

日本型組織におけるイノベーション活動を成功に導く 人材の探索的研究

Exploratory study of key persons who success the innovation
activities in Japanese firms

藤井 誠一
Seiichi Fujii
中村 友哉
Tomoya Nakamura

要 約

イノベーションの成功に貢献するキーパーソン人材としてのプロダクト・チャンピオン研究において、日本企業を対象とした研究はほとんど進んでこなかった。一方、米国を中心として貢献人材の研究は数多く報告されている。そこで、国別文化におけるプロダクト・チャンピオンの行動戦略を提示している Shane らのフレームワークを用いて、日本企業内に存在するプロダクト・チャンピオンの実際の行動に当てはめ、その特徴を明らかにした。その結果、プロダクト・チャンピオンの行動に影響を及ぼす日本企業の特徴が浮き彫りになった。また、今後の研究課題を示すことができた。

キーワード：プロダクト・チャンピオン，イノベーション，日本型組織，国別文化

1. はじめに

革新的イノベーションの成功には、キーパーソン人材としてのプロダクト・チャンピオン（以下、PC と略す）の貢献が欠かせないとの報告 (Shane, 1995; Markham, 2002; Howell, Shea and Higgins, 2005) に基づき、多くの研究者がその実態把握に取り組んできた。最初に PC の存在を発見した Schon (1963) 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。それら PC 研究のうち、国や組織を背景とした文化の違いが、PC の出現や活動にどのような違いをもたらすのか探ろうとする研究があった。たとえば、Lee, Lee and Souder (2000) では韓国と米国を、あるいは、Gemünden et al. (2007) では独国と米国の比較を行っている。このように欧米、特に米国では活発に PC 研究が行われる一方、日本では広がりを見せているとは言い難い。

一方高度経済成長を成し遂げた日本の企業に対

し、1970から80年代に米国との比較が盛んに行われた (Vogel, 1979; Yoshino, 1976; Hatvany and Puick, 1981)。Ouchi (1981) は、日本企業に共通する特徴を有する組織を J 型企業、米国企業の場合を組織を A 型企業と名付け、「遅い人事考課と昇進」に対し「早い人事考課と昇進」、「非専門的な昇進コース」に対し「専門化された昇進コース」、「集団による意思決定」に対し「個人による意思決定」、などの互いの違いを明らかにし、その後の米国企業を目指すべきタイプとして J 型企業の利点を取り入れた Z 型企業を提案した。このように、欧米とは異なる特徴を有する点が指摘されてきた日本型企业¹⁾においては、求められる PC の役割や機能も異なることが予想される。これまでに日本型企业におけるイノベーション活動は、固有の特性を有することが報告されてきた (Imai, Nonaka and Takauchi, 1985; Kotler, Fahey and Jatusripitak, 1985) が、これまで PC 人材を中心とした研究はあまり行われてこなかった。この要因は、未だ明らかになっていない。そこで本研究では、まず PC 研究において国別文化²⁾ の影

響を取り上げた先行研究をレビューする。次に日本型企业に関わる先行研究をレビューし、その特徴を明らかにする。そして、国別文化の概念を取り入れたShane, Venkataraman and Macmillan (1994)のPC行動戦略のフレームワークを用いて、先行研究から得られた日本型企业の知見から仮説を提示する。さらに、それを実証研究に適用することで、仮説の妥当性を検証し、日本型組織におけるPCの行動戦略を明らかにし、これまで議論されてこなかった新しい視点を探索する。同時に、日本型企业におけるPC研究の課題を明確にすることで、PC研究停滞の要因と今後の展望を考察する。

2. 先行研究のレビュー

本研究の目的は、イノベーション活動を成功に導くキーパーソン人材としてのPCが、先行研究の報告と比較して、日本型企业の中でどのような行動をとるのか、その特徴を明らかにすることである。これまで日本型組織におけるPC行動は、ほとんど研究されてこなかった。そこでまず、国別文化がPCに与える影響について、先行研究ではどのように議論されてきたのかについて、検討を行う。次に、日本について焦点を当てたPC研究は皆無に近いため、日本型組織を研究したものを探索し、欧米のPC研究と比較することで、その特徴をまとめる。

2.1 キーパーソン人材と組織文化の関係

まず、キーパーソン人材としてのPC分野における国別文化の研究を取り上げる。

新製品開発パフォーマンス全般における韓国と米国の違いを探索したのは、Lee, Lee and Souder (2000)である。彼らは実証研究を通して、韓米文化の違いがベンチャーチームの活用、権力の集中性、組織的有機性、プロジェクトマネジャーの参加スタイル、PCの有無について異なる影響を与えることを示した。このうちPCの有無において、トップマネジメントの支持度、トップマネジメントの参画のタイミングなど、8つの項目を設定して比較した。その結果、PCの存在は、米国でも韓国でもパフォーマンスに影響を与えるが、米国では韓国よりも高いプロジェクトパフォーマンスに結びつくことが明らかになった。

その理由として、韓国でも米国でもPCの階層地位に差はないものの、韓国ではPCが成功につながるような十分な権限を有しないことを挙げている。彼らはこの要因に関連して、Hofstedeの提示した仮説が韓国には適用可能であるとし、韓国では集団主義的志向があるため、チームベースなど個別の評価に馴染んでいないためと述べている。儒教的思想の影響を受けるこの倫理観は、内部の調和や集団としての幸福感をもたらし、欧米企業で見られる個々のプロジェクトへの評価を適用しようという動機づけが小さいことを示した。ここでは、国別文化のPCへの影響を考える上でHofstedeの指標が有効であること、また組織的特性は、国別文化の間接的な影響を受けることが示されている。

Gemünden et al. (2007)では、独国の実証研究に提示された役割を6つに分類し、それを米国の企業で調査することにより、イノベーションに貢献する人材の比較を行った。6つのイノベーターの役割とは、高い階層のレベルでプロジェクトを支持するパワープロモーター、高い専門性でプロジェクトを促進しようとするエキスパートプロモーター、プロジェクトの組織的なプロセスを円滑化させるプロセスプロモーター、外部企業との良好な関係を有し情報交換などを行う技術志向関係プロモーター、市場に関連するノウハウでプロジェクトを進める市場志向関係プロモーター、プロジェクトリーダーのリーダーシップ経験者、である。彼らは104企業にインタビューを行った結果、プロセスプロモーターが米国の研究で報告されるPCに最も似ていることを明らかにした。彼らは、独国において様々なキーパーソンが報告されているのに対し米国では少ないこと、そしてそのうちの1つが独国のある特定の人材に似ていることを示した。彼らの研究では、独国ではPC以外にも様々な役割を担う人材がイノベーションプロセスに関与することが示されている。国の違いにより、イノベーションプロセスにおいて必要となる役割や行動が異なることが分かる。

82の仏国企業と101の独国企業を比較したのは、Roure (2001)である。最も大きな違いが見られたのは、PCの階層レベルであった。仏国では、トップマネジメントの参画や支持が重要であったのに対し、独国のPCは徐々に企業内で階層を

登っていくように見受けられ、勤続年数と階層レベルに相互関係があった。彼はこの説明として、Hofstedeが発見した権力格差 (power distance) の大きさにおいて、仏国の方が独国より大きいことを挙げている。これは仏国では意思決定が経営の上層部に集中する傾向にあることを示すもので、このため、階層の高いPCが求められる。一方、独国では権力格差が小さい文化であるため、部下と上司の距離が近く、ボトムアップのチャンピオン活動が好まれると、その違いを明示した。仏国と独国との比較からは、PCの違いにHofstedeの権力格差の影響が大きいことが指摘されている。

