

令和 4 年 6 月 27 日現在

機関番号：12401

研究種目：挑戦的研究（萌芽）

研究期間：2018～2021

課題番号：18K18564

研究課題名（和文）ナラティブ・アプローチによるオープンイノベーションの効果的実践プロセスの解明

研究課題名（英文）Effective process of open innovation through narrative approach

研究代表者

宇田川 元一（Motokazu, Udagawa）

埼玉大学・人文社会科学部研究科・准教授

研究者番号：70409481

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 4,500,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は日本企業におけるイノベーションの推進、とりわけオープンイノベーションの推進にフォーカスし、その実践がいかにして可能かを明らかにすることを目的に研究を行った。既存研究からは、イノベーションを推進するためのマクロ組織的な方策は明らかにされているものの、どのように実践可能かは明らかにされていないことがわかった。また、ナラティブ・アプローチの諸研究からは、対話的な取り組みが、実践には欠かせないことがわかった。そこで事例研究を通じて、イノベーションの推進について調査を行った。その結果、マクロ組織的設計に加え、対話的な実践が重要であることが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、一度事業として成熟した日本の大手企業が、どのようにして再度イノベーションを生み出していくことができるか、という点について調査と文献研究から考察を行った。なぜこのような研究を行う必要があったのかといえば、既存のイノベーションの研究は、どのような組織デザインを行えばよいか、ということについては示しているものの、どのようにそれを進めていくことができるのかを十分に明らかにしていなかったからである。本研究は、対話の実践がその鍵になると考え、ケーススタディを行ったところ、やはりそうした対話的取り組みが実践においての鍵になることが明らかになった。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to clarify the practices to implement innovation, especially open innovation in Japanese corporations. Previous studies have clarified macro organizational design to implement business innovation. However, the practices have not clarified sufficiently. On the other hand, narrative approach researches in other areas have shown, the critical roll of dialogical practices in implementation. Thus, this studies engaged in case research to Japanese corporations on innovation implementation process. As a result the importance of dialogical practices have found in parallel with macro organizational design.

研究分野：経営戦略論

キーワード：オープンイノベーション イノベーション 企業変革 対話 ナラティブ ナラティブ・アプローチ

1. 研究開始当初の背景

本研究の背景には、申請段階において日本企業において、ベンチャー企業や大学などとの連携を通じて新規事業開発を行うための取り組みとして、「オープンイノベーション」が注目されていたことが挙げられる。しかし、こうしたオープンイノベーションの取り組みは、実施までも難しく、かつ、こうした取り組みから十分な成果が生み出せていないのではないかという認識があった(オープンイノベーション協議会, 2016)。

また、それまでの調査からも、日本企業のイノベーションや新規事業開発は、何らかの組織内のプロセスによって阻害されており、それらを解明することによって、日本企業のイノベーションを構築する手がかりを提示する必要性があった。

そこで本研究は、内的な資源配分プロセス(Bower, 1972; Burgelman, 1983)の変化に着目しつつ、実際にオープンイノベーション活動、ひいては、広く、新規事業開発の取り組みが、日本の大手企業においていかに可能か、ということをはっきりと明らかにする必要性があると考えに至った。

2. 研究の目的

本研究は、上記の背景を元に、経営学における組織内の資源配分プロセスに着目した戦略プロセス研究(Bower, 1972; Burgelman, 1983)に基づき、企業内の資源配分の新たなパターンとして、オープンイノベーション活動への資源配分の転換が起きるために必要な実践はどのようなものか、ということをはっきりとすることを目的として研究を行った。

その際に、組織の内的な資源配分の獲得や、外部組織との協力関係の構築には、一体どのような実践が必要であるか、この点を明らかにすることも本研究の目的である。つまり、単にマクロ組織設計にとどまらず、実際に物事を組織内外で進めていく上ではどのような実践が必要なのかを明らかにすることも目的の1つとして置いた。

そのためには、対話的なアプローチが必要ではないかと考えられ、これらの対話的なアプローチの経営学以外における研究として、ナラティブ・アプローチと総称される実践に関する研究の知見が有用ではないかと考えるに至った。これらについては、研究の方法において述べる。

まとめると、本研究の目的は、オープンイノベーション活動のような資源配分パターンを変更するような活動に際して、どのような対話的な実践が行われているのかを明らかにすることにあった。

3. 研究の方法

本研究の方法として、大きく3つのことに取り組みつつ研究を展開した。

- (1) イノベーション、オープンイノベーションに関する文献研究
- (2) ナラティブ・アプローチに関する文献研究
- (3) 具体的な事例の調査研究

それぞれについて個別に説明する。

(1)については、既存のイノベーションに関する研究やオープンイノベーションに関する文献を渉猟し、それらから課題点が何かを考察した。基本的には、資源配分パターンの変化というBower(1986)やBurgelman(1983)の視点に立ちつつ、その後の議論の意義について考察を行った。

