

多様性とイノベーション



立教大学
経営学部 教授
尾崎 俊哉

1. はじめに

「組織の多様性がイノベーションにつながる」という話がある。女性や外国人を登用したらイノベーションが起こり、業績も向上するというものだ。本当だろうか。

組織の多様性をめぐって、異なる課題が存在する。まず、性別や人種などによる差別の問題。次に、異文化経営の問題。3つめが、イノベーションと直接に関連する、競争力の問題である^{注1}。以下の考察は、第一の、差別をめぐる法令遵守や社会的責任はクリアしたうえで、企業が競争上の大きな課題に直面している、という前提で行う。

2. 定義

イノベーションの定義は、さまざまである。かつてシュンペーターは、商品、生産方式、販路、サプライ、組織、の5つの領域で何らかの新しいことが生み出され、それが組み合わせられることをイノベーションと定義した^{注2}。近年のイノベーション研究の基礎を作ったヘンダーソンとクラークは、「要素」(コンポーネント)と、「アーキテクチャ」(全体構成)に基づく4分類を提起した^{注3}。自動車を例にとると、エンジンやギアなどさまざまな要素を有機的に組み合わせて「移動手段」という価値を提供するという「アーキテクチャ」としての自動車は、この150年ほどあまり変わっていない。しかしそれぞれの要素のレベルで次々と「漸進的イノベーション」が起こり、かつてとは比べるまでもなく燃費もよく快適な自動車になった。

車種ごとに設計を行っていたものを、異なる車種で車体の基本構造を共通なプラットフォームにして、開発期間を縮小し、製造コストを下げたとする。それを実現するためには、要素のレベルではなく、アーキテクチャのレベルでイノベーションを起こす必要があったことになる。他方で自動車のアーキテクチャや、コアとなる要素はそのままに、エアコンやナビなど新たな

イノベーションを付け加えていくのが「モジュラー・イノベーション」。自動車のアーキテクチャを、ネットワークにつないで移動の社会的最適化を目指すCASEやMaaSという全く新たなものとして再定義し、必要な要素を新たに開発すれば、要素のレベルでもアーキテクチャのレベルでもイノベーションが起こることになる。これが「革新的イノベーション」である(下図参照)。

図：イノベーションの4分類

	連続的	非連続的
要素の変化	漸進的イノベーション	モジュラー・イノベーション
全体構成の変化	アーキテクチャ・イノベーション	革新的イノベーション

出所：ヘンダーソン＝クラークをもとに筆者作成

このように、自社の商品の現在の優位性が、どのような分野のイノベーションによってもたらされているか、これから先、どのような分野のイノベーションを起こすことで、自社の商品の優位性を維持したり新たに獲得したりできるか、によって、必要なイノベーションも異なる。

クリステンセンは、市場にどのような影響を及ぼすかという観点から、イノベーションを2つに分類した^{注4}。ひとつは既知のニーズを満たすもの。たとえば、これまでよりも軽量化や高速化を実現するなどのイノベーションで、これを「持続的イノベーション」と呼ぶ。それに対して、これまでになかった市場を作り出すものを「破壊的イノベーション」と呼んで、前者と峻別した。

3. イノベーションの起こし方

どうやってイノベーションを起こすのか。シュンペーターは初期において「アントレプレナー」が、後年に「寡占的な巨大企業」が、その重要な担い手であるとした。前者は、個人の卓越した能力とリスク受容が評

価され、後者は、市場への影響力(したがってイノベーションの方向性への見通しをもちやすいこと)や、大規模な研究開発に必要な資金と人材、組織的な計画立案と実行能力などが評価された。

後者はいうまでもなく、戦後長く世界を牛耳っていたアメリカの巨大企業の研究から導かれた考察である。しかし70年代以降、規模や資金で劣り、イノベーションを起こす能力が十分ではないはずの日本企業が、アメリカ企業を追撃し始める。ここから、大きく2つの新たな考察が導かれた。ひとつは、イノベーションを自前で行ってきたアメリカ型の限界である。クリステンセンは、そのような企業は「持続的イノベーション」に長けていても、「破壊的なイノベーション」を起こすのが困難なことを、「イノベーションのジレンマ」として明らかにした。

