

三田商学研究
第42巻第6号
2000年2月

1999年11月18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

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
周 炫 宗	横 尾 陽 道

<要 約>

本稿は、変革期にある日本の企業経営の実態を実証的に明らかにしようという目的のもとで実施されたアンケート調査結果を要約的に分析したものである。企業は短期的には、既存製品のシェア拡大やコスト削減策を重視しているが、長期的には新事業・新製品開発戦略を最重視しようとしており、製品開発力につながるコア技術を強みとして構築することの重要性を認識しつつあり、変革のためのマネジメントに向けて動き始めているようである。

<キーワード>

企業変革, 将来ビジョン, 新製品開発, トップの意思決定, 能力開発, エンパワーメント, 戦略的提携

はじめに

バブル経済の崩壊を契機として、日本企業をめぐる環境は大きく変動し、マネジメント・システムやそれ自体のあり方、つまり企業変革のためのマネジメントの必要性が問われて久しい。こうした変動期の実態を調査することによって日本企業のマネジメントの現状や課題、将来の方向性を分析するという目的から、ここ4年にわたってアンケートによる調査を続けてきた。今年度は、全上場（一部・二部・地方）製造企業1330社に対して7月にアンケートを発送し、248社の企業から回答を得ることができた。

本報告は、設問ごとにマネジメントの特徴が明確に

把握できるように、一次集計結果について簡潔に説明し、各設問の経営要因と他の主な経営要因とのかかわりの程度が、相関データによって把握できるように分析した。なお、文中の【2-1】は巻末の質問項目に対応している。

1. 変革のマネジメントの現状

企業は長期の重点戦略として、ここ数年の調査結果同様に新製品や新事業開発の方向を模索しているという動向がみられる。短期にはこうした戦略が成果を生み出すにはいならず、多くの企業が既存製品のシェア維持やリストラクチャリングに利益確保の源泉を求めているという厳しい現実が認められる。しかし、長

期的には新事業・新製品開発戦略が最重視されているように、製品開発力につながるコア技術を強みとして構築することの重要性が認識されており、変革のためのマネジメントに向けて動き始めているようである。

こうした活動を実現するためには、企業内経営資源の新結合の可能性を高めることが求められる。それには既存分野における製品開発への新技術の活用、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を試みる必要がある。また外部経営資源の活用を目的とした戦略的提携をも、戦略オプションとして視野に入れる必要がある。

トップ・マネジメントにとっては、いかに将来ビジョンを構築し、それを組織に浸透させ、変革のマネジメントのあり方に反映させるかということが組織活性化のためにより重要な条件になってきている。

こうしたトップ・マネジメントの方向づけによって、将来の戦略実現に向けて組織活性化を果たしてゆくことが必要になるが、分権化が進行するなかで、とくにミドルが、部下の創造性を引き出し、上下・左右のコミュニケーションを活発に行なうことによって、ビジョンの理解を促進することが部門間の連携や挑戦意欲を喚起するために重要な条件となる。ミドルがこうした役割を担うことによって、従業員をエンパワーすることができる。そのことによって、問題発見・解決プロセスにおいて、個人が主体性を発揮することにより、創造的発想が生まれ、環境変化への対応もすばやくなる。ビジョンの十分な浸透、実質的権限の委譲、失敗の評価に対する加点主義的な姿勢などが、それを促進する条件となる。

最近問題になっている社会との関係については、顧客重視の姿勢に変化はないものの、対従業員施策がやや厳しくなっている。また、環境問題に対しては積極的に対処しようという姿勢が見られる一方、それにとりまなうコスト負担の解決が課題とされている。

2. 基本戦略と組織構造

基本戦略と組織構造に関する項目について、95年～99年に行われた5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）。長期的戦略として、「新製品開発」と「多角化・新事業開発」の2つの方向が模索されているが、なかなか思うように成果が出ず、既存製品のシェア拡大に注力せざるをえないギリギリの経営が垣間見られる。組織構造については、分権化が進行している。

【2-1】環境の重点項目

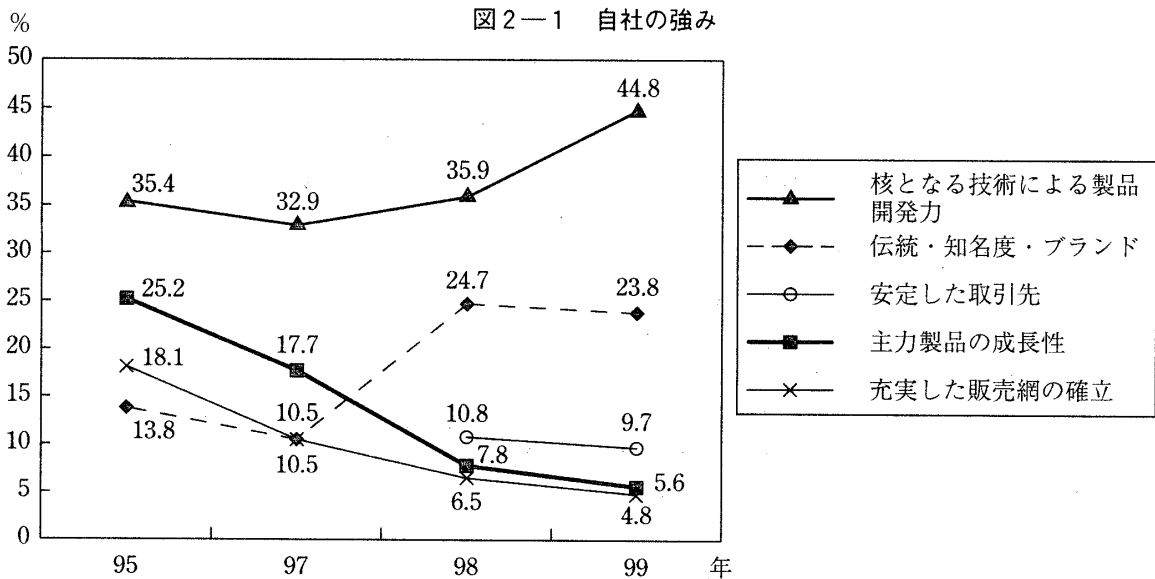
変わらぬ経営環境への認識

経営環境についての認識は、3回の調査で「消費者ニーズの多様化」が2割を境に微増傾向を示している他は、目立った変化はなかった。「主力製品市場の成熟化」が3割前後、「国内競合他社との競争激化」「技術革新の進展」が2割前後で推移している。

【2-4】自社の強み

製品開発力とブランドとの二極分化

自社の強みについての認識は、大きな変化が見られ



た(図2-1)。まず、環境の認識で「主力製品市場の成熟化」が3割に上ったことを反映して、「主力製品の成長性」が強みだと考える企業がこの5年間で20ポイントも下落した。逆に、以前から高い比率だった「核となる技術による製品開発力」がさらに10ポイント上がって44.8%に、そして「伝統・知名度・ブランド」も10ポイント上がって23.8%になった。すなわち、製品開発力がブランドかの、2極分化の傾向が強くなっていることが伺える。

【2-3】基本戦略の重点項目

既存製品のシェア拡大に頼らざるをえないギリギリの経営

各企業はどのような戦略を重視しているのかを見ると、特に短期の戦略で大きな変化が見られた(図2-2)。主力製品市場が成熟化して、最早その成長性が自社の強みではな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、この5年間で20ポイント増えて40.3%にまでも達した。逆に「合理化・省力化」は20ポイント下落して26.6%になった。新製品開発について、短期的にも長期的にも、96年に突発的に注目されたが、いずれも以前の状態に戻っている。

【4-1】組織構造

分権化が進行

企業の基本的組織構造についての調査結果によれば(表2-1)、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67.2%に達している。また、時系列的推移をみても、分権化志向はより鮮明になってきているといえるであろう。激しい環境変化に対応するために、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ふ点から、各ビジネス・ユニットの役割を見直し、経営責任を明確化させようとの意図をもっている企業が増加している状況を読み取ることができる。