Shane (1994) は、イノベーションの組織的な障害を克服するために個人的なリスクを取る人材をPCと定義し、その存在のイノベーションプロセスへの貢献を調査した。彼は米国の研究で取り上げられているPCの6つの役割に着目し、それら役割はPCの有無で差が見られるのか、またこれらの相違は米国文化固有のものか普遍的なものか、68カ国・4405人・43組織で実証調査を行い、結果を考察した。それら6つとは、自律の確保、部門横断的なつながりの構築、監視機構の緩和、全ての組織メンバーによる意思決定メカニズムの作成、支持の非公式的説得、組織的干渉からの保護、である。その結果、国に関係ない普遍的な事柄として、PC経験のある人々は、監視機構の緩和以外の5つの役割において、そのような役割を果たすPCを望む傾向にあることが分かった。このようなPCの役割とは、大企業の大部分のメンバーやルールなどからの“逸脱 (deviant)”と表現されており、国別文化の違いはPCに対してこの逸脱をどの程度許すかという許容範囲の違いに表れることを示した。しかし彼は本研究の結論として、多国籍企業であってもそれぞれの組織や国別で異なるイノベーションメカニズムを開発するのではなく、普遍的なもので事足りる点がある事を強調した。

一方同じ実証研究を用いて、Shane (1995) は、Shane (1994) で掲げた目的のもう1つである国別の文化の違いをより鮮明にするために、4つの役割に絞り込んで比較を行った。このもう1つの目的の根幹にあるのは、特定の文化では特定のチャンピオンの役割が効果的であることが先行研

究で報告されているためである。そこで、彼は不確実性と多義性の状況とそれに関わる4つのPCの役割を関係づけた。それら4つとは、ネットワークの促進者、変革型リーダー、組織的異端者 (organizational maverick)、組織上の緩衝性、である。このように前の論文 (1994) では6つとしていた役割を、アイデア創造ステージ・初期ステージ・実践ステージ・企業ステージという4つのプロセスを基準として、まとめなおして検証を行った。この際、彼はHofstedeが提示した、権力格差 (power distance)、個人主義 (individualism)、不確実性回避 (uncertainty avoidance)、男性らしさ (masculinity) の4つを、組織の態度における尺度として設定した。そして実証研究の結果、不確実性を回避する社会では、不確実性を容認する社会に比べて、PCの4つ全ての役割が強く現れるわけではないことが分かった。不確実性を容認する社会ではPCは組織的異端者としての役割を発揮し組織の慣性を克服しイノベーションに貢献することを示している。一方で、その他の個人主義、不確実性回避、男性らしさでは明確な差が見られなかった。

Shane は研究者グループとして、同様のコンセプトで別の研究を行った (Shane, Venkataraman and Macmillan, 1994; Shane, Venkataraman and Macmillan, 1995)。彼らはまず、仮説提示のために、PC活動に影響を与える先行研究を整理した (Shane, Venkataraman and Macmillan, 1994)。その際に、専門性による障害を克服することに関連する戦略として、個人主義と集団主義、高権力格差と低権力格差、不確実性回避と不確実性容認、の3つの文化的価値の尺度を取り上げた。これら3つの文化的価値の具体的な行動内容として、チーム形成、意思決定参加、技術承認プロセス、モニタリングプロセス、技術への支持、ルール破り、の6つの項目を取り上げた。そして、それらは表1に示すように、それぞれに対応する形で期待されるPCの行動戦略をマトリックスで示した。

さらに、Shane, Venkataraman and Macmillan (1995) では、先の仮説を底辺に置きながら、30カ国・1228人の組織・企業に対して実証研究を行った。目的としたのは、文化的価値とPC行動戦略に対する選好 (preference) の関係性の検証

であった。その結果、集団主義的社会は、組織メンバーからの支持を得よう部門横断的なアピールを行うことで、革新的なアイデアの支持を得ようとする戦略が優先されやすいことが分かった。また、不確実性容認社会は、組織の標準・ルール・手続きを破ることで組織の慣性を克服するようなPCの戦略が取られる事も明らかになった。そして最後に、高権力格差社会では、革新的なアイデアに対する抵抗を乗り越えるために、権威の中心にいる人々の支持を得る戦略が優先されやすいことが分かった。このように、3つの文化的価値を取り上げることで、それぞれの文化的価値に効果的なPCの戦略行動が明示された。

Shane (1994, 1995) と Shane (1994, 1995) らの一連の研究は、次のような関係にある。Shane (1994, 1995) は単独で、文化的価値に普遍的なものが多いこと、そして文化的価値の違いの中で不確実性許容社会に好まれるPCの行動があることを明らかにした。一方Shane, Venkataraman and Macmillan (1994, 1995) では、Shaneの単独研究で関係なかった男性らしさの文化的価値を排除して実証研究を行い、単独研究で見られた相違点の裏付けを得た。さらに、他の文化的価値の違いに、新たな発見事項を見出した。Shaneを中心とするグループは、PC研究における国別比較において大きな功績を残している。

このようにPC研究において国別文化の違いとPC行動の違いとの対応関係に関しては、現在のところShane, Venkataraman and Macmillan (1994)の研究が最も網羅的かつ実証的なフレームワークを提示する既存研究であると考えられる。

2.2 日本型組織の特徴

日本型組織の特徴に関する研究は、1980年代以降に米国で企業文化論が活発になった時期と、同時に高度経済成長を成し遂げ経済大国となった日本に注目が集まった時期が重複しているため、当初は米国型組織との比較として研究されてきた(小野, 2013)。

先に挙げたOuchi (1981)の議論以外にも、Yoshino (1976)は、日本人組織の大きな特徴として、均質性(homogeneity)、集団志向、ピラミッド型の階層性の3つを挙げて、これらが工業化において、うまく機能したと評価している。その結果として、終身雇用制と企業との一体感に基づく、個人と企業との間の特殊な関係、集団の生産性を高める日本的リーダーシップ、年功序列と一定ペースの昇進に基づく報酬システム、“稟議”と“根回し”を基本とする意思決定システム、言語に依らない“以心伝心”のコミュニケーションというシステムを挙げている。あるいはVogel (1979)は、日本を米国の鏡(a mirror for America)と位置づけ、日本の成功の要因を1つに絞るとすれば、集団志向に基づく知識の探究だと断言した。そして、詳細な制度やシステムとして、企業哲学の明確化、小集団によるボトムアップ、報酬システム、激しい労働と自尊心などに言及した。また、Pascale and Athos (1981)は、フレームワークとして7Sの要素を定義し、日本の組織には長期志向で経営を実践した結果が表れているとした。そして日本と米国の経営全般を比較した結果、日本の企業には文化に根ざした優位性があり、スキル(Skills)、スタイル(Style)、スタッフ(Staff)、上位目標(Super-ordinate Goals)、という「ソフト」なS要素に利点がある。一方、

表1 文化を背景とする期待されるPCの行動戦略

個人主義-集団主義 Individualism - Collectivism		高権力格差-低権力格差 High power distance - Low power distance		不確実性回避-不確実性容認 Uncertainty avoidance - Uncertainty acceptance	
チーム形成 Team Formation		意思決定参加 Decision participation		技術承認プロセス Technology approval process	
個々人の報酬による誘因 Attract through individual rewards	集団目標の訴求による誘因 Attract through appeal to collective goals	エリート型 Elitists	参加型 Participative	計画、企画による売り込み Sell through plans, Projections	信頼の訴求による売り込み Sell through appeal to good faith
モニタリングプロセス Monitoring process		技術への支持 Support for technology		ルール破り Rule-breaking	
参加者の近くでの監視 Close monitoring of participants	技術開発への広い認可 Broad license to develop technology	早期のシニア層への支持構築 Build early senior support	支持の高まりの構築 Build groundswell of support	ルールの遵守 Follow rules	ルール破り Break rules

