



企業組織における公式方針をめぐる組織成員間の相互作用に関するエスノメソドロジー

前田, 健児

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2019-03-25

(Date of Publication)

2020-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7427号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007427>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

企業組織における公式方針をめぐる組織成員
間の相互作用に関するエスノメソドロジー

2019年1月12日提出

神戸大学大学院経営学研究科

原拓志 研究室

経営学専攻

学籍番号 149B412B

氏名 前田健児

- 目次 -

第 1 章 序章	1
1.1 本研究の問題意識	1
1.2 本研究の意義	2
1.3 用語の定義	4
1.4 各章の概要	6
第 2 章 先行研究	8
2.1 公式方針に対する組織成員の認識	8
2.1.1 客観化と物象化	8
2.1.2 公式方針に対する能動的な適応	10
2.1.3 公式方針の利用	10
2.2 組織成員の行為	13
2.2.1 行為と構造	13
2.2.2 公式方針と自由裁量	16
2.2.3 公式方針と組織成員の行為との乖離	18
2.2.4 状況的行為	25
2.3 組織成員間の相互作用	27
2.3.1 象徴的相互作用	27
2.3.2 Weick の組織化の理論	27
2.4 先行研究の知見	30
2.5 先行研究の限界	32
第 3 章 研究方針	34
3.1 研究方法の理論的立場	34
3.2 代替的研究方法の検討	35
3.3 エスノメソロジーの組織研究への適用	37
3.4 エスノメソロジーの特徴	38
3.4.1 エスノメソロジー特有の概念	38
3.4.2 既存の社会学との相違点	39
3.4.3 エスノメソロジー分析	40
3.5 リサーチ・クエスチョン	42
第 4 章 調査研究方法	43
4.1 調査方法	43

4.2	リサーチ・サイト	43
4.3	諸活動の理論サンプリング	45
4.4	インタビュー調査の方法	47
4.5	インタビュー・データの分析方法	49
4.6	比較検討	51
4.7	先行研究との関係の検討	51
第5章	知財職場の諸特徴	52
5.1	知的財産の定義と意義	52
5.2	知的財産業務を取り扱う組織	53
5.3	知的財産業務の内容	54
5.3.1	発明の創出	56
5.3.2	権利取得	57
5.3.3	権利保持	59
5.3.4	権利活用	60
5.3.5	調査・分析	61
5.3.6	他者特許のリスク管理	61
5.3.7	その他の業務	61
5.3.8	知的財産業務の特徴	62
5.4	知財活動の戦略性の向上	63
5.5	企業組織内での知財業務の分業体制	64
5.6	知財職場の成員を取り巻く人びと	64
5.7	知財職場の成員の能力	66
第6章	知財職場における4つの事例とその背景	67
6.1	組織と登場人物	67
6.1.1	組織の説明	67
6.1.2	インタビューイヤーのプロフィール	70
6.1.3	その他の登場人物のプロフィール	72
6.2	経営危機	72
6.3	社内改革	73
6.4	経営層からの期待	73
6.5	知財マネジメントの変革	74
6.5.1	特許出願件数の削減	75
6.5.1	知財の収益化	76
6.5.2	組織構造の変革	86

6.5.3 知財戦略の重視	89
6.6 本章のまとめ	90
第7章 知財職場のエスノメソドロジー	92
7.1 「特許出願件数の削減」の事例	92
7.1.1 概要	92
7.1.2 各成員の語りとその分析	92
7.1.3 語りの分析結果の比較	96
7.1.4 事例に関する考察	96
7.1.5 小括	100
7.2 「知財の収益化」の事例	101
7.2.1 概要	101
7.2.2 各成員の語りとその分析	102
7.2.3 語りと分析結果の比較	108
7.2.4 事例に関する考察	108
7.2.5 小括	109
7.3 「組織構造の変革」の事例	110
7.3.1 概要	110
7.3.2 各成員の語りとその分析	111
7.3.3 語りの分析結果の比較	115
7.3.4 事例に関する考察	116
7.3.5 小括	117
7.4 「知財戦略の重視」の事例	118
7.4.1 概要	118
7.4.2 各成員の語りとその分析	119
7.4.3 語りの分析結果の比較	128
7.4.4 事例に関する考察	128
7.4.5 小括	134
第8章 事例の考察	136
8.1 得られた知見の全体像	136
8.2 事例間の比較	140
8.2.1 組織の公式方針に対する意味付与	140
8.2.2 ホンネとタテマエの使い分け	145
8.2.3 組織成員間の相互作用への影響	148

第9章 結論	150
9.1 本研究の発見事項	150
9.1.1 公式方針の利用	150
9.1.2 公式方針と自らの価値観のバランス	151
9.1.3 公式方針の多義性による実践の使い分け	153
9.1.4 見かけ上の和	154
9.1.5 発見事項のまとめ	154
9.2 本研究の知見に基づくインプリケーション	155
9.2.1 「和のための自己抑制」と「自己抑制なき和」	155
9.2.2 知財マネジメント	157
9.2.3 公式方針の修正	158
9.3 本研究の貢献	159
9.4 本研究の限界と今後の課題	161

第1章 序章

1.1 本研究の問題意識

本研究の目的は、企業組織において、組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として捉え、かつ組織の公式方針の多義性を考慮に入れて、組織の公式方針と組織成員の認識および行為ならびに組織成員間の相互作用との関係を明らかにすることである。具体的には、本研究は、ある公式方針が発せられた企業組織において、各組織成員はその公式方針をどのように認識し、どのような行為をするか、組織成員間ではどのような相互作用をなすのか、さらに別の公式方針に対してそれらはどうなるのか、ということ問う研究である。

公式方針を一般化して捉えると、ルールなどと同じく構造的要素ということになる。そうすると、上記の問いは、社会の構造と人間の行為の関係が如何なるものかという問いに一般化できる。そして、一般化された問いに対しては多くの先行研究で取り組まれている。例えば、新制度派組織論の嚆矢となった Meyer & Rowan (1977) は、脱連結 (decoupling) という概念を初めて提示し、組織の公式構造同士または組織の公式構造と現実の活動とが乖離するということを指摘した。

この研究テーマについては、理論的研究だけでなく、経験的研究もなされてきた。例えば、Meyer & Rowan (1977) の研究後、「組織の主体性や利害関心が発現する典型的な例のひとつとして」脱連結が注目されると (坪山, 2012, 277 頁)、経験的研究がなされるようになり研究成果が蓄積されるようになった (Edelman, 1992; Westphal & Zajac, 1994, 1998; Zbaracki, 1998; Lozeau, Langley & Denis, 2002; 坪山, 2011; 谷口, 2017、など)。例えば、Zbaracki (1998) は、防衛関係の請負業者、政府機関、病院、ホテル、製造企業の5つの組織における TQM 導入に関する事例研究であり、トップによる公式方針とミドルやローワーによる活動とが乖離する状況を描いている。坪山 (2011) は、国鉄の財政再建計画の一環として現実味のない数字で貨物の需要想定が設定されたことに注目した研究であり、制度的圧力が高い環境下でも、組織には多様な成員がおり、彼らは様々な認識を示し、様々な行為をなすことを示した。谷口 (2017) は、「バイオマス・ニッポン総合戦略」をめぐって、日本の複数の省庁がそれぞれどのような意味付けをしたのかを記述した研究であり、「バイオマス・ニッポン総合戦略」という政策に対して複数の意味付けがなされることで、各行為主体がホンネとタテマエを使い分ける姿を描いた。

但し、このような経験的な先行研究には、①組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として捉えていない、②公式方針の多義性について検討していない、という2

点の限界があった。

そこで、先行研究の限界を克服する研究方法を採用して、企業組織において、組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として捉え、かつ、組織の公式方針の多義性を考慮に入れて、組織の公式方針と組織成員の認識および行為ならびに組織成員間の相互作用との関係を明らかにしよう、ということが本研究の問題意識である。

1.2 本研究の意義

前節で提示した本研究の問題意識について、その学術的意義および実践的意義を本節において述べる。

まず、学術的意義について次の2点を指摘する。1点目は、組織の現実の多元性・多様性・多義性をなるべく損なわない形で、その再構成を図った経験的研究を行うことにより、組織に対する理解を深めるということである。2点目は、組織の現実の多元性等に関して、理論的な先行研究と経験的な先行研究との間に生じていたギャップを埋めるということである。以下、これらについて詳細に説明する。

構造的要素と人間の行為との関係を解明することは、社会学を中心に長い間優れた先人たちが取り組んできた研究テーマである。例えば、Berger & Luckmann (1966) は、制度、制度的世界あるいは社会的世界と人間との間の関係を「弁証法的なもの」(邦訳, 94頁)と説明し、Blumer (1969) は、象徴的相互作用論の立場に基づいて人間の活動または活動の単位から社会を説明した。構造的要素と人間の行為との関係を解明することは、社会や組織を理解する上で必要なことなのである。

その上で、人間の認識や行為を多元的、多様に捉えること、および、構造的要素の多義性を考慮に入れることは、組織や社会に対する理解を深めることに役立つ。そのような多元性、多様性、多義性を考慮に入れるからこそ、研究者は組織や社会の現実を豊かなものとして捉えることができるからである。例えば、Weick (1979) が「組織のメンバーは、事柄の妥当な解釈をめぐってかなりの時間を費やしている」(邦訳, 9頁)と指摘するように、組織内では多義的な事柄の解釈をめぐって組織成員間の活発な相互作用が生み出されるが、その事柄の多義性を考慮に入れるからこそ、それに起因する組織成員間の相互作用の意味を理解できる。さらに、組織成員間の相互作用の意味を理解できるからこそ、組織内で生じる複雑で豊かな現象も捉えることができ、またその意味を理解できる。だからこそ、組織研究において、組織の現実の多元性、多様性、多義性を考慮することは重要でありまた必要である。

この点、March & Simon (1958)、Blumer (1969)、Weick (1979) などの理論的研究においては、そのような多元性等を考慮に入れることの重要性を説いており、また、

それを前提にして様々な理論を導出している。例えば、March & Simon (1958) は、構造的要素の多義性と組織成員の自由裁量との関係について考察しており、「組織の参加者がもつことのできる自由裁量の量と種類は、彼の実行プログラムの関数であり、とりわけプログラムが活動(手段)を指定している程度と、製品ないしは結果(目的)を指定している程度の関数である」(邦訳, 225 頁)と指摘している。また、Blumer (1969) は、人間は、さまざまなものごとの意味を解釈することで、自分の行為を組み立てる、という理論を提示して、同じ事柄に対して人間が多様な行為をすることの理論的根拠を示している。また、Weick (1979) は、組織にとっての事柄の多義性の重要性を認識し、組織の主要な機能として、「組織は、多義的な情報を、組織が機能し組織にとって不都合でない程度の非多義性へと変換しようとしている」(邦訳, 8 頁)と指摘している。

しかしながら、組織成員の認識の多元性等は、少なくとも本研究で見出された経験的な先行研究では十分に考慮されていなかった。例えば、Zbaracki (1998) は、TQM の導入に対する組織成員の反応について報告しているが、その反応は、多くのマネジャーやローワーは TQM の高度な統計手法を敬遠し、TQM を無駄なものであると認識した、の如く一様化されている。実際には、そのような反応をしなかった者もいるはずであるが、それに関する報告はない。また、坪山 (2011) のように、構造的要素に対する組織成員の認識が多様であることを報告している経験的な先行研究も一部見られるが、そういった先行研究であっても、なぜ組織成員間でそのような認識の差異が生じるのかということについては考察していない。

このように、組織成員の認識や行為の多元性、多様性、および公式方針の多義性の考慮について、理論的な先行研究と経験的な先行研究との間にギャップがあり、経験的な先行研究が理論的な先行研究に追い付いていない。

本研究は、このような経験的な先行研究の限界を克服することを目指している。具体的には、経験的研究を通じて、組織の現実の多元性・多様性・多義性をなるべく損なわない形でその再構成を図り、組織の公式方針と組織成員の認識および行為ならびに組織成員間の相互作用との関係に関して新たな知見を提供することによって、組織に対する理解を深めようとするものである。

さらに、そのことによって、組織の現実の多元性等に関する理論的な先行研究と経験的な先行研究との間に生じていた上述のギャップを埋めようとするものである。経験的研究が理論的研究に追い付いていない状況においては、組織の現実を研究者が的確に捉え切れていない可能性があるため、その問題を解消しようということである。

次に、実践的意義についてであるが、企業組織および公式方針という文脈における事例を研究することによって、激しい環境変化に晒されている企業組織の理解の向上

に寄与し、ひいては、そうした企業組織がおかれた状況を統制できる可能性を高めることにつながるということを指摘する。

企業組織は、激しい環境変化を受けた場合、新たな方向性を指し示す方針を組織内外に打ち出し、諸施策を実行しようとするであろう。このとき、その方針の実行は、企業組織全体にとって重要な関心事である。方針が如何に素晴らしいものであったとしても、それを実行しなければ、経営成果に結びつかないからである。そして、企業組織が方針を実行するには、その方針に沿った組織成員の行動が必要になってくる。そのためには、企業組織が打ち出した公式方針を組織成員がどのように認識し、それによってどのように行為し、また組織成員間でどのような相互作用をなすのか、こういったことを企業組織のマネージャーは把握しておく必要がある。

したがって、企業組織および公式方針という文脈における事例を研究することは、企業組織の実際のマネジメントにとっても必要なものになる。そうした研究の成果は、激しい環境変化に晒されている企業組織の理解の向上に寄与するからである。さらに、企業組織に対する理解が進めば、企業組織が置かれた状況を統制できる可能性を高めることにもつながるからである。

以上の通り、前節の問題意識に基づいて本研究に取り組むことには、次の3点の意義を見出すことができる。

- ①第1の学術的意義：組織の現実の多元性・多様性・多義性をなるべく損なわない形でその再構成を図り、組織の公式方針と組織成員の認識および行為ならびに組織成員間の相互作用との関係に関して新たな知見を提供することによって、組織に対する理解を深める。
- ②第2の学術的意義：組織の現実の多元性等に関して、理論的な先行研究と経験的な先行研究との間に生じていたギャップを埋める。
- ③実践的意義：激しい環境変化に晒されている企業組織の理解の向上に寄与し、ひいては、そうした企業組織がおかれた状況を統制できる可能性を高めることにつながる。

1.3 用語の定義

本研究で鍵となる用語としては、「公式方針」「ホンネ」「タテマエ」が挙げられる。それぞれ後の章でこれらの用語を使って考察等がなされる。そこで、予め、これらの用語に関する本研究における定義を与える。

まず「公式方針」についてである。組織の将来に向けての方向性を指し示すものを、本研究では「方針」という用語で表すことにする。「方針」は、組織としての行動を

ある程度規定するという観点ではビジョンや計画、戦略、政策などの用語と類似するものであるが、計画や戦略と違って、将来の組織の方向性を指し示すことを強調する用語である。さらに、その「方針」が組織内外に公式に表明されたものを本研究では「公式方針」と呼ぶことにする。「公式方針」は組織として表明するものであるから、組織成員の認識によるものではない。ただし、同じ「公式方針」に対して、組織成員間での認識が食い違うということはあることである。

次に「ホンネ」と「タテマエ」についてである。なお、本研究が公式方針をめぐる組織成員の認識等を問うものであることに鑑み、「ホンネ」と「タテマエ」も公式方針との関係において定義づけるのが適当だと考える。

まず、「ホンネ」であるが、「隠された考え」を意味するのであろうが、公式方針と「隠された考え」が適合する場合には、特別に「ホンネ」というものを定義する必要はない。「隠された考え」が公式方針と矛盾するからこそ、「ホンネ」というものを定義する必要がある。また、誰の「隠された考え」なのかが問題になるが、組織にとって公式に表明したものは公式方針なのであるから、その他の組織内での思惑は全て組織的なものではなく、組織成員の認識ということになる。組織的に非公式に表明した方針ということも考えられなくもないが、本研究ではそのような方針については扱わない。したがって、本研究での「ホンネ」は組織成員の認識ということになる。そうすると、「ホンネ」の定義としては、「組織の公式方針と矛盾する組織成員の隠された考え」ということになる。ここで、組織の公式方針と組織成員の隠された考えとが矛盾するか否かを誰が判断するのかという問題がある。第三者が、公式方針と組織成員の隠された考えを把握し、それらが矛盾するか否かを検討するということも考えられなくはないが、組織成員の隠された考え自体が組織成員の認識である以上、第一義的には、その組織成員自身が公式方針を認識し、自らの隠された考えと矛盾するか否かを認識するということであろう。

次に、「タテマエ」は、「ホンネ」が存在する場合にそれと対立する概念としての「方針」である。「ホンネ」がなければ「タテマエ」を定義する必要がないからである。では、「ホンネ」の対立概念とはどういうことか。「ホンネ」は上記の通り、公式方針と矛盾するものという形で定義している。そうすると、対立概念である「タテマエ」は、公式方針と矛盾しないものということになる。そうすると、「タテマエ」は、公式方針と矛盾しない「方針」ということになる。それでは、「タテマエ」は公式方針とほとんど同じものになるのではないかとの疑問が生じるが、両者は主体が異なる。公式方針は、上述した通り、将来の組織の方向性を指し示すものであって、組織内外に公式に表明されたもの、である。したがって、組織として表明されたものである。これに対して、「タテマエ」は、「ホンネ」という組織成員の認識に対立するものである

から、あくまでも組織成員個人が抱くものである。したがって、「タテマエ」は、「組織成員自身が公式に表明する、組織の公式方針と矛盾しない自らの方針」と定義できる。なお、公式方針と矛盾するか否かの判断主体は、「ホンネ」と同様に、その組織成員自身である。

1.4 各章の概要

次に、第2章以降の各章の概要について説明する。

第2章では、組織の公式方針をめぐる組織成員の認識や行為、また組織成員間の相互作用が如何なるものか、という問題に関する先行研究について検討する。

第3章では、第2章における先行研究の検討を踏まえて、本研究の研究方法としてエスノメソドロジーを採用することを示し、その理由を述べる。そして、エスノメソドロジーの特有の概念等の特徴を説明する。その後、本研究のリサーチ・クエスチョンを設定する。

第4章では、インタビュー調査を採用することを説明し、その理由を述べる。次に、リサーチ・サイト、事例とする諸活動の理論サンプリング、インタビュー調査の方法、インタビュー・データの分析方法、分析結果の比較などの調査研究方法について説明する。なお、本研究では、大平社（仮名企業）の知財職場をリサーチ・サイトとした。その職場は、4つの公式方針に基づいて活動をしていた。それらの活動を、それぞれ研究対象の事例とした。したがって、本研究では、リサーチ・サイトが1社であるものの、4つの事例として研究を行う。これにより、公式方針の違いによる組織成員への影響を把握しやすくなると考えたからである。

第5章では、知財職場の成員が一体どのような人びとなのかを説明する。これは、第6章以降の知財職場における事例を分析するための前提知識となる。具体的には、知的財産の定義と意義、知的財産業務を行う組織、知的財産業務の内容、知財活動の戦略性の向上、企業組織内での知財業務の分業体制、知財職場の成員を取り巻く人びと、知財職場の成員の能力について説明する。

第6章では、本研究が調査対象とする4つの事例の背景と経緯の分析を行う。まず、大平社の知財職能の組織と登場人物の整理を行う。その後、大平社の経営危機から社内改革がなされ、知財マネジメントの変革に取り組むまでの背景と経緯をまとめる。

第7章では、4つの事例のそれぞれについて、組織成員の語りをインタビュー・データとして記述し、その記述に対してエスノメソドロジー分析を行う。各成員の語りの分析結果を互いに比較し、一般化するための考察を施す。全ての事例について、順次このような作業を行い、それぞれ考察結果を得る。

第8章では、各事例で考察された結果を互いに比較する。そして、それにより、より一般化された知見を導き出す。

第9章では、本研究により得られた知見と先行研究の知見とを比較することにより、本研究の発見事項を導出する。さらに、本研究で得られた知見に基づいて考察し、インプリケーションを導出する。その上で、本研究の貢献および限界と今後の課題について述べる。

第2章 先行研究

本研究は、組織の公式方針をめぐる組織成員の認識や行為、また組織成員間の相互作用が如何なるものか、を問うものである。この問いに関する先行研究を本章にて検討していきたい。

先行研究を検討するに際して、この問いを分解してみると、次のように表すことができる。

- ①組織成員は公式方針をどのように認識するのか。
- ②公式方針が発せられた組織において、組織成員はどのように行為するのか。
- ③公式方針が発せられた組織において、組織成員間でどのような相互作用がなされるのか。

これらについて、以下、先行研究を検討する。

2.1 公式方針に対する組織成員の認識

まず、公式方針が発せられた組織において、組織成員がその公式方針をどのように認識するのか、に関する先行研究を検討する。

2.1.1 客観化と物象化

公式方針は、制度の一種と考えられる。人間は制度をどのように感じているのかについて、Berger & Luckmann (1966) が考察しているので、まずはそれを検討する。Berger & Luckmann (1966) は、現象学的社会学 (phenomenological sociology) に基づいて知識社会学をテーマにした文献であるが、構築主義を考える上でも重要な文献である¹。Berger & Luckmann (1966) は、制度、制度的世界あるいは社会的世界と人間との間の関係を「弁証法的なもの」(邦訳, 94 頁) と言っている。その意味は、「人間 (もちろんひとりきりで生活している人間ではなく、その集団生活における人間) とその社会的世界とは相互に作用し合う、ということだ」(邦訳, 94 頁) としている。

但し、これらの関係について検討する際、制度の客観性、客観化および物象化に留意しなければならないとしている。制度の客観性とは、「制度はいまやそれ自身の現実性をもつものとして経験される、つまり個人に対して外的で、かつまた強制力のあ

¹ 千田 (2001) は、社会学の文脈で構築主義または構成主義という言葉が説明されるときにその端緒として引き合いに出されるのが、Berger & Luckmann (1966) であると指摘する。

る事実として対峙する、一つの現実性をもつものとして経験される」（邦訳、90、91頁）、という制度の性質のことを意味している。また、客観化とは、「人間の活動の外化された創造物が客観性という性質を獲得する過程」（邦訳、94頁）を意味する。制度は、一旦形成されると、それと同時に客観性を帯び始め、客観化される。制度的世界や社会的世界が客観化されると、それらは一つの客観的現実として経験され、人間が好むと好まざるとを問わず、その現実性を保持しつつ、その人間の外部に存在する。しかし、Berger & Luckmann（1966）は、「制度的世界の客観性は、いかにそれが個人にとって絶対的なものとしてあらわれようと、やはり人間によって生み出され、人間によって構成された客観性であることに留意しておくことは重要である」（邦訳、94頁）と指摘している。

さらに、Berger & Luckmann（1966）は、「客観的な社会的世界がつくり出されるや否や、物象化の可能性が常につきまとう」（邦訳、136頁）と指摘している。そして、物象化の意味を、「物象化とは、人間が人間的世界に関して彼自身がその作者であるということを忘れ去ることができるということ、そしてさらに、創造者としての人間とその創造物との間の弁証法が意識から失われるということ、を意味している。物象化された世界は、定義からして、非人間化された世界である。それは人間によって疎遠な事実性として経験される。」（邦訳、136頁）と言っている。また、物象化とは「普通の人間の意識の中に存在しており」（邦訳、137頁）、「意識の一つのあり方」（邦訳、137頁）であり、「客観化過程における一つの極端な段階である」（邦訳、136頁）としている。この物象化の何が問題なのか。これに関して、Berger & Luckmann（1966）は、「客観化された世界は人間的企画としてのその理解可能性を喪失し、非人間的で、人間化し得ない、惰性的な事実性として固定化されてしまう」（邦訳、136頁）ことが問題だと指摘している。しかし、それでも「たとえ物象化的な仕方によって世界を理解していようとも、人間はやはり世界を創造しつづける」（邦訳、137頁）と言っている。

以上、Berger & Luckmann（1966）は、人間は、制度から拘束されるだけの存在ではなく、制度を創造し、制度と相互作用する存在ではあるが、制度を客観化したり、物象化したりして見てしまうものであると指摘している。

以上によれば、公式方針の場合、企業組織の内外にアナウンスされた直後ではまだ客観化も物象化も進んでいないかも知れないが、ある程度その方針の下で活動が繰り返し推進されれば、組織成員は、それが自分の外にある物のような事実と感じてしまうのであろう。ただ、それでも、公式方針を創造したのは組織成員であるし、公式方針と組織成員の間では相互作用がなされる。こういったことが Berger & Luckmann（1966）の指摘から導き出される。

但し、企業組織という文脈において、公式方針と組織成員とがより具体的にどのような相互作用をなすのかということについては、Berger & Luckmann (1966) の指摘だけでは特定できない。

2.1.2 公式方針に対する能動的な適応

次に、Blumer (1969) および Weick (1979) は、組織成員は、受動的に公式方針を受け入れそれに適応する存在ではなく、公式方針を解釈し能動的に適応している、ということを示している。

Blumer (1969) は、象徴的相互作用論に関するブルーマーの論文をまとめた古典だが、規範・価値・役割・地位など社会的な構造の要素は、原因主体として行為を生み出すのではなく、むしろ人びとが解釈を通して行為を組み立てるために用いる道具だと言っている。Blumer (1969) は、「人間の個人は、さまざまなものごとを考慮し、また自分が行うであろう行為に対するそうしたものごとの意味を解釈することで、自分の行為を組み立て、また方向づける」(邦訳, 105 頁) と指摘している。

Weick (1979) は、ワイクの組織化の理論をまとめた文献である。人や組織が環境に適応するという点に関して、ワイクは、イナクトメントという独特の概念を導入している。人や組織は、受動的に受け入れた環境に適応するのではなく、自ら能動的にイナクトした環境に適応する。なお、Weick (1979) は、イナクトメントを、「経験の特定の部分をさらに注意するため囲い込むこと」(邦訳, 58 頁) と定義する。

以上の通り、Blumer (1969) および Weick (1979) は、組織成員は、公式方針を解釈し、能動的に公式方針に適応し自らの行為を組み立てる、ということを示唆している。但し、組織成員が、より具体的に公式方針に対してどのように適応しているのか、または公式方針をどう利用しているのか、ということはこれらの文献では明らかにはならない。

2.1.3 公式方針の利用

Berger & Luckmann (1966) は人間は客観化および物象化して制度を意識することを指摘した。Blumer (1969) および Weick (1979) は、人びとが、ものごとの意味を解釈し、能動的に自らの行為を組み立てる、ということを示唆した。これに対して、Wieder (1974) は、人間は、制度に受動的に拘束されるだけの存在ではなく、自らの行為を説明可能とするために積極的に掟という制度を利用するという報告をした。

Wieder (1974) は、エスノメソドロロジーの初期の作品であるが、麻薬患者矯正セン

ターにおける職員と被収容者との相互作用に関する研究であり、施設内の観察および調査により、被収容者が「掟 (The Code)」と呼んでいる規範を探り当てる。そして、施設内の行動がこの受刑者コードに照らし合わせることで、説明可能になり、さらに、その行動の説明可能性を通じて受刑者コードがゆるぎないものとなっていく様子を描いている。Wieder (1974) は、麻薬患者矯正センターにおける職員と被収容者を観察することによって、行為者は自らの行為を説明可能にするために、また観察者は他人の行為を解釈するために、掟を利用している、という知見を提示した。

行為者が自らの行為を説明可能にすること (アカウンティング) については、Garfinkel (1967) が発見した社会の人びとの実践である。Wieder (1974) は、行為者が自らの行為を説明可能にするためにルールを利用しているということを経験的に示したものであり、Garfinkel (1967) の派生研究だということが言える。また、Wieder (1974) は、それまで社会の人びとはルールに拘束される存在であると考えられていたものが、ルールを利用する存在であるということを経験的に示した点でも意義のある研究であった。

このような検討からすると、本研究が研究対象とする企業組織および公式方針という文脈において、Garfinkel (1967) および Wieder (1974) の知見から導出できる事項は、組織成員は自らの行為を説明可能にすること、および、その際に組織内の公式方針を利用すること、の2点である。

ウィーダーは、エスノメソドロジストとして知られた研究者であるが、これに関して、Leiter (1980) は、エスノメソドロジスト以外の社会学者の中にも、ルールや動機を、行為の原因主体とはみなさず、行為を意味付け理解するための認知上の補助道具とみなす者もいる旨、指摘する。したがって、ルールや動機に対するエスノメソドロロジーの見解は、独自のものではないということである。但し、そのような見解に経験的根拠を与え、そのような見解を、「人びとはルールをどのように使用するのかということを検討するために用いた点で、エスノメソドロロジーは独自ののである」(邦訳, 257, 258 頁) と指摘している。

制度やルールが人びとを拘束するという点ではなく、人びとに利用されるという点を様々な社会学者が強調している。但し、一口に社会学といってもその範囲は広く、社会学理論も様々なものがある。下田 (1987) は、社会学理論をめぐる立場が、「認識論的客観主義の立場」と「認識論的主観主義の立場」の大きく二つに分かれると指摘している。「認識論的客観主義の立場」は社会を私たちの観点に関係なく外部に実在するものとして考える立場であり、「認識論的主観主義の立場」はすべての人びとが相互作用を行ってこの社会に参加しつつ常に形成し続けていると考える立場である。この分類に従えば、先行研究を見る限り、制度やルールが人びとに利用されるも

のであるとの指摘は、「認識論的主観主義の立場」の社会学者からなされたものである。そして、「認識論的主観主義の立場」には、現象学的社会学 (phenomenological sociology)、象徴的相互作用論(シンボリック相互作用論:symbolic interactionism)、エスノメソドロジー (ethnomethodology) を含むとしている。

但し、組織成員が組織内の規範を利用して、自らの行為を説明可能にするにしても、企業組織および公式方針という文脈においては、Garfinkel(1967)および Wieder(1974)が発見していない組織成員の実践があるのではないだろうか。

企業組織という文脈について、最近の研究になるが、宮地 (2015) が参考になる。宮地 (2015) は、X社開発部門で働くエンジニアのインタビュー調査に基づくエスノメソドロジーである。なお、エスノメソドロジーについては本稿の第3章にて詳述する。X社は大手外資系のソフトウェア開発会社である。そこでは、エンジニアは会社や顧客のためではなく、自分自身のやりがいや楽しさのために働いているにも関わらず、それが命をかけてまで働く戦場を形成し、会社に利益をもたらすというパラドックスを生み出している、と指摘する。そして、それがどのようにして可能になっているのかを明らかにするというのが、この論文の目的である。

これまで企業内の仕事に関するエスノメソドロジーはいくつかの先行研究があったが、福祉施設のオフィスにおける受付係の仕事など、断片的に切り取られた仕事を分析対象とすることが多かった。それに対して、この研究は、X社のソフトウェア開発という仕事を包括的に捉え、複数人の視点からその職場を多元的世界として捉えようとしている。

宮地 (2015) は、X社の元エンジニアであり、上司・同僚・後輩の9人にインタビューをしている。そして、そのインタビュー結果を分析対象としている。例えば、カリスマ的な元上司であるB氏にインタビューをしている。そのインタビューにおけるB氏の語りを分析し、エンジニア<コード>を抽出している。それは、「技術を愛し、イノベーションに興奮せよ」「取り替えのきかない存在であれ」「政治的でなく技術的であれ」などである。このエンジニア<コード>を、Wieder (1974) の受刑者コードに倣って、「現場の掟」としている。そのような「現場の掟」を巡って、組織成員がどのような相互作用をしているのかを描いている。

調査および分析の結果、ソフトウェア開発現場のエンジニアたちの実践は、エンジニア<コード>と社会人<コード>を参照し、自明視することで、際限なく自己のうちに仕事を抱え込む没入的労働へと転化していく、という結論を導出している。

宮地 (2015) は、企業組織内の仕事を包括的に捉えた上で、企業組織内の規範を組織成員がどのように利用するのか、その方法を特定したという点で高く評価されるべきものである。但し、規範として捉えたエンジニア<コード>はエンジニアの職業規

範のようなもので、企業組織の公式方針のような方向性を示す規範については言及されていない。X社が企業である以上、そのような方向性を示す規範もX社内にあるはずであり、しかもその規範は組織成員の行為に何等かそれほど小さくない影響を及ぼしているということが想像できる。

松永（2017）は、宮地（2015）を先行研究として引用しつつ、日本の商業アニメーション制作に携わるアニメーターを対象として、彼らの労働を成り立たせている論理はどのようなもので、その論理がどのようにして低労働条件の受容をもたらしているのかという問いの解明に取り組んでいる。アニメーターに対してインタビューを行い、そのインタビュー・データをエスノメソドロジー分析するという研究方法を採用している。より具体的には、インタビュー・データの概念分析を行い、概念の論理文法を記述することで、アニメーターが利用している職業規範を記述できることを示した。その上で、アニメーターの職場には、上流工程の指示に従うべきとする職人的規範と、自らの独創性を表出するべきというクリエイターの規範と、が混在している、また、両規範は高い技術を持つべきという共通項を持っている、と指摘している。そして、アニメーターの技術は工程間分業に伴ってそれぞれの工程に専門性が生じて分断されている一方で、連続性も残されていた、といった組織成員間の相互作用を発見している。

このように松永（2017）は、組織内の規範を経験的に導き出し、それを巡る組織成員間の相互作用も詳細に描いている。このことは、本稿の問題意識とも合致し、大変参考になる。但し、アニメーターの場合、特殊性が高く、典型的な大企業における企業組織とは事情が異なる面が多いものと推測される。また、公式方針をめぐる組織成員の認識等は描いていない。

以上の通り、組織成員は自らの行為を説明可能にすること、その際に組織内の規範を利用すること、およびそれらが企業組織においても観察できること、という知見が得られた。しかしながら、組織成員が公式方針をより具体的にどのように利用するか、ということについては明らかにされていない。

2.2 組織成員の行為

次に、公式方針が発せられた組織において組織成員がどのように行為するかについて、先行研究を見ていく。

2.2.1 行為と構造

公式方針も構造的要素の一つであるが、Giddens (2006) は、社会学の理論上のディレンマの1つとして、人間の行為と社会構造との関係に関する理論的な論争を挙げている。この点について、Giddens (2006) は、「私たちは、人間として、自分の生活条件をどの程度まで能動的に統制できる創造的行為者なのだろうか。それとも、私たちがおこなうことがらのほとんどは、はたして私たちには統制できない社会がもつ普遍的な力の結果なのだろうか。この争点をめぐって、社会学者たちの意見は、これまで絶えず分裂してきたし、いまでも分裂している。たとえば、ウェーバーと象徴的相互作用論は、人間の行動の、能動的、創造的な要素を強調する。他のアプローチは、デュルケムのように、社会的影響力が私たちの行為に及ぼす拘束的作用を強調する」(邦訳, 119, 120 頁) と説明している。人間の行動をより能動的に捉えようとするのが、ウェーバーであり、象徴的相互作用論だということである。

そこで、象徴的相互作用論における人間の行為の捉え方について確認するため、Blumer (1969) を検討する。Blumer (1969) は、第3章の「シンボリックな相互作用としての社会」と題する章において(邦訳, 101-115 頁)、人間社会における諸個人の社会的行為に関する考察を通じて、象徴的相互作用論の方法論的立場を論じている。Blumer (1969) は、まず、「シンボリック相互作用」を、「シンボルの使用、解釈、または他者の行為の意味の推定によって」媒介されている「人間の相互作用」と定義している(邦訳, 102 頁)。そして、象徴的相互作用論の基礎をなすミードの考えを、「ミードの分析で鍵となるのは、人間には自己があるという考えである」(邦訳, 103 頁) との指摘から始めて、次のようにまとめている。少し長くなるが、ミードの思想に対するブルーマーの理解を端的に示すものであるので、ここに引用する。「人間社会は、自己を持った(すなわち自分自身に対して指示を行う) 諸個人からなりたつ。個人の行為とは、単に解放されるものではなく、構成されるものであり、その個人が行為する状況の特質に気づき、それを解釈することで作りあげられる。集団的集合的な活動は、諸個人の行為を整序することで成立するが、このことは、個人がおたがいの行為を解釈し考慮することから可能になる」(邦訳, 107 頁)。Blumer (1969) は、これらを象徴的相互作用論の3つの前提と呼んでいる。そして、Blumer (1969) は、「私は、これら三つの前提が当てはまらないような人間の集団活動の実例を、ひとつとして知らない。読者諸氏は、それらが適合しないような事例を、ひとつでも見つけるなり考えだすなりしてごらんになるといい」(邦訳, 107 頁) と挑戦的な投げかけをしている。これは、構造機能主義社会学などの主流派の社会学が上記前提を採用しないということに対するブルーマーの苛立ちが表れている。

そして、「主流派」の社会学について、「人間の社会をシンボリック相互作用としてみることも、あつかうこともない」(邦訳, 107 頁) ということから始まって、次のよ

うに、人々の行為によって社会を説明しようとするのではなく構造的要素によって説明しようとしているとして、辛らつに批判している。「人間は、なんらかの組織を持った単なる生命体にすぎず、作用してくるさまざまな力に反応するものと仮定される」(邦訳, 107 頁)、「これらの諸力は、「社会システム」「社会構造」「文化」「地位上の位置」「社会的役割」「慣習」「制度」「集合表象」「社会状況」「社会規範」「価値」などのように、社会構造の中に位置づけられている。そして、ひとつの社会の構成員としての人間の行動とは、こういった諸要因や諸力が人間に作用していることの表現であると仮定される」(邦訳, 107, 108 頁)、「この場合、人間社会を構成する諸個人は、こういう要因が作用するための媒体としてあつかわれ、その社会的行為は、こういう要因の表現であるとみなされる」(邦訳, 108 頁)。構造や組織に関する主流派の社会学の見解についても、「構造や組織という見地から人間社会を眺め、社会的行為を、そういう構造や組織の表現としてあつかう傾向がある。かくして、社会システム、文化、規範、価値、社会成層、地位上の位置、社会的役割、制度的組織といった構造的カテゴリーが重用される。それらのカテゴリーは、人間社会を分析するのにも使用されれば、またその内部で起こる社会的行為を説明するのにも用いられる」(邦訳, 112 頁)、「社会の活動単位を飛び越し、こういう活動単位が活動を組み上げるために使っている解釈過程を見過ごしている」(邦訳, 113 頁) という具合に批判している。

Blumer (1969) は、「主流派」の社会学に対して上記の批判を加えた上で、象徴的相互作用論の立場に基づいて人間の活動または活動の単位から社会を説明した。例えば、「人間の社会は行為する人々からなりたち、社会の動きは、そうした活動から構成されるものとみなされる。この活動の単位は、個別の個人や、共通目的のために構成員がいっしょに行為する集合体や、成員利益のために行為する組織である」(邦訳, 110 頁)、「人間社会において経験的に観察可能な活動は、すべて、なんらかの活動単位から生じるものである」(邦訳, 110 頁)、「活動というものが、一定の状況の中で、その状況に対して起こるものだ」(邦訳, 110 頁)、「活動は、状況を解釈することから形成または構成されるものだ」(邦訳, 110 頁) といった説明である。さらに、組織について、「人間社会の組織とは、その内部で社会的行為が生じる枠組みであり、行為の決定因ではない」(邦訳, 113 頁)、「そうした組織やその内部の変動は、活動単位の活動の結果であって、こうした活動単位を考慮しない「諸力」の産物ではない」(邦訳, 113 頁)、「文化」「社会システム」「社会成層」「社会的役割」といった構造的特性は、行為の条件を設定はしても、それを決定はしない。人間、つまり活動単位は、文化や社会構造などに対して行為するのではない。かれらは状況に向けて行為するのである」(邦訳, 113 頁) との見解を示している。

以上のように、Blumer (1969) は、組織はその内部で社会的行為が生じる枠組みで

あるが行為を決定する要因ではなく、また、構造的要素は行為の条件を設定したとしても行為そのものを決定したりしない、という見解を示した。

つまり、企業組織は、その内部で組織成員間による相互作用または相互行為が生じる枠組みではあるが、それらを決定する要因にはならない。また、公式方針は、組織成員の行為の条件を設定したとしても、その行為そのものを決定したりしない、ということになる。

行為と構造の問題に関して、ウェーバーに触れたものとして、桑田・松嶋・高橋(2015)が次のように述べている。桑田・松嶋・高橋(2015)は、まず、なぜわれわれはルールを必要とするのか、という原点に戻らなければならない、としている。形式的「ルールは、ウェーバーがいうように、いつでも脱げる聖なる外衣であったとしても、不確実性に満ちた世界へ裸で投げ出される恐れから、実際には脱ぐことが非常に困難となっている」(序文, IV頁)との問題を取り上げ、その後、「だが、じつは無理に脱ごうとしなくてもよい。ルールとは、われわれを閉じ込める「檻」であるとともに、不確実性という嵐のなかを行軍する人々を守る「甲冑」や「楯」の役割をも果たしてきたからである。だからこそ、ウェーバーは、形式合理性に支配された社会を「鉄の殻 (Stahlhartes Gehäuse)」と喩えてきたのである」(序文, IV頁)と言って、人びとを守るという側面がルールにはあるということを指摘している。そして、ルールは、暗黙裡の前提としてわれわれを縛るものではなく、人びとに様々に利用されると考えた方がよいとしている。

2.2.2 公式方針と自由裁量

Blumer (1969)によれば、公式方針は、組織成員の行為の条件を設定したとしても、その行為そのものを決定したりしない。それでは、組織成員は、公式方針が発せられた組織において、ある程度の制約は受けるものの、部分的に自由裁量を獲得することが可能なのであろうか。この点について、March & Simon (1958)が分析している。

March & Simon (1958)は、「実行プログラム」と自由裁量との関係について考察しており、「組織の参加者がもつことのできる自由裁量の量と種類は、彼の実行プログラムの関数であり、とりわけプログラムが活動(手段)を指定している程度と、製品ないしは結果(目的)を指定している程度の関数である」(邦訳, 225頁)と指摘している。ここで、「実行プログラム」は、「ある状況の下では探索と選択の過程が非常に短縮化することは、すでに述べた。その極限では、環境からの刺激が直ちに高度に複雑で体系化された反応の集合を、その組織から喚起する。このような反応の集合を、われわれは実行プログラムないしは単にプログラムという」(邦訳, 215頁)という定

義が彼らによって与えられている。さらに、組織成員の行動に関して、「たいていの行動、とくに組織の中のたいていの行動は実行プログラムによって支配されている」（邦訳、216頁）としている。

組織成員が、公式方針に沿った行動を繰り返し行うなどすることで、そういった行動が一定の反応を生み出し、March & Simon (1958) の言うところの「実行プログラム」となり得る。そうなったとき、組織成員の自由裁量はその「実行プログラム」の関数として表されるというのである。

March & Simon (1958) は、さらに詳細に「実行プログラム」と組織成員の自由裁量との関係を述べており、具体的には、「実行プログラム」が、探索活動を含んでいるとき、戦略を描いているとき、個人の記憶の中にあるとき、ただ一般的目的のみを指定しているとき、に分けて、それぞれの自由裁量との関係を述べている。さらに、「合理的行動についての伝統的理論の枠組みの中では、自由裁量の余地を見出すことは困難である」（邦訳、226頁）と言っている。これらのことは、組織が公式方針を出しさえすれば、組織成員はそれに拘束されて、盲目的にそれに従い行動する、ということを示さず、むしろ、公式方針の内容等次第で、組織成員に自由裁量が与えられるということを意味する。

吉野・齋藤 (2018) は、「組織ルーティンからは人々の多様な行為が導かれる可能性がある」（22頁）と指摘しており、制度的要素と人間の多様な行為との関係について示唆している。そこで、March & Simon (1958) との関連において、組織ルーティン研究の流れを確認する。

Becker (2004) は、組織ルーティン研究の包括的なレビューを行っている。それによれば、組織ルーティン概念の起源はカーネギー学派にあるということである。但し、実質的には組織ルーティンを指しているとしても、March & Simon (1958) は「実行プログラム」という名称で呼び、Cyert & March (1963) は「標準運営手続」と呼んでいる。

Cyert & March (1963) は、標準運営手続に関連して、この標準運営手続きという行動ルールは、「企業が学習する長期的適応化プロセスの結果である。また、組織のなかでの意思決定にとっては短期的焦点である」（邦訳、163頁）、「組織は選択を行ない、かつそれを実施するために標準運営手続と経験法則を用いる。短期的には、これらの手続が、実際に行なわれる決定を支配しているのである」（邦訳、164頁）と述べている。吉野 (2015) は、初版である Cyert & March (1963) と同書の第2版である Cyert & March (1992) とを比較して、「ルールと行動の関係に関する見解を修正している」（181頁）と指摘している。そして、「ルールは人々の行動を方向づけるものだが、その内容を規定するものではなく、むしろ、その場の状況に合わせた適切な行為を選択する際に戦略的に利用されるものであり、人々の行為は決してルールにしたが

ったものにはならないと言及している」(181頁)として、Cyert & March (1992)で追加された結語の一部を紹介している。

March & Olsen (1976)は、経営におけるあいまいさの問題を取り上げ、組織行動について観察される事実と組織行動についての理論とのギャップを埋めようとするものである。そこでは、制約と行動の多様性について、「注意配分に対する構造的な制約が存在する」(邦訳, 56頁)、「そうした制約の中でさらに個人の行為パターンがある。構造的な制約は、普通、注意の配分パターンを限定はするが、完全に定めるわけではない。制約の中にも行動の多様性がある」(邦訳, 56頁)と述べている。これに関して、吉野 (2015)は、「組織ルーティンは、一方では、意思決定や行動の制約条件でありつつも、他方では、人々の多様な行為を生み出す担体だと考えられる」(181頁)との解釈を付している。

さらに、吉野・齋藤 (2018)は、組織ルーティンと人々の行為の多様性との関係について、「組織ルーティンは人々の行為を方向づける傾向性を持つ。だが、それだけで行動がルーティン化されるわけではない。組織ルーティンはその曖昧な性質からして、決して行動内容を規定するものではない。また、特定の状況において複数の組織ルーティンが参照可能な場合やその指示内容が矛盾する場合もある。つまり、組織ルーティンからは人々の多様な行為が導かれる可能性がある」(22頁)と指摘している。

このように、組織ルーティン論によれば、企業組織における実践は、決定ルールによって組織成員の多様な行為が導かれるものとして描かれている。決して、組織成員がルールに縛られて、決められた通りにタスクを繰り返し実行するという姿だけを描いているのではない。

2.2.3 公式方針と組織成員の行為との乖離

本項では、組織の公式構造と実際の活動とが乖離するという脱連結に関する先行研究を検討する。

2.2.3.1 脱連結の提示

Meyer & Rowan (1977)は、新制度派組織論の嚆矢となった古典的文献である。Meyer & Rowan (1977)は、脱連結 (decoupling) という概念を初めて提示し、組織の公式構造同士または組織の公式構造と現実の活動とが乖離するということを指摘した。さらに、そのメカニズムを説明している。

この乖離を、脱連結という意味でデカップリング (decoupling) または緩い結合

という意味でルース・カップリング (loosely coupling) と名付けている。ルース・カップリングは、後述の通り、Weick (1979) の組織化の理論においても導入される概念であるが、Weick (1979) の場合、組織内の部分的な二重相互作用同士の結合状態を指している概念であるのに対して、Meyer & Rowan (1977) の場合、組織の公式構造同士または組織の公式構造と現実の活動の結合状態を指している点で異なる。ディカップリングまたはルース・カップリングは、公式組織と組織成員の実践との乖離を示すものであって、制度下の実践が制度に必ずしも拘束されるものではないという点において、本研究にとって参考になる先行研究である。

このようなディカップリングまたはルース・カップリングは、次のように生じると説明されている。公式組織は、調整され制御された活動のシステムであって、外部環境との技術的で複雑なやり取りのネットワークの中に仕事が組み込まれるからこそ生じるものと、一般には理解されている。このシステムにおいて、職業、政策、プログラムは、製品とサービスを合理的に生産するのに適するように形作られていると考えられている。しかし、実際には、公式組織構造は、近代社会における高度に制度化された (institutionalized) 文脈の中で生じる。制度的圧力の強い社会においては、組織の公式構造が効率的か否かとは関係なく、組織に一致 (conformity) を強いる。あるプラクティスや手続きは、組織的な仕事が合理化されるという概念が広く一般に受け入れられることによって定義され、かつ、社会の中で制度化される。制度化された製品、サービス、技術、政策、プログラムは、強力な神話 (myths) として機能する。そして、多くの組織がそれらを儀礼的に (ceremonially) 採用する。このようにして制度化されたプラクティスや手続きを採用した組織は、その入手したプラクティスや手続きの当面の効き目に関係なく、正統性 (legitimacy) と生存可能性 (survival prospect) を上昇させる。

