

# 企業革新の類型に関する新次元<sup>1)</sup>

——社外からのCEOによる企業革新——

河合 篤 男

## 1. 開 題

コリンズとポラスの研究(1994)は、「ビジョナリー」仮説として「生え抜きの経営陣」が会社を切り盛りすることが、ビジョナリー・カンパニーと比較対象企業を分ける要因のひとつであることを提示した<sup>2)</sup>。ビジョナリー・カンパニーは、その長い歴史の中で、基本理念を維持しながらも、積極的に企業革新を遂げてきた。その企業革新の過程において、「生え抜きの経営陣」は、基本理念の維持に重要な役割を果たすと解釈された。この点は、長年の成功体験の蓄積から企業が構築し、社員に浸透してきたパラダイムを継承することにも関わっている<sup>3)</sup>。

他方、90年代以降の主要な企業革新の事例のなかには、生え抜きの経営陣ではなく、外部で育成され、招聘された経営陣が企業革新を駆動するケースも目立つ。著名なものをあげれば、IBM再生のプロセスでは、マッキンゼー出身のルイス・ガスナーによって企業革新が駆動された。日本においても、ルノーから派遣されたカルロス・ゴーンが、日産自動車のリバイバル・プランで高い評価をあげた。とりわけ、われわれの目をひいたのは、コリンズとポラスの「ビジョナリー」仮説の中心であり、「生え抜きの経営陣」仮説の中心でもあるヒューレット・パカード(以下、HP)と3Mである。HPと3Mにおいても、90年代後半から現在に至る企業革新の過程で、社外から招聘された経営者が活躍した。HPではルーセント・テクノロジー出身のカールトン・フィオリーナ。3MではGE出身のジェームス・マクナーニが、それぞれの企業革新を駆動した。ここに挙げた企業は、いずれもパラダイム革新と呼べるような、大きな企業

1) 本稿作成に当たり、(財)社会経済生産性本部・経営アカデミー(平成13年度)組織変革リーダーコースBチームの皆さん[新井重夫氏(山万(株)), 大内宏之氏(東日本電信電話(株)), 川崎宏康氏(日立インフォメーションテクノロジー), 白沢一春氏(TDK(株)), 須田尚起氏(トラベラー(株)), 中尾剛氏(東亜建設工業(株)), 畑健二氏(太平洋セメント(株))]とのディスカッションが参考となった。記して感謝申し上げる。なお、ありうる誤謬はすべて筆者に帰する。

2) Collins and Porras (1994) を参照。18組の企業を比較研究し、歴史ある超一流企業とそれに次ぐ企業の違いを探る研究。

3) Kuhn (1962) を参照。パラダイムは、科学史家のクーンによって提唱された概念。経営学の中でも、パラダイムを共有する集団として企業をとらえる組織観がある。

革新に着手した企業だ。

過去の成功体験が必ずしも有効でなくなりつつある今日、多くの企業が成功体験を捨て去り、新たな方法論の構築を迫られている。しかし、パラダイム革新に関する理論的研究は、過去の成功体験を捨て去り、新たなパラダイムを確立・定着していくことが、いかに困難であるかを暗示している<sup>4)</sup>。企業における成功体験は、社員に深く浸透し、その思考や行動を規定するからだ。その状況で、「企業革新のきっかけづくり」をだれが担ったかという問いは、改めて興味もたれる点だ。なかでも、企業革新のきっかけづくりとして、社外で育成された人材を招聘して活かすことは、ひとつの手法として定着しつつあるようだ。もちろん、企業革新は、ひとりの人材によって達成されるものではない。ほかの社員に働きかけ、革新に駆り立てていく必要がある。しかし、企業革新のきっかけをつくり、革新を主導する人材の特徴や機能（役割）を考えることは、企業革新モデルの精緻化にとって、少なからず意味のあることと考える。本稿では、とくに「社外で育成され、招聘された人材」に注目しながら、企業革新のきっかけとなった人々に焦点を当て、企業革新モデルにおける新機軸を議論する。

