JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	組織行動変革を実現する動態モデルの提案―新規事業提案制度に取り組む企業の事例研究―
Author(s)	大崎，達哉
Citation	
Issue Date	2020-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/16370
Rights	
Description	Supervisor:内平　直志，先端科学技術研究科，修士（知識科学）

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

修士論文

組織行動変革を実現する動態モデルの提案
―新規事業提案制度に取り組む企業の事例研究―

1730005　　大崎　達哉

主指導教員　　内平　直志

北陸先端科学技術大学院大学
先端科学技術研究科
（知識科学）

令和２年３月

Abstract

In the global startup boom, the fourth venture boom has arrived in Japan. The difference from the conventional boom is the increase in entrepreneurs who value social roles. In recent years, large companies have been paying attention to the new business proposal system, which can be said to be an internal corporate venturing, and various approaches have been taken. In this study, these bottom-up approaches are collectively referred to as a new business proposal system including an internal corporate venturing to an idea proposal system.

In many cases, these systems have not been successful, with the number of cases gradually rising in the first year but gradually decreasing. It has also been said that an internal corporate venturing at companies have a low probability of creating new businesses, and if they do, they are unlikely to become core businesses. Although the original purpose of an internal corporate venturing is to create a new business, it is a fact that human resource development and organizational revitalization are often said to be substantial. Why is an internal corporate venturing getting attention again now?

Therefore, this study examines the process of establishing a new business proposal system and changes in its role in companies such as Panasonic, Sony, etc. This study also considers organizational learning that works under the system. In addition, we propose a dynamic model that leads to the change of organizational behavior by focusing on the change of consciousness of members in the organization caused by the system and analyzing its mechanism.

The model proposed in this study has four phases: self-determination, enhancement, cultivation, and implementation. By repeating this cycle, engagement with the organization is enhanced, and the organization is activated. Hopefully, you can create a new business, but even if you fail, the sense of accomplishment that you have done will lead to self-realization. The model proposed in this study can contribute to creating new businesses more effectively.

Key words: Internal Corporate Venturing, Organizational Learning, Empathy, Engagement

目次

1. 序論 1
1.1. 研究の背景 1
1.2. 研究の目的とリサーチ・クエスチョン 3
1.3. 研究の方法 4
1.4. 用語の定義 5
1.5. 本論文の構成 5
2. 先行研究レビュー 7
2.1. イノベーションの創出に関する先行研究 7
2.1.1. 社内ベンチャーに関する先行研究 7
2.1.2. スポンサーに関する先行研究 8
2.1.3. 組織能力に関する先行研究 9
2.2. 組織に関する先行研究 10
2.2.1. 組織文化に関する先行研究 10
2.2.2. 組織学習に関する先行研究 11
2.2.3. 共感に関する先行研究 13
2.2.4. エンゲージメントに関する先行研究 13
2.3. 場と空気に関する先行研究 14
2.3.1. 場に関する先行研究 14
2.3.2. 空気に関する先行研究 14
2.4. 知識創造に関する先行研究 14
2.5. 先行研究と本研究との差異 15
3. 新規事業提案制度実施企業の事例研究 17
3.1. 事例研究の目的 17
3.2. 対象企業抽出 17
3.3. 事例研究の視点について 18
3.4. 事例研究その1 19
3.4.1. リクルートの事例 19
3.4.2. パナソニックの事例 21
3.4.3. ソニーの事例 23
3.4.4. まとめ 24
3.5. 事例研究その2 27
3.5.1. 森永製菓の事例 27
3.5.2. キューピーの事例 28
3.5.3. 東急電鉄の事例 30

3.5.4. まとめ 31
3.6. 事例研究その3 33
3.6.1. コクヨの事例 34
3.6.2. デンソーの事例 34
3.6.3. AGCの事例 36
3.6.4. まとめ 37
3.7. 第3章のまとめ 40
4. インタビュー分析からの考察 41
4.1.分析の方法 41
4.2.インタビュー 43
4.2.1. 対象者 43
4.2.2. インタビュー内容 44
4.3. SCATによる分析結果 45
4.3.1. パナソニックの事例 45
4.3.2. ソニーの事例 56
4.3.3. 東急電鉄の事例 66
4.3.4. AGCの事例 69
4.3.5. まとめ 73
4.4. 結果のまとめ 75
4.4.1. コード 75
4.4.2. カテゴリー 78
4.4.3. 要因連関図 78
4.4.4. 理論記述 80
4.5. 第4章のまとめ 84
5. 新規事業提案制度の動態モデルの提案 85
5.1. 自分事エリア拡大モデルの提案..... 85
5.2. 新規事業提案制度のSECIモデルの提案 88
6. 結論 91
6.1. 本研究のまとめ 91
6.2. リサーチ・クエスチョンに対する回答 92
6.3. 理論的含意 93
6.4. 実務的含意 94
6.5. 本研究の限界と将来研究への示唆 94
参考文献 96
付録 SCATによる分析一部抜粋 106
謝辞 117

図目次

図 1-1 企業発ベンチャーの設立年の分布 2
図 1-2 社内に眠る技術の事業化 2
図 1-3 新規事業推進パターン 3
図 1-4 研究の方法 5
図 1-5 本論文の構成 6
図 2-1 S 型組織の概念図 7
図 2-2 イノベーションの方向性 10
図 2-3 シングル・ループとダブル・ループ学習 11
図 2-4 個人学習と他者への伝達を含んだ、組織のラーニング・システム 12
図 2-5 4 つの知識変換モード 15
図 3-1 新規事業推進パターン(1)　リクルート 26
図 3-2 新規事業推進パターン(2)　パナソニック 26
図 3-3 新規事業推進パターン(3)　ソニー 27
図 3-4 新規事業推進パターン(4)　森永製菓 32
図 3-5 新規事業推進パターン(5)　キューピー 33
図 3-6 新規事業推進パターン(6)　東急電鉄 33
図 3-7 新規事業推進パターン(7)　コクヨ 39
図 3-8 新規事業推進パターン(8)　デンソー 39
図 3-9 新規事業推進パターン(9)　AGC 40
図 4-1 要因連関図（イメージ） 43
図 4-2 要因連関図　パナソニック運営者（P1） 46
図 4-3 要因連関図　パナソニック支援者（P2） 48
図 4-4 意識の変化　パナソニック支援者　A さん（P2）原点回帰 51
図 4-5 要因連関図　パナソニック推進者（P3） 52
図 4-6 意識の変化　パナソニック推進者　B さん（P3）原点回帰 54
図 4-7 意識の変化　パナソニック推進者　C さん（P3）自分事エリアの拡大 55
図 4-8 要因連関図　ソニー運営者（S1） 57
図 4-9 要因連関図　ソニー支援者（S2） 59
図 4-10 意識の変化　ソニー支援者（S2）自分の仕事の再定義、自分事エリアの拡大 60
図 4-11 要因連関図　ソニー経営者（S3） 61
図 4-12 要因連関図　ソニー推進者（S5） 63
図 4-13 意識の変化　ソニー推進者（S5）原点回帰 65

図 4-14 要因連関図　東急電鉄運営者・推進者（T1）..... 66
図 4-15 意識の変化　東急電鉄運営者（T1）自分の仕事の再定義 67
図 4-16 要因連関図　東急電鉄経営者（T2）..... 68
図 4-17 要因連関図　AGC 経営者（A1）..... 70
図 4-18 要因連関図　AGC 運営者（A2）..... 72
図 4-19 パナソニックの業績推移と制度創設 73
図 4-20 ソニーの業績推移と制度創設 74
図 4-21 要因連関図　新規事業提案制度 79
図 5-1 やりがいとは 85
図 5-2 動態モデル①　新規事業提案制度のメカニズム 86
図 5-3 動態モデル②　自分事エリア拡大モデル 86
図 5-4 自分事エリア拡大モデル　デンソー支援者　池部氏（D3）の例 87
図 5-5 自分事エリア拡大モデル　コクヨ推進者　山崎氏（K1）の例 88
図 5-6 動態モデル③　新規事業提案制度の SECI モデル 88

表目次

表 1-1 ベンチャーの歴史 1
表 2-1 変容のモデル 11
表 3-1 調査対象企業 18
表 3-2 歴史的経路依存性(1) 25
表 3-3 相互補完性(1) 25
表 3-4 歴史的経路依存性(2) 31
表 3-5 相互補完性(2) 32
表 3-6 歴史的経路依存性(3) 38
表 3-7 相互補完性(3) 38
表 4-1 SCAT の分析フォーム 42
表 4-2 コード・マトリックス作成フォーム 42
表 4-3(a) インタビュー対象者 43
表 4-3(b) インタビュー記事 44
表 4-4 SCAT による分析例　パナソニック運営者（P1）の一部 45
表 4-5 理論記述　パナソニック運営者（P1） 47
表 4-6 理論記述　パナソニック支援者（P2） 49
表 4-7 理論記述　パナソニック推進者　B さん（P3） 53
表 4-8 理論記述　パナソニック推進者　C さん（P3） 54
表 4-9 SCAT による分析例　ソニー運営者（S1）の一部 56
表 4-10 理論記述　ソニー運営者（S1） 58
表 4-11 理論記述　ソニー支援者（S2） 59
表 4-12 理論記述　ソニー経営者（S3） 62
表 4-13 理論記述　ソニー推進者（S5） 64
表 4-14 理論記述　東急電鉄運営者（T1） 66
表 4-15 理論記述　東急電鉄経営者（T2） 69
表 4-16 理論記述　AGC 経営者（A1） 71
表 4-17 理論記述　AGC 運営者（A2） 72
表 4-18 コード・マトリックスの概要 76
表 4-19 コード一覧の一部 77
表 4-20 カテゴリー一覧 78
表 4-21 理論記述のまとめ(1) 81
表 4-22 理論記述のまとめ(2) 82
表 4-23 理論記述のまとめ(3) 83

1. 序論

本章では、新規事業提案制度の比較と制度活用に見られる動態モデルの研究に取り組むに至った背景や課題について記述する。また、研究の目的とリサーチ・クエスチョンを定義し、本研究の研究手法と対象とする領域について述べる。

1.1. 研究の背景

世界的なスタートアップ・ブームのなか、日本でも第4次ベンチャーブームが到来している。従来のブームとの違いとして社会的な役割を重視する企業家の増加が挙げられる。大企業においても、近年社内ベンチャー制度を含む新規事業提案制度が注目を浴びさまざまな形で取組みが行われている。第1次ベンチャーブームから第4次ベンチャーブームに至る流れを表 1-1に示す。

表 1-1 ベンチャーの歴史

畔上・渡邉（2015）、池田（2004）及びコジゲン（2018）を元に筆者作成

ベンチャーブーム	時期	背景	促進要因
1 次	1970 年代前半	高度成長期、列島改造ブーム、脱サラによる独立開業の増加	ベンチャーキャピタルの黎明期
2 次	1980 年代	製造業を中心とした二次産業から、流通・サービス業を中心とした三次産業へと産業構造が移行	ジャスダック市場の上場審査基準が緩和
3 次	1990 年代	バブル崩壊による経済の落ち込み	規制緩和をはじめとする「ベンチャー優遇政策」
4 次	2013 年以降	柔軟なグローバル化への対応やニッチ市場への進出、イノベーションの創出 社会的なインパクトを重視	官民ファンドや CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）ファンド

図 1-1に示すように、国内の企業発ベンチャーの設立数をみると、2000年をピークに減少傾向にある。初年度は盛り上がったものの徐々に件数が減少するなど、制度がうまくいってないケースが多いのが課題となっている。また、企業における社内ベンチャーにおいては、新規事業創出の確率が低く、あったとしても小粒で中核事業になることは少ないとも言われてきた。社内ベンチャーの本来の目的は新規事業創出であるにもかかわらず、人材育成や組織活性化が実体と言われることが多いのも事実である。今またなぜ社内ベンチャーが注目を浴びているのだろうか？

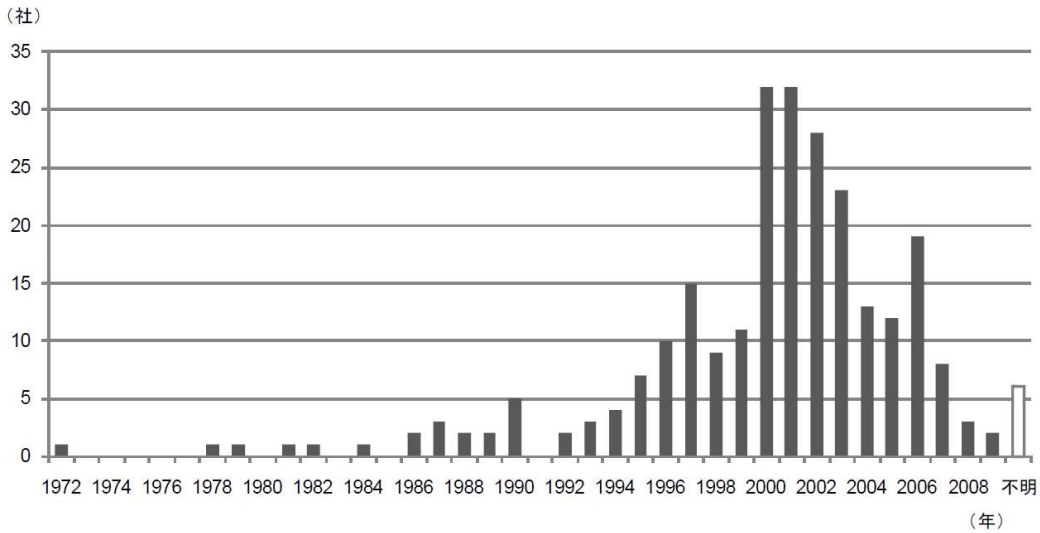

図 1-1 企業発ベンチャーの設立年の分布

株式会社テクノリサーチ研究所（2009: 83）の図より引用

株式会社NＴＴデータ経営研究所（2017）の行った調査によれば、社内に眠る技術の事業化について「カーブアウト」（赤枠部分）と回答した企業が最も高かったが、今後においては、全般的に独立事業化の推進傾向にあり、「社内ベンチャー」（青枠部分）の回答も他と同様に増加傾向にある（図 1-2）。

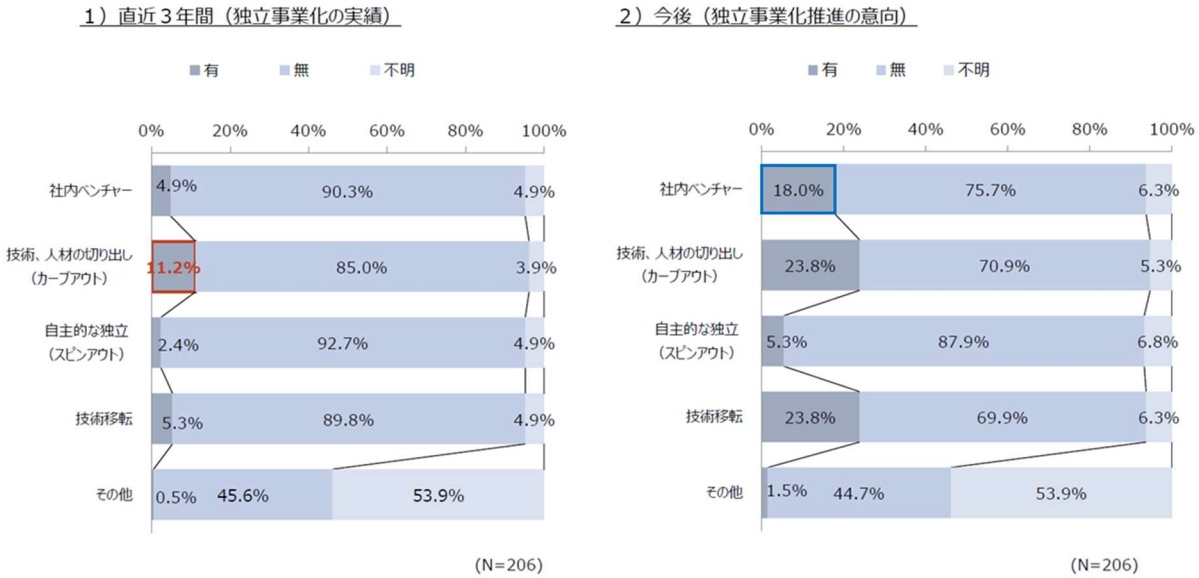

図 1-2 社内に眠る技術の事業化

株式会社NＴＴデータ経営研究所（2017: 66）の問30の図より引用、青枠を加筆

新規事業創出の試みは大きくトップダウンによるものとボトムアップによるものに分けられる。前者は経営トップ自身もしくは新規事業開発部などの経営から命を受けた特定部門がマネジメントする形をとる。後者は新規事業部門もしくはプロジェクトの人材を社内公募制で募る場合のほか、事業企画自体を広く公募するもの、あるいはアイデア創出のためのワークショップなども含まれる。大企業のベンチャー戦略には内部ではなく外部リソースに目を向けたもの、社外ベンチャーへの投資、M&Aおよび提携といった外部志向のベンチャー戦略もある。新規事業推進の駆動力と資源という2軸でみてみると図 1-3のような形態に分類できる。

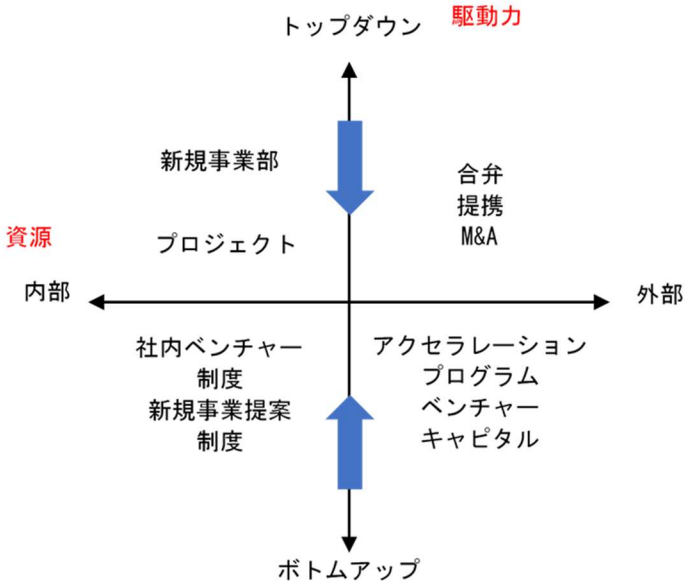

図 1-3 新規事業推進パターン

畔上・渡邉（2015）及び山口（2017）を元に筆者作成

榊原ら（1989）によると、社内ベンチャー（ICV: Internal Corporate Venturing）とは「既存事業の流れの中では出てこない事業、すなわち既存事業の延長上にはない新規事業を、社内資源を活用して創造する努力」（榊原ほか 1989: 7）を総称するものと定義している。近年、ボトムアップで社内から新規事業を興していこうと考える企業が増えている。

本研究では、新規事業創出のためのボトムアップ的なアプローチを総称して新規事業提案制度とし、社内ベンチャー制度からアイデア提案制度まで含むものとする。

1.2. 研究の目的とリサーチ・クエスチョン

本研究の目的は、企業組織の変革過程において新規事業提案制度の果たす役割を明らか

にすることである。企業における新規事業提案制度の設立に至る経緯とその役割の変化について検証し、加えて制度のもとで働く組織学習について考察する。

本研究で明らかにするメジャー・リサーチ・クエスチョン及びサブシディアリー・リサーチ・クエスチョンは以下の通りである。

MRQ ：新規事業提案制度はいかにして企業において組織行動の変革をもたらすのか？
SRQ1：新規事業を創出するにあたり組織行動上の課題は何か？
SRQ2：その課題を克服するために、新規事業提案制度はどのようにデザインされるのか？
SRQ3：新規事業提案制度を通じて、個人の意識変化がどのようにして組織全体の意識変化につながるのか？

これらの問いは、新規事業提案制度がどのような背景や課題意識の元に生まれ、いかにして自組織のもつ資源を活用し、自組織のみに限らずパートナー企業などの関係者とも協力しながら新規事業を創出しているかという点を明らかにすることが狙いである。また、この問いに対する回答を導く過程で、制度を通じて生まれる組織内の成員の意識変化に着目し、そのメカニズムを解明することにより、組織行動の変革につながる動態モデルについても提案する。

1.3. 研究の方法

研究ストラテジーとしては事例研究を採用する。日本における大企業の新規事業提案制度への取組み事例を収集し、その成り立ちの背景や変遷を追うことにより、制度の持つ特徴を抽出し、制度の設計にどのような工夫がなされているかを明らかにする。また個々の企業の具体的な事例の中で、新規事業提案制度を通して組織の成員にどのような意識変化が起き、それがどのように組織に広がっていくのかを分析し動態モデルの構築を行う。

データ収集・分析方法としては、企業や団体の公開情報、雑誌等の掲載記事、ドキュメントの分析、新規事業提案制度の関係者へのインタビューの分析を行う。研究方法の概略と流れを図 1-4に示す。

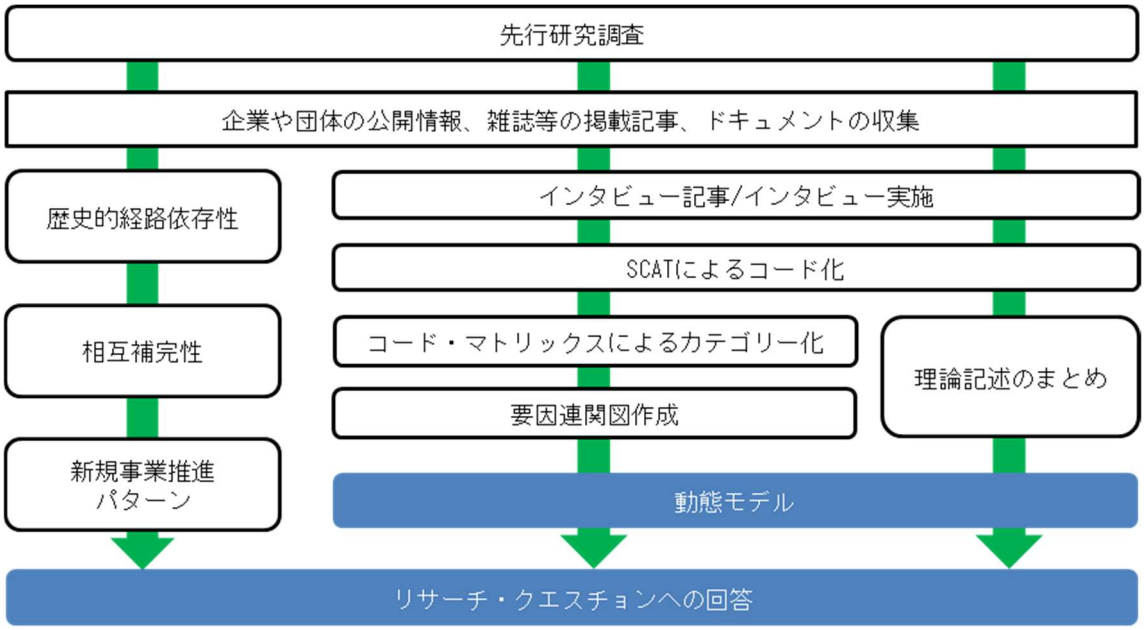

図 1-4 研究の方法

1.4. 用語の定義

- 社内ベンチャー：既存起業の内部に組織として設立され、基本的に内部の人材で構成される
- スピンアウト：技術者が既存起業から独立し、親企業と関わりを持たないもの
- スピンオフ：技術者が既存起業から独立し、親企業と緩やかなかかわりを持つもの
- カーブアウト：経営陣が戦略的に事業の一部を切り出し、資本関係等ある程度の利害関係を保持しながら事業を行うもの
- リーン・スタートアップ：新しいビジネスモデルの開発を生産効率性の向上と問題の顕在化によるムダの徹底的排除というアプローチで目指すマネジメント論
- シード・アクセラレーション：起業家や創業直後の企業に対し、事業を成長させるための支援を行うこと

1.5. 本論文の構成

本論文の構成を、図 1-5に示す。

はじめに、2 章では、先行研究レビューの内容について述べる。先行研究レビューでは、イノベーションの創出に関する先行研究、組織に関する先行研究、場と空気、知識創造に関する先行研究について言及する。

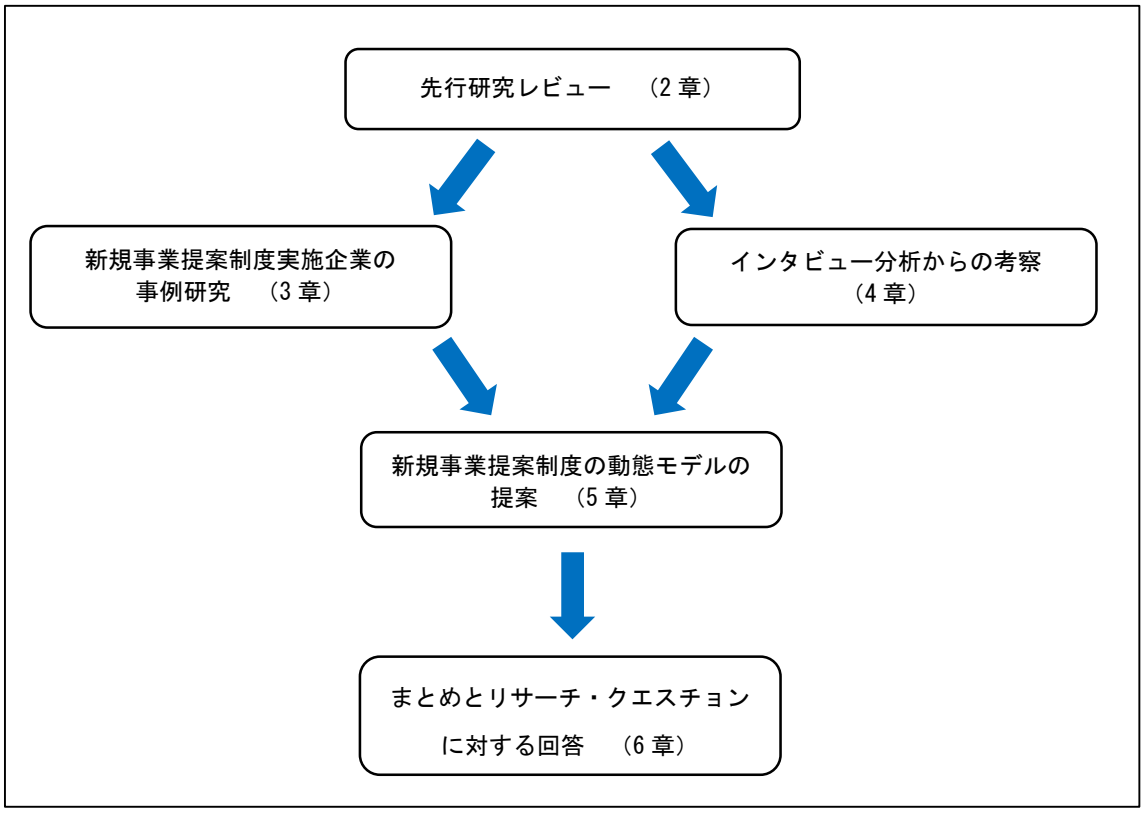

図 1-5 本論文の構成

次に、3 章では、3.1 節で事例研究の目的を述べた後、本研究が対象とする企業の抽出手順を3.2 節に、研究の視点について3.3 節に記載する。3.4 節以降に事例研究を記載し、3.7 節でそれらの考察について言及する。

4 章では、本研究が対象とする企業のインタビュー及びインタビュー記事をSCATにより分析し、企業の抱える課題、新規事業提案制度のもつ特徴、制度を通してみられる意識の変化について考察する。

5 章では、本研究が対象とする企業の事例研究や分析を基に、新規事業提案制度を活用した動態モデルを提案する。

6 章では、本研究のまとめと各リサーチ・クエスチョンに対する回答、理論的含意や実務的含意、そして最後に本研究の課題について述べる。

2. 先行研究レビュー

本章では、イノベーション創出に関する先行研究、組織に関する先行研究、場と空気、知識創造に関する先行研究についてそれぞれ記述する。

2.1. イノベーションの創出に関する先行研究

Christensen（1997=2000）は大企業が「イノベーションのジレンマ」に陥らないためには、小規模で、低利益率でも事業運営が可能なコスト構造を持つ独立組織を作る必要があると指摘している。企業発ベンチャーはまさに「イノベーションのジレンマ」を克服するための切り札である。また、Drucker（1985）は、大企業における企業家精神の重要性について研究している。

2.1.1. 社内ベンチャーに関する先行研究

大滝（1985）は、日米の社内ベンチャー制度を比較し、米国においては企業家精神旺盛な社員を会社に引き止めるための手段として、一方日本においては停滞した組織の活性化の手段としてみなされていたと指摘している。

榊原ら（1989）は、社内ベンチャーを、「大企業が内部に保有する資源やノウハウを活用しながら、社内に存在する才能にあふれた企業家（いわゆる社内企業家）の力をテコにして、社内から新規事業を起こすための『装置』」（榊原ほか 1989: 303-304）とみなしている。

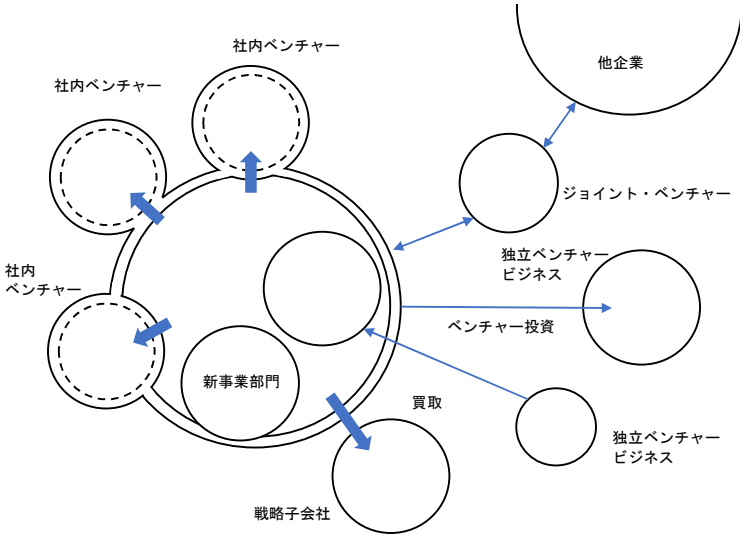

図 2-1 S型組織の概念図

榊原ほか（1989: 313）の図 5-1より引用

またその組織形態に関して、事業部制（D型）、マトリックス形態（M型）に対し、母体組織から分離する S（サテライト）型組織（S型）を示している（図 2-1）。これはネットワーク型の自律性の高い組織である。

沼上（1989）は、3M社の社内ベンチャー制度を例にとり、「自社の技術とは何かということを示す技術コンセプトを創造し，そのコンセプトに照らして社内ベンチャー制度の位置づけを変更していくという自己設計プロセス」（沼上 1989: 210）の重要性を明らかにしている。

大江（1998）は、企業内企業推進組織とそれを支援する組織に分類している。また、加護野・山田（1999）は、「社内で生み出された技術やアイデアをもとに新しい市場を創造していこうとする機会主導型、既存事業の再構築の過程で発生する余剰人員の受け皿を求めて新事業を創造するリストラ型、企業全体の活性化の一環として新事業開発が行われる組織活性化型、将来の柱となる事業をつくるために新事業開発が行われる柱創造型」（加護野・山田 1999: 214）の4つに企業内企業推進形態を類型化している。

大江・駒林（2005）は「社内ベンチャー制度の根本的な目的と考えられる『企業風土の改革』、『中核事業となる新事業の育成』を継続的に遂行するための仕組み」（大江・駒林 2005: 29）について考察している。社内ベンチャー制度に期待される効果としては、「起業家精神を持った人材を発掘し社内のやる気を向上させるための『人材活性化』」、「新しくはじめた事業が成長して全社の利益に貢献するようになる『事業活性化』」（大江・駒林 2005: 31）の2つをあげている。また、社内ベンチャー制度というインキュベータの中で新事業の育成と同時に人材の育成を図り、「本体とインキュベータの間で人材と事業を双方向に移動させることで企業風土の変革」（大江・駒林 2005: 42）が推進されるとも述べている。

橋本（2014）は、富士通とパナソニックの事例を挙げて企業内企業を類型化し、その類型別に推進者像について具体化している。

経営者主導のトップダウンや社内公募のボトムアップのマネジメント・スタイルに加えて、近年ではオープン・イベーションやリーン・スタートアップの手法（畔上・渡邉 2015）を取り入れたものが増えている。

また山口（2017）は、近年普及し始めた起業を支援するアクセラレーション・プログラムについて、アクセラレーターの歴史と機能を検証し、イノベーションの場としての役割について論じている。

Covin et al.（2016）は社内ベンチャーの成果は組織の学習能力に関連していることを示している。

2.1.2. スポンサーに関する先行研究

米国の3Mにおいて「15%ルール」が設けられていることで、社内に多くのスポンサーが

生まれ、技術移転が促進されていると、Cooper et al.（2004）は明らかにしている。

また、武石ら（2008, 2012）は、誰からどのような理由で支持を獲得したかを、大河内賞受賞業績を事例として研究し、イノベーションの実現には創造的正当化プロセスを通じた継続的な資源動員が重要と述べている。創造的正当化には、①支持者の出現確率を高める、②理由への働きかけ、③資源動員効率を高める、という3つのルートがある。

竹田（2012）は、推進者単独より協力者と一緒に行動する場合の方が，技術移転に成功する確率が高まると述べている。

森永（2016）は、技術移転研究に関して、プレイヤー間の関係とチャンピオン、スポンサーそれぞれに着目した研究とに分類した上で、技術移転におけるスポンサー研究の不足を指摘している。

2.1.3. 組織能力に関する先行研究

Teece et al.（1997）によると、企業のケイパビリティ（能力）には、次の2つの種類があるという。一つはオーディナリー・ケイパビリティ（通常能力）であり、もう一つはダイナミック・ケイパビリティ（変化対応的な自己変革能力）である。オーディナリー・ケイパビリティとは、企業内の資産や資源をより効率的に扱う通常の能力のことであり、一方、ダイナミック・ケイパビリティとは、環境変化に伴う脅威や機会を感知し、利益を生み出す機会を捕捉し、既存の資源や知識を再利用し、競争優位を確立するために企業内外の資源を再編し変容する能力である（Teece 2007）。企業の変容や、ビジネス・エコシステムの形成には、企業家的経営者の果たす役割が重要となる（Teece 2012）。

菊澤（2019）によれば、日本企業は成功体験の罠に陥り、大きな環境の変化に対してもパラダイム（思考の枠組み）を変革することなくまじめに対応して失敗するという。環境変化に対応して変化するためには多くの利害関係者を説得するため多大な取引コストが発生するが、それゆえに現状維持を選択したほうが合理的とする不条理に陥ってしまうというのである。

O’Reilly and Tushman（2016=2019）によれば、「両利き」（ambidexterity）とは、未知の領域で試行錯誤し自分の知識範囲を広げる「探索」（exploration）と、既存の知識を実際に用い精度をさらに高めていく「深化」（exploitation）の両方を同時に追求し成果をあげることをいう。実現可能性（組織能力）と対応する顧客タイプ（市場）で分けると、イノベーションの方向性は図 2-2のように3つに分類される。

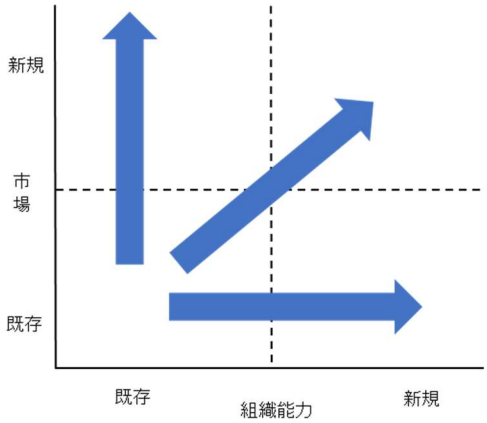

図 2-2 イノベーションの方向性

O’Reilly and Tushman（2016=2019: 58）の図を基に筆者作成

2.2. 組織に関する先行研究

組織文化と組織学習、共感およびエンゲージメントに関する先行研究に関して記述する。

2.2.1. 組織文化に関する先行研究

Schein（1999=2004）によれば、「文化はグループが共有し、当然視している仮定の総和である。その仮定はグループがその歴史を通じて獲得してきたものである」（Schein 1999=2004: 31）。また、「文化の本質はこのような集団として獲得された価値観、信念、仮定であり、組織が繁栄をつづけるにつれてそれらが共有され当然視されるようになったものである」（Schein 1999=2004: 22）とも述べている。成功している組織が大きな変革を行う気になるには、何らかの脅威、失敗したという感覚、あるいは危機感が必要であり、「変革および学習のプロセスは常に生き残りに関する何らかの不安から始まらねばならない」。また、「新しいことを学習する前にそれまでに学習したことを忘れなければならない」（Schein 1999=2004: 119）とも述べ、unlearn（「学習棄却」）の重要性に言及している。

表 2-1に変容のモデルを示す。「変容の原則としては、生き残りの不安の方が学習することへの不安よりも大きくなければならない」（Schein 1999=2004: 142）と心理的安心感を作り出すことの重要性を訴える一方で、「新しい考え方、仕事のやり方を学べば、自分も組織も状況が好転するのだと信じさせる」（Schein 1999=2004: 127）というように経営層のメッセージの重要性にも触れている。

表 2-1 変容のモデル

Schein（1999=2004: 119）図表 6.1 変容のモデルを基に筆者作成

1.	解凍　変化の動機づけ
	現状否認→学習棄却
	不安・危機感
2.	新たな学習
	生き残りの不安＞学習することへの不安
	心理的な安心感←経営者のメッセージ
3.	新しい概念と意味の内面化
	新しい評価基準の導入

2.2.2. 組織学習に関する先行研究

Argyris and Schön（1978）は、組織におけるラーニングを「シングル・ループ学習」と「ダブル・ループ学習」に分類している（図 2-3）。

シングル・ループ学習は、基本的な価値に基づいて行動した結果が期待したものと合致しなかった場合、既存の価値の範囲内で行動を修正し、最終的に期待した結果になることを目指すというループを経る学習行動である。行動を修正していくことで相違をなくしていくことから、行動と結果の間を結ぶ一本のループで学習行動が行われていく。

一方、ダブル・ループ学習は、行動を修正したにもかかわらず価値を実現できないような場合、既存の価値そのものを見直すという根本的な修正を行う二本目のループを追加する。二本目のループを選択した場合、基本的な価値を新たに創出するという創造的学習が行われることになる。

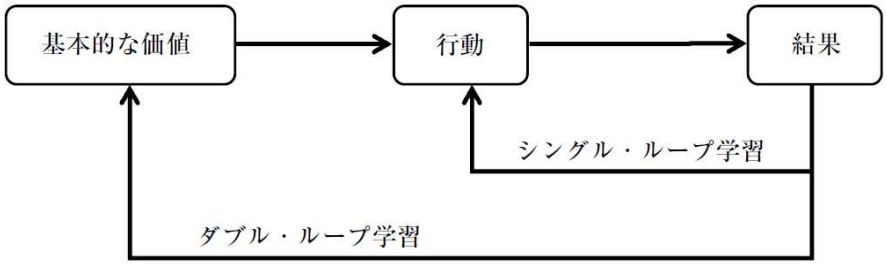

図 2-3 シングル・ループとダブル・ループ学習

Argyris（1993: 50）より引用

一方、Huber（1991）は、ラーニングを①知識獲得、②獲得した情報の組織内他者への伝達、③伝達された情報の解釈、④解釈された情報の記憶、の4つのプロセスで説明して

いる。

上記の議論を踏まえ、組織学習について安藤（2004）は、図 2-4のように表現している。そして組織におけるラーニングを、「組織メンバーとしての個人による新たな知識や価値観の獲得が、組織内の他者に広く伝達・相互作用されることを通じて、組織全体の行動や知識、価値観の再構築が可能になるプロセス」（安藤 2004: 202）と定義している。

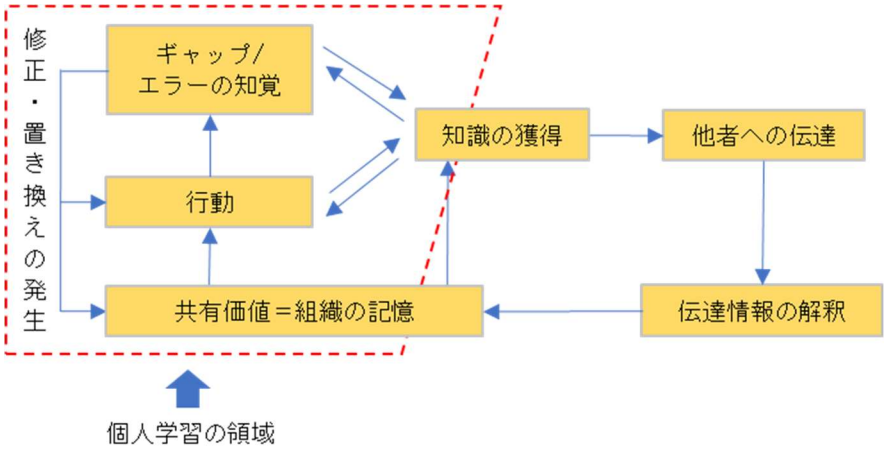

図 2-4 個人学習と他者への伝達を含んだ、組織のラーニング・システム
安藤（2004: 201）図 11・1より引用

Huber（1991）は低次のラーニング（lower-level learning）と高次のラーニング（higher-level learning）と呼んでいるが、それらはそれぞれ、「シングル・ループ学習」と「ダブル・ループ学習」に対応する。低次のラーニングと高次のラーニングは車の両輪のようなものであり、両者がスパイラル・アップ的に継続的に行われることで、組織の活性化が実現されることになる。

Senge（2006=2011）は「学習する組織」を「未来を創り出す能力を持続的に伸ばしている組織」（Senge 2006=2011: 50）と定義しており、組織を運営していくのに必要な5つのディシプリン（規律）を提示している。すなわち、①自己マスタリー：継続的に個人のビジョンを明確にし、深めていくプロセス、②メンタルモデル：世界を理解し、行動するための前提、③共有ビジョン：未来の共通像を掲げていくプロセス、④チーム学習：チームの能力の和をつくり出していくプロセス、⑤システム思考：全体を見渡し複雑に絡み合っている事物の相互関係を動態的に認識し、解決策を見出していくプロセス、の5つである。

自律分散的なネットワーク（Brafman and Beckstrom 2006=2007）のモデルは、組織における人的ネットワークの活用、自律したメンバーのあり方を示唆する。

また、Wegner（1987）は、組織全体が同じ知識を記憶するのではなく、「誰が何を知っているか」を知っているのが重要だとするトランザクティブメモリーの概念について述べ

ている。

2.2.3. 共感に関する先行研究

ところで共感とは何だろうか？

『最新 心理学事典』（コトバンク 2019）によれば、「共感とは、他人の気持ちや感じ方に自分を同調させる資質や力を意味する。すなわち、他人の感情や経験を、あたかも自分自身のこととして考え感じ理解し、それと同調したり共有したりするということである。その結果、ヒトは他人のことをより深く理解することができる。」とある。

Bloom（2017=2018）は共感について批判しているが、そこでいう共感は、他者が感じている心の気持ちや状態を自分にも自動的かつ無意識的に感じる「情緒的共感」のことである。他者が感じている気持ちには影響されずに心の状態を的確に理解できる「認知的共感」とは区別している。

櫻井・村上（2015）は、「認知的共感の後に、何らかの要因（弁別条件）が作用して共感的感情反応が生起すれば、適切な社会的行動に結び付く可能性が高く、非共感的感情反応が生起すれば、不適切な社会的行動に結びつく可能性が高い」（櫻井・村上 2015: 376）と述べている。

野中・山口（2019）によれば、「人が場で意味をつくり出すのは、共感によって」であり、企業は「相互主観を育み、新たな意味生成を通じて知識を創造する場を、さまざまな仕組みとして組織化」（野中・山口 2019: 231-232）している。「他者との『我―汝』の相互主観による共感を育む場を通じて、個人、集団、組織、そしてより大きな世界へと、主観から客観への変換プロセスがスパイラルアップしていく」（野中・山口 2019: 235）とも述べている。

2.2.4. エンゲージメントに関する先行研究

近年、従業員の職務、組織に対するエンゲージメントが大きな関心を集めている。仕事にエンゲージしている従業員は、活力に溢れ、率先して行動し、献身的に仕事に打ち込み、高度なパフォーマンスをあげるべく注力する（Bakker and Leiter 2010）との報告がされている。ワーク・エンゲージメントは、「動機づけの概念とみなし、仕事に関連するポジティブなウェルビーイング、もしくは達成した状態を指し示す言葉であり、熱心に自分の仕事に関わっているという特徴をもつもの」（Bakker and Leiter 2010: 3）とも定義されている。また、Schaufeli et al.（2002）は、ワーク・エンゲージメントを、「活力（vigor）と熱意（dedication）、そして没頭（absorption）という特徴を持ったポジティブで達成感に満ち溢れた仕事に関与する心理状態」（Schaufeli et al. 2002: 74）と定義している。

2.3.　場と空気に関する先行研究

2.3.1.　場に関する先行研究

Nonaka and Konno（1998）によれば、知識を継続的に創造していくため対話と実践という人間の相互作用が起こるために必要な心理的・物理的・仮想的空間のことを「場」と呼んでいる。「場の実体は空間ではなく、そこで行われる多元的な相互作用」（野中ほか 2010：60）であり、場とは「参加者の間で自他の感性、感覚、感情が共有される相互主観が生成している状態」（野中ほか 2010：62）である。知識創造の基盤としての「場」には、①自己組織化された場所であること、②メンバー間において共通感覚が生成されていること、③多様性を持つこと、④浸透性のある境界があること、⑤参加者がコミットメントを持つことが必要とされる（野中ほか 2010）。

2.3.2.　空気に関する先行研究

「空気を読む」と時にいうが、はたしてここでいう空気とは何であろうか？

山本（1977=2018）によれば、空気とは「誠に大きな絶対権を持った妖怪」（山本 1977=2018：19）であり、人に一定の行動パターンを強いる「非常に強固でほぼ絶対的な支配力をもつ『判断の基準』」（山本 1977=2018：22）である。「われわれは常に、論理的判断の基準と、空気的判断の基準という、一種の二重基準のもとに生きている」（山本 1977=2018：23）という。「物質から何らかの心理的・宗教的影響を受ける、言い換えれば物質の背後に何かが臨済していると感じ、知らず知らずのうちにその何かに影響を受けるという状態」（山本 1977=2018：34）、すなわち「臨在状態」の把握が成立するには、「感情移入を絶対化して、それを感情移入だと考えない状態にならねばならない」（山本 1977=2018：39）。

2.4.　知識創造に関する先行研究

組織的知識創造理論においては、知識は「正当化された真なる信念（justified true belief）と定義される。知識は「個人の信念が人間によって、“真実”へと正当化されるダイナミックなプロセス」（野中・竹内 1996：85）であり、「信念（主観）と正当化（客観）の相互作用にこそ知識の本質がある」（野中ほか 2010：8）という。

野中・竹内（1996）によれば、暗黙知と形式知の相互作用による知識変換には4つのモードがあるという。この知識創造プロセスをSECI モデルと呼び、図 2-5のように示される。4つの知識変換モードは、以下の通りである（野中・竹内 1996）。

・共同化：個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する

・表出化：暗黙知から形式知を創造する
・連結化：異なった形式知を組み合わせて新たな形式知を創造する
・内面化：形式知から暗黙知を創造する

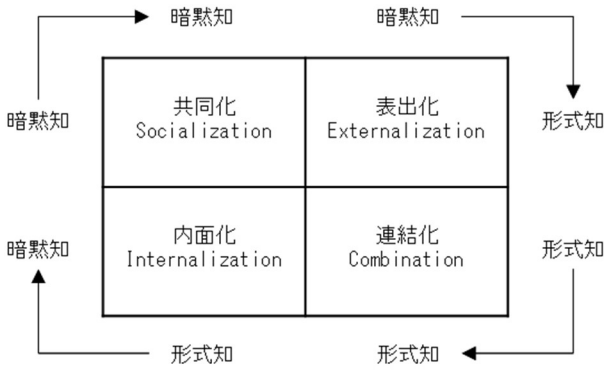

図 2-5 4つの知識変換モード
野中・竹内（1996: 93）図 3-2より引用

共同化は、相互作用の「場」を作ることから始まる。組織的知識創造は個人レベルから始まり、メンバー間の相互作用が組織という枠を超えて上昇・拡大していくスパイラル・プロセスでもある。

2.5. 先行研究と本研究との差異

はじめに、社内ベンチャーに関する先行研究と本研究との差異について述べる。例えば、S型組織のような母体組織から分離したネットワーク型の自律性の高い組織は、社内企業家の力を社内の外圧から隔離するという観点では有効である。しかし、本研究の課題である企業における組織行動の変革にどのように寄与するかという観点について先行研究では具体的な解決策を提示していない。また、本体とインキュベータの間で人材と事業を双方向に移動させることで、一部の組織において風土改革に取り組むことは可能ではある。しかし、組織内の成員の不特定多数に対する意識変化を起こすという点においては影響の範囲が限られるため効果に限りがある。そのため、これらの先行研究を発展させる余地が残る。

次に、スポンサーに関する先行研究では、事業の推進者のみではなく協力者と一緒に行動する場合の方が技術移転に成功する確率が高まるという観点では、非常に有意義である。しかしながら、支援者自身が受ける影響については考慮する余地がある。

本研究では、組織学習の理論や概念を、新規事業提案制度に応用する点で先行研究と異なる。従来の研究では、制度の目的を新規事業育成、人材育成、組織活性化の3つを中心に数多く論じられてきた。しかしながら、制度そのものの中で個人の意識変化がどのよう

に引き起こされ、組織全体にどのように影響をもたらしているかについて論じられることは少なかった。本研究では、知識創造理論において扱われる主観と客観の相互作用に着目して新規事業提案制度の動態モデルを示すことにより、特定の個人の思いを起点とした事業創造活動が組織全体に広がる動態モデルを提案する。

本研究においては、新規事業提案制度への参加者の新たな知識や価値観の獲得が、制度を通して組織内の他者に広く伝達・相互作用されることを通じて、組織全体の行動や知識、価値観の再構築が可能になるプロセスをもたらしている（安藤 2004: 202）との仮説に基づき、企業組織の変革過程において制度の果たす役割を明らかにする。つまり、新規事業提案制度が企業における組織行動にもたらす影響を組織学習の側面からとらえた点が、他の先行研究と異なる点である。制度が個々の起業家を育成し新規事業創造をもたらすだけではなく、組織へのよりよき影響を及ぼすことを意図してデザインされているとの視点に基づいている。

3.　新規事業提案制度実施企業の事例研究

3.1.　事例研究の目的

大江・駒林（2005）によれば、社内ベンチャーの目的には、新規事業の創出、人材育成、組織の活性化の3つがあるという。しかし、これらの目的のどこに重点が置かれているかは、企業のおかれた時代背景、状況、企業の持つ組織文化等によってまちまちであると考えられる。社内ベンチャーのメリットとして、社員に前向きなチャレンジ精神を芽生えさせる、その企業の名前を使える、莫大な資金援助がある、また、デメリットとしては、企業側から短期間で成果を上げることを期待される、成功率が低い、関連した技術を保有する事業部門からの協力が得られない、などが挙げられる（起業tv 2014）。

複数の企業における新規事業提案制度の実施例を比較分析することで、各社に共通に見られる制度の構成要素や成功に必要な条件について考察する。

また、これらの事例研究を基に、本研究で提案する新規事業提案制度による動態モデルと、各リサーチ・クエスチョンに対する回答を導く。

3.2.　対象企業抽出

大企業にイノベーションは起こせるのか？なぜ大企業の中でベンチャーなのか？という一般的な疑問も念頭において、新規事業や社内ベンチャーの先行研究に取り上げられたことのある企業を中心に9社の事例を集める。表 3-1に調査対象企業をまとめた。

インターネット上で社内ベンチャーやイノベーションといったキーワードで検索出来た記事を中心にピックアップし、政府の取りまとめた刊行物に取り上げられている企業、最近のトレンドでもあるベンチャー支援の取り組みにも着目した。

取り組みの歴史の長い企業、比較的新しい企業も織り交ぜ、業種も幅広く選定した。制度設立当時と最近での制度の違いや社内での位置づけの違いについても着目している。

主に自社で制度を構築し運営している企業がある一方で、ベンチャー支援のコンサルタントの助けを借りて制度を始めた企業もある。また、制度の見直しを行ってきた企業もあれば、異なる制度が併存している例もみられる。

表 3-1 調査対象企業

会社	先行研究（新規事業・社内ベンチャー）	イノベーション100委員会[1]	オープンイノベーション白書[2]	One JAPAN[3]	ベンチャー支援（01ブースター[4]）	Morning Pitch（デトロイトトーマッ[5]）	Wemake[6]
リクルート	○[7]						
パナソニック	○[8]			○			
ソニー		○		○			
森永製菓	○[9]		○		○		
キユーピー					○		
東急電鉄		○		○		○	
コクヨ	○[10]	○					○
デンソー			○	○			
AGC	○[11]			○			○

3.3. 事例研究の視点について

ところで、制度とは何だろうか？North（1990=1994）は、「制度は、社会におけるゲームのルール、より形式的に表現するならば、人間の相互作用を形作る人為的に創出された制約条件である」（North 1990=1994: 3-4）と述べ、制度を計画的に設計されたルールとして捉えるアプローチをとっている。

---

1 経済産業省 イノベーション100委員会事務局，2016，『企業にイノベーションを興すのは誰の仕事か？』.

