

# イノベーションを実現するプロダクト・チャンピオン — 先行研究の課題と今後の方向性 —

## Product Champion Who Makes the Implementation of Innovative Ideas

### — A Review of the Previous Literature and Challenges for the Future —

藤 井 誠 一  
Seiichi Fujii

江 向 華  
Kouka Kou

中 村 友 哉  
Tomoya Nakamura

#### 要 約

本稿の目的は、イノベーションを実現する際に欠かすことができないプロダクト・チャンピオンに関する議論を、先行研究のレビューを通じて整理した上で、その研究領域の課題と今後の研究の方向性を提示することにある。プロダクト・チャンピオン（以下、PCと略す）の研究は、1960年代に行われた Schon の研究を嚆矢とする。その後、多くの研究者による成果が蓄積されてきたが、そこでの分析対象は必ずしも統一的なものではなく、様々な分析結果がランダムに手がけられてきた傾向にある。

本稿では、こうした既存の PC 研究に新たな分析視角を持ち込むため、これまでの研究を整理し、そこでの課題を明確にした上で、PC 研究が目指すべき方向性の提示を行った。こうした作業を進めることで、PC 研究の進展を促しより統一的な視点を持つ新たな研究の概観を示した。

キーワード：プロダクト・チャンピオン、イノベーション、新製品開発

#### 1. はじめに

成熟した企業においては、業務を効率化するために、労働の分化とそれに伴う専門性を追求する。それは権限や階層システムとなって、企業内で明示される。それに伴い、ルール、規準、手続きが制定され、そこに従事する従業員はそれらを優先し、コストを最小化するよう労働に従事する。しかし、革新性の高いアイデアを実現するイノベーションのためには、このルール、規準、手続きが障害となる場合が多い。それは、そのイノベーションそのものが既存の社内外の枠組みを壊すという本質的な特性を有するためである。既存の枠組みを逸脱するからこそ、新しい事業の価値が新しい顧客のニーズを創造する。つまり、組織

の効率性とイノベーションの実現とは、相反する場合が多く、イノベーションの実現は、常に組織内の抵抗に会う。特に大企業においては、その傾向が顕著である (Shane, 1994)。このような障害を乗り越えるために、新しいアイデアを促進し、このイノベーションを成功へと導く重要な人材として、プロダクト・チャンピオン（以下、PCと略す）の概念を最初に提示したのは、Schon (1963) である。彼は PC を、「権限や信望を有しており、企業の非公式のシステムや関係の使い方を知っており、製品及びプロセス開発に必要な、特定の領域を超える影響力を持つ個人である」と、定義した。その後、数多くの実証研究を経て、PC の行うチャンピオニング（イノベーショ

ンアイデアを擁護する)は、一つのステージとしてイノベーションプロセスの中に組み込まれ(Burgelman, 1983), 理論面でも実践面でも一般化した。

しかしこれまでのPC研究は、どうすればPCを養成したり活用できるのか、あるいは能動的にチャンピオンングをマネジメントできるのか、という議論にまで至っていない。また米国、独国、仏国、韓国など徐々に文化的価値を異にする国別の比較研究が取り組まれている一方、日本の企業におけるPC研究は1980年代に少し議論がされたものの、実証研究はほとんど行われておらず、企業の現場でPCを特定するという初期の研究にさえ手がつけられていないのが現状である。しかし、激しく変化する環境の中で、グローバルな競争優位の確立を求められる日本企業は、革新性の高い製品を核とした新しい事業の立ち上げを迫られている。長寿である製造業が多い日本企業がイノベーションを起こそうとする時、すでにある内部の効率性が革新に対する抵抗を生み、それが障害になっていると考えられる。その壁を突破し、イノベーションを実現する一つ的手段として、PC活動は有効である。

本研究は、2つの問題意識から始まっている。まずはじめは、PC研究はこれまでどのように議論され、その課題は何で、今後どの方向に向かっていくべきか、という研究全体に対する疑問である。次に、このPC研究の流れをふまえて、日本におけるPC研究を進めるには、理論面ならびに実践面でどのような点に配慮すべきか、という実証研究に関する疑問である。

これら問題意識に対する答えを探索するために、まず先行研究をレビューする。次に、先行研究をまとめ、課題を整理する。さらに、見つかった課題を考察し、方向性を探索し、最後に結論を得る。

## 2. 先行研究のレビュー

Schon (1963) がPCを発見し定義した後、1970年代に入ると、Chakrabarti (1974) や Rothwell et al. (1974) は、これを発展させ、イノベーションの成功要因としてPCの姿をより鮮明なものとしていった。1980年代に入るとHowellやMarkhamを中心として研究は活発化し、当初の

PCの定義そのものから、なぜPCが現れるのか、あるいはどのような時にPCの需要が高まるのか、という出現の背景に関する研究が盛んに行われた。さらに、出現したPCがどのように活動し、周囲からどのように見えるのかという、行動特性や役割の実証研究が行われるようになった。その後、そのような行動をとる個人にはどのような素養あるいは経験があるのかという個人的特性も探索されるようになった。一方では、企業の多国籍化を背景として、Shaneなどによる国の文化的価値の違いに注目した国別比較が行われるようになってきた。本節では、このようなPC研究の歴史的な流れに注意を払いながら、各項目別に先行研究を整理する。

