

Title	分離戦略の帰結としての制度複雑性の析出 : オープンイノベーションを題材とした定性研究
Author(s)	舟津, 昌平; 梶山, 泰生
Citation	年次学術大会講演要旨集, 32: 181-184
Issue Date	2017-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15031">http://hdl.handle.net/10119/15031</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 分離戦略の帰結としての制度複雑性の析出 —オープンイノベーションを題材とした定性研究—

○舟津昌平（京都大学大学院経済学研究科博士後期課程）， 相山泰生（京都大学経営管理大学院）

### 1. はじめに

本研究の目的は、企業組織における制度ロジック(institutional logic, Friedland and Alford, 1991; 佐藤, 2003, 以下 IL)の多元性を理論的テーマとして、インバウンド型のオープンイノベーションマネジメント(Chesbrough et al., 2006)を制度的多元性下における「分離戦略」(Dalpiaz et al., 2016)であると捉えたときに、その「戦略」の実行がどのような帰結を迎えるかについて検討することにある。

IL は理論的發展の余地が大きい概念であり(佐藤, 2003), 近年も多くの研究が蓄積されている。それら研究の文脈では、制度ロジック多元性(logic multiplicity, 以下 LM)はきわめて普遍的な制度環境であることが共有されている(Martin et al., 2017)。しかし、LM 下の IL 同士は常に共存できるとは限らず、LM はときに、企業活動を妨げる制度複雑性(institutional complexity, Greenwood et al., 2011, 以下 IC)を生じさせ得る。LM や IC に関する先行研究では、IC が引き起こすコンフリクトを低減するための企業の主体的・意図的な戦略が主な論点になっており(e.g. Besharov and Smith, 2014), IL 同士をブレンディングする(Mair et al., 2015), 両立および保持する(Reay and Hinings, 2009)などの戦略が提示されてきた。

本研究では、科学的研究から生まれた知識の事業化における「科学ロジック」と「事業ロジック」という2つの IL(Kitchener, 2002)を題材とした上で、これら概念枠組みを企業のイノベーションマネジメントに適用する。すなわち、従来、企業において目指されてきたインダストリアルリサーチ(Rosenbloom and Spencer, 1996)とは、科学ロジックと企業ロジックとをブレンドしようとするブレンディング戦略(Battilana and Dorado, 2010)であり、対して近年実務・学術の両面において興味が高まっているオープンイノベーション(Chesbrough et al., 2006)は、意図的に科学と事業とを分離させる分離戦略(Dalpiaz et al., 2016)であると捉える。分離戦略とは、異なる制度主体同士を意図的に隔離することで多元性によるコンフリクトを回避し、各々のミッションに集中させることで各々の制度環境におけるアドバンテージを享受しようとする戦略である。インバウンド型のオープンイノベーションとは、知識の創造主体を自社外に委ね、自社では知識を移転し事業化するという役割のみを果たすことでイノベーションを達成しようとする手法であり、科学研究コスト・リスクの軽減、科学と事業とのコンフリクトの低減などがメリットとして主張され、産業界でも広がりを見せている。だが、そのような分離の試みに、問題はないのだろうか。企業にとって意図せざる、予想できないような帰結を迎えることはないだろうか。オープンイノベーションに代表される「分離戦略」がどのような帰結を迎え、それは企業にとって意図されているのか、対応可能なものであるか検討することが本研究の目的である。

### 2. 制度ロジック多元性と科学的研究の事業化

IL 研究は、LM を前提とすることで、制度変化や制度の多様性を説明し難い、個人、組織、業界のインタラクションを説明し難い、といった従来の制度理論における理論課題を解決する示唆を提示してきた。しかし、LM 下に置かれることそのものが、企業にとっては諸問題を引き起こす原因ともなり得る。LM 下において、コンフリクトのために IL 同士が両立不可能である状態を特に IC と呼び、IC に関する研究では、IC が生み出すコンフリクトとその解消に主眼が置かれている。他方で、IC のコンフリクトを過大視することよりも、IC がイノベーションを創出する機会であると肯定的に捉える研究もある(Battilana and Dorado, 2010; Dalpiaz et al., 2016)。しかし、IL を複合することは危険でもあり、失敗の可能性を多分に含む(Battilana and Dorado, 2010)。このように魅力的な機会として IC を捉える研究ですら、IC 下において生じたコンフリクトが問題をもたらし得ることは是認しているのである。LM 下におけるコンフリクトの多寡を決定する要因として、ドミナントな IL の数と性質が挙げられる(Besharov and Smith, 2008)。LM に対処する企業の戦略とは、組織におけるドミナントな IL をどのようにコントロー

