

中堅・中小企業の創造型戦略的連携と組織間学習プロセス⁽¹⁾

今野喜文

目次

- 1 新たな競争優位構築の重要性と戦略的連携
 - 1-1 経営環境の変化と戦略的連携の必要性
 - 1-2 競争優位の源泉としての組織の学習能力
 - 2 戦略的連携とは何か—戦略的連携論にみる補完型から創造型への進化—
 - 2-1 従来の企業間提携と戦略的連携
 - 2-2 戦略的連携における「補完型」から「創造型」への進化
 - 2-3 創造型戦略的連携の重要性
 - 3 組織の学習能力と改善プロセス
 - 3-1 組織学習と組織の学習能力
 - 3-2 学習能力の改善を認識する
 - 3-3 学習能力の改善プロセス
 - 4 創造型戦略的連携と組織間学習
 - 4-1 創造型戦略的連携と組織間学習プロセス
 - 4-2 組織間学習に伴う危険と対応策
-
- 1 新たな競争優位構築の重要性と戦略的連携
 - 1-1 経営環境の変化と戦略的連携の必要性

近年、中堅・中小企業を取り巻く環境変化は、非常に厳しいものとなっている。特に、技術革新の急速な展開やグローバル競争の激化は、中堅・中小企業の存続を脅かす要因になっている。こうした厳しい環境変化に積極

的に対応していくためには、既存事業の効率化に加えて、新たなイノベーション⁽²⁾を継続的に生み出すことが大切である。中堅・中小企業の中には、近年の厳しい環境変化に対応しようと、効率化（コスト削減、時間短縮、生産性向上）を追求する企業も存在するが、こうした対応だけでは、短期的な競争優位の確保は保証されても、長期的な競争優位の構築には結びつくことはない。長期的な競争優位を構築するためには、イノベーションの継続的創出が重要になる。この例として、「競合企業が模倣困難な新技術や新製品の開発」、「潜在的な顧客ニーズを創出するような新サービスの創造」などが考えられるが、中堅・中小企業が単独でこうした活動を行うことは非常に困難であるといえよう。それは、中堅・中小企業に特有な規模の問題や資金面、人材面、技術面等にみられる制約が、今日の中堅・中小企業に大きな経営課題⁽³⁾として残されているためである。より具体的に言えば、今日の革新的技術・サービスの多くは、異なる業界に存在する様々な技術・サービスが異種交配されて生み出されているという現状があるため、中堅・中小企業が単独でイノベティブな戦略行動を進めるには、様々な経営資源上の制約が大きな制限になるのである。

また、中堅・中小企業の場合にはこれまで蓄積された強みとしての技術・スキル・ノウハウがあるが、これらの能力はあまりに狭いセグメントに限定されているために、イノベーションを創出するには十分とはいえない。確かにある特定分野における技術力では、大

手企業にも勝るとも劣らない卓越した能力を有している中堅・中小企業が多いのも事実である。しかしながら、先にも触れたように、新たな価値を創出するには、異業種にまたがる様々な能力の組み合わせを必要とするために、特定分野における高い能力だけでは対応することはできない。新製品や新サービスを生むのに必要な経営資源をすべて取りそろえている企業など一社たりとて存在しない⁽⁴⁾ということを認識する必要がある。

中堅・中小企業に特有な問題を乗り越え、新たなイノベーションを創出するためには、これまでに蓄積した強みとしての技術・スキル・ノウハウを有効に活かす形での連携が望まれよう。このような外部組織との連携を通じて新しい価値を継続的に創造することは、今日の企業経営においては、無視することのできない必須の課題となっているのである。

以下では、近年の経営戦略論の中で取り扱われる競争優位の源泉を検討し、今日の企業に求められる競争優位の特性を明らかとしたい。このような問題を議論することは、戦略的連携の積極的な活用及びその連携プロセスを理解する上で重要となろう。

1-2 競争優位の源泉としての組織の学習能力

今日、企業は不連続な環境変化の中で持続的な競争優位の構築を必要としている。それは、競合相手よりも有利な競争優位の源泉を獲得することに他ならない。

近年の経営戦略論⁽⁷⁾では、競争優位の基盤を最終製品に貢献する企業の能力をどのように構築するかという点に求める傾向にある。こうした企業の能力を説明するものに、コア・コンピタンス(core competence)⁽⁸⁾という概念がある。企業の競争力は、短期的には既存製品の持つ価格/性能比から生み出されるが、こうしたものは、近年の企業間競争において最低限のハードルではあるものの、比較優位

の源泉としては重要性がますます低くなってきている。より長期的に重要なのは、コア・コンピタンスを競合相手よりも低コストかつ俊敏に構築することにある。ここでコア・コンピタンスとは、「組織内における集団的学習であり、多様な製造技術をいかに調整し複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶこと⁽⁹⁾」である。つまり、コア・コンピタンスは、根本的には組織の学習能力を指すものであり、これらは製品の背後に存在し、持続的な競争優位の源泉となるのである。その特徴としてコア・コンピタンスは、単に使えば消えてしまうというのではなく、活用され、共有されるごとに強化されるものであり、競合相手にとって模倣困難なものであるとされている⁽¹⁰⁾。

ところで、「競合企業よりもよりすばやく学習する能力は、唯一の持続的な競争優位(sustainable competitive advantage)かもしれない⁽¹¹⁾」というデ・ゲウスの指摘からもわかるように、近年の経営戦略論では、競争優位の源泉を組織内の能力に求めており、とりわけ組織の学習能力に注目する傾向がある。こうしてみると「学習能力のある組織」こそが、「望ましい組織」であると考えられよう。以下に見るように、組織の学習能力の構築は、学習にフォーカスをあてた戦略的連携を行う上で非常に重要な能力となり得る。

2 戦略的連携とは何か—戦略的連携論にみる補完型から創造型への進化—

従来の企業間提携と戦略的連携はその質的な面で互いに異なるものである。本節では、まず戦略的連携とは何かという点を明らかとするために、従来の企業間提携をみていく中からその特性を明確にすることにしたい。

2-1 従来の企業間提携と戦略的連携

「企業間提携」と「戦略的連携」は、一見

すれば、それぞれに似たような形態をとる。両者の共通点は、「企業間で、合併とはゆかないまでも、事業のいろいろな面での結びつきを深める正式な、しかも長期にわたる友好関係⁽¹²⁾」という点にある。例えば、一般的に企業間提携といった場合、M&A以外の外部企業との正式な結びつきを指し、この中にはジョイントベンチャーやライセンス契約、マーケティング契約、納入契約等のさまざまな関係⁽¹³⁾が含まれる。

企業が外部企業と協力することで自社の資源の欠落部分を補う形での企業間提携は、20世紀の初頭から行われてきた。当時の提携の動機は、天然資源の開拓等⁽¹⁴⁾にあった。以来、これまでに企業は、原材料の調達ルートの探索や確保、マーケットチャネルの開拓、一方通行的な技術移転といった目的を達成するために企業間提携を活用してきた。

