



なぜ、イノベーション行動なのか

砂田 薫(すなだ・かおる) 十 井上明人(いのうえ・あきと)
国際大学 GLOCOM 主任研究員 国際大学 GLOCOM 研究員

1. イノベーション行動科学の創造に向けて

イノベーションは、企業だけでなく国家にとっての重要課題と位置づけられている。しかも、経済の先進国か途上国かを問わず、世界共通の政策課題となっている。

米国は2004年12月、競争力評議会が「イノベート・アメリカ (Innovate America)」と題する国家イノベーション戦略報告書(通称、パルミサーノレポート)を発表した。EUは2005年の「新リスボン戦略」で、イノベーションの促進を重要な政策目標に掲げた。そして、日本では2006年10月26日に「第1回イノベーション25戦略会議」が開催され、その後11回の会合を通じて議論が繰り広げられた。日本政府は2007年6月1日、内閣総理大臣を本部長とする「イノベーション推進本部」を内閣に設置し、同時に2025年までを視野に入れた長期戦略指針として「イノベーション25」(閣議決定本文)を発表した。

シュンペーター (Joseph Schumpeter) が「イノベーション」の重要性を強調してから1世紀近くを経て、なぜ急にイノベーションの大合唱が世界中で起きたのか。その背景として、第一に、経済成長のためにはイノベーションが不可欠の要因であるという歴史的教訓が、経済学者の共通認識になりつつある点をあげられるだろう。第二に、人々が経済や社会の不均衡についての問題意識を高め、変革への期待が広まったとみることもできるかもしれない。

吉川弘之(独立行政法人産業技術総合研究所前理事長)は、「(世界中でいっせいに言われるようになったのは)一般の人々の個人的な問題意識と、国家をはじめとする組織機関の政策立案での意思決定における問題意識とが、イノベーションという概念で一

砂田 薫(すなだ・かおる)

国際大学GLOCOM主任研究員・准教授。
ビジネス系IT雑誌の出版・執筆活動を経て、
2003年にGLOCOM入所。主な論文に「情報政策史の時代区分に関する提案—経済産業省と情報産業を中心に」『日本社会情報学会誌 第19巻-1号』(日本社会情報学会, 2007)、「情報化の未来をつくる」『情報化白書2006』創刊40年記念巻頭特集(日本情報処理開発協会, 2006)など。

井上明人(いのうえ・あきと)

国際大学GLOCOM研究員／助教。慶應義塾大学SFC研究所上席研究員(訪問)。慶應義塾大学総合政策学部卒, 同大学院政策・メディア研究科修士課程修了。2006年より国際大学GLOCOM研究員。専門はコンピュータ・ゲームの理論、ゲーム産業論。論文「遊びとゲームをめぐる試論—たとえば、にらめっこはコンピュータ・ゲームになるだろうか—」(『Mobile Society Review 未来心理』vol.13) など。

致したからである。(中略) 国家は、政治、経済あるいは社会の難問に襲われ続け、その解決に、過去にはなかった新しい着想で当たることが求められている。ここでは何れも“よい変化”が求められているのであり、それはシュンペーターの言うイノベーションではないか」と述べている★1。

「イノベーション25」の第1章には、「イノベーションとは、技術の革新にとどまらず、これまでとは全く違った新たな考え方、仕組みを取り入れて、新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすことである」とあり、「このためには、従来の発想、仕組みの延長線上での取組では不十分であるとともに、基盤となる人の能力が最大限に発揮できる環境づくりが最も大切であるといっても過言ではない」と書かれている。

個人の能力を最大限発揮するためには、制度や環境づくりと並んで、個人の主体的な行動も必要である。吉川は、「一人ひとりが置かれた場所において、それぞれ何をすればよいのかを決断しなければならないのであって、欲しいのはイノベーション行動論である。(中略) 個別の行動論が一般化されて、社会的な存在すなわち共有の知的資産となり、社会全体の活力を向上させる。そのために必要なのは、現場から発信された、リアリティのあるイノベーション論である」と語る★2。

この議論と問題意識を一部共有しつつ、国際大学グローバル・コミュニケーション・センター(GLOCOM)は、2007年11月に「イノベーション行動科学」プロジェクトを発足させた。プロジェクトリーダーの野村恭彦(国際大学GLOCOM主幹研究員)は、「イノベーションの成功確率を高めるものは、既存の枠組みを新たな価値体系に再構築するための組織ネットワーク能



