

三田商学研究
第43巻第5号
2000年12月

2000年11月27日掲載承認

資 料

『企業変革のマネジメント』 に関するアンケート調査(2)

十 川 廣 國	青 木 幹 喜
遠 藤 健 哉	馬 場 杉 夫
清 水 馨	大 前 慶 和
今 野 喜 文	許 秀 娟
山 崎 秀 雄	山 田 敏 之
周 炫 宗	横 尾 陽 道

<要 約>

日本企業がいかに環境に対応するべく企業変革に取り組んでいるかについて、アンケート調査を実施した。本稿は、そのデータ分析についての報告書であり、トップ、戦略、組織、人的資源管理、環境問題といった経営要因を含むものである。日本企業は、現在の環境変化に対し、既存分野への新技術の応用、部門横断的活動、それを促進するために人々をいかにエンパワーするかといった組織活性化策に取り組み、人々の挑戦意欲の発揮を促す諸方策にも取り組もうとしている。

<キーワード>

環境変化、企業変革、トップ・マネジメント、戦略、組織、人的資源管理、エンパワーメント、部門横断的活動

はじめに

グローバル化といった大きな環境変化のうねりのなかで、日本企業は従来からのマネジメントのあり方が問われるようになってきている。そのことは、日本企業の将来に向けた競争優位とは何であるのか、新たな競争優位を構築するためのマネジメントとはどのようなものであるのかを改めて企業自らが考えなければならないという状況に直面していることを意味している。ここ数年日本企業の経營業績の動向をみると、厳

しい環境変化のもとで企業間の優劣がかなり明確になってきているという傾向がみられ、変革に対する企業の経営努力の重要性を確認することができる。

こうした状況を考え、過去6回にわたって日本企業に対するアンケート調査を実施し、変革の方向性と競争優位を構築する経営要因はいかなるものなのかについて分析を試みてきた。この報告書は2000年7月に行ったアンケート調査についての分析結果の全体的な要約である。詳細にわたる分析は本プロジェクト参加者各自が各々関心のあるテーマで論文発表する予定である。

なお今回の調査は、全上場（一部・二部・地方）製造企業1330社に対して7月にアンケートを送付し、249社の企業から回答を得ることができた。本文中の《数字》は本報告書の節番号である。【数字】はアンケートで用いた項目番号を指し、巻末の調査票と合わせて参照していただきたい。

1. 企業変革の試み

環境、基本戦略、自社の強みの3項目について、1995年～2000年に行った6回にわたる調査の時系列データを見ることによって、変革の方向の輪郭を把握する（実施年によって、調査に含まれなかった項目もある）と、市場が成熟化しつつも技術革新の進展に注目し、短期的にも長期的にも新製品開発を目指す企業が増え、他方、短期的に合理化・省力化を目指す動きは一段落した傾向が認められる。

企業が持続的な競争優位を確保するためには、絶えず新事業・新製品開発を実現できる体制を整えておくことが必要である。厳しい競争環境のもとで、企業は事業競争力の強化、事業構造の再構成を迫られるのは当然のことであり、こうした現実を意識して多くの企業が新事業・新製品開発やその土台となる製品技術・製造技術の開発に積極的に取り組んでいる。そのために、さまざまな制約のもとで多くの企業が領域を絞り込み、稀少な経営資源の集中配分や研究開発テーマの見直しなどの姿勢をもっていることが明らかになった。

新事業・新製品開発を活性化させるためには、企業内に存在する経営資源の新たな組み合わせによる有効活用などを試みる必要がある。実際、多くの企業において、既存分野における製品開発への新技術の応用、部門横断的交流、全社横断的プロジェクト・チームの活用といった取り組みが積極的になされている。こうした取り組みは、新事業・新製品開発プロセスの効率向上に寄与している。

部門を越えた活動を促進し、人々の創造性の発揮を促すためにはトップのビジョンのもと、ミドルが部下をいかにエンパワーするかが重要な課題とされる。そのためにはミドルが上下、左右のコミュニケーションを円滑にとることによってトップのビジョンの理解と浸透をはかり、部門を越えた交流を活発にし、人々の挑戦意欲と学習を促進することが必要になる。権限委譲とともに、こうしたミドルの活動によって人々の心

理的エネルギーを増大させ、組織を活性化させることの重要性が認められる。人々を内発的に動機づけるエンパワーメントを円滑に実現するためには、加えて組織のフラット化を試みることもコミュニケーションの円滑化をはかる意味で効果を発揮している。

人々の挑戦意欲や創造的な能力発揮をうながすためには人々に対する評価姿勢や能力開発のあり方が重要となる。評価姿勢としては加点主義が挑戦意欲発揮に貢献し、能力開発としては異部門間の情報交流を促す部門を越えたローテーションや、開発された能力を活かす挑戦的仕事の提供などのチャンスを与えると同時に、短期的には現行業務関連型を、長期的には自己啓発型の能力開発支援を実施し、学習効果を高めていく必要がある。

近年注目されている環境経営についてみると、環境への配慮について企業は明確な目的や経営上の意味などを必ずしも持っていないようである。むしろ、法律などによる規制の問題として捉えられていると思われる。その意味では消極的な姿勢を見せるに留まっていると言えよう。ただ積極的な姿勢を見せる企業も決して少なくはなく、環境問題をビジネスチャンスとして認識し、環境マネジメントの導入によってコスト削減を実現している企業も見受けられた。

2. トップのビジョンと意思決定プロセス

不連続な環境変化の下で、トップは戦略の変更や組織変革という重要な意思決定を行っている。その最終的な判断の拠り所となるのが、将来ビジョンである。組織は、進むべき方向やあり方が明確になると、経営資源と人々のエネルギーを効率的に動員、展開できるようになる。今回の調査では、従業員の意識改革を求める将来ビジョンが多くなり、それに伴って戦略が構築される傾向が顕著になった。そのためビジョンの理解度が低下したが、他の変数との相関が高いことから、トップは危機感を醸成し、将来ビジョンを構築して浸透させる役割が大きくなっていることが読み取れる。

《2-1》将来ビジョンの理解・浸透

将来ビジョンを理解する効果が益々増加

トップは環境変化を的確に読み取り、自社の将来ビジョンを再構築し、全体へ浸透させる大きな責任がある。この3年間の調査において、将来ビジョンの理解

表 2-1 将来ビジョンを理解する効果

(n=242)

		革新に対する抵抗		本社従業員の能力発揮
		ミドル	一般従業員	
将来ビジョンの理解	ミドル	0.263	—	0.331
	一般従業員	—	0.230	0.311

値は相関係数 すべて5%水準で有意

表 2-2 トップによる危機感の醸成

(n=249) 社数(%)

ほとんどしていない	1	2	3	4	5	6 積極的にしている
0(0%)	1(0.4%)	12(4.8%)	19(7.6%)	110(44.2%)	107(43%)	

度は低下傾向にある（ミドルは98年平均5.27→99年5.18→2000年5.02，一般従業員は順に4.41→4.21→4.06）。原因として，絶え間ない環境変化に対処するため，過去の成功体験から導き出された考え方から脱却するような意識改革を求めるビジョンが増えているためだと思われる。その一方で，他の変数との相関係数が高くなっており，ミドルや一般従業員に将来ビジョンを理解させることにより，組織を活性化する効果が大きくなっていることが分かる（表2-1）。ただし，変革に対する抵抗が大きいのもミドルであり《4-2参照》，将来ビジョンをいかに上手く浸透させるかが重要な課題である。【1-1】

《2-2》トップによる危機感の醸成

多くのトップが社内に危機感を醸成

現状に甘んじることなく，常に高い目標をかかげ，現実とのギャップを意図的に作り出すことが今日のトップに求められるようになってきている。調査の結果，約9割の企業で，こうした危機感を醸成し，現実とのギャップを作り出そうとするトップの姿勢がうかがえた（表2-2）。このトップによる危機感の醸成は，変革のビジョンの戦略への反映やトップの企業家精神，トップの現場歩きといったトップに関わる経営要因と相関が高く（各相関係数は，0.566，0.309，0.376）今日のトップ像を描き出している。また，トップによる

図 2-1 変革のビジョンの戦略への反映

(%:248社)

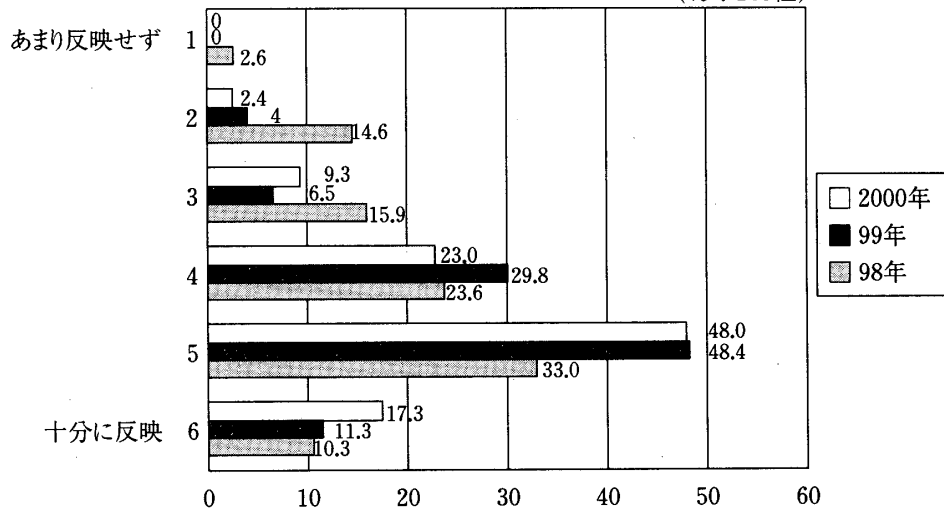


表2-3 「変革のビジョンの戦略への反映」と主な組織活性化要因との相関係数

	変革のビジョンの戦略への反映	
	99年	2000年
トップの企業家精神	0.278	0.335
トップの現場歩き	0.366	0.381
危機感の醸成		0.566
ビジョンの理解・浸透 ミドル	0.381	0.437
一般従業員	0.401	0.506

値はすべて5%水準で有意

危機感の醸成は、戦略策定へのミドルの影響やミドルの従業員への具体的目標の伝達、ミドルへのトップの支援といったミドルに関する経営要因と相関が高いことが明らかにされた。(各相関係数は、-0.217, -0.243, 0.303)【1-2】

《2-3》変革ビジョンの戦略への反映

トップの強いリーダーシップで目標のストレッチ

現在・将来の戦略に変革のビジョンがどの程度反映されているかをみると、変革のビジョンが戦略にほとんど反映されていないとする企業は99年度調査に続いて、今年度調査でも皆無であり、一方、変革のビジョンが十分に戦略に反映しているとする企業の割合が98年で10.3%、99年11.3%、2000年17.3%へと上昇している(図2-1)。厳しい環境の下で戦略転換に本格的に取り組もうとしている企業が着実に増えている傾向が認められる。【1-3】

さらに、変革のビジョンが戦略へ反映される程度

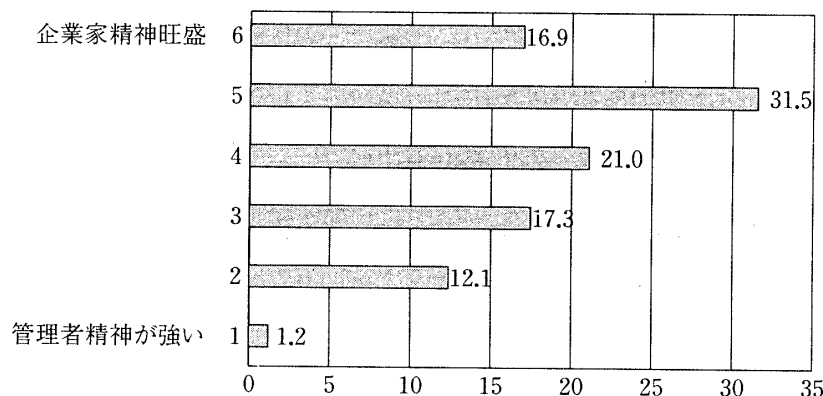
は、トップの企業家精神、トップの現場歩き、ビジョンの理解・浸透度(ミドル・一般従業員)と相関が認められ(表2-3)、変革のための戦略の形成・実行のためにはトップが現場の情報を承知し、強いリーダーシップで組織にビジョンの浸透・理解を図るとともに、高い目標をかかげ危機感を醸成することが重要であるといえる。

《2-4》トップの経営者としての特性

組織の牽引者として重要な企業家的資質

トップの経営者としての特性をみると(図2-2)、より企業家精神が旺盛である5以上と回答した企業の割合は48.4%に達している。《2-3》で述べたように、将来を洞察し、高い目標をかかげストレッチ戦略で人々を牽引してゆく能力である企業家的特性をもつトップは組織内に危機感を醸成し、ビジョンの理解・浸透に成功しているといえ、トップの企業家的特性が企業変革に重要な役割を果たしている。【1-4】

図2-2 経営者の特性(%:248社)



