

経験学習を通じた模倣と 戦略的イノベーションの創出

——日産自動車 V-up プログラムの事例——

井 上 達 彦
永 山 晋

1. はじめに

他社の仕組みを「お手本」としてそのモデルを模倣し、自社の脈絡に適合させることで革新的な仕組みのイノベーション、ビジネスモデルのイノベーションを創出した事例は枚挙にいとまがない。

トヨタのカンバン方式は、商品が売れたそばから補充していくスーパーマーケットの発想が取り入られている（井上，2012a）。小倉昌男が生んだクロネコヤマトの宅急便ビジネスは、吉野家の牛丼，米国の UPS（ユナイテッド・パーセル・サービス）からヒントを得て生まれた（小倉，1999）。「お、ねだん以上。」で知られるインテリア製造・販売会社のニトリも，アメリカのインテリアのトータル・コーディネートの発想を取り入れ，自動車会社の品質管理方法も取り入れている（井上，2012b）。

模倣対象は，必ずしも「良い教師」だけではない。失敗した対象を「反面教師」として学ぶことも模倣に含まれる（Bandura, 1977）。米国で革新的な企業として賞賛されているアップルは，同じく米国のコンピュータメーカーです。

に倒産したゲートウェイ社の直営店舗をモデルにしつつも、問題のあるオペレーションを反面教師とし、アップルならではの直営店舗運営を生み出した (Shenkar, 2010)。

Shenkar (2010) は、このような他社のモデルを部分的に模倣したり、一部改変することで創出されるイノベーションを、イノベーションとイミテーションをかけあわせ、「イノベーション imovation」と名付けた。模倣は、イノベーションからかけ離れた単なる真似にもなる一方で、イノベーションを起こすための有効な材料にもなるのである (井上, 2012a, 2012b)。

しかし、他社のモデルを参照し、自社の脈絡にあわせながらイノベーションを起こすことは容易ではない。他社から虚心坦懐に学ぶ心構えを身につけることが簡単ではないうえに、多くの企業から模倣対象を選定することも困難である (Shenkar, 2010)。模倣したモデルの一部分を改変すると、そのモデルのシステム性ゆえに、とたんに機能しなくなることも考えられる (Csaszar & Siggelkow, 2010; Zatzick et al., 2012)。場合によっては、成功モデルを隅から隅まで完全に模倣する方がよい場合もあるだろう (Winter et al., 2012)。近年の模倣研究では、対象を隅々わたって模倣・再現する「完全模倣」perfect imitation と、対象を部分的に模倣する、模倣後に一部改変する「部分模倣」partial / imperfect imitation では、どちらが競争優位を獲得するうえで有効かという議論が行われているが (Csaszar & Siggelkow, 2010; Posen et al., 2013; Winter et al., 2012)、結論は収束していない。また、それ以前に、どのようにすれば部分模倣 (あるいは完全模倣) ができるのかについての探求が十分とはいえないのである。

では、どのようにすれば、うまく他社のモデルを部分模倣し、独創的なイノベーションを創出することができるのだろうか。本研究は、部分模倣を有効に機能させる鍵として、企業がこれまで経た経験学習に着目する。自ら経験して勘所を身につけることで、他社の経験を自分が経験したかのように深く学べる

ことができるからである (Gino et al., 2010)。既存研究においても、他社から学ぶためには、その知識をうまく活用する能力が必要とされており、その能力獲得には自ら試行錯誤して得た経験が不可欠であるとしている (e.g. Cohen & Levinthal, 1990; Kogut & Zander, 1992)。先に挙げたクロネコヤマトやニトリの事例においても、イモベーションに通じるひらめきを得るきっかけには、当事者がこれまでに経た経験が大きく影響していた。

そこで、本研究は、次の2つの調査課題について取り組んでいく。第1に、イモベーションのプロセスをうまく機能させるための前提条件を組織学習論の視点から検討する。イモベーションというものはある種の部分模倣である。部分模倣によるイモベーションには、対象モデルの部分的な取り込みや、自社の脈絡に適合するよう部分的な改変が伴う (Shenkar, 2010)。その際に、自社の成功経験からの学びを反映させるべきだろうか、それとも失敗経験の反省を踏まえるべきなのだろうか。先行研究においても、どのような経験や知識があれば、部分模倣に成功するのかというのは、十分に明らかにされていない。本研究ではこの調査課題について単一の事例研究を通じて明らかにしていく。

第2に、イモベーション創出の詳細なプロセスを明らかにする。Shenkar (2010) は、イモベーションのプロセスを、1. 心構えを万全にする、2. 参照する、3. 探索、選定、分類する、4. 自社の脈絡に適応させる、5. 対象に深く潜り込む、6. 実行する、という6つの段階から捉えた。このモデルにおいて、それぞれの段階で、留意すべきポイントは記されているが、段階別何が重要な要因となるのかについての体系的な説明がなされていない。また、どのような前提条件があれば、これらのプロセスが円滑に進むかについての考察もなされていない。本研究では、Shenkar (2010) のモデルを発展させるべく、事例研究からそれぞれの段階で鍵となる要因を抽出する。

われわれが焦点を当てる事例は、日産自動車が出創したイモベーション、「日産 V-up プログラム」と呼ばれる課題解決プログラムの開発プロセスである。

V-up プログラムは、米国 GE 社が開発したシックスシグマなどを参照しながらも、日産のクロスファンクショナル・チームのエッセンスを取り入れて作り上げた独自の課題解決プログラムである（漆原，2012；日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム，2013）。日産は、V-up を行う以前に、同じ課題解決プログラムである TQM（Total Quality Management 総合的品質管理）を実践していた（日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム，2013）。後に事例で詳しく説明するが、その経験が V-up の開発に活かされることとなる。

以下では、組織学習論、戦略論における模倣研究をそれぞれ外観し、事例を分析するうえでの概念枠組みを提示していく。

2. 先行研究

組織学習論における模倣と経験学習

組織学習とは、経験を通じて生じる組織の知識、認識、行動の変化と定義され（Argote & Miron-Spektor, 2011）、イノベーションや外部環境への適応など、競争優位を獲得するための中心的な手段とされている（Argote, 1999）。そのため、多くの既存研究では、どのような学習形態が組織のパフォーマンスを最も高めるかが議論されてきた。

とくに、これまで検討されてきた学習形態とは、次の2つの次元によって分類される。1つは、学習対象であり、自らの試行錯誤の経験から学ぶのか、他者の経験から間接的に学ぶのかという点に焦点が当てられている。前者は経験学習、後者は代理学習と呼ばれている。もう1つは、学習内容であり、成功からの学習、失敗からの学習という点に焦点が当てられている。近年の実証研究では、学習対象と学習内容と組み合わせ、成功の経験学習、成功の代理学習、失敗の経験学習、失敗の代理学習という4つの学習形態の効果が比較されている（Madsen & Desai, 2010）。

学習論の観点からいえば、模倣は他社を観察して学習を行う代理学習⁽¹⁾に等

しい (Bandura, 1977; Manz & Sims, 1981)。そのため、本研究ではとくに断りなく、代理学習、観察を模倣と同じ意味として用いる。

他者の試行錯誤の結果を観察して倣う代理学習は、自らが試行錯誤するよりも低コスト、低リスクな学習形態といえる (Haunschild & Miner, 1997; Levinthal & March, 1993; March, 1991)。既存研究では、新たな技術開発、戦略、慣行を実行する際に、代理学習が重要であることを示唆しており、ときに自身の経験に代替することがあると述べている (e.g., Baum, Li, & Usher, 2000; Beckman & Haunschild, 2002; Schwab, 2007)。また、病院や、原子力発電などの業務上失敗が許されない産業では、試行錯誤自体を行うことが難しいため、代理学習が不可欠となる (Baum & Dahlin, 2007)。

ただし、他者の観察を通じた学習では有意義な知識⁽²⁾を引き出せない可能性もある。つまり、学びが浅くなるのである。その理由は、他者の観察からは情報を十分に得ることができないため、因果関係が曖昧になってしまうからである (Denrell, 2003; Levitt & March, 1988; Gino et al., 2010)。ともすると、代理学習から誤った因果関係を抽出してしまい、イノベーションが失敗しかねない。

もう1つの理由は、適切な観察対象、模倣対象を見つけることが難しい点にある。企業は、成功している企業、身近な企業、自身の所属している業界で行われている慣行が高い慣行や行動を観察する傾向にある (e.g. DiMaggio & Powell, 1983; Haunschild & Miner, 1997; Haveman, 1993)。しかし、それらが必ずしも自社に適した観察対象とは限らない (Staw & Epstein, 2000; Zatzick et al., 2012)。浅い観察、間違った対象を模倣した結果、中途半端な良いところ取りの模倣や、自身の脈絡に適合していない見当違いな模倣にもなりかねない (井上, 2012a)。

では、どのようにして代理学習をうまく機能させることができるのだろうか。これらの代理学習の欠点を補完しうるのが、自ら試行錯誤を行う経験学習である。他者の観察から有意義な知見を得るためには、自身も一定の能力が備

わっていないからならぬ (Cohen & Levinthal, 1992; Gino et al., 2010)。何も能力がない状態から一定の能力を身につけるためには、時間とコストはかかるが、試行錯誤を通じた経験学習が適している⁽³⁾ (Bingham & Davis, 2012; 松尾, 2006)。

ただし、経験学習を踏まえたうえで代理学習がうまく機能するかは、直前の経験学習が、成功経験か、失敗経験かにも依存する⁽⁴⁾。直前に成功経験があると、深い経験を身につけていたとしても、代理学習が機能しない可能性がある (Audia et al., 2000; Baum & Dahlin, 2007)。成功経験があると、自らの力で良い結果が出せると信じることになるため、外部からどん欲に学ぶ姿勢が身に付かないからである (Shenkar, 2010)。また、成功した同じパターンの行動が再度成功をもたらすと考えるため、そもそも代理学習を行わない場合もある (Audia et al., 2000; March, 1991)。

これに対して、失敗経験があると、代理学習に不可欠な、どん欲に外から学ぶ姿勢を身につけることができる (Sitkin, 1992)。失敗経験によって、既存のやり方では成功しないと意識できるため、より広い範囲で探索を行おうとするからである (Cyert & March, 1963; March, 1991)。

もちろん、失敗経験を経たからといって、有意義な知見をその経験から引き出せるとは限らない。企業は失敗を直視したくないため、本質的な原因究明ではなく、もっともらしい表層的な原因づけを行う傾向があるからである (清水, 2012)。

それゆえ、既存研究では、失敗、成功のいずれの経験も備えた方が有意義な知見を引き出しやすいことが実証されている (Kim et al., 2009)。成功、もしくは失敗のサンプルからのみでは正しい因果関係、精度の高い因果関係を抽出できない可能性がある (March et al., 1991)。逆に、いずれの経験も備わっていれば、より正確な因果関係を抽出しやすくなる (Kim et al., 2009)。多様な経験を備えることが企業のパフォーマンスを高めることも実証されている

(Hayward, 2002; Zollo & Winter, 2002)。

競争戦略論における模倣の幅

組織学習論における模倣研究とは対照的に、競争戦略論における模倣研究では、「模倣の幅」imitation breadthが注目されている (Csaszar & Siggelkow, 2010)。模倣の幅とは、選定した対象モデルをどの程度模倣するかということである。隅から隅まで対象モデルを模倣・再現する場合は完全模倣 perfect imitationとして位置づけられ、対象モデルを部分的に模倣したり、模倣したモデルを一部改変することは部分模倣 partial imitation / imperfect imitationとして位置づけられる (Csaszar & Siggelkow, 2010; Posen et al., 2013; Winter et al., 2012)。イモベーションは、模倣対象のモデルを自社の脈絡に適合させるため、部分模倣といえる。

