

## 企業における新規事業提案制度への取り組み

—組織行動変革を実現する動態モデルの提案—

大崎達哉<sup>\*1</sup>

内平直志<sup>\*2</sup>

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

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

This study examines the process of establishing a new business proposal system and changes of its role in companies such as Panasonic, Sony, etc. This study also considers organizational learning that works under the system. In addition, we propose dynamic models that lead to change of organizational behavior. We focus on the change of consciousness caused by the system and analyze its mechanism.

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

キーワード：社内ベンチャー, 組織行動, 組織学習, 共感, エンゲージメント

---

\*1 株式会社ニコン NIKON CORPORATION

\*2 北陸先端科学技術大学院大学 Japan Advanced Institute of Science and Technology

## 1. 背景と目的

世界的なスタートアップ・ブームの中、日本でも第4次ベンチャーブームが到来している。従来のブームとの違いとして社会的な役割を重視する企業家の増加が挙げられる。大企業においても、近年社内ベンチャー制度を含む新規事業提案制度が注目を浴び、さまざまな形で取組みが行われている。初年度は盛り上がったものの徐々に件数が減少する、新規事業創出の確率が低い、あったとしても小粒で中核事業になることは少ない、といった課題が指摘されているが、今またなぜ社内ベンチャーが注目を浴びているのだろうか？

社内ベンチャー（ICV: Internal Corporate Venturing）とは「既存事業の流れの中では出てこない事業、すなわち既存事業の延長上にはない新規事業を、社内資源を活用して創造する努力」（榎原ほか、1989、7ページ）を総称するものと定義されている。本研究では、新規事業創出のためのボトムアップ的なアプローチを総称して新規事業提案制度とし、社内ベンチャー制度からアイデアコンテストまで含むものとする。

本研究の目的は、企業組織の変革過程において新規事業提案制度の果たす役割を明らかにすることである。この目的を達成するために、メジャーリサーチクエスション「新規事業提案制度はいかにして企業において組織行動の変革をもたらすのか？」と、サブシディアリーリサーチクエスション、「新規事業を創出するにあたり組織行動上の課題は何か？」（SRQ1）、「その課題を克服するために、新規事業提案制度はどのようにデザインされるのか？」（SRQ2）、「新規事業提案制度を通じて、個人の意識変化がどのようにして組織成員の意識変化につながるのか？」（SRQ3）を設定する。企業における新規事業提案制度の設立に至る経緯とその役割の変化について検証し、加えて制度のもとで働く組織学習について考察する。また、この問いに対する回答を導く過程で、制度を通じて生まれる組織内の成員の意識変化に着目し、そのメカニズムを解明することにより、組織行動の変革につながる動態モデルについても提案する。

## 2. 先行研究レビュー

社内ベンチャー制度については、新規事業育成、人材育成、組織活性化の3つを中心に数多く論じられてきた。大滝（1985）は、日米の社内ベンチャー制度を比較し、米国においては企業家精神旺盛な社員を会社に引き止めるための手段として、一方日本にお

いては停滞した組織の活性化の手段としてみなされていたと指摘している。また大江・駒林（2005）は、社内ベンチャー制度に期待される効果として、「起業家精神を持った人材を発掘し社内のやる気を向上させるための『人材活性化』」、「新しくはじめた事業が成長して全社の利益に貢献するようになる『事業活性化』」の2つをあげている。また、社内ベンチャー制度というインキュベータの中で新事業の育成と同時に人材の育成を図り、「本体とインキュベータの間で人材と事業を双方向に移動させることで企業風土の変革」（大江・駒林，2005，31，42ページ）が推進されるとも述べている。しかしながら、制度そのものの中で個人の意識変化がどのように引き起こされ、組織成員にどのように影響をもたらしているかについて詳細に論じられることは少なかった。

広義の組織行動は、個人行動、集団行動（個人の集合）、そして狭義の組織行動（集団の集合）という3つの領域に分けて考えられる。個人行動に関する領域は、組織の中で働く個人の行動や態度が分析対象であり、「学習」、「モチベーション」などがテーマとなる。Maslow（1954=1987）は、人間の欲求には「生理的欲求」「安全と安心の欲求」「所属と愛の欲求」「承認の欲求」「自己実現の欲求」の5段階があるとする。一方、Deci（1975=1980）は、「外発的動機付け」と「内発的動機付け」の関係性を理論化し、自律的決定が動機付けに影響を与える「自己決定理論」を提唱している。集団行動に関する領域は、組織の中にある集団そのものに関して、あるいは集団がその集団内で働く個人に対して与える影響についての研究であり、「グループダイナミクス」、「リーダーシップ」などがテーマとなる。リーダーシップの研究については、古くはリーダーシップとは生まれ持った性質であるとする特性理論から、教育などで後から身につく能力やスキルとする行動理論を経て、どんな仕事をどんな条件で行うのかまで考慮した条件適合理論へと発展してきた。中でもFiedler（1967=1970）が提唱したリーダーシップ・スタイルは集団が置かれている課題状況によって異なるとするコンティンジェンシー・モデルが有名である。狭義の組織行動に関する領域は「組織構造」、「組織文化」などが研究テーマとなる。組織文化は組織構成員の間で共有されている信念や価値観と定義されるが、その変容のためには、危機感、学習棄却、心理的安心感、経営層のメッセージの4つが重要であるとSchein（1999=2004）は述べている。

