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

| | |
|---|---|
| Title | 「根回し」によるイノベーション促進モデルの構築—日本企業A社における事例研究— |
| Author(s) | 黄, 日華 |
| Citation | |
| Issue Date | 2024-03 |
| Type | Thesis or Dissertation |
| Text version | ETD |
| URL | http://hdl.handle.net/10119/19058 |
| Rights | |
| Description | Supervisor: 内平 直志, 先端科学技術研究科, 博士 |

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

博士論文

# 「根回し」によるイノベーション促進モデルの構築

## ――日本企業A社における事例研究――

黄 日華

主指導教員　内平 直志

北陸先端科学技術大学院大学

先端科学技術専攻

［知識科学］

令和 6 年 3 月

# Abstract

The modern era is also called the VUCA[1] era, which is difficult to predict, and management is increasingly risk-averse (excessive planning, analysis, and compliance with laws and regulations) and economically rational. As a result, it can be said that more and more managers are reluctant to make long-term investments in irrational, illogical, and risky innovations (Japan Productivity Center 2019).

Innovation is not realized simply by pursuing objective economic rationality, but, as Takeishi et al. (2012) point out, by "legitimizing resource mobilization," in which certain proponents and supporters understand and approve of the inherent reasons (the proponents' irrational thinking) that make continuous resource mobilization possible. In Japanese companies, *Nemawashi* is frequently used in the management decision-making process in the innovation process and is an important means to facilitate decision-making.

In this study, the relationship between *Nemawashi* and the resource mobilization process by legitimizing resource mobilization and the knowledge creation process was clarified through a questionnaire survey and an interview survey of persons involved in new business development at a large Japanese manufacturing company, A, and an innovation promotion model using *Nemawashi* was proposed. The model for promoting innovation using *Nemawashi* was proposed.

Specifically, while *Nemawashi* directly contributes to each of the three ways to achieve legitimizing resource mobilization, it also induces traps associated with the process of legitimizing resource mobilization and can be a factor that inhibits legitimizing resource mobilization. In addition to the direct contribution of *Nemawashi* to "legitimizing resource mobilization", the study also revealed the learning effects of *Nemawashi*, which improves the capabilities of individuals and organizations through the human networks formed, accumulated, maintained, and updated in the process of *Nemawashi*, as well as the learning effects of *Nemawashi* through the communication that takes place in the process of *Nemawashi*. The secondary effects of *Nemawashi* are the creation of knowledge by creating opportunities for new combinations of knowledge through the communication that takes place in the *Nemawashi* process. This is a new finding and theoretical contribution of this study.

In addition, we conducted a questionnaire survey of employees at various Japanese companies and found that the skills gained through organizational learning at *Nemawashi* can be classified into three categories: "ability to use human networks," "ability to carry out knowledge creation," and "ability to gain empathy and trust." In addition, it was found that the factors that cause *Nemawashi* to fail can be classified into 16 items, and the reasons for avoiding *Nemawashi* can be classified into 8 items.

The abilities classified into three categories can accelerate the speed of the spiral in the SECI spiral model proposed by Nonaka and Takeuchi (2020), and can promote the expansion of the community of knowledge creation and practice through human networks and knowledge creation. Furthermore, the study suggests that creativity can be fostered in existing transactive memory systems by increasing opportunities to build new human networks with empathy and trust.

Based on the above, we suggest that incorporating *Nemawashi* into the innovation process can increase both the amount of resource mobilization and knowledge creation necessary to promote innovation, and clarify the model and mechanism of the innovation process through *Nemawashi*. This led us to propose a circular process of organizational learning and a model of innovation promotion using *Nemawashi* in the innovation process. This emphasizes the importance of *Nemawashi* and its effective use.

In addition, the paper also clarified that applying "nudge" (a device to promote behavioral change) to *Nemawashi* mitigates the disadvantages of *Nemawashi* such as loss of diversity.

The practical contribution of this study is that applying the results of this study to *Nemawashi*, which is practiced in many Japanese companies, can improve the feasibility of innovation in the innovation process.

Keywords: Legitimizing resource mobilization, Innovation, Knowledge, *Nemawashi*, Nudge, SECI Model, Transactive Memory System

[1] Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

# 要旨

現代は予測が難しいVUCA[2]時代とも称され，リスクを避ける経営（過度な計画立案，分析，法令順守）や経済的な合理性を重視する経営が増えてきている．その結果，非合理的で論理的でない，リスクの高いイノベーションへの長期投資に対して消極的な経営者が増えていると言える（公益財団法人日本生産性本部 2019）．

イノベーションは，単に客観的な経済合理性を追求するだけで実現するものではなく，武石ほか（2012）が指摘した「資源動員の創造的正当化」のように，特定の推進者と支持者が理解し，承認する固有の理由（推進者の非合理的な想い）により，継続的な資源動員が可能となり，イノベーションが実現するケースが存在する．日本企業では，このようなイノベーション・プロセスにおける経営意思決定（稟議制度）の際に，「根回し」が頻繁に行われ，意思決定を円滑に進めるための重要な手段となっている．

本研究では，「根回し」と創造的正当化による資源動員プロセスと知識創造プロセスとの関連性を，日本の大手製造業A社の新規事業開発に関与する関係者への質問紙調査とインタビュー調査を通じて明らかにし，「根回し」を活用したイノベーション促進モデルを提案した．

具体的には，「根回し」は，「資源動員の創造的正当化」を実現するための3つのルートにそれぞれ直接的に寄与する一方で，「資源動員の創造的正当化」プロセスに付随する罠を誘発し，「資源動員の創造的正当化」を阻害する要因にもなり得ることを明らかにした．また，「根回し」は「資源動員の創造的正当化」への直接的な寄与に加えて，「根回し」の過程で形成・蓄積・維持・更新される人的ネットワークにより，個人や組織の能力を向上させる「根回し」の学習効果，および「根回し」の過程で行われるコミュニケーションを通じて，知識同士が新結合できる機会が創出されることで行われる知識創造という副次的な効果があることを示した．この点は，本研究の新たな発見事項であり理論的貢献である．

日本の企業では，「資源動員の創造的正当化」につながる活動を，「資源動員の創造的正当化」とは認識せずに，「根回し」として認識し，広く実践している．しかし，本研究では，「資源動員の創造的正当化」と「根回し」が完全に一致していないことを明らかにした．これは本研究の重要な貢献である．

さらに，様々な日本企業で働く従業員への質問紙調査を行い，「根回し」の組織学習により，個人が得られる能力は，「人的ネットワーク活用能力」，「知識創造を実行する能力」，「共感・信頼を獲得する能力」の3つに分類できることを明らかにした．また，「根回し」が失敗する要因は16の項目に分類でき，さらに「根回し」を避ける理由は8つに分類できることも明らかにした．

3つに分類された能力は，野中・竹内（2020）が提唱したSECIスパイラルモデルにおけるスパイラルの回転スピードを加速させ，人的ネットワークを介して知識創造・実践のコミュニティの広がりを拡大し，知識創造を促進することができる．さらに，新たな人的ネットワークを共感・信頼を得ながら構築する機会が増えることで，既存のトランザクティブ・メモリー・システムに創造性が育つことを示唆した．

以上のことから，「根回し」をイノベーション・プロセスに取り入れることで，イノベーションを推進するために必要な資源動員量と知識創造量の双方を増加させることが可能であることを示唆し，「根回し」によるイノベーション・プロセスのモデルとメカニズムを明らかにした．これにより，イノベーション・プロセスに「根回し」を用いた組織学習の循環プロセスとイノベーション促進モデルを提案した．このことは，「根回し」の効果的な活用方法とその重要性を強調するものである．

さらに，「根回し」に「Nudge（行動変容を促す工夫）」を適用することで、「多様性の喪失などの「根回し」の欠点を軽減することも明らかにした．

多くの日本企業で行われている「根回し」に本研究の成果を適用することで，イノベーション・プロセスにおけるイノベーションの実現可能性を向上させることができることから，本研究の実務的貢献と言える．

[2] Volatility（変動），Uncertainty（不確実），Complexity（複雑），Ambiguity（曖昧）

# 目次


**第 1 章　序論** ..... 1
1.1.　研究の背景と目的 ..... 1
1.2.　リサーチ・クエスチョン ..... 4
1.3.　研究の方法 ..... 5
1.4.　研究の学術的意義と実務的意義 ..... 6
1.5.　用語の定義 ..... 6
1.6.　本論文の構成 ..... 10
**第 2 章　先行研究レビュー** ..... 13
2.1.　「根回し」に関する先行研究 ..... 13
2.2.　組織学習に関する先行研究 ..... 17
2.3.　イノベーションに関する先行研究 ..... 19
2.4.　イノベーションにおける資源動員プロセスに関する先行研究..... 20
2.5.　Nudge に関する先行研究..... 22
2.6.　イノベーションにおける知識創造プロセスに関する先行研究..... 24
2.7.　本章のまとめ ..... 27
**第 3 章　「根回し」と創造的正当化による資源動員プロセスの関係**..... 29
3.1.　調査・分析方法 ..... 29
3.2.　Ａ社における「根回し」の活用状況 ..... 32
3.3.　「資源動員の創造的正当化」における「根回し」の役割..... 33
3.4.　「資源動員の創造的正当化」における「根回し」の役割の考察..... 54
3.5.　本章のまとめ ..... 56
**第 4 章　「根回し」の組織学習（「根回し」の学習効果と「知の新結合の機会創出」）** 57
4.1.　調査・分析方法 ..... 57
4.2.　アンケート回答者の基本情報 ..... 60
4.3.　企業規模の違いにおける「根回し」の必要性の違い..... 61
4.4.　意思決定の判断基準における資源動員と知識創造..... 65
4.5.　「根回し」の組織学習で個人が獲得する能力..... 69
4.6.　「根回し」の失敗要因 ..... 76
4.7.　本章のまとめ ..... 79
**第 5 章　「根回し」への Nudge 適用** ..... 82
5.1.　Nudge を「根回し」に適用した場合の「根回し」の長所と短所への影響評価 . 82
5.2.　「根回し」に対する Nudge の作用評価結果..... 83
5.3.　「根回し」への Nudge 適用の適正化 ..... 85
5.4.　多様性を失わない合意形成を実現する「根回し」への Nudge 適用モデル.. 86

5.5. 本章のまとめ ..... 87
**第6章 考察** ..... 88
6.1. 「根回し」によるイノベーション・プロセス（資源動員プロセスと知識創造プロセス）での組織学習 ..... 88
6.2. 「根回し」によるイノベーション促進モデル ..... 95
**第7章 結論** ..... 102
7.1. リサーチ・クエスチョンに対する回答 ..... 102
7.2. 理論的含意 ..... 107
7.3. 実務的含意 ..... 108
7.4. 本研究の限界と将来研究への示唆 ..... 108
**参考文献** ..... 110
**業績リスト** ..... 118
**付録** ..... 119
**謝辞** ..... 139

# 図目次

図 1-1 組織のヒエラルキーにおける公式な場での合意形成ルートと「根回し」による非公式な場での合意形成ルートの比較..... 8
図 2-1 イノベーション実現への段階における「弱い人脈」と「強い人脈」の効果. 16
図 2-2 組織学習の循環プロセス..... 17
図 2-3 新しい SECI モデル..... 26
図 2-4 SECI スパイラルの多次元 ..... 27
図 3-1 「根回し」に関するアンケート調査結果..... 33
図 3-2 「資源動員の創造的正当化」における「根回し」の役割と新たな発見事項. 54
図 4-1 大企業における「根回し」が必要とされる場面：Q-j～Q-n（N=74）..... 63
図 4-2 中小企業における「根回し」が必要とされる場面：Q-j～Q-n（N=128）.... 63
図 4-3 意思決定をするか否かの判断基準..... 66
図 4-4 Q6：意思決定を行ったことがあるなしに対する Q12：「根回し」を行ったことがあるなしのクロス集計..... 68
図 4-5 「根回し」による自身が獲得した能力..... 70
図 4-6 「根回し」の際に重要視すること..... 71
図 5-1 「根回し」の長所・短所への Nudge 適用アンケート結果..... 84
図 5-2 「根回し」の長所と短所への Nudge 適用効果の点数評価..... 84
図 5-3 「根回し」の長所と短所への Nudge 適用の適正化..... 86
図 5-4 多様性を失わない合意形成を実現する「根回し」への Nudge 適用モデル... 87
図 6-1 イノベーション・プロセス（資源動員プロセスと知識創造プロセス）における「根回し」の役割..... 94
図 6-2 「根回し」版 SECI スパイラルモデル ..... 95
図 6-3 イノベーション・プロセスにおける資源動員プロセスと知識創造プロセスとの関係イメージ図..... 96
図 6-4 「根回し」によるイノベーション促進イメージ図..... 97
図 6-5 「根回し」によるイノベーション・プロセスのモデルとメカニズム..... 98
図 6-6 「根回し」による組織学習循環プロセスとイノベーション促進モデル.... 100

# 表目次

表 2-1 日本的「根回し」と欧米的「根回し」を構成する要素..... 14
表 2-2 日本と欧米の役員会議の違い..... 14
表 3-1 Ａ社において「根回し」が活発に行われているのかのアンケート調査：
設問内容 ..... 30
表 3-2 Ａ社におけるイノベーティブなアイデア・提案が行われた事例ついての
「根回し」に関するインタビュー調査：対象者８人（Ａ社）の一覧..... 31
表 3-3 Ａ社におけるイノベーティブなアイデア・提案が行われた事例ついての
「根回し」に関するインタビュー調査：設問内容..... 32
表 3-4 表 3-3 のインタビュー調査から得られた回答内容 ..... 34
表 3-5 インタビューの回答内容から導かれる要点と「根回し」の８つの働き ..... 50
表 4-1 「中小企業基本法」で定められている中小企業の条件から考えられる
大企業の定義..... 58
表 4-2 Web アンケートでの質問文（Q-a～Q-0）一覧 ..... 59
表 4-3 Web アンケートでの質問文（Q1～Q29）一覧 ..... 60
表 4-4 企業規模の違いにおける「根回し」の必要性..... 62
表 4-5 Q-j～Q-n 以外に,「根回し」が必要とされる場面 ..... 64
表 4-6 意思決定をするか否かの判断基準：相関行列..... 67
表 4-7 「根回し」による自身が獲得した能力：回転後の因子行列..... 70
表 4-8 「根回し」の際に重要視すること：相関行列..... 72
表 5-1 「根回し」の長所と短所に対する Nudge の作用に関するアンケート..... 83

# 第1章　序論

本章では，「根回し」によるイノベーション促進モデルの構築に関する研究の背景と課題を詳述する．研究の目的とリサーチ・クエスチョンを明確に定義し，本研究の手法と対象領域について説明する．さらに，本研究で使用する用語の定義を明確にし，最後に本論文の全体構成を概説する．

## 1.1. 研究の背景と目的

近年の VUCA[3]時代において，リスク回避型の経営（過剰計画，過剰分析，過剰法令順守）や経済合理性を重視する経営が増え，非合理的でリスクの高いイノベーションへの長期投資に消極的な経営者が増えていると公益財団法人日本生産性本部 (2019) が指摘している．

公益財団法人日本生産性本部 (2019) は，イノベーション強化の観点から日本企業に求められる変革として，「失敗をマイナス要因とみなす状況の改善」と「内部手続きや会議などによる内向きのエネルギーの軽減」が重要であると述べている．これらを実行し，イノベーションを推進する大企業を実現するためには，以下の点が必要と述べている．

① リスクを取ることに消極的な経営を改善するために，「経営層が現場でのリスクへの挑戦を委縮させない企業風土の構築」，「経営層が失敗をマイナス要因としない人事評価制度の構築」

② イノベーションを推進する人材確保のために，「社内外から人材を獲得」，「社内の「知の組合せ」には限界があり，意識的に多様性を持ち込み「知の探索」を図る」

③ 出島を成功させるために，「出島への権限移譲など思い切った試行錯誤を行い，失敗できる環境を提供」，「出島と本社をつなぐ役割を重視」

④ オープンイノベーションを成功させるために，「意思決定のスピード感を重視」，「相手

[3] Volatility (変動), Uncertainty (不確実), Complexity (複雑), Ambiguity (曖昧)

組織との相互信頼関係を醸成」

以上の提言の中で，出島の自由度を獲得し，スピーディーな意思決定を実現するためには，社内での「根回し」能力が求められ，オープンイノベーションを実現する上では相互の信頼関係の構築が重要であると述べている．

また，企業でイノベーションを阻害する要因として，Scott（2011）が指摘しているように，企業は素早い成果を好むため，アイデアがいかに長期的可能性を秘めていたとしても，イノベーターは速やかに成果を上げることを目指さなければ，そのアイデアは見捨てられてしまう．さらに，Everett（1962）が明らかにしているように，最高のアイデアでさえも，コミュニティ全体（組織全体）に受け入れてもらおうとすれば，強い抵抗に遭うこともある．

しかし，このような状況下でも，武石ほか（2012）が「資源動員の創造的正当化」と指摘したように，客観的な経済合理性を追求するのではなく，特定の推進者と特定の支持者が理解・承認する固有の理由（推進者の非合理的な想い）により，継続的な資源動員が可能になり，イノベーションを実現するケースがある．このようなイノベーションは，日本企業によく見られる集団主義的な組織での意思決定であり，日本の企業文化の一つでもある「根回し」（間 1971；岩田 1977）が深く関係していると考えられる．

「根回し」と「資源動員の創造的正当化」の関係については，本研究でも指摘しているように，「根回し」は「資源動員の創造的正当化」に寄与する一方で，「資源動員の創造的正当化」を阻害する要因にもなり得る可能性がある．また，「根回し」のように人的ネットワークを介して行われるプロセスは，知識創造プロセスにも影響を及ぼすと考えられる．Nonaka and Takeuchi（1995）やNonakaほか（2000）が述べている知識創造理論では，正当化プロセスを知識創造の一部として扱っている．そのため，武石ほか（2012）が指摘しているように，創造的正当化による資源動員プロセスは，知識創造プロセスと密接に関連しつつも補完的な関係にある．両プロセスの相互作用を明らかにすることで，日本のイノベーション研究への更なる貢献が期待できる．

以上からもわかるように，イノベーション・プロセスにおいて「根回し」を行うことは，イノベーション・プロセスを前進させるために必要な創造的正当化による資源動員プロセスに良い面，悪い面，双方の影響を及ぼす可能性がある．また，イノベーション・プロセスは日々の活動の中で継続的に行われ，組織学習が行われる (March 1991)．同様に，「根回し」も組織学習が行われると考えられる．

本研究では，「根回し」を介して，創造的正当化による資源動員プロセスと知識創造プロセスにどのような影響を与えるかを研究することで，組織においてイノベーションの実現可能性を高めるまたは阻害する要因となる「根回し」の位置づけを明らかにでき，「根回し」を通じたイノベーションにつながるモデルの構築が可能であると考えている．

近年，日本企業はクローズドイノベーションからオープンイノベーションへとシフトしている．これは，短期間で市場ニーズを満たす製品や技術を開発し，長期的に収益を上げることが可能な経済合理性に基づく経営戦略である．この変化に伴い，「根回し」の対象も，社内調整から社外との人的ネットワーク構築へと移行する必要があると考えられる．

以前は，社内調整に特化した日本の「根回し」は，クローズドイノベーションに適しており，イノベーションを生み出す力があった．しかし，近年では社内のアイデアだけでは限界があり，オープンイノベーションを積極的に推進する企業にとって，以前のような「根回し」は，内部手続きや会議などの社内向けのエネルギーを増大させ，公益財団法人日本生産性本部 (2019) が指摘するイノベーションを起こすための変革ポイントである内向きのエネルギーの低減と逆行する可能性があり，近年，「根回し」が社内の意思決定のスピードを落とし，悪影響を及ぼすと考えられている．これは，特にオープンイノベーションを推進する企業にとって，注意が必要な点である．しかし，「根回し」の対象を社内から社外へと展開することで，社内外の連携を強化し，意思決定のスピードを向上させる可能性がある．これにより，「根回し」はイノベーションを起こすための日本企業の強みの一つとなると考えられる．

さらに，「根回し」に Nudge を適用することで，多様性を重視するオープンイノベーショ

ンの実行において,「根回し」の短所である多様性の喪失を低減できる可能性がある．これは，モデルの構築と並行して明らかにしていく．このように,「根回し」は，適切に活用すれば，イノベーションを推進する強力なツールとなる可能性がある．

## 1.2. リサーチ・クエスチョン

「根回し」を活用したイノベーション促進モデルの構築に際しては,「根回し」が組織内でイノベーションの可能性をどのように高めるか，または阻害するかという要素を明確に理解することが重要である．これにより，組織は「根回し」の効果的な活用法を見つけ，イノベーションの推進を図ることができる．

よって本研究のメインリサーチ・クエスチョン（MRQ）は,

**MRQ:「根回し」によるイノベーション・プロセス（創造的正当化による資源動員プロセスと知識創造プロセス）促進のメカニズムとは何か？**

と設定し,「根回し」を通じたイノベーションへつながるモデルの構築を行う．そのため,サブシディアリー・リサーチ・クエスチョン（SRQ）としては以下の通り設定する．

**SRQ1:「根回し」は創造的正当化による資源動員プロセスにどのような影響を及ぼすのか？**

**SRQ2:創造的正当化による資源動員プロセスと知識創造プロセスと「根回し」はどのように相互関係しているのか？**

**SRQ3:Nudge を適用することで「根回し」の短所を低減することができるのか？**

## 1.3. 研究の方法

日本企業の事例研究を行うにあたり，公知資料や先行研究を調査し，SRQ1 の資源動員プロセスと「根回し」の関係を，「根回し」の特性や効果に焦点を当てて整理する．これに基づき，仮説を立て，実証に必要な調査項目（アンケート・インタビューの質問項目）をまとめる．

定量的な質問項目については，沼上（2007）の調査を参考に，各質問項目の相関関係を段階評価により分析する方法を採用する．

次に，仮説に基づきまとめた調査項目をアンケート調査可能な形に整理し，大企業から中小企業まで，日本企業全般に適用可能かどうかを検証するため，日本の企業を対象に調査を実施し，実証を行う．

SRQ2 では，SRQ1 の結果である「根回し」による資源動員プロセスが知識創造プロセスにどのような影響を与えるかを実証するためのアンケートの質問項目をまとめ，分析と実証を行う．アンケート調査から得られたデータを分析し，詳細な分析が必要な場合は，追加でアンケート調査を行った企業のキーパーソンに対してインタビュー調査を行う．これにより，アンケート調査との分析結果を総合的に検証する．

さらに，SRQ3 では，モデルの構築と並行して，「根回し」に Nudge を適用し，「根回し」の短所である多様性の喪失を低減できるかどうかを明らかにする．Nudge を「根回し」に適用した場合の「根回し」の長所と短所への影響を評価し，それが良い影響を及ぼすのか，悪い影響を及ぼすのか，あるいは影響しないのかを点数付けによるアンケート調査を実施し，定量分析を行う．これにより，「根回し」の実用性の検証を行う．

以上の研究プロセスを通じて，MRQ を明らかにし，研究目的である「根回し」によるイノベーション促進のモデル化を行う．

## 1.4. 研究の学術的意義と実務的意義

本研究により，日本企業文化の一つである「根回し」が深く浸透している日本企業における，「根回し」を基盤としたイノベーション発生のメカニズムとモデルが明確化される．これにより，「根回し」と「資源動員の創造的正当化」との関連性や，「根回し」と知識創造との関連性が明らかになる．さらに，実務的には，前述の企業におけるイノベーションの促進が期待される．この結果，日本企業におけるイノベーションの推進に対する新たな視点となることが期待される．

## 1.5. 用語の定義

本論文では，「根回し」，「資源動員の創造的正当化」，そして「知識創造」の分野で使用する基本的な用語を以下の通り定義する．

**知識**（knowledge）

知識は，知識の所有者の中で，所有者の価値観，過去の経験，課題・問題意識，現在の状況認識と結びついているもので，新しい情報に対して所有者の解釈・判断・行動を生み出すものであり（植木ほか 2011），ある特定の状況や文脈において，他者や環境との相互作用を通じて，人々によって創造され，実践される（Nonaka ほか 2008；野中ほか 2010），正当化された真なる信念（野中・竹内 2020）．

**暗黙知**（tacit knowledge）

直感的・身体的・技能的・理論的な感知（気づき）によって得られる言葉や図表，数値などで明確に表現することが難しい知識のこと．無意識のうちに二つ以上の事象を結び

つけ，その関連性の中にある意味を理解しているが，その結びつけ方が自身で知覚できていないことが明確に説明できない．

**形式知**（explicit knowledge）

言語化できる明示的な知識であり，暗黙知に対する概念（Nonaka and Takeuchi 1995）．

**根回し**

非公式の場で合意の形成をはかること．その目的のために，日々のコミュニケーションにより事前に合意形成がしやすい状況を作り上げること．

ここで言う非公式の場での合意形成とは，各メンバーの職務が明確に定義され，その権限や責任，説明責任が固定されている公式組織のヒエラルキーに従い下層から上層へ順を追って合意形成を行っていく公式な合意形成ルートとは違い，日本の独自の意思決定システムである稟議制度により，全員一致が意思決定のゴールとなることから，その目的を果たすため，Barnard（1968）が述べているような，人的ネットワークとして公式組織内に形成される非公式組織において，「根回し」により，組織の同層または層を飛び越えた意思決定者または意思決定者に影響を与えるキーマンに対して，合意形成がしやすい状況を作り上げること（図 1-1）．

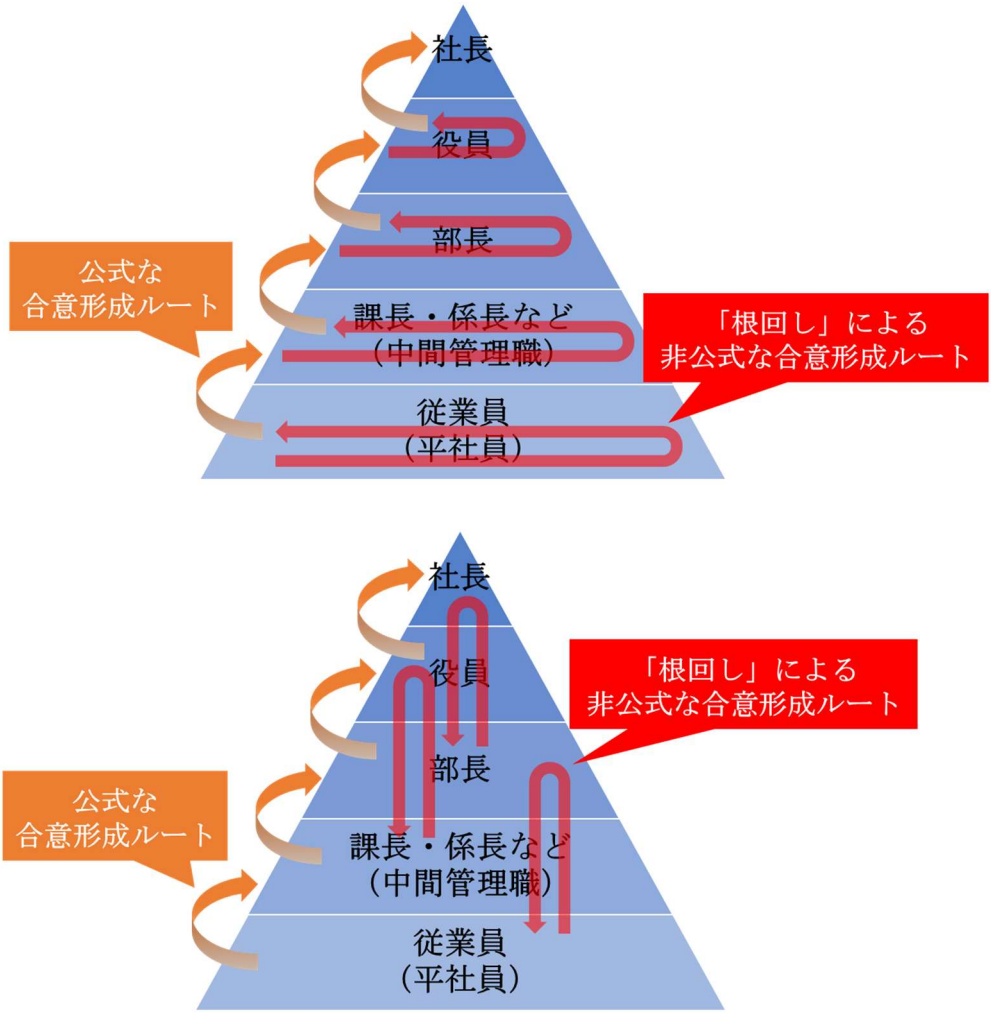



**図 1-1 組織のヒエラルキーにおける公式な場での合意形成ルートと**
**「根回し」による非公式な場での合意形成ルートの比較**
**（出典：筆者作成.）**

**創造的正当化による資源動員プロセス**

固有の理由からイノベーションの実現を目指す推進者が，同じく固有の理由からそれを支持する人々と出会い，必要な資源を何とか獲得して一歩一歩前に進み，その積み重ねによってやがて普遍的な経済合理性が見出され，大きな経済成果が生まれるようなイノベーション・プロセスにおいて，多様な理由を駆使し，多様なルートを自ら主体的に開拓して多様な人びとに働きかけ，継続的な資源動員を可能にする創意工夫と努力の総体（武

石ほか 2012).

**根回しの学習効果**

根回しを継続して行うことで人的ネットワークを通じた根回しのノウハウ（適切な相談相手やキーパーソンの探索能力，人的ネットワークの形成能力など）を個人が学習し，蓄積していくことができること.

**資源動員**

多様な関連主体からなる「他者」の 4 大経営資源（ヒト，モノ，カネ，情報）を動員すること（武石ほか 2012).

**組織学習**

「経験の関数」として生じる「組織の知の変化」(Argote and Miron-Spektor 2011).

**サーチ**

認知が限られている組織が自身の認知の範囲を広げ，新たな選択肢を探す行動.

**知の創造**

既存知を組合せて新しい知を生み出すこと（新結合（new combination)）(Schumpeter 1947).

**共感**

共感を認知活動から生まれるものとしては，2 つの機能的要素として，他者の心の状態を推論して理解する機能的要素である認知的共感（cognitive empathy）と，その状態を

感情的に共有あるいは身体反応を伴って同期する機能的要素である情動的共感（emotional empathy）(Davis 1983; Decety and Lamm 2006). その他, 基本的な脳機能によって生じるものも含む (Bernhardt and Singer 2012).

**正当性**

社会的に構築された規範, 価値観, 信念, 定義のシステムの中で, ある存在の行為が望ましい, 正しい, または適正であるという一般化された認知や仮定のこと (Suchman 1995: 574).

**正当化**

多様な相手に向かって多様な理由によって, 支持を得ていく様 (武石ほか 2012).

## 1.6. 本論文の構成

**第１章　序論**

本研究の背景と目的, そしてリサーチ・クエッションの設定について詳述する. さらに, 本研究が学術的にどのような意義を持つのか, また実務的にどのような影響を及ぼすのかについても考察する. これらの要素を通じて, 本研究の全体像を明確に描き出す.

**第２章　先行研究レビュー**

「根回し」に関する先行研究をレビューし, 本研究で取り扱う「根回し」の定義を明確にする. さらに,「根回し」とイノベーション・プロセスとの関連性を探るために, 資源動員プロセスと知識創造プロセスという二つのイノベーション・プロセスについての先行研究をレビューする. これにより, 本研究の位置づけを明確にする.

また，Nudge を「根回し」に適用する研究を行うにあたり，Nudge の特性についてもレビューする．これらのレビューを通じて，本研究の理論的枠組みを構築する．

## 第３章　「根回し」と創造的正当化による資源動員プロセスの関係

「根回し」が創造的正当化による資源動員プロセスにどのような影響を及ぼすかを明らかにするため，調査対象であるＡ社の「根回し」の活用状況をアンケート調査により調査する．さらに，イノベーティブなアイデアや提案が行われた事例について，製品開発や企画に関与したＡ社の従業員を対象にインタビュー調査を実施する．これらの調査結果を分析することで，「根回し」が創造的正当化における資源動員プロセスにどのような役割を果たすのかを明らかにする．この分析は，「根回し」の効果的な活用方法を探る一助となる．

## 第４章　「根回し」の組織学習（「根回し」の学習効果と「知の新結合の機会創出」）

第 3 章で明らかになった「資源動員の創造的正当化」と直接関連しない「根回し」の役割，すなわち「根回し」の組織学習としての「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出」に焦点を当てる．具体的には，「根回し」を通じて「資源動員の創造的正当化」と知識創造プロセスから得られる学習効果について，アンケート調査を実施し，その結果を定量分析する．これにより，「根回し」がもたらす学習効果とその能力を明らかにする．さらに，「根回し」の失敗要因についても調査し，その要因を明らかにする．これらの分析は，「根回し」の効果的な活用方法を探る一助となる．

## 第５章　「根回し」への Nudge 適用

「根回し」の長所を強化し，多様性の喪失という「根回し」の短所を低減するための Nudge の適用方法について，アンケート調査を行い，その結果を定量分析する．これによ

り，「根回し」の効果的な活用モデルを構築する．このモデルは，「根回し」の長所を最大限に活用し，短所を最小限に抑えるための有効な手段となる．

## 第６章　考察

本研究で得られた結果をもとに，「根回し」によるイノベーション・プロセスにける組織学習とイノベーション促進モデルについて考察する．

本研究で得られた結果を基に，「根回し」がイノベーション・プロセスにおける組織学習とイノベーション促進モデルにどのように影響を及ぼすかについて考察する．これにより，「根回し」の効果的な活用方法とその影響を理解することができる．

## 第７章　結論

リサーチ・クエッションへの回答と，本研究の理論的な意義と実務的な意義をまとめる．さらに，今後の研究の方向性についても示唆する．これにより，本研究の成果とその影響，そして将来の研究への可能性を明確にする．

# 第2章　先行研究レビュー

本章では，「根回し」，「組織学習」，「イノベーション」，「資源動員の創造的正当化」，「知識創造」，そして「Nudge」に関する先行研究を探討する．これらの先行研究は，本研究の理論的枠組みを構築するための基礎となる．このレビューを通じて，各テーマがどのように関連し，それぞれが本研究にどのように貢献するかを明確にする．

## 2.1. 「根回し」に関する先行研究

『広辞苑　第六版』によれば，「根回し」とは「比喩的に，ある事を実現しやすいように，あらかじめ周囲の各方面に話をつけておくこと」と記されている（新村 2008）．

また，南（1985）によれば，「ある問題を解決し，方針を決定するための公式の会議の前に一定の方向なり結論あるいは決定について，あらかじめ同調する会議メンバー達の間で持たれた私的な会合を通して，あるいはメンバーのひとりずつに個人的に行われた接触の結果，一致した意見をつくり上げ，それをあくまでメンバー間の秘密として守り，やがて公の会議では，その仲間の意見が多数を占めて通るようにするという行為」が「根回し」であると述べている．

その他にも，新（2014）は，日本の独自の意思決定システムである稟議制度は，全員一致が意思決定のゴールとなる特色があると述べており，さらには，日本と欧米では意思決定の場である会議の位置づけや「根回し」の役割なども違い，日本は集団主義，一方，欧米では個人主義の文化であり，日本企業では和を最重要視する組織文化であるために，「根回し」は人間関係のメンテナンスにかなりの重点を置いているのに対して，相互の違いを許容する文化の欧米企業の「根回し」は，違いを乗り越えて双方で折り合える合意点を求めるのが本質となると述べている（表 2-1，表 2-2）．

表 2-1 日本的「根回し」と欧米的「根回し」を構成する要素（出典：新（2014：98）から筆者作成.）

| | 日本的「根回し」 | 欧米的「根回し」 |
|---|---|---|
| 最重要要素 | 情と<br>自分に対する承認 | 論理性と<br>自分にもたらされる利益 |
| 最も必要なスキル | 人間関係構築能力 | プレゼンテーション能力 |
| スキルアップの手段 | 日頃の付き合い | 学習 |
| 情と理の比率 | 情８：理２ | 情２：理８ |
| 陥りがちな弊害 | 甘え・安易な妥協 | 部門と個人のエゴ |
| 背景 | 集団主義（村文化） | 個人主義（狩猟文化） |

表 2-2 日本と欧米の役員会議の違い（出典：新（2014：78）から筆者作成.）

| | 日本の会議（稟議制度） | 欧米の会議 |
|---|---|---|
| 会議の役割 | 決定機関である（名目上） | 決定機関である（名実とも） |
| 会議の機能 | セレモニー | 相互の意見の違いを認め<br>最善の策を求める |
| 決定プロセス | 根回し段階で決定 | 会議の場で決定 |
| 議案の審議 | 一回限り | 決まるまで何度でも開く |
| 根回しの機能 | 会議の前の合意形成 | 最終局面での合意形成 |
| 根回しの影響度 | 80%は根回しで決まる | 20%だが最終的な<br>成否の鍵を握る |

「根回し」の長所としては，「多数の人の知識・技術が決定に役立つ」，「決定がグループに受容れやすい」，「質の高い決定になる（Gordon 1987）」，「皆で決めたこととして，決定事項が速やかに実行されやすい」，「決定参加者のモチベーションが上がる（浜口 1982）」，「提案書検討に時間をかけることができる」，「関係者の利害を調整しているので，決定参加者の

意見が反映された案となり得る」などがある.

一方，短所については，「決定に時間がかかる」，「個人の意見や専門知識が無視されることがある」，「リスクの高い決定を促進する」，「グループ思考（Janis 1982）になる可能性がある（Gordon 1987)」，「立案者が多数の人の意見を調整して，適切な案を選択することが困難になる」，「最終決定がなされるまでに非常に時間がかかる」などがある.

イノベーション・プロセスにおいて，「根回し」と似た機能としてステルス・ストーミングがある．Paddy（2013）によれば，イノベーションは優れたアイデアであるとはもちろんであるが，同時に社内政治にも配慮してこそ成功できるものであり，その社内政治を掻い潜るための手法として，秘密裏にイノベーションを進めるアプローチとしてステルス・ストーミングを述べている．ステルス・ストーミングには５つのアプローチがあり，「影の実力者とつながること」，「アイデアのストーリーづくりをサポートすること」，「早期の段階でアイデアの価値を証明させること」，「より多くのリソース獲得ができるようにサポートすること」，「パーソナルブランド管理（企業風土に合わせて，創造性を売りにするかなど）をサポートすること」と述べている．これらを実行していくことで，社内政治をかいくぐることができ，公式的なイノベーションにつながると述べている．ステルス・ストーミングによるこのアプローチは，「根回し」活動と同じ意味合いを持っていると考えられるが，どちらかと言えば社内政治を掻い潜るにあたり，活動の最終目的が明確になった時に実行し始めるのに対し，「根回し」は，最終目的が明確にならない状況下でも継続して行うことが多い点で違いがあると考えられる．また，ステルス・ストーミングでは，創造性に関するトレーニングとの関係性で，創造性を養うには現場で実際に起こり得る問題をトレーニングに用いた方が効果的であること（Scott ほか 2004）などについては述べているが，支援者の獲得などの資源動員プロセスに関係する内容や知識創造プロセスとの関係性については明らかにしていない.

