

【論文】

マネジメント・イノベーション研究の現状と課題

Management innovation: A review and agenda for future research

中 川 充
NAKAGAWA Mitsuru

目次

はじめに

- 1 マネジメント・イノベーションとは何か？
- 2 マネジメント・イノベーションをどのように測るのか？
- 3 何がマネジメント・イノベーションを促進するのか？
 - (1) 合理的パースペクティブ
 - (2) 制度的パースペクティブ
 - (3) 流行的パースペクティブ
 - (4) 文化的パースペクティブ
 - (5) 経営者や管理者の認知・実行能力
- 4 マネジメント・イノベーションは組織に何をもたらすのか？
- 5 どのようにマネジメント・イノベーションが生成・実行されるのか？
 - (1) モチベーション・フェーズ
 - (2) 発明フェーズ
 - (3) 実行フェーズ
 - (4) 理論化・ラベリング・フェーズ

おわりに

(要旨)

本稿では、マネジメント・イノベーションに関する既存研究を概観し、その知見を整理したうえで、今後の研究を進める際に重要な視点を提示する。議論の対象とするのは、マネジメント・イノベーションの先行要因、測定、結果に関する研究と、生成・実行のプロセスに関する研究である。前者は、経験的研究のレビューが中心であり、後者は理論研究のレビューが中心である。

既存研究の知見を整理することを通じ、マネジメント・イノベーションを生成し、実行するには、経営者や管理者の存在が重要であることを確認する。そして、経営者や管理者の認知・実行能力やイノベーションへの積極的な関与が求められ、研究にもその視点を取り入れていく必要があることを指摘する。

はじめに

変化の激しい時代である。企業の管理者たちが取り組む課題も、一概にこれまで通りとはいえない。かつての日本がそうであったように、長期間の経済成長が見込まれ、企業の業績も右肩上がりに成長している状況であれば、さほど大きな問題ではなかったかもしれないが、今日の管理者たちは、自身はもちろん、組織がこれまでに経験したことのない課題に直面している。また同時に、それらを乗り越えていくことを求められている。そこで、これまでに増して重要となるのが、イノベーションである。イノベーションは、組織をはじめとしたあらゆる主体にとって、成長のエンジン（Schumpeter, 1983）となるためである。

管理者たちは、組織や組織のメンバーに対する働きかけを通じ、イノベーションを促進させ、目の前にある新しくて困難な課題を乗り越えていかなければならない。そのなかでも、近年とくに注目が集まっているのが、「マネジメント・イノベーション」である（Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008; Mol & Birkinshaw, 2009; Volberda, Van Den Bosch & Mihalache, 2014）。

Birkinshaw et al. (2008) によれば、マネジメント・イノベーションとは、組織目標を実現するために行う経営慣行（プラクティス）、プロセス、組織構造、マネジメント技法（テクニク）のことである。別の定義をみると、マネジメントに関する仕事を遂行する手法や、従来の組織の形を大幅に変え、なおかつ、そうすることにより組織の目的を推進するあらゆるもののこととされている（ハメル, 2008）。すなわち、マネジメント・イノベーションとは、管理者の仕事のやり方や組織の在り方を組織目標の達成に向けて変える取り組み全般を包含する、広義の概念である¹⁾。言い換えると、製品やサービスではな

く、それを生み出すプロセスや、マネジメント自体に関するイノベーションである。

ハメル (2008) によれば、トヨタや VISA (ビザ) など、現代を代表する企業の目覚ましい台頭は、品質管理に関するマネジメント・システムや仮想的組織構造などといった、マネジメント・イノベーションの成果であるという。また、マネジメント・イノベーションは、企業にとって、長期的な競争優位の源泉となる重要なものであるとされている。それでは、このように今日の企業にとって極めて重要なマネジメント・イノベーションは、いったいどのように創出され、そして実行されるのだろうか。これが本稿の背景にある問題意識である。

本稿では、英語文献を中心に既存研究の知見を整理し、(1) マネジメント・イノベーションとは何か、(2) どのように測るのか、(3) 何がマネジメント・イノベーションを促進するのか、(4) 組織に何をもたらすのかという結果についても整理する。そして、(5) マネジメント・イノベーションはどのように生成され、実行されるのかというプロセスについても整理していく。

以上のように、マネジメント・イノベーションに関する既存研究を概観することにより、現在までの研究成果を整理し、今後の方向性を示したい。

1 マネジメント・イノベーションとは何か？

イノベーションは、経営学に関連するさまざまな学問領域において、中心的なコンセプトのひとつと位置付けられている（Damanpour, 2014）。しかしながら、それらの多くは、技術的な基盤にもとづく製品イノベーションやプロセス・イノベーションに焦点を当てたものであり、いわゆるマネジメント・イノベーションに関する研究は、ほとん

ど見られないことが繰り返し指摘されている。たとえば、Crossan & Apaydin (2010)によれば、1981年から2008年までの間にビジネス・経済に関する代表的な学術雑誌10誌に掲載された524論文をみると、イノベーションのタイプを明確に特定している論文はそのうちの50%であり、マネジメント・イノベーションについて議論するものは、わずか3%であった²⁾。

また、Keupp, Palmie & Grossmann (2012)は、1992年から2010年までの期間に、7つの学術雑誌で発表された342の論文について分析を行い、246の論文で技術的なイノベーションについて議論している一方で、マネジメント・イノベーションを含んだものはわずか25本のみであったことを指摘している³⁾。これらの結果は、経営革新や組織変革の重要性を否定するものではないが、むしろ、マネジメント・イノベーションに影響を与える重要な要因としても、技術的なイノベーションに注目が集められてきたためであると考えられる。

それでは、そもそもマネジメント・イノベーションとは、どのようなもの（概念）なのだろうか。その定義とあわせて、特徴や研究上の位置づけについて、確認をしていきたい。

まず定義については既述の通り、マネジメント・イノベーションとは、経営管理（マネジメント）の仕事を遂行する手法や従来の組織の形を大幅に変えることであり、そうすることによって組織の目的を推進するあらゆるものである（Hamel, 2006）。言い換えると、組織目標を実現するために行う施策、プロセス、構造、テクニクのことである（Birkinshaw et al., 2008）。

