



組織機能としてのイノベーション

宮尾, 学

(Citation)

國民經濟雜誌, 218(6):27-43

(Issue Date)

2018-12-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041662>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041662>



組織機能としてのイノベーション

宮 尾 学

国民経済雑誌 第218巻 第6号 抜刷

平成30年12月

組織機能としてのイノベーション

宮 尾 学

多くの企業が、新たな事業基盤を創出するイノベーションに取り組む組織—イノベーション部門と呼ぶ—を設置し、アイデアの発掘から事業化の推進まで幅広い役割を担わせている。では、イノベーション部門を設置し、幅広い役割を担わせることが、イノベーションの実現に有効なのはなぜなのだろうか。本稿では、その理由を文献レビューによって検討する。レビューでは、イノベーション部門設置の理由は、分化の論理、統合の論理、および人的資源管理の論理の3つに整理できることを示し、それぞれの論理について詳細に検討する。

キーワード イノベーション部門、分化と統合、人的資源管理、両手利き、文献レビュー

1 はじめに

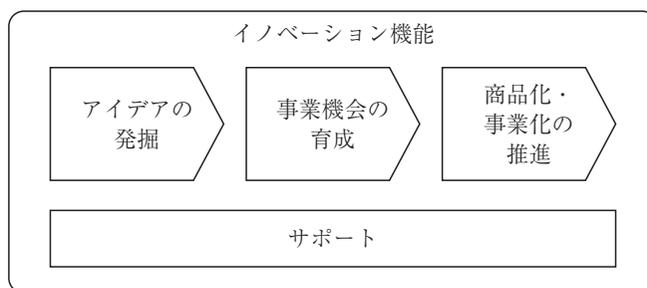
いわゆる大企業にとって、イノベーションの実現は重要な課題である。特に、新たな事業基盤を創出するようなイノベーション—戦略的イノベーション—を実現できなければ、既存事業の成熟ともなって企業は成長の余地を失ってしまう。一般的に、進取的な新興企業のほうが、大企業よりもイノベーションの実現には有利だといわれている。戦略的イノベーションを実現しなければ、大企業は新興企業にその地位を奪われ、存亡の危機を迎えることになってしまう (Christensen, 1997)。

そのため、企業は様々な手段を講じはじめている。その一つが、戦略的イノベーションの実現を目的とした組織の設置である。例えば、ソニーは2014年4月に Seed Acceleration Program (SAP) というイノベーション実現プログラムを立ち上げ、その運営を担う組織として新規事業創出部を設置した。SAPでは、社員が創造した様々な事業アイデアをオーディション形式で選抜し、事業化にむけてサポートする。新規事業創出部は、このプログラムを運営する事務局の役割を担うとともに、アイデアを製品として具体化し、それを販売する方法を立案する過程で様々な助言を与える。また、社内の様々なサポート（法務や広報活動、製造にむけての試作・実験など）も仲介する。パナソニックも同じような取り組みを行っている。同社は、家電事業カンパニーに Game Changer Catapult という組織を設置した。Game

Changer Catapult でも社員からのアイデア募集とオーディションが行われており、選抜されたアイデアは米国の South X South West での出展などを経て、事業化の機会を模索する。両社とも、イノベーションを担う組織を公式に設置したのである。

これらの組織は、従来から見られた新規事業開発部門とは異なる特徴を有している。一般的に、新規事業開発部門は社内外で見出された機会を事業化するという役割を担う。例えば、R&D 部門が自社で開発した技術を商品化して販売する体制を整えるのが新規事業開発部門の役割である。一方、ソニーやパナソニックが設置した組織は、商品化・事業化の推進だけでなく、アイデアの発掘、事業機会の育成、およびイノベーション・プロジェクトのサポートといった役割も担っており、その範囲は一般的な新規事業開発部門よりも広い。このような組織を設置する事例は他にもいくつか見られており、アイデアや事業機会の探索と商品化・事業化の推進という2つの役割を担うという特徴が共通して見られるほか、事業機会の育成やプロジェクトのサポートを担うという特徴も見られる（表1）。本稿では、アイデアの発掘、事業機会の育成、商品化・事業化の推進、およびそのサポートをイノベーション機能（図1）と呼び、その機能を担う部門をイノベーション部門と呼ぶ²⁾。特に、アイデア・事業機会の探索と商品化・事業化の推進の両方を担当することが、イノベーション部門の特徴である。

図1 イノベーション部門が担う役割



企業がイノベーション部門を設置し、彼ら／彼女らにアイデアや事業機会の探索と商品化・事業化の推進という幅広い機能を担わせるのは、それがイノベーションの実現という目標の達成に有効だからだろう。しかし、なぜそれが有効だといえるのだろうか。その背後には、どのような論理があるのだろうか。本稿の目的は、これらの問いを検討することにある。

この目的のため、本稿では複数の関連文献を渉猟し、それらの議論・主張を比較・検討することで、イノベーション部門設立を説明する論理を整理した。はじめに、戦略的イノベーションを実現するための施策を論じた文献として Govindarajan & Trimble (2005) と O'Connor, Corbett, & Peters (2018) を選択し、それらの主張をもとに3つの論理のタイプ

