



イノベーションにおける説得（〈特集〉日本企業の技術・製品開発研究の諸相）

宮尾, 学

(Citation)

国民経済雑誌, 214(1):79-91

(Issue Date)

2016-07-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0040982>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0040982>



イノベーションにおける説得

宮 尾 学

国民経済雑誌 第214巻 第1号 抜刷

平成28年7月

イノベーションにおける説得

宮 尾 学

本稿では、イノベーションにおける説得のプロセスをモデル化し、今後の研究課題を示すことを目的に、関連する諸研究を検討する。イノベーションにおける説得は、他者が当該イノベーションを好ましく評価し、資源を提供するよう促すコミュニケーションであるとともに、その説得を通じてイノベーションの評価枠組みを再構築するプロセスである。イノベーションを実現するためには、効果的な説得を行うことが重要な課題となる。しかし、推進者が常に正しいわけではないため、その説得を慎重に吟味するとともに、しかるべき推進者を選抜・育成し、組織内での説得と市場の説得を関連づける方法を見いだす必要がある。

キーワード 説得、イノベーション、推進者、正当性、文献レビュー

1 はじめに

組織においてイノベーションを成し遂げようとする者は、多くの場合、社内外の関係者を説得しなければならない。革新性の高いイノベーションは、それが技術的に成立するか、市場で受け入れられ経済的な成果を生むかについて不確実性が高いため、より確実な活動に資源を割り当てたい者は、当該イノベーションの推進に反対する (Leifer et al., 2000)。また、そのイノベーションが既存の制度・構造と相容れない場合、それらの制度・構造に依拠する者はイノベーションの推進に反対する (Christensen, 1997)。ところが、イノベーションを実現するためにはこういった反対者の協力を得なければならない。かくして、イノベーション推進者は反対者を説得する必要に迫られる。

イノベーションにおける説得は、これまでも様々な論者によって検討されてきた。例えば、Schön (1963) を嚆矢とするチャンピオンについての研究は、彼ら／彼女らが周囲を説得し、他者の協力を引き出してイノベーションを推進することを明らかにしてきた (Burgelman, 1983; Howell & Higgins, 1990; Markham, 2002)。また、原 (2004) は医薬品の開発における説得に注目し、その説得が社内外を対象に行われること、および開発対象となる医薬品の革新性に応じて説得の内容が異なることを明らかにした。これらの研究が明らかにしてきたのは、イノベーションの初期段階ではその技術的な優位性や顧客の受容性は自明

ではなく、推進者がイノベーションを推進することの利点を説き、関係者を納得させて協力を得なければならないということだった（Griffin, Price, & Vojak, 2012; 武石・青島・軽部, 2012; 原, 2004）。

ところが、イノベーションにおける説得の研究は、その理論的背景が多様であるため、それぞれの成果の関連性が十分に検討されていないという問題を抱えている。元来、説得については社会心理学の研究領域で多くの知見が蓄積されているが（O’Keefe, 2015; Simons & Johns, 2011; 深田編, 2002）、組織内での説得という局面は、社会心理学的なアプローチに加えて、クレーム申し立て活動の社会学（Dutton & Ashford, 1993）、パーソナリティ分析と変革型リーダーシップ研究（Howell & Higgins, 1990）、創造的正当化（武石ら, 2012）、技術の社会的形成（Hara, 2003; 原, 2004）など様々な見方で研究されてきた。このように多様な理論的背景にもとづいた研究がなされているため、類似した局面に注目しているにもかかわらず、それぞれの研究成果の関連性が論じられることはまれである。

本稿の目的は、イノベーションにおける説得に関連する諸研究を検討し、それぞれの研究成果を関連づけて整理するための枠組みを示すことである。具体的には、イノベーションを実現するために推進者が周囲を説得するプロセス・モデルを提示し、今後の研究課題を示すことを目指す。

本稿の構成は以下のとおりである。次節では、イノベーションにおける説得に関連する諸研究を概観し、イノベーションにおける説得を定義する。次に、イノベーションにおける説得のプロセス・モデルを示し、今後の研究課題を提示する。最後にまとめを述べて本稿を締めくくる。

