



ミドルによるイノベーション生成に関する研究－ 社におけるビジネス推進上の革新行動の事例－

高桑，義明

(Degree)

博士（経営学）

(Date of Degree)

2014-03-25

(Date of Publication)

2015-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6108号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006108>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

ミドルによるイノベーション生成に関する研究
ー商社におけるビジネス推進上の革新行動の事例ー

2014年1月20日

神戸大学大学院経営学研究科

所属研究室：金井壽宏研究室

マネジメント・システム専攻

学籍番号：028D453B

氏 名：高桑義明

ミドルによるイノベーション生成に関する研究
ー 商社におけるビジネス推進上の革新行動の事例ー

氏名 ： 高桑 義明

目 次

第1章 研究の目的と課題	1
1. 研究の背景	1
2. 研究の目的と課題	4
3. 研究の対象と方法	5
4. 本論文の構成	6
第2章 研究に関連する先行研究のレビュー	8
1. はじめに	8
2. 本研究に関連する先行研究	8
1) イノベーション研究の系譜	8
2) イノベーションの研究レベルの視点からの考察	16
3) イノベーションの発生プロセスと促進要因に関する研究	24
4) イノベーションとリーダーシップ	37
5) イノベーションの促進要因としてのプレッシャーとネットワーク	42
6) イノベータDNAモデルに関する考察	53
3. 小括	54
第3章 分析枠組とリサーチ・クエスチョン	57
1. はじめに	57
2. 分析の枠組み	57
3. リサーチ・クエスチョン	59
第4章 研究方法	62
1. はじめに	62
2. 調査対象の選定基準	62
3. インタビューの方法	64
4. インタビュー・データの分析方法	65
5. 小括	66
第5章 調査の分析結果	67
1. はじめに	67

2. インタビュー・データの分析	67
1) オープン・コード化	67
2) 軸足コード化	148
3) 選択コード化	155
3. 小括	157
第6章 考察	158
1. 本研究の発見事実	160
2. 考察	162
1) プレッシャーへの対応に関する考察	162
2) ネットワークの活用に関する考察	164
3) カテゴリー間の関係性に関する考察	166
3. 理論的・実践的貢献	169
1) 理論的貢献	169
2) 実践的貢献	173
4. 研究の問題点と今後の研究課題	175
附録	177
附録（1）インタビュー調査お願い書	177
附録（2）インタビュー・ガイドライン	178
附録（3）参考文献	179

第1章 研究の目的と課題

1. 研究の背景

ビジネスの世界には常に栄枯盛衰がある。社会情勢、経済環境が日々変化する中、勢いよく成長し大きな収益を生み出しているビジネスも、その成長力と収益性を永遠に持続することは難しい¹。時としてその収益力を急速に悪化させる場合もある。各企業は、持続的成長のために、常に新しいビジネスを生み出し、新たな収益の源泉を確立する努力を続けなければならない。各企業は、改革、革新を急務とする情勢に常にさらされているともいえる。武石他（2012）は、「市場が成熟化し、経済が停滞を続け、内外で激しい競争にさらされる中、以前にもまして日本企業はイノベーションを強く求めている²」と指摘している³。各企業は、未来の輝きを持ち続けるために、目の前にせまりくる閉塞感を打ち破り、新しい方向性を見つけ出す努力を継続しなければならない。

ここで、企業の進むべき方向性は誰が見つけ出すのであろうかという問いに目を向けた場合、企業が進むべき方向性を見つけ出すというのは言葉の綾で、実際にはその企業に属している社員が見つけ出しているのが現実である。企業に属する一人一人の社員が、ビジネスの現場で知恵を絞り、新しいアイデアを思いつき、実際の行動を起こしていくことが出発点であるといえる。たとえ小さなものであろうとも、実際のビジネスの上で収益改善や向上につながりうる革新的アイデアを創出し、具現化していくことが重要であると考えられる。この革新的アイデアの創出、そして、その具現化がビジネスの上でのイノベーション

¹ Christensen (1997) では、業界をリードしていた企業が、ある種の市場や技術の変化に直面したとき、図らずもその地位を守ることに失敗していることを指摘している。（邦訳 1 頁；以下邦訳からの引用は○頁、原著からの引用は p.○と表記する。）

² 武石他（2012）, 3 頁。

³ Gopalakrishnan and Damanpour (1997) では、企業は技術環境、経済環境の変化に適応し企業としての好業績を維持するために、常にイノベーションを成功裏に発生させることを求めていると指摘している。（p.22）

に発展していくものであると考える。

各企業でビジネスに携わっている人間は、持続的成長のために、如何にすれば新しいビジネスを生み出すことができるかを常に考え、実行しなければならない状況にある。実際には、新しいビジネスを生み出すことは容易なことではない。現実のビジネスの世界では、同じ問題意識をもった人間が、必死に知恵を絞り、汗をかき、激しい競争を繰り広げている。

本研究は、総合商社を研究の対象として、商社に勤務する中間管理職や中堅社員⁴といった企業内ミドルが、どのように革新的アイデアを思いつき、そのアイデアをどのように具現化し、ビジネス推進上のイノベーションを発生させているかということを捉えることを研究のテーマにしている。

イノベーションに関する研究は、Schumpeter (1934) 以来数多くなされてきた。その中でも、研究開発や生産技術に関するものは中核的な位置付けにあり、多くの研究がなされてきた。研究開発や生産技術に関するイノベーションが企業に活力を与え、経済成長に大きな影響を与えてきたことを考えると、この分野におけるイノベーションが注目を集めてきたことは、当然の結果であるともいえる。一方、ビジネスの世界にもイノベーションは存在する。Schumpeter (1934) は新結合の概念には①新しい財貨の生産、②新しい生産方法、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現が含まれると述べている⁵。「新しい販路の開拓」、「新しい供給源の獲得」、「新しい組織の実現」は、まさにビジネス推進上のイノベーションにおいて実現されるものであり、イノベーションの概念の中で大きな位置付けを占めている。ビジネスの世界のイノベーションに焦点をあてた研究も、近年では多くなされてきている。しかし、これらの研究は組織に焦点をあてたものが多く、これらのイノベーションを発生させるために、実際に革新的な行動を起こした個人に焦点をあてた研究は比較的少ない。

⁴ 本研究では入社 10 年以上の経験を積み、まだ管理職になっていない社員のことを中堅社員と呼ぶこととする。

⁵ Schumpeter (1934) , 邦訳 183 頁。

筆者自身は総合商社の営業現場で中間管理職として、既存のビジネスに対する対応を行うことは勿論のこととして、持続的成長のための行動を起こすことが常に求められていた。新しいビジネスを生み出すことは、企業の中間管理職にとって職務上の最重要課題の一つである。

総合商社は、日本独自に発展を遂げたビジネス組織である⁶。高度経済成長期に日本経済における総合商社の役割が注目を集めて以来、1960年代から総合商社に関する研究もなされてきている⁷が、そのほとんどは、経営史学の観点から総合商社の発展の歴史に関する研究や、事業形態、規模、機能等の総論的な研究、および多国籍企業の類型としての研究であり⁸、総合商社に勤務する人間が、どのように革新的アイデアを思い付き具現化していったかという個人の行動に着目し、ビジネス推進上のイノベーションがどのように生み出されているかに焦点をあてた研究は少ない。

ビジネスの現場におけるミドルの重要性は、広く認められている。金井（1991）は「ミドル・マネジャーは、経営戦略の単なる実施者であるばかりでなく、戦略のクリエイティブな翻訳者ないし場合によっては戦略の創出者でもある⁹」と指摘している。ビジネスの現場の日常行動において、ビジネスの最前線の中間管理職や中堅社員は、既存のビジネスに対する対応を行うことは勿論のこととして、創造的・革新的な取り組みを推進することが求められている¹⁰。

Nonaka（1988）は、企業内の新製品開発において、ミドルが重要な役割を果たしていることを指摘している。Nonaka と Takeuchi は、ミドルが知識創造において中核的な役割を

⁶ Yoshino and Lifson（1986），p.2。

⁷ 田中（2012），15 頁。

⁸ 政岡（2006），35 頁。

⁹ 金井（1991），4 頁。

¹⁰ 日本経団連（2012）は、ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応についての調査を行い、日本の企業経営者は自社のミドルマネジャーの働きぶりに対しては総合的に考えて高い満足度を示しているが、「部下のキャリア・将来を見据えた指導・育成」「経営環境の変化を踏まえた事業や仕組みの企画立案」については、十分に役割を果たせていないと認識していることを指摘している。日本のミドルマネジャーが大量の日常業務への対応に追われ、部下の育成や、前向きな革新的アイデアの創出・具現化に十分にに取り組めていない実態が明らかにされており、同時にそれが経営課題であることが浮き彫りにされている。

果たし、ミドルから多くのイノベーションが生み出されていることを指摘している¹¹。しかし、これらの研究は製品開発の事例を取り上げたものであり、ミドルから生み出されるビジネス推進上のイノベーションや個人の行動についてはあまりふれられていない。

本研究は、日本独自に発展を遂げたビジネス組織である総合商社において、実際のビジネス現場で重要な役割が期待されているミドルが、ビジネス推進上のイノベーションを生させるために、どのように行動しているかを捉えることを試みている。

2. 研究の目的と課題

全ての企業は、将来の展望ある方向性を見出す為に、常に組織の中に革新的アイデアの創出とその具現化を進めるべく、悪戦苦闘の日々を続けている。

従来よりイノベーションに関して議論をする場合、研究開発や生産技術におけるイノベーションが着目され、それらに関する議論が行われることが多く見受けられた。研究開発や生産技術におけるイノベーションの進展が、企業のエンジンとなり経済の成長に大きな役割を果たしてきたことを考えると、この分野におけるイノベーションが着目されてきたことは、ある意味当然のこととも言える。一方、研究開発や生産技術だけでなく、ビジネスの世界にもイノベーションは存在する。実際の企業の運営において、各企業にとっては研究開発や生産技術におけるイノベーションのみならず、実際の収益につながりうる経済的成果を伴ったビジネス上のイノベーションも重要である。ビジネス上のイノベーションに関しても多くの議論が重ねられてきた。しかし、これらのイノベーションに関する議論の多くは組織に関するものである。個人のイノベティブな行動に関する研究は比較的少ない。実際に、イノベーションは、一人の人間が革新的アイデアを思いつくところからはじまり、そのアイデアを具現化していくことが重要なのだ。各企業は、いかにして革新的

¹¹ Nonaka and Takeuchi (1995) , 邦訳 189 頁。

アイデアを創出し具現化していくか、いかにしてこの革新行動を現実のものとするかに常に苦悩している。

本研究では、創造的なアイデアを、実際のビジネスとして実現した中間管理職や中堅社員が、日常の業務のなかで、ビジネスの上で実際の収益につながりうるイノベーションを発生させるために、どのようにそのもととなる革新的アイデアを思いつき、実際のビジネスとして具現化しているかを捉えることを課題としている。この課題について調査することにより、ビジネスの世界における革新的アイデアの創出・具現化を促進する要因について考察を深めることを目的としている。

3. 研究の対象と方法

本研究の研究対象は、現実のビジネスの最前線で重要な役割を果たすことを期待されているミドルである。ここでいうミドルとは、中間管理職とある程度のビジネス経験を有する中堅社員を指す¹²。

総合商社A社および同社のグループ会社の社員、OBで、10年以上商社に勤務した経験のある、部長、課長等の中間管理職および中堅社員で創造的な仕事をしていると考えられる人物、さらに、筆者とビジネスについて率直に語り合える信頼関係が構築されている人物を調査の対象とした。この条件で人選された8名に対して、半構造化されたオープンエンドなインタビューを実施した。

本研究では、ビジネス上のイノベーションにつながるアイデアの発生と具現化に着目しており、それらを促進する要因がどのようなものであるかに焦点を合わせており、インタビューの実施に際しては、この問題意識を、事前に念頭に置きつつも、実際のインタビュ

¹²本研究では部長、課長クラスの管理職を「中間管理職」と呼び、入社10年以上の経験を積みまだ管理職になっていない社員のことを「中堅社員」と呼ぶこととする。この「中間管理職」と「中堅社員」を「ミドル」と呼ぶこととする。

ーでは、できるだけオープンに語ってもらうように心がけた。

創造的なアイデアを実際のビジネスとして実施することを実現した人が、そのアイデアをどのようなきっかけで思いつき、実現の過程で遭遇した問題をどのように乗り越えたか、関係する社外・社内の人・組織とどのように関係作りをしていったのか等、具体的な事例について深く語ってもらうことを目標とした。

インタビュー・データの分析・解釈は、データとの対話を通じて、データに根ざした理論を形成することを重視しているグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Glaser and Strauss, 1967; Strauss and Corbin, 1998) の考え方にそって進めた。本研究では、理論の検証を目的としているのではなく、データの分析・解釈を通じて、企業内の個人の革新行動の促進要因について考察を深めることを試みているからである。グラウンデッド・セオリー・アプローチの考え方にそって、「オープン・コード化 (open coding)」、「軸足コード化 (axial coding)」そして「選択コード化 (selective coding)」の3段階のコード化で分析を進めることとした。

4. 本論文の構成

本論文の構成は、次のとおりである。

第1章で研究の問題意識、研究の目的と課題、研究の対象と方法、論文全体の構成について述べる。

第2章では、本研究に関連する分野の先行研究レビューを行う。まず、イノベーション研究の系譜について概観し、イノベーションの研究レベルからの考察を行う。次に、過去のイノベーション研究の中で、イノベーションの発生プロセスと促進要因に関連する研究をレビューする。続いて、イノベーション研究と関係が深いリーダーシップ論の先行研究にも目を向け、リーダーシップ研究の中でイノベーションの促進要因と関連する研究のレビューを行う。その後、イノベーションの促進要因としてのプレッシャーとネットワーク

について、プレッシャーへの対応とイノベーションの活用という視点から考察する。最後に、Christensen et al. (2011) の「イノベータDNA」モデルについて考察する。本章では先行研究の問題点を考察すると同時に、本研究の研究上の位置付けについても考察を進める。

第3章では、組織イノベーションの概念から本研究の分析枠組みを考察し、リサーチ・クエスチョンを設定する。

第4章では、本研究で採用した研究方法である、インタビュー調査の方法およびグラウンデッド・セオリー・アプローチについて述べる。

第5章では、インタビュー調査から得られたインタビュー・データの分析を行う。データの分析に際しては、上述の如く、グラウンデッド・セオリー・アプローチの考え方にそって、「オープン・コード化 (open coding)」、「軸足コード化 (axial coding)」そして「選択コード化 (selective coding)」の3段階のコード化で分析を進める

最後に、第6章では、本研究の分析結果に対する考察を行い、理論的貢献と実践的貢献を述べ、本研究の問題点と今後の課題について展望する。

第2章 研究に関連する先行研究のレビュー

1. はじめに

本章では、本研究に関連する分野の先行研究のレビューを行う。先行研究のレビューにおいては、イノベーション研究の分類について述べ、本研究の研究上の位置付けについて考察を進める。次に、イノベーションの促進要因に関連する研究をレビューし、先行研究の問題点についても考察する。

2. 本研究に関連する先行研究

本研究では、組織内における革新的アイデアがどのように創出され、その革新的アイデアがどのように具現化されているかを探求し、ビジネスの世界における革新的アイデアの創出・具現化を促進する要因について考察を深めることを目的としている。

ここでは、本研究に関連する先行研究のレビューを行う。まず、1) イノベーション研究の系譜、研究の分類について述べ、本研究の位置付けを考察し、2) イノベーション研究のなかでイノベーションの促進要因に関連する先行研究をレビューする。

1) イノベーション研究の系譜

イノベーション研究はその起源を、最初にイノベーションを明確に定義した **Schumpeter** (1934) の研究に求めることができる。**Schumpeter** によれば、生産をするということは、われわれの利用するいろいろな物や力を結合することであり、生産物および生産方法の変更とは、これらの物や力の結合を変更することである。発展の形態と内容は、「新結合の

遂行」という定義によって与えられると述べている。Schumpeter は、「新結合」という言葉でイノベーションを明確に表現したのである¹³。また、Schumpeter は、新結合の概念には①新しい財貨の生産、②新しい生産方法、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現が含まれると述べている。

Schumpeter (1934) の研究の後、多くのイノベーションに関する研究がなされてきた。武石他 (2007)、Gopalakrishnan and Damanpour (1997)、岸川他 (2004) はそれぞれイノベーション論の生成と発展を概観し、イノベーション研究の分類を行っている。以下にそれぞれの分類について紹介する。

① 武石他 (2007) の分類

武石らは、武石他 (2007) の中で、イノベーション研究に関する主要な研究系譜を概観している。以下に武石他 (2007) の指摘を要約して引用する。イノベーション研究は、経営学と経済学を中心にして、社会学や歴史学、そして、心理学を背景とした多様なディシプリンが交差する領域横断的な研究領域であり、そこでは、イノベーションという現象が、各ディシプリンに特徴的な関心の下に、様々な分析レベルや方法論を用いて検討されると述べている¹⁴。武石らは、イノベーション研究を次の4つの研究分野に分けてそれぞれの特徴を説明している。

- ① イノベーションの経済学
- ② イノベーションの社会学
- ③ イノベーションの歴史学
- ④ イノベーションの経営学

¹³ Schumpeter (1934) , 邦訳 182 頁。

¹⁴ 武石・青島・軽部 (2007) , 3 頁。

1つ目の分野であるイノベーションの経済学は、経済学の一分野である産業組織論を中心に発展してきた研究領域であり、中心的な分析単位は、産業や経済全体であり、その主たる関心は、イノベーションに起因した生産性変化や経済成長影響の解明、イノベーションの促進という観点から見た市場競争や産業組織や政府のあり方、それらを包摂するミクロ、マクロレベルの制度設計にあると指摘している。

2つ目の分野であるイノベーションの社会学は、イノベーションの普及・受容に関する制度の役割や行為主体が立脚する価値の役割に注目し、新技術の普及、科学と制度との関係を扱ってきており、最近では、新技術の意味や技術進歩の方向性を検討する流れがあり、また、企業内の政治プロセスの重要性に注目し、新技術の確立や導入の問題を検討している」と指摘している。

3つ目の分野であるイノベーションの歴史学は、知識としての科学と技術の発展史を扱った最も古い研究領域であり、個別の科学・技術分野の詳細な発展史、科学と技術の相互依存関係、あるいは科学と技術の産業や経済発展に与える影響について明らかにしてきた」と指摘している。

4つ目の分野であるイノベーションの経営学は、R&Dマネジメントやイノベーションマネジメントと総称されるもので、イノベーションを生み出す主体である個人やチーム、そして企業に注目し、科学者や技術者の創造性や生産性、新しい製品・工程開発を通じてイノベーションに対する企業の環境適応力や競争力に与える影響を検討してきた研究領域であると指摘している。

また、このイノベーションの経営学の研究領域を、3つの研究群に大別することができると指摘している。1つ目は、「企業と産業レベル」に注目した研究群である。この研究群では、イノベーションに起因した産業進化と企業の適応力の問題を検討している。2つ目は、「企業内の新製品開発活動」をイノベーションプロセスの主要なフェーズと位置づけ、新製品開発活動を促進（阻害）する戦略と組織的特徴（分業・コミュニケーションのあり方）を検討する研究群である。3つ目は、「個人レベル」に注目した研究群である。この研

究群では、イノベーションの推進者の個人属性や動機、問題解決スタイルやリーダーシップを検討していると指摘している。以上が武石他（2007）の指摘を要約して引用したものである。

本研究は、企業内ミドルを対象として、ビジネスの上での革新的アイデアがどのように創出され、そのアイデアがどのように具現化されていくかを探り、その促進要因について考察を深めるものである。上記の武石他（2007）の分類からすると、イノベーションの推進者の個人属性や動機、問題解決スタイルやリーダーシップを検討している、④イノベーションの経営学のなかの“「個人レベル」に着目した研究群”に属すると考えられる。ただし、イノベーションの促進要因という視点では、コミュニケーションのあり方も注目すべき論点であり、「企業内の新製品開発活動」に着目した研究群とも接点を持つこととなる。

② Gopalakrishnan and Damanpour（1997）の分類

Gopalakrishnan and Damanpour（1997）は、イノベーション研究を次の3つの研究視点から分類している。

- ① 経済学的視点からの研究
- ② 技術マネジメント視点からの研究
- ③ 組織社会学的視点からの研究

1つ目の“経済学的視点からの研究”では、イノベーションを産業レベルにおける生産性向上や経済成長を引き起こす要因の一つとして捉えており、企業や産業内においてイノベーションを促す環境（例えば、企業の規模やマーケットの構造）に研究の焦点が当てられている。技術的なイノベーションに対する注目度が高く、製品や生産プロセスに関するイノベーションにおいては、コストや品質に大きな変化をもたらすラディカル（急進的）なものに注目している。

2つ目の“技術マネジメント視点からの研究”では、新しい技術が発生するプロセスや既存の技術が発展するプロセスに注目しており、技術的なイノベーションにのみ焦点をあてている。ただし、ここではラディカル（急進的）なイノベーションとインクリメンタル（漸進的）なイノベーションの両方を研究の対象としている。さらに、この研究グループは、産業全体の技術変化の性質や変化を扱う研究と、研究開発や製造部門における技術的イノベーションの発生、アイデアの生成や問題解決を扱う研究の2種類に分けられている。

3つ目の“組織社会学的視点からの研究”では、組織内におけるイノベーションの採用と適合する組織の特徴に研究の興味が示されている。この研究グループは、さらに組織においてイノベーションが採用される度合を規定する要因を扱う研究と、組織内でイノベーションが採用されるプロセスを扱う研究の2種類に分けられている。

本研究は、上記の Gopalakrishnan and Damanpour（1997）の分類からする、③組織社会学的視点からの研究のなかの“組織内でイノベーションが採用されるプロセスを扱う研究”に属すると考えられる。しかし、本研究は組織メンバーが革新的アイデアを創出することに焦点をあてており、この点が独自である。また、②技術マネジメント視点からの研究の中にアイデアの生成を扱う研究があり、この点において、本研究との接点を見いだすことができるが、本研究は技術マネジメントにおけるイノベーションを研究対象としているのではなく、ビジネス推進上のイノベーションを研究対象としており、この点において独自である。

③ 岸川他（2004）

岸川他（2004）では、イノベーション論の生成と発展を次の5つに分類している。

- ① イノベーションの経済学的アプローチ
- ② イノベーションの経営学的アプローチ
- ③ イノベーションの社会学的アプローチ

④ イノベーションの生物学的アプローチ

⑤ イノベーションの情報論的アプローチ

1つ目の“イノベーションの経済学的アプローチ”は、シュンペーターが提唱したイノベーションによる経済変動の研究から、経済変動の進化の研究にむけて発展し、いわばイノベーションを経済現象というマクロの視点から考察したものである。

2つ目の“イノベーションの経営学的アプローチ”は、イノベーションを企業成長の源泉として捉えようとしたものであり、経済学的アプローチがマクロ的視点からの考察であるのに対し、経営学的アプローチはミクロ的視点からの考察である。また、経営学的アプローチでは、イノベーションのプロセスをいかに管理するかが大きな課題であり、企業にとってイノベーションを一過性のものとせず、持続的な成長を維持することが重要であるとの視点にたっている。

3つ目の“イノベーションの社会学的アプローチ”は、企業がイノベーションを行うことによって生み出した製品・サービスが、社会の成員の中でどのように普及し、社会を変え、文化を変えていくのかについての研究であり、経済現象と企業活動のかけはしとなる場を解明することによって、経済が企業に影響を与え、企業が経済に影響を与えるスパイラル現象も解明することができるとの視点にたっている。

4つ目の“イノベーションの生物学的アプローチ”は、イノベーションを自己変革の手段ととらえ、企業は安定と変革の二つの側面を合わせもっているという企業の二重構造、企業が生命体に学ぶことによりいかにして存続に結び付けていくかという生命論パラダイムに依拠した研究である。

5つ目の“イノベーションの情報論的アプローチ”は、企業の生命を左右する情報という概念に注目することによって、企業の自己革新について研究するアプローチで、企業の自己革新、イノベーションの源泉として認識される情報創造の概念が、その後知識創造の概念にシフトしている。

本研究は、ビジネスの上での革新的アイデアがどのように創出され、そのアイデアの具現化に至るプロセスを探るものであるが、上記の岸川他（2004）の分類からすると、知識創造の概念はイノベーションの発生プロセス、促進要因と関連があり、本研究の研究関心に含まれており、上記の分類のなかでは⑤イノベーションの情報論的アプローチと接点があると考えられる。しかしながら、イノベーションの促進要因を考えた場合、情報論的アプローチからだけでは不十分であり、より広い視野から考察を進める必要がある。この点において本研究は独自であると同時に、岸川他（2004）の分類では本研究との接点は見出すことができるが、本研究が属すると考えられる分類は見出すことができないといえる。

④ イノベーション研究の分類の比較と本研究の位置付け

上述の武石他（2007）、Gopalakrishnan and Damanpour（1997）、岸川他（2004）を整理すると表2－1の通りとなる。大きくは経済学に依拠するもの、経営学に依拠するもの、社会学・歴史学等その他の学問領域に依拠するものの3つに分けることができる。

表2－1 イノベーション研究の分類比較¹⁵

学問領域	武石他(2007)の分類	Gopalakrishnan and Damanpour(1997)の分類	岸川他(2004)の分類
経済学	イノベーションの経済学	経済学的視点からの研究	イノベーションの経済学的アプローチ
経営学	イノベーションの経営学	経営学的視点からの研究	イノベーションの経営学的アプローチ
		組織社会的視点からの研究	イノベーションの情報論的アプローチ
社会学、歴史学等 その他の学問領域	イノベーションの社会学		イノベーションの社会的アプローチ
	イノベーションの歴史学		イノベーションの生物学的アプローチ
出所:筆者作成。			

本研究は、日本独自のビジネス組織である、総合商社の企業内ミドルを対象として、ビ

¹⁵ Gopalakrishnan and Damanpour（1997）の分類の“組織社会的視点からの研究”は分類の名称に社会学と記載されているが、組織内におけるイノベーションの採用と適合する組織の特徴に研究の興味が示されており、表2－1においては経営学に分類している。

ビジネスの上での革新的アイデアがどのように創出され、そのアイデアがどのように具現化されていくかを探り、ビジネス推進上のイノベーションの促進要因について考察を深めるものである。

武石他（2007）の分類からすると、本研究は、イノベーションの推進者の個人属性や動機、問題解決スタイルやリーダーシップを検討している“イノベーションの経営学”のなかの“「個人レベル」に着目した研究群”に属すると考えられる。ただし、イノベーションの促進要因という視点では、コミュニケーションのあり方も注目すべき論点であり、「企業内の新製品開発活動」に着目した研究群とも接点を持つこととなる。

Gopalakrishnan and Damanpour（1997）の分類からする、本研究は“組織社会学的視点からの研究”のなかの“組織内でイノベーションが採用されるプロセスを扱う研究”に属すると考えられる。しかし、本研究は組織メンバーが革新的アイデアを創出することも研究の対象にしており、この点が独自である。また、“技術マネジメント視点からの研究”の中にアイデアの生成を扱う研究があり、この点で本研究との接点を見いだすことができるが、本研究は、技術マネジメントにおけるイノベーションを研究対象としているのではなく、ビジネス推進上のイノベーションを研究対象としており、この点において異なっている。

岸川他（2004）の分類からすると、知識創造の概念はイノベーションの発生プロセス、促進要因と関連があり、本研究の研究関心に含まれており、上記の分類のなかでは、本研究は“イノベーションの情報論的アプローチ”と接点があると考えられる。しかしながら、イノベーションの促進要因を考えた場合、情報論的アプローチからだけでは不十分であり、より広い視野から考察を進める必要があり、この点において本研究は独自である。

本研究は、上記より経営学を学問領域とするイノベーション研究で、組織社会学的視点からの研究に属するといえる。イノベーションの発生プロセスに関する研究、アイデアの生成を扱う研究、コミュニケーションのあり方に関する研究、知識創造に関する研究は、本研究が研究テーマにしているイノベーションの促進要因との接点があると考えられる。

2) イノベーションの研究レベルの視点からの考察

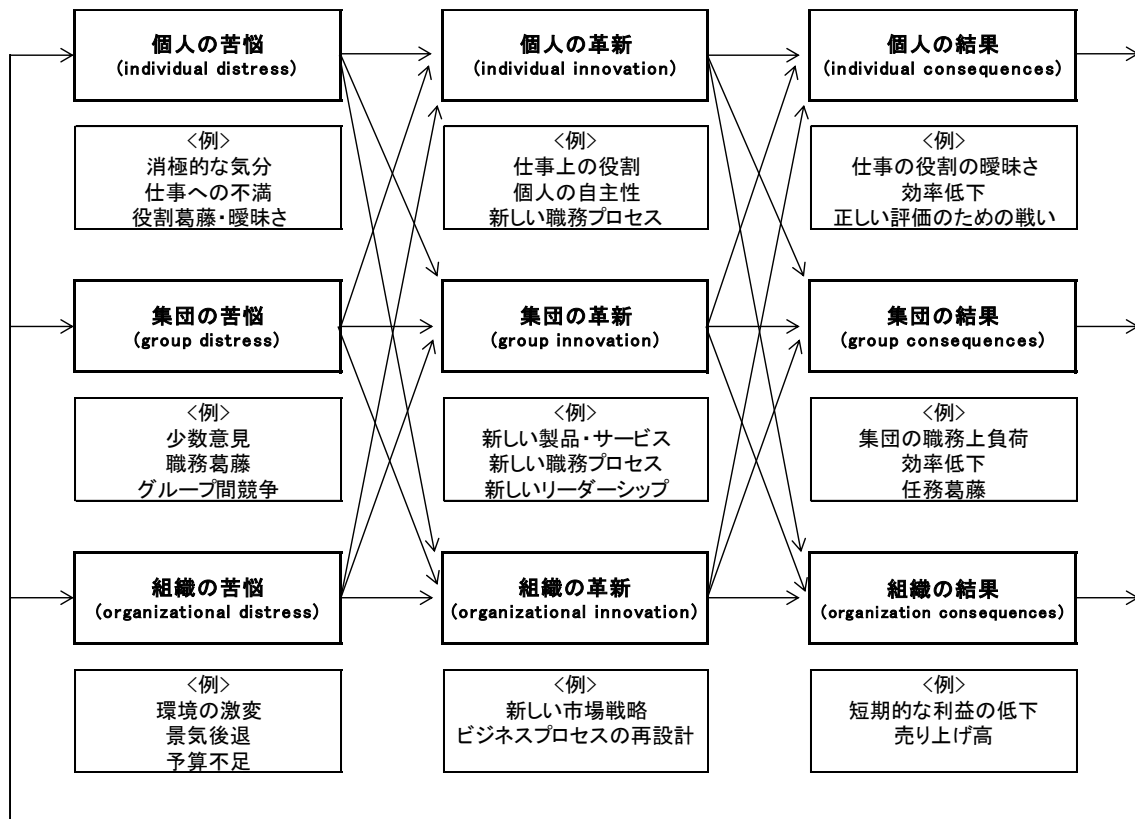
ここでは、イノベーションの研究レベルの視点から組織イノベーション（organizational innovation）と革新的行動（innovative behavior）に関する考察を行い、本研究の研究上の位置付けを考える。

① イノベーションの研究レベルの分類

Anderson et al. (2004) は、過去のイノベーション研究が組織（Organization）レベル、集団（Work group）レベル、個人（Individual）レベルの3つの研究レベルに分けられることを指摘している。

また、Anderson らは、イノベーションは苦悩に触発されて開始され、発生し、その結果が得られる。組織レベル、集団レベル、個人レベルのそれぞれのレベルで発生する苦悩、イノベーション、結果は相互に影響があることを指摘し、下記の「分析の3つのレベルにおける苦悩に始まるイノベーションモデル」を提示している。

図 2-1 分析の3つのレベルにおける苦悩に始まるイノベーションモデル



出所: Anderson et al. (2004) 図1 (p.167)を引用。

② 組織イノベーションと革新的行動

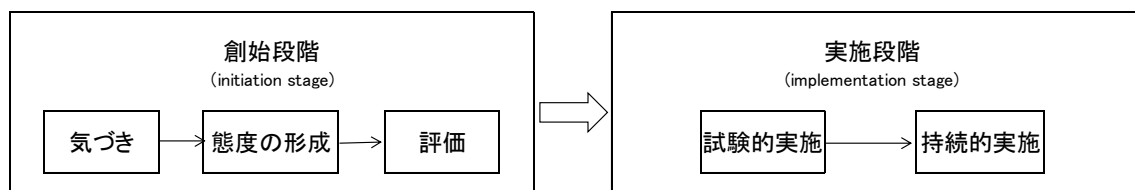
- ・ 組織イノベーション (organizational innovation) のプロセスモデル

組織イノベーションは「組織にとって新しいと認識されるアイデア、行動、設備、システム、政策、プログラム、手続き、製品、サービスの採用に至ること」と定義されている (Daft, 1978; Damanpour, 1991; Zaltman et al., 1973)。組織イノベーションのプロセスは、イノベーションの創始段階 (initiation stage) と実施段階 (implementation) の二つに分けて捉えられるのが一般的である (Glynn, 1996; Rogers, 1982; Zaltman et al., 1973) ¹⁶。

¹⁶ 組織イノベーションのプロセスモデルは、Glynn (1996)、Zaltman et al. (1973)、Gopalakrishnan and Damanpour (1997)、Rogers (1982)、Cooper and Zmud (1990)、Wolfe (1994)、Bear (2012) で多様なモデルが紹介されているが、これらのモデルに共通するのは、創始段階 (initiation stage) と実

創始段階とは、個人もしくは集団レベルにおいてイノベーションが生み出される、イノベーションの第一の段階のことを指す。創始段階は、“イノベーションへの気づき”、“イノベーションに対する態度の形成”、“組織的視点に立ったイノベーションの評価”の3つの段階にさらに分けられる。実施段階とは、創始段階で個人もしくは集団レベルにおいて生み出されたイノベーションが、組織の中において実際に実施され、組織全体に浸透し制度化されていく段階のことを指す。実施段階は、“イノベーションの試験的实施”と“イノベーションの持続的実施”の2つの段階にさらに分けられる (Glynn, 1996; Gopalakrishnan and Damanpour, 1997)。

図 2-2 組織イノベーションのプロセスモデル

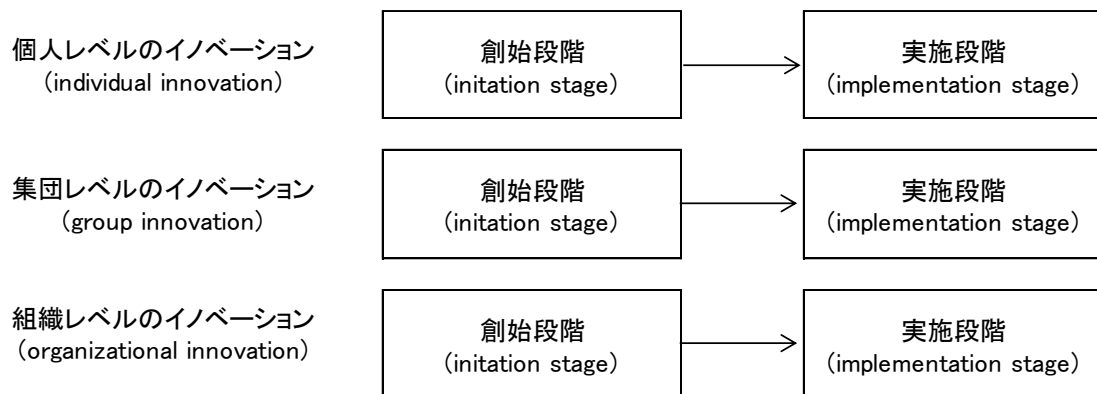


出所:筆者作成。

また、Bear (2012) は、イノベーションのプロセスは、創造的なアイデアの発生と、それらの実施の異なったプロセスから形成されることを指摘している。これは、組織イノベーションと同様に、個人レベル、集団レベルのイノベーションにおいても2段階のプロセスが存在することを示唆しているといえる。

施段階 (implementation) の2段階モデルである。

図 2-3 レベル別イノベーションのプロセス



出所:筆者作成。

・革新的行動 (Innovative behavior)

革新的行動 (Innovative behavior) は、「従業員個人による、新しいアイデア、製品、プロセスおよび手続きの、彼または彼女個人の仕事、集団あるいは組織への適用」と定義されている (Yuan and Woodman, 2010; Woodman, 1993; Scott and Bruce, 1994)。

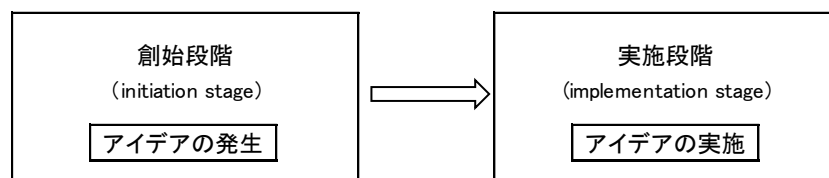
ここで、上述の組織イノベーションの定義と比較してみる。組織イノベーションは、「組織にとって新しいと認識されるアイデア、行動、設備、システム、政策、プログラム、手続き、製品、サービスの採用に至ること」と定義されている。この組織イノベーションの定義では「新しいと認識される」と記載されているが、革新的行動の定義では「新しい」と記載されている。この点については、革新的行動の定義においても、「新しいと認識される」と記載したほうがより適切であると考ええる。Roger (1982) は、「イノベーションは、個人もしくは、他の採用単位によって新しいものと知覚されたアイデア、行動様式、物である。人間の行動を問題にしているかぎり、そのアイデアの、最初の使用が行われた時や発見された時からの時間によって測られる客観的な新しさは重要ではないのである。個人にとってのアイデアの知覚された新しさが、そのアイデアに対する彼もしくは、彼女の反応を決定するのである。アイデアが個人にとって新しいものであると思われるならば、それはイノベーションである。」と指摘している。本論文においてもこの考え方を適用する。

次に、上記の革新的行動の定義の中で、革新的行動の対象となっているのは、「新しいアイデア、製品、プロセスおよび手続き」である。一方、組織イノベーションの定義で組織にとって新しいと認識されている対象は、「アイデア、行動、設備、システム、政策、プログラム、手続き、製品、サービス」となっており、上記の革新的行動の定義よりも広く規定されており、より幅広く経済活動を対象としている。革新的行動の定義においても同様の記載をしたほうがより好ましいと考える。

上記より、本研究においては革新的行動 (Innovative behavior) を「従業員個人にとって新しいと認識されるアイデア、行動、設備、システム、政策、プログラム、手続き、製品、サービスの、彼または彼女個人の仕事、集団あるいは組織への適用」と定義する。

また、Yuan and Woodman (2010) は創造的なアイデアの発生は革新的行動の一部であり、革新的行動には新しいアイデアの発生とその新しいアイデアの実施の2つの段階が含まれることを指摘しており、革新的行動も、創始と実施の2段階のプロセスがあることを示唆している。

図2-4 革新的行動のプロセス



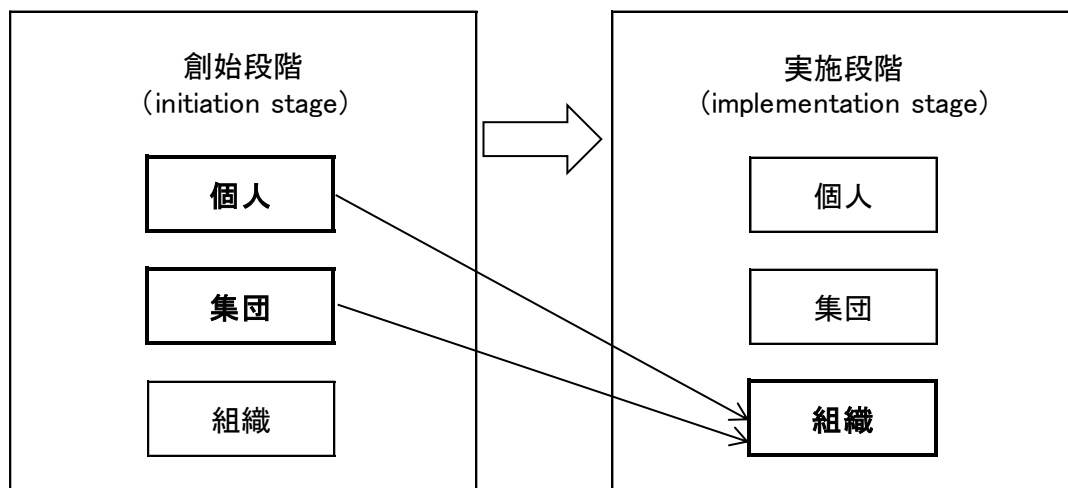
出所: 筆者作成

・組織的イノベーションと革新的行動の関係

上記のように、組織的イノベーションは、創始段階 (initiation stage) と実施段階 (implementation stage) の二つの段階に分かれている。創始段階とは、個人もしくは集団レベルにおいてイノベーションが生み出される、イノベーションの第一の段階のことを指している。つまり、組織イノベーションにおいては、その創始段階において個人レベル、集団レベルから開始されている。また、実施段階とは、創始段階で個人もしくは集団レベ

ルにおいて生み出されたイノベーションが、組織の中において実際に実施され、組織全体に浸透し制度化されていく段階のことを指している。つまり、実施段階においては、組織レベルでの実施、制度化が行われているのである。このように考えると、組織イノベーションは組織レベルのイノベーションであるが、その詳細に目を移すと、創始段階においては、個人もしくは集団レベルでの活動が主となり、実施段階では、組織レベルでの活動が主となるといえる。

図 2－5 組織イノベーションの段階 (stage)別分析レベル

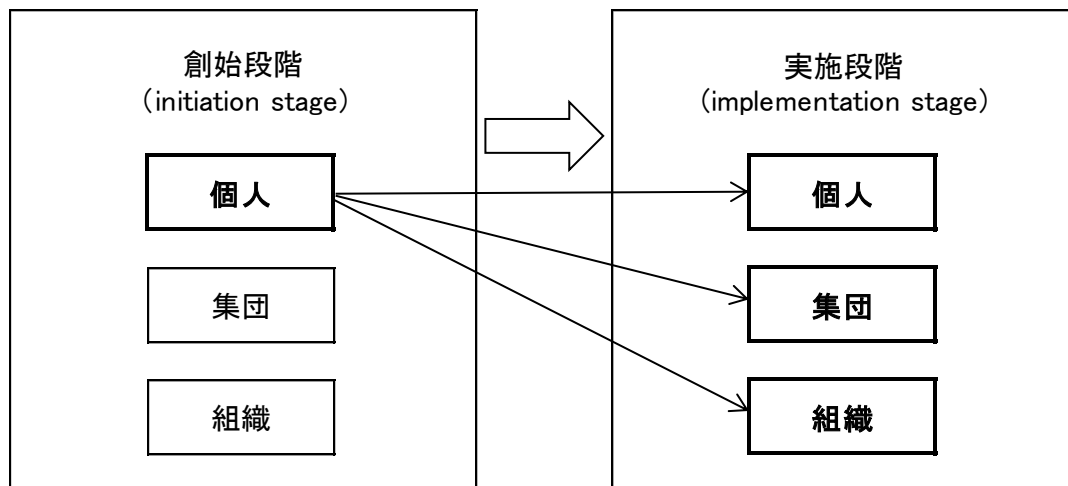


出所:筆者作成。

革新的行動は、上記にて「従業員個人にとって新しいと認識されるアイデア、行動、設備、システム、政策、プログラム、手続き、製品、サービスの、彼または彼女個人の仕事、集団あるいは組織への適用」と定義した。この定義からもわかるように、アイデア、行動、設備、システム、政策、プログラム、手続き、製品、サービスを新しいと認識するのは個人であり、革新行動の主体は個人である。一方、アイデア、行動、設備、システム、政策、プログラム、手続き、製品、サービスといったイノベーションの対象を適用する対象は、個人レベル、集団レベル、組織レベルに広がっている。革新的行動は言うまでもなくイノベーションに係る活動である。イノベーションの対象となるアイデア等を新しいと認識す

ることは、イノベーションの創始段階での活動であると考えられる。また、それらのイノベーションの対象物を個人、集団、組織に意図的に紹介あるいは適用する活動は、イノベーションの実施段階での活動に相当すると考えらえる。

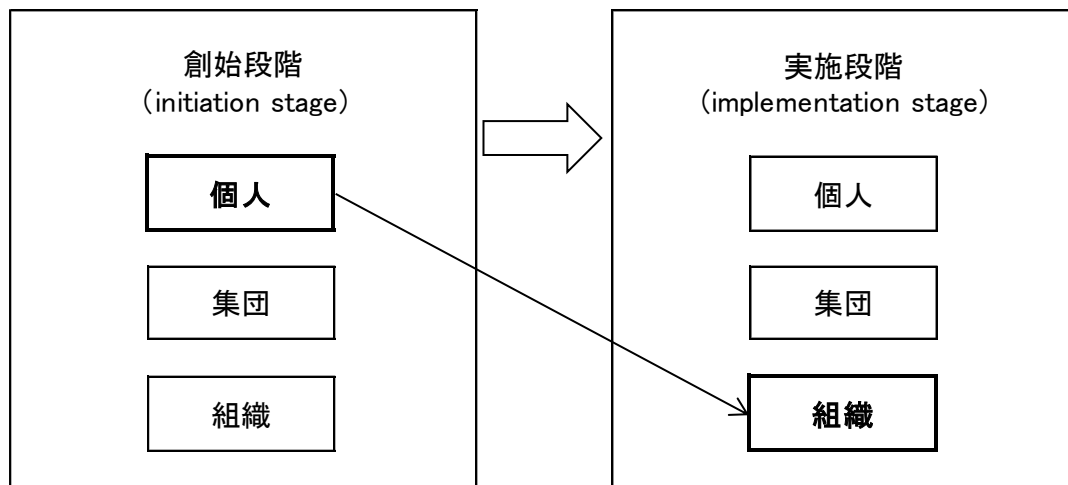
図 2－6 革新的行動の段階 (stage)別分析レベル



出所:筆者作成。

本研究は、企業内ミドルがどのように革新的アイデアを思い付き、実際に具現化したかを捉えることを課題としているが、革新的アイデアを思いつくのは、個人レベルでの活動であり、そのアイデアを具現化する際には、組織的に具現化している。つまり、個人レベルで始まる革新的行動が、組織イノベーションとなるプロセスを研究対象としているといえる。

図 2－7 本研究の対象となる分析レベル



出所:筆者作成。

・イノベーション研究における本研究の位置付け

以上より本研究は、経営学を学問領域とするイノベーション研究で、組織社会学的視点からの研究に属し、その中でイノベーションの創始段階においては個人的レベル、実施段階においては組織レベルに属しているマルチレベルの研究で、革新的行動がもたらす組織イノベーション研究と位置づけることができる。

Crossan and Apaydin (2010) は、1981年から2008年までのイノベーション研究のレビューを行い、分析レベルについての分析を行っているが、過去の研究の半数以上（58%）が組織レベルおよび集団レベルの研究となっている。個人レベルの研究は5%と少なく、マルチレベルの研究も8%にとどまっている¹⁷。Crossan と Apaydin は、さらに、過去のイノベーション研究のなかで取り上げられたイノベーションのタイプについても研究を行っている。最も多いのが製品・サービスに関するもので20%、次に生産技術に関するものが18%、知識に関するものが6%、管理・経営のプロセスに関するものが3%、生産技術のプロセスに関するものが1%と指摘している¹⁸。Crossan と Apaydin の研究の

¹⁷個人レベル、集団レベル、組織レベル、マルチレベル以外では、産業・市場レベルが6%、経済・社会レベルが9%、不明確なものが14%となっている。

¹⁸ 製品・サービス、生産技術、知識、管理・経営のプロセス、生産技術のプロセス以外に複合的なものが

なかでは、個人の“行動”に焦点を合わせた研究はカテゴリー化されていなかったが、個人の行動に焦点を合わせた研究蓄積が相対的に少ないことを示唆しているといえる。

イノベーションの発展過程において、イノベーションの発生は個人の気付き、問題認識、もしくはアイデアの生成から始まると指摘されている (Rogers,1982; Glynn,1996)。この観点から考えると、個人の行動に焦点を合わせた研究の蓄積を進めることは重要であると考ええる。

3) イノベーションの発生プロセスと促進要因に関する研究

本研究は、組織内における革新的アイデアの創出、および、その革新的アイデアの具現化に着目し、その促進要因について考察を深めることを目的としている。ここではイノベーションの発生プロセスおよび促進要因に関する研究として、Nonaka and Takeuchi (1995)、Leonard-Barton (1995)、Allen (1977)、原田 (1999)、Christensen et al. (2011) の研究についてレビューする。

① Nonaka and Takeuchi (1995) の研究

Nonaka and Takeuchi (1995) の組織的知識創造に関する研究は、日本を代表するものである。Nonaka と Takeuchi は組織的知識創造が生み出す連続的イノベーションが企業の競争優位につながるとし、日本企業成功の最大要因は、この組織的知識創造の技能・技術にあると主張している。

Nonaka と Takeuchi は、認識論的次元と存在論的次元の2つの次元の組み合わせにより、組織的知識創造を説明している。認識論的次元では、“暗黙知”“形式知”の2種類の知識の社会的相互作用を指摘し、存在論的次元では、知識創造の主体となる個人、グループ、

