

Title	日本企業に破壊的イノベーションは可能か
Author(s)	馬場, 靖憲; 柴田, 友厚; 七丈, 直弘; 西岡, 潔
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 396-401
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/15608
Rights	本著作物は研究・イノベーション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 Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

日本企業に破壊的イノベーションは可能か

○馬場靖憲（麗澤大学）、柴田友厚（東北大学）
七丈直弘（東京工科大学）、西岡潔（東京大学）

1. 始めに

日本経済の成長鈍化は20年以上続いている。この環境は、企業がリスクを取り、新産業を創出するために必要な破壊的イノベーションへの挑戦には決して向いたものではなかった。日本企業の研究開発は概ね既存顧客への対応に向けられ、新規顧客の創出のための投資機会を発見できないため企業内部には膨大な剰余金が積み上がる結果となっている。もとより、企業が獲得した利益を新規事業に投資して、新たな顧客と需要を創造することが資本主義のエンジンとして機能する。その観点からは、もっぱら既存市場における顧客の確保を目的とする持続型イノベーションを指向する日本企業の経営姿勢には大きな問題がある。

歴史的に見れば、日本企業は現場に近い経営ミドルが顧客ニーズの適確な把握から製品開発に積極的に取り組み、経営トップの支援を受けて事業化を効果的に進めることにより産業のキャッチアップに成功した。さらに、キャッチアップの終了前後には、日本企業は、新製品開発によって高収益率を実現する破壊的イノベーションに取り組み、一部の企業の成功は世界的に喧伝された。しかし、日本経済の長期的成長鈍化の影響の下、試行錯誤を繰り返した結果、現在の日本企業には、どのような視点からイノベーションに取り組みれば良いか、さらに、企業の成長と存続に向けて、どのように企業の「知の探索」を「知の活用」に結びつけて収益を獲得すれば良いか、必要になる経営戦略と組織経営について共通認識は存在していない。本研究は、最近の日本企業のイノベーションへの取り組みはどのようなものであるか示し、どのように顧客ニーズの把握と研究開発の成果を組み合わせ、新規事業の開発と既存事業の強化を実現すれば良いか、そのための方向性を示す。

2. 研究課題

現代日本におけるイノベーションの問題点の解明に向けて、本研究は、二つの理論フレームワークから企業活動を観察する。まず、事業実績への貢献要因として経営トップのリーダーシップと組織構造の改革を通じた「両手使い組織」の実現を重視する理論フレームワーク（March,1991;O'Reilly and Tushman,2016）に依拠し、問題の所在を明らかにする。具体的には、インタビュー調査と東大先端研で実施した企業への質問票調査に基づき、研究開発における本社と事業部の連携、また、経営企画と研究開発を橋渡しする担当組織の設置等、企業の組織改革が、現在、日本企業においてどのように展開され、同要因が研究開発による事業貢献にどのような影響を与えているか、観察する。

次に、本研究は、事業活動における経営ミドルとトップ間の円滑な連携活動に着目し、研究開発を事業化に結実させる際の組織行動の役割を重視する理論フレームワーク（Nonaka,1988）に着目する。この視点によれば、従来、日本企業において、個人の知を集団による事業化に向けて推し進めるグループダイナミックスが機能した。それと対照的に、現在の日本企業においては、客観的視点からの分析を重視する風潮が強くなり、人間の主体的取り組みが排除された結果、組織のダイナミックスが低下し、結果的にイノベーションが阻害される可能性がある（野中、米倉、2017）。本研究では、組織行動のパターンを定量化し、その差異が研究開発による事業貢献にどのような影響を与えているか、分析する。

最後に、本研究は、二つの理論フレームからの分析結果をシンセシスし、現代日本におけるイノベーションについて考察し、企業経営についての含意を示す。

3. 研究手法

本研究では、2015年の秋から世界的な競争力を持つ日本企業の役員、また、研究開発担当の実務者に聞き取り調査を実施し、当該研究課題の解明に向けて質問票を設計した。質問項目は、(i)企業の研究戦略：現在の研究体制、研究体制の再編 (ii) 研究組織：研究トップの役割、コーポレート研究と事業部の連携、研究トップと経営企画の連携 (iii)研究評価：コーポレート研究に対する研究評価の位置

