

学位論文及び審査結果の要旨

横浜国立大学

氏名	小澤 哲夫
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	国社博甲第278号
学位授与年月日	平成28年3月24日
学位授与の根拠	学位規則（昭和28年4月1日文部省令第9号）第4条第1項及び 横浜国立大学学位規則第5条第1項
研究科(学府)・専攻名	国際社会科学研究所 企業システム専攻
学位論文題目	資源動員に向けたプロジェクトのブランド構築に関する研究 ～現場主導の新規プロジェクトを中心に～ Research on Project Brand Building for Resource Mobilization ～New Projects Initiated by Employees～
論文審査委員	主査 横浜国立大学 山岡 徹 教授 横浜国立大学 山倉 健嗣 教授 横浜国立大学 鶴見 裕之 准教授 横浜国立大学 真鍋 誠司 教授 横浜国立大学 貴志 奈央子 准教授

論文の要旨

1-1 課題認識

近年、経営環境の変化により、企業競争のスピードが速まっている。このような環境変化により、企業は競争優位性を保持できる期間が短期化している(Eisenhardt, 1989; Wiggins and Ruefli, 2002)。超競争環境の下では、企業は一時的な競争優位性を連続して作り出すことが重要である。一時的な競争優位性を創出するために、より積極的に行動する企業の方が高業績を達成できる (D'Aveni and Gunther, 1994)。競争優位性の保持期間が短期化するなかで、企業は継続的な繁栄のため、新規事業創出プロジェクトを積極的に推進していく必要がある。

本研究での新規プロジェクトの定義を、社内ベンチャーを含んだ営利企業における新規事業開発を目的としたプロジェクトとする。新規プロジェクトは不確実性が高い戦略行動のため、全面的に経営資源を投入することは少ない。それよりも、プロジェクト・チームを組成して事業化の可能性を試行的に探究することが多い。

イニシアティブの点から見ると、多くの場合、今後の企業戦略を踏まえ、トップ主導で新規プロジェクトは展開される。一方で社内の現場社員からも新規プロジェクトの発案がなされる。トップ主導の戦略形成プロセスは社内事業の多様性を減少させるが、現場主導の戦略形成プロセスはその多様性を増大させる。変化への適応力としての戦略形成プロセスに必要なのは、二つのプロセスをいつも同時に作用させることである (Burgelman, 2001)。本研究における現場主導新規プロジェクトとは、①トップがプロジェクトの進出分野や戦略の詳細を特定し、現場社員にその遂行を委ねるものではない、②原則として、一人の社員が新規プロジェクトを発案し、経営陣にその実施を提案するものである。発案者の職務上の階層は、一般社員だけではなく、組織長クラスの場合も含む。そして、③経営陣に対し、新規プロジェクト開始・継続のための経営資源の投入（資源動員）を訴求する。最後に、④原則として、当初から社員（メンバー）のプロジェクトへの参加は確定されていないという4要件を満たしたプロジェクトである。

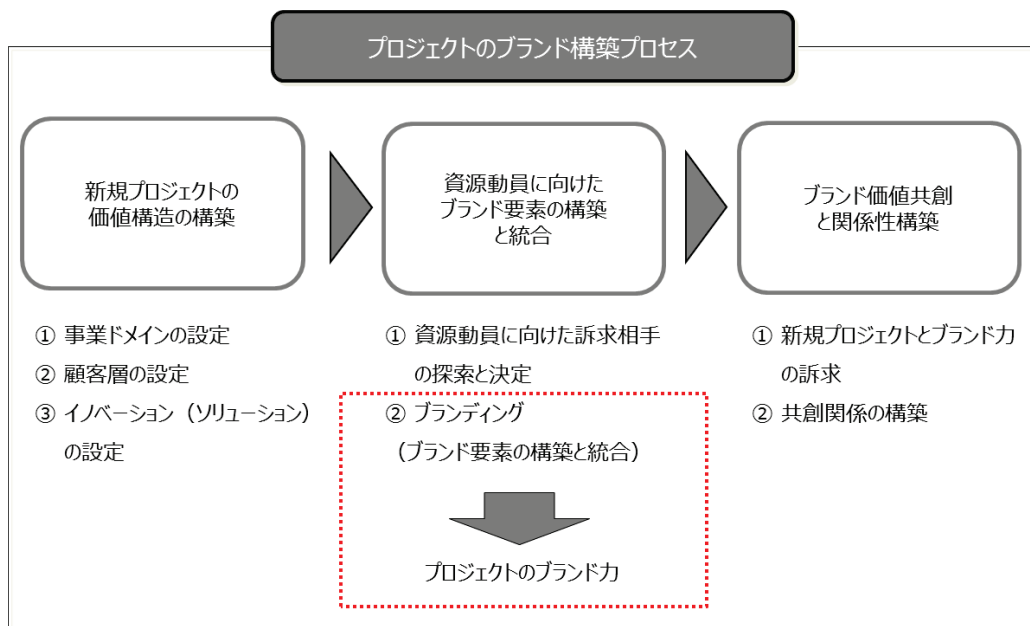
新規プロジェクトの成功には、プロジェクトの戦略が大きく影響する。一方で、プロジェクトは社内で展開されるため、母体企業の制度や企業文化に大きく左右される。また、新規プロジェクトへの適切な資源動員（資源投入）が、現場主導の新規プロジェクトの創出と成功の鍵を握る。

