

新製品開発プロジェクトにおける機能統合マネジメント研究 -グローバル機能統合研究の起点-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2018-07-31 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 鈴木, 仁里 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/19534

明治大学大学院 商学研究科

2017年度

博士学位請求論文

新製品開発プロジェクトにおける

機能統合マネジメント研究

ーグローバル機能統合研究の起点ー

A Study of Integrated Functional Management
in the New Product Development Project:
Toward the Global Integrated Functional Management

学位請求者 商学専攻

鈴木 仁里

Nisato Suzuki

新製品開発プロジェクトにおける機能統合マネジメント研究

ーグローバル機能統合研究の起点ー

A Study of Integrated Functional Management in the New Product Development Project: Toward the Global Integrated Functional Management

目次

序章	新製品開発プロジェクトにおける機能統合マネジメント効率と効果	1
序-1	問題の所在	2
序-2	本研究における3つの課題	3
序-3	本研究における3つの命題	4
序-4	研究意義とインプリケーション	4
序-5	本論文の特徴と構成	5
理論編	文献レビューと分析枠組み	6
第1章	新製品開発研究の文献レビュー	7
1-1	はじめに	7
1-2	新製品開発研究の変遷	7
1-3	現代新製品開発研究の傾向	8
1-4	本章のまとめ	8
第2章	機能統合研究の文献レビュー	10
2-1	はじめに	10
2-2	機能統合研究の変遷	10
2-3	機能統合概念モデルの登場	10
2-4	現代機能統合研究の傾向	12
2-5	本章のまとめ	13
第3章	機能統合マネジメント研究の分析枠組み	15
3-1	はじめに	15
3-2	機能統合マネジメント研究の分析視座	15

3-3	先行研究の課題	16
3-4	本研究の分析視座	21
3-5	前提条件と諸定義	22
3-6	本章のまとめ	25
第4章	機能統合マネジメント効率と効果の強化に向けた方策	26
4-1	はじめに	26
4-2	3種の方策検討	26
4-3	「市場志向」概念の戦略的活用	27
4-4	「プロジェクト成果」の新評価指標構築	28
4-5	「プロジェクト成果」の新評価指標適用による状況依存的な実態把握	28
	理論編：小括	28
	実証編：3種の方策の考察と検証	30
第5章	「市場志向」概念の戦略的活用	31
5-1	職務機能組織細分化から生じる問題	31
5-2	マーケティングと R&D 機能統合の必要性	32
5-3	機能統合モデルにおける独立変数と従属変数	32
5-4	理念的統合領域の検討	34
5-5	「機能統合」研究における因果モデル	38
5-6	「機能統合」研究における従属変数（成果尺度）	44
5-7	理念的統合への転換	46
5-8	「市場志向」的統合視点の重要性	49
5-9	調査概要と方法論	54
5-10	分析結果	54
5-11	考察	55
第6章	「プロジェクト成果」の新評価指標構築	56
6-1	はじめに	56
6-2	命題の抽出	57
6-3	データ収集と実証分析	66

6-4	インタビューとアンケート実施対象者	67
6-5	インタビュー、およびアンケート票の構成～6つの状況～	67
6-6	主成分分析	69
6-7	考察	72
第7章	「プロジェクト成果」の新評価指標適用による状況依存的な実態把握	73
7-1	はじめに	73
7-2	命題の抽出	73
7-3	調査概要と方法論	75
7-4	分析結果	76
7-5	考察	78
	実証編：小括	79
	応用編：グローバル新製品開発プロジェクトへの適用	80
第8章	発展的研究領域としてのグローバル新製品開発プロジェクト	81
8-1	はじめに	81
8-2	グローバル新製品開発プロジェクトの現状と課題	81
8-3	本研究成果の学術的位置づけ	81
8-4	将来的研究領域の検討	82
終章	総括	83
終章-1	はじめに	84
終章-2	本研究の発見事項	84
終章-3	残された課題	85
	初出論文	87
	学会報告	87
	参考文献	87

図表一覧

序章

図表 1	本論文の構成	5
------	--------	---

第2章

図表 2	組織レベルの「機能統合」概念モデル	11
図表 3	プロジェクトレベルの「機能統合」概念モデル	12
図表 4	マーケティングと R&D の統合に関する研究の展開	13

第3章

図表 5	新製品開発プロセスの実態、および効果的なマネジメント要素の抽出調査概要	16
図表 6	スポンサーと複数案件業務	18
図表 7	技術イノベーションプロジェクトの多段階視座	19
図表 8	「思考の硬直性」を回避するマネジメント要素の抽出調査結果	20
図表 9	本研究の分析視座（包含的アプローチ）	21
図表 10	本研究の前提条件と設定理由	22
図表 11	本研究における重要用語の定義一覧	23

第4章

図表 12	既存研究における3つの研究課題	27
-------	-----------------	----

第5章

図表 13	従来の統合概念モデル（独立変数と従属変数）	33
図表 14	統合概念の新しい類型モデル（独立変数と従属変数）	34
図表 15	「機能統合（クロス・ファンクショナル）」研究の構図	39
図表 16	『組織特性』領域に属する「機能統合」研究	39
図表 17	『プロジェクト特性』領域に属する「機能統合」研究	41
図表 18	『プロジェクトチーム特性』領域に属する「機能統合」研究	42
図表 19	『プロジェクトリーダー特性』領域に属する「機能統合」研究	43
図表 20	「機能統合」研究における従属変数（成果尺度）の変化	45
図表 21	機能統合尺度の比較表（各特性研究領域・時系列）	47
図表 22	「機能統合」の全研究領域に共通する「市場志向」的統合視点の重要性	50
図表 23	統合概念への新視座導入モデル（独立変数と従属変数）	51
図表 24	企業の戦略的志向とそれに伴う能力分類	52
図表 25	発展的理論モデル	53
図表 26	インタビュー調査概要	54

第6章

図表 27	新製品開発プロジェクトにおける機能統合研究に関する代表的な概念的フレームワークと課題	58
図表 28	主要なプロジェクトマネジメント研究	59
図表 29	主要なクロス・ファンクショナル研究	60
図表 30	主要なケイパビリティ・ナレッジマネジメント研究	62
図表 31	主要なオペレーションマネジメント研究	63
図表 32	新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）を構成する成果候補群	66
図表 33	新製品開発プロジェクトの状況設定	68
図表 34	新製品開発プロジェクトの成果の質的側面（能力的成果）の調査概要	70
図表 35	新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の分析結果	71
図表 36	新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）を構成する変数群	71

第7章

図表 37	昨今の動的なプロジェクト環境を反映させた状況モデル	74
図表 38	新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の状況依存性に関する仮説	75
図表 39	新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の状況依存性に関する調査概要	76
図表 40	新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の状況依存性に関する平均値検定（F検定）	77
図表 41	新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の状況依存性に関する平均値検定（t検定）	78

【巻末資料】

資料 I	99
資料 II	102
資料 III	103
資料 IV	104

序章 新製品開発プロジェクトにおける機能統合マネジメント効率と効果

序-1 問題の所在

通常、製品開発は新製品のアイデア創出などを行うコンセプト開発段階から始まり、そのアイデアを具体化させ、商品化に結び付ける段階に至る製品開発段階を経て、その新商品を市場に投入し、それが市場シェアを伸ばすことにより、売上が上昇する市場導入段階という過程を経ていく。市場導入後の段階は、大きく4段階に分類される。(1)新製品が市場に導入され始める導入期、(2)新製品が多くの消費者に認知・購入され売上が伸びていく成長期、やがて、(3)その製品に対する需要が一巡し、売上の成長が高止まりし始める成熟期を迎え、その後、(4)市場での需要が縮小していく衰退期を経て市場での寿命を終える。この、導入期から衰退期までの市場展開を総称して当該製品のプロダクトライフサイクルと呼ぶ。近年の日本のビジネス環境においては、IT技術の発展や新興国企業などの低価格帯製品の普及によって、多くの産業において競争が激化し、このプロダクトライフサイクルの短縮化が顕著に見受けられる。グローバルビジネス環境においても、ネットワーク化された産業構造内での技術や特許、資源の公開や共有化が加速したことによって世界の至る所で自由にそれらを活用することが可能となった。このような環境の先進的な変化は、プロダクトライフサイクルの起点となる立地の多様化や世界同時展開などの現象を醸成し、ますますプロダクトライフサイクル自体が大幅に短縮化されてきている。この変化の激しい開発競争環境下においては、新製品が市場において成功裏にライフサイクルを推移させるために、多くの企業内組織部門（特にマーケティングとR&D）の緊密な協働が不可欠となる。とりわけ、自動車やエレクトロニクス製品を構成する部材やプロセス製品などの製造、販売を行うBtoB(Business to Business)産業においては、彼らの顧客となる完成品を扱うグローバル企業が管理するプロダクトライフサイクルの短縮化が顕著にみられるため、それらの企業の川上に位置する当該産業の企業群にもそのしわ寄せ（部材やプロセス製品などのプロダクトライフサイクルの短縮化）が起きており、組織内での部門や職種を超えた協働がこれまで以上に要請される事態となっている。

ビジネス環境の変化の速さや競争の激しさは、組織内での協働を促進させる。多くの日本企業は、国内の各拠点に主要な機能の分配と配置を試み、市場の変化に対して即座に対応できる組織体制の構築と各拠点に在籍する職能間の連携、調整に励んでいる。このような活動は、国内のみを対象とする次元から、全世界に散在している拠点を対象とする次元にその範囲を拡大している。現代のグローバルビジネス環境においては、企業の競争優位となり得る経営資源を全世界に散在する拠点から積極的に結集し、環境に即時適応、もしくは先行して事業を興すことが求められるようになっていく。その具体的な企業行動は企業内国際分業体制と呼称されており、新製品開発の文脈においても企業内国際分業体制が普及している。昨今、この企業内国際分業体制の多くの利点に関心が寄せられているが、負の側面にも配慮すべきである。新宅ら(2010)は、企業内国際分業体制の実行には、以下2つの問題点が伴うと述べている。1点目は企業の事業活動拠点の分散化が進捗するとそれらをまとめ上げる統合化のためのコストが増大する点である（新宅、2010、p.20）。2点目は、拠点間

における担当業務、製品構造の違いの調整にかかる労力コストの増大である（新宅、2010、p.21）。世界市場を活動の場に行っている企業は、このような複雑な経営環境下において利点の最大化と負の側面の縮小化に徹し、新製品開発プロジェクトに関与する関係各部署間の効率的・効果的な調整と統合を推し進めなければならない。特に、開発競争の激しい自動車やエレクトロニクス製品向けの部材製品を扱う BtoB(Business to Business)産業に属する企業群は、直接的な顧客である完成品メーカーが世界市場での事業活動や製品開発を展開させているために、そのネットワークに適応した自社の資源配備や製品開発、およびその調整をより高度なレベルで求められており、とりわけ新製品開発に関わるマーケティングと R&D 間の緊密な協働が要請されている。

このように、新製品開発プロジェクトの環境構造は、急激に変化しており、とりわけプロダクトライフサイクルの短縮化、企業内国際分業体制の複雑化などに特徴づけられ、その環境下においては、組織内でのより効率的かつ効果的なプロジェクトチーム内における協働体制が求められており、その体制を柔軟に修正し得る組織能力が今後の競争優位を左右する経営資源となりつつある。

序-2 本研究における 3つの課題

前節で述べたような新製品開発プロジェクトを取り巻く状況においては、これまで以上に新製品開発プロジェクトの効率や効果を高める方策を探求することが必要となる。このことを踏まえて、本研究では、解明すべき研究課題を以下 3 点に設定している。

研究課題 1

新製品開発プロジェクトの効率や効果をより高めるための適切な戦略的志向性にはどのようなものがあるか。

研究課題 2

新製品開発プロジェクトの効率や効果をより高めるための適切な評価指標にはどのようなものがあるか。

研究課題 3

新製品開発プロジェクトの効率や効果をより高めるための適切な評価指標は、プロジェクトを取り巻く状況に適用可能であるか。

この 3つの研究課題に対する解を導出することによって、新製品開発プロジェクトの効率や効果を高める上で、プロジェクトを取り巻く状況に配慮した「戦略的志向性」と「評価指標」の採用が重要であることを示すことが本研究の主たる目的である。

序-3 本研究における3つの命題

本研究において取り上げる3つの研究課題それぞれに関連し、以下のような命題の抽出を、本論文を通じて試みる。

命題1

新製品開発プロジェクトの効率や効果をより高めるために「市場志向」概念の戦略的活用は有効である。

命題2

新製品開発プロジェクトの効率や効果をより高めるために「プロジェクト成果」の新評価指標を構築することは有効である。

命題3

新製品開発プロジェクトの効率や効果をより高めるために状況に応じた「プロジェクト成果」の新評価指標適用は有効である。

本論文において、上記の命題の導出に至るまでの理論的考察と検証を命題ごとに行い、新製品開発プロジェクトの効率と効果を高める3種の方策の意義について論じていく。

序-4 研究意義とインプリケーション

近年のビジネス環境は、IT技術の発展とグローバル化の拡大を背景にますますその様相が多様化、複雑化してきている。そのような環境下において、企業の重要な競争優位の源泉は新製品開発プロジェクトである。この新製品開発の成果を効率的・効果的に最大化するために、プロジェクトをいかに遂行するかが昨今の企業の重要課題となっている。新製品開発プロジェクト研究においては、マーケティングやR&Dなどの職能が結集した新製品開発プロジェクトチームがいかに協働し、経営的成果（新製品の売上、市場シェア、利益、ROIなどの成果）を達成できるか、という「機能統合」メカニズムに関心が寄せられてきた。既存研究において、経営的成果を最大化するR&D主導的な「機能統合」メカニズムの解明に研究視座を置くアプローチが多いが、本研究では、新製品開発の効率や効果をより高める方策を探求することを目的として、新たな視座やアプローチを検討している。具体的には、市場や顧客、競争企業などの情報をより戦略的に活用するマーケティングの機能やその主導性について考察と検証を重ね、加えて、機能統合によって導出される経営的成果以外の能力的成果にも着目している。本論文では、このような機能統合の「在り方（R&D主導的、マーケティング主導的）」とその「成果（経営的成果、能力的成果）」の多様性に研究視座を置くことの意義を強調している。これらの研究上の成果が、新製品開発プロジェクトを管理するマネジャーらが直面する、プロジェクトを取り巻く状況に応じた「戦略的志向性」と「評価指標」の採択の場面に貢献することを期待する。

序-5 本論文の特徴と構成

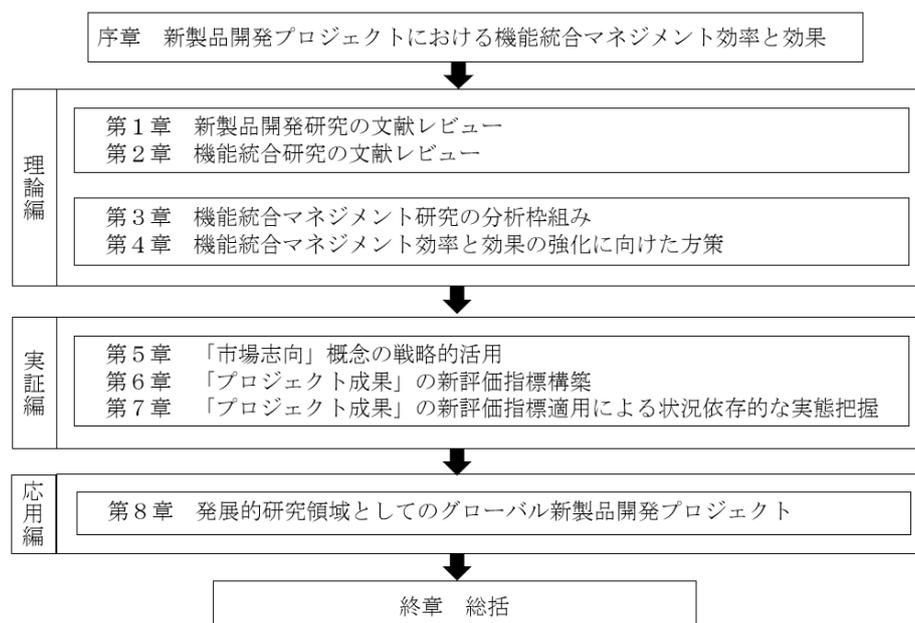
前述の問題の所在や研究課題、命題に基づき、本論文は、以下のような構成で展開していく。本論文は大きく理論編と実証編、応用編の3部構成で構築している。

理論編に属する第1章、第2章では、昨今の新製品開発研究、および機能統合研究についての文献展望を行い、第3章では、それらを踏まえた上で本研究の研究領域を設定し、分析枠組みの提示を行う。第4章では、その上で本研究が強調する3つの方策を網羅的に提示する。

実証編を構成する第5章では、それまでの議論を踏まえ、3つの方策の1つ目に当たる、新製品開発プロジェクトの効率や効果を高めるために有効だと考えられる戦略的志向性の一つとしての「市場志向」概念の導入の考察と検証を試みる。続いて第6章では、2つ目の方策として、プロジェクト成果のうち経営的成果を量的に示される側面として捉えるならば、プロジェクト成果の質的側面に相当する能力的成果の構成に関する考察と検証を行う。第7章では、3つ目の方策として、その質的側面（能力的成果）の状況依存性に関する考察と検証を行う。

応用編に属する第8章では、発展的研究領域としてのグローバル新製品開発プロジェクト文脈における戦略志向性とプロジェクト成果の質的側面（能力的成果）とその状況依存性に関する研究意義について検討していく。最後に、残された課題と今後の研究の方向性について論じるという構成となっている（図表1）。

図表1 本論文の構成



筆者作成

理論編：文献レビューと分析枠組み

第1章 新製品開発研究の文献レビュー

1-1 はじめに

本章では、本研究の基盤となる新製品開発に関する従来の研究の流れやアプローチを概観し、現代までの研究傾向を捉えることを目的としている。新製品開発は、すそ野の広い研究領域であるため、最初に、大きな流れを研究史的に捉えることが重要である。

1-2 新製品開発研究の変遷

新製品開発研究は、1950年代より着目されてきた領域であり、今もなお多くの研究者によって関心が寄せられている。新製品開発研究の起点は、実務的な動機付けが強く働いており、その成功要因の解明が起点となっている。1950年代より開発研究機関などによって、新製品開発の成功要因の探索が行われたことから当該研究領域の発展が促されることとなる。やがて、1980年代以降、当該研究領域は2つのアプローチによって流れを分かちつこととなる(川上、2005、p.24)。以降、川上の当該研究領域における文献レビューを参考に新製品開発研究の変遷を論じていく(川上、2005、pp.24-57)。

1つ目は、従来の研究の流れを踏襲した新製品開発研究の成功要因を様々な視点のもとに明らかにしていくアプローチであり、2つ目は、より実態に即した新製品開発の成功を導く開発プロセスに着目するアプローチである。1つ目のアプローチでは、1970～80年代にかけて、成功裏にある新製品開発の各々の成功要因を個別に詳細に解明していく個別要因深化研究¹が盛んに行われるようになった。やがて、1990年代に入ると、そのような個別要因深化研究で蓄積されてきた成功要因の共通項を導出するような新製品開発メタ研究²が積極的に行われるようになった。かくして、2000年代以降も新製品開発メタ研究と個別要因深化研究が相乗的に蓄積され、今なお続く新製品開発研究における大きな流れとなっている。

2つ目のアプローチについて、1980年代に入ると、当アプローチの流れの起点となったフェーズ・レビュー方式、ステージゲートシステムといった段階的な開発プロセスの研究が盛んに行われ始めた。1980年以降、従来の伝統的な段階を経て進捗させていく開発プロセスと、様々な事業環境に合わせて開発プロセスを往来し、進捗させていく開発プロセスの2つのモデルが注目されることから当該アプローチが活性化されることとなる。すなわち、1990年代以降において、開発プロセス

¹ 代表的な研究として Rothwell, R., C. Freeman, A. Hosley, V. T. P. Jervis, A. B. Roberson and J. Townsend(1974)、Rubenstein, A. H., A. K. Chakrabarti, R. D. O'Keefe, W. E. Souder and H. C. Young(1976)、Cooper, R. G(1979)、Maidique, M. A. and B. J. Zirger (1984)らの研究が挙げられる。

² Montoya-Weiss, M. M. and R. J. Calantone(1994)、Brown, S. L. and K. M. Eisenhardt(1995)、青島(1997)、Krishnan, V. and K. T. Ulrich (2001)などはそれぞれ独自のアプローチを駆使して新製品開発メタ研究の発展に寄与している。

リニアモデル³と開発プロセスノンリニアモデル⁴という 2 つの開発プロセスに着目した研究がそれぞれに蓄積されるようになったのである。2000 年代以降では、2 つの開発プロセスを巧みに操る企業が現れ始めたため、それら 2 つの開発プロセスの理論的融和モデルの構築が試みられるようになった。

1-3 現代新製品開発研究の傾向

新製品開発研究は、新製品開発を取り巻く環境の変化とともに、発展を遂げてきている。前節でも論じたように、新製品開発研究は新製品開発の成功要因を探索する研究の流れと、開発プロセスに焦点を当てた研究の流れの 2 つのアプローチが主流であった。2005 年以降の近年についての研究の変遷を筆者が独自に文献レビューしたところ、その 2 つのアプローチの主流は近年に至るまで受け継がれ、それぞれの領域において発展的な研究が蓄積されてきていた。新製品開発の成功要因を探索する研究の流れでは、普遍性の追究、同質性と重要性探索、メタ分析手法(変量効果モデル)の更新といった方法論の近代化や、革新性と製品開発成果、プロセス特性と製品開発成果、文化(国家と企業)と製品開発成果など独立変数の更新が行われた。開発プロセスの研究の流れにおいては、文脈毎の開発プロセス類型化、市場・事業・組織とプロセスとの関連性、開発プロセス柔軟性の先行要因などといったコンティンジェンシー理論の導入が試みられ、加えて、次世代ステージゲートシステムや顧客参加型の開発プロセスというような近代的な開発プロセスの進化を研究に取り入れようとする試みが行われてきた。

1-4 本章のまとめ

本章では、新製品開発研究に関する従来の研究の流れやアプローチを概観し、現代の研究傾向までを捉えることを目的としている。新製品開発研究の起源は、その成功要因の探索に動機づけられた機関研究所らの活動に端を発し、1950 年代以降に当該研究領域の輪郭が見え始めてきた。やがて、従来の成功要因の探索を踏襲する研究の流れと、開発プロセスに着目する研究の 2 つの流れが当該研究領域を代表する主流となり始め、それぞれの領域において発展が遂げられていく。近年に

³ 開発プロセスリニアモデルの領域では、Urban, G. L., J. R. Hauser and N. Dholakia(1987)、Urban, G. L. and J. R. Hauser(1993)らによって顧客や市場の需要を起点として進捗する段階的な開発プロセスモデルが提唱され、一方でUlrich, K. T. and S. D. Eppinger(1995)、藤本(1997)、延岡(2002)、竹村(2001)らによって段階的な製品開発プロセスを製品設計や技術開発の視点で捉え、プロセスの工程を体系化する試みがなされてきた。

⁴ 開発プロセスノンリニアモデルの領域では、段階的な開発プロセスに変わる新たな代替モデルの提唱が行われてきた。開発プロセス上の問題は突発的で流動的であり、それらは先行して予測できる類の問題ではなくその都度そのような問題を探索し、解決を探索する柔軟な体制をゴミ箱モデルとして提唱した田中(1990)らや、開発プロセス上で繰り広げられる多様な相互作用を介して全体と個別のプロセスが整い、秩序形成がなされる動的秩序形成プロセスを提示した山下(1991)、消費者の需要や技術などの解釈の多義性を強調し、開発プロセス上での多様な相互作用を介した意味付けこそ開発プロセスを推し進める要素であると強調し、意味構成・了解型プロセスモデルを提示した石井(1993)らなどが当該研究領域の発展に寄与してきた。

至るまで、成功要因の探索を目的とする研究の流れは、個別の成功要因と共通の成功要因の探索と体系化、方法論の更新を繰り返すことでその研究成果の質を高めてきたといえよう。また、開発プロセスに着目する研究の流れにおいては、昨今のネットワーク化された新製品開発環境を先行して捉え、異なる環境に適合した開発プロセスや開発プロセスそのものの進化を既存研究に積極的に取り入れてきている。

第2章 機能統合研究の文献レビュー

2-1 はじめに

企業の生産組織は、多様な機能を保有し、実施する総合体である。主な機能としては、R&D、製造、マーケティング、配送、アフターサービス、金融、人事等がある。これらの機能は、別個に存在し、実施されることもあるが、多くの場合、いくつかの機能が協働して1つの企業活動を構成することが通常である。そして、このような機能統合は、新製品開発の文脈においても存在し、実施されており、その主な主体はマーケティングとR&Dの機能である。

本章の目的は、本研究の中核的な概念となっている「機能統合」に関するこれまでの研究の流れやアプローチを概観し、さらに代表的な概念的フレームワークを概説することで、次章以降で論じる本研究の分析枠組みについての前提条件を理解することにある。

2-2 機能統合研究の変遷

これまで、新製品開発における「機能統合」に関しては、多くの研究者らが多様な研究視点から焦点を当ててきた。以降、川上の当該研究領域における文献レビューを参考に機能統合研究の変遷を論じていく(川上、2005、pp.60-84)。

1980年代に入って、Gupta, Raj, and Wilemon(1986)はマーケティング活動とR&D活動の統合モデルを提示し、それに基づく実証研究を行った。彼らのモデルはその分析対象として組織レベルでの「統合」を考察している。その後、Gupta, Raj, and Wilemon(1986)によって概念化された統合モデルに対し、彼らのモデルをより実務レベルに適応させるために、Griffin, Abbie and John R, Hauser(1996)らによって、プロジェクトレベルの「統合」の考察が試みられ、それ以降、組織レベルでの統合に関する実証研究と、プロジェクトレベルでの統合に関する実証研究の2つの研究の流れが存在し続けている。

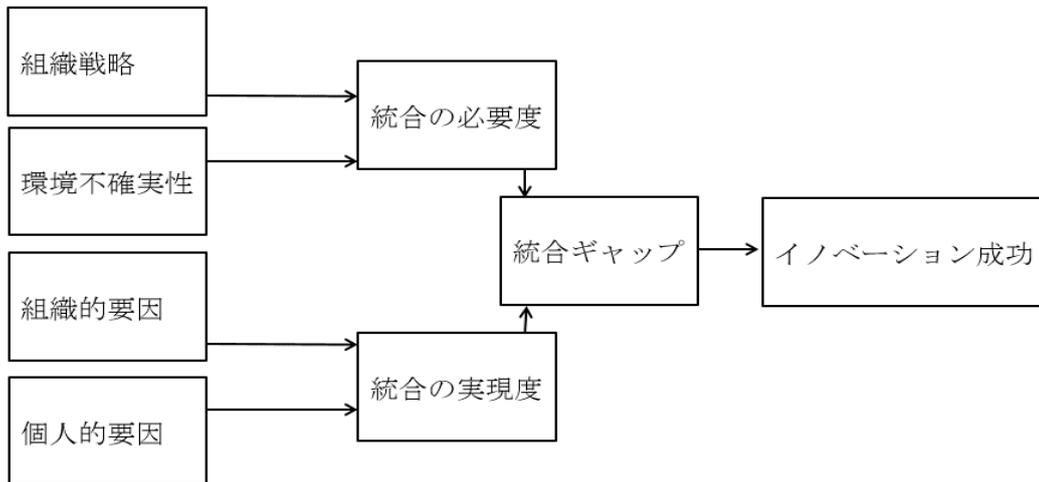
2-3 機能統合概念モデルの登場

ここでは、本論文において基盤となる上述のGupta, Raj, and Wilemon(1986)とGriffin, Abbie and John R, Hauser(1996)らの2つの研究で提唱された理論モデルについてそれぞれ言及しておく。

この分野の初期の研究であるGupta, Raj, and Wilemon(1986)らは、マーケティング活動とR&D活動の双方の統合が概念モデルとして示され、そこでは統合の必要性と実際の統合の度合いとの間のギャップの程度が新製品開発の成功を左右するとされ、組織レベルでの「機能統合」概念モデル

を構築した（図表 2）。

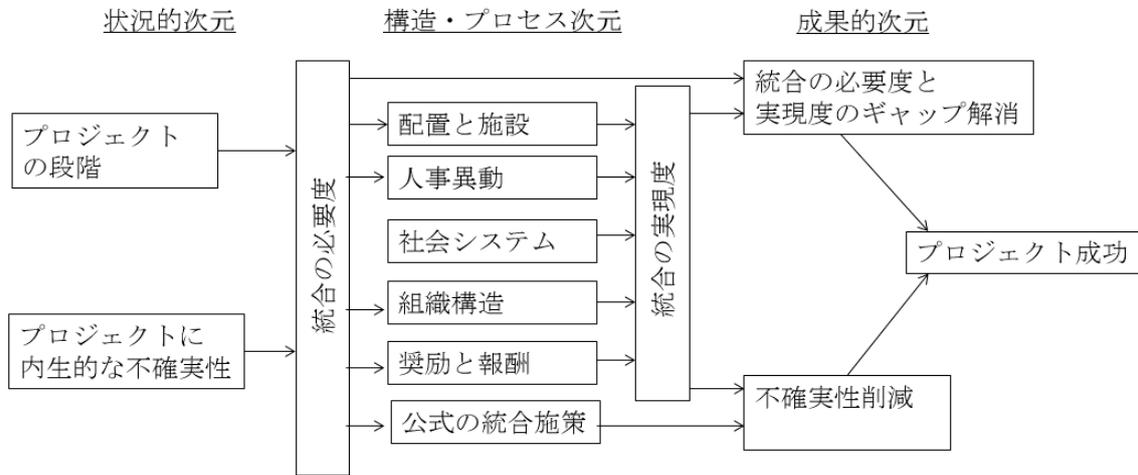
図表 2 組織レベルの「機能統合」概念モデル



出所：Gupta, Raj, and Wilemon(1986) “A Model for Studying R&D :Marketing Interface in the Product Innovation Process” ,*Journal of Marketing*, 50(2), p8.掲載の図を和訳。

