

# ベンチャー企業のイノベーションの創始に関する研究

## The Investigation on Initiation of Innovation in New Venture

東洋大学経営力創成研究センター リサーチ・アシスタント 小野瀬 拓

### 要旨

近年のイノベーション研究は、どういった性質のイノベーションが企業にとって利益をもたらすのかということに焦点がある。しかし、原点がなければその後のプロセスは成立しない、という根本的な見地に立てば、イノベーションのプロセスの初期段階に注目する意義があらわれる。このようなことから、本稿の目的は、ベンチャー企業における、イノベーションの初期の段階である「イノベーションの創始」の実態とそのための組織的方策を探求することである。

この目的の達成のため、2004年に実施した質問票調査の結果から考察してみると、ベンチャー企業においては、イノベーションの創始の現状は比較的よく行われており、多様性を有する組織のほうがイノベーションの創始が起こりやすいとは必ずしもいえないということが明らかになった。しかし、多様性を一切認めないような組織がよいというわけでもなく、特定の部門が独自の価値観を持っているようなものがよいということがわかった。

キーワード(Keywords): ベンチャー企業(new venture)、イノベーション(innovation)、イノベーションの創始(initiation of innovation)

### Abstract

We have learned the "initiation of innovation" from Wilson (1966)'s theory. This term is interpreted by us as "signs of innovation." In this case, "innovation" includes two factors, one is the appearance of new ideas, and the other is to transform the ideas into practice, but we have not got much clear distinction.

According to this way of thinking, we accept the former side of innovation. We understand the initiation of innovation as the first step of innovation, which every new venture the better to have. This seems reasonable, but not surprisingly new. In this situation we try to investigate the fact through questionnaire, which were answered by those who are in charge of personnel management.

We find the following facts:

- (1) In order to initiate innovation, there must be the innovative intention of entrepreneur.
- (2) A department of a group of such an enterprise have to hold on to its sense of original value.
- (3) The more diversity the value contains the less initiation of innovation occurs.

## 1 はじめに

ベンチャー企業にとって、他社より優れたなにかを持つことは重要な課題である。そして、それは他社の開発活動などによって時間と共に劣化していくので、ベンチャー企業には絶え間ないイノベーション活動が求められる。イノベーションをとらえるフレームワークは対象や程度によっていくつかあるが、その中のひとつにイノベーションをプロセスとしてとらえるものがある。このフレームワークは、個人レベルでの気付き(awareness)が原点となり、それが確信され提案され、組織レベルの観点からそれを実施していくという流れで展開される。ここでは、原点がなければその後のプロセスは成立しないということから、初期のプロセスを求めることに意義があるものとみなす。したがって展開される内容はイノベーションの初期の段階である。

そこで、ベンチャー企業のイノベーションの創始の現状、およびそのイノベーションに深くかかわっているものについて、2004年5月に行なった質問表調査の結果から考察してみる。一連の調査の本来の質問意図は、存続に関する重要な関係が、イノベーションや過去からの学習などがら見出すことができるはずであるというものである。そのため、「ベンチャー企業のイノベーション」はこの一連の研究の副産物ともいえるものであって、主要な関心事としたものではない。しかし、イノベーションが存続について正の影響を与えるという考えがあったため、この質問票の質問項目にはアイデアの提案に関する内容を盛り込ませたのである<sup>1)</sup>。

このような背景から、本稿はベンチャー企業におけるイノベーションの創始に関してその実態とそれに関連する組織的要因を探求することを目的として展開する。この目的を達成するため、まず本稿において重要なキーワードである「イノベーションの創始」に関して、いくつかのイノベーション研究のためのフレームワークを提示し、イノベーションのプロセスの概念にふれる。次に、イノベーションの創始に関する組織的な事項として重要な観点である企業家と従業員の分散を提示する。そして、質問票調査の概略と調査結果を記述統計量と相関係数から明らかにして、最後に考察を加え、むすびとする。その上で重要な論点となるのは、イノベーションとの正の関係をもつ組織についての研究の検証である。部下の価値観が多様なほうがよいのか、イノベーションはボトムアップ的なものなのかといった議論が存在しているので、それがベンチャーにもあてはまるのかどうかを見ることによって、実践的含意をもつことにもつながる。

