

Title	イノベーションを促進する組織マネジメント：「相互領空侵犯」型人材流動化(人材問題(1),一般講演,第22回年次学術大会)
Author(s)	山本, 尚利; 寺本, 義也
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 1094-1097
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7472
Rights	本著作物は研究・技術計画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 Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

イノベーションを促進する組織マネジメント

－「相互領空侵犯」型人材流動化－

○山本尚利、寺本義也（早稲田大学）

2005年2月、米国ブッシュ政権下、国家イノベーション・イニシャチブ（NII）のレポート「イノベート・アメリカ」（通称パルミサーノ・レポート）が発表された。一方、日本においても安倍内閣は2007年5月、「イノベーション25」レポート（座長：黒川清東大名誉教授）を発表した。イノベーションが国家競争力の源泉であり、経済発展の原動力であることは、今や世界の共通認識である。

本論では、どうすればイノベーションを促進できるか、組織マネジメントの観点から議論する。

1. イノベーションについての考察

イノベーションの定義に関して、シュンペーターの経済発展の理論を筆頭に、多くの研究が存在する。われわれは、新製品開発あるいは新事業の創造という観点から、図表1に示すように、**タイプ1「逆境のイノベーション」**と**タイプ2「豊かなイノベーション」**の二つのイノベーションがあると考える。

図表1 二つのイノベーション比較

イノベーションのタイプ	タイプ1: 逆境のイノベーション	タイプ2: 豊かなイノベーション
対象国家	技術フォロアー国家	技術リーダー国家
適応組織タイプ	日本型組織（和を重視）	シリコンバレー型組織（競争重視）
期待されるイノベーション	改良的な発明・創造	画期的な発明・創造
期待される人材	創意工夫と努力	卓越した才能
技術的成果	量産化技術の開発	先端技術の開発
事業的成果	高品質・低価格商品の事業化	ビジネスモデルの創造

出所：山本尚利『日本の国家イノベーション戦略』早稲田ビジネススクール・レビュー
第6号、2007年7月、日経BP、p86-88

タイプ1の「**逆境のイノベーション**」とは追いつけ追い越せの逆境克服エネルギーから生まれるイノベーションを意味し、タイプ2の「**豊かなイノベーション**」とは経済的にも知的にも豊かなクリエイティブ環境から生まれるイノベーションを意味する。日本のものづくり製造業は、もっぱら「逆境のイノベーション」によって、戦後日本を世界第二位の経済大国に成長させることに多大な貢献をしてきた。「豊かなイノベーション」は米国シリコンバレーあるいはボストン地区を中心に多発したハイテク・ベンチャーに主導される画期的イノベーションを指す。近年の日本では、マイクロソフト、シスコ、グーグル、ジェネンテック、アムジェンなどに代表される「豊かなイノベーション」で大成功する新興企業が生まれていない。そこで、国家のイノベーション政策として、「逆境のイノベーション」から「豊かなイノベーション」への「イノベーション・ブレイクスルー」が求められている。以下、イノベーションとは特記を除いて、タイプ2の「豊かなイノベーション」を指すものとする。

2. 組織モデルの日米比較

米国でイノベーションの成功事例が多発し、日本では成功事例が稀少である原因として、日本ではイノベーションを促進する組織マネジメントに問題があるのではないかと考える。そこで、図表2に組織モデルの日米比較を行う。

図表2 組織モデルの日米比較

日本型組織は規格大量生産の工業化社会に適するのではないかとみなせる。一方、米国型組織は脱工業化社会における新産業の創造を促進するのに適するのではないかとみなせる。米国型組織においてイノベーションを促進する要因として、競争重視、異能人材の共進化、個人責任主体、個人行動の尊重、リーダー主導行動、不確実性未来への能動的対応、周辺環境への変革的対応などが挙げられる。

大分類	比較項目	日本型組織	米国型組織
組織特性	身分階層	地位優先の序列	報酬優先の序列
	意思決定	コンセンサス重視	トップダウン重視
	対人関係	競争より協調重視	協調より競争重視
	人材集団	同質的集団	異能的集団
	リスク責任の主体	組織責任主体	個人責任主体
	組織目標	安定運営指向	利益追求指向
行動規範	行動様式	集団行動的	個人行動的
	優先的行動	一致団結の行動	リーダー主導の行動
	競争的行動	横並び競争	差別化競争
	行動の規律	慣習に従う	規則を遵守
価値観	社会通念	信頼関係重視	契約関係重視
	未来への対応	受動的対応	能動的対応
	周辺環境への対応	保守的	変革的
	美德意識	自己抑制	自己主張

