

製品開発を成功に導く組織への考察

黒田 秀雄

要 旨

企業は今、グローバル化等、さまざまな環境変化の波に晒されている。こういった中で、企業が生き残り成長発展していくためには、新製品を連続的に生み出し、収益を上げていく必要がある。この新製品を生み出す「製品開発」という行為は、企業が成長していくのに必要不可欠な経営活動である。しかしながら、環境の変化が激しい中では、顧客の満足する新製品を連続的に生み出すことは容易ではない。逆に、こういう状況であるから、積極的に環境変化に対応し、イノベーションを創出して製品開発を行っていくという活動が求められている。

本論文では、企業が新製品を連続的に生み出していくという製品開発について、イノベーションという観点から、効率的な製品開発のプロセスが行われる組織、つまり、製品開発を成功に導く組織を考察する。

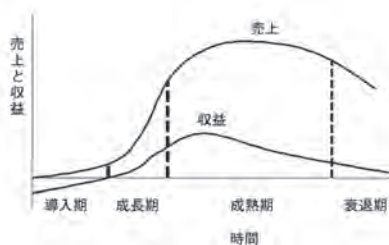
I はじめに

現在のようなグローバル化、更には市場の変化や環境変化の激しい時代において、企業が生き残るためには、企業価値を高め続けなくてはならない。即ち、企業競争力を高めて、収益を上げ続けていく必要がある。

収益を上げることは3つ考えられる。1つは顧客に満足してもらう高い付加価値（多様な概念によるさまざまな機能の付与）製品を提供することであり、2つめは企業が持っている製品をいかに安いコストで造るかであり、3つめはその製品を販売拡大（市場拡大）することである。

特に、“モノづくり”の企業においては、製品こそが収益の根源であり、製品開発は重要な経営活動である。従って、こうした企業が成長し続けるためには新製品を生み出し続ける必要がある。Philip Kotler (2001) は、製品と市場のダイナミクスを解釈するために最もよく使われる製品ライフサイクルの概念について、製品の寿命は限られているとし、

図1のように、製品の売上は4つの段階を経過し、各段階で売り手はさまざまな試練、機会、問題に直面すると述べている。そして、製品ライフサイクルの各段階に対応したマーケティング、財務、製造、購買、人的資源の戦略が必要となり、ほとんどの製品ライフサイクルの曲線は導入期—成長期—成熟期—衰退期へと移行する鐘型を描くと述べている¹。一般的には、導入期で開発の投資回収を行い、成長期から成熟期にかけて収益が上がっていく。そして、衰退期へと移るわけであるが、その時は次なる製品が成熟期に入っているといたサイクルを回し続けて収益を上げる必要がある。



出所：Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management*, First Edition Prentice Hall, 2001
 (恩蔵直人監修/月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』ピアソン・エデュケーション 2002) p.212

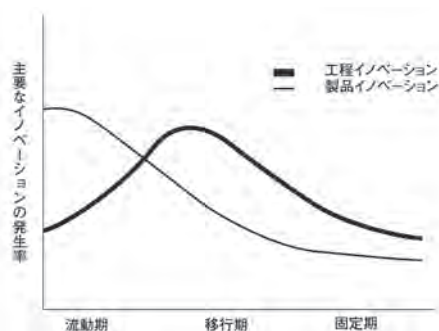
図1 売上と収益のライフサイクル

また、ウィリアム・アナバシーと J. M. アッターバックは、1975年から1978年にかけて産業におけるイノベーションのダイナミクスモデルを示す論文を発表している。それによれば、製品と工程のそれぞれの主要なイノベーションの発生率は時間の経過とともに、ある一定のパターンを示し、図2のように、この2つのイノベーションの比率にはある重要な関係があるという仮説を示している。つまり、製品は、流動期—移行期—固定期を迎え、流動期にはプロダクト・イノベーション（製品の革新）が多く、ドミナント・デザインが確立するとプロセス・イノベーション（工程の革新）に移行すると述べている²。このプロセス・イノベーションすなわち、工程における革新的な製造方法によってコストの