## 2 イノベーションの創始

### 2.1 イノベーションの理解

ここでは咲川(1998)の分類に基づき、イノベーションについての分析的フレームワークのいくつかを展開していく<sup>2)</sup>。イノベーションの定義には、Schumpeter(1950)による新結合の遂行・創造的破壊といった経済学的定義、Drucker(1954)による「より良くてより経済的な商品ないしはサービスを提供すること」といった経営学的定義、March & Simon(1958)による「組織のプログラムの変化」といった組織論的定義などが存在する。次にイノベーションの代表的な区分につ

いてみていく。

技術を中核とするイノベーションの研究には Abernathy(1978)の研究がある。Schumpeter(1950)のイノベーション概念にもとづき、製品イノベーションと工程イノベーションとの二つに分類した上で、両者の展開を産業の発展あるいは移行と結びつけながら命題を導出している。産業の勃興期には新しい製品・部品のデザインの創出からなる製品イノベーションが活発におこなわれ、新規で画期的なデザインの変化が、製品の機能的成果の改善をめざして、競争的に行われる。この段階は流動的段階(fluid stage)といわれ、生産規模は相対的に小さく生産過程も組織も弾力的に変わり、規模は小規模でコスト面の効率は高くない。このような製品イノベーションが進む結果、技術・市場の両面から広く受容される支配的デザイン(dominant design)が形成される。そうすると、イノベーションの重点は、所与の製品をいかに効率的に生産するのかという工程イノベーションに移行する。現状との乖離でイノベーションを見ると、このようなイノベーションは「インクリメンタル・イノベーション(漸進的革新: incremental innovation)」とよばれ、これとは逆に現状からの乖離の程度が激しいものを、ラディカル・イノベーション(急進的革新: radical innovation)とよぶ。イノベーションとは、いわゆる「改良」とは異なり、製品や生産などを一気に変えてしまう場合に使用される。したがって研究がイノベーションの程度に注目するようになっていったのは当然の流れである。

そこで本稿で使用されるイノベーションの定義あるいは理解については、革新的な製品あるいは生産プロセスの変化であるとする。しかし、なにをもって革新的とするのかについては定めることができない。

## 2.2 プロセスとしてのイノベーション

### 2.2.1 イノベーションの創始とイノベーションの実施

以上のようにイノベーションを研究するためのフレームワークが存在する。もうひとつ本稿において重要なフレームワークであるプロセスとしてイノベーションについて展開する。イノベーションの研究を体系化した Zaltman et al.(1973)は、イノベーションをプロセスとして捉え、イノベーションの創始(initiation)と実施(implementation)との二段階に分けて展開している。これは片方のみを取り扱い、もう一方を取り扱わない研究があったため、包括的にイノベーションを分析する必要があったからである。彼らによると、たとえば、March & Simon(1958)の研究はイノベーションの創始を研究対象にしていたが、イノベーションの実施を問題にせず、逆に Burns & Stalker(1961)の研究はイノベーションの実施を問題にしていたが、イノベーションの創始を扱っていないという(pp. 51-104)。このように、プロセスとしてのイノベーションを理解することは、研究者がイノベーションのどの領域を取り扱っているのかをみるのにも役立つ。表1と表2は、イノベーション・プロセス・モデルの個人志向のものと組織志向のものである。これらの表から明らかなように、イノベーションはまず個人レベルでの気付きがもとになっており、その後、組織的に実施されていく。

イノベーションには、なにかしら新しいものの発生から、それを実施していくプロセスの両方が必要である。著作ではこれらのうち両方あるいは片方に注目して展開していくことになるのが通常である。本稿では、イノベーションの創始の中でも最初のアイデアが提案されていくことに注目する。それは Wilson(1966)の「②変革の提案」に相当し、Zaltman et al.(1973)の提示した創始段階でも最初のサブステージに相当するものである。

表1 個人志向のイノベーション・プロセス・モデル

研究者	発表年	順序
Lavidge & Steiner	1961	①気付き→②知識→③連結→④選好→⑤確信→⑥獲得
Colley	1961	①気付いていない→②気付き→③理解→④確信→⑤行動
Rogers	1962	①気付き→②興味→③評価→④試験→⑤採用
Klonglan & Coward	1970	①気付き→②情報→③評価→④象徴的採用→⑤試験→ ⑥試験合格→⑦使用の採用
Robertson	1971	①問題把握→②気付き→③理解→④判断→⑤正当化→ ⑥試験→⑦採用→⑧不調和
Rogers & Shoemaker	1971	①知識→②確信(判断の形成)→③決定→④採用・不採用→ ⑤確認
Zaltman & Brooker	1971	①知覚→②動機付け→③判断→④正当化→⑤試験→ ⑥評価→⑦採用・不採用→⑧解決