づけ、プロジェクト・サイクル管理、研究マネジメント人材の育成 (iv)研究成果：最近5年間の成果、新規事業からなる。質問票は2016年秋に、科学技術政策研究所から提供されたデータベースを基に研究開発において日本を代表する465社に送付し、172社からの回答を得た(回収率37%:執行役員による回答比率60%、担当部長18%、その他21%)。回答企業を従業員規模についてみれば、5000人以上が10%強、1000-4999人が75%、産業分野については、電気機器(30%弱)、化学(15%強)、機械(10%強)、輸送用機械(10%)、食料品(10%弱)からなり、高い技術を誇る大企業を中心としたサンプルとなっている。回答者の9割は研究開発部門での勤務経験があり、8割がそれぞれ、本社と事業部における勤務経験を持つ。

4. 調査結果

4. 1. 企業のイノベーションへの取り組み

企業のイノベーションへの取り組みを推察するために、近年、各社がどのような効果を期待して、研究開発体制をどのように再編したか、質問した。回答を寄せた172社中、体制を様々な形で変更した企業は120社にのぼり、期待された再編効果を加えて考察すると、企業の取り組みには4タイプがみとめられた。

まず、最多数の54社は再編の形態として「コーポレート研究の拡充」をあげており、その内26社は、期待される再編効果として「顧客ニーズの適切な把握」を非常に重要視(5)する。当該企業には、市場成長率と収益率で優れた業績を持つ企業が多く、デンソー等の輸送機器、ダイキンのような機械、村田製作所のような電気機器等、本業で安定的に活動する企業が多く含まれる。それらの企業が開発目標とする顧客ニーズは従来ニーズの延長線上にあり、同タイプの企業は、インクリメンタルな製品開発による持続型イノベーションを目指していると考えられる。「顧客ニーズの適切な把握」を重要視(4)する企業も21社あり、日本企業の多数派は持続型イノベーションを志向している。

次に、再編形態として「コーポレート研究から事業部研究へのシフト」をあげた企業が37社ある。同タイプにおいては「顧客ニーズの適切な把握」を非常に重要視(5)する企業が19社、同じく、重要視する(4)企業が17社あり、この種の企業が、既存市場における顧客ニーズの把握を重要視し、顧客との相互作用から得られるアイディアに基づいた製品開発を優先していることが判る。当該企業による市場確保の取り組みは相対的に近視眼的であり、製品開発における革新度は持続的イノベーションを志向する企業のそれと比較して低い。

一方、再編形態として「事業部研究からコーポレート研究へのシフト」をあげた企業が21社あった。同タイプにおいては「顧客ニーズの適切な把握」を重視する(重要(4)及び、非常に重要(5))企業が20社ある。興味深いことに、この種の企業には「先端研究の先鋭化」に対して対照的な対応を取る企業が含まれる。まず、先端研究を重視する(重要(4)及び、非常に重要(5))8社をみれば、当該企業は、事業部における既存製品分野に対応した研究成果を棚卸しし、コーポレート研究において棚卸しされた技術を機能別に再編し、本社主導で新機能を導出しその機能を使って新事業開発を目指す傾向がある。この種の企業の代表例が先行する富士フィルムである。逆に、20社の中には「先端研究の先鋭化」をまったく重視しない(1)企業が2社、あまり重要視しない(2)企業が3社あり、当該企業は「顧客対応と事業の迅速化」を重要視する。この種の企業は、本社の積極的関与によって既存市場分野での事業展開を促進する反面、事業貢献の視点から研究開発の絞り込みを実施する。

最後に、再編形態として「コーポレート研究の縮小」をあげた企業が8社ある。当該企業から「コスト面からの効率化」を理由とする企業6社を除くと、キャノンとパナソニックというグローバル企業が残る。この2社に対しては個別にインタビュー済みであり、両社に関しては経営陣がクリステンセンの指摘する「イノベーションのジレンマ」の弊害を既に組織として学習済みであり、コーポレート研究を既存事業から切り離し新事業開発に特化させるなど、破壊的イノベーションの実現に向けて戦略的対応が取られている。

以上、本調査からは、日本企業のイノベーションへの取り組みは持続型イノベーションを中心としていることが確認された。半数近くを占める持続型イノベーション志向の企業に加え、それより近視眼的な時間軸を持つ既存市場適応型企業が30%程度、存在する。それ以外に、本社主導による市場開発型企業、そして、破壊的イノベーションへの戦略展開を目指すグローバル企業が少数、存在する。全サンプルの30%を占める52社が、近年においてもその研究開発体制を変えていない事実を考慮すると、