2 イノベーションにおける説得

2.1 説得が必要な理由

ある企業の技術者が、革新的な製品につながる面白いアイデアを思いついた。ところが、そのアイデアを製品化するためには、上司から予算の承認を得た上で、サプライヤーの工場に部下を派遣し、ある実験を行わなければならない。さらに、そのアイデアを事業化するには、営業部に新たな販売先を開拓してもらう必要がある。このとき、彼ら／彼女らから容易に協力を得られれば問題はない。しかし、上司が不確実性の高いアイデアに予算を配分するのに反対する、部下が追加の仕事を行うのを嫌がる、サプライヤーは協力すると言いつつ実際には動かない、営業部は既存の取引先の対応で手一杯、といった場合、この技術者は彼ら¹⁾を説得する必要に迫られる。本稿で想定するのはこのような状況である。

イノベーションの実現過程で説得が必要になるのは、一般的に、既存の事業とイノベーションは両立するのが難しいからである。生産設備を既存の製品に特化させれば生産性は向上す

るが、新製品には異なる生産設備を用意しなければならない。製品イノベーションのために生産設備の柔軟性を確保すれば、設備を特化するのに比べて生産性は劣ってしまう。この現象を Abernathy (1978) は「生産性のジレンマ」と呼んだが、同様のジレンマはコア・ケイパビリティの構築と環境変化への対応 (Leonard-Barton, 1992)、バリュー・ネットワークの構築と分断的 (disruptive) イノベーションへの対応 (Christensen, 1997) など、様々な局面で見られる。すなわち、既存の事業において生産設備を特化し、組織能力を蓄積し、社外との取引ネットワークを強固にすればするほど、組織はそれらと矛盾するイノベーションを採用しにくくなるのである。このため、イノベーションの推進者は、既存の事業に拘泥する周囲を説得し、イノベーション推進への協力を取り付けなければならなくなる。

2.2 イノベーション推進者

既存の事業と矛盾するイノベーションを実現するには、周囲を説得する推進者が必要である。イノベーションにおける説得の研究は、この推進者への注目から始まった。Schön (1963) は、米国の軍部に持ち込まれるアイデアのほとんどが実用化されないなかで、数少ない実用化例では、アイデアを守り、強力に推進する個人—チャンピオン (champion)—がいたことを指摘した。チャンピオンとは、自らの役割を超えてプロジェクトにコミットし、他者の協力を引き出してプロジェクトを推進するリーダーである (Markham, 1998)。

これまでの研究では、チャンピオンには「様々な手段を利用して他者の協力を引き出す」という特徴的な行動が共通してみられることが指摘されている。Burgelman (1983) は、社内ベンチャーの立ち上げプロセスの分析から、チャンピオンは既存の知識では不可能だと思われることが可能であることを示し、必要な資源を集める役割を担うことを明らかにした。そのため、チャンピオンは社内手続きを迂回したり、成功の目処が立つまでプロジェクトを隠したりする。また、Markham (2002) は、基礎研究と事業化の間の期間に見られるリソース不足の状態—死の谷—において、チャンピオンは技術の可能性や事業の収益性を明確にし、プロジェクトを公式に承認させるようサポートすると指摘した。すなわち、チャンピオンは周囲を説得し、周囲に対してイノベーションの実現に必要な資源を提供するよう求めるのである。

2.3 説得とは

では、説得とはどのような概念なのだろうか。論者によって説得の定義は少しずつ異なるが、次のような特徴を共有している (Gass & Seiter, 2014; O'Keefe, 2015; Simons & Johns, 2011; 深田編, 2002)。第1に、説得は、他者の考え方、特に態度に影響を与えるコミュニケーションである。説得は行動にも影響を与えるが、それは考え方・態度に影響を与えた結

果とみなされる。第2に、説得は意図を持って行われるものである。説得者が意図しなかったことにより他者の態度・行動が変わったとしてもそれは説得ではない。第3に、被説得者はある程度の自由を持っていなければならない。すなわち、脅迫的・非倫理的方法は説得ではない。このように、説得は「自由な他者の態度・行動に影響を与えることを企図した脅迫的・非倫理的でないコミュニケーション」と定義できる。

態度 (attitude) とは、ある対象に対する好き嫌いの評価として表現される心理的傾向である (Eagly & Chaiken, 1993)。態度は学習によって変わりうるものであり、関連する行動に影響を与えるため、説得にあたっての重要なターゲットであると考えられている (O'Keefe, 2015)。換言すれば、説得とは他者の態度を形成・変化・維持するためのコミュニケーションなのである。