次に，組織でのイノベーション・プロセスにおける人的ネットワークについて，人的ネ

ットワークには「強いつながり」と「弱いつながり」とがあり，特に新しい知の組み合わせで創造性を高めるには,「弱いつながりの強さ(Strength of weak ties)(Granovetter 1973)」が効果的であることが Perry-Smith (2006) や Zhou ほか (2009) により明らかにされている．また，イノベーションに繋げていくには創造性を高めると共にアイデアの実現が必要であり，アイデア発案者がアイデアを実現化するのに必要な条件は,「発案者のアイデア実現へのモチベーション」と「社内での人脈」の２つで，しかも社内での人脈は「強い」ものでなければならない (Baer 2012)．

これらのことから，入山 (2015, 2019) は，図 2-1 のように人がクリエイティブになるのに「弱い人脈（人的ネットワークのつながり)」が重要であり，そこから創造的なアイデアを実現化（製品化・実行）するには社内で売り込むために「強い人脈（人的ネットワークのつながり)」を多く持つことが求められると述べている．この「強い人脈」を多く持つことは,「根回し」が上手なことにもつながることも述べている．また，北野 (2019) も人間関係の機微に気が付き，アイデア発案者の考えを理解できる「共感の神」として,「根回し」が上手な人物であると述べている．

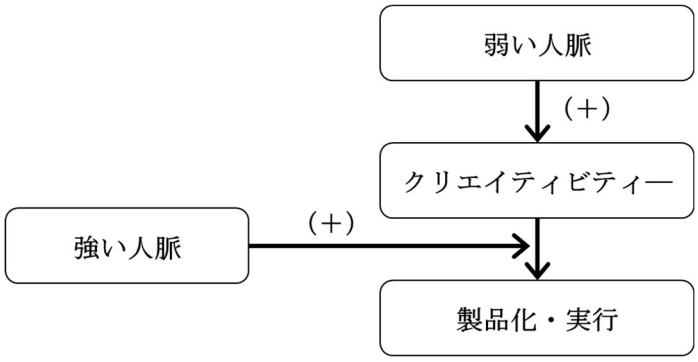



**図 2-1 イノベーション実現への段階における「弱い人脈」と「強い人脈」の効果**
**（出典：入山 (2015：103) を筆者が模写.）**

## 2.2. 組織学習に関する先行研究

Argote and Miron-Spektor (2011) は，組織学習を「「経験の関数」として生じる「組織の知の変化」」として定義し，組織学習の循環プロセスを図 2-2 のように「組織・人・ツール (active Context, members, tools)」「経験 (task performance experience)」「知 (knowledge)」という３つの要素で構成している．

図 2-2 の組織・人・ツールから経験へのプロセスにおいては，「サーチ」や「知の探索」が行われる．次に，経験から知へのプロセスでは，「知の創造」，「知の移転」，「代理経験」が行われる．最後に知から組織・人・ツールでは，「組織の記憶」が行われる．

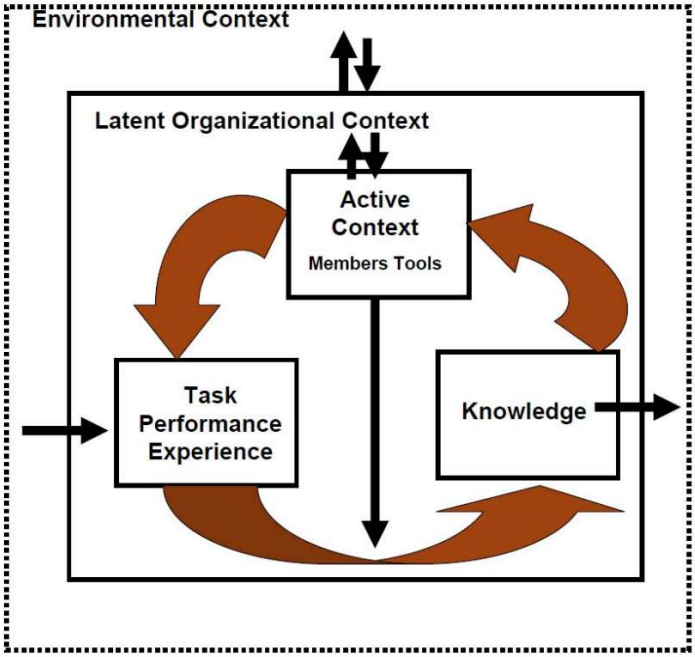



**図 2-2 組織学習の循環プロセス（出典：Argote and Miron-Spektor (2011) より転載．）**

Wegner ほか (1991) は，組織の学習能力の観点から，“組織のメンバー全員が同じことを知っている”ことではなく，“組織のメンバーが「他のメンバーの誰が何を知っているのか」を知っておくこと（トランザクティブ・メモリー・システム（以下，「TMS」と略す))”が組

織の学習効果・パフォーマンスを高めることにつながることを述べている．また，「専門性」と「正確性」の高い TMS を持っているチームほど，チームのパフォーマンスが高くなる傾向がある（Austin 2003）．その他にも，TMS を高めるのに効果的なのは，顔を突き合わせての交流であり（Hollingshead 1998），直接対話によるコミュニケーションの頻度が高いチームである（Lewis 2004）．

Mell ほか（2014）は，TMS は，組織全員で共有するよりも個人で独占した方が良く，その理由として，組織のある特定の人が多くの TMS を持つことになると，その人は TMS 全体をみることができることで，自身の「Who knows what 情報」を周りのメンバー間で交換することを重視するようになると述べている．このことにより，他のメンバーから積極的に何をしているのかの情報を聞き出すようになることで，その情報を他のメンバーに提供するような「知のブローカー」の役割を担い出すと述べている．

Allen（1977）は，イノベーションの成功要因を研究開発組織のコミュニケーションの観点から研究を行い，パフォーマンスの高いプロジェクトはパフォーマンスが低いプロジェクトと比較して，プロジェクト内のメンバーでもそれ以外のメンバーとでもコミュニケーションを取る回数が多いことを述べている．また，組織外とのコミュニケーションがパフォーマンスの向上に結び付かいないのは，メッセージの送り手と受け手でメッセージの解釈が異なるエラーとしたセマンティックノイズ（semantic noise）によるものだと述べ，これを解消している存在としてゲートキーパー（gate keeper）を述べている．

ゲートキーパーは，組織内の誰とでも接触しており，また，組織外の人との接触も極めて多い人のことであり，その特徴としては，「高度な技術達成者」，「多くは第一線の管理者」，「技術系の経営者であれば，誰がゲートキーパーであるかを正確に見分けることが出来る」である（Allen 1977）．

## 2.3. イノベーションに関する先行研究

Schumpeter（1934）は,「イノベーションとは新しいものを生産する，もしくは既存のものを新しい方法で生産することである」と述べている．ここで言うイノベーションについて,一橋大学イノベーション研究センター（2001）は，イノベーションは「新しい」もの，方法でなければならないが，結果として「生産」に結びつかなくてはイノベーションとは言えなく,「新しい」とは革新のことであり,「生産」とは経済成果を生み出す活動のことであり,このことからイノベーションとは,「経済成果をもたらす革新」であると述べている．

次にイノベーションにおける資源動員の重要性については,Schumpeter(1934, 1947)が,イノベーションにはリスクマネーが必要であり，そのためには銀行による信用創造や大企業による独占利潤の役割が大切であるとも述べている．また，Christensen（1997）も資源動員の重要性について，イノベーションで成功することを目指す企業の運命を左右する大事な鍵は，誰がいつ革新的な技術を開発するかではなく，誰がいつその技術革新を事業化するための投資を行うかにあると述べている．

イノベーションは事業化では完結しなく，事業化に続いて，革新的な技術や商品が広く顧客に受け入れられること「イノベーションの普及」が必要となる(Rogers 1983; David 1986; Freeman and Soete 1997; Wejnert 2002)．さらに革新的な技術や商品を生み出した企業が利益を得ること「イノベーションの収益化」ができなければ，イノベーションとしての評価がされない（Porter 1985; Teece 1986; 榊原 2005; 延岡 2006)．また，イノベーションの実現過程を「社会的に構成されたもの」として捉えた場合，多様な主体が革新的な技術に対して異なる解釈とその在り方がイノベーションの行方を左右する（Bijker 1995; Pinch and Bijker 1987)．その他にも，シリコンバレーにおけるイノベーションの実現は，そこで形成されたコミュニティとの繋がりに強く依存していることも明らかにされている（Saxenian 1994)．

## 2.4. イノベーションにおける資源動員プロセスに関する先行研究

資源動員プロセスにおいて，資源配分を通じた戦略過程を検討した Bower（1970）から始まり，その後，社内企業家の役割について Burgelman（1983, 1985）や Burgelman and Rosenbloom（1989）が研究を行い，資源配分の組織化の観点から新製品や新規事業の創出を検討した研究が Bower and Gilbert（2005）や Christensen and Bower（1996), Dougherty（1990, 1992), Dougherty and Hardy（1996）Dougherty and Heller（1994）によって行われた. これらの研究は，大企業における新製品開発や新規事業の立ち上げ過程を解明することを行い，原因として資源配分の意思決定に関わるトップ，ミドル，ロワー間の垂直的な相互作用に注目している. 特に重要視されているのが，ミドル階層が行う役割(Burgelman 1983)であり，資源配分過程を牽引する推進者の役割である(Day 1994; Howell and Higgins 1990; Maidique 1980; Markham 2000; Schon 1963). また，企業での正当性の確立プロセスにおいては，スタートアップ企業の創業やその後の成長において，市場経済において生存していくためには，信用や名声，人脈のような社会的資源の他者からの獲得が不可欠である（Aldrich and Fiol 1994; Delmar and Shane 2004; Starr and MacMillan 1990; 山田 2006; Zimmerman and Zeitz 2002).

武石ほか（2012）によれば，イノベーション・プロセスは誰もが納得するような経済的合理性を欠く中で，固有の理由からイノベーションの実現を目指す推進者が，同じく固有の理由からそれを支持する人々と出会い，必要な資源を何とか獲得して一歩一歩前に進み，その積み重ねによってやがて普遍的な経済合理性が見出され，大きな経済成果が生まれるものであり，こうしたイノベーション・プロセスを支えていたのは，多様な理由を駆使し，多様なルートを自ら主体的に開拓して多様な人びとに働きかけ，継続的な資源動員を可能にする創意工夫と努力の総体であり，これを「資源動員の創造的正当化」と呼ぶと述べている.

また，「資源動員の創造的正当化」のメカニズムは三つのルートがあると武石ほか(2012)は述べている.

第一のルートは，所与の理由のもとで多くの支持者を獲得するものである．第二のルートは，理由そのものに働きかけ，支持者を増やすもので，当初の理由とは異なる理由が合体するルートと当初の理由が新たな理由に変化していくルートの二つが含まれている．特に後者は理由の汎用性を高めるものである．第三のルートは所与の支持者数のもとで動員できる資源を増やすというものである．また，その他にも，「資源動員の創造的正当化」プロセスに付随する罠について，「資源動員の創造的正当化」が自己目的化してしまう問題，正当化の経緯や事情が，その後に新たな取組や決断を制限してしまう問題，技術開発活動を邪魔してしまう問題があると述べている．さらに，「資源動員の創造的正当化」が行われる上で，大企業での長所と短所および勧めを以下のように述べている．

＜長所＞

① 資源配分の集権的なメカニズムであり，全社的な資源配分に関する巨大な権限がトップマネジメントにあたえられている．ゆえにトップさえ同意を得られれば資源を獲得できる．

② 組織に定着する固有の価値観が単なる合理性を超えた，イノベーションの理由を提供する．

③ 企業組織は，イノベーションの推進者のもつ固有の理由（信念）が共有されやすい環境を持っている．

④ 多角化した大企業は，固有の利害や事情をもつ下位組織で構成されている．グループを見渡せば何らかの理由が成立することで技術革新が事業化にたどり着く可能性がある．

＜短所＞

① 集権的な資源配分メカニズムのためトップの判断次第では将来性のあるイノベーション活動が打ち切られる可能性もある．

② 企業内に存在する多様な価値観や固有の理由ゆえ，むしろ特定のイノベーションに対する抵抗勢力を生み出すこともある．

③ 固有の理由が深く共有される可能性が増大する可能性が大きいが，他方で組織の枠を超えた広い範囲での潜在的な支持者との接触を妨げる可能性もある．

＜勧め＞

① 社内の人的ネットワークの大きさと人的関係の濃密さが重要．つまりは，人的ネットワークを通じた社会資本の大きさがイノベーションの実現確率を高める．

② 「資源動員の創造的正当化」が組織の中でより積極的に進められるような構造とプロセスをデザインし，実行できるかどうかにかかっている．

## 2.5. Nudge に関する先行研究

Nudge は，心理学を応用して人間は情報や感情に流されて動くという点を読み解く学問である行動経済学として，Thaler (2009) により提唱されたものであり，選択を禁じることも，経済的なインセンティブを大きく変えることもなく，人々の行動を予測可能な形で変える仕組みのことであると定義されている．

Thaler (2009) によれば，頭文字を NUDGES とする iNcentives, Understanding mappings, Defaults, Give feedback, Expect error, Structure complex choices を Nudge の良い選択肢構造の 6 つの基本原則として述べている．

また，英国内閣府の傘下にある The Behavioural Insights Team (BIT) 組織で行った Nudge に関する施策において，特に効果があったポイントを頭文字で EAST としてフレームワークを Easy, Attractive, Social, Timely の 4 つにまとめている．

この論文では，Nudge を上記のような仕組みやフレームワークに該当する取組みと定義する．

Insource (2020) の Nudge のフレームワーク EAST を活用した資料作成術によれば，以下

のことが述べられている.

Easy：

人は，簡単で楽な行動を選びやすいため，一目でわかるような資料を作成したり，選択肢を絞ったりすることで，行動へのハードルを下げる.

Attractive：

人は，自分にとって魅力的なものを選びやすいため，相手の注意を引きつけるような仕掛けをして，訴求力を高める.

Social：

人は，社会規範に影響を受けるため，他の人がどのような行動を取っているかを伝えることで，人を動かすことができる.

Timely：

人は，タイムリーなアプローチに反応しやすいため，適切なタイミング（相手がその情報・サービスを欲しがっている時）に情報を提供する.

小寺（2021）によれば，Nudge をファシリテーターの文脈から捉えると下記のように考えられると述べている.

iNcentives：

参加者が，場にとって良いとされる選択をしたとき，その参加者へメリットを与えられる環境をつくっておき，再びその行動を起こしてもらえるようにする.

Understand mappings：

その選択をとった場合と取らなかった場合それぞれに，どんな状態が起こると予想され，その結果は満足できそうかを確認する.

Defaults：

参加者に採って欲しい選択を，ファシリテーターがあらかじめ用意しておく.

Give feedback：

ある言動に対して，その言動の行い手になんらかの反応がすぐに返る仕組みをつくる．

Expect error：

集団でいたり白熱したりすると合理的とはいえない誤った判断や反射的な振る舞いをとってしまう傾向があるため，じっくりと起こったことを見つめ直す時間を用意しておく．

Structure complex choices：

無数の選択肢から絞って，メンバーが行く手を選びやすくする．

## 2.6. イノベーションにおける知識創造プロセスに関する先行研究

野中・竹内（2020）は，人は他者との相互作用を通じて，たいていは集団や社会の影響下で知り，行動し，実践する（Boltanski and Thevenot 1991）ことから，知識をある特定の状況や文脈において，他者や環境との相互作用を通じて，人々によって創造され，実践される（Nonaka ほか 2008；野中ほか 2010），正当化された真なる信念と定義している．

暗黙知と形式知について，言葉では簡単に説明できないが知っている知識のことを暗黙知と定義され，Polanyi（1966） は，Tacit Knowing（暗黙的に知ること）という概念を提示した．また，暗黙知の獲得と伝達は人間同士のフィジカルな交流によってのみ可能になる（Teece 1977）．これに対して，言葉で説明できる知は形式知と呼ばれる（Nonaka and Takeuchi 1995）． Polanyi（1959） は，形式知と暗黙知の二つの知識において，いずれもその知識の一部であり，公共有・客観的な性格を持つ明示的知識だけが知識の本質的な性格だということにはならないことを述べており，個人的知識が確固たる普遍的な意図を持って遂行されるならば，個人的知識は完全な形で決定される （Polanyi 1958）と述べている．

SECI モデルについて，知識には言語や数字などで表わされる形式知と，主観的・身体的・

経験的な知で表される暗黙知の二つのタイプがある．Nonaka and Takeuchi（1995）は，組織における知識創造プロセスを暗黙知と形式知の相互作用によって創られる認識的な次元での相互作用プロセスである SECI モデルを提唱した．そこから，野中・竹内（2020）は，知識を創造する個人間やチームのメンバー間，組織内のチーム間，複数の組織間，あるいは広く社会で生じる相互作用としての存在論的な次元を組み込んだ SECI モデルを図 2-3 のように新たに提唱している．このモデルでは，認識的な次元に加え，存在論的な次元で生じる個人間（I），チーム内（T），組織内（O），環境（E）における相互作用が加わっている．

- **共同化**：個人同士が直接的な相互作用により暗黙知を共有する．直接的な相互作用を通じて，組織の各メンバーが環境についての暗黙知を獲得する．この局面で，個人は知的にだけでなく，身体的，感情的にも互いに理解を深め合う（Nonaka and Takeuchi 1995）．その結果，互いの考えを共有し合うようになる（相互主観性（山口 2005））．
- **表出化**：個人がチームレベルで，共同化によって積み重ねられた暗黙知を弁証法的に統合する．この統合により，暗黙知のエッセンスが概念化され，暗黙知が言葉やイメージやモデルを用いた修辞やメタファー（隠喩）という形で形式知に変換される（Nonaka and Takeuchi 1995）．
- **連結化**：形式知が組織の内外から集められ，組み合わされ，整理され，計算されることで，複合的で体系的な形式知が組織レベルで築かれる（Nonaka and Takeuchi 1995）．
- **内面化**：連結化によって増幅した形式知が実行に移される．個人が組織や環境の文脈の中で行動を起こす．行動学習と同じように，実際に行動することで，最も関連のある実用的な暗黙知が豊かになるとともに，その個人の血肉となる（Nonaka and Takeuchi 1995）．

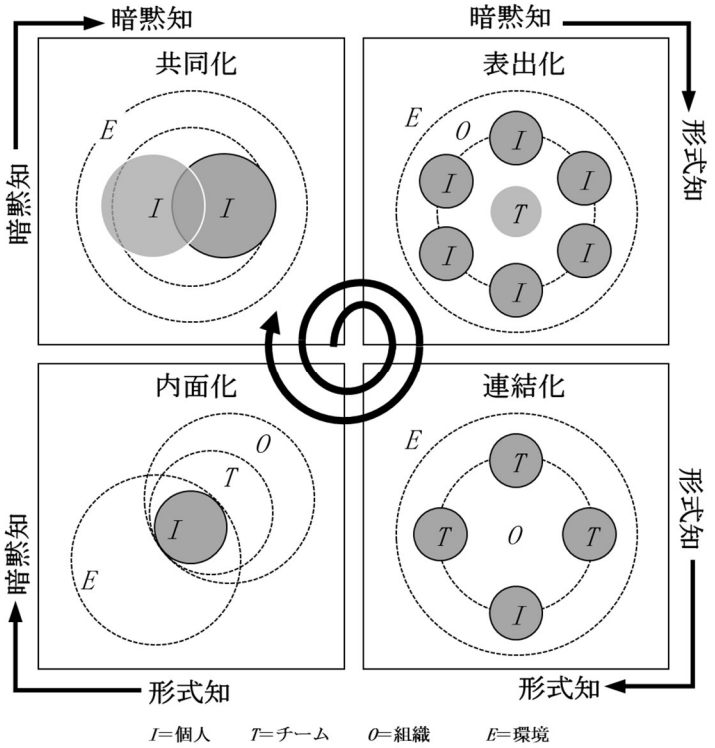



**図 2-3 新しい SECI モデル（出典：野中・竹内（2020：108）を筆者が模写.）**

次に SECI スパイラルについて，野中・竹内（2020）が，図 2-3 の新しい SECI モデルをもとに組織的な知識実践がどのように促進され，維持され，拡大されるかを概念化（図 2-4）したものである．野中・竹内（2020）によれば，図 2-4 の SECI スパイラルは，図 2-3 の SECI モデルから SECI プロセスを以下の点で拡大する．

- 知識が絶え間なく創造され，増幅され，実践される．
- 知識ベースが水平方向に広がる．
- より多くの知識が行動に移される．
- 知識実践の規模と質が増幅される．
- その増幅によって，イノベーションの促進につながる行動が増える．
- 知識の創造と実践にかかわる人が増える．
- 知識ベースが次第に垂直方向に広がる．
- ある次元で創造された知識が，より高次の存在論的な次元へとスパイラルに上昇す

る.

- そして，それにより知識創造・実践のコミュニティが大きくなる.

野中・竹内 (2020) によれば，図 2-4 の SECI スパイラルの多次元では，縦軸の基底部は，認識論的な次元の二つの極をなす暗黙知と形式知からなる．存在論的な次元は，縦軸で示されており，SECI のサイクルはこの縦軸に沿って，個人レベルから組織レベル，組織間レベル，コミュニティレベル，社会レベルまでに上昇していく．SECI の水平方向のサイクルが一巡し，SECI が次第に存在論的な次元をスパイラルに上昇するにつれ，知識ベースは広がっていく．以上のように SECI スパイラルは，認識論，存在論，時間の三次元を持つ動態的モデルとなっている．(野中・竹内 2020)

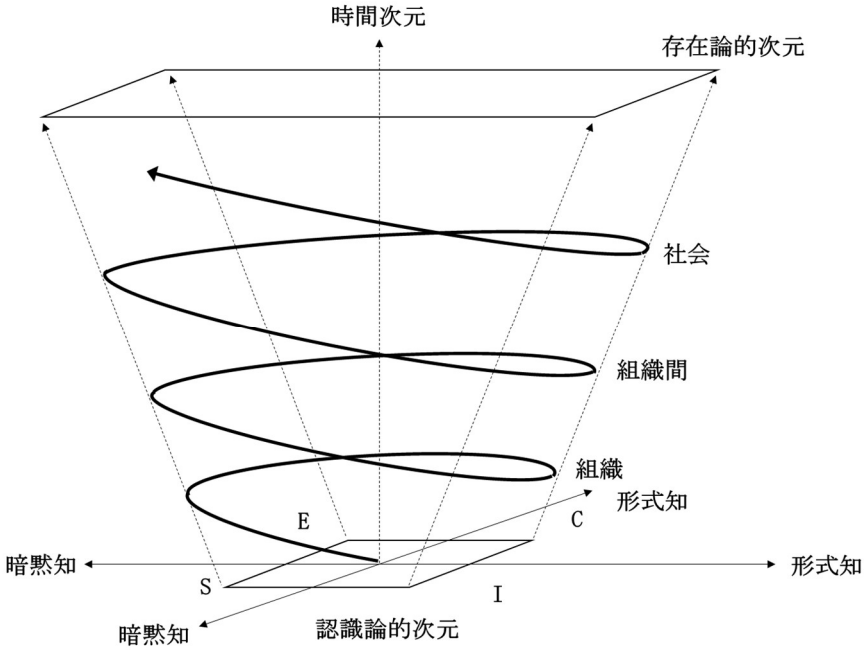



**図 2-4 SECI スパイラルの多次元（出典：野中・竹内（2020：127）を筆者が模写.）**

## 2.7. 本章のまとめ

本章では，「根回し」，イノベーション・プロセスに関連した資源動員プロセスと知識創造

プロセス，Nudge に関する先行研究レビューを行った.

先行研究では，「資源動員の創造的正当化」が実現するための要点などが述べられているが，「資源動員の創造的正当化」における「根回し」の役割についての研究は管見の限りない．また，武石ほか（2012）は，資源動員プロセスと知識創造プロセスの相互作用についての分析がイノベーション研究に貢献することを示唆している．しかし，先行研究では，組織内の意思決定プロセスなどに影響を与える「根回し」の観点から，資源動員プロセスと知識創造プロセスの相互作用についての研究は管見の限りない.

# 第3章　「根回し」と創造的正当化による資源動員プロセスの関係

本章では，「根回し」が創造的正当化による資源動員プロセスにどのような影響を及ぼすかを明らかにする．まず，調査対象であるＡ社における「根回し」の活用状況をアンケート調査により明らかにする．次に，イノベーティブなアイデアや提案が行われた事例について，製品開発や企画に関与したＡ社の従業員を対象にインタビュー調査を実施する．これらの調査結果を分析することで，「根回し」が創造的正当化における資源動員プロセスにどのような役割を果たすのかを明らかにしていく．

## 3.1. 調査・分析方法

「根回し」が創造的正当化による資源動員プロセスにどのような影響を及ぼすかを明らかにするためには，「根回し」が活発に行われている日本企業を調査対象とする必要がある．そのため，本研究では，「根回し」がまだ深く根付いている伝統的な日本の大企業であるＡ社を調査対象とした．

Ａ社は，創業から 140 年以上経過した日本の総合電機メーカーで，現在はテレビや家電製品，携帯電話，パソコンなどの消費者向け製品から撤退し，電子部品（HDD など）をはじめとする原子炉・重電機，軍事機器，鉄道車両など，企業間取引による重工業分野に重点を置いて事業展開を行っている．Ａ社は日本の大手重電 3 社の一つとして知られており，かつては冷蔵庫，洗濯機，掃除機，電子レンジ，カラーテレビ，炊飯器などの家電製品の国産化第 1 号の製品を多く生み出し，白物家電の日本におけるパイオニアであった．また，日本初の日本語ワードプロセッサーや世界初のラップトップ PC，世界初の NAND 型フラッシュメモリーなど，数多くの革新的な製品を生み出してきた．

しかし，2015 年に発覚した粉飾決算事件を契機に，2016 年には白物家電事業の一部を売却し，ブランドだけを残した．さらに，医療機器事業も売却し，2018 年には半導体，テレ

ビ，パソコン事業も売却した．これにより，A社は近年，収益力が低下した既存事業の競争力を強化し，将来を担う新規事業の創出が急務となっている．A社には依然として独立した研究所や事業に関連する開発研究所が存在し，多くの固有技術を保有している．これらの技術を基に，社内ではイノベーション創出を進めるために，スタートアップやインキュベーションの活動を積極的に行っている．しかし，2015 年の事件の影響もあり，事業を行う際には，リスクを最小化する合理的な意思決定（欧米のような合理的な判断による経営）が重視されるケースが見られる．これに伴い，イノベーションにつながる可能性のあるアイデアも，社内の意思決定により実行に移されないケースが見受けられる．この状況を考慮に入れると，A社（重電事業，IoT ソリューション事業）でイノベーティブなアイデアが社内の意思決定により実行に移されたケースを調査・分析することは，日本の伝統的な大企業の組織において「資源動員の創造的正当化」プロセスが実施された可能性があるため，それらと「根回し」との関連性を明らかにする本研究の目的に適していると考えられる．

研究の手順として，まず，A社で「根回し」が実際に活発に行われているかを確認するため，企画・提案業務に関与するA社の従業員から 30 人の協力者を募り，予備調査としてアンケート（表 3-1）を実施した（2019 年 4 月）．アンケートの内容は，小塩・西口（2007），辻・有馬（1987），鈴木（2016）の研究を参考に作成した．

**表 3-1 A社において「根回し」が活発に行われているのかのアンケート調査：設問内容（出典：筆者作成.）**

| 番号 | 設　問 |
|---|---|
| 1 | 仕事で「根回し」を積極的に行っている。 |
| 2 | 「根回し」について、ネガティブなイメージを持っている。 |
| 3 | 「根回し」は人的ネットワークの形成に有効である。 |
| 4 | 「根回し」は意思決定を効率よく進めるのに有効である。 |
| 5 | 「根回し」は部門・組織間を跨いだコミュニケーションに有効である。 |

（注）各設問，７段階評価で実施

次に，イノベーティブなアイデアや提案が行われた事例について，製品開発や企画に関与したA社の従業員 8 人（表 3-2）を対象に，インタビュー調査（2019 年 5～6 月）（表 3-3）を実施した．

表 3-3 の設問内容は以下のように構成されている．

- 設問 1～3 では，回答者が「根回し」を行う初期環境を把握する．
- 設問 4～10 では，回答者が「根回し」の実行過程で回答者がどのような手段を取り，どのような試行錯誤を行ったかを把握する．
- 設問 11 では，「根回し」を行った結果として実際にイノベーティブなアイデアや提案が行われた事例の内容を把握する．

具体的には，設問 1 では回答者が「根回し」を行いやすい環境（組織）にいるかどうか，設問 2 では回答者が「根回し」を実行する上で必要な対象やチャンネルをどの程度持っているか，設問 3 ではその対象やチャンネルをどのように獲得したかを把握する．設問 4 では「根回し」を行う場面やタイミング，設問 5 では「根回し」の役割と効果，設問 6 では「根回し」を行う対象，設問 7 と 8 では「根回し」を行うアプローチの方法，設問 9 と 10 では「根回し」を行う過程での具体的な試行錯誤の内容を把握する．

これらの設問による調査から得られたデータを分析し，「根回し」の働きと「資源動員の創造的正当化」との関係を明らかにする．

**表 3-2 A社におけるイノベーティブなアイデア・提案が行われた事例ついての「根回し」に関するインタビュー調査：対象者 8 人（A社）の一覧（出典：筆者作成.）**

| 番号 | 対象者 | 所属 | 職位 | インタビュー日時／場所 |
|---|---|---|---|---|
| ① | A氏 | 技術企画部 | 担当 | 2019年5月24日17:15～17:30／A社 会議室 |
| ② | B氏 | 技術企画部 | 課長 | 2019年5月24日17:15～17:30／A社 会議室 |
| ③ | C氏 | 研究開発部 技術企画＆研究開発 | 課長 | 2019年5月27日17:20～18:15／A社 会議室 |
| ④ | D氏 | 研究開発部 | 副センター長 | 2019年6月 5日17:30～18:50／A社 会議室 |
| ⑤ | E氏 | 経営企画部<br>（以前、IoT事業開発部に所属） | 主務 | 2019年6月10日17:50～18:20／A社 会議室 |
| ⑥ | F氏 | ビジネスデザインプロジェクト | 参事 | 2019年6月10日17:15～17:30／A社 会議室 |
| ⑦ | G氏 | ビジネスデザインプロジェクト | 参事 | 2019年6月10日18:30～19:00／A社 会議室 |
| ⑧ | H氏 | デザイン部 | 主務 | 2019年6月17日17:40～18:45／A社 会議室 |

表 3-3 A社におけるイノベーティブなアイデア・提案が行われた事例ついての「根回し」に関するインタビュー調査：設問内容（出典：筆者作成.）

| 番号 | 設　問 |
|---|---|
| 1 | あなたの組織は，他部門との協力ができる組織ですか？ |
| 2 | あなたの組織は，組織間で人的ネットワークを多く持っていますか？ |
| 3 | 組織間で人的ネットワークが出来た理由は？<br>それともそれ以外にネットワークを作れていた理由がありますか？ |
| 4 | あなたは根回しを積極的に行いますか？それはどんな時に行いますか？ |
| 5 | 根回しの役割と効果は何だと考えますか？ |
| 6 | 根回しはどのような相手に対して行うか？<br>また，その相手に対して直接的に行いますか？それとも間接的ですか？ |
| 7 | 直接的である理由は？ |
| 8 | 間接的である理由は？ |
| 9 | 根回しを行う際にあなたの目的に至るまでの中で，どのような工夫，努力をしましたか？ |
| 10 | 当初の理由で進めましたか？それとも，別の理由との組合せや理由を変化させながら進めましたか？ |
| 11 | 根回しを行った結果，イノベーティブなものが生まれた事例は？また，それはどんな内容か？ |

## 3.2. A社における「根回し」の活用状況

アンケート調査（表 3-1）により得られたデータを図 3-1 のように整理した結果，A社従業員について以下の（1）～（3）のことが言える.

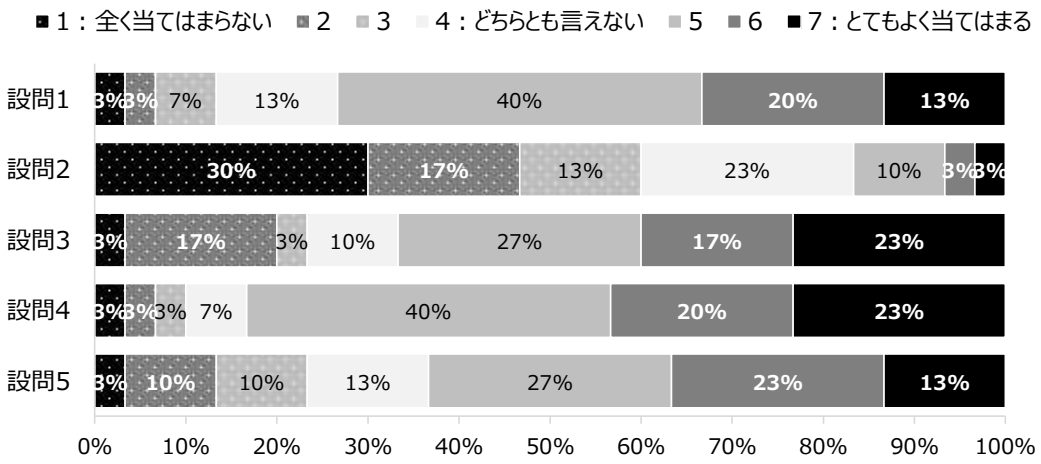



**図 3-1 「根回し」に関するアンケート調査結果（出典：筆者作成.）**

(1) 設問 1 から，過半数以上が「根回し」を積極的に行っている.

(2) 設問 2 から，「根回し」に対して約半数が良い印象をもっている.

(3) 設問 3，4，5 は「根回し」の有効性または目的についての設問であり，特に設問 4 の意思決定を効率よく進めるのに有効であると考えている人が 8 割以上である.

また，設問 3，5 のような人的ネットワークの形成や組織間を跨いだコミュニケーションに有効であると考えている人も過半数以上である.

以上の結果から，A社の企画・提案業務に関与する従業員は「根回し」を活発に行っていると言え，本研究の事例研究対象として妥当であると考えられる.

## 3.3. 「資源動員の創造的正当化」における「根回し」の役割

次に表 3-3 のインタビュー調査により得られたデータ（表 3-4）から，以下のようにイノベーション・プロセスに対しての「根回し」の働きに注目して「資源動員の創造的正当化」との関係について分析した．以下がインタビューの要約と要約から導かれる要点である.

## 表 3-4 表 3-3 のインタビュー調査から得られた回答内容（出典：筆者作成.）

※インタビューの回答内容のグレー部は，回答が得られなった箇所である.

| 番号 | 対象者 | 設問番号 | インタビューの回答内容 |
|---|---|---|---|
| ① | A氏 | A1 | 結構できている方。組織長担当者間であらかじめ連絡を取り合っているので動きやすい。 |
| | | A2 | 人的ネットワークが多く，チャンネルが多い。 |
| | | A3 | 頻繁にやり取りする中でコミュニケーションが取れやすくなった。この人に相談したら話が進むなどが分かってきた。業務の中で相談していく中でその繋がりも強くなった。 |
| | | A4 | 得意ではないが，相手の組織のことがよくわかっておかないと進まない業務は根回しを行う。 |
| | | A5 | 頼んだ人が動いてくれることで業務スピードを上げることや，相手の組織に合致するような提案にする効果。 |
| | | A6 | 間接的に行う。意思決定してほしい人の一個下の階層。 |
| | | A7 | |
| | | A8 | 組織の意向を理解し，意思決定者本人の意見を理解することとその周辺の人を巻き込むため。 |
| | | A9 | 一人で突っ走ると後でひっくり返されるので，その前に事前に合意を得ることを行う。生煮えの状態の提案で相談し，協調して内容を詰めていく。 |
| | | A10 | |
| | | A11 | 対話がないような組織の中を知ることができ，共通の課題意識を持つことができるようになり，横断的な新規プロジェクトを行うきっかけになった。その中でお互いの枠を超えたアイデアも出た。 |
| ② | B氏 | B1 | 協力ができる組織である。 |
| | | B2 | 人的ネットワークを持っている方だと思う。 |
| | | B3 | 今の組織が万屋的な役割をもっており，その中で誰がどういったことが得意かがわかるようになり，同時に人的ネットワークができた。また，それにより，誰に相談や根回しを行ったらいいかがわかるようになった。 |
| | | B4 | 根回しはやっている。何かをお願いする時に行う。メールを出した後に個別にコンタクトを直接とって説明を行う。 |
| | | B5 | 仕事を進める上での効率化や仲間を増やす役割。効果は相手が自分の仕事が進めたい方向に協力的にやってくれるようになる。 |
| | | B6 | 意思決定者に対して間接に行っている。 |
| | | B7 | |
| | | B8 | 仲間を増やすことが主な理由。 |
| | | B9 | 直接コンタクトを取るように工夫している。 |
| | | B10 | 意思決定者の意向に合うように方向性を変えることなどを行って進めている。 |
| | | B11 | 研究開発プロセスのワークフローを新しく見直すことが出来たこと。 |
| ③ | B氏が経験したI氏の話 | BI1 | 協力ができる組織である。事業に近い開発研究をしている組織であり，万屋的な組織になっていた。 |
| | | BI2 | 相談される中で，誰に相談していいかがわかっていた。 |
| | | BI3 | 組織間を渡った異動が多かったので人的ネットワークができていた。常日頃組織間を跨いで用事がなくても話に行っていた。 |
| | | BI4 | 行っていた。進めたい提案があった時に行っていた。 |
| | | BI5 | 周りの人を巻き込んで意思決定者を同意させていた。 |
| | | BI6 | 間接的に行っていた。 |
| | | BI7 | |
| | | BI8 | 人を巻き込んで影響力や権力を持つことで意思決定者の同意を得ていた。 |
| | | BI9 | アイデアを具現化する人は一人でいいが，その人をサポートする人がちゃんと居ればちゃんとしたものができるので，それを引き寄せる人になっていた。 |
| | | BI10 | 推進者として，周りの人を巻き込んで意思決定者を同意させていた。 |
| | | BI11 | 開発製品の新しい操作機構について，その製品は顧客向けとしては最終的にはできなかった。 |
| ④ | C氏 | C1 | 組織がローカライズされていて，情報を取りに行かないと会社の方向性や他部門の意図したことを汲み取れない意味で，会社の中ではできていない方である。 |
| | | C2 | 人的ネットワークは組織としては少ないが，個人レベルでは上流側の意図を汲み取るために誰に聞けばよいのかを予め色々な人に聞き，情報を取りに行く人もいる。 |
| | | C3 | 交流会などの集まりがあるときには積極的に参加してネットワークを作った。 |
| | | C4 | 必要だと思って積極的に行っている。中には根回しはしなくても仕事が出来てしまう人もいるが，若手は対外そうではないので，グループとしてそういった人の活動範囲を広げてあげるために上長としてヘルプしている。自分がやっている課題は一面しかないので，自分が思っていることを他部門に問いかけてコンセンサスをとり，後でちゃぶ台返しをされないように行う。 |
| | | C5 | 支援者を得るためにやっている。 |
| | | C6 | 会社の構造的に間接的に行うことが多い。 |
| | | C7 | |
| | | C8 | 直接的な行動はうまくいけば効果的になることもあると思うが，うまくいかない時が組織上大半であり，迷惑となり悪い影響を与える可能性が高い。そのため，支援者を見つけ，環境を探った上で，方策を考えて意思決定者の共感を得ることを行っている。 |
| | | C9 | 相手の状況を知らないで行動をしても組織の傘を盾にしているだけで話が進まないことが多い，自分が何ができるかを相手に示した上で相手の信頼を得ないと協力してもらえない。そのため，支援者を得る方法として，同期のような，自身が元々持っているコネクションを使ったりもするが，分野が限られるため，それ以上の範囲を探りたい時には，兼務など他の組織と関わる機会を設けることで情報の幅を広げてチャンネルを増やしている。後輩に対しては，横断的な組織間の交流ができるように優秀な若手に組織横断のビジョンを作る機会をアレンジして，最終的に部長クラスの人に発表することで，その取り組みで発想されたものを意思決定者まで認識・承認してもらうことを行った。意思決定者が何人もいる場合には，それぞれの意思決定者に提案を却下するポイントがあるため，そこを抑えた提案にするために事前に根回しを行っている。若手にはいいアイデアがあるが，そのアイデアを意思決定者に繋げる方法がわからないことが多く，意思決定者の意図も理解できる機会を作った。同時に意思決定者は若手が出したアイデアに対してポジティブなコメントしかしてはいけないルールを設け，否定的な意見は排除することを行った。 |
| | | C10 | 技術的に懸念がある場合には，その分野で長けている人物の支援を得ることで承認を得ようとした。<br>事業性などについては，営業サイドや企画サイドからビジネスに必須である技術であることのお墨付きを得るために根回しを行い意思決定に必要不可欠なメンバーを巻き込んで承認を得ようとすることを行っている。 |
| | | C11 | 新規ビジネスを提案している事例があり，イノベーティブな提案が出され社内では承認に至っている。 |
| ⑤ | D氏 | D1 | 協力できる組織であるが特に個人レベルでそうであると言える。 |
| | | D2 | 組織にはないが，コミュニティには持っている。 |
| | | D3 | インデックスになっている人が集まる場（コミュニティ）を作ることで人的ネットワークが形成されている。インデックスとは，誰に何を聞けばいいのかをよくわかっている人。ネットワークを形成するのにはすごく努力をした。根回し活動の一つとして社外の展博などに積極的に参加して，直接対話をすることで，どこで誰が何をやっているのかを理解して，どんなことを考えているのかをまでを理解してインデックスを持つ人を見つけていった。私の仕事は幅広い技術領域を束ねないといけないので，インデックスをたくさん集めることが仕事に合致している。そのためどんな技術を誰が知っているのかを理解するために努力した。そういった意味ではキーパーソン（インデックスを持つ人）を探した。 |
| | | D4 | 何か目的に向かって仕事を進める根回しと何か起こった時に瞬時に解決するために事前に根回しをしていることの二種類があると思う。私は後者を行うことが多い。 |
| | | D5 | 何かあった時に人的ネットワークが最短で瞬時に働くようにあらかじめネットを張っておくこと。ネットワークを維持・継続することが難しい。常日頃かこれらの根回しをして飲みや対話することで維持・継続し，ネットワークを常に最新の状態に更新している。相手に自分が興味を持っていることを伝えることがネットワークの維持・継続に非常に大事で根回しはその役割もある。 |
| | | D6 | ケースによって違うが，インデックスになっている人に対して行う。インデックスのような人やその人を介すことで，多くの情報や知識を持っている人にたどり着くことが重要。その意味で，インデックスのような人を多く知っておくことが重要。 |
| | | D7 | 目的がはっきりしている時は，オペレーションミニマムで行いたいので直接的に行い，強制力のある（ヒエラルキーがある）支援者を得るために行う。パワープレイでトップダウンで進める。ヒエラルキー構造を使って行う。 |
| | | D8 | 自分に価値観が近い人が仲間であり，組織の強制力がない支援者を得るため。 |
| | | D9 | 他の組織で一番物知りだと思う人とコンタクトをとっている。 |
| | | D10 | |
| | | D11 | 失敗した事例ではあるが，新規製品のサービス開発を行うもので，今でいうリカーリングビジネスを展開しようとしたが，統括技師長にタダでサービスをすることに当時は理解してもらえず，合理的判断なもとクローズされた。 |

