

三田商学研究
第42巻第1号
1999年4月

1998年12月21日掲載承認

資 料

『変革期の経営』に関するアンケート調査

十 川 廣 國 遠 藤 健 哉
馬 場 杉 夫 清 水 馨
大 前 慶 和 今 野 喜 文
許 秀 娟 周 炫 宗

<要 約>

1995年以来、近年の激変する環境のもとで企業がいかなる対応をはかろうとしているのかについてのアンケート調査を続けてきた。本資料も同様の趣旨で、戦略、組織などにみられる企業行動の特徴を継続して把握し、企業経営の異動を明らかにしようという試みである。本資料は1998年6月に実施したアンケート調査結果の1次集計、相関分析データによって若干の分析を加え、現在の企業行動にみられる特徴を報告書の形式で簡潔にまとめたものである。

<キーワード>

環境、トップ、戦略、新製品、組織、人事、ビジョン、相関係数

1 はじめに

1995年より、環境激変下での企業経営の実態を把握すべくアンケート調査を継続して実施してきた。それらのデータについての具体的分析については、参加者各自が論文で発表するという形で試みてきた。今年度も同様の趣旨のもと、設問に改善を加えて『変革期の経営』に関するアンケート調査と題して、上場企業に対する調査を6月に行った。その結果、233社から回答を得ることができた。

本資料はこの調査結果である1次集計データおよび相関分析データを用いて、現在の企業経営が容易に理解できるように、経営要因ごとに特徴を明確にするという形式で調査結果の報告書としてまとめたものであ

る。このような意図のもと、具体的には次のように構成されている。まず概括的に企業経営の特徴が把握できるように、調査結果の概要として、全体の要約を行うことにした。ついで環境、トップ、戦略、新製品、組織、人事というアンケートの大項目ごとに経営要因別の特徴について簡略に示すことにした。なお、アンケート質問項目は巻末に添付したので、合わせて参照されたい。

2 調査結果の概要

——現在の企業行動の特徴

企業は現在、これまでになく不況下にあり、国内市場での生き残り競争にさらされている。このような環境のもとで、多くの企業は既存製品市場の成熟化を自

覚しており、後述するように、将来に向けて新規製品・事業をいかに創造すべく変革の方向を探っているようである。その一方で、指摘されているように環境問題が企業経営に多大な影響を及ぼし始めようとしていることも事実である。それは企業経営に制約条件として作用するだけでなく、新たなビジネス・チャンスをもたらすという機会と脅威を併存させる要因ともなっている。

変革期を反映して多くの企業が変革のビジョンを掲げ、それに適恰な戦略形成に向けて動き出している。そのためのトップの資質として旺盛な企業家精神が求められるようになってきている。最高意思決定機関については、意思決定の迅速化のため取締役会よりも上位の常務会などとする傾向が強く、トップは企業としての目標設定、意思決定に必要な情報の共有と議論の促進に意を注いでいるという傾向がみられる。企業の最重視戦略をみると、短期的には、既存製品のシェア拡大、合理化・省力化を中心とした既存事業の効率性の維持・向上に重点がおかれているが、長期的には、新製品開発、多角化・新規事業開発を軸に、競争力の強化をという傾向がみられる。競争力の強化をはかるためには、組織の変革・活性化が不可欠の要件とされる。例えば、異部門交流の促進、権限委譲などの方策に加え、上司が部下の意見を評価し採択するといった施策の必要性がより高くなってきている。こうした諸施策を実施し、組織の活性化に成功した企業では資源の新たな組み合わせに努力し、その結果として革新的な製品開発に成功している。ただし、このような組織変革・活性化のためには中間管理職の革新に対する抵抗をいかに少なくさせてゆくかが大きな課題ともなっている。そのためには変革のビジョンを浸透させながら、変革および情報化の進展がどのような役割を新たに中間管理職に求めようとしているのかについての理解を促進することが必要になる。こうした対策を講じることによって変革と競争力強化に向けての組織体制が整備されることになるが、加えて従業員個人個人が十分な能力の発揮ができるように人事施策の改善・変更をもなされなければ、真の組織活性化にはつながらないであろう。企業はこうした問題を考慮に入れて、人事評価の改善に向けて始動し始めているようである。例えば、年功評価の割合に企業間のバラツキがみられ、各社実力・能力主義への移行期にあるという傾向が表れている。また、雇用面においては、巷間指摘されるような人材の流動化については、現在のとこ

ろ積極的に考えていないようである。企業内にある資源の利用による競争力の構築ばかりでなく、一方で業界の垣根が崩壊し、技術の高度化、技術と市場の融合化の進展にともなって、企業は戦略的提携を通じて積極的に外部から学習し、自社の競争優位の構築を達成しようともしている。その際パートナーの選択にあたっては同業種のみならず異業種に属する企業を選択し、業界を越えた技術やノウハウの学習・獲得を試みようとする傾向が認められる。

3 経営要因別特徴

【1-1】重視する環境要因

国内競争の激化と生き残り戦略

最も重視する環境要因として主力製品市場の成熟化を挙げた企業数が最も多かった(28.7%)。経営の新機軸が探求されなければならないといわれている中で、今回の調査結果はこのような指摘に合致していると見て良いであろう。次いで国内競合他社との競争激化(24.8%)、技術革新の進展(20.0%)、消費者ニーズの多様化(19.6%)という順位となっている。現在の不況の影響からか、国内での生き残りをかけた競争に直面していることがうかがえる。

【1-2, 1-3】社会的活動の要求の程度、社会的活動の認識

環境問題への対応は、企業経営上の重要な課題

1-2および1-3の質問項目のうち、a)からc)の項目は環境問題についての認識を、d)からf)の項目は社会貢献活動についての認識を、それぞれ聞いている。そこでa)からf)の各項の項目について1-2と1-3の回答をクロス集計によって分析すると、以下のような傾向が認められる。

1) 企業に対して実行を求める要求が強い問題については、その要求に応えることによって利益として跳ね返ってくると認識している企業の割合が最も多いが、たとえ利益として跳ね返ってこなくともそのような要求に応えようとする姿勢が読みとれる。いずれにしても、要求が強ければ実行しようとする企業の姿勢が示されている。

2) 企業に対して実行を求める要求が弱い問題については、企業は利益との関係を見いだしてはいない。むしろ、考慮の範囲外であるととらえる傾向が認められる。

環境問題に関しては1)のような認識をしている企業が多く、環境問題が企業経営上無視し得ない重要課題となっていることが示されている。さらに進んで、環境問題そのものをビジネスチャンスとして認識する企業が多く存在しているとも解釈される。逆に、社会貢献活動については2)のような認識をする企業が多く、環境問題とは少なからず認識を異にしていることがわかれる。

なお、企業による社会的活動は、時として政府の支援の必要性が指摘されているが、要求が強い問題については政府の支援体制が完備されていなくとも企業は何とかしてそのような要求に応じていこうとする傾向が見られる。「要求は強いものの、政府の支援体制が整っていないために実行が不可能」という回答を選択した企業はほとんどなかったことが特徴的である。ただし、産業廃棄物のリサイクル問題だけは例外であり、政府の支援体制の整備を求める声の実業界には存在しているようである。リサイクル法の成立もこのような傾向を生む主要因の一つであろう。

【1-4】ステイクホルダーへの対応と業績向上への期待

企業はいろいろなステイクホルダーを順位づけている。ステイクホルダーへの対応を考慮する程度（1-4-1の諸設問）と対応による業績向上への期待（1-4-2の諸設問）との相関値を各ステイクホルダーごとに見ると、総じて高い数値を示していた。つまり、一般的には、対応の如何によって企業業績が左右されるような種類の要求であればあるほど、そのような要求をしているステイクホルダーへの対応を考慮するということである。