なおPC研究には、新製品開発の成功要因の重要な1要素と捉える見方、キーパーソンの1人としての把握しようとするもの、PCそのものに焦点を当てたもの、の3種類がある(藤井, 2011)が、本研究ではPCそのものに焦点を当てたものを中心にレビューを行う。

### 2.1. PCの定義

最初にPCを浮き彫りにしたSchon (1963) は、PCを権限や信望があり、企業内の非公式のシステムや関係を使って、異なる部門間に影響力を行使する人材と定義した。

その後Chakrabarti (1974) は組織の階層や自身の役割を超えて組織に革新をもたらす存在とし、Maidique (1984) は新たな技術イノベーションのアイデアを創造・定義・採用する組織メンバーであり、イノベーションを成功させるために自身の地位や名声をリスクにさらす人であるとした。この初期のPC研究においては、大企業内の、研究開発部門において、革新性の高い技術的アイデアを、非公式な立場にある個人が、その人脈を活用しながら、そのアイデアが途中で挫折してしまわないように擁護し、喜んでリスクをテイクするといった定義が一般的であった。その後、この定義は、表1に示すように深掘りされた。

これらに共通しているのは、個人(individual)であること、自らの意思で能動的に行うこと、リスクをとること、活動的であること、信望や地位があること、である。

表 1. PC の定義 [筆者作成]

Howell, Shea and Higgins (2005)	組織内に非公式に現れる個々人と定義され, “重要な (組織的) ステージを通じてその前進を活動的熱狂的に促進することで, イノベーションに決定的な貢献をする”。
Markham and Aiman-Smith (2001)	次のような個々人 <ul style="list-style-type: none"> <li>・新技術と新市場機会を大きな潜在的可能性として認識する</li> <li>・自分のものとしてプロジェクトを採用する</li> <li>・プロジェクトに個人的にコミットする</li> <li>・組織の他の人々からの支持を引き出す</li> <li>・プロジェクトを精力的に鼓舞する</li> </ul>
Shane (1994)	イノベーションに対して組織的な障害を克服するような個人的なリスクをとる人物
Howell and Higgins (1990)	15項目からなる役割に基づきキーとなる個人からインタビューと指名での同意を通じて定義される。
Rothwell et al. (1974)	活動的かつ熱狂的に重要な段階で前進を促すことでイノベーションに明確に貢献する個々人

## 2. 2. PC 出現の背景

この項目は, PC の出現場所, プロセス, 革新性との関係に分けることができる。

まず出現場所について, 革新に対して反対者が現れることに注目し, その反対者と PC との関係性を明らかにしようとしたのが, Markham, Green and Basu (1991) である。彼らは, PC がどのような場面で出現するのかに強い興味を持ち, PC の存在した米国の213のプロジェクトを調査した。その結果, 反対者に関わる示唆はほとんど得られなかったものの, 1つのプロジェクトに複数の PC が存在することがあること, R&D 部門だけではなく, マーケティングや管理部門, あるいはユーザーさえも PC の役割を果たすことがあること, という2つの大きな成果を得た。これは, プロセスの関係ともあいまって, イノベーション研究の中にあつた PC 研究の適用範囲を画的に拡張, マーケティング研究との接点を見出すきっかけとなった。

次にプロセスとの関係について, Burgelman (1983) は, 開発のプロセスを定義 (Definition), 推進 (Impetus), 戦略コンテキスト, (Strategic Context), 組織コンテキスト (Structural Context), の4つに分けた上で, PC が特に重要であるのは, 定義から推進にかけて前段階であると主張した。同様に, Markham (2002) は, 開発プロセスを, 発見 (Discovery), 支持 (Support), 承認 (Approval), 市場投入 (Launch) と定義し, 特に上流側の発見から支持の段階において, 説得力のある投資対効果検討書の作成やプロセスの提案書といったチャンピオンの仕事が, 死の谷を渡るのに必要であると述べた。そして Howell and

Boies (2004) では, アイデアの創造と促進という上流プロセスだけを捉えて, PC の出現や活動を報告している。このように, 特に上流側に大きな障害があり PC の活躍が必要とされるとの見方が強い。

最後に革新性との関係であるが, はじめて PC を定義した Schon (1964) は, 革新的なアイデアは, 「PC を見つけなければ消えてしまう」という表現を用いて, 革新性の高い製品が組織内部では抵抗に遭いやすく, PC のような存在がなければ結果として日の目を見ないことが多いことを示した。また革新性の高い新製品開発の成否について, 意思決定のプロセスに注目したのは Chakrabarti (1974) であり, 彼は PC の貢献度を正式な組織的役割を超越してポジティブな結果をもたらす存在としてより鮮明な形で示した。また Maidique (1984) は, 市場での革新が起これなければ真のイノベーションにはならないと考え, 技術者と企業家とをつなぐ役割として, PC の存在の重要性を浮き彫りにした。Howell and Higgins (1990) は, PC の有無の比較をし, PC にはより高いリスク性向と革新性があることを指摘して, 彼らが多様な影響戦術を用いる事を明らかにした。そして, 革新性の高い方が PC が現れやすいことを示唆している。さらに, Markham (2002) は, 革新性の高い製品開発にたびたび訪れる中止の危機とそれを乗り越える PC の役割に関係づけ, PC 活動に求められる要素を明らかにした。このように, 革新性が高ければ高いほど, 組織内の抵抗は大きく, PC の出現需要が高まり, PC が出現する傾向にあるというのが, これまでの一貫した PC 研究のとらえ方である。

