

資源動員に向けたプロジェクト・ブランディング —経営陣による資源動員—

横浜国立大学 小澤 哲夫*

Project branding for resource mobilization:
Resource mobilization by management

Akio OZAWA
(Yokohama National University)

The paper examines how project branding has impact on resource mobilization from management for new projects initiated by front line employees.

Companies can diversify their strategic options for new businesses by using new projects initiated by front line employees. Thus, it is recommended that companies make use of front line employees as project leaders for new projects. For successes of projects initiated by front line employees, it is necessary that project leaders give legitimacy to the project and legitimacy for resources allocation into projects. The resources consist of managerial resource and project members. A previous work (Ozawa, 2013) confirmed that those resources were key success factors by quantitative analyses.

The study confirmed that a) highly acclaimed project leader and high possibility of project success at birth stages, b) high possibility of project success at growth stages, c) highly acclaimed project leader at mature stages have positive impact on resource mobilization by management.

Keywords : corporate venturing, resource mobilization, project branding

1. はじめに

本研究は、プロジェクト・ブランディングが現場主導の新規プロジェクトへの資源動員（経営資源投入）へ与える影響を企業ステージ別に解明することを目的としている。資源動員には、①経営陣による支援と②当該新規プロジェクトに必要な能力・経験を有し、貢献する能力も高い社員のプロジェクトへの参画という2種類の動員がある。本研究では、経営陣の支援獲得に焦点を当てる。

近年、経営環境の変化により、企業競争のス

ピードが速まっている。このような環境の変化により、企業は継続的に競争優位性を保つことが難しくなり、競争優位性を保持できる期間が短期化している（Eisenhardt, 1989; Wiggin & Ruefli, 2002）。そのため、超競争環境の下では、企業は一時的な競争優位性を連続して作り出すことが重要である。一時的な競争優位性を創出するために、より積極的に行動する企業の方が高業績を達成できる（D'Aveni & Gunther, 1994）。競争環境が激化し、競争優位性の保持期間が短期化する中で、継続的な繁栄のため、企業は積極的行動の1つとして新規事業創出のためのプロジェクトを積極的に推進していく必要がある。

本稿における「新規プロジェクト」とは、新

*横浜国立大学大学院 国際社会科学部 博士後期課程。

事業分野への参入あるいは新製品・サービスを開発し上市することを目的とした営利企業における新規プロジェクトと定義する。新規プロジェクトは不確実性が高い戦略行動のため、全面的に経営資源を投入することは少ない。それよりも、プロジェクトチームを組成して事業化の可能性を試行的に探究していくことが多い（加護野・角田・山田，1998）。イニシアティブの点から見ると、多くの場合、今後の企業戦略を踏まえ、トップ主導で新規プロジェクトは展開される。一方で社内の現場社員からも現場主導の戦略行動として、新規プロジェクトの発案がなされる。

トップ主導の戦略形成プロセスは社内事業の多様性を減少させるが、現場主導の戦略形成プロセスはその多様性を増大させる。トップ主導の戦略か現場主導の戦略のどちらか一方だけでは、全ての状況に適応し続けるのは困難である。例えば、新規事業を開始する必要性が高く、多くの新規事業の可能性を探究する場合には、現場主導の重要性が増大する。一方で、新規事業を展開する必要は高いが、1つの新規事業に集中して資源を投入する場合は、会社主導で新規プロジェクトを展開することが多いであろう。企業の事業環境や発展段階等により、どちらかの戦略形成プロセスが一時的に支配的になる。しかし、変化への適応力としての戦略形成プロセスに必要なのは、2つのプロセスをいつも同時に作用させることである（Burgelman, 2001）。

このように、現場主導の戦略立案である現場主導新規プロジェクトは重要な役割を持つ。しかし、この分野における研究の蓄積はあまり進んでいない。そのため、本研究は現場主導の新規プロジェクトに焦点を当てる。本稿での現場主導とは、現場社員が新規プロジェクトを発案し、経営陣にその実施を訴求し、プロジェクト化して実施するものである。トップがプロジェクトの進出分野や戦略を決定して、現場社員にその遂行を委ねるものではない。

新規プロジェクトの成功には、各プロジェク

トの戦略も重要である。一方で、企業内で展開されるプロジェクトのため、母体企業の経営方針、企業文化そして経営資源の量や配分方針などの影響を受ける。その中の重要な項目の1つが資源動員である。新規プロジェクトへの適切な資源動員が新規プロジェクトの成功を促進することが先行研究で指摘されている（Block & MacMillan, 1993；Burgelman, 2001；Kanter, 1983；小澤，2013；武石他，2012）。

企業の資源が新規プロジェクトに投入されるためには、資源が投入されるだけの大義名分・理由が必要である（Block & MacMillan, 1993；武石他，2012）。既存事業そして他の新規プロジェクトが存在する中で、自らが提案する新規プロジェクトに資源動員がなされるための大義名分・理由をプロジェクト・リーダーが訴求する必要がある。この行動がプロジェクトのブランディングである。

企業はそのライフサイクル上の位置（ステージ）により、外的および内的な経営環境が大きく異なる。それに伴い、新規プロジェクトへの資源動員の制約、組織構造・パワー・文化もステージによって大きく異なる。そのため、現場社員が新規プロジェクトを経営陣に提案し、資源動員を求める際のプロジェクト・ブランディング訴求点は企業ステージにより異なってくると考えられる。