また、単純一次集計をみると、株主、従業員、顧客・ユーザーについては、考慮する程度が5あるいは6と回答してきた企業の合計で、およそ80%を越えている。供給業者については、4から6の間で回答してきた企業の合計で80%を越える結果となった。これら4つのステイクホルダーは、企業経営に重大な影響を与えているか、ないしは重大な影響を与えうるパワー

があるのだと解釈される。

さて、上で注目した4つのステイクホルダー中で、株主に対する「考慮の程度」と「業績向上への期待」の相関値は相対的に低い値を示していることが特徴的である。一般に日本企業は株主軽視の経営をしていると指摘されているように、日本企業の経営者は株主のために経営するというような姿勢はとっていないようである。しかし、法律によって株主の利益が保護されていることもあって、企業経営が結果的に株主の利益に貢献すればよいという考えが存在しているように思われる。

【2-2】戦略は変革のビジョンを十分反映しているのか

多くの企業が変革を求めて始動

現在および将来の戦略が、変革のビジョンを反映したものであるかをみると（表2-2）、6割以上の企業が肯定的な回答をし、そのうち4割を超える企業がより十分に変革のビジョンが戦略に反映されているとしている。多くの企業が変革に向けて動き出していることがわかる。

【2-3】社長の特性

期待される企業家的資質

社長の特性をみると（表2-3）、管理者的資質をもつ社長よりも、企業家的資質を具えた社長の方が多いう結果が得られている（表の5、6段階合わせて51.3%）。このことは現在のような環境下での企業経営にとって、まず必要とされるのがトップの強力なリーダーシップであるということを示していると言える。企業家的特性をもった社長は、ビジョン浸透のために積極的に現場歩きを行い（企業家的特性と積極的な社長現場歩きと有意に相関：0.3108）、その結果、新製品開発のための異部門交流を促進し（企業家的特性と新製品開発のための異部門交流と有意に相関：0.2041）、従来とはコンセプトの異なった製品技術の開発という成果を導いてゆくという傾向が確認できる（企業家的特性とコンセプトの大幅に異なった製

表2-2 戦略は変革のビジョンを十分反映しているのか

(n=233)

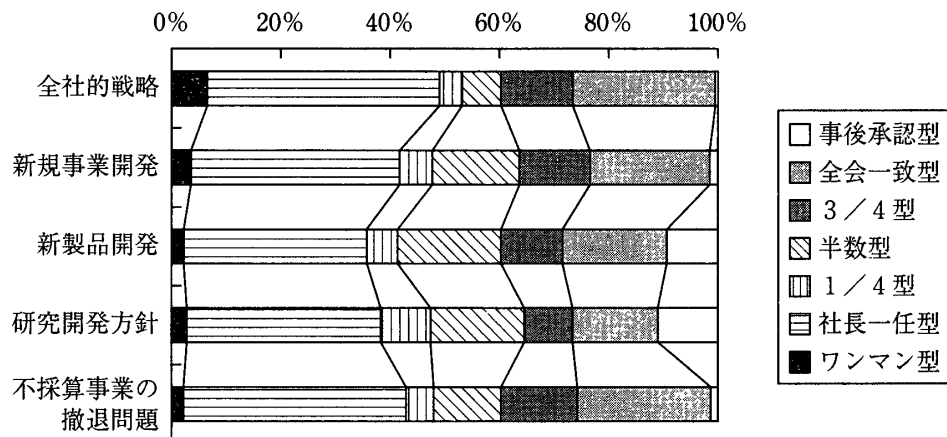
変革のビジョンを十分した戦略形成	1	2	3	4	5	6 戦略は変革のビジョンにほど遠い
	10.3	33.0	23.6	15.9	14.6	2.6

表2-3 社長の特性

(n=230)

管理者精神が強い	1	2	3	4	5	6	企業家精神が旺盛
	0.0	7.8	19.1	21.7	36.5	14.8	

図2-7 最高意思決定機関の意志決定プロセス



品技術の開発と有意に相関：0.2876)。

【2-5】最高意思決定機関の人数と形態

常務会を実質的な最高意思決定機関とする企業は全体の4割

実質的な最高意思決定機関（以下TMTとする（Top Management Teamの略））の人数を尋ねたところ、平均は8.32人となった。得られたデータと各社の直近の有価証券報告書を合わせて分析した結果、取締役会を実質的な最高意思決定機関としている企業は、全体の31.0%にとどまり、一方で、常務会とする企業は39.2%にも昇ることが判明した。企業規模が大きくなるにつれ、取締役会の構成人数も多くなり、効率的な意思決定ができなくなってくる。そのため、企業は取締役会よりも上位の常務会などで意思決定を行い、取締役会で事後承認を得るという方式を採るようになり、取締役会を形骸化する傾向にある。

【2-7】最高意思決定機関の意思決定プロセス

最高意思決定機関での全会一致は3割に満たない

全社戦略、新規事業開発、不採算事業の撤退問題という比較的大きな事項については、「社長に一任」するか「全会一致」という方法のいずれかを採ることが多い。一方、新製品開発、研究開発方針は「役員

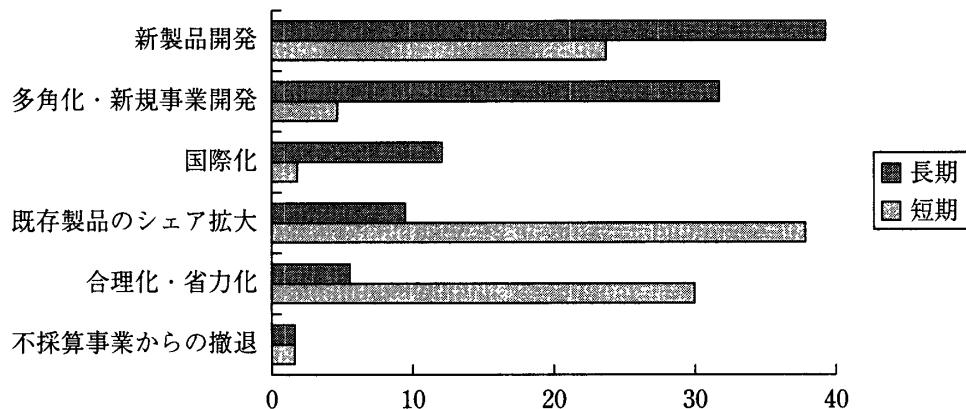
半数が納得」した時点で意思決定されたり、「事後承認のみ」で実行に移されることが多くなる（図2-7）。戦略研究において、意思決定のメンバー間の合意が重要だと長い間考えられ、実際の日本の代表的な意思決定プロセスとしてコンセンサス経営が言われていたが、TMTに限った場合、実態は異なっていると言える。また、意思決定の対象に関係なく、意思決定プロセスが一貫している企業は92社（全体の39.5%）にも昇った。

【2-8】最高意思決定機関でのトップの役割

トップはバランスよく役割を果たしている

「将来ビジョンの構築・浸透」を最も重視するトップが31.4%に上り、「情報共有・議論促進」(18.3%)、「挑戦意欲」(17.9%)が続く。トップは企業としての目標設定、意思決定に必要な情報の共有と議論の促進、そして意欲とをバランスよく実行・発揮しているといえる。次に重視するものとして「危機意識の維持」(次に重視するものの中で17.5%)「目標達成のフォロー」(同16.2%)が他と拮抗しており、戦略実行後の監視機能もトップの役割として看過できないことが分かる。

図3-1 最重視する経営戦略



【3-1】重視する経営戦略

短期的にはシェア拡大と合理化、長期的には新製品開発を志向

企業の経営戦略の方向性について、短期と長期に分けて最重視するものをみると次のような結果が得られた。短期の最重視戦略としては、既存製品のシェア拡大(37.8%)、合理化・省力化(30.0%)をあげる企業の割合が高かった。また、新製品開発(23.6%)を短期的に最重視する企業が多いことも特徴の一つであった。長期の最重視戦略としては、「新製品開発(39.1%)、多角化・新規事業開発(31.8%)が高い位置づけを与えられた(図3-1)。