| 番号 | 対象者 | 設問番号 | インタビューの回答内容 |
|---|---|---|---|
| ⑥ | E氏 | E1 | 組織自体が事業部と定例会を隔週で行っていたので，協力ができる組織だった。 |
| | | E2 | 人的ネットワークは持っている方だと思う。 |
| | | E3 | 隔週での定例会などを通して人的ネットワークができた。 |
| | | E4 | 他部門をまわるなどの根回しはよくやっていた。課題の洗い出しをしたい時に行っていた。 |
| | | E5 | 課題の洗い出しを事前に行い，ポイントを押さえておく役割であり，後戻り作業が発生しないようにする効果がある。 |
| | | E6 | 意思決定者の一段下の方で，間接的に根回しを行っていた。 |
| | | E7 | |
| | | E8 | 意思決定の場で，詳細を議論しても時間のムダであり，事前に課題となっているところは解決しておいて，その場では重要な議題を討議するような場にしたかったため。 |
| | | E9 | 客観的な判断基準を確認して，課題を洗い出すことで誰もが納得する課題解決を事前に提案することで皆の合意を得て提案がスムーズに進むことを行っていた。根回しをするチームは少人数であった方がいい，根回しをした個々の情報がすぐに共有しやすいため，このため商品化に至れたのではと思う。 |
| | | E10 | |
| | | E11 | ソリューション商品開発，センサーを使って顧客運用の改善提案を行うサービス。 |
| ⑦ | E氏が経験した上長J氏の話 | EJ1 | 組織自体が事業部と定例会を隔週で行っていたので，協力ができる組織だった。 |
| | | EJ2 | 人的ネットワークは持っている方だと思う。 |
| | | EJ3 | リーダーがものすごいパワフルであったことで人を巻き込んだことによる。 |
| | | EJ4 | リーダーはものすごくやっていた。意思決定者に状況を都度インプットしていた。 |
| | | EJ5 | 意思決定者のバックアップがないと成立しないことがあって，バックアップを得るために行っていた。 |
| | | EJ6 | 意思決定者に直接行っていた。 |
| | | EJ7 | 意思決定者に直接根回しを行い，意思決定者との合意を得てたことで，関係者はリーダーに従っていた。権限委譲があたかもされているように感じられた。それにより仲間を増やしていた。 |
| | | EJ8 | |
| | | EJ9 | 自分にも人にも厳しく，新規事業開発はそんなに当たらないので，何度も何度も相手とぶつかって提案をカスタマイズしていくことを行っていた。少人数で問題を解決していくようなスタンスをとっていた。リーダーとメンバーとが一体となっていくスタンスであった。 |
| | | EJ10 | |
| | | EJ11 | ソリューション商品開発，センサーを使って顧客運用の改善提案を行うサービス。 |
| ⑧ | F氏 | F1 | 今はできていないかもしれないが，他部門と協力するのに組織的な障害はない。 |
| | | F2 | 他部門と協力するのに組織的な障害がないことから，人的ネットワークはある方だと思う。 |
| | | F3 | 過去に何回か異動して所属していた部署がCFTのように横串で活動するところだったので業務の中で人的ネットワークができた。取っ掛かりは根回しで行っていた。 |
| | | F4 | 積極的に行っている。特に確立していない仕事は根回しで行うことが有効だと考えている。 |
| | | F5 | 仲間を増やすこと。 |
| | | F6 | 直接的な場合と，間接的な場合とでケースバイケースである。 |
| | | F7 | 意思決定者へ直接的に根回しをしても受容れてくれるキャラクターである時は直接行う。業務が承認の段階を経て進めることが困難な場合では，意思決定者のキャラクターに問わずダイレクトに根回しを行う。 |
| | | F8 | 意思決定者が受け入れやすい提案にしていくため，仲間を増やし探りながら進めていくため間接的に行う。 |
| | | F9 | 忖度をするために，声が大きい，この人を通さないと意思決定者に最終的に承認を得られないじゃないかという人に根回しを行う。そういった人は根回しを良く行っており，意思決定者ではないが，意思決定者の信頼を得ている。その人を味方につける。 |
| | | F10 | |
| | | F11 | プロジェクトとして関わりがあって推進に関わった新規製品開発がある。 |
| ⑨ | G氏 | G1 | CFTのような体制であったので協力できる組織体であった。 |
| | | G2 | 組織のトップ同士が共創を行うことを前提として活動していたこともあり，そういった意味では受け身ではあるがCFTのような横断的な組織から人的ネットワークを多く構築出来ていたと思う。 |
| | | G3 | トップがCFTのような横断的な組織としての場を作り，そこに受け身ではあるが参加して活動することで人的ネットワークが構築できた。 |
| | | G4 | 行うときは，事前に情報を流すとか，事前に情報を聞き出して齟齬ないように進めるなどはしていた。他にも担当者レベルでお互い納得がいくような理由付けをして道筋をつけることも行っていた。 |
| | | G5 | 根回しのようにインフォーマルなコミュニケーションは大事だと感じることがある。それは仲よくならないと相手が情報を出してくれないとか，危ないじゃないかとか，自分が得することばかりを考えているのはと思われてしまう。プロジェクトをスムーズに進めるための潤滑油みたいなもので，場合によってやり方も変わるのでそれが根回しのやり方だと思う。 |
| | | G6 | 人とのコミュニケーションによる経験で相手を選択する。この人はこんな風にした方が喜ぶだろうなと考えながら根回しの仕方を選ぶ。選んでいる意識はなく感覚的なもの。 |
| | | G7 | |
| | | G8 | |
| | | G9 | 仲良くなるには普段から良く会話をするとか，ご飯を一緒にたべるとか，飲みに行くとか，共通の趣味の話をしてみるとか短時間で直ぐってわけにはいかないが，効果的だなと思うことが多々ある。この人が決裁者だという人を口説く時にその人が何に興味を持っているのかとか知っていた方が有利。例えば，出世に興味があるか，お金に興味があるのかなど。仲間を増やさないと情報も集まらないので圧倒的に不利になる。日ごろのコミュニケーションにより，相談できる相手を持っておくことが大事。一番効果的なのは，一緒に海外出張にいくことで親密になれる。気を付けていることは二つあって，時間はかかるがあまりすぐに自分が持っていきたい方向にもっていかないこと，もう一つは，相手の意見をちゃんと聞くこと。自分の意見を押し付けるのではなく，相手の意見を聞いて，咀嚼して自分の意見にどうやったら持っていけるかを考えること。最終的には相手の話を直接聞くことがすごく大事。最初の理由とコンプロマイズすることがあっても通り易ければ理由を変えることもある。 |
| | | G10 | |
| | | G11 | サービスビジネスでIoTを使った新規ビジネスモデルを考えることを行った。 |
| ⑩ | H氏 | H1 | デザイン部門は横断的な業務が多く，協力ができる組織だと言える。 |
| | | H2 | デザイン部門は横断的な業務が多く，他組織の人と関わる機会が多いため人的ネットワークが多い方だと思う。 |
| | | H3 | それぞれが持っているコネクションを使うことで人的ネットワークが広がった。新規事業をやりたいと思う同じ思い・思想の人たちを集めることで更に共感する人へと繋がっていった。このように集まった人は人とのコミュニケーションをすることに障壁を感じてない人が多かった意味では根回しができる人かもしれない。 |
| | | H4 | します。オーナーの趣味嗜好は予め調査する。顧客（ターゲット）が決まった時に，顧客価値にあった内容に合った判断をする人を抑える。 |
| | | H5 | 最短距離で提案できる。一方で，アイデアを熟成するために根回しを行うこともある。意思決定者の意見を取りに行けない人に情報を提供するための情報収集の役割もある。他にもオーナーが抑えたいポイントをよく知っているキーマンを探す役割もある。 |
| | | H6 | ケースバイケース行っている。 |
| | | H7 | リソースが投入できる人に対して行う。もしくは足りないリソースを持っている人に対して行う。 |
| | | H8 | 一足飛びに意思決定者に話がいけない状況であれば，取り巻きの人を抑えることを行う。そこの階層のパワーバランスはチェックする。 |
| | | H9 | パーソナルな関係での根回しで意思決定者と提案者との関係が提案を後押しすることが多かった。意思決定者と仲が良くなることで無理な提案も通ることがあった。事業の冠をとって純粋な技術，強み（機能）にばらして型にはめないようにする。社内政治を突破するためにキーマンを探す。 |
| | | H10 | |
| | | H11 | 停滞している事業分野において新規事業の創出を行いました。 |

【インタビューの要約と要約から導かれる要点】

① 横断的な新規プロジェクトでの事例：技術企画部 A氏

＜インタビューの要約＞

A氏の組織は頻繁に自身の組織を跨いだところでコミュニケーションを取ることにより，事前に組織を跨いだ協力ができる状況を作り上げていることで，多くの人的ネットワークを形成している（インタビューA1,A2,A3 より）．これにより，仕事を進める際に適切な相談相手を判断できる（インタビューA3 より）．A氏は相手のことを理解する際に「根回し」を行っており（インタビューA4 より），「根回し」の役割・効果としては支援者が増えることで意思決定プロセスのスピードが上がることや当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズすることだと考えている（インタビューA5 より）．また，意思決定者と意思決定者を取り巻く組織の意向や共通の課題意識を事前に理解することで支援者を増やし（インタビューA8 より），事前合意を得るために（インタビューA9 より），「根回し」をする相手は，意思決定者の一段下の階層組織の人に対してA氏は行っている（インタビューA6 より）．

A氏は「根回し」の結果，組織間交流が行われ，共通の課題意識を持つことができるようになり，その中でお互いの組織の枠を超えたアイデアも創出されたと述べている（インタビューA11 より）．

＜要約から導かれる要点＞

・ID1：他組織または個人との頻繁なコミュニケーションにより，事前に協力ができる状況を作り上げていること（＝「根回し」）で，多くの人的ネットワークが形成される（インタビューA1,A2,A3 より）．

・ID2：他組織または個人との頻繁なコミュニケーションにより，事前に協力ができる状況を作り上げていること（＝「根回し」）で，適切な相談相手を判断できる能力を向上

させることができる（インタビューA3 より）.

・ID3：「根回し」により，意思決定を促してくれる支援者を増やすことができる（インタビューA5 より）.

・ID4：「根回し」は，当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある（インタビューA5 より）.

・ID5：「根回し」により，意思決定者と意思決定者を取り巻く組織の意向や共通の課題意識を事前に理解することで支援者を増やし，事前合意を得ることができる（インタビューA8,A9 より）.

・ID6：「根回し」により，組織間交流が行われ，共通の課題意識を持つことができ，新規アイデア創出につながる（インタビューA11 より）.

② 研究開発プロセスワークフローの刷新での事例：技術企画部 B氏

＜インタビューの要約＞

B氏の組織は，他部門からの相談窓口の役割を持った組織であることから多くの人とのコミュニケーションを取る機会に恵まれ，これにより人的ネットワークが形成され，B氏の組織は組織間で協力できる組織となっている（インタビューB1,B2,B3 より）.

コミュニケーションと人的ネットワーク形成の実行過程で，仕事を進める際に適切な相談相手または「根回し」相手を判断できる能力を身につけている（インタビューB3 より）.

B氏は仕事の依頼を行う際に，「根回し」を意思決定者に対して間接的に行っており，「根回し」をする相手に直接コンタクトを取るように心がけている（インタビューB4,B6,B9 より）．また，「根回し」の役割・効果は，業務効率化や支援者の獲得だと考えており（インタビューB5,B8 より），意思決定者の同意が得られやすいような方向性に

提案理由を変えることも行っている（インタビューB10 より）.

＜要約から導かれる要点＞

・ID7 : 多くの他組織または個人とのコミュニケーションにより，人的ネットワークが形成される（インタビューB1,B2,B3 より）.

・ID8 : コミュニケーションと人的ネットワーク形成の実行過程で，適切な相談相手を判断できる能力を向上させることができる（インタビューB3 より）.

・ID9 :「根回し」により意思決定を促してくれる支援者を増やすことができる（インタビューB5,B8 より）.

・ID10 :「根回し」は，当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある（インタビューB10 より）.

**③ 製品開発での事例：技術企画部 Ｂ氏が経験したＩ氏の話**

＜インタビューの要約＞

Ｉ氏は組織間を跨いだ異動により，横断的な人的ネットワークを多く保有していた（インタビューBI3 より）. また，Ｉ氏は常日頃から社内を歩き回り，業務関係者に話をすることでコミュニケーションを取り，人的ネットワークを維持していた（インタビューBI3 より）. Ｉ氏は進めたい提案が発生した際に「根回し」を意思決定者に対して間接的に行い（インタビューBI4,BI6 より），意思決定者を取り巻く関係者を支援者にすることで，自身が意思決定者と同等の影響力・権力を仮想的に保持するような状態にして，提案がスムーズに通るようにしていた（インタビューBI5,BI8,BI10 より）.

＜要約から導かれる要点＞

・ID11：常日頃のコミュニケーションで事前に協力できる状況を作り出すこと（＝「根回し」）で人的ネットワークが維持できる（インタビューBI3 より）.

・ID12：「根回し」により，意思決定者を取り巻く関係者を支援者にすることで，自身が意思決定者と同等の影響力・権力を仮想的に保持する人物になり得る（インタビューBI5,BI8,BI10 より）.

**④ 新規ビジネス提案での事例：研究開発部 技術企画＆研究開発 Ｃ氏**

＜インタビューの要約＞

Ｃ氏の組織は組織間の交流が少ないため，組織を超えた人的ネットワークが形成されにくい状況である（インタビューC1,C2 より）．その中でも，個人でトップや他組織の方針・意向を理解しようと，日頃から他組織とコミュニケーションを取っている人もおり，特に交流会などの横断的な場に積極的に参加することで活動範囲を広げ，人的ネットワークを形成している（インタビューC2,C3 より）.

Ｃ氏は支援者を獲得するために「根回し」を意思決定者に対して間接的に行い（インタビューC5,C6 より），多くの支援者を獲得することで意思決定者の共感を得ようとしている（インタビューC8 より）.

「根回し」の役割・効果は，関係者との信頼を獲得することであり，これにより支援者を増やすことができるとＣ氏は考えている（インタビューC9 より）.

その他にも，Ｃ氏は意思決定者の意図を汲み取った提案にするために意思決定者の置かれている環境・状況を理解すること（インタビューC8 より）や意思決定者の判断を後押しできるような人物や意思決定者と同等の影響力がある人物を支援者にすることだと考えている（インタビューC10 より）.

＜要約から導かれる要点＞

・ID13：横断的な場で活動範囲を広げることで人的ネットワークを形成できる（インタビューC2,C3 より）.

・ID14：「根回し」により，多くの支援者を獲得することで意思決定者の共感を得ることができる（インタビューC5,C8 より）.

・ID15：「根回し」により，相手との信頼を獲得することができる（インタビューC8 より）.

・ID16：「根回し」により，意思決定者の置かれている環境・状況を理解できる（インタビューC9 より）.

・ID17：「根回し」により，意思決定者の判断を後押しできるような人物や意思決定者と同等の影響力がある人物を支援者にすることができる（インタビューC10 より）.

⑤ 新規製品開発での事例をもとにしたインタビュー：研究開発部 D氏

＜インタビューの要約＞

D氏の組織は，コミュニケーション能力が個人レベルで優れている人が集まっている組織であり，社内でのキーパーソンとなる人が集まる場として機能している（インタビューD1,D2,D3 より）．また，D氏は人的ネットワークを作るには，「根回し」を通してキーパーソンとなる人を探索することが重要であると考えている（インタビューD2 より）.

D氏は「根回し」には種類が二種類あると考えており，一つは目的達成へ仕事を推進していく「根回し」，もう一つは問題解決のスピードを重視した事前「根回し」だと考えている（インタビューD4 より）.「根回し」の使い分けとして，目的が明確である場合の「根回し」は，最小限の労力で実行したいため権力者へ直接行い（インタビューD7 より），一方，目的が明確でない場合は，意思決定者以外の価値観が近い人に「根回し」を行い，そ

の方を支援者にするために「根回し」を行っているとD氏は述べている（インタビューD8より）．また，D氏は「根回し」を行うことで常にキーパーソン（人的ネットワークが豊富な人，情報・知識が豊富な人）となる人との関係を密にして人的ネットワークの蓄積・維持・更新を行い，仕事が発生した際に瞬時に人的ネットワークを介して，キーパーソンとなる人にいち早く辿り着くことが重要であると考えている（インタビューD5,D9より）．

＜要約から導かれる要点＞

- ID18：「根回し」により，キーパーソンとなる人（人的ネットワークが豊富な人，情報・知識が豊富な人）を探索する能力を向上できる（インタビューD2より）．
- ID19：「根回し」は目的達成へ物事を推進させる働きがある（インタビューD4 より）．
- ID20：「根回し」は最小限の労力で物事を実行させ，問題解決のスピードを上げる働きがある（インタビューD4,D7より）．
- ID21：「根回し」により，意思決定者以外の価値観が近い人を支援者にすることができる（インタビューD8より）．
- ID22：「根回し」により，常にキーパーソン（人的ネットワークが豊富な人，情報・知識が豊富な人）となる人との関係を密にすることができ，人的ネットワークの蓄積・維持・更新が行われ，仕事が発生した際に瞬時に人的ネットワークを介して，キーパーソンとなる人にいち早く辿り着くことが可能になる（インタビューD5,D9より）．

### ⑥ ソリューション商品開発での事例（その１）：IoT事業開発部（以前に所属）Ｅ氏

＜インタビューの要約＞

Ｅ氏の組織は，組織間を跨いだ定期的な情報交換の場を通じたコミュニケーションにより人的ネットワークが形成されている（インタビューE1,E2,E3より）．Ｅ氏は提案

プロセスの後戻りが発生しないように，意思決定者の一段下の階層組織の人に対して提案の課題の洗い出しを事前に行う際に「根回し」を行っている（インタビューE4,E5,E6 より）．これにより，意思決定の場では事前に合意が得られるような提案ができ，意思決定プロセスがスムーズに進むことにつながるとＥ氏は考えている（インタビューE8,E9 より）．

＜要約から導かれる要点＞

・ID23：横断的な場における他組織または個人との定期的なコミュニケーションにより，人的ネットワークが形成される（インタビューE1,E2,E3 より）．

・ID24：「根回し」は，意思決定に障害となる課題を事前に明確にし，思決定プロセスがスムーズに進むよう当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある（インタビューE4,E5,E8,E9 より）．

**⑦ ソリューション商品開発での事例（その２）：IoT 事業開発部（以前に所属）Ｅ氏が経験した上長Ｊ氏の話**

＜インタビューの要約＞

Ｊ氏の組織は，組織間を跨いだ定期的な情報交換の場を通じたコミュニケーションにより人的ネットワークが形成されている（インタビューEJ1,EJ2 より）．また，Ｊ氏はリーダーシップが人一倍あり，周りを巻き込むことに長けていたことから，組織に人的ネットワークを多く持っていた（インタビューEJ3 より）．

Ｊ氏は意思決定者に直接的に「根回し」を行い（インタビューEJ4,EJ6 より），意思決定者との合意と意思決定者からの支援を事前に得るようにして，仮想的に意思決定者から権限移譲されている状態を作ることを行っていた（インタビューEJ5,EJ7 より）．

これにより，J 氏は関係者からの信頼を得て，支援者を効率よく獲得することを行っていた（インタビューEJ7 より）．また，J 氏は「根回し」を通して，事前に意思決定の障害となる課題を明確にしながら合意が取れる理由に提案理由をカスタマイズしていた（インタビューEJ9 より）．

＜要約から導かれる要点＞

・ID25：横断的な場における他組織または個人との定期的なコミュニケーションにより，人的ネットワークが形成される（インタビューEJ1,EJ2 より）．

・ID26：意思決定者への直接的な「根回し」は，意思決定者との合意と意思決定者からの支援を獲得し，仮想的に意思決定者から権限移譲されている人物になり得る（インタビューEJ5,EJ7 より）．

・ID27：「根回し」により信頼が得られ，支援者を効率よく獲得できる（インタビューEJ7 より）．

・ID28：「根回し」は，意思決定に障害となる課題を事前に明確にし，当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある（インタビューEJ9 より）．

**⑧ 新規製品開発での事例：ビジネスデザインプロジェクト Ｆ氏**

＜インタビューの要約＞

Ｆ氏の組織は他部門とコミュニケーションを取ることに組織的な障害がなく，これにより人的ネットワークが形成され易くされている（インタビューF1,F2 より）．また，Ｆ氏自身は CFT（クロスファンクショナルチーム）など横断的な活動を多数経験しており，「根回し」を通じて個人でも組織を跨いだ人的ネットワークを形成していた（イン

タビューF3 より).

F 氏は合意が取りにくく，不確定性が高い業務において「根回し」を行っており（インタビューF4 より)，支援者を獲得することを主な目的としている（インタビューF5 より).

F 氏は「根回し」を直接的にする場合は，意思決定者が「根回し」に対して友好的である時や業務が滞っている時に行っている（インタビューF7 より). 一方，間接的に行う場合は，意思決定者の同意が得られやすいような方向性に提案理由を変える際に行っている（インタビューF8 より).

F 氏が「根回し」を行う時に心がけていることは，忖度をするために意思決定者の信頼を得ており，判断に大きく影響する人物に対して「根回し」を行い，強力な支援者を獲得することである（インタビューF9 より).

＜要約から導かれる要点＞

・ID29：他部門とコミュニケーションを取ることに組織的な障害がない組織は，人的ネットワークが形成されやすい（インタビューF1,F2 より).

・ID30：「根回し」により，支援者を獲得する（インタビューF5 より).

・ID31：「根回し」は，当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある（インタビューF8 より).

・ID32：「根回し」により，意思決定者の信頼を得ており判断に大きく影響する人物に対して「根回し」を行い，強力な支援者を獲得できる（インタビューF9 より).

・ID33：「根回し」を行う過程で，忖度をすることに重きを置き過ぎてしまう可能性がある（インタビューF5 より).

⑨ IoTを使った新規サービスビジネスモデル提案での事例：ビジネスデザインプロジェクト G氏より以前所属した部署での話

＜インタビューの要約＞

G氏の組織は横断的な活動を通して他部門と協力できる状態になっていた（インタビューG1,G2 より）．また，組織の業務に横断的活動の場が提供されており，それらに参加していたことで人的ネットワークが形成されていた（インタビューG3 より）．

G氏は事前に情報提供や情報入手を行う際に「根回し」を行い（インタビューG4 より），当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズすることを行っている（インタビューG5,G9 より）．また，G氏は「根回し」を行う過程で相手と価値観の共有や信頼関係を構築し，相談できる相手や支援者を増やすことができ（インタビューG9 より），これにより仕事を進める際に適切な相談相手を判断できる能力を向上させていると考えている（インタビューG6 より）．

G氏が「根回し」を行う際に気を付けていることは，強引な提案推進はせずに忖度をしながら相手の意見を聞いて咀嚼し，自分の意見にどうやったら持っていけるかを考えることである（インタビューG9 より）．これにより合意形成がされ易い状況を作り出し，意思決定までをスムーズに行えるとG氏は考えている（インタビューG9 より）．また，この過程で，初期の提案理由から変化しても意思決定がされ易いことを優先する場合もあるとG氏は述べている（インタビューG9 より）．

＜要約から導かれる要点＞

・ID34：横断的活動を行うことで人的ネットワークが形成される（インタビューG3 より）．

・ID35：「根回し」により，事前に情報提供や情報入手できる（インタビューG4 より）．

・ID36：「根回し」は，思決定プロセスがスムーズに進むよう当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある（インタビューG5,G9 より）．

・ID37:「根回し」により，相手と価値観の共有や信頼関係を構築し，相談できる相手や支援者を増やすことができる（インタビューG9 より）.

・ID38:「根回し」を行うことで適切な相談相手を判断できる能力を向上させることができる（インタビューG6 より）.

・ID39:「根回し」を行う過程で，忖度をすることに重きを置き過ぎてしまう可能性があり，これにより提案の当初の理由を見失うことがある（インタビューG9 より）.

**⑩ 新規事業提案での事例：デザイン部 H氏**

＜インタビューの要約＞

H氏の組織は業務が横断的であることから，他部門とコミュニケーションを取る機会が多く，これにより人的ネットワークが形成されている（インタビューH1,H2 より）. また，組織の中で個人が持っている人的ネットワークからコミュニケーションを通して，提案に共感する人へと更に人的ネットワークが広がっていったとH氏は述べている（インタビューH3 より）.

H氏は事前に意思決定者の意向の情報収集を行う際に「根回し」を行っており，「根回し」の役割・効果については，事前に合意形成をすることで意思決定プロセスのスピードを速めることや，「根回し」の過程で様々な人と接点を持つことから，アイデアを他の知識と結合させる機会を作る効果であると考えている（インタビューH5 より）.

その他にも，意思決定者の意向をよく汲み取っている人物や社内政治上の重要人物の探索を行う役割もあるとH氏は考えている（インタビューH5,H9 より）. H氏は「根回し」を行う相手について，直接的に行う場合は，意思決定に至るまでに，必要なリソースを投入できる人物に対して支援者になってもらうために「根回し」を行い（インタビューH7 より），一方，間接的に行う場合は，意思決定者とのパワーバランスを考えな

がら意思決定を取り巻く人物に対して支援者になってもらうために「根回し」を行うと述べている（インタビューH8 より）．また，意思決定者との個人的な付き合いでの信頼関係により，合意が得られ易くなることもあるとH氏は述べている（インタビューH9 より）．

＜要約から導かれる要点＞

・ID40：横断的な場における他組織または個人とのコミュニケーションによる共感から，人的ネットワークが形成される（インタビューH1,H2,H3 より）．

・ID41：「根回し」により，事前に意思決定者の意向の情報収集ができる（インタビューH5 より）．

・ID42：「根回し」により，事前に合意形成をすることで意思決定プロセスのスピードを速めることができる（インタビューH5 より）．

・ID43：「根回し」を行う過程でアイデアを他の知識と結合させる機会を作る効果がある（インタビューH5 より）．

・ID44：「根回し」により，意思決定者の意向をよく汲み取っている人物や社内政治上の重要人物の探索ができる（インタビューH5,H9 より）．

・ID45：「根回し」により，意思決定に影響力がある人物や意思決定を取り巻く人物の支援者を増やすことができる（インタビューH8 より）．

・ID46：意思決定者との個人的な付き合いでの信頼関係を利用した「根回し」により，合意が得やすくなる（インタビューH9 より）．

次に，インタビューの回答内容から導かれる要点 ID1～ID46 を「根回し」の働きに注目して分類した結果，表 3-5 と以下のⅠ.～Ⅷ.のように，8 つに集約することができた．

**Ⅰ．信頼関係構築による人的ネットワーク力の向上**

他組織または個人との頻繁なコミュニケーションにより，事前に協力ができる状況を作り上げていること（＝「根回し」）を行うことで，お互いに信頼関係が構築され，人的ネットワークが形成される．また，横断的な活動の場に参加することで，人的ネットワークに広がりを持たせることができる．

**Ⅱ．同じ価値観を共有できる人的ネットワークの形成**

「根回し」を行うことで組織または個人で価値観を共有することができ，支援者になり得る相手と密なコミュニケーションをとることができる．同時に組織または個人同士の意識の方向性を合わせる役割もあり，支援者を得やすくする効果を生む．また，「根回し」により，同じ価値観を共有する固定の人的ネットワークが形成し易くなる．

**Ⅲ．提案理由をカスタマイズすることによる支援者の獲得**

「根回し」により，事前の情報交換などを行い，その過程で意思決定に障害となる課題や意思決定者の置かれている環境・状況を明確にし，理解することができ，これにより提案理由を合意が取れる理由に修正することができ，意思決定者の同意を得やすくなる．

**Ⅳ．強力な支援者の獲得**

意思決定者の信頼を得ている人物や意思決定者の判断に大きく影響する人物，意思決定者と同等の影響力がある人物に対して，積極的に「根回し」を行うことで強力な支援者にすることができる．このことは，同時に意思決定者からの信頼獲得にも繋がり，意思決定者のような強力な支援者を得る効果がある．

### Ⅴ．信頼獲得による権限・権威の保持

「根回し」により意思決定者を含む多くの支援者を得ることで「根回し」を行っている人物がリーダー的な存在になり，結果として意思決定者からの信頼を獲得し，意思決定者と同等の権限・権威を持つ人物になる．

### Ⅵ．所与の理由の喪失

「根回し」を行う過程で，忖度をすることに重きを置き過ぎてしまう可能性があり，これにより提案の当初の理由を見失うことがある．

### Ⅶ．「根回し」の学習効果

「根回し」により，「根回し」を行った個人が，キーパーソンとなる人（人的ネットワークが豊富な人，情報・知識が豊富な人，必要な資源動員が可能な人）を探索する能力を向上できる．また，「根回し」を継続することで，キーパーソンとの関係をより密にすることができ，人的ネットワークの蓄積・維持・更新が行われ，キーパーソンの探索スピードも向上できる．

### Ⅷ．知の新結合の機会創出

「根回し」を行う過程で現場から意思決定者まで，異分野においてアイデアを他の知識と触れ合う機会を創出することができる．

表 3-5 インタビューの回答内容から導かれる要点と「根回し」の８つの働き（出典：筆者作成.）

| 番号 | 「根回し」の働き | | | | | | | | | インタビュー回答内容から導かれる要点 | インタビュー回答番号（回答内容詳細は付表１を参照） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ⅰ | Ⅱ | Ⅲ | Ⅳ | Ⅴ | Ⅵ | Ⅶ | Ⅷ | | | |
| ① | ● | | | | | | | | ID1 | 他組織または個人との頻繁なコミュニケーションにより，事前に協力ができる状況を作り上げていること（＝「根回し」）で，多くの人的ネットワークが形成される。 | A1,A2,A3 |
| | | | | | | | ● | | ID2 | 他組織または個人との頻繁なコミュニケーションにより，事前に協力ができる状況を作り上げていること（＝「根回し」）で，適切な相談相手を判断できる能力を向上させることができる。 | A3 |
| | | | | ● | | | | | ID3 | 「根回し」により，意思決定を促してくれる支援者を増やすことができる。 | A5 |
| | | | ● | | | | | | ID4 | 「根回し」は，当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある。 | A5 |
| | | ● | | | | | | | ID5 | 「根回し」により，意思決定者と意思決定者を取り巻く組織の意向や共通の課題意識を事前に理解することで支援者を増やし，事前合意を得ることができる。 | A8,A9 |
| | | | | | | | | ● | ID6 | 「根回し」により，組織間交流が行われ，共通の課題意識を持つことができ，新規アイデア創出に繋がる。 | A11 |
| ② | ● | | | | | | | | ID7 | 多くの他組織または個人とのコミュニケーションにより，人的ネットワークが形成される。 | B1,B2,B3 |
| | | | | | | | ● | | ID8 | コミュニケーションと人的ネットワーク形成の実行過程で，適切な相談相手を判断できる能力を向上させることができる。 | B3 |
| | | | | ● | | | | | ID9 | 「根回し」により意思決定を促してくれる支援者を増やすことができる。 | B5,B8 |
| | | | ● | | | | | | ID10 | 「根回し」は，当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある。 | B10 |
| ③ | ● | | | | | | | | ID11 | 常日頃のコミュニケーションで事前に協力できる状況を作り出すこと（＝「根回し」）で人的ネットワークが維持できる。 | BI3 |
| | | | | | ● | | | | ID12 | 「根回し」により，意思決定者を取り巻く関係者を支援者にすることで，自身が意思決定者と同等の影響力・権力を仮想的に保持する人物になり得る。 | BI5,BI8,BI10 |
| ④ | ● | | | | | | | | ID13 | 横断的な場に活動範囲を広げることで人的ネットワークを形成できる。 | C2,C3 |
| | | ● | | | | | | | ID14 | 「根回し」により，多くの支援者を獲得することで意思決定者の共感を得ることができる。 | C5,C8 |
| | ● | | | | | | | | ID15 | 「根回し」により，相手との信頼を獲得することができる。 | C8 |
| | | | ● | | | | | | ID16 | 「根回し」により，意思決定者の置かれている環境・状況を理解できる。 | C9 |
| | | | | ● | | | | | ID17 | 「根回し」により，意思決定者の判断を後押しできるような人物や意思決定者と同等の影響力がある人物を支援者にすることができる。 | C10 |
| ⑤ | | | | | | | ● | | ID18 | 「根回し」により，キーパーソンとなる人（人的ネットワークが豊富な人，情報・知識が豊富な人）を探索する能力を向上できる。 | D2 |
| | | | | | | | ● | | ID19 | 「根回し」は目的達成へ物事を推進させる働きがある。 | D4 |
| | | | | | | | ● | | ID20 | 「根回し」は最小限の労力で物事を実行させ，問題解決のスピードを上げる働きがある。 | D4,D7 |
| | | ● | | | | | | | ID21 | 「根回し」により，意思決定者以外の価値観が近い人を支援者にすることができる。 | D8 |
| | | | | | | | ● | | ID22 | 「根回し」により，常にキーパーソン（人的ネットワークが豊富な人，情報・知識が豊富な人）となる人との関係を密にすることができ，人的ネットワークの蓄積・維持・更新が行われ，仕事が発生した際に瞬時に人的ネットワークを介して，キーパーソンとなる人にいち早く辿り着くことが可能になる。 | D5,D9 |
| ⑥ | ● | | | | | | | | ID23 | 横断的な場における他組織または個人との定期的なコミュニケーションにより，人的ネットワークが形成される。 | E1,E2,E3 |
| | | | ● | | | | | | ID24 | 「根回し」は，意思決定に障害となる課題を事前に明確にし，思決定プロセスがスムーズに進むよう当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある。 | E4,E5,E8,E9 |
| ⑦ | ● | | | | | | | | ID25 | 横断的な場における他組織または個人との定期的なコミュニケーションにより，人的ネットワークが形成される。 | EJ1,EJ2 |
| | | | | | ● | | | | ID26 | 意思決定者への直接的な「根回し」は，意思決定者との合意と意思決定者の支援を獲得し，仮想的に意思決定者から権限移譲されている人物になり得る。 | EJ5,EJ7 |
| | | ● | | | | | | | ID27 | 「根回し」により信頼が得られ，支援者を効率よく獲得できる。 | EJ7 |
| | | | ● | | | | | | ID28 | 「根回し」は，意思決定に障害となる課題を事前に明確にし，当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある。 | EJ9 |
| ⑧ | ● | | | | | | | | ID29 | 他部門とコミュニケーションを取ることに組織的な障害がない組織は，人的ネットワークが形成されやすい。 | F1,F2 |
| | | | | ● | | | | | ID30 | 「根回し」により，支援者を獲得する。 | F5 |
| | | | ● | | | | | | ID31 | 「根回し」は，当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある。 | F8 |
| | | | | ● | | | | | ID32 | 「根回し」により，意思決定者の信頼を得ており判断に大きく影響する人物に対して「根回し」を行い，強力な支援者を獲得できる。 | F9 |
| | | | | | | ● | | | ID33 | 「根回し」を行う過程で，忖度をすることに重きを置き過ぎてしまう可能性がある。 | F5 |
| ⑨ | ● | | | | | | | | ID34 | 横断的活動を行うことで人的ネットワークが形成される。 | G3 |
| | | | | | | | ● | | ID35 | 「根回し」により，事前に情報提供や情報入手できる。 | G4 |
| | | | ● | | | | | | ID36 | 「根回し」は，思決定プロセスがスムーズに進むよう当初の提案理由から合意が得られる提案理由へと理由をカスタマイズする役割がある。 | G5,G9 |
| | ● | ● | | | | | | | ID37 | 「根回し」により，相手と価値観の共有や信頼関係を構築し，相談できる相手や支援者を増やすことができる。 | G9 |
| | | | | | | | ● | | ID38 | 「根回し」を行うことで適切な相談相手を判断できる能力を向上させることができる。 | G6 |
| | | | | | | ● | | | ID39 | 「根回し」を行う過程で，忖度をすることに重きを置き過ぎてしまう可能性があり，これにより提案の当初の理由を見失うことがある。 | G9 |
| ⑩ | ● | | | | | | | | ID40 | 横断的な場における他組織または個人とのコミュニケーションによる共感から，人的ネットワークが形成される。 | H1,H2,H3 |
| | | | | | | | ● | | ID41 | 「根回し」により，事前に意思決定者の意向の情報収集ができる。 | H5 |
| | | | | | | | ● | | ID42 | 「根回し」により，事前に合意形成をすることで意思決定プロセスのスピードを速めることができる。 | H5 |
| | | | | | | | | ● | ID43 | 「根回し」を行う過程でアイデアを他の知識と結合させる機会を作る効果がある。 | H5 |
| | | | | | | | ● | | ID44 | 「根回し」により，意思決定者の意向をよく汲み取っている人物や社内政治上の重要人物の探索ができる。 | H5,H9 |
| | | | | ● | | | | | ID45 | 「根回し」により，意思決定に影響力がある人物や意思決定を取り巻く人物の支援者を増やすことができる。 | H8 |
| | | | | ● | | | | | ID46 | 意思決定者との個人的な付き合いでの信頼関係を利用した「根回し」により，合意が得やすくなる。 | H9 |
| 個数 | 11 | 5 | 7 | 7 | 2 | 2 | 11 | 2 | | | |

次に上記Ⅰ.～Ⅷ.の「根回し」の働きと「資源動員の創造的正当化」との関係について分析する.

Ⅰ.は，所与の理由をもとに「根回し」を行うことで，相手との信頼関係が構築されて人的ネットワークが形成され，さらに「根回し」を通じて多様な組織と関わることで人的ネットワークに広がりを持たせることである．このことは，「資源動員の創造的正当化」において，理由を所与としつつ，支持を訴える範囲を広げて潜在的支持者数を増やすこと（武石ほか 2012）につながる行為であり，第一ルートの**“所与の理由のもとでより多くの支持者を獲得するもの”**に寄与する．

Ⅱ.は，所与の理由をもとに「根回し」を行うことで支援者になり得る相手と密なコミュニケーションをとり，同時に組織または個人同士の意識の方向性を合わせることで，「資源動員の創造的正当化」において，理由を所与としつつ，支持してもらえる確率が高そうな母体にアプローチして支援者の出現確率を高めること（武石ほか 2012）につながる行為である．このことは，第一ルートの**“所与の理由のもとでより多くの支持者を獲得するもの”**に寄与する．

Ⅲ.は，「根回し」を行うプロセスにおいて，出発点の理由そのものへ働きかけ，支持者の同意を得るために当初の理由とは異なる理由を合体させたり，当初の理由を汎用性が高い新たな理由に変化させたりしていること（武石ほか 2012）から，「資源動員の創造的正当化」の第二ルートの**“理由そのものに働きかけ，他の理由を合体して支持者出現確率を高めたり，新たな理由に転換して理由の汎用性の所与の水準を高めたりすること”**に寄与する．

Ⅳ.は，多くの資源を動員できる可能性がある支援者に対して「根回し」を行い，支持者にすることであり，支持者あたりの資源動員力を高めて資源動員量を増やすこと（武石ほか 2012）につながる．これは，「資源動員の創造的正当化」の第三ルートの**“支持者あたり資**

**源動員力の増大”**に寄与する.

Ⅴ.は，推進者が「根回し」を行った結果，推進者自身が多くの資源動員が可能な支持者になることから，支持者あたりの資源動員力を高めて資源動員量を増やすこと（武石ほか 2012）につながり，「資源動員の創造的正当化」の第三のルート**“支持者あたり資源動員力の増大”**に寄与する.

一方で，推進者が意思決定に影響する権限・権威を得ることで，経済合理性を考慮しない固有の理由から判断を行うことにより，新たな取組みや決断を制限してしまう可能性がある．これは，「資源動員の創造的正当化」に付随する罠である**“正当化の経緯や事情が，その後に新たな取組や決断を制限してしまう問題”**につながる可能性はあるものの，インタビューでは確認できなかった.

Ⅵ.は，「根回し」を行う過程において，忖度の結果，当初の理由を汎用性が高い新たな理由に変化させることに留まらず，もはや当初の理由からかけ離れたものになってしまうことである．このことは，イノベーションにつながるために重要な固有の理由（信念）と客観的な経済合理性とのバランスを崩す可能性も孕んでいる．インタビューでは確認できなかったが，これは自らのイノベーション活動の継続を保証するための「うまい言い訳」づくり（武石ほか 2012）になる可能性があり，「資源動員の創造的正当化」に付随する罠である**“「資源動員の創造的正当化」が自己目的化してしまう問題”**へとつながる．また，「資源動員の創造的正当化」プロセスにおいて，イノベーション実現に向けた強い思いから「資源動員の創造的正当化」に腐心し，結果として様々な固有の理由をまとい「資源動員の創造的正当化」が実行されたとしても推進者の意図に反する（当初の理由を失う）方向に進む（武石ほか 2012）可能性もある．これについては，「資源動員の創造的正当化」に付随する罠である**“正当化の経緯や事情が，その後に新たな取組や決断を制限してしまう問題”**につなが

る．さらには，忖度をすることに重きを置き過ぎてしまうことで推進者が「資源動員の創造的正当化」に没頭するあまり，技術開発自体の活動がおろそかになってしまう（武石ほか 2012）可能性もあり，「資源動員の創造的正当化」に付随する罠である**“技術開発活動を邪魔してしまう問題”**へとつながる可能性もある．

以上のような「資源動員の創造的正当化」に直接関係しない役割（発見事項）である「根回し」の学習効果と「根回し」による知識創造について下記で述べる．

Ⅶ.は，「根回し」を継続して行うことで人的ネットワークを通じた「根回し」のノウハウ（適切な相談相手やキーパーソンの探索能力，人的ネットワークの形成能力など）を個人が学習し，蓄積していくことができることである．

Ⅷ.は，「根回し」を行うことで人的ネットワークを介した知識創造ネットワークが形成でき，知識同士が新結合できる機会の創出につながる．

軽部ほか（2007）が「資源動員の創造的正当化」でのイノベーションのプロセスを説明する上で，知識創造や学習主体がどのように事前に投入要素としての資源を獲得し，それを知識創造や学習活動に結び付いたかについての具体的なプロセスが明らかにされなければいけないと述べており，「根回し」はⅦ.，Ⅷ.のように学習と知識創造を生み，「資源動員の創造的正当化」に寄与していることから，イノベーションを実行するためにこれらを繋げていく一つの行為として位置付けられる．

以上のように「根回し」の働きと「資源動員の創造的正当化」との関係，新たな発見事項を図 3-2 のようにまとめた．

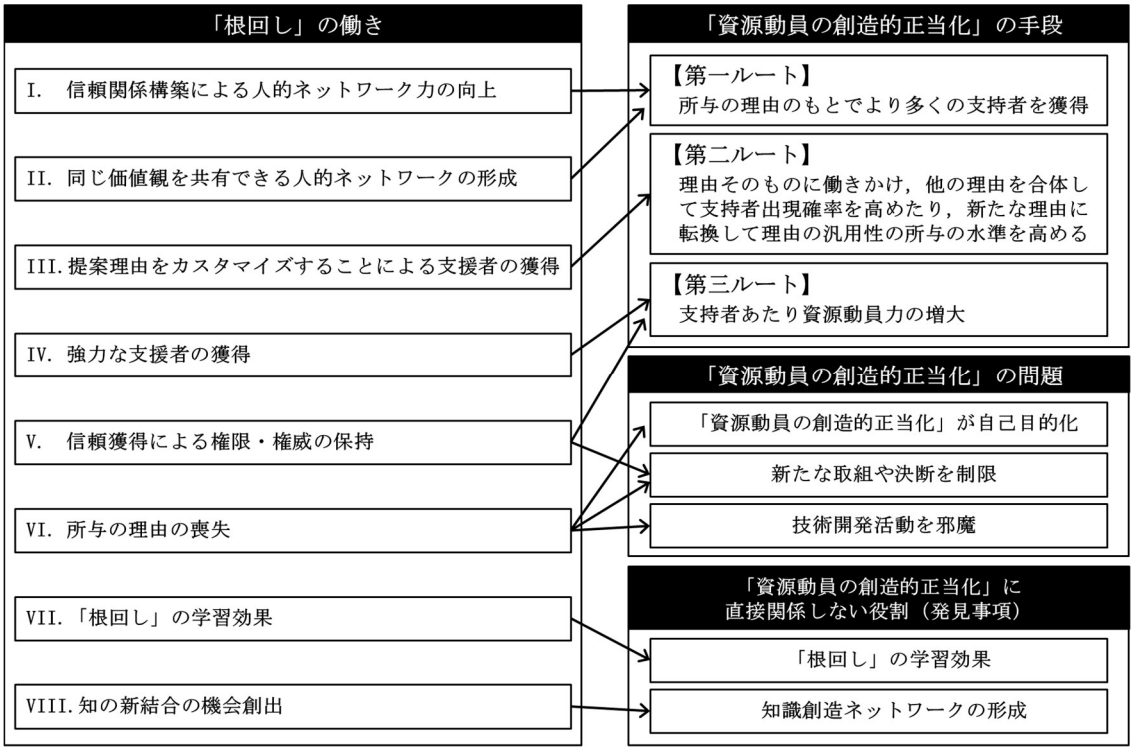



**図 3-2 「資源動員の創造的正当化」における「根回し」の役割と新たな発見事項（出典：筆者作成.）**

「資源動員の創造的正当化」における「根回し」の役割として，「資源動員の創造的正当化」の 3 つのルートにそれぞれ寄与し，一方で，「根回し」は「資源動員の創造的正当化」プロセスに付随する罠（武石ほか 2012）を誘発させ，「資源動員の創造的正当化」プロセスを阻害する要因にもなりうることを明らかにした.