小澤（2013）は、①プロジェクトの社会的意義（以下「社会的意義」）、②プロジェクトの戦略的意義（以下「戦略的意義」）、③プロジェクト・リーダーの評価の高さ（以下「リーダー高評価」）、④プロジェクトの成功可能性（以下「成功可能性」）、⑤見込顧客を含む顧客の著名度（以下「顧客著名度」）の5要素から構成されるプロジェクト・ブランディングが、①人材面の支援、②物資・施設面での支援、③資金面の支援の3要素から構成される経営陣の支援へ、有意な正の影響があることを定量的に明確にしている。

本研究では、先行研究を踏まえ、プロジェク

ト・ブランディングの各構成要素が現場主導の新規プロジェクトへの資源動員（投入）へ与える影響に関する仮説を企業ステージ別に構築する。次に、それを定量的に分析し仮説を検証することで、ステージ別の影響を明確化する。

2. 先行研究

2.1 資源動員（投入）の正当化

上記の通り、新規プロジェクトへの適切な資源動員は、プロジェクトの成功促進要因であり非常に重要である。ここでは新規プロジェクトへの資源動員に関する先行研究をレビューする。

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

しかし、新規プロジェクトによるイノベーションの実現過程は、矛盾のある2つの特質を有している。イノベーションは、革新であるために不確実性に満ちているという特質、次に経済成果を実現するためには他者の資源の動員が必要となるという特質である(武石他, 2012)。新規プロジェクトを実行に移すには、経営陣がヒト・モノ・カネの資源をプロジェクトに投入し、プロジェクトは社内の生産設備やサービスシステムを活用することが多い(Block & MacMillan, 1993)。

そのため、イノベーションを伴った現場主導の新規プロジェクトの活動が開始・継続されるには、その不確実性を最小限にし、プロジェクトの開始・継続に必要な資源動員を他者が支持するための理由が必要である。さらに、プロジ

ェクトの進行に伴い、継続的かつ追加的な資源投入が必要となる。新規プロジェクトの不安定要素が大きければ大きいほど、支持者のグループを大きくする必要がある(Kanter, 1983)。この点において、武石他(2012)は、「創造的正当化」プロセスを通じた継続的な資源動員の必要性を主張している。これは資源動員を正当化していくために、固有の理由をさまざまな相手に向かって駆使し、総動員していく創意工夫と努力であり、イノベーション推進者の固有の理由と支持者の固有の理由を適合させることでイノベーションプロセスを先に進めていくための創意工夫と努力である。

2.2 プロジェクト・ブランディング

現場主導新規プロジェクトへの資源動員がなされるためには、そのプロジェクトを開始し継続する理由があり、かつ資源動員が正当化される必要がある。そのためにプロジェクト・リーダー等はプロジェクト・ブランディングを実施する必要がある。Kotler & Keller (2007) は、ブランディングを製品やサービスにブランド力を授けることであり、差異を作り出すプロセスであると定義している。本稿ではこの定義をプロジェクトに援用する。プロジェクトのブランド力とは訴求対象者へ訴求できる力の大きさであり、かつ、多数の他のプロジェクトとの差異の大きさである。そして、ブランディングとは、ブランド力の訴求対象者に対してブランド力を増大させるための行動である。

現場主導新規プロジェクトの開始およびそれに伴うプロジェクトへの資源動員は、既存事業から見ると自事業への資源配分が減少する結果につながる恐れがある。そのため、既存事業の部門長からは新規プロジェクトの開始および継続に対し反対の声があがる。その中でプロジェクトを進めていくためには、プロジェクト・リーダーがトップを含めた経営陣に新規プロジェクトの意義等を理解させ、その成功可能性を十分訴求し、新規プロジェクトの支援者となっ

てもらう必要がある。

では、ブランドの差別化ポイントとは何であろうか。それはブランドを区別するためブランドが特別に有する強く、好ましく、そしてユニークなブランド連想のことである (Keller, 2008)。差別化構築のための視点は、望ましき (好感度) と実現性の 2 つの点がある (Keller et. al., 2002)。第一の基準である望ましきとは、その差別化ポイントの提供するベネフィットが訴求相手に望ましいかどうかである。第二の基準である実現性とは、提供物がその便益を実現できるかであり実行可能性、収益性、防御可能性の 3 つから構成される。これをプロジェクト・ブランディングに適用すると、望ましき (好感度) とは各々の訴求対象者に対して、その訴求対象者が、望ましいと判断する新規プロジェクト特有の属性であり、実行可能性は、そのプロジェクトが実現可能であること、収益性はそのプロジェクトが単独黒字化して会社の収益に貢献すること、防御可能性は競合他社からの模倣等、競争行動から新規事業を防御することができることである。

プロジェクトと経営陣との間の関係性構築に関して、ブランド・ビルディング・ブロック (Keller, 2008) の概念が参考になる。プロジェクトをブランディングし、プロジェクトと経営陣との間にブランド・ビルディング・ブロックの中で最高の状態である「レゾナンス (共鳴)」の関係性を構築することにより、経営陣の支援的行動を引き起こすことができる。ブランド・ビルディング・ブロックの段階を上がっていくには、そのプロジェクトが他の多数のプロジェクトと違いがあることを経営陣に訴求して、理解・感じさせる必要がある。