2 オープンイノベーション協議会（JOIC），2018，『オープンイノベーション白書　第二版』.

3 ONE JAPAN，2019，「参加団体」，ONE JAPAN Web サイト，(2019年12月22日取得，https://onejapan.jp/).

4 01ブースター，2018，「Accelerators」，01ブースター Web サイト，(2018年7月29日取得，https://www.01booster.com/accelerators).

5 Morning pitch，2018，「ベンチャー企業と大企業の事業提携を生み出すプラットフォーム」，Morning pitch Web サイト，(2018年7月29日取得，http://morningpitch.com/).

6 Wemake，2019，「社外との共創でユニークなビジネスを創出します」，Wemake Web サイト，(2019年12月22日取得，https://www.wemake.jp/client).

7 大江・駒林（2005)による

8 大江・駒林（2005)、橋本（2014)による

9 岩崎（2018)による

10 姜・平澤（2015)による

11 榊原ほか（1989)による

一方、青木・奥野（1996）は、「経済システムは自己拘束的（self-enforcing）なシステムになっている」（青木・奥野 1996: 325）とする。経済システムの多様性それ自体に焦点をおき、なぜ異なったシステムが存在するのかという問題をゲーム理論などの手法を用いて分析することを比較制度分析と呼ぶ。比較制度分析の視点には、以下の3つがあるとされる（青木・奥野 1996: 35）。

1つ目は、「一度実現した制度は容易には変更されにくい。そのため現状の制度体系の姿のかなりの部分は、その経済の歴史的条件により規定されてしまう」とする歴史的経路依存性（historical path dependence）があるとするものである。

2つ目は、「自らが置かれている利害状況を正確には知り得ず、最適な行動を発見する能力にも限界のある経済主体（限定合理的経済主体）が、最も有利と思われる戦略を徐々に模倣していくことによって最終的に到達する状態を、経済における安定的な均衡と考える」とする進化ゲーム理論の発想である。

3つ目は、「1つの経済の中で一方の制度の存在が他方の制度の存在理由となっているような場合、両社は制度的補完の関係にある」と呼び、「経済システムはこのような制度的補完関係にある一連の制度によって形成されている」とする制度的補完性の視点である。

企業の成り立ちや創業の精神など歴史的な経路により、それぞれの企業のもつ制度も異なってくる。また時代が変わるにつれ制度そのものにも見直しが加わり進化していく。一つの制度だけではなくいくつもの制度が並列して存在し、補い合って存在している。

次節以降では、これらの考え方に則して、各企業に見られる新規事業創出に関わる制度を見ていきたいと思う。

3.4. 事例研究その1

本節以降では、各企業の公開情報、雑誌等の掲載記事より、企業の理念や組織文化、歴史的経路依存性について確認する。また各社における新規事業創出のための制度について、その背景や成立の過程、企業内における他の制度との関連にも着目してまとめる。まずは、リクルート、パナソニック、ソニーという比較的大きな規模で制度的にも整った形で実施していると思われる事例について見てみる。

3.4.1. リクルートの事例

リクルートは1960年、江副浩正によって創業され、大学新聞広告の営業から就職情報誌へと発展を遂げた。「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」（日本経済新聞社編 2015: 9）という氏の言葉にもあるように、リクルートの中では「君はどう思う」「お前はどうしたい」と常に問われる。「社会の不」を起点とした事業の創造が日常的に行われている。

企業理念は「私たちは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す」（リクルート 2020）とあり、風土としては「起業家精神」「圧倒的な当事者意識」「個の可能性に期待し合う場」（日本経済新聞社編 2015: 61）という3つの企業文化があげられる。経営層の持つ危機感に「グーグルやLINEが、リクルートと同じビジネス領域に下りてきたらすぐに取って代わられる」（日本経済新聞社編 2015: 189）という思いがあり、近年は特にIT技術者の育成に力を入れている。

リクルートにおいては、1982年に「RING（Recruit Innovation Group）」としてスタートした社内制度の改善方法を検討する「QCサークル」が起源とされている（日本経済新聞社編 2015）。ノリは体育会系と言われるように、イベント重視の、盛り上がりを意識した制度である。途中リクルート事件による中断の後、1990年より「New RING」と改称して毎年継続している。まだ事件の衝撃の傷も癒えない時期であり、数々の大ヒットサービスを生み出しリクルート復活の原動力となった。2014年4月に「Recruit Ventures」にリニューアル、2015年4月にもマイナーチェンジが行われている。新体制では、「New RING」を総称として残したまま、持株会社（リクルートホールディングス）が主催するコンテスト「Recruit Ventures」と、各事業会社が主催する部門単位のコンテストを併存する形となっている（イノベーションICTラボ 2015）。

「Recruit Ventures」は月に１回一次審査が行われ、一次審査を通過すると、業務の20％を兼務してよい期間が半年間続き、最終審査を通過したら、兼務が外れて新規事業開発室に籍を置くこととなる（HRナビ 2017）。審査はこのようなステージゲート方式をとっており、起案者は絶対に異動できることになっている。運営主体は新規事業開発室で、支援組織として「Media Technology Lab.」が支えてくれる。オーナー役員制度もあり一定の権限が与えられ、資金提供も受けられる。人材育成の面では、起案者には審査前に新規事業開発室のスタッフがメンターとしてアドバイスし、「Recruit Ventures College」という社内勉強会の場も用意されている。新規事業コンテストのほかにも各種の社内イベントも頻繁に実施されている。運営者側にノウハウの蓄積がされ、資金や人材、ノウハウ、ネットワークといった成長に欠かせないものをすべて用意できる体制となっている。また外部の著名人による事業化審査会で、外部の知見も取り入れている。

新規事業事例としては山口文洋氏の「スタディサプリ」、他にも「ゼクシィ」「ホットペッパー」など数々の事業を生み出している。

人気講師の授業を月額980円で動画配信する「スタディサプリ」を立ち上げた山口氏は、「学習・受験にまつわる機会の不平等、という課題を解決したいと思った」（日経スタイル 2017）という。同氏は大企業で新規事業をやることの意味について、「大きな企業だったから、資源や人材を投じて長期的な計画を立て、海外の展開も狙う大きなビジネスをつくれたと思います。」と、「体力のある大企業だからこそ、社会のインフラになり、業界への使命を果たせるという点」（日経スタイル 2017）に触れ、大企業における新規事業の魅力について語っている。

社内の評価制度に関しては、長い目で見て振り返り、人を評価・教育するとしており、たとえ失敗しても期間評価は厳しくなるが、ペナルティはないという。「WCMシート」の「Can」にまとめられた強みや課題に対して、どのような仕事やポストが適切かを検討する「人材開発委員会」や、任されるミッションのレベルとそのアウトプットによって報酬（給与・賞与）を決定する人事制度「ミッショングレード制」が実施されている。失敗に関しては「失敗をマネジメントする」というように失敗に学ぶことを良しとしている。人材の流動性という面では、自らの意思による異動「キャリアウェブ制度」がある（リクルート 2018）。

3.4.2. パナソニックの事例

パナソニックは、アタッチメントプラグ、二股ソケット、砲弾型ランプといった製品から発展を遂げた（立石 2013: 39）。創業の精神のひとつである「水道哲学」（立石 2013: 42）に代表されるように大量生産を前提とした企業の姿勢がみられる。

同社の企業理念は「事業を通じて世界中の皆様の『くらし』の向上と社会の発展に貢献する」（パナソニック 2019）としている。風土としてはものづくりに携わる企業として、従業員のやる気を重視した職場風土といえ、やや保守的と言える。

パナソニックにおいては、2001年「パナソニック・スピンアップ・ファンド（通称PSUF）」が創設されている。これは独立起業を前提としたいわゆる社内ベンチャー制度になる。「PSUF」という制度においては、発案者は、基本的に現行社員で出向扱い、非常勤役員が本社から1、2名つくというが、出向社員は、新会社の社長が決めている。条件は3年で単年度黒字、5年で累損解消とされ、資本金については、松下電器51％以上、提案者本人30％～1％、外部30％以下が原則となっている（経済産業省関東経済産業局 2014）。運営主体はパナソニック・スピンアップ・ファンド推進室で、人材や組織、資金などさまざまなリソースが既に存在しており、経営、採用、人材育成などの支援を行っている。「社員の挑戦意欲をかき立て、社内活性化に役立てるものが欲しかった」（経済産業省関東経済産業局 2008）という当時の社長中村邦夫の強い思いで生まれたとされている。制度の設立にあたっては、「事業の骨格は社内で作り、起業のテクニック、たとえば経営、採用、人材育成などの支援は、専門の経営コンサルティングにアウトソーシング」（経済産業省関東経済産業局 2008）しているとのことである。「当初、PSUF発のベンチャー企業は既存事業との相乗効果が期待できる分野に限定していた」が、「最近はパナソニックに大きな変革をもたらす可能性を秘めていれば、経営理念や経営方針を逸脱しない限り、事業内容に制限を設けないことにした」（日本経済新聞 2014）という。PSUF推進室室長（当時）の山内利明氏は、ベンチャー企業を起こそうと考える社員のことを「野武士」のような人材と評している（日経 xTECH 2014）。

新規事業事例としてはアクティブリンク株式会社（2017年4月1日に社名を株式会社

ATOUNに変更）の藤本弘道氏が開発を進める「パワーアシストスーツ」などがある。藤本氏は、「いつか起業して、夢を実現しようと考えた」（経済産業省関東経済産業局 2014）と語っている。2014年の時点で、誕生した30社のうち10社が存続し、いずれも黒字基調である（日本経済新聞 2014）。

一方で、パナソニック株式会社アプライアンス社において、2016年5月、家電領域を中心とした新規事業の創出と、それらをリードする人材育成の加速を目的とした取り組み「Game Changer Catapult」（ゲームチェンジャーカタパルト、以下GCカタパルト）が始められた。アプライアンス社の本間哲朗社長（当時）によると、「新たな100年に向け、社員が自由な発想でビジネスを創造する企業へ進化したい」（Harvard Business Review 2018）という思いが込められているという。GCカタパルトの深田昌則代表によれば、「未来の『カデン』をカタチにする」ための活動であり、「激動の時代を生き残る会社であるためには、社会の変化に合わせて、我々も変わっていかなければならない」（パナソニック 2018）という課題意識から生まれたという。新しい商品や事業のアイデアを募集し、発案した社員自らが開発を主導する社内公募型のビジネスコンテストである。3ヶ月に1度の頻度で審査ポイントが設けられており、生き残ったチームは、毎年3月に米国テキサス州で開催される文化と技術の総合フェスティバル「サウス・バイ・サウスウエスト（SXSW）」に出展できるという（CAMPANELLA 2018）。2018年のSXSWでは、「良質なグルメおにぎり体験」を提供する「OniRobot（オニロボット）」や、スマートに健康的に楽しめる味噌作りキットサービス「Ferment（ファーメント）2.0」のデザインモックアップが出展された。深田代表は、「コンセプトレベルであってもとにかく外に出すことで、アイデアの可能性が見え、落としどころが一気に収束することを実感した。異分野で、かつ数多くの外部の目にさらすことの重要性をあらためて認識している」（CAMPANELLA 2018）と語っている。

一つの組織の中でも時代が変われば制度も変わっていく。パナソニックの新たな取り組みが始まっているが、最大の課題は、事業化に向けた投資戦略である。パナソニックは製品を量産する技術は巧みだが、新規事業の成長を見極める知見は乏しい。そこで2018年3月に、米国サンフランシスコを拠点に起業直後のベンチャー企業へ投資する日系ベンチャーキャピタルと組み、事業投資会社「ビーエッジ」を立ち上げた。深田代表は、「社内だとどうしても二の足を踏んでしまう。社外の判断軸で（事業化を）加速できれば」、「投資対象の事業に、パナソニックブランドは冠さない。事業が成長しビーエッジが投資を回収する際、パナソニックが買い戻すか、他社に売却するのかはあらかじめ決めない。」（newswitch 2018）と述べている。本間社長（当時）は「社外で事業化してベンチャー投資や事業運営のノウハウを蓄積する。いわば『出島』戦略です。」（Harvard Business Review 2018）と語っている。

社内の人事制度としては、仕事の役割の大きさに応じて賃金を決める「役割等級制度」（日本経済新聞 2015a）、経営幹部の評価を全世界で統一する「グローバル人事部」（日

本経済新聞 2016）、大学・公的研究機関と民間企業の兼職を可能とする「クロスアポイントメント」（Yahoo! JAPAN　ニュース 2017）などが整備されている。本人の希望で異動できる制度や社員が他社で一時的に働く「社外留職」、社内で他部署の業務を掛け持ちする「社内複業」の制度もある（日本経済新聞 2018）。

3.4.3. ソニーの事例

ソニーは1946年、井深大、盛田昭夫の二人によって創設された。トランジスタラジオの開発に見られるように、「技術者がその技能を最大限に発揮することのできる“自由闊達にして愉快なる理想工場”を建設し、技術を通じて日本の文化に貢献すること」（ソニー 2019）、「人のやらないことをやる」というチャレンジ精神を良しとする。「ソニースピリッツ」ともいわれ、「WALKMAN」に代表されるように従来はアイデアが上に持ち上がっていた。同社の企業理念は「テクノロジー・コンテンツ・サービスへの飽くなき情熱で、ソニーだからできる新たな『感動』の開拓者になる。」（ソニー 2018）としている。「感動」（週刊東洋経済 2019）は平井一夫前社長が好んで使ったスローガンでもある。「固定的な組織・システムを嫌い、朝令暮改ならぬ朝令朝改をいとわず、目的に適った組織づくりと人材再配置を果敢に行う風土がある」（経済団体連合会 1996）といえよう。

ソニーにおいては、2014年に「Seed Acceleration Program（SAP）」が創設されている。運営主体は新規事業創出部であり、平井前社長の強い意志の元、社長直轄で創設された。構造改革の真っ只中、「いまは新しいことをするのは難しい」雰囲気が蔓延。「いろいろアイデアは持っているんだけれども、それをどうしていいかわからない」（西田 2016: 42）という声を聞くことが増え、アイデアを吸い上げ振り分ける仕組みの必要性から生まれた制度である。アイデアは持っているが持っていき場のない社員にとっての「公然の駆け込み寺」（西田 2016: 80）ともいえる。設立当時の危機感として、構造改革、リストラ続きの中、「“構造改革は終わったんだ、あっちに行くんだ”と示すプロセス」（西田 2016: 98）を社内外に広く示したいという思いがあった。

既存事業の枠にとらわれない「薄いレイヤーにして、判断を高速化する」（西田 2016: 90）、起業支援の仕組みである。また専任体制で、「統括課長に現場で即断即決できるような裁量権と責任を与える」（西田 2016: 89）のが特徴でもある。人材育成の面では、「すべて自分たちで面倒を見る」（西田 2016: 38）、「SAP」の仕組みで人を育てるとしている。「オーディション」という仕組みや「Creative Lounge」（HACKATEN PRESS 2016a）、ワークショップといった場づくりを重視している。社内SNSやクラウドファンディングサイト「First Flight」による見える化・共有化が意識的に設計されており、社内・社外の多くの人を巻き込む仕掛けとなっている。「加速支援者」（西田 2016: 158）と呼ばれる社内エキスパートを公式に定義し、必要な人員をアサイン、一時的な移動や兼務を積極的に活用することが行われている（西田 2016: 183）。事業の評価制度として起

業家や外部の有識者、クラウドファンディングを積極的に取り入れており、新しい試みをすることはプラス、失敗の経験を生かせるという意識が見られる。

2019年2月からは、名称を「Sony Startup Acceleration Program（SSAP）」と改めて、スタートアップ創出支援プログラムとなった。アイデア創りから事業計画の立案、マーケティング調査、商品の量産、事業運営、資金調達、販売までを一気通貫で支援するサービスを提供する（日経ビジネス 2019b）。

新規事業事例として、對馬哲平氏の「wena wrist」や「FES Watch」、「MESH」など多くの製品が世に出ている。小粒ながら、新規性に富んだ製品を世に問うしかけとしても注目に値する。また、クラウドファンディングによる評価結果をもとに事業化を判断し、受注による少量生産に取り組んでいるところなどは、パナソニックとは対照的である。

對馬氏は、就職を考える際に、学生時代から温めていた「wena wrist」のアイデアを具現化できる場がどこかを考え、大企業かベンチャー企業かでかなり悩んだという（ソニー 2016）。ベンチャー企業の意思決定の速さに魅力を感じながらも、ハードウェアベンチャーのほとんどが量産で苦労していることを考え、大企業なら社内に多彩な要素技術があり、時計メーカーなど外部とのコネクションを築くのも容易なはずと最終的にソニーに決めたという。

人材の流動性に関しては、社内募集制度「特別募集」「大募集」「キャリアプラス」「キャリアリンク」、FA（フリーエージェント）制度などが整備され実際に活用されている（となりの人事部 2018）。

3.4.4. まとめ

歴史的経路依存性という視点で創業の精神、制度設立の背景について、リクルート、パナソニック、ソニーの3社についてまとめたのが表 3-2である。

リクルートにおいては、リクルート事件で一時休止はあったものの、制度自体を継続したえず仕組みを見直しているところに特徴がみられる。起業家精神を維持し育むための制度でもある。

パナソニックにおいては「PSUF」と「GCカタパルト」という二つの制度が異なる形で併存している。「PSUF」は最初から起業して独立することを前提とし事業創造を主目的とし、併せて組織活性化を目指しているのに対し、「GCカタパルト」はアイデア提案をし、ビジネス検討をしていく中で人材を育成することに主眼が置かれている。

ソニーにおいては、内部のアクセラレーション・プログラムとして始まった「SAP」が組織活性化という一定の役割を果たし、「SSAP」という形で新規事業を生み出すソニーのノウハウを外部へ解放することで新たなビジネスに発展させていこうとしており、事業創造と人材育成を目指している。

表 3-2 歴史的経路依存性(1)

企業	創業の精神	制度設立の背景
リクルート	創業：1960 年　創業者：江副浩正 大学新聞広告の営業から就職情報誌へ 「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」	社内制度の改善方法を検討する「QC サークル」が起源 1982 年「RING」リクルート事件で一時休止 1990 年「New RING」と改称して毎年継続 2014 年「Recruit Ventures」に
パナソニック	創業：1918 年　創業者：松下幸之助 アタッチメントプラグ・砲弾型ランプ 「水道哲学」いい物を安くたくさん 企業理念：「事業を通じて世界中の皆様の『くらし』の向上と社会の発展に貢献する」	2001 年「PSUF」中村社長時代の「破壊と創造」の中、「社員の挑戦意欲をかき立て、社内活性化に役立てるものが欲しかった」 2016 年「GC カタパルト」「新たな 100 年に向け、社員が自由な発想でビジネスを創造する企業へ進化したい」
ソニー	創業：1946 年　創業者：井深大、盛田昭夫 トランジスタラジオ “自由闊達にして愉快なる理想工場” 「人のやらないことをやる」というチャレンジ精神	構造改革、リストラ続きの中、“構造改革は終わったんだ、あっちに行くんだ”と示すプロセス 2014 年「Seed Acceleration Program」 2018 年「SSAP」に　外部への開放を本格化

相互補完性という観点でまとめたものが、表 3-3になる。「見える化」、「場」、「外部の目」、「人材流動性」、「評価制度」、「教育制度」という視点で整理している。

各社とも社内での情報公開に積極的で、「場」の設営にも腐心している。特に人材の流動性を担保する制度が整備されていることが着目される。

表 3-3 相互補完性(1)

企業	見える化	場	外部の目	人材流動性	評価制度	教育制度
リクルート	ノウハウを公開 社内報	社内イベントを頻繁に実施	外部の著名人による事業化審査会	「キャリアウェブ制度」	「人材開発委員会」「ミッショングレード制」	「Recruit Ventures College」
パナソニック	社内 SNS	「サウス・バイ・サウスウエスト」	事業投資会社「ビーエッジ」	「社外留職」「社内複業」	「役割等級制度」「グローバル人事部」「クロスアポイントメント」	経営、採用、人材育成などの支援
ソニー	”オーディション”という仕組み 社内 SNS「First Flight」	「Creative Lounge」 ワークショップ	起業家 外部の有識者	社内募集制度 「特別募集」「大募集」「キャリアプラス」「キャリアリンク」 FA 制度	職能給から職務給へ	すべて自分たちで面倒を見る、SAP の仕組みで人を育てる キャリア開発支援

新規事業推進パターンについて示したものが、図 3-1から図 3-3になる。形を変えたえず進化し続けるもの、異なる形態で併存するもの、企業内での一定の役割を終えたのち外

部解放へと役割を変えていくものとさまざまなパターンが見られる。

特に支援組織として、リクルートにおいては「Media Technology Lab.」が、またソニーにおいては「加速支援者」という存在が実装段階で重要な役割を果たしている。

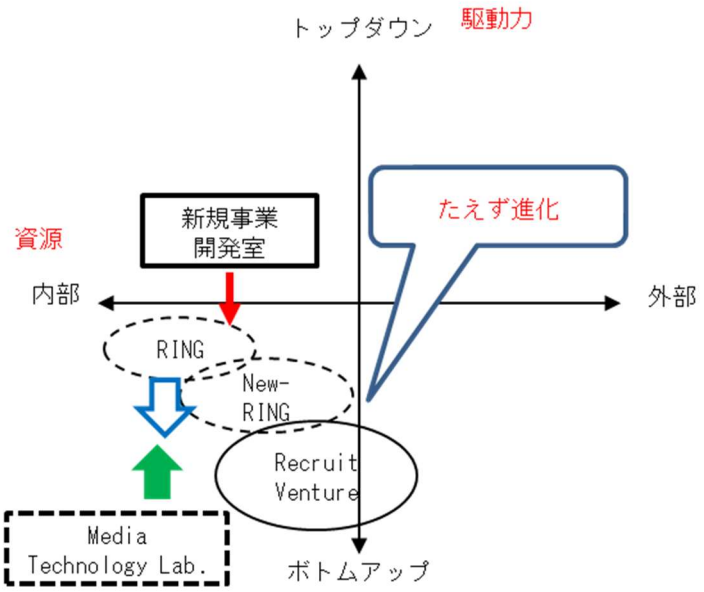

図 3-1 新規事業推進パターン(1)　リクルート

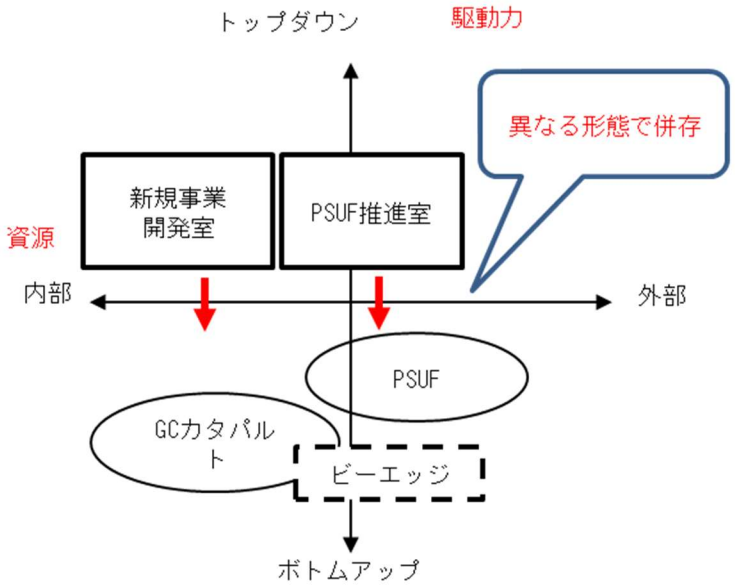

図 3-2 新規事業推進パターン(2)　パナソニック

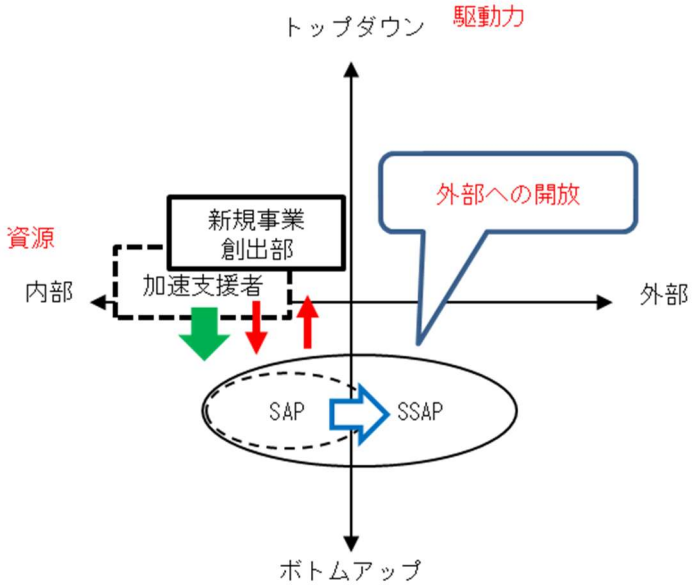

図 3-3 新規事業推進パターン(3)　ソニー

3.5.　事例研究その2

次に、森永製菓、キユーピー、東急電鉄の３社について見てみる。３社に共通しているのは、外部のコンサルタントのベンチャー支援のノウハウを活用しながら、手探りで制度を始めているところといえよう。また制度的にも外部からの刺激を積極的に取り入れて社内の意識変化に繋げていこうとする工夫が見られる。

3.5.1.　森永製菓の事例

森永製菓の創業は1899年、創業者の森永太一郎は「日本の人々に栄養価のあるおいしい西洋菓子を届けたい」（森永製菓 2018a）という夢を抱いて創業した。同社は、“おいしく、たのしく、すこやかに”を企業理念として掲げている。同社の企業風土について、「長い社歴があるがゆえに、時に上司と部下に変化が起こりにくい関係にあったり、コミュニケーション不足に陥りがちな面」（日本コンサルタントグループ 2014）があるとしている。

チャレンジを推奨する当時の新井徹社長直轄の部署として、2014年に「新領域創造事業部」が設立され、「新しい森永をつくる」「外の風を取り入れる」の2つのミッションが与えられた。さまざまな領域の専門家が専任で集められ、「本気で新しいことをやるんだ」（HIP talk 2018）という社長のメッセージが強く伝わったという。「当然これからも食品分野で頑張るが、それだけでずっとやっていけるか、という危機感があった」（日経コンピュータ 2015）と新領域創造事業部の大橋啓祐部長は述べている。

「起業」の部分を外部のアイデアやリソースに求める「森永アクセラレータープログラム」という制度が、ゼロワンブースター（事業創造・オープンイノベーション支援を行うベンチャー企業）の支援の下に始められた。運営に当たった新領域創造事業部の金丸美樹氏は同制度において、専門家にメンターとして、事業化のアドバイスを下さいとお願いしたところ皆が快く引き受けてくれたことについて、応募のあったビジネスプランに関わることで、メンバーの一人のようになって応援してくれている様子を感じ、「メンター制度」の良さを認識したという（ビジネス＋IT 2016）。

また、出資先ベンチャーへ1年間派遣する「ベンチャー留学」も実施しており、同制度に参加した沢田佳佑氏は「経営者と同じ目線や問題意識を持って仕事ができるようになった」、「顧客の立場に立った仕事のやり方を今まで以上に意識するようになった」（『日本経済新聞』2016.5.17.朝刊）と手応えを感じている。

社外から招いたメンターの方から意見や指摘を受けながら、企画案を4ヶ月間ブラッシュアップしていく社内起業家育成講座「森永道場」などの制度にも取り組んでいる。「森永道場」から生まれたプロジェクト「森永新研究所」（TRIMARKET 2016）では、自分の開発した商品に対するお客様の声を直接聞き、さらなる商品開発に活かすことを目指している。

新規事業の事例としては、知育アプリ「キョロちゃん大冒険」（日経コンピュータ 2015）などがある。

同社では、自律した人材を育成するため入社3年間の「教育研修制度」（森永製菓 2018b）に取り組んでいるほか、風土改革につながる取り組みとして、中間管理職を対象にした「部下育成研修」（日本コンサルタントグループ 2014）を2013年より導入している。

3.5.2. キユーピーの事例

キユーピーの創業は1919年に遡る。同社の創業者中島董一郎は生涯を通じて「世の中は存外公平なもの」と信じていたという。志を同じくする人が、仕事を楽しみ、困難や苦しみを分かち合いながら悦びをともにする、という「楽業偕悦」を社是とし、「道義を重んずること、創意工夫に努めること、親を大切にすること」を社訓としている。めざす姿は、「わたしたちは『おいしさ・やさしさ・ユニークさ』をもって世界の食と健康に貢献するグループをめざします」（キユーピー 2018）とある。

同社の元研究所長のW氏[12]によると、キユーピーの風土としては、食品会社のためリスクに慎重、スピードが遅いという点が挙げられるという。また危機感として日本におけるマヨネーズの市場は頭打ちとなっており、新規分野への取り組みが重要だと述べている。

12　2018年6月25日 仙川キユーポートにてインタビュー

2012年には社内公募制度「Try! Kewpie」が始まり、2014年には110件中2件採択されたという。第1回優秀賞には「よ・い・と・き」が選ばれている。開発者の奥山洋平氏は、キユーピーが保有している酢酸菌コレクションと製造技術を用いて酢酸菌酵素の工業生産を実現することで、今までにない価値を提供できると考え、同制度を活用して開発に着手した（マイライフニュース 2016）と述べている。

2016年には制度をビジネスコンテスト「Kewpie Start Up Program」へと変更した。3年毎から毎年開催となり、年2件くらいの採択があるという。W氏によると、従来も提案制度はあったが、提案だけで終わらずに自分でやりきる制度にということで新しく制度ができたという。審査の席で重視されるのは批判ではなく、どのようにしたらうまくいくかという助言を加えるブースト・ゲート法（和田・亀山 2013）が行われる。採用されると現行部署からは離して経営企画部へ移り、半年間専任となり、ブラッシュアップすることとなる。担当役員がつけられ、検証用の予算も付く。制度を通じて部門の枠を超えたメンターネットワークが広がっているという（キユーピー 2017）。同制度は経営企画部により運営されている。

W氏は、場としてのタバコ部屋の効用にも触れ、「タバコ部屋」的な場の今日的再構築としてキユーポート「ダイニング」の取り組みについて語った。社員からの提案で2009年から検討が進められたという。物理的な障壁を取っ払うため、フリーアドレス、ホワイトボード、ダイニングが採用されている。フロア内でステーショナリーを1ヶ所に集約したり、コピーマシーンもフロアで3ヶ所に集約したりするなどにより、出会いの場として意図されているという。大部屋と隠れ家がセットになったメガ・プラットフォーム「仙川キユーポート」は2013年10月に完成した。従業員同士のコミュニケーションの活性化を意識し、オフィスと研究開発のフロアを交互に配し、事業所間の壁を取り払うなど、働き方の変革を促す工夫も施されている（キユーピー 2013）。同所には、研究・品質・知財・マーケティング部門が集結し、必要な時にパッと集まれる環境が整っている。

キユーピーグループにとって新市場となる家庭用キッチン衛生市場向けに、除菌スプレー「K Blanche」が誕生した。基礎研究2年、発表後7-8ヶ月というスピーディな商品開発は、「相談したい仲間と5分のために集まれる」ワークスタイルにより支えられた。

W氏は技術者同士のベース情報の共有について、過去にデータベースを作ったがうまくいかなかった、同社では他の人につながる場としての発表会が機能しているとも述べ、“発表文化”があることを強調していた。プロジェクト発表会や研究発表会、QCサークル発表会「わくわく活動」などが盛んに行われているという。試食会も年2回開かれ、何でも作って提案される文化が浸透しているという。

また研究開発における課題として、バトンリレーと部門間の壁をあげ、関係者の情報と意識を統合する協働の場づくりとして新開発プロセス「英知を集めるプラットフォーム」（和田ほか 2012）の取り組みにも言及した。基礎研究を事業に繋げるプロジェクトマネジメントの確立により、納得のテーマ設定、手戻りの防止、士気高揚と意思疎通の向上が

図られているという。

同社ではベンチャー支援のコンサルタントと組んだ「01Dojo」（01ブースター 2018）というワークショップも開催して、外部の起業家からの刺激も積極的に取り入れている。

キユーピーの評価制度には、プロセスを重視した人事評価制度が採用されている（キユーピー 2015）。

3.5.3. 東急電鉄の事例

創業は1922年、創業者は五島慶太である。同社の企業理念は「美しい生活環境を創造し、調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する。」（東急電鉄 2017）とあり、自由闊達で明るく前向きな組織風土とされる。

新規事業を提案する制度は従来から存在していたが、制度はあっても、形骸化しており、当時の野本弘文社長の「提案したらそれでおしまいだからダメなんだ」（Forbes Japan 2017b）という問題意識があった。また社員の間にも、「果たして今後の時代に対応していけるのか」（プレジデントオンライン 2017）という大きな危機感があった。

2015年、野本社長の肝いりで社長直下のプロジェクトとして「社内起業家育成制度」と「東急アクセラレートプログラム（TAP）」は始まった。同社はリーマン・ショック後の投資抑制の一環で、社内起業家制度を凍結していた（日本経済新聞 2015b）。

「社内起業家育成制度」は提案した人間が最後まで事業をやり遂げる仕組みとして、随時応募できる。2次選考の最終審査は野本社長へのプレゼンで、2次選考を通過すると、既存事業を離れてイノベーション推進課の所属となり、専任で検討することとなる。それまでは事務局側のサポートを受けられるものの、本来の業務と事業計画案の作成を並行して行なう必要がある。制度では事業を生み出すことよりも人材育成を狙いにしており、「コンテスト形式」を採用していない。同制度を担当する梶浦ゆみ氏も「『育成制度』とあるように、この制度の最も大きな目的は人材の育成と、イノベーティブな会社になるための風土改革です」（プレジデントオンライン 2017）と話している。提案した翌月にはフィードバックし、希望者には面談を行っている。

一方、「TAP」は社外ベンチャー企業との事業共創プログラムである。東急グループとベンチャー企業がお互いの持っているものを持ち寄り、組み合わせることで、イノベーションが起こしやすくなるようオープンイノベーションのプラットフォームとエコシステム（生態系）をつくることを目的としている。

人材の流動性を促す制度としては、行いたい仕事への異動を希望する「キャリアコミットメント制度」、人材需要のある事業・部署への募集に対し、自らの意志で応募する「社内公募」などがある（東急電鉄 2017）。これらとは別に、経営人材を育成する東急アカデミーの卒業生の集いである「アルムナイ」を設立し、人材ネットワークの拡充が図られている。

制度でも事業でも、「重要なのは、動きを止めないこと。そして、失敗した社員を、決してマイナス評価しないこと」（Forbes Japan 2017b）だという。「失敗してもいいから最後までやってみろ」（プレジデントオンライン 2017）という野本社長からのメッセージでもある。

「社内起業家育成制度」から生まれた新規事業例としては、会員制サテライトシェアオフィス事業「NewWork」がある。推進者の1人、永塚慎一氏は、「失敗してもいいから試してみろ！が許される会社。そんな環境でやりたいことにチャレンジできることは幸せだと思っています」（東急電鉄 2018）と語っている。

評価制度としては、管理職評価の視点に「風土」項目を追加。全管理職に対するアセスメント（部下と同僚による180度診断）も開始。「イノベーション」に加えて「生産性」も新たに設定している（東急電鉄 2017）。

3.5.4. まとめ

森永製菓ではメンターの役割が、キユーピーではデータベースの限界から発表文化の効用が見直されている。東急電鉄ではフィードバック面談が重要な働きをしている。

歴史的経路依存性という視点で森永製菓、キユーピー、東急電鉄の3社の差異を比較したのが表 3-4である。

また、相互補完性という観点でまとめたものが、表 3-5になる。

表 3-4 歴史的経路依存性(2)

企業	創業の精神	制度設立の背景
森永製菓	創業：1899 年　創業者：森永太一郎 「日本の人々に栄養価のあるおいしい西洋菓子を届けたい」 企業理念：“おいしく、たのしく、すこやかに”	当然これからも食品分野で頑張るが、それだけでずっとやっていけるか、という危機感 2014 年　社内起業家育成講座「森永道場」 「森永アクセラレータープログラム」
キユーピー	創業：1919 年　創業者：中島董一郎 「世の中は存外公平なもの」 社是「楽業偕悦」	日本におけるマヨネーズの市場は頭打ちとなっている 提案だけで終わらずに自分でやりきる制度に 2012 年　社内公募制度「Try! Kewpie」 2016 年「Kewpie Start Up Program」に
東急電鉄	創業：1922 年　創業者：五島慶太 企業理念：美しい生活環境を創造し、調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する	提案したらそれでおしまいだからダメなんだ 2015 年「社内起業家育成制度」 「東急アクセラレートプログラム（TAP）」

表 3-5 相互補完性(2)

企業	見える化	場	外部の目	人材流動性	評価制度	教育制度
森永製菓	ワークショップ形式	ワークショップ形式「アイデアソン」	01 ブースター 「メンター制度」	「ベンチャー留学」		「入社 3 年間の人材育成」 「部下育成研修」
キユーピー	QC 活動 「わくわく活動」 “発表文化”	キユーポートダイニング 「英知を集めるプラットフォーム」	01 ブースター、企業家 「01Dojo　ワークショップ」	「相談したい仲間と 5 分のために集まれる」フリーアドレス制	プロセスを重視した人事評価制度	自己啓発・OJT
東急電鉄	翌月にはフィードバック	「コンテスト形式」非採用 社長へのプレゼン 希望者に面談	社外ベンチャー企業との事業共創プログラム「TAP」	「キャリアコミットメント制度」「社内公募」	全管理職に対するアセスメント（180 度診断）風土・イノベーション・生産性の項目追加	「キャリアプランシート」 「アルムナイ」

新規事業推進パターンについて示したものが、図 3-4から図 3-6になる。3社に共通しているのは、社内でのアイデア創出活動に外部のエネルギーをうまく取り入れて活性化を狙っている点である。森永製菓ではコンサルタントの支援を得ながら新領域創造事業部が主体となって新規事業の開発を推進している。東急電鉄では「社内起業家育成制度」と「東急アクセラレートプログラム（TAP）」が2本立てで異なる主体により運営されている。

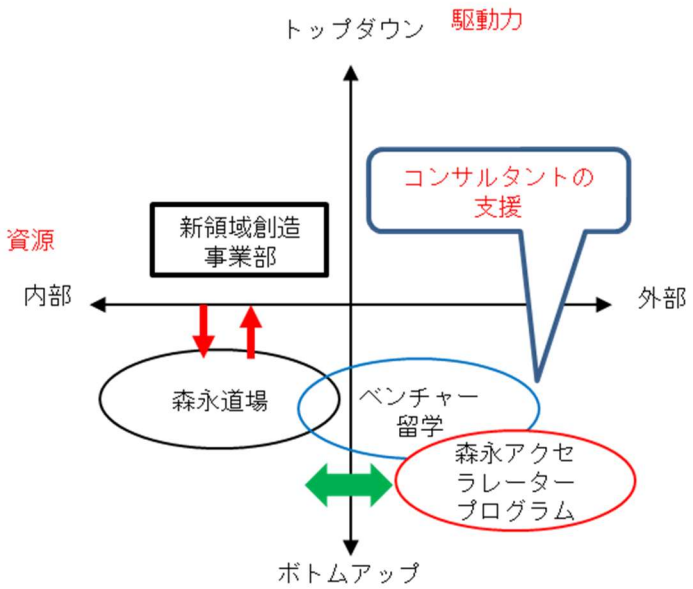

図 3-4 新規事業推進パターン(4)　森永製菓

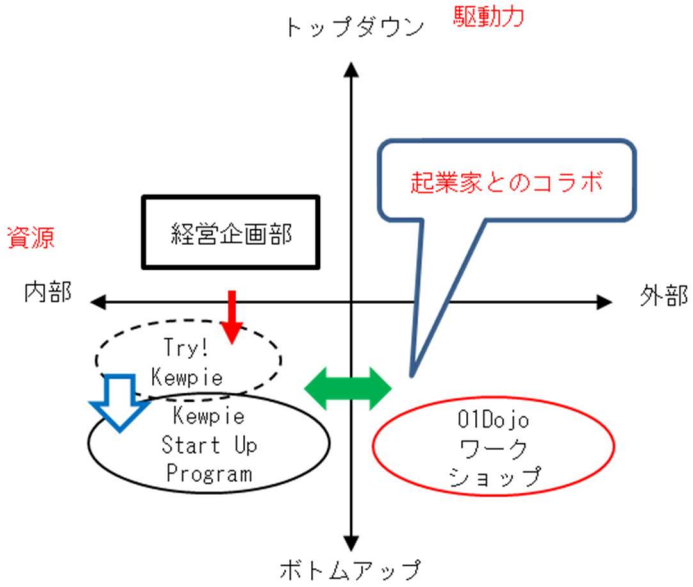

図 3-5 新規事業推進パターン(5)　キユーピー

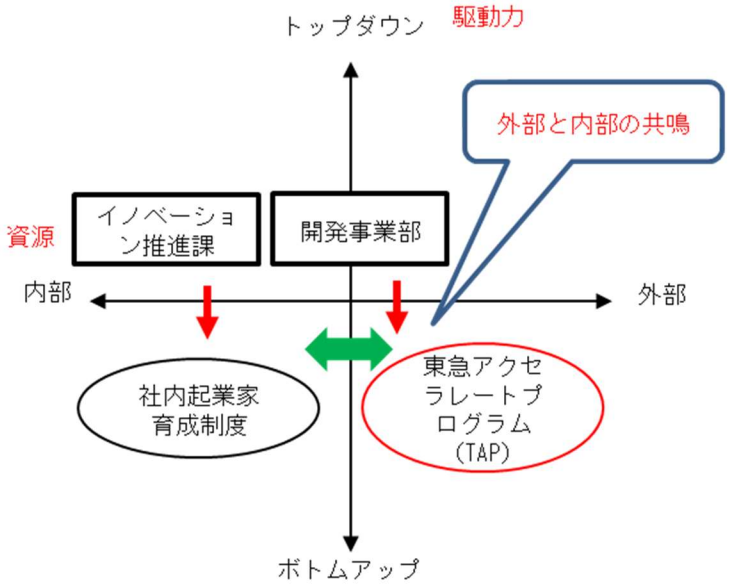

図 3-6 新規事業推進パターン(6)　東急電鉄

3.6.　事例研究その3

次に、コクヨ、デンソー、AGCの3社について見てみる。3社はそれぞれ異なる特徴を持っている。コクヨは社内ベンチャー制度という独立を前提とした起業制度であり、長く持続している。デンソーはいわゆるプロジェクト制度ではあるが、ボトムアップ的な面も有している。AGCは社内ベンチャー制度ではなく開発提案制度であるが、若手有志による自

