

イノベーションをマネジメントする ～経営学の視点から～

森 良弘 (同志社大学大学院ビジネス研究科)

yosmori[at sign]mail.doshisha.ac.jp

1. はじめに

科学・技術の分野で新しいことを発見・実現したときの喜びは何ごとにも代えがたいものがある。私は学生時代に分析化学研究室でその楽しさを知り、企業に就職してからも約30年にわたり様々な分析技術の開発に携わってきた¹。しかし一生懸命技術開発を行ってはいいたものの、最初の勤務先は事業売却、次の勤務先は事業撤退となり人生設計を大きく崩されてしまった。その経験から、よく言われる「技術で勝ってビジネスで負ける」とはどういう意味なのかという疑問を抱くに至り、2015年に同志社大学大学院ビジネス研究科(同志社ビジネススクール)に社会人学生として入学した²。そこでこの学びから、これまでいかに自分がビジネスの仕組み(理論)を知らずに技術開発に当たっていたかを思い知らされ、それを広く技術に携わる人に伝えねばならないと考え2022年4月に現職に移った次第である³。本講演では経営学の中の「イノベーション」を実現するための先人の理論の一端を紹介する。

2. 競争戦略

本題の前に競争戦略について簡単に解説する。競争戦略論が目指すのは極論すると「独占」による価格支配である。この考え方には賛否があると思うが、現実問題としてグローバル競争はこの論理の下でなされており、思い入れや志だけでは勝つのが困難なもの事実である。

競争戦略にはさまざまなバリエーションがあるが有名なのは「ポジショニング論」と「資源依存論」で、簡単に言うと前者は市場を選択した時点でほぼ勝敗が決まっているとする立場、後者は同じ市場内でも組織能力の高い企業が勝つという立場である。実証分析によれば、企業業績のばらつきの15%をポジショニング論で、45%を資源依存論で説明できる。荒っぽい言い方だが、勝負の15%は市場選択(偶然の産物であることも多い)で決まっているということになる。しかし企業はその成功体験から、市場選択でなく組織能力で勝ってきたと思いがちであり、注意が必要である。ちなみに企業業績の残りの40%は制御できない要因とされている。経営には自然法則がなく、常に変化する環境下での人間の意思決定に基づくものなので不確実性は避けられないのであろう。このため、一定の失敗を前提とした行動が必要となる。

3. イノベーションとは

日本では「イノベーション」に「技術革新」という訳語が当てられることが多いが、これは間違っている。技術の革新性とは無関係に、社会に新しい価値を提供した製品やサービスがイノベーションである。このことは、英語の“innovation”が技術以外も含む広い概念であること、中国語訳の「創新」が新技術を前提としていない表現であることから理解できる。

もちろん高度な技術を目指すこと自体が否定されるものではないが、一方で社会に価値を与えない技術はいずれ淘汰され、最悪の場合は倒産や失業という大きな社会損失につながるということも

考えねばならない。だからこそイノベーション論では、技術の高度さ以上に社会に価値を与えること、すなわち事業を継続・発展させるのに十分な利益を出せるかどうか重視される。

4. イノベーションをどう起こすか

イノベーションは計画的に起こせるのか、それとも偶発的にしか起こりえないのかについては、研究者により立場が異なっている。計画的に起こせるという立場からは、顧客の真のニーズを探るための方法論が提案されている。ここで真のニーズとはユーザーの意見のことではなく、ユーザー自身が当たり前すぎて口にすら出さないような隠された困りごとのことを言う。方法論としては、ジョブ理論⁴やデザイン思考⁵がある。一方、偶発性に左右されるという立場からはトライアンドエラーを高速で繰り返すことが重視され、そのためには失敗を許容する企業文化の醸成が重要となる。また予測困難な環境の中でイノベーションの探索に適した行動指針(パターン)も提案されている⁶。

他にも様々な立場があり百花繚乱の様相を呈しているが、重要なのはそれぞれの立場から理論や方法論が提案され、それらによりイノベーションを実現した実例が存在していることである。すなわち、ある程度の方針や計画性をもって一定の手順で取り組むことでイノベーションを起こしやすくなることがわかっている。

5. おわりに

今回はイノベーションマネジメントのごく一部しか紹介できていないが、その全容さらにはマーケティングや組織マネジメント分野まで含めると膨大な知識の蓄積がある。それを知っているか知っていないかで研究開発への取り組み方が大きく異なってくるので、興味をお持ちの方は教科書⁷等を読まれることをお勧めしたい。筆者への勉強会等の依頼も歓迎している。

また筆者は経営学の研究者として「技術者の認知バイアス」についての研究を進めている⁸。多くの技術者の方は同意されると思うのだが、技術者は論理的なように見えて実は直感を多用していて、時々間違った意思決定をしてしまうことがある。その原因を認知心理学の観点から解明したいと考えており、協力いただける方を募集している。

¹ researchmap (<https://researchmap.jp/yoshihiromori>)

² 森良弘 (2023) 「分析化学から経営学へ」『ぶんせき』 p. 330. (<https://bunseki.jsac.jp/wp-content/uploads/2023/08/p330.pdf>)

³ 同志社大学 LIAISON 70 号(https://kikou.doshisha.ac.jp/visitor/news_magazine.html)

⁴ クレイトン・M・クリステンセン他 「ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム」(ハーパーコリンズ・ジャパン).

⁵ ティム・ブラウン「デザイン思考が世界を変える イノベーションを導く新しい考え方」(早川書房).

⁶ サラス・サラスバシー「エフェクチュエーション」(碩学舎).

⁷ 清水洋「イノベーション」(有斐閣).

⁸ 森良弘・北寿郎 (2021) 「新技術に対する技術者の認知バイアスに関する研究」『BMA ジャーナル』 21(1), pp. 15-29. (https://www.jstage.jst.go.jp/article/bma/21/1/21_15/pdf-char/ja)