競争戦略論における模倣研究では、企業のパフォーマンスを高めるうえで、部分模倣よりも完全模倣を支持した研究がある一方で、その逆を支持した研究もある (Posen et al., 2013; Winter et al., 2012)。完全模倣を支持する研究は、成功したモデルは、そのまま再現するからこそ成功すると考えている (Winter & Szulanski, 2001; Winter et al., 2012)。とくに、模倣対象とするモデルの複雑性が高いほど、そのシステム性ゆえに、完全模倣が適していると主張する (Csaszar & Siggelkow, 2010)。他方、部分模倣を支持する研究は、対象モデルの一部を改変するからこそ、競争優位に結実する独自性が生まれるとしている (Posen et al., 2013)。

それでは、部分模倣をうまく機能させイモベーションを創出するには、企業はどのような経験学習を経る必要があるのだろうか。先行研究では、企業が部分模倣を行う際にどのように過去の経験を活かすかは明らかにされていない。戦略論における模倣研究では、自社がこれまで蓄積した経験学習の影響についてはあまり検討されてこなかった。

また、詳細な実証調査は行われてはいないものの、先の組織学習論の議論から推察すると、失敗経験は代理学習、つまり模倣を促すが (Cyert & March, 1963; March, 1991)、失敗経験のみしかない場合、部分模倣を行うには適していない可能性がある。失敗経験のみからの学習では成功を導く要因を抽出できないため (Kim et al., 2009; March et al., 1991)、誤った部分模倣を行う可能性があるからである。むしろ、失敗経験のみから代理学習を行うのであれば、他社の成功モデルを完全模倣した方がよいかもかもしれない。

他方、失敗経験と成功経験をいずれも経た場合は、部分模倣がうまく機能する可能性が高まると考えられる。失敗経験は、適切な模倣対象を広い範囲で探索する行動を促すうえ、失敗と成功経験から成功を導く正確な因果関係を抽出することができるからである (Kim et al., 2009; March et al., 1991)。

分析の枠組み

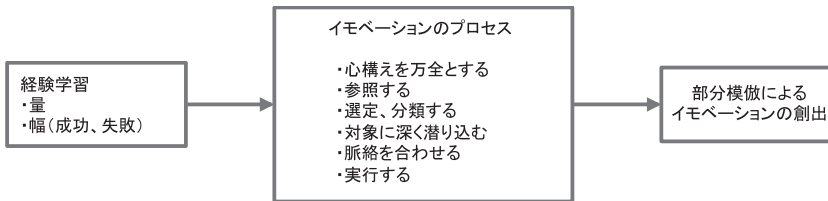
本研究における分析の枠組みは、図1の通りである。先行研究のこれまでの議論から、部分模倣を行うためには、前提条件として経験の量と幅（成功と失敗経験）が必要であると考えられる。事前に経験学習を積むことで、模倣（代理学習）はうまくできるようになるが (Gino et al., 2010)、部分模倣は単なる模倣よりも難しい。成功モデルを一部崩す難しさ (Winter et al., 2012) と、模倣対象を自社の脈絡に適合させる難しさとがあるからである (Csaszar & Siggelkow, 2010; Zatzick et al., 2012)。他方、成功と失敗の幅広い経験から学習できれば、幅広い探索を促し、自社にとって適切な模倣対象を発見できるとともに、誤った知見を部分模倣に適用しなくてもすむようになると考えられる。

また、部分模倣としてのイモベーションは、以下の6つの段階、1. 心構えを万全にする、2. 参照する、3. 探索、選定、分類する、4. 自社の脈絡に適応させる、5. 対象に深く潜り込む、6. 実行する、を経て（ただし順序だっているとは限らない）、引き起こされると考えられる (Shenkar, 2010)。過去

の経験の量と幅を前提に、6つのプロセスを通じてイノベーションが創出されるため、これを概念図として示すと図1のようになる。

本研究は、当該枠組みをもとに、部分模倣によってイノベーションを創出した単一事例を分析する。事例分析から、イノベーションのプロセスを左右する要因を明らかにするとともに、部分模倣を機能させるためにはどのような経験学習が有効かを明らかにする。

図1 部分模倣によるイノベーションと経験学習についての分析枠組み



3. 研究方法

調査対象

本研究では、日産 V-up プログラム（以下、V-up）の開発プロセスの事例に焦点を当てる。V-up とは、日産が2001年から始動した独自の課題解決プログラムである。

V-up は、社内に偏在する解決すべき課題を、解決できる適切な規模・対象にまで分解・定義していき、課題解決にふさわしい人材から構成されるクロスファンクショナル・チームで課題解決を行うことを特徴とする（漆原, 2012; 日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム, 2013。仕組みの詳しい説明については巻末の補遺を参照）。V-up は開始からすでに10年以上が経過しており、2012年末時点で課題解決件数は延べ3万件、金額効果に換算すると3千5百億円もの累積金額効果を日産にもたらしている。

V-upの開発事例は、次の2つの理由から本研究の目的に適している。第1に、V-upが他社のモデルを部分的に取り入れ、自社の脈絡に適合させて創出されたイモベーションだからである。V-upには、GE社のシックスシグマ、ワークアウトなど、外部の課題解決プログラムを部分模倣しつつも、ゴーが日産に持ち込んだクロスファンクショナル・チームのエッセンスが盛り込まれている。

第2に、日産は、V-up以前にTQM（Total Quality Management 総合的品質管理）と呼ばれる課題解決プログラムを実践しており、経験学習を経て部分模倣しているからである。TQMも企業内の様々な課題を一定のプロセスで解決していくという意味で（山田、2006）、V-upの基本的な考え方と類似している。しかし、TQMは、日産が最初に取り組んだ生産部門では一定の成功をおさめたものの、その後の管理部門を含めた全社展開には失敗している。後に事例で詳しく記述するが、V-upの開発には、TQMの実践で得られた成功、失敗経験が活かされている。

なお、データ収集については、トライアングレーションによって客観性を確保するため、複数の情報源から得ている（Jick, 1979）。具体的には、書籍や雑誌などの公刊資料、V-upにかかわる社内資料、V-up推進・改善支援チーム、V-upを実践している社員へのインタビュー、V-upの課題解決活動（会議）の直接観察である。インタビュー調査については、2012年9月から2013年9月までの間に、2時間から3時間の調査を計7回行った。調査は毎回デジタルレコーディングし、文字起こしを行うとともに、調査後24時間以内に調査メモを作成した（Eisenhardt, 1989）。

分析方法

本研究の分析方法は3段階で構成される。1. 事例の記述、2. データのコーディング、3. コーディングした概念間の因果関係の分析である。

最初の段階の事例の記述は、V-upの開発、実行を推進した日産V-up推進・

改善支援チーム（以下、推進チーム）の視点からみた V-up の歴史的変遷を描いていく。シングルケースは、歴史的変遷から因果関係を明らかにするアプローチとして有効だからである（Eisenhardt, 1989）。

分析では、開発プロセスの時系列ならびに、Shenkar（2010）の模倣のモデルに沿って行った。先に述べたように、Shenkar によれば、模倣は以下の6の活動から成り立つ。1. 心構えを万全にする、2. 参照する、3. 探索、選定、分類する、4. 自社の脈絡に適応させる、5. 対象に深く潜り込む、6. 実行する、である。これら6つの活動のうち、V-up ではいくつかの活動はほぼ同時期に同時並行で行われていた。そのため、事例のプロセスは、イノベーション以前の経験である TQM の「成功と失敗の経験」プロセスに加え、イノベーションのプロセスとして「心構えを万全にする」プロセス、「参照・探索・選定・分類・対象に深く潜り込む」プロセス、「自社の脈絡に適応させる、実行する」プロセスの合計4つのプロセスに集約した。その上で、4つの各段階に関連すると判断されたデータ（公刊資料、インタビューデータ、観察資料）に仕分けられた。

続く段階はコーディングである。コーディングは次の2つ目的に沿って行われた。第1に、イノベーションの創出を促す要因を明らかにするため、V-up のデザインに影響を与えた推進チームの対応を、先に挙げたイノベーションのプロセスの段階別にコード化した（「目的意識の醸成」、「過去の省察」、「対象の探索と学習」、「不都合の見極め」、「過去の活動の強化」、「問題の事前回避」、「問題の事後修正」）。

第2に、部分模倣と経験学習の関係について明らかにするため、創出されたイノベーションのデザインに影響を与えた過去の経験と、各経験が成功経験か、失敗経験かにコーディングされた（「成功経験」と「失敗経験」）。

なお、コーディングは、Dual-Coder Method (Plowman et al., 2007) という方法に準じた。つまり、同じデータベースについて、執筆者の一人がコード化

を行い、もう一人がクロスチェックを行い、意見の一致が見られるまで議論を重ね、同意に至らない場合はそのデータを分析対象から外した。

最後の段階は、コーディングした概念間の因果関係の分析である。前段階でコーディングしたイモベーションを促す各要因に対して、過去の経験学習がどのように影響を与えたかを分析した。主にインタビューデータから、因果関係について言及したものを選び出し、V-up プログラムを推進した当事者の視点で因果関係を推定した。これらの分析を通じて、部分模倣によるイモベーションと過去の経験学習の因果関係についての命題を導出していった。

4. 事例：日産 V-up プログラム

前提条件：成功と失敗の経験

成功経験

V-up 推進チームの前身である TQM 推進室は、1995年1月に立ち上げられ、同年4月に TQM の全社導入宣言が発表された。

推進チームがミッションとして託された TQM 全社導入のきっかけは、1992年の追浜工場おっばまのデミング賞事業所表彰の受賞である。デミング賞とは、品質管理の普及活動に務める一般財団法人日科技連の運営するデミング賞委員会が、改善活動のパフォーマンスの高い現場に与える賞であり、ものづくりに自信のある有数の企業が受賞を目指す、名誉ある賞である。1985年から TQM を先んじて実践していた生産現場は、順調に工場のパフォーマンスを高め、見事デミング賞を受賞することができた。そして、デミング賞受賞を機に、生産部門出身の当時の辻社長が、営業などの管理部門にも TQM を展開し、全社的にパフォーマンスを高めることを狙ったのである。

生産部門の TQM 活動は順調に進んだ。追浜工場に続き、95年に村山工場、96年に栃木工場もデミング賞を獲得することができた。そのため、推進チームは、生産部門で培った成功モデルをそのまま非生産部門へ移転することにした。

失敗経験

ところが、非生産部門へのTQMの導入はスムーズとはいえなかった。TQMには、「振り返り」というプロセスがある。振り返りは、方策を実行した後、その方策の結果をチェックするPDCA活動（Plan, Do, Check, Act）の一環である。第1段階として、目標達成したか否かを評価する。第2段階として、未達成の場合は当初計画していた方策を振り返り、どこに問題があったかをつきとめる。目標を達成した場合も、何が良かったかを振り返る。

品質 Quality, コスト Cost, 納期 Delivery のいわゆる「QCD」が重視される生産部門では、QCD全てが定量的に測定でき、プロセスも明確である。そのため、行った方策が失敗したとしても、振り返りによってどのプロセスが失敗を引き起こしたのか、原因を究明しやすい。

一方、営業部門においては、振り返りによって失敗原因を突き止めることが難しかった。営業部門は、生産部門のQCDのように明確な基準を作りにくい。うえ、各活動のプロセスを数値化しづらい。また、顧客満足やサービスレベルの向上、車の販売台数の鍵となるプロセスの特定は困難だった。営業部門もTQMを一生懸命取り組んだが、想定していた成果が得られず、一部で「こんなのはできない」という不満や、ある種の「やらされ感」も出るようになった。

TQMを続けていくうちに、活動がうまくいっていた生産現場でも取組みが一部形式的になりはじめていた。目的を達成するための手段であるはずのTQMが、TQMを使うこと自体が目的化していたのである。