出所)Zaltman et al. (1973)p. 61を参考に筆者作成。

表2 組織志向のイノベーション・プロセス・モデル

研究者	発表年	順序
Wilson	1966	①変革の概念→②変革の提案→③実施
Shepard	1967	①アイデアの発生→②採用→③実施
Hage and Aiken	1970	①評価→②創始→③実行→④ルーチン化
Milo	1971	①概念化→②仮説検証→③資源獲得→④実施→⑤制度化
Zaltman et al.	1973	I 創始段階: ①知識・気付き→②イノベーションに対する 判断→③意思決定 II 実施段階: ①初期の実施→②継続と支持の実施

出所)Zaltman et al. (1973)p. 62を参考に筆者作成。

## 2.2.2 イノベーションの創始の意義

イノベーションのプロセスでは、まず個人がなんらかの事柄に気付くことによって、それが確信になり、決定され、そして組織的に実施される。製品イノベーションと工程イノベーションとはイノベーションが起こる種類であり、ラディカル・イノベーションとインクリメンタル・イノベーションとはイノベーションの程度である。これらはすべて、イノベーション・プロセスにおける個人レベルの気付きに基づく。いくらいアイデアが出たとしても、それが円滑に実施されなければ意味がないのは確かであるが、アイデアが提案されなければ実施しようにもできない。筆者はこのような

立場に立つため、ここでは前者のイノベーションの創始、特にアイデアの提案を中心に展開する。その際、現実にはアイデアの提案はどうなっているのか、アイデアの提案と正の関係にあるものはなにかなどを考えて質問票調査のデータを確認することとする。

最近の研究ではイノベーションの実施に注目が集まっており、特にイノベーションの性質を中心に展開される場合が多く<sup>3)</sup>、見出されたアイデアを組織的にどう扱っていくかということのほうが重視されている。それらの研究の主たる対象は大企業であって、硬直化した組織に対する処方箋の追究といった枠組みで展開されているように思われる。ベンチャーではそうではなく創始段階に重点がおかれるはずである。なぜなら、ベンチャー企業ではアイデアを出すことのできる人数が大企業と比較して圧倒的に少ないからである。先にあげたイノベーションの定義に沿えば、本稿で注目されるのは、革新的な製品あるいは生産プロセスの変化をもたらす可能性のあるアイデアの発生なのである。

### 2.3 イノベーションの創始の実例

ここで、イノベーションの創始段階と実施段階をストロボ内蔵カメラであるピッカリコニカの開発の事例から具体的に見てみる。このカメラは、1972年にコニカの内田康男を中心とした開発メンバーにより試作機が完成している。そのとき、ストロボ光により眼底の血管の色が映し出される「赤目(目が真っ赤に写る現象)」の問題と、ストロボのスイッチを切り忘れるという電池の消耗の問題が浮上した。赤目対策を議論していた若い技術者が、ストロボの発光部をカメラから突き出したらどうか、という画期的なアイデアを提案した。ほかのメンバーがすぐに、発光部の出し入れでストロボの電源のオン・オフができる、と提案した。これが後に一般化した「ポップアップ」式のストロボとなったのである。その後、感電の問題や予算、販売の問題をクリアし、ピッカリコニカは1975年に発売された。二年で総出荷が100万台を超え、ストロボ内蔵カメラの軽量化が業界の常識となり、カメラの普及も促した(吉村, 2004, 79-99頁)。

本事例では、イノベーションの創始がストロボ発光部の突出とスイッチをかねるということに相当する。感電の問題、予算の問題、販売の問題などをクリアしていくプロセスがイノベーションの実施と呼ばれる段階である。このようにイノベーションのプロセスを2つに分けて考えれば、性質の異なるものであることが理解できる。マネジメントにとっては両方とも重要なことであるが、まず創始がなければ実施もないので、イノベーションの創始について注目していくのである。