イノベーションにおける説得という文脈では、態度はイノベーションの評価として現れる。例えば、ステージ・ゲート法²⁾では、ステージ間に設置したゲートで様々な評価基準によって開発中の製品を評価し、次のステージに進行するかどうかを判断する (Cooper, 2011)。このとき、顧客のニーズに適合しているか、コスト目標は達成しているか、自社の戦略に適合しているかといった属性で開発中の製品は評価される。この他にも、自社が抱える製品開発プロジェクトを評価する手法は様々なものが提案されている (e.g. Day, 2007)。すなわち、イノベーションの実現に関わる主体は、様々な属性でそのイノベーションを評価し、そのイノベーションに対する態度を形成するのである。

ところが、イノベーションに対する態度は、主体によって異なることがある。イノベーションに関与する様々な主体はそれぞれ異なる評価枠組みを持ち、その結果、当該イノベーションに対する評価は異なったものになるからだ (Bijker, 1995; Dougherty, 1992)。したがって、イノベーションと既存事業のジレンマは、推進者とそれ以外のもののイノベーションに対する評価、および態度の違いとして理解できる。つまり、イノベーションにおける説得の目的のひとつは、他者のイノベーションについての評価・態度を好ましいものへと変えることにあるといえるだろう。

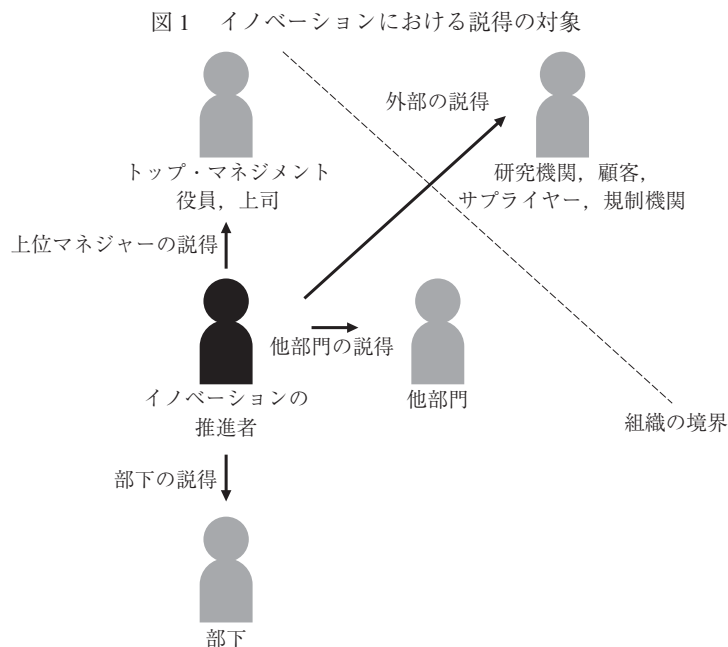
しかしながら、説得では他者の態度を変えさえすれば良いのではない。ある行動について好意的な態度を持っていたとしても、別の理由でその行動をとらない場合もある。例えば、医師の指導によって禁煙希望者が煙草に対して否定的な態度を形成したが (煙草の害を理解したが)、実際には禁煙しないということはあるだろう。態度を変えるだけでなく、その態度に一貫した行動をとってもらわなければ説得に成功したとはいえない (O'Keefe, 2015)。

イノベーション推進者が他者に期待する行動は、資源の提供である (武石ら, 2012)。チャンピオンについての研究は、その重要な役割のひとつが、イノベーションの推進に必要な他者の協力を引き出すことであると指摘してきた (Markham, 1998)。推進者は資金の提供、

協力者の派遣、技術・設備の利用、知識の提供などを求めている、説得によってこれらを獲得するのである。ここで、他者にイノベーション推進のために自ら行動するよう求めたり、自らの行為を承認・保護するよう求めたりすることも、資源の提供を求めるものだと考えることができる。自ら行動したり、承認・保護したりすることは、自らを資源として提供することを意味するからである。

