



出口 将人氏

オープン カレッジ

さまざまなメディアをつつ
じてイノベーションや変化の
重要性が喧伝され、それにあ
わせて多種多様なマネジメン
ト・イノベーション（新しい
組織構造、経営システム、マ
ネジメント手法や戦略など）
以下、MI）がコンサルタン

ていづち まわつ 経営
戦略論・経営組織論、神
戸大学大学院経営学研究
科博士後期課程修了（経
営学博士）。1971年
生まれ。

ト企業、実務家や経営学者ら
によって生みだされている。同
業者にさきがけて採用する
今日では、このようなイノ
ベーションや変化をつながず
確認してから採用する「後期
社会的なプレッシャー、MI
採用」である。

の洪水にどのように対応する
かが企業のパフォーマンスを
十分に実証されていないMI

「イノベーション時代」への対応

左右する重要なファクターに
なっている。そこで本稿では、
いつMIを採用し、それをど
のように実行するのかという
観点から、この問題について
考えてみたい。

いつMIを採用するのかに
かんしては大きくわけて2つ

のポテンシャルに賭けるとい
う行動であり、後期採用に
いわれるリスクが高い。また、
いわゆる先行者利益のために
当たったときのベネフィット
は大きい、多大な初期投資
が必要とされるために外れた
ときのロスも大きい。その意

MI採用は利益で判断

味で「ハイリスク・ハイリタ
ーン」の戦術である。

逆に後期採用は、その成果
が他社の実践をつつじて十分
に実証されたMIを取りいれ
るといふ行動であり、早期採
用にくらべるとリスクは低
い。しかし、技術面でも社会
的評価の面でも早期採用者
先行を許すことになるので、
えられる経済的、社会的ベネ
フィットも低い。その意味で
「ローリスク・ローリターン」
の戦術である。

これらの2つの戦術からの
選択は、そのMIが「自社に」
ベネフィットをもたらすかど
うかを基準にしなければならない。
きである。その可能性が十分
に高ければ、速やかに採用、

実行するべきであろう。逆に
可能性が低かったり、それにも
ついての判断ができないので
あれば、同業者による実行の
成果をまつべきだろう。きわ
る。

ただし、この判断において
は、MIそれ自身が技術的、
経済的ベネフィットをもたら
すものではなくても、そのM
Iを採用することによって社
会的なベネフィットが生じる
こともあるということ、その
あたっては、その可能性をあ
らかじめ割りびいて評価する
べきなのかもしれない。

どのようにMIを採用する
とるといふ複雑な対応が求め
られるかもしれないというこ
とを理解しておかなければな
らない。

タマイズ③の程度③コミットメ
ントの程度①といった次元が