1-2 研究の目的と意義

本研究の目的は大きく分けて二つある。初めに、現場主導の新規プロジェクト（以下、「現場主導新規プロジェクト」）の成功要因を企業ライフサイクルの全体およびステージ別に明確にする。次にプロジェクト・リーダーが構築し訴求するプロジェクトのブランド力が資源動員（経営陣の支援、メンバーの参画）に影響を与えることを企業ライフサイクルの全体およびステージ別に明確にする。

プロジェクトのブランド力とは、プロジェクト・リーダー等によりプロジェクトに意味づけされた、経営陣・メンバーそして外部の訴求対象者へ訴求できる力の大きさであり、他のプロジェクトとの違い（差異力）の大きさである。プロジェクト・リーダーが、プロジェクトのブランド力を構成する要素を適切に構築・統合し、プロジェクトに対して意味づけを行い、ブランド力を増大させる行為がプロジェクトのブランディングである。プロジェクトのブランド構築プロセス全体像、そして同プロセスにおけるブランディングおよびプロジェクトのブランド力の位置付けは図1の通りである。また、ここでいうメンバーとは、単なるプロジェクト・メンバーである社員という意味ではなく、新規プロジェクトに必要な能力・経験を有し、プロジェクトに貢献する意欲も高い社員を意味している。

図1: プロジェクトのブランド構築プロセスにおけるブランディングおよびプロジェクトのブランド力の位置付け



本研究は、学術的そして実務的な観点から意義を有する。現場主導新規プロジェクトは、会社主導の新規プロジェクトと同様に企業の存続にとって重要な役割がある。しかし、この分野における研究の蓄積はあまり進んでいない。また、既存の新規プロジェクトの研究では、リーダーは経済合理性を訴求し経営陣の支援を獲得すべきと主張する研究が多い（Block and Macmillan, 1993; 大江, 2008; 武石・青島・軽部, 2012）。現場主導の新規プロジェクトでは、経済合理性を包括したより広いプロジェクトのブランド力（差異力）という観点から資源動員を訴求すべきことを解明する。次に組織内コミュニケーションに関する既存の諸研究では、コミュニケーションの主体間に媒介するコンテンツの意味づけなどには、必ずしも十分な注意を払ってこなかった。プロジェクトへのブランディングは、プロジェクトというコンテンツに対する意識的な意味づけであり、その重要性を学術的に明らかにする。

実務的意義として、本研究成果を活用し、経営陣が現場主導の新規プロジェクトを促進し、プロジェクトを成功に導くこと。そして、プロジェクト・リーダーが、効果的にプロジェクトのブラン