しかし、制度化されたルールへの一致は、しばしば、効率性原理と鋭くコンフリクトを起こす。また、逆に言えば、効率性を高めるために活動を調整し制御することは、組織の儀礼的一致を侵し、その支援と正統性を犠牲にする。そうしてしまえば、その組織は社会の中で不利益を被ることになるので、儀礼的な一致を維持する必要がある。そのために、制度的ルールに反応する組織は、その公式組織構造を技術的活動から引き離す傾向がある。それは、彼らの公式構造と実際の仕事の活動との間にギャップを設けることで、ルース・カップリングを形成することによりなされる。

公式組織構造と実際の活動とが乖離するということは、組織の公式方針とは方向性の異なる活動を組織成員が遂行するということである。Meyer & Rowan (1977) は、組織側が制度化されたルールに従うためにこのような乖離が生じるとして、主に組織側からの説明をしており、組織成員の実践に関する理由としては、技術的な必要性和

いう説明を与えているに過ぎない。組織において公式方針が発信されている中で、組織成員がどのような実践を行うのかを問い、それがディカップリングまたはルース・カップリングとどのように関係するのかについて調べる必要がある。

2.2.3.2 信頼と誠意の論理によって支えられた脱連結

ディカップリングに関するその後の研究の系譜については、坪山(2012)が詳しい。坪山(2012)は、脱連結に関する既存研究を、(1) 信頼と誠意の論理によって支えられた脱連結 (Meyer & Rowan, 1977)、(2) 戦略的脱連結 (Oliver, 1991; Edelman, 1992; Westphal and Zajac, 1994, 1998)、(3) 意図せざる結果としての脱連結 (Zbaracki, 1998; Lozeau, Langley & Denis, 2002)、という3つに分類している。

Meyer & Rowan (1977) は、組織の公式構造と現実の活動との間に潜在的な矛盾が生じている中で、組織を正統化させつつ、効率的に機能させているのが、上述の「脱連結」であり、これと併せて、「信頼と誠意の論理 (the logic of confidence and good faith)」であると説明している。「信頼と誠意の論理」とは、「物事は見た目通りであり、誰もがそれぞれの職務を誠実かつ適切に遂行しているという想定」(p. 358) のことである。この想定があるからこそ、公式構造と現実の活動とが乖離していたとしても、そのことが咎められることなく、表面上は組織の体裁を保つことができる。そのため、坪山(2012)は、Meyer & Rowan (1977) を「信頼と誠意の論理によって支えられた脱連結」(276, 277 頁) という分類に振り分けた。

2.2.3.3 戦略的脱連結

Oliver (1991) は、制度的ルールに対して組織が採用し得る戦略的レスポンスを分類し、提示している。この戦略的レスポンスの類型の中で、脱連結は、組織にとって資源提供者であるステークホルダーを欺くための戦術として扱われている。Oliver (1991) によれば、制度的圧力に対する組織の戦略的レスポンスが脱連結ということになる。彼女は、「制度理論では、見た目と事実の区分は重要である。それは、正統性の獲得のためには、同調の事実よりも同調の見た目で十分な場合がしばしばあると想定されているからである」(p. 155) と言っている。

Oliver (1991) の研究以降、これを確認するための経験的研究がなされた。Edelman (1992) は、公民権法によって求められた雇用機会均等についての企業の反応に関するものである。この法律は、人種や宗教によって雇用機会についての差別を禁止するものであるが、企業の行動ルール等について具体性に欠けるものであった。要するに、

曖昧な法律であった。その状況下で企業は、雇用機会均等の部署を作ったり、差別に対する苦情を処理するためのマニュアルを作ったり、と見かけ上、この法律に従っているという体裁を整えた。しかし、この法律に従うための公式構造は、他の公式構造や現実の活動からは脱連結されていた。

Westphal & Zajac (1994, 1998) は、CEO の長期インセンティブ計画を対象とした研究である。この計画は、経営者が株主を重視しているということを市場に示すために発信されたものであり、事実、その発信により、経営者は自らの正統性を高めることができ、株価の上昇にもつながった。しかし、この計画は、直接的には経営者の利害と合致するものではなかった。そのため、Westphal & Zajac (1994, 1998) は、この計画によって脱連結が生じる可能性が高いと指摘している。実際に調べてみると、1972 年から 1990 年までに、米国の大企業 570 社のうち 419 社でこの計画の採用をアナウンスしているものの、そのうちの 45% は 2 年以内に実施していなかった、ということが分かった。

これらの研究を見ると、脱連結を招くような方針を掲げ、組織成員自体は脱連結にほとんど関与していないように見える。つまり、組織が一つの行為主体として一体となって脱連結という状況を作り出しているように描かれている。しかし、本当にそうだろうか。どのような組織でも多様な組織成員がいて、それぞれ公式方針に対して多元的に認識し、多様に行為するのではあるまいか。

この点について、坪山 (2011) は、経験的研究を通じて、既存研究とは異なる脱連結の姿を掴んでいる。坪山 (2011) は、国鉄の財政再建計画の一環として、貨物の需要想定が現実味のない数字で設定されたことに注目している。この場合の貨物の需要想定のような、外部資源獲得のために意図的に実態と乖離して策定される表向きの政策を組織ファサードと呼んでいる。これは公式方針の一種である。坪山 (2011) は、この需要想定が組織ファサードであると認定し、これがどのように策定され、また、国鉄の組織内においてどのように認識されてきたのかについて、関係者へのインタビューにより調査している。

その結果、次のような知見を得ている。

- ① 「多数の行為主体で構成されている組織においては、組織としてひとつの組織ファサードを共有していたとしても、その組織ファサードに対して唯一の戦略的意図を特定することは難しい」 (103 頁)。
- ② 「組織内の一部の部局が、内部の議論において他の部局に対抗するために外部の重要なステークホルダーを利用していた」、したがって、「組織ファサードをめぐる組織とステークホルダーとの関係を考察する際に、組織をひとつの行為主体として捉えて考察することには問題がある」 (103 頁)。

- ③「組織内部の議論においても組織外部の議論の場合と同様に、組織ファサードはコンセンサスの得られた現実的な将来想定であるかのように論じられていた」(103頁)。
- ④「職員間でホンネや現実的な将来想定についての議論がほとんどないまま組織ファサードが作られていた」(103頁)。つまり、組織は「一枚岩ではなかった」(104頁)。
- ⑤「組織ファサードにおける脱連結が不十分で不安定なものである」(104頁)。

これは、あたかも組織が一体となって脱連結の状況を作り出していると仮定してきた既存研究に対して、坪山(2011)は、制度的圧力が高い環境下でも、組織には多様な成員がおり、彼らは様々な認識を示し、様々な行為をなすことを示したということであり、それが坪山(2011)の貢献である。組織内に行为主体が多数いるので、ひとつの組織ファサード、すなわち組織の公式方針の一種に対して様々な意図が存在するというを経験的に示したことは意義深い。そもそも既存研究が組織全体を分析単位としており、それを構成する組織成員への着目が低かったということが言える。

但し、坪山(2011)は上記の点で優れた研究であるが、この結論だけでは組織の公式方針に対する組織成員の認識がバラバラであるということを示したのに過ぎず、では一体、それらの様々な認識が生じるメカニズムはどのようなものかということについて示唆するものがない。これでは、組織ファサードが、組織成員にどのような認識を生じさせ、組織成員間にどのような相互作用を引き起こすのか、という組織への影響を把握することができない。実際に、坪山(2011)自体も、今後の課題として、組織ファサードが組織に及ぼす影響を考察することは必要であると述べている。

谷口(2017)は、「バイオマス・ニッポン総合戦略(以下、バイオマス戦略)」をめぐって、日本の複数の省庁がそれぞれどのような意味付けをしたのかを記述した研究である。「バイオマス・ニッポン総合戦略」は省庁横断型政策であり、農林水産省、環境省、経済産業省の新エネルギー課(以下、新エネ課という)の複数の省庁が関わる政策であった。

バイオマス戦略の成立過程で見られた現象は、バイオマス戦略に対して、農林水産省は「地域活性化対策」、新エネ課は「新エネルギーの利用拡大」、環境省は「地球温暖化対策」という意味付けをそれぞれしていた。但し、各省庁は、バイオマス戦略を推進するのに当たって、それぞれ問題に直面していた。その問題を解決するために、各省庁は、バイオマス戦略に対して複数の意味付けをすることで、その問題を解決して、バイオマス戦略を成立させた。例えば、新エネ課は、農林水産省が抱いていた地域活性化対策という目的を盾にすることで、「新エネルギーとしてのバイオマス」という取組の正当性を獲得していた。ここで、一つの事柄に対して複数の意味付けをす

ることを、「複数フレームの共存」と呼んでいる。この「複数フレームの共存」は分かりやすく言うと、「ホンネとタテマエの使い分け」ということができる。

ところが、バイオマス戦略の始動から2年後、輸入バイオマスの是非をめぐる、農林水産省（国産バイオマス支持派）と新エネ課および環境省（輸入バイオ燃料支持派）との間で対立が生じ、さらに、NPO 団体による輸入バイオマスへの批判によって、輸入バイオマスの促進ができなくなった上に、国産バイオマスも規模的に不十分な結果に終わってしまった。そのために、地域活性化という意味でも、新エネルギーの開拓という意味でも、温暖化防止という意味でも、十分な成果に結びつけることができなかった。

谷口（2017）は、この事例を振り返って、「複数フレームの共存」という方策によって正当性（資源）が獲得できたとしても、その後に、いずれかのフレームを取捨選択しなければならぬときに、一度掲げたフレームは切り捨てることが難しくなり、活動に矛盾を抱えることになり、結果、活動が暴走していく可能性が高いとしている。それを「複数フレームの共存」における行為主体が陥る罠だと指摘している。この考察に当たって、谷口（2017）は、議論の出発点として、Meyer & Rowan（1977）の脱連結概念を出発点としている。

谷口（2017）は、ある政策に対して、複数の意味付けがなされることで、各行為主体がホンネとタテマエを使い分ける姿を描いており、公式方針の多義性を扱おうとしている本研究においても参考になる先行研究である。

2.2.3.4 意図せざる結果としての脱連結

次に、坪山（2012）が「意図せざる結果としての脱連結」と名付ける研究群について検討する。この研究群は、上記2つの研究群と異なって、方針発信者と組織成員とのコンフリクトが原因で生じるものである。組織成員の行動によって、方針発信者の意図せざる結果を招き、結果として脱連結が生じるというものである。そこには、上述の2つの研究群の対象事例と異なって、組織が一体となって意図的に脱連結を生じさせることもなく、ステークホルダーを欺くような意図もない。

この研究群にとっては、組織への制度的圧力を把握することよりも組織成員の行動を把握することの方が重要になってくる。そのため、この研究群では、主として定性的な事例研究が行われてきた。

本研究は、公式方針と組織成員の認識や行動との関係を調べようとするものであるから、この研究群は非常に強く関係するものである。

Zbaracki（1998）は、TQM が導入された、防衛関係の請負業者、政府機関、病院、

ホテル、製造企業の5つの組織の事例研究である。研究方法は、インタビュー、組織内資料、観察によるものである。これらの組織は、経営トップによってTQMが導入されている。ただし、5つのうち4つの組織は、TQMを導入したものの、TQMに伴う高度な統計ツールは使っていなかった。残りの1つの組織についても、当該統計ツールを部分的にしか使っていなかった。Zbaracki (1998) は、TQMに対するトップによるレトリックと、TQMに関する現場での実際の活動とが乖離していくプロセスを分析している。そのプロセスは次のようなものである。TQMの導入に際して、マネジャーたちは、難解な統計手法を敬遠し、技術的基盤を欠いた状態でTQMを導入した。導入後において、組織成員たちもまた、TQMの技術的な部分を嫌がり、日常業務にTQMを取り入れることを嫌がった。多くのミドルやローワーはTQMは無駄なものであると認識したが、その認識はトップには伝わらなかった。但し、改善の見られた例だけは、トップに成功例として報告された。要するに、ミドルやローワーは、ホンネとタテマエを使い分けたということである。それを受けたトップは、この成功例を自組織のアピールに使った。そして、この成功例を聞いた別組織のトップが自組織に導入し、同じようなことが繰り返された。Zbaracki (1998) は、組織成員の個人的な行為とTQMに関する言説が、TQMに対する楽観的な見方を広め、制度的圧力を増すことになったとしている。

Zbaracki (1998) は、組織の公式方針が必ずしも組織成員を拘束するだけのものではなく、その公式方針下で、組織成員は、見かけ上はTQMの導入に従っているように見せながらも、本心ではそれに反対するという、現実を経験的に掴んでいる。

公式方針と組織成員の行為との関係を経験的に把握した点で、Zbaracki (1998) は本研究にとって非常に参考になる研究であると言える。但し、Zbaracki (1998) は、組織成員の認識や行動を一様に捉えすぎているのではないかと思われる。一人ひとりの組織成員は実に多様な認識や行動を示すのではないかと思っている。そういった多様な認識や行動を掴むことで、組織内の現実というものがよりリアルに掴めるのではないかと考える。そういう意味で、Zbaracki (1998) は、一人ひとりのインタビュー・データをより詳細に分析すべきだったのではないかと思われる。

この研究群は、他に、病院等の専門職のパワーの強い組織を対象とした研究がなされている。Lozeau, Lngley & Denis (2002) は、病院における技術と組織との乖離に関する研究である。Lozeau, Lngley & Denis (2002) は、他の研究で用いたデータを今回の分析対象データとして用いている。それぞれ1年から3年程度かけて取得したデータで、古いものは1988年、新しいもので1996年の取得データである。インタビュー・データが中心であり、調査項目によってデータ数は異なるが、概ね、インタビュー数は各項目とも10以上である。この調査の結果、組織変革のための戦略計

画や品質管理といった技術を組織に導入しようとするが、医師たちの反対に合い、そういったツールが陳腐化してしまったということである。この状況に対して、Lozeau, Lmagley & Denis (2002) は、2つの見方があると言っている。1つは、結果からすると経営の失敗であるという見方である。もう1つは、制度的および組織的な発展のための社会的構成の過程の中の出来事であるという見方である。

Lozeau, Lmagley & Denis (2002) は、多くのインタビュー・データを用いて分析を行っているため、組織は多元的で複雑だと言っている。そのために、一見失敗のように見える経営管理ツールの陳腐化も単なる経営の失敗とは見ず、社会的構成の途中過程であると見ている。こういった見方は、本研究においても非常に参考になる見方である。この見方は、多様なものや見かけ上失敗に見えるものを許容する見方であるから、特にイノベーションについて検討する際に参考になる見方ではないかと考える。

但し、その多元的で複雑な組織の姿を具体的に記述しようとしていない。多くのインタビュー・データを使っているから、医師たちは様々なことを語ったはずである。その語りを記述した上で、分析をしていって欲しかった。

2.2.4 状況的行為

組織成員の行為に関する先行研究として、状況論を見ていく。状況論は、認知科学におけるプランニング・モデルを批判する。従来の認知科学では、プランを行為者の頭の中にあるものとして扱い、それがその行為者の行動を方向付けるとしてきた。プランは、行為を構成する構造であり、人間が従うべき前提であり、人間の行動の元になるものであるというのだ。しかし、このように考えてしまうと、プランが本来的に曖昧であるということが問題になってくる。この問題を克服するために、デザイナーは、そのプランを改良し、より正確かつ明白にしようとする。しかし、プランの曖昧さはどこまでも残り、更なる改良が必要になってくる。

このような考え方が支配的な中、サッチマンは、プランの持つ曖昧さは修復すべき欠点ではなく、行為が状況に依存していることに適合した性質であると考えた (Suchman, 1987)。そして、プランは行為を抽象化した表現であるという知見を出発点として、プランという概念の再特定化をしている。その結果、プランとは、状況的行為の効率的定式化であるという再特定化に至っている (邦訳, 178 頁)。Suchman (1987) は、状況的行為を物質的・社会的な周辺環境に依存した行為であると定義する²。複数の状況を横断する一様性を抽象化することで、プランは、過去の経験や予

² 「私は状況的行為 (situated action) という用語を導入する。この用語は、すべての行為のコースは、本質的なあり方で、物質的・社会的な周辺環境 (circumstances) に依存したものだという見方を強調する。その環境から離れて行為を抽象化したり、合理的プランとして行為を表現することを試みるのではなく、むしろ、このアプロ

測される結果によって現在の行為に影響を及ぼすことを可能とする。しかし、定式化が効率的である結果として、プランの意味は、その行為が行われている特定の周辺環境との関係や、状況に埋め込まれた活動の不明確な実践との関係においてのみ決定される。Suchman (1987) は、「私は、このプランニング・モデルに基づいて作られた人工物は、プランと、状況的行為 (situated action) とを混同していると論じ、それに代わって、プランというものを、行為をもっともらしく説明する先行条件と行為の結果の形式化であることを提唱する」(邦訳, 3 頁) と言っている。

また、Suchman (1987) は、状況的行為の説明に関する課題の一つとして、環境と行為の相互作用に効率的な表現が持ち込まれる過程を如何に記述するのかという課題を挙げている。そして、この過程を記述した例として、Hutchins (1983) のミクロネシア人の航海に関する研究を取り上げている。Hutchins (1983) は、カロリン諸島の人びとが、西洋人の航海者が道具なしではできないような航海を、周辺環境を様々に利用しながら成し遂げている姿を描いている。そこでは、予め想定されたようなプランは明確には存在せず、環境とのローカルな相互作用が航海の原理のようである、と言っている。

状況論において、Suchman (1987) は重要な先行研究であるが、上野 (1999) は、その他の先行研究を挙げて、さまざまな実践の中での道具、知識、コンテクスト、社会組織といったものの相互的な構成の在り方について論じている。そこでは、状況的行為は、局所的に組織化されたもので、即興的であり、革新的なものとして描かれている。そして、プランについては、「“大まかなプラン” を立てたとしても、それが及ぶ範囲は限られており、せいぜいが、どこから手をつけるかといったことを方向づけるにすぎない」(48 頁) と指摘している。

プランとは、行為をコントロールするプログラムであり (Miller, Galanter & Pribram, 1960)、目的-手段の連鎖関係によって記述されるとの見方がある (上野, 1999)。このような見方に従えば、組織の公式方針もプランの一種であると言える。そうであれば、企業組織が公式方針を打ち出した場合であっても、その公式方針が導くのは、組織成員のそれに盲従する行為ではなく、組織成員による状況的行為だということになる。そうなると、組織成員は、公式方針にしたがって仕事を始めたとしても、その状況は長続きすることなく、その後は、局所的に組織化され、即興的であり、革新的な行為である、状況的行為によって仕事を進めるということになる。

一チでは、どのように人々が知的な行為を達成するために自分の周辺環境を用いるかを研究する」(Suchman, 1987, 邦訳, 49 頁)

2.3 組織成員間の相互作用

次に、公式方針が発せられた組織において、組織成員間でどのような相互作用がなされるかについて、先行研究を見ていくことにする。ここでは、象徴的相互作用と Weick (1979) の組織化について見ていく。

2.3.1 象徴的相互作用

上述の通り、Blumer (1969) は、「シンボリック相互作用」を、「シンボルの使用、解釈、または他者の行為の意味の推定によって」媒介されている「人間の相互作用」として定義している (邦訳, 102 頁)。これは、社会を人びとの解釈過程を通じた相互作用と見て、社会の動きは人々の活動から構成されるとのブルーマーの立場につながる。

そのため、象徴的相互作用論に従えば、組織成員により意味付与された世界を再構成することが社会を理解する上では必要になってくる。

2.3.2 Weick の組織化の理論

最後に、組織成員間の相互作用に関連する先行研究として、Weick (1979) の組織化の理論を見ていくことにしよう。

ワイクは、組織に対して従来の組織論よりもより豊かな見方を提供するために、組織化というプロセスに着目し、組織を安定した状態と見るのではなく、常に動きのある組織化というプロセスとして捉えようとした。ワイクは、Weick (1979) の日本語版の序文の中で、組織から組織化にポイントを変えることに関して、「このようにポイントを変えることによって、共同行為にともなう社会的秩序というものが壊れやすい反面訂正もしやすい、したがって不断に再構築をくり返さなければならない進行形でダイナミックな秩序であることが、わかってくる。正しい組織を設計すれば再組織などという問題は二度と生じない、との信仰を抱きたくもなるが、一過的で永遠に完結しないのが組織化である。組織を組織化とみなすことによって、行為、言葉、合意された意味、(大きな過程を組み立てるのに利用される) 相互作用の小さな規則性さらに (環境要件の変化以降慎重に実施されるようになった) 慣例といったものに注意が払われるようになる」(邦訳, v 頁) と述べている。

Weick (1979) は、組織化に対して、「組織化とは意識的な相互連結行動 (interlocked behaviors) によって多義性 (equivocality) を削減するのに妥当と皆が思う文法」(邦

訳、4頁) という定義を与えている。

そして、Weick (1979) は、「組織が働きかける基本的素材は、あいまい・不確実・多義的な情報インプットである」(邦訳、8頁) と指摘している。多義的な問題に対して、個々人がそれぞれに解釈して行動したとしても、成果が得られにくい。そこで、組織成員はコミュニケーションをして多義性を削減しようとする。Weick (1979) はさらに「組織のメンバーは、事柄の妥当な解釈をめぐってかなりの時間を費やしている」(邦訳、9頁) と指摘している。また、「組織は、多義的な情報を、組織が機能し組織にとって不都合でない程度の非多義性へと変換しようとしている」(邦訳、8頁) とも指摘している。つまり、コミュニケーションを通じて多義性を削減する過程が Weick (1979) が言う組織化なのである。

なお、Weick (1979) は、「妥当と皆が思う」ということに対して、「合意された妥当性」というキーワードを与えている(邦訳、5頁)。そして、「合意された妥当性とは誰もが認める“常識”にあたる一つまり、共通の感覚器官とかなり共通の対人経験ゆえに客観的だと人びとが同意する事柄」(邦訳、5頁) と定義を与えている。また、組織化を「文法」だとしたことについて、「行為者に理解できる社会的過程を形成するためにいかに種々の相互連結行動を組み立てるかに関するルールや習慣の体系だから」(邦訳、5頁) と理由を述べている。

組織が事柄の多義性を削減できるのはコミュニケーションのお陰であるが、ワイクは組織におけるコミュニケーションをどのようなものと仮定しているのであろうか。Weick (1979) は、まず、事柄の多義性が二人の間の二重相互作用というコミュニケーションによって削減される様子を示している。二重相互作用は、「人がある行為をし、それに第二の人が反応し、次いで最初の人が第二の人のしたことに対し何らかの完結的反応をする」(邦訳、148頁) ことによって生成されるとしている。そして、組織における業務単位のような「安定的構成単位は二重相互作用だ」(邦訳、143頁) としている。この二重相互作用が緩やかに結合して(ルース・カップリング) 組織となる。

Weick (1979) は、ルース・カップリングについて「2つのシステムの中に共通の変数がわずかであるか、その変数が(システムに作用する)他の変数よりも弱いとき、ルース・カップリングがあるという。すなわち、少数のあるいは弱い共通変数によって結びついている2つのシステムは、ルースに結合していると言われる」(邦訳、144頁) という表現によって定義を与えるとともに、「二重相互作用と二重相互作用間のルース・カップリングとから成る安定した組立ブロックの組み合わせは組織を考える上で魅力的だ」(邦訳、145頁)、「組立ブロックとルース・カップリングには安定性のみならず柔軟性をももたらす見えざる力がある。二重相互作用は安定した組立ブロッ

クにふさわしい候補であり、二重相互作用の集合はルース・カップリング構造にふさわしい候補である」(邦訳, 145, 146 頁) と述べている。

そして、Weick (1979) は、ルース・カップリングの効果について、「ある一つの変数が乱されたとき、その乱れは波及しないで閉じ込められる」(邦訳, 144 頁)、「もし波及するにしても、他の変数に伝わるまで時間がかかり、その効果も小さいだろう」(邦訳, 144 頁) と述べ、ルース・カップリングが変動や攪乱から組織を安定に保つという見解を示している。

また、Weick (1979) は、「安定した社会集団で人びとが相互作用するとき、個々人の間の行動はかなりルース・カップリングである」(邦訳, 145 頁)、「人はそれぞれ基本的には、他人の(一挙手一投足ではなく)平均的行動に反応する。その意味で、他人への反応は、他人の行う個々の事柄に対してルースに結合しているのである」(邦訳, 145 頁) と述べ、そもそも人びとの相互作用は基本的にはルース・カップリングであると指摘している。

事柄の多義性を削減する上で、組織はその内部においてタイトに結合された状態とルースに結合された状態のいずれが有利だろうか。これに関して、Weick (1979) は、「環境に多義的情報があって、その情報を十分に把握するには把握過程が多義的でなければならぬとしたら、異質な、ルースに制約された相互連結サイクルが多数過程に組み立てられた方が多義性はうまく処理されるだろう。多義的な過程は雑然としていて、いくつもの目的に仕え、無駄で非効率に見えることが多い。この一見非効率こそがその過程の機能不全どころか働くことの証しなのである。この過程は、不連続を把持し、その後の意味形成のためにそれを保存するので、働くのである」(邦訳, 248 頁) と述べ、様々に意味解釈する者がルースに結合した組織の方が事柄の多義性に対してうまく処理できると主張している。

最後に、Weick (1979) は、計画と組織成員間の相互作用との関係について、鋭い示唆を与えているので、それを紹介する。「計画は、低い優先度しかなかったかもしれないプロジェクトについて(計画ということ)ともかくさまざまな人びととの間に会話をまき起こすという意味で相互作用の口実(excuse for interaction)となる」(邦訳, 15 頁)。計画を立てることで、それに関する議論がなされ、その計画の優先度が高いか否かに関わらず、ともかくも組織成員間で相互作用が生じるようになるということである。

以上のように、Weick (1979) は、組織を組織化というプロセスとして捉え、多義性を削減し、安定した解釈を与えることが、組織の主な存在意義や目標であると考えた。そして、組織が多義性を削除できるのはコミュニケーションのお陰であるが、組織におけるコミュニケーションのあり様を考えた場合、組織は、二重相互作用と二重

相互作用間のルース・カップリングとから構成されるとするのが妥当であると考えている。

このことから分かるように、Weick (1979) の組織化の理論においては、人または組織が環境や事柄に対してどのように認識し、解釈し、意味付与するのか、ということが非常に重要になってくる。そして、その解釈は、組織内で一枚岩のように一致しているどころか、組織内で様々なものが混在し、緩く結合した状態の方が事柄の多義性に対してうまく処理できると言っている。

2.4 先行研究の知見

以上の先行研究の検討によって、本研究の問題意識との関係において、先行研究からは次のような知見が得られることが分かった。

まず、多くの研究が示すのが、次の知見である。

- ①企業組織の組織成員は、制度やルール、組織ルーティンといったものから拘束されるだけの存在ではなく、むしろそれらをうまく利用して行為する存在である（桑田・松嶋・高橋, 2015; Berger & Luckman, 1966; Blumer, 1969; Wieder, 1974; Leiter, 1980; March & Simon, 1958; Cyert & March, 1992; March & Olsen, 1976）。

次に、公式方針と組織成員の認識との関係については、次の知見が得られている。

- ②人間は、制度を客観化したり、物象化したりして見てしまうものである (Berger & Luckman, 1966)。
- ③人間は、さまざまなものごとの意味を解釈することで、自分の行為を組み立てる (Blumer, 1969)。人や組織は、環境を受動的に受け入れることで認識するのではなく、自ら能動的にイナクトすることで認識する、そして、そのイナクトした環境に適応する (Weick, 1979)。
- ④組織成員は、自らの行為を説明可能にするために組織内の規範を利用する。このことは、企業組織においても観察できる (Garfinkel, 1967; Wieder, 1974; 宮地, 2015; 松永, 2017)。

次に、公式方針と組織成員の行為との関係については、次の知見が得られている。

- ⑤組織はその内部で社会的行為が生じる枠組みであるが行為を決定する要因ではなく、また、構造的要素は行為の条件を設定したとしても行為そのものを決定したりしない (Blumer, 1969)。
- ⑥組織の参加者がもつことのできる自由裁量の量と種類は、彼の実行プログラムの関数である (March & Simon, 1958)。
- ⑦制度的圧力が高い環境下にある組織は、正統性と生存可能性を高めるため、脱連結を生じさせることがある (Meyer & Rowan, 1977; Zbaracki, 1998; Lozeau, Lngley & Denis, 2002)。
- ⑧制度的圧力が高い環境下でも、組織には多様な成員がおり、彼らは様々な認識を示し、様々な行為をなす (坪山, 2011)。
- ⑨組織成員は、見かけ上はその公式方針に従っているように見せながらも、本心ではそれに反対する場合がある。これは、組織成員がホンネとタテマエを使い分けているということであるが、実質的に公式方針と組織成員の行為が乖離した、脱連結の状態にある。このような組織成員の行為と公式方針に関する言説が、公式方針に対する楽観的な見方を広め、制度的圧力を増すことになる (Zbaracki, 1998)。
- ⑩公式構造と組織成員の行為との乖離は、単に経営の失敗として見るだけでなく、公式構造の社会的構成の過程であるとの見方もできる (Lozeau, Lngley & Denis, 2002)。
- ⑪人びとは、プランに盲目的に従うのではなく、プランを参照しつつも、物質的・社会的な周辺環境に依存した行為、つまり状況的行為をする (Suchman, 1987)。状況的行為は、局所的に組織化されたもので、即興的であり、革新的なものである (上野, 1999)。

最後に、公式方針と組織成員間の相互作用との関係については、次の知見が得られている。

- ⑫人間の相互作用は、シンボルの使用、解釈、または他者の行為の意味の推定によって媒介されている、シンボリック相互作用である (Blumer, 1969)。
- ⑬組織における組織成員間の相互作用は、安定的構成単位は二重相互作用が安定的構成単位であり、業務単位を構成する。二重相互作用が緩やかに結合 (ルー ス・カップリング) して組織となる (Weick, 1979)。

2.5 先行研究の限界

これまで、先行研究の検討をしてきたが、本節では先行研究の限界について2点指摘したい。

1 点目は、組織成員の認識や行為は本来、多元的、多様なものであるはずなのに、少なくとも上記で検討した経験的な先行研究においてはそれが一様化されており、個人間の差異について指摘が十分にされておらず、なぜそのような差異が生じるのかについての検討も十分にされていない、という点である。つまり、経験的な先行研究においては、組織成員の認識や行為という多元的、多様な世界が十分に再構成されていない、ということである。なお、理論的な先行研究ではその点について十分に考慮されている。したがって、組織成員の認識や行為の多義性・多様性という観点で、経験的な先行研究と理論的な先行研究との間にギャップがあるということである。

例えば、Zbaracki (1998) は、経験的な先行研究の一つであるが、多くのマネジャーやローワーがTQMの高度な統計手法を敬遠し、TQMを無駄なものであると認識した、と報告している。しかし、そうでない認識をしたものもいるはずである。また、坪山 (2011) は、貨物の需要予測に対する組織成員の認識は多様である、という報告をしているが、では、その差異はどういったところから来ているのか、その考察がない。谷口 (2017) は、農林水産省は「地域活性化対策」、新エネ課は「新エネルギーの利用拡大」、環境省は「地球温暖化対策」という意味付けをそれぞれしていた、というように各行為主体が多様な認識を示したことを報告している。しかし、谷口 (2017) が扱う行為主体は省庁という組織であって、人ではない。

経験的な先行研究において、組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として捉えつつ、公式方針と組織成員の認識や行為との関係（例えば、脱連結）を明らかにするということが余りなされてこなかったのは、そもそもそのような調査がリサーチ・サイトの探索などの観点で難しかったからではないかと推測される。坪山 (2012) も、「脱連結の観察・測定が難しかったために実証研究のテーマとして現実的ではなかった」と指摘している。公式方針自体は、組織内外に発信するので、インタビュー等で状況を掴みやすい。しかし、公式方針をめぐる組織成員の認識や行為については、多くの関係者に聞き取りをして初めて多元的な世界が掴めるものなので、データ取得が難しい研究テーマとなる。さらに、それぞれの組織成員間の差異がなぜ生まれるのかについてまで考察しようとする、それぞれの組織成員の背景まで把握しておく必要がある。

しかし、これを明らかにすることによって、今まで見えてこなかったメカニズムを明らかにすることができるのではないかと考えている。

したがって、先行研究の第1の限界は、組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として経験的に捉えることができていなかった点である。

次に、公式方針側の2点目の限界として、経験的な先行研究は公式方針の多義性について検討していない、ということ指摘する。

March & Simon (1958) は、「実行プログラム」の活動(手段)を指定している程度によって組織成員が獲得できる自由裁量の程度が左右されるとしており(邦訳, 225頁)、Weick (1979) は、「組織が働きかける基本的素材は、あいまい・不確実・多義的な情報インプットである」(邦訳, 8頁)、「組織のメンバーは、事柄の妥当な解釈をめぐってかなりの時間を費やしている」(邦訳, 9頁)、「組織は、多義的な情報を、組織が機能し組織にとって不都合でない程度の非多義性へと変換する」(邦訳, 8頁)と言っている。一方、組織にとって、公式方針はその組織の進路を決める重要な情報であり、したがって、公式方針の多義性もまたその組織にとって重要問題のはずである。

しかし、公式方針の多義性を比較検討する経験的な先行研究は見出されていない。例えば、坪山(2011)は、貨物の需要予測という公式方針のみに関する研究であるから、公式方針の多義性を複数間で比較検討していない。Zbaracki (1998) も、TQMの導入のみを扱っている。谷口(2017)も「バイオマス・ニッポン総合戦略」という政策のみを扱っている。Lozeau, Lmagley & Denis (2002) は、戦略計画の導入と品質管理の導入を扱っているが、両者の多義性を比較検討していない。

公式方針の多義性は、March & Simon (1958) が指摘するように、組織成員が獲得できる自由裁量に影響するものである。したがって、公式方針の多義性が組織成員の認識や行動、組織成員間の相互作用に影響することは十分に考えられる。そのため、公式方針の多義性がどのようにそれらに影響するのかを経験的に掴むことで、組織マネジメントに有用な知見が得られるのではないかと考えている。

したがって、先行研究の第2の限界は、公式方針の多義性について経験的に検討していなかった点である。

以上の通り、公式方針と組織成員の認識や行為との関係を明らかにする上での、先行の経験的研究の限界として、以下の2点を指摘する。

- ①組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として経験的には捉えていない。
- ②公式方針の多義性について経験的には検討していない。

第3章 研究方針

3.1 研究方法の理論的立場

本研究では、エスノメソドロロジーを理論的立場として採用する。その理由を本節において説明する。

なお、エスノメソドロロジーとは、社会の人びと（メンバー）が日常生活における活動を秩序だった形で遂行するために用いている方法を解明するという、社会学の中の一つの研究分野であり、1950～60年代にハロルド・ガーフィンケルが創始したものである。このエスノメソドロロジーという言葉自体、彼が創作した言葉である（Gerfinkel, 1968）。

前章で述べた通り、先行研究の限界は、組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として捉えていないということであった。これを克服するために、一人ひとりの組織成員の認識や行為を把握していく必要がある。そのために、組織成員がどのように認識し行為しているかという方法を特定する必要がある。つまり、エスノメソッドを特定する必要があるということである。そのような研究上の必要性から、エスノメソドロロジーがエスノメソッドを把握する上で有用な知見を蓄積し、方法論を確立しているので、本研究に適していると考えた。これが1点目の理由である。

次に別の理由について説明する。組織成員の認識や行為を把握するのは難しい。それは、組織成員の認識や行為を把握するには、その成員の意図を把握する必要があり、意図はそれ自体を単独で外から観察することはできないからである。また、本人がじっと内省してもその本人ですら自身の意図には気付かなかつたりする。さらに、本人に意図を聞いてみても嘘を言う場合もある。人間の意図を把握するのは難しい。しかし、社会の人びとは日常生活において他人の行為の意図を把握している。それは、Garfinkel (1967) によれば、日常の出来事を説明可能にする（アカウンティング）実践を社会の人びとが行っているからである。このような社会の人びとの実践を捉えるのにエスノメソドロロジーは有利である。人間の行為の説明について、西阪（1992）は、「いまいえることは、第一に、行為の説明は、厳密な意味で一義的で「客観的」な基準をもつことができないということ、第二に、しかしながら、行為の説明は、日々社会生活を営むうえで必要であり、しかもわれわれはそれなりに互いの行為を説明しあっているということ、したがって、第三に、いわゆる社会学的な（つまり「科学的」な）行為の説明も日常的な行為の説明も、いずれも同じように、それぞれが何のためにその説明を行うのかに応じて、つまりそれぞれの実践的な目的に応じてそれなりの説明になっているということ、これである」（26頁）と指摘している。エスノメソド

ロジーは、社会の人びとが日常生活で営んでいる方法を分析するのに長けた研究分野である。そのため、一人ひとりの組織成員の認識や行為を明らかにしようとする本研究においては、エスノメソドロジーを採用することが有利になる。これが2点目の理由である。

以上のように、本研究の研究方法の理論的立場としてエスノメソドロジーを採用するのは、先行研究の限界を克服して本研究を進めるために、組織成員のエスノメソッドを特定したいからであり、あるいは、エスノメソドロジーが人間の行為の説明に長けているからである。

3.2 代替的研究方法の検討

上述の通り、本研究ではエスノメソドロジーを研究方法の理論的立場として採用するが、他に検討した代替的な研究方法について述べるとともに、それらと比較して、本研究でエスノメソドロジーを採用した理由についても述べる。

まず、エスノメソドロジーは、定性的研究に分類される。Flick (1995) によれば、かつて定量的方法を採用するか定性的方法を採用するかに関して様々な論争が激しく繰り広げられたが、現在、「原理的な考察によってどちらの研究方法に賛成か反対かを定めるのではなく、研究の対象や設問への適切性によってどの方法を選ぶかを定めるべきだ」(邦訳, 41 頁) との考えが議論されるようになった。この点、本研究は、組織の現実の多元性・多様性・多義性をなるべく損なわない形でその再構成を図ろうとするものであるから、定性的研究を採用する。仮に、本研究において定量的方法を採用すると、因果関係のモデルに制約されるため、社会的現実の中で生じる多くの複雑な事象の研究をあきらめざるを得ないという問題が生じる。また、定量的方法では、様々な組織成員の語りを文脈と切り離すことなく捉えるということは難しく、組織成員の多様な認識や行為を捉え難くなる。

次に、定性的研究は、明確な理論的立場が特定されている研究と、そうではない研究とに分類される。岸・石岡・丸山 (2016) は、後者の例として、「フィールドワーク」を挙げており、「フィールドワーク」を「ある地域や集団を対象とした、総合的な実態調査」と定義した上で、「フィールドワークは、生活史法や参与観察法、あるいは本書では省略しましたが会話分析やエスノメソドロジーとよばれる方法などと違って、明確な対象や手法があるわけではありません」と指摘している。これに対して、本研究は、上述の通り、エスノメソッドを掴んでいきたいとの方針があるため、岸・石岡・丸山 (2016) が言うところの「フィールドワーク」という方針を採用せず、エスノメソドロジーという理論的立場を採用する。

次に、明確な理論的立場を採用する場合として、Flick (1995) は、①象徴的相互行為論、②構造主義的モデル、③エスノメソドロジー、の3つの理論的立場を例示している。

Flick (1995) は、これら3つの理論的立場の共通点として、次の4つを挙げている。1つ目は、研究される現象や出来事を、その内側から理解することを目指すということである。2つ目は、比較や一般化をする前に、個別の事例をある程度の一貫性をもって再構成することである。3つ目は、定性的研究で研究される現実とは所与の現実ではなくて、さまざまな「アクター（行為者）」によって構築された現実だということである。4つ目は、テキストが再構成と解釈の基礎になるということである。

但し、これら3つの理論的立場には差異もあるので、エスノメソドロジーとの差異を説明することで、エスノメソドロジーの位置付けを明確にする。

まず、象徴的相互行為論との差異について検討する。Giddens (2006) は、象徴的相互行為論について、「ジョージ・ハーバート・ミードが展開した社会学の理論的アプローチのひとつで、人びとがおこなうすべての相互作用の核心的要素として、象徴や言語の果たす役割をとくに重視する」と解説している。Blumer (1969) は、第2章で述べた通り、象徴的相互作用論には、①「人間社会は、自己を持った（すなわち自分自身に対して指示を行う）諸個人からなりたつ」、②「個人の行為とは、単に解放されるものではなく、構成されるものであり、その個人が行為する状況の特質に気づき、それを解釈することで作りあげられる」、③「集団的集合的な活動は、諸個人の行為を整序することで成立するが、このことは、個人がおたがいの行為を解釈し考慮することから可能になる」という3つの前提がある（邦訳、107頁）。

象徴的相互作用論の立場に立った調査においては、Blumer (1969) が「結果としての外面的な行為からの推測ということだけでは、こういう解釈過程は把握できない。この過程を把握するためには、研究者は、自分が研究している活動単位の、役割を取得しなければならない。活動単位は、指示・評価された対象や、そこで獲得された意味や、そこで下された意思決定に関連させて、解釈をおこなう。したがって、この過程は、活動単位の側からみられなくてはならない」（邦訳、112頁）と言うように、調査対象の団体等の内部者の主観的世界を掴もうとする。

そこで、仮に、本研究において象徴的相互作用論を理論的立場として採用した場合、内部者の視点で様々な組織成員のエスノメソッドを捉えようということになる。これは、理論的にも実際的にも可能であろう。しかし、エスノメソッドを掴むために、研究者は一旦内部者の視点や見解を入手する必要がある。この方法は、2段階のステップを経てエスノメソッドを特定するという間接的な研究方法である。そこで、象徴的相互作用論を理論的立場として採用するよりも、エスノメソドロジーを採用することが

本研究では適切であると考える。エスノメソッドを探求するという点で直接的な研究方法だからである。それに加えて、エスノメソッドロジーのこれまでの知見の蓄積を活用できるからである。

次に、構造主義的モデルについて検討する。Flick (1995) は、構造主義的モデルには、知覚や主観的・社会的現実の構築を枠づけるものとして文化的な意味のシステムを仮定する、重点の置き方の違うさまざまなアプローチが含まれる、と指摘する。このアプローチでは、経験および行為の表層と深層構造とが区別される。深層構造としては文化的モデル (D' Andrade, 1987) などが挙げられる。

構造主義的モデルは、表層と深層構造とを二分するために、分析のためには予め研究者が深層構造のための枠組みを用意しておく必要がある。そうすると、研究者は、自らで用意した分析枠組みを研究対象の現場に持ち込むものになる。そうすると、研究者が予め用意した分析枠組みで現場での現象を分析し、一般化するということになるため、組織の現実の多元性・多様性・多義性をなるべく損なわない形で、その再構成を図るということが難しくなってくる。そのため、本研究では、構造主義的モデルを採用するよりも、エスノメソッドロジーを採用する方が適切である。

以上より、エスノメソッドロジーは、定性的研究の中の理論的立場を明確にするものの中に位置づけられ、その中においては、エスノメソッドを特定するのに最適な研究方法である。

3.3 エスノメソッドロジーの組織研究への適用

上述の通り、本研究は、研究方法としてエスノメソッドロジーを採用する。エスノメソッドロジーは、社会の人びとの間の微視的な相互作用に関する研究に用いられるだけでなく、以下の先行研究で示す通り、組織研究に適用することも可能である。

組織論におけるエスノメソッドロジー研究の有効性を初めに説いたのが、Bittner (1965) である。Bittner (1965) は、その有効性を示すための例示として、官僚制に触れて、官僚制の諸特性の意味と正当性は、シュッツが言うところの日常生活世界の態度および社会的に認められた常識的分類の中に密接に埋め込まれていると主張している。そして、ウェーバーはそのことを掴み損ねていたと批判する。より具体的には、ウェーバーの官僚制は、理念型であるとしても、組織や効率性原理などの概念が日常世界においてどのように使われているかに言及していない。これらの概念の使い方を知らなければ、その意味を決定することはできないというのである。

Bittner (1965) のこの指摘を本研究に置き換えてみると、企業組織内で用いられる諸概念を組織成員がどう用いているのか、その使い方を知らなければ、その意味を

決定できないということになる。

このようなことから、Bittner (1965) は、エスノメソドロロジー研究を進めることによって、組織に関する諸概念の日常生活世界での使用法を明らかにしていく必要性を説いた。また、そもそも社会学などの学術的な概念やトピックスを社会のメンバーの実践を通じた方法論として再特定化するということが自体がエスノメソドロロジーの研究方針の一つであるとも述べている。

一方、同じエスノメソドロロジーでも、Samra-Fredericks (2003) は、会話分析を行うことで、戦略化というプロセスのリアルタイム性を追求している。Samra-Fredericks (2003) は、ある会社の戦略転換期における会議において、あるストラテジストAが他のストラテジストであるストラテジストBを繰り返し攻撃し、ストラテジストAの主張を通すという場面の会話を記述し、それに対して詳細な分析を行い、ストラテジストAの方法論を明らかにしている。Samra-Fredericks (2003) の研究は、企業組織の方向性がどのように決まるのかということに関しても、エスノメソドロロジー研究が貢献できることを示した。

以上の通り、組織の問題の解明のために、研究方法としてエスノメソドロロジーを採用するというのは、十分に有効な研究方針である。

3.4 エスノメソドロロジーの特徴

3.4.1 エスノメソドロロジー特有の概念

エスノメソドロロジーは、他の社会学にはない、特有の概念や用語を用いる。そのため、エスノメソドロロジー研究を理解するためには、予めそれらの概念や用語について理解しておくことが望ましい。例えば、日常知、実践と達成、社会的構造化、描写的叙述作業などである。以下、これらについて、主にLeiter (1980) を参考にしながら、概要を説明する。

エスノメソドロロジーは日常知 (commonsense knowledge) を研究対象とする。ここで、日常知とは、人びとが当たり前とみなす事象や思考法のことである。日常知は科学的な事象や思考法とは異なっているが、それよりも劣るものだとはみなさない。

エスノメソドロロジーにとって、社会的現実とは絶え間なく社会のメンバーの「実践」によって「達成」されているものである。エスノメソドロロジーは、社会のメンバーが日常の行為を理解し、同時にそれを達成するために用いる実践的推論に特に関心がある³。

³ 「以下の研究は、実践的活動、実践的環境実践的および社会学的推論を経験的研究のトピックとして扱うことを

社会的構造型 (sense of social structure) とは、要するに、日常知によってもたらされる現実感覚のことであり⁴、社会のメンバーが有する偏見である。社会のメンバーは、社会的構造型を有するために、初めからその場を一つの事実的環境として眺めることができ、そのために、社会的世界を偶然で予測不可能で一回限りの一連の出来事だとは見なさない⁵のである。

社会のメンバーの方法論のうち、基本的なものに、描出的叙述作業 (accounts) がある。社会のメンバーは、たえず語ることによって、場を組み立て、見えるようにしている。このことを説明可能 (accountable) にしていると言う。社会的構造型は、社会のメンバーが自分の住む場を眺め、描出的叙述によって、繰り返し形成される進行形の達成物となっているのである⁶。

3.4.2 既存の社会学との相違点

エスノメソドロジーと既存または主流の社会学との相違点について理解することは、エスノメソドロジーを理解する上で有効である。そこで、以下、前田・水川・岡田 (2007) や Francis & Hester (2004) などを参考にして、文脈に対する態度、研究者の分析枠組みへの態度、行為者自身の記述の取り扱い方について説明する。なお、ここでいう既存の社会学または主流の社会学とは、エスノメソドロジーが登場した1960年代当時における「既存または主流」であって、たとえば、タルコット・パーソンの構造機能主義社会学などを念頭に置いたものである。

既存の社会学は、実践を、文脈から切り離し、記号化された対象へと翻訳する。これに対して、エスノメソドロジーは、具体的現象を達成している人びとの実践を、文脈状況表示性⁷と文脈状況再帰性⁸とを備えたものとして捉え、その実践を文脈に即し

探っている。そして、通常は非日常的な出来事に向けられる注意を、日常生活の最もありふれた活動に向けることによって、それ自身で価値をもった現象としてそれらについて研究することを探る」(Garfinkel, 1967, p. 1)。
⁴社会的世界 (social world) が相互主観的 (intersubjective) で歴史的現実としての自然な秩序 (natural order) であるという感覚や思い込みを意味する。このような感覚は、他にも、社会的な構造についての日常知、日常世界、世界内部的リアリティ、日常生活の自然的態度、日常的行為の形式的構造などと呼ばれる (Leiter, 1980, 邦訳, 90-91 頁)。

