JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	コンピテンシートラップ克服に向けた研究評価の組織革新
Author(s)	馬場, 靖憲; 柴田, 友厚
Citation	年次学術大会講演要旨集, 36: 533-536
Issue Date	2021-10-30
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17851
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

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｄ１５

コンピテンシートラップ克服に向けた研究評価の組織革新

○馬場靖憲（麗澤大学）、柴田友厚（学習院大学）

1. 学術的背景

革新的な製品とは顧客ニーズの把握からでなく、企業が新しい顧客を創出して出現する。新市場の創出に対する企業研究の役割は大きく、世界の大企業は研究所を設置して技術革新を主導してきた。日本企業も、キャチングアップの成功の後、大企業を中心に研究所を設置して知の探索による技術革新を追求した。しかし、近年、日本企業は従来からの市場ニーズに対し注力する傾向が強く、破壊的イノベーションの実績に乏しい(Christensen, 2000)企業の多くは既存市場における知の活用を進める反面、知の探索からのイノベーションには実績が乏しく深刻なコンピテンシートラップ(March,1991）に陥っている。

多くの企業が本社直属の形で新しい市場シーズの開発のために知の探索に取り組んでいるのも事実である。複数年次に渡る探索研究をみれば、研究者がプロジェクトを提案し事業部が市場の可能性を評価し経営陣が両者を勘案してプロジェクトが開始される。開始されたプロジェクトは、研究・開発・生産の各開発フェーズにおいて最適化されたプロジェクト管理を経て、上市される。プロジェクトを翌年度も継続するか否かについては、初期の探索段階においては、研究者と事業部間に大きな情報格差があるため、通常、研究者側が主導権を取り成果を取りまとめて経営陣に説明する。同評価体制においては研究者とそれ以外の関係者の間に研究活動に関する情報非対称性（Akerlof, 1970）が存在するため、以下の問題が発生するリスクがある。

先ず、研究者にとっては科学的関心からの研究テーマの選択、また、研究提案において高額の予算が提示されやすい。さらに、提案したシーズ開発が未達の場合も派生効果としての研究成果が強調され、研究者に対するシーズ実現に向けた圧力は低い。従前からの評価体制の変更なしには、シーズ開発に繋がらないプロジェクトが安易に続行され、企業における知の探索への期待が低下する結果、探索研究が不活性化する可能性が高い。企業はこのような状況に対してどのように対応すれば良いのであろう。

2. 学術的問い

本研究は、探索研究に期待される市場シーズの開発に対して研究評価がどのように貢献出来るのか、日本企業のコンピテンシートラップ克服に向けて有効な評価体制のあり方を考察する。先ず、探索研究のプロジェクト評価において、研究成果がどのような組織体制によって経営者に説明されているのか、日本企業における実態を明らかにする。先行する質問票調査からは、プロジェクトのサイクル管理を採用する大企業７８社について、評価を主導する主体は、(i)研究者サイドの企業が 39 社(50%)；(ii) 事業部サイドの企業が 7 社(9%)；(iii)研究者・事業部が共同する企業が 32 社(41%)であることが判明している。

本研究は、先ず、企業は探索研究に関し異なる評価体制を採用するという先行調査の発見をより詳細に調査研究する。日本企業は探索研究の研究評価に関して、全社的にどのような指揮・命令系統により責任を分担して意思決定しているのであろうか。事前調査からは、米国企業の場合、プロジェクト評価に関し、全社的な指揮・命令系統の規則を設定し、その遵守による責任体制の実現が基本であるのに対し、日本企業の場合、評価体制に関する全社的な規則はあるものの、個別の評価に関して組織間の微妙なバランスや社内の空気を反映する形で意思決定される傾向が認められている。

本研究は、探索研究における評価の組織体制の実態把握に基づき、先ず、日本企業の評価体制がどのような経緯を経て現在の組織体制になったのか、企業は、その属する産業分野、志向する市場特性、さらには企業規模に応じて、その探索研究に対する評価体制を最適化するという前提に立ち、上記の三類型について評価体制のプロセス形成の傾向を明らかにする。

次に、評価体制の三類型をコンピテンシートラップ克服の観点から検討し、それぞれの可能性と問題点を明らかにする。事前調査からは、コンピテンシートラップ克服に向けた企業の戦略的取り組みが必ずしも意図した成果をもたらさないケースが散見された。本研究は、当該問題の解決のためには、組織における合理的意思決定を超えた情報とインセンティブの視点からのアプローチが必要なことを示唆する。

3. 作業仮説

本研究は、探索研究における研究評価の組織体制の現状把握に基づき、以上の三類型に関して、(i)企業の評価体制がどのような経緯を経て現在の組織体制になったのか、また、(ii) 企業のコンピテンシートラップ克服の観点から、各評価体制の可能性をどのように評価すべきか、考察する。作業仮説は以下の通り。

(i) プロセス形成に関する仮説

仮説１：研究者主導型：グローバル市場に向けて均一的な製品を提供する企業においては、探索研究に関する研究評価は全社的視点から集権的に機械的システム（Burns and Stalker,1961)）の一部として実施される傾向；製品に体化された技術力が競争力となる場合、採用されやすい類型；歴史的経緯から日本の大企業が採用しやすい類型