[出所: Shane, Venkataraman and Macmillan (1994) を基に筆者作成]

米国の企業は戦略 (Strategy), 機構 (Structure), システム (Systems) という「ハード」なS要素にいずれも優れているとした。長期に日本型組織の研究に取り組んだ Abegglen (1958) は, 日本と米国の工場を比較し, その経営の大きな違いは, 人的側面にあることを見出した。それらは, 終身関係, 採用制度, 報酬と報奨の制度, 複雑な管理組織であることを指摘した。このうち, 終身関係 (a lifetime commitment) が米国と日本の決定的な違いであるとし, 他の採用制度などと密接に関連があり, 非移動性を有していることを指摘した。約50年後に再度日本企業の実証研究を行い, 彼はこの50年間日本の経営の中で最も変わったのは財務とその周辺分野であり, 基礎的な価値観である共同体は未だ変わっておらず, 人事の分野は最も変化が少ない, と主張している (Abegglen, 2004)。より基本的な企業経営の合理性の選択に, 三品 (1997) は着目し, 日本型組織の合理性を「蓄積の経済」と呼び, 時間の経過と共に経験が積み重ねられ生産性が向上するよう志向すると, 理解した。一方, 米国型の合理性は「組み合わせの経済」を志向している, とした。それは日本型とは異なり, 生産性上昇の引き金は仕事に参加する他のチームメンバーが入れ替わるという条件の変化であると捉えた。そして, 蓄積を重視する経営で最も大切なものとして, 人の長期安定雇用を挙げた。人材面での変化について, 岡本ら (2012) は, 終身雇用制・年功序列制・企業内労働組合を日本的経営の三種の神器と定義し, その近年の動向について調査した。その結果, 年功序列制と企業内労働組合は減退の傾向にあり大勢を占めることはなくなったもののお多党派であり, 終身雇用制についてはいまだ主流派であることを突き止めた。

これらの特徴は, 日本企業のイノベーション活動にも表れており, 製品統合能力の高さがしきりに議論されてきた。たとえば Song と Parry は, シニアマネジメントによるリスクテイクの奨励と共同報酬システムは年功序列や資格をもとにした教育などに現れていること (Song and Parry, 1992), アイデアの共同審査が不活性であるのは日本企業が手続きをあまり明記しないためであること (Song and Parry, 1992), マーケティングと R&D 部門の統合実現度が比較的高いのは一枚

岩的経営と関連があること (Song and Parry, 1993), を挙げた。あるいは Song and Parry (1997) では, 日本企業は米国企業に比べて, 潜在的市場を養成し, 作り上げ, 支配するのに長けており, その優位性は, 製品差異における優位性を製品パフォーマンスに変換する能力の高さにあることを示した。さらに Takeuchi and Nonaka (1984) は, 日本企業の組織的な特徴として, 広範な自由度と極端な挑戦目標を与えて不安定さの付与, 自己組織化するプロジェクトチーム, シンクロナイズされた開発フェーズの重複, マルチ学習 (multi-learning), 微妙なコントロール (subtle control), 知識の移転など, を挙げている。経営者は企業の広い戦略の方向性やゴールを示してキックオフをさせた後は, 広い自由度を与えている (Imai, Nonaka and Takeuchi, 1985)。

米国との比較から取り上げられる日本型組織の特徴は, 対極的な違いを明記した表2の Ouchi のモデルと共通する点が未だに多いと考えられる。たとえば, 「集団による意思決定」は Yoshino (1976) や Vogel (1979) では集団志向, 「非明示的な管理機構」は Yoshino (1976) では「以心伝心」のコミュニケーションあるいは Abegglen (1958) は複雑な管理機構, そして「遅い人事考課と昇進」は Vogel (1979) や Abegglen (1958) では報酬制度と関連して述べられている。

表2 日本型組織の特徴

<日本の組織>(J型企業)	<米国の組織>(A型企業)
終身雇用	短期雇用
遅い人事考課と昇進	早い人事考課と昇進
非専門的な昇進コース	専門化された昇進コース
非明示的な管理機構	明示的な管理機構
集団による意思決定	個人による意思決定
集団責任	個人責任
人に対する全面的な関わり	人に対する部分的な関わり

出所: Ouchi (1981) をもとに筆者作成

2.3 先行研究のまとめ

日本型組織の特徴がPC行動に与える影響について考察を行うために, PC分野と日本型組織分野の先行研究をレビューした。それらから分かったことは, 3つに整理できる。

まず, 国別文化を俯瞰する見方は, 文化特性を中心に多くの国々を比較するものと, 2国あるい

は3国を比較することで、ある特定の文化の特徴を明確にしようというものである。前者の多国文化比較論は、Hofstedeの多大な功績を用いながら現在もなお、盛んに行われている。Shane (1995)は、Hofstedeの指標を採用する理由として、不確実性回避に対する態度が4つのPCの役割に強く関係すること、イノベーション活動とこれらの態度の尺度が密接に関係していること、彼の指標の妥当性は多くの研究で実証されていること、の3つを挙げている。一方日本型組織分野において後者の対象比較論は、1980年代高度経済成長後に、主に米国ならびに日本の研究者により、米国文化と対極的な文化として多くの研究が発表された。

次に、これまでのPC先行研究で主に取り上げられてきたのは米国を中心とするものであり、多国文化比較論でShaneは数十か国のうちの一つとして日本も調査対象としているが、日本型組織そのものに光を当てていない。一方、対象比較論で見られたように、日本型組織のイノベーション活動に関わる文化は、米国型組織のそれとは対極的な違いが明らかになっており (Takeuchi and Nonaka, 1984; Lazer, Murata and Kosaka, 1985; Song and Parry, 1992; Song and Parry, 1993; Song and Parry, 1997; 小野, 2013)、PCに求められる戦略や行動も違ってくると考えられる。このため、多国文化比較論と対象比較論の両面から、日本型組織におけるPCの特徴を明らかにする必要があると考えられる。

最後に、PC分野における国別文化の影響は、PCが組織をどのように変えるようとするのか、そして逆に組織はどのようなPCを受け入れるのか、という相互関係として表れてくる。それらは客観的にはPCの役割として評価され、具体的にはPCの行動戦略として表現される。したがって国別文化の影響は、PCの行動戦略の違いとなって、対外的に評価可能なものとなる。

3. PC 行動についての仮説の提示：

Shane, Venkataraman and Macmillan (1994) の PC 行動戦略

PC研究の分野では実証研究が行われ、PCの役割や行動あるいはPC自体を特定するための様々なモデルが提示されてきた (藤井・江・中

村, 2013)。たとえば, Howell, Shea and Higgins (2005) は, PCが示す15の行動項目として「イノベーションの優位性を熱狂的に進める, イノベーションについて強い確信を表す, 障害を克服する際に粘り強さを見せる, イノベーションの障害を取り除く, 他人ができないと言ってもあきらめない」などを浮かび上がらせているが, これらはPC個人の振る舞い (behavior) が周囲の人々にどのように見えるのかを表したものであり, PCの特定には有効と考えられるが, 日本型組織の文化的影響を比較分析する事は極めて困難である。

一方, 多国文化比較論においてShane, Venkataraman and Macmillan (1994) が提示した表1のPCの行動戦略は, Hofstedeの指標を用いており, 文化の要素を含んでいる。そこで本稿では, 先行研究の対象比較論から出てきた日本型組織の特徴に当てはめ, 次のような仮説を設定する。