《2-5》最高意思決定機関での意思決定

スピードを重視した意思決定へ

新規事業開発には、長期的で莫大な資源を要し、それを保証し続けるだけの強力なバックアップが不可欠である。その意思決定を行うのは最高意思決定機関であり、その中でのトップの関わり方を調べた。その結果、役員の見解を承認する方法が3割近く占めて最も多かったが、昨年と比べて3ポイント減少し、代わって合意を得ずに社長が決定する方法が5ポイント増加した。これだけの異同で確かなことは言えないが、不確実性が高まる中、社長は自ら構築し提示した将来ビジョンに基づいて、他の役員との状況判断と合意形成に時間を割かず意思決定する方向へ動く兆しが見える。【1-6】

3. 経営環境と基本戦略

経営環境、基本戦略、自社の強みの3つの項目について、時系列データを見ることによって、変革の方向の輪郭を把握する。市場が成熟化しつつも技術革新の進展に注目し、短期的にも長期的にも新製品開発を目指す企業が増えた。その一方で、短期的に合理化・省力化を目指す動きは一段落したことが、今回の特徴である。

《3-1》経営環境の重点項目

技術革新の進展に注目

経営環境についての認識は、過去3回の調査と比べ、今回の調査では傾向の変化が見られた。まず「主力製品市場の成熟化」が減少し（過去3回の平均約30

図3-1 自社の強み

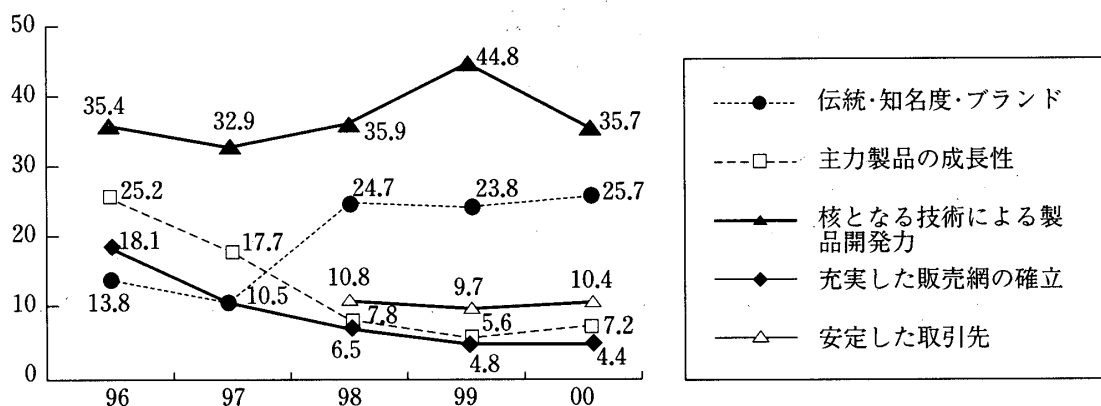


図3-2 経営戦略/長期

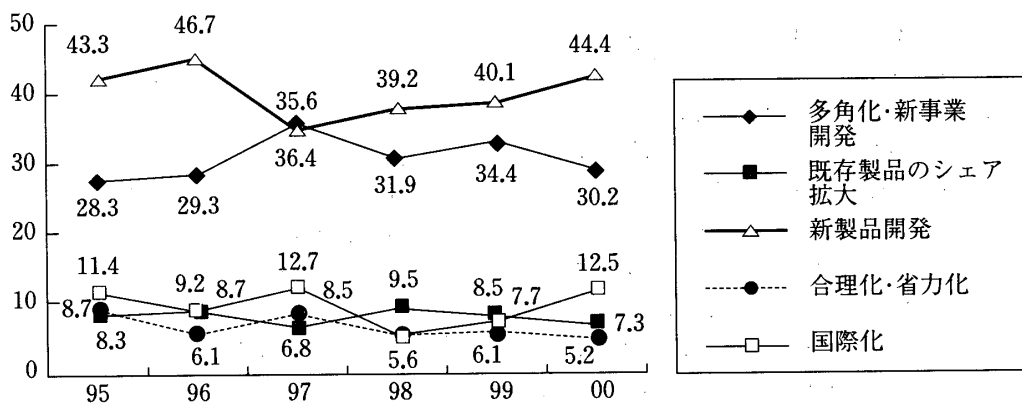


図3-3 経営戦略/短期

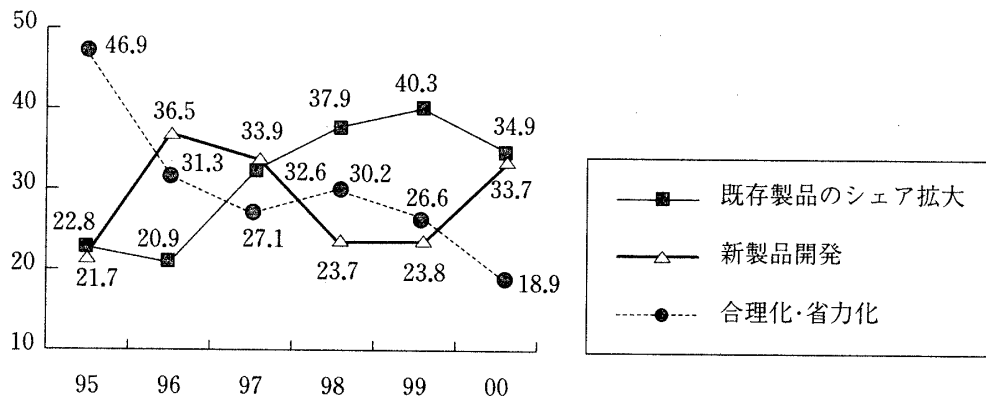
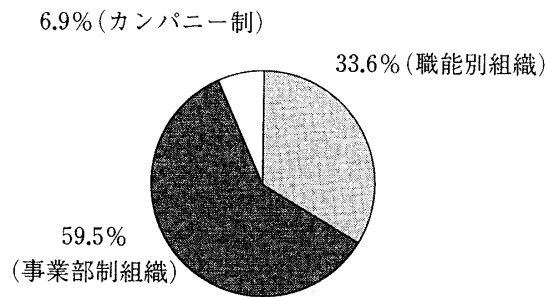


図3-4 基本的な組織構造 (n=247社)



%→26.9%), 代わって「技術革新の進展」が企業の環境認識で重要な位置を占めるようになった(同19%→25.7%)。グローバル化の進展により、そして海外競合他社が相対的に力をつけてきたこともあって、国内競合企業との競争激化を意識する企業が減り(同23%→15.7%), 海外との競争を意識する企業が増えている(同6%→10.8%)。【2-1】

《3-2》自社の強み

製品開発力か、知名度・ブランドか

自社の強みについて(図3-1)「主力製品の成長性」「充実した販売網」を挙げる企業は年々減っている。このことは、最早過去の延長線上での製品づくりや販売方法では企業の成長は望めない、と各企業が認識していることを示している。その中で技術革新の進展を注目し、「核となる技術による製品開発力」を強みとしている企業が、減少したものの全体の35%を占め、依然として多い。その一方で、今まで築いてきた「伝統・知名度・ブランド」をなんとか活かして市場に食い込もうとする企業も相当数あり、製品開発力かブランドかの2極分化の傾向が続いている。【2-2】

《3-3》基本戦略の重点項目

新製品開発への意欲が高まる

このような状況に直面し企業は自社の強みを勘案して、長期的に「新製品開発」「多角化・新事業開発」のいずれかを重視している。この傾向は変わらない(図3-2)。代わって短期の戦略は大きな変化が見られる(図3-3)。「合理化・省力化」は5年間の調査で30ポイント近く下落し、人員削減や自働機械導入などの施策が一段落したことを示している。主力製品市場が成熟化して、その成長性が自社の強みでは無くなりつつあると認識しているにもかかわらず、「既存製品のシェア拡大」を目指す企業が依然として多い。しかし、売上高に占める新製品の割合も高くなっており《6-3参照》、新製品開発への意欲も再び高まっているのも事実である。既存製品のシェア拡大と新製品開発は対極にある戦略であり、今後とも交互に重視される傾向が続くであろう。【2-3】

《3-4》基本的組織構造

基本的組織構造をみると(図3-4)、現在事業部

制組織を採用している企業が59.5%と最も多く、ついで職能別組織を採用している企業が33.6%となっている。近年注目されているカンパニー制をとっている企業は6.9%である。【4-1】

4. 組織

組織活性化のためには、フラット化を試み部門間のコミュニケーションを改善し、変革への理解を促進するとともに、人々を高い目標達成に向けて、権限委譲をはじめ内発的に動機づけることが重要となる。

《4-1》組織のフラット化

部門を超えたコミュニケーション・交流を促進

組織をフラットにすれば、柔軟かつスピーディーな運営が可能になると言われている。表4-1はフラット化の効果を企業がどの程度評価しているかを示したものである。柔軟でスピーディーな運営につながるという評価をしている企業は（5以上のスコア）37.1%に達しており、かなりの企業が組織のフラット化の効果を高く評価している。組織のフラット化はミドルの上下のコミュニケーションを円滑にし、左右のコミュニケーションも促進し、その結果として部門間の交流を活発にし、複数の技術の組み合わせを実現する基盤

になる（職能部門間、事業部・カンパニー間の情報交流・交流と各々0.263, 0.275で相関、複数の技術の組み合わせによる新事業・新製品開発と0.285で相関）。

【4-8】

《4-2》変革への抵抗

変革の意図と目標を理解・浸透させることが重要

変革を試みようとするとき、ミドルや一般従業員に抵抗があるとその変革は明らかに不成功に終わってしまうであろう。図4-1はミドルと一般従業員の変革への抵抗の程度を示したものである。一般従業員よりもミドルの側により抵抗があることがわかる。2以下のかんりの抵抗があるとする企業では、一般従業員の9.7%に対して、ミドルの側では21.6%に達しており、変革への組織的障害はかなりミドル側にあることがわかる。ミドル、一般従業員双方にいかに変革の意味を周知させるかが課題といえる。【4-9】

《4-3》従業員の挑戦意欲

挑戦意欲あふれる従業員の多い企業は少ない

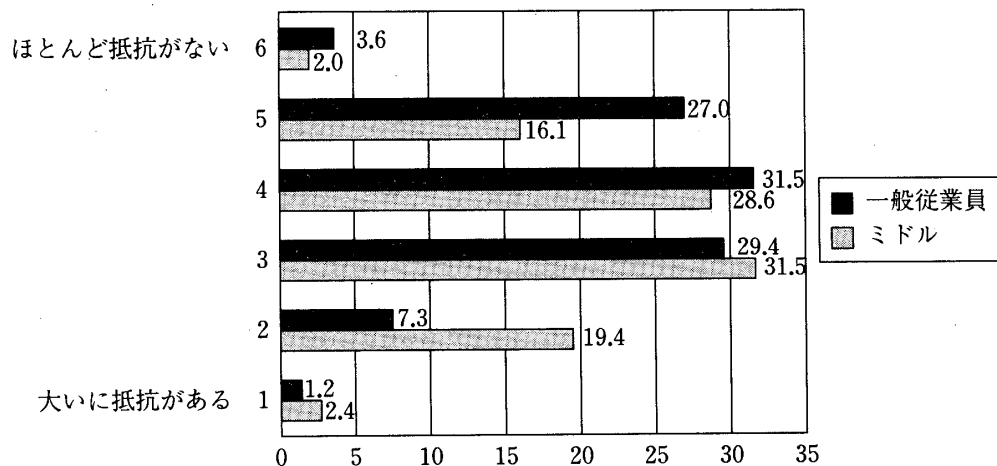
新事業、新製品の開発には従業員の挑戦意欲が不可欠であろう。調査結果では、挑戦意欲にあふれる従業員が数多くいると回答した5スコア以上の企業は、249社中の41社、全体の16.5%と、その数は決して多

表4-1 組織のフラット化

(n=245社)

あまり変化なし	1	2	3	4	5	6	柔軟でスピーディーな運営が可能
	2.9	9.8	15.5	34.7	30.2	6.9	

図4-1 変革への抵抗 (%:248社)



くなかった。161社、全体の64.6%の企業がスコア3と4に回答を集中させており、ほどほどの挑戦意欲を持つ従業員が各企業に多いことが明らかにされた。この従業員の挑戦意欲は、将来ビジョンの浸透度やミドルの従業員への経営方針の伝達方法、さらには失敗評価などの要因と相関が高く（各相関係数は、0.304, -0.451, 0.427）、挑戦意欲にあふれる従業員の多い企業の特徴が垣間見られる。【4-10】

《4-4》権限委譲

能力発揮や挑戦意欲を促す権限委譲

仕事のやり方やスケジュールを従業員がどのくらい決定できるかをたずね、各社の権限委譲の度合いを調査した。その結果、次のような点が明らかにされた。その第一は、権限委譲の度合いは、研究所研究員でもっとも高く、営業部門がそれに続き、本社管理部門で最も低かった（表4-2）。第二は、権限委譲の度合いは、総じてモラルや能力発揮、挑戦意欲、内発的動機づけと高い相関があることである（表4-3）。このことは、権限委譲という手法が、人的資源の活用にも有効な手法であることを物語るものであろう。【4-11】

