

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 9 日現在

機関番号：37503

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530514

研究課題名(和文)日本製造業の新製品開発における非公式キーパーソンの分析

研究課題名(英文) Analysis of unofficial key persons in new product development by Japanese manufacturers

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・准教授

研究者番号：00623430

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)：新製品開発におけるキーパーソンに焦点を当てた研究の中で、非公式に現れプロジェクトを側面から補佐することで製品開発を成功に導く人物に焦点を当てたプロダクト・チャンピオン(以下PCと略す)について、日本の製造業を対象として、インタビュー調査を実施した。その結果、イノベーションプロセスとPCのタイプの関係、長期間を俯瞰したPC同士の関係性、PCとシリアル・イノベーターという2種類のキーパーソンの発見、という3つの成果が得られた。

研究成果の概要(英文)：This study focused on key persons in new product development. In particular, it examined Product Champions who get involved unofficially, support new product development from the sidelines and lead that product development to success. This Product Champion study interviewed four Japanese manufacturers. As a result, it revealed three issues; the relationship between the innovation process and the Product Champion type, the long-term growth model of the Product Champion, and the discovery of the Product Champion and the Serial Innovator as key persons.

研究分野：経営学

キーワード：新製品開発 イノベーション 人材研究 プロダクト・チャンピオン

1. 研究開始当初の背景

(1)本研究に関連する国内・国外の研究動向及び位置づけ

新製品開発におけるキーパーソンに焦点を当てた研究の中で、非公式に現れ、プロジェクトを側面から補佐することで製品開発を成功に導く人物に焦点を当てたのがプロダクト・チャンピオン(以下 PC と略す)研究である。欧米での研究は、1960 年以降着実に進み、PC に関わる行動項目の特定、出現モデル、などの研究がしきりに行われてきた。さらには、米国と独国、米国と韓国、など国際比較が行われるようになり、冗長性の高い組織が多い日本における PC の分析の意義が高まってきた。

(2)研究者グループの事前調査と国内の研究

当研究グループがこれまで行ってきた新製品開発に関する研究において、その成功要因としてインタビュー対象者から言及されることが多かったのが、プロジェクト・リーダーを補佐し、自身の公式的な役割を超えて熱心にプロジェクトの推進に当たる人材の重要性であった。また、同時並行して3年間実施された複数企業の交流会においても、企業の実務家からこうした指摘が相次いだ。こうした経緯のもと、指摘された人材が、PC という概念と整合的であることを先行研究のレビューから確認し、PC が日本企業にも多く見られることを明らかにした。しかし、米国を中心に理論構築された PC 概念と、日本企業に見られる PC には異なる点も多く、独自概念として分析する必要があった。1980 年代には研究開発を中心として日本でも PC への関心が高まり、研究テーマとして取り上げられた時期もあった。しかし、技術を核としたベンチャーや新事業への注目が薄れ、次第に話題に上らなくなり、欧米での研究に後れを取っていた。

2. 研究の目的

本研究では、探索的なインタビュー調査を

通じて、日本企業における PC の実態を解明した上で、欧米での先行研究で議論された行動特性や個人特性、リーダーシップ、役割の公式性といった要因をもとに、日本型 PC の概念化及び当該概念と成果との間のモデル構築を行うことが、当該研究の最終目標であった。本研究では日本型 PC についての研究基盤を作った上で、同一組織内の複数日本型 PC に焦点を当て、各部門における PC の役割を明らかにしようとした。また、こうした日本型 PC と企業の組織構造との関係を明らかにし、新製品創出のメカニズムを解明することを試みた。これらは、次の3点に整理できる。

(1)日本型 PC の概念化、モデル化を行う。

第1点目は、日本の複数企業からのインタビュー調査をもとに日本型 PC の概念化及びモデル化を行う。こうした作業を通して、日本型 PC の存在やその意義を明らかにすることができる。

(2)組織内 PC の違いを明らかにする。

第2点目として、同一組織内の日本型 PC を考察し、その役割の差異を明らかにする。こうした点が明らかになることで、より実践的な PC の組織的育成や獲得に向けた考察が可能となる。

(3) PC と組織構造の関係性を明らかにする。

最後に、プロジェクト・マネジャーやチームメンバーとの関係の提示などにより、日本型 PC と企業の組織構造との関係を明らかにし、新製品創出のメカニズムを明らかにする。

3. 研究の方法

米国や独国での研究は、事前にインタビューを綿密に実施した後、調査票による調査を実施し、統計的手法による分析が進んでいる。一方日本型 PC の実証研究はこのような下地ができていないため、本研究では、日本の大手製造業における PC について、インタビュー調査を実施した。

