慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	コラボレーションと創造的経営 : 多様性許容の意義
Sub Title	Collaboration and creative management: significance of diversity
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2010
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.53, No.5 (2010. 12) ,p.1- 15
JaLC DOI	
Abstract	企業にとっては持続可能性を求めることが最大の使命である。今日の不連続な環境変化のもとでこの使命を実現するには, イノベーションのためのコラボレーションが行われるようにマネジメントのあり方を改めることが必要となる。そのコラボレーションには, 異能・異才といった多様な能力をもった人々の参加が重要な条件となるからである。そこで, 本稿ではこの点に焦点をあてながら多様性を許容する意義を考えることにしたい。 The sustainability is very important to the firm. Innovation must be realized continually . Collaboration is necessary, but this kind of collaboration should be the team by people who have different knowledge and technical skill. The diversity is energy to the innovation. This paper is focusing on the social capital of the firm and the significance of the diversity.
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20101200-0001

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

コラボレーションと創造的経営　―多様性許容の意義―
Collaboration and Creative Management：Significance of Diversity

十川　廣國(Hirokuni Sogawa)

企業にとっては持続可能性を求めることが最大の使命である。今日の不連続な環境変化のもとでこの使命を実現するには、イノベーションのためのコラボレーションが行われるようにマネジメントのあり方を改めることが必要となる。そのコラボレーションには、異能・異才といった多様な能力をもった人々の参加が重要な条件となるからである。そこで、本稿ではこの点に焦点をあてながら多様性を許容する意義を考えることにしたい。

The sustainability is very important to the firm. Innovation must be realized continually. Collaboration is necessary, but this kind of collaboration should be the team by people who have different knowledge and technical skill. The diversity is energy to the innovation. This paper is focusing on the social capital of the firm and the significance of the diversity.

三田商学研究
第53巻第5号
2010年12月

2010年11月9日掲載承認

コラボレーションと創造的経営

――多様性許容の意義――

十　川　廣　國

＜要　　約＞
企業にとっては持続可能性を求めることが最大の使命である。今日の不連続な環境変化のもとでこの使命を実現するには，イノベーションのためのコラボレーションが行われるようにマネジメントのあり方を改めることが必要となる。そのコラボレーションには，異能・異才といった多様な能力をもった人々の参加が重要な条件となるからである。そこで，本稿ではこの点に焦点をあてながら多様性を許容する意義を考えることにしたい。

＜キーワード＞
コラボレーション，イノベーション，多様性，ソーシャル・キャピタル，ホットグループ

はじめに

現在，企業は著しい環境変化のもと，マネジメントのあり方が問われている。企業は成功体験にとらわれていては，持続可能性を自ら否定することに近い状況に身をおくと考えられるからである。ただし本稿は，過去のマネジメント上の経験がすべて適応性をもたなくなっているということではなく，肯定できるものは踏襲し，改めるべきものについては変更を加えることが必要であるという立場にある。コラボレーションの重要性は以前から主張され，実践されてきた。しかし，それは決して多様性を許容するような活動ではなく，メンバーの同質性を強調するものであった。

現在のような環境のもとで企業の持続可能性を求めるためには問題解決のための創造的発想が重要となる。さもなければ，持続的発展につながるイノベーションは実現されないと考えられるからである。異質・異能・異なった発想をもつ人々がコラボレーションすることができるようになることによって，創造的な問題解決・イノベーションの実現につながるといえる。

そこで，本稿では次のような手順で「コラボレーションと創造的経営」について検討を試みることになる。まず創造的経営の意義を考え，製品イノベーションに結びつくマネジメントのプロセスとは何かについて，若干の実証データをまじえながら問題提起をする。ついで，問題解決とコラボレーションについて検討し，コラボレーションのあり方と製品イノベーションについて論じる。そこでは，とくに多様性がイノベーションのためのエネルギーであるという視点から検討を加える。その場合このタイプのコラボレーションが実現される基盤とはどのようなものかについて，人と人との結びつきのあり方，ソーシャル・キャピタルという視点から論じることになる。最後に組織学習と組織能力という視点から，企業の持続可能な発展についてのダイナミック・プロセスの分析につながると考えられる枠組みを提示することになる。

１．創造的経営の意義

企業にとって基本的目的は価値創造を行い，経済的制度として自立し，その結果として多様なステークホルダーの利害を充足することにある。それは基本的目的の実現のために，イノベーションの実践をいかに行うのかということにほかならない。今日の企業は，経済的制度であるとともに，社会的制度であるという二面性をもっていると考えられるからである。

現在における企業環境の変化は，ますます厳しさを増してきている。企業としては緊急避難的な対応をとらざるをえない状況も多くなっている。しかし，ボーダレスな企業間競争を考えると，いつまでも緊急避難的行動をとるわけにはいかない。まして，多様なステークホルダーのなかに現代企業が存在していることを念頭におくと，ステークホルダーの利害充足をいかに実現するのかという問題をその一方で解決しなければならない。企業には持続可能な経営が求められることになり，創造的経営を試みていくことが重要な課題とされることになる。