《4-5》従業員の内発的動機づけ

内発的に動機づけられた従業員は比較的多い

給与や昇進といった外的なインセンティブにたよらずに、仕事そのものにインセンティブを求める内発的動機づけが注目されている。調査の結果は、こうした内発的に動機づけられた従業員が、各企業に比較的多くいることが明らかにされた。（4スコア以上の回答を示した企業が249社中の170社、全体の68.8%であった）また、調査では、内発的に動機づけられた従業員が数多くいると回答した企業ほど、核となる複数技術による新事業・新製品開発を行い、過去3年間にコンセプトの異なる製品技術の開発、製造技術の開発を行っているという興味深い結果が示された。（各相関係数は、0.431, 0.379, 0.270）【4-12】

《4-6》組織の持っている目標達成への自信

大きな影響力を持つ組織の目標達成への自信

個人が業績を高めるにあたって、その人の持つ自信（有能感）が大きな影響を与えるように、組織の業績にも、組織自体が持っている自信（有能感）が大きく影響すると考えられる。調査結果では、5スコア以上のきわめて高い自信を持つと回答した企業が、249社中、71社（全体の28.5%）あることがわかった。これ

表4-2 権限委譲の度合い

(n=249) 社数(%)

	ほとんどできない 1	2	3	4	5	6 十分にできる
研究所研究員	1(0.8%)	6(2.4%)	21(8.6%)	68(27.8%)	121(49.4%)	27(11%)
営業部門	1(0.4%)	11(4.4%)	29(11.7%)	72(29%)	115(46.4%)	20(8.1%)
本社管理部門	4(1.6%)	8(3.2%)	42(16.9%)	104(41.8%)	82(32.9%)	9(3.6%)

表4-3 研究所研究員への権限委譲の度合いと主な経営要因との相関係数

	モラル	能力発揮	挑戦意欲	内発的動機づけ
研究所研究員への権限委譲	0.397	0.321	0.398	0.309

値はすべて5%水準で有意

表4-4 組織の持つ目標達成への自信

(n=249) 社数(%)

あまり溢れていない 1	2	3	4	5	6 十分満ち溢れている
4(1.6%)	18(7.2%)	68(27.3%)	88(35.3%)	64(25.7%)	7(2.8%)

に対して、2スコア以下の自信のない企業は、22社(全体の8.8%)存在することが示された(表4-4)。組織自体の持つ自信は、予想していた以上に、様々な経営要因と関連があり、この組織の持つ自信と高い相関のある要因には、従業員の挑戦意欲、内発的動機づけ、本社従業員の能力発揮(各相関係数は、0.635, 0.623, 0.534)などがあった。【4-13】

5. ミドル

ミドルの役割として、管理というよりも部下の創造性をいかに引き出すかという点に重点が移りつつあるという傾向が見られる。こうした役割を担うためにも、ミドルは上下・左右のコミュニケーションを活発にし、人々をエンパワーし、彼らの祖引き的活動を活発にさせることが重要となってきた。

《5-1》ミドルの役割の変化(部下の創造性を引き出す)

求められる新たなミドルの役割

情報技術の進展にともなって、ミドルの管理者としての役割が変化しつつあると言われており、とくに部下の創造性をいかに引き出すかが重要な仕事とも位置づけられつつある。そこでミドルの役割が従来型から部下の創造性を引き出す役割へ、どの程度変化したと認識されているかを示したのが図5-1である。変化があるとして5以上のスコアを回答した企業が30.3%を占めており、ミドルがいかに部下の創造性を引き出すかという役割の重要性を認識していることがわかる。

部下の創造性を引き出すミドルの役割を重視してい

る企業では、ミドルは情報収集のために上下、左右のコミュニケーションを積極的に行い、しかも部下から上がってくる市場や技術の情報を重視し、経営方針の大枠についてより意図がわかるように説明し、そのうえで具体的目標を部下に提示し、部下をエンパワーし、挑戦意欲を向上させる傾向が認められる。その結果、組織内での変革に対する抵抗も少なくなる傾向にある(表5-1)。【4-2】

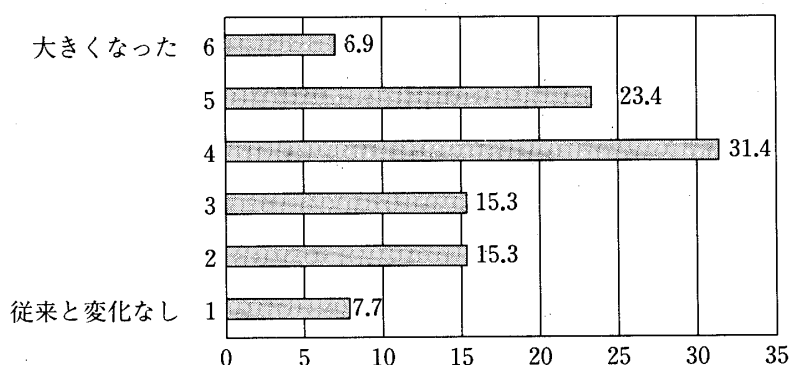
《5-2》ミドルのコミュニケーション

挑戦意欲と学習を促進

ミドルが日常から上下、左右の方向にコミュニケーションを積極的に行うことによって、トップのビジョンの理解・浸透、情報収集そして異なった部門間の連携が促進される。図5-2はミドルによるこのようなコミュニケーションの積極度を示したものである。5以上のスコアの「積極的にコミュニケーションを行っている」とする企業は上下方向で32.9%、左右方向で27.3%となっており、やや左右方向のコミュニケーションを積極的に行うには組織のハードルが存在しているようである。

表5-1の単相関マトリックスから明らかなように、上下のコミュニケーションをミドルが積極的に行うことによって経営方針や目標を部下に明示し、部下からの情報を吸い上げ積極的に戦略策定に影響を与える可能性を高め、加えて左右のコミュニケーションから得られた情報や異部門交流を促進し、複数の核となる技術の組み合わせが実現され(上下のコミュニケーション、左右のコミュニケーションと各々0.431, 0.311で相関)、そのことによって部下の学習意欲や挑戦意欲を向上させる可能性をもっている。【4-3】

図5-1 ミドルの役割の変化(%:248社)



《5-3》ミドルによる戦略策定への影響

トップの支える姿勢が重要

ミドルから提案が行われ、戦略策定に影響を与えることができる組織は、活性化していると言われてい

る。図5-3ほどの程度ミドルによって戦略提案がなされ、策定に影響を与えているかを示したものである。表5-1から明らかなように、ミドルが戦略提案で影響を与えるためには、上下のコミュニケーションによってビジョンを理解し、部下に浸透させ、部下の

表5-1 ミドル・マネジメント要因の単相関マトリックス

	ミドルの役割	上下のコミュニケーション	左右のコミュニケーション	戦略策定への影響	部下の情報重視	方針大枠提示	目標提示	フラット化	変革への抵抗(ミドル)	挑戦意欲
ミドルの役割	1.000									
上下のコミュニケーション	0.374	1.000								
左右のコミュニケーション	0.339	0.584	1.000							
戦略策定への影響	-0.205	-0.388	-0.358	1.000						
部下の情報重視	0.290	0.562	0.428	-0.464	1.000					
方針大枠提示	-0.349	-0.477	-0.381	0.432	-0.455	1.000				
目標提示	-0.367	-0.486	-0.413	0.384	-0.443	0.818	1.000			
フラット化	0.448	0.399	0.322	-0.243	0.292	-0.294	-0.287	1.000		
変革への抵抗(ミドル)	0.207	0.333	0.373	-0.258	0.327	-0.374	-0.357	0.333	1.000	
挑戦意欲	0.304	0.392	0.365	-0.458	0.359	-0.451	-0.442	0.345	0.319	1.000

値はすべて5%水準で有意

マイナスの相関係数は質問が逆方向になっているため

図5-2 ミドルによるコミュニケーション (%: 249社)

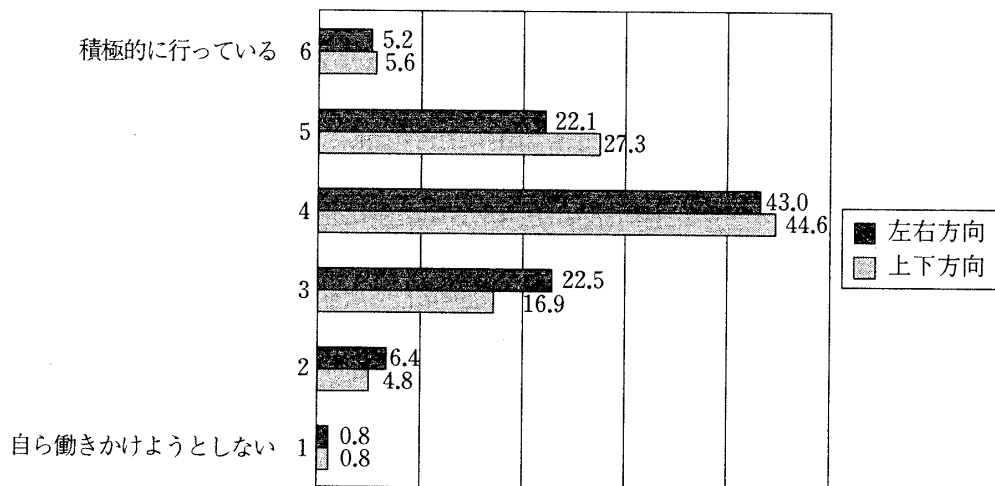


図5-3 ミドルの戦略提案 (%:249社)

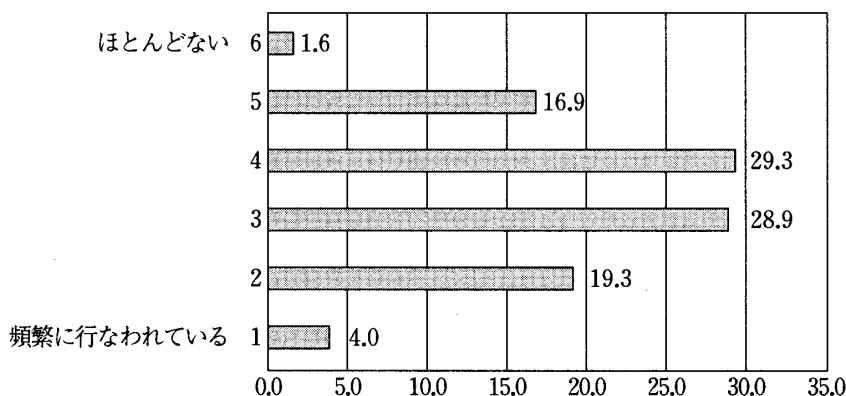
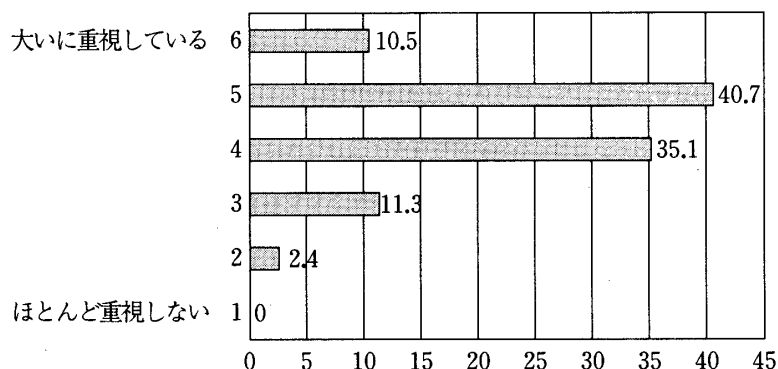


図5-4 ミドルによる部下の情報重視の程度 (%:248社)



アイデアや情報を吸い上げ、また左右のコミュニケーションによって部門間の風通しをよくし、情報や技術の交流を試み、部下の挑戦意欲を喚起することが重要であろう。ミドルの戦略策定への影響度は、もちろんトップの積極的なリーダーシップによって支援されなければならないものである(変革のビジョンの戦略への反映、トップの企業家精神と各々-0.325, -0.284で相関)。【4-4】

《5-4》ミドルの部下からの情報重視の程度 組織の活性化につながる

ミドルの役割の変化でも述べたように部下からの市場や技術情報を評価しなければ、組織は活性化せず、創造的な戦略や組織作りは不可能である。図5-4はその程度を示したものである。さすがに今日の企業変革の時代を反映して重視しないとする企業は皆無であり、5以上のスコアとする企業が50.7%に達し、多くの企業がボトムからの情報をミドルが評価すべきであるとしている。このような姿勢をミドルがとることに

よってアイデアが組み合わせられ製品技術や製造技術の開発の可能性を向上させる基盤を作ることができる(コンセプトの異なる製品技術・製造技術の開発と各々0.316, 0.250で相関)。【4-5】

6. 新事業・新製品開発と経営資源の活用

競争環境の変化が激しさを増し、事業競争力の強化、事業構造の再構成を迫られている状況のもと、多くの企業が新事業・新製品開発やその土台となる製品技術・製造技術の開発に積極的に取り組んでいる。そうしたなか、多くの企業が稀少な経営資源を集中配分したり、研究開発テーマを頻繁に見直すなどの姿勢を有している。また、技術シーズと市場ニーズの「ダブルリンク」を強く意識して、戦略商品のコンセプト生成に臨んでいるという傾向も明らかになった。

新事業・新製品開発を活発化させるためには、企業内に散在した経営資源の新結合の可能性を高めることが求められる。実際、多くの企業において、既存分野

表6-1 複数の核となる技術による新技術・新製品開発

(n=248) 社数(%)