「個人主義-集団主義」の「チーム形成」については, 「個々人の報酬による誘因」と「集団目標の訴求による誘因」が挙げられている。個人主義文化では, 共通のビジョンや集団の報酬よりは個々人の報酬の方が有効であり, PCは様々な部署の個人が集まるプロジェクトチームに人々の気持ちを惹きつける必要がある。つまり, 集団主義における集団目標が重視される場合とは, PCは異なる戦略を求められる。日本型組織においては, 基本的には集団主義 (Song and Parry, 1992; Takeuchi and Nonaka, 1984; 田端, 1984) で, ボトムアップだけではなくどの層からも起案し意見を表明しコンセンサスを構築する機会を設けており (Lazer, Murata and Kosaka, 1985), チームあるいは組織全体の利益を重視する点が指摘されてきた。先行研究の結果を踏まえ, 我々は日本型組織におけるチーム形成においては, 集団目標の訴求による誘因を主とする活動が行われると仮定する。

次に「個人主義-集団主義」の「モニタリングプロセス」については, 「参加者の近くでの監視」と「技術開発への広い認可」が取り上げられている。個人主義文化では経営層など管理層は参加者に細かく関与しようとするため, PCはチームの自律性を確保するような配慮を求められるが, 集団主義では自由度が高いためむしろ成果そのものが向上するように導く必要がある。日本型組織で

はボトムアップを基本として、セルフコントロール (self-control), 同僚からの圧力を使ったコントロール (control through peer pressure), 愛のコントロール (control by love), を持つ“微妙なコントロール (subtle control)”などの緩やかな監視 (Takeuchi and Nonaka, 1984) が行われており、日本型組織では技術開発への広い認可が採られていると思われる。

「高権力格差-低権力格差」の「意思決定参加」については、「エリート型」と「参加型」がある。高権力格差の文化では、権力が上位の経営層に集中するため、経営層の中のPCがエリート型として出現するが、低権力格差では参加型としてPCはより低い階層でも登場する。日本の組織では基本的には権限委譲が行われ、現場の統合力が遍在しオペレーションが重視される (藤本, 2004), 一枚岩的経営 (Song and Parry, 1992), プロジェクトへの広い自由度 (Imai, Nonaka and Takeuchi, 1985), あるいはボトムアップだけではなくどの層からも起案する点 (Lazer, Murata and Kosaka, 1985) などから、低権力格差社会の象徴ともいえる参加型のPCが予測される。

「高権力格差-低権力格差」の「技術への支持」については、「早期のシニア層への支持構築」か「組織内部の支持の高まりの構築」がある。高権力格差社会では経営層に決定権があるため、早い段階でPCが上位階層に支持を取り付けることが成功をもたらすことにつながるが、低権力格差の場合はむしろ時間をかけて支持の高まりを構築した方が良い。日本型組織では、“稟議”と“根回し”を基本とする意思決定システム (Yoshino, 1976) は上位階層と他部門との調整を行うものであり、マーケティングとR&D部門の統合実現度が比較的高いのは一枚岩的経営と関連がある (Song and Parry, 1993) などが挙げられており、階層の上下と部門間という横の合意を得るような両面のPC活動が存在するものと推察される。

「不確実性回避-不確実性容認」の「技術承認プロセス」については、「計画・企画による売り込み」と「信頼の訴求による売り込み」があるが、不確実性回避の文化では、不確実性を少しでも低減させるため計画・企画の内容の充実や精度が求められ、PCはこれを促進することが必要であるが、不確実性容認社会ではPCはチームや担

当者、あるいは自分自身の過去の成功やイノベーションへの情熱で信頼を得ようとする。日本型組織では、長期的な経営層と雇用者との信頼関係の上に成立しており (Kotler, Fahey and Jatusripitak, 1985; Clerk and Fujimoto, 1991), 上下の階層の結束力を高めており (Song and Parry, 1993; Imai, Nonaka and Takeuchi, 1985), 信頼の訴求を行う面と同時に、品質管理を中心とした科学的管理の実践 (岡本ら, 2012) や百年前の古典的経営学で言われるPDCAサイクルの徹底 (藤本, 2004) などと表現されるように、計画や企画段階での内容の精査も行われている。これも「技術への支持」と同様に、両面が採られていると考えられる。

最後に「不確実性回避-不確実性容認」の「ルール破り」については、「ルールの遵守」と「ルール破り」が選択肢である。不確実性回避社会ではルールの遵守が求められるが、不確実性容認社会ではむしろイノベーションにつきものである不安定さをもたらすようなルール破りが認められるため、PCの戦略もそれぞれに合わせる必要がある。日本型組織では、あらかじめ仕事の内容が決まっている米国型に対して仕事の内容が曖昧 (川上, 2005), 工程間の協力や低位の職務公式化による流動的な人的配置の効率性 (田端, 1984), ラグビーの試合でチーム内でボールをパスしフィールドを動いているよう (Takeuchi and Nonaka, 1984), 米国の低コンテキストに対し高コンテキスト (小野, 2013), 職務と職務の中間的なところは相互にカバー (岡本ら, 2012), などと表現され、ルールそのものが不明確な範囲が広い。つまり、ルールを積極的に破るという概念そのものが存在しない可能性がある。また Hofstede et al. (1991) は、不確実性回避が強い場合は新たなアイデアを実行するために正確さと規則正しさが求められるとして、例として日本の新製品の多さを挙げている。したがって、日本型組織ではルール遵守のPC行動がとられると予測できる。

以上、ここでは先行研究から浮かび上がる日本型組織の特徴を、表1のフレームに当てはめることで、日本の組織におけるPC行動についての仮説を提示した。すなわち、表3に示す太枠の部分が予想されるPCの行動戦略であり、これを先行研究から得られた仮説として設定する。

表3 予想されるPCの行動戦略

個人主義-集団主義 Individualism - Collectivism		高権力格差-低権力格差 High power distance - Low power distance		不確実性回避-不確実性容認 Uncertainty avoidance - Uncertainty acceptance	
チーム形成 Team Formation		意思決定参加 Decision participation		技術承認プロセス Technology approval process	
個々人の報酬による誘因 Attract through individual rewards	集団目標の訴求による誘因 Attract through appeal to collective goals	エリート型 Elitists	参加型 Participative	計画、企画による売り込み Sell through plans, Projections	信頼の訴求による売り込み Sell through appeal to good faith
モニタリングプロセス Monitoring process		技術への支持 Support for technology		ルール破り Rule-breaking	
参加者の近くでの監視 Close monitoring of participants	技術開発への広い認可 Broad license to develop technology	早期のシニア層への支持構築 Build early senior support	支持の高まりの構築 Build groundswell of support	ルールの遵守 Follow rules	ルール破り Break rules

[出所：Shane, Venkataraman and Macmillan (1994) を基に筆者作成]

4. 実証研究による考察

4.1 調査概要

実証研究は、2011年から15年にかけて、革新的イノベーションを実現した製品を有する5社に対し、インタビュー調査を行った。インタビューを受けたのは、表4に示す通り、PC本人、PCのマネジャー、同僚などであり、合計26名であった³⁾。

これらのインタビューは、次の手順で実施した。PC特定のための定義と行動項目を明確化するために先行研究をレビューし事前調査を行った。本研究では、これまでの既存研究を受けて、PCを「反対されている状況であってもイノベーションを成功させるためにプロジェクトを代表して強く主張し、支援し、リスクを取って先導・推進できる人」とした。次に、公開情報調査による企業情報を入手し、協力企業を探索した。さらに探索した先から企業の選定を行った。そして選定した企業に、依頼書の送付など企業への事前説明と協力を依頼した。その後、調査協力受諾企業との議論による製品ならびにPCの特定を、共同で行った。その上で、インタビュー対象者とインタビュー日程の設定、事前の質問項目の送付、インタビューを実施した。インタビュー後に、対象企業と共同でインタビュー内容の事後確認し、イン

