

## <講 演>

# イノベーション促進的全般管理の諸手段<sup>(注)</sup>

—基本的構成要素とその企業規模別適応関係—

ノルベルト・トーム

清水敏允 訳

今日、企業が競争力を継続的に強化していくには、企業における製品・方法手続き・社会的イノベーションに対する前提条件を可能な限り最善にデザインしていく必要がある。本稿では、基本的コンセプト（イノベーションの課題と種類およびイノベーション・プロセスの諸段階）の説明の後、イノベーション促進的管理諸手段のデザインに関して述べることにする。イノベーションに特有な観点のなかで企業文化、目標・戦略システム、インセンティブ・システム、組織構造および厳選された管理スタイルの観点などの分野を取り上げる。これらの管理手段の叙述に当たっては、いろいろなところで企業規模別に、つまり大企業、中小企業別にそれらの手段の取り扱い方の違いを取り上げる。本稿では、特有なイノベーション諸手段（例えば、研究開発、提案制度、人材開発など）が、前以て全般的管理諸手段をもってあらゆる企業規模のイノベーション活動を促進するときのみ持続的な成功を約束することを明らかにしているのである。

---

(注) 本稿は、平成 11 年 6 月 11 日、神奈川大学経済学会の主催により本学で行われた N. Thom スイスベルン大学法経学部教授による同名の講演の原稿を本誌のために同教授が後日さらに訂正、加筆したものの翻訳である。

トーム教授は、同大学経営経済学研究科主任教授であり、組織・人材研究所の所長を兼務している。トーム教授は、かれの学問的業績が高く評価され、同大学で一時期教鞭をとった A. アインシュタイン博士の功績を称えて制定されたアインシュタイン賞（経済・社会科学部門）を 2000 年度受賞している。

キーワード：インセンティブ・システム，管理手段，管理スタイル，イノベーションの種類，イノベーションの課題，イノベーションの手段，イノベーション・マネジメント，イノベーション・プロセス，KMU，人間像，組織構造，役割，戦略システム，企業文化，目標システム。

## 1. はじめに

その後経済，社会の広い範囲であらゆる企業規模の競争力の維持と，われわれの社会の豊かさのためにイノベーションが絶対に必要なことをわれわれに認識させた。そもそもイノベーションを行うべきかどうかはもはや問われてはいない。むしろ，効果的なイノベーション・マネジメントを可能にし，かつそれを実現するためにどのような前提条件を作り出すべきかが問われているのである。

世界的な競争圧力に晒されている大企業には，イノベーション・マネジメントのための多くの手段が存在し，しばしばそれは専門職の担当者のものだとされてきた。ここでの問題はしばしば，（イノベーションの）スペシャリストの調整や，組織障害（例えば，多すぎるインターフェース，明確な領域思考，官僚化の傾向）の克服にある。中小企業（KMU）の場合は問題が大抵別のところにある。多くの中小企業経営者は疑いもなく一流のテクニシャンであり，非常に秀れた手工業者である。もっとも経営経済的知識や能力に対する問題意識が，常に同じ発展のレベルにあるとは限らない。この種の能力の欠落は，イノベーション・プロセスのマネジメントの分野において深刻な，しかも企業の発展のある種の段階では企業の存立を脅かすような欠陥となり得る。それゆえここでは，できるだけ目標に合致した再教育活動を誘発するような啓蒙活動のための手掛かりが求められる。

本稿ではまず，イノベーションの理解（Grundlegend, Thom 1980；1992）についての若干の基礎的事項と，中小企業も自力で革新プロセスを効果的に作り得るような全般的管理手段について取り上げてみることにする。

## 2. イノベーションの特徴

“イノベーション”という言葉に言及するとき、誰もがいろいろと異なるイメージをもつ。それゆえ、本稿にも経営経済的思考に基づく内容的精緻化が求められている。

## 2.1 イノベーションという課題のメルクマール

経営的イノベーションの課題は、一般に4つのメルクマールをもって特徴づけられる。根本的に、先ず**斬新さの程度**（ラテン語 *innovatio* = 革新，何か新しいものを創るという語源）が挙げられる。最低限求められていることとして、考察対象の革新プロセスが企業のなかで初めて起こることだ言われている。斬新さの程度が高まるにつれ（例えば、市場での新しさ，世界での新しさ），マネジメントの諸問題とイノベーション・プロセスにおけるリスクは増大している。ここで注意すべき点は、イノベーションは新しさがその新しさ（創案）の構想化を含むだけでなく、その新しさが実現されて、つまりそれが目の目を見ることによって始めて実際に存在することになるという点である。僅かな創案だけがイノベーションに結びつくのである。失敗のリスク（いわゆる“消滅率”）は技術的リスクだけでなく、経済的・社会的リスクもあるために高くなる。また社会的リスクとは、当該の革新がターゲットにする顧客や一般世論の中で受容性があるか否かを意味している（核エネルギーや遺伝子工学における諸問題を参照）。イノベーションは切り離して取り扱っては起らない。それは、多種多様な部分的意思決定および実行行為の連続として記述できるものである。この実行行為は決して線形的な時系列のなかで行われるものではない。一部は、個別活動が並行し、また一部は逐次的に行われるが、その際再三、フィードバックのループが現れる。通例、（KMUにおいても）様々な異なるキャリア（例えば、職業教育歴，評価の体系）をもつ複数の人々にイノベーション活動は委ねられている。非線形性と分業体制は、イノベーション・プロセスの**複合性**の重要な原因と見なされる。複合性が増大するにつれ、**葛藤**の発生の確率も高まる。このことには様々な原因がある。先ずイノベーションの場合、予期した通りに発生し問題解決の質を必ず高められるような実質的な