ほとんど行っていない	1	2	3	4	5	6 常に行っている	平均値
	7(2.8%)	22(8.9%)	32(12.9%)	81(32.7%)	72(29.0%)	34(13.7%)	4.17

表6-2 コンセプトの異なる製品技術開発と生産工程の大幅に変更した製造技術開発

(上段: n=248, 下段: n=249) 社数(%)

	ほとんど開発していない	1	2	3	4	5	6 数多く開発した
製品技術		9(3.6%)	49(19.8%)	50(20.2%)	86(34.7%)	41(16.5%)	13(5.2%)
製造技術		7(2.8%)	53(21.3%)	60(24.1%)	75(30.1%)	46(18.5%)	8(3.2%)

表6-3 コア技術の組み合わせとコンセプトの異なる製品・製造技術開発に関わる相関係数

	コンセプトの大幅に異なった 製品技術の開発	生産工程の大幅に変更した 製造技術の開発
コア技術の組み合わせによる 新事業・新製品開発	0.507	0.340

値はすべて5%水準で有意

における製品開発への新技術の応用、部門横断的交流、全社横断的プロジェクト・チームの活用といった取り組みが積極的になされている。こうした取り組みは、新事業・新製品開発プロセスの効率性向上に寄与するだけでなく、経営資源の新結合の可能性を高め、独創性あふれる新事業や新製品の開発を促進している。また、新事業・新製品開発にあたって、企業内部に保有されている経営資源だけでは必ずしも充分ではない状況のもとで、外部経営資源の活用を目的とした戦略的提携が、戦略オプションとしての有効性を高めている。提携の目的については、リスク・コスト削減型からスキル獲得型へ移行している傾向がある。

《6-1》複数の核となる技術の組み合わせによる新事業・新製品開発

コア技術の組み合わせによる新事業・新製品開発を頻繁に実施

企業は多かれ少なかれ核となる技術をもっており、複数のコア技術を新しい方法で組み合わせることで、新事業・新製品を創り出すことが可能である。調査結果からは、多くの企業が、複数のコア技術を基軸として、それらを組み合わせた新事業・新製品開発を頻繁

に行っているという傾向を見出すことができる(表6-1)。また、複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発は、異なった部門間の情報交流や協力、全社横断的プロジェクト・チームによって促進される(《6-9, 6-11, 8-6》を参照)。**【3-1】**

《6-2》製品技術・製造技術

革新的製品技術と製造技術が少なからず開発

企業は、不連続的に変化する環境におかれて、従来の発想の延長線上で製品を開発するだけではもはや顧客のニーズに応えられなくなるおそれがある。コンセプトの大幅に異なる製品技術、従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術を継続的に開発していくことは必ずしも容易ではないが、競争優位を構築し持続するためには、それらがどうしても不可欠である。調査結果によると、過去3年間、そういった革新的な製品技術と製造技術は少なからず開発されてきた(表6-2)。革新的製品技術、製造技術の開発が、コア技術の組み合わせによる新事業・新製品開発に結びつくという傾向が見出されることから(表6-3)、企業は新事業・新製品の基盤となるシーズの確保に一層の努力を傾けることを求められるであろう。また、製品技

術と製造技術は、製品技術が大幅に進歩すると製造技術は革新を求められ、逆に、製造技術が大幅に改善されると製品技術は革新を求められるという、相互に影響を与え合う関係である。調査の結果、両者の変数の相関が0.381と高い値を示しており、そのことが数字の上からも確認された。【3-3, 3-4】

《6-3》新製品比率

新製品比率が上昇

過去3年間に開発・販売された新製品の現在の総売上高に対して占める割合についての調査に対しては、0-5%未満(22.4%)、5-10%未満(24.9%)、10-20%未満(22.0%)との回答が多かった。20%以上とする企業は合計で30.7%、前年度比で5.2%増となるため、全体として、新製品比率の上昇が確認された(表6-4)。【3-5】

《6-4》新事業・新製品開発に対する資源配分領域を絞り込み集中配分

劇的な競争環境の変化に直面し、事業競争力の強化、事業構造の再構築に取り組む必要性が高まるなかで、企業が新事業・新製品開発に対する資源配分に対してどのようなスタンスで望んでいるのかを調査した。調査結果からは、非常に多くの企業が領域を少数に絞り込んだうえで資源配分するという考えをもっていることが明らかになった(図6-1)。限りある経営資源を有効活用するために、事業・技術領域を適切に選択し、経営資源を集中配分することの重要性をより多くの企業が認識するようになったといわれているが、調査結果はこうした指摘に合致するものとなっている。【2-4】

《6-5》研究開発段階の重要度

基礎研究の胎動

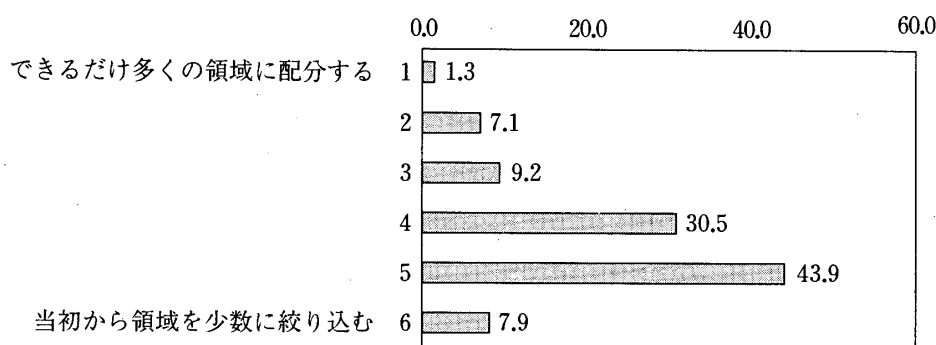
日本企業は開発研究に優れているが、基礎研究を他機関や海外企業に依存しているために、競争基盤が弱いと指摘されて久しい。96年の調査に引き続き2度目の調査を行い、その異同を確かめた。基礎・応用・開

表6-4 新製品売上高比率

(1999年度：n=240, 2000年度：n=241) 社数(%)

	1999年度調査	2000年度調査
0-5%未満	71(29.6%)	54(22.4%)
5-10%未満	58(24.2%)	60(24.9%)
10-20%未満	50(20.8%)	53(22.0%)
20-30%未満	27(11.3%)	39(16.2%)
30-50%未満	28(11.7%)	21(8.7%)
50%以上	6(2.5%)	14(5.8%)

図6-1 新事業・新製品開発に対する資源配分(%:239社)



発研究の重視する順位を尋ねたところ、一番に重視するものとして開発研究が62.0%で、応用研究30.1%、基礎研究8.5%と続く全体的傾向は以前と変わらなかった。ただし、基礎研究について2番目に重視する企業が前回と比べて5ポイント上昇し(9.7→14.9%)、3番目だとする企業が7ポイント減少している(83.7→76.6%)ことを鑑みると、わずかではあるが基礎研究の重要性を認識する企業が増えてきているものと思われる。【2-6】

《6-6》研究開発テーマの見直し頻度
 ほぼ半数の企業が1年に1回は見直し

本調査項目は、市場の成熟化や製品ライフサイクルの短期化などに伴い、「企業が研究開発テーマの見直しを行うサイクルも短くなっているのでは？」との予測から、今回2000年度調査より新設したものである。結果は、スコア1(1年に1回は行っている)と回答した企業が47.6%、次いで頻繁な2と回答した企業と合わせると、実に74%という結果になった(図6-2)

2)。製品開発をめぐる上記のような環境変化の中で、我々が当初予想した以上に研究開発テーマを頻繁に見直す企業が多いという実態が明らかになった。ただし、この結果はあくまで単年度のものであり、見直しのサイクルが短くなっているかどうか、その時系列的な変化をみるためには、次年度以降の継続調査が必要である。【2-7】

《6-7》戦略商品のコンセプト生成で重視する要素
 シーズとニーズのダブルリンクを強く意識

本調査項目は、製品開発プロセスの第一ステップである「コンセプト生成」段階において、企業が技術シーズ、市場ニーズをそれぞれどの程度重視しているか、また、そのスタンスが、コンセプト生成後の製品開発プロセスや新製品の販売動向などどのような関連を持つかを明らかにするため、今回2000年度調査より新設したものである。

まず、製品コンセプトの生成において、「技術的要素」と「市場の動向」の両方を重視するという企業(ど

図6-2 研究開発テーマの見直し頻度(%) : 246社

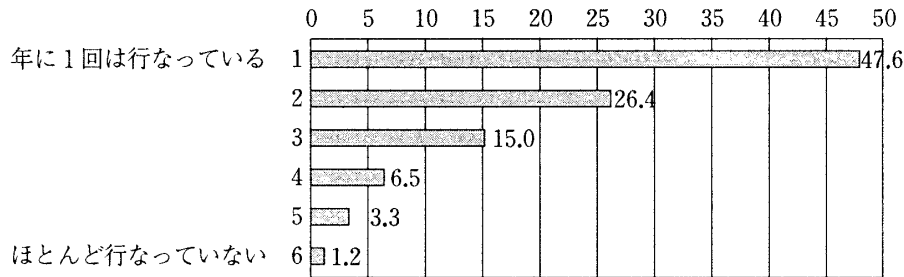
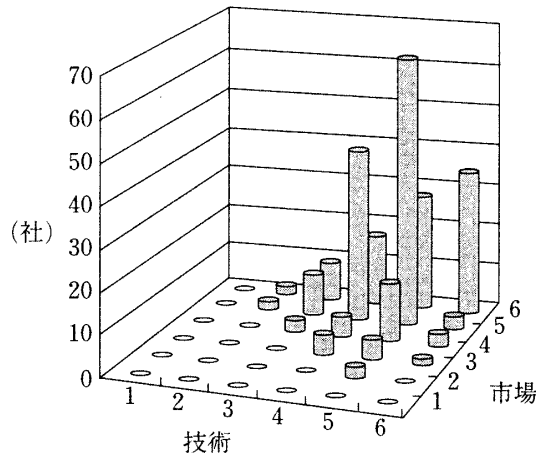


図6-3 「技術的要素」重視と「市場の動向」重視のクロス集計結果



		(市場の動向)						計
		あまり重視しない			非常に重視する			
(技術的要素)	あまり重視しない	1	2	3	4	5	6	
	1	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	2	2	4
	3	0	0	0	2	10	9	21
	4	0	0	4	5	42	17	68
	5	0	2	4	14	65	28	113
	6	0	0	1	3	3	35	42
計		0	2	9	24	122	91	248

ちらも5以上のスコアを回答した企業)が、全体の52.8%を占めた(図6-3)。多くの企業が、技術シーズと市場ニーズの「ダブルリンク」を強く意識して、戦略商品のコンセプト生成に臨んでいるといえる。

また、技術重視、市場重視いずれのスタンスも、「新分野で開発した技術の既存分野への応用」の実施度合い、「複数の核となる技術を組み合わせた新製品・新事業開発」の実施度合いと比較的高い相関を示している(表6-5)。先のクロス集計の結果も合わせると、技術シーズと市場ニーズの動向の両方をにらみつつ、複数の技術を組み合わせて新製品の開発を進めている企業の姿が浮かび上がってくる。シーズとニーズのダブルリンクは、効果的な製品開発を進める上で重要性を増しており、多くの企業がその実現を目指している。【3-6】

《6-8》新分野で開発された技術の既存分野での応用

新分野で開発された技術が既存分野で積極的に応用されている

新分野で開発された技術が既存分野で活用される程度は、表6-6に示されている。新たに開発された技術が、新分野だけではなく、既存分野での製品開発と既存製品の性能向上にも積極的に活用され、4から6との間の回答は合計でそれぞれ74.7%、82.6%となる。既存分野における新製品開発と製品改良にあたり、既存の技術に囚われることなく、絶えず新分野の技術を既存分野の技術と組み合わせることを試みて新製品開発と製品改良をする企業が多いことがわかる。開発された技術を特定の分野に囲い込まず他の分野に波及させ、各分野の技術をある程度交流し共有することで、複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発【3-1】、コンセプトの大幅に異なる製品技術の開発【3-3】、生産工程の大幅に変更した製造技術の開発【3-4】が行いやすくなる(表6-7)。【2-8】

表6-5 コンセプトの生成スタンスと新製品開発との相関係数

	新分野で開発した技術の既存分野への応用		複数技術の組み合わせによる 新製品・新事業開発
	新製品開発	製品改良	
技術重視	0.260	0.320	0.293
市場重視	0.301	0.306	0.295

値はすべて5%水準で有意

表6-6 新分野で開発された技術の既存分野での活用度

(n=245) 社数(%)

	全く活かされていない1	2	3	4	5	6 十分活かされている
新製品開発	0(0%)	24(9.8%)	38(15.5%)	79(32.2%)	80(32.7%)	24(9.8%)
性能向上	0(0%)	19(7.8%)	26(10.6%)	86(35.1%)	81(33.1%)	33(13.5%)