## 2. 企業革新モデルとその限界

### (1) 3つの企業革新モデル

企業革新の議論は、戦略的企業革新モデルと進化論的モデルを両極に、第3のモデルと呼ばれる相互作用モデルを加えた、3つのモデルに集約して語られてきた。

アンソフ、ホファー、シェンデルらに代表される戦略的企業革新モデルは、企業トップが、戦略スタッフ、時にはコンサルタントの力を借りながら、明確な経営戦略を立案していくモデルと理解できる<sup>5)</sup>。トップによって立案された戦略を、ミドルと現場社員が確実に実行することで企業革新が進展する。HPの歴代CEOによるビジネス・ドメインの構築、GEのジャック・ウエルチ（当時、GEのCEO）のスリー・サークルによるビジネス・ドメイン策定などが、その代表例だ。逆に、バーゲルマンらに代表される進化論的モデルは、ミドルや現場社員から湧きあがるアイデアが、企業革新を駆動すると位置づける<sup>6)</sup>。ミドルや現場社員から湧きあがる新たなアイデアや行動様式は、バリエーションと呼ばれる。バリエーションは、発生当初、周囲の人々にとって意味不明なことが多い。しかし、組織プロセスで自然淘汰され、周囲の理解を得たものが新たなレパートリーとして組織にビルト・インされるというものだ。3Mは、多くの研究書のなかで、進化論的モデルの典型的な事例として位置づけられてきた。そして第三の

---

4) 加護野 (1988) などを参照。

5) Ansoff (1965), Hofer ほか (1978) などを参照。

6) Burgelman (1983) を参照。

企業革新モデルと呼ばれる相互作用モデルは、トップとミドルのインタラクションに注目したものだ。トップによって、あいまいなビジョンや問題が、ミドルに投げかけられる。それを受けたミドルのなかに突出集団（あるいはタスク・フォース）が形成され、具体的な方向性を生み出す。突出集団の考案した方向性をたたき台に、トップとミドルがコミュニケーションを保ちながら、新たな成功例を育てあげる。この突出集団による成功を見本例として、全社的な革新に結びつけていくというモデルだ。日本企業の革新事例が多く取りあげられ、代表的なものでは、シャープの半導体の内製化、旭化成が脱繊維を掲げ三種の新規事業を構築していったプロセス、松下電器における本物志向の製品開発の伝播などがあげられる<sup>7)</sup>。

## (2) 革新モデルの限界

こうした企業革新モデルが展開されるも、成功体験にもとづいて形成され、企業内部で共有されたパラダイムを革新するという観点からは、いずれも限界があることが指摘された<sup>8)</sup>。とくに戦略的企業革新モデルについていえば、企業における成功の体現者でもあり、パラダイムの権化ともいえる経営者は、自らその成功体験やパラダイムに呪縛される傾向が強いという点だ。他方、進化論的モデルは、既存のパラダイムに呪縛されない、細かなバリエーションの発生を基礎としている。しかし、バリエーションが、組織のレパートリーとしてビルト・インされるまでの過程で、淘汰を受ける可能性も高く、パラダイム革新という大きなものにつながらないとの指摘がある。相互作用モデルについては、たしかに新たなパラダイムの模索が、組織の突出集団によって展開されるという点で革新に結びつく可能性の高いモデルだ。しかし、このモデルでも、トップがきっかけをつくり、突出集団を許容し、内部の政治過程から防波堤を築いてサポートし、育て上げていく必要がある。この点で、トップが既存パラダイムから逃れられるとは断言できない。

企業革新の研究（あるいは一部の新事業開発の研究<sup>9)</sup>）は、それぞれモデルごとに革新プロセスを明らかにし、整理した。しかし、同じパラダイムを共有している集団として企業をとらえる組織観にとって、「パラダイム革新がどのようなきっかけで起こるのか」という問いに対して、十分な答えを与えているわけではない。もちろん、企業におけるパラダイムの研究自体も、「企業革新がなぜ遅れてしまうか」という問いには説得的な説明を与えてきたが、パラダイム革新のきっかけについては、十分な答えを出していない。われわれは、この問題を少しでも解き明