力にある」という仮説を立て、組織ネットワーク能力を高めるために最も重要な駆動要因として、「イノベーション行動」という概念を採用した。野村によれば、「イノベーション行動」とは、「特定の個人が既存の組織ネットワークに不均衡を与え、新たな価値体系を組織に受け入れ可能にする振る舞い」と定義される^{★3}。

国際大学GLOCOMでは1年半にわたって、イノベーション行動を科学すること、すなわち「イノベーション・行動科学」ではなく「イノベーション行動・科学」という新しい研究領域の創造につながる活動に取り組んできた。本特集は、その研究活動および成果の一端を紹介することを目的として編集している。

2. イノベーション研究の系譜とイノベーション行動科学

ところで、イノベーション行動科学の研究領域はどのように位置づけられるだろうか。まずは、イノベーションにかかわる既存研究の歩みをたどってみよう。

2.1 技術と経済の動的分析—経済学

イノベーション研究の元祖といえるジョセフ・シュンペーターは、イノベーションの本質は「新結合」にあり、それを担うのは企業家(アントレプレナー)であると論じた。また、イノベーションの結果として、新しく創造されたものが社会に浸透することで古いものが陳腐化していく「創造的破壊(Creative Destruction)」が起これと指摘した^{★4}。

長年にわたって経済学の主流を占めた新古典派経済学が静態的分析であるのに対し、シュンペーターは技術革新に伴うダイナミックな変化を重視し、動的分析を試みたのが大きな特徴である。その議論はネオシュンペタリアン(新シュンペーター学派)に継承され、たとえばクリストファー・フリーマン(Christopher Freeman)は、経済と技術の関係についての分析をさらに深め、その著作は技術政策にも多大な示唆を与えた。シュンペーターは「革新(Innovation)」を「発明(Invention)」や「普及(Diffusion)」と区別した。しかし、フリーマンは、シュンペーターの死後40年ほど経過して、技術変化に伴う多くの実証的研究が蓄積されてくると、発明・革新・普及の違いは厳密に区別できないことが明らかになったとし、シュンペーターに対しては「根本的革新(Radical Innovation)」が中心で企業家の役割に重きを置きすぎる」と批判している^{★5}。

国際大学GLOCOMが長年研究を続けてきた情報通信分野においては、フリーマンの弟子で「技術・経済パラダイム」という概念を提唱したカルロッタ・ペレス(Carlota Peretz)や、各国の事情に合わせて情報通信産業のイノベーションシステムを創造すべきだと主張するマーチン・フランズマン(Martin Fransman)が、情報通

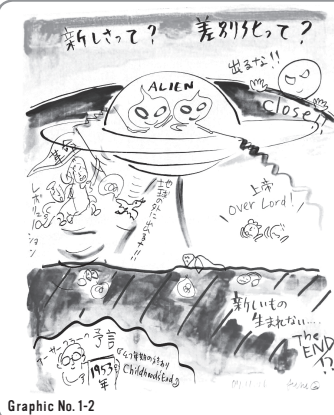
信政策に大きな示唆を与える議論を展開している*6。

2.2 市場と企業の革新—経営学

イノベーション研究は、経済学だけでなく経営学の領域でも研究成果が蓄積されてきた。代表的な著作の一つが、クレイトン・クリステンセン (Clayton M. Christensen) の『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』*7である。これは「持続的イノベーション」に対する「破壊的イノベーション」のインパクトを分析した著作で、破壊的イノベーションとは、その言葉が表すように、長期的にみると市場や産業を大きく変化させるラディカルなイノベーションを指す。このようなイノベーションは、しばしば、既存の技術パラダイムとは対抗的な存在であったり、評価不能な技術であったりする。つまり、それまでの常識からすれば「異端」とされたり、ときには「てんで話にならない」と馬鹿にされた扱いを受けたりする。イノベーションが破壊的であればあるほど、既存の技術パラダイム下では、そのイノベーションを評価することができないからだ。