安藤（2004）は、組織学習を、「組織メンバーとしての個人による新たな知識や価値観の獲得が、組織内の他者に広く伝達・相互作用されることを通じて、組織全体の行動や知識、価値観の再構築が可能になるプロセス」（安藤，2004，202ページ）と定義している。

本研究においては、新規事業提案制度を通して得られた新たな知識や価値観が個人の

意識を変え、その意識の変化が制度を通して組織内の他者に伝播し、組織成員の行動や知識、価値観までも変えていくとの仮説に基づき、企業組織の変革過程において制度の果たす役割を明らかにする。つまり、新規事業提案制度が企業における個人レベルから集団レベルに至る組織行動にもたらす影響を組織学習の面からとらえた点が、他の先行研究と異なる点である。

### 3. 研究の方法

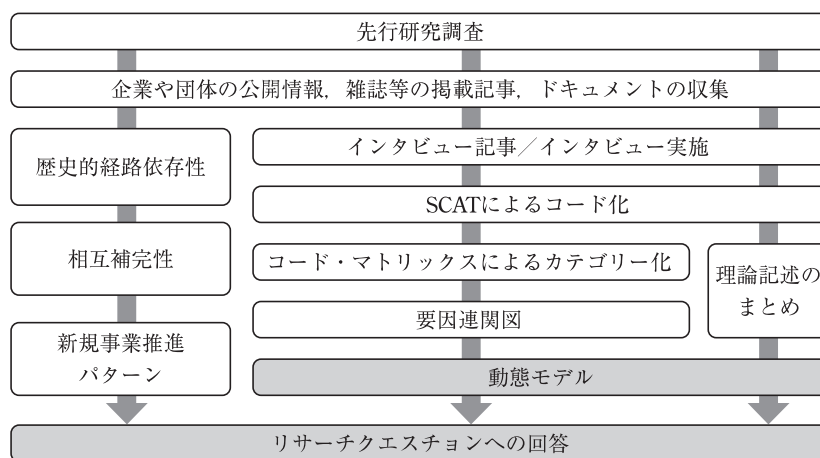
#### 3-1 研究の手順

研究の手順を図1に示す。日本における大企業の新規事業提案制度への取組み事例を収集し、その成り立ちの背景や変遷を追うことにより、制度の持つ特徴を抽出し、制度の設計にどのような工夫がなされているかを明らかにする。また、収集したインタビュー記事、さらには制度の関係者にそれぞれが抱える問題意識を中心としたインタビューを実施し、SCATによる分析を元に、制度の中で働くメカニズムを明らかにし、動態モデルを提案する。最後に、これらの結果を総合してリサーチクエスションへの回答を導く。なお、本論文で用いたデータは筆者の修士論文（大崎，2020）で公開している。

#### 3-2 リサーチ対象企業

大企業にイノベーションは起こせるのか？なぜ大企業の中でベンチャーなのか？という一般的な疑問も念頭において、新規事業や社内ベンチャーの先行研究に取り上げられ

図1 研究の手順



出所：筆者作成

表1 調査対象企業の制度と事業例

企業（略号）	新規事業提案制度	事業例
リクルート（R）	RING → New RING → Recruit Ventures	受験サプリ，ゼクシィ，ホットペッパー
パナソニック（P）	PSUF/GC カタパルト	パワーアシストスーツ
ソニー（S）	SAP → SSAP	wena wrist, FES Watch, MESH
森永製菓（M）	森永道場/ 森永アクセラレータープログラム	キョロちゃん大冒険
キューピー（Q）	Try! Kewpie → Kewpie Start Up Program	よ・い・と・き
東急電鉄（T）	社内起業家育成制度/ 東急アクセラレータープログラム	シェアオフィス「NewWork」
コクヨ（K）	社内ベンチャー制度	かおノート，CamiApp
デンソー（D）	デンソープロジェクト	moina
AGC（A）	ゴング・ショー	（ガラスのスピーカー）

