

Title	中小企業における組織文化とイノベーションの創出フレームワークの俯瞰と予備分析
Author(s)	鈴木, 勝博
Citation	年次学術大会講演要旨集, 35: 113-115
Issue Date	2020-10-31
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17409
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

中小企業における組織文化とイノベーションの創出 フレームワークの俯瞰と予備分析

鈴木勝博（桜美林大学）

1. はじめに

2020年2月、横浜港に入港したクルーズ船内での感染を皮切りに蔓延したコロナ・ウィルスは、われわれの経済活動に対して多大な影響を与えた。2020年4月に行われた中小企業へのアンケートでは、「業績への負の影響がすでに顕在化した」、もしくは、「近々、負の影響が発生する見込み」と回答した企業は全体の79%にものぼっている（中小企業基盤整備機構，2020）。このうち、大幅に業績が悪化した企業は約四割、「どう対処したらよいかわからない」と回答した企業は三割強に達し、近年稀にみる危機的な状況が生じている。一方、このような外界の急激な変化に呼応して我々の生活様式も変わりつつあり、企業サイドとしても、これに対応した新たなビジネスの方法論やプロダクト・サービスの創出、すなわち、イノベーションが必要不可欠な状況になってきている。

さて、リソース面で厳しい制約がある中小企業（特に小規模企業）においては、イノベーション創出に必要なリソースを補填するために、外部組織との連携はしばしば欠かせない（岡室，2005；岡室，2006；中小企業基盤整備機構，2013）。一方、新たな製品やサービスの開発の側面に関しては、中業企業の内部には専門部署が存在しないことも多く、インフォーマルに開発が行われていくこともひとつの特徴である。中小企業においては、「知の探索」や「その深化」のプロセスは、従業員らの日常ルーチンの中に埋め込まれ、外部からは容易には見えない状況になっていることも多いのではないかと推察される。

本稿では、中小企業におけるイノベーション創出に関連したインフォーマルな活動を把握するにあたり、組織文化に着目し、その分析フレームワークやイノベーションとの関連性について分析手法を整理・俯瞰する。仮に、互いに同じようなテクノロジーや資源を有する企業が二社あったとしても、それらのイノベーション創出に係るパフォーマンスまでもが、完全に一致するとは限らないであろう。実際、保有する能力をどのように製品・サービスに活かせるのかは、組織能力

のみでなく、社員らの基本的な考え方や行動様式といった文化的側面にも影響を受けるであろうと考えられるからである。次節以降、先行研究を俯瞰し、その特徴や成果を整理するとともに、中小企業を対象とする場合の今後の研究の方向性について検討する。

2. 企業における組織文化とイノベーションに関する先行研究の俯瞰

識者によってその表現方法は変わってくるが、文化という概念は一つの変数のみで捉えることが難しく、多層的な視点での分析軸が必要となる。例えば、Barneyは企業の構成員らによって共有される価値観(Value)、信条(Belief)、前提認識(Underlying Assumption)のセットとして文化を定義している(Barney, 1986; Büschgens et al., 2013)。また、Scheinらは「組織文化」を定める観点について、3つのレベルがあることを指摘している。すなわち、(i) 目に見える構造物やプロセスから成る artifact, (ii) artifact よりも深いレベルにある信条や価値観(espoused belief and values)、(iii) 社内では「当然のこと」として無意識的に共有されている前提認識(underlying assumption)の3つである(Schein 1984, 1986)。このように、文化を定量的に把握することは簡単ではないが、一方、どのような組織においても、何らかの「文化」が確かに存在することには疑いの余地はないであろう。なお、文化は企業のみが付随するものではなく、地域や国家という単位でも定義することが可能である。文化は、関連する組織・地域・国家等のコンテキストから影響を受け、また、逆にコンテキストにも影響を与えている(Denison, 1996)、と言えよう。

さて、適切に構築された組織文化は、イノベーションの創出を促すことが予測されるが、実際、さまざまな先行研究においてポジティブな寄与が示唆されている。ただし、その内容は多岐にわたり、「イノベーション・カルチャー」(Chandler, et al. 2000)、「失敗への寛容性」(Danneels, 2008)、「参加型意思決定」(Hurley and Huh, 1998)等々、さまざまなキーワードやコンセプトが提唱され、

レビューペーパーでは、このようなキーワードの総計が 約 40 にのぼることが指摘されている (Büschgens et al., 2013)。

なお、1990 年代以降は、「組織」を包含する「地域」・「国」といったレイヤーでの研究も発展した (Lechner and Dowling, 2003)。例えば、Shane は 33 か国における一人当たりの登録特許件数とその文化的特性に着目し、個人主義的で非階層的な社会の方が、そうでない社会よりも発明を生み出しやすい傾向を示している (Shane, 1992)。なお、このようなマクロな視点でのアプローチと並行して、この時期、「イノベーション創出のために最適な組織文化は存在するのか？」といった、組織という観点からの根本的な問題意識も再提起されているが、メタアナリシスによる検証からは決定的な解答は得られていない (Büschgens et al., 2013)。ただし、すくなくとも、イノベーション創出に際しては、クラン型の組織コントロールの有効性については、これをサポートする結果が得られている。