3. トップのビジョンと意思決定プロセス

(1) 将来ビジョン

不連続な環境変化の下で、トップは自ら保有する有限な経営資源をどのように配分して成果を生み出していくか、どのように組織を変えていったら良いかを常に考えなければならない。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、すなわち将来ビジョンが明確になる

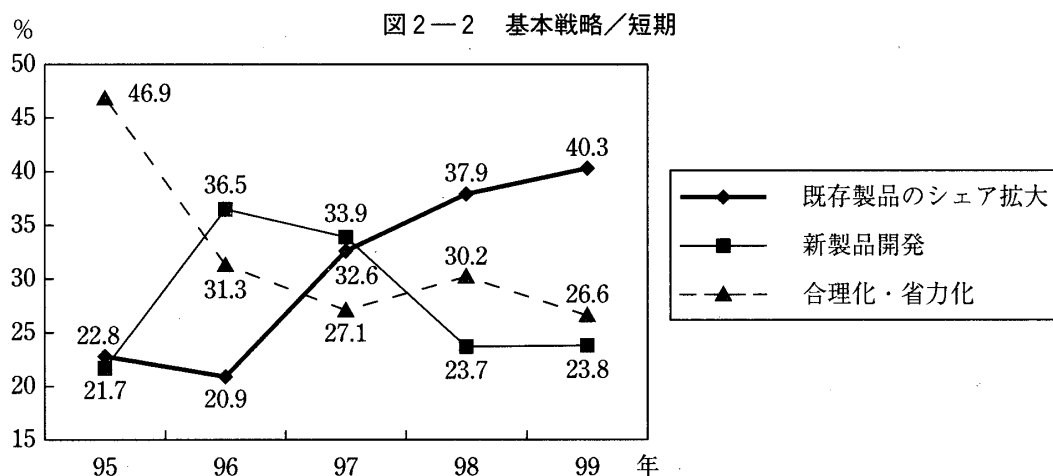


表2-1 基本的組織構造

	95年度調査	96年度調査	97年度調査	98年度調査	99年度調査
職能別組織	104(41.1%)	97(41.6%)	90(38.3%)	86(38.0%)	81(32.8%)
事業部制組織(含: SBU)	149(58.9%)	136(58.4%)	145(61.7%)	142(62.0%)	151(61.1%)
カンパニー制	—	—	—	—	15(6.1%)

社数 (%)

図3-1 将来ビジョンの理解 (n=248)

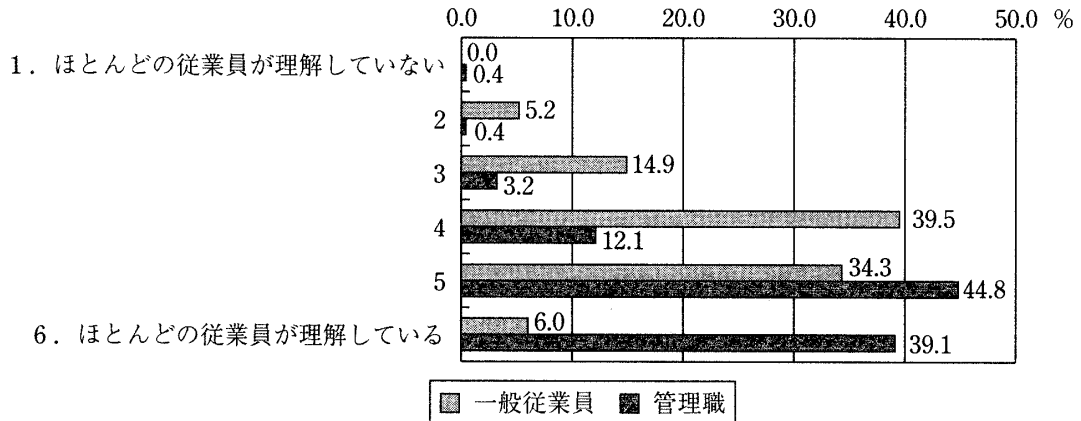


表3-1 将来ビジョンを理解する効果 (n=242)

		革新に対する抵抗		本社従業員の能力発揮
		管理職	一般従業員	
将来ビジョンの理解	管理職	0.1807	-	0.2916
	一般従業員	-	0.1889	0.2744

(相関係数は5%水準で有意)

表3-2 変革ビジョンの戦略への反映 (n=248)

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	社数 (%)
0(0.0%)	10(4.0%)	16(6.5%)	74(29.8%)	120(48.4%)	28(11.3%)		

表3-3 「変革ビジョンの戦略への反映」と組織活性化要因との相関 (n=245)

	トップの企業家精神	現場歩き	将来ビジョンの理解	
			一般従業員	管理職
変革ビジョンの戦略への反映	0.2776	0.3662	0.4013	0.3813

(相関係数は5%水準で有意)

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。

【1-1】 将来ビジョンの理解

将来ビジョンを理解する効果は管理職、一般従業員共に大きい

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構築し、全体へ浸透させる大きな責任がある。回答企業の8割以上が、管理職が将来ビジョンを

非常によく理解していると考えている(図3-1)。管理職(平均5.18)と比べて一般従業員(同4.21)は理解していないが、それでも他の変数との相関係数を見る限り、将来ビジョンを理解する効果は管理職、一般従業員共に大きい(表3-1)。

【1-2】 変革ビジョンの戦略への反映

トップのリーダーシップが重要

トップのビジョンが戦略形成に反映されなければ、

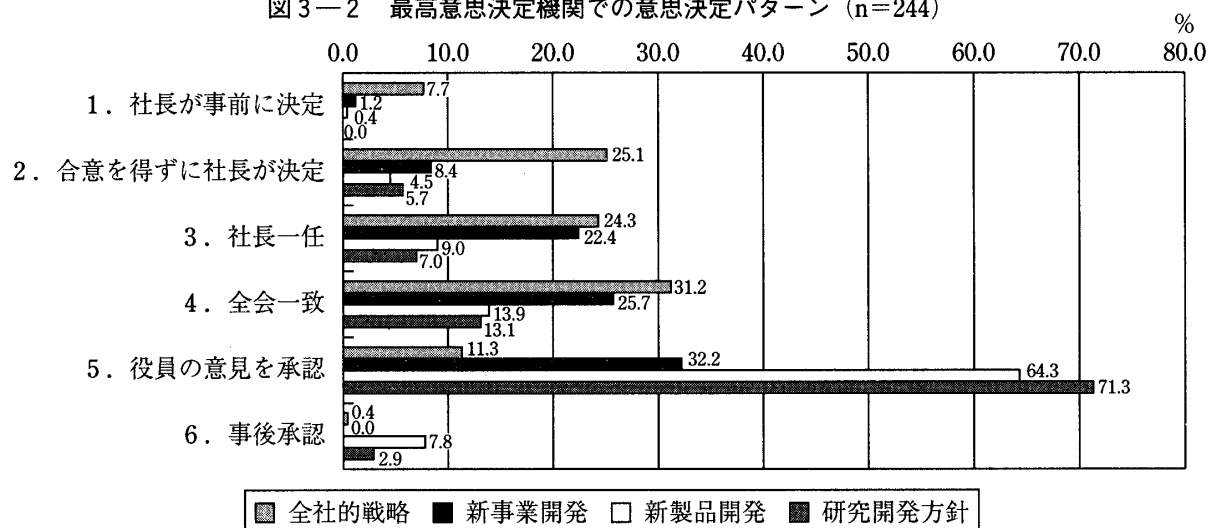
表3-4 「経営者としての特性」と組織活性化要因との相関

(n=245)

	ビジョンへの共感	変革ビジョンの 戦略への反映	新しいコンセプト の製品技術の開発
経営者としての特性	0.2386	0.2776	0.3547

(相関係数は5%水準で有意)