主的な活動が起源となっている。

3.6.1. コクヨの事例

同社の創業は1905年、創業者は黒田善太郎である。企業理念は「商品を通じて世の中の役に立つ」（コクヨ 2018）とある。

1999年11月に「社内ベンチャー制度」が生まれた。「提案制度では既存事業の枠をはみ出すような斬新なアイデアが出てこなかったため、ベンチャー制度を導入した」（日経ネットビジネス 2001）という。当初から別会社することを前提とし、「収益性」「成長性」「競争力」など書き込むべきポイントが指定されている。コクヨが51%以上を出資して筆頭株主となり、設立5年後に事業継続を判断する。部長級が非常勤取締役となり、社員の身分のまま出向することになる。

新規事業事例としては、株式会社アーツ＆クラフツ事業部の「創育商品」などがある（CREATORS STATION 2014）。子どものメディアである絵本に新しい価値を提供したい、絵本にチャレンジしたいと思い、社内ベンチャー制度に「絵本」をテーマにしたビジネスでエントリーした北野嘉久氏だったが、最初の出版は返品率8割だったという。赤字にはなったものの、「ユーザーが参加することで完成する」タイプの絵本は、これまでにない発想だと評価された。方針転換し、文具の流通に乗せたことで「かおノート」の大ヒットにつながった。

アーツ＆クラフツ事業部の片桐友美氏によると、「コクヨって、やりたいことを『やりたい、やりたい』と言い続けていると、『じゃぁ、やってみれば？』と、チャレンジを受け止めてくれる土壌がある。」といい、「先輩たちはよく『失敗するなら前に転べ』言っていますね。」（MAZECOZE研究所 2016）ともいう。

同社の人事制度には新入社員にメンター（助言者・指導者）を付け、3年間で「一人前」に育てる「新人チューター」制度がある（日経情報ストラテジー 2007）。同制度は離職率が約20%にも上っていた（産経ニュース 2013）という危機感を背景に、2005年4月より始まった。人材の配置について、黒田秀邦社長は「『適材適所』ではなく『適所適材』」「どういう役割かが先にあって、その役割に最適な人材を配する」（日経ビジネス 2016）と述べている。

他に実際にコクヨ社員が働く現場を見てもらいながら、オフィス空間を提案する「ライブオフィス」（コクヨ 2019）など、働き方改革につながる先進的な取り組みが目に付く。また、外部の知見を取り入れ商品開発を行う「Wemake」との共創にも取り組んでいる。

3.6.2. デンソーの事例

デンソーの創業は1949年であり、トヨタ自動車から分離独立してできた。企業理念は、「私たちは『デンソー基本理念』を行動の指針とし、世界中の人々から信頼され、期待される企業であり続けます。」（デンソー 2018）とあり、会社の使命として、「世界と未来をみつめ、新しい価値の創造を通じて、人々の幸福に貢献する」と掲げている。有馬浩二社長は会社の風土について、「組織の壁を超えクロスオーバーでチームを結成し協業し合う風土」と「『やり切る』『考え抜く』といった、何事にも『トコトンまでやり切る』という風土」（ダイヤモンド 2017d）があると述べている。一方で、競合または協業する企業とのスピード感の違いについて、「全社的にスピード感が不足している」とし、「社員のスピードに対する意識も変えるため、社内に健全な危機感を醸成することも必要」（ダイヤモンド 2017e）とも述べている。

デンソーにおいては、「新事業に取り組む体制は、まず準備室を設立してフィージビリティ・スタディを行い、次にプロジェクト部に強化して事業化の具体策を策定する。そして収益が出せる目処がついたら事業部に格上げする。プロジェクト部の段階までは、予算で運営し、収益を出す必要はないが、事業部になると収益性を追求するビジネスとして進めていくこととなる。」（経済団体連合会 1996）という。2011年からは、8分野のDP（デンソープロジェクト）を専任部署の新事業推進室を設置して新事業の育成に注力するとし、会社全体の戦略に位置付けている。新事業グループ統括の伊藤正彦氏は、「新事業は、デンソーの技術で社会課題を解決することを目的としているので、デンソーの技術が立ち上げの必要条件になることは確かだ。しかし自前主義からは脱却し、新事業が対象とする分野を得意とするパートナー企業と協業して、早期にソリューション展開ができるようにしたい」とパートナー企業との連携を強調している。また同氏は、「新事業を成功させるには、エンドユーザー視点で世の中の変化を見通す力を発揮し、スピード感を持って当事者意識で常にチャレンジする姿勢が求められる。そういった人材を社内で育成できることにも意義がある。デンソーが自動車関連だけやってる会社ではないということを社外に訴えることにもなり、人材募集にもプラスの影響が出ている」（MONOist 2016）とも述べている。

一方で、2017年4月には組織変更を行い、「攻めのIT部門」として、技術開発センターに「デジタルイノベーション室」を新設している。ビジネス側の人間と開発者が一緒になってスクラム開発する「アジャイル開発チーム」であり、同室長の成迫剛志氏は、「デザイン思考によるビジネスアイデア創出、それをオープンソースソフトウェアとクラウドを徹底活用した内製アジャイル開発で“あっという間に作る”ことで、ディスラプターと渡り合っていくことが重要だ」（ビジネス＋IT 2018a）と述べている。また同氏は、「全社共通のデータプールのようなものを構築し、データの利活用ができるような仕組みづくり」（ビジネス＋IT 2018b）も進めていると述べている。

2016年１月には、「グローバル共通人事制度」も導入し、「国内外社員を同じ等級制度の下、同じ基準で公正に育成・評価」するとし、「経営の意思決定のスピードを上げる体

制を構築したい」（ダイヤモンド 2017d）と述べている。

有馬社長は、挑戦について、「多少の予算と小さなラボを与えて、『それじゃあ自分たちでやってみろ』と挑戦させている」（ダイヤモンド 2017d）とも述べている。同社では、「先進」、「信頼」、「総智・総力」という3つを2005年に「デンソースピリット」として明文化している。「『総智・総力』とは、社員全員で目標を共有し、知恵と力を結集し、全社一丸となって高い目標に挑戦し続けること」（ダイヤモンド 2017e）であり、この「デンソースピリット」はデンソーの将来を切り開くための原動力であるとも述べている。

新規事業の事例としては、藻のオイルから生まれたハンドクリーム「moina」（LIGARE 2017）が挙げられる。藻から抽出した天然オイルの保湿性を利用して化粧品に応用しようと孤軍奮闘していた、研究者の渥美欣也氏の熱意と藻の可能性に心を揺さぶられたという池部久美代氏。彼女は、「女性ならではの視点を活かすことで新しい価値を創造できるのではないか」（はたらく未来研究所 2018）と考え、上司に相談、承認を得て、女性によるプロジェクトを立ち上げた。参加を呼び掛けた新事業推進室の女性社員5名全員が参加表明、2012年の12月、夢を叶える「ドリームプロジェクト」が発足し、化粧品化が本格的に始まった。

3.6.3. AGCの事例

AGC（旭硝子から2018年社名変更）の創業は1907年、創業者は岩崎俊彌となる。同社の企業理念は「“Look Beyond” ～独自の素材・ソリューションで、いつもどこかで世界中の人々の暮らしを支えます～」（AGC 2018a）とある。

AGCは、11年から14年までの連続減収からようやく回復基調に転じたものの、14～15年は2桁の人数の若手が辞めており、島村琢哉社長はそのことに強い危機感を感じている。創業者の残した言葉を引いたりしながら、「私たちの原点に帰ろう」というメッセージを強く打ち出しているという。同氏はまた、「ミスを犯さないマネジメント」の弊害についても指摘し、「若い人たちにはチャレンジすることを怖れないでほしい」（ダイヤモンド 2016）と述べている。「可能性を引き出す環境を作るのが、我々経営層の役割」（Biz/Zine 2018）とも述べており、「対話集会」を開くなど、同社の風土改革を進めている。

AGC社では、ゴング・ショー形式の開発提案イベントが実施されている。誰でも参加が可能なアイデア・コンテストであり、提案者は、15分間の制限時間内に発表を終えなければ、ゴングが鳴って即退場となる。提案されたアイデアに対しては何でも自由に発言でき、聞いている人がその場で投票する（Biz/Zine 2018）。同社では2015年から、「研究所の社員を対象に、“労働時間の10％を業務外のことに使う”というルール」（読売新聞 2018）を設けており、「ゴング・ショー」は、社内のアイデアを吸い上げる仕組みの一つ

となっている。2015年9月にまず中央研究所で開催され、16件の提案に対し4件に予算が付いたという。研究所の主催とは別に、その翌月10月には若手社員の有志（のちの「AGseed」）により本社でも開催され、11件のアイデアに3件の予算が付いた。「経営陣はそのアイデアを頭ごなしに否定するのではなく、積極的に議論するような雰囲気で、イベントは一定の成功をおさめた」（日経ビジネス 2017a）という。この若手有志団体「AGseed」は若手のアイデアプラットフォームとして、社内の横串組織としての機能を担っており（日経ビジネス 2017a）、経営層への提言、社外とのアイデアソン、交流会なども開催している（Forbes Japan 2017d）。同社の島村社長によると、「埋もれている若い人たちの提案を掘り起したり、チャレンジする企業文化を醸成したりすることを狙って」おり、「自分のアイディアを会社に提案してもよいのだ」（ダイヤモンド 2016）ということを知ってほしいとのことである。「トップがコミットした事業や開発はトップ自身が責任を負う。そうやって一度始めた開発を万が一止める必要があるとしたら、そこは中間管理職に判断を任せるのではなく、トップ自らが決断する。現場を労いつつ、止める決断をする。」（日経ビジネス 2017b）とも言い、トップのコミットメントと決断の重要性に触れている。

同社のアイデア・コンテストからは、ガラス製のスピーカー、“音を生むガラス”というアイデアが生まれた。2018年4月にイタリアのミラノで開かれた国際的なデザイン博「ミラノ・サローネ」での出品で大きな反響があり、事業化に向けて動いている（読売新聞 2018）。開発者の秋山順氏は、「自分の材料に対して、新しいデザインとしての価値観を加えていただいたものを世に出して、その反応を世に問うというのは貴重な経験」（AGC Studio 2018）と語っている。AGCではこの「ミラノ・サローネ」に2015年から出展を続けている。素材メーカーの枠から飛び出し、デザインという切り口で新たな価値を提案しようとする同社の試みの一つである。秋山氏は「文化をつくりたい」という自身の思いに触れ、展示会に参加して実際に使われることに立ち会うことの重要性を指摘し、毎年参加し続けることで我々自身も変化を感じることができるとも語っている。

AGCでは、「経営人財育成プログラム」をグローバルレベルおよび各国・地域で多様なリーダー人財の育成に取り組んでいる（AGC 2018b）。また、「どの部門に」「どのようなスキルをもった人財がいるか」を“見える化”した独自の人財データベース「スキルマップ」を2010年に構築し、人財の有効活用やコミュニケーションの促進を図っている。

3.6.4. まとめ

表 3-6に歴史的経路依存性という視点でコクヨ、デンソー、AGCの3社の差異を比較している。AGCでは多くの若手が辞めているという島村社長の危機感のもとで対話の経営が始まり、偶発的にも若手主体のアイデア・コンテストが始まった。

また、相互依存性についてまとめたのが表 3-7である。

表 3-6 歴史的経路依存性(3)

企業	創業の精神	制度設立の背景
コクヨ	創業：1905 年　創業者：黒田善太郎 商品を通じて世の中の役に立つ 「国の誉（コクヨ）」働く人・学ぶ人の知的活動を豊かにする商品・サービスの提供	1999 年 11 月「社内ベンチャー制度」 提案制度では既存事業の枠をはみ出すような斬新なアイデアが出てこなかったため導入
デンソー	創業：1949 年　トヨタ自動車から分離独立 会社の使命 世界と未来をみつめ 新しい価値の創造を通じて 人々の幸福に貢献する	全社的にスピード感が不足 「DP　デンソープロジェクト」2011 年から 専任部署新事業推進室を設置して新事業の育成に注力　会社全体の戦略に位置付け 2017 年「アジャイル開発チーム」でサポート
AGC	創業：1907 年　創業者：岩崎俊彌 企業理念：“Look Beyond”　～独自の素材・リューションで、いつもどこかで世界中の人々の暮らしを支えます～	この数年間は 2 桁の人数の若手が辞めている 15 年 9 月「ゴング・ショー」中央研究所で開催、10 月には AGseed でも開催 誰でも参加が可能なアイデア・コンテスト

表 3-7 相互補完性(3)

企業	見える化	場	外部の目	人材流動性	評価制度	教育制度
コクヨ		ライブオフィス	Wemake「共創型オープンイノベーション」	「適材適所」ではなく「適所適材」	目標設定面談	「新人チューター」制度
デンソー	全社共通のデータプール	アジャイル開発	パートナー企業との連携		グローバル共通人事制度	
AGC	「スキルマップ」人財の見える化	ゴング・ショー形式の開発提案イベント対話集会	「AGseed」社外とのアイデアソン、交流会	「スキルマップ」人財の有効活用やコミュニケーションの促進		経営人財育成プログラム

各社の新規事業推進パターンについて示したものが、図 3-7から図 3-9になる。コクヨにおいては制度自体長らく継続し組織の中に根付いている。デンソーにおいてはプロジェクト制を支える支援組織の強化が行われており、AGCにおいては複数の自律的組織が運営の主体となっている。

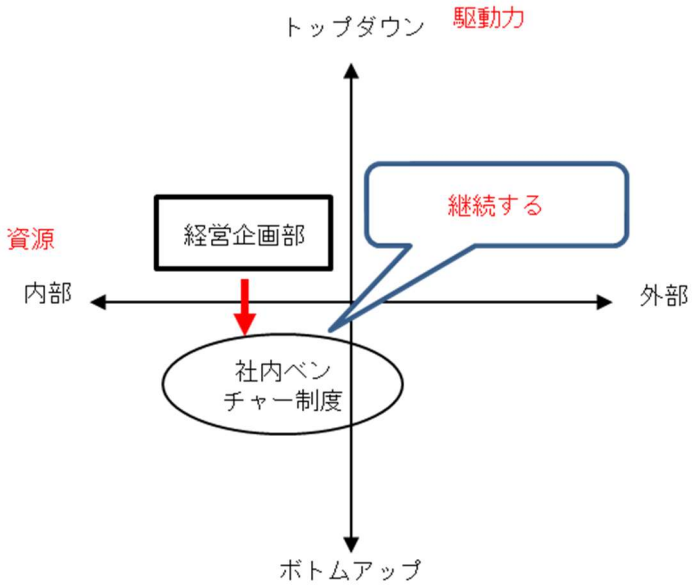

図 3-7 新規事業推進パターン(7)　コクヨ

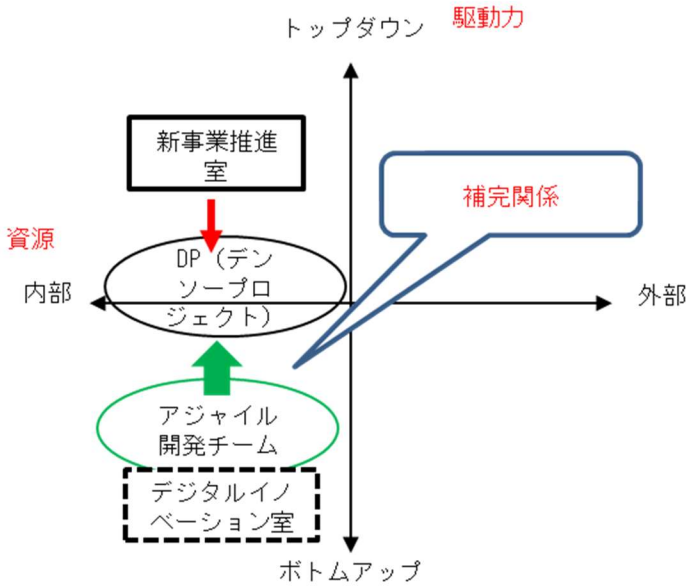

図 3-8 新規事業推進パターン(8)　デンソー

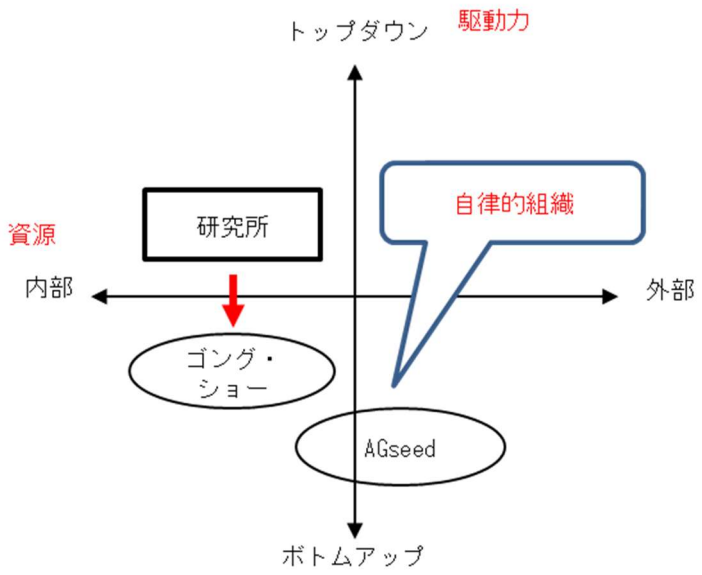

図 3-9 新規事業推進パターン(9)　AGC

3.7.　第3章のまとめ

一口に新規事業提案制度と言っても各社各様であり、企業それぞれの背景や事情に応じて制度運営のスタイルが異なっている。しかしながら制度誕生の背景には共通して経営者の危機感が存在する。既存事業の低迷や、人材の流出といったものの打開の糸口としての期待を担っている。

リクルートを筆頭にパナソニック、ソニーなどかなりの予算と人員をかけて制度運営に取り組んでいるところもあれば、ベンチャー支援のコンサルタントのサポートをうまく活用しながら徐々に自律的な運営に取り組んでいるところもある。一方で、自社内の若手有志による運営を行っているところもある。制度としての運用の頻度やルールの厳密さについてもさまざまであることがわかった。

企業の中での新規事業提案制度の成り立ちは、その企業のもつ歴史と組織風土とも密接に関係している。また、その時その時の企業の状況および時代の情勢に応じて、その目的も制度設計も変化を遂げている。また、新規事業提案制度は単独で存在するのではなく、人事制度や評価制度、その他の多くの制度と相互に依存しあいながら存在している。

各社に共通することは、いわゆるシリコンバレーのようなイノベーションを起こしやすい環境「エコシステム」の創成をめざすといった方向性といえる。

4. インタビュー分析からの考察

本章では、各社の制度における具体的な事例を取り上げ、それに関連する推進者、経営者、運営者等のインタビュー記事、および筆者が実施したインタビューに基づき、新規事業提案制度の掘り下げを行う。

4.1. 分析の方法

インタビュー及びインタビュー記事を質的データ分析し、新規事業提案制度に必要な要件をコード化し、カテゴリー化する。質的データ分析には、Steps for Coding and Theorization (SCAT) (大谷 2008, 2011, 2019) を使用した。SCAT による分析の概要、分析の手順および分析結果について以下に示す。

(1) 分析の概要

9社の制度の具体的な事例に関連する推進者、経営者、運営者等のインタビュー記事を数編ずつ集め分析を行う。

分析は(2)以降の手順により進める。カテゴリー化していく過程で不足しているデータがあれば随時追加する。インタビュー記事とは別に、実際にインタビューを実施できたものについてもテクスト化し、同様に分析の中に加える。

(2) 分析の手順

SCAT は、表 4-1のようなマトリックスにセグメント化したデータを記述して、4ステップでコーディングした結果からストーリーラインを作成し、そこから理論を記述する（大谷 2008, 2011, 2019）。

具体的には以下の手順を踏む。

a. インタビュー・データをセグメント化して、「テクスト」に記述する
b. 「テクスト中の注目すべき語句」を書く
c. b をデータ外の語句を用いて「テクスト中の語句の言いかえ」を書く
d. c を説明するための「テクスト外の概念」を書く
e. 前後や全体のテーマを考慮して浮き上がる「テーマ・構成概念」を書く
f. e の「テーマ・構成概念」から「ストーリー・ライン」を記述する
g. f から「理論記述」を作成する

尚、SCAT外の手順であるが、各事例において「理論記述」するにあたり、「テーマ・構成概念」の間に時系列の流れ及び原因と結果という論理的関係を想定して矢印で結び、事例ごとに要因連関図を作成した。

表 4-1 SCATの分析フォーム

番号	発話者	テクスト	<1>テクスト中の注目すべき語句	<2>テクスト中の語句の言いかえ	<3>左を説明するようなテクスト外の概念	<4>テーマ・構成概念（前後や全体の文脈を考慮して）	<5>疑問・課題
		a	b	c	d	e	
番号	発話者	テクスト	<1>テクスト中の注目すべき語句	<2>テクスト中の語句の言いかえ	<3>左を説明するようなテクスト外の概念	<4>テーマ・構成概念（前後や全体の文脈を考慮して）	<5>疑問・課題

ストーリー・ライン	f
理論記述	g
さらに追究すべき点・課題	

(3) カテゴリー作成

SCAT外の手順であるが、事例ごとに得られた「テーマ・構成概念」をコード・マトリックス（佐藤 2008）に準じ、以下の手順を踏んでカテゴリー化する。

① SCATによる分析で抽出した「テーマ・構成概念」をコード(e)として扱う

② 企業ごと、事例ごとのコード(e)をマトリックス上に配列し、カテゴリー化する

③ サブカテゴリー(h)、カテゴリー(i)を導出する

表 4-2 コード・マトリックス作成フォーム

カテゴリー	サブカテゴリー	A社			B社			C社	
		事例1	事例2	事例3	事例1	事例2	事例3	事例1	事例2
カテゴリー1 i	サブカテゴリー1-a								
	サブカテゴリー1-b								
	サブカテゴリー1-c								
	サブカテゴリー1-d								
	サブカテゴリー1-e h					e			
カテゴリー2	サブカテゴリー2-a								

(4) 要因連関図作成

SCAT外の手順であるが、得られたカテゴリー、サブカテゴリーの関連を明確する目的で以下の手順を踏む（図 4-1）。

① コード・マトリクスで得られたカテゴリー、サブカテゴリー間に因果・相関・対立という論理関係を想定して矢印で結ぶ

② 新規事業提案制度における主要構成要素の相互の関連を太字の矢印で結び明確化する

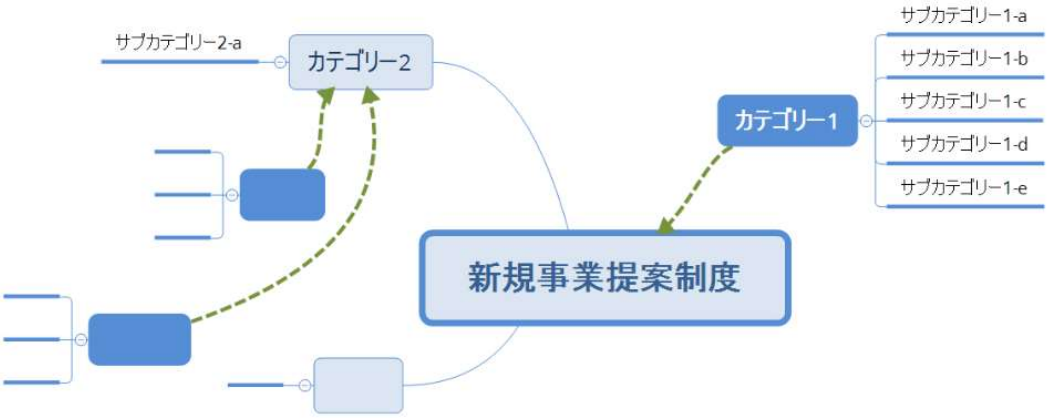

図 4-1 要因連関図（イメージ）

(5) 理論記述からリサーチ・クエスチョンの回答へ

各事例で抽出した理論記述を課題、制度、意識の変化という観点で分類・集約し、リサーチ・クエスチョンの回答を導出する。

4.2. インタビュー

4.2.1. 対象者

実際にインタビュー実施した事例を表 4-3(a)に、インタビュー記事の事例を表 4-3(b)に分けて示す。企業名、事例番号、氏名（インタビューの場合は匿名）、立場、記事の出典等を記載する。

表 4-3(a) インタビュー対象者

企業	事例	氏名	立場	インタビュー実施日	インタビュー時間
パナソニック	P2	Aさん	支援者	2019.8.9	65分00秒
	P3	Bさん・Cさん	推進者	2019.8.22	52分20秒
ソニー	S5	Dさん	推進者	2019.9.11	53分13秒

表 4-3(b) インタビュー記事

企業	事例	氏名	立場	記事	最終更新年
リクルート	R1	峰岸	経営者	ダイヤモンド	2017a, 2017b, 2017c
	R2	川本	運営者	日経ビジネス	2019a
	R3	山口	推進者	日経スタイル	2017
パナソニック	P1	深田	運営者	パナソニック	2018
ソニー	S1	小田島	運営者	MY FUTURE CAMPUS	2018
	S2	有坂 他	支援者	BUSINESS LAWYERS	2018
	S3	平井	経営者	Forbes JAPAN	2016
	S4	對馬	推進者	HACKATEN PRESS	2016b
森永製菓	M1	金丸	運営者	wisdom	2016
	M2	大橋	運営者	PASONA	2018a
	M3	秋田	運営者	PASONA	2018b
	M4	吉成	運営者	PASONA	2018b
	M5	渡辺	運営者	PASONA	2018b
キユーピー	Q1	宮田	運営者	サラリーマン100選	2019
	Q2	三宅・奥山 他	経営者・推進者・支援者	マイライフニュース	2016
東急電鉄	T1	梶浦・野崎・片山	運営者・推進者	東急電鉄	2019
	T2	野本	経営者	Forbes JAPAN	2017a
	T3	常見・加藤	運営者	Forbes JAPAN	2017b
コクヨ	K1	山崎	推進者	Biz/Zine	2015
	K2	北野	推進者	CREATORS STATION	2014
デンソー	D1	有馬	経営者	Forbes JAPAN	2017c
	D2	伊藤	運営者	日経ビジネス	2019c
	D3	渥美・池部	推進者・支援者	LIGARE	2017
AGC	A1	島村	経営者	ダイヤモンド	2016
	A2	石川・林	運営者	日経ビジネス	2017a

4.2.2. インタビュー内容

企業内の新規事業提案制度を利用して事業を提案した推進者及びその支援者に対して半構造化インタビューを実施する。インタビュー・プロトコル（新規事業提案制度の推進者・支援者へ）を下記に示す。

① 活動を始められたきっかけは？（問題意識について）
② 通常業務との両立で皆さん苦労されていると思いますが？
③ 大企業の中での取り組みということで、良い面も悪い面もあるかと思いますが？
④ 活動を通して自分の中に何か変化を感じることはありましたか？
⑤ 活動を通して組織が変わってきたなと感じることはありましたか？

4.3. SCATによる分析結果

4.3.1. パナソニックの事例

(1) 運営者の事例

パナソニックのGCカタパルト代表深田へのインタビュー記事（パナソニック 2018, 以下P1とする）からSCATを実施した結果の一部を表 4-4に示す。

表 4-4 SCATによる分析例　パナソニック運営者（P1）の一部

番号	発話者	テクスト	<1>テクスト中の注目すべき語句	<2>テクスト中の語句の言いかえ	<3>左を説明するようなテクスト外の概念	<4>テーマ・構成概念（前後や全体の文脈を考慮して）	<5>疑問・課題
1	横田	まず始めに、Game Changer Catapultが生まれた経緯についてお伺いさせてください。このプロジェクトの設立の背景には、どんな課題意識があったのでしょうか。	Game Changer Catapultが生まれた経緯/プロジェクトの設立の背景/課題意識	制度設立の背景にある課題意識	背景にある問題意識	制度設立をもたらした課題意識	
2	深田	パナソニックは今年で創業100周年を迎えます。これも皆様の支えがあってのことですが、一方で「このままではいけない」という危機感を持っています。	創業100周年/「このままではいけない」という危機感	現状に甘んじることの危機感	現状維持に対する危機意識	現状維持に対する危機意識	
3	深田	私たちは今、変化の激しい世の中に生きています。価値観の多様化や技術の革新に伴って、ビジネスの前提も目まぐるしく変化し続けている。激動の時代を生き残る会社であるためには、社会の変化に合わせて、我々も変わっていかなければならない。Game Changer Catapultはこうした課題意識から、『未来の「カデン」をカタチにする』ための活動として立ち上げました。	価値観の多様化や技術の革新/激動の時代を生き残る会社/社会の変化に合わせて、我々も変わっていかなければならない/『未来の「カデン」をカタチにする』ための活動	激動の時代の生き残り/自己変革の必要性/未来への創造活動	生き残りのための自己変革/未来につながる活動	組織変化の必要性/将来への展望	
4	横田	「カデン」をカタカナにしている所には、どのような意図が？	「カデン」をカタカナ	カタカナにこめた意図	カデンに込めた意図	意識的スローガン	
5	深田	Game Changer Catapultで生み出そうとしているのは、従来型のハードウェアとしての「家電」のみではなくて、そこに付帯するプラットフォームやコミュニティを含めた、今までにないプロダクトとサービス全体の概念です。モノを作る「製造業」というよりも、モノとともに新しいサービスを提供する「サービス業」に近い考え方です。なので「家電」と区別し「カデン」としたんです。	プラットフォームやコミュニティ/今までにないプロダクトとサービス全体の概念/モノとともに新しいサービスを提供する「サービス業」	モノからコトへ/新しい価値提供	サービス化/意味的価値	新しい価値提供の主体	
6	横田	これまでに発表されたプロトタイプを見てみると、その意図がよく伝わってきますね。 Game Changer Catapultのプロジェクトには「ソーシャルビジネス」的な要素を含んでいるものが多いですが、これも当初からコンセプトに含んでいたのでしょうか。	発表されたプロトタイプ/「ソーシャルビジネス」的な要素/コンセプト	プロトタイプの示す意図/社会起業的な要素	コンセプチュアルデザイン/社会提案	社会貢献視点のコンセプチュアルデザイン	

ストーリー・ライン	[制度設立をもたらした課題意識]は[現状維持に対する危機意識]にある。[組織変化の必要性]と[将来への展望]は[意識的スローガン]を生み、[新しい価値提供の主体]を目指す。[社会貢献視点のコンセプチュアルデザイン]は[社会課題の解決に寄り添ったコンセプトへの高評価]を得ている。その背景には[社会課題解決を志向する若者の意識変化]もある。[量産志向への適合度]を重視する[従来のビジネス判断]は[マスを志向する大企業の商流]をもたらした。[大企業の対象外としてのニッチ]に対して[グローバルな視点]は[ロングテールの価値認識]を見出す。[プロセスのオープン化]と[デザイン思考の取り組み]は[オープンイノベーションによる化学反応]をもたらす。[周囲の期待の声]は[資源投入の正当化]となる。[大量販売の真逆]をいく[試行錯誤の取り組み]は[手探りのイノベーション・プロセス]といえる。[社内外への影響を見込んだ制度設計]は[自己実現の視点]と[組織文化の変容]を意図する。従来からの[トップダウンアプローチ]は[減点主義]に陥り、[イノベーションの限界]をもたらす。[変化志向]は[企業プラットフォームを活かしたイノベーション・プロセス]に至る。そして、[評価軸の転換]は[自己決定に基づく業務遂行]をもたらす。[時代変化への順応]には[破壊と創造]が必要である。[大企業の資源を活用した新しい価値創造]は、[大企業の強みの活用]による[小さく生んで大きく育てるイノベーション・プロセス]によりもたらされる。[外部リソースの活用による起業の加速]が[事業化実現の壁]を壊す。[共感体験のもたらす経験価値]は[共感をベースとしたコミュニケーション戦略]の成果であり[ナラティブ・アプローチ]を志向する。[プロダクト・ストーリーのオープン化]は[社会課題解決への共感獲得による応援団形成]を実現する。また、[日常的オープンイノベーションの実行]は[イノベーション・プロセスの環境づくり]を促す。[人手不足の時代背景]は[優秀な人材を引き寄せる魅力的な組織]を求める。[本業とのバランス調整]のための[共感を集める活動]は[共感を得るための行動変容]を促す。その結果得られた[共感に基づく周囲の協力獲得]は[経営人材の必須スキルとしての共感力]となる。[オープンイノベーションによる視野拡大]は[共感を生むコミュニケーションスキルによる信頼獲得と求心力拡大]を生み、[経営人材育成の期待]につながる。
理論記述	・[制度設立をもたらした課題意識]は[現状維持に対する危機意識]にある。/・[組織変化の必要性]と[将来への展望]は[意識的スローガン]を生み、[新しい価値提供の主体]を目指す。/・[社会貢献視点のコンセプチュアルデザイン]は[社会課題の解決に寄り添ったコンセプトへの高評価]を獲得する。/・[社会課題解決を志向する若者の意識変化]という時代背景。/・[量産志向への適合度]を重視する[従来のビジネス判断]は[マスを志向する大企業の商流]をもたらす。/・[大企業の対象外としてのニッチ]に対して[グローバルな視点]は[ロングテールの価値認識]を見出す。/・[プロセスのオープン化]と[デザイン思考の取り組み]は[オープンイノベーションによる化学反応]をもたらす。/・[周囲の期待の声]は[資源投入の正当化]となる。/・[大量販売の真逆]をいく[試行錯誤の取り組み]は[手探りのイノベーション・プロセス]となる。/・[社内外への影響を見込んだ制度設計]は[自己実現の視点]と[組織文化の変容]を意図する。/・[トップダウンアプローチ]は[減点主義]に陥り、[イノベーションの限界]をもたらす。/・[変化志向]は[企業プラットフォームを活かしたイノベーション・プロセス]を生む。/・[評価軸の転換]は[自己決定に基づく業務遂行]をもたらす。/・[時代変化への順応]は[破壊と創造]を必要とする。/・[大企業の強みの活用]による[小さく生んで大きく育てるイノベーション・プロセス]は[大企業の資源を活用した新しい価値創造]をもたらす。/・[外部リソースの活用による起業の加速]は[事業化実現の壁]を壊す。/・[共感体験のもたらす経験価値]は[共感をベースとしたコミュニケーション戦略]の成果であり、[ナラティブ・アプローチ]を志向する。/・[プロダクト・ストーリーのオープン化]は[社会課題解決への共感獲得による応援団形成]を実現する。/・[日常的オープンイノベーションの実行]は[イノベーション・プロセスの環境づくり]を促す。/・[人手不足の時代背景]は[優秀な人材を引き寄せる魅力的な組織]を求める。/・[本業とのバランス調整]のための[共感を集める活動]は[共感を得るための行動変容]を促す。/・[共感に基づく周囲の協力獲得]は[経営人材の必須スキルとしての共感力]となる。/・[オープンイノベーションによる視野拡大]は[共感を生むコミュニケーションスキルによる信頼獲得と求心力拡大]を生み、[経営人材育成の期待]につながる。
さらに追究すべき点・課題	・この先どのように進めていくのか？ ・ブランドの使い方においてソニーとの違いは？ ・当事者の体験談を聞きたい

導出された「テーマ・構成概念」を互いの関係を読み解きながら矢印で結んでいき、要因連関図としたものが図 4-2である。

パナソニック運営者の事例（P1）のSCATにより得られた「理論記述」を表 4-5に示す。「区分」には課題・制度・意識の変化のいずれか該当するものを記載している。また「立場」は経営者・運営者・推進者・支援者のいずれかとしている。以下では対応する「理論記述」の番号を示している。

制度設立をもたらした課題意識は「このままではいけない」（P1）という現状維持に対する危機意識にある(P1-44)。「社内事業コンテストで選ばれたプロジェクトのほとんどは、社員一人ひとりが日常で感じている不便、身近な困りごとから着想されています。」

（P1）というが、社会貢献視点のコンセプチュアルデザインは社会課題の解決に寄り添ったコンセプトへの高評価を得ている(P1-46)。その背景には社会課題解決を志向する若者の意識変化もある(P1-47)。

量産志向への適合度を重視する従来のビジネス判断はマスを志向する大企業の商流をもたらした(P1-48)が、パナソニックにおいては「マスに受けるものではない」（P1）大企業の対象外としてのニッチに対してグローバルな視点からロングテールの価値認識を見出している(P1-49)。プロセスのオープン化とデザイン思考の取り組みはオープンイノベーションによる化学反応をもたらし(P1-50)、周囲の期待の声は資源投入の正当化となる(P1-51)。「GCカタパルト」の目指すものは大量販売の真逆をいく試行錯誤の取り組みであり、手探りのイノベーション・プロセスといえる(P1-52)。また、社内外への影響を見込んだ制度設計は自己実現の視点と「社内の企業文化にどのようなプラスの変化を与えられるか」（P1）という組織文化の変容を意図している(P1-53)。

従来からのトップダウンアプローチは減点主義に陥り、イノベーションの限界をもたらしている(P1-54)。運営者の深田氏は、これからの社会を担う働き手には、受け身にならず「自分のやりたいことを『企業』というプラットフォームを利用して実現しよう」（P1）という意志を持ってほしいと述べている。パナソニックにおいては、そこからの変化を志向し、企業プラットフォームを活かしたイノベーション・プロセスを目指しているといえる(P1-55)。

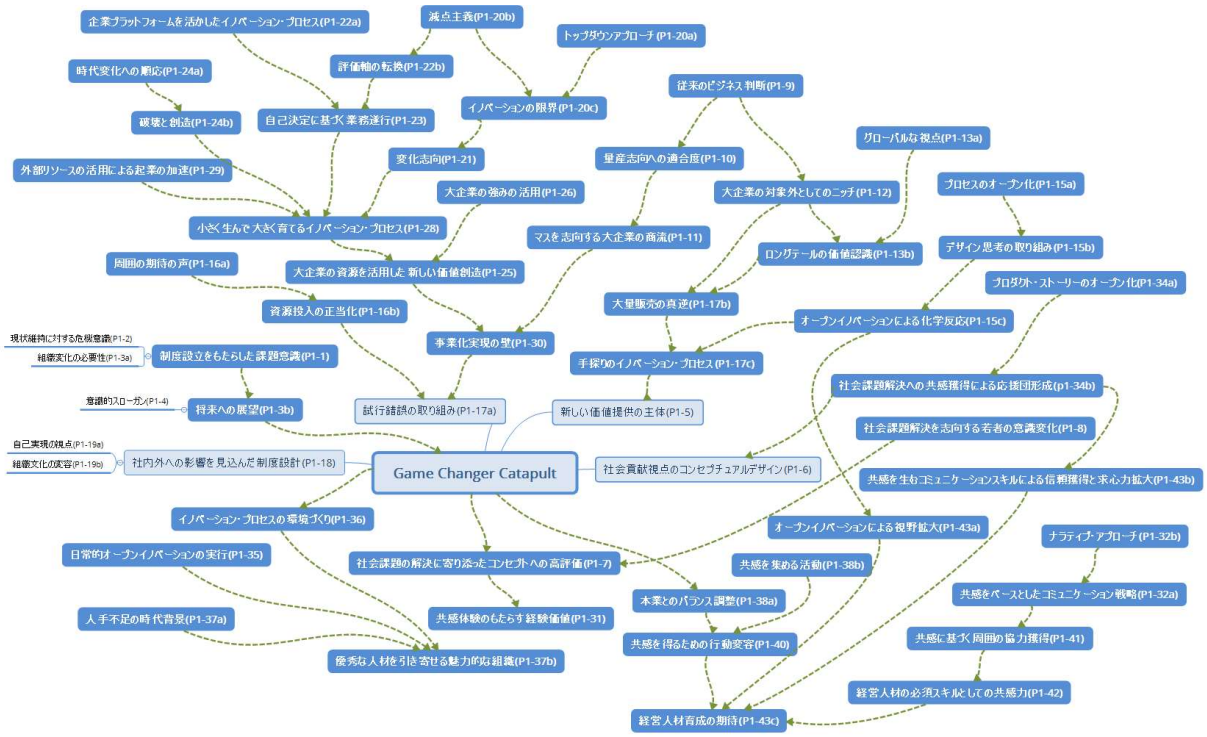

図 4-2 要因連関図　パナソニック運営者（P1）

表 4-5 理論記述　パナソニック運営者（P1）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[制度設立をもたらした課題意識]は[現状維持に対する危機意識]にある。	P1	44	課題	運営者
[組織変化の必要性]と[将来への展望]は[意識的スローガン]を生み、[新しい価値提供の主体]を目指す。	P1	45		運営者
[社会貢献視点のコンセプチュアルデザイン]は[社会課題の解決に寄り添ったコンセプトへの高評価]を獲得する。	P1	46	意識	運営者
[社会課題解決を志向する若者の意識変化]という時代背景。	P1	47	意識	運営者
[量産志向への適合度]を重視する[従来のビジネス判断]は[マスを志向する大企業の商流]をもたらす。	P1	48	課題	運営者
[大企業の対象外としてのニッチ]に対して[グローバルな視点]は[ロングテールの価値認識]を見出す。	P1	49	意識	運営者
[プロセスのオープン化]と[デザイン思考の取り組み]は[オープンイノベーションによる化学反応]をもたらす。	P1	50		運営者
[周囲の期待の声]は[資源投入の正当化]となる。	P1	51	意識	運営者
[大量販売の真逆]をいく[試行錯誤の取り組み]は[手探りのイノベーション・プロセス]となる。	P1	52	制度	運営者
[社内外への影響を見込んだ制度設計]は[自己実現の視点]と[組織文化の変容]を意図する。	P1	53	制度	運営者
[トップダウンアプローチ]は[減点主義]に陥り、[イノベーションの限界]をもたらす。	P1	54	課題	運営者
[変化志向]は[企業プラットフォームを活かしたイノベーション・プロセス]を生む。	P1	55		運営者
[評価軸の転換]は[自己決定に基づく業務遂行]をもたらす。	P1	56	意識	運営者
[時代変化への順応]は[破壊と創造]を必要とする。	P1	57		運営者
[大企業の強みの活用]による[小さく生んで大きく育てるイノベーション・プロセス]は[大企業の資源を活用した新しい価値創造]をもたらす。	P1	58	制度	運営者
[外部リソースの活用による起業の加速]は[事業化実現の壁]を壊す。	P1	59	制度	運営者
[共感体験のもたらす経験価値]は[共感をベースとしたコミュニケーション戦略]の成果であり、[ナラティブ・アプローチ]を志向する。	P1	60	意識	運営者
[プロダクト・ストーリーのオープン化]は[社会課題解決への共感獲得による応援団形成]を実現する。	P1	61	意識	運営者
[日常的オープンイノベーションの実行]は[イノベーション・プロセスの環境づくり]を促す。	P1	62		運営者
[人手不足の時代背景]は[優秀な人材を引き寄せる魅力的な組織]を求める。	P1	63	課題	運営者
[本業とのバランス調整]のための[共感を集める活動]は[共感を得るための行動変容]を促す。	P1	64	意識	運営者
[共感に基づく周囲の協力獲得]は[経営人材の必須スキルとしての共感力]となる。	P1	65	意識	運営者
[オープンイノベーションによる視野拡大]は[共感を生むコミュニケーションスキルによる信頼獲得と求心力拡大]を生み、[経営人材育成の期待]につながる。	P1	66	意識	運営者

「GCカタパルト」という制度における評価軸の転換は自己決定に基づく業務遂行をもたらしている(P1-56)。大企業の資源を活用した新しい価値創造は、大企業の強みを活用した小さく生んで大きく育てるイノベーション・プロセスによりもたらされる(P1-58)。そこでは外部リソースの活用による起業の加速が事業化実現の壁を壊すことが期待されている(P1-59)。

人手不足の時代背景においては優秀な人材を引き寄せる魅力的な組織が求められている(P1-63)。深田氏は、「社外への共感はもちろん、社内の共感も意識的に作っていかなければいけません」（P1）と述べている。「GCカタパルト」という制度における本業とのバ

ランス調整のための共感を集める活動が参加者の行動変容を促し(P1-64)、その結果得られた共感に基づく周囲の協力獲得が経営人材の必須スキルを育むという(P1-65)。オープンイノベーションによる視野拡大は共感を生むコミュニケーションスキルによる信頼獲得と求心力拡大を生み、経営人材育成の期待につながっている(P1-66)。

(2) 支援者の事例

「GCカタパルト」の支援者Aさんへのインタビュー[13] (P2) から導かれた要因連関図を図4-3に示す。Aさんは後述する「GCカタパルト」に参加した推進者Bさん、Cさんとの交流から支援表明を経て現在は推進の主体となっている人物である。