マネジメント・イノベーションと類似する概念として、「組織イノベーション（Organization Innovation）」や「管理イノベーション（Administrative innovation）」がある。3つの概念には共通する部分が多く、主要な

構成要素を共有している（Damapour, 2014）⁴⁾。また、組織の運営に関する一連の考え方や手続きなどを、新たな「経営慣行（practice：プラクティス）」として整理する研究もある（Strang & Soule, 1998）。マネジメント・イノベーションは、これらの経営慣行も含めた、かなり広義の概念であると位置づけられる。

企業は、経営者や管理者をはじめとした企業内部のアクターの働きかけにより、マネジメント・イノベーションを創出し、それを組織的に実行することによって長期的な競争優位を確立する（Hamel, 2006; Mol & Birkinshaw, 2006）。なお、マネジメント・イノベーションが長期的な競争優位に寄与するのは、イノベーション自体や、それを実行する組織が、競争上の価値が高く、希少性があり、模倣が困難な資源となるためである（Volberda et al, 2014）。この特徴は、同様の特徴を有する資源が生み出す源泉となるという「資源観にもとづく戦略論（Resource-Based View：リソース・ベース・ビュー）」と整合的である（Barney, 2001; Teece, 2007）。

このように、企業の業績向上に対して重要な役割を果たすにもかかわらず、マネジメント・イノベーションに関する研究は十分に行われていない（Crossan & Apaydin, 2010; Volberda, Van Den Bosch & Heij, 2013）。その理由は、マネジメント・イノベーションが、技術的なイノベーションと比べて暗黙的な性質をもつものであり、その性質を特定することが難しいためであると考えられている（Birkinshaw et al, 2008）。しかしながら、Birkinshaw et al. (2008)を嚆矢として、近年では、マネジメント・イノベーションに関する研究が着実に蓄積されてきているのも事実である（Volberda et al, 2014）。

2 マネジメント・イノベーションをどのように測るのか？

次は、経験的な研究において、マネジメント・イノベーションがどのように測定されているのかについて確認する。

一般的に、イノベーション研究では、財務的・人的資源の投入量などのインプット、新製品開発や新しい実践といったアウトプット、開発速度や同質化の程度などのプロセス、あるいは以前の組織との比較による主観的評価などが測定尺度として用られることが多い (Adams, Bessant, & Phelps, 2006)。既存研究では、さまざまな尺度が開発され、あるいは他分野も含めて既存の尺度を援用し、多様な視点から研究が蓄積されてきている。しかしながら、この多様さが、イノベーションに関する経験的研究において、一貫性のない結論を生み出しているともいえる (e.g., Camisón-Zornoza, Lapiedra-Alcami, Segarra-Ciprés, & Boronat-Navarro, 2004)。

マネジメント・イノベーションに限定して言えば、上述の通り、技術的なイノベーションと比べても定義などの複雑性が高く、測定が困難である。マネジメント・イノベーションに関する研究では、新しい経営慣行やプロセスが、組織的に採用されたか否かに注目されることが多い。当然ではあるが、イノベーションが組織において創出され、採用・導入されるに至るまでの、いわゆるイノベーションの生成フェーズに注目する研究では、その傾向が強い。

比較的近年になり、イノベーションが導入された後に、実際に運用され、ルーチン化されるまでの実行フェーズに注目する研究も増えてきているが、多くの研究では、イノベーションが生成され、組織的に採用された後に、当該組織においてその経営慣行が運用されている程度 (完全に運用されている、あるいは部分的に運用されている、など) をもって実

行を測っているものが多い。

例えば、Westphal & Zajac (1994) は、1970年代から1990年までにかけての米国企業を対象に、長期のインセンティブ・プランが組織内でどの程度運用されたのか、そして、その要因は何であったのかを明らかにしている。また、Westphal, Gulati & Shortell (1997) は、1980年代から1990年代までの米国の病院を対象として、品質保証に関する活動であるTQMの組織的な運用に影響を与える要因とは何かを解明している。

しかしながら、詳細は後述するが、マネジメント・イノベーションに関する一連のプロセスをみると、生成フェーズの前には、課題や解決策の「認識」や「選択」などといった段階があり、また、その後には「適応」、「実行」、「ルーチン化」といった細かな段階があることも無視することはできない (Klein & Sorra, 1996)。したがって、最終的に採用されたか否かだけをもって、マネジメント・イノベーションの成果を測るというのは十分ではない。

さらに言えば、マネジメント・イノベーションの場合には、技術的なイノベーションと比べて、分析を行う際、適切に変数を操作化することが困難であるという (Damanpour, 2014)。技術的なイノベーションを計測しようとする場合には、例えば新製品の開発・販売数、特許数、特許の引用数、R&D支出など、幅広い代理変数が活用されているが⁵⁾、マネジメント・イノベーションの多くは、いわゆる特許化されるような性質のものではなく (Teece, 1980)、そもそも定量的に計測することには向いていないという指摘さえある。また、ISO9000(品質保証)やISO14000(環境保護)のような例外的なものを除き、取り組みを評価する標準的な枠組みがないことにも注意が必要である⁶⁾。

マネジメント・イノベーションを測定するためには、何かしら標準化された取り組みや

それを計測するための指標を活用することも効果的であるかもしれないが、一方で、必ずしもそれが望ましいとは言いきれない。マネジメント・イノベーションの導入にもある種の不確実性が存在し、他の組織で機能した制度や経営慣行が、自組織にも適合するとは限らず、新しいイノベーションが機能するかどうかは、導入した組織の特異なコンテキストにも依存するためである (Ansari, Fiss, & Zajac, 2010)。したがって、マネジメント・イノベーションを分析する際には、捉えようとする現象によって、条件適合的な枠組みを含め、生成や実行の程度に影響を与える調整変数の存在を認めることが効果的であるといえる。

