

博士論文

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 ~

横浜国立大学大学院

国際社会科学研究科

小澤 哲夫

OZAWA, Akio

2016年3月

March 2016

目 次

| | 頁 |
|-------------------------------|-----------|
| 第 I 章 はじめに | |
| 1. 課題認識 | 10 |
| (1) 研究の背景 | 10 |
| (2) 新規プロジェクトの必要性 | 10 |
| (3) 新規プロジェクトの成功要因 | 12 |
| 2. 研究の目的と意義 | 12 |
| (1) 本研究の目的 | 12 |
| (2) 本研究の意義 | 14 |
| 3. 本論文の構成 | 15 |
| 第 II 章 先行研究の考察 | |
| 1. 創発的戦略 | 20 |
| (1) 創発的戦略 | 20 |
| (2) 現場主導の戦略行動 | 21 |
| (3) 創発的戦略の成功に向けた企業および経営陣の役割 | 24 |
| (4) 創発的戦略に関する先行研究まとめ | 26 |
| 2. 現場主導新規プロジェクトへの資源動員 | 26 |
| (1) 新規プロジェクトへの資源動員 | 26 |
| (2) 新規プロジェクトのプロセス | 28 |
| (3) 新規プロジェクトへの資源動員に関する先行研究まとめ | 30 |

| | |
|--------------------------------|-----------|
| 3. プロジェクトのブランド構築 | 31 |
| (1) プロジェクトのブランド力 | 31 |
| (2) プロジェクトのブランド要素 | 34 |
| (3) 経済合理性とプロジェクトのブランド力 | 35 |
| (4) プロジェクトのブランド構築プロセス | 36 |
| (5) プロジェクトのブランド構築に関する先行研究まとめ | 38 |
| | |
| 4. 企業ライフサイクル | 39 |
| (1) 企業ライフサイクルと戦略・組織 | 39 |
| (2) 企業ライフサイクルとキャッシュ・フロー | 45 |
| (3) 企業ライフサイクルと組織構造・パワー | 46 |
| (4) 企業ライフサイクルと文化 | 48 |
| (5) 企業ライフサイクルと資源動員 | 49 |
| (6) 企業ライフサイクルに関する先行研究まとめ | 51 |
| | |
| 第Ⅲ章 新規プロジェクトの成功要因に関する研究 | |
| | |
| 1. 課題再整理 | 56 |
| | |
| 2. 成功要因および測定項目の探索と抽出 | 56 |
| (1) 探索と抽出手法 | 56 |
| (2) ケース分析結果 | 57 |
| (3) インタビュー調査概要 | 58 |
| (4) インタビュー分析結果 | 59 |
| | |
| 3. 定量分析による検証 | 61 |
| (1) 定量分析課題 | 61 |
| (2) 調査方法 | 62 |
| (3) 分析方法 | 63 |
| (4) 成功要因に関する定量分析 | 63 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 4. この章のまとめ | 69 |
| (1) 研究結果の考察 | 69 |
| (2) 本章での研究の意義 | 70 |
| (3) 本章の限界と今後の方向性 | 70 |
| | |
| 第IV章 企業ステージ別 新規プロジェクトの成功要因に関する研究 | |
| | |
| 1. 課題再整理 | 72 |
| | |
| 2. 分析フレームの設定 | 72 |
| | |
| 3. 仮説の設定 | 72 |
| (1) 仮説の設定 | 72 |
| (2) 仮説の設定根拠 | 73 |
| | |
| 4. 定量分析による検証 | 75 |
| (1) 定量分析課題 | 75 |
| (2) 分析データ | 75 |
| (3) 分析方法 | 76 |
| (4) 分析結果 | 76 |
| (5) 追加分析 | 79 |
| | |
| 5. この章のまとめ | 86 |
| (1) 研究結果の考察 | 86 |
| (2) 本章での研究の意義 | 87 |
| (3) 本章の限界と今後の研究課題 | 88 |

第V章 新規プロジェクトのブランド力が資源動員に与える影響に関する定性的研究

| | |
|---|-----|
| 1. 課題再整理 | 90 |
| 2. 新規プロジェクトのブランド力を構成する要素の探索とブランド力の 資源動員効果の確認 | 90 |
| (1) 探索と抽出手法 | 90 |
| (2) ケース分析結果 | 90 |
| (3) インタビュー調査概要 | 92 |
| (4) インタビュー分析結果 | 92 |
| 3. 新規プロジェクトのブランド構築プロセス | 93 |
| (1) 分析フレームの設定 | 93 |
| (2) 使用する事例 | 96 |
| (3) 分析の視角 | 97 |
| 4. ブランド構築プロセスの定性分析による確認 | 98 |
| (1) 新規プロジェクトの価値構造の構築 | 98 |
| (2) 資源動員に向けたブランド要素の構築と統合 | 99 |
| (3) ブランド価値共創と関係性構築 | 102 |
| 5. この章のまとめ | 104 |
| (1) 研究結果の総括 | 104 |
| (2) ブランド要素の構築と統合 | 105 |
| (3) ブランド価値共創と関係性の構築 | 106 |
| (4) 本章での研究の意義 | 107 |
| (5) 本章の限界と今後の研究課題 | 107 |

第VI章 新規プロジェクトのブランド力が資源動員に与える影響に関する定量的研究

| | |
|--|-----|
| 1. 課題再整理 | 109 |
| 2. 定量分析による検証 | 109 |
| (1) 定量分析課題 | 109 |
| (2) 分析データ | 109 |
| (3) 分析方法 | 110 |
| (4) 新規プロジェクトのブランド力が経営陣の支援に与える影響に関する 定量分析 | 110 |
| (5) 新規プロジェクトのブランド力がメンバーの参画に与える影響に関する 定量分析 | 114 |
| 3. この章のまとめ | 117 |
| (1) 研究結果の考察 | 117 |
| (2) 本章での研究の意義 | 117 |
| (3) 本章の限界と今後の研究課題 | 118 |

第VII章 企業ステージ別 新規プロジェクトのブランド力が経営陣の支援に与える影響に 関する定量的研究

| | |
|--------------|-----|
| 1. 課題再整理 | 119 |
| 2. 分析フレームの設定 | 119 |
| 3. 仮説の設定 | 120 |
| (1) 誕生期 | 120 |
| (2) 成長期 | 121 |
| (3) 成熟期 | 122 |
| (4) 衰退期 | 123 |

| | |
|---------------------|------------|
| 4. 定量分析による検証 | 124 |
| (1) 定量分析課題 | 124 |
| (2) 分析データ | 125 |
| (3) 分析方法 | 126 |
| (4) 分析結果 | 126 |
| 5. この章のまとめ | 128 |
| (1) 研究結果の考察 | 128 |
| (2) 本章での研究の意義 | 132 |
| (3) 本章の限界と今後の研究課題 | 133 |

**第Ⅷ章 企業ステージ別 新規プロジェクトのブランド力がメンバーの参画に与える影響
に関する定量的研究**

| | |
|---------------------|------------|
| 1. 課題再整理 | 135 |
| 2. 分析フレームの設定 | 135 |
| 3. 仮説の設定 | 136 |
| (1) 誕生期 | 136 |
| (2) 成長期 | 137 |
| (3) 成熟期 | 137 |
| (4) 衰退期 | 138 |
| 4. 定量分析による検証 | 140 |
| (1) 定量分析課題 | 140 |
| (2) 分析データ | 140 |
| (3) 分析方法 | 141 |
| (4) 分析結果 | 141 |

| | |
|--------------------|-----|
| 5. この章のまとめ | 144 |
| (1) 研究結果の考察 | 144 |
| (2) 本章での研究の意義 | 149 |
| (3) 本章の限界と今後の研究課題 | 149 |
| | |
| 第IX章 結論と考察 | |
| 1. 研究結果のまとめ | 151 |
| (1) 研究結果の全体像 | 151 |
| (2) 各章の研究結果概要 | 151 |
| (3) 総括 | 155 |
| | |
| 2. 本研究の意義 | 156 |
| (1) 学術的意義・貢献 | 156 |
| (2) 実務的意義・貢献 | 157 |
| | |
| 3. 本研究の限界と今後に向けて | 158 |
| (1) 分析フレームにおける限界 | 158 |
| (2) 検証における限界 | 159 |
| (3) 今後に向けて | 160 |
| | |
| 注釈 | 161 |
| | |
| ケース概要 | 162 |
| | |
| 企業インタビュー | 175 |
| | |
| プロジェクト・リーダー インタビュー | 186 |

| | |
|------------|-----|
| 調査票 | 194 |
| 定量分析サンプル属性 | 201 |
| 参考文献 | 208 |
| 参考資料 | 215 |

第I章 はじめに

1. 課題認識

(1) 研究の背景

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。その原因として、技術革新、グローバルゼーション、産業集積、攻撃的な競争行動、規制緩和、新興国の台頭、ベンチャー・キャピタル資金の増加、短期的成果を優先させるように促すインセンティブ制度等があげられている(D'Aveni, Dagnino, and Smith, 2010)。

このような環境の変化により、企業は継続的に競争優位性を保つことが難しくなり、競争優位性を保持できる期間が短期化している(Eisenhardt, 1989; Wiggin and Ruefli, 2002)。他方で、他社により確立された競争優位性が維持される期間が短期化することは、自社にとっての機会を作り出す(Santos and Eisenhardt, 2009)。さらに、競合企業間の超競争状態と市場シェアが確定されていない状態は、企業が今まで保有していた強みを破壊する混乱状態と継続した不均衡状態を作りだし、優位性の継続時間を一層、短期化させる(D'Aveni, 1999)。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)。企業の競争的行動は、競争優位性を構築し、さらにそれを高める。また、企業の競争的行動は、競合企業の競争優位性を低下させることにつながる(Chen and Hambrick, 1995; Ferrier, Smith, and Grimm, 1999; Katila and Chen, 2008)。

先行研究では、企業の積極的行動と企業業績の関係が確認されている。積極的行動をとる企業の方が、その後の株主資本利益率を高め(Chen, Lin, and Michel, 2010)、その後の総資産利益率を高める(Derfus, Maggitti, Grimm et al., 2008)ことが明らかになっている。

(2) 新規プロジェクトの必要性

競争環境が激化し、競争優位性の保持期間が短期化するなかで、継続的な繁栄のため、企業は積極的行動の一つとして新規事業創出のためのプロジェクトを積極的に推進していく必要がある。グローバル競争が進展する中で、企業が生き残るためには、絶えざる成長

と競争に対する防衛が必要であり、長期的な競争力はイノベーションと新規事業の創出なしにはありえない (Block and MacMillan, 1993)。Hamel (2000) はイノベーションを起こす企業となるための要件として、全社的な対応の必要性を主張している。競争環境が激化し、企業が競争優位性を保つことができる期間が短くなるなかで、企業は積極的行動の一つとして新規事業創出のためのプロジェクトを積極的に推進していく必要がある。企業は、全社的な対応によりイノベーションを顧客に提供する新規事業を創出する必要がある。

本稿での新規プロジェクトの定義として、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。榊原・大滝・沼上 (1989) は、社内ベンチャーを大企業が内部に保有する資源やノウハウを活用しながら、社内に存在する才能あふれた企業家の力をテコにして、社内から新規事業を起こすための一つの装置であると定義づけている。本稿における新規プロジェクトは、大企業のみならず、新興企業や中小企業の新規事業創出のためのプロジェクトも含む。

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していくことが多い (加護野・角田・山田, 1998)。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現場主導の戦略行動 (Burgelman, 2001) として、顧客の満たされないニーズ・ウォンツを満たすユニークなソリューションを社内で事業化したいという思いから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。トップ主導の戦略か現場主導の戦略のどちらか一方だけでは、全ての状況に適応し続けるのは困難である。例えば、新規事業を開始する必要性が高く、多くの新規事業の可能性を探究する場合には、現場主導の重要性が増大する。一方で、新規事業を展開する必要は高いが、一つの新規事業に集中して資源を投入する場合は、会社主導で新規プロジェクトを展開することが多いであろう。企業の事業環境や発展段階等により、どちらかの戦略形成プロセスが一時的に支配的になる。しかし、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)。

このように、現場主導の戦略立案である現場主導新規プロジェクトは企業の存続・発展にとって、重要な役割を持つ。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。そのため、本研究は現場主導の新規プロジェクトに焦点を当てる。本稿での現場主導とは、現場社員が新規プロジェクトを発案し、経営陣にその実施を訴求し、プロジェクト化して実施するものである。トップがプロジェクトの進出分野や戦略を決定して、現場社員にその遂行を委ねるものではない。

(3) 新規プロジェクトの成功要因

新規プロジェクトの成功には、プロジェクト自体の戦略が大きく影響している。一方で、そのプロジェクトは社内で展開されるため、母体企業が展開する施策に大きく左右される。言い換えると、母体企業が展開する施策が新規プロジェクトの成功を促進する、もしくは阻害する要因となる。

革新的なソリューションを顧客に提供できるような新規プロジェクトを展開し、成功させるには、既存のマネジメント方式を変更する必要がある。既存のコンテキストの中で既存の組織能力を使用して既存の成功体験から生まれてきた戦略では新しい経営環境の中で成功することはできない。

そのため、企業は、トップ主導の新規プロジェクトを推進すると同時に、現場主導の新規プロジェクトが発案される環境、そしてそれが開始されたら成功に導かれるような環境を整備する必要がある。具体的には、社内の各層リーダーの役割を変化させ、社内制度・企業内のプロセスや企業文化等のインフラストラクチャーの構築・変革および新規プロジェクトへの適切な資源動員（投入）が現場主導の新規プロジェクトの成功を促進することが先行研究で指摘されている（Kanter, 1983; Block and MacMillan, 1993; Tushman and O' Reilly, 1997; McGrach and MacMillan, 2000; 山田, 2000; 十川, 2000, 2009; Burgelman, 2001; Mason and Rohner, 2002; 大江, 2008; 武石・青島・軽部, 2012）。

2. 研究の目的と意義

(1) 本研究の目的

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化することである。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化することである。以下、順に説明する。

新規プロジェクトが実施される産業・事業分野やその戦略等により、その成功が左右されることに関する研究は多い（代表例として、山田, 2000; 大江, 2008; 武石他, 2012; 伊藤, 2013）が、母体企業が展開する施策により新規事業の成功が左右されることを定量的に研究した先行研究は少ない（山田, 2000）¹⁾。本研究では、現場主導の新規プロジェクトに限定し、その成功要因を究明していく。また、現場主導新規プロジェクトの成功要因や資源動員に向けたプロジェクトのブランド力は母体企業の企業ライフサイクル上のステージにより異なると考えることができる。企業ライフサイクル上の位置により企業がおかれている外的・内的環境は異なる。企業はライフサイクル上のステージにより、新規プロジェクトへの資源動員の制約、組織構造・パワー・文化も大きく異なる。同じ施策を実行したとしても、企業内そして新規プロジェクトに与える影響は変わってくる。なぜならば、同じ施策を実行しようとも、その実行に伴う企業文化や資源等の制約が企業ステージにより異なるからである。そのため、ステージによって、成功促進施策の前提条件および効果は異なると考えられる。企業ステージ別に母体企業が展開する施策により、新規プロジェクトの成功が左右されることを確認する。

先行研究で指摘されている通り、新規プロジェクトの成功の重要な要因の一つとして、適切な資源動員があげられている。経営陣等は、その新規プロジェクトへの資源動員に経済合理性があるかどうかという観点で、資源動員を検討し決定してきたと言われている。確かに、経営陣の支援を得るために、経済合理性は必要である。しかし、新規プロジェクトの高い不確実性の中で経営資源を動員する経営陣は新規プロジェクトの経済合理性をその都度、完全には予測・評価できない。また、現場主導新規プロジェクトの場合には、社員（メンバー）のプロジェクトへの参画や外部からの支援も重要である。そのため、経済合理性だけではなく、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）という観点から新規プロジェクトへの資源動員を考察すべきと考える。最もクリティカルな成功要因と考える「資源動員」を得るために、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、経営陣の支援と社員（メンバー）のプロジェクトへの参画に正の影響を与えることを明確化する。企業の資源が新規プロジェクトに投入されるためには、資源が投入されるだけの大義名分・理由が必要である（Block and MacMillan, 1993; 武石他, 2012）。既存事業そして他の新規プロジェクトが存在する中で、自らが提案する新規プロジェクトに資源動員がなされるため

の大義名分・理由をプロジェクト・リーダーが訴求する必要がある。この意味づけがブランディングである。経営陣の支援や社員（メンバー）のプロジェクトへの参画といった資源動員のために、プロジェクト・リーダーはプロジェクトのブランド力（差異力）を向上させる必要がある。また、企業はライフサイクル上のステージにより、新規プロジェクトへの資源動員の制約、組織構造・パワー・文化もステージによって大きく異なる。そのため、プロジェクト・リーダーが経営陣の支援やメンバーの参画時に訴求点するブランド力の構成要素は企業ステージにより異なってくると考えられる。このようにステージ毎に企業をとりまく外的・内的環境が異なる中で、現場主導新規プロジェクト・リーダーは資源動員に向けどのようにプロジェクトのブランド力を効果的に強化できるのかを特定する。具体的には、プロジェクトのブランド力を構成する要素の中で、どのブランド要素が各ステージにおいて資源動員に対してクリティカルな役割を果たすのかを明確にする。さらに、現場主導新規プロジェクトにおいて、プロジェクトの発展フェーズにより、リーダーはどのようにブランド力を構築していくかを探索的に確認していきたい。

(2) 本研究の意義

企業経営上、現場主導の戦略立案であ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。そのため、本研究は現場主導の新規プロジェクトに焦点を当て、この分野の研究に貢献する。これが本研究の第一の学術的意義である。その中で、現場主導の新規プロジェクトにはブランド力という観点からのリーダーの活動の必要性があることを検証する。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。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。

第二の学術的意義は、組織内コミュニケーション研究における意義である。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る。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るプロジェクトへのブランディングの重要性を学術的に明らかにする。

本研究の実務的意義として、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。

3. 本論文の構成

本論文は全9章で構成されている。第I章で本研究の研究内容と目的を明確にする。第II章では、先行研究を考察する。

第III章から第VIII章までが、本論文のオリジナルの研究である。第III章では新規プロジェクトの成功要因に関し探索的に研究を行う。第IV章では、第III章の研究結果および先行研究を基に企業ライフサイクルのステージ別に成功要因の仮説を立て検証をしていく。第V章では、新規プロジェクトのブランド力が資源動員に与える影響に関して探索的に事例研究を行う。第V章の結果を踏まえ、第VI章では新規プロジェクトのブランド力が資源動員に与える影響に関して定量研究を行う。第VII章では、第VI章の結果を踏まえ、企業ステージ別に新規プロジェクトのブランド力が経営陣の支援に与える影響につき、仮説検証的に定量研究を行う。第VIII章では、第VI章の結果を踏まえ、企業ステージ別に新規プロジェクトのブランド力がメンバーの参画に与える影響につき、仮説検証的に定量研究を行う。

最後の第IX章「結論と考察」では、本研究で明らかになったことおよび本研究の貢献をまとめた上で、今後への課題を述べる。

全体の構成を図1-1に、本研究の全体像とその流れを図1-2にまとめる。

図 1-1 本論文の構成

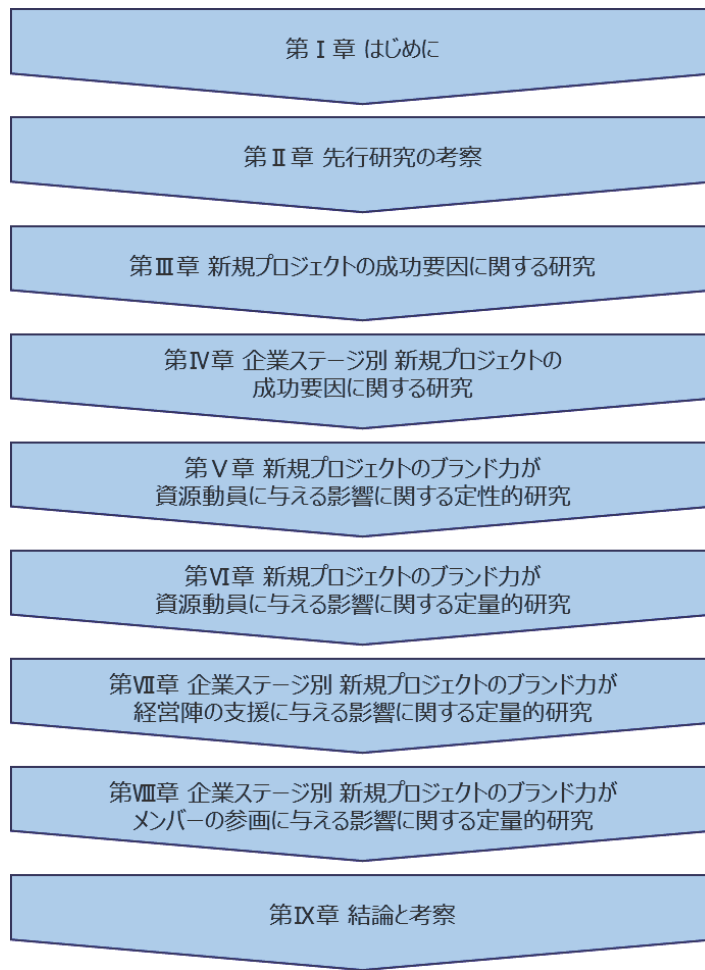
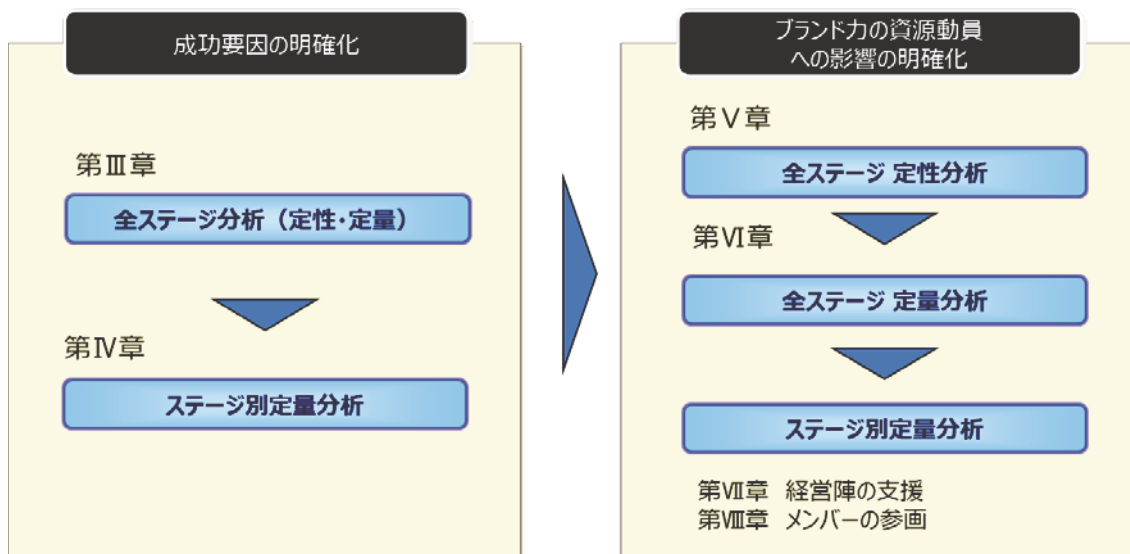


図 1-2 本研究の全体像と流れ



本研究における用語の定義を表 1-1 にまとめる。

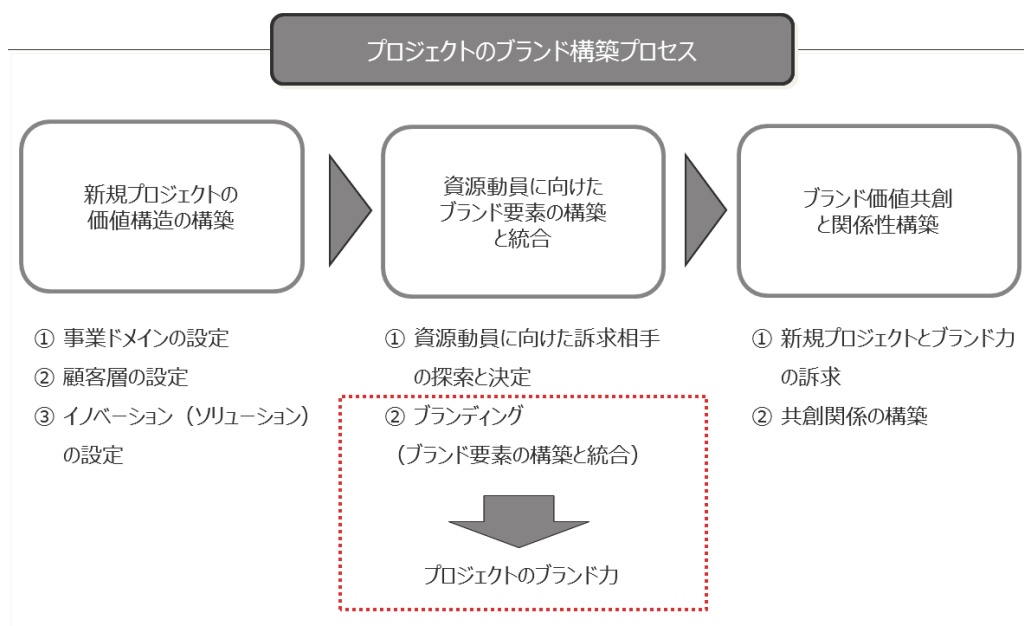
表 1-1 本研究における用語の定義

| 用語 | 内容 |
|-------------------|---|
| 新規プロジェクト | 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を指す。また、大企業のみならず新興企業や中小企業における新規事業創出プロジェクトも含む。 |
| 現場主導の 新規プロジェクト | <p>本研究では、以下の全ての要件を満たす新規プロジェクトを、現場主導の新規プロジェクトと定義する。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> |
| 資源動員 | <p>プロジェクトへ経営資源が動員（投入）されることを指す。</p> <p>①経営陣の支援と②メンバーの参画の2種類の資源動員がある。</p> |
| 経営陣の支援 | <p>経営陣の経営判断により、プロジェクトに経営資源を投入することである。本研究では、人材面での支援（ヒト）、物資や施設面での支援（モノ）、資金面での支援（カネ）の3要素から構成される。</p> <p>人材面での支援（ヒト）とは、社員が現場主導新規プロジェクトに参画する際に、会社としてプロジェクト参画への時間の便宜等を図る事である。</p> |
| メンバー | 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する。 |
| メンバーの参画 | 本研究では、①プロジェクトへの参加、②プロジェクトの貢献発 |

| 用語 | 内容 |
|--------------------------|--|
| | <p>揮、③プロジェクトを途中離脱せずにプロジェクトが軌道に乗るまでプロジェクトに貢献すること（引留）の3要素から構成される。</p> <p>現場主導の新規プロジェクトの場合には、プロジェクト・リーダー自らが、社員（メンバー）を勧誘し、プロジェクトに参加させ、貢献させるケースが多い。また、プロジェクトが軌道に乗るまでメンバーを確保し続け、プロジェクトに貢献し続けてもらう必要がある。</p> |
| プロジェクトのブランド力 | <p>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。</p> |
| プロジェクトのブランド力構成要素（ブランド要素） | <p>自らが主導するプロジェクトを特長づけ、社内の他の多数のプロジェクトと差別化するために訴求できる要素を意味する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 社会的意義：プロジェクトの社会的な意義の高さ ② 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 ③ 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 ④ 成功可能性：プロジェクトの成功可能性の高さ ⑤ 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 |
| プロジェクトのブランディング | <p>プロジェクト・リーダーが、プロジェクトのブランド要素を適切に構築・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。</p> |
| プロジェクトのブランド構築プロセス | <p>プロジェクト・リーダー等が資源獲得のために実施するプロジェクトのブランドを構築する一連のプロセスを指す。</p> <p>ブランディングは、ブランド構築プロセスの一部である（図 1-3）。</p> |

| 用語 | 内容 |
|-----------|---|
| 企業ライフサイクル | 企業におけるライフサイクル。誕生期、成長期、成熟期、衰退期の4ステージから構成される。ステージにより企業の外的・内的環境は異なる。 |

図 1-3 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



第Ⅱ章 先行研究の考察

1. 創発的戦略

(1) 創発的戦略

外部環境が緩やかに変化し未来が過去の延長線上に存在し、企業が事前に予測することが出来た時代であれば、事前に綿密に構築した戦略を実行することにより、成功を収めることができた。しかし、今日のような不透明かつ不連続的な環境変化に対応するためには、当初の戦略・計画に拘泥せずに、臨機応変にメンバーの知識、技術、発想を活かした戦略行動が必要とされる。

Minzberg, Ahlstrand, and Lampel (1998) は戦略のタイプを「意図された戦略」と「実現された戦略」に分けている。そして、初期の計画が実行される戦略を「計画的戦略」、当初意図された戦略が組織内で変更がなされ実行がされた戦略を「創発的戦略」と位置づけている。不連続な変化に対応し、その環境変化に対して適時に適切な行動を起こしていくためには、当初計画された戦略に必要以上に拘泥せず、逐次、創発的戦略の構築・実施が必須となる。Burgelman (2001) は、戦略形成モデルを、「合理行為者モデル」、「官僚制モデル」「内部生態系モデル」「ゴミ箱モデル」に分類している。そして、現在の不確実性も多いが機会も多い環境においては、戦略が各部門で決定され、各部門が同時に行動を起こす「内部生態系モデル」が最も有効なモデルであると述べている。金井 (1991) も、不確実で変化の読めない曖昧な環境では「スタッフ主導型」分析的戦略よりも、組織の下位単位で自律的な新鮮な現場情報に反応しながらイニシアティブをもってリスクにチャレンジする「ベンチャー型」進化論的戦略が適合していると主張する。

創発的戦略が重要になったことは、計画的戦略が不要になったという意味ではない。計画的戦略と創発的戦略は各々独立して存在するのではなく、各々を両極として連続的な直線上に位置している (Minzberg, 1987)。企業の戦略プロセスが、どちらの極に近くなるのかは、環境や業界でのポジション、そして自社の資源・能力に依存する。新規プロジェクトが現場主導で創発的に実施されるためには、前提として、企業は現場主導の戦略行動を促進する計画的かつ包括的な企業戦略を採用する必要がある。

Hamel (2000)はイノベーションを起こす企業になるための要件として以下の項目をあげている。イノベーションを起こすためには全社的な対応・活動が必要である。

- ・ スタッフにビジネス・コンセプトのイノベーターになるための訓練や技術を提供しているか。
- ・ 人事評価の基準は、業務の効率化と富の保存だけでなく、イノベーションと富の創造も重視しているか。
- ・ IT システムは、全社的にイノベーションを交換し合う電子市場を提供しているか
- ・ 企業は、コア・マネジメント・プロセスを構築しなおし、イノベーションの環境を整えることに本気で組織的に取り組んでいるか。
- ・ 「イノベーションの輪（想像し、設計し、実験し、評価し、拡大する）」は十分な速度で回転しているか。四半期ないし通年ごとに速度がにぶっていないか。
- ・ 起業家を志す者は、革新的なアイデアを実験する方法を知っているか。
- ・ イノベーションの実験を通して、学習効果を取り入れ、モニターするシステムが制度化されているか。
- ・ 時期尚早だとしても、優れたアイデアに優れた人材を配置しているか。
- ・ アイデア・ポートフォリオ、実験ポートフォリオ、ベンチャー・ポートフォリオを系統的に管理しているか。
- ・ 有望なベンチャーについては柔軟に対応できるか。
- ・ 業界の行動規範を変える主導的な役割をはたしているか。

Block and MacMillan（1993）は、新規プロジェクト・事業の創出のためには、次の3つのポイントが必要と指摘している。それは、①統一したビジョンを持ち、その達成のための戦略を明示し、それを社員に伝える能力と優れたリーダーシップ、②長期的成果を志向する指導的、革新的行動を奨励し、支持する組織風土、③個々の新規事業および組織内の起業活動全般の双方に要求される管理能力と管理制度である。

(2) 現場主導の戦略行動

新規プロジェクトは、利益の増大という単一の目的のみで開始されるわけではない。Vesper and Holmdahl（1973）の革新的な製品を開発した企業を対象とした調査では、新規事業の目的が、①多角化、②新技術・新製品の活用、③新規事業のための企業風土の醸成、④優秀な人材の社外流出防止、⑤余剰能力の活用など、多様な項目に分散していることを明らかにした。山田（2000）が1997年に日本企業を対象に実施した調査でも、新規事業の目的は、①脱本業、②新技術・新製品を活かす機会、③リストラに伴う人員の再配

置、④組織再活性化の一環、⑤多角化と多様な項目に分散している。Fast (1979) は、新事業の目的の決定には、その企業の現在の企業活動との関連性が重要であることを指摘している。

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、企業はプロジェクト・チームやタスクフォースを組成して事業化の可能性を試行的に探究していくことが多い。産業成長率の低い産業で事業を展開している成熟企業の方がそれらを組成して新規プロジェクト・事業を展開する割合が高い（加護野・角田・山田, 1998）。安定した企業は、最高の顧客の意見に耳を傾け、収益性と成長率を高める新製品を見出すことを慣行としている。また、破壊的技術は、最初は市場で最も収益性の低い顧客に受け入れられる。そのため、安定した企業が破壊的な技術に投資する合理性がない（Christensen, 1997）。

イニシアティブの点から見ると、多くの場合、中長期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現場主導の戦略行動として、新規プロジェクトの発案がなされる。前記の通り、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。トップ主導の戦略か現場主導の戦略のどちらか一方だけでは、全ての状況に適応し続けるのは困難である。企業の経営環境や発展段階等により、どちらかの戦略形成プロセスが一時的に支配的になる。しかし、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）。

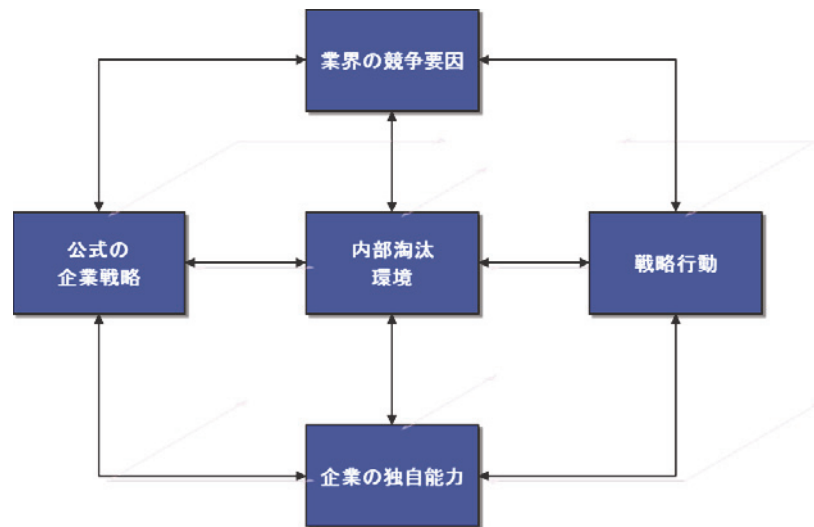
現場主導の新規プロジェクトは新規分野への進出および既存分野の強化の両面において強みがある。

現場主導新規プロジェクトは、企業のトップが今まであまり重要と考えていない技術・能力を結合するイノベーションから生じる。このような動きは、既存の中核事業の視点から見ると、補完的あるいは代替的な動きである（Burgelman, 2001）。この点で、新規分野への進出の際に強みがある。

現場社員は、顧客と直接接しそのニーズ・ウォンツの変化を把握している。そのため、現場社員は成功可能性の高い事業分野およびソリューションに精通している可能性が高い。同時に、現場社員は社内資源を熟知しており、それを活用して顧客のまだ満たされていないニーズを満たす新規プロジェクトを展開する事ができる（Block and MacMillan, 1993）。この点で既存分野の強化の際に強みを持つ。

現場主導新規プロジェクトはこれらの長所があるが、現場主導の戦略行動は、企業の戦略コンテキストにおいて内部淘汰の試練を受ける必要がある（図 2-1）。そして、トップは現場主導の戦略行動がうまく機能していて、それが存続できるという確信を得ただけ、企業の戦略形成プロセスに組込む決定をする（図 2-2）。新規事業リーダーは、技術と市場ニーズを結合し、事業機会を生み出すことにより企業内に推進力を生み出すことができる。その推進力に押され、上級マネジメントはそれを事業戦略として戦略コンテキストの中の企業戦略の一部に組込もうとする。しかし、それにはトップ・マネジメントによる戦略コンテキスト内の正当化とそれを組織コンテキスト内に構造化させる必要がある。これら一連の過程の中で正式な事業化に値しないと判断された新規事業は社内で淘汰されていく（Burgelman, 2001）。一方、会社（トップ）主導の戦略行動は、企業の組織コンテキストを利用して、現行の企業戦略と戦略行動の結びつきを維持する必要があるが、現場主導の戦略行動のような社内淘汰の洗礼は受けないのがその特徴である。

図 2-1 企業発展のダイナミクス



出所： Burgelman 2001

図 2-2 新規事業のプロセスモデル

| | | 事業戦略レベル | | 企業戦略レベル | |
|---------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------------------------|--------------|
| | | 戦略の明確化 | 戦略の推進 | 戦略 コンテキスト | 組織 コンテキスト |
| マネジメントの 階層 | トップマネジメント | モニタリング する | 承認する | 正当化する | 構造化する |
| | 上級マネジメント | コーチング する | 事業戦略 を構築する | 企業戦略に 位置づける | 交渉する |
| | 新規事業のマネ ジメント | 技術とニース 結合させる | 事業戦略 を推進する | ゲートキーピングする アイデアを創造する 密造酒を造る | 問題提起する |

注: 図中の斜めラベルは、製品支援獲得活動、組織的支援獲得活動、選択・淘汰を示している。

出所: Burgelman 2001

以上の先行研究から考察すると、現場主導の戦略行動として新規プロジェクトが発案されるには、現場社員に新規プロジェクトの発案を促すような企業施策が必要となる。また、一度、新規プロジェクトが発足しても成功を促進する企業施策が必要となってくる。

(3) 創発的戦略の成功に向けた企業および経営陣の役割

創発的戦略の遂行・成功のためには、企業の経営陣はその役割を従来の役割から変化させる必要がある。新規プロジェクトの成功には、母体組織の経営上層部と新規プロジェクトのリーダーという明らかに異なる 2 つのタイプのリーダーシップが必要である (Block and MacMillan, 1993)。

河合 (1996) の「経営革新スパイラルモデル」では、トップ・マネジメントが立案する包括的な戦略を「包括的戦略形成プロセス」と、下位組織が自律的に生き残っていくための戦略活動を「創発的戦略形成プロセス」と呼び、この 2 つのプロセスが、順調にスパイラル状に回っていけば、企業の存続・成長が達成するとしている。

現場主導新規プロジェクトの際にトップ・マネジメントが構築すべきなのは、現場社員が新規プロジェクトを躊躇することなく挑戦でき、プロジェクトを成功に導く制度および企業文化である。企業文化が重要なのは、環境変化が激しくなり、タスクが複雑性を増した状況では、企業文化をソーシャル・コントロール・システムとして活用し、ビジョンや目標を明確に知らされた社員の判断のよりどころとすべき (Tushman and O'Reilly, 1997) だからである。

表 2-1： 新規プロジェクトを成功に導く制度・企業文化構築に関する先行研究

| 分類 | 論者 | 内容 |
|----------------------|----------------------------|--|
| 成功に導く 制度の構築 | 大江（2008） | 社内起業家の支援をするための社内インキュベーションセンターを創設し「組織における障害」に対する支援と「個人的資質における障害」に対する支援を実施。 |
| | 山田（2000） | ① 新規プロジェクトの母体組織内での位置づけ、② 新規事業部門への権限移譲、③ インセンティブ等の処遇制度の活用、④ 新規プロジェクトを担当する人材の発掘と処遇。 |
| | Mason and Rohner（2002） | ベンチャー・ビジネス・オフィスの設置。① 企業抗体からニューベンチャーを保護する、② 母体企業の資産を利用しながら、ニューベンチャーの立ち上げと投資をする、③ ベンチャーの財務的リターンと戦略的リターンを定義・測定・分析する、④ 社外のベンチャー・コミュニティと企業内部を結び付ける。 |
| 成功に導く 企業文化の 構築 | 十川（2000） | 洞察力をもって創造的なビジョンを構想し、それを実現しうるような組織の仕組みや企業文化を創出。 |
| | 山田（2000） | 新事業の成否は、母体組織の風土・文化と深くかわり、新事業の成果の高い企業は、変化に対して敏感で積極的に対応する風土・文化の構築。 |
| | Block and MacMillan（1993） | イノベーティブな組織風土を構築し、新規プロジェクトに対する積極的な姿勢を社内に醸成。 |
| | Tushman and O'Reilly（1997） | 組織文化を「てこ」にイノベーションを起こし、競争上の優位性を高める。 |

トップ・マネジメントだけでなく、ミドル・マネジメントの役割も重要である。創発的戦略の成功に向けて、トップ・マネジメントは「戦略立案家から組織構築家」へ、上級マネジメントは「管理監督者から支援型コーチ」へ、現場のマネージャーや中堅層は「業務

遂行者から積極的企業家」へその役割を変化させる必要がある（Bartlett and Ghoshal, 1997）。ミドル・マネジメントの役割はトップが設定したビジョンおよび包括的戦略を受けて、現場にて継続的なイノベーションが創出される職場環境を構築することである。さらにミドル・マネジメントは創造性を引き出す触媒として機能し、部下の創造性を引き出し、異種交配のために部門を越えたコミュニケーションを行い、部下のアイデアを統合する必要がある（十川, 2002）。

（4）創発的戦略に関する先行研究まとめ

今日の不透明かつ不連続的な環境変化に対応するためには、当初の戦略・計画に拘泥せずに、臨機応変にメンバーの知識、技術、発想を活かした創発的戦略の構築・実施が必須となる。

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。トップ主導の戦略か現場主導の戦略のどちらか一方だけでは、全ての状況に適応し続けるのは困難である。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。

現場主導の戦略行動として新規プロジェクトが発案されるには、現場社員に新規プロジェクトの発案を促すような企業施策が必要となる。新規プロジェクトの成功には、各プロジェクトの戦略の内容が重要である。しかし、一方で、企業内で展開されるプロジェクトのため、母体企業の経営方針、制度・企業文化そして経営資源の量や配分方針などの影響を受ける。現場主導新規プロジェクトが成功するには、局地的な対応ではなく全社的な対応が必要である。また、一度、新規プロジェクトが発足しても成功を促進する企業施策が必要となってくる。

トップ・マネジメントが実施する全社的な環境構築として、①新規プロジェクトの成功を促進する制度と②新規プロジェクトを促進する企業文化が重要である。さらに、③新規プロジェクトに対して適切な資源動員がなされることが重要である。

2. 現場主導新規プロジェクトへの資源動員

（1）新規プロジェクトへの資源動員

新規プロジェクトへの適切な資源動員は、プロジェクトの成功促進要因であり非常に重

要である。ここでは新規プロジェクトへの資源動員に関する先行研究をレビューする。

前述の通り、現場主導新規プロジェクトは、企業のトップが今まであまり重要と考えていない技術・能力を結合するイノベーションから生じる。既存の中核事業の視点から見ると、補完的あるいは代替的な動きである。そのため、現場主導新規プロジェクトは、企業の「戦略コンテキスト」において内部淘汰の試練を受ける必要がある。トップは現場主導の戦略行動が上手く機能し、それが存続できるという確信を得たときだけ、トップ主導の戦略形成プロセスに組み込む (Burgelman, 2001)。

しかし、新規プロジェクトによるイノベーションの実現過程は、矛盾のある2つの特質を有している。イノベーションは、革新であるために不確実性に満ちているという特質、次に経済成果を実現するためには他者の資源の動員が必要となるという特質である (武石他, 2012)。また、イノベーションの推進プロセスには、知識創造と資源動員の2つの面を考慮する必要がある。資源動員の観点から見ると、イノベーションのためには、新たな知識を創造するだけでは不十分であり、その新しく創出された知識が、当該企業の確実な未来構築につながることを経営陣に示す必要がある (松本, 2011)。

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、企業はプロジェクト・チームやタスクフォースを組成して事業化の可能性を試行的に探究していくことが多い。新規プロジェクトを実行に移すには、経営陣がヒト・モノ・カネの資源をプロジェクトに投入する必要があり、プロジェクト・チームは一般的に社内の生産設備やサービスシステムを活用することが多い (Block and MacMillan, 1993)。イノベーションを伴った現場主導の新規プロジェクトに向けての活動が開始・継続されるには、その不確実性を最小限にし、プロジェクトの開始・継続に必要な資源が動員されることを他者が支持するための正当性を確保する必要がある。さらに、プロジェクトの進行に伴い、継続的かつ追加的な資源が必要になってくる。新規プロジェクトの諸問題の意味合いや不安定要素が大きければ大きいほど、支持者のグループを大きくする必要がある (Kanter, 1983)。

この点において、武石他 (2012) は、「創造的正当化」プロセスを通じた継続的な資源動員の必要性を主張している。これは資源動員を正当化していくために、さまざまな理由をさまざまな相手に向かって駆使し、総動員していく創意工夫と努力であり、イノベーション推進者の固有の理由と支持者の固有の理由を適合させる事でイノベーションプロセスを先に進めていくための創意工夫と努力である。

資源には、情報をめぐって競争する知識市場またはアイデア市場、資源を取り合う経済的市場、最後に支持と正当性を争う政治的市場の 3 種類がある (Kanter, 1983)。現場主導の新規プロジェクトの成功に向けて、3 種類の資源を確保する必要があるが、現場主導新規プロジェクトで特に重要なのは、経済的市場と政治的市場における資源である。

以上から、現場主導新規プロジェクトは、社内の限られた資源を巡り既存事業と争うために、それを実施するだけの正当性を明確にして経営陣に資源動員を訴求する必要がある。リーダーは経営陣等の支援者、プロジェクト・メンバーおよび社内外の協力者に対して、それらの支援意欲、参画意識や当事者意識がおとろえないように継続的に働きかける必要がある。

資源配分とイノベーションの創出は表裏一対である。十分な資金と人材とマネージャー (経営陣) の注目を集めた新規プロジェクトのみに成功のチャンスがある (Christensen, 1997)。しかし、経営資源が新規プロジェクトに投入されるためには、資源が投入されるだけの大義名分・理由が必要となる (Block and MacMillan, 1993; 武石他, 2012)。

優れたアイデアや技術を創出し、それがイノベーションに繋がる可能性が高くても、それだけでは事業化するための資源動員を正当化できない場合も多い。その場合、正当化のための追加材料を創出し、それらを統合して総合的に訴求する必要がある。追加材料として、学会や認証機関等外部のお墨付きを得る、自社・自社グループ内の支援者を得る等があげられる。

新規プロジェクトは不確実性の高い戦略行動である。そして、そのステージが進むにつれ、必要な資源は増大する。ステージが進めば進むほど、プロジェクト・リーダーはその不確実性を低下させるだけの根拠を構築し、経営陣に訴求し、より多くの資源を獲得する必要がある。プロジェクト・リーダーが実施するプロジェクトのブランド構築が現場主導の新規プロジェクトの成功率を向上させると考える。プロジェクトをより魅力的な存在とし、プロジェクトとそれへの資源動員の正当性を与え、経営陣の支援とメンバーの参画を獲得することがプロジェクトの成功に向けた重要な要素である。

(2) 新規プロジェクトのプロセス

新規事業のプロジェクトの定義として、Block and MacMillan (1993) は以下の 6 要件をあげている。①その組織がそれまで手掛けたことのない新たな活動であること、②組織内で開始することまたは運営すること、③本業よりもかなり高い失敗のリスクと多額の

損失を伴うこと、④本業よりもかなり不確実性が高いこと、⑤いずれかの時点で本業から経営を分離すること、⑥推進の目的が売上・利益の増大、生産性・品質の向上であることである。グループ経営による経営が一般的になり、より早い段階から新規プロジェクトを子会社化して運営する形態も見られる今日、②は、組織内で開始・運営するか、子会社化して開始・運営するものとした方がよりふさわしいと考えられる。

Block and Macmillan (1993) は、企業サイドの視点から、企業内の起業プロセスとして、表 2-2 に記載する 6 つのステージがあるとしている。各ステージは必ずしもこの順序となるとは限らないが、ほぼこの順序であるとしている。

現場の社員が企画・立案し、経営陣の許可を得て実施する現場主導の新規プロジェクトでは、第 2 ステージ「新規事業の選択」が「現場の社員が企画・発案したプロジェクトの事業機会を明確にし、実行可能か、やってみる価値があるかを定めるため、審査し選別する。企画・発案者にプロジェクトの実施を許可するか決定する」ことになる。その他のステージは、基本的にこれらと同じステージをたどる。

表2-2： 社内起業活動のプロセス

| ステージ | 内容 |
|------------------------|--|
| 1. 起業活動の基礎条件の設定 | 新規事業のアイデアを生み出す条件づくりに努め、起業活動の管理プロセスを設計する。 |
| 2. 新規事業の選択 | 事業機会を明確にし、実行可能か、やってみる価値があるかを定めるため、審査し選別する。新規事業計画を推進するために、経営担当者を選任する。 |
| 3. 新規事業の計画策定、組織編制、スタート | 選択した新規事業の組織内位置づけの決定、事業計画の立案、必要資源の確保の後、事業をスタートする。 |
| 4. 新規事業の観察および管理 | 新規事業そのものの毎日の経営およびそれに伴うリスクとともに、起業活動プロセス全般を観察し管理する。 |
| 5. 新規事業の防衛 | 組織の永続的活動の一環として新たな集団が生まれ、独立組織として設立させたからには、担当経営者は生き残り社内政治力学への対応策を習得する。 |

| ステージ | 内容 |
|------------|--|
| 6. 経験からの学習 | 起業活動の経験に関する情報収集と検証を行い、個別の新規事業についても一層効果的な管理の習得に努める。 |