表1 イノベーション部門の設立に係る機構改革³⁾

会社名	発令日	内容 (抜粋)
帝人	2018/4/1	技術マーケティングにより、将来の新事業創生に繋がる新規発展領域候補の探索と、その領域でのテーマ設定を実施し、プロモータ・アクセレレータとして技術・事業的な検討・企画を主導して事業化に繋げるため、マテリアル技術マーケティング部を新設する。
アステラス製薬	2018/4/1	研究プログラム推進機能の信頼性確保ならびに効率化を目的に、ドラッグリパーバシング部にある申請管理機能を研究プログラム推進部に移管するとともに、ドラッグリパーバス*における探索研究機能を EMed 部に統合し、ドラッグリパーバシング部を発展的に解消する。 *開発中止品、上市品などに対し新たな科学的アプローチを加えることによる新規適応症での開発を目指す取り組み
オートバックスセブン	2018/4/1	「社長室・事業企画担当執行役員」管下に「次世代ビジネスプロジェクト」を新設し、長期的視点での新規事業領域、および事業機会の探索・検討等を行う。
旭化成	2017/4/1	繊維技術開発センターの繊維新素材探索グループを繊維新素材開発部に改称する。
三菱ケミカルホールディングス	2017/4/1	IoT を含む最新・先端技術の探索及びそれら技術の活用や外部機関との連携による事業競争力強化、新規事業の創出を推進するために、本年4月1日に、新たに「先端技術・事業開発室」を設置します
帝人	2016/4/1	以下目的遂行のため、発展戦略推進組織の新設と技術本部内の組織再編を行う。 (1) 新規事業創生に繋がる発展戦略推進のための新たな R&D テーマの創出・推進。 (2) 各事業が推進する発展戦略に向けた R&D テーマの加速・推進。 (3) イノベーションプロジェクト推進に必要な R&D 実施。 併せて、新事業推進本部の一部組織の統合・移管を行い、当該分野における事業機会の調査・探索ならびに技術開発を強化する。 (内容) (1) 技術開発部門の円滑な業務推進をミッションとする「企画推進室」を新設する。 (2) 「加工ソリューションセンター」を「ソリューション開発センター」に改称する。 (3) 「先端技術開発センター」を「基盤技術開発センター」に改称する。 (4) 新事業推進本部の「環境エネルギー・先端素材事業推進部」を「ソリューション開発センター」内へ統合する。
サッポロホールディングス	2016/3/30	「グループ R&D 本部」の新設 ・サッポログループ全体の技術力の更なる強化・発揮のため、グループ及び事業会社の「基盤研究」「分析業務」を統合し、サッポロホールディングス社内に「グループ R&D 本部」を新設する。併せて、サッポロビール社の価値創造フロンティア研究所を移管すると共に、ポッカサッポロフード&ビバレッジ社の食品安全分析センターの機能を統合する。 ・グループ研究戦略推進部、グループ技術知財戦略部を同本部の傘下組織とする。 (グループ R&D 本部の役割) ①「新規事業」着手や「新規カテゴリー」開発に関わる基盤研究の推進・強化 ②「コア技術」の深化・強化及び「シーズ探索・開発」の推進・展開 ③品質保証・商品開発・知財対応で必要となる分析機能の集約
第一稀元素化学工業	2016/4/1	新規事業の創出に向けた探索・調査・研究をより強力に推進していくため、研究開発室を新設します。
住友化学	2016/4/1	次世代事業の早期戦列化に向け、より効率的な運営を図るため、筑波開発研究所と先端材料探索研究所を統合して「先端材料開発研究所」とする。
クレハ	2016/4/1	新事業創出プロジェクト (新設) 当社の要素技術を活用した新規事業テーマの探索ならびに市場調査を踏まえた

		新規事業創出を目的として、社長直轄の「新事業創出プロジェクト」を新設する。
ジャパン・ ティッシュ・ エンジニアリング	2016/4/1	本部制（研究開発本部、経営管理本部）を発展的に解消し、組織をフラット化することで各部門の機動性を高める。併せて、事業開発室を事業開発部に昇格し、海外事業展開を加速させるとともに、再生医療新法に基づく新規事業を探索、推進する。
ライオン	2016/1/1	2. 研究戦略機能の整備（研究開発本部・企画管理部） [改正の内容] （1）研究開発本部企画管理部「戦略推進室」を廃止し、新規事業開発にかかわる開発シーズ探索・テーマ推進機能を事業開発部に移管する。研究戦略策定・推進機能は企画管理部が行う。 （2）研究開発本部内に商品開発分野・基盤技術分野を各々統括する「副本部長」を置く。 （3）研究開発本部長付として研究開発に関する工業会活動を統括する「技術渉外担当部長」を置く。 3. 事業開発・インキュベーション機能の強化（事業開発部） [改正の内容] 事業開発部に「事業戦略担当部長」、「事業育成担当部長」を置く。
日本電子	2015/4/1	営業戦略本部： ・理科学機器営業部門 YOKOGUSHI 推進室を編入し、「YOKOGUSHI」を全営業系列間で共有させ、トップラインアップを推進する。 ・TSP 推進室を新設し、トータルソリューションの提案や新たな業界・市場の調査・分析を行い新市場探索・深堀を図る。
日新製鋼	2015/4/1	『グループ商品開発戦略本部』の新設 当社グループの次代を担う商品開発・市場展開の強化とグループ全体の商品開発・市場展開をリードするため、需要家ニーズを踏まえた商品開発案件の探索・収集および優先順位の策定、市場展開戦略の策定・実行等を強力に推進する『グループ商品開発戦略本部』を新設する。
住友化学	2015/4/1	コーポレート研究所関係 当社のコア技術である有機合成技術をより機動的に事業に生かし、事業化へのさらなるスピードアップ、川下製品への展開、有機・無機ハイブリッド技術の進展等の要請に応えるために、有機合成研究所を発展的に解消して、個別の事業と密接に関連する研究開発機能については事業部門研究所に移管・統合し、高分子有機EL、プリントド・エレクトロニクス分野の有機合成技術、プロセス開発は筑波地区研究所（筑波開発研究所および先端材料探索研究所）と統合する。
三菱樹脂	2015/4/1	「商品開発基盤部門」の「基盤・開発研究所」に「新規事業開発部門」の「新規商品研究所」を統合し、「総合研究所」を設置する。 新規テーマの探索から事業化までの一連の流れを一層効果的、効率的に進めるべく、「基盤・開発研究所」と「新規商品研究所」を統合して「総合研究所」を設置し、基礎研究から開発段階までを一貫してマネジメントできる組織とする。
フジインコーポ レーテッド	2015/4/1	[先端技術研究所] 「先端技術研究所」を新設し、「事業企画室」と統合の上、「新規事業本部」の一部業務を吸収する。 新設の目的は以下の通り： （1）中長期的視野での研究開発、新規事業機会の探索・創出及び当社技術の強みを体系化・全社共有化・伝播すること （2）世の中の情報・潮目を早い段階で捉え、適社性・魅力度等の視点より有望事業機会として見定め、当社全体を俯瞰し、事業本部間及び機能本部間の横串機能を強化すること そのため、本研究所に以下の3機能を持たせる： ①将来技術（現行の基盤技術を含む）の研究開発