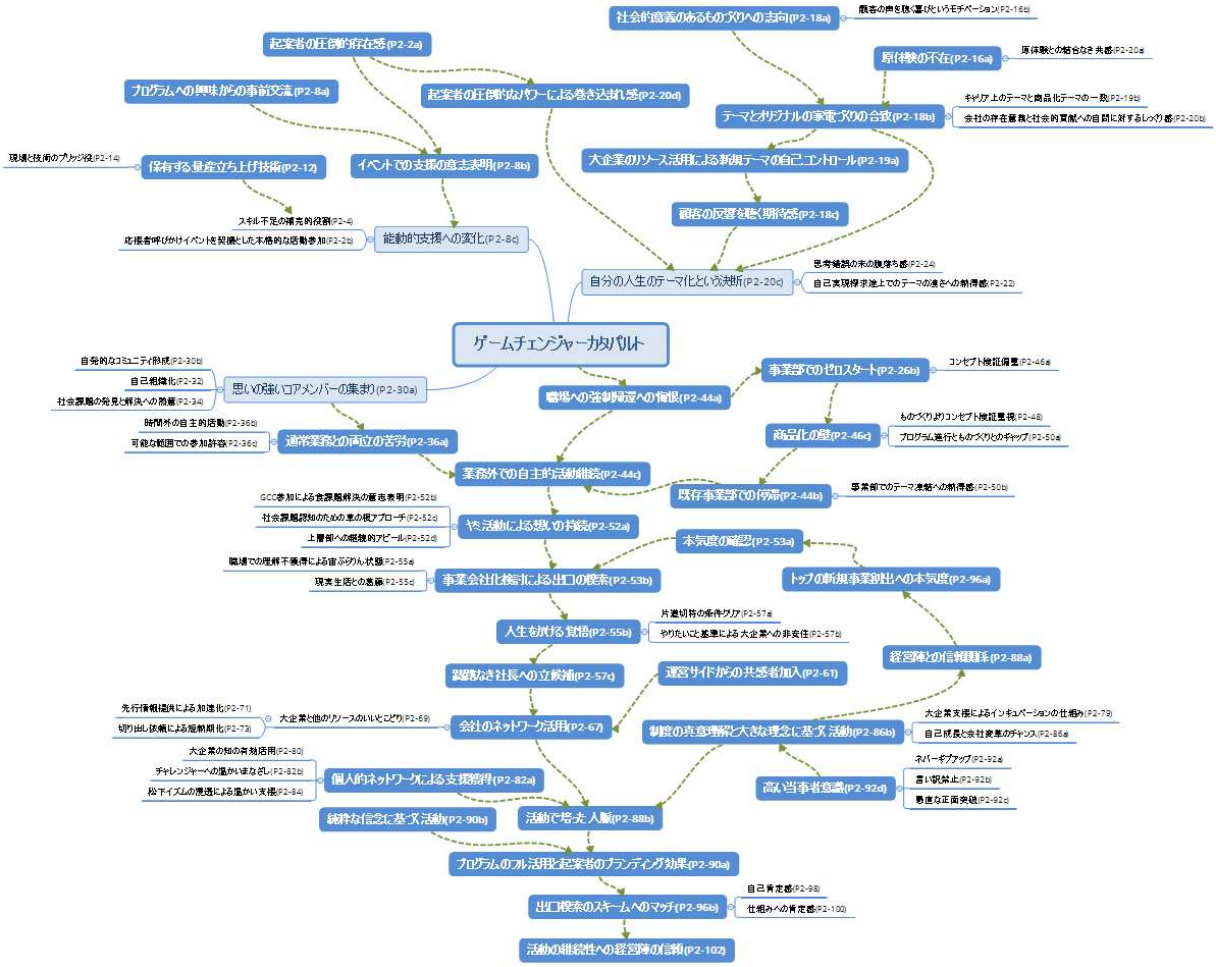

図 4-3 要因連関図　パナソニック支援者（P2）

13　2019年8月9日にG社オフィスにてインタビュー

パナソニック支援者の事例（P2）のSCATにより得られた「理論記述」を表 4-6に示す。

表 4-6 理論記述　パナソニック支援者（P2）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[起案者の圧倒的存在感]は[応援者呼びかけイベントを契機とした本格的な活動参加]をもたらす。	P2	67	意識	支援者
[プログラムへの興味からの事前交流]は[イベントでの支援の意志表明]による[能動的支援への変化]につながる。	P2	68	意識	支援者
[現場と技術のブリッジ役]という[保有する量産立ち上げ技術]は[スキル不足の補完的役割]を果たす。	P2	69		支援者
[原体験の不在]にもかかわらず、[顧客の声を聴く喜びというモチベーション]と[社会的意義のあるものづくりへの志向]は[テーマとオリジナルの家電づくりの合致]を見る。	P2	70	意識	支援者
[大企業のリソース活用による新規テーマの自己コントロール]により[顧客の反響を聴く期待感]は、[キャリア上のテーマと商品化テーマの一致]を意味する。	P2	71	意識	支援者
[原体験との結合なき共感]ながらも[会社の存在意義と社会的貢献への自問に対するしっくり感]を得る。	P2	72	意識	支援者
[自分の人生のテーマ化という決断]は[起案者の圧倒的なパワーによる巻き込まれ感]の結果でもあるが、[自己実現探求途上でのテーマの凄さへの納得感]と[思考錯誤の末の腹落ち感]の結果でもある。	P2	73	意識	支援者
イベントで結成されたチームは、[自己組織化]した[思いの強いコアメンバーの集まり]であり、[社会課題の発見と解決への熱意]を持ち、[自発的なコミュニティ形成]をなす。	P2	74	意識	支援者
[時間外の自主的活動]には[通常業務との両立の苦労]があるが、[可能な範囲での参加許容]で行われる。	P2	75	課題	支援者
事業部でのテーマの引き取りは[職場への強制帰還への悔恨]を起案者にもたらす。	P2	76	制度	支援者
[既存事業部での停滞]はチームに[業務外での自主的活動継続]を促す。	P2	77	意識	支援者
[コンセプト検証偏重]は[事業部でのゼロスタート]を意味しており、[商品化の壁]となる。	P2	78	制度	支援者
[ものづくりよりコンセプト検証重視]と[プログラム進行とものづくりとのギャップ]は[事業部でのテーマ凍結への納得感]をもたらす。	P2	79	制度	支援者
[GCC参加による食課題解決の意志表明]や[社会課題認知のための草の根アプローチ]といったチームの[ヤミ活動による想いの持続]は[上層部への継続的アピール]となる。	P2	80	意識	支援者
[本気度の確認]を受けた[事業会社化検討による出口の模索]は[職場での理解不獲得による宙ぶらりん状態]と[現実生活との葛藤]をもたらす。	P2	81	意識	支援者
[やりたいこと基準による大企業への非安住]という[人生をかける覚悟]は[片道切符の条件クリア]をもたらし、[躊躇なき社長への立候補]を促す。	P2	82	意識	支援者
[運営サイドからの共感者加入]。	P2	83		支援者
[会社のネットワーク活用]による[大企業と他のリソースのいいとこどり]は[先行情報提供による加速化]や[切り出し依頼による短納期化]により可能となる。	P2	84	制度	支援者
[大企業の知の有効活用]といった[個人的ネットワークによる支援獲得]は[チャレンジャーへの温かいまなざし]と[松下イズムの浸透による温かい支援]により可能となる。	P2	85	意識	支援者
[大企業支援によるインキュベーションの仕組み]を[自己成長と会社変革のチャンス]ととらえる起案者の[制度の真意理解と大きな理念に基づく活動]は、[経営陣との信頼関係]と[活動で培った人脈]をもたらす。	P2	86	意識	支援者
[純粋な信念に基づく活動]は[プログラムのフル活用と起案者のブランディング効果]をもたらす。	P2	87	意識	支援者
[ネバーギブアップ]と[言い訳禁止]、[愚直な正面突破]という[高い当事者意識]は、[トップの新規事業創出への本気度]を引き出す。	P2	88	意識	支援者
[出口模索のスキームへのマッチ]は[自己肯定感]と[仕組みへの肯定感]をもたらし、[活動の継続性への経営陣の信頼]を獲得する。	P2	89	意識	支援者

メーカーの生産技術者として顧客の声を聴く喜びというモチベーションと社会的意義のあるものづくりへの志向を持つ(P2-70)Aさんにとって、Bさんたちが取り組んでいるテー

マは自分の原体験とは直接結びつかないため、共感はしながらもすぐにはぴんと来なかったという。このことを、「僕の場合は、共感、共感は確かにしました。だけど、自分、自分の実体験原体験と言うまでは結びついてなくてですね。ただ、自分がやりたかったことと働くってどういうことだ、とか会社って何のためにあるの、社会的な貢献って何とかいう、そこの自分の中でも疑問だったり、どういうことがそれに当たるんだということがこのテーマと結びついて。ああ、これだなぁとなんとなく、なんかすべてが自分の中でしっくりきた。よしこれはなんか思いっきり突っ込んで自分の人生のテーマにしてもいいんじゃないか、とその時は思えた。」 (P2)とAさんは語っている。会社の存在意義と社会的貢献への自問に対して長い時間かけて反芻したうえでしっくり感を得るに至った(P2-72)。

それまでは同じ工場に勤務していたCさんの相談にのってあげる程度であったが、イベントでの支援の意志表明をきっかけに能動的支援へと変化し、社内外有志サークルの代表として推進者二人の活動を支えることとなる。持続的な活動が評価され、事業会社化検討にあたり本気度の確認を受けたAさんは、「自分が何やりたいかを基準にいろいろ道を考えていってたので、迷いはなかったですね。・・・僕はもう別に気にせず、僕ですって勝手に手を挙げたんですけども。」 (P2)と語っている。

もともと自らが持っていた顧客志向と推進者であるBさん、Cさんの二人が掲げる社会的テーマの凄さが合致したことへ納得感と思考錯誤の末の腹落ち感(P2-73)を感じ、人生をかける覚悟で取り組んでいる(P2-82)。制度をきっかけに支援という行為を通して自らが抱えていた人生のテーマに原点回帰したともいえる。

Aさんの意識の変化について示したのが図 4-4である。横軸に主観―客観、縦軸に内部―外部の2軸で表している。主から客への意識の広がりは共感、内から外への行為の踏み込みは支援を通じて起きる。一歩踏み出して行った行為に対する評価だけでなく、内面に起きる自己への有用感が、その行為をプラス方向に強化すると考えられる。共感―支援―評価―自己有用感というサイクルがプラスに回る結果、“自分事”エリアが広がり、Aさんが最初に抱いていた原点への回帰となっている。ここで、2軸の向きは上方向、右方向がプラスの作用、逆方向の場合はマイナスの作用と考える。

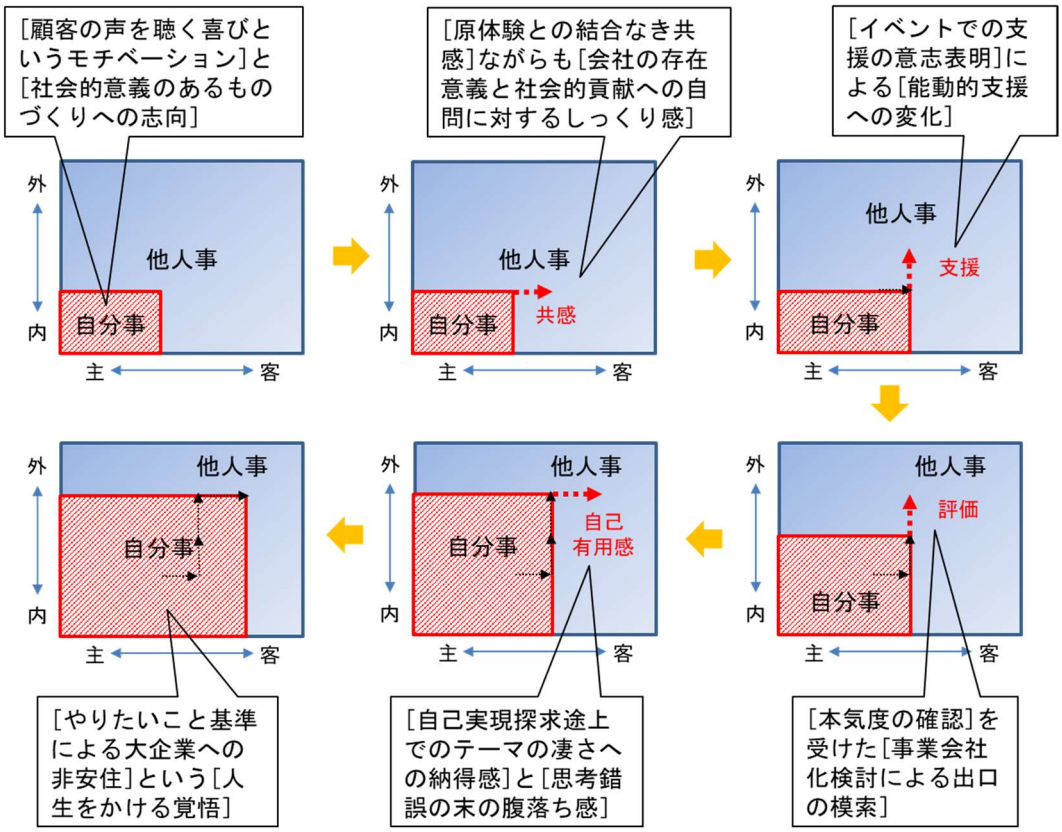

図 4-4 意識の変化　パナソニック支援者　Aさん（P2）原点回帰

(3) 推進者の事例

「GCカタパルト」に参加した推進者Bさん、Cさんへのインタビュー[14]（P3）から導かれた要因連関図を図 4-5に示す。

パナソニック推進者の事例（P3）のSCATにより得られた、Bさんに関する「理論記述」を表 4-7に示す。また、Bさんの意識の変化について示したのが図 4-6である。

Bさんは「GCカタパルト」応募の話を知ったときに、技術を知らない自分に応募できるかと躊躇した。が、長年つきあいのある後輩Cさんの苦境に対する共感が応募への決断をもたらした(P3-92)。当時を振り返り、「Bの家の味、Cの家の味、ならば食べ親しんだ味で生涯を終えるっていうところはすごく素晴らしいことだって思ったんですね。で、やってみようよっていうことで立ち上がったんですね、二人は。」（P3）とBさんは語っている。事業アイデアの事業部への移管後、事業化が滞ったタイミングで運営者の助言を得て、二人は開発支援募集のプレゼンを開いた。

14　2019年8月22日にG社オフィスにてインタビュー

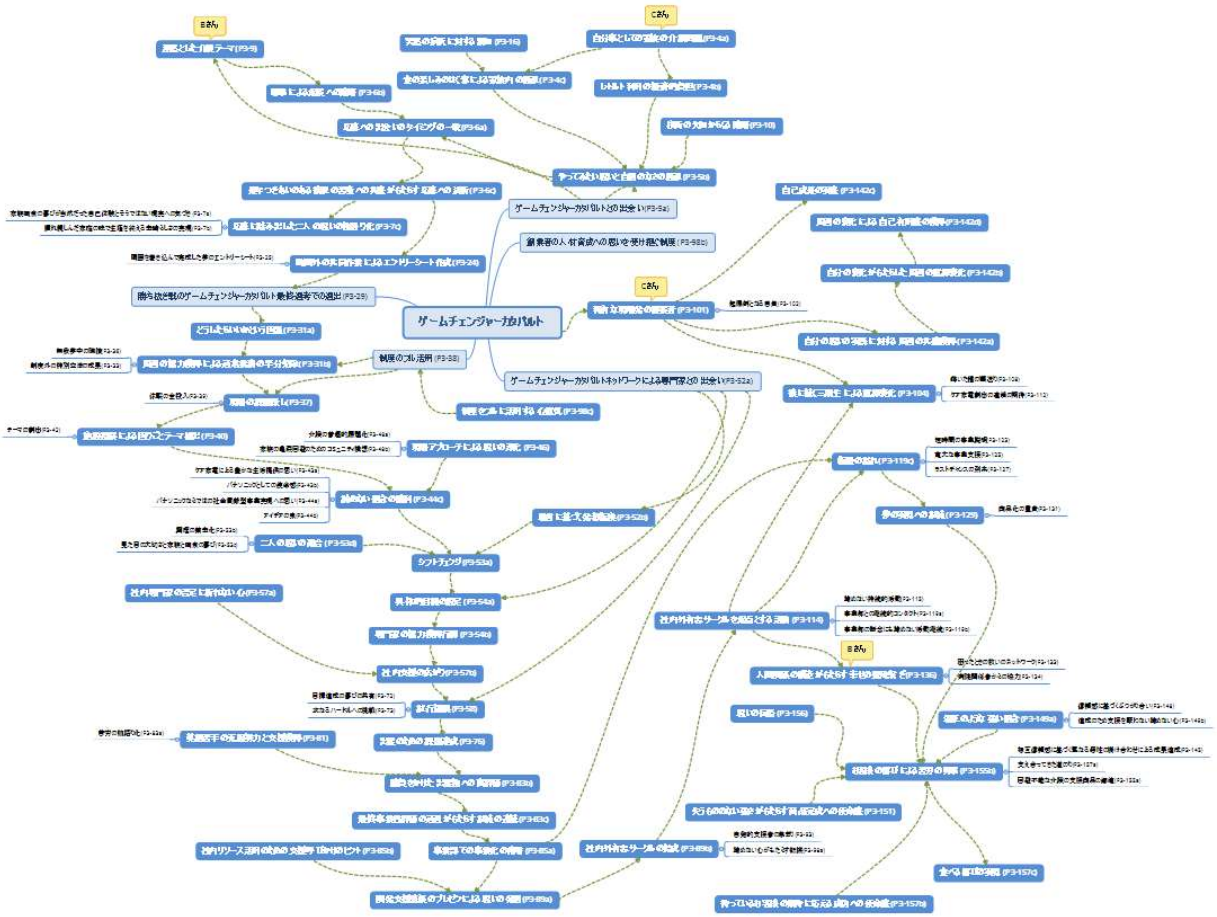

図 4-5 要因連関図　パナソニック推進者（P3）

そこで、Bさんは「私たちには技術力がないの熱いパッションがあるんだけれども私たちのこの商品を一緒に開発してくださる方いらっしゃいませんか」（P3）と自分たちの思いを発信する。こうして生まれた社内外有志サークルによる持続的な活動(P3-111)が認められ、事業支援という転機が訪れる(P3-112)。

多くの人の支援を受けてきたことを振り返り、「この幸せの数珠繋ぎで一つになるんだということを言っているので、いろんなところでいろんな人がこう助けてくださる。そこを知っているということが大事ですよね、まず。なので、その人間関係の構築は絶対忘れないでまあやって行くっていう一つの物語ですよね。」（P3）とBさんは語っている。

持ち前の周囲を巻き込む力で事業化に突き進むBさんだが、第二第三の起案を行う仲間の出現に、蒔いた種の順送りという意識変化を感じたという(P3-110)。家族同食の喜びが当然だった自己体験を原点とし、慣れ親しんだ家庭の味で生涯を終える素晴らしさの実現(P3-93)を目指している。

表 4-7 理論記述　パナソニック推進者　Bさん（P3）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[応募への出会いのタイミングの一致]は、[漠然とした介護テーマ]を[職掌による起案への躊躇]から[長年つきあいのある後輩の苦境への共感がもたらす応募への決断]に変える。	P3	92	意識	推進者
[家族同食の喜びが当然だった自己体験とそうではない現実への気づき]と[慣れ親しんだ家庭の味で生涯を終える素晴らしさの実現]は[応募に踏み出した二人の思いの物語り化]につながる。	P3	93	意識	推進者
[時間外の共同作業によるエントリーシート作成]は[周囲を巻き込んで完成した夢のエントリーシート]となり、[勝ち抜き戦のゲームチェンジャーカタパルト最終選考での選出]を勝ち取る。	P3	94	制度	推進者
[どうしたらいいかという困惑]を経て、[無我夢中の陳情]による[制度外の特別交渉の成果]として[周囲の協力獲得による通常業務の半分免除]を得る。	P3	95	制度	推進者
[制度のフル活用]と[休暇の全投入]による[現場の課題探し]は、[施設視察による困りごとテーマ抽出]を経て[テーマの創出]につながる。	P3	96		推進者
[パナソニックならではの社会貢献型事業実現への思い]が[アイデアの泉]となる。	P3	98	意識	推進者
[調理の簡素化]と[見た目の大切さと家族と同食の喜び]という[二人の思いの融合]の結果である。	P3	101	意識	推進者
[社内専門家の否定に折れない心]は[社内支援の広がり]をもたらす。	P3	103	意識	推進者
[目標達成の喜びの共有]と[次なるハードルへの挑戦]という[試行錯誤]は、[出展のための課題達成]に結び付く。	P3	104	意識	推進者
[英語苦手の克服努力と支援獲得]は[苦労の物語り化]の一つである。	P3	105		推進者
[勝負をかけた出展物への高評価]は[最終事業性評価の通過がもたらす試練の連続]を生み、[事業部での事業化の停滞]が始まる。	P3	106	制度	推進者
[社内リソース活用のための支援呼びかけのヒント]により[開発支援募集のプレゼンによる思いの発信]を行い、[諦めない心がもたらす転機]となる[自発的支援者の集まり]である[社内外有志サークルの結成]につながる。	P3	107	意識	推進者
[創業者の人材育成への思いを受け継ぐ制度]の真価は[制度をフルに活用する心意気]次第である。	P3	108	制度	推進者
[稀有な現場発の提案者]としての[起爆剤となる自負]が生まれる。	P3	109	意識	推進者
[蒔いた種の順送り]という[後続者による意識変化]は[ケア家電創出の連鎖の期待]をもたらす。	P3	110	意識	推進者
[社内外有志サークルを起点とする活動]は[諦めない持続的活動]であり、[事業部との継続的コンタクト]を生む。	P3	111	意識	推進者
[事業部の断念にも諦めない活動継続]は[転機の訪れ]をもたらす。	P3	112	制度	推進者
[短時間の事業説明]の後の[寛大な事業支援]は[ラストチャンスの到来]であるが、それは同時に[商品化の重責]という[夢の実現への試練]の始まりでもある。	P3	113	意識	推進者
[病院関係者からの協力]など[困ったときの救いのネットワーク]は[人間関係の構築がもたらす幸せの数珠繋ぎ]である。	P3	114	意識	推進者
[相互信頼感に基づく異なる個性の掛け合わせによる成果達成]は[信頼感に基づくぶつかり合い]と[達成のため支援を厭わない諦めない心]という[雑草のような強い信念]により支えられる。	P3	116	意識	推進者
[失うもののない強さがもたらす商品完成への使命感]は、[支え合ってきた道のり]を経て、[回避不能な介護の支援商品の価値]という[お客様の喜びによる苦労の昇華]に結び付く。	P3	117	意識	推進者
[思いの伝播]は[待っているお客様の期待に応える成功への使命感]により支えられ、[食べる喜びの実現]へとつながる。	P3	118	意識	推進者

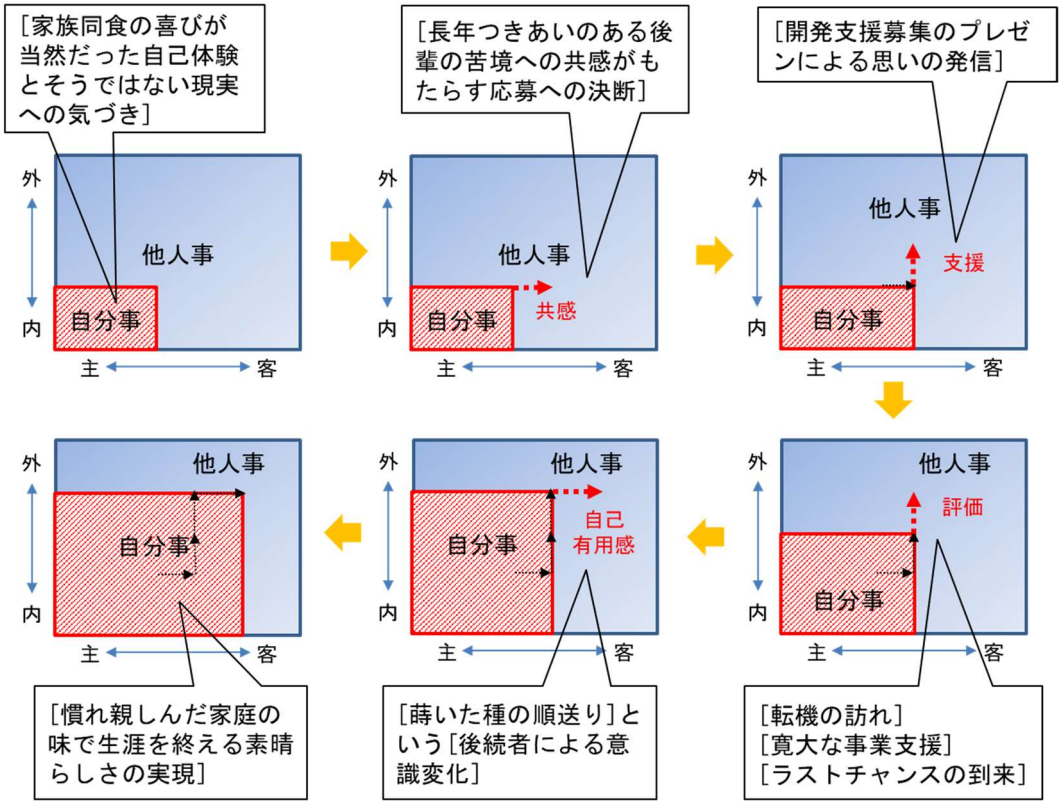

図 4-6 意識の変化　パナソニック推進者　Bさん（P3）原点回帰

パナソニック推進者の事例（P3）のSCATにより得られた、Cさんに関する「理論記述」を表 4-8に示す。また、Cさんの意識の変化について示したのが図 4-7である。

表 4-8 理論記述　パナソニック推進者　Cさん（P3）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[自分事としての家族の介護問題]は[レトルト利用の経済的負担]と[突然の病状に対する無知]からくる[食の楽しみのはく奪による家族内の葛藤]をもたらす。	P3	90	意識	推進者
[ゲームチェンジャーカタパルトとの出会い]は[技術の欠如からくる躊躇]による[やってみたい思いと自信のなさの葛藤]をもたらす。	P3	91	課題	推進者
[ケア家電による豊かな生活提供の思い]は[パナソニックとしての使命感]である。	P3	97	意識	推進者
[諦めない信念の勝利]は、[介護の普遍的課題化]と[家族の亀裂回避のためのコミュニティ構想]を見据えた[現場アプローチによる思いの深化]によりもたらされる。	P3	99	意識	推進者
[ゲームチェンジャーカタパルトネットワークによる専門家との出会い]は[助言に基づく発想転換]により[シフトチェンジ]を促す。	P3	100	意識	推進者
[具体的目標の設定]は[専門家の協力獲得行脚]を促す。	P3	102		推進者
[自分の思いの実践に対する周囲の共感獲得]と[自分の変化がもたらした周囲の意識変化]は、[自己成長の実感]と[周囲の変化による自己有用感の獲得]を生む。	P3	115	意識	推進者

Cさんにとって自分事であった家族の介護問題が、旧友であるBさんとのやりとりから、「GCカタパルト」への応募につながる(P3-90)。「先生にも助言を頂いて。あ、そうだ、確かにその通りだと思って。・・・思い切ってシフトチェンジをしようかって言うことで。」（P3）というように、「GCカタパルト」のネットワークから得られた専門家の助言から柔軟に発想転換を進めていく。自分の思いに対する周囲の共感を獲得しつつ、病院関係者まで支援の輪を広げていく(P3-102)。人前で話すことも苦手だったCさんの変化ぶりに周囲も驚きを持って見守り、理解を持って支えてくれる。周囲の人の中には「自分の思いがあってこういうことをやりたい、変えるというのは凄いいいことや」（P3）と、自分も挑戦していきたいと思ってくれる人も出てきたという。そのことがまた自分自身の成長の実感と同時に、Cさんに自己有用感をもたらしている(P3-115)。「亀裂が入る前に何か救えるようなコミュニティではないんですけどなんかそういうものがあったらいいよね、というのをずっと。」（P3）とCさんは話す。一個人の介護問題の解決にとどまらず、普遍的課題として家族の亀裂回避のためのコミュニティ構想にまでCさんの思いは膨らむ(P3-99)。自分事エリアが拡大した例といえる。

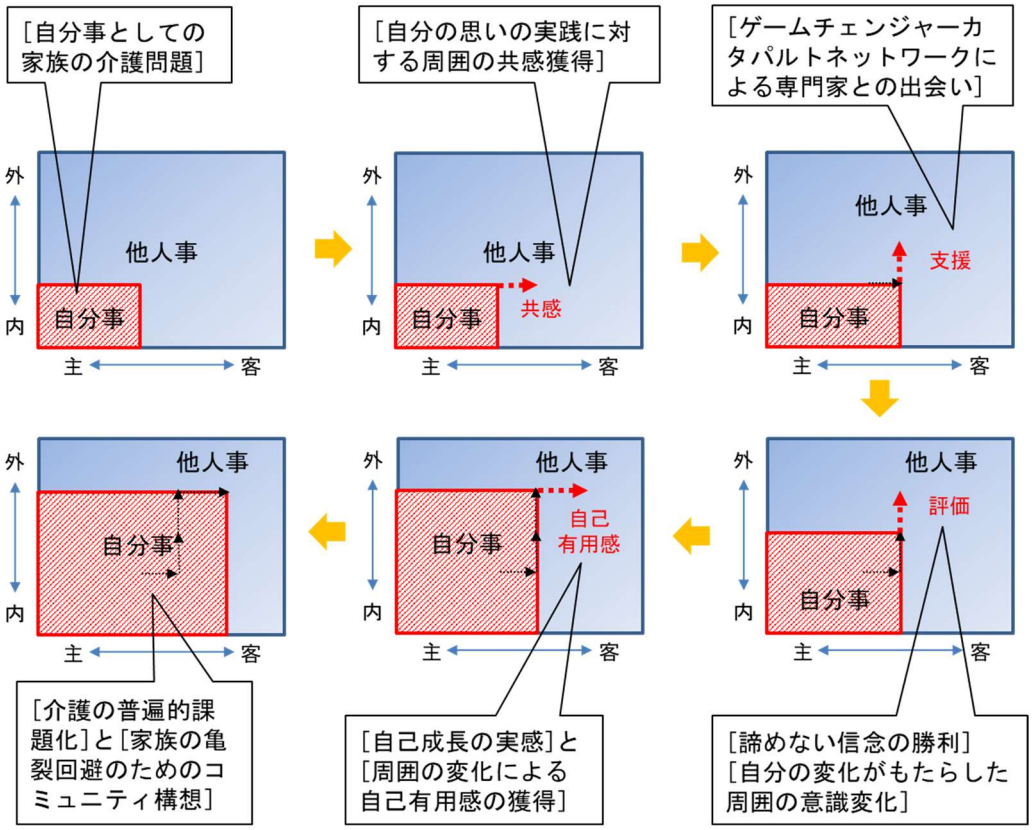

図 4-7 意識の変化　パナソニック推進者　Cさん（P3）自分事エリアの拡大

4.3.2. ソニーの事例

(1) 運営者の事例

ソニー新規事業創出部の小田島伸至氏へのインタビュー記事（MY FUTURE CAMPUS 2018, 以下S1とする）からSCATを実施した結果の一部を表 4-9に示す。

表 4-9 SCATによる分析例　ソニー運営者（S1）の一部

番号	発話者	テクスト	<1>テクスト中の注目すべき語句	<2>テクスト中の語句の言いかえ	<3>左を説明するようなテクスト外の概念	<4>テーマ・構成概念（前後や全体の文脈を考慮して）	<5>疑問・課題
1	質問者	一「Seed Acceleration Program（以下SAP）」の概要について教えてください。					
2	小田島さん	プログラムの流れでご説明すると、まず社員からアイディアやコンセプトを集める3段階のオーディションを行います。その中で持ち寄られたアイディアを、利益がでるか？お客様が本当に欲しているか？といった観点で審査し、優れたアイディアは「SAP Intensive」または「SAP Basic」という短期集中育成プログラムに分かれ、事業化を検討します。	社員からアイディアやコンセプトを集める3段階のオーディション/利益がでるか？お客様が本当に欲しているか？といった観点で審査	オーディション方式/アイデアを集める仕掛け/お客が本当に欲しいもの/審査基準	段階的なオーディション/アイデア収集装置/顧客目線の審査基準	段階的なオーディション/アイデア収集装置/顧客志向の審査基準	
3	小田島さん	「SAP Intensive」に認められると3か月間はフルタイムで、自分が提案・応募したプロジェクトに専従して仕事を行うことができます。リーダーは統括課長となり、社内外から希望する人を集めてチームを組み3か月間トライして進捗をみます。その後、3ヵ月ごとに検証を繰り返し、事業化できるかどうかを判断します。	3か月間はフルタイム/リーダーは統括課長/社内外から希望する人を集めてチームを組み3か月間トライ/3ヵ月ごとに検証/事業化できるかどうかを判断	プロジェクト専任/希望者の募集/チーム結成/検証の繰り返し/事業化判断	プロジェクトへの専任/希望者募集によるチーム結成/検証フェーズを踏んだ事業化判断	期限を区切ったプロジェクトへの専任/希望者募集によるチーム結成/検証フェーズを踏んだ事業化判断	
4	小田島さん	「SAP Basic」では1週間のうちで1日、自分のアイディアの仮説検証を進めてよいことになっていて、こちらも3か月間で進捗を見て、「SAP Intensive」に格上げして進めるか、事業化しないのかを見極めます。	1週間のうちで1日、自分のアイディアの仮説検証を進めてよい/3か月間で進捗	20%ルール/格上げの判断	密造酒作りへのお墨付き/検証フェーズでの事業化判断	密造酒作りへのお墨付き/検証フェーズでの事業化判断	
5	小田島さん	検証と準備を繰り返し事業化しても問題ないと判断されたら、「加速支援者」のアドバイスを受けながら事業をさらにブラッシュアップしていきます。加速支援者というのは、生産、デザイン、品質、法務、マーケティング、財務、経営企画、海外展開といった各分野に精通した社内のプロフェッショナルメンバーです。	「加速支援者」のアドバイス/事業をさらにブラッシュアップ/社内のプロフェッショナルメンバー	加速支援者によるアドバイス/事業の洗練化/各分野のプロフェッショナル	加速支援者のアドバイスによる事業の洗練化/専門家による支援	専門家の支援による事業の洗練化	
6	小田島さん	最終的に事業化のメドがつきそうなものに関しては、自社の「First Flight」というクラウドファンディングとEコマースを兼ね備えたサイトでテストマーケティングを実施。目標金額を達成したものは実際に製品化されます。たとえば「wena wrist」というスマートウォッチの事業は、クラウドファンディングで当時の国内最高額となる1億円を超える支援を得て、製品化し今に至っています。	自社の「First Flight」というクラウドファンディングとEコマースを兼ね備えたサイト/テストマーケティングを実施/目標金額を達成したものは実際に製品化	自前のクラウドファンディング/テストマーケティング/目標金額達成による製品化決定	市場の声を聴く/客観的な数値判断/自前のクラウドファンディング/製品化決定	市場の声を聴く仕掛けとしての自前のクラウドファンディング/定量的な判断基準による製品化決定	
7	小田島さん	2018年の3月末までの時点で、オーディションは国内外で合計13回開催し、のべ2000人の方が参加。応募件数は約700件です。デジタルAVや家電といった既存の事業部で出来るアイディアを除いても数百のアイディアが残ります。そのうち13のアイディアやコンセプトがこれまで実際に事業化されています。	既存の事業部で出来るアイディアを除いても数百のアイディア/13のアイディアやコンセプトがこれまで実際に事業化	アイデアの選別/事業化の実績	漏斗型パイプライン/アイデアの事業化	漏斗型パイプラインを乗り越えたアイデアの事業化	イノベーションの創出確率はよく千三つと言われている
8	質問者	一入社1年目でSAPのプロジェクトを成功させた人もいるということですが？					
9	小田島さん	はい。先ほどの「wena wrist」のプロジェクトリーダーの對馬（つしま）がそうですね。もともと学生時代から温めていたアイディアを事業化したいとソニーモバイルに入社したのですが、その年にタイミングよくこのSAPプロジェクトが立ち上がり、オーディションに応募してくれました。	学生時代から温めていたアイディアを事業化/オーディションに応募	自分のやりたいアイデアの事業化/入社1年目からの応募/アイデアの事業化	自分のアイデアの具現化/経験不問の開かれた制度/意欲ある若者の受け皿	自分のアイデアの具現化できる制度/意欲ある若者の受け皿	
10	小田島さん	基本的に社内起業家向けプログラムということでスタートしたので、これまでは応募はグループ社員であることが条件でしたが、2018年に入ってからはSAP2.0という形で、社外の企業や個人のスタートアップもSAPを利用できるように進化しています。	社外の企業や個人のスタートアップもSAPを利用	制度利用の外部解放	イノベーション創出装置の外部解放/SAPノウハウの展開ビジネス	イノベーション創出装置の外部解放/オープンイノベーションのシステム化/新規事業創出ノウハウのビジネス化	

ストーリー・ライン	「SAP」の制度は[段階的なオーディション]をもつ[アイデア収集装置]であり、[顧客志向の審査基準]をもつ。「SAP Intensive」に選ばれると、[期限を区切ったプロジェクトへの専任]となり[希望者募集によるチーム結成]を行い、[検証フェーズを踏んだ事業化判断]を受ける。他方で「SAP Basic」に選ばれると、[密造酒作りへのお墨付き]を与えられ、[検証フェーズでの事業化判断]を受ける。事業化プランは[専門家の支援による事業の洗練化]を受け、[市場の声を聴く仕掛けとしての自前のクラウドファンディング]による[定量的な判断基準による製品化決定]を行う。[漏斗型パイプラインを乗り越えたアイデアの事業化]という[自分のアイデアの具現化できる制度]は、[意欲ある若者の受け皿]となっている。[イノベーション創出装置の外部解放]による[オープンイノベーションのシステム化]は、[新規事業創出ノウハウのビジネス化]につながっている。小田島が抱える[課題としてのイノベーションの「種」育成]には[アイデアの受け皿不在という真因]があった。[アイデアを選別して育成する新規事業創出のスキーム]は[想定外の応募数への満足感]と[自由に任せる企業文化と才能あふれる人のいる会社に感じる幸福感]を小田島にもたらした。[小さな成功の積み重ねによる社内の士気高揚]と[周囲の変化による意識変化の伝播]は[潜在的情熱の誘発効果]をもって[社内の意識改革]につながると期待される。[成果としての新規事業と新規事業創出のプラットフォームとしての存在]は[ノウハウの蓄積による起業活動のパッケージ化]と[販売支援機能のオープン化]に発展しており、また[新規事業創造のしくみのグローバル展開]も進行中である。[自前主義からオープンイノベーションへの転換]は、[外部パートナーとの価値共創]と[持続可能なエコシステムの形成]を促す。目指すところは[アイデアの価値化を高効率化するイノベーションセンター]であり、これは[スポーツにおける合理的な才能開発のスキーム]のように[ビジネスにおける英才教育的なコーチングシステムを備えた環境整備]を意図する。[ビジネスパーソンに求められる資質とスキル]としての[バックキャスティングアプローチによる取り組み]は、[能動的な課題発見から価値化する力]と[持続可能なソリューションビジネス]を志向する。小田島が若者に期待することは、[周囲を巻き込むマネジメント能力]と[好奇心と反骨精神の陶冶]、[課題を価値化する創造的活動時間捻出のための生産効率向上]である。[本質直観の尊重]と[組織運営と海外での経験]は[多様な価値観の中での自己形成]に寄与する。
理論記述	・[段階的なオーディション]による[アイデア収集装置]は[顧客志向の審査基準]をもつ。/・[期限を区切ったプロジェクトへの専任]は[希望者募集によるチーム結成]と[検証フェーズを踏んだ事業化判断]を受ける。/・[密造酒作りへのお墨付き]は[検証フェーズでの事業化判断]を受ける。/・[専門家の支援による事業の洗練化]と[市場の声を聴く仕掛けとしての自前のクラウドファンディング]による[定量的な判断基準による製品化決定]が行われる。/・[漏斗型パイプラインを乗り越えたアイデアの事業化]という[自分のアイデアの具現化できる制度]は、[意欲ある若者の受け皿]となる。/・[イノベーション創出装置の外部解放]による[オープンイノベーションのシステム化]は、[新規事業創出ノウハウのビジネス化]につながる。/・[課題としてのイノベーションの「種」育成]は[アイデアの受け皿不在という真因]をもつ。/・[アイデアを選別して育成する新規事業創出のスキーム]は[想定外の応募数への満足感]と[自由に任せる企業文化と才能あふれる人のいる会社に感じる幸福感]をもたらす。/・[小さな成功の積み重ねによる社内の士気高揚]と[周囲の変化による意識変化の伝播]は[潜在的情熱の誘発効果]を経て[社内の意識改革]につながる。/・[成果としての新規事業と新規事業創出のプラットフォームとしての存在]は[ノウハウの蓄積による起業活動のパッケージ化]と[販売支援機能のオープン化]に発展する。/・[新規事業創造のしくみのグローバル展開]が進行中である。/・[自前主義からオープンイノベーションへの転換]は、[外部パートナーとの価値共創]と[持続可能なエコシステムの形成]を促す。/・[アイデアの価値化を高効率化するイノベーションセンター]は、[スポーツにおける合理的な才能開発のスキーム]のように[ビジネスにおける英才教育的なコーチングシステムを備えた環境整備]を意図する。/・[ビジネスパーソンに求められる資質とスキル]としての[バックキャスティングアプローチによる取り組み]は[能動的な課題発見から価値化する力]と[持続可能なソリューションビジネス]を志向する。/・[周囲を巻き込むマネジメント能力]と[好奇心と反骨精神の陶冶]、[課題を価値化する創造的活動時間捻出のための生産効率向上]が若者に求められる。/・[本質直観の尊重]と[組織運営と海外での経験]は[多様な価値観の中での自己形成]に寄与する。
さらに追究すべき点・課題	・イノベーションの創出確率はよく千三つと言われている ・加速支援者の位置づけ ・フッサールの現象学

導出された「テーマ・構成概念」を互いの関係を読み解きながら矢印で結んでいき、要因連関図としたものが図 4-8である。

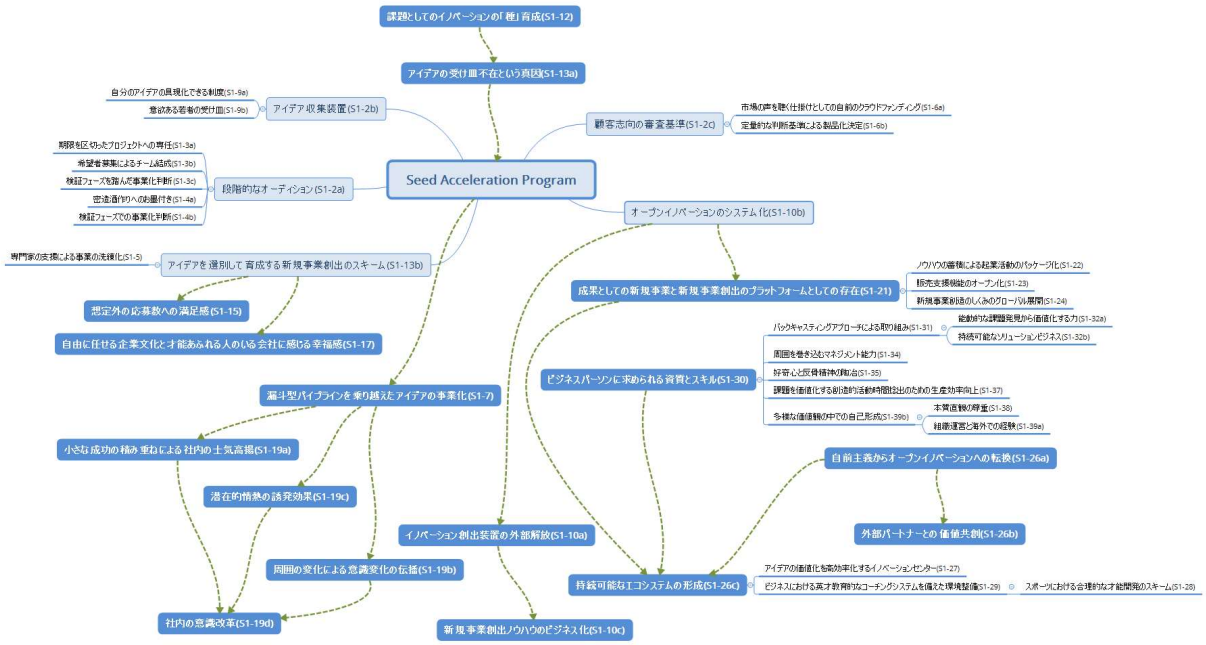

図 4-8 要因連関図　ソニー運営者（S1）

ソニー運営者の事例（S1）のSCATにより得られた「理論記述」を表 4-10に示す。小田島が抱える課題としてのイノベーションの「種」育成には、「アイディアは思いついたんだけど、どこに持っていけばいいかわからない」（S1）というアイデアの受け皿不在という真因があった(S1-125)。

「SAP」の制度は段階的なオーディションをもつアイデア収集装置であり、顧客志向の審査基準をもつ(S1-119)。「SAP Intensive」に選ばれると、期限を区切ったプロジェクトへの専任となり希望者募集によるチーム結成を行い、検証フェーズを踏んだ事業化判断を受ける(S1-120)。他方で「SAP Basic」に選ばれると、密造酒作りへのお墨付きを与えられ、検証フェーズでの事業化判断を受ける(S1-121)。

事業化プランは「加速支援者」と呼ばれる専門家の支援による事業の洗練化を受け、市場の声を聴く仕掛けとしての自前のクラウドファンディング「First Flight」による定量的な判断基準による製品化決定が行われる(S-122)。漏斗型パイプラインを乗り越えたアイデアの事業化という自分のアイデアを具現化できる制度は、意欲ある若者の受け皿となっている(S1-123)。

他方で、イノベーション創出装置の外部解放によるオープンイノベーションのシステム化は、新規事業創出ノウハウのビジネス化につながっている(S1-124)。また、小さな成功の積み重ねによる社内の士気高揚と周囲の変化による意識変化の伝播は潜在的情熱の誘発効果をもって社内の意識改革につながる(S1-127)と小田島は指摘する。成果としての新規事業と新規事業創出のプラットフォームとしての存在はノウハウの蓄積による起業活動の

パッケージ化と販売支援機能のオープン化に発展しており(S1-128)、また新規事業創造のしくみのグローバル展開も進行中である(S1-129)。自前主義からオープンイノベーションへの転換は、外部パートナーとの価値共創と持続可能なエコシステムの形成を促すものといえる(S1-130)。

表 4-10 理論記述　ソニー運営者（S1）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[段階的なオーディション]による[アイデア収集装置]は[顧客志向の審査基準]をもつ。	S1	119	制度	運営者
[期限を区切ったプロジェクトへの専任]は[希望者募集によるチーム結成]と[検証フェーズを踏んだ事業化判断]を受ける。	S1	120	制度	運営者
[密造酒作りへのお墨付き]は[検証フェーズでの事業化判断]を受ける。	S1	121	制度	運営者
[専門家の支援による事業の洗練化]と[市場の声を聴く仕掛けとしての自前のクラウドファンディング]による[定量的な判断基準による製品化決定]が行われる。	S1	122	制度	運営者
[漏斗型パイプラインを乗り越えたアイデアの事業化]という[自分のアイデアの具現化できる制度]は、[意欲ある若者の受け皿]となる。	S1	123	制度	運営者
[イノベーション創出装置の外部解放]による[オープンイノベーションのシステム化]は、[新規事業創出ノウハウのビジネス化]につながる。	S1	124	制度	運営者
[課題としてのイノベーションの「種」育成]は[アイデアの受け皿不在という真因]をもつ。	S1	125	課題	運営者
[アイデアを選別して育成する新規事業創出のスキーム]は[想定外の応募数への満足感]と[自由に任せる企業文化と才能あふれる人のいる会社に感じる幸福感]をもたらす。	S1	126	意識	運営者
[小さな成功の積み重ねによる社内の士気高揚]と[周囲の変化による意識変化の伝播]は[潜在的情熱の誘発効果]を経て[社内の意識改革]につながる。	S1	127	意識	運営者
[成果としての新規事業と新規事業創出のプラットフォームとしての存在]は[ノウハウの蓄積による起業活動のパッケージ化]と[販売支援機能のオープン化]に発展する。	S1	128	制度	運営者
[新規事業創造のしくみのグローバル展開]が進行中である。	S1	129	制度	運営者
[自前主義からオープンイノベーションへの転換]は、[外部パートナーとの価値共創]と[持続可能なエコシステムの形成]を促す。	S1	130	制度	運営者
[アイデアの価値化を高効率化するイノベーションセンター]は、[スポーツにおける合理的な才能開発のスキーム]のように[ビジネスにおける英才教育的なコーチングシステムを備えた環境整備]を意図する。	S1	131	制度	運営者
[ビジネスパーソンに求められる資質とスキル]としての[バックキャスティングアプローチによる取り組み]は[能動的な課題発見から価値化する力]と[持続可能なソリューションビジネス]を志向する。	S1	132		運営者
[周囲を巻き込むマネジメント能力]と[好奇心と反骨精神の陶冶]、[課題を価値化する創造的活動時間捻出のための生産効率向上]が若者に求められる。	S1	133		運営者
[本質直観の尊重]と[組織運営と海外での経験]は[多様な価値観の中での自己形成]に寄与する。	S1	134		運営者