タビュー記録の作成により共有化し、インタビュー結果を分析対象可能な状態にした。

このうち事前の質問項目は、付表1の通りであり、製品とPCを特定するために送付し、受諾企業とインタビュアーの間で、PC像などのコンセンサスを合わせるために実施した。またPCにインタビューする際に利用した概要把握のための質問項目ならびに対応する引用文献は、付表2の通りである⁴⁾。これら質問項目を事前に送付し、実際のインタビューは半構造化インタビューを実施した。

対象企業と対象者の概要は、表4の通りである。まずA社は通信機器メーカーであり、従来的一般ユーザー向け製品から新しく小規模事業者向けの機器を開発した。この開発にあたっては、従来の顧客とは異なる層を対象としていたため、市場そのものを開拓しなければならなかった。PCは、数人のコアメンバーと事業性に確信を持った後、経営層に直接掛け合い、プロジェクトを立ち上げ事業化に結びつけた。次に住宅設備機器メーカーB社では、従来の浴室設備機器を改革することで、顧客に受け入れられ、市場を急速に拡大した。PCは発案されたアイデアの実現に向けて、外注業者まで出向いたり、生産現場と交渉し、その製品化

表4 インタビュー対象企業と対象者および企業情報

	PC	上司	チームメンバー	他部署メンバー	合計	連結売上高(概算)	連結従業員数(概算)
通信機器メーカーA社	1人	1人	2人		4人	3,800億円	20,000人
住宅設備機器メーカーB社	1人	1人	2人	1人	5人	4,500億円	25,000人
飲料メーカーC社	1人	1人	2人	1人	5人	12,000億円	34,000人
食品メーカーD社	1人	1人	2人		4人	1,600億円	3,000人
食品メーカーE社	2人	2人	2人	2人	8人	5,800億円	14,000人

いずれもインタビュー当時

が実現するまで、根気よく取組み、技術的な精度を向上させた。さらに飲料メーカーC社では、10年近く前に開拓された市場の製品に、より新しい機能的価値を取り入れ、新しいカテゴリーを確立した。PCは、複数ある機能価値の候補から最も市場化の可能性が高いものを見極めながら、技術的な課題を数年かけて見出し、市場化に導いた。また食品メーカーD社は、同社が培ってきたいくつかのブランドに、新しいブランドを確立させた。PCは、長期にわたる市場テストが停滞する中、これらを打破するために、営業の現場での活動に直接関わりながら、市場で受け入れられる価値を技術的に探索し、これら停滞を打破した。最後に食品メーカーE社のa氏は、ある調味料市場で競合相手がシェアトップを長く維持していたが、それを奪取するような革新的な新製品を開発した。PCとして、アイデアを立案しその市場化に向けてまい進し、周囲を巻き込みながら、その製品化を実現した。E社のb氏は、業務用の食品市場で、営業で培った経験を活かしながら市場ニーズを解決する施策を、過去の失敗事例から考案し、経営トップの了承を得て、短期間で組織内の合意を取り付け、生産上の課題も自ら乗り込んで解決した。

4.2 調査への先行研究の検討結果の適用

Shane, Venkataraman and Macmillan (1994)のPC行動戦略は、インタビュー調査から得られた情報とどのように関係づけられるのか、先に提示した仮説の妥当性について、以下分析を行う。

4-2-1 個人主義－集団主義：チーム形成「個々人の報酬による誘因」・「集団目標の訴求による誘因」

いずれの企業においても、イノベーションの成果が個々人の報酬に直接的に反映されるということは見られなかった。それぞれのアイデアがPCやメンバーから提案された後には、グループ間で目標が共有されることとなり、それが経営層も含む部門あるいは組織全体の目標として公式に設定され、PC自身あるいはメンバーのイノベーション実現への誘因となっていた。特に、飲料メーカーC社においては、インタビューした上司は、「現状そうならないが、全社員がPCのようにアイデアを擁護し盛り立てるようでない

ればならない」との発言があり、組織としてそのような雰囲気へ向かおうとしている事の示唆があった。また当該企業では、「経営層が正式な投資の意思決定を行う製品化承認会議後は、全く反対の声は出ず、各部門が一丸となってその実現に取り組む」実情であり、製品化承認前の研究開発フェーズとその後の商品化フェーズとでは、組織内の反対意見などの障害の状況は異なっていた。

こうした点から、チームの形成場面においては、PCは集団目標を訴求する傾向が強かったと判断できる。

4-2-2 個人主義－集団主義：モニタリングプロセス「参加者の近くでの監視」・「技術開発への広い認可」

全ての企業が定められた社内のイノベーションプロセスを有していた。それは会議体⁵⁾という形式で実行されており、そこでの進捗報告という形でモニタリングが行われている。それは、グループ単位では週毎、研究部門では月毎、経営層を交える場合は半年毎、のように、どのような範囲で行われるかで頻度が異なっていた。経営層が参加者の活動や実験結果を日常的に見て、次の展開を判断し指示するという形式は見られなかった。つまり、モニタリングプロセスからの介入を緩和するなどのPCの行動は見られなかった。ただし、A社やD社の場合、イノベーションの成果が明確になるまでかなりの時間を要しており、事業を縮小するあるいは撤退する可能性も途中ではあったが、PCが直接経営層または上司と交渉し、事業の継続を訴えた例も見られた。しかしモニタリングプロセスにおいては、日常的な自律性は確保されていた。これは経営層がイノベーションの成果を長期志向で判断しようという表れと推察される。

これらの点から、PCは技術開発への広い認可を得て行動していたと考えられる。

4-2-3 高権力格差－低権力格差：意思決定参加「エリート型」・「参加型」

A社、B社、E社は、最初の発案時点からPCを中心とした開発メンバーが立ち上げを行い、ボトムアップでグループ内、部門内、組織内と次第に合意を得ており、典型的と言っても良い、参加型であった。

一方C社のPCが担当する製品は、10数年前に

同社が初めて市場投入した革新的製品の新規カテゴリ製品である。初期革新的製品の立ち上げは、経営層の一人が発案しプロジェクトを編成し、始めたものである。その時には、経営層内で合意形成され、メンバーはその指示のもと、業務に就くこととなった。また、対象となったPCの新規カテゴリ製品も研究所内で技術のポートフォリオを決定していく中で、PC自身が関与するようになったものである。あるいは、D社のPCはプロジェクトの初期メンバーではないものの、前述の成果の見通しに時間がかかる中で次第に能動的にイノベーションの実現に向けて活用するようになった。つまりC社もD社も、エリート型であった。

なおD社は少なくとも20年前まで革新性の高い製品開発の意思決定は経営層に集中する明確なエリート型であり、今回の調査対象の一つ前の革新的製品は経営者が発案者であり、その製品の実現をプロジェクトメンバーの実務現場にたびたび足を運び、指示を出していた。しかし、当該企業は10年ほど前から現在の経営体制に少しずつ移行し、会議体での承認というイノベーションプロセスが確立され、意思決定が次第に上下階層で合意されていく形式に変わってきた。つまり、エリート型からエリート型と参加型の混合へと、革新的製品開発に関わる意思決定の形態が変更される途上にある。

仮説では参加型が強いと考えていたが、実際にはエリート型と参加型両方が見られた。

4-2-4 高権力格差－低権力格差：技術への支持 「早期のシニア層への支持構築」・「組織内部の支持の高まりの構築」

A社においてはなかなか組織内部で支持の高まりは見られなかった。このため、PCは経営層の1人に直談判し、プロジェクトの継続の承認を得た。組織内部の理解が得られるようになったのは、実際に内部よりも外部の顧客の理解の方が早く、成果が現れるようになるにつれて、自然に内部の認知が得られるようになった。一方B社とE社のa氏は、着想段階から社長に直接プレゼンテーションする機会を作り、そこでいち早く支持を取り付けた。またE社のb氏のケースは、上司が経営層や他部署の理解を得られるように、陰で支持を取り付ける活動をしていた。さらにC