---

7) シャープについては竹内ほか（1986）、旭化成については加護野ほか（1999）、松下については Nonaka ほか（1995）を参照。

8) たとえば、石井ほか（1996）を参照。

9) たとえば、山田（2000）などに整理されている。

かすために、「革新のきっかけづくり」に着目して、これまでの企業革新モデルの集約と拡張を試みることにする。

### 3. 企業革新モデルの2つの軸

#### (1) 職務階層に関する軸

「だれが企業革新のきっかけをつくり、主導したか」という観点で考えれば、既存の企業革新モデルは、本質的に2つに集約される。まず明らかなのは、企業革新のきっかけづくりが、企業トップによって主導される場合だ。戦略的企業革新モデルが想定するのは、まさに企業トップが革新を駆動するモデルといえる。さらに、相互作用モデルも、革新のきっかけづくりという視点でみれば、企業トップが駆動するモデルだ。相互作用モデルは、企業トップによってゆさぶりや矛盾を投げかけられることが、出発点となるからだ。逆にミドル(あるいは現場社員)が革新のきっかけをつくるのが、戦略的企業革新モデルの対極にある、進化論的モデルだ。イニシアティブをもったミドル(あるいは現場社員)によるバリエーションの発生こそ、企業革新の源泉となる。いずれにしても、これまでの企業革新モデルの分類は、革新のきっかけをつくり、主導する人材が、「企業においてどの職位にあるか」という、職務階層に関する分類を基本的な分析単位としている。われわれは、この職務階層に関して、「トップ」vs.「ミドル(あるいは現場社員)」に集約された軸を用いることとする。

#### (2) キャリア形成の場に関する軸

他方、これまでの議論は企業革新のきっかけをつくり、主導する人材のキャリア(どこで育成されたか)に関する属性に触れることはなかった。冒頭の事例にみたように、企業革新を主導する人材は、企業内部で育成された人材だけとは限らない。むしろ、今日注目される企業革新の事例には、外部で育成され、招聘された人材が革新を主導するケースが散見される。もちろん、外部で育成され、招聘された人材も、転籍してしまえば、(招聘先の)企業内部の人材となる。しかし、コリンズとポラスが仮説として導き出した「生え抜きの経営陣」に対置する機軸として、「社外で育成され、招聘された」人材にこだわることに意義があるとわれわれは考える。このことを手がかりに、企業革新のきっかけをつくり、主導した人材のキャリア(どこで育成されたか)に関する軸の導入を試みる。キャリアに関して、「社内で育成された人材」vs.「社外で育成され、招聘された人材」という拡張した軸を用いる。

(3) 2つの軸に基づく類型化

図1の縦軸は、企業革新のきっかけづくりが、「企業トップ」によっておこなわれたか、「ミドル（あるいは現場社員）」によって導かれたかという、集約された職務階層に関する軸だ。横軸は、革新のきっかけづくり、主導した人材のキャリア（どこで育成されたか）に関する属性の軸だ。革新のきっかけづくりをおこなった人材が、「社内で育成された人材」なのか、「社外で育成され、招聘された人材」なのかという軸だ。2つの軸に基づけば、以下にみる4つの分類が導出される。

第一象限の分類（以下、分類Ⅰと呼ぶ）は、「社内で育成されたトップが主導する革新」だ。たとえば、旭化成の宮崎輝（当時、旭化成社長）によって投げかけられた革新、シャープの早川徳次（当時、シャープ社長）と佐伯旭（当時、シャープ専務）によって始まった革新、GEのウエルチ（当時、GEのCEO）による革新などが分類Ⅰに該当する。HPの（フィオーリーナ以前の）歴代CEOらによって導かれた革新も、この分類Ⅰに属する。

