

# 企業革新における矛盾のマネジメントとアンカー

河合 篤 男

## 1. はじめに

企業革新の類型化に関する議論において、われわれは、革新の中心となった人材の属性にもとづくフレームワークを展開した<sup>1)</sup>。その議論の前提として、1990年代から今日に至る大企業の革新事例のなかに、社外で育成され、招聘された人材によって主導された事例が散見されることが指摘された。なかでも、米国のヒューレット・パッカード（以下、HPと呼ぶ）や3Mが、創業以来はじめて社外からのCEOを招いたことは、社員のみならず、われわれ研究者にとっても大きな衝撃であった。HPや3Mといえば、いずれも強い組織文化をもつ企業として位置づけられてきた<sup>2)</sup>。従来の「生え抜きの経営陣」による経営は、強い組織文化の共有にも寄与すると考えられていた。それだけに、衝撃も大きかったといえる。

たしかに現在のHPと3Mにおいては、社外からのCEOが革新の象徴的存在となり、新たな戦略ビジョンを打ち出している。われわれも、企業革新の類型化に関する議論で、社外からのCEOが果たしうる、固有の機能があることを指摘した。社外からのCEOの存在が、社員の心的パワーに働きかけ、企業革新を大きく進展させるきっかけとなる可能性は高いのである。しかし、これらの企業が社外からCEOを招いた背景には、いずれも10年近くに及ぶ、革新への取り組みがある。HPと3Mが新たなCEOのもとで取り組んでいる企業革新の意味をより正確に理解するには、社外からのCEOが果たす機能のみならず、90年代以降の、さまざまな施策を

---

本稿作成のもととなる調査は、滋賀大学経済学部助教授・伊藤博之氏、福井県立大学経済学部助教授・山路直人氏、上智大学経済学部教授・山田幸三氏との「3Mに関する共同研究」の過程で行われた。共同研究のより詳しい内容は、4人の共著である『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）に収められている。この調査プロジェクトは現在も継続中であるが、調査研究をまとめる過程での3氏との議論は、本稿の基本的アイデア形成に寄与している。記して感謝申し上げる。なお、本稿に関するすべての誤謬は、筆者に帰するものである。

1) 拙稿（2003）を参照されたい。

2) Collins & Porras（1994）は、ビジョナリー・カンパニーと比較対象企業に関する統計的な分析をおこなった。ヒューレット・パッカードや3Mなど、ビジョナリー・カンパニーが、比較対象企業からみれば、「カルトのような文化」をもつことを浮き彫りにした。ビジョナリー・カンパニーが、だれにとっても居心地のよい企業ではなく、そこのやり方に染まる者にとってのみ居心地のよい会社であることを論じた。

通じた複合的な働きかけから分析する必要がある。

その理由は、HP や 3M が強い組織文化とともに、事業ドメインと事業システムの間に一貫性をもっているからであり、この一貫性こそ、競争優位の源泉と考えられるからだ。また、企業のパラダイム論の観点からも、強い組織文化をもつ企業は、容易に変わることができない事例と考えられるからだ。強い組織文化や一貫性をもつ企業は、社外から招聘された CEO によるきっかけ、そして社外からの CEO によって(持ち込まれた)戦略構想力だけによって、大きく変われるものではない。むしろ、強い組織文化や一貫性に対して、単発的な改革を試みるだけでは、競争優位の源泉を減退させてしまう可能性も含んでいる。

こうした予測に反して、現段階では、HP も 3M もともに、企業革新を定着させつつあり、高い経営成果を出し始めている。こうした企業革新が、どのように展開し、定着をみたのか。その本質を明らかにするために、本稿では、とりわけ 3M の 10 年間にわたる革新事例を取り上げる。社外からの CEO 招聘を含む、3M の革新プロセスの分析を通して、強い組織文化をもつ企業の革新のあり方がみえてくるかもしれない。

## 2. 3M にみる一貫性

まず、従来の 3M の競争優位の源泉がどこにあったのかについて触れたい。そのために、3M の事業ドメイン、事業システム、組織文化をそれぞれ概観しよう。さらに、事業ドメイン、事業システム、組織文化の間にみられる、一貫性についてもみることにする。

### 1) 3M の事業ドメイン

3M は、米国ミネソタ州に本社を構える企業である。社員数およそ 7 万 5 千人で、売上高およそ 1 兆 6,000 億円である<sup>3)</sup>。分類上は化学産業に位置するが、取り扱う製品数はおよそ 5 万種類に達し、その分野も多様性に富んでいる。主力製品がないことが、3M の特徴ともいわれる。それをひとつの言葉で表現すれば 3M の伝統的な事業ドメインは、ニッチ製品の供給といえる。つまり、「自社の独自技術を利用して、他の大手企業が見向きもしない市場、誰も気づかなかった需要を創造し、そこで高い収益を上げること」なのである。多岐にわたる製品分野のなかでも、〈ポスト・イット〉ノートは、ニッチ市場において大きな売上と収益をもたらした代表的な製品である。

いずれにしても、5 万種類の製品で 1 兆 6,000 億円規模の売上であることから単純に計算すれば、一製品あたりの平均年間売上高は、3,000 万円程度ということになる。また、「年間売上

