

令和元年6月10日現在

機関番号：37503

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03715

研究課題名(和文)日本の製造業におけるキーパーソン人材と組織の関係分析

研究課題名(英文)The analysis of relationship between key-person and organization in product development as innovation activities by Japanese manufactures

研究代表者

藤井 誠一 (Fujii, Seiichi)

立命館アジア太平洋大学・国際経営学部・教授

研究者番号：00623430

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本の製造業を対象にして、新製品開発の成功要因であるキーパーソン人材と組織との関係に焦点を当て、既存の研究で主流であった単発的なプロジェクトでの成功要因に留まらず、長期的スパンでのキーパーソン人材の育成方法などについて、調査ならびに分析を行った。豊富な既存研究がある欧米型組織と比較して、未だキーパーソン研究が希薄な、集団的意思決定型組織を対象として、新製品開発を成功に導く人的及び組織的要因の関係性を把握することを目的とした。その結果、PCと組織文化との関係、集団的意思決定組織におけるSIのコンセプト、SIに関わる組織文化と組織構造、において成果が得られた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

新製品開発に取り組む企業が組織的にどのような施策によりキーパーソンを育成、強化、継承しているのかを明らかにし、従来体系的には行われていなかったPCのマネジメント手法を解明することに取り組んだ。その結果、集団的意思決定型組織として知られる日本企業において、キーパーソン概念の精緻化、長期的なPCと組織の相互関係の分析、PCのマネジメントと長期的な新製品開発の成功要因の分析、において、一定の成果が見られた。これらの成果を通して、個人的意思決定型組織を中心として行われてきた既存研究に対し、あらたな知見を提示した。すなわち、集団的意思決定型組織におけるイノベーション活動の長期的な施策を示すことができた。

研究成果の概要(英文)：In this study, research team focused on the relationship between key-persons as one factor of new product development and organization in Japanese manufactures. The research and analysis have taken for long-term orientation strategy which included success factor in each project. In comparison with previous literature which have rich investigations for individualism culture organization, the purpose of this research is set to analyze the relationship between key-persons and organization in collectivism culture organization. That was not so rich so far. The team got some precious outcomes in the relationship between Product champion and organizational culture, concept of Serial Innovator in collectivism culture organization, and organizational culture and organizational structure with regard to Serial Innovator.

研究分野：マーケティング、イノベーション

キーワード：イノベーション 製品開発 シリアル・イノベーター プロダクト・チャンピオン 人材研究

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

本研究は、新製品開発を成功に導くキーパーソンに注目した上で、当該人材と組織との関係性を明らかにすることを目的とした。キーパーソンとは、イノベーションプロセスにおいて、アイデア提言、資源の獲得、組織合意の形成、障害の解消、などの様々な活動を通じて、そのイノベーションを成功に導く人材のことである。当該研究では、当初想定していたプロダクト・チャンピオン(以下、PC と略す)のみにとどまらず、シリアル・イノベーター(以下 SI と略す)も PC と相互に関連する人材として、対象に含めることとした。

新製品開発を積極的に推進・擁護してプロジェクトを成功に導く PC の研究は古く、いかに新製品開発プロジェクトを成功に導くかというテーマに取り組んだ Myers and Marquis の研究やプロジェクト SAPHO [Rothwell et al.] などで行き挙げられた。PC に関する研究テーマは多岐に上っており、例えば PC が持つ技術や市場に関する知識レベルに触れた研究から、彼らのもつ社内外のインフォーマルな人脈の重要性や、プロジェクトメンバーや上司との良好な関係性の構築、広義のリーダーシップや彼らの個人特性、行動特性、役割の公式性、PC に敵対する者の存在とその意義など、多様な論点が議論されてきた。一方、SI 研究は、2005 年ころから活発に論文が発表されるようになり、2012 年にはこれらの成果が書籍として発表された。この研究は、主に A .Griffin、R .Price、B. Vojak という 3 人の研究者を中心に進められ、SI に関わる多くのモデルが提示されている。このように、多様な視点から長年研究が行われてきたが、これまでの研究では PC・SI の存在意義を単一プロジェクトでの成功要因と規定し、そこでの個人レベルでの活動特性等の解明を主としてきた。