図3-2 最高意思決定機関での意思決定パターン (n=244)



変革を実現することができない。調査から、かなりの程度、変革のビジョンが戦略形成に反映されているとする企業が多くなっていることが分かった(表3-2)。変革のビジョンを戦略形成に反映させるには、トップのリーダーシップの発揮に加え、現場歩きなどを通してビジョンの浸透に努めることが重要といえる(表3-3)。

【1-3】経営者としての特性

望まれる企業家的リーダーシップ

トップの特性として、特に変革期では、企業家精神を具えていることが重要であるといわれている。調査の結果、かなり企業家的特性を持ったトップの割合が多くなっていることが分かった(5以上のスコアは48.9%)。

企業家的特性を具えたトップのいる企業では、変革のビジョンがそのリーダーシップのもとで、人々の共感を呼ぶ傾向が強くなり、それが戦略により反映される傾向が見られる。こうしたリーダーシップの発揮が、柔軟な組織運営をもたらす、新しいコンセプトの製品技術の開発を促進する効果があるといえる(表3-4)。

(2) 最高意思決定機関 (Top Management Team)

企業は最早、同業他者との横並び意識からは成長を望めないため、「集中と選択」と言われるように、独自の中核能力を構築すべく資源を配分しなければならない。その際に注目されるのが、上級経営者で構成される最高意思決定機関(TMT)の意思決定である。その方法をトップ(社長)の関わり方によって6パターンに分け、その内の4パターンそれぞれの特徴を見たところ、認識する環境が異なると、採る戦略や組織の特徴も異なることが分かった。

【1-5】TMTでの意思決定

意思決定パターン別に固有な特徴

TMTでの意思決定方法のパターンとして、社長が事前に決定しているものと、社長主導の下で全員の合意が得られなくとも意思決定するもの、議論を経た上で社長に一任するもの、あくまでも全員の合意を取りつけるもの、担当役員の見解を承認する形で意思決定するもの(今回新たに選択肢に加えた)、そして事後承認するものの6パターンを想定した。意思決定の対象(全社戦略、新規事業開発、新製品開発、研究開発方針の4つ)それぞれについて調べた結果、新製品開発や研究開発の意思決定を行う際に、6~7割の企業が役員の見解を承認するパターンを採用していること

が分かった(図3-2)。

さらに新事業開発に関する意思決定を行う際に採るパターンを基に、4パターンの比較を行ったところ、戦略や強み、組織活性化要因について次のような特徴が明かになった(平均値の差の検定で10%以上で有意だったもののうち、主だったもの)。

《社長主導型》技術革新の進展に注目して、研究開発費などの資源を少数の領域に絞り込み集中的に投資している。社長は現場を歩くことは少なく、また、職務の自由度が低く能力が十分に発揮できないと感じる研究員が多い。

《社長一任型》技術革新の進展よりも、国内競合他社との競争激化を重視しているが、研究費は低く、複数の領域にバランスを取るよう資源配分している。新製品開発の際には社長は細かいところまで指示を出し、職務の自由度が低く能力が十分に発揮できないと感じる研究員が多い。

《全会一致型》長期的に既存製品のシェア拡大の戦略を採る。社長は情報共有を重視し、常に現場を歩いている。職務の自由度が高く能力を十分に発揮できると感じる研究員が多い。また、失敗しても高く評価することからか、挑戦意欲が高く、革新に対する抵抗が少ない。

《役員承認型》戦略的提携に積極的で、新製品の黒字目標期間も長い。新製品開発の際には、社長は大枠だけを示すにとどまり、研究開発費は高く、研究員の職務の自由度が高い。ただし、本社管理部門の意欲は低い。

【1-6】TMTでのトップの役割

役員の議論促進と情報共有、将来ビジョンの浸透を重視

トップ(社長)が、普段どのような役割を重視しているかによって、TMTの意思決定方法が変わるのではないかと考え調査した。全体として役員の議論促進と情報共有、将来ビジョンの浸透を重視するトップが3割ずつ、内外の情報収集が2割を占めた。パターン別では、全会一致型が他のパターンよりも役員の議論

促進と情報共有を重視していた(差の検定において10%で有意)以外は、パターンを特徴づけるような役割は見られなかった。トップの役割よりむしろ、意思決定に対するトップ関与の程度の方が、TMTの意思決定方法に影響を与えていると思われる。

4. 新事業・新製品開発と経営資源の活用

競争環境が激しく変化するなかで、各企業とも新事業・新製品開発やそれにつながる製品技術開発を活発化させ、事業競争力の強化、事業構造の再構成を志向している。こうした活動を実現させるためには、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。既存分野における製品開発への新技術の活用、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企業の積極的取り組みが、稀少な経営資源を効果的に新事業・新製品に結びつけることを可能にするのである。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十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。

(1) 新事業・新製品開発、ならびに製品技術開発の状況

企業が長期にわたり競争優位を維持していくためには、既存の主力事業だけに頼ることなく、新事業・新製品開発を通じて製品・事業レベルの代謝を活発化するとともに、新事業・新製品につながるシーズを確保しておくことが鍵となる。調査結果からは、企業の新事業・新製品開発、ならびに製品技術開発の状況について、以下のような傾向が示された。

【3-1】コア技術を組み合わせた新事業・新製品開発

コア技術を組み合わせた新事業・新製品開発を頻繁に実施

新事業・新製品は、複数のコア技術が新たに結びつ

表4-1 複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発

(n=244)

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
	5(2.0%)	22(9.0%)	36(14.8%)	82(33.6%)	74(30.3%)	25(10.2%)

くことによって創造されることが少なくない。複数のコア技術の組み合わせによる新事業・新製品開発がどの程度実施されているかを聞いたところ、多くの企業がコア技術を基軸として、それらの結合を積極的に追及し、新事業・新製品開発に取り組んでいるという傾向をみいだすことができた(表4-1)。

【3-3】コンセプトの異なる製品技術の開発 それほど容易でない製品技術開発

新事業・新製品開発のためには、それにつながるシーズの開発・蓄積が重要であることはいうまでもない。そこで、過去3年間になされたコンセプトの異なる製品技術の開発について、本年度の調査とともに、同様の質問項目が設定されている97年度・98年度調査の結果をあわせて時系列的な把握を試みた。どちらかといえば、新事業・新製品につながるシーズとしての製品技術は少なからず開発されてきた。しかし、その程度は低下傾向にあり、多くの企業にとって製品技術開発が必ずしも容易でないという状況も同時に読み取ることができる(表4-2)。

【3-4】新製品開発比率 新製品開発比率に差

過去3年間に開発・販売された新製品が、現在の総売上高に対して占める比重についての調査に対しては、0~5%未満(29.6%)、5~10%未満(24.2%)、10~20%未満(20.8%)との回答が多かった。だが、20%以上とする企業も合計で25%強あり、企業の新製品開発の売上寄与度に一定の差が存在する傾向が浮きぼりになった(図4-1)。本結果は、既存主力製品の成熟化、製品ライフサイクルの短縮化が進行するなかで、企業の製品開発力の違いが反映されたものと考えられることができる。

【1-7】新製品・新事業の黒字目標期間

新事業の黒字目標は、単年度で3年、累積で5年が主流

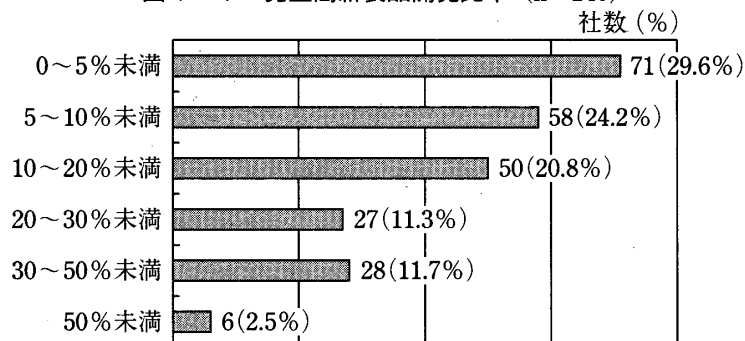
昨今の技術革新の進展で、開発費は膨らむ一方である。新製品・新事業は開発にそれなりの時間と費用を必要とし、その費用回収の時間的目標が、全社戦略に影響を与える。新事業の黒字目標は、単年度で3年、累積で5年が6割に上った。一方、新製品は単年