---

3) 3M (2003)

高のうち、30%以上が最近4年以内に開発された新製品によるもの」であることが目標とされている。

## 2) 3Mの事業システム

3Mの事業システムの中核となるのが、その事業創造プロセスである。そのプロセスは、典型的なボトム・アップ型モデルに位置づけられる<sup>4)</sup>。3Mにおける事業創造は、細かな新製品開発の結果として捉えることができる。3Mでは、自発的な探究心もった社員ひとりひとりのアイデアが事業創造の出発点となる。社員から浮かび上がったアイデアのなかに周囲から認められるものが現れ、事業プロジェクトとしてスタートする。その後、何段階かを経て、プロジェクトが発展し、大きく成功したものが新たな事業ドメインの一角に加えられる<sup>5)</sup>。

事業創造プロセスをいくつかのステージに分け、段階的に経営資源を配分していく。そしてうまくいきそうにないものは、傷の浅いうちに撤退させる。このようなスタンスは「スタートスモール、キルスモール」ともよばれる。この段階的な事業創造プロセスは、大きく2つのフェーズで捉えることができる。ひとつは、アイデアを生み出す段階で、アイデア・ジェネレーション・フェーズ（脚注にあるステージ1～3）と呼ぶことにしたい。アイデア・ジェネレーション・フェーズは、イニシアティブをもった社員の自発的な行動が中心となる。事業創造の基礎となるアイデアが生み出され、それに共感する仲間が集まり、組織のなかに潮流のようなものが生み出される段階である。もうひとつは、アイデアを事業化して拡大していく段階で、ビジネス・クリエーション・フェーズ（脚注にあるステージ4以降）と呼ぶことにしたい。ビジネス・クリエーション・フェーズは、社員から生み出されたアイデアの面白さが認められ、組織の正式なプロジェクトとして認知されてからの段階である。社内で正式に経営資源が展開される一方、利益責任も課せられ、事業の経過がより厳しく観察されることになる。

事業創造プロセスでは、各事業部の事業部長が大切な役目を担う。現在、3Mには約40の事業部がある。それぞれの事業部長は、自己資本利益率、売上高利益率、売上高成長性、新製品

---

4) Burgelman (1983), Pettigrew (1985)などを参照されたい。

5) 3Mの事業創造プロセス

ステージ1：社内外での技術革新、消費者需要の変化が起こる。

ステージ2：3Mの誰かがそれに気づく。

ステージ3：気づいた社員らが、3Mのテクノロジーでなんとかできないか、非公式にチャレンジする。(BDU、ビジネス・ディベロップメント・ユニット)

ステージ4：正式プロジェクトとして認知される。正式プロジェクトになると、スタッフや予算がつく。その代わり、成果が求められ、経過観察の対象となる。

ステージ5：プロフィット・センターへの昇格。

ステージ6：製品部への昇格（年間売上500万ドル以上となった段階）

ステージ7：事業部への昇格（年間売上2,000万ドル以上となった段階）

による売上高比率(30%ルール)に関する厳しい目標値を与えられる<sup>6)</sup>。その数値を達成すべく、社員の自由な行動を、最終的には数字に置き換えていく役割を担っている。とくに正式プロジェクト以降、つまり、ビジネス・クリエーション・フェーズにおいて、事業部長の采配が重要となる。有望なプロジェクトを見出して経過を観察し、慎重に経営資源を展開して、最終的にプロジェクトを発展させるという役目を担うからである。ただし、事業部長は「スタートスマール、キルスモール」の原則を守る上で重要な鍵を握るが、事業創造のコンテンツ、つまり、「何を開発するか」に関しては極力介入を抑制してきた。

こうした事業創造プロセスにおいて、3M 内部で淘汰されるもの、市場に出てから淘汰されるものが多数存在する。正式プロジェクトになったものの半分以上は失敗に終わっている。

### 3) 事業創造を促す組織文化

このように、3M の事業創造は段階的なプロセスを踏んでいる。多くの新製品開発を試してみても、そのなかから成長・発展したものを残していく。こうした事業創造を促す意味で、社員の自発的なチャレンジを推し進める、さまざまな仕掛けや組織文化が存在している。

その組織文化の特徴は、一言でいえば「失敗を許容」するものといえる。失敗をいちいちとがめられたら、社員は消極的になってしまう。それでは積極的な事業創造が起こってこない。むしろ、失敗する人を沢山つくり上げることで、失敗に対する社員の恐れを軽減している。その結果が、正式プロジェクトとなったものの半分以上は失敗に終わることに通じるのである。また 3M では、社員が既存の組織構造や思考の枠組みにとらわれず、積極的に事業創造に取り組むために、さまざまな仕掛けや規範をもっている<sup>7)</sup>。たとえば、3M では、新たな製品を作り出そうと飛び回る社員にとって、社内のいたるところに支援者がいる。資金面だけでなく、ボランティアとして手伝ってくれる人、専門的な知識やアドバイスをくれる人など、広い意味での助人として、スポンサーが存在するのである。このことは、所属事業部の枠組みを超えて、社内に広くチャンスがあることを物語る。多くのプロジェクトは、何らかの形でスポンサーの手を借りて発展している。