(2) 支援者の事例

支援者の立場からソニー法務部の服部陽子氏・有坂陽子氏へのインタビュー記事（BUSINESS LAWYERS 2018, 以下S2とする）のSCATによる分析結果から得た要因連関図を図 4-9に示す。

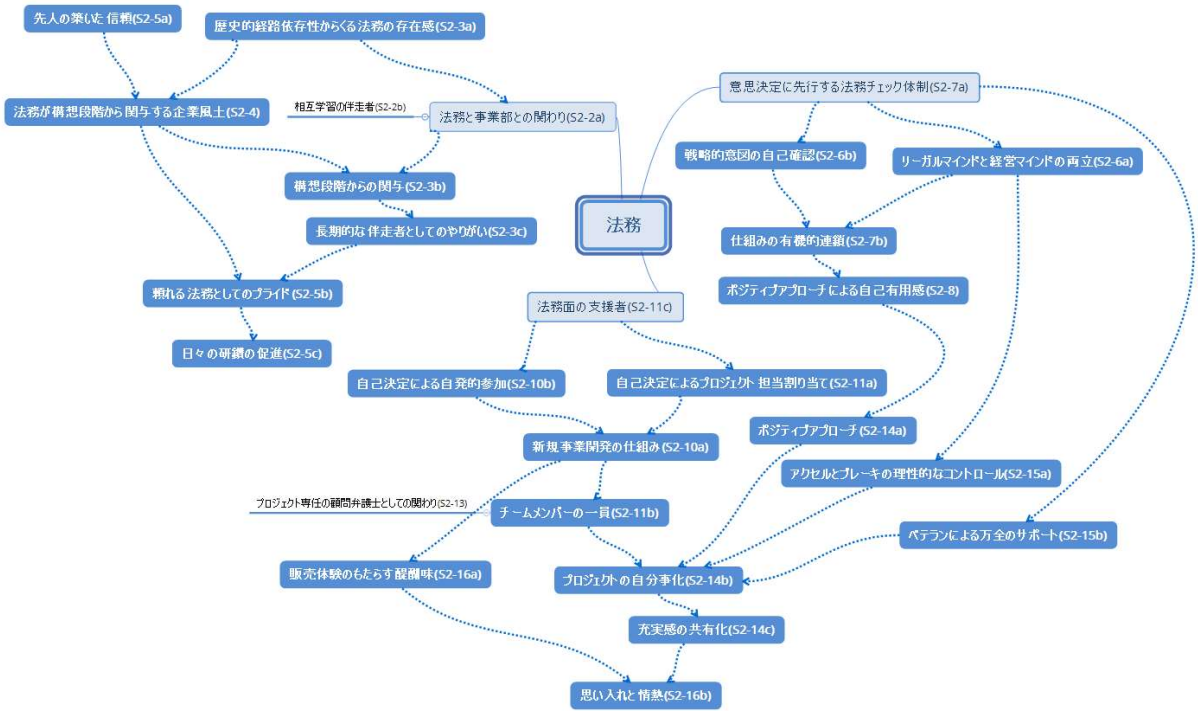

図 4-9 要因連関図　ソニー支援者（S2）

ソニー支援者の事例（S2）の SCAT により得られた「理論記述」を表 4-11 に示す。

表 4-11 理論記述　ソニー支援者（S2）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[法務と事業部との関わり]は[相互学習の伴走者]である。	S2	135		支援者
[歴史的経路依存性からくる法務の存在感]と[構想段階からの関与]は[長期的な伴走者としてのやりがい]をもたらす。	S2	136	意識	支援者
[法務が構想段階から関与する企業風土]は[先人の築いた信頼]によるものである。	S2	137		支援者
[頼れる法務としてのプライド]は[日々の研鑽の促進]をもたらす。	S2	138		支援者
[リーガルマインドと経営マインドの両立]と[戦略的意図の自己確認]という[意思決定に先行する法務チェック体制]は[仕組みの有機的連鎖]と[ポジティブアプローチによる自己有用感]をもたらす。	S2	139		支援者
[新規事業開発の仕組み]は[自己決定による自発的参加]によるものである。	S2	140	制度	支援者
[自己決定によるプロジェクト担当割り当て]による[法務面の支援者]は[チームメンバーの一員]となる。	S2	141	意識	支援者
[プロジェクト専任の顧問弁護士としての関わり]は[ポジティブアプローチ]をとり、[プロジェクトの自分事化]と[充実感の共有化]をもたらす。	S2	142	意識	支援者
[アクセルとブレーキの理性的なコントロール]は[ベテランによる万全のサポート]を得る。	S2	143		支援者
「SAP」における[販売体験のもたらす醍醐味]は担当者に[思い入れと情熱]をもたらす。	S2	144	意識	支援者

また、ソニー支援者の意識の変化について示したのが図 4-10 である。

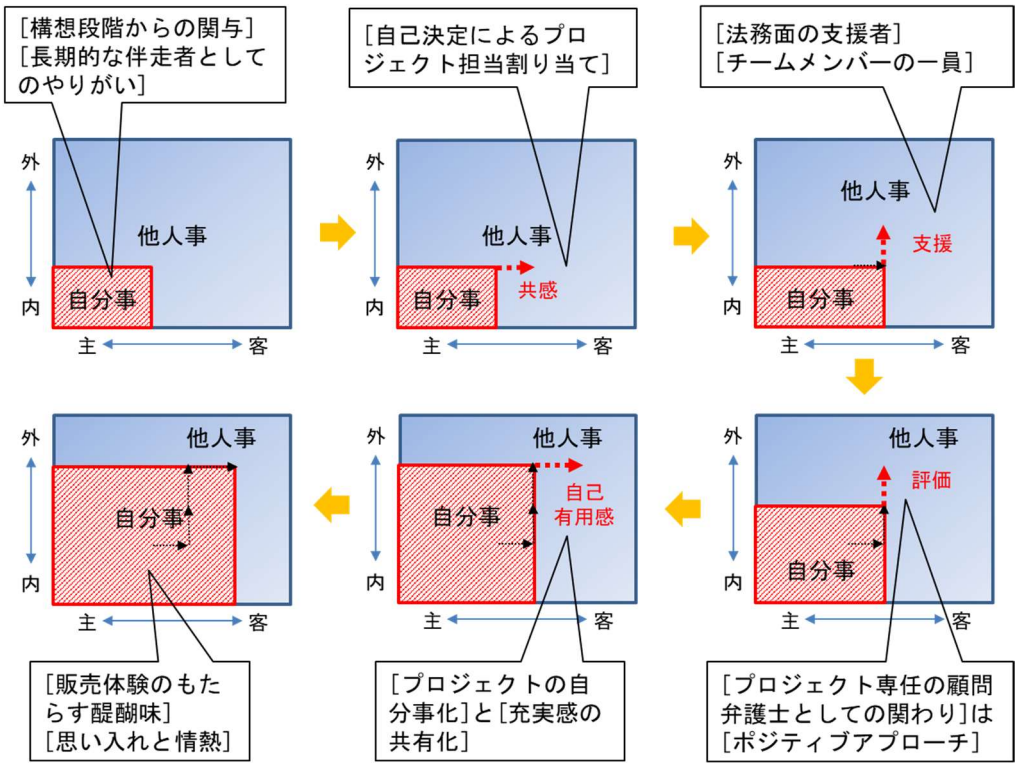

図 4-10 意識の変化　ソニー支援者（S2）自分の仕事の再定義、自分事エリアの拡大

「SAP」のプロジェクトの最終オーディションに参加し、希望したアイデアに手をあげた法務のメンバーは、法務の観点でサポートする担当としてアサインされ、商品が生まれるところからアイデアを創出したメンバーと一緒にサポートする(S2-141)。プロジェクト専任の顧問弁護士としての関わりについて、有坂氏は、「『自分が生み出したプロジェクト』と思えるし、プロジェクトを育てていく気持ちが満々になる。」（S2）と述べている。「『SAP』のプロジェクトだと販売するところも体験できるので、すごく面白いですよね。みんな自分の生み出した製品やプロダクトに、深い愛情と大きな熱量を持っています。」（S2）とも語り、通常業務では味わえない「SAP」における販売体験の醍醐味がもたらす効用についても指摘している(S2-144)。「SAP」のプロジェクトへの主体的なかかわりが、自分の仕事の再定義になると同時に、自分事エリアの拡大をもたらしているといえる。

(3) 経営者の事例

ソニー経営者の平井元社長へのインタビュー記事（Forbes Japan 2016, 以下S3とする）のSCATによる分析から得た要因連関図を図 4-11に示す。

ソニー経営者の事例（S3）の SCAT により得られた「理論記述」を表 4-12 に示す。

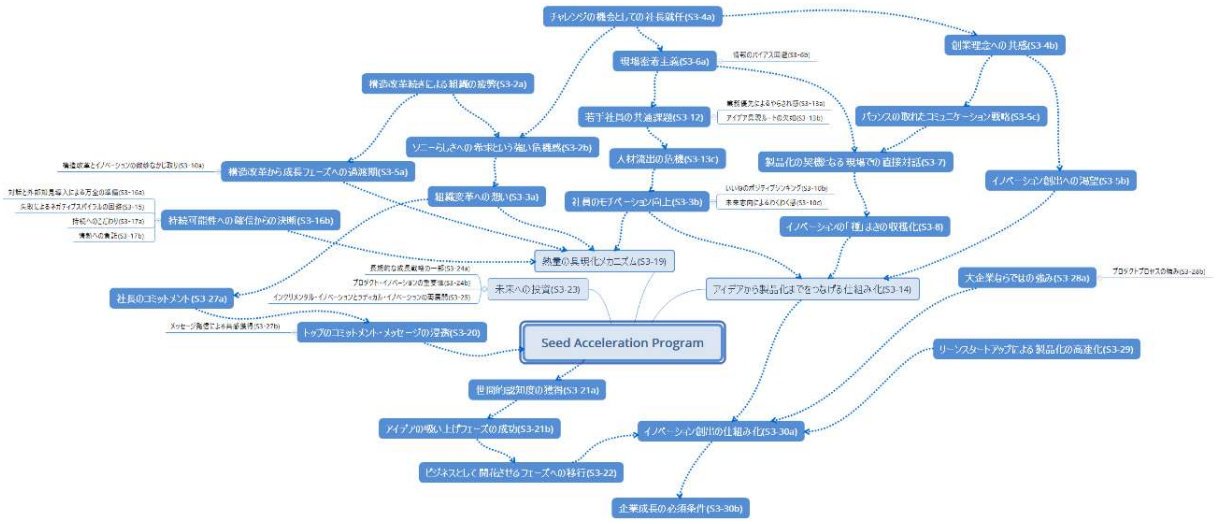

図 4-11 要因連関図　ソニー経営者（S3）

構造改革続きによる組織の疲弊は、平井にソニーらしさへの希求という強い危機感をもたらし、組織変革への想いにつながる(S3-146)。しかしながら構造改革から成長フェーズへの過渡期においては構造改革とイノベーションの微妙なかじ取りが意識された(S3-147)。情報のバイアス回避のため現場密着主義を重視する平井は、若手社員の共通課題として(S3-148)、業務優先によるやらされ感と「新しいアイデアをどうしていいかわからない」（S3）というアイデア具現ルートの欠如に対し、「このまま放っておくと、いいアイデアが日の目を見ずに埋もれてしまい、どうしても具現化したい社員は辞めてしまうかもしれない」（S3）と人材流出の危機感を感じていた(S3-149)。製品化の契機となる現場での直接対話がイノベーションの「種」まきの収穫化につながったことも契機となり、「組織として、システマティックに、アイデアをしっかりと評価し、製品化までつなげる仕組みをつくらなければいけないー」（S3）と、アイデアから製品化までをつなげる仕組み化が実現する(S3-150)。「こうした社長直轄の新プロジェクトをよく考え抜かないではじめると、ますます悪い結果になる」（S3）と述べているように、この熱量の具現化メカニズムは、失敗によるネガティブスパイラルの回避のために外部知見の導入による万全の準備を経て(S3-152)、持続へのこだわりと情熱への負託に対する持続可能性への確信からの決断により実現した(S3-153)。平井によるトップのコミットメント・メッセージの浸透は、全社的な共感を獲得する(S3-154)。「SAP」の取り組みは未来への投資という長期的な成長戦略の一部であり(S3-156)、世間的認知度の獲得を得て、アイデアの吸い上げフェーズの成功から、ビジネスとして開花させるフェーズへの移行を迎えている(S3-155)。プロダクトプロセスの強みという大企業ならではの強みとリーン・スタートアップによる製品化の高速化はイノベーション創出の仕組み化に不可欠の要素であり、企業成長の必須条件である(S3-157)。

平井は「SAP」について、「企業の成長戦略のなかにSAPは含まれていますが、当然すべてではありません」（S3）とも述べ、インクリメンタル・イノベーションとラディカル・イノベーションの両展開の中の、未来への投資という長期的な成長戦略の一部(S3-156)との認識を示している。

表 4-12 理論記述　ソニー経営者（S3）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[チャレンジの機会としての社長就任]は[創業理念への共感]による[イノベーション創出への渇望]と[バランスの取れたコミュニケーション戦略]をもたらす。	S3	145	意識	経営者
[構造改革続きによる組織の疲弊]は[ソニーらしさへの希求という強い危機感]をもたらし、[組織変革への想い]につながる。	S3	146	課題	経営者
[構造改革から成長フェーズへの過渡期]は[構造改革とイノベーションの微妙なかじ取り]を意識させる。	S3	147	課題	経営者
[情報のバイアス回避]のため[現場密着主義]は、[若手社員の共通課題]を認識させる。	S3	148	課題	経営者
[業務優先によるやらされ感]と[アイデア具現ルートの欠如]は[人材流出の危機]もたらす。	S3	149	課題	経営者
[製品化の契機となる現場での直接対話]の[イノベーションの「種」まきの収穫化]は[アイデアから製品化までをつなげる仕組み化]につながる。	S3	150	制度	経営者
[いいねのポジティブシンキング]と[未来志向によるわくわく感]は[社員のモチベーション向上]につながる。	S3	151	意識	経営者
[熱量の具現化メカニズム]は、[失敗によるネガティブスパイラルの回避]のために[外部知見の導入による万全の準備]を必要とする。	S3	152	制度	経営者
[持続へのこだわり]と[情熱への負託]は[持続可能性への確信からの決断]を要請する。	S3	153	制度	経営者
[社長のコミットメント]に基づく[トップのコミットメント・メッセージの浸透]は、[メッセージ発信による共感獲得]をもたらす。	S3	154	意識	経営者
[世間的認知度の獲得]は[アイデアの吸い上げフェーズの成功]から、[ビジネスとして開花させるフェーズへの移行]をもたらす。	S3	155	課題	経営者
[プロダクト・イノベーションの重要性]を意識した[インクリメンタル・イノベーションとラディカル・イノベーションの両展開]の中の、[未来への投資]という[長期的な成長戦略の一部]である。	S3	156	課題	経営者
[プロダクトプロセスの強み]という[大企業ならではの強み]と[リーンスタートアップによる製品化の高速化]は[イノベーション創出の仕組み化]に不可欠の要素であり、[企業成長の必須条件]である。	S3	157	制度	経営者

(4) 推進者の事例

ソニーの推進者のDさんへのインタビュー[15]（S5）のSCATによる分析結果から得た要因連関図を図 4-12に示す。また、SCATにより得られた「理論記述」を表 4-13に示す。

Dさんは、「物を作りたいというか、世の中に出したいなと思ってソニーに入社してきたんですけど。結局それも研究が非常に遠くて、ちょっとなんなのかなというのをもどかしいじゃないですけど。結局マーケットしなけりゃいけないなというのがあって。」（S5）と語っている。イノベーション・プロセスの関門に対するもどかしさによる製品との距離感が事業への志向をDさんにもたらし(S5-171)、技術マーケティングの必要性を感じて学びの実践願望をもつようになる(S5-172)。

15　2019 年 9 月 11 日にソニー本社にてインタビュー

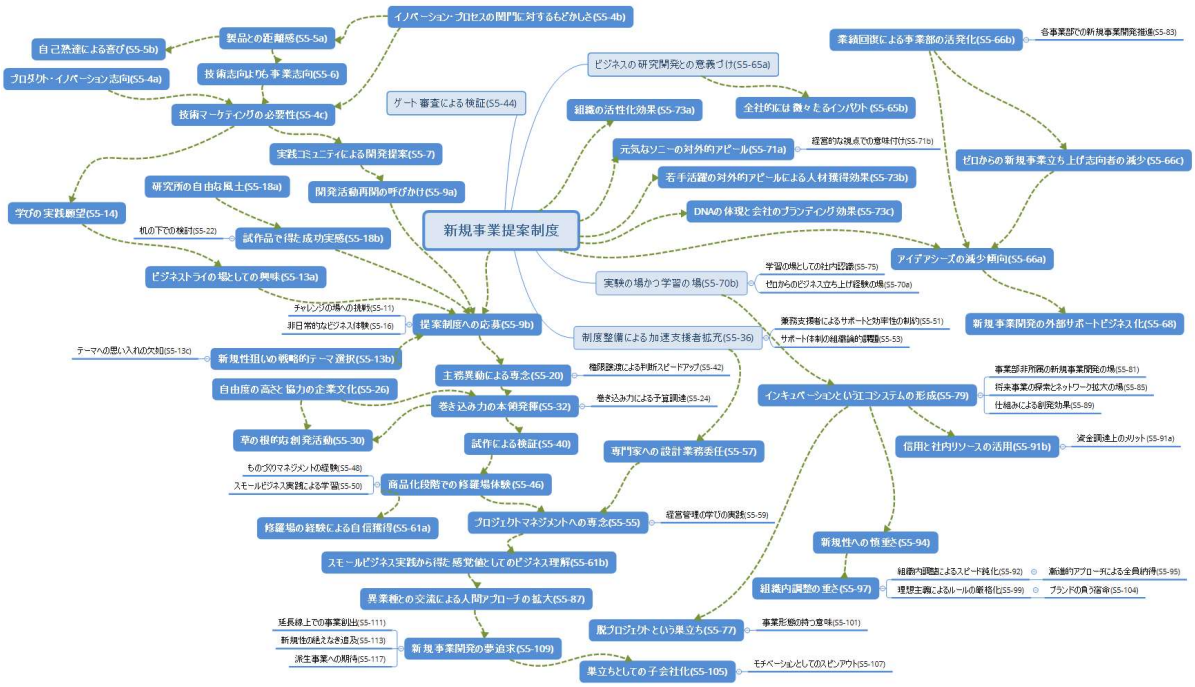

図 4-12 要因連関図　ソニー推進者（S5）

旧友による開発活動の再開呼びかけをきっかけに、新規事業提案制度に応募することになった(S5-173)。Dさんにとってはビジネストライの場としての興味であり、チャレンジの場への挑戦は非日常的なビジネス体験でもあった（S5-174)。その挑戦は、研究所の自由な風土が許す「机の下」（S5）での検討による試作品で得た成功実感に裏付けられたものであったという(S5-176)。

主務異動による専念は権限譲渡による判断スピードアップをもたらした(S5-177)。自由度の高さと協力の企業文化に支えられ、巻き込み力による予算調達など本領を発揮して、草の根的な創発活動の結果、ゲート審査による検証のうち、試作による検証を無事終えた(S5-178)。

そのあとの商品化段階での修羅場体験について、「まあ何かあっても食べていけるだろうなという。なんでいろんな経験をしている、その修羅場を経験したっていうのもあるし。まあ全然ビジネス、すごいちっちゃいビジネスですけど、やったことがあるのとないのとでは全然違うし。」（S5）と語っているように、ものづくりマネジメントの経験とスモールビジネス実践による学習がもたらされた(S5-179)。制度整備による支援者の拡充は専門家への設計業務委任を可能し、D さんは経営管理の学びの実践となるプロジェクトマネジメントへの専念が可能となった(S5-180)。

D さんにとって制度はビジネスの研究開発との意義づけであり、全社的には微々たるインパクトだという(S5-182)。アイデアシーズの減少傾向は業績回復による事業部の活発化と相まって、ゼロからの新規事業立ち上げ志向者の減少をもたらし、最近では新規事業開発の

外部サポートビジネスも始まっている(S5-183)。

表 4-13 理論記述　ソニー推進者（S5）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[イノベーション・プロセスの関門に対するもどかしさ]による[製品との距離感]は[自己熟達による喜び]にもかかわらず、[技術志向よりも事業志向]をもたらす。	S5	171	意識	推進者
[プロダクト・イノベーション志向]からくる[技術マーケティングの必要性]は、[学びの実践願望]をもたらす。	S5	172		推進者
[実践コミュニティによる開発提案]は[開発活動の再開呼びかけ]を経て[提案制度への応募]へとつながる。	S5	173	意識	推進者
[ビジネストライの場としての興味]からくる[チャレンジの場への挑戦]は[非日常的なビジネス体験]である。	S5	174	意識	推進者
[テーマへの思い入れの欠如]にもかかわらず[新規性狙いの戦略的テーマ選択]が行われる。	S5	175	意識	推進者
[研究所の自由な風土]が許す[机の下での検討]は[試作品で得た成功実感]をもたらす。	S5	176		推進者
[主務異動による専念]は[権限譲渡による判断スピードアップ]をもたらす。	S5	177	制度	推進者
[自由度の高さと協力の企業文化]は、[巻き込み力による予算調達]など[巻き込み力の本領発揮]による[草の根的な創発活動]を支え、[ゲート審査による検証]のうち、[試作による検証]を無事終える。	S5	178	制度	推進者
[商品化段階での修羅場体験]は[ものづくりマネジメントの経験]と[スモールビジネス実践による学習]を通じて、[修羅場の経験による自信獲得]と[スモールビジネス実践から得た感覚値としてのビジネス理解]をもたらす。	S5	179	意識	推進者
[制度整備による支援者の拡充]は[専門家への設計業務委任]をもたらし、[経営管理の学びの実践]となる[プロジェクトマネジメントへの専念]を可能とする。	S5	180	制度	推進者
[兼務支援者によるサポートと効率性の制約]は[サポート体制の組織論的課題]でもある。	S5	181	課題	推進者
[ビジネスの研究開発との意義づけ]であり、[全社的には微々たるインパクト]である。	S5	182	意識	推進者
[アイデアシーズの減少傾向]は[業績回復による事業部の活発化]と相まって、[ゼロからの新規事業立ち上げ志向者の減少]をもたらし、[新規事業開発の外部サポートビジネス化]を生み出す。	S5	183	制度	推進者
[ゼロからのビジネス立ち上げ経験の場]のための[実験の場かつ学習の場]であり、[学習の場としての社内認識]を得ている。	S5	184	制度	推進者
[組織の活性化効果]をもたらす一方で、[経営的な視点での意味付け]としての[元気なソニーの対外的アピール]である。	S5	185	制度	推進者
[若手活躍の対外的アピールによる人材獲得効果]と[DNAの体現と会社のブランディング効果]を担う。	S5	186	制度	推進者
[各事業部での新規事業開発推進]に対して[事業部非所属の新規事業開発の場]としての役割を持つ[インキュベーションというエコシステムの形成]であり、[将来事業の探索とネットワーク拡大の場]として[仕組みによる創発効果]を狙う。	S5	187	制度	推進者
大企業の中の仕組みとして、[資金調達上のメリット]と同時に[信用と社内リソースの活用]をもたらす。	S5	188	制度	推進者
[新規性への慎重さ]は[組織内調整の重さ]をもたらす。	S5	189	意識	推進者
[漸進的アプローチによる全員納得]のための[組織内調整によるスピード鈍化]と、[ブランドの負う宿命]としての[理想主義によるルールの厳格化]が生じる。	S5	190	意識	推進者
[脱プロジェクトという巣立ち]は[事業形態の持つ意味]を考えさせる。	S5	191		推進者
[異業種との交流による人間アプローチの拡大]は、[延長線上での事業創出]といった[新規性の絶えなき追及]による[新規事業開発の夢追求]と、[派生事業への期待]をもたらす。	S5	192	意識	推進者
[巣立ちとしての子会社化]は[モチベーションとしてのスピンアウト]である。	S5	193	意識	推進者

「既に立ち上がっているビジネスをみんなやっていてどうやってゼロから作るんだとか知らなかったりするんで、そういうところを経験する場であったりとか。既存ビジネスと言

われる中でリレーションがとれないところと一緒にやったりとか、そういう実験の場だったり、学びの場だったりっていう役割が強いのかなと思います。」（S5）と話すように、Dさんにとっては、ゼロからのビジネス立ち上げ経験のための実験の場かつ学習の場である(S5-184)。「ソニー元気だよ、みたいなのを対外的にも社内的にも示すっていう意味合いがあったのかな」（S5）とも語り、元気なソニーの対外的アピール(S5-185)の側面についても指摘している。さらに若手活躍の対外的アピールによる人材獲得効果と DNA の体現と会社のブランディング効果を担っている(S5-186)ともいう。

提案制度は各事業部での新規事業開発推進に対して事業部非所属の新規事業開発の場としての役割を持つインキュベーションというエコシステムの形成であり、将来事業の探索とネットワーク拡大の場として仕組みによる創発効果を狙っている(S5-187)。大企業の中の仕組みとして、資金調達上のメリットと同時に信用と社内リソースの活用を可能とする(S5-188)。一方で、新規性への慎重さは組織内調整の重さをもたらしているともいう(S5-189)。漸進的アプローチによる全員納得のための組織内調整によるスピード鈍化と、ブランドの負う宿命としての理想主義によるルールの厳格化が生じる(S5-190)。Dさんにとって提案制度での体験は、修羅場体験による自信の獲得と異業種との交流による人間アプローチの拡大をもたらした(S5-192)。

ソニー推進者の意識の変化について示したのが図 4-13 である。

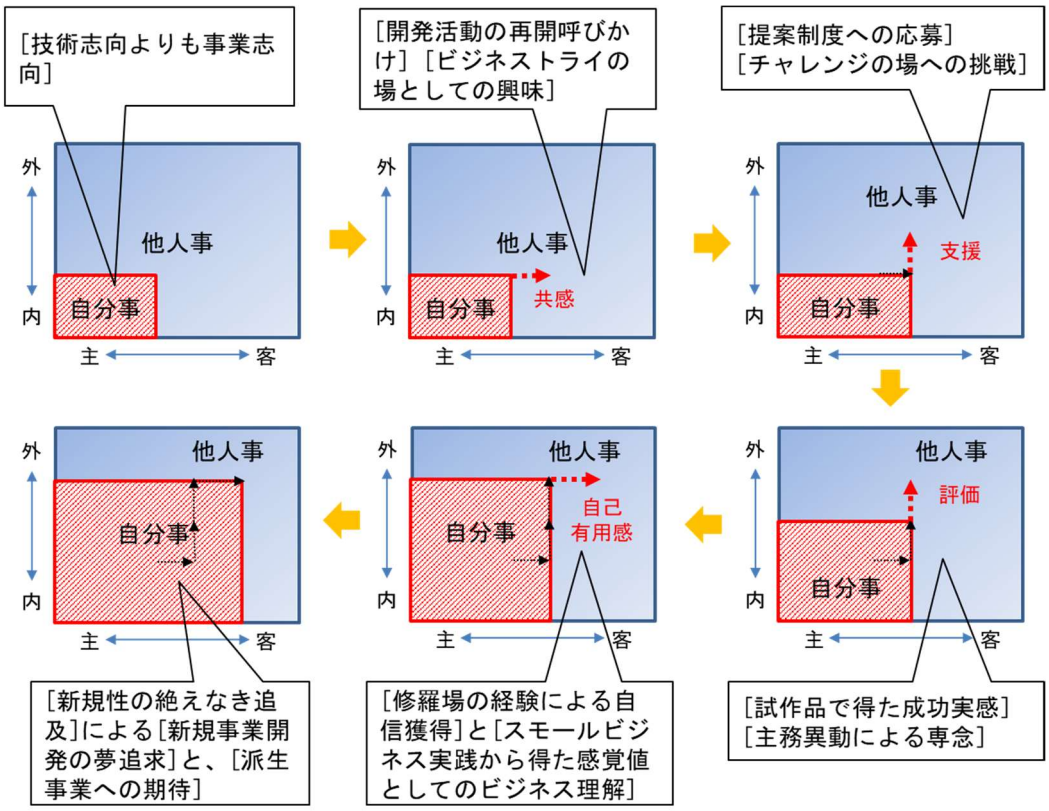

図 4-13 意識の変化　ソニー推進者（S5）原点回帰

4.3.3. 東急電鉄の事例

(1) 運営者・推進者の事例

東急電鉄の運営者梶浦ゆみ氏と推進者野﨑大裕氏、片山幹健氏の事例（東急電鉄 2019, 以下T1とする）のSCATによる分析結果から得られた要因連関図を図 4-14に示す。

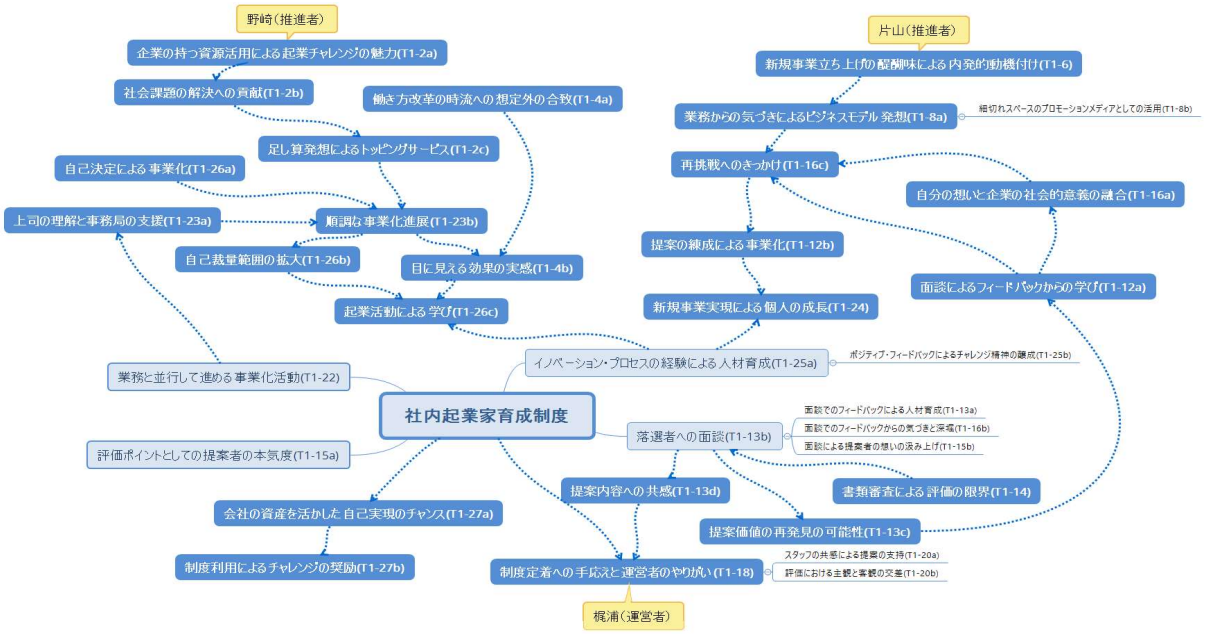

図 4-14 要因連関図　東急電鉄運営者・推進者（T1）

東急電鉄運営者梶浦氏の事例（T1）の SCAT により得られた「理論記述」を表 4-14 に示す。

表 4-14 理論記述　東急電鉄運営者（T1）

理論記述	事例	No.	区分	立場
制度の目的は[面談でのフィードバックによる人材育成]にある。	T1	264	制度	運営者
[落選者への面談]は[提案内容への共感]による[提案価値の再発見の可能性]をもたらす。	T1	265		運営者
[書類審査による評価の限界]が見られる。	T1	266	制度	運営者
[評価ポイントとしての提案者の本気度]は[面談による提案者の想いの汲み上げ]により確かなものとなる。	T1	267	意識	運営者
[制度定着への手応えと運営者のやりがい]が見られる。	T1	269	意識	運営者
[スタッフの共感による提案の支持]は[評価における主観と客観の交差]といえる。	T1	270	意識	運営者
制度は[ポジティブ・フィードバックによるチャレンジ精神の醸成]をもたらす。	T1	273	意識	運営者
[起業活動による学び]は[会社の資産を活かした自己実現のチャンス]である。	T1	275	制度	運営者
[制度利用によるチャレンジの奨励]が行われる。	T1	276	制度	運営者

また、東急電鉄運営者の意識の変化について示したのが図 4-15 である。

梶浦氏は「この制度の目的は事業をたくさん生み出すことではなくて、あくまでも『人材育成』」（T1）だという。面談でのフィードバックによる提案者の想いへの共感から提案価値の再発見と支持がもたらされる(T1-265)。同氏は「応募数はトータルで 160 件くらいです。初年度が一番多くてだんだんと減ってきていますが、今もコンスタントに応募を頂いています。制度として定着してきたのかなと感じています。」（T1）ともいい、運営者自身のやりがいにもつながっていることがわかる(T1-269)。梶浦氏は、「事業を形にするのももちろん大切ですが、そこまでのプロセスを経験できることが、この制度のもっとも有意義な部分と考えています。・・・フィードバックには真摯に取り組み、次にチャレンジする意欲を持っていただくよう努めています。」（T1）とも話し、ポジティブ・フィードバックによるチャレンジ精神の醸成(T1-273)を意識している。自分の仕事の再定義といえよう。

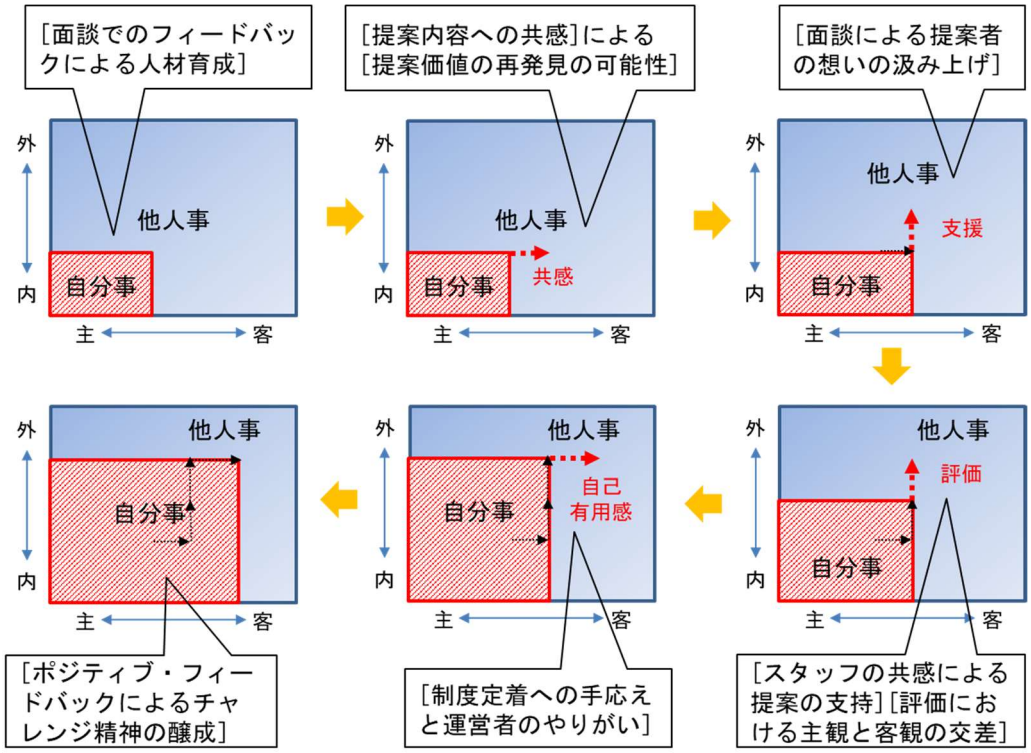

図 4-15 意識の変化　東急電鉄運営者（T1）自分の仕事の再定義

(2) 経営者の事例

東急電鉄の経営者の事例（Forbes Japan 2017a，以下T2とする）のSCATによる分析結果から得られた要因連関図を図 4-16に、「理論記述」を表 4-15に示す。

安定したサラリーマン生活との決別への逡巡と企業でできる事業規模と個人の力の格差が意欲ある社員への支援の必要性を社長の野本に感じさせた(T2-278)。「創業者がいなく

なって20年、30年と経ってくると、どうしても社内が“サラリーマン化”してきます。」（T2）と語るように、事業規模拡大に伴う意識のサラリーマン化を背景に、創業当時の開拓者精神の覚醒のために提案しやすい環境づくりの必要性が制度発足のもととなった(T2-279)。制度はビジョンの提示と、部分最適から全体最適への発想深化を可能とする大局観に基づく判断力、想像力によるリスクマネジメントを備えた経営人材育成の仕組み化でもある(T2-280)。野本氏は「社内起業はあくまで当社の事業として行っていくことを想定しています。一方で、社外と組むTAPの場合、当社の事業とすぐに結びつかないものであってもいいという考え方です。」（T2）と述べている。また、「自分たちでは発想できない社外のアイデアと組み合わせることで、『気づき』の連鎖を起こしていく。」（T2）ともいう。内からと外からの双方向のアプローチと、主観と客観の融合、俯瞰的視点の涵養を目的とする2つのアプローチによる新規事業育成は価値連鎖による最大化を期待されている(T2-281)。

制度における事業化の判断基準を聞かれ、「1つ目は世のため人のためになるか、つまり、こういうものがあったらいいよね、と思えるか。2つ目は面白いか、面白くないか。楽しそうかどうかも重要な判断基準の1つです。最後はやはり儲かるかどうか。儲かるというと語弊がありますが、要するに持続可能かどうかということですね。」（T2）と3つを挙げている。社会貢献とわくわく感、事業の存在価値と持続可能性という評価基準に基づく社内外の相互補完性による創発的戦略である(T2-282)。また、制度の今後について「部分最適ではなく、全体最適で考えられる人材を発掘したり、育成したりできる仕組みに育ってくれればいいと思っています。」（T2）とも語っている。

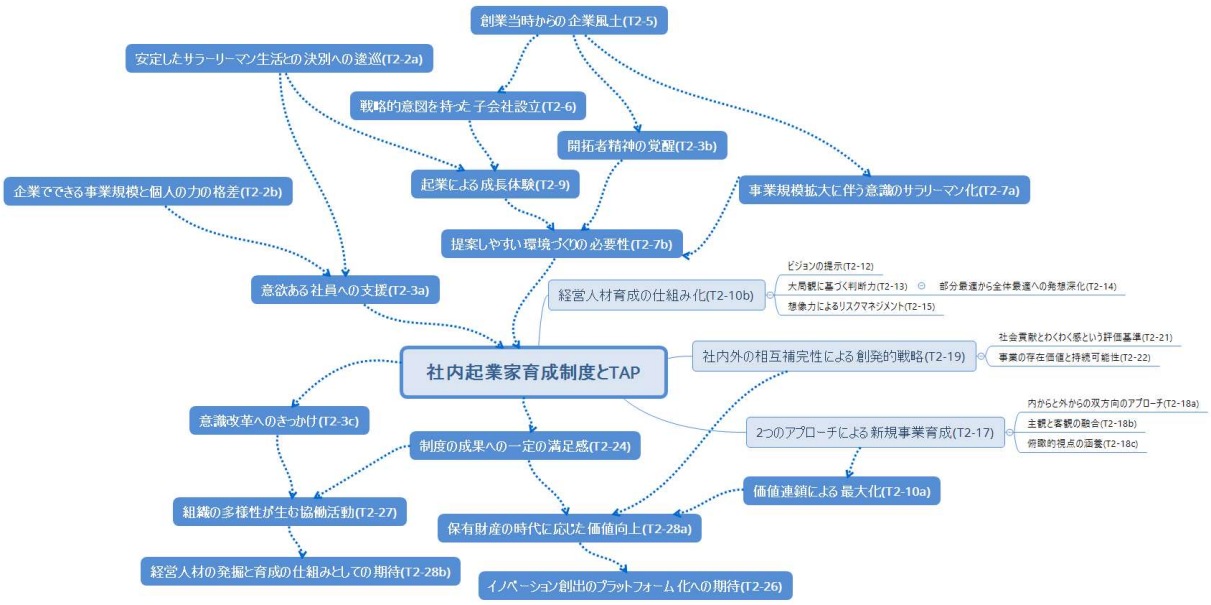

図 4-16 要因連関図　東急電鉄経営者（T2）

表 4-15 理論記述　東急電鉄経営者（T2）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[創業当時からの企業風土]のもたらす[戦略的意図を持った子会社設立]は[起業による成長体験]を与える。	T2	277		経営者
[安定したサラーリーマン生活との決別への逡巡]と[企業でできる事業規模と個人の力の格差]は[意欲ある社員への支援]を促す。	T2	278	課題	経営者
[事業規模拡大に伴う意識のサラリーマン化]は[開拓者精神の覚醒]のための[提案しやすい環境づくりの必要性]をもたらす。	T2	279	課題	経営者
[ビジョンの提示]と、[部分最適から全体最適への発想深化]を可能とする[大局観に基づく判断力]、[想像力によるリスクマネジメント]は[経営人材育成の仕組み化]の目指すところである。	T2	280	制度	経営者
[内からと外からの双方向のアプローチ]と、[主観と客観の融合]、[俯瞰的視点の涵養]を目的とする[2つのアプローチによる新規事業育成]は[価値連鎖による最大化]を期待される。	T2	281	制度	経営者
[社会貢献とわくわく感という評価基準]と[事業の存在価値と持続可能性]を[社内外の相互補完性による創発的戦略]は求める。	T2	282	制度	経営者
[制度の成果への一定の満足感]が、2つの期待をもたらす。	T2	283		経営者
[経営人材の発掘と育成の仕組みとしての期待]は[意識改革へのきっかけ]として[組織の多様性が生む協働活動]を目指す。	T2	284	意識	経営者
[イノベーション創出のプラットフォーム化への期待]は[保有財産の時代に応じた価値向上]を目指す。	T2	285	意識	経営者

組織の多様性が生む協働活動への意識改革へのきっかけとして経営人材の発掘と育成の仕組みとしての期待(T2-284)と、保有財産の時代に応じた価値向上をもたらすイノベーション創出のプラットフォーム化への期待(T2-285)が持たれている。

4.3.4. AGCの事例

(1) 経営者の事例

AGC 経営者の事例（ダイヤモンド 2016, 以下 A1 とする）の SCAT による分析結果から得られた要因連関図を図 4-17 に示す。また、「理論記述」を表 4-16 に示す。

AGCにおいては、長年の事業低迷から成長フェーズへの転換を経て収益構造の偏りの是正を達成した(A1-347)現在、ありたい姿からのバックキャスティングに基づき選択と集中の経営を目指して付加価値の創出への注力をしている(A1-348)。経営陣が目指したポートフォリオ経営の実践による成果は守りから攻めの経営への転換をもたらした(A1-350)。

一方で企業の魅力の低下とモチベーションの低下がもたらした若手社員の離職増加について、「由々しき問題です。14～15年は、入社1～3年目の若手社員を中心に、毎年30人ちょっと辞めています。この2年間で、一気に増えました。」（A1）とAGCの島村社長は危機感を隠さない(A1-351)。終身雇用・長期雇用の慣例の崩壊といった時代背景ともいえるが、島村社長は離職問題を構造的な問題として認識し(A1-352)、本質直観を重んじた意識的なメッセージをわかりやすく訴えかけている(A1-353)。トップからのメッセージの重要性の認識から「私たちの原点に帰ろう」（A1）というメッセージを強く打ち、原点回帰によるモチベーションアップを促している(A1-354)。技術組織の保守性がリスクマネジメントの弊害と組織の硬直性をもたらしている(A1-355)として、「若い人たちにはチャレンジ

することを怖れないでほしい。」（A1）と、失敗からの学びによるナレッジマネジメントの実践の重要性を訴えている(A1-356)。また実績評価による呪縛が「先に結果を考えてチャレンジすること自体を止めてしまう」「自分にとって損か得かを秤にかけてどうするかを決める」（A1）といった近視眼的判断をもたらしているともいう(A1-357)。

研究所や本社において、アイデア提案制度といったボトムアップ的なアプローチが自己組織化した若手社員の有志による運営により行われており、チャレンジする企業文化の醸成につながる試行錯誤の取り組みとして期待されている(A1-358)。これは経営陣の度量の深さのなせるわざであり、「若い人たちには、ぜひ『自分のアイディアを会社に提案してもよいのだ』ということを知ってほしい。頭の固い中間管理職への対応策は、経営陣のほうで考えます（笑）。」（A1）とも述べている(A1-359)。チャレンジ精神の奨励は意識変革の先兵としての若手社員への期待の表れでもある(A1-360)。

また素材メーカーとしての独自性を企業の存在意義と位置づけ、材料を通しての社会貢献のアピールをしている(A1-361)。漸近的な海外進出とグローバル化への対応の経験を通して、共通言語によるコミュニケーションと異文化理解の重要性を感じ(A1-362)、ダイレクトコミュニケーションのための猛特訓を行ったことも、島村に海外現法トップ経験による経営人材としての成長をもたらした(A1-363)。これらの経験が、国内外の現場回りにおいて、自らの言葉で語る直接対話の実践による意思疎通の深化を意識して、長期的展望にたったやる気の醸成を引き出そうとする現在の姿勢につながっている(A1-364)。