出所：各社のウェブサイト及び公開情報を元に筆者作成

たことのある企業を中心に9社の事例を集めた（表1）。

### 3-3 インタビュー

9社のインタビュー記事25編（大崎，2020，44ページ）に加えて，実際に企業内の新規事業提案制度を利用して事業を提案した推進者及びその支援者に対して半構造化インタビューを実施した（表2）。インタビュー・プロトコルを下記に示す。

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

表2 インタビュー対象者

企業	事例	氏名	立場	インタビュー実施日	インタビュー時間
パナソニック	P2	Aさん	支援者	2019.08.09	65分00秒
	P3	Bさん・Cさん	推進者	2019.08.22	52分20秒
ソニー	S5	Dさん	推進者	2019.09.11	53分13秒

出所：筆者作成（例えばP2は，Pは企業の略号を，2は事例番号を示す）

### 3-4 分析手法

インタビュー内容の分析手順を説明する。まず、前節で挙げた併せて28編のインタビュー内容を、SCAT（大谷，2008）を用いて、「テキスト」から「テーマ・構成概念」、さらには「ストーリー・ライン」、「理論記述」を導く。SCAT外の手順であるが、事例ごとに得られた「テーマ・構成概念」をコードとして扱い、コード・マトリックス（佐藤，2008）に準じ、企業ごと、事例ごとにマトリックス上に配列しカテゴリー化する（大崎，2020，76ページ）。得られたカテゴリー、サブカテゴリーの関連を明確にする目的で因果・相関・対立という論理関係を想定して矢印で結び要因連関図を作成する（図2）。一方、事例ごとにSCATから得られた理論記述を、組織行動上の課題、制度、意識変化に区分し、経営者、運営者、推進者、支援者それぞれの立場ごとに分類（大崎，2020，106ページ～116ページ）し、それらを集約したもの（大崎，2020，81ページ～83ページ）の一部を抜粋したものが本論文の表4であり、これらから理論記述のまとめを得る。こうして得られた要因連関図と理論記述のまとめから動態モデルとリサーチクエストへの回答を導いた。

## 4. 組織・成員の動態分析

### 4-1 制度の概要

9社の内、パナソニックとソニーについて、制度成立の背景と概要について説明する。

パナソニックにおいては、2000年に就任した中村邦夫社長が「破壊と創造」を掲げ構造改革を断行し、2001年に社内活性化のため「PSUF」を創設した。2012年に就任した津賀一宏社長は構造改革を推進しているが、アプライアンス社において家電領域を中心とした新規事業の創出と、それらをリードする人材育成の加速を目的とした「GCカタパルト」が2016年に創設された。社内公募型のビジネスコンテストであり、3ヶ月に1度の頻度で審査ポイントがあり、生き残ったチームは、「サウス・バイ・サウスウエスト」に出展する。

ソニーでも、長い間構造改革が続き「いまは新しいことをするのは難しい」雰囲気が蔓延する中、2012年平井一夫社長が就任する。2014年にアイデアは持っているが持っていき場のない社員にとっての「公然の駆け込み寺」（西田，2016，80ページ）として「SAP」が立ち上がった。2015年から業績も回復基調になり、「“構造改革は終わったんだ、あっちに行くんだ”と示すプロセス」（西田，2016，98ページ）としてソニーの完

全復活をアピールしている。業績も回復し、あえて新規事業をという人が減少しているともいわれ、2018年からは「SSAP」として、新規事業創出のノウハウ自体を外販するフェーズに入っている。

#### 4-2 インタビュー分析の結果

ソニー経営者の平井一夫元社長へのインタビュー記事（Forbes Japan, 2016, 以下S3）のSCATによる分析例を表3に示す。

ここでは、「業務優先によるやらされ感とアイデア具現ルートの欠如は人材流出の危機をもたらす」という理論記述が得られている。構造改革続きで組織が疲弊している中で、「イノベティブな製品、強い製品が出てきていないという強い危機感」（S3）から、「組織として、システムティックに、アイデアをしっかりと評価し、製品化までつなげる仕組みをつくらなければいけない」（S3）と、制度の創設につながる。「こうした社長直轄の新プロジェクトをよく考え抜かないではじめると、ますます悪い結果になる」（S3）との考えから、「SAP」は外部知見の導入による万全の準備を経て実現した。「人任せにせず自分で日々、進捗を確認して、社長が本気で取り組んでいることをメッセージとして発信することが成功の秘訣」（S3）とも語り、メッセージ発信による共感獲得に成功する。

ソニー新規事業創出部の小田島伸至氏へのインタビュー記事（MY FUTURE CAMPUS 2018, 以下S1）によると、小田島が抱えていた「アイデアは思いついたんだけど、どこに持っていけばいいかわからない」（S1）というアイデアの受け皿不在という真因に対し、「社員からアイデアやコンセプトを集める3段階のオーディション」（S1）という自分のアイデアを具現化できる制度は意欲ある若者の受け皿となった。「意識の変化が伝播していくことで、自分にもチャンスがあるんじゃないかと、埋もれてい