表4-2 コンセプトの異なる製品技術の開発

(97年度：n=237, 98年度：n=232, 99年度：n=245) 社数(%)

	97年度調査	98年度調査	99年度調査
ほとんど開発していない 1	4(1.7%)	8(3.4%)	15(6.1%)
2	32(13.5%)	35(15.1%)	36(14.7%)
3	42(17.7%)	46(19.8%)	58(23.7%)
4	78(32.9%)	83(35.8%)	83(33.9%)
5	73(30.8%)	48(20.7%)	45(18.4%)
数多く開発した 6	8(3.4%)	12(5.2%)	8(3.3%)
平均	3.88	3.71	3.53

図4-1 売上高新製品開発比率 (n=240)



度で1年、2年、3年が3割ずつを占め、累積が3年と5年の2つに6割の答えが集中した。

現実には新製品・新事業共になかなか思うような成果が出ておらず、既存製品のシェア拡大に注力せざるをえない苦しい状況では、この目標を達成できない製品・事業の見直しを、より一層厳しく行われていくことだろう。

(2) 経営資源の配分と研究開発投資に対する企業の姿勢

経営資源の配分や研究開発投資のあり方は、企業が自らの戦略分野をどう位置づけ、いかなる将来展望を描いているかという考えの反映である。劇的な競争環境の変化に直面し、事業競争力の強化、事業構造の再構成に取り組むことの重要性が増すなかで、企業が経営資源の配分、研究開発投資に対してどのような姿勢で臨んでいるのかを調査した。

【2-6】経営資源の配分領域を絞り込み集中配分

経営資源の配分については、新技術開発、新事業開発のいずれの場合も、非常に多くの企業が少数の領域に絞り込み集中的に投資するとの考えをもっていることがうかがえる(表4-3)。限りある経営資源を有効活用するために、技術・事業領域を選択し、資源配分を集中させることに企業の姿勢がシフトしてきているといわれるなかで、調査結果はこうした指摘に合致するものとなっている。

【2-7, 2-8】研究開発投資業績に左右されず、投資水準維持

過去5年間の売上高研究開発費比率の目安については、2~4%未満(26.9%)、1~2%未満(21.4%)、4~6%未満(20.6%)と回答した企業の割合が多かった。だが、全体として回答にばらつきがみられ、企業の研究開発投資水準に対する意識に違いがあらわれた。さらに、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たところ、多くの企業が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こうとする姿勢を有している傾向にあることが分かった(表4-4)。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く、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、それを維持していくことが重要であるという企業の考えを反映した結果と読み取ることができる。

(3) 新技術の既存分野への活用、部門横断的交流と新事業・新製品開発

新分野で開発された技術を既存分野の製品開発に活かすこと、ならびに新事業・新製品開発にあたって、部門横断的な交流や協力を進めることが重要となる。新技術の既存分野への活用や部門横断的な交流は、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すると考えられるからである。そこで、企業内で新技術の既存分野への活用、部門を越えた相互交流がどの程度行なわれているかを把握し、それらが新事業・新製品開発に及ぼす影響について考察することとする。

【2-9】新分野で開発された技術の既存分野への活

表4-3 経営資源の配分

(上段：n=246, 下段：n=243) 社数(%)

	多くの領域に分散投資	1	2	3	4	5	6 少数領域に集中投資
新技術開発	1(0.4%)	7(2.8%)	19(7.7%)	63(25.6%)	119(48.4%)	37(14.9%)	
新事業開発	0(0.0%)	3(1.2%)	12(5.3%)	50(20.6%)	121(49.8%)	56(23.0%)	

表4-4 売上高研究開発費比率の推移

(n=245) 社数(%)

業績に依存する	1	2	3	4	5	6 業績にかかわらず維持する
	9(3.7%)	23(9.4%)	49(20.0%)	55(22.4%)	75(30.6%)	34(13.9%)

表4—5 新分野で開発された技術が既存分野の製品開発への活用度

(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
4(1.6%)	14(5.7%)	36(14.7%)	93(38.0%)	84(34.3%)	14(5.7%)	

表4—6 異部門間交流がなされている程度

(上段: n=240, 下段 n=229)

社数 (%)

	部門固有の方法で仕事を進めている						情報交流が頻繁に行なわれている
	1	2	3	4	5	6	
職能部門間	3(1.3%)	20(8.3%)	33(13.8%)	83(34.6%)	85(35.4%)	16(6.7%)	
事業部門・カンパニー間	6(2.6%)	37(16.2%)	39(17.0%)	68(29.7%)	69(30.1%)	10(4.4%)	

表4—7 部門横断的交流や協力と新事業・新製品開発に関わる変数の相関関係

(n=245)

	既存分野への活用	コア技術組合せ	製品技術開発
異部門間交流 (職能部門間)	0.2648	0.3634	0.2795
異部門間交流 (事業部門・カンパニー間)	0.2924	0.3649	0.3642

(相関係数は5%水準で有意)

用
新技術が既存分野の製品開発に積極的に活かされている

新分野で開発された技術が既存分野の製品開発に活用される程度の結果は、表4—5に示されている。4. 5. 6の回答はそれぞれ38%, 34.3%, 5.7%になり、新たに開発された技術は、新分野だけではなく、既存分野にもかなり活かされることがわかる。既存分野の技術と新分野の技術を組み合わせることができれば、新製品開発能力が高まると思われるが、このことは、複数の核となる技術を組合わせた新事業・新製品開発(設問3—1)、コンセプトの大幅に異なる製品技術の開発(設問3—3)との相関係数が、それぞれ0.3731, 0.3428と高い値を示していることから確認される。

【3—5】異部門間交流

比較的弱い事業部門・カンパニー間での交流

部門横断的交流が新事業・新製品開発へ積極的な影響

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、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ている傾向にある(表4—6)。ただし、職能部門間と事業部門・カンパニー間とで、その割合に差が認められ、どちらかといえば事業部門・カンパニー間の壁が相対的に高いということがわかる。

また、部門横断的交流や協力という変数と、新事業・新製品開発に関わる変数との間には高い相関関係が認められた(表4—7)。この分析結果は、新事業・新製品開発にあたって、さらには、新事業・新製品のシーズとなる製品技術の開発や新技術の既存分野への活用にとって、各部門に蓄積されている情報や技術といった経営資源を横断的に交流させることの重要性を確認するものとなった。

今後とも、日本企業は、新事業・新製品開発に際して、積極的に部門を越えた情報交流や協力を推し進めていく必要がある。とくに、企業の基本的組織構造が分権化の方向に進展していくなかで(cf.前述の【4—1】)、事業部門・カンパニー間において、その独立性に必要以上にこだわりすぎて、経営資源が囲い込まれる危険性を回避する工夫が求められる。

(4) 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

全社横断的なプロジェクト・チームは、企業内に散在した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工夫のひとつである。企業における全社横断的プロジェクト・チームが新事業・新製品開発に与える効果を、活用度・権限付与度に関する調査をふまえて検討する。

【3—6】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・チームの積極的活用が新事業・新製品開発に効果的役割発揮

戦略的新事業・新製品開発体制として、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を聞いたところ、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(表4—8)。また、全社横断的プロジェクト・チームを用いる程度という変数と、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4—9)。多くの企業にとって、全社横断的プロジェクト・チームを活用する体制は、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状況をみいだすことができる。

