プロジェクト・チームの事業創造メカニズムへの組織上位層の影響[1]

竹田　陽子　中央大学 戦略経営研究科

1. 問題意識

企業がイノベーションを生み出すために、研究開発・製品開発等のチームが外部の存在（社外の専門家、サプライヤー、ユーザー、社内他部門等）にアクセスすることが成功要因として古くから繰り返し指摘されてきた (Allen, 1977; Tushman & Katz, 1980; von Hippel, 1986; Clark & Fujimoto, 1991; Ancona & Caldwell, 1992; Brown & Eisenhardt, 1995; Droge et al., 2004; Hülsheger et al., 2009)。Takeda (2022; 2023; 2024; 2025) は、チームレベルの認知特性である多元的視点取得[2]を介した創造メカニズム [チームメンバーの多様性→外部ネットワーク多様性→多元的視点取得→創造的成果] を、プロジェクトレベル（事業企画、ハードウェア開発、ソフトウェア開発）と企業戦略策定レベルで検証しており、チームの外部ネットワークの多様性が、多元的視点取得に媒介されて間接的に創造的成果を向上させることを見出している。加えて、ハードウェア開発、ソフトウェア開発、企業戦略策定チームでは、外部ネットワーク多様性の創造的成果に対する直接効果も見られた。

チームの外部ネットワーク多様性は、プロジェクトレベル (Takeda, 2022; 2023) では社内 4 種、社外 4 種の計 8 種、戦略策定レベル (Takeda, 2024; 2025) では社内 6 種、社外 9 種の計 15 種のうち、当該チームが接触した種類数を指標としている。しかし、チーム外といっても、社内（特に、チームリーダーより職位が上の層）への接触と、社外への接触では、接触理由やコミュニケーションの内容が大きく異なる可能性がある。

そこで、2024 年に新規事業開発等の事業創造プロジェクトに参加経験のある管理職に対する調査票調査 (調査の詳細は後述)を実施し、チームが接触した相手のシェアを、時間と影響力の観点から回答者が評価した結果が表 1 の左側である。ユーザー・顧客、取引先、専門家、業界などの社外の人・組織のシェアは、時間ベースで 52%、影響力ベースで 57%であり、社内各階層・グループ企業への接触シェアは、時間で 44%、影響力で 39%である。社外のシェアの方が大きいものの、社内のシェアも 4 割程度を占めていて、無視できない割合であることがわかる。

接触相手別の接触理由を表 1 右側に構成比として示している。社外への接触は、情報獲得目的が 74%を占め、獲得する情報の内容は、ユーザー・顧客は市場知識、取引先は業界知識と市場知識、社外専門家は技術・専門知識、業界の人は技術・専門知識が多い。一

[1]本研究は科研費 23K01583 からの支援を受けて行われました。

[2]多元的視点取得は、様々なステークホルダーの立場で世界をイメージする視点取得の多様性の程度と定義される（Takeda, 2023)

方、社内への接触理由は、自社/グループ内の方針・戦略・業務との整合性が多く、67%を占める。社長・役員、親会社・グループ企業、事業本部長・部長クラスへの接触は全社/グループの方針・戦略・業務と整合性をとるため、課長以下の管理職、一般社員は所属部署・事業部の方針・戦略・業務と整合性をとるためが最も多い。

表１：チームが接触した相手の時間・影響力シェアと接触理由（チーム外接触プロジェクト n=466）

	接触相手のシェア[a] (縦方向%↓)		最も大きい接触理由[b]（横方向%→）								
			社外の情報獲得					自社/グループ内の整合性			
接触相手種類	時間シェア	影響力シェア	小計	市場知識	業界知識	技術・専門知識	他社・他機関の方針・業務	小計	全社/グループ	所属部署/事業部	他の部署/事業部
社外小計	**52%**	**57%**	**74%**	31%	15%	25%	4%	**26%**	14%	9%	3%
ユーザー・顧客	19%	27%	75%	51%	7%	13%	4%	25%	13%	8%	3%
取引先	16%	15%	75%	27%	28%	17%	4%	25%	16%	7%	2%
社外専門家	10%	9%	75%	18%	9%	44%	4%	25%	12%	10%	3%
業界の人・組織	8%	7%	71%	23%	14%	29%	5%	29%	14%	11%	4%
社内/グループ小計	**44%**	**39%**	**33%**	11%	5%	13%	4%	**67%**	28%	25%	14%
親会社・グループ企業	6%	5%	41%	15%	6%	16%	4%	59%	35%	14%	10%
社長・役員	7%	8%	23%	8%	4%	6%	5%	77%	46%	18%	13%
事業本部長・部長	10%	10%	24%	7%	4%	10%	3%	76%	34%	27%	16%
課長以下管理職	12%	9%	32%	11%	6%	13%	2%	68%	16%	34%	17%
一般社員	10%	7%	48%	17%	6%	19%	5%	52%	12%	26%	14%