### 2.4 イノベーションの創始に対する組織的な影響

以上のように概念的枠組みを展開してきた。本稿では、ベンチャー企業のキーワードであるイノベーションを特にその創始段階に注目していくこととなる。キーワードになることからして、質問票調査の結果はアイデアの提案に関する質問の平均値は、尺度の中央値を上回るはずである。そして、なにかしらの関連がみられる項目が出て

くるはずである。

咲川(1998)は組織文化の視点からイノベーションの要因を実証し、いくつかの命題を導き出している。そのうち、イノベーション創始とかかわるのは、命題1「組織下位文化の多様性が高まるほど、イノベーションの創始が起りうる可能性は高まる」と命題4「戦略志向の前者文化が強くなるほどイノベーションの創始が起りうる可能性は高まる」である<sup>4)</sup>。本稿での理解は、彼に基づき、「アイデアの提案」がイノベーションの創始にかかわるもの、とする。ただ、質問項目の内容から、さらに具体的に「新しいアイデアの提案」がイノベーションの創始に係わると理解するのである。したがって、提案されず個人の胸にしまわれた新しいアイデアの発生を計測することはできない。

企業家の革新的事業への傾注が、存続に負の影響を与えることを示唆した小野瀬(2004a)は従業員への革新的ビジョンの伝達の重要性を主張した。実際にトップダウン的なことが組織的なイノベーションの創始についてどのような状態になるのかについては触れていなかったが、それが従業員主導になるかあるいはなるべきであるということを示している。

両者に共通することは、イノベーションの創始がボトムアップ的な性格を有するということである。しかし、実際にベンチャー企業ではどのようになるのであろうかという疑問がある。というのもこれまでの研究は大企業を中心に展開しているからである。その経営者は全般的な事柄を取り扱うので、ことさらイノベーションのみに傾注しているわけではない。したがって、大企業ではイノベーションはボトムアップ的なものになる。一方ベンチャー企業では企業家が強い影響力をもち、従業員にとっては、逆らうには強すぎる存在(Schein, 1985)である。そのような状況の中、企業家が単に革新的事業への傾注がなくなって全体的にイノベーションが起りにくくなることも考えられる。

ベンチャー企業のイノベーションの創始は、一般に展開されるようにボトムアップ的に発生するのであろうか、それともトップダウン的なものにより発生するのであろうか。このことを念頭におくことにする。また、ボトムアップであった場合に、それが起りやすいのは、下位部門がまとまった状態なのか、それとも分散した状態なのかを中心に見ていく。

### 3 測定方法

#### 3.1 調査方法とサンプル

筆者はベンチャー企業の存続の要件を追求するための質問紙法に基づく質問票調査を2004年5月におこなっている。調査対象企業は、『2004年度版日経ベンチャー年鑑』掲載企業2,319社のうちから、乱数表を用いたサンプリングにより抽出した1,000社の人事担当者に回答を依頼した<sup>5)</sup>。このサンプリングにあたっては、偏りが出ないように、業界別に均等に抽出した。この調査では、標本サイズとして258社の有効回答が必要であったのだが<sup>6)</sup>、結果として311社から回収され、有効回答数は298社であった(n=298、有効回答率=29.8%)。

### 3.2 測定方法

点数配分の均等性を明確にするために、リカート・スケールを用いた。リカート・スケールにより数量化することは、恣意性の問題がある。たとえば、本当のところは“3.1”や“2.9”といった具体的な本当の回答を持ち合わせながらも、“3”と記述回答するようになってしまう。しかし測定を直接測定だけに限ってしまうことは、社会科学や行動科学の研究の枠組みを著しく狭くしかねない。測定は研究者が相互に理解可能な共有できる用語を確保するための手段であり、測定値をえるまでの手続きを明確化することによって、相互に比較可能で伝達可能な概念を形成することとなる(池田, 1980)。つまり、定性的なものを測定することはいくつかの問題があるとはいえ、個々の調査の統計手続きや結果を示すことによって、別の角度から指摘をすることもできるし、応用していくこともできるのである。

さて、今回の点数配置は、次のように行った。“1”に「全くその通りである」、 “3”に「どちらでもない」、 “5”に「全くそうではない」とした。“2”と“4”には適当な表現がないため、該当する記載をぬいて1と5の間を両側矢印でむすんだ。それぞれの数値を各質問項目の点数とし回答を数量化した。点数が高いほど否定ということになるが、このことについて意図はない。また調査票では各質問項目について、「1. 2. 3. ...」と数字のみふっているが、他の数字との混同を避けるため、本稿では、それぞれ「問1、問2、問3...」と表記することとする。本テーマに重要な質問は「他社より画期的なアイデアが提案されている」を設定した問22である。なお、本稿で示される統計的有意とは帰無仮説が支持される確率(p値)が5%未満であることとする。