短期的には、既存製品のシェア拡大、合理化・省力化を中心とした既存事業の効率性の維持・向上に重点をおく姿勢が優勢とはいえ、新製品開発を通じて、既存製品市場の成熟化からの脱却を図ろうとする意図も少なからず見受けられる。長期では後者の姿勢は顕著で、新製品開発、多角化・新規事業開発を軸に、事業競争力の強化、事業構造の再構築に挑もうとしている

傾向が読みとれる。

【3-2】自社の強み

二極分化する強みの要因

自社の強みについての結果をみると、「核となる技術による製品開発力」(35.9%)と「伝統・知名度・ブランド」(24.7%)に、6割以上の回答が集中した。あくまでも製品開発力を自らの強みと考えて事業競争力の向上を目指そうとする企業と、過去の産物である伝統・知名度・ブランドに依存しようとする企業とへ、二極分化する傾向が読み取れる。

【3-3】経営資源の配分

既存事業分野を中心に、特定分野へ経営資源を集中配分

経営資源の配分についての考え方に関して、既存事業分野と新規事業分野のどちらを優先するのかをみると、1から3の間の回答が63.2%にのぼった(表3-3-1)。企業はどちらかといえば既存事業分野を軸

表3-3-1 経営資源の配分

	社数	%
既存分野を優先させる 1	10	4.3
2	67	29.0
3	69	29.9
4	56	24.2
5	29	12.6
新規事業を優先させる 6	0	0.0
合計	231	100.0
平均	3.12	

表3-3-2 経営資源の配分

	社数	%
各事業分野のバランスを考慮 1	3	1.3
2	27	11.8
3	58	25.3
4	78	34.1
5	56	24.5
特定分野に集中 6	7	3.1
合計	229	100.0
平均	3.78	

に経営資源を配分するという姿勢を有していることがうかがえる。現在の主力事業だけに頼ることなく、新規事業を創出することが企業の長期的発展の鍵になるが、どんな新規事業分野を開拓するかで企業が方向性を定め切れていない状況の反映と考えることができる。

次いで、経営資源の配分に際して、各事業分野のバランスを重視するのか、あるいは特定分野に集中させるのかについて聞いた(表3-3-2)。限りある経営資源を有効活用するためのひとつの方策として、事業分野を選択し資源配分を集中させることの有用性が主張されているからである。4から6の間で回答した企業の割合は61.7%であった。企業はどちらかといえば、経営資源の分散を避け、経営資源を特定分野へ集中配分することをより重視しているものの、各事業分野のバランスを考慮するという意識も依然として見受けられる。

【3-4, 3-5】研究開発投資 業績に左右されず、投資水準を維持する姿勢

売上高研究開発費比率は何%を目安にしてきたのかとの問いについては、2~4%未満(30.9%)、次いで1~2%未満(22.2%)、6~10%未満(20.0%)と回答した企業の割合が高かったが、全体としては回答にばらつきがみられた(図3-4)。激しい環境変化に直面して、各企業の研究開発投資に対する姿勢に差が表れたと考えることができる。

ただし、研究開発投資水準はただ単に高ければよいというものではない。企業が自社の体力や将来展望に鑑みて、適切な水準を見極めるとともに、それを維持することが肝要となる。この点に関連して、企業が今後の売上高研究開発費比率の推移についてどのように考えているかを聞いてみた。70.7%の企業が4から6の間で回答しており(表3-5)、どちらかといえば、企業は業績にあまり左右されることなく、研究開発投資水準を維持していくとの考えをもっているといえる。

【3-6】製品改良のやり方 内製化重視の製品改良

製品改良にあたり、企業は外注よりもむしろ内製化を重視している(内製化重視79.4%)。製品は、外注といった外部の能力によって容易には補完できないということを示している。外注を利用する方が、コスト的に効果がある場合もある。しかしながら、外注を利用した際の改良はそれほど大きな製品改良には至らないため、内製化を重視する傾向にある。

【3-7】新しい製造技術の開発 活発な製造技術開発

全体として、製造技術の開発が過去3年間において積極的になされているという傾向が読みとれる。近年の厳しい経済状況の中で、どの企業もスピード・コスト上の優位性を追求していることを示している。

図3-4 売上高研究開発費率
社数(%)

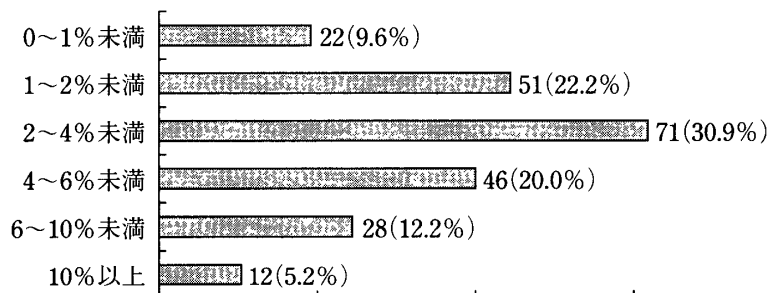


表3-5 売上高研究開発比率の推移

(n=232)

業績状態に依存する	1	2	3	4	5	6	業績にかかわらず維持する	平均
	3.0	5.2	21.1	31.0	31.9	7.1		4.07

【3—8】戦略的提携への取り組み 増加傾向にある戦略的提携

6割の企業が、外部企業との戦略的提携に前向きである。厳しい経営環境の中で、企業は効果的で迅速な競争力構築を迫られている。企業は、自らを取り巻く経営環境へのひとつの対応策として戦略的提携を選択する傾向にある。

【3—9】戦略的提携の目的

業界の垣根を越えた戦略的提携の出現

戦略的提携を形成する際、提携を通じた市場地位の確保 (27.0%)、投資コスト・リスク回避 (24.8%)、市場参入の短縮化 (18.6%) を目的とする企業が多い。戦略的提携を形成する大きな推進力となるのは、技術と市場の変化である。従来以上に様々な技術が融合され、新たな技術が突如として現れる状況や、急速に変化する市場の中で、企業は外部企業との提携を通じて競争力を確立・維持する戦略を積極的にとっている。また、同業種パートナーのスキルやノウハウの獲得 (15.9%) のみならず異業種パートナーのそれ (13.7%) を重視していることからわかるように、企業は技術の急激な複雑化に対応するために戦略的提携を積極的に活用している。技術上の優位性を保つには同業他社の能力獲得のみでは限界があり、これまでの発想と異なる能力獲得の必要性が生じている傾向にある。

【3—10】パートナー企業の選定要因

製品技術の学習を目的とした戦略的提携

パートナー企業を選定する際、第一にパートナー企業の有する製品技術 (57.0%) が、その選定基準として非常に重要なものとして認識されている。また、技術だけではなくパートナー企業のブランド力や顧客関係 (16.1%) なども選定要因として考慮される傾向にある。

戦略的提携を形成する目的としてはパートナーの有する能力獲得が主要なものである。特に、優秀な技術能力を有する企業をパートナーとして選定する傾向にあるが、こうしたものを効率的に学習し、自社の能力に結びつける際には、人的なコミュニケーションを効果的に行う必要がある。そのためにはパートナーにどれほど優秀な管理者や人員がいるのかということが、大きな問題となる。さらに、パートナー企業に対する信頼も重要な選定基準である。パートナー企業と