また、Griffin, Abbie and John R, Hauser(1996)は、1990年代以降、組織のフラット化が進み、部門横断型に移行する中で当時の組織構造の在り方に併せた概念モデルの修正（プロジェクトレベル）を行った。彼らは、マーケティングと R&D の統合に関する彼ら以前の諸研究をレビューし、統合に対する 6 つの異なる先行要因：メカニズム {Relocation and physical facilities design（配置と施設）、Personnel movement（人事異動）、Informal social systems（社会システム）、Organizational structures（組織構造）、Incentives and rewards（奨励と報酬）、Formal integrative management processes（公式の統合施策）} を設定、操作し、これらのメカニズムが統合の必要度と実現度のギャップを埋め、プロジェクトの不確実性を最小化し、新製品開発プロジェクトの成功を導出するという概念モデルを提唱した（図表 3）。

図表3 プロジェクトレベルの「機能統合」概念モデル



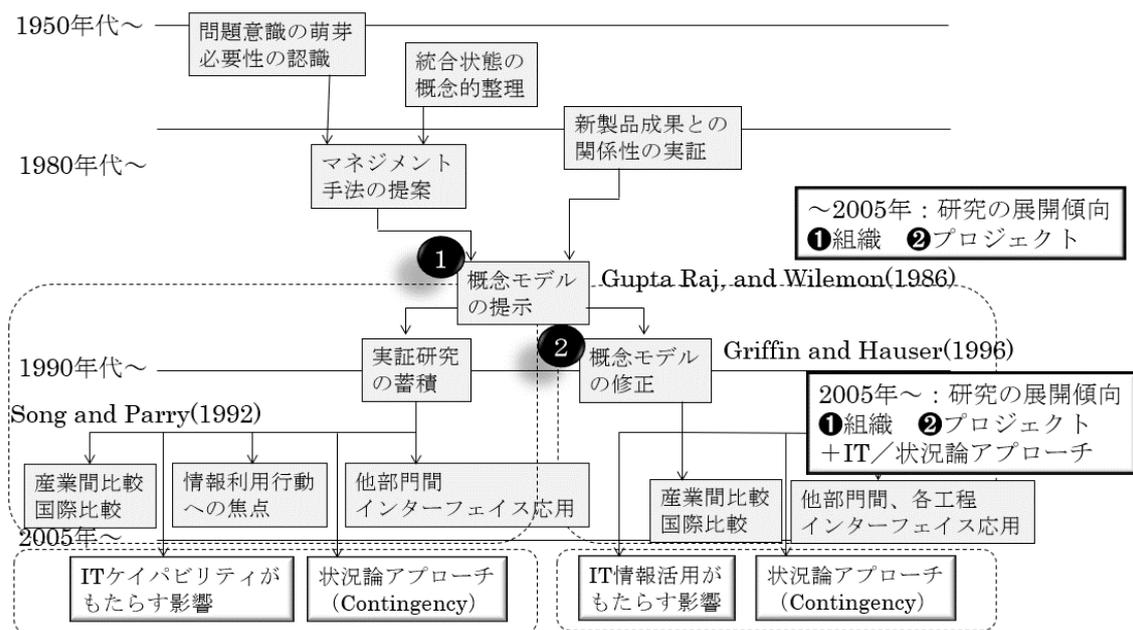
出所：Griffin, Abbie and John R, Hauser(1996) “Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature” *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), p43.掲載の図を和訳。

2-4 現代機能統合研究の傾向

近年に至るまでの当該研究領域の傾向を筆者が独自に調査し、先行研究レビューを行った。マーケティングと R&D の「機能統合」に関する研究の流れは、組織レベルでの「機能統合」とプロジェクトレベルでの「機能統合」の2つが主流となり、今もなおその流れは受け継がれていた。しかしながら、現代の「機能統合」研究の傾向を、それぞれのレベルにおいて蓄積されている研究をレビューすることを通して概観すると、現代の事業環境を特徴づける IT ケイパビリティの要素と、コンティンジェンシーの要素を既存概念モデルに導入する傾向がみられる。Song, Lisa Z and Michael, Song(2010)らは、部門統合の阻害要因を緩和する IT ケイパビリティの潜在価値の考察、検証を試み、Kawakami, Tomoko, Serdar S Durmusoglu and Gloria, Barczak(2011)らは、新製品開発における IT 技術活用への影響要因研究などを行っている。加えて、Song, Michael, Hans Berends, Hans van der Bij, Mathieu Weggeman(2007)らは、知識統合のための IT 活用の有効性検証などを行っている。Brettel, Malte, Florian Heinemann, Andreas Engelen, and Steven Neubauer(2011)らは、開発プロセス毎の効果的な各部門の統合、Ernst, Holger, Wayne D. Hoyer and Carsten Rübsaamen(2010)は、開発ステージ毎の効率的な各部門の統合、Gaia Rubera, Andrea Ordanini, and Roger Calantone (2012)は、プロジェクトの開発ステージにおける統合などにおける IT ケイパビリティとコンティンジェンシーの要素の導入を試みている。また、Song, Michael, Barbara Dyer and R. Jeffrey Thieme(2006)らによって、統合におけるコンフリクト管理

とイノベーション成果との関係性をコンティンジェンシー論の視点から解明することが試みられ、Gemser, Gerda, Mark A. Leenders, Mark A(2011)らは、新製品開発成果に対する部門間協働のマネジメントに関してコンティンジェンシー理論を用いて分析している。以下の図は、現代の機能統合研究の傾向を踏まえた先行研究の変遷を示したものである（図表 4）。

図表 4 マーケティングと R&D の統合に関する研究の展開



出所：川上智子(2005)『顧客志向の新製品開発—マーケティングと技術のインターフェイス—』有斐閣 p.61.に掲載の研究展開図に近年（2005年以降）の文献レビューを加え修正。

2-5 本章のまとめ

新製品開発におけるマーケティングと R&D の機能統合に関する研究は、古くから関心が寄せられ、多くの研究が蓄積されてきた領域である。「機能統合」に関する問題意識や概念整理、マネジメント手法の提案と新製品成果との関係性検証などを経て、1980年代に当該分野において代表的な Gupta, Raj, and Wilemon(1986)らの概念モデルが提示されることとなる。その後、組織のフラット化が進み、より実践的で具体的な機能統合の実態を Gupta, Raj, and Wilemon らのモデルに反映させた、Griffin, Abbie and John R, Hauser(1996)によるプロジェクトレベルの概念モデルが誕生し、組織レベルとプロジェクトレベルという2つのアプローチが「機能統合」研究の流れを形成している。

昨今の IT 技術の発展やグローバル化に伴い、「機能統合」研究にも新たな要素の導入が検討されるようになった。マーケティングや R&D 間の物理的な距離を解消する IT 技術を巧みに操る IT ケイパビリティ要素や、IT ネットワーク上の組織コミュニティや開発プロセス上の多様な場面を想定し、「機能統合」を多角的な視点で追及するコンティンジェンシーの要素が積極的に導入された。次章では、「機能統合」に関する研究の系譜を踏まえて、本研究の位置づけを論じていくこととする。

第3章 機能統合マネジメント研究の分析枠組み

3-1 はじめに

前章まで、新製品開発研究、その中でも機能統合研究の領域において蓄積されてきた研究の発展経緯や主要な研究アプローチを概観してきた。本章では、機能統合マネジメント研究の分析視座の整理、先行研究の課題を抽出、および本研究の分析視座の提示を行う。なお、本章以降において論じる先行研究の課題抽出の際に行う検証や、次章以降の考察と検証に活用するデータサンプルは、外資系多国籍企業の日本法人 X 社において、新製品開発プロジェクトに従事した経験のある人材へのアンケート・インタビュー調査によって収集している。この外資系多国籍企業はアメリカに本社を持ち、世界 70 ヶ国に現地法人を置き、全体の従業員数は約 9 万人、日本法人の従業員数は約 2,800 人である。全世界での売上は、301 億ドル、そのうち日本法人の売上は 2,842 億円に達する。主な製品群としては、研磨材製品、テープ・接着材製品、コンシューマー製品、などがあり、それぞれの事業部が存在している。日本法人の歴史は長く、日本での事業は 57 年を数える。全社的に新製品開発に力を入れており、その年の売上高の 1/3 を過去 5 年以内に市場に導入された新製品で構成する、という高い目標を掲げており、例年その目標達成を実現させている。

3-2 機能統合マネジメント研究の分析視座

「機能統合」に関する研究は、組織レベルとプロジェクトレベルの 2 つの研究アプローチが主流となり、今日に至るまでその流れは継続されている。しかしながら、現代の事業環境の要素、すなわち IT ケイパビリティやコンティンジェンシー論などの要素を新たに既存の各々の概念モデルに導入する傾向は研究アプローチを越えて行われている。

そこで、文献レビューを踏まえて、新製品開発プロジェクトの効率や効果を高める方策としての状況に応じた最適な戦略的志向性と評価指標の採用という視点から、既存研究で蓄積されてきた研究アプローチにおいて未だ議論不足となっている諸点について指摘したい。

新製品開発プロジェクト研究において、開発プロセスの中で繰り広げられるマーケティングと R&D の両機能の相互作用（以下、「機能統合」と呼ぶ）が、どのような戦略的志向性の下で遂行され、その機能統合からどのような成果が導出されるか、という問題意識を伴う研究アプローチは少ない。従来の新製品開発プロジェクト研究では、主として R&D 主導的なアプローチがなされてきたのであるが、本論文ではこのような R&D 主導的視点から離れて、新製品開発プロジェクトにおける機能統合メカニズムの新たな「戦略的志向性」の一つである「市場志向」概念に基づく機能統合メカニズムについて論じることとする。加えて、当該研究領域において従来引用され続けている伝統的な従属変数である経営的成果以外のプロジェクトの新たな評価指標になり得る成果の質的側

面としての能力的成果についての研究意義も論じていく。

3-3 先行研究の課題

従来の既存研究においては、R&D 志向に基づく機能統合メカニズムと、一般的な経営的成果指標との関連を分析している研究が数多く蓄積されているが、昨今の新製品開発プロジェクトを取り巻く環境下においては、顧客や市場、競争企業の情報の戦略的活用と開発プロセス上での能力的成果の評価指標はプロジェクトの効率や効果を測定する上での追加的な重要情報となりうるものである。したがって、本研究では、R&D 志向に基づく機能統合メカニズムの中で、顧客や市場、競争企業の情報の戦略的活用の重要性と、能力的な成果に着目することの意義を考察、および探索的に検証することで既存研究アプローチの補完と精緻化に向けて取り組んで行く。

上記の観点に基づき、多国籍企業のイノベーションの源泉の一つである新製品開発において、成功裏にあるイノベーション・プロセスはどのような実態であるか、またそのプロセスに深く関与する R&D 部門の開発担当者らが、いかにして顧客や市場、競争企業の情報の活用と能力的な成果に相当する新製品開発成果の導出を実現し、成功裏にあるイノベーション具現化までのプロセスを効果的、効率的に進捗させているのか、という問題意識に対する解の導出に注力した。具体的には、外資系多国籍企業の日本法人 X 社において新製品開発プロジェクトに従事する複数の担当者に対して繰り返しを含む複数回のインタビューとアンケート調査を実施した。それらの調査概要を以下に掲載する（図表 5）。

図表 5 新製品開発プロセスの実態、および効果的なマネジメント要素の抽出調査概要

分析課題	イノベーション・プロセスの実態把握、およびそのプロセスに深く関与する R&D 部門の開発担当者らが、いかにして成功裏にあるイノベーション具現化までのプロセスを効果的、効率的に進捗させているのかの調査
データ収集	新製品開発プロジェクトに従事する複数の R&D 部門所属の開発担当者（入社 7 年目、BtoB 製品の開発担当）に対して繰り返しを含む複数回のインタビューとアンケート調査を実施（事前に調査概要とアンケートを送付し、後日面会時にアンケート項目に沿ってインタビューを実施）
調査期間	2013 年 7 月～9 月末日（インタビュー時間：2 時間/人）
データサンプル	外資系多国籍企業の新製品開発プロジェクト従事者 4 名（R&D 部門所属 4 名）に対して個別に担当プロジェクトにおけるプロセスの実態と、イノベーション具現化に貢献したマネジメント要素についてのインタビューを実施。
分析方法	イノベーションプロセスの実態、およびイノベーション具現化に貢献するマネジメント要素についての 4 名の回答の共通項を抽出

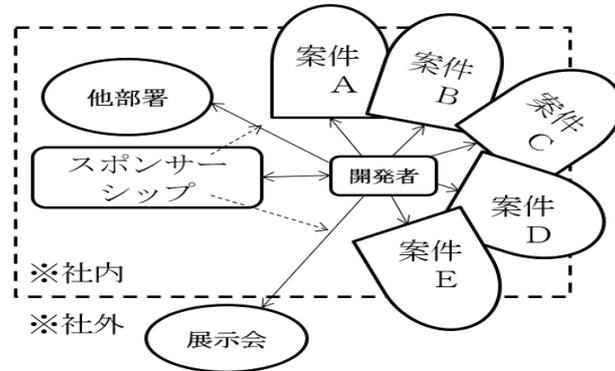
筆者作成

そこにおいて、イノベーション・プロセスの実態把握、および研究開発促進に寄与するマネジメント要素の抽出を行った。本調査によって導出された成果は、イノベーション・プロセスの実態把握とマネジメント要素の抽出の2点であった。

1点目について、新製品開発に実績のある外資系多国籍企業の日本法人X社を対象としたケース分析やインタビュー調査などを実施した結果、イノベーション・プロセスの実態は、以下のような内容であった。イノベーション・プロセスは大きく2つに大別され、R&D担当者による製品アイデア創出、アイデアの取捨選択、製品コンセプト開発などを主な活動内容とするアイデアジェネレーションフェーズと、当該フェーズで導出されたアイデアの成果物がプロジェクトとして事業部より認可されてから、マーケティング担当者による市場調査、テスト販売、顧客商談などの商業化活動が主な活動内容となるビジネスフィージビリティフェーズで構成されている。加えて、フェーズ間において進捗を確認し、次工程に移行できるか否かの意思決定の機会も設けられている。このようなプロセスを基盤としながらも、様々な外部内部要因への適応化のためにそのプロセスを柔軟に往来しながら、市場導入というプロセスの最終過程に至るまで、組織的にプロセスを進捗させていくという実態が明らかになった。

2点目のマネジメント要素であるが、アンケート・インタビューの結果、「スポンサーシップ」と「複数職務付与」の2つが有効であることが判明した。新製品開発において、重要な役割を担うのがスポンサーと呼ばれるR&D人材である。彼らは、おもにアイデアジェネレーションフェーズにおいてリーダーシップを発揮し開発に貢献することが求められている。当該フェーズにおいては、市場の需要と乖離するアイデアやイノベーションの創出を回避するべく、先行して顧客や市場、競争企業の情報を得て、開発に反映させている。そのような情報を効果的にR&D人材に提供する機会を構築するのがスポンサーと呼ばれる人材である。加えて、R&D人材らがそのような情報に日常的に触れる機会を体系的に構築する手段として複数の職務を与えてそれらの間でバランスを取り、全体の職務を進行させていく目配りと統率を行う複数職務付与が採用されていることも明らかとなり、このような2つのマネジメント要素がイノベーション・プロセスを活性化させるうえで有効であることを結論付けることができた(図表6)。

図表6 スポンサーと複数案件業務



筆者作成

スポンサーはマーケティングなどの人材も該当する可能性もあり、また複数職務が与えられている中でマーケティング人材との交流や協働は当然行われるため、これまでの主流であった R&D 主導的な機能統合メカニズムとは異なる新たなメカニズムの「戦略的志向性」を検討する機会を提供した。

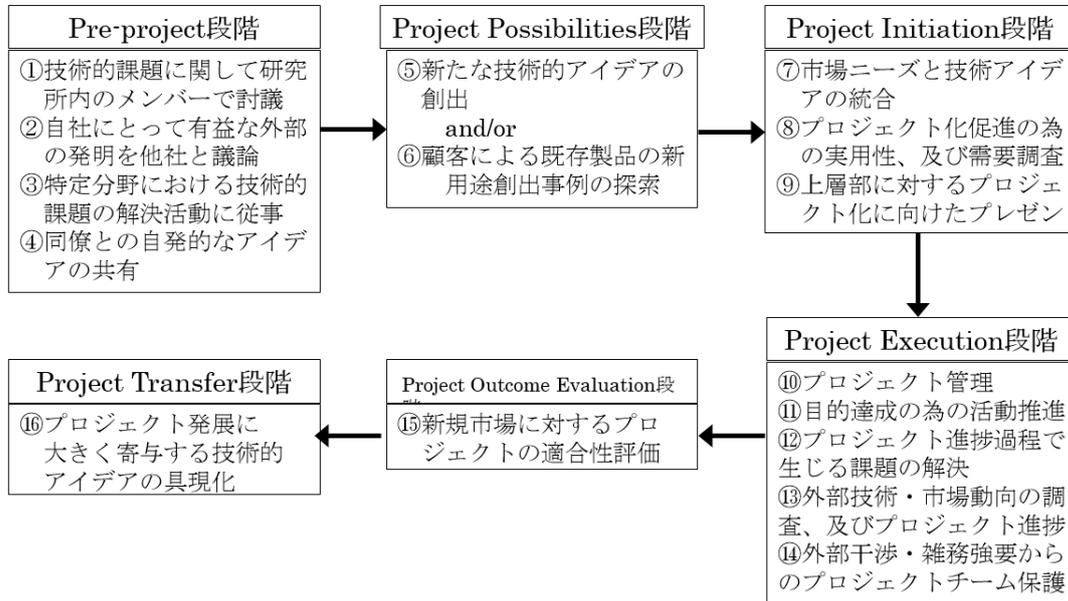
続いて、能力的成果に相当する新製品開発成果への着目の意義の導出と考察、検証を行うためにインタビュー調査を行った。調査の結果、新製品開発において、イノベーションを実現させるうえで、R&D 人材らが陥りやすい「思考の硬直性」⁵を回避している状態が重要な先行要因であることがインタビュー調査から判明した。この「思考の硬直性」を回避できている状態の構成要素の抽出と「思考の硬直性」回避に貢献し得る具体的なマネジメント要素の抽出と体系化を試みることに注力した。

本調査によって得られた成果は、「思考の硬直性」を回避している状態の構成要素と、「思考の硬直性」を回避する具体的なマネジメント要素抽出の2点であった。

1 つ目について、新製品開発プロジェクト研究において「思考の硬直性」に焦点を当てその状態を回避している状態を操作化している研究は少ない。そのような中で、イノベーション・プロセスに焦点を当てその構造を体系化した Roberts, B, E. and Alan, R, Fusfeld(1981)らの研究は、示唆に富むものである。彼らは、イノベーションのプロセスを6段階に区分けする多段階モデルを構築した。下図に示されるように、イノベーションへの R&D 人材らの意識や他部門、他社との会話に始まり、その実現可能性の検討と実施に移行し、その成果を評価し、その評価が次の段階に活かされるまでの段階を6つに分けている(図表7)。

⁵ 高橋(2013)は、この「思考の硬直性」を、既存の成果物を至高のそれであるかのごとく思い込み、それ以上の追究を怠る心理行動、状態であると論じている(高橋、2013、pp.12-19)。

図表 7 技術イノベーションプロジェクトの多段階視座

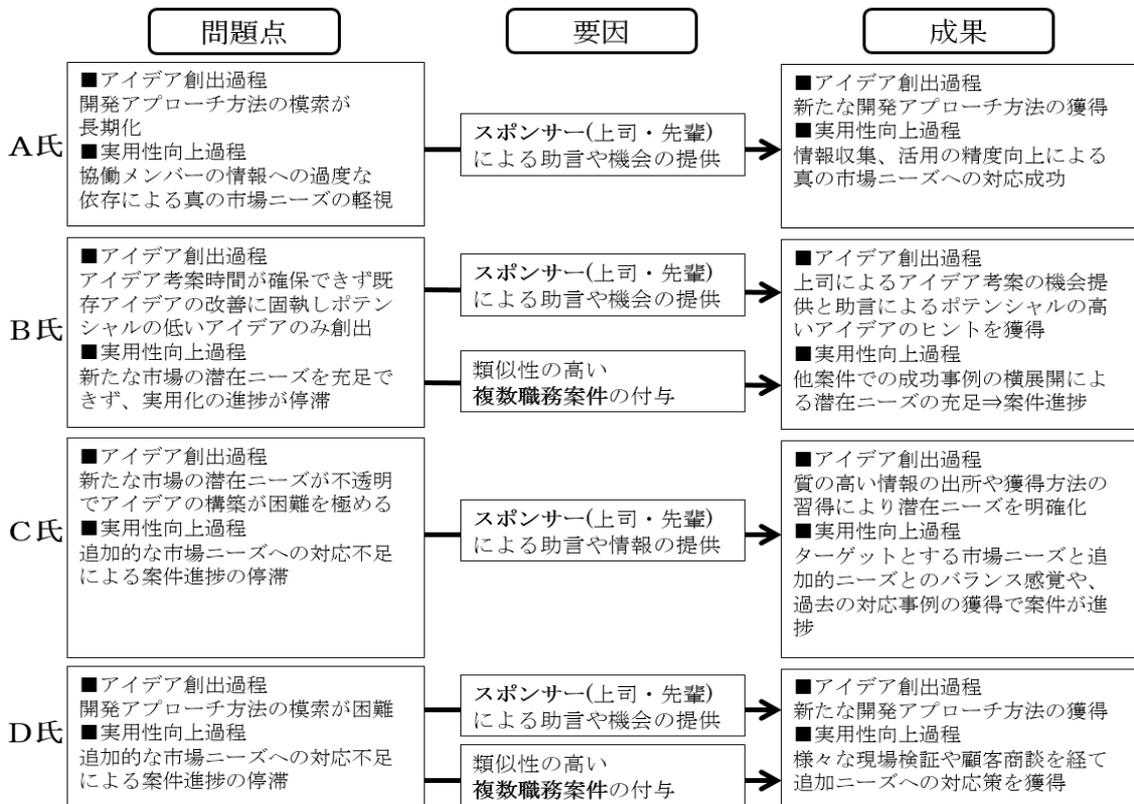


出所：Roberts, B. E. and Alan, R, Fusfeld(1981) “Staffing the Innovative Technology-Based Organization,” in Tushman & Moore (ed.) *Readings in the Management of Innovation* (Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA), p.311. をもとに筆者が作成。

その各段階において、導出される成果群 {自発的なアイデアの共有や創出 (図 7 の⑤)、アイデアの統合 (図 7 の⑦)、課題の解決 (図 7 の⑫)、アイデアの具現化と実行 (図 7 の⑯) など} が、「思考の硬直性」を回避できている状態に相当し得るとする想定のもと、多国籍企業 X 社の新製品開発プロジェクト経験者の R&D 人材にインタビュー調査を行った結果、それらの妥当性が示された (図表 8 内の「要因」参照)。

2 つ目の「思考の硬直性」を回避する具体的なマネジメント要素の抽出においても、スポンサーシップと複数職務付与というマネジメント 2 要素についての実務レベルでの具体的なマネジメント行動をインタビュー調査から抽出することができた (図表 8 内の「成果」参照)。

図表8 「思考の硬直性」を回避するマネジメント要素の抽出調査結果



筆者作成

このようにして、新製品開発プロジェクト研究の中で主流であった R&D 主導的な機能統合メカニズム研究において、多くの研究者らから引用されている伝統的な成果 {①R&D 人材らが最も関心を持つ成果群 (特許獲得数、ROI、新製品開発率など) や②経営的成果 (市場シェア、売上、利益、顧客満足度)} 以外の成果群 (「思考の硬直性」が回避されている状態) を構成し得る要素群 (自発的なアイデアの共有や創出、アイデアの統合、課題の解決、バランス感覚、アイデアの具現化と実行など) に注目し、「成果」の新たな側面を指摘した。これらの要素群は、R&D 人材が、開発プロセス上において多様な情報や職能との相互作用を通じて導出された能力的な成果に相当し得る。

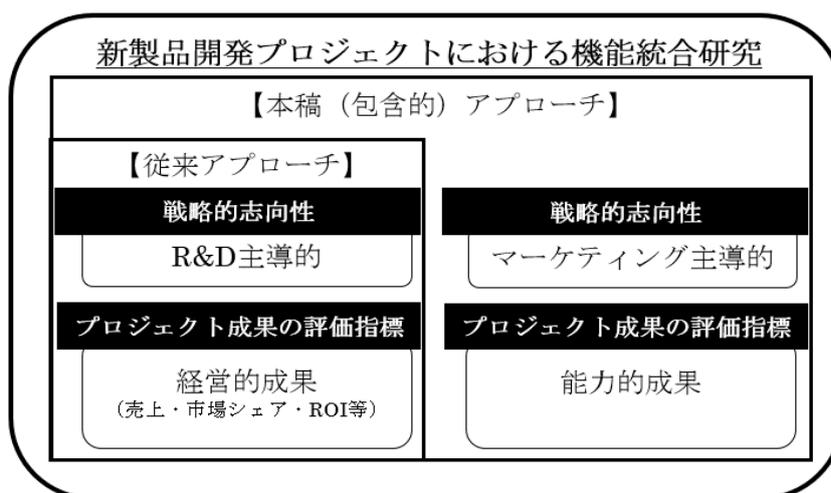
近年、急速に発展している IT 技術の進歩により、以前よりも容易に、かつ大量に上記のような情報を獲得することも可能になっている。加えて、現代企業は、変化の激しい競争市場環境においてより効率的に効果的に新製品開発プロジェクトを進捗させていくことが要請されているために、マーケティング機能やプロジェクトマネジメントについての知識やスキルについての重要性が以前にも増してより高まってきている。したがって、従来までの伝統的な戦略的志向性とプロジェクト成果の評価指標について再考する必要がある。すなわち、新製品開発プロジェクトにおける機能統合

に関する研究領域においては、R&D 志向と経営的成果のみならず、マーケティング的視点を含めた市場志向や能力的成果への配慮を十分に行うことが不可欠である。

3-4 本研究の分析視座

本研究では、3-3 で述べた先行研究の課題を踏まえ、新製品開発プロジェクトにおける機能統合メカニズムの R&D 主導的な「戦略的志向性」と経営的成果などの「プロジェクト成果の評価指標」に関する分析視点を認知した上で、国際市場競争が激化している今日、ますますその重要性が増している「戦略的志向性」の一つとしての「市場志向」と「能力的成果」に着目する。すなわち、本研究の分析視座は、伝統的な分析視点を脱却し、機能統合メカニズムの「戦略的志向性」の多様性（R&D 主導、マーケティング主導など）とその「プロジェクト成果の評価指標」の多様性（従来の経営的成果、能力的成果など）に設定しているのである。昨今の新製品プロジェクトを取り巻く状況を考慮すれば、新製品開発プロジェクトの効率や効果を高める方策を探索するためには、もはや伝統的な R&D 主導的な「戦略的志向性」、結果としての「経営的成果指標」に過度に偏重したアプローチではなく、新たなマーケティング主導的な「プロジェクトの戦略的志向性」と「プロジェクトの能力的成果」にも焦点を当てた包含的な研究アプローチが必要だろう。下図が本研究の分析視座を図示した概念図である。

図表 9 本研究の分析視座（包含的アプローチ）



筆者作成

3-5 前提条件と諸定義

前節では、新製品開発プロジェクトの効率と効果を高める方策を探索する上での本研究のアプローチを概説した。本節では、それを踏まえて、研究の前提条件としての研究の単位、範囲、文脈を整理する。加えて、本研究における重要な用語の定義を本節で論じていく。

新製品開発研究には研究対象とするいくつかの単位がある。過去の研究を遡ってみると、組織、部門、プロジェクト、個人などさまざまであり、それらの単位によって扱う変数も異なってくる。そのため、研究を進める上で単位を明確に設定することは重要な作業である。本研究の目的は新製品開発プロジェクトの効率と効果を高める方策を探索することであるため、単位はプロジェクトチームを設定している。

新製品開発プロジェクトの特性は、研究の成果を左右する大きな影響力を有している。それだけにどのような新製品開発プロジェクトを想定しているかは肝要である。たとえば、一般最終消費者を対象とする新製品か、企業などの法人組織を対象とする新製品のどちらかを想定するかも扱う変数や因果関係のフレームワークなどは大きく変わってくるだろう。本研究では、研究の範囲を、法人を対象とする産業材製品とし、加えて汎用性、革新性がともに高く法人顧客が生産する製品に内製されるスペックイン商材に設定している。

新製品開発を取り巻く環境構造の特性も、研究を進める上で重要な要素である。本研究では、昨今の新製品開発を取り巻く状況に配慮し、発展的な研究領域になり得る多国籍企業組織内の状況に焦点を当てる。具体的には、多国籍企業の現地子会社発足の新製品開発プロジェクトを研究の文脈として設定する。対象とする現地子会社の特性を、多国籍企業組織内での本社、その他会社との関係の中で情報交流の頻度や自律性が高い特質を有するものとしている。以下、本研究の前提条件、およびそれらの設定理由を整理した図である（図表 10）。

図表 10 本研究の前提条件と設定理由

研究の射程	内容	理由
研究の単位	事業部内において、ある一定の予算、目的の中で責任と権限が与えられた職能別の専門家で構成される集団組織 (=プロジェクトチーム)	機能統合の実態を調査する上で、より具体的なメカニズムを捉えるためには最適な組織規模であると判断
研究の範囲	新製品開発プロジェクト ・産業材 (B to B) ・汎用性の高いスペックイン商材 ・革新性の高い商材	現代ビジネス環境において効率・効果的な組織内連携が強く求められ、かつR&D主導の開発メカニズムのみが目されてきた背景
研究の文脈	現地子会社発足の新製品開発プロジェクト ・情報結合高/自律性高 ・本社、現地、子会社内からの影響高	調査実現性の高さと組織内調整力の必要性の高さ、子会社発足プロジェクト調査による動的で多彩な機能統合の実態把握の可能性に基づき判断

筆者作成

用語の捉え方は文脈によっては幾通りもあり、読み手の誤解を招く可能性もあるため、研究で取り扱う用語の定義付けは重要である。ここでは、とりわけ本研究に関係の深い用語の定義を以下の表に整理しておく⁶（図表 11）。