3 何がマネジメント・イノベーションを促進するのか？

次に、マネジメント・イノベーションの促進要因と、それを分析する視点についてみていく。Birkinshaw et al. (2008) によれば、マネジメント・イノベーションに関連する研究は、4つのパースペクティブにもとづいて整理することができる。4つのパースペクティブとは、合理的パースペクティブ、制度的パースペクティブ、流行的パースペクティブ、文化的パースペクティブである。以下では、既存研究を4つのパースペクティブに大別し、それぞれの研究の特徴や知見を整理していく⁷⁾。

(1) 合理的パースペクティブ

合理的 (Rational) パースペクティブとは、組織がより効率的に機能させ、その結果として成果をあげるため、管理者によってマネジメント・イノベーションが導入されるという考えにもとづいている (Birkinshaw et al., 2008)。

これらの研究の主たる問いは、「マネジメ

ント・イノベーションが生成され、実行されるうえで、管理者はどのような役割を果たすのか？」である。合理的パースペクティブに分類される研究では、管理者は、組織が直面する特定の課題に対処するため、新たな解決策を提案し実行していくよう、組織に働きかける役割を担っている。つまり、これらの研究では、イノベーションが組織的に採用されることを支持し、その後に着実に運用していくことを推し進めていく立場としての経営者・管理者が想定されているといえる。したがって、合理的パースペクティブに分類される研究では、主に組織内における経営者や管理者の行動に焦点を当てた議論が中心になっている。以上のことからわかるように、合理的パースペクティブの研究は、組織や組織の中の個人を分析単位としている。

合理的パースペクティブに分類される研究は、基本的に Abrahamson (1991) の「効率的な選択」に依拠しており、イノベーションとそれを推進する組織内の個人に注目し、組織的な改善がどのように行われるのかについて検討している。特に、組織的な変革を促進する手段としての個人の存在を強調している点に特徴がある。また、このパースペクティブでは、主にマネジメント・イノベーションが創出され、組織に採用されるまでの生成段階に焦点が当てられており、組織のパフォーマンスを高めるために経営革新を導入する際の合理的な決定についての研究が行われている⁸⁾。

Birkinshaw et al. (2008) のマネジメント・イノベーションのプロセスを解明しようという研究、Damanpour et al. (2009) の経営成果への影響を測る研究、Mol & Birkinshaw (2009) のマネジメント・イノベーションの源泉を解明しようという研究などは、すべてこの合理的パースペクティブの発想にもとづいている。

整理すると、合理的パースペクティブに分

類される研究では、組織に特有の課題がある場合、それらを解決するために、マネジメント・イノベーションの生み出されるという関係性が想定されている（図1）。

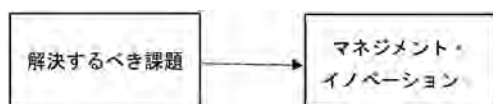


図1 合理的パースペクティブにおける分析枠組み

人に注目するのではなく、マネジメント・イノベーションに対して影響を与える組織外部の制度的要因に目を向けている視点といえる（図2）。

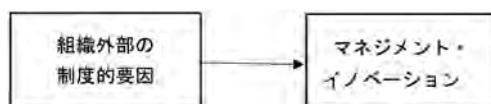


図2 合理的パースペクティブにおける分析枠組み

(2) 制度的パースペクティブ

2つ目は、制度的（Institutional）パースペクティブに分類される研究である。これらの研究は、マクロレベルの視点から制度や社会的な経済状態に注目し、マネジメント・イノベーションがどのように生成されるのかに焦点を当てている。制度的パースペクティブに分類される研究の主たる問いは、「どのような制度環境が、マネジメント・イノベーションを生成するのか？」である。これらの研究における分析単位は、組織あるいは産業や国が直面する制度ということになる。

理論的な基盤となる制度理論では、規制当局や親会社、あるいは組織が参加するネットワークからの適合外圧などの制度的要因が強調される点に特徴がある（Westphal, Gulati, & Shortell, 1997）。これを受け、制度的パースペクティブに分類される研究では、マネジメント・イノベーションの生成と、それらの普及を引き起こす制度的な要因とは何かを検討している。例えば、Guillen（1994）は、4か国で実施された調査から、7つの制度的要因が新しい経営手法の導入に影響していることを明らかにした。これらの研究では、組織がイノベーションを採用するのは、個々の経済的・技術的な理由ではなく、むしろ社会的・制度的な要因の影響を受けているのだと説明される（Abrahamson, 1991; Greve, 1995）。

このように、制度的パースペクティブの研究は、イノベーションを推進しようとする個

(3) 流行的パースペクティブ

3つ目は、流行的（Fashion）パースペクティブに分類される研究である。流行的パースペクティブでは、マネジメントに関する新たなアイデアを使用する個人と、それらの新しいアイデアを提案するファッション・セッター（Fashion setter）との相互作用を通じて、マネジメント・イノベーションがどのように生成されるのかに焦点が当てられている（Abrahamson, 1991, 1996）。これらの研究の主たる問いは、「マネジメント・イノベーションにつながるアイデアの需要と供給は、その後の伝播にどのように影響するのか？」である。マネジメント・イノベーションを採用しようという経営者や管理者と、経営コンサルタントやビジネス・スクール、マスメディアなど、新しいアイデアを提案し、ムーブメントを起こそうとするファッション・セッターという双方を分析の射程に含んでいる点に特徴がある（Clark, 2004）。なお、流行的パースペクティブの研究における分析単位は、企業や市場、あるいは、その中の個人である。

これらの研究では、マネジメント・イノベーションに結びつく初期的なアイデアが、どこから生まれるのか（Clark, 2004）、あるいは、どのような属性の管理者が組織に新しい経営慣行や技法を取り入れようとするのかについても検討している（Gill & Whittle, 1993; Huczynski, 1993）。すなわち、これらの研究では、マネジメント・イノベーションを流行

として発信しようという供給サイドと、組織内に取り込もうという需要サイドの相互作用について論じているといえよう (Clark, 2004)。

流行パースペクティブに分類される研究の分析枠組みは、以下のとおりである (図3)。



図3 流行パースペクティブにおける分析枠組み

(4) 文化的パースペクティブ

最後に4つ目は、文化的 (Cultural) パースペクティブに分類される研究である。これらの研究における分析単位は、企業あるいは個人である。これらの研究の主たる問いは、「マネジメント・イノベーションを生成する組織条件とは、どのようなものか?」である。