表6-7 既存分野への技術応用と新事業・新製品開発、製品技術・製造技術開発との相関係数

	新事業・新製品開発	製品技術開発	製造技術開発
新製品開発	0.363	0.289	0.335
性能向上	0.327	0.266	0.345

値はすべて5%水準で有意

《6-9》新事業・新製品開発のための部門横断的交流

新事業・新製品開発には異部門間の交流と協力が必要

8 新事業・新製品開発を行う際に、異なった部門間の情報交流や協力がどの程度なされているかを調べた。全体としては、前回の調査と同様、職能部門間、事業部門・カンパニー間それぞれにおいて、部門横断的な交流や協力が積極的に行われる傾向がある。ただし、職能部門間と事業部門・カンパニー間とで、依然としてその割合に差が認められ（4以上のスコアが、職能部門間は73.7%，事業部門・カンパニー間は57.8%である）、どちらかといえば事業部門・カンパニー間の壁が高いということがわかる（図6-4）。

また、異部門間の交流や協力の程度をあらわす変数と、新事業・新製品開発に関する主な変数との間には高い相関関係が認められる（表6-8）。この結果から、部門横断的交流や協力は、複数の核となる技術を

組合わせた新事業・新製品開発を行う際に欠かせない要素であり、新しい製品技術や製造技術の開発に大きく貢献していることがわかる。さらに、新分野で開発された技術が活発な異部門間交流を通じて既存分野における新製品開発と製品改良にも好循環としてつながっていることが読み取れる。【3-7】

《6-10》異部門間交流の促進：公式的制度と非公式的コミュニケーション

異部門間交流の促進にはミドルが重要

異なった部門間の情報交流や協力を促進するために定期的会議あるいは委員会といった公式制度や非公式的なコミュニケーションをどの程度用いているか聞いたところ、公式的制度に加えて非公式的なコミュニケーションを積極的に用いているという回答が多くの企業からよせられた。4以上のスコアは各々75.1%と64.2%にまで達している（表6-9）。この変数とミドル同士間のコミュニケーションの程度をあらわす変

図6-4 新事業・新製品の情報交流（%：249社）

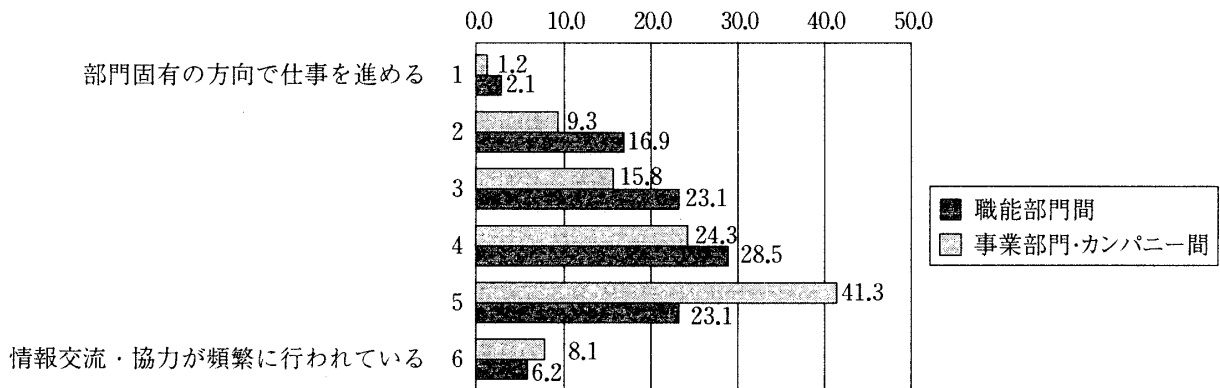


表6-8 異部門間交流と新事業・新製品開発の主な要因と相関係数

	複数技術組み合わせによる新事業・新製品開発	製品技術の開発	製造技術の開発	新技術の既存分野での活用（新製品開発）	新技術の既存分野での活用（性能向上）
横断的交流（職能部門間）	0.427	0.395	0.303	0.299	0.238
横断的交流（事業部門・カンパニー間）	0.424	0.330	0.286	0.317	0.275

値はすべて5%水準で有意

数との高い相関係数から（各々0.257と0.334），異部門間の情報交流や協力の促進にはミドルが重要な役割を担っていることをわかる【3-8，3-9】。

《6-11》 全社横断的プロジェクト・チームの活用
全社横断的プロジェクト・チームの活用は新事業・新製品開発に有効

全社横断的なプロジェクト・チームは，組織内に散在する経営資源を結集させ，戦略的な新事業・新製品開発をより迅速に，かつ全社的意識のもとに進めていくうえでの工夫のひとつである。そこで，全社横断的プロジェクト・チームが新事業・新製品開発体制としてどのように運営されているのか，またその効果について調査結果をもとに検討する。

戦略的な新事業・新製品開発の促進を意図した体制として，全社横断的プロジェクト・チームをどの程度

用いているか聞いたところ，多くの企業から積極的に用いているという回答がよせられた（図6-5）。また，全社横断的プロジェクト・チームの活用度と新事業・新製品開発に関わる変数との相関関係は高いという結果を得た（表6-10）。多くの企業にとって，全社横断的プロジェクト・チームによる開発体制は，新事業・新製品開発に対して有効に機能している傾向を見いだすことができる。【3-10】

《6-12》 全社横断的プロジェクト・チームへの権限委譲

権限委譲が全社横断的プロジェクト・チームをより効果的に

経営資源の優先利用権を与えるなど，全社横断的プロジェクト・チームに積極的に権限委譲することは，その新事業・新製品開発への効果を高めるとの指摘が

表6-9 異部門間交流の促進

(n=249) 社数 (%)

	ほとんど用いていない 1	2	3	4	5	6 頻繁に用いている
公式的制度	4(1.6%)	28(11.2%)	30(12.0%)	62(24.9%)	87(34.9%)	38(15.3%)
非公式的コミュニケーション	11(4.4%)	26(10.4%)	52(20.9%)	83(33.3%)	61(24.5%)	16(6.4%)

図6-5 全社横断的プロジェクトチームの活用 (n=249) 社数 (%)

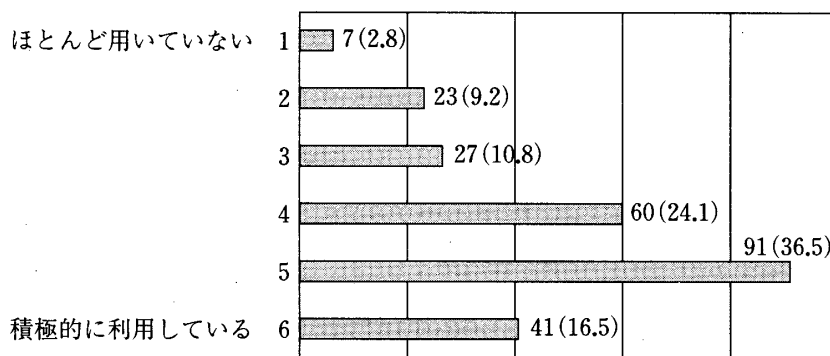


表6-10 全社横断的プロジェクト・チームの活用と新事業・新製品開発に関わる変数の相関係数

	複数技術組み合わせによる新事業・新製品開発	製品技術開発	製造技術開発
横断的プロジェクト・チームの活用	0.339	0.306	0.355

値はすべて5%水準で有意

ある。既存部門からの自律性を確保することを通じて関連する経営資源の結集・融合をスムーズにし、効率よく開発プロセスを遂行させることができるからである。調査結果によれば、全社横断的プロジェクト・チームに社内経営資源に対する高い優先利用権限を与えているとの回答が多数にのぼった(図6-6)。

表6-11は、全社横断的プロジェクト・チームへの権限委譲と新事業・新製品開発に関わる変数との相関関係を示したものである。結果として、両変数間には高い相関が認められ、全社横断的プロジェクト・チームへの積極的な権限委譲が新事業・新製品開発への効果と結びついているという傾向が示された。【3

-11】

《6-13》全社横断的プロジェクト・チームの編成方法と成果に対する報酬

志願者中心の編成、成果の特別報酬への反映は少数派

近年、戦略的な新事業・新製品開発にあたって、経営資源を組織内でできるだけ自由に流通させ、臨機応変に結びつけることが重要であるという指摘がなされている。そのために、企業は組織成員が自由に活躍の場を求められる仕組みを整え、従来の枠組みに縛られない取り組みに果敢に挑戦しようとする組織成員にはそれだけ大きなインセンティブを用意しておく必要が

図6-6 全社横断的プロジェクトチームへ権限委譲 (n=244) 社数(%)

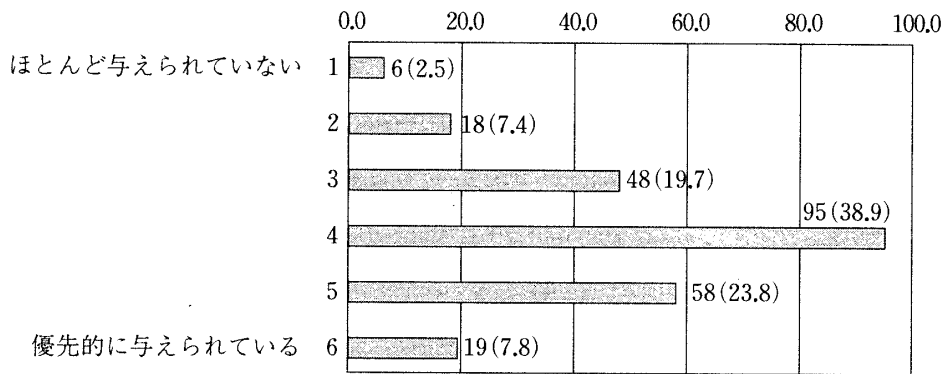
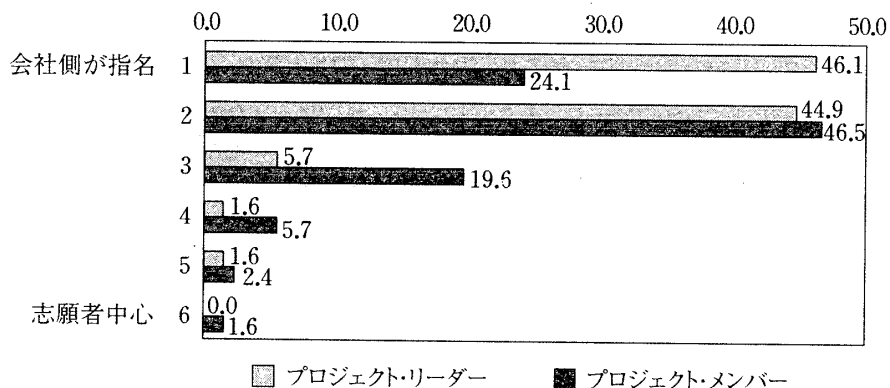


表6-11 全社横断的プロジェクトへの権限委譲と新事業・新製品開発に関わる変数の相関係数

	複数技術組み合わせによる新事業・新製品開発	製品技術開発	製造技術開発
全社横断的プロジェクトへの権限委譲	0.337	0.361	0.307

値はすべて5%水準で有意

図6-7 全社横断的プロジェクトチームの編成 (%:245社)



あるとされる。そこで、本調査においても、全社横断的プロジェクト・チームの編成、プロジェクトの成果に対する企業のスタンスについて、上記の視点を念頭においた質問を試みた。

全社横断的プロジェクト・チームの編成に関しては、プロジェクト・リーダー、プロジェクト・メンバーともに、会社側が適した人材を指名するという方法が大勢を占めている(図6-7)。ただし、プロジェクト・メンバーの編成においては、若干ではあるものの志願者の要望が編成に反映されるという傾向がうかがえる。最近、新事業・新製品開発プロジェクトの立ち上げに際して、社内から積極的に参加メンバーを募るといふいくつかの企業の試みが注目を浴びたが、こうした取り組みは現段階では少数にとどまっていると考えなければならない。

全社横断的プロジェクトの成果を、構成メンバーへの特別な報酬に反映させているかとの問いに対して

は、3以下の回答が67.7%を占め、7割近くの企業が消極的な姿勢を示している(図6-8)。だが、全社横断的プロジェクトの成果に対する報酬と新事業・新製品開発に関わる変数、さらには変革への抵抗感の無さ・挑戦意欲との間には高い相関関係が認められる(表6-12, 13)。3割強の企業がプロジェクトの成果をより直接的な報酬に反映させるという積極姿勢を有していることとあわせて考えるならば、こうした方策は組織活性化のための新たなマネジメント・スタイルとして認識されつつあると位置づけることができる。

【3-12, 3-13】

《6-14》戦略的提携の取り組み

積極的な協調戦略の姿勢

例年に引き続き、戦略的提携の取り組みに対しては、およそ6割(59.6%)の企業が積極的な姿勢を保持している。この割合は、前年度の調査(7割弱)と

図6-8 全社横断的プロジェクトチームの成果に対する報酬(%:244社)