ルするかは焦点があるといつてよい。

本研究では、企業のイノベーションマネジメントを上述のような制度論的見地から分析する。従来の企業では、「インダストリアルリサーチ」とよばれる研究が目指されていた。すなわち、重量級プロダクトマネジャー(Clark and Fujimoto, 1991)やゲートキーパー(原田, 1999)とよばれる機関が橋渡しを担うことで、研究と事業とを結合させイノベーションに導くという手法である。だが、「中央研究所ブームの終焉」と共に企業による研究開発への投資は縮小傾向にあり、同時に知識の源泉を企業の外部に求めるオープンイノベーション(Chesbrough et al., 2006)に注目が集まっている。先述の通り本研究は、オープンイノベーションを、科学的研究の担い手と知識を活用し事業化する担い手を様々な面で分離しようとする手法であると捉える。制度的見地からしても、科学ロジックが最もドミナントとなる研究主体と、事業ロジックが最もドミナントとなる事業主体とを分離することで、双方が交わるコンフリクトを軽減し、イノベーションを達成しようという意図が含まれているといえる。

だが、このような「分離戦略」に対する批判的検討は乏しい。そもそも従来のインダストリアルリサーチにおいて「橋渡し」が重要視されてきた背景には、科学と事業とが必ずしも軌を一にする営みではないため、同期させることが困難であることが考慮されてきた。対してインバウンド型のオープンイノベーションにおいてはそういった文脈はあまり振り返られることがなく、分離することによってコンフリクトが低減され、イノベーションマネジメントの実行に好影響を与えると前提されている。こうした企業の意図的戦略は、どのような帰結を迎えるだろうか。意図せざる結果を招いたりすることなく、当初の想定通り分離が行われ、イノベーションが達成されるだろうか。そういった問題意識のもと、企業による「分離戦略」がどのような帰結を迎えるのか考察することが、本研究の目的である。

### 3. 研究方法

本研究は単一事例を対象としたグラウンデッドセオリーアプローチ (Corbin and Strauss, 2008)を採用する。なお、定性的データを帰納的に分析する立場をとる一方で、分析に際しては適宜演繹的解釈を伴わせている。対象事例は、A社とB社との間で行われたオープンイノベーションプロジェクトである。同プロジェクトでは、A社がもつ科学的知識をB社に移転し、B社において知識を用いた事業化を行うことが目的として共有されていた。よって、プロジェクトの活動内では、移転される知識の背景となる「専門ロジック」と、事業的成功を重視するゆえの「市場・企業ロジック」とが影響を及ぼしあうLMが発生すると考えられる。また分析に際して、同プロジェクトにおける「事業テーマ」の選定に注目した。事業テーマの選定はプロジェクトにおいて非常に中心的な課題であり、ドミナントなILがテーマの選定に影響を及ぼすことで、テーマの選定からドミナントなILが分析可能となると考えるからである。本研究のデータソースは、(1)米国企業であるA社、日系企業であるB社、A社とB社の仲介を担当したC社、の各社員への直接インタビュー(英文・和文、15名に対して延べ18回実施)、(2)25回に渡る会議やワークショップへの参与観察、およびインフォーマルな幅広い観察とコミュニケーション、(3)社内文書等の資料、から構成している。

### 4. オープンイノベーションプロジェクトにおけるテーマの選出と制度ロジック多元性

本プロジェクトは、第三者たるC社の仲介によって、B社の経営トップにA社からのオファーがあったことを契機として実現した。A・B社の経営トップによる話し合いの結果、両社からメンバーを動員し、プロジェクト活動を通してA社からB社への知識移転を行うこと、その後受容先のB社側で事業を立ち上げることが決定し、プロジェクトが開始された。移転される知識は「エスノグラフィの手法」であり、B社にとって非常に新奇であったため、事業化によって今までのB社にはないような価値をもたらすことが期待されていた。プロジェクトの構成メンバーは、A社側はほぼ全員が専任的に研究業務に従事する「研究者」であり、B社側は「研究者」であったものの、より事業化意識の強い業務に従事していた。本プロジェクトを通して、合計4つの事業テーマが選定された。

