

---

名古屋市立大学経済学会

# オイコノミカ

---

第 44 卷 第 1 号

## イノベーション能力の喚起を目指した破壊的決定 ——強い企業文化の慣性力を巡って——

河 合 篤 男

平成 19 年 9 月 1 日 発行

# イノベーション能力の喚起を目指した破壊的決定

——強い企業文化の慣性力を巡って——

河合 篤 男

## 1. 企業におけるイノベーション能力の重要性

2005年度（3月期）以降の決算を見る限り、業績回復の兆しを示す日本の大企業が増え始めている。ここ数年、経営陣の発言にも、今後の経営成果への期待や株価見直しに関する強気なものがみられるようになってきた。こうした期待が、企業の人員削減を柱とするリストラ効果による短期的なものと終わるのか、持続的で、本格的なものとなるのかは、企業のイノベーション能力に依存する面がある<sup>1</sup>。もちろん1990年代に入り、「失われた10年」と揶揄される長い低迷期を経験した日本の大企業は、持続的で、本格的な成長を目指してきたわけである。そのために、国内外で「優良」と呼ばれる大企業を徹底的に研究・分析し、学習しようと試みた。研究対象とした「優良」大企業のビジネス・モデルを取り込もうとしたのである。この時期の日本企業にとって「優良」と呼べるのは、大企業であるにも関わらず社員が起業家精神に満ちていて、高成長を続ける企業であった。その典型であったのは、90年代中盤、経営書のベストセラーとなった『ビジョナリー・カンパニー』（Collins & Porras, 1994）の中で、中核的な企業として位置づけられた、HP社や3M社といった企業であった<sup>2</sup>。ともに売上高の一定割合が、直近の数年以内に開発された新製品で占められていた。新製品開発を社の中核的なタスクとして位置づけ、経営成果に関する数値目標の柱に据えていたのである。5万種類もの製品を擁する3Mに至っては、売上高の30%が最近4年以内に開発された新製品で構成されなければならないとする、30%ルールを規定していた。これらの企業は、新製品開発を基盤として常に自らのビジネス・ドメインを革新し、成長を持続する企業として位置づけられたのである。とくにその新製品開発の仕組みや規範的統制を可能とする強い文化の浸透に注目が集まったのである。

---

本稿は、『生産性新聞』（2007年1月25日～3月25日の期間、合計5回わたる連載）で掲載された拙稿、「強い文化を持つ企業の革新」の論旨をもとに、加筆と修正を加えながら作成されたものである。

<sup>1</sup> 新製品開発を橋頭堡とする企業革新に関しては山田（2000）、加護野・山田・関西生産性本部編（1999）を参照。本稿における「イノベーション能力」とは、新製品の開発力のみならず、新たな経営戦略の創出、そしてそれに伴うビジネス・ドメインの再定義や新たなビジネス・システムの創出を含む概念である。

<sup>2</sup> Collins & Porras（1994）を参照。

他方で、企業成長の基盤となるイノベーション能力は、一度、新製品開発のための仕組みやそれに適した企業文化を構築すれば、永続的に維持されるというものではない。たとえば、99年にヒアリング調査のために訪れた米国ミネソタ州セントポールの3M本社で応対してくれた同社上級副社長らは、「わが社には<ポスト・イット>ノートがあり・・・」とその製品開発ストーリーを口々に語ってくれた。たしかに<ポスト・イット>ノートは、3Mの社内外の誰もが知っている、同社を代表するヒット製品である。しかし同時に、新製品開発を中核とするイノベーション能力に定評があり、30%ルールを提示し、それを長年達成し続けてきた3Mにおいて、80年代に投入された製品の開発ストーリーが未だに語られることに驚きを隠せなかったのである。もちろん、見本例と位置づけられるストーリーを繰り返し語り継ぐことで、社員に求められる行動規範や価値観、さらにはその背後にある世界観を社内に浸透させ、結果として社員の行動をコントロールすることが期待できる。企業文化の認知的側面に注目すると、企業文化の浸透を通じて社員を規範的にコントロールすることが可能と考えられるのである<sup>3</sup>。