破壊的イノベーションは、組織に優秀な人材が揃っていれば、正しくその芽を評価できるというわけではない。むしろ組織内の秀才は、既存のシステムに高度に適応してきたために、かえってイノベーションがもたらす新しい環境に適応できない可能性がある。野中郁次郎らの言葉を借りれば、「適応は適応能力を締め出す (Adaptation precludes adaptability)」*8、つまり、高度に既存の環境に適応した組織や、過去の蓄積からの評価指標を洗練させた組織であればあるほど、新しい環境に対する適応能力を低下させてしまうことになる。

オペレーション効率を真面目に磨き上げ、持続的なイノベーションを成功させてきた組織であればあるほど、破壊的なイノベーションのきっかけを失ってしまい、これが極めて重大なジレンマとして組織にのしかかることになる。こうしたジレンマにどう対処していけばよいのかについては、これまで組織の観点からさまざまに論じられてきた。たとえば、常に自己変革を続けられるような組織をつくるのが重要だという議論*9や、組織自体が常に異端を許容する幅をいかに持ちうるかが重要だという議論*10などである。あるいは、大組織からスピンアウトして別組織を立ち上げる人間をどう支援するかこそが重要だといった指摘*11や、モジュール型アーキテクチャを採用することで個々のアクターが自由に振る舞えるような仕組みを用意できるといった提案*12なども議論されてきた。



Graphic No. 1-2

また、「イノベーションは管理できる」という立場から、企業内で経営資源の適切な配分や業務プロセスを管理すべきだという議論もある。『イノベーション・マネジメント』（英治出版、2007）を著したトニー・ダビラ、マーク・J・エプスタイン、ロバート・シェルトンの議論はその典型だろう。

2.3 イノベーション行動科学のアプローチ

イノベーション行動科学は、上記のような経営学のアプローチとは発想の出発点を異にしている。たとえば、ジレンマの問題を例にとると、ジレンマの存在に対する問題意識はむしろ共有しているが、誰がジレンマを解決するアクターとなるか、という点が大きく異なっている。イノベーションを管理すべきものと見なしでもない。

イノベーション行動科学とは、「行動」という名前が表す通り、ビジネスシステムをトップダウンで設計できるような、組織マネジメントの観点を前提とはしていないのである。野中郁次郎の『失敗の本質』には、トップダウンで組織設計をすることができた山本五十六だけが、旧日本軍において組織改革のパワーとして有効なアクターたりえた、という事例が出てくる。しかし、イノベーション行動科学は、そのような強大な権限をもったトップの存在や育成を想定していない。イノベーションの契機となる行動は、組織の末端の人間や中間管理職など、組織の中で必ずしも強い権限をもっていない「個人」によって引き起こされることが多いと考えているためである。

3. イノベーション行動科学の特徴

本特集では、イノベーションを起こすための具体的なテクニックにかかわる話が数多く語られる。だが、なぜイノベーションにとって個別のテクニックが重要なのか、あるいは、「事務局力」「社会起業家」「ビジネスプロデューサー」といった一見ばらばらの概念が、なぜイノベーション行動という観点から語られるのか、唐突に感じられるかもしれない。しかし、組織内で強い権限をもつとは限らない個人から出発するという前述の観点を踏まえれば、関連性が理解できるだろう。

以上の議論を踏まえて、イノベーション行動科学の発想の特徴について、いくつか整理しておこう。

3.1 異端者としてのイノベーター：既存システムとのギャップ

イノベーションを起こそうとする個人にとって、既存のビジネスシステムに対して最適化された組織は、多くの場合は非協力的だ。だから、そのような人は、なか

なか簡単に組織のパワーを有効活用することができない。「一体、何の意味があるのか」、「面白いかもしれないが、それをするには他のシステムを全部変えなければいけない」という社内の批判を説得することがまず必要となる。そこで、かたくなに自らの主張や方向性を堅持し続けようとする、既存のシステムに対する異端者と見なされてしまう。

「既存のアプローチとは別のアプローチにこだわる」ということは、異端者になることとほぼ同義である。そのとき個人は、組織の中で、既存のシステムに巻き込まれないようにしながら、どうにか生き残らなければいけない。そのためには、組織にある程度の寛容性が求められる。しかし実際には、多くの場合、イノベーションの芽は個人が新しいアイデアを主張するとすぐに削がれてしまうため、これに対処することが、ファーストステップとして非常に重要になる。