本研究目的を達成するための調査計画は、a.理論レビュー・分析枠組みの構築、b.概念の精緻化と日本型 PC モデルの構築、c.大手製造業へのインタビュー実施、d.現在進行中のプロジェクトへの密着調査、という4つのフェーズで実施した。対象となる企業は、日本の大手製造業であり、特に革新的な新製品を開発し、ヒットさせた企業を対象にインタビュー調査を行った。産業としては、食料品産業、自動車産業、化学産業、一般機械・器具産業など7社を選定し、調査の合意を得られた企業4社に対し、実施した。

4. 研究成果

主な成果は、3つの分野に分類することができる。まず、イノベーションプロセスとPCのタイプの関係である。次に、長期間を俯瞰したPC同士の関係性である。最後に、PCとシリアル・イノベーター（以下SIと略す）という2種類のキーパーソンの発見、である。それぞれ、詳述する。

(1) イノベーションプロセスとPCのタイプの関係

新製品開発の標準的な流れは、段階(step)とフロー(flow)に分けることができる。段階とは時系列的に識別されるものであり、一方のフローは組織的な層に関わるもので上位層と下位層の情報流通に関係するものである。時間とともに様相が変化する段階(step)は、経営者が最終的な意思決定を行う重要会議の前にアイデア創造段階とアイデア実証段階があり、その会議後に行われる製品化段階とは性質が異なる。製品開発の推進者は、会議前にアイデアを創造した後、経営者が意思決定するために必要となる情報を収集し提示するアイデア実証を行う。これら2つの段階では社内の合議は得られておらず、否定的な意見が散見されるなど社内的な障壁に遭遇する可能性がある。しかし、意思決定が行われた後の会議後では社内の合議が図られるため、そのような障壁は解消される。こ

のように段階は、アイデア創造、アイデア実証、製品化、の3つの段階で構成される。一方、フローとは、ローマネジメントからトップマネジメントへアイデアを製品に具現化するための情報をインプットするためのアイデア具現化フローと、その情報を得て経営者が総合的な製品化の採否を決定する意思決定フローの2種類に分かれる。これら3種類の段階と2種類のフローは、4種類の組合せでイノベーションの大きさが異なることが分かった。つまり、最もイノベーションが大きいのは、アイデア実証段階におけるアイデア具現化フローと意思決定フロー、製品化段階におけるアイデア具現化フローと意思決定フロー、この4つの組合せが、当該企業にとって全て未知の場合である。一方、これら4つの組合せが全て既知、つまり経験がありノウハウが分かっている場合は、最もイノベーションの程度が小さい。これら4つの組合せの違いは、求めるPCのタイプに影響を与える。最も革新的で独創的なタイプのPCを求めるのは、全てが未知の場合である。逆に、帰納的に一つずつを積み上げて行く改善的なイノベーションを進めることに適したタイプのPCが求められるのは、全て既知の場合であることが分かった。

(2) 長期間を俯瞰したPC同士の関係性

チャンピオン(擁護)の役割を果たす人物像は、革新的なアイデアを推進するチームあるいはプロジェクトをそばで支え、市場化に向けて困難が生じた時に手を差し伸べるといったタイプであった。いわゆる支援型のPCと呼ぶことができる。一方、研究者らが行ってきた日本企業を対象とした調査では、非公式に現れるPCは、やがて組織のリーダーになり公式化されるという顕著な特徴が見られた。これらPCは、自らプロジェクトのリーダーとしての役割を担い、組織の中で様々な圧力や困難を克服しながら、そのアイデアを市場化へと結びつけ、社内での地位を獲得していた。従来の研究のイメージと一線を画

す必要があり、このようなタイプの PC は実行型 PC と呼ぶことができる。

このような支援型と実行型との関係は、支援型が経験豊富であるのに対し、実行型はこれから経験を積み重ねることで次第に成長し組織に影響を与えようと考えられる。したがって、PC 成長のステージに従って、実行型で知識やノウハウを得た人材が、やがて支援型となるとの仮説を立てることができる。これまでの先行研究は、このような支援型を中心に扱われており、どのようにして支援型 PC が経験を獲得するに至ったかの経緯に対する調査はほとんど行われてこなかった。しかし、今回の研究では実行型 PC は、製品がアイデア発案から試作、テスト販売、などを経て市場化する革新プロセスを経た後も、その市場規模の拡大に伴い、生産設備の拡大のみならず広告宣伝や流通との交渉などマーケティング活動にも、大なり小なり関わっていた。このような市場規模の拡大に伴う製品の普及プロセスにおいても、さまざまな困難に直面するが、その一つ一つを乗り越えることで、さらに実行型 PC は様々なノウハウや知識などを獲得し、その能力を高める。PC の活動はその範疇では終わらず、その製品が市場で革新を起こす普及プロセスにおける活動に踏む込む必要性についての示唆が見られた。さらに成長した実行型 PC は、やがて支援型 PC となり、新しく成長しようとする実行が PC を支援するという、組織上の関係が確認できた。