第二象限の分類（以下、分類Ⅱと呼ぶ）は、「社外で育成され、招聘されたトップが主導する革新」だ。たとえば、GEからやってきたマクナーニ（現在、3MのCEO）による3Mの革新、ルーセントから招聘されたフィオーリーナ（現在、HPのCEO）によるHPの革新、マッキンゼー、アメリカン・エキスプレス、RJRナビスコを渡り歩いたガースナー（当時、IBMのCEO）によるIBMの革新、ルノーから日産自動車にやってきたゴーン（現在、日産自動車社長）による立て直しなどが、分類Ⅱに該当する。

第三象限の分類（以下、分類Ⅲと呼ぶ）は、「社外で育成され、招聘されたミドル（あるいは現場社員）が主導する革新」だ。たとえば、NTTドコモは社外から松永真理を招き、内部のミドルと協働させた。その協働チームが主導して開発したのは、i-モードであった<sup>10)</sup>。i-モード

		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">きっかけづくりをおこなった 人材の育成場所</div>	
		社 外	社 内
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">企業革新 の主導者</div>	トップ	外部で育成され、招聘されたトップ が主導する革新(分類Ⅱ)	社内で育成されたトップが主導する 革新(分類Ⅰ)
	ミドル (現場)	外部で育成され、招聘されたミドル (あるいは現場社員)が主導する革 新(分類Ⅲ)	社内で育成されたミドルが主導する 革新(分類Ⅳ)

図1 企業革新の類型軸

10) 新井ほか（2001）を参照。

開発での成功が、結果的に NTT ドコモの体質改善につながっていった事例などが、分類Ⅲに該当する。

第四象限の分類（以下、分類Ⅳと呼ぶ）は、「社内で育成されたミドル（あるいは現場社員）が主導する革新」だ。たとえば、イニシアティブをもったミドルや現場社員がおこなう日常的な新製品開発の結果として、ビジネス・ドメインが変遷していくような事例だ。マクナーニが招聘されるまでの 3 M は、分類Ⅳの典型例と位置づけられてきた。

#### (4) 企業革新パターンの変化

このように分類すると、これまで同一のモデルとして取り扱われていた革新事例のなかに、本質的に異なるタイプの革新事例が含まれる可能性が浮かび上がる。その本質的な差異を探るためには、企業革新パターンを変化させた企業を分析して見る必要がある。

とくに HP と 3 M にみられる企業革新パターンの変化は興味深い。HP と 3 M は「ビジョナリー」仮説、とくに「生え抜きの経営陣」仮説の中心でもある。ともに創業以来、長い歴史の中で、一度も社外から CEO を招聘したことがない企業であった。これまで CEO を内部で育成してきた HP や 3 M のような企業が、なぜ社外からの CEO に頼らざるを得なかったのか。なぜ企業革新のパターンを変化させることが必要であったのか。HP と 3 M の 90 年代の革新のフェーズを分析して、その背景を探ることにより、われわれが導入を試みている、第 2 の軸（革新を主導する人材のキャリアに関する軸）の意味がみえてくるはずだ。したがって、ここから先は HP と 3 M の事例を中心にみていくこととする。

