

三田商学研究
第44巻第6号
2001年2月

2001年12月13日掲載承認

資 料

『戦略経営』に関するアンケート調査

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	山 崎 秀 雄
山 田 敏 之	許 秀 娟
周 炫 宗	横 尾 陽 道

<要 約>

本稿は、企業が経営の変革に向けて、どのようなマネジメントの諸要因に注目して新たな戦略的方向を模索しているのかをより詳細に分析しようという狙いをもって実施されたアンケート調査結果の報告である。経営環境と戦略、トップの役割、組織（構造・運営）、ミドルの役割、製品開発、人事、環境問題という項目ごとに整理し、各項目内での重要なマネジメント要因の分析と各項目全体にわたるマネジメント要因間の関係を分析したものである。

<キーワード>

経営環境、戦略、トップ、ミドル、フラット化、エンパワーメント、自己効力化、グリーン調達

はじめに

企業を取り巻く環境は依然不透明な状況にある。この状況のもとで、企業はここ数年事業の再構築に向けて経営の変革を試みてきている。慶應大学経営学研究グループは企業経営の変革の実態および再活性化に有効なマネジメントとはという視点から過去7年間アンケートによる調査を継続してきた。本年度調査では、企業が経営の変革に向けて、どのようなマネジメントの諸要因に注目して新たな戦略的方向を模索しているのかをより詳細に分析しようという狙いをもって実施された。そのためアンケート項目の若干の修正・再構成を試みた。

アンケートの構成は、経営環境と戦略、トップの役割、組織（構造・運営）、ミドルの役割、製品開発、人事、環境問題という項目ごとに整理し、各項目内での重要なマネジメント要因の分析と各項目全体にわたるマネジメント要因間の関係が、より詳細に分析できるように考慮した。

本報告書は、まず再活性化に向けた戦略経営の動向について概略し、以下上記項目ごとに詳細な分析結果を提示するという手順でまとめている。本年度の調査は、1363社の上場製造企業対象にアンケート調査を実施し、286社から回答を得た。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。なお、この研究は慶

應義塾大学大学院高度化資金によって実施されていることを付記しておく。

1. 変革と戦略経営

企業は未曾有の環境変化に直面し、かつての高い成長率は望めないため、収益性の向上を迅速な対応によって実現しようとしている。長期の経営戦略では、多角化・新事業開発や新製品開発が依然として重視されているが、短期の経営戦略では、合理化・省力化が再び3割を超え、その内容も設備や工程の合理化からより強力な人員削減へと質的に変化している。その一方で、生き残りをかけて戦略的提携を活用しようとしている企業の積極姿勢も見られる。

こうした状況のもとで変革をはかるためには、ルール優先の行動から脱却し、組織のフラット化などを試み、柔軟かつスピーディーに組織を運営していくことが重要な経営課題となっている。

組織が、現状維持という姿勢を超えて、高い自己認識能力をもち環境変化に柔軟に対処するためにはミドルが要の役割を果たす必要性が高まってきている。

新事業・新製品開発に関しては、今年度調査の特徴として売上高対新製品比率の低下、あるいは革新的な製品技術・製造技術の開発度合の低迷という傾向がみられる。これらの傾向は、激しい環境変化のなかで、より成功確率の高い新事業・新製品の開発に投資案件を絞り込む企業行動の表れと考えられる。その戦略を実現させるためには、従業員レベルで、創造能力の開発を促し、能力を発揮させることが重要であるが、近年の実力主義・成果主義のながれの中で、それらの能力を活かすチャンスを提供していかなくてはならない。

環境ブームによって環境に取り組む時期は既に過ぎ、今後は環境対策活動が企業経営にどのような好影響を与えるのかを慎重に検討し、また企業経営に資するように環境対策活動を進めていこうとしている。

2. 戦略・トップ

日本企業は世界的な不況という未曾有の環境変化に直面し、かつての高い成長率は望めないため、収

益性の向上を迅速な対応によって実現しようとしている。技術革新が速い電気機器、機械、輸送用機器では蓄積してきた製品開発力を武器に、食料品、繊維製品では今まで築いてきた知名度やブランドを武器に生き残りを図る傾向が強い。長期の経営戦略では、多角化・新事業開発や新製品開発を追及する理想像に変化はない。しかし短期の経営戦略では、一段落したと思われた合理化・省力化が再び3割を超え、その内容も設備や工程の合理化からより強力な人員削減へと質的に変化している。このような状況でトップの特性は変化しつつあり、管理者精神の強いトップの数が過去最高となった。どのトップも社内に危機感を持つように促すのだが、単に煽るようなことではなく、まず将来ビジョンをミドルや一般従業員に十分理解させることが重要である。

加えて、生き残りをかけて戦略的提携を活用しようとしている企業の積極的な姿勢が理解できる。戦略的提携がビジネス展開上、「特殊な戦略オプション」から「必要不可欠な戦略オプション」になってきている。この時に重要なことは、戦略的提携の目的や活用のあり方であろう。例えば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うかがえ、企業能力獲得型の提携関係が増加している。このことは今日の産業が従来以上に技術に基盤を置いている中で、企業が提携戦略を通じてこの流れに対して積極的に適応しようとしていることを示している。

今回の調査では具体的にどのような企業と提携関係を形成しているのかという点までは質問することが出来なかった。近年の経済や技術のグローバル化が進んでいる状況を鑑みれば、海外企業との提携関係も従来以上に増加しているのではないかと予測できるが、この点は今後の課題にすることとしたい。

《2-1》経営環境

引き続き市場の成熟化が課題

昨今の不況を反映して「市場の成熟化」を回答する企業が30.4%に増加している。後に続く「技術革新」(23.3%)、「消費者ニーズの多様化」(20.1%)、「国内企業との競争激化」(18.4%)などの要因が拮抗しており、混沌とした状況で先行きを把握できなくなっている様子がうかがえる。【1-1】

《2-2》自社の強み

業種による違い

自社の強みとして「製品開発力」を考える企業と「知名度・伝統・ブランド」を考える企業と二極分化傾向が鮮明になってきた。これにはその企業が属する業種に少なからず依存している。「製品開発力」と「知名度・伝統・ブランド」で比較して突出する業種は、前者は電気機器が19.6%を筆頭に、機械と輸送用機器、後者は食料品が17.8%、繊維製品が11.0%を占め、技術的に他社と差別化を図り難い企業の依拠するところと言える。しかし、伝統・ブランドは長年にわたる過去の評価であって、必ずしも将来の発展を約束するものではない。伝統・ブランドを守りつつ、地道に新製品開発を行う努力がなされているものと思われる。【1-3】

《2-3》長期・短期の経営戦略

合理化・省力化が質的变化

長期的な経営戦略とは、3～5年の視野で重点をおく戦略のことであり、その企業が考える『あるべき姿』を表している。約4割の企業が「新製品開発」を、約3割が「多角化・新事業開発」を重視する傾向は変わらない。しかし短期の経営戦略と比較すると、追い求める理想像との乖離がはっきりと分かる。

バブル崩壊後、設備の合理化、製品技術の省力化が盛んに行われたが、その費用対効果が薄れてきた。代わりに「既存製品のシェア拡大」で難局を乗り切ろうとしたがままならず、ついに従業員削減に手をつけた形が現れた。「合理化・省力化」が以前と質的に変化していると思われる。ただし、安易な従業員削減は、短期的に退職金引当などの莫大な資金を要し、中長期的には有能な人材の流出にもつながってしまう。より一層の能力開発と、客観的かつ公正な能力評価をしなければ、モラールダウンを招く恐れがある。【1-2】

《2-4》トップによる将来ビジョン浸透

何よりもまずビジョンの浸透を

将来ビジョンとは、トップが環境変化と自社の置かれた状況を鑑みて企業の5年後、10年後のあるべき姿を描き出したものであり、それをミドルや一般従業員に理解させることにより、彼らの能力を引き

出し企業の維持発展を図ることができる。その理解度（浸透度）はここ3年間でミドル、一般従業員ともに平均0.6ポイントずつ低下した（ミドルは98年平均5.27→2000年5.02→01年4.68、一般従業員は順に4.41→4.06→3.85）。彼らが容易に理解し難いほど意識改革を迫る内容になっていると思われる。他の変数との相関を見ると、トップが考える組織のあり方と効果がわかる。まず、ミドルに対して「部下に経営方針を意図が分かるように説明（相関係数0.314）」し、「部下から提案されるアイデアを統合（0.304）」して「その実現に向けて上司に積極的に働きかける（0.377）」よう求めている。さらに「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る（0.302）」ことを期待し、事業部門・職能部門の壁をなくして、より高次元の技術的統合から新事業へ結びつくきっかけを模索している。新しいことへの挑戦に失敗はつきもので、「従来通りにやって並の成果をあげた人と比べて高く評価する（0.330）」システムを構築しなければならない。またそうすることによって、部下はアイデアを出そうという「挑戦意欲が沸き（0.413）」、ミドルもトップの意向に応えるべく「挑戦意欲がわく（0.378）」効果が得られる。【3-1】

《2-5》危機感の醸成

やや食傷気味か

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することが、企業全体の活性化に貢献すると考えられている。実に78%もの企業のトップが危機感醸成に積極的に関与しており、その偏りのために他の変数との関係があいまいになってきた。【3-2】

《2-6》トップの特性

管理者精神の強い経営者増える

「どちらかと言えば管理者精神が強い」と考えるトップの割合が、過去の調査と比べて最高になった。「企業家精神が強い」との中間を選択する企業は少なく、回答が分かれた格好だ。他変数との相関は、マイナスはなかったものの例年ほど高い値もなく、経済環境の不安定要素が増える中で、社内管理を徹底させて収益を上げるトップが増えたものと思われ、トップによる危機感の醸成は当然の帰結といえるか

表2-1 戦略的提携への取り組み (n=284:%)

非常に積極的である	1	2	3	4	5	6 積極的ではない	7 戦略的提携を行っていない
	8.1	29.2	25.7	8.5	8.8	1.1	18.7

表2-2 戦略的提携への取り組みと新製品開発・製品技術開発との相関関係

	複数技術組み合わせによる 新事業・新製品開発	コンセプトの大幅に異なった 製品技術開発
戦略的提携への取り組み	-0.266	-0.268

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。

もしれない。しかし、単に達成圧力をかけるのではなく、企業としての危機感と従業員個人が持つ危機感とのズレが大きくなるように努める必要があるだろう。これらの傾向が一時的なものか、それとも中長期的に続くものか見極めなければならない。

【3-3】

《2-7》戦略的提携の取り組み

「ツール」としての戦略的提携

企業の戦略的提携の取り組みは、ますます積極的になってきているようである。前年度の調査では、6割(59.6%)の企業が積極的な姿勢を示していたが、今年度の調査では、前年比3.4ポイント増(63.0%)の企業が積極的な姿勢を示す結果になった。また、「積極的ではない」という姿勢を示した企業は、2年前(1999年度)の調査と比較すると、4.3ポイント程減少している傾向にある。これらの結果は、企業が外部組織(営利組織及び非営利組織)との協力関係なくして環境適応が困難になりつつあることを示しているといえよう(表2-1)。

さらに、企業の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。例えば、設問5-4(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)と設問5-6(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)の相関をみても、ともに高い相関関係が認められた(表2-2)。

以上の結果から理解できることは、今日の企業を取り巻く環境下において、戦略的提携は多くの企業にとって効果的に活用すべき「ビジネス・ツール」になりつつあるということであろう。また、他変数

との相関関係から理解できることは、企業の環境適応に必要な不可欠な様々な技術が、技術上のブレイク・スルーを通じて、またはブレイク・スルーの組み合わせにより生み出されているが、この時に外部組織との提携関係を通じて、企業が自らの技術上の「真の強み」を構築しようとしている姿勢を読み取ることができる。

《2-8》戦略的提携の目的

スキル獲得型提携の増加

今回の調査では、例年と同様に「提携を通じた市場地位の確保(29.4%)」、「同業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得(22.4%)」が上位に挙げられた。

この結果の背景には、スキルやノウハウの獲得を通じて自社のプレゼンスをマーケットにおいて高めようとする企業の意図だけではなく、他社との広範なネットワークを通じたスタンダード形成の参画をも意図した企業の存在もあるであろう。また、第2位に「同業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得」がランクされていることから前年と同様に提携の目的としてスキル獲得を企業は重視している状況がうかがえる。【1-7】

《2-9》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

パートナー企業の選定要因について、今回の調査では、例年と同様に「最も重視するもの」として「パートナー企業の製品技術(38.5%)」が最も多く、次いで「パートナー企業の工場・設備・製造技術(14.7%)」「パートナー企業に対する信頼感

(14.0%)」という結果であった。「戦略的提携の目的」の最重視要因がスキル獲得だったことから、その主な対象が製品技術に関わるものと理解することができる。同時に、「パートナー企業の工場・設備・製造技術」を重視する企業が多いことから、例えば、当該企業の独自技術を活用した製品をパートナーの工場で生産することを意図した提携関係や、パートナー企業の優秀な製造技術の学習を意図したものが考えられる。

提携においてパートナー企業のスキル獲得を達成するためには、提携パートナー相互の学習が必要になる。この際、相互学習をスムーズに進めるためには、互いの信頼感が必要不可欠であり、信頼感なくして提携プロセスにおける「対話」や「コミュニケーション」がうまく進むことはない。提携パートナーの選定において、パートナー間の信頼感が重要な要素になってくる。【1-6】

《2-10》新事業・新製品開発の手段

他の事業部活用から企業外部の能力活用へ

一般に新事業・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、異部門間における交流を通じて解決しようとする傾向がある。この解決プロセスは前年度の結果から明らかになったことである。