創造的経営とは

創造的経営とは決して新しい言葉ではない。その言葉は，企業がいかに新たな価値の創造を実現するマネジメントのあり方を構築するかということにほかならない。つまり製品イノベーションを実現できるような体質に企業を変化させるという意味であり，価値創造プロセスの活性化にほかならない。

価値創造プロセスとステークホルダー

価値創造プロセスは，このプロセスに直接的に参加し企業の狭い境界のなかにいる人々だけではなく，その外側にいるステークホルダーとも強いかかわりをもっている。同時に供給業者，顧客とも深いかかわりをもっている。供給業者は，企業が価値創造，つまり製品を開発し，生産するために重要な役割を担っている。

一方顧客は，企業の価値創造プロセスで生まれた製品を購入市場で評価するという役割と企業に対して使い勝手のよい製品の開発，あるいは環境にやさしい製品の開発といったニーズを提示するという役割を担っている。

企業にとっては，自らが保有する技術的能力を優先して製品開発をするだけではなく，当然のことながら，同時に顧客のニーズを先取りすることによって製品イノベーションを実践し，市場での評価を得ることが重要である。そのためには，従業員の挑戦意欲や創造性を喚起するような方策をとるとともに，供給業者とも良好な関係を構築し，イノベーション実現に向けて行動することが必要になる。

このようにして価値創造プロセスが活性化され，製品イノベーションの創出が行われると，経済的成果が拡大し，それに基づいて株主をはじめ多様なステークホルダーへの貢献がなされることになる。その結果として，企業の社会的評価が向上し，さらに価値創造プロセスが再び活性化されるという好循環が生み出されることになると考えられる。この意味で製品イノベーションの実現が極めて重要である。

企業が製品イノベーションを実現するためには，社内外の経営資源を独自の方法で組み合わせて，活用していくような継続的な努力が求められる。そのために企業はどのようなマネジメントのあり方を実現すべきかを考えなければならない。

製品イノベーションに結びつくマネジメント・プロセス

製品イノベーションの実現のためにはマネジメント・プロセスのあり方が重要な意味をもってくる。製品イノベーションにかかわる問題を解決するうえで，いかに人々が熱意と使命感をもって事にあたることができるかにあるからである。このような人々によって形成される集団はしばしばホットグループと呼ばれる。

自生的集団としてのホットグループ

ホットグループとは，簡潔に表現すると同じ目的意識をもった従業員が集まった組織内に自生する熱意あるインフォーマルな集団[1)]を指している。

リップマンブルーメンとレビットは，ホットグループをミッション至上主義集団ととらえ，「ひとつの心のあり方である。……チーム，タスクフォース，委員会といった組織の形態のひとつではない[2)]」と指摘している。その意味で自生的集団なのである。

リップマンブルーメンとレビットは変化の激しい新たな世界において，組織はホットグループを必要とするとし，次のような3点[3)]をその理由として指摘している。

① 激しい環境変化に対応するには，組織は単一の指揮系統によるコントロールを少なくしていく必要がある。

② 組織と組織が，あるところでは協調し別のところでは競い合うという，協調と競争の関係が一般化する。そのとき組織横断的なホットグループが役立つ。

---

1) ジーン・リップマンブルーメン，ハロルド・J. レビット著，上田惇生編訳『最強集団ホットグループ奇跡の法則』東洋経済新報社，2007年，49頁（Jean Lipman-Blumen & Harold J. Leavitt, *Hot Groups: Seeding Them, Feeding Them, & Using Them To Ignite Your Organization*, Oxford, chapter 2 参照, 2001）

2) ジーン・リップマンブルーメン，ハロルド・J. レビット著『前掲訳書』49頁（*Ibid.*, chapter 2 参照）

3) 『前掲訳書』49頁（*Ibid.*, chapter 2 参照）

表１　ホットグループの形成・問題解決に取り組む割合

	2006年	2007年	2008年	2009年
ホットグループの形成・問題解決に取り組む割合	10.0%	14.6%	13.3%	14.8%

「同じ目的意識を持った社員が集まって，組織内に熱意あるインフォーマルな集団を形成し，問題解決に取り組んでいますか」との設問に対して日常的に取り組んでいる程度を１から６のうち高い尺度である１，２を回答した企業の割合を示している。
出所：十川ほか著「変化の時代の不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第７号，2007年，「イノベーションの源泉としての学習能力」『成城大学社会イノベーション研究』第３巻第２号，2008年，「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上」『成城大学社会イノベーション研究』第４巻第２号，2009年，「製品イノベーションを誘導する組織プロセス」『成城大学社会イノベーション研究』第５巻第２号，2010年

③　小さく自立的で柔軟なホットグループは，終わることのない激しい変化のなかで，組織が成功するための格好の道具となる。

上記①，②，③は各々次のような重要な意味を表している。

①は形式偏重主義に陥っている組織では環境変化に柔軟に対処できないばかりか，ルールに縛られている状況ではイノベーション活動は不可能になる。そのため新たな学習の場が求められることの重要性を明らかにしている。しかし，このような場であるホットグループが形成されるには文化や組織マネジメントのあり方が問われることになる。そのためには，企業はホットグループが自生するような学習のための「場」が生まれる土壌を作り上げる努力をしなければならないことになる。つまり，「計画とコントロール」のマネジメントからの脱却をいかに図るかが課題となる。