図表 11 本研究における重要用語の定義一覧

用語	定義	出所
プロジェクトの効率と効果、適切性	プロジェクトの目的達成度、およびその成果を導出するための円滑な資源活用 の程度	Jacot, J. H.(1990)
機能統合	職能間において必要な情報が伝達・共有された状態／部門間で取引が行われた状態／調整が実施された状態	Griffin, Abbie and John R, Hauser(1996)
マーケティング機能	市場、顧客ニーズを満たす、あるいは創り出すために遂行される組織内での市場調査、製品企画・開発、販促領域におけるルーティンや行動の束	Day, G. (1994), Danneels Erwin (2008)
R&D 機能	新製品創出のために遂行される組織内での製品開発・製造領域におけるルーティンや行動の束	Danneels Erwin (2008),Atuahene-Gima, Kwaku, Stanley F. Slater,Eric M. Olson (2005)
市場志向	市場志向とは、買い手にとっての優れた価値の創造のために組織に属する関係各位の必要な意識や行動を効果的かつ効率的に創造することを促す組織的な文化	Narver and Slater (1990),Kohli, A. and B. Jaworski(1990), Bourgeois III, L. (1980)

⁶本研究において扱う重要用語の定義については、当研究文脈に原文を適用させるために若干修正を加えているが、内容そのものを大きく歪曲する程度ではないため修正内容の適性は確保されていると判断している。原文を整理した図表を巻末（巻末資料 I）に示しておく。

R&D 志向	実態のある技術基盤の獲得を目指し、新製品開発においてそれを活用する能力や姿勢が組織内で統一している状態	Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb(1997)
プロジェクトの経営的成果	新製品における売上、利益、市場シェア、売上成長率に関する目標への到達の程度	Atuahene-Gima, Kwaku, Stanley F. Slater, Eric M. Olson (2005)
プロジェクトの能力的成果	技術的知的資源や機能とマーケティング的知識資源や機能を収集・結合し、目的とする新製品開発成果を導出するために必要となる組織能力の到達度	Marsh, S. J. and G. N. Stock(2003)
能力のシナジー（相乗）効果	その組織や個人の強みを最大限活かすために相互作用を介して多様性を活用することによって導出される従来手法では創出し得ない新たな成果	Adler, Nancy J.(1980)
創造性の発揮	新製品に関するアイデアや発想、設計プロセスにおいて成し遂げられる創造性の目標到達度	Sethi, Rajesh, Daniel C. Smith, and C. Whan Park(2001)
マネジメント能力向上	可能な限り効率的に柔軟に資源を活用することのできるスキルや知識についての目標到達度	Krasnikov Alexander and Satish Jayachandran(2008)
関係性の習熟	組織内の特異な資産・知識・能力の組み合わせを介して生じる個別では作り出せない競争優位の源泉となり得るリンケージの成熟度	Nix, Nancy W. and Zach G. Zacharia (2014),Dyer, J. H. and H. Singh(1998)
マーケティング能力向上効果	市場の変化への感知と対応や顧客関係の構築・維持などを可能にする組織能力の向上の程度	Krasnikov Alexander and Satish Jayachandran(2008)

R&D 能力向上効果	新技術の開発や既存の技術を新たな製品やサービスに変換させるプロセス能力の向上の程度	Krasnikov Alexander and Satish Jayachandran(2008)
------------	---	---

筆者作成

3-6 本章のまとめ

本章では、機能統合マネジメント研究の分析視座の整理、先行研究の課題を抽出、および本論文の分析視座の提示を行うことに力点を置いた。これまでの機能統合マネジメント研究の分析視座や先行研究のレビューなどから、伝統的な戦略的志向性の1つであるR&D志向に基づく機能統合メカニズムや、経営的成果への過度な依存が、新製品開発プロジェクトの効率や効果を高める方策を検討する上で重要な要素となりうるその他の戦略的志向性や能力的な成果への研究視点を覆い隠してしまう問題点を明らかにした。したがって、本研究の分析視座は、伝統的な研究視点とそれ以外の研究視点を包含するものであるため、それ以外の研究視点の妥当性を考察し検証することを主たる目的としている。

第4章 機能統合マネジメント効率と効果の強化に向けた方策

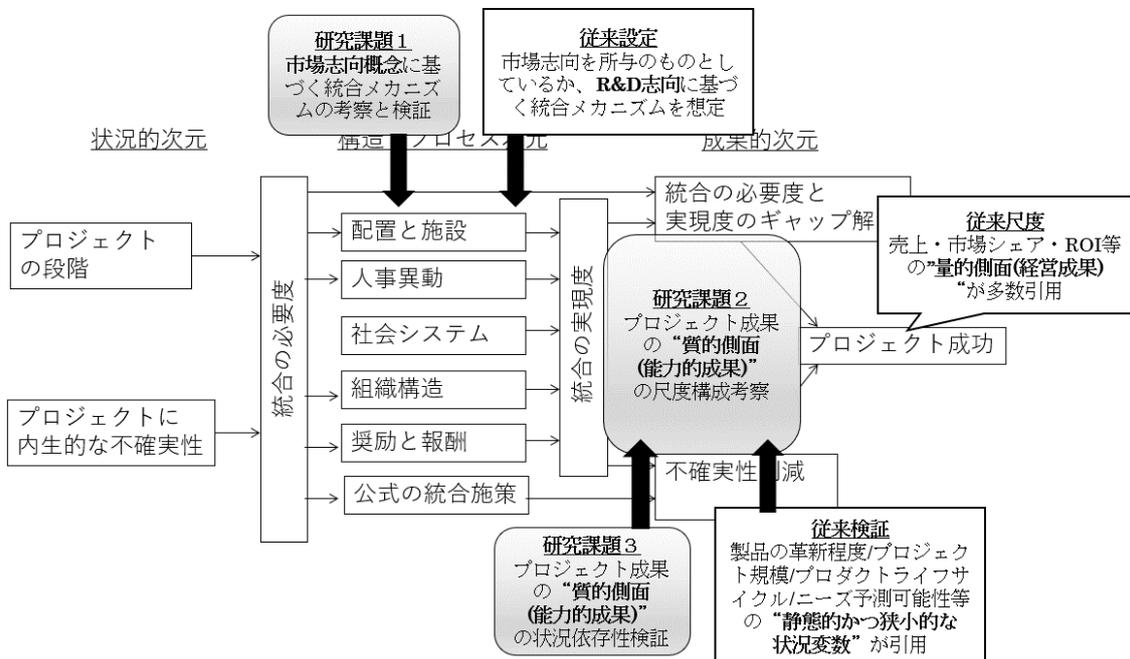
4-1 はじめに

新製品開発プロジェクトの効率と効果に深く関わり、かつ既存の概念モデルにおいて議論が不足している領域として、「戦略的志向性」と「プロジェクト（能力的）成果の評価指標」、そしてその「評価指標の状況依存性」が挙げられる。前章でも論じたように、これらの領域においては、従来からの伝統的な研究視点、すなわち R&D 志向、経営的成果などにより焦点が当てられてきており、上述の3つの領域に関する研究は未だ少ない。これらの領域を補足するために伝統的な研究視点以外の新たな視点となる方策について本章では論じていく。

4-2 3種の方策検討

これまでの当該研究領域における分析視座の整理と先行研究レビューを受け、既存研究において議論が不足していると考えられる3つの領域について図示したものが図表12であり、それぞれの領域での従来から重んじられてきた研究視点（設定、尺度、検証）とそこで検討すべき研究課題が示されている。図12において示されているように、本章では、以下3つの研究課題を設定している。研究課題1として、「市場志向」概念に基づく統合メカニズムの考察と検証、2つ目の研究課題として、プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の尺度考察、3つ目の研究課題として、プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の状況依存性検証、である。次節より、各研究課題の内容及び、それらの課題抽出に至った経緯を概説していく。

図表 12 既存研究における3つの研究課題



出所：Griffin, Abbie and John R, Hauser(1996) “Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature” *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), p.43.掲載の図に筆者が吹き出し部分の記述を追加。

4-3 「市場志向」概念の戦略的活用

新製品開発プロジェクトの効率と効果を高める上で必要となる「戦略的志向性」は R&D 志向のみとは限らない。顧客や市場が求める嗜好性の高い製品群であれば、R&D 志向のみの製品開発では、需要との乖離を助長する可能性が多分にある。また、新製品開発プロセスにおいて製品のアイデアを具現化させ、市場導入に至るまでの商業化のプロセスにおいては、とりわけ顧客、市場、競争企業の情報の重要性が高まり、それらの情報のもとにプロセスが進捗されていく傾向が一般的であろう。この傾向は、R&D 志向に基づくプロセスの進捗というより「市場志向」に基づくプロセスの進捗といえるだろう。

これらの議論から、従来は、市場志向を所与のものとしているか、R&D 志向に基づく統合メカニズムに力点を置く研究が多いが、「市場志向」概念に基づく機能統合メカニズムの考察と検証を研究課題として設定することの意義が導出されよう。

4-4 「プロジェクト成果」の新評価指標構築

新製品開発プロジェクトの経営的成果は確かに、そのプロジェクトを評価する上で重要な判断指標である。だからこそ実務の世界も、学術の世界も双方にそのような経営的成果を重んじるのである。この点に関して異論はない。しかしながら、新製品開発プロジェクトの効率や効果を高める方策として、そのような経営的成果への評価のみに限定するのはいささか短絡的であろう。つまり、プロジェクトの効率や効果を高める上で必要となるプロジェクト成果の判断指標は経営成果だけではなく、機能統合などによって導出される能力的な成果や、それらの機能統合成果によってフィードバックされる職能別の能力的成果などが新たな判断指標として考えられるという事である。したがって、従来は、売上、市場シェア、利益、ROIなどの量的なプロジェクト成果の判断指標や評価尺度に依存していたが、新たな評価指標、尺度としての能力的成果に関する考察と検証を研究課題として挙げる意義は十分にあると言えよう。

4-5 「プロジェクト成果」の新評価指標適用による状況依存的な実態把握

新製品開発プロジェクトの効率と効果を高める方策を探索する上で、伝統的な研究視点から離れ、かつ既存研究における議論不足の領域でもあった「市場志向」概念と「能力的成果の評価指標」に関する考察と検証を行うことは実務的にも学術的にも大きな意義がある。しかしながら、その考察と検証に留まることは、既存の研究の枠組みを大きく拡大させることには繋がらない。したがって、本研究においては、それらの「戦略的志向性」と「プロジェクト成果」がプロジェクトを取り巻く状況の変化に伴って同様に変化するか否かについての考察と検証を行うことで、既存の研究領域を発展させたいと考える。従来では、「戦略的志向性」や「プロジェクト成果」は、プロジェクトの状況、すなわち、製品の革新性の高低、プロジェクトの規模の大小、プロダクトライフサイクルの前期後期、ニーズ予測可能性の高低などの多様な状況の条件下でどのように変容するのかについての調査がされてきたが、本研究においては、現代の新製品開発プロジェクトを取り巻く動的かつ時系列に配慮した状況設定を検討した上でどのように変容するのかを調査することで、状況依存性を明らかにしていくこととする。

理論編：小括

理論編においては、新製品開発研究、機能統合研究の先行研究レビューを行った上で、本研究の研究視座を明確にするために、従来までの分析枠組みを整理してきた。そのような過程の中で、「市場志向」概念導入への検討と能力的成果の考察と検証、および能力的成果の状況依存性の考察と検証という新たな研究アプローチを加え、それらの新たな研究アプローチが新製品開発プロジェクト

の効率と効果を高める方策の探索に寄与し得ることを強調した。ここまでの議論は、多国籍企業の現地子会社が事業を展開する単一国市場のみを対象とした新製品開発プロジェクトを研究の対象文脈としているが、現代の世界市場と国内市場が連動するグローバルビジネス環境においては、上述の方策を状況毎に巧みに操作し、国内市場にとどまらず世界市場を対象とする新製品開発プロジェクトの効率と効果を高めていく必要があるだろう。コトラーは、グローバリゼーションの背景にあるソーシャルメディアの普及により、地理的・人口動態的障壁が排除され、経済や社会、市場までもがより包摂的で、透明性かつ接統的な構造にシフトしてきていると述べている（コトラー・フィリップ、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン、2017、pp.20-35）。もちろん、単一国国内市场の場合との違い、グローバルビジネス環境での新製品開発プロジェクトには独自のより複雑な要素が絡んでくる。たとえば、市場志向といっても、複数の国際市場での同時的なビジネス活動の場合には、市場による役割や重みの違い、市場間の連関等を考慮に入れたものでなければならず、またプロジェクトの経営的成果や能力的成果も一国内のそれだけではなく、国際的な連結成果で見なければならないであろう。さらに国や地域による諸制度の影響、文化や国民性の相違や多様性がもたらすプロジェクトマネジメントへの影響についても十分に考慮しなければならない。そうしたことを前提として、ここで言いたいのは、プロジェクトの戦略的志向性の多様性とプロジェクト成果指標の多様性を許容し、プロジェクト状況への動的な適合を追求する分析アプローチの重要性は、単一国内のプロジェクト分析でも国際間のそれでも変わらず有効だと言うことである。そうした意味において、本研究はグローバル機能統合研究の方法論的な起点となるものと考えている。

実証編：3種の方策の考察と検証

第5章 「市場志向」概念の戦略的活用

5-1 職務機能組織細分化から生じる問題

企業の競争優位を左右する新製品開発活動において、マーケティングと R&D の部門間（担当者間）に生じる不協和音や衝突、非協力的な姿勢などが要因となった新製品開発に関する数々の失敗例が存在しているのも事実である。しかしながら、このような非統合状態は必然的とする見方も存在しており、このような見解の違いが一層当研究領域に関する議論を活発化させている。当該研究領域に関する議論は以下のように整理されている⁷。Weinrauch, D. J and R. Anderson(1982)らは、マーケティングと R&D などのような職能間関係の緊張状態の背景には、各々の所有する資源や情報、知識、能力、権力の格差が存在していると指摘し、それらの格差を埋める統合のマネジメント手法を抽出する研究の中で両者間の非統合状態の必然性を強調している(Weinrauch, D. J and R. Anderson, 1982, p.296)。また、マーケティングと R&D 間の非統合状態の必然性を主張する見解の根底には、組織のコンティンジェンシー理論⁸において March, J. G. and H. A. Simon(1958)や Lawrence Paul R. and Jay W. Lorsch(1967)らによって検討された組織の分化問題がある。一般的に、企業は当該事業が拡大していくにつれ、企業規模も必然的に拡大していく。企業規模が拡大していくと、増大し続ける技術や市場の不確実性に対応していくために、企業は組織の機能を構造的に分化し、それぞれの機能の専門性を発揮させていくことが最善の策であるとする見方もある(Lawrence Paul R. and Jay W. Lorsch, 1967, pp.3-6)。このような職務機能別組織細分化への移管は、専門性の向上をもたらす一方で、各職務間での様々な相違を導くこととなる（志向性、価値観、業務遂行方法、意思決定法など）。このような職務間での分離と相違は、互いが関与するプロジェクト遂行において上述したような不都合を生み出す。

新製品開発において職務機能別組織細分化を採用する企業は、専門性を実現できるかわりに、職務間でのさまざまな相違の醸成は免れない。マーケティング部門と R&D 部門の関係も例外ではない。そうであるならば、その相違をいかに最小限に抑え、共通する目的に向けて両者の卓越した専門性を統合していくかが企業にとって重要な経営課題となる。この場合、両者を独立した存在として見なし、管理していくことは皮肉にも最終的に両者の専門性を成果に結びつけられず空虚なものにする可能性を秘めている。いかに秀でた技術があったとしても、市場で求められていなければその技術が内蔵された製品は成果を上げられず市場から消え去り、また、どれだけ有望な利益性が見込める顧客情報をもっていたとしても、それを実現できる技術や知識がなければその情報も価値を

⁷ 非統合状態の議論をまとめた川上(2005)のレビューを要約(川上, 2005, p.64)。

⁸ コンティンジェンシー理論の代表的研究者である Lawrence Paul R. and Jay W. Lorsch(1967)らは、組織機能構造の分解、すなわち組織分化の必要性について、プラスチック産業のような比較的技術の変化が速く製品の改善やイノベーションの創出が加速している産業では、組織の有効性や機能性を高めるための高度な分化と統合の両方の実現が必要とされている、と論じている(Lawrence Paul R. and Jay W. Lorsch, 1967, p.13)。

持たなくなるのである。したがって、成功裏にある新製品開発には、優れた技術、資源を持ち合わせる R&D と有益な情報や知識を所有するマーケティングによる適切な相互作用が欠かせないこととなる。

5-2 マーケティングと R&D 機能統合の必要性

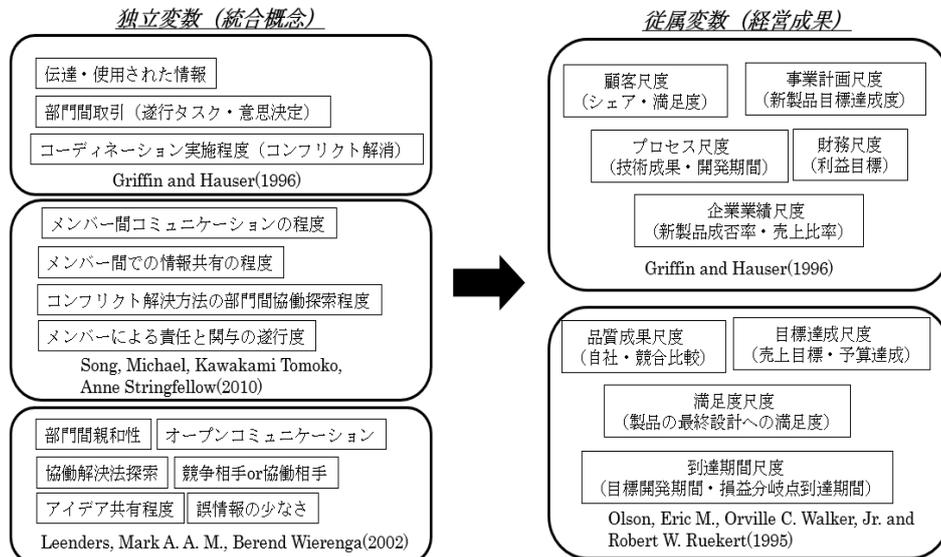
前節で論じてきたような「統合化の必要性」について、部門間の統合化の方法論はこれまでのところ必ずしも十分には議論されてきていない。すなわち、R&D とマーケティングの統合の重要性に理解を示し、認識しているものの、いかに統合化を推し進めていくかについての議論が不足しているのである。そのため、学術的な世界では、統合の類型化や環境に即した統合形態とその成果などの研究にとどまり、また、実務の世界では、多様な統合形態が乱立し、一度も市場に出ずに終わるか、もしくは短期的な成果に終わる新製品が多くあり、その問題解決に苦悩する企業が多いのが現状である。適切な統合形態の在り方、および統合を推進するメカニズムを解明することが必要である。

企業が新製品開発を行う場合に、企業内の各部門は新製品開発のために協力したり助力したり、時には対立したりしながらも関与し合っている。したがって、新製品開発において、R&D 部門や、製品規格・販売を担当するマーケティング部門などの部門間の関与と協調は欠くことができないということである。

5-3 機能統合モデルにおける独立変数と従属変数

近年の研究ではこの職能別部門が所有する専門的知識や資源、情報などが交流する統合の状態を調査分析する研究が多くみられる。しかしながら、初期の研究では R&D 部門やマーケティング部門といった具体的な部門間の統合はあまり意識されず、むしろ新製品開発の現場の諸状況を独立変数とした。たとえば、Song, Michael, Kawakami Tomoko, and Anne Stringfellow(2010)らによって設定された変数として、コミュニケーションの頻度、情報共有の程度、共同による解決方法の探索、責任と関与の遂行度などがある。また、Leenders, Mark A. A. M., Berend Wierenga(2002)によって提示された、アイデアの共有、誤情報の少なさ、部門間の親和性があり、また、Griffin, Abbie and John R, Hauser(1996)らが採用した、伝達・使用された情報量の程度、部門間取引の頻度、などが独立変数（統合現場の諸状況）として取り上げられていた。それらの独立変数が作動することによって、顧客満足や事業計画、財務的数値、品質成果などを尺度とする従属変数がどの程度影響をうけるか、または達成されるか、という独立変数と従属変数の間の因果関係を分析することがこれまでに多くの先行研究においてなされてきた。この「統合」概念をめぐる独立変数と統合による新製品の成果としての従属変数の関係は下図のように要約されるであろう（図表 13）。

図表 13 従来の統合概念モデル (独立変数と従属変数)

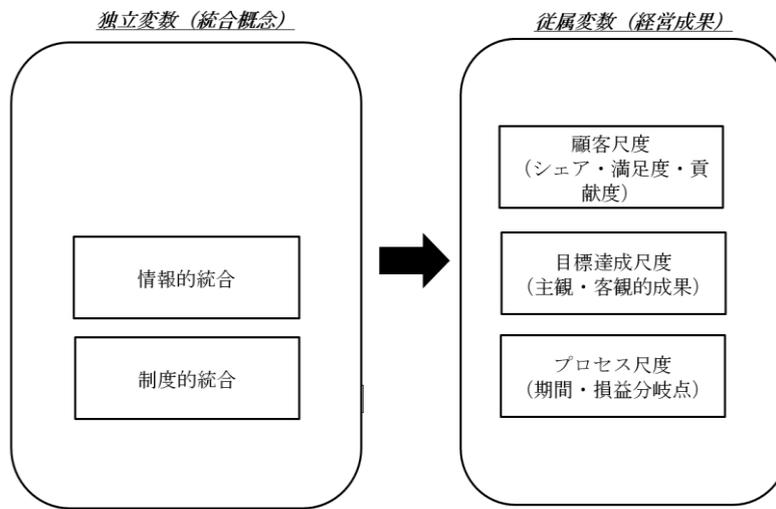


筆者作成

しかしながら、部門間の統合化に関するこれまでの研究では、統合の必要度と実現度に影響を及ぼす諸要素についての研究が多くなされてきたものの、統合志向 (目的、方向性)、そして統合志向を組織やプロジェクト内に浸透させ、推進させる統合管理メカニズムについての議論が不十分であった。すなわち、どのように統合化を進むべき方向にマネジメントしていくのかという「統合化の方法論」についての議論の不足である。本節では、既存研究における統合概念を概観、カテゴリー化したうえで、統合の志向性 (目的、方向性) と、その下で運営されるべき統合管理メカニズムを分析していく。

既存研究における統合概念を概観、カテゴリー化する上で、図 13 で示した従来の統合概念モデル (独立変数と従属変数) では、独立変数群の中でも「メンバー間コミュニケーションの程度」や「メンバー間での情報共有の程度」や「オープンコミュニケーション」や「アイデア共有程度」などは「情報的な独立変数」であると特徴付けることができる。他方、「部門間親和性」や「コンフリクト解決方法の部門間協働探索の程度」や「メンバーによる責任と関与の遂行度」などは「制度的な独立変数」であると言えよう。従属変数に関しては、「マーケット・シェア」や「顧客満足度」などは「顧客尺度」として一括りに出来よう。また、「売り上げ目標」や「予算達成」などは「目標達成尺度」ということができる。そして「目標開発期間」や「損益分岐点到達期間」などは「プロセス尺度」と呼ぶことができる。このように、独立変数と従属変数の内容を再編成したものは図表 14 のように要約することができる。

図表 14 統合概念の新しい類型モデル (独立変数と従属変数)



筆者作成

5-4 理念的統合領域の検討

統合とは、たしかにマーケティングと R&D の関与と情報共有で捉えられる概念であるが、実務上では、統合が成功ではなく、失敗に終わる場合もある。たとえば、新製品開発プロセス上での適切な両者の制度的関与や、情報共有が促されても市場で失敗に終わるケースや、あるいは、その逆で、両者の適切な制度的関与や、情報共有が欠落していても市場で成功を収めるケースなど、実務の世界において、市場での成否を両者の情報共有と制度的関与のみでは捉えきれない問題が存在している。このような、これまでの統合概念 (情報的統合・制度的統合) で捉えきれない事象の背景には、当該組織やプロジェクトにおける上位の目標や戦略、志向性との整合性を中核とする理念的な統合の有無が影響していると考えられる。つまり、新製品開発上で適切な両者の関与や情報共有が促されていても、理念的な統合が欠落しているために、市場でその新製品が成果を導出できずに失敗している、また、理念的な統合が結実しているために、両者の制度的関与や情報共有が欠落していても、新製品が市場で成功する、というような事象への配慮が必要なのである。

製品はその企業が社会へ提供する価値のことであり、それは企業自体の自己存続の在り方を表象するものである。どのような表象物をどのように具体化するか、が製品開発の基本発想であり、それは企業の存在理由や経営理念・志向に直結している。経営理念・志向とは Corporate Mission、Management Philosophy、Management Orientation などと呼ばれるもので、企業やその経営の在り方と製品開発の根底を流れる不可欠のものである。しかしながら、従来の「統合」概念の研究においては、前述したようにその研究の眼目が製品開発現場での状況分析のみに限られていたため

に、この経営理念・志向が製品開発成果に果たしている役割に関してはほとんど認識されることはなかった。

ここで、関連研究領域における従来の「統合」概念に関する操作化の実態についてレビュー、分析した結果をまとめておく。新製品開発における「機能統合」問題は、これまで実務の世界のみで取り扱われてきたわけではなく、学術的にも多分野からの関心が寄せられ、多彩な研究が蓄積されてきた。「機能統合」研究の代表的なレビュー論文の一つである Ford, RC, and WA Randolph(1992)の“Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project-Management”では、クロス・ファンクショナルな組織内統合の研究領域は、多岐にわたるが、(1)『組織特性』(2)『プロジェクト特性』(3)『プロジェクトチーム特性』(4)『プロジェクトリーダー特性』の4つの特性に大きく分類している。当該論文の中で論じられている、各特性の研究領域に属するそれまでの研究の流れや内容を、彼らの年代以降(2000年以降⁹)の経過を調査、分析し以下に論じていくこととする。

(1)『組織特性』領域に属する「機能統合」研究

当該研究領域は、代表的な研究者らである Davis, S. M., and P. R. Lawrence (1977)らによって、組織に深く根付いている、開放的かつ変化を追求するような組織文化こそ彼らが理想的な組織体である、と主張するマトリクス組織¹⁰への移行ツールであると指摘したことを起点に展開していった。その後、Katz, R., and T. J. Allen(1985)、Larson, E. W., and D. H. Gobel(1987)、Might, R. J., and Fischer, W. A.(1985)らは、組織の役割の明確な定義付けこそ関係者間のコンフリクトを回避し、マトリクス組織の成立を促すと指摘した。また、彼らは、プロジェクトと部門のマネジャーらの間の権力の分配やその分配程度を基軸としたマトリクス構造の類型化モデルを提唱し、組織特性領域に属する「機能統合」研究の範囲を拡大させた。

Ford, RC, and WA Randolph(1992)らの論文では、詳述されていないものの、Kohli, A. and B. Jaworski(1990)、Narver, J. and S. Slater (1990)らの論文も「機能統合」を組織的な次元で捉え、後に続く多くの研究者に影響を与えた研究である。彼らは、企業家精神やマーケティング志向という組織文化を「機能統合」研究に援用し、職能間統合の問題に触れている。また、Song Michael and Mark E. Parry(1997)、Hurley, Robert F. and G. Tomas M. Hult(1998)は、「機能統合」と組織的なイノベーション遂行能力との因果関係を研究対象とし、同時期に職能間相互作用への組織的な動機付けという視点から「機能統合」という命題に接近した研究も現れた。また、後世にわたって大き

⁹ 本論文では、分析の整理を効率的に遂行するため、また、2000年を境に研究の傾向に変化が顕著に見られることから判断し、2000年を時系列分析の区切りとした。

¹⁰ マトリクス組織の定義に関しては諸説あるが、本論文では Ford, RC, and WA Randolph (1992)が“Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project-Management” *Journal of Management*, Vol.18 No.2, pp.267-294.において用いている「複数の命令系統のある組織構造というだけでなく、支援の仕組みや関連する組織文化と行動形式なども含む複数の命令系統が整備された組織」という定義を採用する(Ford, RC, and WA Randolph, 1992, pp.268-269)。

な影響を与え、当該研究領域の主要な潮流の一つともなった視点を提唱した Gupta, Raj, and Wilemon(1986), Olson, Eric M., Orville C. Walker, Jr. and Robert W. Ruekert(1995)らは、組織の資源依存性という視点から、職能間相互作用と統合方法の問題に接近した。資源依存論者の代表格である Olson(1995)らは、具体的な統合方法を明示したうえで、統合方法とそれが必要とされる状況、統合方法と業績との関係についての仮説枠組みを構築し、その関係性を検証している。

2000年以降になると、Menon, Anil, Sundar D Bharadwaj, Adidam Phani Tej and Steven Edison, W(1999)の研究において、マーケティング戦略構築の先行要因として組織文化を設定し、戦略構築のプロセスにクロス・ファンクショナル統合、コミュニケーションの質、合意コミットメントを設定し、因果関係の拡張が試みられた。Engelen Andreas, Malte Brettel, Gregor Wiest(2012)らは、国民国家・企業文化によるクロス・ファンクショナル統合と成果への影響を調査した。Sethi Rajesh (2000)は、組織の格付けがファンクショナル統合とその成果に影響するという仮説を提示した。McDonough III, Edward F. (2000)は、権力委譲がクロス・ファンクショナル統合を生み出すという仮説を提示している。また、Song, Michael, Mark E Parry, Kawakami Tomoko(2009), Song, Michael, Kawakami Tomoko, and Anne Stringfellow(2010)らを中心として、統合の組織内での対象範囲の拡大が行われてきた。具体的には、統合の国際・産業間比較、顧客視点（顧客情報）、複数部門間の統合に焦点が当てられ、今日では、IT活用、コンティンジェンシー理論の活用と機能統合の問題といった傾向にシフトしてきている。

このように、『組織特性』領域に属する「機能統合」研究は、当該研究領域の中でも歴史が深く、大きな流れを作り出している研究領域であり、今もなお、その流れは続いており、研究の単位と範囲は、組織的な次元を維持し続けている。

(2) 『プロジェクト特性』領域に属する「機能統合」研究

当該研究領域においては、以下の研究者らによる提唱が発端となっている。Ford, R.C., B.R. Armandi and C. P. Heaton(1988)らによる、組織の業務の性質を決定づける4つの要素（業務複雑性・業務多様性・業務変化率・業務規模）の提唱と、Galbraith, J. R.(1971)、Katz, R., and T. J. Allen(1985)、Kerzner, H.(1984)らによる、マトリクス組織の特徴を概説する中で、複雑な業務の調整を管理、コントロールできる組織こそマトリクス組織である、という提唱である。