[a] 接触相手のシェア：【時間シェア】チーム外の人と接触した時間全体を 100%とした場合の当該種類の相手に接触した時間のシェア、【影響力シェア】チーム外で接触した人の影響力全体を 100%とした場合の当該種類の相手の影響力のシェア。縦方向% (表中にはプライベート関係とその他を省略したため合計 100%にはならない)

[b] 接触目的：各接触相手種類に接触した最も大きな理由(単一回答)の構成比。横方向に合計 100%

接触理由のうち、市場や業界、技術などの社外の情報の獲得は、多様性が創造的成果を直接的、間接的に向上させるメカニズムとして考えられてきた、多様な知識(Williams & O'Reilly, 1998; Horwitz & Horwitz, 2007)、スキルの獲得(Joshi & Knight, 2015)、多元的視点取得(Takeda, 2022; 2023; 2024; 2025)に密接に関わる。一方、自社内の方針等との整合性は、多様な知識とスキルの獲得とは異質な理由であり、多元的視点取得にはマイナスの影響を与える可能性がある。Amabile (1988; 1996)は、組織の過度な官僚主義、部門間の壁、現状維持への執着、新しい試みへの無関心、評価・報告や報酬システムによる監視、時間的圧力、マイクロマネジメントが組織構成員の内発的動機付けを低下させ、組織の創造性を阻害すると指摘している。社内の方針、戦略、および構造的慣性としての業務プロセスは、

多様な視点をもたらすというよりも、自社の既存の論理、ルーティンによる支配を招き、むしろ視点の多様性を減少させる恐れがある。

Ancona and Caldwell (1992)は、新製品開発チームの外部コミュニケーションを、市場や技術動向に関する情報を収集するスカウト活動、チームの保護やリソース確保のため上層部への働きかけをするアンバサダー活動、組織内の他部署との調整をするタスク・コーディネータ機能に類型化した。表 1 の接触理由をみると、社外コミュニケーションはスカウト活動が優勢で、社内の上位層とのコミュニケーションはアンバサダー活動、社内同等・下位層とのコミュニケーションはタスク･コーディネータ機能が多いことが確認できる。

外部ネットワークの多様性が多元的視点取得、創造的成果に影響を及ぼしていることは Takeda のこれまでの研究で明らかになっているが、相手が社外である場合と社内上位層、社内同等・下位層である場合では活動内容が異なることから、各カテゴリーの影響をきめ細かく見る必要がある。本研究では、外部ネットワークの各カテゴリー（社外、社内上位層、社内同等・下位層）が事業創造の成果に与える影響について探索的に見る。

2. 仮説

Takeda (2022; 2023)で実証された通り、本研究でも、外部ネットワークの多様性は、多元的視点取得を介してプロジェクトの創造的成果に間接、直接の効果があると考えられる。

仮説 1: 事業創造チームの外部ネットワークの多様性は、プロジェクトの創造的成果に対して正の効果がある。

Takeda (2022; 2023)では、多元的視点取得と創造的成果への効果は、外部者の各種類との接触有無（例えば顧客に接触したかどうか）よりも、種類の多様性の方が大きかった。外部ネットワークを各種類のシェアで測定した場合、ある種類のシェアが大きくなりすぎると、他の種類のシェアが小さくなるため、ネットワークの多様性が減少すると考えられる。したがって、外部ネットワークを社外、社内上位層（当該プロジェクトのリーダーよりも職位が上）、社内同等または下位層のカテゴリーに分けた場合、各カテゴリーはプロジェクトの創造的成果に対して次のような関係があると考えられる。

仮説 2: 事業創造チームの外部ネットワークにおいて、社外、社内上位層、社内同等・下位層のシェアは、プロジェクトの創造的成果に対して逆U字の関係にある。

3. 研究方法

2024 年 11 月に、調査会社の保有する企業勤務者パネルから、新規事業開発、事業企画、商品企画、サービス企画のプロジェクトに 3 人以上のチーム（事業創造チームと呼ぶ）で取り組んだ経験のある管理職（社長・役員は除く）1000 人をスクリーニングし、Web 上で質問票調査を実施した。本研究では、組織内階層の影響をみるために、階層が少ない企業が比較的多い中小企業（従業員 300 人未満）は除外し、従業員 300 人以上の企業(n=561)にフォーカスして分析をおこなった。

調査対象企業の特性を表 2 に、当該事業創造チームの特性を表 3 に示す。調査対象企業は幅広い業種に分散しており、本研究で分析する事業創造チームは、平均 13 人、プロジェクト期間は平均 16 ヶ月、対面接触時間は平均 271 時間であった。

チーム・リーダーの職位・職種を表 4 に示す。チームのリーダーは、部長、課長が最も多くそれぞれ 3 割程度、次いで事業本部長・執行役員、係長、社長・役員、主任・リーダーであった。なお、調査回答者の職位も括弧内に示しているが、リーダーより職位が低いメンバーが回答しているケースはあるものの、79%はリーダー本人またはリーダーと同等以上の職位の人が回答していた。リーダーの職種は、経営管理、企画・マーケティング、技術、営業・サービス・販売がそれぞれ 2 割程度である。