		<p>②中長期的視野での新規分野のマーケティング及びインキュベーション</p> <p>③ベンチャー企業投資も視野に入れたアライアンス及びM&Aの検討</p>
ファンケル	2014/6/1	<p>総合研究所の再編</p> <p>総合研究所の第二研究所構想を見据え、製品開発部門として化粧品、健康食品の安全性、品質を評価する「安全性品質研究センター」、基盤技術研究部門として、化粧品の基盤技術開発を担う「ビューティサイエンス研究センター」、予防医療研究に加え、素材探索や開発および臨床開発を担う「ヘルサイエンス研究センター」、売上と企業価値向上への貢献ならびにお客様への不の解消と次世代のための研究開発力強化を目的とする「イノベーション研究センター」をそれぞれ新設する。</p>
島津製作所	2014/4/1	<p>基盤技術研究所に「新事業開発室」を新設</p> <p>経営戦略室が担っていた新事業探索、調査、商品企画等の機能を基盤技術研究所に移管し、経営戦略と連携した企画立案を行うとともに、新事業開発・事業化までの支援を一貫して行います。</p>
旭化成	2014/4/1	<p>新事業本部を研究・開発本部に改称し、その内部組織を以下の通りとする。</p> <p>(1) 先端技術研究所を廃止する。</p> <p>(2) 環境エネルギー研究開発センターを新設し、内部組織として先端技術探索グループ、膜・分離開発グループ、電池材料開発グループおよびエネルギー材料開発グループを設置する。</p> <p>(3) ヘルスケア研究開発センターを新設し、内部組織として事業開発部、臨床推進部、医療IT研究部、細胞・再生医療研究部および診断薬研究部を設置する。</p> <p>(4) 住くらし融合企画推進室を新設する。</p> <p>(5) 感染症診断インキュベーションプロジェクトを廃止する。</p>
トクヤマ	2014/4/1	<p>事業推進室、技術戦略室、研究開発部門の統合</p> <p>①技術戦略部門の新設</p> <p>コーポレートの研究開発、事業化に係わる技術戦略室、事業推進室、研究開発部門の機能を統合一元化することにより、重複部分を省き事業化へのスピードアップを一段と促す。</p> <p>②技術統括センターの新設</p> <p>トクヤマグループ全体にまたがる研究開発関連業務を一元化し、技術の横串機能を強化する。</p> <p>③研究開発センターの新設</p> <p>研究センターと開発センターを統合し、探索テーマ立案力を高めるとともに、開発テーマまでを一元的に管理してテーマ進捗を促し、速やかに事業推進センターへの移行を図る。</p> <p>④技術戦略企画グループの新設</p> <p>技術戦略企画グループ、研究開発企画グループ、事業推進企画グループを統合し、探索テーマ段階からの事業推進段階までのマーケティング力を強化し、技術戦略のPDCA実行と技術系の人財育成を図る。</p> <p>⑤事業推進プロジェクトグループの改称</p> <p>事業推進プロジェクトグループを事業推進センターへ改称する。</p>
ヤマハ発動機	2014/1/1	<p>新技術や新規事業展開のスピードアップを目的とした組織再編</p> <p>(1) 「NV 事業推進部」の新設</p> <p>全社事業開発方針のもと、新規事業展開のスピードアップと戦略立案機能を強化するため新設する。新規事業の探索、企画、立ち上げなど、事業化までの道筋をつける。</p>
旭有機材工業	2013/4/1	<p>開発・技術本部の組織再編</p> <p>旭有機材グループ内の技術の共有化・流動化を促進し、技術開発の推進と新規事業の探索・立案・事業化を加速させるため、開発・技術本部を技術開発・新規事業推進本部に改称して以下の組織再編を行う。</p> <p>①管材システム技術開発センターと樹脂技術開発センター及びその各グループならびに樹脂事業部の素材材技術部、高機能材料部技術グループ及び発泡材料事業推進部技術グループを廃し、技術開発部として再編する。</p>

		②摺動材および成形材料の事業化を推進するため、技術開発・新規事業推進本部に摺動材・成形材料部を新設する。
		③開発・技術本部設備技術部の機能を管材製造所と樹脂製造所に移管し、設備技術部を廃止する。
古河電気工業	2013/4/1	研究開発本部関係 現行の「研究開発本部」の内部組織に「知的財産部（現行の内部組織を含む）」を移管すると共に、次の組織改正を実施する。 （1）「横浜研究所」の内部組織として「素材応用探索チーム」を設置する。
住友化学	2013/1/1	（2）研究開発と事業の有機的連関を強化することで、新規事業の効率的推進を図るため、技術・経営企画室が新規事業の探索、開発、事業化までを一貫して担当するものとし、これに伴い事業化推進室を廃止する。