しかし、未だに<ポスト・イット>ノートの開発ストーリーが語られる背後には、この20年、3Mにおいて<ポスト・イット>ノートを凌ぐ、画期的な新製品が生まれにくくなったという事実が存在したのである。30%ルール達成のために、極端な例として、<ポスト・イット>ノートの色を黄色からピンク色に変えただけで、新製品と呼ぶこともあったという。このように企業成長の基盤となるような画期的な新製品が生まれにくい状態、さらには画期的な新製品を生み出すもとなる経営戦略やビジネス・システムの創出（時には転換）に行きづまっている状態を、ここではイノベーション能力の低下と呼ぶこととしよう。90年代の3Mは、イノベーション能力の低下を克服して、ふたたび画期的な新製品を生み出す企業となるために、悪戦苦闘しなければならなかったのである。

こうしたイノベーション能力の低下がなぜ起こったのか。またその克服にはどのような試みが必要なのか。そこには強い文化の持つ逆機能を乗り越えるというテーマが潜んでいる。強い文化を持つ企業とは、社員に対する規範的統制が定着し、高い集団凝集性を持つ企業を意味している<sup>4</sup>。同じように企業文化の問題に直面した企業に、90年代初頭のIBMや90年代後半から今日に至る松下電器などがあげられる。いずれも強い文化を持つ企業として位置づけられる。企業文化の浸透によって可能となる規範的統制を用いて、競争優位の源泉を構築してきたと考えられるのである。本稿では、3Mによるイノベーション能力の喚起への取り組みを中心に、これらの企業がどのような試みを実行したかを概観する。その過程で、競争優位の源泉であるがゆえに断絶の難しい企業文化に対して、いかに働きかけるべきかについての方向性を探ることにしよう。

---

<sup>3</sup> Kunda (1992)、加護野 (1988) などを参照。

<sup>4</sup> Kono T. & S. R. Clegg (1998) などを参照。

## 2. 3Mにみるイノベーション能力の低下とその要因

90年代中盤までの3Mは、化学産業におけるニッチ市場をそのビジネス・ドメインとしてきた。3Mでは長らく、ニッチ市場において「別になくてもかまわないけれども、あるととても便利で、やみつきにさえなる」という製品を生み出すことを自分たちの存在意義と位置づけてきた。粘着剤テクノロジーや高精細表面加工テクノロジーなど、40近いテクノロジー・プラットフォームをもとに新製品を次々と生み出す戦略である。そのために実にユニークな新製品開発の仕組みと企業文化を構築してきた<sup>5</sup>。CEOや事業部長による指示ではなく、ひとりひとり社員のアイデアを源泉として新製品開発を出発させる。3Mの中の、誰かが始めた研究に対して、興味・関心を持つ社員たちが自発的に集まり、社員の間に潮流が生み出され、アイデアが次第にビジネスとしてたたき上げられる。CEOや事業部長は一気に経営資源を与えるのではなく、成長・発展の見込みあるプロジェクトに対して少しずつ付与し、駄目なプロジェクトからは傷が浅いうちに撤退するという仕組みである。財務成果に関する高い目標値を達成するための、選別の仕組みといえよう。3Mは、企業革新モデルのひとつ、進化論的モデルの実行要件を満たす、典型的なタイプに該当するといえるのである<sup>6</sup>。

3Mの新製品開発プロセスにおける社員の駆動は、企業文化の浸透による規範的統制を基盤としている。勤務時間の15%程度は自分の好きな研究をしろという「15%ルール」や、上司に無断で研究開発を進めることを促す「ブートレッギング（密造酒づくり）」などは、3Mで広く共有され、実行されている行動規範といえよう。また、短期的には失敗にみえても、長期的に大きな成長をもたらすビジネスに発展することがあるという経験から、「失敗の許容」という企業文化を持っているといわれる。この「失敗の許容」については、1902年の3M創業時にコランダム採掘で大きくつまづいた同社が、一転、サンド・ペーパーの開発によって起死回生を遂げたことにまで遡る。こうした価値観や行動規範が社員に広く浸透し、実際に新製品開発プロジェクト（正式プロジェクト）の60%以上が失敗に終わる中、画期的な新製品を生み出してきたのである<sup>7</sup>。このように、経営戦略と新製品開発のための仕組み、そして規範的統制を可能にする企業文化が一貫している点に3Mの競争優位の源泉をみることができた<sup>8</sup>。