しかしながら、今回の調査結果では「最も重視」する手段として、「外部の公的機関・研究所、大学等の利用 (23.4%)」がランクされ、以下、「ライセンス契約 (22.9%)」、「他の事業部との連携 (22.4%)」という結果であった。前年度に比べて順位そのものは変わったが、比率から判断する限り、前年度と比べて大きな変化があったとは言えない。ただし、今日の企業が大学や公的研究機関を強力な提携パートナーとして重視しつつあることは言えるであろう。

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」といった解決プロセスの基本的な流れは変化していないことになる。前年度と同様にこの解決プロセスの流れから明らかなのは、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。業種を問わず他社を安易に活用しないのは、当該企業のスキルそのものを盗まれるリスクやコスト、マネジメントの難しさを考慮してのことであろう。【1-8】

3. 組織

競争環境の変化が激しい現在、ルール優先の行動から脱却し、柔軟かつスピーディーに組織を運営していくことが重要な経営課題となっている。そうしたなか、組織のフラット化が柔軟かつスピーディーな組織運営の実現に効果的だと評価する企業が多い。また、部門横断的な情報交流や協力が活発に行われ、全社横断的プロジェクト・チームも積極的に活用されている。こうした取り組みは、階層や部門の壁を越えた経営資源の柔軟な組み合わせを可能にし、新事業・新製品開発を促進するという意味できわめて重要であると考えられる。しかし、従来の価値観や仕事の進め方を変えていくことに対する抵抗感も組織内に少なからず存在している。企業は変革への理解を醸成するとともに、権限委譲を進めるなど、人々を高い目標達成に向けて内発的に動機づけることを求められている。

《3-1》基本的組織構造

分権的組織構造が主流

基本的組織構造についての調査結果によれば、事業部制、カンパニー制といった分権的構造を採用する企業の割合があわせて66.7%に達している。過去3年間の推移をみても、カンパニー制を導入する企業の割合が増加しており、分権化志向はより鮮明になってきている (図3-1)。意思決定を迅速化するとともに、重複投資を避け適正な資源配分をはかるといった観点から、ビジネス・ユニットの役割を見直し、事業責任を明確化させようとの意図をもつ企業が増加している状況を読み取ることができる。【2-1】

《3-2》組織のフラット化

柔軟かつスピーディーな組織運営に効果

組織のフラット化は柔軟かつスピーディーな組織運営にとって重要といわれている。図3-2に示したように、フラット化が一段と効果的とする企業

図3-1 基本的組織構造

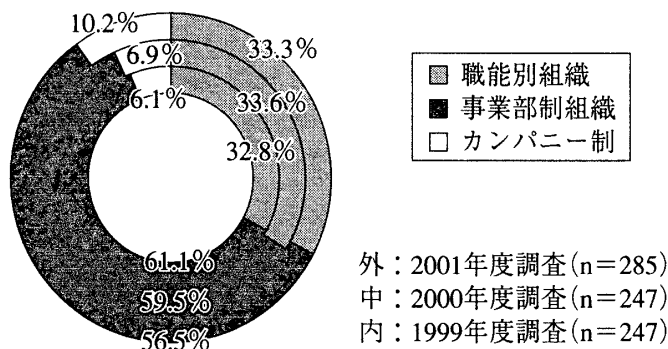
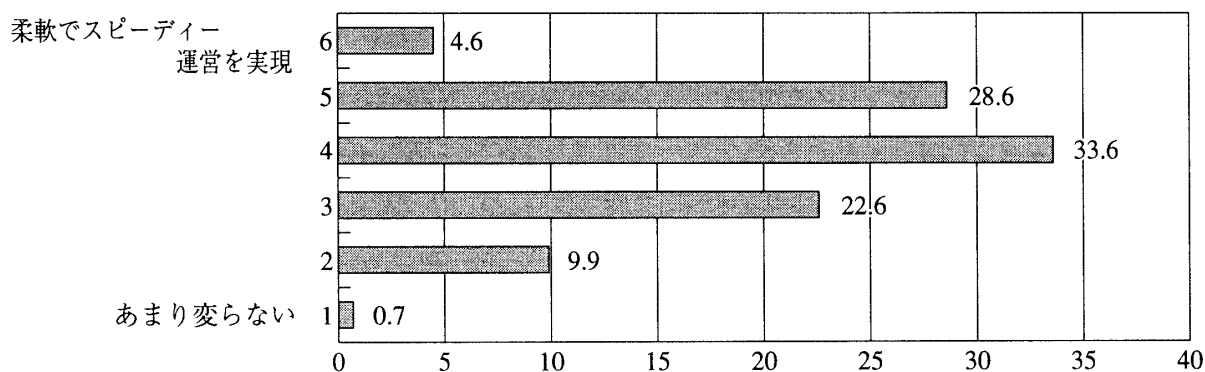


図3-2 組織のフラット化 (n=283: %)



(5と6の評価)は33.2%となっており、かなりフラット化が実をあげているといえる。

表3-1が示すように、組織の階層を減らすことによって、部門を越えた交流が比較的容易に行われるようになり、従業員の挑戦意欲が喚起され、人々の能力発揮が促されているといえる。その結果、技術情報などの交換が積極的になされ、新分野で開発された技術が既存分野の新製品開発・製品改良に活用されるという傾向が見られる。こうした関係が実現されているということから、組織のフラット化は実をあげているという評価につながっているといえる。【2-2】

《3-3》新事業・新製品開発のための部門横断的交流

新事業・新製品開発にとって重要な部門横断的交流

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査した。何故ならば、部門横断的な交流や協力は、経営資源の新たな組み合わせを可能にし、独創性あふれる新事業や新製品の開発を促進すると考えられるからである。

全体としては、過去の調査と同様、職能部門間、事業部門・カンパニー間のいずれにおいても、部門

表3-1 組織のフラット化とマネジメント要因の相関

挑戦意欲	能力発揮 (本社)	能力発揮 (研究所)	新分野技術の活用 (既存分野の新製品)	新分野技術の活用 (既存分野の製品改良)
0.319	0.319	0.293	0.356	0.302

相関係数は5%水準で有意。

図 3-3 部門横断的交流の程度（上段 n=275, 下段 n=247：％）

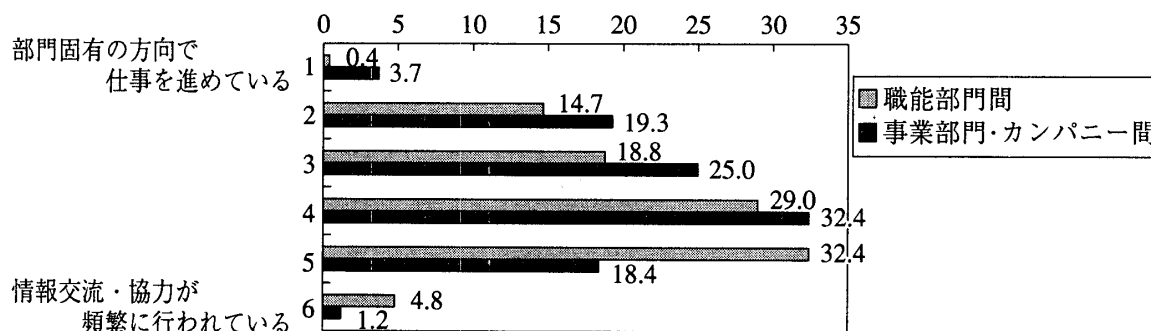


表 3-2 部門横断的交流と新事業・新製品開発の主たる変数との相関係数

	新技術の既存分野での活用（新製品開発）	複数技術組み合わせによる新事業・新製品開発
部門横断的交流（職能部門間）	0.187	0.270
部門横断的交流（事業部門・カンパニー間）	0.259	0.288

値はすべて5%水準で有意。

横断的な交流が活発に行われている。ただし、職能部門間と事業部門・カンパニー間とは、その程度に差が認められ（4以上のスコアが、職能部門間は66.2%、事業部門・カンパニー間は51.8%）、職能間に比べ事業領域間により高い壁が存在していることがわかる（図3-3）。

また、部門横断的な交流は、複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発、新分野で開発された技術が既存分野での新製品開発において活用される程度と比較的高い相関関係を示している（表3-2）。この結果は、新事業・新製品開発に際して、部門の壁を越えて積極的に情報を交流させ、協力していくことの重要性を確認するものとなった。新事業・新製品開発を進めるうえで、既に多くの企業において部門横断的交流が活発に行われているが、企業の基本的組織構造が分権化の方向へ進展して行くなかで、事業部・カンパニー間の交流をいかに押し進めて行くかが今後の課題となろう。【2-6】

《3-4》部門横断的交流の促進：公式的制度とインフォーマル・コミュニケーション

部門横断的交流を促進するために、公式的制度とインフォーマル・コミュニケーションの両方を用いて

いる企業が多い

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やインフォーマル・コミュニケーションをどの程度用いているかを聞いた。その結果、公式の制度とインフォーマル・コミュニケーションの両方を積極的に用いているという企業（どちらも4以上のスコアを回答した企業）が、58.8%（166社）を占めた。多くの企業が、公式の制度とそれを相互補完するインフォーマル・コミュニケーションを組み合わせ、部門横断的な交流を促進しようとの考えをもっていることがうかがえる（図3-4）。【2-4, 2-5】

《3-5》全社横断的PTの活用

全社横断的PTの活用は新事業・新製品開発に効果

全社横断的なプロジェクト・チーム（以下、全社横断的PT）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、かつ全社意識のもとに進めていくうえでの手段のひとつである。そこで、戦略的な新事業・新製品開発体制として、全社横断的PTをどの程度用いているかを聞いたところ、多くの企業から積極的に用い

図3-4 部門横断的交流の促進クロス集計 (n=282:社数)

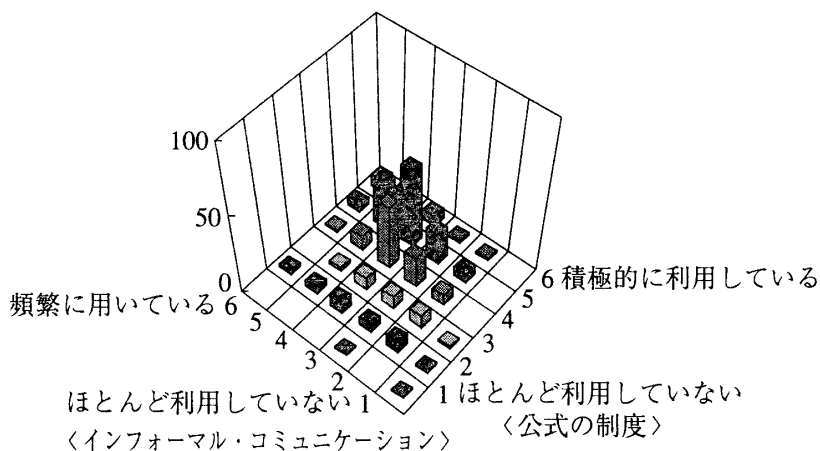


図3-5 全社横断的PTの活用度 (n=285:%)

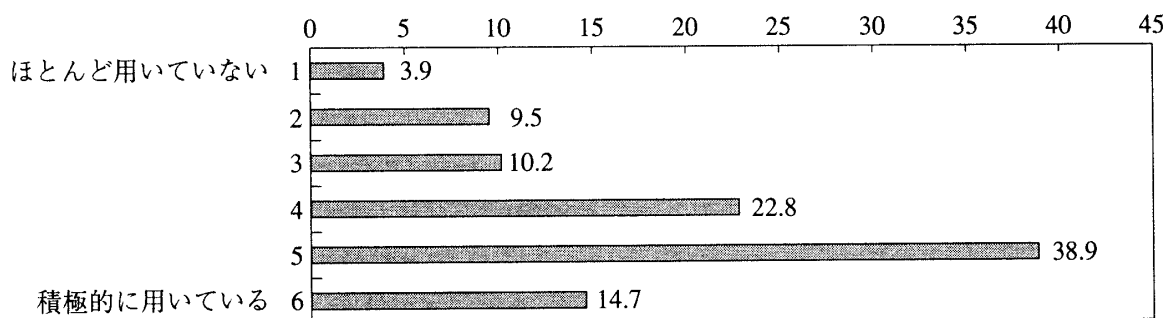


表3-3 全社横断的PTの活用度と新事業・新製品開発要因との相関係数

	新技術の既存分野での活用(新製品開発)	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PTの活用	0.247	0.285	0.250	0.221

値はすべて5%水準で有意。

ているという回答がよせられた(図3-5)。また、全社横断的PT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3-3)。多くの企業にとって、全社横断的PTによる開発体制は、新事業・新製品開発に効果的な役割を果たしているという傾向を見いだすことができる。【2-7】

《3-6》全社横断的PTへの権限委譲
全社横断的PTへの権限委譲は新事業・新製品開発に有効

全社横断的PTに、社内経営資源の優先的利用権限がどの程度与えられているかについての調査によると、高い権限を与えているとの回答が多数にのぼった(図3-6)。経営資源の優先利用権を与えるなど、全社横断的PTに積極的に権限を付与することは、その新事業・新製品開発への効果を高めるとの指摘がある。というのも既存部門からの自律性を確保することによって、関連する経営資源の結集・融合をスムーズにし、より制約のない形で開発プロセスを進めることができるからである。当該変数と新事業・新製品開発に関わる変数との間には、

図3-6 全社横断的 PT への権限委譲度 (n=282:%)