⁵ 「その反対に、社会のメンバーは、社会的世界は秩序だった、既に意味を帯びた、事実性のあるものと見なすのである。不思議な出来事が起きたときでさえ、何らかの説明を与える事ができるものだと考え、実際にその説明が生み出されるのである。」(Leiter, 1980, 邦訳, 93 頁)

⁶ Leiter (1980) は、描出的叙述を「場の相貌を、無意識的にまたは実用的分析を通して立ち現させることによって、成員の実用的関心に賜するところの、二人かそれ以上で行うあらゆる志向的コミュニケーションのことであり」と定義している。描出的叙述は、簡単に言うと、筋道立てのことであり。また、言語的な描出的叙述を「事物や事実がそのような状況にあるのだというこの叙述として、意図して話されかつ聴かれるところの発話」と定義している。そして、「エスノメソドロジストにとって、データとは、一般にこの言語的な描出的叙述のことであり」と指摘している (邦訳, 214-215 頁)。

⁷ 文脈状況表示性とは、文脈によって意味が変化する言語の性質を意味する。また、言語の文脈状況を与えられないと、その言語の意味が決まらないということである。文脈依存性または文脈表示性という場合もある。文脈状況表示性、文脈依存性あるいは文脈表示性のいずれも indexicality の訳語である。

て記述する。

既存の社会学では、社会学の分析枠組みや概念を用いて人びとの行為を記述しようとし、そのために、その分析枠組みや概念を厳密に定義しなおそうとする。これに対して、エスノメソドロジーでは、その場のメンバーとは異なる分析枠組みや概念、カテゴリーをその場に持ち込むのを避けようとする。分析枠組みや概念、カテゴリーといったものについても、自ら厳密な定義をしようとするのではなく、社会のメンバーがそれらをどのように用いるかに関心があり、その用法を記述していこうとする。

既存の社会学では、研究者は、行為者の記述と状況とを結びつけて、その記述が研究のリソースとして信頼出来るかどうかを確認し、その行為者の意図や動機をリソースとして、因果関係を特定するなどの社会学的推論を行う。これに対して、エスノメソドロジーでは、行為者の記述は分析のトピックスとして扱われ、研究者はその記述が周りの状況と結びつくことで、如何に社会的構造感を構成しているのか、その方法を特定するのである⁹。

3.4.3 エスノメソドロジー分析

エスノメソドロジーは、社会の人びとの方法を特定することによって、社会的相互作用を捉えようとする学問であるが、その研究手法は自由度が高く、様々な方法を採用可能である。

例えば、分析対象として会話分析がよく知られてはいるが、本稿のようなインタビュー・データ、医療用のカルテなどのドキュメント、楽器の演奏手順、科学的実験の手順、ビデオ・データ、など社会的相互作用により実践されたものであればエスノメソドロジーの分析対象とすることができる。

エスノメソドロジー分析のためには、機会的構成物 (occasioned corpus)¹⁰ という観念を導入し、視点を転換する必要がある (Leiter, 1980)。簡単に言えば、あたりまえと思われる事物や出来事から一步退いて改めて眺める (あたりまえなものを奇妙なものとして捉える)、ということである。社会のメンバーと同様に社会的構造感を

⁸文脈状況再帰性 (reflexivity) とは、ある場面に起こる現象の様々な記述はその場面そのものの記述と分けることができず結びついていることをいう。相互反映性と訳される場合もある。

⁹例えば、あるメンバーへのインタビューにより、ある活動の意図を聞き取ったとする。既存の社会学では、その証言の真偽を調べ、状況と照らし合わせて矛盾がないなどを確認できた場合、その証言が示す意図を事実とし、論証上の一要素として採用するのである。これに対して、エスノメソドロジーでは、その行為者がどのような方法を用いて場を理解し、その証言をしているのか、あるいは、研究者は、どのような方法を用いて、その行為者の証言を理解できているのか、を問うのである。

¹⁰ 機会的構成物とは、あらゆる場を一回限りの一連の作業によって組み立てられるものであると見た結果得られる構成物である。つまり、社会的世界は、機会的構成物であり、一回限りの一連の作業によって組み立てられるものであると考えるのである。そうすることで、社会的世界が奇妙なものに見えてきて、日常生活や社会的構造感を研究対象とできるようになる。

持って社会的世界を眺めていたのでは、社会的構造型を研究課題とすることはできないからである¹¹。

他にも、解釈のドキュメント的な方法 (the documentary method of interpretation)、概念分析、成員カテゴリー分析などの分析方法が知られている (前田・水川・岡田, 2007)。

解釈のドキュメント的な方法は、社会のメンバーが場を解釈する方法であり、Garfinkel (1967) によって発見され定義された。解釈のドキュメント的な方法とは、一連の外貌を、その深層に横たわる一つの原型 (パターン) の事例 (ドキュメント) とみなすという解釈方法を意味する。個々のドキュメントからパターンが導かれるだけでなく、パターンについて知られていることに基づいて、個々のドキュメントは解釈される。つまり、それぞれが互いに他の敷衍・詳述のために用いられるというのである。パターンとドキュメントとは相互に構成し合う関係であって、因果関係ではない。解釈のドキュメント的な方法は、社会のメンバーだけでなく、研究者もまた用いる方法である。したがって、インタビューにおいて、研究者は解釈のドキュメント的な方法を用いてインタビューイーが語る内容を理解し、また、インタビューイーも解釈のドキュメント的な方法を用いることで語りを理解可能なものとしている。

概念分析は、社会の人びとが用いている概念の結びつきには一定の規則があるということに着目した分析方法であり、一定の規則をともなった概念連関を明らかにすることである。松永 (2017) は主に概念分析を分析手法として用いている。

成員カテゴリー分析は、人物についての類型化に関する分析であり、社会のメンバーの行為を理解するための補助道具となる。このメカニズムを明らかにするために、成員カテゴリー化装置 (MCD¹²) という概念を提唱したのがサックスである (Sacks, 1972)。成員カテゴリー化装置は、カテゴリー集合¹³と適用規則¹⁴とがセットになってできあがっている。社会のメンバーは、人をカテゴリー化する際、単にひとつのカテゴリーを使っているのではなく、カテゴリー集合を使っている¹⁵。

¹¹ Leiter (1980) は、視点を転換する方法として、より詳細な3つの方法を挙げている。1つ目は、「エスノメソドロジーストは、第一に行為は法則に支配されているとか規範に従って生まれるのだという観念を、留保しなければならない」としている。2つ目は、「場の成員は社会的世界の事実性を語り説明するために、「ルールへの信従によって生まれた行為」というような観念を喚起する、ということを観察しなければならない」と指摘する。そして、3つ目は、「エスノメソドロジーストには、事実的環境という観念を、人びとの意味付与方法が生み出す一連の相貌として扱うことが求められる」としている。

¹² Membership Categorization Device

¹³ カテゴリー集合とは、人を特徴付けるカテゴリーの集合のことである。例えば、{父親、母親、子供} から構成される家族というカテゴリー集合などを挙げることができる。

¹⁴ 適用規則とは、カテゴリー集合をどのように使用するかの規則を意味する。

¹⁵ 例えば、「子供を殺害 母親を逮捕」という新聞の見出しを見たときに、「子供をその母親が殺害し逮捕された」と社会のメンバーが理解できるのは、社会のメンバーが「子供」や「母親」のカテゴリーを単独で使用しているのではなく、{母親、子供} =親子というカテゴリー集合を使用しているからである。

3.5 リサーチ・クエスチョン

本研究の問題意識と先行研究の限界を踏まえて、本研究のリサーチ・クエスチョンを設定したい。

本研究の目的は、第1章で述べた通り、企業組織において、組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として捉え、かつ組織の公式方針の多義性を考慮に入れて、組織の公式方針と組織成員の認識および行為ならびに組織成員間の相互作用との関係を明らかにすることである。

そして、本研究は、先行研究の「①組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として経験的には捉えていない、②公式方針の多義性について経験的には検討していない」という限界を克服するために、エスノメソドロジーを理論的立場として採用する。

そうすると、本研究は、結局のところ、組織の公式方針と組織成員の認識との関係、つまり、組織成員が組織の公式方針に対してどのように認識するか、ということを出発点とすべきということが言える。その関係性が、組織成員の行為や組織成員間の相互作用に影響するからである。そこで、リサーチ・クエスチョンの1つ目は次のように設定する。

RQ1：企業組織の公式方針をめぐって組織成員はどのように認識し、解釈し、意味付与しているか？

次に、その組織成員の認識がどういうメカニズムで組織成員の行為や組織成員間の相互作用を生み出しているのかを調べる必要がある。それによって、組織の公式方針と組織成員の行為や組織成員間の相互作用との関係が明らかになるからである。そこで、リサーチ・クエスチョンの2つ目は次のように設定する。

RQ2：公式方針をめぐり認識や解釈、意味付与は、組織成員の行為や組織成員間の相互作用にどのように影響しているか？

第4章 調査研究方法

4.1 調査方法

第2章で、先行研究の限界を指摘した。この限界を克服するべく、本研究で採用する調査方法を検討する。

まず、組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として捉えていない、という1点目の先行研究の限界をどのように克服するか、を検討する。

この調査は、人間の認識や行為を問うことになるので、方法としては、質問紙調査、参与観察、インタビュー調査などが考えられる。しかし、質問紙調査では、回答が質問の構造によって制約され、多元的、多様な世界を捉えるのには大きな限界があると思われる。そのため、参与観察やインタビュー調査の方が好ましい。

また、企業組織の公式方針に対する認識や行為を問う場合は、公式方針を発信した直後にインタビュー調査をしても、それでは単なる感想を聞いたに過ぎないことになる。そうではなく、ある程度の活動を伴った後に調査をするのが好ましい。したがって、調査対象期間としては過去に遡った時点からの数年程度の期間を設定すべきである。そのため、過去について参与観察はできないため、インタビュー調査を採用した。

次に、公式方針の多義性について検討していない、という2点目の先行研究の限界をどのように克服するか、を検討する。

公式方針の多義性は、相対的なものであるから、異なる公式方針間で比較検討する必要がある。つまり、ある公式方針をめぐる組織成員の認識や行為、組織成員間の相互作用を調べ、次に、別の公式方針について同様の調査を実施するようにし、両者の調査結果を突き合わせて比較検討をするということが必要である。

そこで、本研究においても、複数の公式方針のそれぞれをめぐる組織成員の認識や行為、組織成員間の相互作用を調べ、それらの調査結果を比較検討する。その際、公式方針以外の条件は極力同じものとするために、同一の企業組織における複数の公式方針間の比較とする。

4.2 リサーチ・サイト

本研究は、組織の公式方針をめぐる組織成員の認識および組織成員間の相互作用を問うものであるから、それらが現象として表れやすい組織を調査するのが好ましい。そのためには、組織の公式方針に大きな変更が施された組織が望ましいと言える。そのような組織においては、公式方針の大きな変更に対処するために、組織成

員がさまざまな認識を示し、かつ組織成員間で活発な相互作用がなされるものと考えられるからである。そのため、環境変化を受け入れ変革せざるを得ない企業を本研究のリサーチ・サイトとして採用するのが望ましいと言える。

そういう意味では、日本のエレクトロニクス企業は本研究のリサーチ・サイトとして好適である。日本のエレクトロニクス企業は、リーマンショック以降、業績が落ち込み、外資による買収等もなされ、「凋落」とまで言われるようになった(中村, 2014)。さらに、日本のエレクトロニクス企業の低迷は、リーマンショック以降といった短期的な問題ではなく、20年以上にも及ぶ長期的な問題であるとの指摘もある(三品, 2002; 青島・武石・クスマノ, 2010)。この低迷から脱するためには、日本のエレクトロニクス企業はグローバル化や新技術などの環境変化を受け入れ自らを変革せざるを得ない。そのため、本研究では、日本のエレクトロニクス企業である大平社(仮名企業)をリサーチ・サイトとして選んだ。

大平社は、日本の大手エレクトロニクス企業の一つであるが、他のエレクトロニクス企業と同様に、業績が低迷し、自らの変革を実施してきた企業である。具体的には、X年およびX+1年に2期連続の巨額赤字を計上し、この経営状況の悪化を受けて、全社的に様々な改革を進めていった。その過程で、様々な公式方針が出され、これに伴い、従業員は各職場においてそれらの公式方針に対して様々な解釈を行い、従業員同士で相互作用を行っている。

次に、大平社全体を調査対象とするか、それとも大平社の中の特定部門を対象を絞って調査をするか、について検討した。大平社全体を調査対象にすれば、確かに、企業の方向性を左右する重要な公式方針について調べることができる。しかし、一方で、仮に、大平社全体の公式方針に対する認識等をインタビュー調査し、インタビュー間で認識や行為に差異が生じていたとしても、その理由を特定しにくく、そのインタビューの所属する部門が異なるという理由に集約し兼ねない。要するに、調査結果が考察し難い、不明確なものとなる可能性がある。そこで、本研究では、大平社の中の特定部門に調査対象を絞ることにした。こうすることで、インタビュー間の差異およびその理由を把握しやすくなる。

では、どの部門を対象にするかということになるが、本研究では、大平社の知財部門をリサーチ・サイトに選んだ。その理由は4つある。1つ目は、知財職場は、変革の必要性は叫ばれるものの、実際に変革するのは難しく、変革に対してネガティブな相互作用等の様々な問題が顕在化しやすいからである。問題が顕在化すれば、調査によってそれを把握しやすく、有用な知見が得られやすい。知財職場の変革が難しいのには次のような理由がある。まず、知財業務が、経営的インパクトが大きい割に、長期的取り組みを要し、法的判断等を伴う専門性の高い業務で知財職能外の者にとって

理解し難い業務だからである。次に、知財職場の変革の成果は短期間には見えにくい
ため、変革を迫る圧力もたとえ一時的に高まったとしても時間とともに弱まる場合が
多いからである。最後に、知財職場内においても、業務の対象が無体物であることか
ら価値判断が難しく、変革に対する評価が割れやすいからである。そういった理由に
より、知財部門の変革は進みにくい。

2つ目は、大平社の知財部門は、一般に知財部門が改革し難い部門であるにも関わ
らず、大平社の経営危機を受けて、知財職能改革を断行した組織だからである。その
際、少なくとも、①特許出願件数の削減、②知財の収益化、③組織構造の改革、④知
財戦略の重視という4つの方針が知財部門が目指すべき方向性として掲げられた。

3つ目は、日本またはグローバルというレベルにおいて、企業組織において知財業
務または知財マネジメントの変革のメカニズムを明らかにすることが望まれている
からである。この点については、後述するが、企業経営における知財の重要性が再認
識され、知財マネジメントの戦略性を高め適切に管理していく必要があるとの主張が
なされたが、その実行は難しく、知財マネジメントの変革が達成された企業はそれほ
ど多くない。そのため、知財マネジメントの変革のメカニズムを明らかにすることが
望まれている。

4つ目は、筆者自らが企業内弁理士としてある企業の知財部門に十数年に亘って勤
務しており、知財職場内で使われている言語を理解できるからである。本研究では、
エスノメソドロジーを研究方法として採用するが、エスノメソドロジー研究は、その
対象となる社会現象に精通していることが前提となる。研究者が、その社会現象に
対して十分な知識と能力を持っていなければ、そもそもその場で実践されている社会的
行為や用いられている言語を理解することができないからである。エスノメソドロジ
ー研究者が備えるべき実践者としての能力をガーフィンケルは「固有の適切性
(unique adequacy)」と呼んでいる (Rawls, 2002, p. 6)。つまり、筆者が知財職
場に対して固有の適切性を備えているということから、研究対象として知財職場を選
定した。

本研究の対象期間は、X年からX+5年までの6年間である。この期間中に、大平社
の知財部門は、上記の様々な改革を実行しているからである。

以上の理由により、本研究では、大平社の知財職場のX年からX+5年までの6年間
における諸活動を調査対象とする。

4.3 諸活動の理論サンプリング

では、どのような活動を調査対象とするか。この点に関して、理論サンプリングを

行っている。理論サンプリングは、公式方針の多義性という観点で行った。本研究の目的が公式方針と組織成員の実践との関係を明らかにしようということであって、先行研究によれば、公式方針の完成度が組織成員の実践に影響する (March & Simon, 1958)、組織成員はコミュニケーションによって事柄の多義性を削減する (Weick, 1979) という知見を得ているからである。

次に、公式方針の多義性をどのようにして分類可能にするかであるが、2つの軸で評価する。1つ目は、目標だけでなく、手段が明示された公式方針であるか否か、という観点での評価である。すなわち、何をするかだけでなく、いかにしてするかも明示した公式方針は多義性が低いと評価する。2つ目は、公式方針が定性的な表現のみで表されているか、それとも定量的な表現も含めて表されているか、という観点での評価である。定量的表現がなければ多義性が高く、定量的表現があれば多義性が低いとした。これにより、定量的表現はないものの定性的な表現で手段を明示し方向性を明確にしている公式方針や逆に手段を明示していないものの目的の定量化が十分に なされて方向性を明確にしている公式方針を、誤って多義性が高いと評価するのを防ぐことができる。

大平社は、「事業貢献の強化」「外部流出の知財費用の削減」などを含めて様々な知財活動を実施しているが、理論サンプリングにより、①「特許出願件数の削減」、②「知財の収益化」、③「組織構造の変革」、④「知財戦略の重視」を調査対象の活動として取り上げることにした。図1は、その理論サンプリングの結果を図示したものである。それぞれ活動内容については後の章で詳細に説明するが、①「特許出願件数の削減」を手段明示あり、定量的表現ありの区分に、②「知財の収益化」を手段明示なし、定量的表現ありの区分に、③「組織構造の変革」を手段明示あり、定量的表現なしの区分に、④「知財戦略の重視」を手段明示なし、定量的表現なしの区分に、それぞれ分類した。その結果、最も多義性が低い公式方針は①「特許出願件数の削減」であり、最も多義性が高い公式方針は④「知財戦略の重視」である。②「知財の収益化」と③「組織構造の変革」の多義性は、上記①「特許出願件数の削減」と④「知財戦略の重視」の多義性の間である。

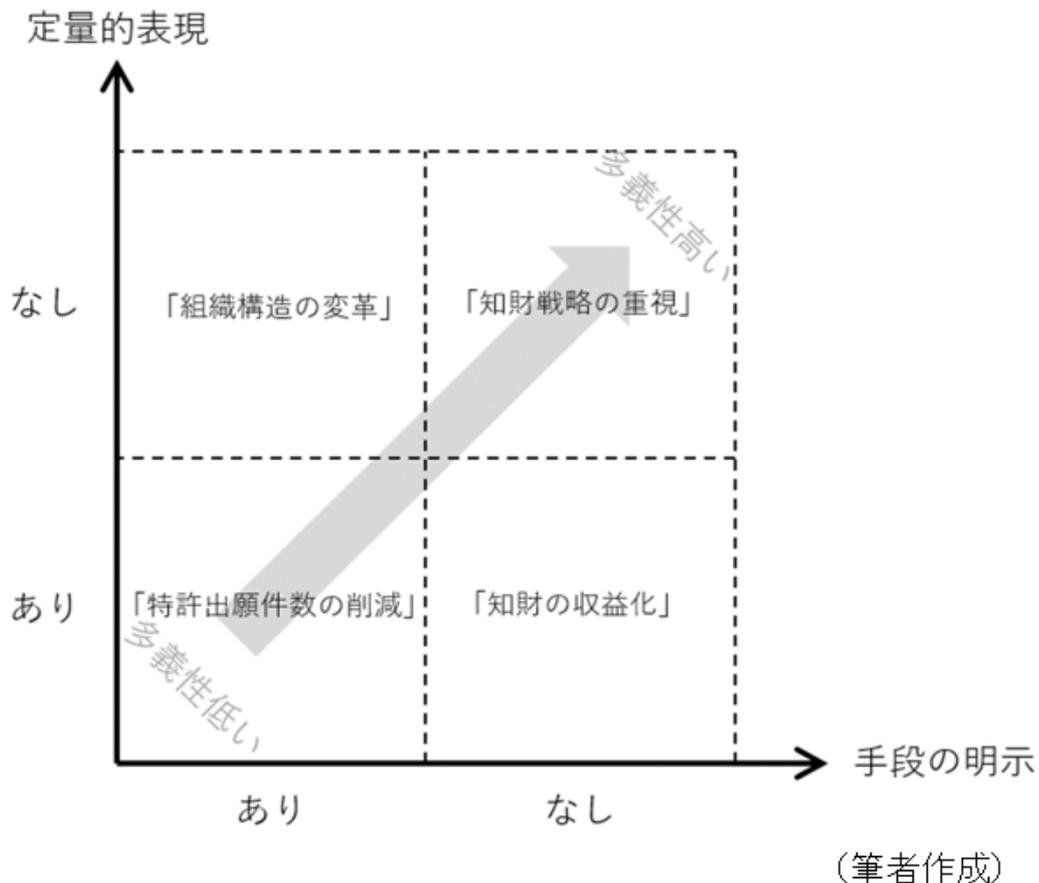


図1 調査対象活動の理論サンプリング結果

なお、「事業貢献の強化」は、知財活動が自己目的化することなく、事業経営に資する知財活動としようとの取り組みであるが、これを分類するとすれば、手段明示なし、定量的表現なしの区分に分類されるであろう。また、「外部流出の知財費用の削減」は、アウトソーシングしていた業務を大平知財管理社で取り込み、大平社グループから外部への支払いを減らしつつ、大平知財管理社の収入を図ろうとする取り組みである。これを分類するとすれば、手段明示あり、定量的表現ありの区分に分類されるであろう。但し、これらは、それぞれ④「知財戦略の重視」および①「特許出願件数の削減」と区分が重なるので、調査対象の活動とはしなかった。

4.4 インタビュー調査の方法

本研究は、組織内の現象を多角的に捉えるため、知財職場内で職位や職務の異なる11名の組織成員に対してインタビューを実施した。

No.	仮名	所属会社	所属	役職	インタビュー実施日
1	内河氏	大平社	知的財産本部	本部長	2016年11月2日 2016年12月22日
2	城田氏	大平知財管理社	権利化2部	職員	2017年1月12日
3	水戸氏	大平社	第1知財部	職員	2017年2月7日
4	二宮氏	大平知財管理社	外国権利化部	部長	2017年2月23日
5	芦場氏	大平知財管理社	事務管理部	部長	2017年2月23日
6	平良氏	大平知財管理社	渉外部	部長	2017年3月3日
7	森邑氏	大平社	第1知財部	課長	2017年3月15日
8	尾木氏	大平知財管理社	渉外部	職員	2017年3月15日
9	羽崎氏	大平知財管理社	経営管理部	部長	2017年3月17日
10	石山氏	大平知財管理社	権利化1部	職員	2017年5月31日
11	田神氏	大平知財管理社	権利化4部	職員	2017年7月10日

(筆者作成)

図2 インタビュー調査の概要一覧

図2にインタビュー調査の概要一覧を示す。インタビューは、一人当たり約1時間半程度の面接により実施した。インタビュー面接では、対象期間（X年～X+5年の6年間）内において順次生じたことを質問し、インタビュイーが自由度の高い応答ができるようにした。つまり、非構造化インタビューを実施した。その後、キーとなる話題に的を絞ったインタビューを実施した。そういう意味では、エピソード・インタビュー¹⁶を採用したと言える。逆に言えば、諸概念に対する認識等を分析できるような語りを引き出すために、エピソード・インタビューの形式を採用した。構造化インタ

¹⁶ Flick (1995) は、エピソード・インタビューについて次のように説明している。「エピソード・インタビューというインタビュー方法は、ナラティブ-エピソード的な知と意味論的な知との両方の形式の知を捉えるために考えられた方法であると指摘する。ここで、ナラティブ-エピソード的な知とは、経験に近く、具体的な状況や事情に結びついて組織され、具体的文脈における状況の経過が中心単位となり、それを巡って形成される知である。これに対して、意味論的な知とは、ナラティブ-エピソード的な知から抽出化され一般化された仮定や関係性を含んでおり、諸概念とそれらの関係性が主要単位となる。ナラティブ-エピソード的な知は、ナラティブの形でインタビュー・データを収集・分析することによって得る。一方、意味論的な知は、具体的に的を絞った質問によって得る。また、意味論的な知は、諸概念の内容と諸概念間の関係性に関するインタビュイーの認識を明らかにすることで、構造化する。」

ビューや、単に経緯や当時の状況を聞き出すだけのインタビューでは、諸概念に対する認識等を分析できるような語りを引き出すのは難しくなるからである。面接でのインタビューの語りは録音によって記録した。その録音に基づいて、本稿において、適宜、各語りを抽出して記述する。

4.5 インタビュー・データの分析方法

インタビュー・データとして記述された語りの中には、諸概念に対する組織成員による認識・意味付与・方法などが現れている語りがある。そのような語りを抽出し、分析していく。本研究では、上述の通り、分析方法としてエスノメソドロジーを採用する。

エスノメソドロジーによるインタビュー・データの取り扱いが通常の事例研究によるものとは明らかに異なるのだが、それは坪山（2011）と松永（2017）とを比較するとよく分かる。

坪山（2011）は、国鉄の財政再建計画における貨物の需要想定に対する組織成員の認識を「詳細な事例研究」によって特定した研究である。なお、「詳細な事例研究」というのは、坪山（2011）自身が自らの研究について言及した際に用いた用語である。例えば、坪山（2011）は、国鉄の貨物局の元職員 G22 のインタビュー・データとして以下のものを提示する。

基本的には 3 億トンというものは誰も信用していなくて・・・中略・・・むしろ、投資、貨物の経営合理化、近代化はしなきゃいけない、金が要る、そこに焦点を合わせて色んな議論はやっていた・・・中略・・・お金の引き出しが一番のあれになっている・・・中略・・・いちいち言わないけれど、常識としてみんなそれが底辺にあったと思いますよ・・・中略・・・大きい枠でいうと、2 億トンが減少するか伸びるかということがあるんだけど、伸びる方が望ましいから、減少前提には踏み込めなかったということがありますね・・・中略・・・だからマイナス議論というのが全然成り立たない世界の中で、貨物のマイナス前提の議論は、実際の議論をやるには無駄な議論だから出てこなかった。

このインタビュー・データに対して、坪山（2011）は次の分析を与えている。「G22 にとっては、財政再建計画における貨物の需要想定は貨物局が戦略的に作り出した組織ファサードであった。当時の鉄道貨物が置かれた状況では、実態に基づく議論はできるだけ無駄な作業であり、そうであるが故にそうした実態に基づく議論が貨物局内で行われなかった、と彼は認識していたのである」。

この分析では、研究者の分析枠組みである「組織ファサード」がまず用意されており、それをインタビュー・データに当てはめて、3億トンという需要想定が「組織ファサード」に該当すると分類している。「組織ファサード」という概念は、現場に研究者が持ち込んだ分析枠組みであり、現場で用いられ、意味付与されている概念ではない。そのため、インタビュー・データを分析しても、研究者が当初想定していた「組織ファサード」という枠内にとどまる分析に終始しており、研究者が想定していないような現場の現象というものが掴み切れなていない。

このことは、次の松永（2017）の分析と対比するとよく理解できる。松永（2017）は、過酷な労働環境下でアニメーターが働き続けているのはなぜかという問題意識の下、インタビュー調査によってそれを解き明かそうとした。

アニメーターとは何かということに関して、「D」というアニメーターに対する以下のインタビュー・データを提示する。

—うんうん。

D：自分のアイデアを採り入れていくかどうかですね。それか、既存にある仕事の工程をそのまま完璧にこなすっていうのは、職人のイメージというか・・・。

—そうですね。多分、それでいいと思うんですけど。

D：自分がよいと思ったものをやるというか、やって、見た人に「いいね」って言ってもらえるのがクリエイターというか・・・。クリエイターというか、いいのかなと。「だめ」って言われちゃうとだめなんですけど、その説得力みたいなものや技術でやっていかないといけないんですけど。

—うんうん。でも、そんな中、技術を磨く作業は、かなり職人っぽかったりしませんか。

D：ああ、まあ。

このインタビュー・データに対して、松永（2017）は、次の分析を与えている。「ここでまず、【自分のアイデアを採り入れていくかどうか】が職人とクリエイターを区別する基準として述べられている。そのうえで、【既存にある仕事の工程をそのまま完璧にこなす】のが、【職人】であると位置づけられる。つまり職人は自分のアイデアを採り入れない側であるということになり、クリエイターが自分のアイデアを採り入れるものとしてここでは理解されている。」

松永（2017）は、インタビューが語っている各概念の関係を丹念に跡付けている。そこには、研究者の分析枠組みを現場に持ち込むという姿勢は見られず、現場における諸概念の用い方を掴むことに焦点を当てている姿勢が見られる。

上記の松永（2017）の分析は、エスノメソドロジーの諸分析の中でも概念分析とい

う方法を用いたものであるが、いずれにしてもエスノメソドロジー分析によれば、研究者の分析枠組みを設定することなく、現場で「あたりまえ」として見過ごされそうな現象を捉えやすくなる。

以上の通り、本研究は、インタビュー・データを出発点として分析を始めることで、組織において「あたりまえ」だとして無意識のうちに見逃しがちな現象を捉えようとするものである。また、研究者による分析枠組みを現場に持ち込むことなく、インタビュー・データから出発することで、分析における研究者の思い込みを回避しようとするものである。

4.6 比較検討

Flick (1995) は、「定性的研究に共通した点として、比較や一般化をする前に、個別の事例をある程度の一貫性をもって再構成する」ということを挙げている。そして、研究の進め方として次の例を挙げている。「まず、ひとつの主観的理論、ひとつの会話とその進行といった個別の事例を再構成し、それから他の事例の再構成へと進む。そして再構成された複数の事例を比較して、さまざまな主観的理論、会話、事例構造などのタイポロジー（類型論）を形成するというやり方である」。

本研究においても、Flick (1995) が提示する研究の進め方を採用する。具体的には、知財職場における各活動を事例として、それぞれの事例に関して複数人のインタビュー・データを用意し、それぞれに対してエスノメソドロジーに基づく分析を行う。その後、各組織成員のインタビュー・データおよびその分析結果を複数間で比較して、事例の再構成を行う。そういった事例の再構成を次々に行った後、各事例間の比較検討を行い、一般化を試みる。

4.7 先行研究との関係の検討

最後に、本研究の知見と先行研究で得られている知見との関係を検討する。これにより、本研究が既存の理論に対してどのように貢献したのかを明確に示すことができる。そして、この貢献した部分を発見事項として提示し、それを本研究の結論とする。

第5章 知財職場の諸特徴

本章では、知財職場の成員がどういう人びとなのかということを整理する。次章以降で、大平社の知財職場の事例分析を行うが、それに先立って読者のために知財職場の成員に関する前提知識を提供したいからである。

本章の内容は、中山(2000)などの知財権法の書籍や米山・渡部(2004)や丸島(2011)などの知財マネジメントに関する書籍を参考にしつつ、筆者自らの企業における知財担当者としての経験に基づいて記載する。

5.1 知的財産の定義と意義

企業組織の知財職場の成員がどのような人びとなのかを理解するためには、そもそも知的財産とは何かということを理解する必要がある。

知的財産の定義については、法学領域の研究であるが、中山(2000)の定義付けが学術的に説得力がある。中山(2000)は、知的財産とは、財産的価値を保護すべきであると政策的に判断された情報である、と定義する¹⁷。この定義は、知的財産が、発明やデザインなどを行えば当然に発明者等に認められるべき固有の権利ではなく、産業政策上の理由から保護される権利であることを示している。特許法第1条¹⁸が示す特許法の目的とも合致する。知財職場の成員は、特許法第1条について学ぶことを通じて、上記の知的財産の定義の意味を習得する。

企業は、知的財産に関して法的利害関係者になり得る法的主体であるため、知的財産の法学的視点での意義というものを知財職場の成員は意識せざるを得ない。中山(2000)は、法学的視点での知的財産の意義に関連して、情報の不当利用の禁圧から次第に情報の資産化に移行していると指摘している¹⁹。また、知的財産の保護のあり

¹⁷中山(2000)は、まず、知的財産法の定立目的を、法的には情報の利用は一般的に自由であり、かつ、情報の自由利用が社会の発展のために不可欠であるが、全ての情報の利用行為を放任すると弊害が生ずる、と説明している。

そして、知的財産法および知的財産を次のように定義する。「ある種の情報につき、財産的価値を保護すべきであると政策的に判断された場合、法の要件を満たした情報につき、法で定めた利用形態の他人による利用を排除できるような制度の創出を目的に定立されたのが知的財産法であり、かようにして保護を受ける情報が知的財産である。」

知的財産の種類としては次のものを挙げている。「人の知的、精神的な創作活動の成果である、発明や著作物、営業上の信用(暖簾、グッドウィル)の化体した商標や商号などの標識、さらに営業秘密や商品形態が現行法上保護されている」。なお、特許法、実用新案法、意匠法、商標法の四法にかかる権利を工業所有権という。工業所有権と著作権をもって、知的財産権をなす。

¹⁸特許法第1条は、「この法律は、発明の保護及び利用を図ることにより、発明を奨励し、もつて産業の発達に寄与することを目的とする。」と規定しており、特許法の目的が産業の発達に寄与することである旨述べている。

¹⁹中山(2000)は、「知的財産的観念の萌芽はかなり古くから存在していたが、無体の財貨が財として定着するのは、資本主義の発展と密接な関連性を有している」、「情報の法的保護は、単なる情報の不当利用の禁圧から、次第に情報の資産化へと移行するようになり、この資産化された部分が知的財産の核である」と説明している。

方として、情報の自由利用と独占との間のバランスを取るべきであるとしている²⁰。つまり、知的財産の意義が、技術などの情報の不当な模倣を防ぐというものから財産権として企業内に蓄積し、取引対象とするものへと移っているというのである。

しかし、知的財産は、学際的な研究対象であり、また、実際の企業経営にとっても法学的視点での意義を考慮するだけでは不十分である。これに対して、経営学は、企業価値や資産、ビジネスモデルとの関係性などの経営学的視点で知財の意義を説いている。

例えば、Davis & Harrison(2001)は企業価値や資産という観点から知的財産の重要性を説いている²¹。Phelps & Kline (2009)も、企業の重要な資産という観点で知的財産の重要性を説く²²。何れにしても、経営学の視点では、知的財産を企業にとっての重要な資産と位置付け、そのマネジメントの重要性を説いている。

但し、知財権は無体物であり、見えないために、その価値が算定しにくいということも知財の大きな特徴の一つである。これに関して、Chesbrough(2003)は、知的財産権の価値に関して、知的財産権それ自体に価値があるのではなく、ビジネスモデルに依存すると主張している²³。

5.2 知的財産業務を取り扱う組織

²⁰中山(2000)は、知的財産のプラス面とマイナス面にも言及し、「情報の自由利用を禁止あるいは制限することは、一般的にいえば情報の流通の阻害要因でもあり、社会全体にとってマイナスになると考えられる。少なくとも現時点で存在している情報だけを考慮するならば、マイナスの方が大きい。しかし、明日の情報を創作するインセンティブまで考慮に入れると複雑な問題になる。要するにすべてを勘案し、模倣を禁止し、情報の独占を認めることが、そのマイナス以上のプラスを社会に与える場合に限って情報の自由利用の禁止が妥当性をもつことになる。そうであるならば、情報の自由利用と独占との間のバランスをとることが重要であり、知的財産制度を強化すればするほど社会にとってプラスになるというものではない。したがって知的財産法の内容、たとえば保護対象、保護期間、保護範囲等につき、このマイナス面を最小にし、法の目的を最大限実現するように制度設計し、また解釈しなければならないことになる」と説明している。

²¹具体的には、1978年に企業価値の83%が有形資産関係であり、17%が無形資産関係であったものが、1998年には企業価値の69%という高い比率を無形資産が占めるまでになったことをもって、知的財産の重要性を説いているのである。また、無形資産が高い比率を占めるようになった理由として、①世界的な知的財産権への意識の高まりによる権利行使の容易化、②ITの爆発的発展とインターネットの普及による新たな経済パラダイムへの移行、③知的資本への意識の向上、の3点を挙げている。

²²「知的財産はもはや技術者や法律家だけのものではなく、ハイテク企業のためだけの単なる資産ですらない」として、「全ての業界のエグゼクティブ」に対して、次のように訴えかけている。「知的財産は、企業においてそれまで未利用の既存の価値を開放し、パワフルな新しいビジネスの機会への足がかりとなる役割を提供する」。「今や、世界中の全ての上場企業の市場価値の最大80パーセントを知的財産が占めることを思えば、知的財産は今日の全ての真剣なビジネスリーダーの興味と注目を集めるのは至極当然である。それは、結局、現代の企業におけるただ一つの偉大な富を創造する資産なのである」。このように、知的財産を企業の重要な資産と位置付けている。

²³また、「企業の保有する知的財産権には潜在的な価値があり、それらは実現されていない」としつつも、「多くの知的財産権は無価値であり、事前にどれだけの価値があるか判断することも困難である」として、知的財産単独の潜在価値に対しても懐疑的である。価値のある知的財産は数少なく、また、その価値はあくまでもビジネスモデルに依存した価値であることを強調する。また、「これまでの知的財産権のマネジメントについて述べた書物は、知的財産権それ自体に価値があることを前提としてきたが、これには重大な認識の誤りがあった」として、従来研究を批判している。

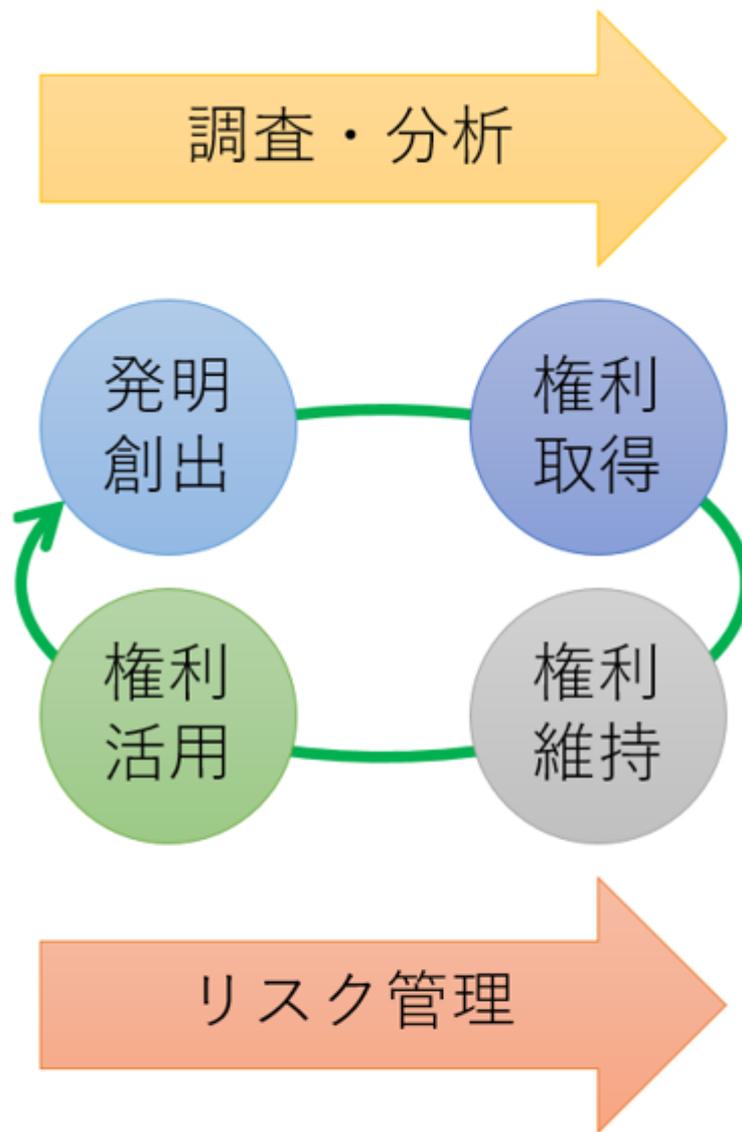
知的財産に関する業務は、特許庁の審査官、裁判官などの公的機関、弁護士や弁理士などの代理人、翻訳等の各種サービスを特許出願人に提供するサービス提供者、企業の知財職能、大学や公的研究機関における知財管理部門、知財収益を目的とした知財管理会社、などに分散している。企業の知財部門は、他の関係主体とやり取りしながら業務を進める。例えば、特許出願を行う場合、出願手続きを自らまたは弁理士に外注しながら行い、特許庁の審査官の査定を受ける。

企業の知財部門は、日本の大企業において、元々は、特許係または特許課として技術管理部門または法務部門の一部として設置されることが多かった。高度成長期以降、特許出願の件数が右肩上がり増加する中、特許部のように本社直轄の独立性の高い部署に変わっていった。その後、1990年代になって、知財の資産としての重要性が目され、企業経営の中での知財の位置づけが徐々に高まる中、特許権を含めて、意匠権や商標権、著作権などの知的財産権トータルでの管理の重要性が主張され始め、部署の名称が特許部から知的財産権部や知的財産権本部、知的財産権センターなどに改称されてきた。最近では、ノウハウなどの法定の権利以外の知的財産を含めて管理するという意味から、知的財産部、知的財産本部、知的財産センターなどの名称に改称する企業も増えてきた。つまり、企業の知財職能は、時代が進むにつれて、徐々に担当法域が広がっていき、それに伴い、組織名称が改変されていった。

5.3 知的財産業務の内容

企業の知財職能における知的財産に関する業務について説明する。知財職場の成員が日常的に行う業務である。近年になって、知財業務が法的手続き等に偏っており、より経営戦略に資する業務に変えていくべきであるとの主張がなされるようになってきたが（米山・渡部，2004）、旧来の業務が重要でなくなったということではなく、また、企業の知財部門において旧来の業務がなされなくなったということではない。むしろ、知財職場の成員個人にとっては今でも旧来の業務が日常的に行っている業務である。このような業務を本節で説明する。

知財職場が行っている業務を理解するには、具体的には、発明の創造、権利取得、権利保持、権利活用、調査・分析、他者特許のリスク管理の6つを代表的な知財業務として整理すると分かりやすい。さらに理解を容易にするため、6つの知財業務の関係を図3に図示する。図3は、発明創造、権利取得、権利保持、権利活用という業務が循環的に関係しあっていると同時に、それとは別の流れとして、調査・分析と他者特許リスク管理という業務が位置付けられていることを示している。

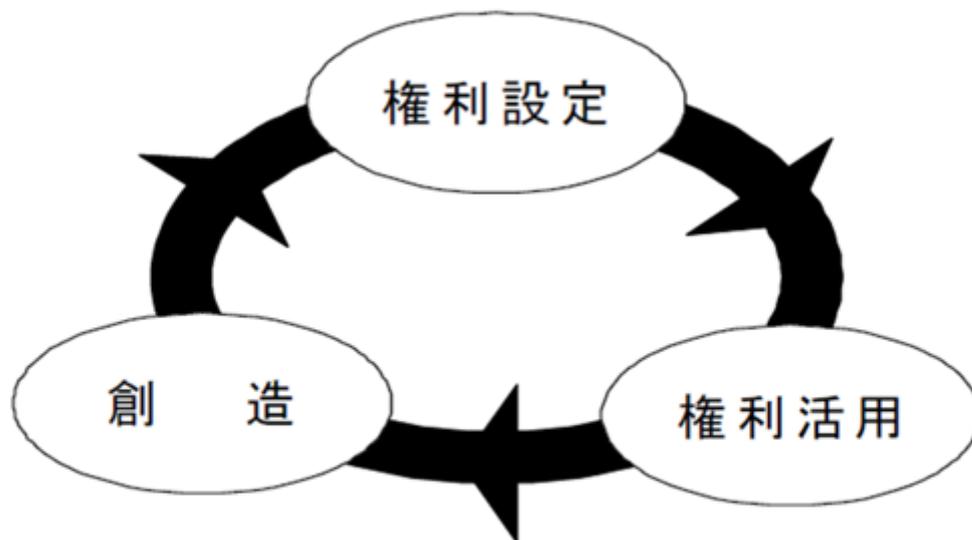


(筆者作成)

図3 各知財業務の関係図

これは、特許庁長官の私的懇談会である「21世紀の知的財産権を考える懇談会」が1997年4月7日の報告書で提唱した「知的創造サイクル」を参考にして、知財業務の視点からまとめ直したものである。「知的創造サイクル」は、「科学技術創造立国」を実現していくための基本理念であり、「基本技術中心の研究開発」、「研究成果の権利化」、「経済財としての権利の活用」からなる活動の循環のことをいう（図4参照）。

知的財産権は知的創造サイクルの原動力



出展:「21世紀の知的財産権を考える懇談会報告書～これからは日本も知的創造時代～」
(1997年4月7日)<http://www.ipc.go.jp/shiryou/toushin/chousa/21cen.htm>

図4 知的創造サイクルの概念図

5.3.1 発明の創出

まず、発明の創出段階における知財業務について述べる。技術の保護のためには、企業内で生み出された発明を認識し、特許出願に向けての手続きを開始する必要がある。この際、知財や技術の関係者でない者にとっては不思議に感じるかも知れないが、発明をした本人が発明をしたことに気付かないということはしばしば起こる。技術者は技術レベルの高低を意識しがちだが、特許権を得るには発明が新規であるかどうか基準となっているため、技術者の意識と特許権を得るための基準との間にギャップが生じ易いからである²⁴。

そこで、そのギャップを埋めることが必要になるが、その方法は、企業によっても異なるし、また知財担当者によっても異なる。企業によっては、知財担当者と技術者との密なコミュニケーション、および知財担当者による発明の指摘が求められ、知財担当者には技術現場で意図せずなされた発明も含めて、発明を把握していくという姿

²⁴分り易く言えば、新規な技術を発明したにも関わらず、発明者が「つまらない技術だから特許になどなりようがない」と先入観で考えるか、あるいは当たり前技術との思い込みが強過ぎて特許出願をすることについて全く考えもしない、といったことが起き得るのである。

勢が期待される企業もある。反対に、そのような役割を弁理士に外注して任せている企業もある。なお、知財担当者または外部の弁理士が技術の現場で発明を探りあてていく活動を、鉱山の作業に準えて、しばしば発明発掘という呼び方をする場合もある（米山・渡部，2004）。

発明発掘という知財業務を要するのは、知的財産が情報であって無体物であることから、内容を把握しにくいいためである。そこで、把握しにくい知的財産を把握するための工夫が必要になってくる。例えば、異なる技能や知識を持った個人が寄り集まって、知的財産の内容について話し合うなどである。特に、当該技術に詳しい技術者と知財手続きに詳しい知財担当者とのコミュニケーションを密にすることによって、効果的に発明を発掘することが可能となる場合が多い。

企業内で生み出された発明は、全てが特許出願される訳ではない。特許出願するほどの価値のない発明については特許出願をしないのが一般的である。また、特許出願する価値はあっても、その発明を企業内で秘匿しておいた方が価値を高められる場合にも特許出願はしない。このような判断は、企業内部での評価の上、下されるが、具体的には、技術部門および知財部門との話し合いによってなされる場合が多い。またこのときの判断基準は、特許出願するか否か特許権として成立する可能性（特許性）、その発明がビジネスに使用される可能性（有用性）、その発明が第三者に模倣される可能性（模倣容易性）、第三者がその発明にかかる特許権を侵害した場合にその侵害を立証する容易さ（侵害立証性）などを基準とする場合が多い。しかも、これらの判断は、特許出願から20年間という将来を予測しながら行われる。つまり、特許出願をするか否かという判断は、知財職場の成員が日常的に行う業務であるが、将来の状況を予測しながら行うという極めて戦略性の高い判断を伴う業務なのである。

5.3.2 権利取得

次に、権利取得段階における知財業務について述べる。技術部門と知財部門との検討により、特許出願をする必要ありと判断されると、特許出願に必要な書類が作成される。出願書類は、発明者と知財担当者で協力して作成する場合もあれば、特許事務所にアウトソーシングして作成する場合もある。但し、特許事務所にアウトソーシングをする場合であっても、特許事務所単独で出願書類を作成するのではなく、特許事務所の所員、発明者、知財担当者の三者で協力して作成するのが一般的である。発明の内容は発明者しか知らないし、企業にとって必要な特許権の内容は知財担当者が検討するのが一般的だからである。出願書類には、願書²⁵、明細書²⁶、特許請求の範囲²⁷、

²⁵ 「願書」には書誌的事項を記載する。

必要な図面²⁸、要約書²⁹が含まれる（特許法第 36 条第 2 項）。

これらの書類のうち、「特許請求の範囲」が権利範囲を決める書類なので、最も重要である。しかし、その権利範囲は、「明細書」の記載に裏付けられる必要があり（特許法第 36 条第 6 項第 1 号）、また、それを参照して決定される場合もあるので（特許法第 70 条）、「明細書」も重要な書類である。