出所：Block and Macmillan（1993）

また、Markham（2002）は、新規プロジェクト・リーダーは、製品の開発から商業化に向けて、以下の9つのプロセスを成功裏に実行する必要性を述べている。9つのプロセスは、①研究の中に商業的価値を見つけ出す、②研究上の発見を一つの製品のためのアイデアとする、③説得力のあるビジネスケースを通じてその可能性を伝える、④可能性を構築するために必要な資源を獲得する、⑤リスクを低減するために資源を利用する、⑥正式な開発のためのプロジェクトの承認を模索する、⑦プロジェクトを変更し承認基準に適合させる、⑧経営陣によるプロジェクトの承認あるいは非承認、⑨製品の開発・上市である。ステップ④「可能性を構築するために必要な資源を獲得する」では、プロジェクト・リーダーは、この段階で必要とされる支援を提供出来る人、余剰資源を管理する人、プロジェクトに賛同する人を見つけ出す必要がある。既に説得力のあるビジネスケースが構築されている場合、支援と資源を獲得する最も有効な手段は、ターゲットとの個人的関係の構築である。プロジェクト・リーダーの信頼性が高ければ、資源を確保することが容易になる。信頼性は、プロジェクト・リーダーの過去の実績と新規プロジェクトの計画の質に左右される。関係性構築のために、プロジェクト・リーダーは不屈の精神で関係性構築のための行動をとる必要がある。支援者がプロジェクト・リーダーは約束を守る、あるいはそれ以上の業績を達成できると確信したときに、支援者は継続的な支援を行う。

Block and Macmillan のプロセスは企業サイドの視点で構築されており、Markham のプロセスはプロジェクト・リーダーの視点で構築されているという違いはあるが、両者ともに、新規プロジェクトへの資源獲得の重要性を述べている。Markham は、より詳細に新規プロジェクトの成功可能性を高め、製品・サービスの上市に向けたステップを描いている。

（3）新規プロジェクトへの資源動員に関する先行研究まとめ

新規プロジェクトによるイノベーションの実現過程は、矛盾のある2つの特質を有している。イノベーションは、革新であるために不確実性に満ちているという特質、次に経済

成果を実現するためには他者の資源の動員が必要となるという特質である。不確実性が高いため、企業はプロジェクト・チームやタスクフォースを組成して新規プロジェクトの事業化の可能性を試行的に探究していくことが多い。イノベーションを伴った現場主導の新規プロジェクトに向けての活動が開始・継続されるには、その不確実性を最小限にし、プロジェクトの開始・継続に必要な資源が動員されることを他者が支持するための正当性を確保する必要がある。

現場主導新規プロジェクトは、社内の限られた資源を巡り既存事業と争う。そのため、それを実施するだけの正当性を明確にして経営陣に資源動員を訴求する必要がある。また、新規プロジェクトが進むにつれ、必要な資源は増大する。ステージが進めば進むほど、プロジェクト・リーダーはその不確実性を低下させるだけの根拠を構築し、経営陣に訴求し、より多くの資源を獲得する必要がある。

3. プロジェクトのブランド構築

(1) プロジェクトのブランド力

Aaker (1991)がブランド・エクイティの概念を提唱して以来、ブランド力の向上が企業の経営目標に加わってきた。ブランド・エクイティとは、製品やサービスに与えられた付加価値である。Kotler and Keller (2007)は、ブランディングを製品やサービスにブランド力を授けることであり、差異を作り出すプロセスであると定義している。本研究ではこの定義をプロジェクトに援用する。プロジェクトのブランド力を、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組織等の訴求対象者へ訴求できる力の大きさであり、多数の他のプロジェクトとの違い（差異力）の大きさと定義する。そして、ブランディングとは、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である。

プロジェクト・リーダーにより構築されたプロジェクトのブランド力が、資源動員に影響を与える。リーダーがプロジェクトのブランド力を高め、ブランドを構築することは、そのプロジェクトの魅力を高め特別な存在とし、関係者が共鳴するような関係を構築することである。これは経営陣の理解・支持を得るという観点、そしてメンバー候補者をプロジェクトに参画させメンバーの能力を十分に発揮してもらうという二つの点から重要であ

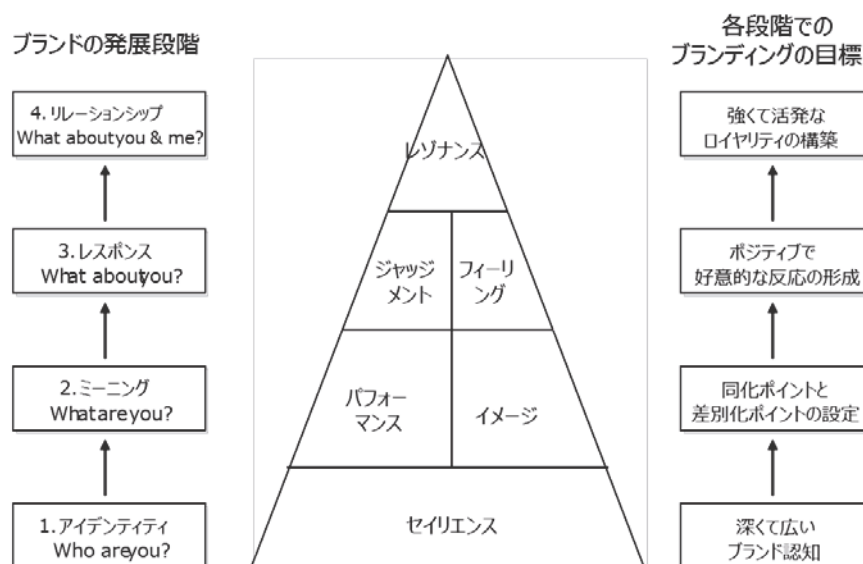
る。リーダーは、既存事業そして他の新規プロジェクトが存在する中で、自らが提案する新規プロジェクトに資源動員がなされるためにそのプロジェクトの大義名分・理由を構築し訴求する必要がある。そのためにプロジェクト・リーダー等はプロジェクトのブランド力の構築をする必要がある。

現場主導新規プロジェクトの成功のためには、プロジェクトへの経営陣の支援と社員（メンバー）のプロジェクトへの参画が必要である。既存事業から見ると新規プロジェクトへの資源配分は自事業への資源配分が減少する結果につながる恐れがある。そのため、既存事業の部門長からは新規プロジェクトの開始および継続に対し反対の声があがる可能性がある（Fast, 1979）。その中でプロジェクトを進めていくためには、プロジェクト・リーダーがトップを含めた経営陣に新規プロジェクトの意義等を理解させ、その成功可能性を十分訴求し、新規プロジェクトの支援者となってもらう必要がある。一方、メンバーの視点から考えると、メンバー公募型のプロジェクトではメンバー候補者が新規プロジェクトに魅力を感じなければ、そのプロジェクトに参加する理由がない。メンバー任命型でもメンバーが複数のプロジェクトに参画している場合には、その魅力を高めないとメンバーは他のプロジェクトにより多くの時間と能力を使用するかもしれない。McGrath and MacMillan（2000）は、収益予想が立たない危険性の高い小規模な新規事業・プロジェクトでも、経営の重要テーマに取り上げられ真剣に検討されると、有能で野心的な社員たちは、新規プロジェクトを落ちこぼれの行き先とは考えずに、自分の能力開発の機会としてとらえるようになると主張する。プロジェクトのブランド力を高め、経営陣の支援を獲得することは、間接的にプロジェクトに必要とされる社員がプロジェクトにメンバーとして参画することを後押しする。

プロジェクトと経営陣およびメンバーとの間の関係性構築に関して、ブランド・ビルディング・ブロック（Keller, 2008）の概念が参考になる（図 2-3）。プロジェクトをブランディングし、プロジェクトと経営陣との間にブランド・ビルディング・ブロックの中で最高の状態である「レゾナンス（共鳴）」の関係性を構築することにより、経営陣の支援的行動やメンバーのプロジェクトへの参画を引き起こすことができる。ブランド・ビルディング・ブロックの段階を上がっていくには、そのプロジェクトが他の多数のプロジェクトと違いがあることを経営陣や社員（メンバー）に訴求して、理解・感じさせる必要がある。レゾナンスに達するまでには、3 つのブランド構築の段階を経る必要がある²⁾。プロジェクトが経営陣とメンバーの「頭（認知）」と「心（感情）」の両方にアプローチし受け入れ

られていくことで、最終的には「レゾナンス」という強い心理的つながりが構築され、彼らのポジティブな行動を引き起こすことができる。

図2-3： ブランド・ビルディング・ブロック



出所： Keller (2008)

前述した武石他（2012）が主張する創造的正当化プロセスでは、①理由の固有性を所与としながら支持者をより多く獲得するルート、②理由の固有性そのものに働きかけて支持者をより多く獲得するルート、③支持者の数を所与としながらより多くの資源を動員するルートの3つのルートがあるとしている。プロジェクトのブランド化においても、その3つのルートを認識し最大限に活用することが重要である。

ブランドの差別化ポイントとは何であろうか。それはブランドを区別するためブランドが特別に有する強く、好ましく、そしてユニークなブランド連想のことである（Keller, 2008）。差別化構築のための視点は、望ましさ（好感度）と実現性の2つの点がある（Keller, Sternthal, and Tybout, 2002）。第一の基準である望ましさとは、その差別化ポイントの提供するベネフィットが訴求相手に望ましいかどうかである。第二の基準である実現性とは、提供物とその便益を実現できるかであり実行可能性、収益性、防御可能性の3つから構成される。これをプロジェクトのブランドに適用すると、望ましさ（好感度）とは各々の訴求対象者が、望ましいと判断する新規プロジェクト特有の属性であり、実行可能性はそのプロジェクトが実現可能であること、収益性はそのプロジェクトが単独黒字化して会社の

収益に貢献すること、防御可能性は競合他社からの模倣等、競争行動から新規事業を防御することができることである。

(2) プロジェクトのブランド要素

Keller (2008) は、ブランド要素を自社の製品を識別し、他社のそれと差別化するための手段と定義した。そして、ブランド要素の選択には、ブランド認知を高め、強く、好ましく、ユニークなブランド連想の形成を促進し、ポジティブなブランド・ジャッジメントとブランド・フィーリングを引き出せるような要素を選択すべきとしている。ブランド要素を適切にミックスすることにより、強いブランドが構築される (恩蔵・亀井, 2002)

これを現場主導の新規プロジェクトに援用し、プロジェクトのブランド要素を、自らが主導するプロジェクトを特長づけ、社内の他の多数のプロジェクトと差別化するために訴求できる要素と定義する。プロジェクトのブランド要素を構築し、適切に統合することにより、強いブランド力が構築されると考える。

それでは、プロジェクトのブランド要素にはどのようなものがあるのか。そのプロジェクトの成功可能性と企業戦略上の位置付け (戦略的意義) は、そのプロジェクトを企業が実施する際の経済合理性の観点から、重要なブランド要素である。

イノベーションを伴う新規プロジェクトは不確実性に富み、予想通りに進まない。Pinchot (1985)は、経営陣が新規プロジェクトへ投資する際の判断基準を、新規プロジェクトのアイデアではなく、新規プロジェクトをリードする人材におくべきと主張している。Hickson, Hinings, Lee et al. (1971) の戦略的コンティンジェンシー・セオリーでは、①不確実性への対処、②活動の代替可能性、③作業の中心性が部門のパワーに影響を与えるとしている。この理論から現場主導新規プロジェクトを考察すると、①新規プロジェクトの不確実性への対処能力が高いとパワーを持つ、②新規プロジェクトの代替可能性が低いほどパワーを持つということが出来る。不確実性とは、職務を完遂するために必要とされる情報量と、既に組織により獲得されている情報量のギャップである (Galbraith, 1973)。また、Hinings, Hickson, Pennings et. al. (1974)は、不確実の高い領域への参入の機会があった時には、その不確実性への対応能力を持つ人材がパワーを獲得できることを主張している。プロジェクト・リーダーがこのような不確実性に対処する能力を有することを訴求することにより、パワーを獲得し、それによりプロジェクトのブランド力を高めることができる。また、従来の中核事業の活動の中で、既存製品を改良等するチャンスが成功さ

せる等の実績を構築することにより、行動的な社員という評判をえることが出来る。この評判をより大きな新規プロジェクトへの資源動員に利用できる (Pinchot, 1985)。Block and MacMillan (1993)も、信頼を得る最良の方法は約束をしたらそれを果たしたという実績を残すことであると述べている。これら評判を、より大きな新規プロジェクトへの資源動員 (投入) に利用できる (Pinchot, 1985)。ベンチャー・キャピタリストに対する定量調査結果において、ニューベンチャーへの投資に関するベンチャー・キャピタリストの評価基準の上位 10 項目の内、5 項目が起業家の経験や個性に関連している (MacMillan, Siegal, and Narasimha, 1985)。また、ベンチャー・キャピタルの投資案件検討時の詳細調査においても、事業面からだけではなく、投資先の経営陣の資質や能力等、人物面からも詳細調査を実施している (エムヴィーシー・三井物産業務部, 1997)。これらは社外の新規事業への投資の際の選定基準であるが、新規プロジェクトへの資源動員のケースの場合にも参考になる。以上から、プロジェクト・リーダーの過去実績や能力等に対する評価も新規プロジェクトへの資源動員の大義名分・理由になると考えることができる。

さらに、著名な顧客 (見込顧客含) もブランド要素に活用することができる。顧客は、新規プロジェクトの社内承認を得る場合、最も頼りがいのある味方である。新しいソリューション等に興味をもつ有力な顧客は社内政治に有利に影響を与え、乗り気ではない経営陣を説得し、そのアイデアを早急に承認するように圧力をかける役割を果たす (Block and MacMillan, 1993,.)。また、伊藤 (2013) は社外の著名企業が社内新規事業開発に有用な影響を与えることを主張している。新規プロジェクトの活動の中で、著名企業との活動とその実績が、社内政治を有利に進めるように作用し、さらに顧客獲得促進の効果があると述べている。

Brown, Ettensen, and Hyer (2011) は、事例研究を通じ、プロジェクトのブランド力を構成する要素として、①プロジェクトの戦略的重要性、②プロジェクト・リーダー評価の高さ、③プロジェクトの成功可能性、④クライアントの著名度の 4 点を挙げている。

(3) 経済合理性とプロジェクトのブランド力

経営陣が新規プロジェクトへ資源動員をする際には、経済的合理性により判断すべきと多くの先行研究は主張している (Block and Macmillan, 1993; 大江, 2008; 武石他, 2012)。大江 (2008) は企業の利益に直接貢献できるかを指標にしてテーマを評価・選択すべきと主張し、新規事業の魅力度と適社度の観点から 12 の指標を設定している。

筆者も経済的合理性の重要性を肯定する立場である。しかし、経済的合理性を、「資源を提供すればそれを上回る経済的便益が戻ってくるもの(武石他, 2012)」と定義した場合、現場主導型新規プロジェクトへの資源動員には、経済的合理性だけでは、対応できない。前述の通り、新規プロジェクトは、利益の増大という単一の目的のみで開始されるわけではない(Vesper and Holmdahl, 1973; 山田, 2000)。Bower (1972) は、経営陣が資源動員する際の重要な判断基準は、費用対効果よりもプロジェクトの意義、プロジェクト・リーダーの大志・信頼性・過去の実績、経営陣がプロジェクトに対し推進力や支援を与える前向きさにあると結論付けている。Simon (1997) は、①知識の不完全性、②予測の困難性、③行動の可能性の範囲から客観的な合理性には限界があると指摘する。

また、従来、経済合理性を重視してきた産業財マーケティングの分野においても、経済合理性だけではなく、ブランド力の観点から総合的に判断すべきであると主張する研究も近年増加している(Lynch & Chernatony, 2004; Blombäck and Axelsson., 2007; Kuhn, Alpert and Pope, 2008; Salander, 2010; Coleman, Chernatony and Christodoulides, 2011; Biedenbach, 2012)。さらに、顧客だけではなく、多様な戦略的ステークホルダーとの関係構築に関して、ブランド概念の活用が有効であると主張する研究が近年増加している(Jones, 2005; Juntunen, 2012; Gyrd-Jones and Kornum, 2013)。

前述の通り、現場主導の新規プロジェクトにおいて、そのブランド力を訴求するのは経営陣だけではない。メンバーや外部組織など多様な戦略ステークホルダーにブランド力を訴求して関係性を構築し、資源動員を得る必要がある。

新規プロジェクトにおける経済合理性は、プロジェクトのブランド力に包摂される概念である。現場主導のプロジェクトへの資源動員を研究する際には、プロジェクトのブランド力(差異力)という総合的観点から研究する必要があると考える。

(4) プロジェクトのブランド構築プロセス

既存事業そして他の新規プロジェクトが存在する中で、自らが提案する新規プロジェクトに資源動員がなされるためのブランド構築をプロジェクト・リーダーは行う必要がある。製品・サービスのブランド構築のプロセスに関する先行研究を表 2-3 にまとめた。

表 2-3 ブランド構築のプロセスに関する先行研究

| 研究者（出版年） | プロセス |
|---------------|---|
| 阿久津・石田（2002） | <p>【Plan】</p> <p>① コンテキストの探索、② コンテキストの構造化</p> <p>③ コンテキストの推敲</p> <p>【Do】</p> <p>④ コンテキストの内部共有、⑤ コンテキストの刺激</p> <p>⑥ コンテキストの共創</p> <p>【See】</p> <p>⑦ コンテキストの管理</p> |
| 和田（2002） | ①ブランド・プランニング、②ブランド・ビルディング |
| 菊池（2005） | ① 戦略構築、② 実体創造、③コミュニケーション |
| Keller (2008) | ① アイデンティティ、② ミーニング、③ レスポンス ④ リレーションシップ |
| 原田・三浦（2010） | 価値転換、主体変換、関係転換、行為転換 |
| 青木（2011） | ① 価値構造の基本デザイン ② ブランド要素の選択と統合 ③ ブランド価値共創と関係性構築 |
| 田中（2012） | ① コンセプト、② ブランディング ③ コミュニケーション |

先行研究によりその対象とする範囲は大きく異なる。ブランド構築プロセスを、菊池(2005)のように戦略構築から始める考えもあるが、多くの論者はブランドのプランニングから始める。一方で、ブランド構築プロセスの終わりをそのブランドのコミュニケーションに止めず、関係性構築まで含める Keller (2008)や青木(2011)の主張までその定義は異なる。また、阿久津・石田（2002）や原田・三浦（2010）は、ブランドのコンテキスト（文脈）を重視している。

これら製品・サービスのブランド構築の先行研究の中でも、青木（2011）の概念が最もプロジェクトのブランド構築プロセスに援用できると考える。その理由として、①先行研究によりブランド力が資源動員に有効であることが示されていること（小澤, 2013）、②個別の理由を経営陣等に訴求することが資源動員には有効であること（武石他, 2012）があげられる。②の理由からは、共創関係の構築が、資源動員へ正の影響を与えることを推察できる。

共創関係の構築は、経営陣等による資源動員に大きな影響を与える。前述の通り、プロジェクトと経営陣等との間の関係性構築に関しては、ブランド・ビルディング・ブロック（Keller, 2008）の概念が参考になる。ブランドとブランドを訴求するターゲットの人間との間に関係性が構築された場合、どのような効果を得ることが出来るであろうか。久保田（2013）は、消費者とあるブランドとの間にリレーションシップ（関係性）が構築されると、競合ブランドとの比較を拒むような絶対的差別化を生むと述べている。つまり、ブランド・リレーションシップが形成されることにより、他ブランドとの比較を通じた相対的な差別化ではなく、他ブランドとの比較を拒むことによる絶対的な差別化が達成される。

武石他（2012）は、イノベーションの実現過程を導くのは、多くの場合、事前の客観的合理性ではなく、当事者の固有の理由であると述べている。そして、経営トップや外部者を含むさまざまな支持者は、多くの人が理解し、合意する理由ではなく、その支持者固有の理由で資源動員を支持するとしている。この考えから導き出されるのは、新規プロジェクトの全体的なブランド力を高め、その新規プロジェクトへの資源動員への全社的な納得感を向上させる必要があるのと同時に、個々人との共創関係を構築するには、訴求対象者に対して、その対象者が共感・共鳴する理由を訴求する必要がある。

以上から、プロジェクト・リーダーは資源動員の決定権を有する経営陣等と新規プロジェクトを共に創造する共創関係を構築することが望ましい。直ちにそのような関係を構築することが出来なくても、新規プロジェクトのフェーズの進行とともに時間をかけ構築する、あるいは経営陣へ影響力のあるミドル・マネジメントとまずは共創関係を構築する等、段階的に構築する方法もある。

(5) プロジェクトのブランド構築に関する先行研究まとめ

プロジェクトのブランド力とは訴求対象者へ訴求できる力の大きさであり、かつ、多数の他のプロジェクトとの差異の大きさである。現場主導新規プロジェクトへの資源動員が

なされるためには、そのプロジェクトを開始し継続する理由があり、かつ資源動員が正当化される必要がある。そのためにプロジェクト・リーダー等はプロジェクトのブランド構築をする必要がある。

先行研究では、事例研究を通じ、プロジェクトのブランド力を構成する要素として、①プロジェクトの戦略的重要性、②プロジェクト・リーダー評価の高さ、③プロジェクトの成功可能性、④クライアントの著名度の4点を挙げている。

プロジェクトのブランドを構築プロセスでは、製品・サービスのブランド構築プロセスを援用することが出来る。諸説の中でも、①価値構造の基本デザイン、②ブランド要素の選択と統合、③ブランド共創価値と関係性構築のプロセスを参考にプロジェクトのブランド構築モデルを構築できると考える。ブランド力の訴求対象者とプロジェクトとの間にブランド・リレーションシップ（関係性）が形成されると、他ブランドとの比較を通じた相対的な差別化ではなく、他ブランドとの比較を拒むことによる絶対的な差別化が達成される。

4. 企業ライフサイクル

個々の製品・サービスに誕生期、成長期、成熟期、衰退期といったライフサイクルがあるように、事業や企業にもライフサイクルがある。企業におけるライフサイクルは企業ライフサイクルと呼ばれている。今まで企業ライフサイクルに関しては、様々な観点から先行研究がなされている。戦略と組織、キャッシュ・フロー、組織構造とパワー、企業文化、そして、資源動員（投入）の観点から代表的な先行研究をレビューする。

(1) 企業ライフサイクルと戦略・組織

Lippitt and Schmidt (1967)の理論では、組織は誕生期、青年期、成熟期を得て成長し、経営ミスあるいは市場需要・経済環境の急激な変化の結果、衰退期に陥ることもある。彼らは、組織発展ステージを決定する真の基準は、企業の従業員数や市場シェアまたはその経営の洗練さではなく、予測される企業の危機に対処する方法であると主張する。企業は誕生期・青年期・成熟期と企業が移行するにつれ、企業ライフサイクルの各ステージに特有な、かつ予測可能な組織的な危機に直面する。各ステージにおいて企業が対処すべき関心事と課題は、表 2-4 の通りである。

Timmons (1994)のベンチャー・マネジメントの変革理論では、急成長したベンチャー企業では、急成長と停滞、付随する危機を経験し、成長曲線は多くの浮き沈みで階段状になるとされている。そして、ベンチャーの成長段階を、時間・売上高・従業員数に従って、スタートアップ期、急成長期、成熟期、安定期の4段階に分け、各段階の境界付近でベンチャー企業が変革期を迎える事が多いことを主張している。転換期において、固有の問題が生じ、中核的マネジメント・スタイルも、スタートアップ期の経営陣が自ら行動するスタイルから、急成長期に必要とされる直接的管理スタイル、そして成熟期に必要とされる管理職を管理するスタイルへと変換していく。その他、各ステージにおける変革の特徴と潜在的危機は表 2-5 の通りである。

表 2-4 : Lippitt and Schmidt による組織発展ステージと各ステージにおける関心事・課題

| ステージ | 重要な関心事 | 主要課題 |
|------|--------------------|----------------------------------|
| 誕生期 | 新組織の構築 | 新企業を構築するためにリスクをとること |
| | 存続能力のあるシステムとして生き残る | 生存するために、断念すること |
| 青年期 | 安定性を獲得する | どのように自社を組織化するのか |
| | 名声を獲得しプライドを構築する | どのように自社を審査し評価するのか |
| 成熟期 | 独自性と適応性を獲得する | 自社を変化させるのか、もしそうであればどのように変化させるのか |
| | 社会に貢献する | 利益を社会と共有するのか、もしそうであればどのように共有するのか |

出所 : Lippitt and Schmidt (1967)

表 2-5 : Timmons によるベンチャー企業の変革期と各ステージの特徴・潜在的危機

| ステージ | 売上高/従業員数 | 変革の特徴と潜在的危機 |
|----------|-----------------------|--|
| スタートアップ期 | 0～300万ドル 0～30人 | 創業者主導の創造性 絶える事のない変化、不明瞭性、不確実性 時間の圧縮 インフォーマルな意思疎通 反直観的意思決定と構造 相対的な経験不足 |
| 急成長期 | 300～1000万ドル 30～75人 | 創業者の創造性の浸食 曖昧な職務・職責 企業目的に関する混乱 自主性と統制対権限 委譲の願望 |
| 成熟期 | 1000万ドル以上 75人以上 | 継続的に創業者を排出することの失敗 専門化/提携関係の侵食対権力、情報影響力の行使 管理機能の欠如 創業者間の対立 |

出所 : Timmons (1994)

表 2-6 : Greiner による企業成長のためのステップ

| フェーズ | 性質 | ステップ |
|------|-----|------------|
| 1 | 成長期 | 創造性による成長 |
| | 変革期 | リーダーシップの危機 |
| 2 | 成長期 | 指揮による成長 |
| | 変革期 | 自律性の危機 |
| 3 | 成長期 | 移譲による成長 |
| | 変革期 | 統制による危機 |
| 4 | 成長期 | 調整による成長 |

| フェーズ | 性質 | ステップ |
|------|-----|---------------|
| | 変革期 | 官僚制・形式主義による危機 |
| 5 | 成長期 | 協働による成長 |

出所： Greiner (1972)

Greiner (1972)の組織進化モデルでは、企業ライフサイクルを青年期から成熟期までの間を5段階にわけている(表2-6)。そして、組織進化モデル作りの必要条件として、①組織の年齢、②組織の規模、③進化の諸段階、④変革の諸段階、⑤産業成長率を挙げている。

組織は単純に右肩上がりに成長することはなく、各成長段階において成長期と変革期の二つの種類の期間が存在する。あるステージ(段階)から次のステージに移行する時には、企業は革命(Revolution)を経験し、新しいステージに突入し、そのステージで新たな進化(Evolution)を遂げていく。成長率の高い企業は他社より早く危機のステージに達し、企業変革(革命)をへて次のステージに突入する。そして組織進化のレベルの上昇と共に、経営の課題とそのマネジメント・スタイルが変化する(表2-7)。

Geiner と Timmons のモデルの共通点は、企業成長のためには、成長期(進化期間)と変革期を交互に経験する必要がある点である。Flamholtz and Randle (2007)の成長モデルでは、企業の成長ステージを年間売上高別に区分し、ニューベンチャーの創設、事業拡大、プロフェッショナルリゼーション、コンソリデーションの4段階に分けている(表2-8)。

表2-7： Greiner の5フェーズにおける組織運営

| フェーズ | 経営課題 | マネジメント・スタイル |
|------|--------------|-------------|
| 1 | 作り・売る | 起業家型 |
| 2 | 業務の効率化 | 命令型 |
| 3 | 市場の拡大 | 委譲的 |
| 4 | 組織連結 | 分権・監視型 |
| 5 | 問題解決とイノベーション | 参画型の管理 |

出所： Greiner (1972)

表 2-8： Flamholtz and Randle によるステージ毎の売上規模と重要開発分野

| ステージ | 重要開発分野 | 企業規模 - 年間売上高 (単位： 百万ドル) |
|---------------------|------------------|-----------------------------------|
| ニューベンチャー の創設 | 市場と製品 | 製造業： 1 未満 サービス業： 0.3 未満 |
| 事業拡大 | 資源獲得とオペレーショ ン | 製造業： 1 ～10 サービス業： 0.3 ～ 3.3 |
| プロフェッショナルリ ゼーション | マネジメントシステム | 製造業： 10 ～100 サービス業： 3.3 ～ 33 |
| コンソリデーション | 企業文化 | 製造業： 100 ～ 500 サービス業： 33 ～ 167 |

出所： Flamholtz and Randle (2007)

ニューベンチャーの創設時期には、参入する市場を決定し、その市場で受け入れられる製品・サービスを開発することが最もクリティカルな課題である。

事業拡大ステージに移ると、年間売上高や従業員数等の面で急激な成長がなされる。成長に伴い経営資源動員が急増する。そのため、資源動員が課題となる。また、事業拡大ステージでもう一つ大きな課題となるのは、オペレーション・システムの整備である。

次に、プロフェッショナルリゼーションのステージに移ると、組織をマネジメントするシステムの構築が必要となってくる。事業拡大ステージではまだ曖昧さは許容されたが、さらに組織が大きくなると、曖昧さが残ったマネジメント・スタイルでは、組織を混乱に陥れてしまう。

最後のコンソリデーションのステージでは、組織がより強固な状態となっていくために企業文化の管理の必要性が強調されている。企業はその発足時から企業文化を有しているが、企業がこのステージへの移行に達するまで、企業文化は重要な関心事ではない。このステージに至ってもなお企業が成功を続けるために企業文化のマネジメントが重要になってくる。もし企業文化のマネジメントが実施されない場合、各社員は企業文化を企業の必要性を満たすためではなく、自らの必要性を満たすように解釈するようになる。

Flamholtz and Randle(2007)は企業が成長するにつれて成長の痛み(Growing Pains)が生じると述べている。そして、その痛みの原因は企業の成長と組織開発のずれにあると主

張している。言い換えると、売上高が増加することで企業が成長しその成長後の規模に適した企業内のインフラストラクチャーが整備されていないとそこに組織開発のギャップが生じる。そのギャップが大きければ大きい程、成長の痛みは強くなる。

このモデルは Geiner モデルおよび Timmons モデルと異なり、企業成長のために、成長期(進化期間)と変革期を交互に経験する必要性を主張していない。Flamholtz and Randle モデルは成長の痛み(Growing Pains)を克服するための組織開発を通じて組織は成長すると述べている。これは、Lippitt and Schmidt モデルと近い考え方である。

以上の先行研究から考察すると、現場主導新規プロジェクトを成功に導くためには、各企業ステージによる特性およびそれに伴う特有の課題等を考慮し、企業施策を展開していく必要があるということである。

プロジェクト・リーダーはプロジェクトのブランド構築に際して、母体企業の状態に適合したブランド構築を展開する必要がある。新規プロジェクトの立ち上げには、多くのエネルギーが必要である。そのため、リーダーは資源動員へのプロジェクト・ブランド構築活動は効果的かつ効率的に展開すべきである。Block and MacMillan (1993)は、新規プロジェクトのリーダーの仕事として、①母体企業の成長段階を理解すること、②母体企業経営陣に対して、母体企業における通常のマネジメント手法はライフサイクルの初期段階にある新規プロジェクトには適用できないこと、③新規プロジェクトのライフサイクルに適した方針と手続きが必要であることを母体企業経営陣に納得させる重要性を述べている。

先行研究により、企業ライフサイクルを4段階と考える研究、5段階と考える研究がある。しかし、先行研究に共通していることは、各ステージにより、経営課題、経営資源およびマネジメント・スタイルが異なることである (Lippitt and Schmidt, 1967; Greiner, 1972; Timmons, 1994; Flamholtz and Randle, 2007)。

Sirmon, Hit, Ireland et. al (2011)は、企業ステージ別に異なった資源編成(resource orchestration)の必要性を述べている。誕生期では、企業として存続することが経営課題となるため、競争優位性確立のための実験的な資源配分等が必要とされる。成長期では、高まる市場需要への対応が経営課題となるため、資金の借入や株式を発行して資金を調達する一方で組織能力を高め、事業に資源を投入していく。成熟期では、イノベーションを創出し、競争優位性を維持することに経営課題が移っていく。そのためイノベーション開発能力に資源が投入されると同時に、既存事業活動とのコンフリクトを回避する努力がなされる。最後に衰退期では、生き残りのために資源を節約・保全することが主要課題にな

るため、投入資源からの回収が悪い分野から撤退し、残存資源は賢明な形で投資される。Flamholtz and Randle (2007)の成長モデルでも事業拡大期では資源獲得が組織開発の重要課題と指摘されている。市場を特定して、製品・サービスを開発しても必要資源を動員できなければ、拡大する需要に対応し、かつ競合他社との競争に勝ち抜くことができない。

以上のとおり、各ステージにより、企業の経営課題、経営資源とマネジメント・スタイルが異なる。そのために、企業が現場主導新規プロジェクトの成功を促進する制度・企業文化を構築し、資源動員をする際には、それらの違いを考慮する必要がある。また、プロジェクトのブランド力構築活動を展開する際にも、それらの違いを踏まえ、該当するステージにおける最も効果的な訴求点を訴える必要がある。

(2) 企業ライフサイクルとキャッシュ・フロー

Stickney and Brown (1999)は、誕生期、成長期、成熟期、衰退期の4段階モデルの製品ライフサイクルのフレームワークを参考に企業ライフサイクルと各ステージにおける収益・純利益・キャッシュ・フローの特徴を説明している。

収益の面では、導入期では収益は緩やかに上昇するが、成長期に入り増加率が上がり成熟期にピークを迎え、成熟後期から衰退期かけて減少していく。

純利益の面では、導入期では純利益はマイナスとなり、成長期の途中から純利益はプラスに転じ、成熟期でピークを迎え、成熟後期から衰退中期にかけて減少し、衰退後期には再びマイナスに転じる。

そして、キャッシュ・フローを財務、投資、営業の各キャッシュ・フローの動きから考察している。導入期におけるキャッシュ・フローは、資金の調達を株主等から実施するので財務キャッシュ・フローはプラスとなる。そして、その資金を活用し製品開発・上市や営業投資、設備投資を実施するので、営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローはマイナスとなる。成長期に入ると、営業活動も順調に推移し、成長期後半には営業キャッシュ・フローはプラスに転じる。しかし、成長のための投資が必要なので投資キャッシュ・フローは引き続きマイナスで推移する。誕生期と同じく成長期では、成長期を通じて資金は外部から調達する。成熟期に入ると収益・純利益がピークを迎えるので、営業キャッシュ・フローもピークを迎え、成熟末期から減少に向かう。その資金を使い借入金の返済をするので、財務キャッシュ・フローは成熟期末期にマイナスに転じる。また、不要資産の売却などから投資キャッシュ・フローがプラスに転じる。

衰退期では、売上が減少するので衰退期を通じ営業キャッシュ・フローは減少し、末期にはゼロに近づく。また、投資キャッシュ・フローも減少する。

以上のキャッシュ・フローの観点から考えると、全社的に新規プロジェクトへの資源動員へのゆとりが最も高いステージは、成熟期である。

(3) 企業ライフサイクルと組織構造・パワー

企業ライフサイクルの先行研究で述べられている通り、企業ステージにより、経営課題、経営資源およびマネジメント・スタイルは異なる。これら異なる外的・内的環境に対処すべく企業は企業内の最適な組織構造を構築する必要がある。また、経営環境・課題や組織構造により企業内パワーは変化する。そのため、プロジェクト・リーダーがブランド力を効果的に構築する際に企業ステージ別にその組織構造とパワーの特徴をプロジェクト・リーダーが十分理解・対応することが必須である。本研究では、資源動員の文脈でパワーを用いる。そのため、パワーを「自分の利益を高める影響力」と定義する。

山倉（1998）は、企業ライフサイクルの各ステージにおいて、組織構造を総合的に把握する必要性を強調している。総合的に把握するとは、構造・文化・パワー・コミュニケーションの相互関連性に注目することである。組織が変革する時は組織内のパワー構造が変化する時であり、組織変革は既存のパワー構造が崩壊し、新たなパワー構造が構築されるプロセスである（山倉 1993）。

組織構造とパワーの関係は、組織構造がパワーを与えるし、パワーが組織構造を決定するという相互に関連した関係である。また、企業トップの行動は、パワーへの大きな影響力を持つ。企業トップが組織におけるパワー配分や影響力のパターンを変化させる（山倉 1993）。

Quinn and Cameron（1983）は、それまでの組織ライフサイクルの先行研究を分析し、組織ライフサイクルを4ステージにまとめ、各ステージにおける組織構造とパワーを含め以下の様に説明している。

① 企業家段階： 資源の蓄積、数多くのアイデア、起業家的な活動、計画と調整がほとんどされない、ニッチの形成、主導者が権力を持つ段階

② 共同化段階： インフォーマルなコミュニケーションや構造、協働の意義、長時間の努力、継続したイノベーション、高いコミットメントがある段階

③ 公式化とコントロール段階： 規則の公式化、安定した構造、効率と維持の強調、保

守的傾向、制度化された手続き等、安定化と制度化の段階

④ 構造の精緻化と適応段階：組織構造の精緻化・分権化、事業領域・ドメインの拡大、適応・再生がなされる段階。

Galbraith (1982) は、組織はタスク、構造、人間（リーダー、構成員）、報酬システム、意思決定プロセスの5つにより構成されると説明し、ベンチャーの発展段階を、①原理・プロトタイプの証明段階、②モデルショップ段階、③スタートアップと大量生産の段階、④自然成長の段階、⑤戦略的展開の段階に分け、段階を移行する中で、組織を構成する要素が変化すると述べている。この段階の中で、組織構造は、構造化されていない段階から、徐々に機能化・階層化されることで構造化がされ、最後の戦略的展開の段階に、分権化されたマトリクス組織を形成する。Gray and Ariss (1985) は、組織のライフサイクルとパワーとの関係として、ポリティカル・ライフ・サイクルモデルを主張している。誕生期と初期成長期においては、この企業はどのようにあるべきかという起業家のイデオロギーに基づいたビジョンを組織に埋め込むシンボリックマネジメントを中心にパワーが展開される。次に成熟期のパワーは、誰の関心が優先的に取り込まれるのか、組織の課題を解決するための資源獲得のための競争を中心に展開される。最後に、衰退期におけるパワーは、現状維持派と変革推進派の間で展開される。

Mintzberg (1984)は、外部の協調状態と内部での協調状態によりパワー構造を類型化している。形成期（誕生期）では独裁型であり、開発期（成長期）に入ると手段型あるいは伝道型に変更され、成熟期に移ると閉鎖システム型あるいは専門能力型に移行し、最後に衰退期では政治舞台型となる。各タイプのパワー構造は以下の通りとなっている。独裁型では、パワーは一人のリーダーに集中し、個人的意義により統制されている。手段型では、組織は単独あるいは複数でも協調しており、外部の影響者に対して事業を展開している。伝道型では、強い内的思想により支配されており、この思想は外部の協調状態を和らげる働きをする。閉鎖システム型では、官僚的な内部協調状態をもつが、その内部コントロールは正式な基準に従っている。外部影響者は分散されていて、組織化されていない。専門能力型では、パワーは技術的知識に集中する。異なった種類の専門家の存在が政治的活動の状態を引き上げる。最後に、政治舞台型では、組織全体または重要な箇所でコンフリクトが発生している。パワーは集中しておらず、主要な影響者もなく、影響の重要かつ正当な形は存在しない。

以上、先行研究から、企業ライフサイクルの各ステージにおいてその組織構造とパワー

構造が大きく異なる事がわかった。誕生期では組織構造は単純で、パワーは創業者等リーダーに集中している。成長期において次第に組織は構造化がなされ、パワーもマネジメント層に移行していく。成熟期においては、組織構造は精緻化・分権化され、パワーも分散する。経営の不透明性が高まる中、パワーの行使は、組織の課題を解決するための資源獲得競争を中心に展開される。そのため、成熟期では、経営・組織課題を解決する事が出来る社員にパワーが移行する。経営陣からの支援を得るために、成熟期では、リーダーの過去実績および能力等に関する高評価が大きな影響を持つと考えることが出来る。最後に衰退期では、組織構造は引き続き精緻化・分権化されている。政治的駆け引きの場となっており、パワーは分散され、組織全体でコンフリクトが発生している。これらコンフリクトは、現状維持派と変革推進派の間で展開されることが多い。

(4) 企業ライフサイクルと文化

先行研究で述べられている通り、企業ステージにより、経営課題、資源配分、マネジメント・スタイル、そして組織・パワー構造は異なる。それらに影響を受けかつそれらに対処すべく企業文化は形成されていく。そして、企業文化は経営陣および社員の思考様式・行動特性に影響を与える。そのため、企業が現場主導新規プロジェクトの成功を促進する制度・企業文化を構築し、資源動員をする際には、各ステージにおける組織構造とパワーの特徴を考慮する必要がある。また、プロジェクト力を構築する際には企業ステージ別にその組織構造とパワーの特徴をプロジェクト・リーダーが十分理解し対応することが必須である。

Schein (1985)は、企業の成長段階と企業文化の機能の変化について述べている。誕生および成長初期では、文化は、①特有の能力でありアイデンティティの源泉であり、②組織を結束させる「鍵」である。そして、③組織は一層の統一化、明確化を目指して進み、④コミットメントを立証させるため、組織の同化を大いに重視する。中年期では、①新たな下位文化の大量出現により文化的統一性が弱まる。それに伴い、②中核的目標、価値観、仮定が失われ、アイデンティティの危機が生じる。最終的に、③文化変革の方向を管理する機会が提唱されるという特色を持つ。最後に、成熟期に至ると、文化は、①革新への障害となり、②過去の栄光を保持し、その結果、自尊心や自己防衛の源泉として尊重されるようになる。

Cameron and Quinn (2006) は、「組織内部に注目する傾向と調和」対「組織外部に

注目する傾向と差別化」、「柔軟性と裁量性や独立性」対「安定性と統制」という 2 つの軸により、企業文化を 4 つに分類している。そして、ライフサイクルの変化に伴い組織文化の傾向があると主張する。組織ライフサイクルの初期段階（誕生期）では、組織は形式的な構造がなく、起業家精神により特徴づけられたイノベーション文化の傾向が強くみられる。組織が成長するにつれて潜在的な危機が生じ、増加する責任を管理するために組織構造化とプロセス標準化を重視する官僚文化への移行が起こる。官僚文化の傾向は、最終的にはマーケット文化の傾向を加えていく。また、成熟した非常に効率的な組織では、部門毎に異なった文化が発生する事もある。

今口（2006）は、Kimberly and Quinn(1984)の競合価値軸を用いてライフサイクルと組織文化との関係について述べている。誕生期には、発展文化に属する価値（成長性・外部組織の評価等）が重視されるが、成長期では発展文化に加えて集団文化に位置している価値（モラル、凝集性、品質、人的資源の価値等）が増加する。さらに成熟期に近づくと階層文化（情報管理やコミュニケーション、安定性、統制等の組織管理）の重要性が増し、急激な価値転換を経験すると主張する。また、組織の成長段階の移行は、支配している価値基準が変化することでもたらされると述べている（今口 1993）。

以上、先行研究をまとめると、企業ライフサイクルにおける各ステージにおいて、企業文化は異なる。誕生期におけるイノベティブな文化から、組織が大きくなる成長期には組織を統制するための官僚的な文化が次第に形成されてくる。成熟期になると保守的な文化が構築され、革新への障害となってくる。この保守的な文化は衰退期でも継続され、新規プロジェクトによる企業再生に大きな障害になる。

(5) 企業ライフサイクルと資源動員

Flamholtz and Randle (2007)の成長モデルで見られるように、事業拡大期では資源の獲得が組織開発の重要課題となっている。市場を特定して製品・サービスを開発しても、必要資源を動員できなければ、拡大する需要に対応し競合他社との競争に勝ち抜くことができない。

Sirmon et. al (2011)は資源編成(resource orchestration)の概念を主張している。資源編成は、資源を構造化し、束ね、活用するという 3 段階から成る資源管理(resource management)と、資産を探索・選択し、構成・配置する 2 段階から成る資産編成(asset orchestration)を含んだ包括的な概念である。そして、誕生期、成長期、成熟期、衰退期

の企業ライフサイクルにおいて経営者は適切な資源編成マネジメントを実施すべきと主張している（表 2-9）。

表 2-9：資源編成マネジメント

| ステージ | 主要な課題と資源編成 |
|------|---|
| 誕生期 | <p><主要な課題></p> <ul style="list-style-type: none"> • 企業として存続すること <p><主要な資源編成></p> <ul style="list-style-type: none"> • ビジネスモデルを支援する資源構造化行動が必要 • 資源構造化は新しい状況や競争コンテキストに適応できる柔軟性が求められる • 競争優位性確立のための実験的な資源配分 • 起業家は、ビジネスモデルが機能する能力を形成するために、資源を束ねる基盤となる資源ポートフォリオの構造化に注力する |
| 成長期 | <p><主要な課題></p> <ul style="list-style-type: none"> • 高まる市場需要への対応 • さらなる成長の促進 <p><主要な資源編成></p> <ul style="list-style-type: none"> • 高度なスキルの獲得・開発 • 需要を満たす生産・流通能力の構築 • 組織の効率的な運営のため、社内手続きを整備し、組織階層を構築する • 社員に訓練・再訓練を施す • 資金の借入や株式を発行して資金を調達する |
| 成熟期 | <p><主要な課題></p> <ul style="list-style-type: none"> • 競争優位性を維持すること • イノベーションの創出 <p><主要な資源編成></p> <ul style="list-style-type: none"> • イノベーションを抑制する官僚的組織を変革する |

| ステージ | 主要な課題と資源編成 |
|------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • 現行製品を多角化する方法や現存資源の新しい使用法を開発する • イノベーションの開発に貢献する知識の源の獲得とその蓄積を可能とする構造的プロセスの構築 • 新しい人材・能力の最適の活用ため、既存事業活動とのコンフリクトが生じることを回避する • 効率的な資源と効率性が劣った資源を特定し、資源の再編を行う |
| 衰退期 | <p><主要な課題></p> <ul style="list-style-type: none"> • 生き残りのために資源を節約・保全する <p><主要な資源編成></p> <ul style="list-style-type: none"> • 強みを失うことなく、投下資本を引揚げる • 投下資本の引揚げを、内部・外部でのイノベーション活動と同時に実施する • 残存資源を賢明な形で投資した後に、注意深く資源を引揚げ、資源を節約・保全する |

出所： Sirmon et. al (2011)

現場主導新規プロジェクトの観点からこの先行研究を考察すると、誕生期では実験的な資源配分が必要なこと、成長期では成長のための資源（資金）の獲得・投入が必要なこと、成熟期ではイノベーションを創出する組織を再構築すること、成熟期では生き残りのため効率の良い資源動員が必要なことがあげられる。

(6) 企業ライフサイクルに関する先行研究まとめ

現場社員の創造性は企業経営にとって重要であり、企業はその創造性を新規プロジェクトに結び付け、さらに事業化するための施策を展開する必要がある。それらの施策として、①成功を促進する制度の構築、②成功を促進する企業文化の構築および③資源動員（投入）を挙げることができる。これらの施策の展開は重要であり、全施策が現場主導新規プロジェクトの成功に影響を与えるであろう。しかし、企業はライフサイクルのステージによりその企業がおかれている外的・内的環境が異なる。そのため、前提となる制約条件・状態が異なり、企業が特に力を入れて展開する必要のある施策は異なってくる。また、プロジ

ェクト・リーダーのプロジェクトへのブランディングおよび経営陣・メンバーとの関係性構築にあたっては、企業ライフサイクルを考慮した活動が必要となってくる。

ライフサイクルは、当初は人間の成長段階とその過程を説明したものである。そして、現在ではそれは製品、事業、企業の成長段階・過程の説明にも使用されている。事業は複数の製品を取り扱い、企業は複数の事業により構成される。そのため、企業内のライフサイクルは複数の層から成り立っている。企業レベルでのライフサイクルの研究では、先行研究により企業ライフサイクルのステージ数は若干異なる。Lippitt and Schmidt (1967)、Timmons (1994)、Flamholtz and Randle (2007)、Stickney and Brown (1999)、Sirmon et. al (2011)は4段階、Greiner (1972)では5段階に分けられている。

企業の成長・発展およびそれらに伴う課題をどのような観点からとらえるかによりステージ数やその内容も異なっている。しかし、各ステージにおいて企業は異なった状況下であり、異なった課題があるという点では共通している。

経営資源をいつどのように動員できるかという観点からは企業ライフサイクルとキャッシュ・フローの先行研究が参考になる。一つの製品のみを製造・販売している企業はまれであり、このフレームワークをそのまま適用することは適切ではない。しかし、各製品のステージとキャッシュ・フローを集積することにより、自社の企業ライフサイクルのポジションを捕えることができる。さらにそれにより、どのような特性およびそれに伴う課題を自社が有しているか推測することができる。

新規プロジェクトの成功を促進する制度構築、企業文化構築、資源動員の観点から、ステージ別に企業が考慮すべき施策を表 2-10 にまとめる。

誕生期ではまだ会社の基盤も十分に確立していない段階のため、企業および社員はリスクをとり事業を展開する必要がある。そのためには、競争優位性の確立のために、実験的な資源動員を行う必要がある。あわせて競争環境や需要環境の急激な変化に対応するための柔軟性も持つ必要がある。

成長期においては、企業全体として、その成長を加速させ、競合他社との競争に勝ち抜くために、さらなる資源の獲得・動員が必要となる。成長期では競合他社の製品・サービスよりも高度なスキル・能力を獲得・活用してより顧客にとって付加価値の高い製品・サービスを提供する新規プロジェクトを提案・遂行することが重要になってくる。

成熟期では再び事業を成長軌道に乗せるためにイノベーションを抑制する組織や企業文化を変革し、再びイノベーションを創出する組織となることが課題である。一方で、成

熟期は新規プロジェクトへの資源動員が十分になされやすいステージである。

最後に衰退期では少ない資源で効率的に成果の残せる新規プロジェクトの遂行が大切である。

表 2-10： 新規プロジェクトの成功促進に向けて、各ステージにおいて企業が考慮すべき施策

| ステージ | 施策 |
|------|---|
| 誕生期 | <ul style="list-style-type: none"> • 新企業を構築するためにリスクをとる (Lippitt and Schmidt, 1967) • このステージの資源の構造化は新しい状況や競争コンテキストに適応できる柔軟性が求められる (Sirmon et. al, 2011) • 競争優位性の確立のため実験的な資源配分がなされる (Sirmon et. al, 2011) • 起業家は、ビジネスモデルが機能する能力を形成するために、資源を束ねる基盤となる資源ポートフォリオの構造化に注力する (Sirmon et. al, 2011) |
| 成長期 | <ul style="list-style-type: none"> • 資源の獲得 (Flamholtz and Randle, 2007) • 成長のための投資 (Stickney and Brown, 1999) • 資金の借入や株式を発行して資金を調達する (Sirmon et. al, 2011) • 高度なスキルの獲得・開発 (Sirmon et. al, 2011) |
| 成熟期 | <ul style="list-style-type: none"> • 独自性と適応性を獲得するため、自社をどのように変化させるのか (Lippitt and Schmidt, 1967) • 継続的に創業者を創出すること (Timmons, 1994) • 企業文化のマネジメント (Flamholtz and Randle, 2007) • イノベーションを抑制する官僚的組織を変革する (Sirmon et. al, 2011) • 現行製品を多角化する方法や現存資源の新しい使用法を開発する (Sirmon et. al, 2011) • イノベーションの開発に貢献する知識源の獲得とその蓄積を可能とする構造的プロセスの構築 (Sirmon et. al, 2011) |
| 衰退期 | <ul style="list-style-type: none"> • 内部・外部でのイノベーション活動と同時に投下資本の引揚げを行う |

| ステージ | 施策 |
|------|---|
| | (Sirmon et. al, 2011) ・ 残存資源を賢明な形で投資した後に、注意深く資源を引揚げ、資源を節約・保全する (Sirmon et. al, 2011) |