また，「資源動員の創造的正当化」における「根回し」により，**“「根回し」の学習効果”**と**“知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成）”**が，それぞれ行われることを新たに見出した.

## 3.4. 「資源動員の創造的正当化」における「根回し」の役割の考察

「資源動員の創造的正当化」を実現するためには，潜在的な支援者の拡大である「広さ」と支援者の出現確率を高くする「豊かさ」というトレードオフのバランスを保ちつつ，両者

を追求することが重要である．このバランスを保ちつつ両者を追求するためには，人的ネットワークの大きさと人的関係の濃密さが重要であると，武石ほか（2012）は述べている．

本研究の調査結果からも，「根回し」が人的ネットワーク形成の鍵となり，共感・信頼が得られる可能性が示唆されている．「根回し」を行うことで，人的ネットワークが広がり，支援者になる確率の高い潜在的な支援者へのアクセス確率を高めることができる．

さらに，「根回し」を継続的に行うことで，支援者となり得る人との間に共感・信頼が形成され，全人的にお互い向き合うことが可能となり，相互主観を形成する機会が増え，支援者の出現確率も高まると推測される．

これらのことから，「根回し」は，「広さ」と「豊かさ」のバランスを保ちつつ，両者を追求することを実現できる一つの手段として機能する可能性がある．また，野中・竹内（2020）が述べているように，イノベーションの本質は共感であり，共感を生み出すためには全人的に向き合う相互主観が形成される「場」を作ることが重要であると考えられる．その点で，「根回し」は相互主観を形成する「場」を生み出す一つの手段として機能する可能性がある（BizHint 編集部 2018；野中・勝見 2020；野中・山口 2019）．

本研究で新たに発見した「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出」について考えると，「「根回し」の学習効果」は，「根回し」を継続して行うことで蓄積され，大企業のような大きな組織内で分散・偏在しているイノベーションに必要な資源を効率よく結びつけ，最適な資源ネットワークを構築することにつながる．

また，「知の新結合の機会創出」については，「根回し」を行うことで多種多様な相手との知識交流の機会（場）が生まれ，そこで知識創造プロセスが実行され，人的ネットワークを介した知識創造ネットワークが構築される．

このように，「根回し」を行うことは，イノベーション・プロセスを前進させるために必要な創造的正当化による資源動員プロセスと知識創造プロセスにそれぞれ影響を与える．これらのプロセスは，イノベーションの実現に不可欠な要素であり，「根回し」はその実現

を支える一つの重要な手段となり得える可能性がある.

## 3.5. 本章のまとめ

本章では,「根回し」がイノベーション・プロセスにどのように影響を及ぼすかを明らかにする目的で,日本の大企業A社におけるイノベーション・プロセスにおける「根回し」の事例を調査し,A社の従業員を対象にアンケートとインタビュー調査を実施した.

調査から得られたデータをもとに,イノベーション・プロセスである「資源動員の創造的正当化」における「根回し」の働きを分析した.その結果,「根回し」が「資源動員の創造的正当化」の3つのルートにそれぞれ効果的に働くことを明らかにした.

一方,「根回し」は「資源動員の創造的正当化」プロセスに伴う罠を引き起こし,「資源動員の創造的正当化」プロセスを阻害する要因ともなり得ることも明らかした.さらに,イノベーション・プロセスにおける「根回し」の「資源動員の創造的正当化」について,これまで議論されていなかった機能として,「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出(知識創造ネットワークの形成)」を新たに発見した.これらの機能は,「根回し」の組織学習により獲得する能力である.

# 第4章　「根回し」の組織学習（「根回し」の学習効果と「知の新結合の機会創出」）

本章では，第第 3 章章でＡ社の事例研究から明らかになった「資源動員の創造的正当化」に直接関連しない二つの役割であり，「根回し」の組織学習により獲得する能力としての「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」に焦点を当てる．この結果が，大企業から中小企業まで，日本企業全般に適用可能かどうかを検証する．さらに，「根回し」が「資源動員の創造的正当化」と知識創造プロセスにどのような影響を及ぼしているかを分析する．この分析により，「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」が個々の能力獲得にどのように寄与しているか，また「根回し」が失敗する要因は何かを明らかにする．

## 4.1. 調査・分析方法

研究の手法として，日本国内で働く 30 代以上の 300 人を対象に，各対象者が所属する企業に関する Web アンケート調査を 2 回実施した．調査は，企業規模と「根回し」との関係を調査する Q-a～Q-o（表 4-2）を 2023 年 11 月に，そして「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」，「根回し」の失敗要因などを調査する Q1～Q29（表 4-3）を 2022 年 11 月に行った． アンケートツールとしては，日本全国から 200 万人以上の回答が得られ，信頼性の高い結果が得られる「株式会社クロス・マーケティングのセルフ型 Web アンケートツール『QiQUMO』」を使用した．アンケートの内容作成には，小塩・西口（2007），辻・有馬（1987），鈴木（2016）の研究を参考にした． Q-a～Q-e では，アンケート回答者の基本情報，つまり性別（Q-a），年代（Q-b），居住地（Q-c），所属企業の業種（Q-d），所属企業での役職（Q-e）について質問した． Q-f～Q-i では，回答者が所属する企業が大企業か中小企業かを判別するための質問を行った．これは，「中小企業基本法」で定義される中小企業の条件から推測される大企業の定義（表 4-1）に該当するかどうかを

問うものである．これにより，「根回し」の必要性が企業規模によって異なるかどうかを明らかにする．

**表 4-1 「中小企業基本法」で定められている中小企業の条件から考えられる大企業の定義**

**（出典：「中小企業基本法」第二条をもとに筆者作成.）**

| 業種 | 以下を満たしている | |
|---|---|---|
| | 資本金 | 従業員数 |
| 製造業，建設業，運輸業，その他業種 | 3億円以上 | 300人以上 |
| 卸売業 | 1億円以上 | 100人以上 |
| サービス業 | 5,000万円以上 | 100人以上 |
| 小売業 | 5,000万円以上 | 50人以上 |

Q-j～Q-o では，回答者が所属する企業で「根回し」が必要とされる場面について質問する．具体的には，「新しいイニシアティブやプロジェクトの立ち上げ（Q-j)」，「重要な意思決定（Q-k)」，「組織内の変更（Q-l)」，「プレゼンテーションや会議（Q-m)」，「協力関係の構築（Q-n)」など，「根回し」が行われる典型的な場面について質問する．また，Q-o では，上記以外の「根回し」が必要とされる場面について自由に回答してもらう．

Q1～Q5 では，回答者の基本情報，つまり性別（Q1），年代（Q2），居住地（Q3），所属企業の業種（Q4），所属企業での役職（Q5）について質問する．

Q6 では，回答者がリスクを伴う判断を自身で行った経験があるかどうかを質問し，年代（Q2）と役職（Q5）のクロス集計により，組織の特性を分析する．

Q7～Q11 では，回答者が所属する企業で意思決定を行う際の基準，つまり資源動員の観点からの判断か，知識創造の観点からの判断かを明らかにする．

Q12 では，回答者が仕事で「根回し」を行った経験があるかどうかを質問する．「根回し」を行った経験がある方には，その経験についての質問（Q13～Q28）を回答していただく．一方，「根回し」を行った経験がない方には，その理由についての質問（Q29）を回答していただく．

Q13～Q22 では，「根回し」を行った結果，回答者が得た能力について質問する．

これは，「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」に関連する質問で，どのような能力が得られたかを明らかにする．

Q23～Q27 では，「根回し」を行った際に回答者が重視したことについて質問する．これにより，「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」が意図的に生じるかどうかを明らかにする．

Q28 では，「根回し」を行った際の失敗のタイミングや原因について質問する．これにより，「根回し」が資源動員プロセスと知識創造プロセスを通じて，意思決定プロセスにどのような影響を与えるかを明らかにする．

Q29 では，「根回し」を行わない理由を分析し，「根回し」の潜在的な問題点と欠点を明らかにする．

**表 4-2 Web アンケートでの質問文（Q-a～Q-0）一覧（出典：筆者作成.）**

| 質問文 | | 回答欄 |
|---|---|---|
| Q-a | 性別は？ | ・男性　・女性 |
| Q-b | 年代は？ | ・30代　・40代　・50代　・60代　・70代以上 |
| Q-c | 居住地は？ | ・日本各都道府県 |
| Q-d | あなたの所属する企業の業種は？ | ・農業・林業・漁業　・鉱業　・製造業　・建設業　・電気・ガス・水道業　・不動産業<br>・教育業　・医療・福祉　・商社　・卸売業　・小売業　・情報通信業　・出版・印刷業<br>・メディア・マスコミ　・広告業　・金融・証券・保険業　・運送・輸送業　・調査業・シンクタンク<br>・サービス業　・その他 |
| Q-e | 所属する企業におけるあなたの役職は？ | ・社長　・部長　・課長　・係長　・担当　・その他 |
| あなたが働いている企業規模について，該当するものを選択して下さい．（Qf～Qi） | | |
| Q-f | 「卸売業、小売業、サービス業 以外」の方への質問：<br>「資本金が3億円以上」かつ「従業員数が300人以上」である． | ・はい　・いいえ |
| Q-g | 「卸売業」の方へのご質問：<br>「資本金が1億円以上」かつ「従業員数が100人以上」である． | ・はい　・いいえ |
| Q-h | 「サービス業」の方へのご質問：<br>「資本金が5,000万円以上」かつ「従業員数が100人以上」である． | ・はい　・いいえ |
| Q-i | 「小売業」の方へのご質問：<br>「資本金が5,000万円以上」かつ「従業員数が50人以上」である． | ・はい　・いいえ |
| あなたが所属する企業で「根回し」が起きやすい（必要な）場面はどんな時ですか？（Q-j～Q-o） | | |
| Q-j | 新しいイニシアティブやプロジェクトの立ち上げ<br>（チームや関係者に対して、新しいアイデアや計画を説明し、協力を得るため） | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q-k | 重要な意思決定<br>（大きな変更や意思決定が必要な場合、関係者との事前の調整や合意形成のため） | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q-l | 組織内の変更<br>（組織内での変更や新しいい方針の導入に際して、関係者との円滑なコミュニケーションが必要なため） | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q-m | プレゼンテーションや会議<br>（会議やプレゼンテーションでの賛同を得るために、事前に相手とのコミュニケーションを測るため） | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q-n | 協力関係の構築（パートナーシップや提携において、お互いの期待や利益を調整するため） | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q-o | 上記以外に「根回し」が起きやすい（必要な）場面がありましたら，ご回答願います。 | ・自由記述 |

表 4-3 Web アンケートでの質問文（Q1～Q29）一覧（出典：筆者作成.）

| 質問文 | | 回答欄 |
|---|---|---|
| Q1 | 性別は？ | ・男性　・女性 |
| Q2 | 年代は？ | ・30代　・40代　・50代　・60代　・70代以上 |
| Q3 | 居住地は？ | ・日本各都道府県 |
| Q4 | あなたの所属する企業の業種は？ | ・農業・林業・漁業　・鉱業　・製造業　・建設業　・電気・ガス・水道業　・不動産業<br>・教育業　・医療・福祉　・商社・卸小売業　・情報通信業　・出版・印刷業　・メディア・マスコミ<br>・広告業　・金融・証券・保険業　・運送・輸送業　・調査業・シンクタンク　・サービス業　・その他 |
| Q5 | 所属する企業におけるあなたの役職は？ | ・社長　・部長　・課長　・係長　・担当　・その他 |
| Q6 | あなたは仕事の中で，リスクを伴う判断が必要な時に自身で意思決定を行ったことがありますか？ | ・ある　・ない |
| 意思決定をした，またはしなかった際にあなたが考えていたことについて，下記の質問にご回答願います．（Q7～Q11） | | |
| Q7 | 市場や顧客が求めているものかどうか，または会社方針に合っているかどうか | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q8 | 社内でのリソース（人，モノ，金，情報）十分かどうか | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q9 | 提案が多くの人の賛同（共感）を得られるかどうか | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q10 | 「新製品を世に出したい」，「自分たちの発明で日本や世界を変えたい」といった想いの有無 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q11 | 経済合理性があるかどうか（経済的な価値基準に沿って論理的に判断した場合に，利益があると考えること） | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q12 | あなたは仕事で根回しを行ったことがありますか？ | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| あなたが根回しを行った際に，自身が得たことについて，選択して下さい．（Q13～Q22） | | |
| Q13 | 人的ネットワーク（人脈）が豊富な人を探索する能力 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q14 | 情報・知識が豊富な人を探索する能力 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q15 | 意思決定者（提案を実行するか否かの判断ができる人）との繋がりができる | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q16 | 自身の人的ネットワーク（人脈）の維持・更新・蓄積 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q17 | 人的ネットワーク（人脈）が豊富な人や情報・知識が豊富な人を探索するスピードの向上 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q18 | 自身の持っている知識以外の知識と触れ合う機会の増加 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q19 | 他者との共感を得る機会の増加 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q20 | コミュニケーション能力の向上 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q21 | 他者からの共感・信頼の獲得 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q22 | 提案内容を理解・承認してもらえるように提案内容を修正・説明する能力 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| あなたが根回しを行う際に重要視していることについて，選択して下さい．（Q23～Q27） | | |
| Q23 | 反対意見者を納得させること | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q24 | 人的ネットワーク（人脈）の構築 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q25 | 自身が保持していない知識，情報の獲得 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q26 | 他者との共感・信頼関係の構築 | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q27 | 提案内容の洗練（カスタマイズ，ブラッシュアップ） | ・当てはまる　・やや当てはまる　・どちらとも言えない　・やや当てはまらない　・当てはまらない |
| Q28 | あなたは根回しを行った際に根回しに失敗したことがあれば，どのようなタイミングで失敗し，その原因は何だったかをご回答願います． | ・自由記述 |
| Q29 | 根回しを行わなかった理由なぜですか？または，根回しを行うことを懸念された理由は？ | ・自由記述 |

## 4.2. アンケート回答者の基本情報

アンケートの回答結果を集計したところ，不十分な回答（一部の設問が無回答，回答内容が不明確など）を除外した結果，Q-a～Q-o のアンケートを受け取った 300 人中，有効回答は 295 人であった．また，Q1～Q29 のアンケートについては，受け取った 300 人中，有効回答は 224 人であった． Q-a～Q-o のアンケートに回答した 295 人の基本情報（Q-a～Q-e）の回答結果は以下の通りである（詳細は付録 1～付録 5 を参照）.

- 性別：男性 47.8%，女性 52.2%（付録 1）
- 年代：30 代 24.7%，40 代 24.4%，50 代 18.6%，60 代 16.6%，70 歳以上 15.6%（付録 2）
- 居住地：東京都 19.7%，神奈川県 9.2%，大阪府 10.5%，愛知県 6.4%，千葉県 6.1%，埼玉県 5.4%，兵庫県 4.1%，広島県 3.4%，福岡県 3.4%（上記合計 68.2%，その他 31.8%）

（付録 3）

- 所属企業の業種：サービス業 22.4%，製造業 15.3%，医療・福祉 11.2%，建設業 6.4%，小売業 6.1%，情報・通信業 5.4%，教育業 4.1%（上記合計 70.9%，その他 29.1%）（付録 4）
- 役職：社長 6.1%，部長 3.4%，課長 7.5%，係長 6.8%，担当 43.7%，その他（理事，顧問など）32.5%（付録 5）

次に，Q1～Q29 のアンケートに回答した 224 人の基本情報（Q1～Q5）の回答結果は以下の通りである（詳細は付録 6～付録 10 を参照）.

- 性別：男性 52.7%，女性 47.3%（付録 6）
- 年代：30 代 29.0%，40 代 23.7%，50 代 17.4%，60 代 11.6%，70 歳以上 18.3%（付録 7）
- 居住地：東京都 18.8%，神奈川県 9.8%，大阪府 9.8%，千葉県 7.6%，愛知県 7.6%，埼玉県 4.5%，兵庫県 3.6%，福岡県 3.6%（上記合計 65.3%，その他 34.7%）（付録 8）
- 所属企業の業種：製造業 22.8%，サービス業 12.5%，医療・福祉 12.1%，建設業 9.4%，商社・卸小売業 8.9%，運送・輸送業 8.0%（上記合計 73.7%，その他 26.3%）（付録 9）
- 役職：社長 3.6%，部長 11.2%，課長 8.0%，係長 12.9%，担当 48.2%，その他（取締役，技師長，監査役，顧問など）16.1%（付録 10）

## 4.3. 企業規模の違いにおける「根回し」の必要性の違い

アンケートの Q-d と Q-f～Q-i の結果を分析したところ，回答者が所属する企業が大企業か中小企業かを「中小企業基本法」で定められている中小企業の条件から考えられる大企業の定義（表 2-1）に基づいて判断した．また，「根回し」が必要な場面についての設問 Q-j～Q-n で全て「当てはまらない」と回答し，Q-o でも「その他に「根回し」が必要な場面はない」と回答した方は，回答者が所属する企業では「根回し」の必要性がないと判断した．

その結果をまとめたものが表 4-4 である.

**表 4-4 企業規模の違いにおける「根回し」の必要性（出典：筆者作成.）**

（単位：人）

| | | 「根回し」の必要性 | | | | 合計 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | あり | | なし | | | |
| ① | 大企業 | 74 | 80.4% | 18 | 19.6% | 92 | 100% |
| ② | 中小企業 | 128 | 63.1% | 75 | 36.9% | 203 | 100% |
| ①＋② | | 202 | 68.5% | 93 | 31.5% | 295 | 100% |

表 4-4 の結果から,「根回し」の必要性については, 回答者全体で,「必要あり」が 68.5%,「必要なし」が 31.5%で, 約 7 割の回答者が自身の所属する企業で「根回し」の必要性を感じていることが明らかになった. これは大企業と中小企業のどちらにも当てはまり, 日本企業では「根回し」が広く行われていることを示している. さらに, 大企業に所属する回答者については,「必要あり」が 80.4%,「必要なし」が 19.6%である. 一方, 中小企業に所属する回答者では,「必要あり」が 63.1%,「必要なし」が 36.9%である. これらの結果から, 企業規模に関わらず「根回し」の必要性が認識されており, 特に大企業では「根回し」の必要性を感じる人が多いことが明らかになった. つまり, 日本企業では企業規模に関わらず「根回し」の必要性があり, 企業規模が大きいほどその必要性が高まることが明らかになった.

次に,「根回し」が必要と感じると回答した人に対して,「根回し」が必要とされる場面について, Q-j「新しいイニシアティブやプロジェクトの立ち上げ」, Q-k「重要な意思決定」, Q-l「組織内の変更」, Q-m「プレゼンテーションや会議」, Q-n「協力関係の構築」の各質問にそれぞれ該当するか否かを 5 段階評価で質問した. その結果を大企業に所属している回答者と中小企業に所属している回答者で集計した結果は, 図 4-1（大企業に所属している回答者の集計結果）と図 4-2（中小企業に所属している回答者の集計結果）に示される.

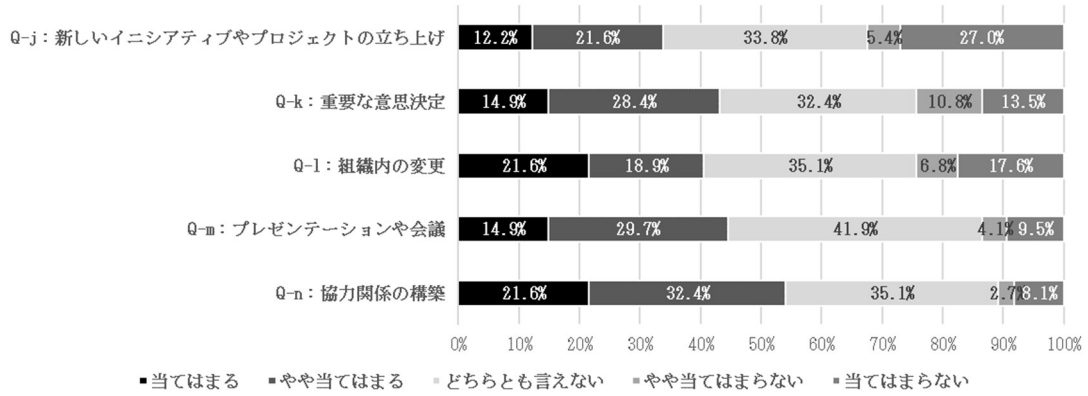



**図 4-1 大企業における「根回し」が必要とされる場面：Q-j～Q-n（N=74）（出典：筆者作成.）**

大企業に所属している回答者の集計結果（図 4-1）では，「重要な意思決定」，「組織内の変更」，「プレゼンテーションや会議」，「協力関係の構築」の各場面で，「当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した人が全体の 4 割以上であった．特に，「協力関係の構築」については，「根回し」の必要性を感じる回答者が全体の過半数を占めていた．これは，大企業において，「根回し」が業務遂行における協力関係の構築のための一つの手段として機能している可能性を示している．次に，中小企業に所属している回答者の集計結果を図 4-2 に示す．

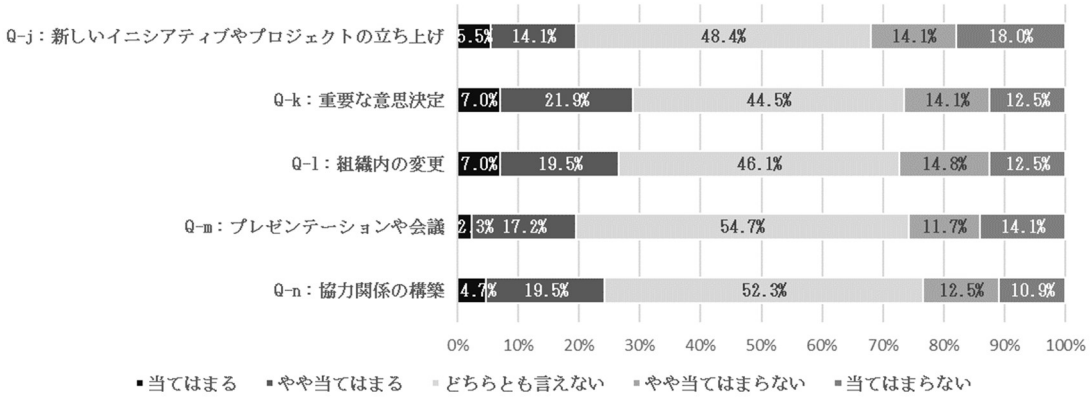



**図 4-2 中小企業における「根回し」が必要とされる場面：Q-j～Q-n（N=128）（出典：筆者作成.）**

中小企業における「根回し」が必要とされる場面として，「重要な意思決定」，「組織内の

変更」,「プレゼンテーションや会議」,「協力関係の構築」について,「当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した人の割合は全体の約 2 割であった．これは,「当てはまらない」または「やや当てはまらない」と回答した人の割合（全体の約 2 割）とほぼ同じであった．また，Q-j～Q-n までの項目以外で,「根回し」が必要とされる場面について自由記述した結果を表 4-5 に示す.

**表 4-5 Q-j～Q-n 以外に,「根回し」が必要とされる場面（出典：筆者作成.）**

| | |
|---|---|
| 社内調整を行う時 | ・稟議申請時<br>・全社横断の活動時<br>・迅速な決定を要する時<br>・トラブルが発生した時など |
| 大勢で協力して業務にあたる場合 | ・潤滑にコンセンサスを得る際<br>・もめ事が起こらないようにする時など |
| 営業の時 | ・取引や交渉時<br>・顧客要求に対する実現方法や機能の提案時など |
| 社内外の上位者への準備前 | ・社長案件<br>・行政とのやりとり<br>・先方幹部との会議時の社内調整など |
| 人財管理 | ・人事異動の発生時<br>・昇給時<br>・メンバー選出など |
| 新しい事を始めるまたは提案する時 | ・アイデアを提案する時<br>・提案内容が理解されていない時など |
| 利害が絡み，損得が微妙な場合 | ・決算審議<br>・予算関係<br>・大きな金額が動く場合など |

それによると,「社内調整を行う時」,「大勢で協力して業務にあたる場合」,「営業の時」,「社内外の上位者への準備前」,「人財管理」,「新しい事を始めるまたは提案する時」,「利害が絡み，損得が微妙な場合」などの場面で「根回し」が必要とされていることが明らかになった.

以上の結果から，日本企業における「根回し」の必要性は企業規模に関わらず有り，特に企業規模が大きい場合にその必要性が高まることが明らかになった．これは,「根回し」が中小企業でも有効に活用できる可能性を示している．大企業では,「重要な意思決定」,「組織内の変更」,「プレゼンテーションや会議」,「協力関係の構築」の場面で「根回し」が必要とされており，特に「根回し」は業務遂行における「協力関係の構築」の一つの手段として

機能している可能性が示唆される．さらに，企業規模に関わらず，「根回し」が必要とされるその他の場面として，「社内調整を行う時」，「大勢で協力して業務にあたる場合」，「営業の時」，「社内外の上位者への準備前」，「人財管理」，「新しい事を始めるまたは提案する時」，「利害が絡み，損得が微妙な場合」が挙げられ，これらの場面でも「根回し」の重要性が認識されていることが明らかになった．

## 4.4. 意思決定の判断基準における資源動員と知識創造

アンケート回答者が所属する企業における意思決定の判断基準を明らかにするために，まず，「リスクを伴う（不確定要素が多い）判断が必要な時に自身で意思決定を行ったことがあるかどうか」についての Q6 のアンケートを実施した．その結果，全体の 37.5%が「ある」と回答し，62.5%が「ない」と回答した（付録 11 参照）．年代別と役職別の結果からは，役職が上の者ほど意思決定を行った経験がある割合が高く，これは一般的に役職が上がるにつれて管理職として意思決定を行う機会が増えるためと考えられる．

足立・永田（2020）が述べているように，イノベーションを追求するためにはリスクをとる意思決定が必要であり，目的意識ではなくリスクに対する認知や対応の甘さから意思決定が可能になる場合がある．この点を考慮に入れると，「資源動員の創造的正当化」が存在していることが示唆される．

次に，意思決定を行うか否かの判断基準として，資源動員または知識創造の観点からの判断であるかを明らかにするために，以下の Q7～Q11 の質問を行った．

- Q7 は，「市場や顧客が求めているものかどうか，または会社方針に合っているかどうか？」という質問で，これは知識創造の観点からの判断に該当する．
- Q8 は，「社内でのリソース（人，モノ，金，情報）が十分かどうか？」という質問で，これは資源動員の観点からの判断に該当する．

- Q9 は，「提案が多くの人の賛同（共感）を得られるかどうか？」という質問で，これは知識創造と資源動員の両方の観点からの判断に該当する．
- Q10 は，「新製品を世に出したい」「自分たちの発明で日本や世界を変えたい」といった想いの有無についての質問で，これは知識創造の観点からの判断に該当する．
- Q11 は，「経済合理性があるかどうか？」という質問で，これは資源動員の観点からの判断に該当する．

以上の質問に対する回答結果を図 4-3 に示す．

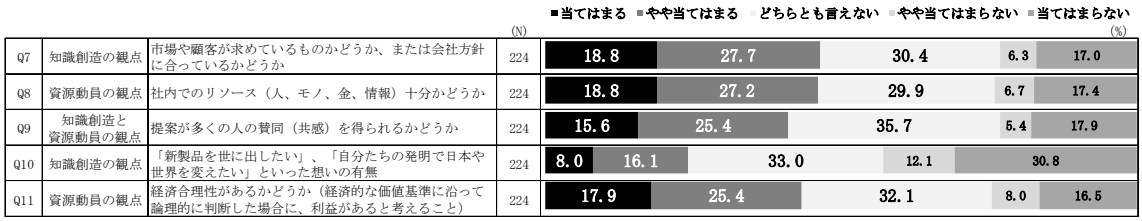



**図 4-3 意思決定をするか否かの判断基準（出典：筆者作成.）**

Q7，Q8，Q9，Q11 については，それぞれ約 5 割が「当てはまる」「やや当てはまる」と回答し，約 3 割が「当てはまらない」「やや当てはまらない」と回答した．一方，Q10 については，「当てはまる」「やや当てはまる」と回答したのが 24.1%で，「当てはまらない」「やや当てはまらない」と回答したのが 42.9%であった．

これらの結果から，リスクを伴う判断が必要な時に意思決定を行うか否かの判断基準として，Q10 のような想いの有無に基づく判断を行うことは少ないことが示された．

次に，Q7～Q11 までの質問についての相関関係を表 4-6 の相関行列で示す．さらに，資源動員と知識創造の観点からの対応関係も同表に併せて示す．

**表 4-6 意思決定をするか否かの判断基準：相関行列（出典：筆者作成.）**

N=224

| 観点 | 判断基準 | | 質問内容 | Q7 | | Q8 | | Q9 | | Q10 | | Q11 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 知識創造 | 合理的 | Q7 | 市場や顧客が求めているものかどうか，または会社方針に合っているかどうか？ | 1.000 | － | | | | | | | | |
| 資源動員 | 合理的 | Q8 | 社内でのリソース（人，モノ，金，情報）十分かどうか？ | **0.792** | ** | 1.000 | － | | | | | | |
| 知識創造<br>資源動員 | 共感度合 | Q9 | 提案が多くの人の賛同（共感）を得られるかどうか？ | **0.739** | ** | 0.689 | ** | 1.000 | － | | | | |
| 知識創造 | 想い | Q10 | 「新製品を世に出したい」，「自分たちの発明で日本や世界を変えたい」といった想いの有無. | 0.520 | ** | 0.501 | ** | 0.491 | ** | 1.000 | － | | |
| 資源動員 | 合理的 | Q11 | 経済合理性があるかどうか？（経済的な価値基準に沿って論理的に判断した場合に，利益があると考えること） | **0.790** | ** | **0.771** | ** | 0.651 | ** | 0.546 | ** | 1.000 | － |

** 1%水準で有意

Q7-Q8，Q7-Q11，Q8-Q11 の間には，相関係数が 0.7 以上という強い正の相関関係が見られる．これは，「合理的な判断」が判断基準となっていることを示している． 特に注目すべきは，Q7-Q9 の間の強い正の相関関係である．これは，「合理的な判断」と「共感度合による判断」が判断基準となっている．これらは，一方が合理的判断であり，他方が非合理的判断であるにもかかわらず，強い正の相関関係が存在する．これは，Q9 のように共感が資源動員と知識創造の両方に関与していること，そして特に Q7 のように市場や顧客が求めている新しい製品やサービスを提供するためには知識創造の観点が必要であり，一方で，投資対効果や投入するリソースを計画するなどの合理的な判断も必要とするケースでの意思決定では共感が必要となることを示している．この結果は，第第 3 章章でも述べたように，共感が資源動員と知識創造の双方に影響を与え，それぞれのプロセスをつなげ，相乗効果を生み出す役割を持っている可能性があることを示している．

野中・竹内（2020）によれば，人が他者に対して統制力や影響力を発揮するときのパワーの基盤には，合法力（組織から公式に与えられた権限から来るパワー），報償力（報酬を与える能力から来るパワー），強制力（処罰できる能力から来るパワー），専門力（専門的知識から来るパワー），同一力（共感による一体感から来るパワー）などがある．その中でも，最も広い範囲に力が及ぶのは，共感を基盤とした「同一力」であり，これが意思決定の判断基準として合理性（資源動員の観点）と非合理性（知識創造の観点）の双方に影響を与え，

相乗効果を生み出すバランスの取れた判断を導く役割を果たしている可能性がある．

次に，Q7～Q11 について，年代別と役職別の回答比率を集計した結果を付録 12～付録 16 に示す．図 4-3 で他の質問と比較して傾向が異なる Q10「新製品を世に出したい」「自分たちの発明で日本や世界を変えたい」といった想いの有無について分析する．その結果，付録 15 に示すように，役職別で特徴的な傾向が見られる．課長は 61.1%と 6 割を超えて「当てはまる」「やや当てはまる」と回答しており，他の役職者（社長 25.0%，部長 40%，係長 34.5%，担当 18.5%）と比較すると大きな差がある．これは，経営陣に近い意識やトップマネジメントのビジョンを持ちつつも，現場の意見を重視し，自身も現場で仕事をしながら統括管理を行う課長が，ミドルマネジメントの視点を持っているためである．意思決定を行う機会が多いと同時に，現場の想いをよく理解しているため，意思決定の判断基準に現場の想いが大きく影響している可能性がある．このことから，課長のようなミドルマネジメントは，合理的判断と非合理的判断のバランスを保つ役割を果たしている可能性がある．また，野中・竹内（2020）が述べているような「同一力」を課長のようなミドルマネジメントが実践している可能性がある．

さらに，「根回し」を行うことと意思決定を行うこととの関係性を明らかにするために，Q6「仕事の中で，リスクを伴う判断が必要な時に自身で意思決定を行ったことがありますか？」に対して，「根回し」を行ったことがある方とない方でのクロス集計を行った．その結果を図 4-4 に示す．

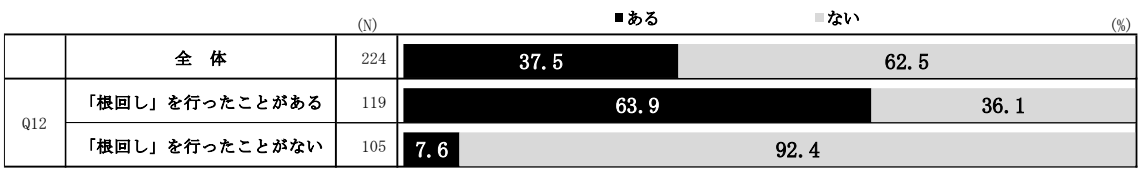



**図 4-4 Q6：意思決定を行ったことがあるなしに対する**
**Q12：「根回し」を行ったことがあるなしのクロス集計（出典：筆者作成.）**

「根回し」を行ったことが「ある」と回答した方の中で，意思決定を行ったことが「ある」と回答したのは 63.9%で 6 割以上であり，一方，「根回し」を行ったことが「ない」と回答した方の中で，意思決定を行ったことが「ある」と回答したのは 7.6%であった．「根回し」を行ったことが「ある」と回答した方に比べて，「ない」と回答した方の比率が極端に少ないことから，意思決定を行ったことが「ある」方は，「根回し」を経験している割合が多く，このことから，意思決定者は，意思決定において「根回し」の必要性を認識している可能性があることが示された．

## 4.5. 「根回し」の組織学習で個人が獲得する能力

まず，アンケート対象者が仕事で「根回し」を行った経験があるかどうかを把握するために，Q12 の調査を実施した．その結果が付録 17 である．

全体的に見ると，「根回し」の経験があると回答した人は 53.1%で，「ない」と回答した人は 46.9%で，ほぼ半々の割合であった．特に役職別で見ると，係長以上の役職では「根回し」の経験があると回答した人の割合が 60%以上に上った．これは，係長以上の役職では管理能力が求められ，自身の組織のリーダーとして他部門との調整を行う機会が多いため，「根回し」を行う機会が多いと考えられる．また，4.3 節で述べた通り，意思決定を行う機会が多く，「根回し」の必要性を認識しているとも考えられる．

次に，「根回し」の経験があると回答した人に対して，その経験により得た能力についてのアンケート（Q13～Q22）を実施した．

質問内容は，3.3 節で明らかにした「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」に関連する項目で構成されており，個々が「根回し」の組織学習として獲得する能力を明らかにする．その結果を図 4-5 に示す．また，年代別と役職別の回答比率は付録 18～付録 27 にまとめている．

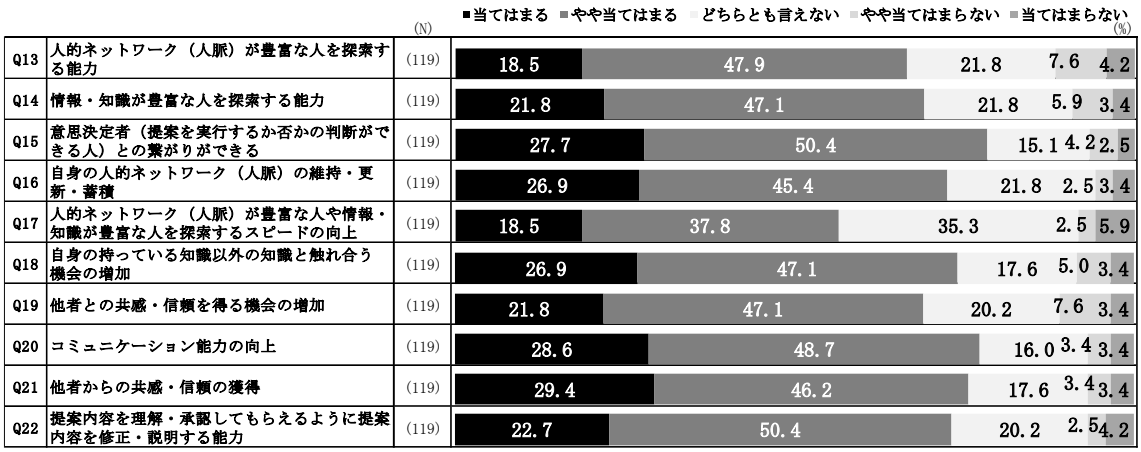



**図 4-5 「根回し」による自身が獲得した能力（出典：筆者作成.）**

「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」に関連する各質問項目に対して，過半数が「当てはまる」「やや当てはまる」と回答しており，「根回し」を行うことにより個々が得られる能力は，3.3 節で得られた「「根回し」の学習効果」と一致していることが確認された.

次に，自身が「根回し」を通じて獲得した能力に関する質問 Q13～Q22 について述べる. スクリープロットから因子数を 3 と定め，主因子法とバリマックス回転法を用いて因子分析を行った．その結果を表 4-7 に示す.

**表 4-7 「根回し」による自身が獲得した能力：回転後の因子行列（出典：筆者作成.）**

| | 第１因子 | 第２因子 | 第３因子 |
|---|---|---|---|
| **第１因子：人的ネットワーク活用能力** | | | |
| Q13 人的ネットワーク（人脈）が豊富な人を探索する能力. | **0.823** | 0.259 | 0.193 |
| Q17 人的ネットワーク（人脈）が豊富な人や情報・知識が豊富な人を探索するスピードの向上. | **0.791** | 0.237 | 0.340 |
| Q14 情報・知識が豊富な人を探索する能力. | **0.610** | 0.486 | 0.389 |
| Q16 自身の人的ネットワーク（人脈）の維持・更新・蓄積. | **0.596** | 0.156 | 0.423 |
| Q15 意思決定者（提案を実行するか否かの判断ができる人）との繋がりができる. | **0.541** | 0.499 | 0.288 |
| Q19 他者との共感・信頼を得る機会の増加. | **0.534** | 0.391 | 0.478 |
| **第２因子：知識創造を実行する能力** | | | |
| Q22 提案内容を理解・承認してもらえるように提案内容を修正・説明する能力. | 0.167 | **0.952** | 0.239 |
| Q18 自身の持っている知識以外の知識と触れ合う機会の増加. | 0.392 | **0.625** | 0.283 |
| **第３因子：共感・信頼を獲得する能力** | | | |
| Q21 他者からの共感・信頼の獲得. | 0.320 | 0.305 | **0.834** |
| Q20 コミュニケーション能力の向上. | 0.459 | 0.436 | **0.593** |
| **回転後の負荷平方和** | | | |
| 固有値 | 3.104 | 2.365 | 1.979 |
| 寄与率（%） | 31.040 | 23.653 | 19.785 |
| 累積寄与率（%） | 31.040 | 54.693 | 74.478 |

※因子抽出法：主因子法，回転法：バリマックス法

表 4-7 に基づき，「根回し」の組織学習として得られる能力について，以下のように 3 つ

の因子を定義した.

- **第1因子**:該当する全ての質問内容が人的ネットワークを起点として生じることから,この因子を**「人的ネットワーク活用能力」**とした.
- **第 2 因子**:Q18 のように他の知識との接触を促進することから,知識創造の SECI プロセスにおける共同化,表出化,連結化,内面化の各段階で必要となる手段であり,Q22 のように提案内容を修正・説明する能力は,SECI モデルにおいて特に暗黙知から形式知への移行時に他者との合意を得る能力であるため,この因子を**「知識創造を実行する能力」**とした.
- **第 3 因子**:Q20 のように高いコミュニケーション能力により,Q21 のように共感や信頼関係を築く能力があることから,この因子を**「共感・信頼を獲得する能力」**とした.