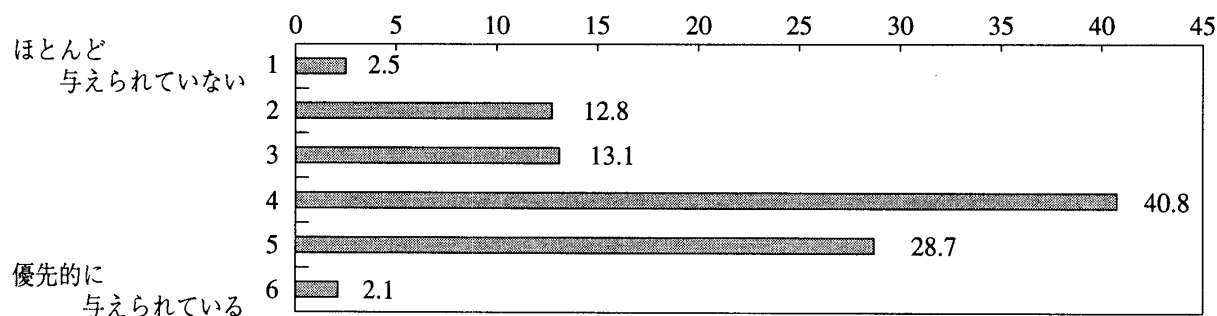


表3-4 全社横断的 PT への権限委譲度と新事業・新製品開発の要因との相関係数

	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 PT への権限委譲	0.243	0.250	0.312

値はすべて5%水準で有意。

高い相関関係が認められた。表3-4は、全社横断的 PT への権限委譲度と新事業・新製品開発に関わる主な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関係が認められ、社内経営資源の利用権限を優先的に与えるなど積極的に権限を付与することによって、全社横断的 PT が効果的な新事業・新製品開発に結びついているという傾向が示された。【2-8】

《3-7》全社横断的 PT 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、企業は組織メンバー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メンバーには、それだけ大きなインセンティブを用意しておく必要があるとされる。そこで、本調査においても、全社横断的 PT 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。

全社横断的な PT の編成に関しては、3以下のスコアが各々94.3%、79.5%にのぼり、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3-7)。また、企業横断的 PT の成果を、構成メンバーへの特別の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74.2%を占め、4分の3近くの企業が消極的な姿勢を示している(図3-8)。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り、その成果に対して特別な報酬を与えるという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。【2-9, 2-10】

《3-8》組織の柔軟性

ルール優先のマネジメントでは、新たな技術開発や新製品・新事業開発が困難

従来の日本企業では、業務効率を改善し生産性を向上させることが目標であった。そのためには、ルールによって効率良く組織を管理するマネジメント・スタイルが実践されてきた。しかしながら、今日ではこのような生産性向上のための「ルール優先」のマネジメント・スタイルのみでは持続的な競争優位を得ることができなくなっており、多くの日本企業はルールを越えた新たなマネジメント・スタイルを模索していると考えられる。そこで、本項目では「組織のルール優先度合」によって「組織の柔

図3-7 全社横断的PTの編成 (%) (リーダー：n=283, メンバー：n=281)

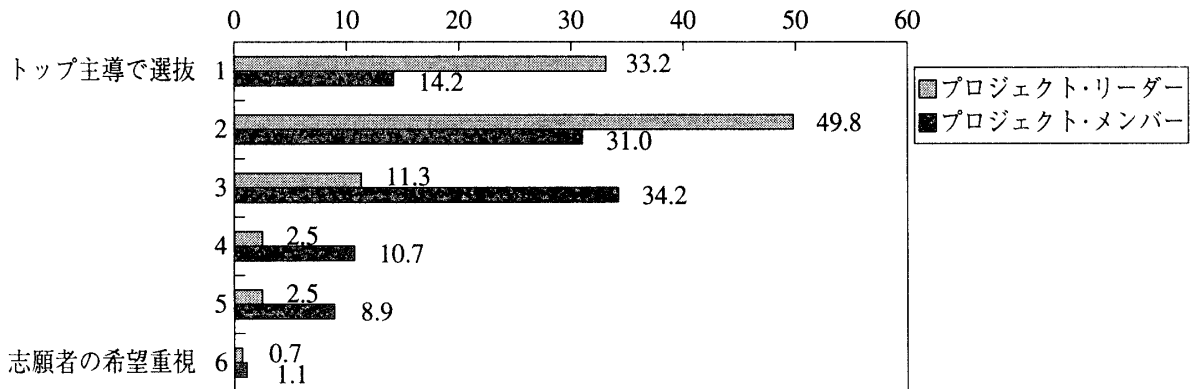
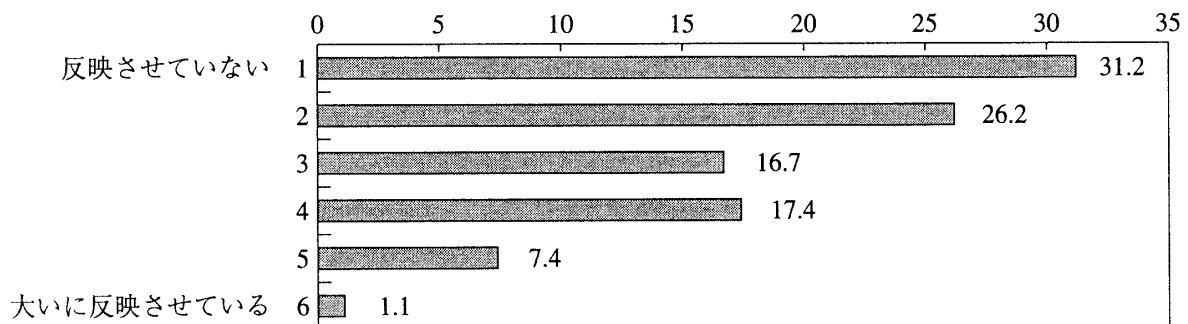


図3-8 全社横断的PTの成果に対する報酬 (n=282 : %)



軟性」を測定し、他の組織要因や新製品・新事業開発要因等の関係を調査した。

まず、新たな技術開発や新製品・新事業開発を行うには、既存のルールに縛られないような企業風土が必要であり、同時に柔軟な組織体制の有無が成功を左右すると言える。実際に、表3-5のように、

柔軟性のある組織では、新たな技術開発や新製品・新事業開発が活発になされ、そのプロセスとしては、表3-6のような要因が関係している。このことは逆に“ルール優先度合が非常に強い”傾向のある管理志向のマネジメントでは、既存のルールに拘束されているために、従来の組織枠組みの下で重要な情

表3-5 組織の柔軟性と新たな技術開発や新製品・新事業開発に関わる相関係数

	製品技術開発	製造技術開発	複数技術組み合わせによる新事業・新製品開発
組織の柔軟性	0.332	0.364	0.238

値はすべて5%水準で有意。

表3-6 組織の柔軟性と組織プロセスに関する相関係数

	組織のフラット化	全社横断的PTの活用	新事業・新製品の情報交流(職能部門間)	新事業・新製品の情報交流(事業部門間)	非公式的コミュニケーション
組織の柔軟性	0.459	0.296	0.313	0.331	0.286

値はすべて5%水準で有意。

表 3-7 組織の柔軟性と革新性に関する相関係数

	革新に対する抵抗 (ミドル)	革新に対する抵抗 (一般従業員)	挑戦意欲	失敗評価
組織の柔軟性	0.324	0.255	0.356	0.329

値はすべて5%水準で有意。

表 3-8 顧客への適応体制と組織要因に関する相関係数

	新製品開発の サポート体制 (現場→ミドル)	モラル (現場)	挑戦意欲	既存製品・サービ ス向上能力と職務 改善能力の開発	従業員の創 造的な能力の 開発	アイデア の生成
顧客への適応体制	-0.372	-0.301	-0.312	-0.336	-0.313	0.257

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。

報が各部門に滞留してしまう危険性を示している。また、柔軟性のある組織では、「革新に対する抵抗」が少なく、「挑戦意欲」に溢れ、新たな挑戦に対しての「失敗評価」にも寛容である傾向にあり、このような革新志向の企業風土が組織を活性化させる基盤となっていると考えられる(表3-7)【2-3】

《3-9》顧客への適応体制

顧客の要望に対しての適切な対応には、現場により近いレベルが重要な役割

今日のような成熟化した市場においては、従来のように低コストで高品質の製品をつくらなければ競争優位になりえるとは必ずしも言えない。企業は顧客のニーズを適切に察知し、いかにして付加価値の高い製品・サービスを提供してゆくかということが重要である。

顧客の要望に対する適応体制を構築してゆくため

には、より顧客に近い現場レベルでの発想や適応に最も価値をおかねばならない。表3-8で示したように、現場からの新製品開発のアイデアをミドルが吸い上げ、実際の商品化に育てるまでのサポート体制を整えることが、顧客への適応体制を整える上で重要な条件であることがわかった。このような顧客への適応体制が整っている組織の下では、現場の一般従業員の視点からのアイデアが採用される可能性があることから、挑戦意欲やモラル向上→従業員の能力向上→新たなアイデアの生成→有用なアイデアの採用(→顧客への適切な対応)→…という好循環がもたらされていると言えよう【2-11】

《3-10》仕事の進め方に関する共通理解

仕事の進め方に関する共通理解が、自己効力感を深める

図3-9のように、どちらかというと“共通の理

図 3-9 仕事の進め方に関する共通理解 (n=286:%)

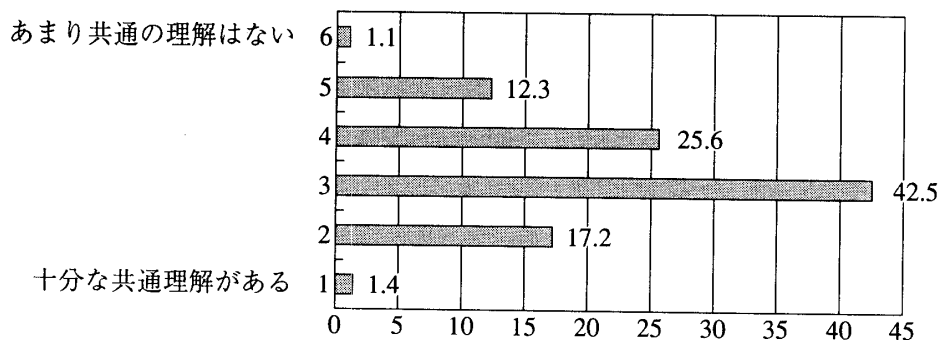


表3-9 仕事の進め方に関する共通理解と組織要因に関する相関係数

仕事の進め方に関する共通理解	将来ビジョンの浸透度		ミドルの従業員への伝達		自己効力感
	一般従業員	ミドル	経営方針	具体的目標	
	-0.287	-0.302	0.380	0.338	-0.336

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。

解がある”3と回答した企業が最も多いのは、具体的にはどのような「仕事の進め方に関する共通理解」とは明確に言えないまでも、暗黙の了解のようなものが、日本企業において多く存在していることを示している。

表3-9で示したように、「仕事の進め方に関する共通理解」は、「将来ビジョンの浸透度」、「ミドルの従業員への経営方針」などの要因によってもたらされ、また、「仕事の進め方に関する共通理解」が深まることによって、「自己効力感（職務遂行能力に自信を持つ従業員の数）」が増加していることが見てとれる。従業員は将来ビジョンや経営方針・目標を深く理解することによって組織の信念や価値観を感じ取り、それを基盤にした行動パターン（仕事の進め方）を形成する。そして、この行動パターンの共有が進むほど、従業員個人は組織の下での自らの信念を強化させていると考えられる。【2-15】

《3-11》権限委譲

年々減少傾向にある権限委譲

仕事のやり方やスケジュールがどの程度自分で決められるのかという質問内容によって権限委譲の度

合を調査したこの項目では、ほぼ過去の調査結果と同様の結果が得られている。つまり、部門間で権限委譲の度合が異なること、また、権限委譲と高い相関のある特定の項目があるということである。

権限委譲の度合が高い部門は、研究所（研究員）であり、営業部門、本社管理部門と続く。研究所（研究員）では、5スコア以上の企業が161社（全体の58.1%）、営業部門では146社（全体の51.3%）、そして、本社管理部門では104社（全体の36.1%）となっている。しかし、過去2年間の調査結果を含めて考えると、年々各企業とも権限委譲の度合を低めていることがわかる。各部門の5スコア以上の全企業数に占める割合を過去にさかのぼって見ると、図3-10に示されるように年々減少傾向になっていることがわかる。このことは、各企業が不況になると権限を集中させる傾向を示すものである。

また、この権限委譲は、他のいくつかの項目と高い相関があり、例えば、研究所（研究員）への権限委譲は、従業員の内発的動機づけや自己効力感、また、能力発揮といった各項目と高い相関がある。（各相関係数は、0.320、0.287、0.330）【2-14】