表 2：調査対象企業の特性（n=561）

従業員数	中央値 2500 人	業界	製造業 38%、金融保険 9%、情報システム 7%、建築土木 5%、流通飲食宿泊 6%、専門技術サービス 4%、その他サービス業 22%、その他 9%
	平均値 16,410 人		
売上高	中央値 500 億円		
	平均値 7,494 億円		

表 3：事業創造チームの特性（n=561）

チーム人数	平均値 13 人	新規事業開発	26%
	中央値 8 人	事業企画	36
プロジェクト期間	平均 16 ヶ月	商品企画	22
対面接触時間	平均 271 時間	サービス企画	16

表 4：チーム・リーダーの特性（n=561）

リーダー職位（回答者職位）		職種	
社長・役員	6%	経営管理職	23%
事業本部長・執行役員	16 (7%)	企画・マーケティング	23
部長	34 (22)	営業・サービス・販売	20
課長	32 (36)	その他の事務系	4
係長	8 (16)	クリエイティブ	2
主任・リーダー	5 (19)	技術	22
リーダーにあたる人はない	1	専門職	4
		その他	3

表 5 は、主要変数の記述統計と相関係数表である。主要変数は、Takeda(2022; 2023)にならって、創造的成果、多元的視点取得、チームの外部ネットワーク、チームメンバーの多様性であり、コントロール変数はプロジェクトの投資金額、企業の従業員数、個人レベルの創造性（創造的個人特性）である。各変数の測定方法は、表 5 の脚注に示す。

本研究の焦点であるチームの外部ネットワークの多様性は、各接触相手との接触時間および影響力のシェアの BLAU 多様性指標（シェアの二乗の和で算出する HHI: Herfindahl-Hirschman Index の逆数）で測定した。また、外部ネットワークの各カテゴリー、すなわち社外、社内上位層（当該プロジェクトのリーダーよりも上位の職位）、社内同等・下位層は、回答者が接触時間および影響力ベースでシェアを百分率評価した数値である。社外は接触時間で 43%、影響力で 47%、社内上位層は接触時間 9%、影響力 10%、社内同等・下位層は接触時間 21%、影響力 21%のシェアであった。

チームの外部ネットワークの多様性は、Takeda(2022; 2023)でも見られた通り、多元的視

点取得と創造的成果に有意な正の相関があった。チームの外部ネットワークにおける社外のシェアも、ネットワーク多様性に比べて相関係数は小さいものの、多元的視点取得と創造的成果との間に有意な正の相関があった。しかし、社内上位層、社内同等・下位層のシェアは多元的視点取得と創造的成果の間に有意な相関がなく、マイナスの係数も見られる。

表 5：主要変数の記述統計と相関係数（n=561）

	創造的成果 [a]			多元的視点取得 [b]	チームの外部ネットワーク (上:接触時間、下:影響力)				メンバー多様性 [d]	プロジェクト投資金額（常用対数）[e]	従業員数（常用対数）[e]
	合計	新奇性	適切性		多様性 [c]	社外	社内上位層	社内同等・下位層			
平均値	3.017	2.982	3.053	2.857	0.536 0.479	43.152 47.018	8.542 9.825	21.018 20.888	0.600	3.518	3.448
標準偏差	0.788	0.893	0.785	2.467	0.313 0.327	33.657 36.660	14.262 18.091	26.176 26.178	0.239	1.038	0.678
新奇性	.947**										
適切性	.931**	.763**									
多元的視点取得	.295**	.259**	.298**								
ネットワーク多様性	.197** .230**	.180** .206**	.190** .227**	.166** .188**							
社外	.123** .150**	.115** .151**	.117** .129**	.100* .108*	.410** .316**						
社内上位	.024 -.082	.020 -.088*	.025 -.065	.025 .048	.281** .170**	-.130** -.244**					
社内同等下位	-.021 .001	-.033 -.014	-.004 .017	.007 -.004	.289** .360**	-.293** -313**	.088* .086*				
チームメンバースキル多様性	.116**	.088*	.133**	.148**	.363** .365**	.090* .105*	.088* .040	.063 .050			
投資金額（常用対数）	.179**	.159**	.179**	.106*	.133** .096*	.072 .020	.066 . 064	-.017 -.003	.072		
従業員数（常用対数）	-.023	-.014	-.030	.065	-.043 -.052	-.010 -.055	-.003 .006	.019 .068	.000	.207**	
創造的個人特性 [e]	.524**	.477**	.510**	.304**	.111** .106*	.056 .095*	.067 -.019	-.001 -.043	.052	.070	.017

N=561　*p<.05, **p<.01

[a] プロジェクトの創造的な成果は、創造性の社会文化的定義(Amabile, 1996)に従い、新奇性、適切性の 2 つの概念で構成した。新奇性は、「今までにない新しい事業を生み出した」「新商品・新サービス・新技術を生み出した」「新市場を開拓できた」（α＝0.817）、適切性は、「会社の売上を増加させた」「会社の利益を増加させた」「ユーザー・顧客の評判がよい」「ユーザー以外の取引先や業界の評判がよい」「会社の知名度が高まった」「会社の経営層に高く評価された」「社内（経営層以外）で高く評価された」（α＝0.900）をそれぞれ「非常にあてはまる」から「まったくあてはまらない」の 5 点尺度で測定した。