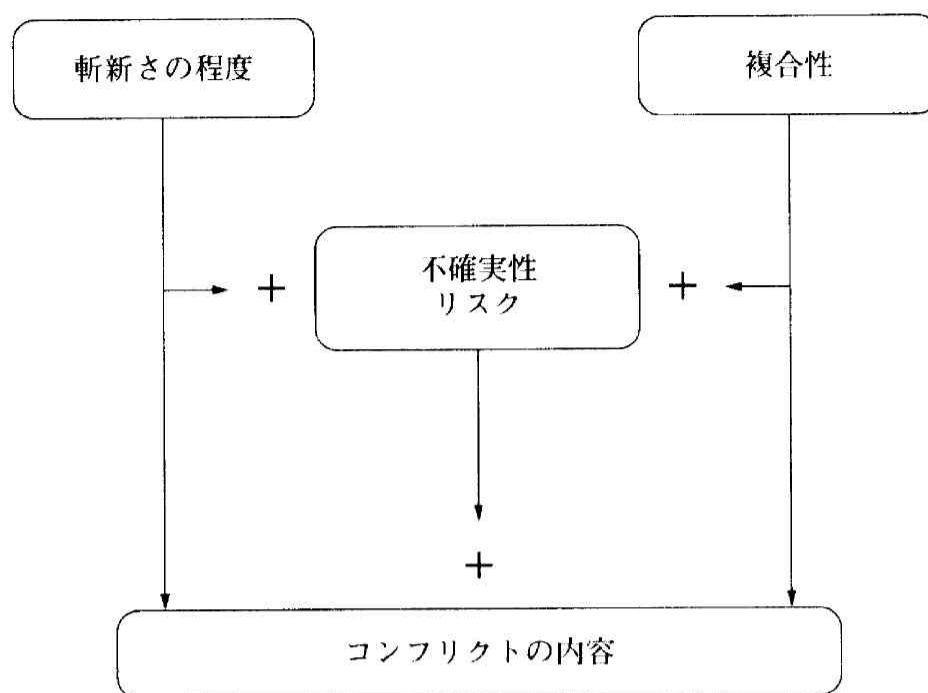


図1 イノベーション課題の4つの主要なメルクマール間の関係構造

見解の相違を挙げることができる。例えば、製造・財務・マーケティングの部門長はかれらの置かれた専門的立場から、新しい事柄に即した解決の成功確率について全く異なった評価の仕方をする。事柄に即した葛藤の解決が、しばしば最終的な解決の質を高める。経済的に得策でないのは、避けられない社会－情動的または価値的－文化的葛藤である。これらの葛藤は、例えば自分がもつノウハウの無効性や、置かれた職業的ポジションの価値の低下に対する恐れから、さらには“アイデア所有者集団”を巡る争いから、あるいはイノベーションの倫理的・生態学的正当性に関する見解の相違から発生する。葛藤の危険性は、一般にイノベーション的な企図の斬新さとかリスクの程度が増大するにつれ強まってくる。

以上に述べたイノベーション課題の4つの主要なメルクマール間の関連性を示したものが図1である。

## 2.2 イノベーションの種類

イノベーション・マネジメントに関する基本的知識の中には、経営的イノ

ベーションの種類についての区別も含まれる。

**製品イノベーション**とは、販売できるような企業の給付の革新を言う。“製品”の概念の中には物質的・非物質の種類（サービスも）などあらゆる市場関連的経済的財貨も含まれる。

われわれは企業におけるあらゆる給付提供プロセスの革新を**方法手続きイノベーション**（**プロセスイノベーション**とも呼ぶ）と名付けている。すなわち、生産諸要素の結合における新しい方法手続きを指しているが、具体的に言えば例えば、ロジスティックや製造におけるイノベーションの他に、営業管理部門の革新もその中に含まれる。

最後に、企業のヒューマン分野における意識的に創られた革新を**社会的イノ**

表1 イノベーションの種類とそれに結び付く目標

イノベーションの種類	イノベーションが目指す目標
<b>製品イノベーション</b> 売れるような（市場に関連した） 企業の給付の革新	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生き残りの力と競争力を確保する</li> <li>●収益力／利益を改善する</li> <li>●マーケットシェアを改善する（新しい顧客を獲得する）</li> <li>●固定客を掴む</li> <li>●prestige／イメージを高める</li> <li>●企業価値を引き上げる</li> <li>●独立性を維持する</li> <li>●新しい雇用を創出する</li> </ul>
<b>方法手続きのイノベーション</b> 企業内の給付生産プロセスの革新	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生産性を向上させる</li> <li>●利益機会を改善する</li> <li>●原材料およびエネルギーを節約する</li> <li>●安全性を高める（事故防止から雇用保障まで）</li> <li>●環境破壊を回避する</li> </ul>
<b>社会的イノベーション</b> 企業のヒューマン分野における革新（例えば、新しい給与・労働時間／人材開発システム）	<ul style="list-style-type: none"> <li>●内外労働市場での魅力を高める</li> <li>●企業価値や企業目標と従業員のアイデンティティを拡大する</li> <li>●労働市場および社外教育訓練施設への依存度を下げる</li> <li>●社会的責任を引き受ける</li> </ul>

ベーションと見る。ここでは事例として新しい給与システム、革新的な労働時間モデル、改善された職業・再教育コンセプトの導入などが挙げられる。

アンケート調査において質問に応じた経営者達は、キーワードイノベーションに対して即座に製品・方法手続きのイノベーションを想起し、経営の社会的イノベーションの意義についてはそれを依然大きく過小評価していた。その他に挙げた3種類のイノベーションは、それらの相互作用において考察することにする。新製品を導入しようという企業者の意図は、個別ケースではロジスティックおよび製造部門においても革新が行われることを前提にしている。場合によっては、個別従業員グループに対する特別な再教育プログラムをこれに加え、恐らく当該の給与システムを新しい状況（例えば、自律的作業集団における労働）に合わせることができるとも知れない。表1は、イノベーションの種類を概観したものであり、それぞれのイノベーションを通じて追求できる目標について補足しておいた。

### 2.3 イノベーション・プロセスの流れ

イノベーションをよりよく理解するためのさらなる要素として、イノベーションの構成を段階ごとに分けて説明することができる。経営の現実では、段階の細分化には多くの形態のあることが実証されている。したがってここでは、個別ケースにおいてフィードバック・ループと平行的活動を通じて重複することのある原理的プロセス論理を重視したい。

すでに述べたこと（発明とイノベーションの区別）から、イノベーション・プロセスは少なくとも2段階になることが直接理解できるであろう。すなわちアイデアを創出し、アイデアを現実化する段階である。この分類は、新しいアイデアの採用に当たり途中で行われる意思決定が必ずしも相応に注目されないから、経営経済的分析にとってはなおラフ過ぎる。このアイデア採用という企業政策的に極めて重要な段階では、（例えば、市場機会や企業内経営資源状態から、あるいは法律的観点から）アイデアの検討が行われる。成功を最も約束する形として現実化プランが作られる。