1 Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management*, First Edition Prentice Hall, 2001 (恩蔵直人監修/月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』ピアソン・エデュケーション 2002) pp.211-217

2 James M. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation — How Companies can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, xxix—253page, Harvard Business School Press, 1994 (大津正和/小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス —事例から学ぶ技術戦略』有斐閣 1998) pp.6-8

低減を図り、製品ライフサイクルで言うところの成熟期および衰退期において製品の競争優位を保ち、収益を最大限にして、次なる新製品を生み出すための経営資源を確保するのである。



出所：James M. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation—How Companies can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, xxix - 253page, Harvard Business School Press, 1994 (大津正和/小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス—事例から学ぶ技術戦略』有斐閣 1998) p.7

図2 イノベーションのダイナミクス

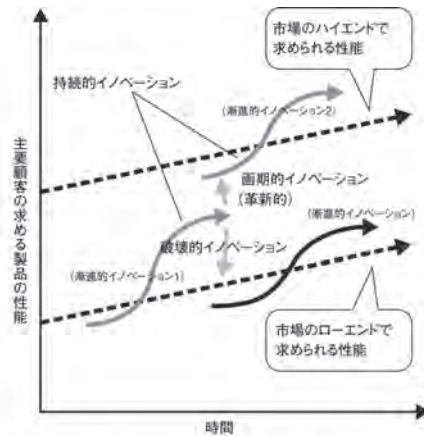
このように、プロダクト・イノベーションによって新製品を生み出し続け、そしてその製品をプロセス・イノベーションによる革新的な製造方法によりコスト低減を図って収益を上げていき、そして更に、製品の販売拡大により収益を生み出し存続していくのである。そして、何といたってもその基となる高付加価値製品を連続的に生み出す製品開発が一番重要であり、企業が持続的に成長していく上で不可欠な活動なのである。

II 製品の付加価値を高めるイノベーション

1. 持続的イノベーションと破壊的イノベーション

イノベーションについて、Clayton M. Christensen (1997) は、*The Innovator's Dilemma* (邦題『イノベーションのジレンマ』) の著書の中で、一般的に企業は、それが優良企業であればあるほど、自社が置かれている市場分野の中で、その市場(顧客)が要求することに対応していくか、言い換えれば、いかに既存製品の性能を高めていくかに注力し成長を遂げているとし、これを図3で示すように、「持続的イノベーション」と呼んでいる。この持続的イノベーションなくしては、成長する優良企業とはなりえないが、時として、

破壊的イノベーションが現われ、これを無視または対応しない場合に失敗していると述べ、また、この原因は、優良企業の多くが、最高の顧客（ハイエンドの市場で求められる性能）の意見に耳を傾け、収益性と成長率を高める新製品を見出すことを慣行としており、価格と利益率を高めようと努力するあまり、市場（お客の要求）を追い抜くことがあると言っている。そして、破壊的イノベーションで生まれた製品は、一般的に、シンプルで低価格、利益率も低く、ローエンドの市場で求められる性能であるために、優良企業が投資するタイミングが遅く、失敗するケースがほとんどであると述べている³。



出所：Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997
 (玉田俊平太監修 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社 2001) p.10 を基に作成

図3 持続的イノベーションと破壊的イノベーション

この破壊的イノベーションの活動にすばやく対応できるのは、ベンチャー企業でありベンチャー企業が生まれる所以であろう。大企業にとっても対応できないことではないが、ジョー・ティッド等の *Managing Innovation* (邦題『イノベーションの経営学』) では、次の3つの選択肢が存在するといっている⁴。