経営の変数としての企業文化の重要性、さらには、経営戦略・経営組織・企業文化の間にみられる一貫性（フィット）の議論は、マッキンゼーの7Sモデル以来注目を集めてきた<sup>9</sup>。とりわ

<sup>5</sup> 野中・清澤（1987）、河合・伊藤・山路・山田（2004）などを参照。

<sup>6</sup> Burgelman（1983）を参照。石井・奥村・加護野・野中（1996）では、その実行要件として「過度のコントロールの排除」、「過度の秩序の排除」、「淘汰の仕組み」をあげている。

<sup>7</sup> 3Mでは非公式な新製品開発単位BDUを経て、経営陣に認知され、経営資源を投じられると正式プロジェクトと呼ばれる。この正式プロジェクトの60%以上が失敗に終わるといわれる。

<sup>8</sup> 河合・伊藤・山路・山田（2004）を参照。

<sup>9</sup> Waterman & Peters（1980）を参照。

け、その認知的側面を考えると、企業文化は社員の行動にとってさまざまな示唆を与える機能を持つと考えられるのである。明確な組織構造や指示命令がなくても、共有される価値観や行動規範をもとに社員が自らとるべき行動を考える<sup>10</sup>。直面したことのない状況においても、自ら問題を定義し、問題解決を探索するための方向を示唆する機能である。また、行動がもたらした結果（たとえば、市場の反応）のどこに注目し、そこから何を学ぶべきかを指し示す、情報のフィルター機能と知の編成原理としての機能を持っている。企業文化は、この「行動→情報→意味→（次なる）行動」という一連のサイクルに対しても、正当性の根拠を与える機能を有しているのである<sup>11</sup>。さらに企業文化は、社員の行動と学習に方向性と正当性を付与するばかりではなく、曖昧性に富んだ変数と位置づけられている。曖昧であるがゆえに模倣が難しく、企業が競争優位を築く上で欠かせない要素と位置づけられてきたのである<sup>12</sup>。

一方で、経営環境の変化に際して、共有される文化が、企業の適応を遅らせる可能性も指摘された。この指摘も、同じように企業文化の認知的側面に関わっている。すなわち、共有される企業文化が、社員の注意の焦点を限定し、かれらがそこから引き出す意味にも影響を及ぼすという点で、意味の固定化をもたらすというものである<sup>13</sup>。これは企業文化の機能を追及するほど高まるマイナス作用であり、企業文化の逆機能と呼ばれる。たとえば売上高の減退など、明らかに環境変化を示す情報があったとしても、そこから目をそむけ、自分たちにとって都合のいい情報にのみ注目し、その情報に関して都合のいい解釈や意味を引き出してしまおうと考えられるのである。

この傾向は、強い文化を持つ企業においてより顕著と考えることができる。強い文化の共有は、高い集団凝集性に通じている。高い集団凝集性は、経営陣のみならず、事業部長や若い社員に至るまで幅広く行動規範を共有し、組織成員が新たな行動スタイルをとることに對して抑制的な作用を持つと考えられるからである。それは学習を含めた自らの行動、すなわち「行動→情報→意味→（次なる）行動」のサイクルを、過度に正当化することからもたらされる。3Mでは、イニシアティブを持った現場の社員たちが、積極的に新製品開発に携わってきたわけであるが、ニッチ・ビジネスで新たな市場を創出することが大切であり、そのために同社の企業文化をすばらしいものとかかれらは考え、見本例を共有してきたのである。こうした規範的統制の姿は、『洗脳するマネジメント』（Kunda, 1992）で記述された「テック社」を想起させるものである<sup>14</sup>。しかし、＜ポスト・イット＞ノートの開発ストーリーが繰り返し徹底されるうち、3Mの一貫性を構成する多様な要素の中できわめて分かりやすい部分、つまり「15%ルール」や「ブートレッギング」、そして創業以来の「失敗の許容」といった、一見すると自由で寛容な側面ばかりに注意