図3-10 権限委譲の度合

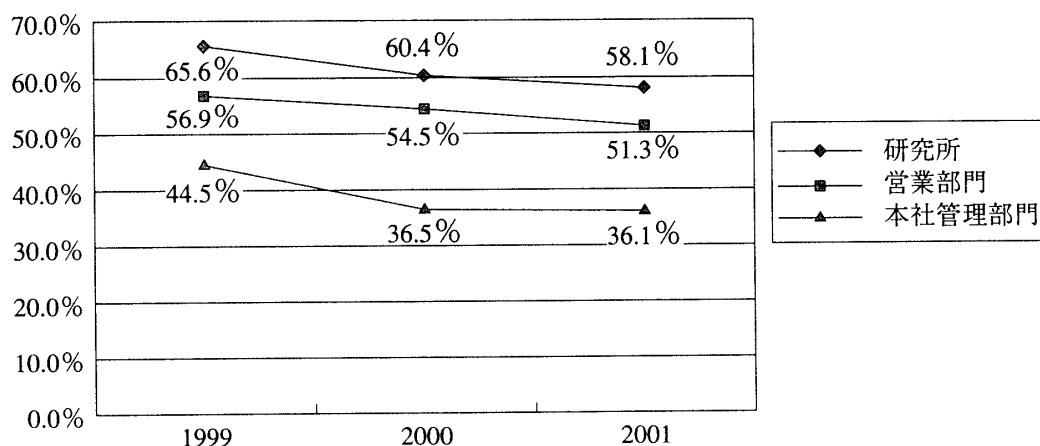
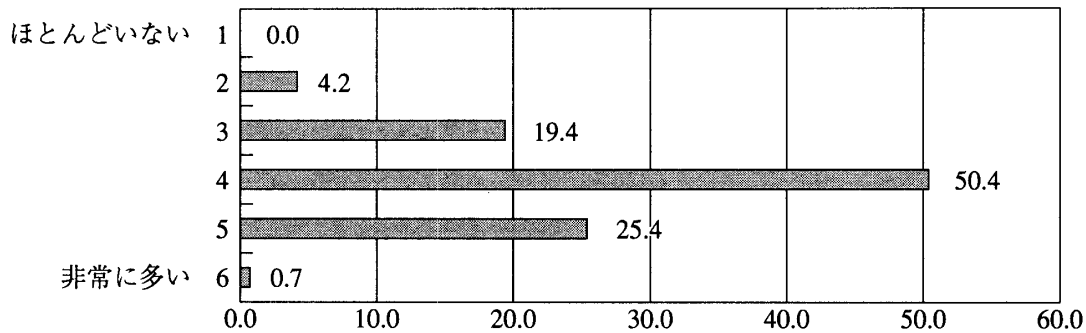


図3-11 従業員の自己効力感 (n=284 : %)



《3-12》従業員の自己効力感

アイデア生成と高い関係のある従業員の自信

最近のエンパワーメント理論では、個人の心理的側面に焦点を当てた心理的エンパワーメントが注目されている。本調査で心理的エンパワーメントに注目するのは、それがアイデアの生成とか創造性発揮と結びつくと言われているためである。この心理的エンパワーメントを調査するために設けられた質問項目が内発的動機づけであり、自己効力感である。調査結果では、自己効力感の方がアイデアの生成とも高い関連性を示しており、他のいくつかの項目とも高い関連性を持っていた。

図3-11に示されるように、自信をもった自己効力感のある従業員がいる5スコア以上の企業はさほど多くない(74社、全体の26.1%)。

しかし、この従業員の自己効力感、アイデアの生成と高い相関があり(相関係数は-0.315)、また、ミドルの従業員への経営方針・具体的目標の伝達(相関係数は-0.310, -0.351)、本社・研究所の能力発揮(相関係数は0.482, 0.384)などと高い相関があった。【2-17】

《3-13》挑戦意欲

高まる現状維持の姿勢

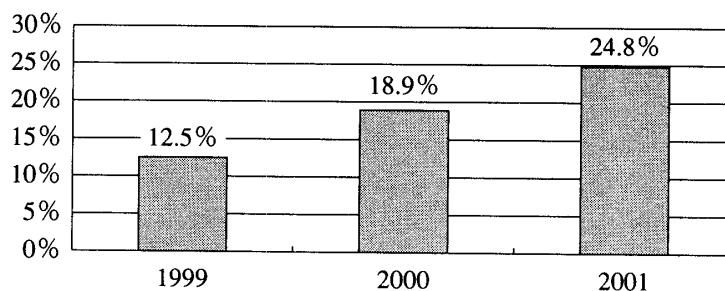
新規事業の開発や新製品の開発には、従業員の挑戦意欲が不可欠である。しかし、今回の調査結果、過去の調査結果を併せて考えてみると、年々、従業員の挑戦意欲が低下していることがわかる(図3-12)。2スコア以下の従業員の現状維持の姿勢が強いと回答した企業は、1999年調査では31社(全体の12.5%)、2000年調査では47社(全体の18.9%)、そして今回の2001年調査では70社(全体の24.8%)と、従業員の現状維持の姿勢が年々高まっていることがわかる。

従業員の挑戦意欲は、将来ビジョンの浸透度やミドルの部下のアイデアへの評価、ミドルの資源配分の裁量権と相関が高く(各相関係数は0.401, -0.303, 0.339)、ビジョンやミドルの行動が従業員の挑戦意欲を高める要因であると考えられる。また、従業員の挑戦意欲は、アイデアの生成とも相関が高く(相関係数は-0.375)、従業員の挑戦意欲の重要性を物語っている。【2-13】

《3-14》変革への抵抗

図3-12 現状維持の姿勢(2スコア以下)

1999 : n=245, 2000 : n=249, 2001 : n=286



高いミドルの抵抗感

変革への抵抗は、一般従業員よりもミドルにおいて大きい。こうした傾向は、2000年調査においても同様であった。変革への抵抗が大きいとされる2スコア以下の企業は、一般従業員では27社（全体の9.5%）しかなかったのに対して、ミドルでは79社（全体の27.9%）もあった。一般従業員の変革への抵抗に限って見てみると、相関の高い要因はあまり見られなかったが、将来ビジョンの浸透度とはある程度相関があり（相関係数は0.260）、将来ビジョンが一般従業員に浸透しているほど、変革への抵抗感もなくなることが理解できる。【2-12】

4. ミドルの役割

組織活性化にあたってミドルが果たす役割が重要になってきている。組織が、現状維持という姿勢を超えて、高い自己認識能力をもち環境変化に柔軟に対処するためにはミドルが要の役割を果たす必要がある。新製品・新事業の開発といった目標を達成するためには、とくにミドルによる部門間のコミュニケーションを通じて、部門を越えた人々の交流を促進することが大切である。そのことによって人々の

挑戦意欲が喚起され、創造的アイデアを創出させるという結果をもたらすことになる。こうした活動が実践されている組織では複数の核となる技術を組み合わせた新製品・新事業の開発への取り組みが頻繁に行なわれる傾向がある。

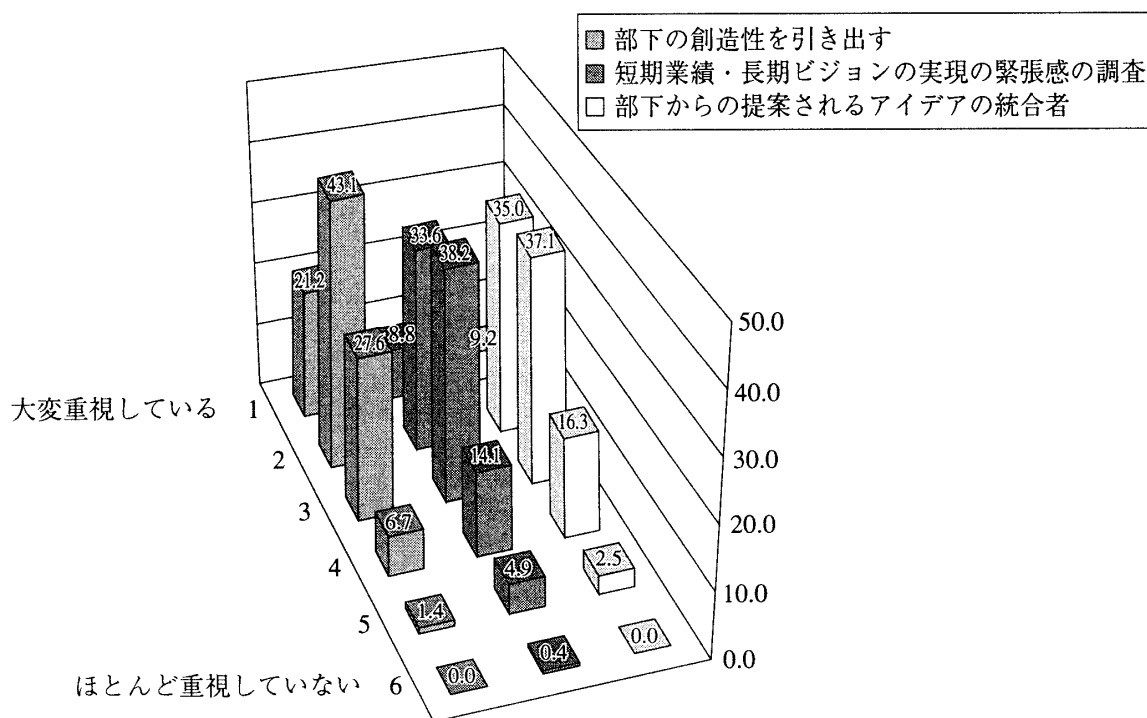
《4-1》ミドルの役割

部下をエンパワーし、アイデアを創造させ、上に提案しうる役割

近年ミドルには（1）部下の創造性を引き出すこと、（2）短期的業績実現への圧力と長期ビジョン実現との間で発生する部下の緊張感の調整、（3）部下から提案されるアイデアの統合者といった役割が重要であると指摘されている。

図4-1に示したように（1）部下の創造性を引き出す役割については、この役割がミドルにとってより重要であると考えている企業が比較的多くなっている（1、2と回答した企業は64.3%）。（2）の短期的業績と長期ビジョン実現との間の緊張感の調整については、ややポイントが低いものの、かなりの企業がこの役割が重要であると考えている（1、2と回答した企業は42.4%）。（3）のアイデアの統合者としての役割についても同様な傾向が見られ

図4-1 ミドルの役割 (n=283:%)



る（1，2と回答した企業は44.2%）。ミドルの3つ役割のうちとくに部下の創造性を引き出すことの重要性が意識されているといえる。

またミドルの役割についての企業の意識から見て、今企業が求めているミドル像は管理者ではなく、部下をいかにエンパワーし、アイデアを創造させ、上に提案しうる能力をもった人物であるといえよう。こうしたタイプのミドル像が生まれる条件のひとつは、常に高い目標を掲げ、危機感を醸成し努力を促すというトップの姿勢であるといえる。また短期業績実現の圧力と長期ビジョン実現という狭間にある部下の緊張感の緩和やアイデアの統合者としての役割をミドルが果たすためには長期ビジョンを理解していることももうひとつの条件になるといえる。
【4-1】

《4-2》ミドルのコミュニケーション

柔軟かつ創造的組織作りに効果的

組織を柔軟に機能させ、人々の活動を活性化させるためにはミドルが上下、左右のコミュニケーションをはかることが重要である。図4-2に示されて

あるように過去の調査同様、上下のコミュニケーションに積極的とする企業（5，6のスコアを回答）は33.9%，左右のコミュニケーションに積極的とする企業（5，6のスコアを回答）は26.5%となっており、左右のコミュニケーションの積極化には組織の壁の存在、ミドル側の意識の問題があるといえよう。

上下のコミュニケーションに積極的なミドルは、部下から上がってくる市場や技術情報を重視し、部下のアイデアを評価し上司に積極的に働きかけている。人々の情報やアイデアが評価されるため、このようなミドルの姿勢は本社・研究所の従業員の能力高揚・能力発揮につながり、高いモラールを実現することになっている（表4-1）。

表4-2に示されているように、またビジョンを十分に理解しているミドルはその実現に向け部門を越えて積極的にコミュニケーションを試みることによって部下がお互いに相互交流ができる土壌を作る働きをしている。部下に経営方針の大枠を意図がわかるように説明するとともに、具体的目標の提示にも心がけている。こうしたミドルの姿勢は、部下か

図4-2 ミドルのコミュニケーション (n=283：%)

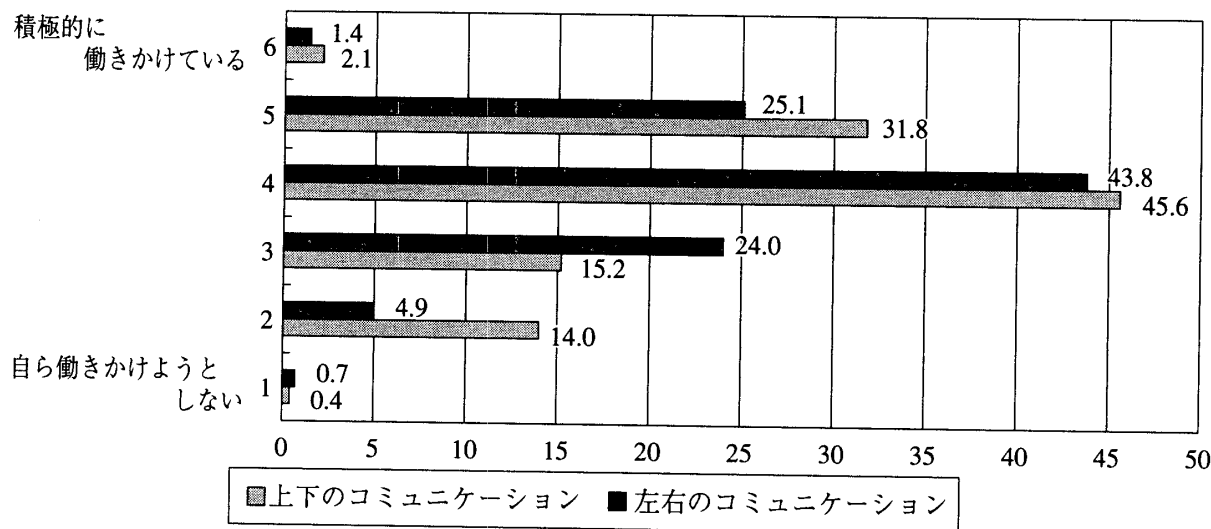


表4-1 ミドルの上下のコミュニケーションとマネジメント要因の相関

部下のアイデアの評価	能力高揚 (本社)	能力高揚 (研究所)	能力発揮 (本社)	能力発揮 (研究所)	モラール (本社)	モラール (研究所)	モラール (現場)
0.354	0.388	0.289	0.383	0.328	0.383	0.320	0.279