2%、定義されていないものや、不明確なものが50%となっている。

組織、複数組織等が存在論的レベルを向上させていく過程を考察している。

Nonaka と Takeuchi は、知識が暗黙知と形式知という 2 種類の異なる知の社会的相互作用を通じて創造されるものであると考え、“共同化(socialization), S”、“表出化(externalization), E”、“連結化(combination), C”、“内面化(internalization), I” の 4 つの知識変換モードからなる知識変換の S E C I モデルを提示している。“共同化”の知識変換モードでは、個人の暗黙知からグループの暗黙知が創造され、“表出化”の知識変換モードでは、暗黙知から形式知を創造され、“連結化”の知識変換モードでは、個別の形式知から体系的な形式知が創造され、“内面化”の知識変換モードでは、再度、形式知から暗黙知が創造されると説明し、知識が形式をかえて創造される状況をモデル化して説明している¹⁹。知識変革の各モードによって創られる知識の内容は、当然のことながら異なり、共同化によって生み出される「共感知」には、共有されたメンタル・モデルや技能などが含まれる。表出化は「概念知」を生み出す。メタファーなどを通じて生み出されたコンセプトがこれに相当する。連結化によって生み出される「体系知」には、原型やそれに使われる要素技術がある。内面化によって生み出される「操作知」は体験によって体得された知である。

組織的知識創造は、認識論的次元における暗黙知と形式知の間を行き来しながら、存在論的次元においては、個人、グループ、組織、複数組織とより高い存在論的レベルへと上昇するにつれて、暗黙知と形式知の相互作用がより大きなスケールで起こるスパイラル・プロセスも提示して説明している。

¹⁹ 図 2－8 参照。

図 2－8 4つの知識変換モード



出所: Nonaka and Takeuchi(1995)、邦訳93頁図3-2、邦訳107頁図3-4を参考に筆者が修正。

Nonaka と Takeuchi は、組織的知識創造を促進するための組織レベルで必要となる要件として“組織の意図”、“自律性”、“ゆらぎと創造的カオス”、“冗長性”、“最小有効多様性”の5つを提示している。

1つ目の組織の意図 (intention) は、知識スパイラルを動かすもので、「目標への思い」と定義される。それを実現しようとする努力は、企業経営においては戦略という形をとり、組織的知識創造の観点から見ると、戦略の本質は、知識の獲得、創造、蓄積、利用のための組織的能力を開発することであるとし、企業戦略の最も重要な要素は、どのような知識を創造するかという知識ビジョンを作り出し、それを経営実践システムに具体化することであると述べている。組織の意図は、知識の真実性を判断する最も重要な基準となり、企業が知識を作り出すためには、意図を明確にしてそれを組織メンバーに提示し、彼らのコミットメントを育成しなければならないと指摘している。

2つ目の要件は、自律性 (autonomy) である。組織のメンバーには、事情が許すかぎり、個人のレベルで自由な行動を認めるようにすべきであり、そうすることによって、組織は

思いがけない機会を取り込むチャンスを増やすことができる。また自律性によって、個人が新しい知識を創造するために自分を動機づけることが容易になるという。独自のアイデアが自律的に個人から生まれ、チームの中に広まり、やがて組織のアイデアになることが期待でき、知識創造の観点から見ると、そのような組織は、情報の獲得、解釈、関係づけにおいてより大きな自由を確保している可能性が強いと指摘している。

3つ目の要件は、組織と外部環境との相互作用を刺激するゆらぎ（*fluctuation*）と創造的なカオス（*creative chaos*）である。ゆらぎは最初に予測することが困難な秩序であり、ゆらぎが組織に導入されると、その組織のメンバーは日常行動、習慣、あるいは認知枠組みの快適な習慣的状态が中断される状況に直面し、根本的な思考やものの見方の見直しを迫られることとなる。つまり、世界に対する我々の態度の妥当性を問われることとなるのである。組織のメンバーが断続的に既存の前提に疑問を持って考え直すカオス状態に陥ることによって、組織的知識創造が促進され、新しい知識が生み出される。カオスはまた、組織のリーダーが挑戦的な目標を組織メンバーに示すことによって意図的に創り出されることもあり、このような意図的なカオスは創造的なカオスと呼ばれ、組織内の緊張を高めて、危機的状況の問題定義とその解決に組織メンバーの注意を向ける。しかし、創造的なカオスは、組織メンバーが自らの行動について考える内省能力がなければ、破壊的なカオスになりやすいと指摘している。

4つ目の要件は、冗長性（*redundancy*）である。この場合の冗長性とは、組織メンバーが当面必要のない仕事上の情報を重複共有していることを意味する。企業の視点にたてば、組織全体やそのさまざまな活動や職務に関する情報を意図的に社員に重複共有させることである。組織メンバーに情報を重複共有させることは、暗黙知の共有を促進することにつながり、情報の冗長性は知識創造プロセスを加速させる。冗長性は、暗黙知に根ざすイメージの言語化がきわめて大切なコンセプト開発のフェイズで、とくに重要であると指摘している。

5つ目の要件は、最少有効多様性（*requisite variety*）である。同じ程度の多様性を有

している組織のメンバーは、多くの事態に対処できる。最少有効多様性は、組織の全員が情報を柔軟にさまざまな形で素早く組み合わせたり、平等に情報を利用できるようにすることによって強化できる。多様性を増やすためには、組織の全てのメンバーが、最少のステップを通じて最も早いスピードで可能な限りいろいろな情報を利用できるような体制を構築しなければならないと指摘している。

Nonaka and Takeuchi (1995) で述べられた、知識スパイラルの促進要因とは、本研究における革新的アイデアの発生、革新的アイデアの具現化の促進要因とも解することができる。組織の意図とは、組織内での目標の共有を意味し、自律性とは組織メンバーが自律的に革新行動を発生させるための自律的な意図をもって行動していることを意味していると考えられる。ゆらぎと創造的なカオスは、組織内のプレッシャーが革新行動を促進するとの意味に解釈でき、冗長性、最少有効多様性は、革新行動を進める際に、関係する組織メンバーが情報を共有し、同じ問題意識、価値観をもって職務に取り組むことを意味しているとも解釈できる。

Nonaka and Takeuchi (1995) の研究について、他の先行研究よりもやや詳しく述べたのは、次の点で本研究のテーマと大きくかかわっているからである。まず、日本から出た研究で日本企業の状況に即した研究であること。2つ目は、研究の対象としているのは生産技術や研究開発に類するものが多いが、知識という概念から研究を進めているため、ビジネス上のイノベーションへの応用が効きやすいと考えられる点である。商社は、直接的には生産設備を持たずに仕事を進めており、知識という概念からの分析は、商社でのビジネス上のイノベーションの発生を考察するうえで参考になると考えられる。3つ目は、本研究の研究テーマであるイノベーションの促進要因について深く考察されている点からである。

② Leonard-Barton (1995) の研究

Leonard-Barton (1995) は、組織メンバーの異なった価値観や独自の高度なスキルがぶ

つかりあい、断片化よりも総合化に向かうことによりイノベーションが生み出されることを創造的摩擦（creative abrasion）と呼んでいる。多様な独自のスキルを持ったさまざまな人々がタスクに関わることにより、異なったアイデアが摩擦し合い火花が散る。しかし、そのプロセスをうまくマネージすれば、個人的な争いにはならず、その火花は創造的になることを指摘している。組織においては、成功体験を積み重ねることにより、時間をかけて競争力の源泉となる中核能力（core capability）が形成される。しかし、この中核能力が形成されると、組織はその成功体験により、特定の型にはまり、組織の硬直性（core rigidity）を内在することとなる表裏一体の関係が指摘されている。この硬直性の問題に対し、組織の中で異なった考え方が許容され、お互いに摩擦し、統合されることが解決策として有効である。創造的摩擦は、問題解決においてほんの少しの選択肢しか考慮せず、慣れ親しんだ解決策で問題を作り上げたりすることを防止する。創造的摩擦は、硬直性に対する解毒剤となりうるのである。LeonardとBartonは、創造的摩擦は自動的に起こるものではなく、その組織においてデザインされるものであるとしている。組織内のエネルギーが非生産的な喧嘩ではなく、できるだけ創造的な知識構築活動を促進するため、マネジャーは組織メンバーのスキルを統合し、それらのスキル自体を開発する必要があることを指摘している。その方法として、知的多様性のマネジメント、物理的プロトタイプの活用、プロジェクトに関するビジョンを共有することなどを紹介している。

Leonard・Barton（1995）で述べられた創造的摩擦は、組織内での緊張関係がイノベーションの発生を促進していること説明していると解釈できる。この点において、本研究における革新的アイデアの生成とその具現化を考える際にも、組織内の緊張関係が革新行動の促進要因となりうることを示唆していると考えられる。

③ Allen（1977）と原田（1999）の研究

Allen（1977）と原田（1999）は、イノベーションの促進要因と考えられるネットワーキングを情報伝達プロセスの視点から分析した研究を行っている。両者は、ネットワーク上

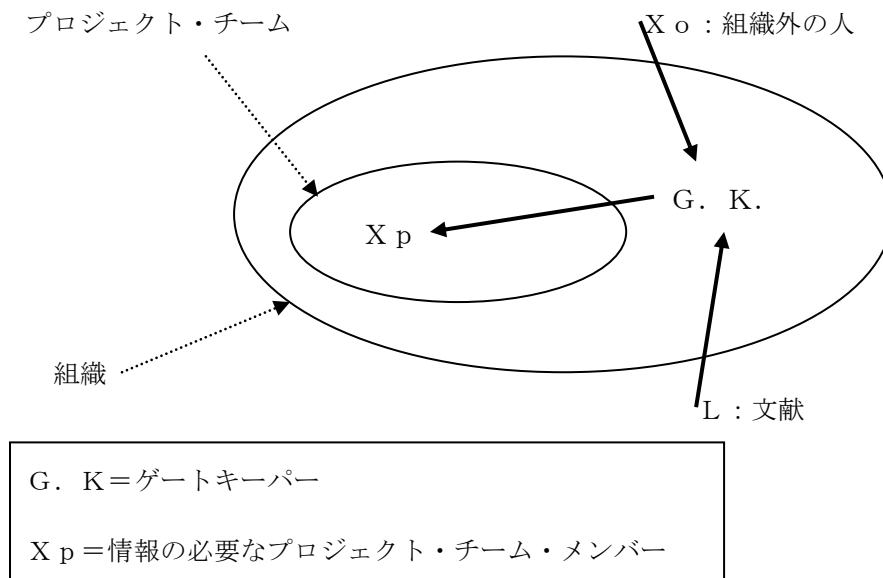
の中心人物に焦点を合わせる点で共通しているが、原田（1999）では、Allen（1977）にない独自の概念が付加されている。

Allen（1977）は、情報伝達プロセスに着目し、研究開発組織においてどのようにコミュニケーション・ネットワークが形成されるかについて研究を行った。Allen は、技術者が潜在的に何か役に立つ物を創り出す際に、受け入れた様々な情報を組み合わせて、可能性のある新しい組み合わせを発見する手法をとっていると考え、このような技術者の情報の統合という総合的な能力を創造性と呼んでいる。技術者の創造的行為は、情報のインプットに大きく依存しているとし、情報伝達プロセスの重要性を指摘している。このような基本的な考え方のもと、情報がどのようなプロセスを経て研究開発組織の中にもたらされるかについて研究をおこなっている。

Allen は、すべての組織内には情報伝達において少数の中心的人物がいて、その人物が外部の情報を頻繁に組織内にもたらしていることに着目し、この中心的人物に“ゲートキーパー”という名称をつけいる。ゲートキーパーは、他と比較して、一般書籍、高度の技術専門誌も含め読書量が多く、積極的に外部の人との接触機会を開拓しており、このように情報に対する感受性の強いゲートキーパーのインフォーマルな外部接触を通じて、組織内のプロジェクトを進めるうえで必要となる情報が組織内に伝達されるという、2段階式の情報伝達モデルを示している²⁰。

²⁰ 図 2－9 参照。

図 2－9 2 段階式の情報伝達モデル



出所：Allen (1977)、邦訳 124 頁、図 (B) を参考に筆者が加筆修正。

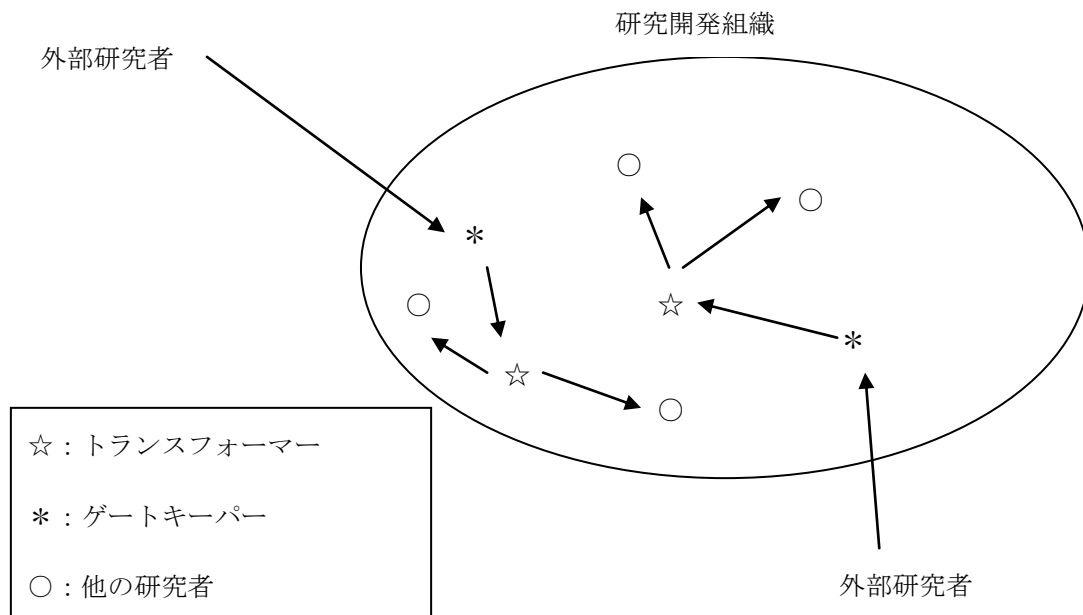
原田（1999）は、技術革新を促進するためには組織デザインはいかにあるべきかという問題意識から、組織を構成するメンバー間での情報と知識の伝達のされかたに着目し、工作機械メーカーの研究開発組織を対象に、独自にデータを収集し実証的研究を行い、情報・知識のやり取りのパターンと研究開発成果との関連性について分析している。

原田は、Allen（1977）の研究にて提唱されたのがゲートキーパーを仲介した 2 段フローの情報伝達モデルであったのに対し、新たな機能を有した情報伝達者であるトランスフォーマーの存在を指摘し、3 段階のコミュニケーション・フローを提示している²¹。ゲートキーパーは、情報収集と伝達を行う機能を有しているが、情報が組織のなかで生かされて使われるためには、その情報が、組織が固有の特性に適合した内容に転換される必要があることを指摘し、その役割を担う人物としてトランスフォーマーの必要性を指摘している。原田は、技術革新を促進する組織においては、知識転換機能を有したトランスフォーマー

²¹ 図 2－10 参照。

の果たす役割の重要性を主張し、彼らを中心とした情報伝達フローの構築が、組織内において技術革新を促進するうえで重要であると主張している。

図 2-10 3段階のコミュニケーション・フロー



出所：原田（1999）、42頁、図2-2より引用。

Allen（1977）と原田（1999）は、イノベーションの促進要因と考えられるネットワーキングを情報伝達フローの観点から研究したものである。商社でビジネスを進めるうえにおいて、Allenの主張するゲートキーパーと、原田の主張するトランスフォーマーは、実際に存在していると考えられる。非常に広い人脈を有し、かつ、情報を広く求め、常に感度よく反応する人物が、新しいビジネスのネタを持ち込んでくることはよくあることである。Allenのいうゲートキーパーに相当する人物である。このゲートキーパーが、そのまま革新行動の実施者になる場合もあれば、そうではなく、原田のいうトランスフォーマーに相当する人物が介在する場合もある。往々にして業界内での経験豊富な人物が、トランスフォーマーによってもたらされた情報を、実際の業界内での状況に合わせて活用するためにはどう

すればいいかを考え、行動に移す場合がある。これは、このトランスフォーマーに相当する人物が革新行動の実施者となる場合である。

Allen (1977) と原田 (1999) の研究は、ネットワーキングがイノベーションの促進要因であるとの視点に立っているが、本研究のテーマである商社におけるビジネス上のイノベーションについて考える場合、上述のように、現実の商社における革新行動の状況を、情報伝達フローの観点から考察することに寄与する。イノベーションの促進要因であるネットワーキングが、現実の世界でどのように機能しているかについての理解を深めるうえで、本研究にとっては有力な視点を提供していると考ええる。

④ Christensen et al. (2011) の研究

Christensen et al. (2011) は、約 10 年間にわたり、約 500 名のイノベーターと約 5000 名の経営幹部の比較研究を行い、イノベーションを生み出す人材の行動特性についての調査を行った。

Christensen らは、イノベーションを生み出す人材の動機を分析する中で、イノベーションを生み出す人材に共通する 2 つの姿勢を抽出している。1 つ目は、現状を変えたいという強い意思をもっているということ。2 つ目は、こうした変化を起こすために、リスクを認識したうえで、自らの責任で果敢にリスクをとるということである。

さらに、Christensen らはイノベーターと経営幹部の比較研究を進めるなかで、イノベーターの 5 つの行動特性を指摘している。

1 つ目は、「関連づけ」と呼ばれる認知的スキルをよく働かせていることである。イノベーターは一見無関係に見える疑問や問題、アイデアを結び付け、新しい方向性を見出しており、多様な領域や分野が交わるところで、飛躍的前進につながるアイデアを思いついている。斬新な発想で物事を考える人は、普通の人が無関係だと考える分野や問題、アイデアを結び付けていると指摘している。

1 つ目の「関連づけ」は、認知的スキルであるのに対し、2 つ目から 5 つ目までは行動

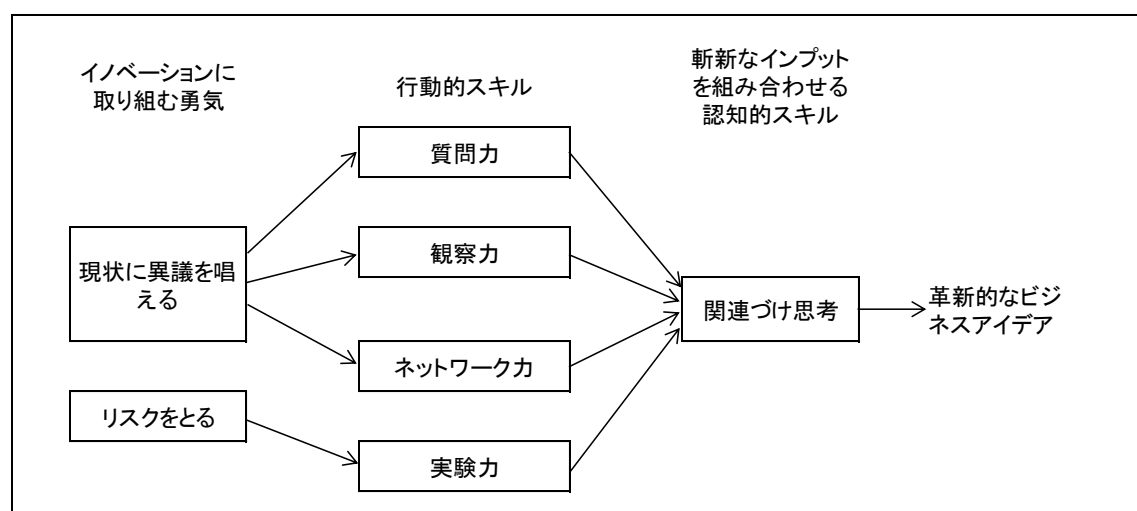
的スキルである。2つ目は、「質問力」である。イノベーターは、物事の探求に情熱を燃やす質問の達人であり、彼らは、現状に異議を唱えるような質問をよくする。物事がいまだうなっているのか、なぜそうしたのか、どのように変え、破壊できるかを理解するための質問をする。このような質問全体が、新しい洞察と結びつき、新しい可能性、方向性を誘発する。

3つ目は、「観察力」である。イノベーターは、飽くことを知らない観察者であり、周りの世界に注意をめぐらせ、観察を通して新しいやり方のもとになる洞察やアイデアを得ていることを指摘している。

4つ目は、「ネットワーク力」である。イノベーターは、多様な考え方やバックグラウンドをもつ人たちとの幅広いネットワークを通じて、新しいアイデアを見つけたり試みたりすることに、かなりの時間と労力を費やしていることを指摘している。

最後に、「実験力」をあげている。イノベーターは、新しい経験に常に挑戦し、新しいアイデアを試している。イノベーターは、頭の中で、もしくは、経験を通じて、飽くことなく世界を探索し、さまざまな仮説の検証を繰り返していることを指摘している。

図2-1-1 イノベータティブなアイデアを生み出すための「イノベータDNA」モデル



出所: Christensen, Gregersen & Dyer(2011), 邦訳31頁, 図1-1より引用。

革新的なアイデアを生み出す能力が、知性だけではなく、行動様式によっても決まり、誰でも行動を変えることで、創造的な能力をますます発揮できるとの洞察を示し、イノベータータイプなアイデアを生み出すためのイノベーターDNAモデル²²を提示している。このイノベーターDNAモデルは、前節で述べた革新的行動のプロセスモデルにおいて、革新的行動の創始段階に位置づけることができると考えられる。

Christensen らが指摘した、イノベーターの5つの行動特性のなかで、一つ目の「関連づけ」は、多様な領域や分野が交わるところで、飛躍的前進につながるアイデアが生み出されるという点において、Leonard-Barton (1995) の創造的摩擦の概念での指摘と通ずるものがあると考えられる。また、4つ目の「ネットワーク力」は、Allen (1977)、原田 (1999) でもネットワーキングがイノベーションの促進要因として指摘されており、イノベーションの促進要因としては主要な概念のひとつになると考えられる。

Christensen et al. (2011) の研究は、ビジネス上のイノベーションにつながりうるアイデアの生成を対象にしており、本研究の研究関心と非常に近いものである。ただし、本研究では、そのアイデアの具現化、つまり革新的行動の実施段階の促進要因についても研究対象にしている点で異なっている。

⑤ イノベーションの促進要因の視点からの比較

上記の①~④において、イノベーションの発生プロセスおよび促進要因に関する研究として、Nonaka and Takeuchi (1995)、Leonard-Barton (1995)、Allen (1977)、原田 (1999)、Christensen et al. (2011) の研究についてレビューを行った。このレビューの結果、表2-2で整理しているように、プレッシャーとネットワーキングの2つの概念が、イノベーションの促進要因として浮かびあがってきた。

Nonaka and Takeuchi (1995) は、日本企業の競争優位の源泉である組織知識創造を促進する要素として、“組織の意図”、“自律性”、“ゆらぎと創造的カオス”、“冗長性”、“最小

²² 図2-11

有効多様性” の5つの要素を指摘している。その中で“ゆらぎと創造的カオス”はプレッシャーに近い概念である。“ゆらぎと創造的カオス”は組織の中に予測困難な秩序がもたらされ、組織メンバーが根本的な思考やモノの見方の見直しを迫られる状態になることであり、組織のリーダーが挑戦的な目標を組織メンバーに示すことによって、意図的に創り出されることもあると指摘している。“組織の意図”は「組織への思い」と定義されており、“冗長性”、“最小有効多様性”は大きくは情報共有を意味している。このように考えると、組織への思いも、組織内での情報共有も、組織のリーダーが意図的に挑戦的な目標を組織メンバーに示すのに必要な要素であり、Nonaka と Takeuchi が挙げた5つの要素として提示されたものの中で、中核的な概念はプレッシャーであると理解できる。

一方、Leonard-Barton (1995) は、創造的摩擦という概念を提示しており、組織の中に異なった価値観やスキルを有するメンバーを入れることにより、それらの異なった価値観やスキルが摩擦をおこし、その火花が創造的になるとの考え方である。Nonaka and Takeuchi (1995) の“冗長性”、“最小有効多様性”とは相反する概念の提示のように思われるが、Nonaka and Takeuchi (1995) の“ゆらぎと創造的カオス”には非常に近い概念といえ、やはり中核にある考え方は、プレッシャーであると考えられる。

Allen (1977) と原田 (1999) の研究は、ともに情報伝達フローの観点からイノベーションの発生プロセスを捉えようとしたもので、Allen (1977) は、情報伝達の中心的人物として、幅広い情報ネットワークを有するゲートキーパーの存在を指摘し、原田 (1999) は、ゲートキーパーからもたらされた情報を、組織の状態に合わせた形に変換できるトランスフォーマーの存在を指摘している。この両者の研究はともに、ネットワークからもたらされる情報が、イノベーションの促進要因として重要であるとの認識が強く背景にあるものである。

Christensen et al. (2011) の研究では、「関連づけ」、「質問力」、「観察力」、「ネットワーク力」、「実験力」の5つの行動特性を指摘しているが、このうち「関連づけ」は多様な領域や分野の接点で新アイデアが生み出されることを述べており、Leonard-Barton (1995)

の創造的摩擦の背景にある考え方と共通しているものがあると考えられる。「ネットワーク力」では、イノベータは、多様な考え方やバックグラウンドをもつ人たちとのネットワークを通じて、新しいアイデアを見つけたり試したりすることによりかなりの時間を使っていると指摘されており、Allen（1977）、原田（1999）の研究と同じく、ネットワークがイノベーションを生み出す上において、重要な要素であることを示している。

表 2－2 イノベーションの促進要因からの比較（イノベーション論）

促進要因	先行研究		
	研究分野	研究者	概念
プレッシャー	知識創造論	Nonaka and Takeuchi(1995)	ゆらぎとカオス
	イノベーション論	Leonard-Barton(1995)	創造的摩擦
ネットワーキング	イノベーション論	Allen(1977)	情報伝達
	イノベーション論	原田(1999)	情報伝達
	イノベーション論	Christensen et al.(2011)	ネットワーク力
出所:筆者作成。			

本研究では、ビジネス上の革新的アイデアがどのように生成され、どのように具現化されるかを捉え、その促進要因について考察を深めることを目的としている。ここまでのレビューにおいて、プレッシャーとネットワーキングは、イノベーションの促進要因として機能していることが先行研究において指摘されているといえる。イノベーションの促進要因は他にも存在すると考えられるが、本研究を進めるうえにおいて、プレッシャーとネットワーキングは重要な概念であることが示唆されている。

4) イノベーションとリーダーシップ

リーダーシップ行動がイノベーションの発生に影響を与えていることは、過去の研究に

において指摘されている。サポーターシップなリーダーシップ行動がイノベーションに影響を与える、リーダーとフォロワーの良好な関係がイノベーションに影響を与える等の指摘がなされてきている（Amabile et al.,1996; Oldham and Cummings,1996; Scott and Bruce,1994; Kanter,1983）。リーダーシップ研究の中に、イノベーションの促進要因に関連するものが含まれると考えられる。本研究は、ミドルの革新行動が研究テーマであるため、ここでは、リーダーシップ研究のなかでイノベーションの促進要因に関連する研究として、金井（1991）と Kotter（1982）の2つの研究についてレビューする。

① Kotter（1982）の研究

Kotter（1982）は、15人のゼネラル・マネジャーを対象に、本人と部下、上司、同僚などへのインタビュー、職業上の関心や家庭環境を調べる質問票調査、会社と業界に関連する文書情報、場合によっては、数日におよぶ同行等の調査を行い、15名の比較分析を行っている。

調査の結果、Kotter はゼネラル・マネジャーに共通する行動特性として、「アジェンダの設定」、「ネットワークの構築」、「ネットワークを通じたアジェンダの実行」の3点を抽出している。

1つ目の「アジェンダの設定」は、ゼネラル・マネジャーは就任後半年から1年はアジェンダの設定に専念していることを指摘している。アジェンダは、短期・中期・長期にわたる責任や、財務、製品・市場、組織などの幅広い事項に対処する個々の目的や計画から成り立っており、明確な項目があれば、そうでないものも含まれている。ゼネラル・マネジャーは就任直後から、あらゆる機会を通じて情報収集を進め、アジェンダの設定にとりかかり、意識的に分析したり、時には直観に頼ったりして決定が下される。アジェンダの大部分は、ゼネラル・マネジャーの頭の中で作られ、絶えず修正されているのである。アジェンダは経営企画室などが作る厳密な計画に対し、柔軟でゆるやかなものになっている。アジェンダに盛り込む内容は、複数の目標を同時に達成でき、他の目標や計画と矛盾せず

に、自分の権限で実行できる計画、プロジェクト、活動に限られる。ゼネラル・マネジャーはプロジェクトが成功する鍵はタイミングであることを認識していた。業績が優秀と評価されたゼネラル・マネジャーは、事業にかかわるさまざまな問題を網羅した、明確な長期的事業戦略に基づいたアジェンダを設定していた。彼らは積極的に幅広い情報を収集し、複数の目標を同時に達成できるようなプロジェクトを見出していたと指摘している。

2つ目の「ネットワークの構築」は、人的ネットワークのことで、これも「アジェンダの設定」と同じく、就任直後から、かなりの時間と労力をかけて構築されていた。就任後数か月から場合によっては半年以上の時間をかけて、作成中のアジェンダに必要と思われる人々との協力関係を構築していった。ネットワークづくりの狙いは直属の部下以外にも、社外関係者、上司の上司、部下の部下と広範囲にわたり、自分が仕事上関係している何百人、何千人もの人たちとネットワークを構築している。ネットワークもアジェンダと同じく、本来の会社組織と少し違ったものを形成している。ネットワークの規模が大きいがゆえに、関係の強さや関係基盤の種類は多様なものとなる。現在の部下との関係を強化するだけでなく、部下の異動、採用、解雇によってネットワークを強化することもあり、その狙いは、自らの実行力の強化にある。ネットワーク内の要所要所である種の間接的な関係を作り、結び付けようとすることもあるが、それは、アジェンダの実行に必要なと思われる適切な環境を作るためであると指摘している。

3つ目は、「ネットワークを通じたアジェンダの実行」である。ゼネラル・マネジャーは、アジェンダとネットワークの設定ができると、アジェンダの実行の為にネットワークを活用することを目指す。ゼネラル・マネジャーは直属の上司や部下だけでなく、ネットワークすべてを利用しようとする。複数層下の部下や、複数層上の上司、サプライヤー、顧客、競合他社までも動員することを考える。ゼネラル・マネジャーは、協力してほしい相手に働きかける際、これまでの関係から自分の言うとおりに動いてくれるはずとの確信をもって単刀直入に協力を求めることが多い。状況に応じ説得すること、駆け引きに出ること、威圧し強要することもある。また、ネットワークを利用して、間接的にネットワーク外の

人に影響を与えることもある。業績評価が優秀なゼネラル・マネジャーは、ネットワークの活用方法が巧みで、直接相手と向き合って依頼し、励まし、おだて、賞賛し、謝意を表し、要求し、意のままにし、やる気にさせると指摘している。

ここで注意しなければならないのは、アジェンダ設定とネットワーク構築は独立に発生するわけではなく、アジェンダの実行を目的として、ネットワーク構築が同時並行的に進行するという点である。

Kotter（1982）では、ネットワーク構築がアジェンダ実行の有効な手段であることが指摘されており、この点において、本論文での革新行動の促進要因として、極めて重要であることを示唆していると考ええる。

② 金井（1991）の研究

金井（1991）は、ミドルは経営戦略の単なる実施者であるばかりでなく、戦略のクリエイティブな翻訳者ないし、場合によっては戦略の創出者でもあると指摘し、戦略・革新志向の変革型ミドルの研究を行っている。リーダーシップ論と管理者行動論の詳細なレビューを行い、戦略・革新志向の変革型ミドルの探求を大量の質問票調査で行い、変革型リーダーシップを有する新たなミドル・マネジャー像の提示を行っている。

変革型ミドルは、構造づくりや配慮といった基本的リーダー行動を行うことはもちろんのこととして、それ以外の多くの特性、行動が求められていると指摘している。

上からの方針を単に伝達するだけではなく、部門レベルで盛り上がっている戦略的課題を提示することが望まれている。また、単に課題をこなすように部下に促すだけではなく、未知のことに部下を邁進させ、極限まで追求させるような組織内での緊張醸成が、組織を引き締める効果をもつことを指摘している。

新たな課題に革新的に挑戦する際には、部下に思い切って任せ、部下の日頃からの育成を心がけなければならない。そのためには、自分自身の行動を見本として見せるだけでなく、他部門の見本からも学ぶという姿勢が求められる。言葉だけでは伝わらない行動原理

まで観察学習される。また、部下の新しいことにチャレンジさせる気を刺激するためには、このリーダーのもとであれば思い切ってできるという、部下との信頼関係が平素から十分に蓄積されていなければならないことが指摘されている。

また、変革型ミドルは対内的活動ばかりでなく、外部への働きかけも熱心であることを見出している。他部門や社外との連動性を創出し活用しなければ、革新的試行がうまく進まないこと、さらに、タスク不確実性よりタスク依存性のほうが重要であることを指摘している。

金井（1991）の中でも、Kotter（1982）の発見事実に対する言及がされている。上述のように、変革型ミドルは対内的活動ばかりでなく外部への働きかけに熱心であること、他部門や社外との連動性を創出し活用しなければ、革新的試行がうまく進まないことが述べられており、まさにネットワーキングの重要性が指摘されている。革新的行動を進める上において、ネットワーキングが促進要因となりうることを指摘しているといえる。また、金井は、未知のことに部下を邁進させ、極限まで追求させるような組織内での緊張醸成が、組織を引き締める効果を持つと述べており、革新行動の促進要因として Nonaka and Takeuchi（1995）のゆらぎとカオスに近い概念にも言及している。

金井（1991）では、上記のように革新行動の促進要因として、ネットワーキングと緊張醸成を指摘している。緊張醸成はプレッシャーと近い概念であると考えられ、上述のイノベーション論のレビューから得られたものと同じく、本研究を進めるうえにおいて、プレッシャーとネットワーキングがイノベーションの促進要因として重要な概念であることを示唆していると考ええる。

③ イノベーションの促進要因からの比較

ここでは、リーダーシップ論のなかでイノベーションの促進要因に関連する研究として、Kotter（1982）と金井（1991）についてレビューした。Kotter（1982）と金井（1991）の研究に共通するのは、イノベーションの促進要因としてのネットワーキングの概念である。

表2-3は、これら2つの研究をイノベーションの促進要因から比較したものである。

Kotter (1982) は、ゼネラル・マネジャーの行動特性として、「アジェンダの設定」、「ネットワークの構築」、「ネットワークを通じたアジェンダの実行」の3点を挙げている。アジェンダの設定とネットワークの構築は同時並行で行われるが、ネットワークの構築はアジェンダの実行を目的として行われるものである。ゼネラル・マネジャーは、ネットワークを通じて新しい試みを実行に移していくのである。金井 (1991) は、先行研究として Kotter (1982) を認識したうえで、変革型のマネジャーが革新的な課題に挑戦するうえで、外部への働きかけに熱心であること、部門や社外との連動性を創出し活用することが、革新的行動を実行に移す上で必要であることを述べ、やはり、「ネットワークの重要性を Kotter (1982) と同じく指摘している。また、金井 (1991) は、組織内の緊張醸成が未知のことに部下を邁進させるうえで有効であることを指摘しており、この点においては、プレッシャーのイノベーション促進要因としての有効性を指摘していることとなる。

これらの2つの研究は、本研究の研究テーマである、革新行動の促進要因として、プレッシャーとネットワーキングが、重要な概念であるとの示唆を与えている。

表2-3 イノベーションの促進要因からの比較（リーダーシップ論）

促進要因	先行研究		
	研究分野	研究者	概念
プレッシャー	変革型リーダーシップ論	金井(1991)	緊張醸成
ネットワーキング	リーダーシップ論	Kotter(1982)	ネットワークの構築
	変革型リーダーシップ論	金井(1991)	外部への働きかけ
出所:筆者作成。			

5) イノベーションの促進要因としてのプレッシャーとネットワーク

上記3) および4) において、過去の知識創造論、イノベーション論、リーダーシップ論の先行研究のなかで、イノベーションの促進要因に関連するものをレビューしてきた。

表2-4で整理しているように、大きく分けると、プレッシャーもしくは摩擦という概念

と、ネットワーキングという概念である。

表 2－4 イノベーションの促進要因と先行研究

促進要因	先行研究		
	研究分野	研究者	概念
プレッシャー	知識創造論	Nonaka and Takeuchi(1995)	ゆらぎとカオス
	イノベーション論	Leonard-Barton(1995)	創造的摩擦
	変革型リーダーシップ論	金井(1991)	緊張醸成
ネットワーキング	リーダーシップ論	Kotter(1982)	ネットワークの構築
	変革型リーダーシップ論	金井(1991)	外部への働きかけ
	イノベーション論	Christensen et al.(2011)	ネットワーク力
	イノベーション論	Allen(1977)	情報伝達
	イノベーション論	原田(1999)	情報伝達
出所:筆者作成。			

上記より、プレッシャーとネットワーキングの二つの概念は、イノベーションの促進要因となることが、先行研究にてすでに指摘されていることとなる。しかし、ここで問題となるのは、プレッシャー、ネットワーキングというイノベーションの促進要因が個別に語られているということである。個別の促進要因については研究がすすめられているが、それぞれの促進要因の関係性については今まで研究がなされていない。革新的アイデアの創出とその具現化という革新行動を促進する要因について考える場合、それぞれの促進要因について個別に考察を進めることはもちろん重要であるが、革新行動をより体系的にとらえようとした場合、それぞれの促進要因の関係性についても考察を深める必要があると考える。プレッシャーとネットワーキング以外にも革新行動の促進要因は存在すると考えるが、本研究においては、それぞれの促進要因を個別にとらえると同時に、それぞれの促進要因の関係性についても考察を深めるようにしていきたい。

更に、プレッシャーとネットワーキングという促進要因と革新的行動を起こす当事者との関係性についても考察する必要があると考える。以下では、プレッシャーへの対応とネ

ットワーキングの活用という視点でレビューを進めてみる。

① プレッシャーへの対応

Nonaka and Takeuchi (1995) では、ゆらぎとカオスという概念で、組織に予測困難な秩序が導入されることにより、組織メンバーの認知枠組みが崩され、根本的な思考やモノの見方の見直しが促進され、組織のメンバーが断続的に既存の前提に疑問を持って考え直すカオス状態に陥ることによって、組織的知識創造が促進され、新しい知識が生み出されることを指摘していた。Leonard-Barton (1995) では、創造的摩擦という概念で、多様な価値観やスキルをもった組織メンバー同士が摩擦しあい、その火花が創造的なものを生み出すことを指摘していた。また、金井 (1991) では、組織内での緊張醸成が未知のことに部下を邁進させることにつながるとの指摘がなされていた。「ゆらぎとカオス」、「創造的摩擦」、「緊張醸成」ともにプレッシャーが革新行動を促進している要因であることを示唆しているものと理解することができる。ほかにもプレッシャーに関する研究は行われている。

March and Simon (1958) は、組織に対する「ストレス」が高すぎも低すぎもしないときに、革新は最も急速でかつ激しいものになると指摘し、「最適ストレスの概念」を提示している。彼らによると、達成すべき目標が低すぎると、無感動になり、革新への動機づけにはならず、また、達成すべき目標が高すぎると、欲求不満と絶望が生じ、精神的な反応が効果的な革新を妨害することとなり、最適の「ストレス」は、にんじんがロバの鼻の少し前にぶら下げられているときに（達成すべき目標が達成可能な水準を少し上回っているときに）結果として生ずると指摘している。つまり、適度な難易度の仕事が革新を促進することも理解できる。

Amabile et al. (1996) は、職場におけるプレッシャーを、仕事負担のプレッシャー (workload pressure) と挑戦的仕事 (challenging work) から生まれるプレッシャーの2つに分けている。仕事負担のプレッシャーは創造性を阻害し、挑戦的仕事から生まれるプレッシャーは組織メンバーの創造性を向上させることを指摘している。前向きな仕事は創

造性を向上させるとの意味とも理解できる。Shalley et al. (2009) が成長欲求の強さ (growth need strength) が従業員の創造性を向上させることを指摘しているが、挑戦的な仕事は自身の成長につながるものであると考えられ、Amabile et al. (1996) の指摘と共通するものがあると考えられる。

Elsbach and Hargadon (2006) は、慢性的に厳しい業務に埋没しているハードワーカーは、難易度が低いと認識できる仕事、もしくは業績に対する圧力が低いと考えられる仕事である無意識の仕事 (“mindless” work) と、難易度が高いと認識できる仕事、もしくは業績に対する圧力が高いと考えられる仕事を、一日の仕事のなかで組み合わせるワークデザインを行うことにより創造性を高めることを提唱している。この概念は、プレッシャーがイノベーションの促進要因となる反面、プレッシャーが高い状態が継続するとモチベーションが低下し創造性が低下することを示唆している。つまり、難易度の低い仕事と高い仕事を組み合わせて適度なプレッシャー状態を保つことの有効性を意味している。

Nonaka and Takeuchi (1995) の“ゆらぎとカオス”、Leonard-Barton (1995) の“創造的摩擦”、金井 (1991) の“緊張醸成”、March and Simon (1958) の“最適ストレスの概念”、Amabile et al. (1996) の“挑戦的な仕事”、Shalley et al. (2009) の“成長欲求”、Elsbach and Hargadon (2006) の“ワークデザイン”の概念はそれぞれ、プレッシャーがイノベーションや創造性を促進しているという点では共通しており、そのプレッシャーとは、挑戦的で前向きな仕事や職務上の目標からもたらされる適度なプレッシャーであることを示唆している。

一方で、決して前向きとは言えないプレッシャーも、イノベーションや創造性に影響を与えていることが報告されている研究もある。Zhou and George (2001) は、仕事に対する不満足 (job dissatisfaction) と創造性の関係について着目し、仕事に対する不満足が仕事の創造性を高めていることを指摘している。上記の Shalley et al. (2009) の研究との関係を考えると、仕事に対する不満足が、成長要求やモチベーションにつながっているのではないかと考察される。また、Greve (2003) は、企業が不景気になると研究開発投資を

増加させ、その行動が企業によるイノベーション発生につながっている状況を説明している。不景気というプレッシャーが促進要因になっていると捉えることができる。この研究は、企業行動論の観点に立っており、革新的行動とは分析レベルが異なるものの、研究開発投資を増加させるという意思決定を行っている企業は個人の集合体であることを考えると、参考になる研究といえる。

このように、決して前向きとは言えないプレッシャーもイノベーションの促進要因になっていることを考えると、革新的行動の主体となるイノベーターがプレッシャーをどのように受け止めているか、どのように解釈して対応しているかという視点が大切になってくると考える。上述の「挑戦的で前向きな仕事や職務上の目標からもたらされる適度なプレッシャー」も、イノベーターが適度なプレッシャーであると認識しなければイノベーションの促進要因としては機能しないこととなる。

プレッシャーがイノベーションの促進要因として重要であることを指摘している研究、また、そのプレッシャーの程度に関する研究は多くなされてきているが、プレッシャーへのイノベーターの対応という視点での研究は少ない。

Austin et al. (2012) は、イノベーターのプレッシャーに対する対応という視点での研究を行っている。Austin らは、予測しえないアクシデントがイノベーションの生成過程において役割を果たしていることに着目し、イノベーターはアクシデントに対してオープンな態度であると同時に、時として予測しえないアクシデントを期待して意図的に仕事のプロセスや環境を設計している場合があることを指摘している。つまり、アクシデントというプレッシャーにオープンな態度で対応し、かつ、時としてアクシデントというプレッシャーの発生を前向きに期待している事さえあるとの指摘である。

プレッシャーへのイノベーターの対応という点に焦点をあてた研究が少ないなかで、プレッシャーへのイノベーターの対応という視点で考察を進める上で参考になると思われる研究がある。

Bear (2012) は、個人がもつモチベーションがイノベーションの促進要因として重要で

あることを指摘している。Bledow et al. (2013) は、人間がもつ感情 (affect) に着目し、ポジティブな感情は創造性を高めて、ネガティブな感情は創造性を低めると指摘している。Yuan and Woodman (2010) は、現状に対する不満がある場合でも、ポジティブな結果 (expected positive performance outcomes) が期待される場合は革新的行動が促進されることを指摘している。これらの研究は、モチベーションをもって、また、ポジティブな感情をもって前向きに仕事に取り組むことがイノベーションを促進することを示しており、上記のプレッシャーに対するイノベーターの対応を考える際に参考になる研究であると思われる。

プレッシャーに対するイノベーターの対応を考える上でとても参考になるとと思われる研究が、金井 (2002b) である。金井は、キャリア研究のなかで、経営幹部の一度むけた経験について調査を行い、キャリアの大きな節目を迎えた人間がどのように対応しているかを考察している。キャリアの節目を迎えた時 (例えば、「このままでは具合が悪い」と思ったとき。)、それが本当に一度むける機会になるか、「一度むけた経験」にできるか、生き方の変極点になる節目かどうかは、あくまでも本人の受け止め方次第であると指摘している。そして、キャリアの節目を「一度むけた経験」にした経営幹部の行動分析から2つの共通点を見いだしている。1つ目は、「現実の直視」である。節目を「一度むけた経験」にできた人たちは、自分が対峙することになった現実を直視し、難局の打破や克服、收拾に立ち向かっていると指摘している。2つ目は、「局面から逃げないこと」である。どのような思いであれ、節目の機会を「一度むけた経験」にできた人たちは、局面から逃げておらず、どれほど困難で、どれほど辛くても、自分の責任や使命を自覚し、あるいは自分に課題を課し、何をここですべきかを考え、選び取り、行動に移していると指摘している。金井 (2002b) は、キャリアに関する研究であるが、キャリアの節目を迎えた人間の対応方法は、革新的行動の中でのプレッシャーへの対応と共通点が多く見出せるものと考えられる。

Anderson et al. (2004) は、分析の3つのレベルにおける苦悩に始まるイノベーション

モデルを²³を提示しているが、このモデルは、全てのイノベーションがプレッシャーから始まっていることを示唆している。プレッシャーは、イノベーションの促進要因として重要な位置付けにあり、実際に革新的行動を起こす当事者が、プレッシャーに遭遇した時に、どのように受け止めて対応しているかという問題は、革新的行動 (innovative behavior) やイノベーションのプロセスに対して考察を進める上において、非常に重要な問題であると考えられる。しかしながら、イノベーションの促進要因としてのプレッシャーに対するイノベーターの対応に焦点をあてた研究は少ない。本研究においては、この点に関する考察を深めていきたい。

② ネットワークの活用

Allen (1997)、原田 (1999) とともに、情報伝達プロセスからイノベーションの発生に関する研究をおこなっているが、外部からの情報入手というネットワーキングが、イノベーションの促進要因であることを指摘している。Christensen et al. (2011) では、イノベーションを生み出す人材の行動特性のなかで、ネットワーク力の重要性を指摘している。Kotter (1982) では、ゼネラル・マネジャーがアジェンダを実行する目的で、ネットワークを構築し、ネットワークを通じたアジェンダの実行が行われていることを指摘していた。金井 (1991) は、変革型ミドルは外部への働きかけに熱心であり、他部門や社外との連動性を創出し活用しなければ革新的行動がうまく進まないことを指摘していた。これらの研究はすべて、ネットワークがイノベーションの促進要因であることを示唆していると理解できる。では、実際に革新的行動の主体となるイノベーターは、ネットワークをどのように活用しているのだろうか。ネットワークの活用という視点で考察を進めていく。

まず、ネットワークと情報の流れの方向性について考えてみたい。Allen (1997)、原田 (1999) の研究は、ネットワークとその媒介者 (ゲートキーパーとトランスフォーマー) の機能を、情報収集機能、情報伝達機能、知識転換機能としている。外部の情報を組織内

²³ 図 2-1

に取り込むに際し、2段階式もしくは3段階式の情報伝達を行い、外部の情報を収集し、その情報を内部に伝達し、内部の状況に即した形に変換しているのである。ここでの情報の流れは、外部から内部へという流れになっている。一方、Kotter（1982）の研究ではネットワークを活用してアジェンダの実行を行っている。つまり、ここでのネットワークの機能は外部に対する働きかけであり、ここでの情報の流れは、基本的には内部から外部への流れが想定されているといえる。金井（1991）の研究は、ネットワーキングを外部への働きかけとしているが、外部に働きかけることにより外部関係者から必要な情報、資源、支持を取り付けることを目的としており、情報の流れとしては外部と内部の双方向のネットワークの使い方となっている。このように、ネットワークの活用の仕方は、情報の流れが、外部から内部への流れ、内部から外部への流れ、双方向の流れによって使い分けられているものと理解できる。

次に、ネットワークがどのように活用されているかについて考えていく。上でも述べたように、Allen（1997）、原田（1999）はネットワークを活用して、情報収集、情報伝達、知識転換を行い、内部に取り込まれた情報を製品開発でのイノベーションに活用している。Kotter（1982）は、ネットワークを活用してアジェンダの実行を行っている。ネットワークを通じて外部に働きかけ、戦略の実行を推し進めていると言い換えることもできる。また、Kotter のネットワークの活用は、革新的行動もしくは組織イノベーションの実施段階で活用されているものと考えられる。金井（1991）の研究での活用方法は、外部関係者からの情報収集、資源、支持の取り付けである。Christensen et al.（2011）は、ネットワーキングの目的を2つに分けている。一般の企業幹部（イノベーターではない企業幹部）は、必要な資源（資源の入手、自分や自社を売り込む、キャリアアップ）を入手するためにネットワーキングを行っており、イノベーターは、新しいアイデアや洞察を引き出す（新しく思いがけないことを学ぶ、新しい視点を得る、「未完成の」アイデアを試す）ためにネットワーキングを行っているとしている。Christensen らの研究対象は、イノベーターのイノベータティブなアイデアの創出であり、創始段階での活動が想定されているといえる。この