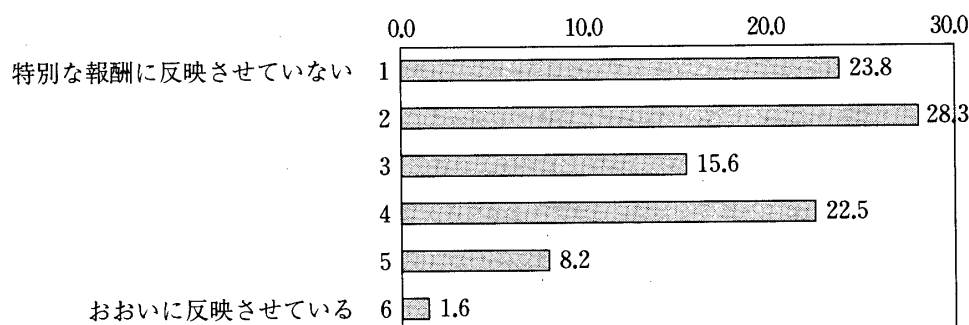


表6-12 横断的プロジェクトの成果に対する報酬と新事業・新製品開発に関わる変数の相関係数

	複数技術組み合わせによる新事業・新製品開発	製品技術開発	製造技術開発
横断的プロジェクトの成果に対する報酬	0.289	0.212	0.277

値はすべて5%水準で有意

表6-13 横断的プロジェクトの成果に対する報酬と変革への意欲に関わる変数の相関係数

	変革に対する抵抗感(ミドル)	挑戦意欲
横断的プロジェクトの成果に対する報酬	0.292	0.377

値はすべて5%水準で有意

比較した場合、若干の減少傾向を見せる結果となったものの、依然として、外部企業との協調戦略が、今日の企業にとって、必要不可欠な戦略オプションであることを示している。また、「積極的ではない」とした姿勢を示していた企業は、前年比3%ほど減少している結果となっており、これまで提携の必要性を感じていなかった企業もその姿勢を変えつつあるといえる(表6-14)。

また、戦略的提携への姿勢と他変数との相関関係をみると次のような結果が得られた(表6-15)。例えば、複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発を行う頻度【3-1】と過去3年間に、コンセプトの大幅に異なった製品技術開発がなされたか【3-3】の相関をみると、ともに高い相関関係が認められた。

以上のことは、従来、新製品・新事業開発の際、自前での育成で賄ってきた企業も業界間の境目の形骸化、経済のグローバル化等の要因により、自前での能力育成は時間的にも経営資源的にも困難になってきており、戦略的提携などの外部組織との積極的な協調戦略に依存しなければならない状況を示していると言えよう。【2-9】

《6-15》戦略的提携の目的

リスク・コスト削減型からスキル獲得型へ

今回の調査では、前年度と比較して大きな変化があった。それは、最も重視する要因として、前年度では「市場参入の短縮化(26.1%)」が最も多かったが、今年度では、「同業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得(28.1%)」が最上位にランクされる結果となった。ただし、前年度最上位にランクされた「市

場参入の短縮化」は、「投資コスト・リスクの回避」といった選択肢と伴に20.2%と高い数値を示している。さらに、次に重視する要因として、「投資コスト・リスクの回避(28.3%)」が最上位にランクされている。

以上のことから、戦略的提携の目的が、リスク・コスト削減型からスキル獲得型へ移行しつつあることが伺えよう。もちろん、この結果は、戦略的提携の最終的な目的が、スキル獲得にあり、コストやリスクといったこれまでに重視された要因が、全く考慮されなくなっていることを意味するものではない点に留意する必要がある。こうした変化の背景には、先にも示した業界間の境界の形骸化、経済のグローバル化にともない、技術の複雑化・複合化が急速に進んでいる等の要件も、戦略的提携の目的の変化を後押しする主要な要件となっているであろう。【2-10】

《6-16》提携パートナーの選定

製品技術のスキル獲得を重視した戦略的提携

今回の調査では、「最も重視するもの」として、「パートナー企業の製品技術(57.0%)」が最も多く、次いで、「パートナー企業の工場・設備・製造技術(14.5%)」「パートナー企業に対する信頼感(12.4%)」という結果であった。先の質問項目(「戦略的提携の目的」)の最重視要因に、スキル獲得が最上位にランクされていたことを考慮すれば、その主な対象が製品技術に関わるスキル獲得にあると理解することができる。さらに、今回の質問項目の結果は、前年度の結果と同様なものであるものの、前年比7%アップと大幅に上昇していることは、注目すべき点であろう。

「パートナー企業に対する信頼感」が上位にランクされているが、パートナー企業のスキル獲得という目

表6-14 戦略的提携への取組み

(n=245) 社数(%)

積極的ではない	1	2	3	4	5	6 非常に積極的
	5(2.0%)	46(18.8%)	48(19.6%)	63(25.7%)	59(24.1%)	24(9.8%)

表6-15 戦略的提携への取組みと新製品開発・製品技術開発との相関係数

	コア・テクノロジーの組み合わせ	製品技術開発
戦略的提携への取組み	0.287	0.282

値はすべて5%水準で有意

的を達成するには、パートナー相互の学習が必要である。戦略的提携における相互の学習をスムーズに進めるためには、パートナー間の信頼感のもとに、積極的な対話やコミュニケーションを行わなければならない点を考慮すれば、パートナー間の信頼感が重要な要素になってくるであろう。【2-11】

《6-17》外部能力活用の優先順位

他の事業部活用から企業外部の能力活用へ

新事業・新製品開発を進める際、既存の事業部内で開発が困難な場合、まずは、他の事業部の能力を活用するなど、プロジェクト・チームやタスク・フォースなどを活用し異部門交流をはかろうとする傾向にあるようである。このことは、「最も重視」する手段として、「他の事業部との連携(29.2%)」が上位にランクされていることから理解することができよう。優先順位として次にランクされる要因については、「外部の公的機関・研究所、大学等の利用(24.7%)」であり、以降、「ライセンス契約(20.6%)」、「大企業との戦略的提携(14.0%)」と続く。以上の結果は、上位2つの要因については前年度と同様であった。

総括すれば、企業の外部能力活用における優先順位の流れは、「他の事業部活用→公的機関・研究所活用→ライセンス契約活用→大企業との戦略的提携活用→ベンチャー企業との提携活用」ということになる。この優先順位の流れから明らかなことは、企業は、外部の能力を活用する際、まずは、「信頼や比較的成本減の見込める組織を活用しようとする」傾向があるという点である。さらに、ライセンス契約等の取引関係で解決困難な問題については、実際に対面相互(face-to-face)のコミュニケーションが可能な外部組織との協調戦略(戦略的提携等)を活用しようとする。その際、ベンチャー企業よりも技術力もしくは信頼の優る大企業をパートナーとして選択する傾向にある。【2-12】

7. 成果主義化による評価体系の変容と創造性を促す能力開発

日本企業は世界的なリーディングカンパニーとしての地位を築きつつある。そのために日本企業は、常に新しい価値を創造する使命を担っている。

その実現を従業員レベルで考えると、企業の方針を従業員に浸透・理解・共鳴させ、その達成のために権

限を委譲する必要がある。また、新たな価値創造は、従来にない新しい領域への挑戦であるため、相応のリスクが伴う。このリスクをテイクするための加点主義評価の導入が価値創造企業を根底で支えている。同時に、従業員の様々な活動の評価結果を説明することにより、よりすばやく従業員の行動の修正が可能となり、大きなフィードバック効果が期待できる。

価値創造へ向けた能力開発も今後の日本企業の維持発展を支える原動力となる。より効果的な能力開発のためには、異部門間の情報交流を促す部門を越えたローテーションや、開発された能力を活かす挑戦的仕事の提供などのチャンスを提供すると同時に、短期的には現行業務関連型を、長期的には自己啓発型の能力開発支援を実施し、学習効果を高めていく必要がある。

《7-1》従業員の能力発揮

従業員の能力発揮には、方針・目標の提示、権限委譲、加点主義と評価結果の説明が効果的

日本企業の従業員の職務は、欧米追随型・他社追随型から独自の価値創造型へと変質してきている。マネジメント・スタイルも集権的スタイルから、方針や具体的目標を提示し、それに向かってミドルや従業員一人一人が自律的に創造性を発揮できるような権限委譲スタイルへと変容してきた(《4-4》参照)。

そこで、従業員の能力発揮と方針や具体的目標の提示【4-6】、権限委譲【4-11】との関係をみてみるため、相関分析を行った。その結果、方針の提示とは、 -0.529 、具体的目標の提示と -0.524 といずれも非常に高い線形関係を見出すことができた。不透明な時代において、従業員の能力を発揮させるためには、方針や目標の提示は欠かせない要因となっている様子がわかる。また、権限委譲との相関係数も 0.264 と有意な関係を見出すことができた(表7-1)。

このように、個人が自分で仕事のやり方やスケジュールを決められるように権限委譲が進めば、仕事の成果も個人個人多様なものとなる。従って、どちらかと言えば画一的な職務遂行に適した日本企業の特徴として掲げられてきた年功制が崩壊し、代わって近年注目されているのが、成果主義の導入である。これは、前述のとおり、権限委譲が進み、個人の成果が多様化したことに加え、従業員の成果を従来と比べてより短期間で評価することにより、インセンティブ効果を高めると同時に、従業員へのすばやいフィードバ

表7-1 能力発揮と人事施策との相関係数

	経営方針の提示	具体的目標の提示	権限委譲	失敗評価	評価結果の説明
能力の発揮 【本社】	-0.529	-0.524	0.264	0.404	-0.309

値はすべて5%水準で有意

マイナスの相関係数は質問が逆方向になっているため

クにより、学習効果を高める働きがある、と言われて
いる。

しかしながら、短絡的に成果主義を導入するだけでは不十分である。新たな価値創造とは、今まで経験したことの無い新しい領域への挑戦であり、相応のリスクが伴う。成果主義だけを導入した場合、従業員はむしろ安全策を狙って、リスクをおかさず、そこそこの成果をもとめることが予測される。これでは、本源的な価値創造が達成されない。成果主義導入の成功のためには、新しいことに挑戦して失敗した人を従来どおりにやって並の成果をあげた人よりも高く評価することが必要であり、このような加点主義により、従業員の挑戦意欲を喚起していかなくてはならない。

そこで、【5-3】では、新しいことに挑戦して失敗した人を従来どお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するかについて、(1:低く評価する)から(6:高く評価する)までの6段階のS.D.で測定した。その結果、平均で3.956と高い値を示しおり、また、標準偏差も0.8471と小さく、ばらつきが少ない様子が見て取れる。近年、企業側も加点主義の必要性を認識している様子がわかる。また、従業員の能力発揮との相関関係を見てみると(表7-1)、相関係数0.4前後ときわめて高い相関係数であり、鮮明な線形関係を見出すことができた。その結果、加点主義人事の積極導入が従業員の能力発揮を促していることがわかった。

また、能力主義・実力主義化の導入による失敗の原因の一つに、評価制度の不透明性があげられる。従業員のパフォーマンスは、能力・実力主義化に伴い、様々な結果に対して個別にかつ正当に評価していかなければならない。その際、個人個人様々な評価内容について十分に説明することにより、企業が望むべき、すなわち高く評価する内容についてより明らかとなり、次期のパフォーマンス高揚への足がかりとなると

思われる。また、多様な成果に対して、個人個人異なる評価が下され、被評価者に誤解を与える可能性がある。評価者と被評価者とのコミュニケーションを円滑化し、無駄な猜疑心を駆り立てないためにもしっかりと評価内容について説明をする時間を設けていかななくてはならない。

そこで、【5-9】では人事評価の結果について、被評価者への説明にどの程度時間をさいているかを(1:十分に時間をとって行われている)から(6:あまり行われていない)の6段階のS.D.で測定してみた。その結果、平均で3.298、標準偏差1.301となり、特にきわだった特徴の見られない正規分布に近い分布があらわれた。しかし、能力発揮との相関関係をみてみると、-0.309と高い相関関係を見出すことができた(表7-1)。このように、人事評価の結果を説明することは従業員の能力発揮へと結びついていると言える。【4-6, 4-11, 5-3, 5-9】

《7-2》創造性を促す能力開発

創造性開発には、効果的なローテーションの活用と能力を活かす挑戦的仕事の提供が重要

近年ますます新しい価値の創造への戦略ニーズが高まっている。当然のことながら、人事の仕組みにも、新しい価値創造への様々な取り組みがなされている。

その一つとして、部門を越えたローテーションがあげられる。スペシャリスト育成や、大幅な転勤を伴う人事異動への反対など、ローテーションに対する否定的見解が散見されるが、様々な部門のスペシャリティを結びつける目的で、ローテーションが注目されている。なぜならば、組織規模が拡大するにつれ、部門間のコミュニケーションが滞り、良い技術やサービスのアイデアが埋没していくからである。ローテーションにより、組織内の様々な情報が結びつく基盤が与えられ、従業員の新しい価値創造を促すこととなろう。

表7-2 創造性の開発と人事施策との相関係数

	ローテーションの活用	開発能力の評価
付加価値能力の開発	-0.242	0.512
新価値能力の開発	-0.219	0.457

値はすべて5%水準で有意

マイナスの相関係数は質問が逆方向になっているため

表7-3 能力開発体制別の支援状況

(n=249) 社数 (%)

	あまり行われていない 1	2	3	4	5	6 積極的に行われている
現行業務に関連	4(1.6%)	16(6.4%)	50(20.1%)	102(41.0%)	69(27.7%)	8(3.2%)
自己啓発型	5(2.0%)	22(8.8%)	53(21.3%)	88(35.3%)	69(27.7%)	12(4.8%)