文化的パースペクティブとは、マネジメント・イノベーションが生成され、実行される組織の文化がどのように形成されるかを明らかにしようとするものである。これらの研究では、個々の経営者や管理者による働きかけと、組織との間での相互作用について、分析が試みられている。具体的には、マネジメント・イノベーションは、組織内の文化をどのように形成し、そして組織文化によって形成されるのかという相互作用を明らかにしようとしている。文化的パースペクティブに分類される研究では、組織の変革は容易ではなく、現状の強化を基本としていと考えられている (McCabe, 2002)。

制度的パースペクティブや流行的パースペクティブとは異なり、文化的パースペクティブにもとづく研究では、マネジメント・イノベーションを推進している個人ではなく、そのプロセスに参加することを求められている個人の観点で議論されている。言い換えると、マネジメント・イノベーションに対して影響

を与える組織内部の要因に目を向ける点に特徴がある。

このように、文化的パースペクティブに分類される研究では、学習などに関する組織文化により、マネジメント・イノベーションが促進されと考えられている (図4)。

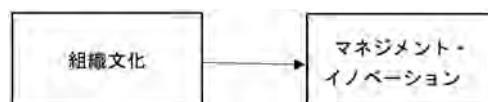


図4 合理的パースペクティブにおける分析枠組み

(5) 経営者や管理者の認知・実行能力

ここまで、マネジメント・イノベーションを生成し、実行するための先行要因を確認してきた。関連する先行研究の知見を、合理的パースペクティブ、制度パースペクティブ、流行パースペクティブ、文化的パースペクティブの4つの視点から整理した。ここで留意すべきは、少なくとも制度的パースペクティブを除く3つの視点には共通して、マネジメント・イノベーションの程度には、それを主導する経営者や管理者の認知・実行能力が大きく影響すると考えられていることである。

たとえば、合理的パースペクティブの場合では、組織に解決すべき課題があったとしても、経営者や管理者がそれを正しく認識し、そして、組織を巻き込み解決に向けての行動を起こさなければ、結果的にイノベーションは生成・実行されることはない。流行パースペクティブにたっても、ファッション・セッターとの相互作用の部分を除けば、同様の説明が可能である。文化的パースペクティブにおいては、そもそも経営者や管理者がマネジメント・イノベーションを認める組織文化を醸成する必要がある。

このように、先行研究から得られた4つの視点は、関連する先行要因を整理するうえで非常に有効であることを認めながらも、一方

で、先行要因とマネジメント・イノベーションを調整する変数として、経営者や管理者の認知・実行能力の存在を意識した分析が必要となる（図5）。



図5 調整変数としての経営者・管理者の能力

4 マネジメント・イノベーションは組織に何をもたらすのか？

次に確認するのは、マネジメント・イノベーションが組織の中で生成され、実行されることは、その組織にどのような影響を与えるのかという問題である。

TQM という活動を例にみると、Westphal et al (1997) は、当該マネジメントを取り入れ、運用している組織を対象とした分析から、規範的とされるパターンに近い方法での運用は、組織の効率性に負の影響を与えることを明らかにした。これは、効率性を高めるためには、ある種の規範に従うだけでなく、自組織や組織がおかれている外部環境をしっかりと把握し、柔軟に適合することが必要であると示唆している。一方で、Douglas & Judge (2001) は、異なる結論を導出している。彼らの研究では、TQM の忠実な運用は、組織の財務的パフォーマンスに正の影響を与えることが指摘されている。また、Staw & Epstein (2000) のように、TQM の運用自体は、組織の財務的パフォーマンスに影響を与えないという指摘もある。これらの結果からわかるように、既存研究では、たとえば TQM というマネジメントひと

つをとっても、組織成果に対する影響について、それぞれ異なる結論が主張されている。

成果について、統一的な見解が得られていない理由としては、次の2点が考えられる。

第1に、既存研究では、マネジメント・イノベーションの結果として、例えば Westphal et al. (1997) の効率性のように、マネジメント・イノベーションが密接に関連する特定のパフォーマンスに与える影響を設定する研究もあれば、Douglas & Judge (2001) や Staw & Epstein (2000) の財務的パフォーマンスのように、組織活動全体の成果である最終的なパフォーマンスに与える影響を検討する研究もある。このように、一言で成果といっても、多種多様な変数を考慮してきたため、統一的な見解が得られていないものと考えられる。

第2の理由としては、説明変数としてのマネジメント・イノベーションと、被説明変数としての組織パフォーマンスの間に、何かしらの調整変数が存在しているということである。戦略との適合性 (Zatztick, Moliterno & Fang, 2012) や、イノベーションの導入時期 (Delmas & Montes-Sancho, 2010) など、各種の変数との兼ね合いにより、組織パフォーマンスに与える影響が変わるという可能性である。

先に述べたとおり、適切に課題を認識し、その解決のために戦略を検討し、また組織への導入時期や方法を検討するといった経営者・管理者の能力も、検討すべき調整変数のひとつであろう。経営者は、マネジメント・イノベーションが生成され、実行されるための組織条件に影響を与える (Hambrick & Mason, 1984; Crossan & Apaydin, 2010)。管理者もまた、メンバーに対して組織目標を達成するよう働きかけることにより、むしろ組織成員との関係性でいえば、より近く、強い影響力を行使する立場ともいえる。このように、経営者や管理者が、企業のおかれている

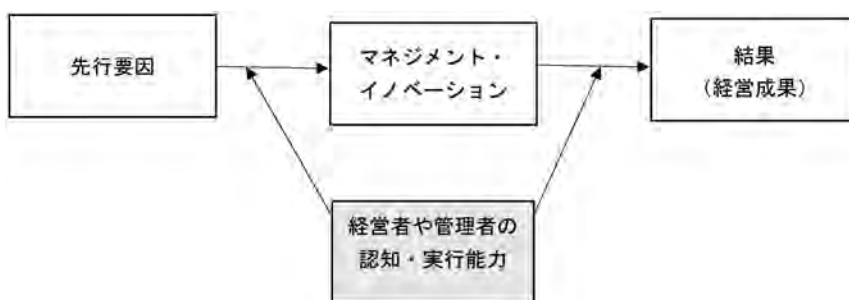


図6 調整変数を考慮した分析枠組み

状況をどのように認識し、そして、どのように組織へ働きかけるかといった認知・実行能力が、マネジメント・イノベーションの生成・実行に大きく影響していると考えられる。

以上のように、既存研究では、「マネジメント・イノベーションが組織に何をもたらすのか?」という問いに対する統一的な見解が得られてはいない。したがって、研究の問題意識や問に即して適切な成果変数を設定すること、そして、設定した変数に応じて調整変数を検討することが重要となる（図6）。

5 どのようにマネジメント・イノベーションが生成・実行されるのか?

