

## 強化すべきイノベーションの種類選択と MOT・日本的経営の分岐点 —量的拡大・改善と質的強化・技術創造—

○斎藤一雄（カネカ・クリエイティブ）

### 1. はじめに

韓国・台湾に続いて、中国が外国資本・外国技術導入活用により急速に生産技術向上を実現して生産大国となってきた。更に先端技術創出への準備と人材確保を図っている。他方アジア全体が巨大な人口と経済発展の中で消費市場として世界で注目される存在となり、欧米の先進国企業が積極的に投資・事業展開を進めている。

アジアで最も早く欧米技術を導入してキャッチアップ段階を経て経済大国になった日本だが、ここに来てアジアが主戦場になってきた大競争時代の中でどのような国策、企業戦略をとるべきか、が重要な段階になっている。日本のエコノミストの意見には二つの流れが見受けられる。日本企業におけるMOT、研究開発マネジメント、更にそれに影響する日本的経営をどのスタイルとして考えるのが適切かについて分析・考察する。

### 2. 企業の国際競争力強化への方策

上記の国際状況の中で、現在、日本企業の国際競争力強化への方策は、量的拡大策として自社の自信ある製品またはアジア向けに低コスト化改善した既存機能技術の製品による近隣地域アジアでのシェア確保・事業展開と、質的強化策・内なる国際化として国内で技術創造・先端技術による新機能をもつ新製品開発の努力が併行して実行されている（1）。そして、その先端技術の取得には、従来の延長線上で偶然に期待するのではなく、企業組織内の質的強化として先端技術創出に適したマネジメントとそれに適した人材の育成および能力発揮を人為的意図的に行うことが必要になっていると考える。

### 3. イノベーションの種類区別と必要なマネジメントの違い

昨年筆者は、経済発展の原動力といわれるイノベーションを種類区別してマネジメントを考える必要性を提案した（2）。それはシュンペーター（3）の定義にある5つのイノベーション種類では技術創造の扱いで不便を生じて、その先のマネジメント方式の違いに議論が進まないからであった。そこではシュンペーターが掲げる5つのイノベーションの第一、「新しい財貨」の創出、プロダクト・イノベーションを更に分類区別するの必要を感じて彼の第一を更に4つに分類して9種のイノベーション種類を提案した。その上で社会心理学者の三隅氏（4）が提案した組織体質の2分類（R型組織、M型組織）を応用して各種のイノベーションに必要な組織マネジメントの違いをイノベーション種類区別毎に適用した（2）。

上記の2節で掲げた量的拡大策は、このイノベーション種類区別では第3種・第4種と第6種に属し、また質的強化策・技術創造の仕事はこのイノベーション分類では第2種、更にその基礎になる大学における基礎研究の仕事は第1種に属する。表1に一部修正して再掲する。イノベーションにはいろいろな種類があり、1種や2種と3種—8種との間には点線で示したような体質的な大きな違いがあることに注目する必要がある。前者は、一般に成功率は1—3割以下と低く、実行者の負担リスクは大きい。時間的にも中長期にわたることも多く、テーマや目標自体が適格とは限らない。前途に各種の多くの不確定要素が横たわっている。この仕

表1) イノベーションの種類区別と必要なマネジメントの違い

イノベーションの種類 (狙い)	組織とマネジメント 方式の種類 (※2)	仕事の種類	実施者の リスク	成功確率 (ビジネスで)
1種 先端科学研究成果の創出 (論文) (基本特許)	R型	大学の基礎研究	小	(非ビジネス)
2種 先端技術成果の創出 (基本特許)	R型	企業の目的基礎研究,	大	小
革新的新製品の開発 (新製品)	R型	革新的新製品開発研究	大	小
3種 既存技術の改善 (改善特許)	M型	既存製品事業の補強	小	大
(防衛特許)	M型	既存製品への侵略防止	小	大
4種 既存技術機能の応用	M型	モデルチェンジ	小	大
デザインの変更・創出	M+R型	消費者心理対応	小	小
5種 新原料・素材の採用 (※1)	M型 (素材企業側のR)	購買機能	小	大
6種 新製造方法・新立地 (※1)	M型	新プロセス・海外立地	中	中
7種 新販売方法・新ルート (※1)	M型	広告・宣伝方法を含む	中	中
8種 新組織の創出 (※1)	M型 (2種-7種による実成果が必要)		小	中
9種 新型ビジネス・新コンセプト の考案 (ビジネスモデル特許へ)	R型 (実現化には 2種、3種による 現実の成果が必要)	コンセプト考案 潜在市場ニーズの推測	中 中	中 中

註) ※1. シュンペーター (3) によるイノベーションの拡大型定義に拠る。

※2. 三隅二不二 (4) による組織方式分類を応用した。三隅氏は創造的知識技術開発を行う組織をリサーチ組織 (R型)、決められたことの課業達成型・近代官僚制的な管理組織をメカニカル組織 (M型) と呼んでいる。

