

CNAレポート・ジャパン

Conferencing industry News report, research & Analysis - CNA Report Japan

創刊：1999年12月

発行日：毎月15日・月末

取材・編集・発行：橋本啓介

テレビ会議・ウェブ会議・電話会議システム専門 定期レポート

2010年 児玉充教授 出版記念

編集:editor@cnar.jp 広告:pr@cnar.jp 読者登録:<http://cnar.jp>

Copyright 2010 CNA Report Japan. All rights reserved.

インタビュー特集

「バウンダリーチーム・イノベーション
境界を超えた知識創造の実践」(翔泳社)
出版記念インタビュー



著者：日本大学商学部・大学院商学研究科教授

児玉 充 氏

聞き手：CNAレポート・ジャパン 橋本啓介

日本大学商学部・大学院商学研究科教授。情報通信分野での実務経験(21年間)を経て2003年4月より現職。

専門分野は、戦略経営とイノベーション、ICT戦略。『イノベーションの実践理論』(共著、白桃書房、2006)ほか『Boundary Management』(Springer、2009)など海外著書も多数。

橋本：企業のイノベーションに関する書籍を今回出版されましたが概要についてお聞かせ

ください。

児玉氏：グローバル化が進む中で、企業が永続的にリーダーシップを維持しつづけながらビジネス展開を行っていくためには、競争優位性を持った新製品やサービス、あるいは新たなビジネスモデルを常に開発し続けていかなければなりません。

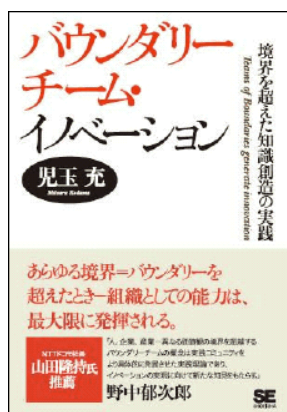
そのためには、イノベーションを組織の中で継続的に実現していく必要があります。

そこで、本書では、ICTの活用も含めたバウンダリーチームという観点から、多数の企業事例の研究を通して、企業のイノベーションの可能性を考察し、企業のイノベーション戦略に関するフレームワークや実践的洞察を提示しています。また事例においては、ソニーでのビデオ会議を活用した考察も入っています。

橋本：イノベーションの継続的実現が競争優位性の源泉になるということですが、そのためにはバウンダリーチームという考え方が重要になってくるということでしょうか。

児玉氏：バウンダリーとは、部門間や組織間の違いなどを指す「境界」や「制約」という意味ですが、このバウンダリーを如何に企業がマネージ(manage)していくか、実はこの考え方は、イノベーションを継続的に実現していく上で重要な鍵になると考えています。

[マーケティング・商品企画]～[開発・設計]～[製造・生産]といった異なった部門間、もしくは、本社、支社、営業所などの地点間などに存在する「組織バウンダリー」や、社員個々人の専門分野の間の「知識バウンダリー」は、業務の分業化と専門化を加速させ、その結果、セクショナルリズムや部門別縦割り主義の誘因となっている面がありま



す。

しかしながら一方で、これらのバウンダリーという要素は、技術革新とか新しいアイデアへつながるイノベーションを起こすきっかけとなる面も併せてもっている点を見逃してはいけません。

つまり、イノベーションは、同じ部署や同じ専門を持った同質的な人達の集まりから生じるよりも、むしろ、バウンダリーが大きい集団の方が生まれやすいということなのです。

技術革新や新しいアイデアは、特に異質な人間から構成されるチームの方が生まれやすい、とこれまでの既存の学術研究が指摘しています。また、それに加え、NTT ドコモの「i モード」、任天堂の「DS/Wii」、ソニーの「PlayStation」などは、そういった横断的な連携の具体例として挙げられるでしょう。

従ってこの本では、部門間を越えて結成されるバウンダリーチームがどのようにイノベーションを起こしていくのか、成功した企業の事例を交えながら、そのメカニズムと、実現するためのポイントや注意点などを考察しています。

橋本：バウンダリーチームではこういったプロセスでイノベーションが実現していくのでしょうか。

児玉氏：イノベーションは、異なった人間あるいは組織・部署が、バウンダリーチームとして連携し、発想、アイデア、インスピレーションを含めた「知識」を、個人・集団・組織全体の各レベルにおいて、相互に作用させるプロセスの中から生み出されます。

ただ、その知識には、「暗黙知」と「形式知」という考え方があります。暗黙知は、個人的且つ主観的で言語化や伝達が困難な知識を指しますが、たとえば、信念、イメージ、直観、熟練、ノウハウなどがそれにあたります。