ここまで、「何がマネジメント・イノベーションを促進するのか?」、「マネジメント・イノベーションをどう測るのか?」、「マネジメント・イノベーションは組織に何をもたらすのか?」について、それぞれ既存研究の知見を整理してきた。次は、マネジメント・イノベーションが組織に採用され、実際に運用されるまでの一連のプロセスを整理していく。「組織において、マネジメント・イノベーションがどのように生成され、実行されるのか?」に関する知見である。

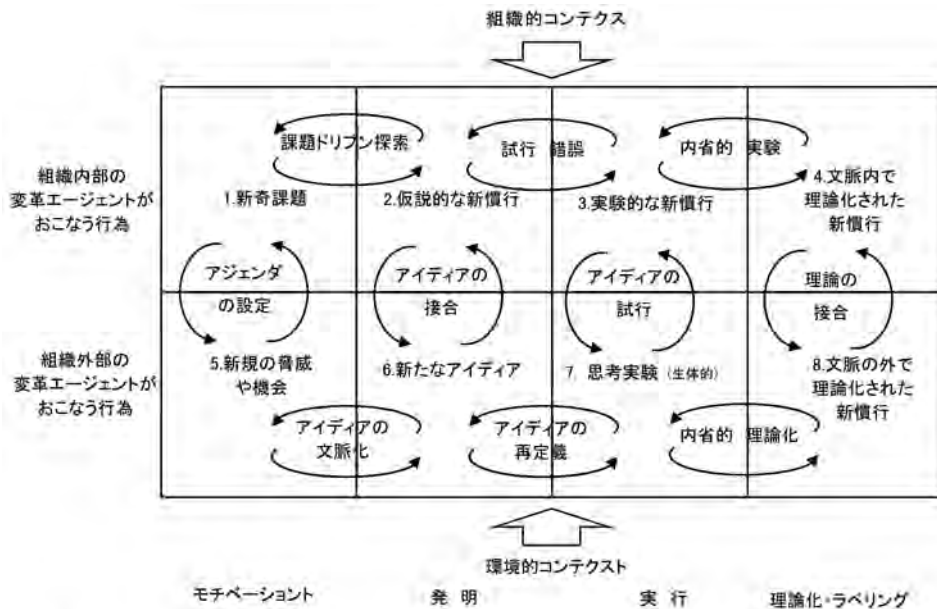
この問いに関する研究は、ここまで概観してきた、マネジメント・イノベーションの先行要因、測定、結果などに関する経験

的な研究と比べても、さらに少ない。また、それらの数少ない研究も、理論研究が中心であった。以下では、代表的な研究である Birkinshaw et al. (2008) にもとづき、マネジメント・イノベーションの生成・実行プロセスを整理していく。

Birkinshaw et al. (2008) によれば、マネジメント・イノベーションは、「モチベーション」、「発明」、「実行」、「理論化・ラベリング」という4つのフェーズを経て行われるのだという。このマネジメント・イノベーションの生成・実行プロセスにおける4つのフェーズは、Burgelman (1991) や Zbaracki (1998) などの研究で提示されている組織進化のプロセスから着想を得て、提案されたものである。

ちなみに、これら4つのフェーズについては、単純に直線的に進化するような流れが想定されているわけではない。Zbaracki (1998) が指摘しているように、イノベーションのプロセスは、一般的に複雑であり、反復的な特徴を有するものである。言い換えると、4つのフェーズをリニアに進んでいくわけではなく、むしろ各フェーズが入れ子構造になっており、「進んでは戻り、戻っては進む」を繰り返す、一連のサイクルを経て進められていくものである (Zbaracki, 1998)。以上のようなマネジメント・イノベーションのプロセスは、図7に図示される。

Birkinshaw らは、4つのフェーズについて、



出所: Birkinshaw et al.(2008), Figure 1 をもとに作成

図7 マネジメント・イノベーションのプロセス

マネジメント・イノベーションを生成・実行する主体として、組織内部の変革エージェントと外部の変革エージェントをそれぞれ想定し、それらが複雑に作用し、試行錯誤しながらイノベーションが進められていくプロセスを説明している。

ここでいう内部エージェントとは、管理者や経営者をはじめとして、企業内部にいる組織成員のことを指している。内部の変革エージェントは、自社におけるマネジメント・イノベーションについて関心を持ち、実験や検証に積極的な関心をもつ存在である。本稿の問題意識に照らし合わせると、内部の変革エージェントとは、主に経営者や管理者であり、外部の変革エージェントの専門的な知識や経験を活用し、あるいは支援を受けることによって、自組織内でマネジメント・イノベーションを生成し、実行していく主体ということになる。

他方で、外部エージェントとは、業界関

係者やジャーナリスト、コンサルタント、研究者などの各種ステークホルダーのことを指している。外部の変革エージェントは、組織において実行されるマネジメント・イノベーションの有効性と保持を正統化する役割を担っている。マネジメント・イノベーションのプロセスにおける、各フェーズの内容および組織内外のエージェントの役割・行動は、それぞれ次のように整理される。

(1) モチベーション・フェーズ

はじめに、イノベーション・プロセスにおけるモチベーション・フェーズとは、企業が新しい経営管理の方法を模索している段階のことである(Birkinshaw et al, 2008)。組織は、外部からの圧力と内部にいる組織成員の願望からの影響を受け、変化していく適応システムである(Damanpour, 2014)。そして、組織内にイノベーションが採用されるのは、内外環境に適応するため、組織構造や慣行、方