### 3.3 記述統計量

ベンチャー企業のイノベーション創始の状況を見るために、質問に対する記述統計量をみでみる。回答状況は、以下の表と図のようになった。数値が少ないほど肯定であり、多いほど否定である。中央値が2.000であるということは、半数以上が「他社より画期的なアイデアが提案されている」ということにたいして肯定の回答をしていたことになる。

次に、最頻値(3.000)から、最も多く回答されたものが「どちらともいえない」ということがいえる。平均値は2.433であった。以上のことから、ベンチャー企業に類別される企業は、他社よりも画期的なアイデアが提案されているということがいえる。このことは図のグラフをみることでも明らかである。回答に対する否定の意味が強い“4”と“5”を回答した企業は少ない。

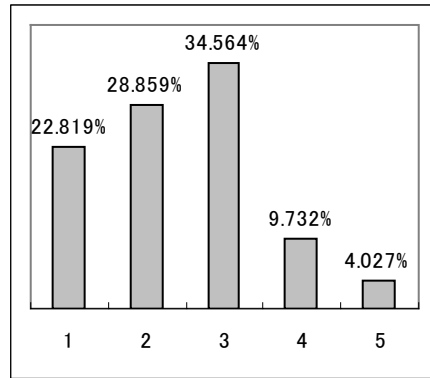
問22とその他の質問および経営状態との相関係数を提示する。標本サイズは必要とされたサイズを満たし、業種ごとほぼ均等に採取されたため自由度の調整等を行っていない。係数の正負について質問項目間では問題ないが、経営状態との係数については質問項目の尺度は数値が大きいほど否定であるため逆転する。

相関係数を見る際に、係数がどれほどあれば相関があると見るのかという問題がある。ここでは参考までではあるが、無相関検定<sup>7)</sup>を行っている。統計的有意にみたなかったのは、問1、問4、問10、問11、問12、問13であり、それ以外とはなんらかの相

表3 問22の業種別記述統計量

最小値	1.000
最大値	5.000
中央値	2.000
最頻値	3.000
歪度	0.351
尖度	-0.405
平均値	2.433
標準偏差	1.063
標準誤差	0.062
分散	1.142

注)n=298  
出所)筆者作成。



出所)筆者作成。

図1 問22の回答分布

### 3.4 相関係数より

表4 質問項目との相関係数

質問項目	r	t	p
問1 「トップは従業員に対し以前よりやわらかくなった」	0.093	1.607	0.109
問2 「上司に対し自由に意見を言える」	0.179	3.130	0.002
問3 「トップは創業時より革新的な事業に興味をもたない」	-0.217	3.825	<0.001
問4 「組織は創業時よりルールが多くなった」	-0.080	1.381	0.168
問5 「トップは経営理念やビジョンを強調する」	0.165	2.878	0.004
問6 「トップが新規事業のイニシアティブをとることがなくなった」	-0.255	4.537	<0.001
問7 「過去の成功が非常に参考になっている」	0.140	2.433	0.016
問8 「過去の失敗が非常に参考になっている」	0.242	4.291	<0.001
問9 「トップは失敗に対して寛容である」	0.174	3.040	0.003
問10 「トップのいうことが、常に正しいとは限らないと考える」	0.078	1.346	0.179
問11 「全体が同じ価値観で統一されていない」	-0.067	1.155	0.249
問12 「意見が一致するのはまれである」	-0.112	1.939	0.053
問13 「意見の調整に関して、部門間で非公式な会合が開かれる」	0.038	0.654	0.514
問14 「職場の全員が企業理念を知っている」	0.315	5.710	<0.001
問15 「派閥のようなものができた」	-0.174	3.040	0.003
問16 「従業員の間でユーモアのようなものがある」	0.267	4.767	<0.001
問17 「組織機構の改革や経営戦略の転換がなされやすい」	0.256	4.556	<0.001
問18 「新規事業の手がける部門は独自価値観を持っている」	0.259	4.613	<0.001
問19 「部下の価値観が経営を手助けていることがある」	0.342	6.262	<0.001
問20 「以前に比べると経営が安定している」	0.270	4.824	<0.001
問21 「安定した財務を心がけるようになってきた」	0.236	4.178	<0.001