表3 SCATによる分析例 ソニー 平井元社長（一部抜粋）

番号	発話者	テキスト	〈4〉テーマ・構成概念
13	平井	「いまは忙しく仕事に追われ、さらに、本業に関係ないアイデアをもっている、上司に言う『いまは会社の存続が最優先。まずは与えられた仕事をしろ』と言われ、新しいアイデアをどうしていいかわからない」というもの。このまま放っておくと、いいアイデアが日の目を見ずに埋もれてしまい、どうしても具現化したい社員は辞めてしまうかもしれない。	業務優先によるやらされ感 / アイデア具現ルートの欠如 / 人材流出の危機

出所：インタビュー記事（S3）を元に著者作成（13はテキストの通し番号）

た情熱を引きずり出す効果はあったと思います。」(S1)とも語り、小さな成功の積み重ねによる社内の士気高揚と周囲の変化による意識変化の伝播が社内の意識改革につながる。

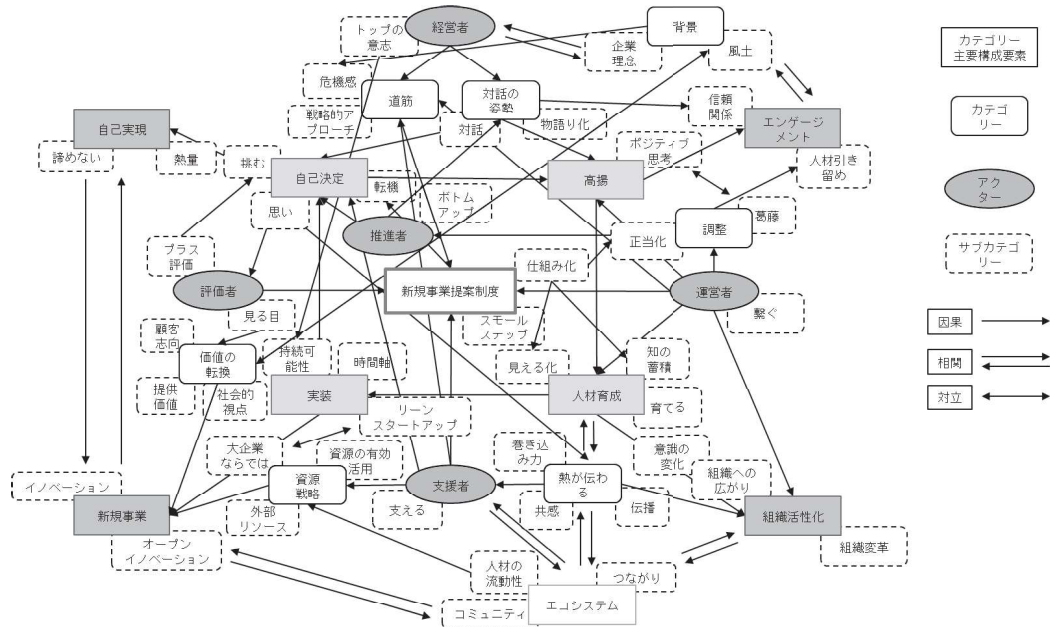
ソニーの推進者Dさんはインタビュー（以下S5）で、「物を作りたいというか、世の中に出したいなと思ってソニーに入社してきたんですけど。結局それも研究が非常に遠くて、ちょっとなんなのかなというのをもどかしいじゃないですけど。結局マーケットしなけりゃいけないなというのがあって。」(S5)と自らの事業志向について語っている。「既に立ち上がっているビジネスをみんなやっていてどうやってゼロから作るんだとか知らなかったりするんで、そういうところを経験する場であったりとか。既存ビジネスと言われる中でリレーションがとれないところと一緒にやったりとか、そういう実験の場だったり、学びの場だったりっていう役割が強いのかなと思います。」(S5)と話すように、Dさんにとって「SAP」は、ゼロからのビジネス立ち上げ経験のための実験の場かつ学習の場であった。「SAPの面白いところはすごい課長に権限が移ります。」(S5)と、権限譲渡による判断スピードアップについて、「リソースを使えるっていうところは非常にいい点ですよ。」(S5)と信用と社内リソース活用のメリットにもふれている。また、「ソニー元気だよ、みたいなのを対外的にも社内的にも示すって意味合いがあったのかな。」(S5)と、元気なソニーの対外的アピールの側面についても指摘する。修羅場体験による自信の獲得と異業種との交流による人間アプローチの拡大は、新規事業開発の夢追求と、派生事業への期待をDさんにもたらしている。