値はすべて5%水準で有意。

表4-2 ミドルの左右のコミュニケーションとマネジメント要因の相関

ビジョン の理解	経営方針の 大枠提示	具体的 目標提示	市場技術 情報の重視	部下のアイ ディア評価	核となる技術 の組み合わせ
0.302	-0.345	-0.328	0.311	-0.285	0.321

モラル (本社)	モラル (研究所)	モラル (現場)	能力高揚 (本社)	能力高揚 (研究所)	能力発揮 (本社)	能力発揮 (研究所)
0.357	0.264	0.263	0.422	0.286	0.342	0.255

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。

ら上がってくる市場情報・技術情報をより重視・評価し、上司に部下のアイデアを積極的に提案しようとしている。このようなミドルの働きかけや姿勢によって人々の相互交流が促進され、複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発への試みが頻繁に行われるようになる。いわば人々による学習活動が積極的に行われることによってモラルも向上し、人々の能力も高揚かつ十分に発揮されるようになるといえる。【4-2】

《4-3》ミドルによる経営方針・短期の具体的目標の提示

経営方針・目標の具体的提示が部下の能力発揮をもたらす

〈経営方針の提示〉

ミドルが部下に経営方針や短期の具体的目標を提示することによって組織はより柔軟に方針や目標実現に向けて機能するといえる。そこでまず経営方針の提示が十分になされているかを見ると(図4-3)、ミドルがより「意図がわかるように説明している」とする企業は37.7% (1, 2のスコア) であ

り、ほぼ言葉による伝達だけで済ませているとする企業も約30% (6, 5, 4のスコア) 存在している。

ミドルが経営方針の意図がわかるように説明しているとする企業では、表4-3に示したように、ミドルがビジョンをより理解していることが前提となって、意図がわかるように経営方針が伝えられているといえる。こうした経営方針の伝達が、ミドルの左右のコミュニケーション・部下のアイデアの評価・提案という活動をとおして、経営方針実現に向けた人々の交流を活性化させ、複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発への試みが頻繁に行われるような結果を生む傾向がある。こうした循環が人々のモラル、能力の高揚・発揮をももたらしている。【4-3-1】

〈短期目標の提示〉

ミドルによる短期目標が具体的に部下に提示されているかを見ると(図4-4)、より具体的に目標を提示しているとする企業(1, 2のスコア)が45.5%の比率を示している。短期目標を具体的にミドルが提示することによって部下が問題発見と問題解決に取り組みやすい環境が作られ、複数の核とな

図4-3 ミドルによる経営方針の提示 (n=284:%)

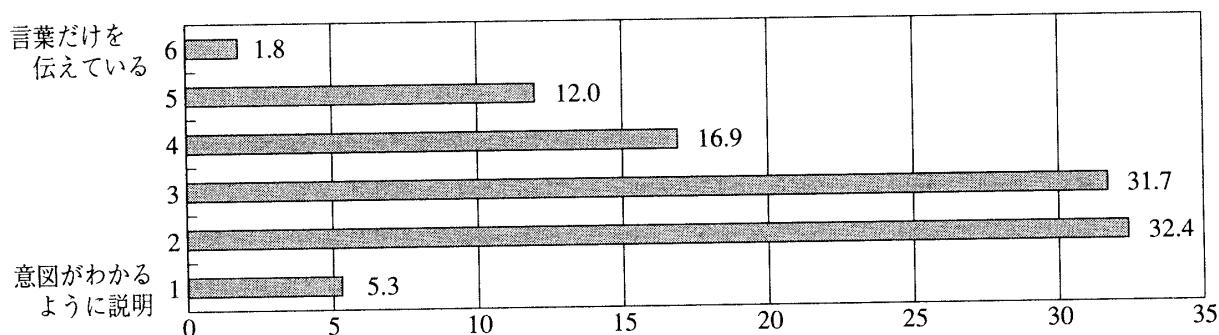


表 4-3 経営方針の大枠提示とマネジメント要因

ビジョンの理解 (ミドル)	左右のコミュニケーション	具体的 目標提示	市場・技術 情報の重視	部下のアイ ディア評価	核となる技術 の組み合わせ
-0.314	-0.345	0.665	-0.276	0.385	-0.235

モラル (本社)	モラル (研究所)	モラル (現場)	能力高揚 (本社)	能力高揚 (研究所)	能力発揮 (本社)	能力発揮 (研究所)
-0.331	-0.337	-0.324	-0.318	-0.208	-0.396	-0.333

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 4-4 ミドルによる短期目標の提示 (n=284:%)

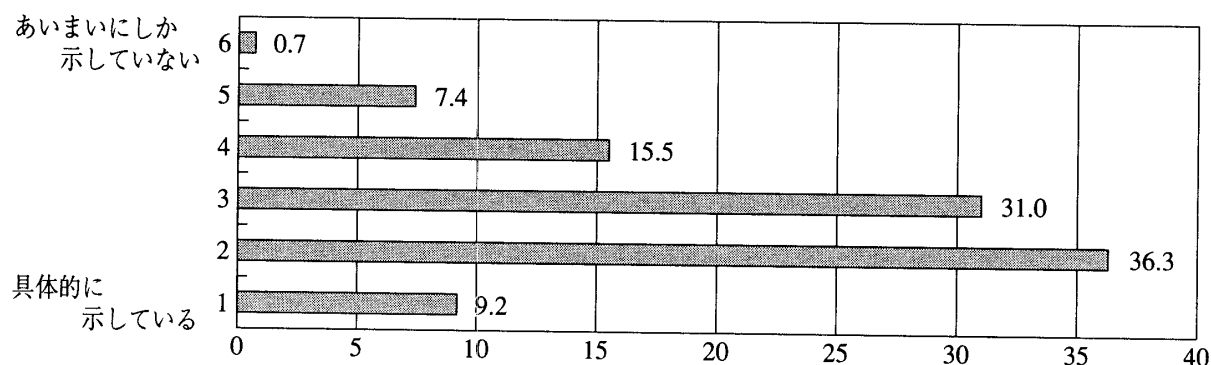
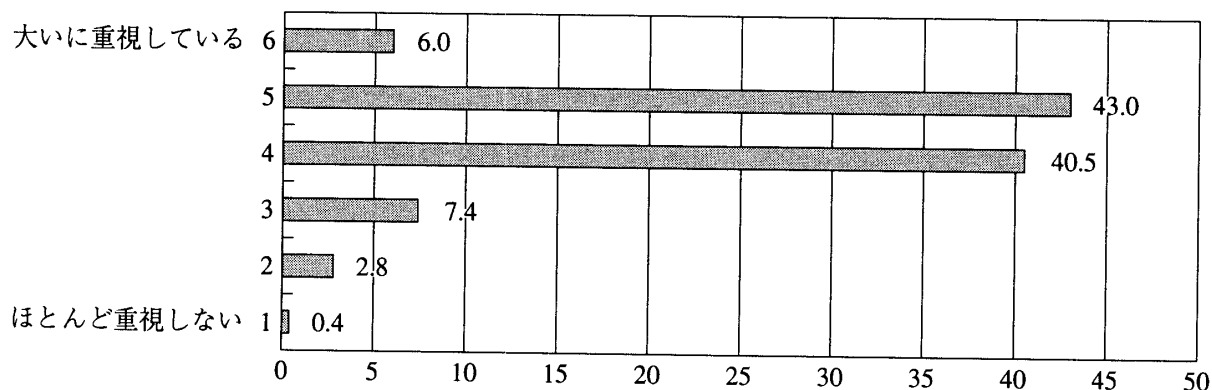


図 4-5 ミドルによる市場・技術情報重視の程度 (n=284:%)



る技術を組み合わせた新事業・新製品開発への試みの促進、人々のモラル、能力高揚・発揮に貢献しているといえる。【4-3-2】

《4-4》部下の市場・技術情報の重視 創作的アイデアを引き出すのに効果

ミドルが部下の市場・技術情報をより重視している企業(6, 5のスコア)は49.0%に達し(図4-5), 部下から出てくるアイデアを重視し, 新た

な戦略的対応の必要性を多くの企業が認識しているという傾向が見られる。

こうしたミドルが、より重視する市場・技術の情報は、ミドルの上下・左右のコミュニケーションを通じた人々の相互交流によって促進され、より質の高いアイデアがまとめられ、ミドルが部下のアイデアを評価し、その実現に向けて上司に働きかける機会を増加させるという傾向を生むようになる。その結果、人々のモラルや能力高揚・発揮がより

表4-4 ミドルによる部下の市場・技術情報の程度とマネジメント要因の相関

上下のコミュニケーション	左右のコミュニケーション	部下のアイデアの評価・提案
0.301	0.311	0.348

モラル (本社)	モラル (研究所)	モラル (現場)	能力高揚 (本社)	能力高揚 (研究所)	能力発揮 (本社)	能力発揮 (研究所)
0.387	0.367	0.214	0.311	0.219	0.353	0.306

値はすべて5%水準で有意。

促進されることになる(表4-4)。【4-4】

《4-5》部下のアイデアの評価と実現への上司への提案

部下の挑戦意欲の喚起につながる

ミドルが部下のアイデアを評価し、その実現に向けて積極的に働きかけることは創造的戦略の実現につながるといわれている。図4-6のように、このようなミドルの活動が積極的に行なわれているとする企業(1, 2のスコア)は26.7%と少ないのが現状であり、環境の厳しさを反映して日常的な生産性向上に腐心している企業が多いといえる。

しかし、このようなミドルの活動はミドル自身のビジョンの理解をとおして、より従業員のビジョンについての理解を促進し、挑戦意欲を喚起し、例えば新分野で開発された技術の既存分野での新製品開発への活用をもたらす可能性がある。その結果、人々の能力高揚・発揮が促され、モラルも向上することになる(表4-5)。【4-5】

《4-6》ミドルの資源配分の裁量権

組織フラット化の効果を高める

部下から上がってくる新製品・新事業開発のアイデアを具体化するために、ミドルに従来と比べて

図4-6 ミドルによる部下のアイデアの評価と実現への働きかけ (n=285:%)

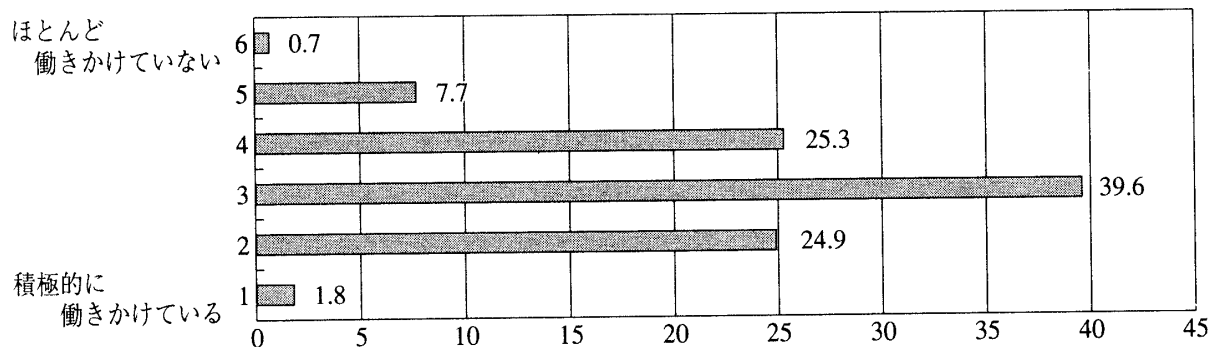


表4-5 部下のアイデアの評価と実現への上司への提案とマネジメント要因の相関

挑戦意欲	従業員のビジョンの理解	ミドルのビジョンの理解
-0.301	-0.386	-0.377

モラル (本社)	モラル (研究所)	モラル (現場)	能力高揚 (本社)	能力高揚 (研究所)	能力発揮 (本社)	能力発揮 (研究所)
-0.318	-0.271	-0.253	-0.370	-0.300	-0.428	-0.322

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4-6 ミドルの資源配分の裁量権と他の経営要因との相関係数

	組織のフラット化	組織の柔軟性	ミドルの部下のアイデアへの評価	従業員の内発的動機づけ	アイデアの生成
ミドルの資源配分の裁量権	0.338	0.306	-0.222	0.282	-0.257

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。

どのくらいの資源（資金・人材など）配分の裁量権を与えられているかを調べた結果、ほぼ半分（49.1%）の企業が4以上のスコアを答えた。近年のミドルの役割を再認識しようとする動きに伴い、従来の単なる権限委譲とは違って、真のエンパワメントの実現に欠かせない資源配分の裁量権をミドルに与えることによって組織の再活性化を図ろうとする企業の動きが読み取れる。

表4-6はミドルの資源配分の裁量権と他の経営要因との相関係数を表している。この結果から、ミドルに与えられている資源配分の裁量権が多ければ多いほど、組織のフラット化の効果は大きくなって組織は柔軟でスピーディーな運営ができるし、その活動は従来通りのルールに拘らず状況に応じて変化する傾向が強くなると言えよう。また、資源配分の裁量権を持つミドルが部下から上がってくるアイデアを評価することによって、内発的に動機づけられた従業員が多くなり、その結果多くの有用かつオリジナリティのあるアイデアの生成につながると言えよう。【4-6】