先行する**アイデア創出**の主要段階の中には、部分活動として先ず探索フィールドの決定が含まれている。しかし見境なく、企業目標と企業戦略との関係が分からないようなアイデアを生み出すことは経済的に意味がない。顕在化している、あるいは現実的に得られるような核となる分野に集中することが、長期的に推奨できるのである。アイデア創出の過程では、最も創造的なディテールの段階を、“アイデア発見”と呼ぶことができる。一つのアイデアの発見と、企業における権限職位へのそのアイデアの形に応じた配慮を促進する提案との間には、重要な障害（例えば、その障害の表現の問題、物質的・非物質的欠陥に対する恐れ、不十分な内部の推進力）が発生し得る。その際、それらの障害を、適切な管理手段を用いて（次の3項を参照）克服する

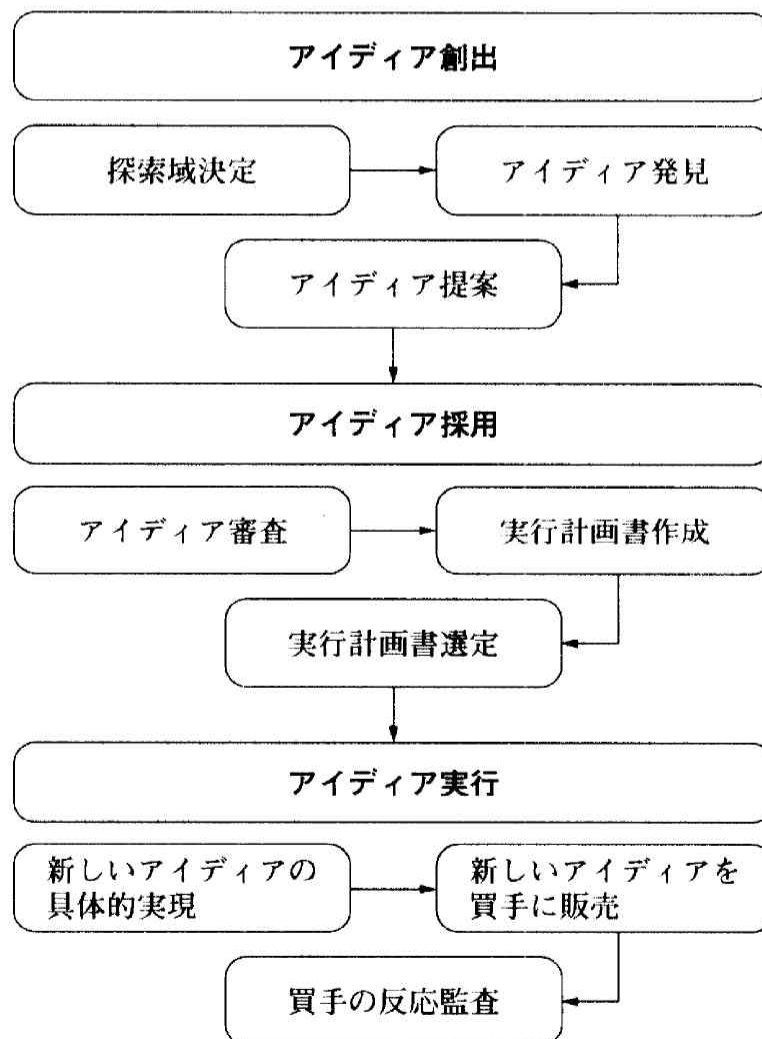


図2 イノベーション・プロセスの流れ



ことこそ肝要である。

**アイデア現実化**の最終段階では、“想定したイノベーション・プラン”という真の意思決定の実行が重要となる。これは、それ以上の創造的活動を決して排除するものではない。例えば、“新しいアイデアの具体的実現”というディテールの段階では、どうしても着想の豊かさが求められる。コミュニケーション能力は、特に当の部分段階、つまり“新しいアイデアを発信者へ渡す”段階において要求される。方法・手続きおよび社会的イノベーションの場合はそれが企業の内部にあり、一方、製品イノベーションの場合は外部の財貨市場（市場仲介者または最終購買者）において確認できるし、その存在に確信をもつことができる。多くのイノベーションは、最初のスタートの段階では実験集団に対して可能な有利な条件を設けるから（例えば、新しい顧客に対する特別購入割引とか、企業内高業績者を含めた能率給導入のテストなど）簡単に受け入れられる。それゆえ、“公式採用日”まである程度の時間的余裕がある場合は、“採用審査”が行われる。審査の結果が肯定的であれば最終的に成功したイノベーションから採り上げスタートできる。

図2は、イノベーション・プロセスの理想形としての主要段階と細部段階を示したものである。これらの段階の考えは、イノベーション課題の4つのすべての主要メルクマール（図1を参照）をその都度含む、あらゆる種類のイノベーション（表1）に対して適用することができる。

## 2.4 イノベーション・プロセスにおける人間

イノベーション・マネジメントの考え方の基礎についての最後の視点として、イノベーション課題の担い手というメルクマールについて言及しておきたい。

管理手段投入の成果は、人間についての仮定によって影響を受ける。筆者は、極端に一般化され簡略化された人間像は、現実的ではないということから出発している。E. H. シャイン（Schein 1974を参照）がいう“複合的人間”の考え方によれば、傾向として次の仮定から出発することがイノベーション・マ



ネジメントの関連については適切であるように思われる。

- 人間は変わりやすい。人間の欲求の階層は、状況と時間によって左右され変化する。
- 人間は学習能力をもっている。このことは、人間のモチベーション・パターンにも当てはまる。このパターンは、人間の原始的欲求と労働環境における経験の結果である。
- われわれは、すべての人間に対してあらゆる時間に同じ結果を求めて応用できるような唯一のマネジメント・コンセプトが存在していると仮定することはできない。人間は、かれの動機、能力および課せられた職分に依存し、様々に異なるマネジメント・コンセプトやそれに属する手段に対して自らを適合させることができる。

まさにイノベーション・プロセスにおいて状況とか要求が、例えば個々の段階において大きく異なることが分かる。それゆえ、“複合的人間”観が役に立つ。複合的人間は、管理者に対して状況に応じたフレキシビリティを求めている。この人間観の場合、人間の学習能力の基本仮定を重視する。学習能力をもった人間が存在しなければ、学習能力のある企業も存在しない。学習能力のある企業のみが革新的であり得るのである。