注)n=298.  
出所)筆者作成。



関があったことになるが、無相関検定で統計的有意がみられたとしても、帰無仮説「ふたつの変数間に相関はない」が否定されるのみであって、強い関係があるということを示すものではない。

## 4 考察

### 4.1 イノベーションの創始の実態

質問に対する記述統計量から、最も多かった回答が「どちらともいえない」(34.564%)であったが、半数以上(154社、51.678%)が「他社より画期的なアイデアが提案されている」ということにたいして肯定の回答をしていた。以上のことから、ベンチャー企業に類別される企業は、他社よりも画期的なアイデアが提案されていた、ということがわかる。

### 4.2 イノベーションの創始と組織

#### 4.2.1 イノベーションの創始と組織の多様性

問11「全体が同じ価値観で統一されていない」がアイデアの提案に対し相関を有しないということに注目する( $r=-0.067$ ,  $t=1.155$ ,  $p=0.249$ )。専門的知識を必要とする企業では、全体の価値観が統一されているよりもむしろ分散されあいまいであり、それがイノベーションに対し重要な役割をはたす(Robertson & Swan, 2003; 小野瀬, 2004c)、ということは今回の調査では否定されるようにみえる。また、問14「職場の全員が企業理念を知っている」ということとの正の相関から、イノベーションの創始には価値観が統一されていたほうがよいということになる。本調査では、Wilson(1966)の第3仮説「組織の多様性が高まるほどアイデアの提案がなされる」に反する結果となった。構成員の価値観の多様さが、常にイノベーションの創始に対して正の影響を与えるとは限らない、という結果であった。

#### 4.2.2 イノベーションの創始に関するボトムアップ的性質

一方で、問18「新規事業を手がける部門は独自の価値観を持っている」について正の相関が見られた( $r=0.259$ ,  $t=4.613$ ,  $p<0.001$ )。このことから、新規事業を手がけるようなイノベーションを必要とする部門は、他の部門のものとは異なった価値観が必要なのである。類似した調査に加護野(1985)をあげることができる。その調査でも、「他社にはないユニークな製品の企画・開発が貴社の強みになっている」と「プロジェクト・チームには高度の自立性が与えられている」との相関が統計的有意であった( $p<0.001$ )。また、問19「部下の価値観が経営を手助けていることがある」についても正の相関が見られる( $r=0.342$ ,  $t=6.262$ ,  $p<0.001$ )。このことから、部下の価値観がイノベーションの創始と関連していることが伺える。これは、イノベーションの創始が単にトップダウン的なものによって支えられているわけではないということを示す。テーマであった、イノベーションの創始についての組織構造にくわえて、以下では、ベンチャー企業の経営に資するであろう二つの事柄をイノベーションの創始の文脈であらわしていく。

#### 4.2.3 ベンチャー企業におけるイノベーションの創始

以上の事柄を総括すると、次の4点が重要な事項として見出される。ベンチャー企業においては、①イノベーションの創始と組織構成員の価値観の多様性は負の関係にあり、②企業家の革新的な志向がイノベーションの創始に必要であり、③だからといって一枚岩の組織がよいというわけではなく、新規事業を手がける部門が独自の価値観をもち、④部下の価値観が経営を手助けるようなものが望ましい。したがって、イノベーションの創始には、組織は一枚岩でもなく、分散しているものでもないほうがよいことになる。特に新規事業に関する部門の価値観の独立性を認めることが重要であることを示唆する。

#### 4.3 ベンチャー企業のイノベーションの創始に関する事実発見

##### 4.3.1 過去からの学習について

近年では、Koberg(1996)によれば、革新的事業の成功は一度の成功に基づくものであると新規事業の影響に対して不利益をもたらす場合が多いという。これはライフサイクル理論にもとづくものであって、最初の事業の成功の条件と次の条件とが異なっているということにもとづく<sup>8)</sup>。問7で示された過去の成功からの学習( $r=0.140$ ,  $t=2.433$ ,  $p=0.016$ )よりも、問8で示された過去の失敗からの学習( $r=0.242$ ,  $t=4.291$ ,  $p<0.001$ )のほうが相関係数が高いという結果が見られる。この係数が普遍的であるとするならば、過去からの学習は、成功から学ぶことはあっても、それ以上に失敗から学習しているということになる。しかしそれを証明する手段は反復的な調査以外に存在しないため、ここでは、失敗からの学習も成功からの学習もイノベーションの創始と正の関係であると結論する。