「明細書」は、技術的内容を記載するものであるから、技術者であれば当然に書ける書類であると思われがちである。しかし、実際には、これらの書類は、何の訓練もしない状態で書くのは難しいものである³⁰。

明細書を内製する場合も外注する場合もあるが、いずれにしても、特許出願業務において、「明細書」の作成は最も労を要しかつ重要な業務と位置付けられている。発明は発明者の頭の中にある暗黙知であるため、それを「明細書」という形で形式知化するには、発明者自身に一定程度以上の技能や知識を要し、また知財担当者や特許事務所の所員と密なコミュニケーションを要するからである。

出願書類が完成すると、特許庁に対して特許出願を行う（特許法第 36 条第 1 項）。発明が完成してから特許出願がなされる日までの期間は案件によってまちまちである³¹。但し、日本を含む多くの国では、先に出願した者に特許権を与えるという先願主義を採用しているため（特許法第 39 条）、特許出願手続を極力早くした方が良いことは、知財担当者だけでなく技術者にも広く知れ渡っていることである。このことから、特許出願業務は、知財職場の成員にとって時期的な制約が強い業務であると言える。

また、同じ発明について、外国においても特許権を取得しようとする場合、それらの国に対してそれぞれ個別に特許出願をする必要がある。特許制度は、各国で異なる制度をそれぞれが持っており、特許権はそれぞれの国で個別に設定されるからである。これを特許の独立の原則という（パリ条約第 4 条の 2）。外国出願をする場合、日

²⁶ 「明細書」は、発明の技術的内容が記載された書類であり、技術文献としての機能を発揮するものである。

²⁷ 「特許請求の範囲」は、特許権の権利範囲が及ぶ発明を特定する書類であり、権利書としての機能を発揮する。「特許請求の範囲」は、米国では claim と表記されることから、日本の特許実務においてもクレームと言われることがある。

²⁸ 「必要な図面」は、特許明細書において参照されるものであり、発明の技術的内容を図示した書類である。

²⁹ 「要約書」は、発明の要約を記載した書類である。

³⁰ なぜなら、「明細書」は、発明を実施可能な程度に明確かつ十分に記載する必要があるのだが（特許法第 36 条第 4 項第 1 号）、どの程度まで書けばその要件を満たすのかが、訓練を受けていない技術者にはまず分からないからである。また、ある程度書けたとしても、技術的内容を明確に書くことが非常に難しいのである。例えば、文章の係りと受けの関係が不適切なためにその記載の意味が通じない場合や、記載が曖昧で多義的に捉えられる場合には、「明細書」を明確に記載したことになる。そのため、発明者は、上司や知財担当者からの指導を受けながら、「明細書」を書く練習をするのである。また、発明者が作成した「明細書」を知財担当者が修正することも多い。但し、技術者の訓練や記載の修正の代わりに、特許事務所にアウトソーシングすることで、「明細書」を作成する企業もある。

³¹ 発明完成日に特許出願がなされる場合もあれば、明細書作成に手間取ってしまうなどの理由により、発明完成日から半年や一年かかって特許出願される場合もある。

本において初めに特許出願した日から1年以内に行うようにすれば、日本の特許出願の日に外国出願をしたのと同じ効果を得ることができる（パリ条約第4条）。そのため、知財業務では、その期間内に同一発明について外国出願をしようとする。このことから、特許出願業務は、時期的な制約が強い業務であると言える。

特許出願がされても、直ぐに特許権を取得できる訳ではない。まず、特許出願人は、特許を付与するための審査を申請しなければならない。この申請は、出願日から3年以内に行う必要がある（特許法第48条の3）。この申請を待って、特許庁において担当する審査官が割り当てられ、その審査官が審査する（特許法第47条、第48条の2）。審査官は、特許出願に特許できない事情を発見した場合、その理由を特許出願人に通知しなければならない（特許法第50条）。特許出願人は、この通知に対して、特許できない事情を解消するために、特許庁に対して応答する。このようなやり取りが、特許権取得までに複数回発生する場合がある。その結果、特許出願日から特許権の設定まで数年かかる場合も多い。なお、審査の段階において、特許性がないことが判明すると特許権は付与されずに、審査は終了する（特許法第49条）。また、たとえ特許性があった場合でも、有用性が低いことが判明したことにより、特許出願人が特許出願を取り下げる場合もある。

つまり、特許の審査は、特許権の設定に向けて法的に定められた手順をただ踏んでいけば良いといった事務的なものではなく、審査官と特許出願人とのやり取りを通して、特許性および有用性を見ながら、特許権を設定すべきか否かを、審査官だけでなく、特許出願人もまた判断しながら進めていくという臨機応変かつビジネスの現在および将来を見据えながらの対応を要する手続きなのである。このような出願人側の対応を中間処理という。中間処理では発明者および知財担当者の時間と労力が必要なだけでなく、費用も必要となる。

5.3.3 権利保持

次に、権利保持段階における知財業務について述べる。審査によって特許権の設定が可能と判断されると、特許出願人は登録料を特許庁に納付しなければならない（特許法第66条）。そして、その後に特許権を維持するには、毎年特許庁に対して特許料を納付しなければならない（特許法第107条）。したがって、特許権を維持するだけでも費用を要するということである。そのため、特許権者が費用を節約するためには、保有特許を見直し、ビジネスとの関係で有用性が低くなった特許権について特許料を納付せず、権利を消滅させるという判断をするのが好ましくなる。但し、有用性を評価するには、ビジネスとの関係性を評価しなければならないため、評価が難しくかつ技

術部門および知財部門の労力を要することになる。

特許を保有した場合、企業は、競合他社等の第三者のビジネスの状況を注視し、自社保有特許のいずれかを使用していないかを監視するべきである。第三者が自社保有特許を使用していることを把握できれば、ビジネス上の競争だけでなく、知的財産も加えた競争戦略を練ることができるからである。実際の業務では、第三者の製品を入手し、自社保有特許を使っていないか、検証する。このとき、自社保有の特許発明が検証容易なものであれば、検証作業を効率的に行うことができ、かつ、第三者による特許権侵害行為を見逃すことがなくなる。そのために、発明の創造の段階で、有用性の高い発明を抽出する必要がある、また、権利取得の段階で、発明を侵害立証容易な内容にして特許請求の範囲に書くことが必要なのである。

また、企業は、特許を保有し、保有した特許によって収益を上げた場合、法に定められているところにしたがって、発明者である従業者等に対して適切な報償をしなければならない（特許法第 35 条）。これにより、発明を奨励するとともに、使用者と従業者との間の衡平を図る。

5.3.4 権利活用

次に、権利活用段階における知財業務について述べる。第三者による自社特許の侵害を発見した場合、その第三者に対する競争優位を築くために、特許権を行使することを検討するべきである。特許権の行使の方法としては、その第三者に対して、その特許権を使わないように差止請求をしたり（特許法第 100 条）、特許権侵害による損害賠償を求めたり（民法第 709 条、特許法第 102 条）といった措置を取ることができる。

権利活用においては、第三者との交渉を行うことになるが、その際、最も重要なのは特許権の品質である。したがって、発明の創造、権利取得、権利保持、権利活用という知財業務は、特許権の品質を通じて、互いに関係し合っている。しかも、より上流の業務が下流の業務の成果や費用などに大きく影響するという関係である。そのため、より上流で業務品質を高めておくことが知財業務では必要である。

しかも出願から登録・活用まで長期間を要する。そのため、発明の創造や権利取得の段階における日常的な業務は、特許権の品質を介して中長期的なビジネスの競争力に結びついており、中長期的に取り組む必要があるという意味で知財業務は戦略性の高い業務と言える。

5.3.5 調査・分析

特許出願等によって膨大な知財情報が生み出されている。この知財情報を調査し、さらに各種の経営・経済情報を組み合わせて、それらの情報の意味するところを分析するのが調査・分析業務である。この業務によって、事業活動に必要な情報を得ようということである。知財活動の戦略性を高める上で、キーになる業務である。

従来は、特許出願をする前にその出願にかかる発明が特許性を有するものなのか否かを判断するための調査がメインであった。しかし、近年は、知財情報の調査・分析をより事業活動に活かそうとの動きが盛んである。また、調査・分析結果は、事業経営層等の知財が専門でない者にも理解しやすくするために、パテント・マップという知財情報を視覚的に見やすく配置したグラフを作成するが多い。

どのような調査・分析を行うかは、企業の知財職場の成員が技術者等と相談しながら取りまとめることが多い。その後の調査業務は、そのままその成員が行う場合もあれば、外部の業者に外注する場合もある。

5.3.6 他者特許のリスク管理

最後に、他者特許のリスク管理という知財業務について述べる。第三者が保有する特許権を自社が侵害してしまうと、差止や損害賠償を請求されるので、自社ビジネスに多大な障害となる。そのため、事前に、他者特許を調査し、自社の開発する製品やサービスが他者の特許発明を使わないように管理する必要がある。製品開発の都合上、他者の特許発明を使わざるを得ない場合には、特許権者に特許ライセンスを許諾してもらう必要がある。

他者特許のリスク管理には、他者の特許を調査することはもちろん必要だが、それだけでは不十分であり、自社の製品やサービスに精通し、常に知財部門が開発部門と連携をとっておく必要がある。他者特許と自社の製品・サービスとを対比することで初めてリスク評価を行うことができるからである。

なお、他者特許のリスク管理は、発明創造→権利取得→権利保持→権利活用というサイクルとは別の流れとして、常に実施しておく必要がある。自社が特許権を取得するか否かに関わらず、他者の特許権を侵害してしまうと、後に訴えられて経営に負の強烈なインパクトを与えかねないからである。

5.3.7 その他の業務

以上6種の基本的な業務の他に、様々な付帯業務、事務管理業務、発明者報償等の発明者に関する業務、行政や各種団体との折衝業務など、実に様々な業務が存在する。

5.3.8 知的財産業務の特徴

以上の通り知財業務を概観した。この説明から知財業務の特徴を抽出すると、以下のようにまとめることができる。これらの特徴は、知財職場のメンバーの行動や思考に影響する。

(1) 知財制度の影響が大きい

知財業務は、特許法等の知財制度に基づき、判断され実行される。ここで、知財制度は、成文法規だけでなく、判例等の裁判所の判断や特許庁等の行政の慣行なども含まれる。そのため、知財業務に対する知財制度の影響は大きく、知財職場のメンバーの思考や行動に知財制度は大きく影響する。例えば、重要判例が出された場合、知財職場のメンバー同士でその内容を学習し、知財業務の改善等を図ろうとする。したがって、知財職場の成員が意識する規範には、国内外の知財制度が含まれる。

(2) 時間的制約が強い

手続きが法律等で規定されているため、時間的制約の強い知財業務が多い。実際に、知財職場の成員は手続期限を強く意識しながら業務遂行している。

(3) 中長期的視点が必要

現在の業務の成果が現れるまでに長期間を要する。特許出願から登録、登録から事業での特許発明の実施までに、通常、それぞれ数年程度の期間を要するからである。そのため、知財職場の成員には、業務遂行する上で、中長期的視点を持つことが求められる。

(4) ビジネスとの強い関係性

知的財産の価値は、それ自体の評価では決定できず、ビジネスとの関係において決定されるため (Chesbrough, 2003)、知財業務を遂行するにはビジネスの環境や方向性を常に考慮する必要がある。

(5) 先手を打った施策が必要

上流の知財業務の品質が下流の知財業務の成果・労力・費用に影響する。そのため、上流で先手を打って知財業務の品質を高めることは、知財業務全体での品質や効率を高めることになる。したがって、知財職場の成員には、ものごとの先を読み、先手を打った施策を立案・実行することが求められる。

(6) 日常業務の戦略性が高い

知財業務は、知財職場の成員が法的課題や時間的制約と折り合いをつけながら日常的に取り組んでいる業務であるとともに、中長期的視点を要し、ビジネスとの関係性が強く、先手を打った施策が必要である、という意味で戦略性の高い業務でもある。

(7) 見えにくい

知財業務は、ビジネスとの関係性が強いにも関わらず、法的知識を要し、一連の活動が長期期間を要する場合が多く、さらに情報という無体物を扱うため、経営者や他職能にとって見えにくい。

(8) 密なコミュニケーションが必要

知財業務は、法律も技術も関わり、さらに無体物であり把握しにくい知的財産を扱うため、簡単なコミュニケーション手段だけでは意思疎通が難しいので業務品質を向上させるのが難しい。そこで、知財業務を円滑かつ高品質に遂行するには、何等かの工夫により関係者間の密なコミュニケーションを確保する必要がある。特に、技術者と知財担当者の密なコミュニケーション手段は日常的に必要性が高い。

5.4 知財活動の戦略性の向上

以上のように、従来行われてきた知財業務を紹介した訳だが、近年、知的財産の経営資産としての重要性が増す中、従来の知財業務の枠組みから脱却して、研究開発戦略や事業戦略に貢献するべく、知財活動の戦略性を高めるべきだと主張する論調が強くなってきた（米山・渡部，2004；松嶋，2013）。これは、知的財産の業界を上げての動きであり、企業知財の協会である日本知的財産協会の機関誌の『知財管理』誌において、知財戦略に関する特集が組まれるほどである（『知財管理』Vol. 62, No. 4 など）。

各企業でこのような動きに同調する傾向が見られ、「知財戦略」という用語が日本の企業間で頻繁に使われるようになってきた。「知財戦略」をめぐる議論は、近年の知財業界で最も活発に議論されたテーマの一つである。

ただし、このような動きに対して懐疑的な見解も存在する。例えば、藤田（2005）は、知財戦略の重要性が喧伝される割には、経営学あるいは組織論的な解明は深まったとは言えないとして批判している³²。

³² 「知財戦略に関する議論の高まりは、政府によって作り出された一種のブームという側面がある。それゆえ、知財戦略の重要性が喧伝されるわりには、経営学あるいは組織論的な解明が深まったとはいえない。また企業経営の実務家からみても、知財戦略の具体的なイメージが湧きにくく、知財戦略の方向性あるいは勘所がわからない。」（藤田，2005）

業界におけるこうした動きの中、企業の知財職場の成員は、どのような活動をすれば、より事業に貢献できるのか、知財活動の戦略性を高めたことになるのか、ということに頭を悩ませ、自らの方向性を模索している。この状況は、本稿の大平社の事例でも記述される状況である。

5.5 企業組織内での知財業務の分業体制

どのような知財業務があるのかについて上述したが、これを知財職場の中でどのように分業しているのかは、その企業の規模等によって大きく異なる。

例えば、中堅企業では、一人から数人の知財担当者が設けられ、あらゆる知財業務を担当するというケースが多く見られる。それに対して、本稿で紹介する大平社のように、大企業になると、それぞれの知財業務が大規模化・複雑化するため、細かく分業していくのが一般的である。

したがって、中堅企業の知財担当者がゼネラリスト的な業務遂行スタイルになるのに対して、大企業の知財担当者はスペシャリスト的な業務遂行スタイルになり勝ちである。そうになると、スペシャリスト同士の認識に差異が生じやすくなり、意思疎通が難しくなってくる。

5.6 知財職場の成員を取り巻く人びと

知財職場の成員は、法律・技術・経営の側面を併せ持つため、社内外の実に様々な人びとと関係しながら業務を進めている。そのような関係者を全て列挙することはできないが、知財職場の成員がどのような人びとなのかを理解するために、代表的な関係者について説明する。

知財権を出願し、権利化して、権利化した知財権を活用するためには、特許庁の審査官や裁判所の裁判官とやり取りをしなければならない。審査官や裁判官とのやり取りは、弁理士や弁護士といった代理人を介して、または知財職場の成員自らが行う。

権利行使をするまたは権利行使をされるという場面においては、競合他社やパテント・トロールなどが関係する。競合他社とは、事業規模に見合う知財力をお互いに有していれば、無償でのクロスライセンス契約を締結することになる場合が多く、そのバランスが偏っていると、金銭の授受により解決する場合が多い。また、両社の知財バランスがどのようになっているのかはお互いの知財担当者同士での話し合いにより決められる場合が多い。一方、パテント・トロールは、技術者、弁護士、会計士、金融のプロなどの専門家の集団であり、特許権を使って自ら事業化するのではなく、

第三者から購入した特許権を事業会社に対して行使し、和解金によって収益を上げることを狙いとする集団である。

その他の会社としては、共同開発の提携先、M&Aの相手先、部品供給会社、顧客会社などが関係し、それぞれ契約内容の検討が知財職場にとって重要な業務となってくる。

共同開発は、対企業だけでなく、大学や公的研究機関とも行う場合がある。その場合もそれらとの契約内容の検討が重要な業務になる。

その他、社外の関係者としては、税務署や税関などである。税務署は、知財契約締結先とのロイヤルティの授受の際に関係する。税関は、知財権侵害品の水際規制において関係する。

一方、社内においては、最も重要な関係者は社長や事業部長などの経営層である。知財権は、独占排他権という強力な権利であるため、企業にとって差止や損害賠償というリスクを伴うものである。そのため、経営へのインパクトが大きく、知財の状況は都度経営層にインプットしておく必要がある。この業務は、知財職場の成員の中でも主に、本部長や部長の担当業務である。

知財職場の業務は、社外との知財契約によって、巨額のロイヤルティをやり取りするなど、巨額の金銭の授受があり得る。そこで、知財職能は、経理部門と意思疎通を図り、常に、知財活動による経営へのインパクトを見積もる必要がある。

特許権は、技術を対象とする権利であるから、技術者が重要な関係者となる。これに対して、意匠権は、商品の形状等を対象とする権利であるから、デザイナーが重要な関係者となる。さらに、商標権は、商標やブランドを対象とする権利であるから、マーケティング部門や経営企画などが重要な関係者となる。このように、特許権・意匠権・商標権は、それぞれ関係先が異なるため、大企業の中にはそれぞれを分業する体制を採っているところも少なくない。

知財部門は、知財ライセンス契約や共同開発契約など契約書を扱うことが多いので、法務部門と協力し合う場合が多い。

知財の経営にとっての重要性が増す中で、知財職場は、知財職場の成員を教育するだけでなく、技術者を中心に社内の他部門の人びとに対して知財教育を提供する場合がある。この観点では、人事部門が関係者である。

第三者の知財権侵害品を購入しないという意味で、購買部門と連携をしなければならない。その他、様々な部門との連携が必要になる場合が多い。

以上見てきたように、知財職場の成員は、特許出願書類などの書面に向かって黙々と業務をこなしているという印象を一部に持たれているが、実際には、様々な関係者と連携を取りながら、業務を進めている。

5.7 知財職場の成員の能力

次に、知財職場の成員がどのような人びとなのかを理解するために、知財職場の成員の能力について説明する。

知財職場の業務は法律・技術・経営に関係するため、知財職場の成員は、それぞれについて、一通りの運用能力を備えることが求められる。さらに、知財業務は、特許の独立の原則があるため、日本だけでなく、各国で展開する必要がある。そのため、英語力等のグローバルでのコミュニケーション能力を備える必要がある。

法律の面では、特許法・意匠法・商標法などの知財権法や民法等の運用能力が問われる。行政や司法に対して各種手続きをしなければならないし、また他者との契約も検討しなければならないからである。実際に、知財職場の成員の中には、日本弁理士、日本弁護士、米国弁理士、米国弁護士などの専門的な資格を有する者が少なくない。知財契約を担当する者は、大学の法学部出身のものが多く、また、知財職場の成員は、専門能力が高いが故に、社外の労働市場が他の部門に比べて発達しており、日本においても転職は珍しいことではない。

知財職場は技術部門と関係が深いため、技術部門の出身者が多く在籍する。技術部門の出身者は技術に精通している場合が多く、特に特許を業務として扱う場合が多い。

近年は、知財で経営に貢献するということを掲げる企業が多く、知財職場の成員の経営スキルを高めようとの動きもある。例えば、鈴木（2015）が示すように、国内外の大学院のMBAに知財職場の成員を派遣する企業も出現してきた。

したがって、知財職場の成員は、グローバル・コミュニケーション能力、法律運用能力、技術力といった専門能力を基本として有しつつ、現在、経営スキルを高めようとしているところである。ただし、知財職場の成員全員がこれらの能力を十分なレベルで有しているということではなく、それぞれの成員の能力を持ち寄って、知財職場全体として、以上の能力を保有している。したがって、各成員に注目すると、それぞれが有している能力にはバラツキがある。

第6章 知財職場における4つの事例とその背景

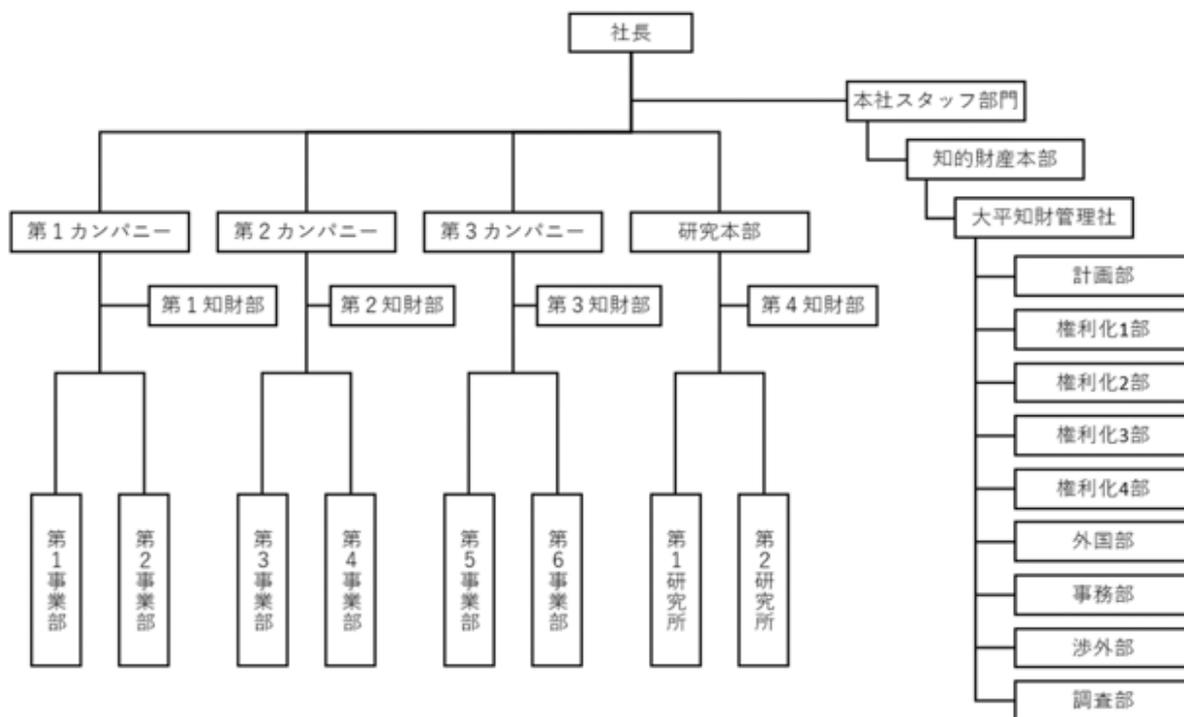
第3章で説明した通り、本稿の分析対象は、日本のエレクトロニクス企業の一つである大平社のX年～X+5年の合計6年間の知財活動である。そこで、本章では、この期間を振り返りながら、大平社の事例を整理する。

6.1 組織と登場人物

まず、大平社の組織およびインタビューで登場する人物のプロフィールについて、まとめて説明する。

6.1.1 組織の説明

大平社は、図5に示すような、カンパニー制を採用し、社内の各事業を複数のカンパニーのいずれかの傘下に置いている。各カンパニーは、社長が各カンパニー社長に経営を委任することで、経営されている。さらに、各事業は、カンパニー社長が傘下の各事業部長を管理・監督することにより経営されている。なお、カンパニーの名称や数は実際のものとは異なる表記としているが、構造的には実際の構造を反映している。



(筆者作成)

図5 大平社の組織図

社長の直下には、人事や経理等の間接業務を行う本社スタッフ部門を置いている。この中に、知的財産本部も置かれている。一方、各カンパニーにも知財部が置かれている。つまり、大平社の知財マネジメントは、知財本部と各カンパニーの知財部とからなる二部門体制となっている。知財本部は、大平社全体に共通する知財マネジメントを担当し、各カンパニーの知財部は、各カンパニー固有の知財マネジメントを担当する。例えば、特許権をどのような名義で保有するか、全社に共通して影響する他者との契約をどのような方針で締結するか、といった全社に共通する事項については知財本部が担当する。一方、どのような特許権を取得するか、個別事業のためにどのような他者との契約を結ぶか、といった事業固有の事項についてはカンパニーの知財部が担当する。

知財本部の下には、大平知財管理社という知財職能子会社が設置されている。大平知財管理社は、大平社から対価を得て、知財オペレーション・サービスを提供する。大平知財管理社は、内部に、計画部、外国部、事務部、渉外部、調査部、第1から第4知財部を設けている。

計画部は、大平知財管理社の経営を円滑に進めるために置かれた部であり、大平知財管理社の事業計画の取りまとめ等を担当している。大平知財管理社は、独立採算制

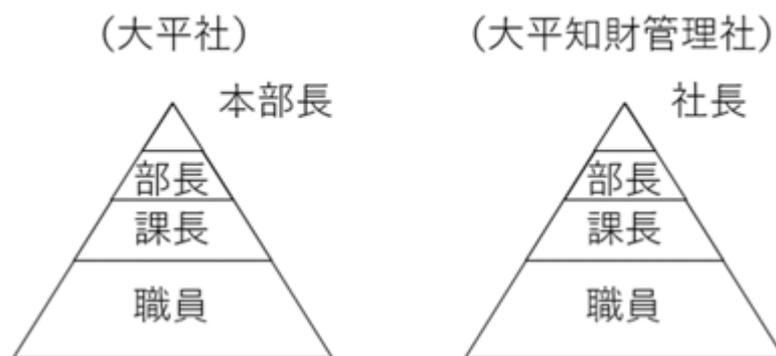
をとっており、計画的に収入と支出の管理を行うことが必要である。この計画立案の部分で計画部が担っている。

外国部は、外国での権利化等の業務を担当する。事務部は、特許庁等への手続き事務などを担当する。渉外部は、知財に関する他社との交渉や契約等を担当する。調査部は、特許調査・分析を担当する。

権利化1部は、第1カンパニーの権利化業務を担当する。同様に、権利化2部および3部は、第2カンパニー・第3カンパニーの権利化業務を担当する。権利化4部は、研究本部の権利化業務を担当する。

大平知財管理社の社員は全員が大平社から出向している。待遇も大平社の社員と全く同じである。また、大平社の知財職場の人員と大平知財管理社の人員とは、頻りに相互に異動し合っている。

図6は、知財部門の職位を示す概念図である。



(筆者作成)

図6 大平社の職位構成を示す概念図

大平社の知財本部長が知財部門のトップである。大平知財管理社のトップは社長である。それらの下に、部課長のポストがあり、各課に職員が配属されている。課によっては係を設けているところもあるが、係長も職員として表している。部課長は、両社間で同格である。また、大平社および大平知財管理社は、資格制度を設けている。したがって、ポストの観点からは職員として位置付けられるものであっても、資格の面では部長や課長と同格のものもある。報酬は、ポスト重視で決められるが、資格も考慮される。図6はポストの観点で描いており、部長格、課長格のものでもポストがない者は、職員として描かれている。

6.1.2 インタビュー어의プロフィール

次に、インタビュー어의プロフィールを説明する。

(1)内河本部長

内河本部長は、知的財産本部の本部長であり、X+3年からは大平知財管理社の社長も兼務している。50代の男性である。国内外の多くの会社の知財トップとの折衝が多く、かつ、非公式の場での付き合いも良い。そのため、交渉力に長け、大きな案件をいくつも纏め上げている。内河本部長へのインタビューは、2016年11月2日と2016年12月22日の2回に亘って実施し、インタビュー時間は、1回目が1時間程度、2回目が2時間程度であった。内河本部長は、インタビューにおいて、知財マネジメント変革の全容および経緯を語った。

(2)城田職員

城田職員は、権利化2部に所属している50代女性の職員である。元は技術者であったが、20年近く前に知財職能に職能転換している。それ以来、一貫して権利取得業務を担当している。城田職員へのインタビューは、2017年1月12日に行った。インタビューにおいて、城田職員が語った概要は以下のようなものである。特許出願の削減施策により、外国出願もできず、国内出願さえも減った。特許出願をするかどうかを検討するための検討会においても、問われることが変わった。それまでは、研究内容の良否判断が重視されていたが、X年以降、次第に事業性の判断が重視されてきた。

(3)水戸職員

水戸職員は、第1知財部に所属する30代男性の職員である。業務は知財企画を担当しており、第1知財部の部長をサポートしながら、部の方針の取りまとめ、内部部門または関係部門との調整等を行っている。水戸職員へのインタビューは、2017年2月7日に実施した。その時々第1知財部の部長の思考、活動、リーダーシップ等への言及が多かった。

(4)桐原部長

桐原部長は、50代の男性で、外国部の部長である。桐原部長へのインタビューは、2017年2月23日に実施した。桐原部長は、外国部の職員のスキルや対応力を高め、発注側からの信頼を高めることに注力しており、インタビューにおいて主に語ったことはそのことであった。

(5)芦場部長

芦場部長は、40代の男性で、事務部の部長である。芦場部長へのインタビューは、2017年2月23日に実施した。インタビューで語ったことは、主に、大平知財管理社の事務管理面の運用をどのように組織化していったのかについてであった。

(6) 平良部長

平良部長は、40代の男性で、渉外部の部長である。平良部長へのインタビューは、2017年3月3日に実施した。平良部長は、X年からX+5年まで知財の収益化を担当しており、インタビューにおいて語った内容も、その点が主であった。

(7) 森邑課長

森邑課長は、40代の男性で、第1知財部の課長である。森邑課長へのインタビューは、2017年3月15日に実施した。インタビューにおいて語ったことは、主に、事業部に対する貢献のあり方であった。直接、事業部との折衝や大平知財管理社との折衝を行っており、その経験に基づいて語っている。

(8) 尾木職員

尾木職員は、30代の女性で、渉外部の職員である。尾木職員は、第2知財部と同じ居室に在籍しており、第2カンパニーの知財契約を担当している。尾木職員は、X+2年に産休・育休を取得しており、X+3年に職場復帰し、X+4年から第2カンパニーの担当となっている。尾木職員へのインタビューは、2017年3月15日に実施した。インタビューにおいて、尾木職員は、X+4年およびX+5年に第2カンパニーを担当したが、主に、その担当者としての視点で語った。

(9) 羽崎部長

羽崎部長は、40代の男性であり、X+3年まで第1知財部の部長であったが、X+3年から大平知財管理社の立ち上げに尽力し、計画部の部長になっている。羽崎部長へのインタビューは、2017年3月17日に実施した。インタビューでは、主に、大平知財管理社の立ち上げおよびそれ以降の経緯、知財戦略の転換について語った。

(10) 石山職員

石山職員は、50代の男性であり、権利化1部の職員である。元々技術者であり、商品設計を担当していたが、40歳のときに知財職能に職能転換した。商品設計担当時代に所属していた部署の知財権利化を担当しており、技術部門からの信頼は篤い。石山職員へのインタビューは、2017年5月30日に実施した。石山職員は、主に、権利化実務を担当している立場から、今回の知財戦略転換について語った。

(11) 田神職員

田神職員は、30代の男性であり、権利化4部の職員である。入社以来、知財職能に所属しており、一貫して権利化業務に従事してきた。X+3年に半年間、M&Aにより事業移管した会社に、PMIの支援のため出向した経験がある。出向から復帰後、権利化2部に配属され、その後、組織再編により課ごと権利化4部に異動している。インタビューにおいて、田神職員は、主に、権利化実務面から知財戦略転換について語った。

6.1.3 その他の登場人物のプロフィール

(12) 勝間社長

勝間社長は、X+1年に大平社の社長に就任した。知財に関する見識が深く、知財マネジメントの変革を後押しした。

(13) 呉座本部長

呉座本部長は、内河本部長の前任の知財本部長であり、知財 X+1 年に内河本部長と交代した。

(14) 森野部長

森野部長は、第1知財部の部長であり、羽崎部長の後任である。X+3年に第1知財部の部長に就任し、X+5年に出雲部長に交代した。

(15) 出雲部長

出雲部長は、X+5年まで第3知財部の部長であったが、X+5年に第1知財部に異動し、部長に就任した。

(16) 不破部長

不破部長は、X+1年からX+4年まで第2知財部の部長であった。

(17) 加治川部長

加治川部長は、不破部長の後任で、X+4年以降、第2知財部の部長を務めている。

(18) 光成氏

光成氏は、大平社に買収された会社である上塚社の知財部門の幹部だった人物である。

(19) 丸山職員

丸山職員は、知財本部長直轄の渉外担当の職員である。

6.2 経営危機

まず、大平社の経営状況の推移について説明する。大平社は、X-1年度からX+1年度にかけて急激に売上げが縮小した。また、最終利益では、X年度及びX+1年度に2期連続の赤字を計上した。それまでの数年間も、主要事業の国際競争の激化などにより経営状況は芳しくなかったが、ここに来て、低業績事業の不振が深刻化した格好であった。

その後、X+2年度に一時的に回復したものの、X+3年度からX+5年度まで毎年微減が続いた。これは、この期間において、売上げを追うよりも利益確保を優先させた結

果、業績の低い事業を売却等により整理を進めたからである。その結果、X+2年度以降、最終利益はプラスの状態が続いている。但し、同業他社と比べると、最終利益率は見劣りするレベルである。

大平社は、これまで低業績事業の整理を進め一定の成果を上げてきたが、今後、どのように成長を図っていくかが課題である。

6.3 社内改革

大平社は、2期連続の赤字計上という危機を受けて、低業績事業の整理、本社のスリム化、資産のスリム化など、様々な社内改革をX+1年度からX+4年度にかけて矢継ぎ早に断行していった。この改革は、新社長である勝間氏の意向を受けて、本社企画部門が旗を振り、全社プロジェクトや各部門でのプロジェクトとして実行された。

低業績事業については、特に、巨額投資が今後も継続して必要な事業については、これまでの投資は sunk cost であるとして、売却や撤退が決定されていった。整理した事業の中には、これまで大平社の主要事業として長年に亘って多くのリソースを投入し続けてきた事業も含まれていた。そのため、大平社は、自らの構成事業を大きく入れ替えたということが言える。

本社のスリム化は、それまで本社主導で事業の拡大・成長を図る経営スタイルであったものを、事業部主体の経営スタイルに転換することに伴い、必要となった施策である。但し、時系列的には、本社のスリム化を行ってから事業部主体の経営スタイルに転換している。本社のスリム化は、具体的には次のように実行された。まず、それまで本社を構成していた各間接部門をそれぞれ3つのグループに分けた。そして、①1つ目のグループは事業部に移し、②2つ目のグループは新たに設立した各職能のサービス会社に移し、③残りの少数を本社に残した。これにより、事業部主軸の経営を強化しつつ、サービス会社導入により間接部門に市場原理を取り入れ、本社は戦略的な活動に集中しようという狙いであった。

資産のスリム化は、土地・家屋等の保有資産を売却等によりスリム化するという活動である。経営状況の悪化により運転資金も苦しくなっていたため、資産売却により得た資金で経営を安定化させようということが狙いであった。

6.4 経営層からの期待

大平社のアニュアルレポートの変遷を見てみると、X+2年において、その編集方針が大きく変わっていることが見てとれる。そして、知的財産に関する記載内容も激

変していることが分かる。

例えば、X年では、アニュアルレポートは主に経営状況の報告と環境活動等の各種活動の報告とで構成されていた。知的財産に関しては、各種活動の中の一つとして報告されていた。その内容は1ページにまとめられ、特許出願件数および特許保有件数のグラフとともに、知的財産の確保・活用の必要性、知財人材の育成、経営者および社員の知財教育、知財活動の環境整備、外国出願の効率化・高品質化、商標やデザインの模倣対策など、知的財産に関する詳細説明を掲載していた。この記載ぶりは、X+1年にも踏襲された。

しかし、X+2年になると、アニュアルレポートは、事業戦略および経営幹部のメッセージを前面に打ち出した構成に変わり、知的財産に関しては全く触れられていない。この傾向は、次年度以降も続くが、X+4年に特許出願件数および特許保有件数のグラフだけは復活する。X+5年には、グラフに「事業環境や知的財産環境の急速な変化を踏まえ、重点事業領域を中心とした出願と、今後のビジネスで必要なものへ保有特許の絞り込みを強化」という説明が付されている。

アニュアルレポートは、定型的な差し障りの無い保守的な記載ぶりから、将来の方向性を積極的に発信していこうという、より積極的な記載ぶりに変わった。このことは、大平社の経営層の考え方を反映したものだと考えられる。特に、X+1年に就任した勝間社長の影響は大きいものと思われる。知財職能は、これまでの延長線上の定型的な業務のみを続けているだけではアニュアルレポートにも取り上げて貰うことができない。これは、大平社の経営層が知財職能に対してこれまでの延長線上にない改革を迫っていることを象徴している。実際に、知財職能の職能改革を断行するよう、勝間社長から指示があった旨、内河本部長が証言している。

6.5 知財マネジメントの変革

大平社の知財部門は、X年度およびX+1年度の経営危機をきっかけに、他の部門と同様に職能改革が迫られた。まず、人事面では、大平社社長が交代した直後に、知財部門のトップである知財本部長が呉座氏から内河氏に交代した。

内河本部長は、本部長就任前後のことを次のように振り返っている。

(X年は) 経営状況が悪かったやろ。知財を担当することになるだろうということは分かっていたので、どうしたらいいのかいうのを考えた。黙々と知財の仕事をしているだけじゃ将来はないわな。

このように言って、①事業戦略とどう整合をつけるか、②仕事のやり方をどう変えるか、③大人数の知財職能をどうするか、という3点を当時考えたこととして、内河本部長は挙げた。

内河本部長のビジョンに対して、検討チームが結成され、具体策が検討された。検討チームは、職能内の比較的若い管理職から主要ポストを占めるものまでが集まり、結成されたものであった。その検討チームでの検討の結果、①特許出願件数を適正な水準に抑え、知財活動コストを削減すること、②撤退事業に関係する知財を中心に売却やライセンス・アウトをして、知財収益を図ること、③知財職能子会社を設立して、知財業務の社外へのアウトソーシングコストを抑えること、④知財マネジメントの戦略性を強化すること、などが決定された。

6.5.1 特許出願件数の削減

日本のエレクトロニクス業界は、技術の国際競争力を維持するために、特許出願に熱心で、特許出願件数を高いレベルで維持してきた。ところが、小川（2015）が指摘するように、特許出願の数を追う知財マネジメントは問題であるとの認識が広まってきた。荻野（2016）が「Japanese Electronics Paradox」と名付けて指摘するように、特許権の保有数の多さは会社の業績に直結しないからである。

このような日本のエレクトロニクス業界の雰囲気もあって、大平社は、特許出願件数を適正な範囲に抑えるという方針をとった。この方針は、X+1年の職能改革を行うために、知財職場の責任者が集められ、合宿形式で行われた話し合いによって決定されたものである。公式には、ノルマ的な特許出願を抑制し、そのような特許出願にかかるコストを抑えようという方針であった。この公式方針の発信の際には、特許出願件数と売上との関係が、他社と比較した形で公表された。大平社が、特許出願件数の割に企業業績が上がっていないということを示すためであった。

また、X+2年には、大平社の各職場に対して、特許出願の件数上限が割り当てられた。その結果、大平社は、X年からX+3年にかけて、特許出願件数を40%に急減させた。この時期、日本全体として緩やかに特許出願件数を減らしていたが、大平社のこの動きは際立っていた。

内河本部長は、経済紙のインタビューにおいて、特許出願件数を絞ったのは、それまで特許出願がノルマ化していた面がある一方で、実際に活用できる特許は限られていたからだ、と特許出願件数削減の趣旨を説明している。事業に使う見込みのない特許出願を単にノルマとして続けていたのでは、無駄な費用がかかるだけで、事業の防衛や成長に何の貢献もしないという考え方である。

但し、特許出願件数がX年の40%というのは、当初の予想を下回るものであったため、X+5年には特許出願件数を反転させるための施策が打たれている。

上記のX年からX+3年にかけての大平社の特許出願件数の削減は性急に過ぎた面があり、社内で様々な意見が噴出したということであった。この点に関しては、後の章で、エスノメソドロジー分析の対象とする。

6.5.1 知財の収益化

大平社は、2期連続の赤字に陥った際、土地や建物などの保有資産を売却等して現金化するための全社プロジェクトを立ち上げている。このプロジェクトの中で知財資産の活用のためのサブ・プロジェクトも立ち上げられた。全社プロジェクトが知財職能の背中を押し、知的財産権の売却等を推し進めることになった。大平社内でのこの活動は、「知財の収益化」または「知財の現金化」と呼ばれている。それまで、大平社は、事業の防衛やクロスライセンス目的で知財権を保有しており、積極的には売却やライセンス・アウトなどの活動をしてこなかった。したがって、知財活用の推進は、大平社にとって大きな知財マネジメントの転換であった。これは、松本（2016）が、大平社について、「日本企業のなかで最も積極的に知財の資金化(manetization)に取り組んでいる会社の一つである」と指摘していることから裏付けられる。

知財の収益化の活動により、大平社の知財収支は、X+3年まで赤字だったものがX+4年に黒字に転換している。これは、当初目標としていた時期よりも1年または2年程度早い時期での黒字化転換であった。ここで、知財収支とは、知財に関する収入と支出の差である。知財に関する収入には、他社への知財権の売却やライセンス許諾により獲得した収入が含まれる。知財に関する支出は、他社に対する知財権に関する支払いなどが含まれる。

以下、「知財の収益化」の経緯について、内河本部長および平良部長へのインタビューに基づいて説明を進めたい。

インタビューにおいて、内河本部長が先ず初めに挙げたのは、「知財の収益化」に関するものであった。内河本部長によれば、大平社の勝間社長は知財に見識が深く、勝間社長の影響が大きかったとしている。大平社は、上述の通り、2期連続の赤字を計上し、資産売却を開始した。その動きの中に「知財の収益化」もあった訳だが、それまで大平社は知財の収益化に積極的には取り組まず、むしろ知財の収益化が事業に影響することを最小限にとどめるために、積極的に消極的姿勢を取ってきた。その姿勢を転換するには、勝間社長のような大平社の社内で大きな影響力を持つ者の後押しが必要だったと内河本部長は回想している。勝間社長は、他社との知財交渉団を率い

たこともあり、知財には見識が深かった。そのような勝間社長でも、「知財の収益化」を後押しするに至るには、他者の助言が必要であったそうである。それほどに、従来の慣行を破り「知財の収益化」に舵を切るといふ決断は難しいものであった。

「知財の収益化」を実現するための実際の施策は内河本部長の下で行われた。その際、内河本部長は、大胆に実行していこうと考えたそうである。これについて次のように述懐している。

収益化プロジェクトを始めるのに当たって、どうするか色々考えた。どうせ何をしようといっても、反対が多いただろうし、ま、実際に反対ばかりだったわな。それで、ちまちまやっても反対が多いただろうから、思い切った収益化プログラムをやろうということにしたんや。批判をかわすのではなく、正面からやってやろうとしたんや。

内河本部長は、「知財の収益化」が成功した要因として、勝間社長の後押しを主なものとして挙げるが、実務面ではレスリス社および工業振興社との提携が大きかったとしている。大平社の保有する知財権とレスリス社または工業振興社の保有する知財権とを合わせて、第三者に権利行使をしていくという、知財権の共同活用に関する提携である。ただし、この提携はいずれも計画的に開始されたというものではなく、偶然の縁があって、レスリス社および工業振興社と知り合い、タイミングが良かったために提携の話が進んだということである。レスリス社は、海外企業であり、X年前後に大平社と同様に、事業環境変化により事業転換を余儀なくされた会社である。工業振興社は、日本の投資ファンドである。

このような提携を進めるに当たって重要なことは、リスクを取るということに尽きると内河本部長は断言している。内河本部長は、提携におけるリスクについて、次のように言っている。

日本企業はリスクを取らへんやろ。欧米の企業なんかとも組むいうだけで怪しく感じるやろ。そんなところと組んで大丈夫か？とか風評被害があるんじゃないか？とか考えるわな。でも、組んでみて分かるが、我々には知らない世界がある。レスリス社にしても莫大稼いでいるわな。それは成功する仕組みがあるんや。それを日本人はその世界を知らないので、踏み込めない。日本のスタンダードは米国のスタンダードとは違う。でもそれを一歩踏み込んで、相手の世界を知らな、何もできない。

以上の内河本部長の証言を裏付ける内容を渉外部の平良部長が語っている。そこで、平良部長のインタビューに基づいて、「知財の収益化」というプロジェクトの経緯を

説明する。

元々、X年頃まで、大平社は、知的財産の活用に対して消極的であった。その当時の知財本部長であった呉座氏の態度と絡ませて、平良部長は次のように語った。

ま、当時外ではもう、普通にやっていたんですけども、大平は、お金のためにそんな売るなんて、っていうのが呉座さんも、すごい考えがあったので。あんまり積極的にやっていたなかった。

「当時」というのは、X年頃のことである。「外」というのは、大平社以外の同業他社をはじめとする会社という意味である。「普通にやっていた」とは、特許権の売却やライセンス・アウトなどの知財の収益化のことである。「すごい考え」とは「強い考え」のことを意味する。したがって、X年頃に他社では知財の収益化に取り組んでいたが、大平社は、呉座知財本部長の強い考えもあって、知財の収益化には消極的だったということである。

さらに、その当時、NPE（Non-Practicing Entity：非実施主体：特許を事業で実施しない企業等）から、大平社の特許権の活用を一緒に組んでやっていこうというアプローチがいくつもあったことを証言している。

で、実はそれまで、いわゆるNPEという会社からいっぱいアクセスされてたんですよ。でも、呉座さんはそれ言っても、踏み切りませんやん。「そんな大平がNPEと組んでどうすんや」とか言って、ハンコを押さないですからね。まあ、「そもそもがお金を稼ぐというのが究極の目的の活動って何やねん」「何のためにやねん」とか、「それがお客さん攻めたらどうすんねん」とか、ありとあらゆるものが出てきて、中々進んでなかったんですよ。

つまり、社外の状況としては、大平社が知財の収益化というプログラムを開始することについての土壌が出来ていたということであるが、大平社内部は消極的なままだったということである。

但し、知財の収益化に消極的ではあったが、全く検討していないということではなかった。

呉座さんのときの戦略というのは、やっぱりまだ右肩上がりの事業戦略の名残を受けて、守り戦略にかなり特化していたと思うんですよ。でも、呉座さん自身もいつまでもディフェンスだけだと守るべき事業もだんだんと少なくなって、厳しくなってるんで、何か変化を起こさんとあかんと肌で感じてはったんやと思う、感じてはったんです。で、一

方、全く知財の活用率というのは全く上がらなくて。それを「活用率を上げるやり方をお前考えろ」というのが、私に指示が出ていたのがX年の途中位だったんです。

ここで、守り戦略とは、知的財産は保有するが、それはあくまでも、知的財産を事業競争力の一部として使い事業収益を得ることを目的とするという戦略であって、その知的財産の売却やライセンス・アウトによって直接知財収益を得ようとするものではない。知財の活用戦略を変えなければとは思いつつ、中々変えることができなかったという状況であったというのが平良部長の認識である。平良部長は、そういった中々変化させることができない状況について、次のように振り返っている。

呉座さんからちょろちょろとそういう指示を貰っていて、あの一、外の動きとか中にどう仕掛けるかとかのアイデアを練っては、呉座さんに持って行って駄目だしくらったりしていました。

X+1年の決算において、大平社は最終損失を計上するという経営状況の悪化に見舞われた。その後に社長が勝間氏に交代する訳である。社長交代を機に、「知財の収益化」は加速していった。

X+1年に勝間さんが社長になられて、経営状況が悪化していたもので、で、キャッシュがもうなくなると、いうのがもう赤裸々に公開されたタイミングだったという理解をしています。

ま、先ほど言った経営状況の悪化というのがバーンと出てきて、で、勝間さんがキャッシュがなくなったので、キャッシュフローを改善するプロジェクトというのを全社的にやれと、という中に、知財っていうのが入り込んだんですね。で、知財も収益化でキャッシュフロー改善のために貢献せよというのがあのとき出たんです。