新しいアイデアは人間の頭脳から生まれる。アイデアの創生のためには**創造性**が必要である。創造性とは、(最低限の要求という意味で)すでに知られた諸要素の組み合わせによって、思考する人間が今まで知らなかった新しい統一体に繋がるような思考操作に発展する能力として定義できる。つまり、創造性は決して僅かなエリート(極端な場合:天才)に限定されたメルクマールではなく、むしろ比較的広く分散しているものだと仮定できる一つの産出能力をいう。もっとも創造的能力の現れ方とその現実化はいろいろと異なっている。たしかに創造性は簡単には学習できないが、素質に基づいて呼び覚ましたり開発できるものである。言い換えれば、創造性は誘発できるが残念ながら継ぎ足しはできない(Mueller 1997: 19 頁以下を参照)。したがって経営者の課題は、企業のなかに創造性を促進する風土を作り、かつ創造的人材を識別しそ

してかれらを開発することでなければならない (Lambertz/Geckeler 1996 : 233 頁を参照)。

創造性は大幅に、人間の“能力域”に根付くものであるが、イノベーション意欲の場合、人間の“意志域”の現象が重視される。逆の表現をすれば、ここでは“変化への抵抗”が重要なテーマとなる。つまりその変化への抵抗の克服が、かれらの企業の中でイノベーションの促進を望むすべての経営者の核心的課題となるのである。イノベーション意欲は、的を射た啓蒙活動（包括的で時宜に適したかつ信頼に足る情報）によって、さらに協力的な意思決定プロセスを通じて、また人員投入能力の拡大（活用の幅）を目指した職業教育や再教育は勿論のこと、延いては特別な金銭的誘因を通じて高められる。言うまでもなくこの関連で経営者がほとんど、あるいはまったく影響を与えられない決定因子もある。例えば次のような因子である。年齢、企業外のコミュニケーション行動（例えば、書物や話題）、職業倫理およびある職種の社会的世評などである。しかし確認できる点は、イノベーション意欲にかなりポジティブな影響を与え得るということである。上述したすべての手掛かり（情報、参加、モチベーション、人材開発）は、このような意図において使われてよいと思う。

### 3. イノベーション促進的全般的管理の諸手段

時代に適した企業管理には、一連の標準的諸手段がある。イノベーション・マネジメントとの関連で言えば、その都度イノベーション促進的な特徴に注目することが重要である。このことは決して自明の理ではない。なぜかと言うとルーチン・プロセスと、“理想型”としてのイノベーション・プロセスのマネジメントとの間には著しい差異があるからである。

#### 3.1 イノベーション促進的企業文化

企業文化とは、企業のすべての経営管理者および従業員の行動、ならびにその見た目を特徴づける規範とか価値観および根本的思考態度などの企業固有の全体をいう。

その時々有力な企業文化の重要な決定因子は例えば以下の諸点である。

- 企業家や経営者の人柄のプロフィール，特にかれらの核心的価値観や気質（例えば，リスク負担とかイノベーション意欲，持久力や貫徹能力）。
- 内外とのコミュニケーションの形態（例えば，様々に異なる階層段階および職業教育レベルおよび年齢層を越えた自然発生的な型にはまらないコミュニケーション，顧客や供給業者との協力的なコミュニケーション，企業内外に対する従業員の革新的な働きを適切な形で強調するなど）。
- 企業家および経営者の権限委譲の用意，すなわちそれがあればかれらは階層上低い地位にある人々に，より大きな行動の余地を与えかつ職分の他，権限や相応の責任を委譲することになる。

イノベーション促進の視点から見ると，－すでに述べたことの他に－例えば次のような文化的特徴があれば好都合であると判断される。

- 階層のトップが自らイノベーションの分野で成果を証明できる。
- 新たな問題解決をテストする率先性や意欲に対して報酬を与える。
- ミスは，それが同じように繰り返されない限り，そしてそれが目標とする改善の出発点として利用できるものならば，ルーチンワークでない場合それが発生しても止むを得ない。
- 顧客同様，供給業者も貴重なアイディア源と見なし，相応に敬意をもって対応する。
- すべての上司に対して，かれの部下が創造的な仕事をするように求めている。上司は，かれの努力に対する相応の成果を通じて評価される。
- もし新しいアイディアが上位の企業家的視点から採用されなかったら，拒否した根拠を当該の者に確信をもって説明する。
- 製品－，方法手続き－，社会的イノベーションにおける成功に対して，それを祝い正当に評価する。その際，陰の協力者も忘れない。

変革への意欲や革新的仕事への欲求に対して現行の価値体系の中で高い位置付けを与える企業文化がなければ，この後述べるあらゆる管理諸手段の効果の潜在力が十分に高まることはない。

### 3.2 イノベーション促進的な目標・戦略システム

個々のイノベーション形態をもってどのような**目標**が達成できるかをすでに図1で示した。管理の日常において重要なことは、イノベーションがそれ自体価値があるのではなく、むしろそれが重要な経済的・社会的柔軟性に関連した企業目標に役立つことを、経営内のコミュニケーションを通じて明確にすることである。“目標による管理”というマネジメントのコンセプトによれば、個々の従業員に対して一般的イノベーションの目標が何を意味するか（例えば、時間、仕事の領域、品質の高さ別に）を具体化しなければならない。

それゆえ例えば、マーケティング部門の従業員とどのような新しい顧客セグメントを開拓すべきか、市場とのコミュニケーションにおいてどのような新しいメディアを投入すべきか、さらに新製品の市場テストをどこで実施すべきかを取り決めることができるかも知れない。また、製造部門の現場の係長との目標の取り決めについて言えば例えば、新しい機械の技術的テストとか新しい製造工程の流れ組織の改善、見習い工の養成段階に対する新しい構想などが考えられる。KMUでは、管理者が目標の取り決めや部下との対話のなかで経験を積んでいけば、自分の職域に対する目標やその帰結の意味の関連づけを具体的に明らかにすることができる。