##### 4.3.2 経営の安定性とイノベーション

同じように、経営の安定性に関する質問項目である問20「以前に比べると経営が安定している」( $r=0.270$ ,  $t=4.824$ ,  $p<0.001$ )と問21「安定した財務を心がけるようになってきた」( $r=0.236$ ,  $t=4.178$ ,  $p<0.001$ )との相関はいずれも正の相関であった。このことから、イノベーションの起こるような企業は安定しているということが伺える。しかしながら、イノベーションの創始が起こりやすいほど経営が安定していて余裕があるのか、イノベーションが起こりやすくそのために安定したのかは把握できない。

## 5 むすびに

実際を概観する本研究によって、ベンチャー企業の組織とイノベーションの創始について一般的に次のようなことがいえる。イノベーションの創始は、多様性を有する組織のほうが起こりやすいとは必ずしもいえないということと、トップダウン的性質ももつということが明らかになった。イノベーションの創始と組織構成員の価値観の多様性とは負の関係にあり、企業家の革新的な志向がイノベーションの創始に正の関係であった。しかしながら、多様性を一切認めないような統一された組織がよいと

いうわけではなく、新規事業を手がける部門が独自の価値観をもち、部下の価値観が経営を手助けるようなものがよいということが把握できた。また、重要な発見事実として、成功からの学習も失敗からの学習もイノベーションの創始と正の関係であり、経営の安定性に関する質問項目との相関はいずれも正の相関であった。このことから、イノベーションの起こるような企業は安定しているということがいえる。

本研究の限界は次のとおりである。第一に、すでに述べたようにイノベーションの実施について全く触れていない点である。イノベーション創始にはある程度の知見が得られたが、そのアイデアを実施し、良い結果をもたらすまでのプロセスを捉えてはいない。第二に、各個人が気づくのはどういうことであるか、どうやってはかるかという問題である。最後に、具体的にどういった種類のイノベーション創始なのかが明確にされていない。たとえば、製品やサービスのイノベーションなのか、工程のイノベーションなのかが不明瞭である。以上に示された限界を克服するため、質問票の質問内容を検討する必要がある課題として存在している。

#### 【注】

- 1) 小野瀬(2004a)に基づく。そこでは、イノベーションそれ自体は企業家中心から従業員中心になっていくし、そうであるべきであるという想定がなされている。
- 2) この区分は咲川(1998)による(72-73頁)。以降、本小節の文献レビューは彼を採用した。
- 3) 代表的なものとして Utterback(1994)や Christensen(2001;2003)などがある。それらは破壊的なイノベーションという程度あるいは性質に注目している。
- 4) 咲川(1998)269頁より。こういった組織内の多様性の研究として、Wilson(1966)や河野(1993)などがある。近年では、横尾(2004)の「革新志向の企業文化」というものが本研究の立場に近い。
- 5) 日本経済新聞社・日経産業研究所編(2004)『日経ベンチャー企業年鑑』日本経済新聞社。ただし、本年鑑が規定するベンチャー企業とは、非上場の企業という基準があるだけで、前年より急激に売上高が上昇した、最近新聞等で注目されたなどの条件のみであり、具体的な売上高の伸び率、資本金、従業員数などの規程を設けていない(筆者の問い合わせによる)。また質問票に関して、咲川(1998)を参考にしている。
- 6) 必要標本サイズ(n)は、次の式によって求められる。

$$n = \frac{N}{\frac{(N-1)e^2}{K(\alpha)^2 P(1-P)} + 1}$$

母集団(N)を年鑑の掲載対象企業(掲載されている2,319社だけではない)であった5,215社として、誤差確率( $\alpha$ )を10%(すなわち  $K(\alpha)=1.96$ )、誤差許容値(e)を5%とした。なお、類似した研究が見つからなかったため、母割合の予想値(p)を50%で計算したのであった。