最後に企業ライフサイクルにおける特徴をまとめる。企業は各ステージによりその企業がおかれている外的・内的環境が異なる。そのため、経営課題も異なる。それらに適切に対応するために、適切な資源動員戦略、組織構造、パワー、文化が展開・構築されていく(表 2-11)。効果的なプロジェクトのブランド力構築のためには、プロジェクト・リーダーは、これらの差異を十分考慮する必要がある。

表 2-11： 企業ライフサイクルにおける特徴

| ステージ | 経営課題 | 資源動員 | 組織構造 | パワー | 文化 |
|------|-------------------|--------------------|--------------|---------------------------------------|----------------|
| 誕生期 | 企業としての 存続 | 競争優位性獲得のための実験的資源配分 | 組織化されていない | 創業者に集中 | イノベーション文化 |
| 成長期 | 成長の促進のための市場需要への対応 | 成長分野への資源投入 | 機能組織化、階層化 | 次第にマネジメント層に分散化 | 官僚文化の形成 |
| 成熟期 | 競争優位性維持とイノベーション創出 | イノベーション創出への資源投入 | 組織構造の精緻化・分散化 | 分散化。イノベーションを創出できる部門・人材にパワーがシフト。資源獲得競争 | 保守文化の定着。変革への障害 |
| 衰退期 | 生き残り | 限られた資源の効率的・効果的活用 | 組織構造の精緻化・分散化 | 分散化。組織全体でコンフリクト。現状 | 保守文化の定着。変革への障害 |

| ステージ | 経営課題 | 資源動員 | 組織構造 | パワー | 文化 |
|------|------|------|------|----------------------------|----|
| | | | | 維持派と変革 推進派でのパ ワー獲得合戦 | |

第Ⅲ章 新規プロジェクトの成功要因に関する研究

1. 課題再整理

新規プロジェクトの成功には適切な制度・企業文化の構築および資源動員が有効であると先行研究から考えられる。しかし、定量的にその影響を分析した調査は少ない。また、現場主導の新規プロジェクトに限定した調査はほとんど存在しないと考えられる。そのため、先行研究の薄い分野である現場主導新規プロジェクトの成功要因について、ケース分析およびインタビューを通じ変数を設定の上、定量分析を実施する。

本章は、小澤（2013）を基に大幅に加筆し作成した。

2. 成功要因および測定項目の探索と抽出

（1）探索と抽出手法

現場主導新規プロジェクトの成功要因の具体的な項目を体系的かつ網羅的に定量分析した先行研究が少ないため、初めにケース分析により探索的に成功要因を抽出した。探索に際しては、① 新規プロジェクトの成功を促進する制度、② 新規プロジェクトの成功を促進する企業文化の2つの観点から実施した。

ケース分析対象企業は、ビジネス誌を中心に、2000年から2011年までのケースから抽出した。探索対象ビジネス誌は、日経ビジネス系ビジネス誌、週刊東洋経済、週刊ダイヤモンドである。探索のキーワードとして、新規事業、新規プロジェクトを使用し、探索対象ビジネス誌の中で同キーワードが記載されたケースを抽出した。その上で、抽出されたケースを熟読し、現場主導の新規プロジェクトの成功を促進する制度または企業文化、そして、プロジェクトへの資源動員に対して影響を与える要素について記載のあるケースを選定した。現場主導新規プロジェクトが部分的に適用されている場合にも、今回の研究では有用となるため、事例として抽出している。

分析対象企業は以下の通りである（表 3-1）。出典は巻末の参考資料の通りである。小林製菓のケースに関しては、一橋ビジネスレビュー編(2003)『ビジネスケースブック 1』を参照した。なお、各ケースの概要を巻末のケース概要に記載する。

表 3-1 ケース分析対象企業一覧

| 企業名 (50音順) |
|---|
| アルバック、イビデン、エクセディ、NTT西日本、加賀電子、九州旅客鉄道、小林製薬、サイバーエージェント、サトー、住友スリーエム、帝人、TOTO、日東電工、日本ユニシス、パソナグループ、バンダイ、ミスミグループ、向井珍味堂、山武、リクルート (計 20 社) |

(2) ケース分析結果

新規プロジェクトの成功を促進する制度または企業文化に関する分析結果を、表 3-2 および 3-3 に記載する。

表 3-2：成功を促進する制度

| 内容 | 企業名 |
|---------------------------------|----------------------|
| 新規プロジェクトの早期事業部化 (以下「早期事業部化」) | ミスミグループ、 九州旅客鉄道 |
| 新規プロジェクトの早期子会社化 (以下「早期子会社化」) | サイバーエージェント 九州旅客鉄道 |

初めに制度をみると、ミスミグループでは従業員一人ひとりの「創って、作って、売る」という権限を増やすことが大切と考え、個人が事業を提案して、実行組織を作るユニット制を採用している。社員は事業機会、顧客や自社の強み・弱みを徹底的に調べ、詳細な事業計画を作成している。計画が承認されると4年間の時間が与えられユニットで実行出来る。一方、サイバーエージェントでは、子会社戦略を採用している。本体で事業化するよりも子会社化した方が、抜擢された社員のモチベーションが高揚し、さらに責任感も高くなり、成功確率が高まると過去の経験から判断しているからである。

タイミング別に両者を組み合わせているのが九州旅客鉄道である。同社では、新規プロジェクトはまず直営で事業部として開始し、経営が軌道に乗ってきた段階で分社化している。分社化しないと即断即決が出来ず、自由に事業を展開できないからである。分社化により権限が増えれば、子会社経営者の自由意志で経営が出来るので、最大限の創意工夫をするようになる。

次に企業文化であるが、アルバック、イビデンは、経営環境の変化を当然のことと考え、環境変化の先手を打った事業変換や業態転換で生き延びてきた。九州旅客鉄道も鉄道収入の継続的かつ長期的減少が見込まれる環境変化の中、鉄道事業以外への事業展開を当然のこととみなす企業文化を構築している。

社員の創造性発揮を奨励する企業文化を構築している企業の代表例は、小林製薬である。同社では企業の真の強さは変化への対応能力であると考えている。必要とされる人材像は「ごんた」と呼ばれており、失敗や摩擦を恐れずに、「創造と革新」の精神を実現できる人材である。各社員が創造性を発揮する文化が定着している。

アルバック、イビデン、加賀電子、バンダイ等では、新規プロジェクトに果敢に挑戦して仮に失敗したとしても、挑戦者に失敗の責任をとらせることはない。バンダイでは、平均7割の新商品は失敗するが、実はその失敗の中にこそ成功の芽があると考えている。失敗の損失は教育費と同じ価値を有するとみなしている。さらに、過去に失敗した人間を登用する習慣が全社に浸透している。それは、大きな失敗をした社員は、次の失敗の時には傷口を小さくする術を身につけると考えているからである。

表 3-3：成功を促進する文化

| 内容 | 企業名 |
|--|---|
| 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 (以下、「環境変化活用文化」) | アルバック、イビデン、加賀電子、小林製薬、九州旅客鉄道、 |
| 社員の創造性発揮を奨励する企業文化(以下、「創造性発揮奨励文化」) | アルバック、小林製薬、サトー、住友スリーエム、日本ユニシス、バンダイ、向井珍味堂 |
| 新規プロジェクトへの挑戦を応援する企業文化(以下、挑戦応援文化) | アルバック、イビデン、加賀電子、小林製薬、日東電工、日本ユニシス、バンダイ、向井珍味堂 |

(3) インタビュー調査概要

ケース分析により明確になった成功に導く制度・企業文化に関して企業5社およびプロジェクト・リーダー経験者4名に対し半構造インタビューを実施し、その妥当性を客観的に考察した(表3-4)。さらに、資源動員についてもインタビューをした。プロジェクト・リーダー経験者へのインタビューは匿名を条件としたため、会社名を開示していない。

表 3-4 インタビュー実施対象企業・対象者

| 内容 | 企業名 |
|-----------------|---|
| 企業 | サイバーエージェント株式会社 広報責任者 (2011年9月28日、書面にて回答受領) |
| | 富士ゼロックス株式会社 新規事業支援部門責任者 (2011年10月5日実施) |
| | 株式会社エムアウト 新規事業部門責任者等 (2011年10月14日実施) |
| | リヴァックス株式会社 専務取締役 (2011年11月22日実施) |
| | 株式会社アクシス 代表取締役 COO (2011年11月25日実施) |
| プロジェクト ・リーダー | 教育研修企業 A社 新規事業部長 (2011年9月14日実施) |
| | ロジスティクス会社 B社 代表取締役社長 (2011年9月22日実施) |
| | 日用品販売会社 C社 プロジェクト・リーダー (2011年10月3日実施) |
| | 外資航空・旅行系会社 D社 事業開発担当者 (2011年11月22日実施) |

(4) インタビュー分析結果

まずは制度であるが、インタビューの結果、「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」、「新規プロジェクトを側面支援する制度」の3つを、成功を促進する制度に追加した(表3-5)。

表 3-5：成功を促進する制度

| 内容 | 企業名 |
|---|-------|
| 社員等級やポジションで報いる制度 (追加項目、以下「等級・ポジション」) | B社 |
| 特別ボーナスを支給する制度 (追加項目、以下「特別ボーナス」) | エムアウト |

| 内容 | 企業名 |
|--------------------------------------|------------------------------|
| 新規プロジェクトの早期事業部化 | A 社 |
| 新規プロジェクトの早期子会社化 | B 社 |
| 新規プロジェクトを側面支援する組織 (追加項目、以下「支援組織」) | エムアウト、サイバーエージェント、 富士ゼロックス |

B 社は伝統的な日系企業と新興 IT 企業との合弁会社である。初めは合弁プロジェクトベースで開始され、その後、両社による正式な資源動員がなされ B 社は合弁子会社として設置された。古い体質をもつ母体の日系企業では、決裁の際、数多くの承認を得る必要があったが、決裁権限が独立した子会社では、日々のオペレーションは同社社長の決裁で進めることが出来るので、同社はビジネスチャンス逃すことなく、スピード感を持って機動的に事業を展開できる。また、同社に参加したメンバーの権限も格段に高まり、母体企業で勤務していた時と比べ、母体企業での職階の二階級、三階級の上の責任をもち仕事を進めることができる。それによりメンバーの充実感と成長速度が促進され、事業を成功に導いている。

エムアウト社は、新規プロジェクトの専門会社である。新規事業の創出について「スタートアップファクトリー」という独自の仕組みを採用し、事業の立上フェーズをさらに細かく「事業開発フェーズ」、「事業化推進フェーズ」、「事業参入フェーズ」に分けている。各フェーズは分業化しており、社員は各工程を専門に担当している。自分の担当しているフェーズで十分な成果をあげ、次のフェーズに引き継いだ場合には、特別ボーナスを支給している。

新規プロジェクトを側面支援する組織は、エムアウト、サイバーエージェント、富士ゼロックスにおいて見られた。特に富士ゼロックスは、バーチャルハリウッド・プラットフォームという仕組みを公式に展開している。社員が自分の発想により、新規プロジェクト等に挑戦できる舞台（プラットフォーム）を提供している。単に舞台を提供するだけではなく、専任部署（事務局）からのプロジェクト提案・遂行に関する専門的な指導・支援を受けることが出来る。この活動は 1999 年から既に 10 年以上継続している。

企業文化に関して追加項目として観測できたのは、「野心的な目標に向かって社員が挑戦する文化」である（表 3-6）。エムアウトはスタートアップ・新規事業専門会社という特徴から、常に新規事業を創出させ、事業の拡大と成長に向けて、各フェーズにおいて、常

に社員が挑戦している。サイバーエージェントでも、果敢に新規プロジェクトに挑戦すること、そしてその事業規模の拡大が奨励されている。

表 3-6：成功を促進する企業文化

| 内容 | 企業名 |
|--|---------------------------------|
| 環境変化活用文化 | サイバーエージェント、エムアウト |
| 創造性発揮奨励文化 | 富士ゼロックス、サイバーエージェント、エムアウト、リヴァックス |
| 野心的な目標に向かって社員が挑戦する文化（追加項目、以下「野心的目標挑戦文化」） | サイバーエージェント、エムアウト |
| 挑戦応援文化 | 富士ゼロックス、サイバーエージェント、エムアウト、リヴァックス |

資源動員に関しては、経営陣からの支援（ヒト、モノ、カネ）に加え、プロジェクト・リーダーが、メンバーのプロジェクトへの十分な参画が重要であることを指摘している。特に A 社および C 社のプロジェクト・リーダーは、メンバーがプロジェクトを「自分のプロジェクト」として、プロジェクトに参加し、十分に貢献をすることがプロジェクトの成功に結び付くことを強調している。さらに、メンバーのプロジェクトに対するモチベーションを維持させ、プロジェクトが軌道に乗るまでメンバーにプロジェクトに貢献し続けてもらう重要性を述べていた。

3 定量分析による検証

(1) 定量分析課題

定量分析の課題は、先行研究やインタビュー等で明確になった新規プロジェクトの成功要因を定量的に検証することである。以下、新規プロジェクトとの記載は、現場主導の新規プロジェクトを意味する。

(2) 調査方法

調査には NTT レゾナント株式会社のインターネット調査「goo Reserch」を使用した。同社を使用した理由は、「本研究の対象であるビジネスモニターの人数が多い(86,814名)」「モニター会員管理が厳格であり正確な情報を収集できる」「NTTの子会社であり信頼度がある」ことがあげられる。今回のような「現場主導の新規プロジェクトに従事した人」を対象とした調査は調査専門の会社でも、過去に実施した経験がないものであった。そのため、可能な限り対象者を収集でき、ビジネスモニターが最も多く所属する同社で調査を実施することとした。また、インターネット調査を利用したのは、通常の企業への郵送アンケート調査等では、多数の現場主導新規プロジェクト経験者にリーチし回答を得ることは困難であると考えたからである。現場主導新規プロジェクトの立上経験者が十分に確保できるか不明であったため、業界、企業ステージおよび企業規模、そのプロジェクトの規模等については限定せずに調査を実施した。そのため、調査対象に業界等の偏りがあることは否めない。また、定量分析の際にも、それらをコントロール変数として設定していない。同じ業種や企業規模でも、その時期により、経済状況や当該産業の状態が異なるからである。

予備調査では 20,225 名から回答があり、その中で 33%の 6,751 名が新規プロジェクト立上経験を有し、6,751 名中の 57%の 3,846 名が現場主導の経験があった。その 3,846 名を対象に本調査を実施した。

本調査は、2011 年 11 月に実施し 653 名から回答をえた。回答者の属性は、巻末定量分析サンプル属性表の通りである。

今回、定量分析に使用するデータは、当初から新規事業の立上を当初から目的としたプロジェクト (n=340) のみとする。そして、分析において成功の定義を「新規プロジェクトの黒字化達成」とする。内訳は、成功案件数は 148、失敗案件数 192 である。

各質問項目には、「非常にそうだ (7)」から「全く与えていない (1)」の 7 段階で回答をえている。

表 3-7： 本章における定量分析課題と分析概要

| 定量分析課題 | 分析方法 | 分析データ | 変数 |
|---------------------------|---------------|---|--|
| 現場主導の新規プロジェクトの成功要因を定量的に検証 | 二項ロジスティック回帰分析 | NTT レゾナント株式会社のインターネット調査の回答者 653 名の内、今回、定量分析に使用するデータは、当初から新規事業の立上を目的としたプロジェクト (n=340) のみ | 独立変数： 成功を促進する制度 成功を促進する企業文化 資源動員（および資源を構成する要素） 従属変数： プロジェクトの成功・失敗（二項） |

(3) 分析方法

成功要因に関する分析は、初めに調査した変数ごとに成功・失敗別に有意な差異があるかを確認するために t 検定を行う。その後、二項ロジスティック回帰分析を実施し、成功要因を特定する。

調査票において、「メンバーの参画」におけるメンバーを、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と定義した。そして、インタビューの結果から、プロジェクトへの参画を、メンバーが①プロジェクトへ参加すること、②プロジェクトへ貢献すること、そして③プロジェクトを途中離脱せずにプロジェクトが軌道に乗るまでプロジェクトに貢献することの 3 要素で構成した。③に関してはプロジェクト・リーダーから見た場合、メンバーをプロジェクトに引き留めること（リテンション）に成功したことになる。そのため、変数名を引留とした。

(4) 成功要因に関する定量分析

調査項目は、表 3-8 の項目欄の 15 項目である。「現場主導新規プロジェクトの成功に対してプラスの影響を与えたか」という設問を設定している。フロア効果、天井効果ともに確認されなかったため、これらの項目をそのまま使用する。

内部整合性を検証するために、各分類の α 係数を算出したところ、制度で $\alpha = .85$ 、企業文化で $\alpha = .93$ 、資源で $\alpha = .93$ と十分な値が得られた。

成功・失敗案件別の t 検定の結果、早期事業部化を除き、成功を促進する制度と企業文化の項目において、成功・失敗案件別の有意な差はなかった。逆に、資源の両項目では、資源 - カネを除き全て有意な差を生じている。

表 3-8 成功案件・失敗案件別の平均値と SD (標準偏差) および t 検定の結果

| 分類 | 項目 | 全体 | | 成功・失敗案件別 | | | | | |
|-----------------------|------------|------|------|----------|------|------|------|----------|--------|
| | | | | 成功案件 | | 失敗案件 | | t 検定結果 | |
| | | 平均 | SD | 平均 | SD | 平均 | SD | t 値 | |
| 成功を促進する制度 (制度) | 等級・ポジション | 4.19 | 1.41 | 4.30 | 1.60 | 4.10 | 1.24 | 1.25 | |
| | 特別ボーナス | 4.02 | 1.47 | 4.14 | 1.60 | 3.93 | 1.36 | 1.28 | |
| | 早期事業部化 | 4.49 | 1.29 | 4.70 | 1.28 | 4.33 | 1.28 | 2.59* | |
| | 早期子会社化 | 4.08 | 1.43 | 4.18 | 1.50 | 4.01 | 1.37 | 1.09 | |
| | 支援組織 | 4.65 | 1.21 | 4.68 | 1.22 | 4.62 | 1.21 | .47 | |
| 成功を促進する企業文化 (企業文化) | 環境変化機会文化 | 4.46 | 1.28 | 4.57 | 1.34 | 4.37 | 1.23 | 1.42 | |
| | 創造性発揮奨励文化 | 4.59 | 1.25 | 4.72 | 1.29 | 4.48 | 1.20 | 1.79 | |
| | 野心的目標挑戦文化 | 4.61 | 1.22 | 4.73 | 1.22 | 4.52 | 1.21 | 1.58 | |
| | 挑戦応援文化 | 4.59 | 1.21 | 4.73 | 1.27 | 4.48 | 1.15 | 1.90 | |
| 資源 動員 | (経営陣の支援) | ヒト | 4.62 | 1.33 | 4.85 | 1.32 | 4.45 | 1.31 | 2.81** |
| | | モノ | 4.61 | 1.29 | 4.81 | 1.29 | 4.46 | 1.27 | 2.49* |
| | | カネ | 4.74 | 1.34 | 4.88 | 1.36 | 4.64 | 1.32 | 1.63 |
| | (優秀メンバー参画) | 参加 | 4.76 | 1.24 | 5.01 | 1.14 | 4.57 | 1.28 | 3.30** |
| | | 貢献 | 4.71 | 1.25 | 4.96 | 1.20 | 4.52 | 1.26 | 3.29** |
| | | 引留 | 4.40 | 1.27 | 4.66 | 1.27 | 4.19 | 1.23 | 3.44** |

判定： 有意確率 (両側) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表 3-9 ロジスティック回帰分析（尤度比検定による変数増加法）の結果：全要素使用

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|-----------|-------|-------|------|------|--------------|
| 資源動員（全要素） | .34 | 10.00 | .002 | 1.40 | 1.14 – 1.73 |
| 定数 | -1.83 | 12.75 | .000 | .16 | |

モデル χ^2 検定 $p < .01$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .83$; Cox-Snell $R^2 .03$; Nagelkerke $R^2 .04$

表3-9-2 判別的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|-----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 44 | 104 | 29.7 |
| 失敗 | 33 | 153 | 82.8 |
| 全体のパーセント | | | 59.7 |

表 3-10 ロジスティック回帰分析の結果：資源分類（カネ除く）のみ使用

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|------------|-------|-------|------|------|--------------|
| 資源動員（カネ除く） | .36 | 11.47 | .001 | 1.44 | 1.17 – 1.78 |
| 定数 | -1.96 | 14.35 | .000 | .14 | |

モデル χ^2 検定 $p < .001$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .79$; Cox-Snell $R^2 .04$; Nagelkerke $R^2 .05$

表3-10-2 判別的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|-----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 46 | 102 | 31.1 |
| 失敗 | 34 | 158 | 82.3 |
| 全体のパーセント | | | 60.0 |

各独立変数（分類別）がプロジェクトの成功に与える影響を調査するため、各分類の下位尺度得点を作成し、二項ロジスティック回帰分析を実施した。この分析におけるモデル全体の評価指標としてモデル χ^2 検定、Hosmer-Lemeshow検定、Cox-Snell R^2 、

Nagelkerke R²および判別的中率を使用する。モデル χ^2 検定は、一般的に $p < .05$ であれば、モデルは有意であると判断する。サンプルサイズが小さい場合等には、 $p < .10$ が使用されることもある。Hosmer-Lemeshow検定は、モデルの適合性を実測値と予測値を比較して計算する。言い換えると、モデルが実測値を適切に予測できているか否かを評価する。 $p \geq .05$ であれば、モデルは適合していると判断する。Cox-Snell R² およびNagelkerke R² はともに疑似R²であり、データが持つ情報に対するモデルの説明力(寄与率)を計算する。しかし、ロジスティック回帰分析の疑似R²は線型回帰分析におけるR²よりも数値が低く出る傾向がある。そのため、疑似R²は副次的に利用する。

分析の結果、成功に有意に関係がある変数として、資源動員が採択された(モデル χ^2 検定で $p < .01$)。偏回帰係数は.34、オッズ比は1.40(95%信頼区間 1.14 ~ 1.73)、変数の有意性は、 $p < .01$ であった。このモデルのHosmer-Lemeshow検定結果は、 $p = .83$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別の中率は59.7%であった。しかし、疑似R²であるCox-Snell R²は.03、Nagelkerke R²は.04と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる(表3-9)。

さらに、 t 検定で有意となった資源動員の各項目(カネを除く)を使用して下位尺度得点を作成し、それを独立変数として二項ロジスティック回帰分析を実施した。この場合でも、同独立変数は有意となった(モデル χ^2 検定で $p < .001$)。偏回帰係数は.36、オッズ比は1.44(95%信頼区間 1.17 ~ 1.78)、変数の有意性は、 $p < .01$ である。このモデルのHosmer-Lemeshow検定結果は、 $p = .79$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別の中率は60.0%である。しかし、疑似R²であるCox-Snell R²は.04、Nagelkerke R²は.05と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる(表3-10)。

以上の結果から、資源動員が成功可能性の向上に統計上有意であることが明確になった。

これを受け、資源動員を構成する各要素を使用して、二項ロジスティック回帰分析を実施した。表3-11の通り、相関係数が高い要素が存在するため、単変量のロジスティック回帰分析を実施した。その結果、ヒト、モノ、カネの経営陣の支援は定量的に有意な分析モデルが成立しなかった。一方、参加、貢献、引留のメンバーの参画は有意な結果となった。

表 3-11 資源動員の各要素の関係（相関係数）

| | ヒト | モノ | カネ | 参加 | 貢献 | 引留 |
|----|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ヒト | - | .67** | .65** | .41** | .40** | .34** |
| モノ | | - | .75** | .33** | .30** | .28** |
| カネ | | | - | .37** | .33** | .31** |
| 参加 | | | | - | .87** | .76** |
| 貢献 | | | | | - | .78** |
| 引留 | | | | | | - |

判定：有意確率（両側） * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表 3-12 ロジスティック回帰分析（単変量）の結果：参加

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|-------|-------|------|--------------|
| 参加 | .27 | 7.60 | .001 | 1.29 | 1.08 – 1.55 |
| 定数 | -1.52 | 10.33 | .001 | .22 | |

モデル χ^2 検定 $p < .01$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .12$; Cox-Snell R^2 .02; Nagelkerke R^2 .03

表3-12-2 判別的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|-----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 58 | 90 | 39.2 |
| 失敗 | 54 | 138 | 71.9 |
| 全体のパーセント | | | 57.6 |

表 3-13 ロジスティック回帰分析（単変量）の結果：貢献

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|-------|-------|------|--------------|
| 貢献 | .37 | 15.10 | .000 | 1.45 | 1.20 – 1.76 |
| 定数 | -2.13 | 18.29 | .000 | .12 | |

モデル χ^2 検定 $p < .001$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .42$; Cox-Snell R^2 .05; Nagelkerke R^2 .06

表3-13-2 判別的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|-----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 70 | 78 | 47.3 |
| 失敗 | 53 | 139 | 72.4 |
| 全体のパーセント | | | 61.5 |

表 3-14 ロジスティック回帰分析（単変量）の結果： 引留

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|-------|------|------|--------------|
| 引留 | .43 | 21.00 | .000 | 1.53 | 1.28 - 1.84 |
| 定数 | -2.31 | 24.53 | .000 | .10 | |

モデル χ^2 検定 $p < .001$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .76$; Cox-Snell $R^2 .07$; Nagelkerke $R^2 .09$

表3-14-2 判別的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|-----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 64 | 84 | 43.2 |
| 失敗 | 45 | 147 | 76.6 |
| 全体のパーセント | | | 62.1 |

表 3-12 は参加要素を独立変数として二項ロジスティック回帰分析を実施した結果である。参加要素は有意となった（モデル χ^2 検定で $p < .01$ ）。偏回帰係数は.27、オッズ比は 1.29（95%信頼区間 1.08 ~ 1.55）、変数の有意性は、 $p < .01$ である。このモデルの Hosmer - Lemeshow検定結果は、 $p = .12$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別の中率は 57.6%である。しかし、疑似 R^2 である Cox-Snell R^2 は.02、Nagelkerke R^2 は.03と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる。

表 3-13 は貢献要素を独立変数として二項ロジスティック回帰分析を実施した結果である。貢献要素は有意となった（モデル χ^2 検定で $p < .001$ ）。偏回帰係数は.37、オッズ比は 1.45（95%信頼区間 1.20 ~ 1.76）、変数の有意性は、 $p < .001$ である。このモデルの Hosmer -

Lemeshow検定結果は、 $p=.42$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別率的中率は 61.5%である。しかし、疑似 R^2 であるCox-Snell R^2 は.05、Nagelkerke R^2 は.06と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる。

表 3-14 は引留要素を独立変数として二項ロジスティック回帰分析を実施した結果である。引留要素は有意となった(モデル χ^2 検定で $p<.001$)。偏回帰係数は.43、オッズ比は 1.53 (95%信頼区間 1.28 ~ 1.84)、変数の有意性は、 $p<.001$ である。このモデルのHosmer - Lemeshow検定結果は、 $p=.76$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別率的中率は 62.1%である。しかし、疑似 R^2 であるCox-Snell R^2 は.07、Nagelkerke R^2 は.09と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる。

4. この章のまとめ

(1) 研究結果の考察

本章では、現場主導の新規プロジェクトの成功要因を明確にした。研究の進め方は先行研究で成功に必要とされる要件の分野を特定し、その具体的内容をケース分析とインタビュー分析により明確にした。最終的に、それらアンケート調査で検証をしている。

初めに成功要因であるが、検証の結果、資源動員(経営陣の支援およびメンバーの参画)が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、統計上有意なことが明確になった。成功を促進する制度や企業文化も、成功促進要件であるが、クリティカルな要因ではなかった。これらは前提的要因あるいは間接的要因と推測される。今後の研究が必要である。

現場主導の新規プロジェクトを促進することを考えている経営陣は、それらを促進する制度および企業・組織文化を構築する必要があり、その上でクリティカルな成功要因である経営資源を適切にプロジェクトに動員する必要がある。

資源動員を構成する要素別にプロジェクトの成功にクリティカルな要素を見ていくと、メンバーの参加、貢献、引留が重要であることがわかった。現場主導の新規プロジェクトという性格上、トップダウンでそのプロジェクトに必要な能力や意欲が高いメンバーがプロジェクトに投入されることは少ない。プロジェクト・リーダーが必要とされるメンバーを説得し、プロジェクトに参画してもらうことが多い。そのため、メンバーの参画がプロジェクトの成功に向けた鍵となっている。言い換えると、いかにメンバーにプロジェクト

にコミットメントさせるかが重要である。

また、判別的中率の表を見ると、失敗と予想されたプロジェクトが実際に失敗する割合が、参加・貢献・引留の全要素で高い。これは社員（メンバー）にプロジェクトに十分に参画してもらうことが出来ないことが、プロジェクトの失敗に結び付く可能性が高いことを意味している。

本章の研究結果を総合すると、現場主導新規プロジェクトの成功に影響を与える要因・要素を定性的・定量的の両面から検証し、その結果を得ることが出来た。そのため、当初予定していた本章での目的は達成できたといえる。

(2) 本章での研究の意義

本章の学術的意義は、今まで実証的研究が少なかった現場主導の新規プロジェクトに関する新しい研究として新規事業開発に関する研究に貢献した。さらに、資源動員が新規プロジェクトの成功に影響を与えることは、先行研究でも主張されていたが、メンバーの参画について十分に言及した先行研究は存在しなかった。メンバーの参画の影響について初めて定量的に分析した研究である。

実務的意義として、現場主導の新規プロジェクトを促進することを考えている経営陣は、それらを促進する制度および企業文化を構築する必要がある、その上でクリティカルな成功要因である経営資源を適切にプロジェクトに動員する必要があること。そして、メンバーのプロジェクトへの参画が成功にクリティカルな要因であるため、リーダーは経営陣からの資源獲得に注力するだけでなく、メンバーをプロジェクトに参画させることにも同時に注力する必要があることを明確にしたことである。

(3) 本章の限界と今後の研究課題

本章での研究には多くの課題や限界が存在する。この分野は定量分析を実施した先行研究が少ない。そのため使用した変数は先行研究やインタビューを通じて、今回、設定したものである。そのため分析フレーム自体は単純であり、全体フレームワーク・レベルでの複雑な因果関係の詳細な確認を直接目指したものではない。今後、どのような外的・内的環境下でどのような要因が最も効果的なのかといった状況に応じた分析やさらに詳細な複合的因果関係の分析へと研究を深化・発展させていく必要がある。

検証に関する課題・限界は主に5点ある。第一に、本研究の検証で使用した観測項目や

変数は過去の実証研究が少ないという理由から、概念提示を行った先行研究やケースおよびインタビューを参考に独自に考案した指標が多い。そのため、定量分析では本研究で初めて使用したものである。これら観測項目や変数について、今後、研究が積み重ねられ、より適切なものの開発が必要である。第二に、ほとんどのケースは雑誌記事を基にしている。そのため、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。インタビューで補完したが、対象企業・対象者数も計 9 例と限定されているので偏りが完全に払拭できていない可能性は残る。第三に、本研究での検証は、時系列を追っての検証とはなっていない。因果関係のより詳細な分析のためには、今後、時系列でのデータ収集や分析も必要である。第四に、資源動員はプロジェクトの成功・黒字化に有意な影響を与えている。しかし、その影響は部分的なものとなっている。影響は部分的だが影響していると結論づけられる。今後の課題として、データの範囲や成功の定義等を再設定してより大きな影響度を捕捉する、もしくは資源動員とは異なる成功要因を模索する必要がある。最後に、企業ステージ別の研究が未着手である。企業ライフサイクル上のステージにより、その外的・内的環境は異なってくる。その影響を受けクリティカルな成功要因も異なる可能性がある。

第IV章 企業ステージ別 新規プロジェクトの成功要因に関する研究

1. 課題再整理

前章において、資源動員が新規プロジェクトのクリティカルな成功要因になることを定量的に導き出した。しかし、先行研究では、企業がおかれているライフサイクル上のステージにより、その企業内がおかれている外的・内的な状態等が大きく異なることが述べられている。本章では、企業がおかれているステージ別に成功要因の定量的な分析を行う。

本章は、小澤（2014）を基に大幅に加筆して作成した。

2. 分析フレームの設定

企業ライフサイクルのステージに関しては、諸説あるが、今研究は Sirmon et. al (2011) の誕生期、成長期、成熟期、衰退期の4段階を使用する。新規プロジェクトを研究する際には、資源編成・資源動員（投入）の観点からこの4段階が最も適切と考えられる。なぜなら、獲得できる資源の量やその用途、資源獲得の困難性を考慮すると、Sirmon et. al (2011)の4段階がそれらを最も明確に述べているからである。さらに Stickney and Brown (1999) のキャッシュ・フローの観点からの研究でも誕生期、成長期、成熟期、衰退期の4段階が使用されていることもその理由である。

3. 仮説の設定

(1) 仮説の設定

前章の現場主導の新規プロジェクトの成功要因に関する研究では、文献研究およびインタビューにより、制度構築、企業文化構築、資源動員の3分野が成功を促進する施策として明確化された。これらは全て成功促進する施策であると考えられる。さらに定量分析により、資源動員がクリティカルな成功要因であることが確認された。

これら施策を前提とし、企業ライフサイクルの各ステージにおいて、どの施策が成功を左右するクリティカル施策となるのか、先行研究を踏まえ、以下の仮説を構築する。

仮説 4-1: 誕生期の企業における新規プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策は、制度構築と資源動員である。

仮説 4-2: 成長期の企業における新規プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策は、資源動員である。

仮説 4-3: 成熟期の企業における新規プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策は、企業文化構築である。

仮説 4-4: 衰退期の企業における新規事業プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策は、企業文化と資源動員である。

(2) 仮説の設定根拠

仮説設定の根拠を説明する。表 4-1 は仮説設定の前提となる企業ライフサイクルにおける各ステージ別の 3 分野の状態を整理したものである。もちろん、全ての企業における状態を表しているのではなく、全体的な状況を述べている。

表 4-1: 各ステージ別に見た 3 分野の状況

| ステージ | 制度 | 企業文化 | 資源動員 |
|------|-----|--------|--------|
| 誕生期 | 未整備 | 創造・挑戦的 | 十分ではない |
| 成長期 | 整備 | 創造・挑戦的 | 十分ではない |
| 成熟期 | 整備 | 保守的 | 十分 |
| 衰退期 | 整備 | 保守的 | 十分ではない |

ハイリスクにハイリターンで報いる制度や新規プロジェクトを支援する体制は、誕生期の企業ではほとんど整備されておらず、成長期で構築に着手され、成熟期や衰退期では新規プロジェクトを促進するために多くの企業でしっかりと整備されるようになる。また、誕生期は経営基盤が盤石でなく、企業はその生き残りのために資源を消費する。そのため、社員の報酬水準も他のステージよりも低い水準なのが一般的である。特に成長期・成熟期の社員はその既存事業からの利益の分配を享受出来るので、業界水準の報酬が支払われている。誕生期の企業は事業構築のためにリスクをとっていく(Lippitt and Schmidt 1967)が、社員にとっても、誕生期の企業に勤務することを選択すること自体、リスクの高い選択である。成長期や成熟期の企業のように新規事業に失敗しても次の挑戦の機会があるか

不明であるし、失敗したら引き続きその企業に勤め続ける事ができるかもわからない。誕生期において、社員がハイリスクな新規プロジェクトに挑戦するには、それ相応のリターンの設定が必要である。そのため、誕生期においては、そのような制度の導入がクリティカルな施策になると考える。

創造性発揮を奨励する文化、野心的な目標に挑戦する文化等の成功を促進する企業文化は、誕生期や成長期の企業では一般的に高い水準で共有されている。誕生期では企業の生き残りのためにそれら文化は一般的であるし、成長期においても会社一丸となって企業成長のため邁進しているのもそれら文化は共有されている。しかし、成熟期に入り経営基盤が盤石になると、社員の価値観も変化し保守的な傾向が強くなる。先行研究 (Sirmon et. al 2011) で述べられている通り、成熟期に至った企業は自らを再びイノベーションを創出できる組織に変革する必要がある。しかし、成熟期に至り組織が安定してくると、社員は敢えて新規プロジェクトを自ら発案し実行するといったリスクを伴った行動を起こす動機づけが少なくなる。そのため、上記のような成功を促進する企業文化は低下する。先行研究においても、成熟期における企業文化マネジメントの重要性が指摘されている (Flamholtz and Randle 2007)。これは衰退期においても引き続き同様の状態である。成熟期・衰退期においては、成功を促進する企業文化の構築が、クリティカルな施策となってくる。

最後に経営陣の支援とメンバーの参画から構成される資源動員であるが、一般的に現場主導新規プロジェクトへの資源動員は誕生期・成長期・衰退期では困難である。誕生期は投資の量に比べリターンの量が少ないステージである。そのため、全体的に資源が不足しているので、十分な資源は投入できない。成長期では、既存の事業への資源投入量が増加する。成長期では高成長が見込まれる新規プロジェクトでないと新規に資源動員がなされない。なぜなら、成長期は既存の事業が成長している時期なので、長期的に見て、既存事業と同等あるいはそれ以上の成長が見込まれなければ、新規の事業への資源動員の正当性が存在しない。そのため十分な資源動員がなされる可能性は低い。衰退期は先行研究 (Sirmon et. al 2011) で述べられている様に企業として経営資源に余裕のない段階である。唯一、成熟期のみが十分な資源動員がなされる可能性が他のステージに比べ高い。成熟期では第二成長曲線を構築するために、多くの新規プロジェクトに十分な資源が投入される。新規プロジェクトにとって、社内での激しい資源獲得競争は、他のステージに比べ少ない状態である。そのため、誕生期・成長期・衰退期の現場主導新規プロジェクトの成功のためには、経営陣は意識的に有望な新規プロジェクトへの資源動員を行う必要がある。

以上の通り、各ステージにより、母体企業の制度・企業文化・資源動員の状態は異なる。企業、経営陣が現場主導新規プロジェクトの成功確率を高めるには、これらの状況を踏まえ、意識的に施策を講じる必要がある。そして、意識的に施策を講じる企業で実施される現場主導新規プロジェクトの成功（黒字化）可能性が高まると考える。

4 定量分析による検証

(1) 定量分析課題

定量分析の課題は、新規プロジェクトの成功要因を企業ライフサイクルのステージ別に定量的に分析することである。このことによりステージ別にクリティカルな成功要因が明確になる。

(2) 分析データ

第Ⅲ章で使用したデータを、本章においても分析データとして使用する。新規プロジェクトの最終目的として、知識・経験の蓄積など、新規事業立上とは目的が異なるプロジェクトが存在した。そのため今回も定量分析に使用するデータは、当初から新規事業の立上を目的としたプロジェクト（n=340）のみとする。

表 4-2：新規プロジェクト実施時の企業ステージ

| | 合計案件 (a) | 成功案件 (b) | 失敗案件 (c) | 成功率 b/a |
|------|----------|----------|----------|---------|
| 誕生期 | 153 | 66 | 87 | 43.1% |
| 成長期 | 89 | 38 | 51 | 42.7% |
| 成熟期 | 72 | 34 | 38 | 47.2% |
| 衰退期 | 26 | 10 | 16 | 38.5% |
| 合計案件 | 340 | 148 | 192 | 43.5% |

分析において成功の定義を「新規プロジェクトの黒字化達成」とする。内訳は、成功案件数は 148、失敗案件数 192 である。新規プロジェクト実施時の企業ステージを表 4-2 に記載する。

回答者が勤務する企業のおかれている企業ライフサイクル上のステージは、当該新規プ

プロジェクトを実施した当時の企業ステージである。ステージは回答者の認識で回答していただいた³⁾。各質問項目には、「非常にそうだ (7)」から「全く与えていない (1)」の7段階で回答をえている。

(3) 分析方法

第Ⅲ章で使用した成功を促進する制度構築、成功を促進する企業文化構築、資源動員の3要因を使用し、変数も同調査で使用された項目を使用する。クリティカル施策に関する分析は、制度構築、企業文化構築、資源動員という分類別の下位尺度得点を作成し、企業ステージ別に二項ロジスティック回帰分析を実施することにより、ステージ毎のクリティカル施策を特定する(表4-3)。企業ステージ別分析はサンプルサイズが小さくなるので、有意水準を10%に設定し分析している。

表4-3：本稿における定量分析課題と分析概要

| 定量分析課題 | 分析方法 | 分析データ | 変数(分類) |
|-------------------------------|---------------|----------------|---|
| 現場主導の新規プロジェクトの成功要因を企業ステージ別に分析 | 二項ロジスティック回帰分析 | 第Ⅲ章で使用したデータと同じ | 独立変数： 成功を促進する制度 成功を促進する企業文化 資源動員(および構成する要素) 従属変数： プロジェクトの成功・失敗(二項) |

(4) 分析結果

全変数の企業ライフサイクルにおけるステージ別の平均値と標準偏差は表4-4の通りである。全体分析において、全項目が「どちらでもない(4)」を超えている。そのため、全体では全変数が現場主導新規プロジェクトの成功にプラスの影響を与えている。また、ステージ別に傾向を見ると、誕生期から成長期にかけて項目の数値は高くなるが、成熟期そして衰退期と移行するにつれて数値が低下しており、成熟期および衰退期では「どちらでもない(4)」を下回る項目も見られる。

表 4-4 ステージ別 成功要因項目の平均値と SD (標準偏差)

| 分類 | 項目 | 全体 | | ステージ別 | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | | | 誕生期 | | 成長期 | | 成熟期 | | 衰退期 | | |
| | | 平均 | SD | 平均 | SD | 平均 | SD | 平均 | SD | 平均 | SD | |
| 成功を促進する制度 (制度) | 等級・ポジション | 4.19 | 1.41 | 4.27 | 1.43 | 4.46 | 1.33 | 3.83 | 1.42 | 3.69 | 1.26 | |
| | 特別ボーナス | 4.02 | 1.47 | 4.16 | 1.48 | 4.24 | 1.34 | 3.79 | 1.50 | 3.12 | 1.34 | |
| | 早期事業部化 | 4.49 | 1.29 | 4.45 | 1.26 | 4.75 | 1.36 | 4.26 | 1.25 | 4.46 | 1.27 | |
| | 早期子会社化 | 4.08 | 1.43 | 4.19 | 1.41 | 4.16 | 1.51 | 3.93 | 1.34 | 3.58 | 1.39 | |
| | 支援組織 | 4.65 | 1.21 | 4.68 | 1.18 | 4.74 | 1.26 | 4.51 | 1.26 | 4.50 | 1.18 | |
| 成功を促進する企業文化 (企業文化) | 環境変化機会文化 | 4.46 | 1.28 | 4.61 | 1.19 | 4.64 | 1.29 | 4.03 | 1.38 | 4.08 | 1.13 | |
| | 創造性発揮奨励文化 | 4.59 | 1.25 | 4.63 | 1.22 | 4.75 | 1.27 | 4.35 | 1.27 | 4.42 | 1.21 | |
| | 野心的目標挑戦文化 | 4.61 | 1.22 | 4.62 | 1.26 | 4.85 | 1.16 | 4.39 | 1.18 | 4.35 | 1.13 | |
| | 挑戦応援文化 | 4.59 | 1.21 | 4.62 | 1.24 | 4.83 | 1.11 | 4.28 | 1.22 | 4.42 | 1.17 | |
| 資源 | 経営陣の支援 | ヒト | 4.62 | 1.33 | 4.58 | 1.35 | 4.91 | 1.26 | 4.58 | 1.28 | 4.00 | 1.39 |
| | | モノ | 4.61 | 1.29 | 4.56 | 1.31 | 4.89 | 1.23 | 4.50 | 1.23 | 4.35 | 1.41 |
| | | カネ | 4.74 | 1.34 | 4.65 | 1.36 | 5.11 | 1.26 | 4.57 | 1.31 | 4.54 | 1.36 |
| 動員 | 優秀メンバー参画 | 参加 | 4.76 | 1.24 | 4.65 | 1.28 | 4.88 | 1.17 | 4.96 | 1.13 | 4.50 | 1.45 |
| | | 貢献 | 4.71 | 1.25 | 4.61 | 1.31 | 4.80 | 1.17 | 4.85 | 1.15 | 4.62 | 1.44 |
| | | 引留 | 4.40 | 1.27 | 4.48 | 1.31 | 4.43 | 1.26 | 4.38 | 1.18 | 3.88 | 1.18 |

誕生期において、有意に影響がある変数（施策）として、制度構築が採択された（モデル χ^2 検定で $p<.01$ ）。偏回帰係数は.51、オッズ比は 1.67（95%信頼区間 1.19 ~ 2.34）、変数の有意性は、 $p<.01$ である。このモデルのHosmer - Lemeshow検定結果は、 $p=.75$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別的中率は 65.4%である。しかし、疑似

R²であるCox-Snell R²は.06、Nagelkerke R² は.08 と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる（表 4-5）。

有意となった変数は、制度のみであったことから、仮説 1 は部分的に支持された。

成長期において、有意に影響がある変数（施策）として、資源動員が採択された（モデルχ²検定でp<.05）。偏回帰係数は.49、オッズ比は 1.64（95%信頼区間 1.04 ~ 2.57）、変数の有意性は、p<.05 である。このモデルのHosmer - Lemeshow検定結果は、p=.82 で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別率的中率は 62.9%である。しかし、疑似R²であるCox-Snell R²は.05、Nagelkerke R² は.07 と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる（表 4-6）。

有意となった変数は、資源動員のみであったことから、仮説 2 は支持された。

成熟期では、有意な分析モデルが成立したが、有意な変数が存在しなかった。そのため、仮説 3 は棄却された。

衰退期では、有意な分析モデルが成立しなかった。そのため、仮説 4 は棄却された。

表 4-5 誕生期 - ロジスティック回帰分析（尤度比検定による変数増加法）の結果

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|-------|------|------|--------------|
| 制度 | .51 | 8.64 | .003 | 1.67 | 1.19 - 2.34 |
| 定数 | -2.52 | 10.24 | .001 | .08 | |

モデルχ² 検定 p < .01; Hosmer-Lemeshow検定 p = .75; Cox-Snell R² .06; Nagelkerke R² .08

表4-5-2 判別率的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 28 | 38 | 42.4 |
| 失敗 | 15 | 72 | 82.8 |
| 全体のパーセント | | | 65.4 |

表 4-6 成長期・ロジスティック回帰分析（尤度比検定による変数増加法）の結果

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|------|-------|------|------|------|--------------|
| 資源動員 | .49 | 4.52 | .034 | 1.64 | 1.04 – 2.57 |
| 定数 | -2.69 | 5.41 | .020 | .68 | |

モデル χ^2 検定 $p < .05$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .82$; Cox-Snell $R^2 .05$; Nagelkerke $R^2 .07$

表4-6-2 判別的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 15 | 23 | 39.5 |
| 失敗 | 10 | 41 | 80.4 |
| 全体のパーセント | | | 62.9 |

仮説検証結果を表 4-7 にまとめる。定量分析の結果、仮説 2 が支持、仮説 1 が部分的支持（制度のみ支持）、そして仮説 3 と 4 が棄却という結果である。

表 4-7：仮説検証結果

| 仮説 | 検証結果 |
|--|-----------------|
| 仮説4-1: 誕生期の企業における新規プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策は、制度構築と資源動員である。 | 部分的支持 (制度のみ) |
| 仮説4-2: 成長期の企業における新規プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策は、資源動員である。 | 支持 |
| 仮説4-3: 成熟期の企業における新規プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策は、企業文化構築である。 | 棄却 |
| 仮説4-4: 衰退期の企業における新規事業プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策は、企業文化構築と資源動員である。 | 棄却 |

(5) 追加分析

上記、仮説検証の分析結果を受けて、より詳細な定量分析を追加して実施した。第Ⅲ章

における全ステージ分析において、資源動員がクリティカルな成功要因であったことから資源動員の各要素を独立変数として設定し、資源動員の中で成功に向けたクリティカルな成功要素を探索する。

表 4-8： 追加定量分析課題と分析概要

| 定量分析課題 | 分析方法 | 分析データ | 変数 |
|-------------------------------|---------------|----------------|---|
| 現場主導の新規プロジェクトの成功要因を企業ステージ別に分析 | 二項ロジスティック回帰分析 | 第Ⅲ章で使 したデータ | 独立変数： 資源動員を構成する以下の要素 ヒト、モノ、カネ メンバーの参加、貢献、引留 従属変数： プロジェクトの成功・失敗(二項) |

企業ステージ別分析はサンプルサイズが小さくなるため、有意水準を10%に設定し分析する。初めに経営陣の支援を構成する要素であるヒト、モノ、カネを使用し、各々単変量で分析した。分析の結果、有意な分析モデルが成立しなかった。次に、メンバーの参画を構成する要素である参加、貢献、引留を使用し、各々単変量で分析した。

その結果、誕生期において、有意に影響がある変数として、参加、貢献、引留が採択された。成長期では引留が、成熟期では引留が、衰退期では参加、貢献、引留が有意に影響がある変数として採択された(表4-9)。

誕生期の参加要素モデルでは、モデル χ^2 検定で $p<.05$ 、偏回帰係数は.26、オッズ比は 1.29 (95%信頼区間 1.00 ~ 1.67)、変数の有意性は、 $p<.10$ である。このモデルの Hosmer - Lemeshow 検定結果は、 $p=.67$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別率的中率は 58.2% である。しかし、疑似 R^2 である Cox-Snell R^2 は.03、Nagelkerke R^2 は.03 と低く、その影響は部分的なものと解釈できる(表 4-10)。