<sup>10</sup> Peters & Waterman (1982) を参照。

<sup>11</sup> 加護野 (1988) などを参照。

<sup>12</sup> Bate (1994) などを参照。

<sup>13</sup> 加護野 (1988) を参照。

<sup>14</sup> Kunda (1992) を参照。

が集まるようになっていった。自由と寛容を強調して正当化するうちに進化論的モデルが実行要件とする、「過度のコントロールの排除」と「過度の秩序の排除」が次第に際立ち、逆に「淘汰の仕組み」としての高い財務目標に対する意識が薄れ、両者のバランスを欠いていった<sup>15</sup>。この点に、3Mにおけるイノベーション能力の低下の一因をみることができる。

3Mの場合、新製品開発のアイデアの源泉であり、規範的統制の対象でもある現場の社員が、企業文化の逆機能によってイノベーション能力を低下させたと考えられる。そうした状況に対して、次にみる外部環境の変化の下、経営陣が次第に不満を募らせていったのである。

### 3. イノベーション能力の低下に対する3Mの破壊的決定

90年代中盤、米国では史上空前のハイテク・セクターの隆盛がみられた。この現象は、3Mの事業にふたつの大きな影響を与えていった。ひとつは、ニッチ・ビジネスにおいても新製品開発の速度向上、製品開発周期の短縮化、価格競争といったハイテク・ビジネスの要素が浸透したことである。このことは、3Mの新事業開発のあり方に修正を迫るものであった<sup>16</sup>。もうひとつの影響は、ナスダック上場企業の株価上昇率が3Mのそれを大きく上回るにつれ、株主から3M経営陣に対して、株価上昇へのテコ入れを求める声が高まったことである。いわゆるウォール・ストリートからの圧力である。3M内部の問題として、イノベーション能力の低下に直面し、不満を募らせていった3Mの経営陣たちは、「かつての3Mに戻る」というビジョンを共有し、それを発言していくこととなった。つまり、再び<ポスト・イット>ノートのような画期的な新製品を生み出すことで高成長を遂げ、株主の期待に応えようと考えていったのである。

ここで注目したいのは、「かつての3Mに戻る」というビジョンを持った経営陣たちが、社員の自律性を尊重しながらも、きわめて3Mらしからぬ施策を打ち出していった点である。まず95～96年にかけて、CDやフロッピー・ディスクなど、記録媒体を製造・販売していた同社の部門をイメーションという新会社としてスピン・オフすることを決定し、約1万人の社員を転出させたのである。当時8万5,000人にのぼった社員のうちの約12%に該当する。この施策については、長期雇用を当然としていた3M社員に事実上のリストラ策と受けとられ、動揺を生み出していった。一方で、将来有望な開発プロジェクトを早期に発掘し、大きな経営資源を配分するペーシング・プラスという仕組みを導入した。失敗を許容しながら少しずつ開発を進める従来の方法からはきわめて異質であり、当初、多くの社員がペーシング・プラスは機能しないという見方をした。3Mの新製品開発の仕組みを根底から揺さぶる施策と位置づけられたのである。また90年代中ごろ、MBA取得者の積極的採用によりマーケティング機能の強化を試みた。そもそも3Mで