5. 新事業・新製品開発

本項目における今年度調査の特徴として、売上高

対新製品比率の低下、あるいは革新的な製品技術・製造技術の開発度合の低迷という傾向がみられた。長引く景気低迷のなか、新事業・新製品開発に対して消極的にならざるを得ない企業の厳しい事情もあろう。しかし、これらの傾向は、より成功確率の高い新製品の開発に投資案件を絞り込む企業行動の表れと捉えるほうが、むしろ妥当ではないかと考えられる。

そのことを示す調査結果として、次のような傾向もみられた。まず、製品のライフサイクルが短くなるなか、企業は新事業・新製品開発のベースとなる研究開発テーマの見直しを頻繁に行っている。また、複数技術の組み合わせや新技術の既存分野への応用など、効果的な技術の活用の道も探っており、その促進を目的に、引き続き組織のフラット化や異部門間の活発な情報交流活動を進めている。

《5-1》革新的な製品技術・製造技術の開発

困難さを増してきた革新的な製品技術・製造技術の開発

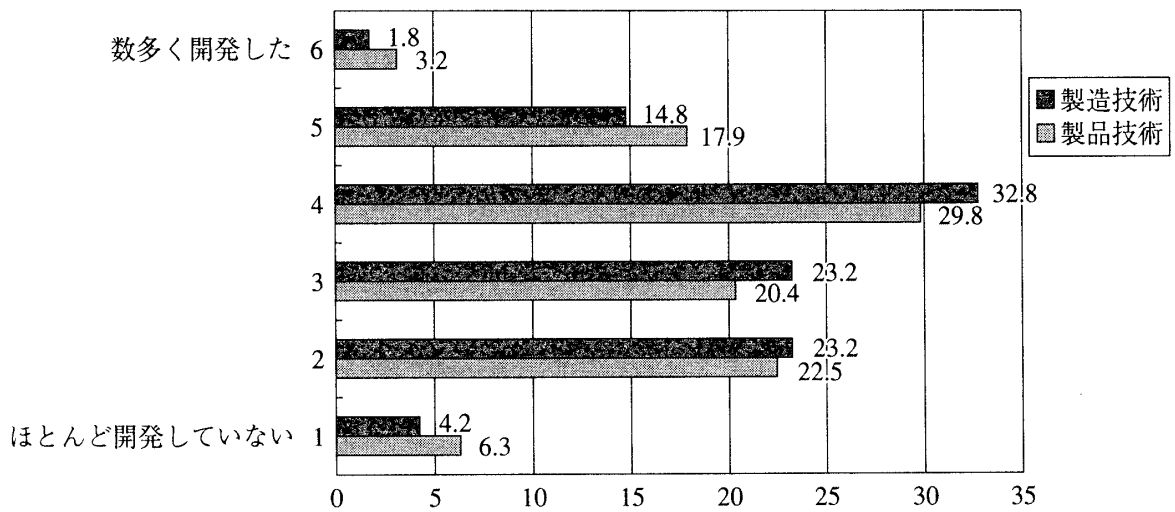
製品技術の開発、製造技術の開発ともに、部門の枠を越えた情報共有のための活動や、従業員の挑戦意欲を高める評価体系などが、その促進要因となっている（表5-1）。ただし、回答企業の約半数

表5-1 革新的製品技術と製造技術に関わる相関係数

	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
組織のフラット化	0.295	0.298
PTの活用	0.250	0.221
従業員の挑戦意欲	0.312	0.307
失敗評価	0.328	0.290

値はすべて5%水準で有意。

図5-1 革新的な製品技術・製造技術の開発 (上段 n=285, 下段 n=284 : %)



(製品技術：50.6%，製造技術：49.0%) が3以下のスコアを回答しており、激しい環境変化のなか、革新的な製品技術・製造技術の開発が容易ではないことが分かる (図5-1)。【5-6, 5-7】

《5-2》売上高対新製品比率

新製品の開発件数も削減か

売上高に対する新製品 (過去3年間に開発・販売されたもの) の比率は、5-10%未満との回答が3割強と最も多く、次いで多かったのが10-20%未満、0-5%未満であった。これに対して、新製品の比率が20%以上と回答した企業は合計で24.2%であり、1999年度の25.5%、2000年度の30.7%を下回る結果となった (表5-2)。長引く景気低迷の影響で、企業は既存の取り扱い品目の点数を絞り込んでいる状況にある。そうしたなかでも新製品の比率が低下

しているのは、「選択と集中」の理念のもとで、既存品目の絞り込み以上に新製品の開発件数を削っているのではないかと予想される。【5-8】

《5-3》研究開発テーマの見直し頻度

予想以上に頻繁な研究開発テーマの見直し

次に、研究開発テーマをどの程度の周期で見直しているかを聞いたところ、回答企業の35.7%が、四半期に1回、もしくはそれに近い頻度でテーマの見直しを行っていた (図5-2)。製品のライフサイクルが短くなるなか、少しでも投資効果の高い研究開発テーマを見出そうとする企業の姿がみてとれる。【5-2】

《5-4》新分野で開発された技術の既存分野での応用

表5-2 売上高対新製品比率

(1999年度：n=240, 2000年度：n=241, 2001年度：n=284)

社数 (%)

	1999年度調査	2000年度調査	2001年調査
0-5%未満	71 (29.6%)	54 (22.4%)	53 (18.7%)
5-10%未満	58 (24.2%)	60 (24.9%)	93 (32.8%)
10-20%未満	50 (20.8%)	53 (22.0%)	69 (24.3%)
20-30%未満	27 (11.3%)	39 (16.2%)	43 (15.1%)
30-50%未満	28 (11.7%)	21 (8.7%)	15 (5.3%)
50%以上	6 (2.5%)	14 (5.8%)	11 (3.9%)

図 5-2 研究開発テーマの見直し頻度 (n=283:%)

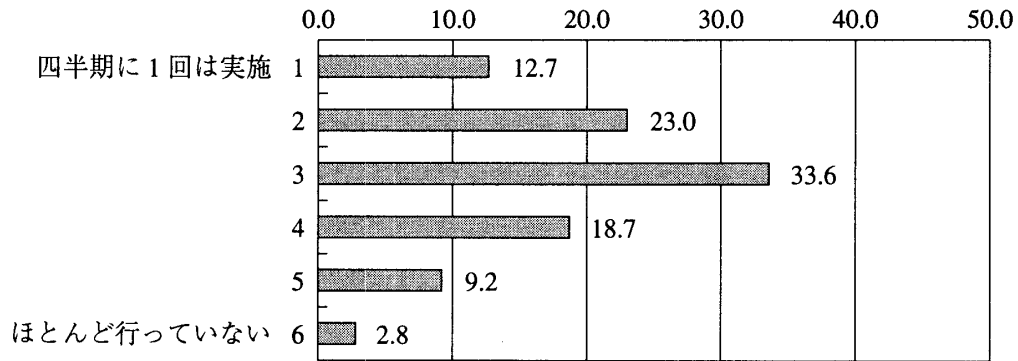
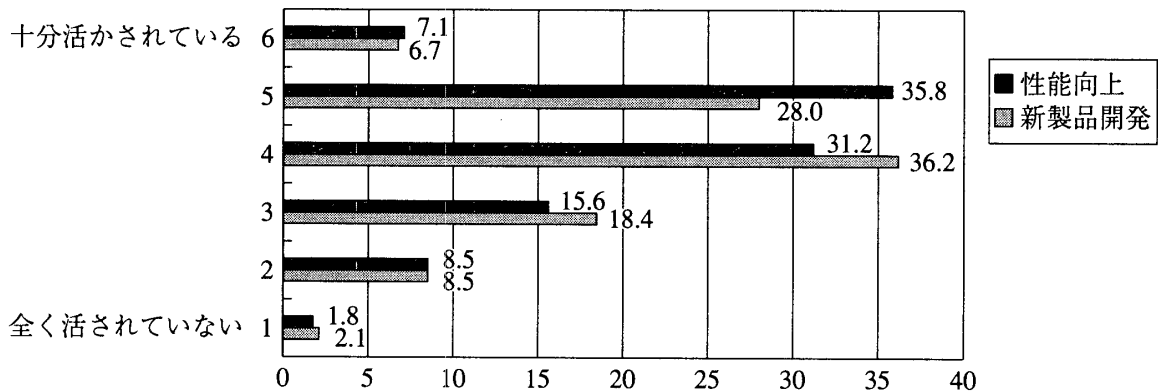


図 5-3 新分野で開発された技術の既存分野での応用 (上段 n=282, 下段 n=282:%)



新分野で開発された技術は既存分野にも積極的に活用

新分野で開発された技術は、その分野にとどまらず、既存分野に対しても広く活用されている。既存分野での新製品開発については34.7%の企業が、製品の性能向上については42.8%の企業が5以上を回答した(図5-3)。

こうした新技術の広い活用度は、組織のフラット化や異部門間の活発な情報交流によって促されているようである。同時に、ミドルの左右のコミュニケーションとの相関関係もみられ、部門横断的なコミュニケーションに長け、開発された新技術を特定の分野に囲い込ませないミドルの存在が、新技術の効果的な活用に重要な機能を果たしているといえる。

また、新技術の活用度は、複数技術の組み合わせによる新事業・新製品開発、革新的な製品技術の開発との相関関係もみられる。新技術という果実を、既存事業を含めた組織全体で広く共有することが、従来になく新事業や革新的な製品開発にプラスの影

響を与えていると考えられる(表5-3)。【5-3】

《5-5》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

部門の枠を越えた情報共有・知識融合のための活動が重要

回答企業の6割以上(65.2%)が4以上のスコアを回答しており、複数技術の組み合わせによる新事業・新製品開発に積極的な企業は多い(図5-4)。こうした新事業・新製品開発は、組織のフラット化や異部門間の情報交流、全社横断的なPTの活用などと相関があり、組織の枠を越えた全社的な情報共有・知識融合のための活動によって促進されているといえる。また、トップの企業家精神、ミドルの左右のコミュニケーションとの相関関係もみられ、全社的な情報共有・知識融合のための活動において、マネジャーの果たす役割の重要性も指摘できよう(表5-4)。【5-4】

表 5-3 既存分野への技術応用に関わる相関係数

	新製品開発	性能向上
組織のフラット化	0.360	0.307
事業部門・カンパニー間の情報交流や協力	0.259	0.203
ミドルの左右のコミュニケーション	0.243	0.262

	複数の核となる技術の組み合わせ	製品技術開発
新製品開発	0.473	0.384
性能向上	0.382	0.278

値はすべて5%水準で有意。

《5-6》新製品開発の発案におけるトップの姿勢 半数以上が「大枠だけを示す」

新製品開発の発案にあたり、トップがどのような姿勢をとるかを聞いたところ、回答企業の半数以上(50.7%)が5以上のスコアを回答した。4以上のスコアで見ると、回答企業の実に4分の3(75.3%)となる。トップは新製品の開発に関して、細部にまで指示を出すのではなく、コンセプトや方

向性などの大枠だけを示すという企業が多いようである(図5-5)。【5-5】

《5-7》新製品開発のサポート体制 挑戦意識の高揚や能力開発に有効に機能

新製品開発において、ボトムアップによる企画・提案を吸い上げ、実際の商品化まで育てるためのサポート体制がどの程度整備されているかについて、現場からミドル、ミドルからトップの2段階に分け

図 5-4 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 (n=282:%)

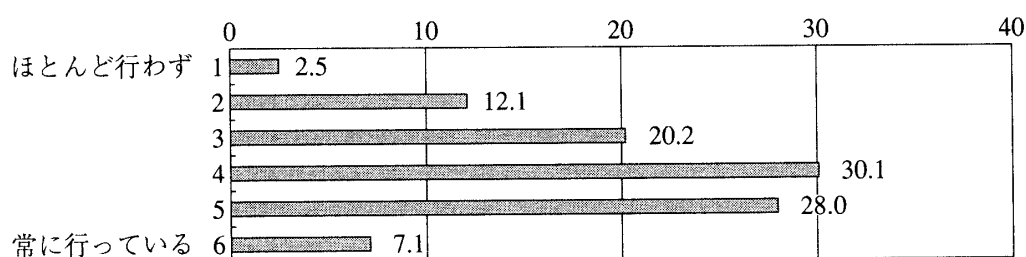


表 5-4 複数の核となる技術の組み合わせによる新事業・新製品開発に関わる相関係数

	核となる技術の組み合わせ
トップの企業家精神	0.267
組織のフラット化	0.256
ミドルの左右コミュニケーション	0.321
職能部門間交流	0.270
事業部門間・カンパニー間交流	0.288
PTの活用	0.285

値はすべて5%水準で有意。

図 5-5 新製品開発の発案におけるトップの姿勢 (n=284 : %)

