

1. 分かったこと

1-1

資源アプローチは、80'の欧米古典的戦略論である、トレードオフ（分析による代替案からの選択意思決定と異なる、日本企業の多角化の成功要因（各事業が多角化後も相互に連携し合う）を説明するアプローチであることが分かった。

1-2

その（資源アプローチ）の考えは、資源最適配分を目指すのではなく、資源を拡充していくことを目指している考えが根底にあることが、時間的コストはかかるが、アイデアと創意工夫次第で、モノに対する投資より金銭的にローコストな教育による人的資源の拡充、組織力の拡充に向かったことが分かった。

1-3

学習アプローチは、ディスカッション型授業、TBLによる1回1回の授業に近い感覚が得られた。授業設計を行い意図した授業→学生の予想内または予想外の反応により実現された授業→教員の学習、創発的に生まれた考えなど（指定文献 P134 図 5▶1）。一方、教育工学は分析型戦略論に近く（計画された授業設計→実行）、その補完機能として、バジ的改善、システム的アプローチ（ID プロセスモデル）が組み込まれていると感じた。

2. 疑問に思ったこと

2-1 資源アプローチと価値分化の違い

資源アプローチの特徴は時間をかけた、他社が模倣しにくい経営資源の戦略的蓄積であるとすれば、事業ごと（または全社レベルで）蓄積された資源から派生的に新たな考え、イノベーション、事業シナジー現象ですでに「価値分化」的構造ができているのではないかと疑問に思った。What でなく how でも価値分化構造に近い結果を出せるのでは？

2-2 組織学習における構成要素

教育工学にも授業の評価尺度がいくつか考案されているが、組織における学修の構成要素、それに基づく評価手法は何かあるのか疑問に思った。

2-3 価値分化と社会ニーズについて

Know what を外部結合に関する知識とし、ユーザーにとっての価値、ニーズといった観点から理解しイノベーションを起こす考え方は、一般企業と顧客ニーズだけでなく、大学の様な利潤追求組織における活用はどうであろうか疑問に思った。

3. 調査結果

3-1 資源アプローチと価値分化の違い

「価値分化」(楠木、2001)ではイノベーションをモジュラー・イノベーションとアーキテクチャル・イノベーションに区別して述べている。構成レベルの要素の変化と、構成要素の組み合わせやつながり方の変化という具合である。しかしながら、多くの企業が生み出してきた製品コンセプトがどちらの手法により生み出されたのかは、HDD 事例にみられるように1つひとつ検証する必要があると考える。内部構造に関する研究から、顧客といった外部を取り込むことといった手法は新しい。2012年、IBM「leading through connections」において、イノベーションを起こす組織には3つの要素があるとしている。①価値観の共有を通じて社員に権限を委譲する、②パートナーシップによってイノベーションを増幅する、③個のレベルで顧客に対応するである。②ではまさに、自前主義(内部構造)から外部組織と組むオープンイノベーションへの移行を示していた。③でもセグメントされた顧客ばかりでなく、深く顧客を理解することでイノベーションが実現されるとしている。価値分化のモデルはIBM社のリサーチレポートを説明する理論として納得がいくものである。

※ 松波晴人(2013)『行動観察の基本』ダイヤモンド:292-319

3-2 組織学習における構成要素

David A. Garvinによれば学習する組織の三つの構成要素として、①「組織学習を支える環境」、②「学習プロセスと学習行動」、③「学習を増強するリーダー行動」を挙げている。学習を支える環境としては「精神的な安全」、「違いの尊重」、「新しいアイデアへの寛容さ」、「内省の時間」を下位概念としている。また、学習プロセスと学習行動では、外部思考の知識共有を挙げている。これらは、指定文献p138における、①学習叔母の選択、実験による斬新的・体系的な学習、③反省の重視と通じるものがあると思われる。さらに、David A. Garvinが指摘するリーダーシップに関する要素については、もう一つの指定文献「価値分化」の制約共存のリーダーシップに見ることができる。評価項目は、①18項目、②21項目、③8項目であった。

※「学習する組織の成熟度診断法」HB Raugust2008 pp118-130

3-3 価値分化と社会ニーズについて

大室(2004)は、価値分化と制約共存の考え方を所与として、起業と外部統合する対象

(マルチステイクホルダー)との相互作用について述べている。まず、企業家が製品コンセプトを決める何らかの出来事が存在する。それは、老人の孤独死であったり、環境破壊であったり、ホームレスの悲惨な生活を目のあたりにするなどの企業家の動機付けが、社会との関係性から発生している。第2に、企業家のもつ製品コンセプトに対して、価値分化を起こすサポートする人々の存在である。それは、企業家が持たない知識をシェアする形で、企業家と関わり、価値分化を起こす学習プロセスである。第3に、市場に出された製品コンセプトに対する、マルチステイクホルダーの反応である。それは、その製品の持つ社会的メッセージがどのように伝わったかという側面と、それに対するさらなる社会的価値の連鎖（ソーシャル・バリューチェーン）が発生するとしている。価値分化、制約共存の概念は、一般企業と顧客ニーズだけでなく、公共性のある組織体と社会ニーズにも活用の可能性がある。

※大室悦賀（2004）「ソーシャル・イノベーションの社会経済分析－社会的企業を事例として－」 www.s.fpu.ac.jp/hattori/papers/oomuro.doc

以上