---

6) 自己資本利益率 (20~25%)、売上高利益率 (20~25%)、売上高成長性 (10~15%)、新製品による売上高比率 (売上高の 30%が最近 4 年以内に開発された新製品によるもの) という目標が与えられる。

7) すでに多くの書物で紹介されているが、そのうちのいくつか紹介しよう。「15%ルール」：勤務時間の 15%程度は、自分の好きな研究を行うことを勧めている。「ブートレッギング」：上司に無断で研究開発することを奨励している。「ジェネシス・プラン」：自分たちのしていることが直属の上司に認められなくとも、ワン・ランク上のエグゼクティブたちに訴えかけ、認められれば、支援を引き出すことができる。直属の上司に対するエグゼクティブからの牽制でもある。「11 番目の戒律」：事前に部下たちのやることが、明らかな失敗であることを証明できない限り、部下のやることに介入できない。上司が余計な口をさしはさむのを戒めるもの。

そして3Mでは、画期的な事業創造をもたらした個人やグループを最大限に評価する組織文化をもっている。3Mのノーベル賞と呼ばれるカールトン賞をはじめ、十数個にもおよぶ表彰（アワード）制度を設け、社員の活動振りを称える。経済的な報酬を強調するのではなく、「きみ、すごいことをやったなあ」とみんなから認められる、レコグニションを重視している。さらに、とくに顕著な成功を取めたプロジェクトは、英雄伝・武勇伝として組織の内外に何度も繰り返し伝えられ、他の社員の見本例となる。〈ポスト・イット〉ノートのストーリーはあまりにも有名で、アート・フライという社員が、いかに〈ポスト・イット〉ノートを思いつき、どのように開発にこぎつけたかについてのストーリーだ<sup>8)</sup>。このストーリーは、20年以上も、語り継がれ、社員にとって見本例であり続けた。こうした仕掛けのもとで、社員はこれまでにないものの開発に自発的に勤しみ、自分のアイデアを事業に発展させていくのである。

#### 4) 一貫性

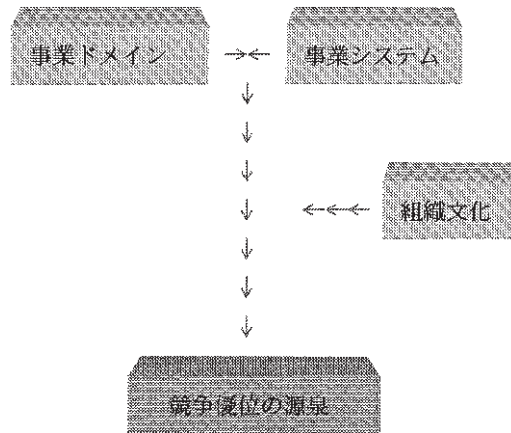
上でみた3Mのさまざまな仕掛けや文化的要素は、それぞれ理にかなっているし、真似ることも可能である。たとえば、15%ルールやジェネシス・プランを真似て、自分の会社で試してみることもできるかもしれない。しかし問題は、こうしたひとつひとつの仕掛けや文化的要素が個別に果たす機能ではない。むしろ、この会社をみるにあたって重要な点は、3Mの事業ドメイン、事業システム、そして、社員の自発的なチャレンジを促す組織文化、これら3つが密接に関連していて、一貫した流れになっていることである。

3Mでは、伝統的な事業ドメインであるニッチ市場を開拓するというミッションが共有されている。これまで世になかったもの、誰も思いつかなかったものを、自分達の技術から生み出していくということである。こうした戦略を実現していくには、現場の社員のセンスを生かして、まだ浮き彫りになっていない事業の種を発掘することが必要となる。そこで多くの新製品開発を試して、そのなかで成長・発展を遂げたもののみを残すという仕組みが必要になる。

社員のセンスを活かしていくためには、事業部長や経営陣による介入を極力抑え、失敗も許容していく仕組みが必要となる。現在の経営陣たちも、若いころに同じように失敗を繰り返しながら、事業創造を行ってきた。その体験者として、ぐっと口出しをこらえる必要があるといえるのである。また、時には組織図という枠組から逸脱して、同じ問題意識や情熱をもった社員同士が互いに知恵を出し合い、助け合いながらアイデアの実現を図ることも必要といえる。その際に、社員を駆動するものは経済的な報酬の強調ではない。こうした相互の助け合いや協働にいちいち経済的な報酬を付与することは、管理コストがかかる上に、社員の自発的なチャレンジを阻害しかねない。むしろ、小さな事業アイデアをたくさん試してみるには、自分達の思

---

8) 住友スリーエム広報部（1997）などを参照されたい。



(出所：『組織能力を活かす経営』一部加筆)

図 3M の一貫性

いを現実にするという情熱、「すごいものを発明したね」と仲間から認められること（レコグニション）を通じて、社員を駆動する方がより合理性をもっているのだ。そしてプロジェクトを大きく発展させれば、英雄伝・武勇伝として組織内外に語り継がれ、他の社員に見本を示していくことになる。このような循環を生み出していくのである。つまり、事業ドメイン、事業システム、そして、社員を駆動する仕掛けや組織文化がかみ合っ一体化し、ひとつの方向に向っているのが3Mであり、その一貫性こそ競争優位の源泉といえるのである。