<sup>15</sup> 3Mは従来、自己資本利益率、売上高成長性、売上高利益率に関する高い財務目標と30%ルールを持ち、自由と寛容に規律を与えてきた。

<sup>16</sup> 『日経ビジネス』(1997)を参照。

は、シーズ志向の新製品開発から誰も気づかないような製品を生み出すことが、ニッチ・ビジネスでの新市場創造に欠かせないと考えてきた。それに対して、マーケティング調査を重視したニーズ志向の新製品開発への移行は、競合のある分野へのビジネス・ドメインの再定義と捉えられた。同時にこの時期、ハイテク事業やニーズ志向の要素が強い製品開発ストーリーを経営陣が大々的に取り上げて流布し、行動規範や価値観に対する直接的な働きかけを行った。マウス・パッドの開発ストーリーではマーケティング調査の重要性、明確なゴールの設定やそれに向けたスピードの重要性、事業部とスタッフ部門との協働の必要性、強いリーダーの存在などが強調されたが、いずれもきわめて3Mらしからぬ行動規範として社員に受けとられた。99年には、マッキンゼーにコンサルテーションを依頼し、結果として組織をフラット化して意思決定の迅速化を図った。マッキンゼーによるコンサルテーションも、3Mの中では違和感をもって受け止められた。翌年には創業以来100年におよぶ3M史上で、初めて社外からのCEO招聘を決断した。GEからのジェームズ・マクナーニの招聘であった。マッキンゼーの導入と社外からのCEO招聘は、自前の人材活用、生え抜きの経営陣によって強い文化を維持してきた3Mにおいて衝撃的な出来事となったのである。3M社員が自社の競争優位の源泉と信じてきた経営戦略（とくにビジネス・ドメインの選定）、新製品開発の仕組み、失敗を許容する企業文化に対して否定的に働きかけ、さらにはその一貫性を破壊してしまうように思わせる施策を連続したとすることができる。このように、企業の競争優位の構成要素に対して多角的・連続的に現状否定を投げかけることを、ここでは破壊的決定と呼ぶことにしよう。

当然このような破壊的決定は、強い文化を共有する3M社員から「ペーシング・プラスなんてうまくいくはずがない」といった反発や、「長期雇用はなくなってしまうのか」、「3Mはどうなってしまうのか」、「社外からCEOを招聘するとは3Mはよほど弱体化しているのか」という混乱・困惑を引き起こしていったのである。しかし一方で、社員の中には、反発や違和感もちながらも、破壊的決定のもとで奮起する社員やグループが登場し、いくつかの高成長ビジネスが芽を出したことも事実である。ノート型パソコンの画面を明るくする輝度上昇フィルム「BEF」(Brightness Enhancement Film)や「DBEF」(Dual Brightness Enhancement Film)の開発、半導体の研磨材である「トライザクト」や半導体の洗浄剤「ハイドロフルオエーテル」の開発、医薬品「タンボコール」の開発チームなどである<sup>17</sup>。これらの新製品開発は、従来のニッチ市場とは異なり、きわめて競合の激しいビジネス・ドメインでの高成長プロジェクトに位置づけられる。経営陣たちは、これら新たなビジネス・ドメインでの複数の高成長プロジェクトと「かつての3Mに戻る」という戦略ビジョンとを何とか結びつけ、シンボリックに正当化しようと試みたのである<sup>18</sup>。

<sup>17</sup> 河合・伊藤・山路・山田(2004)を参照。

<sup>18</sup> 坂下(2002)、河合(2006)を参照。

#### 4. 松下やIBMで試みられた破壊的決定

日本においても、2000年以降、中村邦夫のもとで松下電器が大規模な改革を試みたことは記憶に新しい。2002年3月期決算において5,400億円もの経常赤字を記録していることから、松下が改革急務な状態にあったのは明らかであった。就任時、中村は「創業者の経営理念以外はすべて変える」と発言し、業績悪化を食い止める考えを明示した<sup>19</sup>。松下の業績悪化の問題も、創業以来の成功体験や伝統と深く結びついていた。商品別の事業部制組織や自律的な社員といった、同社の競争優位の源泉に対する過度の尊重からもたらされたのである。事業部制組織や自律的な社員に対する尊重は、日本的経営の源流とまで位置づけられるものであった。事業部制組織を過度に迫るあまり、経営資源の重複を調整することに難航した。自律的な社員を尊重する企業文化に安住した社員たちは、その企業規模と相まって、「松下はつぶれるはずがない」という甘えに似た感情をもち始めていた。そうした状況の中、競争力ある製品が生み出されず、財務内容が悪化していったのである。