策などを変化させていくことを意図しているためである (Mol & Birkinshaw, 2009)。

この段階では、内部の変革エージェントである経営者や管理者は、マネジメント・イノベーションを創出し、組織内における実験をはじめの動機や機会と、それを促進するための諸要因を模索している状態である。経営者や管理者は、日々の業務において自分たちが直面しているさまざまな組織的な課題を認識し、その課題を解決するために有益と考えられる情報を社内外で収集する。この段階において重要なことは、適切に課題を認識すること、そして、解決につながる情報を適切に収集することができるかどうかである。そして、企業内部で経営層や他の組織成員から、イノベーションを生成していくうえで十分な支援を取り付けられるかどうかにも重要な鍵となる。

他方で、コンサルタントやジャーナリスト、研究者など、外部の変革エージェントは、管理者や経営者とは独立した存在である一方で、個別企業の動向をよく踏まえ、大きな視点から新たな経営管理の慣行・方策の在り方や効果を模索している。並行して、課題を認識し、その課題の解決方法を模索している企業内部の変革エージェントと、直接的あるいは間接的に接触の機会を持つとしている。

(2) 発明フェーズ

「モチベーション」の段階を過ぎると、次は「発明」の段階になる。この段階では、内部の変革エージェントである経営者や管理者が中心となり、組織内での試行錯誤を通じて、課題の解決策が試行される。そして、その中から失敗したものなどが省かれ、特定の慣行・方策が選択されていくことになる。すなわち、この発明の段階は、仮説的なイノベーションが実験的に試されるフェーズであるといえる (Birkinshaw et al, 2008)。

内部の変革エージェントとしての経営者や管理者は、「問題駆動型の探索」、「外部のエージェントとのアイディアの結び付け」、「試行錯誤 (トライ・アンド・エラー)」という行動を行っていく。問題駆動型の探索とは、特定の課題や機会に応じて組織内部の個人（この場合には変革エージェント）が新しい経営慣行・方策を創出しようとする活動のことである (Cyert & March, 1963)。また、アイディアの結び付けとは、経営者や管理者が、外部の変革エージェントによって提案された新しいアイディアを、組織内のさまざまな実験的な取り組みと結びつける活動である。試行錯誤とは、新しいアイディアや経営慣行・方策が、具体的な課題をどれだけ解決することができるのかを、実際に試してみる活動である。ただし、この試行錯誤のフェーズは、必ずしも計画して行われるわけではなく、予想していなかった結果が生じることや、生じた結果へさらに慣行・方策を適合させていくことなども珍しくない (Sturdy, 2004)。

一方で、外部の変革エージェントは、「アイディアの文脈化」、「アイディアの洗練」、そして「アイディアの結び付け」を通じ、新しいイノベーションを生み出していく。このアイディアは、主に変革エージェントである組織内部の経営者や管理者たちが、実際に直面している課題の解決を図るためのものである。

(3) 実行フェーズ

「実行」の段階では、発明フェーズで繰り返し行われた実験後、新しいマネジメント・イノベーションが機能するようになるまでのテクニカルな活動が行われる。すなわち、このフェーズでは、新しいイノベーションで生み出された価値について、組織内で評価が確立されていくまでのプロセスである (Birkinshaw et al, 2008)。

この実行の段階では、内部の変革エージェ

ントである経営者や管理者は、「試行錯誤」と「熟考の実験」を行う。試行錯誤とは、取り組もうとしているイノベーションのコンセプトをモニタリングし、調整することで進捗していくということである。熟考の実験とは、コンセプトの有効性を確認するため、より広範囲に目を配りながら実験を行い、その結果を評価する活動である。イノベーションに関する試みが進むにつれ、内部の変革エージェントは自身の行動とその結果から多くを学ぶようになる。そして、学習に応じて行動を変更していくことができるようになる。実行のフェーズでは、仮に推進役が経営者であったとしても、組織内部から強い抵抗が生じ、実験的な新しい経営慣行が進まないことも十分に想定される。

一方で、実行の段階においては、他の段階と比べると、外部の変革エージェントが果たすべき役割は明確ではない。組織内部の文脈に関する深い知識を有しておらず、また結果に対する説明責任も相対的に弱いためである。むしろ、組織内部のプロセスに積極的に関わるよりも、むしろ専門的な知識を活かし、アイデアの洗練や思考実験に努めることが重要である。

(4) 理論化・ラベリング・フェーズ

最後に、「理論化・ラベリング」の段階とは、経営者や管理者が、組織的に採用し、運用してきたマネジメント・イノベーションが生み出した価値を理解し、その効果を検証したうえで、組織内外で正統化していくプロセスである (Birkinshaw et al, 2008)。専門家である外部の変革エージェントの知見も最大限に活用され、新しい経営慣行や方策が、組織内で保持され、やがて組織内外で正統化されていくのである。

実行されるフェーズが重要であることはもちろんであるが、マネジメント・イノベーションの場合には、効果が数年間にわたり不明確

であることもあり得る。そのため、変革のエージェントは、経営者やステークホルダーをはじめとして、組織の内外に対して、イノベーションが適切かつ有用なものであることを示す必要がある。

理論化とラベリングを詳細にみていけば、理論化は、新しいイノベーションを採用した組織内において、類似した認識を形成し、理論的な根拠を示す活動である。これにより、イノベーションを採用した組織内において、新しいイノベーションやそれによって生み出された価値が広く受け入れられていくようになる (Suddaby & Greenwood, 2005)。一方で、ラベリングとは、そのイノベーションに名前をつけることである。イノベーションに名前をつけることにより、組織内外において、多くの関係者に受け入れられるようになることが期待されるためである。

これらのフェーズでは、経営者や管理者には、組織においてイノベーションの正統性を構築していくことが最も重要な役割になる。多くの場合、新しい経営慣行・方策やそこから得られる価値については、組織のメンバーがその価値を認識し、受容するまでに長い時間を要する。また、ある種の反対勢力が現れることもすでに指摘した通りである。それらに対する対応として、変革エージェントは、マネジメント・イノベーションやそこから期待される効果を理論化し、また、組織における一般的な規範と一致するように適切なラベリングを行う。これにより、マネジメント・イノベーションが維持されるよう努めるのである。