の信頼なくしては対等な関係による効果的な学習も起こり得ないと考えることができる。

【3—11】目的の優先度

自社目的優先

戦略的提携を取り結ぶ際、6割を超える企業がパートナーとの共有目的よりも、自社の目的を達成させる方を優先する傾向にある。しかし、自社の目的を優先するあまり行動が利己的になり、提携関係は短命に終わり、大きな成果を得ることはできないということも考えられる。長期的にみてもパートナーの将来的報復や、第三者との提携を結ぶことができなくなる可能性があり、自社の目的と共有目的とのバランスをとることが長期的提携関係を築く上で重要となる。

【4—1, 4—3】新事業・新製品開発, 製品技術の開発

活発な新事業・新製品, 製品技術開発活動

企業が長期的に維持・発展していくためには、既存事業や製品だけに頼ることなく、新事業・新製品開発を通じた事業競争力の強化、事業構造の再構成に取り組むことが重要となる。そこで、複数技術の組み合わせによる新事業・新製品開発、ならびにコンセプトの大幅に異なる製品技術開発がどの程度行われてきたのかをみると、4から6の間の回答が、それぞれの設問において、75.4%、61.7%にのぼった (表4—1, 表4—3)。企業は、新事業・新製品開発, 製品技術開発に積極的に取り組んでいることがわかる。

【4—5】異部門間交流

より一層の異部門間交流が重要

異部門間の情報交流や協力がなされている程度に関して4から6の間で回答をよせた企業の割合は、日常的活動について50.0%、新製品開発について65.8%であった (表4—5)。部門の自主性にこだわりすぎて、部門間に壁がつくられることの危険性が認識されているが、日常的活動の面をみると、異部門間の交流が必ずしも十分なされているとはいえないことがわかる。

独創的な新製品・新事業開発のためには、単一部門の保有している経営資源だけでは十分でなく、各部門の保有する経営資源が、より一層部門を越えて組み合わせられる必要がある。このことは、複数事業による新事業・新製品開発 (4—1)、コンセプトの異なる製

表4-1 複数技術による新事業・新製品開発

	社数	%
ほとんど行っていない	1	6
	2	21
	3	30
	4	67
	5	81
常に行っている	6	27
合計	232	100.0
平均	4.19	

表4-3 コンセプトの異なる製品技術の開発

	社数	%
ほとんど開発していない	1	8
	2	35
	3	46
	4	83
	5	48
数多く開発した	6	12
合計	232	100.0
平均	3.71	

表4-5 異部門間交流がなされている程度

	日常的活動／社数 (%)	新製品開発／社数 (%)
部門固有の方向で仕事を進めている	1	8 (3.4%)
	2	44 (19.0%)
	3	64 (27.6%)
	4	70 (30.2%)
	5	41 (17.7%)
つねに情報交流・協力が実現している	6	5 (2.1%)
合計	232 (100.0%)	231 (100.0%)
平均	3.46	3.88

品技術の開発（4-3）と異部門間交流との相関係数が、日常的活動の側面でそれぞれ、0.2735, 0.3391, 新製品開発の側面でそれぞれ0.3581, 0.3468と高い値を示していることから明らかである。

【4-6】製品開発リーダーへの権限委譲の程度

製品開発リーダーへの幅広い権限委譲

製品開発のリーダーへの権限委譲の程度についての集計結果によれば、開発計画の実施、具体的計画の立案（計画変更含む）に関して約9割、計画の選択・決定（計画変更含む）、メンバーの選定・評価に関しては8割弱の企業が、4から6の間に回答をよせている。多くの企業が、製品開発リーダーに大きな権限を与えて、製品開発活動を自律的かつ迅速に展開しているという姿勢を有していると考えられる。

【5-1】組織構造

分権化が進行か

企業の基本的な組織構造について調査すると、表5

表5-1 組織構造

(n=233)

職能別組織	38.0
事業部制組織（SBUも含む）	62.00

—1のように分権的組織構造をとる企業の割合が62%に達しており、環境変化への即応体制をとろうとする企業が多い。

【5-2, 5-3】異部門間交流を促進する組織体質・組織体制

非公式な方法が優勢

企業は、異部門間の情報交流や協力をうながすために、どのような組織体質・組織体制を具えているのか。まず、非公式な方法で随時情報交換や意見交換がどの程度行われているかをみると、65.5%の企業が4から6の間で回答しており（表5-2）、非公式な形での異部門間交流は、どちらかといえば、積極的に行

表5-2 非公式な方法での異部門間交流

	社数	%
ほとんど行われていない 1	6	2.6
2	20	8.6
3	56	24.1
4	85	36.6
5	54	23.2
積極的に行なわれている 6	11	4.7
合計	232	100.0
平均	3.84	

表5-3 異部門間交流のための公式の会議体等の利用

	社数	%
あまり利用していない 1	9	3.9
2	36	15.5
3	63	27.2
4	79	34.1
5	37	15.9
積極的に利用している 6	8	3.4
合計	232	100.0
平均	3.53	

われているといえる。異部門間交流をはかるための方法として、公式の会議体や部門を越えた配置転換制度といった方法が採用されている程度については、53.4%の企業が4から6の間で回答しており（表5-3）、企業は異部門間交流を制度的に支援するための効果的な方策を模索している状況にあると考えられる。

【5-4】ミドルの役割の変化 進行しはじめた役割の変化

表5-4-1は日本企業がどの程度ミドル・マネジメントの管理者としての従来型の役割について変化を感じているのかを調査した結果である。全く変化していないとする企業の割合は3.4%で、一方変化してきたとしている企業の割合は（4, 5, 6スケールの合計）、54.0%あり、ほぼ半数の企業でミドル・マネジ

メントの役割が変化してきたという何らかの認識をもっている。6段階の大いに変化したとする企業は0.9%と低いものの、5段階のかなり変化してきたとする企業は19.0%を占めており、日本企業においてもミドル・マネジメントの役割の再評価が徐々にではあるが進行していることがわかる。

この「ミドル・マネジメントの役割の変化」という変数と他の要因との関係を示したのが、表5-4-2である。まずミドル・マネジメントの役割の変化がかなり進行してきたとする企業では、この変数とトップ・マネジメントのビジョンの組織への浸透度の変数と相関が認められる。これはトップ・マネジメントのビジョンが組織に浸透することによって、ミドル・マネジメントの果たすべき活動と役割が明確にされるからである。そして非公式的に異部門間交流の風土がある

表5-4-1 ミドル・マネジメントの役割の変化

(n=232)

ほとんど変化なし 1	2	3	4	5	6	大きく変化した
3.4	18.1	24.6	34.1	19.0	0.9	

表5-4-2 「ミドル・マネジメントの役割の変化」とその他経営要因の相関

(n=232: いずれの相関係数も5%水準で有意)

	トップのビジョンの一般従業員への浸透度	トップのビジョンのミドルへの浸透度	経営資源の配分	複数の核となる技術の組み合わせによる新製品・新事業の開発	コンセプトの大幅に異なる製品技術	異部門間の非公式な情報交換	制度としての異部門間交流	従業員モラル
ミドルの役割の変化	0.2582	0.2111	0.2348	0.2456	0.2330	0.2898	0.2452	0.3198

企業、さらには公式的に異部門交流を促進している企業では、これら要因がともにミドル・マネジメントの役割の変化と相関を示しており、ミドル・マネジメントが異種交配につながるような新しい役割を担うためにはこの種の支援体制の構築が必要であることが示されている。こうした支援体制のもとでミドル・マネジメントがプレイング・マネジャーとしての役割の理解とその実践が可能となり、組織学習を促進し、異種交配に積極的に取り組み、新製品の開発の実現を促進し、新規事業の開発にあたって特定分野への資源の集中配分にも協力的に行動し、従業員モラルを向上させ、組織を活性化することに貢献するという傾向が認められる。