それでは、プロジェクト・ブランディングの要素にはどのようなものがあるのか。当然のことだが、そのプロジェクトの成功可能性と企業戦略上の位置付け (意義) は非常に重要であろう。他に考慮すべき要因は存在するのであろうか。

Hickson et. al. (1971) の戦略的コンティン

ジェンシー・セオリーでは、①不確実性への対処、②活動の代替可能性、③作業の中心性が部門のパワーに影響を与えているとしている。この理論から現場主導新規プロジェクトを考察すると、①新規プロジェクトの不確実性への対処能力が高いとパワーを持つ、②新規プロジェクトの代替可能性が低いほどパワーを持つということができる。不確実性とは、職務を完遂するために必要とされる情報量と、既に組織により獲得されている情報量のギャップである (Galbraith, 1973)。また、Hinings et. al. (1974) は、不確実性の高い領域への参入の機会があった時には、その不確実性への対処活動がパワーを獲得できることを主張している。プロジェクトそしてプロジェクト・リーダーがこのような不確実性に対処する能力を有することを訴求することにより、パワーを獲得し、それによりプロジェクトのブランド力を高めることができる。

イノベーションを伴う新規プロジェクトは不確実性に富み、予想通りに進まない。そのため、Pinchot (1985) は、経営陣が新規プロジェクトへ投資する際の判断基準を、新規プロジェクトのアイデアではなく、新規プロジェクトをリードする人材におくべきと主張している。また、従来の中核事業の中で、既存製品を改良等するチャンスに成功させることにより、行動的な社員という評判を得ることができる。この評判をより大きな新規プロジェクトへの資源動員 (投入) に利用できる (Pinchot, 1985)。Block & MacMillan (1993) も、信頼を得る最良の方法は約束をしたそれを果たしたという実績を残すことであると述べている。

これら先行研究から言えることは、新規プロジェクトの成功可能性や企業戦略上の位置付けだけでなく、プロジェクト・リーダーの過去実績や能力等に対する評価も新規プロジェクトへの資源動員の大義名分・理由になるということである。

また、顧客 (見込顧客含む) もプロジェク

ト・ブランディングに活用することができる。顧客は、新規プロジェクトの社内承認を得る場合、最も頼りがいのある味方である。興味を持つ有力な顧客は社内政治に有利に影響を与え、乗り気ではない経営陣を説得し、そのアイデアを早急に承認するように圧力をかけてくれる (Block & MacMillan, 1993; 伊藤, 2013)。

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

以上の研究を踏まえ、小澤 (2013) はプロジェクト・ブランディングが、経営陣による資源動員に影響を与えること、そして、プロジェクトのブランド力が①プロジェクトの社会的意義 (以下「社会的意義」)、②プロジェクトの戦略的意義 (以下「戦略的意義」)、③プロジェクト・リーダーの評価の高さ (以下「リーダー高評価」)、④プロジェクトの成功可能性 (以下「成功可能性」)、⑤見込顧客を含む顧客の著名度 (以下「顧客著名度」) の5要素から構成されていることを事例研究、インタビュー調査およびアンケート調査・分析により定量・定性的に明確にした。プロジェクト・ブランディングが、経営陣による資源動員に正の影響を与える定量分析にあたっては、上記5要素から構成される潜在変数「プロジェクト・ブランディング」を設定し、①人材面の支援、②物資・施設面での支援、③資金面の支援の3要素から構成される潜在変数「経営陣の支援」を設定し、定量分析を行った。その結果、プロジェクト・ブランディングが経営陣の支援に与える定量的に有意な正の影響を見出している。

2.3 企業ライフサイクル

プロジェクト・ブランディングに際して、プロジェクト・リーダーは母体企業の状態に適合したブランディングを展開する必要がある。新

規プロジェクトの立ち上げには、多くのエネルギーが必要である。そのため、リーダーは資源動員へのプロジェクト・ブランディング活動は効果的かつ効率的に展開すべきである。

事業や企業にも、個々の製品・サービスと同様に、誕生期、成長期、成熟期、衰退期といったライフサイクルがある。企業のライフサイクルは企業ライフサイクルと呼ばれている。

Block & MacMillan (1993) は、新規プロジェクトのリーダーの仕事として、①母体企業の成長段階を理解すること、②母体企業経営陣に対して、母体企業における通常のマネジメント手法はライフサイクルの初期段階にある新規プロジェクトには適用できないこと、③新規プロジェクトのライフサイクルに適した方針と手続きが必要であることを母体企業経営陣に納得させる重要性を述べている。

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

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

退し、残存資源は賢明な形で投資される。また、Flamholtz & Randle (2007) の成長モデルで見られるように、事業拡大期では資源獲得が組織開発の重要課題である。市場を特定して、製品・サービスを開発しても必要資源を動員できなければ、拡大する需要に対応し、かつ競合他社との競争に勝ち抜くことができない。

以上の通り、各ステージにより、企業の経営課題、経営資源とマネジメント・スタイルが異なる。そのために、プロジェクト・ブランディングを実施する際にも、それらを踏まえ、該当するステージにおける最も効果的な訴求点を訴える必要がある。