②は，組織が形式偏重主義に陥ると，異なる部門間には各々自らの部門の利益を追求する傾向が芽生え，時として利害の対立が生じる。そのため当然ながら部門の壁を取り払う方策をとり，組織横断的に問題解決にあたる必要があることを意味している。

③ではイノベーションのための問題解決の「場」の重要性が指摘されている。

以上のような点から明らかなように，組織横断的活動が実践できるようなマネジメントのあり方を構築することが重要となる。インフォーマル・コミュニケーションがホットグループの生成に大きなかかわりをもっていることが推測できよう。そこで，次に日本企業における現状を簡単に見てみることにしたい。

日本企業におけるホットグループの現状

表１は，2006年から2009年の４年間のアンケート調査に基づくホットグループの実情について，「ホットグループが形成され問題解決に取り組む」と回答した企業の割合を示したものである。

この割合から明らかなように，ホットグループが積極的に生成・活動するとしている企業の割合はやや上昇しているものの10%台で推移している。この数値はホットグループのような集団が自生するためには，日頃から学習の「場」が生まれるように企業の組織文化を変革し，マネジメントのあり方を変革しなければならないことを意味している。

表２　ホットグループと組織要因の相関

	2006年	2007年	2008年	2009年
従業員の創造性発揮	0.336	0.286	0.269	0.257
従業員の挑戦意欲	0.249	0.223	0.186	0.348

出所：十川ほか著「変化の時代の不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第７号，2007年，「イノベーションの源泉としての学習能力」『成城大学社会イノベーション研究』第３巻第２号，2008年，「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上」『成城大学社会イノベーション研究』第４巻第２号，2009年，「製品イノベーションを誘導する組織プロセス」『成城大学社会イノベーション研究』第５巻第２号，2010年

表２は，ホットグループとその他の組織要因との相関を示したものである。2008年の調査では従業員の挑戦意欲とホットグループの相関係数が低いものの，他の３年間の調査では，ホットグループと人々の挑戦意欲と創造性発揮の間に関係が存在することが認められる。この相関関係から，ホットグループが形成され，問題解決に取り組むためには人々の旺盛な創造性発揮や強い挑戦意欲が求められることになる。したがって，企業にとってはいかに創造性が発揮でき，挑戦意欲あふれる人材を育成するかが重要な課題になるといえる。そのためには組織文化の変革や柔軟な組織の体質を構築することが重要な条件になる。この点については後に述べることとする。

ホットグループ生成の基盤：学習の空間としての実践のためのコミュニティー

イノベーションには学習活動が重要な前提条件になることはいうまでもない。ホットグループはまさにそのような空間あるいは「場」の一形態であるといえる。したがって，常に学習の場が形成されるようなマネジメントのあり方が求められる。場とは「共通の専門スキルや，ある事業へのコミットメント（熱意や献身）によって非公式に結びついた人々のグループ[4]」と定義されている。共通の専門スキルという点は異なるものの，この意味においてホットグループと同じような空間として考えることができよう。「実践のためのコミュニティー（communities of practice）」としての「場」である集団に集まる人々は，自由かつ創造的に経験や知識を分かち合うようになり[5]，そのため新たな着想が生まれやすいとされている。

ウェンガーらによると，同じ領域の専門職が「場」に集まり学習すること，さらには異なったスキルをもった人々が集まり学習することによって，新たな解決策は生まれてくる可能性は大きくなり，その知識が組織全体に波及するという効果が期待されるとしている。今日のように，技術の進歩などによる競争環境の変動を考えると，より多角的なスキルや技術的知識がイノベーションのために求められると考えなければならないであろう。この意味で「場」は特定のビジネスユニットの壁を越えて拡大されるべきものであると，より強調されなければならない。そうした「場」からホットグループのようなコラボレーション活動が実現すると考えられる。

---

4)　エティエンヌＣ．ウェンガー，ウィリアムM．スナイダー著，西村裕之訳「場のイノベーション・パワー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年４月号，121頁（Etienne C. Wenger and William M. Snyder,“Communities of Practice: The Organizational Frontier”, *Harvard Business Review,* January-February, 2000, p. 139）

5)　エティエンヌＣ．ウェンガー，ウィリアムM．スナイダー著『前掲訳書』（*Ibid.*）

2. 問題解決とコラボレーション

イノベーションの実現につながる問題解決には「場」と呼ばれる自生的集団が形成されることの重要性を指摘した。ここではそうした集団が，どのような組織のマネジメントのための条件の変化によって実現されるのかについて考え，さらにイノベーションのための問題解決には多様性を実現することが重要であることを指摘したい。