### 3. 1990年代の環境変化と3Mの取り組み

#### 1) 3Mを取り巻く環境変化と困難

1990年代に入るところから、3Mは、さまざまな意味で環境変化と困難に直面しはじめた。

まず、3M製品の販売対象とする市場が、80年代に比べてよりグローバルな地域に拡大したことがあげられる。このことは、いやが上にも、国際的な競争を意識せざるを得ない環境に立つことを意味する。

もうひとつは、史上空前のハイテク産業ブームが米国で起こったことである。ニッチ市場を目指してきた3Mの事業ドメインにも、ハイテク産業との関連分野が徐々に浸透した。このことは、ニッチ市場のみならず、競争の激しい市場にも次第に事業ドメインが拡大していったことを意味する。

米国のハイテク産業の隆盛に伴って、90年代中ごろから、ナスダック上場企業の株価が急成長した。このころ、3Mの株価は緩やかながらもトレンドとしては上昇基調にあった。しかし、

ナスダック上場企業の株価成長性からみれば、3Mの株価成長性は相対的に見劣りする時期が続いた。それに伴って、ウォール・ストリートからの圧力も強くなり、より株主を意識した経営を迫られた。

さらなる、そしてより深刻な問題は3Mの内部要因であった。3Mは内部の問題として、イノベーション（事業創造）能力の低下を抱えていた。つまり、〈ポスト・イット〉ノートのような、「独自技術によって新市場を創造する」タイプの本格的な事業創造が、なかなか現れなくなっていたのだ。逆に、小手先の製品開発も多々みられるようになっていたのである。

こうした経営環境の変化や企業内部の問題は、3Mの事業システムにも大きな変化を求めた。とくにスピード、品質、価格競争力がこれまで以上に強調されるとともに、競争の基盤を変えるような本格的な事業創造において、3Mがどのように競争優位を構築していくかが求められた。

## 2) 経営陣による戦略ビジョン

そんななかで、90年代に、3Mの経営陣が異口同音に発した言葉がある。それは、「かつての3Mに戻る」という戦略ビジョンである。この戦略ビジョンの意味するところは、「本格的なイノベーション（事業創造）を行っていたころの3Mに戻る」という意味であることは想像に難くない。〈ポスト・イット〉ノートのような、3Mの個性あふれる製品で、しかも、世界的に販売を展開できる大ヒット商品を生み出す。そのような組織の構築が念頭におかれていたのは間違いない。

では、「かつての3Mに戻る」ために実施された施策は何であったのか。3Mは、以下にみるように、さまざまな施策を打ち出した。しかし、さまざまな施策は、それまでの3Mではみられることのなかった「3Mらしからぬ」ものの連続であった。

## 3) 組織の外部化

そのひとつには、組織の外部化があげられる。外部化については、3Mの記録媒体部門をイメーションとしてスピンのオフしたことである<sup>9)</sup>。

イメーションの初代CEOのモナハンによれば、スピンのオフの理由として、フロッピー・ディスクに代表される記録媒体部門は非常に競争が激しく、シリコンバレー型の、生き馬の目を抜くようなビジネス・モデルが求められることをあげている。利益率も低く、3Mの技術上の優位性はなく、むしろ、3Mの事業創造プロセスに異質なものであったためと解説している。そのよ

---

9) 3Mの既存株主に、新会社（イメーション）の株を無償で付与。約1万人の社員を転出させた。

うな事業ドメインは、3Mの事業システムや組織文化にそぐわないと考えられ、ひとつの企業内で扱うべきでない判断されたのである<sup>10)</sup>。

長期雇用が普通のことと考えられていた3Mの社員にとって、イメーションのスピンのオフは、大きな衝撃となった。10%以上の社員が、イメーションに転籍することとなったからである。この試みは、きわめて「3Mらしからぬ」施策のひとつといえよう。

#### 4) 内部へのさまざまな改革

他方、内部の改革に関しても、手をこまねいていたわけではない。90年代には、3Mはさまざまな改革に着手した。

たとえば、90年中頃から、マーケティング部門の強化をめざしてMBA取得者の採用を増やし、販売機能のてこ入れを行った。このことは、シーズ志向の製品開発を中心としてきた3Mとしては、大きな変化として捉えることができる。

同時期、事業部長の一部には、コーポレート・スポンサーシップという名の下に、新製品(あるいは、新事業)のポテンシャルを早い段階から見極め、経営資源を傾斜的に配分する試みもみられた<sup>11)</sup>。そのなかから、90年代の3Mを代表する新事業も誕生している<sup>12)</sup>。事業部長や経営陣による、新製品開発プロジェクトへの早期の強力な介入は、3Mの事業システムではこれまでみられなかった。