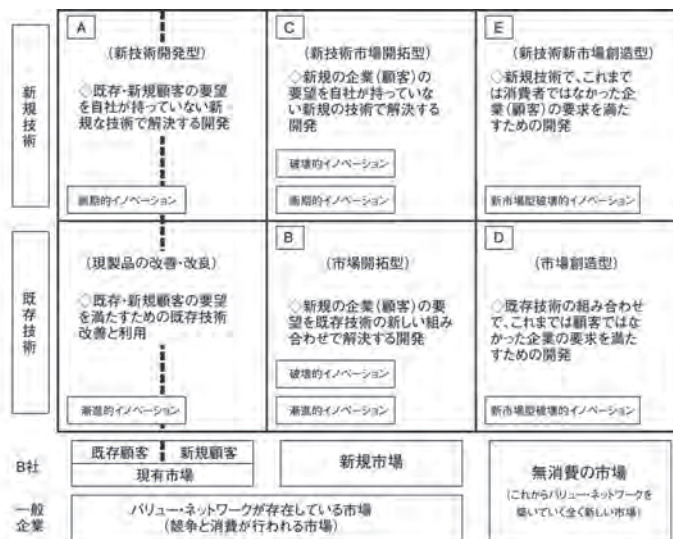
- (1) 既存の組織構造とプロセスの枠内でコンピタンスや企業文化の変化を試みる。
- (2) 必要なコンピタンスを有する組織を買収する。
- (3) 企業内に、異なる組織構造、プロセス、文化を有する別の組織を立ち上げる。

3 Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997 (玉田俊平太監修 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社 2001) pp.1-23

4 Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change 2ed*, 2001 (後藤晃／鈴木潤監訳, 『イノベーションの経営学』N T T 出版 2004) pp.331-334, pp.359-363

2. イノベーションによる製品開発の取り組み

製品開発を解り易くするために、市場と技術のマトリックスで表して説明する。このマトリックスは、Joe Tidd 等による Managing Innovation (邦題『イノベーションの経営学』)の中で2×2マトリックスにて各ゾーンを説明5しており、これを基に、Clayton M. Christensen と Michael E. Raynor による The Innovator's Solution (邦題『イノベーションの解』)6で述べられているローエンド型破壊的イノベーションや無消費者を対象にした新市場型破壊的イノベーションも取り入れて、図4のような分類が考えられる。



出所： Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change 2ed.* 2001 (後藤晃・鈴木潤監訳、『イノベーションの経営学』N T T出版 2004) p.201 を基に作成

図4 市場と技術のマトリックス

企業は現有市場の既存顧客に対して、漸進的イノベーションによる現製品の改善・改良や自社で持っていない新規な技術(画期的イノベーション)で製品を開発するという事業を展開し収益を上げている。そして収益拡大のために現有市場で新規顧客を開拓して現有市場のシェアの拡大を図るのであるが、競争他社との熾烈な攻防が繰り返される。しながら、これからのグローバル化等、激しい環境の変化に対して、現有市場での持続的イノベーションによる製品だけでは十分であるとは言えず、企業がさらに成長していくため

5 Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, *ibid.*, (『前掲訳書』 pp.198-201)

6 Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, 2003 (玉田俊平太監修 櫻井祐子訳『イノベーションの解』翔泳社 2003) pp.55-63

には、新規市場の開拓や無消費の市場⁷にも目を向けていく必要がある。

特に、無消費の市場においては、既存技術の組み合わせで開発する新市場創造型（D）の製品、そして新規技術における新技術新市場創造型（E）の製品における破壊的イノベーションが考えられ、これをクリステンセンは「新市場型破壊的イノベーション」と呼んでいる。また、W・チャン・キム／レネ・モボルニュ（2005）も、クリステンセンのいう「新市場型破壊的イノベーション」と同じ意味のことを述べている。それは、バリューネットワークが存在している市場を“レッド・オーシャン”と呼び、「各社ともライバルをしのいで、限られたパイのうちできるだけ多くを奪い取ろうとする。競争相手が増えるにつれて、利益や成長の見通しは厳しくなっていく。製品のコモディティ化が進み、競争が激しさを極めるため、レッド・オーシャンは赤い血で染まっていく」と言い、「新たな利益機会と売上機会を掴み取るために、今はまだ生まれていない市場、未知の市場空間すべてをさす“ブルー・オーシャン”を切り開いていかななくてはならない」⁸と言っている。