「場」が形成される組織施策

「場」が自生する組織を作り上げるためには先に指摘したように，人々の創造性や挑戦意欲が旺盛であることが条件となる。しかし，こうした意欲あふれる人々に対して自然に部門を越えて製品イノベーションのためのグループの形成を期待するには，別の組織的な条件が整っていなければならない。とくに部門の壁を越えた活動が求められるからである。

そこで，実証データを用いてこの点を概略明らかにすることにしたい。「計画とコントロール」の組織文化からの脱却を図り，柔軟に人々が行動できるような仕掛けが必要になると考えられる。つまり組織横断的活動や人々の活動の自由度を高める施策が求められなければならない。表 3 は「ホットグループの形成・問題解決の程度」とそれを支えると考えられる組織要因との関係を示したものである。

表 3 から明らかなように，「ホットグループの形成・問題解決の程度」と継続して相関が認められるのは「ビジョンの共有」と「部門間のインフォーマル・コミュニケーション」の二つの要因である。ホットグループといった積極的な意味をもつ自生的な集団が形成され，製品イノベーションのための問題解決にあたるためには，企業が目指すビジョンが共有されていることが重要である。創造性や挑戦意欲にあふれる人々が，ビジョンに沿って問題解決にあたることができるからである。こうした活動が効率的に推進されるためには組織横断的活動が重要な条件になっており，部門を越えて常日頃からインフォーマルなコミュニケーションが実践されている必要がある。こうしてホットグループのような集団が自生しやすい組織の条件が整えられることになる。

表３　「ホットグループの形成・問題解決の程度」とそれを支えると考えられる組織要因

	2006年	2007年	2008年	2009年
ビジョンの共有	0.320	0.392	0.245	0.280
部門間のインフォーマル・コミュニケーション	0.434	0.339	0.227	0.464
組織の柔軟性	0.212	0.242	0.243	−
ミドル：左右のコミュニケーション	0.227	0.190	—	0.265

出所：十川ほか著「変化の時代の不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第 7 号，2007年，「イノベーションの源泉としての学習能力」『成城大学社会イノベーション研究』第 3 巻第 2 号，2008年，「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上」『成城大学社会イノベーション研究』第 4 巻第 2 号，2009年，「製品イノベーションを誘導する組織プロセス」『成城大学社会イノベーション研究』第 5 巻第 2 号，2010年

そこでこの点を念頭におきながら組織におけるコラボレーションの問題について考えてみたい。将来ビジョンの共有とホットグループに一貫して相関関係があることは，組織を構成する人々の間に信頼関係が前提として存在しているということである。さもなければ人々は企業の将来ビジョンを共有することにならないからである。

コラボレーションと製品イノベーション

ホットグループの検討からすでに明らかなように，人々のコラボレーション活動が組めるか否かが製品イノベーションにとって重要な用件となる。ほとんどの製品は一つの技術のみによって成り立っているケースは少ない。また，市場情報を製品イノベーションに取り組むことも同時に大切であり，コラボレーションが重要となる。しかし，調査データによれば，ホットグループの形成・活動と製品イノベーションの関係は必ずしも明確に示されていない。

先にホットグループの形成と活動について，将来ビジョンの共有とインフォーマル・コミュニケーションが重要な条件になると指摘した。そこで，ここでは将来ビジョンの共有とインフォーマル・コミュニケーションという二つの要因と製品イノベーションとの関連をデータによって見てみることにしたい。各々の関係を示したのが表４・表５である。

表４によると，「将来ビジョンの共有」が製品イノベーションと高い相関関係にあることが示されている。人々が企業の進むべき方向について理解し，共感を示してこそ創造性を発揮し，挑戦的に行動でき，成果に結びつけることができるからである。事実，上記の４年間の調査においても「将来ビジョンの共有」と挑戦意欲・創造性発揮には高い相関がある（挑戦意欲は0.435，0.588，0.604，0.409で相関：創造性発揮は0.449，0.562，0.595，0.460で相関）。また表５に示されてい

表４　将来ビジョンの共有と製品イノベーション

	2006年	2007年	2008年	2009年
製品技術の開発	0.320	0.373	0.399	0.333
コア技術の強化	0.336	0.400	0.317	0.255
コア技術の新しい組み合わせ	0.368	0.304	0.386	0.296
製造技術の開発	0.410	0.339	0.303	0.417

表５　部門間のインフォーマル・コミュニケーションと製品イノベーション

	2006年	2007年	2008年	2009年
製品技術の開発	0.191	0.323	0.329	0.288
コア技術の強化	—	0.221	0.209	0.294
コア技術の新しい組み合わせ	0.209	0.304	0.330	0.358
製造技術の開発	—	—	0.259	0.331

表４・５の出所：十川ほか著「変化の時代の不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第７号，2007年，「イノベーションの源泉としての学習能力」『成城大学社会イノベーション研究』第３巻第２号，2008年，「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上」『成城大学社会イノベーション研究』第４巻第２号，2009年，「製品イノベーションを誘導する組織プロセス」『成城大学社会イノベーション研究』第５巻第２号，2010年