誕生期の貢献要素モデルでは、モデル χ^2 検定で $p<.05$ 、偏回帰係数は.34、オッズ比は 1.41 (95%信頼区間 1.07 ~ 1.84)、変数の有意性は、 $p<.05$ である。このモデルの Hosmer - Lemeshow 検定結果は、 $p=.87$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別率的中率は 60.8% である。しかし、疑似 R^2 である Cox-Snell R^2 は.04、Nagelkerke R^2 は.06 と低く、その影響は部分的なものと解釈できる(表 4-11)。

誕生期の引留要素モデルでは、モデル χ^2 検定で $p<.01$ 、偏回帰係数は.41、オッズ比は 1.51 (95%信頼区間 1.16 ~ 1.97)、変数の有意性は、 $p<.01$ である。このモデルの Hosmer - Lemeshow検定結果は、 $p=.88$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別的中率は 62.7%である。しかし、疑似 R^2 である Cox-Snell R^2 は.07、Nagelkerke R^2 は.09 と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる (表 4-12)。

成長期の引留要素モデルでは、モデル χ^2 検定で $p<.10$ 、偏回帰係数は.34、オッズ比は 1.40 (95%信頼区間 .98 ~ 2.00)、変数の有意性は、 $p<.10$ である。このモデルの Hosmer - Lemeshow検定結果は、 $p=.47$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別的中率は 61.8%である。しかし、疑似 R^2 である Cox-Snell R^2 は.04、Nagelkerke R^2 は.05 と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる (表 4-13)。

成熟期の引留要素モデルでは、モデル χ^2 検定で $p<.05$ 、偏回帰係数は.45、オッズ比は 1.57 (95%信頼区間 1.06 ~ 2.23)、変数の有意性は、 $p<.05$ である。このモデルの Hosmer - Lemeshow検定結果は、 $p=.20$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別的中率は 56.9%である。しかし、疑似 R^2 である Cox-Snell R^2 は.08、Nagelkerke R^2 は.10 と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる (表 4-14)。

衰退期の参加要素モデルでは、モデル χ^2 検定で $p<.05$ 、偏回帰係数は.82、オッズ比は 2.27 (95%信頼区間 .94 ~ 5.49)、変数の有意性は、 $p<.10$ である。このモデルの Hosmer - Lemeshow検定結果は、 $p=.72$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別的中率は 73.1%である。しかし、疑似 R^2 である Cox-Snell R^2 は.15、Nagelkerke R^2 は.20 と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる (表 4-15)。

衰退期の貢献要素モデルでは、モデル χ^2 検定で $p<.10$ 、偏回帰係数は.74、オッズ比は 2.09 (95%信頼区間 .90 ~ 4.85)、変数の有意性は、 $p<.10$ である。このモデルの Hosmer - Lemeshow検定結果は、 $p=.12$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別的中率は 76.9%である。しかし、疑似 R^2 である Cox-Snell R^2 は.13、Nagelkerke R^2 は.17 と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる (表 4-16)。

衰退期の引留要素モデルでは、モデル χ^2 検定で $p<.05$ 、偏回帰係数は 1.05、オッズ比は 2.87 (95%信頼区間 .98 ~ 8.42)、変数の有意性は、 $p<.10$ である。このモデルの Hosmer - Lemeshow検定結果は、 $p=.26$ で適合していることが予想され、予測値と実測値の判別の中率は 69.2%である。しかし、疑似 R^2 である Cox-Snell R^2 は.17、Nagelkerke R^2 は.24 と低く、その影響は部分的なものであると解釈できる (表 4-17)。

表4-9 分析結果まとめ

| 観測 | ステージ | | | |
|----|------|-----|-----|-----|
| | 誕生期 | 成長期 | 成熟期 | 衰退期 |
| 参加 | ○ | × | × | ○ |
| 貢献 | ○ | × | × | ○ |
| 引留 | ○ | ○ | ○ | ○ |

○： 定量的に有意な分析モデルが成立した

×： 定量的に有意な分析モデルが成立しなかった

表 4-10 誕生期、参加要素 - ロジスティック回帰分析（単変量）の結果

| 変数 | 係数(B) | Wald | <i>p</i> 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|------|------------|------|--------------|
| 参加 | .26 | 3.80 | .051 | 1.29 | 1.00 – 1.67 |
| 定数 | -1.51 | 5.26 | .022 | .22 | |

モデル χ^2 検定 $p < .05$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .67$; Cox-Snell $R^2 .03$; Nagelkerke $R^2 .03$

表4-10-2 判別的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 22 | 44 | 33.3 |
| 失敗 | 20 | 67 | 77.0 |
| 全体のパーセント | | | 58.2 |

表 4-11 誕生期、貢献要素 - ロジスティック回帰分析 (単変量) の結果

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|------|------|------|--------------|
| 貢献 | .34 | 5.95 | .015 | 1.41 | 1.07 – 1.84 |
| 定数 | -1.94 | 7.52 | .006 | .14 | |

モデル χ^2 検定 $p < .05$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .87$; Cox-Snell $R^2 .04$; Nagelkerke $R^2 .06$

表4-11-2 判別的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 27 | 39 | 40.9 |
| 失敗 | 21 | 66 | 75.9 |
| 全体のパーセント | | | 60.8 |

表 4-12 誕生期、引留要素 - ロジスティック回帰分析 (単変量) の結果

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|-------|------|------|--------------|
| 引留 | .41 | 9.52 | .002 | 1.51 | 1.16 – 1.97 |
| 定数 | -2.25 | 11.30 | .001 | .11 | |

モデル χ^2 検定 $p < .01$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .88$; Cox-Snell $R^2 .07$; Nagelkerke $R^2 .09$

表4-12-2 判別の中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 27 | 39 | 40.9 |
| 失敗 | 18 | 69 | 79.3 |
| 全体のパーセント | | | 62.7 |

表 4-13 成長期、引留要素 - ロジスティック回帰分析 (単変量) の結果

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|------|------|------|--------------|
| 引留 | .34 | 3.34 | .067 | 1.40 | .98 – 2.00 |
| 定数 | -1.95 | 4.32 | .038 | .14 | |

モデル χ^2 検定 $p < .10$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .47$; Cox-Snell $R^2 .04$; Nagelkerke $R^2 .05$

表4-13-2 判別的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 20 | 18 | 52.6 |
| 失敗 | 16 | 35 | 68.6 |
| 全体のパーセント | | | 61.8 |

表 4-14 成熟期、引留要素 - ロジスティック回帰分析 (単変量) の結果

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|------|------|------|--------------|
| 引留 | .45 | 5.01 | .025 | 1.57 | 1.06 – 2.23 |
| 定数 | -2.31 | 5.12 | .024 | .10 | |

モデル χ^2 検定 $p < .05$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .20$; Cox-Snell $R^2 .08$; Nagelkerke $R^2 .10$

表4-14-2 判別の中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 14 | 20 | 41.2 |
| 失敗 | 11 | 27 | 71.1 |
| 全体のパーセント | | | 56.9 |

表 4-15 衰退期、参加要素 - ロジスティック回帰分析 (単変量) の結果

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|------|------|------|--------------|
| 参加 | .82 | 3.33 | .068 | 2.27 | .94 - 5.49 |
| 定数 | -4.24 | 2.16 | .050 | .14 | |

モデル χ^2 検定 $p < .05$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .72$; Cox-Snell $R^2 .15$; Nagelkerke $R^2 .20$

表4-15-2 判別的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 4 | 6 | 40.0 |
| 失敗 | 1 | 15 | 93.8 |
| 全体のパーセント | | | 73.1 |

表 4-16 衰退期、貢献要素 - ロジスティック回帰分析 (単変量) の結果

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|------|------|------|--------------|
| 貢献 | .74 | 2.95 | .086 | 2.09 | .90 - 4.85 |
| 定数 | -3.87 | 3.49 | .062 | .02 | |

モデル χ^2 検定 $p < .10$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .12$; Cox-Snell $R^2 .13$; Nagelkerke $R^2 .17$

表4-16-2 判別の中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 5 | 5 | 50.0 |
| 失敗 | 1 | 15 | 93.8 |
| 全体のパーセント | | | 76.9 |

表 4-17 衰退期、引留要素 - ロジスティック回帰分析 (単変量) の結果

| 変数 | 係数(B) | Wald | p 値 | オッズ比 | 95%CI (信頼区間) |
|----|-------|------|------|------|--------------|
| 引留 | 1.05 | 3.66 | .056 | 2.87 | .98 – 8.42 |
| 定数 | -5.01 | 4.15 | .042 | .01 | |

モデル χ^2 検定 $p < .05$; Hosmer-Lemeshow検定 $p = .26$; Cox-Snell $R^2 .17$; Nagelkerke $R^2 .24$

表4-17-2 判別的中率

| 観測 | 予測 | | |
|----------|----|----|----------|
| | 成功 | 失敗 | 正解の割合(%) |
| 成功 | 6 | 4 | 60.0 |
| 失敗 | 4 | 12 | 75.0 |
| 全体のパーセント | | | 69.2 |

5. この章のまとめ

(1) 研究結果の考察

本章では、企業ライフサイクルにおけるステージ別の現場主導の新規プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策を明確にした。表 4-4 にある項目は全て新規プロジェクトの成功にプラスの影響を与える。そして、その中でも成功を左右するクリティカルな施策を探究した。現場主導新規プロジェクトの成功のために、企業は新規プロジェクトの成功にプラスの影響を与える項目を展開しながら、特に当該企業の企業ライフサイクルのステージにおいてクリティカルな施策に注力していく必要がある。

第Ⅲ章の研究の結果、資源動員が新規プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策であった。本章では、それを踏まえ、企業ステージ別に仮説を設定し、定量分析で検証を行った。検証の結果、誕生期においては制度構築が、成長期においては資源動員が成功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。一方、成熟期と衰退期におけるクリティカルな施策は確認されなかった。

誕生期においては、ハイリスクに見合ったハイリターンを約束する制度および会社としての支援体制の構築が新規プロジェクトの成功を左右するクリティカルな施策であること

が確認できた。資源動員がクリティカルな施策として確認できなかったのは、誕生期では投入できる資源量に限界があり、成功案件・失敗案件ともに、十分な資源動員がなされなかったため、その点において差異がなかったのではないかと推測する。

成長期では仮説が支持され、資源動員が成功を左右するクリティカルな施策として確認された。成長期では、誕生期と比べ、事業への資源投入量が増加する。しかし、このステージでは既存事業との資源獲得競争がおこなわれる。成長期は既存の事業が成長している時期なので、長期的に見て、既存事業と同等あるいはそれ以上の成長が見込まれなければ、新規の事業への資源動員の正当性が存在しない。そのため、成長期では長期的に高成長が見込まれる新規プロジェクトでないと新規に資源動員がなされない。十分な資源が投入されれば成功可能性は高まるが、投入されなければその失敗可能性は高まる。

成熟期・衰退期においては、企業文化構築・資源動員が成功を左右するクリティカルな施策として定量的に確認できなかった。

次に、第Ⅲ章における全ステージ分析において、資源動員がクリティカルな成功要因であったことから資源動員の各要素を独立変数として設定し、資源動員の中で成功に向けたクリティカルな成功要素を探索した。その結果、誕生期において、成功を左右するクリティカルな要素として、参加、貢献、引留めが採択された。成長期と成熟期では引留めが、衰退期では参加、貢献、引留めが成功を左右するクリティカル要素として確認された。

人材を含め、経営資源に乏しい誕生期および衰退期では、メンバーの参加そして貢献がクリティカルな成功要因となる。プロジェクトを途中離脱せずにプロジェクトが軌道に乗るまでプロジェクトに貢献すると定義づけた引留めもクリティカルな成功要因となる。これは、経営資源に余裕がでてきた成長期や経営資源に余裕がある成熟期でも同様である。

さらに判別の中率から総合的に判断すると、メンバーが参画しないと、プロジェクトが失敗する確立が高まる。そのため、これら要素はプロジェクトが成功するための前提条件であると考えることができる。

(2) 本章での研究の意義

本章の学術的意義は、今まで実証的研究が少なかった現場主導の新規プロジェクトに関する新しい研究として新規事業開発に関する研究に貢献した。企業ライフサイクルのステージ別にそのクリティカルな成功要因を定量的に分析した。企業ステージ別にメンバーの参画のプロジェクトの成功への影響について、初めて定量的に分析した研究である。

実務的意義として、現場主導の新規プロジェクトを促進すること考えている経営陣に対して、それらを成功させるために、自社のおかれているステージを考慮し、どのような要因に注力すべきかに関して示唆を与えた。さらに、リーダーは経営陣からの資源獲得に注力するだけでなく、企業ステージを考慮して、メンバーの参画にも同時に注力する必要があることを明確にした。

(3) 本章の限界と今後の研究課題

本章での研究には多くの課題や限界が存在する。以下、順に記載する。

前章と同様に、この分野は定量分析を実施した先行研究が少ない。そのため使用した変数は先行研究やインタビューを通じて、今回、設定したものである。そのため分析フレーム自体は単純であり、全体フレームワーク・レベルでの複雑な因果関係の詳細な確認を直接目指したものではない。今後、どのような外的・内的環境下でどのような要因が最も効果的なのかといった状況に応じた分析やさらに詳細な複合的因果関係の分析へと研究を深化・発展させていく必要がある。

使用した変数は先行研究やインタビューを通じて、独自に設定されたものである。そのため、今後も引き続き変数の精緻化が必要である。また、各ステージにより必要とされる制度構築、企業文化構築、資源動員の内容が異なる事も考えられる。ステージ毎の変数の更なる探究が必要である。さらに、観測項目や変数間の複雑な因果関係の分析までに至っていない。観測項目間の関係を調べることにより、更に深く成功メカニズムを解明することが出来るであろう。

企業ライフサイクルのステージ別分析で使用したデータは、インターネット調査で収集した匿名での回答データである。そのため、回答者の勤務する会社名は開示されていない。また、回答者が勤務する企業のおかれている企業ライフサイクル上のステージは回答者の認識で回答していただいた。今回の調査では、現場主導新規プロジェクトに従事した社員が当該プロジェクトを実施した際に、母体企業が企業ライフサイクルのどのステージに位置しており、そのステージにおいてどのような企業施策が有効であったかという主観的な調査である。今回の調査では、調査対象産業を特定しておらず、全産業を対象とした。産業特性等を考慮した客観的かつ産業横断的な企業ステージの分類指標を構築することが困難であったことから、今回は主観的な調査アプローチを採用した。一方で、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性も併せ

て感じている。

資源動員およびそれを構成する要素は、プロジェクトの成功（黒字化）に有意な影響を与えている。しかし、その影響は部分的なものとなっている。影響は部分的だが影響していると結論づけられる。今後の課題として、データの範囲や成功の定義等を再設定してより大きな影響度を捕捉する、もしくは資源動員とは異なる成功要因を模索する必要がある。使用データの範囲の変更や成功の定義の変更を変更することでより大きな影響度を捕捉できる可能性がある。また、資源投入とは別のクリティカルな成功要因を補足できる可能性もあると考えらる。それらを変更して再度分析・研究を実施する必要がある。

第Ⅴ章 新規プロジェクトのブランド力が資源動員に与える影響に関する定性的研究

1. 課題再整理

第Ⅲ章において、新規プロジェクトのクリティカルな成功要因として、資源動員が定性的・定性的に明確にされた。プロジェクト・リーダー等が経営陣やメンバー等の訴求対象者へ訴求できるそのプロジェクトの他のプロジェクトとの違い（差異力）の大きさであるブランド力は、資源動員に正の影響を与えると考えられる。本章では、この点につきインタビュー分析およびケース分析により探索的に究明する。初めにブランド力の構成要素を確認の上、ブランド構築プロセスを考察する。ブランド構築プロセスでは、プロジェクトの各発展フェーズでのブランド要素を究明する。最後に、それらの結果を踏まえ、ブランド力および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を確認する。なお、ブランド構築プロセスにおいては、使用する事例が限定されることから、経営陣の支援に関してのみ、本研究では対象としている。

本章は、小澤（2013）を基に大幅に加筆して作成した。

2. 新規プロジェクトのブランド力を構成する要素の探索とブランド力の資源動員効果の確認

（1）探索と抽出手法

プロジェクトのブランド力を体系的かつ網羅的に定量分析した先行研究が少ないため、先行研究を踏まえ、プロジェクトのブランド力を構成する要素（以下、「ブランド要素」）について、探索的にケース分析を実施した。抽出手順は第Ⅲ章に記載の通りである。結果として、第Ⅲ章に記載した20社が抽出された（表3-1）。各ケースの概要は、巻末のケース概要に記載する。

（2）ケース分析結果

プロジェクトのブランド力要素に関して Brown et al (2011)の研究では、プロジェクトの戦略的意義（以下、「戦略的意義」）、リーダーの評価の高さ（以下、「リーダー高評価」）、

プロジェクトの成功可能性（以下、「成功可能性」、顧客（見込顧客も含む）の著名度（以下、「顧客著名度」）の4つが挙げられていたが、ケース分析の結果から、「社会的意義」を加えることが妥当であるとする（表5-1）。

表5-1：現場主導の新規プロジェクトのブランド要素

| 内容 | 企業名 |
|---------|-----------------------|
| 社会的意義 | NTT西日本、リクルート |
| 戦略的意義 | イビデン、ミスミ |
| リーダー高評価 | エクセディ、パソナグループ、バンダイ、山武 |
| 成功可能性 | TOTO、帝人 |
| 顧客著名度 | イビデン |

NTT西日本の事例は、振り込め詐欺防止用の電話機能拡張機器開発プロジェクト「KIZUNA」である。プロジェクト発足にあたり、同社では新しい製品分野への進出のため、経営陣からはその市場性に疑問を呈する声が多かった。経営陣にプロジェクトの社会的意義を認めさせるために、プロジェクトの企画者は動画を作成してプレゼンテーションを実施した。それは電話の受話器を携えたお年寄りの写真が浮かんで消える動画であった。高齢の親を持つ世代であれば心に刺さる映像や言葉が随所に織り込まれていた。プロジェクトの意義について説得すべき社内の経営陣は高齢の親を持つ世代である。同社経営幹部はその社会的意義に共感し、プロジェクトが発足した。

リクルートでは、新規プロジェクトを役員会で検討する際、収益性だけでなく、その事業に参加するスタッフのやる気や喜びに繋がるかを議論している。同社では契約社員などの比率が高まっており、社員の価値観や目的意識が多様化している。その中で、社員に仕事の社会的意義を感じさせることができなければ、長期的にはモチベーションの低下を招き、事業の収益性にも悪影響を及ぼすと考えている。そのため、新規プロジェクトの発足に際しては、その社会的意義を重視している。

戦略的意義の点では、ミスミ、イビデンともに新規プロジェクトが将来的な事業拡大にとってどれだけ意義があるのかを、資源動員の判断基準としている。

プロジェクト・リーダーの点では、表5-1のリーダー高評価に記載の全ての企業で熱意や情熱をその判断基準としていた。バンダイでは、過去に失敗した社員からの提案を採用

する習慣が全社に浸透している。過去に大きな失敗をした人間は、それだけチャレンジ精神に溢れ、周囲の人間を動かす力があると評価されるからである。

成功可能性の面では、リーダーからの主観的な主張ではなく、客観的なデータを徹底的に集め、それを経営陣に訴求する事が必要とされている。

最後に顧客著名度である。イビデンはモトローラとの取引拡大のため、経営資源の思い切った投資を断行した。経営陣は、業界トップのクライアントと取引をすれば、業界の動向を予想する精度が高くなり、開発や生産増強など新たな投資の確実性が増すと判断した。また、世界一の企業と取引をしている実績が他の顧客への営業にも有利に働くと考えた。

プロジェクトのブランド力の効果であるが、表 5-1 の企業では、経営陣による新規プロジェクトへの経営資源（ヒト、モノ、カネ）の投入が主にその効果として挙げることができる。逆に優秀なプロジェクト・メンバーのプロジェクトの参画の面はリクルートの事例以外、言及されていない。

(3) インタビュー調査概要

ケース分析により明確になったプロジェクトのブランド要素に関して、企業 5 社およびプロジェクト・リーダー経験者 4 名に対し半構造インタビューを実施し、その妥当性を客観的に考察した。対象者は第 III 章に記載した企業およびプロジェクト・リーダー経験者と同じである（表 3-4）。

(4) インタビュー分析結果

インタビューにおいてもブランド要素として「社会的意義」が観測された。A 社および C 社のインタビュー対象者はプロジェクト・リーダーである。A 社は教育研修会社という特性もあり、社会に対して「プロジェクトが果たす使命」にメンバーが共鳴しないと、メンバーのプロジェクトへの参加および献身的な貢献は得られないと強調していた。

戦略的意義の点で、B 社の事例が挙げられる。同社社員は全て親会社である X 社・Y 社からの出向社員である。同社社長は出向元の X 社の優秀な社員を B 社に勧誘する必要があった。出向を口説く際には、「一緒に外部から保守的な X 社に変化と揺らぎを与え、X 社に変革を起こし、長期的な発展につなげよう」と B 社での事業活動が X 社に与える戦略的意義を強調して訴求し、メンバーの参画をえた。

表 5-2：現場主導の新規プロジェクトのブランド力の構成要素

| 内容 | 企業名 |
|---------|-----------------------|
| 社会的意義 | A 社、C 社 |
| 戦略的意義 | B 社 |
| リーダー高評価 | アクシス、エムアウト、サイバーエージェント |
| 成功可能性 | - |
| 顧客著名度 | D 社 |

プロジェクト・リーダーの高評価に関して、アクシスは熱意をもった人材、サイバーエージェントは過去に失敗はしたが果敢に挑戦した人材をケース同様にプロジェクト・リーダーとして評価している。一方で、エムアウトは新規事業専門というその会社の特性から、そのプロジェクトに必要とされる経験・能力を評価し最適なリーダーを選定する。その際には「そのプロジェクトへの熱意」はそれ程重要な要素にはなっていない。確かに熱意があることは評価するが、熱意が高いあまり主観的に新規プロジェクトにのめり込んでしまうと、近視眼的な経営しかできなくなると考えている。

顧客著名度の点では、D 社の新規プロジェクトは大手企業からの受注が取れるまでは、日の当たる存在ではなく経営陣の支援や他のメンバーの参画もなかったが、大手企業からの受注後は、他の社員もメンバーとして公式に参加した。さらに経営陣の支援を得られるようになった。

プロジェクトのブランド力の効果であるが、経営陣による新規プロジェクトへの資源動員の他に、プロジェクト・リーダーが、新規プロジェクトの成功に必要な能力・経験を有するプロジェクト・メンバーのプロジェクトの参画（参加、貢献、引留）への効果についても言及している。

3. 新規プロジェクトのブランド構築プロセス

(1) 分析フレームの設定

第Ⅱ章表 2-3 に記載の通り、ブランド構築プロセスには諸説存在する。本研究では、青木（2011）のブランド構築プロセスを援用して、新規プロジェクトにおけるブランド構築プロセスモデルを構築した（表 5-3）。青木のモデルを援用したのは、①適切なブランド要

素の選択と統合が資源動員に有効であることが示されていること（小澤 2013）、②個別の理由を経営陣等に訴求することが、資源動員には有効だからである（武石他, 2012）。②の理由からは、共創関係の構築が、資源動員へ正の影響を与えることを推察することができる。

新規プロジェクトのブランド構築プロセスを製品・サービスのプロセスを踏まえ、①新規プロジェクトの価値構造の構築、②資源動員に向けたブランド要素の構築と統合、③ブランド価値共創と関係性構築とした。しかし、各プロセスの内容は製品・サービスのブランド構築とは大きく異なっている。以下、その内容を説明する。

製品・サービスにおける価値構造の構築は、価値領域の設定から始まる。ここではそのブランドの製品カテゴリー、製品属性、提供する顧客価値を明確にする。次に、誰が購入し、誰が使用するブランドなのかを明確にする中核顧客層の決定に移る。さらに、競合ブランドとの相対的關係において、そのブランドの位置付けを明確にし、強調する顧客価値が何なのかを確定するポジショニングを決定する。そして、最後に、決定されたポジショニングを受けて、そのブランドの価値構造を関係者で共有可能なものに取りまとめる価値提案の作成のステップとなる。

新規プロジェクトの場合には、新しい商品やサービスを市場に投入する。どの事業ドメインに新しい価値を提供するのか、誰の満たされないニーズに対して、ユニークかつイノベーティブなソリューションを提供するのかという新規プロジェクトが提供する価値の基盤を構築する。

表 5-3： 製品・サービスと新規プロジェクトにおけるブランド構築プロセスの対比

| 製品・サービス | 新規プロジェクト |
|--|---|
| 価値構造の基本デザイン ① 価値領域の設定 ② 中核顧客層の設定 ③ ポジショニングの決定 ④ 価値提案の策定 | 新規プロジェクトの価値構造の構築 ① 事業ドメインの設定 ② 顧客層の設定 ③ イノベーション（ソリューション）の設定 |
| ブランド要素の選択と統合 以下のブランド要素を使用・統合、どのよ | 資源動員に向けたブランド要素の構築と統合 |

| 製品・サービス | 新規プロジェクト |
|---|---|
| うにブランディングを実施するかを決定 a. ブランド・ネーム b. ロゴ、シンボル、キャラクター c. スローガン、ジングル d. パッケージ 等 | ①資源動員に向けた訴求相手の探索と決定 ②ブランディング（ブランド要素の構築と統合） 5つのブランド要素 a. 社会的意義 b. 戦略的意義 c. リーダー高評価 d. 成功可能性 e. 顧客の著名度 |
| ブランド価値共創と関係性構築 ① ブランド価値の具現化 ② それを伝達・実現 ③ ブランドを介した顧客との関係性の維持・構築 | ブランド価値共創と関係性構築 ① 新規プロジェクトとブランド力の訴求 ② 共創関係の構築 |

（出典：青木 2011 を基に筆者作成）

Keller（2008）は、自社製品を識別し、他社製品と差別化するのに有効な手段を「ブランド要素」と呼んでいる。そして、主なブランド要素として、ブランド・ネーム、URL、ロゴ、シンボル、キャラクター、スポークスパーソン、スローガン、ジングル、パッケージ、サインージ（記号）をあげている。そして、ブランド要素の選択には、ブランド認知を高め、強く、好ましく、ユニークなブランド連想の形成を促進し、ポジティブなブランド・ジャッジメントとブランド・フィーリングを引き出せるような要素を選択すべきとしている。

プロジェクト・リーダーが自らのプロジェクトを際立たせ、識別させ、他のプロジェクトと差別化する要素がブランド要素である。ケース分析・インタビューの結果を踏まえ、①社会的意義、②戦略的意義、③リーダー高評価、④成功可能性、⑤顧客の著名度の5要素を、プロジェクトにおけるブランド要素とする。ブランド要素として新規プロジェクトを意味づけ、要素を統合して発揮できる差別化の程度がブランド力の大きさとなる。

新規プロジェクトへの資源動員のため、経営陣や社員（メンバー）を始め、多くの社内外の関係者に新規プロジェクトとそのブランド力を訴求する。その上で有力な支援者となる可能性の候補に対して、個別の理由を訴求する。多くの社内外の関係者に新規プロジェクトとそのブランド力を訴求しその意義や可能性を知らしめることは、経営陣等による資源動員が行われる際の社内からの反対を事前に防止する機能も持つ。

製品におけるブランド構築の最終段階では、ブランド価値を具現化し、それを伝達・実現するとともにブランドを介した顧客との関係性を構築・維持していくことが課題になる（青木 2011）。Keller（2008）は、前述の通り関係性構築に関してブランド・ビルディング・ブロックの概念を提示している。

新規プロジェクトの場合には、資源動員に向けて経営陣やメンバー等の訴求対象者に対して、新規プロジェクトとブランド力を訴求する必要がある。さらに、望ましいのは、新規プロジェクトに資源を継続的に動員する経営陣・メンバー、そしてミドル・マネジメントや外部協力者とイノベーションを伴う新規プロジェクト・事業を共に創り出す関係性を構築することである。新規プロジェクトは事業化までに、そして事業化してからも軌道に乗るまで、継続的な資源動員が必要である。そのような資源動員のために、資源配分権限を有する経営陣との間にそのイノベーションを事業として、一緒に創出したいという良好な関係を構築することが望ましい。しかし、そのような関係を構築するのは容易な事ではない。その前段階あるいは同時期に、ミドル・マネジメントやグループ会社の有力者、外部機関等との共創関係を構築する必要性も出てくる。ミドル・マネジメント等との共創関係は、経営陣の資源動員への梃子として活用することが出来る。

（2）使用する事例

事例研究により、新規プロジェクトにおけるブランド構築モデルのプロセスを検証する。その上で、プロジェクトの発展フェーズ毎のブランド要素、共創関係の構築・効果を調べることを目的とする。

本研究の目的達成のためには、①現場主導の新規プロジェクトであること、②使用する事例は、事業の継続・拡大まで至った成功事例であること、③それら事例の中で、フェーズ毎のブランド要素の推移が明確に記載されていること、以上の3つの要件を全て満たした事例を選択する必要がある。それにより、プロジェクトのフェーズ毎にどのようなブランド要素を構築し統合するのかを明確にすることができる。

上記の要件を満たし、今回の事例研究で使用する事例は、表 5-4 に記載した 2 事例である⁴⁾。元来、新規プロジェクトはその不確実性のため成功率の低い戦略行動である。そして、社内で展開されるため、一般的にはそのプロセスを外部に公開しない。少ない公表事例の中で、前述の 3 要件を満たした事例を抽出した。なお、両事例が現場主導の新規プロジェクトの要件を満たしているかという点については、両事例共に、企画発案者は研究部門の部長クラスであるが、自ら新規プロジェクトを企画・発案し、経営陣にプロジェクト発足のための資源動員を訴求している。また、当初から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点から、現場主導の新規プロジェクトの要件を満たしている。

両事例ともケースとして既に公表されている事例である。それら事例を二次活用することで本分析を進めていく。

この 2 事例の違いであるが、富士写真フィルムの事例は、コア事業における新しい技術の導入である。一方、横河電機の事例は、コア事業との関連性も低い事業領域における成功事例である。従来のコア事業とは関係性の低い事業領域において、どのようにブランド力を構築していったのかを考察することにより、事業ドメインを拡大する新規プロジェクトにおける資源動員に関し有益な示唆を得ることが出来る。

表 5-4： 使用する事例

| 企業 | プロジェクト | 発案者（当時） | 出典 |
|--------------|----------------------|---------------------------|---|
| 富士写真 フィルム | デジタル X 線画像 診断システム | 足柄研究所 研究部長 園田 實 氏 | 武石他（2012） 三木・高永（2011） |
| 横河電機 | 高速共焦点顕微鏡 | 計測系研究開発 第一部長 御厨健太 氏 | 久保田・青島（2010） 新エネルギー・産業技術総合開 発機構（NEDO）ホームページ |

（3）分析の視角

新規プロジェクトは、それが事業化し成功するまでに複数の段階（フェーズ）がある。本分析ではそのフェーズを、①プロジェクトの発足への働きかけ（以下、「プロジェクトの発足」）、②プロジェクトの継続・拡大への働きかけ、（以下、「プロジェクトの継続・拡大」）、③事業化への働きかけ（以下、「事業化」）、④事業の継続・拡大への働きかけ（以下、「事

業の継続・拡大」)に分けて分析する。

新規プロジェクトへの資源動員に際して、プロジェクトの発足と事業化が大きなポイントとなる。しかし、一度、発足したプロジェクトおよび事業化したプロジェクトに対して、経営陣が資源動員を継続する際にも、プロジェクトのブランド力が必要である。そのため、この4フェーズとした。新規プロジェクトはそのフェーズが進行するにつれ、投入する資源量が増大する。そのためフェーズの進行に応じ、総合的なブランド力をより高めていく必要がある。これをフェーズ別に観察する。また、各フェーズにおいて、その新規プロジェクトのソリューション実現可能性等の状況が異なっている。そのため、プロジェクト・リーダーは、各フェーズにおいて、新たなブランド構築プロセスをたどる必要がある。

4. ブランド構築プロセスの定性分析による確認

(1) 新規プロジェクトの価値構造の構築

このプロセスは、①事業ドメインの設定、②顧客層の設定、③イノベーション（ソリューション）の設定により構成される。イノベーションとは顧客に対する新しいソリューションの提供である。以下、事例毎に内容を確認する。

1) 富士写真フィルム デジタルX線 画像診断システム

X線画像診断システムとは、健康診断等で利用されるレントゲン画像撮影装置である。デジタルX線画像診断システムとは、従来のフィルムに感光させるシステムとは異なり、X線情報をセンサーとコンピュータによりデジタル情報に変換し、液晶モニター等に画像を表示する。デジタル式の特徴として、①精度の高い読影、診断が可能となる、②画像処理をほどこすことにより、診断目的に合わせた画像提供が出来る、③高感度センサー等によりX線撮影で失敗するリスクを減らし、受診者の被曝線量を最小限に抑えることができる、④画像データを効率的に保存し、伝達し、管理できることがあげられる。

このデジタルX線画像診断システムが新しいソリューションであり、レントゲン画像撮影装置市場において、医療機関を顧客とするビジネスである。デジタル方式のレントゲン写真システムは、アナログ方式よりも全特性において優位にあることが顧客への価値提案となる。さらに、既存のX線撮影装置、技術、画像診断学の体系を乱さないシステムを、新規プロジェクト・チームは開発した。このように技術が転換する時期に富士写真フィル

ムが顧客を既存資源の適用可能性を考慮して新しい技術であるデジタルX線画像診断システムを開発したことは、大きな競争優位性を生み出した。この価値構造は全フェーズを通じ、変更されることはなく一貫している。

2) 横河電機 高速共焦点顕微鏡

高速共焦点顕微鏡とは、細胞内の分子レベルでの現象が、いつ、どこで、どのように起きるのかを観察可能にした顕微鏡である。

1997年に1号機「CSU-10」が開発された。この顕微鏡は生きた細胞の動きを始めて観察することができる画期的な顕微鏡であった。これは遺伝子の働きを解明するための必須の機能である。その後、NEDOプロジェクトを受託して「CSU-X1」を開発した。それまで観察が困難であった脳内のニューロンの速い動きや生きた動物の赤血球の流れを捉えることに成功した。さらに、その成果を受けて、新規プロジェクト・チームは、創薬への応用に特化した「Cell Voyager CV6000」を開発した。これは細胞に候補化合物を与え、細胞の変化を画像処理により数値化し、薬効や副作用を試験する装置である。難しい操作をすることなく、大量のマスキングを実施できる。そのため、この技術は創薬の効率化に大きく寄与することが期待されている。創薬に大きな障害となるのが、臨床段階での資金不足である。臨床試験に入るまでに新薬の効果を細胞レベルで確認できれば、大幅なリスクおよび費用の削減につながる。

医療向け顕微鏡市場において、医療関係者や医療関係企業を顧客とし、細胞内の分子レベルでの観察による深い研究および新しい医薬品の効率的な開発をソリューションとする。

この価値構造は、事業化フェーズにおいて会社の方針により変更をされそうになったが、最終的に変更されず、全フェーズにおいて一貫している。

(2) 資源動員に向けたブランド要素の構築と統合

ここでは、新規プロジェクト・チームがどのようにしてブランド要素を構築・統合して、ブランド力を訴求していったかを確認する。事例分析の結果を表5-5にまとめた。以下、事例毎に内容を確認する。なお、前述した通り、本章でのブランド構築プロセスに関する研究は、経営陣の支援が対象である。そのため、ブランド力の訴求相手は主に経営陣である。

表 5-5： ブランド要素の構築と統合

| 事例 | プロジェクト 発足 | プロジェクト 継続/拡大 | 事業化 | 事業の継続 拡大 |
|--------------|-------------------------------------|--|---|---|
| 富士写真 フィルム | ① 社会的意義 ② 戦略的意義 ③ リーダー 高評価 | ① 社会的意義 ② 戦略的意義 ③ リーダー 高評価 ④ 成功可能性 | ① 社会的意義 ② 戦略的意義 ④ 成功可能性 ⑤ 顧客の著名度 | ① 社会的意義 ② 戦略的意義 ④ 成功可能性 ⑤ 顧客の著名度 |
| 横河電機 | ① 社会的意義 ② 戦略的意義 | ① 社会的意義 ② 戦略的意義 | ① 社会的意義 ② 戦略的意義 ④ 成功可能性 ⑤ 顧客の著名度 | ① 社会的意義 ② 戦略的意義 ④ 成功可能性 ⑤ 顧客の著名度 |

1) 富士写真フィルム デジタルX線 画像診断システム

プロジェクト発足フェーズでは、社会的意義、戦略的意義、リーダー高評価のブランド要素が見られる。社会的意義の点では、医療の質の向上、ヘルスマネジメントの効率化、ひいては医療費削減という意義を訴求できる。戦略的意義の点では、以下の3点がある。①同社はレントゲンフィルム事業で長い歴史をもち、国内トップシェアの地位を確立していた。しかし、レントゲン写真に使用するハロゲン化銀結晶自体の感度の限界があった。また、それが塗布されたフィルムとしての感度と定量測定の限界からレントゲン写真の技術的限界が存在した。②1973年の石油ショックとともに銀価格が高騰した。レントゲンフィルムは大量の銀を使用する。レントゲンフィルム事業は収益が悪化し、打開策が求められていた。③1970年代に入り、MRI等、エレクトロニクスを利用した画期的な技術が誕生した。レントゲン写真は、エレクトロニクス化されていない唯一の画像診断法であった。他社がレントゲン写真のエレクトロニクス化を実現すると、同社は市場を失う可能性が大きかった。以上から、このプロジェクトは同社の戦略に適合しその達成に寄与するプロジェクトであるといえる。最後にリーダー高評価という点では、プロジェクト・リーダーが長年の感光材料の研究に従事してきた実績をあげることが出来る。

プロジェクトの継続・拡大フェーズに入ると、社会的意義およびリーダー高評価を引き続き保持しながらも、銀価格の更なる高騰への対処のために、戦略的意義がより一層上昇

する。さらに、必要な技術の開発を実現したことがプロジェクトの成功可能性を向上させ、成功可能性もブランド力の重要な要素として訴求出来るようになった。

事業化のフェーズでは、戦略的意義や成功可能性のブランド要素からのブランド力が更に大きくなってきている。戦略的意義としては、同社が新経営方針として打ち出した、「総合映像情報企業への転換」という経営戦略に合致した事業であることを強く訴求できるようになった。また、日本におけるトップ医療機関である国立がんセンターの医師が新システムのもつ技術的可能性を高く評価し、さらに医療機器分野での世界のリーディング企業であるフィリップ社もこの技術を高く評価したことから、成功可能性は大きく向上した。このフィリップ社からの高い評価は、フィリップ社が OEM 供給相手の顧客となる可能性が高いことを意味する。これにより著名度の高い顧客という新たなブランド要素を活用できるようになった。一方で従来存在したリーダー高評価は、このフェーズでは前面に出してブランド要素として活用されていない。

これらのブランド要素は事業の継続・拡大フェーズにおいても引き続き存在している。

2) 横河電機 高速共焦点顕微鏡

プロジェクト発足フェーズでは、社会的意義と戦略的意義のブランド要素が見られる。社会的意義の点では、生物の細胞内の分子レベルの現象が観察可能となり、科学の進歩に貢献することがあげられる。横河電機の当時の主力事業は大規模プラントのプロセス制御と測定であった。しかし、10年後、20年後の将来の事業を構築するために柔らかいものを測定できる機器の開発が求められていた。そのため、高速共焦点顕微鏡の開発プロジェクトもこの企業戦略に合致した戦略的意義の高いものであった。

プロジェクトの継続・拡大フェーズでも、社会的意義および戦略的意義を引き続き保持しブランド要素としていった。

事業化フェーズでは、社会的意義および戦略的意義に加え、成功可能性と顧客の著名度をブランド要素として加わっていった。信頼できる市場データを収集し、ニーズが存在し成功可能性も高いと経営トップや事業部長に対して説得を行った。さらに、共同研究を行っていた医者や研究者（将来のユーザー）の評価も高く、将来、著名な顧客獲得を獲得できることも訴求していった。

事業の継続・拡大フェーズでは、この顕微鏡が効率的な創薬に寄与する点で社会的意義がより高まったことを経営陣に訴求した。また、技術に対する国内外での高い評価（撮影

された画像が Nature 誌の表紙をかざり、Science 誌でも、生きた細胞を観察する代表的な方法として同観察方法が紹介された。国内においても文部科学大臣賞を受賞した）がなされたことから更に高い成功可能性を訴求していった。

(3) ブランド価値共創と関係性構築

このプロセスは、①新規プロジェクトとブランド力の訴求と②共創関係の構築という 2 つのサブプロセスにより構成されている。各フェーズにおいて構築・統合したブランド力を新規プロジェクトの価値構造とともに経営陣等に訴求し、資源動員を獲得するのがこのプロセスの目標である。資源動員には、ブランド力を訴求するだけでなく、その新規プロジェクトを成功させるための行動を共に実施する共創関係を構築することが望ましい。事例分析の結果を表 5-6 にまとめた。

表 5-6： ブランド価値共創と関係性の構築

| 内容 | | プロジェクト 発足 | プロジェクト 継続・拡大 | 事業化 | 事業の継続・ 拡大 |
|--------------|-------------------|-------------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|
| 富士写真 フィルム | ブランド 力 訴求相手 | 研究開発担当 常務 技術開発担当 副社長 | 経営陣 | 経営陣 フィリップ社 | 経営陣 合化労連 日本医師会 厚生省 |
| | 共創関係 | - | - | フィリップ社 | フィリップ社 |
| 横河電機 | ブランド 力 訴求相手 | 社長 経営陣 | 社長 経営陣 | 経営陣 事業部長 | 経営陣 NEDO |
| | 共創関係 | - | - | 航空宇宙特機 事業部担当 常務取締役 | NEDO |

1) 富士写真フィルム デジタルX線 画像診断システム

開発プロジェクトの発足にあたり、新規プロジェクト・リーダーは、プロジェクトの承認を求め、研究開発担当常務および技術開発担当副社長にプロジェクトのブランド力を訴

求して、彼らの承認を得た。彼らの承認を得ることができたのは、技術を重視していた同社の伝統や写真フィルム中心の企業から総合映像情報企業への転換を目指すという同社の新経営方針があった。また、プロジェクト・リーダーの今までの実績等もその理由に挙げることが出来る。

画像診断システムには、3つの新しい要素技術の開発成功が必要であった。プロジェクトはその開発に成功し、プロジェクトを研究プロジェクトから実用化プロジェクトへの転換を会社に訴求した。要素技術の成功は、プロジェクトの成功可能性を高め、総合的なブランド力は向上した。プロジェクト・リーダーはその高まったブランド力を経営陣に訴求し、実用化プロジェクトへの資源動員を獲得した。

事業化にあたり、経営陣は未知の事業分野へ進出する事への抵抗が強かった。そのため、プロジェクトは国際放射線学会において新システムの技術発表および展示を行い、そのシステムのイノベーションの高さそして成功可能性の高さを外部評価によるお墨付きを得たかった。しかし、その発表・展示自体に対して、経営陣からは反対の声があがった。海外の専門家等からの評価が低かったら、商品化を諦めるとのプロジェクト・リーダーの主張により発表・展示を行うことが出来た。結果的に、学会発表は大成功に終わり、世界トップの医療機器メーカーであるフィリップ社との共創関係も構築している。医療機器分野でのリーディング企業との共創関係は、経営陣からの資源動員に大きな影響を与えた。

事業の継続・拡大フェーズでは、デジタル装置を使った診療への保険点数加算に向けて、保険点数を議論する会議の委員である合成化学産業労働組合（合化労連）委員長、日本医師会会長や事務局である厚生省にデジタル装置を使用した診療の社会的意義を訴求している。また、フィリップ社との共創関係はこのフェーズでも継続されている。

2) 横河電機 高速共焦点顕微鏡

従来の事業ドメインとは異なる柔らかい物質の測定分野への進出という社長の経営方針に合致したプロジェクトのため、その発足・継続にあたりブランド力を訴求して資源動員を図る必要性は低かった。

しかし、事業化のフェーズで壁につきあたる。事業化には、大きな資源の動員が必要となる。横河電機ではこの技術を事業部に受け入れてもらう必要があった。しかし、バイオ関連事業を取り扱う事業部は同社には、当時存在しなかった。そのため、同社では異質の事業を事業部に受け入れてもらうため、リーダーは経営陣や事業部長に新規プロジェクト

とそのブランド力を訴求していった。その結果、新たな収入源を探していた技術担当航空宇宙特機事業部担当常務取締役が事業化の提案を受け入れた。この事業部は新事業開発室のような機能も担っていたという背景もあった。事業化フェーズで同取締役との共創関係が構築され、この関係は、事業の継続・拡大フェーズの前まで、プロジェクトの収益化という課題を基にして維持されていった。

製品の販売後、売上は順調に伸びていった。そのような好調な状態でもプロジェクト・リーダーはより高度な高速共焦点顕微鏡を開発することを望み、経営陣に資源動員を訴求していた。しかし、売上が好調であることから、既に投資が必要のないプロジェクトであると会社は判断した。その結果、同プロジェクトは M&M 事業部に移管され、利益の創出をその使命とされた。費用の最小化のため、同事業の開発メンバーも半分程度に減少された。開発を継続できないことに危機感を感じたプロジェクト・リーダーは、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のプロジェクトを受託し、外部からの資源動員を得て、開発を継続した。開発継続により、さらに高度な高速共焦点顕微鏡の開発に成功している。このフェーズでは、外部の公的団体である NEDO との間に、細胞内ネットワークのダイナミズム解明に向けた、更に高度な技術を共に創出する関係が構築された。

以上の通り、事業化フェーズでは、技術担当航空宇宙特機事業部担当常務取締役との、事業の継続・拡大フェーズでは、NEDO との共創関係を構築し、資源動員に成功している。

5. この章のまとめ

(1) 研究結果の総括

本研究では、新規プロジェクトへの資源動員に影響を与えるブランド要素およびブランド構築プロセスを、事例分析を通じて解明した。ブランド構築プロセスにおける、新規プロジェクトの価値構造はそのプロジェクトにより大きく異なる。そのため、本稿では、資源動員に影響を与えるブランド要素の構築と統合、そしてブランド価値共創と関係性構築のプロセスに焦点を当て分析した。

本研究の結果として、プロジェクトのブランド力が、社会的意義、戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性、顧客著名度の要素から構成されていることを確認した。そして、ブランド力の資源動員効果を確認した。

プロジェクトのブランド構築プロセスの点では、同プロセスが①新規プロジェクトの価

価値構造の構築、②資源動員に向けたブランド要素の構築と統合、⑤ブランド価値共創と関係性構築から構成されていることを確認した。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プロジェクトの各発展フェーズでブランド要素が異なること、③共創関係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。また、新規プロジェクトの事業化、そしてその継続・拡大には、コア事業との距離が影響を与えることを再確認した。事業の継続・拡大フェーズでの資源動員には、当該企業のコア事業とのシナジーの大きさも関連することが解った。従来、工場の圧力や温度の制御をコア事業としていた横河電機では細胞内の動きを測定する事業は従来の事業領域からかけ離れた事業である。そのため、ある程度、新規プロジェクトが事業として成長すると、事業への投資を止め利益の獲得に注力するようになった。もし、これが横河電機のコア事業とのシナジー効果を生む事業であったならば、事業の継続・拡大にさらなる資源動員がなされたのではないかと考えられる。

(2) ブランド要素の構築と統合

プロジェクト発足フェーズでは、まだそのプロジェクトが事業化できるか、そして事業として成功する不確実性は高い。そのため、一般的にこのフェーズでは、プロジェクト・リーダーは、その社会的意義や戦略的意義をブランド要素として訴求する。さらに、そのプロジェクト・リーダーが当該企業で既に実績を残している場合には、その実績もブランド要素の重要な一つとして活用することが出来る。両事例ともに、社会的意義と戦略的意義の両意義が存在し、さらに富士写真フィルムの事例では、リーダー高評価もブランド要素として訴求している。

プロジェクトが発足して、成果が少しずつ明確になり、プロジェクトの継続・拡大のための資源動員を会社に依頼するフェーズになる。事業としての成功可能性も高まってきた場合には、発足フェーズで観察された社会的意義、戦略的意義、リーダー高評価の3要素に加え、成功可能性もブランド力の要素として加え訴求できる。富士写真フィルムの事例では、成功可能性をブランド要素として加え訴求している。一方、横河電機の実例では、成功可能性をブランド要素として訴求できていないが、プロジェクトの継続・拡大には成功した。

事業化に必要とされる資源動員量は、それ以前のフェーズと比較して非常に多くなる。そのため、事業化フェーズでは、その成功可能性を明確に提示してブランド力を強化し、

資源動員を獲得する必要がある。事業化された後、その事業を継続・拡大する場合にも、成功可能性が大きな鍵となる。

両事例ともに、事業化およびその後の事業化の継続・拡大のフェーズにおいて、顧客の著名度をブランド要素として活用している。

ブランド要素のフェーズ毎の構造をまとめる。プロジェクト発足の段階では、社会的意義および戦略的意義をブランド要素として活用して、新規プロジェクトへの資源動員を訴求する。リーダーの高評価も当初から活用できるようであれば、それをブランド要素として活用する。フェーズの進展とともに成功可能性を高める必要があり、その高まった成功可能性をブランド要素として加える。並行して著名な顧客（見込顧客を含む）を獲得し、ブランド要素として加え活用する。そして、事業化および事業の継続・拡大に最も大きな影響を与えているのが、成功可能性の高さである。

(3) ブランド価値共創と関係性の構築

プロジェクト発足時に必要とされる資源動員量はそれほど多くないために、経営陣からの直接的な承認を必ずしも必要としない。研究部門や事業部門の長による承認で部門内の余剰資源の活用が可能なケースもある。富士写真フィルムの事例では、研究部門長による資源動員がなされた。

必要資源動員量が増加するプロジェクトの継続・拡大フェーズへの移行の際には、経営陣や新規事業担当部門へのブランド力の訴求が必要となってくる。両事例ともに経営陣へのブランド力の訴求を行っている。

経営陣へのブランド力の訴求は、事業化フェーズへの移行に際しても同様に必要である。しかし、新規プロジェクトの事業化を引き受けてくれる事業部の獲得を、事業化への必須要件とする企業もある。今回とりあげた事例の中では、横河電機の事例が該当する。そのため、プロジェクト・リーダーは経営陣だけではなく、受け入れ事業部門長へブランド力を訴求し、受け入れの承認を得る必要がある。また、事業化にあたっては、社外の有力企業に対してもそのブランド力を訴求して味方につけ、事業化への側面支援の役割を担わせる方法もある。富士写真フィルムの事例では、フィリップ社へのブランド力訴求により、事業化に向けた資源動員へ大きな側面支援を得ている。