ところが、近年にみる企業間提携の特徴は、従来のそれとは質的な面で明らかに異なっており、その戦略性を増しつつある。例えば、新しい企業間提携は、互いの自立性を保ちつつ、それぞれの能力を積極的に組み合わせることで新しい製品や技術の開発を目指そうとする傾向が強い。ごく最近においては、これまでライバル関係にあり、同じ業界に属する企業同士の提携関係だけでなく、業界の垣根を越えたクロス・インダストリー型の提携関係が増加している。こうした特徴をもつ新しい企業間提携がいわゆる戦略的連携と呼ばれるものである。

中堅・中小企業においても、伝統的な大手企業との下請け・系列関係といった垂直的関係や企業規模の相違に基づく「支配・従属関係⁽¹⁵⁾」ではなく、それらを超越した形での対等性や革新性を重視した積極的な提携関係が増加している傾向にある。こうした背景として、1990年代前半以降、バブル経済の崩壊により、日本の企業システムが崩壊しつつあるといった点を看過することはできないであろう。特

に、最近3年の間に下請け企業の集約を行った大企業は全体の3割に達し、大企業と下請け企業との結びつきは、従来ほど固定的ではなくなっているのが現状である。さらに、中小企業に占める下請け企業の割合も1981年の66%をピークに減少傾向にあり、1998年の同調査では48%まで減少している⁽¹⁷⁾。こうした状況において、多くの中堅・中小企業は、イノベーション創出・事業化を達成し、新たな成長パスを見出すために、戦略的連携を積極的に活用しようとしているのである。

2-2 戦略的連携論にみる「補完型」から「創造型」戦略的連携への進化

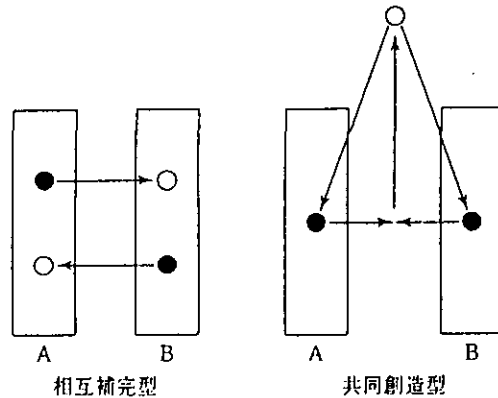
戦略的連携に関する研究は、これまでに多くの研究者によってなされてきてはいるが、その特質等の点で未だに明確な統一がなされていないのが現状である。以下では、代表的な研究をもとに戦略的連携をより具体的に理解することにした。

例えば、野中⁽¹⁸⁾は企業間提携が戦略的連携に該当するための条件として、①長期性、②戦略的意図、③対等性の3点を提示する。まず、①長期性とは、企業間提携でなされる取引が単発に終わることなく、ある種の関係が一定期間成立することを指す。次に、②戦略的意図とは、双方の当事者が自社の競争優位を確立するという意図のもとに関係が成立することを指す。最後に、③対等性とは、両者間に本質的な意味での主従関係が存在しないことを意味する。対人関係でいえば、同僚(peer-to-peer)関係である。

これらの条件を満たした上で、戦略的連携は「本質的な対話が行われるような相互作用がなければ意味をなさない関係であり、不安定ではあるが、その中から新しい知識が生まれる可能性を秘めている⁽¹⁹⁾」としている。

実際、成功している戦略的連携をみると、当初の目的がそのまま固定しているケースは

図-1



(注) ○ = 源泉となる知 ● = 移転ないし創造された知
 (出所: 野中郁次郎 [1991], p.7を一部修正して作成)

非常に少なく、むしろパートナーとの関係が継続するにつれてパートナー間の目的は変化しているのだという。ここで当初の目的とは、新技術/新市場への迅速なアクセス、共同生産による規模の経済の獲得や補完的スキルの獲得などである。このような当初の目的が発展してパートナーとの相互作用によって新たな価値の創造が達成される段階が重要なのであり、こうした段階に到達することによって初めて戦略的連携は意味のあるものになる。

このように野中は、補完性の獲得を目的とする戦略的連携を「相互補完」型と呼び、これが発展してパートナー間で新たな価値の創造が達成される段階を「共同創造」型と呼んでいる(図2-1を参照のこと)。この際、「相互補完型」と比較して「共同創造型」は、環境に積極的に働きかけ、新たな市場の創造を意図しているという点で、より戦略性を帯びているのである。

こうしてみると、戦略的連携とは、単独企業のみでは達成困難な新たな価値の創造を目的とするものであり、パートナーとの積極的な学習を重視した提携関係であるといえる。つまり、従来の企業間提携のように単なるコスト削減・リスク分散といった動機に基づくものではなく、パートナーとの協調による新

たな価値の創造やパートナーから獲得した能力を自社の能力に応用し、新たな価値の創造に結びつけることを目的とする提携関係として捉えることができる。野中の提示した図(図-1)によると、パートナーの関係が2社として表されるが、実際の中堅・中小企業の連携行動を考慮すれば、2社以上の関係として捉えるのが適切である。また、連携パートナーに関しては一般の企業だけではなく大⁽²⁰⁾学や公設試験研究機関なども考慮する必要があるだろう。

ところで、戦略的連携は、特定の権利に対するライセンス契約といった交換取引とは明確に区別しなければならない。なぜならこうした交換取引は、売り手が取引の対象を現金と引き替えに買い手に供給するという一方向的な関係であり、双方向的な関係としては成り立たないためである⁽²¹⁾。パートナーとの関係が双方向的な関係として成立しない限り、パートナー間の積極的なコミットメントが制限され、新たな価値の創造や能力の獲得を目的とした組織間学習には結びつかないためである。

このように戦略的連携では、資源の相互補完を目的とするだけでなく、それが進化した形での組織間における新たな価値の創造(共同創造型)が重視される。このプロセス

では、組織の学習能力が常に重要な役割を果たしているものであり、組織の学習能力なくして戦略的連携は新たな価値を創造する手段とはならないのである。

本稿では、これまでに検討してきた戦略的連携の中でも、相互補完型に相当する提携関係を「補完型戦略的連携」とし、共同創造型に相当する提携関係を「創造型戦略的連携」として捉えることにしたい。

2-3 創造型戦略的連携の重要性

前節では、戦略的連携には補完型戦略的連携と創造型戦略的連携の2つのタイプがあることを示した。中堅・中小企業の長期的発展を考慮すると、この2つのタイプのうち補完型戦略的連携よりもむしろその進化のプロセスで生じる創造型戦略的連携に重要性があるといえる。なぜなら多くの中堅・中小企業がこれまでに蓄積してきた強みをパートナー間で融合させ、新たな強みを積極的に作り出すことこそが中堅・中小企業の現状を打開する一つの施策として考えられるためである。もちろん、補完型戦略的連携を通じて獲得したものを組織内で利用して、新技術や新製品を効率的に事業化する試みも重要である。しかしながら、この段階からさらに一歩進んで、パートナーとの組織間学習から従来とは異なるコンセプトをもつ新たな価値創造を達成し、より大きな可能性を追求することこそが中堅・中小企業の再活性化につながるのである。創造型戦略的連携を上手く活用し、新たな発展パターンに繋ぐことができるか否かが、今後の中堅・中小企業の大きな格差につながるであろう。