るように，もう一つの要因であるインフォーマル・コミュニケーションは，とくにコア技術の新たな組み合わせと相関があり，また製品技術の開発とも相関がある。このように，自生的集団の形成とその活動に将来ビジョンの共有とインフォーマル・コミュニケーションが重要な条件となっていることがわかる。

こうした実証データの傾向から必ずしもホットグループといった自生的集団が形成されなくとも「将来ビジョン」に共鳴する挑戦意欲と創造性にあふれる人々が何らかの形でインフォーマルに情報交換でき，コラボレーションができる自生的「場」が存在することが製品イノベーションにとって重要であることを示しているものと解釈できる。

多様性はイノベーションのためのエネルギー[6]

日本企業では，部門を越えたインフォーマルなコラボレーションをベースに製品イノベーションが実現されていると考えられる。しかし，これまで試みてきた調査では異部門交流の重要性については検討をしてきたが，いま少し多様性という視点から再検討することが重要と考えられる。そこで，多様性のマネジメントという角度からコラボレーションのあり方について改めて考えてみることにしたい。

「イノベーションを会社全体の能力にするには，積極的に組織横断的相互作用を促進し，会社全体にわたってイノベーションのための責任と専門的知識を拡散する構造が必要である[7]」といわれるように，組織学習とその成果である知識の拡散の重要性が指摘されるところである。なぜこのように組織学習によって得られた知識の拡散が重要と考えられるのであろうか。

製品イノベーションを実践するためには，①正統に挑戦する，②不連続性を利用する，③競争力と戦略的資産をレバレッジする，④はっきりしないニーズを理解するという四つの視点[8]が重要とされている。①は，産業や企業内に存在するドグマに疑問をもつことであり，従来の産業や企業のルールに縛られないような発想が必要となる。②についてはゲームのルールを実質的に変更するような発想が重要であること。③については特定市場向けの製品やサービス提供者よりもむしろ技能と資産のポートフォリオとしての企業を考え，資源能力を向上させることが必要であること。④はっきり見えない感覚を強調し，満たされていないニーズを，顧客の感覚で学習するという顧客志向が重要であること。このような四つの視点で物事を観察し，問題解決に挑戦するためには異質の考え方や専門能力をもった人々のコラボレーションによる学習が不可欠となる。

多様性とは

前述のようなイノベーションの四つの視点の必要性から明らかなように，多様性をうまく活用できるようなコラボレーションが重要となろう。つまり，多様性がイノベーションのエネルギー[9]

6）Peter Skarzynski and Rowan Gibson, *Innovation to the Core*, Harvard Business Press, 2008
7）*Ibid*., p.39
8）*Ibid*., p.46
9）*Ibid*., p.31

になると考えられているからである。イノベーションのためのチームの構成については[10]，ジェンダー，人種，文化などの多様性を結びつける能力ではなく，異なったスキル・能力・ものの見方を連結させる能力が重要となる。なぜこのような多様性の意義が主張されるのか。ペイジは「ある人がどれだけ解を向上させられるかは，その人のツールが他のソルバーとどれだけ違っているかによって決まる[11]」とし，知能と個人の貢献を同じものと考えてはいけないと指摘している。つまり多様性が能力に勝るとされ，「多様な個人の集団が個人でより能力のある集団より良い出来を[12]」を示すことになるとしている。

この点を簡単に改めて確認しておきたい。スカルジンスキーはイノベーションのための二つのチームの存在を想定して説明を試みている[13]。一つのチームは，顧客やサプライヤーと長い付き合いのある熟練した上級役員からなっている（古いタイプのグループ）。他の一つのチームは少数のそのような人が含まれるが，少数の若い人たち，新たに多様な組織から採用された人たち，階層も職能も異なる人たちなどから構成されている（先導者グループ）。ペイジの指摘にあったように，同質のチームよりも多様性のある後者のチームの方がより優れた成果をあげるとしている。イノベーションは総体的な能力よりも集団としての多様性に依存すると考えられ，そのことは，問題解決に向けてものの見方そして接近方法が多様になればなるほど，新しい発想の仕方が問題解決にもたらされると考えられるからである。その結果，多様性のあるチームは，異なった発想をし，新鮮で，新たな解答をもたらすことになる[14]。

こうした多様性あるチームはイノベーションのためのエネルギーとされることになる。ここでは焦点を企業内の問題に絞っているので，企業内のコラボレーションという視点から企業のなかでの部門の垣根を越えた「場」やチーム作りのためにどのような施策が講じられなければならないのかを検討することになる。

3．コラボレーションのための基盤とプロセス

これまで人々の多様性を活用し，問題解決にあたることの重要性について述べてきた。それは，学習し，問題解決にいたるべく組織の知識レベルを向上させることにつながっていくことになる。その実現は企業内で部門横断的なコラボレーションがいかに可能になるかにかかっている。この節では多様な人々のコラボレーションがいかに実現されるかという基盤とそのプロセスについて検討することにしたい。