を特定した。次に、その論理にかかる研究潮流をさかのぼり、それぞれの論理を掘り下げた。

本稿の構成は以下の通りである。次節では、戦略的イノベーションの定義を確認したうえで、戦略的イノベーションを実現するための施策を論じた Govindarajan & Trimble (2005) と O'Connor et al. (2018) を検討する。この検討からは、イノベーション部門設立を説明する 3 つの論理—分化の論理、統合の論理、および人的資源管理の論理—が特定される。次に、この 3 つの論理についてさらに文献を検討する。最後に、結論と実践的・理論的インプリケーションを示す。

2 戦略的イノベーション実現のための施策

2.1 戦略的イノベーションとは

戦略的イノベーション (strategic innovation) という言葉は、1990年代から用いられている。イノベーションは、その不連続性に依拠していくつかに分類されるが (Garcia & Calantone, 2002; 原, 2003)、戦略的イノベーションもその分類の一つである。すなわち、企業にとって新たな事業基盤を創造するような、ビジネスモデルの不連続性が高いイノベーションを戦略的イノベーションと呼ぶ (Govindarajan & Trimble, 2005)。このようなイノベーションは組織内部の様々な業務プロセス、組織構造、組織風土の変革を要求する (Baden-Fuller, 1995; Markides, 1997)。また、漸進的イノベーションと比較して、その実現プロセスには高い不確実性が認められる (O'Connor et al., 2018)。そのため、戦略的イノベーションの実現には、通常の事業運営とは異なる戦略的な施策が必要になる。

2.2 戦略的イノベーション実現のための施策

では、戦略的イノベーションを実現するためにはどのような施策が必要なのだろうか。Govindarajan & Trimble (2005) は、戦略的イノベーションを実現するためには、新規事業に取り組む組織「ニューコ (NewCo)」を独立させると同時に、それに最も緊密に関係する既存事業「コアコ (CoreCo)」との連携を実現させる必要があると指摘している。彼らによ

れば、ニューコはコアコとは異なるスタッフ、組織構造、システム、および組織文化を必要とする。また、ニューコが新規事業を実現するためには、既存事業をアンラーニングしなければならない。これらの理由により、ニューコはコアコと切り離れた別組織とすべきだといっているのである。

しかし、Govindarajan & Trimble (2005) は同時に、ニューコはコアコから既存の資産を借用しなければならないと説く。既存の顧客、流通チャネル、供給網、ブランド、信用、製造能力、さまざまな技術といった資産こそが、新興企業に対する既存の大企業の優位性である。ニューコはコアコからこれらの資産を借用し、新興企業に対して優位に立たなければならない。ところが、ニューコとコアコは利害や組織文化が異なるため、頻繁に衝突する。マネジャーはそこに介入し、両者の間に信頼関係を築かなければならない。

一方、O'Connor et al. (2018) は、多くの事例研究にもとづき、戦略的イノベーションを継続的に生み出す機能を組織に実装するための方法を検討した。彼女らの結論は、戦略的イノベーションを実現するには、イノベーションに関連する職務を定義し、それに携わる人材を育成すべきだ、というものだ。O'Connor らは、戦略的イノベーションの実現プロセスには機会の発掘 (Discovery)、事業提案の育成 (Incubation)、事業化推進 (Acceleration) という3つの異なる段階が認められるという。彼女らが主張するのは、その段階ごとに、個別のプロジェクトを推進するプロジェクト・マネジャー、複数のプロジェクトを束ねるプラットフォーム・マネジャー、そしてプロジェクト全体を統括するポートフォリオ・マネジャーをおくという方法である。すなわち、戦略的イノベーションを継続的に生み出すためには、9つのイノベーション職務が必要だといっているのである (図2)。また、同時に、これらの全体を統括するチーフ・イノベーション・オフィサーも擁立すべきだと指摘している。

図2 イノベーション職務

	チーフ・イノベーション・オフィサー 全体の統括・オーケストレーター		
	Discovery	Incubation	Acceleration
Level 3: ポートフォリオ	D-3: Discovery ディレクター	I-3: Incubation ディレクター	A-3: イノベーション 委員会
Level 2: プラットフォーム	D-2: 機会ドメイン リーダー	I-2: 新規事業プラッ トフォーム・リーダ ー	A-2: 新規事業部長
Level 1: プロジェクト	D-1: 機会探索 担当マネジャー	I-1: 新規事業創造 専門職	A-1: 機能部門 担当マネジャー

出典：O'Connor et al. (2018)

さらに、O'Connorらは、イノベーション職務にあたるスタッフを育成する仕組みを導入すべきだという。一般的に、新規事業開発や画期的な技術の商品化などを担当したスタッフは、そのプロジェクトが完了すると別の仕事を担当することになる。それでは、イノベーション・プロジェクトをマネジメントするための能力は、組織に蓄積されない。そうではなく、彼ら／彼女らをイノベーション職務につなぎとめ、イノベーション・プロジェクトのマネジメントという特殊な経験とそのノウハウを組織的に蓄積していくべきだ、というのである。