その理由のひとつが、巨大組織に特有の官僚的な意思決定プロセスであり、もうひとつが、自社が築きあげてきた既存事業との共食い(カニバリゼーション)の問題である。さらには、ますます短期的なリターンを求める投資家の圧力のもと、巨額の研究開発投資を長期的に回収することが困難になってきたという問題もある。その結果、そのような足かせの少ない新興企業や海外企業からの挑戦に柔軟に応えられないというのである。

この点を別の角度から考察したのが、サクセニアン「地域クラスター」やチェスブロウの「オープン・イノベーション」である。サクセニアンは、IBMやDECなど、ハーバードやMITのあるボストン近郊に研究拠点をもっていた東海岸の伝統的な企業と、アップルやHPなど、シリコンバレーの新興企業のそれぞれについて、イノベーションの起こし方を対比した^{注5}。

そこから、シリコンバレーで起こっているイノベーションは、それまでのアメリカで当たり前だと思われてきた、産学連携も含めて閉鎖的なイノベーションの起こし方とは異なることを発見した。多様な役割の担い手が、地域的にオープンでゆるやかに広がるネットワークの中で、企業を超えて有機的につながる。チェスブロウは、このような地域的なイノベーションを育むクラスターを、グラノベッターらの社会的ネットワーク理論を踏まえて分析し、「オープン・イノベーション」と名付けた^{注6}。

これらの考察は、イノベーションを企業内の閉じた活動としてではなく、より広く社会の次元でとらえる研究として位置づけられる。その代表が、フリーマンやルンバルらが提起した、「ナショナル・イノベーション・システム」である。フリーマンは、キャッチアップに必要なイノベーションをフロンティア型のイノベーションと峻別する。そのうえで、キャッチアップに必要なイノベーションを次々と生み出していた日本企業の分析から、日本が非常に効率的な「ナショナル・イノベーション・システム」を構築し、そのなかで日本企業が国際競争力を構築する過程を明らかにする。

そこでは、政府が戦略的な産業政策により企業に方向性を示し、補助金などの直接的、および税控除などの間接的な支援策を提供する。企業は、そのような政策支援の上に長期的な投資を行うが、そのような経営を可能とした背景に、忍耐強いガバナンスや労使関係、質の高い労働者やそれを支える教育制度などもあった。それを一体的なシステムとして提起したのである^{注7}。

ちなみにフリーマンは、日本がキャッチアップで成功を取めた後、オープン・イノベーションも活用するフロンティア型のナショナル・イノベーション・システムへの転換で困難に直面したことも示した。大企業のみならず社会全体が、クリステンセンの明らかにしたイノベーションのジレンマに似た状況に陥っていたというものである^{注8}。

ルンバルは、イノベーションの方向性がフリーマンの示すフロンティア型とキャッチアップ型の二項対立に陥らないことを、デンマークを例にとって明らかにする^{注9}。人口600万人弱の同国経済の担い手は、巨額の研究開発費も人材も負担できない中小企業である。政府の予算規模も小さければ、シリコンバレーのようなリスクマネーの出し手である投資家や、多岐にわたるモジュール・イノベーションを担う多くのアントレプレナーなど、層の厚いオープン・イノベーション・システムがあるわけでもない。

そのような小国が日本をはるかに上回る豊かさを実現しているのは、同国の中小企業の多くが、いくつかの産業分野で、イノベーションに基づく国際競争力を獲得していることにあるという。確かに補聴器や人工肛門などで世界的シェアを誇る特殊医療器具メー

カー、北欧家具や食器・陶器メーカー、音響、建築やインテリアのデザイン事務所など、いずれも付加価値の高いニッチな分野で世界的な存在感を示す中小企業が同国から多く輩出されている。

ルンバルは、これら中小企業のイノベーションを総称して「ローテク・イノベーション」と呼ぶ。フロンティア型にせよキャッチアップ型にせよ、従来の資本と科学技術が集約的な「ハイテク・イノベーション」との対比である。そしてデンマークの中小企業があまり資本もかけずに継続的にニッチなイノベーションを生み出し、国際的な競争力を維持してきた背景として、自主的・裁量的な職場での学びのプロセス、それを可能とする権限移譲と信頼関係、経営側には自由な解雇権が、労働者には手厚い失業支援が同時に保障され、双方でリスクを取れる労使関係、そして闊達な探求心の醸成につながる多様性を重視した教育、などが有機的につながった「デンマーク・モデル」の存在を示したのである。このようなさまざまな考察から、イェーガーは、①創造性や好奇心など多様な能力の養成、②多様性の中での競争と協調のバランス、③リスクを引き受ける資本、の3点を共通項として抽出した^{註10}。