10） *Ibid.*, p. 28
11） スコット・ペイジ著，水谷淳訳『「多様な意見」はなぜ正しいのか』日経 BP 社，2009年，176 ～ 177頁（Scott E. Page, *The Difference*, Princeton University Press, 2007）
12） 『前掲訳書』，177頁（*Ibid.*）
13） Peter Skarzynski, *ibid.*, p. 31
14） *Ibid.*, p. 32

コラボレーションの基盤

ソーシャル・キャピタルが生産性も創造性も向上させるとの指摘がある。ソーシャル・キャピタルとは，組織を効率的に動かす人間関係[15]のことを意味するとされている。本稿の課題から考えると，それは問題解決のためのコラボレーションが実現できるための潜在的な能力といってよいであろう。

ソーシャル・キャピタルを形成するには，次のような条件[16]が満たされていることが重要となると指摘されている。①人間関係をいかに構築するのか，②情報や規則についての透明性を確保し，人々の不安を払拭する，③協力関係の促進をする。各々の要因について若干のコメントを加えておきたい。

① 人々の接触によるコミュニケーションが十分に行われることが課題となる。先にデータを示して指摘したように，部門間のインフォーマル・コミュニケーションがホットグループの生成と関係があることから，この点の重要性は明らかであるといえる。

② 社員が不信の念を抱く理由をマネジャーが払拭するような透明なルールの存在，信頼が新たな信頼を生むという社員を信頼する効果を考えること，社員の判断を信頼するといったマネジャーの姿勢が重要と考えられる。以前に行った実証結果[17]では情報の透明性および他者への配慮が行われている企業では，ホットグループの活動が比較的活発に行われている傾向が見られた（情報の透明性と他者への配慮と各々0.200，0.303相関）。またこれらの要因はインフォーマル・コミュニケーションとも相関しており，情報の透明性や他社への配慮がインフォーマルなコミュニケーションを活発にし，組織横断的な協力関係を構築しやすくしているものといえよう。

③ 協力関係の促進には，将来ビジョンの共有，マネジャーのリーダーシップのあり方，協力を促すインセンティブやルールが必要であると指摘されている[18]。将来ビジョンの共有についてはすでに示したように，ホットグループの生成・活動と相関があることが認められた。そして部門横断的な活動を促進するためのミドルによる左右のコミュニケーションについてもホットグループの生成・活動と関係がほぼ認められたことも先に指摘したとおりである。

以上のように，ソーシャル・キャピタルの形成に努めるためには，まずはトップのリーダーシップの発揮による将来ビジョンの共有，情報の透明性，ミドル・マネジャーのリーダーシップのあり方がとりわけ重要な要因として認められるといえる。

したがって，企業にとって異質の人々によるコラボレーションを実現するためには，基本的には人々の信頼関係が基盤となっていなければならないといってよいであろう。とくにトップやミ

15） ローレンス･プルサック，ドン・コーエン著，小林大克訳「ソーシャル・キャピタル：組織力の本質」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』，2001年８月号（Laurence Prusak and Don Cohen, “How to Invest in Social Capital”, *Harvard Business Review*, June, 2001）

16） ローレンス･プルサック，ドン・コーエン著「前掲稿」，110 ～ 118頁（*Ibid.*, pp. 88～93）

17） 十川廣國ほか著「変化の時代の不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第７号，2007年

18） ローレンス･プルサック，ドン・コーエン著「前掲稿」（*Ibid.*）

ドルは部下同士の結びつきを強化することが求められることになる。しかし，この点は注意を要するところでもある。

人々の結びつきの強化と組織学習

しかし，人々のコラボレーションを強化するためにアイデンティティーを強化する方策が行き過ぎると，集団思考になる可能性が高くなり，それはただの協力関係に終始し創造的摩擦（creative abrasion）に耐えられるだけの気力が喪失されていくという問題をはらんでいることに注意を向けなければならない[19]。そこには協調が存在しても競争が存在しなくなるからである。

人の結びつきをどう考えるのか

ホットグループに代表される自生的な集団は，問題解決にあたってさまざまな人々と適宜チームを組む特性をもつものであり，長期にわたって協力する性格のものではない。こうしたチームが組織の各所に生成されることによって，そこで生み出された問題解決のための知識が互いに相互作用し，共進化し組織の知識レベルを向上させていくものと考えられる。そうした組織では協調だけを重視するコラボレーションで生じる創造的摩擦の喪失という現象が発生しにくくなるといってよい。ここで「創造的摩擦」とはマネジャーにとって，部下たちが互いの意見に同調してしまうことなくそれぞれの視点に敬意を払えるような雰囲気を作り出す[20]ことが仕事であり，こうした環境で，人は不和を祭り上げてしまうことなく多様性を認め受け入れることができる[21]といえる。

創造的摩擦が生じるようなチームがホットグループのような学習の場にほかならない。人々の結びつきを強化しつつ，多様性あるチームが自生するようなマネジメントは，どのようなものとしてとらえることができるのであろうか。市場の変化が激しい今日，企業は例えば範囲の経済を活用し，学習を進めることが大切であることはいうまでもない。このようなコラボレーションが成功すれば人間関係や信頼関係が増強され，将来への協力と競争関係の維持につながっていくと考えられる。