とりわけわれわれの目を引いたのは、96年のペーシング・プラスという仕組みの導入である。この仕組みは、文字通り、事業創造のスピード・アップを図るためのものである<sup>13)</sup>。将来非常に大きな売上が期待でき、利益率も高く、3Mのテクノロジーが、他社のテクノロジーを凌駕する可能性のあるプロジェクトが対象となる。そのようなプロジェクトには、きわめて早い段階から、集中的に経営資源を投じるというものである。この仕組みは、コーポレート・スポンサーシップと同じ目的をもっている。ペーシング・プラスの場合、研究・開発部門のトップがプロジェクトを選定する。ペーシング・プラスに選ばれれば、世界中の3Mの研究者にアクセスして支援を仰ぐことができる。また、優先的にスタッフや資金が配分され、実験・製造設備に関しても優遇を受ける。他方で、毎月ステアリング・コミッティーが開催され、きわめて厳しいトレースを受けることになる。導入後3年間で30以上のプロジェクトが選定を受けたが、「こ

10) この発言は、先に述べた3Mの一貫性が、いかに大切なものと認識されているかを暗示するものである。

11) ギラー氏へのヒアリング調査。

12) 河合ほか(2004)を参照されたい。たとえば、初期型の輝度上昇フィルム(BEF)の開発は、コーポレート・スポンサーシップによる新製品開発事例であった。

13) こうした制度自体は珍しいものではなく、たとえばシャープのマルキン・プロジェクトなども趣旨としては同じものである。しかし、3Mが導入したことが興味を引く。「少しつくって少し売り、また少しつくる」といった段階的な事業創造プロセスからみれば、きわめて異質なものであった。



のうちの半分以上が失敗に終われば、会社が傾く」といわれるほど傾斜的な経営資源の配分といえる。

こうした制度的な働きかけと前後して、組織文化への働きかけもみられた。ペーシング・プラスの導入と前後して、3M 内部で積極的に流布された製品開発ストーリーがある。マウス・パッドの開発ストーリーであるが、このストーリーにはきわめて 3M らしい特徴と 3M らしからぬ特徴が凝集されていた。きわめて 3M らしからぬ特徴は、コーポレート・スポンサーシップやペーシング・プラスの要素を象徴するものであった。そのことから、開発ストーリーによって組織文化に働きかけることで、90 年代の改革の素地形成が試みられたと考えることもできる<sup>14)</sup>。

99 年には、米国の経営コンサルティング会社、マッキンゼー&カンパニーを導入して組織機構の改革を行った。組織をよりフラット化することにより、意思決定を迅速化する狙いがあった。3M が外部の経営コンサルティング会社を導入することは、きわめて異例な出来事であった。

そして、2000 年には GE からジェームズ・マクナニーを、3M 史上はじめて社外からの CEO として招聘した。冒頭で述べたとおり、この出来事も、3M の内外を問わず、大きな衝撃を与えるものであった。

## 5) 改革の成果

このように、従来の 3M では考えられなかったような、「3M らしからぬ」施策が連続したのが 90 年代であった。われわれはこの時期、数回にわたり 3M 本社のあるミネソタ州セントポールを訪れたが、ヒアリング調査の対象とした社員のなかには、こうした施策への懐疑的な見方もみられた。それは、「3M らしからぬ」施策が、完成されたボトム・アップ型組織としての、3M の一貫性を阻害するものと映ったからである。

現在われわれは、90 年代の 3M の改革に対して、評価を試みることでできる時期が来たと考えている<sup>15)</sup>。現在の 3M は、新たな CEO であるマクナニーのもとで、新製品のもととなるアイデアをこれまで以上に創出し、その事業化の確率をさらに向上させることに注力している。同時に、スピードと品質管理の徹底を追及している。その結果、経営成果の面でも、株価は 2003 年に過去最高値を更新し、株式分割を実施するほどであった<sup>16)</sup>。

14) この開発ストーリーや 3M における位置づけについては、拙稿 (1999) を参照されたい。

15) もちろん、改革の最中、90 年代の終わるところからも、一部の施策を高く評価する声も聞かれた。とくにペーシング・プラスについてみれば、3M 全体の売上高成長性が鈍化するなか、ペーシング・プラスに選ばれたプロジェクトは堅調な成果を上げた。当時 CEO のデジモニも、アニュアル・レポートのなかでペーシング・プラスを絶賛した。

16) 3M ホームページ「3M Worldwide (<http://www.3m.com>)」を参照されたい。

ただし、マクナニーによる新たな方向性の追及と成功は、90年代の企業革新をなくしては語れない<sup>17)</sup>。90年代の革新は、3Mにとってパラダイム革新への助走期にあったといえるかも知れない。「3Mらしからぬ」施策が連続されるなか、90年代には、ニッチ市場とはいえない、新しい事業分野での成功プロジェクトが創出された。その成功プロジェクトを見本例として、3Mは徐々にその事業ドメインを変化させている。その方向は、これまでのように、ニッチ市場向けに世になかった製品を投入して、高い収益を稼ぎ出す企業からの転換ともいえる。具体的には、医薬品、ハイテク産業との関わりが深い分野など、世界的にきわめて競争の激しい分野においても、「自らの独自技術で」勝負する企業への変身を遂げているといえる。つまり、「かつての3Mの姿に戻る」という経営陣の戦略ビジョンは、事業ドメインを大きく変えながらも、そのなかで競争の基盤を変えるような製品と事業を生み出すことによって、具体化していきつつあるといえる。