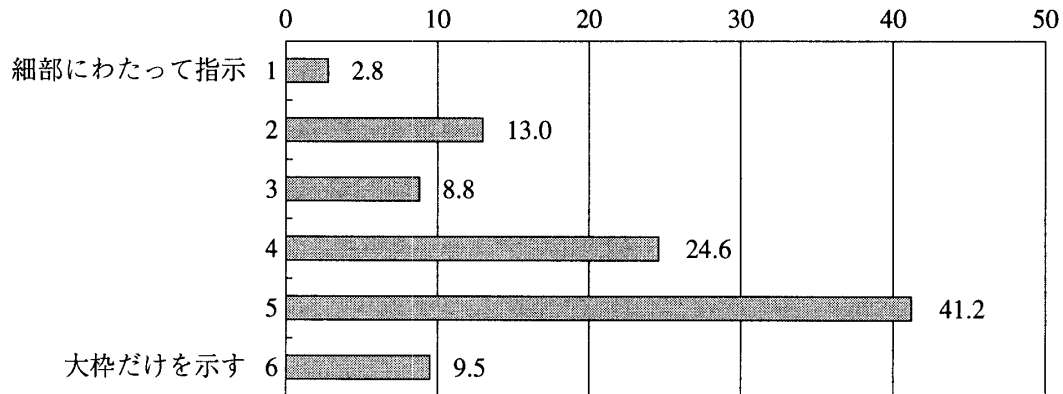
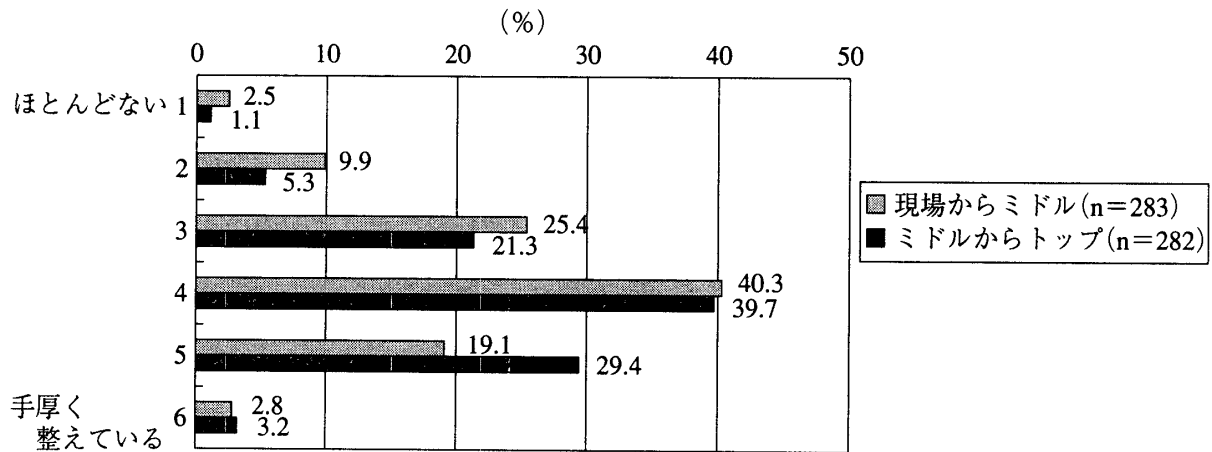


図 5-6 新製品開発のサポート体制



て聞いた (図 5-6)。その結果、2つの段階の間に若干の差はみられるものの、多くの企業が手厚いサポート体制を整えていることがわかった (4以上のスコアがそれぞれ62.2%, 72.2%)。

表 5-5 は、新製品開発のサポート体制と他の経

営要因との相関関係を示している。まず、新製品開発の手厚いサポート体制を整えている企業ほど、ミドルに十分な資源配分の裁量権を与えており、新しいことに挑戦して失敗した人を高く評価する傾向がみられる。また、サポート体制の整備は、従業員の

表 5-5 新製品開発のサポート体制と他の経営要因との相関係数

	現場からミドル	ミドルからトップ
ミドルの資源配分の裁量権	0.401	0.412
失敗評価	0.309	0.329
挑戦意欲	0.387	0.304
付加価値能力の開発	0.403	0.392
新価値能力の開発	0.459	0.433
新しい製品技術の開発	0.301	0.216

値はすべて5%水準で有意。

付加価値能力（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）や新価値能力（従来にはない新しい製品やサービスのアイデアを提案する能力）の開発、あるいはコンセプトの大幅に異なった製品技術の開発とも相関がみられる。

これらの結果から、新製品開発において手厚いサポート体制を整えることは、従業員に対して習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようという意識を促すように機能するとともに、従来にはない革新的なサービスや製品の開発にプラスの影響を与えていると考えられる。【5-10】

6. 個を活かした創造力開発とその発揮

前述の戦略を実現させるためには、従業員レベルで、創造能力の開発を促し、能力を発揮させていかなければならない。

創造能力の開発には、近年の実力主義・成果主義の流れの中で、それらの能力を活かすチャンスを提供していかなくてはならない。そして、このようなクリエイティブな活動は、従来にはない新しい領域への挑戦でもあるので、加点主義による評価が不可欠である。そして、評価結果をきちんとフィードバックすることにより、持続的な能力の開発が達成される。また、企業内のクリエイティブな活動とは、従業員一丸となって進むべき方向性に向かって行われなければならない。単なる自己実現・自己表現活動ではない。そのために、ビジョンの浸透は欠かせず、また、新たなアイデアを生む土壌としてミドルの上下左右の円滑なコミュニケーションもまた必要である。

一方、価値創造やスピードアップを目指した能力発揮のためには、現場を尊重し、従業員が自律的に行動できるようにして行かなければならない。そのためには、ビジョンの提示とミドルに対する権限委譲の組み合わせが必要になる。現場のリーダーによる迅速な意思決定を可能にするためには、現場にトップの権限が委譲され、また、その意思決定が企業全体にとって1つの方向性に基づいたものであるためにはビジョンの提示と浸透が欠かせない。また、必然的に組織の構造はフラット化が進むこととなる。また、現場での能力発揮は決まりきったことではなく、新しいことも含まれる。新たな挑戦を全社レベ

ルで進めていくためには失敗を評価することや、継続的な能力発揮を促すためのフィードバックである評価の説明が効果的となる。

《6-1》創造能力の開発

創造能力の開発には、加点主義、能力を活かした挑戦的な仕事、フィードバックが重要。また、ビジョン浸透によるミドルの上下左右のコミュニケーションが創造能力の開発を促す。

国際競争が激化し、持続的競争力の構築が企業にとって更なる課題となっている。そのため従業員レベルにおいて、その源泉となる創造能力の開発とその発揮が求められている。

能力開発とその発揮を促すため、実力主義化・成果主義化が唱えられているが、これは能力が高いことを評価するのではなく、働いた結果を評価するものである。

現在、従業員に求められている創造能力は、活かされて初めて認識されるような種類の能力であり、創造的経験の中から培われる。創造的経験は従来にはない全く新しい経験であり、リスクが伴うものである。このリスクを軽減させるような方策が必要であろう。

そこで、【6-5】では、開発された能力の評価について、【6-3】では、挑戦的な仕事をした失敗を何もしないで順調に仕事をこなした人よりも高く評価するような失敗の評価について、【6-8】では、評価結果の説明について測定してみた。そして、創造能力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「付加価値能力の開発」と、従来にはない全く新しい製品やサービスのアイデアを提案する「新価値能力の開発」とに分類し、前述の変数との相関分析を行った（表6-1）。その結果、いずれも高い相関係数を示している。すなわち、開発能力が報酬に結びついているほど、失敗を積極的に評価しているほど、評価結果を従業員に説明しているほど、いずれの創造能力も高めている様子が見てとれる。結果だけを高く評価する安易な実力主義・業績主義化ではなく、企業が求めている能力の質を理解した評価方式が有効と言える。

実際に、企業内における創造的活動を行う現場の状況を考えると、企業の進むべき方向、すなわ

表6-1 創造能力の開発とマネジメント要因の相関係数

結果 \ 原因	開発能力の 評価	失敗評価	評価結果の 説明	ミドルによる ビジョンの 提示	トップによる ビジョンの 理解	ミドルの上 下コミュニ ケーション	ミドルの左 右コミュニ ケーション
付加価値能力 の開発	0.404	0.345	-0.281	-0.327	0.334	0.278	0.307
新価値能力の 開発	0.430	0.366	-0.280	-0.385	0.402	0.204	0.270

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。

ち、ビジョンの浸透もまた不可欠である。その実現に向けて従業員は創造能力を活かすことができる。

また、このような創造的な能力は、1人の人間だけによって達成されるよりもむしろ、同僚や上司、部下との間の交流によって形成される。異なる考えをもった人たち、また企業において異なる仕事をしている人たちとのコミュニケーションによって新たな価値が生まれる。

そこで、【3-1-1】では、トップが示したビジョンを従業員がどのくらい理解しているかどうか、また、【4-3-1】では、従業員に対してミドルがビジョンの大枠を提示し、説明しているかどうか、を測定した。同時に、【4-2】ではミドルの上下、左右のコミュニケーションを積極的に働きかけているかどうかを測定した。その結果、いずれも高い相関係数を示し、ビジョンを提示し理解すればするほど、また、情報交流を促す円滑なコミュニケーションがミドルによって積極的に行なわれていればいるほど、創造能力の開発に貢献している様子がみとれる(表6-1)。ビジョン実現のための創造能力は、その方向性をきちんと示し、互いにコミュニケーションしやすいオープンな雰囲気が見込まれることがわかった。

《6-2》従業員の能力発揮

従業員の能力発揮には、ビジョンの提示・浸透、フラット化、権限委譲、失敗評価、評価の説明が効果的

また激しく変化する環境に対応していくためには、従業員の個々の判断を活かした、自律的な活動を進めていかななくてはならなくなってきた。トップダウンを軸としたマネジメント・スタイルから、現場で

の意思決定を可能にするマネジメント・スタイルへの転換が必要になってきたのである。

そのためには、まず、企業の方向性をしっかりと示していかななくてはならない。現場での意思決定が円滑に行なわれるためには、現場レベルに企業の方向性が提示されていないと現場での判断ができない。また、方向性が提示され、それに共鳴・共感が得られることによって何をすべきかという従業員の働く意味が明確になり、仕事への意欲が喚起される。特に、ミドルから下方への働きかけは具体的であれば部下が迷わず、能力を発揮できると思われる。

また、能力を発揮しやすい環境を整えることも重要である。組織をフラット化することにより、トップから末端への距離が短くなり、ビジョンの浸透が促される。また、フラット化により現場での分権化が進み、その結果、現場での迅速な意思決定に不可欠な権限委譲の基盤が形成される。そして、仕事のやり方やスケジュールなどを現場が決めることができるように実質的な権限とトップは現場に委譲して行かなければならない。

加えて、創造能力の開発で指摘したように、現在の日本企業で求められているものは新しいことであり、現場での意思決定にも当然、この新しいことに取り組むことのリスクを伴う。同時に、成果主義化の流れの中で、従業員に評価結果の違いに納得性がなければ、モラルダウンを引き起こし、能力が発揮されなくなってしまう。

そこで、ミドルによるビジョンの提示や具体的目標の提示【4-3】、ビジョンの浸透【3-1-1】、発揮しやすい環境であるフラット化【2-2】や権限委譲(本社管理部門)【2-14】、失敗評価【6-3】や評価結果の説明【6-8】との相関分析と能

表6-2 能力の発揮とマネジメント要因の相関係数

	ミドルによるビジョンの提示	ビジョンの理解度	具体的目標	フラット化	権限委譲	失敗評価	評価結果の説明
能力の発揮(本社)	-0.396	0.335	-0.490	0.312	0.317	0.395	-0.292

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7-1 グリーン調達重視度(2000年度 n=249, 2001年度 n=283) %

	全く重視していない	1	2	3	4	5	6 同等程度重視している
2000年度		1.6	7.6	16.1	31.7	30.5	12.4
2001年度		1.4	9.5	16.3	33.9	29.5	9.5

力発揮変数との相関分析を行った。その結果いずれも高い相関係数がえられ、これらの要因を積極的に取り入れることによって従業員の能力発揮が促される(表6-2)。このように従業員の行動をビジョン・戦略の実現にリンクさせながら、その学習プロセスを考慮させたメカニズムが重要である。

7. 環境

全体的には落ち着いた動きを見せている。環境ブームによって環境に取り組む時期は既に過ぎ、今後は環境対策活動が企業経営にどのような好影響を与えるのかを慎重に検討し、また企業経営に資するように環境対策活動を進めていく必要があると思われる。そうすることによって環境経営が定着し、その内容の継続的な発展が期待される。

《7-1》グリーン調達

ほとんど変化が見られないグリーン調達の動き

循環型社会形成推進基本法の成立、施行に代表されるように、循環型社会の必要性が今日ますます強調されている。企業経営面ではグリーン調達法も成立しているが、この法は企業にグリーン調達を義務づけるものではない。法に強制されなくとも、企業はグリーン調達を比較的早期から実施しており、企業の競争力構築という観点から自発的に取り組んできたといわれている。ここではその動向を調査した。なお、品質・コスト・納期(QCD)と比較して、取引の際に環境配慮度をどの程度重要視しているかを

質問している。昨年度と比較した表は以下の通りである。

表7-1を見てもわかるように、昨年度と本年度の大きな差は認められない。QCDを優先する姿勢が存在しており、企業はグリーン調達によって競争力が極めて強力に支えられているとの認識はないものと思われる。競争力構築の一端を担ってはいるものの、QCDほどは重視されていないのが現状といえる。【7-1】

《7-2》導入済みの環境関連活動

若干の導入増加傾向が認められる

ここではどのような環境関連活動を導入しているかについて調査している。具体的には、製造工程における廃棄物のリデュース、環境会計、環境報告書、環境教育、環境ISO取得である。導入していると回答した企業の割合を昨年度と比較したのが表7-2である。

全体的に導入企業の割合は増加傾向にある。しかし、今後は単なるブームではなく、環境経営の真意が問われることになるであろうし、企業経営全体における環境経営の意義を明確にしていく時期が来たと考えられる。【7-2】

《7-3》環境対策活動の認識

法律遵守を超えた取り組み認識の増加

ここでは環境対策活動の認識として「1. 法を遵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く

表7-2 環境関連活動を導入している企業の割合（2000年度 n=249, 2001年度 n=283）%

	リデュース	環境会計	環境報告書	環境教育	環境ISO
2000年度	83.9	16.1	33.7	65.1	57.0
2001年度	92.3	21.0	39.9	67.5	64.0