日本企業の圧倒的多数が持続型イノベーションを指向していることが確認された(Christensen,1997)。

4. 2. イノベーションに対する組織構造の影響

先端研究の先鋭化に代表される「知の探索」と顧客満足の実現に代表される「知の活用」の間にバランスを取って、如何に「両手使いの組織」を実現するか、日本企業では、様々な形で、組織構造の改革と組織運営に関する試行錯誤が進んでいる。本研究では、イノベーションに対する組織構造と組織運営の影響について、インタビュー調査と質問票調査によって一連の見解を得た。

まず、研究開発に関する組織運営について、本社部門と事業部間の連携が事業貢献に対して与える影響を考えてみよう。調査結果をみると、172社のサンプル企業の90%がコーポレート研究と事業部間の連携会議を開いており、1年に6回以上、会議を開く企業が55%、3回以上、開く企業が75%ある。サンプル企業の75%が社内に新規事業のための技術・アイデアが不足していると感じており、多くの企業が、既存市場への対応に加え、新規事業テーマの発掘を目指して、コーポレート研究と事業部間の連携会議を頻繁に開催していることがわかる。組織部門間の摺り合わせが既存市場における持続的製品開発に貢献している事実は、よく知られている。さらに、日本企業の多数派は持続型イノベーションを指向しているため、従来からの顧客ニーズに通じた事業部とコーポレート研究の連携強化は、新規事業の開発に対しても好影響を与える。

本研究では、企業における連携深化の影響をみるために、まず、新規事業テーマの発掘を重視(4及び5)して本部と事業部の組織連携を実施した企業を、その組織連携の頻度によって階層化した。すなわち、一年に6回以上、連携会議を開催する高度連携企業70社とそれ以外の48社を階層化し、加えて、頻度1-3回の低度連携企業27社を抽出し、その3者について事業一般に対する研究開発の貢献を比較した。その結果、新規事業と既存事業、また、コーポレート研究と事業部研究を問わず、すべての項目で、高度連携企業による事業貢献がそれ以外の企業による貢献よりも高くなる傾向が認められた。特に、コーポレート研究による既存事業貢献に関して、組織連携深化の効果が顕著である。さらに、低度連携企業についてみると、そこで見られる事業貢献は、それ以外の企業の貢献よりも低くなる傾向がある。一般的に、コーポレート研究と事業部間の組織連携の深化が、企業の業績に好影響を与えることが示唆され、この結果は、多くの日本企業に共通する持続的イノベーション指向と整合的である。

次に、研究開発に関する組織構造について、研究企画と経営企画を橋渡しする独立組織の設置が、事業貢献に与える影響を考えてみよう。調査結果をみると、サンプル企業の53%が経営トップのリーダーシップによって、研究と経営の橋渡し組織を設置済みであった。これらの組織には、トップが決めた研究開発をビジネスの視点も交え現実化し、技術のトラジェクトリーを外延化し、市場成果につなぐことが期待される。しかし、インタビュー調査からは、独立組織の設置が業績貢献を実現するためには、産業特性と競争環境に応じて、適切な追加的処置が必要なことが明らかになった。例えば、堀場製作所の場合、研究企画と経営企画の橋渡しを担当する事業戦略室の設置に並行して、既存市場を担当する事業部研究の一部を、本社が将来市場を見据え製品機能の先行的研究を実施するコーポレート研究へと再編した。また、コマツの場合、新設されたCTO室は、ゲートキーパーとして外部技術をフィルタリングし、製品開発に向けて情報を社内につなぎ、課題解決型ソリューション・ビジネスに特化する使命が与えられた。さらに、企業の担当者は、「両手利き組織」に課せられた使命を実現するためには、組織構造の改革だけでは足りないことを共通して指摘した。目的の実現のためには、そこに配置する人材、チーム構成、必要になるコミュニケーション・チャネルの実現が重要であり、組織改革が実効性を持つためには、多大の企業努力と長期に渡る試行錯誤が必要になる。

本研究は、研究と経営を橋渡しする独立組織の影響をみるために、サンプル企業について独立組織を持つ企業89社と持たない企業79社を分けて、事業一般に対する研究開発の貢献を比較した。新規事業と既存事業強化に対するコーポレート研究と事業部研究の貢献は、それぞれのサンプル群での平均値をみると、独立組織の設置は新規事業に効果がない反面、既存事業強化に貢献する可能性が示唆された。さらに、企業が新規事業に対する橋渡し組織の効果をどのように評価しているか、みるために、新規事業開発のために独立組織を設置した30社が、コーポレート研究と事業部間の組織連携にどのように取り組んでいるか観察した。30社を、a群:独立組織と同様に組織連携を重要視する企業18社と、b群:組織連携よりも独立組織を重要視する企業12社に分けてみると、橋渡し組織を戦略的に重視するb群には、京セラ、デンソー、富士フィルム、堀場製作所等、優良企業が多く含まれた。