2.3 イノベーション部門を設置する3つの論理

これら2つのグループの主張からは、イノベーション部門を設置する理由を3つ抽出することができる。1つめは、分化の論理である。2つのグループの主張には、イノベーションを実現するにはそれに携わる組織を既存の組織から切り離す必要がある、という共通点⁴⁾がみられる。すなわち、イノベーション・プロセスでは、既存の事業とは異なる組織プロセスやマネジメント・システム、組織構造、組織風土が必要になるため、イノベーションを担う組織は独立させるべきだ、というのである。このようにして独立したのが、イノベーション部門となる。本稿では、このような考え方を分化の論理と呼ぶ。

2つめは、統合の論理である。Govindarajan & Trimble (2005) は、イノベーションに取り組むプロジェクト・チームを独立させると同時に、既存事業との連携を特に重視している。イノベーション部門は、イノベーションに取り組むプロジェクト・チームと既存事業を仲介し、両者が連携できるよう調整する役割を担う。本稿では、このような考え方を統合の論理と呼ぶ。

3つめは、人的資源管理の論理である。O'Connor et al. (2018) がいうように、イノベーション職務を定義し、それを担当するスタッフを育成することは戦略的イノベーションの実現に大きく貢献するだろう。戦略的イノベーションの組織能力を支える人材は、イノベーション部門でプールしていくべきだ、ともいえる。本稿では、このような考え方を人的資源管理の論理と呼ぶ。

以上のように、戦略的イノベーションについての研究から、イノベーション部門を設置する理由として、分化の論理、統合の論理、および人的資源管理の論理を同定した。以下では、それぞれの論理について研究潮流をさかのぼって検討を進めていく。

3 イノベーション部門設置の論理

3.1 分化の論理

分化の論理の起源は、1960年代に勃興したコンティンジェンシー理論だと考えられる。コンティンジェンシー理論では、組織が分化するのはいくつかの異なる環境に異なる下部組織

を対応させることで組織のパフォーマンスを高めるためだ、と説明される (Lawrence & Lorsch, 1967)。例えば、月次の生産計画にしたがって製品を生産する製造部門と、将来の革新的な技術開発につながるかもしれない研究テーマを探究する研究開発部門とでは、直面している不確実性が異なる。そのため、それぞれの部門内での組織構造や情報伝達・問題解決の方法をそれにあわせて変えた方が、パフォーマンスが高まる (Burns & Stalker, 1961)。

したがって、分化の論理では、イノベーション部門はイノベーション・プロセスに特有の環境に適応するために組織を分化させたものだ、と考えることができる。一般的に、イノベーション・プロセスでは多くの問題が発生し、その問題の多くは事前に発生を予測することが困難である (O'Connor & Rice, 2013)。また、そこで扱われる情報は曖昧なものが多く、作業を同時並行で進めたり、決定を先送りしたりすることが求められる (Brun, Saetre, & Gjelsvik, 2008; Miyao, 2016)。このように、イノベーション・プロセスでは、環境の不確実性、複雑性、曖昧さが高い。このような環境に適応するため組織を分化させよう、というのがイノベーション部門を設置する動機のひとつだといえるだろう。

分化の論理では、イノベーション・プロセスのうち、どの範囲をイノベーション部門として独立させるかが問題となる。この問題について Duncan (1976) は、イノベーション・プロセスを不確実性の高い立ち上げ段階と、不確実性の低い実行段階とに分割し、それぞれの段階でマネジメントの方法を変えるべきだと主張した。その後、March (1991) が、知識の探索 (exploration) と実行 (exploitation) とを1つの組織で同時に行うことは難しい (実行に偏る傾向にある) ことを示したことにより、イノベーション機会の探索と、その機会の商品化・事業化は異なる組織で担うことが提唱されるようになった。このような考え方は、構造的両手利き (structural ambidexterity) と呼ばれている (Tushman & O'Reilly III, 1996)。

構造的両手利きの考え方によれば、イノベーション部門が探索のプロセスと事業化・商品化の両方を担うのは合理的ではない。しかし、近年の戦略的イノベーション研究はこの考えを否定している。O'Connor Leifer, Paulson, & Peters (2008) の研究では、イノベーション・プロセスにおいて機会の発掘 (Discovery) と事業化推進 (Acceleration) の間に「事業提案の育成 (Incubation)」段階が見いだされた。彼女らによると、事業提案の育成段階では複数回の事業化実験が行われ、次の事業化推進に向けての探索が行われる。また、Leifer, McDermott, O'Connor, Peters, Rice, & Veryzer (2000) は、複数のラディカル・イノベーションの事例研究から、革新的な技術を事業化する際には、その技術の用途探索や、事業化の段階においても高い不確実性が見られることを明らかにした。すなわち、戦略的イノベーションにおいては、商品化・事業化においても探索が行われており、そこでは高い不確実性が見られるというのである。したがって、戦略的イノベーションの実現のためには、機会の発掘、事業提案の育成、事業化推進のすべての段階をイノベーション部門で一括して担当すること

が合理的だといえるだろう (Blindenbach-Driessen & van den Ende, 2014)。

3.2 統合の論理

分化した組織は同時に統合を必要とすることは、1960年代から指摘されている (Lawrence & Lorsch, 1967)。分化した組織はそれぞれ独自の認識枠組みを持つようになり、お互いの情報交換が困難になる (Dougherty, 1992)。そのため、事前に調整ルールを定めたり、上位者による判断をもとめたり、組織間の情報交換を促す施策を採用したりなど、コンフリクトを解消する手立てが必要となる (Galbraith, 1977)。