で、呉座さんが、まあまあ勝間さんから指示を受けたのがその夏ぐらいでしたね。「金稼げ」と明確に指示を受けたと帰って来られましたね。

このように、勝間新社長の明確な指示により、知財の収益化の検討が本格的に開始した。しかし、その直後、知財本部長は、呉座本部長から内河本部長に交代した。これ以降、内河本部長の下で、知財の収益化は手探りながらも徐々に浸透していった。このときの状況において、内河本部長は、次のように語り、知財の収益化に関しては

勝間社長のリーダーシップが大きかったとしている。

トップに知財に知見のある人がいて、その人が明確に知財の収益化について指示を出したというのが大きかった。後は、こちらとしては、それをどう実現するか、いうことだけだわな。

内河本部長から指示を受けて「知財の収益化」プロジェクトを計画するに際して、平良部長は、知財の売却、外部機関との提携による知財収益化、自社での交渉による知財収益化の3つのプランを構想したそうである。このうち、平良部長は、知財の売却、外部機関との提携による知財収益化について詳細に語った。残りの自社での交渉による知財収益化については、まだ明確な成果が出ていないということで、インタビューによる語りは少なかった。そこで、以下では、知財の売却と、外部機関との提携による知財収益化とに絞って、その経緯を説明する。

平良部長がまず手を付けたのは、知財の売却だったそうである。

内河さんになって、収益化と言っても、大平社全体としては表立っては全くやってないし。何から手を付けたらよいかとか、やり方とかそれがまだまだ浸透していなかったの。あの一、まず、こうやったらやれるという実績を見せなあかんと思うて、それで、一番最初にやったのが売却ですね。

その際、平良部長が最も留意したことは、早期に実績を上げることだったそうである。

このラインのこの領域の知財であれば売却ができるし、ここに頼めば、もしくはこういう風にすればちゃんと売れるという、まず実績を作るということをしよとうしましたね。もう要らない、当時撤退事業っていう言葉が出てきたので、撤退領域の中でもう要らない知財を明確にして、それを売り切るというのを、まず大平社の中に持ち込んで。

ここで、撤退事業というのは事業環境が悪化した関係で、撤退したほうが良いと考えられる事業領域または既に撤退した事業領域のことを意味する。そのような事業領域においても、知財は大平社が引き続き保有している場合がある。そのような場合、社内でその知財を活用しようがなくなるため、社外に売却しても大平社の事業に悪影響は及ばさない。つまり、撤退事業に関係する知財の売却は、大平社内で合意を取り

やすい。

いざ知財の売却を始めてみると、売却実績が評判を呼び、次々に売却依頼がカンパニーから届いたそうである。

で、売却の方は、当時カンパニーさんと色々と話して行って、で実績こんなん上がって行ってますよ、ここに当てていきますよと言って、バーっと言うと、だんだんバーと出てきたんですね。もうみんな「売りたい売りたい」って、売れたらまた中毒症状になって「これもあれも」と来るんで、まあ、坂を転がり落ちるような感じで、あの当時は膨大なポートフォリオの数が出てきたんですね。で「こんだけ実績上がっていますよ」とか「こんだけエントリー上がっていますよ」とかを見せたら、会議とかでそういうのをチャートで見せると、まあ「俺らもやらなあかん」ってなるじゃないですか。その責任者の心理的には。まあ、それで一気に売却の方は立ち上がって、で半年でもの凄い量になったんですね。

次に外部機関との提携による知財収益化の経緯を追ってみる。平良部長は、勝間社長がそういったプログラムに乗り気になった経緯から説明した。

その一方で、もっと売るだけじゃなくて金を稼ぐ仕組みなり、仕掛けを考えなあかんでいう風に動き出していたのが、今で言うと、権利を外に出して活用会社を作るという考え方やったんですね。で、そのこのアイデアに至ったのは、色々背景もあってですね。上塚社さんが先駆けてああいうのをやってはったんですね。で、実は、光成さんが一度、勝間さんにああいうモデルを提案してはるんですよ。それを、えらい勝間さん、お気に入りになって、「内河、あいつを使え」と上から神の声が来てですね、で、そのプロジェクトに光成さんに入ってもらったんですよ。

「上塚社」は、大平社に買収された会社である。「光成さん」は、「上塚社」の知財部門の幹部だった人物である。「光成さん」と勝間社長のやり取りによって、外部機関との提携による知財収益化というプロジェクトに対して勝間社長のゴーサインが出たということである。

なお、知財の収益化のために外部機関と提携する理由は、外部機関の知財収益化のノウハウを活用するということの他に、大平社が相手方と直接交渉をする訳ではないので、相手方からの反撃を受けにくくなるという理由もある。

その後、大平社は、工業振興社との提携を選択し、工業振興社との共同出資で梅津社という知財活用会社を立ち上げる。なお、工業振興社は、上述の通り、日本の官民

出資の投資ファンドである。梅津社の立ち上げの経緯を、平良部長は次のように語っている。

で、内河さんと私と当時、丸山さんかな、色々話をして、どうも、工業振興社がそういうのをやりたがっているということ、ちょっと聞いてですね、一回ちょっと仕掛けてみるかということでアクセスしたんです。そしたら、向こう、もの凄い乗り気になってしもうて、で、じゃあ、ちょうど、工業振興社さんもですね、各国の色々な状況を彼らも調査して、で、行き着いたのが、梅津社みたいな構想で。で、まあ、知財という活用でお金を稼いで次の投資に回していくサイクルを、そういう会社をまあ作りたいんだということを元々持っていたんですね。で、そこに大平社が声掛けしに行ったので、で、内河さんがあの性格やから、カンパニーに聞く前に、思い切って、色々な技術出しまっせ、とか言って、ワーッと行く訳ですよ。そしたら向こう、乗り乗りになるじゃないですか。で、一気に構想がバーッと膨らんだんです。え、それがですね。X+2年の1月・2月でかなりの構想が固まったんです。最初のストラクチャとか、ばーっと最初に固めていって、で、夏位に、立ち上げたいと。

「丸山さん」というのは、大平社の渉外担当の社員である。大平社が工業振興社とコンタクトを取ったのがX+1年の12月頃だったそうなので、2・3ヶ月で梅津社の立ち上げ構想は固まったということである。ここで、キーになるのが、内河本部長が社内合意形成よりも工業振興社との交渉を優先させたことである。これをきっかけにこの後、社内での議論が紛糾していった。この点、内河本部長は、上述の通り、次のように証言している。

収益化プロジェクトを始めるのに当たって、どうするか色々考えた。どうせ何をしようといっても、反対が多いだろうし、ま、実際に反対ばかりだったわな。それで、ちまちまやっても反対が多いだろうから、思い切った収益化プログラムをやるということにしたんや。批判をかわすのではなく、正面からやってやろうとしたんや。

梅津社の構想ができてから、半年程度で梅津社の立ち上げを完了しようとして動き始めたが平良部長は証言している。梅津社の立ち上げには、会社設立だけでは不十分で、運用対象の特許権を集める必要がある。そこで、大平社保有の特許権の一部を運用対象として梅津社に預けることになった。しかし、その際に、各カンパニー保有の特許

権を梅津社に預けることについて、各カンパニーの同意を得なければならないのだが、それが最も苦勞した点であったと平良部長は振り返っている。

工業振興社としては、半年ぐらいで一気に立ち上げるということになったんですよ。ここがまた戦略の転換ポイントで一番苦勞したところが、あの一、カンパニーに権利を出してくれというのを了承を取らないといけないじゃないですか。一番苦勞したのは、カンパニーさんの同意を得るところ、なんですね。で一、まあ、その先導を私やらせてもらったんですけど、辛かったですよ。めっちゃめっちゃ辛かったです。まだ、ある技術を出すと言っても、カンパニーも事業の規模がそれなりにあるし、「内部に留め置いてもらわんと困る」とか、「そんなん売ってどうすんねん」というのがあって。で、臨時会議とか、責任者呼んで色々とかうやったんですけど、中々そう「分かりました」という風にはすぐには皆さん同意、まあ、第4知財部さんはもう「行きたい行きたい」って、もうお金稼がなあかんで、積極的になってはったんですけど。他の部長さんとか、カンパニーさんの方は中々。。難しかったですね。カンパニーの部長さんには、私個別に、「こうこうこういう事情だから」という、ちょっと、大きなところから説明させてもらって。でも、部長さんが仮に理解しても、メンバーの方が大体反対するんですよ。そこでもう中々進まへんのが正直あるんですよ。

平良部長は、カンパニーの部長が保有特許を梅津社に預けることに対して警戒したと言っている。カンパニーの部長とは、具体的には、第1知財部から第3知財部の部長を指す。カンパニーの部長が上記のように警戒するのは、一旦保有特許を梅津社に預けてしまうと、その特許は自社事業を守るためには使えなくなるからである。通常、自社事業に対して、他社から他社の特許権侵害で訴えられたり、他社が自社特許を侵害したりした場合には、自社保有特許で対抗することになるが、その自社保有特許を梅津社に預けてしてしまっていると、その特許権での対抗については制約されてしまう。活用の権限が梅津社に移るからである。そこを懸念して、カンパニー部長は、自分のカンパニーで保有している特許権を梅津社に預けることについて躊躇した。さらに、部長だけでなく、その部下も納得しないという状態になったということである。一方、第4知財部は、研究部門を担当しているのみで、事業を担当していないために、上記のような警戒はなかった。

平良部長は、第1知財部から第3知財部の反応をより詳細に語った。これらの部から供出された特許権は、陳腐化した技術に関するもの等、「様子見の目的のポートフォリオ」だったということである。上司に「供出しろ」と言われるから、数だけ揃え

て出しました、という対応をしたということである。

でね、面白かったのが、「出せるものは出してください」と「活用したいのを出してください」という風に仕掛けたんですよ。1ヶ月期間設けて。ほな何が起きたかという、あの一、第4知財部はもちろん勝負できる案件を出してこられるじゃないですか。もう収益化したいという思いがあるから。でも、カンパニーから出てきたのは、陳腐化した技術とか、要はもう旬を過ぎたようなのを出して、そういうのがバーっと出てきたんですよ。ま、全部ではないんですけどね。良いのもあれば、ちょっとお試して、よう分からんから一回ちょっと出してみるという、様子見の目的のポートフォリオぐらいしか来なかったんですよ。

集まった特許権は、特許活用が難しいものが多い中、時間だけが過ぎていく。そうした焦りが出てくる中で、平良部長は、内河本部長自ら事を進めるようにとの指示があったと証言している。

でも時間軸だけがバーっと迫って、結構板挟みになったんですよ。「内河さん、どうしますう？」って聞くと、あの性格やから、「もう行け」と正直言うと、「俺が言うたるから、お前もう行け」というのがあって、で一、期限もうめっちゃ切られたんですよ。「この日までにリスト出してくれ」っていうのがあって。「内河さん、もう今日言われたらどうしますう？もう私も話をしましたが、もう、中々まとまりません」て言ったら、「もうええから、もう行け」って。で、出したんですよ。

カンパニーに完全に同意を得ずに、カンパニー保有の特許権を梅津社に供出してしまったということである。その後、平良部長は、各カンパニーを回って、説明と謝罪に奔走した。

ま、そういう、出した後、色々、役員に説明に回ったり、するのと同時に、現場レベルの人に説明したり、私も頭を下げたりしました。内河さんがぼーんと言ったのを、溝を埋めたりしながら、ま、やって、一応スケジュール通りというか、にはやって、立ち上がったんです。

平良部長は、当時を振り返って、知財職能メンバーの意思統一を図ることが難しかったと語った。その典型例として、出雲部長とのやり取りを挙げた。

ま、当時はそうですね、中々この大人数の職能を同じ方向に向かわせるというのは難しかったですね。例えば、一番私ぶつかったのは出雲さんですからね。本当に、喧々諤々やらせてもらいました。当時まだ第3知財部におられたんですね。

しかし、平良部長は、出雲部長の主張を押しつぶすのではなく、一定の理解を示している。

出雲さんの言うてはることはもったもなんですよ。梅津社に渡した中に重要案件があつて事業に影響したらどうするのかと、そういうのを、ずーっと言うてはったんですよ。で、それも一理、私も理解できるし、いや、「勝間さん、活用せえ言うてるんだから、従え」いうのは言えますけど、でも、出雲さんも現場を預かってる方なので。

そして、平良部長は、内河本部長と相談して、方針に修正を加えた。その修正とは、それまで、特許発明の内容に関係なく、ライセンス・ポリシーが一律であったものを、特許発明の内容によって、ライセンス・ポリシーを変えるということにしたというものである。

で、結局、出雲さんと話して、結局やったのは、内河さんと話して、「分かった」と。じゃ、勝間さんとか、各取締役に報告に行くから、ま、「そのときに、事業に迷惑かけへんというか、ま、そういう説明をしてくれたら、俺としては分かったと言います」と、いう宿題を貰ったんですよ。あ、分かりました、じゃこうしますというのを、私と内河さんが説明したんですよ。それはまあ、内容からすると大したことじゃないんですけども、あの一、こういう言い方をトップにしていったんです。ま、収益化というのが強く求められています、と。で、その中で、ただ、一定の事業は守らないといけないので、配慮が必要やと、で一、一応特許の中身によって、ポリシーを変えさせて欲しいと。

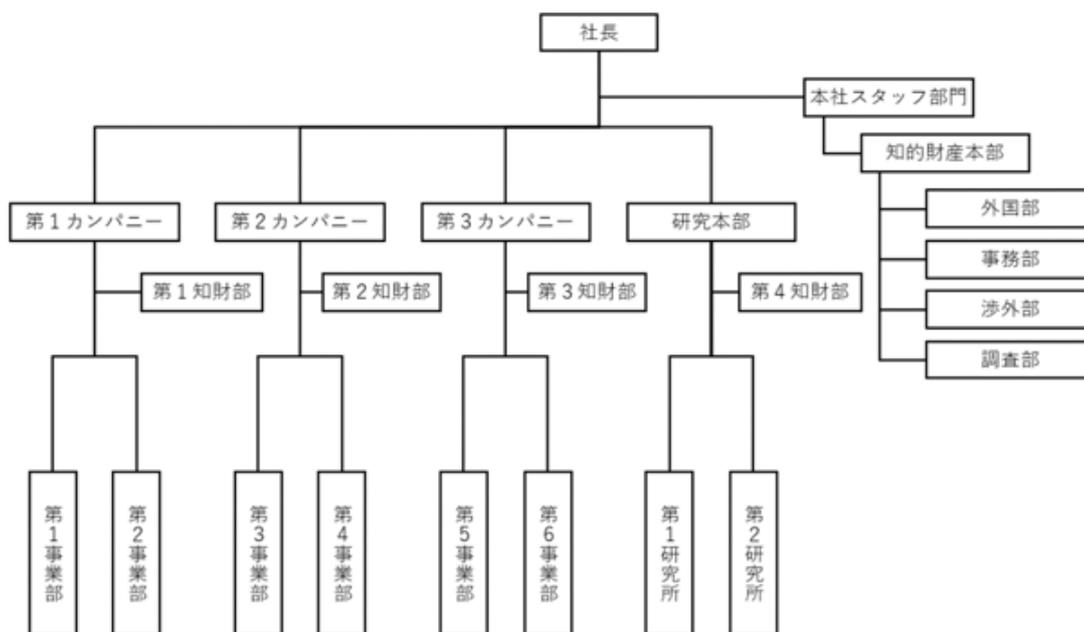
この修正に関して経営層に了承を取り、出雲部長の納得を得たということである。

そういうことでやらせてくれというのを経営陣に言ったんですね。ま、そうしたら経営陣も、「そらそうやな」と。「それならやってくれ」と、一応みなさん勝間さんも含め、納得していただいて、で一、出雲さんに報告して。「ま一、俺も言いたいこといっぱい言ったけど、悪かったな。」って、こういう風になった訳ですよ。

以上の経緯を経て、大平社は「知財の収益化」についてある程度の成果を出すことができた。

6.5.2 組織構造の変革

大平社は、X+3年まで、図7に示すような、本社スタッフ部門の下に知的財産本部があり、そこに、外国部、事務部、渉外部、調査部が所属する構成であった。



(筆者作成)

図7 大平知財管理社設立前の大平社の組織図

X+3年に知財職能子会社である大平知財管理社を設立したことにより、図5に示すような知財マネジメント体制に変わった。

図5に示すように、カンパニーおよび事業部の体制および知財本部とカンパニー知財部の二部門体制は変わっていない。変更点は、知財本部の下に、大平知財管理社を設置したことである。大平知財管理社は、大平社の知財に関するオペレーション業務のほとんどを担う会社である。

大平知財管理社の設立経緯は内河本部長の就任時までに遡る。上述の通り、内河本部長は、本部長就任前後に、「大人数の知財職能をどうするか」ということを考えていた。大平社の知財部門の人員が多いかどうかは、絶対人数で判断するのではなく、

手がけている事業の数やそれぞれの事業での研究開発の分量で判断すべきであり、大平社の手がけている事業数から考えると、知財部門の人員数が必ずしも多いとは言えないという見解もあった。しかし、当時、大平社の経営層は、知財部門の人数は他社に比べて多く、何等かの整理が必要と考えていたようである。そういった状況下であったからこそ、内河本部長も「大人数の知財職能をどうするか」ということを考えた。

そして、結論として、内河本部長は、1つの組織でこれだけの人数を抱えてはやっていけないと考えた。そこで、組織を2つに分け、一方を戦略立案のための組織とし、他方を知財オペレーションを担う組織とした。この方策は、知財部門の専売特許ではなく、他の部門でも採用された方策であった。これらの方策は勝間社長の小さな本社という構想に沿ったものであった。この知財オペレーションを担う組織が、X+3年に設立された大平知財管理社なのである。

こうすることで、その当時、特許事務所などにアウトソーシングしていた業務を大平知財管理社で取り込もうとした。事業部がそれまで社外に支払っていた費用を、大平知財管理社が同様のサービスを提供することで、大平知財管理社に吸収し、大人数とされる知財部門を維持しようとした。

上述の通り、職能子会社を設立した点は他の部門と共通するが、知財部門が他の部門と異なっていたのは、知財部門の業務のほとんど全てを職能子会社に移し、それに伴って総人員の約7割という大人数をその職能子会社に出向させたことである。このとき、組織内でオーソライズされた子会社設立趣旨は、子会社にオペレーションを集中させることで知財業務の専門性を高め、同時に、大平社に残ったメンバーが戦略を専門的に担うことで知財活動の戦略性を高める、というものであった。

したがって、本節の冒頭で触れた、検討チームによる、③知財職能子会社を設立して、知財業務の社外へのアウトソーシングコストを抑えること、④知財マネジメントの戦略性を強化すること、という2つの決定は、大平知財管理社の設立によって実現したということになる。

知的財産本部には企画業務を行う人員だけが残った。そして、元々知財本部内に設けられていた外国部、事務部、渉外部、調査部は全て大平知財管理社の傘下に移された。その際、第1から第4知財部の人員の一部がこれらの部に異動している。さらに大平知財管理社内に新たに権利化1部から4部が設けられた。また、大平知財管理社の中には計画部も設けられている。

権利化1部は、主に、第1知財部からの異動者で構成され、第1カンパニーの権利化業務を担当した。同様に、権利化2部および3部は、それぞれ第2知財部・第3知財部からの異動者で構成され、第2カンパニー・第3カンパニーの権利化業務を担当した。権利化4部は、第4知財部からの異動者で構成され、研究本部の権利化業務を

担当した。

大平知財管理社の設立時において、大平社に残る知財部門（知的財産本部、第1～第4知財部）と大平知財管理社との役割分担は、大平社に残る知財部門が戦略立案を担当し、大平知財管理社が知財オペレーションを担当する、とされた。

大平知財管理社は、大平社に対して知財オペレーション・サービスを提供する。大平社の各事業部や各研究所は、そのサービス量に応じて、大平知財管理社に対価を支払う。サービス量に応じて変動する費用なので、変動費である。これに対して、従来は、知財の活動量に関わらず、知財部門の活動費は各事業部に売上等を基準として配賦されていた。知財サービス量に関わらず課される費用なので固定費である。つまり、大平社の各事業部や各研究所にとって、知財活動費は、固定費から変動費に変わったということを意味する。このことは、事業部や研究所にとってのメリットである。事業状況に応じて、知財活動量を調整し、それによって知財費用を調整することができるからである。

また、知財費用の改革は知財部門にとってもメリットがある。知財活動というものは長期に亘る場合が多く、短期的な経営貢献が見える化しにくい活動である。そのため、経営層が、知財部門に対して経営貢献を示すように迫ったり、知財活動の効果について疑問視したり、といったことが頻繁に生じ得る。しかし、大平知財管理社を設立したことにより、少なくとも大平知財管理社の活動については、仔細に亘って数値化されているので、経営貢献を定量的に示し易くなったと言える。

大平知財管理社の社員は全員が大平社から出向している。待遇も大平社の社員と全く同じである。また、大平社の知財部門の人員と大平知財管理社の人員とは、頻繁に相互に異動し合っている。

但し、大平知財管理社を設立した後において、大平社側の知財部門の成員と大平知財管理社側の成員との摩擦が方々で見られ、戦略とオペレーションの分離による知財活動の戦略性向上とオペレーションの専門性向上の両立という目標は必ずしも順調に達成されたとは言い難い結果となった。大平知財管理社の設立趣旨は知財活動の戦略性を高めつつ、知財オペレーションにおいて専門性を高めていくというものであったが、本当にこのような効果があるのか、という異論が持ち上がった。その見解の理由は、そもそも知財業務は戦略性の高いものなので、それを二分しては反対に戦略性を高めにくくなる、というものであった。

なお、大平知財管理社の設立は、関係者に様々な異なる見解を抱かせる施策であったが、間違いなく、大平社の知財活動に決定的に大きなインパクトを与えたということと言える。そういう意味で、大平知財管理社の設立は、大平社の知財マネジメントの変革を象徴する施策の一つであった。

6.5.3 知財戦略の重視

上述の通り、大平知財管理社の設立に伴い、大平社に残ったメンバーには、知財戦略を立案し推進することが求められた。そこで、大平社は、「知財戦略の重視」という変革方針を採用した。具体的には、X+2年度の知財部門の運営方針発表資料において、「戦略発信型知財への変革」「事業戦略に適合した知財戦略」「事業場／R&Dとの一体マネジメントへの変革」といった方針を掲げて、知財活動の戦略性向上を知財部門の成員に対して訴えかけた。また、これらを総合して、「事業貢献にこだわる知財への変革」というものが掲げられた。これは、知財活動を自己目的化するのではなく、事業業績に結び付く知財活動を推進していこう、そのためには知財活動の戦略性を高める必要がある、という趣旨の目標であった。

但し、「知財戦略の重視」というのは、一種のスローガンの掛声という側面が強く、その意味するところの活動内容は曖昧であった。この事情は、大平社特有の事情ではなく、広く日本の企業に広がった傾向であった。

この点を振り返ってみると、「知財戦略の重視」は、1980年代から始まる米国のプロ・パテント政策によって、知財により利益を獲得する企業が増えたことに端を発する。Rivette & Kline (2000) は、1980年代～1990年代の状況を調査し、知的財産は「屋根裏部屋で発見されるのを待っているレンブラントの作品、つまり利益や競争手段として活用できる価値あるものだ」と指摘し、知的財産は、法務部門に任せておけばよいというのではなく、CEOが経営戦略に組み込むべき資産であると主張している。日本においても、米山・渡部(2004)が、研究開発戦略や事業戦略に貢献するべく知財活動の戦略性を高めるべきだ、と主張するなど、「知財戦略の重視」は日本企業に広まる気運のようなものになっていた。但し、「知財戦略の重視」というもののその内容は曖昧で、知財戦略とは何かということもはっきりしていなかった。実際に、藤田(2005)は、「知財戦略に関する議論の高まりは、政府によって作り出された一種のブームという側面がある。それゆえ、知財戦略の重要性が喧伝されるわりには、経営学あるいは組織論的な解明が深まったとはいえない。また企業経営の実務家からみても、知財戦略の具体的なイメージが湧きにくく、知財戦略の方向性あるいは勘所がわからない。」と指摘している。

したがって、大平社は、知財戦略が曖昧ではあったものの、日本企業を取り巻く気運に乗って、「知財戦略の重視」という方針を掲げたということが言えそうである。

「知財戦略の重視」という方針に従って、第1知財部～第4知財部では、競合他社の知財力分析や新たな知財施策などを講じてきた。しかし、何をすれば「知財戦略の

重視」の方針に叶うのかは曖昧なままであった。

6.6 本章のまとめ

本章では、日本のエレクトロニクス企業の一例として、大平社を取り上げ、その社内改革を概観した。

大平社は、主要事業の不振の深刻化により、急激に売上げが縮小し、2期連続の赤字を計上した。この経営危機の中、大平社は、社長交代と共に、低業績事業の整理、本社のスリム化、資産のスリム化など、様々な社内改革を矢継ぎ早に断行していった。

社内改革が進む中、大平社の知財部門は、これまでの延長線上にない改革を実行するよう経営層から迫られていた。この経営層からの期待に応えるため、内河本部長は、①事業戦略とどう整合をつけるか、②仕事のやり方をどう変えるか、③大人数の知財職能をどうするか、の3点を知財部門の当面の課題として認識した。そして、内河本部長の変革ビジョンを実現するため、検討チームが結成された。その検討チームでの検討の結果、①知財職能子会社を設立して、知財業務の社外へのアウトソーシングコストを抑えること、②特許出願件数を適正な水準に抑え、知財活動コストを削減すること、③撤退事業に関係する知財を中心に売却やライセンス・アウトをして、知財収益を図ること、④知財マネジメントの戦略性を強化すること、などが決定された。

知財部門の人数は他社に比べて多く、何等かの整理が必要との経営層の期待に応えて、内河本部長は「大人数の知財職能をどうするか」ということを考えた。この問題を解決するために、大平知財管理社がX+3年に設立された。大平知財管理社にオペレーションを集中させることで知財業務の専門性を高め、同時に、大平社に残ったメンバーが戦略を専門的に担うことで知財活動の戦略性を高める、ということが、組織内でオーソライズされた子会社設立の趣旨であった。

日本のエレクトロニクス産業界において特許出願の数を追う知財マネジメントは問題であるとの認識が広まる中、大平社は、特許出願件数を適正な範囲に抑えるという方針をとった。その結果、大平社は、X年からX+3年にかけて、特許出願件数を40%に急減させた。この急減は、日本のエレクトロニクス産業会においても際立っていた。特許出願件数を絞ったのは、それまで特許出願がノルマ化していた面がある一方で、実際に活用できる特許は限られていたからだ、というのが大平社の公式な見解であった。

大平社は、元々、知財の収益化には消極的であったが、経営危機に陥ったことをきっかけにして、知財の収益化に積極的に取り組むようになった。知財の収益化は、撤退事業を中心に、特許売却から始め、徐々にライセンス・アウトのウェイトを高めて

いった。大平社は、知財の収益化を実現するために、第三者と知財の共同活用などのアライアンスを組んだ。但し、実際に知財の収益化を実現しようとする、様々な社内調整を必要とした。

大平知財管理社の設立に伴い、大平社に残ったメンバーには、知財戦略を立案し推進することが求められた。そこで、大平社は、「知財戦略の重視」という変革方針を採用した。但し、「知財戦略の重視」というのは、一種のスローガンの掛声という側面が強く、その意味するところの活動内容は曖昧であった。この事情は、大平社特有の事情ではなく、広く日本の企業に広がった傾向であった。

以上の通り、大平社は、経営危機を乗り越えるために、全社を上げて経営改革を行い、その一部として知財マネジメントの変革に取り組んだ。具体的には、組織構造を変革し、知財戦略の重視という方針を定め、特許出願件数を削減し、知財の収益化を図った。

第7章 知財職場のエスノメソドロジー

大平社がどのような経緯で知財職能改革に取り組んできたのかを前章で述べた。本章では、知財職場の成員による語りを記述し、分析することで、知財職能改革に対して、知財職場の成員がどのように意味付与し、成員間でどのような相互作用がなされたのかを明らかにしていく。

なお、第4章で述べた通り、理論サンプリングにより、①「特許出願件数の削減」、②「知財の収益化」、③「組織構造の変革」、④「知財戦略の重視」を調査対象の活動として取り上げることにした。これらの活動に関する知財職場の成員による語りを本章において記述し、分析する。

また、知財職場の成員による語りに対して、同じく第4章で説明した通り、概念分析を中心としたエスノメソドロジー分析を行う。

なお、以下のインタビュー・データにおいて、丸括弧内で示したものは、読者の理解を助けるために筆者が補った部分であることを示す。

7.1 「特許出願件数の削減」の事例

7.1.1 概要

第6章で説明した通り、大平社は、自らの経営改革の中で特許出願件数を大幅に削減した。これは、特許出願件数が多すぎるのではないかという意見が知財職能内で一部出ていたものの、中々成し遂げることができなかった出来事である。それだけに、特許出願件数の劇的な削減は、特許出願に対する大平社の社員の考え方を大きく変えるものであり、知財職場の成員にもインパクトの大きい出来事であった。そこで、本節では特許出願件数の削減という組織の公式方針をめぐって、知財職場の成員が何を語り、なぜそのように語るのか、そして成員間でどのような相互作用がなされたのかを見ていく。

7.1.2 各成員の語りとその分析

特許出願件数の削減という組織の公式方針に対する、外国部の桐原部長、権利化担当者の城田職員、渉外担当者の尾木職員の三氏の語りを見ていく。

7.1.2.1 外国部・桐原部長の語りと分析

まず、外国部の桐原部長は、以下のように語っている。

量から質へということが転換の一つだったと思う。その結果、特許出願は一気に減って、大丈夫かなあと心配になった。

「量から質へということ」とは、特許出願件数を知財活動の評価基準に置くということから特許権の内容に評価基準を置くということに変えるという方針を意味する。桐原部長は、「転換の一つだったと思う」と語ることによって、「量から質へ」という方針がその後の知財活動の転換のきっかけの一つになったとの見解を示した。そして、その結果として特許出願件数が一気に減ったとの認識を有している。さらにそのような認識を持った上で、「大丈夫かなと心配になった」と言っている。つまり、特許出願件数の削減は、組織の公式見解だが、実際に特許出願件数が劇的に減ると、「不安」になり、「心配」している。

7.1.2.2 権利化担当者・城田職員の語りと分析

次に、権利化担当者の城田職員は、X年以降、業務が次のように変化したと言っている。外国出願もできず、国内出願さえも減った。特許出願をするかどうかを検討するための検討会においても、問われることが変わった。それまでは、研究内容の良否判断が重視されていたが、X年以降、次第に事業性の判断が重視されてきた。そもそも研究自体が事業部よりの研究ばかりになってきた、というのである。城田職員は次のように研究部門について憂えている。

ある意味しょうがないと思うけど、研究所としての意義は何なの？アイデア系が（特許出願すべきものとして）認められなくなった。発明者の意識も低下させてきた。遊びの部分も残した方が良かったんじゃないの？そういうの（遊びの部分）を持たないのに、「次の研究ネタがない」とか言うけど、育てないんだからないに決まってる。

まず、「ある意味しょうがないと思うけど」と前置きして、特許出願件数の削減という公式方針を立案したことに対して配慮している。その上で、「研究所としての意義は何なの？」と言っている。これは、疑問文の形式で語っているが、文脈から、「特

許出願件数の削減」という施策を推し進めていったのでは、研究所の存在意義がなくなるとの懸念や心配を示した語りであると理解できる。

「アイデア系」というのは、技術部門の組織としての研究テーマを外れた発明のことである。したがって、「アイデア系が（特許出願すべきものとして）認められなくなった」というのは、組織的に決められた研究テーマに関する発明しか、特許出願すべきものとして認められなくなり、それ以外のものは特許出願が認められなくなったという認識を語っている。

「発明者の意識」とは、技術者の特許に対する意識の意味で、発明して特許権を取得しようという意欲を含んでいるものである。それが「低下した」ではなく、「低下させてきた」と言っているので、「特許出願件数の削減」という活動をしたことにより、それが原因で技術者の発明や特許権取得に対する意欲が低下したと言っている。

「遊びの部分」とは、組織で決めた研究テーマではなく、技術者の裁量に基づいて取り組む研究テーマのことを意味する。したがって、「遊びの部分も残した方が良かったんじゃないの？」とは、「特許出願件数の削減」という公式方針が出される前は、技術者の裁量に基づいて取り組む研究テーマもあったが、「特許出願件数の削減」という公式方針が出された後はそういったテーマが推進されなくなった、それでいいのか？自分（城田職員）はそうは思わない、ということを行っている。

「そういうの（遊びの部分）を持たないのに、「次の研究ネタがない」とか言うけど、育てないんだからないに決まってる」と言っているが、城田職員は「遊びの部分」を持つことが「次の研究ネタ」を持つことにつながるという前提を持っている。将来の研究ネタを掴むには、技術者の裁量に任せるテーマも温存すべきだ、それを取り上げておいて、後になって将来の研究ネタが枯渇したとよく技術部門で言っているが、それは自業自得だという指摘をしている。

したがって、城田職員は、知財予算の削減により国内出願が絞り込まれ、組織で決めた研究テーマ以外はしにくくなり、技術者個人の自由な研究活動が制限されてきた。それが、「次の研究ネタがない」という事態が生じた原因の一つであると言っている。

7.1.2.3 渉外担当者・尾木職員の語りと分析

最後に、渉外担当者の尾木職員は、特許出願の件数削減に関して、以下のように語っている。

特許の出願数を減らしているのは、ちょっと心配な気が、（特許出願件数を）削り過ぎじゃないのかな。欧米の会社は減らしてないと思うんですけど、むしろ、

増やしてる。強い会社はもうみんな増やしている。お金があるから増やしている中で。なんか、こう、(特許権を) 持っていても意味がないって言われるのが悔しい気がしますね。それだけで意味があると思うんですけども、私は。じゃ、それを立証しろ、定量的にどう立証するのかっていう、禅問答のような状況にどこの会社も追い込まれているんでしょうか、うちだけなんですか。

「特許の出願数を減らしているのは、ちょっと心配な気が、(特許出願件数を) 削り過ぎじゃないのかな」は、特許出願件数の削減が現実には進みすぎているのではないかと心配している。

「欧米の会社は減らしてないと思うんですけど」というのは、欧米の競合他社は特許出願件数を減らしていないという尾木職員の見解を示したものである。ただ、尾木職員も確定的なデータを手元に持ちながらの見解ではないため、「と思うんですけど」と不確定な見解であることを示している。「むしろ、増やしている」と言って、尾木職員の自らの心配が妥当なものであることを強調している。

「強い会社はもうみんな増やしている。お金があるから増やしている中で。」は、業績の良い会社を取り上げて、それらが特許出願件数を増やしている、それはそういう会社がお金を持っているからだと言っている。振り返って、大平社はお金がないから減らしている、それでよいのかということを考えている。

「(特許権を) 持っていても意味がないって言われるのが悔しい気がしますね」は、特許権を大平社が数多く保有していても経營業績に結び付かないとの見解があることが悔しいと言っている。このとき誰がそのような見解を出すのかというと、社内外の雰囲気のようなものである。社外では、例えば、荻野 (2016) のように日本のエレクトロニクス企業が保有する大量の知財権が好業績に結び付いていないという指摘などである。大平社内においても、会議等で、特許出願件数を現実はどうやって削減していくかが話し合われ、その際に、保有特許件数の多さが経營業績に結び付いていないということを示すデータがその会議の場に持ち出されたりした。そういった事情を総じて、尾木職員は「持っていても意味がないって言われる」と指摘しているであろう。

「それだけで意味があると思うんですけども、私は。」というの、大平社が特許権を他者に行使することなく、自社内で保有しているだけでも、他者に対する牽制力となり、大平社にとって意味のあることだという意味である。ただし、「と思うんですけど。私は。」を付けており、知財部門内の共通認識ではなく、尾木職員自身の私見であることを意識していることを示している。

「じゃ、それを立証しろ、定量的にどう立証するのかっていう、禅問答のような状

況」は、大平社が特許権を保有しているだけでも意味のあることである、という主張に対して、立証できるのかとの反論が待ち構えていること、そしてその立証が難しいことを意識している。そして、次の「にどこの会社も追い込まれているんでしょうか、うちだけなんですか。」という語りから、尾木職員が、特許権を単に保有するということが少なくとも大平社では許されない雰囲気になっていることを認識し、それが、他社を含めた業界内での共通の雰囲気なのか、大平社内だけの特殊な雰囲気なのかが分からないと認識していることが分かる。

以上の通り、尾木職員は、特に、他社の状況との比較において、大平社の「特許出願件数の削減」という方針に対して不安を抱き、心配しているようである。これは、尾木職員が他社と交渉するという渉外の業務を担当しているからかも知れない。

7.1.3 語りの分析結果の比較

「特許出願件数の削減」の公式方針によれば、その趣旨は、それまで特許出願がノルマ化していた面がある一方で、実際に活用できる特許は限られていたからであり、そのようなノルマ化した特許出願を削減できればそれに要したはずの費用を節約できるというものであった。この趣旨は、「特許出願件数の削減」という公式方針に対して、特許出願にかかるコストを節約するという意味を付与した見方である。

これに対して、桐原部長、城田職員、尾木職員は、「特許出願件数の削減」という公式方針に対して、将来の知財資産の形成の可能性を減ずるものとの意味を付与している。だからこそ、三氏は、「特許出願件数の削減」によって「不安」になり「心配」になっている。

では、一体、なぜ三氏は、「特許出願件数の削減」という公式方針に対してそのような意味付与を行っているのでしょうか。それは、三氏が、特許出願件数を削減し過ぎるのは良くないし、特許権を保有しておくだけで他社牽制力になるため、特許出願をすることは大平社の経営にとって意味のあることだ、という価値観を持っているからである。少なくとも、このことは、尾木職員の「それだけで意味があると思うんですけども、私は。」という語りに現れている。

7.1.4 事例に関する考察

7.1.4.1 「心配」とその構造

以上のように、3者とも、「特許出願件数の削減」は組織の公式方針ではあるが、

本当に、特許出願件数を削減してみると、「心配」になると語っている。その理由は、城田職員が指摘するように、技術者個人の研究の自由を制限することで会社の将来の事業の芽を摘んでいるのではないかというものであったり、尾木職員が指摘するように、外国の競合企業が特許出願件数を増やしている中、それと逆行しているが、大平社の知財力は大丈夫なのか、といった「不安」を感じている。

このように、3者とも、会社の方針に対してはっきりと反対や抵抗をしている訳ではなく、心配をしている。桐原部長と尾木職員は「心配」という言葉を使っている。城田職員は、「心配」という言葉は使っていないものの、「ある意味しょうがないと思うけど」と前置きをしており、会社の方針に対しても配慮していることから、明確な反対や抵抗というよりも「心配」という言い方が近い。

やろうと思えば、特許出願件数の削減という会社方針に対して、当然に従うべきものと捉え、それを疑いのない指針として日常業務に機械的に反映させる、ということもできるはずである。しかし、3者ともそうはしていない。一方で特許出願件数の削減という組織の公式方針を参照しながら、他方で研究部門の反応や他社の動向などの外部環境を見て、この方針で本当に大丈夫なのだろうか、と「不安」に思い、「心配」している。

なぜ、そのようにするのか。それは、会社や会社の知財活動と自らとの間に距離を置くことなく、それらを自分のこととして考えているからではないか。それらを自分から切り離れた客体と見ているのではなく、自分を含む主体の一部と見ているからなのではないかと思われる。そのように捉えると、会社や会社の知財活動に対して組織のメンバーが一体感を感じているがゆえに、特許出願件数の削減という組織の公式方針に対して盲目的に従うのではなく、むしろ、その方針は大丈夫なのだろうかという「不安」を伴った「心配」に至っている、と言えそうである。

また一方で、特許出願件数の削減という公式方針に対して、疑問を抱いているのであれば、明確な「反対」や「抵抗」をすることもできる。しかし、そうしておらず、「心配」しているのに留まっている。なぜなのか。思うに、明確な「反対」や「抵抗」を示すには、組織の公式方針が明確に悪いということを言い切らなければならない。そのためには、公式方針の良し悪しについて、明確な価値判断基準を設定しておく必要がある。しかし、この基準がないのであろう。だから、この方針は、ある観点では良い方針であると評価され得るし、また別の観点では悪い方針であると評価され得るのであろう。実際に、城田職員は、一方で、特許出願件数の削減という組織の公式方針に対して、研究活動への影響の観点から危惧の念を抱いているものの、他方で「ある意味しょうがないと思うけど」と言って、別の観点ではこの方針が肯定され得ることを示している。そのように、組織の公式方針に対する評価が定まらないために、明

確な「反対」や「抵抗」を示すのではなく、「心配」するに留まっていると考える。

では、なぜ、特許出願件数の削減という方針に対する価値判断基準がないのであろうか。この点、尾木職員は、「なんか、こう、持っていて意味がないって言われるのが悔しい気がしますね。それだけで意味があると思うんですけども、私は。」と言っている。これは特許出願をある程度多くして、特許権の保有件数を多くしておくこと自体が事業部の事業にとって有益なことであると考えているが、説得的に説明できないので悔しいと言っている。Chesbrough (2003) が指摘するように、特許権そのものに価値があるのではなく、事業との関係性において特許権の価値は特定される。分かりやすく言えば、自社または他社事業において特許発明が使われて、初めてその特許権に価値が認められる。したがって、特許出願の時点では、通常は、その価値は分からない。尾木職員も「じゃ、それを立証しろ、定量的にどう立証するのかっていう、禅問答のような状況にどこの会社も追い込まれているんでしょうか、うちだけなんですか」と言っていて、発明の価値算定の難しさについて語っている。しかも、出願から登録、登録から実施までには、通常、それぞれ数年もの長期を要するため、発明の価値を算定しにくい時期が長く続くことになる。そのため、特許出願件数の削減という公式方針に対して明確な価値判断基準を持ち合わせていないということになる。なぜなら、特許出願件数を削減すれば、確かに、目先の特許出願に要する費用は削減できるものの、一方で将来の価値ある特許権の保有数を削減しているとも言えるが、どちらの効果がより大きいかは将来にならなければ分からないからである。

7.1.4.2 公式方針の中のホンネとタテマエ

上述の通り、特許出願件数の削減という公式方針に対して、各成員は一様に「心配」している。それにも関わらず、この方針は確実に実行されている。それはなぜだろうか。内河本部長が言うように、ノルマとして出願される場合が多かったということであろうか。そういった要素もないとは言えない。

しかし、経営状況の悪化に伴い知財予算が削られたことが大きく影響しているようである。この点、城田職員は、「X年に経営状況が悪化して、知財予算が厳しくなった。そのために、外国出願もできず、国内出願さえも減った。」と語っている。つまり、特許出願件数が削減されたのは、組織の公式方針のうちのノルマ化された特許出願の抑制ということではなく、特許出願にかかるコストの節約の方であったようである。

いずれにしても、経営状況の悪化に伴い、知財予算が削減され、特許出願件数が削減されたようである。したがって、特許出願件数が劇的に削減されていったという現象は、組織の公式方針に沿って行われたものということができる。つまり、特許出願

件数の削減とはコストの削減であるとの意味付与に基づいて、組織の公式方針は実行されていった。

しかし、その実行においては、特許出願にかかるコストの節約よりも、ノルマ化された特許出願の抑制の方が強調されたようである。どちらも公式方針を構成するものであるが、その中でも、ノルマ化された特許出願の抑制の方がより公式には強調されたということである。内河本部長は、X+3年度の知財部門の方針発表会において「特許出願自体が目的になっていないか」という問いかけをし、ノルマ化された特許出願の抑制を知財部門の成員に訴えかけた。しかし、内河本部長も内心は特許出願にかかるコストの削減を第1に意識していた。知財収支の改善を経営陣と約束し、目標を数値化までしていたからである。そうすると、内河本部長にとって、特許出願にかかるコストの節約がホンネであり、ノルマ化された特許出願の抑制がタテマエである、ということが言えそうである。そして、公式方針の策定および発信は、内河本部長が主導していたので、内河本部長のタテマエである、ノルマ化された特許出願の抑制が公式方針として強く発信されたという経緯である。

では、一体、ノルマ化された特許出願の抑制という内河本部長が表明したタテマエは、特許出願件数の削減という公式方針の実行に対してどのように機能したのであるか。予算が削減されれば特許出願件数が削減されるのだからそれで良いのではないか。わざわざ内河本部長のタテマエの理由を掲げる必要はなかったのではなかろうか。

考えてみると、知財予算がないから特許出願件数を削減すると公言した場合、目先の予算削減のために、将来の有力知財の芽を摘むつもりか、という批判が、知財部門だけでなく、技術部門や事業部門においても上がるはずである。そういった声を抑えるために、内河本部長のタテマエが使われたのではないだろうか。つまり、実際には知財予算が確保できないからというホンネを、各職場の組織成員が持っているからこそ、特許出願件数が減っていくが、ノルマ出願を減らすという内河本部長のタテマエを掲げるということによって、各職場の組織成員の経済的なホンネを覆い隠し、特許出願件数の削減という活動を組織的に正当化された活動として知財職場の成員に認知させることができる。そうすることで、各組織成員は躊躇することなく、特許出願件数の削減に踏み切れる。

この点、「特許出願件数の削減」という公式方針に対する意味付与という点でも、説明可能である。上記において、この方針に対して、特許出願にかかるコストを節約するという意味付与と、将来の知財資産の形成の可能性を減ずるものとの意味付与があると指摘した。これに対して、特許出願にかかるコストの節約という内河本部長のホンネを前面に押し出したのでは、特許出願にかかるコストを節約するという意味付与をする成員に対して活動を促進する方向で動機付けできるが、将来の知財資産の形

成の可能性を減ずるものという意味付与をする成員に対してはそのような動機付けはできない。目先のコスト節約のために、将来の知財資産の形成の可能性を減ずることになって良いものなのか、と感じさせてしまうからである。これに対して、ノルマ化された特許出願の抑制という内河本部長のタテマエを押し出すことにより、将来の知財資産の形成の可能性を減ずるものという意味付与をする成員に対しては、価値の低い特許出願のみを抑制するので将来の知財資産の形成の可能性を減ずることにはならないとの説得が可能になるとともに、特許出願にかかるコストを節約するという意味付与をする組織成員に対しても、ノルマ化された特許出願の抑制をすることでコストを節約できるとの説得を図ることができる。つまり、両方の意味付与を対立させることなく、「特許出願件数の削減」という方針を促進できる。

さらに、特許出願件数の削減が実現すれば、現実的にノルマ的な出願が多かったということを示すことになる。ある特許出願がノルマ化された特許出願かどうかは、実際には判別が難しいのだが、判別が難しいからこそ、出願件数が減ったのであれば今までノルマ的な出願が多かったのであろうという、逆の推論が働きやすくなるのであろう。そして、この逆の推論が働くことによって、特許出願件数の削減という公式方針が知財職場の成員をはじめとする大平社の社員からより強固に支持されることになる。

7.1.5 小括

大平社は、ノルマとして特許出願される場合があり、実際に活用可能な特許権は少なかったという認識の下、「特許出願件数の削減」を公式方針として発信し、実際に特許出願件数を削減していった。

これに対して、インタビュー調査で浮かび上がったことは、特許出願件数の削減は組織の公式方針ではあるが、本当に特許出願件数を削減してみると、「心配」になるとの語りであった。但し、インタビューイは、組織の公式方針に対してははっきりと「反対」や「抵抗」をしている訳ではなく、「心配」をしている。

この「心配」の構造を分析してみると、知財職場の多くの成員は、会社や会社の知財活動を自分から切り離れた客体と見ているのではなく自分を含む主体の一部と見ているため、会社方針を日常業務に機械的に反映させるようなことをせず、その知財戦略転換は大丈夫なのだろうかという「不安」を伴った「心配」を生み出しているものと思われる。一方、発明の価値は特定しにくいいため、「特許出願件数の削減」という方針に対して明確な価値判断基準を持ち合わせていないので、その方針に対して明確な「反対」や「抵抗」でなく、「心配」に留まっているものと考えられる。

「特許出願件数の削減」という公式方針に対して「不安」や「心配」を覚える社員が多いにも関わらず、特許出願件数は急速かつ確実に削減された。それは、内河本部長のタテマエとしてアナウンスされたノルマ的な出願の削減ということではなく、経営状況の悪化に伴う知財予算の削減という経済上の差し迫った問題に対処するため、という大平社の組織成員のホンネの理由のためであった。組織の公式方針を遂行する理由として、ホンネとタテマエの使い分けがあったということである。

内河本部長のタテマエの理由を公式にアナウンスすることにより、大平社の組織成員のホンネの理由を覆い隠し、組織の公式方針を推進すべき活動として知財職場の成員に認知させることができる。そして、そうすることで、各成員は躊躇することなく、組織の公式方針の実行に踏み切れる。