2.4 企業ライフサイクルと組織構造・パワー

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

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

組織構造とパワーの関係は、組織構造がパワーを与えるし、パワーが組織構造を決定するという相互に関連した関係である。また、企業

トップの行動は、パワーへの大きな影響力を持つ。企業トップが組織におけるパワー配分や影響力のパターンを変化させる (山倉, 1993)。

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

- ① 企業家段階：資源の蓄積、数多くのアイデア、起業家的な活動、計画と調整がほとんどされない、ニッチの形成、主導者が権力を持つ段階
- ② 共同化段階：インフォーマルなコミュニケーションや構造、協働の意義、長時間の努力、継続したイノベーション、高いコミットメントがある段階
- ③ 公式化とコントロール段階：規則の公式化、安定した構造、効率と維持の強調、保守的傾向、制度化された手続き等、安定化と制度化の段階
- ④ 構造の精緻化と適応段階：組織構造の精緻化・分権化、事業領域・ドメインの拡大、適応・再生がなされる段階。

Galbraith (1982) は、組織はタスク、構造、人間 (リーダー、構成員)、報酬システム、意思決定プロセスの 5 つにより構成されると説明し、ベンチャーの発展段階を、①原理・プロトタイプの実証段階、②モデルショップ段階、③スタートアップと大量生産の段階、④自然成長の段階、⑤戦略的展開の段階に分け、段階を移行する中で、組織を構成する要素が変化すると述べている。この段階の中で、組織構造は、構造化されていない段階から、徐々に機能化・階層化されることで構造化がされ、最後の戦略的展開の段階に、分権化されたマトリクス組織を形成する。Gray & Ariss (1985) は、組織のライフサイクルとパワーとの関係として、ポリティカル・ライフ・サイクルモデルを主張している。誕生期と初期成長期においては、この企業はどのようにあるべきかという起業家のイデ

オロギーに基づいたビジョンを組織に埋め込むシンボリックマネジメントを中心にパワーが展開される。次に成熟期のパワーは、誰の関心が優先的に取り組まれるのか、組織の課題を解決するための資源獲得のための競争を中心に展開される。最後に、衰退期におけるパワーは、現状維持派と変革推進派の間で展開される。

Mintzberg (1984) は、外部の協調状態と内部での協調状態によりパワー構造を類型化している。形成期（誕生期）では独裁型であり、開発期（成長期）に入ると手段型あるいは伝道型に変更され、成熟期に移ると閉鎖システム型あるいは専門能力型に移行し、最後に衰退期では政治舞台型となる。

各タイプのパワー構造は以下の通りとなっている。独裁型では、パワーは一人のリーダーに集中し、個人的意義により統制されている。手段型では、組織は単独あるいは複数でも協調している外部の影響者に対して事業を展開している。伝道型では、強い内的思想により支配されており、この思想は外部の協調状態を和らげる働きをする。閉鎖システム型では、官僚的な内部協調状態を持つが、その内部コントロールは正式な基準に従っている。外部影響者は分散されていて、組織化されていない。専門能力型では、パワーは技術的知識に集中する。異なった種類の専門家の存在が政治的活動の状態を引き上げる。最後に、政治舞台型では、組織全体または重要な箇所ですべてコンフリクトが発生している。パワーは集中しておらず、主要な影響者もなく、影響の重要かつ正当な形は存在しない。

以上、先行研究から、企業ライフサイクルの各ステージにおいてその組織構造とパワー構造が大きく異なることがわかった。誕生期では組織構造は単純で、パワーは創業者等リーダーに集中している。成長期において次第に組織は構造化がなされ、パワーもマネジメント層に移行していく。成熟期においては、組織構造は精緻化・分権化され、パワーも分散する。経営の不透明性が高まる中、パワーの行使は、組織の課

題を解決するための資源獲得競争を中心に展開される。そのため、成熟期では、経営・組織課題を解決することができる社員にパワーが移行する。経営陣からの支援を得るために、成熟期では、リーダーの過去実績および能力等に関する高評価が大きな影響を持つと考えることができる。最後に衰退期では、組織構造は引き続き精緻化・分権化されている。政治的駆け引きの場となっており、パワーは分散され、組織全体でコンフリクトが発生している。これらコンフリクトは、現状維持派と変革推進派の間で展開されることが多い。

2.5 企業（組織）ライフサイクルと文化

先行研究で述べられている通り、企業ステージにより、経営課題、資源配分、マネジメント・スタイル、そして組織・パワー構造は異なる。それらに影響を受けかつそれらに対処すべく企業文化は形成されていく。そして、企業文化は経営陣および社員の思考様式・行動特性に影響を与える。そのため、プロジェクト・ブランディングの際には企業ステージ別にその組織構造とパワーの特徴をプロジェクト・リーダーが十分理解し対応することが必須である。

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

Cameron & Quinn (2006) は、「組織内部に注目する傾向と調和」対「組織外部に注目する傾向と差別化」、「柔軟性と裁量性や独立性」対「安定性と統制」という 2 つの軸により、企業文化を 4 つに分類している。そして、ライフサイクルの変化に伴い組織文化の傾向があると主張する。組織ライフサイクルの初期段階（誕生期）では、組織は形式的な構造がなく、起業家精神により特徴づけられたイノベーション文化の傾向が強くみられる。組織が成長するにつれて潜在的な危機が生じ、増加する責任を管理するために組織構造化とプロセス標準化を重視する官僚文化への移行が起こる。官僚文化の傾向は、最終的にはマーケット文化の傾向を加えていく。また、成熟した非常に効率的な組織では、部門毎に異なった文化が発生することもある。