[b] 多元的視点取得は、事業創造チームが事業創造プロセスにおいて、さまざまなステークホルダーの視点になって「XX がどう感じるだろう」と考えた程度を尋ね、5 点尺度の 4 または 5 を付けた項目数を尺度(0～8)とした（Takeda, 2022; 2023)。本調査で尋ねた視点の種類は、ユーザー・顧客、取引先・社外、経営層、社内上長、その他社内、チームの他のメンバー、メンバー個人として、世の中一般の人である。

[c] チームの外部ネットワーク多様性は、チームが接触した外部者の種類別の接触時間シェアと影響力シェアを測定し、BLAU (1-HHI)多様性指標を算出した。外部者の種類は、ユーザー・顧客、取引先、社外の専門家、その他業界の人、親会社・グループ企業、自社の社長・役員、事業本部長・部長クラスの管理職、課長クラス以下管理職、一般社員、親族・プライベート、その他である。

[d] チームメンバーの多様性は、スキル多様性を使用している。12 種の知識・スキル（企画・マーケティング、営業・サービス・販売、その他事務系、クリエイティブ、電気・電子機械分野、ソフトウェア・ネットワーク・情報システム分野、素材・化学・バイオ・薬品分野、建築・土木分野の各技術系、生産・工事現場、その他の専門職、経営管理職、その他）についてチーム内のシェアを尋ね、BLAU 多様性指標を算出している。なお、チームメンバーの多様性に関しては、職種、職位、経歴、性別・年齢の人数シェアについても同様に調査し、これらの指標を投入したモデルについても分析しているが、スキル多様性モデルと傾向と有意水準に関して大きな違いがなかったため、ここでは割愛している。

[e] コントロール変数の従業員数とプロジェクト投資額は常用対数。創造的個人特性は、個人的創造性（「独創的なアイディアを持っている」「アイディアをどんどん生み出す」（Kirton, 1976 を参照））と内発的動機付け（「新しい問題に取り組むことをとても楽しんでいる」「自分の興味を原動力にしている」(Reynolds, 2006 を参照、いずれも 5 点尺度）を合成している。

4. 結果

(1) ネットワーク多様性の創造的成果への効果

表 6 最左列および図 1 に、プロジェクトの創造的成果に対する、ネットワークの多様性、多元的視点取得、チームメンバーのスキル多様性の関係を AMOS31 で共分散構造分析した結果を示す。

仮説 1 のネットワーク多様性の創造的成果に対する効果を見てみると、直接効果は 95%有意水準、多元的視点取得を媒介変数とする間接効果は 99%有意水準で有意であり、仮説 1 は支持されている。この結果は、外部ネットワーク多様性をシェアではなく接触の有無で測定した Takeda (2022; 2023) の結果と整合的である。

また、シェアを接触時間ベースで評価した場合も影響力ベースで評価した場合も（表 6 の上段と下段)、モデル適合度、各係数の有意水準に大きな違いはなかった。

表 6：共分散構造分析の標準化係数とモデル適合度(n=561)

ネットワーク(上:接触時間、下:影響力)	多様性	社外	社内上位層	社内同等・下位層
ネットワーク→ 創造的成果 (多元的視点取得経由間接効果)	0.099* 0.149* (0.018**) (0.020**)	0.075* 0.083* (0.012*) (0.013**)	-0.026 -0.094* (0.002) (0.006)	-0.019 0.032 (0.000) (-0.002)
ネットワーク→ 多元的視点取得	0.130** 0.155**	0.088* 0.094*	0.012 0.042	-0.002 -0.011
多元的視点取得 → 創造的成果	0.138** 0.129**	0.141** 0.141**	0.146** 0.151**	0.146** 0.146**
スキル多様性 →創造的成果 (ネットワーク→多元的視点取得経由間接効果)	0.045 0.027 (0.056**) (0.074**)	0.073 0.070 (0.028*) (0.029*)	0.080* 0.081* (0.019) (0.019)	0.080* 0.077* (0.020) (0.023)
スキル多様性→ ネットワーク	0.363** 0.365**	0.090* 0.105*	0.088* 0.040	0.063 0.050
スキル多様性→ 多元的視点取得 (ネットワーク経由間接効果)	0.101* 0.091* (0.047**) (0.057*)	0.140** 0.138** (0.008) (0.010*)	0.147** 0.146** (0.001) (0.002)	0.148** 0.148** (0.000) (-0.001)
投資金額（常用対数）→ 創造的成果	0.144** 0.145**	0.150** 0.154**	0.156** 0.160**	0.154** 0.155**
従業員数（常用対数）→ 創造的成果	-0.073	-0.078*	-0.080*	-0.079*

	−0.069	−0.074	−0.081*	−0.082*
創造的個人特性→ 創造的成果	0.555** 0.554**	0.557** 0.554**	0.559** 0.555**	0.558** 0.558**
χ^2/df	4.552 4.582	4.523 4.568	4.584 4.571	4.476 4.536
CFI	0.893 0.892	0.892 0.891	0.890 0.891	0.893 0.891
RMSEA	0.080 0.080	0.079 0.080	0.080 0.080	0.079 0.079