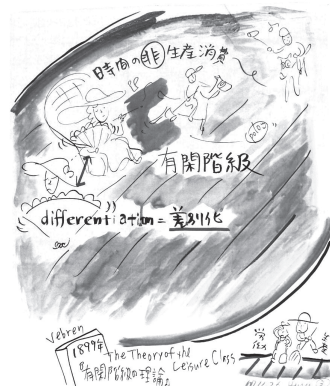
3.2 組織の中で個人がパワーをもつための方法論：複数のアクターを媒介する

個人が自分のアイデアを実行するためには、組織の中でいかに生き残り、組織のもつ既存の合理性と対峙していくのかを考える必要が出てくる。これは、組織からスピナウトした場合でも同様だ。会社の外に出たとしても、ある国のある業界に特有のメカニズムと対峙しなければならないからである。

具体的なテクニックはいろいろあるが、たとえば複数の人間を媒介する、ということは重要なテクニックの一つとなる。

ここで、複数のアクターが存在して、相互にコミュニケーションをとっているという状態を想定してみよう。社長にとっての合理性、課長にとっての合理性、担当者にとっての合理性、顧客にとっての合理性、取引企業にとっての合理性、あるいは10年後のビジネスを考えた場合の会社全体の利益にとっての合理性……、これらは必ずしも同一とは限らない。むしろ、全く異なる合理性が複数存在することになる。したがって、こうした複数のアクターの間で最良のコミュニケーションをとることは非常に難しい。たとえば、担当者と、課長と、やっかいな顧客との三者関係だけで、訳のわからないバランスができあがってしまうこともある。2年間の任期で異動する課長の合理性と、顧客のマジョリティにとっての合理性が全く一致しない場合、社内の閉じたコミュニケーションの中で何かを変えようとしても、うまくいくはずがない。

ここで、「事務局」として複数の合理性をもったアクターを媒介するテクニックや、「ビジネスプロ



Graphic No. 1-3

デューサー」として、プロジェクトチームを社内的に生き残らせるために、社長と部長と担当者の合理性をすりあわせる技量が、極めて重要になってくる。既存のバランスを変えるためには、そのバランスを生み出しているアクターたちの関係性を調整する必要がある。しかも、これは組織のトップでなくとも実行できる。外部のマスコミの力を社内の意思決定にかかわらせたり、うまく社内を調整し、複数のアクターを媒介したりすることは、組織の一員であれば実行可能である。

ネットワーク論では、誰がネットワーク内で力を持ち、情報の流れを握っているかを測るための指標として、媒介中心性という概念^{★13}が提起されている。事務局力やビジネスプロデューサーの力は、複数のアクターをつなぐネットワークにおける媒介中心的なパワーをいかに握るか、という観点からも位置づけることができるだろう。

3.3 サステナビリティの重要性：イノベーションを成功させる

イノベーション行動科学では、イノベーションを既存のシステムに確実に結合させるために、事業のサステナビリティを確保することにも重要性を見いだしている。シュンペーターの定義によれば、イノベーションとは「発明を製品に結びつける過程」である。新しい試みが、事業として成立する最終段階までを考えなければならぬ、ということである。

この局面に至ると、イノベーションを起こす個人は「はみ出し者の異端者」ではなく、「事業をマネージするプロデューサー」として観察されることになる。

事業がサステナブルなものとして成立するためには、社内の調整力だけでも、顧客と担当者との間の調整力だけでもなく、社会全体のサステナビリティと協調していくような仕組み——市場に受け入れられて、ビジネスとしてのエコシステムが組み上がる——が求められる。

個人という視点を通して、イノベーションのステップ全体を議論する。これがイノベーション行動科学の射程である。

註

★1——吉川弘之 [2007]「イノベーションの行動理論」『産総研TODAY』1月号, p.8

★2——吉川, 前掲, p.9.

★3——野村恭彦 [2008]「グローバル社会のイノベーション行動プラットフォーム」『情報通信ジャーナル』4月号

★4——J. A. シュムペーター著, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 [1977]『経済発展の理論』原書第2版, 岩波文庫, 原題: Joseph Schumpeter [1912] *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. J. A. シュムペーター著, 中山伊知郎・東畑精一訳 [1995]『資本主義・社会主義・