まず、最初のテーマは「テーマ1：ホワイトカラーの生産性向上」に定められた。B社のメンバーの多くがかねてから同テーマに携わる業務に従事していたことから、経路依存的に採用されたテーマであった。しかし、B社がソリューションビジネスにより力を入れ、強みを持ちたいと思っていること、A社から知識について説明を受けるうちに既存のテーマよりもプロポーザルライティングシステムのほうが適していると判断されたことなどを理由に、テーマはすぐに「テーマ2：プロポーザルライティングシステムの開発」に変更された。テーマ2が選定されるまでの間、B社は経営陣・メンバー共に強い事業意識を持っており、「期間が限られている中で、結果を見える形で示す必要がある」、「事業部門に

還元していく」など事業ロジックを強く反映した発言が多く見られた。他方で知識に関して B 社のもつ情報は非常に乏しかったため、移転される知識をどのように事業化するのかという具体性はあまり備わっておらず、科学ロジックの影響は殆どみられなかった。対して、知識の移転者である A 社側では、科学ロジックの影響が強くみられた。A・B 社間にこのような認識の差があったことで、知識の移転が滞るといふ大きな問題が発生していた。B 社は移転が難航したことに問題意識をもち、積極的にコミュニケーションを図り研究者としての A 社メンバーを理解することで、移転を促進しようと試みた。結果として知識の移転は促進に転じ、同時に、「テーマ 3: エスノグラフィ(という知識)のスキルを広めていく」といふ新たなテーマが出現した。知識の移転が進む中で、テーマ 2 よりも大きな事業的成功をめざすため、エスノグラフィをより社内に広めていくべきでないか、と考えられたためであった。この背景には、B 社メンバーは知識を吸収するために、「研究者として」A 社とコミュニケーションをとることでより科学的価値を理解し移転を促進させようと試みたという、科学ロジックの強い影響がある。他方で、B 社メンバーにおける事業への意識は、継続して強く持たれたままであった。

テーマ 2・3 が共存してプロジェクトが進行する中で、「エスノグラフィという科学的知識が事業に貢献し難い」といふ B 社の経営陣の意向によって、一度既存のテーマを棄却し、新たなテーマを選定することとなった。B 社メンバーが社内で活用先を探した結果、「ヘルスケア事業部」に興味を示してもらうことができたため、新しいテーマとして「テーマ 4: ヘルスケア事業での活用」を設定した。しかし、ヘルスケア事業部でも、知識をすぐに事業に活かせる機会が見当たらなかったため、結局知識は事業に活用されないまま、プロジェクトは終了してしまっただ。B 社の経営陣がテーマ 2・3 を棄却した背景には、強固な事業ロジックが作用していた。知識の科学的意義は是認しつつも、事業ロジックをより優先することによって科学ロジックとの間にコンフリクトが生じ、結果として科学ロジックを色濃く反映したテーマ 3 を棄却したのであった。だが、科学ロジックを強めていった B 社メンバー間においても、事業ロジックはドミナントなままであった。また B 社メンバーは科学ロジックをよりドミナントに捉えることによって知識の吸収と移転に成功し、研究者としては一定の成果を得ていたことが確認できた。

## 5. 分離戦略の意図せざる帰結：制度的複雑性の析出

本事例において B 社側では、一貫して事業ロジックがドミナントな IL として存在していた。しかし、テーマ 3 の出現の前後からメンバー間で科学ロジックがよりドミナントになり、結果として事業ロジックとのコンフリクトを生み、経営陣によって科学ロジックは排除の対象となった。

まず、サブロジックとしての科学ロジックの出現は、あくまでも事業ロジックの推進によって生じたことに注目する。B 社では当初からプロジェクトメンバー・経営陣共に、「事業的成功を第一のミッションとする」など事業ロジックを強固にドミナントに据えていた。但し、本事例における事業とは、あくまでも科学的知識を用いることを定義に含んでおり、正統的に事業を行うためには科学的知識を移転、保有、活用する必要があった。また当該知識は暗黙性が高いこともあって、A 社が依拠する科学ロジックを理解した上で移転に臨まないといけなくなった。つまり、B 社メンバーは事業ロジックのミッションを遂行し正統性を獲得するために、科学ロジックを自身の実践により強く反映させたのである。専門的知見を優位性の源泉として活用する事業の場合、事業ロジックが強固に単一的であるようにみえても、根源的に専門ロジックが内在しているのである。一見して単一にみえる IL に、実は多元性が内在していることは、留意すべき発見事実である。