事業の継続・拡大フェーズでは、成功可能性を中心としたより大きなブランド力を経営陣に訴求する必要がある。富士写真フィルムの事例では、経営陣だけではなく、診療報酬

上のデジタル加算設定のため、日本医師会や厚生省等の社外の組織へブランド力を訴求している。横河電機の事例では、さらなる開発の継続に対して、経営陣からの資源動員を得ることができず、外部組織である NEDO へそのブランド力を訴求し、さらなる開発継続のための資金を取得している。

次に共創関係の構築に移る。富士写真フィルムの事例では、事業化フェーズでフィリップ社との共創関係の構築に成功した。その関係は事業の継続・拡大フェーズまで継続し、資源動員への大きな影響を与える役割を果たしている。横河電機の事例では、事業化フェーズで常務取締役と共創関係を構築し、事業化を成功させた。事業の継続・拡大フェーズでは、NEDO との共創関係の構築に成功した。横河電機がこれ以上の開発への資源動員をしないと決定した中で、NEDO からの資金がなければ更なる開発をすることは出来なかった。

社内有力者や著名な企業との共創関係構築は、その新規プロジェクトへの資源動員等に正の影響を与える。特に事業化フェーズおよび事業の継続・拡大フェーズでは、決定的な役割を果たすことがある。

(4) 本章での研究の意義

本章の学術的意義として、今まで実証的研究が少なかった現場主導の新規プロジェクトに関する新しい研究として新規事業開発に関する研究に貢献したこと。そして、学術的な研究があまりなされてこなかった現場主導新規プロジェクトにおけるブランド力を構成する要素（ブランド要素）とブランド構築プロセスを定性的に明確にしたことがあげられる

実務的意義として、リーダーは、以下の行動をとることにより、資源動員（経営陣からの支援）に繋げることができる。リーダーは、①プロジェクトを訴求するだけでなく、その意味づけとしてのブランド力を意識的に訴求する、②ブランド力を構成するブランド要素をプロジェクトの進捗とともに意識的に選択して構築する、③新規プロジェクトおよびそのブランド力を訴求し、可能な限り共創関係の構築に努め効果的な資源動員を獲得できる。

(5) 本章での研究の限界と今後の研究課題

本研究では、初めに雑誌等掲載ケース分析およびインタビュー分析により、ブランド構成要素とその影響を探索した。その後、ブランド構築のプロセスにおけるブランド要素の

構築と統合およびブランド価値共創と関係性の構築プロセスをプロジェクトのフェーズ毎に考察した。本章での研究には課題や限界が存在する。

今回使用した多くの事例は既に公表されている事例である。各ケースは、その作成された事例における本来の目的のために調査の上、記載されたものであり、本研究のためのものではない。そのため、本来、本研究で調査すべき事項が網羅されていない可能性が高い。インタビュー調査を実施して一次データを収集し分析したが、限界がある。本研究の分析結果を踏まえ、今後、より多くの実地調査等を実施し、豊富な一次データによる詳細かつ深みのある事例分析を実施したい。

資源動員に活用できるブランド要素は、先行研究やケース分析等を通じて、5要素を特定し、使用した。他に検討可能な要素は存在すると思われる。他に活用可能な要素がないか、今後とも引き続き究明していきたい。

本章ではブランド構築プロセスの分析の視角として、新規プロジェクトの発展フェーズを使用した。結果としては、有意義な分析結果を出すことができた。そのため、分析の視角としては正解であったと判断できる。しかし、分析の視角としては、イノベーションの種別・特性、プロジェクト・チームの規模・構成・能力等も使用することができるであろう。それら他の分析視角を使用していないことも本研究の限界である。イノベーションの種別・特性、プロジェクト・チームの規模・構成・能力等の視角から分析したい。

共創関係の構築に関しては、その詳細を未だ解明できていない。事例研究を積み重ね、より具体的かつ効果的な共創関係構築プロセスの明確化が必要である。

ブランド構築プロセスの分析では、現場主導の新規プロジェクトへの資源動員における経営陣からの支援のみを対象とした。もう一つの資源動員であるメンバーの参画についても、今後、研究を進めていきたい。

最後に、今回の分析では、本研究は母体企業の企業ステージによる差異を考慮に入れていない。企業ライフサイクル上のステージにより、その外的・内的環境は異なってくる。そのため、企業ステージ別の研究も今後実施する必要がある。

第Ⅵ章 新規プロジェクトのブランド力が資源動員に与える影響に関する定量的研究

1. 課題再整理

第Ⅲ章において、新規プロジェクトのクリティカルな成功要因として、資源動員が定性的・定性的に明確にされた。第Ⅴ章において、プロジェクト・リーダー等が経営陣やメンバー等の訴求対象者へ訴求できるそのプロジェクトのブランド力は、資源動員に正の影響を与えることを定性的に確認した。この影響を定量的に確認するのが本章の目的である。なお、資源動員は、①経営陣による支援、そして、②メンバーのプロジェクトへの参画の二面から研究する。本章は、小澤（2013）を基に作成した。

2. 定量分析による検証

（1）定量分析課題

本章での課題は、プロジェクトのブランド力が資源動員に対して正の影響を与えることを定量的に検証することである。以下、新規プロジェクトとの記載は、現場主導の新規プロジェクトを意味する。

（2）分析データ

第Ⅲ章で使用したデータを、本章でも分析データとして使用する。各質問項目には、「非常にそうだ（7）」から「全く与えていない（1）」の7段階で回答をえている。

（3）分析方法

成功要因に関する分析は、初めに調査した変数ごとに成功・失敗別に有意な差異があるかを確認するために t 検定を行う。その後、プロジェクトのブランド力が資源動員に対して、正の影響を与えることを共分散構造分析で定量的に検証する。

表 6-1：本章における定量分析課題と分析概要

| 定量分析課題 | 分析方法 | 分析データ | 変数 |
|---|---------|---------------------|---|
| プロジェクトのブランド力が資源動員に対して、正の影響を与えることを定量的に検証 | 共分散構造分析 | 第Ⅲ章で使 用したデー タ | 独立（内生）変数： プロジェクトのブランド力および構成要素 従属（外生）変数： 資源およびその構成要素 ①経営陣の支援（ヒト・モノ・カネ） ②メンバーの参画（参加・貢献・引留） |

プロジェクトのブランド力が資源動員に正の影響を与えることの検証は、そのパスの有効性を調べるために共分散構造分析によるパス分析を実施する。さらに、ブランド力を構成する各要素が各資源項目に対して、どのような影響を与えているかを調べるために、前者を独立（内生）変数、後者を従属（外生）変数とした共分散構造分析も併せて実施した。同分析に際しては、そのパス係数が成功案件と失敗案件で有意な差があるかを検証するために、多母集団分析も行う。

モデルの適合度指標として、以下の指標を使用し総合的に判断する。GFI（適合度指標）は1に近いほど良く、0.9以上を目安にする。AGFI（修正適合度指標）は、GFIにモデルの自由度(df)を考慮した指標であり、1に近いほど適合が良いと判断する。CFI（比較適合度指標）は、1に近いほど適合が良いと判断する。RMSEA（平方二重誤差平方根）は、モデルの分布と真の分布との乖離を1自由度当たりの量として表現している。値が小さいほど良いと判断する。なお、AIC（赤池情報量基準）は、複数のモデルを比較するときの相対的な良さを評価する指標である。GFI、AGFI、CFI等の指標がほとんど変わらないのであれば、AICの値が最も小さいモデルを最適なモデルとして採択する。

（4）新規プロジェクトのブランド力が経営陣の支援に与える影響に関する定量分析

新規プロジェクトのブランド力は訴求する相手（経営陣またはメンバー）により、訴求ポイントとその効果が異なると考えられる。そのため、訴求する相手別に分析を実施する。

ブランド力の構成要素について、「経営陣からの支援に対してプラスの影響を与えたか」と設問を設定した。また、経営陣の支援については、実際に各項目に関する経営陣の支援

がどの程度あったかについて設問を設定している。

表 6-2 の全体の列は経営陣の支援に影響を与えるブランド要素および経営陣の支援の各構成要素の平均値と標準偏差である。フロア効果、天井効果ともに確認されなかったため、これらの項目をそのまま使用する。

成功・失敗案件別の差の t 検定の結果、ブランド力を構成する要素では、成功可能性、顧客著名度においてその差が有意となった。経営陣の支援の構成要素ではその差が有意ではなかった。

ブランド力が経営陣の支援への影響を確認するために、「新規プロジェクトのブランド力（以下、「ブランド力）」を潜在変数とし、「社会的意義」「戦略的意義」「リーダーの評判」「成功可能性」「顧客（見込）顧客の著名度」をその観測変数として設定した。一方で、潜在変数「経営陣の支援」の観測変数として「人材面（ヒト）での支援」「物資や施設面（モノ）での支援」「資金面（カネ）での支援」を設定した。内的整合性の検証のため、 α 係数を算出したところ、ブランド力で $\alpha = .91$ 、経営陣の支援で $\alpha = .87$ と十分な値が得られた。

表 6-2 平均値と SD （標準偏差）および t 検定結果

| 項目 | 全体 | | 成功・失敗案件別 | | | | t 検定 結果 | |
|------------|-------------|------|----------|------|------|------|--------------|-------|
| | | | 成功案件 | | 失敗案件 | | | |
| | 平均 | SD | 平均 | SD | 平均 | SD | t 値 | |
| ブランド力 | 社会的意義 | 4.87 | 1.34 | 5.00 | 1.38 | 4.77 | 1.31 | 1.60 |
| | 戦略的意義 | 5.13 | 1.22 | 5.24 | 1.22 | 5.04 | 1.22 | 1.51 |
| | リーダー高 評価 | 4.93 | 1.23 | 5.04 | 1.28 | 4.84 | 1.20 | 1.46 |
| | 成功可能性 | 5.09 | 1.20 | 5.28 | 1.26 | 4.94 | 1.14 | 2.61* |
| | 顧客著名度 | 4.87 | 1.26 | 5.03 | 1.40 | 4.74 | 1.14 | 2.10* |
| 経営陣の 支援 | ヒト | 4.94 | 1.63 | 4.94 | 1.66 | 4.94 | 1.60 | .01 |
| | モノ | 5.12 | 1.44 | 5.21 | 1.46 | 5.05 | 1.43 | 1.03 |
| | カネ | 4.99 | 1.54 | 5.03 | 1.66 | 4.98 | 1.45 | .45 |

判定： 有意確率（両側） * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表 6-3 ブランド力から経営陣支援へのパス解析結果

| 潜在変数 | | 全案件 | 成功案件 | 失敗案件 | 一対比較 |
|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 従属（外生） | 独立（内生） | パス係数 | パス係数 | パス係数 | 検定統計量 |
| 経営陣の支援 | ブランド力 | .61*** | .60*** | .62*** | .57 |

*** $p < .001$

図 6-1 ブランド力から経営陣支援へのパス解析結果（パス図）

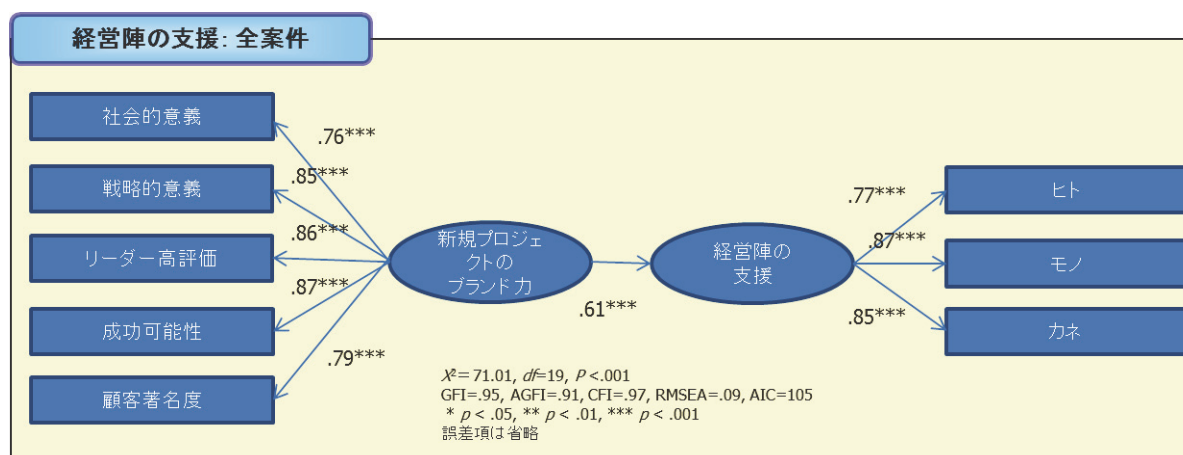


表 6-3 はパス解析の結果である。潜在変数「ブランド力」から潜在変数「経営陣の支援」へのパスの標準化推計値は、全案件で.61（0.1%水準で有意）、成功案件で.60（0.1%水準で有意）、失敗案件で.62（0.1%水準で有意）となっている。成功・失敗案件間での有意な差はなかった。適合度指標は、全案件分析で GFI=.95, AGFI=.91, CFI=.97, RMSEA=.09、成功失敗別分析で、GFI=.92, AGFI=.85, CFI=.95, RMSEA=.08 であった。図 6-1 は、全案件分析のパス図である。

次にブランド力の各構成要素を独立（内生）変数、経営陣からの支援の各構成要素を従属（外生）変数とし、成功失敗案件別に共分散分析を実施した。表 6-4 はパス解析の結果である。初めにブランド力を構成する 5 要素全てを独立（内生）変数として投入したが、社会的意義は全モデルにおいてパスが有意ではなく、かつ一対比較も有意差がなかったので、そのパスを除いた 4 要素を独立（内生）変数として利用した。各独立（内生）変数間には共分散を設定している。

成功案件のパスにおいて、ヒトに正の影響を与えるのはリーダー高評価の 1 要素、モノに正の影響を与えるのはリーダー高評価・成功可能性の 2 要素、最後にカネに正の影響を

与えるのはリーダー高評価・成功可能性の2要素であった。なお、成功案件・失敗案件の係数が共に有意で、かつ両係数間に有意な差があるパスは存在しなかった。

表 6-4 ブランド要素から経営陣支援構成要素（ヒト・モノ・カネ）へのパス解析結果

| 従属 (外生) | 独立 (内生) | 成功案件 | 失敗案件 | 一対比較 検定統計量 |
|------------|------------|--------|--------|---------------|
| | | パス係数 | パス係数 | |
| ヒト | 戦略的意義 | .03 | .13 | .60 |
| | リーダー高評価 | .32* | -.03 | -2.08* |
| | 成功可能性 | .12 | .31** | 1.20 |
| | 顧客著名度 | .06 | .19 | 1.09 |
| モノ | 戦略的意義 | -.09 | .38*** | 2.94*** |
| | リーダー高評価 | .41*** | -.07 | -3.01*** |
| | 成功可能性 | .31* | .14 | -.91 |
| | 顧客著名度 | -.08 | .13 | 1.52 |
| カネ | 戦略的意義 | .10 | .02 | -.54 |
| | リーダー高評価 | .35** | .05 | -1.98* |
| | 成功可能性 | .25* | .29* | .21 |
| | 顧客著名度 | -.14 | .16 | 2.09* |

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

各モデルの適合度指標は、ヒトモデルが、GFI=1.00, AGFI=.93, CFI=1.00, RMSEA=.05、モノモデルが、GFI=1.00, AGFI=.99, CFI=1.00, RMSEA=.00、カネモデルが、GFI=1.00, AGFI=.96, CFI=1.00, RMSEA=.01である。

以上から、成功案件における経営陣支援に正の影響を与えるブランド要素として、リーダー高評価・成功可能性の2要素が重要な役割を果たしている事が統計上有意である。

(5) 新規プロジェクトのブランド力がメンバーの参画に与える影響に関する定量分析

ブランド力の構成要素について、「メンバーのプロジェクトへの参画にプラスの影響を与えたか」という設問を設定した。「メンバーの参画」におけるメンバーを、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と定義している。また、プロジェクトへの参画は①プロジェクトへの参加、②プロジェクトへの貢献、そして③メンバーがプロジェクトを途中離脱せずにプロジェクトが軌道に乗るまでプロジェクトに貢献することから構成されている。③に関してはプロジェクト・リーダーから見た場合、メンバーをプロジェクトに引き留めること（リテンション）に成功したことになる。そのため、変数名を引留とした。

メンバーの参画については、実際に各項目に関するメンバーの参画がどの程度あったかについて設問を設定している。表 6-5 はメンバーの参画に影響を与えるブランド力およびメンバーの参画の構成要素に関する平均値と標準偏差である。フロア効果、天井効果ともに確認されなかったため、これらの項目をそのまま使用する。

表 6-5 平均値と *SD*（標準偏差）および *t* 検定結果— ブランド力とメンバーの参画

| 項目 | | 全体 | | 成功・失敗案件別 | | | | |
|------------|---------|------|-----------|----------|-----------|------|-----------|---------------|
| | | | | 成功案件 | | 失敗案件 | | <i>t</i> 検定結果 |
| | | 平均 | <i>SD</i> | 平均 | <i>SD</i> | 平均 | <i>SD</i> | <i>t</i> 値 |
| ブランド力 | 社会的意義 | 4.78 | 1.18 | 4.99 | 1.10 | 4.63 | 1.21 | 2.84** |
| | 戦略的意義 | 4.93 | 1.20 | 5.05 | 1.18 | 4.83 | 1.21 | 1.73 |
| | リーダー高評価 | 4.91 | 1.15 | 5.02 | 1.13 | 4.82 | 1.17 | 1.57 |
| | 成功可能性 | 4.97 | 1.14 | 5.16 | 1.02 | 4.83 | 1.20 | 2.61** |
| | 顧客著名度 | 4.78 | 1.21 | 4.97 | 1.23 | 4.64 | 1.17 | 2.58* |
| 優秀なメンバーの参画 | 参加 | 4.91 | 1.24 | 5.12 | 1.22 | 4.74 | 1.23 | 2.82*** |
| | 貢献 | 4.96 | 1.23 | 5.26 | 1.17 | 4.72 | 1.23 | 4.05*** |
| | 引留 | 4.75 | 1.32 | 5.14 | 1.24 | 4.45 | 1.31 | 4.88*** |

判定： 有意確率（両側） * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

成功・失敗案件別の差の *t* 検定の結果、ブランド力を構成する要素では、社会的意義、

成功可能性、顧客著名度においてその差が有意となった。経営陣の支援の構成要素では、参加・貢献・引留の全ての構成要素において差が有意であった。

ブランド力がメンバーの参画への影響を確認するために、「ブランド力」を潜在変数として、「社会的意義」「戦略的意義」「リーダーの評判」「成功可能性」「顧客の著名度」を観測変数として設定した。一方、潜在変数「メンバーの参画」の観測変数として「メンバーの参加」「メンバーの貢献」「メンバーの引留」を設定した。

表 6-6 はパス解析の結果である。潜在変数「ブランド力」から潜在変数「メンバーの参画」へのパスの標準化推計値は、全案件で.77（0.1%水準で有意）、成功案件で.72（0.1%水準で有意）、失敗案件で.78（0.1%水準で有意）となっている。成功・失敗案件間での有意な差は存在しなかった。適合度指標は、全案件分析で GFI=.96, AGFI=.92, CFI=.98, RMSEA=.09、成功失敗別分析で GFI=.94, AGFI=.89, CFI=.98, RMSEA=.06 であった。

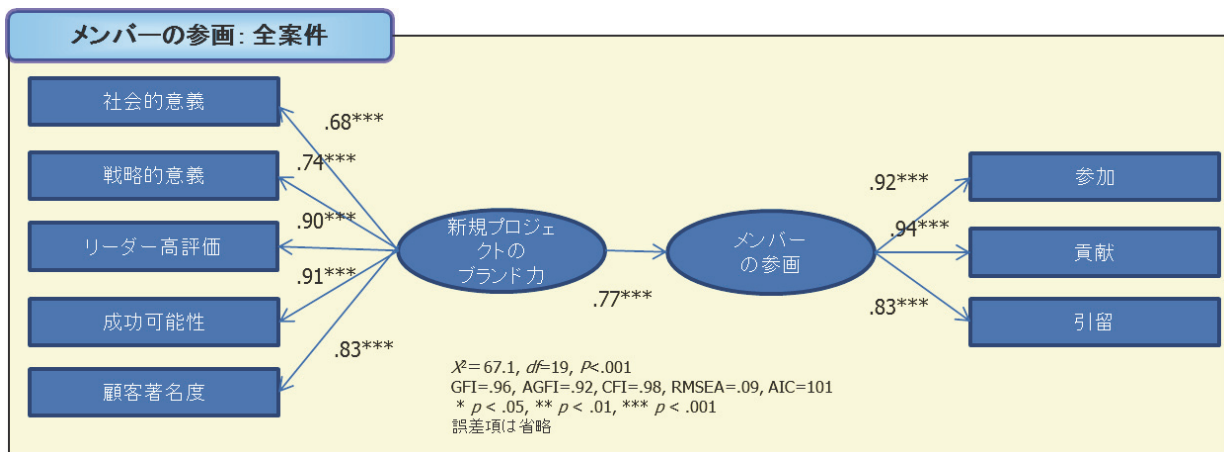
図 6-2 は、全案件分析のパス図である。

表 6-6 ブランド力からメンバー参画へのパス解析結果

| 潜在変数 | | 全案件 | 成功案件 | 失敗案件 | 一対比較 検定統計量 |
|---------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 従属（外生） | 独立（内生） | パス係数 | パス係数 | パス係数 | |
| メンバーの参画 | ブランド力 | .77*** | .72*** | .78*** | 1.28 |

*** $p < .001$

図 6-2 ブランド力からメンバーの参画へのパス解析結果（パス図）



次にブランド力の各構成要素を独立（内生）変数、メンバーの参画の各構成要素を従属（外生）変数とし、成功失敗案件別に共分散分析を実施した。表 6-7 はパス解析の結果である。初めにブランド力を構成する 5 要素を全て独立（内生）変数として投入したが、リーダー高評価は全モデルにおいてパスが有意でなく、かつ一対比較も有意差がなかったため、そのパスを除いた 4 要素を独立変数として利用した。各独立（内生）変数には共分散を設定している。

成功案件のパスにおいて、参加に正の影響を与えるのは、社会的意義・成功可能性・顧客著名度の 3 要素、貢献に正の影響を与えるのは社会的意義・成功可能性・顧客著名度の 3 要素、引留に正の影響を与えるのは社会的意義・成功可能性の 2 要素であった。一方、戦略的意義は成功案件において参加に負の影響を与えていた。なお、成功案件・失敗案件の係数が共に有意で、かつ両係数間に有意な差があるパスは存在しなかった。

表 6-7 ブランド力構成要素からメンバーの参加・貢献・引留へのパス解析結果

| 観測変数 | | 成功案件 | 失敗案件 | 一対比較 検定統計量 |
|------|-------|--------|--------|---------------|
| 従属 | 独立 | パス係数 | パス係数 | |
| 参加 | 社会的意義 | .36*** | .21** | 1.35 |
| | 戦略的意義 | -.23* | .13 | 2.49** |
| | 成功可能性 | .27* | .44*** | .92 |
| | 顧客著名度 | .33*** | .01 | 2.63*** |
| 貢献 | 社会的意義 | .27* | .22** | -.43 |
| | 戦略的意義 | -.15 | -.04 | .74 |
| | 成功可能性 | .38*** | .51*** | .55 |
| | 顧客著名度 | .27** | .08 | -1.36 |
| 引留 | 社会的意義 | .28* | .18* | -.71 |
| | 戦略的意義 | .01 | -.02 | -.07 |
| | 成功可能性 | .25* | .44*** | .95 |
| | 顧客著名度 | .18 | .06 | -.76 |

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

モデルの適合度指標は、参加モデルが、GFI=1.00, AGFI=.99, CFI=1.00, RMSEA=.00、
貢献モデルが、GFI=1.00, AGFI=.99, CFI=1.00, RMSEA=.00、引留モデルが、GFI=1.00,
AGFI=.99, CFI=1.00, RMSEA=.00 である。

以上から、成功案件での、メンバー参画のブランド要素では、社会的意義・成功可能性・
顧客著名度の 3 要素が重要な役割を果たしている事が統計上有意である。

3. この章のまとめ

(1) 研究結果の考察

本章では、プロジェクトのブランド力の資源動員への有用性を定量的に確認した。前章
にて定性的に確認されたブランド要素を使用し、アンケート調査でデータを収集し検証し
た。

検証の結果、プロジェクトのブランド力がプロジェクトの成功要因である資源（経営陣
の支援およびメンバーの参画）に正の影響を与えることが明確になった。そして、プロジ
ェクトのブランド力の構成要素を定量的に確認した。

成功案件における経営陣支援の構成要素には、リーダー高評価・成功可能性の 2 要素が
クリティカルな影響を与えていることが統計上有意である。成功案件におけるメンバー参
画の構成要素には、社会的意義・成功可能性・顧客著名度の 3 要素がクリティカルな影響
を与えていることが統計上有意である。

以上から、当初予定していた本章での目的は達成できた。プロジェクト・リーダーは、
プロジェクトのブランド力を高め、経営陣からの経営資源の分配およびメンバーのプロジ
ェクトへの参画という資源を勝ち取り、それを、新規プロジェクトの成功につなげるこ
とができる。

(2) 本章での研究の意義

本章の学術的意義として以下の点が挙げられる。事例研究にて、プロジェクトのブラン
ド力が資源動員に正の影響を与える研究は存在するが、定量的にそれを分析した研究は存
在しない。本研究は、初めて定量的に確認した研究である。現場主導新規プロジェクトに
おいて、資源動員に向けたブランド力を構成する要素を明確にした。さらに、ブランド力
を構成するどの要素が資源動員を構成する要素に直接の正の影響を与えるかを明確にした

初めての研究である

実務的意義としては、現場主導新規プロジェクトへの資源動員を訴求する際に、プロジェクト・リーダーはプロジェクトのブランド力を高めることにより資源動員の可能性を高めることができることを明確にしたことである。さらに、どのブランド要素を訴求することにより、どの資源要素に影響を与えることが出来るかが明確になったため、リーダーはより精度を高く特定の資源動員構成要素に向けた行動を効果的・効率的に実施し、プロジェクトを成功に導くことが出来る点が挙げられる。

(3) 本章の限界と今後の研究課題

本章での研究には多くの課題や限界が存在する。この分野は定量分析を実施した先行研究が少ない。そのため使用した変数は先行研究やインタビューを通じて、今回、設定したものである。そのため分析フレーム自体は単純であり、全体フレームワーク・レベルでの複雑な因果関係の詳細な確認を直接目指したものではない。今後、どのような外的・内的環境下でどのような要因が最も効果的なのかといった状況に応じた分析やさらに詳細な複合的因果関係の分析へと研究を深化・発展させていく必要がある。

検証に関する課題・限界は主に3点ある。第一に、本研究の検証で使用した変数は過去の実証研究が少ないという理由から、概念提示を行った先行研究やケースおよびインタビューを参考に独自に考案した指標が多い。そのため、定量分析では本研究で初めて使用したものである。これら変数について、今後、研究が積み重ねられ、より適切なものの開発が必要である。第二に、本章の分析では、母体企業の企業ステージを考慮に入れていない。企業ライフサイクル上のステージにより、その外的・内的環境は異なってくる。そのため、企業ステージ別の研究も今後実施する必要がある。

第三に、本章での検証は、時系列を追っての検証とはなっていない。因果関係のより詳細な分析のためには、今後、時系列でのデータ収集と分析も必要である。

第Ⅶ章 企業ステージ別 新規プロジェクトのブランド力が経営陣の支援に与える影響に関する定量的研究

1. 課題再整理

第Ⅵ章においてプロジェクトのブランド力が経営陣の資源動員に参画に正の影響を与えることが定量的に明確化された。また、その中でも成功案件における経営陣の資源動員にはリーダー高評価と成功可能性がクリティカルな影響を与えていた。

ブランド力を構成する5つのブランド要素は、全ステージにおいて有効であろう。しかし、企業ライフサイクルの各ステージにおいて、企業の外的・内的環境が大きく異なるため、その効果は母体企業の企業ライフサイクル上のステージにより差異・強弱があると考えられる。

本章では、ステージ別に資源動員（経営陣の支援）に影響を与えるクリティカルなブランド要素を特定する。成功案件・失敗案件別の分析ではなく、両方を併せた全案件の分析を実施する。それは、第Ⅵ章の分析結果において、プロジェクトの成功・失敗別案件に有意差がなかったからである。

本章は、小澤（2015）を基に大幅に加筆し、作成した。

2. 分析フレームの設定

ブランド力を構成する5要素をステージ別に考察すると以下の通りとなる。

社会的意義は、そのプロジェクトを実行することにより、社会に有益な成果を与えることである。そのため、各ステージにおいて、社会への有益な成果は基本的に変化することはない。各ステージにおける戦略的意義とは、母体企業がおかれているステージにおいて、その母体企業の戦略遂行にどれだけ寄与できるかである。そのため、各ステージにおいて、戦略的意義は異なる。リーダー高評価とは、そのリーダーの知識・経験・能力に対する評価の高さである。各ステージにより、リーダーに求められる知識・経験・能力は異なる。また、企業がそれらを必要とする程度も異なる。成功可能性は、その新規プロジェクトが成功し、経営に貢献する可能性の高さである。各ステージにより、企業の経営環境が異なるので、同じプロジェクトであっても、その成功可能性を判断する基準は異なる。顧客著

名度は、顧客あるいは見込顧客の名声の高さである。著名な顧客の存在は、他の顧客へのアピールになることから販売促進効果がある。各ステージにより、そのようなアピールの必要性は異なる。

先行研究を踏まえ、定量分析において有意になると考えられる要素を仮説として設定する。

3 仮説の設定

(1) 誕生期

誕生期の経営課題は、企業としての存続である。そのため、経営資源は経営基盤の形成・強固のために投入される。組織はまだ十分に構造化されておらず、パワーは創業者に集中している。組織全体はイノベーション文化の傾向が強くみられる。

このように経営基盤がまだしっかり構築されていない誕生期では、経営資源は自社の経営基盤の形成・強固のために投入される。経営陣は社会的意義の高いプロジェクトに経営資源を投入する余裕はないと考えるであろう。そのため、プロジェクト・リーダーが新規プロジェクトの社会的意義を訴求しても、経営陣の資源動員に強い影響を与える事はできない。

誕生期では、企業として存続するために、創業者の采配で実験的な資源配分がなされる。そして、資源動員は創業者の企業設立の際の目的を達成するためになされる。そのため、プロジェクト・リーダーがその経営課題に合致した新規プロジェクトを企画・提案し、その戦略的意義を訴求すれば、経営陣による資源動員には強い影響を与える。

経営の筋道が明確な誕生期はビジネスを集中して展開する分野が明確であり、その分野に資源を集中して投入する。一方で、誕生期は活用できる経営資源が少ないため、事業経営や新規プロジェクトの成否は人材の質に依存せざるを得ない。そのため、誕生期ではリーダーの知識・経験・能力に対する評価の高さは、経営陣の資源動員に強い影響を与える。

経営資源に乏しいが経営の筋道が明確である誕生期では、そのビジネスドメインにおいて、成功可能性が高いと判断されるプロジェクトに資源を集中的に投入する。また、このステージでは経営資源に余裕がないため、一つの新規プロジェクトの失敗が経営基盤を揺るがす可能性が高い。そのため、新規プロジェクトの成功可能性は経営陣からの資源動員に強い影響を与える。

誕生期では、まだ著名顧客が獲得できていないことが多い。著名な顧客の存在は他の潜在顧客へのアピールにもなり、ひいては経営基盤の強固に繋がる。そのため、このステージにおいてプロジェクト・リーダーが著名な顧客（見込顧客含む）の存在を訴求することは、経営陣からの資源動員に強い影響を与える。

これらの理由から、誕生期における仮説を以下の通り設定する。

仮説 7-1：誕生期では、戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性および顧客著名度が、経営陣の支援に正の影響を与える。

（2）成長期

成長期の経営課題は、成長の促進のための市場需要への対応である。そのため、経営資源は成長分野に投入される。組織は機能組織化・階層化が進み、パワーは創業者からマネジメント層に移行していく。一方で次第に文化はイノベーション文化から官僚文化に移行する傾向がみられる。

成長期では、経営基盤がまだ強固に構築されていないため、経営資源は経営基盤の形成・強固のために投入される。経営陣は次第に社会的活動・貢献の必要性を認識し始めても、まだ、経営基盤の強化のために集中的に資源を投入すべきと考えている。そのため、プロジェクト・リーダーが新規プロジェクトの社会的意義を訴求しても、経営陣による資源動員に強い影響を与える事はできない。

企業成長の極大化および企業多角化に向かっている成長期では、プロジェクト・リーダーがそれらの経営課題に合致したプロジェクトを企画・提案し、その戦略的意義を訴求すれば、経営陣による資源動員に強い影響を与える。

経営の筋道が明確である成長期はビジネスを集中して展開する分野が明確であり、その資源を集中して投入する。この時期は拡大する需要に依存することが出来るため、人材の質に依存する必要がない。そのため、プロジェクト・リーダーの評価の高さは、経営陣による資源動員への強い理由とならない。

成長期では、次第に経営資源は蓄積されていくが、今までの事業を展開してきた成長分野に重点的に資源投入する。成長期での新規プロジェクトへの資源動員には、機会費用が考慮される。新規プロジェクトよりも既存事業に資源を投入した方が、リターンが大きいと経営陣が判断したら、新規プロジェクトへの資源動員はなされない。そのため、プロジェクト・リーダーは中長期的にリターンが大きく成功可能性が高いプロジェクトであるこ

とを経営陣に訴求する必要がある、そのことが経営陣による資源動員に強い影響を与える。

成長期以降のステージでは、著名な顧客が既に獲得できていることが多い。そのため、顧客あるいは見込顧客の著名度を経営陣に訴求しても、経営陣からの資源動員に強い影響は与えない。

これらの理由から、成長期における仮説を以下の通り設定する。

仮説 7-2：成長期では、戦略的意義および成功可能性が、経営陣の支援に正の影響を与える。

(3) 成熟期

成熟期の経営課題は、競争優位性維持さらには第二成長期を構築するためのイノベーション創出である。そのため、経営資源はイノベーション創出のために投入される。組織は更に精緻化・分散化が進むが、パワーはイノベーションを創出できる部門・人材にパワーがシフトし、資源獲得競争が発生する。一方で保守的な企業文化が定着し、変革への障害となる。

資源にゆとりが生じ、かつ、経営陣の CSR（企業の社会的責任）意識が高まる成熟期において初めて経営陣は社会的意義の高いプロジェクトに資源動員するようになる。これは企業から社会への返報性のためでもある。そのため、社会的意義は経営陣からの資源動員に強い影響を与える。

企業として競争優位性の維持および新しいイノベーションの創出を課題としている成熟期では、プロジェクト・リーダーがそれら経営課題に合致した新規プロジェクトを企画・提案し、その戦略的意義を経営陣に訴求すれば、経営陣による資源動員に強い影響を与える。

成熟期では、今後の経営の筋道が明確でなくなり、組織構造も分散化する。資源動員はイノベーションを起こすことができる分野に集中する。その中でイノベーションを創出できる人材等のパワーが強くなる。また、成熟期では保守的文化が定着し、新規事業の妨げになる。その中で現状を打破できるような新規プロジェクト・リーダーであることは、経営陣による資源動員に強い影響を与える。

今後の経営の筋道が明確でない状況の中で、従来型のビジネスに長く携わってきた経営陣は、新規プロジェクトの成功可能性を見極めることは困難である。そのため、成功可能性を訴求しても、経営陣による資源動員には大きな影響を与えない。

成熟期では、著名な顧客が既に獲得できていることが多い。そのため、顧客あるいは見込顧客の著名度を経営陣に訴求しても、経営陣による資源動員に強い影響は与えない。

これらの理由から、成熟期における仮説を以下の通り設定する。

仮説 7-3：成熟期では、社会的意義、戦略的意義およびリーダー高評価が、経営陣の支援に正の影響を与える。

(4) 衰退期

衰退期の経営課題は、企業としての生き残りである。活用できる経営資源も限られてくるため、資源の効率的・効果的活用が必要とされる。組織は成熟期と同様に分散されており、組織全体でコンフリクトを起こしている。また、現状維持派と変革推進派との間でパワー獲得合戦が発生している。企業全体に保守的な文化が定着しており、変革への障害となっている。

衰退期では生き残りのために、限られた資源を最大限活用する。経営陣が企業の社会的責任を認識していても、企業として社会的意義のある事業・活動に資源を配分するゆとりがない。そのため、社会的意義は経営陣の資源動員に強い影響を与える事はできない。

衰退期では、企業の生き残りが経営課題であり、そのための効率的かつ効果的な資源動員戦略が採用される。企業が生き残るための戦略的意義が高いプロジェクトをプロジェクト・リーダーが企画・立案し、その意義を訴求すれば、経営陣の支援に強い影響を与える。

衰退期においても、引き続き経営の筋道は明確ではない。しかし、衰退期では、現状維持派と変革推進派でのパワー獲得合戦が発生する。新規プロジェクトは新規分野への進出であるので、パワー獲得合戦の中での限られた資源の獲得競争に巻き込まれる。そのため、リーダー高評価は、経営陣による資源動員に、それほど強い影響を与える事ができない。

今後の経営の筋道が明確でない状況の中で、従来型のビジネスに長く携わってきた経営陣は、新規プロジェクトの成功可能性を見極めることは困難である。そのため、成功可能性を訴求しても、経営陣による資源動員に大きな影響を与えない。

成熟期においても、著名な顧客が既に獲得できていることが多い。そのため顧客あるいは見込顧客の著名度を経営陣に訴求しても、経営陣からの資源動員に強い影響は与えない。

これらの理由から、衰退期における仮説を以下の通り設定する。

仮説 7-4：衰退期では、戦略的意義が、経営陣の支援に正の影響を与える。

表 7-1 経営陣の支援 仮説一覧表

| 構成要素 | 判断基準 | 企業ステージ | | | |
|---------|---|--------|----|----|----|
| | | 誕生 | 成長 | 成熟 | 衰退 |
| 社会的意義 | 社会的意義の高いプロジェクトを実施するだけの資源的な余裕が企業にあるか。 | 無 | 無 | 有 | 無 |
| 戦略的意義 | 企業戦略に寄与するプロジェクトを展開する高い必要性があるか。 | 有 | 有 | 有 | 有 |
| リーダー高評価 | ビジネスを牽引する、あるいは経営の閉塞感を打破することの出来る人材に新規プロジェクトを実施させる高い必要性があるか。 | 有 | 無 | 有 | 無 |
| 成功可能性 | 成功可能性の高いプロジェクトを実施する高度な必要性があるか。経営陣が成功可能性の高いプロジェクトを見極めることが出来るか。 | 有 | 有 | 無 | 無 |
| 顧客著名度 | 企業の発展のため著名な顧客を獲得する高い必要性があるか。 | 有 | 無 | 無 | 無 |

4. 定量分析による検証

(1) 定量分析課題

定量分析の分析課題と分析概要を表 7-2 にまとめる。

表 7-2：定量分析課題と分析概要

| 定量分析課題 | 分析方法 | 分析データ | 変数 |
|--|---------|-------------|---|
| プロジェクトのブランド力構成要素が、経営陣の支援に正の影響を与えることを企業ステージ別に検証 | 共分散構造分析 | 第Ⅲ章で使用したデータ | 独立（内生）変数： 社会的意義、戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性、顧客著名度 従属（外生）変数： 経営陣の支援（ヒト、モノ、カネから構成） |

(2) 分析データ

第Ⅲ章で使用したデータを分析データとして使用する。各質問項目には、「非常にそうだ(7)」から「全く与えていない(1)」の7段階で回答をえている。

新規プロジェクト実施時の企業ステージは、誕生期が153サンプル、成長期が89サンプル、成熟期が72サンプル、衰退期が26サンプルである。ステージ毎のサンプルサイズが小さくなることから、本章では有意水準を10%として設定する。

アンケート調査では、ブランド力の5つの各構成要素（社会的意義、戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性、顧客著名度）が、担当した新規プロジェクトのブランド力として、経営陣からの支援にプラスの影響を与えたかを質問している。そして、その結果として担当した新規プロジェクトに対して、経営陣の支援が実際にあったかと質問している。経営陣の支援として、人材面（ヒト）、物資や施設（モノ）、資金面（カネ）の3つに設問を分けている。

表 7-3 ステージ別 各項目の平均値と *SD*（標準偏差）

| 分類 | 項目 | 全体 | | 誕生期 | | 成長期 | | 成熟期 | | 衰退期 | |
|--------|---------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|
| | | 平均 | <i>SD</i> | 平均 | <i>SD</i> | 平均 | <i>SD</i> | 平均 | <i>SD</i> | 平均 | <i>SD</i> |
| ブランド力 | 社会的意義 | 4.87 | 1.34 | 4.80 | 1.37 | 5.18 | 1.25 | 4.83 | 1.40 | 4.31 | 1.09 |
| | 戦略的意義 | 5.13 | 1.22 | 4.95 | 1.27 | 5.51 | 1.02 | 5.17 | 1.25 | 4.77 | 1.21 |
| | リーダー高評価 | 4.93 | 1.23 | 4.89 | 1.28 | 5.18 | 1.06 | 4.82 | 1.36 | 4.62 | 1.06 |
| | 成功可能性 | 5.09 | 1.20 | 4.98 | 1.23 | 5.40 | 1.07 | 5.00 | 1.30 | 4.85 | 1.05 |
| | 顧客著名度 | 4.87 | 1.26 | 4.73 | 1.25 | 5.33 | 1.19 | 4.69 | 1.34 | 4.65 | 1.02 |
| 経営陣の支援 | ヒト | 4.62 | 1.33 | 4.58 | 1.35 | 4.91 | 1.26 | 4.58 | 1.28 | 4.00 | 1.39 |
| | モノ | 4.61 | 1.29 | 4.56 | 1.31 | 4.89 | 1.23 | 4.50 | 1.23 | 4.35 | 1.41 |
| | カネ | 4.74 | 1.34 | 4.65 | 1.36 | 5.11 | 1.26 | 4.57 | 1.31 | 4.54 | 1.36 |

全項目の企業ライフサイクルにおけるステージ別の平均値と標準偏差は表 7-3 の通りである。フロア効果、天井効果ともに確認されなかった。そのため、これらの項目をそのまま

ま使用する。全てのステージ分析においてブランド力を構成する要素の全項目が、7段階の「どちらでもない(4)」を超過している。そのため、新規プロジェクトのブランド力として、経営陣からの支援にプラスの影響を与えた。そして、その結果として担当した新規プロジェクトに対して、経営陣の支援が実際にあったことを表している。ステージ別に見ると、全項目において成長期の数値が最も高く、衰退期の数値が最も低い。

(3) 分析方法

独立(内生)変数としてブランド要素の5要素を設定し、ヒト・モノ・カネから構成される潜在変数である経営陣の支援を従属(外生)変数として設定する。これらを共分散構造分析にて分析を実施した。

(4) 分析結果

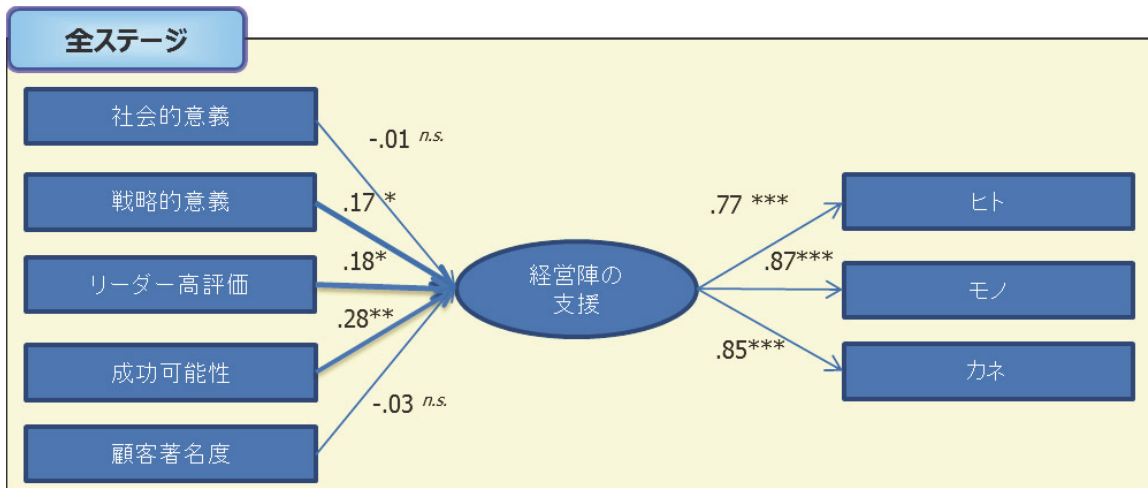
表 7-4、図 7-1、7-2 は共分散構造分析の結果である。全ステージモデルは GFI .98、AGFI .94、CFI .99、RMSEA .03 でありモデルとして適合している。全ステージモデルでは、戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性の3つの要素が経営陣の支援に正の影響を与える有意な結果となった。

表 7-4 潜在変数 経営陣の支援への影響

| 項目/ステージ | 全ステージ | 誕生期 | 成長期 | 成熟期 | 衰退期 |
|---------|-------|-------|------|------|------|
| 社会的意義 | -.01 | -.13 | -.19 | .22 | -.04 |
| 戦略的意義 | .17* | .01 | .15 | .30 | .01 |
| リーダー高評価 | .18* | .31* | .15 | .31† | .44 |
| 成功可能性 | .28** | .37** | .36* | -.33 | .49 |
| 顧客著名度 | -.03 | .09 | -.14 | .25 | .25 |

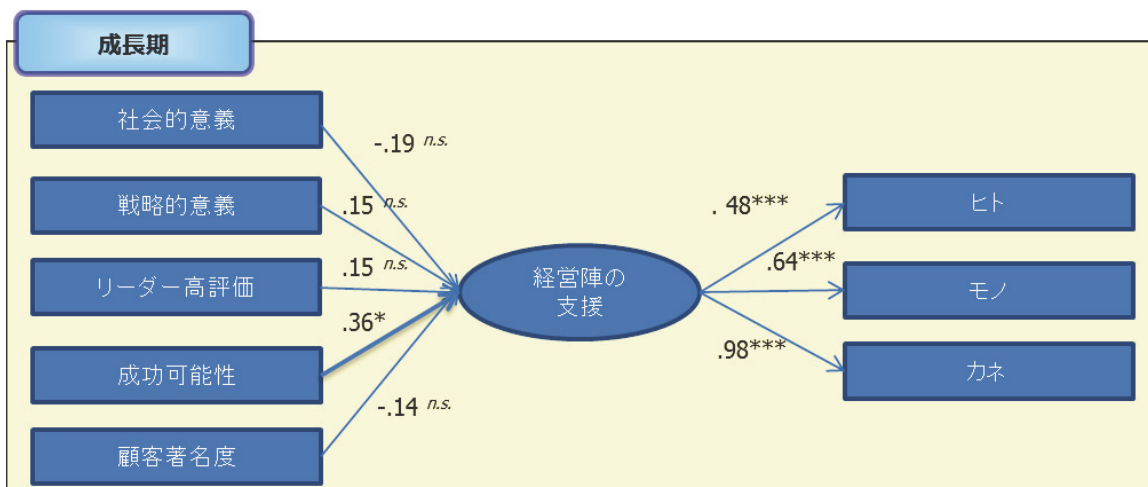
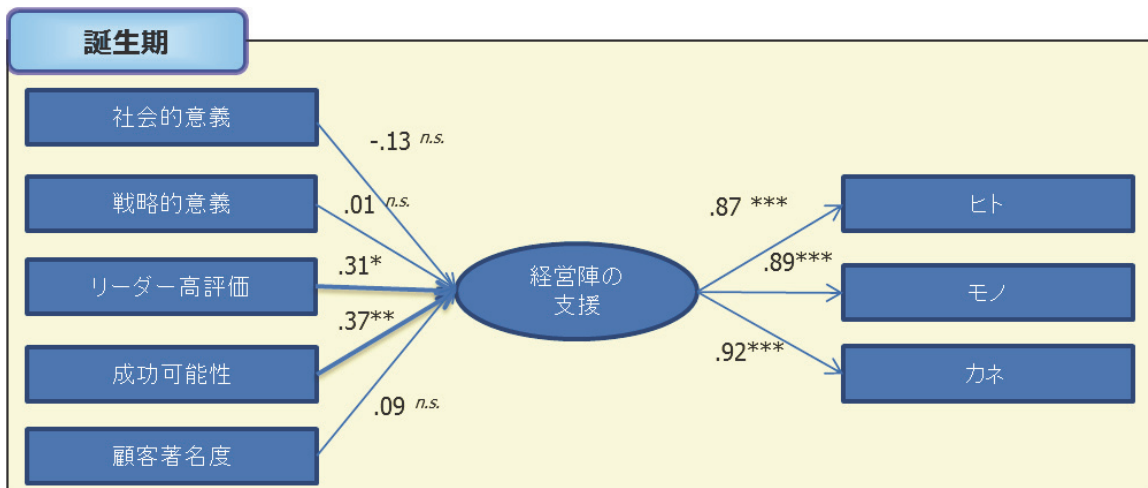
† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