【3—7】全社横断的プロジェクト・チームへの権限付与

権限付与が全社横断的プロジェクト・チームを一層効果的に

全社横断的プロジェクト・チームに、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(表4—10)。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を与えることは、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。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。表4—11は、全社横断的プロジェクト・チームへの権限付与度についての変数と新事業・新製品開発に関わる変数との相

表4—8 全社横断的プロジェクト・チームの活用度

(n=245)

社数(%)

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
	8(3.3%)	18(7.3%)	34(13.9%)	63(25.7%)	86(35.1%)	36(14.7%)

表4—9 横断的プロジェクトチーム活用と新事業・新製品開発に関わる変数の相関関係(1)

(n=245)

	既存分野への活用	コア技術組合せ	製品技術開発
横断的プロジェクトチームの活用	0.2278	0.2835	0.3591

(相関係数は5%水準で有意)

表4—10 横断的プロジェクト・チームへの権限付与度

(n=242)

社数(%)

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
	6(2.5%)	14(5.8%)	43(17.8%)	99(40.9%)	64(26.4%)	16(6.6%)

表4—11 横断的プロジェクト・チームへの権限付与と新事業・新製品開発に関わる変数の相関関係

(n=242)

	コア技術組み合わせ	製品技術開発
横断的プロジェクト・チームへの権限付与	0.3173	0.2552

(相関係数は5%水準で有意)

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、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、全社的プロジェクト・チームが新事業・新製品開発への効果とより結びついているという傾向が示された。

(5) 新製品開発におけるミドルからの提案と支援の重要性

現業部門には、顧客や供給業者等との直接的接触を通じて、市場動向や技術動向に関する貴重な情報や知識が蓄積されている。企業は、こうした情報や知識をうまく活用することによって、新製品開発を活発化させることができる。以下では、企業が、現業部門の情報・知識を活用する方法として、ミドルからの提案をどの程度重視しているのか、またミドルからの提案が採用された場合、トップはその実現に向けてどの程度の支援を与えているのかについて述べてみたい。

【4-4, 4-5】ミドルからの新製品開発提案とそれへの支援

ミドルからの提案の重視とトップの積極的支援

現業部門を指揮するミドルからの新製品開発の提案を重視し、積極的に受け入れることは、現業部門の情報や知識を活用するための有力な方法と位置づけることができる。調査結果をみても、新製品開発のアイデアに関して、ミドルからの提案を重視している企業の割合は非常に高く（表4-12）、ミドルからの提案を通して現業部門の情報・知識を積極的に新製品開発に活用しようとの意識が企業に浸透している傾向が示されている。

同時に、トップは採用したアイデアの実現に向け

て、当該開発活動を多面的に支援することが大切になる。トップの支援を通じて、ミドルの提案による新製品開発の成功例を積み重ねていくことができれば、成功についてのストーリーが組織内に行き渡り、さらなるミドルの提案を促すという好循環を組織内に起こすことができるからである。本調査においても、ミドルからの新製品開発のアイデアを採用した場合、トップが積極的に支援するとの回答をよせた企業は多かった（表4-13）。各企業のトップは、ミドルからの提案を成功させることの企業全体に与える効果を認識し、ミドルがアイデアを提案しやすい環境づくりに努めているとみてよいであろう。

(6) 戦略的提携への取り組みと新事業・新製品開発

今回の調査結果では、例年に引き続き、企業の戦略的提携への姿勢が積極的であるという結果が得られた。技術の複雑化やマーケットのグローバル化を考慮すると、企業が単独で競争力を構築・維持することが困難になっているという状況を、この結果は如実に示しているといえよう。今後は、更なる企業間競争の激化が予想され、戦略的提携が企業戦略の中で、必要不可欠な戦略オプションとなるであろう。

【2-10】戦略的提携の取り組み

活発化する戦略的提携

戦略的提携に対する姿勢では、回答企業の7割弱の企業が、外部企業との戦略的提携に前向きな姿勢を示している（表4-14）。前年度のアンケート結果と比較すると、若干の伸びを見せる結果となった。その内容として、4を選択した企業が33.5%、5が26.9%となっており、新事業・新製品開発に際して、既存の能力を生かしつつ、外部企業との積極的な提携戦略を通

表4-12 新製品開発におけるミドルからの提案の重視

(n=247)						社数 (%)
ほとんど重視していない	1	2	3	4	5	6 非常に重視している
0(0.0%)	5(2.0%)	12(4.9%)	74(30.0%)	124(50.2%)	32(13.0%)	

表4-13 採用されたミドルの提案に対するトップの支援

(n=245)						社数 (%)
ほとんど支援しない	1	2	3	4	5	6 積極的に支援する
0(0.0%)	4(1.6%)	11(4.5%)	89(36.3%)	112(45.7%)	29(11.8%)	

じて、迅速に競争力の構築を達成しようとしている傾向が読みとれる。

ここで戦略的提携に対する姿勢と他変数との相関を見てみよう。例えば、「複数の核となる技術を組み合わせさせた新事業・新製品開発をどの程度実施しているか【3-1】」「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たか【3-3】」との相関が高いことが認められた(表4-15)。この結果から、既存のコア能力を上手く組み合わせることで、従来とはコンセプトの異なる新事業・製品開発を推し進めようとする姿勢がうかがえる。この際、技術の複合化が急速に進んでいる昨今の状況を鑑みると、既存の能力のみに依るだけでは不十分であり、従来とは異なるコンセプトの製品開発を進めるには、外部企業的能力活用が必須になる。さらに、今後は、技術革新の急速化や異業種に属する企業の参入に伴い、競争力のある新事業・新製品開発を行うには、今日以上に多くの複合技術が必要となることが予想され、戦略的提携の積極的な活用が期待されよう。

【2-11】戦略的提携の目的

同業種パートナー企業との戦略的提携が活発化

戦略的提携を形成する目的としては、市場参入の短縮化(26.6%)が最も多く、さらに、同業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得(25.3%)が、上位を占める結果となった。前年度と同様に、市場参入の短縮化を目的として戦略的提携を形成する企業は、今年度も上位を占めたが、同業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得を目的として戦略的提携を形成する企業は、前年比の10%近くもの伸びを見せている(前年度の結果:15.9%)。この結果から、同業種パートナーと提携を形成し、互いの強みを組み合わせることで、コスト低減を図りつつ、新事業・新製品開発を

迅速に行おうとする企業の姿勢がうかがえる。ただし、今後は、急速な技術革新も予測され、同業種パートナーの保有する能力だけでなく、異業種パートナーの保有する能力獲得を目指した業界の垣根を越えた形でのクロス・インダストリー型の戦略的提携も増加するであろう。

【2-12】提携パートナーの選定

製品技術の学習を目的とした戦略的提携

今回の調査結果から、パートナー企業を選定する際に、最も重視する要因として、パートナー企業の製品技術(50.0%)が最も多く、次いで、パートナー企業の工場・設備・製造技術(17.2%)、パートナー企業のブランド力、顧客関係(16.8%)が高い位置づけを与えられた。今回の調査結果では、戦略的提携を形成する目的として、同業種パートナー企業のスキル・ノウハウの獲得が上位を占める結果となったが(cf.【2-11】)、この結果から戦略的提携の学習対象は、より具体的には、パートナー企業の製品技術にあるということが明らかとなった。次に重視する要因としては、パートナー企業に対する信頼感(24.5%)、パートナー企業のブランド力、顧客関係(21.0%)、パートナー企業の工場・設備・製造技術(18.9%)、パートナー企業の製品技術(18.5%)となっており若干のばらつきが見られる結果となった。

【2-13】外部能力活用の優先順位

新事業・新製品開発の第一歩は、他の事業部との連係活動がカギとなる

既存事業部内で開発が困難な新事業・新製品開発に着手する際には、他の事業部との連係活動を重視するという企業は、回答企業の29.6%であった。次いで、外部の公的機関・研究所、大学などの利用が23.2%と