以上の考察を定量的に評価するために、本研究では、新規事業と既存事業強化に対するコーポレー

ト研究の影響について、サンプル企業のコーポレート研究の規模（年額）と所属する産業分類をコントロールして回帰分析した。分析結果をみると、コーポレート研究と事業部間の連携強化は、コーポレート研究による既存事業強化に有意に貢献しており、その程度は相対的に低い、新規事業に対しても好影響を与えている。

対照的に、企業が設置する研究と経営を橋渡しする独立組織は、それだけでは「両手使いの組織」の実現に直結しないため、組織設置の新規事業に対する貢献効果は認められない。しかし、技術利用型研究においては、企業の公的組織の構造化と意志決定における集権化が事業実績に好影響を与えることが知られており、本分析の結果からも、新組織の設置が既存事業の強化に一定の効果があることが確認された。

4. 3. イノベーションに対する組織行動の影響

本研究は、日本企業の組織活動を観察し、現場の知識に通じたミドル層と経営トップの相互作用の機能を重視する「middle-up-down」モデルに着目する（Nonaka, 1988; Nonaka, et.al., 2016）。イノベーションで実績をあげる日本企業には、その研究開発において特定の組織行動がみられる。まず、開発の中心は顧客ニーズに敏感なやる気に満ちた若手エンジニアであり、経営トップが若手にやりたいことをやらせる環境を制度的に整備し、プロジェクトを率いる部長クラスのマネジメントによってその実施を支援する。プロジェクト・マネジメントにおいては、若手エンジニアが自分でやりたいことをやれるのが、最も重要である。本社が慎重に評価するのは、プロジェクトで何を実現するのか、製品開発における作業仮説であり、提案に公共性があり世のため人のためになるか、また、研究者に本当にやる気があるのか、確認する。

この種の企業には、若手のやる気を引き出す環境を整備すれば、企業の収益は結果として付いてくるという経営スタンスがあり、目標達成にしばられると製品開発から良い成果が生まれないと主張する。その結果、企業には、客観的に正しいことを自分も含めて周囲にアピールする姿勢よりも、主観的な判断を重視してあてずっぽうで良いから取りあえずやってみて、その結果を見てからピボットすることを是とする組織風土が生まれる。この風土は、インタビュー企業の創業者によって提唱された社是「おもしろおかしく」に端的に示されている。

対照的に、長期に渡る成長鈍化の直撃を受け、従来、競争力を誇った企業において、現在、イノベーションについて客観的視点からの分析を重視して意志決定する風潮が強くなっている（野中、米倉、2017, p 135）。そこでは、ビジネスにおける成果達成が最重要視され、成果の実現のために経営に対して過剰な分析、過剰な計画立案、過剰な法令遵守がされる傾向がある。そこでは、人間の主観に基づく判断が過度に排除され、経営ミドルとトップの共同作業による「えいやっ」の決断が出来にくくなる。

本研究では、企業の組織行動を定量的に評価するために、質問項目の「コーポレート研究に対する研究評価の位置づけ」に対する企業回答について因子分析を行った。その結果、組織行動に関する因子として、項目2, 3, 4からなる第一因子と、項目1, 5, 6からなる第二因子を抽出した。第一因子は、事業化には偶然性があり、事前評価が難しい（項目2）、全ての研究を客観的に評価すべきとは限らない（項目3のリバース・スコア）、研究はミズモノなので研究者の熱意と運を重視すべき（項目4）からなる。第二因子は、研究成果の評価に基づき、事業化を進めるのが望ましい（項目1）、良い成果はそのまま事業化につながりやすい（項目5）、研究成果は積極的に事業部に売り込むべきである（項目6）からなる。項目2, 3のリバース・スコア、4を平均して、主観を重視して活動する組織行動の因子（AHM: ad hoc management）とし、項目1, 5, 6を平均して、客観性を重視して活動する組織行動の因子（TM: traditional management）とする。本研究では、二種類の組織行動が新規事業と既存事業強化に対して与える影響について、サンプル企業のコーポレート研究の規模（年額）と所属する産業分類をコントロールして回帰分析した。