ド力を構築することにより効率的な資源動員をすることができることがあげられる。

2. 先行研究の考察

本研究にあたり、幅広い分野の先行研究を考察した。代表的な先行研究を表1にまとめる。

表1: 先行研究の考察

分野	代表的な先行研究
創発的戦略	金井(1991), Minzberg(1987), Burgelman(2001)
創発的戦略に向けた企業・経営陣の役割	山田(2000), 十川(2000), 大江(2008)
現場主導新規プロジェクトへの資源動員	Kanter(1983), Block and McMillan(1993), Burgelman(2001), 武石他(2012)
プロジェクトのブランド力	Pinchot(1985), Kotler and Keller(2007), Brown, Ettensen, and Hyer(2011)
経済合理性とプロジェクトのブランド力	Bower(1972), Simon(1992), Lynch and Chernatony(2004)
プロジェクトのブランド力構築プロセス	Keller(2008), 青木(2011), 久保田(2013)
企業ライフサイクル	Greiner(1972), 山倉(1993, 1998), Sirmon, Hit, Ireland et. al(2011)

3. 本研究の概要

3-1 現場主導新規プロジェクトの成功要因

3-1-1 全ステージ分析

初めに先行研究を踏まえ、ケース分析、インタビュー調査で探索的に成功要因を抽出した。抽出された要因および構成要素を基に、①新規プロジェクトの成功を促進する制度（以下、制度）、②新規プロジェクトの成功を促進する企業文化（以下、企業文化）、③資源動員による分析フレームワーク（表2）を構築し、定量分析により検証した。その結果、資源動員が、プロジェクトの成功（プロジェクト黒字化）を左右するクリティカルな成功要因であることを特定した。特に、メンバーの参画を構成する三要素がクリティカルな影響を与えることを特定できた。メンバーの十分な参画が無いことは、プロジェクトの失敗に結び付くことが想定される。

表2: 分析フレームワーク

成功要因	構成要素	
成功を促進する制度（制度）	<ul style="list-style-type: none"> 社員等級やポジションで報いる制度 特別ボーナスを支給する制度 新規プロジェクトの早期事業部化 新規プロジェクトの早期子会社化 新規プロジェクトを側面支援する組織 	
成功を促進する企業文化（企業文化）	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化を当然の事と考え、それを機会として活用する企業文化 社員の創造性発揮を奨励する企業文化 野心的な目標に向かって社員が挑戦する企業文化 新規プロジェクトへの挑戦を応援する企業文化 	
資源動員	経営陣の支援	<ul style="list-style-type: none"> 人材面での支援（以下、ヒト） 物資や施設面での支援（以下、モノ） 資金面での支援（以下、カネ）
	メンバー	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトへの参加（以下、参加）

の参画	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの貢献発揮（以下、貢献） プロジェクトを途中離脱せずに、軌道に乗るまでプロジェクトに貢献（以下、引留）
-----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3-1-2 ステージ別分析

3-1-1 の研究結果および先行研究をもとに、企業の外的・内的環境が大きく異なる企業ライフサイクルのステージ毎に仮説を設定し、定量分析により検証した。検証の結果、誕生期においては制度が、成長期においては資源動員が、プロジェクトの成功（プロジェクト黒字化）を左右するクリティカルな施策であることが確認された。さらに資源動員の構成要素別に分析した。誕生期と衰退期においてメンバーの参画を構成する要素である参加・貢献・引留、成長期と成熟期において引留が成功を左右するクリティカルな要素であることを確認した。一方で、経営陣の支援を構成する要素であるヒト、モノ、カネは、定量的に成功を左右するクリティカルな要素ではなかった。

3-2. 新規プロジェクトへの資源動員に対するプロジェクトのブランド力の影響

3-2-1 全ステージ分析

ブランド要素（表 3）を定性的に確認の上、それらブランド要素から構成される潜在変数であるプロジェクトのブランド力が資源動員（潜在変数である経営陣の支援とメンバーの参画）に正の影響を与えることを定量的に確認した。

表 3: ブランド要素

要素	内容
社会的意義	プロジェクトの社会的な意義の高さ
戦略的意義	プロジェクトの企業戦略の遂行・達成に寄与する程度の高さ
リーダー高評価	プロジェクト・リーダーの過去の実績や能力への評価の高さ
成功可能性	プロジェクトの成功可能性の高さ
顧客著名度	著名度の高い顧客（見込含）の獲得あるいは獲得可能性の高さ