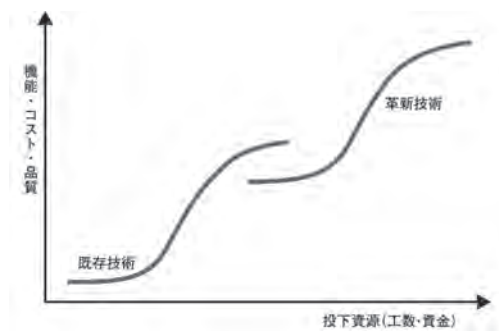
“モノづくり”の企業は持続的イノベーションにより新製品を生み出していくと言うことが最も優先される開発であるが、顧客の要望の中には、多少の改良を加えるといった製品から技術的難易度の高い製品までである。企業はこれに応えるための製品開発を行って顧客に満足のいく製品を提供し続け、これによって製品機能の進化が高められていくのであるが、中にはこの段階を飛び越えた技術的難易度の高い「画期的イノベーション」と呼ばれる製品開発がある。

この画期的イノベーションは、他社との優位性という観点からも非常に重要であるが、こういった画期的なイノベーションによる製品化は難しく、延岡健太郎（2002）の著書『製品開発の知識』に、フォスター（1987）の“技術進化のS字カーブ”を取り上げて説明している⁹。図5に示すように、このS字カーブは持続的イノベーションにおける漸進的イノベーションと考えられるが、それによれば、通常の技術の進歩は1つのS字カーブ上を動き、開発の初期段階では製品機能の向上には結びつかず、それを過ぎると技術の方向性が定まり、急速に向上するということである。しかし、時間が経過するにつれて、改良の余地が減り、いくら研究開発を行っても向上しないといった状態になるので、それに早く気づき、素早い意思決定で、次の新しいS字カーブにタイミングよくジャンプすることが必要であるが、それが難しいと述べている。

7 無消費の市場とは、無償費をターゲットとした市場、つまり、製品を購入、使用するために必要な、金やスキルを持っていなかった顧客をターゲットとした市場のこと。Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, *ibid.*, (『前掲訳書』 p.66)

8 W. Chan Kim, Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』ランダムハウス講談社 2005) pp.18-21

9 延岡健太郎、『製品開発の知識』日本経済新聞社 2002 pp.48-50



参考文献：フォスター（1987）

出所：延岡健太郎、『製品開発の知識』日本経済新聞社、2002 p.49

図5 技術進化のSカーブ

古いS字カーブと新しいS字カーブ、つまり従来技術と革新技術の2つのS字カーブのせめぎ合いは組織の中に見られ、革新技術による新製品を市場に出すためには、全ての面で従来技術より優れていることを期待しているが、革新技術による初期の製品には劣っているところもあり、それを組織的に調整しているうちに、新しい技術革新による製品に転換するタイミング逸するということである。

このS字カーブのせめぎ合いは、先に述べた「画期的なイノベーション」と考えられるが、この新旧のS字カーブの転換をうまくしないと他社に遅れをとるといった製品開発上の大きな問題である。

3. 組織と新製品開発について

それでは、前述した市場と技術のマトリックスにおける新製品を生み出していく組織は、どのように考えたらよいのであろうか。

延岡健太郎（2002）は、製品開発には2つの組織があると言い、ひとつは機能重視組織で、製品開発に必要な技術を創造することから製品開発への「インプット」を重視した組織であり、そのメリットは特定技術分野におけるイノベーションが促進されることや最新技術情報や企業としての技術に関する知識を体系的に蓄積できることであると述べ、もうひとつは、プロジェクト重視組織で、製品として市場へ投入すること、つまりは「アウトプット」を重視した組織であり、そのメリットは特定製品の開発成功へ向けて、機能部門の壁を越えた開発担当者全員のベクトルを合わせられることだと述べている¹⁰。