分析結果をみると、日本企業における主観的な判断を重視するAHMは、コーポレート研究の新規事業貢献に対して有意な影響を及ぼさない反面、既存事業の強化に対しては好影響を与える。イノベーションに実績を持つ日本企業は、基本的に持続型イノベーションを目指しており、インタビュー調査からは、既存市場に関連した基礎技術に対する先行研究を実施し（堀場厚、2014）、既存製品に近接する隙間の市場セグメントに向けて新製品を開発し、既存市場から新規市場が外に滲出するのが企業にとって望ましいパターンである（富士フィルム）。以上の指摘は、AHMが既存事業の強化に貢献すると

いう回帰分析の結果と整合的である。一方、回帰分析からは、客観的視点からの分析を重視するTMについて、コーポレート研究による事業貢献へ有意な影響はみられなかった。

本研究では、さらに、組織行動に関するAHMとTMの二因子と企業の研究開発、また、事業貢献に関する諸要因間の相関関係を明らかにし、二因子との相関関係が相反する質問項目に着目して追加的な分析を行った。

まず、組織行動と事業貢献との関係をみれば、新規事業に対するコーポレート研究の貢献について、TMのポジティブな影響がみられた。この種の研究では、客観性を重視したマネジメントを採用した方が、企業がその貢献を評価する傾向がある。同じく、新規事業に対する事業部研究の影響をみると、AHMについてネガティブな影響がある。事業部での新規事業開発を「えいやっ」と取り組んでも、かえって、逆効果であることが示唆される。事業部の研究によって新規事業の立ち上げを目指す際は、客観性を重視したマネジメントが望ましい。

一方、コーポレート研究による既存事業への貢献については、AHMがポジティブな影響を与える。企業収益に直結する既存事業に対するコーポレート研究において、AHMが有効に機能する。この事実は、新規事業に向けたコーポレート研究において、AHMが思いつきと拙速な決断につながり、悪影響があること対照的である。同じく、事業部研究による既存事業への貢献については、TMにポジティブな影響がみられる。

さらに、組織行動が新規事業に対して与える影響を、行動の具体的内容に踏みこみ詳細にみてみよう。まず、新規事業における試行錯誤の貢献については、試行錯誤のプロセスでAHMを採用しても、その効果は有意に認められない。分析結果として有意ではないが、新規事業について、AHMは試行錯誤と、TMはバックキャストと相関する。推進部局の新設について、TMでは推進部局を作る傾向があるのに対して、AHMでは新設が抑制される。最後に、組織行動とリーダーシップとの関係をみれば、CTOに研究開発の舵取り役を担うことが期待されている場合、AHMが採用されるが、CTOに本社と事業部の調整役が期待されている場合、TMが採用される。

最後に、本研究は、対象企業を好業績企業と低業績企業にわけ、二グループの組織行動が事業実績に与える影響の差異をみた。具体的には、サンプル企業の実績を全企業の市場成長率と収益率の平均値と比較し、2変数ともに平均値より高いグループ(H・H)と2変数とも平均値より低いグループ(L・L)について、AHMと質問項目間の相関関係を観察し、グループ間で関係が相反する質問項目に注目した。

組織行動とマネジメントの関係を企業業績の視点から比較してみよう。まず、CTOに期待される役割については、好業績をあげCTOに全社の技術の舵取り役を期待する企業と、同じく、CTOに新規事業への積極的関与を期待する企業は、AHMを採用する傾向がある。さらに、研究と経営の橋渡し組織については、好業績企業については、企業が独立組織を設置するにつれてAHMが採用され、一方、低業績企業において、組織設置はAHMにつながらない。

本節の分析をまとめてみよう。まず、回帰分析からは、AHMがコーポレート研究による新規事業の開発に代表される探索型研究に対して必ずしも貢献しない反面、既存事業強化に代表される技術利用型研究について有効であることが判明した。一方、本研究からは、TMの新規事業と既存事業強化に対する有意な影響は認められなかった。加えて、企業の業績の差異に着目してAHMの影響をみれば、研究トップの役割、また、研究と経営の橋渡し組織等、一連の組織マネジメントにおいて、興味深い事実がみられた。すなわち、好業績企業にかぎってみれば、CTOに全社の技術の舵取り役と新規事業への積極的関与が期待される場合、企業はAHMを採用する傾向がある。さらに、研究と経営の橋渡し組織についても、好業績企業についてみれば、研究と経営が一体化するほど、また、設置された組織において新規事業のテーマ発掘が期待されるほど、AHMが採用される。