「加速支援者」として「SAP」に携わったソニー法務部の有坂陽子氏（BUSINESS LAWYERS, 2018, 以下S2）は、「『自分が生み出したプロジェクト』と思えるし、プロジェクトを育てていく気持ちが満々になる。」(S2)と自己決定による自発的参加がもたらすプロジェクトの自分事化と充実感の共有化について指摘する。「『SAP』のプロジェクトだと販売するところも体験できるので、すごく面白いですよね。みんな自分の生み出した製品やプロダクトに、深い愛情と大きな熱量を持っています。」(S2)とも語り、通常の業務では味わえない販売体験の醍醐味は思い入れと情熱をもたらしている。

パナソニックのGCカタパルト代表深田氏へのインタビュー記事（パナソニック, 2018, 以下P1）によると、制度設立をもたらした課題意識は「このままではいけない」(P1)という現状維持に対する危機意識にある。「社内のレガシーな価値軸の上で『良い点数』を取れる人が評価されます。」(P1)と、上からの業務指示に対する減点主義もその一つである。「社内事業コンテストで選ばれたプロジェクトのほとんどは、社員一人ひとりが日常で感じている不便、身近な困りごとから着想されています。」(P1)



図2 要因関連図 新規事業提案制度のメカニズム



出所：筆者作成

というのが、その背景には社会課題解決を志向する若者の意識変化もある。「社内の企業文化にどのようなプラスの変化を与えられるか」(P1)と語り、社内外への影響を見込んだ制度設計は自己実現の視点と組織文化の変容を意図している。

9社の事例28編から作成した要因関連図を図2に示す。これは新規事業提案制度の中で、推進者、経営者、運営者、支援者、評価者というアクターの間で起きている相互作用を説明した図である。経営者はトップの意志を自らの言葉で発信し道筋を示す。対話の姿勢を持って語ることでそのメッセージが推進者を勇気づけ自己決定を促す。運営者は参加者のやる気を盛り上げ、必要なタイミングで必要なスキルを提供し、関係者の調整を図り繋ぐ役割を果たす。参加者の熱量は周囲に伝わり、共感を獲得し、周りの人の意識変化を促し組織活性化をもたらす。部門の垣根を超えた人材の交流は社内外に広がるエコシステムを形成し、推進者を支える支援の輪が広がる。大企業ならではの資源の有効活用を図りながら外部の力も活用する資源戦略で新規事業の創出をめざす。図2は新規事業提案制度を通して意識の変化が起こり、相互に作用しあいながら組織成員に変化が起こってくる様子を表したマクロのモデルになる。

## 4-3 理論記述のまとめ

表4は、他の事例も含めSCATによる分析より得られた理論記述を課題—制度—意識の変化という対応付けを行ってまとめたものの一部になる。

表4 理論記述のまとめ（一部抜粋）

立場	課題	立場	制度	立場	意識の変化
経	構造改革続きで組織が疲弊している	経	士気高揚のための取り組み	経 運	社員のモチベーション向上 小さな成功の積み重ねによる 社内の士気高揚
経	業務優先によるやらされ感	推 支	タスクフォース組織の編成 権の行使 自己決定による自発的参加	運 支	自己決定に基づく業務遂行 プロジェクトの自分事化と 充実感の共有化
運	現状維持に対する危機意識	経 運	チャレンジする企業文化の 醸成につながる試行錯誤の 取り組み 組織文化の変容	運 支	周囲の変化による意識変化 の伝播、組織の活性化 自己成長と会社改革のチャン ス
経	失敗を恐れる弊害 と組織の硬直性	経	挑戦へのプラス思考と脱減 点主義	経 運	チャレンジ精神の奨励 失敗からの学び
経 運	アイデアの受け皿 がないこと	運	自分のアイデアを具現化で きる制度、段階的なオーデ イションによるアイデア取 集装置	推	稀有な現場発の提案者とし ての起爆剤となる自負、共 感から生まれた応募への決 断
運	提案したらそれで 終わりという従来の 提案制度	経	アイデアから製品までをつ なげる仕組み化	推	達成のため支援を厭わない 諦めない心
推 支	業務のオーバーラ ップ 通常業務との両立 の苦労	運 推	期限を区切ったプロジェク トへの専任 通常業務の一部免除、主務 異動	推	本業との関係性確保と共感 の輪の拡大、弱い紐帯、サ ラリーマン冥利への訴求
推	社内抵抗勢力との 対決	運 推 支	密造酒作りへのお墨付き 活動の正当化 人事面での評価	経 運 推	メッセージ発信による共感 獲得 共感獲得 社内支援の広がり
推	意思決定の速さ	経	大企業の強みとリーン・ス タートアップによる高速化	運	スピード重視への転換
運	自前主義の罣	支	会社のネットワーク活用によ る大企業と他のリソース のいいとこどり	経	自前主義から外部リソース 活用への転換、ものづくり への過度のこだわりからの 脱却