延岡健太郎のいう機能重視組織は、S字カーブで言うところの漸進的イノベーションに

10 延岡健太郎、『前掲書』2002 pp.115-120

よって製品の性能を常に向上させる開発を行う組織であると考えられる。顧客の要求に応える製品を提供し続けていくために必要不可欠な組織であると考えられるが、製品が成熟し更には衰退し始めているにもかかわらず注力し過ぎると、画期的なイノベーションによる新製品が生まれなくなる恐れがある。

一方、プロジェクト重視組織は、画期的イノベーションや破壊的イノベーションによる新製品を開発するのに適した組織だと思うが、この組織での問題は、こういったイノベーションによる開発は不確実であり、それゆえにリスクが高く、コストも掛かり、短期的な収益は期待できず、辛抱強い投資が必要であるということである。

Ⅲ 製品開発における組織について

1. イノベーションを生み出す組織

延岡健太郎（2002）は、図6のように、機能重視型組織とプロジェクト型組織との関連性について、次のように述べている¹¹。それは、市場・顧客ニーズの複雑性が高い場合はプロジェクト重視が良いが、特定技術に関する専門知識の習得には適していないと言い、機能重視では専門分野の技術者が組織的に集まるので、革新的な新技術が開発できると言っている。従って、革新的な技術が必要で、しかも部品や技術の間に相互依存性が高い場合には、機能重視とプロジェクト重視の両方を兼ね備えた組織運営が必要となり、それがハイブリッド型組織であると述べている。

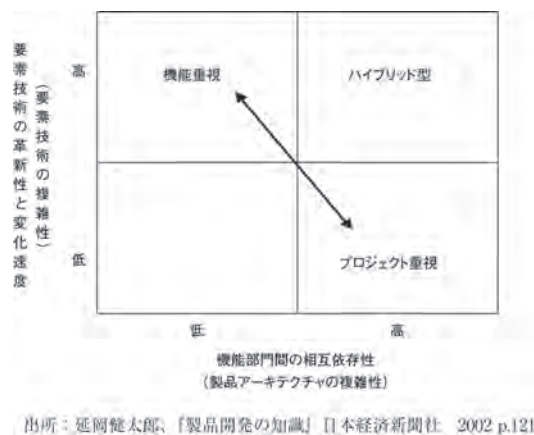


図6 機能重視組織とプロジェクト重視組織

11 延岡健太郎、『前掲書』2002 pp.120-124

これをS字カーブ（漸進的イノベーション）で考えてみると、画期的イノベーションによる新製品投入の時期には「プロジェクト型組織」が適しており、その製品が成長し成熟していくと「機能重視型組織」が適しているということであるが、この変化の激しい世の中でいつまでも成熟製品に頼ってられない。画期的イノベーションにより、次のS字カーブに移らなければ企業の成長はそこで止まってしまう。従って、成熟製品で収益を上げ、そして次の収益を生む新製品を開発するという両方を兼ね備えたハイブリッド型組織が必要であると解釈した。

また、延岡健太郎と同様なことを言っていると思われるが、Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly III (1997)¹²は、企業が競争に勝ちその競争上の優位を持続させる源、つまり、“成功の罨”にはまらないためには、漸進的な変革と急激な変革の双方に成功できる組織、つまり「両刀使いのできる組織」を築いて、イノベーション・ストリーム¹³と革新的な変革を管理していくことであると述べている。

初期のバリエーションの後に、業界の標準的な製品が出現し、テクノロジーの漸進的な変化の期間が続いて、それを打ち切る形でブレイクスルーとなるテクノロジーが出現するというテクノロジーの変遷のパターンであるテクノロジー・サイクルを理解し、さまざまなタイプのイノベーションを形成することが必要であると述べている。

タッシュマン等のいう「両刀使いのできる組織」とは、S字カーブ（漸進的イノベーション）のことを指し、安定と管理を重視して短期の効率を目指して収益を上げる運営をすることと、S字カーブのせめぎ合い（画期的イノベーション、テクノロジーの不連続性）により、リスクを冒し、行動から学びながら長期的なイノベーションを目指した運営をすることの両方を併せ持つ組織のことである。