中村は、松下にとって聖域とされてきた事業部制の解体、1万3,000人にのぼる人員削減や福利厚生への介入、グループ経営の見直しなど、「松下の競争優位の構成要素である」と社員たちが信じて疑わないものを否定する施策を矢継ぎ早に打ち出していった。当然こうした施策の多くは、松下OBをも巻き込んで、社員の中に反発や混乱を生み出していった。「中村は松下をつぶす気なのか」という反発もみられた。しかし、強い反発にもかかわらず、中村は「破壊と創造」というスローガンを掲げ、改革に取り組み続けたのであった。

松下の中村が怯まなかったのは、同じように強い文化による問題を抱えながら、業績を急回復させた先行事例が存在していたからとみることができる。中村は改革を進めるプロセスで、IBMやGEのことを頻繁に引き合いに出している。ことに80年代終盤に経営危機に直面していたIBMを、マッキンゼー出身で、アメリカン・エクスプレス、RJRナビスコの経営に携わったルイス・ガースナーが立て直した事例に注目し学んでいる。それまで生え抜きの経営陣が主導してきたIBMにおいて、史上初の社外からのCEO招聘であり、3M同様、この決定自体が破壊的ととらえられた。もともとIBMは、「社員に十分配慮する」という価値観のもとに社員の長期的コミットメントを引き出し、分権的組織によって競争優位を構築してきた。しかし、ガースナーは、社員尊重や分権化の企業文化が過度に強調されたために、顧客の方を向いてIBMの総合力を発揮する経営がおろそかになったと考えたのである。こうした問題は、組織構造と企業文化とが結びついているという点で、松下の直面した問題ときわめて近いものであったと捉えることもできる<sup>20</sup>。

ガースナーはIBM社員の優秀さを認めながらも、大規模な人員削減策や分権的組織構造の改

<sup>19</sup> 中村 (2004) を参照。

<sup>20</sup> Meyer, J. & B. Rowan (1977) を参照。

編、意思決定の中央集権化、社外からの人材登用など、従来の競争優位の構成要素を否定する決定を下していった。大規模な人員削減は、社員の尊重に慣れきっていたIBM社員に大きな動揺をもたらすものであった。また、とくに分権的組織構造の改編や意思決定の中央集権化に対しては、各事業部長からは猛烈な反発があった。しかし、IBM再生にとって、まずは止血が必要とガースナーは考えたのである<sup>21</sup>。止血のための施策は、IBMの伝統的に対する否定的な介入であった。

もちろん、松下やIBMのように財務内容の極端な悪化や経営危機に直面していた企業と漠然とした危機に端を発した3Mとでは、破壊的決定を実施するに至ったコンテキストが異なっている。3つの企業はビジネス・ドメインも異なっている。しかし、いずれの企業においても、その根底に強い文化の弊害が存在していると経営陣たちは認識したのである。規範的統制のために浸透した企業文化が、逆に社員の思考様式や行動スタイルの変化を阻害したと認識されたのである。その問題を打破すべく3社において破壊的決定が試みられたことは注目に値する。破壊的決定のもと、IBMは「ハードではなく、問題解決を売る会社へ」という新たな経営戦略を創出していった。こうした新たな経営戦略に合致するいくつかのプロジェクトも生まれ、新製品開発の活性化が実現した。松下では、DVDレコーダーやプラズマテレビなど、「破壊と創造」の「創造」を象徴する新製品が生み出され、その方向性を包括するビジョンとして、他社に真似されないための「ブラックボックス戦略」が浮かびあがっていったのである。