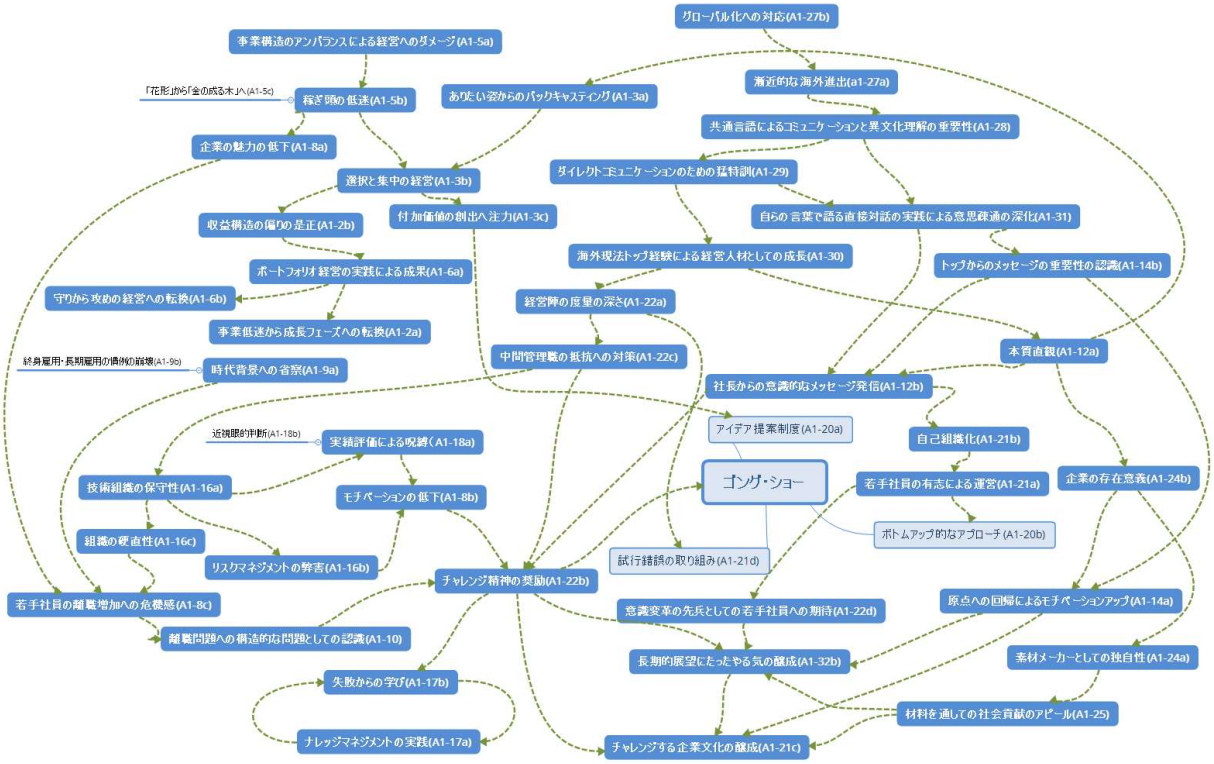

図 4-17 要因連関図　AGC経営者（A1）

表 4-16 理論記述　AGC経営者（A1）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[事業低迷から成長フェーズへの転換]を経て[収益構造の偏りの是正]を達成する。	A1	347		経営者
[ありたい姿からのバックキャスティング]に基づいた[選択と集中の経営]は[付加価値の創出への注力]を必要とする。	A1	348		経営者
[事業構造のアンバランスによる経営へのダメージ]は[稼ぎ頭の低迷]をもたらし、結果として[「花形」から「金の成る木」へ]と変化させる。	A1	349		経営者
経営陣が目指した[ポートフォリオ経営の実践による成果]は[守りから攻めの経営への転換]をもたらす。	A1	350		経営者
[企業の魅力の低下]と[モチベーションの低下]は[若手社員の離職増加への危機感]をもたらす。	A1	351	課題	経営者
[終身雇用・長期雇用の慣例の崩壊]といった[時代背景への省察]を超えて、[離職問題への構造的な問題としての認識]をもたらす。	A1	352	課題	経営者
[本質直観]を重んじる[社長からの意識的なメッセージ発信]を心掛けていることが、[わかりやすく訴えかける姿勢]に表れる。	A1	353		経営者
[トップからのメッセージの重要性の認識]は[原点への回帰によるモチベーションアップ]を促す。	A1	354	意識	経営者
[技術組織の保守性]は、[リスクマネジメントの弊害]と[組織の硬直性]をもたらす。	A1	355	課題	経営者
[失敗からの学び]が[ナレッジマネジメントの実践]を促す。	A1	356	課題	経営者
[実績評価による呪縛]が[近視眼的判断]をもたらす。	A1	357	課題	経営者
[自己組織化]した[若手社員の有志による運営]になる[アイデア提案制度]といった[ボトムアップ的なアプローチ]が、[チャレンジする企業文化の醸成]につながる[試行錯誤の取り組み]として期待される。	A1	358	制度	経営者
[経営陣の度量の深さ]は[中間管理職の抵抗への対策]も配慮する。	A1	359		経営者
[意識変革の先兵としての若手社員への期待]が[チャレンジ精神の奨励]を促す。	A1	360	意識	経営者
[素材メーカーとしての独自性]は[企業の存在意義]であり[材料を通しての社会貢献のアピール]すべきものでもある。	A1	361	意識	経営者
[漸近的な海外進出]と[グローバル化への対応]の経験は、[共通言語によるコミュニケーションと異文化理解の重要性]の認識をもたらす。	A1	362	意識	経営者
[ダイレクトコミュニケーションのための猛特訓]が、[海外現法トップ経験による経営人材としての成長]をもたらす。	A1	363	意識	経営者
海外での経営者としての経験が、[自らの言葉で語る直接対話の実践による意思疎通の深化]の意識と、[長期的展望にたったやる気の醸成]を引き出そうとする経営姿勢をもたらす。	A1	364	意識	経営者

(2) 運営者の事例

AGCの若手社員の有志「AGseed」へのインタビュー記事（日経ビジネス 2017a, 以下A2とする）のSCATによる分析結果から得た要因連関図を図 4-18に示す。また、SCATより得られた「理論記述」を表 4-17に示す。

AGC社内でも評価の定着した「AGseed」は、コミュニケーション重視の社長による若手との対話要求を受けた経営陣と若手の連携プロジェクトの企画が始まりである(A2-365)。若手の自主的な運営による事業アイデア提案イベントの企画で示された経営陣の柔軟性は積極的に議論する雰囲気の醸成をもたらした(A2-366)。イベント後、誰からともなく「活動を継続しないか」（A2）という声が上がり、継続的な活動を選んだ若手社員の自己組織化は「AGseed」の結成につながる(A2-367)。そのアイデア提案の先進的な取り組みは、「AGseedに聞けばアイデアの種があるかもしれない、という見方が広がってきているのではないか」（A2）というように、アイデアシーズとしての期待を担っている(A2-368)。

「他業種との交流やアイデアソン、スタートアップとの協業検討などの取り組みを続けるうちに、事業部門から声が掛かることが増えてきた。」（A2）といい、社内からの期待の高まりは「AGseed」の存在感の向上をもたらし、支援活動の増加につながっている(A2-369)。組織活性化の先兵は、経営側との信頼関係を保っており(A2-370)、経営側のコミットメントを獲得している(A2-371)。

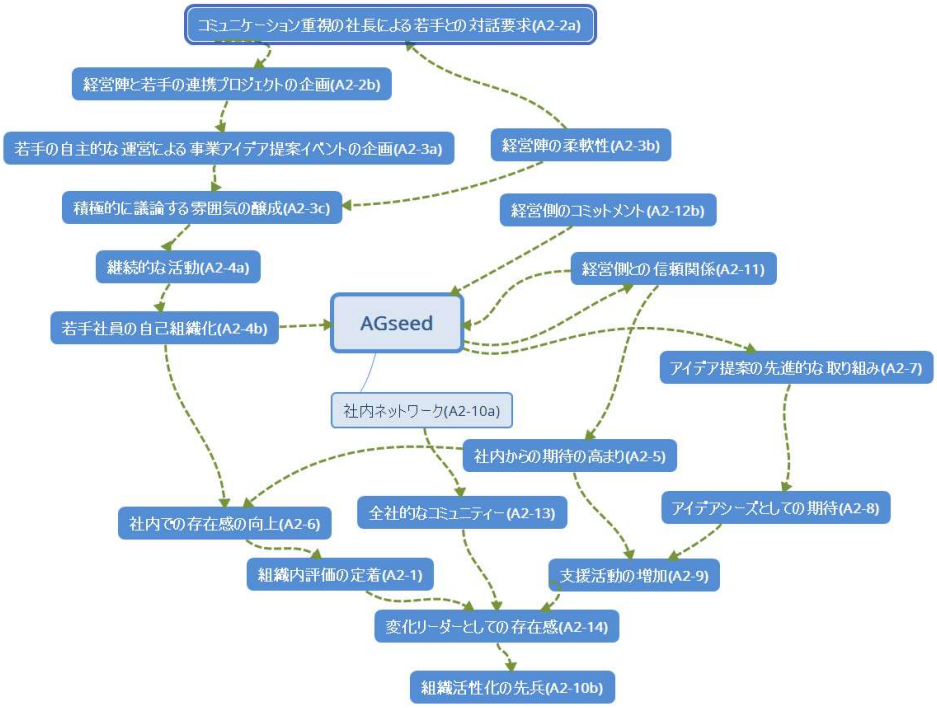

図 4-18 要因連関図　AGC運営者（A2）

表 4-17 理論記述　AGC運営者（A2）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[組織内評価の定着]した「AGseed」は、[コミュニケーション重視の社長による若手との対話要求]による[経営陣と若手の連携プロジェクトの企画]から始まる。	A2	365	制度	運営者
[若手の自主的な運営による事業アイデア提案イベントの企画]で示された[経営陣の柔軟性]は[積極的に議論する雰囲気の醸成]をもたらす。	A2	366	制度	運営者
[継続的な活動]は[若手社員の自己組織化]を生む。	A2	367	意識	運営者
[アイデア提案の先進的な取り組み]は[アイデアシーズとしての期待]を担う。	A2	368	意識	運営者
[社内からの期待の高まり]は[社内での存在感の向上]をもたらし、[支援活動の増加]につながる。	A2	369	意識	運営者
[社内ネットワーク]を駆使した[組織活性化の先兵]は[経営側との信頼関係]を保つ。	A2	370	意識	運営者
[経営側のコミットメント]を獲得した[全社的なコミュニティー]は[変化リーダーとしての存在感]を示す。	A2	371		運営者

4.3.5. まとめ

(1) パナソニックとソニー

パナソニックとソニーともに共通するのは業績の悪化に伴う構造改革の時期に制度を取り入れているところだ。両社の業績の推移と社長就任、制度開始のタイミングをそれぞれ図 4-19、図 4-20に示す。

2000年に就任した中村邦夫社長は「破壊と創造」を掲げ構造改革を断行したが、2001年に社内活性化のため「PSUP」を創設している。2012年に就任した津賀一宏社長は「普通の会社ではない」と発信し構造改革を推し進め現在に至っている。「GCカタパルト」はアプライアンス社で2016年に始まっている。

一方、ソニーでは1990年代末から構造改革が断片的に続いているが、2012年平井一夫社長の就任時に始まった構造改革の終わりを見越したタイミングの2014年に「SAP」が立ち上がった。ソニーの場合は、まさに構造改革の終わりを告げるメッセージとして、ソニーの完全復活をアピールしている形となっている。

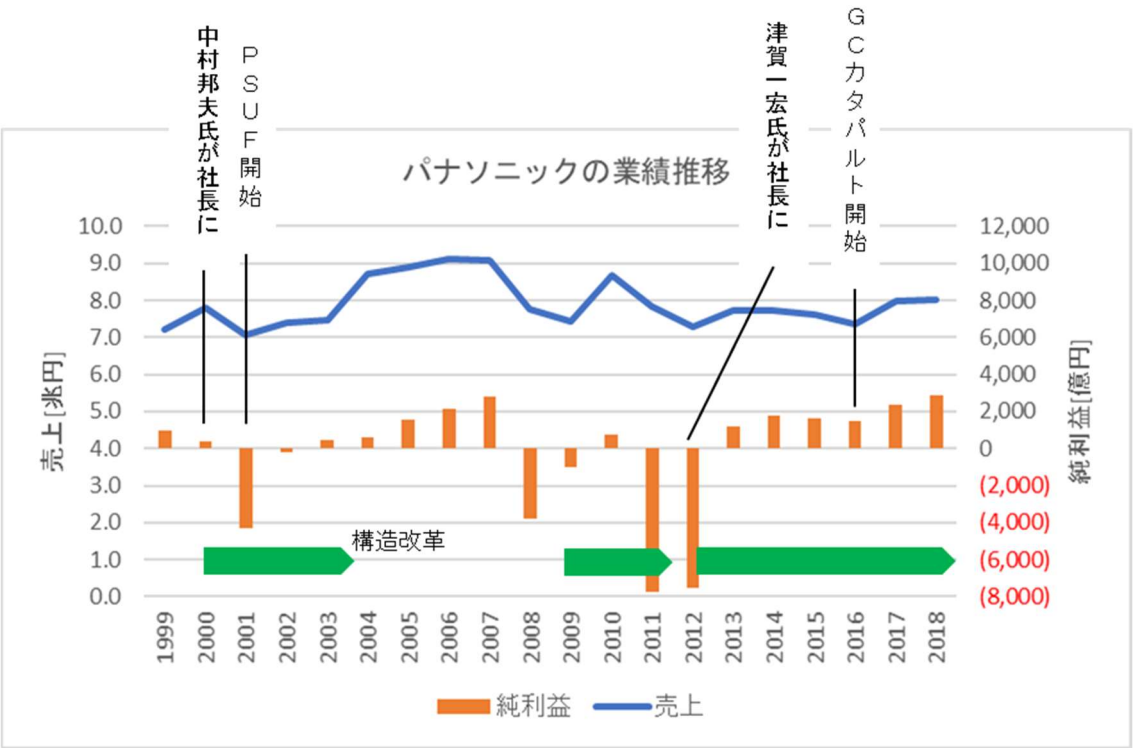

図 4-19 パナソニックの業績推移と制度創設

日経産業新聞（2019）、安西（2019）及びパナソニック有価証券報告書を基に作成

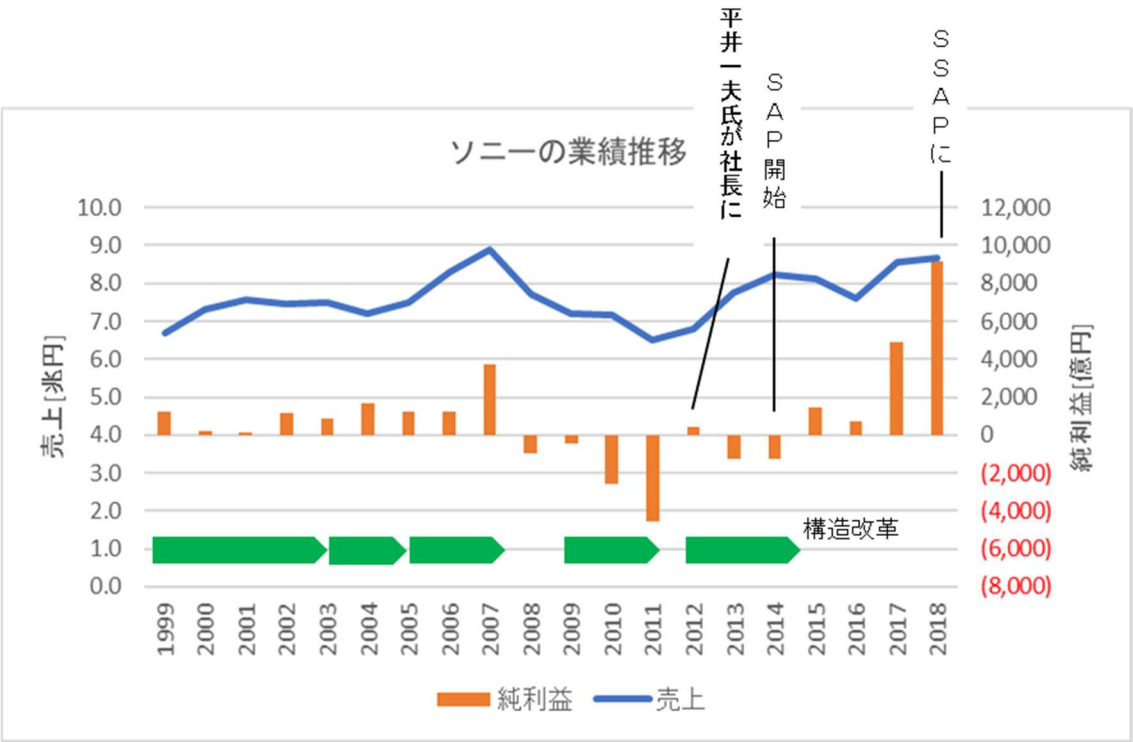

図 4-20 ソニーの業績推移と制度創設

安西（2019）及びソニー有価証券報告書を基に作成

パナソニックの「GCカタパルト」における特徴は共感重視、社会貢献型が多いという点が挙げられる。社内外有志サークルの例に見られるように、誰が何を知っているかというトランザクティブメモリーだけではなく、思いを起点にした顔の見える共感ネットワークの形成が重要な働きをしている。しかしながら、コンセプト検証重視、実装にまで至らないという点もあり、事業部で引き取っても事業化がなかなか進まないといった例も見られる。独立事例はわずかであり、飛び出してまでやるという人が少ないのは、人を大切にする松下の社風の影響も考えられる。これについては同社の「PSUF」が独立を前提とした制度であったこととの違いが見られる。そこでビーエッジという会社を設立し、目利きのところから出口戦略の強化を図っている。

ソニーの「SAP」における特徴は自分がやりたいものをやる、ソニーらしいものを実現するという傾向が強くみられる点である。これはかつて「モルモット」と称されたソニーの特徴の現れともいえる。制度設計にあたっては周到な準備がなされており、失敗は許されないという経営陣の意志が感じられる。加速支援者の充実により、コンセプトの具現化にも抜かりはない。制度として一定の成果を上げたことで、ソニーは元気という外部へのアピール効果を発揮しており、人材獲得のための広告塔としての効果も大きい。最近は構造改革を経て業績も回復し、ネタも尽きて応募数も減少、あえて新規事業をという人が減少しているという。アイデアの行き場がないという課題から今は事業部が元気になり面白

いことがやれるという本来のあるべき姿に回復したといえる。新規事業の飛躍を期待すると同時に、新規事業創出のノウハウ自体を外販するフェーズに入ってきた。

(2) 東急電鉄とAGC

リクルート、パナソニック、ソニーに比べ制度としては簡素だが、経営者の個性を背景に効果をあげていると思われる。

東急電鉄では、人材育成を重視し、直接対話によるフィードバック面談を行っている。常時募集でコンテスト形式でない簡素な制度ながら、野本社長がいいと言ったら決まるということで、やると決めたものは実装段階までしっかりとフォローされている。

AGCでは自律的に発生した制度として研究所と若手有志の会「AGseed」のそれぞれが運営している。新規事業提案をきっかけとした自己組織的なネットワークが生まれ、組織全体の活性化を促している。経営陣がコミットしていることがポイントであり、島村社長と2人の経営陣の目合わせが行き届いているため、社員との間に信頼関係が生まれている。提案してもいいんだというトップメッセージが浸透しているといえる。

4.4. 結果のまとめ

4.4.1. コード

各事例のSCATより導かれた「テーマ・構成概念」をコードとし、コード・マトリックスを作成する。表 4-18にその概要を示す。また、コードの一部を表 4-19に示す。

表 4-18 コード・マトリックスの概要

サブカテゴリー	サブカテゴリー	リクルート			パナソニック			ソニー	
		R1：峰岸	R2：川本	R3：山口	P1：深田	P2：Aさん	P3：Bさん・Cさん	S1：小田島	S2：有坂
背景	企業理念								
	風土								
道筋	戦略的アプローチ								
	危機感								
制度	仕組み化								
	スモールステップ								
推進者	ボトムアップ								
経営者	トップの意志								
運営者	繋ぐ								
支援者	支える								
評価者	見る目								
	プラス評価								
自己決定	思い								
	転機								
	挑む								
自己実現	熱量								
	諦めない								
対話の姿勢	対話								
	物語り化								
高揚	ポジティブ思考								
調整	葛藤								
	正当化								
エンゲージメント	信頼関係								
	人材引き留め								
人材育成	知の蓄積								
	見える化								
	育てる								
エコシステム	つながり								
	コミュニティ								
	人材の流動性								
熱が伝わる	共感								
	伝播								
	巻き込み力								
組織活性化	個人の意識変化								
	組織への広がり								
	組織変革								
価値の転換	顧客志向								
	提供価値								
	社会的視点								
資源戦略	資源の有効活用								
	大企業ならでは								
	外部リソース								
実装	持続可能性								
	時間軸								
	リーンスタートアップ								
新規事業	イノベーション								
	オープンイノベーション								

表 4-19 コード一覧の一部

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
背景	企業理念	資産としての独自の経営理念と企業文化(R1-2)/ミッションと３つのウェイという経営理念の展開(R1-3)/イノベーション循環の源泉である個の尊重(R1-4)/松下イズムの浸透による温かい支援(P2-84)/創業理念への共感(S3-4b)/創業者の思いへの回帰(M2-3)/異文化の導入という体験価値の提供(M2-4)/開拓者精神の覚醒(T2-3b)/ノートらしさという原点回帰(K1-17a)
	風土	暗黙知である企業文化の形式知化(R1-6)/ベンチャー企業だった昔と現在の社員の気質の変容(R1-8)/個人尊重の組織文化(R1-10)/組織を個人に従属させる組織形成(R1-12)/変わらない企業文化(R1-52)/歴史的経路依存性を経て模倣困難性を高めた企業文化(R1-53)/困難への直面がもたらした危機感と圧倒的当事者意識による企業文化の強化(R1-55)/組織の柔軟性(R2-15b)/量産志向への適合度(P1-10)/マスを志向する大企業の商流(P1-11)/事業化実現の壁(P1-30)/減点主義(P1-20b)/パナソニックとしての使命感(P3-43b)/法務が構想段階から関与する企業風土(S2-4)/先人の築いた信頼(S2-5a)/法務と事業部との関わり(S2-2a)/相互学習の伴走者(S2-2b)/歴史的経路依存性からくる法務の存在感(S2-3a)/熱量の具現化メカニズム(S3-19)/研究所の自由な風土(S5-18a)/自由度の高さと協力の企業文化(S5-26)/DNAの体現と会社のブランディング効果(S5-73c)/自前主義の罠(M1-11a)/教条主義(M1-11b)/マス志向からの脱却(M5-11)/創業当時からの企業風土(T2-5)/不易流行の教えの尊重(D1-13a)/組織の硬直性(A1-16c)/技術組織の保守性(A1-16a)/リスクマネジメントの弊害(A1-16b)
道筋	危機感	困難への直面がもたらした危機感と圧倒的当事者意識による企業文化の強化(R1-55)/終わりなき危機感による新規性の追求(R2-16)/業績不振の事業(R3-3b)/集中と選択による事業縮小の危機(R3-3c)/現状維持に対する危機意識(P1-2)/イノベーションの限界(P1-20c)/アイデアの受け皿不在という真因(S1-13a)/ソニーらしさへの希求という強い危機感(S3-2b)/業務優先によるやらされ感(S3-13a)/アイデア具現ルートの欠如(S3-13b)/現状維持への危機感(M1-6a)/人口減少によるマスマーケティングの衰退危機(M5-6a)/本業優先による新規事業開発の機会損失(M5-19a)/人口動態が示す市場縮小への危機感(Q2-1a)/提案＝ゴールに対する社長の問題意識(T3-1)/二番煎じ感の克服(K1-16a)/競合の先行(K1-17c)/会社存亡の危機感(D1-2b)/退路の遮断による危機感の醸成(D1-11b)/会社存亡の危機感(D2-1b)/離職問題への構造的な問題としての認識(A1-10)
	戦略的アプローチ	組織を個人に従属させる組織形成(R1-12)/長期的視点を要する新規事業開発(R2-8a)/短期的成果の追求による経済合理性低下(R2-8b)/現実主義の実利先行アイデア(R3-2c)/理想主義の教育格差是正という後付けのロマン(R3-2d)/マッチングモデルと異なるビジネスモデル(R3-8a)/時期尚早のビジネスモデル(R3-12c)/生徒と伴走するためのしくみづくり(R3-13b)/意識的スローガン(P1-4)/新しい価値提供の主体(P1-5)/時代変化への順応(P1-24a)/破壊と創造(P1-24b)/新規事業創造のしくみのグローバル展開(S1-24)/バックキャスティングアプローチによる取り組み(S1-31)/リーガルマインドと経営マインドの両立(S2-6a)/戦略的意図の自己確認(S2-6b)/構造改革とイノベーションの微妙なかじ取り(S3-10a)/未来への投資(S3-23)/長期的な成長戦略の一部(S3-24a)/企業成長の必須条件(S3-30b)/経営的な視点での意味付け(S5-71b)/事業形態の持つ意味(S5-101)/戦略的意図を持った組織(M1-6b)/制約からの解放(M1-7b)/新規事業開発の第一義化(M2-17)/ブランディング戦略(M5-6c)/プラン先行思考(M5-8)/プラットフォームビジネスの構築(M5-9)/事業の拡大フェーズへの移行(M5-16)/新規事業の自力開発(M5-18a)/生む力と育てる力の研鑽(Q1-3a)/社内公募制度設立への布石(Q1-4b)/バックキャスティングとフォアキャスティングの二面性の意識的両立(Q1-7)/飛び地でない派生商品(Q2-6a)/新規市場でのブランド育成のためのマーケティング展開(Q2-37)/戦略的意図を持った子会社設立(T2-6)/将来事業への布石としての長期的な取り組み(T3-30b)/本業との関係性確保(K1-10a)/省力化による高付加価値化へのシフト(D1-6b)/新規事業参入の必然性(D2-7)/開発方針の転換(D3-10a)/研究物から化粧品への脱皮(D3-12a)/事業低迷から成長フェーズへの転換(A1-2a)/収益構造の偏りの是正(A1-2b)/ありたい姿からのバックキャスティング(A1-3a)/選択と集中の経営(A1-3b)/付加価値の創出へ注力(A1-3c)/「花形」から「金の成る木」へ(A1-5c)/ポートフォリオ経営の実践による成果(A1-6a)/守りから攻めの経営への転換(A1-6b)/漸近的な海外進出(A1-27a)/グローバル化への対応(A1-27b)

4.4.2. カテゴリー

コード・マトリックスより得られたサブカテゴリー、カテゴリーの一覧を表 4-20に示す。

表 4-20 カテゴリー一覧

カテゴリー	サブカテゴリー	カテゴリー	サブカテゴリー
背景	企業理念	道筋	戦略的アプローチ
	風土		危機感
制度	仕組み化	経営者	トップの意志
	スモールステップ	対話の姿勢	対話
推進者	ボトムアップ		物語り化
自己決定	思い	高揚	ポジティブ思考
	転機	エンゲージメント	信頼関係
	挑む		人材引き留め
自己実現	熱量	運営者	繋ぐ
	諦めない	調整	葛藤
評価者	見る目		正当化
	プラス評価	人材育成	知の蓄積
資源戦略	資源の有効活用		見える化
	大企業ならでは		育てる
	外部リソース	熱が伝わる	共感
実装	持続可能性		伝播
	時間軸		巻き込み力
	リーンスタートアップ	組織活性化	意識の変化
価値の転換	顧客志向		組織への広がり
	提供価値		組織変革
	社会的視点	支援者	支える
新規事業	イノベーション	エコシステム	つながり
	オープンイノベーション		コミュニティ
			人材の流動性

4.4.3. 要因連関図

各事例で作成した要因連関図を参照しながら、上記で得られたカテゴリー、サブカテゴリーの間に因果・相関・対立という論理関係を想定して矢印で結び要因連関図を作成する（図 4-21）。太い矢印は強い関係を示す。これは新規事業提案制度の中で起きている相

互作用を説明した図になる。

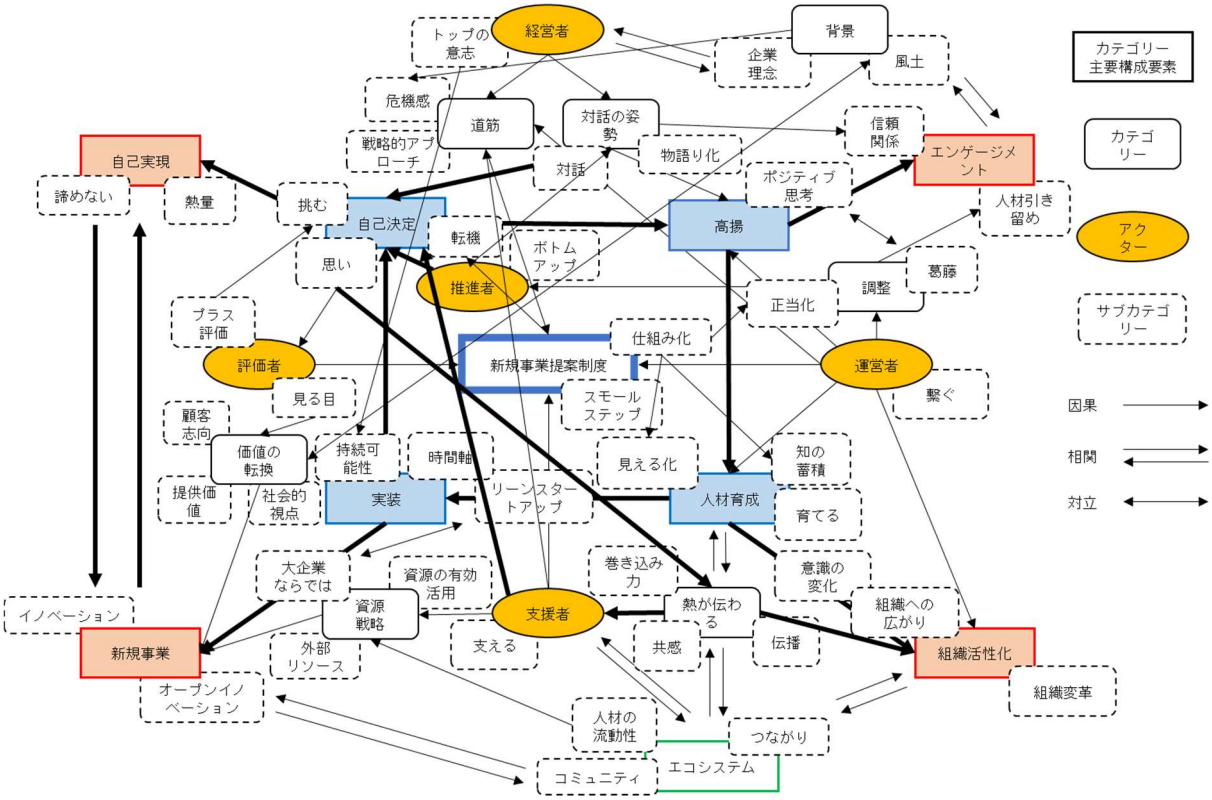

図 4-21 要因連関図　新規事業提案制度

企業理念や組織の持つ風土を背景として、経営者はトップの意志を自らの言葉で発信し道筋を示す。対話の姿勢を持って語ることでそのメッセージが推進者を勇気づけ自己決定を促す。失敗をマイナス評価ととらえない挑戦する機会として、またアイデアを集め育てる仕組みとして新規事業提案制度が存在する。運営者は参加者のやる気を盛り上げ、必要なタイミングで必要なスキルを提供し、関係者の調整を図り繋ぐ役割を果たす。制度に集められたアイデアや知は蓄積され、共有されて、質の向上が図られていく。制度における活動は学習の場、実験の場として人材育成と事業育成に寄与する。参加者の熱量は周囲に伝わり、共感を獲得し、周りの人の意識変化を促し組織活性化をもたらす。部門の垣根を超えた人材の交流は社内外に広がるエコシステムを形成し、推進者を支える支援の輪が広がる。大企業ならではの資源の有効活用を図りながら外部の力をも活用する資源戦略と、機敏さと持続性を兼ね備えた時間軸での実装を通じ新規事業の創出をめざす。その達成は自己実現につながり、組織のエンゲージメントも高める。またたとえ失敗したとしても、マイナス評価とならないことが担保されていることが、参加者に諦めない気持ちと成長、そして自己実現とをもたらす。共感をベースにした劇場型の開かれた場において、推進者

だけでなく経営者、運営者、支援者、評価者というアクターがそれぞれの役割を演じている。

4.4.4. 理論記述

SCATにより得られた理論記述を、組織行動上の課題、制度、意識変化に区分し、経営者、運営者、推進者、支援者それぞれの立場ごとに分類したものを附表 1-1から附表 3-4に示す。これらの理論記述を集約したうえで、課題―制度―意識の変化という対応付けを行ってまとめたものが表 4-21から表 4-23になる。

表 4-21 理論記述のまとめ(1)

立場	課題	立場	制度	立場	意識の変化
経 運	アイデアの受け皿がないこと(S3-148, S3-149, S1-125)	運	自分のアイデアの具現化できる制度(S1-123) 段階的なオーディションによるアイデア収集装置(S1-119)	経 推	個人の思いに立脚した協働による相乗効果(R1-15) 稀有な現場発の提案者としての起爆剤となる自負(P3-109)　共感から生まれた応募への決断(P3-92)
運	提案したらそれで終わりという従来の提案制度(T3-286)	経 運	アイデアから製品までをつなげる仕組み化(S3-150) アイデアの価値化を高効率化するイノベーションセンター(S1-131)	推	達成のため支援を厭わない諦めない心(P3-111, P3-116)
経	ビジネスとしての開花(S3-155)	推 支	事業部での事業化の停滞(P3-106)　転機の訪れ(P3-112) 職場への強制帰還(P2-76) コンセプト検証偏重がもたらす事業部でのゼロスタート (P2-78, P2-79)	支	業務外での自主的活動継続(P2-77) 自己肯定感と仕組みへの肯定感(P2-89)
経 運 推	長期的な成長戦略(S3-156) 新規事業創出における長期的視点の欠如(R2-21, R2-22) こだわりと情熱の継続(S4-168)	経 運 推	継続的かつ全社的な取り組み(R1-5, S3-153) 継続的なトップメッセージによる支持(R2-19) 経営陣のコミットメントによる支持(R2-26, R2-29, T3-290) 高頻度のワークショップと継続的なイベント(R2-23) 小さく生んで大きく育てるイノベーション・プロセス(P1-58)　長期的展望に基づく取組みの支持(M5-233) 勝ち抜き戦(P3-94)	推 支	目標達成の喜びの共有と次なるハードルへの挑戦(P3-104)　現場アプローチによる思いの深化(P3-99) プログラムのフル活用と起案者のブランディング効果(P2-87)起案者の圧倒的なパワーによる巻き込まれ感(P2-73)自己実現探求途上でのテーマの凄さへの納得感と思考錯誤の末の腹落ち感(P2-73)　キャリア上のテーマと商品化テーマの一致(P2-70, P2-71)
推 支	業務のオーバーラップ(S4-164) 通常業務との両立の苦労(P2-75)	運 推	期限を区切ったプロジェクトへの専任(S1-120) 通常業務の一部免除(P3-95)　主務異動(S5-177)	推	本業との関係性確保と共感の輪の拡大(K1-298)　弱い紐帯(K1-300)　サラリーマン冥利への訴求(K1-301)
推	社内抵抗勢力との対決(K1-303)	運 推 支	密造酒作りへのお墨付き(S1-121) 活動の正当化(S4-167, K1-304) 活動へのお墨付き(D3-343) 人事面での評価(D3-343)	経 運 推	メッセージ発信による共感獲得(S3-154, A1-354) 共感獲得(P1-64, P1-65, P1-66)周囲の期待の声(P1-51) 社内支援の広がり(P3-103)
経 運 推	失敗を恐れる弊害と組織の硬直性(A1-355)　失敗からの学び(A1-356) 実績評価による呪縛がもたらす近視眼的判断(A1-357) 上からの業務指示に対する減点主義(P1-54) 失敗を許さない本業の重圧(K1-302)	経	評価と連動した社員から信頼される制度(R1-9) 挑戦へのプラス思考と脱減点主義(R1-10)	経 運 推	チャレンジ精神の奨励(A1-360, R2-30, T1-273) 失敗からの学び(M2-214) チャレンジによる成長へのプラス評価(T3-295, T3-296) 新しい提供価値へのチャレンジ(K2-311)

表 4-22 理論記述のまとめ(2)

立場	課題	立場	制度	立場	意識の変化
経	ベンチャー起業だった昔と比べ現在の社員に起業家精神が乏しい(R1-3, T2-279)	運 推	会社の資産を活かした自己実現のチャンス(T1-275) 信用と社内リソースの活用(S5-188)	経 推	自分の範疇を超えた問題意識(R1-13) 人生をかける覚悟(P2-82)
経 運	会社存亡の危機感(D1-318) 市場縮小の危機感(Q2-247) 生き残りをかけた新規事業開発(D2-330)	経 運	新規事業発掘のための独自性の具現化プロセス(Q2-248) 新規創成の仕掛けの模索(Q1-239)	経 支	退路の遮断による危機感の醸成(D1-319, D1-320) 企業の存在意義(D1-323, A1-361) 原点への回帰(A1-354) 会社の存在意義と社会的貢献への自問に対するしっくり感(P2-72)
経 運	人材流出の危機感(S3-149, A1-351, A1-352) 人手不足時代における組織の魅力(P1-63)	推	若手活躍の対外的アピールによる人材獲得効果(S5-185, S5-186)	経 運 推	直接対話による意思疎通の深化(A1-364)　社会貢献のアピール(A1-361) 社会課題解決(P1-46, P1-47, P1-61) 社会貢献型事業実現への思い(P3-98)
運	現状維持に対する危機意識(P1-44)	経 運	チャレンジする企業文化の醸成につながる試行錯誤の取り組み(A1-358) チャレンジの奨励(T1-276) 組織文化の変容(P1-53) 社内外への影響を見込んだ制度設計(P1-53)	経 運 支	意識改革へのきっかけと推進(T2-284, D1-320) 外部の力を利用した内部組織の意識改革(S1-127, M1-210)　周囲の変化による意識変化の伝播(S1-127, T3-294)　組織の活性化(M1-200, M1-211, M5-236, Q1-245, A2-370) 自己成長と会社変革のチャンス(P2-86)
経	構造改革続きで組織が疲弊している(S3-146)	経	士気高揚のための取り組み(R1-6, R1-17)	経 運	社員のモチベーション向上(S3-151, A1-354, A1-364) 小さな成功の積み重ねによる社内の士気高揚(S1-127)
経	業務優先によるやらされ感(S3-149)	推 支	タスクフォース組織の編成権の行使(S4-165) 自己決定による自発的参加(S2-140)	運 推 支	自己決定に基づく業務遂行(P1-56) 自分事化への転換(M1-206) 自己決定による事業化(T1-274) プロジェクトの自分事化と充実感の共有化(S2-142) 思い入れと情熱(S2-144) 内発的動機付け(D3-338) 仕事を通じた成長がもたらす自己有用感と支援経験の本業への反映期待(D3-344)
運	自前主義の罠(M1-199)	経 支	外部知見導入による万全の準備(S3-152) 会社のネットワーク活用による大企業と他のリソースのいいとこどり(P2-84)	経	自前主義から外部リソース活用への転換(D1-321) ものづくりへの過度のこだわりからの脱却(D1-322)

表 4-23 理論記述のまとめ(3)

立場	課題	立場	制度	立場	意識の変化
運 推	社内人材の能力不足(T3-293) こだわりと気合の空回り(K2-312)	経 運 推	成長の機会提供とナレッジ共有の仕組み(R1-16, R1-17)　内と外からの双方向アプローチによる補完性(T2-281, T2-282)　経営人材育成の仕組み化(T2-280) 人材育成(M5-235, T1-264, T3-288, D2-325) ネットワーク形成の場でありアイデア発展の場(R2-25)　持続可能なエコシステムの形成(S1-130, M5-233, Q1-246, T3-292) ゼロからのビジネス立ち上げ経験のための実験の場(S5-184)　学習の場(S5-184)　インキュベーションというエコシステムの形成(S5-187)人材育成(P3-108)	運 推 支	若手社員の自己組織化(A2-367) 面談によるフィードバックからの学び(T1-263) 周囲の変化による自己有用感の獲得(P3-115) 修羅場の経験による自信獲得(S5-179) 蒔いた種の順送りという後続者による意識変化(P3-110) 人間関係の構築がもたらす幸せの数珠繋ぎ(P3-114) 社会課題の発見と解決への熱意を持つ自発的なコミュニティの形成(P2-74)
経 推	意欲ある社員への支援(T2-278) やってみたい思いと自信のなさの葛藤(P3-91) サポート体制の効率化(S5-181)	経 運 推	ナレッジと人的資源提供による全面的なサポート(R1-7) 手厚い支援(R2-24, S1-122, T3-288, T3-291) 外部リソースの活用による起業の加速(P1-59) 支援体制の整備(S5-180)	運 支	支援による自己有用感と自己の存在意義の確認(M1-204)　自力本願から社内リソース活用への転換(M1-202, M1-207) 女性ならではの知見活用の可能性期待(D3-339) 起案者の圧倒的存在感による本格的な活動参加(P2-67, P2-68) 長期的な伴走者としてのやりがい(S2-136) チームメンバーの一員という思い(S2-141)
推	意思決定の速さ(S4-161)	経 推	大企業の強みとリーン・スタートアップによる高速化(S3-157) 権限譲渡による判断スピードアップ(S5-177)	運 推	実行第一主義とリーン・スタートアップの実践(M2-215)　スピード重視への転換(D2-326) 発想転換によるシフトチェンジ(P3-100)　組織内調整の重さ(S5-189, 190)
運	顧客との接点の不足(T3-293)	推	市場の声による証明(S4-167) 試作による検証(S5-178)	運 推	市場視点への気づき(M1-208, M1-209) お客様の喜びによる苦労の昇華(P3-117)待っているお客様の期待に応える成功への使命感(P3-118)
運	量産志向からくる商流の限界(P1-48)	運	大量販売の真逆をいく試行錯誤の取り組み(P1-52)	運	ロングテールの視点(P1-49)

4.5. 第4章のまとめ

前節でまとめた理論記述から以下のようなことが得られる。

経営者、運営者から見た課題であるアイデアの受け皿がないこと(S3-148,S3-149,S1-125)に対する解決策である新規事業提案制度は、推進者から見た課題にあたる業務のオーバーラップ(S4-164)、社内抵抗勢力との対決(K1-303)に対する“お墨付き”という正当化の根拠を与えるが、その実践には共感獲得(P1-64,P1-65,P1-66)による社内支援の広がり(P3-103)を必要とする。

失敗を恐れる弊害と組織の硬直性(A1-355)という経営者から見た課題に対して、挑戦へのプラス思考と脱減点主義(R1-10)を制度に取り入れることで、チャレンジ精神の奨励(A1-360,R2-30,T1-273)が行われる。

起業家精神の乏しさ(R1-3,T2-279)という経営者から見た課題に対し、会社の資産を活かした自己実現のチャンス(T1-275)として制度が生まれた。

経営者が感じた人材流出の危機感(S3-149,A1-351,A1-352)より生まれた制度は、若手活躍の対外的アピールによる人材獲得効果(S5-185,S5-186)を生み出す。

現状維持に対する危機意識(P1-44)より生まれたチャレンジする企業文化の醸成につながる試行錯誤の取り組み(A1-358)は、組織の活性化(M1-200,M1-211,M5-236,Q1-245,A2-370)につながる。

構造改革続きで組織が疲弊している(S3-146)時期に始まった士気高揚のための取り組み(R1-6,R1-17)は、社員のモチベーション向上(S3-151,A1-354,A1-364)につながる。

支援者にとっても自己決定による自発的参加(S2-140)は、業務優先によるやらされ感(S3-149)という課題への対応策となり、自分事化への転換(M1-206)を促進する。

社内人材の能力不足(T3-293)という課題に対する人材育成(M5-235,T1-264,T3-288,D2-325)の役割も大きく、制度を通じて周囲の変化による自己有用感の獲得(P3-115)や修羅場の経験による自信獲得(S5-179)が行われる。

推進者に対し事業を育てるナレッジと人的資源提供による全面的なサポート(R1-7)を行う制度は、一方で支援者に対しても支援による自己有用感と自己の存在意義の確認(M1-204)という意識の変化をもたらしている。

大企業の抱える意思決定の速さ(S4-161)という課題に対する対策として、制度においては、大企業の強みを活かしつつも、リーン・スタートアップによる高速化(S3-157)、権限譲渡による判断スピードアップ(S5-177)が取り入れられ、参加者にスピード重視への転換(D2-326)を促している。

顧客との接点の不足(T3-293)、量産志向からくる商流の限界(P1-48)の解決策としての制度は、市場視点への気づき(M1-208,M1-209)を与え、ロングテールの視点(P1-49)をもたらす。

5. 新規事業提案制度の動態モデルの提案

本章では、3 章で示した事例研究と4 章で行ったSCATによる分析を基に、新規事業提案制度の動態モデルを提案する。

5.1. 自分事エリア拡大モデルの提案

一般に仕事では以下の3つの要素を満たすことが大切と言われる。やりたいこと、やれること、役に立つこと。この3つが重なる部分にあたる仕事がやりがいのある仕事になる（図 5-1）。

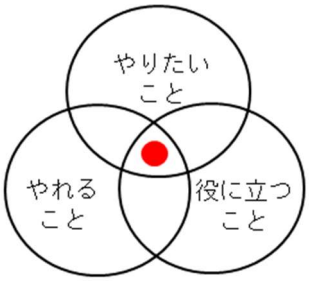

図 5-1 やりがいとは

新規事業提案制度の中で、参加者はどのような意識を持って関わっているのだろうか？4 章で示した要因連関図（図 4-21）を簡略化したものを図 5-2に示す。図 4-21は新規事業提案制度の中で起きている相互作用を説明した図であると説明したが、図 5-2においては推進者を真ん中に置いて主人公と設定し直して、「新規事業提案制度のメカニズム」を表す動態モデル①とする。この主人公と経営者、運営者、支援者、評価者といったそれぞれのアクターの間にはどのような関わりがあり、どのような相互作用が働いているのだろうか？

4.3.節で既にふれたように、横軸に主観―客観、縦軸に内部―外部の2軸でとらえると意識の変化を図 5-3のようにとらえることができる。「主観と客観の分離を超えた相互主観性」は「相互に他者の主観と全人的に向き合い、受け入れ合い、共感し合うときに成立する」が、この「二人称の相互主観を媒介にして、より大きな組織や社会レベルでの三人称の客観」（野中・山口 2019: 229-230）が構築されるという。内から外への行為の広がりは支援を通じて、あるいは支援を受けることにより起きる。この一連の流れは認知的共感の後に起きる共感的感情反応は適切な社会的行動に結びつきやすいとする櫻井・村上（2015）の主張にも当てはまる。一歩踏み出して行った行為に対する評価だけでなく、内面に起きる自己への有用感が、その行為をプラス方向に強化する。共感―支援―評価―自己有用感というサイクルがプラスに回る結果、“自分事”エリアが拡大する。またもともと抱いていた思いの原点回帰が行われ思いを強化したり、自分の仕事の再定義が行われた

りする。ここで、2軸の向きは上方向、右方向がプラスの作用、逆方向の場合はマイナスの作用と考える。新規事業提案制度という開かれた場において起きた個人の意識変化は、そのオープン性ゆえに周囲の人に伝播する。いいね！という共感の輪が広がり、組織全体の意識変化につながり、組織活性化をもたらすと考えられる。図 5-3は「自分事エリア拡大モデル」でありこれを動態モデル②とする。