(2)については、ナラティブ・アプローチの諸研究に関する文献研究を行った。具体的には、依存症を含む慢性疾患などの看護領域や、クライアントとの治療実践に関する医学研究、及び、精神障害ケアなどの社会福祉の領域、臨床心理における実践などで展開されているクライアントと支援者との間で展開される語り(ナラティブ)に基づく対話的な実践(ナラティブ・アプローチ)について文献研究を行った。

(3)については、具体的にオープンイノベーション活動を展開している大手企業を対象に事例調査を行い、それらの外形的な取り組みをまず理解し、その上で、一歩踏み込んでそれらがいかにして実施可能であるか、その実践を明らかにするという流れで研究の設計を考えた。

途中で、オープンイノベーションを標榜するよりも、むしろ、イノベーションの推進や新規事業開発が持続的に行える企業にフォーカスする方がより事例として適切であることが解り、調査内容の修正なども行った。これは、オープンイノベーション自体は、企業が事業領域を広げるためのイノベティブな新規事業の開発を目的とすべきものにも関わらず、外部のスタートアップ企業との連携自体を目的化している企業が少なくなく、これ自体にフォーカスすると、研究目的との整合性に問題が生じるためである。

4. 研究成果

研究の結果明らかになった点としては、大きく3つの点が挙げられる。

(1) 既存研究の課題

既存のイノベーション研究における課題として、どのような外形的な構造からイノベーションが生み出される/制約されるかについては明らかになっているものの、その実践がどのように可能か、という点については十分に明らかになっていないという点である。例えば、Christensen and Bower(1996)や Burgelman(2002)に代表される、資源配分パターンに働く既存のパターンの慣性力によって、既存の事業領域とは異なるイノベーションにつながるような新規事業開発への資源配分が制約されるという点は、重要な発見である。しかしながら、これらがどのように変化するのかについては十分に明らかになっていない。例えば、Christensen(1997)や Christensen and Overdorf(2000)などは、既存の資源配分パターンと組織の外的コントロール(Pfeffer and Salancik, 1978)が及ぼす影響から、新規事業への資源配分の影響にいわばファイヤウォールを設けるために、外部の組織を構築する必要性を指摘する。しかし、これらがどのように組織の中で実践可能かについては明らかにされていない。また、こうした取り組みが、いかにして持続可能性があるかについても明らかにされていない。

すなわち、実践者の立場から、これらの取り組みがどのように可能か、という観点に立ってその実践を明らかにする課題が残されている。

(2) ナラティブ・アプローチからの知見

ナラティブ・アプローチや対話に基づくケアの実践については、近年オープンダイアログなど様々な手法も開発されている(e.g., Seikkula and Alakare and Aaltonen, 2011)。ここから明らかになることを敢えて単純化するならば、クライアントに生じる様々な問題には、疾患分類上の異常な現象という以上の意味があり、どのようなプロセスからそうした問題が生じたのか、また、クライアントのみならずクライアントを取り巻く人々(家族や支援者も含む)がどのような関わり方をしていくことが可能かを丁寧な対話のプロセスを通じて紐解いていくという実践として理解することができる。ここから明らかになることは、何か生じている問題に対する実践を考える場合には、単に生じている問題を解決することにのみ注力するだけでなく、その問題を取り巻く状況を紐解き、その中でとりうる可能な選択肢を当事者たちが対話的なプロセスを通じて見出していくことの重要性である。

これは、看護を含む医療においても類似のことが見られる(e.g., 安保・武藤, 2010)。クライアントの生活習慣などを含む価値観や文化的な環境との関わり方を変えることが慢性疾患ケアにおいては重要な点であるが、旧来は問題解決策として支援者が提示した解決策をクライアントがいかに採用させるか(コンプライアンス、もしくは、アドヒアランス)の問題として捉えられてきた。しかし、近年では、クライアントの置かれた状況を対話から紐解きつつ、可能な実践を探る取り組みが展開されている。

Heifetz and Linsky(2002)のアダプティブ・リーダーシップの概念になぞらえるならば、技術的問題(technical problem)ではなく、実践者の側が変化を生み出すために対象者の文化的DNA(cultural DNA)を読み解き、変化を支援する必要がある適応課題(adaptive challenge)が問われている領域であると言えるだろう。

本研究でフォーカスした資源配分パターンの変更や新規事業開発部門の設立といった領域は、まさにこの適応課題そのものであり、ナラティブの紐解きをどのように行うのかということを通り出すことが1つの重要な論点であるとわかった。