2000年以降、Gerwin, Donald and Nicholas J Barrowman(2002)による、プロジェクト（プロダクト）の特性（インクリメンタルアプローチ）の設定、Sherman J. Daniel, David Berkowitz, and William E. Souder(2005)らによる、プロジェクトの特性（活用する新製品情報の種類）とクロス・ファンクショナル統合との関係性を調査した研究などがなされた。また、製品特性（製品の優位性、ニーズ充足、価格、革新性）と新製品開発成果との関係性に関するメタ分析を行った Evanschitzky, Heiner, Martin Eisend, Roger J. Calantone et. al,(2012)の研究などがある。プロジェクトの特性（不確実性・複雑性）と新製品成果との関係性に影響するチーム統合度の調査を行った Sohel, Ahmad,

Debasish N. Mallick, and Roger G. Schroeder(2013)の研究もある。以上のように、プロジェクト特性の中身の変化はあるものの、対象となる単位と範囲はプロジェクト次元の設定が維持され続けている。

(3) 『プロジェクトチーム特性』領域に属する「機能統合」研究

当該研究領域は1980年代以降、関心が寄せられてきた。Thomas J. Allen, Denis M. S. Lee, and Michael L. Tushman(1980)は、プロジェクト内のフリーなコミュニケーションとプロジェクトの成果との関係性、および、より平等なチームメンバーの参加・関与と成果との関連性を調査した研究を行った。また、Katz, R.(1982)は、長期間継続しているチームはチーム内に依存する傾向を強め、外部との交流を遮断し、結果としてパフォーマンスを低下させることを指摘した。また、Keller, Robert T.(1986)は、集団の凝集性、革新的志向性、職務満足がプロジェクトの成果に正の影響があるとし、White, Brittain, Kathy(1984)は、プロジェクトチームメンバーの認識が、Pint, Jeffrey K. and Dennis P. Slevin(1987)らはメンバーの能力、がプロジェクト成功への要因だとする指摘もあった。

2000年以降、Sethi Rajesh and Carolyn Y. Nicholson(2001)らによる、組織・集団的文脈（内的依存程度、上層部関与、顧客情報のインプット、競争程度）、構造（物理的距離、チーム設立期間、成果の共有程度）とメンバーのチームへのコミットメント行動、成果との関係性を調査した研究が現れた。Kirsch Laurie J., Dong-Gil Ko and Mark H. Haney(2010)らによる、チーム構造、関係性、統一認識ツールなどによるチーム管理への影響調査の研究や、Janz, Brian D., and Pattarawan Prasarnphanich(2009)らによる、チーム内での自治性（製品、人間関係、計画）がチーム内統合・学習を促すことを実証した研究が後続する傍ら、Knight, K (1976)、Davis, S. M., and P. R. Lawrence (1977) Webber, S. S(2002)らが提唱した、クロスファンクショナルチームの成果はチーム内の資源の多様性（ダイバーシティ・主義/志向性）に依存しているという説を踏襲したダイバーシティ研究と機能統合研究との融合や、複数プロジェクトと組織内連携関係を考察した古川(2012)の研究などのアプローチも現れている。当該研究領域は、上述のように研究の単位と範囲の設定はプロジェクト次元の設定を維持しているものの、「組織特性」や「プロジェクト特性」的研究領域と比べて、よりミクロな次元となっていると言えよう。

(4) 『プロジェクトリーダー特性』領域に属する「機能統合」研究

当該研究領域は、Kezsbom, Deborah S(1988)、Morton, D. H(1983)、Petterson, N.(1991)らによって、クロス・ファンクショナル組織におけるリーダーの存在価値が提唱されたことによってその後の発展を遂げていくこととなった。彼らは、リーダーが必ず直面する問題として、部門とプロジェクト間における権力の分散によって生じるコンフリクトを挙げている。Thamhain, Hans J. and David L. Wilemon(1975)らは、これらのコンフリクトの生じる局面（7つ）を明らかにし、それぞれ

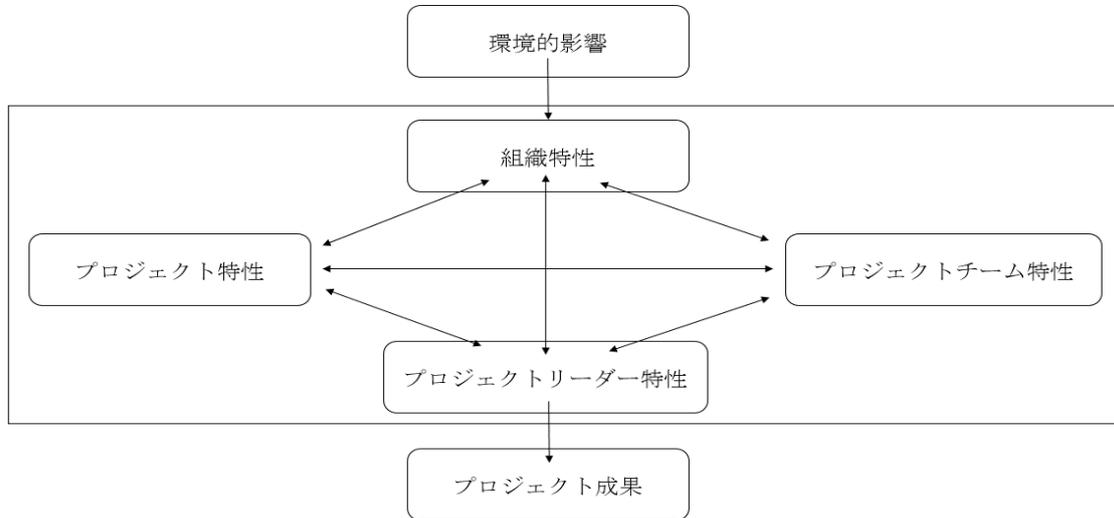
の解決策を構築した。さらに、プロジェクトマネジャーの特性に焦点が当てられ、Gaddis, P. O.(1959)はマネジャーが持つべき資質、能力、知識を整理した。Thamhain, Hans J. and Gary R. Gemmill(1974)らは、メンバーの挑戦を促す専門知識や業務創造力などの能力をリーダーの持つべき特質と論じた。また、Jerkovsky, William(1983)は、リーダーの時間と役割の管理能力の重要性を提唱した。また、Katz, R(1982)、Keller, Robert T.(1986)、Thamhain, Hans J. and David L. Wilemon(1987)らが中心となって、リーダーのチームビルディング能力の重要性を提唱した。

2000年以降、McDonough III, Edward F. (2000)によって、ファンクショナルチーム組織構造と機能統合体制の関係性に対するチームリーダー、上層部関与、チャンピオンの媒介効果が検証された。組織的文化、チーム活動方針(リーダーの自治制)、機能統合方針と機能統合度の関係性を調査した Song, Michael, Kawakami Tomoko, and Anne Stringfellow(2010)の研究もある。Amabile, Teresa M, Elizabeth A. Schatzela, Giovanni B. Monetta and Steven J. Kramer(2004)らは、リーダーシップ行動(その中に機能統合を促す行動も含まれる)による革新的パフォーマンスへの影響を調査する研究を行った。以上のように、当該研究領域の単位と範囲は、プロジェクトの次元を維持し続けているが、リーダーへの権力付与など、リーダーと組織のトップマネジメントとの関係性を含意した要素も研究の題材としているため、部分的には「組織特性」的次元も混在した研究も、その数は少ないものが見受けられる。

5-5 「機能統合」研究における因果モデル

ここまで、「機能統合」研究の先行研究レビューを、図15に描かれているように、Ford, RC, and WA Randolph(1992)が示した4つの研究領域に沿って、2000年以前に彼らが論文で整理したレビュー内容と、2000年以降の各領域に属する先行研究レビューを筆者が試み、当該研究領域の単位と範囲の整理を行った。以下が「機能統合」研究の構図を図示した概念図である(図表15)。

図表 15 「機能統合 (クロス・ファンクショナル)」研究の構図



出所：Ford, RC, and WA Randolph(1992)“Cross-Functional Structures-A Review and Integration of Matrix Organization and Project-Management” *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.267-294.を和訳して筆者が作成。

これより、2000年以前と2000年以降の2つの時期に各領域で蓄積された論文を合成し、各領域における論旨の歴史の変遷に焦点を当て、論文の内容と因果モデルの特徴に主眼をおいたうえで整理した表(図表16~19)を以下に掲載していく。

図表 16 『組織特性』領域に属する「機能統合」研究

組織特性			
年代	主要研究者	論文内容	因果モデルの特徴
～2000年	Davis, S. M., and P. R. Lawrence(1977), Katz, R., and T. J. Allen(1985), Larson, E. W., and D. H. Gobeli(1987), Might, R. J., and Fischer, W. A.(1985), Kohli, A. and B. Jaworski(1990), Jaworski, J.	組織文化、組織の役割明確化、権力管理、戦略志向やイノベーション遂行能力、動機付け施策、資源依存的視点、資源依存に依拠した具体的な統合方法	組織の内部資源活用(組織文化・役割・権力、戦略的志向、管理能力:RBV)と機能統合との関係性

	<p>Bernard and Ajay K.Kohli (1996), Narver, J. and S. Slater(1990), Song Michael and Mark E. Parry(1997), Hurley, Robert F. and G. Tomas M. Hult(1998), Ruekert, Robert W., Orville C. Walker, Jr. and Kenneth J. Roering(1985), Gupta, Raj, and Wilemon (1986), Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker, Jr (1987), Olson, Eric M., Orville C. Walker, Jr. and Robert W. Ruekert(1995)</p>		
2000年～	<p>Menon, Anil, Sundar D Bharadwaj, Adidam Phani Tej and Steven Edison, W (1999), Engelen, Andreas, Brettel, Malte, Wiest, Gregor (2012), Sethi Rajesh (2000), McDonough III, Edward F. (2000), Song Michael and Mark E. Parry(1997), Song, Michael, Kawakami Tomoko, and Anne Stringfellow(2010)</p>	<p>組織文化と戦略構築プロセス、国民国家・企業文化、組織の格付け、効果的権力移譲、統合の組織内での対象範囲の拡大、現代的ビジネス要素(IT活用、コンティンジェンシー理論)</p>	<p>組織の内外資源活用(企業文化・戦略構築プロセス、格付け、権限委譲、IT活用、外部環境、顧客情報)と機能統合との関係性</p>

筆者作成

図表 17 『プロジェクト特性』領域に属する「機能統合」研究

プロジェクト特性			
年代	主要研究者	論文内容	因果モデルの特徴
～2000年	F Ford, R.C., B.R. Armandi and C.P. Heaton(1988), Galbraith(1971), Katz, R., and T.J.Allen(1985), Kerzner,H.(1984)	組織の業務性質決定要素(業務複雑性・業務多様性・業務変化率・業務規模)、組織の業務の調整能力	組織内部視点で見る業務特性、調整能力と機能統合との関係性
2000年～	Gerwin, Donald and Nicholas J Barrowman(2002), Sherman, J. Daniel, David Berkowitz, and William E. Souder(2005), Evanschizky, Heiner, Martin Eisend, Roger J. Calantone et. al,(2012), Sohel, Ahmad, Debasish N. Mallick, and Roger G. Schroeder(2013)	プロジェクト(プロダクト)のインクリメンタル程度、活用する新製品情報の種類、製品の市場特性(製品の優位性、ニーズ充足、価格、革新進歩、革新性、プロジェクトの不確実性、複雑性)	組織外部視点で見るプロジェクト(プロダクト)特性と機能統合との関係性

筆者作成

図表 18 『プロジェクトチーム特性』領域に属する「機能統合」研究

プロジェクトチーム特性			
年代	主要研究者	論文内容	因果モデルの特徴
～2000年	Thomas J. Allen, Denis M. S. Lee, and Michael L. Tushman (1980), Katz. R.(1982), Keller, Robert T.(1986), White, Brittain, Kathy(1984), Pint, Jeffrey K. and Dennis P. Slevin(1987)	プロジェクト内のフリーコミュニケーション、平等なチームメンバーの参加・関与、長期間持続性、集団の凝集性、革新的志向性、職務満足、プロジェクトチームメンバーのメンバー能力に対する認識	プロジェクト内部の環境(コミュニケーション風土、メンバー関与・満足度、志向性、認識、能力)と機能統合との関係性
2000年～	Sethi Rajesh and Carolyn Y, Nicholson(2001), Kirsch Laurie J., Dong-Gil Ko and Mark H. Haney(2010), Janz, Brian D., and Pattarawan Prasarnphanich(2009), Knight ,K (1976),Davis,S.M. ,and,PR.Lawrence(1977), Webber, S. S, (2002),古川 (2012)	組織・集団的文脈(内的依存程度、上層部関与、顧客情報のインプット、競争程度)、構造(物理的距離、チーム設立期間、成果の共有程度)、チーム構造、関係性、統一認識ツール、チーム内での自治制(製品、人間関係、計画)、チーム内の資源の多様性(ダイバーシティ、主義志向性)に焦点を当てたダイバーシティ的視点、複数プロジェクト管理	プロジェクトの多面性(内部環境、外部環境、設立期間、自治制、多様性、プロジェクト間関係)と機能統合との関係性

筆者作成

図表 19 『プロジェクトリーダー特性』領域に属する「機能統合」研究

プロジェクトリーダー特性			
年代	主要研究者	論文内容	因果モデルの特徴
～2000年	Kezsbom, Deborah S(1988), Morton, D. H.(1983), Petterson,N.(1991),Thamhain ,Hans J. and David L. Wilemon(1975), Gaddis,P.O. (1959), Thamhain, Hans J. and Gary R. Gemmill(1974), Jerkovsky, William(1983), Katz.R.(1982), Keller,Robert T.(1986), Thamhain, Hans J. and David L. Wilemon(1987), Wilemon D. L. and H. J. Thamhain,1983)	所属部門と出向先プロジェクト間における権力の分散、コンフリクト解決能力、マネジャー資質、能力、知識、メンバーの挑戦を促す専門知識や業務想像力、リーダーの時間と役割の管理能力、チームビルディング能力	プロジェクト内部環境の効率化視点で見るリーダー特性と機能統合との関係性
2000年～	McDonough III, Edward F. (2000), Song, Michael, Kawakami Tomoko, and Anne Stringfellow(2010), Amabile, Teresa M, Elizabeth A. Schatzela, Giovanni B. Monetaa and Steven J. Kramerb(2004)	複数組織所属のチームリーダー属性・行動と上層部関与、チャンピオンの媒介効果、組織文化・チーム活動方針(リーダーの自治制)、機能統合方針と機能統合度との関係性、リーダーシップ行動(その中に機能統合を促す行動も含む)による革新的パフォーマンスへの影響調査	プロジェクト内部・外部環境との適合性視点で見るリーダー特性と機能統合との関係性

筆者作成

ここまで、Ford, RC, and WA Randolph(1992)が提唱した、機能統合に関連する4つの研究領域における各論文の内容と因果モデルの整理と歴史的変化を示した。その結果、各研究領域に共通している変化として、因果モデルの特徴において、組織／プロジェクトの内的環境と「機能統合」との関係性を命題とする研究内容から、組織／プロジェクトの外的環境と「機能統合」との関係性を命題とする研究内容へのシフト、が見られた。その変化を裏付けるものとして、2000年以前に設定されていた従属変数（成果尺度）と、2000年以降に設定されてきた従属変数（成果尺度）との相違がある。

5-6 「機能統合」研究における従属変数（成果尺度）

ここまでの分析を受け、改めて従属変数（成果尺度）に着目し、各研究領域が設定している従属変数（成果尺度）の比較と、時系列でみる従属変数（成果尺度）の変化を分析することで当該研究領域を統制する要素の抽出を試みる。図表20は、各研究領域内の研究論文の従属変数（成果尺度）を2000年以前と2000年以後で分けし、整理した表であるが、時代の経過とともに各研究領域すべてに共通して同様の論文傾向の変化が見られた。2000年以前の傾向として、各研究領域に共通して組織の内部環境における従属変数（成果尺度）が設定されている。具体的には、主観的な新製品開発成果、新製品プロセス成果、目標達成度、チーム活動の機動性、連携、効率性などが研究領域を問わず多くの論文で設定されている。他方で、2000年以降の論文では、各研究領域に共通して組織の外部環境における従属変数（成果尺度）も導入されてきているというところに大きな特徴が見られた。客観的な新製品開発成果、新製品プロセス成果、市場評価（売上、利益、販売継続期間など）、目標達成度などが研究領域を横断して設定されるようになってきている（図表20）。

図表 20 「機能統合」研究における従属変数（成果尺度）の変化

組織特性		プロジェクト特性		プロジェクトチーム特性		プロジェクトリーダー特性		論文傾向 変化
年代	従属変数 (成果尺度)	年代	従属変数 (成果尺度)	年代	従属変数 (成果尺度)	年代	従属変数 (成果尺度)	
～2000年	目標期間・予算・費用対効果、革新性達成度の主観的評価、組織コミットメント、コストパフォーマンス、予定達成度、技術的成果	～2000年	クロスファンクショナル協働程度、新製品開発サイクル（期間）	～2000年	プロジェクト成果の主観的成果（コスト、目標期間、技術成果）、目標予算・予定達成度・メンバー満足度、革新志向度、顧客要求対応	～2000年	コンフリクトの効率的回避、プロジェクト効率性・成果の主観的評価、生産・機能効率性、技術的成果、目標期間達成度、資源・予算有効活用率	組織の内部環境における成果尺度に注目
2000年～	戦略の創造性、組織的学習、市場成果、新製品開発成果、クロスファンクショナル活動成果、新製品業績	2000年～	新製品開発プロセス成果、新製品の市場評価、製品価値、利益、新製品開発成果	2000年～	新製品開発成果、組織学習、機能的成果・満足、集団意識・ダイバーシティ意識、問題解決率、修正の革新性、チームワーク管理評価、製品革新性、ROI	2000年～	プロセス成果、新製品生存率、プロジェクト成果に対するコミットメント、イノベーション成果、メンバー反応・活動成果、	組織の外部環境における成果尺度も導入

筆者作成

図表 20 の従属変数（成果尺度）の変化を概観すると、「機能統合」研究は研究領域を問わず 2000 年以降、組織の外部環境における成果尺度の導入が盛んになってきたと言えよう。その背景には、IT 技術の発展と浸透によるネットワーク社会の確立とリーマンショックなどの連鎖的大規模経済危機の発生が存在している。IT 技術の発展は、企業の組織内での連携を促すことに加え、企業と顧客との距離を短縮させ、新製品開発活動における顧客のニーズに対する意識を芽生えさせ助長する傾向も同時に促すこととなった。また、ネットワーク化された社会は、経済的にも様々な国家間や国家と企業を繋げ、富の共有化を起点に全世界的繁栄を可能にしたが、アメリカで起こった 2008 年のリーマンショックが引き金となり、そのネットワークを負の因子が逆流し、大きな経済的損害を全世界規模で引き起こすこととなった。この大規模連鎖的経済危機を反省の糧とし、多くの企業はこれまで以上に企業内部環境での成果や目標に傾注する流れから、企業としての真の意味で健全な成果尺度として顧客や市場での成果というような組織外部の環境での活動成果に焦点を当てる傾

向が強化されてきた。現代のビジネス環境は、2000年以前の環境からその様相がさらに変容し、変化の激しい環境になっている。したがって、これまで以上に顧客や市場、変化への対応というキーワードを意識し、活動に反映させた企業こそが世界的な大競争時代に勝ち残る条件となっているのである。

実務の世界が上述したような環境にシフトしている以上、学術的な世界もその流れの中での理論的、実証的な分析をもって支援すべきであることは言うまでもない。これまでの「機能統合」研究は、顧客や市場、変化への対応、というようなキーワードは意識下にあり所与のものとしてきたか、あるいは、研究者個々の強い問題意識や研究目的に従って従属変数（成果尺度）を設定してきた。今後、「機能統合」に関連する諸研究は共通して、現代のビジネス環境で求められている従属変数（成果尺度）を再考、再設定し、社会的意義のある学術的側面からの提唱を行うことが要請されるであろう。このために重要なことは、これらのキーワード（顧客や市場、変化への対応）の要素を含意した従属変数（成果尺度）の確立と統一化を、研究領域を横断して取り組む体制を整えることである。

これまでに「機能統合」に関連する研究領域のレビューを通じた研究の単位と範囲の整理、および「機能統合」に対する研究アプローチ傾向の変化の分析を行った。加えて、目的としての成果、すなわち、設定される従属変数（成果尺度）に関しての各研究領域に共通する時系列変化に着目し、市場や顧客への対応や適合性などの視点が強まった現代のビジネス環境を反映させた統一性のある従属変数（成果尺度）の構築と設定が実務的、学術的に急務であることを強調した。ここからは、本題の各研究分野における「機能統合」尺度の比較について論じていく。近年では、市場や顧客視点を反映させた組織の外部環境における企業活動の成果としての従属変数（成果尺度）の設定が、各研究領域において顕著に見受けられるようになってきているものの、研究領域を横断した「機能統合」に関する本質的な議論や、散在する変数群の整理や分析、統一化の試みなどは積極的に行われておらず、いまだに研究領域の分散問題が放置されたままとなっている。しかしながら、当該研究領域において見られる進歩は、上述した近年の従属変数（成果尺度）に見られる共通の変化にある。この共通の変化こそ、各研究領域の分散化問題の解決の糸口となり得る起点となるであろう。次節では、この共通の変化を起点に、「機能統合」研究の諸研究領域の壁を超え、全体的な質的向上を狙いとする当該研究の本質的課題の抽出と新たな視座の提唱を行うべく、当該研究領域の中核的構成概念である「機能統合」尺度に着目していく。

5-7 理念的統合への転換

「機能統合」研究の本質的な課題抽出に当たり、各研究領域が設定する「機能統合」の測定尺度の比較を試みることにする。ここで重要となる2つの視点を以下に述べておく。近年の従属変数（成果尺度）の共通の変化は、独立変数、すなわち「機能統合」の構成要素やその諸要因についても当

然のことながら再考を要することになり、その実態が確認されなければならない。これが1つ目の視点である。2つ目の視点は、本質的な課題抽出において欠かせない作業である「機能統合」の測定尺度は各研究領域においてどのように設定されているか、もしくは設定されてきたかを追究すること、である。この2つの視点を組み入れ、整理した表が図表21である。

図表21 機能統合尺度の比較表（各特性研究領域・時系列）

組織特性		プロジェクト特性		プロジェクトチーム特性		プロジェクトリーダー特性		論文傾向変化
年代	機能統合 (尺度)	年代	機能統合 (尺度)	年代	機能統合 (尺度)	年代	機能統合 (尺度)	
～2000年	マトリクス組織類型で測定 (ファンクショナル・バランス型・プロジェクト・プロジェクトチーム) 組織構造で測定 (ファンクショナル・プロジェクト)	～2000年	コレボレーションの強度(組織内での権力の均等性・相互作用程度・プロジェクト依存度・所属部門からの切り離し度・コンフリクト解決案の共同構築・上層部が介在しない相互作用)	～2000年	適切なコミュニケーション経路の確立、関係各位に対して適切な情報が流通している程度、ノウハウや知識、通知などがチーム内で共有できている程度	～2000年	コンフリクト(衝突、無駄な消費活動、時間、混乱、コスト、遅延、満足度等)の回避程度、メンバー間での支援、不同意、関与の程度(志向共有、コミットメント、貢献意欲)コミュニケーション頻度、信頼程度、目標達成度	組織の内部環境の統合度(コミュニケーションや情報共有、組織構造、権限分配)に力点
2000年～	クロスファンクショナル統合(統合先との戦略遂行責任付与、能力・チームの組織化程度・グループ間調整度)コミュニケーションの質(メンバーの戦略遂行への関与度・戦略目標共有・オープンな会話)合意形成(戦略理解・合意形成の証拠作成・リーダー権利付与当)資源配置(適切な資源付与・目標達成合意)コレボレーション程度(ビジョン共有)協働程度(協働の強度・相互作用)・コミットメント(共通目標達成への意識強度)	2000年～	R&Dとマーケティングの統合度(両者のコンタクト程度・情報共有程度・問題提起、共有程度)クロスファンクショナル統合度(複数部門からの出身者の参加程度)クロスファンクショナルコミュニケーション程度(参加者内でのコミュニケーション程度)開発プロセスの同期化程度(プロセス毎の同期化度)	2000年～	コミュニケーションとコンタクトのし易さ、公式・非公式の会話のし易さ、情報交換のし易さ、規範や価値観の共有、共通のビジョン、コミットメント、積極的な関与程度、グループ活動プロセスの同期化、貢献意欲、調整の程度、自治と権力付与程度、異なる組織メンバー同士の権限や責務の統一性、資源の適切な共有、ミッションや役割の認識、成果に対する共通の評価・報酬、各開発プロセス上での相互作用	2000年～	コンタクトの程度、情報共有の程度・問題提起の参加程度、チーム内調整程度、相互関与、情報共有、チーム内のコラボレーション強度、知識情報の共有	組織の内部環境の統合度(コミュニケーションや情報共有、貢献度、権限分配、共通の規範や評価、目標の設定)

出所：Ford, RC, and WA Randolph(1992)“Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project-Management” *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.267-294.を参考に筆者が作成。

2つの視点のうち1つ目の視点である、近年の従属変数（成果尺度）の共通の変化（顧客や市場、変化への適応などの要素の尺度への導入）が独立変数である「機能統合」の尺度にも反映されているか否かについてであるが、図表 21 を見る限りではその傾向は見られない。ビジネス環境の変化に伴い、従属変数（成果尺度）には変化が見受けられるものの「機能統合」の測定尺度には、市場や顧客視点、それらのニーズの変化への適応などの要素を内含させた「機能統合」となっていないのである。つまり、既存の設定尺度には目標やビジョンの共有というような尺度も存在しているが、市場や顧客、それらのニーズの変化や競争企業の動向などに向けられた組織や集団、チームメンバーの意識の統一化というような統合状態を表現しきれていないということである。

続いて、2つ目の視点である、「機能統合」の測定尺度が各研究領域においてどのように設定されているか、もしくは設定されてきたかであるが、図表 21 から判断できるように、設定される尺度の数や角度が若干異なるものの、大きな相違は見られず、目標やビジョンの共有や相互作用の程度、コミュニケーションの頻度・質、コンフリクト解消策の共同探索、評価や報酬制度、規範の共有、活動の同期化などが代表的な尺度として各研究領域において引用されている。これらの尺度も「機能統合」を測る有効な尺度であるが、全職能人材が顧客や市場、変化への適応に主眼を置くことで意識の共有化が図られているという統合状態を十分に表していない。つまり、職能間での情報や知識の共有、交流を示す「情報的統合」や資源、規範の共有や交流を示す「制度的統合」のみを「機能統合」を測る尺度と設定し、市場や顧客、変化への適応という視点の下に活動が統合される状態を表し切れていないのである。したがって、この2つの視点から導出された当該研究領域が持つ本質的な課題は、既存の「機能統合」尺度が、現代に求められる市場や顧客、市場適応などの視点を反映させた成果を導出するための先行要因としての不十分さにあり、それらの視点の重要性が組織や集団の構成員の認識や意識、価値観に浸透している環境下 - すなわち理念的な次元において統合されている状態（理念的統合）- において既存の「機能統合」尺度が満たされている統合状態こそ、現代のビジネス環境に適した真の「機能統合」尺度といえるのである。

ここまでの議論を受けて、前節で論じた従来「機能統合」研究の本質的課題である「理念的統合」領域に関する議論不足を踏まえ、関連する議論の概説と本論文で取り上げるところの「理念的統合」の領域を指し示すことにする。組織や集団に属する構成員の認識や意識の統一化に関する調査は、これまでも様々な研究分野のアプローチのもとに行われてきた。佐々木(2011)によれば、(1)コンティンジェンシー理論、(2)マーケティング-R&D インターフェース研究、(3)戦略的コンセンサス研究、(4)市場志向性研究、などにおいて、職能別組織の分化と統合問題を基軸に据えた職能間の意識や認識、の違いの捉え方、およびその解決策について、各研究領域内の中心的な理論的枠組みの中で関連する調査や議論が遂行されてきた、と論じている（佐々木、2011、p.8.）。その中でも特に興味深いアプローチが(4)市場志向性研究である。(4)市場志向性研究とは「企業が市場環境に適合し、高い成果を上げるために、組織全体の意識を市場に向ける必要性を示唆する研究」領域のことであり、Narver, J. and S. Slater (1990)や Kohli, A. and B. Jaworski(1990)らがまず「市場志向」の重

要性を説き、当該研究領域の礎を構築した、と論じられている(佐々木、2011、pp.19-22)。本研究領域では、目標、ビジョンの共有の次元を超えて、市場や顧客のニーズや行動自体に組織全体の意識が向けられ、協働し、成果を導出するまでの因果関係を解明することに注力していることから、組織に属する者の意識や認識、価値観レベルでの統合を示唆しており、その意味において、本論文で取り扱うところの「理想的統合」領域の議論不足を補完し得る要素を多分に秘めているといえよう。