### 2.3. 行動特性および役割

行動特性や役割については、研究を進める上で、必ずその特性を表現しなければならないため最も分厚く、PCの定義と共に取り扱われて来た。

Shane (1994) は、PCの役割 (roles) として次の6つを定義した。初めに、PCは革新者が問題の創造的な解決策を生み出せるよう、組織のルール、手続きあるいはシステムからの自律性を彼らにもたす。二番目に、部門マネジャーと連携することで、イノベーションに必要な組織的支援を集める。三番目として、革新者が組織の資源を創造的に活用できるように、緩やかな監視機構を作る。さらに四番目は、イノベーションのコンセンサスを作るためのメカニズムを作る。次に五番目には、イノベーションに支援を提供する他の組織メンバーを説得するために非公式の手段を用いる。最後六番目が、組織のヒエラルキーによる干渉からイノベーションチームを守る。これらは、既存の規準やルールから、イノベーションを推進しようとする者の前に立ちふさがる組織内の障害を克服するために必要な行動である。

一方 Markham (2002) は、研究から市場化までの各プロセスと関連付けながら、研究の商業価値を見出す、発見を製品の形にする、説得力のある投資対効果検討書を通じてその将来性を伝える、可能性を固めるために必要な資源を獲得する、リスクを減らすために資源を用いる、公式開発のためにプロジェクトの承認を求める、プロジェクトを承認に用いられた基準に落とし込む、製品開発と販売、という8項目を挙げた。

いずれも、組織内にアイデアの有用性を知らせ、組織内の支持を得て、資源を獲得し、実現のための環境整備を実行する、という特性は一致している (Burgelman, 1983; Chandy and Tellis, 1998; Markham, 1998; Shane, Venkataraman and Macmillan, 1994; Shane, Venkataraman and Macmillan, 1995; Roure, 2001)。また組織内調整の観点から、政治的 (political) という言葉が使われている場合もある (Chakrabarti, 1974; Markham, 2000; Markham and Aiman-Smith, 2001)。この時、直接的にアイデアを製品に実現するための技術的な課題解決にあたるのではなく、それはむしろイノベーションの推進者に実行させ、その実現に必要な組織内外への働きかけを活発に行うこと

が、PCの主たる行動特性や役割となっている。

一方, Howell, Shea and Higgins (2005) の研究で取り上げている活動 (behavior) は、他の研究の切り口とは異なる。彼らは、45人のPC、47人のシニアマネジメント、216人のチームメンバーに対して、インタビュー調査と調査票調査を行い、102の活動 (behavior) 項目から、コアとなる普遍的な15項目を選び出した。それらは、イノベーションの長所を熱心に推進する、革新について強い信念を表す、革新ができると自信を見せる、革新の成功について楽天的である、革新が成功する理由を明らかにする、熱狂的に進める状態を維持する、それに固執する、障害を克服する際に粘り強さを見せる、成し遂げられるまで革新に参加し続ける、革新の障害を取り除く、他人ができないと言ってもあきらめない、逆境に直面しても貫き通す、問題を解決できる人間のところに課題をもっていく、適切な人の参画を得る、キーとなる意思決定者の参画を得る、というものである。これらは、具体的にPCがどのように活動するか、という切り口というよりはむしろ、その様な活動をとっているPCが周囲からどのように見えるかを表現している。

### 2.4. 個人的特性

個人的特性は、PCの定義における共通項である、自らの意思で能動的であること、リスクをとること、活動的であること、信望や地位があること、といった項目と密接に関連している。そして、それはもともと素養 (predisposition) として持っているものと教育や職務経験を通じて後に身につけたものがある (Shane, 1994; Shane, Venkataraman and Macmillan, 1995)。

もともとの素養として最も重要なものを、Shane (1994) は、逸脱傾向 (deviant preference) であると定義している。この主張は、PCの存在意義につながるものであり、組織の効率性とイノベーションの実現とは相反するものであるという考え方に基づく。つまり、イノベーションを実現しようとする時、既存のルール、規律、あるいは手続きを優先する大多数の組織メンバーから反対を受け、障害に出会う。その障害を克服しようと活動するのがPCであり、本来PCは逸脱に対して心理的抵抗が少ないどころか、進んで逸脱し、

それが許されると考えている個々人であるとの議論を展開している。一方では、先の振る舞い (behavior) に密接に関連するものとして、カリスマ性 (Howell and Higgins, 1990; Jenssen and Jorgensen, 2004), 粘り強さ (Howell and Higgins, 1990; Jenssen and Jorgensen, 2004), 柔軟性 (Jenssen and Jorgensen, 2004), 社会性 (Jenssen and Jorgensen, 2004), などの素養も重視されている。