これらの結果から,「「根回し」の学習効果」として個人が得られる能力は,**「人的ネットワーク活用能力」**,**「知識創造を実行する能力」**,**「共感・信頼を獲得する能力」**の 3 つであることが明らかになった.

次に,Q23～Q27 では,「根回し」を行う際に自身が重要視する要素について質問した.これにより,「「根回し」の学習効果」として個人が得られる能力を意図的に生じさせているかどうかを分析した.その結果を図 4-6 に示す.また,年代別と役職別の回答比率を集計し,その結果は付録 28～付録 32 に掲載している.

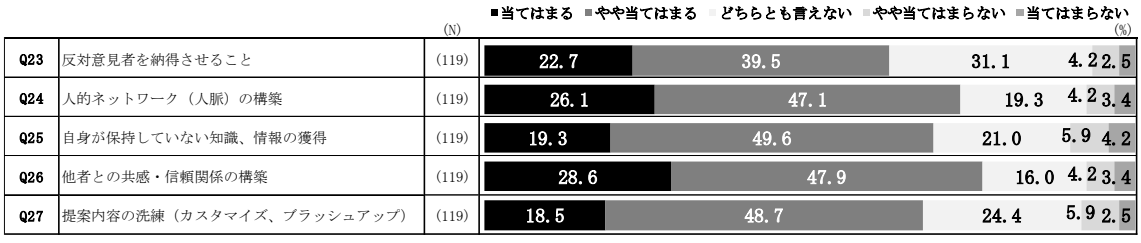



**図 4-6 「根回し」の際に重要視すること（出典：筆者作成.）**

各質問項目に対して,過半数以上の回答者が「当てはまる」または「やや当てはまる」と

回答しており，これにより，「根回し」を行う際にQ23～Q27の各項目が重要視されていることが明らかになった．

次に，Q13～Q22 について，その相関関係を明らかにするために相関分析を行った．その結果を表 4-8 に示す．

**表 4-8 「根回し」の際に重要視すること：相関行列（出典：筆者作成.）**

N=119

| | | | | Q23 | | Q24 | | Q25 | | Q26 | | Q27 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| あなたが根回しを行う際に重要視していること | Q23 | 支持者の増大 | 反対意見者を納得させること | 1.000 | - | | | | | | | | |
| | Q24 | 共感・信頼による人的ネットワーク構築と知識・情報の獲得 | 人的ネットワーク（人脈）の構築 | 0.364 | ** | 1.000 | - | | | | | | |
| | Q25 | | 自身が保持していない知識，情報の獲得 | 0.484 | ** | 0.699 | ** | 1.000 | - | | | | |
| | Q26 | | 他者との共感・信頼関係の構築 | 0.342 | ** | **0.785** | ** | **0.733** | ** | 1.000 | - | | |
| | Q27 | 新たな理由の転換による所与の高水準化 | 提案内容の洗練（カスタマイズ，ブラッシュアップ） | 0.511 | ** | 0.624 | ** | 0.637 | ** | 0.641 | ** | 1.000 | - |

** 1%水準で有意

Q24-Q26 と Q25-Q26 では，相関係数が 0.7 以上となり，強い正の相関関係が見られる．また，Q24-Q25 でもやや強い正の相関関係がある．特に注目すべきは，Q26 の「他者との共感・信頼関係の構築」が起点となり，Q24 と Q25 にそれぞれ強い正の相関があることである．これは，「根回し」を通じて共感・信頼関係を構築することが，人的ネットワークの構築や新しい知識・情報の獲得において重要な役割を果たしている可能性を示している．

Q24 の人的ネットワークの構築や Q25 の知識・情報の獲得は，Q26 の他者との共感・信頼関係の構築が起点となっている．したがって，この因子を**「共感・信頼による人的ネットワーク構築と知識・情報の獲得」**と定義した．

次に，他の設問と強い相関関係がない Q23 は，反対意見者を納得させて支援者になってもらうことを目指している．この因子を**「支持者の増大」**と定義した．

最後に，他の設問とやや強い相関関係はあるものの，特に強い相関関係がない Q27 は，提案内容の洗練により新たな理由の転換を行い，初期の提案内容から水準を高めていくことを示している．この因子を**「新たな理由の転換による所与の高水準化」**と定義した．

以上の結果から，「根回し」の際に重視することは，**「共感・信頼による人的ネットワーク**

**構築と知識・情報の獲得」,「支持者の増大」,「新たな理由の転換による所与の高水準化」**であることが明らかになった．このことは，第第 3 章章で明らかになった「根回し」の働きとして「共感・信頼による人的ネットワーク構築と知識・情報の獲得」は「根回し」の働きⅠ.，Ⅱ.，Ⅳ.，Ⅴ.に，「支持者の増大」は，「根回し」の働きⅣ.，Ⅴ.，「新たな理由の転換による所与の高水準化」は「根回し」の働きⅢ.にそれぞれ該当する．

以上より，「根回し」の組織学習により，以下の能力が個人に獲得されることが確認された．

**＜人的ネットワーク活用能力＞**

・人的ネットワーク（人脈）が豊富な人を探索する能力

・情報・知識が豊富な人を探索する能力

・意思決定者（提案を実行するか否かの判断ができる人）との繋がりができる能力

・自身の人的ネットワーク（人脈）の維持・更新・蓄積

・人的ネットワークが豊富な人や情報・知識が豊富な人を探索するスピードの向上

・他者との共感・信頼を得る機会の創出

**＜知識創造を実行する能力＞**

・自身の持っている知識以外の知識と触れ合う機会の創出

・提案内容を理解・承認してもらえるように提案内容を修正・説明する能力

**＜共感・信頼を獲得する能力＞**

・他者からの共感・信頼獲得

・コミュニケーション能力の向上

Mell ほか（2014）の研究によれば，組織やチームの TMS は，全メンバーで共有するよりも，個々のメンバーが独自に保有する方がパフォーマンスは向上するとされている．その結

果，特定のメンバーが多くの TMS を保有し，「知識のブローカー」として機能することになる．

一方で，「根回し」の組織学習は，「対面による非公式な組織間交流」を促進し，TMS を強化する条件として働く．特に，「根回し」の組織学習によって得られる以下の能力は，TMS を強化する可能性がある．

TMS を強化することは，「他のメンバーが何を知っているのか（Who knows What)」を理解し，それを向上させることを意味する．そして，「根回し」の組織学習によって個々のメンバーが獲得する能力は，以下の関係性から TMS を強化すると考えられる．

TMS を規定する条件である**“専門性（メンバー間の専門性の理解）”**を特に強化できる「根回し」の組織学習で獲得する能力としては，**「人的ネットワーク（人脈）が豊富な人を探索する能力」**，**「情報・知識が豊富な人を探索する能力」**，**「自身が持っている知識以外の知識と触れ合う機会を創出する能力」**が挙げられる．これらの能力は，TMS における「誰が何を知っているか」の情報を多く持つ人物にアクセスでき，相手や自分自身の TMS を強化することができる．

次に，TMS を規定する条件である**“正確性”**を特に強化できる「根回し」の組織学習で獲得する能力としては，**「自身の人的ネットワーク（人脈）の維持・更新・蓄積」**，**「人的ネットワークが豊富な人や情報・知識が豊富な人を探索するスピードの向上」**，**「他者との共感・信頼を得る機会の創出」**，**「他者からの共感・信頼獲得」**がある．これらの能力は，常に適切な知識を引き出すために，who knows what を正確に覚えることにつながる．人的ネットワークの維持・更新・蓄積により，キーマンの所在情報をアップデートすることで，キーマンを素早く特定できることになり，TMS における正確性の向上につながる．また，共感・信頼を得ることは，知識レベルで正確な情報を得ることになり，必要な際に，正確な知識を引き出すことにつながる．

最後に，TMS を規定する条件である**“メンバー間の調整力”**を特に強化できる「根回し」

の組織学習で獲得する能力としては,**「コミュニケーション能力の向上」**があります．これは，メンバー間での意思疎通の強化につながる．

Borgatti and Cross (2003) によれば，TMS において，相談相手の決定要素は,「物理的距離ではなく TMS である」と述べている．有力な情報源となる人が近くにいても，その人のことを十分に知らないため，チームの TMS に入っていなければ，その人に相談を持ち込まないことがわかっている．つまり，重要な知識の源が近くにあっても，それが TMS の一部でなければ相談先と見なさない可能性が高い．また，TMS は知識探索の効率性を高めるが，同時に TMS は絶えず拡張・更新しなければならないことがわかっている．TMS が知識探索の強力なガイドとなってしまった場合，時間をかけて新しい情報源を探さなくなるため，同じ人へのアクセスが集中してしまい，同じ情報源を長期使用することで，チームメンバーが得られる情報は限定され，新しい情報に触れる機会を徐々に減らしてしまい，結果，イノベーションに必要な創造性が育まれないことになる．

これに対して,「根回し」の組織学習は，共感・信頼を獲得しながら人的ネットワークの構築と拡大が行われ，その中で情報の人的ネットワークの更新・蓄積が行われる点で，TMS を高める効果があると言える．また，TMS の課題にもなっている“TMS の一部でなければ相談先と見なさない”ことに対しては,「根回し」の組織学習で明らかになった**「知識創造を実行する能力」**の中の“自身の持っている知識以外の知識と触れ合う機会を創出する能力”は，特に定常的な人的ネットワーク以外の人的ネットワークを構築する能力が個人に備わることから TMS の課題を解決する一つの手段として機能することができると考えられる．

「根回し」を実行するということは，TMS に属するメンバーが主体的に TMS を拡張・更新する行為であり，TMS をメンテナンスすることであると考えられる．また,「根回し」の組織学習により得られる能力から明らかになった“自身の持っている知識以外の知識と触れ合う機会を創出する能力”のように「根回し」を行う対象は目的に応じて常に変わることから，新たな人的ネットワークを共感・信頼を獲得しながら構築する機会に触れる可能性が高

くなり，既存の TMS に創造性を育むことにつながると考えられる．

## 4.6. 「根回し」の失敗要因

この節では，Q28 のような「「根回し」を行った際に，どのタイミングで失敗が生じ，その原因は何だったか」についての自由記述の回答結果を基に，「根回し」による失敗要因を明らかにする．その結果は，付録 33 に示されている．

付録 33 の分類については，「根回し」の実行前に発生する場合と，「根回し」の実行時またはそれ以降に発生する場合とで，以下のように，16 の要因に分類することができた．

**＜「根回し」前に発生＞**

**１．「根回し」のタイミングが悪い**

・既に別の相手が「根回し」を行っていた．

・「根回し」を行う前に提案する内容が解決してしまった．

・「根回し」を行うタイミングが遅かったために提案内容が決定した後の実務での調整が大変になった．

**２．情報不足**

・「根回し」の際に自身で知らない情報があり，提案内容に抜けが生じた．

**３．準備不足**

・「根回し」で説明するための準備に不足があり，相手が期待する提案ができなかった．

**４．能力不足**

・「根回し」を行う際に自分自身に説明能力やプレゼン能力がなかった．

**＜「根回し」時または以降に発生＞**

５．「根回し」対象者の選定ミス

・情報を熟知した人や影響力，決定権がある人へ「根回し」をしたつもりが，そうではない人に「根回し」を行ってしまったことにより，意図しない方向に話が進んでしまった．

６．提案内容のミスマッチ

・「根回し」をする相手の意向にそぐわない提案内容であり，相手に提案内容が違うことを指摘された．

・意思決定者による提案内容の急な変更などにより提案内容のミスマッチが生じた．

７．共感が得られない

・共感を得られないまま提案内容を進めていったため，提案内容が進まなかった．

・合理性（理論）を重視して非合理性（伝統，感情）に訴えるような「根回し」をしなかったことにより，提案内容が進まなかった．

８．対立者が存在・発生

・相手が「根回し」を行う前から対立者として存在して提案内容に反対していた．

・「根回し」を行っていく過程の中で対立者が発生し，提案内容に反対するようになった．

９．過剰な「根回し」

・必要以上に「根回し」を行ったことにより，余計な仕事をした．

・必要以上に「根回し」を行ったことにより，相手の意見をじっくり聞くことができなかった．

・必要以上に「根回し」を行ったことにより，相手に反感を抱かれた．

１０．コミュニケーション不足

・「根回し」をしやすい環境づくりを行おうとしたが，コミュニケーション不足で希望通りの関係が構築できなかった．

・コミュニケーション不足で情報が正しく伝わらなかった．

１１．説明，説得が不十分

・意思決定者に十分な情報を与えられなかった.

・説明・説得の際の能力（説得力，プレゼン力）が乏しかった.

**１２.「根回し」不十分**

・成果を急ぎ過ぎて「根回し」が不十分になり，提案内容が進まなかった.

**１３.「根回し」の漏洩**

・「根回し」を行った際に,「根回し」を行っていることを知られたくない相手に知られてしまい，魂胆があると思われて話が進まなくなってしまった.

**１４.「根回し」時の伝達ミス**

・「根回し」時に伝達ミスが生じ，話が進まなくなってしまった.

**１５．想定外の事象が発生**

・提案内容に対して想定外の質問があり，話が進まなくなった.

**１６．断念**

・「根回し」を途中であきらめてしまった.

次に Q12「仕事で根回しを行ったことがありますか？」の質問において,「根回し」を行ったことが「ない」と回答した方を対象に，Q29「「根回し」を行うことを避ける理由」を自由記述で回答いただいた結果が付録 34 である．また，その回答結果をもとに「「根回し」を行うことを避ける理由」を以下の 8 つに分類することができた.

**１．必要性がない**

・「根回し」を行う場面や案件がない.

・人数が少ないために「根回し」を行っても意味がない.

・職域として「根回し」をする必要性がない.

**２．労力がかかる**

・「根回し」を行うのが面倒で時間がかかる.

・「根回し」を行うと気疲れする.

・「根回し」を行っても無駄に終わる.

**３．役割でない**

・「根回し」を行える立場でない.

・「根回し」を行う担当業務でない.

・「根回し」を行うかの判断がつかない.

**４．正当な手段でない**

・「根回し」が正当な方法とは思わない.

**５．多様性の喪失**

・多職種との連携の妨げになる.

・多様な意見の収集の妨げになる.

**６．対立を生む**

・「根回し」を行うことで対立関係ができる.

**７．能力不足**

・「根回し」に必要なコミュニケーション能力がない.

**８．仕方がわからない**

・「根回し」の仕方がわからない.

## 4.7. 本章のまとめ

意思決定プロセスにおける判断基準では，資源動員と知識創造の観点からそれぞれ該当するような質問についてアンケートを行った．その結果，リスクを伴う判断が必要な時に，Q10「「新製品を世に出したい」,「自分たちの発明で日本や世界を変えたい」といった想いの

有無」による知識創造の観点からの判断で意思決定を行うことは少ないことが明らかになった．また，共感をベースとした「同一力」が資源動員と知識創造の双方に影響し，バランスの取れた判断を導く役割を果たしている可能性がある．

役職別に見ると，他の質問と比べて傾向が異なるQ10について分析した結果，部長以上の役職では経営陣に近い意識やトップマネジメントのビジョンを持ちながら仕事を行う必要がある．これに対して，課長は現場の意見を重視し，自身も現場で仕事をしながら統括管理を行っている．ミドルマネジメントの視点を持つ課長は，意思決定を行う機会が多く，現場の想いをよく理解しているため，意思決定の判断基準に現場の想いが大きく影響している可能性がある．この点からも，課長のようなミドルマネジメントは，合理的判断と非合理的判断とのバランスを保つ役割を果たしている可能性がある．野中・竹内（2020）が述べているような「同一力」を課長のようなミドルマネジメントが実践している可能性がある．

さらに，係長以上の役職では管理能力が求められ，自組織のリーダーとして他部門との調整を行う機会が多いため，「根回し」を行う機会が多いと考えられる．そのため，意思決定を行う機会が多く，「根回し」の必要性を認識している可能性もある．

「根回し」の組織学習により，以下の能力が獲得できることが明らかになった．

**＜人的ネットワーク活用能力＞**

・人的ネットワーク（人脈）が豊富な人を探索する能力

・情報・知識が豊富な人を探索する能力

・意思決定者（提案を実行するか否かの判断ができる人）との繋がりができる能力

・自身の人的ネットワーク（人脈）の維持・更新・蓄積

・人的ネットワークが豊富な人や情報・知識が豊富な人を探索するスピードの向上

・他者との共感・信頼を得る機会の創出

**＜知識創造を実行する能力＞**

・自身の持っている知識以外の知識と触れ合う機会の創出

・提案内容を理解・承認してもらえるように提案内容を修正・説明する能力

**＜共感・信頼を獲得する能力＞**

・他者からの共感・信頼獲得

・コミュニケーション能力の向上

イノベーションを達成するためには，資源動員を正当化するための創造的な理由付けが重要であり，日本の非公式な合意形成方法である「根回し」は重要な役割を果たす．この章では，「根回し」の二次的な効果を定量的に確認した．アンケート調査では，企業の規模に関係なく，日本の企業では「根回し」の必要性が存在し，企業の規模が大きくなるにつれて「根回し」の必要性が増すことが示された．また，「根回し」の組織学習を通じて個々の人々が獲得できる能力は，「人的ネットワーク活用能力」、「知識創造を実行する能力」、「共感・信頼を獲得する能力」の 3 つに分類できることも明らかにした．この研究の貢献は，これらの調査結果を定量的に示すことで，「根回し」は資源動員を正当化するために効果的に使用されるだけでなく，組織の学習能力を向上させることにも寄与するということである．

その他にも「根回し」の実行は，TMS に属するメンバーが主体的に TMS を拡張・更新する行為であり，TMS のメンテナンスとも言える．また，「根回し」の組織学習により得られる能力，特に「自身が持っている知識以外の知識と触れ合う機会を創出する能力」から考えると，「根回し」を行う対象は目的に応じて常に変わる．これにより，新たな人的ネットワークを共感・信頼を獲得しながら構築する機会が増え，既存の TMS に創造性を育むことにつながると考えられる．

# 第5章　「根回し」への Nudge 適用

4.6 節でのアンケート結果でも述べたように,「根回し」を行う人は，事前にバイアスを持った合意形成を作り出すことが可能であり，意思決定において，考えの多様性を失う可能性がある．一方で,「根回し」は，合意形成に関係する人々の意見を意思決定案に取り入れ，利害を調整することも可能であり，人々が強制的ではなく，自発的に望ましい行動を選択するよう促す仕掛けや手法である Nudge と類似しているところがあることから，親和性が高いと考える．これらのことから,「根回し」を通して Nudge のような選択の自由を残した形で，自発的により良い選択ができるように手助けをする合意形成がなされれば，合意形成に関わった人が自身の選択により合意形成がなされ，モチベーションが損なわれず，かつ多様性を失われないような，より価値の高い最良な合意形成が可能になるのではないかと考え，「根回し」の長所を強化し，「根回し」の短所となり得る多様性の喪失を低減するような Nudge 適用方法を見出し，モデル化することを本章では目的としている．

## 5.1. Nudge を「根回し」に適用した場合の「根回し」の長所と短所への影響評価

「根回し」を行う上で重要な手段となり得る資料作成とファシリテートに注目し，それぞれに行える Nudge を「根回し」に適用した場合,「根回し」の長所と短所に対して良い作用を及ぼすのか，または悪い作用を及ぼすのか，あるいは作用しないのかを評価した．次に,「根回し」の短所を Nudge で改善する最適な適用方法を分析して，多様性を失わない合意形成を実現する「根回し」への Nudge 適用モデルを構築した．

評価方法は，第第 3 章章の 3.2 節で予備調査を実施したＡ社の企画・調整業務を行っている組織メンバー20 名に，表 5-1 のように資料作成の Nudge（1～4）とファシリテートの Nudge（5～10）が,「根回し」の長所（A～G）と「根回し」の短所（H～M）に，良い作用を

及ぼすのか，または悪い作用を及ぼすのか，あるいは作用しないのかをそれぞれ点数付けを行うアンケート調査（2021 年 11 月）を実施し，定量分析を行った．

点数付けは，「根回し」の長所は初期点数を+1 として，「根回し」の短所については-1 として，それぞれの Nudge が良い作用を及ぼす場合は+1，悪い作用を及ぼす場合は-1，作用しない場合は±0 をそれぞれ加点した．

**表 5-1 「根回し」の長所と短所に対する Nudge の作用に関するアンケート（出典：筆者作成.）**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nudge | 資料作成 | 1 | 根回しをする人が、一目でわかるような資料を作成したり、選択肢を絞った資料を作成することで、根回しをされた人の選択・行動へのハードルを下げる。 |
| | | 2 | 根回しをする人が、根回しをされる人の注意を引きつけるような仕掛けをして、訴求力を高める。 |
| | | 3 | 根回しをする人が、根回しをされる人に資料で他の人がどのような行動を取っているかを伝え、根回しをされる人を社会規範に則った行動を取らせるようにする。 |
| | | 4 | 根回しをする人が、適切なタイミング（根回しをされる人がその情報・サービスを欲しがっている時）に情報を提供（資料をインプット）する。 |
| | ファシリテート | 5 | 根回しをされた人達が、場にとって良いとされる選択をしたとき、その選択が、根回しをされた人達にメリットを与えられる環境をつくっておき、再び同じ行動を起こしてもらえるようにする。 |
| | | 6 | 根回しをされた人達が、ある選択をとった場合と取らなかった場合それぞれにおいて、どんな状態が起こると予想されるか、また、その結果は満足できそうかを根回しをされた人達に確認する。 |
| | | 7 | 根回しをされた人達にとって欲しい選択を、根回しをする人があらかじめ用意しておく。 |
| | | 8 | 根回しをされた人達のある言動に対して、その言動の行い手になんらかの反応が"すぐに"返る仕組みをつくる。（その場でホワイトボードを使って確認しながら進めるなど。） |
| | | 9 | 根回しをされた人達が、集団でいたりして白熱したりすると合理的とはいえない誤った判断や反射的な振る舞いをとってしまう傾向があるため、じっくりと起こったことを見つめ直す時間を用意しておく。 |
| | | 10 | 根回しをする人が無数の選択肢から絞って、根回しをされた人達が、行く手を選びやすくさせる。 |
| 根回し | 長所 | A | 多数の人の知識・技術が取り入れられ、意思決定に役立つ。 |
| | | B | 意思決定が関係者に受容れやすい。 |
| | | C | 質の高い意思決定になる。 |
| | | D | 皆で決めたこととして、決定事項が速やかに実行されやすい。 |
| | | E | 意思決定参加者のモチベーションが上がる。 |
| | | F | 提案書検討に時間をかけることができ、良い内容にすることができる。 |
| | | G | 関係者の利害を調整しているので、決定参加者の意見が反映された案となり得る。 |
| | 短所 | H | 意思決定に時間がかかる。 |
| | | I | 個人の意見や専門知識が無視されることがある。 |
| | | J | リスクの高い意思決定を促進する。 |
| | | K | グループ思考（集団で合議を行う場合に不合理あるいは危険な意思決定が容認される）になる可能性がある。 |
| | | L | 立案者が多数の人の意見を調整することになり、適切な案を選択することが困難になる。 |
| | | M | 最終決定がなされるまでに非常に時間がかかる。 |

## 5.2. 「根回し」に対する Nudge の作用評価結果

「根回し」がよく行われているＡ社組織のメンバー30 人に対して，アンケート調査を実施した平均点が図 5-1 である．

図 5-2 は，図 5-1 の点数付けの結果と付録 35 のばらつき評価結果から，ばらつきが大きかったものは信頼性が低いと評価して除外した上で，良い作用を及ぼすのか，または悪い作用を及ぼすのか，あるいは作用しないのか評価したものである．また，図 5-2 の点数評価は，付録 35 のばらつきの偏りを考慮して，「根回し」の長所と短所に対して，良い作用

を及ぼすと評価したものは+1，悪い作用を及ぼすと評価したものは−1，作用しないと評価されたものは±0 と点数評価を付けたものである．

| | | | 根回し | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 長所 | | | | | | | 短所 | | | | | |
| | | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
| Nudge | 資料作成 | 1 | 0.95 | 1.95 | 1.10 | 1.60 | 1.40 | 1.40 | 1.40 | -0.55 | -1.50 | -1.05 | -1.35 | -0.90 | -0.65 |
| | | 2 | 1.20 | 1.35 | 1.25 | 1.40 | 1.70 | 0.90 | 1.00 | -0.75 | -1.20 | -1.00 | -1.20 | -0.90 | -0.75 |
| | | 3 | 0.90 | 1.35 | 1.05 | 1.35 | 0.90 | 1.00 | 1.10 | -0.80 | -1.30 | -1.00 | -1.05 | -0.85 | -0.85 |
| | | 4 | 1.25 | 1.60 | 1.60 | 1.20 | 1.65 | 1.20 | 1.10 | -0.85 | -0.95 | -0.95 | -0.90 | -1.10 | -0.80 |
| | ファシリテート | 5 | 1.05 | 1.45 | 1.00 | 1.45 | 1.55 | 1.00 | 1.20 | -0.60 | -1.15 | -1.20 | -1.25 | -0.95 | -0.55 |
| | | 6 | 1.25 | 1.30 | 1.55 | 1.25 | 1.40 | 1.30 | 1.45 | -1.20 | -0.90 | -0.95 | -0.85 | -1.35 | -1.30 |
| | | 7 | 0.75 | 1.30 | 0.85 | 1.00 | 1.15 | 0.95 | 1.15 | -0.70 | -1.05 | -1.20 | -1.30 | -0.75 | -0.75 |
| | | 8 | 1.65 | 1.60 | 1.85 | 1.70 | 1.55 | 1.25 | 1.45 | -1.10 | -0.60 | -0.70 | -0.90 | -1.05 | -1.00 |
| | | 9 | 1.30 | 1.15 | 1.90 | 1.10 | 1.00 | 1.40 | 1.25 | -1.45 | -0.85 | -0.55 | -0.50 | -1.15 | -1.60 |
| | | 10 | 0.55 | 1.15 | 0.80 | 1.15 | 1.10 | 1.00 | 0.85 | -0.45 | -1.45 | -1.25 | -1.50 | -0.80 | -0.45 |

【長所評価】 ：1.5≦x≦2.0 ：1.0＜x＜1.5 ：0.5＜x≦1.0 ：0≦x≦0.5 【共通評価】 下線 ：バラツキ小 ：バラツキ大

【短所評価】 ：-0.5≦x≦0 ：-1.0＜x＜-0.5 ：-1.5＜x≦-1.0 ：-2.0≦x≦-1.5

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nudge | 資料作成 | 1 | 根回しをする人が、一目でわかるような資料を作成したり、選択肢を絞った資料を作成することで、根回しをされた人の選択・行動へのハードルを下げる。 |
| | | 2 | 根回しをする人が、根回しをされる人の注意を引きつけるような仕掛けをして、訴求力を高める。 |
| | | 3 | 根回しをする人が、根回しをされる人に資料で他の人がどのような行動を取っているかを伝え、根回しをされる人を社会規範に則った行動を取らせるようにする。 |
| | | 4 | 根回しをする人が、適切なタイミング（根回しをされる人がその情報・サービスを欲しがっている時）に情報を提供（資料をインプット）する。 |
| | ファシリテート | 5 | 根回しをされた人達が、場にとって良いとされる選択をしたとき、その選択が、根回しをされた人達にメリットを与えられる環境をつくっておき、再び同じ行動を起こしてもらえるようにする。 |
| | | 6 | 根回しをされた人達が、ある選択をとった場合と取らなかった場合それぞれにおいて、どんな状態が起こると予想されるか、また、その結果は満足できそうかを根回しをされた人達に確認する。 |
| | | 7 | 根回しをされた人達にとって欲しい選択を、根回しをする人があらかじめ用意しておく。 |
| | | 8 | 根回しをされた人達のある言動に対して、その言動の行い手になんらかの反応が“すぐに”返る仕組みをつくる。（その場でホワイトボードを使って確認しながら進めるなど。） |
| | | 9 | 根回しをされた人達が、集団でいたりして白熱したりすると合理的とはいえない誤った判断や反射的な振る舞いをとってしまう傾向があるため、じっくりと起こったことを見つめ直す時間を用意しておく。 |
| | | 10 | 根回しをする人が無数の選択肢から絞って、根回しをされた人達が、行く手を選びやすくさせる。 |
| 根回し | 長所 | A | 多数の人の知識・技術が取り入れられ、意思決定に役立つ。 |
| | | B | 意思決定が関係者に受容れやすい。 |
| | | C | 質の高い意思決定になる。 |
| | | D | 皆で決めたこととして、決定事項が速やかに実行されやすい。 |
| | | E | 意思決定参加者のモチベーションが上がる。 |
| | | F | 提案書検討に時間をかけることができ、良い内容にすることができる。 |
| | | G | 関係者の利害を調整しているので、決定参加者の意見が反映された案となり得る。 |
| | 短所 | H | 意思決定に時間がかかる。 |
| | | I | 個人の意見や専門知識が無視されることがある。 |
| | | J | リスクの高い意思決定を促進する。 |
| | | K | グループ思考（集団で合議を行う場合に不合理あるいは危険な意思決定が容認される）になる可能性がある。 |
| | | L | 立案者が多数の人の意見を調整することになり、適切な案を選択することが困難になる。 |
| | | M | 最終決定がなされるまでに非常に時間がかかる。 |

図 5-1 「根回し」の長所・短所への Nudge 適用アンケート結果（出典：筆者作成.）

| | | | 根回し | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 長所 | | | | | | | 点数評価 | | | 短所 | | | | | | 点数評価 | | | 総合評価 | | |
| | | | A | B | C | D | E | F | G | + | − | 合計点 | H | I | J | K | L | M | + | − | 合計点 | + | − | 合計点 |
| | | | | | | | | | | ① | ② | ③(①+②) | | | | | | | ④ | ⑤ | ⑥(④+⑤) | ⑦(①+④) | ⑧(②+⑤) | ⑨(③+⑥) |
| Nudge | 資料作成 | 1 | | + | + | + | + | + | + | +6 | 0 | +6 | | − | − | − | | | 0 | -3 | -3 | +6 | -3 | +3 |
| | | 2 | + | + | + | + | + | | | +5 | 0 | +5 | + | − | | | + | + | +3 | -1 | +2 | +8 | -1 | +7 |
| | | 3 | | + | + | + | | | | +3 | 0 | +3 | + | − | | | + | + | +3 | -1 | +2 | +6 | -1 | +5 |
| | | 4 | + | + | + | + | + | + | | +6 | 0 | +6 | | | | + | | | +1 | 0 | +1 | +7 | 0 | +7 |
| | ファシリテート | 5 | | + | | + | + | | + | +4 | 0 | +4 | + | − | − | − | + | + | +3 | -3 | 0 | +7 | -3 | +4 |
| | | 6 | + | + | + | + | + | + | + | +7 | 0 | +7 | | + | | + | − | − | +2 | -2 | 0 | +9 | -2 | +7 |
| | | 7 | − | + | − | | + | | | +2 | -2 | 0 | + | | | − | + | + | +3 | -1 | +2 | +5 | -3 | +2 |
| | | 8 | + | + | + | + | + | + | + | +7 | 0 | +7 | − | + | + | + | | | +3 | -1 | +2 | +10 | -1 | +9 |
| | | 9 | + | | + | + | | + | + | +5 | 0 | +5 | − | + | + | + | − | − | +3 | -3 | 0 | +8 | -3 | +5 |
| | | 10 | − | + | − | | | | − | +1 | -3 | -2 | + | − | − | − | + | + | +3 | -3 | 0 | +4 | -6 | -2 |
| | + | ⑩ | +5 | +9 | +7 | +8 | +7 | +5 | +5 | | | | +5 | +3 | +2 | +4 | +5 | +5 | | | | | | |
| | − | ⑪ | -2 | 0 | -2 | 0 | 0 | 0 | -1 | | | | -2 | -5 | -3 | -4 | -2 | -2 | | | | | | |
| | 合計点 | ⑫(⑩+⑪) | +3 | +9 | +5 | +8 | +7 | +5 | +4 | | | | +3 | -2 | -1 | 0 | +3 | +3 | | | | | | |

＋：プラスに作用 －：マイナスに作用 ：バラツキ大

図 5-2 「根回し」の長所と短所への Nudge 適用効果の点数評価（出典：筆者作成.）

## 5.3. 「根回し」への Nudge 適用の適正化

5.2 の結果から,「根回し」を行う際に，事前にバイアスを持った合意形成を作り出すことで，考えの多様性を失うことを低減する Nudge の適用方法を図 5-2 の総合評価⑨と⑫から分析した.

最初に注目すべきは図 5-2 の総合評価⑨で点数が 2，-2 と低く,「根回し」の長所において悪い作用を及ぼす評価があった図 5-2 の Nudge7，10 である．この２つの Nudge に関しては，事前に意思決定者の思考に偏りを生じさせてしまう可能性があり，いずれも「根回し」の長所である多数の人の知識・技術が取り入れられることや質の高い意思決定の実現，決定参加者の意見が反映された案となり得ることを妨げてしまう可能性がある.

更に,「根回し」の短所においても意思決定者の思考の偏りを生じさせる可能性から，図 5-2 の I，J，K のような個人の意見の排除やリスクの増大，グループ思考に陥る可能性もある．特に I，J，K は，考えの多様性を失うことにつながることから，Nudge7，10 は「根回し」への適用としては適切でないと評価した.

次に図 5-2 の Nudge7，10 に続いて図 5-2 の総合評価⑨の点数が 3 と 4 と低い Nudge1，5 は,「根回し」の短所において，Nudge7，10 と同様に意思決定者の思考に偏りを生じさせる可能性があり,「根回し」の短所である I，J，K を助長する可能性がある.

以上から,「根回し」の短所である考えの多様性を失わせる可能性がある Nudge1，7，5，10 を除いた他の Nudge を「根回し」に適用した結果が図 5-3 である.

この結果のように Nudge を適正化することで，図 5-3 の⑫のように「根回し」の長所を強化し,「根回し」の短所となり得る考えの多様性の喪失を低減し,「根回し」の効果をより大きくできることが見出せた.

**図 5-3 「根回し」の長所と短所への Nudge 適用の適正化（出典：筆者作成.）**

## 5.4. 多様性を失わない合意形成を実現する「根回し」への Nudge 適用モデル

5.3 で導いた考えの多様性の喪失を低減し，「根回し」の効果をより大きくする Nudge について，それぞれ具体的なアクションとして提示し，モデル化したものが図 5-4 である.

図 5-4 の③は「適切なタイミングに情報を提供する Nudge 4」に該当し，普段からの「根回し」（①）から意思決定者が意思決定の判断材料を必要とするタイミング（②）を知ることができ，情報を提供する適切なタイミングを知ることができる.

次に図 5-4 の④は，「注意を引きつけるような仕掛けをして，訴求力を高める Nudge 2」と「社会規範に則った行動を取らせるようにする Nudge 3」に該当し，意思決定者が選択の自由を残した形で，自発的により良い選択ができるように手助けをする資料を作成することである.

続けて，図 5-4 の⑤は，「ある選択をとった場合と取らなかった場合それぞれにおいて，どんな状態が起こると予想されるか，また，その結果は満足できそうかを確認する Nudge 6」と「言動の行い手になんらかの反応がすぐに返る仕組みをつくる Nudge 8」，「じっくりと起こったことを見つめ直す時間を用意しておく Nudge 9」に該当し，図 5-4 の④で期待する意思決定者が選択の自由を残した形で，自発的により良い選択ができるように判断材料をインプットし，ファシリテートすることである．その結果，意思決定者は，判断材料を把握した上で，意思決定に向けた考えの整理を行い（⑥），最後に意思決定を行う（⑦）.

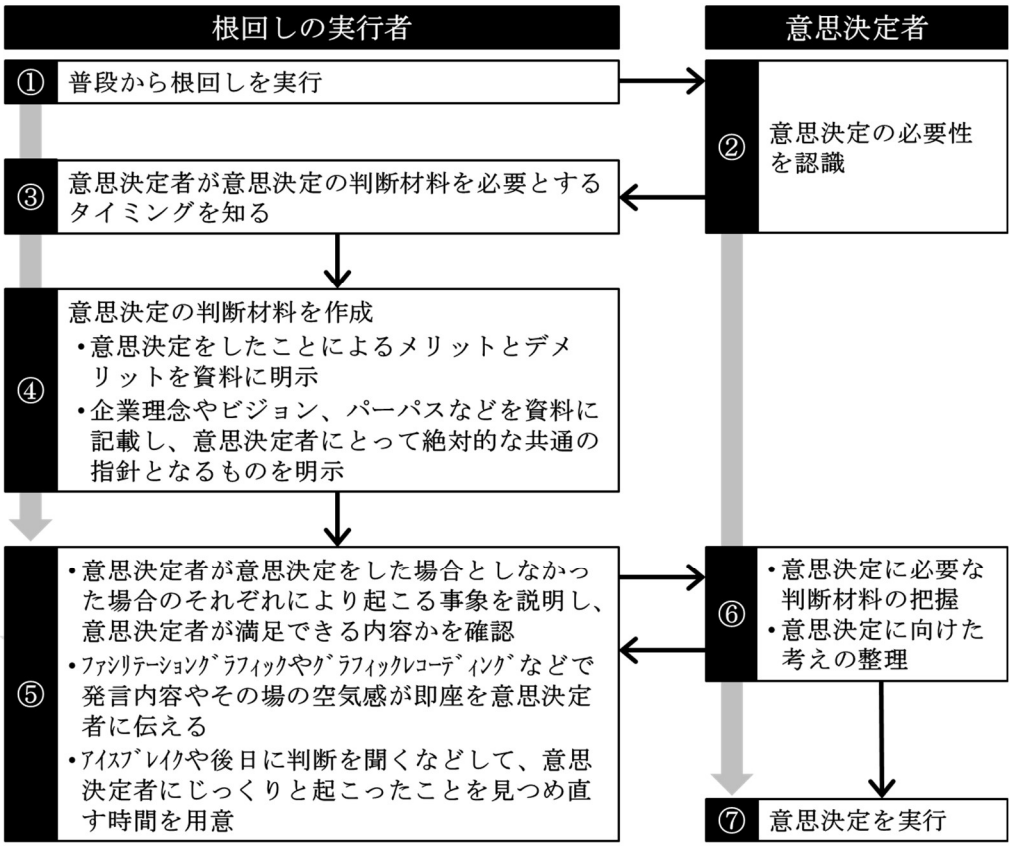



**図 5-4 多様性を失わない合意形成を実現する「根回し」への Nudge 適用モデル（出典：筆者作成.）**

## 5.5. 本章のまとめ

本章では，「根回し」の重要な手段である資料作成とファシリテートに焦点を当て，それぞれにおける Nudge が，「根回し」の長所と短所にどのように影響を及ぼすのか，または影響を及ぼさないのかを定量的に比較し，評価した．その結果，「根回し」の長所を強化し，「根回し」の短所となり得る考えの多様性の喪失を低減するような Nudge の適用方法を見つけ出し，それをモデル化した．

# 第6章　考察

本章では，第第 3 章章と第第 4 章章の研究結果を基に，「根回し」が「資源動員の創造的正当化」プロセスと知識創造プロセスにどのように関連しているかを考察する．そして，「根回し」の効果を最大限に引き出すための新たな枠組みとして，「根回し」によるイノベーション促進モデルを提案する．

## 6.1. 「根回し」によるイノベーション・プロセス（資源動員プロセスと知識創造プロセス）での組織学習

第第 3 章章では，「根回し」が資源動員の観点から「資源動員の創造的正当化」プロセスに影響を及ぼし，「資源動員の創造的正当化」プロセスに付随する罠を誘発する可能性があり，「資源動員の創造的正当化」プロセスを阻害する要因にもなり得ることを明らかにした．特に，イノベーション・プロセスにおける「根回し」の「資源動員の創造的正当化」で議論されていなかった機能として，「根回し」の組織学習により「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」がそれぞれ行われることを新たに発見した．この「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」に注目し，第第 4 章章では意思決定プロセスにおける「根回し」の組織学習により，以下の能力が個人によって獲得されることが確認された．それぞれが資源動員プロセスと知識創造プロセスにどのように影響を及ぼすかについて，以下で考察する．

**【「根回し」の組織学習（「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」）により個人が得られる能力】**

**＜人的ネットワーク活用能力＞**

① 人的ネットワーク（人脈）が豊富な人を探索する能力

② 情報・知識が豊富な人を探索する能力

③ 意思決定者（提案を実行するか否かの判断ができる人）との繋がりができる能力

④ 自身の人的ネットワーク（人脈）の維持・更新・蓄積

⑤ 人的ネットワークが豊富な人や情報・知識が豊富な人を探索するスピードの向上

⑥ 他者との共感・信頼を得る機会の創出

**＜知識創造を実行する能力＞**

⑦ 自身の持っている知識以外の知識と触れ合う機会の創出

⑧ 提案内容を理解・承認してもらえるように提案内容を修正・説明する能力

**＜共感・信頼を獲得する能力＞**

⑨ 他者からの共感・信頼獲得

⑩ コミュニケーション能力の向上

第第 3 章章の研究結果に基づくと，「根回し」の働きは，**①「人的ネットワーク（人脈）が豊富な人を探索する能力」**と**②「情報・知識が豊富な人を探索する能力」**に関連している．具体的には，「信頼関係構築による人的ネットワーク力の向上」や「同じ価値観を共有できる人的ネットワークの形成」が挙げられる．「信頼関係構築による人的ネットワーク力の向上」では，他組織または個人との頻繁なコミュニケーションにより，事前に協力可能な状況を作り上げることができる．これにより，人的ネットワークが形成され，その広がりが増すことが可能となる．また，「同じ価値観を共有できる人的ネットワークの形成」では，「根回し」を通じて組織または個人と価値観を共有し，支援者になり得る相手との密接なコミュニケーションをとることが可能となる．これにより，組織または個人間の意識の方向性を一致させる役割も果たし，支援者を得やすくする効果がある．さらに，「根回し」により，同じ価値観を共有する固定の人的ネットワークが容易に形成される．これらのことから，「根回し」の組織学習である①「人的ネットワーク（人脈）が豊富な人を探索する能力」と②「情報・知識が豊富な人を探索する能力」は，「資源動員の創造的正当化」プロセスの第一ルー