このように、企業が競争に勝ちその競争上の優位を持続させて収益を上げて成長していくには、漸進的イノベーションと画期的イノベーションの双方に成功できる組織、つまり、延岡健太郎のいう「ハイブリッド型組織」であり、タッシュマン等のいう「両刀使いのできる組織」であると考えられる。

2. イノベーション組織の運営

次に、イノベーションを生み出し、製品開発を成功に導く組織の運営のあり方について考えてみたい。

いくら良い組織をデザインしたところで、それが目的に向かって運営・実行されな

12 Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly III, WINNING THROUGH INNOVATION, Harvard Business School Press, 1997, (斎藤彰悟監訳、平野和子訳『競争優位のイノベーション —組織変革と再生への実践ガイド—』ダイヤモンド社 1997) pp.190-217

13 イノベーション・ストリームとは、根本的に異なる複数のイノベーションのことを言い、漸進型イノベーション、構築型イノベーション、不連続型イノベーションの3つに分類している。Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly III, ibid., (『前掲訳書』 p.191)

い組織では、製品開発を成功に導くことはできない。組織を運営・実行しているのは、組織を構成している一人ひとりなのである。従って、組織目的に向かって、個人の能力をうまく引き出したり、モチベーションを上げていく必要がある。

W・チャン・キム／レネ・モボルニュ（2005）は、Blue Ocean Strategy（邦題『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』）14の中で、献身、信頼、自発的な協力などは、単なる姿勢や行動にとどまらない意味を持ち、これらは、いわば、無形資本であると言ひ、組織のあちこちでいかに信頼、献身、自発的な協力などをいかに引き出していかかが問題であり、それには、「公正なプロセス」15を踏めば可能であると言っている。権力とか金銭とかいった昔ながらのインセンティブである“アメとムチ”に効果がないわけではないが、それはあくまでも自己利益のための行動を引き起こすだけで、それ以上の献身は望めないと述べている。

十川廣國（2006）も組織をつくるだけではなく、一人ひとりの働きを組織目的に向けてうまく舵取りし、個人の能力発揮を促したり、挑戦意欲を喚起していく必要があると同様なことを言っており、今までは、単に組織は策定された戦略や計画の実行の場であり、トップが戦略を策定し組織を構成する人々は戦略実行の計画を漏れなく実現する努力をしていれば良いと考えられていたのが、現在のように環境が激しく変化している状況では、計画した戦略は計画通りに実現され難くなっている¹⁶と述べている。そして、環境変化に対応するためには、戦略から組織に向かう一方向だけではなく、組織から戦略への流れの双方向でマネジメントされなければならない、組織内で「戦略イノベーション」¹⁷に取り組み、新製品・新事業開発を行うといった新たな戦略を形成していくという活動が求められると述べている。

IV 製品開発を成功に導く組織への考察

製品開発を成功に導いて新製品を連続的に生み出していくという組織を考えなければならぬが、それには製品開発の問題点を解決し、漸進的イノベーションによる製品（改善

14 W. Chan Kim, Renee Mauborgne, op. cit., (『前掲訳書』 pp.240-241)

15 二人の社会学者であるジョン・W・チボー、ローレンス・ウォーカーは公正をめぐる心理をプロセス研究と結び付けて、手続き的正義（Procedural justice）という言葉を作った。研究によれば、人々は成果そのものと同じくらい、成果にいたるプロセスを気にかけるという。この手続き的正義をマネジメントの文脈に置き換えたのが「公正なプロセス」である。W. Chan Kim, Renee Mauborgne, op. cit., (『前掲訳書』 p.228)

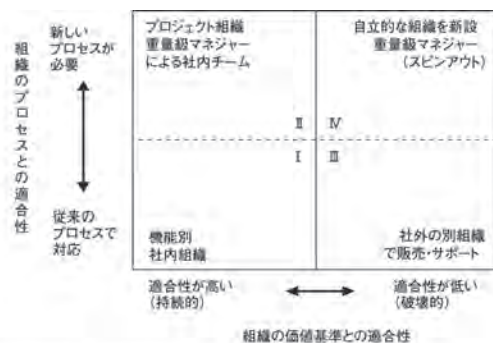
16 十川廣國、『経営組織論—経営学イノベーション〈3〉』中央経済社 2006 pp.7-10