ように見てくると、イノベーションの創始段階と実施段階の両方の段階においてネットワークは活用されており、創始段階においては情報の流れは外部から内部にむかっているものが多く、実施段階において内部から外部に情報が流れているものが多いように考えられる。以下にて更に他の研究事例についても見ていくこととする。

Tsai (2001) は、組織学習のネットワーク論の視点からイノベーションの促進要因について研究を行っており、ネットワーク上での位置付け（ネットワーク・ポジション）と組織の知識を吸収する能力、もしくは、新しい知識を模写する能力の重要性を指摘している。この研究では、イノベーションのための新しい知識吸収がネットワークの活用目的とされている。イノベーションの創始段階が想定されていると考えられる。Miller et al. (2007) は、知識移転をイノベーションの促進要因と捉えた研究を行っており、部門を超えた知識移転が技術発展につながるイノベーションの発生に影響を与えていることを指摘している。ここでのネットワークの活用方法は、情報収集、知識移転であり、技術発展が目的である。イノベーションの創始段階が想定されていると考えられる。Smith and Shalley (2003) は、弱いつながりと、ネットワークの中心ではなく周辺部分に位置して多くのネットワークとつながりをもつことが創造性に有効であると指摘している。創造性に係る研究であり、イノベーションの創始段階が想定されていると考えられる。Sampson (2007) は、技術開発のアライアンスにおける、“パートナーの技術的多様性” がイノベーションに与える影響について検討しており、パートナーの技術的多様性が高すぎず、低すぎず、極端でないときに、アライアンスはよりイノベーションを促進することを指摘している。ここでのネットワークの活用方法は、技術開発のための知識の吸収といえる。この研究も、イノベーションの創始段階が想定されていると考えられる。Sammorra and Biggiero (2008) は、イノベーションを発生させるネットワーク上でどのような知識が移転もしくは交換されているかについて調査し、知識には、市場、管理、技術の3つのタイプがあり、技術と市場、技術と管理、管理と市場の知識が組み合わせられて交換されていることを指摘している。ここでのネットワークの活用は、新商品開発のための情報の収集、交換であり、この研究もイ

ノベーションの創始段階が想定されていると考えられる。Sullivan and Marvel (2011) の研究は、ネットワークを通じた技術的な知識の獲得が、起業家によって作り出された製品やサービスの革新性にポジティブな影響を与えていることを指摘している。ここでのネットワークの活用は、技術的な知識の獲得であり、やはりイノベーションの創始段階が想定されていると考えられる。Zollo and Winter (2002) は、組織の動的な能力の開発に関する研究を行っており、組織は“経験の蓄積”、“知識の結合”、“知識の成文化”を状況に応じて組み合わせを変えながら学習していることを指摘している。知識の結合は、ネットワークを通じて行われるものと考えられ、知識の結合がネットワークの活用方法であるといえる。イノベーションの創始段階が想定されていると考えられる。Zahra and George (2002) は、企業の知識を吸収する能力についての過去の研究のレビューを行い、知識吸収能力に関するモデルを提示しているが、その中で、“経験”が企業の潜在的な知識吸収能力を高めることを指摘している。ここでも知識の吸収がテーマとして挙げられている。イノベーションの創始段階が想定されていると考えられる。Tsoukas (2009) は、組織のなかでどのように“新しい知識”が創造されるかに関する研究である。組織における新しい知識は、組織の中の個人が手元の仕事の中から新しい区別 (distinctions) を見出すところから始まると指摘している。新しい区別は対話を通じて発展し、概念の結合、概念の拡張、概念の再構成の概念変更のプロセスを経て、新しい知識が形成されるとしている。ここでも対話を通じた知識の吸収が想定されているといえる。やはり、イノベーションの創始段階が想定されていると考えられる。Shane (2000) と Subramaniam and Youndt (2005) は、起業家が事前に有する知識や情報、もしくは、使用可能なすべての知識の総和である“知的資本”がイノベーションに有効に作用することを示唆している。これらの研究も、イノベーションの創始段階が想定されていると考えられる。このように、過去の研究蓄積を見ると、製品開発や起業機会を見つける等の目的で、知識の収集、情報収集にネットワークを活用していることを取り上げた研究が多くあり、イノベーションの創始段階での活動が多いことが考察される。

Bear (2012) は、創造的なアイデアの生成は、必ずしもそのアイデアが実行に移されることを意味しているわけではないことを指摘している。この研究では、創造性とそのアイデアの実施の関係は、アイデアを実行に移したいという個人がもつモチベーションと、ネットワーク力、あるいは、それぞれが保持している強い関係の強さによって規定されていることを指摘している。この研究でのネットワークの活用方法は、創造的なアイデアを実施するための資源の獲得のために外部に対して働きかけることである。この研究は、イノベーションの実施段階でネットワークが活用されている研究の一つである。

イノベーションの促進要因としてのネットワークは、イノベーションの創始段階において新製品開発や起業の機会、創造性の発揮や革新的アイデアの創出、知識創造のための情報収集、情報伝達、知識転換に活用されており、また、イノベーションの実施段階においても、外部への働きかけによる外部資源の獲得や、戦略の実行などに活用されていることが過去の研究から考察される。

ネットワークは、イノベーションの促進要因として重要な役割を果たしていると考えられる。活用方法は幅広くさまざまに活用されている。イノベーションの創始段階と実施段階の両方で活用されているが、実施段階でのネットワークに関する研究蓄積は少ない。ネットワークに関する研究は数多く研究されており、それらの研究の中で、イノベーターの活用方法についても触れられてはいる。しかし、ネットワークの活用に関心をあてた研究は少ない。特にイノベーションの実施段階におけるネットワークの活用に関する研究蓄積は少ないといえる。ネットワークがイノベーションの促進要因として重要であることは多く指摘されているが、革新的行動の主体者であるイノベーターがネットワークを活用しなければ、イノベーションは生み出されない。イノベーターが如何にネットワークを活用しているかは、イノベーションの生成について理解を深める上において重要な課題であるが、ここに焦点をあてた研究蓄積は少ないといえる。本研究においては、革新的行動の主体者がイノベーションの創始段階と実施段階で、どのようにネットワークを活用しているかに着目して考察を進めていくこととする。

表 2-5 イノベーションの促進要因としてのネットワークの機能に関する先行研究

先行研究	研究分野	ネットワーク機能	イノベーションの段階	
			創始段階	実施段階
金井(1991)	変革型リーダーシップ論	情報収集、資源・支持の取り付け	○	○
Kotter(1982)	リーダーシップ論	戦略の実行		○
Christensen et al.(2011)	イノベーション論	新しいアイデアや洞察を引き出す	○	
Allen(1977)	イノベーション論	情報収集、情報伝達	○	
原田(1999)	イノベーション論	情報収集、情報伝達、知識転換	○	
Tsai(2001)	組織学習論	新しい知識吸収	○	
Miller et al.(2007)	組織学習論	情報収集、知識移転	○	
Sampson(2007)	イノベーション論	知識の吸収	○	
Sammorra and Biggiero(2008)	組織学習論	情報収集、情報交換	○	
Sullivan and Marvel(2011)	イノベーション論	知識の獲得	○	
Tsoukas(2009)	知識創造論	知識の吸収	○	
Bear(2012)	イノベーション論	資源の獲得		○
Zahra and George(2002)	イノベーション論	知識の吸収	○	
Zollo and Winter(2002)	イノベーション論	知識の結合	○	

出所:筆者作成。

6) イノベータDNAモデルに関する考察

本章の2)の④において、Christensen et al. (2011)の研究で“イノベータティブなアイデアを生み出すための「イノベータDNA」モデル”を提示したことを述べた。Christensenらの研究は、イノベーションにつながりうるアイデアの生成を対象にしており、本研究の研究関心と非常に近いものである。しかしながら、この「イノベータDNA」モデルにはいくつかの問題点があると考えられるのでここで整理をしておきたい。

まず、このモデルが革新的行動および組織イノベーションの創始段階のみを対象としている点である。すでに述べたとおり、革新的行動、組織イノベーションは創始段階と実施段階の2つの段階に分かれている。Christensenらの「イノベータDNA」モデルは、イノベータティブなアイデアを生み出す部分のみに着目しており、創始段階のみを研究の対象としていることとなる。イノベーターの革新的行動を体系的にとらえようとするのであれば、創始段階のみならず、実施段階にも着目する必要があると考える。

2つ目は、プレッシャーに対する対応という視点での分析が不十分である点である。Christensen らの「イノベータDNA」モデルでは、初期段階のイノベーションに取り組む勇気の中の一つとして、「現状に異議を唱える」ことが取り上げられている。しかし、なぜ現状に異議を唱えたのかという部分の分析が不十分である。上述のように、プレッシャーは全てのイノベーションの始まりに位置するともいえ (Anderson et al, 2004)、また、革新的行動の主体であるイノベーターがどのようにそのプレッシャーを受け止め対応したかは重要な研究課題といえる。「現状に異議を唱える」とは、プレッシャーの受け止め方や対応のしかたの1つであるとは考えられるが、この点での考察が不十分であるといえる。

3つ目は、ネットワークの活用に対する考え方である。Christensen らは、イノベータは新しいアイデアや洞察を引き出すために、いろいろな考えや視点をもつ人と話をすると指摘しているが、ネットワークの活用方法はこれだけであるとは思えない。Christensen らが指摘する質問力や実験力は、ネットワークの活用方法の一つであると考えられ、また、イノベーションの実施段階における、資源動員や外部への働きかけといった活用方法もイノベーターのネットワークの活用として指摘されるべきであると考ええる。

本研究においては、Christensen et al. (2011) の「イノベータDNA」モデルのこれらの問題点を念頭に置いたうえで、イノベーターの革新的行動についての考察を深めていくこととする。

3. 小括

本章では、本研究に関連する先行研究のレビューを行い、本研究の位置付けについて考察を行った。さらに先行研究の問題点について考察した。

まず、イノベーション研究の系譜について概観し、次に、イノベーションの研究レベルからの考察を行った。

イノベーション研究は、組織 (Organization) レベル、集団 (Work group) レベル、個

人 (Individual) レベルの3つの研究レベルに分けられることを指摘した。また、組織イノベーション (organizational innovation) と革新的行動 (innovative behavior) のプロセスモデルと分析レベルについて考察を行い、本研究が、個人レベルで始まる革新的行動が、組織イノベーションとなるプロセスを研究対象としており、イノベーションの創始段階においては個人的レベル、実施段階においては組織レベルに属しているマルチレベルの研究で、革新的行動がもたらす組織イノベーション研究であると位置づけた。また、イノベーション研究の中で、個人の行動に焦点を合わせた研究蓄積が少ないことを指摘した。

3番目に、イノベーションの発生プロセスと促進要因に関する研究として、Nonaka and Takeuchi (1995)、Leonard-Barton (1995)、Allen (1997)、原田 (1999)、Christensen et al. (2011) をレビューした。さらに過去の研究より、リーダーシップ行動がイノベーションに影響を与えていることを指摘し、イノベーションと関連のあるリーダーシップに関する研究として、Kotter (1982) と金井 (1991) のレビューを行い、イノベーションの促進要因として、プレッシャーとネットワーキングは先行研究の蓄積があることを確認した。先行研究においては、イノベーションの促進要因が個別に語られており、それぞれの促進要因の間の関係性についての研究がなされていないことを指摘し、イノベーションを促進する要因について考察を深め、革新的行動をより体系的にとらえようとした場合、それぞれの促進要因の関係性についても考察を深める必要性を指摘した。

4番目に、イノベーションの促進要因としてのプレッシャーへの対応という視点から考察を行った結果、実際に革新的行動を起こす当事者が、プレッシャーに遭遇した時に、そのプレッシャーをどのように受け止めて対応しているかという問題は、革新的行動 (innovative behavior) やイノベーションのプロセスに対して考察を進める上において非常に重要な問題であるにもかかわらず、イノベーションの促進要因としてのプレッシャーに対するイノベーターの対応に焦点をあてた研究は少ないことを問題点として指摘した。

5番目にイノベーションの促進要因としてのネットワークの活用について考察を行った。その結果、ネットワークはイノベーションの創始段階と実施段階の両方で活用されている

が、実施段階でのネットワークに関する研究蓄積は少ない点を指摘した。ネットワークに関する研究は多くなされており、それらの研究の中で、イノベーターによる活用方法についても触れられてはいるが、ネットワークの活用に関心をあてた研究は少ない。特にイノベーションの実施段階におけるネットワークの活用に関する研究蓄積は少ないことを指摘した。ネットワークがイノベーションの促進要因として重要であることは多く指摘されており、イノベーターが如何にネットワークを活用しているかということは、イノベーションの生成について理解を深める上において重要な課題であるにもかかわらず、ここに焦点をあてた研究蓄積は少ないことを問題点として指摘した。

6 番目に、Christensen et al. (2011) の「イノベータDNA」モデルについて考察を行い、次の問題点を指摘した。1 つ目は、革新的行動は創始段階と実施段階の 2 つのプロセスがあるが、Christensen et al. (2011) の「イノベータDNA」では、創始段階しか研究の対象にしておらず、革新的行動全体を捉えようとした場合に不十分である点。次に、プレッシャーに対する対応という視点と、ネットワークの活用という視点に対する考察が十分になされていない点を問題点として指摘した。

第3章 分析枠組とリサーチ・クエスチョン

1. はじめに

本章では、本研究における分析の枠組みを示し、さらに、本研究の目的に照らしてリサーチ・クエスチョンを設定する。

2. 分析の枠組み

本研究の分析の枠組みを考えるにあたり、本研究の背景にある問題意識を振り返ってみたい。

経済環境、社会情勢が日々変化し、内外での競争が日ましに激しくなる中、各企業は、常に新しいビジネスを生み出し、新たな収益の源泉を確立する努力を続けなければならない状況にある。日本の各企業は、イノベーションを以前にもまして求めているのである。

本研究では、企業に属する一人一人の社員がビジネスの現場で知恵を絞り、新しいアイデアを思いつき、実際の行動を起こしていくことが革新的行動の出発点であるという視点に立ち、革新的アイデアがどのように思いつかれ、どのように具現化されているのかを探求することとした。一人の人間がビジネスの上で収益改善や向上につながる革新的アイデアを思いつき、具現化していくことが重要であると考えているのである。本研究では、この革新的アイデアの創出・具現化を革新的行動と呼ぶ。この革新的行動が、企業の新しい方向性を見出すきっかけになると考える。本研究においては、この革新的アイデアの創出および具現化を促進する要因を探ることを目的としている。

以上の本研究の基本的な考え方のもと、革新的行動（innovative behavior）と組織イノベーション（organizational innovation）の概念から分析の枠組みを考えてみた。本研究の分析の枠組みは、図3-1に示すとおりである²⁴。

Bear（2012）は、創造的なアイデアの生成は、必ずしもそのアイデアが実行に移されることを意味しているわけではないことを指摘している。また、過去の研究において、創造的なアイデアがどのように実行に移されているかは明確にされていないことを指摘している²⁵。革新的行動を発生させるためには、革新的アイデアを創出するだけでは不十分で、革新的アイデアの実施まで進める必要がある。それぞれの段階を個別に成功させるだけでは不十分で、それと同時に、全体をプロセスとして完成させなければ革新的行動が発生したことにはならない。Christensen et al.（2001）のモデルは、アイデアの創出のみを対象としているが、革新的行動を発生させる主体者は、革新的行動の進捗課程において、その時々求められる個別の促進要因を稼働させると同時に、革新的行動の全体観、プロセス全体を見渡す視界の広さをもって、革新的行動全体を完成させる必要がある。

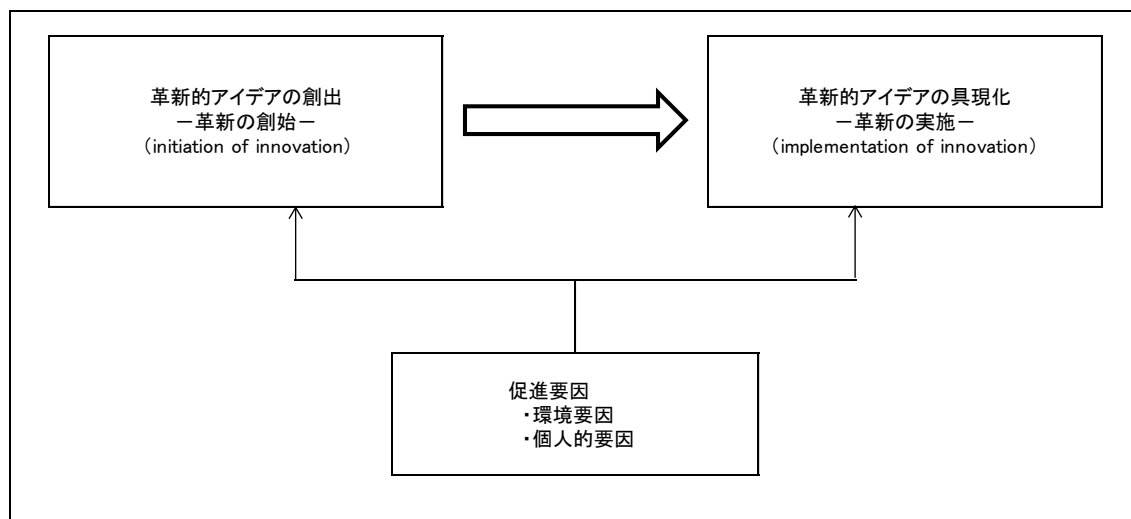
本研究では、革新的行動の促進要因について考察を深めることが目的である。革新的アイデアの創出と、革新的アイデアの実施の双方についての促進要因について考察を進めていく。

Rothaermel and Hess（2007）は、イノベーションを誘発する要因は、個人や企業等の分析の異なるレベルをまたいで存在し、それらはイノベーションの発生を補完、もしくは、強化する効果を有していることを指摘している。促進要因についてはさまざまなものが考えられるが、大きくは個人的要因と個人を取り巻く環境要因にわかれるものと考えられ、本研究では、個人的要因と環境要因にわけて分析を進めることとする。

²⁴ ただし、この図は典型的なプロセスと考えられるものを図にしたものであり、全てに当てはまるとはいえない。研究を刺激するようなアイデアをできる限り図示しようとの考えのもと、ここに図示するものである。

²⁵ Bear（2012）は、①創造性がどのようにアイデアの実施に関係しているのか、②どのような要因が、実際に実施された創造的なアイデアの実施可能性を改善させているのか、③どのようにそれらの要因が統合されアイデアが実施されたのかの3つの視点から指摘している。

図 3－1 分析の枠組みモデル



3. リサーチ・クエスチョン

本研究では、実際のビジネスの現場でどのようにして革新的なビジネスのアイデアが思いつかれ、その革新的なアイデアがどのようにして具現化されるかということを捉え、その促進要因についての考察を深めることを目的としている。促進要因についてはさまざまなものが考えられるが、個人的要因と個人を取り巻く環境要因に大別されると考えられる。

ここでは、上述の分析の枠組みと照らして、本研究のリサーチ・クエスチョン（RQ）を次の通り設定する。

RQ 1 a：どのような個人的要因が、革新的なビジネス上のアイデアの発生を促すか。

RQ 1 b：どのような環境要因が、革新的なビジネス上のアイデアの発生を促すか。

R Q 2 a : どのような個人的要因が、革新的なビジネス上のアイデアの具現化を促すか。

R Q 2 b : どのような環境要因が、革新的なビジネス上のアイデアの具現化を促すか。

また、第2章の先行研究レビューにおいて指摘したとおり、過去の研究においては、イノベーションの促進要因が個別に語られている。革新行動をより体系的にとらえようとした場合、それぞれの促進要因の関係性についても考察を深める必要があると考える。この問題意識より、次のリサーチ・クエスション（R Q）を設定する。

R Q 3 : 革新的なビジネス上のアイデアの発生とその具現化の促進要因は、相互にどのような関係性を有しているか。

同じく、第2章の先行研究レビューにおいて指摘したとおり、実際に革新的行動を起こす当事者がプレッシャーに遭遇した時に、どのように受け止めて対応しているかという問題は、イノベーションの促進要因としてのプレッシャーを考える上において非常に重要な問題である。しかしながら、イノベーションの促進要因としてのプレッシャーに対するイノベーターの対応に焦点をあてた研究蓄積は残念なことに少ない。本研究においてはこの点に関する考察を深める必要があると考える。この問題意識より、次のリサーチ・クエスション（R Q）を設定する。

R Q 4 : 革新的行動を起こす当事者は、プレッシャーに遭遇した時にどのように対応しているのか。

また、同じく第2章の先行研究レビューにおいて指摘したとおり、ネットワークはイノベーションの促進要因として重要な役割を果たしており、幅広くさまざまに活用されてい

る。イノベーションの創始段階と実施段階の両方で活用されているが、特に実施段階での活用に関する研究蓄積は少ない。本研究においては革新的行動の主体者が、イノベーションの創始段階と実施段階で、どのようにネットワークを活用しているかに着目して考察を進めていきたいと考えている。この問題意識より、次のリサーチ・クエスチョン（RQ）を設定する。

RQ 5 a：革新的行動を起こす当事者は、イノベーションの創始段階においてネットワークをどのように活用しているのか。

RQ 5 b：革新的行動を起こす当事者は、イノベーションの実施段階においてネットワークをどのように活用しているのか。

ここで設定した分析の枠組みモデルとリサーチ・クエスチョンは、一つには、ビジネス上のイノベーションにつながる革新的アイデアの発生を促進する要因と具現化を促進する要因に注目し、もう一つには、それらの要因のどの部分が個人的なもので、どの部分が個人を取り巻く環境に起因するものであるかに焦点を合わせるための枠組みであり（図3-1）、さらには、それらの要因の相互の関係を考察しようとするものである。実際の調査に際しては、これらの視点を事前に念頭におくようにしつつも、実際のインタビュー調査では、調査対象者にできるだけオープンに語ってもらうように心がけた。本研究の方法を半構造化されたオープン・エンドのインタビュー方法だと特徴づける所以である。

本章では、本研究における分析の枠組みが革新的行動（innovative behavior）と組織イノベーション（organizational innovation）の概念に基づくものであることを説明し、分析の枠組みを構造化したものを本研究の分析の枠組みモデルとして提示した。また、分析の枠組みと第2章の先行研究レビューに照らして、本研究におけるリサーチ・クエスチョンを設定した。

第4章 研究方法

1. はじめに

ここまでの章では、本研究における問題意識、研究の目的と課題、先行研究のレビューを行い、本研究の研究上の位置付けについて述べた。前章では分析の枠組みを示し、リサーチ・クエスチョンを設定した。本章では、本研究における調査方法について述べる。

本研究の調査方法としては、インタビュー調査を調査方法として採用した。

2. 調査対象の選定基準

総合商社A社および同社のグループ会社の社員、OBで、10年以上商社に勤務し部長、課長等の中間管理職、もしくは中堅社員として仕事に従事した経験があり、創造的な仕事をしていると考えられる人物、さらに、筆者とビジネスについて率直に語り合える信頼関係が構築されている人物を対象に筆者が人選した。

商社のビジネスの場合、エネルギー、機械、化学品、繊維、物資、食料、等々の各分野でビジネス形態、ビジネスロットが大きく異なるため、売上・利益等の客観的数値を基準として、仕事におけるパフォーマンスの高さや創造性の高さを測りにくい実態がある。客観的な選別基準がない中で、インタビュー対象者を選別するに際し、一部重複する部分もあるが、下記にあげる項目のうち1つもしくは複数に該当する、もしくはこれらの項目に積極的に挑戦していると考えられる人物を対象として選定するようにした。

- ① 今までの商社の動き方と違う観点からビジネスを構築している。
- ② 今までの商社と異なるフィールドでビジネスを展開している。
- ③ 未開のマーケットでビジネスを構築している。
- ④ 新しいビジネスの仕組みを構築している。
- ⑤ 今まで商社が扱ってこなかった商品の取り扱いを開始した。

これらの条件を念頭において、筆者から見て、主観的に創造性が高く経済的成果を伴うビジネスを行っているとは判断できる人物 8 名を選択しインタビューを実施した。

表 4－1 インタビュー対象者リスト

イニシャル	分野	年齢	トピックス	時間
A氏	情報産業	49歳	情報産業専門のベンチャーファンド企業設立	54分
B氏	物資	50歳	最終消費財代理店契約の更新	2時間57分
C氏	化学品	49歳	電子材料の中国展開	2時間11分
D氏	合成樹脂	49歳	電子機器のモジュール販売ビジネスの推進	4時間8分
E氏	繊維	46歳	中国からの製品輸入ビジネスの拡大	52分
F氏	食料	47歳	水産会社加工会社およびスーパーの立ち上げ	1時間23分
G氏	航空機	51歳	航空機リース会社の立ち上げ	1時間27分
H氏	エネルギー	50歳	運搬船燃料フォームラーの新規構築	1時間13分
平均時間				1時間53分

上記の 8 名に対するインタビューは、2012 年 9 月から 2012 年 11 月の 3 ヶ月の間に行われた²⁶。インタビュー時間は、一人当たり平均約 2 時間であった²⁷。

インタビュー内容は全て IC レコーダーで録音し、後に文字起こしを行い、定性データ

²⁶ 本研究のインタビューに先立つ調査として 2 度にわたりインタビュー調査を実施している。1 回目 (Study#01) は 2002 年 5 月～7 月にかけて 8 名を対象にインタビュー調査を行った。2 回目 (Study#02) は 2005 年 1 月に 3 名を対象にインタビュー調査を行った。上記の A 氏～H 氏の 8 名以外の、この過去 2 回のインタビュー調査から得られたインタビュー・データは今回の研究では使われていないが、過去 2 回の調査を発見的アプローチで行ったことが、ビジネス上のイノベーションの促進要因に着目するとの視点につながっており、本研究の分析の枠組みの構築に役立っている。

²⁷ 表 4－1 に記載の年齢はインタビュー時の年齢

ベースとなった²⁸。なお、インタビュー内容を記述する際、金額や会社名について伏せておいたほうが良いと考えられるものについては、筆者の判断で金額にかかわる部分は〇〇円、〇億等の表記とし、会社名についてはイニシャル化している（括弧内は筆者の注釈）。

3. インタビューの方法

事前にインタビュー・ガイドライン²⁹を調査対象者によく説明し、インタビューの趣旨を十分に理解してもらってから、インタビューを行うようにした。

各調査対象者が、過去どのようなビジネスに力を注ぎ従事していたかを、事前に筆者が理解したうえでインタビューを行っているため、対象者が注力してきたビジネスに関するを中心にインタビューを行った。調査対象者は、従来より筆者と仕事について率直に語り合える信頼関係が構築されている人物を選択しており、できるだけ深い会話を心がけた。

インタビューに際して、調査対象者が調査対象者の“本音”を語っているのか、あるいは、“このように聞かれたらこのように回答する”といういわゆる“きれい事”を語っているのかを見分けることは、インタビューを進めるうえにおいて重要であるが、上述の如く調査対象者と筆者の間に仕事について率直に語り合える信頼関係が構築されていること、また、調査対象者が語る内容が実際のビジネスとして構築されていることから、調査対象者の本音が語られていたと考える。

どのようにビジネスのもととなるアイデアを思いついたか、そのビジネスを具現化するのにどのような困難があったのか等、インタビューガイドラインにそって、半構造化されたオープンエンドなインタビューを行い、できるだけ自然に語ってもらうように心がけた。

²⁸ 文字起こしに際しては、高桑智子氏の協力を得た。記して謝意を示したい。

²⁹ 付録（１）インタビュー調査お願い書と、付録（２）インタビュー・ガイドラインを巻末に添付。

また、すでに商社を退社し、転職しているインタビュー対象者の方については、商社での経験ではなくなるが、転職後の仕事についても語っていただき、分析の対象とした。

4. インタビュー・データの分析方法

本研究では、データとの対話を通じて、データに根ざした理論を形成することを重視しているグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Glaser and Strauss, 1967; Strauss and Corbin, 1998) の考え方にそって、インタビュー・データの分析・解釈を行った。本研究は、理論の検証を目的とするのではなく、データの分析・解釈を通じて、企業内の革新行動の促進要因について考察を深めることを試みているからである。

Strauss and Corbin (1998) は、体系的に収集され、研究プロセスを通じて分析されたデータに基づいて構築された理論であるグラウンデッド・セオリーの開発の技法と手順として、「オープン・コード化 (open coding)」、「軸足コード化 (axial coding)」、「選択コード化 (selective coding)」の3つのコーディングを通して理論化する方法を提唱している。

「オープン・コード化 (open coding)」ではデータを分解し、綿密に検討し、比較を行い、カテゴリー化を行う。オープン・コード化では、分析に対してブレインストーミング的なアプローチが求められる。「軸足コード化 (axial coding)」では、オープン・コード化の段階で切片化されたデータを集め、組み立てていき、諸カテゴリーを関係づけデータをまとめなおす。「選択コード化 (selective coding)」では、各カテゴリーを体系的に関係づけることとなる。

コード化の手順の目的として次の5点があげられている。

- ・理論の検証よりは、理論を作り上げること。
- ・山のような量の生データを手にしている研究者に分析の道具を差し出すこと。
- ・いままでと異なる意味を現象から読み取れるよう、研究者を援助すること。

- ・体系的であると同時に創造的でもあること。
- ・理論のブロックとなる概念というものを、相互に関係づけるようにすること。

また、コード化にあたっては、意識的に専門分野や研究から得た経験を分析に持ち込むことは望ましいことであるとも指摘している。

本研究においては、上述の「オープン・コード化 (open coding)」、「軸足コード化 (axial coding)」そして「選択コード化 (selective coding)」の3段階のコード化で分析を進めることとする。

5. 小括

本章では、本研究における調査方法について述べた。本研究におけるインタビュー対象者の選定基準、インタビューの方法、さらにグラウンデッド・セオリー・アプローチの考え方にそって、インタビュー・データの分析・解釈を行うことを述べ、グラウンデッド・セオリー・アプローチについて説明した。

次章では、本章で述べた調査方法に基づいて行われた調査の分析結果について述べる。

第5章 調査の分析結果

1. はじめに

本章は、本研究の核心部分である。本章においては、前章にて述べた調査方法により得られたインタビュー・データの分析を行う。以下に分析結果について述べる。

2. インタビュー・データの分析

ここでは、グランデッド・セオリー・アプローチによるデータ対話型の方法論にしたがい、インタビュー・データの分析を、オープン・コード化、軸足コード化、選択コード化の3段階に分けて行う。

1) オープン・コード化

ここでは、インタビュー・データのオープン・コード化を実施する。

① A氏のインタビュー・データ

A氏：情報産業分野。商社に15年勤務。情報産業分野に特化したベンチャー・ファンド企業を設立。現在は自らがベンチャー・ファンドの窓口として出資した情報産業関連ベンチャー企業の経営者。49歳。

A氏 エピソード1：投資を絡めたビジネスの構築

A氏は1987年にA社に入社。システム関連の管理部署にいたのち、3年目から情報産業関連の営業部署に異動となる。当初は通信関連のハードの取り扱いを行うが、その後通信事業の仕事に従事するようになる。

【A－1】経験を蓄積する（従来型商社ビジネスを経験）

A氏は、営業部署に異動になったあと当初は通信関連のハードの取り扱いを行うが、その後通信事業の仕事に従事するようになる。A氏は、入社以来システム関連の管理部門を経て、情報関連の営業に移り、電子機器の輸出入、1年間の海外経験等、商社マンとしての経験を着実に積み重ねていった。その経験を通してA氏は情報産業分野での業界知識や、貿易実務等の従来型の商社ビジネスを身につけている。

3年目の時にいわゆる営業部にいったんですよね。電子産業部のね。そのときは、ほんとにIT系の特にハード系が多かったけど、コンピューター周りの周辺機器とか、そういったものの輸出輸入、家電製品とかね。そういうことで、いわゆる営業としてやって、その流れで韓国に1年間長期出張をしたんです。

【A－2】従来型商社ビジネスの限界

A氏は、営業部署に異動になったあと当初は通信関連のハードの取り扱いを行うが、その後、通信事業部に異動となる。A氏が仕事をするIT業界では、商品やサービスを右から左に動かすという従来型の商社のビジネス形態が限界にきていた。

（韓国から）帰ってきて、1年後に当時電子産業部という電子機器とかハード系の輸出入の部署から通信事業部というところに移るんです。（中略）単純に紹介するとか、いわゆるその旧来の商社

業務っていうのは、もう I T 業界ではもうとっくに限界が来ていて。

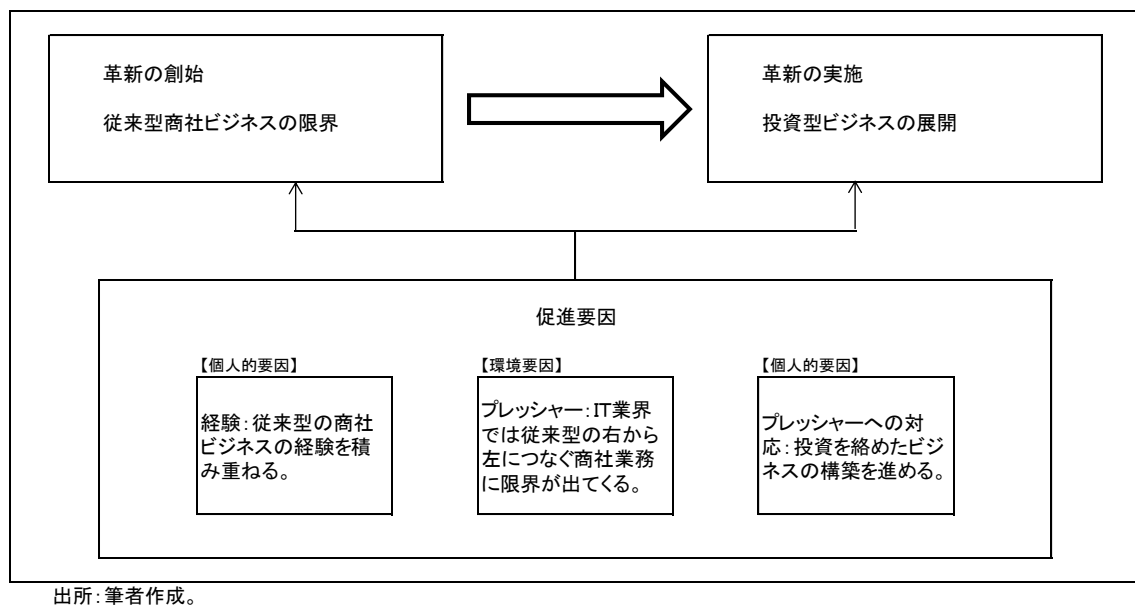
【A－3】投資を絡めたビジネスへの展開

I T 業界で商品やサービスを右から左に動かすという旧来型のビジネスが限界にきているなか、A氏は投資を絡めたビジネスの構築を行うようになる。従来型の商社ビジネスの限界というプレッシャーに対して、投資を絡めたビジネス展開という対応策をとっている。

投資絡めてビジネスを作るという動き（中略）そのファイナンスをつけて売ったりとか、まあそれは商社のファイナンス機能なんやけども、それと合わせて投資をしてインベスターの立場になって、で、その商材を扱うような動きをやってたんですね。（中略）投資ということで、ビジネスのネタを作るというところ。今まで商社やと、良い商材を見つけて通るかという話をしてきてるわけやけども、それを、投資という観点でどこに出資したらいいかなというところで、まあちょっとその方法を転換して。（中略）今の商社でもその、資源系の原料を抑えたりして投資とかしてるわけじゃないですか。商社機能としてどこにいけるかという、I T 系はやっぱり早かったから、そういう右左の世界でなくなったのが。そうすると、やっぱり、投資とか、お金を使ったディーラーにどんどんどんどん集中していったと思う。

上記のA氏のエピソード1を分析の枠組みモデルに当てはめると図5－1のようになる。

図 5－1 A氏のエピソード1 分析モデル



A氏 エピソード2：ベンチャー・ファンド企業の設立

A氏は通信事業部で仕事をしたのち、1997年からニューヨークに駐在。ニューヨーク駐在中に当時の商社としては前例のない、情報産業分野に特化したベンチャー・ファンド企業を設立し、創業者メンバーとして同事業に参画。

【A－4】A社ショック（A社の特損発表）

A氏は情報産業関連の営業部署で経験を積んだ後、ニューヨークに駐在。A氏はニューヨークで通信キャリア向けのファイナンス事業をおこなっていた。ところが、ニューヨーク駐在中にA社が多額の特損を発表した。A社の特損発表の結果、A氏はファイナンス事業に多額のお金を使えなくなる。

アメリカに行く機会が結構多くて、その流れでじゃあ、通信事業部、当時の通信事業部でニューヨークに駐在を出そうということで、それで、駐在になったというのが、97年で、97年末からやってたのは、特に中南米・北米向けの通信キャリア向け、通信事業者向けの通信機器のま

あ、導入なのか、当時のベンダー・ファイナンスいうて、ファイナンスをつけるような仕事をやってて、で、その時にちょうどいわゆるA社ショック（A社の特損発表）が起こったわけですよ。（中略）ファイナンスの時ってほんとに何百億とかいう単位のお金を使ってたんやけど、そんなにお金は使えないということになって。

【A－5】ベンチャー投資に特化

多額の投資金額が必要な通信キャリア向けのファイナンス事業を継続することが難しくなったA氏は、比較的少額の投資金額で実行可能なベンチャー投資に特化していく。

当時平行して(一部)やってた、もっとベンチャー投資に特化しようということになって、まあロット的には何百億でなくて、何億になってしまったけど、その出資関係をやりだしたんですよね。ベンチャー投資を。

【A－6】社内システムの障壁

ベンチャー投資に特化しようとしたA氏は、社内で壁に突き当たることになる。大企業の稟議システムでは、意思決定のスピードが合わなかったのである。

それを、より本格的にやろうとした時に、さっきも言ったけども、意思決定のスピードとか会社が本当に伸びていくかどうかという本質的な議論を結構やらないといけないんだけど、その話といわゆる大企業の稟議システムというのがマッチしてなかったんですよね。

【A－7】別会社としてベンチャー・ファンド企業を設立

大企業の稟議システムとベンチャー投資では、意思決定のスピードが合わないなか、A氏は当時の米国駐在の仲間とともに、ベンチャー投資の別会社を設立することを進める。

ベンチャー投資をやるにあたっては、より本格的にやるためには、それこそA社の稟議書ルールに則ってはできまへんと、審査だ、何だと、訳のわからん資料集めしたり、と管理部隊が言っているので独立します。

【A－8】ネットワークの活用（米国駐在仲間とスピニアウト）

別会社としてベンチャー投資企業を立ち上げるに際し、A氏は当時の米国（の情報通信分野の）駐在員仲間5人とスピニアウトしている。商社の場合、同じ地域（例えば北米）で同じ分野（今回のケースの場合は情報通信分野）の仕事をしている駐在員は、通常、平素から情報を密に交換しネットワークが構築される。A氏は「そういう人間が集まったというのは大きかったね。」と語っている。A氏が優秀と認める仲間との間にネットワークが構築されており、別会社を設立するという意思決定と戦略の実行にそのネットワークが活用されている。

ということで、当時ニューヨークとシリコンバレーの駐在員が5人集まって、スピニアウトしたんですね。別会社つくったんです。それが、B社（ベンチャー・ファンド企業）という会社です。（中略）それを本格的にやるには、社外に飛び出して、新しい意思決定の仕組みを作り、かつそのいわゆるアメリカのプロフェッショナルなんかも入れて、やる必要があるだろうということで、独立したんです。（中略）当時のニューヨーク（時代）の仲間というのが、それぞれ皆無茶苦茶できる人間だったんで、（中略）そういう人間が集まったというのは大きかったね。

【A－9】現実を直視し、率直に受け止める

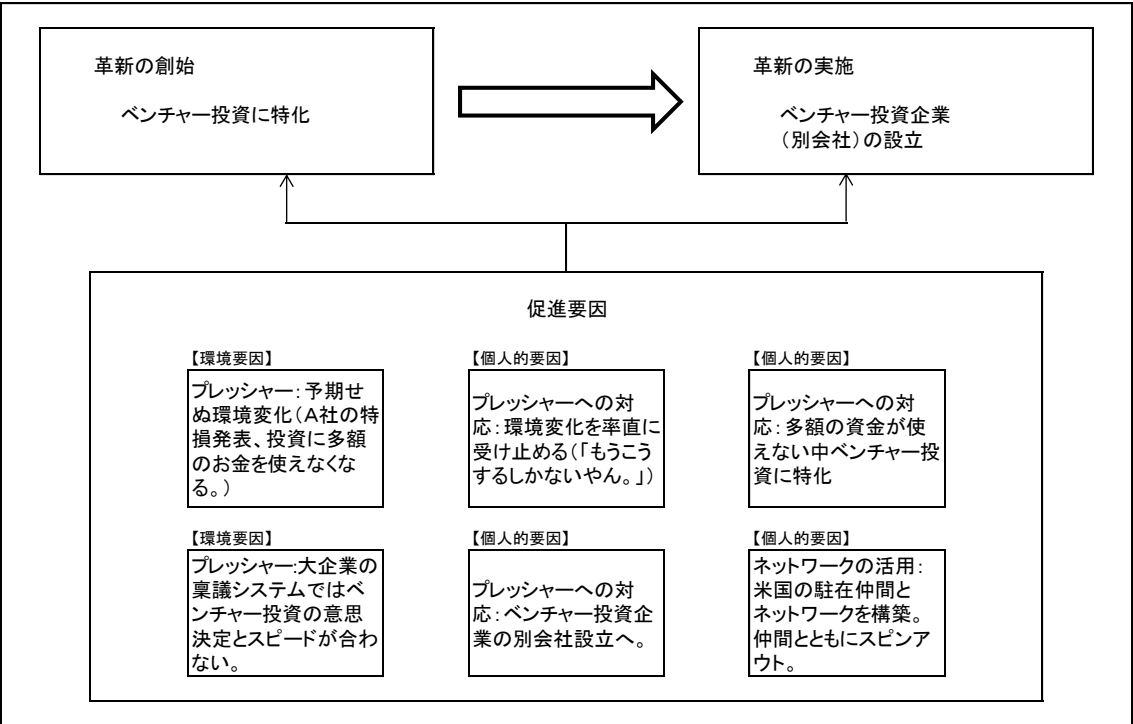
I T業界では早い段階で旧来の商社業務に限界がきていたなか、A社の特損発表があり、多額の資金が使えなくなり、ベンチャーファンドに特化し、ベンチャー投資企業設立となるが、A氏は自然な流れであったと語っている。A氏は「もうこうするしかないやん」という表現を使って、環境の大きな変化という現実を直視し、プレッシャーを率直に受け止

め対応していることを表現している。

自然とやっていく内に、一番良い方法をとると、いうことでやっていくという形になった
ってということかな。(中略) で、ニューヨークの時にB社という会社を作ったけど、これは割と
自然な流れで、もうこうするしかないやんという (中略) まあ、そういうのもあって、割とこれ
は自然な流れで。

上記のA氏のエピソード2を分析の枠組みモデルに当てはめると図5-2のようになる。

図5-2 A氏のエピソード2分析モデル



出所: 筆者作成。

A氏 エピソード3: ベンチャー企業の再生

A氏が設立メンバーとなったベンチャー・ファンド企業B社はその後、MBOを行い、
A社の連結子会社から離れることとなる。

【A－10】経営危機の会社の社長

A氏はB社への出向から転籍となり、日本に帰国後B社日本法人の代表取締役となる。B社日本法人の代表取締役となってしばらくし、B社から出資しA氏自身も役員をしているC社（情報通信系ベンチャー企業）の経営が極度に悪化し、C社立て直しの為にA氏はC社の社長となる。A氏が社長となったとき、C社は破綻しかけている状態であった。

初め、社外の役員やったけども、社外の役員やってる中で、まあ、この会社（C社）にも色々問題があって、やっぱり経営を立て直さないといけないという話になって、じゃあ、当時社外の役員もやってたんで、僕がじゃあ移りますというので、2006年の7月に完全に転籍をしてこの会社の経営をやりだして、今に至るという感じです。（中略）まあさっき、あんまり言わへんかったけど、もう今回、破綻してたんですよ。つぶれてたんですよ。

【A－11】信頼に基づく社内ネットワーク構築

C社を立て直すために、A氏はまず、社員の信頼を得ることから始める。A氏は社員の信頼を得ることによって社内ネットワークを構築することが立て直しの第一歩であると位置づけていた。「やっぱり大きかったね。」と表現しその重要性を指摘している。

ここに入ったときというのは、当然、みんな給料も払えない状況で入ってきて、いきなり訳の分らん外様がきたわけですね。その中で、どうやって自分を信用させるのかとか信頼させるかっていうところは、やっぱり大きかったね。

【A－12】信頼構築（率先垂範）

A氏は信頼に基づく社内ネットワークを構築するプロセスで様々な努力を続ける。まずA氏は率先して働くことから始める。

そのときは、それこそ、一番早く来て、一番遅く帰るくらいのこともやってたし。

【A－13】信頼構築（給与の確保）

実際に社員の給料を払えるようにしたことが社員の信頼を得るうえで大きかったと振り返っている。

実際、お金を結果として皆の給料を払えるようにしたからね。それは、一番やっぱり、そうやからこそ皆もじゃあ一緒にやろうかという形になったわけです。

【A－14】信頼構築（成功体験を共有）

A氏は、会社が利益を出すことが社員の信頼を得て、一体感を形成するため重要であったことを指摘している。

やっぱり、稼ぐということは大きくて、利益出すということはやっぱりね、自分たちが社会に貢献しているっというか、自分たちの努力がお金という形になってるわけだから、まあそれは皆やっぱり違うよね、全然。儲けられるようになってからと前とは。

【A－15】信頼構築（経営の透明性）

A氏は、社員の信頼を得て、一体感を形成するために経営情報を共有し、透明性の高い経営を進めていた。

だからいつも資金計画のグラフを見せて、この世界は、このままいったらこのときに潰れるよっというのは、常にやってたよ、それは。

【A－16】戦略策定（ターゲットを絞り込む）

A氏は会社を立て直すために、ターゲットを絞り経営資源を集中させることを推し進め、会社の業績の改善につなげている。A氏は会社が得意としている技術と市場、C社の技術が採用されるプロセス等を分析し戦略を策定している。

入って、いわゆるターゲットのところを僕が変えたんですよ。選択と集中という意味でと、会社の集中するところっていうのは、今もできることを色々やってるんやけど、あるところにフォーカスしてやりだしたというところの判断は、やっぱり正解やったかなというのはあるね。色んな事が技術はあるんだけど、その製品とか、商品になってなかったんで、それをここ向けの商品にするっていうことで、やって、結果としてはそれで底を脱して、浮上したからね。それが、やっぱり一番大きいよな。会社経営してたら。それこそ30人くらい路頭に迷わずにすんだからね。（中略）当時もその、候補としてあったよ、やろうとかいうのは。でもそれをやるんだっていうのは、やっぱり決めたのは決めたね。それは。（中略）ちょっと専門的な話になるけど、今検索だけやってるわけやないけど、当時は検索エンジンていうのを主眼としていて、（中略）社外のグーグルとかインターネットの情報を探してくるんじゃなくて、社内の情報を探してくるシステムを作ろうというのでできたのが、この会社なんやね。その他にもその、（中略）今でいうクラウドの元になるような技術開発も抱えてて、で、僕が入った時にま、検索系にまず1本に絞るということをやったのと、あと、検索の中でも、我々の技術とか製品がそのまま評価されて買ってもらえるようなところの業界に絞ろうと、ということで、スタディをやって、Eコマースとか、そっちの世界によりフォーカスしていったんですよ。で、当初考えたビジネスプランだと、企業内の検索ってニーズはあるんだけど、まあ、費用対効果の問題とか、あと大きな社内のシステムのリニューアルとか、そういうタイミングでしか入らないですよ。（中略）ただ、EC系とWEB系というのは、例えば、Eコマースでいうと、その検索エンジンの善し悪しが直接売り上げに直結するんですよ。そういうことで、我々の技術をより評価してもらえると、いうところもあったんで、じゃあ。そっちにフォーカスしようというので、そっち向けにがっつと舵切っ

て、やりだして、まあそれに付随してある程度の実績もできたんで、それ以外の用途にも応用できたりとかいうことがあって、とりあえず、食えるようにはなったと。

【A-17】B社（ベンチャー・ファンド企業）役員が全面協力

A氏はC社の立て直しを全力で進めるが、その際に、お金や人の問題で数々の難題を抱え障壁をのりこえていく。その際、B社（ベンチャー・ファンド企業）役員の全面協力が大きかったと振り返っている。B社役員というネットワークが事業再生のプロセスで役立っている。

まあ。誰が助けてくれたかっていうと、（中略）当時の役員や。今も入ってもらってるけども、当時の役員連中。僕が社外の役員やってた時の社外役員の仲間もそうだし、僕がこの会社に入ってきてからの取締役連中も。そういった人が、非常にサポートしてくれたね。僕のやることに対しては、全面的に協力してくれた。

【A-18】決断の促進（ネットワークの機能）

B社（ベンチャー・ファンド企業）役員はいわばA氏にとっては、社外ネットワークである。この社外ネットワークが、経営改善の局面でA氏の決断の促進をする機能を果たしている。

聞き手：その協力というのは、お金の面？

A氏：意思決定の、お金の面もまあもちろんあるけど、お金はまあ、それもあるね。でも、お金が入ってからの意思決定とか決めないといけないことを後押しするとか、そういったことを助けてくれたし。（中略）迷ってたときにね、やっぱり当時はしがらみがあるわけじゃないですか、色んな人の。でも、そうじゃなくて、やっぱりね、最優先事項はこれやっていうのを、意思決定の後押しをしてくれてね。