外部の変革エージェントは、専門的な知識を活用し、イノベーションの価値を組織内外に占めることにより、内部のエージェントが上記の活動を行うことをサポートする。

以上が、組織内外の変革エージェントの活動を通じた、マネジメント・イノベーションの一連のプロセスである。Birkinshaw らの

理論モデルでは、組織外部のエージェンシーを取り込みながらも、組織内部のエージェンシーである経営者や管理者が、主体的にマネジメント・イノベーションを創出し、実行していくことが想定されていた。すなわち、主体的な存在の組織を想定するのではなく、よりミクロな主体として、組織内外のエージェンシーを中心に論じられている点に大きな特徴がある。言い換えると、ここでも前節までに取り上げた経験的研究と同様に、経営者や管理者に着目することが重要であることが示唆されている。

おわりに

本稿では、「マネジメント・イノベーションは何によって、そして、どのように生成され、実行されているのか?」という問題意識のもと、既存研究を概観してきた。具体的には、大きく2つの流れで研究を捉え、整理してきた。

第1の流れは、マネジメント・イノベーションを引き起こす「先行要因」、どのように捉えることができるのかという「測定」、そして組織にもたらされる「結果」に関する研究である。マネジメント・イノベーションを変数間の関係としてとらえ、主に経験的な研究として蓄積がなされてきた。これらの研究からは、次のことがわかった。まず、類似する概念を用いている研究や、暗黙的に論じている研究も含め、マネジメント・イノベーションの先行要因は、合理的パースペクティブ、制度的パースペクティブ、流行パースペクティブ、文化的パースペクティブという4つの視点から整理でされることを確認した。これらの研究では、それぞれの視点から、マネジメント・イノベーションの生成や実行に影響を及ぼしている要因を検討していたが、多くの研究で共通して、経営者や管理者の役割や行動の視点がやや看過されていることを指

摘した。そのうえで、経営者や管理者の認知・実行能力を取り入れた分析枠組みを提示した。

第2の流れは、マネジメント・イノベーションの生成・実行というプロセスについての研究である。これらの研究は第1の研究とは異なり、主に理論研究を中心に蓄積されていた。マネジメント・イノベーションを生成し、組織において着実に実行していくことは容易ではなく、進んでは戻りという試行錯誤が繰り返された結果であると説明されていた。また、企業における変革の担い手である経営者や管理者に主眼をおき、イノベーションの生成・実行を分析する視点が重要であることが確認された。

以上の2つの研究の流れでは、もちろん同じマネジメント・イノベーションという概念についての分析・考察が行われており、共通する点が多くある一方で、問題意識や研究のアプローチなど、根本的に異なる点もまた多くある。

それでは、それら2つの流れに共通することは何であったのだろうか。それは、経営者や管理者による「マネジメント」の視点である。たしかに、制度的パースペクティブのように、イノベーションに関わる「ヒト」に注目するのではなく、よりマクロな視点から論じる研究もあり、その重要性は否定されるわけでもない。しかしながら、冒頭に述べたように、マネジメント・イノベーションが、組織の直面する課題を解決するためのものであるとするならば、やはり当事者である経営者や管理者が、直面している課題を適切に認識し、組織のメンバーや外部の関係者たちを巻きながら、イノベーションを推し進めるという視点がきわめて重要となるのではないか。したがって、分析の枠組みにも、「経営者や管理者の認知・実行能力」を含めていかなければならないのである。この主張は、近年注目を集める、組織現象におけるマクロとミクロ

を結びつける潮流 (Felin, Foss & Ployhart, 2015) ととも整合的であり、研究課題としても魅力的な視点であろう。そして、何よりわれわれの目の前にある「現実」が、それを求めているのである。

今後の研究では、「マネジメント・イノベーションを生成・実行するうえで必要となる経営者や管理者の能力とはどのようなものか？」など、本稿で検討した内容をより精緻

なものとしていくことが必要となる。繰り返しになるが、マネジメント・イノベーションは、実践的にも理論的にも重要なものである。しかしながら、本稿でも確認してきたとおり、研究の蓄積はまだ十分とは言い難い。今後の課題としては、本研究で整理してきたような枠組みを中心に、理念的な検討だけでなく、定量的・定性的な研究を蓄積していくことが望まれる。

(注)

- 1) そもそもイノベーション自体が、狭義の技術的な革新にとどまるものではなく、より広義の概念であるという指摘もある。たとえば、一橋大学イノベーション研究センター (2001) では、「イノベーションとは広く革新を意味しており、狭義の技術革新にとどまるものではない。新しい製品やサービスの創出、既存の製品やサービスを生産するための新しい生産技術や、それらをユーザーに届け、保守や修理、サポートを提供する新しい新しい技術や仕組み、さらにはそれらを実現するための組織・企業間システム、ビジネスのシステム、制度の革新などを含める」と定義されている。この定義は、むしろシュムペーターが当初想定しているイノベーションの概念に近いといえる。
- 2) Crossan & Apaydin (2010) で取り上げられた学術雑誌は、Research Policy、Strategic Management Journal、Journal of Product Innovation management、Management Science、Academy of Management Journal、Organization Science、Regional Studies、Administrative Science Quarterly、Academy of Management Review、Rand Journal of Economics の 10 誌である。
- 3) Keupp, Palmie & Grossmann (2012) では、Academy of Management Review、

Academy of Management Journal、Administrative Science Quarterly、Journal of Management、Strategic Management Journal、Journal of Management Studies、Management Science、Organization Science の 7 誌を対象としている。