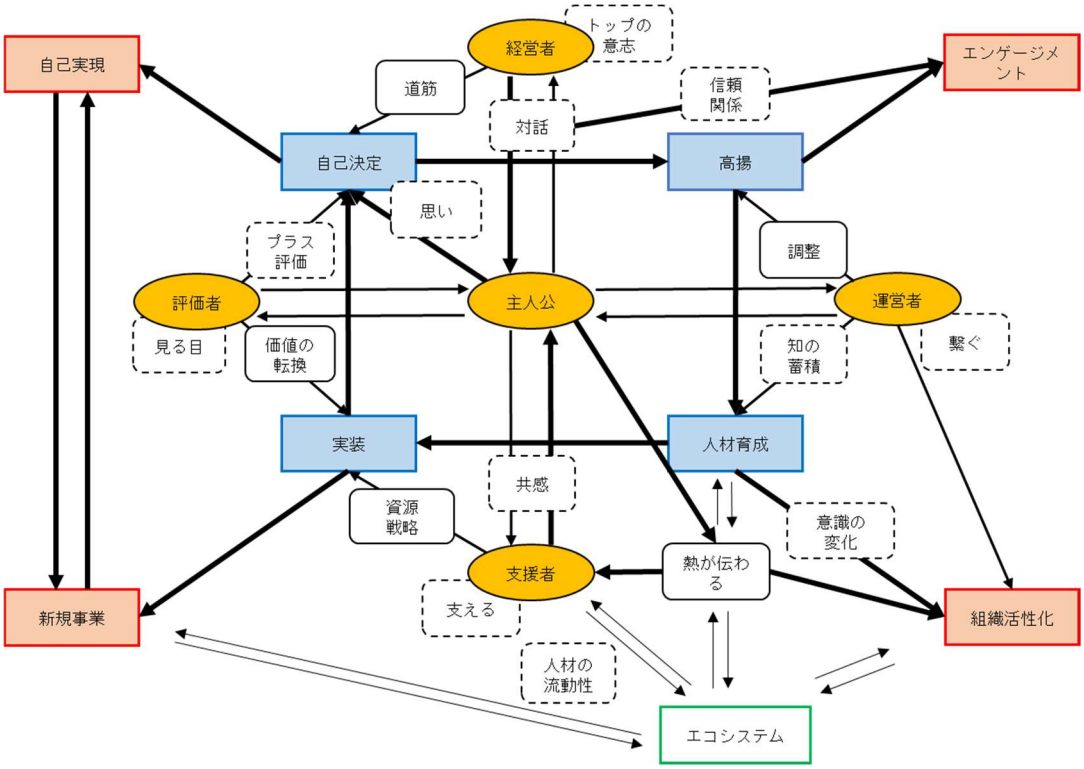

図 5-2　動態モデル①　新規事業提案制度のメカニズム

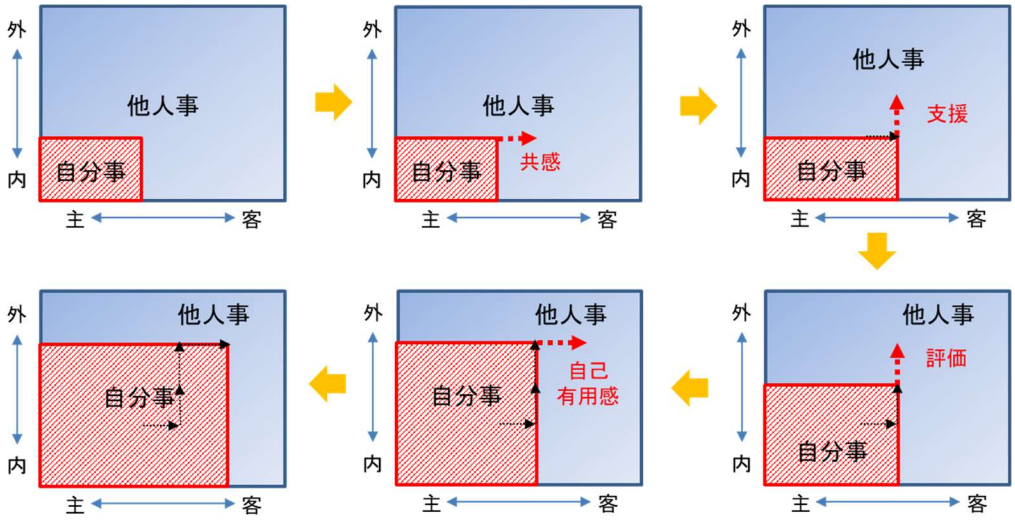

図 5-3 動態モデル②　自分事エリア拡大モデル

他の事例として3.6.2.のデンソーの「moina」でも触れた池部氏のケース（LIGARE 2017，以下D3とする）を図 5-4に示す。補助職の立場にあった女性の自主的なプロジェクト参加が新規商品の開発を推進した。プロジェクト参加の経験を本業にも活かしたいという意識が生まれており自分事エリアの拡大の例と言える。

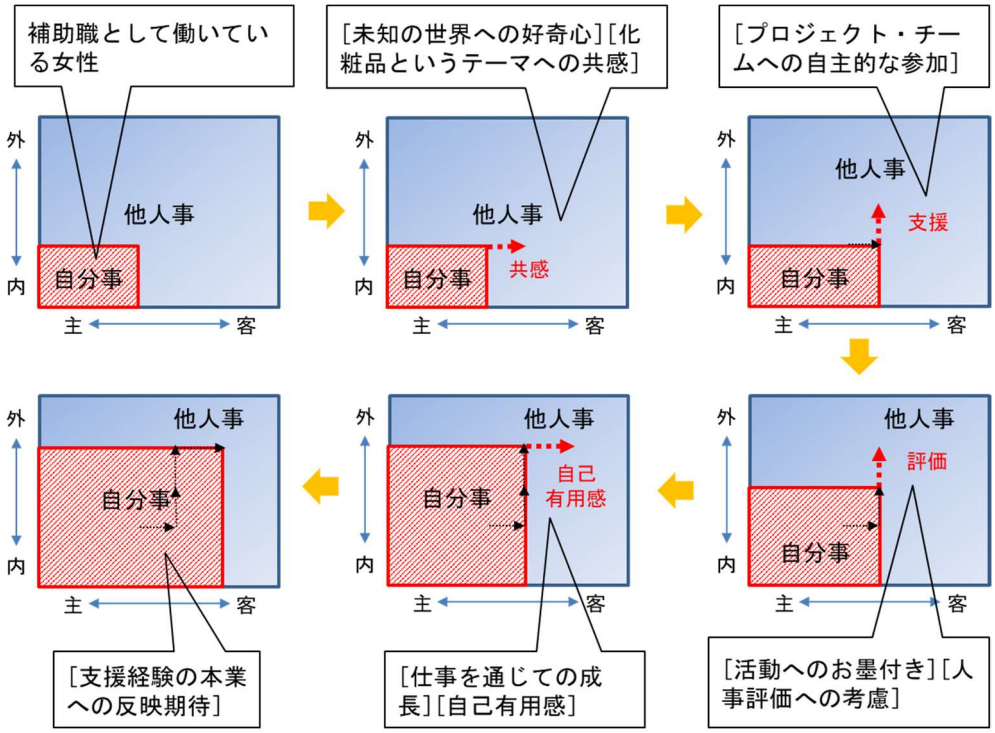

図 5-4 自分事エリア拡大モデル　デンソー支援者　池部氏（D3）の例

また、図 5-5に示すコクヨの山崎篤氏の事例（Biz/Zine 2015，以下K1とする）では、非公式組織のプロジェクト活動を正当化する過程において、自分事エリアの拡大が図られていることがわかる。本業との両立を可能にするため参加自由の原則をうちたて流動性の担保に配慮する一方で、名を刻む行為によりサラリーマン冥利に訴えるなど活動の継続性と正当化獲得のための苦心が見られる。非主流派意識から出たつながる文具という発案がノートらしさという原点回帰という形でデジタルノート「CamiApp」に結実する。

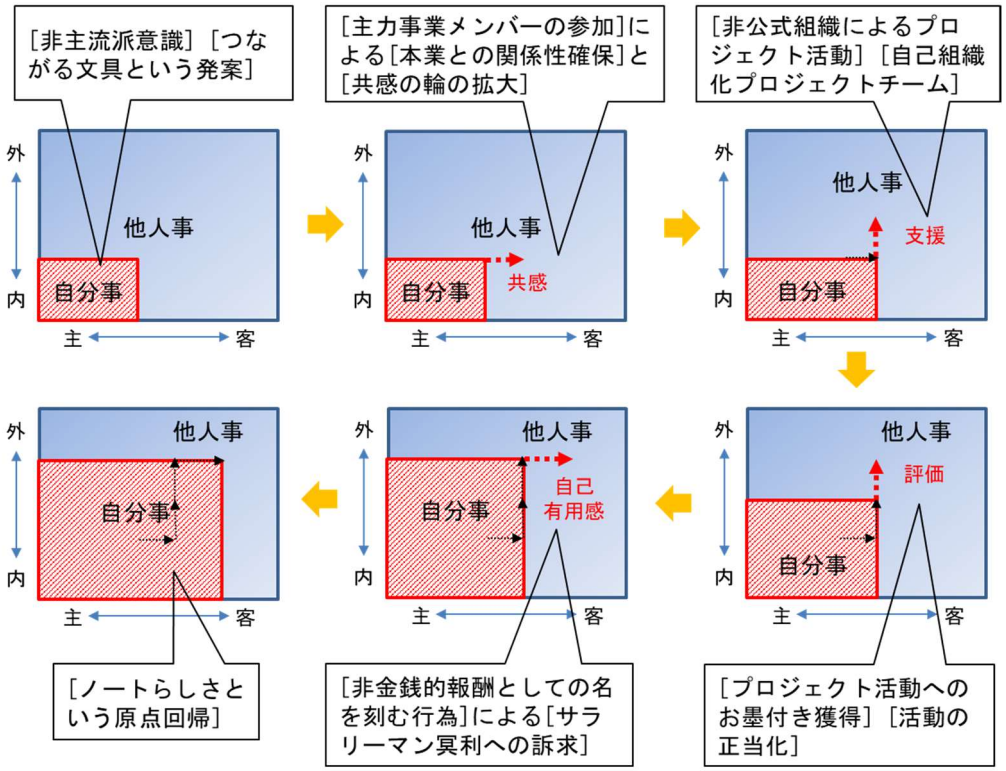

図 5-5 自分事エリア拡大モデル　コクヨ推進者　山崎氏（K1）の例

5.2. 新規事業提案制度のSECIモデルの提案

図 5-2で示した動態モデル①を簡略化すると図 5-6のようなモデルが導かれる。

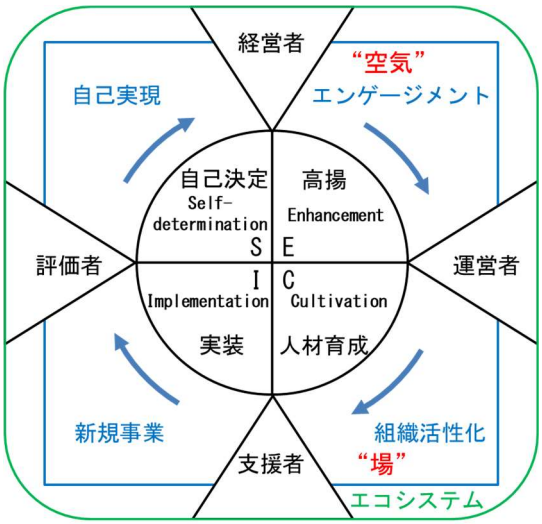

図 5-6 動態モデル③　新規事業提案制度のSECIモデル

新規事業提案制度においては新規事業創造、人材育成、組織活性化、そして組織へのエンゲージメントを高めることが求められる。自己決定（Self-determination）―高揚（Enhancement）―人材育成（Cultivation）―実装（Implementation）のサイクルを繰り返すことにより、自身が成長していくモデルになる。頭文字をとって新規事業提案制度のSECIモデルと呼ぶ。スパイラル・アップしていくことで組織へのエンゲージメントを高め、組織活性化につながる。新規事業の創造を目指すが、たとえ失敗に終わったとしてもやりきったという達成感は自己実現に結び付く。

この枠内にある主人公は、必ずしも制度の推進者である必要はない。支援者であったり運営者であったり。制度を見守っていたオーディエンスが新規事業提案制度に自分事化を促されて、自らの思いを起点として主人公となることもある。

動態モデル①が新規事業提案制度を通して意識の変化が起こり、相互に作用しあいながら組織全体に変化が起こってくる様子を表したマクロのモデルであるとするならば、動態モデル②は個々の局面で主客が相互作用して起きる意識の変化を表すミクロのモデルになる。そして動態モデル③は新規事業提案制度を通して新規事業と組織行動変革を実現するための指針を示すモデルである。

危機感をふまえた経営者の発信するメッセージは制度の参加者に高揚をもたらし、対話の姿勢による信頼関係の構築は心理的安定感を確保する。同時にエンゲージメントを高め、やるぞ！という“空気”を組織全体に醸し出す。そして運営者が演出するワークショップなどの“場”において、制度の参加者の熱量が周囲に伝播し、意識の変化が組織に広がる。ここでいう“場”とは、まさに野中ら（2010）のいう自他の感性、感覚、感情が共有される相互主観が生成されている状態である。人材育成のフェーズは学習の場であり、実装のフェーズは実験の場である。これらの流れは、Schein（1999=2004）の主張する変容のモデル（危機感／学習棄却／心理的安心感／経営層のメッセージ）にも則している。推進者の持つ熱量に共感を持った支援者は、ある時は推進者を支え、ある時は自ら推進する立場に身を置く。評価者によるプラス評価が推進者のチャレンジを促し、価値の転換から新規事業の創出を促す。たとえ失敗したとしても、失敗の原因を突き詰めて「ダブル・ループ学習」（Argyris and Schön 1978）を行うことで、新たな価値観を獲得することも可能となる。尚、ここでいう評価者は、経営層や運営者が一般的であるが、事例にも見られるように外部の有識者を交えることもあれば、展示会やクラウドファンディングといった市場の目を相手とすることもある。また人事面での考慮という意味での評価も含まれる。

新規事業創出は「両利き」でいうところの「探索」（O’Reilly and Tushman 2016=2019）にあたるが、その実現のためにはダイナミック・ケイパビリティ（Teece et al. 1997）が欠かせない。新規事業提案制度はダイナミック・ケイパビリティを有する企業家的経営者を育てるための仕組みでもある。推進者とそれを取り巻く経営者、運営者、支援者、評価者というアクターがそれぞれの立ち位置で役割を演じることで一つの舞台を

生み出すという意味では劇場型ともいえる。制度への参加者個人による新たな知識や価値観の獲得が、開かれた形で組織内の他のメンバーに広く伝達・相互作用されることで、組織全体の行動や知識、価値観の再構築が行われるという意味では、安藤（2004）の述べている組織学習の実践でもある。自己決定―高揚―人材育成―実装の循環がSECIモデル（野中ほか 1996）と同じようにスパイラル・アップし、自己実現に到達する。主から客へ、そして内から外へと、最後に新規事業は顧客の主観に訴えるものへと還っていく。

制度そのものは、3 章でみてきたように各社それぞれの歴史的経路を踏まえた形で設計されている。また各アクターが役割を演じる上で、人事評価制度や教育制度など、補完的な役割を果たす他の制度も、効果的に機能するよう臨機応変に修正が加えられていく。制度の設計段階から外部の協力を仰ぐ企業も多く、新規事業の創出に向けて、社内だけでなく外部の企業や大学などと共創してイノベーションを起こしやすい環境「エコシステム」を形成している。また新規事業提案制度そのものが、武石ら（2008, 2012）が述べるイノベーションの実現のための創造的正当化プロセスに他ならない。

6. 結論

本研究では、企業が新規事業提案制度を活用し、新規事業創出を図ると同時に組織行動の変革をめざしていることを明らかにした。本章では、本研究での主要な発見事項を中心にまとめ、本研究着手時に設定したリサーチ・クエスチョンに対する回答を記載する。そして最後に、本研究の限界と将来研究への示唆を示す。

6.1. 本研究のまとめ

本研究では、社内ベンチャー制度について、組織内の成員の不特定多数に対する意識変化を起こすという点においては影響の範囲が限られるため効果に限りがあることを指摘した。

この背景を基に、新規事業提案制度において主観と客観の相互作用に着目することで、特定の個人の思いを起点とした事業創造活動が組織全体に広がる動態モデルを提案した。

具体的には、複数の企業における新規事業提案制度の実施例を比較することで、各社に共通して見られる制度の構成要素やトップメッセージの重要性など成功に必要な条件について考察した。一方で、制度としての運用の頻度やルールの厳密さについては、その企業のもつ歴史や組織風土とも密接に関係しさまざまであること、その時その時の企業の状況および時代の情勢に応じて、その目的も制度設計も変化を遂げていることが明らかになった。また、新規事業提案制度は単独で存在するのではなく、人事制度や評価制度、その他の多くの制度と相互に依存しあいながら存在していることを明らかにした。

また、各社の制度における具体的な事例を取り上げ、それに関連する推進者、経営者、運営者、支援者のインタビュー内容をSCATにより分析することで、それぞれの立場において、どのような思いを持って制度に取り組み、制度を通じてどのように意識の変化が起きたかについて明らかにすることができた。

これらの事例研究や分析を通し、新規事業提案制度を通して意識の変化が起こり、相互に作用しあいながら組織全体に変化が起こってくる様子を表した動態モデル①（新規事業提案制度のメカニズム）を表した。この意識の変化については、従来の評価という軸に加えて、共感という軸との2軸でとらえることにより、共感―支援―評価―自己有用感というサイクルで、“自分事”エリアが拡大するという動態モデル②（自分事エリア拡大モデル）を用いて説明した。さらに、新規事業提案制度を通して新規事業と組織行動変革を実現するための指針を動態モデル③（新規事業提案制度のSECIモデル）として提唱した。
個々の関わり合いの中で動態モデル②で示した意識の変化が生じる。これをミクロの視点とする。それらが制度の運用を通じて、全体へと広がり組織全体の意識変化へと広がっていく。各アクターの位置づけとともにその流れをマクロの視点で示したものが動態モデル①である。

本研究で提唱するモデルは、

- 経営者の発信するメッセージと対話の姿勢が信頼関係をもたらす“空気”を醸し出し、エンゲージメントを高めること
- 運営者が演出する交流と高揚を意図した “場”において、人材の育成と組織内の調整が図られること
- 個人のもつ熱量が周囲に伝播し、意識の変化が組織に広がる開かれた制度であること
- 支援者と推進者の垣根が低い、流動性の高い組織であること
- 失敗を許容するプラス評価が確保されること

などの特徴をもつ。

さらにこれらに加えて、

- 制度の持続性と、必要な資源の投入
- 本業とは区別された制度に求められる新規事業の提案価値についての共通認識

が、確保されることにより、本研究で指摘した問題点である、新規事業創出が本来の目的であるにもかかわらず人材育成や組織活性化が目的にすり替わるといった点についても、より明確に新規事業の創出に貢献することが可能となる。

本研究では、新規事業提案制度が個人の思いを起点にしつつも個人から組織への拡がりを意図して制度設計されていることが確認された。制度の本質はチャレンジを後押しし、失敗を恐れない組織風土を根付かせることにあるといえる。なぜ大企業の中でベンチャーなのか？という問いには資源の有効活用を図ると同時に、組織の中に起業家精神を育て、大企業の中にスピードを生み出す推進役を期待する意図があるとわかった。また、3Mなどで根付いている15%ルールなどに比べると、制度の存在自体がお墨付きとなり、組織内調整という役割を担っていることも理解できた。

6.2. リサーチ・クエスチョンに対する回答

本節では、1.2 節で立てたサブシディアリー・リサーチ・クエスチョン(SRQs)について回答し、それらの回答結果を基に、メジャー・リサーチ・クエスチョン(MRQ)について回答する。

SRQ1：新規事業を創出するにあたり組織行動上の課題は何か？

構造改革続きで組織が疲弊している中、業務優先によるやらされ感が蔓延している。成果主義の中、失敗を恐れる弊害が組織の硬直性をもたらし、評価による動機付けが限界を迎えている。また自分だけが良ければよいという部分最適が全体最適に優先される近視眼的判断が横行している。そのような中で、量産志向からくる商流の限界と顧客との接点不足が新規事業創出の壁となっている。アイデアの受け皿がないという選別上の課題や、提案制度はあっても提案したらそれで終わりで実行に至らないという実行上の問題点もある。たとえアイデアを持っていてもその実現のためには通常業務との両立の困難や抵抗勢

力との対決が待っている。自前主義の罠に陥ったり、新規事業創出に必要な意思決定の速さが足りなかったりという課題もある。

SRQ2：その課題を克服するために、新規事業提案制度はどのようにデザインされるのか？

トップの意志の発信と失敗をマイナスとしない空気が必要とされる。開かれた制度で周りのことに関心を持つしかけと場の設計が重要となる。制度を通じて自己決定と共感をベースに多面的な経験を促す仕掛けを意識した劇場型の開かれた場において、推進者だけでなく経営者、運営者、支援者、評価者というアクターがそれぞれの役割を演じる。人材の流動性に裏付けされた立場・時間的な制約を解くお墨付きが与えられる。また大企業ならではの資源を有効に活用する仕組みが用意される。

SRQ3：新規事業提案制度を通じて、個人の意識変化がどのようにして組織全体の意識変化につながるのか？

共感を通じて自分事エリアの拡大が起こる。また、自分の業務の再定義や「やりたいこと、やれること、役に立つこと」という自身の原点回帰が起き、会社という存在の原点回帰と再定義につながる。経営陣の対話の姿勢に基づく開かれた空気と場が、個人の意識変化が周囲に広がることを促進する。

MRQ ：新規事業提案制度はいかにして企業において組織行動の変革をもたらすのか？

パナソニックの「PSUF」の例に見られるように従来は社内ベンチャー制度のように起業をめざす個人のスピンオフを支援する意味合いが強かったが、最近の制度では個人の熱をいかに組織に広げるかに制度設計の力点が置かれている。新規事業提案制度は組織学習の場ともいえる。トランザクティブメモリーだけでなく、顔の見える共感ネットワークの形成が組織を活性化し、組織行動の変革につながる。この制度の根底には、経営陣の長期的視野とコミットメントが必要である。経営陣と従業員の間で意志の疎通が図られ、信頼と共感の関係が生まれることにより、従業員の会社に対するエンゲージメントも高まる。少子高齢化が進む人手不足の時代において、有能な人材の獲得と引き留めという意味でも大きな役割を担っている。

6.3. 理論的含意

本研究では、新規事業提案制度に取り組む企業の事例研究や分析を通して、新規事業創造と組織行動変革をめざす動態モデルを提案した。

本研究では、社内ベンチャー制度の研究の系譜で従来から指摘されている、人材育成・組織活性化の点だけでなく、組織成員のエンゲージメントを高めるという効果に着目したことに新規性がある。また、制度面だけでなく、組織内部の成員の意識の変化に着目した点に特徴がある。具体的には、図 5-2 の新規事業提案制度のメカニズムにおいて、推進者の自己決定を起点としたうえで経営者、運営者、支援者、評価者というアクターを定義

し、それぞれの果たす役割を明示し、知識創造理論に見られる主客の相互作用に立脚しつつ、“空気”と“場”の理論と組織学習の理論を結び付けて、組織における意識変化のダイナミズムを解明した点が理論的含意であるといえる。

6.4. 実務的含意

本研究の実務的含意は、企業の持続可能性を高める新規事業創造の動態モデルを示し、新規事業構築を実践し、併せて組織の活性化と組織行動の改革を実現する仕組み（新規事業提案制度のSECIモデル）を提案した点である。

このモデルがあることにより、新規事業提案制度の参加者は自分の目指す新規事業の創出、ビジネスモデルの実現を自己の所属する組織の中でより円滑に進めることができる。加えて、その企業の内部にとどまらず、外部の協力も得て、組織全体の活性化に貢献することになる。本研究が提示したモデルを参照することにより、関係者それぞれがどの立ち位置にて、どのような役割を果たすか、推進者・経営者・運営者・支援者・評価者間で共通認識を持つことができるため、新規事業提案制度を効果的に構築・提供・利用することが可能になる点に、実務的含意がある。

日本においても終身雇用制度といった従来からの雇用慣行が崩れていこうとしている。やる気のある人材が活躍できる舞台を用意できる企業のみが生き残れる時代になろうとしている。グローバル企業として世界と戦っていくうえで、意識の変化を通じて組織行動の変革を実行できた企業にこそ生き残りの活路が開けてくる。個の思いを起点とし、不足する能力を育て必要な資源を補っていくやり方は、日本的経営の良い面でもある。評価軸の転換により、もとから意欲を持ったものだけでなく、従来からのしがらみの中でくすぶっていた眠れる人材のやる気を引き出して、組織能力の再生を図ることも可能となる。

6.5. 本研究の限界と将来研究への示唆

本研究の限界のひとつに、事例研究の対象企業が限られていること、また直接インタビューを得られた事例数が少ないことが挙げられる。これらの事例をさらに増やし、本研究で提唱した新規事業提案制度の動態モデルのブラッシュアップを行う必要がある。特に、本研究では、新規事業提案制度を実施している企業のインタビュー記事を中心に事例研究を実施したが、今後はこれらの制度を支援する立場の企業や団体も対象とし、今回提唱したモデルを制度支援の観点でも再検証する必要がある。

次に、本研究では、公開された情報をベースに行っているため、制度の失敗事例について学ぶという点において情報が不足している。どのような制度にも良い面ばかりでなく、負の側面があることに着目して、今後失敗事例の収集も図っていく必要がある。

また一企業の中においても、複数の制度があるという視点で考察を行うことを試みた

が、すべての要素を把握することには限界があり、個々の企業における分析が十分でないといえる。また、大企業ならではの資源を活用しつつ、外部リソースと共に価値の共創を図っていくことが今後の生き残りの鍵となることを踏まえると、企業を取り巻く周辺のアクターについてもビジネス・エコシステムの視点で考察を深めることが必要と思われる。

これらのことから、今後の研究では本研究で提唱した新規事業提案制度の動態モデルを基に発展させ、ビジネス・エコシステム内での価値共創に着目した新規事業創造に関する研究に取り組む予定である。

参考文献

AGC, 2018a,「企業情報　AGCグループビジョン」, AGC Web サイト,(2018年7月21日取得, http://www.agc.com/company/vision/index.html).

AGC, 2018b,「人財育成の取り組み」, AGC Web サイト,(2018年7月18日取得, http://www.agc.com/csr/employee/employee_2.html).

AGC Studio, 2018,「第95回 AGC Studio Design Forum Soundscape スペシャルトークイベント『ミラノデザインウィーク2018報告』」,(2019年5月23日取得, https://www.agcstudio.jp/report/3116).

安藤史江, 2004,「組織とラーニング」二村敏子編『現代ミクロ組織論』有斐閣, 199-218.

安西巧, 2019, 『ソニー&松下 失われたDNA』日経プレミアシリーズ.

青木昌彦・奥野正寛編著, 1996,『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会.

Argyris, Chris, 1993, "*Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*," Jossey-Bass.

Argyris, Chris and Schön, Donald A., 1978, "*Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*," Addison-Wesley.

畔上靖・渡邉睦, 2015,「ベンチャー企業におけるビジネスモデル構築と社内ベンチャーへの適用」『季刊　政策・経営研究』4: 26-38.

Bakker, A. B., and Leiter, M. P., 2010, "*Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*," Psychology Press, a Member of the Taylor and Francis Group.

Biz/Zine, 2015,「コクヨ山崎氏『100万冊以上売れたノート』を作るまで」,(2018年8月20日取得, https://bizzine.jp/article/detail/673).

Biz/Zine, 2018,「AGC島村社長に聞く、地道な対話による経営――偉大なリーダーは"人の心に灯をともす"」,(2018年7月12日取得, https://bizzine.jp/article/detail/2794?utm_source=bizzine-news&utm_medium=email&utm_campaign=20180709).

Bloom, Paul, 2017, "*Against Empathy: The Case for Rational Compassion*," Random House. (=2018, 高橋洋訳『反共感論――社会はいかに判断を誤るか』白揚社.)

Brafman, Ori and Beckstrom, Rod A., 2006, "*The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations,*" Portfolio. (=2007, 糸井恵訳『ヒトデはクモよりなぜ強い――21世紀はリーダーなき組織が勝つ』日経BP社.)

BUSINESS LAWYERS, 2018,「第18回『多様性』のある組織こそ、強みを生む――ソニー」, BUSINESS LAWYERS Web サイト,(2019年5月13日取得, https://business.bengo4.com/articles/404).

ビジネス＋IT, 2016, 「森永製菓のオープンイノベーション、事業を育てる中で得た気づきと

成果とは」,(2018年6月28日取得,
https://www.sbbit.jp/article/bitsp/30656#continue_reading).
ビジネス＋IT, 2018a,「デンソーが6倍のスピードで『デジタルトランスフォーメーション』を実現した方法」,(2018年7月20日取得, https://www.sbbit.jp/article/bitsp/34694).
ビジネス＋IT, 2018b,「デジタル時代のデータ戦略、なぜ社内にシリコンバレーが必要だったのか」,(2018年7月20日取得, https://www.sbbit.jp/article/bitsp2/34525).
CAMPANELLA, 2018,「『社会課題に注目する』と未来の家電が見えてくる、米SXSWに出展して腕試し」,(2018年9月22日取得,
https://business.nikkeibp.co.jp/atclcmp/15/030900037/030600013/).
Christensen, Clayton M., 1997, *"The Innovator's Dilemma: When New Technology Cause Great Firm to Fail,"* Harvard Business School Press. (=2000, 伊豆原弓訳『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』翔泳社.)
Cooper, R.G., Edgett, S.J., and Kleinschmidt, E.J., 2004, *"Benchmarking Best NPD Practices,"* Research Technology Management, 47(1): 31-43.
Covin, J. G., Garrett, R. P., Gupta, J. P., Kuratko, D. F., and Shepherd, D. A., 2016, "*The interdependence of Planning and Learning among Internal Corporate Ventures,"* Entrepreneurship Theory and Practice, December: 1-34.
CREATORS STATION, 2014,「コクヨのえほん――大人気の工作絵本・仕掛け人に聞く」, (2018年7月8日取得, http://www.creators-station.jp/curiousity/22202).
デンソー, 2018,「デンソー基本理念」, デンソー Web サイト,(2018年7月21日取得,
https://www.denso.com/jp/ja/about-us/philosophy-and-vision/philosophy/).
ダイヤモンド, 2016,「旭硝子が取り組むディズニー流『若手のチャレンジ促進法』」,(2018年7月17日取得, https://diamond.jp/articles/print/94904).
ダイヤモンド, 2017a,「継承と変革の経営〈1〉 第３の創業でグローバルナンバーワンへ」, DIAMOND Quarterly Online,(2019年5月27日取得,
https://diamond.jp/quarterly/articles/-/85).
ダイヤモンド, 2017b,「継承と変革の経営〈2〉 第３の創業でグローバルナンバーワンへ」, DIAMOND Quarterly Online,(2019年5月27日取得,
https://diamond.jp/quarterly/articles/-/86).
ダイヤモンド, 2017c,「継承と変革の経営〈3〉 第３の創業でグローバルナンバーワンへ」, DIAMOND Quarterly Online,(2019年5月27日取得,
https://diamond.jp/quarterly/articles/-/87).
ダイヤモンド, 2017d,「デンソー流 『人づくり経営』〈3〉」, DIAMOND Quarterly Online 2017年3月10日,(2018年7月20日取得, http://dquarterly.com/articles/-/74).
ダイヤモンド, 2017e,「デンソー流 『人づくり経営』〈1〉」, DIAMOND Quarterly Online 2017年3月10日,(2018年7月20日取得, http://dquarterly.com/articles/-/72).

Drucker, P. F., 1985, “*Innovation and Entrepreneurship*,” Harper & Row Publishers Inc. (=1985, 小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社.)

Forbes Japan, 2016,「ソニー平井社長が語る、『社員の熱量を吸い上げる』メカニズムの作り方」,(2019年5月29日取得, https://forbesjapan.com/articles/detail/13486).

Forbes Japan, 2017a,「サラリーマン社長に必要な3つのこと／東急電鉄 野本弘文社長」, (2019年5月27日取得, https://forbesjapan.com/articles/detail/14904).

Forbes Japan, 2017b,「東急『変革』の起爆剤、『社内外2本立て』イノベーションの舞台裏」,(2018年6月5日取得, https://forbesjapan.com/articles/detail/15309).

Forbes Japan, 2017c,「『共感を呼ぶ会社』を目指すデンソー有馬社長のビジョン」,(2019年5月29日取得, https://forbesjapan.com/articles/detail/18529).

Forbes Japan, 2017d,「大企業若手が手を組む『One JAPAN』 40社250人の挑戦」, (2018年7月18日取得, https://forbesjapan.com/articles/detail/15353/2/1/1).

HACKATEN PRESS, 2016a,「ソニーの新規事業創出プログラム『Seed Acceleration Program』・自社クラウドファンディング『First Flight』はどのように生まれたのか」,(2018年5月19日取得, http://www.ytv.co.jp/hackaten/interview06/).

HACKATEN PRESS, 2016b,「クラウドファンディングで1億円超の支援！スマートウォッチ『wena wrist』ソニー入社3年目の開発者が語る秘話」,(2019年6月2日取得, https://www.ytv.co.jp/hackaten/interview05/).

Harvard Business Review, 2018,「異なる知の共創がもたらす成熟した組織のイノベーション」,(2018年8月15日取得, http://www.dhbr.net/articles/-/5253).

橋本良子, 2014,「企業内企業家像について――富士通とパナソニックの事例からの考察」『産業学会研究年報』29：183-193.

はたらく未来研究所, 2018,「女心をつかむ『モノづくり』と感動体験を共有する『コトづくり』がユーザーの笑顔を誘うサプライズになった」,(2018年7月21日取得, http://hatarakumirai.com/hit/%E6%A0%AA%E5%BC%8F%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E3%83%87%E3%83%B3%E3%82%BD%E3%83%BC/).

HIP talk, 2018,「新しい森永製菓になるために。ベンチャーとの交流が生んだ、大きな変化とは」, Hills Ignition Program,(2018年6月28日取得, http://hiptokyo.jp/hiptalk/morinaga_confectionery/).

HRナビ, 2017,「リクルートベンチャーズに学ぶ、新規事業開発の成功率を上げるプロセス」,HRナビ,(2018年7月18日取得, http://hrnabi.com/2017/09/12/15065/).

Huber, G. P., 1991, “*Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures,*” Organization Science, 2(1): 88-115.

池田潔, 2004, 「企業発ベンチャーの現状と課題」『北九州産業社会研究所紀要』44: 1-14.

イノベーションICTラボ, 2015,「リクルートの新事業コンテスト、VC流事業育成プログラムに進化」,日経BP社,(2018年7月18日取得,

http://bizboard.nikkeibp.co.jp/itpro/atcl/news/15/061802050/?ST=p_bizboard&bzb_pt=0).
岩崎薫里, 2018,「改善するわが国のスタートアップ事業環境――オープンイノベーション追求が後押し」『ＪＲＩレビュー』53(2): 32-64.
加護野忠男・山田幸三編, 1999,『日本企業の新事業開発体制』有斐閣.
株式会社ＮＴＴデータ経営研究所, 2017,『平成２８年度産業技術調査事業（我が国企業の研究開発活動の支援のあり方に関する調査）報告書』,(2019年12月21日取得, http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000018.pdf).
株式会社テクノリサーチ研究所, 2009, 『平成20 年度産業技術調査　コーポレートベンチャリングに関する調査研究　調査報告書』.
姜娟・平澤泠, 2015,「日本企業におけるイノベーション概念」『研究イノベーション学会年次学術大会講演要旨集』30: 20-25.
経済団体連合会, 1996,「日本型コーポレート・ベンチャーを目指して」,(2018年7月21日取得, https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/pol118/denso.html).
経済産業省関東経済産業局, 2008,『企業発ベンチャーmagazine vol.1(2008年2月25日)』.
経済産業省関東経済産業局, 2014,『企業発ベンチャーmagazine vol.8(2014年12月5日)』.
キユーピー, 2013,「キユーピーグループ研究開発・オフィス複合施設『仙川キユーポート』開設」, キユーピーアヲハタニュース 2013/9/11　No.51,(2018年7月16日取得, https://www.kewpie.co.jp/company/corp/newsrelease/2013/51).
キユーピー, 2015,「キャリア支援 学ぶ意欲を応援する褒賞制度――キユーピー」,(2018年7月16日取得, https://www.kewpie.co.jp/company/activity/eco/pdf/2015/2015fullreport_19.pdf).
キユーピー, 2017,「キユーピーグループ　社会・環境報告書　2017」, キユーピー Web サイト,(2018年7月16日取得, https://www.kewpie.co.jp/company/activity/download/pdf/kewpie_env2017_p57-59.pdf).
キユーピー, 2018,「企業情報　キユーピーグループの理念」, キユーピー Web サイト,(2018年7月16日取得, https://www.kewpie.co.jp/company/corp/philosophy/index.html).
起業tv, 2014,「社内ベンチャーのメリット・デメリットとは？」,(2018年4月18日取得, https://kigyotv.jp/news/special73/#i-8).
菊澤研宗, 2019,『ダイナミック・ケイパビリティの経営学』朝日新聞出版.
コジゲン, 2018, 「起業の歴史――ベンチャー、スタートアップ、VC」,(2018年5月12日取得, http://kojigen.com/post-7418-7418.html).
コクヨ, 2018,「企業情報　企業理念と行動基準」, コクヨ Web サイト,(2018年7月21日取得, https://www.kokuyo.co.jp/com/info/brand.html).
コクヨ, 2019,「ライブオフィス」, コクヨ Web サイト,(2019年12月1日取得,

https://www.kokuyo.co.jp/com/liveoffice/).
コトバンク, 2019, 「共感　最新 心理学事典の解説」,(2019年12月21日取得, https://kotobank.jp/word/共感-477908).
LIGARE, 2017,「デンソーが作る化粧品『ｍｏｉｎａ』――研究物から化粧品へと変えた女性社員たち」,(2018年8月12日取得, https://ligare.news/story/%e8%87%aa%e5%8b%95%e8%bb%8a%e9%83%a8%e5%93%81%e3%83%a1%e3%83%bc%e3%82%ab%e3%83%bc%e3%81%8c%e4%bd%9c%e3%82%8b%e5%8c%96%e7%b2%a7%e5%93%81%e3%80%8c%ef%bd%8d%ef%bd%8f%ef%bd%89%ef%bd%8e%ef%bd%81%e3%80%8d/).
MAZECOZE研究所, 2016,「コクヨ株式会社【第2回(全3回)】『やりたいならやってみなよ！』チャレンジ歓迎な社風が切り込む働き方の本質」,(2018/7/8取得, http://mazecoze.jp/cat1/1730).
MONOist, 2016,「デンソーの新事業8分野、一気通貫ソリューションに向け『自前主義から脱却』」,(2018年7月14日取得, http://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1609/20/news021.html).
森永製菓, 2018a,「森永製菓について」, 森永製菓 Web サイト,(2018年7月19日取得, http://www.morinaga.co.jp/company/about/message.html).
森永製菓, 2018b,「採用情報　教育研修制度」, 森永製菓 Web サイト,(2018年7月16日取得, https://www.morinaga.co.jp/recruit/entry/education.html).
森永泰史, 2016,「技術移転研究の成果と課題」『京都マネジメント・レビュー』29: 1-25.
MY FUTURE CAMPUS, 2018,「【ソニー】ビジネスもスポーツ選手のように『才能ある者が開花する仕組み』を整える時代」, マイナビ,(2019年5月13日取得, https://mycampus.jp/2018/09/20/feature01_02/).
マイライフニュース, 2016,「キユーピー、社内公募制度から誕生した第1号商品『よ・い・と・き』を発売、酢酸菌酵素を配合したサプリメントで新市場に参入」,(2019年5月23日取得, http://www.mylifenews.net/drug/2016/07/1-143.html).
newswitch, 2018,「パナソニックが家電で新規事業を生む“発射台”社外からの視点で投資判断を早める仕組み」,(2018年6月24日取得, https://newswitch.jp/p/13331).
日本経済新聞, 2014,「社内ベンチャー、成功に導くのは『スマートな野武士』」, 『日本経済新聞』2014.9.4,(2018/5/19取得, https://www.nikkei.com/article/DGXMZO76005580S4A820C1000000/?df=3).
日本経済新聞, 2015a,「腰上げたパナソニック　人事・賃金を10年ぶり改革」,『日経電子版』2015.2.9,(2018年7月20日取得, https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ09INW_Z00C15A2TJ1000/).
日本経済新聞, 2015b,「東急電鉄、社内起業家の育成制度を再開」,『日経電子版』2015.3.6,(2019年5月27日取得, https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ05HSD_V00C15A3TJ1000/).

日本経済新聞, 2016,「パナソニック、経営幹部の評価　全世界で統一 来月専門組織、優秀な外国人採用狙う」,『日本経済新聞』2016.3.18 朝刊,(2018年7月20日取得, https://www.nikkei.com/article/DGXKZO98581470X10C16A3TJC000/).

日本経済新聞, 2018,「パナソニック流働き方改革　『留職』や『複業』も」 ,『日経電子版』2018.6.29,(2019年10月22日取得, https://www.nikkei.com/article/DGXMZO32405510Z20C18A6TJ1000/).

日本経済新聞社編, 2015,『リクルート 挑戦する遺伝子』日本経済新聞社.

日本コンサルタントグループ, 2014,「実践的な部下育成研修を通して中間管理職の意識改革を実現」, 日本コンサルタントグループ Web サイト,(2018年7月16日取得, https://www.niccon.co.jp/jirei/jirei_10.html).

日経ビジネス, 2016,「新生コクヨ、『変革』ではなく『変化』目指す」,(2018年7月21日取得, https://business.nikkeibp.co.jp/atcl/interview/15/266010/022600007/).

日経ビジネス, 2017a,「One JAPAN、経営陣が若手に向き合った瞬間　野村総研、旭硝子に見る『有志活動』から『事業』への変貌」,(2018年7月17日取得, http://bizboard.nikkeibp.co.jp/bp_nbo/atcl/report/16/100600170/100600004/?ST=p_bizboard&bzb_pt=0).

日経ビジネス, 2017b,「旭硝子社長――30年後のニーズを予測して逆算する　第15回――失敗を恐れず、マーケットは自分たちで創り続ける(2)」,(2018年7月17日取得, http://bizboard.nikkeibp.co.jp/bp_nbo/atcl/report/16/040400128/090700016/?ST=p_bizboard&bzb_pt=0).

日経ビジネス, 2019a,「［議論］新規事業生む組織とは？ リクルート名物制度の秘密」,(2019年1月25日取得, https://business.nikkei.com/atcl/forum/19/00014/012400003/?n_cid=nbpnb_mled_enew).

日経ビジネス, 2019b,「ソニー、新規事業に社外のアイデア　手応えあり」,(2019年7月16日取得, https://r.nikkei.com/article/DGXMZO47275150S9A710C1000000?type=my#AAAUAgAAMA).

日経ビジネス, 2019c,「医療、農業、FA……デンソー流『新事業立ち上げ方法』」,(2019年5月29日取得, http://bizboard.nikkeibp.co.jp/bp_onenb/atcl/NBD/19/00114/00011/?ST=p_bizboard&bzb_pt=0).

日経コンピュータ, 2015,「知育アプリを収益の柱に、森永製菓が挑む新たなもの作り」,(2018年6月28日取得, http://tech.nikkeibp.co.jp/it/atcl/column/14/346926/052200259/).

日経情報ストラテジー, 2007,「新人にメンターを3年間付ける『一人前』を定義し、変革人材の育成目指す」,(2018年7月8日取得, https://tech.nikkeibp.co.jp/it/article/JIREI/20070807/279199/).

日経ネットビジネス，2001,「大企業の『金と信用』を拝借“甘え”からの脱却が成功のカギ」『日経ネットビジネス』2001.5.25：70-73.

日経産業新聞，2019，「中村パナソニック元社長語る　ITの時流『見えなかった』」，『日経産業新聞』2019.10.28,(2019年10月28日取得，https://www.nikkei.com/news/print-article/?R_FLG=0&bf=0&ng=DGXMZO51409520V21C19A0X11000).

日経スタイル，2017,「受験業界の「黒船アプリ」なぜリクルートが創れたか」，日経電子版，(2018年8月12日取得，https://style.nikkei.com/article/DGXMZO20731950U7A900C1000000).

日経 xTECH，2014,「スマートな野武士は大組織に何をもたらすか」，日経 xTECH，2014.6.2.，(2018年6月7日取得，http://bizboard.nikkeibp.co.jp/bp_techon/article/COLUMN/20140424/348440/?ST=p).

西田宗千佳，2016,『ソニー 復興の劇薬――SAPプロジェクトの苦闘』KADOKAWA.

Nonaka，I.，and Konno，N.，1998，“*The Concept of ‘Ba’：Building a Foundation for Knowledge Creation*,” California Management Review，40(3)：40-54.

野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝弘訳，1996，『知識創造企業』東洋経済新報社.

野中郁次郎・遠山亮子・平田透，2010，『流れを経営する』東洋経済新報社.

野中郁次郎・山口一郎，2019，『直観の経営 「共感の哲学」で読み解く動態経営論』KADOKAWA.

North，D.，1990，“*Institutions, Institutional Change and Economic Performance*,” New York：Cambridge University Press.（=1994，竹下公視訳『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房.）

沼上幹，1989,「社内ベンチャー制度再考」『オペレーションズ・リサーチ』5：209-213.

大江建，1998,『なぜ新規事業は成功しないのか』日本経済新聞社.

大江建，駒林正士，2005,「社内ベンチャー制度の効果的活用――企業風土変革と新事業育成」『戦略国際経営・システム科学研究』36：29-43.

O’Reilly，C. A. and Tushman，M. L.，2016，“*Lead and Disrupt：How to Solve the Innovator’s Dilemma*,” Stanford Business Books.（=2019，入山章栄監訳『両利きの経営――「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社.）

大滝精一，1985,「社内ベンチャー活動の日米比較――3M と東レの比較事例研究を中心にして」『専修経営学論集』39：171-221.

大谷尚，2008,「４ステップコーディングによる質的データ分析手法SCATの提案――着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き」『名古屋大学大学院教育発達　科学研究科紀要（教育科学）』54(2)：27-44.

大谷尚，2011,「SCAT：Steps for Coding and Theorization――明示的手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析手法」『感性工学』10(3)：155-160.

大谷尚，2019,『質的研究の考え方――研究方法論からSCATによる分析まで』名古屋大学出版

会.
パナソニック, 2018,「【対談】大企業のなかで事業化を目指すからこそ、共感力を重視したい。」, パナソニック Web サイト,(2018年10月7日取得, http://gccatapult.panasonic.com/stories/story09.php).
パナソニック, 2019,「ブランドスローガン・経営理念」, パナソニック Web サイト,(2019年10月22日取得, https://www.panasonic.com/jp/corporate/management/philosophy.html).
PASONA, 2018a,「おもしろ部署探訪――森永製菓 新領域創造事業部――新規事業が会社にもたらす大切なものとは？（前編）」,(2019年5月24日取得, https://www.pasonacareer.jp/hatalabo/entry/80200998/2018/12/19).
PASONA, 2018b,「おもしろ部署探訪――森永製菓 新領域創造事業部――新規事業が会社にもたらす大切なものとは？（後編）」,(2019年5月24日取得, https://www.pasonacareer.jp/hatalabo/entry/80200998/2018/12/20).
プレジデントオンライン, 2017, 「渋谷の大開発を手掛ける東急電鉄の働き方」,(2018年7月19日取得, http://president.jp/articles/-/23477).
リクルート, 2018,「人材開発方針」, リクルート ホールディングス Web サイト,(2018年7月18日取得, https://recruit-holdings.co.jp/sustainability/people-workplace/human-resources/).
リクルート, 2020,「ビジョン・ミッション・バリューズ」, リクルート ホールディングス Web サイト,(2020年1月31日取得, https://recruit-holdings.co.jp/who/management/).
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.
櫻井茂男・村上達也, 2015, 「共感性と社会的行動の関係について」『心理学評論』58(3): 372-378.
サラリーマン100選, 2019,「布石を、打つ。新しい未来へ向かって。」,(2019年5月23日取得, http://0-100jinzai.com/?p=752).
産経ニュース, 2013,「【わが社のオキテ】コクヨを強くした『新人チューター』制度の『徹底的に考えよ』――離職率激減、幹部候補の自然育成につながる」,(2018年7月8日取得, https://www.sankei.com/west/print/130825/wst1308250090-c.html).
佐藤郁哉, 2008,『質的データ分析法――原理・方法・実践』新曜社.
Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A. B., 2002, "*The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*," Journal of Happiness Studies, 3: 71-92.
Schein, E. H., 1999, "*The corporate culture: Survival guide —Sense and Nonsense about Culture Change*," San Francisco, CA: Jossey-Bass. (=2004, 金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化―生き残りの指針』白桃書房.)
Senge, Peter M., 2006, "*The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*," Crown Business. (=2011, 枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳 『学

習する組織――システム思考で未来を創造する』英知出版.）
週刊東洋経済, 2019,「成熟を成長に変える方程式　ソニーに学べ」,『週刊東洋経済』2019.7.6.
ソニー, 2106,「ソニーの新規事業」, ソニー Web サイト,(2018年5月7日取得, https://www.sony.co.jp/SonyInfo/Jobs/newgrads/company/sap/tsushima.html).
ソニー, 2018,「企業情報　ソニーのミッション/ビジョン」, ソニー Web サイト,(2018年7月21日取得, https://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/vision/).
ソニー, 2019,「企業情報　歴史/設立趣意書」, ソニー Web サイト,(2019年10月22日取得, https://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/prospectus.html).
武石彰・青島矢一・軽部大, 2008,「イノベーションの理由――大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化」『組織科学』42(1): 4-14.
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.
竹田陽子, 2012,「技術の実用方法の開拓」『組織科学』46(2): 15-26.
立石泰則, 2013,『パナソニック・ショック』文藝春秋.
Teece, David J., 2007, “*Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*,” Strategic Management Journal 28(13): 1319-1350.
Teece, David J., 2012, “*Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*,” Journal of Management Studies, 49(8): 1395-1401.
Teece, David J., Pisano, Gary, and Shuen, Amy, 1997, “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*,” Strategic Management Journal, 18(7): 509-533.
東急電鉄, 2017,「企業情報　ダイバーシティマネジメントと推進体制」, 東急電鉄 Webサイト,(2018年7月19日取得, http://www.tokyu.co.jp/company/csr/diversity/management/index.html).
東急電鉄, 2018,「PROJECT STORY 東急電鉄 Recruiting Site 2019」, 東急電鉄 Webサイト,(2018年6月5日取得, http://tokyu-jinji.jp/business_job/project/).
東急電鉄, 2019,「社内起業家座談会　事業を育てる制度は、人を育てるためにある。」, (2019年5月24日取得, https://tokyu-recruit.jp/talk/kigyouka.html).
となりの人事部, 2018,「異業種へのチャレンジが、個の力を伸ばし組織を成長させる！ 社員の“主体的なキャリアチェンジ”をサポートする、ソニーの社内募集制度」,(2018年6月26日取得, https://jinjibu.jp/article/detl/tonari/1946/1/).
TRIMARKET, 2016,「『モノづくりへの情熱』がつくり上げたプロジェクト　森永新研究所×日本百貨店（前編）」,(2018年6月28日取得, http://trimarket.jp/country/jpn/3210/).
和田義明・亀山秀雄, 2013,「企業における研究開発プロセス手法の考案」『Journal of the International Association of P2M』7(2): 75-85.