表4-14 戦略的提携への取り組み

(n=245) 社数(%)						
積極的ではない	1	2	3	4	5	6 非常に積極的
	13(5.3%)	27(11.0%)	40(16.3%)	82(33.5%)	66(26.9%)	17(6.9%)

表4-15 戦略的提携への取り組みと新事業・新製品開発との相関関係

	コア技術組合せ	製品技術開発
戦略的提携への取り組み	0.2806 (n=244)	0.2619 (n=245)

(相関係数は5%水準で有意)

いう結果が得られた。ベンチャー企業や大企業との戦略的提携を利用する企業は、それぞれ13.7%、10.7%に留まる結果となった。この結果から、同一企業内で解決困難な問題は、すぐさま外部の企業に頼るというよりもむしろ信頼性や比較的成本減の見込める公的機関・研究所などを利用するということが明らかになった。それでも解決困難な問題に関しては、外部企業との戦略的提携を形成することで解決しようとする企業の新事業・新製品開発プロセスにおける一連の優先順位を読みとることが出来る。外部企業と戦略的提携を形成するにはそれなりの高いコストやリスクが伴うことを考慮すれば、この結果は妥当といえるであろう。

5. エンパワーメントによる組織活性化

一般的にはエンパワーメントとは権限の委譲を意味し、これにより従業員のモラルや能力発揮などが期待されている。本調査の結果を見ると、こうした権限の委譲の効果がある程度確認されている。一方、エンパワーメントとは個人の心理的パワーの増強という意味もある。内発的にモチベートされ心理的パワーが増強すると、個人の行動には持続性が生まれ、個人は多少の困難にはめげないと言われている。この内発的モチベーションが生じるには、ビジョンの重要性やミドルの重要性が指摘できる。とくにミドルが、部下の創造性を引き出し、上下・左右のコミュニケーションを活発に行なうことによって、ビジョンの理解を促進することが部門間の関係活動や挑戦意欲の喚起に効果をもたらしている。

【4-2】ミドルの役割の変化

組織活性化に求められる新たな役割

情報システムが整備されるにしたがって、ミドルは従来の管理中心的役割から、部下の創造性を引き出す役割をより担う必要があるといわれている。図5-1によると、創造性を引き出す役割がより大きくなったとする企業は32.8%（5：25.9%、6：6.9%）に達し、多くの企業がミドルの新しい役割の重要性を認識しつつあるといえる。こうしたミドルの役割の変化を強く意識している企業では、変革ビジョンが戦略により反映され、ミドルがコミュニケーションを活発に実行し、事業部・カンパニー間の交流を促進し、その結果全社横断的プロジェクト・チームが活用される傾向が見られる（表5-1）。

【4-3】ミドルのコミュニケーション 組織内の関係活動を促進

組織に柔軟性をもたせ、全社横断的プロジェクト・チームの活用や人々の挑戦意欲を喚起するためには、ミドルによる上下および左右のコミュニケーションが活発にすることが重要であるといわれている。図5-2は、ミドルによる上下、左右方向のコミュニケーションへの姿勢を示したものである。上下方向については、コミュニケーションはかなり積極的に行なわれ

表5-1 ミドルの役割の変化と主な経営要因の相関 (n=229)

変革ビジョンの戦略への反映	0.2808
ミドル上下のコミュニケーション	0.3569
ミドル左右のコミュニケーション	0.3546
事業部・カンパニー間の情報交流	0.2792
全社横断的プロジェクト・チームの活用	0.2231

(相関係数は5%水準で有意)

図5-1 ミドルの役割変化 (n=247)

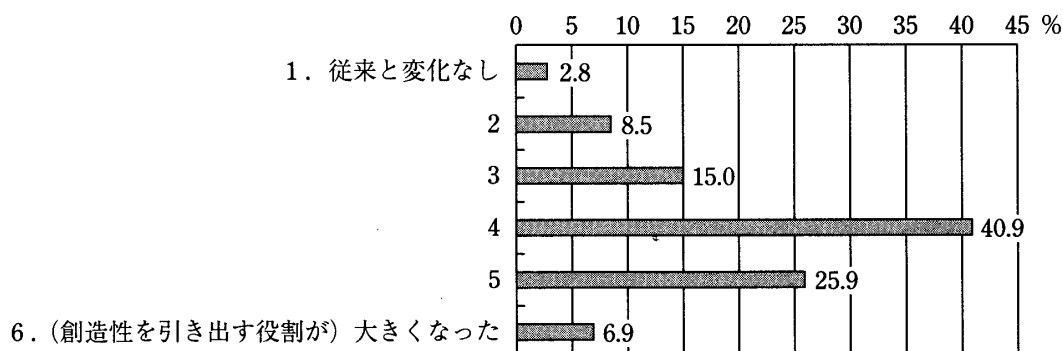


図5-2 ミドルのコミュニケーション (n=248)

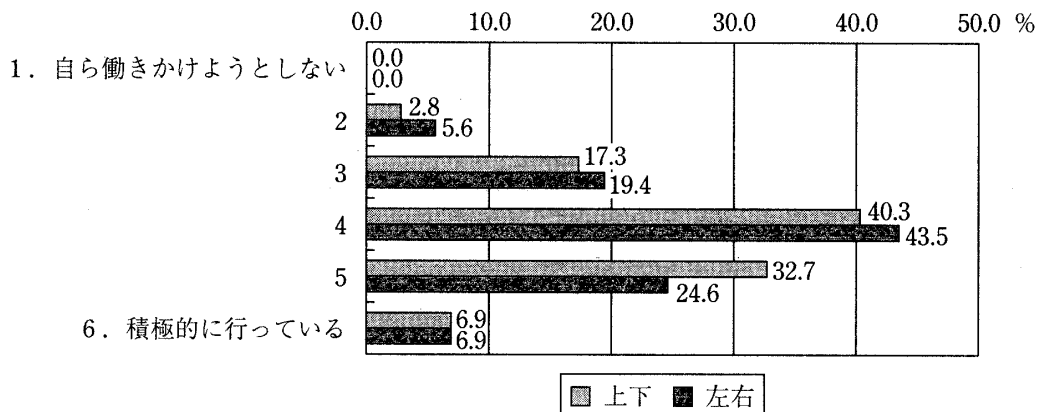


表5-2 ミドルによる上下・左右のコミュニケーションと主な経営要因との相関

(n=229)

上下		左右	
ビジョンの理解	0.2271	職能部門の交流	0.4001
ビジョンへの共感	0.3903	事業部・カンパニー間の交流	0.3818
全社横断的プロジェクト・チームの活用	0.3176	全社横断的プロジェクト・チームの活用	0.3742
挑戦意欲	0.4499	挑戦意欲	0.4989

(相関係数は5%水準で有意)

ているが、左右方向のコミュニケーションについては組織の壁があるためか、若干積極性に欠けているようである（5以上のスコア：上下39.6%，左右：31.5%）。

ミドルによる上下のコミュニケーションが活発に行なわれると、トップのビジョンがより組織に理解・共感されるようになり、企業の進む方向が明確に人々に理解され、そのためにすすんでどのように仕事を進めればよいのかがはっきりし、全社横断的なプロジェクト・チームも活用されやすくなり、仕事への挑戦意欲を駆り立てられることになる。

ミドルによる左右のコミュニケーションの積極姿勢は、職能部門間、事業部門・カンパニー間の活発な交流の促進剤として機能しその結果として、全社横断的プロジェクト・チームが活用されやすくなり、人々の挑戦意欲を喚起することになる（表5-2）。