2.4 説得の対象

また、イノベーションにおける説得では、その対象を大きく4つに分類することができる(図1)。第1の対象は、イノベーション推進者の上司、あるいは役員層やトップマネジメントといった上位マネジャーである。これまでの研究でも、組織のヒエラルキーで推進者よりも上位に位置するものが推進者の活動を承認・保護したり、資金を提供したりすることがイノベーションの実現を促すことが明らかになっている(Griffin et al., 2012; Pinchot, 1985; 武石ら, 2012)。特に、ミドル・マネジャーが課題をトップ・マネジャーに売り込み、全社的な戦略に組み込むプロセスはイシュー・セリングと呼ばれている(Dutton & Ashford, 1993)。



第2の説得は、イノベーション推進者の部下を対象としたものである。部下の説得は、リーダーシップの行使と類似点が多い(Simons & Johns, 2011)。Conger & Benjamin (1999)は、

企業の活動がグローバル化し、民族的・文化的に多様な背景を持つ従業員を抱えるようになるほど、説得とコミュニケーションはリーダーにとって重要なスキルになると指摘している。

第3の説得は、イノベーション推進者の所属する部門とは別の部門の者を対象としたものである。マーケティング部門の推進者が、エンジニアに技術開発を依頼する（Crawford, 1984）、開発中の製品を営業部門に売り込む（宮尾, 2013）といった行動がこれにあたる。同じ組織内でも、部門が異なればイノベーションについての評価は異なったものになる（Dougherty, 1992）。そのため、イノベーションを推進するためには、他部門のイノベーションに対する態度を好ましいものに変え、彼ら／彼女らの協力を得る必要がある。通常、このような部門間の調整は上位マネジャーが行うが、イノベーション推進者の中でもシリアル・イノベーター³⁾と呼ばれるものは、自ら他部門を説得することも多い（Griffin et al., 2012）。

第4の説得は、組織の外部を対象としたものである。これまでの研究でも、外部の研究機関から知識を得たり（Allen, 1977）、サプライヤーの協力を得ることが（Handfield, Ragatz, Petersen, & Monczka, 1999）イノベーションを成し遂げる上で重要な役割をはたすことが指摘されてきた。また、開発した製品・サービスを購入するよう顧客に働きかけるだけでなく、顧客との深いコミュニケーションにもとづいて製品・サービスを改良したり（Griffin et al., 2012）、イノベーションのプロセスに顧客を参加させたり（von Hippel, 1986）することも必要である。さらに、医薬品を開発し販売するためには、有効性や安全性について規制機関の評価を受け、承認を得ることが不可欠である（原, 2004）。こういった外部の協力を得るためには、彼ら／彼女らを説得しなければならない場合がある。

3 イノベーションにおける説得のプロセス・モデル

以上のことから、イノベーションにおける説得は「他者が当該イノベーションを好ましく評価し、資源を提供するよう促すコミュニケーション」として定義できる。そして、そのコミュニケーションの対象は、上位マネジャー、部下、他部門、および外部の4つに分類できる。イノベーション推進者は、これらの対象とコミュニケーションし、彼ら／彼女らのイノベーションに対する評価・態度を好ましいものへと変化させ、資源を獲得してイノベーションを実現へと導くのである。

このような他者の説得は、イノベーション推進についての正当性の獲得へと繋がる（武石ら, 2012）。正当性⁴⁾（legitimacy）とは「規範・価値観・信念・定義に関する社会的に構築された体系において、ある主体の行為が望ましい、正しい、あるいはふさわしいという広く普及した認知・想定」である（Suchman, 1995）。新たな製品・サービスを開発しようとする場合、それが現在の顧客ニーズに適合し、現在の組織の能力で開発・販売が可能であり、組織の戦略と適合していれば、その開発活動は正当だとみなされる。しかし、イノベーションは

既存の事業と多くの場合矛盾するため、これらの条件のいずれかが成立せず、その推進は正当ではないとみなされる (Dougherty & Heller, 1994; 武石ら, 2012)。このとき、イノベーション推進者は、何らかの方法で自らの行為の正当性を獲得しなければならない。

イノベーションの推進について正当性を獲得するためには、大きく分けて2つの方法が考えられる。1つは、既存の規範・価値観・信念・定義に関する社会的に構築された体系—以下、評価枠組みという—において、イノベーションの推進が好ましいと評価されることである。Suchman (1995) は、組織は既存の環境に順応する、あるいは適合する環境を選択することで正当性を獲得できると指摘している。Dougherty & Heller (1994) も同様に、正当でないとされた原因を解消する、あるいは正当でないとされた原因は解消せず別の評価枠組みを用いるという正当性獲得の方法を示している。このように、既存の評価枠組みに適合する、あるいは評価枠組みを選択的に利用することで、イノベーション推進について正当性を獲得することができる。