## 5. 破壊的決定はイノベーション能力を喚起できるか

本稿では、3Mのように画期的な新製品を開発する能力だけでなく、松下やIBMのように新たな戦略ビジョンを生み出してビジネス・ドメインを再定義、新たなビジネス・システムを創出する能力も含め、広い意味でイノベーション能力として議論してきた。これまでみてきたように3M、松下、IBMなど、強い企業文化の浸透による規範的統制を競争優位の源泉としてきた企業では、文化の一部を過度に強調することによって、自らのイノベーション能力を低下させてきた。少なくともこの時期の改革に取り組んだ経営陣によって、そう認知されたのである。これらの企業において、イノベーション能力を喚起すべく行われたのは、競争優位の構成要素であるもの、あるいは社員からそう信じ込まれているものを壊してしまうかのような破壊的決定であった。

破壊的決定は、社員を動員して強い文化のもたらす逆機能を乗り越える上で、いくつかの役割を果たす可能性がある。ひとつは危機感の醸成に関わる働きである。破壊的決定は、社員にとって慣れ親しんだものの喪失、自らの存立基盤の喪失を知覚させる効果をもっている。企業内部に浸透した価値観や行動規範を変えるための第一歩は、組織開発に関する一連の研究が示すよう

<sup>21</sup> Gerstner (2002) を参照。

に、自らの生存の危機にさらすことである<sup>22</sup>。生存の危機に直面することではじめて人は学習し、変化しようとする<sup>23</sup>。危機感の醸成は、規範的統制の呪縛から社員を解き放つ第一歩になるといってもよいかもしれない。もうひとつは、企業のあるべき姿を巡る攻防をもたらすことに関連している<sup>24</sup>。破壊的決定は、たとえば松下でみられたように事業部制組織の解体や、3Mにみた新製品開発システムの変更という形をとる。このとき、新たな経営戦略、組織の体制やビジネス・システムの是非を巡って対立や葛藤、そして真剣な議論が生じる。こうした攻防は、自分たちの存立基盤や存在意義、それに関する強みや弱みを浮かび上がらせ、再認識させるプロセスであると位置づけることもできる。危機感の醸成と自分たちの存立基盤や強みについての信念を巡る攻防は、企業経営に対する社員の当事者意識を喚起する可能性がある。事実、今回概観した企業では、危機感の醸成と存立基盤や信念を巡る攻防のもとで、「自分たちが何とかするしかない」と、新たな行動スタイルや画期的な新製品の創出にチャレンジする社員が登場したのである。つまり、「何とかする」という社員の当事者意識の高揚こそが、企業のイノベーション能力の喚起の鍵を握るのである<sup>25</sup>。破壊的決定は、そのきっかけとしての役割を果たしうると考えられるのである。

破壊的決定のもとで生み出された新たな行動様式や製品は、経営陣によってシンボリックな正当化を受け、新たな戦略ビジョンに結びつくことで、より大きなテーマである企業革新に通じる可能性をもっている。ただし、部分的に起こった変化を企業全体に拡大するプロセスは、既存の企業革新モデル、とくに企業文化革新をも含む相互作用モデルが想定しているほど、容易なプロセスとはいえないかもしれない<sup>26</sup>。相互作用モデルでは、一部の突出を経営陣がシンボリック正当化することで、見本例に昇華させる。そして、その見本例の提示に触発された他の社員が、自発的に新たな行動スタイルを学習し、見本例に負けない新製品開発に着手するという変化の拡大再生産が起こると想定している。

しかし、規範的統制の手段として浸透した企業文化の慣性は、変化の拡大再生産に対して抑制的に作用する可能性がある。改革に着手して既に10年以上となり、一旦はイノベーション能力を喚起させた3MやIBMにおいてさえ、現状を鑑みると、強い企業文化との攻防が続いているといえる。3Mでは2X/3Xという方法論のもと、いまだに新製品開発の非効率を是正するために悪戦苦闘している<sup>27</sup>。IBMでは、分権的アプローチが再び台頭し、顧客に対する統合的なサービスを阻害する場面があるという<sup>28</sup>。つまり、破壊的決定はイノベーション能力を喚起する可能性を持っているが、それを持続・定着していくことは容易なことではないのである。とくに強