聞き手：やっぱりこう迷ってる中で、こうでしょというのは、ピンポイントでぐさっとくるところが、自分でもなるほど、と納得できるようなことがあったりとか。

A氏：まあ、結果論としてもうわかってるわけですよね、自分がね、絶対そんなんで。何をやらないといけないかって。とはいうものの、そのしがらみとかでなかなか決断できないわけじゃないですか。そういう時は、やっぱり社外のそういう人がいてくれると、そういう決断をする際に、迷いを断ち切ってくれる。

【A－19】過去の経験が生きる

A氏はB社で経験したベンチャー投資の経験が、C社の立て直しに役にたっていることを指摘している。

この世界に入る前さっきもいったけど、ぼくはベンチャー投資をやってたから、成功していく会社と、潰れていく会社というのをいっぱいみてるから、その経験というのは当然、役に立ってるから、そのアイデアを思いつく際にも、これならいけるとか、決めたことをどう実行していくかというやり方、という意味で、ケーススタディの量で言うと結構持ってたから。それは、役に立ってるよね。

【A－20】困難から逃げない（プレッシャーの受け止め方）

A氏はC社の立て直しに対し、強い責任感をもって取り組んでおり、困難から逃げない姿勢を貫いている。

【A－21】決意（断固たる取り組み姿勢）

A氏の困難から逃げない、断固たる取り組み姿勢は、本案件をやり遂げるまで必ず自分がやるという決意の表れでもある。

その時、潰すという判断してたら別にこんな苦労はしなかったんだけど、ま、残すといった

ときに誰がやるのかというと、自分がやるしかなかったから、(中略) それこそ30人くらい路頭に迷わせずにすんだからね。(中略) 今水面には出てるけど、もうちょっとこの曲線をしっかりするところまではやる、絶対に。それと、これも技術的な要素になるけど、僕がお金を集めたんですね、この会社に来るときに。当時〇億弱くらい集めて、その人たちに対する責任があるから、ただその人たちもファンドなのでもう数年後にはそのファンドをどうするかというのをやらないといけない。現金化しないといけないと。それまではやる。そこまでは、少なくとも。(中略) だからそれをやっぱり、他の人にやらすのは、できないから、やっぱり自分がやらないといけない。

【A－22】交渉力（破綻しかけの会社にお金を集める）

A氏は、C社の社長になる際に、億単位のお金を集めている。A氏はさらりとコメントしているが、破綻しかけの会社にお金を集めることはかなりの難易度の高いことであり、A氏の交渉力の高さを示唆しているコメントと受け取れる。

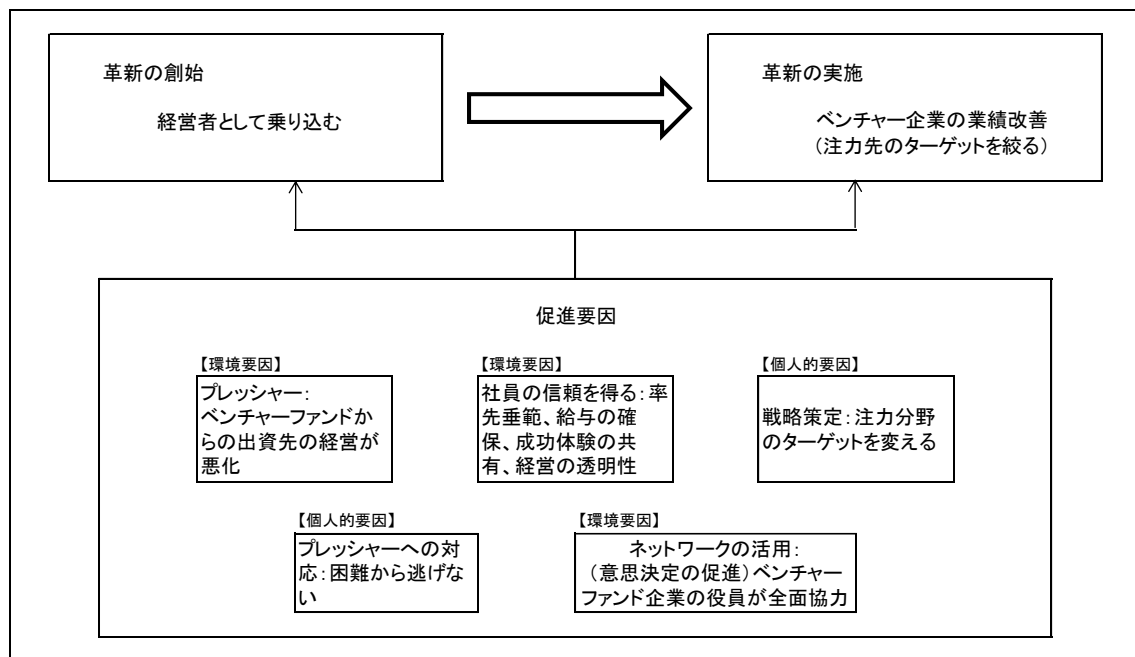
（以下、再掲）

それと、これも技術的な要素になるけど、僕がお金を集めたんですね、この会社に来るときに。

当時〇億弱くらい集めて、その人たちに対する責任があるから、

上記のA氏のエピソード3を分析の枠組みモデルに当てはめると図5－3のようになる。

図 5－3 A氏のエピソード3 分析モデル



出所: 筆者作成。

革新行動の連鎖

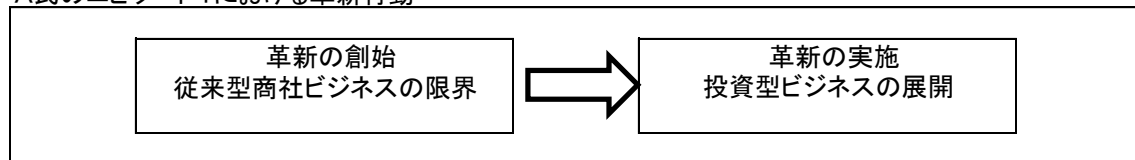
【A－2 2】革新行動の連鎖

上記のB氏のエピソードー1～3をみるとエピソードー1での経験がエピソードー2に生かされ、またエピソードー2での経験がエピソードー3で生かされていることがわかる。革新行動の連鎖と呼べる状況が存在すると思う。

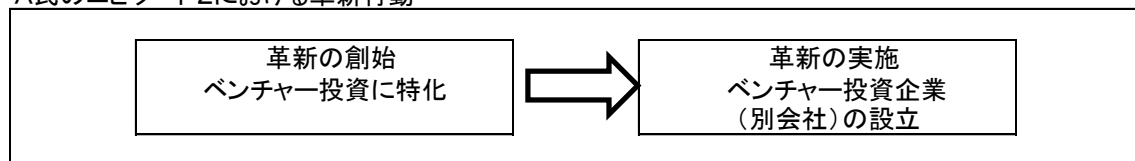
この革新行動の連鎖の状況を分析の枠組みモデルに当てはめると図5－4のようになる。

図 5 - 4 A 氏の革新行動の連鎖

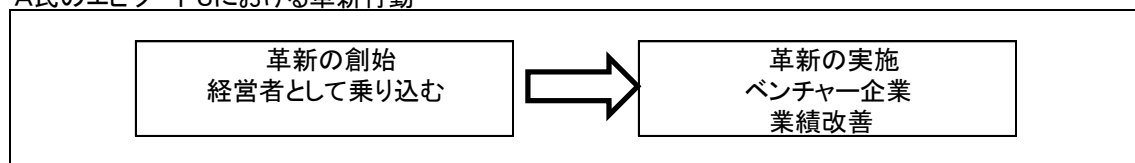
A 氏のエピソード 1 における革新行動



A 氏のエピソード 2 における革新行動



A 氏のエピソード 3 における革新行動



出所:筆者作成。

② B 氏のインタビュー・データ

B 氏：物資分野 商社に 20 年勤務 現在は外資系食品メーカー副社長 50 歳

B 氏は A 社に 1985 年に入社。3 年間人事部で新人採用。その後企業派遣で英国に留学し MBA を取得。帰国後は物資部門でタバコビジネスを行う。1997 年から 4 年間米国に駐在。駐在中は A 社が代理店となっている大手スポーツ用品メーカー D 社の窓口となる。2001 年駐在から帰国しタバコ関連部署の課長となる。

B 氏 エピソード 1：タバコビジネス代理店権交渉

【B-1】代理店権喪失の危機

2001 年米国駐在から帰国後、タバコ関連部署の課長となる。米国大手タバコメーカ

ー（E社）の代理店権契約更改時期と重なる。A社の経営状況が思わしくない時期で、競合する商社F社がすでに有利な状況にあり、代理店権喪失の危機にあった。B氏はこの代理店権喪失の危機を乗り切るために日本に呼び戻されることとなる。

1月中旬くらいに（当時のA社米国法人上席副社長に）会ったら、（中略）、「B（B氏のこと）、帰れ、帰らなあかんわ、」という話になって、それだけ、切羽詰まってる。タバコも物資全体からみたら大事やと、D社（のビジネス）は一応守ったから、今度はタバコを守り抜けと、ていうので、担ぎ出された。

【B－2】ネットワークの活用（情報収集機能）

B氏は、自身が有するネットワークを活用してタバコビジネスの状況についての情報収集を行っている。A社はかなり劣勢に立たされているとの情報がはいつてきた。

その時に、ネットワークがまだあったから、色々聞いてると、当時は、（中略）E社がほとんどF社（競合する商社）にいくことを決めかけてたんや。色んな情報取ると、年始の挨拶、ぼく帰ったのが4月の末だったけど、年始の挨拶に、A社もF社も行くんやね、E社ジャパンのマネジメントに挨拶するんやけど、F社にはE社のマネジメントが行きよってん。こういう情報が入ってきた。（中略）そういうことは、過去にないんだけど。しかも、その場で、F社に原料任せると、受けてくれるなというコメントまでしてた。（中略）俺は4年間、タバコに携わってなかったから、えらいことになってるな、と。

【B－3】プレッシャーに立ち向かう不動の決意

ここでB氏は、自分の商社マンとしてのキャリアに傷がつくかもしれないという追い詰められた状況のなか、そのプレッシャーを真正面から受け止め、この問題を解決できるのは自分しかいないと考え、不動の決意でこの難局に立ち向かうことを決める。

それこそ、自分のキャリアに傷がつくタイミングで、戻ってもうたな、と。勿論、同期で一番早かったから、課長になったのは。でも、そこで、考え方を変えたんやね。敗戦投手かもしれない、でも、A社との、タバコビジネスのことを考えたときに、A社の全物資関係者或いはタバコ関係者を思ったときに、自分がD社（スポーツ用品メーカー）で向こうで（米国で）やってたときに、タバコのビジネスがなくなったっていったら、相当悔しい思いするやろうなと、向こうで。で、その時の課長なり部長なりに文句言うと思うねんな。あんたら何しとったんや、と。俺がおったらって言うと思うねん。まあ、それなら、俺がおったらと言わずに、俺がおってできへんかったら、他の誰が登板しても負けるやろうと、勝てるなら、俺が登板したときだけと。こういう気持ちで取り組もうと。

【B－4】交渉案を練る（シナリオ構築力）

B氏は会社として追い詰められた不利な状況の中、必死に考え、社内でのブレインストーミングを経て交渉案を練り上げる。

＊解説：商社のタバコビジネスは、ディストリビューション機能（タバコの輸入）とセー
ルス機能（小売り販売網の構築）に分かれるが、小売り販売網の構築がはるかに難しい。
E社（米国タバコメーカー）の要望は、“商社は1社にする。ディストリビューターに特化
しろ。小売り販売網をE社に売rinaさい。正当なバリューで買う。その場合、残った1社
は今と同じ程度のビジネスが残るはず。”とのことであった。

（販売会社を手放すということは）これはね、物資系、いわゆる消費者系、各ブランドを持っ
てるメーカーとしては、この流れというのは定番なんやね。商社としての経験の中では。その中
で、財務的に潰れかけの会社が抵抗して、どこまで抵抗しきれるねんと、というのが1つ。F社（競
合する商社）の出方をどう考えるねんと、いうので、F社との競争に勝たないといけないわけね。
通常なら、セールスプロモーション（販売店）を手放すのを、絶対粘っておいとくねんけども、

ま、2社環境ということもあるから、それは、戦略論とすると、残ることが大前提。ディストリビュータ1社って言ってるけども、最悪は半々でも残ろうと、それがうち（我が社）にとっての今の環境下での勝ちや。負けじゃない。まあ、ビジネスは半分になるけどね。（中略）それをターゲットにして、そのかわり、その後の契約更改、まあ5年間で、普通は3年間だけど、その時は5年間やね。5年後には絶対にF社から全国取り戻す。ディストリビュータとしてね。セールスプロモーション会社売ります、半分何とか残させます、これで今回は勝ちや。だけど、それは、次のステップ、5年後にF社から全量取ること大前提でそのシナリオを書くぞというのをブレインストームを踏まえて決めたんよね、僕が。個人のキャリアを掛けて。すなわち、会社の全ての知識と気合を入れてってということになるんやと思うけど。そのときに、通常の戦略でない戦略で取り組もうということで決めたんやね。で、自分で全身全霊を掛けるぞと、これでこけたら自分の商社キャリア終わってもしょうがない、タバコビジネスなくなったら。というくらいの覚悟で動こうと決めたんやね。

【B－5】ネットワークの機能（シナリオ構築）

B氏は上記の交渉案を練る課程で、ブレインストーミングを行い、社内ネットワークの機能を活用している。

（下記、再掲）

だけど、それは、次のステップ、5年後にF社から全量取ること大前提でそのシナリオを書くぞというのをブレインストームを踏まえて決めたんよね、僕が。

【B－6】覚悟：断固たる意思決定

B氏は、また、この交渉案策定においても覚悟をもって、断固たる意思決定をおこなっている。断固たる決意をもって難局を乗り切るという強い意志の表れである。

(下記、再掲)

ブレインストームを踏まえて決めたんよね、僕が。個人のキャリアを掛けて。すなわち、会社の全ての知識と気合を入れてってことになるんやと思うけど。そのときに、通常の戦略でない戦略で取り組もうということで決めたんやね。で、自分で全身全霊を掛けるぞと、これでこけたら自分の商社キャリア終わってもしようがない、タバコビジネスなくなったら。というくらいの覚悟で動こうと決めたんやね。

【B－7】戦略策定力（スーパーディストリビュータ構想）

B氏は、交渉を優位に進め、また、A社社内でも方針が認められやすくするための戦略を練り上げている。

それだけじゃ、内（我が社）も生き残られへんよね、と。というので先ほど言ったスーパーディストリビュータ構想というのを作って、他に内って何ができるのかと。例えば、日本のそういう業務力は高い、今でこそ当たり前のようになって、その後、物資系とか消費グッズ系がやってるけどね、流通在庫を香港に持とうと、中国に持とうと、（中略）じゃあ在庫は安く、海外でキープしとうと。商社のネットワークがあるから。でこっち持ってきましょうと。そうすると、コストは非常に安くなって、うちの収益も上がる、或いは儲かった分をE社と半々にしてもええわ、くらいの発想とかね、例えば。或いは、少し拡大して、タバコのディストリビューションだけでなく、販売器具とか、販促資材、ってすごいかかるのね、タバコの場合。ステッカーとか、当時はまだ今ほど広告規制も少なかったから、色んなところにベタベタ貼ってたんやな。で、この在庫管理だけでなく、発注業務、業者選び、こういうのも全部する、これもある意味商品として海外に任してもいいと、（中略）で、その発注業務をうちがブランドチームと話をして、このクオリティー、こういうものって決めてうちが全部コントロールします、と。マーケットも販売店まで持っていくと。その辺のところは全部わかってます。ここまでやりまっせ、とかね。いくつかこういうコアのついたサービスを3つ4つ作って、で、これがA社が考えるスーパーディストリビュータとし

での貢献、将来の。そういうことに取り組むと。その代わり、セールスプロモーション会社は渡します。で、こういう短期収益で会社（A社）を助けます、で、こっちは何とか残るけれども、将来的にはそういう色んなビジネスをくっつけて、儲かる商売にしましょう。しかも、全国取りましよう。で、X（E社のタバコのブランド）帰ってくるから更に倍にしまっせと。商売増えても、使用資金は、圧縮されてますね、と、こういう絵を描いたんやね。これはね、従来の商社ファイナンスの枠を超えた取り組みやったんや。当時はね。

【B－8】追い詰められたが故の逆転の発想

B氏は当時練り上げた交渉案、戦略を、追い詰められてるが故の逆転の発想と語っている。

で、これはね、発想の転換で、（中略）追い詰められてるが故の逆転の発想かな。

【B－9】シナリオ構築力

その後、F社（競合商社）が販売会社のE社（米国タバコメーカー）への売却を躊躇し、E社との関係を悪化させるなか、A社の交渉案をぶつけ逆転の一手を打つ。この交渉のシナリオもB氏によって構築されている。

まあ（プレゼンを）ニューヨークでしてんけどね。1日目、どっちか、2日目どっちかと。

うちは、後攻取るって決めて、先行F社やと。F社に小売販売網売らないと言わせろと。で、E社がかんかんになったときに、翌日うちは小売販売網渡します、値段は勿論リーズナブルな交渉する、プラス、ディストリビューターとしてはうちはこんだけのファンクションを拡大して、将来的なE社ビジネスのために貢献します、ディストリビューターに特化して。という、E社は絶対好む、しかもうちのビジネスとしてもこれが成り立てば、まあ成り立つ。で、全国取れる、というシナリオの中でそのプレゼンしたら、完全に日本のマネジメントもニューヨークのマネ

ジメントもA社こそがパートナーだと。

【B－10】経営会議の壁

一方でB氏は本件を進めることを社内の経営会議で使用資金が大きいことを理由に反対を受けることとなる。経営会議の壁が大きなプレッシャーとなってB氏にのしかかることとなる。

社内は社内でね、当時、そういう時になると主要資金収益率とか急激にフォーカスあったから、
(中略) 経営会議とかに持っていくやん。例えば、今回の契約方向稟議、こういうことでこうしようとか。結構ぼろかす言われるもんな。やめたらどうや。

【B－11】断固たる決意（プレッシャーへの対応）

B氏は自身のキャリアをかけて、言うべきことはすべて言うとの強い決意をもって経営会議に臨むことにする。B氏は断固たる決意をもって、経営会議の壁という大きなプレッシャーに立ち向かうこととなる。

自分の個人をかける、キャリアをかける、って言ったから。なんしかね、遠慮しないと決めた。
で、1発勝負。このとき、言わなかったから損したなとか、言い損じて次に言おうと思ったらタイミングを損じたというのは、いやだから、もう全て、言いたいことは言いますけども、とラインのOKとったんやね。

【B－12】強力な交渉力（経営会議での激論）

経営会議に臨んだB氏は、会議の場で激論を行い強力な交渉力を発揮し、了解を取り付けることとなる。

会社判断であれば、撤退しろと、それほどバカなことではないと。そのかわり、今日、やめまして言ったら、明日、日経の1面に乗ることを想定しといてくださいよ、と。A社は撤退じゃありませんと。E社（米国タバコメーカー）、A社を切ってF社（競合商社）に全量任せたって載りますからね。世間で起こってるような、「貸しはがし」とかのレベルじゃないくらいのインパクトが、もしかしたら、レート下がるとかくらいまでいきますよと。翌日。その対応できてますか、と、豪語した。マネジメントに。（中略）

そのかわり逆に、明日、マネジメントの皆さんが、F社と同じ格付けとってきてくれたら、ムーディーズなり、S Pなり。（中略）僕は、その翌日、F社から全国のビジネスをとってきますから、と言うたんや。そうすると、財務体質改善したら、ざっくり〇億³⁰になります、それ全国とりにいったら（〇 x 2）億のビジネスのボリュームです。それでもやめろと言うんですな、と。勝ちパターンはまだ残ってるんです。僕はこれを信じてやってるんです。（中略）財務体質よくするって言ってるでしょ、と、経営企画で。良くするんだったら全国とってきます。その時には（〇 x 2）億ですよ、て言ったら、当時の社長が、当時はホールディングにおったかな、『死守しなさい』と言ってくれた。で、守りに行った。全てが敵やったな、あのとき。

【B-13】経験を前向きに受け止める（キャリアの中での忘れがたい経験）

この代理店権交渉は成功し、その後、A社はB氏が構想したように現在では全国代理店になっている。B氏は当時のことを振り返り、「(すごい) 経験をさせてもらった」と表現している。

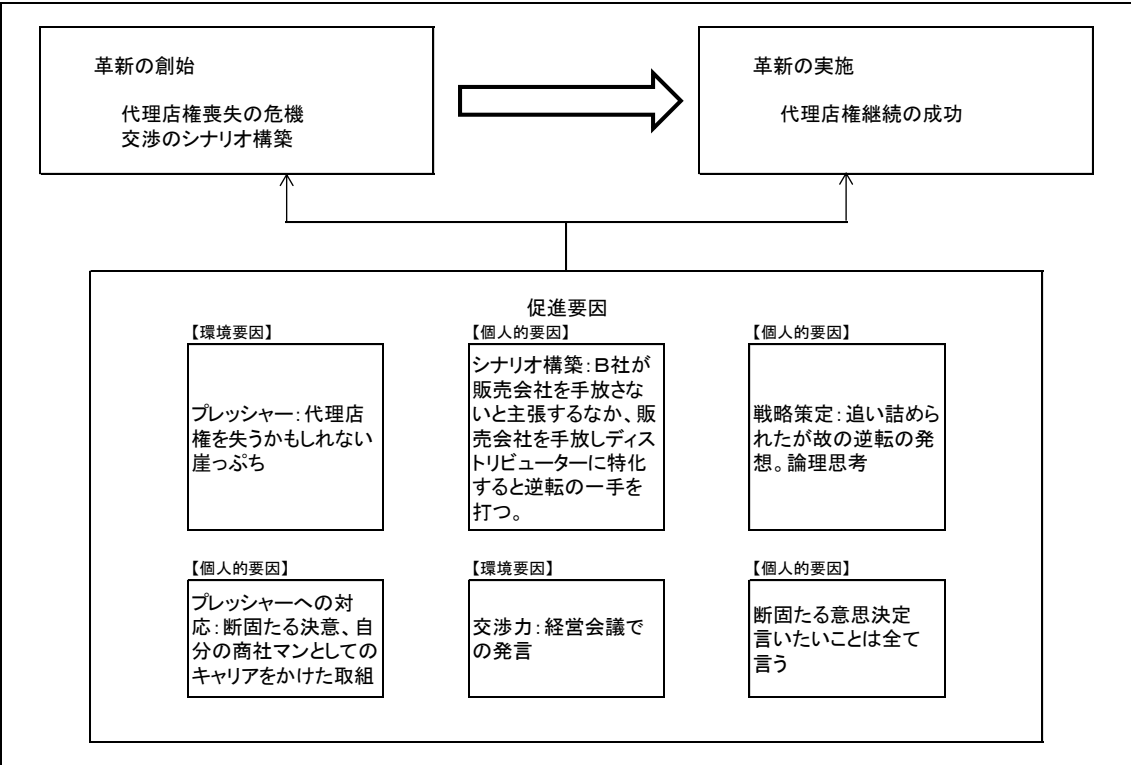
タバコってというのはでか過ぎるしね、歴史の中では単なる1人のプレイヤーの積み重ねやねんけど、そういう時にやっぱし、勝負するオーナーシップとか、発想の転換とかやっぱり、自分にしかできないこと、今の商社、A社にしか、あんなに追い詰められても、A社にしかできないこ

³⁰ 金額については伏せておいた方がいいと考えられるものについては筆者の判断で〇億、〇〇円等の表記にしている。

とを自分で作りだすっていうね、(すごい) 経験をさせてもらったね。まあ、追い詰められてたが故にそういう発想とか、クリエイティビティっていうのは、出てくるんだと思うけど。ほんとにF社と同じ勝負してたら、商社としてのファンドを提示しても絶対負けるねんもん。負けることはほぼ決まってるねんな。(中略) 当時は、怖いものなかったね。追い詰められてて、自分のキャリアが終わるのやったら終わるしかないとおもってたから。経営会議とか、そういう場で、さっきみたいな話を言ったりとかするのは、あんまり怖くなかったな。当時な。遠慮もしないで言ったし。

上記のB氏のエピソード1を分析の枠組みモデルに当てはめると図5-5のようになる。

図5-5 B氏のエピソード1分析モデル



出所:筆者作成。

B氏 エピソード2：タバコ協賛金問題

【B－14】販売協賛金問題（問題認識能力）

B氏はその後、43歳のとき米国大手タバコメーカー（E社）に転職することとなる。転職後、B氏はE社からタバコ販売店に慣習的に支払われている協賛金問題に着手する。定期的に慣習的に支払われている協賛金は、本来の趣旨にのっとり、ペイフォーパフォーマンスにするべきだと考え、行動を起こす。

それっていうのは、当時のE社の社長に言わせると、チャリティー金、っていうくらい、一応ネーム上とかプログラム上、ルールがあって払わないといけないけど、払うこと前提で組んでるよな。絶対達成できるような数字を組んで。あかんやろ。そら、あかんな、と思って、いわゆるペイフォーパフォーマンスって、ほんまにしたれと。2年掛かりでするねんけど。

【B－15】状況分析力（販売店との軋轢）

しかし、協賛金の金額が多額であったため、急激に支払方式を変更すると、販売店との大きな軋轢を生むことが予想され、場合によっては、バイヤーの更迭にもつながりかねないため、慎重にことを進める必要性に迫られる。

例えば、月〇億まるまる払ってましたと、だけど、それじゃあこの環境では無理です。それを一気にペイフォーパフォーマンスにするっていうと、向こうは受けへんわな。今まで黙って持ってきたのに、何でもらえるかもらわれへんかわからんようになるねんと。本当にもらえるかもらわれへんくらいのチャレンジのターゲットに対して払うとか言ったら、向こう黙ってないわな。バイヤーとしても看過できないし、もらえるお金が去年〇億だったのが今年〇千万っていったら、もう首飛ぶやろ、バイヤーも。

【B－16】シナリオ構築力

そこでB氏は、エクスクルーシブ・プロモーションといった販売促進キャンペーンを通じて販売店に働きかけをすることとする。

こういう商品とかこういうプログラムを渡します。例えば、G社（大手コンビニチェーン）さん特別のエクスクルーシブ・プロモーション、エクスクルーシブな商品。他で売ってません。こういうのを渡しましょうと。その代わり、これに対する、御社しかないから、ガチガチにやってくれはりますよね。そんなんやるに決まってるやないか、うちの実行力をなめるなとか、向こうが言ってくるやん。じゃあ、わかりました。全店導入できたら、いくら払います。できるでしょ、簡単につて言ったら、そんなもん簡単やと。向こうもね、バイヤーの商品部とオペレーション部というのは違うねん。バイヤーがこれでとってきた、オペレーション部お前らやれよつて言うとお金がそこでもらえるからつていう駆け引きを社内でやるから。

【B－17】交渉力①

B氏は販売店の状況を深く洞察し、G社と販売キャンペーンの交渉を進める。結果的にペイフォーパフォーマンスを浸透させていくこととなる。

それで、当時、Gワイド（タバコの銘柄）つていうの出したんや。今のより2倍ほど太くつてちょっと短いねんけど、箱にするとちょっと、特別な形。これ、G社（大手コンビニチェーン）限定。（中略）どうや、乗ってくるよな、そりゃ。今まで声かけたことなかったけど、初めてこういうことをしてくれ、とのつてくる。その商品は、形が形だけに、ありものの什器、タバコのこういう、あれに入らない。コンビニの棚にも入れへん。サイズが違うから。其の什器をうちが作りましょつと、無料提供すると。しかも、店舗に付いたら、5000円協賛するわ。その前にコンプライアンスやらなあかんから、付いたときに2500円、3ヶ月後に付いてたら2500円、ト

一タール 5000 円。販売店直接搬入。付いた販売店にわたし、付いてなかったら、その販売店には払いません。それは、本社にちゃんとそうしてくれと、お金は本社だからね。ちゃんと割り振ってくれと。で、そういうのも、初めてやらしたのかな。(中略) しかも、それだけじゃ面白くないから、100%それができたら、本社にまるまる〇〇千万やると。(中略) タバコ店だけでも1万店くらいあったんだけど。1万店が全員右向け右向くかという、向かないね。いくら、本社のフランチャイザーが言っても。(中略) 頑固なところがあるのよ、言うこと聞けへんのが。付けへん。向こうは付くっていうわけ。うちの実行力をなめるなって。わかりました、なめてないです。そのかわり、99%でも払いませんからね。バジェットとってあると。とれへんかったら、残っちゃうからね。くれって言ってもやられへんで、ほんまにやらな。ガチガチ頑張ってたけど。だけどね、98%くらいで止まるねん。

【B-18】交渉力②

B氏は、販売店との交渉はかなりのせめぎあいを要するものであったことを説明している。

そんだけね、がちがちの交渉とかできるメーカーってあんまりおれへん。当時は。そういうね、非常にどろっばい話だけど、そこにはやっぱり戦略論もしっかりあってね、(中略) いくら(相手の)部長がえらくても、互いのオペレーション部門も動かして、こういう商品が来るって案内も社内的に説明もして、もう戻られへん。そういつて、パワーバランスとか、向こうのシステムとかプロセスを理解した上で交渉せなあかんけど、こういうのは、やっぱり、商社にいたからこそできたな、と思うね。(中略) ほんとにね、交渉の基本やと思うけど、相手が何を考えてるかとか、何がほしいとか、見極めなあかん。自分の立場だけで考えてると、それ、落とし穴になる。まあ、これをやりたいとか、G社で取りたいと思ってるけど、向こうもほしいと思ってることを忘れちゃうねんね。ほんま、向こうもほしいんやと。(中略) 香港とかの、露店とかのこれいくら、のあの駆け引きと一緒になんや。高い高いって値切るけど、やっぱり、欲しいから値切る。

もうそれやったら売れへんっといわれたら、しゃあないと払うか。あるいは、もっと向こうのことわかってて、キャッシュで払ったら最後なんぼ負けろっていったら、向こうも譲ってくるとかっていう、そのせめぎあい、っていうか、かつこいいビジネスの中にも絶対あるんよ。(中略) そのへんをね、やっぱし、カッコよさとか規模感とかとは関係ない、ディシジョンメイキングプロセスとかメンタリティとかあるやん。そういうのをやっぱり、抑えなあかんね。向こうもサラリーマンやから。

【B－19】状況分析力（交渉相手のパワーバランス、社内プロセス）

また、販売店との交渉は、状況分析に基づくものであったことも説明している。

（下記、再掲）

そういつて、パワーバランスとか、向こうのシステムとかプロセスを理解した上で交渉せなあかんけど、

【B－20】経験（商社にいたからこそできた）

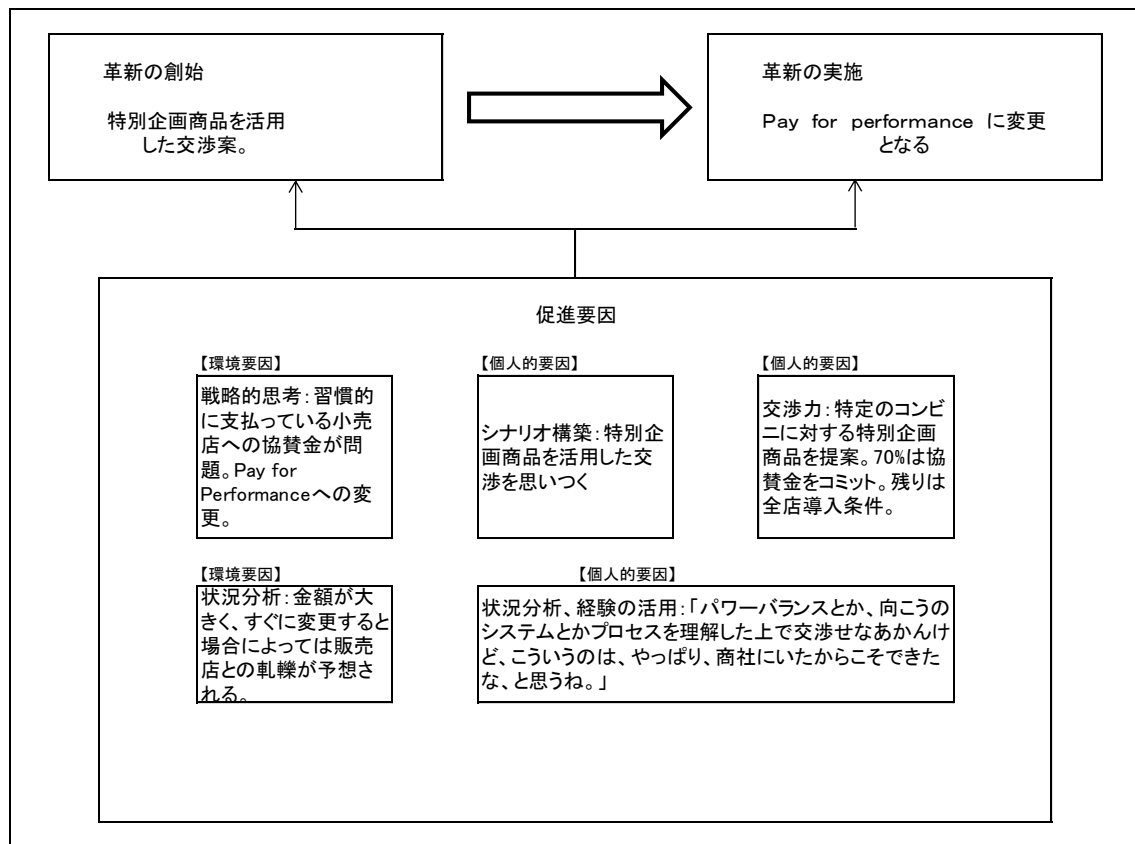
B氏は、販売店と厳しい交渉ができたのは、商社にいた経験があったからであると述懐している。

（下記、再掲）

こういうのは、やっぱり、商社にいたからこそできたな、と思うね。

上記のB氏のエピソード2を分析の枠組みモデルに当てはめると図5－6のようになる。

図 5－6 B 氏のエピソード 2 分析モデル



B 氏 エピソード 3 : クロス・マーチャンダイジング

B 氏は、その後外資系大手飲料メーカー H 社に再度転職し、そこでクロス・マーチャンダイジングの手法を用いた、販売促進を進める。

【B－2 1】戦略的考察力（クロス・マーチャンダイジング）

H 社に転職してすぐに、H 社内で缶コーヒーの売れ行きが落ちていることが問題となった。B 氏はタバコビジネスに携わった長年の経験から、タバコとコーヒーが相性がいいことを知っており、コーヒーとタバコを同じ場所で販売する「クロス・マーチャンダイジング」を、タバコ会社、飲料会社双方の了解のもと行えば成功すると考えていた。

H社ね、末端的なイメージあるけど、規模感が大きくて、わかりにくいけど、1つは、コンビニを取り込む話やけどね、これまた、クロス・マーチャンダイジングという世界。すなわち、別々の商品を一緒に売ると。例えば、お肉の売り場にしゃぶしゃぶのごまだれ置いてます、ってあるやん。あれ、クロス・マーチャンダイジングていうんやけど、専門用語でね。じゃあ、H社とクロス・マーチャンダイジングないんかと、いうと、例えば、僕が実践したのは、缶コーヒーとタバコ。これは実は、コンビニって、その7割くらいが男性客なんやね。で、スモーカーに高いんだよな。しかも年齢がちょっと上。そうすると、合わせ買い率ってあるやん、色んな商品の。タバコと缶コーヒーっていうのは、トップ5には入る。どこのコンビニでも。(中略)その情報は、僕はタバコにいたときから知ってた。で、H社と組んでやりたいなというのがあったんよ。当時は、僕の部下から聞いてたのは、H社はタバコとは組まない。それだけ、マイナスイメージもあり得るやん。

【B-22】過去の経験

B氏は、上記のタバコとコーヒーの相性がいいことを過去のタバコ業界にいた時から知っていたことを述懐している。

(下記、再掲)

その情報は、僕はタバコにいたときから知ってた。で、H社と組んでやりたいなというのがあったんよ。

【B-23】ネットワークの活用（経営トップへの働きかけ）

B氏は、コーヒーとタバコの「クロス・マーチャンダイジング」を、進めるべく経営トップに働きかけを行う。

丁度僕が転籍してすぐのときに、コンビニでの缶コーヒーが落ち、(中略)大問題になったんや。社長がどなるくらい、(中略)社長から、各ファンクションヘッドに、コンビニでの缶コーヒーをどうする、アイディアないんかっていうメールがあったんよ。で、僕、メールすぐ打ったんよ。実は、タバコとの合わせ売りをマーチャンダイジングしたら、絶対成功する。だけど、うちの会社の顧客のマーケティングポリシーがあるよねと、タバコとは組まないとか、そういう風に聞いてたから、だめなのかもしれないけど、良いのだったら、これは絶対結果出せるってメールうったんよ、社長に。

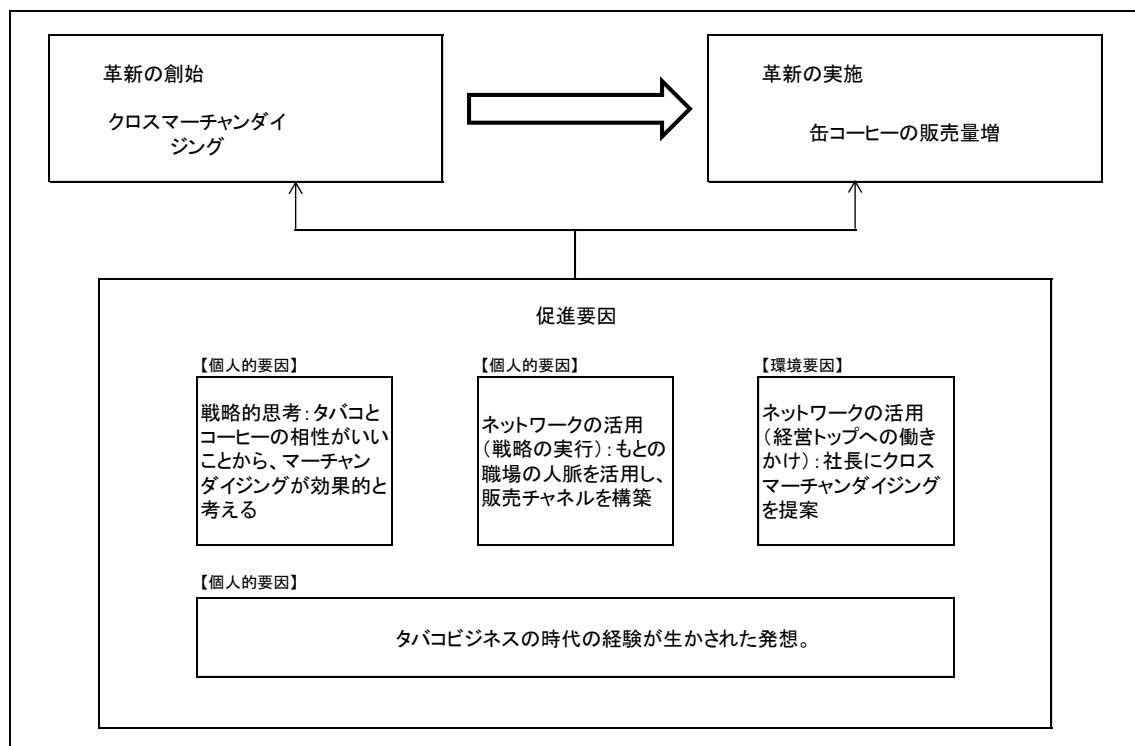
【B-24】ネットワークの活用（戦略の実行）

社内の了解が得られるとすぐに、前職の経験とネットワークを生かし、E社（米国タバコメーカー）の販売チャネルとのジョイントを設定する。

（B氏は日本法人社長に対して）いや、マーケティングポリシーがあるでしょ。米国本社はほんまにいいんですか、ほんまにやっていいの？ぼくらは、あかんって聞かされてた。（と質問したが、それに対し日本法人社長からは、）いや、そんな、やったらあかんルールはない。（との回答であった。）一応確認してよと米国本社に、コーポレートプランニングと、って聞いたたら、3日後くらいに米国本社アトランタOKって帰ってきた。（中略）で、すぐやったんやね。今まで業界ではできへん、E社（米国タバコメーカー）ではできへんと言われてたのが。E社は大騒ぎや。Bさん行くなりできるやん、とか・・・それ、ちょうどタスポ導入まえやから、そのあと、タスポの取り込みのとき、正にタバコやん。タバコの客がタバコを買いに来るわけや。で、コーヒーも売れる。って、正に、クロス・マーチャンダイジングがヒットしたんやね。（中略）即E社に乗り込んで、プロモーショングッズとか取り寄せて、社内に展示して。

上記のB氏のエピソード3を分析の枠組みモデルに当てはめると図5-7のようになる。

図 5－7 B 氏のエピソード 3 分析モデル



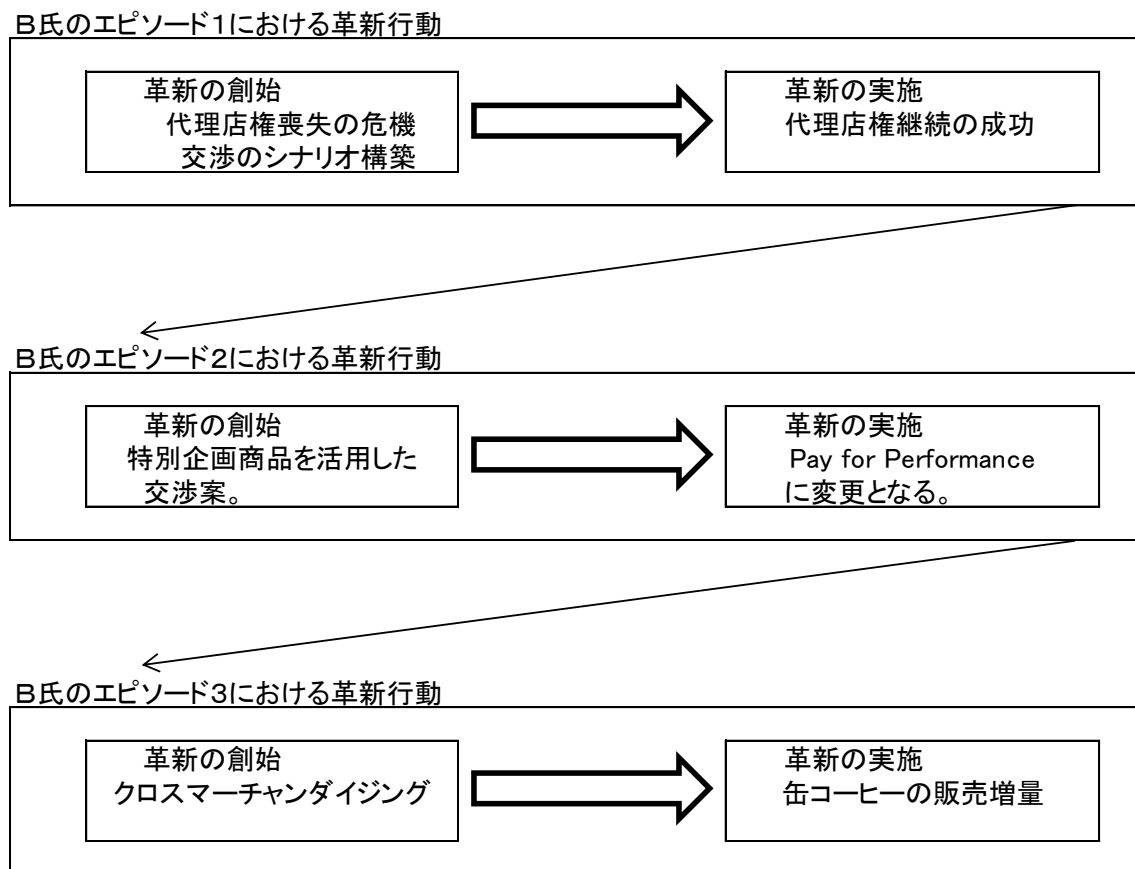
出所: 筆者作成。

【B－25】革新行動の連鎖

上記のB氏のエピソードー1～3をみるとエピソードー1での経験がエピソードー2に生かされ、またエピソードー1、2での経験がエピソードー3で生かされていることがわかる。革新行動の連鎖と呼べる状況が存在すると思う。

この革新行動の連鎖の状況を分析の枠組みモデルに当てはめると図5－8のようになる。

図 5－8 B氏の革新行動の連鎖



出所:筆者作成。

③ C氏のインタビュー・データの分析

C氏：化学品分野。1987年に商社入社後、財務部を経て合成樹脂分野の営業、ドイツでの語学研修、中国駐在の経験あり。商社で16年勤務。その後化学メーカーに転職し現在は中国駐在中。電子部材向け化学品の中国での市場開拓を進めている。50歳。（今回のインタビューでは、過去の経験よりも、現在C氏が駐在地で進めている仕事内容を中心とした語りがすすめられた）。

【C－1】未知のマーケットでの仕事

大手化学メーカー・I社に転職したC氏は、I社が世界的にシェアの高い電子部材向け化学品の営業を担当。国内および輸出の仕事に従事し、その後、まったく手つかずであり、今後マーケットが大きく伸びることが期待できる中国での市場開拓を進めるため、中国駐在となった。全く未知のマーケットでビジネスを展開しなければならないプレッシャーのなか、仕事をスタートさせている。

ここにきて、中国の大きなマーケットが創造できるんじゃないかと、大きなマーケットに育つんじゃないかということで、上海に駐在になってんだけど、なんせ内の会社の中では、中国にマーケティングしたこともないし、100%ゼロかな。で、そのZ（電子部材向け化学品）があるんだけど、その一番メインのZというのは、液晶のテレビの液晶に使うZなんだけど、それはまだ中国もマーケットゼロなんよ。そういう中で、ゼロから出て行ってるから、これから果たして中国で市場が生まれるのか、シフトしていくのか、そんだけ中国がそのマーケットが生まれるレベルが上がるのがいつの話なのか、全く未知で、今も未知なんだけど、人1人出して、いつ商売になるのか、不安でもないけど、そういう懸念はまだまだあります。

【C－2】自分の役割を直視（プレッシャーへの対応）

まったくの未知のマーケットである中国に駐在することになったC氏は、そのプレッシャーの中、中国でマーケットが立ち上がってきたときに、必ず自社製品を納入しなければならないという自分の役割を直視している。

その分野に中国メーカーが参入したときに、うちが必ず物を入れて行かないとだめなんだけど、うちがマーケットを創造するなんて、主体的には動けないけど、その分野では確実に中国でも立ち上がってくるし、立ち上がったら、最終マーケットは中国のほうが圧倒的に大きいわけだから、テレビとかね。いわゆるサプライチェーンの中で、どんどん中国の川上に部材をどんどん展開してい

くはずだから、マーケットは絶対に、我々が作るのじゃなくて、市場がそのニーズで生まれてくる
と、そのときに、一番初めに入れないと競合他社に負けるというのが、今の一番のポイントです。

【C－3】ネットワークの構築（情報収集機能）

中国駐在となったC氏は、実際に中国で市場状況の調査を開始し、関係先訪問を重ねネットワークの構築を通じて情報を収集し、市場に参入するのがまだ遅くなかったことを確認し、手ごたえを感じ始めている。

行ってね、ひとつおもしろいことに気付いたのは、まだ誰もやってない。（中略）何がわかったか
かというと、出て行ったタイミングとしては遅くなかった。まだどこもほとんどやってないから。
というのがわかった。（中略）今、Zというのは、中国企業は、やりたくて仕方がない分野なん
や。やりたくて仕方がない。だから、基本的に、マーケティングとか、営業活動というのは、意
外と楽と言ったら変だけれども、我々が商品を説明しに行く、商材を持っていく、どこでも無茶苦
茶ウェルカムです。（中略）まだできてへんのにな。なんか、多分、普通にやっていたらできるの
違うかという。行って、まだ半年も経ってへんのに、確信できた。2，30社回ったら。

【C－4】決意をもった取り組み

中国で市場状況の調査を行い、市場に参入するのがまだ遅くなかったことを確認できたC氏は、その時の気持ちを「気持ちが楽になったね。」と表現している。この言葉は中国での仕事を何としても成功させたいという、C氏の決意の裏返しであると受け取れる。

気持ちが楽になったね。正直、ほんと。（中略）ほんと、よかったよ。

【C－5】マーケットを分析する

I社はある電子部材用化学品で、世界的にシェアが高いが、今後のマーケットの状況に

つき、C氏はマーケットの分析を進めている。C氏は熱く語り、現在従事している電子部材用化学品の中国での市場開拓の仕事そのものが、C氏自身にとって今までになく革新的なものであると感じているようである。

C氏：そんな大層なことじゃないんだけど、仮説って言うのは、基本的に、日本がマーケットをほとんど独占してるマーケットがあって、次に韓国がそのうちの30%くらい切り崩しいつてるのよ、今。5年くらい前は、日本が100%やってんな、これ、シェアが。ここ数年で、韓国が2,30%切り崩してて、台湾が5%くらいになってん。ほんなら別に、次考えられるのは、中国やなど。もちろん、5%しか台湾いつてないから、台湾に注力する手もあるんだけど、それはほかの奴がやってるねん。じゃ、順番からしたら、次は中国や。で、結果的に、最終的に行きわたったときに、どこが一番大きくなるかって言ったら、中国に決まってるやん。マーケットがね。そういう考えやし、それは基本的な考えやと思うな。俺だけやなしに。