例えば、デミング賞を獲得するための書類作りなど、本来の改善活動とは関係のない業務に時間と労力を消費することもしばしば起こっていた。また、管理職は、「職制年間1課題」といって年間1件課題を解決するノルマが課せられていた。そのため、会社の業績に貢献する課題というよりは、お手軽に解決できそうなものを意図的に選択し、「はい、1件」という具合でノルマを達成している現場も出てきた。

やがて、現場だけでなく、推進チームも「TQM 疲れ」を感じるようになってきた。たとえ、品質向上やコスト低減に向けた個々のプロセスをTQMによって改善したとしても、車両販売台数自体が低下していたことから、日産全体の業績は下がり続けていた。自分たちの取組みはどれだけ企業の業績に貢献しているのか判然としなかった。推進チームは、懸命に推進に取り組んでいる分、むなしさがこみ上げることもあった。

生産部門のやり方を営業に一方的に押し付けるのは良くない。それは僕らもそう思っていた。売り（販売）っていうのは、「これとこれとこのファクターをこういう風にいじったら、こういう風にコントロールしたら、何台売れます」って、そういうのではないじゃないですか。そこで日々悩んでいる彼ら（営業部門）に対して、僕ら（推進チーム）は何ら回答を与えられなかったんですよ。だけど、販売台数はどんどん下がっていく。

第1段階：模倣の心構えを万全とするプロセス

目的意識の醸成

90年代後半、推進チームが懸命にTQMに取り組むさなか、日産の経営状態もいよいよ限界に近づいていた。1998年には日産の有利子負債は2兆円を突破し、すでに10年間、正常な利益を確保できなくなっていた。もはや日産は他社の資金的支援を受けなければ倒産しかねない状況まで追い込まれていた。そして、99年3月、ルノーによる6,430億円もの資金注入を受けるアライアンスが正式に決定された⁽⁵⁾。

ルノー側から出向し、新たに日産のCOOとして就任したカルロス・ゴーンは、「答えは日産にある」と呼びかけた。現場を飛び回って日産の現状を把握したゴーンは、各部門には力があるが、それらの力をうまく結びつけることができている状態に問題があると考えたからである。

当時の日産は、開発は開発で世界一をめざし、工場は工場で世界一の工場を目指す、絵に描いたような部門経営だった。しかし、各部門がばらばらに一番を目指した結果生まれる車を必ずしもお客さまが喜ぶわけではない。どの部門も先進的な技術を取り入れようとするため、開発コストも高くなってしまふ。各自は懸命に取り組んでいるため、売り上げが想定を下回ればその問題の原因は他部門にあると考えがちになってしまう。

このような部門最適の状態から全社最適を実現するためのきっかけとして、新たに就任したゴーンは、1999年7月にクロスファンクショナル・チームを編成した。各部門から優秀な中堅社員を集め、「事業の発展」、「製造」、「購買」など計9つのテーマ⁽⁶⁾に沿ったチームである。

ゴーンは日産を復活させるための素案策定を各チームに命じ、彼らと緊密にやりとりしながら中期経営計画案をまとめていった。そして、1999年10月に中期経営計画「日産リバイバルプラン」が正式発表された。リバイバルプランを構成する具体的な計画群には、日産社員にとって目新しい計画は少なかった。以前にも計画され、実行までいたらなかった計画が多かったからである。

しかし、ゴーンの強力なリーダーシップのもとに、計画に取り組む組織体制、各社員の姿勢がすっかり変わっていった。まず、ものごとが進んでいくスピードが圧倒的に早い。以前ならば1ヶ月かけて策定される計画は1週間で策定しなければならぬ。しかも、品質改善の次は納期の短縮、といったステップバイステップでものごとを進めていくのではなく、財務的な結果をいきなり出すことを求められる。計画も、計画で終わらず実行がベースである。以前であれば、計画が策定されても、実行までいたらぬことが多かったが、ゴーンは何度も繰り返し「5%の計画、95%の実行」という。

さらに、ゴーンは、2002年までにリバイバルプランが達成されなければ退任するという「コミットメント」を掲げ、社員にもコミットメントを求めた。日産におけるコミットメントとは、必ず達成しなければならない目標である。以

前から検討されていたが実行に移されなかったこと、誰もがやった方がよいと分かっていたが言い出せずに終わっていたことを、コミットメントを掲げ、とにかくすごいスピードで実行していく。すると、成果があがる。だからこそ、社員は「われわれはやればできる」と感じることができたし、目標達成意識も高まっていった。

過去の省察

一連の改革が進められるさなか、推進チームはTQMの方向性を見失っていた。それでも、1995年の全社導入時から続けているTQM推進会合を毎月続けていた。とはいえ、自分たちだけで悩んでいても明確な方向性が見いだせるわけではない。そこで、TQM推進会合にゴーンを呼んで、TQMに対する彼の考えを伺う機会を設けることにした。

推進チームはゴーンから厳しい意見をつきつけられることは予想していたものの、その会合でゴーンが言い放った言葉にショックを受けた。「会社の業績に貢献しないTQMなんか要らない」。たしかに、TQMは直接業績に貢献しなかったかもしれないが、自分たちの働きには一定の自信があった。TQMの推進を懸命に行っていたうえ、デミング賞も数度受賞することができたからである。

しかし、ゴーン言葉は核心をついていた。ツールは、会社の業績、顧客の価値を高めるために存在するのであって、使うために存在するのではない。推進チームは目的と手段がいつの間にか入れ替わっていることに気づかされた。

同時に、TQMがうまく機能しなかったのは、ツール自体の問題ではなく、自分たちの推進の仕方、使う側に問題があったと自覚することができた。以前は、たとえ業績への貢献が曖昧だったとしても、ツールを使うことで社員間のコミュニケーションが活発になったり、人材育成に寄与すれば良いという考えもあった。しかし、コミュニケーションや人材育成といった漠然とした目標で

は、実際に会社の業績にどれだけ貢献しているのかが分からない。ゴーンの指摘する通り、ツールを使った結果、会社にどれだけ貢献しているかが明確に見えなければ、やがては使う側も推進する側も本気で取り組まなくなってしまう。

そんな中、推進チームにTQMの失敗を取り返すチャンスが訪れた。2000年初頭にゴーンから「マネジメントツールを導入せよ」という指令がTQM推進室に下ったのである。

しかも、推進室に対する目標設定も、ゴーンらしく、以前の日産なら考えられない目標が与えられた。1つは、ツールを使って結果を出すまでを目標とすること。もう1つは、最初からグローバル展開することである⁽⁷⁾。以前の日産であれば、最初に立てられる目標は、結果を出すというより、まずは仕組みを作ること自体であったし、海外展開も日本での成功がまず先だった。それが、これまでの2歩3歩先の目標が目の前につきつけられたのである。

また、ゴーンは、推進チームに対して、マネジメントツール導入の際の条件をつけていた。その条件とは、自分たちでゼロからツールを作るのではなく、外部の定評のあるツールを取り入れる、ということであった。単にツールを導入せよと指令しただけでは、自分たちの手でツールを作ることをゴーンは懸念していたからである。ツールを自社で開発すること自体が悪いわけではないが、まだ危機的な状態の日産にあって、そのような余裕はない。

以前であれば、ツールを開発するという自分たちの腕の見せ所を見せられないのはやりがい奪われるところである。日産は「技術の日産」と呼ばれるほどのものづくり企業にあって、自分たちの手で何かを作りあげたいという思いが強い。各部門から集められた10数名の推進チームの中には、生産や開発部門など、ものづくり系の部門出身のメンバーもいる。

しかし、すでに推進チームは外部のツールを虚心坦懐に学ぶ姿勢が整っていた。使えるものは何でも使って、何が何でも結果につなげる、そんな意気込みだった。TQMの時のように、努力すれども会社が良くなっている実感がない

経験は二度と味わいたくはなかった。

第2段階：参照・選定・分類・対象に深く潜り込むプロセス

対象の探索と学習

早速、推進チームは様々なツールをベンチマークしていった。ただ、やみくもに探索したところで日産にとって最適のツールが見つかるわけではない。かつては、少し気になるツールがあれば、コンサルタントにきて説明してもらい、結局取り入れないという「ツールのウィンドウショッピング」のようなことも行われていたが、時間的にも予算的にもそのような余裕はなかった。

一方、今回は新たなツールの探索にあたり、推進チームがベンチマークする際の視点は定められていた。1つは、ツールを使った結果、最終的にどの程度会社の業績に貢献できたか財務的に定量化できるツールであること。もう1つは、すでに有効性が実証されているツールであること。最後は、部門をまたがるクロスファンクショナルな活動として徹底的に実践できるツールであることの3つである。

推進チームはこれらの視点を軸にツールを探索する中で、マネジメントツールとして業界で評価されていたシックスシグマに目をつけた。シックスシグマとは、統計分析や品質管理手法を用いて、業務プロセスの問題を分析し、最終成果としてコスト削減に徹底的に落とし込んでいくマネジメントツールである。もともとは日本で培われたTQMのエッセンスが米国に持ち込まれ、当時のジャック・ウェルチ率いるGE社が取り入れて洗練化し、外部へも広がっていった。シックスシグマは世界各国で定評があるうえ、生産部門だけでなく、管理部門、経営課題にまで適用できる。また、NECやソニー、東芝など、すでにシックスシグマを入れている日本企業もある。そのため、他社がこのツールをどのように活用しているのかを学ぶことができる。

狙いがシックスシグマと決まれば、推進チームもどん欲に学ぶことができ

る。本場のシックスシグマを学びにアメリカに渡って研修も受け、すでにツールを取り入れている日米の企業への訪問も行った。また、シックスシグマの研修経験のあるコンサルタント企業の協力を仰ぎ、ツールの開発体制を築いた。

不適合の見極め

しかし、推進チームはシックスシグマを勉強しているうちに、シックスシグマをそのまま日産に入れることへの違和感をもった。それは、ゴーンの要望の1つであったクロスファンクショナルな精神が十分でないことと、用いられるツールの一部が専門的過ぎて全社的に導入するには適さないと思われる部分があったからである。辞書のような分厚いマニュアルが複数あり、それだけで圧倒される。TQMにおいても、課題の分析の際に統計を駆使するツールが用いられるが、一部の部門ではあまり使えないものもあった。使わないツールを学ぶ場合、ともすると使う側に「やらされ感」が溜まってしまう。そのため、TQMのツールよりも複雑かつ専門的なシックスシグマの一部のツールをそのまま取り入れるわけにはいかないことを推進チームは予想できた。

その旨をゴーンに報告すると、できる限りシックスシグマをベースにしながらも、クロスファンクショナルのエッセンスを取り入れ、日産独自のツールを作りあげること、という指令が下った。

第3段階：脈絡を合わせる、実行するプロセス

問題の事前回避 1

実は、ここでもゴーンは、推進チームにツールを開発する際の条件を与えた。それは「自分たちのお客さまの声を聞く」ということであった。ここでいう「お客さま」とは、車を購入するお客さまではなく、マネジメントツールの実質的なユーザーとなる社員のことである。ツールの開発を推進チームが一方向的に進めるとなると、ユーザーが使いにくい硬直的なツールを作ってしまうかねない。

だからこそ、ゴーンは、「組織がビューロクラティック（官僚的）にならないようにしろ。プラグマティック（実利的）にやれ」と、ことあるごとに指摘していた。推進チームがゴーンの権力の傘を利用して上から押し付けるような官僚的な状態にならないよう、そして、理想ではなく現実をみながら素早く確実にツールを作るように、ゴーンは予め釘をさしていたのである。

そこで、ユーザーの声を聞きながらツールを開発するため、「クロスファンクショナル・タスクチーム」という各部門の代表者を集めた組織が編成された。各部門の代表者はいずれも将来のツールのユーザー、つまり推進チームにとって「お客さま」となるメンバーである。クロスファンクショナル・タスクチームの会議において、推進チームが将来のユーザーに対し、開発の提案、進捗の報告を毎月行うこととなった。