ガービン[22]は学習する組織への第一歩として次のような点が重要であると指摘している。①学習に適した環境を整備し，人々が情報収集したり，分析したりする自由に使える時間を作ること，②組織の境界を取り除きアイデアを自由に交換できるようにボーダレス化すること。そのうえで学習を支援する環境整備を行うと，意識的に学習する場を作ることが可能であるとしている。しかし，これだけでは，自生的な学習の「場」は生まれてこないであろう。ただ人の結びつきを強

19）「前掲稿」（*Ibid.*）

20） ドロシー・レオナルド著，阿部考太郎・田畑暁生訳『知識の源泉』ダイヤモンド社，2001年，93～94頁（Dorothy Leonard, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, 1998, pp. 74～75）

21）『前掲訳書』（*Ibid.*）

22） デイビッドA. ガービン著，ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「学習する組織の実践プロセス」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』，2003年3月号，117頁（David A. Garvin, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, June-August, 1993）

化するだけでは，すでに指摘したように問題を生じることになる。

社会化の問題を乗り越えて

自生的集団が生まれるようにするためには，そのメンバーが互いに協調するだけでなく，各人の異なった視点に敬意をもつような考え方が存在しなければならない。そこで，改めて企業文化，個性の重要性が問題とされなければならない。つまり，個性を活かしながら企業の基本目的達成のためにイノベーション力を向上させるという文化が必要となる。さもなければ，アイデンティティーをもちながら，イノベーションのために他を許容し合う人々の姿勢は生まれてこないと考えられるからである。

問題解決が異なる深い知識を要し，そうした深い知識を応用するにあたって連結する際は必ず，T型スキルが必要になる[23]という指摘がある。自生的集団の構成メンバーも通常は普段自らが所属する部門に属し，部門の専門知識を進化させるべく駆り立てられているのが通常である。しかし，イノベーションにつながる問題解決のためには状況に応じて知識を活用する能力が求められる。こうした能力はT型スキルと呼ばれる。このT型スキルのためには，伝統的なタテの役割に加え，ヒエラルキーにとらわれず知を共有するためのマネジャーの役割が求められることになる。つまりT型スキルを開発するためにはT型マネジャー[24]という役割が必要となる。こうして部門を横断する「場」が形成される基盤が整い，ホットグループといったより積極的なチームが活動できる可能性が高まる。

4．組織学習と組織能力

T型スキルやT型マネジャーという表現にあるように，問題解決のための組織学習には組織横断的活動が自生的な集団によって実践されイノベーション力を強化するという任務が与えられているということができる[25]。つまり組織能力が重要な意味をもつことになる。

伝統的なヒエラルキーの発想からの脱却の必要性

T型スキルやT型マネジャーの実践のためにはトップの将来ビジョンの重要性はもちろん，従来のルールにとらわれない組織のあり方を許容するような文化が存在していなければならない。そのためにはミドルによる左右のコミュニケーションの積極的な役割が実践されているのか，さらには人と人との間に信頼関係が成立しているかどうかという要因の充足が必要となる。

23）ドロシー・レオナルド著『前掲訳書』（*Ibid.*）

24）ボルコ・フォン・モルテン・オイテンガー，T. ハンセン著，有賀裕子訳「T型マネジメント：知識共有の技術」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年8月号（Oetinger, Bolko von Morten and T. Hansen, “Introducing T-shaped Managers: Knowledge Management’s Next Generation”, *Harvard Business Review*, March, 2001）

25）十川廣國著『新戦略経営――変わるミドルの役割』文眞堂，2002年

トップの将来ビジョンの意義

すでに述べたように組織を効率的に動かす人間関係のことをソーシャル・キャピタルと呼ぶことができる。ソーシャル・キャピタルといわれる人間関係が成立すると考えられる根源にあるのは，人と人との信頼関係の成立ということではないかといえる。

組織における人々が，戦略的意図を十分に理解し，それに向けてコミットするような状況のもとでは，あるグループ内での人々の相互作用が促進され，そのような相互作用が別のグループとの相互作用を実現し，より創造的なアイデアが創出される可能性を生むことになる。さらにこのようなアイデアが別の知識と相互作用を行うことによって再び創造的なアイデアが生み出されるようになっていくものと考えられる。

もちろん，人々のこうした相互作用を促進するためにはミドルの役割が重要となるわけで，この点についてはこれまでにも指摘しているところである。つまり個人の学習をいかに組織の学習に橋渡しするかが問題になるからである。加えて，アイデンティティーがアイデアの戦略的意図・目標への統合化を図る役割をはたすものといえる。[26)]

組織学習つまりチームによる人々の相互作用を喚起するためには，人々の間に高次元の信頼関係が醸成されていなければならない。ルールや標準といったものに基づく信頼ではなく，知識に加えて戦略的意図・目標へのアイデンティティーに基づくものである必要がある。[27)]こうした組織のあり方を模索することが今日企業に課せられた重要な課題であるといえる。