(3) 事例研究からの知見

本研究では、複数の日本の大手企業におけるオープンイノベーションへの取り組みについて、予備的調査を実施し、調査の上でのフォーカスを文献研究と合わせて明確化した。

その中で、特に、NECにおける新規事業開発部門であるBIU(business innovation unit)の設立について詳細に調査し、これについてはケーススタディとして出版を行った(佐々木・宇田川・黒澤, 2021)。また、追加的なインタビューはメディアにおいて実施した(やつづか, 2022)。なお、BIUは現時点ではGIU(global innovation unit)と改称されている。

その概要は以下の通りである。なお、この内容は、佐々木・宇田川・黒澤(2021)の一部を要約したものである。

NECは2000年度の決算において売上高約5兆3000億円であったが、2020年度には約3兆円にまで低下している。また、この間、携帯電話事業やPC事業などの縮小、雇用削減などを実施し、収益性は改善したものの、新規事業開発については十分な成果が出ていなかった。2010年以降、遠藤社長と新野社長の体制時に、企業変革に着手し、その中の1つとして新規事業開発部門であるBIUの設立が行われた。

同社のBIUは持続的な活動を続け、dotDataのカーブアウトのように、NECの中核技術を元に優れた新規事業開発に成功している。この背後には、既存事業と新規事業に対する評価基準を分けたことが指摘される。具体的には事業成熟度(BRL: business readiness level)という指標を設定し、

「この取り組みを外部に売ったら、いくら値がつくか」という観点から、半期に一度、第三者とともに事業バリエーションの評価を行い、進捗状況を確認しているためである。加えて、独自の人事制度を有していることも重要な点である。上記の事業成熟度評価を事業に対して行う上では、昇給やボーナスなどの評価についても分ける必要が生じた。またキャリア採用も増えたことで、人事制度の見直しも必要となったこともある。この点においては、人事部門の協力も鍵であった。

さらに、BIUには、部門内に人事や法務といったスタッフが20名ほど在籍し、新規事業開発を支援した。こうした新規事業開発のための組織と支援体制によって、同社のBIUは持続的な活動を行い、成果を生み出していることが明らかになった。

以上に要約したケースに対して考えられるのは、下記の点である。

第一に、Christensen and Bower(1996)や Burgelman(2002)で指摘されるように、新規事業開発部門は既存事業に対しては収益性も低く、事業としての不確実性が高い。そのため、資源配分を得ることが難しく、持続的な活動となることが困難である。それに対して、同社のBIUは、評価基準を分け、しかし、一方で、評価をしないわけではなく、進捗について評価を行い、事業性を判断しながら新規事業開発を行っている点が特徴的である。

第二に、こうした取り組みをBIU独自の人事や法務部門のスタッフが支援している。これによって、本社スタッフでは、全社的な観点から否定的に判断されがちな独自の人事制度や、オープンイノベーションなどの取り組みに対する法務部門のリスク判断などを調整し、事業開発担当者を調整コストから開放したことが特徴的である。

しかし、こうした取り組みは、どのように実践可能であったのだろうか。同部門の立ち上げの中心人物であった北瀬氏へ後日行ったインタビュー(やつづか, 2022)によれば、例えば、BIUの立ち上げの当初、事業部門から人を集めるために行った取り組みは非常に特徴的である。具体的には、事業部門は既存事業を行う上で必要な人員を新規事業開発部門に派遣することには抵抗感がある場合が多い。それに対し、BIUは当初人材育成機能を担うことを標榜し、派遣された一人ひとりに対して、BIUに来たことでどのような能力が身についたのかについて、「個人カルテ」を作成し、部下を送り出す事業部門の責任者の不安を取り除くなどの取り組みが行われた。こうした取り組みは、まさに対話的な取り組みであり、全社的な方針や設計を機能させる、対話的な取り組みの積み重ねがあって今日の姿があると考えられる。これが第三の点考察点である。

参考文献

Bower, J. L. (1972). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Homewood: Irwin.

Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of management Review*, 8(1), 61-70.

Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative science quarterly*, 47(2), 325-357.

Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17(3), 197-218.

Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard business review*, 78(2), 66-77.

Heifetz, R., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line, with a new preface: Staying alive through the dangers of change*. Harvard Business Press.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Seikkula, J., Alakare, B., & Aaltonen, J. (2011). The comprehensive open-dialogue approach in Western Lapland: II. Long-term stability of acute psychosis outcomes in advanced community care. *Psychosis*, 3(3), 192-204.