その中国で出して、何年か経ったら、そりゃ、数量的には中国はトップにいくわな、ていう。

聞き手：そりゃ、今台湾行くより中国行く方が正解やな、と。なるほど。そういう意味では、仕事の上では、行って正解やったという感じやな。話聞いてたら。

C氏：うちはね、Zって、いろいろあるんだけど、テレビのタック用のZでは、世界のシェアのかなりの部分をとってるわけ。そうするとね、マーケットがかなり見えてるねん。だから、韓国勢の動きとかも結構非常に他社よりよく見えてて、シェア割りとかもわかってるから、中国はまだゼロなんだけど、そろそろ中国が出てくるかなというタイミングとか、そういうのも、何となく、予感できるわけ。そういうのもあるかな。

【C-6】社内ネットワークへの働きかけ（理解の獲得）

C氏は中国での自身の活動がしやすくなるように、I社社内に対してレポートをあげるという活動を通して理解をえている。社内ネットワークへ働きかけることによって本社の理解を得ているのである。

自由にさせてくれてる。うそやろみたいな。こんな、うちの会社で考えられへんよ。この分野は、サンプル1つ出す言っても、めっちゃうるさかった。秘密保持契約結べとか。(中略) ひとつは、初期の段階でマーケティングをして、色んなレポート、僕がマーケティングした資料が、基本的には、僕が思ってる、今目に見えてるマーケットと、2, 3 年後に生まれてくるマーケットというのは、僕らが一番強い日本のマーケットを侵食しないということが、わかったから、結構、うちがやってないところが、がさっとあって、その分野というのは、実は、そんなに付加価値が高いと思われてなかったんだけど、実は、すごく値段が通ってて、やりようによっては、すごい利益を生み出すというような、レポートやって、これやったら、好きにやったら、という部分はある。

【C－7】シナリオ構築力（販売チャネルの構築）

【C－8】交渉力

C氏は未開の市場である、中国での販売活動を進めるにあたり、「一番最初に商売にたどり着く方法を、まずとる」という観点で販売ルートの確立を考えている。

また、その自らの構築した戦略を本社に認めてもらうため、交渉力を発揮している。

与信の問題だけでなく、どこかのディーラーつかったほうが、そことのコネクションがあるから、商売手っ取り早いじゃないかという思いがあって、(中略) ようするに、一番手っ取り早く商売が、各々でできると、そうしたときに、近いとか、ルートがあまり愚茶愚茶になり過ぎるとかいう弊害もあるけれども、それを無視してでも、早く、一番初めに商売にたどりつく方法を、まずとるといふ、(中略) それを、まず、認めさせた。とにかく、どういうルートで商売するかというのは、いわゆる駐在員の一番の肝やというか、一番の権利やと思ってるから、そこは、もうぐちゃぐちゃ、皆に言われてんだけど、説き伏せて、どこを使おうが、事前の報告もなしに、全権まかせてくれって押し切って、いろんなルートで、客先をみつける。

【C－9】社内ネットワークへの働きかけ（資源の動員）

C氏は、商社からメーカーに転職し現在の営業の仕事をしているが、研究開発要素の強い電子部材用化学品の仕事をする際に、研究部門の動員が重要であることを示唆している。C氏は社内ネットワークへの働きかけを通じて、研究部隊の協力を得ている。

研究の奴を動かさなあかんねん。これがね、なかなか、俺なんか慣れてへんから、ものを売る以上に難しいね。研究の奴を動かすっていうのがね。これ作れや、みたいな。これはね、面倒くさい。始めは全然できなかった。やつら、プライドあるから、自分の優先順位、自分が重要だと思ってるものと、営業が重要なアイテムと思ってるものが違うからね。一番難しいのは、社内の営業、研究のやつの時間をキープして、研究さすことが一番大変やったね。いまでもそうやけど。ただ、ちょっといま、中国っておもしろそうやなって思ってくれてて。これやれやって言ったら、やってくれるんやけど。やっぱりあるよ、メーカーって、商社と違って。

④ D氏のインタビュー・データの分析

D氏：合成樹脂分野。1986年に商社入社後、最初の6年間は嘱託として勤務。その後、合成樹脂の加工製品を中心とした仕事に一貫して従事。常に独創的なものづくりに関与することで、一般の口銭ビジネスとは一線を画したビジネスの構築を進めている。50歳。

【D－1】ゼロからの出発（プレッシャー）

D氏は、今の自分の仕事の仕方を形成している要素は、3つあると考えている。1つ目は嘱託として入社した時の最初の6年間である。会社の中の決められた路線などが無い、ゼロからの出発というプレッシャーのなかから仕事をスタートする。この6年間で、つらかったが、今となれば一番良かったなと振り返っている。

D氏：まず、嘱託で入りました。嘱託っていうポジションで6年間やった時代っていうのが、すごくしんどかったんですよ。特に最初の3年4年というのは、本当にしんどかったんですよ。何がしんどかったっていうと、多分、会社の中では決められた線路に乗っかる部分って全くなかったんですね。要は、誰か教育指導員で、ついてもらうわけでもなく、社員じゃないんで、ここを担当しろっていう話があるわけでもなくって、結果的に自分で一人で考えてやりなさいよって言われた。でも、そんなときにできないんでね。

聞き手：まだ、社会経験もないですね。

D氏：そんなときに、やっぱりしんどかったですね。そのしんどい時代は、自分の中では、今となれば一番良かったな、自分のためになったなというのはまず1つ自分の中で思ってることです。

【D-2】自分で考えて動く（プレッシャーへの対応）

D氏はこの最初の6年間はつらいものであったが、逃げることなく真正面から受け止めて、ゼロからの出発というプレッシャーに対して、自分で考えて動くという対応を進める。結果的に、この期間に考える習慣が身についたと振り返っている。

要は、決められた線路の上に行く仕事じゃなくて、どうしても自分で考えて、何をしよう、どこに行こうっていうことを考えないとその当時の話でいえば、時間も潰せないんですよ。やることがない。何もしなければやること全くないということになるので、それがあって、結局は自分で考えて考えて無駄な動きばかりですけどね、やってた。でも、その時に考えることだけはやってたんだなあと思ってて、自分自身が一番、今が良いかどうかは別として、今の仕事ができるようになったのは、その時の6年間があったからこそっていうのが、まず1つ、とは思ってるんです。

【D－3】ネットワーク機能：人からの学び

D氏は、今の自分を形成した2つ目の要素は人との出会いであると考えている。人との出会いを通じて、仕事の進め方や考え方を学んでいく。学習というネットワーク機能を示唆している。

2つ目が、やっぱり、人との出会いだと思ってるんです。6年間の中でも、右も左もわからないような若い人間でも、真剣になって話をしてくれる人というのは、おられたんですよね。その時は、自分の感覚の中では1人、ある人に出会って、すごく対等に話をしてくれるし、いろんなことを教えてくれるし、その人のものの考え方とか、そういったことを、その時に聞くことが多々あって、以降もやっぱり、自分の中では、この人あの人その人って何人か、この人に出会って良かったなって思ってる人っていうのは、いるんです。それって、不思議と、社内にもいるのはいるんですけど、ほぼ外の人なんですよ。やっぱりお客さんであったり、仕入先であったり、っていう人で、それは仕事ができただけじゃなくて、色んな物の考え方があって、色んな考え方してはると思うんですけど、そういうところで、自分の中に影響を与えてくれた人というのがいるんですよ。自分自身が、物の考え方や仕事のやりかた含めて、自分が考えてやったというよりも、そんな人たちの色んな考え方とか、動かれてる仕事の姿とかを見てて、逆に学ばしてもらって、それが色々形になっていって、今の自分流の仕事のやり方になってきたというのは、もう30年仕事やってきてる中では、今ほんとそれで、今までこれなんだなと思ってるんです。

【D－4】ネットワーク機能：書籍からの学び

D氏は、3つ目の要素として、本との出会いをあげている。書籍から情報を得ることもネットワークの一つであると考えられるが、ここでもまた、学習というネットワーク機能が示唆されている。D氏は、最初の6年間の経験、人との出会い、本との出会いのなかで、最も大切なのは、人との出会いであると指摘している。

もうひとつあるのは、或る本に出会ったこと。前にもいったかもしれないけど、『7つの習慣』という本があって、その本に出会って、自分の物の考え方が少し変わったんです。もっともいろいろなことがあると思うんですけど、思うに、ポイントとしたら、自分が今までここまでこの会社の中で仕事をやってこれたのは、自分自身は、その3つがあったからかな、と思ってるんです。その部分が形成してくれたんだとは思ってるんですけど、その中でも一番大切やったんは、人との出会いと思ってます。

【D-5】ネットワーク機能：ビジネス機会の獲得①

D氏が過去知り合って出会えてよかったと思っている、石油化学メーカーの方より、大手電子機器メーカーを紹介される。この出会いが新しいビジネスチャンスにつながっている。

過去に出会った、私がさっき言った、私が過去知り合って出会えて良かった人で、当時J社(大手石油化学メーカー)、今のK社の中に1人いはったんです。今年年で辞められて、おられますけど、その人から、当時は取引がなかったんだけど、電話がかかってきて、Dさんちょっと、うちのお客さん、J社は、L社は結構メインで、実はちょっと、インクを吸うものを考えたい、色々探してるという話があって、Dさんいろいろ吸水性樹脂とかやってたやろ、と何かある？というから、何かあると思うよという話をしたら、一回連絡してやってくれないかと言われたのが初めなんです。それで電話して。L社でも、全く設計とかそういう技術系に入っていない人からの話で、その人に電話して、その人にとりあえず、行きましょうか、と言ったら、来なくていいですと言われたんです。なぜかと言ったら、(中略)口座がないから、良いものができた、あったとしても、買うことができませんと言われた。とりあえず、サジェスションしてもらえることだけしてもらえれば、て言われたんで、わかりました、メールとかで、言われてることに対して知ってることだけお答えしますね、という話で出してたんです。それを何回かやり取りしたら、今度は逆に向こうから、1回来てくれへんかという話がきたんです。わかりました。そしたら行きま

しょう。

【D－6】ネットワーク機能：新たなネットワークにつながる（人脈の拡大）

J社からの紹介がきっかけで、D氏はL社を訪問することとなるが、ここでD氏はL社の設計の人と面談することとなる。D氏の社外ネットワークが、新たにL社の社内ネットワークにつながっていくこととなる。

向こうの人は、そのやり取りしていることを、設計の担当の人に報告してくれたみたいで、それじゃあ、設計の人に会わせますから来て下さいという話で、設計の人と会って、

【D－7】蓄積された知識・経験

D氏は、L社を訪問し設計担当者と面談することとなるが、ここで過去の経験・知識が生かされる。

向こうの人は、そのやり取りしていることを、設計の担当の人に報告してくれたみたいで、それじゃあ、設計の人に会わせますから来て下さいという話で、設計の人と会って、彼らが考えることはこういうことで、これをやるためには、ああいうことも考えられる、素材として、あるかもしれませんねと、こういうことを展開はできると思いますよと話をしたら、設計の人からしたら、自分たちの知らない世界の話してるから、すごく興味を引いてくれてた。それじゃあ、いろいろやり取りをさせてほしいという話になって、その時に役立ったのは、不織布をやってきた自分の経験、不織布の作り方でも、こういう作り方、ああいう製品では、綿を使ってこうすれば、吸水という彼らがほしがってた性能が上がるとか、そういったことを自分が今までかつてしてた知識だけを（中略）言うわけですよ。

【D－8】ネットワーク機能：未知の知識を引き合わせる（知識の融合）

D氏は、L社を訪問し設計担当者と仕事を進めるなかで、設計担当者がもっている知識と違う知識をD氏が持っていたことが、新しいビジネスにつながったと考えている。

その時に知り合った設計の人も、やっぱり出会って非常に良かったです。彼自身も多分そう思ってもらったと思うんです。というのは、すごく優秀な人なんですけども、彼と私の違いというのは、彼の持つファンクションというか知識と、私の持つ知識が違う部門を持つていうことです。彼が知らないことも知ってるから、だから、彼はそういう部分では、非常に共感を持ってきてた。一緒にやって、利になると思ってくれたと。

【D－9】ネットワーク機能：ビジネス機会の獲得②

D氏は、別の日用雑貨関連の仕事をしているときに、ある人物と出会い、その人物が転職したことにより、その転職先とのビジネスを広げていくこととなる。

D氏：転職しますって人が出てきて、そうですか、まあ頑張って下さいという話で、その人はやめて行ったんですけども、その人が行った先が、今仕事してるM社。

聞き手：M社って、ゲーム機の会社ですよね。

D氏：パチスロのね。あれは、N産業の設計してた人が、自分の国が岡山だったので、地元に戻るからということで、N産業をやめて、転職先を岡山のパチスロメーカーのM社というところに再就職したんです。で、その就職したその先で、さっきの話のように連絡が入って、ここに就職しました。また、一緒にやりませんかという話をくれたんです。そこで、また、自分の経験が、O社っていうゲーム、アーケードゲームとパチスロは違えども、ゲームという感覚は結構似てるんですね。ていうところを知ってる中で行ったら、何となく言ってはる意味は通じるわけです。わかるんです。その彼とも、N産業と製品の仕事は一緒にやってたし、こっちがどういう動き方をするとか彼も知ってたし、というところで、それじゃあちょっとやろうよと。で、1点2点出

してくれるようになってきて、で、M社の仕事が始まって、そこが今のパチスロの仕事が始まった原点です。

【D-10】仕事の連鎖

D氏は、人的ネットワークを通じた出会いが新しいビジネスにつながり、またそこでの経験、人との出会いがさらに新しいビジネスにつながってきた自身の経験を「全部つながってるんです。仕事の流れは、自分の中ではね。」と語っている。

決して、さっきも話した通り、自分自身が独創的な何か発想をもって、動いて行ったわけでもなくて、逆に言ったら、誰かがいて、紹介してもらって、誰かが会社を変ったから、つながってきたという。そう考えたら、(中略)全部つながってるんです。仕事の流れは、自分の中ではね。だから、昔、吸水性樹脂、おむつしてた人間が、今パチンコだとか、パチスロやってて周りから見ると、全然違う仕事してると思うんですけど、じゃないんですよ。全部つながってるんですよ。その中で、自分の知り合った人たちの、良い人に巡り合ったおかげで、自分の経験と知識と考え方とかというのを、全部皆に鍛えてもらったからです。今のM社の仕事だって、こっちが経験をたくさん持ってるから彼らに物が売れてるんじゃないくて、彼らに教えてもらいながらこちらがまた経験を積んできてることがいっぱいあるんですよ。その経験を元に、よそに行く経験が、自分のスキルとして今度は話できますから、非常にやりやすくなりますよね。ていうのが、自分の今までの仕事の、人生の流れになってくる。先ほどの、嘱託時代のしんどかった時代の、下積み時代というその時代と、本の出会いと、人の出会い、仕事のアイテムというか、やってることは変われども、それというのは、何ら途切れるものではなく、全てが前の経験から派生してきてる、巡り合った人たちから派生してきてることであって、決して自分で、この分野がいいからこの分野の仕事やろうとか、こんなことを考えてきたわけではなくて。

【D－１１】感謝の思いをもって仕事に取り組む

D氏は、人との出会いに感謝の思いをもって仕事に取り組んでいることを語っている。

自分自身では、何に感謝って、人に感謝です。やっぱり、今になって思ってるんですけど。

【D－１２】他者の利益を重んじる思考（交渉力）

D氏は、仕事を進める上において、人に喜んでもらおうという考えをもって仕事をすすめることが、仕事の上でのいい結果につながると考えている。交渉の相手の立場に立って、相手の利益を考慮することが仕事に好循環をもたらすことを示唆している。この思考が、D氏が仕事を進める上での交渉力となっている。

決して、儲けようと思って仕事をやってなかった。売ろうと思って仕事やってなかった、と自分では思えるんですよ。何って言ったら、やっぱり、喜んでもらおうという気持ちやったから。

（中略）喜んでもらったら、後で付いてくるものがあるなと思うんですよ。（中略）自分の捉え方は、そう捉えてたんです。物を売ろうと思うと、却って売れない。例えば、1キロ売ってこようと思うと、売れない。でも、喜んでもらったら、100t買ってくれた。ていうね、ことやなっていうのは、自分自身では、振り返るとそう思ってたんです。そのできた仕事は、さっきのL社でもそうですけど、売ろうと思ったら売れなくて、自分が知ってることを言って、やっぱり楽しかった。相手は知らないことを教えてもらったから、すごくよかった。それって、物の売り買いじゃなくて、お互いに、ない部分をシェアっていうのか、補ってもらえた。ある機能、ない機能を補ったから、すごく便利だったということかもしれない。それがあるから、物が売れた。ていう話であって、物を売ったのは、結果なんですよ。

【D－13】シナリオ構築力（他者の利益を重んじる戦略）

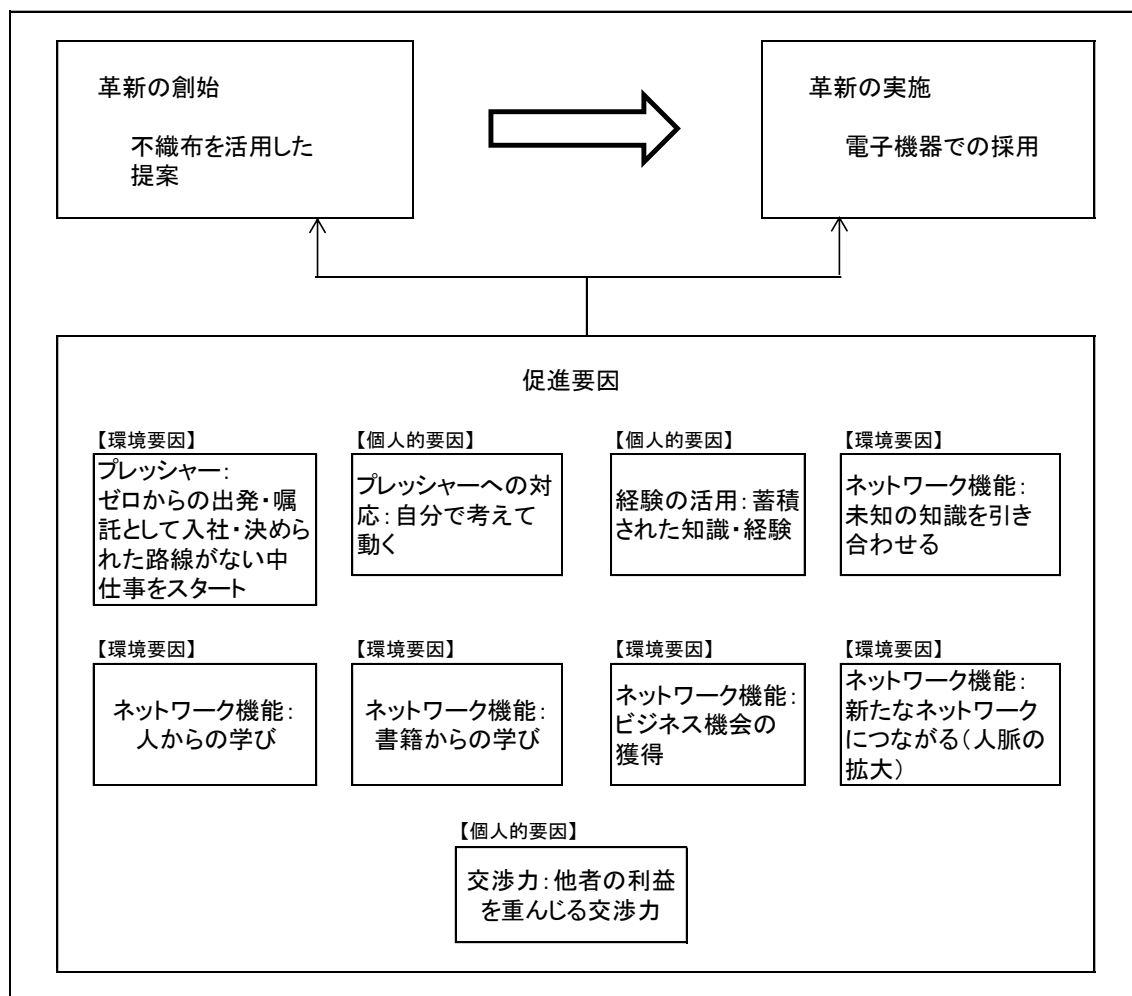
D氏は上記のように、他者の利益を重んじる仕事の仕方をしており、実際の戦略構築においてもこの考え方で進めている。

今うちの課でやってる仕事で、ある韓国の半導体のメーカーの仕事をやってますけど、（中略）半導体の〇〇（関連部材）を韓国の新規参入して物を作ったそのメーカーを育てることを考えろと。彼らが育ってくれと、その分の見返りは、絶対うちにくるから。だから、何を買ってもらおう、あれを買ってもらおうと考えずに、彼らが業界の中で、のし上がって行くサポートをうちはしてあげなさいというのが、仕事やと。そういうことをしていくと、彼等は、我々とは、一緒にやっていかなければならなくなってしまう。で、必然的に、我々から物を、買ってくれる。商売は、結果論。

ここで語られている内容は、ビジネスについて考えるうえで深い意味がこめられていると考える。D氏が長年のビジネス経験の中から得た、ビジネスに対するアプローチの仕方の究極的な考え方を言葉にしていると筆者は受け止めている。第4章、3.において、調査対象者が“本音”を語っているのか、あるいは、“このように聞かれたらこのように回答する”といういわゆる“きれい事”を語っているのかを見分けることは、インタビューを進めるうえで重要であることを指摘した。ここでのD氏のコメントは、非常に表現がきれいであるが故に、いわゆる“きれい事”を語っているのではないかと指摘される可能性があるが、D氏と筆者は個人的にも20年以上の付き合いがあり、D氏の人となりをも十分に理解しており、また、実際にD氏はここで語られている基本的な考え方をベースにして、L社や他の会社とのビジネスを構築していることから、ここではD氏の“本音”が語られていると判断している。

上記のD氏のエピソードを分析の枠組みモデルに当てはめると図5－9のようになる。

図 5－9 D 氏のエピソード分析モデル



出所：筆者作成。

⑤ E 氏のインタビュー・データの分析

E 氏：繊維分野。1988 年入社。入社以来繊維関連ビジネスに従事。1992 年から 4 年間、中国に駐在。中国からの繊維製品（完成品）輸入の仕事に草創期から着手。

【E－1】ニーズ探索のプレッシャー

E 氏は、ビジネスを組み立てるときに、まずは、顧客のニーズをつかむことの重要性を何度も繰り返し強調していた。顧客のニーズをみつけることがすべての始まりであるとの

説明である。裏返せば、E氏は常にニーズ探索のプレッシャーと対峙していることとなる。

結局、ニーズがあったってことですよね。例えば、逆にトラブルであれば、トラブルを解決しなきゃというだろうし、オーダーが増えたということは、お客さんがそのニーズがあったんですよね。もっとたくさんのものがほしいとか。そういうのが基本的にはインパクトになるんでしょう。（中略）ニーズはあったんですよ。お客さんには。自分のニーズがあります。そのニーズを解決する策として、今のような方法を編み出して、提案したら、乗ってきたということです。ニーズがなけりゃ、いくら自分が工場とパートナーシップ結んでも、お客さんは、何の評価もしないでしょ。（中略）まずは、ニーズを探さないと。新しいニーズを探さないと。で、そのニーズに合った形で持っていかないと、うまくいかない。

【E－2】行動を起こす（プレッシャーへの対応）

E氏は、ニーズ探索のプレッシャーがあるなか、状況を受け止めて、まず行動を起こすことを重視し実践している。

（以下、再掲）

まずは、ニーズを探さないと。新しいニーズを探さないと。

【E－3】ネットワーク機能：ニーズ・マッチング

（仕入れ先と売り先の状況を調整し互いのニーズをマッチさせる）

【E－4】シナリオ構築力

【E－5】交渉力

E氏は、顧客のニーズをつかんだうえで、そのニーズを満たすべく、サプライヤーの状況も把握し、サプライヤーのニーズを満たす条件とお客様（売り先）の条件を満たす調整をおこなっている。ネットワークの機能として、顧客ニーズとサプライヤーマッチング

が示唆されている。

E氏はニーズのマッチングを行いながら、サプライヤーと顧客の両方を納得させるシナリオを構築している。

また、E氏は自らが構築したシナリオに基づき、サプライヤーと売り先に対して、全部買い取る、全部引き取らせるという交渉を成功させている。

もっと平たく言うと、例えば、売上が3億円くらいしかなかったブランドがありました。その時に、お客さんから、取引を増やしたいといわれました。で、思いついたきっかけとしては、既存のある客先をメイン工場に持って行って、そのキャパシティを全部もらう交渉しました。その時のもらう条件として、加工賃を一定の加工賃として、お客さんにも認めてもらって、そのかわり、オーダーを有無を言わず受けさせる、ということを考えます。他者との値段調整、問題点として、オーダーがあつたりなかったりするこの状況をクリアにして、年中オーダーがあるようにもっていったという。今までは、自分だけで売り込んでいたのを、工場とパートナーシップ、個人的な関係作りをして、その関係の下に、そのお客さんを攻めるという話をして、一緒に、時には、相手も損だろうけど、時にうちも損だろうけど、イーブンに持って行って、一つの目的に対して一緒にやっていく。そしたら、オーダーが全部こっちに入ってくるからオーダー増えましたっというのありました。

【E-6】海外経験に基づく戦略性

E氏は新しいビジネスを考える際の、経験の重要性を指摘している。E氏の場合は、「こうすれば乗ってくるっていうのは、感覚的にわかりますよね。」という表現で経験の中で培われた戦略的思考を働かせている。

僕の場合は駐在したときの、経験ですよ。（中略）特に中国の人の気質ってものに触れてましたから。やっぱり、こうすれば乗ってくるっていうのは、感覚的にわかりますよね。お客さん

は、この人中国から帰って、駐在してたということもあるから、当然、違う感覚を持ちますよね。

あ、中国には慣れてるんだらうなっていう。そういうのも、プラスに働いたんじゃないですか。

【E－7】中国語のスキル

E氏は、経験と同時に中国語の語学力もビジネスを組み立てる上で役に立っていることを指摘している。

それと中国語ですよ。スキルがあったという。

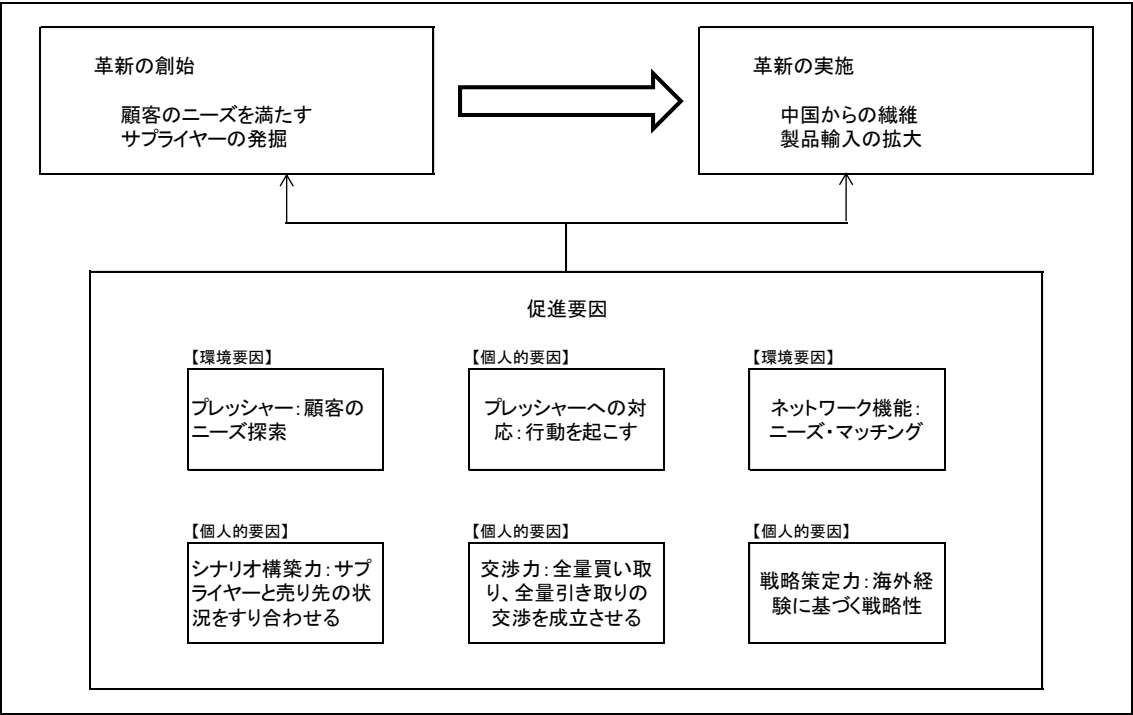
【E－8】成功例を連鎖させる

E氏は、まったくのゼロベースから新しいものを生み出すことはできないと指摘している。1つの成功例を取り上げ、サプライヤーと顧客のネットワークの組み合わせを変え、状況に合うようにモディファイして新たな成功例を作り上げている。ニーズに対する対応をする際に、過去に経験した成功例をまねることが新しいビジネスにつながると考えている。

自分の経験した同じ方法を一つの方法として、次はその次の方法に合うようにモディファイして、やっていったということです。1つの成功例をメインにして、次のお客さんのときには次のお客さん、あるいは、次の工場は次の工場で、モディファイしていくと。(中略)とりあえず、あらゆる創造性の素は何かないと、クリエイティブな発想はできないということ。ニーズがないと、あるいは、対面(トイメン)がないと。その対面(トイメン)に対してニーズを考えたときに、新たな創造性が発揮される。そのベースは何かというと、これまでに経験したことをベースにその発展を考える。或いは、成功例をまねる。真似て出てきた新しい発想が、すなわち創造性であると。ゼロのところから、クリエイティブなことは、絶対できない。

上記のE氏のインタビューを分析の枠組みモデルに当てはめると図5-10のようになる。

図5-10 E氏のエピソード分析モデル



出所:筆者作成。

⑥ F氏のインタビュー・データの分析

F氏：食料分野。47歳。総合商社A社に入社後、畜産の営業、経理を経て、インドネシアの水産会社へ出向。その後、スーパーマーケットの新規立ち上げを行う。東日本大震災の後、被災した水産加工工場の復興立ち上げに従事。

F氏 エピソード1：インドネシアの水産会社・ちりめんじゃこ新工場設立

F氏は入社後、畜産の営業に配属となりその後、営業経理を経て、インドネシアの水産会社に経理部門の役員として出向となる。出向先でのミッションの一つがちりめんじゃこ

の加工を行う新会社の設立であった。

【F－1】突然の出向というプレッシャー

F氏は、前任者が病気で倒れたため、突然白羽の矢が立ち、急遽未経験の水産分野の海外工場に出向することとなる。

うちの前任者が病気で倒れて、向こうの風土病にやられて、急きょ誰か行かせなきゃいけない。いけないっていっても、私がまだ29で、営業経理にいました。その当時。思い切って若手を出そうかって、その当時の部長が決断して、私に白羽の矢がたって、で行って来いという話になって。（中略）何もわからないし、エビもわからないですよ。元々畜産から経理に行ってるから。それはお前、半年で覚えろとか、無茶苦茶言われまして、で、半年国内で研修うけて、インドネシアにボンと行って、すぐ役員ですよ。初めは財形。パートナーからきた人が社長なんですよ。その水産会社から来た人が。

【F－2】現地パートナーのネットワーク活用（工場候補地の選定、情報収集）

F氏はミッションの一つである、ちりめんじゃこ工場を設立するべく現地パートナーの協力を得て、工場建設候補地の選定を進める。

とにかくちりめんの、やっぱり取れる、取れるんだけど、行く先って、日本人も誰もいない。近くに電話局があって、そこしか電話ないんですけど、そこから30分更にバイクが走ったところに工場があるんで、電話線も電気もないんです。作った当時。（中略）それは、パートナーさんが、役員さんたちが、それは、地元の水産庁とかつてとか使いながらで、やっぱりこの辺だったらいいんじゃないか、あーだこーだとか。それはやっぱり、地場の人たちを使っていくっていうか、それができるのが、合弁ですよ。あの、駐在員事務所だとかなかなかそういったことは、難しいじゃないですか。

【F－3】金融支援がないプレッシャー

F氏はミッションの一つである、ちりめんじゃこ工場を設立するべく現地パートナーの協力を得て、工場建設候補地の選定を進める。一方、日本側から工場建設にあたって日本からの資金提供はないとの方針を伝えられる。

F氏：工場を、日本側は、やれって言ったけど、（中略）お金ださないって言うし。で、自前でやるんだったら、その当時はよかったんですよ。資産も積んでも、OK。資産持つのは一応稟議はいったんですけど、うるさくはなかった。

聞き手：フレッシュ・マネー（日本側からの新規の増資や融資のこと）組まなくてもいいでしょうということですよ。

F氏：そうすると、うるさくないじゃないですか。物流益があればまあいい。それを減らさないんだったら、まあいい。減らさなかったし、実際に。

【F－4】交渉力（担保なしの現地借入）

日本からの資金提供がない中、F氏は現地で銀行を説得し、担保なしでの借り入れの交渉に成功する。

F氏：工場を作るのに、その当時、〇億ルピアだから、（日本円で）〇千万円かかったんですけど、それを、日本からの借り入れ一切なし。

聞き手：現地資金調達？

F氏：現地で、担保なしで、銀行を説得して、資金を出させて。だから、日本側の負担は一切なし。

【F－5】金融機関とのネットワーク構築：(資金調達、情報収集、意思決定)

現地の水産会社の財経担当役員として赴任していたF氏は、金融機関とのネットワークを広げていた。いろんな銀行とのつながりが、上述のちりめんじゃこ工場設立の際の資金調達にもつながり、また、その資金調達を通じて金融機関との関係がより緊密になっていき、インドネシア通貨危機の際の対応にも役立っている。

F氏：インドネシアの通貨危機になると。(中略) 為替のオペレーションは全部うまくいって、(中略) 銀行と直接交渉してるじゃないですか。さっきのちりめんじゃこのあれとか、(中略) そうすると、また銀行との交渉がいくらかあって、やっぱり銀行との取引を親密にしといて、本当に1日3回とか、いろんな銀行に行って、話したりしてましたから、そうすると、色んな情報があるじゃないですか。A銀行がきて、B銀行がきて、C銀行がきて、D銀行があつてE銀行があつて、F銀行かな。6行日本系。あと、インドネシアで3つ。9つの銀行と取引してたんで。そうすると、色んな情報をもらえて、インドネシアの情報の場合もあるし、日本の情報の場合もありますし。(中略)

聞き手：そうですね。そういう意味では情報量を、まずちりめんじゃこを作ったりするとき、銀行さんと人間関係ができてたんで、それを通じて、情報量がすごく増えてきたと、いうところが。

y：そうそう、最後の為替のところで勝った原因です。

【F－6】経験が生かされる

F氏はインドネシアでの仕事を進めるうえで、営業経理にいた時代の経験が生かされていると語っている。

経理行って、営業経理で、勉強しろって言われて、そこで簿記とか勉強始めて。(中略)

生かされてますね。その時に、経理とか一生懸命やらなかったら、あんまりそういうのやらなか

ったでしょうからね。だから、数字の見方もいろいろと教わったし、キャッシュフローの作りかたとか、要は、その頃の営業経理って、今のリスク管理の出島みたいなこともやってて、与信管理の本部内の審査って、営業経理でやってたんです。それを全部やってたから、全部のあれを見て、これいいとか悪いとか、それで決めてから上に審査部のほうに回してたので、そういう意味では、すごく勉強になりました。

【F－7】覚悟を決めて取り組む

F氏はインドネシアで暴動が起こった時も、最終的には一時帰国したものの、合弁を預かる身として現地に残る覚悟を固めていた。

一番最初、うちの課長は「帰ってくるなって。」言ったんです。「暴動が起ころうが何しようが、帰ってくるな。お前、合弁を預かった身だろ。」と。私も、そうだ、その通りだと思って、最後、「帰って来いって。」言うから、「何だ、あなた帰ってくるなって言ったじゃないですか。」で怒ったら、「しょうがないだろう、社長名で直接俺のところに電話かかってきたんだから。」で。（中略）最後は、社長命令で帰れと。

【F－8】仕事に対する前向きな姿勢

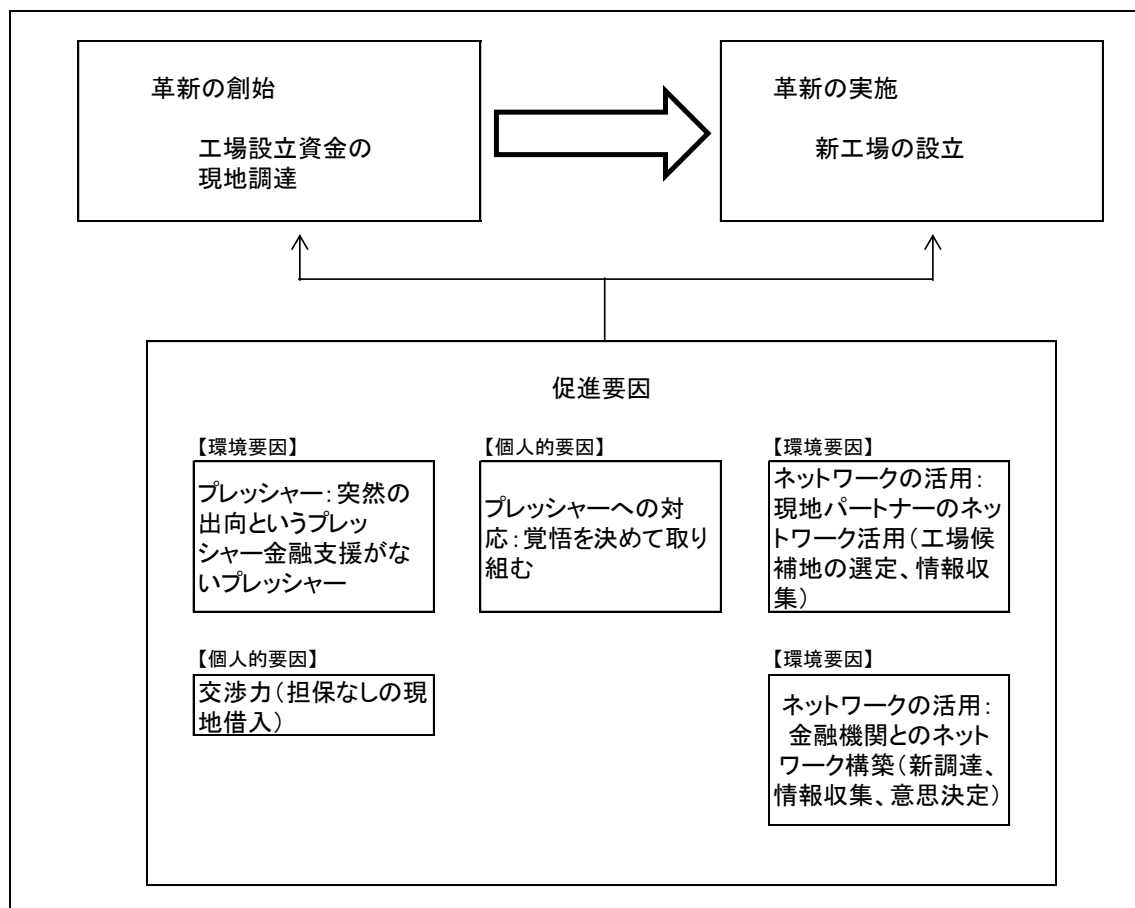
F氏の話の聞いていると、仕事に対して前向きに取り組む姿勢が伝わってくる。F氏は「とにかく、なんでもやってやろう。」という言葉で前向きな姿勢を表現している。また、裁量が与えられていたことを前向きに受け止めている。

一番最初、うちの課長は「帰ってくるなって。」言ったんです。「暴動が起ころうが何しようが、帰ってくるな。お前、合弁を預かった身だろ。」と。私も、そうだ、その通りだと思って、最後、「帰って来いって。」言うから、「何だ、あなた帰ってくるなって言ったじゃないですか。」で怒ったら、「しょうがないだろう、社長名で直接俺のところに電話かかってきたんだから。」で。（中

略)最後は、社長命令で帰れと。(中略)インドネシアに行ってる時、若かったですからね。初めての海外駐在だったし。とにかく、なんでもやってやろうというのもありましたし、今の管理体制が悪いとは言わないけど、結構自由でしたよね。昔のほうが。比較的裁量を与えられて、ギリギリのところまでやらせてもらったから。

上記のF氏のエピソード1を分析の枠組みモデルに当てはめると図5-11のようになる。

図5-11 F氏のエピソード1分析モデル



出所:筆者作成。

F氏 エピソード2：東京での小型デザイン・スーパー設立

F氏はインドネシアから帰国後、水産関係の営業部署での仕事を経て、営業部門内の企画業務の仕事をしていた。

【F－9】突然の北海道のスーパーマーケットへの出向

企画業務で仕事をしていたF氏は、ある日当時の専務と部長に同行し、北海道のスーパーマーケットに出張することとなり、その後、この会社と何かやれというミッションで、そのスーパーマーケットに出向することとなる。スーパーマーケットという全く知らない分野で仕事をする事となる。

一番最初が当時のA社の専務がたまたま、共通の株主のファンド会社の、札幌のP社というスーパーの社長を紹介されて、一緒に何かをやっていこうということになって、P社もじり貧になってたところがあって、何かやっていきたいと言われて、初めは倉庫式の小型スーパーとかって、わけのわからない提案できて、その話を聞きに行くってときに、当初専務とうちの部長が行くはずだったのが、書記役がいるからお前もこいとかって、急に前日に言われて、行かされたんですね。話を聞いて、最初の時も向こうも実は、あまり話が決まなくて、社長がこれがうまい人だったんで、(中略) あれやこれややりとりしてて、全然話がまとまらないから、これはもう継続案件にしましょうと、月に1回ずつ会議しましょうって、勝手に決まって、で、月に1回私が札幌まで行って、打ち合わせして帰ってきて報告するという形だったんです。(中略) 絶対向こうのほうで、この案件、他の商社が興味あるんだね、と。特にF銀行さんがF商社に紹介したいって言ってるけど、どう思う？とか釜掛けてきて、うちの専務が青くなっちゃって、じゃあ、うちから人を出そうと、人を出して、一緒にがっちりやっていこうという話になって、急遽、その場で私が出る事が決まってしまうして。

【F－10】戦略策定：コンビニの面積でスーパーの品ぞろえ

北海道のスーパーに出向したF氏は、まずスーパーについて、勉強をし、将来東京に進出するとの構想のもと、札幌での試験出店を行う。その際に、コンビニの面積でスーパーの品ぞろえのある店舗をめざす。

向こうでスーパーはどういうものか勉強しながら、最初向こうが考えていたような、プレハブ式の小型スーパーってやっぱり無理だったんです。食品衛生法だとか何とか基準通すの無理なんです。ちゃんとしたスーパーを作る、でも、都心に出すのであれば、P社って言うのは、大型なんです。大型のディスカунストアなんで、それは絶対無理。だから、都心のコンビニくらいのところの面積で、普通のスーパーでいうと、コンビニで 1500 アイテムとか、1600 アイテムくらいのはずなんですけど、3000 アイテムくらいの商品を置くスーパーを作ろうと、言うんで、それをまず札幌に試しに作ってみていう、向こうの社長も太っ腹なんで、じゃあ、小型スーパー札幌でも作ってみろよ、まあ、東京の倍くらいの大きさはあったんですけど、1 店舗全部任せてくれたんです。レイアウトから何から。金を出してやるって。場所選びからレイアウト作るのから全部やってみと言われて、やらせてくれて。

【F－11】戦略策定：東京でのデザイン・スーパー設立

札幌での試験出店のあと、東京への進出を進める。東京進出を進めるにあたり、さまざまなアイデアが練りこまれていく。都心でデザイン性の高いスーパーを目指すこととなる。

P社は東京に出たいと言ってた。まず発想があったんですね。（中略）で、向こうは来たい。我々は呼びたいと言う時に、東京でできるスーパーと言うのは何かというときに、やっぱり、やるんだったら、例えばスーパーのない都心部に、要は、競合がいたら後から行ったって駄目だから、買いのパワーとかで、絶対負けるんだから、都心部の人がいないところに出すしかない。だから、コンビニを敵に回すくらいしかないだろうと。そうすると、都心部だと、立地条件で、

他の力とか限られるから、小型のスーパー。小型のスーパーだったら、どこでも来るのかって言ったら、やっぱりセンスの問題があるよと。銀座とか六本木とかでやるときに、センスの悪いお店には来ないよね、というところでやったのが、デザインスーパーで、だからその時、原宿に事務所持ってたデザイナーの方にデザイン料払って、店のデザインからコンセプトに賛成して、格安でやってくれましたので。

【F－12】戦略策定：夜間スーパー（置いてるものはスーパーで、利便性はコンビニ）

東京進出にあたり、さらにアイデアの練りこみは進められた。夜に買い物をする人が短時間で買い物を済ませることができる設計を思いつく。

F氏：もともと、スーパーで、夜間スーパーが目当てだったんです。夜中に買い物に来る人って不便だよな、（中略）皆夜って、時間がないから早く帰りたいじゃないですか。ところが、でかいスーパーだったら、中をグルッと回るだけでも10分とか、でレジでやって15分とか、かかるんですよ。で、コンビニって一番良いのは、入ったらさっと出てこれるじゃないですか。買い物して。だったら、コンビニの時間のショートの部分と、品揃えはスーパーで売ってるのを、マッチングできないのかなと。要は、夜に買い物に行く人、働いてる人、ダブルインカムの人たちをベースにしたんですよ。あくまで。だから、できるだけ都心に出したかった。で、考えたのは、行って3分で必要な物、1品だって、物が決まったら3分以内でレジまで終わって出られるというの。

聞き手：それは、確かにコンビニっぽいですね。

F氏：コンビニっぽい発想です。だけど、生鮮野菜から肉から何から全部あるんですよ。だから、コンビニに時々肉とか野菜とか売ってる所もあるじゃないですか。あれのもっと本格的バージョン。

聞き手：置いてるものはスーパーで、利便性はコンビニってということですか。

F氏：はい。というところを目指してやってたんです。

【F－13】戦略策定：終電に合わせた閉店時間

F氏は、夜間に買い物をする人の利便性を考えて、終電に合わせた閉店時間を設定する。

F氏：店が10時から始まって、夜の2時まで。近くの終電が1時ちょっと過ぎだったので、（都心の）NSという駅だったんですけど、そこから歩いて帰ってくるときに、1時半頃に丁度着くんですよ、店に。そっから買い物して、帰れるように2時までにしたんです。

聞き手：なるほど。終電で帰ってきても買えるよっと。

F氏：だから、コンビニの感覚ですよ。

【F－14】ネットワーク機能：情報収集

F氏は東京進出にあたり、場所の選定に苦労した。小売り店舗の場合、新規参入者に不動産情報が入りにくい状況があったためである。グループ内の不動産部隊のサポートで解決している。

きつかったのは、やっぱりスーパーの場合は、場所の選定（については）（中略）新参者にはなかなか情報がこない。不動産屋から。それは、会社の不動産部隊、建設部隊の力借りて、最後はそこから紹介してもらった建物のとこに建ててっていうところまでやって、あとは順調にいったんですけど。

【F－15】プレッシャーを前向きに受け止める（楽しいとき）

エピソード1でもそうであったが、F氏の話の聞いていると、仕事に前向きに取り組む姿勢が改めて伝わってくる。F氏はここでは「楽しい時って、何かいいじゃないですか。自分がやらなきゃなっと思ってると、それが何となくできちゃうから。」という言葉で、スーパー開業時のプレッシャーを前向きに受け止めている。

F氏：最初の1か月ちょっとくらいは、2時に終わって、その後閉めて、レジ閉めて、って、終わるのが3時くらいで、3時から帰って家に、当時タクシーで30分くらいで帰れたんで、3時半で、次の日は7時半には会社に来てました。それが1カ月半くらい。