例えば、創造型戦略的連携の具体的なケースとして、(株)マークテックジャパンや(株)ハイネット⁽²¹⁾などをみてみよう⁽²²⁾。

(有)マークテックジャパンは、異業種交流グループとして尼崎市内の異業種8社の共同出

資によって設立された。メンバー各社の中には金属、メカ、電気、ソフト、国内・海外向け販売などを専門とする企業が存在しており、それぞれに全く異なる分野を専門とする中堅・中小企業が参加している。メンバー各社は脱下請けを強く志向する企業が集まっており、単独企業では解決困難な問題をそれぞれの知恵をもとに解決しながら活動を行っている。まず、数社が結集して法人格としての会社を設立したことで政府からの補助金が受けやすくなり、資金調達面のメリットを享受している。さらに、参加企業が異業種にまたがっているために、革新的な製品の開発が可能である。例えば、現在進行中の製品も含めると「乾式パルプボールド法」「24時間無人駐車システム」「生ゴミ連続処理装置」「揺れる構造物の動的監視システム」「容射による鉄筋コンクリートの防食技術」「インターネット利用事業“テレメッセ”」など、およそ6つの実績がある。開発テーマの探索から実行までのプロセスでは互いに異なる視角からの評価や判断が可能であり、多様なニーズに応えることもできる。(有)マークテックジャパンの場合、販売面での課題はあるものの補完型戦略的連携からイノベーション創出を重視した創造型戦略的連携に至ったケースとして適切であろう。今後の展開が期待される場所である。

次に、(株)ハイネット21をみてみよう。

(株)ハイネット21は、中堅・中小企業の抱える問題を克服するために東京、神奈川、埼玉、千葉等の中小企業34社の参加により平成7年に設立された。その事業目的は、中小企業の弱点（販売、仕入れ、情報収集）の克服、個々の中小企業の強みを活かし、一社では出来ない共同事業を展開することなどである。現在、(株)ハイネット21には6つの専門部会（経営管理部会、技術開発部会、組織拡大部会、営業販売部会、仕入購買部会）が設置されている。この中でも共同仕入部品の調査や検討などを

担当している仕入購買部会を通じてメンバー企業が必要な原材料を共同で購入することが可能であり、仕入コスト削減に役立っている。また、技術開発部会では参加企業間の開発テーマを検討し、実際に共同開発を促進する上で重要な役割を果たしている。例えば、(有)ニスタック他5社による消費電力の少ない電源装置の開発は、その典型としてあげられる。(株)ハイネット21の場合も補完型戦略的連携から共同開発を重視した創造型戦略的連携へと進化したケースとして理解できる。今後、同社は一層積極的な共同開発を重視することでより大きな発展の可能性を秘めているといえよう。

以上、(株)マークテックジャパンと(株)ハイネット21の2つのケースは、補完型戦略的連携から創造型戦略的連携への進化のケースとして取り上げた。ここでもう一度、それぞれの連携タイプの特徴を確認することにしたい。

補完型戦略的連携は、補完性の獲得を目的とする連携のタイプであった。このタイプは、ティース[1989]の「補完資産」における議論をもとに考えることができよう。ここで、補完資産とは、「競争的製造、流通、サービス、補完的技術、マーケティング」など、イノベーションを事業化する上で、必要不可欠なものである。例えば、多くの中堅・中小企業の抱える問題に、他社に対して優位性のある技術を事業化段階まで活かすことができない等のケースがある。当然ながら、いくら革新的な新製品やプロセスを開発したとしても、それらが事業化されなければ企業にとって意味はない。ティース[1989]によれば、製品やプロセスの事業化を成功させるためには、補完的資産を有利な条件で確保しなければならないとされる。こうした補完的資産を有利な条件で確保する一つの手段が、補完型戦略的連携なのである。しかしながら、先にも触れたように、今日、技術革新の急速な展開によって、イノベーション創出過程において多くの技術

が必要とされるのが現状である。したがって、一般的な中堅・中小企業が単独でイノベーション創出を達成することは、ほとんど不可能であると言ってよい。このイノベーション創出過程において、外部組織と積極的に連携するタイプが、創造型戦略的連携である。この連携プロセスでは、組織の学習能力及びパートナーとの頻繁な接触による組織間学習(Inter-organizational Learning)が必要不可欠になる。パートナーとの組織間学習が効果的に行なわれるかどうかは、個々の組織の学習能力に依存する。したがって、組織の学習能力構築は戦略的連携の前提条件として考えることができる。以下では、組織の学習能力の特性を確認した上で、その改善プロセスにフォーカスをあて検討することにしたい。

3 創造型戦略的連携と改善プロセス

3-1 組織学習と組織の学習能力

今日、学習という概念は非常に重要なトピックとなっている。とりわけ、能力ベース理論が本格的に台頭した1990年代において、特にその重要性を増してきているといつてよい。本節では、組織間学習(Inter-organizational Learning)について議論する上で看過できない点として、組織学習(Organizational Learning)の特性及び学習能力について若干の検討を加えることにしたい。

これまで組織学習については多くの研究がなされ、それ自体の定義についても様々なパースペクティブによるものがある。特に、組織学習という概念は、経営戦略論・組織論及び心理学においてまで、様々な視点を有する論者により幅広く取り扱われているため、体系的かつ統一的な見解が得にくい分野でもある。例えば、組織の学習を単なる情報処理の問題として考える立場もあれば、共有化された思考や組織ルーチン、記憶までも考慮して促える立場などがある。こうした状況を認識した上で、本稿では組織学習を「よりよい知識を

通じた行動の改善と理解のプロセスである⁽²⁴⁾として捉えることにしたい。

フィオール&ライルス[1985]は、組織学習を、低次学習(Lower-level learning)と高次学習(Higher-level learning)の2つの次元に分類している。前者の学習は、所与の組織構造と一連のルールのもとで既存の行動様式を反復することを通じて、より適切な知識を習得し、ある特定の行動を修正していくタイプである。後者の学習は、行動の反復を通じて、ある特定の行動を修正する低次学習(Lower-level learning)とは異なり、スキル開発や洞察力といった認知プロセス(Cognitive process)を通じて生じるものである。このタイプの学習は、組織全体の認知枠組み(Cognitive framework)の変更をともなうため、組織全体に大きなインパクトを与える学習であるとされる。

上述した2つのタイプの学習は、今日の企業活動において、ともに必要な学習タイプである。すなわち、低次学習(Lower-level learning)が、すでに存在するルールの中での反復的な特性を有する点を考慮すれば、企業活動における既存業務の効率化に関連する学習タイプであると考えることができよう。一方で、高次学習(Higher-level learning)の最終的な目的が、既存の認知枠組みを超越し、新たな行動を追及しようとする点にあるという意味で、新たな方向性の設定による創造的活動やイノベーション活動の促進に関連する学習タイプであると考えることができる。したがって、昨今の厳しい経営環境を考慮すれば、今日の企業活動においては、両タイプの組織学習の重要性を認めつつも、高次学習(Higher-level learning)に相対的重要性があると理解できる。