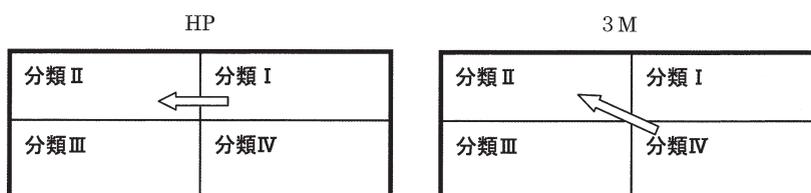


図2 革新パターンの変化

#### 4. HP と 3 M

90年代から現在にかけて HP と 3 M でみられた企業革新の概要をとらえ、その上で、2社のケースから得られる発見事実をまとめてみることにしよう。

## (1) HP

HP は 1937 年に、創業者であるヒューレットとパッカードが、漠然と「なにか製品を造くる」会社を目指して設立された。ディズニーのファンタジアで音響テスト・マシンが採用された。以来、計測器メーカーとして、とくに科学者や企業の研究開発担当者を中心とする、ハイエンドユーザー向けの製品開発をビジネス・ドメインの中核に据え、発展した。ネクスト・ベンチ症候群やヘルシー・パラノイアという規範にも、HP のパラダイムが表れる。その後、テキサス・インスツルメンツなどの仕掛けた価格競争にも、高度なテクノロジーや高性能品にこだわり、次第に計測器分野での市場シェアを失っていった。ジョン・ヤングやルイス・プラットが CEO にあったときに、急速にコンピュータ分野にビジネス・ドメインをシフトした。創業以来、HP のパラダイムでもあった「高度なテクノロジーを通じての貢献」の意味を、徐々に修正することを試みた<sup>11)</sup>。

1999 年にプラットの後継者として、初めて社外からカールトン・フィオリーナを CEO として招いた。フィオリーナのもとで、HP の起源でもあった計測器部門をアジレント・テクノロジーとして分離した。また、コンパックを買収し、価格戦略についても大きな変化をもたらした。このことは、高度なテクノロジーで、科学者や研究開発担当者などを中心とするハイエンドユーザーへの貢献をパラダイムとしてきた HP の方法論とビジネス・ドメインを、大きく転換する契機となった。

## (2) 3M

3M は 1902 年に、5 人の山師が、コランダム<sup>12)</sup>の採掘を目指したことに起源がある。採掘されたコランダムは、結果的には良質のものではなかった。これをもって、そもそも失敗に始まった企業と呼ばれる。その後、サンド・ペーパーの製造に乗り出し、以来、粘着技術や表面加工技術など、技術の裾野を拡張し、多様な基幹技術を擁する企業へ。そこから派生的に生まれる製品で、ニッチ市場を開拓して、現在は 5 万種類を越える製品群を形成。創業以来、失敗を許容する姿勢を貫き、さまざまな製品開発を試し、うまくいったものを残す仕組みと文化を構築した。3M の競争優位の源泉は、ニッチ市場というビジネス・ドメイン、新製品開発の仕組み、そして失敗を恐れずにチャレンジする文化のマッチングにある。

90 年代、ハイテク産業の隆盛や（ニッチ市場への）競合企業の浸透から、スピードと品質を重視した製品開発が求められる。これを受け、90 年代中頃からペーシング・プラスなど、製品開発の加速のため、経営資源の傾斜配分を進めた。失敗を許容できないプロジェクトも増え、

---

11) 伊藤 (1998) を参照。

競争優位の源泉となっていた仕組みや文化を修正する試みがみられはじめた。2000年に、初めて社外からのCEOとしてマクナーニを招聘し、スピードと品質向上の方向を加速させている。

### (3) HPと3Mの共通性

もちろん、HPと3Mはビジネス・ドメインも異なり、たった2つの企業の事例から分類IIの特徴を導き出すことは難しい。しかし、両社の間には、企業革新をめぐる、いくつかの共通点がみられる。その共通性を導き出して、考察につなげることとする。

#### 共通性1 強い企業

HPと3Mは、どちらも「エクセレント」仮説、「ビジョナリー」仮説に登場する超優良企業であり、長い歴史をもつ<sup>12)</sup>。HPは創業以来、計測器分野で強固な基盤を形成して発展した。90年代のコンピュータ・ビジネスへのシフトも功を奏して成長した。3Mは、その独特の新製品開発の仕組みと文化を構築して発展した。新製品開発の結果としてビジネス・ドメインをシフトし、環境適応してきた。90年代に入ってから、HPと3Mは、「大企業でありながらも、企業家精神に富み、大きな成長性をもつ企業」として、世界中の大企業から注目された。