一方教育や職務経験を通じて獲得したものとして、知識、スキル、技術、などが挙げられている。具体的には、技術的専門知識 (Chakrabarti, 1974; Chandy and Tellis, 1998), 人間関係や政治的スキル (Beatty and Gordon, 1991; Roure, 2001;), 権力 (Shane, 1994; Roure, 2001; Jenssen and Jorgensen, 2004), 人的ネットワーク (Shane, 1994; Chandy and Tellis, 1998; Gemünden, Salomo and Holzel, 2007), 影響戦術 (Howell and Higgins, 1990; Jenssen and Jorgensen, 2004) などが挙げられている。これらの要素から、PCは職務の勤続年数が長い、もしくは組織の階層の比較的上位者である、という推察が可能である。

また、推進力 (Chakrabarti, 1974; Beatty and Gordon, 1991; Jenssen and Jorgensen, 2004) や説得力 (Howell and Higgins, 1990; Shane, 1994; Markham and Aiman-Smith, 2001) などのように、先天的素養とも後天的能力とも言えないもの、あるいは両方が重なり合って発揮されるものがあることも、注意を要する。そして、これら個人的特性を概観する時、誰でもがPCになるわけではない、という前提があることが分かる。すなわち、潜在的に一定の素養を有していた人間が、その後獲得した知識やスキルを蓄積し、何らかの出来事がトリガーとなってPCとして現れる (Shane, 1994) のである。

## 2.5. 国別比較

もう一方の近年の流れは、文化の違いがPC活動や個人的特性に与える影響を明らかにしようとするものである。この背景には、イノベーションを起こそうとする企業は、世界各国に生産拠点や市場拠点が分散し多国籍化する事が一般的になってきたという背景がある。すなわち、普遍的に対応すべきものは何か、個別に対応しなければなら

ない項目はどのようなものか、その具体的な内容はどのようなものか、を示そうとするものである。

まず Shane (1994) は、規模の大きい組織において、労働の分化と過度な情報の流れの制限を目的として、組織の効率を図るために設けられるルール、手続き、規準が、本質的に不確実性を有するイノベーションにとっては、障害となることを前提とした。その上で、PCは既存のルール、手続き、規準から逸脱することを好み、イノベーションを実現するための役割を演じることを示した。そして、68カ国43組織を対象とした実証研究を行い、調査対象人材が元々生まれた国の影響が大きいという人的資源管理の先行研究に基づき分析を進めた結果、どのような国の組織においても、チャンピオニングについて、6つの共通した役割を果たすことを好むという傾向を明らかにした。さらに、逸脱を好む個々人の特性は、国の文化にかかわらず起業家精神と通じており、自分で創業したり小さな組織にいるときは、それは企業家としてその役割を発揮し、組織内にある時にはPCとしてその役割を担うと、主張した。続いて Shane は、他の研究者と共同研究を行い、これを発展させた。まず Shane, Venkataraman and Macmillan (1994) にて、個人主義/集団主義、権力格差、不確実性の回避/容認、という3つの文化的価値の違いに着目し、これらの文化的価値の違いが、どのようなチャンピオニングを好むかについて理論的な仮説を立案し、Shane, Venkataraman and Macmillan (1995) でこれらの仮説を検証した。その結果、不確実性を回避する文化を有する組織においては、組織の規準、ルール、手続きの中でチャンピオニングが好まれること、高い権力格差の文化を有する組織においてはイノベーション活動を行う前に権力を有する人物の指示を得る方が望まれ、高い集団主義性を示す組織では、部門を横断する指示を探索する方が好まれる、という多くの仮説を裏付ける結果を得ている。この一連の研究は、Hofstede (1983) の国の文化に関する研究を背景としており、間接的にそれぞれの国が不確実性回避/容認、権力格差、個人主義/集団主義文化、について、どのような文化的価値を持つのかは、この Hofstede (1983) の研究から参照できるように関連づけて

いる。つまり Shane らは、国の文化的価値を通じて共通するものと相違するものを明示した。ただ、彼ら自身も指摘しているが、この研究は、好まれる、つまり受け入れられやすい、チャンピオンングを比較したものであり、実際に行われたチャンピオンングに関する調査は、今後の課題であると考察している。

一方、Shane らのように多数の国を比較しようとすると、よりメリハリのある項目設定が必要となり、精緻さが損なわれるため、2 国間の比較も行われてきた。当初の PC 研究が米国中心であったことから、Lee Jaehee, Lee Jinjoo and Souder (2000) では、韓国と米国を比較し、東洋文化と西洋文化を対極的に見立てて、その違いを背景とした PC 活動の比較が行われた。その結果、意思決定への参加度、部門間統合、PC の影響などにおいては、これらは文化によらずワールドワイドに新製品開発 (New Product Development, 以下 NPD と略す) パフォーマンスに同様の影響を与えるが、社内ベンチャーの利用、組織構成、権限の集中度などにおいては、韓国と米国とは、NPD パフォーマンスに与えるインパクトが異なることを明らかにした。この他にも独国と米国の比較 (Gemünden, Salomo and Hölzle, 2007)、仏国と独国の比較 (Roure, 2001)、といった二国間の比較が行われている。