次に、製品・サービスのブランド構築プロセスを援用して、プロジェクトのブランド構築プロセスを明確にし、プロジェクトの各発展フェーズにおけるブランド要素を定性的に確認した。そして、①適切なブランド構築プロセスが資源動員に有効であること、②プロジェクトの発展フェーズでブランド要素が異なること、③経営陣や外部機関等との共創関係の構築が資源動員へ正の影響を与えることを定性的に確認した。

さらに、成功（黒字化）案件において、経営陣の支援要素に直接の正の影響を与えるブランド要素が、ヒトに対してリーダー高評価、モノおよびカネに対してリーダー高評価・成功可能性であることを定量的に確認した。また、成功案件においてメンバー参画要素に直接の正の影響を与えるブランド要素が、参加および貢献に対して社会的意義・成功可能性・顧客著名度、引留に対して社会的意義・成功可能性であることを定量的に特定した。

3-2-2 経営陣の支援に対するプロジェクトのブランド力の影響 -ステージ別分析

企業ライフサイクルの各ステージにおいて、ブランド要素が潜在変数である経営陣の支援に与える影響を確認した。定量分析の結果、経営陣の支援に正の影響を与えるブランド要素として、以下の要素を特定した（表 4）。衰退期のブランド要素を特定することはできなかった。

表 4: 企業ステージ別 経営陣の支援に影響を与えるブランド要素

ステージ	ブランド要素
全ステージ	戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性
誕生期	リーダー高評価、成功可能性
成長期	成功可能性

成熟期

リーダー高評価

3-2-3 メンバーの参画に対するプロジェクトのブランド力の影響 -ステージ別分析-

企業ライフサイクルの各ステージにおいて、ブランド要素が潜在変数であるメンバーの参画に与える影響を確認した。定量分析の結果、メンバーの参画に正の影響を与えるブランド要素として、以下の要素を特定した（表5）。衰退期のブランド要素を特定することはできなかった。

表5: 企業ステージ別 メンバーの参画に影響を与えるブランド要素

ステージ	ブランド要素
全ステージ	社会的意義、成功可能性、顧客著名度
誕生期	社会的意義、成功可能性
成長期	社会的意義、成功可能性、顧客著名度
成熟期	

4. 結論と考察

4-1 研究成果の総括

資源動員、特にメンバーの参画が、現場主導の新規プロジェクトのクリティカルな成功要因であることが明確になった。プロジェクトへのメンバーの十分な参画が無いことは、プロジェクトが失敗する可能性が高まる。ブランド要素の中でも社会的意義、成功可能性、顧客著名度がメンバーの参画にクリティカルな正の影響を与える。

確かに経営陣の支援を獲得するためには、そのプロジェクトの成功可能性等の経済合理性を経営陣に訴求する必要がある。しかし、現場主導新規プロジェクトの成功に向けたメンバーのプロジェクトへの参画のために、リーダーは経済合理性だけでなく社会的意義も含めたより広い概念であるプロジェクトのブランド構築の観点から、資源動員に向けたブランド構築活動を展開していく必要がある。

4-2 本研究の学術的意義

現場主導新規プロジェクトに関する研究の蓄積はあまり進んでいない。本研究では、現場主導新規プロジェクトの成功要因を特定した。さらに、プロジェクトのブランド力が資源動員（経営陣の支援、メンバーの参画）に与える影響を明確化にし、経営陣の支援に向けたブランド構築プロセスを確認した。そして、経営陣への支援とメンバーの参画に正の影響を与えるブランド要素は異なることを明らかにした。現場主導の新規プロジェクト・リーダーは経済合理性だけでなく、社会的意義も含めたより広い概念であるプロジェクトのブランド力構築の観点から資源動員に向けたブランド構築活動を展開する必要性を明確にした。これらの研究結果により、現場主導新規プロジェクトに関する研究の蓄積に貢献した。

既存の研究は、組織内コミュニケーションの主体間に媒介するコンテンツの意味づけに関して、必ずしも十分な注意を払ってこなかった。また、実際に企業およびプロジェクト・リーダーの両者とも、プロジェクトのブランディングおよびブランド構築を意識していなかった。プロジェクトのブランディングおよびブランド構築は、プロジェクトというコンテンツへの意識的な意味づけである。それらの成果としてのブランド力が経営陣の支援およびメンバーの参画に影響を与えることを明確にした。組織内コミュニケーションに関する研究に新たな視点からの貢献をした。