クロスファンクショナル・タスクチームとともにツールを作り上げていく作業は、有効に機能した。毎回、推進チームの提案に対し、開発予定のプログラム、研修の仕組みについて活発に意見が飛び交った。

ユーザーをお客さまとして考え、ツール開発するやり方はTQMの推進時とは正反対であった。TQMの推進では、全社的な取組みとしてトップの権力の傘を借りながら、強制的にツールを使ってもらうことも多かった。しかし、それでは「やる側とやらせる側」の対立ができてしまい、健全な推進ができない。実際、生産部門の成功モデルを営業などの管理部門にそのまま移転した際は、営業の活動とTQMのプロセスが相容れなかったこともあり、推進チームとユーザーが協力しあいながら活動を行うという感触は得られなかった。

TQMのときはどちらかというと、トップマネジメントの横について、事務局というのは推進するので、権力の傘を借りてガンガンやるんですね。そうすると、完全にやらされるほうと対抗的になって、あまり健全な推進ができないんですよ。

推進事務局って、「やらせる人」, 「あなたたちがやる人」みたいな, こういう構図で, よく社内に事務局というと「事務の局 (つぼね)」って呼んだりするんですけど, こっち側から見たら, 社員って本当は「お客さま」じゃないですか。そういうのが忘れがちになっちゃうんですね。

当時のTQMとは対照的に, 推進チームはクロスファンクショナル・タスクチームを通じて, まだぎこちないながらも推進チームとユーザーは互いに歩み寄りつつある感触がでてきた。やがて, 新たなツールの案がおぼろげながらに出来上がってきた2001年3月, まだ正式名称は与えられてなかったものの, 社内で正式導入が発表された。

マネジメントツールの正式導入の発表に伴い, トップマネジメントからなる最高意思決定機関として「ステアリング・コミッティ」も組織された。議長はゴーン, メンバーは各部門を代表する役員たちである。課題解決に取り組むメンバーの人選, 取り組む課題の承認などを含め, マネジメントツールの方向性は, ステアリング・コミッティによって討議, 決定される。

ステアリング・コミッティを通じて, 新たなマネジメントツールは, 「日産V-upプログラム」と名付けられた。ツールの名称が正式に決定したことで, 推進チームが所属するTQM推進室の名称も「V-upプログラム推進・支援チーム」と改称した。そして, V-upの初期段階として, まずは現場の日常的課題を1日で集中的に解決するV-FASTを導入し, クロスファンクショナルの良さを体感したうえで, その半年後に, より複雑な経営課題を数ヶ月かけて解決するDECIDEを導入するという段取りがステアリング・コミッティで決まった⁽⁸⁾。

過去の活動の強化1

V-upを開始するにあたり、推進チームは課題解決の中心となるメンバーの選定と、そのメンバーを育成する研修プログラム、プロジェクトの成果や進捗を管理するITシステムを構築する必要があった。

とくに、推進チームは、初期段階でV-upの成功事例、成功体験を生み出すことにこだわった。最終的には全社に展開しなければならないため、初期段階でつまずくと誰もやろうとしなくなる可能性があるからである。TQMのときも追浜工場のデミング賞受賞が全社的活動を促進した。だからこそ、推進チームは、まだ初期段階にあるV-upには優秀なメンバーをあてがい、彼らには通常業務との兼任ではなく、一定期間V-upの専任となってもらふ必要があると考えた。

そこで、候補メンバーの選定は、各部門に趣旨を説明し、人事との事前面談も交えながら各部門からトップクラスの社員を選出してもらった。さらに、確実に成功体験、成功事例を生み出すため、初期段階では、多くの部門の連携を必要とするような大規模課題ではなく、小規模課題をターゲットとした。活動が軌道に乗り次第、大規模課題にも挑戦していくという計画である。

しかし、選定メンバーをV-upの専任とする案にはゴーンは強く反対した。専任化によって現場感覚がなくなることを懸念したからである。それでも推進チームは選定メンバーの専任化はゆずらなかつた。初期段階で成功事例を生み出すには、徹底的に実践してもらふ必要があると考えていたからである。そこで、当時の推進チームの室長が、ゴーンの側近にもかけあい、各部門との調整も行いながら、ゴーンを説得した。結果、1年間選定メンバーをV-upの専任にしてもらうことに成功したのである。

こうして候補にあがったDECIDEに取り組むメンバーは、「Vパイロット」と名付けられ、グローバルで46人、そのうち日本では30人が初代Vパイロットとして正式に任命された。

問題の事前回避 2

2001年6月にV-FASTが開始され、いよいよ2001年11月、日米欧、南アフリカ、オーストラリアの各地域で初代Vパイロット研修を開始する段階に入った。推進チームは研修計画を入念に練ってきたものの、先行事例も体験者もないため、推進チーム、Vパイロットたちも、うまくいくかどうか検討がつかない状態だった。しかし、その心配も杞憂に終わった。初の研修はVパイロットから「これは非常に分かりやすい」と好評を得て無事終了した。

研修成功の背景には、主体的に自分たちの手でプログラムを開発したことが大きく影響していた。プログラムの開発には、推進チームが慎重に選定した外部のコンサルティング会社の協力も仰いでいたが、専門家に依存しすぎないように配慮した。

たしかに、外部のコンサルティング会社がプログラムを作ると良いものを作りあげる。しかし、出来上がったものをこれから使う側は他人事のように感じてしまうため、結局は使わない、ということが起こってしまう。V-upでは、意識的にコンサルティング会社もってきた案をそのまま研修で実践するのではなく、きちんと自分たちで見直し、修正をして、研修プログラムを固めていったのである。

たとえば、推進チームが学んだGEオリジナルのシックスシグマだと、課題定義、課題解決の各プロセスが一貫した題材で研修が行われていなかった。しかし、課題解決のプロセスを個別に勉強しても、全体像が把握しづらい。そこで、V-upでは、課題解決のプロセスの全体的な流れが体感できる研修スタイルに変更した。

推進チーム自身が主体的にプログラムを構築することで、V-upへの理解も深まるし親しみも覚える。さらに、研修で好評を得たことで、今後は外部のコンサルティング会社に頼らず自分たちでやっていくという方向性に舵を切ることができた。一方、かつてのTQMでは、大学の先生が毎月訪問し、教条的な

ツールの勉強会を行い、活動のフィードバックを行うという研修スタイルだった。その勉強会がなければ、活動は中々前に進んでいかない。TQMと比べると、V-upには推進チーム、社員ともども圧倒的に主体的に取り組んでいた。

(推進チームが研修プログラムの)見直しをして、それを持っていったときには、第1世代の人間(パイロット)は「これは非常に分かりやすい」と、非常に好評でした。そこでかなり受け止めが変わったのかなという気がします。その時、外部のコンサルタントが持ってきたものじゃなくて、「自分たちがやるんだ」と大きく舵を切ったんじゃないかと。

(V-up以前は)外部のコンサルタントと一緒にプログラム開発をしたり、トレーニングなんか少し外部のプロフェッショナルな人にやってもらったんですけど、実はそういう人たちがやるよりも、われわれがやるほうが非常に(ツールに対する)理解も深まり、親しみやすくなるみたいな感じになって。

問題の事後修正

DECIDE研修も終了し、ついに実際の課題解決に向けたプロジェクトがスタートした。初年度の目標は1年間でVパイロット1人あたり7課題を解いてもらうことである。

しかしながら、日本だけで30人×7課題の計210課題にもなると、想定よりも進捗が思わしくないプロジェクトもでてきた。進捗が思わしくないプロジェクトでは、課題定義やチーム編成に時間がかかりすぎたり、課題定義が甘くプロジェクトのプロセスが何度も後戻りする事態が発生していたのである。そのほか、プロジェクトの責任者が、途中で方向性を突然変えてしまうことで、進捗が遅れることもあった。

また、プロジェクトの成果と進捗を IT で管理するプロジェクト・マネジメント・システムの利用についても、初代Vパイロットから不満があがってきた。V-up のプロジェクト・マネジメント・システムは、推進チームがシックスシグマを実践している他社のシステムをベンチマークしながら構築したものである。とくに、V-up では、投資に対する金額効果をしつこく正確に把握するため、プロジェクトにかかわる情報を何から何まで入力しなければならない煩雑な仕様だった。

プロジェクトの管理側からすると、プロジェクトがどれだけ進んで、どれだけ効果が得られているか、正確に把握したい。しかし、ユーザー側からすると、プロジェクトのプロセスも予定通りに整然と進んでいくわけではない中、逐次進捗状況を入力する作業は面倒である。さらには、まだデータが蓄積されていないため、初期のユーザーはシステムの恩恵も受けられない。そのため、ユーザーから「こんなのはやっていられない」という不満が出たのである。

それでも推進チームは、一連の不満や課題に対し、粘り強くユーザーの意見を取り入れていった。ここでも、「ユーザーはお客さま」という意識で、Vパイロットたちの意見を反映しながら、V-up に数々の修正を重ねていったのである。ユーザーをお客さまとして意識しなかった頃は、使いこなせない一部のユーザーに対し、勉強不足、熱意不足と短絡的に原因づけてしまうこともあった。

先に挙げたプロジェクト・マネジメント・システムへの不満についても、ユーザーの声を聞きながら、利便性を向上させていった。プロジェクトの課題定義が困難という問題には、プロジェクトを構成するメンバーの役割を明確に定義し、役割別の研修を立ち上げることで解決していった。他にも、Vパイロットが導出した解決法をもとに課題を解いていく現場社員たちの働きは、直属の上司から見えないため、自分たちの働きをきちんと評価してもらえないという不満が現れた。この問題を解決するため、推進チームは2002年に「課題達成優

秀賞」を設立し、現場の働きを会社として評価する仕組みを作り上げた。

導入開始から1年が経つ2002年末には、初代Vパイロットも課題解決スキルが高まり、当初の狙い通り多くの成功事例が生まれてきた。成功事例を蓄積することで、課題のパターンやテーマに一定の共通性が現れるようになった。そのため、2代目以降のVパイロット、V-FASTに取り組む社員は、課題のタイプに応じて、成功事例のプロセスのパターンをプロジェクト・マネジメント・システムから参照できるようになった。

また、推進チームとVパイロットたちの間にも一体感が出てくるようになった。丸一日かかる研修後、その日の振り返りを夜中まで一緒になって毎日のように行ったり、Vパイロットたちの不満や意見に真摯に向き合うことで、両者が徐々に同じ方向を向くようになってきたからである。初代Vパイロットは全員、V-upの免許皆伝者である「Vエキスパート」として認定され、彼らが次世代Vパイロットを育てる役目を担うようになった。

問題の事前回避3

他方、その頃には、ステアリング・コミッティに参加する役員たちもV-upに積極的に関与するようになっていた。たとえば、当初のV-upは、金額換算できる課題のみを解決対象とすることにゴーンが強いこだわりをみせていたが、役員たちの意見によってV-upで扱う課題の対象範囲を広げることになった。ある回のステアリング・コミッティで、役員1人が「会社にとって重要な課題は、金額換算できるものばかりではない」と意見し、他の役員も一斉に賛同した。ゴーンは役員たちの主張を尊重して、課題の対象範囲を拡げることになったのである。

実は、役員たちがV-upに積極的に関与していくようになった背景には、推進チームの仕掛けがあった。初代Vパイロットによって課題解決事例が蓄積し始めた2002年から、ゴーンは推進チームにステアリング・コミッティでの事

例発表を命じた。「役員も V-up を勉強しなければならない」という理由である。そこで、推進チームはこの機会を通じて、役員らトップマネジメントたちの関心を引きつける工夫を事前に準備したのである。