もう1つは、評価枠組みそのものを変えることにより、イノベーション推進について正当性を獲得することである。Suchman (1995) と Dougherty & Heller (1994) は、上述の方法に加えて、評価枠組みそのものを変えることによっても組織やイノベーションについて正当性を獲得できるとしている。Suchman による正当性の定義に見られるように、評価枠組みは社会的に構築されたものであるため、イノベーションに好ましい態度を持つ人を増やすことで評価枠組みを再構築することができるのである。

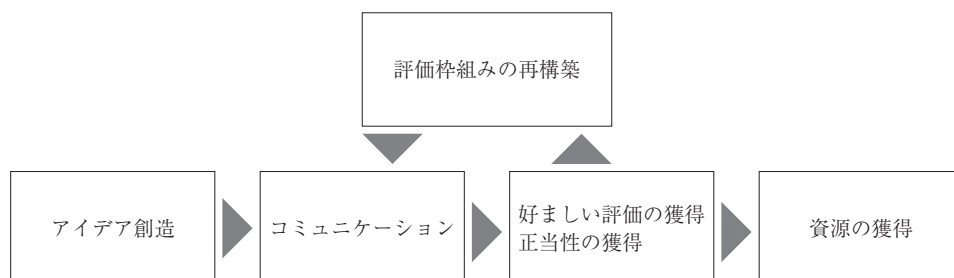
以上のことから、説得は、イノベーション推進について正当性を獲得するための手段だといえる。推進者は目の前の一人ひとりとコミュニケーションすることで、彼／彼女の態度・行動を変える。これを繰り返すことで、イノベーションに対して好ましい態度を持ち、その推進に資源を提供する人が増えれば、既存の評価枠組みを解体し、新たなものを再構築することができる。すなわち、イノベーションにおける説得はクレーム申し立て活動であり (Spector & Kitsuse, 1977)、当該イノベーションが好ましく評価されるよう、評価枠組みそのものを再構築する活動だと考えることができる (Dutton & Ashford, 1993)。

一方、正当性はイノベーションにおける説得のための資源でもある。正当性は推進者の信頼性を高め (Suchman, 1995)、説得の効果を高める (O'Keefe, 2015)。すなわち、推進者が正当性を獲得できれば、他者の態度を変え、資源の提供を求めやすくなる。

以上をまとめると、図2のようになる。アイデアを創造した推進者は、上位マネジャー、部下、他部門、外部とコミュニケーションし、当該イノベーションについて好ましい評価を獲得し、資源の提供を受ける。これが説得のプロセスである。また、同時に好ましい評価を積み重ねることで、組織におけるイノベーションの評価枠組みそのものを再構築する。このようにして、イノベーションを好ましく評価しやすい枠組みを構築することができれば、説

得はより容易になる。これが、イノベーション推進について正当性を獲得するプロセスである。イノベーション推進者による説得は、これらが相互に関連しあったプロセスとして理解することができる。

図2 イノベーション推進者による説得プロセス



4 イノベーションにおける説得の研究課題

4.1 効果的な説得

以上のように、イノベーションにおける説得は、推進者が関係者とコミュニケーションし、イノベーションについて好ましい評価と資源を獲得するプロセスと、好ましい評価を積み重ねることによって評価枠組みを再構築し、正当性を獲得するプロセスから構成されていると考えることができる。この見方によれば、イノベーションにおける説得の研究で最も重要なものは、他者とコミュニケーションし、イノベーションについて好ましい評価を獲得する効果的な方法を理解することだといえるだろう。

効果的な説得の方法については、主として社会心理学の領域で研究が蓄積されている(O'Keefe, 2015; Simons & Johns, 2011; 深田編, 2002)。これらの研究では、説得の効果を態度の変化によって測定し、説得の局面における様々な要因を統制した実験を行うことで、説得の効果を左右する要因を明らかにしてきた。例えば、O'Keefe (2015) は、説得の効果を高める要因として、発信者の要因、メッセージの要因、受け手の要因の3つを挙げ、それぞれについて既存の知見を整理している。