事は前例がないことへの対処の連続となる。これらの結果、集団よりは個人の能力、そして若手のチャレンジ性が勝敗のキイとなることが多い。

#### 4. 日本的経営と戦略に影響する二つの流れ

日本の企業経営に関する議論と経営戦略の選択に影響する意見には二つの流れがあるように感じられる。これらは研究開発マネジメントの考え方に影響するので以下に代表例を掲げる。

一つは今こそ変化すべしという意見である。沼上幹氏 (5) は「日本企業の問題は、①極度に内向きになってしまった人々の意識、②内向きな配慮など本来の経営ではなく、顧客に価値を提供し、競争相手にいかに勝つかというのが経営であることに気づかないほど経営リテラシーが欠如していることである。コンセンサス重視型の経営管理者が多数派になると、変化に強い決断志向の若者は育たず排除され始める」と変化すべき事を強調している。

米倉誠一郎氏 (6) は「…日本人というのは勤勉で組織的で間違いがない。さらには日本人は農耕民族で欧米人は狩猟民族、基本的に行動様式が違うといった議論だ。この種の議論は行っただけに思考停止に陥ってしまう」と述べ、戦前の日本企業社会はきわめてアングロサクソンのことを示して変化を求めている。

堺屋太一氏 (7) は、「たくみの技」などで国際競争に生残れる分野はあるのではないかと問う質問に対し

て「規模は小さくとも国内に残るだろう。だが“たくみの技”が日本経済を牽引できるわけではない。多様な知恵や直打ちに重きを置く知働社会への転換が欠かせない」と結んでいる。

他方、基本は変化すべきでないという意見がある。竹村之宏氏（8）は「もともと日本には市場原理と共同体原理が共存し、節度ある競争と切磋琢磨があった。共同体原理は市場原理の暴走を防ぎ、どれだけ人々を安心させてきたかわからない。…成果主義の対立概念である年功制は単に年令制や勤続年数を意味するものではなく、能力の伸長と業績を適格に判定し、それに応ずる待遇と処遇を行ってきたのである」。しかし竹村氏は以前に別の著書で専門職制の再構築の必要性を提示している。

#### 5. 日本の若者に新しい気質の定着化

日本の最近の20代の若者にホンネで語れる先進国的な体質が出てきたように思う。戦後生まれの両親のもとで、団塊の世代の影響下で育ったその息子娘たちは、経済大国・高所得社会での衣・食・住・芸能・娯楽の先進国型の生活、急速に増えた海外旅行経験からの外国慣れ、などから来る気質がようやく表面に出てきて、従来型のタテマエに縛られて本心を押さえるために出てくる後進国的な気質から脱しつつある。レアものを好むこの気質はムラ八分を怖れる横並びの気質からも開放されつつある。これらの気質こそ、先進国に特有の知的生産・技術創造に最も適した而も不可欠の要素である。1) 人情よりもプロ能力を上司に求め、よくおごってくれる人情に厚い上司よりも仕事の内容をよく知っている人、仕事の指示が明確な人、を理想の上司の条件に挙げる（9）。2) 仕事の成果は時間に比例するのではなく、応能処遇を求める気質（10）など、従来の日本の会社では扱い難いタイプとされていたものである。また、3) アテネ・オリンピックで金メダルを取ったのは個人の勝負が断然多く、彼等は事前に人一倍の努力をした上で、クールで緻密な戦略をもって、外国でも物怖じせず、自分の能力を最大限に発揮していた。自然体でホンネ（メダルを取りたいという）で闘った。ホンネが表面に出ている典型的な福原愛選手の言例を以下に掲げる「オリンピックではまぐれで勝つことはあり得ない」「そんなキレイごとではないですよ」「自分は天才じゃないです。努力に努力してきました」「ここへ楽しみに来たわけではないです」。戦後60年弱にして日本に新しい財産・戦力が形成されつつある。

#### 6. 新しい日本の経営の時代とMOT・研究開発マネジメントの分岐点

以上の観点を総合すると、今後のMOT・研究開発マネジメントの基盤は、従来型日本の経営と欧米型の併用が適当且つ必要な時期であると考えられる。即ち、国も企業内も複数制度共存が必要な時代であり、量的拡大策の部分と質的強化・知的生産重点の部分とが必要な時期にあるからである。前者では従来型日本の経営の長所の保持・継続であり、後者はこれまで不足、または欠如していた部分なので新規開始が必要ということになる。