トである「所与の理由のもとでより多くの支持者を獲得」することに寄与する．また，知識創造プロセスにおける影響としては，「根回し」による信頼関係構築と密接なコミュニケーションが実行されることで，互いの考えを共有し合う（相互主観性）ことから，知識創造プロセスの共同化，表出化，連結化に寄与すると考えられる．

さらに，人的ネットワークが広がることや質の高いネットワーク（人的ネットワークが豊富な人や情報・知識が豊富な人とのネットワーク）を得ることができるため，野中・竹内（2020）が述べているSECIスパイラルの多次元でのスパイラルの知識ベースの広がりを大きくする働きがある可能性がある．

第第3章章の研究結果によれば，「根回し」の働きは，**③「意思決定者（提案を実行するか否かの判断ができる人）との繋がりができる能力」**にも関連している．具体的には，「強力な支援者の獲得」や「信頼獲得による権限・権威の保持」が挙げられる．

「強力な支援者の獲得」では，意思決定者の信頼を得ている人物や意思決定者の判断に大きく影響する人物，意思決定者と同等の影響力を持つ人物に対して積極的に「根回し」を行うことで，強力な支援者を得ることができる．これにより，意思決定者からの信頼も得られ，強力な支援者を得る効果がある．また，「信頼獲得による権限・権威の保持」では，「根回し」により意思決定者を含む多くの支援者を得ることで，「根回し」を行っている人物がリーダー的存在になり，結果として意思決定者からの信頼を獲得し，意思決定者と同等の権限・権威を持つ人物になる．これらのことから，「根回し」の組織学習である③「意思決定者（提案を実行するか否かの判断ができる人）との繋がりができる能力」は，「資源動員の創造的正当化」プロセスの第三ルートである「支持者あたり資源動員力の増大」に寄与すると考えられる．

**④「自身の人的ネットワーク（人脈）の維持・更新・蓄積」**は，人的ネットワークに関係する「「根回し」の学習効果」①～③に寄与することから，「資源動員の創造的正当化」プロセスの第一ルート「所与の理由のもとでより多くの支持者を獲得」，第二ルート「理由その

ものに働きかけ，他の理由を合体して支持者出現確率を高めたり，新たな理由に転換して理由の汎用性の所与の水準を高めたりすること」，第三ルート「支持者あたり資源動員力の増大」に寄与する．さらに，知識創造プロセスの共同化，表出化，連結化にも寄与する．また，「根回し」の組織学習①，②と同様に，人的ネットワークが広がることやより質の高いネットワーク（人的ネットワークが豊富な人や情報・知識が豊富な人とのネットワーク）を得ることができ，知識の創造と実践に関わる人が増える点や知識の増加スピードが速くなる点において，SECI スパイラルの多次元でのスパイラルの回転スピード向上と知識ベースの広がりを大きくする働きがある可能性がある．

**⑤「人的ネットワークが豊富な人や情報・知識が豊富な人を探索するスピードの向上」**については，人的ネットワークを通じて，「根回し」の組織学習①，②の能力を効率的に発揮できる能力として捉えられる．これは，野中・竹内（2020）が述べている SECI スパイラルの多次元でのスパイラルにおいて，知識の創造と実践に関与する人が増えることや知識の増加スピードが速まることで，スパイラルの回転スピードを加速する働きがある可能性を示唆している．

**⑥「他者との共感・信頼を得る機会の創出」**については，他者との共感・信頼を得る機会は人的ネットワーク形成のきっかけとなる．これは，「根回し」の組織学習①～④に寄与し，「資源動員の創造的正当化」プロセスの第一ルート「所与の理由のもとでより多くの支持者を獲得」，第二ルート「理由そのものに働きかけ，他の理由を合体して支持者出現確率を高めたり，新たな理由に転換して理由の汎用性の所与の水準を高める」，第三ルート「支持者あたり資源動員力の増大」に寄与する．さらに，知識創造プロセスにおける SECI モデルの共同化，表出化，連結化，内面化や SECI スパイラルの多次元でのスパイラルの知識ベースの広がりを大きくする働きがある可能性がある．

**⑦「自身の持っている知識以外の知識と触れ合う機会の創出」**については，第第 3 章章のインタビューでも得られたように，「根回し」を行うことで，共通の課題意識や他の知識と

結合する機会が得られ，新規アイデア創出の機会が生まれる．これは，知識創造プロセスにおけるSECIモデルの共同化，表出化，連結化，内面化のすべてにおいて，暗黙知を形式知に変換する過程での「知識の結合」に寄与する可能性がある．

**⑧「提案内容を理解・承認してもらえるように提案内容を修正・説明する能力」**については，第3章の研究結果の「根回し」の働きである「提案理由をカスタマイズすることによる支援者の獲得」に関連している．「根回し」により，事前の情報交換などを行うことで，意思決定に障害となる課題や意思決定者の置かれている環境・状況を明確にし，理解することができる．これにより，提案理由を合意が取れる理由に修正することができ，意思決定者の同意を得やすくなる．このことから，「資源動員の創造的正当化」プロセスの第二ルート「理由そのものに働きかけ，他の理由を合体して支持者出現確率を高めたり，新たな理由に転換して理由の汎用性の所与の水準を高める」に寄与すると考えられる．また，知識創造プロセスにおいては，第3章のインタビューでも得られたように，意思決定者の置かれている環境や状況を理解することや意思決定に障害となる課題を事前に把握することができることから，SECI モデルの表出化，連結化で暗黙知を形式知化する際に言語化することに特に寄与する可能性がある．

**⑨「他者からの共感・信頼を獲得する能力」**と**⑩「コミュニケーション能力の向上」**については，コミュニケーションを通じての共感・信頼獲得により，人的ネットワークや相互主観の形成に寄与します．これにより，「資源動員の創造的正当化」プロセスと知識創造プロセスに寄与し，「根回し」の組織学習①～⑧を向上する働きがあると考えられる．

以上のことから，イノベーション・プロセス（資源動員プロセスと知識創造プロセス）と「根回し」の役割との関係性を図式化したものを図 6-1 で示す．また，野中・竹内（2020）が提唱している知識創造におけるSECIスパイラルモデルの多次元に「根回し」の効果を加えたモデルを図 6-2 に示す．

「根回し」の組織学習は，①「人的ネットワーク（人脈）が豊富な人を探索する能力」，

②「情報・知識が豊富な人を探索する能力」，および④「自身の人的ネットワーク（人脈）の維持・更新・蓄積」により，存在論的な次元において，個人レベルから組織レベル，組織間レベル，コミュニティレベル，社会レベルへと人的ネットワークを介した関係性の広がりが「根回し」を行った方が，時間経過に対して速くなることが示唆される．これにより，SECI スパイラルの多次元でのスパイラルの知識ベースの広がりを大きくする働きがあると考えられる．さらに，⑤「人的ネットワークが豊富な人や情報・知識が豊富な人を探索するスピードの向上」により，SECI スパイラルの多次元でのスパイラル回転スピードが加速する可能性がある．また，⑨「他者からの共感・信頼を獲得する能力」と⑩「コミュニケーション能力の向上」は，イノベーション・プロセスを推進する上での全ての駆動源となると考えられる．

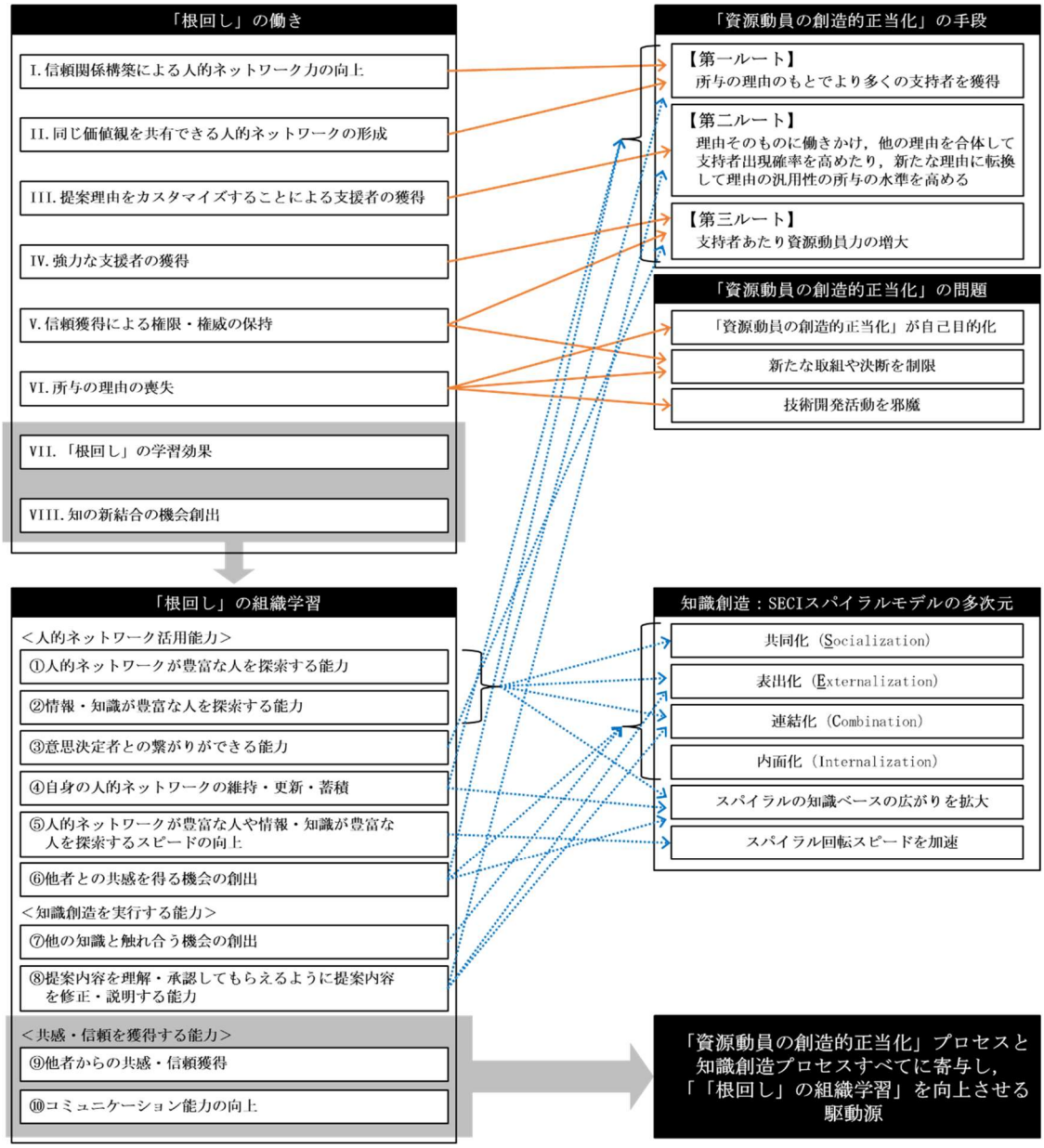



図 6-1 イノベーション・プロセス（資源動員プロセスと知識創造プロセス）における「根回し」の役割（出典：筆者作成.）

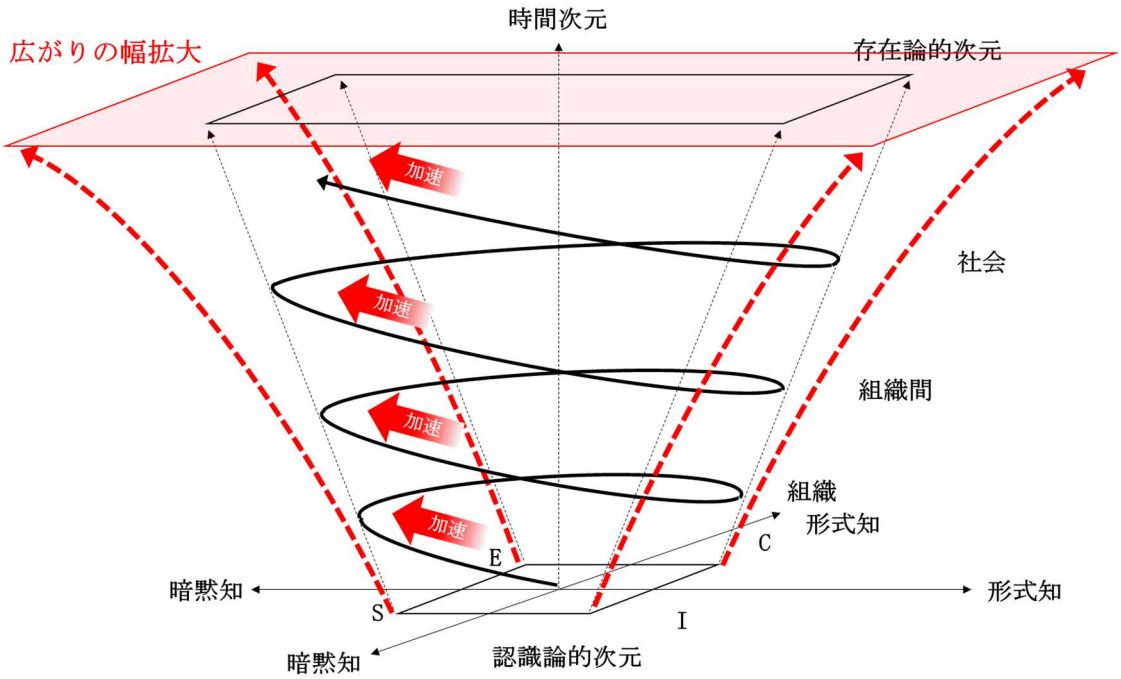



図 6-2 「根回し」版 SECI スパイラルモデル（出典：野中・竹内（2020：127）を筆者が応用.）

「根回し」を実行することは，TMS に属するメンバーが主体的に TMS を拡張・更新する行為であり，TMS のメンテナンスとも言える．また，「根回し」の組織学習により得られる能力から明らかになった「自身の持っている知識以外の知識と触れ合う機会を創出する能力」により，「根回し」を行う対象は目的に応じて常に変化する．これにより，新たな人的ネットワークを共感・信頼を獲得しながら構築する機会が増え，既存の TMS に創造性を育むことにつながると考えられる．

## 6.2. 「根回し」によるイノベーション促進モデル

6.1 節で考察した内容に基づき，イノベーション・プロセスを資源動員と知識創造の観点から「根回し」によるイノベーション促進モデルを考察する．資源動員と知識創造では，それぞれイノベーションに至るまでに必要な資源動員量と知識創造量が存在し，これらの量

が満たされることがイノベーションの確立を高める．しかし，現実的には，時間があっても必要な資源動員量と知識創造量が不足し，イノベーションに至らないケースが多い．この関係性を図式化したものが図 6-3 である．

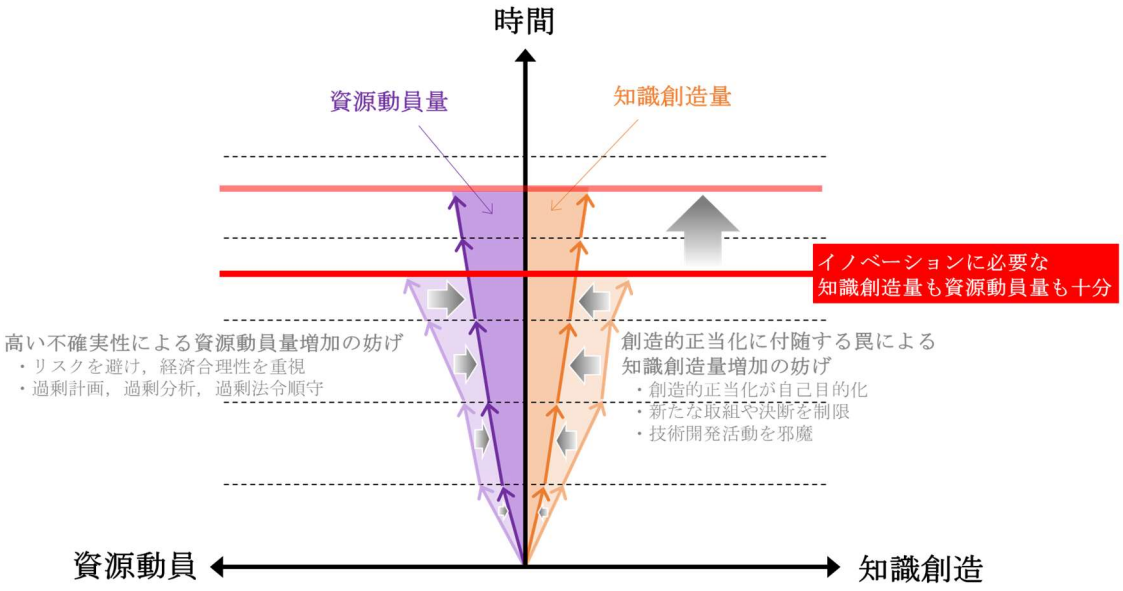



**図 6-3 イノベーション・プロセスにおける資源動員プロセスと知識創造プロセスとの関係イメージ図**
**（出典：筆者作成.）**

イノベーションに至らない経緯としては，イノベーションに必要な資源動員と知識創造量を獲得するために，資源動員プロセスと知識創造プロセスを試行錯誤しながら，組織の意思決定のもとでイノベーションに向けたプロセスを進めていく．しかし，その過程で，3.3 節のインタビュー結果から明らかになった「根回し」の働きにより，「資源動員の創造的正当化」に付随する罠に陥ること（「「資源動員の創造的正当化」が自己目的化してしまう問題」，「正当化の経緯や事情が，その後の新たな取り組みや決断を制限してしまう問題」，「技術開発活動を妨げてしまう問題」）や高い不確定性により，資源動員が妨げられることで，それぞれイノベーションに必要な知識創造量や資源動員量を得るのに時間がかかり，他者に先行されるなどして，イノベーションを起こす機会を逃すことになる．

「根回し」をイノベーション・プロセスの中で実行することにより，イノベーションを起こすのに必要な資源動員量と知識創造量の双方を増やすことで，イノベーションを推進する可能性があると考えられる．これを図 6-4 の「根回し」によるイノベーション促進イメージ図として示す．

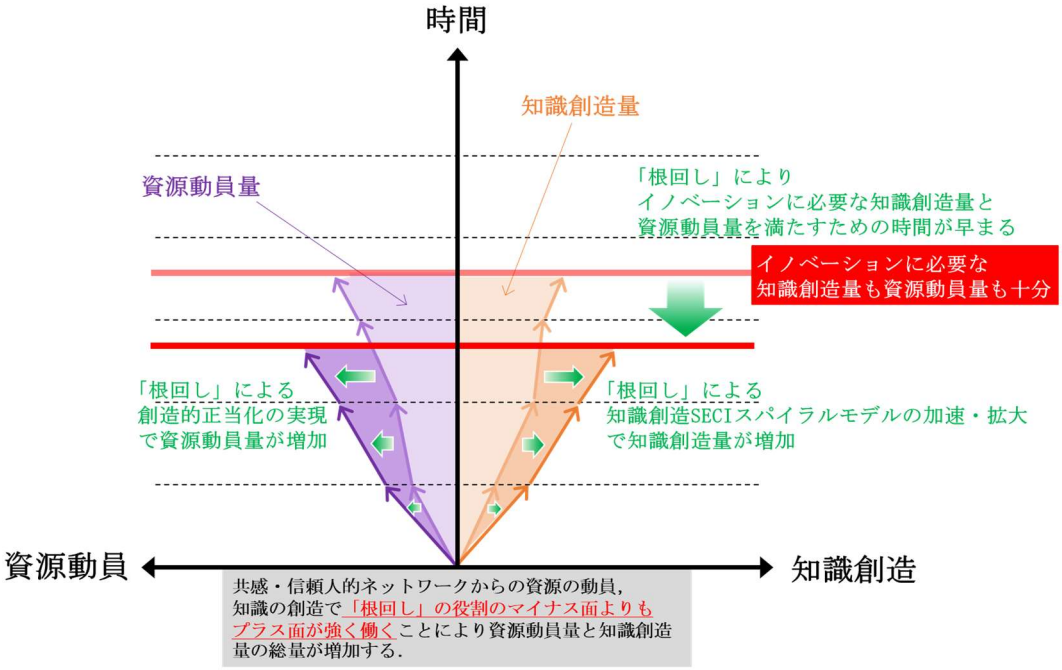



**図 6-4 「根回し」によるイノベーション促進イメージ図（出典：筆者作成.）**

第第 3 章章や第第 4 章章でも述べたように，共感や信頼は人的ネットワーク構築に重要な役割を果たす．「根回し」を継続的に行うことで，支援者となり得る人との共感・信頼が形成され，全人的にお互い向き合うことが可能になる．これにより，相互主観を形成する機会が増え，支援者の出現確率も高まる．

このことから，「根回し」により共感・信頼の人的ネットワークが形成され，資源動員プロセスと知識創造プロセスにおいて，「根回し」の役割のマイナス面よりもプラス面が強く働く場合，イノベーションを起こすのに必要な資源動員量と知識創造量が増え，イノベーシ

ョン・プロセスが進行する．これにより，通常の時間よりも早くイノベーションが起きる状態を実現でき，他者に先行されるなどしてイノベーションを起こす機会を逃すリスクを減らすことにつながる．

次に，「根回し」によるイノベーションプロセスモデルとメカニズムについて考察する．図 6-5 は，「根回し」によるイノベーションプロセスモデルとメカニズムを図式化したもので，イノベーション・プロセスにおいて，「根回し」を実行した際に資源動員と知識創造の観点から，どのような過程を経てイノベーションが実現できる状態に進んでいくのかを示している．

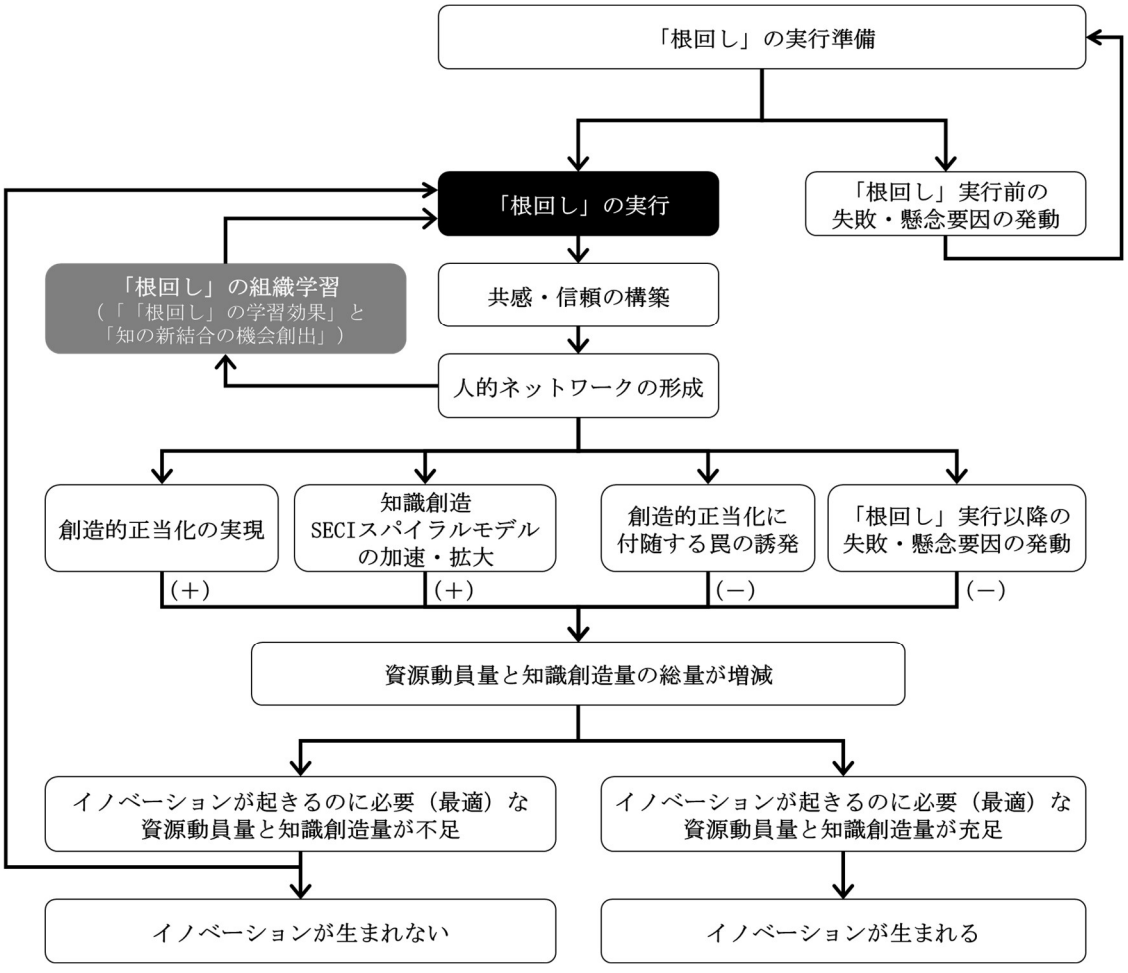



**図 6-5 「根回し」によるイノベーション・プロセスのモデルとメカニズム（出典：筆者作成.）**

まず,「根回し」を実行する前段階では，4.6 節で明らかになった「根回し」を行う際に失敗する要因が「1.「根回し」のタイミングが悪い」,「2.情報不足」,「3.準備不足」,「4.能力不足」の 4 つあり，これらの失敗要因を事前に理解し，再度,「根回し」ができる状態に準備することが重要である.

次に，上記の失敗要因を事前に排除した上で,「根回し」の準備が整ったら，関係者に対して「根回し」を実行する．この過程で，第第 3 章章のインタビュー調査で明らかになったように,「根回し」を行った関係者と共感や信頼を獲得し，共感・信頼による人的ネットワークが構築される．その後,「根回し」による資源動員プロセスと知識創造プロセスの実行を行うことで，図 6-3 と図 6-4 のように，イノベーションに必要な資源動員と知識創造量が獲得されていく．この時，図 6-1 で述べた「根回し」の役割のプラス面が強く働く場合には,「資源動員の創造的正当化」が実現し，知識創造の SECI スパイラルモデルが実行され，イノベーションを起こすのに必要な資源動員量と知識創造量の双方の総量が増える．同時に，4.5 で明らかになった「根回し」の組織学習（「根回し」の学習効果と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」）をアップデートしながら，イノベーション・プロセスが進んでいく.

これらのプロセスが繰り返されることで，資源動員量と知識創造量が徐々に増加し，結果として，イノベーションが起きるのに必要な資源動員量と知識創造量が満たされた状態に達した時に，イノベーションが起きる.

一方，この過程で，図 6-1 で述べた「根回し」の役割のマイナス面が強く働く場合には,「根回し」による「資源動員の創造的正当化」に付随する罠の誘発や「根回し」実行以降の失敗・懸念要因が発動し，資源動員量と知識創造量の増加を妨げる．その結果，イノベーションに必要な資源動員量と知識創造量が不足し，再度，イノベーションに必要な資源動員量と知識創造量の確保のために，共感・信頼による人的ネットワークの構築を「根回し」により繰り返し行う必要がある．このプロセスを繰り返し，イノベーションに必要な資源動員量

と知識創造量が不足する状態が長く続く場合には，結果としてイノベーションに至らなくなることもある．以上が図 6-5 で示すように，「根回し」によるイノベーション・プロセスのモデルとメカニズムである．

また，図 6-5 を基に外部環境として表 2-2 のように，日本固有の意思決定システムである稟議制度が存在する場合に，「根回し」と「根回し」の組織学習との関係性，「根回し」と資源動員プロセスと知識創造プロセスとの関係性をイノベーション実現に対してプラス面として働く過程に注目して，「根回し」によるイノベーション促進としてモデル化したものが図 6-6 の「「根回し」による組織学習循環プロセスとイノベーション促進モデル」である．

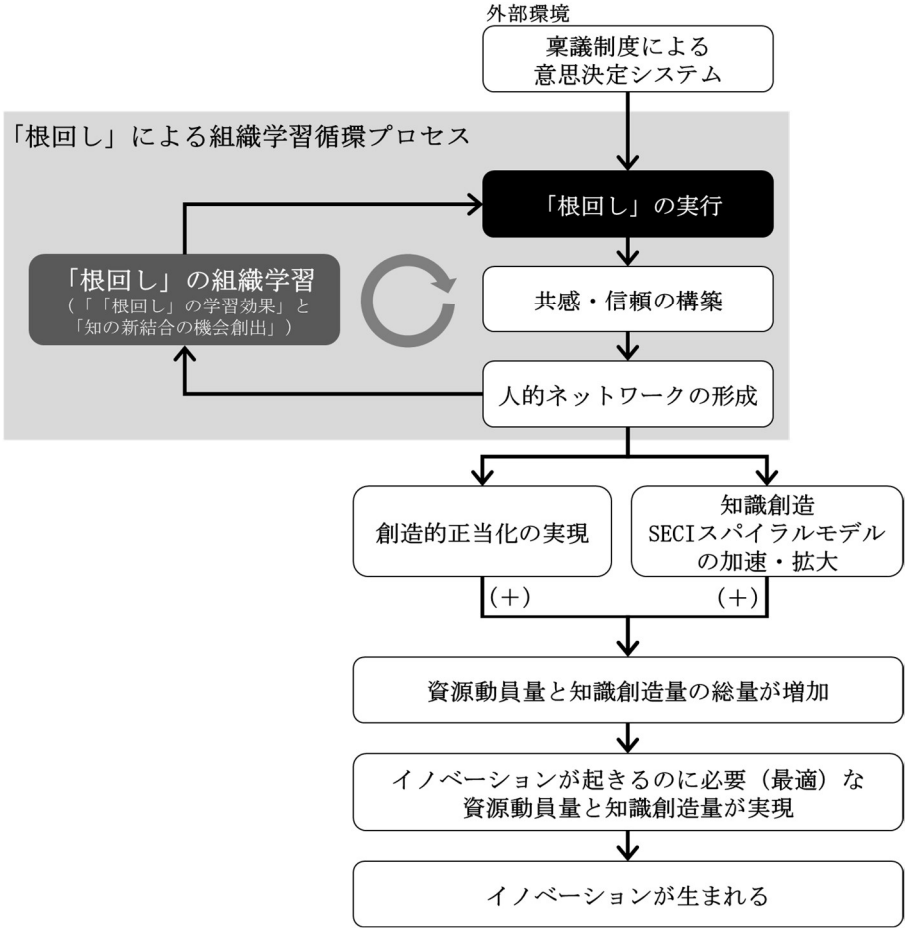



**図 6-6 「根回し」による組織学習循環プロセスとイノベーション促進モデル（出典：筆者作成.）**

以上のように，「根回し」をイノベーション・プロセスで行うことで，イノベーションが促進されるとともに，一方で，イノベーションの阻害要因となり得ることをメカニズムから理解することで，「根回し」が多く実行されている日本企業において，イノベーションが生まれる確立を高めることに貢献できるのではないかと考える．

# 第7章　結論

本研究では，「根回し」をイノベーション・プロセスで行うことで，イノベーションが促進されるとともに，一方で，イノベーションの阻害要因となり得ることをメカニズムから明らかにした．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．

## 7.1. 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(SRQ)について回答し，それらの回答結果をもとに，メジャー・リサーチ・クエスチョン(MRQ)について回答する．

はじめに，SRQ1 の問いは以下の通りである．

**SRQ1：「根回し」は創造的正当化による資源動員プロセスにどのような影響を及ぼすのか？**

この問いの回答としては，図 3-2 で示したように，イノベーション・プロセスである「資源動員の創造的正当化」において，「根回し」の働きを整理して分析した結果，「根回し」が「資源動員の創造的正当化」の３つのルートである「第一ルート：所与の理由のもとでより多くの支持者を獲得」，「第二ルート：理由そのものに働きかけ，他の理由を合体して支持者出現確率を高めたり，新たな理由に転換して理由の汎用性の所与の水準を高める」，「第三ルート：支持者あたり資源動員力の増大」にそれぞれ有効的に働くことを明らかにした．

一方で,「根回し」は「資源動員の創造的正当化」プロセスに付随する罠である「「資源動員の創造的正当化」が自己目的化してしまう問題」や「正当化の経緯や事情が，その後に新たな取組や決断を制限してしまう問題」,「技術開発活動を邪魔してしまう問題」を誘発させ,「資源動員の創造的正当化」プロセスを阻害する要因にもなりうることも明らかにした.

また，イノベーション・プロセスにおける「根回し」の「資源動員の創造的正当化」で論じられていなかった機能として,「根回し」の学習効果と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」がそれぞれ行われることを新たに見出した.

次に，SRQ2 の問いは以下の通りである.

**SRQ2：創造的正当化による資源動員プロセスと知識創造プロセスと「根回し」はどのように相互関係しているのか？**

この問いに対する回答として，SRQ1 での「資源動員の創造的正当化」への影響に加えて，SRQ1 で新たに見出した「根回し」の組織学習としての「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」について， 4.5 節と 6.1 節のように,「根回し」の組織学習として個人が獲得する能力は,「人的ネットワーク活用能力」と「知識創造を実行する能力」,「共感・信頼を獲得する能力」の 3 つに分類されることを明らかにし，それぞれ創造的正当化による資源動員プロセスと知識創造プロセスにどのように影響しているのかを図 6-1 のようにイノベーション・プロセス（資源動員プロセスと知識創造プロセス）における「根回し」の役割としての関係性を明らかにした.

また,「根回し」は知識創造プロセスにおいては，野中・竹内（2020）が提唱している SECI スパイラルモデルにおいて，図 6-1 と図 6-2 のように,「根回し」の組織学習は,「人的ネットワークが豊富な人」や「情報・知識が豊富な人」を探索するスピードを向上させる．こ

れにより，知識創造と実践に関与する人々の数が増え，知識の増加速度が速まる．これは，SECI モデルの共同化，表出化，連結化，内面化のサイクルを加速し，SECI スパイラルの多次元的な回転速度を高める効果がある．また，存在論的な次元では，「根回し」を行うことで，個人レベルから組織レベル，組織間レベル，コミュニティレベル，社会レベルへと人的ネットワークを介した関係の拡大速度が時間経過に対して速まる．これにより，SECI スパイラルの多次元的な知識ベースの広がりを大きくする効果がある．このことから，図 6-3 や図 6-4 のように，「根回し」をイノベーション・プロセスの中で実行することにより，イノベーションを起こすのに必要な資源動員量と知識創造量の双方の総量を増やしながら，イノベーションを推進できることを明らかにした．この結果から，「根回し」はイノベーション・プロセスにおいて重要な役割を果たすことが理解できる．

その他にも「根回し」の実行は，TMS に属するメンバーが主体的に TMS を拡張・更新する行為であり，TMS のメンテナンスとも言える．また，「根回し」の組織学習により得られる能力，特に「自身が持っている知識以外の知識と触れ合う機会を創出する能力」から考えると，「根回し」を行う対象は目的に応じて常に変わる．これにより，新たな人的ネットワークを共感・信頼を獲得しながら構築する機会が増え，既存の TMS に創造性を育むことにつながると考えられる．

第第 3 章章や第第 4 章章でも述べたように，共感や信頼は人的ネットワーク構築に重要な役割を持っており，「根回し」を継続的に行うことで支援者となり得る人と共感・信頼が形成され，全人的にお互い向き合うことができる．これにより，相互主観を形成する機会が増え，支援者の出現確率も高めることができる．このことから，「根回し」により，共感・信頼人的ネットワークが形成され，資源動員プロセスと知識創造プロセスにおいて，「根回し」の役割のプラス面が強く働く場合には，イノベーションを起こすのに必要な資源動員量と知識創造量の双方の総量を増やしながら，イノベーション・プロセスが進んでいく．このことにより，イノベーションが起きる状態を実現できる．

次に，SRQ3 の問いは以下のとおりである．

**SRQ3：Nudge を「根回し」に適用することで「根回し」の短所を低減することができるのか？**

この問いに対する回答として，「根回し」への Nudge 適用として，「根回し」の長所と短所への Nudge 適用の適正化（図 5-3）を行うことで，「根回し」の短所の一つでもある多様性の喪失を低減した合意形成を実現できることを明らかにした．また，多様性の喪失を低減し，「根回し」の効果をより大きくする Nudge について，それぞれ具体的なアクションとして提示し，モデル化することで，多様性を失わない合意形成を実現する「根回し」への Nudge 適用モデル（図 5-4）を明らかにした．

最後に，MRQ の問いは，以下のとおりである．

**MRQ:「根回し」によるイノベーション・プロセス（創造的正当化による資源動員プロセスと知識創造プロセス）促進のメカニズムとは何か？**

この問いに対する回答は，「根回し」によるイノベーション・プロセスのモデルとメカニズムとして図 6-5 のように明らかにした．「根回し」を実行する前段階において，4.6 節で明らかになった「根回し」を行う際に失敗する要因が「1.「根回し」のタイミングが悪い」，「2.情報不足」，「3.準備不足」，「4.能力不足」の 4 つあり，この失敗要因を事前に理解し，再度，「根回し」ができる状態に準備することがある．

次に，上記のように失敗要因を事前に排除した上で，「根回し」開始の準備が整ったら，関係者に「根回し」を実行していく．この過程で，「根回し」をした関係者と共感や信頼を

獲得していくことにより，共感・信頼による人的ネットワークが構築される．続けて，「根回し」による「資源動員の創造的正当化」プロセスと知識創造プロセスの実行を行うことにより，ノベーションに必要な資源動員と知識創造量が獲得されていく．この時，「根回し」の役割のプラス面が強く働く場合には「資源動員の創造的正当化」が実現していくとともに，知識創造の SECI スパイラルモデルが実行され，イノベーションを起こすのに必要な資源動員量と知識創造量の双方の総量が増え，「根回し」の組織学習（「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成）」）をアップデートしながらイノベーション・プロセスが進んでいく．これらが繰り返されることにより，資源動員量と知識創造量が徐々に増加し，結果として，イノベーションが起きるのに必要な資源動員量と知識創造量が満たされた状態に達した時，イノベーションが起きる．一方，この過程で，「根回し」の役割のマイナス面が強く働く場合には，「根回し」による「資源動員の創造的正当化」に付随する罠の誘発や「根回し」実行以降の失敗・懸念要因が発動し，資源動員量と知識創造量の増加を妨げ，イノベーションに必要な資源動員量と知識創造量が不足するため，再度，イノベーションに必要な資源動員量と知識創造量の確保のため，共感・信頼による人的ネットワークの構築を「根回し」により繰り返し行っていく必要がある．このプロセスを繰り返し，イノベーションに必要な資源動員量と知識創造量が不足する状態が長く続く場合には，結果としてイノベーションに至らなくなることもある．以上を「根回し」によるイノベーション・プロセスのモデルとメカニズムとして明らかにした．

また，図 6-5 に，日本固有の意思決定システムである稟議制度が存在する場合に，「根回し」と「根回し」の学習効果との関係性，「根回し」と資源動員プロセスと知識創造プロセスとの関係性をイノベーション実現に対してプラス面として働く過程に注目して，「根回し」によるイノベーション促進としてモデル化（図 6-6）した．

## 7.2. 理論的含意

本研究では,「根回し」によるイノベーション・プロセス（創造的正当化による資源動員プロセスと知識創造プロセス）促進のモデルとそのメカニズムを明らかにした．特に，第第3 章章では,「根回し」と「資源動員の創造的正当化」の関係性について詳細に調査した．これまであまり注目されてこなかったこの関係性を明らかにしたことは，本研究の理論的意義を持つと言える．また，イノベーション・プロセスにおける「根回し」の機能を新たに見つけ出した．日本の企業では,「資源動員の創造的正当化」につながる活動を行っているものの，それが「資源動員の創造的正当化」であるとはあまり認識していない．しかし,「根回し」という行為を通じて，これらの活動が広く実践されている．さらに,「根回し」が「資源動員の創造的正当化」と完全に一致しないことも本研究で見つけ出した．これらの発見もまた，本研究の理論的意義を持つと言える．

さらに，本研究では,「根回し」による資源動員プロセスと知識創造プロセスの関係とメカニズムを明らかにし，モデル化した．これは，武石ほか（2012）が述べている資源動員と知識創造の相互作用についての分析を進めることが，イノベーション研究への貢献となるという観点から，理論的意義があると言える．

第第 3 章章で明らかにした「根回し」の組織学習については，第第 4 章章で新たに発見した「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」により得られる能力を明らかにした．そして，その能力が資源動員プロセスと知識創造プロセスにどのように影響しているかも明らかにした．これらの発見もまた，本研究の理論的意義を持つと言える．

最後に，第第 5 章章では,「根回し」の長所を強化し，考えの多様性の喪失という「根回し」の短所を低減する Nudge 適用方法を見つけ出し，モデル化した．これもまた，本研究の理論的意義を持つと言える．

## 7.3. 実務的含意

本研究では，「根回し」を起点としたイノベーション・プロセス促進モデルを提案し，そのメカニズムを明らかにした．これにより，多くの日本企業が行っている「根回し」を通じて，本研究の成果を適用することで，イノベーション・プロセスの側面において，イノベーションの実現性を高めていくことに貢献できるという点で，実務的な意義を持つと言える．

また，「根回し」は企業の業務プロセスにおいて，特定の目的を達成するための一つの手段として広く活用されている．本研究で明らかにした「根回し」の働きや組織学習を理解し，その良い効果を積極的に業務で活用することで，日々の業務効率の向上や組織の学習能力の向上につながる可能性が示唆される．

さらに，第第 5 章章では，近年，多様な分野で実践され，成果を上げている Nudge を「根回し」に適用することで，多様性を損なわない合意形成を実現する「根回し」への Nudge 適用モデルを提唱した．これにより，組織の意思決定プロセスへの応用が期待され，これもまた実務的な意義を持つと言える．

## 7.4. 本研究の限界と将来研究への示唆

本研究の限界として，事例研究対象企業の数を増やし，本研究で提唱した「根回し」によるイノベーション促進モデルとメカニズムの検証や改善が必要であることが挙げられる．さらに，組織の規模による影響や他の企業での有効性など，今後の研究で検証を進めるべきである．また，「根回し」による非公式の合意形成の解釈は，企業文化の違いにより異なる可能性が示唆されている．しかし，図 4-1，図 4-2，表 4-5 のアンケート結果からもわかるように，特定の企業における「根回し」の固有な解釈は見受けられなかったため，本研究における影響は限定的であると考えられる．

さらに，「根回し」については，近年のリモートワークの普及に伴い，「根回し」の在り方

も変化している可能性がある．そのため，本研究で提唱したモデルやメカニズムについても再検証が必要である．

第第 5 章章では，本研究で提案した多様性を損なわない合意形成を実現する「根回し」への Nudge 適用モデルの検証はまだ行われていない．今後はこのモデルを検証し，「根回し」の実際の効果を定量的に評価する必要がある．さらに，「根回し」がイノベーション・プロセスにも影響を与えていることから，不確定性の高い意思決定にも応用可能であると考えられる．

また，現在でも米国のシリコンバレーでは，アジャイル開発が積極的に行われている．日本が世界をリードしていた時代に行われていた知識創造経営を米国が観察し，今回の研究で明らかにした「根回し」の組織学習（「「根回し」の学習効果」と「知の新結合の機会創出（知識創造ネットワークの形成)」）などの日本の「根回し」の重要性を理解した上で，米国が日本の「根回し」を模倣した結果，アジャイル開発として形を変えてシリコンバレーで行われていたという視点で仮説を立て，研究を今後行うことで日本と海外とのイノベーションにおける「根回し」の機能の違いなどが明らかになる可能性がある．

## 参考文献


Aldrich, H. E. and Fiol, C. M., 1994, “Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation,” *Academy of Management Review*, 19(4): 645-670.