今後イノベーション活動は、生産拠点にとどまらず、研究開発拠点やマーケティング活動拠点が益々分散化すると考えられ、このような複数の国々を比較する大規模な調査、あるいは特定の二ないし三国間を比較する精緻な調査のニーズが高まると考えられる。

## 2. 6. まとめ：PC 研究の経緯

本第 2 項では、成功、出現、行動特性、個人的特性、国別、の 5 つにカテゴリーに分けてレビューしてきたが、これらは本文でも触れたように、PC に関わる研究が進むにつれて、次第に研究の中心が変化してきた経緯がある。加えて、現在はこれらの成果をモデル化しようとする動きも次第に顕在化してきた。これらの概要表すと、図 1 のようになる。

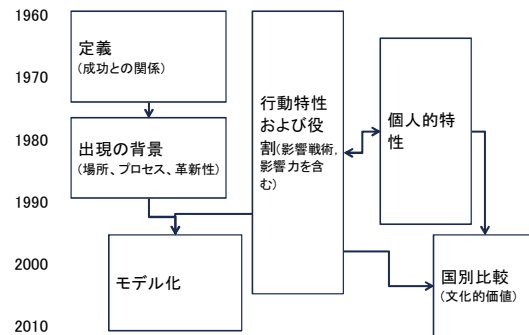


図 1. PC 研究の経緯 [筆者作成]

## 3. 先行研究の課題

PC 研究はこれまで、各研究者がそれぞれの問題意識に沿って、中心テーマを設定し、実証研究を行ってきた。このため、曖昧となっている言葉の定義や概念が数多く、それらは手つかずのままである。このため、全体を概観した課題が明確になっていない。ここでは、この本質を探索することに絞って検討を行う。

### 3. 1. PC 研究の概要

PC 研究において複数の論文を提示し、大きな成果を残しているのは、Howell, Markham, Shane の 3 人であり、他の研究者の参考文献に掲載されることが多い。

まず Howell の研究の特徴は、チャンピオンがいる場合といない場合の違い、つまり存否による違いを比較しながら、PC によるチャンピオンングを定義しようとしてきた。また、どのような時に PC が現れるのかという、製品の革新性などの背景に注視していることも、顕著である。Markham も同様に PC 活動に焦点を当てているが、チャンピオンングの対象者（ターゲット）を明確にして、その対象への影響を考慮しようとしている。その結果、反対者が現れる、研究開発部門だけではなく様々な機能部門に PC が現れる、ことを見出しているが、その後これらの研究は深掘りされていない。そして、チャンピオンングとプロジェクトパフォーマンスにどのような関係があるのかにも興味を示し、モデル化を試みていることも特徴である。最後に、Shane の研究は、PC の役割を明確にした上で、国という物理的基盤の違いから生じる文化的価値の特徴が、PC の役割と PC 活動の選好（どのような活動が好まれ

るか)との関係を調べている。その結果、文化的価値の違いによらず共通するものと、その違いにより相違するものを明らかにしている。

業績の大きな3人の研究者とそれを参照し取り組んだ他の研究者の先行研究を通じて、PC研究を概観しようとする時、先行研究レビューで見たように、カテゴリーの分類はある程度判別が可能である。一方で、最も大きな課題は、言葉と概念の整理である。たとえば、action や act と behavior,あるいは role, といった言葉は、各研究者により無造作に使われており、誰もこれらを定義しようとしていない。まず初めに、このような概念と言葉の整理から入る必要があると考えられる。

### 3.2. PC研究の特徴

経営者およびプロジェクト・マネジャーと並んで、NPDに大きな影響を与える人材として研究されているPC研究には、次のような5つの特徴がある。

まず、PC活動は、“非公式 (unofficial)” という言葉が基盤となっている。これは、イノベーションの性質と密接に関係しており、既存の規準やルールを破るあるいは曲げることでイノベーションが実現に向かう、という組織上の特性から来るものである。したがって後に組織内の合意形成を経て、該当プロジェクトが公式なものになるとしても、少なくともPC活動が開始する際には、これら規準やルールを逸脱しなおかつそれらが非公式に行われることを余儀なくされる。それがPCに対する需要であり、PCの存在意義でもある。

次に、PCは特定のアイデアや製品に関わるということである。その革新性が高ければ高いほど、PCは出現しやすい。あるいは、いくら革新性が高くても、PC自らの判断や興味から、アイデアや製品に反応する場合もあれば、そうでない場合もある。これは、管理者 (manager) のように、既存の組織に組み込まれた立場とは明らかに一線を画しており、またプロジェクト・マネジャーのように当初から組織上公式に任命された存在とも異なる。したがって、特に出現に関して組織上のマネジメントは困難さが伴う。

さらに、イノベーションプロセスと密接に関連している。Markhamは、上流側において特に

PC活動が重要であること、プロセスの進展に伴い求められるPC活動が変化すること、を発見している。すでに述べた合意形成に伴う非公式から公式への変化が、PC活動に影響を与えることは、当然と考えられる。