【5—5】革新に対する抵抗

比較的強い中間管理職の革新に対する抵抗感

組織内での革新に対する抵抗を中間管理職、一般従業員に分けて調査した。表5—5に示したように大いに抵抗感があるというレベルの企業はいずれの階層でも極めて低い割合であるが、抵抗感が強いレベル（1，2，3）にある企業の割合をみると、中間管理職で42.9%，一般従業員で27.6%となっており、割合に大きな開きが認められ、中間管理職の階層で革新に対する抵抗が大きいことがうかがえる。革新を円滑に進めてゆくには中間管理職の理解と適応がより必要といえる。

「中間管理職の革新に対する抵抗」変数は、新製品開発での異部門間交流の活発さと、さらに権限委譲、本社従業員の能力発揮度などの変数と相関しており（各々0.2136，0.20808，0.25648），中間管理職の革新に対する前向きな姿勢が組織の活性化の程度を左右し

ているといえる。「一般従業員の革新に対する抵抗」変数は、挑戦意欲、権限委譲、現場従業員の能力発揮度などの変数と相関があり（各々0.25426，0.20929，0.26116），革新に抵抗なく対処できることが組織の活性化につながるといえる。

【5—6】挑戦意欲

戦略実現に向けたキー概念

挑戦意欲が高ければ、企業の維持発展に欠かせない新事業・新製品開発が円滑に行われることが考えられる。また、従業員が企業の掲げる理念（ビジョン）を理解していれば、それに向かって挑戦意欲が掻き立てられ、また上司から部下への権限委譲が積極的に行われれば、命令によってではなく、自らの意識が刺激され挑戦意欲が高まると考えられる。そこでそれぞれの相関をとって見たところ、いずれも高い値を示した（表5—6）。従って、挑戦意欲の向上は組織レベルから戦略レベルをつなげるキーとなっていると考えられる。

【5—7，5—8，5—9】権限委譲、上司が部下に情報・意見を求める程度、部下の意見が上司の決定の影響を与える程度

部下の意見を積極的に意思決定に取り入れる姿勢を有している

企業がどの程度権限委譲を行っているのかについてたずねたところ、4から6の間の回答は61.2%であった（表5—7）。また、上司が部下に情報・意見を求める程度について、部下の意見や考えが上司（経営者や管理者）の意思決定に影響を与えることのできる程度について聞いたところ、4から6の間の回答はそれ

表5—5 革新に対する抵抗

(n=233)

	大いに抵抗感がある	1	2	3	4	5	6 ほとんど抵抗感がない
中間管理職		2.2	11.2	28.9	32.3	22.4	3.0
一般従業員		0.9	6.0	20.7	38.4	26.3	7.8

表5—6 挑戦意欲と他変数との相関

	新事業・新製品開発	理念浸透	権限委譲
挑戦意欲の向上	0.4448	0.3238	0.5790

ぞれ、87.5%、84.9%にもほった（表5—8、5—9）。企業は、部下の意見や考えに耳を傾け、積極的に意思決定に取り入れていく姿勢を有しているが、権限委譲については、安易にそれを進めるのではなく、その効果が発揮される範囲を慎重に見極めようとしているととらえられる。

独創的な新製品・新事業開発のためには、権限委譲や部下の意見の積極的取り入れを一層推進することが重要となる。下位部門には、顧客や供給業者等との直接的な接触を通じて蓄積された貴重な情報・知識等が蓄積されており、それらを積極的かつ迅速に活用できるからである。このことは、複数事業による新事業・

表5—7 権限委譲の程度

	社数	%	
ほとんど行われていない	1	4	1.7
	2	27	11.6
	3	59	25.4
	4	104	44.8
	5	35	15.1
非常に頻繁に行なわれている	6	3	1.3
合計	232	100.0	
平均	3.64		

表5—8 上司が部下に情報・意見を求める程度

	社数	%	
ほとんどない	1	0	0.0
	2	3	1.3
	3	26	11.3
	4	78	33.8
	5	110	47.6
極めて多い	6	14	6.1
合計	231	100.0	
平均	4.46		

表5—9 部下の意見が上司の決定に影響を与える程度

	社数	%	
ほとんどできない	1	1	0.4
	2	5	2.2
	3	29	12.5
	4	97	41.8
	5	85	36.6
大いにできる	6	15	6.5
合計	232	100.0	
平均	4.31		

表5—7+8+9 新事業・新製品開発、製品技術開発と権限委譲・部下に意見を求める程度・部下の決定への影響の程度

	複数技術による新事業・新製品開発	コンセプトの異なる製品技術の開発
上司から部下への権限委譲	0.2962	0.2634
上司が部下に情報・意見を求める程度	0.2042	0.1664
部下の意見が上司の決定に影響を与える程度	0.2718	0.2566

表6-4 人事評価

(値は平均値, ()内は標準偏差)

	部長昇進	課長昇進	本社給与	研究所研究員給与	現場(工場)給与
能力	4.44 (1.81)	4.29 (1.61)	3.61 (1.61)	3.76 (1.64)	3.36 (1.66)
業績	4.01 (1.80)	3.68 (1.54)	3.09 (1.56)	3.27 (1.58)	2.85 (1.60)
年功	1.55 (1.46)	2.03 (1.65)	3.30 (2.20)	2.97 (2.18)	3.78 (2.34)
合計	10割	10割	10割	10割	10割

新製品開発(4-1), コンセプトの異なる製品技術の開発(4-3)と権限委譲の程度, 上司が部下に情報・意見を求める程度, ならびに部下の意見が決定に影響を与える程度との相関係数が, 表5-7+8+9にみられるように, それぞれ高い値を示していることから明らかである。

【6-4】人事評価

年功が残る給与基準と実力・能力主義化する昇進基準

人事評価における能力, 業績, 年功を企業はそれぞれの該当者に対して, 概ねどの程度評価しているのかを聞いたところ(表6-4), 昇進基準について平均値で部長昇進と課長昇進を比較すると, 年功評価は部長昇進が1.55割で, 課長昇進が2.03割であった。また, 業績評価は部長昇進が4.01割で, 課長昇進が3.68割であった。前者の方が昇進の際に年功基準が低下し, その分より業績という結果を重視している様子が見て取れる。階層の上位の方がより結果に裏付けられた実力を要することの現れである, と考えられよう。本社正規従業員給与は, 能力, 業績, 年功の割合はそれぞれ平均値で, 3.61割, 3.09割, 3.30割であり, 昇進基準と比較すると, 年功の割合が多いことが注目される。これは, 実力的要素が, 給与よりむしろ, 昇進に反映されている結果である。しかし, 年功評価の割合の標準偏差が2.20割であり, ややばらつきが見られる。昨今の不況により, 企業によって, 給与に関する

年功評価の考え方を肯定的に見ている企業から否定的に見ている企業の幅が広いと思われる。また, 研究所研究員の給与は平均値で, 能力3.76割, 業績3.27割, 年功2.97割であり, 一方, 現場(工場)従業員の給与は平均値で, 同3.36割, 2.85割, 3.78割であり, 本社給与と比較すると, 研究所研究員は, 年功要素が減り, 現場(工場)従業員はより年功要素が大きく評価されている。これは, 本社の従業員よりも研究員の方が, 価値創造をもたらす能力・実力的要素をより評価し, 現場(工場)従業員は, 現場全体のモラールダウンを避けるために給与面において, 能力・実力による給与格差を生じさせない姿勢が見て取れる。

【6-5】失敗評価

根強く残る減点主義

「新しいことへの挑戦する姿勢」を評価する方法として, 失敗に対する企業の評価姿勢を聞いてみた。挑戦には失敗はつきものであり, 失敗を恐れては, 新しい価値は生み出されない。そこで, 失敗に対して寛大であり, 成功した者を評価するという加点主義人事が目ざされている。今回のアンケート結果からは(表6-5), 平均3.93(標準偏差0.78)であり, どちらかと言えば, 高く評価する傾向がみられるものの, 全体としては, まだまだ, 減点主義の姿勢が根強く残っているものと思われる。