4. 組織の多様性の意義

では、イノベーションの起こし方のどの部分と、組織の多様性がつながるのだろうか。第一に、性別や人種などの差別をなくす話と、イノベーションを起こして競争力を向上させる話では、「多様性」の対象が異なる。前者では、性別や人種など、差別の防止の対象としての「人権上の多様性」が重視された。しかし後者で求められているものは、創造性やものの見方、価値観や発想など、「能力の多様性」である。

もちろん、性別や人種に基づいて教育やキャリアで差別や区別が行われていた場合、異なる能力がこれらのグループごとに構築されてきたかもしれない。これはフェルプスらが「統計的差別」として明らかにした問題である^{註11}。そこでは、マイノリティは生まれつき生産性が低いのではなく、マイノリティが社会的に差別され、教育や就業機会が制限されてきたことを通して、生産性や能力が異なっているように見えるという、「因果関係の逆転」が明らかにされた。性別や人種をめぐる人権上の多様性は、イノベーションを起こすための組織の能力の多様性とは、本来は別のものである。

第二に、自社はどのようなイノベーションを、なぜ

生み出す必要があるか、を確認する必要がある。もしも自社が、漸進的イノベーションやモジュラー・イノベーションを起こしてきており、市場は今後も大きく変化するとは考えにくい、というのであれば、これまでの組織の在り方を見直す必要は少ないだろう。

自社が、漸進的イノベーションやモジュラー・イノベーションを起こす段階で競合他社に劣っている、という場合はどうか。市場のニーズをくみ上げ、そのようなニーズに応えるためのイノベーションの方向性を定めるというマネジメント・レベルでの問題が大きいというのであれば、そのような判断を行う管理職や経営層における発想の多様性や柔軟性を、組織の多様性を通して実現できるかどうか、という話になる。イノベーションの方向が決まった後に、必要なイノベーションが起こせない、という問題であれば、多様性以前に、組織の能力が不足している可能性もあるだろう。モジュラー・イノベーションを起こすための自前の組織能力が不足しているというのであれば、他社との協業やオープン・イノベーションの活用も検討されるべきである。

アーキテクチャ・イノベーションや革新的イノベーションを起こす必要がある、あるいはライバルが破壊的イノベーションを起こしており、そのなかで生き延びる必要がある、というケースはどうか。その場合、自社において「イノベーションのジレンマ」を克服できるかどうか、最初の課題となる。ガバナンスを含め、従来の延長線上ではできない意思決定を行い、大胆な組織的改革を構想し、実施する覚悟をもち、実現するための多様性が求められる。伝統的な巨大企業として、そのような組織改革が容易ではないという場合は、社内ベンチャーや分社化を通して権限を委譲し、多様な人材に活躍の場を与えることで、可能性を広げられるかもしれない。また社会全体としても、オープン・イノベーションの起こりやすい環境の整備を、教育や労働市場、リスクマネーなど多岐にわたって行う必要がある。

いずれも手間と時間がかかりすぎる、という場合、国ごとに異なるイノベーション・システムを利用した国際戦略も考えられる。ホールとソスキスが示した、「制度的な比較優位戦略」である^{註12}。たとえばシリコンバレーやイスラエルは、日本で起こしにくい破壊的イノベーションを起こしやすい条件がシステムとして揃っているというのであれば、研究拠点を開設したり、

現地のベンチャー企業を買収したり戦略提携を行ったりして、日本では起こしにくい種類のイノベーションを起こせないか、というものである。

いずれも「言うは易く行うは難し」である。日本の本社とは異なる文化をもつ組織を、買収したり、提携したり、設立したり、経営したりしなくてはならない。ということは、まずは本社のマネジメントの側で、多様性を受け入れ、それを采配できるための、「多様性をマネジメントする能力」を高めておく必要がある。

5. まとめに代えて

ここに至り、「組織の多様性がイノベーションにつながる」という話は事実でも、巷の話とはかなり異なる、ということがわかる。単純に、女性や外国人を管理職やプロジェクトに登用したらイノベーションが起こる、というものではない。自社が、どのようなイノベーションを、なぜ起こす必要があるのか、についてきわめて明確な理由をもち、その実現のために必要な戦略を立てるなかで、組織に必要な多様性とは具体的に何かを明らかにできる。