続いて、文化的価値に関連することが報告されている。これは、いまだ活発とは言えない日本の企業におけるPC研究に着手しようとする時、非常に心強いバックデータである。

最後に、PC活動や役割を中心に、かなりの数と規模の実証研究が行われており、実証研究の成果が蓄積されている。先に指摘したように、これらはいまだ曖昧であり、重複や欠落が見られるものの、PCに関わる知識の蓄積は、多くの企業のイノベーション活動に役立つものである。

以上の5つの特徴は、PC研究を行う価値と換言することができる。

### 3.3. PC研究の課題

PC研究は、イノベーションを成功に導く人材であり研究価値が高い一方で、先行研究は多くの課題を抱えている。根本的なものとしては、すでに述べたように、いまだに本研究領域の概観が提示されていない。この他にも、次のような課題が挙げられる。

まず、イノベーションの成功とは何か、が不明確である。初期のSchon (1964) や Chakrabarti (1974) の研究においては、イノベーションの実現を成功と定義していた。次第にPC活動の議論が活発になるにつれて、企業の業績と結びつけようとする考え方が一時的に広がったが、現在ではプロジェクトのパフォーマンスが主流となっているかのように思われる。しかし、プロジェクトのパフォーマンスをどのような指標で測り、PC活動の効果と結びつけるのか、明らかになっていない。

次に、Markhamらの指摘通り、プロセスが前提になるにも関わらず、必ずしもプロセスに言及していない研究も多い。特に、国別の文化的価値を比較した研究では、これはほとんど議論されていない。またNPDの一連のプロセスを並べて、PC活動がどのように変化したのかを明示した実証研究も不足している。

さらに、大規模な調査票による調査を重視しず

ぎており、インタビュー調査による細かい個別の調査が不足している。調査票による調査は、協力者に細かい意図を伝えるのが困難な場合が多く、それに伴う誤解に端を発する調査の信頼性を損なう可能性がある。特に Shane が対象とした国には日本も含まれているが、未だ日本では PC 研究は稀少であり、回答者が十分な理解の上で回答したのかどうか、疑問の余地が残る。

最後に、ここまで述べた課題と密接に関連し、特に重要と考えられるのは、PC 活動が組織内部にもたらした変化を詳述した研究が、ほとんど見当たらないことである。PC 活動は、政治的なものであり、組織内外のターゲットに影響を与えて、イノベーションに成功をもたらす。Shane が指摘するように PC の役割の基本は、既存の規準やルールからの逸脱であり、イノベーションが終了した後は、新しい規準やルールが制定されるはずであり、その追跡を行って初めて、PC の効果的な活動が明らかになると考えられる。また、Markham が主張するように、チャンピオニングはプロセスの中で変わっていくものである。にもかかわらず、これらをつぶさに観察し報告した事例がほとんど見当たらない。すでに挙げた調査票調査を重視してきたために起こった欠陥と考えられる。

以上述べた PC 研究の課題に対して、解決策を考察することで、やや停滞が見られる PC 研究に対して、今後の方向性を示唆できるものと考えられる。

## 4. 課題に対する考察

### 4.1. PC 研究の概観

まず言葉と概念の整理が必要である。特に、Howell と Markham により議論されてきた act (action) または activity, behavior, function, そして Shane が定義した role との違いを、規定する必要がある。これらは、次のように考えられる。

**役割 (role) :** PC が組織の中で部分的に担うべき明文化されていない、自らが設定する義務。いくつかの機能で構成される。

**機能 (function) :** 説得、交渉、仲介など、単一または複数の行動の結果として、発揮される組織に影響を与える働き。

**行動 (act または activity) :** PC のとる具体的な動き。会う、歩く、話す、などの動詞で表現される。

**振る舞い (狭義の behavior) :** 行動している時に第三者が感じる PC の状態。情熱的、熱狂的、粘り強い、など情緒的な言葉で表現される。

**影響戦術 (influence tactics), 影響力 (influence attempt) :** 役割を果たすことを目的として、具体的な行動や振る舞いを採る時の基となる方針。

**活動 (広義の behavior) :** 組織に影響を与えるために PC が採用する、役割、機能、行動、振る舞い、影響戦術、影響企画の総称。

**個人的特性 (personality, character) :** PC が個人 (individual) として固有に持つ能力、性格、思考の傾向、などの総称。先天的なものも、後天的なものも、ともに包含される。

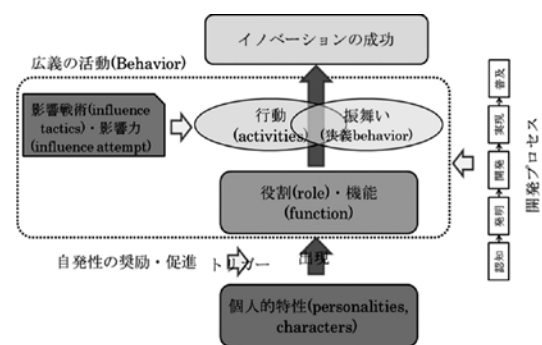


図2. PC 研究の概観図 [筆者作成]