表6-5 失敗評価

(n=229)

非常に低く評価する	1	2	3	4	5	6	非常に高く評価する
	0.9	0.9	24.5	53.3	18.8	1.7	

表6—6 雇用維持

(n=233)

できる限り維持する	1	2	3	4	5	6	業績に依存
	21.9	37.3	18.9	12.0	8.6	1.3	

表6—8 従業員の採用

	新卒社員だけを採用	1	2	3	4	5	6	半数以上を途中で採用
現在 (n=229)		10.9	49.3	29.7	6.1	3.1	0.9	
今後 (n=227)		3.1	25.6	35.2	26.9	7.5	1.8	

【6—6, 6—7, 6—8】雇用方針

模索を続ける雇用形態

近年、日本的経営の崩壊が議論され、終身雇用制廃止という主張が数多くみられる。そのような中で、企業側の姿勢として、長期雇用についてどのように考えているのかを聞いた。まず、設問6—6の雇用の維持という側面においては度数分布表に見られるようにかなり幅広く分布している(表6—6)。平均は2.52(標準偏差1.27)であり、どちらかと言えば、できる限り維持するという姿勢が見られる。会社側は、今後雇用についての方向を迷いつつ、新たな方法を模索していると思われる。

その新たな方法の一つは、日経連の報告(日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』1995)にみられる雇用形態の多様化である。すなわち、コアとなる従業員は長期雇用を行い、周辺業務を行う、契約社員、派遣社員等は流動的に考える、というものである。現在の契約社員や派遣社員の割合と今後の彼らの割合を聞いた結果、現在

は10.54%(標準偏差14.11)であるが、今後は14.35%(標準偏差15.33)へと、その割合を若干増やして行く姿勢が伺える。

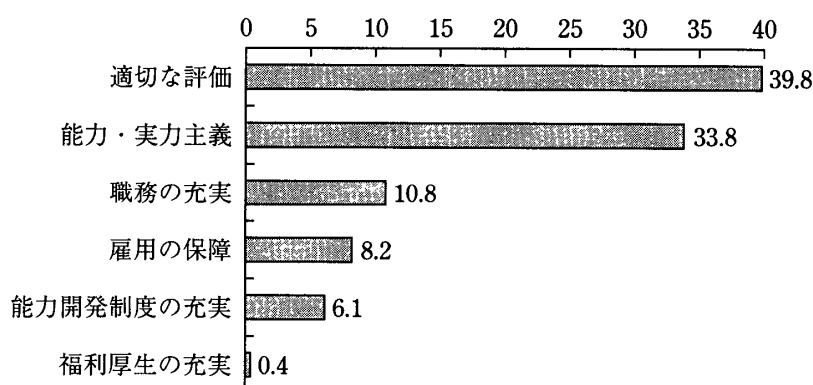
また、人材の流動化に伴い、即戦力となる中途採用のチャンスが生じてくる。今後、中途採用を新卒者に対してどの程度採用しようと考えているかを聞いたところ、現在は平均2.44(標準偏差0.94)で新卒社員重視の姿勢が見られるが、今後は平均3.15(標準偏差1.04)と相対的に中途採用の割合を増やして行こうとする姿勢が見られる(表6—8)。しかし、この値からは、新卒中心の採用を大きく覆す程、大きな変化が起こることは予測しにくい。

【6—9】コミットメントの方策

実力主義・能力主義化に合わせたコミットメント高揚方法への転換

日本的経営が崩壊し、人材の流動化が進むと、新たな求心力の方策が必要となってくる。今後のコミットメント獲得の方策について最も重要と考えているもの

図6—9 コミットメント向上対策



は「適切な評価」(39.5%)であり、次いで「能力・実力主義」(33.5%),「職務の充実」(10.7%),「雇用の保障」(8.2%)となっている(図6-9)。もはや年功賃金をコミットメント獲得の方策として考えている企業はない。企業は、本人の能力・実力に合わせた公正な評価を求心力向上策の中心と考えている。

4 アンケート質問項目

1. 環境

1-1 貴社では、経営を行う上で、どのような環境要因を重視されていますか。最も重視されるものと、次に重視されるものの番号を()内にご記入ください。

最も重視() 次に重視()

1. 主力製品市場の成熟化
2. 技術革新の進展
3. 消費者ニーズの多様化
4. 国内競合他社との競争激化
5. 海外競合他社との競争激化
6. 為替レートの変動
7. 諸外国との政治・経済摩擦

1-2 a)からf)に例示した活動の実行を求めて、企業内外から貴社に向けてなされている要求の強さは、どの程度であると認識されているでしょうか。

要求はない 要求が強い

- | | |
|-----------------------|-------------|
| a) 産業廃棄物のリサイクル | 1-2-3-4-5-6 |
| b) 環境に優しい製品・商品の開発 | 1-2-3-4-5-6 |
| c) 環境に優しい製造ラインの構築 | 1-2-3-4-5-6 |
| d) 外部の民間文化団体への寄付 | 1-2-3-4-5-6 |
| e) 貴社自らが行う文化活動や財団の設立 | 1-2-3-4-5-6 |
| f) 従業員のボランティア参加に対する支援 | 1-2-3-4-5-6 |

1-3 a)~f)に例示した活動は、企業経営上どのような性質を持っているでしょうか。貴社が活動を実行している場合には1~4の選択肢より、実行して

いない場合には5~7より、最も近い番号を選択し、それぞれの()内につづつ番号をご記入ください。

- | | |
|-----------------------|-----|
| a) 産業廃棄物のリサイクル | () |
| b) 環境に優しい製品・商品の開発 | () |
| c) 環境に優しい製造ラインの構築 | () |
| d) 外部の民間文化団体への寄付 | () |
| e) 貴社自らが行う文化活動や財団の設立 | () |
| f) 従業員のボランティア参加に対する支援 | () |

【実行している場合の選択肢】

1. 短期的にも利益につながる。
2. 長期的に見れば利益につながる。
3. 政府の補助金等によって費用負担が軽減されているので、実行可能である。
4. 利益にはつながらないが、活動を実行する際には利益を度外視している。

【実行していない場合の選択肢】

5. 利益にはつながらない。
6. 政府の補助金等が整備されていないので、現実的には実行不可能である。
7. 当社の事業領域ではそもそも問題とはならない。関心がない。

1-4 1)貴社では、経営にあたって、様々な利害関係者への対応をどの程度考慮しておられますか。また、2)それらの対応が業績の向上に寄与するということをどの程度期待しておられますか。1), 2)のそれぞれについて、下表中の該当番号に直接○印をおつけください。

1) 対応を考慮する程度

- | | ほとんど考慮
していない | 大いに考慮
している |
|------------|-----------------|---------------|
| a) 株主 | 1-2-3-4-5-6 | |
| b) 従業員 | 1-2-3-4-5-6 | |
| c) 顧客・ユーザー | 1-2-3-4-5-6 | |
| d) 供給業者 | 1-2-3-4-5-6 | |
| e) 政府 | 1-2-3-4-5-6 | |
| f) 地域社会 | 1-2-3-4-5-6 | |

2) 業績向上への期待

- | | ほとんど期待
していない | 大いに考慮
している |
|--------|-----------------|---------------|
| a) 株主 | 1-2-3-4-5-6 | |
| b) 従業員 | 1-2-3-4-5-6 | |

- c) 顧客・ユーザー 1-2-3-4-5-6
 d) 供給業者 1-2-3-4-5-6
 e) 政府 1-2-3-4-5-6
 f) 地域社会 1-2-3-4-5-6