#### 共通性2 安定した企業業績

HPと3Mは、社外からCEOを招聘する時点で、企業業績の上で、決して危機的状況にあつたわけではない。HPについては、コンピュータ・ビジネスでの地盤が固まりつつあり、計測・通信・コンピュータを融合するビジネス、あるいはネット・ビジネスなど、さらに先を目指す段階に入っていた。3Mは、ナスダック上場企業の株価上昇率と比較すれば見劣りする時期(90年代中盤から後半にかけての時期)もあつたが、長期的な視点で見れば、90年代の株価・配当ともに持続的な成長基調にあつた。緩やかながらも、環境適応を持続していたと解釈できる。

#### 共通性3 過去の成功体験との矛盾

HPも3Mもともに、社外からCEOを招聘する以前から、ある程度革新を進めてきている。HPはとくにプラットフォームのもとで、計測器ビジネスに対する(売上高ベースでの)パソコン・ビジネスの比率を大幅に引き上げてきた。その背後では、ハイエンドユーザー向けビジネスから、大衆消費財市場への転換がみられる。3Mは、90年代にペーシング・プラスと呼ばれる新製品開発のスピードを加速する仕組みを導入した。ペーシング・プラスに指定したプロジェクトに対し、経営資源の集中化を進めた。失敗を許容する3Mから、失敗を許容できない部分をはら

---

12) 「エクセレント」仮説については、Peters and Waterman (1982) を参照。

む 3 M へと変化しつつあった。この意味で、HP と 3 M が 90 年代に目指した方向は、過去の成功の延長戦上というよりも、むしろ矛盾をはらむ方向性を示していた。

#### 共通性 4 分類Ⅱへの革新パターンの変化

われわれの分類枠組みで見れば、HP も 3 M も、従来の革新パターンと異なる革新パターンを描いた。いずれも革新パターンを分類Ⅱへシフトさせた。フィオーリーナ以前の HP は、創業者はもちろんのこと、ヤングやプラットら、生え抜きの CEO による革新、つまり、分類Ⅰによる革新パターンを示した。フィオーリーナの招聘により、分類Ⅰから分類Ⅱへ革新パターンをシフトした。マクナーニ以前の 3 M は、イニシアティブをもった社員ひとりひとりから新製品のアイデアが生まれ、時にはインフォーマルに人を募って開発を行い、結果としてうまくいったものが大きくなり、同社のビジネス・ビジネス・ドメインに付加される。その環境適応のパターンは、分類Ⅳの典型といえた。マクナーニの招聘を機に、3 M は革新パターンを分類Ⅳから分類Ⅱにシフトした。

HP と 3 M が社外 CEO を招聘し、企業革新を試みたことに評価を下すのは、現時点では時期尚早であるかもしれない。しかし、双方ともに、社外で育成され、招聘された CEO のリーダーシップのもと、90 年代の革新の方向を、これまで以上に大胆に加速している。HP は、フィオーリーナのもとで、計測器ビジネスを分離・独立させた。さらに創業者一族との対立を深めながらも、コンパクの買収により、大衆消費財部門へのシフトをより鮮明にした。3 M は、これまでの競争優位の源泉である新製品開発の仕組みや文化に混乱をもたらしながらも、新製品開発の速度を飛躍的に高めると同時に、シックス・シグマを導入。品質管理にも注力している。

## 5. 社外で育成され、招聘された人材の存在意義

### (1) 完成されたものの革新

共通性 1 で述べたように HP と 3 M は、古くからのビジネス・ドメインで確固たる地位を築き上げた。そして、長年にわたる環境適応の課程で、いわば、完成された適応の仕組みを構築してきた。このことから、企業のパラダイム研究でいえば、きわめて高い成功体験を共有し、文字通り、この成功体験を一貫して維持し、社員が共有してきた企業といえる。しかも、共通性 2 であげたように 90 年代後半の革新フェーズで、企業業績に対する決定的な危機意識をもっていたわけではない。パラダイム論による企業革新の説明では、パラダイム転換は危機意識の共有を基本として生まれる<sup>13)</sup>。つまり、パラダイム論の観点からすれば、これは革新のきわめて困難なケースといえる。こうした状況下で、共通性 3 にみられるように、2 社はいわば、従来