しかし本来、新製品開発を企業の競争優位に結びつけるためには、企業内での新製品開発プロジェクトの長期的かつ複数プロジェクトにまたがるマネジメントが必要である。既存の PC・SI 研究では、個人レベルの単一プロジェクトに焦点を当ててきたため、組織的な PC・SI の育成や、PC・SI の知識の組織的な継承といった課題、つまり PC・SI と組織との関係性についての研究蓄積が少ない。また、高い冗長性や長期雇用などの特徴を有する日本型組織における研究は、さらに希薄である。日本型組織は、長期志向を取ると同時に、集団的意思決定がその特徴として、個人的意思決定を重視する欧米型組織と比較されてきた。

そこで本研究では、新製品開発を成功に導く PC・SI が、組織内において長期的にどのように育成され、どのような形でその知識が継承されていくのか、そしてそれは日本型組織の特徴とどのように関係があるのかといった、個人レベルと組織レベルをつなぐ領域を解明しようとした。

### 2. 研究の目的

本研究では、日本の製造業を対象にして、新製品開発の成功要因であるキーパーソン人材と組織との関係性に焦点を当て、既存の研究で主流であった単発的なプロジェクトでの成功要因に留まらず、長期的スパンでのキーパーソン人材の組織的育成や、世代間での知識継承の方法について、調査ならびに分析を行う。この際、豊富な既存研究がある欧米型組織と比較して、未だ PC・SI 研究が希薄な、冗長性が高く意思決定が集団的と特徴付けられる日本型組織を対象として、新製品開発を成功に導く人的及び組織的要因の関係性を把握することを目的とした。

具体的には、それらは 3 つに絞って行われた。まず第 1 点目は、PC・SI 概念の精緻化である。ここでは、応募者らがこれまでに構築した PC・SI に関わる仮説である概念モデルを、より多くの組織に調査票調査による調査を行い適用することで、普遍的部分と組織あるいは製品特性に固有的部分を区分し、精度を向上させる。第 2 点目として、PC・SI と組織との関係を考察するため、インタビュー調査を軸に、複数プロジェクトにおける複数 PC・SI の分析を行う。その際、日本企業における組織特性の影響要因を分類した上で、PC・SI と組織との間の影響関係や PC・SI の世代間継承にかかるメカニズムを解明する。最後に、組織が新製品開発における持続的な競争優位の源泉とするために、組織として行うべき PC・SI の育成、強化、育成、といった長期的マネジメントの方策を明らかにする。

### 3. 研究の方法

主に四つの研究方法にて、研究を進めた。それらは、先行研究のレビュー、調査の実施、研究結果の発表、海外研究者との意見交換、である。

- a. 先行研究のレビュー：PC・SI 研究はもちろんであるが、イノベーション組織の特性も範疇として取り上げた。特に、個人的意思決定組織と集団的意思決定組織の違いは、どのようにイノベーション活動に関連するのか、を中心にレビューした。また、調査結果から得られた知見から、経験を中心としてキャリア、人的資源管理、スキル、個人特性、個人内多様性、といった広い範囲にまで拡げることとなった。
- b. 調査の実施：3 つのステップを経た。最初は、PC・SI の存在とその活動の特徴を、組織文化と関連付ける定量調査であった。これは、2016 年 1 月～2 月にかけて質問票を配布し、289 件の回答を回収し、その結果を分析した。次のステップは、2016 年 8 月～12 月にかけて行った定性調査である。事前に質問項目を準備する半構造化インタビューの形式で、21 社 39 人に直接会い、インタビューを行った。最後は、定性調査の結果を反映させた定量調査の実施である。SI の出現と活動特性と SI の登場する組織文化などの背

景を探索するべく、2019年1月にかけて質問票を配布し、270件の回答を回収した。

- c. 研究結果の発表：学会誌への投稿を5件行い、うち4件が査読を経て、雑誌に掲載された。また、学会発表は5回実施した。学会誌への投稿、学会発表ともに、調査結果を発表する形式で行った。
- d. 海外研究者との意見交換：米国のPDMA(Product Development and Management Association)ならびに欧州のEIASM(the European Institute for Advanced Studies in Management)に参加し、そこに参加している海外研究者と意見交換を実施した。特に、欧州のEIASMが主催するINNOVATION AND PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT CONFERENCEには、3回発表を伴う参加を行った。発表に対する活発な質疑があり、次の調査へ向けた貴重な意見を収集することができた。