まずは、V-up による課題解決が実際に企業の収益におおいに貢献することを示そうと考えた。そのため、初代 V パイロットが解決した課題の中でも、高い金額効果を得られたプロジェクトを発表し、V-up の有効性を役員たちに訴求した。次に V-up が、生産部門だけでなく、営業部門や経営課題など、様々な部門で効果をあげることができるということを事例のメッセージとした。その後、ステアリング・コミッティの役員の 1 人が V リーダーとして参加した事例を発表することで、もうすでにステアリング・コミッティのメンバーの一部は自ら取り組んでいるという点をメッセージとした。

(ステアリング・コミッティで) 何を訴えたいのかっていうのを考えて、最初は、(課題の) 効果金額が多いものでドカンといこうとか。次は、あの営業でもやっていると。・・・(中略)・・・役員巻き込みをやらなきゃいけないですから、シニアバイスプレデント(副社長)、常務も(プロジェクトの) リーダーをやっていると。ある程度、ストーリーは描きながら(事例発表を) やったんです。

推進チームは、TQM の経験から、マネジメントツールを企業全体で推進していくためには各部門のトップである役員たちの積極的関与が不可欠であることを学んでいた。ツールに対して熱意があり、理解も深いトップが指揮する部門では、トップ自らが社員にツールの利用を促してくれる。自らツールを使って成功体験をもったトップだと尚更であった。

しかし、TQM では、積極的に関与してくれるトップは限られていた。そのため、活動が停滞した際に、部門のトップを起点としたテコ入れが困難だった。

TQMのような改善活動は、長く続けていくと停滞する場面に遭遇してしまうことがある。こうした状況でトップ自らが指揮を取り、活動にテコ入れすることで活性化しやすい。一方、推進チームが直接テコ入れしようにも、部門の社員からすると状況を分かっていないのに指示をされているように感じてしまう。だからこそ、V-upでは、ツールへのトップの関与をトップに任せきりにするのではなく、意図的に関与を最大限引き出そうと案を講じたのである。

こうして、V-upの仕組みの骨格ならびに企業としての実行体制ができあがった2002年以降は、本格的な推進の段階に入っていく。主要国だけでなく、東アジア地域の拠点にもV-upを導入することとなる。以上、TQMの実践から、V-upの開発・実行にいたる2002年までの主要イベントを次の表1に記す。

5. 分析と考察

以上、日産V-upの開発プロセスをイモベーションの3つの段階に沿って物語の形式で記述してきた。ここでは、3つの段階それぞれについて、経験の量と幅がどのような影響を及ぼしたかについての分析の結果を紹介する。分析においては、経験の量と幅がいかに部分模倣を促したかのロジックがより明確になるような形で物語を再構成して提示する。その上で、3つの段階の分析を総括し、部分模倣としてのイモベーションにかかわる命題を導出する。

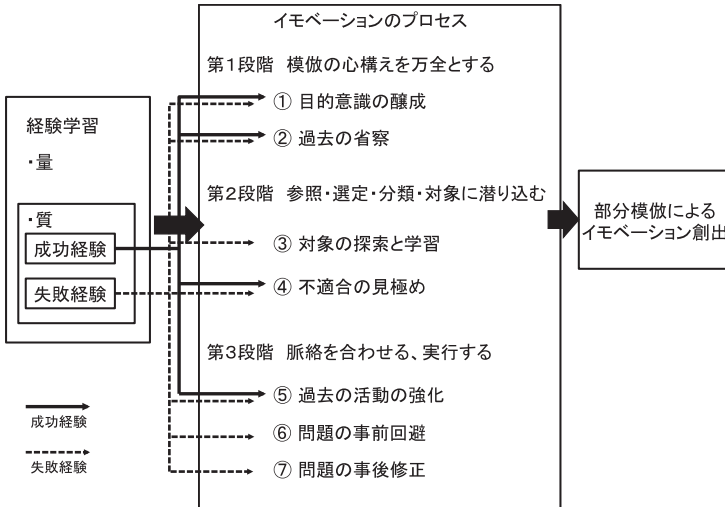
心構えを万全とする

イモベーションの第1段階の「心構えを万全とする」プロセスにおける経験の量と幅が果たした役割について分析する。分析の結果は、図2に示されている通りである。イモベーション創出プロセスに影響を与える要因をすべてのデータから抽出し(表2)、その因果関係を図2に示した。

表1 V-upの開発プロセスにおける主要イベント

年	月	V-upに関連する主要イベント
1992		追浜工場のデミング賞事業所表彰受賞
1995		TQM 全社導入宣言 TQM 推進本部設立（※後に「TQM 推進室」に改称） 村山工場のデミング賞事業所表彰受賞
1996		栃木工場のデミング賞事業所表彰受賞
1999	3	ルノーと資本提携
	6	カルロス・ゴーン COO 就任
	7	クロスファンクショナル・チーム導入
	10	中期経営計画「日産リバイバルプラン」発表
2000	6	カルロス・ゴーン社長就任 新たなマネジメントツールの導入検討
	8	V-up 開発の承認
2001	3	V-up ステアリング・コミッティ設立 V-FAST 活動計画の提案 V-up の開発を支援してもらうコンサルティング・ファームを選定
	4	V-up 推進・支援チーム設立 グローバルで V-up プログラム正式導入 V-up クロスファンクショナル・タスクチームを正式に編成
	5	ファシリテーターの選定
2001	6	V-FAST 導入 第1世代 V パイロットの課題設定の検討
	9	役員研修を開始 第1世代 V パイロットの人選完了
	11	DECIDE 導入 第1世代 V パイロット研修（日本30名）
2002	2	「日産リバイバルプラン」を1年前倒して完了宣言
	3-4	V-up 課題達成優秀賞の設立 V-FAST を販売会社に導入
	5	中期経営計画「日産180」発表
	8	ステアリング・コミッティにて V-up 事例発表の開始
	12	第1世代 V パイロットが V エキスパートとして認定 第2世代 V パイロット研修を開始

図2 経験学習と部分模倣によるイモベーション創出の因果



①目的意識の醸成

まず、日産におけるTQMにかかわる失敗経験と成功経験が、「目的意識の醸成」を促し、望ましい「心構えを」もたらしたと考えられる。目的意識の醸成というのは、今後自分たちが何を行いたいのか、何を行うべきかを意識する行為である。これが明確であるからこそ、後に、どこから何を模倣すればよいのかを見極め、部分模倣をするのに適切な手本を選ぶことができる⁽⁹⁾。

V-upの場合、目的意識は、ゴーンの「会社の業績に貢献せよ」という言葉がきっかけで醸成された。推進チームがこの目的に強く共感できたのは、1つには、それまでのTQMの失敗経験があったからだ。TQMでは、それがどの程度業績に貢献しているかが明確ではなかったため、社内に「やらされ感」が溜まっていった。この深い(すなわち十分な量の)失敗経験があったからこそ、ゴーンの指示への納得感が高まった。

また一方で、その頃にはゴーン改革も一定の成果を上げており、日産全体と

して成功経験を積んでいた。確かな手応えを感じ取るとともに、ゴーン改革において業績へ貢献することの大切さを実感していたからこそ、推進チームは会社の業績に貢献するという目的意識を醸成できたのである。

推進チームは、最初から今後のTQMをどうすべきかについて具体案をもっていたわけではなかった。しかし、ゴーンが組織改革を行う中で、推進チームも、以前より会社の業績に貢献したいという思いが強くなっていった。そして、これまで希薄だった部門間の力を結合させ、計画よりも実行を重視することを強く意識するようになっていったのである。

②過去の省察

第1段階でもう1つ注目すべきは、日産においてTQMでの失敗経験が「過去の省察」を促したという点である。「過去の省察」とは、これまで行ってきたことを振り返り、どの点に問題があったのかを深く考察する行為である。日産の場合、推進チームはTQM自体に問題があったのではなく、自分たちのTQMの使い方に問題があったと省察するに至った。「全面的にTQMを否定すべきではない」という省察があったからこそ、後に、シックスシグマを手本として選ぶことができたし、自社の脈絡に合わせて部分模倣することができた。

省察の直接のきっかけ自体は、ゴーンの「業績に貢献しないTQMはいらない」という言葉である。しかし、いくらゴーンという言葉であっても、その言葉だけから深い気づきが得られるわけではない。そもそも、日産は自動車業界で先駆けて生産部門でデミング賞を受賞するほどの成功経験を積んでいた。それにもかかわらず、推進チームがこの言葉に心を動かされたのは、管理部門にTQMを展開するときに、それ自体が目的化してしまったからだ。これを失敗経験として認識していたからこそ、「利用するツールではなく、自分たちの使い方に問題があった」という過去の省察をすることができたのである。

先行研究をみても、成功経験が自信の強化を通じて積極的な行動を促すこと

が指摘されており (Audia et al., 2000), この点は, 目的意識の醸成とも関係している。また, 失敗経験が深い省察を促すことも指摘されている (Sitkin, 1992)。成功と失敗のいずれも経験することで, 目的意識の醸成, 過去の省察は促されるようである。

参照・選定・分類・対象に深く潜り込む

次に, イモベーション第2段階の「参照・選定・分類・対象に深く潜り込む」プロセスにおける経験の量と幅が果たした役割について検討してみよう。

③対象の探索と学習

日産には TQM の成功経験のみならず, 失敗経験もあったため, 「対象の探索と学習」を効果的に行うことができた。

「対象の探索と学習」とは, 文字通りお手本の候補を調べつつ, お手本となるものを探し当てることである。そのポイントは, 探索と学習に要するコストである。探索も学習も幅広く, 深く行うのが望ましいが, それには時間とコストがかかる。それゆえ, 目的意識を明確にして省察しながら, 視点を絞らなければならぬ。

日産の場合, 3つの視点から模倣対象を探索した。第1に有効性がすでに実証されていること。第2に財務的に会社の業績に貢献できるツールであること。そして, 第3にクロスファンクショナルな取り組みを可能にすること, である。これらの視点に「ほぼ」当てはまるツールとして, シックスシグマを見つけた。

そもそもシックスシグマの原型は TQM にある。シックスシグマというのは, 日本で培われた TQM のエッセンスを米国 GE 社が取り入れて洗練化し, 外部へ広げていったマネジメントツールである。TQM を実践し経験を積んできた推進チームにとっては, シックスシグマは深く学びやすい対象であった。

それでもシックスシグマから学ぶ際に、推進チームは、表層的な理解に陥ることを避けた。実際に取り入れている企業から意見を聞き、アメリカ本土でシックスシグマの研修を提供している機関にも赴いて、推進チーム自らが徹底的に学習していった。推進チームはShenkar（2010）の指摘する「対象に深く潜り込む」ように学習していったのである。

このような探索と学習がうまくいったのは、過去の失敗経験があったからこそである。推進チームは、明確な視点をもたずに探索しても、自社にとって必要なツールが発見できないという失敗を経験していた。ツールを探索する際には一定の視点が必要であることを意識するとともに、前段階のプロセスで目的意識を醸成できていたため、シックスシグマに焦点を当てることができた。また、シックスシグマを学ぶ際も、TQMでは何が不十分であったかについての失敗経験があったからこそ徹底さにこだわることができた。

④不適合の見極め

日産では、失敗経験と成功経験がともにあったため、自社が対象を模倣するうえでの不適合をより適切に見極めることができた。「不適合の見極め」というのは、選定したお手本を自らの脈絡に落とし込むときに、そぐわない部分を判別するという作業である。日産の場合、不適合の見極めというのは、「シックスシグマにクロスファンクショナルな要素が弱い」、「シックスシグマのツールの一部が専門的・複雑である」という判別である。

日産は、V-upの開発を開始する直前からすでに、クロスファンクショナル・チームによる全社的成功を経験していた。それゆえ、シックスシグマがクロスファンクショナルな取り組みを可能にするとしても、それが十分ではないことを感じ取ることができた。V-upの開発を命じたゴーンもクロスファンクショナルな要素を新たなツールに求めていたので、その欠如は「不適合」として認識しやすかった。