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

でもたらされると述べている（今口, 1993）。

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

2.6 先行研究まとめ

企業は各ステージによりその企業がおかれている外的・内的環境が異なる。そのため、経営課題も異なる。それらに適切に対応するために、適切な資源動員戦略、組織構造、パワー、文化が展開・構築されていく（表 1）。効果的なプロジェクト・ブランディングのためには、これらの差異を十分考慮する必要がある。

3. 仮説の構築

3.1 資源動員に影響を与えるプロジェクト・ブランディング要素

プロジェクト・ブランディングの 5 要素は、全ステージにおいて有効であろう。しかし、その効果は企業ステージにより差異・強弱があると考ええる。5 要素をステージ別に考察すると以下の通りとなる。

表 1 各ステージにおける特徴

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

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

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

3.2 誕生期

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

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

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

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

経営資源に乏しいが経営の筋道が明確である誕生期では、そのビジネスドメインにおいて、成功可能性が高いと判断されるプロジェクトに資源を集中的に投入する。また、このステージでは経営資源に余裕がないため、1つの新規プロジェクトの失敗が経営基盤を揺るがす可能性が高い。そのため、新規プロジェクトの成功可能性は経営陣からの資源動員に強い影響を与える。

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

これらの理由から、誕生期における仮説を以下の通り設定する。

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

3.3 成長期

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

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

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

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

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

に強い影響を与える。

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

これらの理由から、成長期における仮説を以下の通り設定する。

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

3.4 成熟期

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

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

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

成熟期では、今後の経営の筋道が明確でなくなり、組織構造も分散化する。資源動員はイノベーションを起こすことができる分野に集中する。その中でイノベーションを創出できる人材等のパワーが強くなる。また、成熟期では保守

的文化が定着し、新規事業の妨げになる。その中で現状を打破できるような新規プロジェクト・リーダーであることは、経営陣による資源動員に強い影響を与える。

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

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

これらの理由から、成熟期における仮説を以下の通り設定する。

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

3.5 衰退期

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

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

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

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

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

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

表2 仮説一覧表

構成要素	判断基準	企業ライフサイクル			
		誕生	成長	成熟	衰退
社会的意義	社会的意義の高いプロジェクトを実施するだけの資源的な余裕が企業にあるか	無	無	有	無
戦略的意義	企業戦略に寄与するプロジェクトを展開する高い必要性があるか	有	有	有	有
リーダー高評価	ビジネスを牽引する、あるいは経営の閉塞感を打破することのできる人材に新規プロジェクトを実施させる高い必要性があるか	有	無	有	無
成功可能性	成功可能性の高いプロジェクトを実施する高い必要性があるか	有	有	無	無
顧客著名度	企業の発展のため著名な顧客を獲得する高い必要性があるか	有	無	無	無

表 3 本稿における定量分析課題と分析概要

定量分析課題	分析方法	分析データ	変数
プロジェクト・ブランディングの構成要素が経営陣の支援に正の影響を与えることを企業ステージ別に検証	共分散構造分析	NTT レゾナント株式会社のインターネット調査の回答者 653 名の内、今回、定量分析に使用するデータは、当初から新規事業の立上を目的としたプロジェクト (n = 340) のみ	独立変数： 社会的意義 戦略的意義 リーダー高評価 成功可能性 顧客著名度 従属変数（潜在変数）： 経営陣の支援（ヒト、モノ、カネから構成）

これらの理由から、衰退期における仮説を以下の通り設定する。

仮説 4：衰退期では、戦略的意義が、経営陣の支援に正の影響を与える。

4. 定量分析課題と調査・分析方法

4.1 定量分析課題

定量分析の課題は、先行研究で明確になったプロジェクト・ブランディングの構成要素が資源動員に対する影響を企業ステージ別に検証することである。分析課題と分析概要を表 3 にまとめる。

4.2 調査方法

調査には NTT レゾナント株式会社のインターネット調査「goo Research」を使用した。同社は、本研究の対象であるビジネスモニターの人数が多い（2011 年 9 月時点：86,814 名）、モニター会員管理が厳格であり正確な情報を収集できるという特徴を持つ。

今回のような「現場主導の新規プロジェクトに従事した人」を対象とした調査は調査専門の会社でも、過去に実施した経験がないものであった。そのため、可能な限り対象者を収集でき、ビジネスモニターが最も多く所属する同社で調査を実施することとした。また、インターネット調査を利用したのは、通常の企業への郵送アンケート調査等では、多数の現場主導新規プロジェクト経験者にリサーチし回答を得ることは困難であると考えたからである。調査にあた

り、現場主導新規プロジェクトの立上経験者が十分に確保できるか不明であった。そのため、業界、企業ステージおよび企業規模、そのプロジェクトの規模等については限定せずに調査を実施した。そのため、調査対象に業界等の偏りがあることは否めない。

予備調査では 20,225 名から回答があり、33 % の 6,751 名が新規プロジェクト立上経験を有し、6,751 名中の 57 % の 3,846 名が現場主導の経験があった。その 3,846 名を対象に本調査を実施した。本調査は、2011 年 11 月に実施し 653 名から回答を得た。