最高位の企業目標を実現するためには**戦略システム**が必要である。戦略的意思決定によって企業の将来の成功の可能性を確保すべきである。戦略的思考とその計画のためには、この“希薄な信号”を判断する時の空想力と解釈力を伴う将来の変革の最初の兆候を感じ取る感受性が必要である。KMUでは、“戦略的”という表現をしばしば極端に大袈裟な言葉として受け止める。このことは、戦略的根本問題（“わが社は5年から10年後、社内の態勢や市場での評価がどうあるべきか”）を明らかにするとき、またしばしば同時に中小企業者や業務執行社員自らの生活状況を配慮するとき、ますます理解できなくなる。いまだにKMUは、しばしばかれらの経営理念の中で明確に（そしてはっきりと分りやすく）企業が来るべき将来、自社の業績を、はたしてまたいかに区分し、集中化し、改善し補うとしているかを推敲し明らかにしていない。創造的

な従業員が、かれらのアイデアの産物をどこに投入すれば意味があるかを知るためにも核となる能力や達成すべき戦略ポジション（例えば、ニッチ市場におけるマーケットリーダー）などについて知っていることが重要である。さらにわれわれは、戦略選択の中において以下の設問に根拠をもって（そして“前線近くで”）答えられるように、できるだけ多くの業績能力を有する意欲的な従業員の協力を必要とする。

- 企業内部の強さと弱さはどこにあるか。
- 市場において特定の措置の束の機会や危険をどのように生み出すことができるか。
- どのような、そしてどれくらいの経営資源（人、資金、設備など）を、将来の成功の可能性改善のために選択した行動のために用意すべきか。

M. ポーター（Porter 1985 を参照）によれば、競争戦略の基本バリエーションは、1. 包括的なコストリーダー、2. 差別化および 3. ニッチ戦略（すなわち重点分野への集中）から成り立つということである。一つの分野におけるコスト優位を意味する“コストリーダー”の戦略ポジションに対しては、方法手続きイノベーションが有益なことが実証されている。“差別化”の場合、一つの製品または業界全体で類のないサービスを創り出すことが課題となる。製品革新が明らかにこの場合、戦略に適しているようである。ニッチ戦略の場合（例えば、特定グループや地理的に限られた市場への集中）、製品、および方法手続き革新がニッチ市場における優位なポジションをもたらすことがある。以上に挙げたすべての戦略に対しては、一定の質と自由な発想能力をもつ人的資源を前提にする。人材開発、作業時間コンセプトおよび報酬体系などの分野における社会的イノベーション、この関連でいうと非常に役立つことが明らかである。

企業の戦略システムの中では、前述したイノベーションの諸形態に対する手掛かりを示さなければならない。戦略思考を数人の“枢密顧問官”に委ねてはならない。少なくとも戦略的な部分問題に対しては、多くの企業構成員が参加できるのである。このことには、戦略思考が職場で行えるようにマネジメント

の意識的行動（例えば、戦略ワークショップの組織）が必要である。

### 3.3 イノベーション促進的なインセンティブ・システム

イノベーションの大きな意義についてはすでに指摘した。マネジメントの使命は、プロセスに参加する従業員のイノベーションに好都合なモチベーションを引き起こすことにある。

イノベーション・プロセスには多くの人が参加している。その人々の中には、職務上積極的に新しいアイデアを生み出したり実行に移すべき従業員（例えば、開発部門のエンジニア、デザイナー、広告宣伝のスペシャリスト、プロジェクト・リーダーら）が含まれる。これらの人々に対する有効なインセンティブについて次に例を挙げてみよう。

モチベーションおよびイノベーション研究の多くの論文を見ると（特に Becker 1991：578 頁および次頁以下；Riekhof 1991：700 頁および 701 頁；Specht/Beckmann 1996：314 頁および次頁以下；Vahs/Burmester 1999：175 頁および 176 頁を参照），いま挙げた人々に対しては当該の職務内容とそれに直接関連したインセンティブが特に有効なことが想定される。これらの人々は、取り分け職務の遂行に自らの能力を試したり，さらに発展させられるような職務を必要としている。職務領域を極端に狭く定義すべきでないことを多くの論文は認めている。仕事は単独では行い得ないから，上司や同僚との協働に大きな意義を認めなければならない。もちろん金銭的なインセンティブも，イノベーションに有効なシグナルであることを示さなければならない。

つまり業績の構成要素をそれ相応に考慮すべきである。顧慮すべきことは，例えば実行可能なアイデアとか，アイデア実行プロセスにおける一定の段階目標に達した者への特別賞与である。現代のパーソナル・マネジメントの考え方に基づけば，定期的な従業員との対話とか集団アンケートや従業員アンケートを通じて，イノベーション・プロセスに参加する者が，かれらの能力の投入にどうすれば心を動かすことができるかについて具体的で時宜を得た手掛かりを得ることが得策である。またコスト発生要因にはなるが，決して創造



表2 革新的従業員のための効果的インセンティブ

インセンティブのカテゴリー	具 体 的 な イ ン セ ン テ ィ ブ
ジョブ (内容, 自由行動余地, 発展 機会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顕在的・潜在的能力に合った挑戦的な仕事</li> <li>●自分のアイデアが発揮できて具体化できる機会</li> <li>●ジョブローテーションの可能性 (投入の可能性を広げるための系統立った職場の配置替え)</li> <li>●プロジェクト活動</li> <li>●専門分野での昇進の可能性 (それと結び付いた再教育の機会)</li> <li>●専門領域で登用される可能性</li> <li>●職場の保証</li> </ul>
人的なジョブの環境 (上司, 職場の同僚および社 外の仲間, 部下)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●有能な同僚との共同作業の促進</li> <li>●確かな上司との良い協働</li> <li>●上司による人的評価</li> <li>●企業を越えたエキスパートとの経験交流</li> <li>●学習能力のある部下との共同作業</li> </ul>
物的インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●給与の高さ (全国・業界・職能レベルなどと比較して)</li> <li>●給与の中の業績部分の割合</li> <li>●イノベーションに関係のある業績に対する特別ボーナス (改善案, 成功プロジェクト)</li> <li>●企業への資本参加の可能性</li> </ul>

的な成果には結び付かない偽インセンティブ策は早めに廃止できる筈である。インセンティブの順位は, “複合的人間” の仮定によれば従業員サイドにおいて時々変化する。表2に挙げたインセンティブは, 目標を定めたアンケートにヒントを与えるという意味のものである。