N=561　*p<.05, **p<.01 括弧内は標準化間接効果 間接効果の検定は Bootstrap 法

図 1：共分散構造分析の結果

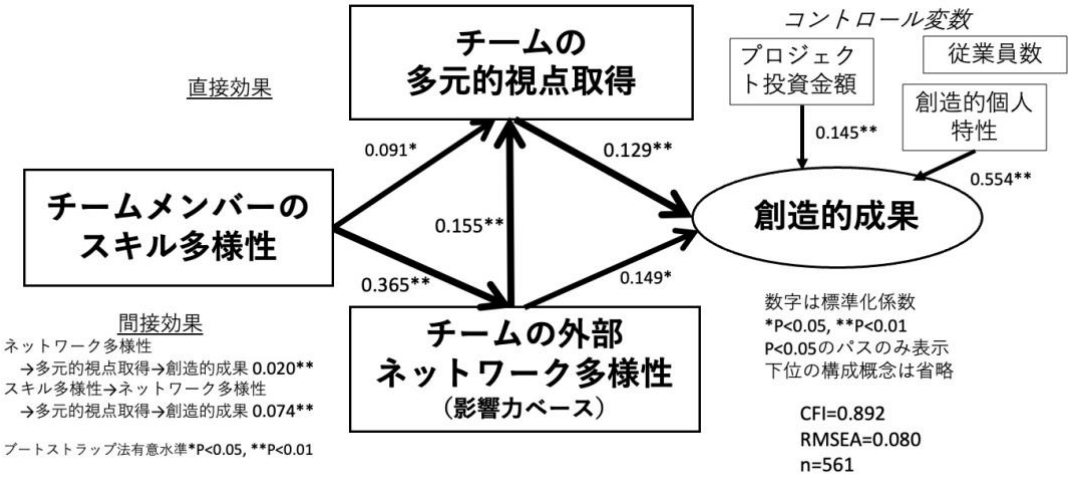
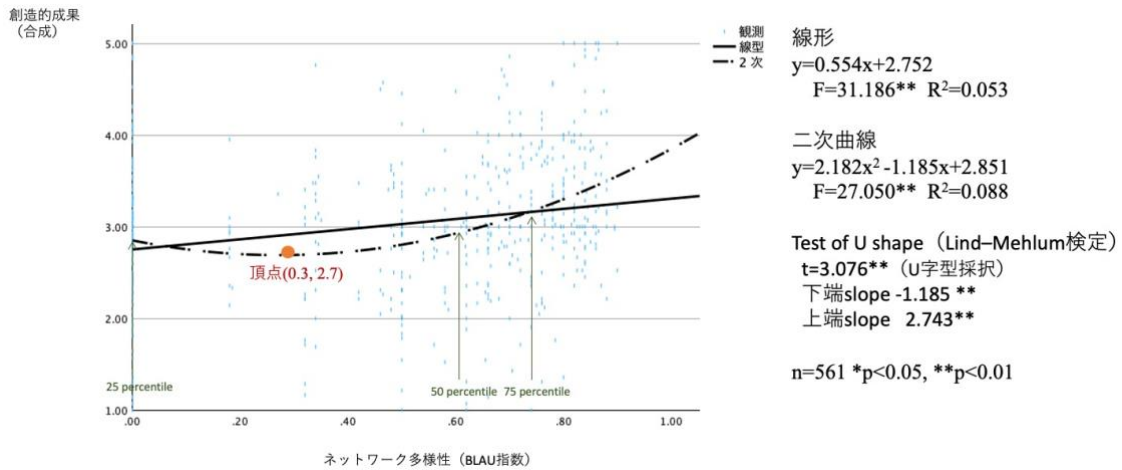


図 2 は、ネットワーク多様性と創造的成果の関係を直線と二次曲線であてはめたものである。ネットワーク多様性に対して創造的成果は、直線回帰では右上がり、二次曲線では頂点が左に寄った U 字型であり、Lind–Mehlum 検定でも U 字型が採択されている。多様性がごく小さい領域を除き、ネットワーク多様性が増加するほど創造的成果が逓増することがわかる。