そのうえで、組織が求める多様性を備えた人材を確保し、組織として采配できて初めて、実際にイノベーションが起こり始めるというものである。もちろん、そのようなイノベーションの芽を自社の競争力や業績につなげるための組織マネジメントが続かなくてはならない。このようにみると、おそらく日本の多くの企業においてもっとも不足しているのは、女性や外国人というよりも、多様性を組織として活用する経営層の覚悟と、それを実現するマネジメント能力ということになるのではないか。

- 注8 Chris Freeman (1995), "The National System of Innovation in historical perspective," *Cambridge Journal of Economics*, 19(1).
- 注9 Bengt-Åke Lundvall (2013), "The Danish model and the globalizing learning economy: lessons for developing countries," in Augustin K. Fosu (ed), *Development Success: Historical Accounts from More Advanced Countries*, Oxford University Press.
- 注10 Timothy Yeager (1999), *Institutions, Transaction Economies, and Economic Development*, Routledge.
- 注11 Edmund Phelps (1972), "The Statistical Theory of Racism and Sexism," *The American Economic Review*, 62(4).
- 注12 ピーター・ホール、デビッド・ソスキス (2007)『資本主義の多様性—比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版



- 注1 尾崎俊哉 (2017)『ダイバーシティ・マネジメント入門：経営戦略としての多様性』ナカニシヤ出版
- 注2 J.A.シュンペーター (1977)『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』岩波文庫
- 注3 Rebecca Henderson and Kim Clark (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, 35(1).
- 注4 Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor (2015), "What Is Disruptive Innovation?" *Harvard Business Review*, December 2015 Issue.
- 注5 アナリー・サクセニアン (2009)『現代の二都物語—なぜシリコンバレーは復活し、ボストン・ルート128は沈んだか』日経BP
- 注6 ヘンリー・チェスプロウ (2007)『オープンビジネスモデル—知財競争時代のイノベーション』翔泳社
- 注7 Chris Freeman (1987), *Technology and Economic Performance: Lessons from Japan*, Pinter.

ダイバシティで 競争力を高める 人と組織の国際戦略

対象者

ダイバシティや人事・組織にかかる国際戦略のあり方について関心がある方。経営企画、国際人事担当部署の担当者～マネージャークラスの方。

概要

- 日本企業が海外事業を拡大するなかでのダイバシティの推進など、戦略上課題となる事項について、グローバルな視点から、日本企業における問題点を指摘し、日本企業における意識変容の必要性を解説します。
- 受講者と講師とのディスカッションを通して、課題の明確化と解決の方向性を確認します。
- どのようにして課題を乗り越え、国際的な組織や人事をあるべき姿に近づけることができるか、また、どのように企業の競争力向上につなげることができるかについて、アカデミックな視点、実務的な視点からの講義とディスカッションを通じて知識習得と実践力の養成を図ります。

講師

尾崎 俊哉

立教大学教授、著書は『ダイバーシティ・マネジメント入門：経営戦略としての多様性』（ナカニシヤ出版）等がある。

藤田 研一

K-BRIC Advisory & Investment 代表、前シーメンス日本法人社長兼CEO。著書は『日本人が外資系企業で働くということ』（ダイヤモンド社）等がある。

日程 | 2022年1月14日（金） 14:00～16:30

場所 | オンライン（zoom）

費用 | 会員：3,800円（税込）・非会員：4,800円（税込）

主催 | 海外投融資情報財団（JOI）

お申し込み・お問い合わせ



Mail : y-kon@joi.or.jp（近）
k-shimamoto@joi.or.jp（島本）
TEL : 03-5210-3311

多様性、 社会的責任から競争優位へ

企業を取り巻く環境が変化するなかで、ダイバシティ（多様性）を備えた組織の構築は、特に国際的な事業展開を行う企業にとって、多様なアイデアの創出や生産性の向上等の観点から重要な課題です。

これを踏まえ、JOIはダイバシティを活用した組織の活性化や競争力の向上をテーマに、オンラインセミナーを実施します。

国際ビジネスの分野で見聞が豊富な講師陣によるセミナーにぜひご参加下さい。