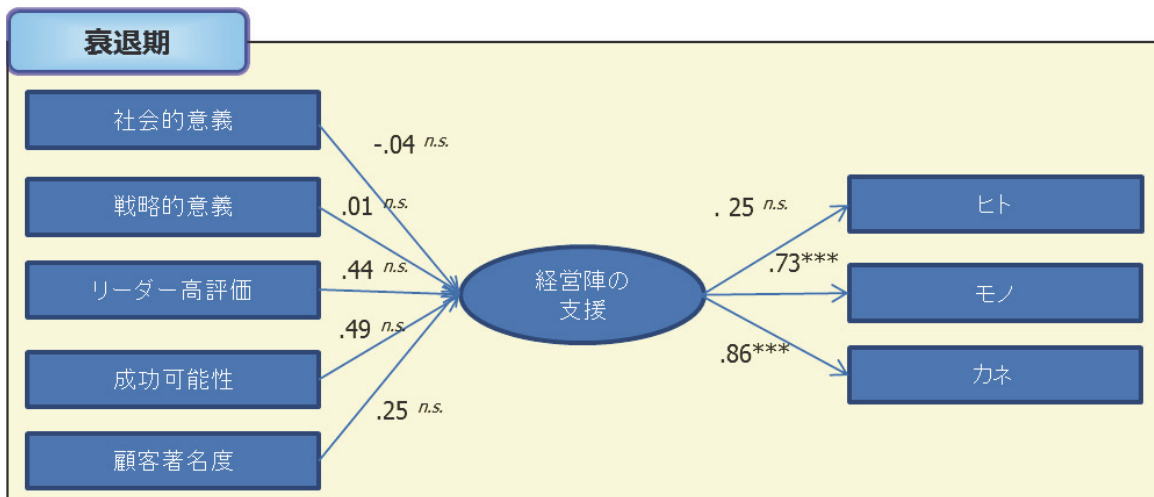
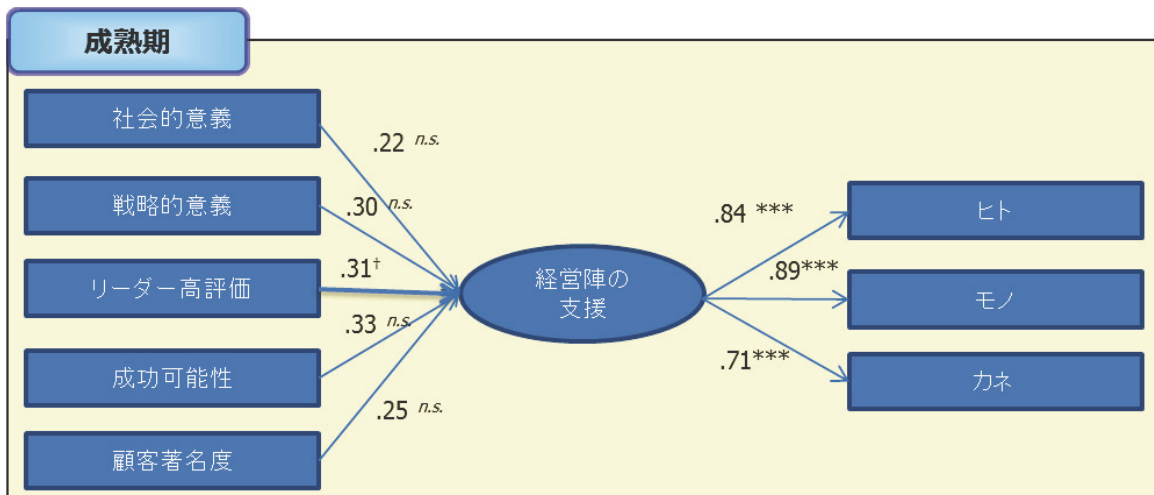
図 7-1 潜在変数 経営陣の支援への影響： 全ステージ別分析



$\chi^2=92.87, df=40, p<.001, GFI=.98, AGFI=.94, CFI=.99, RMSEA=.03, AIC=301$
 $\dagger p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001$
 ブランド要素間の共分散および誤差項は省略

図 7-2 潜在変数 経営陣の支援への影響： 各ステージ別分析





$\chi^2=79.29, df=40, P<.001, GFI=.95, AGFI=.81, CFI=.98, RMSEA=.05, AIC=287$
[†] $p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001$
 ブランド要素間の共分散および誤差項は省略

各ステージモデルも GFI .95、AGFI .81、CFI .98、RMSEA .05 でありモデルとして適合している。誕生期ではリーダー高評価と成功可能性が、成長期では成功可能性が、成熟期ではリーダー高評価が経営陣の支援に正の影響を与える有意な結果となった。全ステージ分析では戦略可能性も有意な正の影響を与えていたが、各ステージ分析では有意な正の影響を与えていなかった。

5. この章のまとめ

(1) 研究結果の考察

誕生期の仮説では、経営陣の支援に対し定量的に正の影響を与える要素として戦略的意

義、リーダー高評価、成功可能性および顧客著名度を設定した。検証の結果、リーダー高評価と成功可能性が抽出された。そのため、仮説は部分的に支持された。

成長期の仮説では、同要素として、戦略的意義および成功可能性を設定した。検証の結果、成功可能性が抽出された。そのため、仮説は部分的に支持された。

成熟期の仮説では、同要素として社会的意義、戦略的意義およびリーダー高評価を設定した。検証の結果、リーダー高評価が抽出された。そのため、仮説は部分的に支持された。

最後に衰退期の仮説では、同要素として、戦略的意義を設定した。検証の結果、有意な要因は抽出されなかった。そのため、仮説は棄却された。

本章では、プロジェクトのブランド力が経営陣からの資源動員に与える影響を企業ライフサイクルのステージ別に確認した。先行研究を踏まえ、仮説を構築し、アンケート調査を基にした定量分析で仮説を検証した。その結果、企業ステージにより、ブランド力を構成する要素による経営陣の支援への効果に違いがあることが解り、効果のある要素を明確化した。そのため、当初予定していた研究の目的はほぼ達成できたといえる。しかし、衰退期における経営陣への支援への有意な要素は確認することが出来なかった点では、目的を達成することが出来なかった。以下、ステージ別に研究結果を考察する。

表 7-5 経営陣の支援 仮説と検証結果

| 構成要素 | 仮説 判断基準 | 仮説 | | | | 検証結果 | | | |
|---------|--------------------------------------|----|----|----|----|------|----|----|----|
| | | 誕生 | 成長 | 成熟 | 衰退 | 誕生 | 成長 | 成熟 | 衰退 |
| 社会的意義 | 社会的意義の高いプロジェクトを実施する企業の余裕があるか。 | 無 | 無 | 有 | 無 | | | | |
| 戦略的意義 | 企業戦略に寄与するプロジェクトを展開する高度な必要性があるか。 | 有 | 有 | 有 | 有 | | | | |
| リーダー高評価 | 企業経営の閉塞感を打破するプロジェクトを実施するリーダーに新規プロジェク | 有 | 無 | 有 | 無 | 正 | | 正 | |

| 構成要素 | 仮説 | | | | 検証結果 | | | | |
|-------|--|----|----|----|------|----|----|----|----|
| | 判断基準 | 誕生 | 成長 | 成熟 | 衰退 | 誕生 | 成長 | 成熟 | 衰退 |
| | トに委ねる高い必要性があるか。 | | | | | | | | |
| 成功可能性 | 成功可能性の高いプロジェクトを実施する高い必要性があるか。経営陣が成功可能性の高いプロジェクトを見極めることが出来るか。 | 有 | 有 | 無 | 無 | 正 | 正 | | |
| 顧客著名度 | 企業の発展のため著名な顧客を獲得する高い必要性があるか。 | 有 | 無 | 無 | 無 | | | | |

1) 誕生期

誕生期では、仮説として設定した要素の中でリーダー高評価と成功可能性が有意となり、戦略的意義と顧客著名度は有意とならなかった。

誕生期ではまだ企業基盤が確立しておらず、不安定な状態である。そのため、その状態を乗り切れると評価されるプロジェクト・リーダーに限られた資源を委ねプロジェクトを遂行させる。そのため、リーダー高評価が有意となったと考えられる。

経営の筋道が明確である誕生期および成長期のみにおいて、経営陣が新規プロジェクトの成功可能性を判断することが出来る。また、誕生期では経営資源に余裕がなく新規プロジェクトの失敗が経営基盤を揺るがす可能性が高いので、新規プロジェクトの成功可能性は経営資源の動員に強い影響を与えると考えられる。そのため、成功可能性が有意となったと考えられる。

戦略的意義は、全ステージでの分析では有意な影響を与えていたが、誕生期を含め、ステージ別の分析では、いずれのステージにおいても有意な影響を与えていなかった。これは、ステージ別に戦略的意義の持つ影響力の強さに起因すると考えられる。つまり、戦略的意義は、それ単独ではそれほど大きな影響を与える要素ではないと言える。全ての新規プロジェクトは何らかの戦略的意義を有しており、他の要素と合わせて経営陣に訴求しな

いと他のプロジェクトとの差別化が出来ず、資源動員に影響を与える事ができないと判断できる。

最後に顧客著名度であるが、誕生期を含む全てのステージにおいて、有意な結果ではなかった。これは、顧客著名度という単独の要素では、強い経営陣の支援を得ることができないということを意味している。経営陣は、著名な顧客を獲得できる新規プロジェクトの開始・遂行よりも直接的かつ短期的な利益を重視している結果と考えることが出来る。

2) 成長期

成長期では、仮説として設定した要素の中で、成功可能性が有意となり、戦略的意義が有意とならなかった。

成功可能性が有意なのは、誕生期に記載の通り、経営の筋道が明確である誕生期および成長期のみにおいて、経営陣は新規プロジェクトの成功可能性を判断出来ることが原因と考えられる。また、成長期では、機会費用を考慮する必要があるので、新規プロジェクトの成功可能性は経営陣の支援に強い影響を与えると考えられる。

戦略的意義が有意とならなかった理由に関しては、誕生期に記載の通りである。

3) 成熟期

成熟期では、リーダー高評価のみが有意となり、社会的意義と戦略的意義が有意とならなかった。

リーダー高評価が有意なのは、仮説で検討した通り、成熟期では成長が鈍化し経営の不透明さが増す。その状況の打破のために、経営陣は優秀なプロジェクト・リーダーに新規プロジェクトの実行を委ねる。このことから、プロジェクト・リーダーの高評価が経営陣の資源動員に正の影響を与えると考えられる。

社会的意義は成熟期を含め、ステージ別分析のいずれのステージにおいても、有意な結果をえることが出来なかった。比較的経営資源にゆとりがある成熟期であっても、単独の要素では資源動員に有意な影響を与える事はなかった。これは社会的意義という単独の要素では、強い経営陣の支援を得ることができないことを意味している。経営陣は、社会的意義のある新規プロジェクトの開始・遂行よりも直接的かつ短期的な利益を重視している結果と考えることが出来る。ただし、有意な結果ではないものの、成熟期においてこの要素は比較的高い数値となっている。今後、サンプルサイズを大きくする、設問を精緻化する

る等の方法により、有意な結果を導き出すことができるかもしれない。

戦略的意義が棄却された理由に関しては、誕生期に記載の通りである。ただ、有意な結果ではない中でも、成熟期は戦略的意義の数値は比較的高く、逆に誕生期と衰退期の数値は極端に低いというのは興味深い結果である。成熟期ではイノベーション創出をその経営課題としている。そのような戦略的意義を有する新規プロジェクトは経営陣に有意な正の影響を与える可能性があるのかもしれない。今回の調査では、サンプルサイズが限定されている。そのことも、結果に影響を及ぼした可能性があるかもしれない。

4) 衰退期

衰退期では、仮説として設定した要素である戦略的意義は有意ではなかった。

戦略的意義が有意ではない理由に関しては、誕生期に記載の通りである。その結果、本分析において、衰退期では、有意な要素が存在しなかった。表 7-3 の結果にあるように、他のステージと比較して、衰退期では現場主導新規プロジェクトへの経営陣の資源動員の程度が低い。そもそも衰退期では資源量自体が少ないことが原因と考えられる。また、経営陣も現場主導の新規プロジェクトへの資源動員に前向きではないと考えることができる。さらに、今回の調査は、サンプルサイズが限定されている。サンプルサイズの小ささも、結果に影響を及ぼした可能性があるかもしれない。その中でも、有意な結果ではないが、リーダー高評価と成功可能性が高い数値となったのは興味深い。経営の閉塞感が非常に高い衰退期では、その新規プロジェクト自体の成功可能性とそのプロジェクトを成功に導くことが予想されるプロジェクト・リーダーに経営陣が資源動員をする可能性があるのかもしれない。

(2) 本章での研究の意義

本章の学術的意義は、今まで実証的研究が少なかった現場主導の新規プロジェクトに関する新しい研究として新規事業開発に関する研究に貢献した。また、企業ライフサイクルの各ステージにおいて、ブランド力を構成するどの要素（ブランド要素）が、経営陣の支援に正の影響を与えるかを明確にした初めての定量的研究である

実務的意義として、プロジェクト・リーダーは、プロジェクトへの経営陣からの支援を得るために、企業がおかれている企業ステージを踏まえ、どのブランド要素を優先的に構築し訴求すべきかを認識し、効果的・効率的に資源動員に向けた活動をすることができる

点が挙げられる。

(3) 本章の限界と今後の研究課題

本章には多くの課題や限界が存在する。この分野は定量分析を実施した先行研究が少ない。そのため使用した変数は先行研究やインタビューを通じて、今回、設定したものである。そのため分析フレーム自体は単純であり、全体フレームワーク・レベルでの複雑な因果関係の詳細な確認を直接目指したものではない。今後、各企業ステージにおける、ブランド要素間の相互影響関係など、全体フレームワーク・レベルでのより複雑な因果関係を今後確認していきたい。

さらに、以下の項目につき精緻化やさらなる研究が必要である。

現場主導の新規プロジェクトに関して定量分析を使用し研究した論文は少ない。そのため今回使用した変数は先行研究、事例研究およびインタビューを通じて、独自に設定した。そのため、今後も引き続き観測項目や変数の精緻化が必要である。プロジェクトのブランド要素も今回使用した5要素以外にも存在する可能性もある。今後も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、定量分析で検証したい。

企業ライフサイクルのステージ別分析で使用したデータは、インターネット調査で収集した匿名での回答データである。そのため、回答者の勤務する会社名は開示されていない。また、前述の通り、回答者が勤務する企業のおかれている企業ライフサイクル上のステージは回答者の認識で回答していただいた。今回の調査では、現場主導新規プロジェクトに従事した社員がどのステージに所属企業が位置していると認識しているのか。そして、その認識を前提として、どのようなブランド要素が有効であり、その結果どのような効果が得られたかという主観的な調査である。また、今回の調査では、調査対象産業を特定しておらず、全産業を対象とした。産業特性等を考慮した客観的かつ産業横断的な企業ステージの分類指標を構築することが困難であったことから、今回は主観的な調査アプローチを採用した。しかし、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性も併せて感じている。

業種別、企業規模別など使用データの範囲を変更する事により、よりその業界や企業規模に有効なブランド要素を特定することができる。使用データの範囲を変更・特定して、研究を深堀していきたい。

最後に、衰退期において経営陣の支援へ正の影響を与える有意なプロジェクトのブラン

ド要素を明確に出来なかった。他のステージと比較して衰退期では、現場主導新規プロジェクトへの経営陣の資源動員の程度が低い。そもそも衰退期では資源量自体が少ない。経営陣も現場主導の新規プロジェクトへの資源動員に前向きではないのかもしれない。なお、今回の調査は、サンプルサイズが限定されている。サンプルサイズの小ささも、分析結果に影響を及ぼした可能性があるかもしれない。そのため、次回はサンプルサイズを十分に確保し分析を実施したい。

第Ⅷ章 企業ステージ別 新規プロジェクトのブランド力がメンバーの参画に与える影響に関する定量的研究

1. 課題再整理

第Ⅵ章においてプロジェクトのブランド力が社員（メンバー）のプロジェクトへの参画に正の影響を与えることが明確化された。また、その中でも成功案件における社員（メンバー）のプロジェクトへの参画に関しては、社会的意義、成功可能性、そして顧客著名度がクリティカルな影響を与えていた。

ブランド力を構成する5つのブランド要素は、全ステージにおいて有効であろう。しかし、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各ステージにおいて、その効果は差異・強弱があると考えられる。本章では、ステージ別に資源動員（メンバーの参画）に影響を与えるクリティカルなブランド要素を特定する。

本章では、成功案件・失敗案件別の分析ではなく、両方を併せた全案件の分析を実施する。それは、第Ⅵ章の分析結果において、プロジェクトの成功・失敗案件別に有意差がなかったからである。

2. 分析フレームの設定

ブランド力を構成する5要素をステージ別に考察すると以下の通りとなる。

社会的意義は、そのプロジェクトを実行することにより、社会に有益な成果を与えることである。そのため、各ステージにおいて、社会への有益な成果は基本的に変化することはない。各ステージにおける戦略的意義とは、母体企業がおかれているステージにおいて、その母体企業の戦略遂行にどれだけ寄与できるかである。そのため、各ステージにおいて、戦略的意義は異なる。リーダー高評価とは、そのリーダーの知識・経験・能力に対する評価の高さである。各ステージにより、リーダーに求められる知識・経験・能力は異なる。また、企業がそれらを必要とする程度も異なる。成功可能性は、その新規プロジェクトが成功し、経営に貢献する可能性の高さである。各ステージにより、企業の経営環境が異なるので、同じプロジェクトであっても、その成功可能性を判断する基準は異なる。顧客著名度は、顧客あるいは見込顧客の名声の高さである。著名な顧客の存在は、他の顧客への

アピールになることから販売促進効果がある。各ステージにより、そのようなアピールの必要性は異なる。

先行研究を踏まえ、定量分析において有意になると考えられる要素を仮説として設定する。

3. 仮説の設定

(1) 誕生期

誕生期の企業に勤務する社員は、その会社の事業を通じて社会へ影響を及ぼしたいと考える社員である。そのため新規プロジェクトの社会的意義は、そのような思いを持って入社してきた社員のプロジェクト参画に非常に強い影響を与える。

戦略的意義の高いプロジェクトは、会社の発展に貢献するため、経営陣の支援へ強い影響を与える。しかし、会社の発展とメンバー個人々の利益は直結していない。そのため、会社が発展することの意義は、メンバーの参画に対して強い影響を与えることはない。以上から、戦略的意義は、誕生期を含め、全ステージを通じ、メンバーの参画に強い影響を与えない。

経営資源に乏しいが経営の筋道が明確である誕生期では、メンバーはあまり疑いを抱かずに、会社が集中投資する事業に時間・エネルギーを費やす。そのため、プロジェクト・リーダーの経験や過去の実績は、新規プロジェクトへ参画する誘引要素とはならない。

新規プロジェクトは成功の不透明性が高い企業活動である。社員が新規プロジェクトに参画する行為はリスクの高い行為である。そのため社員は、成功可能性が高いプロジェクトでないと参画しない。以上から誕生期を含め、全ステージを通じ成功可能性は、社員のメンバーとしての参画に対して強い影響力を持つ。

まだ会社の基盤が構築されておらず著名な顧客が存在しないあるいは少ない誕生期では、著名な顧客へ製品・サービスを提供することが社員の喜びとなるので、メンバーの参画に対して強い影響を与える。

これらの理由から、誕生期における仮説を以下の通り設定する。

仮説 8-1：誕生期では、社会的意義、成功可能性および顧客著名度が、メンバーの参画に正の影響を与える。

(2) 成長期

成長期の企業に勤務する社員も、誕生期と同様にその会社の事業を通じて社会へ影響を及ぼしたいと考える社員である。そのため新規プロジェクトの社会的意義は、そのような思いを持つ社員のプロジェクト参画に非常に強い影響を与える。

戦略的意義の高いプロジェクトは、会社の発展に貢献するため、経営陣の支援へ強い影響を与える。しかし、会社の発展とメンバー個々人の利益は直結していない。そのため、会社が発展することの意義は、メンバーの参画に対して強い影響を与えることはない。以上から、戦略的意義は、成長期を含め、全ステージを通じ、メンバーの参画に強い影響を与えない。

経営資源は整ってきたが既存の成長分野に資源投入する必要がある成長期では、メンバーはあまり疑いを抱かず、会社が集中投資する事業に時間・エネルギーを費やす。そのため、プロジェクト・リーダーの経験や過去の実績は、新規プロジェクトへ参加する誘引要素とはならない。

新規プロジェクトは成功の不透明性が高い企業活動である。社員が新規プロジェクトに参画する行為はリスクの高い行為である。そのため社員は、成功可能性が高いプロジェクトでないと参画しない。以上から成長期を含め、全ステージを通じ成功可能性は、社員のメンバーとしての参画に対して強い影響力を持つ。

著名な顧客を獲得し製品・サービスを提供することにより、企業の更なる成長が促進される成長期では、著名な顧客への製品・サービス提供は社員の成長へも繋がるため、メンバーの参画に対して強い影響を与える。

これらの理由から、成長期における仮説を以下の通り設定する。

仮説 8-2： 成長期では、社会的意義、成功可能性および顧客の著名度が、メンバーの参画に正の影響を与える。

(3) 成熟期

成熟期の企業に勤務する社員も、誕生期・成長期と同様にその会社の事業を通じて社会へ影響を及ぼしたいと考える社員である。そのため新規プロジェクトの社会的意義は、そのような思いを持つ社員のプロジェクト参画に非常に強い影響を与える。

戦略的意義の高いプロジェクトは、会社の発展に貢献するため、経営陣の支援へ強い影響を与える。しかし、会社の発展とメンバー個々人の利益は直結していない。そのため、

会社が発展することの意義は、メンバーの参画に対して強い影響を与えることはない。以上から、戦略的意義は、成熟期を含め、全ステージを通じ、メンバーの参画に強い影響を与えない。

成熟期の企業では、今後の経営の筋道が明確でなくなり、かつ、イノベーションを創出できる人材等のパワーが強くなる。そのようなパワーを持つプロジェクト・リーダーは、メンバーの参画に対し強い影響力を持つ。

新規プロジェクトは成功の不透明性の高い企業活動である。社員が新規プロジェクトに参画する行為はリスクの高い行為である。そのため社員は、成功可能性が高いプロジェクトでないと参画しない。以上から成熟期を含め、全ステージを通じ成功可能性は、社員のメンバーとしての参画に対して強い影響力を持つ。イノベティブな企業文化があり、社員がリスクテイキングする傾向が強い誕生期よりも、保守的な文化が強くなる成熟期および衰退期においてこの影響は強くなると考えられる。

まだ会社の基盤が構築されておらず著名な顧客は少ない誕生期および成長期では、著名な顧客へ製品・サービスを提供することが社員の喜びとなるので、メンバーの参画へ強い影響を与える。しかし、既に著名な顧客が獲得できており、会社の基盤が強固になる成熟期ではメンバーの参画に強い影響を与えない。

これらの理由から、誕生期における仮説を以下の通り設定する。

仮説 8-3： 成熟期では、社会的意義、リーダー高評価および成功可能性が、メンバーの参画に正の影響を与える。

(4) 衰退期

衰退期では企業も社員のその生き残りに注力している。そのため、衰退期の企業に勤務している社員に対しては、社会的意義は強い影響を与えることはできない。

戦略的意義の高いプロジェクトは、会社の発展に貢献するため、経営陣の支援へ強い影響を与える。しかし、会社の発展とメンバー個々人の利益は直結していない。そのため、会社が発展することの意義は、メンバーの参画に対して強い影響を与えることはない。以上から、戦略的意義は、衰退期を含め、全ステージを通じ、メンバーの参画に強い影響を与えない。

衰退期の企業では、今後の経営の不透明さがさらに増加し、イノベーションを創出できる人材等のパワーが強くなる。そのようなパワーを持つプロジェクト・リーダーは、メン

バーの参画に対し強い影響力を持つ。

新規プロジェクトは成功の不透明性の高い企業活動である。社員が新規プロジェクトに参画する行為はリスクの高い行為である。そのため社員は、成功可能性が高いプロジェクトでないと参画しない。以上から衰退期を含め、全ステージを通じ成功可能性は、社員のメンバーとしての参画に対して強い影響力を持つ。イノベーティブな企業文化があり、社員がリスクテイキングする傾向が強い誕生期よりも、保守的な文化が強くなる成熟期および衰退期においてこの影響は強くなると考えられる。

まだ会社の基盤が構築されておらず著名な顧客は少ない誕生期および成長期では、著名な顧客へ製品・サービスを提供することが社員の喜びとなるので、メンバーの参画にへ強い影響を与える。しかし、企業も社員も生き残りに注力している衰退期ではメンバーの参画に強い影響を与えない。

これらの理由から、衰退期における仮説を以下の通り設定する。

仮説 8-4： 衰退期では、リーダー高評価および成功可能性が、メンバーの参画に正の影響を与える。

表 8-1 メンバーの参画 仮説一覧表

| 構成要素 | 判断基準 | 企業ステージ | | | |
|---------|--|--------|----|----|----|
| | | 誕生 | 成長 | 成熟 | 衰退 |
| 社会的意義 | メンバーが社会的意義の高いプロジェクトに参画する意欲をもつか | 有 | 有 | 有 | 無 |
| 戦略的意義 | メンバーが企業の戦略的意義の高いプロジェクトに参画する意欲をもつか | 無 | 無 | 無 | 無 |
| リーダー高評価 | ビジネスを牽引する、あるいは経営の閉塞感を打破することの出来る人材が主導するプロジェクトにメンバーが参加する意欲をもつか | 無 | 無 | 有 | 有 |
| 成功可能性 | 成功可能性の高いプロジェクトにメンバーが参加する意欲をもつか | 有 | 有 | 有 | 有 |
| 顧客著名度 | 著名な顧客を獲得したあるいは獲得するプロジェクトにメンバーが参加する意欲をもつか | 有 | 有 | 無 | 無 |

4. 定量分析による検証

(1) 定量分析課題

定量分析の分析課題と分析概要は表 8-2 の通りである。

表 8-2：メンバーの参画：定量分析課題と分析概要

| 定量分析課題 | 分析方法 | 分析データ | 変数 |
|--|-------------|-------------|--|
| プロジェクトのブランド力の構成要素が、メンバーの参画に正の影響を与えることを企業ステージ別に検証 | 共分散 構造分析 | 第Ⅲ章で使用したデータ | 独立（内生）変数： 社会的意義、戦略的意義 リーダー高評価、成功可能性 顧客著名度 従属（外生）変数： メンバーの参画（参加、貢献、引留から構成） |

(2) 分析データ

第Ⅲ章で使用したデータを分析データとして使用する。各質問項目には、「非常にそうだ（7）」から「全く与えていない（1）」の7段階で回答をえている。

新規プロジェクト実施時の企業ステージは、誕生期が 153 サンプル、成長期が 89 サンプル、成熟期が 72 サンプル、衰退期が 26 サンプルである。ステージ毎のサンプルサイズが小さくなることから、本章では有意水準を 10% として設定する。

アンケート調査では、ブランド力の 5 つの各構成要素（社会的意義、戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性、顧客著名度）が、担当した新規プロジェクトのブランド力として、メンバーの参画にプラスの影響を与えたかを質問している。そして、その結果として担当した新規プロジェクトに対して、メンバーの参画が実際にあったかと質問している。メンバーの参画として、プロジェクトへの参加、プロジェクトへの貢献発揮（貢献）、プロジェクトへの引きとめ（引留）の 3 つの設問を設定している。

表 8-3 ステージ別 各項目の平均値と *SD* (標準偏差)

| 分類 | 項目 | 全体 | | 誕生期 | | 成長期 | | 成熟期 | | 衰退期 | |
|--------|-------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|
| | | 平均 | <i>SD</i> | 平均 | <i>SD</i> | 平均 | <i>SD</i> | 平均 | <i>SD</i> | 平均 | <i>SD</i> |
| ブランド力 | 社会的意義 | 4.87 | 1.34 | 4.80 | 1.37 | 5.18 | 1.25 | 4.83 | 1.40 | 4.31 | 1.09 |
| | 戦略的意義 | 5.13 | 1.22 | 4.95 | 1.27 | 5.51 | 1.02 | 5.17 | 1.25 | 4.77 | 1.21 |
| | リーダー 高評価 | 4.93 | 1.23 | 4.89 | 1.28 | 5.18 | 1.06 | 4.82 | 1.36 | 4.62 | 1.06 |
| | 成功可能性 | 5.09 | 1.20 | 4.98 | 1.23 | 5.40 | 1.07 | 5.00 | 1.30 | 4.85 | 1.05 |
| | 顧客著名度 | 4.87 | 1.26 | 4.73 | 1.25 | 5.33 | 1.19 | 4.69 | 1.34 | 4.65 | 1.02 |
| メンバー参画 | 参加 | 4.76 | 1.24 | 4.65 | 1.28 | 4.88 | 1.17 | 4.96 | 1.13 | 4.50 | 1.45 |
| | 貢献 | 4.71 | 1.25 | 4.61 | 1.31 | 4.80 | 1.17 | 4.85 | 1.15 | 4.62 | 1.44 |
| | 引留 | 4.40 | 1.27 | 4.48 | 1.31 | 4.43 | 1.26 | 4.38 | 1.18 | 3.88 | 1.18 |

全項目の企業ライフサイクルにおけるステージ別の平均値と標準偏差は表 8-3 の通りである。フロア効果、天井効果ともに確認されなかった。そのため、これらの項目をそのまま使用する。全てのステージ分析においてブランド力を構成する要素の全項目が、7 段階の「どちらでもない (4)」を超過している。そのため、新規プロジェクトのブランド力として、メンバーの参画にプラスの影響を与えた。そして、その結果として担当した新規プロジェクトに対して、メンバーの参画が実際にあったことを表している。ステージ別に見ると、全項目において成長期の数値が最も高く、衰退期の数値が最も低い。

(3) 分析方法

独立 (内生) 変数としてブランディング要素の 5 要素を設定し、ヒト・モノ・カネから構成される経営陣の支援を従属 (外生) 変数 (潜在変数) として設定する。これらを共分散構造分析にて分析を実施した。

(4) 分析結果

表 8-4、図 8-1、8-2 は共分散構造分析の結果である。全ステージモデルは GFI 1.00、

AGFI .98、CFI 1.00、RMSEA .00 でありモデルとして適合している。全ステージモデルでは、社会的意義、成功可能性および顧客著名度の3つの要素がメンバーの参画に正の影響を与える有意な結果となった。

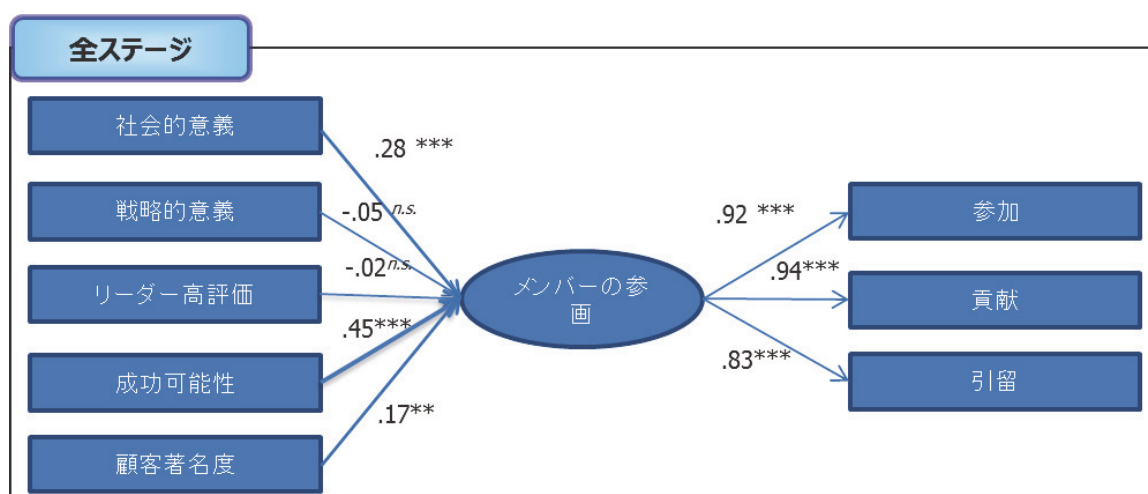
各ステージモデルも GFI .96、AGFI .85、CFI .99、RMSEA .04 でありモデルとして適合している。誕生期では社会的意義と成功可能性が、成長期および成熟期では社会的意義、成功可能性および顧客著名度が、メンバーの参画に正の影響を与える有意な結果となった。成熟期ではリーダー高評価が、衰退期では戦略的意義がメンバーの参画に対し有意に負の影響を与えている。

表 8-4 潜在変数 メンバーの参画への影響

| 項目/ステージ | 全ステージ | 誕生期 | 成長期 | 成熟期 | 衰退期 |
|---------|--------|--------|-------|--------|-------|
| 社会的意義 | .28*** | .37*** | .21† | .26† | -.04 |
| 戦略的意義 | -.05 | .02 | .01 | -.19 | -.49† |
| リーダー高評価 | -.02 | .09 | -.05 | -.28† | .56 |
| 成功可能性 | .45*** | .23† | .44** | .79*** | .20 |
| 顧客著名度 | .17** | .14 | .26* | .22† | .32 |

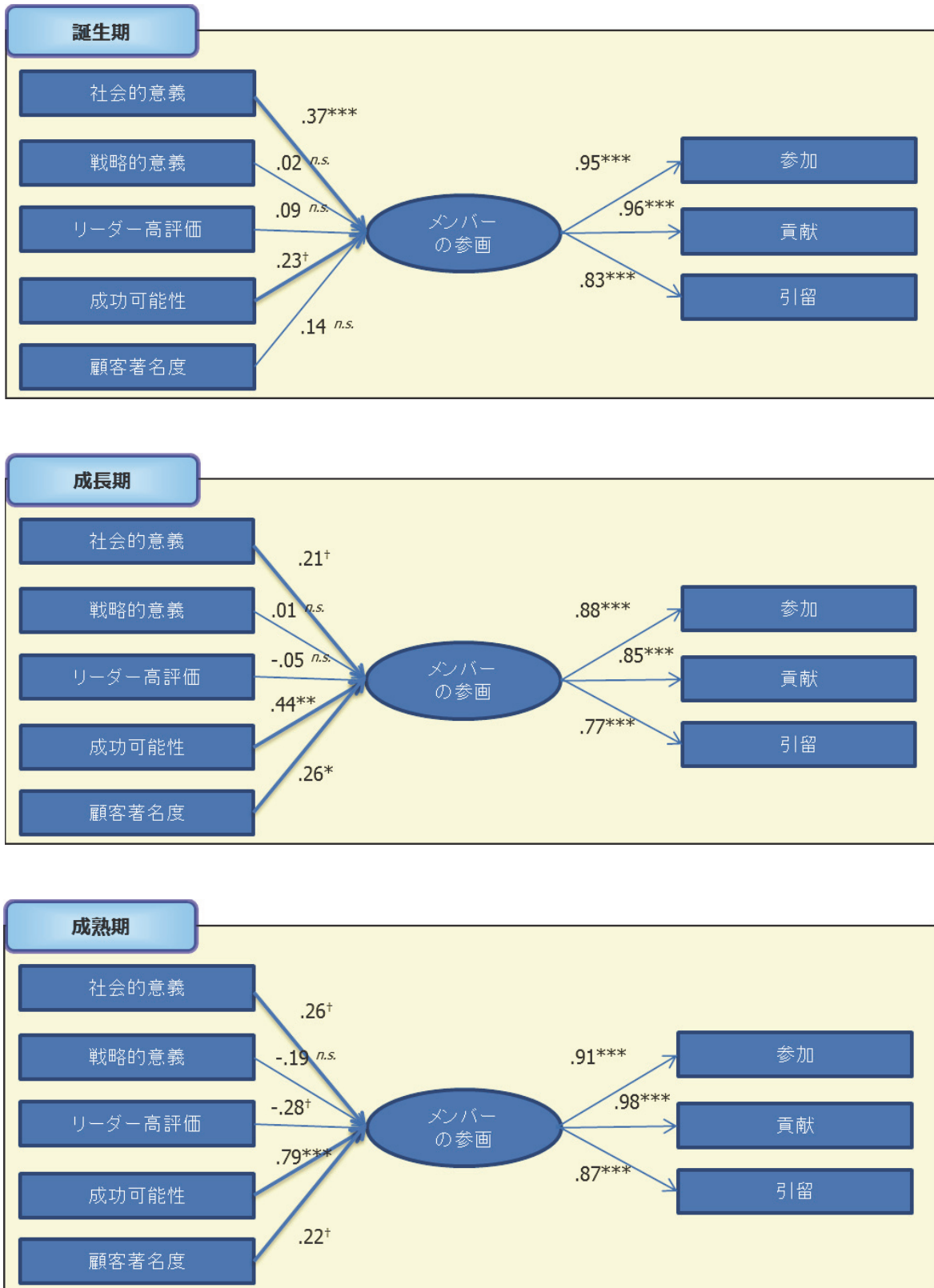
† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

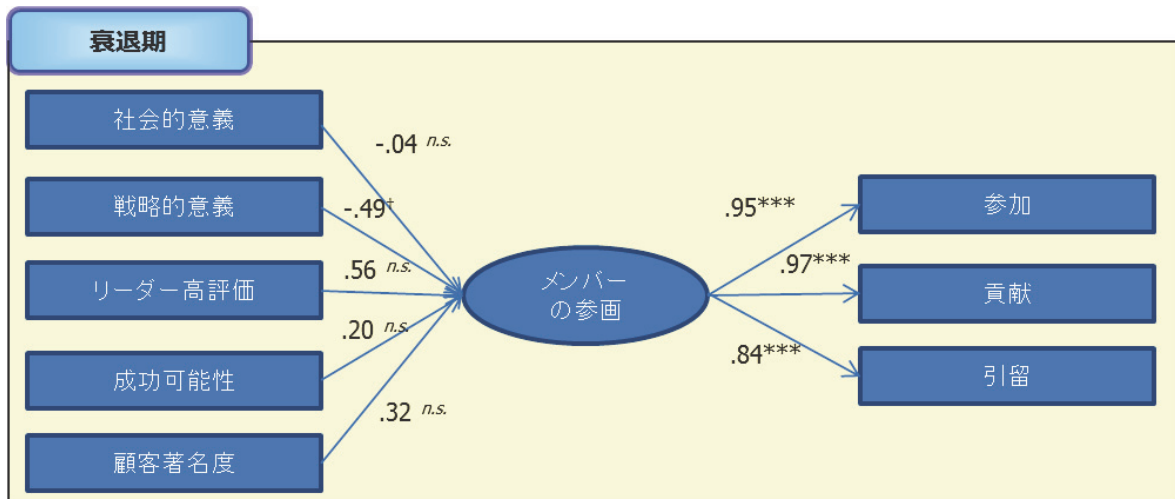
図 8-1 潜在変数 メンバーの参画への影響：全ステージ分析



$\chi^2=7.50$, $df=10$, $P<.001$, $GFI=1.00$, $AGFI=.98$, $CFI=1.00$, $RMSEA=.00$, $AIC=59$
 † $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$
 ブランド要素間の共分散および誤差項は省略

図 8-2 潜在変数 メンバーの参画への影響：各ステージ分析





$\chi^2=66.03, df=40, P<.001, GFI=.96, AGFI=.85, CFI=.99, RMSEA=.04, AIC=270$
† $p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001$
ブランド要素間の共分散および誤差項は省略

5. この章のまとめ

(1) 研究結果の考察

誕生期の仮説では、メンバーの参画に正の影響を与える要因として社会的意義、成功可能性および顧客著名度を設定した。検証の結果、社会的意義と成功可能性が抽出された。そのため、仮説は部分的に支持された。

成長期の仮説では、同要素として社会的意義、成功可能性および顧客著名度を設定した。検証の結果、社会的意義、成功可能性および顧客著名度が抽出された。そのため、仮説は支持された。

成熟期の仮説では、同要素として社会的意義、リーダー高評価および成功可能性を設定した。検証の結果、正の要素として社会的意義、成功可能性および顧客著名度が、負の要素としてリーダー高評価が抽出された。そのため、仮説は部分的に支持された。

衰退期の仮説では、同要素としてリーダー高評価と成功可能性を設定した。検証の結果、負の要素として戦略的意義が抽出された。そのため、仮説は棄却された。

表 8-5 仮説と検証結果

| ブラン ド要素 | 仮説 | | | | 検証結果 | | | | |
|-----------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 判断基準 | 誕 生 | 成 長 | 成 熟 | 衰 退 | 誕 生 | 成 長 | 成 熟 | 衰 退 |
| 社会的 意義 | メンバーが社会的意義の高いプロジェクトに参画する意欲をもつか | 有 | 有 | 有 | 無 | 正 | 正 | 正 | |
| 戦略的 意義 | メンバーが企業の戦略的意義の高いプロジェクトに参画する意欲をもつか | 無 | 無 | 無 | 無 | | | | 負 |
| リーダ ー 高評価 | ビジネスを牽引する、あるいは経営の閉塞感を打破することの出来る人材が主導するプロジェクトにメンバーが参加する意欲をもつか | 無 | 無 | 有 | 有 | | | 負 | |
| 成功 可能性 | 成功可能性の高いプロジェクトにメンバーが参加する意欲をもつか | 有 | 有 | 有 | 有 | 正 | 正 | 正 | |
| 顧客 著名度 | 著名な顧客を獲得したあるいは獲得するプロジェクトにメンバーが参加する意欲をもつか | 有 | 有 | 無 | 無 | | 正 | 正 | |

本章では、プロジェクトのブランド力がメンバーの参画に与える影響を企業ライフサイクルのステージ別に確認した。先行研究を踏まえ、仮説を構築し、アンケート調査を基にした定量分析で仮説を検証した。その結果、企業ステージによりブランド力を構成する要素の中でメンバーの参画への効果の違いがあることが解り、効果のある要素を明確化することが出来た。そのため、当初予定していた研究の目的はほぼ達成できたといえる。以下、ステージ別に研究結果を考察する。

1) 誕生期

誕生期では、仮説として設定した要素である社会的意義、成功可能性、顧客著名度の中で社会的意義および成功可能性のみが有意となった。

企業基盤が確立しておらず、不安定な状態である誕生期の企業に就職・勤務する社員は、自分自身の生活の安定よりも、その会社の事業を通じて社会へ影響を及ぼしたいと考える社員である。そのため新規プロジェクトの社会的意義は、そのような思いを持つ社員のプロジェクト参画に非常に強い影響を与える。

前述の通り、新規プロジェクトは成功の不透明性の高い企業活動である。誕生期は他のステージと比較しても、企業が保有する経営資源が少ないステージである。他のステージと比較しても、新規プロジェクトに投入される資源は制限される。そのため、社員にとっても、新規プロジェクトに参画する行為はリスクの高い行為である。そのため社員は、成功可能性が高いプロジェクトでないと参画しないため、新規プロジェクトの成功可能性はメンバーの参画に強い影響を与えている。

戦略的意義、リーダー高評価、顧客著名度はメンバーの参画に強い影響を与えていなかった。その理由として以下の通り考えることができる。戦略的意義の高いプロジェクトは、会社の発展に貢献するため、経営陣の支援へ強い影響を与えるが、会社の発展とメンバー個々人の利益は直結していない。また、経営資源に乏しいが経営の筋道が明確である誕生期では、メンバーはあまり疑いを抱かずに、会社が集中投資する事業に時間・エネルギーを費やす傾向がある。そのため、プロジェクト・リーダーの経験や過去の実績は、新規プロジェクトへ参加する要素とはならない。最後に著名な顧客の獲得は、社員を新規プロジェクトへ参画させる程の大きな要素とはならないと考えることができる。

2) 成長期

成長期では、仮説として設定した要素である社会的意義、成功可能性、顧客著名度の全ての要素が有意となった。

成長期に企業に勤務する社員も、誕生期と同様にその会社の事業を通じて社会へ影響を及ぼしたいと考える社員である。そのため新規プロジェクトの社会的意義は、そのような思いを持つ社員のプロジェクト参画に強い影響を与えている。

誕生期と比較すると、経営資源は増加してきたが、その経営資源の多くは既存のコア事業に投入され新規プロジェクトに投入される資源は少ない。それは費用対効果の観点から

既存のコア事業に資源を投入した方がリターンは大きく、一方で新規プロジェクトの全社的な必要性は大きくないからである。その中では成功の不透明性の高い企業活動である。社員が新規プロジェクトに参画する行為はリスクの高い行為である。そのプロジェクトの成功可能性が高いことは、社員が新規プロジェクトへ参加することの大きな要因となる。

著名な顧客の獲得であるが、成長期では著名な顧客を獲得し製品・サービスを提供することにより更なる成長が促進される。著名な顧客へ製品・サービスを提供することは社員の成長へも繋がりそれを実感することが出来るため、メンバーの参画に強い影響を与えると考えることができる。

戦略的意義、リーダー高評価はメンバーの参画に強い影響を与えていなかった。その理由として以下の通り考えることができる。戦略的意義の高いプロジェクトは、会社の発展に貢献するため、経営陣の支援へ強い影響を与えるが、会社の発展とメンバー個々人の利益は直結していない。また、経営の筋道が明確であり既存のコア事業が成長している成長期では、メンバーはあまり疑いを抱かずに、会社が集中投資する事業に時間・エネルギーを費やす傾向がある。そのため、プロジェクト・リーダーの経験や過去の実績は、新規プロジェクトへ参加する要素とはならない。

3) 成熟期

成熟期では、仮説として設定した社会的意義、リーダー高評価および成功可能性の中で、社会的意義と成功可能性が正の有意となり、リーダー高評価は逆に負の有意となった。また、顧客著名度も正の有意な結果となっている。

成熟期に企業に勤務する社員も、誕生期・成長期と同様にその会社の事業を通じて社会へ影響を及ぼしたいと考える社員である。そのため新規プロジェクトの社会的意義は、そのような思いを持つ社員のプロジェクト参画に強い影響を与えている。

次第に保守的な文化が強くなる成熟期においては、新規プロジェクトへの参画はリスクの高い行為である。そのため、成功可能性は、社員のメンバーとしての参画に対して強い影響力を持つ。

リーダー高評価が負の有意となったのは、意外な結果であった。仮説設定の段階では、正の有意な関係があると想定していたからである。前提として、筆者が考えていたのは、イノベーションを創出できる新規プロジェクト・リーダーであった。しかし、現実には、リーダーの過去実績や能力の高さは既存事業における過去の評価結果であり、その結果、

現在企業が成熟期のステージにおかれている。そのため、今までの既存事業での成功体験の評価を有するリーダーであることは、メンバーの参画へかえって負の影響を与えることが考えられる。この点に関しては、今後も引き続き研究が必要である。

顧客著名度が正の有意な結果となったのも、意外な結果であった。成熟期では既に著名な顧客が存在しているので、顧客著名度がメンバーの参画へ影響を与えることはないと考えたからである。しかし、成長期同様に、著名な顧客への製品・サービスの提供が社員の成長と繋がり、社員はそれを実感することができる。そのため顧客著名度がメンバーの参画に強い影響を与えるのであろう。

戦略的意義はメンバーの参画に強い影響を与えていなかった。戦略的意義に関しては誕生期・成長期と同様の理由であると考えられる。

4) 衰退期

衰退期では、仮説として設定したリーダー高評価および成功可能性は有意な結果ではなかった。一方で戦略的意義が負の有意となった。

仮説設定で検討した通り、衰退期では企業も社員もその生き残りに注力している。そのため、衰退期の企業に勤務している社員は社会的意義の高いプロジェクトに参画するメリットは低い。そのため、社会的意義は強い影響を与える要因とならない。

戦略的意義が負の有意の結果となったことは、戦略的意義が高いプロジェクトである事は逆にメンバーの参画に負の影響を与えていることを意味している。これは興味深い結果である。衰退期では、メンバーもリスクをとることに躊躇する。衰退期における企業の戦略的課題は生き残りである。メンバーは企業の生き残りのためのリスクの高い新規プロジェクトに参画するよりも、リスクの低い従来の業務に従事し続けたいと判断する傾向があることを示していると考えられる。この点に関しては、今後も引き続き研究が必要である。

仮説設定の段階ではリーダー高評価のリーダーとして、筆者が考えていたのは、成熟期と同様に、イノベーションを創出できる新規プロジェクト・リーダーであった。しかし、現実には、企業・社員ともに生き残りに模索している衰退期ではそのようなリーダーは限定されている可能性も高い。また、リーダーの過去実績や能力の高さは既存事業における過去の評価結果である。そのため、今までの既存事業での成功体験の評価を有するリーダーであっても、メンバーの参画へ正の影響を与えることがないことが考えられる。

衰退期は著名な顧客は既に獲得されている。費やす資源・労力の点から考えると、新た

な新規顧客の獲得よりも、逆に著名な顧客との関係を維持する方が効率的である。そのため、既存顧客の維持に注力するのが衰退期である。そのため、新規プロジェクトにおいて新たな著名な顧客を獲得できたとしても、その獲得が社員を新規プロジェクトへ参画させる程の大きな要因とはならないと考えることができる。

(2) 本章での研究の意義

本章の学術的意義は、今まで実証的研究が少なかった現場主導の新規プロジェクトに関する新しい研究として新規事業開発に関する研究に貢献した。企業ライフサイクルの各ステージにおいて、ブランド力を構成するどの要素が、メンバーの参画に正の影響を与えるかを明確にした初めての定量的研究である

実務的意義として、プロジェクト・リーダーは、プロジェクトへメンバーを参画させるために、企業がおかれている企業ステージを踏まえ、どのブランド要素を優先的に構築し訴求すべきかを認識し、効果的・効率的に資源動員に向けた活動をすることができる。

(3) 本章の限界と今後の研究課題

本章には多くの課題や限界が存在する。この分野は定量分析を実施した先行研究が少ない。そのため使用した変数は先行研究やインタビューを通じて、今回、設定したものである。そのため分析フレーム自体は単純であり、全体フレームワーク・レベルでの複雑な因果関係の詳細な確認を直接目指したものではない。今後、各企業ステージにおける、ブランド要素間の相互影響関係、特に経営陣の支援におけるヒト要素との相互影響関係など、全体フレームワーク・レベルでのより複雑な因果関係を今後確認していきたい。

さらに、以下の項目につき精緻化やさらなる研究が必要である。

現場主導の新規プロジェクトに関して定量分析を使用し研究した論文は少ない。そのため今回使用した変数は先行研究、事例研究およびインタビューを通じて、独自に設定した。そのため、今後も引き続き変数の精緻化が必要である。プロジェクトのブランド力の構成要素も今回使用した5要素以外にも存在する可能性もある。今後も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、定量分析で検証したい。

企業ライフサイクルのステージ別分析で使用したデータは、インターネット調査で収集した匿名での回答データである。そのため、回答者の勤務する会社名は開示されていない。また、前述の通り、回答者が勤務する企業のおかれている企業ライフサイクル上のステージは回答者の認識で回答していただいた。今回の調査では、現場主導新規プロジェクトに

従事した社員がどのステージに所属企業が位置していると認識しているのか。そして、その認識を前提として、どのようなブランド要素が有効であり、その結果どのような効果が得られたかという主観的な調査である。また、今回の調査では、調査対象産業を特定しておらず、全産業を対象とした。産業特性等を考慮した客観的かつ産業横断的な企業ステージの分類指標を構築することが困難であった。以上から、今回は主観的な調査アプローチを採用した。しかし、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性も併せて感じている。