聞き手：ほとんど寝てないじゃないですか？

F氏：寝てないですよ。2時間とか3時間とか。ずっとそうですよ。

聞き手：すごいですね。

F氏：でも、楽しい時って、何かいいじゃないですか。それで。自分がやらなきゃなっと思ってると、それが何となくできちゃうから。

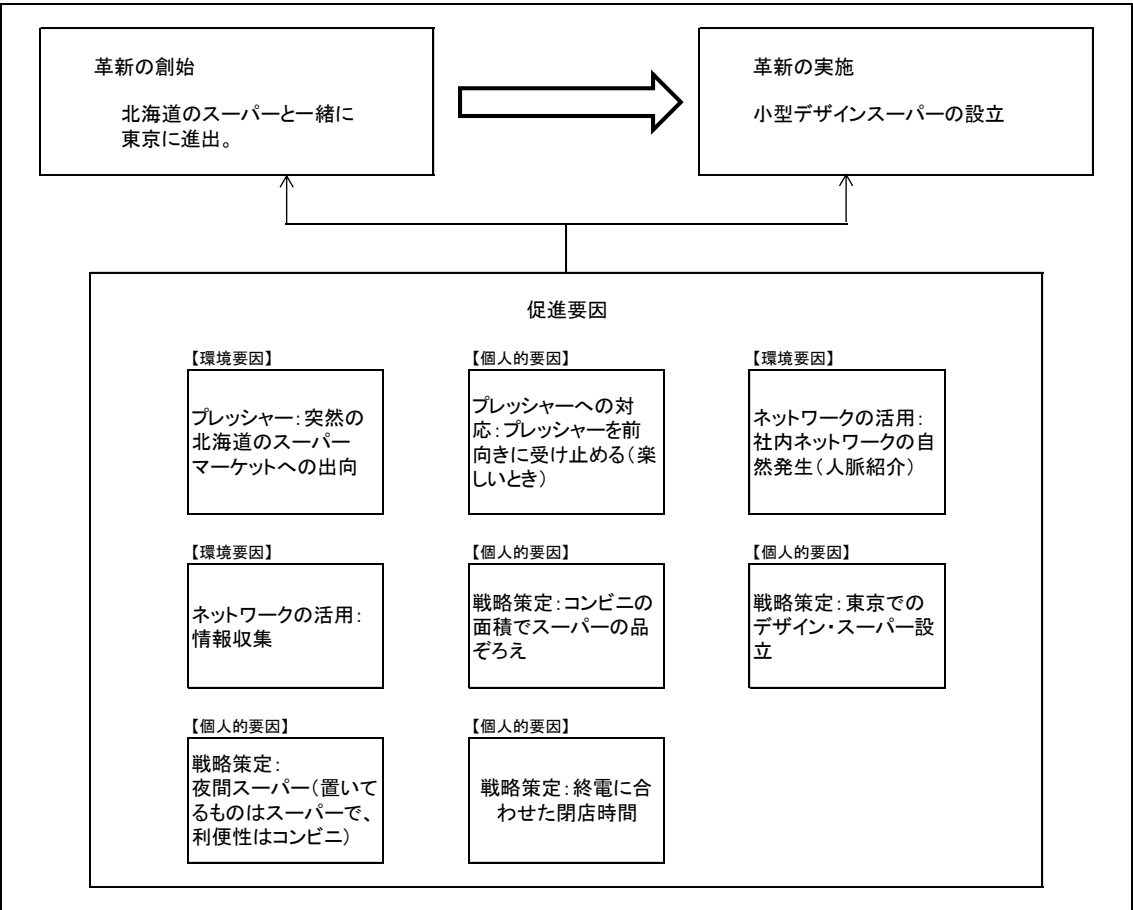
【F－16】社内ネットワークの自然発生：人脈紹介

F氏は仕事を進めるなかで、自然発生的に自発的に仕事を手伝ってくれる社員が集ってきた状況を説明している。そこでデザイナーの紹介を受けている。

私だけじゃなしに私とあと2、3人、同じ企画ではないんですけども、若手でそういうの好きな奴がやっぱり、Fさんこういうのやるんですってねって集まってくるんですね。そういうのをやりたい奴が。で、やってて、じゃ、どういうの作ろうとかいうのをやってて、そのうち、1人が秘書部にいた女の子なんだけど、新人の女の子なんですけど、Fさんどうやるんですかとか何とか言って、私が札幌にいる間に食料に移ってきちゃって。食料の企画統括にいて、手伝います、とか元気のいい、(中略)で、やって、自分がデザイナーしってるんで、一回紹介しますけど、どうですか、きませんか、とか言うから、こっちも行く行くって、それで行って、こういう事情なんですけどって話して。(中略) チームっていっても、会社で作れって言われたんじゃないけど、なんか、面白そうなものやってるって言う風になると、皆やりたいね、やりたいね、という話がきますよね。改めて、募らなくても。もっと募ったら、ひよっとしたら、もっといろんな所から人が来たのかもしれないけど。

上記の F 氏のエピソード 2 を分析の枠組みモデルに当てはめると図 5－12 のようになる。

図 5－12 F 氏のエピソード 2 分析モデル



出所: 筆者作成。

F 氏 エピソード 3 : 被災した釜石水産加工工場の復興

2011年3月11日、釜石にある水産加工工場・A水産が被災。工場が流される。3月13日から対策会議が行われた。F氏は主管窓口として本件に関与する。

【F－17】復興が困難な状況

現場関係者は、水産加工工場を復興したいとの思いを抱くようになる。F氏も同様であったが、その難易度の高さから、だれもそれを言い出せない状況にあった。

人を送り込むのに、高速って支援物資を積んだ車しか入れなかったんで、じゃあ支援物資を送り込もうという話になったら、(中略)それに(A水産の)社長が乗り込んで、それでようやく入って。で、(中略)こりゃひどい、どうにかしたい。帰ってきてどうしようかと。しばらくは、援助物資を2回目送らなきゃいけないよね、とかそういう話だったんですけど。4月くらいになって、何とか復興したい、向こうとしては。でも、正直言って、復興って言われても、(中略)収益的にもそんなにずば抜けた会社じゃないし、復興なんて、夢のまた夢みたいなところだったから、それは難しいというのは、正直いって皆が思った。だから、誰も言えなかったんですよ。

【F－18】社長への直訴：経営トップとのネットワーク

A水産を復興することの難易度をわかりつつも、F氏および関係者の思いはつのも、関係者全員が何としても復興したいとの強い思いを持つ。意を決したF氏は、F氏が所属する会社剣道部の総会で、A社社長I氏（I氏は剣道部名誉会長）に直訴することを思いつく。ところがその場でI社長から復興させろとの話が持ち出される。

4月の23日の剣道部の総会があって、その時に、その直前に、もうね、ここでI社長に直接頼みこもうと。(中略)今回やらしてもらえませんかって言おうと思って。という話ををして。

(中略)飲んでて、I社長がいらっしゃって、行こうと思ったら、I社長がずっと立って、ヤバいと思って座ったら、I社長がすーっと一升瓶持ってこっち来て、隣に座られて、まあ飲めと言われて。言おうと思ったら、「A水産何とか復興させろ」って、I社長から言われたんです。「え、良いんですか」って。「良いんだよ、当たり前だろう」と。

【F－19】現場の惨状

I 社長の了解をとりつけた F 氏はすぐに稟議書作成にとりかかり、難関の投融資審議会を突破する。しかし、A 水産の工場復興は、現場の惨状を鑑みるに現実には容易な作業ではなかった。

内容もわかってたし、復興が難しいのもわかってたんです。逆に。普通のレベルで考えられたら、数字的には会社を納得させられないっていうのは、絶対わかってたんで、それは、自分でも難しかった。（中略）J 本部長と一緒に現地に行った時に、J 本部長も現地に行っちゃったら、何が何でもやるぞっていうことをおっしゃってくれたんですけど、やっぱり現地見た瞬間だめだ、その頃は体育館の中が避難所になってあーだこーだって苦労しながら、でもにこやかに、でも瓦礫があるし、（中略）そういうような環境の中に行ったら、とてもじゃないけど、まずはここ本当に復興できるのっていう。

【F－20】経営トップから現場までの強い思い：社内ネットワークの思いの共有

その後、社長、副社長も現地を訪問。経営トップから現場までが復興への思いを強くもつ。

でも、工場の人たちの仕事がね、だめだったら、何のためのグループなのっていうのを思ったんです。グループ企業としてのね。I 社長が言って下さったのもそこですよ。グループとしてっていうのは。（中略）経営トップがそう思ってくれたんで、だから、そういうトップがいる限りは、何とかして、今の会社を良くしていかなきゃいけないというのは、思ってるんです。

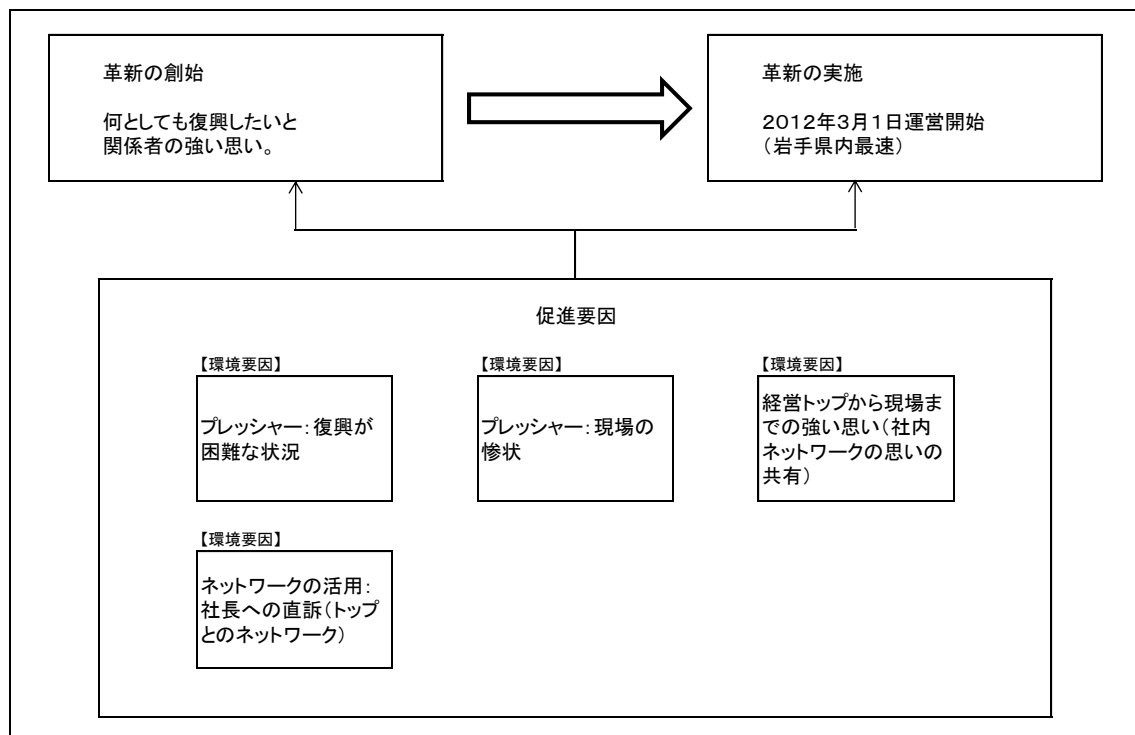
【F－21】感謝の気持ち

F 氏は現場立ち上げ責任者として、釜石に常駐となり、2012 年 3 月 1 日に新工場は稼働開始にこぎつけることとなる。F 氏は今回の復興の仕事も含めて、仕事を通じて様々な経験をさせて頂いたことに対して感謝の念を抱いている。

そういう経験を、させてきていただいたんで、今回の件も何となくできたかなっていうのは、あると思うんです。私は、(中略) すごいいろいろと良くしてもらってると思います。色々な経験をさせてもらいました。

上記のF氏のエピソード3を分析の枠組みモデルに当てはめると図5－13のようになる。

図5－13 F氏のエピソード3分析モデル



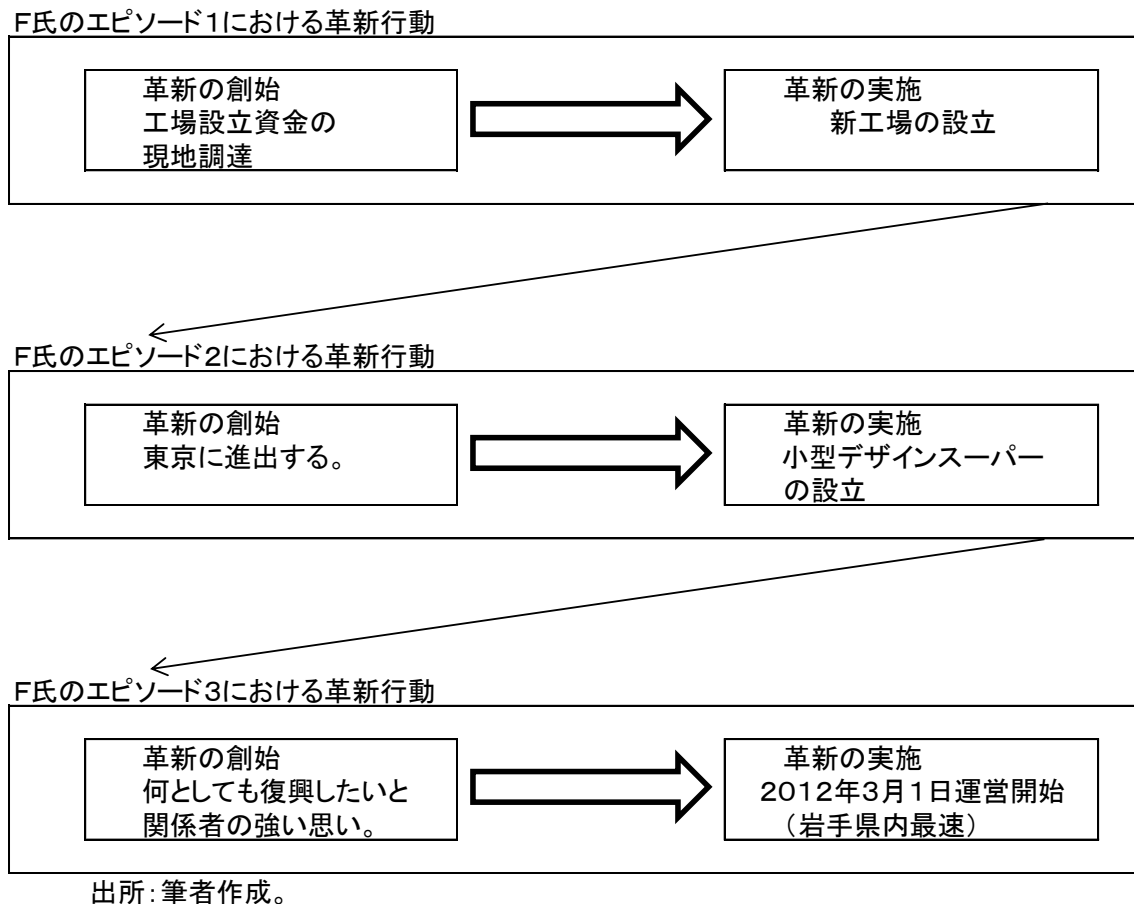
出所:筆者作成。

【F－22】革新行動の連鎖

上記のF氏のエピソード1～3をみると、B氏のケースと同様にエピソード1での経験がエピソード2に生かされ、またエピソード1、2での経験がエピソード3で生かされていることがわかる。革新行動の連鎖と呼べる状況が存在すると思われる。

この革新行動の連鎖の状況を分析の枠組みモデルに当てはめると図5－14のようになる。

図5－14 F氏の革新行動の連鎖



⑦ G氏のインタビュー・データの分析

G氏：航空機分野。1986年に入社以来機械・航空機分野の仕事を中心に従事。シアトル、アイルランドに駐在。航空機リース事業に精通。新規参入航空会社へのコンサルタント業務を立ち上げる。50歳。

G氏 エピソード1：航空機リース事業での債権回収

G氏は、入社4年目に航空機関連部署に異動となる。移動当初は航空機関連機器の取り扱いを行うが、翌年から航空機リース事業に関与するようになる。

【G-1】航空機リース事業での債権回収

G氏は、A社が力を入れることを決定した航空機リース業務を担当するために、航空機リースの子会社に出向となる。そこで、リース先の航空会社が倒産し債権回収をするという大きなプレッシャー経験をする事となる。

G氏：91年4月から、航空機リース、Aエアクラフトリーシングという子会社に出向という形で、異動になりました。今後会社として、航空機のリースを広げて行きたいという方針があったんで、僕も最初はファイナンスリース、ファイナンスリースとオペレイティングリースと2つあるんだけど、当時はオペレイティングリースはまだやってなくて、ファイナンスリースのお手伝いから始めて、航空機を買って、うちの会社が持って、各航空会社にリースするという仕事に携わり始めた。当時は、英国のある旅行会社がもってた航空会社向けにQ（米国大手航空機会社）XXX（機材の型番）200型というのを、その航空会社が発注してた新造機を、うちの子会社で引き受けて、その会社にリースバックするという、うちはリース料をもらって、会社として、減価償却をおこなって、タックスメリットを享受できる、アイルランドにペーパーカンパニーを設立して、それはそれで、うまく行く予定だったんだけど、1年も経たないうちに、その航空会社が倒産しまして、債権回収に回る事になったわけです。

聞き手：そうだったんですか。

G氏：それが大変で、全然創造的でもないのですが・・・

聞き手：でも、債権回収をするというのは、難しいじゃないですか。

G氏：要は、レシーバーシップっていう、要は、会社更生法の適用に入って、不慣れな英語での法律や権利義務の主張とかっていうのを、そのとき使ってた英国のロイヤーと一緒にやって、会社へ

の報告、どういう保全策をとるとか、そういうのがまず、最初の困難というか、ごっつい仕事だった。仕事っていうか、要は、後ろ向きなんだけど。

聞き手：後ろ向きかもしれませんが、それを如何にうまく回収するかというのは、創造的なんですよ、相当。

【G－2】決意をもって取り組む

G氏は債権回収の仕事を、「最初の困難というか、ごっつい仕事だった。」と表現している。その後のG氏の本件への後述の取り組みを鑑みると、G氏は何としても解決するべく強い決意をもって取り組んだことが示唆されていると考えられる。

(以下、再掲)

最初の困難というか、ごっつい仕事だった。

【G－3】状況悪化

G氏の債権回収の問題解決はリース先の資金不足、再リース先の経営危機等困難を極めることとなる。

そうしてるうちに、そのときまだ、パソコンなんか発達してなかったから、キャッシュフローくらいしかわかってないわけよ。会社のBSとかPLとかいうんじゃなくて、営業だから、要は、いくら回収して、飛行機を買って、お金を借りて、清算しなくちゃいけないじゃない、そのバランスだよね。そんなことしか考えてないうちに、キャッシュフローの分析とかずっとやってるときに、このままだと、何月何日にこの会社がキャッシュショートしますということになって、社内を駆けずり回って、早くほかのリース先を見つけないといけないということになって。そのとき、1、2カ月くらいロンドンに張りつけになって、あちこちリース先を探したんだけど、なかなかいいところが見つからなくて。航空不況だったから、その時。1991年とか2年とかそのくらいのときで、

なかなか厳しくて。すったもんだして、どこかに、同じイギリスじゃないところの別の会社にブレイス（再リース）したんだけど、そこがまた、今度危うくなって、（中略）、なんだかんだして、低空飛行してて、

【G－4】体制を立て直す：戦略的対応

問題解決の為に、当初ペーパーカンパニーであったアイルランドに人を派遣し拠点を設立することとなる。

人を出せということになって、向こうにいて航空機の面倒を見なくちゃいけないだろうとなって、まず第一陣がでたわけ。ぼくは、その時はまだ東京に残ってたんだけど、結局、東京でリースの仕事をしてて、当時のリースをやってた人間2，3人いたんだけど、優秀な人間をかき集めて、むこうのアイルランドのダブリンに、拠点を作ったわけ。

【G－5】ネットワークの構築：交渉力強化

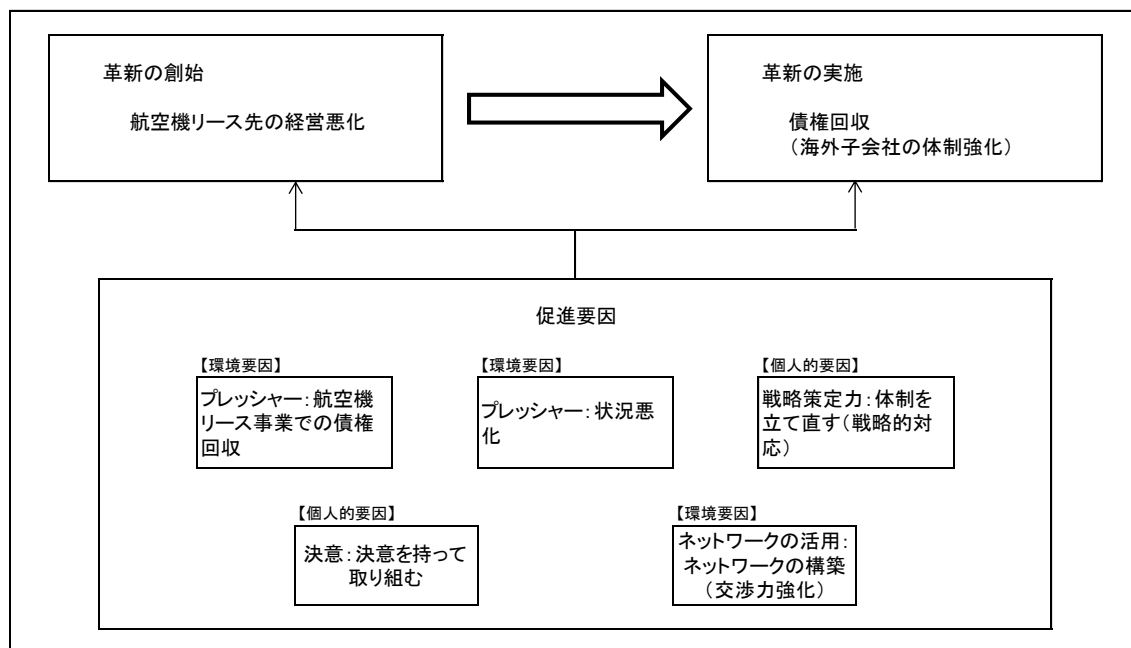
【G－6】交渉力の重要性

航空機リース事業を軌道に乗せるために、アイルランドに人を派遣すると同時にコンサルタント、ロイヤーとのネットワークも再構築している。G氏は「そういう人をちゃんと立ててやらないと、だめだ」と指摘し、交渉力の重要性を指摘している。

ちゃんと。その時やとってたコンサルもちょっと首すげ変えて、役に立たないコンサルは全部首にして、（中略）どこを使うかということがあったんだけど、やっぱり、新しい事業をするときは、其の事業のことを良く知ってる人間をよく選んで付き合わない、痛い目にあうっていうのが、非常に教訓としてあったね。使うロイヤーから、相談するマーケティングのコンサルタント、（中略）やっぱり、そこら辺は、（中略）ちょっと高い授業料払ったけども、そういう人をちゃんと立ててやらないと、だめだなというのがあって。

上記のG氏のエピソード1を分析の枠組みモデルに当てはめると図5－15のようになる。

図5－15 G氏のエピソード1分析モデル



出所:筆者作成。

G氏 エピソード2：航空機リース会社への出向

航空機リースの仕事に5年間従事し、事業が軌道に乗り始めたタイミングで、G氏は、米国駐在（A社が代理店となっている米国の大手航空機メーカーQ社への出向）となる。米国で2年半過ごした後、G氏は、上記の自らが設立に関与したアイルランドの航空機リース会社に出向となる。

【G－7】リース期間に穴をあけずに継続させる：プレッシャー

アイルランドのリース会社に出向になったG氏の仕事は、リース会社が保有している航空機のリース期間に穴をあけないことであった。巨額のリース物件をあそばせるわけにいかないというプレッシャーに遭遇することとなる。

98年10月1日、(中略)(米国から)直接アイルランドのダブリンに異駐しました。アメリカに駐在する前に立ち上げた、うちのリース関係の会社があって、そこに海外出向というかたちで、会社に出向になりました。(中略)仕事としては、その時10機くらい飛行機持ってたんで、その飛行機のリースプレイスメントって、リース期間の延長、返すか延長するか、返すって言ったら、次のリース先を探さなくちゃいけない。

【G-8】世界中を飛び回る：営業力

リース期間が切れそうになると常に次のリース先を探すために、G氏は世界中を飛び回ることとなる。

世界各地を飛び回ったわけ。それはそれで楽しかったんだよ。一番遠いところで、アイルランドからオーストラリアのシドニーまで、ブリスベンとかシドニーまで行ったり、はたまたね、パラウ島とか、(中略)ガダルカナル島までくるとは、思ってたから、全くびっくりしたけど。あと、ドバイとか。

【G-9】プレッシャーを前向きに受け止める（それはそれで楽しかったんだよ。）

G氏は、巨額のリース物件のリース期間に穴をあけずに継続しなければならないというプレッシャーのかかる仕事を前向きに受け止め、「それはそれで楽しかったんだよ。」と表現している。

(以下、再掲)

それはそれで楽しかったんだよ。

【G－10】ネットワーク機能：交渉力

【G－11】交渉力の重要性

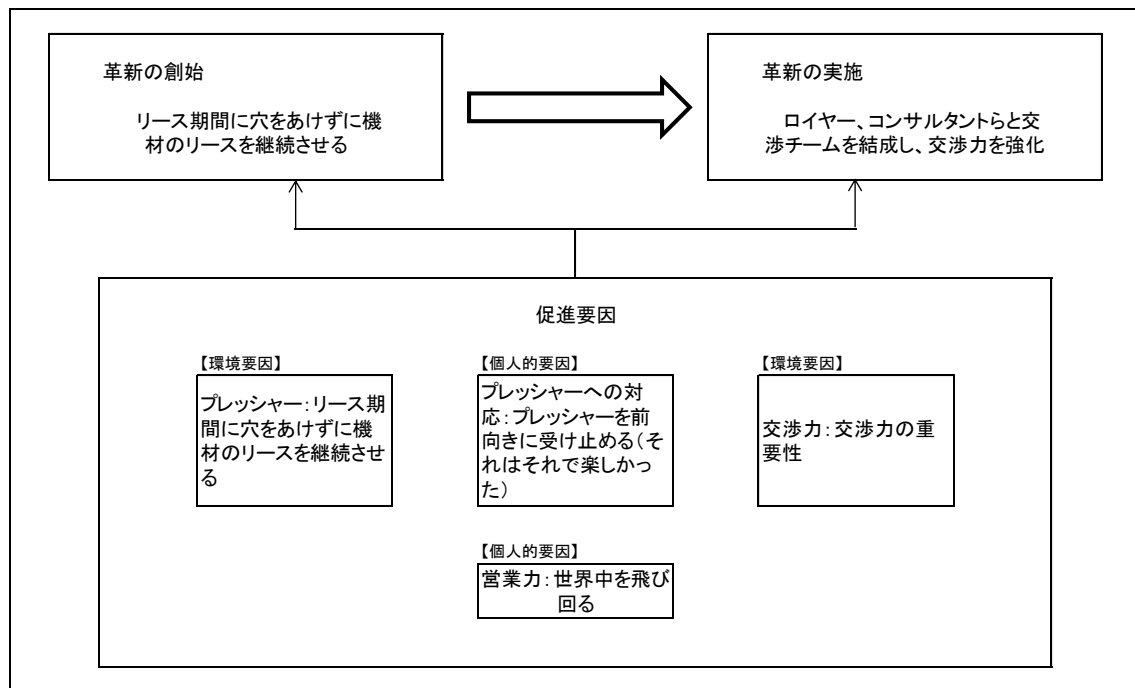
航空機リースの交渉はかなりタフなものであった。G氏は、ロイヤーやコンサルタントと交渉チームを構築し、タフな交渉に臨んでいた。この対応も交渉力の重要性を意識しているものである。

ドバイでは、リースアップした飛行機を韓国の航空会社に貸すことになって。これまた、韓国人との交渉がややこしいのよ。(中略) その改造交渉がね、また、金これだけかかるけど、そんなのは払えないとかさ、そんな話になって。でも、あの時、誠心誠意、韓国の人と担当の人間と一所懸命交渉したのが、すごい、その時の交渉で、ここまでできるんだな、どこまでいるかというのを、MOUでちゃんと明らかにしようよっていう話で、まとまった時は、ほんとううれしかったね。さらっと言ったけど、決まるまで(中略)ずっと(ドバイで)交渉してたんだ。(中略) 話の内容としては、簡単にすると、多岐にわたるんだけど、まず、契約書だから、法律的な問題、合意するかしないかという営業的な問題、契約書にどうやって落とし込むかという、主張が全然違う。それを契約書に落とし込むときに、その韓国の法律に従うためにやらなくちゃならないんで、あと、航空機として、できるかできないかという技術的な問題。そういうのもあるんで、技術のコンサルタントも必要。航空機の専門家とはいえ、技術的なことがわからないんで、良い技術のコンサルが必要。あと、それをうまく契約書に落とし込むロイヤーも必要。それと、われわれのような、営業の人間、ネゴシエーターといわれる、そういう人間がチームで物事に、韓国のことだけではなく、リースの仕事をしてる間、其のチームでずっと困難な仕事を、営業的にも無理難題を言われた時には、そのマーケティングのコンサルと相談して、時には彼にもでてもらって、話を進めて、両方の主張を聞いて、こういう風にしたらいいんじゃないのって、色々アドバイスをもらって。色んな経験を積むと、自分からもアイデアが出てくるし。そういう基本というか、まあ、営業の基本なんて、洋の東西を問わず、ほぼ一緒なんだけど、細かいとこでね、色んな其の時の状況と立場で変わってくるだけの話で。守らなくちゃいけない線があるのか、それとも攻めていかなくちゃいけないのか、そ

の時々によって違うからさ。

上記のG氏のエピソード2を分析の枠組みモデルに当てはめると図5－16のようになる。

図5－16 G氏のエピソード2分析モデル



出所:筆者作成。

G氏 エピソード3：航空会社むけコンサルタント業務立ち上げ

航空機リース会社への出向を終え帰国したG氏は、新規参入の航空会社を対象としたコンサルタント業務を新規で立ち上げる。

【G－12】新規参入航空会社の登場：事業機会の分析

G氏は、航空機リース会社の立ち上げにも携わり、自身も海外で設立した航空機リース会社に出向し、航空機ビジネスに精通するようになった。ちょうどG氏が海外のリース会

社への出向から帰国した時期に、新規参入の航空会社が登場することとなる。

（１９９７年に）戻って、当時リース事業部〇〇課というところに異動になって、やったことは、５年強の駐在で、ものすごい自信がついて、これからの航空業界でやってく上では、こういう経験を生かして、そのときまだ日本の航空会社って、ＪＡＬ、ＡＮＡの時代で、やっと（新規参入の）Ｒ社が出始めて、それに追随するように、Ｓ社、そういう会社がまだよちよち歩きの頃で。

【Ｇ－１３】経験に裏付けられた情報量の多さ

航空事業への新規参入業者が登場する機運のなか、Ｇ氏は航空機リース業で身につけた情報量の多さを活かし、新規参入航空会社へのコンサルタント業務を立ち上げ軌道に乗せる。

そういう会社に食い込んで、コンサルティングの仕事を柱にしようということにして、航空会社をつくる上で、航空機の選定とかって、全く皆知らないというのがわかって、それはね、おれなんか、海外行って、航空機導入するのに何が必要で、とかいうことがわかったから、そういうのをどんどんやっていこうということでやって。

【Ｇ－１４】交渉力

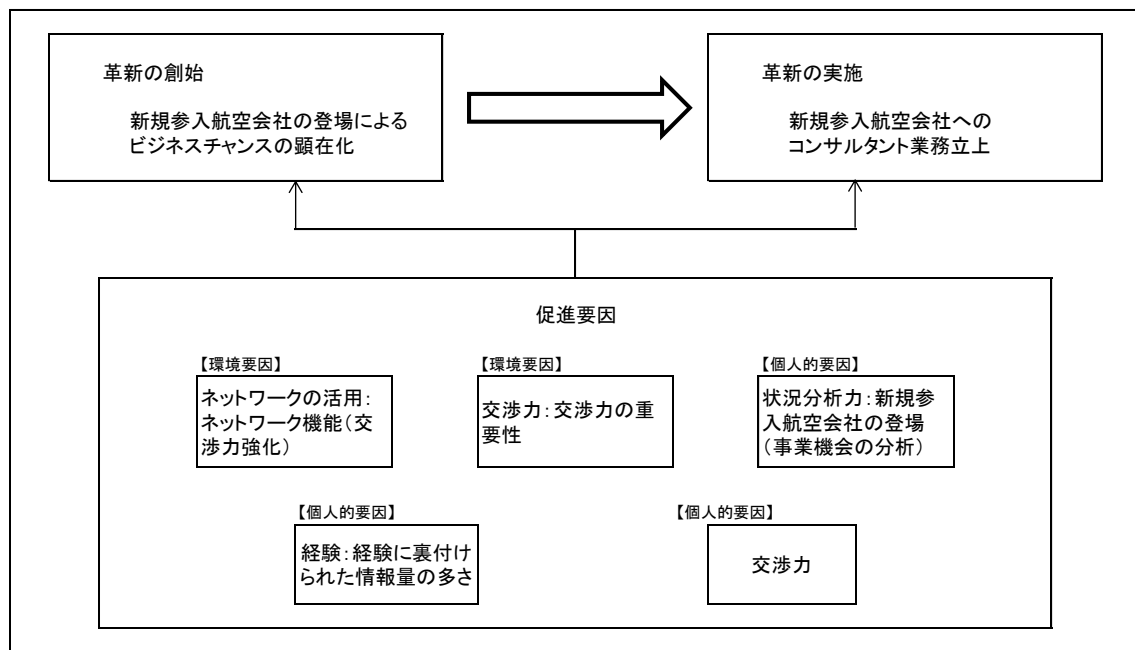
新しく立ち上げたコンサルタント業務を進めるうえにおいて、Ｇ氏の海外の航空機リース会社への出向の経験と情報量の多さを活かし、強い交渉力を発揮している。

いろいろ航空機の選定なんかの時に、航空機のリースをするときに、リース会社と交渉なんかを皆俺たちに任せてくれと。逆に自分がリース会社にいたから、そういう話はもってこいだと。結構その会社の選んだ、我々がマーケティングエージェントとして、うちの会社利用して、出物

ないかと探してあって、一緒にさがしにいった、交渉も、向こうははっきり言って、バカにしてたわけよ。高く見積もってやろうとか。ノーノーそんなレートは今のマーケットじゃないよって言って、お前何で知ってるんだって、後で日本人のいないところと言われて、俺、リース会社にいたから、あ、そうか、これは失礼したみたいな感じで。それ以来、普通に、普通のレート取ってあげて、うちはそこから、これが市場のレート取って差上げたんで、マーケティングフィーをもらえるようなシステムにもした。

上記のG氏のエピソード3を分析の枠組みモデルに当てはめると図5－17のようになる。

図5－17 G氏のエピソード3分析モデル



出所: 筆者作成。

【G－15】革新行動の連鎖

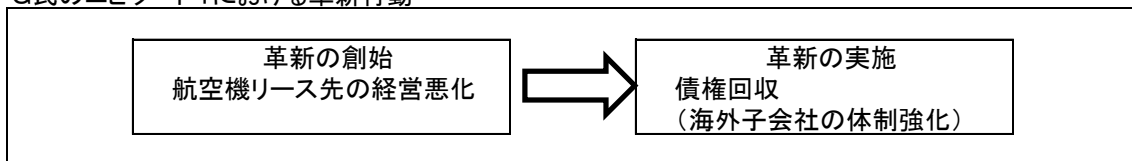
上記のG氏のエピソード1～3をみると、B氏、F氏のケースと同様にエピソード1での経験がエピソード2に生かされ、またエピソード1、2での経験がエピソード3で生か

されていることがわかる。革新行動の連鎖と呼べる状況が存在すると考える。

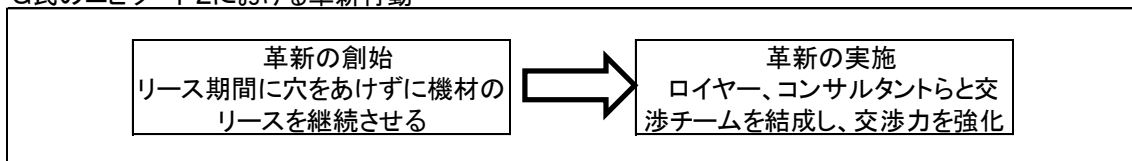
この革新行動の連鎖の状況を分析の枠組みモデルに当てはめると図5-18のようになる。

図5-18 G氏の革新行動の連鎖

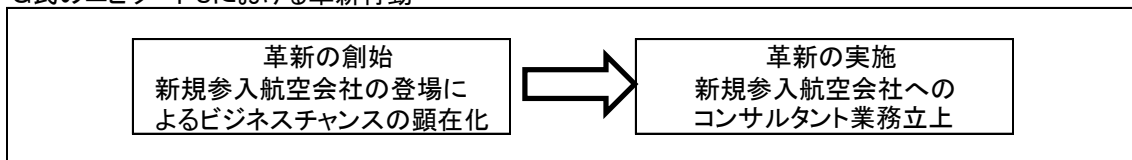
G氏のエピソード1における革新行動



G氏のエピソード2における革新行動



G氏のエピソード3における革新行動



出所: 筆者作成。

⑧ H氏のインタビュー・データの分析

H氏：エネルギー分野。1987年に入社以来LNG関連ビジネスに従事。インドネシアに4年間駐在。LNGビジネスの顧客は電力会社、ガス会社であり、その関係で九州、大阪にても勤務。50歳。

【H－1】 ネットワークの構築

H氏は、入社以来LNGの仕事に従事するが、定期的に異動があり、異動を通じてLNG業界内での人脈を構築し、LNGビジネスへの理解と経験を積み重ねていく。

聞き手：87年から89年が東京。89年から93年の4年間が福岡。その後が、インドネシア。

93年から96年がネシア。これが、ジャカルタじゃなくて、地方都市に行ってて。

H氏：インドネシアのLNGの積み出し港。FOBの契約の。(中略) これまた(96年に)福岡に。(中略) 99年の10月、今度は出向。(中略) その6社(日本のLNGのユーザーである電力会社、ガス会社)がまとまった会社。連絡窓口みたいな会社があって、そこに出向したのね。(中略) そこで、99年10月から、2003年の1月まで、東京。(中略) それで2003年1月まで出向してて、(中略) 東京本社。

【H－2】 伝統商権の一翼を担う

入社以来LNG関連ビジネスに関与し、異動のなかで業界内でのネットワークを構築したH氏は、LNG船の船に対する燃料供給の仕事に従事するようになる。伝統商権をオペレートする重要な仕事の一翼を担うこととなる。

2003年1月に戻って、何をやったかと言うと、LNGの船に対する燃料供給。LNG船と言っても、油がないと走れませんので、どこかで油を入れないといけない。どうやってるかという、プロジェクトで動いているということで、A社の最初にプロジェクトを作った人が偉かったんだろうね、もううちがエクスクルーシブ売り(独占販売権)に商売をとったわけだ。日本の各港で。LNGが入ってくる、そこに設備を作ってもらって、うちで借り受けて、そこで、油の供給をやるということをずっと続けてたのね。で、そういう仕事もさせてもらってたりして。(中略) その辺は、まあ、結構長くやってて、8年くらいやってたのかな。

【H－3】プレッシャーを前向きに受け止める（面白っちゃあ、面白かった。）

H氏は、LNG船の船に対する燃料供給の仕事に従事している間、さまざまなプレッシャーのかかる状況に立たされることとなるが、それらの仕事を前向きに受け止め、「それぞれ大変だったけど、面白っちゃあ、面白かったです。」と表現している。

それぞれ大変だったけど、面白っちゃあ、面白かったです。

【H－4】商権喪失の危機：プレッシャー

H氏は、経済環境の変化で今までと同じLNG船用燃料の価格フォーミュラ³¹のやり方では、商権そのものがなくなってしまうかもしれない危機に遭遇する。

さっき言ってた、船の燃料の供給、その仕事をずっとやってて、（中略）当初からずっと同じやり方を踏襲してきたわけだ。ちょうど、2011年から契約が変わって、数量がどんと変わっちゃったのね。今までのやり方っていうのは、もうこれは踏襲できないなという風に考えてて、それをどうしようかと。（中略）もう、回らなくなってしまう。へたすりゃ商権がなくなってしまう。という危機もあったんで。

【H－5】価格フォーミュラの変更：戦略的対応

H氏は数十年続いたLNG船用燃料の価格フォーミュラを自分の担当時に変更することとなる。

H氏：そこで、T社（インドネシアのLNG供給会社）に行ったり、日本の買主回って話したりしながら、今までと違うやり方に変えてしまったのね。価格フォーミュラなんかを。そうせざるを得ないと思って。これは、自分の判断だけ。（中略）

³¹国際商品市況等を基準にして一定の算式により燃料価格が決定されているが、その計算方法のこと。

聞き手：それって、すごく大きな出来事でしょ。

H氏：だと思うよ。だって、20 何年間続けてきたものがほとんど変わっちゃったからな。

聞き手：価格フォーミュラを変えたの？燃料の。

H氏：うん。フォーミュラというか、考え方全体だよな。（中略）

聞き手：根本的な考え方を変えたわけだ。

H氏：そう変えたわけね。でないと回らなくなってしまうねということで。これはもう、皆さんの

理解を得ながらね。（中略）やらなきゃしょうがなかったからなあ。（中略）回らなくなる。（中略）

そのプロジェクトそのものが。油供給の。

【H－6】決断（プレッシャーから逃げない）

H氏にとって価格フォーミュラの変更は戦略的な対応であったと同時に、難局に直面しているなかでプレッシャーから逃げないで自身で下した大きな決断でもあった。

【H－7】決意

また、この決断はH氏の取り組み全体を通して、難局から逃げないという決意のあらわれでもあると考える。

（以下、再掲）

そうせざるを得ないなと思って。これは、自分の判断だけだ。

【H－8】背水の陣（時間的プレッシャー）

H氏は交渉を進める上で、時間的にも追い詰められ、当時の追い詰められた状況を背水の陣という言葉で表現している。

H氏：うん、もう追い詰められてたからね。

聞き手：追い詰められた。

H氏：ああ。もうなんとかせんと、どうしようもない状態。背水の陣というか、窮鼠というか。追い詰められたネズミみたいな。期限は決まってるわけじゃなか。いつから制度変わるねということで。それまでに、全当事者の合意を取り付けないとまずいねと。東京、大阪、名古屋、福岡、ジャカルタ。ぐるぐるぐるぐる回りながら。

【H－9】ネットワークの活用：合意の取り付け

追い詰められた状況の中、E氏は入社以来培ったLNG業界内でのネットワークを活用し全当事者の合意取り付けに奔走した。

大変は大変だったね。もう、ジャカルタでも、毎月2回くらい行ったりなんかして。(中略) 期限は決まってるわけじゃなか。いつから制度変わるねということで。それまでに、全当事者の合意を取り付けないとまずいねと。東京、大阪、名古屋、福岡、ジャカルタ。ぐるぐるぐるぐる回りながら。

【H－10】交渉力（根気強く、丁寧に）

H氏はフォーミュラ変更交渉のなかで、なかなか理解を示さないインドネシアのT社に対し根気強く、丁寧に説明を重ね、最終的には合意を取り付けることとなる。

H氏：彼らも、元々の仕組みをわかってる人っていうのが、あまりいないんだよな。人はどんどん変わるし。そっから説明だよな。何で今こういうフォーミュラになってるの。これが、何で立ち行かなくなるの。だから、1から全部解説したんだよね。こうなって、こうなって、こうなるでしょ？て言ったら、ああそう？みたいな感じで。なかなか理解を示さない。

聞き手：最終的にS社の人も理解してくれたわけね。

H氏：理解して、そこでもう一回サプライコンタクトを作ったからね。それも全部織り込んで。それにサインまでして。

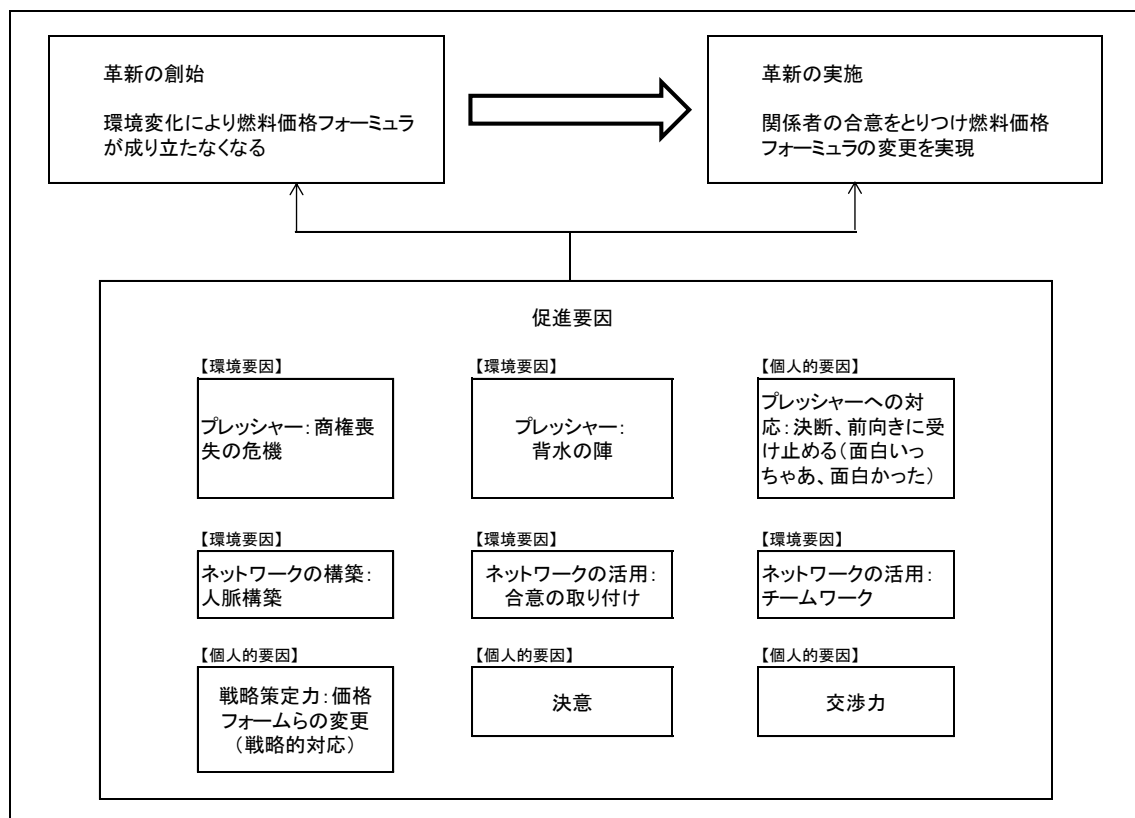
【H－11】ネットワーク機能：チームワーク

H氏は、LNGというエネルギー関連の大きな仕事を進める上において、チームワークの重要性を指摘している。

LNGの仕事なんかしてると、1人じゃ何もできないからね。結局誰かと、チームワークであり、信頼関係できるとか、1人じゃ何もできない。その通りにいくことって、ほんとなймね。

上記のH氏のエピソードを分析の枠組みモデルに当てはめると図5－19のようになる。

図5－19 H氏のエピソード分析モデル



出所：筆者作成。

以上のオープン・コード化によって、表5－1に示す126個のカテゴリーが抽出された。

表5-1 オープン・コード化によって抽出された126個のカテゴリ

【A-1】経験を蓄積する(従来型商社ビジネスを経験)	【D-7】蓄積された知識・経験
【A-2】従来型商社ビジネスの限界	【D-8】ネットワーク機能:未知の知識を引き合わせる
【A-3】投資を始めたビジネスへの展開	【D-9】ネットワーク機能:ビジネス機会の獲得②
【A-4】A社ショック(A社の特損発表)	【D-10】仕事の連鎖
【A-5】ベンチャー投資に特化	【D-11】感謝の思いをもって仕事に取り組む
【A-6】社内システムの障壁	【D-12】他者の利益を重んじる思考(交渉力)
【A-7】別会社としてベンチャー・ファンド企業を設立	【D-13】シナリオ構築力(他者の利益を重んじる戦略)
【A-8】ネットワークの活用(米国駐在仲間とスピアウト)	【E-1】ニーズ探索のプレッシャー
【A-9】現実を直視し、率直に受け止める	【E-2】行動を起こす(プレッシャーへの対応)
【A-10】経営危機の会社の社長	【E-3】ネットワーク機能:ニーズ・マッチング
【A-11】信頼に基づく社内ネットワーク	【E-4】シナリオ構築力
【A-12】信頼構築(率先垂範)	【E-5】交渉力:実施
【A-13】信頼構築(給与の確保)	【E-6】海外経験に基づく戦略性
【A-14】信頼構築(成功体験を共有)	【E-7】中国語のスキル
【A-15】信頼構築(経営の透明性)	【E-8】成功例を連鎖させる
【A-16】戦略策定(ターゲットの絞込み)	【F-1】突然の出向というプレッシャー
【A-17】B社(ベンチャー・ファンド企業)役員が全面協力	【F-2】現地パートナーのネットワーク活用(工場候補地の選定、情報収集)
【A-18】決断の促進(ネットワークの機能)	【F-3】金融支援がないプレッシャー
【A-19】過去の経験が生きる	【F-4】交渉力(担保なしの現地借入)
【A-20】困難から逃げない(プレッシャーの受け止め方)	【F-5】金融機関とのネットワーク構築:(資金調達、情報収集、意思決定)
【A-21】決意(断固たる取り組み姿勢)	【F-6】経験が生かされる
【A-22】交渉力(破綻しかけの会社にお金を集める)	【F-7】覚悟を決めて取り組む
【A-23】革新行動の連鎖	【F-8】仕事に対する前向きな姿勢
【B-1】代理店権喪失の危機	【F-9】突然の北海道のスーパーマーケットへの出向
【B-2】ネットワークの活用(情報収集機能)	【F-10】戦略策定:コンビニの面積でスーパーの品ぞろえ
【B-3】プレッシャーに立ち向かう不動の決意	【F-11】戦略策定:東京でのデザイン・スーパー設立
【B-4】交渉案を練る(シナリオ構築力)	【F-12】戦略策定:夜間スーパー(置いているものはスーパーで、利便性はコンビニ)
【B-5】ネットワークの機能(シナリオ構築)	【F-13】戦略策定:終電に合わせた閉店時間
【B-6】覚悟:断固たる意思決定	【F-14】ネットワーク機能:情報収集
【B-7】戦略策定力(スーパーディストリビュータ構想)	【F-15】プレッシャーを前向きに受け止める(楽しいとき)
【B-8】追い詰められたが故の逆転の発想	【F-16】社内ネットワークの自然発生:人脈紹介
【B-9】シナリオ構築力	【F-17】復興が困難な状況
【B-10】経営会議の壁	【F-18】社長への直訴:経営トップとのネットワーク
【B-11】断固たる決意(プレッシャーへの対応)	【F-19】現場の惨状
【B-12】強力な交渉力(経営会議での激論)	【F-20】経営トップから現場までの強い思い:社内ネットワークの思いの共有
【B-13】経験を前向きに受け止める(キャリアの中での忘れがたい経験)	【F-21】感謝の気持ち
【B-14】販売協賛金問題(問題認識能力)	【F-22】革新行動の連鎖
【B-15】状況分析力(販売店との軋轢)	【G-1】航空機リース事業での債権回収
【B-16】シナリオ構築力	【G-2】決意をもって取り組む
【B-17】交渉力①	【G-2】状況悪化
【B-18】交渉力②	【G-3】体制を立て直す:戦略的対応
【B-19】状況分析力(交渉相手のパワーバランス、社内プロセス)	【G-4】ネットワークの構築:交渉力強化
【B-20】経験(商社にいたからこそできた)	【G-5】交渉力の重要性
【B-21】戦略的考察力(クロス・マーチャライジング)	【G-6】リース期間に穴をあけずに継続させる:プレッシャー
【B-22】過去の経験	【G-7】世界中を飛び回る:営業力
【B-23】ネットワークの活用(経営トップへの働きかけ)	【G-8】プレッシャーを前向きに受け止める(それはそれで楽しかったんだよ。)
【B-24】ネットワークの活用(戦略の実行)	【G-9】ネットワーク機能:交渉力強化
【B-25】革新行動の連鎖	【G-10】交渉力の重要性
【C-1】未知のマーケットでの仕事	【G-11】新規参入航空会社の登場:事業機会の分析
【C-2】自分の役割を直視(プレッシャーへの対応)	【G-12】経験に裏付けられた情報量の多さ
【C-3】ネットワークの構築(情報収集機能)	【G-13】交渉力
【C-4】決意をもった取り組み。	【G-14】革新行動の連鎖
【C-5】マーケットを分析する	【H-1】ネットワークの構築(人脈構築)
【C-6】社内ネットワークへの働きかけ(理解の獲得)	【H-2】伝統商権の一翼を担う
【C-7】シナリオ構築力(販売チャネルの構築)	【H-3】プレッシャーを前向きに受け止める(面白いっちゃあ、面白かった。)
【C-8】交渉力	【H-4】商権喪失の危機:プレッシャー
【C-9】社内ネットワークへの働きかけ(資源の動員)	【H-5】価格フォーマミューラの変更:戦略的対応
【D-1】ゼロからの出発(プレッシャー)	【H-6】決断
【D-2】自分で考えて動く(プレッシャーへの対応)	【H-7】決意
【D-3】ネットワーク機能:人からの学び	【H-8】背水の陣
【D-4】ネットワーク機能:書籍からの学び	【H-9】ネットワークの活用(合意の取り付け)
【D-5】ネットワーク機能:ビジネス機会の獲得①	【H-10】交渉力
【D-6】ネットワーク機能:新たなネットワークにつながる(人脈の拡大)	【H-11】ネットワーク機能(チームワーク)