Allen, Thomas J., 1977, *Managing the Flow of Technology*, Cambridge, Mass.: MIT Press.

Argote, L. and Miron-Spektor, E., 2011, “Organizational Learning: From Experience to Knowledge,” *Organization Science*, 22(5): 1123-1137.

Austin, J. R., 2003, “Transactive Memory in Organizational Groups: The Effects of Content, Consensus, Specialization, and Accuracy on Group Performance,” *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 866-878.

Baer, M., 2012, “Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations,” *Academy of Management Journal*, 55(5): 1102-1119.

Barnard, C. I., 1968, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Bernhardt, B. C., and Singer, T., 2012, “The Neural Basis of Empathy,” *Annual Review of Neuroscience*, 35(1): 1-23.

Bijker, W. E., 1995, *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs: Toward a Theory of Sociotechnical Change*, Cambridge, Mass.: MIT Press.

BizHint 編集部, 2018, 「イノベーションの本質は「共感」にあり――野中郁次郎・一橋名誉教授に聞く，人事発・勝ち続ける組織のつくりかた」, BizHint クラウド活用と生産性向上の専門サイト, （2023 年 1 月 14 日取得, https://bizhint.jp/report/157576）.

Boltanski, L. and Thévenot, L., 1991, *De la Justification*, Paris: Gallimard.（ = 2007, 三浦直希訳『正当化の理論――偉大さのエコノミー』新曜社.）

Borgatti, S. P., and Cross, R., 2003, “A relational view of information seeking and learning in social networks,” *Management Science*, 49(4): 432-445.

Bower, J. L., 1970, *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Bower, J. L. and Gilbert C. G. eds., 2005, *From Resource Allocation to Strategy*, Oxford: Oxford University Press.

Burgelman, R. A., 1983, "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223-244.

Burgelman, R. A., 1985, "Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 6(1): 39-54.

Burgelman, R. A. and Rosenbloom, R. S., 1989, "Technology Strategy: An Evolutional Process Perspective," R. A. Burgelman and R. S. Rosenbloom eds., *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1-23.

Christensen, C. M., 1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.（ = 2001, 玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』増補改訂版, 翔泳社.）

Christensen, C. M. and Bower, J. L., 1996, "Customer Power, Strategic Investment and the Failure of Leading Firms," *Strategic Management Journal*, 17(3): 197-218.

Day, D. L., 1994, "Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures," *Organization Science*, 5(2): 148-172.

Delmar, F. and Shane, S., 2004, "Legitimating First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures," *Journal of Business Venturing*, 19(3): 385-410.

David, P. A., 1986, "Technology Diffusion, Public Policy and Industrial Competitiveness," R. Landon and N. Rosenberg eds., *The Positive Sum Strategy*, Washington DC.: National Academy Press, 354-373.

Davis, M. H., 1983, "Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for a Multidimensional

Approach," *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1): 113-126.

Decety, J. and Lamm, C., 2006, "Human Empathy Through the Lens of Social Neuroscience," *Scientific World Journal*, 6(1): 1146-1163.

Dougherty, D., 1990, "Understanding New Markets for New Products," *Strategic Management Journal*, 11: 59-78.

Dougherty, D., 1992, "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms," *Organization Science*, 3(2): 179-202.

Dougherty, D. and Hardy, C., 1996, "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation to Organization Problems," *Academy of Management Journal*, 39(5): 1120-1153.

Dougherty, D. and Heller, T., 1994, "The Illegitimacy of Successful Product Innovation in Established Firms," *Organization Science*, 5(2): 200-218.

Everett, M. R., 1962, *Diffusion of Innovations*, Glencoe, IL: Free Press.（ = 2007, 三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社.）

Freeman, C. and Soete, L., 1997, *The Economics of Industrial Innovation*（Third Edition）, Cambridge, Mass.: MIT Press.

Gordon, Judith R., 1987, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon.

Granovetter, Mark S., 1973, "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.

Hollingshead, A. B., 1998, "Retrieval Processes in Transactive Memory Systems," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3): 659-671.

Howell, J. M. and Higgins, C. A., 1990, "Champions of Technological Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 317-341.

Lewis, K., 2004, "Knowledge and Performance in Knowledge-Worker Teams: A Longitudinal Study

of Transactive Memory Systems," *Management Science*, 50(11): 1519-1533.

Maidique, M. A., 1980, "Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovation," *Sloan Management Review*, 21(2): 59-76.

March, J. G., 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2(1): 71-81.

Markham, S. K., 2000, "Corporate Championing and Antagonism as Forms of Political Behavior: An R&D Perspective," *Organization Science*, 11(4): 429-447.

Mell, J. N., Knippenberg, D. V., and Ginkel Van, W. P., 2014, "The Catalyst Effect: The Impact of Transactive Memory System Structure on Team Performance," *Academy of Management Journal*, 57(4): 1154-1173.

Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N., 2000, "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation," *Long Range Planning*, 33(1): 5–34.

Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T., 2008, *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Insource, 2020, 「読み手の心情に働きかけ，行動を促す資料とは――「ナッジ理論」を活用した資料作成術」，Insource ウェブサイト，（2023 年 1 月 14 日取得，https://www.insource.co.jp/contents/column_nudge_creation.html）.

Janis, Irving L., 1982, *Groupthink: Psychological Studies of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston: Houghton Mifflin.

Paddy, M. and Thomas, Wedell-Wedellsborg, 2013, *Innovation as Usual: How to Help Your People Bring Great Ideas to Life*, Boston: Harvard Business Review Press.（＝2013, 有賀裕子訳『イノベーションは日々の仕事のなかに――価値ある変化のしかけ方』英治出版.）

Perry-Smith, Jill E., 2006, “Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity,” *The Social Construction of Technological Systems*, 49(1): 85-101.

Pinch, T. J. and Bijker, W. E., 1987, “The Social Construction of Facts and Artefacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other,” W. E. Bijker, T. P. Hughes and T. J. Pinch eds., *Academy of Management Journal*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 17-50.

Polanyi, M., 1958, *Personal Knowledge*, Chicago: The University of Chicago Press. （ = 1985, 長尾史郎訳 『個人的知識――脱批判哲学をめざして』 ハーベスト社.）

Polanyi, M., 1959, *The Study of Man*, Chicago: The University of Chicago Press. （ = 1986, 中山潔訳 『人間について』 ハーベスト社.）

Polanyi, M., 1966, *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul Ltd. （ = 1980, 佐藤敬三訳 『暗黙知の次元――言語から非言語へ』 紀伊國屋書店.）

Porter, M. E., 1985, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. （ = 1985, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』 ダイヤモンド社.）

Rogers, E. M., 1983, *Diffusion of Innovations*（Third Edition）, New York: Free Press. （ = 1990, 青池愼一・宇野善康監訳『イノベーション普及学』 産能大学出版部.）

Schumpeter, J. A., 1934, *The Theory of Economic Development*, Cambridge Mass.: Harvard University Press.（ = 1977, 塩野谷祐一・東畑精一訳『経済発展の理論――企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波文庫.）

Schumpeter, J. A., 1947, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper & Brothers.（ = 1995, 中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社.）

Saxenian, A., 1994, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge Mass.: Harvard University Press.（ = 1995, 大前研一訳『現代の二都物語』講談社.）

Schon, D. A., 1963, “Champions for Radical New Inventions,” *Harvard Business Review*, 41(2): 77-86.

Scott, D. A., 2011, *The Little Black Book of Innovation: How It Works, How to Do it*, Boston: Harvard Business Review Press.

Scott, G., Leritz, L. E. and Mumford, M. D., 2004, “The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review,” *Creativity Research Journal*, 16(4): 361-388.

Starr, J. A. and MacMillan, I. C., 1990, “Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures,” *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue: Corporate Entrepreneurship): 79-92.

Suchman, M. C., 1995, “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,” *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.

Teece, D. J., 1977, “Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-how,” *The Economic Journal*, 87(346): 242–261.

Teece, D. J., 1986, “Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy,” *Research Policy*, 15(6): 285–306.

Thaler, Richard H. and Sunstein, Cass R., 2009, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*, New York: Penguin.

Wegner, D. M., Erber, R., and Raymond, P., 1991, “Transactive Memory in Close Relationships,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(6): 923-929.

Wejnert, B., 2002, “Integrating Models of Diffusion of Innovations: A Conceptual Framework,” *Annual Review of Sociology*, 28(1): 297-306.

Zhou, J., Shin, S. J., Brass, D. J., Choi, J., and Zhang, Z.-X., 2009, “Social Networks, Personal Values, and Creativity: Evidence for Curvilinear and Interaction Effects,” *Journal of Applied Psychology*, 94(6): 1544-1552.

Zimmerman, M. A. and Zeitz, G. J., 2002, “Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy,” *Academy of Management Review*, 27(3): 414-431.

足立穏則・永田晃也，2022，「リスクを伴う組織的意思決定の正当化理由に関する分析」『研究・イノベーション学会 第 37 回年次学術大会』 2F24.

新将命，2014，『伝説の外資トップが公開する世界標準の NEMAWASHI の技術』 CCC メディアハウス.

入山章栄, 2015,『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経 BP 社.

入山章栄, 2019,『世界標準の経営論』ダイヤモンド社.

岩田龍子，1977，『日本的経営の編成原理』 文眞堂.

植木英雄・植木真理子・齋藤雄志・宮下清，2011，『知を創造する経営――日米主要企業の実態の解明』文眞堂.

軽部大・武石彰・青島矢一, 2007,『資源動員の正当化プロセスとしてのイノベーション――その予備考察』 一橋大学イノベーション研究センター・ワーキングペーパー, WP#07-05.

北野唯我, 2019,『天才を殺す凡人――職場の人間関係に悩む，すべての人へ』日本経済新聞出版.

公益財団法人日本生産性本部，2019，『イノベーションを起こす大企業実現に向けて』 2019 年イノベーション会議中間報告，公益財団法人日本生産性本部.

小寺康史, 2021,「ナッジ理論を用いたファシリテーターの環境づくり」，ワークショップ設計所ウェブサイト,(2023 年 1 月 14 日取得, https://ws-plan.pro/facilitator-preparation-with-nudge-theory/).

小塩真司・西口利文，2007，『質問紙調査の手順―心理学基礎演習』 ナカニシヤ出版.

榊原清則，2005，『イノベーションの収益化――技術経営の課題と分析』 有斐閣.

新村出編，2008，『広辞苑 第六版』 岩波書店.

鈴木淳子，2016，『質問紙デザインの技法［第 2 版］』 ナカニシヤ出版.

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.

辻新六・有馬昌宏, 『アンケート調査の方法――実践ノウハウとパソコン支援』 朝倉書店.

沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実, 2007, 『組織の〈重さ〉――日本的企業組織の再点検』 日本経済新聞社.

野中郁次郎・勝見明, 2020, 『共感経営――「物語り戦略」で輝く現場』 日本経済新聞.

野中郁次郎・竹内弘高, 2020, 『ワイズカンパニー――知識創造から知識実践への新しいモデル』 東洋経済.

野中郁次郎・遠山亮子・平田透, 2010, 『流れを経営する――持続的イノベーション企業の動態理論』 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.

延岡健太郎, 2006, 『MOT「技術経営」入門』 日本経済新聞社.

間宏, 1971, 『日本的経営』 日本経済新聞社.

浜口恵俊, 1982, 『間人主義の社会日本』 東洋経済新報社.

一橋大学イノベーション研究センター, 2001, 『イノベーション・マネジメント入門』 日本経済新聞社.

南博, 1985, 『日本的自我』 岩波書店.

山口一郎, 2015, 『存在から生成へ――フッサール発生的現象学研究』 知泉書館.

山田仁一郎, 2006, 「不確実性対処としての企業家チームの正当化活動――地方大学発ベンチャーの組織形成プロセス」 『ベンチャーズ・レビュー』, 8: 23-32.

## 業績リスト

・査読付き国内論文誌（1 件）

黄日華・内平直志，2021，「「資源動員の創造的正当化」における「根回し」の役割と新たな機能――日本の大企業Ａ社における事例研究」 『開発工学』，41(1)：115-123.

（第第 3 章章に対応）

・査読付き国際会議（2 件）

Nikka Ko, Youji Kohda, Naoshi Uchihira, Applying Nudges to Nemawashi: Consensus-Building without Losing Diversity, AHFE2022. DOI: http://doi.org/10.54941/ahfe1002547.

（第第 5 章章に対応）

Nikka Ko, Naoshi Uchihira, Learning Effects in Informal Consensus Building during the Innovation Process: Questionnaire Survey on *Nemawashi*, PICMET2024 (to appear).

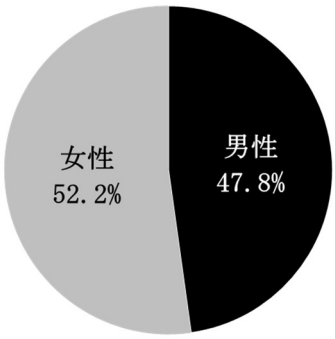
（第第 4 章章に対応）

・査読なし国内会議（1 件）

黄日華・内平直志，2019,「「根回し」活動での組織学習能力向上によるイノベーションへの知識創造」 『研究・イノベーション学会 第 34 回年次学術大会』 2E18.

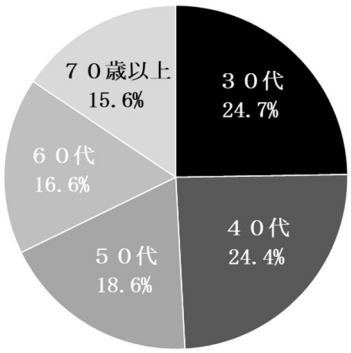
（第第 3 章章に対応）

# 付録



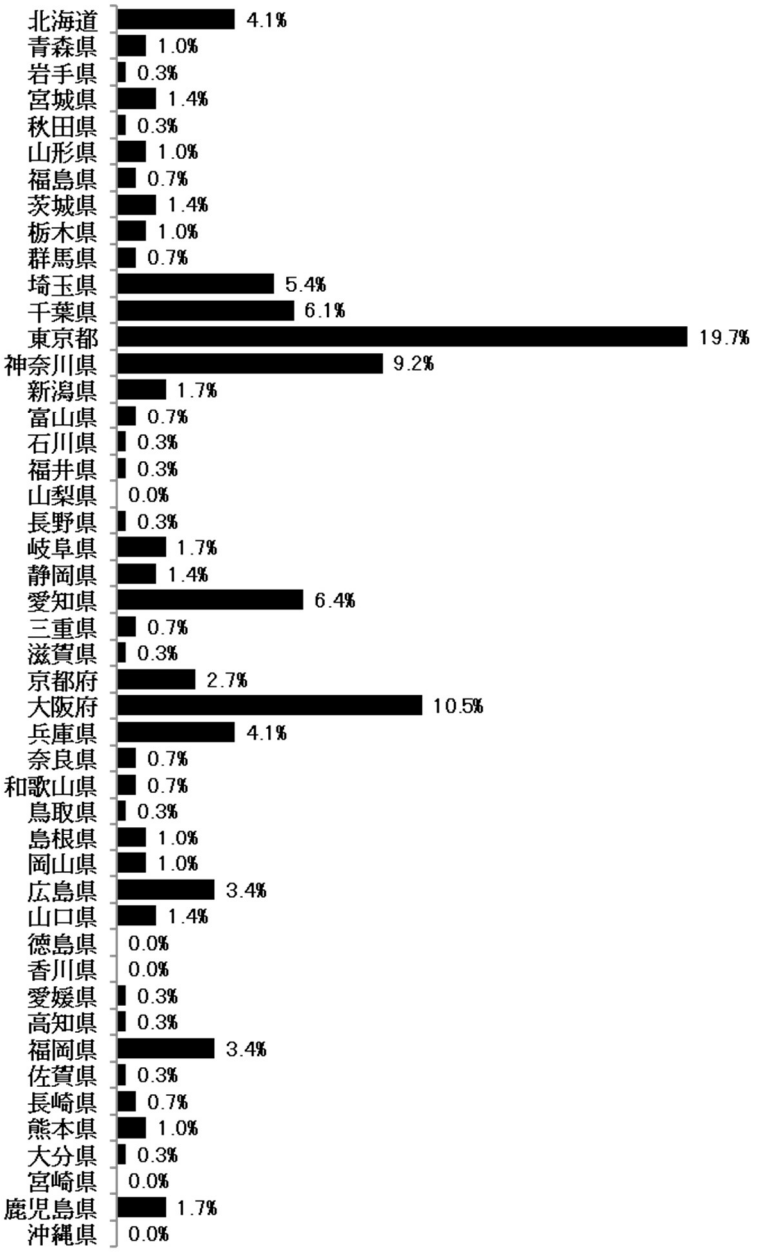

付録 1 回答者の基本情報

Q-a：性別は？（N=295）（出典：筆者作成.）



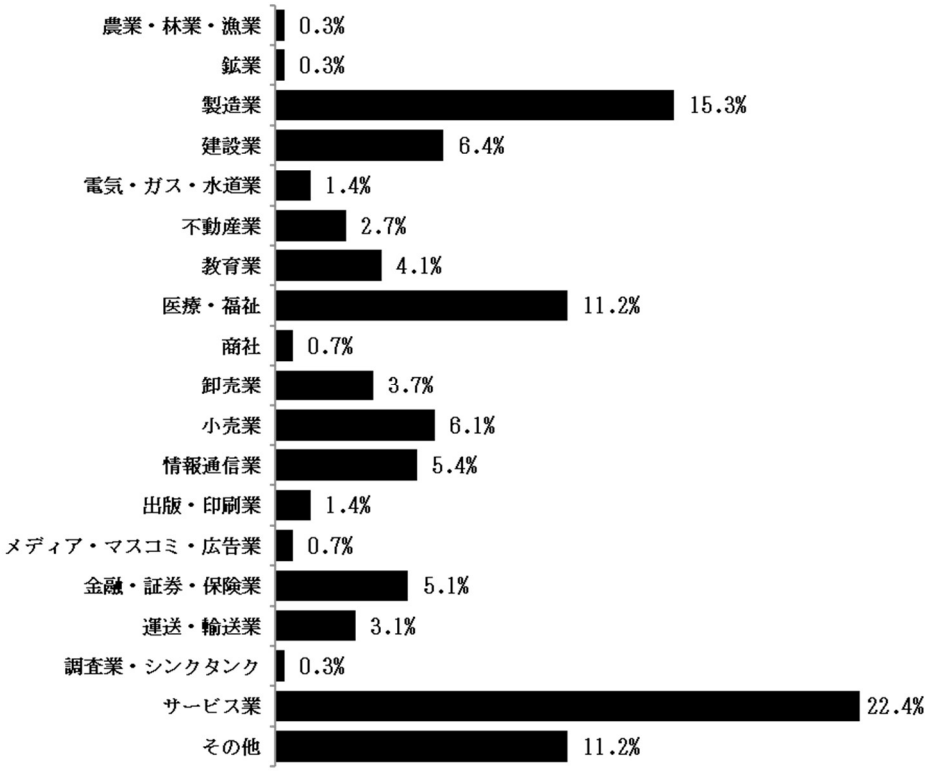

付録 2 回答者の基本情報

Q-b：年代は？（N=295）（出典：筆者作成.）



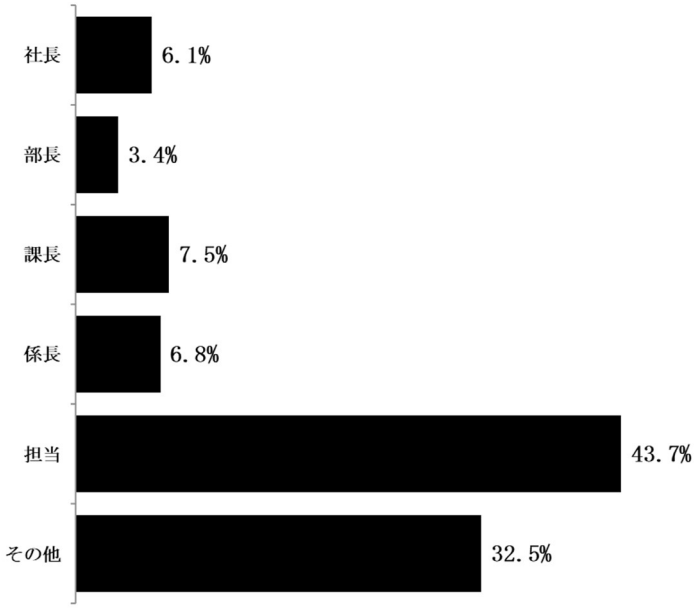

付録 3 回答者の基本情報

Q-c：居住地は？ (N=295)（出典：筆者作成.）



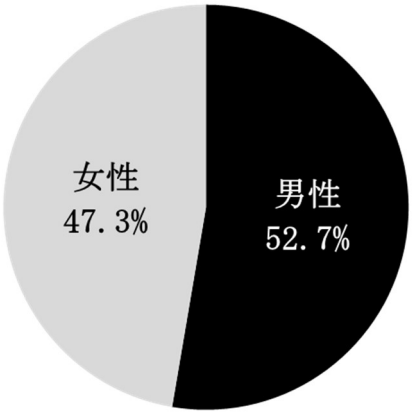

付録 4 回答者の基本情報

Q-d：所属する企業の業種は？（N=295）（出典：筆者作成.）



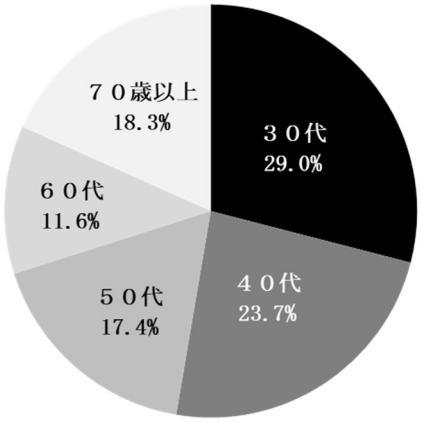

付録 5 回答者の基本情報

Q-e：所属する企業における役職は？（N=295）（出典：筆者作成.）



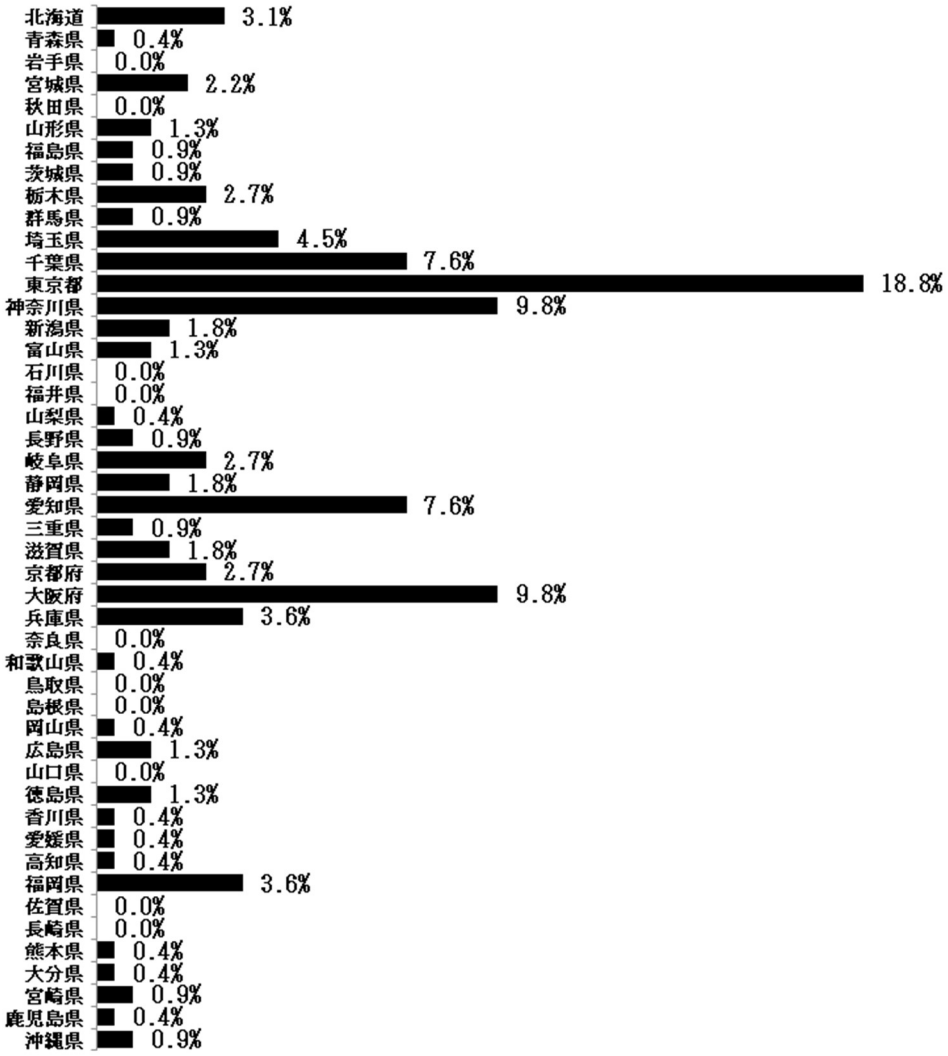

付録 6　回答者の基本情報

Q1：性別は？（N=224）（出典：筆者作成.）



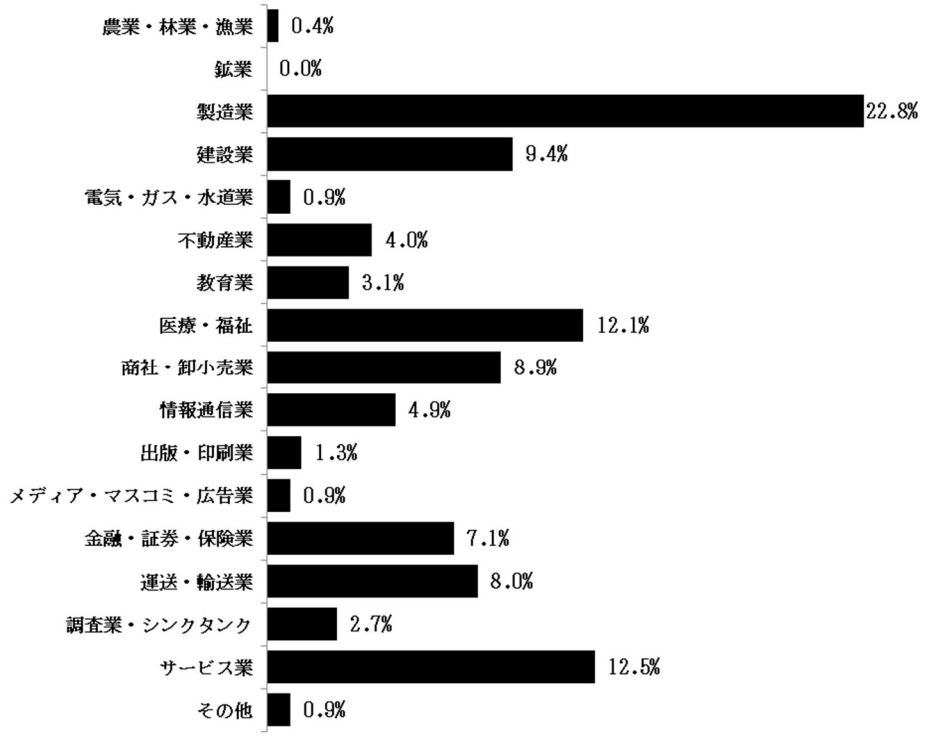

付録 7　回答者の基本情報

Q2：年代は？（N=224）（出典：筆者作成.）



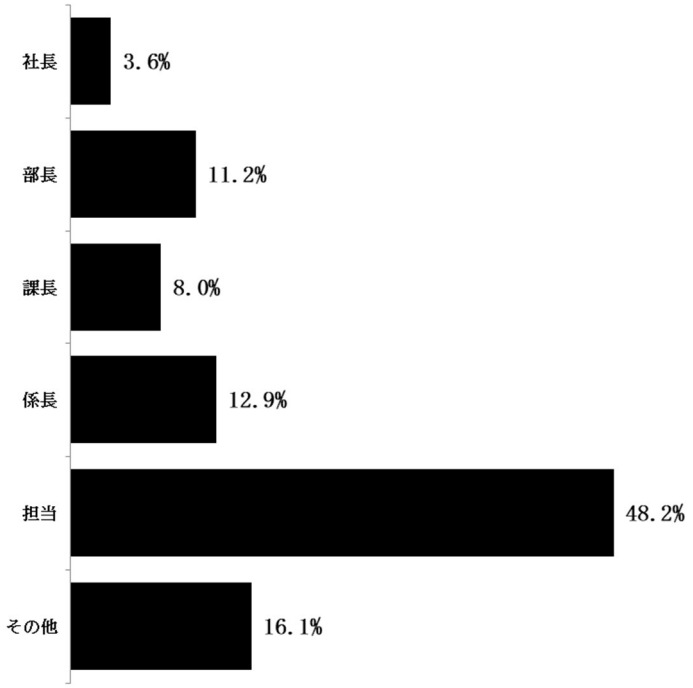

付録 8　回答者の基本情報

Q3：居住地は？（N=224）（出典：筆者作成.）



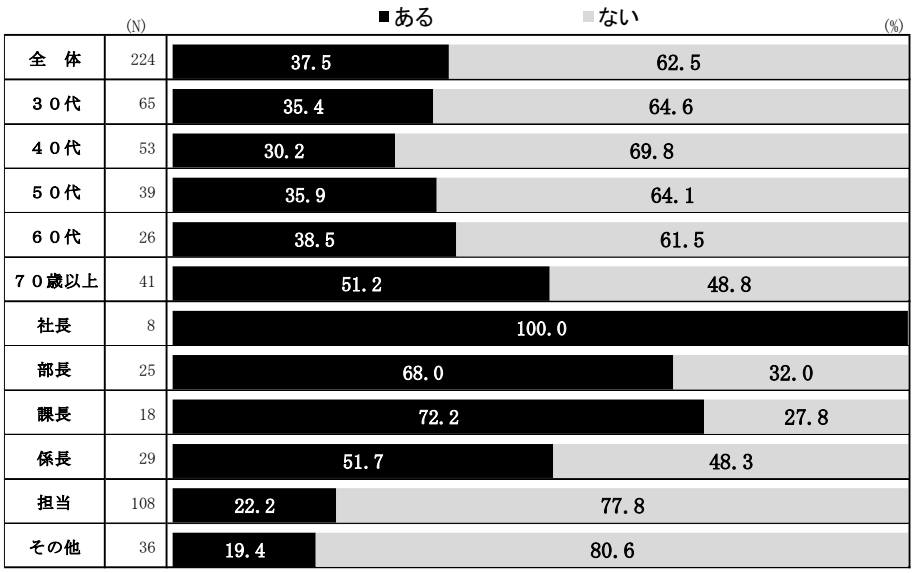

付録 9　回答者の基本情報

Q4：所属する企業の業種は？（N=224）（出典：筆者作成.）




付録 10　回答者の基本情報

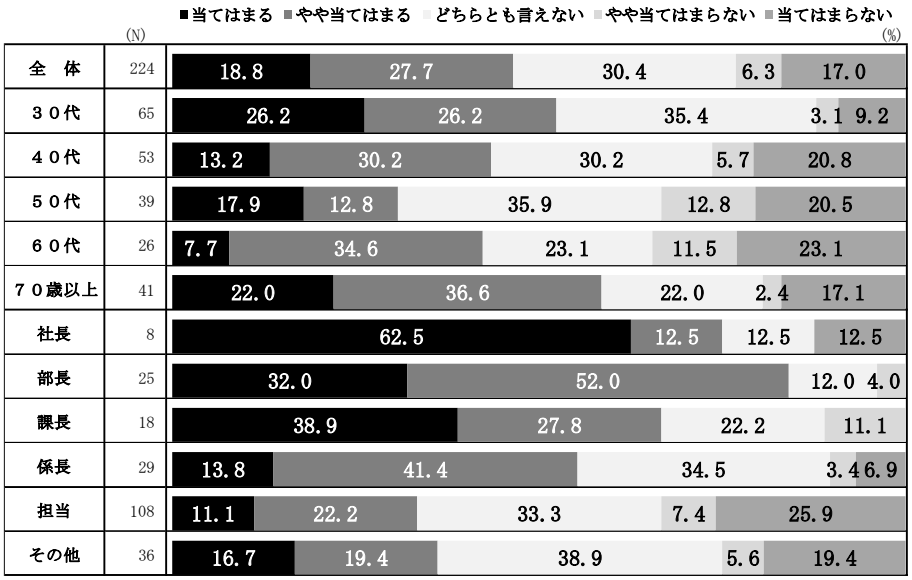
Q5：所属する企業における役職は？（N=224）（出典：筆者作成.）




付録 11　意思決定の経験

Q6：仕事の中で，リスクを伴う判断が必要な時に自身で意思決定を行ったことがありますか？

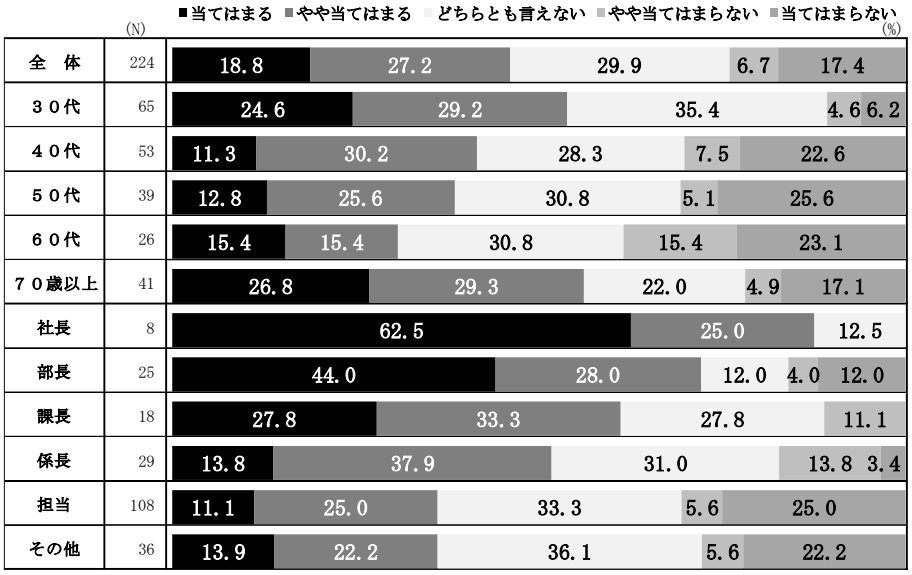
（出典：筆者作成.）




付録 12　意思決定をするか否かを判断した際の判断基準

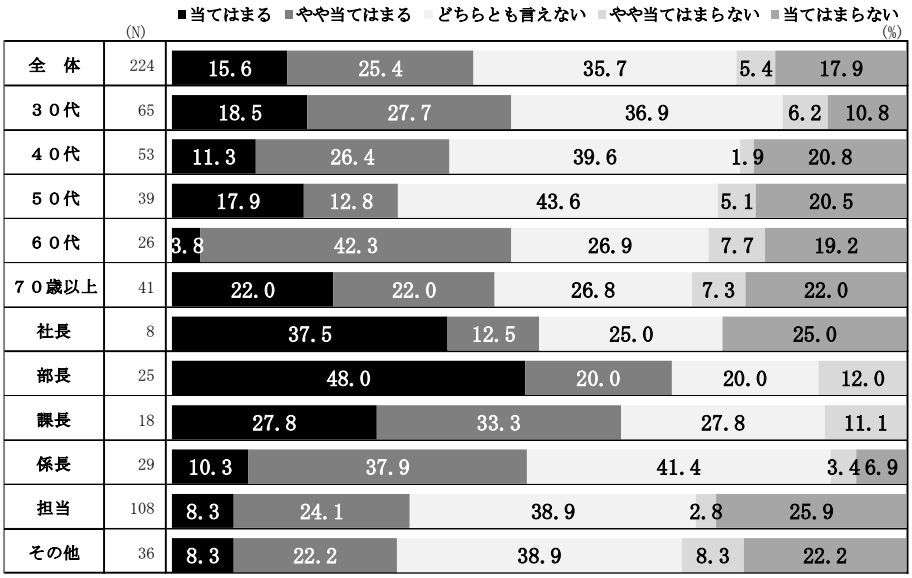
Q7：市場や顧客が求めているものかどうか，または会社方針に合っているかどうか？

（出典：筆者作成.）



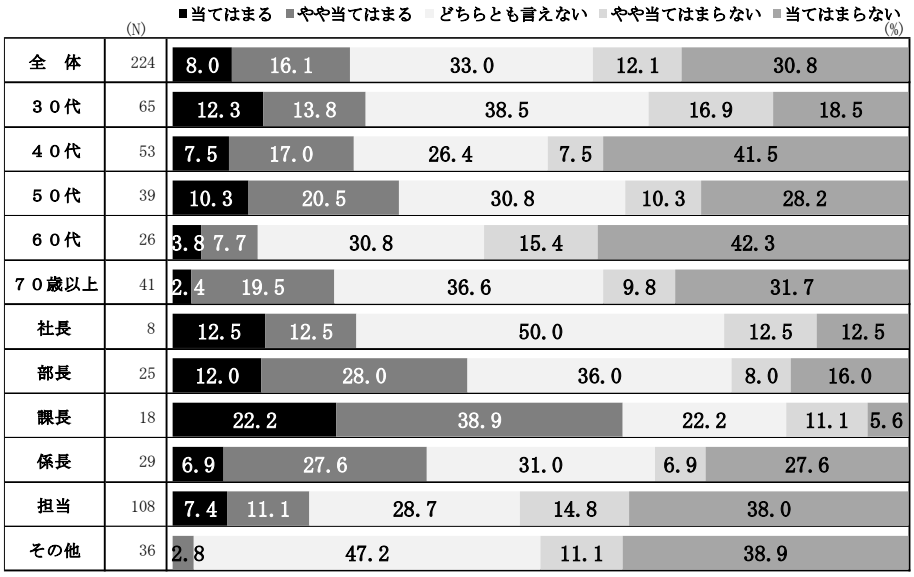

付録 13　意思決定をするか否かを判断した際の判断基準

Q8：社内でのリソース（人，モノ，金，情報）十分かどうか？（出典：筆者作成.）




付録 14　意思決定をするか否かを判断した際の判断基準

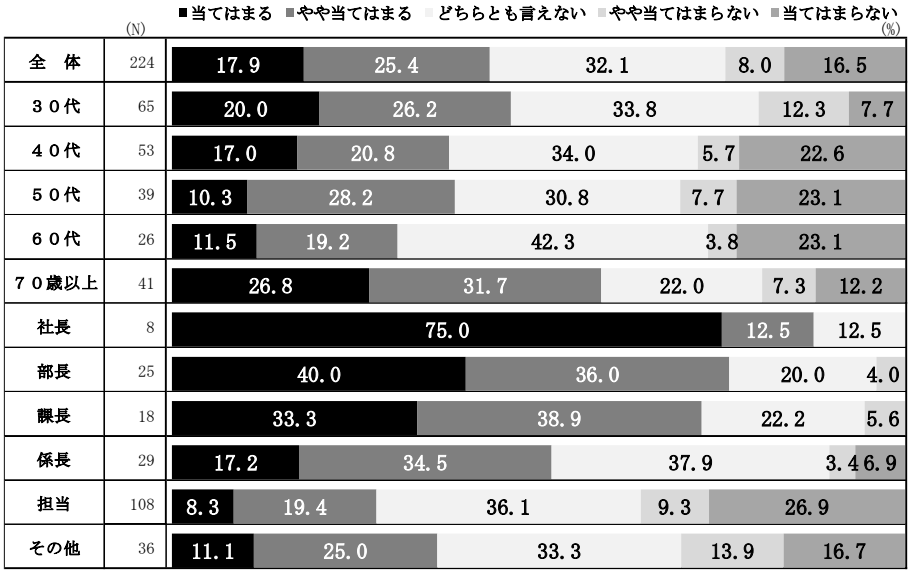
Q9：提案が多くの人の賛同（共感）を得られるかどうか？（出典：筆者作成.）




付録 15　意思決定をするか否かを判断した際の判断基準

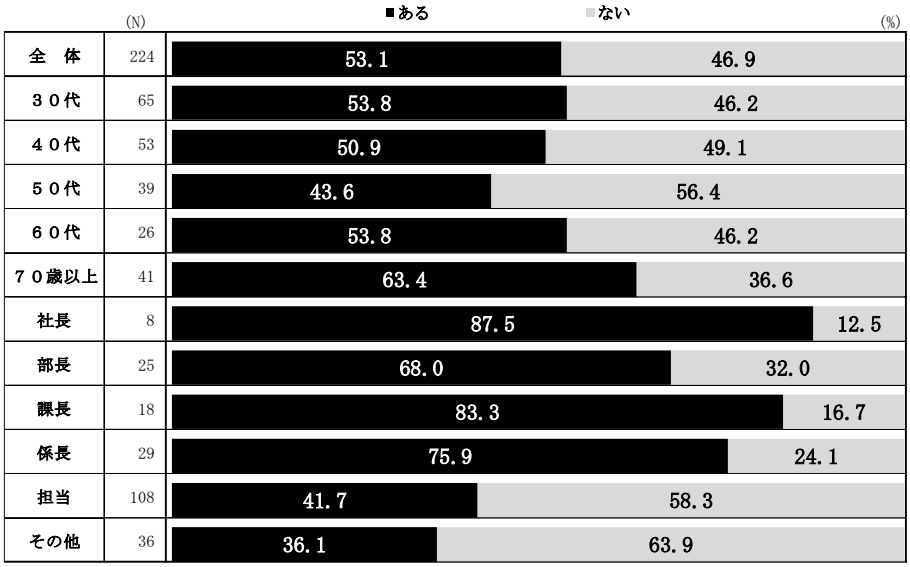
Q10：「新製品を世に出したい」,「自分たちの発明で日本や世界を変えたい」といった想いの有無