4.3 分析データ

新規プロジェクトの最終目的として、知識・経験の蓄積など、新規事業立上とは目的が異なるプロジェクトが存在した。そのため今回、定量分析に使用するデータは、当初から新規事業の立上を目的としたプロジェクト (n = 340) のみとする¹。新規プロジェクト実施時の企業ステージは、誕生期が 153 サンプル、成長期が 89 サンプル、成熟期が 72 サンプル、衰退期が 26 サンプルである²。

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

物資や施設（モノ）、資金面（カネ）の3つに設問を分けている。各質問項目には、「非常にそうだ（7）」から「全く与えていない（1）」の7段階で回答を得た。

全測定項目の企業ライフサイクルにおけるステージ別の平均値と標準偏差は表4の通りである。フロア効果、天井効果ともに確認されなかった。そのため、これらの項目をそのまま使用する。

サンプル全体および全ステージにおいて全測定項目が、7段階の「どちらでもない（4）」を超過している。そのため、新規プロジェクトのブランド力として、経営陣からの支援にプラスの影響を与えた。そして、その結果として担当した新規プロジェクトに対して、経営陣の支援が実際にあったことを表している。ステージ別に見ると、全項目において成長期の数値が最も高く、衰退期の数値が最も低い。

4.4 分析方法

独立変数としてプロジェクト・ブランディン

グの5要素を設定し、ヒト・モノ・カネから構成される経営陣の支援を従属変数（潜在変数）として設定する。これらを共分散構造分析にて分析を実施した。

5. 定量分析結果

表5は潜在変数である経営陣の支援を従属変数とし、プロジェクト・ブランディングを構成する5要素を独立変数とした共分散構造分析結果である。全ステージモデルはGFI .983, AGFI .940, CFI .993, RMSEA .031, AIC 300.867でありモデルとして適合している。全ステージモデルでは、戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性の3つの要素が経営陣の支援に正の影響を与える有意な結果となった。

各ステージモデルもGFI .948, AGFI .813, CFI .979, RMSEA .054, AIC 287.286でありモデルとして適合している。誕生期ではリーダー高評価と成功可能性が、成長期では成功可能性が、成熟期ではリーダー高評価が経営陣の支援

表4 ステージ別 各項目の平均値とSD（標準偏差）

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

表5 潜在変数 経営陣の支援への影響

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

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

表 6 仮説と検証結果

構成要素	仮説				検証結果				
	判断基準	誕生	成長	成熟	衰退	誕生	成長	成熟	衰退
社会的意義	社会的意義の高いプロジェクトを実施する企業の余裕があるか	無	無	有	無				
戦略的意義	企業戦略に寄与するプロジェクトを展開する高い必要性があるか	有	有	有	有				
リーダー高評価	企業経営の閉塞感を打破するプロジェクトを実施するリーダーに新規プロジェクトを委ねる高い必要性があるか	有	無	有	無	○		○	
成功可能性	成功可能性の高いプロジェクトを実施する高い必要性があるか	有	有	無	無	○	○		
顧客著名度	企業の発展のため著名な顧客を獲得する高い必要性があるか	有	無	無	無				

に正の影響を与える有意な結果となった。

6. 仮説検証結果

誕生期の仮説では、経営陣の支援に正の影響を与える要因として戦略的意義、リーダー高評価、成功可能性および顧客著名度を設定した。検証の結果、リーダー高評価と成功可能性が抽出された。そのため、仮説は部分的に支持された。

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

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

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

7. 研究結果の考察

7.1 総括

本研究では、プロジェクト・ブランディングが資源動員に与える影響を企業ライフサイクルのステージ別に確認した。先行研究を踏まえ、仮説を構築し、アンケート調査を基にした定量分析で仮説を検証した。その結果、企業ステ

ジによりブランド力を構成する要素の中で効果の違いがあることが解り、効果のある要素を明確化することができた。そのため、当初予定していた研究の目的はほぼ達成できたといえる。しかし、衰退期における経営陣への支援への有意な要素は確認することができなかった点では、目的を達成することができなかった。以下、ステージ別に研究結果を考察する。

7.2 誕生期

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

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

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

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

最後に顧客著名度であるが、誕生期を含む全てのステージにおいて、有意な結果ではなかった。これは、顧客著名度という単独の要素では、強い経営陣の支援を得ることができないということを意味している。経営陣は、著名な顧客を獲得できる新規プロジェクトの開始・遂行よりも直接的かつ短期的な利益を重視している結果と考えることができる。一方で、小澤（2013）は、顧客著名度が、社員が新規プロジェクトに参加・貢献することへの有意なプラスの影響を明らかにしている³。顧客著名度は経営陣の支援への有効な要素と考えるのではなく、社員が新規プロジェクトに参加・貢献する要素と考えた方が良いのかもしれない。