組織学習は、意識の有無にかかわらず、すべての組織において行なわれるが、当然ながらその実行能力において企業ごとに相違がみられる。以降、この組織学習の実行能力を組

織の学習能力として考えることにしたい。より具体的な組織の学習能力とは、「新しい知識や情報を『獲得』⁽²⁵⁾、すなわちその価値を『評価』し、『吸収』して利用する、一連の能力」として捉えることにする。この能力は、組織が内外の様々な問題に取り組む上で重要となる。例えば、新製品・新技術開発を目的とした企業内の異なる部門間における連携や外部組織との創造型戦略的連携を効果的に進める上で必要不可欠な能力になる。組織の学習能力が確立されていない状況では、異なる組織間でなされる組織間学習(Inter-organizational Learning)から、大きな成果を得ることはできないのである。なぜならパートナー間で持ち寄った技術をどのように組み合わせるのか、あるいは獲得した技術を既存技術にどのように応用するのかといった問題の何れもが、組織の学習能力に大きく関わっているためである。

ところで、組織の学習能力は、パス依存的(経路依存的)という過去の活動と類似した活動を追求する特性をもっている。つまり、組織の学習能力は、これまでに蓄積された体験や技術的蓄積に大きく依存するという特性を有しているのである。こうした特性は、これまでと同じ活動を繰り返す上では組織に効率的な活動をもたらすが、将来の戦略決定を制限する場合もある⁽²⁶⁾。さらに、競争優位の源泉としての組織の学習能力は、時とともに衰えるものである。これらの特性を有する組織の学習能力をいかに改善するかといった問題は、中堅・中小企業において特に重要な課題になろう。次節以降、組織の学習能力の改善についてより具体的に検討することにしたい。

3-2 学習能力の改善を認識する

規模の大小を問わず、組織の学習能力はその存続・発展を維持してゆく上で非常に重要な要素であり、持続的な競争優位の源泉であることは前述した通りである。とりわけこの

能力は、創造型戦略的連携を実現する上では必要不可欠な能力であるといっても過言ではない。今日のように主力製品市場の成熟化、消費者ニーズの変化が著しく、それらの要因の変化に伴う競争の質的变化がみられる状況のもとでは、異なった複数の核となる技術(複合技術)やノウハウを用いた新製品・新事業の開発が試みられなければ、他社が抵抗しがたい競争力を構築することは出来ないといわれている⁽²⁷⁾。先にも述べたように、こうした状況下では、「自社の保有する能力と異なる能力をいかに学習することができるか否か」、あるいは「保有する能力を効果的に組み合わせることができるか否か」が、企業の競争力を決定づける重要な要素となっている。

戦略的連携の重要性が叫ばれる昨今の状況は、戦略的連携を結べば中堅・中小企業に特有な問題を解決できるという幻想を中小企業経営者に与える傾向にある。近年、確かに大手企業のみならず中堅・中小企業も経営戦略の一環として戦略的連携を活用し、多くの成果を得ているケースもあるが、こうした試みの多くは失敗に終わっているようである。例えば、他社と戦略的連携を結んでも能力獲得をできないままパートナーに自社の重要な能力を盗用されたというケースはよく耳にすることである。これは現実的には連携を結ぶ際の契約等の様々な要因に起因するものもあるが、連携を結ぶ際に必要な組織の学習能力が当該企業に備わっていなかったということも考えられよう。

既述したように、一般的に中堅・中小企業の場合、これまでに蓄積されてきたある特定分野における技術的な深みを有している場合が少なくないが、大手企業に比べて人材面、技術面、さらに、経験における多様性が低いために、組織の学習能力は狭い範囲に限られていると考えられる。中堅・中小企業の場合、実際に戦略的連携を行っても組織の学習能力が限定されているために、パートナーの保有

する能力の評価・獲得が困難となるケースが多い。限られた組織の学習能力を高め、改善することは、効果的な連携を行う上で必要不可欠なことなのである⁽²⁸⁾。また、今後、チャンスがめぐってきた際に戦略的連携を活用しようとする企業もこうした学習能力の改善に日々努めるべきことは指摘するまでもないであろう。

例えば、横浜市内のLED残像表示装置メーカーであるアビックス(株)は、学習能力の不足のために大きなチャンスを逃した経験を持っている。ファブレス企業である同社の場合、実際に大手企業から新製品の共同開発の打診を受けたが、共同開発を実行する上で必要な技術開発部の人材がいなかったために、大手企業との連携を実現することが出来なかったのだという。現在、同社では大学や公設研究機関などの外部機関との連携やインターンシップ制度を積極的に取り入れて学習能力の改善に努めている。

3-3 学習能力の改善プロセス

前節では、創造型戦略的連携を行う上で、組織の学習能力がキー・ファクターであることを示した。中堅・中小企業の場合、組織の学習能力をどのように構築すればよいのだろうか。本節では、この点について「個人の能力向上をいかに促進するか」「個人の能力向上をいかに組織全体の学習能力向上に結びつけるのか」といった二つの側面から検討することにしたい。

まず、第一の側面を検討する上で、「組織学習は、個人学習の総和以上のものである⁽²⁹⁾」といった組織学習の特性を確認することにしたい。この特性は、組織内における学習過程を通じて、個人レベルでは達成困難な新たな知識が生成される可能性があることを意味している。この考え方に従えば、組織内の個人レベルにおける能力向上が組織レベルの学習を高いものにし、より革新的な知識の生成が

可能であることになる。組織学習が、組織内における集団の学習である⁽³⁰⁾という側面を有している以上、個人が積極的に学習しない限り、高次の組織学習はなされない。さらに、その実行能力である組織の学習能力向上にも結びつくことはない。こうして考えると、組織全体の学習能力を高めるには、個々の従業員の能力改善を促進しなければならないと言えよう。

しかしながら、個人レベルの能力向上が組織レベルの能力向上にとって必要条件であっても十分条件ではない点に留意する必要がある。すなわち、組織全体として、個々の従業員の能力を統合化し、いかに組織の学習能力向上に結びつけるという第二の側面を考慮する必要がある。このためには組織の学習能力向上に貢献するインフラ構築を積極的に支援するトップのリーダーシップや新たな制度の確立が必要になる。また、新たな組織風土の構築、人事評価・処遇の問題などのプロセス戦略で強調されるような諸施策が施され、異部門の交流と共通の理解を促進する⁽³¹⁾ことも組織の学習能力向上には必要である。

上述したように、組織の学習能力は、究極的には企業の動機づけ方針と技術能力に依存している⁽³²⁾。したがって、連携を通じてパートナーの保有する知識を獲得したり、全体の連携プロセスを効果的に進めるためには、組織の学習能力改善を考慮した様々な施策を試みる必要がある。

以上の点を踏まえて、本節では、創造型戦略的連携を行う上で組織の学習能力をどのように高め、改善すればよいのかという点を示すことにしたい。具体的なポイントは以下に示すように、3点に示される。それは、①トップのリーダーシップとビジョンの浸透、②学習能力を高めるための投資、③新たな制度の確立一である。

①トップのリーダーシップとビジョンの浸透

学習能力を改善するプロセスでは、まず経営者のリーダーシップの発揮とその将来的ビジョンの組織への理解・浸透がなされなければならない。企業の将来ビジョンは、従業員を動機づけ、組織内の結束力を高め、共同体意識を作り出す上で、非常に重要である。真にビジョンを共有するとき、人々は共通の目標によってつながり、団結する⁽³³⁾のである。この点では、大手企業と比較して中堅・中小企業の場合、組織の規模が小さいためにビジョンの理解・浸透は容易に達成することができよう。将来ビジョンの組織への理解・浸透は、組織の学習能力構築を支援する上で、重要な役割を果たすのである。このケースとしてナミテイ(株)をみてみよう。