の方法論やパラダイムと相対立する方向を目指し、革新へのさまざまな試みを進めていた。企業革新のきっかけづくりという点からも、注目すべき展開である。「ビジョナリー」仮説でも論じられているように、両企業が変化に対して積極的にいどむ姿勢を暗示している。

しかしながら、90年代から現在に至る HP と 3 M の革新フェーズでは、社内的にきわめて大きなエネルギーを要したことは想像に難くない。共有された世界観、価値観や行動規範、見本例によって構成されるパラダイムを、セットで変えていくことが求められるからだ。「生え抜きの経営陣」は、まさに自ら見本例を体現し、企業で伝承される世界観、価値観や行動規範の権化といえる。その意味で、共通性 4 でみたように、「ビジョナリー」仮説の中心企業である HP と 3 M が、ともに分類 II に革新パターンをシフトしたことは興味深い。分類 II への革新パターンのシフトの背景には、完成された仕組み、そして、そこから生み出される成功体験を通じて強化され、抜本的な革新を困難にする、パラダイムに対する挑戦が垣間みえる。

## (2) 中立的、客観的な思考

こうした分析をヒントに得られる、「社外で育成され、招聘された」人材の存在意義について、われわれはどのように考えたらよいか。

ひとつの意義は、そもそも、社外で育成されているだけに、組織に強く共有されるパラダイムからフリーであるという点だ。その意味で、社外から招聘された CEO には、既存のパラダイムに呪縛されない、客観的な戦略立案を期待できる。客観性、中立性は、まずもって求められる意義のひとつだ。間接的ではあるが、「経営コンサルタントのような第三者が、クライアントに対してのどのような貢献を果たしうるか」に関する研究は、2つの本質的な存在意義を唱えている<sup>13)</sup>。ひとつは、コンテンツに関する知識である。つまり、クライアント内部にない知識をアウトソーシングするというものだ。そして、もうひとつは、コンサルタントが触媒として機能し、クライアント内部に存在する問題解決能力を呼び覚ますという指摘だ。そのプロセスで、社内では気づかない点の指摘、中立的な判断などが機能する。ここでの議論は、とくに経営コンサルタントのもつ後者の機能にかかわる。既存のパラダイムにとらわれない、中立的な判断にもとづいて、気づきが生み出され、そこから代替的なパラダイムが台頭することを求めているのかもしれない。

## (3) 戦略駆動力の起動

もうひとつの意義は、社外から CEO が招聘された事実が社員に与える、心理的な効果であ

---

13) 加護野 (1988) などを参照。

14) Schein (1978) や村上 (1993) を参照。

る。この心理的な効果には、2つの方向性が考えられる。社外からのCEOが、「革新の象徴」あるいは「過去との断絶の象徴」として、社員に革新に対する心構えを喚起させる方向がひとつだ。一方、社外からのCEOの招聘が、ある種の屈辱や反発を呼び覚ますことも考えられる。この議論のヒントとなるのは、加護野（2003）によって提唱される「戦略駆動力」といえる。加護野の議論は、HPがフィオーリーナによるコンパック買収の後、デル・コンピュータなどとの同質的競争に入ったことで、いわば、泥沼的な、殴り合いのけんかをする中で、HPの社員の闘争本能に火がついた可能性を指摘した。この議論は、同時に、HPがCEOをはじめ外部から招聘したことに対する、社内的な混乱や反発が、闘争心に結びついていった可能性を示唆している。戦略駆動力の起動は、社員の心的パワーの喚起を意味する。HPについてみれば、生え抜きである歴代CEOのヤングやプラットによる革新と、社外からのCEOのフィオーリーナによる革新は、社内の人々にとって本質的に異なるものと映った可能性がある。フィオーリーナのような、生え抜きでない人材の登用に対して、社員の闘争心、心的なパワーが引き出されることに代替的なパラダイムの台頭への原動力が期待されるのかもしれない。