（出典：筆者作成.）



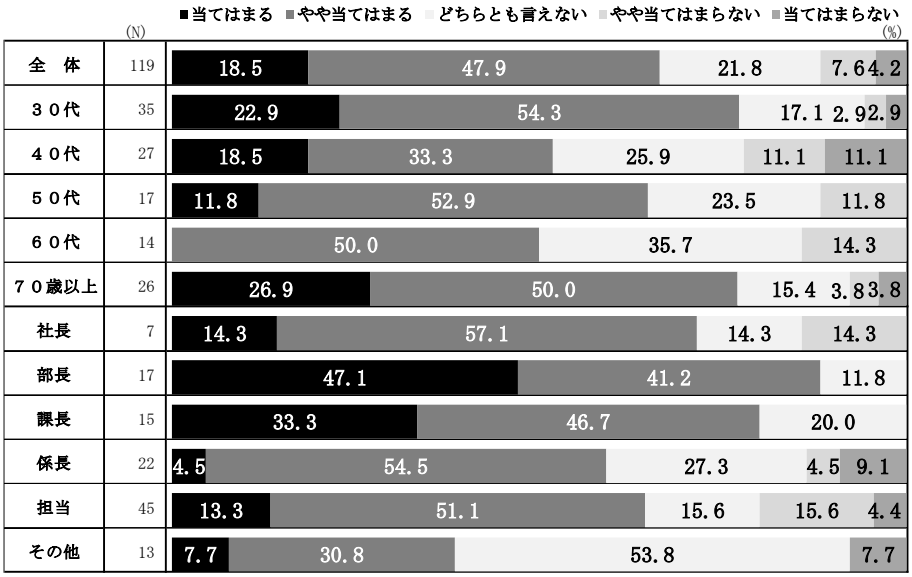

付録 16　意思決定をするか否かを判断した際の判断基準

Q11：経済合理性があるかどうか？　（出典：筆者作成）



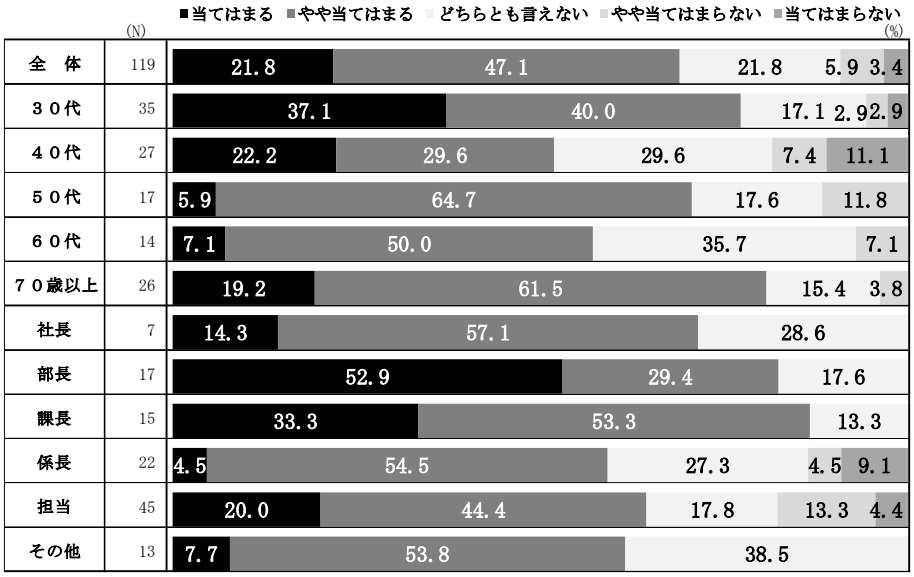

付録 17　「根回し」の経験

Q12：仕事で「根回し」を行ったことがありますか？（出典：筆者作成.）



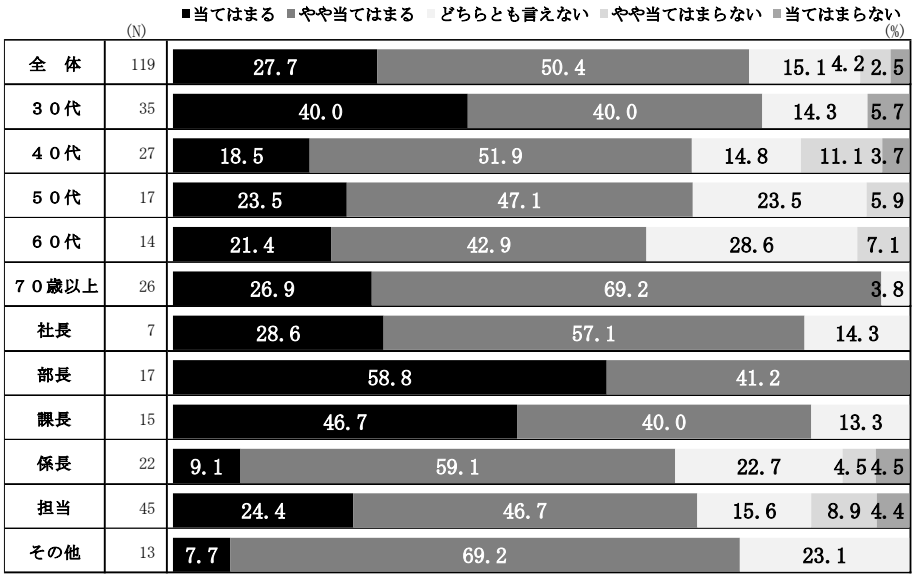

付録 18　「根回し」を行うことで得られたこと（能力）

Q13：人的ネットワーク（人脈）が豊富な人を探索する能力を獲得（出典：筆者作成.）




付録 19　「根回し」を行うことで得られたこと（能力）

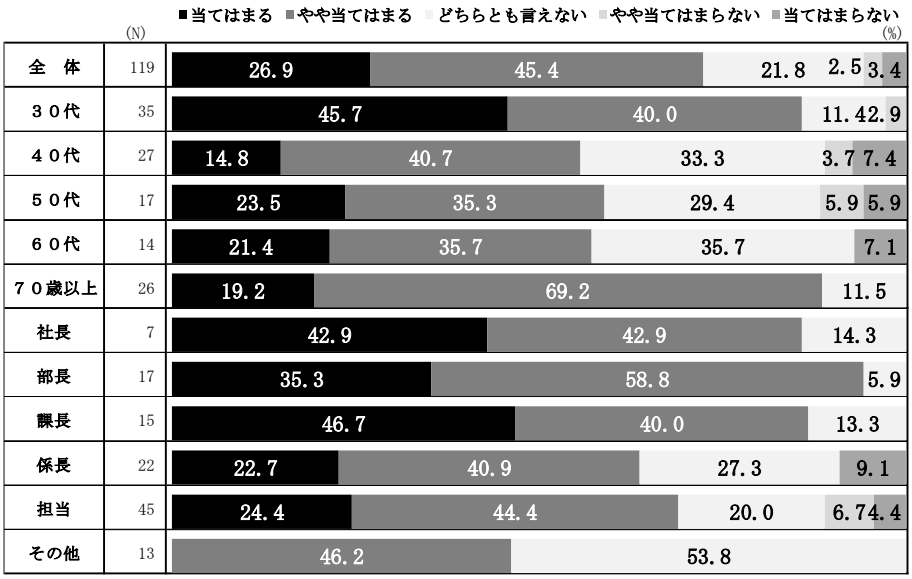
Q14：情報・知識が豊富な人を探索する能力を獲得（出典：筆者作成.）




付録 20　「根回し」を行うことで得られたこと（能力）

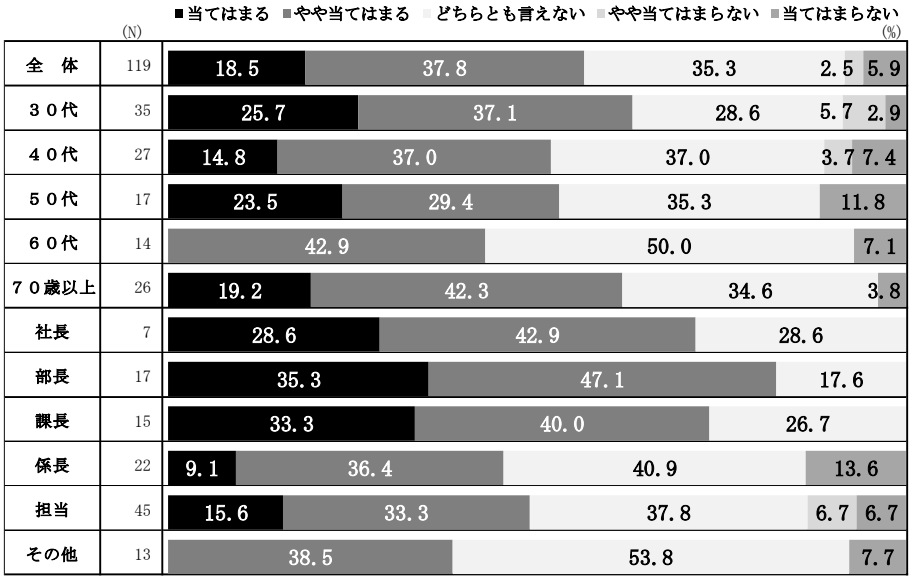
Q15：意思決定者（提案を実行するか否かの判断ができる人）との繋がりを獲得

（出典：筆者作成.）




付録 21　「根回し」を行うことで得られたこと（能力）

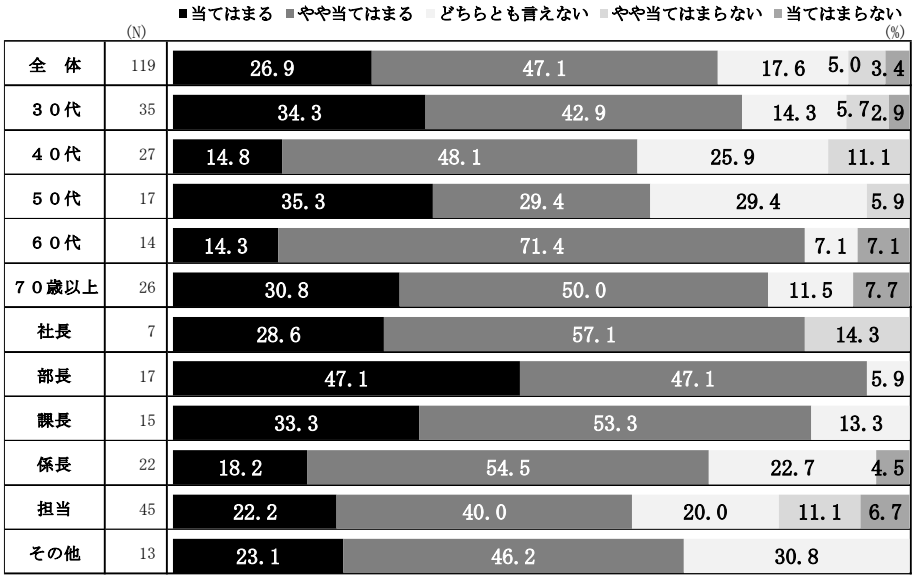
Q16：自身の人的ネットワーク（人脈）の維持・更新・蓄積の実行（出典：筆者作成.）




付録 22　「根回し」を行うことで得られたこと（能力）

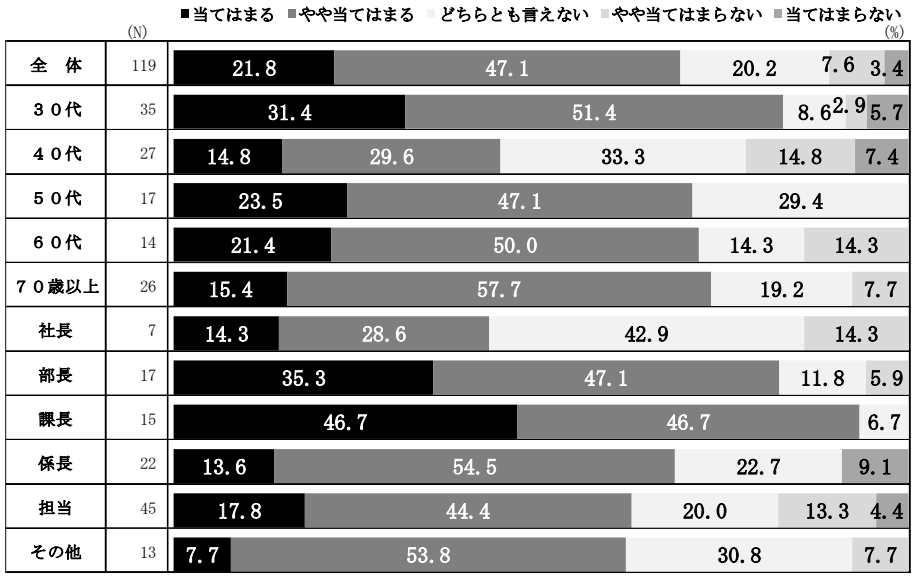
Q17：人的ネットワーク（人脈）が豊富な人や情報・知識が豊富な人を探索するスピードの向上

（出典：筆者作成.）



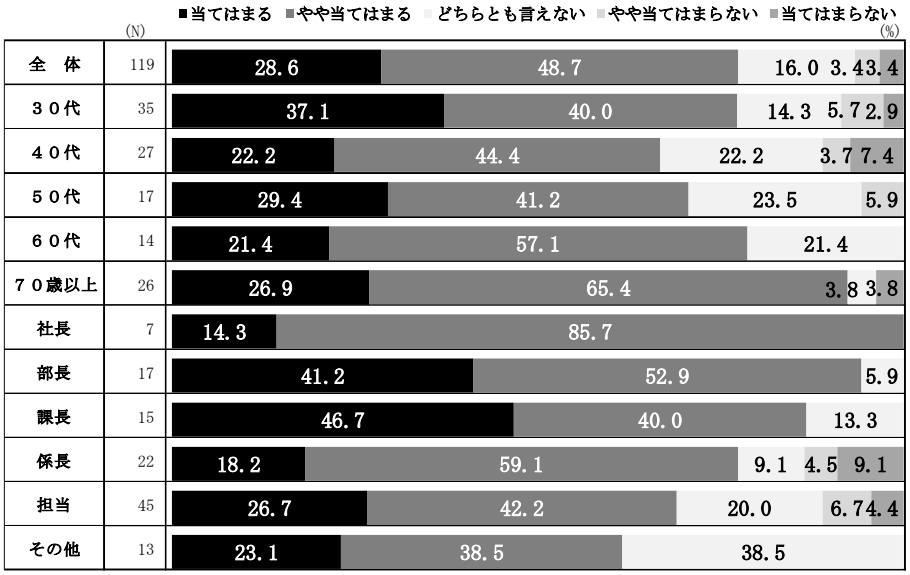

付録 23　「根回し」を行うことで得られたこと（能力）

Q18：自身の持っている知識以外の知識と触れ合う機会が増加（出典：筆者作成.）



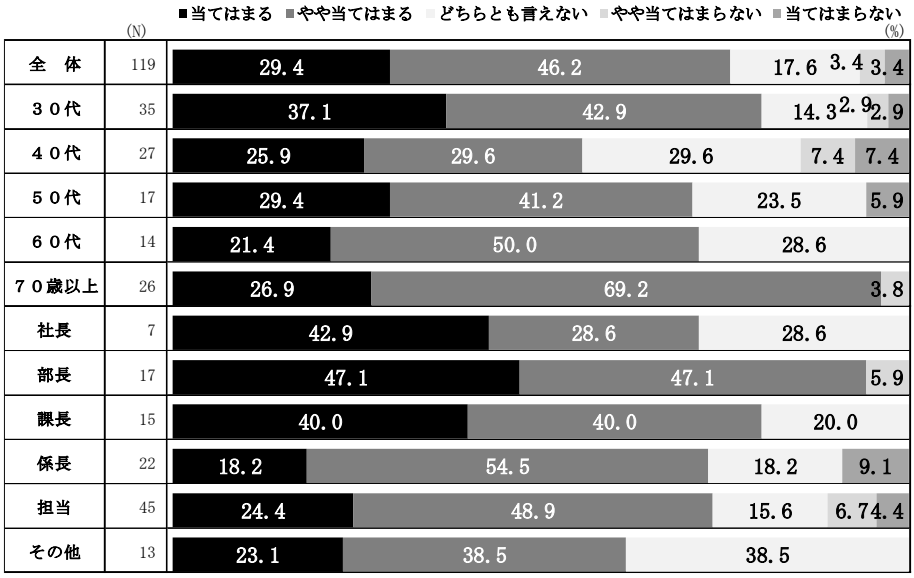

付録 24　「根回し」を行うことで得られたこと（能力）

Q19：他者との共感を得る機会が増加（出典：筆者作成.）



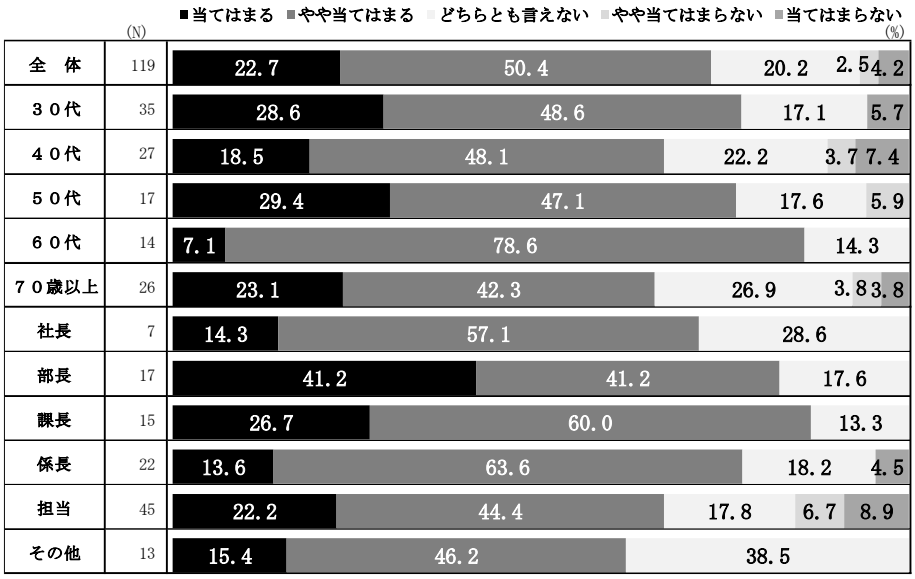

付録 25　「根回し」を行うことで得られたこと（能力）

Q20：コミュニケーション能力が向上（出典：筆者作成.）




付録 26　「根回し」を行うことで得られたこと（能力）

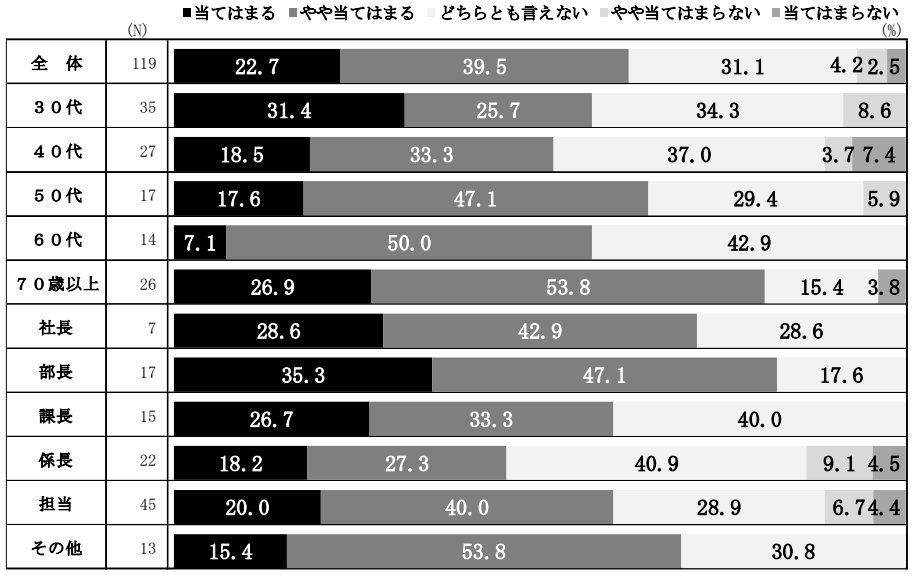
Q21：他者からの信頼を獲得（出典：筆者作成.）




付録 27　「根回し」を行うことで得られたこと（能力）

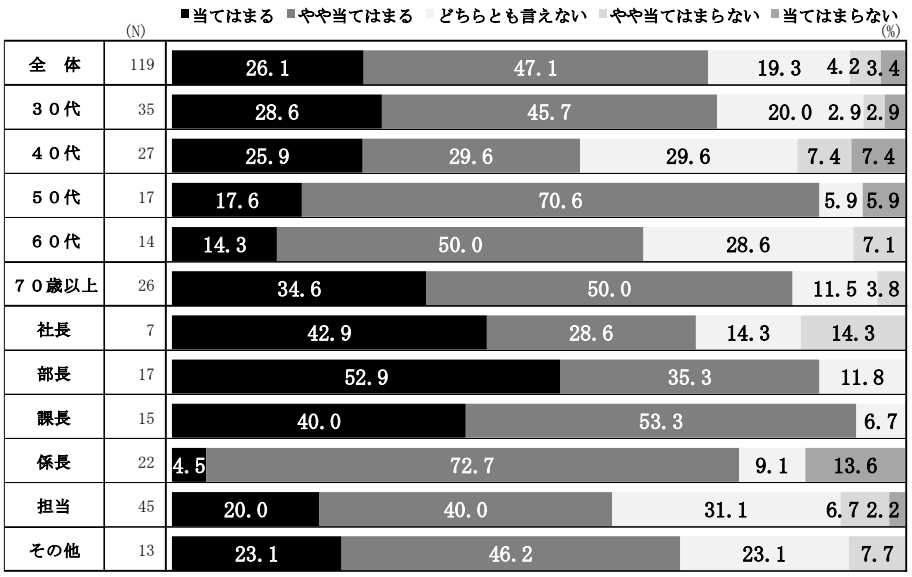
Q22：提案内容を理解・承認してもらえるように提案内容を修正・説明する能力を獲得

（出典：筆者作成.）



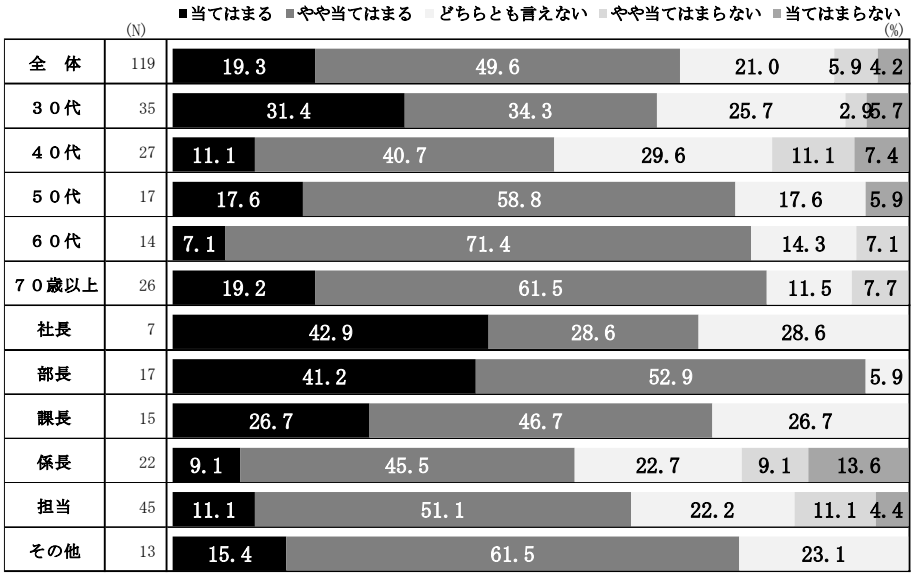

付録 28　「根回し」を実行した際に重要視していること

Q23：反対意見者を納得させることを重要視（出典：筆者作成.）



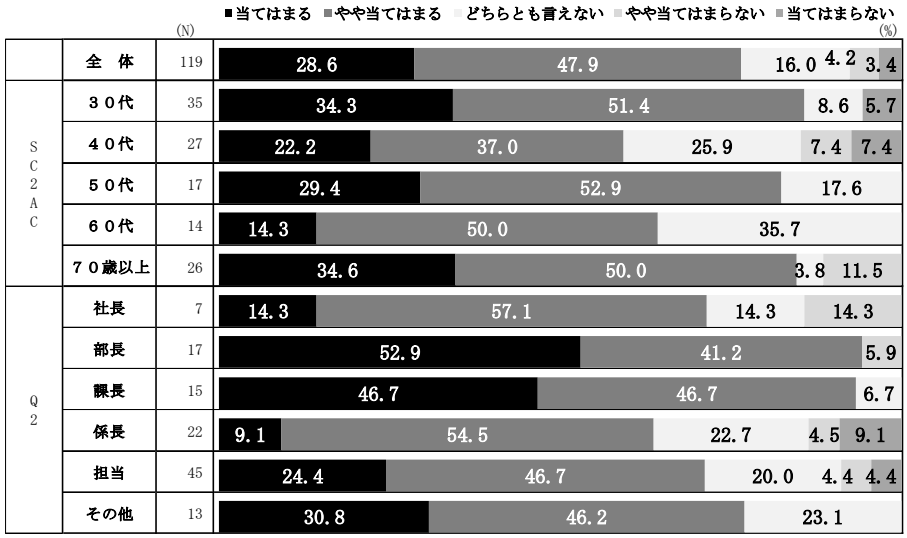

付録 29　「根回し」を実行した際に重要視していること

Q24：人的ネットワーク（人脈）の構築を重要視（出典：筆者作成.）



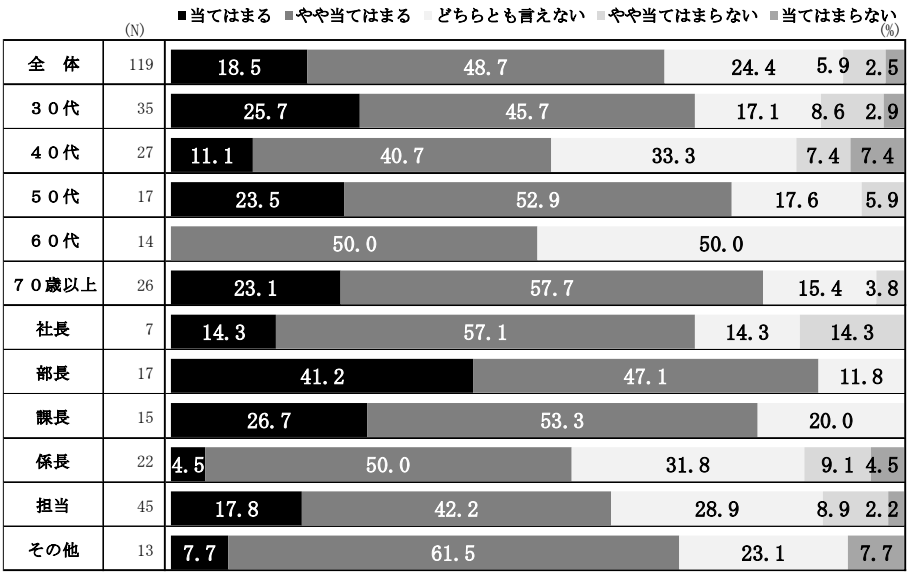

付録 30　「根回し」を実行した際に重要視していること

Q25：自身が保持していない知識，情報の獲得を重要視（出典：筆者作成.）




付録 31 「根回し」を実行した際に重要視していること

Q26：他者との共感・信頼関係の構築を重要視（出典：筆者作成.）




付録 32 「根回し」を実行した際に重要視していること

Q27：提案内容の洗練（カスタマイズ，ブラッシュアップ）を重要視（出典：筆者作成.）

## 付録 33 「根回し」失敗のタイミングと原因（出典：筆者作成.）

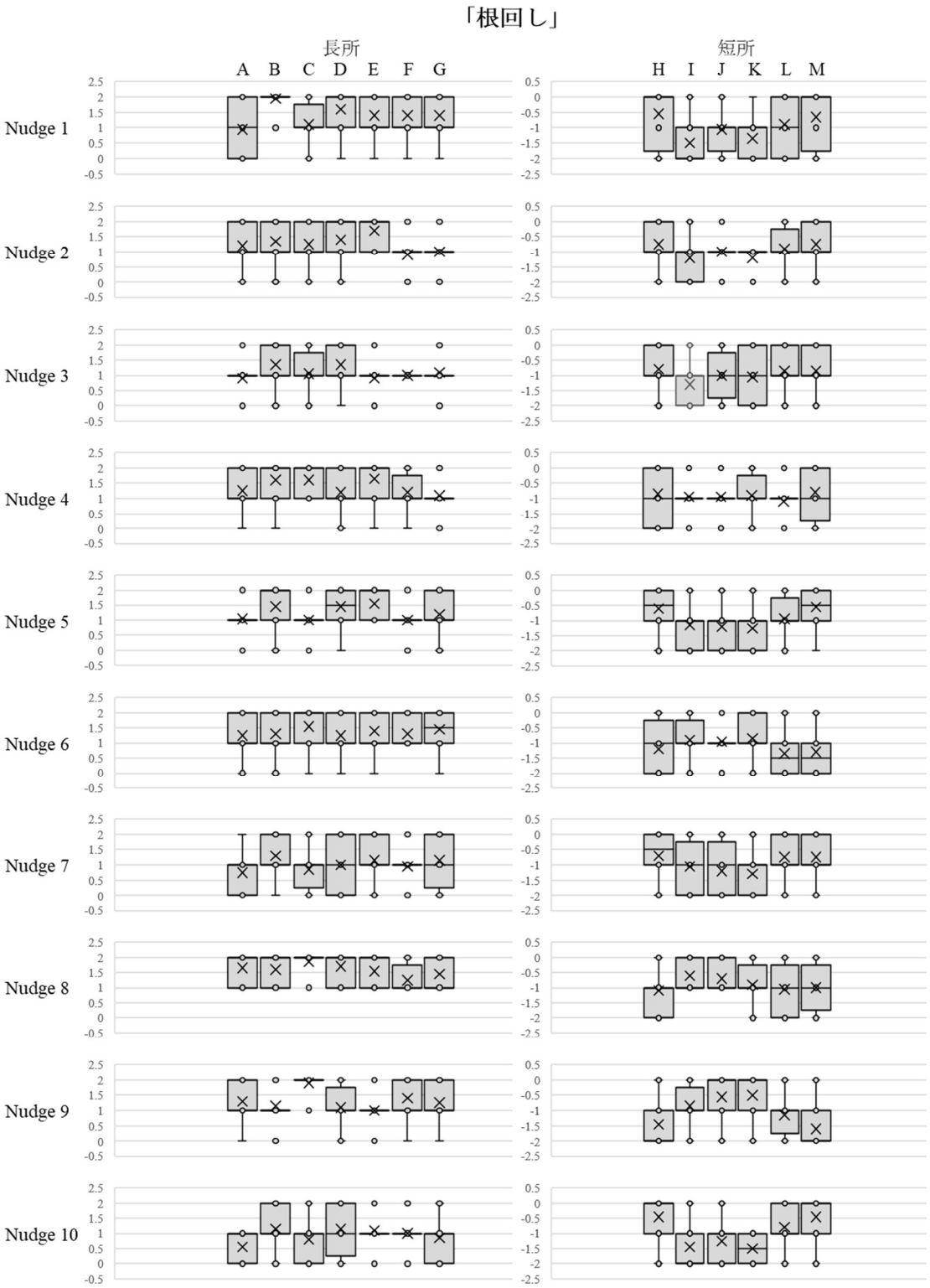
(N=58)

| 分類 | | | Q28 あなたは根回しを行った際に根回しに失敗したことがあれば，どのようなタイミングで失敗し，その原因は何だったかをご回答願います. |
|---|---|---|---|
| 「根回し」前に発生 | 1 | 「根回し」のタイミングが悪い | タイミング. |
| | | | 根回しのタイミングを見誤った. |
| | | | 根回しのタイミングが遅く，決定後の実務が大変になった. |
| | | | 別の相手が根回し済みだった. |
| | | | 根回しのタイミングが早すぎた. |
| | | | 根回しする前に解決してしまった. |
| | 2 | 情報不足 | 自分の知らないことがあり，結果的に抜けが生じた. |
| | | | 情報不足. |
| | 3 | 準備不足 | 説明の準備がたりなかった |
| | | | 準備不足で，メンバーが期待した回答を提示できなかった. |
| | 4 | 能力不足 | 自分が思ったよりもうまくいかないから. |
| | | | 自分の頼りなさ. |
| | | | 説明が下手だった |
| | | | うまくプレゼン出来なかった. |
| 「根回し」時または以降に発生 | 5 | 「根回し」対象者の選定ミス | 情報を熟知している人に根回ししたつもりが，あまり知識のない人に根回ししてしまった. |
| | | | あまり影響力のない相手に根回しをしてしまった. |
| | | | その先の取引先がボンコツだった. |
| | | | 希望備品の購入のため，周囲の人に希望するよう根回ししたが，決定権のある人に全く受け入れられず購入してもらえなかった. |
| | | | 仕事の段取りで根回しをしていけない人に根回ししてしまった. |
| | | | 交渉相手方の根回しは上手く行えたのに，当方の決定者への確認不足で白紙になってしまった. |
| | | | 最終決済者の考えと，それ以外の考え方が全く違っていたため. |
| | 6 | 提案内容のミスマッチ | 相手の立場を考えた提案だと思ったが，踏み込みすぎて一歩引くべきだと痛感した根回しがある. |
| | | | 提案内容について，担当者から事前に聴取したが，上層部が提案内容を急遽変更してしまった. |
| | | | 新規，入職者が不要だと伝え，入職者が無いよう根回しするはずが，日頃の業務で忙しそうにしている事を指摘され，不要だとも言えない雰囲気なってしまい，新規入職者が来た. |
| | | | 根回し事項に対し，上司の意向に合わず叱責された. |
| | | | 顧客のニーズを誤っていた. |
| | 7 | 共感が得られない | 十分な共感を得られないまま，自身の考えを過信して進めた結果，案件を潰してしまいました. |
| | | | 目上の人に対し根回ししようとした結果，言いたいことが伝わらなかった. |
| | | | 話が通じなかった. |
| | | | 協力してもらえると思って話しをしたが受けいれてもらえなかった. |
| | | | 理論を優先し，伝統や感情を抑え込み共感を得られなかった. |
| | | | 共感してもらえなかった時. |
| | 8 | 対立者が存在・発生 | 意見の食い違いで. |
| | | | 自分の意見を押し通した. |
| | | | リプレイス物件のプレゼン時に理事に根回しし，意向に沿った業務の受注条件を示したが，理事以外の組合員から現状の不満や不平をリサーチしていなかったため，総会時に委託契約の締結案が否決された. |
| | | | ずっと敵で，理解してもらえなかった. |
| | | | 多くの人が既に理解・認識していることを前提としていたら，強い反発や抵抗にあった. |
| | | | 反対意見が出てまとまらなくなった. |
| | 9 | 過剰な根回し | 余計な仕事をしてしまった. |
| | | | 露骨にやりすぎた. |
| | | | 相手の意見をじっくり聞く前にこちらの手の内を先に話過ぎた. |
| | | | クライアントとの打ち合わせ後の内々のミーティングで，打ち合わせがうまくいったことに調子に乗り，上司に気軽に接しすぎて，怒らせてしまった. |
| | 10 | コミュニケーション不足 | コミュニケーションがうまく行かず，趣旨が伝わらなかった. |
| | | | 相手に仕事の依頼をしなければいけないため，事前に根回をして依頼しやすい空気作りを心掛けたが，コミュニケーション不足で希望通りの関係にはならず依頼しにくかった. |
| | | | 人間関係やコミュニケーション力の不足. |
| | 11 | 説明．説得が不十分 | 説得力が弱かった. |
| | | | 意思決定者に十分な情報を伝えられなかったこと. |
| | | | 詳しく説明してなかった. |
| | | | うまくプレゼン出来なかった. |
| | 12 | 根回し不十分 | 成果を急ぎ過ぎて，根回しがやや不十分だったと，後になって思い至ったことがあります. |
| | | | 期待される回答を用意するのが，物理的に無理と自分でわかっていたが，根回し不足で，当日に会議を壊した. |
| | | | 根回し不足. |
| | 13 | 根回しの漏洩 | 秘密裏に動きたかったのにどこからか情報が漏れたこと. |
| | | | 根回ししてたのがばれて，必要なので根回ししたがなにか魂胆があると思われて避けられた事. |
| | | | 根回しの幅を広げすぎて，届いてほしくない人の耳に情報が入ってしまった. |
| | 14 | 根回し時の伝達ミス | 伝えミス. |
| | 15 | 想定外の事象が発生 | 当初の予定とは異なる，予想外の出来事が起こった. |
| | | | 想定外の質問を，想定外の人がした. |
| | 16 | 断念 | 途中であきらめた. |

## 付録 34 「根回し」を行うことを避ける理由（出典：筆者作成.）

(N=66)

| 分類 | | Q29 根回しを行わなかった理由なぜですか？または，根回しを行うことを懸念された理由は？ |
|---|---|---|
| 1 | 必要性がない | 必要性を感じない. |
| | | 必要ない. |
| | | 根回しが必要な業務ではない. |
| | | 特にそのような場面がなかった. |
| | | 会社員の人数が数ないのでそういう必要が無い. |
| | | する必要がないから. |
| | | 必要性がない仕事だから. |
| | | 必要ない. |
| | | 特に根回しが必要とされなかったから. |
| | | その様な仕事をしていないから. |
| | | 根回しするような案件がないから. |
| | | 必要がない. |
| | | そのような場面がない. |
| | | そういうことがない. |
| | | 根回しの必要がなかった. |
| | | 根回しする必要性のない仕事だから. |
| | | 現在の職業では不必要. |
| | | 根回しする必要がないと思って. |
| | | する必要がない. |
| | | 根回しをするような仕事ではない. |
| | | 根回しが必要な業務ではない. |
| | | ないから. |
| | | する必要がない. |
| | | 小規模なわが社の経営会議では根回しするような重要な事項はないように思う参加者全員の意見を出して決められた事項に全員が協力し目的に邁進する. |
| | | 根回しするような仕事がない. |
| | | 必要ない. |
| | | 業務に必要ない. |
| | | そういう職域ではない. |
| | | そういう場はない. |
| | | 必要ない. |
| | | 必要がなかった. |
| | | 必要がない. |
| | | そういう場面が今までにない. |
| | | そのような状況や業務に遭遇する機会がない. |
| | | 根回しなど　必要のない　会社で働いているので. |
| | | 自分が根回しをする必要がなかったから. |
| | | 根回しする必要性がないから. |
| 2 | 労力がかかる | 面倒. |
| | | 面倒くさいから我が道を進む. |
| | | 根回しに労力がかかるから. |
| | | 労力かかかるから. |
| | | 労力がかかるから. |
| | | 時間がかかるから. |
| | | 気を遣う. |
| | | 根回しに労力がかかるから. |
| | | 面倒だから. |
| | | 根回しをしている時間がないから. |
| | | 疲れるから. |
| | | 根回ししても無駄に終わるから. |
| 3 | 役割でない | そんな役割じゃないから. |
| | | 根回しできる立場ではない. |
| | | 担当ではない. |
| | | 社員数が少ない小企業であり，所長である自分の意志のみで重要判断を決められる立場にあるので. |
| | | 一番下で根回ししても意味がないから. |
| | | まだ入社したばかりで判断がつかないから |
| | | 私の担当業務ではない. |
| | | 私の役回りではない. |
| | | 根回しをする自己ではないから. |
| | | 根回しをする立場ではないから. |
| 4 | 正当手段でない | 根回しが正当と思わない. |
| | | 愚の骨頂. |
| 5 | 多様性が失われる | 他職種との連携が大事だから. |
| | | 多様な意見の収集の妨げになるから. |
| 6 | 対立を生む | 対立関係. |
| 7 | 能力不足 | コミュニケーション能力が必要なので. |
| 8 | 仕方がわからない | 根回しの仕方がわからないから. |




付録 35　「根回し」の長所と短所への Nudge 適用アンケート結果のばらつき評価（出典：筆者作成.）

## 謝辞

まず主指導教員としてこの研究を暖かく見守って頂いた内平直志先生に心より感謝申し上げます．今日ここに至るまで本当にお世話になりました．また，講義やゼミなどを通じてご指導頂いた，北陸先端科学技術大学院大学の諸先生方にも感謝いたします．

そして，同じ社会人学生として様々な思いを持ちながら同大学という素晴らしい場において出会い，お互いに切磋琢磨しながら助け合い苦しみも喜びも共に分かち合えた友人たちに感謝します．夜間と週末の学生生活をサポートしていただいた，東京サテライト事務室の皆様にも御礼申し上げます．

最後に毎晩，仕事や授業などで疲れた顔の私が帰宅した際に笑顔で抱きついてくれた三人の子供と愛犬，そして，育児が大変な中，そんな様子をそっと笑顔で見守ってくれた私の心の支えである妻には心から感謝致します．