東大阪市の異型線製造で卓越した技術を有するナミテイ(株)の村尾社長が、父親から会社を受け継いだのは昭和59年であった。当時、新日鐵が高炉を閉鎖し、経営多角化に乗り出すなど『鉄冷え』の時代にあった。そうした中で村尾社長は、同社の異型線製造の技術を活かしながらも、「5年以内に今(当時)の商品ウエートを50%にし、新しい事業分野の商品を50%にする」という経営方針を掲げた。以来、新製品開発を積極的に進め、業界紙に「ナミコン」を発表したところ、東京の間屋から長さ1000メートルの精度5ミクロンの異型線を作ってほしいという注文が入った。これは非常に難しい技術を要するものであったが、材料や金型、溶接技術等を自社で開発して何とか対応していった。社内で開発できない部分に関しては、新日鐵に開発を依頼した。こうしたプロセスを通じてナミテイ(株)は自社の学習能力を高め、改善することが出来たのである。ナミテイ(株)の成功の源は、常に新しいものを模索する姿勢を忘れない村尾社長の経営方針や既存の組織風土の改善にあり、これらの要因が今日のナミテイ(株)における組織の学習能力改善に繋がっているのである。

②学習能力を高めるための投資

トップ・マネジメントとは別の次元として、組織の学習能力を高めるためには、個々の従業員に対する投資も必要である。例えば、大企業の中には、社内大学を設立したり、従業員の教育プログラムに多額の投資をする企業もある⁽³⁴⁾。中堅・中小企業の場合、資金的な制約などもあり、大企業のような多額の投資を伴う取り組みは困難であろう。したがって、従業員を外部の勉強会に積極的に参加させたり、有力企業や研究機関への従業員派遣などの小額の投資に限定される学習機会を積極的に活用し、新たな知見を深める機会を意識的に作り出すことが一つの方法として考えられる。こうしたケースとして、(株)キュー・アイ、ナミテイ(株)をみてみよう。

(株)キュー・アイでは様々な勉強会に従業員を積極的に参加させることで社内の学習能力向上に努めている。例えば、工業技術院や海洋科学センターといった研究機関と従業員教育もかねた形で共同研究をしたり、大学などの研究機関への派遣も積極的に行っている。ちなみに同社では、これまでに従業員を大学へ最長3年間派遣させることで学習能力向上の機会を積極的に作り出してきた経験がある。

ナミテイ(株)では、取引企業である新日鐵から数名の出向社員を積極的に受け入れている。同社に大きなチャンスをもたらした海底ケーブルの耐圧層の開発は、当初、ナミテイ(株)の社員だけでは不可能であった。耐圧層の開発は、新日鐵との共同開発を行ったために成功することが出来た。しかしながら、その背後には新日鐵からの出向社員の高度な技術力を受けることが出来たからこそ成功したのだといった点は見逃すことは出来ないであろう。こうした新日鐵の出向社員によりもたらされた能力は社内に蓄積され、ナミテイ(株)の学習能力の向上に大きな貢献をしている。

③新たな制度の確立

個々の従業員が様々な機会を利用して獲得した知識が、組織のある一部分に留まる状況では、組織全体としての学習能力向上には結びつくことはない。個々の従業員の能力を組織の学習能力に結びつけるには、意識的な支援制度を確立する必要がある。まず、個々の従業員の能力を社内全体に共有させるためには、「知識共有の場」としての社内研究会の設置などを積極的に制度として取り入れることが必要である。また、絶えずイノベーションを創出する企業として有名な3Mの制度にみることができるように、社内の技術者全員が自分の関心領域に持ち時間の15%を充当できる制度⁽³⁵⁾（「15%ルール」）の確立も組織の学習能力を高める上では有効な施策となる。こうした制度を通じて革新的なアイデアが社内から出てくるケースも少なくないのである。今回、調査した中堅・中小企業の中には、社内研究会の制度的設置や「15%ルール」のような制度を確立して積極的に推進しているケースは存在しなかったが、社長や従業員が自発的に自分の関心分野の研究を勤務時間終了後に社内に居残って取り組んでいたケースは見受けられた。

例えば、(株)奈木製作所の奈木社長が中心となっている異業種交流では、その成果として断熱材製ドライアイス収納庫「ひえるとも」が開発された。この製品の開発に当たっては勤務時間終了後に奈木製作所に集まり、夜遅くまで参加メンバーそれぞれがアイデアを出し合ったことが、「ひえるとも」の開発につながったのである。

4 創造型戦略的連携と組織間学習プロセス

4-1 創造型戦略的連携と組織間学習プロセス

創造型戦略的連携を通じてイノベーションの創出・事業化を成功させるためには、双方のパートナーが知識を共有し、相手から学習⁽³⁶⁾

する必要がある。そのためには、連携プロセスにおいて、組織間学習（Inter-organizational Learning）を促進するインフラを意識的に作り出すことが重要である。組織間学習が行われず、連携パートナーとの対話⁽³⁷⁾が存在しない状況では、イノベーション創出が達成されることはないであろう。

ところで、戦略的連携における組織間学習にフォーカスをあてた研究はいくつか存在している。しかしながら、そうした研究の多くは大手企業を前提とした議論がなされており、中堅・中小企業の戦略的連携に適用するには妥当でない場合がある。こうした点を考慮して、本節では、中堅・中小企業の組織間学習を効果的に進めるためのいくつかの重要な点を取り上げて考察することにしたい。それは、①相互信頼の醸成、②早期の問題解決、③共通目標の設定、④トップ・マネジメントのコミットメント⁽³⁸⁾、である。

第1に、相互信頼の醸成があげられる。信頼の醸成は戦略的連携を通じて学習を効果的に行うにあたって最も重要な要因となる。連携パートナーを懐疑的にみている状況では、スムーズな組織間学習は不可能である。連携パートナーとの間で醸成される相互の信頼は、連携パートナー間で知識の移転や共有化をはかる際に不可欠な要因であり、共同活動をスムーズに進める上でも必要となる。より具体的には連携パートナーとの人的関係を緊密なものとし、コミュニケーションを促し、効果的な学習の場を作り上げる上で最も重要になる。このケースとして、(株)奈木製作所、(株)ハイネット21やダン(株)をみてみよう。

(株)奈木製作所を中心とした企業6社からなる異業種交流会では、断熱材製ドライアイス収納庫「ひえるとも」の開発にあたって、懇親会も含めて100回以上もの会合をメンバーの間で重ねてきた。このような積極的なメンバーの関係から相互の信頼感が徐々に芽生え、

コミュニケーションが円滑に進み、独創的な製品の開発につながったと考えられる。

(株)ハイネット21では6つの専門部会を設けているが、中でも「情報ネットワーク部会」や「組織拡大部会」が中心となって、コミュニケーションと信頼の醸成のためのインフラ整備に努めている。例えば、メンバーの間で宴会の場やゴルフコンペなどを開催し、信頼の醸成に積極的に取り組んでいる。代表者の阿部敏夫氏によると、こうした行事への去年の参加率は60%程であったという。