2. トップ

2-1 数値目標を除く貴社の経営方針・理念（ビジョン）は、どのくらいの割合の従業員が、理解していますか。一般従業員と管理職のそれぞれについてお答えください。

1) 一般従業員

ほとんどの従業員が理解していない 1-2-3-4-5-6 ほとんどの従業員が理解している

2) 管理職

ほとんどの管理職が理解していない 1-2-3-4-5-6 ほとんどの管理職が理解している

2-2 貴社の現在または将来の戦略は、変革のビジョンを十分に反映して形成されていますか。

ビジョンを十分に反映した戦略形成がなされている 1-2-3-4-5-6 形成された戦略は変革のビジョンの実現にほど遠い

2-3 貴社の社長は、経営者としてどのような特性を具えていますか。

管理者精神が強い 1-2-3-4-5-6 企業家精神が旺盛

2-4 貴社の社長は、経営方針・理念を浸透させるために、常日頃から現場歩きなどを行っていますか。

ほとんど行っていない 1-2-3-4-5-6 積極的に行っている

2-5 貴社の実質的な最高意思決定機関（以下、TMTと略します）は、社長を含めて何人で構成されていますか。

() 人

2-6 1) 2-5のTMT人数のうち、生え抜きの方は何人おられますか。また、2) その生え抜きの方

は、ほとんどが似た経歴をおもちですか、それとも互いに異なった多種多様な経歴をもった人々によって構成されていますか。該当する番号に○印をおつけ下さい。

1) 生え抜きは () 人。

2) ほとんどが似た経歴をもっている 1-2-3-4-5-6 互いに異なった経歴をもっている

2-7 貴社のTMTでは、以下の戦略や方針を具体的に決定する場合、主にどのような方法を探られていますか。a)～d)の各々の項目について最も近いと思われるものを、下記の選択肢の中から1つずつ選び、番号を () 内にご記入ください。

- a) 全社戦略 ()
 b) 新事業開発 ()
 c) 新製品開発 ()
 d) 研究開発方針 ()
 e) 不採算事業の撤退問題 ()

【選択肢】

1. 社長が単独で、事前に決定している。
2. 社長を含めた役員が議論し、最終的に社長に一任され、単独で決定される。
3. 社長を含めた役員が議論し、そのうち約1/4が納得した時点で、社長がリーダーシップをとって決定する。
4. 社長を含めた役員が議論し、そのうち約半数が納得した時点で、_____。
5. 社長を含めた役員が議論し、そのうち約3/4が納得した時点で、_____。
6. 社長を含めた役員全員が納得するまで徹底的に議論を尽くし、全員の合議に基づいて決定する。
7. TMTでは特に議題にならず、事後承認のみを行う。

2-8 貴社の社長は、TMTにおいてどのような役割を果たしていらっしゃいますか。下記の選択肢の中から、最も重視するものと次に重視するものを選び、番号を () 内にご記入ください。

最も重視 () 次に重視 ()

1. 挑戦意欲を発揮
2. 旺盛で広範囲な情報収集とその分析
3. 後継者の育成
4. 新しい将来ビジョンの構築と浸透努力

5. 危機意識や緊張感の維持
6. 活発な議論と情報共有の促進
7. 役員との信頼関係の構築
8. 目標を効率よく達成させるためのフォロー
9. その他 ()

3. 戦略

3-1 貴社では、経営戦略としてどのような戦略に重点をおかれていますか。短期と長期のそれぞれについて最も重視されるものと、次に重視されるものの番号を () 内にご記入ください。

短期 最も重視 () 次に重視 ()

長期 最も重視 () 次に重視 ()

1. 多角化・新規事業開発
2. 既存製品のシェア拡大
3. 新製品開発
4. 合理化・省力化
5. 国際化
6. 不採算事業からの撤退

3-2 貴社では、戦略展開上、自社の強みはどのような要素にありますか。下記の項目から優先順位3位まで選び、番号を () 内にご記入ください。

1位 () 2位 () 3位 ()

1. 伝統・知名度・ブランド
2. 主力製品の成長性
3. 核となる技術による製品開発力
4. 充実した販売網の確立
5. 優秀な関連会社との協力関係
6. きめ細かいサービス体制の確立
7. マーケティング力
8. 製造現場での技能の蓄積
9. コスト競争力
10. 安定した取引先

3-3 貴社では、経営資源の配分についてどのようなお考えをお持ちですか。

- 1) 既存事業分野を優先させる 1—2—3—4—5—6 新規事業を優先させる
- 2) 各事業分野のバランスを考慮 1—2—3—4—5—6 特定分野に集中

3-4 貴社の売上高研究開発費比率は、何%を目安としてられましたか。下記のうちから一つ選び、該当番号を直接○印をおつけください。

- | | |
|------------|-----------|
| 1. 0～1%未満 | 2. 1～2%未満 |
| 3. 2～4%未満 | 4. 4～6%未満 |
| 5. 6～10%未満 | 6. 10%以上 |

3-5 貴社では、今後の売上高研究開発費比率の推移についてどのようにお考えですか。

業績状態に依存する	1—2—3—4—5—6	業績にかかわらず維持する
-----------	-------------	--------------

3-6 貴社では、製品改良にあたり、外注と内製のいずれを重視されますか。

外注を重視	1—2—3—4—5—6	内製化を重視
-------	-------------	--------

3-7 貴社では、過去3年間に、従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発がなされましたか。

ほとんど行われていない	1—2—3—4—5—6	従来と異なる技術を数多く開発した
-------------	-------------	------------------

戦略的提携とは、新たな価値の創造（新製品・新事業開発）のために対等な関係を外部企業と構築するものであり、企業の将来に大きな影響を与える企業間提携を指しますが、このことを考慮の上、以下の質問にお答えください。

3-8 貴社では、戦略的提携にどの程度取り組んでおられますか。

戦略的提携に消極的	1—2—3—4—5—6	戦略的提携に積極的
-----------	-------------	-----------

3-9 貴社が取り結んでいる戦略的提携の目的はどこにありますか。下記の項目から最も重視するものと次に重視するものの番号を選び、() 内にご記入ください。

最も重視 () 次に重視 ()

1. 投資コスト、リスクの回避
2. 市場参入の短縮化
3. 提携を通じた市場地位の確保
4. 同業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得

5. 異業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得をおつけください。

1. 0～5%未満 2. 5～10%未満
3. 10～20%未満 4. 20～30%未満
5. 30～50%未満 6. 50%以上

3-10 貴社では、パートナー企業を選定する際に重視するものは何ですか。下記の項目から最も重視するものと次に重視するものの番号を選び、()内にご記入ください。

最も重視 () 次に重視 ()

1. パートナー企業の製品技術
2. パートナー企業の工場・設備・製造技術
3. パートナー企業のブランド力、顧客関係
4. パートナー企業の優秀な管理者・人材
5. 経営者同士の相性
6. パートナー企業に対する信頼感
7. 企業文化の同質性
8. その他 ()

3-11 貴社では、戦略的提携を取り結ぶ際、自社目的を優先されますか。それともパートナー企業との共通目的の達成を重視されますか。

主に自社の目的の達成 1-2-3-4-5-6 主に共通の目的の達成

4. 新製品

4-1 貴社では複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発をどの程度実施されておられますか。

ほとんど行っていない 1-2-3-4-5-6 常に行っている

4-2 新製品開発の発案にあたって、貴社のトップがとる姿勢についてお教えてください。

細部にわたって指示を出す 1-2-3-4-5-6 大枠だけを示す

4-3 貴社では、過去3年間に、コンセプトの大幅に異なった製品技術の開発がなされましたか。

ほとんど開発していない 1-2-3-4-5-6 数多く開発した

4-4 過去3年間に開発・販売された新製品は、現在の総売上高に対してどの程度の比重を占めていますか。下記のうちから1つ選び、該当番号に直接○印

4-5 貴社では異なった部門間の情報交流や協力とは、どの程度なされているとお考えですか。日常的活動と新製品開発のそれぞれについてお答えください。

部門固有の方
向で仕事を進
めている つねに情報交
流・協力が実
現している

- 1) 日常的活動 1-2-3-4-5-6
2) 新製品開発 1-2-3-4-5-6

4-6 貴社の製品開発のリーダーには、どの程度権限が委譲されていますか。それぞれの項目についてお答えください。

あまり委譲さ
れていない ほとんど委譲
されている

- 1) 開発計画の実施 1-2-3-4-5-6
2) 具体的計画の立案 (計画変更含む)
1-2-3-4-5-6
3) 計画の選択・決定 (計画変更含む)
1-2-3-4-5-6
4) メンバーの選定・評価
1-2-3-4-5-6