こういった心理学領域での研究成果は組織内での説得にも応用できる。例えば、Dutton & Ashford (1993) は、ミドル・マネジャーからトップ・マネジャーへの戦略課題提案—イシュー・セリング—に着目し、ミドル・マネジャーやトップ・マネジャーの特徴、および提案の方法やプロセスと、イシュー・セリングの成功やその後の戦略行動の関係を明らかにするための研究枠組みを提示している。このように、心理学領域で明らかにされてきた知見が、イノベーションにおける説得においても適用可能かを検証することは重要な研究課題だといえるだろう。

一方、イノベーションにおける説得では、説得の成果を左右する要因として物的存在が重要な役割を担うことも看過できない。商品広告における説得的なメッセージにはその製品がどのような便益をもたらすのかが含まれることが多い (Simons & Johns, 2011)。同様に開発中の製品がどのような便益をもたらすのかを示すことは、その製品について好ましい評価を獲得する上で重要である。すなわち、開発中の製品がしかるべき構造・機能を備えており、それらが確実に便益をもたらさなければ、その製品は好ましい評価を得られず、開発に必要な資源も得られないのである。

物的存在は、社会においてその素材・形態にもとづいて人の介入なしに一定の動きを行う⁵⁾。そもそも、広い意味での技術の役割は、何らかの成果を求める際にともなう不確実性の回避、あるいは確実性の保証にあり、機械や材料、プロセスは、それを客体化したものだと考えられる (宗像, 1989)。すなわち、イノベーションの実現プロセスにおいて、物的存在—例えば、開発中の試作品—は、ある便益を繰り返し提供できることを示すことで他者を説得し、評価枠組みを再構築する役割を担うことができる。こういった説得における物的存在の役割はこれまであまり検討されておらず、重要な研究課題だといえるだろう。

4.2 推進者は正しいのか？

ここまで本稿では、推進者が関係者を説得することがイノベーションの成立につながるという前提において議論を展開してきた。しかし、この前提は必ず成り立つわけではない。製品の開発過程で社内の関係者を説得することはできたが、発売すると消費者には受け入れられない、ということは十分おこりうる。発売された製品が顧客満足を生み出し、価値を生むかどうかは市場でのやり取りに委ねられており (石井, 2010)、当初はその開発に反対するものが多かった製品が想定外の成功をおさめることもあるが、多くの関係者が好ましく評価した製品が想定外の失敗に終わることもある (武石ら, 2012)。ある推進者が熱心に他者を説得していたとしても、彼／彼女が推進しようとしているイノベーションが市場で成功をおさめるとは限らない。

この問題に対処する方法は主に3つ考えられる。第1の方法は、推進者による説得を吟味することだ。これまでに、多くの論者が様々なイノベーションの評価方法を提案してきた (Calantone, Di Benedetto, & Schmidt, 1999; Cooper, 2011; Day, 2007)。しかし、こういった評価方法では好ましい評価を得られない、既存の事業とは矛盾するイノベーションだからこそ、推進者は周囲を説得しようとする。すなわち、事前に評価基準を設定するのではなく、推進者による説得が行われるそのときにその説得を吟味する方法を見いだすことが求められる。

第2の方法は、成功の可能性の高い推進者を選ぶ、あるいは育成することだ。これまでに

も、イノベーションの実現において重要な役割を担うチャンピオンの特性、および育成方法は多くの研究者の関心を集めてきた。例えば、Howell & Higgins (1990) は、イノベーションに参与した人物からチャンピオンと非チャンピオンを抽出して比較し、チャンピオンは変革型のリーダーシップを示すとともに、リスクを厭わず、達成を指向し、革新的であることを示した。また、Griffin et al. (2012) は、シリアル・イノベーターは、創造的特性（好奇心、直感、創造力、システム思考）と遂行的特性（自立心、自信、リスクの選択能力、忍耐力）を有することを指摘した。一方、イノベーション推進者の育成方法についてはまだ研究の余地がある。Griffin et al. (2012) は、シリアル・イノベーターはキャリアの早期から顧客と接触し、成功体験を積み重ねる過程で社内政治の必要性に気づくため、これらを支援することがシリアル・イノベーターの育成には必要であると主張したが、具体的な育成方法については十分に明らかにされていない。