- 7) 無相関検定は、相関係数(r)と標本数(n)からなる次の式によって求められる。 $t_0$ から、帰無仮説  $H_0$ 「ふたつの変数間に相関はない」が支持される確率(p値)を算出するのである。

$$t_0 = \frac{|r|\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

- 8) ライフサイクル理論にもとづくこのような所説について、たとえば、Greiner(1972)、Timmons(1994)などを参照せよ。

## 【参考文献】

1. Abernathy, W. J.(1978) *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, The Johns Hopkins University Press.
2. 梶山貞登(1985)「創造的な活動のための組織」組織学会編『組織科学』第19巻、第1号、1-10頁。
3. 青島矢一(2002)『『ものづくり』プロセスとしてのイノベーション：既存研究の全体像』野中郁次郎編『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版、1-41頁。
4. Burke, W. W., and W. Trahan(2000) *Business Climate Shifts*, Butterworth-Heinemann(プライスウォーターハウスコーパースコンサルタント株式会社戦略コンサルティング・サービス事業部訳(2002)『組織イノベーションの原理』ダイヤモンド社).
5. Burns, T., and Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*, Tavistock.
6. Christensen, C. M.(2001) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Publishing(玉田俊平太監修、伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ』翔泳社).
7. Christensen, C. M.(2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Publishing(玉田俊平太監修、櫻井祐子訳(2003) 『イノベーションへの解』翔泳社).
8. Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row(現代経営研究会訳(1987) 『現代の経営(上)(下)』ダイヤモンド社).
9. Greiner, L. E.(1972) "Evolution and Revolution as Organizations Grow," in: *Harvard Business Review*, July-August, pp.37-46.
10. 池田央(1980) 『調査と測定』新曜社。
11. 加護野忠男(1985)「創造的組織の条件」組織学会編『組織科学』第19巻、第1号、11-19頁。
12. Katz, R., and Allen, T. J.(1982) "Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Pattern of 50 R&D Project Groups," in: *R&D Management*, Vol.12, No.1, pp.7-19.
13. Koberg, C. S.(1996) "Facilitators of Organizational Innovation: The Role of Life-Cycle Stage," in: *Journal of Business Venturing*, Vol.11, No.2, pp.133-149.
14. 河野豊弘(1993)「全社の企業文化と部門文化」組織学会編『組織科学』第27巻、第2号、48-60頁。
15. March, J. G., and Simon, H. A.(1958) *Organizations*, John Wiley & Sons(土屋守章訳(1977) 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社).
16. 小野瀬拓(2004a)「ベンチャー企業の発展における企業家の意思」日本経営教育学会編『経営教育研究7—企業経営のフロンティア』学文社、97-114頁。
17. 小野瀬拓(2004b)「組織における下位文化の一考察—ナット・アイランド効果を中心に—」東洋大学大学院『大学院紀要』第40集、299-316頁。
18. 小野瀬拓(2004c)「知識集約的企業の企業文化—文化的曖昧性の視点—」『2004年度組織学会研究発表大会報告要旨集』組織学会、85-88頁。
19. Robertson, M., and J. Swan(2003) "'Control- What Control?'" Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm" in: *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No.4, June, pp.831-858.
20. 咲川孝(1998) 『組織文化とイノベーション』千倉書房。
21. Schein, E. H.(1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985(清水紀彦、浜田幸雄訳(1989) 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社).
22. Schumpeter, J. A.(1950) *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 3rd ed., Harper & Row(中山伊知郎・東畑精一訳(1962) 『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社、1962年).
23. Timmons, J. A.(1994) *New Venture Creation*, 4th ed., Richard D. Irwin(千本幸生、金井信次

- 訳(1994)『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社).
24. Utterback, J. M.(1994) *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press (大津正和・小川進監訳(1998)『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣).
  25. Wilson, J. Q.(1966) "Innovation in Organization: Notes toward a Theory," in: J. D. Thompson(ed.) *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburg Press, pp.193-218.
  26. 吉村克己(2004)『全員反対！だから売れる』新潮社。
  27. 横尾陽道(2004)「企業文化と戦略経営の視点」慶應義塾大学商学会編『三田商学研究』第47巻、第4号、29-42頁。
  28. Zaltman, G., Duncan, R., and J.Holbek (1973) *Innovations and Organizations*, John Wiley and Sons.

尚、本論文作成に当たっては、経営学研究科小椋康宏指導教授のご指導に心からの謝辞を申し上げます。