靴下の卸・企画・小売りを中心に事業展開しているダン(株)も同社が推進している立命館大学との共同開発等にもパートナーとの積極的なコミュニケーションの必要性をみることが出来る。現在、ダン(株)では職人不足やコスト高といった問題を解決するため、職人の手作業に代わる機械の開発を立命館大学との共同開発で行っている。この機械の開発は、同社が蓄積してきた靴下の知恵と立命館大学の高度な技術的知識を必要とするものである。両者の知恵や技術を融合させ、業界で初めての機械を開発するにはパートナーとの頻繁なコミュニケーションと相互の信頼の醸成が必要である。それには両者が互いに足繁く通いコミュニケーションを円滑に進めたり、活発な議論を通じて相手の意図を的確にくみ取ることが最も大事なことである。

第2に、早期の問題解決を心がけることが必要である。パートナーとの連携プロセスの中で何らかの問題は、常に生じるものであり、問題が生じることそれ自体は正常なことでありと考えるとよい。ただし、連携パートナーとの間で問題が生じた時には即座の解決を要する。早期の問題解決を心がけることで将来的に生じる可能性のある大きな問題を未然に防ぐことが出来る。こうした早期の問題解決の中から組織間学習のための強固な土壌が出来上がるといっても過言ではない。問題を未解

決なままで放置する場合、パートナーとの組織間学習は限定的となろう。このケースとして、(株)キュー・アイをみてみよう。

(株)キュー・アイは、横浜市内の研究開発型のファブレス企業であり、様々な電子機器の設計開発・販売に携わっている。現在、同社の主な業務内容は、水中テレビ、管内検査テレビ装置、映像機器などの可視化装置である。例えば、同社では管内検査システム (TKC-7700) という驚異的な画像視野をもつ三次元カラーカメラを搭載したカメラ・ロボットを主力製品としているが、この様な高度な技術を要する製品を作り上げるには当然にして幅の広い技術とそれらを統合するノウハウ・技術が必要となる。同社では、ファブレス企業という性質上、生産を協力企業に委託しているが、その協力企業の多くが、品川区や大田区に位置する長年にわたってつきあいのある企業ばかりである。長年にわたるつきあいがあるといっても、同社が製品を開発・設計する際、それらを仕様書通りに協力企業が正確に生産してくれるとは限らない。仕様書通りに生産がなされなかった場合、協力企業とともに仕様書や作業工程の見直しを行い、積極的な早期の問題解決に努めている。このような早期の問題解決に積極的に取り組んでいるからこそ長期にわたる連携を継続させる上での良好な土壌が出来上がり、連携パートナーとの学習が促されるのである。

第3に、共通目標の設定とその理解である。戦略的連携の目標をパートナー間で設定し、しっかりと理解することでお互いの協力が得やすい状況が出来る。連携を形成する目的を互いに認識し、共通目標を設定することによって、連携パートナーに対する懐疑心といった組織間学習を妨げる要因をあらかじめ排除することができる。このケースとして(株)ギアテックをみてみよう。

行政の働きかけで組織された異業種交流グ

ループである(株)ギアテックでは、廃材を利用する形で独自性のある新製品を開発しようという目標があった。こうした目標はメンバー間でしっかりと理解され、それぞれの役割が明確になっていた。この様な状況がしっかりと出来上がっていたことが「ターフ・エッジ」の開発につながったのである。この商品は、通常であれば廃棄されるポリレン製の糸巻きを利用して出来上がったものである。この連携のプロセスでは、商品アイデアを提案した金型メーカーがポリレン製の糸巻きを提供し、カツロン社が生産し、建築資材の専門商社が販路開拓を担当している。(株)ギアテックでは「積極的に廃材を利用する」という環境志向的な共通目標のもと、メンバー各社が自社の役割をしっかりと認識しており、スムーズな連携の運営がなされている。

第4に、トップ・マネジメントの積極的なコミットメントがあげられる。トップ・マネジメントが学習の場に積極的にコミットすることで、戦略的連携の目的が参加メンバーの間でより明確となる。さらに、そうしたトップ・マネジメントの継続的なコミットメントを通じて、実際の学習の場が活気づき、組織間学習が促進されるのである。また、参加メンバーとの頻繁な接触を持つことで連携の動向を把握することも出来る。中堅・中小企業の場合、その規模の特性を活かしてトップ・マネジメントが連携に深く関与することができる。特に、大手企業とは異なり、トップ・マネジメントの積極的な姿勢が従業員に伝わりやすく、それが連携の場全体を活気づけることが可能である。この要因は、ある種中堅・中小企業の戦略的連携にみることが出来る顕著な特徴である。

例えば、ナミテイ(株)の村尾社長の「図面に描けるものなら何でも作れる」という強い姿勢は、新日鐵との共同開発の際に学習の場を活気づける上で大きな影響を与えるものであ

た。成功している戦略的連携をみると、こうしたトップ・マネジメントの積極的なコミットメントの存在が非常に特徴的である。

4-2 組織間学習に伴う危険と対応策

創造型戦略的連携を成功させる上で重要になるのは、「組織の学習能力を継続的に改善すること」及び「組織間学習（Inter-organizational Learning）を促すインフラストラクチャーを構築すること」の2点である。特に、前者の点に関しては、単に個人レベルの学習だけではなく、組織全体に的を絞った学習やパートナーとの関係の上で獲得したものを組織全体に浸透させる仕組みが必要である。すなわち、個々の知識が組織全体を通じて共有されない限り、組織に限定的なインパクトしか与えない³⁹⁾という点は前述した通りである。以上のように、本稿では、連携パートナーとの学習をどのように促進させるのかという点を示してきた。

しかしながら、「協力は違った形の競争である⁴⁰⁾」と、いみじくも形容されるように、戦略的連携における「協力者」としての連携パートナーは、同時に「潜在的な競争相手」でもあるという点を忘れてはならないであろう。こうした点を象徴する出来事は、大手企業との連携の中でいくつか散見された。以下に検討するように、大手企業と中堅・中小企業との戦略的連携には、いくつかの危険性があることを考慮しておくべきであろう⁴¹⁾。

例えば、大手企業との連携について中堅・中小企業の契約段階におけるガードの甘さ（契約上の不備）が大きな問題に発展する場合がある。現実問題として中堅・中小企業の戦略的連携では、大手企業と連携をしたために重要な技術を一方的に盗用されたというケースが少なくないのである。特に、こうした問題の背後には、大手企業の中堅・中小企業への優越的な地位の濫用などがあり、技術を盗用されて泣き寝入りする中堅・中小企業も多い。以降、㈱エス・テー・アイ・ジャパンの