また、開発された能力を企業が評価することは、必要な能力を明示するためにも重要なことと思われる。給与やボーナスに結びつかないまでも、給与やボーナスへ結びつくポストや開発された能力を活かした挑戦的な仕事を与え、処遇の向上へのチャンスを提供することにより、従業員のパフォーマンスの高揚は期待できる。

そこで、【5-5】では、部門を越えたローテーションについて（1：おおいに活用している）から（6：あまり活用していない）まで、また、【5-6】では、開発された能力について何らかの報酬に結びついていのかどうかについて（1：あまり報酬に結びついていない）から（6：報酬に直結している）までのそれぞれ6段階のS.D.で測定した。その結果、【5-5】については、平均3.699、標準偏差1.126、また、【5-6】については、平均3.478、標準偏差1.067で、いずれも全体として特徴的な結果はあらわれていない。すなわち、ローテーションを活用している会社や能力を

報酬に結びつけている会社が多いわけではない。しかし、新しい価値の創造について、既存の製品やサービスに新しい価値を加えたり職務を改善する「付加価値能力」や、従来にない全く新しい製品やサービスのアイデアを提案する「新価値能力」とに分類し、各変数との相関分析を行ったところ、それぞれ-0.242と-0.219となり、いずれも明確な線形関係を見出すことができた（表7-2）。すなわち、部門を越えたローテーションを活用している方が、また、開発された能力を報酬に結びつけている方が創造性の開発を促している。特に後者については、相関係数が0.512と0.457であり、極めて鮮明な線形関係が見られる。このように、創造性開発のためには、ローテーションの活用や開発能力の評価などを実施していく必要がある。【5-5、5-6】

《7-3》能力開発の支援体制

従業員の能力開発への積極的な支援

表7-4 能力開発への支援体制と組織変数との相関係数

	挑戦意欲	熱心な従業員	付加価値能力の開発	新価値能力の開発	新しい製品技術の開発
現行業務に関連	0.349	0.272	0.556	0.519	0.251
自己啓発型	0.335	0.318	0.428	0.410	0.282

値はすべて5%水準で有意

従業員の能力開発への支援体制について現行業務内容に関連している場合と現行業務に限定せず個人の人潜在能力を高めるため行う自己啓発の場合に分けて聞いたところ、4以上のスコアがそれぞれ71.9%と67.8%に達しており、多くの企業が従業員の能力開発を積極的に支援していることが読み取れる(表7-3)。

また、能力開発の支援体制の変数と、能力開発や能力発揮にかかわる変数との間には高い相関関係が認められる(表7-4)。

この分析結果から、従業員の能力開発への支援は多くの企業において実際に新しい製品技術の開発など組織能力の向上につながっているといえる。それは従業員個人の人能力開発への支援が、彼らの挑戦意識や仕事への自発的なコミットメントを向上させ、その結果既存の製品やサービスに新しい価値を加えたり職務を改善したりする能力や、全く新しい製品やサービスのアイデアを提案する能力が高まっていくからであろう。特に、自己啓発型の能力開発の場合、その効果をあらわすまでにはある程度のタイム・ラグがあるにもかかわらず、現行業務に関連した能力開発の場合とほぼ同様に高い相関係数をみせていることは、創造的学習の実現を図ろうとする企業にとって示唆するところが大きいといえよう【5-10】。

8. 環境

企業経営における環境への配慮については、明確な目的や経営上の意味などを必ずしも企業は持っていないようである。むしろ、法律などによる規制の問題として捉えられていると思われ、その意味では消極的な姿勢を見せるに留まっていると言えよう。しかしながら、積極的な姿勢を見せる企業も決して少なくはなく、環境問題をビジネスチャンスとして認識したり、環境マネジメントの導入によってコスト削減を実現している企業も見受けられた。今後、環境配慮への取り組みを競争力にまで結びつけるには、事業部やカンパニーの業績評価基準あるいは人事評価基準として「環境」要因を組み入れること、さらに環境担当組織が実質的機能を果たすことが課題となるであろう。

《8-1》原材料や部品調達における環境配慮 進むグリーン調達

原材料や部品を調達する際に環境配慮(E)を重視する取引をグリーン調達と呼んでいるが、本質的項目ではグリーン調達がどの程度進んでいるのかを確認している。なお、品質・コスト・納期(QCD)と比較し

表8-1 グリーン調達重視度(n=249)社数(%)

全く重視していない	1	2	3	4	5	6 同等程度考慮している
4(1.6%)	19(7.6%)	40(16.1%)	79(31.7%)	76(30.5%)	31(12.4%)	

表8-2 環境対策活動に対する認識(n=249)社数(%)

法を順守していくところが企業の使命である	1	2	3	4	5	6 法に定められていなくても自発的に取り組んでいく価値がある
4(1.6%)	21(8.4%)	54(21.7%)	67(26.9%)	74(29.7%)	29(11.6%)	

表8-3 環境マネジメントの費用構造への影響(n=248)社数(%)

大きなコスト削減につながっている	1	2	3	4	5	6 大きなコスト増となっている	7 環境マネジメントを導入していない
2(0.8%)	7(2.8%)	59(23.8%)	76(30.6%)	19(7.7%)	5(2.0%)	80(32.3%)	

て回答を求めており、「1. 全く重要視していない」から「6. 同等程度考慮している」までのスケールによっている。【6-1】

表8-1によれば、4および5に回答が集中していることがわかる（合計で62.2%を占めている）。つまり、従来より指摘されるQCDには及ばないものの、Eは原材料や部品調達の際の重要な考慮事項になっていると判断される。

《8-2》導入された環境関連活動

環境経営の関心は様々

ここでは環境経営の施策についていくつかの具体例を挙げ、その導入の有無について質問を行っている。製造工程における廃棄物や汚染物質の削減努力（導入していると回答した企業数（以下同様）は83.9%）や従業員に対する環境教育（65.1%）などは、対応策が比較的用意されているためか、導入が進んでいる。これに対し、特殊な知識や工夫を必要とする環境会計（16.1%）や環境報告書（33.7%）は導入が進んでいないようである。なお、一種のブームとなっている環

境ISOについては57.0%の企業が導入済みと回答しており、企業の関心の高さが読み取れる。

《8-3》環境対策活動の認識

環境経営は両刃の剣

環境経営の将来性を有望視する傾向が認められるが、そのような楽観的な理解が正しいのかどうか疑問が残る。そこで、企業の環境対策活動に対する認識について「1. 法を順守していくことこそが企業の使命である」から「6. 法に定められていなくても自発的に取り組んでいく価値がある」というスケールを用意してみた（表8-2）。

より1に近い回答は環境経営に法的最低基準をあてはめようという考え方であり、どちらかといえば消極的な姿勢であると考えられる。これに対してより6に近い回答は法を越えて自発的に取り組もうとする姿勢を示しており、どちらかといえば積極的な姿勢であると理解される。表によれば、4および5と回答した企業が多く、それぞれほぼ均等に回答がばらけている。この結果は、少なくとも現在では企業が環境経営を楽

図8-1 評価要因としての「環境」の重要度（%：242社）

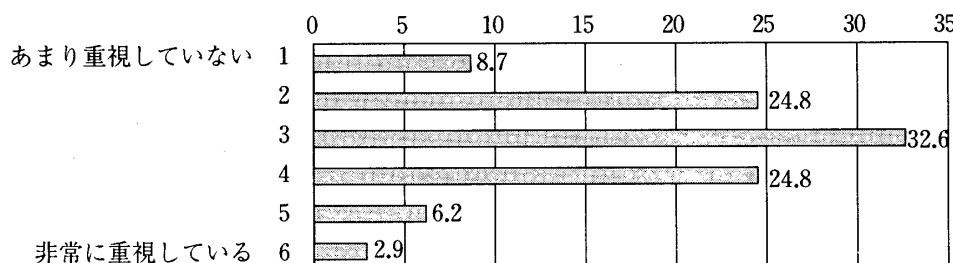


表8-4 環境関連職務の評価とモラルとの相関係数

	本社	研究所研究員	現場（工場）
環境関連職務の成功体験の評価要因としての重視度	0.197	0.294	0.211

値はすべて5%水準で有意

表8-5 環境関連職務の評価と能力高揚・発揮との相関係数

	能力高揚（本社）	能力発揮（本社）	能力高揚（研究員）	能力発揮（研究員）
環境関連職務の成功体験の評価要因としての重視度	0.303	0.330	0.330	0.338

値はすべて5%水準で有意

観的には認識していないことを示している。環境経営はビジネス・チャンスであると同時に、多大なコストを企業経営にもたらすなど、両刃の剣のような存在であると考えられているようである。

《8-4》環境マネジメント導入による費用構造の変化

環境マネジメントはコスト削減をもたらすのか

環境経営が両刃の剣であることは上述したとおりであるが、これを環境マネジメントによる企業のコスト構造の変化という視点から質問したのが本項目である。スケールは、「1. 大きなコスト削減につながっている」から「6. 大きなコスト増となっている」を連続な変数とし、他に「7. 環境マネジメントを導入していない」という選択肢を用意した（表8-3）。

環境マネジメントをそもそも導入していない企業が30%を越えているものの、導入済みの企業の回答は3および4に集中している。すなわち、環境マネジメントがコスト削減のみをもたらしたり、反対にコスト増のみをもたらしたりしているわけではないことが読み取れる。しかしながら、環境マネジメントの導入によってコスト削減が実現していることもまた事実であり、「環境は負担が大きい」という先入観が必ずしも正しくないのだと指摘することができる。工夫次第では環境に配慮することによってコスト削減が可能になるということである。

《8-5》環境実務での成功体験と評価との連動 未だ重要性が低い評価要因としての「環境」

環境対策の重要性を発言するトップや経営幹部は多い。しかし、実際に環境関連の部署・職務における成功体験が昇進など具体的な評価と連動していなければ、彼らの発言は社員に口先だけのものと受け止められてしまうだろう。そのような状況では、社員が環境問題に対して積極的に創造性を発揮することは期待できない。今回の調査結果をみると、環境関連部署での成功体験を評価要因として重視する企業（5、6を回答した企業）は1割以下と非常に低いものとなっており、将来への課題を残していると言えよう。しかし、現在あまり重視しない傾向にある企業（1、2を回答した企業）も3割程度にとどまっていることから、将来的には重視する方向へ向かうものと予想される（図8-1）。

また、相関分析の結果から、やや値は低いものの、環境関連職務での成功体験を評価の要因として重視している企業ほど、本社社員、研究所研究員ともモラルが高く、それが能力高揚や能力発揮に結びついている様子がうかがえる（表8-4、5）。【6-5】

《8-6》環境担当部署と他部門との協力 実質的に機能しつつある環境担当部署

環境担当の専門部署を設置しているとしても、中に

図8-2 環境担当部署と他部門との協力の頻度（%：243社）

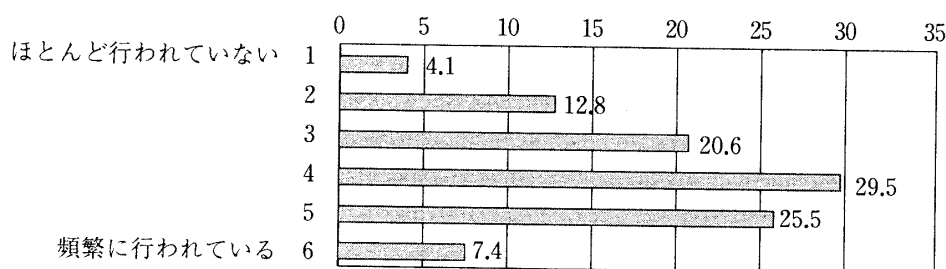


表8-6 環境担当部署と他部門との協力の頻度と経営要因との相関係数

	複数の核となる技術を組み合わせ た新事業・新製品開発	コンセプトの大幅に異なった 製品技術の開発
環境担当部署と他部門との協力	0.472	0.317

値はすべて5%水準で有意

は単に存在しているだけで実質的な機能を果たしていないもの、あるいはスタッフ的機能に限定されるものも多いと思われる。今回の調査では、環境担当部署が新製品開発や発生した環境問題の解決において、他の部署と行う協力の頻度により、実質的な機能の度合いを測定している。調査結果をみると、協力の頻度が高い企業（5，6を回答した企業）はおおよそ3割程度にとどまっており、今後課題を残している。ただし、協力の頻度が低い企業（1，2を回答した企業）もおおよそ17%と非常に低い水準であり、環境担当部署が何らかの形で実質的な役割を果たし始めている状況が認められる（図8-2）。

また、相関分析の結果から、実質的な機能を果たしている場合、複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発【3-1】やコンセプトの大幅に異なった製品技術の開発【3-3】と高い相関関係にあることが分かった。ますます複雑化する環境問題を企業が主体的に解決し、さらに自社の競争力向上に結びつけるには、環境担当部署と他部門との部門横断的な連携が必要と言えよう。ただし、【3-1】や【3-3】は、職能部門間、カンパニー・事業部間の情報交流、全社横断的プロジェクトなどの変数とも高い相関関係を有していることから、本項目以外の要因が何らかの媒介変数として働いている可能性も考慮する必要がある（表8-6）。【6-6】

9. アンケート質問項目

1. トップ

1-1 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。一般従業員とミドル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) ミドル

