

資源的制約に直面して嘆く前に

水野 由香里
 (国 士 館 大 学)
 (経 営 学 部 教 授)



J.シュンペーター(1883-1950年)は、経済成長におけるイノベーションの重要性を説いている。そのシュンペーターは、著作の中で相反する2つの議論を展開している。それは、「シュンペーター・マークⅠ」と「シュンペーター・マークⅡ」である。前者は1912年に出版された『経済発展の理論』で指摘されている企業家の役割を重視するモデルである。すなわち、イノベーションを興すアントレプレナー、あるいは、小規模組織の重要性を指摘する議論である。後者は1942年に出版された『資本主義・社会主義・民主主義』において指摘されているイノベーションを興す組織内部の役割を重視するモデルで、大規模組織の優位性を指摘している。両者は相反する主張ではあるが、どちらが「正しい」のか?を議論することはあまり意味のないことであると筆者は考えている。「シュンペーター・マークⅠ」で指摘されているように、大規模組織は官僚制の逆機能や大企業病などのようにしばしば組織の機能不全をもたらすが故に、小回りが利き迅速にイノベーションを興すことのできる小規模組織が有利であるという議論は、一定の支持を得るであろう。その一方で、「シュンペーター・マークⅡ」で指摘されているように、(小規模組織は資源的制約に直面するが故に)イノベーションのための投資が容易である資本力の大きい大規模組織が有利であるという議論も一定の支持を得るであろう。しかし、この議論で極めて重要な視点は、それぞれの規模の組織が直面する課題を、真正面から課題として受け止め、どのように解決方法を見出して事業の発展を遂げるのか、が肝要となることである。

この議論の焦点を小規模組織に置いた場合、避けられない課題の一つが、上述の通り、資源的制約に直面するということである。「シュンペーター・マークⅠ」の本質的な議論は、確かに小規模組織は資源的制約に直面する主体ではあるが、この制約をいかに乗り越え、組織や事業の発展に結びつけるのか、にある。筆者は、これまで、『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』(2015年11月刊行)と『戦略は「組織の強さ」に従う』(2018年5月刊行)を出版している。書籍を執筆するまでの研究プロセスでは、まさしくこの「シュンペーター・マークⅠ」を実現しているかのような中堅・中小企業を数多く確認してきている。

中堅・中小企業が「シュンペーター・マークⅠ」を実現する方法として、『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』では、「(少ない資源動員量を前提に)単独で取り組む」タイプ(以下、タイプA)と、「単独ではあるものの、資源動員のための資金を補助金を担保して取り組む」タイプ(以下、タイプB)、そして、「複数の中堅・中小企業が関係性を確立して取り組む」タイプ(以下、タイプC)に分類して検討した。

タイプAにおいては、イノベーションの実現には、ステークホルダーとの関係を構築し、活用することが重要である。このような関係を構築するステークホルダーを拙書では「筋が良いステークホルダー」と名づけている。組織外部の筋が良いステークホルダーとつながることは、3つのメリットを単独企業は享受する。第一に、立場が異なる筋が良いステークホルダーから寄せられる意見や業務内容は、当該中小企業にとっては異なる視点からの指摘であり、それが

組織内部に情報や視点の多様性をもたらすことになり、限定合理性¹の制約を強く受ける中小企業にとって限定合理性のレベルが向上し、「意味の洞察力」（榊原，2012）の向上に結びつき、「事後的進化能力」（藤本，1997）を高めて結果的にイノベーションを実現する確率を高める循環を作ることに寄与するのである。第二に、筋が良いステークホルダーからの学びが組織内部（組織内部の構成員）にポジティブなフィードバックとして反映されることである。第三に、組織外部の筋が良いステークホルダーは、別の筋が良いステークホルダーとつながっている確率が高く、その意味では、筋が良いステークホルダーが構造的空隙²をつなぐブリッジ（Burt, 1992）としての機能を果たす効果が期待されることである。

タイプBにおいては、イノベーションのための資金的課題を解決することが中堅・中小企業の直面するイノベーション・マネジメントに関する課題のすべてを解決することにはならない点に留意する必要がある。したがって、このタイプで成功を収めようとする、そのゴールを実用化ではなく、事業化（収益化）に置くことが肝要となる。

タイプCにおいては、関係性を構築して関係を継続させることは決して容易ではないものの、そのネットワークが機能し続ける仕組みを埋め込むことができさえすれば、単独では得られなかったであろう多くのイノベーションの機会を確保し、実践の場を設けることが可能となる点を指摘している。

また、『戦略は「組織の強さ」に従う』においては、保有資源に大きな制約を抱える中堅・中小企業が、既存の保有資源（知識や技術、情報など）を十全に活用し、多重利用しながら新たな事業の展開および新たな製品の開発に結びつけてきた企業の事例を取り上げている。

東北大学の福嶋路先生が『ハイテク・クラスターの形成とローカル・イニシアティブ』のなかで「好ましい事業環境が必ずしも技術移転を促進するわけではなく、企業戦略や組織のマネジメント、組織文化などの内的要因がはるかに重要」であることを指摘している。まさしく、現状をブレークスルーするための資源量に制約があるから「できない」と言い訳にするのではなく、その制約の中で、どのようにしてやり遂げるのか？を考えることこそが、現状をブレークスルーするための唯一の道であるのだといえよう。

【参考文献】

- Burt, R.S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 榊原清則 (2012) 「偶然のイノベーション物語 第5回偶然・奇遇とセレンディピティ」『一橋ビジネスレビュー』, 2012AUT, 60巻2号, 138-139.
- シュムペーター著・塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳 (1977a) 『経済発展の理論－企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究 <上>』岩波書店.
- シュムペーター著・塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳 (1977b) 『経済発展の理論－企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究 <下>』岩波書店.
- シュムペーター著・中山伊知郎・東畑精一訳 (1995) 『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社.
- 福嶋路 (2013) 『ハイテク・クラスターの形成とローカル・イニシアティブ－テキサス州オースティンの奇跡はなぜ起こったのか』東北大学出版会.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論－トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』, 有斐閣.
- 水野由香里 (2015) 『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』碩学舎.
- 水野由香里 (2018) 『戦略は「組織の強さ」に従う－“日本の経営”の再考と小規模組織の生きる道』中央経済社.

1 組織の限定合理性とは、組織は合理的であろうと判断・行動しようとするものの、その主体を取り巻く環境や将来起こりうる全ての状況や要素を事前に見通せるわけではないことを表している。

2 構造的空隙とは、組織と組織の接点がなく、情報が分断されている状態のことを表している。