4-3 本研究の実務的意義

本研究では、現場主導新規プロジェクトの成功を促進する制度と企業文化を特定した。経営陣は、現場主導新規プロジェクトの成功を促進する制度を構築し、企業文化を意識的に醸成することにより、現場主導新規プロジェクトを促進し成功に導く組織を構築できる。さらに、経営陣からの適切な資源動員も現場主導の新規プロジェクトの成功に向けて重要である。特に成長期は、既存事業に優先的に資源動員がなされる傾向が強いので、経営陣は適切な資源動員を現場主導の新規プロジェ

クトに意識的に実施する必要がある。成功を促進する制度構築、企業文化の醸成、適切な資源動員により、経営陣は現場主導新規プロジェクトの成功確率を高め、企業の競争優位性を持続的に構築・維持することができる。

資源動員に対し、プロジェクトのブランド力が正の影響を与えることが明確化された。資源動員に向け、現場主導新規プロジェクトのリーダーはプロジェクトというコンテンツに対して、意識的にブランディングおよびブランド構築をすることにより効果的・効率的に資源動員を獲得できる。

4-4 本研究の限界

4-4-1 分析フレームにおける限界

分析フレームにおける限界は、主に4点存在する。表6にそれら限界をまとめる。

表6: 分析フレームにおける限界

項目	内容
観測項目・変数等の精緻化	観測項目や変数やフレームワークは、今回、初めて設定した。今後、観測項目、変数、フレームワークの精緻化が必要である。
他のブランド要素の探索	今回使用した5要素以外にもブランド要素は存在する可能性もある。今後、ケース研究等を通じて、新たな構成要素候補を見つけ出し、定量分析で検証する必要がある。
異なった視角からの分析	ブランド構築プロセスにおける定性分析では、分析の視角として新規プロジェクトの発展フェーズを使用した。他の視角も存在する。また、定量分析では、企業ライフサイクル上のステージ別に研究したが、他の視角も存在する。今後、他の分析の視角による分析を実施する必要がある。
異なったデータ範囲・定義による分析	使用データの範囲を変更することや成功・失敗等を再定義し分析することで、より有益な情報を得ることが出来る。

4-4-2 検証における限界

検証における限界は、主に定性分析に関して2点、定量分析において4点存在する。表7にそれら限界をまとめる。

表7: 検証における限界

項目		内容
定性	探索的研究における事例分析	ほとんどのケースは雑誌記事を基にしているため、取材した記者の考えによるフィルターがかかっている可能性がある。今後、自ら実地調査等を実施し、多くの一次データによる詳細かつ更に妥当性の高い事例分析を実施する必要がある。
	ブランド構築プロセス分析における事例分析	ブランド構築プロセスの確認において、今回使用した事例は既に公表されている事例である。今後、自ら実地調査等を実施し、多くの一次データによる詳細かつ更に妥当性の高い事例分析を実施する必要がある。
定量	サンプルの性別の偏り	定量分析で使用したデータの回答者の93.4%が男性であり、回答に性別の偏りがある。サンプルの偏りが無いデータによる定量分析が望ましい。
	使用データの範囲や成功の定義の変更	成功要因の分析結果では、モデルは有意であったが、その影響は限定的であった。使用データの範囲の変更や成功の定義を変更する事により、より大きな影響度あるいは異なった成功要因を捕捉できる可能性がある。
	時系列分析の実	時系列での定量分析はまだ実施されていない。今後、時系列分析も

施	必要である
企業ライフサイクルのステージの客観的指標の構築	企業ライフサイクル分析で使用した企業ステージは、回答者の主観による。今後、企業ステージの客観的な指標を構築し、それらに基づいて精緻な調査を再度実施する必要がある。

4-5 今後の研究の方向性

初めに 4-4 に記載した本研究における限界を一つ一つ克服していきたい。次に、本研究では、衰退期において資源動員へ正の影響を与えるブランド要素を特定出来なかった。衰退期において有効なブランド要素を探究していきたい。最後に、どのように現場主導の新規プロジェクトを創出し、成功に導く組織を構築できるのか、このプロセスに関し組織変革の観点からの研究には未だ着手していない。企業ステージの中でも、成熟期および衰退期においてそのような組織変革の必要性は高い。今後、組織変革の観点からの研究を進めていきたい。