4-7 貴社では、一般的に、新製品開発や新規事業開発を行うためのプロジェクト・チームを結成する際、主にどの職位の方がプロジェクト・リーダーにあたりますか。下記のうちから1つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

1. 役員クラス 2. 事業部長クラス
3. 部長クラス 4. 課長クラス

5. 組織

5-1 貴社の基本的な組織構造は、次のどのタイプに属しますか。該当番号に直接○印をおつけください。

1. 職能別組織 2. 事業部制組織 (含: SBU)

5-2 貴社では異なった部門間の情報交流や協力をはかるために、非公式な方法で随時情報交換や意見交換がどの程度行われていますか。

ほとんど行
われていな
い 1-2-3-4-5-6 積極的に
行
われている

5-3 貴社では異なった部門間の情報交流や協力を
をはかるために、公式の会議体や部門を超えた配置転
換制度といった方法をどの程度採用されていますか。

あまり利用
していない 1-2-3-4-5-6 積極的
に利
用している

5-4 貴社では情報システムが整備されるにつ
れ、従来「部下の活動・実績の管理」とされてきた中
間管理職の役割が変化してきましたか。

ほとんど従
来と変化な
し 1-2-3-4-5-6 大きく変化
した

5-5 貴社では、変革を試みようとした場合、中
間管理職と一般従業員にどの程度の抵抗感があるとお
考えですか。

1) 中間管理職

大いに抵抗
感がある 1-2-3-4-5-6 ほとんど抵
抗感はない

2) 一般従業員

大いに抵抗
感がある 1-2-3-4-5-6 ほとんど抵
抗感はない

5-6 貴社では従業員にリスクを冒し新しいこと
に挑戦しようという意識はどの程度備わっています
か。

現状維持の
姿勢が強い 1-2-3-4-5-6 多くの従
業
員に挑戦意
欲があふれ
ている

5-7 貴社では上司から部下への権限委譲は頻繁
に行われていますか。

ほとんど行
われていな
い 1-2-3-4-5-6 非常に頻繁
に行
われている

5-8 貴社では、上司が部下に情報や意見を求め
ることがありますか。

ほとんどな
い 1-2-3-4-5-6 極めて多い

5-9 貴社では、部下は自らの提供した情報や意

見によって、上司（経営者や管理者）の決定に影響を
与えることができますか。

ほとんどで
きない 1-2-3-4-5-6 大いにでき
る

5-10 貴社では電子メールのシステムが情報共有
と日常業務の効率化に有効に活用されていますか。な
お、電子メールのシステムを導入されていない場合は
「6. 人事」へ御進みください。

活用されていない 活用されている

1) 情報共有 1-2-3-4-5-6

2) 日常業務の効率化 1-2-3-4-5-6

5-11 電子メールの導入によって、どのような弊
害が生じていますか。最も問題と思われるものと次に
問題と思われるものを選び、() 内に番号をご
記入ください。

最も問題 () 次に問題 ()

1. 使える人と使えない人との情報格差が大きい

2. 今までのような信頼関係が作りにくい

3. 外部への機密漏洩の危険性が高い

4. 私用で使われることが多い

5. システムのハードに関するメンテナンスにコスト
がかかる

6. システムの専属管理者や使用者教育にコストがか
かる

7. その他 ()

6. 人事

6-1 貴社における正規従業員（本社、研究所研
究員、現場（工場））のモラルの高さは、同業他社
と比べてどの程度高いですか。

非常に低い 非常に高い

1) 本社 1-2-3-4-5-6

2) 研究所研究員 1-2-3-4-5-6

3) 現場（工場） 1-2-3-4-5-6

6-2 貴社の正規従業員（本社、研究所研究員、
現場（工場））の能力（専門知識、ノウハウ、対人能力
等）は、同業他社の従業員と比べて、入社以来、お
おむねどの程度高められていますか。

ほとんど高め
られていない 非常に高めら
れている

1) 本社 1-2-3-4-5-6

- 2) 研究所研究員 1-2-3-4-5-6
 3) 現場（工場） 1-2-3-4-5-6

しますか。

現在約（ ）% 今後約（ ）%

6-3 貴社の正規従業員（本社、研究所研究員、現場（工場））の能力（専門知識、ノウハウ、対人能力等）は同業他社の従業員と比べて、おおむねどの程度発揮されていますか。

ほとんど発揮
されていない 十分発揮され
ている

- 1) 本社 1-2-3-4-5-6
 2) 研究所研究員 1-2-3-4-5-6
 3) 現場（工場） 1-2-3-4-5-6

6-4 貴社の正規従業員の昇進・給与に関して、能力、業績、年功をそれぞれ全体のうちのどの程度の割合で評価しますか。「部長昇進」「課長昇進」「本社給与」「研究所研究員給与」「現場（工場）給与」についてそれぞれお答えください。

	部 長 昇 進	課 長 昇 進	本 社 給 与	研 究 所 研 究 員 給 与	現 場 （ 工 場） 給 与
能 力	割	割	割	割	割
業 績	割	割	割	割	割
年 功	割	割	割	割	割
合 計	10割	10割	10割	10割	10割

6-5 貴社では、新しいことに挑戦して失敗した人を、従来通りにやって並の成果をあげた人と比べて、どのように評価していますか

非常に低く
評価する 1-2-3-4-5-6 非常に高く
評価する

6-6 貴社は正規社員の雇用（グループ内出向を含む）についてどのようにお考えですか。

雇用はでき
るかぎり維
持する 1-2-3-4-5-6 会社の業績
状態に依存
する

6-7 貴社では、現在、契約社員や派遣社員、パート等の雇用期間限定の雇用を前提とした雇用者の割合は、全雇用者（契約社員、派遣社員、パート等を含む）の、概ね何%位ですか。また今後何%位を目指

6-8 貴社では、現在そして今後、従業員の採用についてどのようにお考えでしょうか。

1) 現在

新卒社員だ
けを採用 1-2-3-4-5-6 半数以上を
中途で採用

2) 今後

新卒社員だ
けを採用 1-2-3-4-5-6 半数以上を
中途で採用

6-9 今後、コミットメント（会社への忠誠心、求心力）の低下が予想されますが、貴社ではそれについてどのような対策をお考えでしょうか。最も重要とお考えのものと次に重要とお考えのものの番号を（ ）の中にご記入ください。

最も重要（ ） 次に重要（ ）

- 雇用の保障
- 年功賃金
- 適切な評価
- 能力・実力主義
- 職務の充実
- 福利厚生 of 充実
- 能力開発制度の充実
- その他（ ）

遠藤健哉 [杏林大学]

馬場杉夫 [専修大学]

清水 馨 [慶應義塾大学商学研究科研究生]

大前慶和 [慶應義塾大学商学研究科研究生]

今野喜文 [慶應義塾大学商学研究科博士課程]

許 秀娟 [慶應義塾大学商学研究科博士課程]

周 炫宗 [慶應義塾大学商学研究科修士課程]