

新たな成長を求め、イノベーションを創出することがますます重要になっていきます。一方、グローバル競争を勝ち抜くべく、企業は徹底的に効率性を追求しなければなりません。しかし、イノベーション創出と効率性の追求には、少なからずトレードオフ的な要素が含まれます。

イノベーションは、所属の異なる人々の対話など、多様な視点の交流から生まれる、気づきが起点となります。近年、他社との協働

## 企業におけるイノベーションと効率性

に求めていることを物語ります。社内のイノベーションを考えても、社員が積極的に逸脱して、予想もしなかった展開となる方がいいのかもしれない。通常の命令系統なら一緒に仕事をすることはしない人々が交流する、異種混合です。

他方で、企業の効率性を高めるには、仕事を細分化して、その進め方を徹底して標準化し、無駄をなくすることが求められます。細分化した仕事に、一流のやり方を追求することが、リーダーによる科学的管理の本質です。また、他者との重複を避け、自分の仕事に専念することで専門性を磨き上げる。その上で、明確な命令系統を構築すれば、社

で、米国の3Mカンパニーは注目すべき企業といえます。ハポスト・イットノートをはじめ、イノベーションで有名な企業です。

とくに興味深いのは、軍隊のように整然とした命令系統を構築しながらも、逸脱が起る仕掛けを持つ点です。社員の逸脱と新たなチャレンジを促進するエンジニアは、その企業文化といえます。例えば、勤務時間の15%は自分の好きな研究に時間を使いなさいという15%カルチャーや上司に無断での研究開発を奨励するブートレッキングなどがあります。また、「失敗を許容」することで、社員の積極性を高めています。新規案件の多くが失敗しても、いくつか画期的なもの生まれればよしとするわけです。

# 最適バランス 追求に近道なし

であるオープンイノベーションや、消費者主体の製品開発といったコラボレーションのパターンが見受けられますが、これは企業が斬新なアイデアや発想を切実



名古屋市立大学大学院  
経済学研究科教授

河合 篤男

員の行動も予測でき、あらゆる状況で卓越した企業になるという、ウエーバーによる官僚制組織の議論もあります。

イノベーション創出と効率性の追求が、相互に矛盾する企業の在り方を要求するなら、「一体どうバランスすべきなのか？」に係る答えを知りたくなります。このバランスを考える上

しかしこの企業の歴史を概観すると、イノベーション創出と効率性追求の間で、常に一定のバランスが維持されてきたわけではありません。社員の自律性や逸脱を強調する時期もあれば、効率性を徹底して強調する時期もみられます。その都度、企業内に波紋が起りますが、トレードオフを絶えず意識し、最適なバランスを議論し続ける、試行錯誤の連続と映ります。その意味で、イノベーション創出と効率性追求のバランスは、性急に答えを出せるものではなく、絶え間ない攻防から長期的にみえてくるものかもしれません。

かわい あつお 経営組織・経営戦略。神戸大学大学院卒・博士(経営学)。1965年生まれ。