#### 4. 3Mの革新プロセス

では、完成度の高い、一貫した事業創造プロセスに対する3Mの革新が、社員の間でどのように受け止められ、定着していったのか。こうした点を理解するために、われわれは3Mの90年代の革新に携わった社員、経営陣（エグゼクティブ・バイス・プレジデント）らに対するヒアリング調査を繰り返した<sup>18)</sup>。その過程で、3Mの革新の成功について、われわれは次のいくつかのポイントを得ることができた。

##### 1) 矛盾のマネジメントの意義

90年代の3Mの改革では、これまでの一貫性から考えると多分に矛盾を含んだ施策が試みられた。きわめて「3Mらしからぬ」施策の連続であったといえよう。それによって、社員からすれば従来のものの見方や考え方では、解決困難な状況も生じた。もっといえば、これまでの考え方とは相反する問題をつきつけられることにもなった。その意味で、われわれは「3Mらしからぬ」施策の連続を、矛盾のマネジメントと呼ぶことにする。矛盾のマネジメントは、一見すると組織に混乱を生み出すもので、誤った方向の施策と映るかもしれない。しかし、連続して打ち出された施策が「3Mらしからぬ」ものであったがゆえに、組織文化を強く共有し、信奉する社員にとってより強力な刺激を与え、社員の心的パワーにより強く働きかけることになったと解釈することも可能である。

こうした議論に関して、竹内らの研究（1986）は、日本企業の革新事例から、パラダイム転

17) 金子氏に対するヒアリング調査による。

18) 1997～2004年にわたり、ヒアリング調査は継続している。

換を伴うような大きな企業革新の始まりが、トップ経営陣による揺さぶりにあるとする。トップ経営陣による揺さぶりは、企業内部に矛盾を増幅し、危機感を生み出す。そうした問題を解くべく、ミドルがひき込まれ、彼らの創造力が動員されることになる」と解釈される。このような矛盾の増幅や危機感の醸成を通じて社員の心的パワーを引き出す考え方は、加護野（2003）の提唱する、戦略駆動力を利用した企業革新に通じる議論でもある。「3Mらしからぬ」施策の連続は、3M内部に揺さぶりをもたらし、まさに戦略駆動力の喚起に結びつく効果をもたらしている。

では、矛盾のマネジメントは、どのように社員に働きかけたのであろうか。90年代の「3Mらしからぬ」施策の方向は、ビジネス・センスを強化するものであった。たとえば、ペーシング・プラスについてみてみよう。ペーシング・プラスの導入は、ビジネス・クリエーション・フェーズにてこ入れするものであった。つまり、事業部長らにビジネス・センス（経営、事業の当事者意識）を再認識させることといえる。これまで、とくにアイデア・ジェネレーション・フェーズの重要性が内外で強調されてきただけに、ビジネス・クリエーション・フェーズへのてこ入れは、これまでの路線を大きく転換する出来事のように認識された。イメーションのスピノフもそうである。イメーションのスピノフは、社員の目を覚ます出来事（「モーニング・コール」<sup>19)</sup>）でもあった。長期雇用が普通のことと思っていた社員にとって、大きな出来事といえる。さらに、社外からのCEOを迎えたことは、3Mの社員にとってもきわめて大きな意味をもつものであった。100年にわたり、CEOを内生してきたがゆえの衝撃であった。

こうした刺激は、とくにイノベーション能力の低下という、90年代の3Mの内部的な問題に一石を投じるものであったと考えられる。3Mは、イノベーションや新製品開発をキーワードとする研究書では、必ずといっていいほど事例として取り上げられる。そして、イノベーションや新製品開発のための、ベンチマークとなる組織として位置づけられている。しかし、いかに優れ、完成された事業システムといえども、時間の経過とともに新鮮味も薄れ、ルーティン化を避けることはできない。たとえば、目標として与えられた財務指標（とくに30%ルール）を達成するために、小手先の新製品開発を進めてしまうようなことも散見された。こんな状態が続けば、3Mの競争優位が失われてしまう可能性がある。こうした問題に対して、矛盾のマネジメントは、3Mの社員を目覚めさせ、その心的パワーに働きかけるものであった。そして、3Mといえども、経営成果あつての存在であることを、改めて社員に認識させたことができる。

さらに、「3Mらしからぬ」施策の連続は、逆に「3Mらしさ」とは何か、という認識を社員に共有させたことも否定できない。つまり、きわめて違和感の高い施策にさらされることで、自らの存立の基盤が、改めて浮き彫りになるという効果である。つまり、矛盾のマネジメント

---

19) 住友スリーエム・コーポレート・コミュニケーション・マーケティング部広報室（2002）を参照された。  
い。

が、3Mの個性、存立の基盤に対する気づきを生み出す契機となったということである。創業時のコランダム採掘以来、3Mが目指してきたものは何なのか、この企業の個性ともいべきものが、改革をめぐるさまざまな施策の試み、そして、そのもとで生まれた具体的プロジェクトを通して次第に明らかになっていった。3Mが、あくまで本格的なイノベーション（事業創造）の上に成り立つ企業であることが、改めて強く共通認識されることとなったと考えられる。