3. イノベーションを阻害する日本型組織

上記のようにイノベーション促進要因を多く内包する米国型組織と比較して、日本型組織にはイノベーションを阻害する要因がいくつか存在する。その代表的なものを以下に列記する。

(1) 出る杭を打つ：

日本型組織では組織構成員の協調性を重視するあまり、イノベーションの才能あるタレント人材や個性の強い人材の突出を抑える傾向がある。日本型組織には、いわゆる「出る杭を打つ」習性がある。

(2) たこつぼ化：

日本型組織は一般的に安定性、永続性を優先するため、組織が閉鎖的となりがちで、組織を出入りする人材流動化が不活発となる。その結果、組織が同質化し、たこつぼ化しやすい。「たこつぼ」型組織では、組織構成員が知的業務において視野狭窄（井の中の蛙）になり、とりわけ破壊的イノベーションは生まれにくい。

(3) ゆでがえる化：

日本型組織は一般的に、業務リスクを組織が負う建前となっているので、組織構成員は組織への依存心（甘え）が強くなる傾向がみられる。その結果、組織構成員は外部環境変化への関心が低下し、危機感を喪失するとともに自律的向上心が失われる。いわゆる、ゆでがえる現象である。「ゆでがえる」的組織では当然ながらイノベーションは生まれにくい。

(4) 無責任体制化：

日本型組織では問題が発生したとき、組織が責任を取る建前となっているので、逆に、誰が責任を負っているか不透明となりやすい。その結果、場合によっては組織全体に無責任体制が蔓延する可能性が

ある。イノベーションの挑戦は失敗リスクを伴うが、無責任体制の組織では、リスク挑戦するイノベーション人材は出現しにくい。

（５）横並び意識：

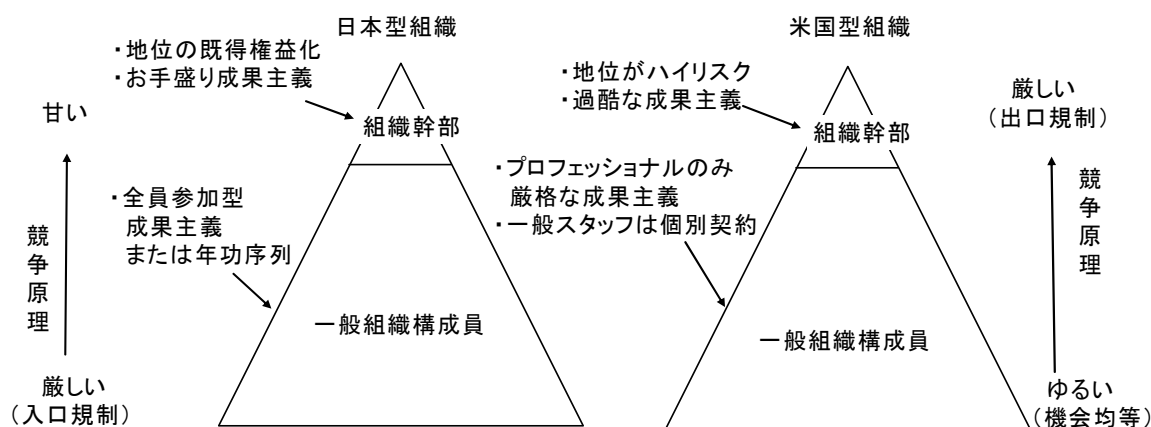
日本型組織は攻めより守り、下克上より秩序を重んじるので、組織構成員の既得権が生じやすい。このような組織には極めて保守的な横並び意識が生まれる。横並び意識の強い集団の中の組織構成員は大胆な挑戦（イノベーション活動）に打って出ることは少なくなる。

４．イノベーションを促進する組織マネジメントとは

先進国の知識社会ではイノベーションを必須とする組織が増加するが、日本とて例外ではない。具体的には、産官学の研究開発組織、研究開発型のハイテク・ベンチャー組織、あるいは知識ビジネスの高等教育機関、コンサルティング・サービス、シンクタンク組織などがイノベーション組織に該当する。

ここで、イノベーション組織を念頭において、産官学の組織モデルを組織マネジメント的視点で日米比較すると図表３に示すようになるであろう。

図表３ 産官学の組織マネジメント・モデルの日米比較



注記：競争原理とは民主主義的競争を意味し、組織内の勢力争いは含まない。

図表３の日米比較は図表２の日米比較と対応するが、図表３の日本型組織マネジメントと米国型組織マネジメントの決定的な違いを以下に示す。

（１）組織構成員の既得権益（雇用・地位権益など）が保護されないかどうか

日本型組織では地位が上昇するほど既得権益が保護される傾向があるが、米国型組織では雇用・地位の既得権益は保護されず、しかも昇進するほど、その既得権益は保護されない。ハイポジション・ハイリスクとなる。一般的にはハイリスク・ポジションに置かれた人材の方が、イノベーションを生みやすい。