第3の方法は、説得の範囲を組織内だけでなく市場にまで広げることだ。例えば、原(2004)は、医薬品のイノベーションが成立するためには、社内や規制機関に加えて、ユーザーである医師をも説得する必要があると指摘した。また、宮尾(2016)は、電気炊飯器の開発事例から、組織内での製品の評価が発売後の消費者の評価と一致する際には、組織内での対話、消費者への伝達、伝達内容と製品設計の調整、競合の追随という4つのメカニズムが働いていることを示した。このうち、競合の追随以外はマネジメントの介入の余地がある。すなわち、組織内で対話を行うことで推進者による説得を吟味するのに加えて、完成した製品とコミュニケーションによって消費者をも説得し、当該イノベーションに対して好ましい態度を形成するようしむけて、製品の購買を促すのである。このように、イノベーションにおける説得の研究は、開発中だけでなく市販後も射程に収める必要があるが、そのような研究は少なく、今後の蓄積が必要だといえるだろう。

5 おわりに

本稿では、関連する諸研究を検討することにより、イノベーションにおける説得のプロセスをモデル化した。イノベーションにおける説得は、他者が当該イノベーションを好ましく評価し、資源を提供するよう促すコミュニケーションであるとともに、その説得を通じてイノベーションの評価枠組みを再構築するプロセスである。一般的に、既存のビジネスとイノベーションは矛盾するが、推進者が周囲を説得し、新たな評価枠組みを構築することで、イノベーションの推進に正当性を獲得するとともに、推進に必要な資源を獲得することができる。したがって、効果的な説得を行うことがイノベーションを実現する上で重要な課題となる。ただし、推進者が常に正しいわけではないため、その説得を慎重に吟味するとともに、しかるべき推進者を選抜・育成し、組織内での説得と市場の説得を関連づける方法を見いだ

必要がある。これらについて理解を深めることが今後の研究課題である。

Simons & Johns (2011) によれば、説得研究は効果的な説得、説得に対するバランスの取れた判断、説得と社会変化の関係の理解、という3つの便益をもたらすという。これを、イノベーションにおける説得に敷衍すると、次のようなことがいえるだろう。第1に、イノベーションにおける説得を理解することは、推進者が他者を説得し、目標を達成するのに役立つ。第2に、推進者による説得を吟味し、よりバランスの取れた判断をすることができる。第3に、イノベーションが成立し、それが組織、および社会に影響を与えるプロセスを理解することができる。すなわち、イノベーションにおける説得の理解は、効果的なイノベーション・マネジメントに寄与するのである。

注

本研究はJSPS 科研費（15K17113）の助成を受けたものです。

- 1) 本稿で特に想定しているのは、イノベーションの曖昧な初期段階（fuzzy front-end）における説得である。
- 2) 新製品開発をアイデア創造から設計へと進む一連のステージとしてモデル化し、開発プロセスを管理する方法。ステージの間にはゲートが設けられ、そこでは次のステージへの進行の可否が判断される。
- 3) Griffin et al. (2012) は、大企業において複数回イノベーションを成し遂げた技術者のことをシリアル・イノベーターと呼んでいる。
- 4) legitimacy の訳語としては「正統性」が用いられることもあるが、本稿では「正当性」を用いる。広辞苑（第5版）によれば「正統」は「①正しい系統。正統の血統。②伝統・しきたりを正しく伝えていること」であり、「正当」は「正しく道理にかなっていること」である。これによれば、Suchman (1995) のいう legitimacy に対しては「正当性」の方が適切な訳であろう。
- 5) Leonardi (2012) は、物的存在の素材・形態のことをマテリアリティ（materiality）と呼ぶ。彼によれば、物的存在はそのマテリアリティにもとづいて人の介入なしに動く能力を持っており、その能力はマテリアル・エージェンシーと呼ばれる。これと人のエージェンシーとが折り重なるように積み上げられることで、人と物からなるシステムが形成されているというのが彼の見方である。