【4-6】組織のフラット化の効果 組織活性化に実効性

組織の階層が増えると、柔軟かつスピーディーな運営が行なわれにくくなり、組織はできるだけフラットであるべきだという指摘がなされて久しい。図5-3

は、組織のフラット化の効果を企業では、どのように評価しているのかを示したものである。図に示す5以上のスコアの効果をもつとした企業の割合が、42.5%であるのに対して、あまり効果は変わらないとする2以下の評価をした企業の割合の7.6%を大きく上回っており、フラット化はかなり実効性があると評価されている。

フラット化は、組織内でのコミュニケーションや異なった部門間の連絡活動を円滑にする上で十分な効果を発揮し、ビジョンの理解はもちろん変革ビジョンが戦略により反映されやすくなる。その結果、全社横断的プロジェクト・チームが活用されやすく、人々の挑戦意欲が高揚し、組織が活力ある状態になるといえる（表5-3）。

【4-9】権限委譲 進む権限委譲

エンパワーメントとは一般に権限の委譲を意味する。ここでは、仕事のやり方やスケジュールをどの程度自己決定できるかをたずね、権限の委譲が各社でどのくらい進んでいるかを調査した。研究所研究員や営業部門の権限委譲が進んでいるのに対して（5以上の

図5-3 組織のフラット化の効果 (n=240)

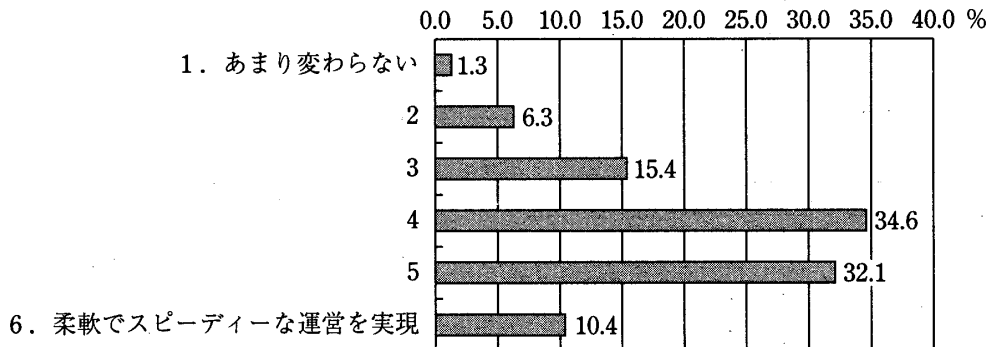


表5-3 組織のフラット化と主な経営要因の相関 (n=229)

ビジョンへの共感	0.4361
職能部門間の交流	0.2867
事業部・カンパニー間の交流	0.2889
全社横断的プロジェクト・チームの活用	0.3578
挑戦意欲	0.4210

(相関係数は5%水準で有意)

スコア：研究所研究員65.6%，営業部門56.9%，本社管理部門の権限委譲は、この両者に比べあまり行われていないという結論を得た（表5-4 5以上のスコア：本社管理部門44.5%）。権限の委譲が進めば、モラルの向上や能力の発揮が期待できるとされている。本調査の結果を見る限り、権限の委譲はモラルを向上させたり、能力の発揮などと深い関連性がある。例えば、研究所研究員の権限委譲の度合いと彼らのモラル、コミットメント、そして能力向上、能力

発揮とは高い相関があり（各相関係数は0.2836, 0.3335, 0.4967, 0.4036），また、本社管理部門の権限委譲の度合いと彼らのモラル、コミットメント、そして能力向上、能力発揮とも高い相関があった。（各相関係数は0.3485, 0.3933, 0.3951, 0.3672）

【4-10】心理的エンパワーメント

注目すべき内発的動機づけ

エンパワーメントとは、個人の心理的エネルギーの増大を意味することもある。給与や昇進といった外的な要因によりモチベートされるのではなく、仕事そのものが好きで内発的にモチベートされ、心理的エネルギーが増大することがここでのエンパワーメントの意味である。調査の結果、5スコア以上の回答を示す企業は26.0%と、2スコア以下の回答を示す企業の割合3.6%を大きく上回っており、内発的にモチベートされた従業員が比較的多いことを物語っている（表5-5）。この内発的モチベーションとビジョンへの共感、またミドルによる上下コミュニケーションとは高

表5-4 仕事のやり方やスケジュールを自分で決められる程度

	研究所研究員 (n=239)		営業部門 (n=246)		本社管理部門 (n=245)	
	社数	%	社数	%	社数	%
ほとんどできない 1	0	0.0	0	0.0	1	0.4
2	9	3.8	10	4.1	14	5.7
3	13	5.4	24	9.8	24	9.8
4	60	25.1	72	29.3	97	39.6
5	133	55.6	113	45.9	93	38.0
十分できる 6	24	10.0	27	11.0	16	6.5
平均 (標準偏差)	4.63(0.88)		4.50(0.96)		4.28(0.96)	

表5-5 従業員の心理的エンパワーメント
(n=246)

	社数	%
ほとんどいない 1	2	0.8
2	7	2.8
3	45	18.3
4	128	52.0
5	58	23.6
極めて多い 6	6	2.4

い相関があり（各相関係数は0.4405, 0.4053），従業員が内発的にモチベートされる上でのビジョンの重要性，ミドルの重要性が指摘できる。

【4-11】従業員の有能感

職務遂行能力に自信のある社員は多い

内発的モチベーションの源泉の一つとしてたびたび指摘されるのが，自分はやればできるという有能感である。ここでは職務遂行能力に自信のある従業員の割合を聞き，この有能感のある従業員が各社にどの程度いるかを調査した。その結果，5スコア以上の回答を示した企業の割合は29.4%と2スコア以下の回答を示した企業の割合3.6%を大きく上回った（表5-6）。ここでも，従業員の有能感を向上させるにあたってのビジョンの重要性（有能感とビジョンの共感是有意に相関：0.4864）とミドルの重要性（有能感とミドルの上下コミュニケーションは有意に相関：0.4255）が指摘できる。

【4-12】ビジョンへの共感

表5-6 従業員の有能感

(n=246)

	社数	%
ほとんどいない 1	0	0
2	9	3.6
3	29	11.7
4	135	54.4
5	69	27.8
極めて多い 6	4	1.6

表5-7 ビジョンへの共感
(n=246)

	社数	%
ほとんどいない 1	0	0
2	8	3.2
3	24	9.7
4	100	40.3
5	101	40.7
極めて多い 6	13	5.2

ビジョンに共感する社員

従業員がたんにビジョンを理解するだけでなく，そのビジョンに共感を持ち，従業員自らが働いていることにどの程度意味を感じているかをここでは調査した。その結果，5スコア以上の回答を示した企業が45.9%にもものぼることがわかった（表5-7）。従業員がビジョンに共感を持つかどうかは，社長の現場歩きやミドルの上下コミュニケーションと深く関係し（各相関係数は0.4703, 0.3903），従業員がビジョンに共感を持つことによって内発的にモチベートされたり（相関係数は0.4405），モラルが高くなる（相関係数は本社0.4972，研究所研究員0.5237，現場（工場）0.4060）ことが明らかにされた。

6. 主体性尊重による従業員の能力発揮と創造性を促す能力開発

近年の不連続に変化する環境へ対応し，世界的競争力を構築するためには，対応スピードの向上と新しい価値の創造が求められている。すなわち，環境変化にすばやく対応し，新たな価値を創り出す人材が必要である。その一つの解決策が，個の主体性にあると思われる。個人が主体性を発揮すれば，自分で問題に対処し，その解決プロセスにおいて，クリエイティブな発想がうまれる。また，常に外部環境に目をむけていれば，環境変化への対応もすばやくなる。そのためには，ビジョンが十分に浸透し，権限が個人に委譲されなければならない。また，もう一つの解決策が個人のクリエイティブな能力の開発である。そのためには，クリエイティブな発想の必要性を高める変革のビジョンの浸透，能力開発制度の充実，ローテーションや獲得された能力の評価が重要になってこよう。これらは，従業員の挑戦意欲の高揚や，ミドルによる部下の

