

研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

以下の3点が発表結果である。但し ①は初稿校正中

- ① 紀要(天羽光宏、イノベーションプロセスとイノベーターのジレンマ、2005年度立教ビジネスデザイン研究、2号、2005年、13ページ)・初稿校正中
- ② 研究会発表(企業経済研究会7月定例会、2004年7月17日、専修大学神田校舎13A会議室)
- ③ 修士論文(天羽光宏、イノベーションプロセスとイノベーターのジレンマ)

Clayton M. Christensen のイノベーションのジレンマが経営者視点のジレンマであるのに対して、イノベーター視点のジレンマ、つまり「イノベーターのジレンマ」が存在することを証明し、イノベーションのプロセスについて、42事例を分析したものである。書籍を中心に過去のイノベーションのプロセスについて42事例について調査し、以下の結果が得られた。

- 1) トップダウンか、ボトムアップか
 トップダウン 14件、33%
 ボトムアップ、ミドルアップ 16件、38%
 アウトサイド(社外の人物が中心) 12件、29%
- 2) 社内のヒエラルキーによる抵抗があったか
 有 22件、53%
 無 18件、43%
 両方 1件、2%
 不明 1件、2%
- 3) 破天荒、直談判があったか
 有 21件、50%
 無 21件、50%
- 4) アンダーグラウンドのプロジェクトであったか
 有(全体) 11件、26%
 一部有 3件、7%
 無 28件、67%
- 5) 抵抗又はアンダーグラウンドゆえのリソース不足があったか
 有 13件、31%
 無 27件、64%
 不明 2件、5%
- 6) 過労
 有 36件、86%
 無 0件、0%
 不明 6件、14%
 死亡、入院、心の病、頬がそげ落ち歯が抜ける、体重が60kgから48kgに激減、
 胃がやられ血を吐き10kg痩せる、血便、等かなりの過労状態である。
- 7) 人、モノ、カネ、情報といったリソースが元々あったか
 有 2件 5%
 無 23件 54%
 会社には有る、しかしアンダーグラウンドまたは抵抗のためリソース不足である 10件、24%
 どちらでもない 7件、17%

まず、1)のように、イノベーターが誰であるかについては、トップダウン、ボトムアップ、ミドルアップ、社外から等、様々であり、つまり誰でも構わないことになる。

また、日本を代表するイノベーションであるため、イノベーターの行動は正しいことになる。その正しい行動に対する組織の抵抗は誤りとなる。2)のように、組織の抵抗は53%の割合であった。組織的抵抗を回避するため、破天荒な行動、直談判という行動に出る割合が50%ありました。また、4)のように、アンダーグラウンドのプロジェクトとして隠れる割合が33%とありました。つまり、一企業組織人でなく、イノベーターとして行動するために、破天荒な行動、直談判、アンダーグラウンドでのプロジェクトといった行動に出ています。そうした行動は、一企業組織人としては問題のある行動です。イノベーターとして生きるか、一企業組織人として生きるかといったジレンマがイノベーターのジレンマです。

研究成果の概要 つづき

また、そうした抵抗のために、5)のように、抵抗又はアンダーグラウンドゆえのリソース不足になる割合が 31%あり、6)のように、過労も 86%あります。組織規模については、従来は、Drucker, Peter F. (1985)は、組織規模は大きい方が優位であるとのべ、Clayton M. Christensen(1997)は、組織規模は小さい方が優位であると述べている。つまり、それぞれ逆のことを述べていることになる。今回の調査結果によると、実際のイノベーションは7)にあるように、大小さまざまな組織で生まれている。むしろ、5)および7)にあるように、抵抗によるリソース不足の方が問題であると思われる。

以上により、イノベーションが、トップダウン、ボトムアップ、社外など、様々であること、およびイノベーションの中心人物が経営トップとは限らないことを証明出来た。つまり、だれがイノベーターであってもかまわないことを証明出来た。また、抵抗があり、それを一企業組織人(弱者)としてはリスクの高い破天荒な行動や、直談判、アンダーグラウンドでのプロジェクトによりクリアした事例をもって、「イノベーターのジレンマ」があることを証明できた。つまり、本来熱意があれば、だれでもイノベーターとして行動すべきなのにもかかわらず、ヒエラルキーによる抵抗の中で、致し方なく破天荒に出たと考える。その破天荒な行動は、一企業組織人としてはリスクもあるため、それが「イノベーターのジレンマ」である。

【まとめ】

以上のように、今まで誰も語ってこなかった、「一企業組織人」として生きるか、「イノベーター」として生きるかという選択のジレンマ、つまり「イノベーターのジレンマ」について存在することが証明できた。イノベーションのプロセスには以下の傾向があることが分かり、そうしたヒエラルキーという不自由な中でも、以下のように乗り越えていることが分かった。現在よりは、自由化させるべきであるという「方向性」については、「イノベーターのジレンマ」の証明により導き出された。「自由化」のレベルの検証は見送った。理由は、Thomas W. Malone(2004)によると、

「われわれは人類は長い道のりを歩んで、古代の狩猟採集の群れから、今日のネットワークで結ばれた分散化された組織に移行してきた。その進歩を可能にしたのは、文字や印刷機、現在のインターネットなどの新しいテクノロジーである。集中化されたピラミッド型階層構造が消えるわけではないが、新しいテクノロジーは今までにないような規模で、ゆるやかな階層制、民主制、マーケットという、より分散化された方法でビジネスの決定をおこなうことを可能にしているのだ。この世界で成功するためには、あなたは経営方法を、従来からある命令と管理のモデルを超えて、集中化と分散化の両方において調整と育成を行うやり方にまで広げなければならない。」と述べていると同時に、企業内に、民主制やマーケットを取り入れた事例を何点かあげている。しかし事例が少ないため、イノベーションの自由化の「レベル」については、シミュレーションを使って検証できないか検討中である。特に、イノベーション時においてはリソースが不足し過労に落ち入り、事業撤退時には人が余るという現在のリソースのバランスの悪さを自由化により解決できないか、検討予定である。

次に、ジレンマという語源からは、他の選択肢があるかどうかという点がポイントになる。数学的検知からすると、3つ以上の選択肢があっても、それは2つの選択の組み合わせでしかなく、ジレンマの組み合わせでしかないという解釈である。つまり、選択肢が2つ以上のジレンマの組み合わせも、ジレンマである。今回の場合は、「一企業組織人」として生きるという選択肢と、「イノベーター」として生きるという選択肢の二つしかない。但し、「イノベーター」として生きる選択肢の中には、今回の事例であげた事例以外にも、独立する等の選択肢もあるが、独立する場合にもデメリットがあり、つまりジレンマということに変わりがない。よって、ジレンマである。

最後に、

Clayton M. Christensen(1997)の「イノベーションのジレンマ」は、原文のタイトルは「The Innovator's Dilemma」である。しかし、実際の内容は、経営者視点のジレンマであり、イノベーター視点のジレンマではなかった。本稿により、本来の意味での「イノベーターのジレンマ」とは、すなわち「一企業組織人」として生きるか「イノベーター」として生きるかというジレンマであること。そして、その解決には自由化へ向かうべきであるという「方向」を示すことが出来た。つまり、本当のイノベーターのジレンマを示すことが出来た。