一方で、形式知には、企業内部に蓄積されたマニュアルやデータベースなどの文書類、企業外部に公表された特許や論文などが該当します。

形式知は、視認できる物理的なモノの形のためわかりやすいですが、そのみを活用するだけでは十分ではありません

ん。むしろ、形式知に加え、物体として視認できない個々人の思考の中にある暗黙知を如何に引き出し、他の異質な人達との暗黙知と相互作用させるかにイノベーション創出の大きな可能性があると考えています。

橋本：形式知よりも暗黙知の方が、イノベーションにより影響を与えるということでしょうか。

児玉氏：この点については、本書でも引用していますが、米国バックマン研究所 CEO のバックマン氏も、以下のように指摘しています。「形式知を整理しても企業の力学は変化しない。(中略)私はバックマン研究所に存在する膨大な知識は実はアソシエーツの頭の中に存在するということに気が付いた。(中略)どのようにすれば人々を(中略)会社組織を越えて必要な所へ必要な時に、彼らが持つ知識を進んで移動させるように仕向けられるかを学ぶ必要があったのである。」

データベースのような静的な形式知だけでなく、個々人のスキルやノウハウといった暗黙知の触発・共有から、継続的に新たな形式知を生み出していくための暗黙知と形式知とのダイナミックな相互作用が必要となります。

橋本：そうすると、その次にはそのための相互作用の“場”が必要になるということでしょうか。それはどのように実現するのでしょうか。

児玉氏：本書でも事例の中で紹介されていますが、ICTがその“場”を提供する役割の一端を担っています。その場とは、バウンダリーチーム形成の基礎となります。

このような場は、電子メール、掲示板、ウェブ、ブログ、グループウェア、データベース、ビデオ会議システムなどの ICT ツールの能動的な活用により、距離や場所に関係なく、関係者あるいは部署間に作られます。

そして、この場を通して、人々や組織がもつ形式知や暗黙知は、伝達、共有、交換されることで暗黙知と形式知との循環(相互作用)が形成され、イノベーションにつながっていくのです。

革新的な企業は、ICTの能動的活用により暗黙知と形式知とをダイナミックに循環させ、バウンダリーチームを効率的に社内形成し、新しいイノベーションを起こす取り組みを積極的に行っています。

ただ、ICTを活用する上で大切なことは、人の思考と行動にICTの活用形態をフィットさせていく点がポイントです。

橋本：この本では、さまざまなICTツールが事例の中で考察されていますが、その中で、ビデオ会議などの映像コミュニケーションツールは、どのようにバウンダリーチームの中で活用できそうですか。

児玉氏：ICTツールは、前に述べたようにさまざまなツールが存在しています。テキストを主体としたメールや掲示板、あるいはグループウェアがありますが、一方で、音声や映像、データなどの組み合わせより包括的な意思伝達をリアルタイム行える映像コミュニケーションツールもあります。昨今では、テキストのみのコミュニケーションの限界性が指摘されており、映像コミュニケーションツールが企業では注目されています。やはりテキストのみでは難しい、中身の充実した伝達、交換、共有が行えるからです。

そのため、ICTツールは、ダイナミックなバウンダリーチームを実現するには、大変適したツールだと言えます。

橋本：先生は、この映像コミュニケーションツールの最近の進化についてどのように見られていますか。

児玉氏：私は、1990年代からNTTやNTTドコモでの映像コミュニケーションの商品企画・開発を含め、映像コミュニケーション分野に長年従事してきましたが、この間の技術の進化を振り返りますと目覚ましいものがあります。

ブロードバンドなどの通信環境の発展と映像・音声符号化技術の格段の進歩により、ビデオ会議、Web会議、携帯テレビ電話などのツールが製品として洗練されコンパクトになってきた他、性能も高機能化、低価格化、操作環境の簡易化や充実化が急速に進展しています。これにより、利用形態が多様化し、ビジネス市場だけでなくコンシューマ市場に

も浸透しつつあるのが現状だと思います。

それに加えて、映像コミュニケーションツールだけでなく、IP電話や携帯電話、スマートフォンなど多様な端末のシームレスな連携も、たとえば、ユニファイドコミュニケーションという形で実現しつつあります。

映像コミュニケーションは、組織間の壁を打ち破るツールです。先ほど述べましたセクショナルリズムや部門別縦割りを乗り越えるためには、部門間同士の意思疎通の促進が必要ですが、映像コミュニケーションは、時空間を越えた知識の共有、活用、創造を促進するバウンダリーチームのイネイブラー(enabler)となりえます。