社の場合は、定期開催される会議体の中でシニア層が理解を示し進んでおり、早い段階から支持を得ていた。同様にD社の場合は、エリート型で始まっており、むしろ経営層自らが支持する形で進んでいた。

また全ての企業で社内の合意形成を図る機会として、会議体がイノベーションプロセスに組み込まれており、PCはその会議体の前後で、経営層だけではなく他部門の合意を得られるような行動をとっている。特に、デザイン・レビュー（DR）と呼ばれる仕組みが有効に機能していた。DRは、開発部門などプロジェクトを推進する主体者が、各部署から過去に起こった生産上・マーケティング上・サービス上などから想定される問題の指摘を受けるもので、指摘を受けた課題に対して説得可能な回答が得られなければ、次に進めない仕組みである。したがって経営層の支持さえあれば障害なく確実にステップを前進できる訳ではなく、他部門への合理的な説明が無ければ、それが壁となりえることを示している。

つまり仮説通り、経営層の支持を得つつ他部門の支持も取り付ける、両方のPC行動が確認された。

4-2-5 不確実性回避－不確実性容認：技術承認 プロセス「計画・企画による売り込み」・ 「信頼の訴求による売り込み」

いずれの対象製品でも、承認プロセスにおいては、イノベーション実現の可能性を示すプランやそれを裏付けるデータが求められていた。たとえば、C社では飲料として機能が効果として明確に表れるというデータの取得に最も時間がかかっており、様々な技術的可能性が実験で示される中で、組織内外が納得する結果を数値として提示することが厳密に求められた。一方、Howell et al (2005) の示したPCの15項目に見られるように、周囲から明確に認識できるほど、情熱や熱意を外部に発散しながら影響を与えることが、今回対象となった6人のPCからも確認されている。それは、合理的な計画だけが重要であることを示すものではなく、情緒性を含んだ売り込みが信用や信頼を得るに足る訴求につながっていると考えられる。あるいはB社やE社においては、イノベーションの成功を繰り返すことから、発言に対する信頼性が増し、PC本人も組織内の反対が少しづ

つ少なくなっていた事を実感していた。C社やD社のPCは、自らの業務を超える活動の承認が得られるように、上司に情熱的な働きかけを行い、信頼を得ていた。

これらの点から、成功がPCに対する信頼を組織内に広く浸透させるという点と同時に、計画・企画も組織内においては重視されており、売り込みの仕方としては両面ある事が分かった。

4-2-6 不確実性回避－不確実性容認：ルール破り「ルールの遵守」・「ルール破り」

イノベーションプロセスは、会議体として公式化され、そこで承認を得られなければ、次のステップに進むことができない。それら会議体では、一定の計画や裏付けデータが求められる。全てのケースにおいて、そのルールは遵守されていた。ただし、いくつかのケースでは、通常の手続きとは少し異なる業務が行われていた。A社のイノベーションは、当該企業にとって全く新しい事業であり、製品分野も対象顧客も全く異なる領域への取り組みであった。つまり、基本となるプロセスはあるものの、定常的な進め方においては従来の決まり事が通用せず、新しい手順などを進めながら構築しなければならなかった。あるいはB社においては、部品供給先が加工は不可能であるとの難色を示した際に、PCはその現場に出向き、それが可能な方法を示して、相手先を説得した。正規にはそれは本来の仕事からやや逸脱している。D社においても、研究部員だったPCが市場性を確認したいと、本来出向くことのない営業先への同行を承認して欲しいと上司にかけあい許

可を得ている。このように、小さな意味でのルールや手順の逸脱はあるものの、それらは上司や部門から理解を得て進められており、あからさまに決まりからはみ出すことで革新を実現しようという活動は確認できなかった。

つまり、基本的にはルール遵守のPC活動が確認できた。

4-2-7 まとめ

提示した枠組みを実証研究に当てはめたところ、前述のような結果が得られた。表5は、これらをまとめたものである。

仮説として提示したとおり、日本の組織のPCは、チームでは集団目標の訴求を、モニタリングプロセスでは広い認可を与えられ、技術への支持はシニア層へ早期に構築する場合と支持の高まりを構築する場合とが混在し、技術の承認には計画や企画と自身の信頼を活用し、ルールを遵守する行動をとる傾向にあることが確認できた。一方、意思決定だけは仮説では参加型を想定していたが、実際にはエリート型と参加型が混在していた。

これらの結果と共に、PCの行動に影響を与える日本型組織の特徴と考えられるのは、イノベーション業務の曖昧さである。イノベーション業務の曖昧さとは、誰がやっても良い業務が発生し、ルールの境目が見えにくくなる事である。結果として、ルールや手順として定められた以外の業務を特別な業務とみなす事がなくなり、ルールや仕事内容が明確で曖昧さが許されない米国型組織の中では目立つ存在であるPCが、日本型組織では判別しにくくなると考えられる。日本型組織にお

表5 文化を背景とするPC行動項目との関連性

	個人主義－集団主義				高権力格差－低権力格差				不確実性回避－不確実性容認			
	チーム形成		モニタリングプロセス		意思決定参加		技術への支持		技術承認プロセス		ルール破り	
	個々人の報酬による誘因	集団目標の訴求による誘因	参加者の近くでの監視	技術開発への広い認可	エリート型	参加型	早期のシニア層への支持構築	支持の高まりの構築	計画・企画による売り込み	信頼の訴求による売り込み	ルールの遵守	ルール破り
企業A		✓✓		✓✓		✓✓	✓	✓	✓	✓	✓✓	
企業B		✓✓		✓✓		✓✓	✓	✓	✓	✓	✓✓	
企業C		✓✓		✓✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓✓	
企業D		✓✓		✓✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓✓	
企業E		✓✓		✓✓		✓✓	✓	✓	✓	✓	✓✓	

注記：✓✓ 強く支持 ✓ 支持

いては、集団目標の達成が最も重要であり、それに貢献するためには誰がやっても良い業務が存在する（岡本ら、2012）。ルールそのものが曖昧（Takeuchi and Nonaka, 1984; Nonaka and Takauchi, 1995）であるため、それを遵守するあるいは破るといった概念自体がないと考えられ、先行研究からの仮説が今回の調査でも裏付けされた。また、集団としての目標や業績の達成に興味があり（Song and Parry, 1992; Takeuchi and Nonaka, 1984; 田端, 1984）、特別な働きをした個人が達成した成果を取りたてて評価することに抵抗感があるものと推察される。一方、この曖昧さと冗長性は、コミュニケーションを促進し、共通の認識を醸成し、暗黙知が移転されることで情報が共有され、新しい知識を生み出す（Nonaka and Takauchi, 1995）。つまりこの曖昧さは、集団的意思決定や合意形成というコミュニケーションの場となっている。

同時に、日本型組織における PC 研究の 3 つの課題が見えてきた。

まず、先行研究では、個人主義が初期段階では重要であると認識されており、PC はその個人主義を緩和させ次第に集団主義の志向を広げるといった指摘がある（Shane, 1995; Nakata and Sivakumar, 1996）。しかし、初期段階における個人主義あるいは個人主義の奨励といった傾向は、今回の対象企業の中では見られなかった。これは、初期段階での個人を中心とした活動に関わるインフラの醸成が採られていないことが原因となっている可能性も考えられる。たとえば、Nonaka and Takauchi (1995) は、ボトムアップ・モデルでは、個人の優位性と自律性が必要で、知識創造に時間がかかり、個人への依存が高いことを述べているが、それを補ったり促進するような施策が十分かどうかという問題が一例である。このような傾向は、ボトムアップで上司との距離が近い独国（Roure, 2001）や集団主義的志向が強い韓国（Lee, Lee and Souder, 2000）に似ており、これらの国の PC との比較が有効と思われる。同時に先行研究では、PC に求められる行動戦略は、イノベーションプロセス上の時間軸の経過と共に変化するという報告がある（Shane, 1995; Nakata and Sivakumar, 1996）。今回のインタビュー調査では、厳密に研究開発フェーズと商品化フェーズのよう