ここからは「理想的統合」領域の議論不足を補う可能性のある「市場志向」概念に焦点を当てて、既存の「機能統合」尺度への導入を理論的に検討していく。

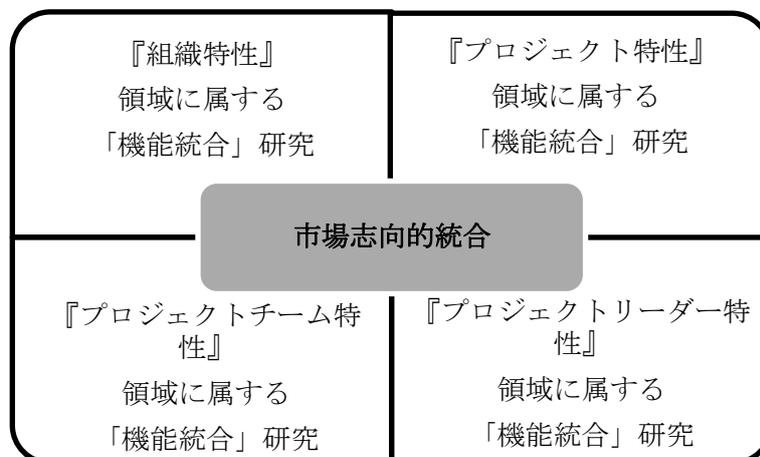
5-8 「市場志向」的統合視点の重要性

ここまで、「理想的統合」に関連する諸研究の代表的なアプローチを概観してきたが、理想的統合の代表的な概念である「市場志向」概念を「機能統合」尺度において、どのように位置づけられるかについての議論はいまだに未成熟である。既存の「機能統合」尺度が表す統合状態が、目的とする成果（市場適合、競争優位確保など）導出にあたって適切なものとなるような方向性を指し示す羅針盤の役割をもつ要素として「市場志向」概念が位置付けられることが理想であろう。したがって、「市場志向」概念という羅針盤の下に、市場や顧客、市場適応という意識や認識、価値観が構成員に浸透したうえで遂行されるというような、従来多く引用されてきた類の「機能統合」が、現代ビジネス環境に適合した「機能統合」の在り方といえるのではないだろうか。これまでも「市場志向」概念を核とする研究領域において、職能別統合やクロス・ファンクショナル統合と関連させた研究もあるものの、「市場志向」と「機能統合」の関係性を的確に捉えようと試みる研究はほとんどない。加えて、従来引用されてきた「市場志向」と、現行で取り扱うべき「市場志向」も、若干様相が異なっているということも強調したい。1990年代に多くの研究者や実務家からの関心を集めた著作である『ビジョナリーカンパニー』において、「市場志向」の重要性は提唱されていた。具体的には、同書において、組織活動の基盤を成す基本的な指針として「基本理念」の重要性を強調する中で、その中の1つの指針としてグローバルに事業を展開する米系多国籍企業の代表格でもあるジョンソン&ジョンソンの基本理念「我が信条」に記されている「徹底した顧客への奉仕」を紹介している。これを機に学術、実務世界ともに顧客への意識が急速に高まって来たのである。しかしながら、当時その中で言及されていた「市場志向」とは、「徹底した顧客への奉仕」の意味が強く、本論文で取り扱う「市場志向」とは若干の違いがある。本論文で取り扱うところの「市場志向」概念には、Narver, J. and S. Slater (1990)らが彼らの論文において先行研究をレビューする際に言及している定義を採用する。その定義とは、「市場志向とは、買い手にとっての優れた価値の創造のために必要な行動を効果的かつ効率的に創造することを促す組織的な文化」である (Narver, J. and

S. Slater、1990、p.21)¹¹。また、その「市場志向」を構成する具体的な要素は、顧客志向と競合志向、部門間調整の3要素である (Narver, J. and S. Slater、1990、p.21)。

Narver, J. and S. Slater (1990)らは、「市場志向」を顧客志向と競合志向、部門間調整の3要素で成立する概念であると論じ、組織の文化的側面に焦点が当てられていることが最大の特徴であると強調し、後の研究蓄積に大きな影響を与えた。以上の議論から、「市場志向」概念を、諸研究領域に共通して中核的尺度に設定されている「機能統合」尺度へ導入することには大きな可能性があると考えられる。前節において、当該研究領域の現代ビジネス環境に適合した従属変数（成果尺度）の統一化を強調したが、それは、その成果を導出する先行要因としての「機能統合」尺度の統一化の提唱へと繋がる。したがって、「機能統合」研究の分散を統制するための「従属変数（成果尺度）」の統一化を前提とした「機能統合」尺度への「市場志向」概念の導入が当該研究領域の統制を取るうえで有効となるであろう。このような議論の上で、「市場志向」という概念を既存の「機能統合」の尺度の方向性を指し示す羅針盤として援用し、そのような統合状態を「市場志向的」統合と設定することの重要性を各研究領域横断的に認識すべきであることを強調したい (図表 22)。

図表 22 「機能統合」の全研究領域に共通する「市場志向」的統合視点の重要性



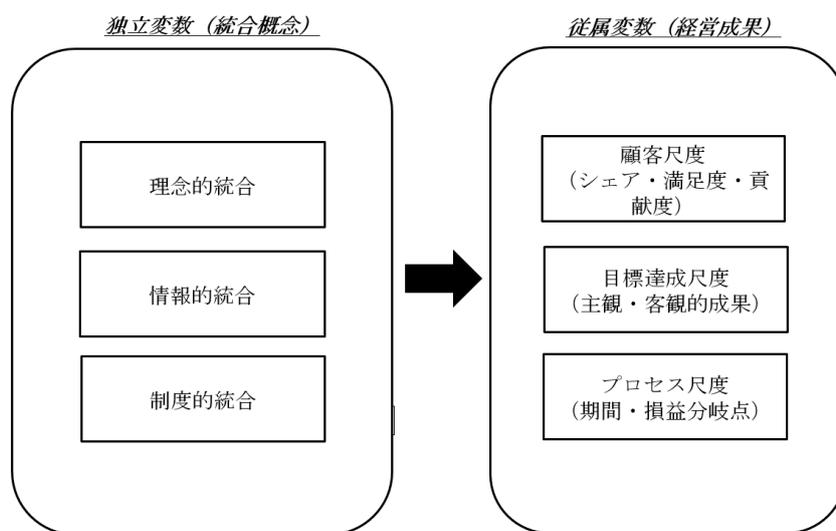
筆者作成

¹¹ Narver, J. and S. Slater (1990)の“The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54(4), p.21.より引用。当論文中にて彼らがそれ以前の諸研究を参考に整理している定義を引用。

『ビジョナリーカンパニー』で論じられている「市場志向」との違いを論じるならば、顧客奉仕型に対して、本論文で扱う「市場志向」とは、顧客への奉仕に留まらず、顧客の顕在・潜在ニーズや競争企業の動向などを効果的に把握し組織内で共有・調整・活用するという志向なども含意する、より広範な意味での「市場志向」を想定している。

関連研究領域における統合概念を研究対象とするにあたって、この経営理念・志向を独立変数群の中に加える必要があり、そのように想定された独立変数と従属変数の関係は図表 23 のようになるであろう。

図表 23 統合概念への新視座導入モデル (独立変数と従属変数)



筆者作成

新製品開発における戦略的志向性 (マーケティング志向、R&D 志向) の成果への影響について研究した論文は多いが、中でもたとえば、製品開発とマーケティング志向および R&D 志向の統合に関する広範な文献展望を行った川上は、新製品開発やイノベーションにおいて、顧客情報の利用がどの程度その成功に貢献するか、その顧客情報の利用を促す要因としてはどのような変数が考えられるか、に関して概念モデルを提示し、それに基づいて定性的および定量的実証を行った。川上は製品開発やイノベーションに関するマーケティング主導の統合モデルを基本的な概念モデルとして提示している (川上、2005、p.181)

その他には、中国人研究者の Zongyang Leng, Zhiying Liu, Min Tan and Jiangang Pang(2015) らは、マーケティングと R&D の統合の組み合わせについて「双方の強い統合—著者訳—以下同じ」(Marketing/Technology=MT)、「マーケティング傾斜的統合」(Marketing-oriented=MO)、「技術傾斜的統合」(Technology-oriented)、「保守的(どちらにも傾斜していない)」(Conservative-oriented) という 4 つのパターンに分類し、実証研究を行った結果、MT のパターンにおいて最も新製品開発の成果が上がったという報告を行っている (Zongyang Leng, Zhiying Liu, Min Tan and Jiangang Pang, 2015、pp.1247-1267) (図表 24)。

図表 24 企業の戦略的志向とそれに伴う能力分類

市場志向	高	<p>Market/Technology Firms (MT)</p> <p>高度なマーケティングケイパビリティと 高度な製品イノベーションケイパビリティ</p>	<p>Marketing-Oriented Firms (MO)</p> <p>高度なマーケティングケイパビリティと 低度な製品イノベーションケイパビリティ</p>
	低	<p>Technology-Oriented Firms (TO)</p> <p>低度なマーケティングケイパビリティと 高度な製品イノベーションケイパビリティ</p>	<p>Conservative-Oriented Firms (CO)</p> <p>低度なマーケティングケイパビリティと 低度な製品イノベーションケイパビリティ</p>
		高	低
		技術志向	

出所：Zongyang Leng, Zhiying Liu, Min Tan and Jiangan Pang(2015) “Speed Leaders and Quality Champions, Analyzing the Effect of Market Orientation and Technology Orientation Alignment on New Product Innovation” *Management Decision*, Vol.53, No.6, p.1252.を和訳。

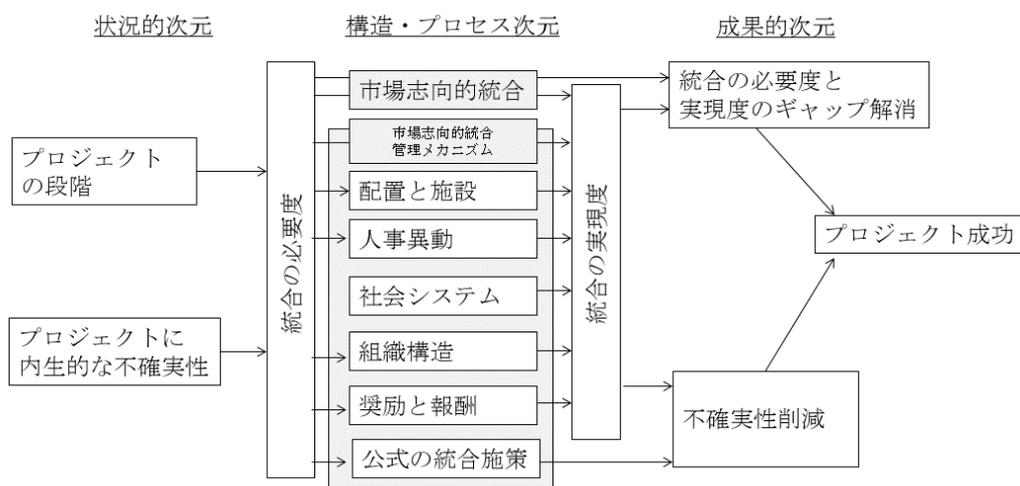
上述の2つの研究によると、顧客を重視する志向、すなわち、市場（マーケティング）志向が製品開発に正の影響を及ぼすという結論を導き出していることから、戦略的志向の1つとして「市場志向」を統合概念に取り入れることは適正と考えられよう。また、「市場志向」は、様々な経営環境に適合的な概念であり、当概念を導入することによって、どのような環境下において「市場志向」的統合と、その統合管理メカニズムが機能し得るのかという今後の発展的な研究課題にも応え得る可能性も考えられる。川上モデルは、「顧客情報の利用」を理論モデルに採用することで「市場志向」の一端を反映させた先駆者的な実証論文であるが、「市場志向」をさらに広範な意味として捉え、理論モデルに導入することでさらなる研究の発展性の導出を試みるのが本研究の目指すところである。

「市場志向」についての研究の先駆者には2人の研究者の名前が挙げられる。Narver, J. and S. Slater (1990)は、市場志向性の文化的側面に特に注目し、市場志向性を伴う行動を可能にさせる組織文化として、市場志向性は顧客志向(Customer Orientation)と、競合志向(Competitor Orientation)、部門間調整(Inter-functional Coordination)の3つの要素によって構成されるという概念モデルを提示している(Narver, J. and S. Slater、1990、p.21)。他方、Kohli, A. and B. Jaworski(1990)は、市場志向性の行動的な側面に注目し、市場志向性を市場知識に関する情報の生成(Intelligence Generation)と、部門間を横断する情報の普及(Intelligence Dissemination)、市

場情報に基づいた組織規模での反応（Responsiveness）の3つの要素によって構成されるとする概念モデルを提示している（Kohli, A. and B. Jaworski, 1990, pp.3-4）。この2つのモデルは、文化的側面と行動的側面という視点は異なるものの、マーケティング部門のみが市場や顧客に意識を向けるのではなく、組織全体で市場志向を高める必要があるという点で一致している（Jaworski, J. Bernard and Ajay K. Kohli, 1996, p.121）。本研究における「市場志向」は、統合管理メカニズムの運用のため、Narver, J. and S. Slater (1990)らの提唱する組織文化としての「市場志向」の構成概念と合致する¹²。加えて、「市場志向」を上位概念として運用される統合化の管理メカニズムとして、Griffin, Abbie and John R, Hauser(1996)らの統合メカニズム（配置と施設、人事異動、社会システム、組織構造、奨励と報酬、公式の統合施策）を援用し、「市場志向」によって駆動される管理メカニズムの構成要素と設定する。

以上の議論を踏まえて、本論文では下図のような発展的理論モデルを提示する（図表 25）。

図表 25 発展的理論モデル



出所：Griffin, Abbie and John R, Hauser(1996)“Integrating R&D and Marketing:A Review and Analysis of the Literature” *Journal of Product Innovation Management*,13(3),p.43.掲載の図を筆者が加筆修正。

¹²本研究における「市場志向」の構成概念の機能統合マネジメント上の位置づけは、他の戦略的志向性（R&D志向、イノベーション志向、オペレーション志向など）や管理メカニズムなどの上位概念として設定している。

5-9 調査概要と方法論

前節で提示した発展的理論モデル、すなわち市場志向的統合の妥当性を確認するため、インタビュー調査を行った。調査対象には、外資系多国籍企業の日本法人 X 社に在籍するプロジェクト経験者 5 名に設定し依頼した（図表 26）。

図表 26 インタビュー調査概要

分析課題	新製品開発プロジェクト（機能統合）における「市場志向」概念導入の意義を確認する。
データ収集	新製品開発プロジェクトにおける開発プロセスの実態把握や、市場や顧客、競争企業の情報を有するマーケティングとR&D人材との協働体制や相互作用の実態把握に力点を置き、インタビュー調査を実施。
調査期間	2016年3月～6月末日
データサンプル	外資系多国籍企業の日本法人在籍の新製品開発プロジェクト経験者5名（マーケティング2名+セールス3名）に対し、最も回答者らが関わったプロジェクトを想定しての回答を依頼。
分析方法	インタビュー内容をコード化し、「市場志向」概念に基づく事象や行為に着目し、「市場志向」概念導入の妥当性を検証。

筆者作成

5-10 分析結果

各回答者から得られたインタビュー内容をコード化し、「市場志向」概念に基づく関係者らの関与や行為に着目したところ、下記のような回答データが得られた。

- ・プロジェクトチームを牽引するのはビジネスチーム（マーケティング+セールス）が多く、開発プロセス上において定期的に開催される全体会議に出席し、顧客情報（ニーズ・ポテンシャル・納期、競争企業情報 etc）を共有しています。
- ・定期的にマーケティングやセールスが他メンバー（プロジェクトリーダーやR&D）を顧客の現場に連れていくことで、チーム全体、リーダー、顧客、のプロジェクトに対するコミットメントや優先順位を醸成させるのがプロジェクトを進めるうえで重要です。
- ・顧客、市場に関する情報共有や顧客との組織的な関係構築を促す重要性は、国内も海外プロジ

ェクトもともに大きいです。

- ・上記のような活動が無ければ、共通の目標がチーム内に確立せず、交流される情報の質と量の低下と交流にかかるコスト（時間・労力）が増幅し、ルールや取り決めなどに対する不満も募り、チームとしての一体感が欠如することになります。

5-11 考察

分析結果より、市場や顧客との接点が多いマーケティングやセールスが定期的に顧客情報を組織内で共有する行為、また彼らがプロジェクトの方向性や優先順位の高さをチームメンバーらに確認させるために顧客訪問の機会を設ける行為、顧客との接点を個人レベルではなく組織レベルで構築しようとする行為などが現場で盛んに行われていることが分かった。これらの行為は、Narver, J. and S. Slater (1990)らの提唱する「市場志向」概念に含意されており、加えて、これらの行為が無ければ効率的かつ効果的な機能統合が成り立たなくなるという裏付けもインタビューから得られたため、従来の「機能統合」概念に「市場志向」概念を導入することを検討することの意義は大いにあると考えた。

第6章 「プロジェクト成果」の新評価指標構築

6-1 はじめに

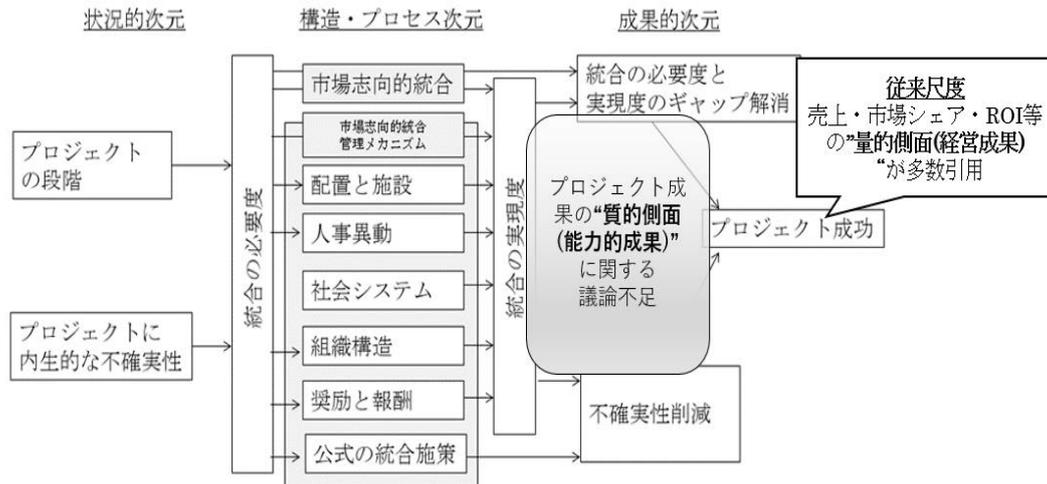
新製品開発の成果は、市場シェア、売上、利益、ROIなどの客観的数値で示される経営的成果に焦点があてられているが、より根本的なプロジェクト成否の原因をなす新製品開発における効果と効率、すなわちプロジェクト成果の質的側面（能力的成果）に関して一層の分析や議論が必要である。これまで、このプロジェクト成果の研究では、企業の所有する内部資源能力や知識と、その事業活動成果との因果関係に焦点を当てたケイパビリティ研究、ナレッジマネジメント研究などがプロジェクト成果の重要性に着目し、様々なアプローチで当該研究領域の議論を展開させてきた。Lee, Les Tien-Shang(2008)、Anja Schulze, and Martin Hoegl(2006)、Lin, Yichen, Yichuan Wang and Lee Ann Kung(2015)、Tanriverdi, Hu Seyin(2005)、Tanriverdi, Hu Seyin and N. Venkatraman(2005)、Hong, Paul, William J. Doll, Elena Revilla and Abraham Y. Nahm(2011)、Kogut, Bruce and Udo Zander(1992)らによって、有効性シナジー効果、戦略との適合性、市場と技術の機会の構築などがプロジェクト成果として設定され調査が行われた。また、プロジェクトマネジメント研究、クロス・ファンクショナル研究領域などにおいても、プロジェクト成果に視点を置いた研究蓄積が若干見られる。Meskendahl Sascha (2010)、De, Brentani Ulrike and Elko J. Kleinschmidt(2015)、Linda Plotnick, Starr Roxanne Hiltz and Robin Privman(2016)、Liu, Wen-Hsing, Jennifer A. Cross(2016)、Sivasubramaniam, Nagaraj, S. Jay Liebowitz, and Conway L. Lackman(2012)らは、プロジェクトマネジメント研究領域において、数値で示される市場成果以外のプロジェクト成果、すなわち、技術や能力の豊富さ、潜在力、効率性などに注目し調査を行った。クロス・ファンクショナル研究領域においては、Brettel, Malte, Florian Heinemann, Andreas Engelen, and Steven Neubauer(2011)、Zongyang Leng, Zhiying Liu, Min Tan and Jiangang Pang(2015)、Sethi Rajesh and Carolyn Y. Nicholson(2001)、Holland, Sarah, Kevin Gaston and Jorge Gomes(2000)、Olson, Eric M., Orville C. Walker, Jr. and Robert W. Ruekert(1995)、Ignatius, Joshua, Jasmine Yeap Ai Leen, T.Ramayah, Chai Kah Hin and Muhamad Jantan(2012)、Leenders, Mark A. A. M., Berend Wierenga(2002)らが、効率性、革新性、活動的成果、有効性などをプロジェクト成果として位置付け調査を行った。しかしながら、新製品開発プロジェクトという研究文脈において、自社内、とりわけ、プロジェクト発足以降のメンバーやチームの、具体的にはマーケティング担当者やR&D担当者ら個々の職能の能力や知識を結集したことで導出されるプロジェクト成果の質的な側面（能力的成果）に関する具体的な枠組みとその構成要素については、これまで十分に光が当てられていない。同様に、プロジェクトの意思決定の具体的な指標となるべきそのプロジェクト成果の質的な側面（能力的成果）を評価する指標や具体的な尺度についての議論や研究もなされていない。

以上のことから本章では、プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の概念明確化と実態探索を目的とする。これらの作業は、本研究の核となる目的の一つであり、新製品開発プロジェクトにおけるプロジェクトの質的成果（能力的成果）の分析上の位置付けとそれらの具体的な成果項目ないし尺度の検討を意味している。本章では、新製品開発プロジェクトの実績が業界で高く評価されている外資系多国籍企業の日本法人 X 社をケース分析の対象とし、プロジェクト従事者へのインタビューの実施、回答結果の分析を行う。

6-2 命題の抽出

図表 25 に示されるように、「市場志向」型機能統合の概念モデルは、新製品開発プロジェクトメンバーが市場や顧客ニーズ、競争企業などの市場情報をプロジェクトの方向性を定める上でのベクトルと見なし、そのベクトルの下にそれぞれの異なる機能（おもにマーケティングと R&D）を統合していくメカニズムを図示している。当該概念モデルは、「市場志向」という概念を強調することで既存研究に多く見られる R&D 主導による機能統合への視点から脱却し、それを含んだ包含的な形態を機能統合（マーケティングと R&D）として捉えるモデルである。そのような視点で当該概念モデルに立ち戻ると、多様な機能統合形態を包含した機能統合によって導出される成果を、前述した数値で表される経営的成果（売上、市場シェア、利益、ROI 等）のみに限定するのは短絡的であるということに気づくだろう。したがって、新製品開発プロジェクト成果の新たな 1 側面としての質的側面（能力的成果）に対する考察と検証は、既存研究で見落とされてきた議論すべき領域を充足し得る研究価値を持っているといえよう（図表 27）。

図表 27 新製品開発プロジェクトにおける機能統合研究に関する代表的な概念的フレームワークと課題



出所：Griffin Abbie and John R, Hauser(1996)“Integrating R&D and Marketing：A Review and Analysis of the Literature” *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), p.43.掲載の図に筆者が噴き出し部分を追記。

ここで指摘されるべきなのは、先行研究において議論が不足している領域として、新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の尺度をどう構成するかの考察と検証である。従来の新製品開発プロジェクト成果の尺度としては、新製品の売上や市場シェア、ROI など量的に示される経営成果が主流であった。ここで、新製品開発プロジェクト成果に関連する諸研究において設定されている成果の構成概念について整理していくこととする。プロジェクト成果に関連性のある研究はいくつかの研究領域で蓄積されており、それらを以下の4分野（プロジェクトマネジメント研究、クロス・ファンクショナル研究、ケイパビリティ・ナレッジマネジメント研究、オペレーションマネジメント {提携/M&A/SCM}）研究に大別し、それぞれの領域で捉えられているプロジェクト成果を整理すると図表 28～図表 31 のように示される。

図表 28 主要なプロジェクトマネジメント研究

研究領域	出所	プロジェクトの質的成果 (能力的成果)	プロジェクトの市場成果
プロジェクト マネジメント研究	Meskendahl Sascha (2010)	<ul style="list-style-type: none"> 市場シェアや売上などの目標達成度 プロジェクトポートフォリオ内で構築された新技術や能力の豊富さ 競合と比較して当社の新製品・技術・市場開発が将来の産業に貢献する程度や潜在力 	<ul style="list-style-type: none"> ROI, 利益, 損益分岐点
	De, Brentani Ulrike, Elko J. Kleinschmidt(2015)	<ul style="list-style-type: none"> 機会の窓 (Ex.直近3年間以上、グローバル新製品開発プログラムが新市場・製品・技術を創造した) 時間的効率性 (or 市場導入時間) (Ex.直近3年以上、新製品が予定通り市場に導入され、世界展開が実現し、プログラムが加速し効率性が高まった) 	<ul style="list-style-type: none"> 財務成果 (Ex.売上, 予算, 利益目標, 技術的成功, 費用対効果, 世界市場・本社を上回る成果)
	Linda Plotnick, Starr Roxanne Hiltz and Robin Privman(2016)	<ul style="list-style-type: none"> 効率性 (Ex.成果の質, 予定との差) 満足度 (Ex.効率性・プロジェクト・チームへの満足度) 尊敬 (Ex.相互に尊敬している) 	
	Liu, Wen-Hsing, Jennifer A. Cross (2016)	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの結果 (Ex.成功, 顧客満足, 目標達成, 顧客満足度の向上, 高品質, プロジェクト品質への顧客満足度, プロジェクト結果へのチームの満足度, 再結成の高い要請可能性) 効率性 (Ex.コスト効率性, 時間的効率性, 予定・予算管理, 資源の効果的利用, 効果的な業務プロセス, 有益な新アイデア・手法・洞察の創出) 	

	Sivasubramaniam, Nagaraj, S. Jay Liebowitz, and Conway L. Lackman(2012)	<ul style="list-style-type: none"> ・プロセス (Ex.内的交流力,外的交流力,緊急時対応力) ・グループの凝集性 (Ex.近接性成果) ・ゴール (Ex.新製品開発の有効性・効率性,市場導入スピード) 	
--	---	---	--

筆者作成

図表 29 主要なクロス・ファンクショナル研究

研究領域	出所	プロジェクトの質的成果 (能力的成果)	プロジェクトの市場成果
クロス・ ファンクショナル 研究	Brettel, Malte, Florian Heinemann, Andreas Engelen,and Steven Neubauer(2011)	<ul style="list-style-type: none"> ・効率性 (Ex.開発フェーズの長さ,商業化フェーズの長さ, 予定通りの市場導入時期,予算内での市場導入,粗 餐内での新製品開発) 	<ul style="list-style-type: none"> ・有効性 (Ex.利益/ROI ,売上,損益 分岐点,市場シェア,ユニ ット当たりのコスト)
	Zongyang Leng, Zhiying Liu, Min Tan and Jiangang Pang (2015)	<ul style="list-style-type: none"> ・製品品質 (Ex.ユニーク性,優れた機能,高品質) ・市場導入のタイミング (Ex.先行導入、早期追従導入、後期追従導入、後 発導入) 	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品成果 (Ex.売上,市場成果満足 度,競争優位,想定以上の 収益)
	Sethi Rajesh and Carolyn Y, Nicholson(2001)	<ul style="list-style-type: none"> ・革新性 (Ex.新規性,妥当性) 	

	<p>Holland, Sarah, Kevin Gaston and Jorge Gomes (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・活動的成果 (Ex.品質,生産性) ・追加的成果 (Ex.職務満足,信頼) ・行動的成果 (Ex 売上高,欠勤率) 	
	<p>Olson, Eric M., Orville C. Walker, Jr. and Robert W. Ruekert(1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・有効性/効率性 (Ex.新製品の品質レベル, 製品設計の満足度, 損益分岐点到達時間,売上目標到達時間) ・心理的成果 (Ex.部門の責務と貢献目標への満足度) 	
	<p>Ignatius, Joshua, Jasmine Yeap Ai Leen, T.Ramayah, Chai Kah Hin and Muhamad Jantan(2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・開発スピード ・製品の市場導入時間 ・新製品開発成果 ・プロジェクトの複雑性 	
	<p>Leenders, Mark A. A. M., Berend Wierenga(2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品開発の意思決定スピード ・新製品開発の意思決定プロセスの質 ・新製品の開発スピード ・新製品開発活動の実行へのコミット ・新製品開発のコスト効率性 ・新機会への反応力 	

筆者作成

図表 30 主要なケイパビリティ・ナレッジマネジメント研究

研究領域	出所	プロジェクトの質的成果 (能力的成果)	プロジェクトの市場成果
ケイパビリティ・ ナレッジマネジメント研究	Lee, Les Tien- Shang(2008)	<ul style="list-style-type: none"> ・ チーム再帰性 ・ 製品の革新性 ・ 新製品の成果 	
	Anja Schulze, and Martin Hoegl(2006)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品品質項目の達成 ・ プロジェクトの有効性導出 	新製品成果 (Ex. 売上目標達成度, 売上成長率, 利益目標達成度, 営業利益率)
	Lin, Yichen, Yichuan Wang and Lee Ann Kung(2015)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術の商業化 (Ex. 新製品の数・新製品の市場導入時期の早期化・特許やノウハウの効果的な活用) 	
	Tanriverdi, Hu Seyin(2005)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産コストにおけるシナジー効果 ・ 優れたシナジー効果 (付加価値) 	ROA と ROE
	Hong, Paul, William J.Doll, Elena Revilla and Abraham Y. Nahm(2011)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略とその実践とのフィットネス ・ 市場導入時間 ・ 製造コスト ・ 顧客に提供される価値 	
	Tanriverdi, Hu Seyin and N. Venkatraman (2005)		市場成果, 「TobinsQ」, ROA

	Kogut, Bruce and Udo Zander (1992)	市場と技術の機会の構築	
--	------------------------------------	-------------	--

筆者作成

図表 31 主要なオペレーションマネジメント研究

研究領域	出所	プロジェクトの質的成果 (能力的成果)	プロジェクトの市場成果
オペレーション・マネジメント研究	Swink, Morgan and Michael Song(2007)	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の競争優位 (Ex. ユニークな特徴, 優れた品質と技術力) ・プロジェクトの長さ (Ex. T 新製品開発の 4 ステージにかかる時間: 市場分析・技術開発・プロトタイプ検証・商業化ステージ) 	ROI
	Song .Michael,R.Jeff rey Thieme, and Jinhong Xie(1998)	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品開発の有効性 (Ex. 目標達成, 製品のラインナップ拡大, 製品品質, 製品価格適正, 開発コスト) ・新製品開発の効率性 (Ex. 新製品開発サイクル時間) 	
	Mishra, Anant A., Rachna Shah(2009)		<ul style="list-style-type: none"> ・市場成果 (Ex. 市場シェア, 利益, ROI, 商業的成功) ・プロジェクト成果 (Ex. 技術的な成果, 市場導入時間, ユニット製造コスト, R&D 予算管理)
	Cao, Mei, Qingyu Zhang(2011)	<ul style="list-style-type: none"> ・協働成果 (Ex. プロセスの効率性, 柔軟性の創出, 事業シナジー、品質向上, イノベーション) 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業成果 (Ex. 売上成長率, ROI, 投資に対する収益の成長)