業種別、企業規模別など使用データの範囲を変更する事により、よりその業界や企業規模に有効なブランド要素を特定することができる。使用データの範囲を変更・特定して、研究を深堀していきたい。

最後に、衰退期においてメンバーの参画の支援へ正の影響を与える有意なプロジェクトのブランド要素を明確に出来なかった。他のステージと比較して衰退期では、現場主導新規プロジェクトへの社員のプロジェクトの参画の程度が低い。さらに、そもそも衰退期では資源量自体が少ない。社員も現場主導の新規プロジェクトへの参画することに前向きではないのかもしれない。なお、今回の調査は、サンプルサイズが限定されている。サンプルサイズの小ささも、結果に影響を及ぼした可能性があるかもしれない。そのため、次回はサンプルサイズを十分に確保し分析を実施したい。

第Ⅸ章 結論と考察

1. 研究結果まとめ

(1) 研究結果の全体像

本研究は先行研究を踏まえ、分析モデル（フレームワーク）または仮説を構築し、それを定量的分析あるいは定性的分析により検証してきた。最後に各分析の検証結果を統合して考察する。

初めに、現場主導の新規プロジェクトの成功要因を特定した。資源動員が新規プロジェクトのクリティカルな成功要因の一つであると特定した。資源動員の中でも、特にどの要素がクリティカルな影響を与えているかについても特定した。次に、この結果を受けて、プロジェクトのクリティカルな成功要因が企業のライフサイクルのステージ別に異なるのかを明確にする研究を実施した。企業のライフサイクルの各ステージにおけるクリティカルな成功要因を特定できた。

プロジェクトのブランド力に関する研究に移る。資源動員に向けた新規プロジェクトのブランド力の構成要素および資源動員に向けたプロジェクト・リーダーのブランド構築プロセスを定性研究により明確にした。ブランド構築プロセスは、①新規プロジェクトの価値構造の構築、②資源動員に向けたブランド要素の構築と統合、⑤ブランド価値共創と関係性構築から構成されていることが確認された。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プロジェクトの各発展フェーズでブランド要素が異なること、③共創関係構築が資源動員へ正の影響を与えることを確認した。そして、プロジェクトのブランド力が資源動員に影響を与えていることを定量的に明確にした。さらに、この結果を受けて、資源動員に影響を与えるプロジェクトのブランド要素が企業のライフサイクルのステージ別に異なるのかを明確にする研究を実施した。ステージ毎に資源動員に向けてクリティカルなブランド要素を明確にした。

(2) 各章の研究結果の概要

1) 第Ⅲ章 新規プロジェクトの成功要因に関する研究

現場主導の新規プロジェクトの成功要因を確認した。先行研究で成功に必要とされる要

件の分野を特定し、その具体的内容をケース分析とインタビュー分析により明確にした。最終的に、それらを定量分析で検証をしている。

現場主導新規プロジェクトの成功要因として、資源動員（経営陣の支援およびメンバーの参画）が特定された。成功を促進する制度や企業文化も、成功促進要件と考えられるが、定量的にクリティカルな要因ではなかった。これらは前提的要因あるいは間接的要因と推測される。今後の研究が必要である。

さらに、メンバーの参画を構成する要素が定量的にクリティカルな影響を与えることが明確になった。判別の中率から判断すると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。プロジェクトに必要な能力・経験を有し、貢献する意欲も高い社員を、メンバーとしてプロジェクトへ参加させ、貢献してもらい、軌道に乗るまでメンバーを貢献してもらい続ける事が重要であることを発見できたのは本研究の成果の一つである。これは現場主導新規プロジェクトというプロジェクトの特性によると考えることができる。メンバーは本来の業務を有しているし、他のプロジェクトにも参画している場合もある。そのような状況の中で、メンバーを現場主導の新規プロジェクトにコミットメントさせ、プロジェクトに対し時間や労力を惜しまず発揮させることがプロジェクト成功の鍵であり、リーダーの重要な役割である。

2) 第IV章 企業ステージ別 新規プロジェクトの成功要因に関する研究

第IV章では、企業ライフサイクルにおけるステージ別の現場主導の新規プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策を明確にした。

第III章で検討した測定項目は全て新規プロジェクトの成功にプラスの影響を与える。その中でも成功を左右するクリティカルな施策をステージ別に探究した。現場主導新規プロジェクトの成功のためには、企業は成功にプラスの影響を与える項目を展開しながら、特に当該企業の企業ライフサイクルのステージにおいてクリティカルな施策に注力していく必要がある。

第III章の研究の結果、資源動員が新規プロジェクトの成功に向けたクリティカルな施策であった。第IV章では、その結果を踏まえ、企業ステージ別に仮説を設定し、定量分析で検証を行った。検証の結果、誕生期においては制度構築が、成長期においては資源動員が成功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。

誕生期においては、ハイリスクに見合ったハイリターンを約束する制度および会社とし

での支援体制の構築が新規プロジェクトの成功を左右するクリティカルな施策である。資源動員がクリティカルな施策として確認できなかったのは、誕生期では投入できる資源量に限界があり、成功案件・失敗案件ともに、十分な資源動員がなされなかったため、その点において差異がなかったのではないかと推測する。

成長期では、資源動員が成功を左右するクリティカルな施策として確認された。成長期では、誕生期と比べ、事業への資源投入量が増加する。しかし、このステージでは既存事業との資源獲得競争がおこなわれる。成長期は既存の事業が成長している時期であるため、長期的に見て、既存事業と同等あるいはそれ以上の成長が見込まれなければ、新規の事業への資源動員の正当性が存在しない。そのため、成長期では長期的に高成長が見込まれる新規プロジェクトでないと新規に資源動員がなされない。十分な資源が投入されれば成功可能性は高まるが、投入されなければその失敗可能性は高まる。

さらに、第Ⅲ章の結果を受けて、メンバーの参画を構成する要素が企業ステージ別に定量的にクリティカルな影響を与えているかを確認した。誕生期と衰退期において参加・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が確認された。引留は全ステージにおいて、クリティカルな要素であった。これは、プロジェクトが軌道に乗るまで、メンバーが十分にプロジェクトにコミットメントし貢献することがどのステージにおいても重要であることを意味している。企業内の経営資源が限定されている誕生期および成熟期では、引留の他に参加・貢献といった要素がプロジェクトの成功にクリティカルな要素となってくる。ステージ別に見ても、メンバーの参画はプロジェクトの成功に重要であることが解った。

3) 第Ⅴ章 新規プロジェクトのブランド力が資源動員に与える影響に関する定性的研究

プロジェクトのブランド力を構成する要素およびブランド構築プロセスを定性的に探索した。プロジェクトのブランド力が、社会的意義、戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性、顧客著名度の5要素から構成されていることを確認した。そして、ブランド力の資源動員効果を定性的に確認した。

経営陣の支援獲得に向けたプロジェクトのブランド構築プロセスが、①新規プロジェクトの価値構造の構築、②資源動員に向けたブランド要素の構築と統合、⑤ブランド価値共創と関係性構築から構成されていることが確認された。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プロジェクトの各発展フェーズでブランド要素が

異なること、③共創関係構築が資源動員へ正の影響を与えることが確認された。ブランド要素およびそれらの統合をプロジェクト発展フェーズ毎に見ると、プロジェクト発足の段階では、社会的意義および戦略的意義をブランド要素として活用して、新規プロジェクトへの資源動員を訴求する。リーダーの高評価も当初から活用できるようであれば、それもブランド要素として活用する。フェーズの進展とともに成功可能性を高める必要があり、その高まった成功可能性をブランド要素として加える。並行して著名な顧客（見込顧客を含む）を獲得し、ブランド要素として加え活用する。そして、事業化および事業の継続・拡大に最も大きな影響を与えているのが、成功可能性の高さである。

社内有力者や著名な企業との共創関係構築は、その新規プロジェクトへの資源動員等に正の影響を与える。特に事業化フェーズおよび事業の継続・拡大フェーズでは、決定的な役割を果たすことがある。

4) 第VI章 新規プロジェクトのブランド力が資源動員に与える影響に関する定量的研究

プロジェクトのブランド力がプロジェクトのクリティカルな成功要因である資源動員（経営陣の支援およびメンバーの参画）に正の影響を与えることを定量的に確認にした。さらに、プロジェクトのブランド力が、社会的意義、戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性、顧客著名度の5要素から構成されていることを定量的に確認した。

成功案件において経営陣の支援に正の影響を与えるブランド要素として、リーダー高評価・成功可能性の2要素が重要な役割を果たしていた。成功案件においてメンバー参画に正の影響を与えるブランド要素として、社会的意義・成功可能性・顧客著名度の3要素が重要な役割を果たしていた。

プロジェクト・リーダーは、プロジェクトのブランド力を高め、経営陣からの経営資源の動員およびメンバーのプロジェクトへの参画という資源を勝ち取り、それらにより、新規プロジェクトの成功可能性を高めることが出来る。

経営陣、そしてメンバーという資源動員のブランド力の訴求相手別に、正の影響を与えるクリティカルなブランド要素が異なることを定量的に明確にしたのも新しい発見であった。

5) 第Ⅶ章 企業ステージ別 プロジェクトのブランド力が経営陣の支援に与える影響に関する定量的研究

第Ⅵ章の研究成果を受けて、企業ライフサイクルのステージ別にプロジェクトのブランド力が経営陣の支援に与える影響を明確にした。

経営陣の支援へクリティカルな正の影響に与える要素として、全ステージでは、戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性であることを特定した。ステージ別では、誕生期ではリーダー高評価と成功可能性、成長期では成功可能性、成熟期ではリーダー高評価を特定した。衰退期では有意な影響を与える要素を見出すことができなかった。

この結果を受け、新規プロジェクトのリーダーは、母体企業が企業ライフサイクル上のどのステージにあるかを十分と理解して、そのステージにおいて効果的なブランド要素の構築に注力することで効率的・効果的に経営陣の支援に影響を与えることができる。

6) 第Ⅷ章 企業ステージ別 新規プロジェクトのブランド力がメンバー参画に与える影響に関する定量的研究

第Ⅵ章の研究成果を受けて、企業ライフサイクルのステージ別に、メンバーの参画にクリティカルな正の影響を与えるプロジェクトのブランド要素を明確にした。

メンバーの参画へクリティカルな正の影響を与える要素として、全ステージでは、社会的意義、成功可能性、顧客著名度を特定した。ステージ別では、誕生期では社会的意義と成功可能性、成長期では社会的意義、成功可能性および顧客著名度、成熟期では社会的意義、成功可能性および顧客著名度を特定した。衰退期では有意な正の影響を与える要素を見出すことができなかった。一方で、成熟期でリーダー高評価が、衰退期で戦略的意義が有意に負の影響を与える要素として抽出された。ブランド要素の中でも、メンバーの参画に負の影響を与える要素があったのは、想定外の発見であった。

この結果を受け、新規プロジェクトのリーダーは、母体企業が企業ライフサイクル上のどのステージにあるかを十分と理解して、そのステージにおいて効果的なブランド要素の構築に注力することで効率的・効果的にメンバーの参画に影響を与えることができる。

(3) 総括

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として、資源動員、特にメンバーの参画を特定した。そして、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ことを明確化した。

メンバー参画にクリティカルな正の影響を与えるブランド要として、社会的意義、成功可能性、顧客著名度があげられる。また、メンバー参画にクリティカルな影響を与える要素は、母体企業がおかれているステージにより異なる。リーダーはその違いを留意して、ブランド要素を選択・統合することでブランド力を強化し、メンバーの参画に向けて効果的・効率的にブランド力を訴求し、彼ら彼女らのプロジェクトへの参画を促進することができる。

確かに経営陣の支援を得るためには、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は、リーダーは経済合理性よりも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プロジェクト・リーダーは各種活動を展開していく必要がある。この点を解明したことが本研究の成果である。

2. 本研究の意義

(1) 学術的意義・貢献

現場主導の戦略立案である現場主導新規プロジェクトは、企業経営上、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。本研究の一番目の学術的意義・貢献は研究の蓄積がなされてこなかった分野において、今まで解明されていなかった資源動員への新規プロジェクトのブランド力の役割を明確にしたことである。具体的には、①現場主導新規プロジェクトの成功要因を全ステージおよび企業ステージ別に明確化したこと、②現場主導新規プロジェクトの場合、メンバーの参画がプロジェクトの成功に向けてクリティカルな要因であることを特定したこと。特に、メンバーの参画を促進するには、社会的意義を高めることが重要であり、経済合理性の範囲を超えた総合的なブランド力の向上が重要である。さらに、③ブランド力の資源動員への影響を全ステージおよび企業ステージ別に明確化したこと、④経営陣の支援に向けたブランド構築プロセスの明確化したこと、⑤最後に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確認したことである。特にこれらの中でも、現場主導の新規プロジェクトにはブランド力という観点からのリーダーの活動の必要性を明確にしたことが最も大きい貢献である。

本研究の二番目の学術的意義・貢献は組織内コミュニケーションに関する研究に新たな視角からの貢献をすることが出来たことである。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。企業およびプロジェクト・リーダーへのインタビューにおいても、プロジェクトのブランディングおよびブランド構築を企業およびリーダー共に意識していなかった。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に対する意識的な意味づけである。プロジェクトのブランド構築は経営陣の資源動員に影響を与える。コンテンツのブランド力をプロジェクト・リーダーが高めることにより、経営陣の支援およびメンバーの参画の内容・程度を高めることができる。

(2) 実務的意義・貢献

本研究の成果は、経営陣および新規プロジェクト・リーダーの活動に対して実務上の示唆を与える。

本研究結果は、現場主導の新規プロジェクトを促進し、成功に導きたい経営陣に対して、自社のおかれているステージを考慮し、特に、どのような要因・要素に注力すべきかに関して示唆を与える。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。

今回の研究成果を受けて、新規プロジェクト・リーダーは資源動員に向けより効率的かつ効果的にプロジェクトのブランド力を構築することができ、その結果、経営陣とメンバーに対して、より強い影響を与えることができる。プロジェクト・リーダーが、資源動員において、自社のおかれているステージやプロジェクトのフェーズを考慮し、どのような要因・要素に注力すべきかに関して示唆を与える。新規プロジェクト・リーダーは新規プロジェクトの立上を企画する際に資源動員に向けたステップとして、以下のステップを経

ることにより、効果的・効率的に資源動員を獲得することができる。初めに、勤務する企業が現在、企業ライフサイクル上のどのステージに位置しているのかを確認する。次に、プロジェクトのブランド構築プロセスを予め検討し計画化する。ここでは、プロジェクトの発展段階(フェーズ)毎にどのようにブランド要素を加え、どのブランド要素を強化し、それらブランド要素を効果的に統合する計画を立てる。同時にブランド価値共創の関係構築の計画も必要である。最後に計画を実行するステップに入るが、新規プロジェクトは不透明性が高い活動である。そのため、企業およびプロジェクトの外的環境・内的環境も日々変化する。それらの変化を受け、ブランド構築計画も柔軟に調整していく必要性が発生するかもしれない。

3. 本研究の限界と今後に向けて

(1) 分析フレームにおける限界

この現場主導の新規プロジェクトは先行研究が少ない。そのため本研究の第Ⅲ章から第Ⅵ章で使用した観測項目や変数やフレームワークは先行研究、事例研究およびインタビューを通じて、今回、設定したものである。そのため分析フレーム自体は単純であり、今後も引き続き観測項目や変数の精緻化が必要である。

プロジェクトのブランド力の要素も今回使用した5要素以外にも存在する可能性もある。今後もケース研究等を通じて、新たな構成要素候補を見つける必要がある。例えば、自身の成長可能性は、メンバーの参画にクリティカルな影響を与えると考えられる。また、ブランド要素の効果も、比較的、在職期間が短い外資系企業とそれが長い日系企業の間では、異なるかもしれない。

ブランド構築プロセスに関しては、現時点ではまだ試行的なフレームワークに留まっており、より複雑な因果関係の解明を目指した進化した分析フレームワークを確立する必要がある。また、分析の視角として、本研究では、新規プロジェクトの発展フェーズを使用した。結果としては、有意義な分析結果を出すことができた。そのため、分析の視角としては正解であったと判断できる。しかし、分析の視角としては、イノベーションの種別・特性、プロジェクト・チームの規模・構成・能力等も使用することができるであろう。それら他の分析視角を使用していないことも本研究の限界である。

定量分析では、今回、企業ライフサイクル上のステージ別研究を実施したが、他の分析

の視角も多く存在する。今後、どのような外的・内的環境下でどのような要因が最も効果的なのかといった状況に応じた分析、業界間分析、さらに詳細な複合的因果関係の分析へと研究を深化・発展させていく必要がある。

最後に、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、より有益な分析結果を得ることが出来ると考える。

(2) 検証における限界

初めに定性分析における確認・検証での限界を記載する。

第Ⅲ章で使用したほとんどのケースは雑誌記事を基にしている。そのため、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。インタビューで補完したが、対象企業・対象者数も計 9 例と限定されているので偏りが完全に払拭できていない可能性は残る。

第Ⅴ章でブランド構築プロセスの確認の際に使用した事例は既に公表されている事例である。各ケースは、その作成された事例における本来の目的のために調査の上、記載されたものであり、本研究のためのものではない。そのため、本来、本研究で調査すべき事項が網羅されていない可能性が高い。本研究の分析結果を踏まえ、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。

次に定量分析における検証の限界に移る。

分析で使用した調査の回答者の 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大量のデータによる定量分析が好ましい。

第Ⅲ章、第Ⅳ章における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。使用データの範囲を変更する事や成功の定義を変更することにより、より大きな影響度がある要因を捕捉できる可能性がある。成功の定義として本研究ではプロジェクトの黒字化を設定した。当初設定した目標の達成あるいはマイルストーンの達成等も成功の定義として使用する事が出来るであろう。

定量分析での検証は、時系列を追っての検証とはなっていない。時系列分析により、新たな発見があると考えられる。因果関係のより詳細な分析のためには、今後、時系列でのデータ収集や分析も必要である。

企業ライフサイクルのステージ別分析で使用したデータは、インターネット調査で収集

した匿名での回答データである。そのため、回答者の勤務する会社名は開示されていない。回答者が勤務する企業のおかれている企業ライフサイクル上のステージは、回答者の認識で回答していただいた。言い換えると、現場主導新規プロジェクトに従事した社員が当該プロジェクトを実施した際に、母体企業が企業ライフサイクルのどのステージに位置しており、そのステージにおいてどのような施策・要素が有効であったかという主観的な調査である。また、今回の調査では、調査対象産業を特定しておらず、全産業を対象とした。産業特性等を考慮した客観的かつ産業横断的な企業ステージの分類指標を構築することが困難であったことから、今回は主観的な調査アプローチを採用した。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性がある。

(3) 今後に向けて

繰り返しになるが、現場主導の新規プロジェクトに関して定量分析を使用し研究した論文は少ない。そのため使用した変数は先行研究やインタビューを通じて、独自に設定されたものである。また、収集した事例数やデータにも限界があった。今後は分析フレームにおける限界および検証における限界に記載した限界を一つ一つ克服していきたい。

企業ライフサイクルのステージ別の資源動員の研究では、衰退期における経営陣の資源動員およびメンバーの参画へ正の影響を与える有意なブランド要素を明確に出来なかった。今後、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。サンプルサイズの小ささが結果に影響を及ぼした可能性があるかもしれない。そのため、次回はサンプルサイズを十分に確保し分析を実施したい。

今後、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着手していきたい。特に、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。その一方で困難度も高い。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いきたい。

【注 釈】

- 1) 山田（2000）が 1990 年と 1995 年に「新事業の成果」と「新事業管理システム」「新事業の人事」「組織機構・人事制度改革」「母体組織の風土・文化」間の定量分析を実施した。しかし、現場主導の新規プロジェクトに限定した調査ではない。
- 2) 第一段階の「アイデンティティ」では、深くて広いブランド認知を確立させ、ブランドの顕著性・突出性を高める。第二段階の「ミーニング」においては、様々な内容のブランド連想を戦略的に結びつけブランドの意味の総体を構築する。第三段階の「レスポンス」では、第二段階で形成されたブランド連想の内容を踏まえて、そこから訴求対象者（経営陣およびメンバー等）からの適切で望ましい反応を引き出す。最後の第四段階がリレーションシップであり、ブランドと訴求対象者が共鳴しあう状態である「レゾナンス」を構築する。
- 3) 回答者が勤務する企業のおかれている企業ライフサイクル上のステージは回答者の認識で回答していただいた。今回の調査では、調査対象産業を特定しておらず、全産業を対象とした。その理由として、産業特性等を考慮した客観的かつ産業横断的な企業ステージの分類指標を構築することが困難であったからである。

また、第Ⅶ章および第Ⅷ章におけるブランド力の影響分析のためのデータとして、現場主導新規プロジェクトに従事した社員がどのステージに所属企業が位置しているか、そして、その認識を前提として、どのようなブランド要素が有効であり、その結果どのような効果が得られたかという点を調査するためである。

しかし、その一方で、主観的な調査であるという点で限界がある。
- 4) 事例研究の優位性として、データとの濃密な対話を通じて概念を形成する作業を伴うことで、現実の現象に根付いた有用な新しい理論の創出を促進することがある（沼上，1995）。しかし、新規プロジェクトは不確実性が高く成功可能性が高いプロジェクトであるため、当事者が詳細に新規プロジェクトの事例に関して開示することは非常に少ない。筆者も実際に現場主導の新規プロジェクト・リーダーへのインタビューを実施したが、これら要件に合致した事例を聞き取ることはできなかった。そのため、今回の事例研究に際しては既に公表されているデータを使用した。二次データを使用した研究としての限界はあるが、有益な結果を得ることができたと考えている。

【ケース概要】

| 企業名 | ケース概要 |
|-------|---|
| アルバック | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 同社は、新しい技術に常に挑戦し、事業の軸を半導体から液晶パネル、太陽電池向けの製造装置と次々にシフトしてきた。革新的な技術がアルバックの強みである。 ● 同社が重要視しているのは、技術者のやる気を鼓舞し、失敗を恐れずに挑戦できる制度と文化である。技術者からの研究テーマの提案は全て取り組ませる。「選択と集中」というと、技術者の中の頭の中にあるチャンスの芽を摘んでしまうことになる。「こうすれば、何か面白いものが出るかもしれない」と自由に発想させる仕組みと文化が重要と考えている。さらに失敗してもチャレンジを促進するために技術者に責任を取らせない仕組みと文化を構築している。 ● 現場の技術者から1年間に400件程度の研究テーマの提案がなされている。その中から現場主導の新規プロジェクトとして発足するテーマが出てくる。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 記載なし |
| イビデン | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 同社は、相次ぐ業態転換で1世紀を生き抜いてきた。同社社長によると、同社は華麗な転身を遂げてきたわけではない。競争力を失って市場から締め出されてきた歴史である。主力事業が長続きせず、それを補うために様々な分野に手を出して業容を維持してきた。また、「将来のメシの種は自分で作れ」という考えを持っている。 ● 若い世代に大胆に新規事業を託し、有望と分かれば経営資源を集中する。その伝統が次世代の人材と事業を育てている。 |

| 企業名 | ケース概要 |
|-------|---|
| | <p>新規事業に対する姿勢も「失敗を覚えることが大切で、取り組んだ事の3割が成功すればいい」というものである。若手社員に新規事業を任せるのは、同社が常に長期的な視野にたって経営を続けてきたからである。同社の戦略は、「トップメーカーのトップサプライヤーになる」でことである。世界一の企業と渡り合うには大変なパワーが必要である。若い頃からの思い入れのある事業でなければ、世界一企業に食い込むまで粘り強く事業を育てることができない。新規事業の育成は、その事業に長期にわたり責任を持てる人づくりから始まる。</p> <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 携帯電話向けの電子部品で業界トップのモトローラとの取引拡大のため、経営資源の思い切った投資を断行した。業界トップのクライアントと取引をすれば、業界の動向を予想する精度が高くなり、開発や生産増強など新たな投資の確実性が増すと考えた。また、世界一の企業と取引をしている実績が他の顧客への営業にも有利に働くと考え、著名効果を狙った。 |
| エクセディ | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 記載なし。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 自動車部品の製造・販売業の同社は、トヨタ・日産から中国メーカーまで取引し、最高10%の利益率を誇っている。一般的に知名度は低いですが、従業員は1万人を超え、海外拠点は16ヵ国34社に上る。同社の成長は、現場発の新規プロジェクト・事業に支えられている。現場主導の新規プロジェクトの評価・発足基準は提案者が「火の玉社員」か、「やりたいといたら絶対に成し遂げる人間」か否かである。「火の玉社 |

| 企業名 | ケース概要 |
|---------|--|
| | <p>員」とは、何でも自分で考え、自分で達成する社員である。また、過去に失敗の経験があったにせよ、成し遂げられる力がある人間かどうかは重要な判断要素となっている。</p> |
| NTT 西日本 | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 記載なし <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 振り込め詐欺防止用の電話機能拡張機器開発プロジェクト 「KIZUNA」の発足にあたり、新しい製品分野のため、経営陣からはその市場性に疑問を呈する声が多かった。経営陣にプロジェクトの社会的意義を認めさせるために、発起者は動画を自ら作成してプレゼンテーションを実施した。それは音楽をバックに、電話の受話器を携えたお年寄りの写真が浮かんでは消える動画であった。高齢の親を持つ世代であれば誰もが心に刺さる映像や言葉が随所に織り込まれていた。KIZUNAプロジェクトの意義について説得すべき経営陣は高齢の親を持つ世代である。製品の機能を訴求するのではなく、製品が市場に出ることの社会的意義を動画により経営陣に明確に伝えた。同社経営幹部はその社会的意義に共感し、プロジェクトが発足した。 |
| 加賀電子 | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● エレクトロニクス分野は移り変わりが激しい。そのため、新規ビジネスを次々に立ち上げるしかない。同社では、現場社員からの新規ビジネスに関するプロジェクトの提案は基本的に承認される。また、同社は行動の速さを重視しており、社員から良い提案があると実行のタイムラインを短くするように促している。 ● 社員が提案しやすい企業文化を作るために、新規プロジェクトが多少失敗しても、社員が引き続き活躍できる仕組みを用 |

| 企業名 | ケース概要 |
|--------|--|
| | <p>意している。社員が失敗の経験を成長の糧としなければ、経営を任せられる人材が育たないし、事業を伸ばせないと判断している。目標を達成できなかった場合には、減給等がなされるが、給与額は半年で元に戻るため、敗者復活が出来る仕組みになっている。一方、新たな成果を上げた社員は十分評価される。これらにより、社員からの提案が増加し、現場主導新規プロジェクトが実施されている。</p> <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 記載なし |
| 九州旅客鉄道 | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 長い間、鉄道収入は伸び悩んでおり、人口減少時代に今後の大きな鉄道収入増は見込めない。業績を伸ばすには、本業以外の収入を増やすしかない。そのために、同社は駅構内のうどん屋やラーメン店等の飲食店から始めて徐々に外食や流通産業に参入していった。 ● 経営陣は社員に対し「外食や流通といった関連産業も本業だ、副業ではない」と伝え続け、社員にその考えを染み込ませた。いままで鉄道マンとして生きてきた社員を、失敗を恐れず新規事業分野に飛び込ますため、会社はその姿勢をしっかりと示し社員の意識を180度転換させた。 ● 新規分野への進出と成功可能性の向上のため、新規事業はまず直営で開始し、経営が軌道に乗ってきた段階で分社化している。分社化しないと即断即決が出来ず、自由に事業を展開できないからである。分社化により権限が増えれば、子会社経営者の自由意志で経営が出来るので、最大限の創意工夫をするようになる。さらに多少の失敗があっても、さらに前進して失敗を取り戻そうとするようになる。 ● 子会社戦略が成功し、2007年にはグループ全体の収入の内、 |

| 企業名 | ケース概要 |
|------------|--|
| | <p>約60%が旅客事業以外で売り上げている。</p> <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> 記載なし |
| 小林製薬 | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ニッチ戦略をとる同社の強みは、独創的な新製品を絶え間なく生み出す仕組み・組織にあると考えている。 1993年に大規模な企業革新プロジェクトを発足し、21世紀を生き残るためにあらゆる面で改革を実施してきた。この改革には同社社長の「継続は悪」「破壊と創造の反復で得た報酬が事業利益」という信念が貫かれている。同社では企業の真の強さは「大きさ」や「力の強さ」ではなく、「変化への対応能力」であると考えからである。さらに同社において必要とされる人材像は「ごんた」と呼ばれている。「ごんた」とは、失敗や摩擦を恐れずに、「創造と革新」の精神を実現できる人材である。 2000年にはカンパニー制に移行し、カンパニープレジデントには事業の社長として大幅な権限の委譲がなされ、迅速な意思決定を可能とした。この権限委譲と企業文化により、同社の社員提案制度では毎月1件以上の新製品・業務改善アイデアが提案されている。そのうちの3分の2が新製品に関するアイデアであり、年間では約1万5千～2万件ほどのアイデアが提案されている。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> 記載なし |
| サイバーエージェント | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規プロジェクトは子会社戦略を採用している。子会社戦略とは、「新規事業は子会社で始める」とするものである。本体で事業化するよりも、子会社方式の方が、成功確率が高く |

| 企業名 | ケース概要 |
|-----|--|
| | <p>なると考えている。これは市場や業界の動きが早いネット業界で成功するための施策とも言える。市場にニーズは確実に存在していると解っていても、単価が低いと本社の社員は事業化しようとしな。そのために出遅れ、時期を逸することも過去にあった。</p> <ul style="list-style-type: none"> また、子会社方式を採用した方が、新規事業の成功率が高いと判断しているのは、抜擢された社員のモチベーションが高揚するからである。その抜擢に対する高揚感と責任感が会社を成長に導く。意思決定の速さも大きな要因である。上司の判断を仰がないといけない本体と違って、決裁が必要な場面も子会社の社長が決裁すればそれで実施できる。さらに、同社では、本体と子会社との間に上下関係が存在しない。そのために子会社で事業を始めることを左遷人事とは誰も考えず、逆にそれは名誉なことと見なされている。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> 記載なし。 |
| サトー | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社は、小さな変化を積み重ねて、大きな変化につなげることを企業の行動指針としている。会社の中に絶え間ない提案・行動・変化、そして再度、提案というサイクルが生まれる仕組みを構築し、会社内に根付かせることを意識している。 そのために、「三行提報」という独自の社員提案制度を実施している。社員は3行127字の範囲内で改善案を、毎日社内システムで提出することが義務付けられている。提出しなければ昇進の道は断たれる。提出された提案の中から実施に値する提案が選出され、トップのコメントをつけて返信される。そのコメントに従い、現場はそれを実行に移す。常に社員は身の回りの環境変化や顧客ニーズ変化を迅速に感じ取り、そ |

| 企業名 | ケース概要 |
|---------|---|
| | <p>れらに対応するために前向きな姿勢での改善策を考える提案する事が求められている。この制度により、現場からの新規プロジェクトの提案・開始を促進している。</p> <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> 記載なし |
| 住友スリーエム | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社には、米国本社と同様に新製品開発を促進する仕組みが存在する。勤務時間の15%を自由な研究に使用できる「15%ルール」、上司に秘密で研究を進めることを奨励する「ブートレッギング」（密造酒造り）が設置されている。さらに年1回社内学会が開催される。全国から技術者が集り、研究テーマを発表し「ベストイノベーター賞」を決定する。受賞者には研究ファンドが割り当てられる。これらの制度を活用し、同社では現場社員が次々と新製品のための新規プロジェクトの提案をしている。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> 記載なし |
| 帝人 | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 記載なし。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社では、確固たる戦略論が構築され展開される新規プロジェクトの提案が評価される。年2回開催されるアドバイザリーボードでは、次期社長を決めるノミネーションの他、戦略についても議論される。大八木社長（当時）は社長就任前、中核事業ではない医薬医療分野の新規事業を担当していた。新規事業を理解していない社外の人たちに担当事業を潰されないように、アドバイザリーボードに、一生懸命に帝人全事業における医薬医療事業の位置づけ、そしてその戦略論を |

| 企業名 | ケース概要 |
|------|--|
| | 説明し、その成功可能性を訴求し新規事業を継続することができた。 |
| TOTO | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社は、1998年に上場後初めて最終赤字に陥った。主因は新規住宅着工件数の落ち込みであり、同年社長に就任した重淵氏はTOTOの将来はそれまでの延長線上にないと考え、企業体質の抜本的な改革を推進した。4年目の2001年に重淵氏は戦略を新築からリフォーム需要へシフトした。リフォームの重要性は赤字に転落する前に解っていたが、TOTOはリフォーム事業に取り組むことはできなかった。新築とリフォームでは顧客・販売方法等、ビジネスの仕方が違う事が原因であった。さらに、事業転換ができなかったのは、既存の事業部とその利益を優先する社員が抵抗勢力となっていたためである。 改革を担う人材を選抜し、経営スクールで育成した。経営スクールでは、「受講生の意識を変えること」と「客観的なデータを徹底的に集め、データを基に事業部のトップたちを説得するだけの説得力のある提言に仕立てる」ことの2つの事に重点的に取り組んだ。この仕組みにより、経営スクールの参加者から、新規事業・プロジェクトの提案が次々と出され、新規プロジェクトの発足に結びついた。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規プロジェクトの発案者は、客観的なデータを徹底的に集め、そのデータを基に成功可能性を会社に訴求している。その成功可能性を基に、事業部のトップは新規プロジェクトを採用するか否かを決定している。 |
| 日東電工 | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社は、ニッチな市場でグローバルにトップシェアを取る |

| 企業名 | ケース概要 |
|--------|--|
| | <p>「グローバル・ニッチ・トップ」をその戦略としている。従来から他社が見逃してきた市場やあまり重視していないニッチ市場を狙っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> その戦略のガイドラインとなるのが、新市場・新技術・新需要を狙う「三新活動」理論であり、社内で三新活動を展開している。既存商品を基にその改良等を通じ、新技術を盛り込んだ商品を開発する。一方で顧客企業のニーズから既存商品の新用途も生まれる。さらに新技術と新用途を融合し、新たな需要を喚起して次なるニッチ市場が出てくる。この活動の中で現場主導の新規プロジェクトも提案されてくる。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> 記載なし |
| 日本ユニシス | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社は、2002年4月に「ビジネスアグリゲーション事業部」を設立した。様々な企業を集めて新しいビジネスを作り出すことを目指している。異業種の企業を引き合わせ、マーケティングや儲けるための仕組みを作り、そのための情報システムを構築することで収益を得ている。 これまでは顧客からの問い合わせや依頼を受けてからスタートする「待ち」の営業が当たり前だったので、そのような部署は必要なかった。事業部の設立を立案したのは、社長であった。いままでは新規事業への挑戦に対する冷淡で消極的な社風が存在した。「1年ぐらい経って収益が上がらないと、皆でプロジェクトそのものを潰してしまう。新しい収益源になるような新規ビジネスが育つはずがなかった」「創業から45年。メインフレーム時代の成功体験を捨てきれていない、過去10年間、変わろうという掛け声はかかっていたが徹底していなかった」と反省した。変われと迫るのではなく、こう |

| 企業名 | ケース概要 |
|---------|--|
| | <p>あるべきという文化を社外から移植し培養する。それがじわりじわりと社内に伝染し、最後に会社の文化が変わる。これが同社の戦略である。</p> <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> 記載なし |
| パソナグループ | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 記載なし。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社では、「情熱」を新規事業・プロジェクト継続の評価基準においている。子会社のパソナフォスターは、都心に保育所を設置するだけでなく、駅前に保育所を設置したり、企業の事業所で施設内保育をしたりするなど、他社に先駆けて新業態を立ち上げている。同社は子会社社長が社内ベンチャー制度で立ち上げた企業である。しかし、設立から3年で赤字が1億5千万円に達していた。子会社社長は、あと2年続けさせて欲しいと時には土下座までして親会社に頼んだ。パソナグループ社長は自ら人材派遣業を起こし、さらに多くの起業家の支援や社内ベンチャーの立ち上げを手がけてきた。そのため「とにかく情熱に押された。保育所はニーズがあるはずだからやってみれば良かった」と判断し事業継続を決定した。 |
| バンダイ | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社は、平均7割の新商品は失敗するが、実はその失敗の中にこそ成功の芽があると考えている。そのために失敗する事を恐れない企業文化が必要と考えている。 失敗の損失は教育費と同じ価値を有すると判断している。また、過去に失敗した人間を登用する習慣が全社に浸透している。それは、大きな失敗をした社員は、次の失敗の時には傷 |

| 企業名 | ケース概要 |
|---------|--|
| | <p>口を小さくする術を身につけると考えているからである。これにより、現場主導の企画も含め、年間1,000種を超える新商品を市場に投入している。</p> <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 同社では、現場からの提案でマネージャーが商品化を決断する際には、提案者の「しつこさ」という点を評価している。大概の提案には、最初の段階では穴がある。マネージャーは提案を受けるたびにその穴を具体的に突いていく。そこで引っ込めてしまうアイデアは提案者にとって肝いりと呼べるものではない。本当に作りたい商品では提案者の思い入れが違う。前回指摘された点を修正し、思い入れのあるポイントだけは守り通して企画を再提案してくる。世代が変われば、見えるものも違う。部下の提案にマネージャーが理解できない・判断ができないものが出てくる。同社にはこのような「理解不能」なアイデアがヒットを生む可能性があると考えている。これらの提案を試すためにも、類似商品の分析や売上のシミュレーション等を念入りに実施させる。また、前記の通り、過去に失敗した人間を登用する習慣が全社に浸透している。失敗は挑んだ結果である。失敗の規模はその社員がどれだけ周囲を巻き込めるかを測る指標であると考えられている。そのため、過去に大きな失敗をした人間は、それだけチャレンジ精神に溢れ、周囲の人間を動かす力量があると評価されている。 |
| ミスミグループ | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 同社は「個人が元気であり続け、伸びる組織」を作るには、営業や開発、販売等の組織を拡大するのではなく、社員一人ひとりの「創って、作って、売る」という権限を増やすことが大切と考えている。 |

| 企業名 | ケース概要 |
|-------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 同社では現場社員が自由にプロジェクト・事業を提案して、実行組織を作るユニット制を採用している。この制度により社員は常に進化している。社員は事業機会、顧客や自社の強み・弱みを徹底的に調べて議論し、詳細な事業計画（ビジネスプラン）を作成している。承認されると4年間の時間が与えられユニットで実行することが出来る。ユニットに付与された権限を活用し、事業を展開することが出来る。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2002年6月社長に三枝氏が就任した。就任前、ミスミの手がけた新規事業のほとんどは失敗に終わっていた。三枝氏はその原因を「ちまちま病」にあると診断した。小規模の新規事業ばかり発足させ、新規プロジェクトの目的が拡大志向ではなかった。さらに、プロジェクト・メンバーのプロジェクトに対するコミットメントも低く、メンバーは毎年プロジェクトを外れようと思えば外れることができる組織であった。現在、同社では、社員から提案される新規プロジェクトの評価・採用の際には、企業の戦略に沿った戦略的意義があり「ちまちま病」にかかっていない事業拡大を志向する新規プロジェクトが評価・採用される。 |
| 向井珍味堂 | <p>【制度・企業文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 同社では、以前は番頭と見習いの徒弟関係が支配する企業文化が根付いていた。会社や上司に対し現場社員から新規事業・プロジェクトを提案できるような雰囲気ではなく、殆どの社員が会社や上司命令に従えばそれでよいとする「思考停止」状態に陥り業績が低迷していた。 ● 同社社長はこの状態の打破を狙い、社員提案制度を構築し実施した。会社は現場社員から新製品開発や営業開拓の提案を受けると、殆どの提案を承認する。この制度により、現場発 |

| 企業名 | ケース概要 |
|-------|---|
| | <p>で新製品が生まれ、新規取引先を開拓している。会社が提案を承認するので、社員は意気を感じて、提案を実行し、また新しいアイデアを持ち込んでくるという良い循環を生んでいる。</p> <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 記載なし。 |
| 山武 | <p>【制度・文化・資源探索】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 記載なし。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 同社では、社内ベンチャー制度の開始に許可を与える際には、社員の「熱意」を評価している。社内起業する際に足りないものは補充できるが、本人の熱意だけは補充できないと判断しているからである。社内起業をする人材、自分が実現したいという熱い思いがその原動力になると考えている。 |
| リクルート | <p>【制度・文化・資源探索】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 記載なし。 <p>【プロジェクトのブランド要素】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 同社では、新規プロジェクトの発足等を役員会で検討する際、収益性だけでなく、その事業に参加するスタッフのやる気や喜びに繋がるかを真剣に議論している。同社では契約社員などの比率が高まっており、社員の価値観や目的意識が多様化している。その中で、仕事の社会的意義を感じさせることができなければ、長期的にはモチベーションの低下を招き、事業の収益性にも悪影響を及ぼしかねないと考えている。 |

【企業インタビュー】

企業 1：サイバーエージェント

| | |
|--------------|--|
| インタビュー日時 | 2011年9月28日 |
| インタビュー対象者 | 広報・IR室 広報責任者（書面回答形式） |
| 企業概要 | <ul style="list-style-type: none">1998年創業のインターネット関連企業。新規事業・プロジェクトを絶え間なく生み出すことで事業規模を拡大させている。企業の発展段階：成長期 |
| 新規プロジェクトへの取組 | <ul style="list-style-type: none">環境の変化に対応し成長するために、常に新しい事業やサービス、事業整理をすることは必要である。新規事業を考えると自体は特別な才能や才覚などによるものでなく、訓練によるものなので、あらゆる社員に対し新規事業を考える場とチャレンジできる環境を会社が提供している。 |
| 制度・企業文化 | <ul style="list-style-type: none">CAJJプログラム：事業を利益額等の基準により5段階にわけ、期限までに昇格をしないと事業撤退もしくは事業責任者交代を行うという制度である。事業立ち上げから2年で黒字化が事業継続の必須条件である。ジギョつく：半年に1回開催する事業プランコンテスト。対象は内定者含め全社員である。優勝すると事業責任者となって事業立ち上げが可能である。あした会議：役員や経営幹部がチームリーダーとなり、各チーム4名の社員とともにチーム対抗で新規事業案を考える合宿制の制度である。経営層が参加していることで、人事案もセットで決まりやすい。新規開発会議：エンジニア発のサービス提案会議である。実際にモックアップを作り提案するため、実現性が高い。ブレストランチ：特定部署の社員が、職種やチームが異なる |

| | |
|---------------|--|
| | <p>メンバーとランチを取りながらサービスの改善案・新規サービスに関するブレイン・ストーミングを行う。2時間で提案書にまとめ、プレゼンテーションを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業・プロジェクトに失敗しても本人のキャリアコースや査定に悪影響はない。「挑戦した結果の敗者にはセカンドチャンスを」と会社の価値観にも明記している。実際に事業クローズをしたとしても、その経験を買われて別事業の責任者などになるケースも過去に多数あった。 ● 企業文化だけでは難しく、実際に社員を参加させる仕組み・仕掛け作りが重要である。ジギョつくも開始後数年は応募数も少なく、事業化に見合う案も少なかった。そんな中、社員への説明会、過去の参加者の声、社内ポスター、終了後のフィードバック等を会社が行うことにより、その後、応募数およびその案の精度も高まっていった。 ● 「失敗しても良い企業文化」という考え方というより、新しいことにチャレンジした人が貧乏くじを引かないような、「挑戦することを奨励する」企業文化が重要である。 ● 新しいプロジェクトの立上期は、リーダーおよびメンバーの思考も時間もそのプロジェクトのみに費やすことが多い。経験のあまりない新入社員には、その経験不足を補うだけのサポート体制を社内で築くことが成功につながる。 |
| プロジェクトのブランド要素 | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営陣が新規プロジェクト・事業の開始を許可する際の基準は、市場の将来性、当社がやる意義、これまで培った事業の強みを生かせるか、適切な人材等である。 ● 事業責任者のやる気と熱意が与える影響は大きく、経験があまりない新入社員にも新規事業立ち上げのチャンスを与える。 ● メンバーの参加判断基準は、人によって判断基準は異なるため一概には言えない。プロジェクト・リーダーやメンバーの |

| | |
|-----|--|
| | <p>人間性・信頼、事業やプロジェクトへの関心度合い、自身の強みを生かせるか等である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 同社では、メンバー候補が、新しいことにチャレンジする機会を得たこと自体をチャンスと捉え、新規プロジェクトへ参加を決断するケースが多い。 ● プロジェクトに是非参加してほしい人材に対しては、プロジェクト・リーダーが、直接、その社員を口説くということが多い。また、小さい組織ながらもポジションを用意することは、参加するメンバーのやる気を引き出すきっかけになる。 ● しかし、人を動かすのは難しいので、やはりプロジェクトにコミットできるメンバーを当初からプロジェクトへ参画させることが重要である。 ● プロジェクト継続のため、プロジェクト・リーダーは、成果を出し続ける必要がある。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ● なし |

企業 2：富士ゼロックス株式会社

| | |
|-------------|---|
| インタビュー日時 | 2011年10月5日 |
| インタビュー対象者 | 新規事業支援部門責任者 |
| 企業概要 | <ul style="list-style-type: none"> ● 1962年創業の複写機を中心としたドキュメントカンパニー。 ● 1999年から継続的な事業の拡大、人材の育成、企業風土の改革を目的としたバーチャルハリウッド（VH）・プラットフォームを展開している。 ● 企業の発展段階：成熟期 |
| 新規プロジェクトへ取組 | <ul style="list-style-type: none"> ● VHプラットフォームを使用して新規プロジェクトを展開している。 |
| 制度・企業文化 | <ul style="list-style-type: none"> ● イノベーションが発生する企業風土の醸成に努めている。 |

| | |
|---------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 自らの意思でやりたい事・課題だと考えている事について、従来の組織の役割に縛られることなく、仲間を募り活動する自律型人材の育成を通じ組織を活性化させる。 ● VHは、組織の本来の役割・仕事に上乘せされた活動のため、参加する本人は辛い。しかし、逞しい社員を育成できる。また、成果だけでなく、そのプロセスを重視している。 ● 既に1999年から14年間継続している。組織が変わっても、トップが変わっても継続している。社員にとっても、経営にとっても使い勝手が良い制度である。 ● 90年代半ばに入って減収減益に初めて陥り、会社に元気がなくなった。このままでは会社の将来が危ないという危機感が社内で高まった。お客様の期待を超える商品・サービス等を提供する必要があった。 ● 研修を実施して意識が変わっても、行動が変わらない。行動させるには、お客様の感動を目指して、自分の好きなことをやらせる。風土変革を目指していく。 ● 申請は99%採用する。一步先に踏み出すことが重要と考えている。提案するだけでも大きなパワーが必要となる。 ● 成果を重視すると、挑戦する気持ちがなくなってしまう。そのため、プロセスを重視している。 ● 実際に新規事業として組み込まれるのは、1割程度。これは高い成果であると考えている。 |
| プロジェクトのブランド要素 | <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト・リーダーは、プロジェクトに参画するメンバーを自分で集める必要が有る。 ● プロジェクト・リーダーは、プロジェクトの遂行にあたり、会社の施設を使っても良い ● プロジェクトに対し、会社は交通費の支援をする。研修・試作品の費用等は、オーナーを探して支援を求める必要がある。 |

| | |
|-----|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • リーダーは、やることおよびやることが出来る場がある事にモチベーション・やる気をあげていく人材である必要が有る。 • 応募する人材はコンピタンシー面では平均より上の人材である。40代半ばの人材が多く、若手が少ないのが課題である。若手は自分の仕事で手一杯であるのが現状である。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> • 新規事業の受け入れ組織を見つけるのが、難しい場合もある。 |

企業 3：株式会社エムアウト

| | |
|--------------|---|
| インタビュー日時 | 2011年10月14日 |
| インタビュー対象者 | 新規事業部門責任者等 |
| 会社概要 | <ul style="list-style-type: none"> • 2002年創業のスタートアップ・新規事業のプロフェッショナル・ファーム。 • 立上期の分業化等、独自の仕組みで新規事業の成功率を高めている。 • 企業の発展段階：成長期 |
| 新規プロジェクトへの取組 | <ul style="list-style-type: none"> • 新規事業はマーケットアウトの考え方に基づいている。従来の供給側都合のプロダクトアウトではなく、顧客が何を求めるとかというマーケットアウトという考え方を採用している。 • 新規事業の創出について、スタートアップファクトリーというシステムを採用している。 • 事業の立上フェーズをさらに細かく「事業開発フェーズ」、「事業化推進フェーズ」、「事業参入フェーズ」に分けている。「事業開発フェーズ」では、事業アイデアの募集・開発、ブラッシュ・アップを行い、次の「事業化推進フェーズ」で徹底した市場調査およびテストマーケティングを実施し、成功 |

| | |
|----------------|---|
| | <p>可能性の高い事業計画を策定する。最後の「事業参入フェーズ」では、前フェーズで策定された事業計画に基づき、人材・資金を投入して事業会社を設立する。今までの事業会社立上で培った経営ノウハウを生かして、スピード感をもって事業を立ち上げる。立ち上げた事業は、2年間で黒字化を目指す。その期間に黒字化を達成した事業はIPOやM&A等、事業の性格に合わせた成長戦略を選択し、実行する。</p> |
| <p>制度・企業文化</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● エムアウトでは各フェーズを分業化しており、各工程を専門に担当している社員がいる。製造工場では、部品、加工、組み立てと各工程が分かれており、一般的にその工程の専門家がいる。これと同様の仕組みである。これがファクトリーと呼ぶ理由である。以前はこの方式を取らず、通常の新規事業のようにプロジェクト担当者が全工程を担当していたが、成功率が低かった。この方式に変更してから成功率が高まった。新規事業は千分の3しか成功しないと言われているが、これを千分の4に高める仕組みを構築した。 ● 各フェーズに必要とされる資質や能力は異なるため、人材の採用もフェーズ別に募集・選考する。各フェーズにおいてノウハウを蓄積し会社に残す仕組みを構築している。また、事業参入フェーズでは、事業会社を立ち上げるので、その事業の遂行に必要な人材をその事業会社で採用している。そのため、各事業会社の社長は人材管理能力が必要である。 ● 新規事業を工程別に分け、適切な人材が担当していくのは、事業と人が運命共同体ではなく、利益共同体との考えに基づいている。社員にはその工程が完了したときに賞与を支払っている。 ● フェーズ間の異動もある。ある事業会社が2年間で成果を出す事ができずに解散することになり、事業参入フェーズで社長を務めていた社員が、新たに事業開発フェーズを担当す |

| | |
|--|---|
| | <p>ることもある。この場合には、その失敗経験が事業開発フェーズで大きな役にたつことが多い。経験値が高まると、ノウハウが溜まる。この仕組みがあるのがエムアウトの大きな強みである。日本企業の社内ベンチャーでは、一度失敗すると失敗の烙印をおされ、それ以降は失敗者と見られる事が多い。自分が経営するベンチャー企業では、全財産を投入することが多いので、失敗すると当分再起不能になってしまう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 各フェーズでは、その事業に適した人材がリーダーになる。公募する場合もあれば、指名する場合もある。どちらの場合も、最適な人材を会社が選ぶ。選定の際には、能力や経験を重視するが、その事業に対する熱意は重視しない。これは仕組みである。そうでないと最適人材をアサインできない。社員も事業が好きだからではなく、給料のためその事業のフェーズを担当する。フェーズ別に動けない人材は採用しない。当社では、フェーズ毎に働くのが好きな人材が多い。従来のベンチャーを否定するやり方である。属人的に事業を実施するのではなく、成功する仕組みで新規事業を進めている。 ● 外部に人材の募集をすると、事業開発フェーズが、一番人気が高い。会社全体がプロジェクトの人材プールとなっている ● 事業会社のバックオフィス機能は、エムアウト本体に設置して、各事業会社へシェアードサービスを提供していく。そのため事業会社は自分の事業に専念する事ができる。 ● 今は社内リソースだけでやっているが、今後は社外のリソースを如何に活用するかが課題である。「ビズナ」という新規事業に興味がある人材向けの SNS を展開している。 ● 100%成功することはない。失敗経験を生かせれば良い。 ● 失敗した場合には、業績評価は悪く、基本報酬減もある。 ● 基本報酬額もそれなりに違うが、業績賞与が大きく異なる。社長は社長手当、プロジェクト・リーダーはリーダー手当を |
|--|---|

| | |
|---------------|---|
| | その職務についている時期だけ支給する。職責給は他の会社よりも多い。 |
| プロジェクトのブランド要素 | <ul style="list-style-type: none"> 熱意があることだけで、新規事業を任すべきではない。熱意がある事は良い事であるが、あまりに新規事業にのめり込むと近視眼的な見方および判断しか出来ない。従来のベンチャーは失敗すべく失敗している。非常に非効率な運営である。 新規事業案の評価も全社員参加のプロジェクトカンファレンスで実施する。全員が平等に一票を持つ仕組み。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> なし |