PC が出現するのは、組織が自発性を奨励する報酬などの施策を制定している条件の下で、何らかの出来事がトリガーとなって、個人的特性を刺激された時である。NPD プロセスが進展する中で、PC が活動を表示し組織に働きかけることで、PC の出現は周囲からその存在が認識される。図2は、これらの関係を表したものである。

このように整理すると、Howell は行動と振る舞いに重きがあり、Markham は NPD プロセスにおける役割・機能と影響戦術・影響力を中心に取り扱い、そして Shane は役割機能と個人的特性の関係を文化的価値を背景として追求しようと



していた、という各研究者の興味や軸足が分かる。

#### 4.2. 課題解決の方向性

続いて関連する課題について、議論を移す。まず、PC活動がNPDに与えた結果の評価は、業績のように個々のNPD以外の要素に大きく左右されるようなものを設定すべきではなく、プロジェクトパフォーマンスのように業種によってその指標が異なるものを置くべきでもない。PCの活動が様々な産業のイノベーション開発に波及していることを考えれば、成功の定義は原点に立ち返り、イノベーションのアイデアが新製品という形に結びつくことをゴールとすることが妥当である。再度強調しておかなければならないのは、既存の規準やルールを守るという組織全体の効率性を追求するという態度が、アイデアを新製品という形にするイノベーション活動の障害となる、という点である。つまりPC研究の原点は、この障害を乗り越えるためにPCが求められるところにある。この考え方に立つとPCが関わる場合には、NPDとイノベーション活動は同義であることが分かる。PCが求められるのは革新性の高いNPDの場合であり、革新性の高いNPDの産物である新製品は社会においてイノベーションの創造と受け止められ、そのNPDを実行した組織そのものも内部的にイノベーションが起こるからである。

さらに、イノベーションのアイデアを新製品という形にするために障害を取り除くのが、PCであるという立場に立てば、Shaneの指摘したように、innovation champion, technology champion, idea champion, product champion, organizational champion, executive champion,あるいはsponsorも、PC研究に含めることができる。Shaneの定義した役割や、HowellあるいはMarkhamが見つけた振る舞いや影響戦術を採る個々人は、PCと見なすことができる。

このように、PC研究の概観を一つの図にまとめたことによって、曖昧となっていた言葉や概念の定義、あるいは研究者によって異なっていた成功やchampionの範囲を決めることができるようになった。

最後に、調査方法ならびに詳細な追跡に関わる課題が残った。この2項目は、相互に関連する課

題であり、同じ方向性で解決が可能である。大規模な調査票調査は、グローバルに経営する多くの企業にとって有益であり、研究としても価値が高いものであるが、一方では最大公約数的であると同時に、調査協力者に負担がかかるため多くの質問を設定するのは困難である。ところが、概観図にも提示したように、プロセスを考慮に入れなければ、時間的に変化するPC活動全体を捉えることは困難である。ここに、現在のPC研究の壁があるものと考えられる。PC研究全体の停滞を解き、再度活性化させるためには、概観図に加えて、精緻な研究が必要と考えられる。イノベーション研究において近年注目され始めているのが、資源動員に関わる研究である。武石、青島、軽部(2012)は、経済的価値をもたらす成功し、社会から評価されたイノベーションの23の事例を細かく観察し、組織内でイノベーションが正当化され、資源動員を獲得するルートを明らかにした。この資源動員の研究も、PC研究同様に、組織内にあるイノベーションに対する障害を取り除きながら、どのように組織内で合意形成を作り、公式なものとしてそれを進めるかに着目しており、PC研究と共通している。この2つの研究の違いは、イノベーションプロセスを、組織全体から見るか、PCという人材を通して見るか、というイノベーションを捉える角度にある。PC研究においても、資源動員研究と同様に、プロセスを細かく追い、PCの活動が組織にどのように影響を与えたのか、を詳細に俯瞰していく段階に来ていると考えられる。そのためには、資源動員研究で行われているように、それぞれのイノベーション事例に対してインタビュー調査を繰り返す方法が適切である。そのような方法を採用することによって、これまでのPC研究で蓄積されてきた行動や振る舞いあるいは影響戦術などが、組織の中でどのように発揮され、合意形成を得て、資源を獲得するに至ったのか、の時系列的な変化をダイナミックに、新たな視点から捉えることができる。そして、あらためてPC活動に関する研究がより深まっていくと考えられる。

#### 5. おわりに

最後に、本研究での成果をまとめ、結論を得る。本研究では、PC研究を5つのカテゴリーに

分けてレビューし、研究領域全体の経緯を整理した。そして、共通する課題を5つ取り上げた。さらに、この課題を解決するために、言葉と概念をあらためて定義し、構成する要素の関係性を示す概念を概観を示す一つの図にまとめた。そして、この考察の過程で解決しなかった調査方法に関わる課題の検討を行い、今後の研究の方向性を提示した。この結果、やや停滞気味であるPC研究を前に進めるための突破口を見出すことができた。この外観図は、これまで個々の研究者が個別に使っていた言葉や概念を共通化する基盤を提示するものであり、研究上の多くの課題を解決する可能性があり、新たなフレームワークへとつながることが期待できる。さらに、時間的なプロセスを細かく追跡する調査をインタビュー調査の手法を用いて行い、これまで蓄積されてきたPC活動を中心とする要素と結びつけるといふ、今後の研究の方向性を示すことができた。これは、Shaneらの文化的価値に関わる知識を基盤として、日本において未着手状態にあるPC研究を活気づけ、ひいてはPC研究全体が、あらためて進展していくことが期待される。