			率,売上高利益率)
	Swink, Morgan, Srinivas Talluri, Temyos Pandejpong (2006)		<ul style="list-style-type: none"> ・コスト (Ex. 開発コスト,製品コスト) ・時間 (Ex. 予定管理,開発時間の短縮) ・品質 (Ex. 製造可能性,製品品質, 製品機能, 革新的特徴の開発, 顧客ニーズの充足)
	Nix, Nancy W. and Zach G. Zacharia (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ・知識獲得 (Ex.新技術・新知識・新手法・業務効率性への新洞察・新知識獲得・新問題解決策創出・相手の考え方への理解力・問題への新洞察・良い味方の獲得・組織内での能力の向上) ・オペレーション成果 (Ex. コスト削減・品質向上・良質な顧客サービス・プロジェクトの進捗・サイクル時間の短縮・安全性、環境配慮、規則対応度の向上・顧客における自社の価値向上) ・関係性的成果 (Ex. 相手への感謝・相手の技術、能力、属性へ尊敬・相手への尊敬増・互いの真摯な対応醸成・信頼程度の増大・より開かれた情報共有・お互いへのコミット・より効率的な業務遂行力・将来的な協働へのコミット・メンバー内でのパートナーシップ・生産的な業務関係) 	

筆者作成

上図に示されている各研究領域で蓄積されてきたプロジェクト成果を概観すると、以下の事が指摘できるだろう。1 つ目に、プロジェクトの質的成果（量的に示しにくい成果）と市場成果（客観的な数値で示される成果）との境界線が不透明であること、2 つ目に、研究領域を超えてプロジェクト成果と捉えられている尺度は総じて、新製品の市場導入までのリードタイムや市場でのシェア獲得の程度、顧客満足、技術の産業内における新規性・革新性、製品品質の高低、コストパフォーマンスなどといった、プロジェクトに関与する職能別メンバー、すなわちマーケティングや R&D の個別のプロジェクト成果のみに帰結していることが分かる。

上記の1 つ目の発見は、本研究において目的として掲げているプロジェクト成果の新たな評価基準に焦点を当てることの価値を高めている。すなわち、上述したような新製品開発に関連するいくつかのプロジェクト研究領域において、市場成果とそれ以外の成果を切り離して、改めてプロジェクト成果の構成概念を捉え直すべきであるという議論が不足していることが図表から見て取ることができよう。

2 つ目の発見は、プロジェクト成果の評価基準の構成要素についての再考を促すものである。これまでの先行研究では職能別のプロジェクト成果のみを設定してきたが、本研究が対象範囲としている新製品開発プロジェクト内でのマーケティングと R&D の機能統合という文脈におけるプロジェクト成果を捉える際には、両者の機能が統合されることによって導出されるプロジェクト成果も構成要素に取り入れる必要がある。

このように、先行研究においてプロジェクト成果の評価基準はいまだ精緻化されていない。したがって、企業の競争優位の源泉となり得る経営的成果以外の成果、すなわち、能力的な成果に関しての議論には至っていないのが現状であろう。能力的成果を含めることの必要性については、以下のような指摘がある。Johnson, William H. A and Roberto Filippini(2013)は、成功裏にあるコラボレーションの活用のためには、コラボレーションを新製品開発プログラムに効率・効果的に反映させる能力が必要となると論じている (Johnson, William H. A and Roberto Filippini, 2013, p.96)。また、Marsh, S. J. and G. N. Stock(2003)は、技術的知的資源や機能とマーケティング的知識資源や機能を収集・結合し、目的とする新製品開発成果を導出するために必要な組織能力として統合能力をあげている(Marsh, S. J. and G. N. Stock, 2003, p.136)。Adler, Nancy J. (1980) は、その組織や個人の強みを最大限活かすためにマーケティングや R&D 間の相互作用を介して多様性を活用することによって従来手法では創出し得ない新たなシナジー効果が導出されると提唱した (Adler, Nancy J., 1980, p.172)。これらの論拠から、本論文では、新製品開発プロジェクト成果の質的側面を構成する能力的な成果は、大きく「統合能力（相乗）成果」、「職能別能力（単独）成果」によって構成されるものとする。そして、「統合能力（相乗）成果」の下位次元として「創造性を導出する能力の成果群」を **Creativity Synergy Effect**、「問題解決を促す能力の成果群」を **Operational Synergy Effect**、「協働や連携の向上を後援する能力の成果群」を **Relational Synergy Effect** と位

置づけた。さらに、これら「統合能力（相乗）成果」によって各職能（マーケティング・R&D）にフィードバックされる「職能別能力（単独）成果」の下位次元として、マーケティング担当者の能力的成果である Marketing Capability Effect と位置づけ、R&D 担当者の能力的成果である R&D Capability Effect と位置付けた（図表 32）。以上の議論を踏まえて以下の尺度考察を試みた。これらの成果群に対応するアンケートの質問項目は本論文の巻末（巻末資料Ⅱ）に付してある。

図表 32 新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）を構成する成果候補群

統合能力（相乗）成果 ※関連研究とプレ調査より引用	職能別能力（単独）成果 ※既存研究より引用
①Creativity Synergy Effect	④Marketing Capability Effect
②Operational Synergy Effect	⑤R&D Capability Effect
③Relational Synergy Effect	

筆者作成

6-3 データ収集と実証分析

新製品開発プロジェクトにおけるマーケティングと R&D の職能間での協働によって導出される成果はどのような属性、特徴を持っているのか、その実態を分析する必要がある。その実態とは、実際に新製品開発が行われている現場において、その開発プロセスがどのように進行し、そのプロセスに携わる担当者たちがどのように関与しているのか、そしてその関与の形態がどのように変化し、そこからどのような成果が導出されているのかという事である。このような課題に対処するためには(1)分析者が現場に参加してそのプロセスを自分で体験・観察する直接参加による観察法(Direct Participative Observation)、(2)分析者は直接現場には参加しないが、現場に参加している担当者たちにインタビューし、彼らの体験と経験を聴取する間接的観察法(Indirect Observation)がある。

(1)の方法は課題意識を持った分析者が直接現場を体験するわけであるから、それによって得られる情報や体験は一番確実であるが、得られた情報や体験は分析者個人にのみ帰されるものであるため、いわば1つのケーススタディとしての限界があり、一般化する事は難しい。(2)の方法は、分析者自身の体験というわけでは無いが、現場に精通している多数の担当者から彼らの体験した情報を徴収できるという点で情報の客観性が保証され、その意味で結論の一般化も可能である。上記の理由から本研究におけるデータ収集は(2)の方法、すなわち、現場に精通している複数の担当者に対し

直接インタビューし、アンケート用紙に回答してもらうことで情報を収集することにした。

6-4 インタビューとアンケート実施対象者

インタビューとアンケート調査は製造業に属する外資系多国籍企業の日本法人 X 社におけるマーケティング関連部署に所属する担当者 6 名と R&D 関連部署に所属する担当者 5 名に対して実施した。

インタビューとアンケート記入に要した時間は一人当たり 2 時間程度であり、その期間は 4 か月 (2017 年 3 月～6 月末) を要した。インタビューとアンケートに答えてくれた対象者は全員が入社後 10 年を過ぎており、それぞれの担当分野での実務経験は豊かである。また、この外資系多国籍企業における従業員の配置は、いわゆる、Professional Assignment (専門的配置) であり、特定の事業部門で専門的な知識と経験を積んでいく。Professional Assignment を行う外資系企業の場合には、その専門分野に長く、深く配置されるため、Specialist Manager になっていくのである。他方、日本企業においては部門間移動が一般的で従業員は複数部門に精通した Generalist Manager になっていく。日本企業における Generalist Manager のキャリア・パスにおいては、マネジャー自身が R&D 部門とマーケティング部門の間を移動することが考えられる。その場合には、このマネジャー自身が R&D 部門とマーケティング部門の間の職務機能統合を体現することになる。他方、外資系多国籍企業における、Specialist Manager のキャリア・パスにおいては、マネジャー自身は原則として R&D 部門とマーケティング部門の間を移動しないのであるから、R&D 部門とマーケティング部門の間に職務機能統合の枠組みが設定されていなければ、職務機能統合は生じないと考えられる。したがって、外資系多国籍企業の従業員を対象として部門間の職務機能統合の有無、低度、変化、成果などを分析する方が日本企業の従業員を対象として分析するよりも職務機能統合の透明性と客観性が確保されると考えられる。

6-5 インタビュー、およびアンケート票の構成～6 つの状況～

インタビュー、およびアンケートの実施に際して、回答者である事業担当者グループ (マーケティング担当者グループと R&D 担当者グループ) に対し、以下のような状況を想定し、それらの状況下でどのような職務機能統合がなされているかについての回答を依頼した。すなわち、グローバル経営進化段階 (日本市場参入期・日本市場拡大期・グローバル合理化期の 3 段階) と開発サイクル段階 (コンセプト開発段階・製品開発段階・市場導入段階の 3 段階) という 2 軸から導出される 9 つの異なった状況設定に基づく回答である。このことは図表 33 に示してある。

図表 33 新製品開発プロジェクトの状況設定

	コンセプト 開発段階	製品開発 段階	市場導入 段階
日本市場 参入初期	状況①	状況②	状況③
日本市場 拡大期	状況④	状況⑤	状況⑥
グローバル 合理化期	状況⑦	状況⑧	状況⑨

筆者作成

調査の前に、回答者グループに上記 9 つの状況を体験したことがあるか否かを質問したところ、状況①、状況②、状況③については未経験であるという回答であった。つまり、回答者グループは、全員が、当該日本法人 X 社が日本市場に参入する初期には在社していなかったという事である。したがって、本研究のインタビュー、およびアンケート調査において、回答者グループに想定を依頼して回答してもらったのは状況④から状況⑨までの 6 つの状況についてであった。

状況④は、グローバル経営進化段階において市場拡大期にあり、また、開発サイクル段階においてコンセプト開発段階を条件とする状況、状況⑤は、グローバル経営進化段階において市場拡大期、かつ開発サイクルの製品開発段階を条件とする状況、状況⑥は、グローバル経営進化段階の市場拡大期、かつ開発サイクルの市場導入段階を条件とする状況である。状況⑦は、グローバル経営進化段階のグローバル合理化期と開発サイクルのコンセプト開発段階を条件とする状況であり、状況⑧は、グローバル経営進化段階のグローバル合理化期と開発サイクルの製品開発段階を条件とする状況、状況⑨は、グローバル経営進化段階のグローバル合理化期と開発サイクルの市場導入段階を条件とする状況である。

次に、上記の 6 つの状況それぞれにおいて R&D 部門とマーケティング部門がどのような協働の関与を行い、職務機能統合がなされ、どのような成果が導出されたのかを問う質問項目群をアンケート票に反映させた。このために設定された質問は 32 項目であり、その内訳は以下の通りである（巻末資料Ⅲ参照）。

- ・統合能力成果に関する質問（19 問）
- ・マーケティング機能向上成果に関する質問（7 問）
- ・R&D 機能向上成果に関する質問（6 問）

アンケートでは、新製品開発プロジェクトにおいてマーケティングと R&D 担当者間の協働によ

って導出される成果について質問項目が設定されているのだが、この場合の成果として、Creativity Synergy Effect、Operational Synergy Effect、Relational Synergy Effect、Marketing Capability Effect、R&D Capability Effect の大きく 5 つのグループに分類した¹³。

6-6 主成分分析

アンケート票では R&D 部門とマーケティング部門の職務機能統合の成果を 3 つの Effect (Creativity Effect, Operational Effect, Relational Effect) に分類し、それぞれの Effect に関して 5 個から 7 個の下位質問を設定し、各質問に対して 5 点法 (5 Point Scale) による回答を求めた (1. 全く思わない、2. あまり思わない、3. どちらでもない、4. やや思う、5. 強く思う)。また、マーケティング機能、R&D 機能に関しても、Marketing Capability Effect と R&D Capability Effect を設け、各 Effect について、それぞれ 6 個から 7 個の下位質問を設定した (巻末資料Ⅱ参照)。そして、合計 5 つの Effect に関して主成分分析¹⁴を行い、それぞれの Effect における第一主成分を抽出し、それを、各 Effect を代表する変数とした。かくして、得られた代表としての変数は以下の通りである。

- ・ Creativity Synergy Effect の変数は第 1 主成分として 3 個の成分が抽出されたため、それらを総称して「創造性の発揮」とした。
- ・ Operational Synergy Effect の変数は第 1 主成分として 3 個の成分が抽出されたため、それらを総称して「マネジメント能力の向上」とした。
- ・ Relational Synergy Effect の変数は第 1 主成分として 1 個の成分が抽出されたため、それらを総称して「関係性の習熟」とした。
- ・ Marketing Capability Effect の変数は第 1 主成分として 1 個の成分が抽出されたため、それらを総称して「マーケティング機能向上効果」とした。
- ・ R&D Capability Effect の変数は第 1 主成分として 1 個の成分が抽出されたため、それらを総称して「R&D 機能向上効果」とした。

これらの変数、すなわち、①創造性の発揮、②マネジメント能力向上、③関係性の習熟、④マーケティング機能向上効果、⑤R&D 機能向上効果、によって新製品開発プロジェクト成果の質的側面 (能力的成果) が構成されることが推定可能となった。

分析課題、および調査概要、分析方法、分析結果は以下の表に要約する (図表 34)。

¹³ 先行研究レビュー (巻末資料Ⅳ参照) をもとに筆者が暫定的に 5 つの構成概念を編成した

¹⁴ 主成分分析は、解析しようとしている多次元のデータを、そこに含まれる情報の損失をできるだけ少なくして 2 次元、あるいは 3 次元のデータに縮約する手法である (内田、2015、p.164)。

図表 34 新製品開発プロジェクトの成果の質的側面（能力的成果）の調査概要

分析課題	新製品開発プロジェクト（機能統合）成果の質的側面の構成を明らかにするため1次データを用いた分析を行う
データ収集	既存研究とプレインタビュー調査に基づき、項目を構築。 5点尺度を採用し、下記カテゴリー成果群に属する項目を調査。 ①Creativity Synergy Effect ②Operational Synergy Effect ③Relational Synergy Effect ④Marketing Capability Effect ⑤R&D Capability Effect
調査期間	2017年3月～6月末日
データサンプル	外資系多国籍企業の新製品開発プロジェクト経験者11名 （マーケティング6名+R&D5名）に対し、各状況における項目への回答を依頼。その状況毎のデータサンプルを延べ人数として扱い、分析用にデータ化(n=51)
分析方法	より明確な構成要素の抽出のため、分類された要素群の共通性が不透明な結果となった因子分析ではなく、カテゴリー毎の主成分分析による総合得点化を行い、質的側面の構成を導出する

筆者作成

図表 34 の調査概要、および分析方法（主成分分析）に基づいた分析結果を以下に要約する（図表 35）。

図表 35 新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の分析結果

質的側面 (1:全く思わない 2:あまり思わない 3:どちらでもない 4:やや思う 5:強く思う)

・主成分分析：各カテゴリー成分表

①Creativity Synergy Effect				②Operational Synergy Effect				③Relational Synergy Effect			
a=0.809				a=0.735				a=0.877			
成分行列*				成分行列*				成分行列*			
成分	1	寄与率(%)	累積寄与率(%)	成分	1	寄与率(%)	累積寄与率(%)	成分	1	寄与率(%)	累積寄与率(%)
懐かれたアイデア	.778			効果的解決策	.805			メンバー尊敬信頼	.928		
選択肢の創造性	.777			問題解決スキル	.698	39.56	39.56	業務効率性	.919		
新アイデア創出	.767	46.21	46.21	管理・遂行力	.651			パートナーシップ	.847	69.1	69.1
多様な視点導出	.745			戦略と遂行の適合	.611			将来的関係	.776		
新解釈創出	.689			複数代替案	.591	22.28	61.84	メンバー能力理解	.656		
新市場機会発見	.486	17.05	63.26	選択肢の柔軟性	.480						
広い視野	.415	14.33	77.6	的確な問題提起	.514	14.62	76.46				
因子抽出法：主成分分析 a. 3 個の成分が抽出されました				因子抽出法：主成分分析 a. 3 個の成分が抽出されました				因子抽出法：主成分分析 a. 1 個の成分が抽出されました			

④Marketing Capability Effect				⑤R&D Capability Effect			
a=0.949				a=0.924			
成分行列*				成分行列*			
成分	1	寄与率(%)	累積寄与率(%)	成分	1	寄与率(%)	累積寄与率(%)
顧客満足度	.934			製造コスト	.921		
顧客契約数維持	.918			製品品質	.921		
顧客契約数増加	.912	77.18	77.18	専門的技術価値	.864	69.00	69.00
顧客提供価値	.907			製品ライン	.845		
顧客内シェア	.904			特許獲得	.803		
顧客提案バリエーション	.886			開発工程	.583		
市場導入期間	.657						
因子抽出法：主成分分析 a. 1 個の成分が抽出されました				因子抽出法：主成分分析 a. 1 個の成分が抽出されました			

筆者作成

以下抽出された変数群である（図表 36）。

図表 36 新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）を構成する変数群

尺度考察		結果	
統合能力（相乗）成果 ※関連研究とプレ調査より引用	職能別能力（単独）成果 ※既存研究より引用	統合能力（相乗）成果 ※関連研究とプレ調査より引用	職能別能力（単独）成果 ※既存研究より引用
①Creativity Synergy Effect	④Marketing Capability Effect	①創造性の発揮	④マーケティング機能向上効果
②Operational Synergy Effect	⑤R&D Capability Effect	②マネジメント能力向上	⑤R&D機能向上効果
③Relational Synergy Effect		③関係性の習熟	

筆者作成

6-7 考察

本節では、前節で記載した分析結果の解釈を論じていくこととする。本調査の目的は、新製品開発プロジェクトを評価する上で量的な数値で示される経営的成果（売上、市場シェア、利益、ROI など）以外の評価指標となり得る成果の質的側面（能力的成果）の構成を考察、検証することであった。

上記の目的に基づき、考察と検証を行った結果、プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）を構成し得る5つの変数（①創造性の発揮②マネジメント能力向上③関係性の習熟④マーケティング機能向上効果⑤R&D 機能向上効果）が導出された。プロジェクト成果の質的側面に焦点を当てその構成を検討した既存研究は少ないという事に加えて、質的側面の重要な変数となり得る統合能力（相乗）成果が、複数の下位次元（創造性の発揮、マネジメント能力向上、関係性の習熟）で成立していることが推定可能となったことは特筆に価しよう。

第7章 「プロジェクト成果」の新評価指標適用による状況依存的な実態把握

7-1 はじめに

新製品開発プロジェクトにおいて、マーケティングや R&D などの機能別人材が結集した新製品開発プロジェクトチームが協働し、経営的成果（新製品の売上、市場シェア、利益、ROI などの数値）をいかに効率的かつ効果的に導出しえるかは、学術的にも実務的にも大きな課題であり続けている。しかしながら、新製品開発プロジェクト研究において、上述のような量的に示される経営的成果以外の質的な側面、すなわち、能力的な成果に関する議論や分析は十分になされてこなかったため、前章において当該成果の構成要素について考察と検証を行った。本研究ではそれらの構成要素を適用して、グローバル経営の発展段階に沿った新製品開発段階ごとの実態の把握を試みる。新製品開発プロジェクトの効率や効果を高める上で能力的な成果の達成度をプロジェクトが置かれた多様な状況ごとに把握することは重要であろう。本章では、前章で導出されたマーケティングと R&D の機能統合によって導出されたプロジェクト成果の質的側面（能力的側面）の構成要素が、プロジェクトの置かれている様々な状況によって相違性（状況依存性）があるか否かを考察・検証する。

7-2 命題の抽出

新製品開発プロジェクトにおける職務機能統合によって達成される成果の質的側面（能力的成果）は、プロジェクトが置かれている状況によって影響を受け、変化するものと考えられる。成果の質的側面（能力的成果）がプロジェクトを取り巻く状況の変化に伴ってどのように変化するのか、すなわち、当該側面の状況依存性について考察と検証を行う必要がある。状況依存性を分析する場合、その異なる状況をどのように分類するかが問題となる。既存研究において設定されている状況変数は、製品が革新的か改善的か、プロダクトライフサイクルの成長段階か成熟段階か、市場の需要予測性が高いか低いかなどのように、静態的かつ狭小的な変数が多く見られる。本論文では、すでに第6章で用いたように（図表 33）、グローバル経営進化段階（市場参入初期、市場拡大期、グローバル合理化期）と開発サイクル段階（コンセプト開発段階、製品開発段階、市場導入段階）を統合してそれぞれの期と段階で導出される9つの状況を構成した。しかしながら、インタビューとアンケート調査に協力してくれた回答者らが状況①から状況③（市場参入初期のコンセプト開発段階、製品開発段階、市場導入段階）までは経験がないことから、分析の対象とする状況は状況④から状況⑨までの6通りとなった。

これまでの既出の研究によると、Ernst, Holger, Wayne D. Hoyer and Carsten Rübstaamen (2010)らは、マーケティングと R&D の機能統合の成果は研究開発サイクル（コンセプト開発段階・

製品開発段階・市場導入段階)の諸段階を通じて変化していくと主張した。また、Song Michael, R. Jeffrey Thieme, and Jinhong Xie(1998)らによって、市場調査分析、製品開発・プレテストのステージにおいてはマーケティングと R&D の関与は新製品開発の効率性、効果に正の影響を与えることが提唱された。さらに、Douglas, S. P. and C. S. Craig(1995)は、グローバル経営進化段階において、一度海外現地市場参入が果たされ現地拡大段階に入ると、現地に適合した製品開発や価格、販促の立案、より効率的な現地経営資源の活用などに焦点が当てられ、組織間、事業部間での資源共有が促されるということを概念レベルで主張しており、彼女らは、グローバル合理化段階に入ると、より精度の高い統合や調整が行われると述べている (Douglas, S. P. and C. S. Craig, 1995, pp.32-47)。

以上の議論を踏まえて、各状況設定と定義 (図表 37)、仮説 (図表 38) を以下に要約する¹⁵。

図表 37 昨今の動的なプロジェクト環境を反映させた状況モデル

Ernst, Holger Wayne D. Hoyer and Carsten Rübsaamen(2010)らの製品開発段階の構成段階を援用				
	コンセプト開発段階	製品開発段階	市場導入段階	
Douglas, S. P. and C. S. Craig(1995)らのグローバル経営進化段階の構成概念を援用	日本市場参入初期	状況①	状況②	状況③
	日本市場拡大期	状況④	状況⑤	状況⑥
	グローバル合理化期	状況⑦	状況⑧	状況⑨

出所 : Douglas, S. P. and C. S. Craig(1995), *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill. pp.32-47 と Ernst, Holger, Wayne D. Hoyer and Carsten Rübsaamen(2010) “Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success” *Journal of Marketing*, Vol. 74, No. 5, pp.80-92.を参考に筆者作成。

¹⁵ Ernst, Holger, Wayne D. Hoyer and Carsten Rübsaamen(2010)らは、製品開発段階を、コンセプト開発段階、製品開発段階、市場導入段階の3つに分け、それぞれを以下のように説明している。

コンセプト開発段階は、新製品アイデアの導出と洗練化、市場分析、製品コンセプトの構成検討を行う段階であり、製品開発段階は、具体的な製品開発、プロトタイプの開発とテスト・テストマーケティングを行う段階、市場導入段階は、新製品の市場導入 顧客への製品 PR・顧客対応研修、アフターセールスサポート を行う段階である (Ernst, Holger, Wayne D. Hoyer and Carsten Rübsaamen, 2010, p82)。

Douglas, S. P. and C. S. Craig(1995)らは、グローバル経営進化段階を、市場参入初期、市場拡大期、グローバル合理化期の3つに分け、それぞれを以下のように説明している。

市場参入初期は、現地市場への参入決定を取り決め、具体的な参入国、および参入形態やタイミングなどの決定を行う期間であり、現地市場拡大期は、本国の経営資源 (マーケティング戦略プログラムやブランド、広告、販売促進方法、流通コスト) の共有、現地化や新製品やブランド開発を行う期間である。グローバル合理化期は、国境を超えたマーケティングミックス戦略の調整やソーシングと生産のマーケティングとの統合、ポートフォリオバランス実現のための資源配分などが行われる期間である (Douglas, S. P. and C. S. Craig, 1995, pp.32, Figure2-2)。

図表 38 新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の状況依存性に関する仮説

命題 1	製品開発サイクルの相違によってマーケティングとR&Dの機能統合成果の質的側面は異なる
仮説 1	製品開発の状況④,⑤,⑥の状況の相違によって機能統合成果の質的側面は異なる
仮説 2	製品開発の状況⑦,⑧,⑨の状況の相違によって機能統合成果の質的側面は異なる
命題 2	日本法人の国際化段階の相違によって製品開発サイクルにおいて達成されたマーケティングとR&Dの機能統合成果の質的側面は異なる
仮説 3	製品開発の状況④と⑦では機能統合成果の質的側面は異なる
仮説 4	製品開発の状況⑤と⑧では機能統合成果の質的側面は異なる
仮説 5	製品開発の状況⑥と⑨では機能統合成果の質的側面は異なる

筆者作成

7-3 調査概要と方法論

前章と同様、アンケートは製造業に属する外資系多国籍企業の日本法人 X 社における研究開発（R&D）に従事する担当者 5 名とマーケティングに従事する担当者 6 名に対して実施した。今回は探索的調査の一環であるため、全員に対して状況毎の独立した回答を依頼し、状況毎に得られたデータサンプルを延べ数として扱い分析を試みた。

アンケートから得られたデータの分析は以下の 2 つの分析方法を採用し、行われた。

分散が等しいか否かを調べる F 検定と、平均値間の差を調べる t 検定の 2 つである。

(F 検定)

アンケート表では状況④から⑨までのそれぞれの状況設定を回答者らと共有した上で、各状況でのマーケティングと R&D の協働と統合の成果である Effect(Creativity Effect, Operational Effect, Relational Effect, Marketing Capability Effect, R&D Capability Effect)に対応する質問項目（1.全く思わない、2.あまり思わない、3.どちらでもない、4.やや思う、5.強く思う）への回答を依頼した。命題 1 に基づき、開発サイクル④⑤⑥のグループ、⑦⑧⑨のグループにおける平均値の差の検証を行う。

(t 検定)

F 検定を行った際の同様のアンケート調査の手続きのもと、命題 2 に基づき、日本市場拡大期とグローバル合理化期の**47**のグループ、同様に**58**のグループ、**69**のグループにおける平均値の差の検証を行う。

分析課題、および調査概要、分析方法は以下の表に要約する（図表 39）。

図表 39 新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の状況依存性に関する調査概要

分析課題	新製品開発プロジェクト（機能統合）成果の質的側面の構成の状況依存性を確認するため1次データを用いた分析を行う
データ収集	実態調査、および既存研究と独自の観点に基づき、異なる状況環境を設定。 5点尺度を採用し、状況毎の質的側面（5変数）を調査。
調査期間	2017年3月～6月末日
データサンプル	外資系多国籍企業の新製品開発プロジェクト経験者11名（マーケティング6名+R&D5名）に、状況毎の独立した回答(複数回答)を依頼。探索的調査のため、状況毎のデータサンプルを延べ数(n=51)として活用。
分析方法	状況毎の質的側面の平均値（全体&5変数毎）を比較分析（F検定・t検定）し、状況依存性を調査

筆者作成

7-4 分析結果

命題 1 に基づき、開発サイクル**456**のグループ、**789**のグループにおける平均値の差の検証（F 検定）を行った結果、状況毎の各成果群の総合値の平均値も、成果群ごとの平均値も有意差が見られた。また、命題 2 に基づき、日本市場拡大期とグローバル合理化期の**47**のグループ、同様に**58**のグループ、**69**のグループにおける平均値の差の検証を行った結果、状況毎の各成果群の総合値の平均値に関しては、有意差が見られたのは**69**のグループのみであったが、成果群ごとの平均値に関しては、その他のグループにおいても部分的に有意差が見られた。

上記の分析方法（F 検定・t 検定）に基づいた結果を以下に要約する（図表 40）（図表 41）。

図表 40 新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の状況依存性に関する平均値検定（F検定）

		製品開発サイクル段階									
		平均値に有意差があった変数		製品開発サイクル段階							
						質的側面		(1:全く思わない 2:あまり思わない 3:どちらでもない 4:やや思う 5:強く思う)			
F検定	コンセプト開発段階		製品開発段階		市場導入段階						
	状況④	平均値 (SD)	状況⑤	平均値 (SD)	状況⑥	平均 (SD)	F値	P値	多重比較結果		
日本市場 拡大期	①創造性の発揮	3.30 (.31)	①創造性の発揮	3.44 (.89)	①創造性の発揮	2.49 (.22)	26.57	.00	状況①⑥**	状況②⑥**	
	②マネジメント能力	3.08 (.33)	②マネジメント能力	3.68 (.21)	②マネジメント能力	3.61 (.27)	5.76	.02	状況①⑥**		
	③関係性の習熟	3.14 (.29)	③関係性の習熟	3.69 (.37)	③関係性の習熟	3.63 (.30)	4.36	.04	状況①⑥**		
	④Mktg機能向上成果	2.51 (.25)	④Mktg機能向上成果	3.36 (.21)	④Mktg機能向上成果	3.96 (.33)	51.57	.00	状況①⑥**	状況②⑥**	状況③⑥**
	⑤R&D機能向上成果	2.48 (.33)	⑤R&D機能向上成果	3.67 (.24)	⑤R&D機能向上成果	3.29 (.58)	13.06	.00	状況①⑥**	状況②⑥**	
グローバル 合理化期	状況⑦	平均値 (SD)	状況⑧	平均値 (SD)	状況⑨	平均値 (SD)	F値	P値	多重比較結果		
	①創造性の発揮	3.80 (.33)	①創造性の発揮	3.73 (.13)	①創造性の発揮	3.00 (.17)	19.54	.00	状況①⑥**	状況②⑥**	
	②マネジメント能力	3.50 (.28)	②マネジメント能力	4.08 (.23)	②マネジメント能力	3.75 (.29)	4.80	.04	状況①⑥**		
	③関係性の習熟	2.93 (.25)	③関係性の習熟	3.87 (.32)	③関係性の習熟	4.07 (.30)	21.25	.00	状況①⑥**	状況②⑥**	
	④Mktg機能向上成果	2.30 (.22)	④Mktg機能向上成果	3.44 (.42)	④Mktg機能向上成果	4.14 (.51)	37.15	.00	状況①⑥**	状況②⑥**	状況③⑥**
⑤R&D機能向上成果	2.33 (.29)	⑤R&D機能向上成果	3.50 (.38)	⑤R&D機能向上成果	3.81 (.40)	28.14	.00	状況①⑥**	状況②⑥**		