多くのKMUでは, 未だに望ましい程には企業の内外労働市場の革新能力とか革新意欲のある専門家や経営管理者らの能力を伸ばす可能性の点からKMUの有利さを理解させることができていない状況が確認できる。KMUの有利さは, 全体の成果に対する一人一人の貢献度が一目で分かり認識できる上, コミュニケーションや意思決定のプロセスが短いところにある。その時々職務, 権限および責任の形や, 物的インセンティブの割り振りが, 大企業におい



てよりも KMU のほうが、従業員の一人一人の能力に適合させることができる。

### 3.4 イノベーション促進的な役割と組織構造

ルーチン・プロセスに有利に作用する組織的諸規定が、しばしばイノベーション・プロセスには全く逆の影響を及ぼすことがある。この相対立する関係を克服することが企業経営者の一つの使命である。

まず、イノベーション・プロセスにおける個々の役割について考えてみよう。段階区分からわれわれは、(1) 創造的なアイデアの創出、(2) 分析的問題解決および (3) 精力的なアイデアの具体化などの領域で特に優れた職位担当者が必要であることが分かる。いま、経営管理者をもっぱら発見者として見るか、分析家として見るか、それとも実行者として見るかを検討してみた場合、すべての役割は平等に配分されているということから出発してはならない。極めて稀なケースでは、三つのすべての素質を同じ程度に備えた万能な人に出会うことはできる。このことからイノベーションにおいて成果を上げるためには、様々に異なる人々の協力が必要であることが結論づけられる。

創造する人は、企業階層の中ではプロモーターや“後援者”を必要とする。人はこれらの人々を代父、助言者、スポンサーまたは権力プロモーターと呼んでいる。新しいアイデアは、いずれにしても抵抗に遭うから特にこれらの人々の助けが必要になる。このことは言うまでもない。新しいアイデアが実現されれば経営内の多くの力関係に変化が起こるからである（予算の配分変更、人の新たな配属、階層関係の変更、所得割合の新たな配分など）。専門プロモーター、つまり専門的に精通した気持ちの上でも積極的に参加するアイデア・プロモーターの新しいアイデアを慎重に目標と戦略の観点から審査できるように、至るところに存在している変化の抵抗に対する“拮抗力”を植え付ける必要がある。それゆえ、イノベーションの次の部分段階に対して新しいアイデアを移すためには、重要な“アイデア擁護者”が登場しなければならない。専門プロモーターと権力プロモーターとが必ずしもいつもただ一つ

の階層ラインの中に存在するとは限らない。公式的な組織決定（例えばプロジェクト組織）を行うことによって、両方のタイプのプロモーターが協力し合えるように配慮するとか、あるいはアイディアの発案者と実行者が“正規のルート”以外のところでも一致できるような風通しの良さが存在しなければならない（E. ヴィッテの基本理念の意味でのプロモーター・カップルによる自主的調整、Witte 1973 およびこれをさらに発展させた Hauschildt 1997 の著書を参照）。

イノベーション・プロセスの個々の段階に対しては、異なった組織的規則が効果的であることが証明されている。KMU においてしばしば見出されるように、課業別（例えば職能分野別：調達、製造、販売、会計管理など）に構成された本業のための組織から出発してみるが、これはルーチン業務の主要組織となっている。この場合、アイディアの発見と評価には計画チームおよび審査チームを設けることが有意義であろうと思われる。アイディア実現に移行する場合、プロジェクト・リーダーの強い決定権限とか平均的な決定権限を持ったプロジェクト組織が得策である。新種の組織プロセスに確実に精通した後は、補足的で重複した組織要素（チーム、プロジェクト；Gemünden/Högl 2000 を参照）を再び整理すべきである。また、すべての職務は、課業別に構成された主要組織の枠組みの中で遂行する。つまり、当該組織構造の柔軟性が問われているのである。それは、その時々職務の特徴に適合できるものでなければならない。決して自己目的であってはならない。むしろ企業の最高目標に役立つものでなければならない。

KMU においては、しばしば組織に関して次のような見解がある。

- “われわれには、あらゆることのために専門家を動員し委員会を設ける可能性はない”。
- “われわれのトップは、いずれにしても日々の業務のために 100% を遥かに超え忙殺されている”。
- “われわれが仕事の負荷をリミットに抑え、今日のうちに最も旨くできることに集中することがわれわれのコスト・競争上の利点である”。

以上の言い分はなるほど納得できるが、企業家的な先見の明を失わせる。日々の業務にかかりっきりなのは危険である。簡単に言うと、ルーチンは創造性を排除する！のである。したがって、日々の業務の大きな義務ノルマから、常々反復的に、ある部分を次の階層段階へ委譲すべきであろう。そのことによって、自分の業務日程の中に革新という企業家的中心課題のために自由に考え行動する余地が生まれてくるのである。

以上のような状況を踏まえ、経営経済人である H. ジルバー (Silber の論文 1986 を参照) の提案が依然として注目されるのである、かれによれば、有能な職務担当者をルーチン・プロセスだけに固定せず、同時に目標を定めて変革プロジェクトに含めることが重要である。専門的な基本職務 (例えば財務・会計とか製造部門の本来の職務) の遂行の他に、調整役 (“横断的職能担当者”)

#### 研究開発情報

(例えば、相応なデータバンクの構築、社内の担当者にとって重要な認識を精選、総合大学、単科大学およびその他の研究機関との接触の促進)

#### イノベーションの準備

(例えば、アイデア探索法／創造性技法の分野で知識や技能の習得、経営提案制度の中に統制機能を取り入れる)

#### イノベーションの見込計算

(例えば、イノベーションの有利性評価のための企業に適した方法の構想化、革新プロジェクトの予算書作成とその監視、資金源と促進策の審査)

#### イノベーション協力

(例えば、顧客、部材供給業者、協力サプライヤーなどの中に適当な協力相手を探す、協力関係の開拓、促進および評価)

#### プロジェクト・マネジメント

(プロジェクト・マネジメントのための手段についての絶えざる概観的知識、特に重要なプロジェクト課題の計画および統制、さまざまな形のプロジェクト組織のためのルール作り、プロジェクト組織特にプロジェクト統制委員会における協力)

#### イノベーション・マーケティング

(例えば、イノベーションの視点から継続的に顧客と競争相手の観察、製品デザインと品揃えへの協力、新製品のための宣伝活動の計画)