これらの関係は、図 1 のように表すことができる。

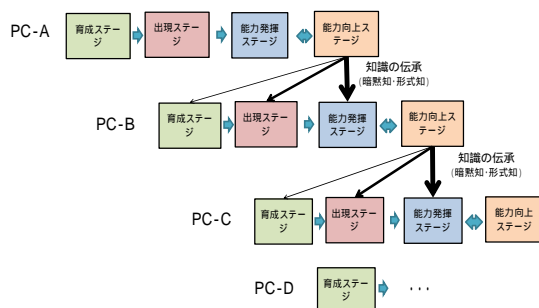


図 1. PC の長期的継承の仕組み

(3) PC と SI という 2 種類のキーパーソンの発見

最初の 2 年間では、PC を中心としたキーパーソン人材に絞り、研究を行ってきたが、3 年次に実施した食品製造業における調査では、PC の定義が当てはまらない人材が発見された。先行研究と照らし、当該人材は SI であることが判明した。PC が、組織内のアイデアの有用性を周囲に知らせ、組織内の支持を得て資源を獲得し、製品化実現のための環境整備を実行するのに対し、SI とは、複数のイノベーションを連続して生み出す人材であり、彼らはイノベーションにつながるアイデアを発想し、必要に応じてその実現に必要な新技術の開発を行い、企業内手続きをクリアして市場に送り出す。つまり、アイデア創造を自ら行う SI に対し、アイデア創造は自ら行わないのが PC である。これら 2 種類の新製品開発に関わるキーパーソン人材について、いくつかの革新的な製品の開発を調査し、3 点の発見が得られた。まず 1 点目は、実際に成功した新製品開発において、キーパーソンである SI 及び PC の存在が確認できた点である。そして 2 点目は、欧米の研究では明確に確認できていない現象、つまり、ある革新的な製品の開発において顕著であるが、同一プロジェクト内に SI と PC が存在した点である。最後に 3 点目は、SI が固有に構築した蓄積した知識やノウハウが、組織内学習として習得されるような展開が実践されている点である。

本研究は、調査対象企業 4 社と守秘義務を宣言し、企業によっては守秘義務契約を締結した上で実施してきた。多くの製造業にとって、新製品開発は重要な機密情報との認識があり、一定期間を経ないものについては公開が理解されてこなかった。このため、当該 3 ヶ年の中では限られた範囲での論文投稿や学会発表にとどまっている。今後は、発売後 1~2 年を経過したものについては、公開に対

する理解が得られる感触を得ている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計3件)

藤井誠一、江向華、中村友哉、イノベーションを実現する - PC 先行研究の課題と今後の方向性 - 、マネジメント研究、査読有、第4巻、2012、93-103、<http://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/en/00034897>

藤井誠一、中村友哉、李根熙、市場創造型イノベーションにおける PC 研究、広島大学マネジメント研究ディスカッションペーパー、査読無、2013-32、1-25
藤井誠一、中村友哉、大手食品製造企業の革新型イノベーション活動における人材と組織、広島大学マネジメント研究ディスカッションペーパー、査読無、2015-03、1-36

〔学会発表〕(計1件)

藤井誠一、江向華、中村友哉、イノベーションプロセスにおける PC と組織、組織学会関西支部、京都大学(京都府京都市)、2102年12月2日

〔図書〕(計1件)

藤井誠一他 広島大学マネジメント研究センター編、白桃書房、連携による知の創造 - 社会人大学院の新たな試み - 、2014、190(58-60)

〔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・准教授

研究者番号：00623430

(2)研究分担者

中村 友哉 (NAKAMURA, Tomoya)

広島大学・大学院社会科学研究所・特任講師

研究者番号：20618128

江 向華 (KOU, Kouka)

就実大学・経営学部・准教授

研究者番号：60582393

(平成24年度まで研究分担者)

李 根熙 (LEE, Geunhee)

立命館アジア太平洋大学・国際経営学部・助教

研究者番号：20635487

(平成25年度より研究分担者)