- 4) 本研究では、最も参考とした研究である Birkinshaw et al. (2008) に準拠し、マネジメント・イノベーションという用語で統一する。
- 5) これらの代理変数が、必ずしも技術的なイノベーションを計測するうえで適切なものであるかは別の問題である。実際に、計測するうえでの欠点を指摘する研究もある (e.g., Becheikh, Landry, & Amara, 2006)。
- 6) Wright, Sturdy, & Wylie (2012) は、マネジメント・イノベーションを測定するうえでは、標準化が重要となることを指摘している。
- 7) 4つ以外のパースペクティブを指摘する研究もある。例えば、Volberda et al. (2014) は、Birkinshaw et al. (2008) もあげた制度的パースペクティブや合理的パースペクティブのほかに、国際経営パースペクティブと理論開発パースペクティブの 2 つを加え、4つの視座を提示している。国際経営パースペクティブに分類される研究 (Jensen & Pedersen, 2011; Tallman & Chacar, 2011) では、マネジメント・イノベーションや経営慣行といった概念を明示的に使用してい

るわけではないが、本国とは異なる文化や制度を有するローカル環境への適合や、多国籍企業内での効率的な知識移転などといったイノベーションの普及について論じており、射程に捉えようとしている現象を考えれば、マネジメント・イノベーションに関連する研究ともいえる。

理論開発パースペクティブとは、マネジメント・イノベーションを生成する外部アクターとしての研究者に着目する研究である。これらの研究は、マネジメント・イノベーションの生成段階における外部アクターとして、研究者の果たすべき役割の大きさについて指摘している。これらの研究では、研究者が新たな取り組みや経営慣行についての有効性を主張し、それらを正統化することにより、マネジメント・イノベーションが採用され、普及されるプロセスに注目している。

このように、Volberda et al. (2014) によるオリジナルな2つのパースペクティブは、Birkinshaw らのそれを補足するものであるが、理論的・概念的な区分というよりも、むしろ文脈的な区分といえる。同時に、マネジメント・イノベーションに関する洞察を深めるという意味では、重要な研究であるといえる。

8) Sturdy (2004) は、関連する研究を、合理的アプローチ、精神力動的アプローチ、演劇的・修辭的アプローチ、政治的アプローチ、文化的アプローチ、制度的アプローチに分類したうえで、合理的アプローチに依拠する研究がもっとも支配的であり、その他のアプローチにもとづく研究は、それぞれ合理的アプローチによる研究から派生したものと位置付けている。

参考文献

- ハメル, ゲイリー (2008) 『経営の未来』 藤井清美訳, 日本経済新聞出版社.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovation. *Academy of Management Review*, 16, 586-612.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21: 254 -285.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 21-47.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35, 67-92.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, 26, 644-664.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33, 825-845.
- Burgelman, R. A. 1991. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2, 239 -262.
- Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A

- metaanalysis of innovation and organizational size. *Organizational Studies*, 25, 331-361.
- Clark, T. 2004. The fashion of management fashion: A surge too far? *Organization*, 11, 297-306.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191.
- Cyert, R. M., & March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35, 1265-1285.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of services organizations. *Journal of Management Studies*, 46, 650-675.
- Delmas, M.A., & Montes-Sancho, M.J. (2010). Voluntary agreements to improve environmental quality: symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal*, 31, 575-601.
- Douglas, T. J., & Judge, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44, 158-169.
- Felin, T., Foss, Nicolai, & Ployhart, R. (2015) The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *The Academy of Management Annals*, Vol9, No1, pp.575-632.
- Fiss, P. C., Kennedy, M. T., & Davis, G. F. (2012). How golden parachutes unfolded: Diffusion and variation of a controversial practice. *Organization Science*, 23, 1077-1099.
- Gill, J., & Whittle, S. (1992) Management by panacea: Accounting for transience. *Journal of Management Studies*, 30, 281-295.
- Guillen, M. F. 1994. *Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*. Chicago: University of Chicago Press
- Greve, H. R. (1995). Jumping ship: The diffusion of strategy abandonment. *Administrative Science Quarterly*, 40, 444-473.
- Hamel, G. (2006). 'The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84, 72-84.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). 'Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers' . *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Huczynski, A. A. 1993. Explaining the succession of management fads. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 443- 462.
- Jensen, P. D. O., & Pedersen, T. (2011). The economic geography of offshoring: The fit between activities and local context. *Journal of Management Studies*, 48, 352-372.
- Kennedy, M. T., & Fiss, P. C. (2009). Institutionalization, framing, and diffusion: The logic of TQM adoption and implementation decisions among US hospitals. *Academy of Management Journal*, 52, 897-918.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Review*, 14, 367-390.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of*

Management Review, 21, 1055–1080.

- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2006). Against the flow: Reaping the rewards of management innovation. *European Business Forum*, 27, 24–29.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62, 1269–1280.
- Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Slager, R., Gond, J. P., & Moon, J. (2012). Standardization as institutional work: The regulatory power of a responsible investment standard. *Organization Studies*, 33, 763–790.
- Staw, B., & Epstein, L. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45, 523–556.
- Strang, D. & Soule, S. A. (1998). Diffusion in organizations and social movements. *Annual Review of Sociology*, 24, 265–290.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. 2005. Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35– 67.
- Tallman, S., & Chacar, A. S. (2011). Knowledge accumulation and dissemination in MNEs: A practice-based framework. *Journal of Management Studies*, 48, 278–304.
- Teece, D. J. (2007). ‘Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance’. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–50.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10, 1–15.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J. V. D. & Mihalache O. R. (2014) Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35, 1245–1264.
- Westphal, J. D., Gulati, R., & Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42, 366–394.
- Wright, C., A. Sturdy, & N. Wylie. (2012). Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practices. *Research Policy*, 41, 652–662.
- Zatzick, C.D., Moliterno, T.P. & Fang, T. (2012), Strategic (mis) fit: the implementation of TQM in manufacturing organizations, *Strategic Management Journal*, 33, 1321–1330.
- Zbaracki, M. J. 1998. The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43, 602– 638.

(Abstract)

In this paper, we review previous studies on the management innovation, and summarizes its findings. An overview of previous studies shows that there are two streams of management innovation: one discusses the antecedents, measurement, and consequences of management

innovation, and the other discusses the process of its generation and execution. The former focuses on empirical research and the latter focuses on theoretical research.

By organizing the findings about previous studies, we confirm that the existence of top manager and middle manager's capabilities is important in generating and executing management innovation.