そして、組織の公式方針における狙いが実現すれば、現実には内河本部長のタテマエの理由が正しかったと組織成員間で認識される。これは、本来、内河本部長のタテマエの理由が正しければ組織の公式方針を実行することによりその狙いが実現されるという論理であるところ、その逆の推論が働いていることを意味する。そして、この逆の推論が働くことによって、組織の公式方針が組織成員からより強固に支持されることになる。

但し、知財職場の成員は、ホンネでは経済的理由で特許出願件数を削減しているから、組織の公式方針における狙いが実現することが必ずしも良いことばかりではないと感じ、「不安」になり「心配」する。

7.2 「知財の収益化」の事例

7.2.1 概要

第6章で説明した通り、「知財の収益化」という公式方針はそれまでの方針を大きく転換するものであり、その方針をめぐって知財職場の成員間で活発に相互作用がなされた。そこで、本節では、「知財の収益化」という公式方針をめぐって、知財職場の成員が何を語り、なぜそのように語るのか、そして成員間でどのような相互作用がなされたのかを見ていく。

「知財の収益化」の活動経緯については、前章で内河本部長および平良部長の証言に基づき整理することができた。また、平良部長は、内河本部長のリーダーシップと、粘り強い話し合い、および実績の積み重ねによって、知財の収益化というプロジェクトを進めていったと証言している。

本節では、これを踏まえて、他の知財職場の成員が「知財の収益化」に関してどの

ように語るのかを見ていく。

7.2.2 各成員の語りとその分析

7.2.2.1 知財戦略立案担当・森邑課長の語りとその分析

まず、森邑課長の語りを見ていく。森邑課長は、上述の通り、第1知財部の課長である。研究本部で保有している特許権の中には、第1カンパニーの事業に関係する特許権も含まれている。そのため、森邑課長は、第4知財部に対して必要以上に知財の収益化を進めないで欲しいとの要望をぶつけることが多い。一方、第4知財部は、知財の収益化を進めたいので、第1から第3知財部に対して必要以上に内部に留め置くように要望しないで欲しいということぶつけることが多い。つまり、第4知財部と第1から第3知財部との間で知財活用方法に関してコンフリクトが生じやすい。

森邑課長は、知財の収益化に関して、継続性がないのではないかと懸念を示している。

そういったことを前提にして、森邑課長は以下のように語っている。

今のマネタライズっていうのが、何か、直近の金を貰うためだけにやっちゃってるんで、マネタライズでお金儲けるのは良いんですけど、もう少しなんか、なんていうんですかね、継続的に貰える仕組みとか、事業競争力を高めるような仕組みみたいなんを考えないと、ほんまこの一年の本社に約束した金を儲けるためだけに金に換えますみたいなところがあるんで。それはちょっとどうかなと思いますね。

「今のマネタライズっていうのが、何か、直近の金を貰うためだけにやっちゃってるんで」と語っているが、「マネタライズ」とは現金化のことで、「知財の収益化」の別称である。したがって、「今のマネタライズ」とは、今大平社が取り組んでいる「知財の収益化」ということである。森邑課長は、この活動の目的について「何か、直近の金を貰うためだけにやっちゃってるんで」と述べている。「何か」を付けることで、上記が森邑課長の意見であって断定できるものではないというニュアンスを出しながらも、「やっちゃってるんで」と断定的に言うことである程度確証のある意見であることを意味している。「直近の金を貰う」というのは、知財権を売り切りで現金に換えるということと、単位会計期だけの問題として処理しているということの意味している。さらにそれに「だけ」が付いているので、つまり、他の目的はなく、特許権を売ってその会計期間に知財収益を上げることだけが目的のように見えると

いうことを言っている。

「マネタライズでお金儲けるんは良いんですけど」は、「知財の収益化」そのものに対して全面的に否定しているわけではないということの表示である。これは現在の活動を次のように言って批判するための前置きである。すなわち、森邑課長は、「もう少しなんか、なんていうんですかね、継続的に貰える仕組みとか、事業競争力を高めるような仕組みみたいなんを考えないと」と言っているが、「もう少しなんか、なんていうんですかね」と言っていることから、森邑課長自身も自身の主張に確証がないことを前提にしつつ、「継続的に貰える仕組み」「事業競争力を高めるような仕組み」を考える必要があると指摘している。「継続的に貰える仕組み」とは、同じ知財権を使って会計年度をまたいで収入を図れる仕組みということである。「事業競争力を高めるような仕組み」とは、知財権を保有することで事業で使う技術の占有性を高め、それによって事業における競争力を高める仕組み、そして、それに似た「ような」仕組みを意味する。つまり、知財権を1回的に使ってしまい、手放してしまうのはもったいないのではないかと言っている。そして、「みたいなんを考えないと」と言っている。「みたいなんを」とは、同じように知財権を継続的に収入源とする仕組みのことを意味する。そして、「考えないと」というのは、現状、知財権の継続的収益化の検討が不十分であるので、詳細に検討して方向性を転換しなければならないと言っている。ここで、この「考えないと」の主語が問題になるが、これは森邑課長自身のことではない。ここで問題にされているのは「知財の収益化」なので、「知財の収益化」を担う人びとおよびその総体ということになる。つまり、森邑課長は、「知財の収益化」の方向性を考える人たちが知財を継続的に収入源とすることについて十分に考えておらず、1回的に現金に換えることで満足しているのではないかと懸念している。

このことは、次の「ほんまこの一年の本社に約束した金を儲けるためだけに金に換えますみたいなどころがあるんで」という発言でより明確になる。「この一年の」との発言は、「知財の収益化」が単年思考に基づくものであることを示している。「本社に約束した金」とは、計画で計上された収入目標額ということである。つまり、森邑課長は、「知財の収益化」が事業を強化するためになされているのではなく、計画で計上した収入目標額を達成するためという、目的の転換が生じているのではないかと懸念している。

7.2.2.2 外国部・桐原部長の語りと分析

外国部の桐原部長も森邑課長と同様に次のような懸念を示している。

目先の現金化を狙っているところは、一括金の収入ばかり。継続的なライセンス収入にはなっていない。知財成果を安売りしているようにも見える。事業の必要なものまで売っているのではないかと心配になってくる。

「現金化」は「知財の収益化」と同義である。「目先の現金化」と言うことで、大平社の「知財の収益化」が目先の収入を図る活動になっていることを示している。「一括金の収入」は、一回限りの収入ということである。この後に続けて、「継続的なライセンス収入にはなっていない」と言っており、「知財の収益化」が継続的な収入につながっていないことを懸念しているのが分かる。この点は、森邑課長の懸念と同じである。

それに加えて、「知財成果を安売りしているようにも見える」と言っており、知財の売却により得られる収入が、知財を失うことで手放す価値に比べて低いのではないかとの懸念を示している。この言及は、知財の売却により得られる収入だけを考慮するのではなく、知財を失うことによる大平社の保有知財の価値の低下も考慮すべきだとの考えが前提にあるものと思われる。そのような前提がなければ、この言及の意味が解釈できないからである。ただし、「知財成果の安売り」については、「ようにも見える」と言っており、断定的表現を避けている。これはなぜか。知財の売却により得られる収入と知財を失うことによる保有知財の価値低下とを明確に比較考量することができないからである。このうち、知財の売却により得られる収入は明確なので、要するに知財を失うことによる保有知財の価値低下を算定するのが難しいのである。この認識が背景となって、「ようにも見える」という語りになっている。

最後に、「事業の必要なものまで売っている」と言っているが、「事業の必要なもの」とは、事業活動をする上で他者による製品模倣や他者との知財交渉で使う知財権という意味である。つまり、事業活動の際に必要な知財を売却していると言うのである。ただし、この見解に対しても桐原部長は確証を得ておらず、「のではないかと心配している」という語りになっている。なぜ確証を得られないのであろうか。事業と関連のある知財権を失えば、原理的には事業にとって不利になることは確かである。様々な場面で活用できる知財権の量が減るからである。ただし、その不利になる程度を定量的に算定するのが難しい。知財権は、無体物であり、価値算定が難しいからである。

したがって、桐原部長は、「知財の収益化」が一回的な活動になっていると指摘した上で、知財の価値算定が難しいので断定はできないが、保有知財を本来の価値以下の価格で現金化し、事業活動の際に必要な知財まで売却しているのではないかとの心配をしている、と言える。

7.2.2.3 渉外担当者・尾木職員の語りと分析

次に、渉外担当者の尾木職員による次の語りを見ていく。

売ったけど、収入、何かこう、上がってるものもあれば、上がってないのもあって、取り戻すのも却ってお金かかっちゃう、と思いますし、でも、それで何か、アピール、経営にアピール、知財っていう職能の重要性をアピールできたら、いいじゃないかなと。

「売ったけど、収入、何かこう、上がってるものもあれば、上がってないのもあって、取り戻すのも却ってお金かかっちゃう」は、ある売却スキームの一つについて言及した発言である。そのスキームは、一旦知財管理会社に大平社の保有知財を売却した形にして、その知財管理会社が第三者に対してその知財を使って収益を上げたときに初めて大平社にその収益の一部が還元されるというスキームである。そして、その収益は、売却した知財毎に管理される。「上がっているもの」とは収益がその知財管理会社から還元されている知財権という意味で、「上がっていないもの」とはそういった収益が還元されていない知財権、つまりその知財管理会社が第三者から収益を上げることができていない知財権という意味である。「取り戻すのも却ってお金かかっちゃう」とは、その知財管理会社から再度大平社の保有状態に戻すことであり、その場合、大平社からその知財管理会社に対価を支払う必要があるということの意味している。この語りは、知財権の売却という活動が十分に効果を上げていない可能性があるとの指摘なのである。

こう言った後に、尾木職員は、急に、「でも、それで何か、アピール、経営にアピール、知財っていう職能の重要性をアピールできたら、いいじゃないかなと。」と、知財職能の大平社内での重要性のアピールに言及している。「知財の収益化」の語りの次に、急に知財職能の重要性を大平社内でも認めてもらうことについて言及している。

それはなぜか。まず、尾木職員は、「知財の収益化」の狙いの一つに、知財職能の重要性を大平社内でも認めてもらうことにあると思っている。そのため、上記のように、「知財の収益化」の語りの直後、急に知財職能の重要性を大平社内でも認めてもらうことについて言及している。そして、その背景にあるのは、尾木職員は、知財職能という職能が大平社にとって重要であるのに、その重要性が経営層に認められていないと感じている。そう感じていなければ、「アピールできたら、いいんじゃないかなと。」という語りに結び付かない。そして、なぜ、知財職能の重要性が経営層に認められて

いないと感じるかということ、そもそも知財の業務の特徴として、第5章で説明した通り、法的知識を要し、一連の活動が長期期間を要する場合が多く、さらに情報という無体物を扱うため、経営者や他部門にとって見えにくいのであり、尾木職員はそれを自覚しているであろうと思われる。さらに、X+1年の職能改革以来、大平社のアニユアルレポートにおいても知財への言及がほとんどなされなくなり、職能が2つに分けられた、そういった状況から尾木職員は経営層からの知財部門への期待の薄さを感じ取ったのかもしれない。

いずれにしても、尾木職員は、「知財の収益化」について語る際には、知財職能の重要性が経営層に認められていないという課題と結び付けている。

7.2.2.4 企画担当・水戸職員の語りと分析

次に、企画担当の水戸職員による次の語りを見ていく。

(知財の収益化の) 検討は必要だと思います。それは是が非でも金を取りにいくというのとは違います。昔のように簡単に活用できる状況ではないですし。ただ、活用せずに眠っているのがあれば現金化したらいいやん。会社の中で(知財部門の) プレゼンス上げられるならそれでいいやんとは思いますがね。

まず、「(知財の収益化の) 検討は必要だと思います」であるが、知財の収益化が必要だと言っているのではなく、あくまでも「検討」が必要だと言っている。つまり、知財の収益化の可能性やその効果を「検討」することは必要であるが、収益化自体が活動目的ではないということを行っている。このことは、直後に、「それは是が非でも金を取りにいくというのとは違います」と言っていることとも整合する。「それ」とは検討が必要であるということである。それはお金を取りにいくことが目的なのではないと言っている。

「昔のように簡単に活用できる状況ではないですし」は、少し前は簡単に「知財の収益化」が図れていたが、現在はその状況が変わって難しくなったとの水戸職員の認識を示した。

「活用せずに眠っているの」は、いわゆる休眠特許を指しており、大平社内で使われることなく保有されている知財権のことを意味する。そういった知財権であれば、収益化を図ったとしても、どの事業も元々使っていないので迷惑はかからず、収入という成果だけ得られることになる。つまり、収益化し得るのである。それ「があれば現金化したらいいやん。」と言っており、そういった休眠特許があるかどうかは確認

がないが、そういったものがあれば、現金化すればいいんじゃないか、と言っている。ただ、これは、逆に言うと、現金化を図ることで、事業に迷惑がかかるようなことをすべきでないとも言っている。

そして、水戸職員は、現金化の直後に知財部門のプレゼンスについて言及している。知財部門のプレゼンスとは、知財職能の存在感のことであり、尾木職員が言う知財職能の重要性と同様の意味である。つまり、水戸職員は、尾木職員と同様に、「知財の収益化」の直後に知財職能の重要性に言及しており、「知財の収益化」について語る際には、知財職能の重要性が経営層に認められていないという課題と結び付けている。

7.2.2.5 権利化担当・田神職員の語りと分析

次に、権利化担当者の田神職員の次の語りを見ていく。

田神職員は、水戸職員と同様に知財の収益化に対して肯定的であり、知財職能の評価に繋がることを期待している。但し、知財の収益化は、事業に悪影響を及ぼさない範囲に留めるべきであるとの見解も示している。

私は比較的収入を最大化させることは良いことだと思っています。もっと言うと、目に見えない形での事業貢献よりも、キャッシュが入るほうが良いのかなと思っています。それはちょっと、どうこういうわけではないのですが、やっぱり、知財のプレゼンスを上げるためにも、ま、稼いでいるというのを社内の中でも見せるためにもあったほうが良いことなのかなと思います。もちろん、事業の邪魔にならないように。

田神職員は、「収入を最大化させることは良いことだと思っています。」と語っており、「知財の収益化」を肯定している。ただし、「比較的」を付けており、絶対的に肯定されるべきものではないと考えているようである。「目に見えない形での事業貢献」とは、知財権を保有することで、他者に対して知財による牽制をして自社事業を模倣等から守ることによる貢献を意味している。知財権は保有するだけで牽制力を有するが、第5章において説明した通り、それだけでは知財権の価値は算定し辛い。そのため、「目に見えない形での」と言っている。「キャッシュが入る」とは、知財の売却等で収入を得るということである。つまり、知財権をその価値が分からない状態のまま大平社の社内で保有しておくよりも、現金という目に見えるものに変える方がよいとして、「知財の収益化」という活動を肯定している。

そして、田神職員も「知財の収益化」についての言及の直後に「知財のプレゼンス」について語っている。「知財のプレゼンス」は、知財または知財職能の大平社内での重要性のことである。この論理は、尾木職員や水戸職員の論理と共通する。

7.2.3 語りと分析結果の比較

以上見てきたように、森邑課長および桐原部長は、「知財の収益化」に対して懸念または心配をしている。それに対して、尾木職員は、心配しつつも肯定している。さらに、水戸職員および田神職員は、「知財の収益化」に対して肯定的に語っている。

但し、尾木職員、水戸職員、田神職員は、いずれも無条件に「知財の収益化」を肯定している訳ではない。全て、知財職能の重要性を経営層に認識してもらえらるれば、ということを経営層に条件にしている。

7.2.4 事例に関する考察

つまり、知財を売却等することで、大平社に必要な資金を得て、大平社の経営立て直しの一助とするというのが本来の目的であり、タテマエなのであるが、知財職場の成員のホンネは、「知財の収益化」自体を積極的に進めようということではなく、大平社内における知財職能の重要性を高めることになるのであれば、という条件の下に「知財の収益化」を進めようという消極的なものである。

この点、森邑課長と桐原部長は、「知財の収益化」と知財職能の重要性とを結びつけていない。そのために、彼らは、「知財の収益化」を肯定的に捉える材料を持ち合わせておらず、否定的な見解となったものと思われる。

したがって、「知財の収益化」に関する語りを見る限り、組織の公式方針におけるタテマエに賛同してこの活動を肯定している訳ではなく、ホンネの部分での目的を達成するために肯定する者があるというこである。一方、ホンネの部分も見出せない者にとってはこの活動を肯定する材料が見当たらず、否定的な認識を持つようになる。

ホンネの部分で、一方は、知財職能の重要性を高めようとの思いを持ち、他方は、目先の収入を図らんがために、知財を安易に処分していいのかとの懸念を持っている。このように、「知財の収益化」という同じ公式方針に対して、組織成員のホンネは異なっている。では、組織内でこのような異なるホンネが互いにぶつかりあって、争いが生じないのであろうか？この点について、平良部長の証言が参考になる。

前章で示す通り、平良部長は、「知財の収益化」という方針に関して、出雲部長とぶつかり、「喧々諤々」の議論をしたと証言している。これは、その当時の方針のま

までは、出雲部長が担当する事業における顧客に迷惑がかかる可能性があるとの懸念から、出雲部長が内河本部長および平良部長に方針の修正を申し出たことによるものである。そのような「喧々諤々」の議論の末、内河本部長と平良部長とで話し合っ、特定の特許権については収益化を図らないとする修正を、「知財の収益化」の公式方針に加えた。

このように、組織成員は、通常、ホンネに基づいた公式方針をめぐる争いを顕在化させることはないが、組織成員間で互いに利害が一致せず、不利益を被る可能性が高くなると、公式方針をめぐる争いが顕在化する。そして、その争いが決着すると、公式方針は多義性が削減される方向で修正される。

7.2.5 小括

「知財の収益化」の公式方針は、知財を売却等することで、大平社に必要な資金を得て、大平社の経営立て直しの一助とするというものであった。

知財職場の成員の中には、「知財の収益化」は、短期的な現金獲得に過ぎず、長期的には事業遂行に必要な知財資産を減ずることになる、という意味付与をしている者がいた。そのような意味付与をしている成員は、「知財の収益化」という公式方針に対して懐疑的であり、知財成果の安売り等、知財の価値に見合う十分な対価を得ていない、と感じている。

一方、公式方針でアナウンスされた資金獲得による経営立て直しではなく、知財職能の重要性を高めるというところに意味を見出している成員も見られた。

したがって、組織成員のホンネは、大きく2つに分かれた。1つ目は、「知財の収益化」を進めようというものである。ただし、その理由は、純粹に大平社の経営立て直しの一助となるからというのではなく、大平社内における知財職能の重要性を高めることになるからというものであった。2つ目は、知財成果の安売り等、知財の価値に見合う十分な対価を得ていないので、「知財の収益化」という公式方針に懐疑的だ、というものである。

この方針を推し進めた内河本部長や平良部長は、知財を売却等することで、大平社に必要な資金を得て、大平社の経営立て直しの一助とするというタテマエを押し出すことで、上記の組織成員のホンネに基づく議論は抑制した。そのため、ホンネに基づく争いは潜在化し、組織内で和が保たれた格好になっていた。平良部長が証言するように、知財成員は、組織の公式方針に真っ向から反対するのではなく、ホンネに従いつつもタテマエさえ守っていれば組織の公式方針に従っているとの体裁を整えることができるので、ホンネに基づく争いを顕在化させなかった。

ところが、「知財の収益化」のプロセスが進み、個別案件の処分方針に話が及ぶと、利害が顕在化するため、ホンネに基づく争いも顕在化し、激しい議論がなされた。例えば、「知財の収益化」において、出雲部長は、公式方針が実行に移されると、自身が受け持つ事業場の顧客に影響があるとして、この公式方針の推進チームに掛け合っ、公式方針に修正を加えさせている。その過程では、平良部長が証言するように、激しい議論が繰り返された。つまり、組織の公式方針の実行に伴って、実際に不利益を被る可能性が高くなると、ホンネに基づいた公式方針をめぐる争いが顕在化する。

7.3 「組織構造の変革」の事例

7.3.1 概要

前章で説明したように、大平知財管理社の設立は、知財職能の組織構造および活動費の構造を大きく変えるものであった。そのため、知財部門の各成員にも強いインパクトを与える施策であった。そこで、本節では、大平知財管理社の設立という組織の公式方針をめぐる、知財職場の成員が何を語り、なぜそのように語るのか、そして成員間でどのような相互作用がなされたのかを見ていく。

大平知財管理社の設立趣旨は、大平社が知財戦略業務を担い、大平知財管理社が知財オペレーション業務を担うようにし、大平社の社員により知財戦略を強化すると共に、大平知財管理社の社員により知財オペレーションの専門性を高めていく、というものであった。

具体的には、第1カンパニーの知財活動について、大平社の第1知財部が知財戦略業務を担当し、大平知財管理社の権利化1部が特許権取得を中心とした知財オペレーション業務を担当するといった形で分業している。現在、第1知財部と権利化1部にそれぞれ所属する部員は、大平知財管理社の設立前は、第1知財部として同じ部に所属していた。そのため、旧第1知財部に所属していた部員にとって、大平知財管理社の設立は旧第1知財部の分離を意味していた。そして、その分離の考え方が知財戦略業務と知財オペレーション業務の分離であり、知財部門の方針として発表された。

この第1知財部と権利化1部との関係は、他の、第2知財部と権利化2部、第3知財部と権利化3部、第4知財部と権利化4部、のそれぞれの関係でも同様である。

大平知財管理社の設立について尋ねると、どのインタビューイの語りも知財戦略と知財オペレーションの分離の問題に関する語りとなった。そして、それは、ほとんどの場合、知財戦略と知財オペレーションの分離に反対する語りであった。

なお、「大平知財管理社の設立」において、組織の公式方針は、知財戦略を強化す

ると共に知財オペレーションの専門性を高めていくために、知財戦略立案業務と知財オペレーション業務を分けるというものであった。この方針は意図通りに実行され、大平知財管理社が設立された。そして、この方針は大平知財管理社の設立後も変質していない。しかし、方針実行の結果、意図とは異なる問題が出てきた。例えば、戦略立案担当者が非定型業務を発生させた場合に、その趣旨や内容を事前に知財オペレーション担当者に説明していなかったなどの、部署間業務に対する配慮の欠落などである。このような状況についても下記で説明する。

7.3.2 各成員の語りとその分析

7.3.2.1 権利化担当者・城田職員の語りとその分析

権利化2部に所属の城田職員は、大平社と大平知財管理社との業務分担に関して、

ちょっと、分業しすぎたって感じですかね。ま、戦略側と連携が取れているかに尽きるかなと思いますけど。

と語っている。知財戦略と知財オペレーションとを分離したけれども、それが度を越しているために、両者の連携が取れていないことが問題だと語っている。その連携とは何か。城田職員は、続けて、

そうですね、戦略側が必要なデータとか情報を開示しないので。知らないところで何でも進められているみたいですね。例えば、案件放棄されていたり、担当者が知らないうちに技術と戦略側でやり取りしている。決まった後に、やっといってって言われるだけですからね。

と語っている。「案件放棄」とは特許権の放棄のことである。「担当者」とは、城田職員を含めた権利化2部所属の職員のことを意味する。つまり、知財オペレーション業務に影響することを、事前の相談無しに第2知財部の戦略立案担当者が決めることに不満を漏らしている。

さらに、城田職員は、続けて、次のように語っている。

うちの課の友田さんの知らないところで、いろいろと行われているところが、そこが連携が取れていないところだと思うんですよ。友田さんは担当者から知らされる

ことが多いんですよね。いろんなことが。

ここで、「友田さん」は、権利化2部所属の課長で城田職員の上司である。そもそも第2知財部で決定することが権利化2部に伝わって来にくいことを問題視すると共に、第2知財部で決定した事項が伝わってくるとしても、上司を通じてではなく、権利化2部の職員に直接伝えられることを問題視している。

そして、城田職員は、第2知財部の業務の方法を評して次のように続けている。

なので、うーん、向こうが戦略でこちらが手足になって動くというのであれば、うまく円滑に進めるためにも、必要な情報を下ろして、スムーズに根回しとかそういうのをした方がいいんじゃないかと思うんですけど、そういうの全くないんで、なんかその辺がちょっとの気遣いでお互いが気持ちよく仕事ができるのになぁというも思います。

ここでいう、「向こう」とは第2知財部のことであり、「こちら」とは、権利化2部のことである。大平知財管理社の設立を「向こうが戦略でこちらが手足になって動く」という方針に基づくものと捉え、その方針を取るのであれば、手足である権利化2部が動けるように第2知財部が調整してくれないと困るということである。

ただし、「こちら」を「手足」としているのに対して、「向こう」は「戦略」と言っている。通常、「手足」の対になる用語は「戦略」ではなく「頭」であろう。城田職員は、「戦略」をこの場合の「頭」と類似の用語として用いている。第2知財部は組織の「頭」の部分を担当するので、調整等をうまくこなすことができるはずなのに、それができていないと言っている。

これは、単に第2知財部がうまく機能していないということを指摘したものではない。そうではなく、そもそも「頭」と「手足」を分ける組織の公式方針自体を疑問視している。そうでなければ、第2知財部の調整能力を評する際に、「戦略」や「手足」という用語を持ち出す必要はないからである。

これらを総合すると、城田職員は、自分の業務に影響する決定をする前に、自分に相談して欲しいと考えている。相談もなしに決定がされることに不満を持っている上に、決定結果の事後連絡さえ、組織で通常決められたルートで情報が入らず、自分の上司も状況を把握できないことに不満を覚えている。

しかし、城田職員が「向こうが戦略でこちらが手足になって動くというのであれば」と言っている通り、知財戦略立案業務と知財戦略オペレーション業務を分担し、第2知財部が知財戦略立案業務に特化する以上、そこで決めたことを権利化2部で実行す

るのは当然なことのようにも思える。これに不満を覚えるのは一体どういうことなのか。城田職員は、第2知財部が知財戦略を立案し、権利化2部が実行するというルールになっていることは理解している。しかし、2知財部が何を決めても、どのように決めても良いとは思っておらず、そこには一定のルールがあると考えている。

このことを、成員カテゴリー化装置を使って分析してみる。城田職員は、第2知財部の担当者と権利化2部の城田職員との関係は、{知財戦略立案業務の担当者、知財オペレーション業務の担当者}というカテゴリー集合をなす関係であることを理解している。そして、このカテゴリー集合の適用規則は、第2知財部の担当者が立案したことを、権利化2部の城田職員が実行するというものであることも理解している。

しかし、城田職員は、同時に、{非定型業務を発生させる者、その業務を受ける他部署の者}というカテゴリー集合もあると考えており、そのカテゴリー集合からは、非定型業務の趣旨や内容を事前に説明する、組織の上司から伝達される、といった適用規則があるとも考えている。城田職員は、後者の適用規則が守られず、前者の適用規則の履行だけが求められていると感じて、不満に思っている。

7.3.2.2 渉外担当者・尾木職員の語りとその分析

城田職員の語りのように、知財戦略と知財オペレーションの分離に反対する語りが多い中、唯一、渉外部所属の尾木職員は、肯定的に語った。

戦略側に配置された人が知見も高い上に、何ていうんですか、性格が良いという言い方は卑俗ですけど、人間性が良い人たちだったので、そういうこともあって、本来はギスギスしがちなところが、うまく融合が取れていたんじゃないかな。

「戦略側に配置された人」というのは、第2知財部の成員を意味する。その成員が知見が高く、性格や人間性が良いと、言っている。そのため、上手く融合できたということである。ただし、「本来はギスギスしがち」と言っているように、知財戦略と知財オペレーションの分離は仕組み上うまく機能しにくいということを前提としている。

7.3.2.3 内河本部長の語りとその分析

大平知財管理社の設立趣旨は、上述の通り、大平社が知財戦略立案業務を担い、大平知財管理社が知財オペレーション業務を担うようにし、大平社の社員により知財戦

略を強化すると共に、大平知財管理社の社員により知財オペレーションの専門性を高めていく、というものであった。

この点について、内河本部長は、知財職能に大人数が在籍していることを問題視し、1つの組織でこれだけの人数を抱えてはやっていけないと考え、組織を2つに分け、一方を戦略立案のための組織とし、他方を知財オペレーションを担う組織とした、と証言している。

これを受けて、筆者は、人員が多いと内河本部長が感じているのであれば、インタビューにおいて、その課題に真正面から取り組むという選択肢はなかったのかと聞いた。インタビュー・データは次の通りである。

筆者：人員が多いというのであれば、素直に人員削減をすべきだったのではないですか？

内河本部長：確かに、人を減らす方向でやるべきだったかもしれん。けどな、当時、知財の人間をどこの部署が引き受ける？（知財部門の人員が）よう言うやんけ。「技術は偉いんです。優秀なんです。」って、な。でもそんな事あるか。ちゃんと見識持って話さなあかん。それができひんから下のように見られてしまうんや。それができるメンバーが何人いてる？引受先がないんやから、人数温存するのに、新会社を作ったのは仕方ないやろ。

内河本部長は、筆者の質問に対して、「確かに、人を減らす方向でやるべきだったかもしれん。」と言って、そういった選択肢を否定することはなかった。しかし、これは前置き部分であって、内河本部長が考える問題の本質が次に語られている。それは、知財職能の人員が多いと感じていても、それをどうやって減らすことができるのか、他の部署では引き受けないだろうというものであった。「技術は偉いんです。優秀なんです。」は、知財部門の成員がよく言う発言だとして、内河本部長が再現したものである。技術者または技術部門が優秀だと言っているという意味である。「って、な。」は筆者に同意を求めたものである。「でもそんな事あるか。」は、後の文脈からすると、技術者または技術部門が優秀だと頭から怖気づいてはいけないとの意見である。

「ちゃんと見識持って話さなあかん。」というのは、知財部門の成員が技術部門等に対して、見識を持って話さないといけない、怖気づいてはいけない、ということを言っている。「それができひんから下のように見られてしまうんや。」は、知財部門の成員は、技術部門などの他部門に対して、ちゃんと見識を持って話すことができないから、能力等において技術部門等の他部門から下に見られてしまう、と言っている。

「それができるメンバーが何人いる？」は、他部門に対して見識を持って話せる人が知財部門に何人いるかと尋ねている疑問文である。しかし、この語りは疑問文の形式だが、そんな人間は知財部門にはほとんどいないだろう、という意味の語りである。

「引受先がないんやから、人数温存するのに、新会社を作ったのは仕方ないやろ。」は、知財部門の成員を引き取る他部門を見つけることは難しいであろう、そうすると、知財部門内で人員を温存せざるを得ない、しかし、何もしないで人員だけ温存させることは経営層が許さないであろう、したがって、新会社を作って、そこに配属するという手法を取ったのは、当時の状況からして仕方のないことであった、との見解を示したものである。

しかしながら、内河本部長は以上の通り語ったが、知財部門内外に公式にアナウンスしたものは、大平社の従業員により知財戦略を強化すると共に、大平知財管理社の従業員により知財オペレーションの専門性を高めていく、という大平知財管理会社の設立趣旨であった。

これは、内河本部長が「組織構造の変革」という公式方針を立案および発信する段階で、ホンネとタテマエを使い分けしているということの意味している。つまり、内河本部長は、ホンネでは、知財部門に大人数が在籍していることが問題だと思っていたが、その問題を直接的に解決する手段がないと感じた。そこで、この問題を間接的に解決するために、大平知財管理会社を設立し、大平社の従業員により知財戦略を強化すると共に、大平知財管理社の従業員により知財オペレーションの専門性を高めていく、というタテマエを強調し、それを知財部門内外に公式にアナウンスしたということである。

7.3.3 語りの分析結果の比較

尾木職員は、知財戦略立案担当者との関係について、城田職員とは全く異なって、好意的な証言をしている。しかも、城田職員が語った相手も、尾木職員が語った相手も、実際には、同一の者で、第2知財部に所属する数人である。そうすると、同一の集団に対する見方が、城田職員と尾木職員とで全く違っている、ということになる。

なぜ、ここまで第2知財部の職員に対して2人の認識が違うのか。尾木職員が他人を好意的に見る性格であるのに対して、城田職員は他人に対して厳しい性格だということであろうか。

そういうこともあるかも知れないが、城田職員と尾木職員の大平知財管理社の設立前の所属部の違いが大きく影響している。城田職員は、大平知財管理社の設立前は上述した通り第2知財部に所属しており、大平知財管理社の設立時に権利化2部に異動

している。したがって、第2知財部の職員と城田職員の関係は、{同僚、同僚}というカテゴリー集合から{非定型業務を発生させる者、その業務を受ける他部署の者}というカテゴリー集合に変化した。これに対して、尾木職員は大平知財管理社の設立前後で渉外部所属ということは変わらない。渉外部全体が知的財産本部直下から大平知財管理社の下に異動しただけである。そうすると、第2知財部の職員と尾木職員の関係も、{非定型業務を発生させる者、その業務を受ける他部署の者}というカテゴリー集合のまま変わらない。

そのため、第2知財部の職員も、以前と同じく、尾木職員に対しては、非定型業務の趣旨や内容を事前に説明する、組織の上司から伝達される、といった適用規則を守りながら接するのに対して、城田職員に対しては、{同僚、同僚}というカテゴリー集合の意識が残り、{非定型業務を発生させる者、その業務を受ける他部署の者}というカテゴリー集合の意識が薄いため、非定型業務の趣旨や内容を事前に説明する、組織の上司から伝達される、といった適用規則への配慮も欠けてしまったのではないかと考えられる。

なお、内河本部長の語りは、公式方針の策定および発信の段階での自らの思いを語ったものであるのに対して、城田職員および尾木職員の語りはその公式方針が実行された段階でのそれぞれの思いを語ったものである。当然ながら、城田職員も尾木職員も発信された公式方針に対して意味付与しており、この公式方針の立案段階で内河本部長の上記のようなホンネが隠されていたことは知らない。

7.3.4 事例に関する考察

このような状況であるから、第2知財部が分離されて、職員同士の関係が、{同僚、同僚}というカテゴリー集合から{知財戦略立案業務の担当者、知財オペレーション業務の担当者}というカテゴリー集合に変わるということは、大平知財管理社の設立のタテマエの趣旨に沿う変化であり、当初から想定されていた変化であると言える。しかしながら、第2知財部の分離によって、職員同士の関係が、{非定型業務を発生させる者、その業務を受ける他部署の者}というカテゴリー集合の関係に変化することは、想定されたものではなかったようである。つまり、職員同士の関係性の変化について、当初の想定と実態との間にはギャップが生まれていたようである。

なぜそのようなギャップが生まれるのか。それは、知財部門の内部で、内河本部長のタテマエの理由が強調されたことにより、タテマエの理由に沿うことは想定されるが、タテマエの理由からは直接的には想定されない変化に関しては十分に配慮されなかったということであろう。

実際に、非定型業務の趣旨や内容を事前に説明する、組織の上司から伝達される、といった適用規則を第2知財部が守るべきである旨を内河本部長も第2知財部の不破部長も発信していない。城田職員は、不破部長について、「何も全然発信がなかった。ただ、連携を密に取ってというだけで。」と語っている。「連携を密に取って」というのでは、例えば、非定型業務が発生することを第2知財部の職員から権利化2部の職員に直接伝えられるなどするため、余計に、組織の上司から伝達される、といった適用規則が守られなくなってしまう。

このように、大平知財管理社の分離に伴い、職員同士の関係性が変化するということに対して、当初の想定では、{非定型業務が発生させる者、その業務を受ける他部署の者}というカテゴリー集合への変化を見落としていた。そのことが、そのカテゴリー集合とセットになっている、組織の上司から伝達されるといった適用規則が守られない、という事態を招いたのであろう。そのため、城田職員が語るように、「ちょっとの気遣いでお互いが気持ちよく仕事ができるのになあといつも思います」といった状況を生んだのではないかと思われる。

では、さらに、なぜ内河本部長のタテマエの理由が知財職能内で強調されたのであろうか。組織の公式方針に沿った理由が組織内で強調されるのは、大平社が企業組織である以上当然と言えば当然である。しかし、組織構造変化に伴う人間関係の変化に配慮できないほど、タテマエの理由を強調したというのは一体どうしてなのであろうか。

それは、上述の通り、内河本部長にしてみれば、ホンネで問題視している知財部門に大人数が在籍していることという問題は直接的には解決しようのない問題であり、その問題を部門内で議論しても解決策を見出すことはできないと感じている。そうであれば、そのホンネの問題は封印して、知財部門内では別の問題を話し合うべきである。その内河本部長が感じるホンネの問題を封印する働きをするのが、知財戦略を強化すると共に知財オペレーションの専門性を高めていく、というタテマエなのであろう。

7.3.5 小括

大平知財管理社の設立時の趣旨は、大平社が知財戦略業務を担い、大平知財管理社が知財オペレーション業務を担うようにし、知財活動の戦略性を高めつつ、知財オペレーションにおいて専門性を高めていく、というものであった。内河本部長にとっては、これはタテマエの趣旨であった。ホンネの趣旨は、知財部門に大人数が在籍していることを問題視し、1つの組織でこれだけの人数を抱えてはやっていけないと考え、

組織を2つに分けたというものであった。

大平知財管理社の設立は、第2知財部所属の職員と権利化2部所属の職員との関係性に変化をもたらした。設立前においては、両者の関係は、{同僚、同僚}の Kategorie集合をなす関係であった。これに対して、設立後は、{知財戦略立案業務の担当者、知財オペレーション業務の担当者}という Kategorie集合をなす関係に変化した。同時に、それだけでなく、{非定型業務を発生させる者、その業務を受ける他部署の者}という Kategorie集合をなす関係も築かれてしまった。

{知財戦略立案業務の担当者、知財オペレーション業務の担当者}という Kategorie集合については、大平知財管理社の設立のタテマエの趣旨に合致するもので、当初から想定していたものであった。そのため、第2知財部の職員が立案したことを、権利化2部の職員が実行する、という適用規則も想定されていた。

しかし、同時に{非定型業務を発生させる者、その業務を受ける他部署の者}という Kategorie集合をなすことは当初の想定から欠けており、そのため、非定型業務の趣旨や内容を事前に説明する、組織の上司から伝達される、といった適用規則を守るということの発信もされなかった。{知財戦略立案業務の担当者、知財オペレーション業務の担当者}という Kategorie集合に気をとられて、{非定型業務を発生させる者、その業務を受ける他部署の者}という Kategorie集合への配慮が欠けてしまったということである。

以上をまとめると、確かに、企業組織においてタテマエを強調することにより、ホンネに基づく組織内における議論を封印することができるかも知れない。しかし、タテマエだけで活動を押し進めてしまうと、タテマエに沿ったこと以外の事項への配慮が欠けがちになり、その結果として組織成員間の摩擦を引き起こすなどの問題が発生してしまった。

7.4 「知財戦略の重視」の事例

7.4.1 概要

上述の通り、大平社の知財職能は、知財マネジメントの変革の一環として、「知財戦略の重視」という方針を掲げた。但し、これも上述した通り、知財戦略自体が何を意味するのか不明確であり、「知財戦略の重視」という変革方針は曖昧なスローガンの方針であった。

このような曖昧なスローガンの下、知財職能の各成員がどのように行為したのかを探るため、「知財戦略の重視」について、どのように感じているのかを各成員に質問

した。

その質問に対する各成員の語りを分析していくと、組織が一枚岩となって「知財戦略の重視」という方針を推し進めようとしている姿は全く見えず、その反対に、各成員が「知財戦略の重視」という組織方針に対してそれぞれバラバラに認識・解釈している姿が見えてきた。但し、各成員は、組織の公式方針である「知財戦略の重視」を公然と否定し、異論を唱える、といったことはせず、むしろ、自らの価値観や行為を正当化するために上手く利用していた。

このような組織の姿を以下の分析で描き出す。

7.4.2 各成員の語りとその分析

7.4.2.1 計画部・羽崎部長の語りとその分析

計画部の羽崎部長は、知財戦略重視という職能方針を先導した人物である。羽崎部長は、知財部門としてどのような活動の強化が必要かという議論の中において、知財戦略に関して次のように語った。

こっちから仕掛けるといった、踏み込んだ活動をどんどんやってみましょうというのを、それを仮に知財戦略と呼ぶならば、そういうのは出来ていなかったのは事実なんで、そっちを強めないといけないし、専門性も強めないといけないし。

「こっち」というのは、知財部門のことである。「踏み込んだ活動」というのは、事業戦略に影響するような知財活動ということであり、羽崎部長は、別の機会に、事業提携における提携先候補を知財職能が事業部に提案することを例として挙げている。「どんどんやってみましょう」は、掛け声のような表現を使っているが、知財部門から事業部に対して「踏み込んだ活動」を提案して、一緒にその活動を進めていきましょう、ということの意味している。

「それを仮に知財戦略と呼ぶならば」といって、事業部に対して事業戦略に影響するような知財活動を提案することが知財戦略だと言っている。但し、「仮に」と「呼ぶならば」を付けて、断定を避けている。なぜ断定を避けているのか。「知財戦略」には様々な解釈があると認識しており、羽崎部長の上記解釈はそのうちの一つであるとの自覚があるからかも知れない。

「そういうのは出来ていなかったのは事実なんで」は、羽崎部長が考える知財戦略は知財部門として十分に実行してこなかったという羽崎部長の認識を示したもので

ある。

「そっちを強めないといけないし」は羽崎部長が考える知財戦略を強化しなければならないと言っている。つまり、事業部に対して事業戦略に影響するような知財活動を提案することを強化しなければならない、と言っている。では、なぜ、自分の思い描く知財戦略を強化しないといけないと思っているのか。それは、まず、「知財戦略の重視」は公式方針となっている。そして、羽崎部長の解釈では、事業部に対して事業戦略に影響するような知財活動を提案することは、知財戦略の一つである。しかし、そのことは十分に実行できていない。それでは、「知財戦略の重視」という公式方針に反することになる。だから、事業部に対して事業戦略に影響するような知財活動を提案することをやっていかなければならない。つまり、羽崎部長が個人的に良いと思う活動だから強化しようということではなく、組織の公式方針に沿う活動だから強化しなければならないと言っている。

「専門性も強めないといけないし」は、知財部門として旧来から担ってきた業務に関する専門性を高める必要がある。つまり、そのような業務に関するスキルを高める必要がある、と言っている。例えば、特許出願をするスキル、特許侵害訴訟に対応するスキルなどである。これは、「知財戦略の重視」を公式方針として掲げているものの、知財部門の旧来の業務を蔑ろにして良いということではなく、両者のバランスを取るべきだと、羽崎部長が自らのバランス感覚を示したものである。

では、なぜ、羽崎部長は、事業部に対して事業戦略に影響するような知財活動を提案することを、知財戦略の一つであると言っているのか。それを、成員カテゴリー分析を用いて分析する。

羽崎部長は、「こっちから仕掛ける」という発言から分かるように、{事業部，知財部門} のカテゴリー集合を意識しているようである。このカテゴリー集合とセットで挙げられる適用規則は、知財職能から事業部に対して、事業を推進する上で知財面から有益な助言をする、というものである。この適用規則に従って、羽崎部長は、知財戦略を事業部にどんどん提案していきましょうと言っているのである。したがって、羽崎部長は、「知財戦略」を、事業部に対して提案すべき助言と捉えていると思われる。

7.4.2.2 権利化担当者・城田職員の語りと分析

一方、権利化2部の城田職員は、知財戦略に関して次のように語っている。

戦略的なものは必要だと思うけど、責任者は大きなところを言っているだけ。単に

言っているだけで終わっている。戦略というのは、今の時点と目指す姿との間にあるギャップを埋めるのに必要なことを具体的に示さないといけないんじゃない？責任者が言っていたのは、計画ではなくスローガン。具体的なものが何もなかった。実現のための手段を作ることをしていなかった。力を入れるところを決めて、アプローチを決める、そういうのがなかった。責任者は何かやっていたのか、疑問。流行のことをやっていたら良いかと思っていたのか、疑問。

まず、「戦略的なものは必要だと思うけど」と言って、「知財戦略の重視」という公式方針に真っ向から反対するわけではないということ言っているが、これは次の否定的な意見を和らげるための導入である。次の「責任者は大きなところを言っているだけ。単に言っているだけで終わっている。」は、「知財戦略の重視」という方針にではなく、責任者の対応について批判している。「大きなところ」というのは、抽象的なことということであろう。そう解釈すれば、後の「具体的なものが何もなかった」という語りと整合的である。

「戦略というのは」以降は、城田職員が考える「戦略」と責任者の対応とを対比しながら語っている。この語りを、解釈のドキュメント的な方法³³を使って分析する。城田職員は、戦略という概念と紐付けられる概念として、「今の時点と目指す姿との間にあるギャップを埋める」、「具体的」、「計画」、「実現のための手段」、「力を入れるところを決める」、「アプローチを決める」、といったものを挙げている。「今の時点と目指す姿との間にあるギャップを埋める」などの発言が次々となされるが、これらはドキュメントと呼ばれる事例と解される。その背後にあるパターンとして紐付けられるのが城田職員が考える「知財戦略」である。ドキュメントは全て、実行のための指針のようなものを表している。したがって、城田職員が考える「知財戦略」は、実行のための指針のようなものだと言えそうである。

城田職員は、城田職員が考える「知財戦略」と対比させて、責任者の「知財戦略」に関連した言動を次々に挙げていっている。それを上記と同様に解釈のドキュメント的な方法を使って分析する。城田職員は、責任者の「知財戦略」に関連した言動として、「責任者は大きなところを言っているだけ」、「単に言っているだけで終わっている」、「責任者が言っていたのは、計画ではなくスローガン」、「具体的なものが何もなかった」、「実現のための手段を作ることをしていなかった」、「力を入れるところを決めて、アプローチを決める、そういうのがなかった」、「責任者は何かやっていたのか、疑問」、「流行のことをやっていたら良いかと思っていたのか、疑問」など

³³ 第4章参照。一連の外貌を、その深層に横たわる一つの原型（パターン）の事例（ドキュメント）とみなすという解釈方法を意味する。

と発言している。責任者は、何をするかを十分に考えておらず、発信をしてもスローガンのものだけで実行が伴っていない、といったことを言っている。

では、なぜ、城田職員は、「知財戦略」と責任者を対比して語っているのか。ここでいう「責任者」は、第2知財部の部長のことを意味している。第2カンパニーの知財活動に関して、第2知財部が知財戦略立案を担当し、権利化2部が立案された戦略を実行するという関係である。このことは、両部の関係が実際にそのような関係になっているかは別問題として、両部の役割として知財職能内でオーソライズされている。城田職員が「責任者」という言葉を使うときには、城田職員は、第2知財部が知財戦略を立案する担当の部署であるから、その「責任者」である部長は知財戦略に関する見識が深いのであろう、または、深くなければ「責任者」としての資質がない、と考えているように思われた。城田職員は、「責任者」という言葉を通じて、{第2知財部、権利化2部}のカテゴリ集合を意識していたように思われる。このカテゴリ集合の適用規則としては、第2知財部が立案した知財戦略を権利化2部が実行する、ということが挙げられる。そのため、城田職員にとっての知財戦略とは自らが実行するためのものであり、第2知財部はその知財戦略を十分に実行可能なものとして提供していないという思いがあったように思われる。それが「責任者」への批判につながり、自らが考える「知財戦略」と「責任者」の言動とを対比させた語りとして表れたのであろう。

7.4.2.3 渉外部・平良部長の語りとその分析

渉外部の平良部長は「知財戦略」について次のように語っている。

未だに戦略って何？と感じてしまいます。昔から自分達のレベルで戦略的にやっている。戦略なしで他社と交渉をするということもないですし。今言われている戦略が何を意味するのか、よく分からないです。

「未だに戦略って何？」と疑問形で語っているが、戦略とは何か分からないと言っている。しかし、平良部長は、この後、「昔から自分達のレベルで戦略的にやっている。戦略なしで他社と交渉をするということもないですし。」というように戦略について語っている。他社との交渉において戦略的であると言っているのだが、これは「自分達のレベルで戦略的にやっている」というように、平良部長自らが考える戦略を語っていると言っている。つまり、平良部長は、分析や見通しをもって他社と交渉するのが大事で、戦略とは見通しや分析を予め持つておくことだと思っているようである。

それに対して、冒頭、戦略とは何か分からないと言っているのは、自分で考える戦略の意味が分からないのではなく、知財部門内で言われている戦略が何を意味するか分からないということなのである。そのことは、次の「今言われている戦略が何を意味するのか、よく分からないです。」という発言にストレートに表されている。