17 戦略イノベーションとは、企業のさまざまな部門に保有されている物的資源や情報、技術、ノウハウといった資源を、部門を超えて利用し、異質の組み合わせがいかに創造できるかといった活動のこと。(十川廣國、『前掲書』2006 p.145)

や改良製品)で短期的に収益を確保する組織と、画期的イノベーションや破壊的イノベーションによる長期的な視野に立った製品を開発するといった長期的な成長を目指す組織の両方を併せ持つ組織が必要である。現有市場の継続した対応はもちろんのこと、新規市場および全く新しい市場をブルー・オーシャン戦略¹⁸により開拓していける組織にすれば、収益は上がり、成長し続ける企業に変身することは可能であると考えられる。

それでは、「短期的に利益を上げることができる組織」と「長期的な成長を目指した組織」の両方を併せ持った組織とはどんな構造が良いのであろうか。

この両方を併せ持つ具体的な組織について、クリステンセン(1997)は、The Innovator's Dilemma(邦題『イノベーションのジレンマ』2001)19で、組織にできることとできないことは、資源、プロセス²⁰、価値基準²¹の3つの要因によって決まるといい、成熟した企業においては、価値の高い製品やサービスを作り出す能力は資源ではなく、プロセスや価値基準の中に存在すると言い、図7のように、組織のプロセスと価値基準を縦軸と横軸にとり、二次元で現在の問題点を示し、現在の自社のプロセスと価値基準をあてはめ、どのような製品開発の組織で対応するのが適しているかが判断できると述べている。



出所：Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997
(玉田俊平太監修 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社 2001) p.240 を基に作成

図7 イノベーションの条件と組織の能力の適合性

18 ブルー・オーシャン戦略とは、競争のない市場空間を切り開き、競争を無意味なものにし、新しい需要を掘り起こすことである。そして、価値を高めながらコストを押し下げ、差別化と低コスト化をともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進することである。W. Chan Kim, Renee Mauborgne, op. cit., (『前掲訳書』 p.38)

19 Clayton M. Christensen, op. cit., (『前掲訳書』 pp.219-245)

20 プロセスとは、資産のインプットを価値の高い製品やサービスに変換するときに、組織は価値を生み出す。このときの相互作用、強調、コミュニケーション、意思決定のパターンを「プロセス」と呼ぶ。Clayton M. Christensen, op. cit., (『前掲訳書』 p.221)

21 価値基準とは、従業員が優先順位を決定し、注文が魅力的かどうか、顧客が重要かどうか、新製品のアイデアが良さそうかどうかなどを判断する際の基準である。従業員が企業の戦略や事業モデルにあった優先順位を決定できるようになるには、その価値基準が組織に浸透しているかである。Clayton M. Christensen, op. cit., (『前掲訳書』 p.223)

そして、経営者は、組織の能力が新しい仕事に適していないと判断した場合は、次の3つの選択肢があると言っている。

- (1) 新しい仕事に適したプロセスと価値基準を持った別の組織を買収する。
- (2) 現在の組織のプロセスと価値基準を変えようと試みる。
- (3) 独立した別組織を新設し、その中で新しい問題を解決するために必要な新しいプロセスと価値基準を育てる。