<sup>22</sup> Lewin (1952) を参照。

<sup>23</sup> *Harvard Business Review* (2003) を参照。

<sup>24</sup> Flisgstein (1990) を参照。

<sup>25</sup> 加護野 (2003) にみられる「戦略駆動力」の概念を参照。

<sup>26</sup> 石井・奥村・加護野・野中 (1996) を参照。

<sup>27</sup> 日本に根付くグローバル企業研究会編 (2005) を参照。

<sup>28</sup> *Harvard Business Review* (2005) を参照。

い文化を持つ企業においては、強い企業文化の慣性ともいうべきものと向かい合わなければならぬのである。強い企業文化の慣性を乗り越えて企業革新を遂げるには、10～20年以上の歳月をかけて、じつに根気強い働きかけが求められるといえるのかもしれない。

## 参考文献

- [1] Bate, P., *Strategy for Cultural Change*, Butterworth Heineman, 1994.
- [2] Burgelman, R.A., "A Process Model of Internal Corporate Venturing in Diversified Major Firms," *Administrative Science Quarterly*, 28:223-244, 1983.
- [3] Collins, J.C. & 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年)
- [4] Flisgstein, N., *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, 1990.
- [5] Gerstner L. V. Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? : Inside IBM's Historic Turnaround*, Janklow & Nesbit Associates. 2002. (山岡洋一・高遠裕子訳『巨像も踊る』日本経済新聞社, 2002年)
- [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年
- [7] 加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1988年
- [8] 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年
- [9] 加護野忠男「戦略駆動力を理解しよう」, 一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』(51巻1号) 東洋経済新報社, 2003年
- [10] 河合篤男・伊藤博之・山路直人・山田幸三『組織能力を活かす経営 3M社の自己超越ストーリー』中央経済社, 2004年
- [11] 河合篤男『企業革新のマネジメント 破壊的決定は強い企業文化を変えられるか』中央経済社, 2006年
- [12] Kono T. & S. R. Clegg, *Transformations of Corporate Culture: Experience of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1998. (吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳『経営戦略と企業文化』白桃書房, 1999年)
- [13] Kunda G., *Engineering Culture*, Temple University Press, 1992
- [14] Lewin, K., "Group decision and social change," In G. E. Swanson, T. N. Newcomb & E.L. Hartley(eds.), *Reading in social psychology*, New York: Holt, 1952.
- [15] Meyer, J. & B. Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 1977.
- [16] 中村邦夫「「幸之助精神」の破壊者と言われて」, 『文藝春秋』2004. 4月号
- [17] 日本に根付くグローバル企業研究会編『ケーススタディー 住友スリーエム イノベーションを生む技術経営』日経BP, 2005年
- [18] 野中郁次郎・清澤達夫『3Mの挑戦』日本経済新聞社, 1987年
- [19] Peters, T.J. & R.H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Harper and Row, 1982 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年)
- [20] 坂下昭宣『組織シンボリズム論 論点と方法』白桃書房, 2002年
- [21] Waterman, R. H. ,Jr. ,Peters,, T. J. and Phillips, J. R., "Structure Is Not Organization." *Business Horizons*. 23:14-26,1980.
- [22] 山田幸三『新事業開発の戦略と組織』白桃書房, 2000年

## 雑誌

- [1] Feature Articles, *The Anxiety of Learning*, *Diamond Harvard Business Review*. March 2003.
- [2] The HBR Interview, *Leading Change When Business is Good.*, *Diamond Harvard Business Review*. March 2005
- [3] 「究極の大企業3M 小さなアイデア大きく育てる」, 『日経ビジネス』, 1997年1月13日号

(2007年5月22日受領)

平成19年9月1日発行

編集者 名古屋市立大学経済学会  
名古屋市瑞穂区瑞穂町字山の畑1

印刷所 株式会社正鶴堂