こうしたプロセスから浮かび上がった、「3Mらしさ」にも触れておこう。それは、まさに3Mの原点である「独自技術によって新市場を創り出す」という個性である。3Mの経営陣たちが「かつての3M」と表現したように、本格的なイノベーションを競争の基盤とすることである。しかし、この革新が、かつての「ニッチ市場で高い収益を稼ぎ出す」企業に戻ることを意味するものでなかった点は興味深い。3Mは、ハイテク産業や医薬品の分野なども抱え、国際的にみても競争の激しい事業ドメインでも、「独自技術によって新市場を創り出す」企業へと革新を遂げたのである。この方向は、これまでの相互作用モデルが示すように、経営陣による一連の改革への働きかけと、そのもとに生み出された新たな見本例、そして、見本例の伝播の複合的な効果によって明らかにされ、3Mに定着していったと考えることが可能である。

## 2) アンカーの意義

3Mの革新プロセスで興味深いもうひとつの点は、きわめて異質な施策を連続しながらも、一貫して維持しているものが存在したことだ。それは、社員が拠り所とする、アンカーともいえるものである<sup>20)</sup>。3Mが、どのようなアンカーをもったのか。われわれは、少なくとも2つの種類のアンカーが存在したといえる。

もっとも顕著なものは、その事業創造プロセスに関するアンカーの存在である。90年代の革新において、3Mは、事業創造プロセスを明らかに2つのフェーズからなるものととらえ、それらを明確に分離して扱っている。たとえば、ビジネス・センスを強化する、きわめて「3Mらし

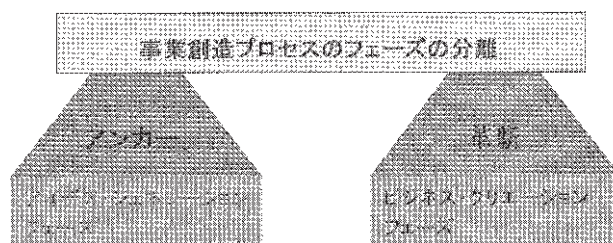


図 事業創造プロセスの革新とアンカー

20) アンカーという概念は、主としてキャリア研究の分野で用いられている。ここでは、金井(2003)、Schein(1978)などを参考に、企業にとって拠り所となるもの、「変化のなかでも不変の機軸」と意味づけたい。

からぬ」施策の典型であった、ペーシング・プラスの導入もそうだ。ペーシング・プラス導入に際して、事業創造プロセスを明らかに2つのフェーズに分けて考えている点が注目される。われわれのフレームワークでいえば、アイデア・ジェネレーション・フェーズとビジネス・クリエーション・フェーズの明確な分離と呼べる。

事業創造プロセスをこのようなフェーズに分離すること自体は、とくに真新しいものでない。しかし、フェーズを分離して、それぞれのフェーズをどのように扱ったかは非常に重要な点といえる。ペーシング・プラスの仕組みは、ビジネス・クリエーション・フェーズに強力な力を入れてくる一方で、前半のアイデア・ジェネレーション・フェーズには一切手を加えることはなかった<sup>21)</sup>。いわば、アイデア・ジェネレーション・フェーズを明確に分離して守ったといえる。それにより、3Mの遺伝子ともいえるべき、社員の自律性、アイデアの源泉を守り、これをアンカーとする革新を試みていることが注目される。

そしてもうひとつは、精神的、理念的なアンカーの存在である。精神的、理念的なアンカーとは、具体的には、一貫して「原点回帰」が叫ばれたことである。90年代の革新プロセスで、経営陣は何度も繰り返して、そして一貫して原点回帰を強調した。「われわれは、かつての3Mに戻りたい。本格的なイノベーションを行っていたころの3Mの姿に戻りたい」と強調したのである。もちろん、その具体的な方向性は、必ずしも最初から明確ではなかったかもしれない。しかし、このようなアンカーの存在は、非常に違和感の高い革新を実現していく上で、社員に安心感、一体感を維持できた可能性がある。コリンズとポラス(1994)は、ビジョナリー・カンパニーが「変化に積極的な一方で、一貫して維持しているものがある」ことを指摘している。そして、「一貫して維持しているものが、基本的理念である」とも述べている。基本的理念自体は、比較的抽象度の高いものである。しかし、たとえ抽象的であっても、社員は基本的理念を共有することで心の平衡を保つ可能性があることを暗示する議論である。

違和感の強い施策にさらされる。しかもそれが連続する場合には、社員を不安定にさせないことが大切なかもしれない。なぜならば、違和感の高い、矛盾のマネジメントだけでは、社員にとって単に自己否定になりかねない。矛盾のマネジメントにさらされながらも、その意味を咀嚼するための空間や機会のようなものが与えられる必要があると考えられる。強い組織文化を共有するケースでは、この傾向は一層強まるかもしれない。これまでの自分たちを一方的に否定する、違和感の高い、矛盾のマネジメントに対してははじめから拒絶反応が出てしまう可能性が高いからだ。拒絶反応が出てしまうと、社員の心的パワーを引き出すことはできない。それを回避するためにも、アンカーが必要と考えられるのである。

また、揺さぶりをかける矛盾のマネジメントとアンカーが並存することで、自らの競争優位の源泉が、より強く浮き彫りになると考えることもできる。過去の自分たちと新たな試みがぶ