グローバル経営進化段階

筆者作成

図表 41 新製品開発プロジェクト成果の質的側面（能力的成果）の状況依存性に関する平均値検定（t 検定）

		平均値に有意差があった変数					
		質的側面 (1:全く思わない 2:あまり思わない 3:どちらでもない 4:やや思う 5:強く思う)					
		製品開発サイクル段階					
t検定		コンセプト開発段階		製品開発段階		市場導入段階	
		状況④	平均値 (SD)	状況⑤	平均値 (SD)	状況⑥	平均値 (SD)
日本市場 拡大期	①創造性の発揮	3.30 (.31)	①創造性の発揮	3.44 (.89)	①創造性の発揮	2.49 (.22)	
	②マネジメント能力	3.08 (.33)	②マネジメント能力	3.68 (.21)	②マネジメント能力	3.61 (.27)	
	③関係性の習熟	3.14 (.29)	③関係性の習熟	3.69 (.37)	③関係性の習熟	3.63 (.30)	
	④Mktg機能向上 成果	2.51 (.25)	④Mktg機能向上 成果	3.36 (.21)	④Mktg機能向上 成果	3.96 (.33)	
	⑤R&D機能向上 成果	2.48 (.33)	⑤R&D機能向上 成果	3.67 (.24)	⑤R&D機能向上 成果	3.29 (.58)	
グローバル 合理化期	状況⑦	平均値 (SD)	状況⑧	平均値 (SD)	状況⑨	平均値 (SD)	
	①創造性の発揮	3.80 (.33)	①創造性の発揮	3.73 (.13)	①創造性の発揮	3.00 (.17)	
	②マネジメント能力	3.50 (.28)	②マネジメント能力	4.08 (.23)	②マネジメント能力	3.75 (.29)	
	③関係性の習熟	2.93 (.25)	③関係性の習熟	3.87 (.32)	③関係性の習熟	4.07 (.30)	
	④Mktg機能向上 成果	2.30 (.22)	④Mktg機能向上 成果	3.44 (.42)	④Mktg機能向上 成果	4.14 (.51)	
⑤R&D機能向上 成果	2.33 (.29)	⑤R&D機能向上 成果	3.50 (.38)	⑤R&D機能向上 成果	3.81 (.40)		
t 値	①-2.49 ②-1.96 ③1.23 ④1.67 ⑤0.84	t 値	①-4.23 ②-2.65 ③-0.83 ④-0.49 ⑤0.91	t 値	①-4.21 ②-0.72 ③-2.31 ④-0.80 ⑤-1.81		
F 値	①.04* ②.10 ③.25 ④.12 ⑤.42	F 値	①.00* ②.04* ③.43 ④.63 ⑤.38	F 値	①.00* ②.50 ③.05* ④.44 ⑤.10		

筆者作成

7-5 考察

本節では、前節で記載した分析結果の解釈を論じていくこととする。本調査の目的は、新製品開発プロジェクトを評価する上で量的な数値で示される経営的成果（売上、市場シェア、利益、ROI など）以外の評価指標となり得る成果の質的側面（能力的成果）の構成が、新製品開発プロジェクトの置かれている多様な状況下においてその質的側面の相違性が見られるか否かを探索的に調査することであった。

上記の目的に従い、考察と検証を行った結果、状況毎（製品開発サイクル3段階とグローバル経営進化段階3期で導出される9つの状況のうちの6つの状況）に相違性が部分的に見られたという結果が得られた。結果の解釈として以下のように考察される。(1)F検定結果による製品開発サイクル段階の相違（④⑤⑥のグループ、⑦⑧⑨のグループ）に関して、製品開発段階（⑤と⑧）以降の

状況では、不確実性の縮小やリスク対応などの必要性に迫られ、意思決定の重要度が飛躍的に高まるため、コンセプト開発段階（④と⑦）よりも機能統合が活発化するに伴い質的側面も変化すると考えられる。（2）t 検定結果によるグローバル経営進化段階の相違性と近似に関して、日本市場拡大期とグローバル合理化期の市場導入段階（⑥と⑨）における相違については、グローバル合理化期プロジェクトの市場導入段階においては、日本市場拡大期の同段階よりも海外の関連拠点で生じてくる特異な現地ニーズに対するフォローや拠点間での調整、また、文化や価値観、能力などの多様性から導出されるさらなるイノベーション創出への期待などが起因し、機能統合が活発化するに伴い質的側面も変化すると考えられる。日本市場拡大期とグローバル合理化期のコンセプト開発段階（④と⑦）、製品開発段階（⑤と⑧）における近似については、アンケート調査実施時の回答者らに対する状況設定についての説明不足による近似化の可能性、または、当企業がグローバル合理化期への移行段階にあることによる近似化の可能性なども考えられる。

実証編：小括

実証編では、理論編で議論し、考察した結果として導出した新製品開発プロジェクトの効率と効果を高める3つの方策、すなわち、市場志向概念の戦略的活用、新製品開発プロジェクト成果の新評価指標の構築、新評価指標の適用調査、それぞれについての関連分野の先行研究レビューや有効性を示す論拠の整理と命題の抽出、および探索的検証と検証結果の分析を行った。本研究では新たなアプローチを採用することで、プロジェクトの効率と効果を高める方策導出のための示唆のある研究成果を示すことができた。とりわけ、能力的成果の構成とその状況依存性についての考察と検証を行った研究は新製品開発プロジェクト研究領域においてこれまであまり蓄積されていないところでの一定の貢献が出来たと考えられる。

次なる研究領域としては、単一国市場を超えたグローバル市場を対象とするグローバル新製品開発プロジェクトにおける効率と効果を高める方策の検討であろう。グローバル新製品開発プロジェクトに研究の次元を拡大させる中でも、プロジェクトの効率と効果を高めるための3つの方策、すなわち「市場志向」概念の戦略的活用、プロジェクト成果の新評価指標構築と状況依存的な適用は重要な意義を持つことになるだろう。しかしながら、単一国市場とグローバル市場という次元の違いは、対象範囲が大幅に拡大し、複雑性も格段に増加し、構成概念や変数の修正や追加が必要となるであろう。筆者が提案している3つの方策はそれぞれグローバル次元での修正や開発が行われなければならないのである。ここで言えることは、一国内のプロジェクト分析でも国際間のそれでも変わらず有効だと考えられるということである。

次章の応用編では、理論編、実証編で議論を展開させてきた本研究の主たる目的と成果を踏まえて、発展的研究領域としてのグローバル新製品開発プロジェクトへの適用についての予備的考察を述べていく。

応用編：グローバル新製品開発プロジェクトへの適用

第8章 発展的研究領域としてのグローバル新製品開発プロジェクト

8-1 はじめに

前章まで、新製品開発プロジェクトの効率と効果を高める方策の探索という主たる本研究の目的の下に、関連領域における先行研究レビューや具体的な方策についての理論的考察と検証を行ってきた。本章では、それらの研究成果が発展的な研究領域の起点となりえることを提唱する。次節以降、発展的研究領域としてのグローバル新製品開発プロジェクト環境の現状と課題を整理した上で、本研究で導出した研究成果の位置づけを確認し、将来的研究の方向性を提示する。

8-2 グローバル新製品開発プロジェクトの現状と課題

グローバル新製品開発の効率と効果を高める必要性が浮上した背景に、多国籍企業をめぐる経営環境の変化が挙げられよう。当該研究領域に関する先行研究は、時代とともに進化している。近年では、中小規模の企業がネットワークを巧みに活用し、国内市場を初期参入市場とせずにはじめからグローバル市場参入を試みるボーングローバル企業という新たな組織体も現れ、加えて、従来の多国籍企業の中には、自社のサプライチェーンを最も成果が最大化するように設計し直し、新たなサプライネットワーク組織を構築するような傾向も多く見受けられる。琴坂(2014)は、「現代と近未来の国際経営環境を鑑みて、企業の価値連鎖とそれが織り成すネットワークの視点からの戦略検討の枠組みには極めて大きな可能性がある」と次世代の研究領域への期待を込めて論じている(琴坂、2014、p.246)。すなわち、昨今の加速する国際競争環境下において各拠点に配置された組織内の機能が有する価値ネットワークを多国籍企業がいかに調整、統合、連結させ、グローバル新製品開発プロジェクトの効率と効果の向上を実現させていくかが学術的・実務的にも価値のある研究課題となるだろう。

8-3 本研究成果の学術的位置づけ

本研究では、新製品開発プロジェクトの効率と効果を高める方策の探索という目的のもとに、「戦略的志向性」「プロジェクトの成果」の多様性に焦点を当て、「市場志向」概念と「プロジェクトの能力的評価」指標の考察と検証、それらの指標の状況依存性に関する考察と検証を行ってきた。分析と考察の結果、それらの新たな視点が、プロジェクトの効率と効果を高める方策となり得ることが示唆された。本研究の調査は基本的に一国市場を対象としたものであるが、今後のグローバル製品開発研究に備えて一つの新たな視点を反映させていた。それが、「グローバル経営進化段階」という構成概念の適用の試みであった。そこでの発見事項として、日本市場拡大期とグローバル合理化

期の違いによって、能力的側面のいくつかの重要な差異を見いだすことができた。この発見は、将来的研究に繋がる大きな意味を持っていると思われる。既存の研究では、機能統合メカニズムの各国比較や国際市場における IT ケイパビリティを媒介変数とした機能統合メカニズムと新製品開発成果との関係性研究などが国際的な要素を取り入れた研究が見られるが、多国籍企業特有の要素を分析フレームワークに取り入れている研究は少ない。多国籍企業の発展段階に沿った有効な新製品開発モデルの構築は魅力的な大きな挑戦課題であると思われる。

8-4 将来的研究領域の検討

前節でも論じたように、グローバル合理化段階においても新製品開発の効率と効果を高める方策が重要な要素である

Craig, C. S and S. P. Douglas(2000)らによれば、今後さらに検討されなければならない課題として、企業の競争優位に繋がる能力としてのグローバル市場センシング、国境や地域を越えて活動を調整するケイパビリティの開発、企業内外に散在する経営資源のグローバル規模での獲得・共有を図るための学習の促進、などを列挙している。(Craig, C. S and S. P. Douglas, 2000, p.22-23)。このことからグローバル新製品開発プロジェクトには、今回の研究には反映しきれていない多様な状況が存在しているということがいえよう。たとえば、多国籍企業の海外現地子会社発足の新製品開発プロジェクトにおける機能統合メカニズムの効率と効果にも、本社による、資源配置や権力分散、当該プロジェクトの全社的位置づけなどに関する戦略的意思決定が大きな影響を及ぼすことが考えられる。そのような本社の海外現地子会社プロジェクトへの関与度などにも配慮した上で、将来的研究においては、グローバル新製品開発プロジェクト特有の状況変数を一層、精査、類型化し、個別の状況毎における3つの方策の達成度をそれぞれ確認していく作業が必要であろう。

終章 総括

終章-1 はじめに

これまでの理論的検討や実証分析によって新製品開発プロセスには複数の機能、特に R&D 機能とマーケティング機能が、時には協調し、時には対立し、さらに競争するといったダイナミックな関係性を維持しながらも新製品開発に関与・貢献していることが明らかとなった。この新製品開発プロジェクトのプロセスの効率と効果に焦点を当て、多様なアプローチを駆使してそれらを高める要素の探索を試みた。

終章-2 本研究の発見事項

1 つ目のアプローチは「戦略的志向性」に焦点を当てた要素探索である。これまでの新製品開発プロジェクト研究においては、R&D 主導の機能統合メカニズムに焦点が当てられ、市場や顧客、競争企業の情報などを製品開発に反映させるマーケティングの機能や役割などは所与のものとして扱われてきたか、議論の対象にはあまりされてこなかった。昨今の新製品開発プロジェクトを取り巻く環境を踏まえると、それらの情報を軽視するプロジェクトは存在し得ない。新製品開発プロジェクトの効率と効果を最大限高める方策の一つに、これらの情報のもとに発動する機能統合、すなわち市場志向に基づく機能統合の実践が挙げられよう。

2 つ目のアプローチは、「プロジェクト成果」に焦点を当てた要素探索である。従来、機能統合研究においては、多くの先行研究が従属変数としてのプロジェクト成果を数値で示される経営的成果（売上、利益、ROI など）に設定していた。新製品開発プロジェクトの効率と効果を高めるためには、プロジェクトの評価指標をそれらの経営的成果のみに依存しては短絡的であろう。プロジェクトを進捗させる際に、当該プロジェクトを進捗、中断、再開させるか否かの判断材料ともなり得る「能力的成果」の評価指標を新たに加えることが 2 つ目の方策である。本研究において、評価指標としての具体性を導出するため、能力的成果の構成要素を考察、検証し、創造性の発揮、マネジメント能力の向上、関係性の習熟、マーケティング能力向上効果、R&D 能力向上効果によって能力的成果が構成されている可能性が示唆された。

3 つ目のアプローチは、2 つ目のアプローチで導出した「プロジェクト成果」の新たな評価指標としての能力的成果の状況依存性について考察、検証することで、プロジェクトが置かれる多様な環境下において対応可能な評価指標の構築を図っている。プロジェクトの置かれている多様な環境を本研究では、(1)新製品開発プロセスと(2)グローバル経営進化段階という概念を援用し、状況変数に反映させた。ここで論じている新製品開発プロセスは、新製品開発のコンセプトが開発される段階、製品が具体的に開発される段階、さらに、新製品が市場に導入されるといった諸段階を意図している。このプロセスにおいて、多くの諸機能が動員され、プロジェクトがプロセスの過程を進捗していくのであるが、その中でもマーケティング機能と R&D 機能は特に重要な機能であって、本

研究では上述したコンセプト開発段階、製品開発段階、市場導入段階において、市場志向という概念の下に、両機能が相互作用を繰り返し、状況毎にどのような能力的成果が導出されるべきなのかについて理論的に考察し、検証を行っている。さらに、昨今のIT技術の発展とグローバル化の拡大を背景とするプロジェクトを取り巻く動的な環境特性を配慮し、上記の新製品開発プロセスに、グローバル経営進化段階という新たな視点を加え、より動的な状況下において採用、達成される市場志向と能力的成果についての考察と検証を行った。グローバル進化段階には、現地市場参入初期、現地市場拡大期、グローバル合理化期があり、各期において新製品開発の3段階が進捗されていく状況を設定している。したがって、9つの状況（日本市場参入初期・日本市場拡大期・グローバル合理化期×コンセプト開発段階・製品開発段階・市場導入段階の組み合わせ）によってどのような差異が現れるかを考察、検証することで、新製品開発プロジェクトの効率と効果を高めるための動的な能力的成果の評価指標を導出するというアプローチであり、部分的ではあるが、状況毎で能力的成果の評価指標に相違が見られ、状況毎の評価指標の構成が明らかとなった。

終章-3 残された課題

本節では、今後の研究に向けて残されたいくつかの課題について述べておく。1つ目に、「市場志向」概念の操作化の徹底と能力的成果との因果関係の抽出である。本研究においては、探索的なインタビューやアンケート調査の実施であったため、その因果関係の分析まで至らなかったが、今後の研究においては、「市場志向」概念の操作化を精緻に行い、インタビューとアンケート調査に反映させることで従来研究とは異なるより拡張された「市場志向」概念についてのより精度の高い取り扱いが可能となるだろう。その上で、「市場志向」の下で展開される機能統合によって導出される能力的成果との因果関係を調査、分析することでより3種の方策の相互関係性がより明確に浮かび上がってくるだろう。新製品開発プロジェクトの方向性を指し示す働きをする「戦略的志向性」は、「市場志向」だけではない。プロジェクトを取り巻く状況によっては、R&D志向などのその他の戦略的志向性の採用が効果を発揮することも当然考えられる。「市場志向」概念の精緻化を行うとともに、それ以外の「戦略的志向性」の概念的整理と、それらの複数の「戦略的志向性」の状況別選択の基準についての検討も併行して行っていくこととする。

2つ目に、機能統合研究における代表的な概念モデルとして紹介した、Griffin, Abbie and John R, Hauser(1996)らが構築した分析フレームを構成する統合メカニズムに関する構成概念群（配置と施設、人事異動、社会システム、組織構造、奨励と報酬、公式の統合施策）と、本研究で導出した「戦略的志向」の一つとしての「市場志向」概念、および「能力的成果」との因果関係についての調査が必要である。本研究で導出した3種の方策の妥当性を証明する上では、既存の分析フレームにおいて設定されている構成概念間の因果関係に上述の新たな視点（3種の方策）を導入することで説明力が高まることを示さなければならない。

3つ目に、状況毎の戦略的志向性の強弱の程度と能力的成果の達成度についての具体的な相違(各変数の相違やウェイト)の導出とそれについての解釈が必要だろう。より学術的、実務的示唆を導出するためには、状況毎に相違があるかに留まるのではなく、より具体的にどのような相違があるのかを明らかにすることによって、より深い洞察が得られるだろう。今後、大規模なアンケート調査を行う際には、さまざまな分析手法などを駆使してこの課題に取り組みたい。

4つ目に、各状況の条件設定の精緻化が挙げられよう。本研究では、グローバル経営進化段階の違いによる戦略的志向や能力的な成果の明らかな相違性を発見することはできなかった。加えて、昨今の新製品開発プロジェクトを取り巻く環境は一層多様化しており、国境を超えた新製品開発プロジェクトともなればより複雑性が増すこととなる。本研究においては、探索的な調査の位置づけとして状況の条件設定にそれぞれ既存研究を代表する状況概念を引用したが、今後の調査においては、それ以外の状況概念との整合性や研究単位などについて再度検討し、その上で多様な状況の細分化、および各状況の定義や条件設定の明確化、検証を行い、状況概念の精緻化を試みることにする。このような状況設定の精緻化作業によって、今後の研究におけるアンケート調査時の回答者らの想定する状況の統一化が促され、より適切な回答が得られることが期待される。

5つ目に、本研究における調査研究の部分は、外資系多国籍企業の日本法人X社の1社を対象としたものである。したがって、当然のことながら1サンプル調査の限界があり、ここでの調査結果の一般化には大きな限界がある。本研究での種々の実証的な検討はあくまでも探索的な位置づけのものである。ここでは理論的に推定される新製品開発プロジェクトの効率と効果の向上を図る上で鍵となると構成概念や変数の確認とそれらの相互関係の探索を行うことを主目的とした。今後は、同一企業内におけるプロジェクトとの比較、同業他社との比較、サンプル数の大幅増加等を実施し、改めて一般化の検証を行う必要がある。具体的には、実証研究に向けた、より一般的な仮説の再構築や検証方法の検討などに尽力していくこととする。今後の研究に期したい。

【初出論文】

- ・鈴木仁里(2014)「イノベーション・プロセス活性化に向けた3Mの資源動員メカニズム～スポンサーシップと複数職務付与の有効性～」『商学研究科 修士学位請求論文』、一橋大学大学院、pp.1-65。
- ・鈴木仁里(2015)「イノベーション・プロセス活性化と資源接触経路マネジメント～全社管理メカニズムのモデル化に向けて～」『商学研究論集』第43号、明治大学大学院、pp.159-178。
- ・鈴木仁里(2016)「新製品開発研究における市場志向 概念導入の理論的検討～国際競争環境下におけるR&Dとマーケティング機能の統合モデル構築に向けた予備的考案」『商学研究論集』第45号、明治大学大学院、pp.143-162。
- ・鈴木仁里(2017)「新製品開発研究における統一的「機能統合」尺度の理論的検討～グローバル「機能統合」研究に向けて～」『商学研究論集』第46号、明治大学大学院、pp.73-91。
- ・鈴木仁里(2017)「新製品開発プロジェクトにおける機能統合成果の質的側面に関する一考案」『商学研究論集』第47号、明治大学大学院、pp.59-77。
- ・鈴木仁里(2017)「新製品開発プロジェクトにおけるマーケティングとR&Dの機能統合の「在り方」とその「成果」の多様性に関する研究視座～将来的研究に向けた研究系譜レビューを中心として～」『白鷗ビジネスレビュー』第27巻 第1号、白鷗大学ビジネス開発研究所、pp.9-20。

【学会報告】

- ・鈴木仁里「イノベーション・プロセス活性化と資源接触経路マネジメント～MNCsの全社管理メカニズムのモデル化に向けて～」、2015年7月12日、多国籍企業学会、第8回全国大会研究報告会、慶應義塾大学。
- ・鈴木仁里「新製品開発研究における市場志向概念導入の理論的検討—国際競争環境下におけるR&Dとマーケティング機能の統合モデル構築に向けた予備的考察—」、2016年7月10日、多国籍企業学会、第9回全国大会研究報告会、広島市立大学。
- ・鈴木仁里「新製品開発プロジェクトにおける機能統合成果の質的側面に関する一考察」、2017年7月16日、多国籍企業学会、第10回全国大会研究報告会、日本大学。

【参考文献】

- ・青島矢一(1997)「新製品開発研究の視点」『ビジネスレビュー』第45巻 第1号、pp.161～179。
- ・浅川和宏(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- ・石井淳蔵(1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社。
- ・内田治(2015)『SPSSによるアンケートの多変量解析』第3版、東京図書、p.164。
- ・大石芳裕(2013)『MOT教育の総合的研究』白桃書房。
- ・恩蔵直人(2013)「市場志向の重要性：巻頭言」『マーケティングジャーナル』(Vol.33 No.2)Japan

Marketing Academy。

- ・川上智子(2005)『顧客志向の新製品開発ーマーケティングと技術のインタフェイサー』有斐閣。
- ・琴坂将広(2014)『領域を超える経営学 - グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み説く』ダイヤモンド社、p.246。
- ・コトラー・フィリップ、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン(2017)恩蔵直人監訳、藤井清美訳『コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版。
- ・コリンズ・ジェームズ・C、ジェリー・I・ボラス、山岡洋一 [訳] (1995)『ビジョナリーカンパニー - 時代を超える生存の原則 - 』日経 BP 社。
- ・佐々木将人(2011)「組織の分化とコンセンサス：組織内の意識の相違と調整手段」『一橋大学機関リポジトリ』 pp.8-22。
- ・新宅純二郎・天野倫文(2010)『モノづくりの国際経営戦略 - アジアの産業地理学 - 』有斐閣。
- ・高橋伸夫(2013)『殻 一脱じり貧の経営-』ミネルヴァ書房、pp.12-19。
- ・高橋量一(2004)『組織認識論の世界 Iー組織認識論への道程ー』亜細亜大学経営論集、pp.61-93。
- ・竹村正明(2001)「現代的な製品開発論の展開」『組織化学』第 35 巻第 2 号、pp.4-15。
- ・田中政光(1990)『イノベーションと組織選択：マネジメントからフォーラムへ』東洋経済新報社。
- ・田端昌平(2009)「新製品開発における機能間相互作用--日米比較の視点から」『商経学叢』56 巻 1 号、pp.277-313。
- ・延岡健太郎(2002)『製品開発の知識』日本経済新聞社。
- ・林倬史監修/林ゼミナール(2006)『イノベーションと異文化マネジメントー新たなコンセプトを創り出す経営戦略』唯学書房。
- ・藤沢武史(2015)「トランスナショナル経営論対 メタナショナル経営論に関する比較考察」『関西学院大学社会学部紀要』川久保教授退職記念号 121 号。
- ・藤本隆宏(1997)「製品開発の産業間比較分析に関する温故知新的な試論：既存理論概念の適用可能性」『ビジネスレビュー』第 45 巻第 2 号、pp.36-55。
- ・古川千歳(2012)「比較分析；グローバルソフトウェアサポート組織の機能別多国籍チームにおける集団意識とダイバーシティ認識」『国際ビジネス研究』(第 4 巻 第 2 号) pp.151-162。
- ・諸上茂登(2012)『国際マーケティング論の系譜と新展開』同文館出版。
- ・山下裕子(1991)「場と秩序：ホンダの開発プロジェクトのグローバリゼーションからの考察」『マーケティングジャーナル』第 40 号 (第 10 巻第 4 号)、pp.35-43。
- ・N・J・アドラー(1996)江夏健一・桑名義晴監訳、IBI 国際ビジネスセンター訳『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス。
- ・Aaker, David A(1988) *Strategic Market Management*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons. inc.
- ・Adler, Nancy J. (1980) "Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations", Published in W. Warner Burke and Leonard D. Goodstein(eds.), *Trends and Issues in OD*:

- Current Theory and Practice*. San Diego, California: University Associates, pp.163-184.
- Adler, Nancy J. and John L. Graham(1989)“Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?” *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 3, pp.515-537.
 - Amabilea, Teresa M, Elizabeth A. Schatzela, Giovanni B. Monetaa and Steven J. Kramerb(2004)“Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity:Perceived Leader Support” *The Leadership Quarterly* 15, pp.5-32.
 - Anja Schulze, and Martin Hoegl(2006)“Knowledge Creation in New Product Development Projects” *Journal of Management*, Vol. 32, No. 2, pp.210-236.
 - Atuahene-Gima, Kwaku, De Luca, Luigi M(2008)“Marketing's Lateral Influence Strategies and New Product Team Comprehension in High-Tech Companies: A Cross-National Investigation” *Industrial Marketing Management* , Vol.37, pp.664-676.
 - Atuahene-Gima, Kwaku, Stanley F. Slater, Eric M. Olson(2005)“The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance” *The Journal of Product Innovation Management*, Volume 22, Issue 6, pp.464–482.
 - Berry, Heather (2014) “ Global Integration and Innovation:Multicountry Knowledge Generation Within MNCs” *Strategic Management Journal* 35, pp.869-890.
 - Bourgeois III, L. (1980)“Strategy and Environment: A Conceptual Integration” *Academy of Management Review*, 5(1), pp.25-39.
 - Brettel, Malte, Florian Heinemann, Andreas Engelen, and Steven Neubauer(2011) “ Cross-Functional Integration of R&D, Marketing, and Manufacturing in Radical and Incremental Product Innovations and Its Effects on Project Effectiveness and Efficiency” *Journal of Product Innovation Management* 28, pp.251-269.
 - Brown, S. L. and K. M. Eisenhardt(1995)“Product Development,Past Research,Present Findings,and Future Directions,” *The Academy of Management Review*, 20(2), pp.343-378.
 - Cao, Mei, Qingyu Zhang(2011)“Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance” *Journal of Operations Management* 29, pp.163-180.
 - Cooper, R. G(1979)“Identifying Industrial New Product Success,” *Industrial Marketing Management*,8(2), pp.124-135.
 - Craig, C. S and S .P. Douglas(2000) “ Configural Advantage in Global Markets” *Journal of International Marketing*, Vol.8(1), pp.22-23.
 - Davis, S. M., and P. R. Lawrence (1977). *Matrix*.Addison-Wesley.
 - Danneels Erwin (2008)“Organizational Antecedents of Second-Order Competences” *Strategic Management Journal*,Vol.29, No.5, pp.519-543.
 - Day, G. (1994)“The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, Vol.

58, 4, pp.37-52.

- De, Brentani Ulrike and Elko J. Kleinschmidt(2015) “ The Impact of Company Resources and Capabilities on Global New Product Program Performance” *Project Management Journal*, Vol. 46, No. 1, pp.12-29.
- Diether, Gebert, Sabine Boerner and Eric Kearney(2006)“Cross-Functionality and Innovation in New Product Development Teams: A Dilemmatic Structure and Its Consequences for The Management of Diversity” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15,4, pp.431-458.
- Douglas, S. P. and C. S. Craig(1995), *Global Marketing Strategy, McGraw-Hill*, pp.38-47.
- Dyer, J.H. and H.Singh (1998) “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 662.
- Engelen Andreas, Malte Brettel, Gregor Wiest(2012)“Cross-functional Integration and New Product Performance :The Impact of National and Corporate Culture” *Journal of International Management*, Vol.18, pp.52-65.
- Ford, R.C., B.R. Armandi and C. P. Heaton(1988),*Organization Theory An Integrative Approach*,New York;Harper and Row Publishers.
- Ford, RC, and WA Randolph(1992)“Cross-Functional Structures-A Review and Integration of Matrix Organization and Project-Management” *Journal of Management*, Vol.18, No,2, pp. 267-294.
- Evanschitzky, Heiner, Martin Eisend, Roger J. Calantone, and Yuanyuan Jiang(2012)“Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis” *Journal of Product Innovation Management* 29(S1), pp.21-37.
- Gaddis, P. O.(1959)“The Project Manager” *Harvard Business Review*,37(3), pp.89-96.
- Gaia Rubera, Andrea Ordanini and Roger Calantone(2012) “Whether to Integrate R&D and Marketing:The Effect of Firm Competence” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.29, (5), pp.766-783.
- Galbraith, J. R.(1971)“Matrix Organization Designs” *Business Horizons*, 14(1), pp.29-40.
- Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb(1997) “Strategic Orientation of the Firm New Product Performance” *Journal of Marketing Research*, 34, 1, ABI/INFORM Collection, pp.77-90.
- Gemser, Gerda, Mark A. Leenders, Mark A.(2011)“Managing Cross-Functional Cooperation for New Product Development Success” *Long Range Planning*, Vol44, pp.26-41.
- Gerwin, Donald and Nicholas J Barrowman(2002)“An Evaluation of Research on Integrated

- Product Development” *Management Science*, 48, 7, pp.938-953.
- Goodman, Richard Alan (1967) “Ambiguous Authority Definition in Project Management” *The Academy of Management Journal*, Vol. 10, No. 4, pp.395-407.
 - Griffin, Abbie and John R, Hauser(1996) “ Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature” *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), pp.191-215.
 - Gupta, Raj, and Wilemon(1986) “A Model for Studying R&D–Marketing Interface in the Product Innovation Process” *Journal of Marketing*, 50(2), pp.7-17.
 - Harrison, David A., Kenneth H. Price, Joanne H. Gavin and Anna T. Florey(2002) “ Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning” *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, pp.1029-1045.
 - Ernst, Holger, Wayne D. Hoyer and Carsten Rübssaamen(2010) “ Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success” *Journal of Marketing*, Vol. 74, No. 5, pp.80-92.
 - Holland, Sarah, Kevin Gaston and Jorge Gomes(2000) “ Critical Success Factors for Cross-Functional Teamwork in New Product Development” *International Journal of Management Reviews*, Vol.2, Issue 3, pp.231-259.
 - Hong, Paul, William J. Doll, Elena Revilla and Abraham Y. Nahm(2011) “Knowledge Sharing and Strategic Fit in Integrated Product Development Projects: An Empirical Study” *International Journal of Production Economics*, 132, pp.186-196.
 - Huang, Jimmy C. and Sue Newell(2003) “Knowledge Integration Processes and Dynamics Within The Context of Cross-Functional Projects” *International Journal of Project Management*, 21, pp.167-176.
 - Hurley, Robert F. and G. Tomas M. Hult(1998) “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination” *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp.42-54.
 - Huxham, Chris(1993) “Pursuing Collaborative Advantage Interface between OR and the Social Sciences” *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 44, No. 6, pp.599-611.
 - Ignatius, Joshua, Jasmine Yeap Ai Leen, T.Ramayah, Chai Kah Hin and Muhamad Jantan(2012) “The Impact of Technological Learning on NPD Outcomes: The Moderating Effect of Project Complexity” *Technovation*, 32, pp.452-463.
 - Jacot, J. H. (1990). “A Propos de Revaluation Economique des Systemes Integres de Production” *Gestion Industrielle et Mesure Economique*, ECOSIP (ed), *Economica*, pp.61-70 (in French).
 - Jayaram, Jayanth and Manoj K. Malhotra(2010) “The Differential and Contingent Impact of Concurrency on New Product Development Project Performance: A Holistic Examination”

Decision Sciences, Vol 41, No 1, pp.147-196.