和田義明・亀山秀雄・中村昌允, 2012,「企業R&Dにおけるプラットフォームマネジメントの実践」『Journal of the International Association of P2M』6(2): 99-111.

Wegner, Daniel M.,1987, *"Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind,"* Theories of group behavior, Springer, New York, NY: 185-208.

wisdom, 2016,「金丸美樹氏インタビュー――森永製菓のオープンイノベーション、事業を育てる中で得た気づきと成果とは」,(2018年6月28日取得, https://www.blwisdom.com/linkbusiness/linkplace/spinterview/item/10374.html).

Yahoo! JAPAN ニュース, 2017, 「パナソニックが導入した日本企業初の人事制度とは」, (2018年7月20日取得, https://news.yahoo.co.jp/byline/inouehisao/20171207-00078993/).

山口泰久, 2017,「オープンイノベーションを促進する『場』の最近の変容について」『第8回横幹コンファレンス』D-5-3.

山本七平, 1977,『「空気」 の研究』, 2018 新装版, 文芸春秋.

読売新聞, 2018,「【LEADERS・経営者に聞く】 (31) ガラス+α、未来の社会が映る――島村琢哉氏 (『AGC』社長) 」,『読売新聞』2018.11.20,(2019年2月9日取得, http://tskeightkun.blog.fc2.com/blog-entry-5986.html).

01ブースター, 2018, 「サービス」, 01ブースターWeb サイト,(2018年6月23日取得, https://01booster.co.jp/service/01dojo.html).

付録 SCATによる分析一部抜粋

附表 1-1 課題に関連する理論記述（経営者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[ベンチャー企業だった昔と現在の社員の気質の変容]は[起業家精神に最適な仕組みを求める進化する組織]を目指す[起業家精神維持の仕組み化]を促す。	R1	3	課題	経営者
[構造改革続きによる組織の疲弊]は[ソニーらしさへの希求という強い危機感]をもたらし、[組織変革への想い]につながる。	S3	146	課題	経営者
[構造改革から成長フェーズへの過渡期]は[構造改革とイノベーションの微妙なかじ取り]を意識させる。	S3	147	課題	経営者
[情報のバイアス回避]のため[現場密着主義]は、[若手社員の共通課題]を認識させる。	S3	148	課題	経営者
[業務優先によるやらされ感]と[アイデア具現ルートの欠如]は[人材流出の危機]もたらす。	S3	149	課題	経営者
[世間的認知度の獲得]は[アイデアの吸い上げフェーズの成功]から、[ビジネスとして開花させるフェーズへの移行]をもたらす。	S3	155	課題	経営者
[プロダクト・イノベーションの重要性]を意識した[インクリメンタル・イノベーションとラディカル・イノベーションの両展開]の中の、[未来への投資]という[長期的な成長戦略の一部]である。	S3	156	課題	経営者
[人口動態が示す市場縮小への危機感]が[コアビジネス以外の異分野ビジネスの必要性]を促す。	Q2	247	課題	経営者
[安定したサラーリーマン生活との決別への逡巡]と[企業でできる事業規模と個人の力の格差]は[意欲ある社員への支援]を促す。	T2	278	課題	経営者
[事業規模拡大に伴う意識のサラリーマン化]は[開拓者精神の覚醒]のための[提案しやすい環境づくりの必要性]をもたらす。	T2	279	課題	経営者
[提案＝ゴールに対する社長の問題意識]は[事業提案制度の完遂する仕組みへのリニューアル]を指示する。	T3	286	課題	経営者
[自動車産業の転換期]は[会社存亡の危機感]をもたらす。	D1	318	課題	経営者
[企業の魅力の低下]と[モチベーションの低下]は[若手社員の離職増加への危機感]をもたらす。	A1	351	課題	経営者
[終身雇用・長期雇用の慣例の崩壊]といった[時代背景への省察]を超えて、[離職問題への構造的な問題としての認識]をもたらす。	A1	352	課題	経営者
[技術組織の保守性]は、[リスクマネジメントの弊害]と[組織の硬直性]をもたらす。	A1	355	課題	経営者
[失敗からの学び]が[ナレッジマネジメントの実践]を促す。	A1	356	課題	経営者
[実績評価による呪縛]が[近視眼的判断]をもたらす。	A1	357	課題	経営者

附表 1-2 課題に関連する理論記述（運営者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[新規事業創成]は[種まきと耕しという農耕的営み]である。	R2	21	課題	運営者
[イノベーションのプロセス]は[長期的視点を要する新規事業開発]であり、[短期的成果追求による経済合理性の低下]を示す。	R2	22	課題	運営者
[制度設立をもたらした課題意識]は[現状維持に対する危機意識]にある。	P1	44	課題	運営者
[量産志向への適合度]を重視する[従来のビジネス判断]は[マスを志向する大企業の商流]をもたらす。	P1	48	課題	運営者
[トップダウンアプローチ]は[減点主義]に陥り、[イノベーションの限界]をもたらす。	P1	54	課題	運営者
[人手不足の時代背景]は[優秀な人材を引き寄せる魅力的な組織]を求める。	P1	63	課題	運営者
[課題としてのイノベーションの「種」育成]は[アイデアの受け皿不在という真因]をもつ。	S1	125	課題	運営者
[リーンスタートアップの時代]、[自前主義の罠]という[教条主義]は[組織の重さ]によるもの。	M1	199	課題	運営者

理論記述	事例	No.	区分	立場
[創造性の欠如への補完効果期待]を込めた[協業による社内人材の能力不足の解決]と[顧客とのコンタクトポイントとリソースのベンチャー企業への解放による飛躍起点化]を狙いとする。	T3	293	課題	運営者
[生き残りをかけた新規事業開発]は[過去のエレクトロニクス技術の取り込み]同様[歴史的経路依存性]を示す。	D2	330	課題	運営者

附表 1-3 課題に関連する理論記述（推進者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[ゲームチェンジャーカタパルトとの出会い]は[技術の欠如からくる躊躇]による[やってみたい思いと自信のなさの葛藤]をもたらす。	P3	91	課題	推進者
[スタートアップの意思決定の速さ]と[大企業の持つ量産技術の蓄積]の両立が鍵となる。	S4	161	課題	推進者
[オーディション合格によるプロジェクトへの専念化]は[業務のオーバーラップからの解放]をもたらす。	S4	164	課題	推進者
[好きなものへのこだわりと情熱の継続]は[新規性創出の源泉]である。	S4	168	課題	推進者
[兼務支援者によるサポートと効率性の制約]は[サポート体制の組織論的課題]でもある。	S5	181	課題	推進者
[失敗を許容しない本業の重さ]は[コンセプトへの無理解]をもたらす。	K1	302	課題	推進者
[社内抵抗勢力との対決]のためには[雪だるま式プロジェクト推進]が必要である。	K1	303	課題	推進者
[こだわりと気合の空回り]は[市場からの敗北宣告]をもたらす。	K2	312	課題	推進者

附表 1-4 課題に関連する理論記述（支援者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[時間外の自主的活動]には[通常業務との両立の苦労]があるが、[可能な範囲での参加許容]で行われる。	P2	75	課題	支援者

附表 2-1 制度に関連する理論記述（経営者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
新規事業コンテストは[経営のコミットメントと制度の継続的洗練化]に支えられた[継続的かつ全社的な取り組み]である。	R1	5	制度	経営者
[モチベーション向上のための場と空気の仕掛け]と[挑戦を促す空気とナレッジを伝授する場]は[士気高揚のための取り組み]である。	R1	6	制度	経営者
[外部視点による評価と公平性を担保する基準の公開]と[ナレッジと人的資源提供による全面的なサポート]が制度を支える。	R1	7	制度	経営者
[経営責任によるリスク管理の下での挑戦奨励]と[失敗からの学びと挑戦への人事評価により示す経営の意思]によりもたらされる[社員からの信頼感の獲得]が[挑戦を恐れない企業風土への継続的取り組み]を可能とする。	R1	9	制度	経営者
[挑戦へのプラス思考]と[脱減点主義]が[エコシステム形成に必要なチャレンジへの正当な評価の継続]をもたらす。	R1	10	制度	経営者
[ストレッチ目標と成長の機会の提供]と[特異なナレッジ共有の仕組み]は[賞賛によるモチベーション向上とナレッジの全社展開]につながる。	R1	16	制度	経営者
[明確な評価基準に基づく役員クラスによる徹底した審査]と[プレゼンの洗練化]は[受賞者の自信高揚とナレッジ共有の意識高揚]を目的とする。	R1	17	制度	経営者
[製品化の契機となる現場での直接対話]の[イノベーションの「種」まきの収穫化]は[アイデアから製品化までをつなげる仕組み化]につながる。	S3	150	制度	経営者
[熱量の具現化メカニズム]は、[失敗によるネガティブスパイラルの回避]のために[外部知見の導入による万全の準備]を必要とする。	S3	152	制度	経営者
[持続へのこだわり]と[情熱への負託]は[持続可能性への確信からの決断]を要請する。	S3	153	制度	経営者

理論記述	事例	No.	区分	立場
[プロダクトプロセスの強み]という[大企業ならではの強み]と[リーンスタートアップによる製品化の高速化]は[イノベーション創出の仕組み化]に不可欠の要素であり、[企業成長の必須条件]である。	S3	157	制度	経営者
社内公募制度は[新規事業発掘]のための[独自性の具現化プロセス]である。	Q2	248	制度	経営者
[ビジョンの提示]と、[部分最適から全体最適への発想深化]を可能とする[大局観に基づく判断力]、[想像力によるリスクマネジメント]は[経営人材育成の仕組み化]の目指すところである。	T2	280	制度	経営者
[内からと外からの双方向のアプローチ]と、[主観と客観の融合]、[俯瞰的視点の涵養]を目的とする[2つのアプローチによる新規事業育成]は[価値連鎖による最大化]を期待される。	T2	281	制度	経営者
[社会貢献とわくわく感という評価基準]と[事業の存在価値と持続可能性]を[社内外の相互補完性による創発的戦略]は求める。	T2	282	制度	経営者
[自己組織化]した[若手社員の有志による運営]になる[アイデア提案制度]といった[ボトムアップ的なアプローチ]が、[チャレンジする企業文化の醸成]につながる[試行錯誤の取り組み]として期待される。	A1	358	制度	経営者

附表 2-2 制度に関連する理論記述（運営者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[圧倒的な提案数]は[会社側の本気度の現れ]であり、[継続的なトップメッセージ]により支えられる。	R2	19	制度	運営者
[応募促進のための運営側の努力]は[高頻度のワークショップ]と[継続的なイベント]をもたらす。	R2	23	制度	運営者
[事業化実現のための手厚い支援]は[参加者の自信と気づき]をもたらす。	R2	24	制度	運営者
[実践コミュニティとなる社内コミュニティサイト]は[ネットワーク形成の場]であり、かつ[アイデア発展の場]であると同時に、[メンバー募集の窓口]ともなる。	R2	25	制度	運営者
[高密度の検討期間]は[卓越性の追求]を目指すものであり、[経営陣のコミットメント]に支えられる。	R2	26	制度	運営者
[アイデア・スクリーニングを経た最終選考案]は[多様なプロフェッション人材]による[二人三脚のサポート]で[スキル不足の補完と支援]を受け、[社長のコミットメントによるプロジェクト化]か[事業化のゲートプロセス]に移る。	R2	29	制度	運営者
[大量販売の真逆]をいく[試行錯誤の取り組み]は[手探りのイノベーション・プロセス]となる。	P1	52	制度	運営者
[社内外への影響を見込んだ制度設計]は[自己実現の視点]と[組織文化の変容]を意図する。	P1	53	制度	運営者
[大企業の強みの活用]による[小さく生んで大きく育てるイノベーション・プロセス]は[大企業の資源を活用した新しい価値創造]をもたらす。	P1	58	制度	運営者
[外部リソースの活用による起業の加速]は[事業化実現の壁]を壊す。	P1	59	制度	運営者
[段階的なオーディション]による[アイデア収集装置]は[顧客志向の審査基準]をもつ。	S1	119	制度	運営者
[期限を区切ったプロジェクトへの専任]は[希望者募集によるチーム結成]と[検証フェーズを踏んだ事業化判断]を受ける。	S1	120	制度	運営者
[密造酒作りへのお墨付き]は[検証フェーズでの事業化判断]を受ける。	S1	121	制度	運営者
[専門家の支援による事業の洗練化]と[市場の声を聴く仕掛けとしての自前のクラウドファンディング]による[定量的な判断基準による製品化決定]が行われる。	S1	122	制度	運営者
[漏斗型パイプラインを乗り越えたアイデアの事業化]という[自分のアイデアの具現化できる制度]は、[意欲ある若者の受け皿]となる。	S1	123	制度	運営者
[イノベーション創出装置の外部解放]による[オープンイノベーションのシステム化]は、[新規事業創出ノウハウのビジネス化]につながる。	S1	124	制度	運営者
[成果としての新規事業と新規事業創出のプラットフォームとしての存在]は[ノウハウの蓄積による起業活動のパッケージ化]と[販売支援機能のオープン化]に発展する。	S1	128	制度	運営者
[新規事業創造のしくみのグローバル展開]が進行中である。	S1	129	制度	運営者
[自前主義からオープンイノベーションへの転換]は、[外部パートナーとの価値共創]と[持続可能なエコシステムの形成]を促す。	S1	130	制度	運営者

理論記述	事例	No.	区分	立場
[アイデアの価値化を高効率化するイノベーションセンター]は、[スポーツにおける合理的な才能開発のスキーム]のように[ビジネスにおける英才教育的なコーチングシステムを備えた環境整備]を意図する。	S1	131	制度	運営者
[社長の新規事業創造への理解]が[長期的展望に基づく取組み]を支えている。	M5	233	制度	運営者
[新規事業の自力開発]は[イノベーション創造力の認知]をもたらし、[知の蓄積による経営人材の育成]を担う。	M5	235	制度	運営者
[生む力と育てる力の研鑽]と[安定への非安住]から[新規創成の仕掛けの模索の結果としての社内公募制度の構想]が生まれる。	Q1	239	制度	運営者
[イノベーションの種]を目指す[社内公募制度設立への布石]は[タイムリーな提案による社内公募制度の実現]につながる。	Q1	240	制度	運営者
[長期的視点に立った新規事業育成]は[エコシステムの形成過程]にある。	Q1	246	制度	運営者
制度の目的は[面談でのフィードバックによる人材育成]にある。	T1	264	制度	運営者
[書類審査による評価の限界]が見られる。	T1	266	制度	運営者
[起業活動による学び]は[会社の資産を活かした自己実現のチャンス]である。	T1	275	制度	運営者
[制度利用によるチャレンジの奨励]が行われる。	T1	276	制度	運営者
[非コンテスト形式の公募制度]と[自由度の高い公募制度]は、[参加しやすさと高支援のフィードバック体制]をもつ。	T3	288	制度	運営者
[夢の実現への思いの想起と挑戦心の覚醒]を狙った[提案制度の本質的意義]は、[トップのコミットメントによる制度の担保]にある。	T3	290	制度	運営者
[通常業務との両立を要する2次選考突破]は[事務局の伴走]により支えられる。	T3	291	制度	運営者
事業共創プログラム「TAP」は、[オープンイノベーションのプラットフォームとエコシステムの形成]と[大企業とベンチャー企業の資源の新結合によるイノベーション創出]をめざした取り組みである。	T3	292	制度	運営者
[新組織立ち上げの狙い]は[新規事業育成によるリスク分散]と[社会課題を解決できる組織]になることと[生き残り人材の育成]にある。	D2	325	制度	運営者
[組織内評価の定着]した「AGseed」は、[コミュニケーション重視の社長による若手との対話要求]による[経営陣と若手の連携プロジェクトの企画]から始まる。	A2	365	制度	運営者
[若手の自主的な運営による事業アイデア提案イベントの企画]で示された[経営陣の柔軟性]は[積極的に議論する雰囲気の醸成]をもたらす。	A2	366	制度	運営者

附表 2-3 制度に関連する理論記述（推進者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[時間外の共同作業によるエントリーシート作成]は[周囲を巻き込んで完成した夢のエントリーシート]となり、[勝ち抜き戦のゲームチェンジャーカタパルト最終選考での選出]を勝ち取る。	P3	94	制度	推進者
[どうしたらいいかという困惑]を経て、[無我夢中の陳情]による[制度外の特別交渉の成果]として[周囲の協力獲得による通常業務の半分免除]を得る。	P3	95	制度	推進者
[勝負をかけた出展物への高評価]は[最終事業性評価の通過がもたらす試練の連続]を生み、[事業部での事業化の停滞]が始まる。	P3	106	制度	推進者
[創業者の人材育成への思いを受け継ぐ制度]の真価は[制度をフルに活用する心意気]次第である。	P3	108	制度	推進者
[事業部の断念にも諦めない活動継続]は[転機の訪れ]をもたらす。	P3	112	制度	推進者
[専門分野の提供者]としての[チーム構成メンバーの多様性]を意図した[タスクフォース組織の編成権の行使]が可能となる。	S4	165	制度	推進者
クラウドファンディングは[抵抗への対策としての市場の声による証明]であり、[説得の支援材料]と[販路開拓支援効果]に寄与する。	S4	167	制度	推進者
[主務異動による専念]は[権限譲渡による判断スピードアップ]をもたらす。	S5	177	制度	推進者
[自由度の高さと協力の企業文化]は、[巻き込み力による予算調達]など[巻き込み力の本領発揮]による[草の根的な創発活動]を支え、[ゲート審査による検証]のうち、[試作による検証]を無事終える。	S5	178	制度	推進者

理論記述	事例	No.	区分	立場
[制度整備による支援者の拡充]は[専門家への設計業務委任]をもたらし、[経営管理の学びの実践]となる[プロジェクトマネジメントへの専念]を可能とする。	S5	180	制度	推進者
[アイデアシーズの減少傾向]は[業績回復による事業部の活発化]と相まって、[ゼロからの新規事業立ち上げ志向者の減少]をもたらし、[新規事業開発の外部サポートビジネス化]を生み出す。	S5	183	制度	推進者
[ゼロからのビジネス立ち上げ経験の場]のための[実験の場かつ学習の場]であり、[学習の場としての社内認識]を得ている。	S5	184	制度	推進者
[組織の活性化効果]をもたらす一方で、[経営的な視点での意味付け]としての[元気なソニーの対外的アピール]である。	S5	185	制度	推進者
[若手活躍の対外的アピールによる人材獲得効果]と[DNAの体現と会社のブランディング効果]を担う。	S5	186	制度	推進者
[各事業部での新規事業開発推進]に対して[事業部非所属の新規事業開発の場]としての役割を持つ[インキュベーションというエコシステムの形成]であり、[将来事業の探索とネットワーク拡大の場]として[仕組みによる創発効果]を狙う。	S5	187	制度	推進者
大企業の中の仕組みとして、[資金調達上のメリット]と同時に[信用と社内リソースの活用]をもたらす。	S5	188	制度	推進者
[プロジェクト活動へのお墨付き獲得]は[活動の正当化]をもたらす。	K1	304	制度	推進者

附表 2-4 制度に関連する理論記述（支援者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
事業部でのテーマの引き取りは[職場への強制帰還への悔恨]を起案者にもたらす。	P2	76	制度	支援者
[コンセプト検証偏重]は[事業部でのゼロスタート]を意味しており、[商品化の壁]となる。	P2	78	制度	支援者
[ものづくりよりコンセプト検証重視]と[プログラム進行とものづくりとのギャップ]は[事業部でのテーマ凍結への納得感]をもたらす。	P2	79	制度	支援者
[会社のネットワーク活用]による[大企業と他のリソースのいいとこどり]は[先行情報提供による加速化]や[切り出し依頼による短納期化]により可能となる。	P2	84	制度	支援者
[新規事業開発の仕組み]は[自己決定による自発的参加]によるものである。	S2	140	制度	支援者
[トップ決断による拡大フェーズへの移行]により[活動へのお墨付き]と[人事評価への考慮]を獲得する。	D3	343	制度	支援者

附表 3-1 意識変化に関連する理論記述（経営者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[圧倒的当事者意識]は[自分の範疇を超えた問題意識]である。	R1	13	意識	経営者
[共感が醸成されるナレッジシェアリングと称賛の場]において[個人の思いに立脚した協働による相乗効果]がもたらされる。	R1	15	意識	経営者
[チャレンジの機会としての社長就任]は[創業理念への共感]による[イノベーション創出への渇望]と[バランスの取れたコミュニケーション戦略]をもたらす。	S3	145	意識	経営者
[いいねのポジティブシンキング]と[未来志向によるわくわく感]は[社員のモチベーション向上]につながる。	S3	151	意識	経営者
[社長のコミットメント]に基づく[トップのコミットメント・メッセージの浸透]は、[メッセージ発信による共感獲得]をもたらす。	S3	154	意識	経営者
[経営人材の発掘と育成の仕組みとしての期待]は[意識改革へのきっかけ]として[組織の多様性が生む協働活動]を目指す。	T2	284	意識	経営者
[イノベーション創出のプラットフォーム化への期待]は[保有財産の時代に応じた価値向上]を目指す。	T2	285	意識	経営者
[トップの決断としての選択と集中]は[退路の遮断による危機感の醸成]をもたらす。	D1	319	意識	経営者

理論記述	事例	No.	区分	立場
[危機感の醸成による意識改革の推進]は[省力化による高付加価値化へのシフト]を志向する。	D1	320	意識	経営者
[外部との交流を通じた組織の内向き志向からの転換]は[自前主義から外部リソース活用への転換]を促す。	D1	321	意識	経営者
[不易流行の教えの尊重]と[実行における臨機応変]は、[ものづくりへの過度のこだわりからの脱却]を可能とする。	D1	322	意識	経営者
[相互主観性に基づく共感の経営]は[企業の存在意義の高まり]をもたらす。	D1	323	意識	経営者
[トップからのメッセージの重要性の認識]は[原点への回帰によるモチベーションアップ]を促す。	A1	354	意識	経営者
[意識変革の先兵としての若手社員への期待]が[チャレンジ精神の奨励]を促す。	A1	360	意識	経営者
[素材メーカーとしての独自性]は[企業の存在意義]であり[材料を通しての社会貢献のアピール]すべきものでもある。	A1	361	意識	経営者
[漸近的な海外進出]と[グローバル化への対応]の経験は、[共通言語によるコミュニケーションと異文化理解の重要性]の認識をもたらす。	A1	362	意識	経営者
[ダイレクトコミュニケーションのための猛特訓]が、[海外現法トップ経験による経営人材としての成長]をもたらす。	A1	363	意識	経営者
海外での経営者としての経験が、[自らの言葉で語る直接対話の実践による意思疎通の深化]の意識と、[長期的展望にたったやる気の醸成]を引き出そうとする経営姿勢をもたらす。	A1	364	意識	経営者

附表 3-2 意識変化に関連する理論記述（運営者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[終わりなき危機感による新規性の追求]は[終わりなきチャレンジ]をもたらす。	R2	30	意識	運営者
[社会貢献視点のコンセプチュアルデザイン]は[社会課題の解決に寄り添ったコンセプトへの高評価]を獲得する。	P1	46	意識	運営者
[社会課題解決を志向する若者の意識変化]という時代背景。	P1	47	意識	運営者
[大企業の対象外としてのニッチ]に対して[グローバルな視点]は[ロングテールの価値認識]を見出す。	P1	49	意識	運営者
[周囲の期待の声]は[資源投入の正当化]となる。	P1	51	意識	運営者
[評価軸の転換]は[自己決定に基づく業務遂行]をもたらす。	P1	56	意識	運営者
[共感体験のもたらす経験価値]は[共感をベースとしたコミュニケーション戦略]の成果であり、[ナラティブ・アプローチ]を志向する。	P1	60	意識	運営者
[プロダクト・ストーリーのオープン化]は[社会課題解決への共感獲得による応援団形成]を実現する。	P1	61	意識	運営者
[本業とのバランス調整]のための[共感を集める活動]は[共感を得るための行動変容]を促す。	P1	64	意識	運営者
[共感に基づく周囲の協力獲得]は[経営人材の必須スキルとしての共感力]となる。	P1	65	意識	運営者
[オープンイノベーションによる視野拡大]は[共感を生むコミュニケーションスキルによる信頼獲得と求心力拡大]を生み、[経営人材育成の期待]につながる。	P1	66	意識	運営者
[アイデアを選別して育成する新規事業創出のスキーム]は[想定外の応募数への満足感]と[自由に任せる企業文化と才能あふれる人のいる会社に感じる幸福感]をもたらす。	S1	126	意識	運営者
[小さな成功の積み重ねによる社内の士気高揚]と[周囲の変化による意識変化の伝播]は[潜在的情熱の誘発効果]を経て[社内の意識改革]につながる。	S1	127	意識	運営者
[現状維持への危機感]は[戦略的意図を持った組織]を生む。	M1	196	意識	運営者
[規模の効果]を活かしつつ、[制約からの解放]という[視点の転換]という[試行錯誤]の取り組み。	M1	197	意識	運営者
[素人の発想]という[ジレンマからの脱出]は[外部資源の活用]という[オープンイノベーションへの期待]に至る。	M1	198	意識	運営者
[起業の外部委託]による[ベンチャーと大企業での相互補完]は[相乗効果]として[外部目線による気づき]と[組織の活性化]をもたらす。	M1	200	意識	運営者

理論記述	事例	No.	区分	立場
[社内リソースの限界]による[失敗経験]。	M1	202	意識	運営者
[アイデアソンの試み]は[制約からの解放]を意図する。	M1	203	意識	運営者
[メンター制度]は[支援による自己有用感]と[自己の存在意義の確認]をもたらす。	M1	204	意識	運営者
[自分事化への転換]が[共感ネットワーク]を生む。	M1	206	意識	運営者
[選考基準の柔軟な設定]と[多様な視点]は[自前主義の壁]を壊し、[相互補完型戦略的提携]をもたらす。	M1	207	意識	運営者
[外部リソース導入による問題解決]は[市場視点への気づき]を生む。	M1	208	意識	運営者
[市場とのコンタクトポイントの確保]は[新たなビジネススタイルの発見]につながる。	M1	209	意識	運営者
[外部の力を利用した内部組織の意識改革]は[自尊心と好奇心への点火]と[人材発掘イベント]によりもたらされる。	M1	210	意識	運営者
制度の取り組みによる[社内への波及効果の期待]と[組織活性化の期待]。	M1	211	意識	運営者
[社長の肝いりによる新事業の開発]は[イノベーションの担い手]に[フリーハンドの悩み]をもたらす。	M2	212	意識	運営者
[異文化の導入という体験価値の提供]という[創業者の思いへの回帰]は[飽食時代における新たな食体験の提供]という[創業理念の現代版の物語り化]を想起させ、[チームでのコンセンサスの形成]につながる。	M2	213	意識	運営者
[失敗からの学び]は[絵に描いた餅の無価値性]をもたらす。	M2	214	意識	運営者
[ベンチャーからの学習]は[実行第一主義]と[リーンスタートアップの実践]をもたらす。	M2	215	意識	運営者
[オーナーシップによる一人何役化]は[業務のオーバーラップと多能工化]を意味する。	M2	216	意識	運営者
[非分業化による自己完結がもたらす相互補完性]は[チームの一体感]をもたらす。	M2	217	意識	運営者
[周囲からの協力獲得]は[イノベーション志向の浸透]につながる。	M2	218	意識	運営者
[ベンチャー留学による経営体感]は[マインドセットの転換]をもたらす。	M2	219	意識	運営者
[資源戦略の転換]を伴う[事業丸ごと関与による未知の体験]は[自力本願から社内リソース活用への転換]をもたらす。	M3	222	意識	運営者
[視点の転換]は[自己体験の伝承]と[未来志向的動機付け]をもたらし、[伝道師としての自覚]を与える。	M3	223	意識	運営者
[挑戦体験による自信獲得]は[自己実現の手がかり]となり、[創造的活動への参画実現]をもたらす。	M4	225	意識	運営者
[協働活動の窓口]を通した[ベンチャーからの学びによる成長志向]と[ブランド価値の再認識]は[無力感から地力志向への転換]を促す。	M4	227	意識	運営者
[ベンチャー企業体験からの学習の恩送り]としての[知の探索による事業機会の発見]と[新規事業育成の課題]。	M4	228	意識	運営者
[人口減少によるマスマーケティングの衰退危機]は[旧弊打破のための仕組みの刷新]と[ブランディング戦略]をもたらす。	M5	231	意識	運営者
[プラン先行思考]は[潜在的ニーズ志向]に基づいた[マス志向からの脱却]による[プラットフォームビジネスの構築]を着想させる。	M5	232	意識	運営者
[本業優先による新規事業開発の機会損失]は[イノベーションの担い手としての自負]をもたらし、[起業家精神の伝播]を促す。	M5	236	意識	運営者
[発想ありきと問題解決の逆行性]と[バックキャスティングとフォアキャスティングの二面性の意識的両立]による[俯瞰性の確保]は[攻守の転換]と[アクセル重視の走りながら考える姿勢]を求める。	Q1	241	意識	運営者
[イノベーションの推進者から社内ベンチャー制度の運営者への転換]は[インキュベーター役への徹底]を求め、[人材育成の視点]をもたらす。	Q1	242	意識	運営者
[アイデア提案の仕組み化による情熱の誘発]は[形にするまで二人三脚で支援する達成感]をもたらす。	Q1	244	意識	運営者
[将来の活路につながる人的ネットワークの構築]と[相互補完性のための外部リソース活用]は、[新結合によるイノベーション期待]と[異分野交流による内部組織の活性化]をもたらす。	Q1	245	意識	運営者
[評価ポイントとしての提案者の本気度]は[面談による提案者の想いの汲み上げ]により確かなものとなる。	T1	267	意識	運営者
[制度定着への手応えと運営者のやりがい]が見られる。	T1	269	意識	運営者
[スタッフの共感による提案の支持]は[評価における主観と客観の交差]といえる。	T1	270	意識	運営者
制度は[ポジティブ・フィードバックによるチャレンジ精神の醸成]をもたらす。	T1	273	意識	運営者

理論記述	事例	No.	区分	立場
[事業創出よりも人材育成重視]した[シリアルアントレプレナーの社内育成]による[長期的な視点による組織変革の試み]である。	T3	287	意識	運営者
[次につながるフィードバック面談]は応募者と支援側の双方に[気づきによる相互学習]をもたらす。	T3	289	意識	運営者
「社内起業家育成制度」は[ベンチャー企業との接点拡大による刺激獲得]と[提案者の圧倒的な熱意のもたらす社内への好影響]を生み出す。	T3	294	意識	運営者
[持続可能性に必要な信念をサポートする姿勢]は[失敗に対するプラス評価の徹底]に支えられる。	T3	295	意識	運営者
[チャレンジによる成長へのプラス評価]は[将来事業への布石としての長期的な取り組み]となる。	T3	296	意識	運営者
[自動車産業の転換期]における[会社存亡の危機感]は[コンタクトポイントの確保]を促す。	D2	324	意識	運営者
[スピード重視への転換]は[自前主義からの決別]と[外部リソースの活用]によりもたらされる。	D2	326	意識	運営者
[継続的な活動]は[若手社員の自己組織化]を生む。	A2	367	意識	運営者
[アイデア提案の先進的な取り組み]は[アイデアシーズとしての期待]を担う。	A2	368	意識	運営者
[社内からの期待の高まり]は[社内での存在感の向上]をもたらし、[支援活動の増加]につながる。	A2	369	意識	運営者
[社内ネットワーク]を駆使した[組織活性化の先兵]は[経営側との信頼関係]を保つ。	A2	370	意識	運営者

附表 3-3 意識変化に関連する理論記述（推進者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[受験業界におけるマッチングビジネス]は[業績不振の事業]であり、[集中と選択による事業縮小の危機]にいたる。	R3	34	意識	推進者
[事業愛の芽生えという内発的動機付け]と[反骨精神に基づく収益向上願望]は[学習コンテンツという未開の領域]という[ビッグマーケットの発見]をもたらす。	R3	35	意識	推進者
[自分事としての家族の介護問題]は[レトルト利用の経済的負担]と[突然の病状に対する無知]からくる[食の楽しみのはく奪による家族内の葛藤]をもたらす。	P3	90	意識	推進者
[応募への出会いのタイミングの一致]は、[漠然とした介護テーマ]を[職掌による起案への躊躇]から[長年つきあいのある後輩の苦境への共感がもたらす応募への決断]に変える。	P3	92	意識	推進者
[家族同食の喜びが当然だった自己体験とそうではない現実への気づき]と[慣れ親しんだ家庭の味で生涯を終える素晴らしさの実現]は[応募に踏み出した二人の思いの物語り化]につながる。	P3	93	意識	推進者
[ケア家電による豊かな生活提供の思い]は[パナソニックとしての使命感]である。	P3	97	意識	推進者
[パナソニックならではの社会貢献型事業実現への思い]が[アイデアの泉]となる。	P3	98	意識	推進者
[諦めない信念の勝利]は、[介護の普遍的課題化]と[家族の亀裂回避のためのコミュニティ構想]を見据えた[現場アプローチによる思いの深化]によりもたらされる。	P3	99	意識	推進者
[ゲームチェンジャーカタパルトネットワークによる専門家との出会い]は[助言に基づく発想転換]により[シフトチェンジ]を促す。	P3	100	意識	推進者
[調理の簡素化]と[見た目の大切さと家族と同食の喜び]という[二人の思いの融合]の結果である。	P3	101	意識	推進者
[社内専門家の否定に折れない心]は[社内支援の広がり]をもたらす。	P3	103	意識	推進者
[目標達成の喜びの共有]と[次なるハードルへの挑戦]という[試行錯誤]は、[出展のための課題達成]に結び付く。	P3	104	意識	推進者
[社内リソース活用のための支援呼びかけのヒント]により[開発支援募集のプレゼンによる思いの発信]を行い、[諦めない心がもたらす転機]となる[自発的支援者の集まり]である[社内外有志サークルの結成]につながる。	P3	107	意識	推進者
[稀有な現場発の提案者]としての[起爆剤となる自負]が生まれる。	P3	109	意識	推進者

理論記述	事例	No.	区分	立場
[蒔いた種の順送り]という[後続者による意識変化]は[ケア家電創出の連鎖の期待]をもたらす。	P3	110	意識	推進者
[社内外有志サークルを起点とする活動]は[諦めない持続的活動]であり、[事業部との継続的コンタクト]を生む。	P3	111	意識	推進者
[短時間の事業説明]の後の[寛大な事業支援]は[ラストチャンスの到来]であるが、それは同時に[商品化の重責]という[夢の実現への試練]の始まりでもある。	P3	113	意識	推進者
[病院関係者からの協力]など[困ったときの救いのネットワーク]は[人間関係の構築がもたらす幸せの数珠繋ぎ]である。	P3	114	意識	推進者
[自分の思いの実践に対する周囲の共感獲得]と[自分の変化がもたらした周囲の意識変化]は、[自己成長の実感]と[周囲の変化による自己有用感の獲得]を生む。	P3	115	意識	推進者
[相互信頼感に基づく異なる個性の掛け合わせによる成果達成]は[信頼感に基づくぶつかり合い]と[達成のため支援を厭わない諦めない心]という[雑草のような強い信念]により支えられる。	P3	116	意識	推進者
[失うもののない強さがもたらす商品完成への使命感]は、[支え合ってきた道のり]を経て、[回避不能な介護の支援商品の価値]という[お客様の喜びによる苦労の昇華]に結び付く。	P3	117	意識	推進者
[思いの伝播]は[待っているお客様の期待に応える成功への使命感]により支えられ、[食べる喜びの実現]へとつながる。	P3	118	意識	推進者
[能力の賞味期限という人間の限界自覚]は[第一線からの離脱後の後輩への恩送りの希望]をもたらす。	S4	170	意識	推進者
[イノベーション・プロセスの関門に対するもどかしさ]による[製品との距離感]は[自己熟達による喜び]にもかかわらず、[技術志向よりも事業志向]をもたらす。	S5	171	意識	推進者
[実践コミュニティによる開発提案]は[開発活動の再開呼びかけ]を経て[提案制度への応募]へとつながる。	S5	173	意識	推進者
[ビジネストライの場としての興味]からくる[チャレンジの場への挑戦]は[非日常的なビジネス体験]である。	S5	174	意識	推進者
[テーマへの思い入れの欠如]にもかかわらず[新規性狙いの戦略的テーマ選択]が行われる。	S5	175	意識	推進者
[商品化段階での修羅場体験]は[ものづくりマネジメントの経験]と[スモールビジネス実践による学習]を通じて、[修羅場の経験による自信獲得]と[スモールビジネス実践から得た感覚値としてのビジネス理解]をもたらす。	S5	179	意識	推進者
[ビジネスの研究開発との意義づけ]であり、[全社的には微々たるインパクト]である。	S5	182	意識	推進者
[新規性への慎重さ]は[組織内調整の重さ]をもたらす。	S5	189	意識	推進者
[漸進的アプローチによる全員納得]のための[組織内調整によるスピード鈍化]と、[ブランドの負う宿命]としての[理想主義によるルールの厳格化]が生じる。	S5	190	意識	推進者
[異業種との交流による人間アプローチの拡大]は、[延長線上での事業創出]といった[新規性の絶えなき追及]による[新規事業開発の夢追求]と、[派生事業への期待]をもたらす。	S5	192	意識	推進者
[巣立ちとしての子会社化]は[モチベーションとしてのスピンアウト]である。	S5	193	意識	推進者
[技術力の蓄積と伝承]は[自己実現の機会]となる。	Q2	251	意識	推進者
[大量生産の困難性への挑戦]は[技術者の動機付け]となる。	Q2	252	意識	推進者
[面談によるフィードバックからの学び]は[提案の練成による事業化]をもたらす。	T1	263	意識	推進者
[自分の想いと企業の社会的意義の融合]は[面談でのフィードバックからの気づきと深堀]を得て[再挑戦へのきっかけ]となる。	T1	268	意識	推進者
[自己決定による事業化]は[自己裁量範囲の拡大]をもたらす。	T1	274	意識	推進者
[主力事業メンバーの参加]による[本業との関係性確保]と[共感の輪の拡大]は[30%ルールの形骸化]を乗り越える[非公式組織によるプロジェクト活動]にとって必要な要素である。	K1	298	意識	推進者
[自己組織化プロジェクトチーム]は[帰属意識への配慮による弱い紐帯]を必要とする。	K1	300	意識	推進者
[参加自由の原則]という[流動性の担保]と、[非金銭的報酬としての名を刻む行為]による[サラリーマン冥利への訴求]は不可欠なものである。	K1	301	意識	推進者
[競合の先行]は[ピボットの促進]と[役員の本気モード化]をもたらす。	K1	306	意識	推進者

理論記述	事例	No.	区分	立場
[感動を与える絵本の可能性への気づき]は[お絵描き保存の新発想]という[新しい提供価値へのチャレンジ]を促す。	K2	311	意識	推進者
[顧客参加型という新発想に対する高評価の維持]と[作り手からの共感獲得]は[通常手法からのピボット]をもたらす。	K2	314	意識	推進者
[作り手による斬新なアイデアの受容]は[若い母親からの共感獲得]による[個人的な思いの媒体手段]をもたらす。	K2	316	意識	推進者
[作り手の共感とわくわく感]は[大人の面白真面目の具現化]につながる。	K2	317	意識	推進者
[染み込み感]という[重油のイメージの転換]が[開発方針の転換]をもたらす。	D3	335	意識	推進者

附表 3-4 意識変化に関連する理論記述（支援者）

理論記述	事例	No.	区分	立場
[起案者の圧倒的存在感]は[応援者呼びかけイベントを契機とした本格的な活動参加]をもたらす。	P2	67	意識	支援者
[プログラムへの興味からの事前交流]は[イベントでの支援の意志表明]による[能動的支援への変化]につながる。	P2	68	意識	支援者
[原体験の不在]にもかかわらず、[顧客の声を聴く喜びというモチベーション]と[社会的意義のあるものづくりへの志向]は[テーマとオリジナルの家電づくりの合致]を見る。	P2	70	意識	支援者
[大企業のリソース活用による新規テーマの自己コントロール]により[顧客の反響を聴く期待感]は、[キャリア上のテーマと商品化テーマの一致]を意味する。	P2	71	意識	支援者
[原体験との結合なき共感]ながらも[会社の存在意義と社会的貢献への自問に対するしっくり感]を得る。	P2	72	意識	支援者
[自分の人生のテーマ化という決断]は[起案者の圧倒的なパワーによる巻き込まれ感]の結果でもあるが、[自己実現探求途上でのテーマの凄さへの納得感]と[思考錯誤の末の腹落ち感]の結果でもある。	P2	73	意識	支援者
イベントで結成されたチームは、[自己組織化]した[思いの強いコアメンバーの集まり]であり、[社会課題の発見と解決への熱意]を持ち、[自発的なコミュニティ形成]をなす。	P2	74	意識	支援者
[既存事業部での停滞]はチームに[業務外での自主的活動継続]を促す。	P2	77	意識	支援者
[GCC参加による食課題解決の意志表明]や[社会課題認知のための草の根アプローチ]といったチームの[ヤミ活動による想いの持続]は[上層部への継続的アピール]となる。	P2	80	意識	支援者
[本気度の確認]を受けた[事業会社化検討による出口の模索]は[職場での理解不獲得による宙ぶらりん状態]と[現実生活との葛藤]をもたらす。	P2	81	意識	支援者
[やりたいこと基準による大企業への非安住]という[人生をかける覚悟]は[片道切符の条件クリア]をもたらし、[躊躇なき社長への立候補]を促す。	P2	82	意識	支援者
[大企業の知の有効活用]といった[個人的ネットワークによる支援獲得]は[チャレンジャーへの温かいまなざし]と[松下イズムの浸透による温かい支援]により可能となる。	P2	85	意識	支援者
[大企業支援によるインキュベーションの仕組み]を[自己成長と会社変革のチャンス]ととらえる起案者の[制度の真意理解と大きな理念に基づく活動]は、[経営陣との信頼関係]と[活動で培った人脈]をもたらす。	P2	86	意識	支援者
[純粋な信念に基づく活動]は[プログラムのフル活用と起案者のブランディング効果]をもたらす。	P2	87	意識	支援者
[ネバーギブアップ]と[言い訳禁止]、[愚直な正面突破]という[高い当事者意識]は、[トップの新規事業創出への本気度]を引き出す。	P2	88	意識	支援者
[出口模索のスキームへのマッチ]は[自己肯定感]と[仕組みへの肯定感]をもたらし、[活動の継続性への経営陣の信頼]を獲得する。	P2	89	意識	支援者
[歴史的経路依存性からくる法務の存在感]と[構想段階からの関与]は[長期的な伴走者としてのやりがい]をもたらす。	S2	136	意識	支援者
[自己決定によるプロジェクト担当割り当て]による[法務面の支援者]は[チームメンバーの一員]となる。	S2	141	意識	支援者

理論記述	事例	No.	区分	立場
[プロジェクト専任の顧問弁護士としての関わり]は[ポジティブアプローチ]をとり、[プロジェクトの自分事化]と[充実感の共有化]をもたらす。	S2	142	意識	支援者
「SAP」における[販売体験のもたらす醍醐味]は担当者に[思い入れと情熱]をもたらす。	S2	144	意識	支援者
[研究段階での格闘]は[女性社員の参加]により[研究物から化粧品への脱皮]とつながる。	D3	337	意識	支援者
[未知の世界への好奇心]は[内発的動機付け]となる。	D3	338	意識	支援者
[化粧品というテーマへの共感]は[女性ならではの知見活用の可能性期待]を生む。	D3	339	意識	支援者
[プロジェクト・チームへの自主的な参加]は[創発するプロセス]を生む。	D3	340	意識	支援者
[実証主義]と[対等性期待]という[厳しいビジネスの洗礼]は、[ロジックへの訴求]を意識した[ストーリー性]のある[ナラティブ・アプローチ]につながる。	D3	341	意識	支援者
[主観と客観の融合]による[仕事を通じての成長]は[自己有用感]をもたらし、[支援経験の本業への反映期待]へとつながる。	D3	344	意識	支援者
[環境親和性への共感]は[固定客の増加期待]を生む。	D3	345	意識	支援者
[女性からの共感]は[企業のイメージアップ]につながる。	D3	346	意識	支援者

謝辞

本研究は、北陸先端科学技術大学院大学における主指導教員である内平直志教授をはじめ、副指導教員である伊藤泰信准教授、副テーマ研究の指導教員である白肌邦生准教授、講義や個別ゼミにおいて接していただいた多くの教員の方の助言と示唆を受け、形にすることができた。とくに、研究テーマについて悩んだときに相談に乗っていただいた小坂満隆元教授には、やっていて楽しくなるテーマでいいんだよとのお言葉をいただき、大変勇気づけられた。

講義を通じて自らの経験も踏まえながら熱心に教えてくださった経験豊富な教員の方々、そして、日々学ぶ環境を整え、私たち学生を支えてくださったスタッフの方々にも感謝したい。

また、一緒に学んできた社会人学生の仲間の方々にも感謝している。いろいろな職業やバックボーンを持った仲間と、講義や研究会で議論することを通して、さまざまな見方考え方があることを知り、目を見開かされることもしばしばあった。ときに講義の後で酌み交わしたビールの味も忘れがたいものである。

また、本研究はインタビューに快く応じて下さった方々の好意によって成り立っている。お忙しい時間を本研究のために割いていただき、本当に感謝している。今後はインタビューでお聞きした貴重な体験談を多くの方に共有していただき、新規事業創造におけるモデルのさらなるブラッシュアップを図ることで貢献し、恩返しとなるよう努力したいと思う。

最後に、妻と2人の子供、ここまで育ててくれた母をはじめとする家族にも感謝を表したいと思う。業務に携わりながら研究を進めることができたのは、家族の支えあってのことである。限られた時間の中で、自分が選んだ研究テーマに時間を割くことを許してくれた周囲の方々には本当に感謝している。それと同時に、大学生、高校生の2人の子供に対しては、学びに終わりはないことを父の姿を通して少しでも感じてもらえればと思う。