ほとんどのミドルが理解していない 1-2-3-4-5-6 ほとんどのミドルが理解している

1-2 貴社の社長は、日頃から現状に甘んじることなく常に高い目標を掲げ、社内に危機感を醸成して

いますか。

ほとんどしていない 1-2-3-4-5-6 積極的にしている

1-3 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。

あまり反映していない 1-2-3-4-5-6 十分に反映している

1-4 貴社の社長は、経営者としてどのような特性をえていますか。

管理者精神が強い 1-2-3-4-5-6 企業家精神が旺盛

1-5 貴社の社長は、常日頃から現場歩きを行っていますか。

ほとんど行っていない 1-2-3-4-5-6 積極的にしている

1-6 貴社の実質的な最高意思決定機関（必ずしも取締役会を指しません）では、新事業開発に関する戦略や方針を具体的に決定する場合、主にどのような意思決定方法を採用していますか。下記のうちから一つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

1. 社長が事前に決めている。
2. 社長と役員が議論し、全員の合意が得られなくとも、社長が決める。
3. 社長が積極的に関与し、最終的に社長に一任する。
4. 社長と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。
5. 特に担当役員の提案を重視し、最終的に社長が承認する。
6. 特に議題にならず、事後承認のみ行う。

2. 戦略

2-1 貴社では、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. 海外競合他社との競争激化
5. 国内競合他社との競争激化

6. 金融システム不安
7. 株価の動向

5. 6～10%未満
6. 10%以上

2-2 貴社では、どのような経営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

2-3 戦略展開上、貴社の強みはどのような要素にあるとお考えですか。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. マーケティング力
7. きめ細かいサービス体制の確立
8. コスト競争力
9. 製造現場での技能の蓄積
10. 安定した取引先

2-4 新事業・新製品開発に対する資源配分について、どのようなスタンスをお持ちですか。

できるだけ多くの領域に配分する 1-2-3-4-5-6 当初から領域を少数に絞り込む

2-5 貴社の売上高研究開発費比率は、過去5年間、何%を目安としていましたか。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. 0～1%未満
2. 1～2%未満
3. 2～4%未満
4. 4～6%未満

2-6 研究開発活動の中で、基礎・応用・開発研究のどの段階を重視されますか。重視される順位を1～3の数字で（ ）内にご記入ください。

（ ）基礎研究 （ ）応用研究 （ ）開発研究

2-7 市場の動向や業績の変動に応じて、主力事業の研究開発テーマの見直し（どのテーマを残すかという選択）をどの程度行っていますか。

1年に1回は行っている 1-2-3-4-5-6 ほとんど行っていない

2-8 新分野で開発された技術が、既存分野の新製品開発と製品改良にどの程度活かされていますか。

全く活かされていない 十分活かされている

- 1) 既存分野の新製品開発 1-2-3-4-5-6
- 2) 既存分野の製品改良(性能向上) 1-2-3-4-5-6

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。

2-9 新事業・新製品開発に際して、戦略的提携にどの程度取り組んでいますか。

積極的ではない 1-2-3-4-5-6 非常に積極的である

2-10 貴社が取り組んでいる戦略的提携の目的について、下記の項目から最も重視されるもの、次に重視され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. 同業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得
4. 異業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得
5. 提携を通じた市場地位の確保

2-11 パートナー企業を選定する際に、重視する要因は何ですか。下記の項目から最も重視されるもの、次に重視され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. 企業文化の同質性
2. 工場・設備・製造技術
3. ブランド
4. 製品技術
5. 管理者・人材
6. 信頼感
7. その他 ()

2-12 新事業・新製品開発の際に、既存の事業部内で開発が困難な場合、主にどのような手段をとりますか。下記の項目から最も重視されるもの、次に重視され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. 他の事業部との連携
2. 外部の公的機関・研究所、大学などの利用
3. 大企業との戦略的提携
4. ベンチャー企業との戦略的提携
5. ライセンス契約
6. M & A
7. その他 ()

3. 新製品

3-1 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行っておられますか。

ほとんど行っていない 1-2-3-4-5-6 常に行っている

3-2 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 大枠だけを指示

3-3 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

3-4 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。

ほとんど開発していない 1-2-3-4-5-6 数多く開発した

3-5 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。下記のうちから一つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

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

3-6 新たな戦略商品のコンセプトを考える時に、「技術的な要素」と「市場(ユーザー)の動向」をそれぞれどの程度重視していますか。

- | | あまり重視しない | 非常に重視する |
|----------------|-------------|---------|
| 1) 技術的な要素 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 市場(ユーザー)の動向 | 1-2-3-4-5-6 | |

3-7 新事業・新製品開発を行う際、異なった部門間の情報交流や協力は、どの程度なされていますか。職能部門間と事業部門・カンパニー間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 | 情報交流・協力が頻繁に行われている |
|----------------|------------------|-------------------|
| 1) 職能部門間 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 事業部門・カンパニー間 | 1-2-3-4-5-6 | |

3-8 異なった部門間の情報交流や協力を促進するために、定期的会議あるいは委員会といった公式の制度をどの程度用いていますか。

ほとんど利用していない 1-2-3-4-5-6 積極的に利用している

3-9 異なった部門間の情報交流や協力を促進するために、インフォーマル・コミュニケーションをどの程度用いていますか。

ほとんど用いていない 1-2-3-4-5-6 頻繁に用いている

3-10 戦略的な新事業・新製品開発を促進する体制として、部門の壁を越えて人材を結集させるような全社横断的プロジェクト・チームをどの程度用いていますか。

ほとんど用いていない 1-2-3-4-5-6 積極的に用いている

3-11 全社横断的プロジェクト・チームには、社内の経営資源を利用する権限がどの程度与えられていますか。

ほとんど与えられていない 1-2-3-4-5-6 優先的に与えられている

3-12 全社横断的プロジェクト・チームの編成は、原則としてどのように行われますか。

- | | 会社側が適した人材を指名する | 志願者中心の編成がなされる |
|----------------|----------------|---------------|
| 1) プロジェクト・リーダー | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) プロジェクト・メンバー | 1-2-3-4-5-6 | |

3-13 全社横断的プロジェクトにおいて達成された成果を、構成メンバーに対する特別の報酬（ボーナス・ポスト等）に反映させていますか。

特別な報酬に反映させていない 1-2-3-4-5-6 おおいに反映させている

4. 組織

4-1 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）
3. カンパニー制

4-2 情報システムの整備に伴い、ミドルの役割として、部下の創造性を引き出す役割が大きくなりましたか。

従来と変化なし 1-2-3-4-5-6 大きくなった

4-3 ミドルは日常的に、上下のコミュニケーションや、ミドル同士の左右のコミュニケーションを自ら積極的に働きかけていますか。

- 1) 上下
自ら働きかけようとしていない 1-2-3-4-5-6 積極的にやっている
- 2) 左右
自ら働きかけようとしていない 1-2-3-4-5-6 積極的にやっている

4-4 ミドルは経営方針の大枠のもとでトップに企画案を提案し、戦略策定に影響を与えることが頻繁にありますか。

頻繁に行われている 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

4-5 ミドルは部下から上がってくる市場や技術情報をどの程度重視しているとお考えですか。

ほとんど重視しない 1-2-3-4-5-6 大いに重視している

4-6 ミドルは従業員に対して、経営方針の大枠や個人が行うべき短期の具体的目標を示していますか。

- 1) 経営方針の大枠
意図が分かるように説明している 1-2-3-4-5-6 言葉だけを伝えている
- 2) 具体的目標
具体的に示している 1-2-3-4-5-6 曖昧にしか伝えていない

4-7 ミドルから提出された新製品開発のアイデアを採用する際、トップは計画・実行にあたってどの程度支援されますか。

ほとんど支援しない 1-2-3-4-5-6 積極的に支援する

4-8 組織のフラット化の効果についてお教えください。

あまり変わらない 1-2-3-4-5-6 柔軟でスピーディな運営を実現

4-9 変革を試みようとした場合、ミドルと一般従業員にどの程度の抵抗感がありますか。

1) ミドル

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

4-10 従業員の習慣を打ち破り、新しいことに挑
戦しようという意識はどの程度具わっていますか。

現状維持の
姿勢が強い 1-2-3-4-5-6 従業員に挑
戦意欲があ
ふれている

4-11 従業員は、仕事のやり方やスケジュールを
自分自身でどの程度決めることができますか。研究所
研究員、営業部門、本社管理部門のそれぞれについて
お答えください。

ほとんど
できない 十分に
できる

- 1) 研究所研究員 1-2-3-4-5-6
- 2) 営業部門 1-2-3-4-5-6
- 3) 本社管理部門 1-2-3-4-5-6

4-12 給与や昇進のためにではなく仕事そのもの
が好きで熱心に働いている従業員がどの程度います
か。

ほとんどい
ない 1-2-3-4-5-6 非常に多い

4-13 貴社の組織全体は、目標達成に向けて自信
に満ちあふれていますか。

あまりあふ
れていない 1-2-3-4-5-6 十分満ちあ
ふれている

5. 人事

5-1 貴社の正規従業員（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
おおむねどの程度でしょうか。

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

5-2 貴社の正規従業員（本社、研究所研究員）
の能力（専門知識、ノウハウ、対人能力等）は、入社
以来、おおむねどの程度高められているでしょうか。

また、その能力はおおむねどの程度発揮されています
か。

能力高揚

低い 高い

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

能力発揮

あまり発揮さ
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

5-3 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。

低く評価す
る 1-2-3-4-5-6 高く評価す
る

5-4 本社（や研究所）の正規従業員に将来、必
要とされる能力についてどのような開発方針を採用し
ていますか。

グループ支
援型 1-2-3-4-5-6 個人対応支
援型

グループ支援型：階層別、職種別などそれぞれの
グループ全体のレベルアップを
同時に考え設計する。

個人対応支援型：個人の要望にできるだけこたえ
るよう個々人に合わせて設計す
る。

5-5 部門間の円滑なコミュニケーションを狙っ
て、部門を越えたローテーションをどの程度活用して
いますか。

おおいに活
用している 1-2-3-4-5-6 あまり活用
していない

5-6 開発された能力については、その後、何ら
かの報酬（給与、ボーナス、ポスト、能力を活かした
挑戦的仕事）に結びついていますか。

あまり報酬
に結びつい
ていない 1-2-3-4-5-6 報酬に直結
している

5-7 既存の製品やサービスに新しい価値を加え

たり職務を改善する従業員の能力がどの程度開発されていますか。

あまり開発
されていない 1-2-3-4-5-6 十分に開発
されている

5-8 従来にない全く新しい製品やサービスのアイデアを提案する従業員の能力がどの程度開発されていますか。

あまり開発
されていない 1-2-3-4-5-6 十分に開発
されている

5-9 人事評価の結果については、被評価者に対してどのように説明が行われていますか。

十分時間を
とって行わ
れている 1-2-3-4-5-6 あまり行わ
れていない

5-10 従業員の能力開発への支援体制についてお伺いします。

1) 現行業務内容に関連する能力開発への支援はどの程度行われていますか。

あまり行わ
れていない 1-2-3-4-5-6 積極的に行
われている

2) 現行業務に限定せずに個々人の潜在能力を高めるため、自己啓発能力開発への支援はどの程度行われていますか。

あまり行わ
れていない 1-2-3-4-5-6 積極的に行
われている

6. 環境問題

6-1 原材料や部品を調達するにあたって、部品や取引先企業の環境配慮の度合いをどの程度考慮されていますか。品質・コスト・納期と比較したうえで、お答えください。

全く重要視
していない 1-2-3-4-5-6 同等程度考
慮している

6-2 以下に挙げた活動のうちで導入されている番号に全て○印をおつけください。

1. 製造工程における廃棄物や汚染物質の削減努力
2. 環境会計
3. 環境報告書の作成
4. 従業員に対する環境教育
5. ISO14001の取得

6-3 貴社の環境対策活動の認識は、以下の文章

のどちらにより近いですか。

法を順守し
ていくこと
こそが企業
の使命であ
る 1-2-3-4-5-6

法に定めら
れていなく
ても自発的
に取り組ん
でいく価値
がある

6-4 廃棄物や汚染物資の削減努力、環境会計や環境報告書の導入など、いわゆる環境マネジメントを導入することによって、貴社の費用構造にどのような影響が現れていますか。

大きなコスト
削減につなが
っている 1-2-3-4-5-6 大きなコスト
増となっている 7 環境マネジメ
ントを導入し
ていない

6-5 環境関連の職務の成功体験が、将来の昇進のための要因としてどの程度重視されていますか。

あまり重視
していない 1-2-3-4-5-6 非常に重視
している

6-6 環境に配慮した製品・部品の開発や社内で発生した環境問題の解決に向けて、環境担当部署と開発・生産・営業などの部門との間でどの程度協力が行われていますか。

ほとんど行
われていな
い 1-2-3-4-5-6 頻繁に行わ
れている

青木幹喜 [東京情報大学]

遠藤健哉 [杏林大学]

馬場杉夫 [専修大学]

清水 馨 [千葉大学]

大前慶和 [鹿児島大学]

今野喜文 [北星学園大学]

許 秀娟 [慶應義塾大学商学研究科博士課程]

山崎秀雄 [富士総合研究所]

山田敏之 [機械振興協会]

周 炫宗 [慶應義塾大学商学研究科博士課程]

横尾陽道 [慶應義塾大学商学研究科修士課程]