出所：大崎（2020、81ページ～83ページ）の表4-21～23を元に筆者作成

構造改革続きで組織が疲弊、業務優先によるやらされ感が蔓延し、組織の活性化とやりがいの創出が求められている。成果主義の中、評価による動機付けが限界を迎え、失敗を恐れる弊害が組織の硬直性をもたらし、挑戦を良しとする風土の醸成が必要とされる。アイデアの受け皿がないという選別上の課題と、提案制度はあっても提案したらそれで終わりという実行上の課題がある。アイデアを持っていてもその実現のためには通常業務との両立の困難や抵抗勢力との対決があり、通常業務と新規事業の双方を正當に評価する制度の整備が求められる。意思決定の速さの不足や自前主義の罫の克服のため、外部の知見を活用した迅速な意思決定の仕組みの構築が必要とされる。

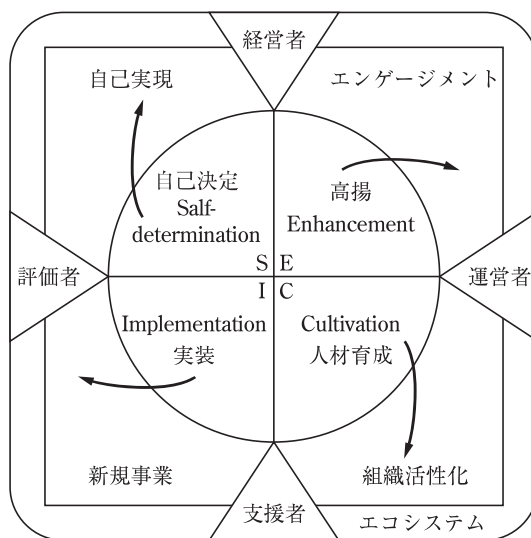
それらを解決するものとして新規事業提案制度が存在する。自己決定と共感をベースにした士気高揚のための取り組みは、社員のモチベーション向上につながり、自分事化への転換を促進する。トップの意志の発信と失敗をマイナスとしない空気は、個人の意識変化が周囲に広がることを促進し、組織を活性化し組織文化の変容へと導く。自分のアイデアを具現化できる開かれた機会と学習の場が用意され、そこでは人材の流動性に裏付けされた立場・時間的な制約を解くお墨付きとプラス評価が与えられる。大企業ならではの資源を有効活用する支援の仕組みは、小さな組織による実験の場となる。

#### 4-4 動態モデルの提案

図2の要因連関図の推進者を主人公として真ん中に据え簡略化したものを図3に示す。

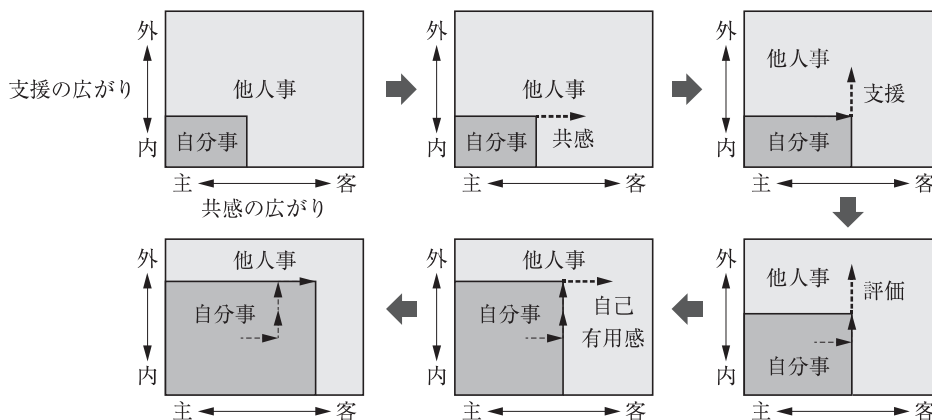
この動態モデル①は新規事業提案制度を通して新規事業と組織行動変革を実現するための指針でもある。中央の円の内部において、自己決定 (Self-determination) — 高揚 (Enhancement) — 人材育成 (Cultivation) — 実装 (Implementation) というプロセスを通して主人公は成長していく。経営者、運営者、支援者、評価者といった周囲のアクターとの相互交流を通して主観と客観が往還していくことで、その熱量は周囲に伝わり、組織へのエンゲージメントを高め、組織活性化につながる。既存事業の延長線上では生まれない新たな事業の創造を目指し、やりきったという達成感や自己実現に結び付く。すぐ外側の四角は新規事業提案制度を含めた企業という組織の枠を表すが、この活動は企業の内部にとどまらず、さらに外側の枠で示したエコシステムを広く形成する。新規事業提案制度は、個人の立場から見た場合は自己実現を達成する機会となる。一方で、企業から見た場合は次世代を担うリーダーの育成を図る機会であると同時に、個人の意識変化を組織成員の行動や知識、価値観の再構築につなげ組織行動の変革を促すきっかけでもある。