但し、「今言われている戦略が何を意味するのか、よく分からないです。」と言っているのは、本当に「今言われている戦略」を何も理解していないということではないであろう。そうではなくて、「今言われている戦略」が、戦略とは見通しや分析を予め持つておくことだという平良部長の考えとは異なるから、平良部長はそれを受け入れられないということではなからうか。この点に関しては後でより詳細に分析する。

いずれにしても、平良部長は、分析や見通しを予め持つて他社交渉等の活動を行うことが大事だと考えているようである。「戦略なしで他社と交渉をするということもありませんし」という発言からすると、平良部長が想定している戦略とは、見通しや分析などが該当するように思われる。つまり、平良部長は、見通しを持つて他社交渉等の活動を行うことが大事だという価値観を参照しながら「知財戦略」という言葉を使っているということになる。そのために、「知財戦略」の意味に見通しを持つということが含まれているのであろう。これは、平良部長が、渉外部の部長として数々の他社交渉を担当してきたという経験や交渉スキル（技術）を有していることが影響しているように思われる。

7.4.2.4 権利化担当者・石山職員の語りとその分析

権利化1部の石山職員は「知財戦略」について次のように語っている。

戦略自身がなんだかなあという感じですね。ある商品で新構造のを出して、権利を取っていった。その後に、西志賀社が入ってきたので、特許を使って、撤退させて、お金ももらった。そういうのが戦略じゃないのかと思いますよ。実際の実務が分からずに戦略ができるのか？と思いますね。私らがやってるのは確かに戦術の方かもしれないですが、でもそれじゃ戦略って何？ってなりますよ。

「戦略自身がなんだかなあという感じですね。」は、石山職員が「戦略」に対して不信感を抱いていることを表明したものである。

この直後に、「ある商品で新構造のを出して、権利を取っていった。その後に、西志賀社が入ってきたので、特許を使って、撤退させて、お金ももらった。」と語っている。これは、石山職員の過去の実務実績を説明したものであり、旧来から知財部門

が担ってきた知財業務である。そして、「そういうのが戦略じゃないのかと思いますよ。」と言って、そういった知財実務を担っていくことが石山職員の思っている知財戦略だと言っている。

「実際の実務が分からずに戦略ができるのか？と思いますね。」というのは、知財部門内で「知財戦略の重視」ということに対して、実際の実務が分からない者がそういった方針を叫んでいるのではないか、との疑念を抱いているという表明である。

「私らがやってるのは」と言って、一人称が単数ではなく複数になっている。これは、石山職員を含めた知財業務の実務者一般を指した発言だと言える。「確かに戦術の方かもしれないですが」というのは、過去に、旧来の知財業務のやり方が、戦術的であって戦略的ではないというやり取りや指摘があったのかも知れない。そういった人の指摘が正しいとすると、「でもそれじゃ戦略って何？ってなりますよ。」と言って、「戦略」を明確に提示してみたい、でもそれはできないでしょう、なぜならば、「戦略」が曖昧で何を指しているかが分からないから、と言っているように思われる。

したがって、石山職員は、知財実務を進めることで、「権利を取って」「特許を使って、撤退させて、お金ももらった」ということに重きを置いている。その価値観を参照しながら「知財戦略」という言葉を使うために、「知財戦略」の意味に旧来の知財業務を確実に実行することが含まれたようである。

石山職員は、商品設計業務において相当な実績があり、知財職能に移籍してからも商品設計現場での権利取得活動を主に活躍してきた。そういった経験や、そこで身につけたスキル（技術）が石山職員の価値観に影響しているように思われる。

7.4.2.5 外国部・桐原部長の語りとその分析

外国部の桐原部長は「知財戦略の重視」について次のように語っている。

知財の戦略と言われてもねえ。どれだけ役に立つんだろうと思いますよ。みんな、それぞれの分野で入社したときからプロフェッショナルでやってきたところに、横から入ってきて、『はいこれが知財戦略です。これを実行して下さい。』と言われてもねえ。オペレーションやってる人の方がその分野では詳しいしね。知財職能は下から支える黒子じゃないかと思うんです。それが表舞台に出ようと思っても無理がある。僕も表舞台に立ちたいっていう気持ちは分かりますよ。でも会社としてそれがいいことなのか。

桐原部長は、「知財の戦略と言われてもねえ。どれだけ役に立つんだろうと思いま

すよ。」と言って、「知財戦略の重視」という方針を押し進めることが、大平社の経営に効果的かどうか疑問である旨、表明している。

「みんな、それぞれの分野で入社したときからプロフェッショナルでやってきたところに」というのは、知財部門の成員が各事業分野等で旧来の知財業務を推進してきたが、そこに、という意味である。そして、「横から入ってきて」と言っており、そういった各自で進めてきた知財活動とは関係ない形で、その事業分野の活動に関与してきて、という意味である。『はいこれが知財戦略です。これを実行して下さい。』というの、桐原部長が知財戦略の立案担当を想定して作り出したセリフであるが、特定の事業領域で現時点で進められている知財活動とは関係ない形で、分析等がなされ、知財活動の計画が新たに作り直されて、その新たな知財活動計画を実行しろと言われるとの想定を語っている。「と言われてもねえ。」は、そういう状況は困る、そう思いませんか、とインタビュアーである筆者に同意を求めている。

「オペレーションやってる人の方がその分野では詳しいしね。」は、知財オペレーション業務を担当しているものについて語っているが、何と対比してかということ、知財戦略立案担当者と比べている。つまり、知財オペレーション担当者が担当している事業分野等では、知財オペレーション担当者の方が知財戦略立案担当者よりも詳しいと言っている。では何に詳しいかということ、この発言が「知財戦略」という文脈で言われているものであることから、その分野での知財環境に関する情報である。より具体的に言うと、製品の内容、販売状況、他者の知財の保有状況、自社の知財の保有状況など、知財活動の方針決めをするために必要な情報を意味する。

この後、「知財職能は下から支える黒子じゃないかと思うんです。」という発言が突然なされ、さらに、「それが表舞台に出ようと思っても無理がある。」という発言が続く。これらは、「知財戦略」という文脈の中で、対となって語られたものである。桐原部長が考える知財部門の在り方は、「下から支える黒子」だということである。これに対して、「黒子」が「表舞台に出ようと思っ」ていると指摘している。では、誰がそう思っているのかということ、「知財戦略の重視」という公式方針を立案した人たちだということである。つまり、桐原部長にとっての「知財戦略の重視」は、本来黒子のはずの知財部門が表舞台に出ようとするための活動方針だと言っている。そして、それは「無理がある。」としている。

桐原部長は、「僕も表舞台に立ちたいっていう気持ちは分かりますよ。」とあって、公式方針を立案したものに心情的な理解を示している。しかし、これは前置きであって、桐原部長は、やはり「でも会社としてそれがいいことなのか。」と言って、知財部門が「知財戦略の重視」という公式方針を使って表舞台に立とうとすることに対して疑問と呈している。

以上をまとめると、桐原部長は、知財部門が黒子に徹することで会社のためになるという価値観を抱いている。そして、桐原部長は、この価値観を参照しながら、「知財戦略の重視」の中に、知財部門が表舞台に立つための手段という、桐原部長の価値観とは正反対の意味を含めている。ただ、桐原部長が「知財戦略の重視」を語ったのは、自らの価値観と異なる「知財戦略の重視」を否定するためだと考えられる。

7.4.2.6 権利化担当者・田神職員の語りとその分析

権利化4部の田神職員は「知財戦略の重視」について次のように語っている。

戦略という言葉が独り歩きしているというか、各組織、また各その発信される幹部の方、また受け取る側の各個人で戦略に対する捉え方、でまた戦略のフェーズも、それぞれ違っているので、なんかこう議論していても噛み合っていないなど。あの人が言っている戦略って、どの辺の事を言っているんだろうっていうのをよく思います。単なる出願の方針のこともある人は戦略って言ったりしますし、事業計画っていうものを戦略っていう人もいますし。なんか、もう少し、発信する際にはみんなでこう足並み揃えて、どこのことを議論しているんだろうということを意識合わせした上で、議論しなきゃいけないのになんていうのを常日頃思います。

田神職員は、論者によって戦略という言葉の意味がばらばらで議論が噛み合っていない状況だと言っている。「知財戦略の重視」という組織の公式方針に対する認識や解釈が組織内の成員間で多様であり、それがコミュニケーションを阻害していると言っている。そして、「知財戦略」に関する議論の在り方について、「知財戦略」を定義してから議論を開始すべきではないかと言っている。

7.4.2.7 企画担当者・水戸職員の語りとその分析

第1知財部で知財企画を担当する水戸職員は、「知財戦略の重視」の推進状況について以下のように語っている。

部門長はメンバーに常に「戦略やれ、戦略やれ」と言っていました。具体的には指示はありませんでした。それで、部門長とメンバーとの間に溝ができ、さらに、知財戦略部門と知財オペレーション部門の間にも溝ができました。

「部門長」とは、X+3年当時の第1知財部の部長のことである。「メンバー」とは、第1知財部の職員のことを指す。ここで、この語りで語られている「メンバー」をエスノメソドロジーの中心概念である「メンバー」と混同するのを防ぐために、以下ではこの語りの意味での「メンバー」を実務担当者という意味と解して、「職員」と表記する。

「常に「戦略やれ、戦略やれ」と言っていました」は、第1知財部の部長は、常に「戦略やれ、戦略やれ」と言っていたという証言である。「具体的には指示はありませんでした。」は、第1知財部の部長から第1知財部の職員に対して、「知財戦略」に関する具体的な指示がなかったという水戸職員の認識を語っているものである。

「それで、部門長とメンバーとの間に溝ができ」は、第1知財部の部長は、常に「戦略やれ、戦略やれ」と言っていたにも関わらず、第1知財部の部長から第1知財部の職員に対して、「知財戦略」に関する具体的な指示がないという状況だったから、第1知財部では、部長と職員の間には溝ができたということである。そして、「さらに、知財戦略部門と知財オペレーション部門の間にも溝ができました。」と言って、その状況が、第1知財部と権利化1部との間で、部門間にまたがる溝ができてしまったということであった。

水戸職員は、第1知財部の部長の指示について、賛成・反対以前の問題で、「具体的な指示」がなかったから、動けなかったと語っている。

しかし、指示が具体的でないことが原因であれば、具体的にするように職員から働きかければ良い。具体的でないことが原因で溝ができたのではなく、溝があるから具体的でないまま放置されたのではないか。そうだとすると、「知財戦略を具体的にしましょう」ということが言えない溝のある関係性によって、具体的でないと感じるままに職員が放置し、日常的には「知財戦略の重視」に触れないようにしたということになる。そのために、第1知財部の部長からすれば、「言ってもやってくれない」ということになり、さらに水戸職員が語るように「戦略やれ、戦略やれ」ということになる。このときの職員の反応が、第1知財部の部長からすれば「組織の抵抗」のように感じてしまうのではないか。そうだとすると、第1知財部の部長および職員からなる関係性の中で、繰り返し「組織の抵抗」は構築されているということになる。だから、水戸職員が言うように「常に「戦略やれ、戦略やれ」と言っていました」ということになる。

一方で、溝のある関係性そのまま、事態を放置しておくことは第1知財部の部長にとっても都合が良い。この事態を放置しておきさえすれば、職員の反応を「組織の抵抗」とし、実行の問題として扱うことができ、自らは具体的に知財戦略とは何かを明示しなくてもすむからである。

他方、職員側から考えてみる。職員は、ただただ第1知財部の部長の言うことが具体的でないとしていることから、自分が抵抗しているようには感じていないように思われる。職員は、第1知財部の部長が知財戦略とは何かを具体的に伝えるべきという観念を前提として持っている。そのため、「組織の抵抗」ではなく、「部門長の資質の問題」だと感じている。

7.4.3 語りの分析結果の比較

羽崎部長、城田職員、平良部長、石山職員、桐原部長は、「知財戦略の重視」という公式方針に対する認識を語っている。これに対して、田神職員は、知財部門の内部で「知財戦略」ということに対する解釈がばらばらであるということを語り、水戸職員は、「知財戦略の重視」という公式方針の第1知財部内での推進状況を語っている。そこで、「知財戦略の重視」という公式方針に対する認識を語ったという点で共通する羽崎部長、城田職員、平良部長、石山職員、桐原部長の語りを比較検討したい。

これら5人の語りは、上述の通り、「知財戦略」に対して解釈をすることで意味付与し、「知財戦略」を計画に類するもののように語っているという点では共通する。

しかし、その点以外では、全く異なるものについて語っているように聞こえる。「知財戦略」に対して、計画部の羽崎部長は事業部に対して提案すべき助言、権利化2部の城田職員は実行のための指針のようなもの、渉外部の平良部長は予め分析や見通しを持つこと、権利化1部の石山職員は旧来から知財部門が担ってきた知財業務の徹底、外国部の桐原部長は本来黒子のはずの知財部門が表舞台に出ようとするための活動方針、と、それぞれが解釈している。まさに、田神職員が言及する通り、「知財戦略」に対する組織成員の認識は百人百様の状況である。

なぜこのような状況になったのか、この状況下で組織成員はどのように行為し、組織成員間でどのような相互作用がなされたのか、それは次項で詳しく考察する。

7.4.4 事例に関する考察

7.4.4.1 組織の公式方針の多義性

本事例の公式方針は、知財活動の戦略性を高めようというだけであった。スローガンのような目標が示されるだけで、それを実現する手段や数値目標なども示されていない。これでは、どうやって「知財戦略の重視」を実現すれば良いのかが分からないだけでなく、どの状態になれば「知財戦略の重視」が実現できたのかも分からないと

いう状況であった。

また、どのインタビューイも「知財戦略の重視」が埋め込まれている文脈について語ることはなく、逆に、城田職員が「責任者が言っていたのは、計画ではなくスローガン。」と指摘するように、責任者は文脈と切り離れた形で「知財戦略の重視」ということを語っていたようである。

そのため、知財職場の成員が「知財戦略の重視」という多義的な言葉を使う場合、何等かの基準を参照しなければ、自らが使う言葉の意味もはっきりしない状況に陥っていた。

7.4.4.2 価値観の参照

では、知財職場の成員は何を参照にしながら、「知財戦略の重視」という公式方針を受け入れていったのかということが問題になる。インタビューの結果から考察すると、各組織成員は、「知財戦略」という言葉を使用するとき、自らの価値観を参照しているように思われる。

例えば、計画部の羽崎部長は、事業部に対して知財部門が自主的に事業に関する助言をすることが大事だと考えている。その価値観を参照しながら「知財戦略の重視」という言葉を使うために、「知財戦略の重視」の意味に事業部に対して提案すべき助言ということが含まれたように思われる。

一方、権利化2部の城田職員は、「実現のための手段を作る」などの発言から知財活動を実行していくことに重きを置いているように思われる。その価値観を参照しながら「知財戦略の重視」という言葉を使うために、「知財戦略の重視」の意味に知財活動の実行のための指針という意味が含まれたのではないかと思われる。

同様に、渉外部の平良部長は、分析や見通しを予め持って他社交渉等の活動を行うことが大事だと考えているために、「知財戦略の重視」の意味に分析や見通しということを含めて認識しているのではないかと思われる。権利化1部の石山部長は、旧来から知財部門が担ってきた知財業務をしっかりと担うということが大事だと考えているために、「知財戦略の重視」の意味に知財業務の徹底ということを含めて認識しているであろうと思われる。

さらに、石山職員が過去の業務実績の中で「知財戦略」というものを語るように、各成員は自らに都合の良い文脈の中で「知財戦略」または「知財戦略の重視」について語っている。これは、「知財戦略」または「知財戦略の重視」が文脈と切り離されて発信されているがために、様々な文脈の中で用いることが可能になっているからである。

つまり、組織成員は、自らの価値観を参照しながら、「知財戦略の重視」という組織の公式方針を認識し、解釈し、そして、自らに都合の良い文脈の中で「知財戦略」または「知財戦略の重視」という言葉を使う。

なお、各成員の価値観には、上記で見てきたように、その成員と業務上の最重要人物との関係性などの社会的関係性が影響するようである。例えば、城田職員であれば発明者との関係性などの社会的関係性が城田職員の価値観に影響しているようである。他にも、その成員のこれまでの経歴や持っている技術なども影響しているようである。例えば、城田職員は一貫して権利取得業務に従事しており、その業務に関して高いスキル（技術）を有している。そのことが権利化における知財活動の実現という価値観に影響を与えているようである。

また、各成員の価値観は、社会的関係性だけでなく、これまでの経験、身につけている技術などにも依拠しているようである。例えば、石山職員は、設計業務の技術を有していることから、「ある商品で新構造のを出して、権利を取っていった。その後、西志賀社が入ってきたので、特許を使って、撤退させて、お金ももらった。そういうのが戦略じゃないのかと思いますよ。実際の実務が分からずに戦略ができるのか？と思いますね。」というように、商品や事業に詳しく、それらの強みを活かすための知財実務を充実させることを重視している。

以上見てきたように、知財職場の成員は、「知財戦略の重視」という言葉を認識し、解釈し、使う場合、自らの価値観を参照する。さらに、各成員は、自分に都合の良い文脈の中で「知財戦略の重視」という言葉を使っていた。そのため、組織成員は、「知財戦略の重視」について語る場合、それぞれ全く異なるように語り、全く異なる意味付与をしていた。また、各成員の価値観は、社会的関係性やこれまでの経験、身につけている技術などに依拠しているようである。

7.4.4.3 自らの価値観の正当化

公式方針を解釈する際に自らの価値観を参照することで、組織成員は、何かメリットを得られるのだろうか。公式方針の多義性が広すぎて何等かの参照基準が必要だとしても、なぜ、自らの価値観を参照して公式方針の解釈を行い、自ら都合の良い文脈で「知財戦略」または「知財戦略の重視」という言葉を使うのか、その理由について以下考察する。

知財職能の各成員は、「知財戦略の重視」を自ら定めた意味で解釈することにより、自らの価値観に沿った認識や行為を公式方針に沿ったものとするのが可能になる。計画部の羽崎部長であれば、事業部のための提言や助言を準備し、実際に提言・助言

をすることは、まさに羽崎部長の考える「知財戦略」であるため、羽崎部長の内面ではそのような活動は公式方針に沿った活動ということになる。城田職員であれば、知財実務を円滑に推進するための改革等は城田職員が考える「知財戦略」であるため、城田職員の内面ではそのような活動は公式方針に沿った活動ということになる。

つまり、知財職能の各成員は、「知財戦略の重視」を自ら定めた意味で解釈することにより、自らの価値観に沿う認識または行為を公式方針に沿ったものとして正当化しようとしているのではないか。このように捉えれば、「知財戦略の重視」について、羽崎部長、城田職員、平良部長、石山職員、桐原部長がそれぞれ全く異なるように語り、意味付与していることも理解できる。それぞれが自らの価値観を正当化しようとするからである。

7.4.4.4 他の価値観の否定

一方、他人の価値観に基づく活動に対しては、組織成員は冷静である。冷淡と言ってもいい。組織成員は、自らの価値観とは異なった価値観に基づく「知財戦略の重視」の解釈を否定または拒絶する傾向がある。但し、その否定または拒絶の態度は、表面的には、「知財戦略とは何なのか分からない」という発言として現れる傾向が強い。しかし、「知財戦略」が何か分からないということではなく、他の「知財戦略」は自らの価値観と合わないから、故意に分かろうとしていないと捉えられる。

例えば、平良部長は「今言われている戦略が何を意味するのか、よく分からないです」と語っており、石山職員は「でもそれじゃ戦略って何？」と語っているが、それらの語りは、自らの価値観とは異なった意味の「知財戦略」を否定・拒絶するという態度の現れであると考えられる。

ところで、各成員は、自らの価値観を参照しながら「知財戦略の重視」という言葉を使う場合、自らの価値観とは正反対の意味を「知財戦略の重視」の中に含める場合があるようである。たとえば、外国部の桐原部長は、知財部門が黒子に徹するということを重視しているにも関わらず、知財部門が表舞台に立つための手段という、桐原部長の価値観とは正反対の意味を含めて「知財戦略」を語っている。ただ、桐原部長はそのような意味での「知財戦略」を否定している。つまり、各成員は、自らの価値観を参照しながら「知財戦略の重視」という言葉を使う場合、自らの価値観とは正反対の意味を「知財戦略の重視」の中に含める場合があるが、それは、その「知財戦略」を肯定するためではなく、否定するためであって、自らの価値観を正当化するという観点では、「知財戦略」という公式方針を自らの価値観が含まれたように解釈する方法と、実質的には同一の組織成員の実践であると言える。

このように、組織成員は、自らの価値観とは異なった価値観に基づく「知財戦略の重視」の解釈を否定または拒絶する傾向がある。さらに、組織内において、組織成員間で価値観を合わせることは重要ではあるけれども、難しいことでもある。そして、各組織成員は、互いに価値観を合わせるのが難しいからこそ、それぞればらばらの価値観を参照しながら「知財戦略の重視」について認識し、解釈し、語る。そのために「知財戦略の重視」の解釈が上述の通り百人百様という状況になるのであろう。

7.4.4.5 潜在的な争い

以上で、組織成員は、「知財戦略の重視」に関して、それぞれで自らの価値観を正当化するように認識し、解釈し、語るということを示した。そして、各組織成員は、互いに価値観を合わせるのが難しいからこそ、それぞればらばらの価値観を参照しながら「知財戦略の重視」について認識し、解釈し、語る。そのために「知財戦略の重視」の解釈が上述の通り百人百様という状況になる、ということ述べた。

このように、「知財戦略の重視」に対して、組織内でばらばらに認識し、解釈しているから、当然に、その認識や解釈を揃えようという動きがあり、そのために組織内で争いが顕在化するかと思うと、そのような形跡は見当たらない。「知財戦略の重視」という概念に対して、本部長か部長のうちの誰かが定義を与え、知財職能内で周知すれば良いように思うのだが、そのようなことが行われていない。

インタビューで聞けば、各インタビューイは、自らの価値観を正当化するように「知財戦略の重視」を語り、他人の価値観を否定するものの、組織内において、組織の公式方針に関する他人による解釈に対して公には異を唱えるようなことをしていない。また、「知財戦略の重視」という公式方針自体に対して公然と異を唱えるようなこともしていない。

つまり、組織全体として、「知財戦略の重視」という組織の公式方針に関する認識や解釈についての争いは顕在化することなく潜在化されている。

なぜ、公式方針をめぐる争いは潜在化するのか。各組織成員が解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせようとする実践をした場合、少なくとも各組織成員の主観においては、自らの価値観に沿った認識や行為は公式方針に沿ったものとして正当化されるものになる。そうなれば、その組織成員は、そういった自らの価値観に沿った行為をすることについて、自由裁量を得ることができるということになる。こういう状況では、組織成員は、わざわざ他の組織成員と公式方針をめぐる争う必要がない。自らは自由に価値観に沿った行為ができるからである。むしろ、こういった状況下で、わざわざ他の組織成員と公式方針をめぐる争うのは、その組織成員にとっ

て、不要なコストを支払うためだけの争いであって、何らの利益にもつながらない。そのために、公式方針をめぐる争いは潜在化する。

7.4.4.6 状況的行為

各成員が自らの価値観を正当化するために、「知財戦略の重視」という言葉を利用して上述した。組織内で公式に認められた方針である「知財戦略の重視」をそのように利用するという事は、「知財戦略の重視」を実行する場合においても、組織で一枚岩となって行為する訳ではなく、各成員は自らの価値観や自らが置かれた状況に合わせた行為を行うと考えるのが自然である。

実際に、羽崎部長は、自らの価値観に沿って、「知財戦略の重視」の一環として事業部門にどんどん提案をしていこうと知財部門内に呼びかけているし、城田職員は、発明者と協力して強い特許権を取得しようとしていた。

こういった行為は、各成員は自らが置かれた状況に合わせた行為であるという意味で、状況的行為であるということが出来る。つまり、各成員は、組織の公式方針を上手く利用しながら状況的行為を行っていた。

一見すると各成員の行為はばらばらに見えるが、それらは少なくとも各組織成員の主観において組織の公式方針に沿って実行しているという点で共通する。

そうすると、各組織成員が解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせようとする実践は、組織内のあちらこちらで多様な活動を生み出すことにつながる。各組織成員の主観によればそれぞれ公式方針に沿った活動を行っていると認識していたとしても、たとえば、組織外の第三者の視点に立てば、そういった活動は方向性が多様なばらばらな活動のように見えるであろう。

7.4.4.7 組織の抵抗と責任者の資質の問題

第2項で見てきたように、本研究のインタビューにおいては、各成員は自らの解釈に基づく「知財戦略の重視」の意味について積極的に語った。しかし、成員間では、「知財戦略の重視」とは何かといったことについての議論はあまりなされなかったようである。

この点は、第1知財部の水戸職員の語りの分析によって明らかになった。第1知財部の部長と職員の関係性、さらに言えばコミュニケーションの問題から生じた現象を、第1知財部の部長は「組織の抵抗」と感じ、職員は「部門長の資質の問題」と感じている。つまり、コミュニケーション不足によって公式方針の推進に支障を来している

にも関わらず、組織成員間でその現象の解釈が異なり、そのために、コミュニケーション不足という問題が組織内で放置されてしまう。

但し、第1知財部の部長と職員とには共通点もある。それは、第1知財部の部長も職員も同じ現象について、互いに相手方が問題の原因主体であると考えている点である。考えてみると、第1知財部の部長と職員は、互いの相互作用によって、溝のある関係性を維持し、互いに原因を他者に求めるという状況を作り出していると言えなくもない。この状況を打開するには、互いに原因を自らに求め、コミュニケーションを図ることに尽きるのかも知れない。

7.4.5 小括

「知財戦略の重視」という言葉は、多義性が極めて高く、さらに、文脈から切り離されて提示された。知財職場の成員が「知財戦略の重視」という多義的な言葉を使う場合、何等かの基準を参照しなければ、自らが使う言葉の意味もはっきりしない状況に陥っていた。

この状況を解消するために、組織成員は、うまく自らの価値観を参照しながら、自分に都合の良い文脈の中で「知財戦略の重視」という言葉を使っていた。したがって、組織成員は、「知財戦略の重視」について語る場合、それぞれ全く異なるように語り、全く異なる意味付与をしている、ということが分かった。

このようにすることで、組織成員にとって何かメリットがあるのかというと、組織成員は、組織の公式方針の解釈を通じて、自らの価値観を正当化できる。自らの価値観に沿った活動を展開したとしても、それは公式方針に沿った活動であると主張できる、という方法によってである。各成員は組織の公式方針の解釈を自らの価値観の正当化装置として利用していた。

一方、他人の価値観に基づく活動に対しては、組織成員は、冷静である。冷淡と言ってもいい。組織成員は、自らの価値観とは異なった他人の価値観に基づく「知財戦略の重視」の解釈を否定または拒絶する傾向がある。

そのため、組織内で「知財戦略の重視」という公式方針に対する解釈はばらばらであった。それは、組織成員同士の価値観を合わせるのが難しいからである。価値観を合わせるのが難しいから、各成員は、それぞればらばらの価値観を参照しながら「知財戦略の重視」について認識し、解釈し、語る。そのために「知財戦略の重視」の解釈がばらばらになるのであろう。

このように、「知財戦略の重視」に対して、組織内でばらばらに認識し、解釈しているから、当然に、その認識や解釈を揃えようという動きがあり、そのために組織内

で争いが顕在化するかと思うと、そのような形跡は見当たらない。組織内において、組織の公式方針に関する他人による解釈に対して公には異を唱えるようなことはしていない。また、「知財戦略の重視」という組織方針に対して公然と異を唱えるようなこともしていない。

つまり、組織全体として、「知財戦略の重視」という組織の公式方針に関する認識や解釈についての争いは顕在化することなく潜在化されている。

組織の公式方針に対する組織成員の認識が組織成員間でばらばらだということは、組織成員の行為や相互作用として表れた。

まず、各成員は、組織で一枚岩となって行為する訳ではなく、自らの価値観や自らが置かれた状況に合わせた行為を行う、つまり、状況的行為を行っていた。

また、公式方針の解釈をめぐる争いが潜在化していることは、コミュニケーションが不十分であることと再帰的に関係している。コミュニケーションが不十分な人間関係であるから、公式方針の解釈をめぐる争いが潜在化してしまうし、公式方針の解釈をめぐる争いが潜在化させるからこそ、コミュニケーションが不十分なままでも差し当たっての問題が生じないとも言える。このコミュニケーション不足は、当事者に「組織の抵抗」を感じさせたり、「責任者の資質の問題」を感じさせたりすることになる。つまり、組織の公式方針の解釈の違いが放置されることによって、組織におけるコミュニケーションの問題を生じさせ、さらに、その問題の解釈についても違いを生み出してしまふ。

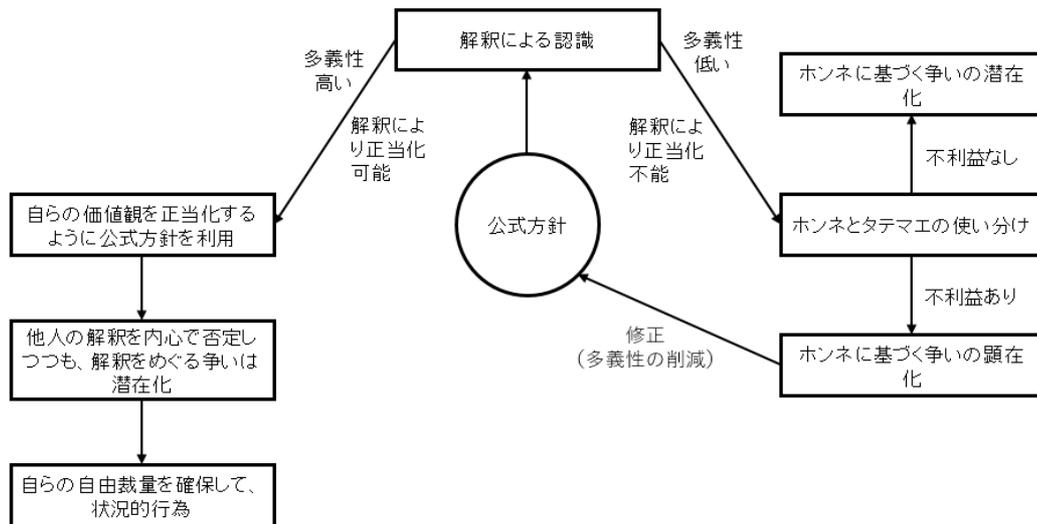
第8章 事例の考察

8.1 得られた知見の全体像

本研究の問題意識は、企業組織において、組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として捉え、かつ、組織の公式方針の多義性を考慮に入れて、組織の公式方針と組織成員の認識および行為ならびに組織成員間の相互作用との関係を明らかにするというものである。この問題意識に基づいて、本研究を進めた結果、以下に示す通り、組織への理解を深める上で有用な知見を得ることができた。

本章では、リサーチ・クエスチョンに対する知見を導出する。知見の導出は、以下の方法で行う。まず、「特許出願件数の削減」、「知財の収益化」、「組織構造の変革」、「知財戦略の重視」という4つの事例について、第6章の各事例の背景と経緯の分析と第7章の各事例における知財職場のエスノメソドロジー分析の結果とを総合することにより、企業組織内で生じている現象を整理する。次に、各事例分析によって捉えられた現象を比較検討し、各事例間の共通点または相違点を抽出する。抽出された共通点または相違点に基づいて、リサーチ・クエスチョンに対する知見を得る。

このようにして得た知見の概要は次に示す通りである。組織成員は何とかして自らの価値観に沿う活動をする自由裁量を得ようとする。しかし、その実践方法は、公式方針の多義性の度合いによって変わってくる。公式方針の多義性が高い場合には、各成員は解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせようとする。一方、公式方針の多義性が低い場合には、各成員は、ホンネとタテマエの使い分けという方法で対処しようとする。いずれの場合も公式方針をめぐる争いは通常顕在化しない。この知見を、図8を用いて以下詳細に説明する。



(筆者作成)

図8 公式方針をめぐる組織成員の実践の全体像

図8は、本研究によって得られた知見の全体像を説明するための関係図である。ここで、本研究は、組織の公式方針をめぐる組織成員の認識や組織成員間の相互作用を示すものである。そのため、図8においても公式方針を中心とした関係の状況を描いている。

組織成員は、組織の公式方針を自ら解釈することで認識する。但し、組織の公式方針をどの程度まで各成員が自由に解釈できるかは、組織の公式方針の多義性による。このとき、公式方針に対して、組織成員は何とかして自らの価値観に沿う活動をする自由裁量を得ようとするが、その実践方法についても、公式方針の多義性の度合いによって変わってくる。

公式方針の多義性が高い場合には、組織成員は解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせようとする。それは、自らの価値観を内心で正当化しようとするためである。つまり、組織成員は、自らの価値観の正当化装置として公式方針を利用するということである。その結果、組織成員は、自らの価値観を正当化できるので、そもそもホンネとタテマエを使い分ける必要がない。

そして、その組織成員は、他人の価値観に沿った活動は内心では否定する。但し、その組織成員は、他人の価値観に沿った活動を内心で否定しながらも、公式方針をめぐる争いを顕在化させようとはしない。自らの価値観に沿った自由裁量が確保できている以上、争いを起こしてもその組織成員にとって何ら利益がないからである。その結果、組織のあちらこちらで多様な活動が生まれる。そして、それらの活動は、多義性の高い公式方針を形式上は共有しつつも実質上は方向性を異にするものになる。そういった組織成員の行為は、公式方針を含めた状況に応じた、状況的行為となる。こ

ういった、公式方針に対して組織成員がばらばらに認識する状況は、組織内でコミュニケーション不足に陥っている可能性があり、その場合は、コミュニケーション不足によって公式方針の推進に支障を来しているにも関わらず、各組織成員は互いに他人をこの問題の原因主体であると考える傾向がある。そして、コミュニケーション不足の問題はその状態で放置され兼ねない。

一方、公式方針の多義性が低い場合には、組織成員は、公式方針と自らの価値観が乖離し、かつ、解釈による自らの価値観の正当化に限界を感じた場合は、公式方針の解釈というやり方では対処し切れなくなり、別の方法によって公式方針との折り合いを付けねばならなくなる。その方法が、ホンネとタテマエの使い分けである。ホンネとタテマエの使い分けは、公式方針をめぐる、様々な主体において、また様々な段階において、発生し得る現象である。組織においてタテマエを強調することで、組織内におけるホンネに基づく議論を抑制できる。また、各成員がホンネとタテマエを使い分け、組織内に多様なホンネが存在するとしても、タテマエが各成員の行動に統一感を与える結果になれば、組織としては公式方針に沿った活動を進めることができる。ただし、組織運営にとってタテマエは重要な役割を果たすものだが、タテマエだけで活動を推し進めてしまい、タテマエに沿ったこと以外の事項への配慮が欠けがちになると、組織成員間の摩擦が生じるなどの内部で組織上の問題を引き起こし兼ねない。

ホンネとタテマエの使い分けで対処しようとする場合も、組織成員は、公式方針と乖離するホンネを内心では抱いていても、公式方針をめぐる争いを通常顕在化させようとはしない。しかし、組織成員間で利害の不一致が顕在化すると、組織成員間でホンネに基づく争いも顕在化する。それは、組織成員同士でそれぞれのホンネに基づいて、公式方針をその後どう修正していくかという争いである。その争いが決着すると、その結果にしたがって公式方針は多義性がさらに低くなるように修正される。

以上で説明した知見を、リサーチ・クエスチョンとそれに対する知見という形で以下記載する。

(1) 「企業組織の公式方針をめぐる組織成員はどのように認識し、解釈し、意味付与しているか？」というリサーチ・クエスチョン 1 に対しては、組織成員の認識が、組織の公式方針に対するものと、自らの心情に対するものと、の大きく 2 つに分かれることが分かった。そこで、まず、組織の公式方針に対する認識については以下の知見を得ることができた。

- ・ 組織成員は、組織の公式方針を自ら解釈することで認識する。
- ・ 但し、組織の公式方針をどの程度まで組織成員が自由に解釈できるかは、組織の公式方針の多義性による。
- ・ 公式方針の多義性が高い場合には、組織成員は解釈によって公式方針の方を

自らの価値観に合わせようとする。

- ・組織成員は、自らの価値観の正当化装置として公式方針を利用する。

(2) 次に、自らの心情に対する認識であるが、その認識は、ホンネとタテマエの使い分けという形で表出する。これに関して以下の知見を得ることができた。

- ・公式方針についてホンネとタテマエの使い分けがなされるのは、公式方針の多義性が低い場合である。
- ・ホンネとタテマエの使い分けは、公式方針をめぐる、様々な主体において、また様々な段階において、発生し得る現象である。
- ・組織においてタテマエを強調することで、組織内におけるホンネに基づく議論を抑制できる。
- ・また、各成員がホンネとタテマエを使い分け、組織内に多様なホンネが存在するとしても、タテマエが各成員の行動に統一感を与える結果になれば、組織としては公式方針に沿った活動を進めることができる。
- ・ただし、組織運営にとってタテマエは重要な役割を果たすものだが、タテマエだけで活動を推し進めてしまい、タテマエに沿ったこと以外の事項への配慮が欠けがちになると、組織成員間の摩擦が生じるなど、内部で組織上の問題を引き起こし兼ねない。

(3) 「公式方針をめぐる認識や解釈、意味付与は、組織成員の行為や組織成員間の相互作用にどのように影響しているか？」というリサーチ・クエスチョン 2 に対して以下の知見を得ることができた。

- ・組織成員が組織の公式方針を利用して自らの価値観を正当化する場合、公式方針の解釈による認識の違いによる争いは潜在化するのが通常である。
- ・組織成員は状況的行為を行う。そのため、組織内では、各組織成員により多様な行為がなされるようになる。
- ・公式方針に対して組織成員がばらばらに認識する状況は、組織内でコミュニケーション不足に陥っている可能性があり、その場合は、コミュニケーション不足によって公式方針の推進に支障を来しているにも関わらず、各組織成員は互いに他人をこの問題の原因主体であると考ええる傾向がある。
- ・ホンネとタテマエを使い分けている場合、ホンネに基づく争いは通常潜在化する。
- ・ただし、組織の公式方針の実行に伴って、実際に不利益を被る可能性が高くなると、ホンネに基づく争いが顕在化する。
- ・その争いが決着すると、その結果にしたがって公式方針は多義性がさらに低くなるように修正される。

8.2 事例間の比較

前節において、本研究で得られた知見の全体像を示した。本節では、それらの知見を如何にして導出したのか、について説明する。

8.2.1 組織の公式方針に対する意味付与

「企業組織の公式方針をめぐって組織成員はどのように認識し、解釈し、意味付与しているか？」というリサーチ・クエスチョン1に対する知見を導出する。

ここで、組織成員の認識は、第7章の記述を通じて、組織の公式方針に対するものと、自らの心情に対するものと、の大きく2つに分かれることが分かった。自らの心情に対する認識は、本研究では、ホンネとタテマエの使い分けという形で、把握することができた。そこで、組織の公式方針に対する意味付与を本節で考察し、ホンネとタテマエの使い分けについては、次節にて考察することにする。

「特許出願件数の削減」の事例では、公式方針は、ノルマ的な特許出願を抑制し、そのような特許出願にかかるコストを抑えようというものであった。

活動推進に当たって、特許出願件数を削減するという目的だけでなく、ノルマ的な特許出願の抑制という手段が明示され、かつ、X+2年に具体的に出願件数上限も決められた。そういう点では、この公式方針の多義性は低いと言える。

この方針は、X+1年の責任者間の話し合いによって決まったものであったが、荻野(2016)が「Japanese Electronics Paradox」と名付けて指摘するように、日本のエレクトロニクス業界が抱える特許出願件数は多いもののそれが企業業績に結び付いていないという問題を背景として、発信されたものであった。また、特許出願件数というデータは、大平社の内部だけでなく、外部からも容易に測定可能なデータであるため、「特許出願件数の削減」という方針は社内外から評価されやすい公式方針だと言える。現に発信の際には、特許出願件数と売上との関係が、他社と比較した形で公表された。そういう意味では、日本のエレクトロニクス産業という社会の中で、制度的圧力の高い方針であったと言える。

この公式方針に対して、少なからぬ知財職場の成員は特許出願件数を削減し過ぎるのは良くないし、特許権を保有しておくだけで他者牽制力になるため、特許出願をすることは大平社の経営にとって意味のあることだと感じている。つまり、「特許出願件数の削減」ということに対して、特許出願にかかるコストを削減できるという意味付与と知財資産の形成が阻害されるという意味付与とが対立している。「特許出願件

数の削減」という方針に対して、知財資産の形成が阻害されるという意味付与を行った成員は特許出願を減らすのは、大平社の将来にとって、不安であり、心配なことであると語っている。

「知財の収益化」の事例では、公式方針は、知財を売却等することで、大平社に必要な資金を得て、大平社の経営立て直しの一助とするというものであった。

活動に際して発信された方針は、知財の収益化を図るという目的のみであって、どうやって収益化するかという手段については発信されていない。但し、知財の収益化の手段は、知財を売却するか他社にライセンスするかであり、限られたものである。また、収益化によって得ようとする金額は明示された。それよりも、具体的にどの知財をどこに売却またはライセンスするのか、ということで、知財職場内の見解は割れた。そういう意味では、「知財の収益化」という方針の多義性は、それほど高くはないが、低くもない、中間の位置を占めるということが言えそうである。

さらに、「知財の収益化」という方針は、内河本部長が言うように、少なくとも日本においては一般的に普及している手続きではない。しかし、平良部長が証言する通り、大平社が「知財の収益化」を方針として掲げる前において、既に、大平社の競合他社では知財の売却等の活用を進めていた。そういう意味では、この方針は、日本社会において、制度化しているルールであるかどうかは決めつけることが難しそうである。恐らく、「知財の収益化」の対象とする知財の内容や量によって、日本の社会においても受け止め方が変わってくるのであろう。

但し、内河本部長は、「知財の収益化」という公式方針に対して、大平社内で抵抗があることは予測しており、その抵抗に対抗するために、勝間社長の支援およびレスリス社および工業振興社との知財の収益化に関する提携が効果的であったと証言している。

以上から、「知財の収益化」という方針は制度的圧力が低いとも高いとも言い切れないが、大平社の内部において全く抵抗のない公式方針であった訳ではないことは確かである。

公式方針でアナウンスされた資金獲得による経営立て直しではなく、知財職能の重要性を高めるというところに意味を見出している成員が見られた。一方、「知財の収益化」は、短期的な現金獲得に過ぎず、長期的には事業遂行に必要な知財資産を減ずることになる、という意味付与をしている成員もいた。そのような意味付与をしている成員は、「知財の収益化」という公式方針に対して懐疑的であり、知財成果の安売り等、知財の価値に見合う十分な対価を得ていない、と感じている。そして、知財職能の重要性を高めるために「知財の収益化」は不可欠という価値観と、知財の価値に見合う対価を得ていない「知財の収益化」はすべきではないという価値観は、個別具

体的な案件において知財職能内で衝突し、平良部長が語るように、両者間での調整が何度も必要となった。

「組織構造の変革」の事例では、公式方針は、大平社が知財戦略業務を担い、大平知財管理社が知財オペレーション業務を担うようにし、知財活動の戦略性を高めつつ、知財オペレーションにおいて専門性を高めていくために、大平知財管理社を設立する、というものであった。

したがって、組織構造を変革するという目的だけでなく、手段を含めて公式方針が発信されたということになる。但し、数値化という意味ではそれほど明確な目標はなかった。また、定性的な目標と手段は明確だが、大平知財管理社を設立することが、本当に知財活動の戦略性を高めつつ、知財オペレーションにおいて専門性を高めていくという結果につながるのか、つまりこの方針の効果に関しては見解が割れた。主な見解は、そもそも知財業務は戦略性の高いものなので、それを二分しては反対に戦略性を高めにくくなるというものであった。そういった状況を考えると、「組織構造の変革」という方針は、それほど多義性が高いとは言えないが、低いとも言い切れない、中間的なもののように思われる。

大平社が大平知財管理会社を設立した当初、日本企業では本社機能を一部シェアードサービス化するということが盛んに行われるようになっていた。シェアードサービス化は、人事業務や経理業務で実施されることが多いが、知財業務においても実施され、知財職能子会社を設立する会社もいくつか見られるようになっていた。大平社の社内においては、上述した通り、本社機能についてサービス子会社を設立することは多くの職能で見られた動きであった。この動きは、勝間社長の小さな本社という構想に沿ったものであった。そのような状況からすると、日本社会において、少なくとも大平社内において、「組織構造の変革」または大平知財管理社の設立は、制度的圧力の強い方針であったということが言える。このことは、内河本部長が、変革前の状態において、「このままではやっていけない」と感じていたと証言していることも整合的である。

大平知財管理社の設立という公式方針に対して、城田職員は、戦略立案を担当する部署とオペレーションを担当する部署に分かれるという意味だけでなく、非定型業務について、発生させる部署と引き受ける部署に分かれるという意味も付与し、組織の公式方針を利用して、非定型業務を発生させる部署が事前にそれを引き受ける部署に説明すべきだという自らの価値観を正当化している。これは、尾木職員には見られない、組織の公式方針に対する解釈であった。この違いは、大平知財管理社が設立される前の、城田職員と尾木職員の立場の違いにあったものと考えられる。城田職員は、不満の対象の成員たちと同じ組織に属していたのに対して、尾木職員は、それらの成

員たちと大平知財管理社の設立の前から別の組織に属していた。つまり、社会的な関係性の違いによって、組織の公式方針の解釈が異なっている。

「知財戦略の重視」の事例では、公式方針は、そのまま知財戦略の重視であった。この方針は、スローガンのようなものであり、目標が「知財戦略の重視」とあるだけで、何をすればその方針に適うのかすら発信はなかった。March & Simon (1958) は「プログラムがただ一般的目的のみを指定し、それに達成するのに用いられる活動の詳細については、指定しないでおくこともある。さらに、手段-目的の関係の知識は、あらかじめ前もってはっきりと指定しておくことができないほど、不完全で不正確なこともある」と指摘しているが、この方針はまさにここで March & Simon (1958) が指摘するプログラムと同様のものなのである。したがって、「知財戦略の重視」という公式方針の多義性は非常に高いといえることができる。

そして、この方針の採用経緯を見ると、日本社会において知財戦略ということがもてはやされていたということが言える。そう考えると、この方針への制度的圧力は高かったと言えそうである。

知財職場の成員はこの方針を様々に解釈し、自らの価値観を正当化するために利用していた。「知財戦略の重視」という公式方針の多義性が広いために、各成員が解釈できる幅が大きい。

これらから、まず、各事例に共通する点は、各成員は、可能な範囲で、組織の公式方針を自ら解釈し、その解釈に基づいて組織の公式方針を認識しているということである。そのため、組織の公式方針の意味は、組織内で統一されたものではなく、成員によって異なるものである。この点、坪山 (2011) も組織ファサード (組織の公式方針の一種) に対する組織内の認識は一枚岩ではないと指摘しており、その指摘と本研究における上記知見は一致する。

次に、なぜ、各成員は、組織の公式方針を自らの解釈により認識しようとするのか。それは、各自の価値観が組織の公式方針に沿った正当なものとなるようにするためである。決して、自らの価値観と組織の公式方針とが乖離しているからと言って、直ちに組織の公式方針を否定したりなどするのではなく、まず、自らの価値観が組織の公式方針に沿う形になるように、組織の公式方針を解釈しようとする。

これらの共通点を総合すると、各成員は、自らの価値観を正当化するために、組織の公式方針を解釈によって利用している、といえることができる。

次に相違点を検討すると、「特許出願件数の削減」と「知財の収益化」は活動が前に進み、当初想定以上の成果を上げている。第 6 章で説明した通り、「特許出願件数の削減」では、当初想定の数にも満たない出願件数となり、X+5 年以降は反対に特許出願件数を引き上げるための施策を打っているほどである。また、「知財の収益化」

では、X+4年には知財収支を黒字化している。これは、当初目標としていた時期よりも1年または2年早い時期での黒字化転換であった。つまり、これら二つの事例は、当初目標に向かって一直線に活動がなされたものであった。

これに対して、「組織構造の変革」と「知財戦略の重視」は、当初目標に向かって一直線に活動がなされたとは言い難い事例であった。「組織構造の変革」では、大平社側の知財職場の成員と大平知財管理社側の成員との摩擦が方々で見られ、戦略とオペレーションの分離による知財活動の戦略性向上とオペレーションの専門性向上の両立という目標は必ずしも順調に達成されたとは言い難い結果となった。「知財戦略の重視」では、何をすれば「知財戦略」になるのか、といった事項に対して統一した見解が出せず、知財職能の各職場での試行錯誤が続く結果となった。