オープンイノベーション協議会 (2016). 『オープンイノベーション白書』国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構。

佐々木将人, 宇田川元一, & 黒澤壮史. (2021). ビジネス・ケース (No. 175) 「NEC: 新事業開発を起点とした企業変革へのチャレンジ」『一橋ビジネスレビュー』69(3), 164-176.

やつづかえり (語り手 北瀬聖光・宇田川元一) (2020). 「NECでの二階建ての経営変革—既存と新規の架け橋になる変革リーダーが持つ“ゴーギャン的流儀とは?”—」『Biz/Zine』
<https://bizzine.jp/article/detail/7045> (2022年6月20日アクセス可能)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 宇田川元一	4. 巻 51
2. 論文標題 組織のナラティブの溝に橋を架ける	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 心と社会	6. 最初と最後の頁 110-115
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 宇田川元一	4. 巻 12
2. 論文標題 組織を変える対話とナラティブー持続的な変革に向けてー	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 N：ナラティブとケア	6. 最初と最後の頁 72-78
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Nakagawa, K., & Sasaki, M.	4. 巻 1
2. 論文標題 Affordability, sociability and the reverse knowledge flow from emerging markets	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Journal of Academy of Business and Emerging Markets	6. 最初と最後の頁 33-46
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 宇田川元一	4. 巻 第25輯
2. 論文標題 物語る経営学史研究	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 経営学史学会学会年報	6. 最初と最後の頁 65-81
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 NAKAGAWA Koichi、NAKAGAWA Mitsuru、FUKUCHI Hiroyuki、SASAKI Masato、TADA Kazumi	4. 巻 6
2. 論文標題 Japanese Management Styles: to Change or Not to Change? A Subsidiary Control Perspective	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMICS	6. 最初と最後の頁 1-17
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.15640/jibe.v6n2a1	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 黒澤壮史	4. 巻 2018
2. 論文標題 なぜ戦略が組織の変革を妨げるのかー戦略と権力の理論的考察ー	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 経営哲学学会予稿集	6. 最初と最後の頁 52-57
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

[学会発表] 計9件 (うち招待講演 4件 / うち国際学会 5件)

1. 発表者名 宇田川元一
2. 発表標題 対話を通じて新たなチャレンジを実践する
3. 学会等名 第51回日本看護学会 (招待講演)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 宇田川元一
2. 発表標題 『わかりあえなさ』から始める組織論
3. 学会等名 東京女子医科大学看護学会 (招待講演)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 宇田川元一
2. 発表標題 「高付加価値の人材確保」をした、その後はどうするのか
3. 学会等名 日本労務学会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 宇田川元一
2. 発表標題 対話が組織を生成する
3. 学会等名 産業カウンセリング学会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Koichi Nakagawa and Masato Sasaki
2. 発表標題 Sociality, affordability and the reverse knowledge flow from emerging markets
3. 学会等名 5th Academy of Business and Emerging Market conference（国際学会）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Majima, T., Udagawa, M., and Kurosawa, M.
2. 発表標題 Clinging to robustness: A paradoxical generation process of hyper-rigid cyber security system
3. 学会等名 36th Standing Conference on Organization Symbolism（国際学会）
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Nakagawa, K. and M. Sasaki
2. 発表標題 Affordability, sociality, and the reverse knowledge flow from emerging market: Analysis of Japanese company's case,
3. 学会等名 Korean Academy of International Kyunghee University, Seoul, Korea. Business 2018 Fall conference, November 3rd (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Sasaki, M. and K. Nakagawa
2. 発表標題 Affordability, sociality and the reverse knowledge flow from emerging markets
3. 学会等名 Hitotsubashi University MIC the 2nd Interdisciplinary Workshop (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Nakagawa, K. and M. Sasaki
2. 発表標題 Affordability, sociality and the reverse knowledge flow from emerging markets
3. 学会等名 2018 ISPIM Connects Fukuoka, December 5th (国際学会)
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 佐々木将人、今川智美、中川 功一	4. 発行年 2020年
2. 出版社 千倉書房	5. 総ページ数 256
3. 書名 感染症時代の経営学	

1. 著者名 宇田川 元一	4. 発行年 2019年
2. 出版社 NewsPicksパブリッシング	5. 総ページ数 200
3. 書名 他者と働く 「わかりあえなさ」から始める組織論	

1. 著者名 黒澤壮史	4. 発行年 2018年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 102-114
3. 書名 グローバル現代社会論	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	黒澤 壮史 (Kurosawa Masashi) (10548845)	日本大学・商学部・准教授 (32665)	
研究分担者	佐々木 将人 (Sasaki Masato) (60515063)	一橋大学・大学院経営管理研究科・准教授 (12613)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------