7.3 成長期

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

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

戦略的意義が有意とならなかった理由に関し

ては、誕生期に記載の通りである。

7.4 成熟期

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

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

社会的意義は成熟期を含め、ステージ別分析のいずれのステージにおいても、有意な結果を得ることができなかった。比較的経営資源にゆとりがある成熟期であっても、単独の要素では資源動員に有意な影響を与えることはなかった。これは社会的意義という単独の要素では、強い経営陣の支援を得ることができないことを意味している。経営陣は、社会的意義のある新規プロジェクトの開始・遂行よりも直接的かつ短期的な利益を重視している結果と考えることができる。一方で、小澤（2013）は、社会的意義が、社員が新規プロジェクトに参加・貢献することへの有意なプラスの影響を明らかにしている⁴。社会的意義は経営陣の支援への有効な要素と考えるのではなく、社員が新規プロジェクトに参加・貢献する要素と考えた方が良いのかもしれない。ただし、有意な結果ではないものの、成熟期においてこの要素は比較的高い数値となっている。今後、サンプル数を増やす、設問を精緻化する等の方法により、有意な結果を導き出すことができるかもしれない。

戦略的意義が棄却された理由に関しては、誕生期に記載の通りである。ただ、有意な結果ではない中でも、成熟期は戦略的意義の数値は比較的高く、逆に誕生期と衰退期の数値は極端に低いというのは興味深い結果である。成熟期ではイノベーション創出をその経営課題としてい

る。そのような戦略的意義を有する新規プロジェクトは経営陣に有意な正の影響を与える可能性があるのかもしれない。今回の調査では、サンプル数が限定されている。そのことも、結果に影響を及ぼした可能性があるかもしれない。

7.5 衰退期

衰退期では、仮説として設定した要素である戦略的意義は有意ではなかった。

戦略的意義が有意ではない理由に関しては、誕生期に記載の通りである。その結果、本分析において、衰退期では、有意な要素が存在しなかった。表 4 の結果にあるように、他のステージと比較して、衰退期では現場主導新規プロジェクトへの経営陣の資源動員の程度が低い。そもそも衰退期では資源量自体が少ないことが原因と考えられる。また、経営陣も現場主導の新規プロジェクトへの資源動員に前向きではないのかもしれない。さらに、今回の調査は、サンプル数が限定されている。サンプル数の少なさも、結果に影響を及ぼした可能性があるかもしれない。その中でも、有意な結果ではないが、リーダー高評価と成功可能性が高い数値となったのは興味深い。経営の閉塞感が非常に高い衰退期では、その新規プロジェクト自体の成功可能性とそのプロジェクトを成功に導くことが予想されるプロジェクト・リーダーに経営陣が資源動員をする可能性があるのかもしれない。

8. 残された課題

本研究には多くの課題や限界が存在する。その中でも、特に観測項目、プロジェクト・ブランディング、企業ライフサイクルについては、精緻化やさらなる研究が必要である。以下、順に説明する。

現場主導の新規プロジェクトに関して定量分析を使用し研究した論文は少ない。そのため今回使用した変数は先行研究、事例研究およびインタビューを通じて、独自に設定した。そのため、今後も引き続き観測項目や変数の精緻化が

必要である。プロジェクト・ブランディングの構成要素も今回使用した 5 要素以外にも存在する可能性もある。今後もケース研究等を通じて、新たな構成要素候補を見つけ出し、定量分析で検証したい。

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

最後に、衰退期における資源動員へ有意なプロジェクト・ブランディング要素を明確にできなかった。他のステージと比較して衰退期では、現場主導新規プロジェクトへの経営陣の資源動員の程度が低い。そもそも衰退期では資源量自体が少ない。また、経営陣も現場主導の新規プロジェクトへの資源動員に前向きではないのかもしれない。さらに、今回の調査は、サンプル数が限定されている。サンプル数の少なさも、結果に影響を及ぼした可能性があるかもしれない。そのため、次回はサンプル数を十分に確保し分析を実施したい。

以上の通り、残された課題は多い。今後ともこの分野での研究を深めて行きたい。

謝 辞

本稿の執筆にあたり、編集委員長の蔡芒錫先生、および2名の匿名レフェリーの先生方からは、多くの示唆に富むご指摘とアドバイスをいただきました。ここに記し、深謝申し上げます。さらに、著者の指導教官である山岡徹先生（横浜国立大学）からも様々なご指導をいただきました。心から厚く御礼申し上げます。

注

¹ 以下にサンプルの属性を示す（属性は、回答時の属性であり、現場主導新規プロジェクトを実施した際の属性ではない）。

属性表 1：性別

性別	人数	構成比
男性	323	95%
女性	17	5%
合計	340	100%

属性表 2：年齢（年代）

年代	人数	構成比
20 歳代	8	2%
30 歳代	60	18%
40 歳代	106	31%
50 歳代	110	32%
60 歳代以上	56	16%
合計	340	100%

属性表 3：産業

業種	人数	構成比
農林水産	2	1%
鉱業・電気・ガス・水道・その他のエネルギー	5	1%
建設・土木・工事・プラント	26	8%
不動産	12	4%
製造	63	19%
運輸・倉庫・郵便業	5	1%
商業・卸売・小売	47	14%
飲食店	2	1%
金融・保険・投資、共済	9	3%
通信・IT 関連サービス	38	11%
その他のサービス	65	19%
新聞・出版・放送	3	1%
保健・医療・福祉関連	28	8%
学校・教育	8	2%
研究開発・研究機関	2	1%

業種	人数	構成比
政府・地方公共団体・各種法人・団体等	10	3%
その他	15	4%
合計	340	100%

属性表 4：企業規模（従業員数）

従業員数	人数	構成比
10 人未満	147	43%
10 人以上 50 人未満	53	16%
50 人以上 100 人未満	20	6%
100 人以上 500 人未満	50	15%
500 人以上 1,000 人未満	15	4%
1,000 人以上	55	16%
合計	340	100%