したがって、イノベーション部門は、イノベーションを実現するのに必要な様々な活動を統合する役割を担う、と考えることができる。これまでの研究でも、クロスファンクショナル・チーム (Brown & Eisenhardt, 1995)、重量級プロダクト・マネジャーによるプロジェクトの牽引 (Clark & Fujimoto, 1991)、イノベーションの戦略的意味付けの明示 (Dougherty & Hardy, 1996) といった手段によって、イノベーションに関わる様々な部門を統合することがイノベーションの実現に不可欠であることが指摘されている。こういった統合の役割を担わせようというのが、イノベーション部門を設置する動機だといえるだろう。

特に、イノベーション・プロジェクトと既存事業との間での資源配分は、両者の統合において重要な課題となる。Christensen (1997) が明らかにしたように、既存の大企業が合理的に判断すれば既存事業への資源配分が優先されることになる。イノベーション・プロジェクトを独立させれば、そこに一定の資源が配分されることになるが、その資源は既存事業から奪還される脅威にさらされる。また、イノベーション・プロジェクトが進行するにしたがって、新たな資源が必要になることもあるが、その場合、イノベーション・プロジェクトのマネジャーは、既存事業から追加の資源を獲得しなければならない (Price, Griffin, Vojak, Hoffmann, & Burgon, 2009)。このように、イノベーション・プロジェクトのマネジャーは、プロジェクトを頓挫させかねない組織的、資源的な不確実性に直面するのである (O'Connor & Rice, 2013)。

この組織的・資源的な不確実性に対応するのが、イノベーション部門の役割だといえるだろう。統合・調整の役割を担う組織がなければ、イノベーションに取り組むプロジェクト・マネジャーは自分で周囲を説得し、資源を獲得する必要にせまられる (Markham, 2000; Price et al., 2009; 武石・青島・軽部, 2012; 原, 2004; 宮尾, 2016)。イノベーション部門が統合の役割を担えば、個々のイノベーション・プロジェクトにとりくんでいるプロジェクト・マネジャーたちの資源獲得・説得の負担を軽減し、彼ら/彼女らがプロジェクト推進に集中するのを促すのである (Kelley, O'Connor, Neck, & Peters, 2011)。

3.3 人的資源管理の論理

人的資源管理の論理では、イノベーション部門の設立をイノベーションを担う人材のマネジメントの視点から説明する。このような見方の起源は、イノベーションを擁護・推進するチャンピオンや社内起業家の研究だと考えられる。イノベーションを実現するためには、プロジェクトを強力に擁護・推進するチャンピオンの存在が不可欠であることは、1960年代から知られていた (Schön, 1963)。また、既存の大企業において新規事業を立ち上げる際には、社内起業家が重要な役割を担うことも知られていた (Burgelman, 1983; Pinchot, 1985)。これらの研究は、既存の大企業においてイノベーションを実現するためには、ある特徴をもった人材がリーダーとしてイノベーション・プロジェクトを推進する必要があることを指摘したのである。

イノベーション・リーダーが有する特徴については、一定の研究が蓄積されている。例えば、Howell & Higgins (1990) は、チャンピオンと非チャンピオンを比較し、チャンピオンは変革型のリーダーシップを示すとともに、リスクを厭わず、達成指向的・革新的であることを示した。また、Griffin, Price, & Vojak (2012) は、シリアル・イノベーターは、創造的特性 (好奇心, 直感, 創造力, システム思考) と遂行的特性 (自立心, 自信, リスクの選択能力, 忍耐力) を有すると指摘した。このように、イノベーション・リーダーの特徴は、生得的なパーソナリティに関わるものと、後天的なスキルに関わるものが混在すると考えられている。

しかしながら、このようなイノベーション・リーダーをいかにして見だし、イノベーション・プロジェクトを担当させるのか、あるいは、このようなイノベーション・リーダーをいかにして育成するのか、といった問題については明確な答えが見いだされていない。例えば、Griffin et al. (2012) は、シリアル・イノベーターはキャリアの早期から顧客と接触し、成功体験を積み重ねる過程で社内政治の必要性に気づくため、これらを支援することがシリアル・イノベーターの育成には必要であると主張したが、具体的な選抜方法や育成方法については言及していない。

一方、人的資源管理の研究潮流では、イノベーションを促進するにはどのような人的資源管理の施策が有効なのか、という問いが検討されてきた⁶⁾ (Seeck & Diehl, 2017)。イノベーションの実現を企図した企業がそれに適した人的資源管理を行えば、従業員はイノベーションの実現に動機づけられ、創造性を発揮し、そのための能力を蓄積するようになる (de Leede & Looise, 2005)。例えば、様々な業務に従事することができる柔軟性を有した従業員を育成し、彼ら／彼女らを柔軟に業務に配置することができるような人的資源管理システムを持てば、組織の革新性が高まることが示されている (Chang, Gong, Way, & Jia, 2013)。このように人的資源管理研究では、採用、教育、評価、報酬、配置といった人的資源管理施策

を適切に組み合わせることでイノベーションを促進できるという知見が蓄積されている (Seeck & Diehl, 2017)。

この文脈では、イノベーション部門の設置は人的資源管理施策の一環として理解することができる。特に、戦略的人的資源管理の研究領域では、人的資源管理施策は従業員の能力 (Ability)、モチベーション (Motivation)、および参画機会 (Opportunity) に影響を与え、それによって従業員がより高いパフォーマンスを発揮し、それらが集的に企業の業績を高めるという理論—AMO 理論—が提唱されている (Paauwe, 2009)。イノベーション部門を設置すれば、従業員は能力を高め、イノベーションの実現に向けて動機づけられ、実際にその活動に取り組むだろう (O'Connor et al., 2018)。イノベーション部門は、このような人的資源管理施策の一端を担うのである。