次なる論点は、とはいえ不可避免的に多元性が生じるのだとしても、単一のドミナントな IL として事業ロジックが強固である限りは、コンフリクトを回避できるのではないかという問題である。本事例では、科学ロジックが出現しドミナントになっていったものの、なおも B 社における事業ロジックが強固であることは、A・B 社双方のインタビューからも確認できた。それでも科学ロジックが台頭し、結果として科学ロジックが事業ロジックによる否定を受けたメカニズムは、次のように解釈できる。ある IL は別のサブ IL を自らに内在させているが、サブ IL は通常は顕現せず、ドミナントな IL の構成要素の一部として機能するに止まっている。ところが、本事例ではプロジェクトが進むにつれて、移転のためには科学的知識に対する深耕を強めないといけなことが判明した。そのため、プロジェクトメンバーは、事業ロジックに内在する科学ロジックをよりドミナントなポジションに捉えプロジェクトに携わった。すると、成員の一部がより科学ロジックに傾倒していくために、サブ IL が「析出」するかのよう顕現し、LM を生じさせる。そのようにして強まった科学ロジックは、事業ロジックが強固な成員にとっては異物であると認識され、コンフリクトを生み、排除の危険性に晒されるのである。なお、ドミナントな IL に内在する一部分であったはずのサブ IL がしだいに顕在化し、ドミナントな IL とのコンフリク

トを起し排除されるという帰結は、一見過不足なく溶解しているように見える水溶液中の混合物が、バランスの変化によって「析出」し、異物として排除されてしまう現象に例えることができる。これは、単一な主体同士に分離することを意図したにも関わらず分離した先で結果的に多元性が出現してしまっている点、単一な IL を推進しようとする意図があるがゆえに、析出した IL を異物として認識してしまう可能性が高い点で、分離戦略における意図せざる畏であるといえる。

## 6. 結論と議論

本研究では、事例の解釈を通して、単一なロジックに内在する LM が析出によってコンフリクトを引き起こし、分離戦略が意図せざる帰結を迎えるメカニズムを提示した。専門的知識が事業の優位性の源泉となる事業では、専門性による LM が、予め事業ロジックに内在している可能性がある。一方、コンフリクトを避けるために専門ロジックを遠ざけると、事業において専門性を源泉とする優位性を享受できないというジレンマが発生する。本研究が提示する論点は、一見すれば単一のロジックを強固に維持している組織であっても、専門ロジックを内在させていざればいずれ不可避免的に導かれるものであり、境界を超えた適用可能性が高いと考えられる。

本研究の貢献について、まず「分離戦略」の問題点を指摘した点にある。制度主体を切り離れたところで LM が内在し、複雑性が「析出」するのだとすれば、分離戦略はコンフリクトを回避する方策として有効でなくなる。そのように、既存の IC やコンフリクト回避における議論は、多元性が内在するという論点を見落としている点で不十分であり、本研究は新たな論点を提供している。また、理論的貢献は 2 つある。まず、科学と事業の関係について制度論の観点から議論した点である。次に、「純然たる IL」という理論的想定に対する疑義である。従来の制度論研究では、「基軸となる 7 つの IL」が定められ、それらが LM を生み出すとされており(Thornton et al., 2005)、この文脈は分離戦略の背景ともなっている。しかし、本研究のようなケースでは、科学ロジックと事業ロジックとの根源的な混淆が存在する。この 2 つのロジックが不可分な関係にあるのだとしたら、「純粋な単一のロジック」を措定すること自体が誤りを含み得ることを指摘した点が、本研究の貢献である。

## 参考文献

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Harvard Business Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage publications.
- Dalpiaz, E., Rindova, V., & Ravasi, D. (2016). Combining logics to transform organizational agency: Blending industry and art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 347-392.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds), *The new institutionalism in organizational analysis*. (pp. 232-263). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- 原田勉. (1999). 知識転換の経営学. 東洋経済新報社.
- Kitchener, M. (2002). Mobilizing the logic of managerialism in professional fields: The case of academic health centre mergers. *Organization Studies*, 23, 391-420.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36, 713-739.
- Martin, G., Currie, G., Weaver, S., Finn, R., & McDonald, R. (2017). Institutional complexity and individual responses: Delineating the boundaries of partial autonomy. *Organization Studies*, 38(1), 103-127.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30, 629-652.
- 佐藤郁哉. (2003). 制度固有のロジックから「ポートフォリオ戦略」へ--学術出版における意思決定過程に関する制度論的考察. *組織科学*, 36(3), 4-17.
- Rosenbloom, R. S., & Spencer, W. J. (1996). The transformation of industrial research. *Issues in Science and Technology*, 12(3), 68-74.
- Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. In C., Jones, & P. H., Thornton. (Eds), *Research in the Sociology of Organizations: Transformation in Cultural Industries*. (pp. 125-170) London: Elsevier.