図3 動態モデル① 新規事業提案制度のダイナミズム



出所：筆者作成

図4 動態モデル② 自分事エリア拡大モデル



出所：筆者作成

新規事業提案制度の中で、組織の成員はどのような意識を持っているのだろうか？表2で示したインタビューを分析した結果、横軸に共感の広がり、縦軸に支援の広がり、と2軸でとらえると意識の変化を図4のように表すことができる。

「主観と客観の分離を超えた相互主観性」は「相互に他者の主観と全人的に向き合い、受け入れ合い、共感し合うときに成立する」が、この「二人称の相互主観を媒介にして、より大きな組織や社会レベルでの三人称の客観」(野中・山口, 2019, 229-230ページ)が構築されるという。内から外への行為の広がり、あるいは支援を

受けることにより起きる。一步踏み出して行った行為に対する評価だけでなく、内面に起きる自己への有用感が、その行為をプラス方向に強化する。共感—支援—評価—自己有用感というサイクルがプラスに回る結果、自分事エリアが拡大すると考える。先に述べた動態モデル①がマクロのモデルであるのに対して、動態モデル②は個々の局面で主客が相互作用して起きる意識の変化を表すミクロのモデルになる。

パナソニック推進者Cさんのケースでは、自分事としての家族の介護問題が、旧友であるBさんとのやりとりから、「GCカタパルト」への応募につながる。「先生にも助言を頂いて。あ、そうだ、確かにその通りだと思って。……思い切ってシフトチェンジをしようかって言うことで。」(P3)というように、自分の思いに対する周囲の共感を獲得しつつ、病院関係者まで支援の輪を広げていく。「自分の思いがあってこういうことをやりたい、変えるというのは凄いいいことや」(P3)と、自分の成長を認めてくれる周囲の人たちの意識変化がCさんに自己有用感をもたらす。「亀裂が入る前に何か救えるようなコミュニティではないんですけどなんかそういうものがあつたらいいよね、というのをずっと。」(P3)とCさんは話す。一個人の介護問題の解決にとどまらず、普遍的課題として家族の亀裂回避のためのコミュニティ構想にまで思いは膨らむ。自分事エリアが拡大した例といえる。

共同推進者のBさんは「GCカタパルト」応募の話を知ったときに、技術を知らない自分に応募できるかと躊躇したが、「じゃあ二人でやってみようっ」(P3)と、長年つきあいのある後輩Cさんの苦境に対する共感が応募への決断をもたらした。事業アイデアの事業部への移管後、事業化が滞ったタイミングで運営者の助言を得て、二人は開発支援募集のプレゼンを開いた。そこで、Bさんは「私たちには技術力がないの熱いパッションがあるんだけど私たちのこの商品を一緒に開発してくださる方いらっしゃいませんか」(P3)と自分たちの思いを発信する。こうして生まれた社内外有志サークルによる持続的な活動が評価され、事業支援という転機が訪れる。Bさんは、第二第三の起案を行う仲間の出現に、蒔いた種の順送りという意識変化を感じたという。家族同食の喜びが当然だった自己体験を原点とし、「食べ親しんだ味で生涯を終えるっていうところはすごく素晴らしいことだ」(P3)と、慣れ親しんだ家庭の味で生涯を終える素晴らしさの実現を目指している。

支援者のAさんは、「僕の場合は、共感、共感は確かにしました。だけど、自分、自分の実体験原体験と言うまでは結びついてなくてですね。ただ、自分がやりたかったことと働くってどういうことだ、とか会社って何のためにあるの、社会的な貢献って何とかいう、その自分の中でも疑問だったり、どういうことがそれに当たるんだというこ

とがこのテーマと結びついて。ああ、これだなあとなんとなく、なんかすべてが自分の中でしっくりきた。よしこれはなんか思いっきり突っ込んで自分の人生のテーマにしてもいいんじゃないか、とその時は思えた。」(P2)と語っている。制度をきっかけとした支援を通じて、自らが抱えていた人生のテーマに原点回帰したといえる。

## 5. ま と め

本研究では、各社の新規事業提案制度に関連する推進者、経営者、運営者、支援者のインタビュー内容を分析することで、それぞれがどのような思いを持って制度に取り組み、制度を通じてどのように意識の変化が起こり、周囲に広がったかについて明らかにできた。

