

特集に当って

城川 俊一

最近、企業のリストラクチャリングや脱成熟が大きな問題になっている。それらを成功させるために企業は大変な経営資源を投入するばかりでなく、それをするタイミングをのがさないように戦略を立てなければならない。そのためには自己革新のための適切なマネジメント力が必要になってくる。そこで今回の特集のテーマを「イノベティブ・マネジメント」つまり「革新的経営」とし、企業が自己革新するためにどのようなマネジメントをすればよいかの指針を5人の著者にいろいろな事例を中心に論じていただいた。

この「イノベティブ・マネジメント」では企業の経営において最近特に必要とされるといわれている「革新」の考えをいかに企業に取り入れさせ、いかにマネジメントするのかについて論じている。本誌がこのテーマで特集を組んだ理由は、ORが本誌の表紙の副題にあるように「経営の科学」として、時には解剖学的、生態学的に、あるいは文化人類学的に企業の経営活動それ自体を多面的に研究し、企業経営において有効に使われるための基礎的研究をORの中の一分野として取り込む必要があるという編集方針にもとづいている。また「革新」を経営にとり入れるためにはどのようにORを利用するのがよいかをさぐることも目的にしている。

まずはじめに上野明氏には「革新的マネジメントの条件」というテーマで、氏の最近数年間の優良企業の条件に関する研究をふまえて総論的に論じていただいた。氏はここで企業が「革新的経営」を実践し、21世紀のエクセレント・カンパニーとして生き残るための7つの条件を実例を中心に論じている。アメリカでの同種の分析であるピーターズ&ウォーターマンの「エクセレント・カンパニー」と読み比べると興味深いものがある。彼らは「エクセレント・カンパニー」を新機軸（イノベーション）を打ち出せるような、つまり革新的な企業と定義し、そのような企業はイノベーションの本来の意味であ

る新製品を出して大きく売上げを伸ばしていく能力に優れているばかりでなく、周囲のあらゆる変化に器用に対応していく能力に特に秀でた企業であるとした。そのような意味でエクセレント・カンパニーは革新的な経営を行なっている企業そのものであるといえる。

2番目の奥村昭博氏の「企業戦略のイノベーション」はクロネコヤマトの事例から企業戦略のイノベーションの特質を4つ抽出し、つづいてそのような特質をもつ戦略イノベーションをプロセスとしてとらえている。そのプロセスの中で特に興味深いのは、戦略計画に本来のっていない活動を戦略的に取り込む創発戦略というコンセプトを出している点である。そして最後に戦略イノベーションにとってこれから大事なのは環境への「適合」でなく環境の「創造」であると結んでいる。氏の最近の戦略論のポイントが述べられていて興味深い。

3番目は山之内昭夫氏の「経営革新のための技術マネジメント」である。氏はキヤノンでの経験をふまえて、技術やイノベーションの経営的視点を「技術マネジメント」と呼び、効率的経営、創造的経営の面からイノベーション生産性なる尺度を通して分析し、最後に経営革新のための技術マネジメントに必要な高度情報ネットワークを有効に利用して研究開発における個のインテリジェンスを社会・顧客に対する「感動」の提供を通して発揮することを提唱している。

4番目は沼上幹氏による「社内ベンチャー制度再考—米国スリーエムにおける社内ベンチャー制度の進化」である。3Mはヒューマン・リソースを中心とした企業としてとみに有名である。この論文はその3Mの社内ベンチャー制度の変遷をたどることによって、その裏にある3Mの全社的な研究開発活動をみずから組み替えつづける自己設計プロセスの革新性を読み取ろうとしたものである。

最後は鈴木克也氏の「ニュービジネスにおけるイノベーション」である。氏はニュービジネスが成功するための条件としてのイノベーションを需要側、供給側、マネジメントの3つの側面から整理し、すでに成功した事例としてコンビニエンスストアを取り上げ、内容を肉付けしその相互作用を強調した。

きがわ しゅんいち 関東学園大学 経済学部

〒373 太田市藤阿久200