さらに、シックスシグマの内容に立ち入り、ツールの有効な部分とそうでない部分を見極めるときにも、過去のTQMの成功と失敗の経験が役に立った。TQMが生産部門では成功したにもかかわらず、管理部門への展開には失敗したという経験がある。生産部門では部門自体に数量データを蓄積しており、改善も明確に把握できるため、統計ツールも役立つ場面が多い。これとは対照的に、営業部門では数量データの体系的な蓄積が難しく、改善成果も全てを数量的に把握できるわけではない。そのため、専門的な統計ツールが必ずしも役立つわけではなかったのである。この成功と失敗経験があったからこそ、推進チームは、日産にとって個々のツールがどの程度複雑であってもよいのかを見極めることができた。シックスシグマのツールそのままを取り入れるわけにはいかないという判断に至ったのである。

探索と学習が失敗経験によって促進されることは、先行研究においても指摘されている(March, 1991)。また、不都合の見極めは、成功、失敗の双方の経験からの学習によって精度が高められると考えられる。成功、失敗経験のいずれかから学習するのではなく、双方の経験があることで、より正確な因果関係が導出できるからである(Kim et al., 2009; March et al., 1991)。

脈絡を合わせる、実行する

最終段階の「脈絡を合わせる、実行する」プロセスにおいても、失敗経験と成功経験が役に立った。

⑤過去の活動の強化

「過去の活動の強化」を行うにあたって、TQMの成功経験と失敗経験が役に立った。過去の活動の強化とは、模倣対象を取り込む以前に行われていた行為をより強化して再現することである。過去の成功経験から、V-upにおいては、成功事例を戦略的に創出することの大切さを明確に意識していた。これは

TQMの推進時に学んだノウハウである。

実際、TQMを日産全体に広めるときに、成功事例を生み出すという方法はとても有効だったといわれる。裏を返せば、成功事例がなければ広まり難いということだ。TQMを管理部門に展開するときは、成果が出難かったので、「やらされ感」ばかりが溜まり、活動が形式化してしまうという失敗経験を積むことになる。これらの成功と失敗経験があったからこそ、推進チームは、より戦略的に成功事例を生み出すことにこだわったのだ。時に、推進チームは当初VパイロットのV-up専任化へ反対するゴーンを説得し、成功経験を確実に生み出すことに専念するほどであった。

先行研究においても、成功経験を通じて、過去の活動が繰り返され、強化される傾向があると指摘されている (Audia et al., 2000 ; Greve, 1998)。しかし、成功経験のみから学習するだけでは、正確な因果関係を抽出できない (March et al., 1991)。とくに、外のモデルを部分模倣し、一部改変する場合、そのモデルのシステム性ゆえに、自社の経験をどのように反映させればよいかは困難である (Csaszar & Siggelkow, 2010)。それゆえ、自社の経験を反映させながら部分模倣を行う場合は、成功と失敗経験から抽出したより正確な成功パターンを適用させることが有効であると考えられる。

⑥問題の事前回避

失敗経験から学ぶことができれば、次に同じような失敗をしないように事前に策を打つことができる。問題の事前回避とは、実際に部分模倣としてのイノベーションを実行に移す前に起こりうる問題を意識し、その問題を避けるための対策を講じることである。

V-upでは、TQMでの失敗を少なくとも次に3つの点で活かすことができた。第1に、プログラムの開発における専門家への依存を避けることができた。推進チームは、V-upを構築する際に、シックスシグマの研修を得意とする専門

のコンサルタントの協力を仰いだが、コンサルタントの案をそのまま V-up に持ち込むことはなかった。TQM の推進では、専門家に依存しすぎたため、専門家がいなければ活動が滞ってしまうこともあったからである。

第2に、マネジメントツールを推進する側とそれを使う側との対立という問題を避けることができた。TQM のときは本社の権限を活用して全社推進させてしまったため、推進する側と使う側との間に、「深い溝」を生み出してしまった。ツールを使わせる側の推進チームと使う側のユーザーという対立意識ができてしまうと、健全な推進ができない。そもそも、ユーザーを「お客さま」として扱い、開発段階から各部門の社員を集め、彼らの声を V-up のデザインに反映させていけば、使いやすいツールになり、対立など起こるはずもない。研修についても、推進チームが独断で作るのではなく、V パイロットと一緒に研修を作っていく意識で行い、推進チームと社員との間に「深い溝」ができないように予め気を配っていた。

第3に、生産部門を超えたトップの関与を引き出そうと努めた。TQM のときには生産部門のトップの理解を得るだけでは、管理部門への展開は実現しなかった。部門のトップの関与が低いと、活動がやがて停滞してしまう。そこで、生産部門以外のトップの関与を得るために、トップ自らに V-up 活動に参加してもらい、その有効性を体感してもらえるように工夫した。志賀俊之（元 COO、現副会長）も役員時代に V-up を経験してその有効性を実感した一人である。そして、V-up で解決した課題の事例発表を通じて、トップマネジメントが興味関心をもつようなメッセージ、V-up に本気で取り組まなければいけない雰囲気を生み出すように努めた。

⑦問題の事後修正

「問題の事後修正」するときも、問題の事前回避と同様に、深い失敗経験が役立った。

問題の事後修正とは、イノベーションを実行することで起こった問題や不都合な点を事後的に修正していくことである。どれだけ綿密に計画しても、実行していくと事前には予測できなかった問題が生じ、何かしら修正しなければならない事態が発生する。

とくに、部分模倣を行うと、完全模倣よりも問題の事後修正が起りやすくなると考えられる。新たに加えた部分、修正した部分によって、実行した際に何が起るのかが予測できなくなってしまうからである。実際、V-upの初代Vパイロット研修などでは、推進チームも研修を受けるVパイロットも何が起るのかが予測できないような状態だった。

事後修正で大切なのは、確固とした方針や設計思想である。事前の設計思想があるからこそ、そこに照らし合わせて何が問題なのかを見極めて対処できる。推進チームの場合、TQMの失敗経験があったため、明確な方針を打ち出すことができた。TQMのときは、あくまで推進チームが考える問題には対処する一方で、ユーザーが考える問題には十分対応してこなかった。V-upプログラムを開発するにあたって、このようなスタンスは改められ、「ユーザーのニーズに沿ってツールを改善する」という方針を明確に打ち出した。何かトラブルが起きたときには、ツールを提供する側の論理ではなく、ユーザーの視点に立ってそれを解消していこうと決めていたのである。

このような経験学習もあり、V-upでは事後的に発生した問題について、一貫性を持って修正することができた。たとえば、初代Vパイロットが課題に取り組んだ際、「プロジェクトの課題定義がうまくできない」「課題解決が段階的に進まずに行ったり来たりする」「プロジェクトを管理するITシステムが使いにくい」という問題が起こったが、これらの問題に対して、推進チームは自分たちの都合に合わせるのではなく、「ユーザーはお客さま」という視点で、ユーザーの使いやすさを重視しながらすみやかに対処していった。

仮に、新しい仕組みの導入に先立って十分な経験がないままに部分模倣する

と、生じうるトラブルの予測はより困難になると考えられる。それゆえ、事後的な修正も不可能なレベルにまでトラブルが複雑化、巨大化するかもしれない。V-upにおいて部分模倣が可能であったのは、やはり、事後修正の範囲が「想定外」となる水準にまで達しなかったからだと考えられる。

また、事後的に、V-upが扱う課題の対象範囲を拡大した点も問題の事後修正に対応する行為として挙げられる。解決対象とする課題は金額効果に換算できるものとゴーンが堅持していたが、役員が意見し、金額換算できないものであっても、日産において重要な課題ならば、解決対象とすることになった。

以上のプロセス別のイモベーションを促す要因、各要因に関連する推進チームの対応、過去のTQMの経験（一部、全社経験）を整理した表が表2である。

経験学習と部分模倣についての命題

組織学習論についての先行研究を論理的に解釈すると、部分模倣を成功させるためには、失敗経験と成功経験の双方が必要であるという仮説を導くことができる。端的に言えば、失敗経験は探索範囲を広げる一方で、成功経験がなければ正確な因果関係の推定ができないと考えられるからだ。

この基本的な仮説とShenkar（2010）の部分模倣としてのイモベーションのプロセスモデルをもとに、われわれは分析の枠組みを構築し、失敗経験や成功経験が、イモベーションのプロセスにおいて、どのような役割を果たすのかについて分析してきた。

分析の結果の詳細は、先に述べた通りである。それぞれの段階で経験の量と幅が重要な役割を果たしていることが明らかにされたといえよう。一般に、ある仕組みを模倣（導入・移転）するとき、既存の仕組みの何を残して何を变えるかというのは、きわめて重要かつ困難な問題だといわれる（Siggelkow, 2002）。今回のデータから、成功と失敗の経験があるからこそ、何が充足して

いて、何が不足しているかを明確に意識して、創造的な模倣（導入・移転）が可能になると示唆された。

もう少し大局的にみれば、部分模倣に成功した日産自動車 V-up プログラムの事例においては、第1段階の「心構えを万全にするプロセス」では、成功から失敗経験への落差、つまり経験学習の幅が目的意識の醸成と過去の省察を促していたといえそうだ。また、第2段階の「模倣対象の参照・選定・分類・対象に潜り込むプロセス」では、失敗経験が探索と学習を促し、成功と失敗経験からの幅広い学習によって不都合の見極めの精度を高めていたと考えられる。そして、最後の「脈絡を合わせる、実行するプロセス」では、成功と失敗経験からの学習が、過去の活動の強化を促し、深い失敗経験が事前の問題回避、円滑な問題の事後修正を可能にしたといえる。これらから、部分模倣によるイノベーションの創出は、1. 経験量としての長さや深さ、2. 経験の幅としての成功と失敗経験、が促すと考えられる。

先行研究でも指摘されているように、成功にせよ失敗にせよ自ら一定の経験量がなければ、模倣すること自体が難しい (Gino et al., 2010; Kogut & Zander, 1992)。目標を達成させるための行動がうまくいくか、効率的に行えるかは、過去の経験の蓄積量に依存することが実証されている (e.g. Argote, 1999; Argote & Eppel, 1990)。

しかし、本事例からも明らかなように、一般的に実現が難しいと指摘されている部分模倣を行うには (Csaszar & Siggelkow, 2010)、単なる経験量だけでは不十分であると考えられる。成功と失敗経験に落差とも表現できる幅があることで、より強く目的意識を醸成できるうえ、過去の省察が促される。成功と失敗経験から学ぶことで、模倣対象が自社にとって不適合なコンポーネントを高い精度で見極めることできるうえ、過去の経験から適切な活動を選び出し、より活動を強化したうえで、模倣対象を自社の脈絡に適合できる。かつての深い失敗経験から学ぶことで、実行する際に起こりうる問題に事前に対策を立て