4 おわりに

4.1 結論

本稿では、大企業が戦略的イノベーションを実現するための組織を設置する論理について検討した。戦略的イノベーション実現のための施策について検討した2つの文献から、イノベーション部門を設置する理由は、3つの論理で説明できることが示唆された。分化の論理では、イノベーション部門はイノベーション・プロセスに特有の環境に適応するために組織を分化させたものだ、と説明できる。一方、統合の論理では、イノベーション部門はイノベーションを実現するのに必要な様々な活動を統合する役割を担う、と考えることができる。また、人的資源管理の論理では、イノベーション部門は人的資源管理施策の一端を担うことによってイノベーションを促進すると考えることができる。

これら3つの論理は、イノベーション部門に期待されている機能と密接に関連しているといえるだろう。すなわち、イノベーション部門は、イノベーションに特有の環境への適応と、既存部門との調整・統合という機能を担うとともに、人材を育成し、動機づけて、イノベーション推進活動に従事する機会を与えるという機能を担う。このようにイノベーション部門は、イノベーション実現に必要な組織の分化と統合、および人的資源管理の機能を組織に実装するための手段だといえる。

4.2 インプリケーション

イノベーション部門が、イノベーションへの適応、既存部門との統合、および人的資源管理の機能を担うということから、いくつかの理論的なインプリケーションが得られる。第1に、イノベーション部門が既存部門と分化し、イノベーション環境に適応するほど、戦略的イノベーションが促進されるだろう。ここまで議論したように、イノベーション部門はアイ

デアの発掘，事業提案の育成，事業化の推進という幅広い役割を担う（O'Connor et al., 2008）。イノベーション・プロセスにおいては環境の不確実性や複雑性，曖昧さが高いため，イノベーション部門はそれに対応した組織プロセス，構造，風土を持つべきだろう。古典的ではあるが，Burns & Stalker (1961) のいう有機的組織がその原型となりうる。以上から，次の命題が導かれる。

命題 1-a: イノベーション部門がイノベーション機能の多くを担うほど，戦略的イノベーションの成果は高まる。

命題 1-b: イノベーション部門が有機的組織の特徴を多く持つほど，戦略的イノベーションの成果は高まる。

第 2 に，イノベーション部門が統合をうまく実現するほど，戦略的イノベーションを実現しやすくなると考えられる。統合の論理において確認したように，既存部門から独立したイノベーション部門は，同時に既存部門から資源を借用しなければならない。もしこれがうまくいかなければ，イノベーション・プロジェクトのマネジャーは資源の調達に多くの活動時間を割かなければならず，場合によっては調整に失敗することも起こりうる。したがって，以下の命題を提示することができる。

命題 2: イノベーション部門が既存部門との調整をうまく行うほど，戦略的イノベーションの成果は高まる。

第 3 に，イノベーション部門において人的資源管理の施策に取り組み，戦略的イノベーションの成果が高まると考えられる。上述の通り，イノベーション部門は人材を育成し，動機づけて，イノベーション推進活動に従事する機会を与えるという機能を担う。ただし，そのためには，イノベーション部門を設置するだけでなく，そこで人材を育成し，人々を動機づけ，イノベーションに係る活動に従事する機会を与えるような施策が必要だろう（O'Connor et al., 2018）。したがって，以下の命題を提示することができる。

命題 3-a: イノベーション部門において，イノベーションに従事する人材を育成するような施策を講じれば，戦略的イノベーションの成果は高まる。

命題 3-b: イノベーション部門において，人々をイノベーション実現に向けて動機づけるような施策を講じれば，戦略的イノベーションの成果は高まる。

命題 3-c: イノベーション部門において，人々がイノベーションに係る活動に従事する機

会を与えるような施策を講じれば、戦略的イノベーションの成果は高まる。

また、本稿の検討からは、次のような実践的インプリケーションを得ることができる。第1に、戦略的イノベーションの実現を企図してイノベーション部門を設置する場合、この組織は分化と統合という相反する論理に支えられていることを理解した上で実際の活動を推進することだ。イノベーション・プロセスは不確実性、複雑性、曖昧さが高く、それに応じたマネジメントが必要になる（分化の論理）。しかし、同時に既存部門との調整をうまく行い、これまでの蓄積を活用しなければ、イノベーションの実現はおぼつかない（統合の論理）。この2つを同時に実現するには、慎重なマネジメントが要求されるだろう（Govindarajan & Trimble, 2005）。

もう1つは、人的資源管理の施策、特に人材の育成に関するものだ。チャンピオンやイノベーターと呼ばれる人材は貴重であり、その育成方法もあきらかになっていない。したがって、現時点でできることは、できるだけイノベーション活動に従事した経験を持った従業員を増やし、将来、彼ら／彼女らの経験が継承されることを期待することだろう。イノベーション部門は、これを実現するための舞台となるべきだ。すなわち、イノベーション部門を設置する企業のリーダーは、それが長期的な施策であるべきことを十分理解し、その部門を利用して人材を育成するという覚悟を持たなくてはならないのである。

4.3 今後の課題

以上のように、本稿では大企業がイノベーション部門を設置する理由について、3つの視点から掘り下げた。しかし、ここまでの議論はあくまでも既存の文献にもとづく理論的な検討に過ぎない。今後は、上で示した命題の検証をはじめとした実証的な研究が求められる。