2000 年代以降は、単一組織の壁をのりこえる「オープン・イノベーション」が概念化され (Chesbrough, 2003)、また、人間志向での課題解決を目指す「デザイン思考」のような方法論 (思想) もうまれている (Brown, 2009)。スピードが重視される現代のビジネス環境にみあった「イノベーション創出法・マインドセット」が明示的に示され、現場でも活用されるようになってきている。

3. 中小企業におけるイノベーション研究への応用 ～結語に変えて～

企業内のイノベーション創出活動において、「知の探索」(exploration)と「その深化」(exploitation)が重要であることは良く知られているが (March, 1991)、一方、ハイテク中小企業のイノベーション経営においては、外部組織とのコミュニケーションを通じた活発な「知の探索」が行われているであろうと考えられる。実際、これをサポートするような調査結果は出そろってきているが (岡室, 2005; 岡室, 2006; 中小企業基盤整備機構, 2013)。今後は、探索の結果得られた「知」をどのように具体的なイノベーションへと昇華させているのか、「知の創造」(Nonaka, 1994)や「その深化」に係るプロセスの再考と実証も必要となってくるのではないかと考えられる。

ただし、現実的に考えれば、小規模な中小企業においては、ごく少数の「両利き」のスキルをもつキーマンらによって、イノベティブな製品や

サービスが開発されているのではないかと推察される、「組織文化」というツール自体、あまりその分析にそぐわない可能性も考えられる。一方、ある程度の従業員規模にまで成長した中規模以上の中小企業においては、その文化の形成が、組織のイノベーション創出力に寄与してくるのではないかと推察される。

換言すれば、小規模企業については、ややアプローチを変える必要性が考えられる。少数のキーマンそのものに着目するのであれば、近年、起業家の分析などにも用いられる行動特性理論 (Theory of Planned Behavior) などが、適用できる可能性はあろう (Ajzen, 1991)。しかしながら、組織文化フレームワークのうち、複数のレイヤーの評価軸を有するものであれば、ある程度、小規模企業の文化の把握にも応用は可能であろうと推察される。実際、スタートアップの文脈では、メンバー同士で互いに価値観や考え方を深く共有しあい、マイルドな「カルト集団」のような状況になることが、成功に結び付くことが指摘されている (Thiel, 2014)。Shane のフレームワークでいえば、すくなくとも、artifact を除いた espoused belief and values や underlying assumption に関しては強固に共有できている状況だと考えられ、萌芽的な文化の種がまかれている状態だと捉えることができるからである。

また、あわせて、中小企業におけるイノベーションを捉える際、当該企業が保有する「重層的なネットワーク」のそれぞれの使途や、これを通じた外部企業を巻き込んだ文化の形成にも、あわせて目を配る必要があるであろうと推察される。実際、イノベティブな一部のハイテク中小企業においては、「R&D」、「生産」、「販売」等々、目的に応じた複数のネットワークを上手に活用している様相が指摘されている (中小企業基盤整備機構, 2013)。そのため、ネットワークによっては、「知の探索」よりも「深化」に貢献するものも存在する可能性が推察され、かような観点からの調査研究も非常に有意義であろうと推察される。筆者は、現在、上記の観点をとりいれた大規模調査を企画中であり、年次学術大会では、その概要や予備分析も含めた報告を行う予定である。

参考文献

Ajzen, I. (1991), Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Barney, J. B. (1986), Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review* 11 (3),

656-65.

Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013), Organizational culture and innovation: A metaanalytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.

Brown, T. (2009), *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Business.

Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, John Wiley and Sons.

Chandler, G. N., C. Keller, and D. W. Lyon. (2000), Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture, *Entrepreneurship Theory and Practice* (Fall), 59-76.

Chesbrough, H. (2003), The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-58.

Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Danneels, E. (2008), Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal* 29, 519-43.

Kogut, B. and Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.

Lechner, C. and Dowling, M. (2003), Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1-26.

Lundvall, B. (1992), *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*, London: Pinter Publishers

March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization science*, 2, 71-81.

Nonaka, I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*,

Organization Science, 5, 14-37.

Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1983), A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-77.

Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M. (1991), The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In: Woodman, R.W. and Pasmore, W.A., Eds., *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, JAI Press, Greenwich, 115-142.

Schein, E. H. (1984), Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Schein, E. H. (1986), *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Shane, S. A. (1992), Why do some societies invent more than others? *Journal of Business Venturing*, 7(1), 29-46.

Thiel, P. and Masters, B. (2014), *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*, Random House.

岡室博之 (2005), 『企業の創業・発展とネットワーク』, 産業立地 44(3), 9-14.

岡室博之 (2006), 『中小企業による産学連携相手の選択と連携成果』, 中小企業総合研究 5, 21-36.

中小企業総合研究機構 (2010), 『中小企業のイノベーションに寄与する人材に関する調査研究』, 中小企業総合研究機構研究調査報告書, Vol. 118.

中小企業基盤整備機構 (2013), 『中小製造企業における先端技術開発とイノベーションに関する調査研究』, 中小機構調査研究報告書 5 (6).

中小企業基盤整備機構 (2020), 『新型コロナウイルス感染症の中小・小規模企業影響調査』, https://www.smrj.go.jp/research_case/research/questionnaire/favgos000000kkyq-att/CoronaQuestionnaire_202004_1.pdf (2020年9月15日確認).