信頼を阻害する要因の排除

信頼を損なわせる要因はガルフォードらの指摘によると，[28)]次のようなものが考えられる。一貫性に欠けるメッセージ，あやふやな基準，的外れの好意，間違ったフィードバック，他人を信用しないなどである。

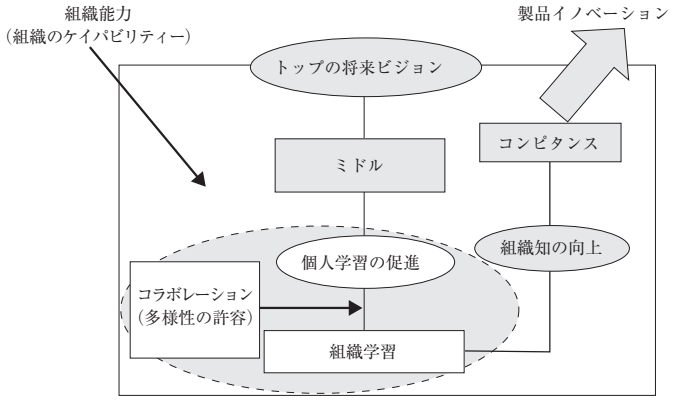
例えば，一貫性に欠けるメッセージは最も悪影響が強いとされている。この意味でマネジメント・チーム全員は必ず一貫したメッセージを発するよう努めなければならないとされる。[29)]あやふやな基準とは，えこひいきをするような人の評価基準を意味するが，信頼を損なわないためには公正でなければならない。

とりわけ信頼を構築するためには，公正性，透明性，誠実性といった倫理的価値観が浸透していることが必要になる。[30)]この点については実証データでも明らかである。

こうした信頼の構築を前提として組織学習の実践を促進するのがミドルが担うべき重要な役割である。

26）『前掲書』
27）『前掲書』
28）ロバート・ガルフォード，アン・シーボルト・ドラポウ著「信頼の敵」（ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『組織行動論の実学』ダイヤモンド社所収）2008年（Robert Galford and Anne Seibold Drapeau, “The Enemies of Trust”, *Harvard Business Review*, February, 2003）
29）『前掲書』
30）十川廣國著『CSR の本質――企業と市場・社会』中央経済社，2002年

図　経営モデル：組織学習と組織能力（組織のケイパビリティー）



（十川廣國著『マネジメント・イノベーション』中央経済社，2009年より加筆修正）

組織学習と組織能力の概念モデル

学習する組織を作り，コンピタンスを構築・更新できる能力が組織能力であが，組織学習と組織能力の関係を示したものが上図である。図に描かれているモデル実現の牽引車がトップであり，ミドルが学習の触媒としての機能を担うことにほかならない。トップのリーダーシップによる将来ビジョンの共有化を図ること，そして人々がコラボレーションをすすんで実践できるように組織における円滑な社会的関係を取り結ぶことが求められよう。蓄積されてきた技術的能力を人々が活用・改善・開発するために，組織総体として学習することによって組織知レベルの向上を図り，コンピタンスを活用することが必要であり，図示してあるように，このプロセスを実現するものこそが組織能力にほかならない。そのためには組織を構成する人々の信頼関係が重要となる。

図の破線の楕円で囲んだ部分がとりわけコラボレーションのためのマネジメントのあり方として重視されるべきものと考えられる。この部分こそ，「イノベーションを誘導するマネジメント・プロセス」の核心部分であると考えられる。

コラボレーションによる組織学習の促進

コラボレーションは先の議論，そして図の破線に囲まれた部分からも明らかなように，単なる協働を意味するものではない。多様性を認めながら企業の目的のために創造的に問題解決にあたる協力関係を意図するものであることを改めて確認しておく必要がある。

ここに重要な課題が存在するわけで，いかに多様な能力をもった人材を育成するかということが問題となる。それは多様性を許容する組織の構築（異なったスキル・能力・ものの見方を連結する能力）を目指すことによって実現することができると考えられる。多様性を許容することができるような組織の体質が整えば，当然のことながらおのずから異質・異能の人々が育つことにつながっていくことになるからである。しかし，先に述べたように，従来とは異なった人々への動

機づけのあり方を含むマネジメント自体のあり方の変更を前提とすることになる。

５．むすび

イノベーションは同質のチームよりも多様性のあるチームの方が優れた成果をあげているという指摘にあるように，イノベーションに向けていかに多様性が活用されているかが企業の業績を左右する重要な要因となるといえる。しかし，この点については実証的研究が行われていたかというと必ずしも十分とはいえない。

本小論の問題意識は，これまでの理論的・実証的研究を踏まえ認識された研究課題であり，現在にいたるまでの継続的な実証研究の取り組みについても，この点を的確に分析できるものではなかったといえる。今後，本小論で提示した問題意識と提案（図に示した概念モデル）を基礎に大量観察による調査と個別企業の調査によって研究を進め，企業経営のダイナミック・プロセス要因の分析に向かって進んでいきたいと考えている。