注

本稿は、JSPS 科研費（課題番号：18H00896, 18K01755）の支援を受けた研究の一部です。

- 1) SAP が設立された経緯とその活動については、西田（2016）が詳しく報告している。
- 2) したがって、アイデアの探索のみを担う R&D 部門や、商品化・事業化の推進のみを担う新規事業開発部門はイノベーション部門とは呼ばない。
- 3) 日経テレコン21が提供するデータベースコンテンツ「日経 WHO'S WHO」を利用し、2013年1月1日から2018年7月1日までの機構改革についてのプレス・リリースから「イノベーション」または「新規事業」と、「探索」をキーワードとして含む記事を抽出した。
- 4) ここでは、イノベーションを実現するまでの一連の過程をイノベーション・プロセスという。例えば、Tidd & Bessant (2009) は、機会の探索、(複数の機会からの) 選択、実行、価値獲得というプロセスを提示している。

- 5) 文脈的両手利き (contextual ambidexterity) というコンセプトは、1つの組織に探索と実行の両方を担わせようという考え方である。文脈的両手利きでは、組織の文脈をうまくコントロールすることによって、個人が状況を判断して探索的活動と実行的活動を配分することを可能にする (Gibson & Birkinshaw, 2004)。このコンセプトによれば、探索と実行を1つの組織が担うことは合理的なように思われる。しかし、ボトムアップでの両手利きでは、革新性の高い探索を行うことは難しいという批判がある (O'Reilly III & Tushman, 2013)。
- 6) 戦略的人的資源管理の研究潮流では、人的資源管理の施策と企業のパフォーマンスとの関連性が検討されてきたが、そのパフォーマンス指標のひとつとしてイノベーションの実現が取り上げられるようになった (Seeck & Diehl, 2017)。

参 考 文 献

- Baden-Fuller, C. (1995). "Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research." *British Journal of Management*, 6 (Special Issue), 3-16.
- Blindenbach-Driessen, F., & van den Ende, J. (2014). "The locus of innovation: The effect of a separate innovation unit on exploration, exploitation, and ambidexterity in manufacturing and service firms." *Journal of Product Innovation Management*, 31 (5), 1089-1105.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). "Product development: Past research, present findings, and future directions." *Academy of Management Review*, 20 (2), 343-378.
- Brun, E., Saetre, A. S., & Gjelsvik, M. (2008). "Benefits of ambiguity in new product development." *International Journal of Innovation and Technology Management*, 5 (3), 303-319.
- Burgelman, R. A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm." *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 223-244.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London, UK: Tavistock Publications.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). "Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness." *Journal of Management*, 39 (7), 1924-1951.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization and management in the world auto industry*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- de Leede, J., & Looise, J. K. (2005). "Innovation and HRM: Towards an integrated framework." *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 108-117.
- Dougherty, D. (1992). "Interpretive barriers to successful product innovation in large firms." *Organization Science*, 3 (2), 179-202.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). "Sustained product innovation in large mature organisations: Overcoming innovation to organisation problems." *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1120-1153.
- Duncan, R. B. (1976). "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation." In R. H. Kilman, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization design* (pp. 167-188). New York: North-Holland.

- Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review." *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity." *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). *Ten rules for strategic innovators*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Griffin, A., Price, R. L., & Vojak, B. A. (2012). *Serial innovators: How individuals create and deliver breakthrough innovations in mature firms*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). "Champions of technological innovation." *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341.
- Kelley, D. J., O'Connor, G. C., Neck, H., & Peters, L. (2011). "Building an organizational capability for radical innovation: The direct managerial role." *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(4), 249-267.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University.
- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G. C., Peters, L. S., Rice, M., & Veryzer, R. W. (2000). *Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Markham, S. K. (2000). "Corporate championing and antagonism as forms of political behavior: An R & D perspective." *Organization Science*, 11(4), 429-447.
- Markides, C. (1997). "Strategic innovation." *Sloan Management Review*, 38(3), 9-23.
- Miyao, M. (2016). "Understanding linear and nonlinear aspects of product concept development from the organisational interpretation perspective." *International Journal of Innovation Management*, 20(2), 1650027-1-22.
- O'Connor, G. C., Corbett, A. C., & Peters, L. S. (2018). *Beyond the champion: Institutionalizing innovation through people*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- O'Connor, G. C., Leifer, R., Paulson, A. S., & Peters, L. S. (2008). *Grabbing lightning: Building a capability for breakthrough innovation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2013). "A comprehensive model of uncertainty associated with radical innovation." *Journal of Product Innovation Management*, 30(S1), 2-18.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). "Organizational ambidexterity: Past, present, and future." *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Pauwe, J. (2009). "HRM and performance: Achievements, methodological issue and prospects." *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Pinchot, G. I. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an*

- entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Price, R. L., Griffin, A., Vojak, B. A., Hoffmann, N., & Burgon, H. (2009). "Innovation politics: How serial innovators gain organisational acceptance for breakthrough new products." *International Journal of Technology Marketing*, 4(2), 165-184.
- Schön, D. A. (1963). "Champions for radical new inventions." *Harvard Business Review*, 41(2), 77-86.
- Seeck, H., & Diehl, M.-R. (2017). "A literature review on HRM and innovation - taking stock and future directions." *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913-944.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (4th ed.). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change." *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- 武石彰・青島矢一・軽部大 (2012) 『イノベーションの理由—資源動員の創造的正当化』有斐閣.
- 西田宗千佳 (2016) 『ソニー復興の劇薬：SAP プロジェクトの苦闘』KADOKAWA, アスキー・メディア・ワークス.
- 原拓志 (2003) 「医薬品イノベーションの類型」『国民経済雑誌』187(2), 85-103.
- 原拓志 (2004) 「イノベーションと「説得」—医薬品の研究開発プロセス」『ビジネス・インサイト』12(1), 20-33.
- 宮尾学 (2016) 「イノベーションにおける説得」『国民経済雑誌』214(1), 79-91.