5. まとめ

本研究からは、属する産業の諸特性、また、経営環境にもかかわらず、日本企業のイノベーションへの取り組みは持続型イノベーションを中心としていることが確認された。半数近くを占める持続型イノベーション志向の企業に加え、それより近視眼的な既存市場適応型企業が30%程度、存在し、それ以外に、本社主導による市場開発型企業と破壊的型イノベーションを目指すグローバル企業が少数、存在するが、日本企業の主流は持続型イノベーションを指向している。

持続型イノベーションを目指す企業において、その事業を成功に導く要因は何なのであろうか。本研究では、成功要因の抽出に向けて探索型研究を実施した。まず、経営トップのリーダーシップによる組

組織改革を通じた「両手利き組織」の実現を重視する理論フレームワーク (e.g. O'Reilly and Tushman, 2016)から現状を観察した。企業の組織経営が事業実績にどのような影響を与えているか、みると、コーポレート研究と事業部間の組織連携の深化は事業に対して一般的に貢献する。同事実は日本企業の大半が持続型イノベーションを志向することと整合的である。さらに、研究と経営を橋渡しする独立組織は、それだけでは「両手使いの経営」の実現に直結しないため、組織設置の新規事業に対する効果は認められない。しかし、好業績企業については、独立組織の設置には既存事業強化に対する効果がある。

次に、本研究は、研究開発の事業化において企業の組織行動の役割を重視する理論フレームワーク (Nonaka, 1988; Nonaka, et.al., 2016) から現状を観察した。組織行動が研究開発を通じてどのように事業実績に影響を与えているか、みると、組織メンバーによる主体的決定を推奨する AHM は探索型研究で有効でなかった反面、技術利用型研究においては効果があった。企業の将来に向けたコーポレート研究の不確実性は高い。企業収益に直結する既存事業について、コーポレート研究における「えいやっ」のマネジメントの貢献を定量的に示した分析結果は、コーポレート研究に対する組織経営は、本来的に新規事業に対するその貢献ではなく、既存事業に対するその貢献で評価するのが妥当であることが強く示唆される。

さらに、本研究の観察結果からは、依拠した二つの理論フレームについて興味深い発見があった。すなわち、観察対象を好業績企業に限定してみると、ATM の役割を重視する見解 (野中、米倉、2017) と、両手利き経営に向けて組織改革の役割を重視する見解 (O'Reilly and Tushman, 2016) は、整合的關係にあり、実のところ両見解はコインの裏表の関係にあることが判明した。

どのようなマインドセットで研究開発に関する決断をするのが適切か、企業の経営実務に対する本研究の含意をみれば、研究開発マネジメントにおいて、製品コンセプトとスペックを生成する担当者に自由闊達に活動させるために、組織を設計し、環境に応じて柔軟に運用することの重要性が再確認される。マネジメントの目的は、組織運営における「曖昧さ」を活かし、制度変更によって組織に「ゆらぎ」を与え、企業が多様な環境変化に能動的に対応することを可能にすることにある。グローバルな競争に勝利するために、目標とすべき組織構造と諸制度は先行する同業他社から学習可能であるが、「あいまいさ」を活かし「ゆらぎ」をどのように起こすか、マネジメントにおける運用 (organizing) の模倣は難しく、それぞれの企業は組織の設計と運用に対して常に独自の探索を続ける必要がある。

最後に本分析の限界について述べる。まず、分析に使用した被説明変数としての事業業績が、企業による自己評価 (リッカート法) である点は、データについての最大の限界である。次に、本研究の分析はあくまでも相関関係の解明にあり、方法論上の限界は明らかである。AHM が既存事業の強化に貢献するという主張の背景には、好業績という企業環境において企業がどのような組織行動を選択するかという企業文化に関する論点が存在し、企業は好業績の下で AHM を選好する傾向があることを否定できない。

参考文献

- Christensen, C.M., *Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997.
- March, J. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" *Organization Science*, vol. 2, 71-87, 1991.
- Nonaka, I., "Toward Middle-up-down management: accelerating information creation", *Sloan Management Review*, Vol.29, 9-18, 1988.
- Nonaka, I., A. Hirose, Y. Takeda, "Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity", *Global Strategy Journal*, 6(3): 168-182, 2016.
- O'Reilly, C., and T. Tushman, *Lead and Disrupt: How to solve the innovator's dilemma*, Stanford University Press, 2016.

野中郁次郎、米倉誠一郎、「イノベーションこそが国を豊かにする!」、一橋ビジネスレビュー 64 巻 4 号、130-139, 2017.

堀場厚、「難しい。だから挑戦しよう」、PHP 文庫、2014.