図3：中小企業におけるイノベーション活動の調整担当者 (H. Silber の論文に依拠した。Silber 1986, S. 246 f. を参照)

として専門特殊なイノベーション課題に取り組ませる長期的義務を、特に有能で責任感のある人を選んで、その者に課す必要がある。イノベーションの調整役に当たる誰もが、企業内外のすべての関連した部署との間でしばしば情報交換や仕事の関係を保ち、かつイニシアティブをとる役割を果たす。もっとも、その関係やイニシアティブを（例えば詳細な職務記述書の中で）細かく規定する必要はない。経営者はいろいろな部署の生産的な共同作業を主導し、イノベーション・プロセスの効果と効率を監視する。この考え方は（図3を参照）、イノベーション課題がただ単に散発的な特別な活動によって解決されるだけでなく、連続して最低限のものは保持されるべきことを認識させるものである。

まさに中小企業にとって以下のことを認識することが肝要である。

- イノベーション課題の引き受けを、即興の才のある者に委ねたままでは良くない。
- 組織構造は適合力がなければならない。イノベーション促進的な組織は、官僚制の逆のものである。
- 人材が少ない場合でも、重点の置き方と調整次第ではイノベーション課題の引き受けにおいて著しい成果を上げることができる。

### 3.5 イノベーション促進的な管理様式

管理様式の分類のために多くの試みがなされている。本稿において取り上げる対象については、さまざまなタイプの管理様式を分類する必要上、その時々参加（関与）の度合いを用いるのが適切であろう。“参加度”（PG）のメルクマールは、上位者の意思決定への下位者の参加の程度を示している。低いPGは、上位者が単独で決定を下しそれを下位者に伝える場合を言う。この場合下位者の協力は、せいぜい意思決定準備段階の部分活動に限られる。中位のPGは、上位者が暫定的な決定を下し、部下の反応を考慮して最終的な決定を下す場合を言う。そこには相互助言という意味での協力関係がある。高いPGの場合、上位者が解決すべき問題と限界（例えば、納期、予算枠）を示し、そ

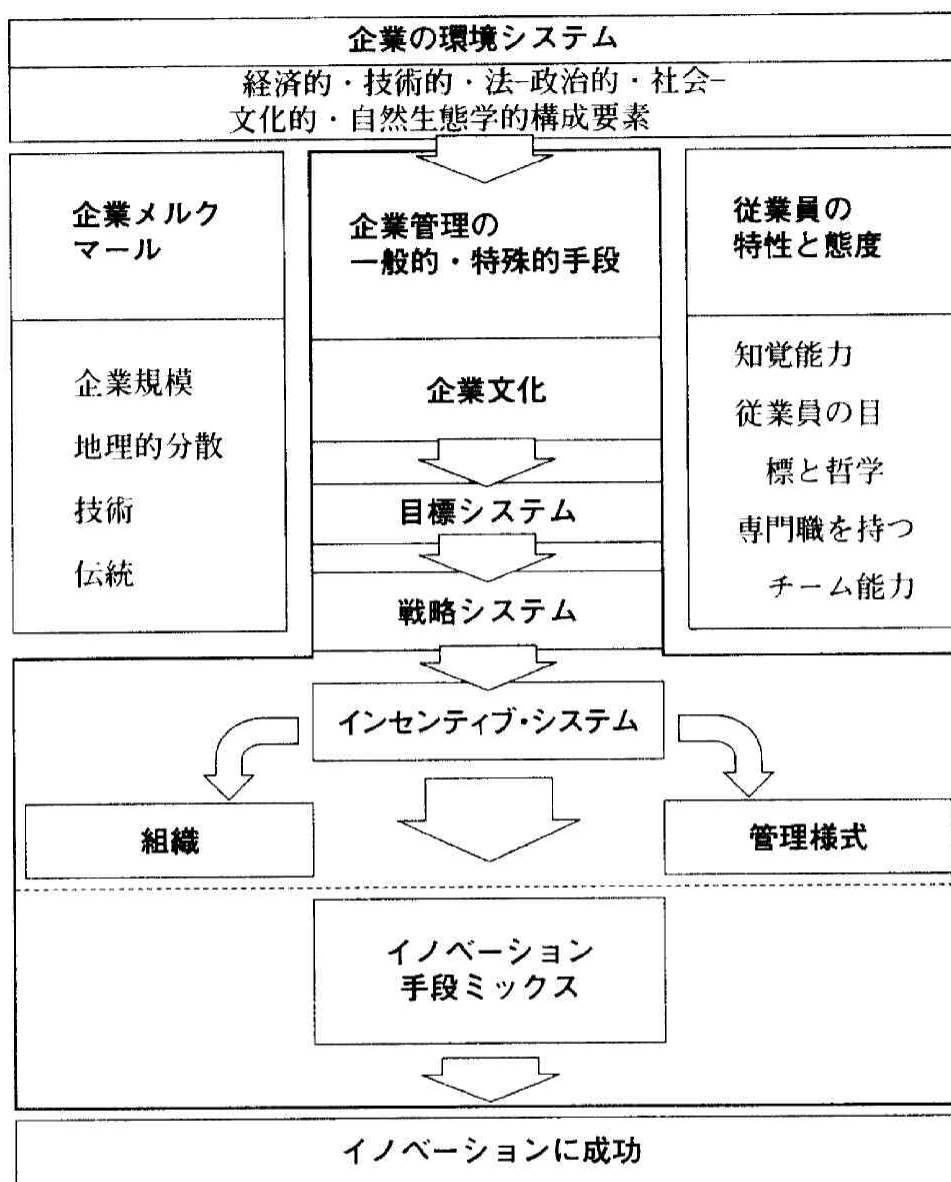


図4：イノベーション・マネジメントの準拠枠

の限界の中で決定すべき形を言う。したがって上位者は、下位者の中から出てきた最高の解決案を自分のものにする。

管理状況は、イノベーション・プロセスの中において変化する。それゆえ、われわれはいろいろと度合いの異なるPGがあることから出発しなければならない。一般に専門書は、イノベーション・プロセスにおける参加的管理様式の優位性をもって説き起こしている。しかし段階区分のほうが有意義である。