2) 軸足コード化

前項では、グランデッド・セオリー・アプローチによるデータ対話型の方法論にしたがい、インタビュー・データのオープン・コード化を実施した。本項では、軸足コード化を行う。軸足コード化では、オープン・コード化で切片化したデータを集め、組み立てていき、諸カテゴリーを関係づけ、データをまとめなおす作業を行った。

オープン・コード化で得られた126個のコードの関係づけを行い、革新行動における促進要因等の特性に関するカテゴリーに、帰納的に分類した。このコーディング作業の結果、「プレッシャー」、「プレッシャーへの対応」、「ネットワークの活用」、「戦略的対応」、「交渉力」、「決意」、「経験の活用」、「革新行動の連鎖」、「その他（思考の傾向）」の9つのカテゴリーに分類され、革新的行動における特性が抽出された。「プレッシャー」、「プレッシャーへの対応」、「ネットワークの活用」、「戦略的対応」の4つのカテゴリーにはサブカテゴリーを設定した。「プレッシャー」、「プレッシャーへの対応」、「戦略的対応」のサブカテゴリーは創始段階と実施段階に分けられた。また、「ネットワークの活用」のサブカテゴリーは、ネットワーク機能とネットワーク構築に分けられ、ネットワーク機能はさらに創始段階と実施段階に分けられた。

抽出された9つの特性を、「環境要因」、「個人的要因」、「相互作用」の3つにカテゴリー分類した。プレッシャーとネットワークの活用は、「環境要因」のカテゴリーに分類された。プレッシャーへの対応、戦略的対応、交渉力、決意、経験の活用、その他（思考の傾向、スキル）は「個人的要因」のカテゴリーに分類された。変革行動の連鎖は環境要因と個人的要因の「相互作用」と位置づけた。

上記のコード化の作業を整理したものが、表5-2である。

表5-2 軸足コード化

	カテゴリ	サブカテゴリ	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏	F氏	G氏	H氏
環境要因	プレッシャー	【創始段階】 予期せぬ環境変化 社内システムの薄壁 経営危機 商権喪失 未知のマーケット ゼロからの出発 ニーズ探索 未知の仕事 日本からの支援がない 困難な仕事 巨額資産の有効活用 伝統商権を担当する 債権回収 【実施段階】 社内対抗勢力 困難な仕事 状況の悪化 時間的制約	【A-2】従来型商社ビジネスの限界：創始	【B-1】代理店権喪失の危機：創始	【C-1】未知のマーケットでの仕事：創始	【D-1】ゼロからの出発（プレッシャー）：創始	【E-1】ニーズ探索のプレッシャー：創始	【F-1】突然の出向といふプレッシャー：創始	【G-1】航空機リース事業での債権回収：創始	【H-2】伝統商権の一翼を担う：創始
		【A-4】A社ショック（A社の特撰発表）：創始	【B-10】経営会議の壁：実施				【F-3】金融支援がないプレッシャー：創始	【G-3】状況悪化：実施	【H-4】商権喪失の危機：プレッシャー：創始	
		【A-6】社内システムの薄壁：創始					【F-9】突然の北海道のスーパーマーケットへの出向：創始	【G-7】リース期間に穴をあけずに継続させるプレッシャー：創始	【H-8】青水の陣（時間的プレッシャー）：実施	
		【A-10】経営危機の会社の社長：創始					【F-17】復興が困難な状況：創始	【F-19】現場の惨状：実施		
個人的要因	プレッシャーへの対応	【創始段階】 現象の直視 率直に受け止める 困難から逃げない 不熟の決意 断固たる意思決定 自分の役割を直視 自分で考えて動く 行動を起こす 前向きに受け止める思考 【実施段階】 困難から逃げない 断固たる決意 覚悟を決める 前向きに受け止める思考	【A-9】現象を直視し、率直に受け止める：創始	【B-3】プレッシャーに立ち向かう不熟の決意：創始	【C-2】自分の役割を直視（プレッシャーへの対応）：創始	【D-2】自分で考えて動く（プレッシャーへの対応）：創始	【E-2】行動を起こす（プレッシャーへの対応）：創始	【F-15】プレッシャーを前向きに受け止める（楽しいとき）：実施	【G-9】プレッシャーを前向きに受け止める（それはそれで楽しかったんだよ。）：実施	【H-3】プレッシャーを前向きに受け止める（面白かった。）：創始・実施
		【A-20】困難から逃げない（プレッシャーへの受け止め方）：創始・実施	【B-11】断固たる決意（プレッシャーへの対応）：実施						【H-6】決断：創始	
環境要因	ネットワークの活用	1. ネットワーク機能 【創始段階】 意思決定 情報収集 シナリオ構築 手習い ビジネス機会の獲得 人脈の拡大 知識の融合 上層部への働きかけ チームワーク 【実施段階】 戦略の実行 組織マネジメント 経営サポート 決断の促進 経営トップへ働きかけ 理解の獲得 資源の動員 ニーズ・マッチング 情報収集 意思決定 人脈紹介 マインドの共有 交渉力強化 合意の取り付け チームワーク 2. ネットワーク構築 信頼構築 信頼による人脈構築	【A-8】ネットワークの活用（米国駐在仲間とスピンアウト）：創始・実施	【B-2】ネットワークの活用（情報収集）：創始	【C-3】ネットワークの構築（情報収集機能）：創始	【D-3】ネットワーク機能（人からの字ひ）：創始	【E-3】ネットワーク機能（ニーズ・マッチング）：実施	【F-2】現地パートナーのネットワーク活用（工場候補地の選定、情報収集）：実施	【G-5】ネットワークの構築（交渉力強化）：実施	【H-9】ネットワークの活用（合意の取り付け）：実施
		【A-11】信頼に基づく社内ネットワーク：創始	【B-5】ネットワークの機能（シナリオ構築）：創始	【C-6】社内ネットワークへの働きかけ（理解の獲得）：実施	【D-4】ネットワーク機能（書籍からの字ひ）：創始		【F-5】金融機関とのネットワーク構築（資金調達、情報収集、意思決定）：実施	【G-10】ネットワーク機能（交渉力強化）：実施	【H-11】ネットワーク機能（チームワーク）：創始・実施	
		【A-17】B社（ベンチャー・ファンド企業）役員が全面協力：実施	【B-23】ネットワークの活用（経営トップへの働きかけ）：実施	【C-9】社内ネットワークへの働きかけ（資源の動員）：実施	【D-5】ネットワーク機能（ビジネス機会の獲得①）：創始		【F-14】ネットワーク機能（情報収集）：実施		【H-1】ネットワークの構築（人脈構築）：創始	
		【A-18】決断の促進（ネットワークの機能）：実施	【B-24】ネットワークの活用（戦略の実行）：実施		【D-6】ネットワーク機能：新たなネットワークにつながる（人脈の拡大）：創始		【F-16】社内ネットワークの自然発生（人脈紹介）：実施			
個人的要因	戦略的対応	【A-12】信頼構築（率先垂範）：実施	【A-12】信頼構築（率先垂範）：実施		【D-8】ネットワーク機能（未知の知識を引き合わせる）：創始		【F-18】社長への直訴（経営トップとのネットワーク）：実施			
		【A-13】信頼構築（給与の確保）：実施	【A-13】信頼構築（給与の確保）：実施		【D-9】ネットワーク機能（ビジネス機会の獲得②）：創始		【F-20】経営トップから現場までの強い思い（社内ネットワークの思いの共有）：実施			
		【A-14】信頼構築（成功体験を共有）：実施	【A-14】信頼構築（成功体験を共有）：実施							
		【A-15】信頼構築（経営の透明性）：実施	【A-15】信頼構築（経営の透明性）：実施							
個人的要因	戦略的対応	【A-3】投資を絡めたビジネスへの展開：創始・実施	【B-4】交渉策を練る（シナリオ構築力）：創始	【C-5】マーケットを分析する：創始	【D-13】シナリオ構築力：創始	【E-4】シナリオ構築力：実施	【F-10】戦略策定：コンビニの品ぞろえ：創始	【G-4】体制を立て直す：戦略的対応：実施	【H-5】価格フォーマーの変更：戦略的対応：実施	
		【A-5】ベンチャー投資に特化：創始	【B-7】戦略策定力（スーパーディストリビュータ構想）：創始	【C-7】シナリオ構築力（販売チャネルチャネルの構築）：創始		【E-6】海外経験に基づく戦略性：創始	【F-11】戦略策定：東京でのデザイン・スーパー設立：実施	【G-12】新規参入航空会社の登場（事業機会の分析）：創始		
		【A-7】別会社としてベンチャー・ファンド企業を設立：実施	【B-8】追い詰められたが故の逆転の発想：創始				【F-12】戦略策定：夜間スーパー（置いてるものはスーパーで、利便性はコンビニ）：実施			
		【A-16】戦略策定（ターゲットの絞込み）：実施	【B-9】シナリオ構築力：実施				【F-13】戦略策定：終電に合わせた閉店時間：実施			
個人的要因	交渉力	【A-19】交渉力強化（交渉相手のパワーバランス、社内プロセス）：実施	【B-14】販売協賛金問題（問題認識能力）：創始	【B-15】状況分析力（販売店との戦略）：創始	【B-16】シナリオ構築力：創始	【B-19】状況分析力（交渉相手のパワーバランス、社内プロセス）：実施	【B-21】戦略的考察力（クロス・セクターダイナミクス）：創始			
			【B-17】交渉力①：実施							
		【B-18】交渉力②：実施								
個人的要因	交渉力	【A-22】交渉力（確約し、かけの会社にお金を集める）：実施	【B-12】強力な交渉力（経営会議での議論）：実施	【C-8】交渉力：実施	【D-12】他者の利益を重んじる思考（交渉力）：実施	【E-5】交渉力：創始	【F-4】交渉力（担保なしの現地借入）：実施	【G-6】交渉力の重要性：実施	【H-10】交渉力：実施	
			【B-17】交渉力①：実施					【G-8】世界中を飛び回る：実施		
			【B-18】交渉力②：実施					【G-11】交渉力の重要性：実施		
								【G-14】交渉力：実施		
個人的要因	決意	【A-21】決意（断固たる取り組み姿勢）：創始・実施	【B-6】覚悟（断固たる意思決定）：創始・実施	【C-4】決意をもった取り組み：創始			【F-7】覚悟を決めて取り組み：実施	【G-2】決意をもって取り組み：創始・実施	【H-7】決意：創始・実施	
		【A-1】経験を蓄積する（従来型商社ビジネスを経験）	【B-20】経験（商社にいたからこそできた）		【D-7】蓄積された知識・経験	【E-7】中国語のスキル	【F-6】経験が生かされる	【G-13】経験に裏付けられた情報量の多さ		
		【A-19】過去の経験が生きる	【B-22】過去の経験							
			【B-13】経験を前向きに受け止める		【D-11】感謝の思いをもって仕事に取り組む		【F-8】仕事に対する前向きな姿勢			
相互作用	革新行動の連鎖						【F-21】感謝の気持ち			
		【A-23】革新行動の連鎖	【B-25】革新行動の連鎖		【D-10】仕事の連鎖	【E-8】成功例を連鎖させる	【F-22】革新行動の連鎖	【G-15】革新行動の連鎖		

軸足コード化によって抽出された9つのカテゴリーの内、「プレッシャー」、「プレッシャーへの対応」、「ネットワークの活用」、「戦略的対応」、「交渉力」、「決意」、「経験の活用」、「革新行動の連鎖」の8つのカテゴリーについて説明を行う。

① プレッシャー

8つの特性のうち「プレッシャー」は、オープン・コード化で得られた126個のカテゴリーの内、20個のカテゴリーよりカテゴリー化された。

A氏からH氏の8名全員からプレッシャーに関するカテゴリーが得られている。A氏の場合、従来型商社ビジネスの限界、A社ショック（A社の特損発表）、社内システムの障壁等のカテゴリーが得られた。また、B氏の場合は、代理店権がなくなるかもしれないという状況がB氏を厳しい交渉に駆り立てていたことが把握された。H氏の場合は商権がなくなるかもしれない危機感のなか、背水の陣で交渉にむかっていたことがコメントされていた。プレッシャーは革新行動の代表的な促進要因であると考えられる。第2章で指摘したように、プレッシャーに関する研究蓄積は豊富にある。

本研究の軸足コード化で得られた結果の内注目すべき内容は、プレッシャーが革新的行動の実施段階にも存在することが抽出されたことである。プレッシャーは通常、革新的行動が開始されるところに存在すると想定されていることが多い。Anderson et al. (2004) は苦悩から開始されるイノベーションをモデル化している。本研究のオープン・コーディングでは、革新的行動の実施段階において、社内対抗勢力がプレッシャーとなった事例、ビジネスの状況が悪化してプレッシャーとなった事例、実施段階で時間的に追い詰められて時間的制約がプレッシャーとなった事例等が抽出された。これらの革新的行動の実施段階でのプレッシャーを取り上げた事例は少なく、本研究の貢献の一つになると考える。

② プレッシャーへの対応

「プレッシャーへの対応」は、オープン・コード化で得られた126個のカテゴリーの

内、11個のカテゴリーよりカテゴリー化された。A氏からH氏の8名全員からプレッシャーへの対応に関するカテゴリーが得られている。「プレッシャーへの対応」に関する考察は第6章で行うこととする。

③ ネットワークの活用

「ネットワークの活用」は、オープン・コード化で得られた126個のカテゴリーの内、33個のカテゴリーよりカテゴリー化された。A氏からH氏の8名の全員からネットワークの活用に関するカテゴリーが得られている。「ネットワークの活用」に関する考察も第6章で行うこととする。

④ 戦略的対応

「戦略的対応」は、オープン・コード化で得られた126個のカテゴリーの内、25個のカテゴリーよりカテゴリー化された。A氏からH氏の8名の全員から戦略的対応に関するカテゴリーが得られている。

本研究の軸足コード化において設定されたサブカテゴリーで、「戦略策定力」、「戦略的考察力」、「シナリオ構築力」、「分析力」が抽出されている。

本研究の分析からは、イノベーターはまず状況分析を行っている事例がみられた。状況分析で集められた情報から、戦略的な考察を行い、戦略策定、交渉のシナリオ構築を行っている状況が示唆されている。イノベーションを推進する上において、戦略的対応は非常に重要な働きをしている。しかしながら、イノベーションの促進要因として戦略的対応を取り上げている研究はあまり多くない。

⑤ 交渉力

「交渉力」は、オープン・コード化で得られた126個のカテゴリーの内、13個のカテゴリーよりカテゴリー化された。A氏からH氏の8名全員から交渉力に関するカテゴリー

一が得られている。

本研究では、交渉力は、革新行動の実施段階において多く抽出された。イノベーションの実施段階において重要な役割を果たしていると考えられる。実施段階の具現化に至る最後のところで、イノベーションを実現するための役割を果たしている。

本研究のB氏の事例では、革新行動の実施段階において、社内の経営会議での反対を押し切るために、B氏は強力な交渉力を発揮し社内での了承を取り付けることに成功している。また、顧客との交渉においても相手の状況をよく分析したうえで交渉を進めていた。また、G氏の事例では、航空機リースの契約交渉で交渉力を強化するために、ロイヤー、コンサルタント等とのチームを編成して交渉力の強化を図っている。実施段階の具現化に至る最後のところで、イノベーションを実現するための決め手となる役割を果たしている。過去の研究において、交渉力がイノベーションの促進要因として取り上げられた研究は少なく、交渉力をイノベーションの促進要因として抽出した点は本研究の貢献である。

⑥ 決意

「決意」は、オープン・コード化で得られた126個のカテゴリーの内、6個のカテゴリーよりカテゴリー化された。A氏からH氏の内、A氏、B氏、C氏、F氏、G氏、H氏の6名から決意に関するカテゴリーが得られている。また、プレッシャーへの対応のカテゴリーで、決意と類似すると考えられるカテゴリーが4個得られている。

革新的行動はプレッシャーのある中で進行することが多く、創始段階、実施段階において直面する難局を乗り越える必要に迫られる。その際に大きな役割をはたしているのが決意である。革新的行動を押しすすめる上においての大きな要因であるといえる。

過去の研究においては、似た概念としてモチベーションが取り上げられていた。しかし、難局を乗り越えるためには、非常に心を強く持つ必要があり、決意は有効に働いているものであると考える。

⑦ 経験の活用

「経験の活用」は、オープン・コード化で得られた126個のカテゴリの内、8個のカテゴリよりカテゴリ化された。A氏からH氏の8名の内、A氏、B氏、D氏、E氏、F氏、G氏の6名から経験の活用に関するカテゴリが得られている。

本研究の事例では、B氏は転職後、タバコ会社での販売協賛金問題を解決する際に、「商社にいたからこそできた。」と過去商社で積み重ねたビジネスの経験が革新行動の促進要因になっていることを説明している。G氏は長く航空機関連ビジネスに携わった経験と知識が、新規参入航空会社へのコンサルタント業務立ち上げにつながっていることを語っていた。

第2章でも指摘したように、先行研究でも経験、知識、知識の総和がイノベーションを推し進めることが指摘されている（Zollo and Winter,2002; Zahra and George,2002; Shane,2000; Subramaniam and Youndt,2005）。本研究でも経験の重要性が確認されたこととなる。

⑧ 革新行動の連鎖

「革新行動の連鎖」は、オープン・コード化で得られた126個のカテゴリの内、6個のカテゴリよりカテゴリ化された。A氏からH氏の8名の内、A氏、B氏、D氏、E氏、F氏、G氏の6名から革新行動の連鎖に関するカテゴリが得られている。

B氏は商社勤務時代に、タバコビジネスを一貫して行い、本研究のB氏のエピソード1として語られた契約更新の交渉をはじめとして、厳しい交渉の経験を何度も積み重ねてきている。この経験が、タバコ会社に転職後も生かされ、B氏のエピソード2の販売協賛金のペイフォーパフォーマンスへの切り替え交渉においても生かされている。また、タバコビジネスでの経験、人脈が、米国飲料メーカーに転職後の、B氏のエピソード3のクロス・マーチャンダイジングにおいても生かされている。B氏自身「商社での経験がなかったらできてなかった。」とコメントしている。

また、F氏の事例においても、F氏のエピソード1の入社後のインドネシアでのちりめんじゃこ加工工場の立ち上げが、帰国後のF氏のエピソード2のスーパーマーケットの立ち上げという革新行動につながっている。さらに、その後のF氏のエピソード3の釜石A水産の復興作業につながっている。「そういう経験を、させてきていただいたんで、今回の件も何となくできたかなってというのは、あると思うんです。」とコメントしている。

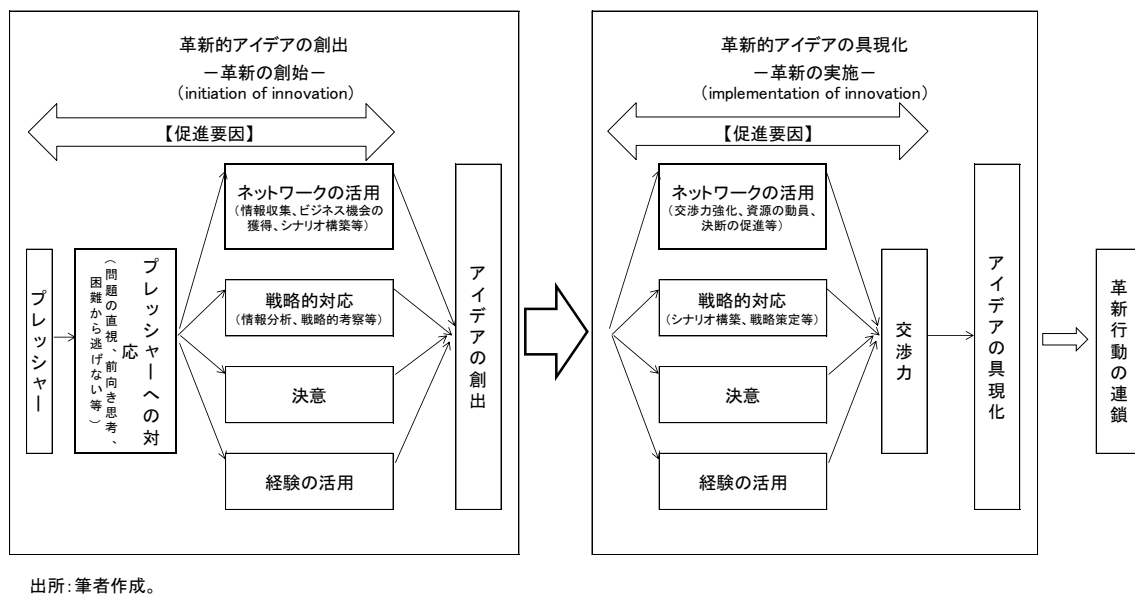
先行研究において、連続的イノベーションという概念はいくつか議論されている。Nonaka and Takeuchi (1995) では、自動車産業を例にとり、日本企業が生み出してきた連続的イノベーションの事例を紹介し、日本企業の知識創造が生み出す連続的イノベーションが競争優位の源泉であることを指摘している。米倉³²はイギリスの産業革命における綿業発展の歴史を取り上げ、一つのイノベーションがイノベーションを次々と呼びこんでいく現象をとらえ、イノベーションの連鎖現象と表現している。これらの先行研究事例は、企業レベル、もしくは、産業レベルでの連続的に発生するイノベーションの状況をとらえたものであり、本研究で一人の組織メンバーが革新行動を連続的に発生させていく状況をとらえたものと研究対象の存在論的次元が異なるものである。Christensen et al. (2011) は調査対象の一部は「連続イノベータ」として、長期にわたり相当数のイノベーションを生み出し、今後もイノベーションを生み出し続ける意欲をもっているように思われたと述べているが、その詳細については述べられていない。イノベーションが連続的に発生するとの概念は従来より着目されているが、本研究で抽出された革新行動の連鎖という概念は、組織メンバーが連続的に革新行動をおこしている実態を捉えており、その点において他の研究と異なるものである。

³² 一橋大学イノベーション研究センター (2001b) 第2章

3) 選択コード化

前項までは、グランデッド・セオリー・アプローチによるデータ対話型の方法論にしたがい、インタビュー・データのオープン・コード化および軸足コード化を実施した。次に、選択コード化を行った。選択コード化では各カテゴリーを体系的に関係づけることにより、カテゴリー間の関係性の分析を行った。カテゴリー間の関係性を整理したものが図5－20である。

図5－20 選択コード化：革新行動の促進要因の関係性



本研究の事例分析では、多くの事例の革新行動の創始段階で、プレッシャーが革新行動を起こすきっかけになっているケースが読み取られた。プレッシャーがイノベーションを引き起こすとの研究は多くなされているが、本研究の事例もそのケースに当てはまるものである。本研究で注目したのは革新行動を起こす当事者が、そのプレッシャーをどのように解釈して対応しているかということである。第2章で言及した「挑戦的で前向きな仕事

や職務上の目標からもたらされる適度なプレッシャー」もイノベーターが適度なプレッシャーであると認識しなければイノベーションの促進要因として機能しないのである。

経営危機や商権喪失の危機といったプレッシャーが本研究の事例で取り上げられたが、それらのプレッシャーに遭遇したとき、革新行動の当事者の対応として、現実を直視し、困難から逃げずに、不動の決意をもって行動を起こす覚悟を決めている様子が浮き彫りとなった。

プレッシャーへの対応を決めたイノベーターは行動を起こすが、その際に本研究で着目したのは、ネットワークの活用についてである。ネットワークはイノベーションの促進要因として多くの研究で着目されてきたが、その活用方法についての研究は少ない。革新行動を起こす当事者は、革新行動のプロセスで、ネットワークを活用して情報収集、ビジネス機会の獲得、シナリオ構築、上層部への働きかけ等の作業を行っている。

また、イノベーターは革新行動のプロセスの中で情報分析、戦略的考察、シナリオ構築、戦略策定を行い、革新行動を進めている。

これらの革新行動を進めるに際して、イノベーターは強い決意をもって取り組んでいることが事例から抽出された。また、革新行動においては過去の経験が活用されていることが多いことも抽出されている。

決意をもって取り組み、過去の経験を活用し、ネットワーク機能を活用し、戦略的対応を進めた結果、創始段階においてアイデアの創出が行われている。

本研究の事例では、革新行動の実施段階においてもネットワークの活用が機能していることが抽出されている。イノベーターは革新行動の実施段階において、ネットワークを活用し、情報収集、資源の動員、決断の促進、交渉力強化を行っている。

実施段階においても、実施のための戦略策定、交渉のシナリオ構築等を行っている。これらのプロセスで、創始段階と同様に、イノベーターは決意をもって取り組んでいる。また、ここでも過去の経験が生かされている。

実施段階においては交渉力が大きな役割を果たしており、強力な交渉力が用いられてア

アイデアの具現化が行われている。

3. 小括

本章では、本研究におけるインタビュー・データの全体的な分析をおこなった。

インタビュー・データの分析は、グランデッド・セオリー・アプローチによるデータ対話型の方法論にしたがい、「オープン・コード化」、「軸足コード化」、「選択コード化」の3段階に分けて行われた。

オープン・コード化では、データを分解し、綿密に検討し、比較を行い、カテゴリー化が行われた。

軸足コード化では、オープン・コード化で切片化されたデータを集め、組み立てていき、諸カテゴリーを関係づけデータにまとめなおす作業が行われた。軸足コード化によって、革新的行動に関する「プレッシャー」、「プレッシャーへの対応」、「ネットワークの活用」、「戦略的対応」、「交渉力」、「決意」、「経験の活用」、「革新行動の連鎖」の8つの特性が抽出された。

選択コード化では、各カテゴリーを体系的に関係づけることにより、カテゴリー間の関係性の分析を行った。カテゴリー間の関係性を整理したものが図5-20である。

第6章 考察

経済環境や社会情勢が日々変化し、内外での競争がますます激しくなる中、日本企業は以前にもましてイノベーションを強く求めている状況にある。

本研究では、総合商社を対象に調査を行い、創造的なアイデアを実際のビジネスとして実現した中間管理職や中堅社員が、日常の業務のなかで、ビジネスの上で実際の収益につながりうるイノベーションを発生させるために、どのようにそのもととなる革新的アイデアを思いつき、実際のビジネスとして具現化しているかを捉えることを課題とし、この課題について調査することにより、ビジネスの世界における革新的アイデアの創出、およびその革新的アイデアの具現化という革新的行動を促進する要因について考察を深めることを目的とした。

この研究の目的の基、本研究では次のリサーチ・クエスチョン（RQ）を設定した。

RQ 1 a : どのような個人的要因が、革新的なビジネス上のアイデアの発生を促すか。

RQ 1 b : どのような環境要因が、革新的なビジネス上のアイデアの発生を促すか。

RQ 2 a : どのような個人的要因が、革新的なビジネス上のアイデアの具現化を促すか。

RQ 2 b : どのような環境要因が、革新的なビジネス上のアイデアの具現化を促すか。

また、第2章の先行研究レビューにおいて指摘したとおり、過去の研究においてはイノベーションの促進要因が個別に語られており、革新行動をより体系的にとらえようとした場合には、それぞれの促進要因の関係性についても考察を深める必要があると指摘した。この問題意識より、次のリサーチ・クエスチョン（RQ）を設定した。

R Q 3 : 革新的なビジネス上のアイデアの発生とその具現化の促進要因は、相互にどのような関係性を有しているか。

同じく、第2章の先行研究レビューにおいて指摘したとおり、実際に革新的行動を起こす当事者がプレッシャーに遭遇した時に、そのプレッシャーをどのように受け止めて対応しているかという問題は、イノベーションの促進要因としてのプレッシャーを考える上において非常に重要な問題である。しかしながら、イノベーションの促進要因としてのプレッシャーに対する革新的行動の主体者であるイノベーターの対応に焦点をあてた研究蓄積は少ないことを指摘した。本研究においては、この点に関する考察を深める必要があると考え、この問題意識より、次のリサーチ・クエスチョン（R Q）を設定した。

R Q 4 : 革新的行動を起こす当事者は、プレッシャーに遭遇した時にどのように対応しているのか。

また、同じく第2章の先行研究レビューにおいて指摘したとおり、ネットワークはイノベーションの促進要因として重要な役割を果たしており、また、活用方法は多岐にわたっている。イノベーションの創始段階と実施段階の両方でネットワークは活用されていると考えられているが、特に実施段階での活用に関する研究蓄積は少ないことを指摘した。本研究においては革新的行動の主体者がイノベーションの創始段階と実施段階で、どのようにネットワークを活用しているかに着目して考察を進めていきたいと考え、この問題意識より、次のリサーチ・クエスチョン（R Q）を設定した。

R Q 5 a : 革新的行動を起こす当事者は、イノベーションの創始段階においてネットワークをどのように活用しているのか。

RQ5b：革新的行動を起こす当事者は、イノベーションの実施段階においてネットワークをどのように活用しているのか。

インタビュー調査に際しては、ここで設定したリサーチ・クエスチョンを事前に念頭に置くようにしつつも、実際のインタビュー調査では、調査対象者にできるだけオープンに語ってもらうように心がけた。

1. 本研究の発見事実

本研究では、総合商社の中間管理職や中堅社員といった企業内ミドルを対象に、半構造化されたオープンエンドなインタビューを行った。インタビュー・データの分析方法として、データとの対話を通じて、データに根ざした理論を形成することを重視しているグラウンデッド・セオリー・アプローチの方法論を採用し、インタビュー・データの分析・解釈を行った。グラウンデッド・セオリー・アプローチは、「オープン・コード化(open coding)」、「軸足コード化(axial coding)」、「選択コード化(selective coding)」の3段階のコード化を通して理論化する方法であり、本研究において、この3段階のコード化で分析を進めた。

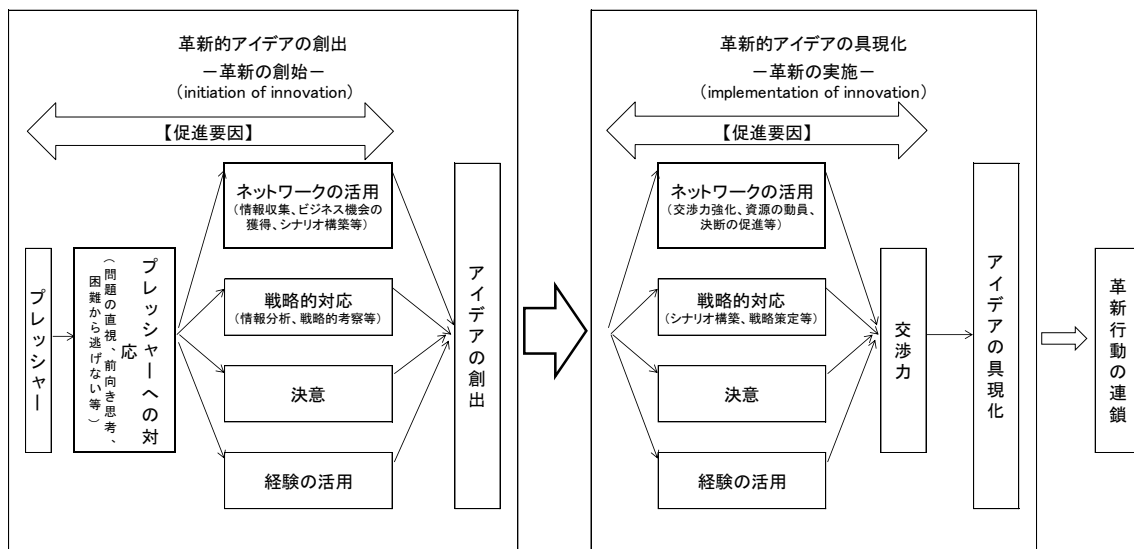
「オープン・コード化」で126個のカテゴリが得られ、「軸足コード化」では、「オープン・コード化」で切片化したデータを集め、組み立てていき、諸カテゴリを関係づけ、データをまとめなおす作業を行った。このコーディング作業の結果、次の8つのカテゴリが、革新的行動における特性として抽出された。

- ① 「プレッシャー」がイノベーションの促進要因として抽出された。
- ② 「プレッシャーへの対応」が、革新的行動の主体者が「プレッシャー」をどのように受け止めて対応しているかという視点から抽出された。

- ③ 「ネットワークの活用」がイノベーションの促進要因として抽出された。
- ④ 「戦略的対応」がイノベーションの促進要因として抽出された。
- ⑤ 「交渉力」がイノベーションの促進要因として抽出された。
- ⑥ 「決意」がイノベーションの促進要因として抽出された。
- ⑦ 「経験の活用」がイノベーションの促進要因として抽出された。
- ⑧ 「革新行動の連鎖」が発生している状況が抽出された。

「選択コード化」では、各カテゴリーを体系的に関係づけることにより、カテゴリー間の関係性の分析を行った。カテゴリー間の関係性を整理したものが図5－20である。

図5－20 選択コード化：革新行動の促進要因の関係性



出所：筆者作成。

2. 考察

第5章において、グラウンデッド・セオリー・アプローチによるデータ対話型の方法論に従い、インタビュー・データの「オープン・コード化」、「軸足コード化」、「選択コード化」の3段階のコード化による分析を行った。ここでは、軸足コード化によって抽出された「プレッシャーへの対応」と「ネットワークの活用」、および、選択コード化によって得られた「カテゴリー間の関係性」について考察を行う。

1) プレッシャーへの対応に関する考察

プレッシャーは、イノベーションの促進要因として多くの研究蓄積がある。Nonaka and Takeuchi (1995) の“ゆらぎとカオス”、Leonard-Barton (1995) の“創造的摩擦”、金井 (1991) の“緊張醸成”、March and Simon (1958) の“最適ストレスの概念”、Amabile et al. (1996) の“挑戦的仕事”、Shalley et al. (2009) の“成長欲求”、Elsbach and Hargadon (2006) の“ワークデザイン”のそれぞれの概念は、挑戦的で前向きな仕事や職務上の目標からもたらされる適度なプレッシャーがイノベーションや創造性を促進しているという点では共通していた。

一方で、Zhou and George (2001) や Greve (2003) 等では、決して前向きとは言えないプレッシャーもイノベーションや創造性に影響を与えていることが報告されていた。

このように、決して前向きとは言えないプレッシャーもイノベーションの促進要因になっていることを考えると、革新的行動の主体となるイノベーターがプレッシャーをどのように受け止めているか、どのように解釈して対応しているかという視点が大切になると考えられる。上述の「挑戦的で前向きな仕事や職務上の目標からもたらされる適度なプレッシャー」も、イノベーターが適度なプレッシャーであると認識しなければイノベーションの促進要因としては機能しないのである。

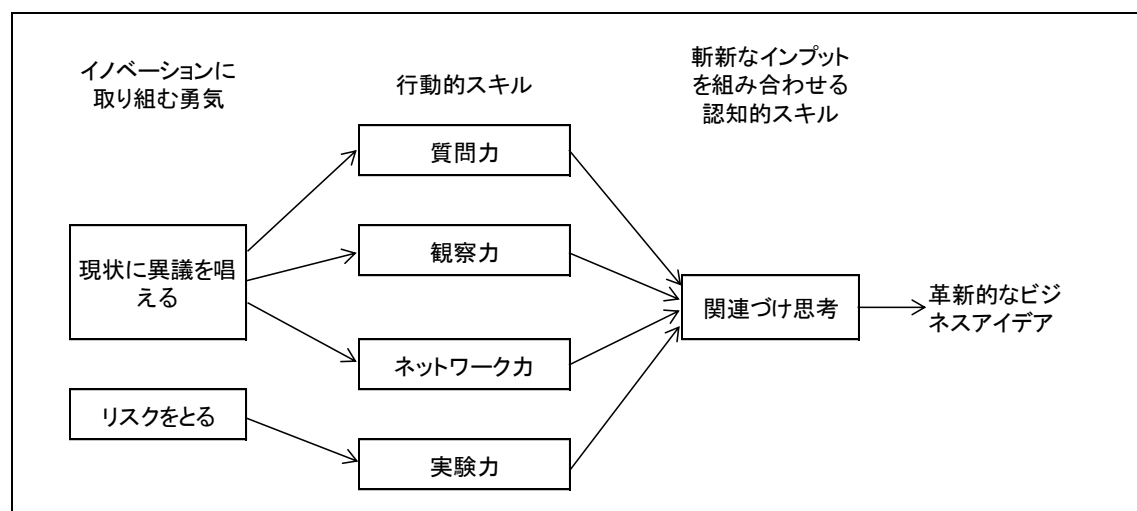
プレッシャーは、イノベーションの促進要因として重要な位置付けにあり、実際に革新

的行動を起こす当事者が、プレッシャーに遭遇した時に、どのように受け止めて対応しているかという問題は、革新的行動やイノベーションのプロセスに対して考察を進める上において非常に重要な問題である。しかしながら、イノベーターのプレッシャーへの対応に関する研究は少ない。

本研究では、軸足コード化において、プレッシャーへの対応にサブカテゴリーを設定した。ここで得られたプレッシャーへの対応のサブカテゴリーは、創始段階では、「現実の直視」、「率直に受け止める」、「困難から逃げない」、「不動の決意」、「断固たる意思決定」、「自分の役割を直視」、「自分で考えて動く」、「行動を起こす」、「前向きに受け止める思考」である。実施段階では、「困難から逃げない」、「断固たる決意」、「覚悟を決める」、「前向きに受け止める思考」である。プレッシャーに対するイノベーターの対応に焦点をあてた研究が少ない中、これらのサブカテゴリーが得られたことは、本研究の理論的貢献である。

本研究の第2章において、Christensen et al. (2011) の研究で“イノベティブなアイデアを生み出すための「イノベータDNA」モデル”を提示されていることを述べた。Christensen らの研究は、イノベーションにつながりうるアイデアの生成を対象にしており、本研究の研究関心と非常に近いものである。ここで「イノベータDNA」モデルとの比較を行うこととする。

図2-11 イノベティブなアイデアを生み出すための「イノベータDNA」モデル



出所: Christensen, Gregersen & Dyer(2011), 邦訳31頁, 図1-1より引用。

イノベーションはプレッシャーから開始されると想定されていることが多い (Anderson et al. (2004)) が、「イノベータDNA」モデルにはそれがない。初期段階のイノベーションに取り組む勇気として「現状に異議を唱える」、「リスクをとる」から始まっているが、なぜ現状に異議を唱えるのか、なぜリスクをとるのかについて説明が不十分である。本研究の図5-20は、プレッシャーから始まっており、さらに、プレッシャーへの対応が考慮されている点が Christensen et al. (2001) と異なっており、新しい視点を提示している。「現状に異議を唱える」、「リスクをとる」はプレッシャーに対する対応と位置づけることができると考えるが、本研究では上述のように「現実の直視」、「困難から逃げない」、「不動の決意」、「行動を起こす」、「前向きに受け止める思考」等のより多岐にわたるプレッシャーへの対応を軸足コード化のサブカテゴリーとして抽出している。

プレッシャーへの対応を考える際に示唆に富む研究として金井 (2002b) がある。金井 (2002b) はキャリアの研究であるが、キャリアの節目を「一皮むけた経験」にした経営幹部の行動分析から、「現実の直視」と「局面から逃げないこと」の2つの共通点を見いだしている。本研究で得られた、プレッシャーへの対応のサブカテゴリーの、「現実の直視」、「率直に受け止める」、「自分の役割を直視」は、金井 (2002b) の「現実の直視」とほぼ同じ概念であると考えられる。また、「困難から逃げない」、「不動の決意」、「断固たる意思決定」、「覚悟を決める」は、金井 (2002b) の「局面から逃げないこと」と近い概念であると考えられる。「自分で考えて動く」、「行動を起こす」、「前向きに受け止める思考」は本研究で新たに見出されたものである。

2) ネットワークの活用に関する考察

第2章でも指摘したが、ネットワークは、イノベーションの促進要因として重要な役割を果たしていると考えられており、過去から多くの研究蓄積がある。それらの研究のなかで、個別にネットワークの機能についても言及されている。Allen (1997)、原田 (1999)

はネットワークの機能として、情報収集、情報伝達、知識転換を指摘している。Kotter (1982) はネットワークを活用したアジェンダの実行を指摘しており、ネットワークの機能として、外部に対する働きかけ、戦略の実行を指摘している。金井 (1991) が指摘するネットワーク機能は、外部関係者からの情報収集、資源、支持の取り付けである。Christensen et al. (2011) は、ネットワーク機能として新しいアイデアや洞察を引き出すことをあげている。Tsai (2001) は新しい知識の吸収、Miller et al. (2007) は情報収集、知識移転、Sampson (2007) は知識の吸収、Sammorra and Biggiero (2008) は情報の収集、交換、Sullivan and Marvel (2011) は技術的な知識の獲得、Zollo and Winter (2002)、Zahra and George (2002)、Tsoukas (2009) はそれぞれ知識の吸収、Bear (2012) は、創造的なアイデアを実施するための資源の獲得をネットワークの機能として指摘している。これらの研究のほとんどは、イノベーションの創始段階でのネットワークの活用を想定しており、明らかに実施段階での活用を想定している研究は少ない。

ネットワークは、イノベーションの創始段階と実施段階の両方で活用されているが、実施段階でのネットワークに関する研究蓄積は少ない。ネットワークに関する研究は数多く研究されており、それらの研究の中でネットワークの活用方法についても触れられてはいる。しかし、ネットワークの活用に関心をあてた研究は少ない。特にイノベーションの実施段階におけるネットワークの活用に関する研究蓄積は少ないといえる。ネットワークは、イノベーションの促進要因として重要であることは多く指摘されているが、革新的行動の主体者であるイノベーターがネットワークを活用しなければ、イノベーションは生み出されない。イノベーターが如何にネットワークを活用しているかは、イノベーションの生成について理解を深める上において重要な課題であるが、ここに焦点をあてた研究蓄積は少ないといえる。

Christensen et al. (2011) の「イノベータDNA」モデルにおいても、ネットワーク力がイノベータの行動的スキルとして取り上げられている。Christensen らはイノベータは新しいアイデアや洞察を引き出すために、いろいろな考えや視点をもつ人と話をすると指摘

している。しかし、ネットワーク機能はこれだけではない。本研究はネットワークの活用方法をより幅広く検討し、ネットワーク機能として、創始段階では「意思決定」、「情報収集」、「シナリオ構築」、「学習」、「ビジネス機会の獲得」、「人脈の拡大」、「知識の融合」、「上層部への働きかけ」、「チームワーク」を抽出している。また、実施段階では「戦略の実行」、「組織マネジメント」、「経営サポート」、「決断の促進」、「経営トップへの働きかけ」、「理解の獲得」、「資源の動員」、「ニーズ・マッチング」、「情報収集」、「意思決定」、「人脈紹介」、「マインドの共有」、「交渉力強化」、「合意の取り付け」、「チームワーク」を抽出している。この点において本研究は Christensen et al. (2011) と異なっており、本研究はネットワーク機能に関し、より幅広い検討を行ったといえる。

本研究第2章にて指摘した通りに、ネットワークおよびネットワークの活用に関する先行研究は、イノベーションの創始段階を対象としたものは非常に豊富にあるが、実施段階を対象にしたものは少ない。本研究では、イノベーションの実施段階におけるネットワークの活用に関するサブカテゴリーが抽出されており、この点は本研究の貢献の1つであるといえる。

3) カテゴリー間の関係性に関する考察

本研究では、軸足コード化によって抽出された「プレッシャー」、「プレッシャーへの対応」、「ネットワークの活用」、「戦略的対応」、「交渉力」、「決意」、「経験の活用」、「革新行動の連鎖」の8つの革新行動における特性が抽出された。選択コード化によってそれらの関係性について分析し、革新行動の促進要因の関係性を整理した図5-20を示した。ここで、Christensen et al. (2011) の「イノベータDNA」モデルとの比較を行い、カテゴリー間の関係性に関する考察を行う。

上記、本章2. 1) および2. 2) において、「プレッシャーへの対応」および「ネットワークの活用」の視点からの比較はすでに行った。それら以外で、まず指摘されるのは、Christensen らの「イノベータDNA」モデルは、イノベーションの創始段階のみを対象に

している点である。本研究の図5－20は、創始段階と実施段階の両方を研究の対象としている。これは Christensen らの研究がイノベティブなアイデアを生み出すためのイノベータの行動を研究対象をしているのに対し、本研究は革新行動の全体像を捉えようとしているためであるが、革新行動の全体像を体系的に捉えようとする場合、創始段階と実施段階の両方を対象としたモデルにすることが望ましいといえる。

Christensen et al. (2011) では、行動的スキルとして「ネットワーク力」以外に「質問力」、「観察力」、「実験力」をあげている。また、認知的スキルとして「関連づけ思考」をあげている。

「質問力」とは、物事がいまどうなっているのか、なぜそうしたのか、どのように変え、破壊できるかを理解するためイノベータが質問する能力のことを指している。この能力は本研究においては、ネットワーク機能の情報収集機能と戦略的対応の分析力に含まれるものであると考えられる。

「観察力」とは、新しいやり方のもとになる洞察やアイデアを得るためにイノベータが観察をする能力のことを指している。この能力も本研究においては、ネットワーク機能の情報収集機能と戦略的対応の分析力に含まれるものであると考えられる。

「実験力」とは、イノベータが頭の中、もしくは、経験を通じて、新しい経験に常に挑戦し、新しいアイデアを試し、さまざまな仮説の検証を繰り返す能力のことを指している。この能力は本研究においては、ネットワーク機能の情報収集機能と戦略的対応の戦略的考察力に含まれるものであると考えられる。

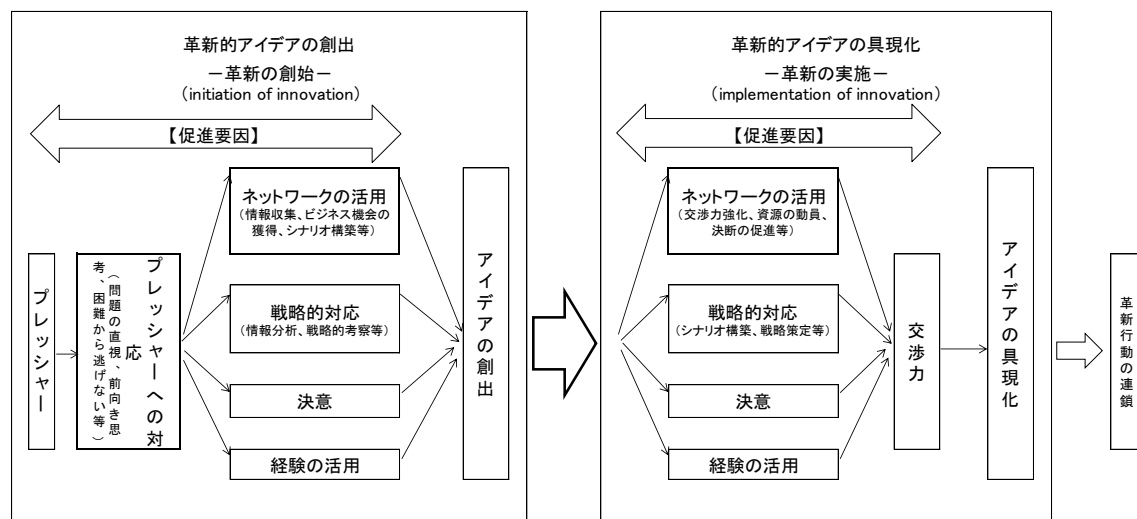
最後に、認知的スキルとしての「関連づけ思考」は、イノベータが有する一見無関係に見える疑問や問題、アイデアを結び付け、新しい方向性を見出す能力のことを指している。この能力は本研究においては、戦略的対応の戦略的考察力およびシナリオ構築力に含まれるものであると考えられる。