もちろん、既存のパラダイムとの決別が、社外から招聘した人材によらなければ達成されないというものではない。逆に、社外から招聘すれば、必ずパラダイムの転換が起こるというものではない。しかし、社外で育成され、招聘された人材による革新には、少なくとも、ここでみたような、いくつかの機能が含まれそうだ。

## 6. 残された課題

企業革新モデルに、「革新のきっかけづくり」をおこなった人材のキャリアに関する属性の軸を付加して、議論を展開した。HPと3Mの事例は、とくに社外で育成され、招聘されたCEOの存在意義について多くの示唆が含まれる。その存在意義は、企業革新を困難にさせるパラダイムの議論と深いかかわりをもちそうだ。しかし、われわれの議論は、社内からの人材であれ、社外からの人材であれ、革新のきっかけそのものが、いかなるプロセスを経て生み出されるかを明らかにするものではない。このきっかけそのものに関する説明は、経営者の資質論による理由づけ、危機的状況や偶然による説明を超える説明が待たれる。

むしろ、新たな軸を加えることで、優良企業が、経営環境に応じて、その革新パターンを変化させている可能性が浮かび上がった。今回は紙面の関係もあり、分類Ⅲについてあまり詳しく照射することはできなかったが、たとえば、NTTドコモが外部から松永真理を招いて協働チームを形成し、i-モードを開発した事例も革新パターンの変化といえる。結果として、それまでのNTTグループでは起こり得なかったような、創造的な視点が社内アイデアとして持ち込まれ、企業全体の体質改善に結びついていった。これは、社外の第三者的な視点の導入、

あるいは、アウトソーシングを利用した革新パターンと位置づけられるかもしれない。いずれにしても、今後、更に多くのケースを分析し、企業が4つの変革パターンをいかに使い分けているかを調べることで、パラダイム転換という、より困難を伴う企業革新にも照射できる可能性がある。

## 参考文献

- [1] Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田壽亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1976.)
- [2] 新井重夫・大内宏之・川崎宏康・白沢一春・須田尚起・中尾剛・畑健二「企業革新の類型化——革新プレーヤーを通じての考察——」, 『平成13年度経営アカデミー組織変革リーダーコースグループ研究報告書』(財)社会経済生産性本部, 2001.
- [3] Burgelman R. A., “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study”, *Management Science*, vol. 29, no. 12, Dec. 1983.
- [4] Collins, J. C., and J. I. Porras, *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown Ltd., 1994. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版センター, 1995.)
- [5] Hofer C. W., and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., 1978. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定』千倉書房, 1981.)
- [6] 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論: 新版』有斐閣, 1996.
- [7] 伊藤博之「『解釈学的読み』からの組織パラダイム論再考: ヒューレット・パッカード社の事例をめぐって」『彦根論叢』第314号, 1998.
- [8] 加護野忠男, 『組織認識論』千倉書房, 1988.
- [9] 加護野忠男・山田幸三・(財)関西生産性本部編『日本企業の新事業開発体制』有斐閣, 1999.
- [10] 加護野忠男, 2003, 「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択」, 組織学会編『組織科学』vol. 36 No. 4
- [11] Kuhn T., *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, 1962 (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971.)
- [12] 村上篤男「経営コンサルティング産業の構造分析」『六甲台論集』第40巻第2号, 1993.
- [13] Nonaka I. And Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996.)
- [14] Peters T. J. and R. H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1985.)
- [15] Schein E. H., “The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator?”, *Personnel and Guidance Journal*, Feb. 1978.
- [16] 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎『企業の自己革新』中央公論社, 1986.
- [17] 山田幸三『新事業開発の戦略と組織』白桃書房, 2000.

(2003年8月22日受領)