この様に考えますと、映像コミュニケーションツールの進化や普及は、イノベーションの創出において大きく貢献していると思います。

橋本：本書では、沢山の企業の事例が紹介されていますが、その中でビデオ会議の活用事例としてソニーが取り上げられています。

児玉氏：詳しい説明は本書に譲りますが、ソニーは、自らビデオ会議の開発企業でもあり同時に、大規模なユーザでもあります。

この会社では東京本社を基点に世界の各拠点を結ぶ大規模なビデオ会議ネットワークが構築されています。トップマネジメントからミドルマネジメントやスタッフ層まで、世界のどこかで日々終日ビデオ会議を使っているヘビーユーザ企業で、常時接続による“場”の共有も行っています。

もちろん、「スピード経営」や「経営の効率化」の他、イノベーションに最も関係する「創造的経営の推進」のためにも活用されています。横断的なクロスファンクショナルなチームを構築し、その中でビデオ会議システムは、新商品や新しいビジネスモデルを作り出すための推進力になっています。

このソニーの事例では、グループ企業であるソニーマーケティングの導入から利用促進までの経緯も詳しく説明

されています。ソニーマーケティングの詳細は、同じく本書に譲りますが、簡単に説明しますと以下の通りです。

この会社では、全国の拠点に約 140 台ビデオ会議システムをトップダウンで導入しました。実は導入当初は利用率が低かったのですが、本社の総務部門が中心となって、社内での利用が促進されるためのさまざまな施策を4つのステップに分けて展開しました。

まずは体感するための勉強会や新たな会議スタイルの提案といった社員の間でのビデオ会議に対する認識を改める取り組みから始め、その後、活用マニュアルの配備や自主学習システム、社内コールセンターなど体制を整え、社員が安心してビデオ会議が実施できるような環境を整備していきました。これらの施策を全社展開することで最終的には稼働率は90%まで向上したそうです。

このソニーの事例は、バウンダリーチームを実現した成功事例として今回本書の中に加えさせていただきました。これからビデオ会議などの活用を考えている企業の方には参考になる事例かと思えます。

橋本：その他の企業事例にはどういったところがありますか。

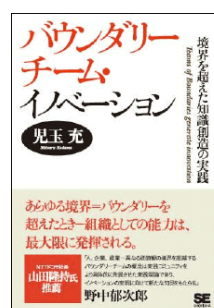
児玉氏：本書では、ビデオ会議だけでなく、さまざまな ICT ツールの活用も含めイノベーションを実現した企業事例を複数考察しています。先ほどのソニー以外では、NTT ドコモ、任天堂、パナソニック、キヤノン、シャープ、ファナック、トヨタ、イビザ、三菱商事、IBM ビジネスコンサルティングサービス、クアルコム、e シリコン、TSMC の事例を紹介させていただいています。

これらの企業では、さまざまなバウンダリーを克服・超越したバウンダリーチームが、多様な知識をダイナミックに共有・統合し、新製品やサービス開発、新ビジネスモデルの開発といったイノベーションを実現しています。

そういった各企業の事例考察を通して、本書から何らかの参考になる情報や知識、知見を得て、皆さんの“イノベーション志向”に貢献ができればと思っています。

橋本：ありがとうございました。

～書籍紹介～



バウンダリーチーム・
イノベーション
境界を超えた知識創造の実践

著者：日本大学商学部・

大学院商学研究科教授

児玉 充氏

kodama.mitsuru@nihon-u.ac.jp

出版社：翔泳社（2010/3/17）<http://www.shoehisha.co.jp/>

四六版：528 ページ 2,600(本体)円＋税

ISBN978-4-7981-2053-9

アマゾン：<http://www.amazon.co.jp/dp/4798120537/>

-
- 第1部 「バウンダリーチーム」がイノベーションを先導する
 - 第2部 市場&技術間のバウンダリーの克服
[事例:NTTドコモ、任天堂]
 - 第3部 組織間/人間間のバウンダリーの克服
[事例:パナソニック、キヤノン、イビサほか]
 - 第4部 技術間/サービス間のバウンダリーの克服
[事例:シャープ]
 - 第5部 場所間のバウンダリーの克服 [事例:IBCS、ソニー]
 - 第6部 企業間のバウンダリーの克服
[事例:三菱商事、米国クアルコム、台湾 TSMC ほか]
 - 第7部 バウンダリーイノベーションの本質

【本書推薦の言葉】

「人、企業、産業…異なる価値観の境界を超越するバウンダリーチームの概念は実践コミュニティをより具体的に発展させた実践理論であり、イノベーションの実現に向けて新たな知見をもたらす。」

一橋大学 名誉教授 野中郁次郎

「目標に向かって人が結束するところに知恵と力が生まれ、これがたゆまぬイノベーションを生み出す。」

株式会社 NTTドコモ 代表取締役社長 山田隆持

「本書は知の創造に向けての新たな洞察を多くのビジネスパーソンに提供するであろう。」

パナソニック株式会社 代表取締役専務 桂靖雄

（インタビュー終わり）