---

21) ウインズ氏、ウォング氏、アウダーカーク氏へのヒアリング調査による。

つかりあうことで、より鮮明に自らの個性に対する気づきが触発されることが起こりうる。

こう考えると、とくに強い組織文化をもつ企業の革新に際しては、これまで相互作用モデルでいわれていたような、経営陣による揺さぶりとそれに対する社員の反応という議論に加えて、アンカーという視点を持ち込むことの有効性が示唆される。逆にみればアンカーをもつことは、矛盾のマネジメントによって揺さぶりをかけ、危機感を増幅させることのできる企業の条件と呼べるかもしれない。3Mの革新事例は、矛盾のマネジメントとアンカーの並存の意義について、今後われわれの焦点を向けることの価値を暗示している。

## 5. む す び

本稿は、90年代の3Mの企業革新を題材として、矛盾のマネジメントとアンカーの意義について考察してきた。企業革新における矛盾のマネジメントとアンカーの並存は、ここで概観した3Mに限った議論ではない。冒頭でも触れたHPの90年代後半からの革新にも、そのエッセンスは含まれる。HPは大衆消費財への参入、社外からのCEOの招聘、創業時の計測器事業の外部化、プライス・ウォーターハウスの買収交渉（実現せず）、コンパックの買収、社員削減など、きわめて「HPらしからぬ」施策を織り交ぜながらも、一貫して「高い技術力による貢献」という創業以来の基本的理念を維持してきた。矛盾のマネジメントとアンカーを並存させながら、時間をかけて事業ドメインを大きく転換させ、現在では、デル・コンピュータなどに対して真っ向から価格競争に挑む企業への革新を遂げつつあるといえる。

われわれが目指したいのは、2社ともに強い組織文化をもつ点である。矛盾のマネジメントとアンカーの並存の議論は、とくに強い組織文化をもつ企業の革新を語る上で、重要な視点を提供してくれる可能性がある。強い組織文化をもつ企業は、組織文化の機能を享受すると同時に、その逆機能も非常に大きなものになってしまう。その逆機能のひとつが、自らのパラダイム、方法論を簡単には変えられないことである。その結果、自らの方法論、パラダイムに逆行する変化に対して、拒絶反応が出る可能性が高い。拒絶反応が強くなれば、社員の心的パワーへの働きかけのきっかけを失ってしまうかもしれない。その状況を回避する必要があるといえる。その回避の鍵となるのが、革新プロセスにおける社員の拠り所、アンカーの存在である。

相互作用モデルをはじめとする企業革新の研究は、すでに矛盾のマネジメントの概念やその具体的な内容を明らかにしつつある。われわれに残されている課題は、企業革新におけるアンカーの概念を精緻化することにある。企業革新におけるアンカーを正確に定義することができれば、革新プロセスにおいて、積極的に変えてよいものと、維持しなければならないもののボーダーがみえてくるはずである。さらに、矛盾のマネジメントとアンカーの並存は、企業のアイデンティティーを浮き彫りにして、競争優位を発見する方法としても有効性を発揮する可能性がある。そうなれば、キャッチアップ型の発展モデルが通用しなくなりつつある現在の日本企

業が、自らの競争優位を再発見し、実際に何を革新すべきかについて、実践的なインプリケーションを期待できるといえる。

## 参考文献

- [1] Burgelman, R. A., "A Process Model of Internal Corporate Venturing in Diversified Major Firms," *Administrative Science Quarterly*, 28: 223-244, 1983.
- [2] 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.)
- [3] 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.
- [4] 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
- [5] 金井壽宏『キャリア・デザイン・ガイド』白桃書房, 2003.
- [6] 河合篤男「3Mの新事業開発 マウス・パッド開発事例を中心として」, 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.
- [7] 河合篤男「企業革新の類型に関する新次元 社外からのCEOによる企業革新」, 名古屋市立大学経済学会編『オイコノミカ』第40巻第2号, 2003.
- [8] 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.
- [9] 3M, *2002 Annual Report*, 3M, 2003
- [10] Pettigrew, A., *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Oxford: Basil Blackwee, 1985.
- [11] Schein, E. H., *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley, 1978. (二村敏子・三村勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991.)
- [12] 住友スリーエム・広報部監修『スリーエム物語』住友スリーエム, 1997.
- [13] 住友スリーエム・コーポレート・コミュニケーション・マーケティング部広報室『3M 100年史』住友スリーエム, 2002.
- [14] 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 カオスと創造のマネジメント』中央公論社, 1986.
- [15] Yamada K., Ito H., Yamaji N. and A. Kawai, "3M Pacing-Plus Projects: A New Perspective of Managing Corporate Entrepreneurial Process" *Discussion Paper Series 1-41*, The Economic Association of Okayama University., Oct. 2000.
- [16] 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹博之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社, 1981.

ヒアリング調査にご協力いただいた方々、敬称略(職位はヒアリング調査当時)

- Guehler P. F., Vice President, 3M Optical Markets and Technologies
- 金子剛一, 住友スリーエム・代表取締役副社長
- Ouderkirk A. J., Division Scientist Film/Light Management Technology Center, 3M Transportation, Safety and Specialty Material Markets
- Wiens H., Executive Vice President, 3M Industrial Markets
- Wong A. H., Vice President, and General Manager, 3M Optical Systems Division

(2004年1月9日受領)