に時期を区切ってヒアリングを行っておらず、その点に関する分析は不十分と言わざるを得ない。

次の課題は、これまで日本型組織の中で PC 研究が進んでこなかった理由に関わるものである。欧米では PC は、イノベーションを成功させる要素の 1 つとして、その存在を認められてきた。また、イノベーションプロセスのある時期では、階層を問わず擁護する（championing）ということが当たり前化し、機能として位置づけられている（Markham, 2002）。このように、革新的なイノベーションプロセスでは、出現が求められる重要な人材である。もともと日本型組織は長期に人材を固定し、ゼネラリストとして育成することを特徴としてきた（Ouchi, 1981; 田端, 1984）。このため、目立つ人材は組織の中では浮いてしまい、その人材からノウハウや知恵を得ようという試みが行われにくい。今回の調査でも、PC 人材として光を当ててことで、上司やメンバーが PC という概念でその人物の行動や業績をあらためて見直すということがたびたび見られた。先の課題とも関連するが、PC 人材を単に“変わった人”と見るのではなく、イノベーションに貢献する人材として定義づけすることで、組織が積極的にその人材の見方や経験を周囲に知らせる事が可能、つまり組織としてのマルチ学習として蓄積（Takeuchi and Nonaka, 1984）できるようになる。日本型組織における PC を取り上げることは、このようにイノベーションを促進させる可能性を秘めている。

最後の課題は、長期時間軸で見た場合の変化である。すでに指摘があったように、人事面での長期的な傾向変化が観測されている（岡本ら、2012）。関連して、日常業務に対するコンプライアンス上の規律は厳しくなる様子が観察された。このような変化は、今回取り上げた PC の行動戦略の 6 項目に影響を及ぼす可能性がある。日本型組織における PC 研究はまだ緒に就いたばかりであるため、対象比較論や多国文化比較論を背景とした研究の成果を取り込みながら、進めていく必要がある。

本研究は、その初期段階の探索的研究であり、今回見られた成果から得られたこのような課題は、PC 研究にとどまらず日本型組織によるイノベーション研究に広く適用可能なものである。

5. おわりに

最後に、本研究での成果をまとめ、結論を得る。いまだ端緒にある日本型組織におけるPC研究を進め、その特徴を明確化するために、米国を中心に進んできた先行研究のPC像と日本型組織におけるPCの実際の行動を比較することとした。そこでまず、PCの先行研究のうち国別文化に関わるものと日本型組織の研究を取り上げた。そして、PC研究の国別文化の枠組みを提示したShane, Venkataraman and Macmillan (1994)のPCの行動戦略6項目を取り上げた。これらに対して、先行研究から得られる知見を当てはめ、考察を行った。その後、実証研究として5社に対するインタビュー調査から得られた実際のPCの行動に関する情報を、この6項目の枠組みを適用し、分析を行った。その結果、イノベーション業務の曖昧さが明らかになり、これがPCの存在を組織として認識することに対する障害につながっている可能性があることが分かった。また日本型組織におけるPC研究の課題として、研究開発から商業化までのフェーズでPCの役割がどのように変化するのか分析する必要があること、機能としての擁護活動を日本型組織の中に浸透させる努力が欠かせないこと、長期的にみた日本型組織の特徴の変化を取り入れる必要があること、の3点が明確になった。

先にあげた3つの課題は、本研究の限界を含んでいるが、他にも今回の実証研究は探索的研究でありまた、あくまでも5社のサンプルであり、予め今回の行動戦略の枠組みを当てはめるといった問題意識を持って行った調査ではないことも、追記しておく必要がある。

謝辞

本研究は、平成23年度ならびに平成24年度の広島大学マネジメント研究センターのプロジェクト研究、およびJSPS科研費24530514の助成を受けたものである。関係各位に深く感謝を表す。

注

- 1) Ouchi (1981) の示したJ型企業を本研究では日本型企業と呼ぶこととする
- 2) national culture を本研究では、国別文化と呼ぶこととする

- 3) これらのインタビュー調査の詳細は、広島大学マネジメント学会のDiscussion Paper 2011-25, 2011-26, 2011-27, 2011-28, 2012-24, 2015-03にて、個別に報告済みである。
- 4) PC以外の上司、プロジェクトマネジャー、チームメンバーに対しては、プロジェクトのプロセスと評価の2項目については同じ質問項目を設定した。一方、関心事及び知識レベル、役割及び権限、組織における関係・影響のあり方、個人特性の4項目については、「PCの客観的評価」としてまとめて質問項目を設定した。
- 5) ここで言うイノベーション活動における会議体とは、そのプロセスを進める各段階において、経営者による意思決定、情報共有、助言や支援などを目的として行われる会議であり、各段階に応じて複数回行われるため、ここでは会議体と呼ぶ。組織の文化や進め方の違いにより、役割や機能が異なることが報告されている (Fujii, S., Wada, Y., Nakamura, T. and Lee, G., 2016)。

参考文献

- Abegglen, J.C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, The Massachusetts Institute of Technology (占部都美訳 [1958] 『日本の経営』ダイヤモンド社).
- Abegglen, J.C. (2004) *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Nihon Keizai Shimbun Inc (山岡洋一訳 (2004) 『新・日本の経営』日本経済新聞社).
- 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.)
- Fujii, S., Wada, Y., Nakamura, T. and Lee, G. (2016) "Human resources bringing success of research and development: human resource study in Boost-Gate Model," *Journal of International Association of Project and Program Management*, Vol.10 No.2, pages 127-147.
- 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.
- Hatvany, N. and Pucik, V. (1981) “An Integrated Management System: Lessons from the Japanese Experience,” *Academy of Management Review*, Vol.6 No.3, pp.469-480.
- Hofstede, G. (1980). “*Culture’s consequences: International differences in work-related values*,” Sage Publications (萬成博・安藤文四郎監訳 (1986) 『経営文化の国際比較 多国籍企業の中の国民性』有斐閣.)
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol.2), McGraw-Hill (岩井八郎・岩井紀子訳 (1995) 『多文化世界 違いを学び未来への道を探る』有斐閣.)
- 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.
- Imai, K., Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1985) “Managing the new product development process : how Japanese companies learn and unlearn,” (in Hayes, R. H. , Clark, K. and Lorenz (Eds), *The uneasy alliance: Managing the productivity-technology dilemma*, Harvard Business School Press, pp.337-375).
- Kotler, P., Fahey, L. and S. Jatusripitak (1985), *The New Competition*, Prentice Hall (増岡信男訳 (1991) 『ニューコンペティション : 日米マーケティング戦略比較』東急エージェンシー出版事業部.)
- Lazer, W., Murata, S., and Kosaka, H. (1985) “Japanese Marketing: Towards a Better Understanding,” *Journal of Marketing*, Vol.49, pp.69-81.
- 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.
- Markham, S. K. (2002) “Moving Technologies from Lab to Market,” *Research-Technology Management*, Vol.45 No.6, pp.31-42.
- Nakata, C. and Sivakumar, K. (1996) “National culture and new product development: An integrative review,” *The Journal of Marketing*, Vol.16, pp.61-72.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation*, Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社.)
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge*, Business Horizons. (徳山二郎監訳 (1981) 『日本に学び, 日本を超える セオリーZ』CBS ソニー出版.)
- Pascale, R.T. and A.G. Athos (1981), *The Art of Japanese Management*, Simon & Shuster. (深田祐介訳 (1982) 『ジャパニーズ・マネジメント』講談社.)
- Roure, L. (2001) “Product champion characteristics in France and Germany,” *Human Relations*, Vol.54 No.5, pp.663-682.
- Schon, D. A. (1963) “Champion for Radical New Inventions,” *Harvard Business Review*, Vol.41 No.2, pp.77-86.
- Shane, S. A. (1994) “Are Champions Different from Non-Champions?,” *Journal of Business Venturing*, Vol.9 No.5., pp.397-421.
- Shane, S. A. (1995) “Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles,” *Journal of International Business Studies*, Vo26 No.1., pp.47-68.
- 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*, Vol.5., pp.745-772.
- Shane, S. A, Venkataraman, S. and Macmillan, I.C. (1995) “Cultural Differences in Innovation Championing Strategies,” *The Journal of Management*, Vol.21 No.5., pp.931-952.
- Song, X.M. and Parry, M.E. (1992) “The R&D-