以上より、Christensen et al. (2011) の “イノベティブなアイデアを生み出すための「イノベータDNA」モデル” は、本研究の図5－20を考察するうえで参考になるモデ

ルであるが、次の点で異なる。まず、「イノベータDNA」モデルはイノベーションの創始段階のみを対象としているが、本研究はイノベーションの創始段階と実施段階の両方を研究の対象としており、本研究はより体系的に革新的行動を捉えていることとなる。2番目に、「イノベータDNA」モデルはプレッシャーを考慮していないが、本研究はプレッシャーと、さらにプレッシャーへの対応を研究対象としている。3番目に、ネットワークに対する考察では本研究はより多岐にわたりネットワークの活用について考察している。以上が「イノベータDNA」モデルに対して本研究が新しく追加した点であり、本研究の貢献であるといえる。

ここで、選択コード化から得られた図を本研究の革新行動モデルとしてここで提示する。本研究の革新行動モデルとして提示するにあたり、以上の考察から得られたカテゴリーの重要度と、オープン・コーディングで得られたカテゴリー数を加味し、カテゴリー表示の大きさに強弱をつけることとした。

図6-1 革新行動モデル



出所：筆者作成。

3. 理論的・実践的貢献

1) 理論的貢献

前節では、本研究の発見事実について述べ、発見事実に関する考察を行い、Christensen et al. (2001) の「イノベータDNA」モデルと本研究の選択コード化から得られた図の比較を行い、選択コード化から得られた図をもとに本研究の革新行動モデルを提示した。次に、本研究の理論的貢献について、以下にあげる4つの観点から考察する。

① プレッシャーへの対応

従来より、プレッシャーはイノベーションの促進要因として多くの研究が蓄積されてきたが、本研究の理論的貢献の1つは、プレッシャーへの対応という視点で考察を進め、革新行動を起こす当事者が、プレッシャーをどのように受け止めて対応しているかを見出したことである。

本研究の第2章において指摘したように、実際に革新的行動を起こす当事者が、プレッシャーに遭遇した時に、そのプレッシャーをどのように受け止めて対応しているかという問題は、革新的行動 (innovative behavior) やイノベーションのプロセスに対して考察を進める上において非常に重要な問題であるにもかかわらず、イノベーションの促進要因としてのプレッシャーに対するイノベーターの対応に焦点をあてた研究は少ない。

本研究の軸足コード化において、プレッシャーへの対応にサブカテゴリーを設定している。ここで得られたプレッシャーへの対応のサブカテゴリーは、創始段階では、「現実の直視」、「率直に受け止める」、「困難から逃げない」、「不動の決意」、「断固たる意思決定」、「自分の役割を直視」、「自分で考えて動く」、「行動を起こす」、「前向きに受け止める思考」である。実施段階では、「困難から逃げない」、「断固たる決意」、「覚悟を決める」、「前向きに受け止める思考」である。プレッシャーに対するイノベーターの対応に焦点をあてた研究が少ない中、これらのサブカテゴリーが得られたことは、本研究の理論的貢献である。

革新的行動の主体となるイノベーターがプレッシャーに遭遇した時に、どのようにそのプレッシャーを受け止めているか、どのように解釈して対応しているかによって、イノベーションの促進要因としてのプレッシャーの意味合いは大きく変わる事となる。「挑戦的で前向きな仕事や職務上の目標からもたらされる適度なプレッシャー」もイノベーターが適度なプレッシャーであると認識しなければイノベーションの促進要因としては機能しない事となる。

金井（2002b）は、キャリアの大きな節目を迎えた人間がどのように対応しているかを考察しており、キャリアの節目が本当に一皮むける機会になるか、「一皮むけた経験」にできるか、生き方の変極点になる節目かどうかは、あくまでも本人の受け止め方次第であると指摘している。キャリアの節目を「一皮むけた経験」にした経営幹部の行動分析から「現実の直視」と「局面から逃げないこと」2つの共通点を見いだしている。金井（2002b）は、キャリアの研究であるが、プレッシャーへの対応を考える際に示唆に富む研究である。本研究で得られた、プレッシャーへの対応のサブカテゴリーの、「現実の直視」、「率直に受け止める」、「自分の役割を直視」は、金井（2002b）の「現実の直視」とほぼ同じ概念であると考えられる。また、「困難から逃げない」、「不動の決意」、「断固たる意思決定」、「覚悟を決める」は、金井（2002b）の「局面から逃げないこと」と近い概念であると考えられる。「自分で考えて動く」、「行動を起こす」、「前向きに受け止める思考」は本研究で新たに見出されたものであり理論的貢献となる。

② ネットワークの活用

従来より、ネットワークはプレッシャーと同じくイノベーションの促進要因として多くの研究が蓄積されてきたが、本研究においてはイノベーションの促進要因としてのネットワークの活用という視点で考察を進め、ネットワークの機能を抽出したことは、本研究の理論的貢献の1つである。

イノベーションの創始段階と実施段階の両方で活用されているが、実施段階でのネット

ワークに関する研究蓄積は少ない。ネットワークに関する研究は数多く研究されており、それらの研究の中でイノベーターの活用方法についても触れられてはいる。しかし、ネットワークの活用に焦点をあてた研究は少ない。特にイノベーションの実施段階におけるネットワークの活用に関する研究蓄積は少ないといえる。ネットワークはイノベーションの促進要因として重要であることは多く指摘されているが、革新的行動の主体者であるイノベーターがネットワークを活用しなければ、ネットワークはイノベーションの促進要因として機能しないこととなる。イノベーターが如何にネットワークを活用しているかは、イノベーションの生成について理解を深める上において重要な課題であるが、ここに焦点をあてた研究蓄積は少ないといえる。

本研究においては、革新的行動の主体者がイノベーションの創始段階と実施段階で、どのようにネットワークを活用しているかに着目して考察を進めたが、軸足コード化において設定されたサブカテゴリーで、ネットワーク機能として、創始段階では「意思決定」、「情報収集」、「シナリオ構築」、「学習」、「ビジネス機会の獲得」、「人脈の拡大」、「知識の融合」、「上層部への働きかけ」、「チームワーク」が抽出された。また、実施段階では「戦略の実行」、「組織マネジメント」、「経営サポート」、「決断の促進」、「経営トップへの働きかけ」、「理解の獲得」、「資源の動員」、「ニーズ・マッチング」、「情報収集」、「意思決定」、「人脈紹介」、「マインドの共有」、「交渉力強化」、「合意の取り付け」、「チームワーク」が抽出された。

ここでサブカテゴリーとして抽出されたネットワーク機能の内、創始段階では、「意思決定」、「シナリオ構築」は従来指摘されていなかったものであり、本研究の貢献といえる。また、従来研究蓄積の少なかった実施段階でのネットワーク機能が抽出されたが、実施段階におけるネットワーク機能として、「決断の促進」、「マインドの共有」、「交渉力強化」、「チームワーク」は従来指摘されていなかったものであり、本研究の理論的貢献といえる。

③ 革新行動モデルの提示

本研究では、選択コード化によって得られた図を、Christensen et al. (2011) の「イノベータDNA」モデルと比較を行ったうえで、本研究の革新行動モデルとして提示した。

Christensen et al. (2011) の「イノベータDNA」モデルは、イノベーションの創始段階のみを対象にしたモデルであるが、本研究の革新行動モデルはイノベーションの創始段階と実施段階を対象としたモデルであり、革新行動をより体系的に捉えたものといえる。また、本研究の革新行動モデルは、「イノベータDNA」モデルと比較してプレシャーへの対応と、ネットワークの活用に関しより深く検討されており、これらの点で「イノベータDNA」モデルを発展的に構築したものであるといえ、本研究の理論的貢献と言える。

④ イノベーションの個人の行動に関する研究

第2章の先行研究レビューにおいて、Schumpeter (1934) の研究以来イノベーション研究においては多くの蓄積がなされてきたことを指摘した。また、過去のイノベーション研究が組織 (Organization) レベル、集団 (Work group) レベル、個人 (Individual) レベルの3つの研究レベルに分けられることに言及した。しかし、“個人の行動”に焦点を合わせた研究蓄積が相対的に少ない。

イノベーションの発展過程において、イノベーションの発生は個人の気付き、問題認識、もしくはアイデアの生成から始まると指摘されている (Rogers, 1982; Glynn, 1996)。この観点から考えると、個人の行動に焦点を合わせた研究の蓄積を進めることは重要であると考えられる。本研究は、イノベーションを発生させた個人の行動に焦点を合わせた研究であり、この点は本研究の理論的貢献の1つである。

2) 実践的貢献

これまでの理論的考察を踏まえ、本研究の発見事実が持つ実践的貢献について考えてみたい。以下では、営業部門の管理職が組織の中に革新行動を発生させるために、如何に組織をマネージすべきかについて2つの提言を行う。

① プレッシャーへの対応

第1に、「プレッシャーへの対応」の重要性を提示したい。先にも指摘したように、プレッシャーは、イノベーションの促進要因として多くの研究がなされてきた概念であるが、本研究においてはプレッシャーへの対応の重要性を指摘した。革新的行動の主体者となるイノベーターがプレッシャーに遭遇した時に、そのプレッシャーをどのように受け止めるか、どのように解釈して対応しているかによってプレッシャーがイノベーションの促進要因として機能するかどうかは大きく影響を受けることとなる。従来から先行研究で指摘されている、「挑戦的で前向きな仕事上の目標からもたらされる適度なプレッシャー」も、イノベーターが適度なプレッシャーとして認識しなければイノベーションの促進要因として機能しないのである。

本研究の軸足コード化で設定されたサブカテゴリーでは、創始段階では「現実の直視」、「率直に受け止める」、「困難から逃げない」、「不動の決意」、「断固たる意思決定」、「自分の役割を直視」、「自分で考えて動く」、「行動を起こす」、「前向きに受け止める思考」が抽出された。実施段階では「困難から逃げない」、「断固たる決意」、「覚悟を決める」、「前向きに受け止める思考」が抽出された。これらのサブカテゴリーは、本研究で取り上げられた事例から抽出されたものであるが、長年ビジネスの現場でのキャリアを歩んできた筆者から見て、実際のビジネスの現場において示唆に富むものであると考える。

実際のビジネスの現場でプレッシャーに遭遇したときに、そのプレッシャーに遭遇した組織メンバーが、「現実を直視」し「率直に受け止め」、「困難から逃げない」で「覚悟を決

め」で「不動の決意」をもって「断固たる意思決定」を行い「行動を起こす」ことができれば、プレッシャーを乗り越え革新行動を起こすことができるのではないか。もしくは、プレッシャーに遭遇した時に、「前向きに受け止め」、「自分の役割を直視し」「自分で考えて動く」ことができれば困難な状況を解決する新たな方向性を見出し革新行動を起こせるのではないかということを示唆しているといえる。

組織をマネージする管理職は、プレッシャーに遭遇した時に本研究で抽出された上記のサブカテゴリーを自らが実践することが求められると同時に、組織メンバーに対してもこれらのサブカテゴリーを説明し、プレッシャーを受け止め対応させるよう、組織マネジメントを進めるべきである。

② ネットワークの活用

第2に、「ネットワークの活用」の重要性を提示したい。ネットワークは、イノベーションの促進要因として多くの研究がなされてきた概念であるが、本研究においてはネットワークの活用の重要性を指摘した。

ネットワークは、イノベーションの促進要因として重要であることは多く指摘されているが、革新的行動の主体者であるイノベーターがネットワークを活用しなければイノベーションは生み出されないからである。

本研究の軸足コード化で設定されたサブカテゴリーでは、ネットワーク機能として、創始段階では「意思決定」、「情報収集」、「シナリオ構築」、「学習」、「ビジネス機会の獲得」、「人脈の拡大」、「知識の融合」、「上層部への働きかけ」、「チームワーク」が抽出された。また、実施段階では「戦略の実行」、「組織マネジメント」、「経営サポート」、「決断の促進」、「経営トップへの働きかけ」、「理解の獲得」、「資源の動員」、「ニーズ・マッチング」、「情報収集」、「意思決定」、「人脈紹介」、「マインドの共有」、「交渉力強化」、「合意の取り付け」、「チームワーク」が抽出された。これらのサブカテゴリーは、実際のビジネスの現場においてネットワークの活用を考えた場合、実に示唆に富むものであると考えられる。

今回抽出されたサブカテゴリーは、実際のビジネスの現場で革新行動を実行に移そうとした場合に必要となるものばかりである。ネットワークにこれだけ多くの機能があることが示唆されているなか、ビジネスの現場においてはより積極的にネットワークを活用すべきである。

組織をマネージする管理職は、自らが率先してネットワークの活用を実践すると同時に、組織メンバーに対してもネットワークの重要性を理解させ、組織メンバーがネットワークを活用しやすい組織マネジメントを進めるべきである。

4. 研究の問題点と今後の研究課題

最後に、本研究の問題点と今後の課題について述べる。

第1に、本研究は商社におけるビジネス推進上のイノベーションを調査するため、総合商社1社を対象に調査が行われており、調査の範囲が限られたものであったということである。

本研究は、筆者が所属する総合商社A社およびA社のグループ会社を中心に、革新的なアイデアを思いつき、そのアイデアを実現した中間管理職や中堅社員を対象にインタビュー調査を行い、革新行動の促進要因についての考察を深めることを目的としていた。筆者が所属する会社を中心的な調査対象としており、また、筆者とビジネスについて率直に語り合える信頼関係が構築されている人間をインタビュー対象者とした。筆者自身が会社の状況をよく理解し、インタビュー対象者が過去どのような仕事をしてきたかをよく理解したうえでインタビューを行ったため、短時間で内容の深いインタビューを行うことができた。この点は研究を進める上でのメリットとして作用したと考える。

筆者が所属する会社を中心的な調査対象とすることのメリットがある反面、デメリットとしては、調査の範囲が限られたものであったという点が指摘できる。研究から得られた示唆の普遍性を高めるためには、調査範囲を広める必要があると考える。商社の人間を中

心にインタビュー調査を行ってきたが、さらに、製造業や金融業等他の業種についても状況を調査することにより、普遍性を高めることが今後の課題の一つである。

第2に、本研究では商社の営業部門での事例を対象に調査を行ったが、営業部門のみならず、管理部門においても革新行動が存在すると考えられる。管理部門における革新行動について調査を行うことも今後の課題となると考える。

第3に、組織マネジメントへの展開が次の課題として考えられる。今回の研究は組織を構成する個人の行動に焦点をあてたものであった。組織メンバーである個人の革新行動を促進する組織マネジメントについての考察を深めることにより、組織全体でのイノベーションの促進につながることを期待できる。

最後に、本研究において「プレッシャーへの対応」、「ネットワークの活用」、「プレッシャー」、「戦略的対応」、「交渉力」、「経験の活用」というイノベーションの促進要因が抽出され、「革新行動の連鎖」という現象が見出されたが、イノベーションの促進要因は他にも存在する可能性がある。調査対象を広げ、さまざまな形で実証分析を行うことで、本研究で発見された以外の促進要因を見出せる可能性があり、この点も今後の課題である。

以上

附録

附録（１）インタビュー調査お願い書

2012年9月

各 位

神戸大学大学院経営学研究科
金井研究室所属 高桑 義明

インタビュー調査ご協力お願いの件

拝啓

ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

この度、この会社で新しい事業の種を創造的に生み出した方々を対象に、「今までの仕事のなかで、ユニークさ、創造性という点で、ご自身にとって特別に印象に残っている経験」についてインタビュー調査を実施させて頂き度く、何卒お願い申し上げます。

この調査は、平素より創造的なお仕事をしておられる方々が、どのようにお仕事に取り組んでこられたかをお聞きすることで、人間のもつ創造性が仕事の中でどのように発揮され組織を活性化させているかを調査し、企業・組織が活性化されるための何らかの方向性を見出すことを目的としております。

お聞きしたい内容は、今までのお仕事の中で、ご自身でもっとも創造性を発揮することができたと思われるお仕事についてです。どのようにそのお仕事の元となるアイデアを思いつき、実際のビジネスとして具現化していったのか、また、その仕事をご自身の職場にどのような影響を与えたかを、具体的なエピソードを踏まえながらお聞かせいただきたく存じます。特に事前にご準備をして頂く必要はありません。インタビューの所要時間は30分（～1時間）程度をめどにしておりますが、少し余裕を見ていただくとさらにありがたいことだと思っております。

なお、インタビュー内容は録音ならびにテープおこしをさせていただきますが、それはせっかくお聞きするお話を正確に理解するためです。このインタビュー調査にご協力いただいた方に一切ご迷惑が生じないように、守秘義務等については、万全の配慮を期します。不都合がある場合はチェックしていただいて削除いたします。氏名、商品名、固有名詞等伏せたほうが良い場合には、記号、イニシャル等にさせていただきます。インタビュー内容は調査目的以外に使用しないことをお約束させていただきます。

業務ご多忙の中、大変恐縮ではございますが、どうか趣旨をご理解賜りインタビュー調査にご協力賜りますようお願い申し上げます。

敬具

インタビュー・ガイドライン

趣旨説明：

今回のインタビューは、様々な場面で、それまでになかった創造的なアイデアを思いつかれて、それを実際に形にした人たちが、「どんな風にしてアイデアを見つけて」「どんな風にして困難を乗り越えてそれを実行したか」、ということについてお聞きしたいと思っています。学術研究の為だけではなく、商社に様々な挑戦課題がある中で、一つのお手本ケースおしてお話をお聞かせいただきたいと思います。

- ☐ はじめに、入社後の経歴についてお聞かせ下さい。
 - ☐ 今までのご経験の中で、もっともインパクトの大きかった有益なビジネスのアイデアを思いついたときのことについてお聞かせ下さい。
 - ・ アイデアを思いついたきっかけ。
 - ・ そのアイデアにもっとも影響を与えたのはどのようなものか。
 - ☐ この経験を、特に印象深く今でも覚えておられるのは、どういうところからでしょうか
 - ・ 他の経験と際立って異なる点
 - ・ その後の自分の仕事のやり方に与えた影響
 - ☐ 思いつかれたビジネスのアイデアを、具現化していったときの状況についてお聞かせ下さい。
 - ・ アイデアを具現化するのに、もっとも協力してくれたのは誰か。
 - ・ アイデアを具現化するのに、どのようなことが障害となったか。
 - ☐ 新しいビジネスのアイデアを思いつき、実行していくにあたり、過去のどのような人生経験が役に立ちましたか。
- ☐最後に、創造性そのもの、あるいは創造性と両立するマネジメント、さらにいえば、創造性を刺激するマネジメントにあり方について、どのようなご意見、アイデア、ご要望でもけっこうですので、キーワードをお教えいただく形で、ご自由にお話してください。

以上でインタビューは終わりです。ご協力ありがとうございました。

附録（３）参考文献

- Abernathy, W.J., Clark, K.B. and Kantrow, A.M. (1983), *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America*, New York: Basic Books. （日本興業銀行産業調査部訳『インダストリアル・ルネッサンス：脱成熟化時代へ』TBSブリタニカ, 1984）。
- 秋山義嗣・松岡弘樹編著（2009）,『ベンチャー企業経営論』税務経理協会。
- Alexiev, A.S., Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W.(2010),” Top Management Team Advice Seeking and Exploratory Innovation: The Moderating Role of TMT Heterogeneity,” *Journal of Management Studies*. Vol.47-7:pp. 1343-1364.
- Allen, T.J. (1977), *Managing the Flow of Technology : technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*, Cambridge, Mass. : MIT Press （中村信夫訳『“技術の流れ” 管理法—研究開発のコミュニケーション』開発社, 1984）。
- Almirall, E. and Casadesus-Masanell, R.(2010),” Open Versus Closed Innovation: A Model of Discovery and Divergence,” *Academy of Management Review*, Vol.35-1:pp. 27-47.
- Amabile,T.M.,Conti,R.,Coon,H.,Lazenby,J. and Herron,M. (1996),”Assenssing The Work Environment for Creativity,” *Academy of Management*. Vol.39-5:pp.1154-1184.
- Anand, N., Gardner, H.K. and Morris, T. (2007),” Knowledge-Based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms,” *Academy of Management Journal*. Vol.50-2:pp. 406-428.
- Anderson,N., De Dreu, C. K. W. and Nijstad, B. A. (2004),” The Routinization of Innovation Research:a Constructively Critical Review of The State-of the-science,” *Journal of Organizational Behavior*. Vol.25-2:pp.147-173.
- 浅川和宏（2003）,『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- 飛鳥茂隆（1998）,『総合商社論』中央経済社。
- Austin, R.D., Devin, L. and Sullivan, E.E.(2012),” Accidental Innovation: Supporting Valuable Unpredictability in the Creative Process,” *Organization Science*. Vol.23-5:pp. 1505-1522.
- Autio,E., Sapienza, H.J. and Almeida, J.G.(2000),” Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth,” *Academy of Management Journal*. Vol.43-5:pp.909-924.
- Baer, M.(2012),” Putting Creativity to Work: the Implementation of Creative Ideas in Organizations,” *Academy of Management Journal*. Vol.55-5:pp. 1102-1119.
- Balkin, D.B., Markman, G.D. and Gomez-Mejia, L.R.(2000),” Is CEO Pay in High-Technology Firms Related to Innovation?,” *Academy of Management Journal*. Vol.43-6:pp. 1118-1129.
- Bartel, C.A. and Garud, R.(2009),” The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation,” *Organization Science*. Vol.20-1:pp.107-117.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M.J.(2008),” Management Innovation,” *Academy of Management Review*, Vol.33-4:pp. 825-845.
- Bledow, R., Rosing, K. and Frese, M.(2013),” A Dynamic Perspective on Affect and Creativity,” *Academy of Management Journal*. Vol.56-2:pp.432-450.
- Bock, A.J., Opsahl, T., George, G. and Gann, D.M.(2012),” The Effects of Culture and

- Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation,” *Journal of Management Studies*. Vol.49-2:pp.279-305.
- Boland, R.J., Lyytinen, K. and Yoo, Y.(2007),” Wakes of Innovation in Project Networks: The Case of Digital 3-D Representations in Architecture, Engineering, and Construction,” *Organization Science*. Vol.18-4:pp. 631-647.
- Bower, J. L. (1972), *Managing the Resource Allocation Process*, Richard D. Irwin, Inc.
- Brown, J.S. and Duguid, P.(2001),” Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective,” *Organization Science*. Vol.12-2:pp.198-213.
- Burgelman, R.A. and Sayles, L. R.(1986), *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*, New York The Free Press. (小林肇監訳・海老沢栄一・小山和伸訳『企業内イノベーションー社内ベンチャー成功への戦略組織化と管理技法』ソーテック社, 1987)。
- Burns, T. and Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Publications.
- Cardinal, L.B.(2001),” Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development,” *Organization Science*. Vol.12-1:pp. 19-36.
- Carlile, P.R.(2002),” A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development,” *Organization Science*. Vol.13-4:pp. 442-455.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, and West, J. (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press. (PRTM 監訳・長尾高弘訳『オープン イノベーションー組織を越えたネットワークが成長を加速する』英治出版, 2008)。
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Mass. Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001)。
- Christensen, C. M., Anthony, S. B. and Roth, E. A.(2004), *Seeing What's Next : Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Mass. Harvard University Press. (宮本喜一訳『明日は誰のものかーイノベーションの最終解ー』ランダムハウス講談社, 2005)。
- Christensen, C. M., Gregersen, H. and Dyer, J.(2011), *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Mass. Harvard University Press. (櫻井裕子訳『イノベーションのDNAー破壊的イノベータの5つのスキル』翔泳社, 2012)。
- Christensen, C. M. and Raynor, M. E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful growth*, Mass. Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・櫻井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2003)。
- Ciabuschi, F., Dellestrand, H. and Martin, O.M.(2011),” Internal Embeddedness, Headquarters Involvement, and Innovation Importance in Multinational Enterprises,” *Journal of Management Studies*. Vol.48-7:pp. 1612-1639.
- Cooper, R.B. and Zmud, R. W.(1990),” Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach,” *Management Science*. Vol.36-2:pp.123-139.
- Corbin, J., and Strauss, A.(2008), *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Third Edition*, Sage Publications, Inc. (操華子・森岡崇訳『グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順 第3版』医学書院,

- 2012)。
- Crossan, M.M. and Apaydin, M. (2010), "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of The Literature," *Journal of Management Studies*. Vol.47-6: pp.1154-1191.
- Daft, R.L. (1978), "A Dual-Core Model of Organizational Innovation," *Academy of Management Journal*, Vol.21-2: pp.193-210.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, Vol.34-3: pp.555-590.
- Damanpour, F. (2001), "The Dynamics of The Adoption of Product and Process Innovations in Organizations," *Journal of Management Studies*. Vol.38-1: pp. 45-65.
- Damanpour, F., Walker, R.M. and Avellaneda, C.N. (2009), "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations," *Journal of Management Studies*. Vol.46-4: pp. 650-675.
- Davies, J. and Easterby-Smith, M. (1984), "Learning and Developing from Managerial Work Experiences," *Journal of Management Studies*, Vol.21-2: pp.169-183.
- Dhanaraj, C. and Parkhe, A. (2006), "Orchestrating Innovation Networks," *Academy of Management Review*, Vol.31-3: pp.659-669.
- Dougherty, D. (2001), "Reimagining The Differentiation and Integration of Work for Sustained Product Innovation," *Organization Science*. Vol.12-5: pp. 612-631.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York. (上田惇生訳『〔新訳〕イノベーションと起業家精神 (上・下)』ダイヤモンド社, 1997)。
- Elsbach, K.D. and Hargadon, A.B. (2006), "Enhancing Creativity Through "Mindless" Work: A Framework of Workday Design," *Organization Science*. Vol.17-4: pp. 470-483.
- 榎本俊一 (2012), 『総合商社論－Value Chain 上の事業革新と世界企業化』中央経済社。
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M. and Hawkins, C. (2005), "The Nonspread of Innovations: The Mediating Role of Professionals," *Academy of Management Journal*. Vol.48-1: pp. 117-134.
- 藤本隆宏・新宅純一郎 (2005), 『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社。
- 藤本隆宏・高橋伸夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠 (2005), 『リサーチ・マインド 経営学研究法』有斐閣。
- Galunic, D.C. and Eisenhardt, K.M. (2001), "Architectural Innovation and Modular Corporate Forms," *Academy of Management Journal*. Vol.44-6: pp.1229-1249.
- Gebert, D., Boerner, S. and Kearney, E. (2010), "Fostering Team Innovation: Why Is It Important to Combine Opposing Action Strategies?," *Organization Science*. Vol.21-3: pp.593-608.
- Gibbons, D.E. (2004), "Network Structure and Innovation Ambiguity Effects on Diffusion in Dynamic Organizational Fields," *Academy of Management Journal*. Vol.47-6: pp. 938-951.
- Glaser, B., and Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago. Aldine. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見－調査からいかに理論をうみだすか』新曜社, 1996)。
- Glynn, M. A. (1996), "Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and

- Organizational Intelligences to Innovation,” *Academy of Management Review*, Vol.21-4:pp.1081-1111.
- Gopalokrishna, S. and Damanpour, F.(1997),”A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management” *Omega*, Vol.25(No.1):pp.15-28.
- Govindarajan, V. and Trimble, C.(2005), *Ten Rules for Strategic Innovation*, Harvard Business School Press. (酒井泰介訳『戦略的イノベーションー新事業成功への条件』ランダムハウス講談社, 2006)。
- Govindarajan, V. and Trimble, C.(2010), *Ten Other Side of Innovation:Solving the Execution Challenng*, Harvard Business Review Press. (吉田利子訳『イノベーションを実行するー挑戦的アイデアを実現するマネジメント』NTT 出版, 2012)。
- Govindarajan, V. and Trimble, C.(2012), *Reverse Innovation*, Harvard Business Review Press. (渡部典子訳『リバース・イノベーションー新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』ダイヤモンド社, 2012)。
- Greve, H.R.(2003),” A Behavioral Theory of R&D Expenditures and Innovations: Evidence from Shipbuilding,” *Academy of Management Journal*. Vol.46-6:pp. 685-702.
- Grimpe,C.U.(2010),” Balancing Internal and External Knowledge Acquisition: The Gains and Pains from R&D Outsourcing,” *Journal of Management Studies*. Vol.47-8:pp.1483-1509.
- Gupta, A.K., Tesluk, P.E. and Taylor, M.S.(2007),” Innovation at and Across Multiple Levels of Analysis,” *Organization Science*. Vol.18-6:pp.885-897.
- Hagedoorn, J. and Duysters, G.(2002),” External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions,” *Journal of Management Studies*. Vol.39-2:pp.167-188.
- Halme, M., Lindeman, S. and Linna, P.(2012),” Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations,” *Journal of Management Studies*.Vol.49-4:pp. 743-784.
- Hamel, G. and Breen ,B.(2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press. (藤井清美訳『経営の未来ーマネジメントをイノベーションせよ』日本経済新聞出版社, 2008)。
- 原田勉 (1999) ,『知識転換の経営学：ナレッジ・インタラクションの構造』東洋経済新聞社。
- Hargrave, T.J. and Van de Ven, A.H.(2006),” A Collective Action Model of Institutional Innovation,” *Academy of Management Review*, Vol.31-4:pp. 864-888.
- Haour, G.(2004), *Resolving the Innovation Paradox*, Macmillan Publishers Limited. (石原昇監訳・サイコム・インターナショナル訳『イノベーションパドックスー技術立国復活への解』ファーストプレス, 2006)。
- Harrell, W.(1994), *For Entrepreneurs Only : Success Strategies for Anyone Starting or Growing a Business*, Charlene Harrell, Cumming. (板底明訳『起業家の本質』英治出版, 2006)。
- Harvard Business School Publishing Corporation(2003), *Harvard Business Essentials : Managing Creativity and Innovation*, Harvard Business School Press. (石原薫訳『ハーバード・ビジネス・エッセンシャルズ[6]創造力』講談社, 2003)。
- 長谷川博和 (2010) ,『ベンチャー・マネジメント[事業創造]入門』日本経済新聞社。
- He, J.Y. and Wang, H.C.(2009),” Innovative Knowledge Assets and Economic

- Performance: the Asymmetric Roles of Incentives and Monitoring,” *Academy of Management Journal*. Vol.52-5:pp.919-938.
- Heeley, M.B., Matusik, S.F. and Jain, N.(2007),” Innovation, Appropriability, and The Underpricing of Initial Public Offerings,” *Academy of Management Journal*. Vol.50-1:pp. 209-225.
- Hill, C.W.L. and Rothaermel, F.T.(2003),” The Performance of Incumbent Firms in The Face of Radical Technological Innovation,” *Academy of Management Review*, Vol.28-2:pp. 257-274.
- 一橋大学イノベーション研究センター (2001a) ,『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 一橋大学イノベーション研究センター (2001b) ,『知識とイノベーション』東洋経済新聞社。
- Hoegl, M. and GGemuenden, H.(2001),” Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence,” *Organization Science*. Vol.12-4:pp. 435-449.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Johnson, R.A. and Grossman, W.(2002),” Conflicting Voices: The Effects of Institutional Ownership Heterogeneity and Internal Governance on Corporate Innovation Strategies,” *Academy of Management Journal*. Vol.45-4:pp. 697-716.
- 伊丹敬之 (2009) ,『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社。
- 伊丹敬之 (2003) ,『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・一橋大学日本企業研究センター (2005) ,『日本企業研究のフロンティア 第1号』有斐閣アカデミア。
- 岩谷昌樹・谷川達夫 (2006) ,『総合商社－商社機能ライフサイクル』税務経理協会。
- 加護野忠男・石井淳蔵・奥村昭博・野中郁次郎 (1996) ,『経営戦略論 (新版)』有斐閣。
- 金井壽宏(1991),『変革型ミドルの探求－戦略・革新思考の管理者行動』白桃書房。
- 金井壽宏 (2002a),『「はげまし」の経営学』宝島社。
- 金井壽宏 (2002b),『仕事で「一皮むける」－関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社。
- 金井壽宏 (2005),『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。
- 金井壽宏・中原淳(2009),『リフレクティブ・マネジャー－一流はつねに内省する』光文社新書。
- Kanter, R.M.(1983), *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, New York: Simon & Schuster. (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェインジ・マスターズ』二見書房, 1984)。
- 川上智子・岸谷和広・徳常泰之編著 (2009) ,『事業創造のための実践ビジネスプラン－社会人基礎力を鍛える』中央経済社。
- Kim, W.C. and Mauborgne, R.(2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』武田ランダムハウスジャパン, 2005)。
- 岸川善光・谷井良・八杉哲 (2004) ,『イノベーション要論』同文館出版。
- Kotter, J.P. (1982), *The General Managers*, New York: Free Press. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『ビジネス・リーダー論』ダイヤモンド社, 2009)。
- 黄磷 (2002),『WTO加盟後の中国市場』蒼蒼社。
- 黄磷 (2003),『新興市場戦略論－グローバル・ネットワークとマーケティング・イノベーション』千倉書房。

- 楠木建 (2010), 『ストーリーとしての競争戦略』 東洋経済新報社。
- 忽那憲治・山田幸三・明石芳彦編著 (1999), 『日本のベンチャー企業—アーリーステージの課題と支援』 日本経済評論社。
- 忽那憲治・安田武彦編著 (2005), 『日本の新規開業企業』 白桃書房。
- Kyriakopoulos, K. and de Ruyter, K.(2004),” Knowledge Stocks and Information Flows in New Product Development,” *Journal of Management Studies*.Vol.41-8:pp. 1469-1498.
- Lavie, D. and Drori, I.(2012),” Collaborating for Knowledge Creation and Application: The Case of Nanotechnology Research Programs,” *Organization Science*. Vol.23-3:pp.704-724.
- Leonard, D. B. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*, Mass. Harvard Business School Press. (阿部孝太郎・田畑暁生 訳『知識の源泉：イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001)。
- Levine, S.S. and Prietula, M.J.(2012),” How Knowledge Transfer Impacts Performance: A Multilevel Model of Benefits and Liabilities,” *Organization Science*. Vol.23-6:pp. 1748-1766.
- Levinson, D. J. (1978), *The Seasons of a Man's Life*, The Sterling Lord Agency, Inc. (南博『ライフサイクルの心理学』講談社学術新書, 1992)。
- Li, H.Y. and Atuahene-Gima, K.(2001),” Product Innovation Strategy and The Performance of New Technology Ventures in China,” *Academy of Management Journal*. Vol.44-6:pp. 1123-1134.
- Li, Q., Maggitti, P.G., Smith, K.G., Tesluk, P.E. and Katila, R.(2013),” Top Management Attention to Innovation: the Role of Search Selection and Intensity in New Product Introductions,” *Academy of Management Journal*. Vol.56-3:pp. 893-916.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L. and Weingart, L.R.(2001),” Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective,” *Academy of Management Journal*. Vol.44-4:pp.779-793.
- Luo, X.W. and Deng, L.(2009),” Do Birds of a Feather Flock Higher? The Effects of Partner Similarity on Innovation in Strategic Alliances in Knowledge-Intensive Industries,” *Journal of Management Studies*.Vol.46-6:pp.1005-1030.
- 政岡勝治 (2006), 『総合商社の非総合性研究』 晃洋書房。
- 松尾睦 (2002), 『内部競争のマネジメント—営業組織のイノベーション』 白桃書房。
- 松尾睦 (2006), 『経験からの学習—プロフェッショナルへの成長』 同文館出版。
- 松尾睦 (2009), 『学習する病院組織—患者志向の構造化とリーダーシップ』 同文館出版。
- 松尾睦 (2011), 『経験学習入門—職場が生きる、人が育つ』 同文館出版。
- March,J.G.and Simon,H.A. (1958), *Organizations*, Wiley&Sons,Inc. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977)。
- McCall,Jr. ,M. W., Lombardo, M. M. and Morrison, A.M. (1988), *The Lessons of Experience : How Successful Executives Develop on the Job*, Mass. Lexington Books.
- McCall,Jr., M.W. (1998), *High Flyers : Developing The Next Generation of Leaders*, Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳、リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー—次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002)。
- McGrath, R.G.(2001),” Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial

- Oversight,” *Academy of Management Journal*. Vol.44-1:pp. 118-131.
- Mellahi, K. and Wilkinson, A.(2010),” A Study of the Association between Level of Slack Reduction Following Downsizing and Innovation Output,” *Journal of Management Studies*.Vol.47-3:pp. 483-508.
- Miller, D.J., Fern, M.J. and Cardinal, L.B.(2007),” The Use of Knowledge for Technological Innovation within Diversified Firms,” *Academy of Management Journal*. Vol.50-2:pp. 308-326.
- Mintzberg, H.(1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers Inc. (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993)。
- Mintzberg, H., Ahlstand, B. and Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press.
(齋藤嘉則監訳木村充、奥澤朋美、山口あけも訳『戦略サファリ戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999)。
- Mintzberg H.(2004), *Managers not MBAs*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
(池村千秋訳『MBAが会社を滅ぼすーマネジャーの正しい育て方』日経BP, 2006)。
- Mintzberg, H.(1975,1976,1981,1987,1994,1996,1999,2003), *Harvard Business Review Henry Mintzberg on Management*, Harvard Business School Press.
(DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『H. ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド, 2007)。
- Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (池村千秋訳『マネジャーの実像ー「管理職」はなぜ仕事におわれているのか』日経BP, 2011)。
- 三品和宏 (2004), 『戦略不全の論理ー慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社。
- 三品和宏 (2006), 『経営戦略を問いなおす』筑摩書房。
- 三菱商事株式会社編・堀口健治・笹倉和幸監修 (2011), 『現代総合商社論ー三菱商事・ビジネスの創造と革新』早稲田大学出版部。
- 百瀬恵夫・篠原勲編著 (2003), 『新事業創造論』東洋経済新報社。
- 文部科学省編 (2002), 『平成14年版 科学技術白書 知による新時代の社会経済の創造に向けて』財務省印刷局。
- Murray, F. and O'Mahony, S.(2007),” Exploring The Foundations of Cumulative Innovation: Implications for Organization Science,” *Organization Science*. Vol.18-6:pp. 1006-1021.
- Nielsen, B.B. and Nielsen, S.(2009),” Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness,” *Journal of Management Studies*.Vol.46-6:pp.1031-1056.
- 新原浩朗 (2003), 『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社。
- 野田正彰(1994), 『中年なじみ』ダイヤモンド社。
- 野田正彰(1995), 『ミドルの転機ー続・中年なじみ』ダイヤモンド社。
- Nonaka, I.(1988),”Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation ,” *Sloan Management Review*, Spring 29-3:pp.9-18.
- 野中郁次郎 (2002), 『現代経営学講座10: イノベーションとベンチャー企業』八千代出版株式会社。
- 野中郁次郎編 (2012), 『経営は哲学なり』ナカニシヤ出版。
- Nonaka, I. and Takauchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese*

- Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996)。
- 野中郁次郎・勝見明 (2004), 『イノベーションの本質』日経BP社。
- 野中郁次郎・紺野登 (2012), 『知識創造のプリンシプルー賢慮資本主義の実践論』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・徳岡晃一郎 (2012), 『ビジネスモデル・イノベーションー知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社。
- Obstfeld, D. (2012), "Creative Projects: A Less Routine Approach Toward Getting New Things Done," *Organization Science*. Vol.23-6:pp.1571-1592.
- 小川正博編著 (2003), 『中小企業のイノベーション・IIー事業創造のビジネスシステム』中央経済社。
- Oldham, G. R. and Cummings, A. (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*. Vol.39-3:pp.607-634.
- Pelz, D. C. and Andrew, F.M. (1966), *Scientists in Organizations: Productive Crimates for Research and Development*, New York: John Wiley & Sons. (兼子中監訳 長町三生・加藤愛之助・井上務訳『創造の行動科学ー科学技術者の業績と組織』ダイヤモンド社, 1971)。
- Perry-Smith, J.E. and Shalley, C.E. (2003), "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective," *Academy of Management Review*, Vol.28-1:pp.89-106.
- Phelps, C.C. (2010), "A Longitudinal Study of The Influence of Alliance Network Structure and Composition on Firm Exploratory Innovation," *Academy of Management Journal*. Vol.53-4:pp.890-913.
- Pil, F.K. and Cohen, S.K. (2006), "Modularity: Implications for Imitation, Innovation, and Sustained Advantage," *Academy of Management Review*, Vol.31-4:pp.995-1011.
- Pink D. H. (2005), *A Whole New Mind*, Raphael Sagalyn, Inc. (大前研一訳『ハイ・コンセプトー「新しいこと」を考え出す人の時代』三笠書房, 2006)
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982)。
- Porter, M.E. (1983), *Competitive Advantage*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985)。
- Prahalad, C.K. and Krishnan, M.S. (2008), *The New Age of Innovation*, McGraw-Hill (有賀裕子訳『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社, 2009)。
- Puranam, P., Singh, H. and Zollo, M. (2006), "Organizing for Innovation: Managing The Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisitions," *Academy of Management Journal*. Vol.49-2:pp. 263-280.
- Rindova, V.P. and Petkova, A.P. (2007), "When Is A New Thing A Good Thing? Technological Change, Product Form Design, and Perceptions of Value for Product Innovations," *Organization Science*. Vol.18-2:pp. 217-232.
- Roberts, P.W. and Amit, R. (2003), "The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995," *Organization Science*. Vol.14-2:pp.107-122.
- Rogers, E. M. (1982), *Diffusion of Innovations: Third Edition*, The Free Press. (青池慎一・宇野善康監訳『イノベーション普及学』産能大学出版部, 2002)。

- Rothaermel, F.T. and Hess, A.M.(2007),” Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects,” *Organization Science*. Vol.18-6:pp. 898-921.
- 榊原清則 (2005) ,『イノベーションの収益化：技術経営の課題と分析』有斐閣。
- 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。
- 榊原清則・香山晋 (2005) ,『イノベーションと競争優位ーコモディティ化するデジタル機器』同文館出版。
- Sammarra, A. and Biggiero, L.(2008),” Heterogeneity and Specificity of Inter-Firm Knowledge Flows in Innovation Networks,” *Journal of Management Studies*.Vol.45-4:pp.200-829.
- Sampson, R.C.(2007),” R&D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation,” *Academy of Management Journal*. Vol.50-2:pp. 364-386.
- 佐藤郁哉 (2002) ,『ー組織と経営について知るためのー実践フィールドワーク入門』有斐閣。
- Schumpeter,J.A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東谷精一訳『経済発展の理論ー起業者利潤・資本・信用・利子および契機の回転に関するー研究』岩波書店, 1977)。
- Scott, S. G. and Bruce, R. A.(1994),” Determinants of Innovative Behavior:A Pat Model of Individual Innovation in The Wokplace,” *Academy of Management Journal*. Vol.37-3:pp.580-607.
- 関満博 (2002),『世界の工場ー中国華南と日本企業ー』新評論。
- Shane,S.(2000),”Prior Knowledge and The Discovery of Entrepreneurial Opportunities” *Organization Science*. Vol.11-4:pp.448-469.
- Shane, S. A.(2005),*Finding Fertile Ground : Identifying Extraordinary Opportunities for New Venture*, The Whartone School. (『プロフェッショナル・アントレプレナーー成長するビジネスチャンスの探究と事業の創造』英治出版, 2005)。
- Shalley, C.E., Gilson, LL and Blum, TC(2009),” Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance,” *Academy of Management Journal*. Vol.52-3:pp.489-505.
- Sheremata, W.A.(2004),” Competing Through Innovation in Network Markets: Strategies for Challengers,” *Academy of Management Review*, Vol.29-3:pp.359-377.
- Smith, J.E. P. and Shalley, C.E.(2003),” The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective” *Academy of Management Review*. Vol.28-1:pp. 89-106.
- Smith, W.K. and Tushman, M.L.(2005),” Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams,” *Organization Science*. Vol.16-5:pp. 522-536.
- Spreitzer,G. M. (1995),” Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions,Measurement,and Validation,” *Academy of Management Journal*. Vol.38-5:pp.1442-1465.
- Stewart, R.(1988), *Manager and their Jobs: A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend their Time: Second Edition*, The Macmillan Press Ltd.

- Strauss, A. and Corbin, J. (1998), *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd edition), Sage. (操華子・森岡崇訳『質的研究の基礎—グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順 第2版』医学書院, 1999)。
- Subramaniam, M. and Youndt, M.A. (2005), "The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities," *Academy of Management Journal*. Vol.48-3:pp. 450-463.
- Sullivan, D.M. and Marvel, M.R. (2011), "Knowledge Acquisition, Network Reliance, and Early-Stage Technology Venture Outcomes," *Journal of Management Studies*. Vol.48-6:pp.1169-1193.
- 田路則子 (2005), 『アーキテクチャルイノベーション』 白桃書房。
- 武石彰・青島矢一・軽部大 (2007), 「資源動員の正当化プロセスとしてのイノベーション: その予備的考察」『一橋大学イノベーション研究センター Working Paper』 #07-05。
- 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。
- 田中隆之 (2012), 『総合商社の研究—その源流、成立、展開』 東洋経済新報社。
- 谷口智彦 (2006), 『マネジャーのキャリアと学習—コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析—』 白桃書房。
- 谷地弘康 (1999), 『中国市場参入—新興市場における生販並行展開』 千倉書房。
- Taylor, A. and Greve, H.R. (2006), "Superman or The Fantastic Four? Knowledge Combination and Experience in Innovative Teams," *Academy of Management Journal*. Vol.49-4:pp.723-740.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2001), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, the English language edition. (後藤晃・鈴木潤監訳『イノベーションの経営学—技術・市場・組織の統合的マネジメント』 NTT 出版, 2004)。
- Tortoriello, M. and Krackhardt, D. (2010), "Activating Cross-Boundary Knowledge: The Role of Simmelian Ties in The Generation of Innovations," *Academy of Management Journal*. Vol.53-1:pp.167-181.
- 遠山暁編著 (2003), 『中小企業のイノベーション・I—競争優位のビジネスプロセス』 中央経済社。
- Tsai, W.P. (2001), "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance," *Academy of Management Journal*. Vol.44-5:pp.996-1004.
- Tsoukas, H. (2009), "A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations," *Organization Science*. Vol.20-6:pp.941-957.
- 辻節雄 (2000), 『新版 関西系総合商社—総合商社化過程の研究』 晃洋書房。
- Utterback, J.M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, Mass. Harvard Business School Press. (大津正和・小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス事例から学ぶ技術戦略』 有斐閣, 1998)。
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2012), "Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size," *Journal of Management Studies*. Vol.49-1:pp. 28-51.
- Vissa, B. (2012), "Agency in Action: Entrepreneurs' Networking Style and Initiation of

- Economic Exchange," *Organization Science*. Vol.23-2:pp.492-510.
- von Hippel, E. A. (1988), *The Source of Innovation*, New York: Oxford University Press. (榊原清則訳『イノベーションの源泉 真のイノベーターはだれか』ダイヤモンド社, 1991)。
- von Hippel, E. and von Krogh, G.(2003)," Open Source Software and The "Private-Collective" Innovation Model: Issues for Organization Science," *Organization Science*. Vol.14-2:pp. 209-223.
- Weick,K.E.(1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications,Inc. (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング イン オーガニゼーションズ』文眞堂, 2001)。
- Wolfe,R. A.(1994),"Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions," *Journal of Management Studies*.Vol.31-3:pp. 405-431.
- Woodman,R.W., Sawyer, J. E. and Griffin, R. W.(1993),"Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*. Vol.18-2:pp.293-321.
- Yoshino, M.Y. (1968), *Japan's Managerial System : Tradition and Innovation* , Mass. The MIT Press. (内田幸雄監訳、今居謹吾・小池澄男・倉井武夫・工藤道彦訳『日本の経営システムー伝統と革新』ダイヤモンド社, 1975)。
- Yoshino, M.Y. (1971), *The Japanese Marketing System :Adaptions and Innovations* , Mass. The MIT Press. (小池澄男訳『日本のマーケティングー適応と革新』ダイヤモンド社, 1976)。
- Yoshino, M.Y. (1976), *Japan's Multinational Enterprises* , Mass. Harvard University Press. (石川博友訳『日本の多国籍企業ー世界市場に生き残れるか』ダイヤモンド社, 1977)。
- Yoshino, M.Y. and Lifson, T. B. (1986), *The Invisible Link : Japan's Sogo Shosha and the Organization of Trade* , Mass. The MIT Press.
- 吉原英樹編著 (1992) ,『日本企業の国際経営』同文舘出版。
- 吉原英樹 (1996) ,『未熟な国際経営』白桃書房。
- 吉原英樹編 (1997) ,『国際経営 [新版]』有斐閣。
- 吉原英樹編 (2002) ,『国際経営論への招待』有斐閣。
- 吉原英樹・板垣博・諸上茂登編 (2003) ,『ケースブック 国際経営』有斐閣。
- Yuan,F. and Woodman,R. W.(2010),"Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations," *Academy of Management Journal*. Vol.53-2:pp. 323-342.
- Zahra,S.A.,Ireland,R.D.and Hitt,M.A.(2000),"International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance" *Academy of Management Journal*. Vol.43-5:pp.925-950.
- Zahra,S.A. and George, G. (2002),"Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension," *Academy of Management Review*, Vol.27-2:pp.185-203.
- Zaltman,G., Dunca,R. and Hobek,J. (1973), *Innovations and Organizations*, John Wiley & Sons.
- Zhou, J. and George, J.M.(2001)," When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice," *Academy of Management Journal*. Vol.44-4:pp.682-696.
- Zollo,M. and Winter,S.G. (2002)," Deliberate Learning and The Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*. Vol.13-3:pp.339-351.