#### 4. 研究成果

主な成果は、次の3つの項目において得られた。

まず一つ目は、PCとラジカルイノベーションに関わる組織文化や新製品開発ステージの流動性などとの関係についてである。これは、2016年初頭に実施した定量調査から得られた結果である。調査では、新製品開発ステージの流動性、リスク容認/回避文化、革新性が新製品開発の成果と直接に関係があるという仮説を設定した。その結果、リスク容認/回避文化と新製品開発ステージの流動性は、革新性にも新製品開発のパフォーマンスにも共に影響を与えないことが分かった。これは、PCの存在は、イノベーションの革新性を高め、新製品開発のパフォーマンスを改善するという意味である。これらの結果は、既存研究におけるいくつかの実証研究とは異なる結果であり、集団主義組織型である日本企業の特徴である可能性がある。これらは、直接的に他の文化を持つ外国企業と比較したわけではないので、慎重に取り扱う必要があり、今後さらなる検証が必要と考えられる。しかし、これらの結果は、革新性の程度や異なる文化においては、従来とは違う結果が得られるという意味において、新たな指針となりえる。図1は、仮説として用いたモデルである。

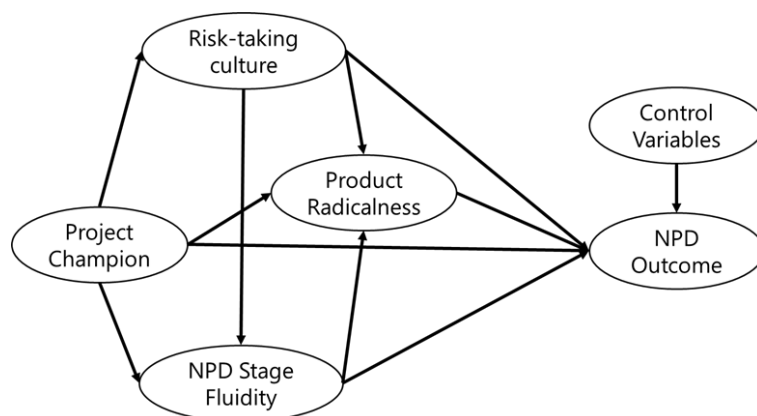


図1.PCの存在と新製品開発の成果に関わるモデル

二つ目は、集団的意思決定組織におけるSIに関わるコンセプトの開発である。本調査は、2016年の後半に実施した定性調査の成果である。このインタビュー調査を通して、6つの重要な因子が浮かび上がった。それら6つの影響因子とは、個人特性・能力、組織構造、政治的行動、人的資源管理、開発・意思決定プロセス、産業特性、である。そして、個人的意思決定組織を対象とした既存研究との比較を行ったところ、個人特性・能力、政治的行動、人的資源管理、開発・意思決定プロセスでは、多くの類似点が見つかった。たとえば、個人特性・能力については、好奇心、直観、問題解決に関わる創造性、独立心、リスクテイク傾向、忍耐力、広く深い専門性、学習能力、調整力、などは、インタビュー調査協力者から同様の多くのコメントが寄せられた。一方では、相違点もいくつか発見できた。たとえば、産業特性の点である。特定の産業においては、技術者であっても直接顧客と接しており、顧客の課題解決に寄与する傾向にあるため、SIが出現しやすい傾向にあることが分かった。さらに長期志向に基づく二つの成功サイクルとも呼べるループがあることが分かった。それらは、トップマネジメントの支援に関わるものと、SIとPCに関する役割のシフトに関わるものであった。これら長期志向を背景として成功サイクルは、既存の研究では全く触れられてこなかったものであり、新しい成果を得ることができた。

三つ目は、SIに関わる組織文化と組織構造、そしてプロセスとの関係性についてである。最後の成果は、2019年の年初に実施した定量調査から得られたものである。図2に示すように、多様な経験ポリシー、新製品開発ステージの流動性、組織内政治が、SIの出現に関係するというモデルを仮説として設定し、調査の分析を行った。その結果、“多様な経験ポリシー”を採用する企業は、より良質のSIを生み出す、“より流動性の高い新製品開発プロセスを有する企業は、より良質のSIを生み出す”という仮説は、支持された。一方、より組織内政治のレベルが

高い企業においては、より悪質な SI を生み出す“ という仮説は一部が支持されたのみであった。このように、効果的な SI の出現にどのような要素が影響を与えるのかが、明確になった。特に、多様な経験ポリシーについては、既存研究では後半で深い専門性などと間接的な表現にとどまっていたが、本調査では、インタビューで数人の協力者が口にしてきた「多様な経験」(研究領域においては「自己内多様性(interpersonal diversity)」と表現することがある)は、SI の出現と関係のあることが、初めて明らかになった。