企業 4：リヴァックス株式会社

| | |
|-----------|---|
| インタビュー日時 | 2011年11月22日 |
| インタビュー対象者 | 専務取締役 |
| 企業概要 | <ul style="list-style-type: none"> 2005年創業の中古マンションに対する性能・価値向上（リノベーション）を提供する企業。 企業発展段階： 成長期前期 不動産への投資は今まで投資効率を高めるのが目的であった。しかし、マンションの住民は家で過ごす時間が増えてきた。そのため、不動産会社は、どのようにして住み心地の良い住宅を顧客に提供するかが課題になってきた。 今まで、不動産業界は供給重視で、マーケティングは出来ていなかった。今後は、個の顧客満足度を高めることが課題。 当社は今までない案件を打ち出している。新規プロジェクトでは、感性やアイデアが重要になっている。 当社は、不動産業界で異端児であり、一歩先に行っている。入居者のウェイティングリストが出来ている。逆にマンション・オーナーは退去後の施工待ちの状態にある。 |
| 新規プロジェクト | <ul style="list-style-type: none"> 新しいビジネスも積極的に展開している。 |

| | |
|---------------|--|
| への取組 | <ul style="list-style-type: none"> ● 会社のミッションとビジョンから外れない新規プロジェクト・事業の提案は基本的に全て採用する |
| 制度・企業文化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 感性を磨き、新しいアイデア習得のために、社員には、他の会社とのコネクション構築を奨励している。例えば、外部との接触の機会に積極的に参加させている。新しいアイデアは不動産の常識だけでは出てこない。 ● 一級建築士、インテリア・コーディネーター等、資格の取得も奨励している。 ● ベンチャーは新しいことを絶えることなく継続して打ち出す必要がある。そうでないと、ベンチャーの良さは継続されないし、社内が澱んでしまう。 ● 新規プロジェクトの担当者は通常業務と兼務している。そのため、通常業務に時間を多く割いてしまう傾向にある。これを避けるために、人事評価に新規プロジェクトの達成目標を入れている。 ● 今は、新規プロジェクトの提案が積極的にあがってくる状態ではない。今後は現場からアイデアが上がってくる体制を意識的に構築する予定である。。 |
| プロジェクトのブランド要素 | <ul style="list-style-type: none"> ● いかにか他の人材を新規プロジェクトに巻き込めるかを経営陣からの資源動員の物差しとしている。 ● 現場のプロジェクト・リーダーは、短い期間で餌をぶら下げて周りを巻き込んでいく必要がある。メンバーがプロジェクトに参加したことによる短期的なメリットをどのように提示できるかが鍵である。 ● 新しい企画で周囲の人材を巻き込むには、自分の言葉で話す必要がある。自分と自分の会社の一体感がないと自分から自発的に提案はしていかない。 ● 現場主導の新規プロジェクトは、トップのコミットメントがないと失敗する。現場の思惑だけで進めると必ず失敗する。 |

| | |
|-----|--|
| | <p>社内のキーパーソンを見つけ、どのようにプロジェクトを開始・継続する意義を訴求していくのか。政治力が必要となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> • そして、継続的な資源動員には、経営陣への定期的な情報および進捗の共有が必要である。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> • なし |

企業 5：株式会社アクシス

| | |
|--------------|--|
| インタビュー日時 | 2011年11月25日 |
| インタビュー対象者 | 代表取締役 COO |
| 企業概要 | <ul style="list-style-type: none"> • 2008年創業のWebプロモーション等企画開発企業。 • 企業の発展段階： 誕生期～成長期 |
| 新規プロジェクトへの取組 | <ul style="list-style-type: none"> • ベンチャーで成長を目指している企業は、トップが企業全体を引っ張っている。経営層と社員との間に大きな意識・意欲等の壁がある。 • 当社は、4社が合併して出来た会社。元社長が3人いるので、その社員からの発案が多い。 • 経営陣の我が強く、自分の考えを強く主張をする。そのため、社員は主張せず特色がない方が社内はまとまりやすい。 • ウェブ系はプラットフォームが次から次に出てくると、リサーチして試してみる。 • 社員は、新事業に従事する社員と既存の事業に従事する社員に大きく分かれている。 |
| 制度・企業文化 | <ul style="list-style-type: none"> • 経営陣が自分の考えを強く主張をするため、現場主導で開始されたプロジェクトは少ない。 • 現場主導のプロジェクトを経営陣が採用することもある。しかし、最後まで現場の人間が担当することはない。 • 経営陣と現場社員の能力のギャップが大きい。現場の人たちは新規プロジェクトに余り関心がない。 |

| | |
|---------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ウェブ業界は初期投資額が少ないため、社内で新規事業を開始しようと決断よりも、自分で独立して実施することが多い。またサイドビジネスで自ら実施する。 |
| プロジェクトのブランド要素 | <ul style="list-style-type: none"> 情熱がないと新規プロジェクトは上手く行かない。プロジェクト・リーダーは、情熱をもって語れる人材である必要がある。にじみで情熱が必須であり、頭で提案しただけの新規プロジェクトは採用されない。「情熱」をもって腹をくくる必要がある。 経営陣からの資源動員を獲得する必須条件は「能力」である。 経営陣、会社、同僚、部下を上手く動かす。また、取引先を動かすことで、社内も味方につけることができる。 当社の場合は、新規プロジェクトでも、開始して直ぐに売上が立たないといけない。新規プロジェクトの成功可能性を見極め、可能性の低いプロジェクトは早期に中止している。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> なし |

【プロジェクト・リーダー インタビュー】

プロジェクト・リーダー 1： 教育研修会社 A 社

| | |
|---------------|--|
| インタビュー日時 | 2011 年 9 月 14 日 |
| インタビュー対象者 | 新規事業部長 |
| 企業およびリーダーの特徴 | <ul style="list-style-type: none"> • 教育研修を中核事業としている会社である。 • 社内新規事業として同時に4事業が開始され、このインタビュー対象者は、その中の一つの事業のリーダーである。 • 現在、事業を社内の柱とすべく、業績拡大を模索している。 • 母体企業の発展段階： 成熟期 |
| 制度・企業文化 | <ul style="list-style-type: none"> • マネジメント層や他の事業部長クラスの反対に合うため、新規プロジェクトは成功するまでトップが守り継続する姿勢を見せる必要がある。マネジメント層や他の事業部長は、新規事業に対する「やっかみ」やミルク（プロジェクト・事業継続のための資金）を補給しているという嫌悪感を持つ。新規プロジェクトを成功させるためには、分社化あるいは本体とは物理的に隔離し、かつ、リーダーに裁量の権限を与える必要がある。 • 新規プロジェクトの成功確率が低いのは、トップが新規事業をどのように育成したらいいのかわからないからである。さらに、経営が合議制で行われている場合には、新規プロジェクトに思い切った投資をすることが難しい。 • 評価制度も非常に重要であり、プロジェクトでの成果を評価要素にどのように入れていくか、マイルストーンをどのように評価するかに留意する必要がある。 |
| プロジェクトのブランド要素 | <ul style="list-style-type: none"> • 当社の場合、メンバーは社内公募する。事業計画書に記載された社会や企業への貢献、リーダーの思い等を基にメンバーは参加を決定する。メンバーを集めることが出来ないプロジ |

| | |
|-----|--|
| | <p>プロジェクトは開始されない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営陣への訴求としては、既存の事業とのシナジーがどの程度将来的に発生するかを明確に示す必要がある。 ● プロジェクト・リーダーは自分で発案した好きな事を実施しているからモチベーションは高く保つことが出来る。しかし、問題なのはメンバーのモチベーションを維持すること。 ● リーダーはそのプロジェクトに対して強い思いを持つ必要があり、メンバーはそのテーマに共感しているかが重要である。メンバーのキャリア・アンカーまたは価値観と重なるテーマだと共感しやすい。 ● 成功しているプロジェクトはメンバーがプロジェクトを自分の一部であると思っている。教育研修会社では思想の共有（例：自分たちの思想が世界を救う、新しい世界を構築する）が重要な点になる。 ● 当社では、プロジェクトの兼務が可能なため、さらに面白そうな他のプロジェクトや自分の業績に有利になる他のアサインメントが発生すると、そちらに注力しプロジェクトを事実上離脱してしまう。このような場合は、当初のプロジェクトが「自分のプロジェクト」になってことが多い。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ● 成長期と成熟期の企業では新規プロジェクトに対する考え方・姿勢が異なる。 |

プロジェクト・リーダー 2： ロジスティクス会社 B社

| | |
|--------------|--|
| インタビュー日時 | 2011年9月22日 |
| インタビュー対象者 | 合弁会社B社 代表取締役社長 |
| 企業およびリーダーの特徴 | <ul style="list-style-type: none"> ● B社は大手運輸会社X社と新興IT会社Yとの合弁子会社。出資比率はX社の方が大きい。 ● プロジェクト段階を既に終了し、事業会社として法人化して |

| | |
|----------------|--|
| | <p>いる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 同社社長はX社出身である。 ● X社の発展段階： 成熟期 |
| <p>制度・企業文化</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● この共同プロジェクトは、社内企業化支援制度とは関係なく、B社社長が提案して開始したプロジェクトである。 ● 当初は両社の共同プロジェクトとして立ち上げ、その後、法人化した。B社社長はX社出身であり、法人化された際に社長として選任された。共同プロジェクトの後の組織化のため、組織化以降、急に役職がつきヒエラルキーができ、関係がギクシャクした時期もある。現在B社に勤務している社員は全て母体企業（X社、Y社）からの出向社員である。 ● 新規子会社が手がけるビジネスが、組織能力的に母体企業になかったため、子会社として設立された。 ● X社からの出向社員は、B社社長が自ら人選し、個々に参画を依頼した。 ● X社には、社内企業化支援制度が存在するが、起業家としての、個人の能力・スキル（特に会計）が足りずに大きな成功を収めることはなかった。最近では、新規事業研修にて新規プロジェクトの企画を立てさせている。 ● X社では新規プロジェクトはリスクと考えられているので、通常リスクをとらない。X社は安穩としており、変化を好まない企業文化である。しかし、B社社長は、「やらない方がリスク」と考えており、社内では、変わり者と思われている。 ● B社社員のモチベーションは高い。Y社から出向してきた社員は、出向当時、不満を漏らしていたが、彼らにとって自分の仕事となるように権限を委譲した。権限委譲をすることにより「自分の仕事」化させている。 ● 権限委譲のため、メンバーも母体企業にいたときの2階級、3 |

| | |
|---------------|---|
| | <p>階級の上の気持ちで仕事をしている。そのため、メンバーの成長速度が速い。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 仕事の案件毎に責任者を決める。ある案件の時はリーダー、他の案件のときはメンバーとして任命し活躍の場を与えている。 • Y社は創業者が20代に立ち上げた会社であり、失敗を容認する会社である。Y社では新規事業の9割は失敗している。新規事業に挑戦することを奨励している。失敗そのものよりも、失敗にどのように対処するのが大切と考えている。 • Y社の経営陣と話をするときには、Y社からの社員に「本当に彼らに助けられている」と感謝をし、その噂が出向社員の耳に入るような工夫をしている。 • 新規プロジェクトは、社内ベンチャーにして、母体企業の中で開始した方が成功しやすい。社内の支援（IT、人事、経理）が得やすいからである。子会社で実施する場合には、母体から同様のサポート受けられるのが望ましいが、サポートがない場合には自社で準備する必要がある。 • スピードをもってビジネスを展開できるのも、社内プロジェクトではなく、子会社化した大きなメリットである。母体企業では、一つの事を決裁する際には、数多くの承認を得る必要がある。子会社では、日々のオペレーションは自分の決裁で進めることができる。 |
| プロジェクトのブランド要素 | <ul style="list-style-type: none"> • メンバーにX社からの出向をお願いする際には、「一緒に外部からX社に変化と揺らぎを与え、X社に変革を起こし長期的な発展につなげよう」と口説いた。チャレンジすることが大事であることを強調している。 • プロジェクト・リーダーは、改革癖を持つことも必要である。チャンレンジするために、成功体験だけでなく失敗体験も必要である。 |

| | |
|-----|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト・リーダーは、管轄するマネジメントからの厚い信頼を獲得する必要がある。 大企業には、事業部により本流と亜流があり、本社採用・支店採用という採用先によりキャリアラインが異なることが多い。「亜流」や「支店採用」には活躍の機会が少ないため、欲求不満で危機感を有するそれら社員は、活躍しようとするが目立つしかない。 経営は全ての面で「情熱」が必要。社長の心が折れてしまうと事業は成功しない。 その上で、論理的な資料等で関係者を納得させる必要がある。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> 出向元の母体により、メンバーの思考・行動特性が異なる。X社からの出向社員は、定型的な仕事を正確に実施することに長けており、プロセスを重視する。合弁相手の新興IT企業であるY社からの出向社員は、自分で考え自分で動き、結果を重んじる。そのためにB社の企業理念を一緒に考え作成した。現在では、理念を基に経営がなされているので、社員間の価値観の乖離が少なくなった。 |

プロジェクト・リーダー 3：日用品販売会社 C社

| | |
|--------------|---|
| インタビュー日時 | 2011年10月3日 |
| インタビュー対象者 | プロジェクト・リーダー |
| 企業およびリーダーの特徴 | <ul style="list-style-type: none"> 市場は飽和し、販売方法もマンネリ化している。その中で新しいソリューションを企業が模索している状態である。 飽和状態となっている市場の中で新機軸でのソリューションを確立するためのプロジェクトのリーダーである(プロジェクトの詳細な内容は社外秘のため、プロジェクトのブランド力を中心にインタビューを実施した)。 |

| | |
|---------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 一方で、新しい販売方法に懐疑的な社員も存在する。 ● プロジェクトの専従はリーダーのみで、他のメンバーは通常業務と兼任している。 ● 母体企業の発展段階： 成熟期 |
| 制度・企業文化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2年間でプロジェクトを一定の成功状態に到達させる必要がある。成功の主要業績指標は、売上額・ロコミ数・社会貢献の数である。 |
| プロジェクトのブランド要素 | <ul style="list-style-type: none"> ● 社会貢献で地域と企業を結び付け、最終的に会社の売上を増加させる新規プロジェクトである。 ● 既に販売の仕方がマンネリ化している。売り方を変えるためのパイロット・プロジェクトでもある。 ● 企業のビジョンおよび戦略にも適合しているプロジェクトである。 ● 社会貢献を伴っているため、自分もメンバーも心が幸せになる。 ● 消費者に自社の商品を売り込むことはなく、長期的に地域の人たちを自社のファン化する。 ● 社会貢献担当部署とし専任の組織がやっているのではなく、現場で社員が密着して展開することに意義がある。また、安売だけでなく、ブランドとしての信頼が得られる。社会的意義が高く、販売部署でも展開できる活動として開始を認められた。 ● 現在は、趣旨に賛同している1つのドラッグストアチェーンと共同でプロジェクトを展開している。今後は、地域の団体にアプローチする予定である。外部団体およびメンバーともに、プロジェクトの社会的意義に賛同し、活動に参加してもらいたい。 ● まだ手がけたこと分野のため、上司も前に進めていくしかないと考えている。 |

| | |
|-----|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • 最初は勉強会を開催して、プロジェクト・メンバーの候補を募った。課題図書と一緒に読み、共通の課題意識を醸成していった。 • メンバーに関する課題は、どのようにしてメンバーの参画意識を高めることができるかである。ただ、リーダーについて行くだけではなく、メンバーが自分のプロジェクトとして関与していけるか。 • 当初は、地域のネットワークをもっている人と人脈を作るのが大変であった。社外のコミュニティの人もプロジェクトの意義に賛同してくれた。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> • なし |

プロジェクト・リーダー 4：外資航空・旅行系会社 D 社

| | |
|--------------|--|
| インタビュー日時 | 2011年11月22日 |
| インタビュー対象者 | 事業開発担当者 |
| 企業およびリーダーの特徴 | <ul style="list-style-type: none"> • 業界の体質としては保守的であるが、保守的であるがため、ビジネスチャンスは色々存在する。 • パッケージツアーをウェブ上で好きな形で組み立てることができるシステムを提供している。昔は外資系航空会社 Z が主要な顧客であった。 • 日本法人として利益を創出し、グローバル本社に利益を送金しているので、現時点では、切迫した状況ではない。 • しかし、今後の企業経営に関して会社として危機感があり、新規事業を模索していた。 • その中での新規プロジェクトであり、プロジェクトが軌道に乗っていた状態である。 • 母体企業（日本法人）の発展段階： 成熟期～衰退期 |
| 制度・企業文化 | <ul style="list-style-type: none"> • 外資系企業の日本法人のため、日本法人は日本のマーケット |

| | |
|---------------|--|
| | <p>しか考えなくてよい。本社は利益還元してくれればよい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 企業文化は外資系的な企業文化である。 ● しかし、一般的に旅行業界・航空業界は新しい事をしたがらない。ネガティブな意見が出てくるが、新しい試みが始まると動きが早い。 ● 新規プロジェクトは、トップの本気度と根気度が重要である。トップのポーズだけの新規プロジェクトだけでは成功しない。 ● 新規プロジェクトは不確実性が高いので、その開始・展開には、トップの柔軟性も必要であるが、会社全体としての柔軟性も併せて必要である。 |
| プロジェクトのブランド要素 | <ul style="list-style-type: none"> ● 4年間、主要顧客であった外資系航空会社Zのツアーブランドは大きな成功を収めることが出来なかった。他の航空会社にもサービスを提供する方針が決定され、日系大手航空会社にも営業を開始した。 ● 新しいアプローチが日本人に受け入れられ、日系大手航空会社からの受注の機会をえる。 ● 日系大手航空会社の受注の見込みが高くなった段階で、経営陣はこのプロジェクトへ金銭的・人的に資源を投入してくれた。 ● 経営陣も日系大手航空会社の受注が出来てから、外部に対して大々的にその受注を宣伝してくれた。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ● 新規プロジェクトは5年計画であった。4年目で単年度黒字、5年目で全期間でも純利益となった。 |

【調査票】

- スクリーニング調査 -

問 1. あなたの性別をお聞かせ下さい。

1. 男性
2. 女性

問 2. あなたの年齢を教えてください。

1. 20代
2. 30代
3. 40代
4. 50代
5. 60代
6. 70代以上

問 3. あなたは新規プロジェクト¹の立ち上げを経験した事がありますか？

1. ある
2. ない

問 4. 問 3 の新規プロジェクトの立ち上げは、貴方（達）が自らの発案として企画・実施したプロジェクト（以下、「現場主導」）ですか？ あるいは会社が企画・立案しリーダーとして任命されたプロジェクト（以下、「会社主導」）ですか？

1. 現場主導の経験あり
2. 会社主導のみ

¹ 営利企業で利益増大をその主目的とした新規プロジェクト。最終的には新規事業としての確立を目指すもの。

- 本調査 -

以下の設問には、現場主導の経験がある方は最も成功した「現場主導のプロジェクト」について回答いただきますようお願いいたします。

問 5. あなたが新規プロジェクトを担当した時、勤務先企業は下記のどのステージにいましたか。（ご自身の認識で結構です）

1. 誕生期
2. 成長期
3. 成熟期
4. 衰退期

問 6. 貴方が担当した新規プロジェクトの目標・達成度・成果についてご教示下さい。

① 新規プロジェクトの最終目標（複数選択可）

1. 新規事業の立上
2. 新規顧客の開拓
3. 新商品・新サービスの開発
4. 既存製品・サービスの改良
5. 知識・経験の蓄積
6. 社会への貢献
7. 会社の名声（レピュテーション）向上
8. その他（具体的に記載下さい： _____)

② その新規プロジェクトの最終目標に対する達成度（上限 100%）。

_____ %

③ 成果の種類（複数回答可）

1. 単独で黒字事業化を達成した
2. 既存事業に大きなシナジー効果を与えた

3. 新規顧客を開拓することができた
4. 新商品・新サービスを開発する事ができた
5. 最終的に既存製品・サービスに組み込まれ、それらの付加価値を向上させた
6. 知識・経験の蓄積を蓄積することができた
7. 社会に貢献することができた
8. 会社の名声（レピュテーション）を上げることができた
9. 上記のような成果を上げることはできなかった

問 7. 貴方が担当した新規プロジェクトへの経営陣²の支援について

① 経営陣からの支援はありましたか？

| | 項目 | 非常にあった | あった | 少しあった | どちらでもない | あまりなかった | なかった | 全くなかった |
|---|----------------|--------|-----|-------|---------|---------|------|--------|
| a | 人材面（ヒト）での支援 | | | | | | | |
| b | 物資や施設面（モノ）での支援 | | | | | | | |
| c | 資金面（カネ）での支援 | | | | | | | |

② 以下の項目は、新規プロジェクトのブランド力として、経営陣からの支援に対してプラスの影響を与えましたか？

【大項目】

| | 項目 | 非常に与えた | 与えた | 少し与えた | どちらでもない | あまり与えていない | 与えていない | 全く与えていない |
|---|---------------------|--------|-----|-------|---------|-----------|--------|----------|
| a | プロジェクトの社会的意義 | | | | | | | |
| b | プロジェクトの戦略的意義 | | | | | | | |
| c | プロジェクト・リーダーの評価の高さ | | | | | | | |
| d | プロジェクトの成功可能性 | | | | | | | |
| e | 顧客（あるいは見込顧客）の著名度の高さ | | | | | | | |

² 経営方針に関して決定権を有し、経営資源配分を実施するマネジメント層

問 8. 貴方が担当した新規プロジェクトとメンバーとの関係

① 貴方が担当した新規プロジェクトでは、メンバー³の参画状態はどうでしたか？

| | 項目 | 非常に成功した | 成功した | 少し成功した | どちらでもない | あまり成功しなかった | 成功しなかった | 全く成功しなかった |
|---|------------------------|---------|------|--------|---------|------------|---------|-----------|
| ① | メンバーの参加 | | | | | | | |
| ② | メンバーの貢献発揮 | | | | | | | |
| ③ | メンバーの引きとめ ⁴ | | | | | | | |

② 以下の項目は、新規プロジェクトのブランド力として、メンバーのプロジェクトへの参画にプラスの影響を与えましたか？

【大項目】

| | 項目 | 非常に与えた | 与えた | 少し与えた | どちらでもない | あまり与えていない | 与えていない | 全く与えていない |
|---|---------------------|--------|-----|-------|---------|-----------|--------|----------|
| a | プロジェクトの社会的意義 | | | | | | | |
| b | プロジェクトの戦略的意義 | | | | | | | |
| c | プロジェクト・リーダーの評価の高さ | | | | | | | |
| d | プロジェクトの成功可能性 | | | | | | | |
| e | 顧客（あるいは見込顧客）の著名度の高さ | | | | | | | |

³ 当該プロジェクトに必要な能力・経験を有し、貢献する意欲も高い社員

⁴ メンバーが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し続けること

問 9. 以下の項目は、新規プロジェクトの成功にプラスの影響を与えましたか？

| | 項目 | 非常に与えた | 与えた | 少し与えた | どちらでもない | あまり与えていない | 与えていない | 全く与えていない |
|---|---|--------|-----|-------|---------|-----------|--------|----------|
| a | 新規プロジェクト成功の際、リーダーやメンバーの社員等級やポジションで報いる制度 | | | | | | | |
| b | 新規プロジェクト成功の際、リーダーやメンバーに対し、特別ボーナスを支給する制度 | | | | | | | |
| c | 新規プロジェクトの早期、事業部化 | | | | | | | |
| d | 新規プロジェクトの早期、子会社化 | | | | | | | |
| e | 新規プロジェクトを側面支援する社内組織の存在 | | | | | | | |
| f | 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 | | | | | | | |
| g | 社員の創造性発揮を奨励する企業文化 | | | | | | | |
| h | 野心的な目標に向かって社員が挑戦する企業文化 | | | | | | | |
| i | 新規プロジェクトへの挑戦を応援する企業文化 | | | | | | | |
| j | 経営陣の支援 - 人材面（ヒト） | | | | | | | |
| k | 経営陣の支援 - 物資や施設面（モノ） | | | | | | | |
| l | 経営陣の支援 - 資金面（カネ） | | | | | | | |
| m | メンバーの参加 | | | | | | | |

| | 項目 | 非常に与えた | 与えた | 少し与えた | どちらでもない | あまり与えていない | 与えていない | 全く与えていない |
|---|-----------|--------|-----|-------|---------|-----------|--------|----------|
| n | メンバーの貢献発揮 | | | | | | | |
| o | メンバーの引きとめ | | | | | | | |

問 10. あなたの新規プロジェクト内での役割を教えてください。

1. プロジェクト・リーダー（実質的なリーダーを含む）
2. プロジェクト・メンバー
3. 最初はメンバーとして参加し、途中でリーダーとなる
4. 最初はリーダーであったが、途中でメンバーとなる
5. その他（具体的に ）

問 11. あなたが担当した新規プロジェクトにおけるプロジェクト参加人数（リーダーを含む）をフルタイム人数換算で教えてください。

1. 1名
2. 2名～4名
3. 5名～9名
4. 10名～49名
5. 50名～99名
6. 100名以上
7. わからない

【定量分析サンプル属性】

1. 全サンプル属性 (n=653)

全サンプル属性表 1-1：新規プロジェクト実施時の企業ステージ

| ステージ | 実数（人） | 構成比 |
|------|-------|-------|
| 誕生期 | 210 | 32.2% |
| 成長期 | 197 | 30.2% |
| 成熟期 | 184 | 28.2% |
| 衰退期 | 62 | 9.5% |

全サンプル属性表 1-2：新規プロジェクトにおける役割

| | 実数（人） | 構成比 |
|-------------|-------|-------|
| プロジェクト・リーダー | 427 | 65.4% |
| プロジェクト・メンバー | 167 | 25.6% |
| メンバーからリーダーへ | 52 | 8.0% |
| リーダーからメンバーへ | 7 | 1.1% |

全サンプル属性表 1-3：新規プロジェクトの最終目的（複数回答可）

| 成果 | 実数（人） | 全サンプルに対する割合 |
|---------------|-------|-------------|
| 新規事業の立上 | 340 | 52.1% |
| 新規顧客の開拓 | 245 | 37.5% |
| 新商品・新サービスの開発 | 278 | 42.6% |
| 既存製品・サービスの改良 | 133 | 20.4% |
| 知識・経験の蓄積 | 164 | 25.1% |
| 社会への貢献 | 75 | 11.5% |
| 会社のレピュテーション向上 | 55 | 8.4% |
| その他 | 22 | 3.4% |

全サンプル属性表 1-4: 新規プロジェクトの成果（複数回答可）

| 成果 | 実数（人） | 全サンプルに対する割合 |
|-------------------------------------|-------|-------------|
| 単独で黒字事業化を達成 | 199 | 30.5% |
| 既存事業に大きなシナジーを与えた | 164 | 25.1% |
| 新規顧客の開拓 | 302 | 46.2% |
| 新商品・新サービスの開発 | 263 | 40.3% |
| 最終的に既存製品・サービスに組み込まれ、 それらの付加価値を向上 | 161 | 24.7% |
| 知識・経験の蓄積 | 296 | 45.3% |
| 社会への貢献 | 102 | 15.6% |
| 会社名声の向上 | 106 | 16.2% |
| 成果を上げることはできなかった | 27 | 4.1% |

全サンプル属性表 1-5：プロジェクト規模

| 年代 | 人数 | 構成比 |
|---------|-----|-------|
| 1名 | 43 | 6.6% |
| 2名～4名 | 225 | 34.5% |
| 5名～9名 | 198 | 30.3% |
| 10名～49名 | 144 | 22.1% |
| 50名～99名 | 20 | 3.1% |
| 100名以上 | 19 | 2.9% |
| わからない | 4 | .6% |

注：プロジェクト規模は、新規プロジェクトへの参加人数（リーダーを含むプロジェクト期間を通じた平均値）をフルタイム人数換算である。

全サンプル属性表 1-6：性別

| | 実数（人） | 構成比 |
|----|-------|-------|
| 男性 | 610 | 93.4% |
| 女性 | 43 | 6.6% |

注：1-6~1-9 までの回答者属性は、回答時の属性であり、現場主導新規プロジェクトを実施した際の属性ではない。

全サンプル属性表 1-7：年齢（年代）

| 年代 | 人数 | 構成比 |
|---------|-----|-------|
| 20 歳代 | 18 | 2.8% |
| 30 歳代 | 118 | 18.1% |
| 40 歳代 | 217 | 33.2% |
| 50 歳代 | 206 | 31.5% |
| 60 歳代以上 | 94 | 14.4% |

全サンプル属性表 1-8：産業

| 業種 | 人数 | 構成比 |
|-----------------------|-----|-------|
| 農林水産 | 2 | .3% |
| 鉱業・電気・ガス・水道・その他のエネルギー | 10 | 1.5% |
| 建設・土木・工事・プラント | 46 | 7.0% |
| 不動産 | 24 | 3.7% |
| 製造 | 134 | 20.5% |
| 運輸・倉庫・郵便業 | 11 | 1.7% |
| 商業・卸売・小売 | 82 | 12.6% |
| 飲食店 | 5 | .8% |
| 金融・保険・投資、共済 | 21 | 3.2% |
| 通信・IT関連サービス | 85 | 13.0% |
| その他のサービス | 99 | 15.2% |
| 新聞・出版・放送 | 11 | 1.7% |
| 保健・医療・福祉関連 | 41 | 6.3% |
| 学校・教育 | 23 | 3.5% |
| 研究開発・研究機関 | 7 | 1.1% |
| 政府・地方公共団体・各種法人・団体等 | 23 | 3.5% |

| 業種 | 人数 | 構成比 |
|-----|----|------|
| その他 | 29 | 4.4% |

全サンプル属性表 1-9：企業規模（従業員数）

| 従業員数 | 人数 | 構成比 |
|-------------------|-----|-------|
| 10 人未満 | 246 | 37.7% |
| 10 人以上 50 人未満 | 102 | 15.6% |
| 50 人以上 100 人未満 | 45 | 6.9% |
| 100 人以上 500 人未満 | 125 | 19.1% |
| 500 人以上 1,000 人未満 | 135 | 20.7% |
| 1,000 人以上 | 246 | 37.7% |

2. 当初から新規事業の立上を目的としたプロジェクト (n=340)

分析サンプル属性表 2-1: 新規プロジェクト実施時の企業ステージ

| ステージ | 実数 (人) | 構成比 |
|------|--------|-------|
| 誕生期 | 153 | 45.0% |
| 成長期 | 89 | 26.2% |
| 成熟期 | 72 | 21.2% |
| 衰退期 | 26 | 7.6% |

分析サンプル属性表 2-2: 新規プロジェクトにおける役割

| | 実数 (人) | 構成比 |
|-------------|--------|-------|
| プロジェクト・リーダー | 243 | 71.5% |
| プロジェクト・メンバー | 75 | 22.1% |
| メンバーからリーダーへ | 20 | 5.9% |
| リーダーからメンバーへ | 2 | .6% |

分析サンプル属性表 2-3: 新規プロジェクトの成果 (複数回答可)

| 成果 | 実数 (人) | 対象サンプルに対する割合 |
|-------------------------------------|--------|--------------|
| 単独で黒字事業化を達成 | 199 | 30.5% |
| 既存事業に大きなシナジーを与えた | 164 | 25.1% |
| 新規顧客の開拓 | 302 | 46.2% |
| 新商品・新サービスの開発 | 263 | 40.3% |
| 最終的に既存製品・サービスに組み込まれ、 それらの付加価値を向上 | 161 | 24.7% |
| 知識・経験の蓄積 | 296 | 45.3% |
| 社会への貢献 | 102 | 15.6% |
| 会社名声の向上 | 106 | 16.2% |
| 成果を上げることはできなかった | 27 | 4.1% |

分析サンプル属性表 2-4：プロジェクト規模

| 年代 | 人数 | 構成比 |
|---------|-----|-------|
| 1名 | 24 | 7.1% |
| 2名～4名 | 122 | 35.9% |
| 5名～9名 | 106 | 31.2% |
| 10名～49名 | 73 | 21.5% |
| 50名～99名 | 8 | 2.4% |
| 100名以上 | 6 | 1.8% |
| わからない | 1 | .3% |

注：プロジェクト規模は、新規プロジェクトへの参加人数（リーダーを含むプロジェクト期間を通じた平均値）をフルタイム人数換算である。

分析サンプル属性表 2-5：性別

| 性別 | 人数 | 構成比 |
|----|-----|-------|
| 男性 | 323 | 95.0% |
| 女性 | 17 | 5.0% |

注：2-5～2-8における回答者属性は、回答時の属性であり、現場主導新規プロジェクトを実施した際の属性ではない。

分析サンプル属性表 2-6：年齢（年代）

| 年代 | 人数 | 構成比 |
|--------|-----|-----|
| 20歳代 | 8 | 2% |
| 30歳代 | 60 | 18% |
| 40歳代 | 106 | 31% |
| 50歳代 | 110 | 32% |
| 60歳代以上 | 56 | 16% |

分析サンプル属性表 2-7：産業

| 業種 | 人数 | 構成比 |
|-----------------------|----|-------|
| 農林水産 | 2 | .6% |
| 鉱業・電気・ガス・水道・その他のエネルギー | 5 | 1.5% |
| 建設・土木・工事・プラント | 26 | 7.6% |
| 不動産 | 12 | 3.5% |
| 製造 | 63 | 18.5% |
| 運輸・倉庫・郵便業 | 5 | 1.5% |
| 商業・卸売・小売 | 47 | 13.8% |
| 飲食店 | 2 | .6% |
| 金融・保険・投資、共済 | 9 | 2.6% |
| 通信・IT関連サービス | 38 | 11.2% |
| その他のサービス | 65 | 19.1% |
| 新聞・出版・放送 | 3 | .9% |
| 保健・医療・福祉関連 | 28 | 8.2% |
| 学校・教育 | 8 | 2.4% |
| 研究開発・研究機関 | 2 | .6% |
| 政府・地方公共団体・各種法人・団体等 | 10 | 2.9% |
| その他 | 15 | 4.4% |

分析サンプル属性表 2-8：企業規模（従業員数）

| 従業員数 | 人数 | 構成比 |
|-----------------|-----|-------|
| 10人未満 | 147 | 43.2% |
| 10人以上 50人未満 | 53 | 15.6% |
| 50人以上 100人未満 | 20 | 5.9% |
| 100人以上 500人未満 | 50 | 14.7% |
| 500人以上 1,000人未満 | 15 | 4.4% |
| 1,000人以上 | 55 | 16.2% |

【参考文献】

- 青木幸弘 編著 (2011) 『価値共創時代のブランド戦略』 ミネルヴァ書房
- Arker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a Brand Name*, Free Press. (陶山計介、中田善啓、尾崎久仁博、小林哲訳 (1994) 『ブランド・エクイティ戦略-競争優位を作り出す名前、シンボル、イメージ』ダイヤモンド社)
- 阿久津聡、石田茂 (2002) 『ブランド戦略シナリオ - コンテキスト・ブランディング』ダイヤモンド社
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1997), *The Individual Corporation*, Harper Collins, (グロービス・マネージメント・インスティテュート訳 (1999) 『個を生かす企業-自己変革を続ける組織の条件-』ダイヤモンド社)
- Biedenbach, G. (2012), Brand equity in the business-to-business context: Examining the structural composition, *Journal of Brand Management*, **19**, 688-701.
- 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)
- Blombäck, A. and Axelsson, B. (2007), The role of corporate brand image in the selection of new subcontractors, *Journal of Business & Industrial Marketing*, **22 (6)**, 418 - 430
- Bower, J. (1972), *Managing the Resource Allocation Process*, Richard D. Irwin, Inc.
- Brown, K.A., Ettenson, R., and Hyer, N. L. (2011), Why Every Project Needs a Brand (and How to Create One), *MIT Sloan Management Review*, **52(4)**, 61-68
- 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)
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006) , *Diagnosing and Changing Organization Culture*, John Wiley and Sons (中島豊監訳 『組織文化を変える -競合価値観フレームワーク技法-』 ファーストプレス, 2009年)
- Chen, M. J. and Hambrick, D. C. (1995), Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior, *Academy of Management Journal*, **38(2)**, 453-482

- Chen, M. J., Lin, H. C., and Michel, J. G. (2010), Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration, *Strategic Management Journal*, **31(13)**, 1410–1430
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Gail*, Harvard Business School Press (玉田俊平太 監修、伊豆原弓 訳 『増補改訂版 イノベーションのジレンマ』 翔泳社, 2001 年)
- Coleman, D., de Chernatony, L. and Christodoulides, G., (2011), B2B service brand identity: Scale development and validation, *Industrial Marketing Management*, **40(7)**, 1063-1071.
- D'Aveni, R.A. (1999), Strategic supremacy through disruption and dominance, *MIT Sloan Management Review*, **40(3)**, 127-135
- D'Aveni, R.A., Dagnino, G. B. and Smith, K. G. (2010), The age of temporary advantage, *Strategic Management Journal*, **31**, 1371-1385
- D'Aveni, R.A. and Gunther, R. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press
- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., and Smith, K. G. (2008), The red queen effect: competitive actions and firm performance, *Academy of Management Journal*, **51(1)**, 61-80
- Eisenhardt, K. M. (1989), Making fast strategic decisions in high-velocity environments, *Academy of Management Journal*, **32(3)**, 543-576
- Fast, N. D. (1979), Key management factors in new venture departments, *Industrial Marketing Management*, **8**, 221-235
- Ferrier, W. J., Smith, K. G. and Grimm, C. M. (1999), The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: a study of industry leaders and challengers, *Academy of Management Journal*, **42**, 372-388
- Flamholtz, E.G. and Randle, Y. (2007), *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed firm 4th Edition*, Jossey-Bass Inc.
- Galbraith, J. R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addition Wesley (梅津祐良 訳 『横断組織の設計 – マトリクス組織の調整機能と効果的運用』 ダイアモンド社, 1980 年)

- Galbraith, J. R. (1982), The Stages of Growth, *Journal of Business Strategy*, **3(1)**, 70-79
- Gray, B. and Ariss, S. (1985), Politics and Strategic Change across Organizational Life Cycles, *Academy of Management Review*, **10(4)**, 707-723
- Greiner, L. E. (1972), Evolution and Revolution as organization grows, *Harvard Business Review*, May/June 1998, 3-10 (Note: Original version was appeared in July/August 1972 issue, 37-46)
- Gyrd-Jones, R. I., and Kornum. N. (2013), Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi - stakeholder ecosystems, *Journal of Business Research*, **66(9)**, 1484-1493
- Hamel, G. (2000), *Leading The Revolution*, Harvard Business Press (鈴木主悦・福嶋俊造訳 (2001) , 『リーディング・ザ・レボリューション』 日本経済新聞社)
- 原田保、三浦俊彦 (2010) 『ブランドデザイン戦略 - コンテキスト転換のモデルと事例』 芙蓉書房出版
- Hickson, D. J., Hining, C. R., Lee, C. A., Schneck R. E., and Pennings, J. M. (1971), A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly* **16**, 216-229
- Hining, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M., and Schneck R. E. (1974), Structural conditions of intra-organizational power, *Administrative Science Quarterly*, **19**, 22-24
- 一橋ビジネスレビュー編(2003), 「小林製薬 -イノベーションを生み出す組織と戦略」『ビジネスケースブック 1』, 11-56
- 伊藤嘉浩 (2013) 『新規事業開発のマネジメント -社外からの著名効果の分析-』 白桃書房
- 今口忠政 (1993) 『組織の成長と衰退』 白桃書房
- 今口忠政 (2006) 組織文化の変革メカニズム, *Journal of International Association of Project and Program Management*, **1(1)**, 121-128
- Jones, R. (2005), Finding Sources of Brand Value: Developing a Stakeholder Model of Brand Equity, *Brand Management*, **13(1)**, 10-32
- Juntunen, M. (2012), Co-creating corporate brands in start-ups, *Marketing Intelligence & Planning*, **30 (2)**, 230-249
- 加護野忠男、角田隆太郎、山田幸三 (1998) 『日本企業の経営革新』 白桃書房

- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探究 - 戦略・革新志向の管理者行動』有斐閣
- Katila, R. and Chen, E. L. (2008), Effects of search timing on innovation: the value of not being in sync with rivals, *Administrative Science Quarterly*, **53(4)**, 593-625
- Kanter, R. M. (1983), *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon and Schuster (長谷川慶太郎 監訳 (1984) 『ザ・チェインジ・マスターズ』, 二見書房)
- 河合忠彦 (1996) 『戦略的組織革新』有斐閣
- Keller, K.L. (2008), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (3rd edition)*, Prentice Hall (恩蔵直人監訳 (2010) 『戦略的ブランド・マネジメント (第3版)』東急エージェンシー)
- Keller, K.L., Sternthal B., and Tybout, A. (2002) , Three questions you need to ask about your brand, *Harvard Business Review*, **80(9)**, 80-86
- 菊池隆 (2005) 『実践 ロジカルブランディング』 日本評論社
- Kimberly, J.R. and Quinn, R.E. (1984), *Managing Organizational Transitions*, Dow Jones-Irwin
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2007) , *A Framework for Marketing Management (3rd edition)*, Prentice Hall (恩蔵直人監修 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第3版)』ピアソン・エデュケーション)
- 久保田進彦 (2013) 「ブランド・リレーションシップの段階的形成と特徴的効果」『消費者行動研究』, **19(2)**, 109-138
- 久保田達也、青島矢一 (2010) 「横河電機 高速共焦点顕微鏡の開発と事業化プロセス」, 一橋大学 GCOE プログラム 日本企業のイノベーション—実証経営学の教育研究拠点 大河内賞ケース研究プロジェクト
- Kuhn, K. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L.(2008), An application of Keller's brand equity model in a B2B context, *Qualitative Market Research : An International Journal*, **11(1)**, 40-58
- Lippitt, G. L. and Schmidt, W. H. (1967), Crises in a Developing Organization, *Harvard Business Review*, November/December 1967, 102-112
- Lynch, J., & Chernatony, L. D. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets, *Journal of Brand Management*, **11(5)**, 403-419

- MacMillan, I. C., Siegel, R., and Narasimha, P. N. S. (1985), Criteria used by capitalists to evaluate new venture proposals, *Journal of Business Venturing*, **1(1)**, 119-128
- Mason, H. and Rohner, T. (2002), *The Venture Imperative a new model of corporate venturing*, Harvard Business School Press (山田幸三、伊藤博之、松永幸廣、若山聡満、鍵圭一郎、長本英社 訳 (2004), 『ベンチャー・ビジネス・オフィス』 生産性出版)
- 松本陽一 (2011), 「イノベーションの資源動員と技術進化: カネカの太陽電池事業の事例」『組織科学』, **44(3)**, 70-86
- Markham, S. K. (2002), Moving technology from Lab to Market, *Research Technology Management*, **45**, 31-42
- McGrach, R. G. and MacMillan, I. (2000), *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press (大江 健 監訳 (2000) 『アントレプレナーの戦略思考技術』, ダイヤモンド社)
- 三木朋乃、高永才 (2011), 顧客を考慮した技術転換: デジタル式 X 線画像診断システムの開発事例を用いて, *Hirao School of Management review*, **1**, 81-94
- Minzberg, H. (1984), Power and Organizational Life Cycle, *Academy of Management Review*, **9(2)**, 207-224
- Minzberg, H. (1987), Crafting Strategy, *Harvard Business Review* July/August 1987, 66-75
- Minzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998), *Strategy Safari - A Guide Tour Through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press, (齋藤嘉則監訳 (1999), 『戦略サファリ』 東洋経済新報社)
- エム・ヴィー・シー、三井物産業務部編 (1997) 『ベンチャー投資の実務』 日本経済出版社,
- 沼上幹 (1995), 個別事例研究の妥当性 『ビジネス レビュー』, **43(3)**, 55-70
- 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
- 小澤哲夫 (2013) 「現場主導の新規プロジェクトの成功要因とプロジェクト・ブランディングによる資源動員に関する研究」『日本ベンチャー学会誌』, **21**, 45-59

- 小澤哲夫 (2014) 「現場主導の新規プロジェクトの成功に向けた企業施策に関する企業ライフステージ別研究」『日本ベンチャー学会誌』, **23**, 59-64
- 小澤哲夫 (2015) 「資源動員に向けたプロジェクト・ブランディング -経営陣による資源動員-」『経営行動科学』, **28(1)**, 1-18
- 恩蔵直人、亀井昭宏編 (2002) 『ブランド要素の戦略論理』 早稲田大学出版社
- Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring: Why you do not have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row (清水紀彦訳 (1985) 『イントラプレナー 社内企業家』 講談社)
- Quinn, R. E. and Cameron, K. S. (1983) , “Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidences”, *Management Science*, **29(1)**, 35-40
- Salander, B. (2010), *Emotionality in Business-to-Business Marketing Communications*, PhD thesis, Northumbria University.
- Santos, F. M. and Eisenhardt, K. M. (2009), Constructing markets and shaping boundaries: entrepreneurial power in nascent fields, *Academy of Management Journal*, **52(4)**, 643-671
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass (清水紀彦、浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』 ダイヤモンド社)
- 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) ホームページ, 「NEDO プロジェクト 実用化ドキュメント: 生きたまま細胞の姿をとらえる、共焦点レーザーสキャナの開発」 (<http://www.nedo.go.jp/hyoukabu/articles/201010yokogawa/index.html>)
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A, Ireland R. D., and Gilbert B. A. (2011), Resource orientation to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects, *Journal of Management*, **37(5)**, 1390-1412
- Simon, H. A. (1997), *Administrative Behavior Fourth Edition*, The Free Press (二村敏子、桑田耕太郎、高尾義明、西脇暢子、高柳美香 訳 (2009) 『新版 経営行動: 経営組織における意思決定過程の研究』 ダイヤモンド社)
- Stickney, C. P. and Brown, P. R. (1999), *Financial Reporting and Statement Analysis – A Strategic Perspective (4th edition)*, Dryden Press
- 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

- 田中洋 編著 (2012) 『ブランド戦略・ケースブック』 同文館出版
- Timmons, J. A. (1994), *New Venture Creation (4th edition)*, Richard D Irwin (千本 倅生、金井信次訳 (1997) 『ベンチャー創造の理論と戦略』 ダイヤモンド社)
- 十川廣國 (2000) 『戦略経営のすすめ - 未来創造型企業の組織能力』 中央経済社
- 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』 文眞堂
- 十川廣國 (2009) 『マネジメント・イノベーション』 中央経済社
- Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A. (1997), *Winning Through Innovation*, Harvard Business School Press (斎藤彰吾 監訳 平野和子訳 (1997) 『競争優位のイノベーション - 組織変革と再生の実践ガイド』, ダイヤモンド社)
- 榊原清則、大滝精一、沼上幹 (1989) 『事業創造のダイナミクス』 白桃書房
- Vsepser, K. H. and Holmdahl, T. H. (1973), How venture management fares in innovative companies, *Research Management*, **16(3)**, 30-33
- 和田充夫 (2002) 『ブランド価値の共創』 同文館出版
- 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
- 山田幸三 (2000) 『新事業開発の戦略と組織』 白桃書房
- 山倉健嗣 (1993) 組織変革とパワー 『横浜経営研究』, **14(1)**, 79-85
- 山倉健嗣 (1998) 組織論の構想 『横浜経営研究』, **19(2)**, 9-19

【参考資料】

- 日経情報ストラテジー 2005年12月, 28-29
- 日経トップリーダー 2011年9月号, 40-41
- 日経ビジネス 2003年4月14日号, 54-55
- 日経ビジネス 2005年4月4日, 49
- 日経ビジネス 2006年2月27日号, 167
- 日経ビジネス 2008年9月15日号, 50-52, 124
- 日経ビジネス 2009年4月20日号, 28-32
- 日経ビジネス 2010年1月11日号, 28-30
- 日経ビジネス 2010年10月11日号, 74-75
- 日経ビジネス 2011年2月7日号, 88-91
- 日経ビジネス 2011年2月21日号, 44-45
- 日経ビジネス 2011年6月27日号, 30-31
- 日経ビジネス 2011年7月12日号, 54-56
- 日経ビジネス マネジメント 2008年夏号, 88-91
- 日経ビジネス マネジメント 2009年夏号, 66-71
- 日経ベンチャー 2004年5月号, 118
- 日経ものづくり 2005年5月, 53