表7-3 環境対策活動に対する認識（昨年度 n=249, 本年度 n=284）%

	法を遵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 的に取り組んでく価値がある
2000年度		1.6	8.4	21.7	26.9	29.7	11.6
2001年度		1.8	8.1	15.8	28.2	32.4	13.7

値がある」というスケールで調査を行っている。表7-3は昨年度との比較を示している。

この調査においても大きな差は認められない。ただし、環境対策活動を単なる法的義務として考える企業の割合は減少傾向にあり、逆に法を超えて活動する価値があるとする企業の割合は増加傾向にある。環境問題をビジネス・チャンスとして捉える企業が徐々にではあるが増えていると考えられるが、慎重な姿勢を崩さない企業も少なくない。環境ビジネスは将来性のあるビジネスであるとしても、短期的に魅力のあるビジネスであるとはなかなか言い難いのが現状のようである。【7-3】

《7-4》環境マネジメント導入による費用構造の変化

増加傾向にあるコスト削減の達成

ここでは環境マネジメント導入の効果について質問を行っている。スケールは「1. 大きなコスト削減となっている」から「6. 大きなコスト増となっている」とし、環境マネジメントを導入していない企業は「7. 環境マネジメントを導入していない」にチェックをしてもらうこととした。昨年度との比

較をしたのが表7-4である。

ここでも昨年度との大きな差は認められない。しかし、環境問題に対応していくことがすなわちコスト増をもたらすとは限らないことが読み取れ、逆にコスト削減を達成している企業も存在している点には注目する価値がある。つまり、環境マネジメントのあり方如何で効果も変わってくる可能性があるということである。【7-4】

《7-5》環境実務での成功体験と評価との連動 低い段階にとどまる評価基準への環境要因の導入

複雑性を増す環境問題への対応には、個々の社員が問題解決の当事者意識を持ち、創造性を発揮することが求められる。そのためには、個人に対する組織的なサポート体制が重要である。様々なサポート体制が考えられるが、今回の調査では、環境実務での成功体験と評価との連動に絞り質問している。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、一方、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）は3割程度となっている。ただし、前

表7-4 環境マネジメントの効果としての費用構造の変化
(2000年度 n=248, 2001年度 n=280) %

	大きなコスト削減 となっている	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
2000年度		0.8	2.8	23.8	30.6	7.7	2.0	32.3
2001年度		0.4	4.3	20.4	37.5	7.9	1.1	28.6

図7-1 評価要因としての「環境」の重要度 (上段 n=282, 下段 n=242 : %)

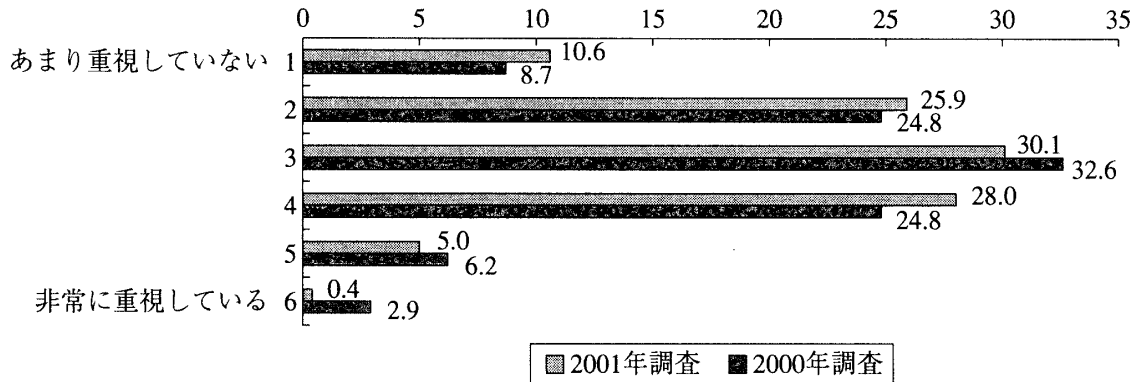


表7-5 環境関連職務の評価とモラル・能力高揚・発揮との相関係数

	モラル (本社)	モラル (研究所)	モラル (工場)	能力高揚 (本社)	能力発揮 (本社)	能力高揚 (研究所)	能力発揮 (研究所)
環境関連職務の成功体験の評価要因としての重要度	0.360	0.254	0.307	0.231	0.227	0.238	0.258

値はすべて5%水準で有意。

年度調査と比較すると、重視する傾向の強い企業は3.7ポイントの減少、逆に重視しない傾向の強い企業は3ポイントの増加となっており、一部先進的な企業を除く多くの一般的な企業での導入、実施の難しさが示されている (図7-1)。

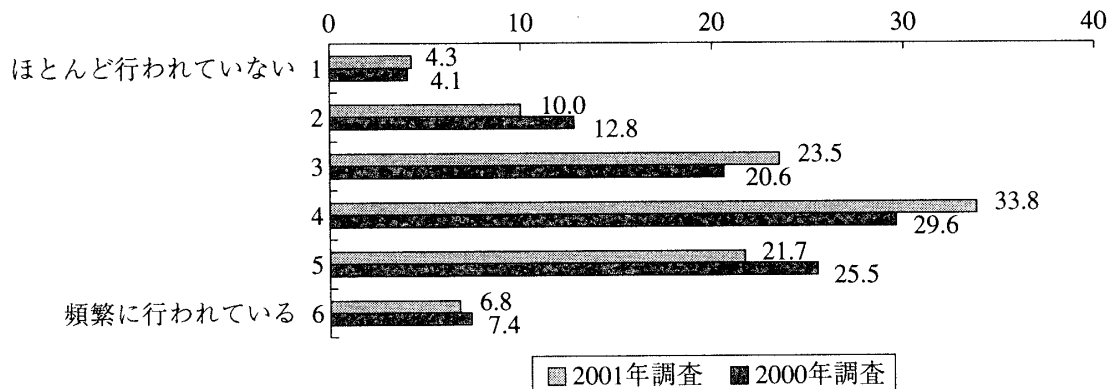
また、相関分析の結果から、環境関連職務での成功体験を評価の要因として重視している企業ほど、本社社員、研究所研究員、現場 (工場) いずれのモラルも高く、本社社員、研究所研究員ではそれが

能力開発や能力発揮に結びついている様子が見える (表7-5)。【7-5】

《7-6》環境担当部署と他部門との協力
 実質的機能への課題を残す環境担当部署と他部門との協力体制

環境担当部署が実質的に機能しているか否かを確認するため、新製品開発や新たに発生した問題へ対処する際、環境担当部署が他の部門、部署とどの程

図7-2 環境担当部署と他部門との協力の頻度 (上段 n=281, 下段 n=243 : %)



度協力しているかについて質問している。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28.5%と3割を下回り、昨年度調査に比べ4ポイント程度減少している。しかし、協力頻度の低い企業（1，2を回答した企業）も14.3%と1割台にとどまり、前年度調査に比べ2ポイント程度減少していることから、協力体制をとる方向へは向かいつつも、その頻度を日常業務の中でいかに高めていくかという点において課題を残していると言えよう（図7-2）。

また、相関分析の結果から、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との間に相関関係のあることが分かった（相関係数：0.306）。環境に配慮された生産工程への改変は、自動車産業、電気産業などにおいて注目されているが、従来の発想を超えたノウハウが必要とされることが示されたと言えよう。環境経営を自社の競争力にまで結びつけるには、環境担当部署と他部門との部門横断的な連携がますます必要となるであろう【7-6】。

9. アンケート質問項目

1. 経営環境と戦略

1-1 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

1-2 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。

最も重視 次に重視

短期（ ） （ ）

長期（ ） （ ）

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

1-3 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

1-4 企業目標の達成のために、生産性と創造性の向上のどちらに比重をおかれているか、短期目標、長期目標に分けてお答えください。

1) 短期目標の達成に

より創造性を重視 1-2-3-4-5-6 より生産性を重視

2) 長期目標の達成に

より創造性を重視 1-2-3-4-5-6 より生産性を重視

1-5 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。

非常に積極的である 1-2-3-4-5-6 積極的ではない

7 戦略的提携は行っていない

→「2. 組織」へお進み下さい。

1-6 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 ()

1-7 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

1-8 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 ()

2. 組織

2-1 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

2-2 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
ディーな運営
を実現してい
る

2-3 組織内の活動は、従来通りのルールに沿って進める傾向が強いですか。

非常に強
い 1-2-3-4-5-6 状況に応じ
て変化する

2-4 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

2-5 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

2-6 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 | |

2-7 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

2-8 全社横断的プロジェクト・チームには、社内の他の組織と比べて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

ほとんどできない 十分にできる

2-9 全社横断的プロジェクト・チームの編成に際して、トップは原則的にどのようにしてリーダーやメンバーを選抜、指名していますか。

- | | | | |
|----|---------------|-------------|--------------------|
| | トップ主導で選抜、指名する | 1-2-3-4-5-6 | 志願者の希望を重視して選抜、指名する |
| 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 | |

2-10 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 大いに反映させている

2-11 顧客・ユーザーからの要望に対し、あらゆる部署が常に柔軟に対応できる体制が整っていますか。

十分整っている 1-2-3-4-5-6 ほとんど整っていない

2-12 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。

- | | | | |
|----|----------|-------------|------------|
| | 強い抵抗感がある | 1-2-3-4-5-6 | ほとんど抵抗感はない |
| 1) | ミドル | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) | 一般従業員 | 1-2-3-4-5-6 | |

2-13 従業員には、習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようという意識が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ふれている

2-14 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。

- | | | |
|----|--------|-------------|
| 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 |

2-15 個々の従業員の間には、仕事の進め方に関して共通の理解がどの程度ありますか。

十分な共通の理解がある 1-2-3-4-5-6 あまり共通の理解はない

2-16 給与や昇進のためにはではなく、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

2-17 自分の職務遂行能力に自信を持っている従業員は多いですか。

ほとんどいない 1-2-3-4-5-6 非常に多い

3. トップの役割

3-1 将来の事業の方向性（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。

- | | | | |
|----|------------------|-------------|-----------------|
| | 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 |
| 1) | 一般従業員 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) | ミドル | 1-2-3-4-5-6 | |

3-2 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

3-3 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

3-4 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 積極的に行っている

3-5 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。

4. ミドルの役割

4-1 次のようなミドルの役割をどの程度重要とお考えですか。

- | | 大変重視している | ほとんど重視していない |
|--|-------------|-------------|
| 1) 部下の創造性を引き出す役割 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 短期的業績実現への圧力と、長期ビジョン実現との間に生じる部下の緊張感を調整する役割 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 3) 部下から提案されるアイデアの統合者としての役割 | 1-2-3-4-5-6 | |

4-2 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。

- | | 自ら働きかけようとしな | 積極的に働きかけている |
|-------|-------------|-------------|
| 1) 上下 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 左右 | 1-2-3-4-5-6 | |

4-3 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	曖昧にしか示していない
-----------	-------------	-------------

4-4 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
-----------	-------------	-----------

4-5 ミドルは部下から上がってくるアイデアを評価し、その実現に向けて上司に積極的に働きかけていますか。

積極的に働きかけている	1-2-3-4-5-6	ほとんど働きかけていない
-------------	-------------	--------------

4-6 部下から上がってくる新製品・新事業開発のアイデアを具体化するために、ミドルには従来と比べてどのくらいの資源（資金・人材など）配分の裁量権が与えられるようになりましたか。

従来とほとんど変わらない	1-2-3-4-5-6	十分に与えられるようになった
--------------	-------------	----------------

5. 製品開発

5-1 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
5. 6~10%未満
6. 10%以上

5-2 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）をどの程度の頻度で行っていますか。

四半期に1回は行って 1-2-3-4-5-6 ほとんど行っていない

5-3 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 | |

5-4 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

5-5 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

5-6 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

5-7 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

5-8 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

5-9 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 | |

5-10 新製品の開発について、ボトムアップによる企画・提案を吸い上げ、実際の商品化まで育てるためのサポート体制がどの程度整備されていますか。現場からミドル、ミドルからトップ、それぞれについてお答えください。

- | | | |
|--------------------|-------------|-----------------|
| | ほとんどない | 手厚いサポート体制を整えている |
| 1) 現場からミドルへの企画・提案 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) ミドルからトップへの企画・提案 | 1-2-3-4-5-6 | |

6. 人事

6-1 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 | |

6-2 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。

- | | |
|-------|-----------------------|
| 1) 本社 | 能力高揚 |
| | 低い 高い |
| | 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 |
| | 1-2-3-4-5-6 |

2) 研究所研究員

能力高揚

低い 1-2-3-4-5-6 高い

能力発揮

あまり発揮さ
れていない 1-2-3-4-5-6 十分発揮さ
れている

6-3 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

6-4 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

6-5 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

6-6 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

6-7 従来にない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

6-8 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

6-9 従業員は有用かつオリジナリティのあるアイデア（製品のアイデア、製造方法のアイデア等）をどの程度生み出していますか。

大いに生み出している 1-2-3-4-5-6 あまり生み出していない

7. 環境問題

7-1 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

7-2 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

7-3 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が企業が使命である 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

7-4 廃棄物や汚染物質の削減努力、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。

大きなコスト削減となっている 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

7-5 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

7-6 環境に配慮した製品・部品の調達や社内

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]

山崎秀雄 [富士総合研究所]

山田敏之 [機械振興協会]

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博士課程]

横尾陽道 [慶應義塾大学商学研究科博士課程]