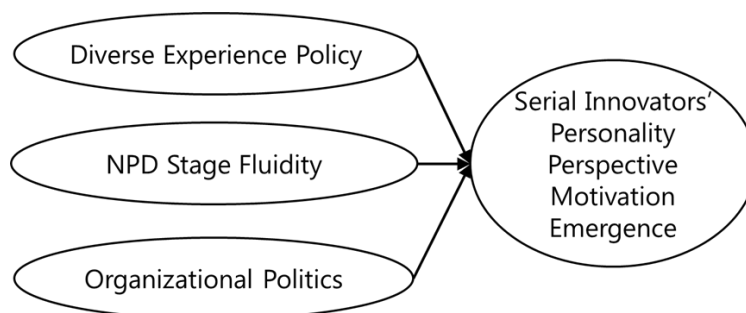


図 2.SI の出現に関わる概念モデル

このように、当初の目的であった PC・SI 概念の精緻化、PC・SI と組織との関係、PC・SI に対する長期的マネジメント方策、の 3 つに対して、一定の成果が得られた。

## 5 . 主な発表論文等

### 〔雑誌論文〕(計 4 件)

- FUJII, seiichi、Project Manager and product champions-exploring the relationship、*Journal of Business & Economic Management*、査読有、6 巻、2018、pp.98-105  
 FUJII, seiichi、Product Champion for Successful Innovation- A Review of the Previous Literature and Challenge for the Future、*British Journal of Research*、査読有、4 巻、2017、pp.1-9  
 藤井 誠一、中村 友哉、日本型組織におけるイノベーション活動を成功に導く人材の探索的研究、*広島大学マネジメント研究*、査読有、18 巻、2017、pp.47-63  
 FUJII, seiichi、WADA, yoshiaki、NAKAMURA, tomoya、LEE Geunhee、Human resources success of research and development: human resource study in Boosr-Gate Model、*Journal of International Association of P2M*、査読有、10 巻 2 号、2016、pp.127-147

### 〔学会発表〕(計 5 件)

- FUJII, seiichi、NAKAMURA, tomoya、KAWAKAMI, tomoko、Organizational Culture, Structure and Process as the Antecedents of Serial Innovators: Diverse Experience, Gate Fluidity, and Organizational Politics、26<sup>th</sup> INNOVATION AND PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT CONFERENCE、2019  
 NAKAMURA, tomoya、FUJII, seiichi、KAWAKAMI, tomoko、Serial Innovators in Collectivistic Organizations: Conceptual Development and Propositions、24<sup>th</sup> INNOVATION AND PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT CONFERENCE、2018  
 FUJII, seiichi、KAWAKAMI, tomoko、NAKAMURA, tomoya、LEE Geunhee、The creative activities for innovative products in Japanese firms、15<sup>th</sup> Asia Pasific Conference、2017  
 KAWAKAMI, tomoko、FUJII, seiichi、NAKAMURA, tomoya、LEE Geunhee、Project Champion , Organization Culture, and Stage Gate Fluidity in Radical Innovation: An empirical Evidence from Japan、23<sup>th</sup> INNOVATION AND PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT CONFERENCE、2016  
 藤井 誠一、和田 義明、中村 友哉、李 根熙、研究開発を成功に導く人材：ブーストゲート法における人材研究、国際 P2M 学会 2015 年春季発表大会、2015

### 〔図書〕(計 0 件)

### 〔産業財産権〕

- 出願状況 (計 0 件)  
 取得状況 (計 0 件)

### 〔その他〕

特になし

## 6 . 研究組織

### (1)研究分担者

研究分担者氏名：藤井 誠一

ローマ字氏名：FUJII, seiichi

所属研究機関名：立命館アジア太平洋大学

部局名：国際経営学部

職名：教授

研究者番号（8桁）：00623430

研究分担者氏名：李 根熙

ローマ字氏名：LEE, geunhee

所属研究機関名：立命館アジア太平洋大学

部局名：国際経営学部

職名：准教授

研究者番号（8桁）：20635487

研究分担者氏名：中村 友哉

ローマ字氏名：NAKAMYRA, tomoya

所属研究機関名：福井大学

部局名：学術研究院教育・人文社会系部門（総合グローバル）

職名：講師

研究者番号（8桁）：20618128

研究分担者氏名：川上 智子

ローマ字氏名：KAWAKAMI, tomoko

所属研究機関名：早稲田大学

部局名：商学学術院（経営管理研究科）

職名：教授

研究者番号（8桁）：10330169

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。