表2 イモベーション創出プロセスに影響を与える要因

TQM での経験学習（※一部全社の経験）	推進チームの対応	推進要因
第1段階：模倣の心構えを全社とするプロセス		
<ul style="list-style-type: none"> 業績への貢献を明確に実感できなければ活動が「やらされ感」が溜まり、活動が形式化する（失敗） 一方で、業績に貢献できると更なる貢献にむけて努力する（※全社的な成功） 過度な部門最適によって車の販売台数が低下する（※全社的な失敗） クロスファンクショナル・チームによって具体的な成果が生まれる（※全社的な成功） 派手な計画が社内で評価される、計画作りに多大な労力を割き、実行を本気で行えない（※全社的な失敗） 以前計画していたことを素早く実行に移すことで業績が向上していく（※全社的な成功） 	<ul style="list-style-type: none"> 会社の業績に貢献する 部門間の力を結合させる 計画よりも実行を重視する 	<ul style="list-style-type: none"> 目的意識の醸成
<ul style="list-style-type: none"> TQM で生産部門でのパフォーマンスが高まる（成功） 課題解決をノルマ化、業績への貢献ではなく社員間のコミュニケーション、人材育成を重視することで、手段と目的が逆転する（失敗） 	<ul style="list-style-type: none"> 利用するツールに問題があるのではなく、自分たちの使い方の問題がある 	<ul style="list-style-type: none"> 過去の省察
第2段階：参照・選定・分類・対象に深く潜り込むプロセス		
<ul style="list-style-type: none"> 気になるツールを「ウィンドウショッピング」しても、結局使わない（失敗） 専門家にツールの説明をしてもらっただけでは理解が深まらない（失敗） 過度な部門最適によって車の販売台数が低下する（※全社的な失敗） クロスファンクショナル・チームによって具体的な成果が生まれる（※全社的な成功） 	<ul style="list-style-type: none"> 予め明確な視点を持って外部のツールを探索する 模倣対象とするツールを徹底的に学ぶ クロスファンクショナルな要素が弱い 	<ul style="list-style-type: none"> 対象の探索と学習 不適合の見極め

- ・座学ばかりになってしまうと「やらされ感」が溜まる（失敗）
- ・生産部門ではTQMがうまく機能したが、生産部門で培ったTQMのモデルを管理部門にも展開するとうまいいかない（成功，失敗）

全社的に行うには一部のツールが専門的，複雑すぎる

第3段階：脈絡を合わせる，実行するプロセス

- ・生産部門の成功によって，全社展開がしやすくなる（成功）
- ・業績への貢献を明確に実感できなければ活動が「やらされ感」が溜まり，活動が形式化する（失敗）

成功事例を戦略的に過去の活動の強化生み出す

- ・専門家に依存しすぎるとツールへの愛着や理解度，積極性が損なわれる（失敗）
- ・「権力の傘」を使って推進する（失敗）
- ・他の部門で開発したツールを全社展開しても，受け入れがたい（失敗）

専門家への依存を回避する
問題の事前回避
推進チームとユーザーの対立を回避する

- ・トップマネジメントの関与が低いとやがて活動が停滞してしまう（失敗）

トップマネジメントの関与を戦略的に引き出す

- ・推進チームがツールをユーザーに提供しているという意識（失敗）

ユーザーを「お客さま」として認識し，ツールを改善する
問題の事後修正

- ・日産にとって重要な課題でなければ，解決してもあまり意味がない（失敗）

課題の対象範囲を広げる

ることができる。

つまり，部分模倣によるイノベーションの創出は，一定の経験量がベースとなって促すことに加え，経験の幅（成功と失敗経験）がモデレータとして経験量の効果をさらに高めると考えられる。以上の議論から，部分模倣によるイノベーションを機能させるための前提条件について，次の2つの命題を導出できる。

命題1：経験学習の量が多いほど、部分模倣を通じたイノベーションの創出を促進する

命題2：経験学習の幅（失敗と成功経験）が広いほど、部分模倣を通じたイノベーションの創出に対する経験学習の量の効果を強める

6. 結び

イノベーションの創出は無から有を創造することばかりではない。外部のビジネスモデルや仕組みを部分的に模倣し、自身の経験と組み合わせることでも独創的なイノベーションを創出できる (Shenkar, 2010; 井上, 2012a, 2012b)。しかし、先行研究では、成功モデルの部分的改変は、モデル自体のシステム性ゆえに失敗をもたらしうることが指摘されていた (Csaszar & Siggelkow, 2010; Winter et al., 2012)。さらには、外から取り込んだモデルが、自社の脈絡に適合するとは限らない (Shenkar, 2010; Zatzick et al., 2012)。それゆえ、イノベーションに不可欠な部分模倣は容易ではないことが示唆されていた。

そこで、本研究では、組織学習の視点から、部分模倣によるイノベーションを成功させるための前提条件を明らかにするため、先行研究から分析枠組みを構築し、日産 V-up の開発事例の分析を行った。Shenkar (2010) のイノベーションのプロセスモデルを精緻化するとともに、イノベーションのプロセスを左右する要因を抽出した。その上で、イノベーションを機能させるための前提条件を探ったのである。とくに注目したのが、模倣を行う以前の経験学習の量と幅である。イノベーションのプロセスにおける各要因に対し、過去の経験がどのような影響を与えたかを具体的に考察し、経験学習が部分模倣を可能にするロジックが検討された。

本研究による主な発見事実は次の3点である。

第1の、そして最も重要な発見事実は、部分模倣によるイノベーションをう

まく機能させる前提条件についてである。部分模倣は、外の成功モデルを一部崩す難しさと (Csaszar & Siggelkow, 2010)、模倣対象を自社の脈絡に適合させる難しさがある (Shenkar, 2010; Zatzick et al., 2012; 井上, 2012a)。自ら経験学習を多く積むことで、模倣 (代理学習) がうまく行えることが指摘されていたが (Gino et al., 2010)、部分模倣によるイモベーションは、単に経験量を蓄積しているだけでは不十分である。本事例の分析を通じて、部分模倣によるイモベーションを機能させるうえで、経験量だけでなく、一定の成功と失敗経験という経験の幅、成功と失敗の落差が不可欠であることが明らかになった。

模倣にかんする先行研究では、部分模倣、完全模倣のどちらが競争優位をもたらすかという問題についてまだ答えが出ていないが⁵ (Csaszar & Siggelkow, 2010; Posen et al., 2013; Winter et al., 2012)、本研究の発見事実によって、この問題への答えが示唆される。すなわち、経験の量と幅を十分に経ていれば、部分模倣の方がうまく機能する。部分模倣は独創性を内在するため、仮にうまく機能すれば、独創性をもたらさない完全模倣よりも、部分模倣の方が競争優位をもたらすからである (Posen et al., 2013)。その一方で、経験不足、成功か失敗のいずれかの経験しか備えていなければ、部分模倣はうまくいかない可能性が高いため、完全模倣の方が競争優位をもたらすという答えである。

第2の発見事実は、Shenkar (2010) の枠組みをベースにしたイモベーションのより詳細なプロセスについてである。まず、第1段階として、模倣の心構えを万全とするプロセスがある。このプロセスでは、目的意識の醸成、過去の省察が、部分模倣を促す最初のきっかけとして機能する。次に、第2段階として、参照・選定・分類・対象に深く潜り込むプロセスがある。このプロセスでは、適切な模倣対象を選定するための探索とその学習、対象のどの部分が自社の脈絡に不適合かを見極めることで、模倣の幅が決定する。最後に、第3段階として脈絡を合わせる、実行するプロセスがある。このプロセスでは、過去の活動の強化、事前の問題回避、事後の問題修正を通じて、部分的に模倣した対

象を自社の脈絡に適合し、イモベーションのデザインが決定される。

第3の発見事実は、これらに付随したもので、各プロセスの要因に影響を与える経験学習についてのものである。目的意識の醸成、過去の省察は、成功と失敗経験の落差によって促されていた。また、模倣対象の探索と学習は失敗経験が促す。不適合の見極めは成功と失敗経験の双方からの学習によって精度が高まる。同じく、過去の活動の強化も成功と失敗経験の双方からの学習が促す。問題の事前回避ならびに問題の事後修正は過去の失敗経験によって促されていた。

これらの発見事実は、あくまで単一事例から得られたものである（とくに、第3の発見事実は日産固有のものであるかもしれない）。今後は発見事実の因果関係を一般化するためにも、複数事例研究を行い、反復の論理 replication logic (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) を得る必要がある。とくに、理論的サンプリングとして、V-upのように、イモベーションを行った以前に豊富な経験を備えた事例とともに、イモベーションを行う以前の経験が皆無、経験が乏しい企業を調査対象とすべきである。具体的には、シックスシグマを導入した他の日本企業について、それ以前のTQMの実績（成功と失敗）と導入されたシックスシグマの成果を測定することで、経験の量と幅が部分模倣を促すか否かの仮説が検証できると考えられる。

【謝辞】

本稿の作成にあたっては、日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チームの玉浦賢二様、石井克己様、堀内成雄様には調査をはじめ様々な面で多大なるご協力を頂いた（所属は調査時点）。また、データの収集、草稿の作成にあたっては、神戸大学院経営学研究科 鈴木竜太教授、早稲田大学大学院商学研究科の伊藤泰生さん、小沢和彦さんからご支援を頂いた。記して感謝する。なお、本論文の内容にかかる責任は、全て筆者らに帰せられる。

最後に、現場のフィールドワークの大切さについて多大なご指導をして下さった厚東偉介先生に感謝の気持ちを示したい。先生からは、研究や教育について多大な励ましを頂戴した。

注(1) Bandura (1977) によれば、代理学習は、以下の4つのプロセスから構成される。1. 注意 attention, 2. 保持 retention, 3. 自動複製 motor reproduction, 4. 動機付け motivation である。

- (2) 組織学習から得られる知識は次のように定義される。それは、自らの活動ドメインにおける原因と結果の結びつきについて、組織メンバーが抱く期待と前提である (Huber, 1991; Walsh & Ungson, 1991)。
- (3) Kolb (1984) によれば、経験学習は、次の4つのプロセスから構成されるという。1. 具体的経験 concrete experience, 2. 省察 reflective observation, 3. 抽象概念化 abstract conceptualization, 4. 積極的実験試行 active experimentation である。
- (4) 直前の学習者のパフォーマンスが期待水準 aspiration level を相対的に上回れば、学習者はそれを成功と認識し、逆に、結果が学習者の期待水準を相対的に下回れば、失敗と認識する (Cyert & March, 1963; Greve, 1998)。期待水準は、自らの過去のパフォーマンス、ライバルや業界平均のパフォーマンスによって決定する (Baum & Dahlin, 2007; Greve, 1998)。
- (5) ルノーとのアライアンスの経緯、その後の日産の一連の改革についての情報は、ゴーン (2001) 参照。
- (6) 9つのクロスファンクショナル・チームとは、1. 事業の発展, 2. 購買, 3. 製造, 4. 研究開発, 5. 販売・マーケティング, 6. 一般管理費, 7. 財務コスト, 8. 車種削減, 9. 組織と意思決定プロセス, である。
- (7) 日本, 米国, 欧州, 南アフリカ, オーストラリアの拠点で同時にスタートさせた。
- (8) V-FAST, DECIDE の導入プロセスも、GE のやり方を参考としたものである。GE にも小規模課題の解決を対象としたワークアウトと、中規模課題の解決を対象としたシックスシグマという2つのツールがあるが、GE は、シックスシグマをワークアウト導入の数年後にスタートさせていた。ワークアウトに対応するものがV-FAST、シックスシグマに対応するものがDECIDE である。中期経営計画を達成するためのツールである V-up では何年も待ってられないため、V-FAST と DECIDE の開始する間隔を半年とした。
- (9) この点は、Shenkar (2010) では触れられていない留意点で、どこまで一般化できるかは不明であるものの、少なくとも日産自動車の V-up の事例では重要なポイントであった。ツールを探索する際の視点に関連しているからである。会社の業績に貢献するという意識は、金額効果を徹底的に計測できるツールという視点に直結しているうえ、部門の力を結合させる意識は、クロスファンクショナルという視点に直結している。

参考文献

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Argote L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Norwell, MA: Kluwer.
- Argote, L., & Epple, D. (1990). Learning curves in manufacturing. *Science*, 247, 920-924.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and laboratory study of strategic persistence following a radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baum, J. A. C., & Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry. *Management Science*, 44, 996-1017.
- Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisition. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801.