仮説２：事業部主導型：グローバル市場に向けて均一的な製品を提供する企業においては、探索研究に関する研究評価は全社的視点から集権的に機械的システムの一部として実施される傾向；第一類型とは対照的に顧客に提供されるサービスの質が競争力となる場合、採用されやすい類型；加えて、経営者が研究者の機会主義的行動をリスクとして把握し、その退路を断つことを目的として評価制度を改革した結果として出現

仮説３：研究・事業共同型：小・中規模の多様な市場に製品を供給する企業においては、探索研究に関する研究評価はより分権的に有機的システム（Burns and Stalker,1961）の一部として実施される傾向；加えて、企業が評価制度の運用を通じて機械的システム組織の限界を認知：研究の現場主導で評価制度の柔軟な運用が慣行化

(ii) コンピテンシートラップ克服に向けた仮説

仮説１：研究者主導型：経営者は現状維持バイアス(Samuelson and Zeckhauser,1988)によって、情報非対称性をリスクとして把握せず既存の評価体制を維持；研究者の機会主義的行動と企業の探索研究への期待の不活性化が放置

仮説２：事業部主導型：探索研究に対する評価において機械的システムの要素を維持し、情報非対称性問題に対応しようとすると、制度改革の意図とは裏腹に継続的な知の探索（Shibata,et.al.2021)が阻害され、コンピテンシートラップは残存

仮説３：研究・事業共同型：現場主導で自律的に形成されたシステムの運用であるため、研究者と事業部間に社内の評判を守るために協力関係が構築；信頼関係の発生によって両者の機会主義的行動が抑制され、合理（数値化）的でない組織決定が実現；上手くいかなくて普通の探索研究において幸運をパット掴むのに適した体制；コンピテンシートラップ克服に向けた組織革新となる可能性

4. 研究手法

コンピテンシートラップ克服の現状分析において評価体制のあり方を情報非対称性の視点から考察する研究は見当たらない。本研究は探索型研究であるため、企業活動を対象に複数ケース分析を採用する(Eisenhardt, 1989; Yin,1994)。研究の実施にあたっては、先行調査を利用して、研究者・事業部主導

型、研究・事業共同型の三類型に属する企業を産業分野、市場特性、企業規模等を考慮して抽出する。対象企業に関しては、仮説の検定に向けて半構造化インタビューを実施する。続いて、ケース間の共通点の確認から仮説の妥当性を検討する。

日本企業のコンピテンシートラップ克服の可能性を展望するために、第三類型：研究・事業共同型に属する企業に関して、どのような形で研究者と事業部間の協力関係が可能になり、両者間に信頼関係が発生することになったか、調査研究する。特に、注目する企業の方策としては、情報非対称性への対処；研究者のインセンティブのプロジェクト実施前後での非整合性への対処；問題解決に向けた経営陣のあるべきコミットメント等に着目し、コンピテンシートラップ克服への影響を調べる。最後に、分析結果が特定の産業・技術分野、競争環境に固有なものか、もしくは一般性があるか、検討を加える。

5. 課題

研究開発と情報非対称性に関しては、国外において、ジョイント・ベンチャー(Cassiman、2000)、インサイダー取引(Aboody and Lev, 2000)等について既存研究がある。しかし、本研究のように企業のプロジェクト管理に着目した先行研究はない。「情報とインセンティブの経済学」は企業のプロジェクト管理について研究を進めているが、それは現象の一般化を目的とする理論研究であり現場の観察とデータは盛り込まれていない。イノベーション研究は、不確実性下での意思決定等で経済学の理論貢献に依拠するが、その応用範囲は今なお限定的である(Tidd, Bessant, and Pavitt, 2001)。本研究は、基本的に企業の現状観察に基づく実証分析を目指す「技術経営」の観点に立ち、従来、依拠されることが少なかった経済理論をイノベーション研究へ導入することを目指す探索研究である。

参考文献

Aboody, D., and Lev., B., Information asymmetry , R&D, and insider gains, The Journal of Finance, 2000.

Akerlof, G.A., The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market mechanism, The Quarterly Journal of Economics, Vol.84, No.3.,1970, 488-500.

Burns, T.,& Stalker, G.M., The management of innovation. London, Tavistock Publications,1961.

Cassiman, B., Research joint venture and optional R&D policy with asymmetric information, International journal of industrial organization, 2000.

Christensen, C., M., The innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fall, Harvard Business Review Press, 2000.

Eisenhardt, K.M., Building theories from case study research, Academy of Management Review, Vol.14, no.4, 1989, 532-550.

March, J., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" Organization Science, vol. 2, 71-87,1991.

Samuelson, W., and Zeckhauser, R., Status Quo Bias in Decision Making, Journal of Risk and Uncertainty, Vol.1, 1988, 7-59.

Shibata, T., Y. Baba, and J., Suzuki, Managing exploration Processes for new Business-The Success and Failures of Fujifilm and Kodak, R&D Management, 2021.

Tidd, J., J. Bessant, K. Pavitt, Managing Innovation: Integrating Technological. Market and Organizational Change, 2ed. John Wiley & Sons, Ltd., 2001.

Yin, R.K., Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research, American Journal of Evaluation,1994.