これら両者の帰結の違いは何が原因したものであろうか。比較すると、「特許出願件数の削減」と「知財の収益化」は、「組織構造の変革」と「知財戦略の重視」に比べて、組織の公式方針の多義性が低いことが分かる。「特許出願件数の削減」や「知財の収益化」に対してどのように意味付与をするかは、ある程度選択肢が限られている。これに対して、「組織構造の変革」と「知財戦略の重視」に対する意味付与可能な幅は非常に広い。これらの公式方針の多義性が高いからである。

では、なぜ公式方針の多義性が高いと、当初目標に向かって一直線に活動がなされるということが難しくなるのか。それは、上述の通り、各成員が組織の公式方針を自らの解釈により認識しようとするが、その解釈の許容される幅が広がるからである。極端な場合は、組織成員が何をやっても組織の公式方針に沿う活動に該当するようになってしまう。そうすると、各成員の行為は多様にはなるものの、組織全体としては統一した動きがなされにくい状況を生み出すことになる。その結果、公式方針の多義性が高い知財活動においては、当初目標に向かって一直線に活動がなされるということが難しくなる。ただし、公式方針の多義性が高い知財活動では、各成員の行為の多様性を高めることができるので、多様な試行がなされやすい状況であるとも言える。この状況では、各成員の状況的行為を促進しやすくなる。

したがって、各方針の相違点から言えることとしては、公式方針の解釈可能な範囲は、公式方針の多義性の程度による、ということである。

そこで、「企業組織の公式方針をめぐって組織成員はどのように認識し、解釈し、意味付与しているか？」というリサーチ・クエスチョン1に対して以下の知見を得ることができた。すなわち、各成員は、可能な範囲で、組織の公式方針を自ら解釈することで認識し、その認識によって自らの価値観を正当化するように、組織の公式方針を利用している。但し、組織の公式方針をどの程度まで各成員が自由に解釈できるかは、組織の公式方針の多義性による。

8.2.2 ホンネとタテマエの使い分け

次に、ホンネとタテマエの使い分けについて考察する。

「特許出願件数の削減」の事例では、「特許出願件数の削減」という公式方針は、ノルマ化された特許出願の抑制によって、特許出願にかかるコストを節約するというものであるが、このうち、ノルマ化された特許出願の抑制ということが公式には強調された。これに対して、組織成員のホンネは主に2つに分かれた。1つ目は、特許出願にかかるコストを節約できるので特許出願件数を削減することに肯定的だというものであり、2つ目は、将来の知財資産の形成の可能性を低くすることになるので特許出願件数を削減することに否定的だというものである。組織成員のホンネが大きく2つに分かれたのは、特許出願に対する認識が大きく2つに分かれるからであろう。前者のホンネを持つ成員は、特許出願に対して、将来の資産という意味付与よりも現在のコストという意味付与の方が強いと思われる。それに対して、後者のホンネを持つ成員は、その逆の意味を付与しているように思われる。これらに対して、公式方針ではノルマ化された特許出願の抑制が強調され、多くの組織成員のタテマエでもそれが採用されたようである。公式方針の発信者としては、ノルマ化された特許出願の抑制を強調することによって、特許出願にかかるコストを節約するという一方の公式方針の大平社の組織成員のホンネを覆い隠し、特許出願件数の削減に対して将来の知財資産の形成の可能性を低くするものだとの意味付与をしている成員にとっても「特許出願件数の削減」に取り組みやすいようにしたのである。このような状況で実際に特許出願件数が削減されていくと、公式方針の発信者のタテマエとして強調されたノルマ化された特許出願が実際に多くてそれが抑制されたように認識された。そして、それにより「特許出願件数の削減」という公式方針は正しい方針であるとしてより強化された。しかし、本来はノルマ化された特許出願が抑制されれば特許出願件数がその分だけ削減されるという論理であるはずであるのに、特許出願件数が削減されたのだからノルマ化された特許出願が抑制されたのであろうとの推論となっている。これはいわゆる逆の推論が働いたということが言える。つまり、このような逆の推論が働くと、組織内において公式方針がより強化されると言える。

「知財の収益化」の事例では、公式方針は、知財を売却等することで、大平社に必要な資金を得て、大平社の経営立て直しの一助とするというものであった。これに対して、組織成員のホンネは、大きく2つに分かれた。1つ目は、「知財の収益化」を進めようというものである。ただし、その理由は、純粋に大平社の経営立て直しの一助となるからというのではなく、大平社内における知財職能の重要性を高めることに

なるからというものであった。2つ目は、知財成果の安売り等、知財の価値に見合う十分な対価を得ていないので、「知財の収益化」という公式方針に懐疑的だ、というものである。知財を売却等することで、大平社に必要な資金を得て、大平社の経営立て直しの一助とするというタテマエを押し出すことで、ホンネに基づく議論は抑制された。ただし、個別の知財権を収益化するかどうかという検討において、2つのホンネがぶつかり合った場合には、両者間の争いが顕在化し、激しい議論がなされた。

「組織構造の変革」の事例では、この方針を主導した内河本部長においてホンネとタテマエの使い分けが見られた。この方針を打ち出すにあたっての内河本部長のホンネは、知財部門に大人数が在籍していることが問題であり、その問題を直接的に解決できる策がない以上、組織を2つに分けていこうというものであった。しかし、大平知財管理社を設立する際に、公式にアナウンスされた趣旨は、大平社が知財戦略業務を担い、大平知財管理社が知財オペレーション業務を担うようにし、大平知財管理社の社員は知財オペレーションにおいて専門性を高めていく、というものであった。これがタテマエであり、大平知財管理社の設立の実行段階においてはこのタテマエが強調された。これによって、ホンネに基づく組織内における議論を抑制することができたようである。しかし、タテマエだけで活動を推し進めてしまい、タテマエに沿ったこと以外の事項への配慮が欠けがちになり、その結果として組織成員間の摩擦を引き起こすという問題が発生した。

「知財戦略の重視」の事例では、公式方針は、単に知財活動の戦略性を高める必要がある、というものであった。しかし、この公式方針は解釈の自由度が高いがために、各成員は、それぞれに公式方針を解釈し、公式方針を多様に認識している。そのため、いずれの解釈も公式方針に沿ったものということになる。そうなると、自らの解釈に基づく、「知財戦略の重視」に対する認識を公に主張したとしても、それは組織の公式方針に反することにならない。そのため、組織成員からすると、「知財戦略の重視」において、ホンネとタテマエを使い分ける必要がないということになる。実際に、「知財戦略の重視」とは何かについて、公式方針とは異なる考えを持っているという証言は得られず、公式方針を自分はこのように解釈するといった証言ばかりであったことから、ホンネとタテマエを使い分けているのではなく、解釈による認識というやり方で自らの価値観の正当化を図っているということができる。

以上からすると、公式方針についてホンネとタテマエの使い分けがなされるのは、公式方針の多義性が狭い場合である。公式方針の多義性が狭い場合、公式方針に対して解釈できる幅が狭くなる。そうなると、自らの価値観を正当化するように公式方針を解釈できる範囲も狭くなる。その場合に、公式方針と自らの価値観との乖離が大きい場合に組織成員はどうするか。自らの価値観に拘らず、組織の公式方針に従うのか

か。そのような場合もあろうが、「知財の収益化」等の事例では、自らの価値観を内心に保っておこうとする組織成員の姿が見られた。その手段として、ホンネとタテマエを分離し、それらを使い分ける。

ホンネとタテマエの使い分けがなされる場合、誰がどのタイミングで行っているのか。「組織構造の変革」の事例では、内河本部長が大平知財管理社を設立する際の設立趣旨を発表する段階でホンネとタテマエの使い分けがなされた。「特許出願件数の削減」の事例では、組織の公式方針の中で強調される部分とそうではない部分とに分かれ、強調された部分がタテマエとしてアナウンスされ、強調されなかった部分がホンネとして、公式方針の実行の真の理由となった。「知財の収益化」の事例では、公式方針の実行段階において、その実行の理由において、実行担当者はホンネとタテマエを使い分けていた。

したがって、ホンネとタテマエの使い分けは、公式方針の立案やアナウンス、実行などの様々な段階において発生し得る。また、方針立案者や方針実行者など様々な組織成員がホンネとタテマエの使い分けの主体者となり得る、ということができる。

上記3事例の共通点については、いずれも組織がタテマエを強調することで、組織内におけるホンネに基づく議論を抑制していることが見て取れる。この点は、坪山(2011)においても、国鉄組織内において、貨物の需要予測に関するホンネに基づく議論がなされなかったとする報告と一致する。

一方、上記3事例の相違点については、「特許出願件数の削減」および「知財の収益化」の事例においては、各成員のホンネは大きく2つに割れていたが、タテマエが各成員の行動に統一感を与える結果になっていた。そのために、組織としては公式方針に沿った活動を進めることができた。これに対して、「組織構造の変革」の事例においては、タテマエだけで活動を押し進めてしまい、タテマエに沿ったこと以外の事項への配慮が欠けがちになり、その結果として組織成員間の摩擦を引き起こすという問題が発生した。

したがって、各成員がホンネとタテマエを使い分け、組織内でホンネが割れたとしても、タテマエが各成員の行動に統一感を与える結果になれば、組織としては公式方針に沿った活動を進めることができる。ただし、組織運営にとってタテマエは重要な役割を果たすものだが、タテマエだけで活動を押し進めてしまい、タテマエに沿ったこと以外の事項への配慮が欠けがちになると、組織成員間の摩擦が生じるなどの組織内での問題を引き起こし兼ねない。

以上をまとめると、ホンネとタテマエの使い分けについて以下の知見を得ることができた。すなわち、公式方針についてホンネとタテマエの使い分けがなされるのは、公式方針の多義性が狭く、かつ、組織成員の価値観が公式方針と乖離しているにもか

かわらず、組織成員が価値観を内に秘めようとする場合である。ホンネとタテマエの使い分けは、公式方針をめぐって、様々な主体において、また様々な段階において、発生し得る現象である。組織においてタテマエを強調することで、組織内におけるホンネに基づく議論を抑制できる。また、各成員がホンネとタテマエを使い分け、組織内に多様なホンネが存在するとしても、タテマエが各成員の行動に統一感を与える結果になれば、組織としては公式方針に沿った活動を進めることができる。ただし、組織運営にとってタテマエは重要な役割を果たすものだが、タテマエだけで活動を推し進めてしまい、タテマエに沿ったこと以外の事項への配慮が欠けがちになると、組織成員間の摩擦が生じるなどの組織内での問題を引き起こし兼ねない。

8.2.3 組織成員間の相互作用への影響

最後に、「公式方針をめぐる認識や解釈、意味付与は、組織成員の行為や組織成員間の相互作用にどのように影響しているか？」というリサーチ・クエスチョン2について考察する。

上述の通り、各成員は、可能な範囲で、組織の公式方針を自ら解釈することで認識し、その認識によって自らの価値観を正当化するように、組織の公式方針を利用している。また、各成員は、ホンネとタテマエを様々な場面で使い分けている。

そうすると、組織の公式方針に対する認識やホンネといったものは、成員毎にバラバラということになる。成員毎に組織の公式方針に対する認識やホンネがバラバラなので、組織内でその状況に基づいて争いが頻発するかということそうではない。

まず、「知財戦略の重視」の事例が示すように、組織成員が組織の公式方針を利用して自らの価値観を正当化する場合、公式方針の解釈による認識の違いによる争いは潜在化するのが通常である。公式方針の解釈によって、自らの価値観を正当化できおり、自らの自由裁量の幅を確保できている以上、公式方針の解釈による認識の違いによる争いを顕在化する必要がないからである。

組織成員は、インタビューで聞かれれば、他人の解釈による公式方針の認識を否定する。しかし、組織内で公式方針の解釈による認識の違いによる争いを顕在化させてはいない。

組織成員は、自らの自由裁量を確保したことによって、状況的行為を行うことができる。そのため、組織内では、各組織成員により多様な行為がなされるようになる。

一方、ホンネとタテマエを使い分けている場合にも、ホンネに基づく争いも通常潜在化している。例えば、「知財の収益化」でも、平良部長が証言しているように、知財成員の中には、組織の公式方針に真っ向から反対するのではなく、ホンネに従いつ

つもタテマエさえ守っていれば組織の公式方針に従った体裁を整えることができるとして、ホンネに基づく争いを顕在化させないものもいた。ただし、組織の公式方針の実行に伴って、実際に不利益を被る可能性が高くなると、ホンネに基づく争いが顕在化する。例えば、「知財の収益化」において、出雲部長は、公式方針を実行に移されると、自身が受け持つ事業場の顧客に影響があるとして、この方針の推進チームに掛け合って、公式方針に修正を加えさせている。

第9章 結論

9.1 本研究の発見事項

前章において、本研究の事例分析から得られた知見を提示した。その知見は次の通りである。組織成員は何とかして自らの価値観に沿う活動をする自由裁量を得ようとする。しかし、その実践方法は、公式方針の多義性の度合いによって変わってくる。公式方針の多義性が高い場合には、各成員は解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせようとする。一方、公式方針の多義性が低い場合には、各成員は、ホンネとタテマエの使い分けという方法で対処しようとする。いずれの場合も公式方針をめぐる争いは通常顕在化しない。

本節では、これらの知見と先行研究の知見とを照らし合わせることにより、本研究における発見事項を明確にする。

9.1.1 公式方針の利用

まず、組織成員による組織の公式方針の利用方法に関して、本研究の事例研究から、組織成員は自らの価値観の正当化装置として公式方針を利用する、ということを見出した。

この点に関して、企業組織および公式方針という文脈において、Garfinkel (1967) および Wieder (1974) から導出できる事項は、組織成員は自らの行為を説明可能にすること、および、その際に組織内の公式方針を利用すること、の2点である。確かに、本研究においても、この2点は経験的に確認された。

しかし、本研究は、Garfinkel (1967) および Wieder (1974) が得ていた知見に留まらず、組織成員が公式方針をどのように利用するのかについても特定した。組織成員は、公式方針の方を自らの価値観に近づけるように解釈する。このように解釈することができれば、その組織成員は、自らの価値観に基づく認識や行為を公式方針に沿ったものであるとの正当化に成功し、自由裁量を手に入れることができるからである。つまり、組織成員は、自らの価値観の正当化装置として公式方針を利用する。このように、企業組織および公式方針という文脈の中で先行研究では触れられていなかった知見を新たに、しかも経験的に得たところに本研究の学術的意義がある。

この発見事項は実践的にも意義がある。本研究は、企業組織および公式方針の文脈に限定した、Garfinkel (1967) および Wieder (1974) の派生研究であるとの見方もできる。しかし、企業組織および公式方針が関わる文脈における状況は、企業経営に

とってほとんど生じることのない特殊な状況を意味するのではなく、むしろ頻繁に現出する状況を意味する。したがって、本研究は、企業組織および公式方針という文脈に限定しているものの、先行研究の単なる派生研究でなく、また、特殊な状況下における知見を得たということではなく、企業経営にとって頻繁に現出する状況下における知見を得たということが言える。また、得られた知見の内容も、組織成員が公式方針をどのように利用するのかということに関するものであり、組織のマネジメントに応用できる可能性が高い。このような組織成員の実践を知っていれば、外見的にはばらばらな印象を受ける組織成員の実践であっても、それを解釈し、意味を理解できるようになり、マネージできるようになるからである。そのような意味でこの発見事項には実践的意義があると言える。

以上のように、本研究の1つ目の発見事項は、組織成員は自らの価値観の正当化装置として公式方針を利用する、ということである。

9.1.2 公式方針と自らの価値観のバランス

次の発見事項は、組織成員は、安易に脱連結するのではなく、公式方針に従うことと自らの価値観を保つこととのバランスを取ろうとする、ということである。

これに関して、Meyer & Rowan (1977) により提示された知見と本研究の知見とを比較する。Meyer & Rowan (1977) は、制度的圧力が高い社会においては、組織は、制度と実際の活動とを切り離して、制度への同型化によって正統性と生存可能性を高めようとする一方、組織成員の実践は技術的な必要性から制度と乖離する、という知見を提示している。これによれば、公式方針も制度的圧力によって同型化が進み、組織成員の実践は技術的必要性により公式方針が指し示すものとは乖離してしまうということになる。

これに対して、本研究の知見との相違点として2つの点を指摘できる。1つ目は、公式方針に対する制度的圧力が高い場合であったとしても、公式方針と組織成員の実践は必ずしも乖離しないということである。これは、たとえ、組織成員が公式方針を内心で否定していたとしても妥当する。それは、組織成員が、解釈により公式方針の方を自らの価値観に近づけるという実践、または、ホンネとタテマエの使い分けという実践を行うためである。組織成員は、このような実践によって、組織内で公式方針をめぐる争いが顕在化するのを避けている。

2つ目は、組織成員の実践は、必ずしも技術的必要性を満たすためだけになされる訳ではなく、自らの価値観を正当化するためになされる場合もあるということである。むしろ、組織成員は、内心で、自らの価値観を保つということを重視している。

これら2つの相違点を総合すると、組織成員は、極力、少なくとも外見では公式方針に従いつつ、内心では自らの価値観を保とうとする。つまり、公式方針に従うことと自らの価値観を保つこととのバランスを取ろうとする。組織成員は、好き勝手にするために公式方針を無視したり、反対に、自身の価値観を捨て去って公式方針に盲従したりすることは、極力避けようとする。

以上からすると、本研究の2つ目の発見事項として、組織成員は、安易に脱連結するのではなく、公式方針に従うことと自らの価値観を保つこととのバランスを取ろうとする、ということを挙げるができる。

では、Meyer & Rowan (1977) と本研究が異なる知見を得るに至った理由は何だろうか。Meyer & Rowan (1977) が前提としているのは、理念型としての公式組織である。公式組織であれば、組織成員は形式合理性に従い、効率性原理などの技術的要因に従って行動する、と仮定される。そのため、Meyer & Rowan (1977) は、公式組織構造と組織成員の実践が乖離する理由として、組織成員の実践の側面からは技術的な必要性という説明を与えているに留まったものと考えられる。これに対して、本研究では、現実の企業組織を経験的に調査しているため、組織成員は形式合理性ではなく、実質合理性に従っているものと思われる。つまり、Meyer & Rowan (1977) と本研究が異なる知見を得ることになった理由は、Meyer & Rowan (1977) が理念型としての公式組織を考察対象とし、形式合理性に従う人を仮定したのに対して、本研究は現実の企業組織および実質合理性に従う現実の人を経験的研究の対象としたからだ、ということができるのではなからうか。

そのように考えると、Meyer & Rowan (1977) の理論的考察に対して、本研究は、現実の企業組織内における現象を確認した研究だということが言える。つまり、本研究は、少なくとも、組織成員は公式方針に従うことと自らの価値観を保つこととのバランスを取ろうとするという知見に関しては、理論的研究によって得られた知見に対して実践的に修正した研究であるということが言える。

この点に関し、同じく経験的研究である坪山 (2011) は、貨物の需要予測という公式方針をめぐる組織成員の認識および行為は、脱連結の現象を示していると思われたものの、その公式方針に対して組織成員からは多様な反応が見られたことから、「脱連結が不十分で不安定なものである」と結論付けている。したがって、坪山 (2011) も、公式方針と組織成員の実践は必ずしも乖離しない、ということを示したものだと言える。但し、坪山 (2011) は、組織成員が公式方針に従うことと自らの価値観を保つこととのバランスを取ろうとする姿は描いていない。

また、Zbaracki (1998) は、TQMの導入という公式方針下で、組織成員が、見かけ上はTQMの導入に従っているように見せながらも、本心ではそれに反対するという姿

を描いている。TQM への反対に対しては、組織成員が TQM を無駄なものとしていたからという理由を与えている。但し、Zbaracki (1998) は、一人ひとりがどのような価値観を持っているのかは明らかにしていない。そのため、公式方針と組織成員の会館との関係は明らかになっていない。

以上の通りであるから、本研究の 2 つ目の発見事項は、組織成員は、安易に脱連結するのではなく、公式方針に従うことと自らの価値観を保つこととのバランスを取ろうとする、ということである。

9.1.3 公式方針の多義性による実践の使い分け

次の発見事項は、解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせるという実践と、ホンネとタテマエの使い分けという実践と、が公式方針の多義性によって組織成員により使い分けられる、ということである。

これに関して、March & Simon (1958) が提示した知見と本研究の知見とを比較する。March & Simon (1958) は、組織成員が手に入れることのできる自由裁量の量と種類が制度やルール関数の関数であり、特に、制度やルールの目的と手段の指定されている程度に依存する、という知見を提示している。このことは、本研究でも、公式方針の手段の明示の有無および数値表現の有無によって、組織成員の自由裁量の量と種類が変わることが観察された。

しかし、本研究はこれにとどまらず、公式方針の多義性によって、組織成員の実践がどのように変わるのかを特定している。すなわち、組織成員は、公式方針の多義性が高い場合には、解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせるという実践を行う一方、公式方針の多義性が低い場合において、公式方針と自らの価値観とが乖離する場合、ホンネとタテマエの使い分けという実践を行う。こういった 2 つの実践が公式方針の多義性によって使い分けられていることは、先行研究にはない 3 つ目の新たな発見事項である。

この知見によって、組織成員の実践に対して理解を深めることができ、公式方針の多義性を調整することにより、企業組織がおかれた状況を統制できる可能性を高めることにつながる。

次に、先行研究の知見と本研究での知見との関係について考察する。本研究では、公式方針の多義性によって組織成員の実践が変わるということを示した。これは、公式方針の多義性によって、組織成員に与えられる自由裁量の量と種類が変わり、その結果として、その自由裁量の範囲内での組織成員の実践が変わることを示す。そのため、本研究は、公式方針と自由裁量との関係に留まらず、それに基づく

組織成員の実践にまで拡大した範囲で知見を得たということになる。

ただし、組織成員が得られた自由裁量に応じて実践を変えるということだけであれば、先行研究の知見からも推測でき、それほど価値のある発見だとは言えない。しかし、本研究は、単に組織成員の実践が変わるということを示しているのではなく、その実践を具体的に特定している。

つまり、解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせるという実践と、ホンネとタテマエの使い分けという実践とを使い分けるということを具体的に特定した。そして、その特定した内容は、組織成員の行為を理解するという観点から組織マネジメントに有用である。

9.1.4 見かけ上の和

最後の発見事項は、組織は、公式方針の多義性をそのまま放置することで、組織の分裂を防ぎ、見かけ上の和を保つことができる、ということである。

これに関して、Weick (1979) が提示した知見と本研究の知見とを比較する。Weick (1979) は、組織は、組織成員間のコミュニケーションによって事柄の多義性を削減するものである、との知見を提示している。このことは、確かに、本研究でも確認でき、「知財の収益化」の事例では、組織成員間の議論の末に、公式方針の多義性は削減された。

しかし、組織成員間または組織成員の集団間が、Weick (1979) が言うところのルース・カップリングの関係にある場合、そもそもコミュニケーションが乏しく、公式方針をめぐる争いは顕在化せず、公式方針の多義性はそのままに保たれる。これは、見かけ上、組織が分裂することなく、和が保たれた状態である。

このことは、通常、組織は、事柄の多義性を削減することで方向性を揃え、内部で一体感を醸し出し、組織内の和が保たれると考えられるが、そうではないことを示している。つまり、事柄（公式方針）の多義性をそのまま放置することで、組織の分裂を防ぎ、見かけ上の和を保つことができることを示している。このことは、先行研究にない4つ目の新たな発見事項である。

9.1.5 発見事項のまとめ

以上の検討より、本研究の発見事項として、次の4つの知見を提示する。

- ①組織成員は、自らの価値観の正当化装置として公式方針を利用する。
- ②組織成員は、安易に脱連結するのではなく、公式方針に従うことと自らの価値

観を保つこととのバランスを取ろうとする。

- ③解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせるという実践と、ホンネとタテマエの使い分けという実践と、が公式方針の多義性によって組織成員により使い分けられる。
- ④組織は、公式方針の多義性をそのまま放置することで、組織の分裂を防ぎ、見かけ上の和を保つことができる。

9.2 本研究の知見に基づくインプリケーション

本節では、本研究で得られた知見に基づいて考察し、インプリケーションを導出する。

9.2.1 「和のための自己抑制」と「自己抑制なき和」

前章で提示された知見から次のことが言える。すなわち、組織成員は何とかして自らの価値観に沿う活動をする自由裁量を得ようとする。しかし、その実践方法は、公式方針の多義性の度合いによって変わってくる。公式方針の多義性が高い場合には、各成員は解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせようとする。一方、公式方針の多義性が低い場合には、各成員は、ホンネとタテマエの使い分けという方法で対処しようとする。いずれの場合も公式方針をめぐる争いを通常顕在化させようとはしない。

これに対しては、自らの価値観に沿う活動をする自由裁量を得るということと、極力争いを顕在化させずに組織内の和を保つということとのバランスを取った、組織成員の実践方法だという捉え方も可能である。

和の重視というのは、これまで日本的経営の特徴の一つとされてきた(古閑, 1977; 岩田, 1977; 向坂, 1979; 山口, 2010)。ここでいう和の重視というのは、組織を分裂させないということを各人の主体性よりも優先させるという意味で捉える研究が多かった。例えば、岩田(1977)は、「調和的關係維持の要請は、必ずしも心からの調和を要求するものではなく、むしろ集団を分裂に導かないよう、自己主張を抑制し、ゆずり合い、話し合いによって、表面上の調和的關係をともかくも維持しようとする要請を意味する」と指摘している。また、向坂(1979)は、日本人の和という観念について、「人の「和」という時、それは与えられた全体の枠の中で自分を合わせる」という意味に捉えられていると指摘する。

このような意味では、和の重視という思考はホンネとタテマエの使い分けという行

為に表れたということが言えそうである。和を重視するがあまり、組織成員は自らの内心でホンネとタテマエを使い分け、ホンネでは公式方針と異なることを思いながらも、見かけ上、公式方針に沿ったタテマエを見せる。そうすることで、組織の分裂を防ごうとしている。まさに、心からの調和を欲している訳ではなくても、集団を分裂に導かないよう、自己主張を抑制し、全体の枠の中で自分を合わせる、ということが、ホンネとタテマエの使い分けなのである。したがって、ホンネとタテマエの使い分けという組織成員の行為は、先行研究が想定していた範囲内の行為であったということが言える。

しかし、解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせようとする組織成員の行為は、従来の和の重視に関する議論では説明できない。組織成員は、和を重視するあまり、公式方針を解釈によって自らの価値観に合わせようとする訳ではない。それはあくまでも、自らの価値観に沿った活動を公式方針に沿ったものとして正当化するための行為なのである。この行為では、自己主張を抑制したり、全体の枠の中で自分を合わせたりはしていない。公式方針の方を解釈によって自らの価値観に近づけることができるので、自らの主張も行為も公式方針に沿ったものということになる。そのため、自己主張を抑制したり、全体の枠の中で自分を合わせたりする必要がない。つまり、公式方針を解釈によって自らの価値観に近づけるという実践によって、自己抑制なき和を実現できる。

ここで、自己抑制なき和を、「公式方針に対して組織成員は何とかして自らの価値観に沿う活動をする自由裁量を得ようとするが、公式方針の多義性が高い場合において、解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせようとすることにより、自らの価値観を内心で正当化する一方、他人の価値観に沿った活動は内心では否定するが、そうしながらも、公式方針をめぐる争いは顕在化させようとはしない、という組織成員の実践」と定義する。

もちろん、公式方針を解釈によって自らの価値観に近づけるという実践によって、各組織成員が各自で活動をしようとする、それぞれの活動の方向性はばらばらになり、一体感は保てない。それでも、組織の分裂は防ぐことができる。また、組織内に多様な活動が生み出されるというポジティブな見方も可能である。

以上を踏まえて考えると、組織内では、和のための自己抑制という実践と、自己抑制なき和という実践とが混在しているということになる。そして、公式方針の多義性を調整することによってこれらの実践を制御することができる、ということになるかと思う。

この発見事項には日本企業のイノベーションという観点で意味がある。日本の企業組織において和が重視されるということが、事実かどうか、また事実だとしてその原

因は日本社会の成り立ちにあるのか、また日本の労働環境といった制度的要因から来るものなのか、または日本人の性質からくるものなのか、こういったことは未だ議論が尽きていない状況にある。しかし、日本の企業組織において和が重視されるということがある程度確からしいのであれば、それを急に変えることは難しい。この場合において、仮に、自己抑制なき和という実践がなく、和のための自己抑制という実践しかないとすれば、日本の企業組織では、和を重視するがために折衷案的な施策や活動しか実践されなくなり、先鋭的な優れた活動がなされにくくなる。これでは、日本企業には優れたイノベーションが生み出されにくいという結論になり兼ねない。

しかし、自己抑制なき和という実践があるということが分かっているならば、それを奨励するように公式方針を調整することで、組織内で多様な活動を生み出すことができる。そのような活動の中で、優れた活動が進行してある程度の成果を上げた段階で、その活動に合わせるように公式方針を修正して発信すれば、その活動を組織全体として進めることができる。この場合でも、各組織成員は、公式方針に納得しない場合には、ホンネとタテマエの使い分けという実践により対抗してくる可能性はある。ただし、その実践に対するマネジメントは必要であるとしても、タテマエの部分では組織成員全員の協力を得ることができるから、活動を前に進める推進力を得ることができる。

このように、和のための自己抑制および自己抑制なき和という2つの実践の制御は、今後の日本企業のイノベーション・マネジメントにとって重要な事項になる可能性がある。中でも、自己抑制なき和という実践に関する概念は、日本企業のイノベーションを考える上でキーコンセプトになり得る概念である。

今後は、どの段階で公式方針を修正し、自己抑制なき和という実践から、和のための自己抑制という実践に切り替えるか、など、さらに詳細な調査が必要である。

9.2.2 知財マネジメント

本研究は、知財職場をリサーチ・サイトにしたものである。そのため、本研究で取り上げた各事例においては、知財や知財業務の性質が組織成員の実践に影響を及ぼしている状況を捉えることができた。

たとえば、「特許出願件数の削減」の事例では、特許出願が急減した状況下で、組織成員はこれでいいのかと「不安」になり、「心配」はするが、「抵抗」や「反対」には至っていない。これは、知財が無体物であり、発明の価値算定が難しいということから、特許出願件数の削減という方針に対する価値判断基準が明確に定まらないからだろうと思われる。

このように、知財や知財業務の性質が組織成員の実践に及ぼしている影響を明らかにすることは、知財マネジメントの理論構築に意義がある。藤田（2005）が指摘するように、知財マネジメントの研究分野では、まだ経営学あるいは組織論的な解明が深まったとはいえない状況である。

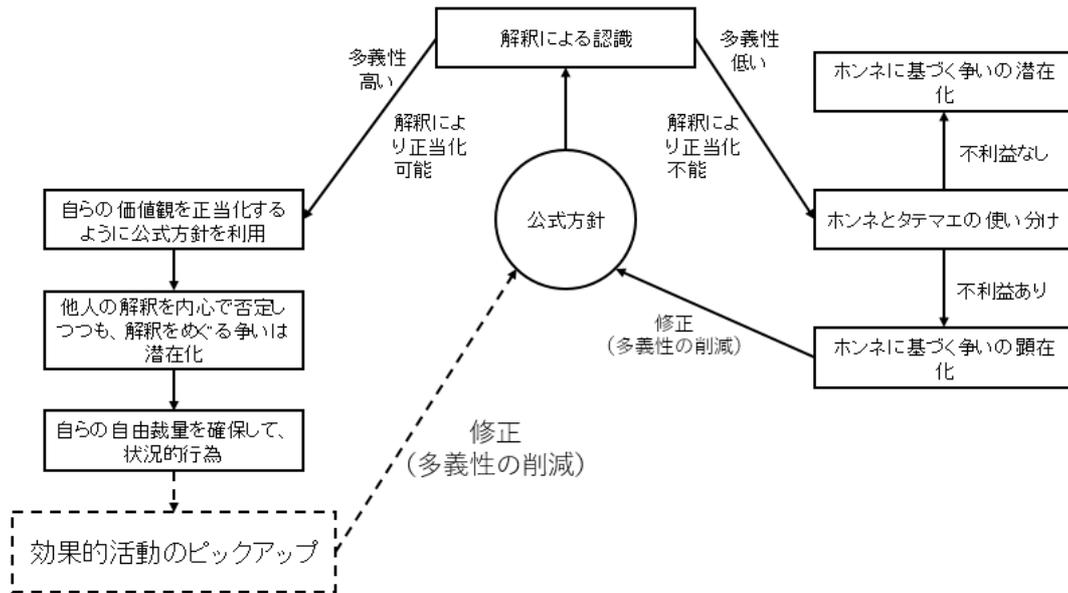
そこで、今後、本研究のような経験的研究の積み重ねによって、知財マネジメントの理論構築を図っていくことが必要だと考える。

9.2.3 公式方針の修正

図8では、ホンネとタテマエの使い分けの実践において、ホンネに基づく争いが決着すると、その決着した内容に則して公式方針の修正、すなわち公式方針の多義性の削減が行われることを示した。これは、「知財の収益化」の事例において、そのような実践が観察されたからである。

一方、公式方針の方を自らの価値観に合わせるように解釈するという実践では、公式方針を修正するということは描いていない。これは、本研究でこのような実践を発見できなかったからである。

しかしながら、恐らく、公式方針の方を自らの価値観に合わせるように解釈するという実践において、公式方針を修正することも行われるであろうと思っている。それは、図9に示すようなプロセスによって行われると考えている。すなわち、各組織成員が状況的行為を行って、組織内で多様な活動が生み出されると、その中には効果的な活動も出現してくる。その効果的な活動を、公式方針の発信者または発信チームが感知し、組織の発展のためになると考えれば、その活動を組み込んだ形で公式方針を作り変え、修正後の公式方針を発信する。



(筆者作成)

図9 公式方針をめぐる組織成員の実践の予測像

この公式方針の修正のループにより、公式方針の方を自らの価値観に合わせるように解釈するという実践と、ホンネとタテマエの使い分けの実践とが、公式方針の修正を介してつながるようになる。それはどういうことかということ、効果的な活動を組み込んだ形で公式方針を作り変え、修正後の公式方針を発信すると、公式方針の多義性は削減される。それは、公式方針の修正の目的が、それまで多様な活動が生み出される状況だったものを、特定の活動を生み出す状況に変えていこうとすることだからである。つまり、組織の発展にとって効果的な活動が見つかった後は、その活動を推進するために公式方針を修正し、多くの組織成員の協力を得られやすくする。

これは、イノベーションの種を撒き、育てるときの切り替えに関する実践として有益な知見になり得る。

但し、以上のことはエビデンスのない考察に当たるから、今後の研究において上述したプロセスを実証するためのエビデンスを取得していく必要がある。

9.3 本研究の貢献

本研究には次の3つの貢献がある。

第1の貢献は、公式方針の多義性と組織成員の認識や行為ならびに組織成員間の相互作用との関係を具体的な事例分析に基づいて示した点である。先行研究の中にも、理論的研究だけではなく、経験的研究において、構造的要素と人間の行為について調

査したものはあった。しかし、それらは、①組織成員の認識や行為を多元的、多様な世界として捉えていない、②公式方針の多義性について検討していない、という限界を有するものであった。本研究は、これらの先行研究の限界を克服するべく、エスノメソドロジーを理論的立場として採用することで、組織成員の認識や行為の多様性および公式方針の多義性を極力損なわないようにしながら、調査・分析を進めることができた。その結果、組織内の現象を多様な姿で再構成することができ、そこから、公式方針をめぐる組織成員の実践に関して、先行研究では触れられていなかったメカニズムを明らかにすることができた。

具体的には、組織成員は何とかして自らの価値観に沿う活動をする自由裁量を得ようとする、しかし、その実践方法は、公式方針の多義性の度合いによって変わってくる、公式方針の多義性が高い場合には、各成員は解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせようとする、一方、公式方針の多義性が低い場合には、各成員は、ホンネとタテマエの使い分けという方法で対処しようとする、いずれの場合も公式方針をめぐる争いを通常顕在化させようとはしない、というメカニズムである。特に、公式方針の多義性が高い場合、各成員が解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせようとする、ということについては、先行研究で触れられていなかった点である。

その他、公式方針に対する不安や心配、コミュニケーション不足と組織の抵抗や組織責任者への不信との関係、などについて、経験的データを示すとともに考察を与えることができた。

第2の貢献は、先行研究の限界を克服しながら、事例調査を進めた結果、4つの発見事項を提示できた点である。組織成員は自らの価値観の正当化装置として公式方針を利用する、など4つの発見事項は、いずれも、組織内において生じ得るものと理解できる知見であった。これらの知見は、激しい環境変化に晒されている企業組織の理解の向上に寄与し、ひいては、そうした企業組織がおかれた状況を統制できる可能性を高めることにつながる。

第3の貢献は、「自己抑制なき和」という概念を示せた点である。この概念は、従来の日本企業の特徴とされた和とは性質の異なるもので、この概念が示す、解釈によって公式方針の方を自らの価値観に合わせようとする組織成員の行為は、従来の和の重視に関する議論では説明できない。「自己抑制なき和」は、イノベーションのマネージする上で意味のある概念である。

以上の本研究の貢献により提示できた知見は、組織研究、イノベーション研究、知財マネジメント研究において、有用な知見となり得る。

9.4 本研究の限界と今後の課題

本研究は、調査対象企業が大平社1社であり、さらに、知財部門に絞っている。そのため、公式方針に関連する組織現象をより深く捉えることができた。そのため、本研究で得られた知見は、ある程度理解できるものになっているのではないかと思われる。そして、本研究で得られた全ての知見が大平社や知財業務にだけ当てはまる特殊な知見である訳ではない。むしろ、本研究で得られた知見は、ある程度一般化して捉えてもよいのではないかと考える。

ただ、これがどこまで一般化できるのか、たとえば、エレクトロニクス産業だけではなく他の製造業にも通用する知見なのか、非製造業を含めた日本企業に共通して適用できる知見なのか、または、外国企業にも適用できる知見となっているのか、そのようにどこまで一般化できる知見になっているのかは、今後検討すべき課題である。

同時に、産業間や企業間の相違点やその理由についても今後検討すべき課題である。たとえば、公式方針を自らの価値観の正当化装置として利用することは、非製造業では確認されないかも知れない。その際、製造業では観察される現象が非製造業ではなぜ観察できないのか、などということを検討すべきである。

また、今後、インプリケーションで示した「自己抑制なき和」に関する研究、たとえば、どの段階で公式方針を修正し、自己抑制なき和という実践から、和のための自己抑制という実践に切り替えるか、などについて、さらに詳細な調査が必要である。この研究は、イノベーション研究などに有益な知見を与える可能性があるからである。

参考文献

- 青島矢一・武石彰・マイケル・A・クスマノ (2010) 『メイド・イン・ジャパンは終わるのか：「奇跡」と「終焉」の先にあるもの』東洋経済新報社.
- Becker, M. C. (2004) "Organizational Routines: A Review of the Literature," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No. 4, pp. 643-677.
- Berger, P. L. and Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday (山口節郎 (訳) 『現実の社会的構成 知識社会学論考』新曜社, 1977年) .
- Bittner, E. (1965) "The Concept of Organization," *Social Research*, pp. 239-255. republished in *Ethnographic Studies*, Vol. 13, pp. 175-187, 2013.
- Blumer, H. (1969) *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall (後藤将之 (訳) 『シンボリック相互作用論 パースペクティブと方法』勁草書房, 1991年) .
- Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press (大前恵一朗 (訳) 『Open Innovation』産業能率大学出版部, 2004年) .
- Cyert, R. M. and March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall (松田武彦 (監訳) ・井上恒夫 (訳) 『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年) .
- Cyert, R. M. and March, J. G. (1992) *A Behavioral Theory of the Firm, 2nd edition*, Blackwell Publishers.
- D'Andrade, Roy G. (1987) "A Folk Model of the Mind," in D. Holland and N. Quinn (eds.), *Cultural Model in Language and Thought*, Cambridge University Press, pp. 112-149.
- Davis, J. L. and Harrison, S. S. (2001) *Edison in the Boardroom: How Leading Companies Realize Value from their Intellectual Assets*, John Wiley & Sons International Right (一柳良雄 (監訳) 『役員室にエジソンがいたら』かんき出版, 2003年).
- Edelman, L. B. (1992) "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law," *American Journal of Sociology*, Vol. 97, No. 6, pp. 1531-1576.
- Flick, U. (1995) *Qualitative Sozialforschung*, Rowohlt Verlag (小田博志 (監訳) 『新版 質的研究入門 -<人間の科学>のための方法論』春秋社, 2011年) .

- Francis, D. and Hester, S. (2004) *An Invitation to Ethnomethodology: Language, Society and Interaction*, Sage Publications (中河伸俊・岡田光弘・是永論・小宮友寢 (訳) 『エスノメソドロロジーへの招待 言語・社会・相互作用』ナカニシヤ出版, 2014年) .
- 藤田誠 (2005) 「知的財産戦略と組織マネジメントに関する実証分析 -特許権を中心として-」『早稲田商学』第406巻, 263-291頁.
- Garfinkel, H. (1967) *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall.
- Garfinkel, H. (1968). "On the Origins of the Term 'Ethnomethodology'," in R. Turner (ed.), *Ethnomethodology*, Penguin, pp. 15-18, 1974, originally published as *Pursue Symposium on Ethnomethodology* (山田富秋・好井裕明・山崎敬一 (訳) 「エスノメソドロロジー命名の由来」『エスノメソドロロジー -社会学的思考の解体』11-20頁, せりか書房, 1987年) .
- Giddens, A. (2006) *Sociology, 5th edition*, Polity Press (松尾精文・西岡八郎・藤井達也・小幡正敏・立松隆介・内田健 (訳) 『社会学 (第5版)』而立書房, 2009年) .
- Hutchins, E. (1983) "Understanding Micronesian Navigation," in D. Gentner and A. L. Stevens (eds.), *Mental Models*, Erlbaum.
- 岩田龍子 (1977) 『日本的経営の編成原理』文眞堂.
- 岸政彦・石岡丈昇・丸山里美 (2016) 『質的社会調査の方法-他者の合理性の理解社会学』有斐閣.
- 古閑正元 (1977) 『和の精神と仕事中心文化-日本の労働管理の特質-』同文館出版.
- 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (2015) 『制度的企業家』ナカニシヤ出版.
- Leiter, K. (1980) *A Primer on Ethnomethodology*, Oxford University Press (高山眞智子 (訳) 『エスノメソドロロジーとは何か』新曜社, 1987年).
- Lozeau, D., Langley, A. and Denis, J. L. (2002) "The Corruption of Managerial Techniques by Organizations," *Human Relations*, Vol. 55, No. 5, pp. 537-564.
- 前田泰樹・水川喜文・岡田光弘 (2007) 『エスノメソドロロジー 人びとの実践から学ぶ』新曜社.
- March, J. G., and Olsen, J. P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget. (遠田雄志・アリソン・ユング (訳) 『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986年).
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, John Wiley & Sons (土屋守章 (訳) 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年).
- 丸島儀一 (2011) 『知的財産戦略 技術で事業を強くするために』ダイヤモンド社.

- 松本浩一郎 (2016) 「知財を活用した資金調達」『知財管理』第 66 巻, 第 4 号, 396-410 頁.
- 松永伸太郎 (2017) 『アニメーターの社会学: 職業規範と労働問題』三重大学出版会.
- 松嶋一成 (2013) 「知財マネジメントに関する理論的検討」『徳島大学社会科学研究』第 27 巻, 51-76 頁.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Miller, G. A., Galanter, E. and Pribram, K. H. (1960) *Plans and the Structure of Behavior*, Henry Holt and Co.
- 三品和広 (2002) 「企業戦略の不全症」『一橋ビジネスレビュー』第 50 巻, 第 1 号, 6-23 頁.
- 宮地弘子 (2015) 「ソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働のエスノメソドロジー -X 社開発部門で働くエンジニアたちの語りから-」筑波大学, 博士論文.
- 中村久人 (2014) 「日本エレクトロニクス産業の凋落: 起死回生に向けた処方箋はあるか」『東洋大学経営論集』第 83 巻, 79-89 頁.
- 中山信弘 (2000) 『工業所有権法 (上) 特許法 第 2 版増補版』弘文堂.
- 西阪仰 (1992) 「エスノメソドロジストは、どういうわけで会話分析を行うようになったか」好井裕明 (編) 『エスノメソドロジーの現実』世界思想社, 23-45 頁.
- 小川紘一 (2015) 『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件 増補改訂版』翔泳社.
- 荻野誠 (2016) 「日本型プロ・パテント戦略と Japanese Electronics Paradox」『一橋ビジネスレビュー』第 63 巻, 第 4 号, 22-35 頁.
- Oliver, C. (1991) "Strategic Responses to Institutional Processes," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 145-179.
- Phelps, M. and Kline, D. (2009) *Burning the Ships: Intellectual Property and the Transformation of Microsoft*, John Wiley & Sons (加藤浩一郎 (監訳) 『マイクロソフトを変革した知財戦略』発明協会, 2010 年) .
- Rawls, A. (2002) "Editor's Introduction," in H. Garfinkel (ed.), *Ethnomethodology's Program: Working out Durkheim's Aphorism*, Rowman and Littlefield, p. 6.
- Rivette, K. G. and Kline, D. (2000) *Rembrandts in the Attic*, Harvard Business School Press (荒川弘熙 (監修) NTT データ技術開発本部 (訳) 『ビジネスモデル特許戦略』NTT 出版, 2000 年) .

- Sacks, H. (1972) "An Initial Investigation of the Usability of Conversational Data for Doing Sociology," in D. Sudnow (ed.), *Studies in Social Interaction*, Free Press, pp. 31-74 (北澤裕・西阪仰 (訳) 「会話データの利用法 - 会話分析事始め」『日常性の解剖学-知と会話』マルジュ社, 93-173 頁, 1989 年) .
- 向坂寛 (1979) 『和の構造 - ギリシア思想との比較において-』北樹出版.
- Samra - Fredericks, D. (2003) "Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction," *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 141-174.
- 下田直春 (1987) 『社会学的志向の基礎 - 社会学基礎理論の批判的展望 増補改訂版』新泉社.
- Suchman, L. A. (1987) *Plans and Situated Actions*, Cambridge University Press (佐伯胖 (監訳) 『プランと状況的行為』産業図書, 1999 年) .
- 鈴木崇 (2015) 「事業成長に知財を活かす - 日立の知財戦略の変遷と現在の知財活動 -」『知財管理』第 65 巻, 第 4 号, 453-461 頁.
- 谷口諒 (2017) 『『同床異夢』によるプロジェクトの成立と暴走: 「バイオマス・ニッポン総合戦略」の事例』一橋大学, 博士論文.
- 坪山雄樹 (2011) 「組織ファサードをめぐる組織内政治と誤解 - 国鉄財政再建計画を事例として」『組織科学』第 44 巻, 第 3 号, 87-106 頁.
- 坪山雄樹 (2012) 「脱連結の組織過程: 既存研究の検討」『新潟大学経済論集』第 92 巻, 273-287 頁.
- 上野直樹 (1999) 『仕事の中での学習 - 状況論的アプローチ』東京大学出版会.
- Westphal, J. D. and Zajac, E. J. (1994) "Substance and Symbolism in CEO's Long-Term Incentive Plans," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 3, pp. 367-390.
- Westphal, J. D. and Zajac, E. J. (1998) "The Symbolic Management of Stockholders: Corporate Governance Reforms and Shareholder Reactions," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 1, pp. 127-153.
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd edition, The McGraw-Hill (遠田雄志 (訳) 『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997 年) .
- Wieder, D. L. (1974) "Telling the Code," in R. Turner (ed.), *Ethnomethodology*, Penguin, pp. 144-172 (山田富秋・好井裕明・山崎敬一 (訳) 「受刑者コード - 逸脱行為を説明するもの」『エスノメソロジー - 社会学的思考の解体』せりか書房, 167-232 頁, 1987 年).
- 山口美和 (2010) 『日本企業における「和」の機能』大阪大学出版会.

- 米山茂美・渡部俊也（2004）『知財マネジメント入門』日本経済新聞社.
- 吉野直人（2015）「制度としての組織ルーティンのデザイン —航空機整備マニュアルにもとづいた遂行的実践と指図的デザイン」桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳（編）『制度的企業家』ナカニシヤ出版，174-202 頁.
- 吉野直人・齋藤靖（2018）「高リスク組織とルール：安全管理研究のアジェンダ再考」『組織科学』第 51 卷，第 3 号，19-30 頁.
- Zbaracki, M. J. (1998) "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 3, pp. 602-636.