国内だけの都合ならば自分らに快適なものだけで従来のままで問題ないとする意見もあり得るかもしれないが、今の状況はそれを許さない。今はアジアと欧米の両方から第二の黒船が来ていることを意識すべき時である。優れた経営戦略・経営マネジメント力で急成長・高業績で日本の電機企業の脅威になっている韓国のサムスン電子の強い合理主義の経営が注目される（11）。従来の日本的な和の精神主義だけでは、あの大戦の失敗を繰り返しかねない。経済合理性、経営の合理主義、科学技術尊重主義を国内で強化せねばならない。

新しい人材戦力たる若手研究者を生かすために、彼等が成果主義を逃げる要因を表2に、それらを克服して技術創造業務を強くするMOTの要因を表3に掲げる。本気で勉強・精進している30才前後の日本人の若手研究者は世界に通じる大きなチャレンジ研究ができる力をもっている。

表2. 若手研究者が目標を低く設定し安全策に陥る要因

- 1) 評価決定権者の曖昧さ (決定者は誰かが不透明、  
権限が不明瞭、ムラ的な多数派工作の優勢)
- 2) 評価決定権者の無能さ・無責任さ
- 3) 評価期間が短期すぎる  
(企業会計の半年・1年では安全策を選ぶ)
- 4) 技術創造研究は秘密事項が多く不確定要因が多い  
ので評価処遇に反映され難い
- 5) チャレンジ性への評価が不適切
- 6) 若手を抜擢せず責任をもたせない人事制度  
(年功序列制度では不可能)

表3. 技術創造業務を強くするMOTの要因

- 1) 評価決定権者とルールを明確に示す  
(その権限を明確化する、公正な競争の保持)
- 2) 評価決定権者に研究実績とフェアの人を任命
- 3) 技術創造に適したゆたたりさと自由を確保  
(2-5年の成果で評価する、自発性尊重)
- 4) 現場の研究所長機能を重視 (ヒト・モノ・  
カネ・記録管理で透明性と経済合理性の確保)
- 5) 研究所長にチャレンジ性価値がわかる人任命
- 6) 技術創造業務に特別特有の人事制度を設置  
(年功序列制度からの脱却、社内複数制度容認)

## 7. 結語

量的拡大策、質的強化策、イノベーションの中の種類選択、いろいろの路線が企業戦略としてあり得る。どれに重点を置くかは、個々の企業の置かれた環境と自社の強み・弱みを考慮した比重の選択判断が必要である。世界の人が欲しがると自信ある既存製品の有無にも依る。MOTの中でも何に重点を置くかは、これらを考えた選択判断事項である。現実の日本社会はまだ従来型日本的経営の持続のみの意識が多数派である。

しかし、日本全体の全般的な戦略としては、今は質的強化策、知的生産力強化、技術創造力強化、イノベーションの1種・2種の強化をもっと重視すべき時と考える。その理由として以下が考えられる。1) 日本はアジア文化の初期導入と欧米文化の早期導入を果たし、しかも海洋性国家として言語・生活・習慣で独自性と孤立性を有する長期の独立国である。2) アジアの中で最も先進国であり高所得国社会だから、戦略としてはアジアと同じ種類の労働の競争でなく、先進国らしい知恵の仕事を先手で強め増やすべき必然性がある。3) 日本の新しい若者のライフスタイル・気質は、物事をリアルにシビアに見て、自分のホンネで発信する気質が定着しつつあり、それは今や十分に先進国的であり、技術創造・独創技術開発に向けた気質である。それを重要な国家資源財産・戦力として活用する戦略的チャンスの時期になっている。4) 日本にはほかに資源がない、軍力も人類学的に外交力も政治力も弱い。しかるに知的生産・技術創造は自力で可能であり、他国のものを奪わない。フェアで人類進歩に貢献し、平和主義であり日本人に適する。

[参考文献] (1) 週刊エコノミスト「日本製で勝つ」(2004年7月27日)

(2) 斎藤一雄「創造性重視型の研究開発マネジメントの構成要素に関する考察」当学会講演要旨集(2003)

(3) シュンペーター「経済発展の理論・上」塩野・中山・東畑訳、岩波文庫(原著1926)

(4) 三隅二不二「現代科学と近代組織の原点をめぐって」研究技術計画10巻3/4号(1995)

(5) 沼上幹「終身雇用は維持するーそれでも腐らない会社であるために」週刊エコノミスト(2003.11.4)

(6) 米倉誠一郎「もはや日本型成功体験は捨てるべきだ」中央公論(2003年12月)

(7) 堺屋太一「知価社会への転換が欠かせない」週刊エコノミスト(2004.7.24)

(8) 竹村之宏「成果主義への幻想が社員のやる気を殺している」週刊エコノミスト(2003.11.4)

(9) 日本経済新聞「ジェネレーションY」(2004年8月4日)、(10) 労働調査協議会(連合の調査機関)ホームページ「若者はいまー新しいライフスタイルを求めて」(2004年6月9日)

(11) 週刊東洋経済「サムソン、貪欲な合理主義者」(2004年8月28日)