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

Title	「根回し」によるイノベーション促進モデルの構築―日本企業A社における事例研究―
Author(s)	黄, 日華
Citation	
Issue Date	2024-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	http://hdl.handle.net/10119/19058
Rights	
Description	Supervisor: 内平 直志, 先端科学技術研究科, 博士

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

要旨

現代は予測が難しいVUCA[2]時代とも称され，リスクを避ける経営（過度な計画立案，分析，法令順守）や経済的な合理性を重視する経営が増えてきている．その結果，非合理的で論理的でない，リスクの高いイノベーションへの長期投資に対して消極的な経営者が増えていると言える（公益財団法人日本生産性本部 2019）．

イノベーションは，単に客観的な経済合理性を追求するだけで実現するものではなく，武石ほか（2012）が指摘した「資源動員の創造的正当化」のように，特定の推進者と支持者が理解し，承認する固有の理由（推進者の非合理的な想い）により，継続的な資源動員が可能となり，イノベーションが実現するケースが存在する．日本企業では，このようなイノベーション・プロセスにおける経営意思決定（稟議制度）の際に，「根回し」が頻繁に行われ，意思決定を円滑に進めるための重要な手段となっている．

本研究では，「根回し」と創造的正当化による資源動員プロセスと知識創造プロセスとの関連性を，日本の大手製造業Ａ社の新規事業開発に関与する関係者への質問紙調査とインタビュー調査を通じて明らかにし，「根回し」を活用したイノベーション促進モデルを提案した．

具体的には，「根回し」は，「資源動員の創造的正当化」を実現するための３つのルートにそれぞれ直接的に寄与する一方で，「資源動員の創造的正当化」プロセスに付随する罠を誘発し，「資源動員の創造的正当化」を阻害する要因にもなり得ることを明らかにした．また，「根回し」は「資源動員の創造的正当化」への直接的な寄与に加えて，「根回し」の過程で形成・蓄積・維持・更新される人的ネットワークにより，個人や組織の能力を向上させる「根回し」の学習効果，および「根回し」の過程で行われるコミュニケーションを通じて，知識同士が新結合できる機会が創出されることで行われる知識創造という副次的な効果があることを示した．この点は，本研究の新たな発見事項であり理論的貢献である．

日本の企業では，「資源動員の創造的正当化」につながる活動を，「資源動員の創造的正当化」とは認識せずに，「根回し」として認識し，広く実践している．しかし，本研究では，「資源動員の創造的正当化」と「根回し」が完全に一致していないことを明らかにした．これは本研究の重要な貢献である．

さらに，様々な日本企業で働く従業員への質問紙調査を行い，「根回し」の組織学習により，個人が得られる能力は，「人的ネットワーク活用能力」，「知識創造を実行する能力」，「共感・信頼を獲得する能力」の３つに分類できることを明らかにした．また，「根回し」が失敗する要因は16の項目に分類でき，さらに「根回し」を避ける理由は８つに分類できることも明らかにした．

３つに分類された能力は，野中・竹内（2020）が提唱したSECIスパイラルモデルにおけるスパイラルの回転スピードを加速させ，人的ネットワークを介して知識創造・実践のコミュニティの広がりを拡大し，知識創造を促進することができる．さらに，新たな人的ネットワークを共感・信頼を得ながら構築する機会が増えることで，既存のトランザクティブ・メモリー・システムに創造性が育つことを示唆した．

以上のことから，「根回し」をイノベーション・プロセスに取り入れることで，イノベーションを推進するために必要な資源動員量と知識創造量の双方を増加させることが可能であることを示唆し，「根回し」によるイノベーション・プロセスのモデルとメカニズムを明らかにした．これにより，イノベーション・プロセスに「根回し」を用いた組織学習の循環プロセスとイノベーション促進モデルを提案した．このことは，「根回し」の効果的な活用方法とその重要性を強調するものである．

さらに，「根回し」に「Nudge（行動変容を促す工夫）」を適用することで、「多様性の喪失などの「根回し」の欠点を軽減することも明らかにした．

多くの日本企業で行われている「根回し」に本研究の成果を適用することで，イノベーション・プロセスにおけるイノベーションの実現可能性を向上させることができることから，本研究の実務的貢献と言える．

[2] Volatility（変動），Uncertainty（不確実），Complexity（複雑），Ambiguity（曖昧）