（２）イノベーションの挑戦者にオープンで機会均等の雇用機会を与えているかどうか

日本型組織では組織構成員の既得権益、たとえば雇用権益が保護されるため、外部挑戦者に対する入口規制が厳しくなるが、米国型組織では上記のように既得権益が保護されないため、外部挑戦者への門戸が緩くなって、イノベーションの挑戦者にとって雇用機会が多くなる。

（３）厳格なプロフェッショナル制が適用されているかどうか

日本型組織は横並びを前提としているため、差別是認的なプロフェッショナル制（専門職に対する信賞必罰の成果主義人事制）が必ずしも敷かれていないが、米国型組織では厳格なプロフェッショナル制が敷かれており、組織のイノベーション活動は厳格なプロフェッショナル制の下で実践される。

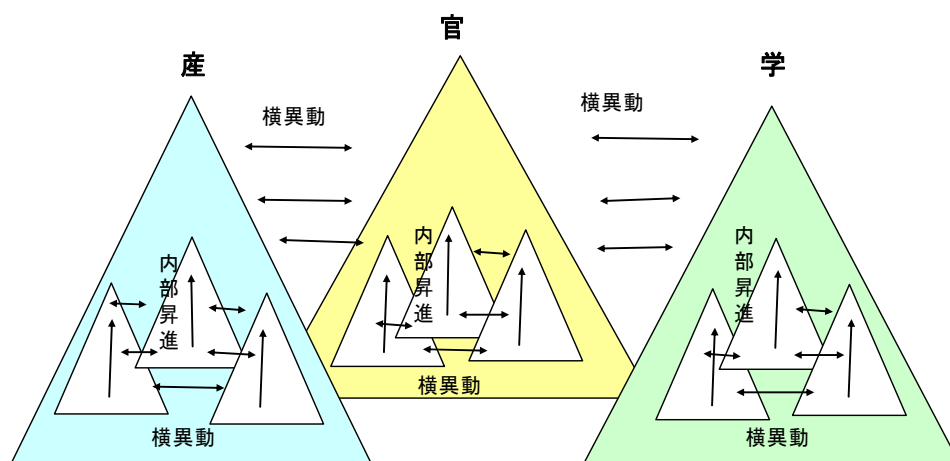
たとえば、米国の技術系イノベーション組織では、プロフェッショナル（技術経営 MOT 人材）が目利きの機能を有し、イノベーションの才能を有するタレント人材の発掘、育成を行い、新事業創造のためのイノベーション活動のマネジメントを実践する。

厳格なプロフェッショナル組織ほど、イノベーションの阻害要因、すなわち、（１）出る杭は打つ、（２）たこつぼ化、（３）ゆでがえる化、（４）無責任体制化、（５）横並び意識などが排除される仕組みが備わっている。

5. イノベーション促進のため日本型組織が積極的に導入すべきは産官学人材流動化の仕組み

日本のイノベーション組織がイノベーションを促進するため、日本型組織を一挙に米国型組織に転換するのは非常に困難であるし、逆効果をもたらす危険もある。しかしながら米国型組織マネジメントで導入しやすい部分は、積極的に導入すべきである。われわれが提案したいのは**産官学横断型の人材流動化**、すなわち「相互領空侵犯(Trans-disciplinary)」型人材流動化の仕組みの構築である。図表4にそのコンセプトを図示する。

図表4 産官学人材流動化モデル



相互領空侵犯型人材流動化システムの実現こそ、イノベーションの阻害要因を取り除く第一歩であるとわれわれは考える。この人材流動化システムは日本国内にとどまらず、国際的規模で機能することが好ましいといえる。なお、本提案は、組織における内部昇進システムを全面的に否定するものではない。

イノベーション組織のプロフェッショナル集団は異能人材の共進化集団であり、人材流動化システムなくしてイノベーションは実現できない。にもかかわらず日本の産官学界の一般の組織はもちろんのこと、イノベーション組織においても、依然として、内部昇進中心のたこつぼ型組織が圧倒的に多い。産官学横断型(相互領空侵犯型)の横異動によるキャリアパス・デベロップメントが常識化することが日本におけるイノベーション促進の第一歩ではないだろうか。