参 考 文 献

- Abernathy, W. J. (1978). *Productivity dilemma: Roadblock to innovation in the automobile industry*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge, MA: 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).
- Bijker, W. E. (1995). *Of bicycles, Bakelites, and bulbs: Toward a theory of sociotechnical change*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Burgelman, R. A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm." *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Calantone, R. J., Di Benedetto, C. A., & Schmidt, J. B. (1999). "Using the analytic hierarchy process in new product screening." *Journal of Product Innovation Management*, 16(1), 65-76.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
(伊豆原弓訳・玉田俊平太監修『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき
[増補改訂版]』翔泳社, 2001).
- Conger, J. A. & Benjamin, B. (1999). *Building leaders: How successful companies develop the next generation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooper, R. G. (2011). *Winning at new products: Creating value through innovation* (4th ed.). Philadelphia: Basic Books. (浪江一公訳『ステージゲート法—製造業のためのイノベーション・マネジメント』英治出版, 2012).
- Crawford, C. (1984). "Protocol: New tool for product innovation." *Journal of Product Innovation Management*, 1(2), 85-91.
- Day, G. S. (2007). "Is it real? Can we win? Is it worth doing? Managing risk and reward in an innovation portfolio." *Harvard Business Review*, 85(12), 110-120.
- Dougherty, D. (1992). "Interpretive barriers to successful product innovation in large firms." *Organization Science*, 3(2), 179-202.
- Dougherty, D. & Heller, T. (1994). "The illegitimacy of successful product innovation in established firms." *Organization Science*, 5(2), 200-218.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). "Selling issues to top management." *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Gass, R. H. & Seiter, J. S. (2014). *Persuasion: Social influence and compliance gaining* (5th ed.). Essex, UK: Pearson Education.
- Griffin, A., Price, R. L., & Vojak, B. A. (2012). *Serial innovators: How individuals create and deliver breakthrough innovations in mature firms*. Stanford, CA: Stanford Business Books. (市川文子・田村大監訳・東方雅美訳『シリアル・イノベーター：「非シリコンバレー型」イノベーションの流儀』プレジデント社, 2014).
- Handfield, R. B., Ragatz, G. L., Petersen, K. J., & Monczka, R. M. (1999). "Involving suppliers in new product development." *California Management Review*, 42(1), 59-82.
- Hara, T. (2003). *Innovation in the pharmaceutical industry: The process of drug discovery and development*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Howell, J. M. & Higgins, C. A. (1990). "Champions of technological innovation." *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341.
- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G. C., Peters, L. S., Rice, M., & Veryzer, R. W. (2000). *Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product

- development.” *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue), 111-125.
- Leonardi, P. M. (2012). “Materiality, sociomateriality, and socio-technical systems: What do these terms mean? How are they different? Do we need them?” In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Eds.), *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world* (pp. 25-48). Oxford: Oxford University Press.
- Markham, S. K. (1998). “A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects.” *Journal of Product Innovation Management*, 15(6), 490-504.
- Markham, S. K. (2002). “Product champions: Crossing the valley of death.” In P. Belliveau, A. Griffin, & S. Somermeyer (Eds.), *The PDMA toolbook for new product development* (pp. 119-140). New York: Wiley.
- O’Keefe, D. J. (2015). *Persuasion: Theory and research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pinchot, G. I. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Schön, D. A. (1963). “Champions for radical new inventions.” *Harvard Business Review*, 41(2), 77-86.
- Simons, H. W. & Johns, J. G. (2011). *Persuasion in society* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Spector, M. B. & Kitsuse, J. I. (1977). *Constructing social problems*. Menlo Park, CA: Cummings Pub. Co.
- Suchman, M. C. (1995). “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches.” *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- von Hippel, E. (1986). “Lead users: A source of novel product concepts.” *Management Science*, 32(7), 791-805.
- 石井淳蔵 (2010). 「市場で創発する価値のマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』57(4), 20-32.
- 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.
- 原拓志 (2004). 「イノベーションと『説得』—医薬品の研究開発プロセス」『ビジネス・インサイト』12(1), 20-33.
- 深田博己編 (2002). 『説得心理学ハンドブック—説得コミュニケーション研究の最前線』北大路書房.
- 宮尾学 (2013). 「三菱電機株式会社『蒸気レス IH NJ-XS10J』の開発」神戸大学経営学研究科ディスカッション・ペーパー, 2013・16.
- 宮尾学 (2016). 「多義的な製品の開発と価値創出—三菱電機『蒸気レス IH』の事例研究—」『組織科学』49(2), 21-32.
- 宗像正幸 (1989). 『技術の理論—現代工業経営問題への技術論的接近』同文館出版.