## 参考文献

- (1) Burgelman, R. A. (1983) "A Press Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28 No.2, pp.223-244.
- (2) Chandy, R. K. and Tellis, G. J. (1998) "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize", *Journal of Marketing*, Vol.35, pp.474-487.
- (3) Chakrabarti, A. L. (1974) "The Role of Champion in Product Innovation", *California Management Review*, Vol.17 No.2, pp.58-62.
- (4) Clerk, K. and Fujimoto, T. [1991] *Product Development Performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳 [1993] 『実証研究 製品開発力：日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社.)
- (5) Gemünden, H.G., Salomo, S. and Hölzle, K. (2007) "Role Models for Radical Innovations in Times Of Open Innovation", *Creativity and Innovation Management*, Vol.16 No.4, pp.408-421.
- (6) Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993) "Managing Human Resources for Innovation and Creativity", *Research · Technology Management*, Vol.36 No.3, pp.41-48.
- (7) Hofstede, G. (1983) "National Cultures in Four Dimensions: A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations", *International Studies of Management & Organization*, Vol.13 No.1/2, pp.46-74.
- (8) Howell, J. M. and Bois, K. (2004) "Champions of Technological Innovation: the Influence of Contextual Knowledge, Role Orientation, Idea Generation and Idea Promotion on Champion Emergence", *The Leadership Quarterly*, Vol.15, pp.123-143.
- (9) Howell, J. M. and Higgins, C. A. (1990) "Champions of technological innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.315-341.
- (10) Howell, J. M., Shea, C. M., and Higgins, C. A. (2005) "Champions of product innovations : defining, developing, and validating a measure of champion behavior", *Journal of Business Venturing*, Vol.20, pp.641-661.
- (11) Janssen, J. I. and Jorgensen, G. [2004] "How Do Corporate Champions Promote Innovations?", *International Journal of Innovation Management*, Vol.8 No.1, pp.63-86.
- (12) Lee, Jaehee., Lee, Jinjoo. and Souder, W. E. (2000) "Differences of Organizational Characteristics in New Product Development: Cross-Cultural Comparison of Korea and the US", *Technovation*, Vol.20, pp.497-508.
- (13) Maidique, M. A. (1984) "Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovation", *IEEE Engineering Management Review*, Vol.12, pp.24-40.
- (14) Markham, S. K. (1998) "A Longitudinal Examination of How Champions Influence Others to Support Their Projects", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.15, pp.490-504.

- (15) Markham, S. K. (2000) "Corporate Championing and Antagonism as Forms of Political Behavior; An R&D Perspective", *Organization Science*, Vol.11 No.4, pp. 429-447.
- (16) Markham, S. K. (2002) "Moving Technologies from Lab to Market", *Research-Technology Management*, Vol.45 No.6, pp.31-42.
- (17) Markham, S. K. and Aiman-Smith L. (2001) "Product Champions: Truths, Myths and Management", *Research-Technology Management*, Vol.44 No.3, pp.44-50.
- (18) Markham, S. K., Green, S. G., and Basu, R. (1991) "Champions and antagonists: Relationships with R&D project characteristics and management", *Journal of Engineering and management*, Vol.8, pp.217-242.
- (19) Rothwell, R., Freeman, C., Hurlsey, A. Jervis, V.T. P., Robertson, A. B., and Townsend, J. (1974) "SAPPHO Updated-Project SAPPHO Phase II", *Research Management*, No.19 No.3, pp.258-291.
- (20) Roure, L. (2001) "Product champion characteristics in France and Germany", *Human Relations*, Vol.54 No.5, pp.663-682.
- (21) Schon, D. A. (1963) "Champion for Radical New Inventions", *Harvard Business Review* <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/RecentIssue.jsp?punumber=46>, Vol.41 No.2, pp.77-86.
- (22) Shane, S. A. (1994) "Are Champions Different from Non-Champions?", *Journal of Business Venturing*, Vo9 No.5., pp.397-421.
- (23) Shane, S. A. (1995) "Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles", *Journal of International Business Studies*, Vo26 No.1., pp.47-68.
- (24) Shane, S. A., Venkataraman, S. and Macmillan, I.C. (1994) "The Effects of Cultural Differences on New Technology Championing Behavior within Firms", *The Journal of High Technology Management*, Vo5., pp.745-772.
- (25) Shane, S. A., Venkataraman, S. and Macmillan, I.C. (1995) "Cultural Differences in Innovation Championing Strategies", *The Journal of Management*, Vo21 No.5., pp.931-952.
- (26) 武石彰, 青島矢一, 軽部大 (2012) 『イノベーションの理由 - 資源動員の創造的正当化』 有斐閣.
- (27) 藤井誠一 (2011) 「日本企業におけるプロダクト・チャンピオンの探索」『国際 P 2 M 学会誌』 Vol.6 No.2, pp.141-151.