ケースをもとにこれらの点を検討することにした。

㈱エス・テー・アイ・ジャパンは、側面出光装置を利用したバイオリクター（生物反応器）の製造を主な事業としている会社である。大山社長が「バイオリクター」を開発したのは、1989年のことであった。バイオリクターとは、水槽に培養した藻類の光合成を利用して二酸化炭素を固定する装置である。開発当初、大山社長はアメリカでスポンサーを見つける計画であったが、ある大学教授から国家プロジェクトへの積極的な誘いを受けた。このために2000万円程の借金をして設備投資をして準備していた。ところが、ある日、自分を国家プロジェクトに誘った大学教授がバイオリクター開発に成功したとの記事が新聞紙に掲載された。その大学教授に一方的に技術の盗用をされたのである。取引先各社からの信用を完全に失った同社には以来一切の注文が来なくなってしまった。その後もある大手企業からバイオリクターの注文が舞い込んできた。この契約に関しては前回の失敗を反省して、技術に関する機密保持契約を結んだ。しかしながら、その大手企業もバイオリクターを「自社開発」として新聞発表してしまった。現在のところ、大山社長はこの件に関して損害賠償訴訟を起こしている。

このケースの場合、大手企業との連携の際に、技術に関する機密保持契約をしっかりと結んでいたにも関わらず、技術を一方的に学習され、盗用されてしまった。確かに㈱エス・テー・アイ・ジャパンの大山社長のように対応策として事後的に損害賠償訴訟を起こすのも一つの手段であろう。

しかしながら、基本的には自社のコアに該当する技術を公開するような連携は避けられた方が得策であろう。なぜなら、たいていの場合、たとえ特許などで保護されていたとしても、法律によるだけでは十分な防衛手段とはならないためである。

例えば、先に紹介したファブレス企業のアビックス(株)では、製品の製造や販売をする上で、大手企業と連携している。この際、連携パートナーの選定にはゆっくりと時間をかけてきた。アビックス(株)の場合、3カ月以上もの時間をかけて相手が信頼できるかどうかをしっかりと見極めたという。現在のところ、同社では、製品の製造では大手の電機メーカーと連携し、販売の上では、大手商社と連携している。時本社長によると、大手企業との連携では気をつけている点があるという。それは、①自社のコア技術を公開する形での連携は避けること。次に、②関係の対等性を保っていくこと等、2点に気をつけているのだという。特に、同社の場合、いくつかの大手企業と連携しているために、同社よりも大手企業同士が互いに牽制し合うため、大手の連携パートナーとの対等性が維持されているようである。

大手企業との連携の上で、もしもコア技術を利用する形での連携を結ぶ際は、パートナーが本当に信頼できる相手であるかどうかをしっかりと見極めることが重要である。また、実際の連携プロセスでは、①全ての従業員にどんな情報をパートナーに与えてはいけないのかについて定期的に認識させること、②パートナーに与えた情報をしっかりとチェックすること、そして③定期的な監査によって機密保護が適切に機能しているかを確かめること⁽⁴²⁾などが必要であろう。

このように中堅・中小企業の戦略的連携の場合、大手企業との連携によるトラブルが非常に目立つ現状にある。中堅・中小企業が大手企業と戦略的連携を結ぶ際、その背後に存在する危険性をしっかりと認識し、何らかの防御策を予めとっておくことが大前提である。しかしながら、実際の問題として、将来生じる全ての緊急事態に中堅・中小企業が単独で対処することは不可能なことである。本当に重要なことはアビックス(株)の時本社長が心が

けているようにパートナーが真に信頼できる相手であるかどうかをしっかりと見極めることであろう。

[参考文献]

- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. [1990] "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35
- デイビッド・ティース [1989], 「技術戦略における競争と協調」『ビジネスレビュー』Vol.36 No.4
- De Geus, A. P. [1988] "Planning as Learning," *Harvard Business Review*, March-April
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. [1985], "Organizational Learning," *Academy of Management Review*, 10 (4)
- Hamel, G. [1991], "Competition For Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol.12
- Hedberg, Bo L. T. [1981] "How Organization Learn and Unlearn," *Handbook of Organizational Design* Voll, Oxford University Press
- Hutt, M. D., et al. [2000], "Case Study: Defining the Social Network of a Strategic Alliance," *Sloan Management Review*, Winetr
- Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi [1995], *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (野中郁次郎, 竹内弘高 [1996], 『知識創造企業』東洋経済)
- Inkpen, A. C. [1996], "Creating Knowledge through Collaboration," *California Management Review*, Fall
- Kanter, R. M., Kao, J. and Wiersema, F.

- [1997], *Innovation*, Harper Collins Publishers (R.M.カンター, J.カオ and F.ピアスマ [1998], 堀出一郎訳『イノベーション経営』日経BP社)
- Kim, D. H. [1993], "The Link Between Individual and Organizational Learning," *Sloan Management Review*, Fall
- 今野喜文 [1999a] 「中小企業の戦略的連携と組織間学習」『中小企業の「戦略的連携」と経営資源の活用』中小企業研究センター調査研究報告書
- 今野喜文 [1999b] 「競争優位構築に果たす戦略的連携の役割について」『三田商学研究』第42巻第2号
- Koza, M. & Lewin, A. [2000], "Managing Partnerships and Strategic Alliance: Raising the Odds of Success," *European Management Review*, April
- Larsson, R. et al. [1998] "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliance," *Organization Science*, Vol.9, No3
- Lewis, J. D. [1990], *Partnerships for Profit*, The Free Press
- Lewis, J. D. [1991], "Competitive Alliances Redefine Companies," *Management Review*, April
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. and Silverman, B.S. [1996], "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer," *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Issue)
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard Business School Press
- Nevis, E. C., Divella, A. J., Gould, J. M. [1995], "Understanding Organization as Learning System," *Sloan Management Review*, Winter
- 野中郁次郎 [1991] 「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』Vol.38 No.4
- 小川正博 [2000] 『企業のネットワーク革新-多様な関係による生存と創造-』同文館
- Porter, M.E. [1985], *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (M.E.ポーター [1985], 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Porter, M.E. & Fuller, M.B. [1986], "Coalition and Global Strategy," *Competition In Global Industries*, Harvard Business School Press (ポーターM.E. & フラーM.B. [1989], 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳「提携とグローバル戦略」『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社)
- Praharad, C. K., Doz, Y., Hamel, G. [1989], "Collaborate with Your Competitors and Win," *Harvard Business Review*, June-February
- Praharad, C.K. and Hamel, G. [1990], "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June
- Praharad, C. K. and Hamel, G. [1994], *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (ハメル & プラハラード [1995], 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)
- Praharad, C. K. [1997], "The Role of Core Competencies in the Corporation," *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press
- Quelin, B. [1997], "Appropriability and the Creation of Capabilities Through Strategic Alliance," *Strategic Learning and Knowledge Management*, Edited by Ron Sanchez and Aime Heene. John Wiley & Sons Ltd
- Rajesh Kumar & Kofi O. Nti [1998], "Differential Learning and Interaction in

- Alliance Dynamics:A Process and Outcome Discrepancy Model," *Organization Science*, Vol.9, No3
- Senge, M. E. [1990], *The Fifth Discipline*, The Spieler
- Shukla, M. [1999], *Competing through Knowledge*, Response Books
- Shumpeter, J. A. [1926], *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, Munchen und Leipzig* (J.A.シュンペーター [1973], 中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店)
- 十川廣國 [1997], 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社
- 高橋美樹 [1992], 「中小企業の戦略的連携」『三田商学研究』第35巻第5号
- 高橋美樹 [1999a], 「イノベーションと戦略的連携」『中小企業の「戦略的連携」と経営資源の活用』中小企業研究センター調査研究報告書
- 高橋美樹 [1999b], 「イノベーション, 創業支援と中小企業政策」『三田商学研究』第41巻第6号
- Teece, D. J. [1986], "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licencing and Public Policy," *Research Policy* (15)