企業の新製品開発を成功に導く最適組織を、この図7を用いて説明すれば、Iゾーンである現製品の改善・改良に対応する「機能別社内組織」(短期的に利益を確保する組織)と、画期的イノベーションや破壊的イノベーションによる製品開発を行い、新規市場、無消費市場を開拓できる組織であるIIゾーンの「プロジェクト組織」やIIIゾーンにおける「社外の別組織」(長期的な成長を目指す組織)の両方の対応ができる組織であると言える。また、この組織は環境変化に対応できるフレキシブルな組織でなくてはならず、常にイノベーションが生まれる組織に変革していかなければ企業の成長はありえない。この組織変革について、John P. Kotter (1996) は、リーダーシップとマネジメントの違いを述べ、リーダーシップとは、先ず組織を誕生させる、あるいは組織を激しく変化している環境に適応させていくさまざまなプロセスと定義し、マネジメントとは、人材と技術を管理する複雑なシステムをつつがなく進行させるためのさまざまなプロセスと定義している。そして、リーダーシップよりもマネジメントが強調されると官僚主義と社内に目を向けることになり、こういった官僚主義的な企業文化は外界の変化に対応しないため変革を阻害すると言っている²²。そして John P. Kotter は、各企業が変革を進めていく際に、たどっていくべき8つの段階²³を示し、変革を成功に導くためには、もちろん優れたマネジメントも必要であるが、将来においてはリーダーシップの発揮がさらに重要となってくることを強調している。

このように、環境変化にうまく対応でき、「ハイブリッド型組織」あるいは「両刀使いのできる組織」で、漸進的イノベーションで製品を市場に提供し続け、コア技術の蓄積・深耕、さらに新しい事業を目指した新規のコア技術獲得を目指して技術開発を続けながら、

22 John P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996 (梅津祐良訳『企業革新力』日経BP社 2002) pp.51-54

23 John P. Kotter の変革を成功に導くためには、8つの段階を次のように示している。

- (1) 企業内に十分な危機意識を生み出す
- (2) 変革を推進する連帯チームを形成する
- (3) ビジョンと戦略をたてる
- (4) 変革のためのビジョンを周知徹底させる
- (5) 変革に必要とされる広範な行動を喚起するために人材をエンパワーする
- (6) 変革の勢いを維持するために短期的成果を挙げる
- (7) 短期的成果を活かして、さらに数々の変革プロジェクトを成功させる
- (8) 新しく形成された方法を企業文化に定着させ、より一層確かなものにする

画期的なイノベーションや破壊的イノベーションで他社に追随を許さない高付加価値製品を生み出していけば、企業は成長し発展していくものだと考える。

V おわりに

本論文では、イノベーションを創出し製品開発を成功に導き、新製品を連続的に生み出していく組織はどうあるべきかを考察してきた。

その結果、環境の変化に柔軟に対応でき、持続的イノベーションや破壊的イノベーションによる製品を連続的に生み出し、現有市場ならびに全く新しい市場を開拓し提供できるという組織のあるべき姿を明らかにした。

そして、企業が競争に勝ちその競争上の優位を持続させて収益を上げて成長していくには、延岡健太郎のいう「ハイブリッド型組織」であり、タッシュマン等のいう「両刀使いのできる組織」が良いと考えた。つまり、安定と管理を重視した漸進的イノベーションによって生み出した製品で、「短期的に利益を上げることができる組織」と、画期的イノベーションや破壊的イノベーションによって製品を生み出すといった「長期的な成長を目指した組織」の両方を併せ持つ組織であることを導き出した。

しかし、この組織のあるべき姿は、製品開発を成功に導くための組織の構造はどうあるべきかを中心に考察してきたのであり、その構造を表すとすると、企業が持つ経営資源(人、金、物、情報等)によって、異なるため、それぞれの企業によってその構造はまちまちとなろう。

また、組織の運営については、本論で若干触れたが、残念ながら充分考察できなかった。いくら良い組織の構造を変革し整えても、それだけでは製品開発を成功に導くことはできない。組織を構成する一人ひとりが共通のビジョンや価値観を持ち、そして、個人の能力やモチベーションを高めながら、イノベーションを創造して製品開発の活動に取り組んでいける組織文化についても考えていく必要がある。

この課題に対しては今後の検討に譲るとして、その項目を挙げると、「モチベーション」、「コミュニケーション」、「リーダーシップ」、「組織（企業）文化」の大きく4つに分類できる。これらの問題については、本論文の範囲を超える問題であるので、今後の課題として別途考えていきたい。