- Baum, J. A. C., & Dahlin, K. B. (2007). Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*, 18(3), 368-385.
- Beckman, C. M., & Hauschild, P. R. (2002). Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 47, 92-124.
- Bingham, C. B., & Davis, J. P. (2012). Learning sequences: Their existence, effect, and evolution. *Academy of Management Journal*, 55(3), 611-641.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Csaszar, F. A., & Siggelkow, N. (2010). How much to copy? Determinants of effective imitation breadth. *Organization Science*, 21(3), 661-676.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Denrell, J. (2003). Vicarious learning under sampling of failure, and the myths of management. *Organization Science*, 14(3), 227-244.
- DiMaggio, P. J., & Powell W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., & Todorova, G. (2010). First, get your feet wet: The effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 102-115.
- Greve, H. R. (1998). Performance, aspirations, and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 58-77.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.
- Hauschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 472-500.
- Hayward, M. L. (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995. *Strategic Management Journal*, 23(1), 21-39.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*. 2(1), 88-115.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Kim, J., Kim, J., & Miner, A. S. (2009). Organization learning from extreme performance experience. *Organization Science*, 20(6), 958-978.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning Experience as a Source of Learning and Development*, New Jersey: Prentice Hall.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Madsen, P. M., & Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*,

- 53(3), 451-476
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1981). Vicarious learning: The influence of modeling on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 6(1), 105-113.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G., Sproull, L., & Tamuz, M. (1991). Learning from samples of one or fewer. *Organization Science*, 2(1), 1-14.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., and Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-543.
- Posen, H. E., Lee, J., & Yi, S. (2013). The power of imperfect imitation. *Strategic Management Journal*, 34, 149-164.
- Schwab, A. (2007). Incremental organizational learning from multilevel information sources: Evidence from cross-level interactions. *Organization Science*, 18, 233-251.
- Shenkar, O. (2010). *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*, Harvard Business Press (井上達彦監訳・遠藤真美訳 (2013) 『コピーキャット—模倣者こそがイノベーションを起こす—』 東洋経済新報社).
- Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47, 125-159.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organization Behavior*, 14, 231-266.
- Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743.
- Winter, S. G., Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2012). Reproducing knowledge: Inaccurate replication and failure in franchise organizations. *Organization Science*, 23(3), 672-685.
- Yin K. (1994). *Case Study Research* (2nd edition). Sage: Thousand Oaks, CA.
- Zatzick, C. D., Moliterno, T. P., & Fang, T. (2012). Strategic (mis)fit: The implementation of TQM in manufacturing organizations. *Strategic Management Journal*, 32, 1321-1330.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- 井上達彦 (2012a) 『模倣の経営学—偉大なる会社はマネから生まれる—』 日経 BP 社.
- 井上達彦 (2012b) 『模倣からイノベーションが生まれる』 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 8月号, 64-74頁.
- 漆原次郎 (協力: 日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム) (2012) 『日産 驚異の会議』 東洋経済新報社.
- 清水勝彦 (2012) 『実行と責任—日本と日本企業が立ち直るために—』 日経 BP.
- 小倉昌男 (1999) 『小倉昌男 経営学』 日経 BP 社.
- ゴーン, カルロス (中川治子訳) (2001) 『ルネッサンス—再生への挑戦—』 ダイアモンド・グラフィック社.
- 日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム (2013) 『日産 V-up の挑戦—カルロス・ゴーンが生んだ課題解決プログラム—』 中央経済社.

松尾睦（2006）『経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス—』同文館出版。
山田秀（2006）『TQM 品質管理入門』日本経済新聞社。

補遺：V-up プログラムについての補足

V-up プログラムの設計思想

V-up プログラムの仕組みの背景には、ライトプロジェクト Right Project, ライトパーソン Right Person, ライトメソッド Right Method という「3つのR」の設計思想がある。

ライトプロジェクトとは、解決するにふさわしい課題に取り組むことである。日産における解決するにふさわしい課題とは、V-up の「V」の文字に込められている。この「V」は顧客、社員、会社の「価値 Value」を意味する。これらの価値は、会社が置かれている状況や目標によって変化していく。それゆえ、会社の中期経営計画に応じて V-up の役割が位置づけられ、解くべき課題の大まかな方向性を常に対応させる体制となっている。

ここで、注意すべきは、価値を高める課題と一口にいても、課題の定義自体が難しいことである。取り組む課題のサイズが大きすぎても小さすぎてもいけない。課題が大きすぎるとは課題解決が長引き、プロジェクトがマンネリ化しかねないし、解決できるかどうかも分からない。小さすぎれば、メンバーの時間とコストを伴う割に業績への貢献が小さすぎるため取り組むべきではない。また、課題は各自の主観的な問題意識に引きずられすぎてもうまくいかない。何かの理由で、課題定義者であるプロジェクトリーダーがチームからはずれた途端に、プロジェクトが頓挫しかねないし、チームメンバーがその課題に本気で取り組む気にならないかもしれないからである。だからこそ、V-up では課題定義の仕方にもマニュアルを用意していると同時に、課題の定義・分解は IDEA, 複雑な課題は DECIDE, 日常的課題は V-FAST と、課題に応じた仕組みが使い分けられる。

次に、ライトパーソンとは、課題に適したメンバーに取り組んでもらうことである。課題を解くために適したメンバーが必要というのは、当然のように考えられる。しかし、適切なメンバーを集め続けることは、課題定義同様に難しい。社内政治などから、そもそも課題に関係しないメンバーがアサインされたり、多忙ゆえに最適メンバーがプロジェクトへの参加を拒否したり、プロジェクトを進めるうちに無駄にメンバー数が増えて収集がつかなくなってしまうことが往々にして起こるからである。クロスファンクショナルに課題を解くV-upのような仕組みは、よほど気をつけてなければ、なおさらこうした問題が起りやすくなる。これらの問題を事前に防ぐため、V-upでは、VリーダーやVパイロットなど、プロジェクトの構成メンバーの役割が明確に定義されている。

最後に、ライトメソッドとは、適切なツールを用いて課題を分析し、解決することである。V-upで用いられるメソッドは、基本的には、すでに定評のある外部の手法を組み合わせたツールである。V-upのベースとなっているシックスシグマや、QCサークル、かつて取り組んでいたTQMのツールなどが取り入れられている。

たとえば、代表的なツールとして、問題の原因をブレインストーミングで上げて、カテゴライズする親和図などが挙げられる。ツールも、一連のツールを徹底的に学び、活用できるようになるための場として、DECIDEであれば8日間、V-FASTであれば3日間の工夫を重ねた集中研修が用意されている。

集中研修では単に教条的に教えるのではなく、演習と実行をうまく組み合わせている。参加者は各自の課題を持参することが前提である。研修が開始すると、推進チームが原理原則を教えたうえで、テキストベースの演習を行い、現役のVエキスパートが自身の関わった課題を事例として伝え、課題解決の臨場感を疑似体験してもらう。研修後、Vエキスパートたちにサポートしてもらいながら、持参した課題にすぐ取り組む。

V-up プログラムの構成

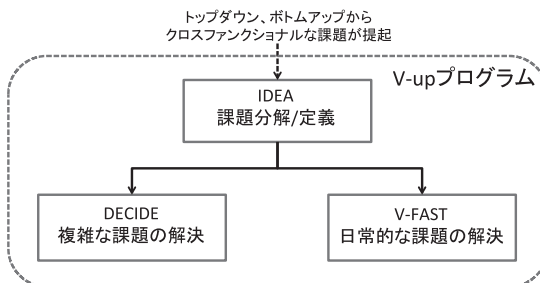
V-up は、下図に示される通り、IDEA（アイデア）、DECIDE（ディサイド）、V-FAST（ヴィファースト）という3つの仕組みから構成されており、課題の規模や複雑性に応じて、各仕組みが使い分けられる。

IDEA は、課題解決の上流行程に位置づけられる仕組みで、DECIDE や V-FAST に解決可能な課題を引き渡すため、部長レベルの社員がプロジェクトリーダーとなって課題の特定と分解を行うことを目的としている。IDEA は、プロジェクトのプロセスの頭文字を示しており、Identify（課題発掘）、Define（課題の特定と分解）、Effect Validation（予想効果確認）、Approve/Accept（承認/合意）という順にプロジェクトが進められる。

DECIDE は、関連する部門が複数またがった複雑な課題を、課長レベルの社員がプロジェクトリーダーとなって約3ヶ月かけて課題を分析し、解決策を提示する仕組みである。解決策は、最終的には関係部門の各ラインに展開され、実行に移される。DECIDE は、Define and Estimate（課題定義と予想効果の評価）、Create a team（チーム編成）、Deploy（方策の展開と実行）、Evaluate（改善効果の確認）というプロセスでプロジェクトを進めていく。

一方、V-FAST は、ある程度問題点が明らかな日常的課題を1日という短

図3 V-up プログラムを構成する3つの仕組み



出典：日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム（2013）『日産 V-up の挑戦』（p.43）より一部著者が改変して作成

い期間でスピーディーに解決することを目的としている。

なお、DECIDE、V-FAST が解決対象とする課題は、IDEA 以外からも提示される。クロスファンクショナル・チームやトップマネジメンといったトップダウンからの課題と、各現場といったボトムアップからの課題がある。

プロジェクトにおけるメンバーとその役割

V-up では、プロジェクトの構成メンバーの役割が明確に定義されている。

DECIDE では、V リーダー、V エキスパート、V パイロット、V クルーと呼ばれるメンバーによってプロジェクトが組まれる。V リーダーは課題解決の責任を請け負い、各部門の管理職にその課題の解決に最適なメンバーの選出を依頼する。V パイロットは、いわばプロジェクトの中心人物となって、DECIDE の全行程を指揮し、メンバーをガイドしていく役割を担う。専門の研修と一定の実践経験を積んだ者のみがV パイロットに任命される。

さらなる経験と専門研修を経て一定の基準を超えたV パイロットは、V エキスパートとして認定される。V エキスパートは、V-up の免許皆伝者ともいえる役割である。V パイロット同様に、プロジェクトをガイドしていく役割を担うほか、研修を通じてV パイロットの育成も担う。

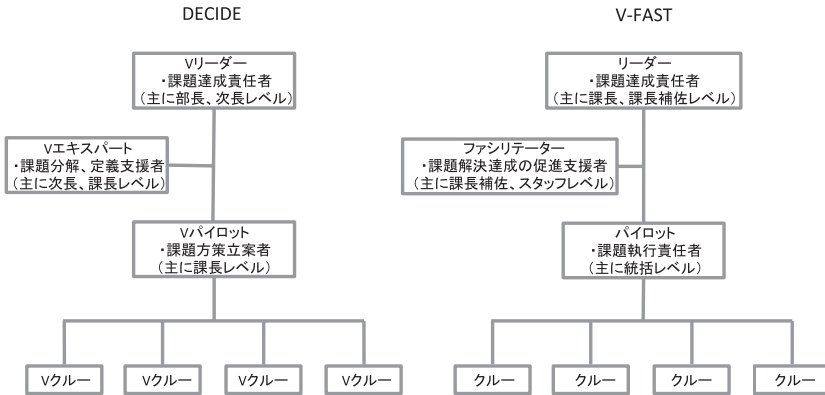
V クルーは、解決対象の課題に関連する各部門からクロスファンクショナルに選ばれたメンバーであり、V パイロットのガイドのもと、情報収集や課題の分析など、課題解決に向けた仕事を行う。

なお、先にも記したが、DECIDE では、課題の解決方法を考案した後は、プロジェクトのメンバーが直接現場で課題を解決するわけではなく、各ラインに解決案が引き継がれる。

V-FAST も基本的にはDECIDE のチーム構造と類似している。プロジェクトの責任者はリーダー、プロジェクトのガイド役はファシリテーター、プロジェクトの中心人物はパイロット、課題を解決するメンバーはクルーと呼ばれ

る。DECIDEと異なる点は、V-FASTでは、プロジェクトのチームが一丸となつて直接課題を解決していくことである。

図4 DECIDE, V-FASTのチーム構成



出典：日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム（2013）『日産 V-up の挑戦』（p.81（左図），148（右図）より作成