図 2：ネットワーク多様性と創造的成果

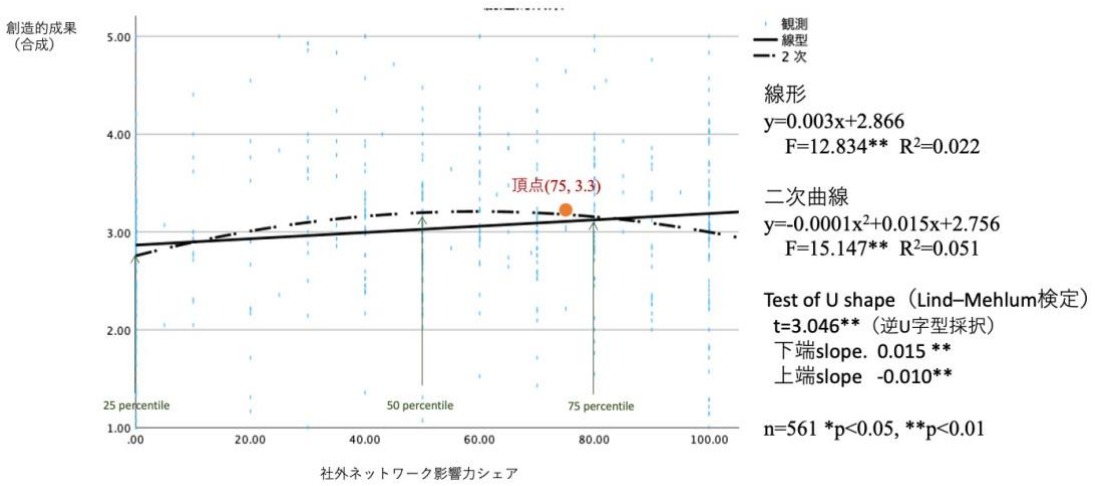


(2) 社外、社内上位層、社内同等下位層のシェアと創造的成果

図 3〜5 は、仮説 2 を検証するため、チームの外部ネットワークにおける社外、社内上位層、社内同等・下位層の影響力シェアと創造的成果の関係を直線と二次曲線であてはめたものである。

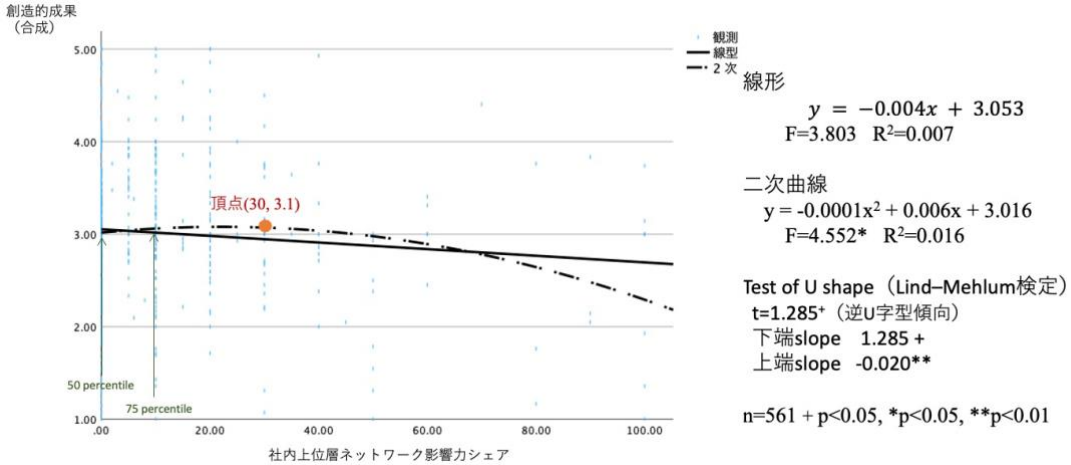
社外の影響力シェアに対して創造的成果は、直線回帰では右上がり、二次曲線回帰ではマイナスの係数がついた逆 U 字で、Lind–Mehlum 検定では逆 U 字型が採択されている。二次曲線では社外シェア 75%の時が頂点なので、創造的成果は社外シェアがかなり大きくなるまで社外ネットワークの影響力が大きいほど創造的成果が上がる関係にある（図 3)。

図 3：社外影響力シェアと創造的成果



社内上位層の影響力シェアに対して創造的成果は、直線回帰では右下がりである。二次曲線回帰では頂点がシェア 30%の逆 U 字ではあるが、Lind–Mehlum 検定では下端（左側）の上昇傾向が不明確であるため 90%有意である。ほとんどの領域で社内上位層シェアが大きくなるほど創造的成果は減少する関係にあるといえる（図 4)。

図 4：社内上位層影響力シェアと創造的成果



社内同等・下位層の影響力シェアに対して創造的成果は、直線回帰では傾きがゼロであり、二次曲線回帰ではマイナス係数の逆 U 字で、Lind–Mehlum 検定では逆 U 字型が採択されている。シェアが 45%の時に創造的成果が最大になる（図 5)。