アイデア創出段階では、創造的個人を意味するメルクマール（高い自主性、強い自意識、純然たる形式的権威への嫌悪）や職務設定のメルクマール

(少ない構造化) 高い PG を持つ管理様式以外の他の選択肢を認めない。**アイデア採用段階**では、状況は幾らか違ってくる。原則としてここでも、中位から高度の参加が擁護される。迅速な決定と実行段階におけるより良い準備との間で当事者の参加を通じて、何らかの妥協を見出すべきである。**アイデア実行段階**では、状況は比較的強く構造化される。時間目標の遵守がしばしば優先される。したがってしばしば PG は低下する。

成功するためには明らかに、“管理様式適応力”すなわち所与の状況の具体的な要請に管理様式を適応させていく上位者の能力が決定的となる。(課題の種類や下位者の特徴などの) 状況および下位者の潜在能力を活用しさまざまな度合いの参加を自信をもって説明する意欲と能力に対する診断的センスが、イノベーション・プロセスにおいて特に求められる上位者の資質である。

### 3.6 イノベーション・マネジメントの準拠枠

本稿において筆者は、全般的管理手段をイノベーション促進的に方向づけることに最大の価値を置いてきた、このことは、ほとんどいつも大きすぎる期待が、特別なイノベーション手段を切り離して用いても(例えば, Thom 1996; Etienne 1997 を参照) 製品-, 方法手続き-および社会的イノベーションについて大きな持続的成功が得られるということに結び付けられる確信があるからである。筆者は、イノベーション手段ミックスの要素は全般的管理諸手段がイノベーション・プロセスに方向づけられることがない場合、殆ど効果はないという命題を支持してきた。これらの全般的な手掛かりは企業規模とはあまり関係がない。企業規模は、特別な手段(イノベーション手段ミックス)を用いる場合、本質的により大きな役割を果たす。企業管理の全般的・特殊的手段の具体的投入は、企業独自の状況判断に基づいて行われる。状況判断をする時は、特に環境、企業、従業員などのメルクマールを分析しなければならない。図4は、取り上げた手段と選び出した状況メルクマールとを概観したものである。



#### 4. 結 語

“革新すること”を筆者は、特に企業者機能だと思っている。革新者だけが本当の企業家である。しかしかれらが単独ですべてをなすことはできない。かれらは“革新的ヴィールス”を、できるだけ多くの経営管理者と従業員に感染させることの必要性を知っている。かれらは投資やイノベーション促進のために公的資金を探し出し利用することに集中することはない。主としてかれらは、もちろん与えられる機会を賢明に利用しながら、かれら自身の企業者のビジョンや野心を追い求めるべきである。企業家的な勘だけでは十分でない。全般的管理諸手段を徹底して、－平常業務の場合もイノベーション業務の場合も－利用しなければならない。しかし知識経験豊かな企業家なら、平常とイノベーションの場合の部分的ではあるが極めて重大な違いのあるのを知っている。結局、革新志向的な企業者は、特別なイノベーション手段を使うことを知っている。この点について本稿で取り上げることはできなかった。特に例えば、研究開発、製品計画、組織・人材開発など(Thom 1992: 30 および Vonlanthen 1995 らの著書を参照)。イノベーション・マネジメントは、公経営体が新たな方向を目指す場合にも貴重な貢献をすることができる。公的セクターの特殊なケースを本稿で取り上げることはできなかった(Thom/Ritz 2000 の著書を参照)。

企業規模は、ここに挙げた管理手段を応用する場合に何ら原理的な制限とはならない。革新的競争においては利益機会、すべての企業規模、つまりリーグ戦に参加している“グローバル・プレーヤー”にも、また選手権への候補者たらしとする“ローカル・プレーヤー”にも与えられている。至るところで経営内のイノベーション促進の絶えざる改善を行うことが成功への前提条件である。

邦訳者 本学経済学部教授 清水敏允



## 参考文献一覧

- Becker, Fred G. (1991) : Innovationsfördernde Anreizsysteme. In : Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S.567 – 593.
- Etienne, Michèle (1997) : Grenzen und Chancen des Vorgesetztenmodells im Betrieblichen Vorschlagswesen. Eine Fallstudie. Bern et al. 1997.
- Gemünden, Hans Georg/Högl, Martin (2000) : Teamarbeit in innovativen Projekten : Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung. In : Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, hrsg. v. Hans Georg Gemünden und Martin Högl, Wiesbaden 2000. S. 1–31.
- Hauschildt, Jürgen (1997) : Innovationsmanagement. 2. Aufl., München 1997.
- Lambertz, Michael/Geckeler, Hermann (1996) : Total Innovation Management. In 7 Schritten zum Erfolg, Düsseldorf 1996.
- Müller, Roland (1997) : Innovation gewinnt, Kulturgeschichte und Erfolgsrezepte, Zürich 1997,
- Porter, Michael E.(1985) : Competitive Advantage, New York et al. 1985
- Riekhof, Hans-Christian (1991) : Anreize im Innovationsprozess. In : Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 685–703.
- Schein, Edgar H.(1974) : Das Bild des Menschen aus der Sicht des Managements. In : Management. Aufgaben und Instrumente, hrsg. v. Erwin Grochla, Düsseldorf et al. 1974, S. 69 – 91.
- Silber , Herwig ( 1986 ) : Innovation durch Querschnittskoordination . Ein Anwendungsbeispiel für Klein- und Mittelbetriebe. In : Zeitschrift "Führung + Organisation" (zfo), 55. Jg. 1986, Nr. 4. S. 243–251.
- Specht, Günter/Beckmann, Christoph (1996) : F&E-Management, Stuttgart 1996.
- Thom, Norbert (1980) : Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Königstein/Ts. 1980.
- Thom, Norbert (1992) : Innovationsmanagement. Die Orientierung 100, hrsg. v. Schweizerische Volksbank, Bern 1992.
- Thom, Norbert (1996) : Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements, 5. Aufl., Bern et al. 1996.
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000) : Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden 2000.
- Vahs, Dietmar/Burmester, Ralf (1999) : Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart 1999.
- Vonlanthen, Jean-Marc (1995) : Innovationsmanagement in Schweizer Unternehmen. Ausgewählte organisatorische und personalwirtschaftliche Betrachtungen. Konzeptionelle Grundlagen-Drei Explorativstudien. Bern et al. 1995.
- Witte, Eberhard (1973) : Organisation für Innovationsentscheidungen. Göttingen 1973.