- ² 回答者が勤務する企業のおかれている企業ライフサイクル上のステージは回答者の認識で回答していただいた。今回の調査では、現場主導新規プロジェクトに従事した社員がどのステージに所属企業が位置していると認識しているか。そして、その認識を前提として、どのようなブランディング策が有効であり、その結果どのような効果が得られたかという主観的な調査である。一方で、主観的な調査であるという点で限界がある。
- ³ ライフステージ別調査ではなく、全ステージ調査である。
- ⁴ 同上。

引用文献

- Block, Z. & MacMillan, I. C. 1993 *Corporate Venturing*. Harvard Business Press. (松田修一監訳 コーポレート・ベンチャリング ダイヤモンド社 1994)
- Brown, K. A., Ettenson, R. & Hyer, N. L. 2011 Why Every Project Needs a Brand (and How to Create One). *MIT Sloan Management Review*, Summer 2011, 61-68.
- Burgelman, R. A. 2001 *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*. Free Press. (石橋善一郎・宇田 理訳 インテルの戦略 ダイヤモンド社 2006)
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2006 *Diagnosing and Changing Organization Culture*. John Wiley and Sons. (中島豊監訳 組織文化を変える一競合価値観フレームワーク技法—ファーストプレス 2009)
- D'Aveni, R. A. & Gunther, R. 1994 *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuver*.

- ing. Free Press, 7-12.
- Eisenhardt, K. M. 1989 Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, **32**(3), 543-576.
- Flamholtz, E. G. & Randle, Y. 2007 *Growing pains: transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm 4th Edition*. Jossey-Bass Inc., 26-47.
- Galbraith, J. R. 1973 *Designing complex organizations*. Addition Wesley. (梅津祐良訳 横断組織の設計—マトリクス組織の調整機能と効果的運用 ダイアモンド社 1980)
- Galbraith, J. R. 1982 The stages of growth. *Journal of Business Strategy*, **3**-1, 70-79.
- Greiner, L. E. 1972 Evolution and revolution as organization grows. *Harvard Business Review*, May/June 1998, 3-10. (Note: Original version was appeared in July/August 1972 issue, pp.37-46)
- Gray, B. & Ariss, S. 1985 Politics and strategic change across organizational life cycles. *Academy of Management Review*, **10**-4, 707-723.
- Hickson, D. J., Hining, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. & Pennings, J. M. 1971 A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, **16**, 216-229.
- Hining, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M., Schneck, R. E. 1974 Structural conditions of intra-organizational power. *Administrative Science Quarterly*, **19**, 22-24.
- 今口忠政 1993 組織の成長と衰退 白桃書房.
- 今口忠政 2006 組織文化の変革メカニズム *Journal of International Association of Project and Program Management*, **1**(1), 121-128.
- 伊藤嘉浩 2013 新規事業開発のマネジメント—社外からの著名効果の分析— 白桃書房.
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三 1998 日本企業の経営革新 白桃書房.
- Kanter, R. M. 1983 *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. Simon and Schuster. (長谷川慶太郎 監訳 ザ・チェンジ・マスターズ 二見書房 1984)
- Keller, K. L. 2008 *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (3rd edition)*. Prentice Hall. (恩蔵直人監訳 戦略的ブランド・マネジメント (第3版) 東急エージェンシー 2010)
- Keller, K. L., Sternthal, B. & Tybout, A. 2002 Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, **80**(9).
- Kimberly, J. R. & Quinn, R. E. 1984 *Managing organizational transitions*. Dow Jones-Irwin.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2007 *A framework for marketing management (3rd edition)*. Prentice Hall. (恩蔵直人監訳 コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第3版) ピアソン・エデュケーション 2008)
- Lippitt, G. L. & Schmidt, W. H. 1967 Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, November/December 1967, 102-112.
- Mintzberg, H. 1984 Power and organizational life cycle. *Academy of Management Review*, **9**-2, 207-224.
- 小澤哲夫 2013 現場主導の新規プロジェクトの成功要因とプロジェクト・ブランディングによる資源動員に関する研究 日本ベンチャー学会誌 Venture Review, **21**, 45-59.
- Pinchot, G. 1985 *Intrapreneuring: Why you do not have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row. (清水紀彦訳 1985 イントラプレナー 社内企業家 講談社)
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. 1983 Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidences. *Management Science*, **29**(1), 35-40.
- Schein, E. H. 1985 *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳 1989 組織文化とリーダーシップ ダイアモンド社)
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Gilbert, B. A. 2011 Resource orientation to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, September 2011, 1390-1412.
- 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.
- Timmons, J. A. 1994 *New venture creation (4th edition)*. Richard D Irwin. (千本倅生・金井信次訳 1997 ベンチャー創造の理論と戦略 ダイアモンド社)
- Wiggins, R. R. & Ruefli, T. W. 2002 Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, **13**(1), 82-105.
- 山倉健嗣 1993 組織変革とパワー 横浜経営研究, **XIV**(1), 79-85.
- 山倉健嗣 1998 組織論の構想 横浜経営研究, **XIX**(2), 9-19.

(平成 26 年 5 月 24 日受稿, 平成 26 年 7 月 14 日受理)