「新規事業を創出するにあたり組織行動上の課題は何か？」(SRQ1)、に関しては4章3節で示したように、(1)組織の活性化とやりがいの創出、(2)挑戦を良しとする風土の醸成、(3)アイデアの選別と実行、(4)正当に評価する制度の整備、(5)迅速な意思決定の仕組みの構築、という課題がある。

「その課題を克服するために、新規事業提案制度はどのようにデザインされるのか？」(SRQ2)、に関しては4章2、3節で示したように、これらの課題解決のためには、(1)自己決定と共感をベースにした士気高揚の取り組み、(2)トップの意志の発信と失敗をマイナスとしない空気、(3)開かれた機会と学習の場、(4)お墨付きとプラス評価、(5)資源を有効活用する支援の仕組み、が必要とされる。

「新規事業提案制度を通じて、個人の意識変化がどのようにして組織成員の意識変化につながるのか？」(SRQ3)、に関しては4章4節で示したように、自己決定という個人の思いを起点として、共感—支援—評価—自己有用感という主客の相互作用を通して自分事エリアの拡大につながる。

「新規事業提案制度はいかにして企業において組織行動の変革をもたらすのか？」(MRQ)への回答は以下ようになる。経営者、運営者、支援者、評価者というアクターがそれぞれの立ち位置で役割を演じることで、推進者の熱量が周囲に伝わり、組織へのエンゲージメントを高め、組織活性化につながる。個人の意識変化は組織成員の行動や知識、価値観の再構築につながり組織行動の変革を促す。

本研究の限界のひとつに、一部の人へのインタビューに限られ、組織の成員に対する意識の変化と組織の活性化に対する質問紙による定量的な調査までは行えなかったことが挙げられる。これらを充実させ、新規事業提案制度の動態モデルを発展させていきた

い。

#### 参考文献

- 安藤史江 (2004) 「組織とラーニング」 二村敏子編 『現代マイクロ組織論』 有斐閣, 199-218ページ。
- BUSINESS LAWYERS (2018) 「第18回『多様性』のある組織こそ、強みを生む——ソニー」 (2019年5月13日取得, <https://business.bengo4.com/articles/404>)
- Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic motivation*, New York, London. (安藤延男・石田梅男訳 (1980) 『内発的動機づけ——実験社会心理学的アプローチ』 誠信書房)
- Fiedler, Fred E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill. (山田雄一監訳 (1970) 『新しい管理者像の探求』 産業能率短期大学出版部)
- Forbes Japan (2016) 「ソニー平井社長が語る、『社員の熱量を吸い上げる』メカニズムの作り方」 (2019年5月29日取得, <https://forbesjapan.com/articles/detail/13486>)
- Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row. (小口忠彦監訳 (1987) 『改訂新版人間性の心理学——モチベーションとパーソナリティ』 産業能率大学出版部)
- MY FUTURE CAMPUS (2018) 「【ソニー】ビジネスもスポーツ選手のように『才能ある者が開花する仕組み』を整える時代」 (2019年5月13日取得, [https://mycampus.jp/2018/09/20/feature01\\_02/](https://mycampus.jp/2018/09/20/feature01_02/))
- 西田宗千佳 (2016) 『ソニー 復興の劇薬——SAP プロジェクトの苦闘』 KADOKAWA。
- 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。
- 大江建・駒林正士 (2005) 「社内ベンチャー制度の効果的活用——企業風土変革と新事業育成」 『戦略国際経営・システム科学研究』 36, 29-43ページ。
- 大崎達哉 (2020) 「組織行動変革を実現する動態モデルの提案——新規事業提案制度に取り組む企業の事例研究」 北陸先端科学技術大学院大学先端科学技術研究科2019年度修士論文。(2021年5月3日取得, <http://hdl.handle.net/10119/16370>)
- 大滝精一 (1985) 「社内ベンチャー活動の日米比較——3Mと東レの比較事例研究を中心にして」 『専修経営学論集』 39, 171-221ページ。
- 大谷尚 (2008) 「4ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案——着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き」 『名古屋大学大学院教育発達 科学研究科紀要 (教育科学)』 54 (2), 27-44ページ。
- パナソニック (2018) 「【対談】大企業のなかで事業化を目指すからこそ、共感力を重視したい。」 (2018年10月7日取得, <http://gccatapult.panasonic.com/stories/story09.php>)
- 榎原清則・大滝精一・沼上幹 (1989) 『事業創造のダイナミクス』 白桃書房。
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法——原理・方法・実践』 新曜社。
- Schein, E. H. (1999) *The corporate culture: Survival guide - Sense and Nonsense about Culture Change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. (金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳 (2004) 『企業文化—生き残りの指針』 白桃書房)