- Jaworski, J. Bernard and Ajay K. Kohli(1996) "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap" *Journal of Market Focused Management*, 1, pp.119-135.
- Janz, Brian D., and Pattarawan Prasarnphanich(2009)"Freedom to Cooperate: Gaining Clarity Into Knowledge Integration in Information Systems Development Teams" *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.56, No.4, pp.621-635.
- Jerkovsky, William(1983)"Functional Management in Matrix Organizations" *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.EM30, No.2, pp.89-97.
- Johnson, William H. A and Roberto Filippini(2013)"Integration Capabilities as Mediator of Product Development Practices-Performance" *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol30, pp.95-111.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton(1996)"The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action" Harvard Business School Press, Boston.
- Katz. R.(1982)"The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance" *Administrative Science Quarterly*, 27(1), pp.81-104.
- Katz, R., and T. J. Allen(1985)"Project Performance and the Locus of Influence in the R&D Matrix." *Academy of Management Journal*, 28(1), pp.67-87.
- Kawakami, Tomoko, Serdar S Durmusoglu and Gloria, Barczak(2011)"Factors Influencing Information Technology Usage for New Product Development: The Case of Japanese Companies" *Journal of Product Innovation Management* , Vol.28, pp.833-847.
- Keller, Robert T.(1986)"Predictors of the Performance of Project Groups in R & D Organizations" *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, pp.715-726.
- Kerzner, H.(1984)"Project Management:A Systems Approach to Planning,Scheduling and Controlling" *Van Nostrand Reinhold.Management Journal*, 20(5), pp.445-465.
- Kezsbom, Deborah S(1988)"Leadership and Influence: The Challenge of Project Management" *American Association of Cost Engineers*, pp.121-124.
- Kim. K, J.H. Park and John E.Prescott(2003)"The Global Integration of Business Functions:A Study of Multinational Businesses in Integrated Global Industries" *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.4, pp.327-344.
- Kirsch Laurie J., Dong-Gil Ko and Mark H. Haney(2010)"Investigating the Antecedents of Team-Based Clan Control: Adding Social Capital as a Predictor" *Organization Science*, Vol. 21, No. 2, pp.469-489.
- Knight , K (1976)"Matrix Organization: A Review" , *The Journal of Management Studies*, pp.111-130.

- Kogut, Bruce and Udo Zander(1992) “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology” *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp.383-397.
- Kohli, A. and B. Jaworski(1990)“Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.” *The Journal of Marketing*, 54(2), pp.1-18.
- Kotler, P(1984)*Marketing Management:Analysis,Planing, and Control*,Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall,Inc.
- Kotler, P and Alan R. Andreasen(1987)Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Englewood Cliffs,NJ:Prentice-Hall,Inc.
- Krasnikov Alexander and Satish Jayachandran(2008)“The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance” *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 4, pp.1-11.
- Krishnan,V. and K. T. Ulrich(2001)“Product Development Decisions:A Review of the Literature,”*Management Science*, 47(1), pp.1-21.
- Larson, Erik W. and David H. Gobeli(1989)“Significance of Project Management Structure on Development Success” *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.36, No.2, pp.119-125.
- Larson, E. W., and D. H. Gobeli(1987)“Matrix Management: Contradictions and Insight” *California Management Review*.29(4), pp.126-138.
- Lawrence Paul R. and Jay W. Lorsch(1967)“Differentiation and Integration in Complex Organizations” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, pp.1-47.
- Lee, Les Tien-Shang(2008)“The Effects of Team Reflexivity and Innovativeness on New Product Development Performance” *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 4, pp.548-569.
- Leenders, Mark A. A. M., Berend Wierenga(2002) “The Effectiveness of Different Mechanisms for Integrating Marketing and R&D” *The Journal of Product Innovation*, pp.305-317.
- Leenders, Mark A. A. M., Berend Wierenga(2008) “The Effect of the Marketing-R&D The Critical Role of Interface on New Product Performance: Resources and Scope” *International Journal of Research in Marketing* , Vol.25, pp.56-68.
- Lin, Yichen, Yichuan Wang and Lee Ann Kung(2015)“Influences of Cross-Functional Collaboration and Knowledge Creation on Technology Commercialization: Evidence from High-Tech Industries” *Industrial Marketing Management* 49, pp.128-138.
- Linda Plotnick, Starr Roxanne Hiltz and Robin Privman(2016) “Ingroup Dynamics and Perceived Effectiveness of Partially Distributed Teams” *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 59, NO. 3, pp.203-229.

- Liu, Wen-Hsing, Jennifer A. Cross(2016)“A Comprehensive Model of Project Team Technical Performance” *International Journal of Project Management*, 34, pp.1150-1166.
- March, J. G. and H. A. Simon(with the collaboration of H.Guetzkow)(1958)Organizations, Wiley(土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年).
- Marsh, S.J. and G.N.Stock(2003)“Building Dynamic Capabilities in New Product Development through Intertemporal Integration.” *Journal of Product Innovation Management* 20 (2), p.136.
- Maidique, M. A. and B. J. Zirger(1984)“A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of The U.S. Electronics Industry,” *IEEE Transactions Engineering Management*, 31(4), pp.192-203.
- McDonough III, Edward F. (2000)“Investigation of Factors Contributing to the Success of Cross Functional Teams” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.17, pp.221-235.
- Menon, Anil, Sundar D Bharadwaj, Adidam Phani Tej and Steven Edison, W(1999) “Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and A Test” *Journal of Marketing*, Vol63, No.2, pp.18-40.
- Meskendahl Sascha (2010)“The Influence of Business Strategy on Project Portfolio Management and Its Success – A Conceptual Framework” *International Journal of Project Management* 28, pp.807-817.
- Might, R. J., and Fischer, W. A.(1985)“The Role of Structural Factors in Determining Project Management Success.” *IEEE Transactions on Engineering Management*,32(2), pp.71-77.
- Mishra, Anant A., Rachna Shah(2009)“In Union Lies Strength: Collaborative Competence in New Product Development and Its Performance Effects” *Journal of Operations Management* 27, pp.324-338.
- Montoya-Weiss, M. M. and R. J. Calantone(1994)“Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis,” *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), pp.397-417.
- Morton, D. H.(1983)“Project Manager,Catalyst to Constant Change, A Behavioral Analysis”.in D.Cleland and W.R.King(Eds.) *Project Management Handbook*,New York: Van Nostrand Reinhold, pp.533-551.
- Narver, J. and S. Slater (1990)“The Effect of a Market Orientation on Business Profitability” *Journal of Marketing* , 54(4), pp.20-35.
- Nix, Nancy W. and Zach G. Zacharia(2014) “The Impact of Collaborative Engagement on Knowledge and Performance Gains in Episodic Collaborations” *The International Journal of Logistics Management* Vol. 25 No. 2, pp.245-269.
- Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko and Konno Noboru(2000)“SECI, Ba and Leadership: a Unified

- Model of Dynamic Knowledge Creation” *Long Range Planning* 33, pp.5-34.
- Olson, Eric M., Orville C. Walker, Jr. and Robert W. Ruekert(1995) “Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness” *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp.48-62.
 - Peters, T. J. and N. Austin(1985)*A Passion for Excellence*.New York:Random House,Inc.
 - Peters, T. J. and R. H. Waterman(1982)*In Search of Excellence*.Cambridge,MA:Harper & Row Publishers,Inc.
 - Petterson, N.(1991)“Selecting Project Managers:An Integrated List of Predictions” *Project Management Journal*, 22(2), pp.21-25.
 - Pint, Jeffrey K. and Dennis P. Slevin(1987)“Critical Factors in Successful Project Implementation” *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.EM34, No.1, pp22-27.
 - Pothukuchi, Vijay, Damanpour Fariborz, Choi Jaepil, Chen Chao C and Seung Ho Park(2002) “National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance” *Journal of International Business Studies*, 33, 2, pp.243-265.
 - Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker, Jr(1987)“Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence” *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, pp.1-19.
 - Ruekert, Robert W., Orville C. Walker, Jr. and Kenneth J. Roering(1985) “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance” *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, pp.13-25.
 - Roberts, B. E. and Alan, R. Fusfeld(1981) “Staffing the Innovative Technology-Based Organization,”in Tushman & Moore (ed.) *Readings in the Management of Innovation* (Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA), pp.310-326.
 - Rothwell, R., C. Freeman, A. Hosley, V. T. P. Jervis, A. B. Roberson and J. Townsend(1974) “SAPPHO Updated:Project SAPPHO Phase II,” *Research Policy*, 3(3), pp.258-291.
 - Rubenstein, A. H., A. K. Chakrabarti, R. D. O’Keefe, W. E. Souder and H. C. Young(1976) “Factors Influencing Innovation Success at the Project Level,” *Research Management*,19(3) ,pp.15-20.
 - Schmid, Stefan and Andreas Schurig(2003) “The Development of Critical Capabilities in Foreign Subsidiaries: Disentangling the Role of the Subsidiary’s Business Network” *International Business Review* 12, pp.755-782.
 - Sethi Rajesh (2000)“Superordinate Identity in Cross-Functional Product Development Teams: Its Antecedents and Effect on New Product Performance” *Journal of the Academy of Marketing Science*.Vol. 28, No. 3, pp.330-344.

- Sethi Rajesh and Carolyn Y, Nicholson(2001)“Structural and Contextual Correlates of Charged Behavior in Product Development Teams” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.18, pp.154-168.
- Sethi, Rajesh,Daniel C.Smith, and C.Whan Park(2001) “Cross-Functional Product Development Teams,Creativity,and The Innovativeness of New Consumer Products” *Journal of Marketing Research*, pp.73-85.
- Shapiro, B. P.(1988)“What the Hell Is‘Market Oriented?’” *Harvard Business Review*, 66(6), pp.119-125.
- Sherman J. Daniel, David Berkowitz, and William E. Souder(2005)“New Product Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, pp.399-411.
- Shin, Shung J., Tae-Yeol Kim, Jeong-Yeon Lee, Lin Bian(2012) “Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction” *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 1, pp.197-212.
- Sivakumar, K and Cheryl, Nakata(2003) “Designing Global New Product Teams: Optimizing the Effects of National Culture on New Product Development” *International Marketing Review*, 20, 4, pp.397-445.
- Sivasubramaniam, Nagaraj, S. Jay Liebowitz, and Conway L. Lackman(2012) “Determinants of New Product Development Team Performance:A Meta-Analytic Review” *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), pp.803-820.
- Sohel, Ahmad, Debasish N. Mallick, and Roger G. Schroeder(2013)“New Product Development: Impact of Project Characteristics and Development Practices on Performance” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.30(2), pp.331-348.
- Song, Lisa Z and Michael, Song(2010) “The Role of Information Technologies in Enhancing R&D-Marketing Integration: An Empirical Investigation” *Journal of Product Innovation Management* , Vol.27, pp.382-401.
- Song Michael and Mark E. Parry(1997)“A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States” *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, pp.1-18.
- Song, Michael, Barbara Dyer and R. Jeffrey Thieme(2006)“Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.34, No3, pp.341-356.
- Song, Michael, Hans Berends, Hans van der Bij, Mathieu Weggeman(2007) “The Effect of IT and Co-location on Knowledge Dissemination” *Journal of Product Innovation*

Management, Vol.24, pp.52-68.

- Song, Michael, Kawakami Tomoko, and Anne Stringfellow(2010) "A Cross-National Comparative Study of Senior Management Policy, Marketing-Manufacturing Involvement, and Innovation Performance, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.27, pp.179-200.
- Song, Michael, Mark E Parry(1992) "The R&D Marketing Interface in Japanese High-Technology Firms" *Journal of Product Innovation Management*, 9(2), pp.91-112.
- Song, Michael, Mark E Parry, Kawakami Tomoko(2009)"Incorporating Network Externalities into the Technology Acceptance Model" *Journal of Product Innovation Management*, Vol.26, pp.291-307.
- Song, Michael and R J Thieme(2006) "A Cross-National Investigation of the R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process" *Industrial Marketing Management*, Vol.35, pp.308-322.
- Song, Michael, R. Jeffrey Thieme, and Jinhong Xie(1998) "The Impact of Cross-Functional Joint Involvement Across Product Development Stages: An Exploratory Study" *Journal of Product Innovation Management* 15, pp.289-303.
- Song, Michael, Robert W Nason, Di Benedetto and C. Anthony(2008)"Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation" *Journal of International Marketing*, Vol.16, pp.4-38.
- Song, Michael, Wang Tang and Mark E Parry (2010)"Do Market Information Processes Improve New Venture Performance?" *Journal of Business Venturing*, Vol.25, pp.556-568.
- Swink, Morgan and Michael Song(2007) "Effects of Marketing-Manufacturing Integration on New Product Development Time and Competitive Advantage" *Journal of Operations Management*, Vol.25, pp.203-217.
- Swink, Morgan, Srinivas Talluri and Temyos Pandejpong(2006) "Faster, Better, Cheaper: A Study of NPD Project Efficiency and Performance Tradeoffs" *Journal of Operations Management*, 24, pp.542-562.
- Tanriverdi, Hu Seyin(2005) "Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multibusiness Firms" *MIS Quarterly*, 29, 2, pp.311-334.
- Tanriverdi, Hu Seyin and N. Venkatraman(2005) "Knowledge Relatedness and The Performance of Multibusiness Firms" *Strategic Management Journal*, 26, pp.97-119.
- Thamhain, Hans J. and David L. Wilemon(1975)"Diagnosing Conflict Determinants in Project Management" *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.EM22, No.1, pp.35-44.
- Thamhain, Hans J. and David L. Wilemon(1987)"Building High Performing Engineering

- Project Teams” *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.EM34, No.3, pp.130-137.
- Thamhain, Hans J. and Gary R. Gemmill(1974)“Influence Styles of Project Managers: Some Project Performance Correlates” *The Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 216-224.
 - Thomas J. Allen, Denis M. S. Lee, and Michael L. Tushman(1980)“R&D Performance as a Function of Infernal Communication,Project Management, and the Nature of the Work” *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.EM27, No.1, pp.2-12.
 - Troy, Lisa C., Tanawat Hirunyawipada and Audhesh K. Paswan(2008) “Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings” *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 6, pp.132-146.
 - Urban, G. L. and J. R. Hauser(1993) *Design and Marketing of New Products*,2nd ed., Prentice Hall.
 - Urban, G. L., J. R. Hauser and N. Dholakia(1987)*Essentials of New Product Management*, Prentice Hall (林広茂・中島望・小川孔輔・山中正彦訳『プロダクトマネジメント:新製品開発のための戦略的マーケティング』プレジデント社、1989年) .
 - Ulrich, K. T. and S. D. Eppinger(1995)*Product Design and Development*, McGraw-Hill.
 - Venkatesh, Viswanath, Hillol Bala(2012) “Adoption and Impacts of Interorganizational Business Process Standards: Role of Partnering Synergy” *Information Systems Research*, pp.1-27.
 - Webber, S. S, (2002)“Leadership and Trust Facilitating Cross-Functional Team Success”, *The Journal of Management Development*, 21 (3/4), pp.201-214.
 - Webster, Frederick, E., Jr.(1988)“Rediscovering the Marketing Concept,”*Business Horizons*, 31, pp.29-39.
 - Weinrauch, D. J and R. Anderson(1982)“Conflicts between Engineering and Marketing Units,”*Industrial Marketing Management*, 11(4), pp.291-301.
 - White, Brittain, Kathy(1984)“MIS Project Teams: An Investigation of Cognitive Style Implications”*MIS Quarterly*, Vol. 8, No. 2, pp.95-101.
 - Wilemon D. L. and H. J. Thamhain,(1983) “A Model for Developing High Performance Teams,” in Proc. Ann. Symp. *Project Management Inst.* (Houston, TX).
 - Xueming Luo, Rebecca J.Stotegraaf and Xing Pan(2006)“Cross Functinal Coopetition the Simultaneous Role of Cooperation & Competiton within Firms” *Journal of Marketing*, Vol.70, No2, pp.67-80.
 - Zongyang Leng, Zhiying Liu, Min Tan and Jiangan Pang(2015) “Speed Leaders and Quality

Champions, Analyzing the Effect of Market Orientation and Technology Orientation Alignment on New Product Innovation” *Management Decision*, Vol.53, No.6, pp.1247-1267.

【卷末資料】

資料 I

用語	定義	出所
Relevance, Effectiveness and Efficiency	Effectiveness measures whether the results of the activity meet the objectives. Efficiency expresses whether the resources were well used to attain the results. Relevance measures the adequacy of the means to the objectives.	Jacot, J. H.(1990)
Integration achieved	“Integration achieved.” Based on previous researches suggest that this construct is measured based on the information that is communicated and used, which transactions occur across boundaries (tasks completed and decisions made), and how much coordination is achieved (processes are followed and conflicts resolved.)	Griffin, Abbie and John R, Hauser (1996)
Marketing capability	Marketing capability is the organizational competence that supports market sensing and customer linking. As such, marketing capability spans processes that are established within organizations to decipher the trajectory of customer needs through effective information	Day, G. (1994) Danneels Erwin (2008)

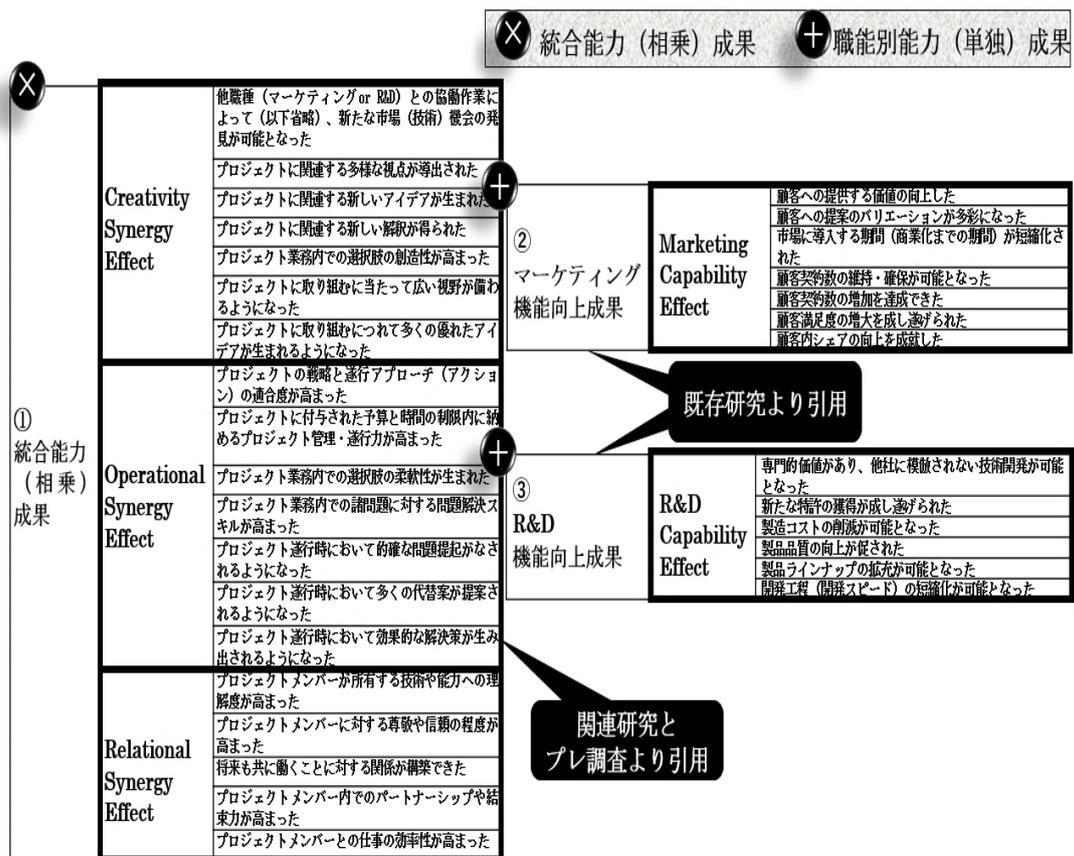
	acquisition, management, and use.	
Research-and-development capability	Research-and-development capability refers to the processes that enable firms to invent new technology and convert existing technology to develop new products and services.	Danneels Erwin (2008),Atuahene-Gima, Kwaku, Stanley F.Slater, Eric M. Olson (2005)
Market orientation	Market orientation is the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business. market orientation consists of three behavioral components customer orientation, competitor orientation, and inter-functional coordination-and two decision criteria-long-term focus and profitability.	Narver, J. and S. Slater (1990) Kohli, A. and B. Jaworski(1990) Bourgeois III, L. (1980)
Technology-orientation	A technology-oriented firm can be defined as a firm with the ability and will to acquire a substantial technological background and use it in the development of new products	Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb(1997)
Program performance	The degree to which the firm has achieved its profitability, sales volume, and revenue objectives for new products.	Atuahene-Gima, Kwaku, Stanley F. Slater, Eric M.Olson (2005)

Collaboration capabilities	Collaboration capabilities refer to the ability to collect and internalize technological and marketing capabilities and incorporating them in a purposeful manner into the development of new products	Marsh, S.J. and G.N.Stock(2003)
Cultural synergy	Cultural synergy creates the widest range of appropriate management policies and practices for working with people from more than one culture. These policies and practices are based on the cultural diversity of an organization's members.	Adler, Nancy J. (1980)
Innovativeness	Innovativeness presumes a degree of creativity in the new product ideation and design processes.	Sethi, Rajesh, Daniel C. Smith, and C. Whan Park(2001)
Operations capability	Operations capability is focused on performing organizational activities efficiently and flexibly with a minimum wastage of resources	Krasnikov Alexander and Satish Jayachandran(2008)
Relational rents	Relational rents, defined as "supernormal profits jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation" (Dyer, J.H. and H.Singh, 1998, p.662), are generated through the combination of idiosyncratic assets, knowledge, and capabilities of the firms.	Nix, Nancy W. and Zach G. Zacharia (2014) Dyer, J.H. and H.Singh (1998)

Marketing capability	marketing capability is the organizational competence that supports market sensing and customer linking.	Krasnikov Alexander and Satish Jayachandran(2008)
Research-and- development capability	Research-and-development capability refers to the processes that enable firms to invent new technology and convert existing technology to develop new products and services.	Krasnikov Alexander and Satish Jayachandran(2008)

筆者作成

資料Ⅱ



筆者作成

資料Ⅲ

プロジェクト成果における質的側面（能力的成果）に関する質問項目	
統合能力 （相乗） 成果	他職種（マーケティング or R&D）との協働作業によって（以下省略）、新たな市場（技術）機会の発見が可能となった
	プロジェクトの戦略と遂行アプローチ（アクション）の適合度が高まった
	プロジェクトに付与された予算と時間の制限内に納めるプロジェクト管理・遂行力が高まった
	プロジェクトに関連する多様な視点が導出された
	プロジェクトに関連する新しいアイデアが生まれた
	プロジェクトに関連する新しい解釈が得られた
	プロジェクト業務内での選択肢の創造性が高まった
	プロジェクト業務内での選択肢の柔軟性が生まれた
	プロジェクト業務内での諸問題に対する問題解決スキルが高まった
	プロジェクト遂行時において的確な問題提起がなされるようになった
	プロジェクト遂行時において多くの代替案が提案されるようになった
	プロジェクト遂行時において効果的な解決策が生み出されるようになった
	プロジェクトに取り組むに当たって広い視野が備わるようになった
	プロジェクトに取り組むにつれて多くの優れたアイデアが生まれるようになった
	プロジェクトメンバーが所有する技術や能力への理解度が高まった
	プロジェクトメンバーに対する尊敬や信頼の程度が高まった
	将来も共に働くことに対する関係が構築できた
	プロジェクトメンバー内でのパートナーシップや結束力が高まった
	プロジェクトメンバーとの仕事の効率性が高まった
	マーケテ ィング 機能向上 成果
顧客への提案のバリエーションが多彩になった	
市場に導入する期間（商業化までの期間）が短縮化された	
顧客契約数の維持・確保が可能となった	
顧客契約数の増加を達成できた	
顧客満足度の増大を成し遂げられた	
顧客内シェアの向上を成就した	
専門的価値があり、他社に模倣されない技術開発が可能となった	

R&D	新たな特許の獲得が成し遂げられた
機能向上	製造コストの削減が可能となった
成果	製品品質の向上が促された
	製品ラインナップの拡充が可能となった
	開発工程（開発スピード）の短縮化が可能となった

筆者作成

資料IV

統合能力 (相乗) 成果	Creativity Synergy Effect	他職種（マーケティング or R&D）との協働作業によって (以下省略)、新たな市場(技術) 機会の発見が可能となった	Leenders, Mark A. A. M., Berend Wierenga (2008),Kogut, Bruce and Udo Zander(1992), Lin, Yichen, Yichuan Wang and Lee Ann Kung(2015)
		プロジェクトに関連する多様な視点が導出された	N・J・アドラー(1996) 江夏健一・桑名義晴監訳、IBI 国際ビジネスセンター訳『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス
		プロジェクトに関連する新しいアイデアが生まれた	N・J・アドラー(1996) 同上訳書
		プロジェクトに関連する新しい解釈が得られた	N・J・アドラー(1996) 同上訳書
		プロジェクト業務内での選択肢の創造性が高まった	N・J・アドラー(1996) 同上訳書
		プロジェクトに取り組むに当たって広い視野が備わるようになった	N・J・アドラー(1996) 同上訳書

		プロジェクトに取り組むにつれて多くの優れたアイデアが生まれるようになった	N・J・アドラー(1996) 同上訳書
Operational Synergy Effect		プロジェクトの戦略と遂行アプローチ（アクション）の適合度が高まった	Paul, Hong, William J.Doll, Elena Revilla, Abraham Y. Nahmd (2011)
		プロジェクトに付与された予算と時間の制限内に納めるプロジェクト管理・遂行力が高まった	Malt, Brettel, Florian Heinemann, Andreas Engelen, and Steven Neubauer(2011)
		プロジェクト業務内での選択肢の柔軟性が生まれた	N・J・アドラー(1996) 同上訳書
		プロジェクト業務内での諸問題に対する問題解決スキルが高まった	N・J・アドラー(1996) 同上訳書
		プロジェクト遂行時において的確な問題提起がなされるようになった	N・J・アドラー(1996) 同上訳書
		プロジェクト遂行時において多くの代替案が提案されるようになった	N・J・アドラー(1996) 同上訳書
		プロジェクト遂行時において効果的な解決策が生み出されるようになった	N・J・アドラー(1996) 同上訳書
Relational Synergy Effect		プロジェクトメンバーが所有する技術や能力への理解度が高まった	Nix, Nancy W. and Zach G. Zacharia(2014)
		プロジェクトメンバーに対する尊敬や信頼の程度が高まった	Nix, Nancy W. and Zach G. Zacharia(2014)
		将来も共に働くことに対する関係が構築できた	Nix, Nancy W. and Zach G. Zacharia(2014)

		プロジェクトメンバー内でのパートナーシップや結束力が高まった	Nix, Nancy W. and Zach G. Zacharia(2014)
		プロジェクトメンバーとの仕事の効率性が高まった	Nix, Nancy W. and Zach G. Zacharia(2014)

マーケティング 機能向上成果	Marketing Capability Effect	顧客への提供する価値が向上した	Nix, Nancy W. and Zach G. Zacharia (2014)Cao,Mei, Qingyu Zhang(2011)Paul, Hong, William J. Doll, Elena Revilla, Abraham Y. Nahm (2011)
		顧客への提案のバリエーションが多彩になった	Lin, Yichen, Yichuan Wang and Lee Ann Kung(2015), Cao, Mei, Qingyu Zhang(2011)
		市場に導入する期間（商業化までの期間）が短縮化された	Lin, Yichen, Yichuan Wang and Lee Ann Kung(2015), Cao, Mei, Qingyu Zhang(2011) Paul, Hong, William J. Doll,Elena Revilla, Abraham Y. Nahm (2011)
		顧客契約数の維持・確保が可能となった	Liu, Wen-Hsing, Jennifer A. Cross

			(2016)
		顧客契約数の増加を達成できた	Liu, Wen-Hsing, Jennifer A. Cross (2016)
		顧客満足度の増大を成し遂げられた	Liu, Wen-Hsing, Jennifer A. Cross (2016)
		顧客内シェアの向上を成した	Lin, Yichen, Yichuan Wang and Lee Ann Kung(2015)

R&D 機能向上成果	R&D Capability Effect	専門的価値があり、他社に模倣されない技術開発が可能となった	Lin, Yichen, Yichuan Wang and Lee Ann Kung(2015)
		新たな特許の獲得が成し遂げられた	Lin, Yichen, Yichuan Wang and Lee Ann Kung(2015)
		製造コストの削減が可能となった	Liu, Wen-Hsing, Jennifer A. Cross (2016)
		製品品質の向上が促された	Nix, Nancy W. and Zach G. Zacharia (2014)
		製品ラインナップの拡充が可能となった	Lin, Yichen, Yichuan Wang and Lee Ann Kung(2015)
		開発工程 (開発スピード) の短縮化が可能となった	Lin, Yichen, Yichuan Wang and Lee Ann Kung(2015)