[注]

- (1) 本稿は、今野喜文[1999a]「中小企業の戦略的連携と組織間学習」社団法人中小企業研究センター『中小企業の「戦略的連携」と経営資源の活用』に加筆・修正したものである。
- (2) シュンペーターによれば、イノベーションとは「我々の利用しうるいろいろな物や力を新たに結びつけること(新結合)」であるとされる。詳しくは、シュンペーター[1977]を参照のこと。
- (3) 近年では、産業集積の崩壊、後継者難、従業員の高齢化、系列・下請け関係の見直しなども考慮すべき重要な経営課題として存在していることも看過することはできないであろう。
- (4) Praharad, C.K. and Hamel, G. [1994].
- (5) 実際の「連携」ケースを見ると、企業のみならず大学や公的試験研究機関なども中堅・中小企業の連携パートナーになっているのが現状である。したがって、本稿では、連携パートナーを「企業」と限定するのではなく、「外部組織」とすることで、広範囲な連携パートナーを想定している。
- (6) ポーターは、競争優位を価値連鎖という概念を用いて説明した。競争優位は、「企業がその製品を設計し、製造し、マーケティングをやり、流通チャンネルに送り出し、各種のサービスをやる」といった多くの活動から生まれてくる」として、様々な要因からコスト優位、差別化優位が作り上げられると捉えた。詳しくは、M. E. ポーター [1985] を参照のこと。
- (7) 1980年代、ポーターの競争戦略論に代表されるように、「外向きの戦略立案」が主流であった。1990年代に入り、「コア・コンピタンス経営 (Praharad, C. K and Hamel, G)」、「学習する組織 (Senge, P. M)」、「ナレッジ・マネジメント (Nonaka & Takeuchi)」等の企業組織の内部に注目する考え方が登場してきた。
- (8) コア・コンピタンスの概念については、Praharad, C.K and Hamel, G [1990], または Praharad, C.K. [1997] に詳しい。
- (9) Praharad, C.K and Hamel, G. [1990].
- (10) コア・コンピタンスの具体的なケースとして、ソニーの小型化技術、シャープの液晶技術などがあげられる。
- (11) De Geus, A.P. [1988].
- (12) Porter, M.E & Fuller, M.B. [1986].
- (13) 提携・連携 (alliance, partnership,

- coalition, collaboration) は、企業内開発 (社内ベンチャー) や M&A (企業の合併・買収) といった他の戦略オプションに比べて、時間、コストなどの点で、相対的メリットが大きい。この点に関しては、今野喜文 [1999b] を参照のこと。
- (14) Mowery, D.C., Oxley, J.E. and Silverman, B.S. [1996]。
- (15) 日本の企業システムの特徴には、水平的ネットワーク (6大企業集団など) と垂直的ネットワーク (系列・下請け関係など) があるといわれている。ここで取り上げる企業間の対等性を重視した提携・連携関係と6大企業集団にみることができる水平的な関係とは、その質的な面で異なることを理解されたい。
- (16) 詳しくは、平成10年度版『中小企業白書』を参照のこと。
- (17) この点については、平成10年度版『中小企業白書』を参考にしている。
- (18) 詳しくは、野中郁次郎 [1991] を参照のこと。
- (19) 野中郁次郎 [1991]。
- (20) 産学連携の手段として、平成10年度に施行された「大学等技術移転促進法」に基づき設立が相次いでいる TLO (技術移転機関) の活用も選択肢の一つとなる。TLO の役割としては、大学の研究成果のうち企業化できるものの発掘・評価・選別、研究成果に関する特許取得・維持・保全、研究成果に関する技術情報の提供、企業に対するライセンス、などが期待されている (以上、平成12年度版「中小企業白書」から引用)。しかしながら、設立だけでは円滑な技術移転が進まず、効率的な技術の発掘、技術を評価できる人材の確保など、運営における課題が存在している。一方で、TLO 先進国といわれているアメリカのスタンフォード大学に目を転じてみると、「法務や技術、製品市場動向などを専門とする担当者を常に20人以上抱えている。スタッフは、有望な技術を拾い上げる目が利き、ベンチャー経営にも詳しい。さらに、資金力の弱いベンチャーや中小企業が、大学の技術を利用できるよう、自社株式で特許使用料を支払える方式を考案して採用している」状況にある。詳しくは、日本経済新聞 (2000年5月5日) を参照のこと。
- (21) この点については、Teece, D.J. [1986] を参考とした。
- (22) 以降、本稿に登場するケースは、『中小企業の「戦略的連携」と経営資源の活用』 (中小企業研究センター調査研究報告書) に所収されるものである。
- (23) 組織学習について、幅広い文献をレビューしたものに Fiol, C.M. & Lyles, M.A. [1985] がある。組織学習は、個人学習をもとに行なわれるが、現段階において、個人学習と組織学習の関連性を検討した研究は Kim, D. H. [1993] を除き、数少ないのが現状である。
- (24) Fiol, C.M. & Lyles, M.A. [1985]。
- (25) 「学習能力」に関するメカニズムについては、Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. [1990] の「吸収能力」及び高橋 [1999] の「学習能力」を参考にしている。また、この能力と同様なものとして、Hamel [1991] の「受容性 (Receptivity)」という概念がある。
- (26) Nelson, R.R. & Winter, S.G. [1982]。
- (27) 十川廣國 [1997]。
- (28) 学習能力の重要性については、Quelin, B. [1997] においても指摘されている。彼は、Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. [1990] において議論される吸収能力 (Absorptive Capacity) を用いている点に留意されたい。
- (29) Hedberg, Bo L.T. [1981]。
- (30) Shukla, M. [1999]。
- (31) 十川廣國 [1997]。
- (32) Rajesh Kumar & Kofi, O. Nti. [1998]。
- (33) Senge, M. E. [1990]。

- (34) 米国のモトローラ社では、毎年いくつかの教育プログラムを従業員に受けさせる政策をとっている。現在、同社では、従業員の教育プログラムに収入の3.6%を投資している (Nevis et al. [1995])。
- (35) この制度のもとでは、研究内容に関して上司の承認は不要であり、何をしているかについての報告義務も不要である。「15%ルール」についての詳しい説明については、R. M.カンター、J.カオ & F.ピアスマ [1998]を参照のこと。
- (36) Hutt, M. D., et al. [2000]。
- (37) ここでは、「対話」を「意味付与と理解の相互作用のプロセス」という意味で使う。
- (38) 4つの要因を選択するにあたって、Hutt, M. D., et al. [2000], Koza, M. & Lewin, A. [2000], Larsson, R. et al. [1998]を参考にしている。
- (39) Kim, D. H. [1993]。
- (40) Praharad, C. K., Doz, Y., Hamel, G. [1989]。
- (41) この点は、多くの論者により指摘されている。例えば、Larsson, R. et al. [1998]等を参照のこと。