図 5：社内同等・下位層影響力シェアと創造的成果

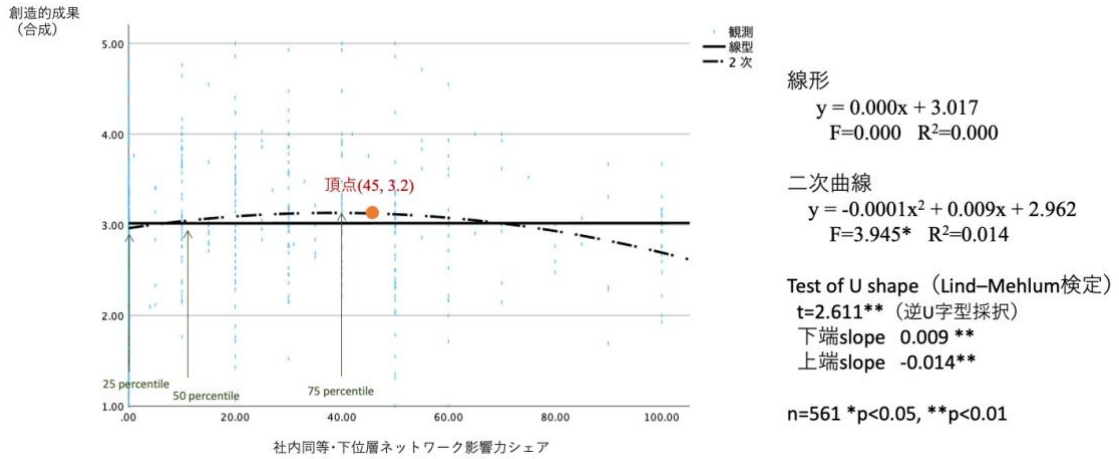


図 3〜5 により、社外、社内上位層、社内同等・下位層のシェアは、プロジェクトの創造的成果に対して逆U字の関係を示すという仮説 2 はおおむね支持されている。

表 6 の 2〜4 列目は、1 列目のネットワーク多様性の代わりに、社外、社内上位層、社内同等・下位層のシェアを投入した共分散構造モデルである。社外モデル（表 6 の 2 列目）は、多様性モデル（表 6 の 1 列目）に比べて、有意水準やネットワークに関わるパスの係数が若干小さくなるものの、全体的にほぼ同じような傾向が見られ、創造的成果に対して、多元的視点取得を介した間接効果と直接効果が共に有意である。社外シェアは逆 U 字（図 3）であるものの創造的成果が増加傾向から減少に転じる値が大きいために、創造的成果への影響という点でネットワーク多様性とほぼ同じように扱うことができると考えられる。

これに対して、社内上位層モデル（表 6 の 3 列目）では、影響力シェアの創造的成果への直接効果に有意なマイナスの係数がついており、多元的視点取得を介した間接効果は有意水準にない。社内上位層シェアはほぼ逆 U 字（図 4）であるものの、増加領域がやや不明瞭で減少に転じる値も小さいために、創造的成果は社内上位層シェアの減少関数になっている。社内同等・下位層モデル（表 6 の 4 列目）では、接触時間シェアおよび影響力シェアの創造的成果への直接効果と間接効果は有意水準にない。

5. 考察

本研究では、事業創造チームの外部ネットワークの多様性の増加は、プロジェクトの創造的成果を向上させる一方で、外部ネットワークを社外、社内上位層、社内同等・下位層に分けてみると、それぞれのカテゴリーは最初増加するほど成果が上がるが、あるシェアに達すると減少していく（逆 U 字である）ことを確認した。しかし、社外ネットワークは

かなりシェアが大きくなるまで創造的成果を阻害しないが、社内上位層は影響力シェアがまだ小さい内から創造的成果が減少に転じており、上位層の認識やコントロールによって事業創造チームの創造的成果を阻害する現象(Amabile, 1988; 1996)が起きていると推察できる。また、ネットワークの多元的視点取得を介した創造的成果に対する間接効果は、社外ではネットワーク多様性と同様に確認できたが、社内上位層と同等・下位層には見られなかった。社内ネットワークは、多元的視点取得を介した創造メカニズムにつながらない。

この結果は、Ancona and Caldwell (1992)の製品開発プロジェクトの研究における、チームの外部に対する活動はプロジェクト成果を高めるが、市場や技術の情報収集する活動（スカウト活動）が多すぎると成果にマイナスに働くという結果と若干ニュアンスが異なる。Ancona and Caldwell (1992)では、上層部への働きかけ（アンバサダー活動）と他の部門との調整（タスク･コーディネータ活動）を高いレベルで行うプロジェクトが最も高い成果を上げた。それに対して、本研究は、社内、特に上位層の影響力が強まりすぎた場合の弊害と、社外ネットワークを広げることの（弊害ではなく）メリットを示している。

この結果の違いを生む要因として考えられるのは、第一に、Ancona and Caldwell (1992)が効率性も含むチーム・パフォーマンス全体を従属変数にしているのに対し、本研究が創造的成果にフォーカスしていることがある。チームが環境の中の機会や脅威を認識する必要がある場合や、チームのイノベーション能力を向上させる必要がある場合はスカウト機能が求められる(Marrone, 2010)。創造的成果にフォーカスしている本研究は、スカウト機能のメリットがより現れやすくなっていると考えられる。

第二に、Ancona and Caldwell (1992)は製品開発プロジェクトを調査しているのに対し、本研究は新規事業開発等の事業創造プロジェクトを対象にしている点である。製品開発は事業企画に比べて技術的な制約が強いため、内的統合(Clark & Fujimoto, 1991)、つまり社内の部門間調整がより重要になると考えられる。