以上の通り、残された課題は多い。今後ともこの分野での研究を深めて行きたい。

【参考文献】

- Block, Z. and MacMillan, I. C. (1993), *Corporate Venturing*, Harvard Business Press (松田修一監訳 (1994) , 『コーポレート・ベンチャリング』 ダイヤモンド社)
- Burgelman, R. A. (2001), *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company 's Future*, Free Press, (石橋善一郎、宇田理 訳 (2006) 『インテルの戦略』, ダイヤモンド社)
- D'Aveni, R.A. and Gunther, R. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press
- Eisenhardt, K. M. (1989), Making fast strategic decisions in high-velocity environments, *Academy of Management Journal*, **32(3)**, 543-576
- 大江健 (2008) 『なぜ新規事業は成功しないのか - 「仮説のマネジメント」の理論と実践 第3版』日本経済新聞社
- 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
- Wiggins, R. R. and Ruefli, T. W. (2002), Sustained competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance, *Organization Science*, **13(1)**, 82-105

審査結果の要旨

本論文の目的は大きく分けて2つある。第一に、現場主導の新規プロジェクトの成功要因を企業ライフサイクルの観点から明らかにすること、第二に、プロジェクトリーダーが構築し訴求するプロジェクトのブランド力が資源動員（経営陣による支援、メンバーの参画）に及ぼす影響を企業ライフサイクルの観点から明らかにすることである。本論文は全9章から構成されている。第1章では、経営環境の変化に適応するために企業が現場主導の新規プロジェクトを促進する必要性について述べている。第2章では、関連する先行研究について考察し、現場主導の新規プロジェクトの成功要因として、プロジェクトの成功を促進する制度構築や企業文化の醸成、資源動員が重要な役割を果たすことを指摘するとともに、プロジェクトのブランド力がプロジェクトへの資源動員を左右する可能性について指摘している。第3章から第4章にかけては、現場主導の新規プロジェクトの成功要因を特定することを目指している。事例分析と企業への聞き取り調査

によって新規プロジェクトの成功要因の抽出を行い、プロジェクトの成功を促進する制度、企業文化、資源動員のタイプの特定化を図っている。また、これらの制度や企業文化、資源動員がプロジェクトの成功に及ぼす影響力を分析するために、プロジェクトの成功・失敗の二項を従属変数とした二項ロジスティック回帰分析を実施している。分析結果として、資源動員（とりわけメンバーの参画）がプロジェクトの成功に有意な影響力をもつことを明らかにした。また企業ライフサイクルの観点から、誕生期の企業では制度構築、成長期の企業では資源動員がプロジェクト成功の決定要因であることを明らかにしている。続く第5章から第8章にかけては、プロジェクトのブランド力がプロジェクトの成否に及ぼす影響力について分析を行っている。まず事例分析と聞き取り調査によりプロジェクトのブランド力の構成要素を探索的に抽出したうえで、ブランド力の構成要素が資源動員に及ぼす影響を共分散構造分析により検証している。分析結果として、プロジェクトのブランド力が資源動員（経営陣の支援、メンバーの参画）に有意な正の影響を与えることを確認している。本論文は新規プロジェクトへの資源動員を分析する枠組みにマーケティング論で一般的なブランド概念を導入し、その影響力を定量的に検証できた点に独創性を見出すことができる。また、小澤氏は本論文の一部を『日本ベンチャー学会誌』および『経営行動科学』にそれぞれ査読付き論文として掲載されており、本論文の研究テーマと関連性の高い学会から既に一定の評価を受けている。

以上のことから、本論文審査委員一同は、本研究科の博士号審査基準①に照らして、小澤哲夫氏の学位請求論文「資源動員に向けたプロジェクトのブランド構築—現場主導の新規プロジェクトを中心に—」が博士（経営学）の学位を授与するに値するものとして、判断する。

注 論文及び審査結果の要旨欄に不足が生じる場合には、同欄の様式に準じ裏面又は別紙によること。