- Marketing Interface in Japanese High-Technology Firms,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.9, pp.91-112.
- Song, X.M. and Parry, M.E. (1993) “R&D-Marketing Integration in Japanese High-Technology Firms: Hypotheses and Empirical Evidence,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.21 No.2, pp.125-133.
- Song, X.M. and Parry, M.E. (1997) “A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States,” *Journal of Marketing*, Vol.61, pp.1-18.
- Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1984) “The new new product development game,” *Harvard Business Review*, Vol.64, pp.137-146.
- Vogel (1979) *Japan as Number One -Lessons for America-*, Harvard University Press.
- Yoshino, M.Y. (1976) *Japan's Multinational Enterprises*, Harvard University Press (石川博友訳 (1977) 『日本の多国籍企業』ダイヤモンド社).
- 小野香織 (2013) 「日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響」『商学研究科紀要』早稲田大学大学院, Vol.77, pp.185-200.
- 岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・馬場杉夫 (2012) 『深化する日本の経営－社会・トップ・戦略・組織－』千倉書房.
- 川上智子 (2005) 『顧客志向の新製品開発：マーケティングと技術のインタフェイス』有斐閣.
- 田端昌平 (1984) 「日本企業の組織特性と優位性」『商経学叢』近畿大学商経学会 Vol.31 No.2, pp.155-180.
- 藤井誠一・江向華・中村友哉 (2013) 「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」『マネジメント研究』広島大学マネジメント学会 Vol.14, pp.93-103.
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.
- 三品和広 (1997) 「「蓄積」対「組み合わせ」－日米経営比較の仮説－」『ビジネスレビュー』 Vol.45 No.2, pp.75-83.

付表1 事前の質問項目

●特定したプロジェクトについて

項 目	ご回答
開発した製品名 (特別なプロジェクト名があれば、それをご記入ください)	『〇〇〇』
プロジェクトの時期	プロジェクト開始時期：〇〇〇〇年〇〇月頃 製品販売開始時期：〇〇〇〇年〇〇月頃 プロジェクト終了時期：〇〇〇〇年〇〇月頃
当該製品の革新性（従来製品や既存技術との違い）	✓ ✓ ✓
成功に関わる自己評価	目標販売金額：〇〇〇千円⇒実績販売金額：〇〇〇円 目標販売個数：〇〇〇個 / 台⇒実績販売個数：〇〇〇個 / 台 〇〇〇〇年〇〇月時点
遭遇した困難 (乗り越えた課題)	✓ ✓ ✓

●インタビュー対象者について

項 目	ご回答
プロダクト・チャンピオン	✓ 氏名（ふりがな）： ✓ 所属（現在）： ✓ 役職（現在）： ✓ 入社年月日： ✓ 年齢： ✓ 勤務地： ✓ 所属（開発当時）： ✓ 役職（開発当時）：
プロジェクト上司	✓ 氏名（ふりがな）： ✓ 所属（現在）： ✓ 役職（現在）： ✓ 勤務地： ✓ 所属（開発当時）： ✓ 役職（開発当時）：
プロジェクトマネジャー	✓ 氏名（ふりがな）： ✓ 所属（現在）： ✓ 役職（現在）： ✓ 勤務地： ✓ 所属（開発当時）： ✓ 役職（開発当時）：
チームメンバー	✓ 氏名（ふりがな）： ✓ 所属（現在）： ✓ 役職（現在）： ✓ 役職： ✓ 勤務地： ✓ 所属（開発当時）： ✓ 役職（開発当時）：

付表2 半構造化インタビューのための質問項目（PC に対するもの）要因

	質 問
プロジェクトのプロセス (Markham, 2002)	・当該製品の開発ステップは、概ね「製品企画段階⇒設計・開発段階⇒試作テスト段階⇒生産準備段階⇒生産開始段階⇒市場化段階」だったと考えて良いでしょうか？ また、それらのおおよその年月は、いつ頃だったでしょうか？
	・それらの開発ステップの中で、どのような会議／手続き／イベント（キックオフミーティング、経営陣への報告会、投資決済、出荷承認、マスコミへの発表、など）があったでしょうか？
	・当該製品はどのような経緯で着手しましたか？ その時の「競合／業界状況、自社の状況、消費者志向、アイデアの発端、事前のアイデア分析／評価、など」はどのようなものだったでしょうか？
	・当該プロセス中に発生した乗り越えるべき困難や障害には、どのようなものがあったでしょうか？
関心事及び知識レベル (Schon, 1963; Shane, 1994; Shane, Venkataraman and Macmillan, 1995)	・自身のどういった関心が当該プロジェクトに結びついたのでしょうか？当該製品にこだわりを持たれた背景をお教え下さい。
	・当該製品の初期段階で、技術や市場の可能性についてどのように認識しておられましたでしょうか？
	・当該製品に必要な技術的知識及び市場知識を、どのようにして持っておられたのでしょうか？
役割及び権限 (Schon, 1963; Markham, 2002; Howell, Shea and Higgin, 2005)	・当該製品における自身の公式的な役割及び権限の範囲は、どのようなものだったでしょうか？
	・当該製品で自身の行った活動は、それぞれの開発ステップの中で、どのようなものだったでしょうか？
組織における関係・影響のあり方 (Roure, 2001; Markham, 2002; Howell, Shea and Higgin, 2005)	・当該製品において、自身の上司やマネジャーからプロジェクトに対する支援を取り付けたり、説得するといった活動は、どのようなものがあったでしょうか？
	・チームメンバーとのコミュニケーションは、どのように心がけられたでしょうか？
	・当該製品に対する反対や否定的な意見がありましたでしょうか？あったとして、それにはどのように対応をされたでしょうか？
	・製品を実現する上で、社内外の人脈において、支援を受けたと感じる人はおられたでしょうか？
個人特性 (Shane, 1994; Roure, 2001; Howell, Shea and Higgin, 2005)	・入社してからどのような製品を担当されたり、どのような職種を経験して来られたでしょうか？
	・自身の性格の特徴はどのようなものだとお考えでしょうか（例えば没頭しやすい、意志が強い、リスク志向である、忍耐強い等々）？
	・周囲からは、自分の行動はどのように評価されていると感じておられますか？
評価 (Schon, 1963; Roure, 2001; Howell, Shea and Higgin, 2005)	・自身の当該製品の主観的評価は、いかがでしょうか？社内外にどのような影響を及ぼしたとお考えでしょうか？
	・振り返って、当該製品の成功要因は何だとお考えでしょうか？