第三に、Ancona and Caldwell (1992)の 3 類型と社外、社内上位層、社内同等・下位層ネットワークは 1 対 1 で対応するとは限らない点である。例えば、社外に接触する動機には、スカウト活動だけでなく、サプライヤーや顧客の支持獲得（アンバサダー活動）や、調整（タスクコーディネータ活動）も含まれていると考えられる（表 1 参照）。

調査対象の違いや測定法の違いによりニュアンスは異なるものの、本研究は、スカウト、アンバサダー、タスクコーディネータの 3 機能のバランスが重要であるという Ancona and Caldwell (1992)の結果と矛盾していない。内的統合と外的統合にはシナジー効果があり（Droge et al., 2004)、プロジェクトに対する社内の理解、戦略や業務プロセスとの整合性、水平方向の他部署との連携は、社外から得られた情報、スキル、視点を活かすための基盤になると考えられる。また、Ancona (1990）は、高パフォーマンスチームは、まず外部に目を向け、次に外部から獲得した情報や資源を利用してチームの内部の作業タスクを調整することを指摘している。注意資源は有限であるので、チームが接触するネットワークの種類の時間軸での配分も考慮する必要があるのである（Marrone, 2010)。

References

Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. MIT Press.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior, 10*, 123–167.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press. https://doi.org/10.4324/9780429501234

Ancona, D. G. (1990). Outward bound: Strategies for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, *33*(2), 334–365. https://psycnet.apa.org/record/1990-27049-001

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly, 37*(4), 634–665. https://doi.org/10.2307/2393475

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review, 20*(2), 343–378. https://doi.org/10.2307/258850

Clark, K., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Harvard Business School Press.

Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management*, *22*(6), 557–573. https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.08.001

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management, 33*(6), 987–1015. https://doi.org/10.1177/0149206307308587

Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1128–1145. https://doi.org/10.1037/a0015978

Joshi, A., & Knight, A. P. (2015). Who defers to whom and why? Dual pathways linking demographic differences and dyadic difference to team effectiveness. *Academy of Management Journal, 58*(1), 59–84. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0718

Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology, 61*(5), 622–629. https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.5.622

Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of management, 36*(4), 911–940. https://doi.org/10.1177/0149206309353945

Reynolds, J. L. (2006). Measuring intrinsic motivations. In R. A. Reynolds, R. Woods, & J. D. Baker, (Eds.), *Handbook of research on electronic surveys and measurements* (pp. 170–173). IDEA

Group. https://doi.org/10.4018/978-1-59140-792-8

Takeda, Y. (2022). Tagenteki shitenshutoku ga sozoteki seika ni ataeru eikyo [Influence of multiple perspective-taking on creative performance]. *Shoshiki kagaku* [Organizational Science], *56*(1), 60–72 (in Japanese). https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20211001-2

Takeda, Y. (2023). *Kyokan sozo* [Multiple perspective-taking in creative process]. Hakutoshobo (in Japanese). https://www.hakutou.co.jp/book/b624450.html

Takeda, Y. (2024). Senryaku sozo niokeru timu toshiteno tagenteki shitenshutoku to tayosei, Nettowaku no kankei [Multiple perspective-taking, diversity, and external network in strategy development]. *AAOS Transactions, 13*(1), 22–30 (in Japanese). https://doi.org/10.11207/aaostrans.2024-009

Takeda, Y. (2025). Kigyo senryaku wo umidasu timuwaku: Senryaku sozosei wo takameru tagenteki shitenshutoku [Teamwork for creating corporate strategy: Enhancing strategic creativity through multiple perspective-taking]. In H. Horii, (Ed.), *Timuwaku wo kagakusuru* [The science of teamwork: how to build teams that drive innovation] (pp. 75–92). Tokyo University Press (in Japanese). https://www.utp.or.jp/book/b10140183.html

Tushman, M. L., & Katz, R. (1980). External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers. *Management Science, 26*(11), 1071–1085. https://doi.org/10.5465/ambpp.1980.4976212

von Hippel, E. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science, 32*(7), 791–805. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.7.791

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. Staws (Ed.), *Research in organizational behavior 20* (pp. 77–140). Elsevier.

The Influence of Upper Organizational Layers on the Business Creation Mechanisms of Project Teams

Yoko TAKEDA
Chuo University
ytakeda084@g.chuo-u.ac.jp

Abstract: This study investigates how interactions with external networks—categorized into outside organizations, internal upper management, and internal peers—affect the creative performance of business creation teams, utilizing a survey of 561 managers involved in business planning projects. The analysis confirms that overall network diversity significantly enhances creative performance both directly and indirectly through multiple perspective-taking. However, significant differences were observed in the breakdown of external networks. While external organizational contact supports creativity up to a high threshold, influence from internal upper management shows an inverse U-shaped relationship, hindering creativity even at relatively low levels of involvement. Unlike external organizational communication, which focuses on finding new information, skill and perspective, internal communication often centers on alignment with internal policies, control and structural inertia, which may restrict the team's cognitive diversity. The study concludes that while internal integration is necessary for internal resource acquisition, excessive intervention from upper layers can suppress the creative mechanisms essential for innovation.

Keywords: multiple perspective-taking, external network, network diversity, creative performance, internal alignment, creativity suppression