クリエイティブな発想の活用によってより効果を発揮する。

【1—1, 4—9, 5—3】従業員の能力発揮

従業員の能力発揮には、ビジョンの浸透、権限委譲、失敗評価が効果的

ビジョンは、従業員の働くインセンティブを提供し、個の主体性発揮の方向性を示す重要な役割を担っている（表3—1を参照）。従業員が共鳴できるビジョンを提示することにより、個人の行動の方向性が定まるため、今後更なる浸透努力が望まれる。

また、浸透したビジョンのもと、自分で考える余地、すなわち実質的権限がどの程度付与されているかが重要になってくる（表5—4を参照）。現在、ミドルやローレベルからのクリエイティブ性の発揮が望まれているものの、その基盤となる、実質的権限委譲が施されていないければ、個人の能力の発揮は阻まれてしまう。実質的な権限委譲は、個々人がビジョン実現にむけて主体性を発揮するための必要条件となるので、早急な対応が不可欠と思われる。

【5—3】では、新しいことに挑戦するための基盤となる、失敗を評価する傾向を測定してみた。図6—1は、昨年との時系列での比較を試みた。その結果、平均では、98年調査で3.93、99年調査で4.09と0.16ポイント上昇している。また、図で示されているとおり、全体として、若干ではあるが、より失敗を評価しようとする企業の姿勢がみられる。新しいことに挑戦

しなければならない時代には、積極的に挑戦を進める施策が望まれる。そこで、挑戦を進めるために失敗をとがめないことから、さらに一歩進んだ、従来どおりのやり方をしてそこそこ成果を収めるよりも、新しいことに挑戦した証である失敗を評価することが提唱されている。この傾向が続けば、今後ますます、従業員の新しい試みが行なわれることが予測される。

以上の点を含めて、能力発揮と個々の主体性発揮要因との線形関係を確認するために、相関分析を試みた（表6—1）。その結果、将来ビジョンの浸透、実質的権限委譲、失敗評価はいずれも能力発揮に関係している様子が見てとれる。これら一連の施策は、個の主体性発揮という理念に基づいた同時的施策である。したがって、これらの変数は個々で活用するよりも、トータルで活用することにより、更なる効果が期待できよう。戦略ビジョンの達成にむけて、個の主体性を尊重し、人事面・管理面からトータルで整合性を保った施策の展開が望まれる。

【4—9, 5—9】権限委譲とコミットメントの関係 職務関連型コミットメントが重要

表6—2は、新たなコミットメント高揚策として期待される実質的権限委譲と、コミットメントの関係を調べたものである。いずれの職務においても高い正の相関を示しており、従業員が仕事のやり方やスケジュールを自分自身で決められるほど、コミットメントが高くなっている様子が見てとれる。現在、終身雇

図6—1 失敗の評価（昨年との比較）

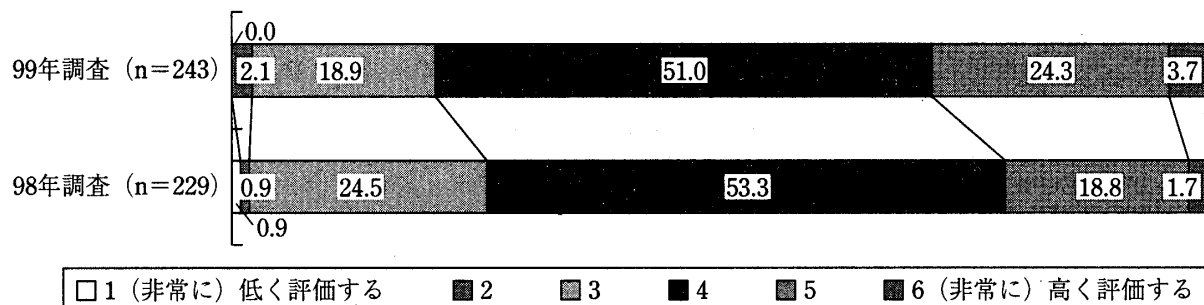


表6—1 能力発揮にかかわる要因

(n=234)

	理念浸透 (一般)	理念浸透 (管理職)	権限委譲 (研究員)	権限委譲 (営業)	権限委譲 (本社管理)	失敗評価 (本社)	失敗評価 (研究員)	失敗評価 (工場)
能力発揮	0.2916	0.2744	0.4037	0.2888	0.3672	0.4037	0.3290	0.3319

(相関係数は5%水準で有意)

表 6-2 職務関連型コミットメントの相関表

(n=235)

	権限委譲 (研究員)	権限委譲 (営業)	権限委譲 (本社管理)
コミットメント	0.3335	0.3363	0.3934

(相関係数は5%水準で有意)

用・年功序列が崩壊しつつあり、外部労働市場が以前に比べて整い、優秀な従業員が転職するチャンスが拡大し、企業への求心力が減退傾向にある。そのような中で、従業員の求心力を高める手段として、権限委譲が有効な方策となりうる。つまり、従来、会社に対する忠誠心を醸成してきたが、今後は、職務を通じた忠誠心へと転じることとなる。

【5-5, 5-6, 5-7, 5-8】創造性を促す能力開発

変革のビジョンの浸透、ミドルの役割変化、ローテーション、開発された能力の評価が創造性開発に有効

個人のパフォーマンスを高めるためには、個人々が主体性を発揮するだけでなく、発揮する能力を高める施策も重要である。そこで能力開発方法について若干指摘していくこととする。

まず、各社の能力開発に対する姿勢をみるために、能力開発制度の充実度（【5-7】）を調査してみた。表6-3のとおり、半数以上の会社が能力開発制度を充実させており、全体としてやや肯定的に能力開発に取り組んでいる様子がみとれる。また、それらの制度が、職務改善・新しい発想の提案能力の開発（【5-8】）、すなわち創造性の開発にどの程度貢献しているかについても合わせて調査した。これについても半

数以上の企業が、その成果が創造性開発に貢献していると判断しており、各社とも相応の成果を出している様子がみとれる。また、両者の相関分析をしてみたところ、係数が0.72（表6-5参照）と大変強い相関関係にあることから、企業の能力開発への取り組みが、創造性開発へ大きく関わっていることがわかる。

表6-4では、ローテーションと開発された能力の評価についての全体的傾向をみとめた。その結果、ローテーション（【5-5】）については、平均3.47であり、ほぼ、左右対称の山型の分布をしているところから、社内の円滑なコミュニケーション能力開発施策としてはあまり考えていないようである。また、開発された能力についても、報酬（【5-6】）にはなかなか結びついてない様子がみとれる。しかし、ローテーションは、社内での横のコミュニケーションを円滑にし、情報交流を促す効果がある。社内にいる多くの優秀なスペシャリストを互いに結びつけるためには、社内の信頼できる人間のネットワークが重要であり、そのためにもローテーションをうまく活用していく事が良いと思われる。また、社内で積極的に能力開発施策を行なっているにもかかわらず、その成果を活かすことができなければ、能力開発へ向かう個人の行動を強化することはできない。能力を開発した結果、給与、ボーナスとして評価するだけでなく、その能力を活かすポストや挑戦的仕事を提供することが更なる能力を高めるために必要と思われる。

能力開発は、競争優位性の源になりうる企業固有の能力を高める組織学習に必要な施策であり、そのためには、全社的な取り組みが期待される。まず、変革のビジョンを反映させた戦略の立案（【1-3】）によって、全社的な創造性開発のニーズの高まりが予測さ

表 6-3 能力開発制度の充実度と能力開発制度の創造性への貢献度

能力開発制度の充実度 (n=244)				創造性への貢献度 (n=245)			
	社数	%		社数	%		
あまり充実していない	1	5	2.0	3	1.2	1 あまり貢献していない	
	2	23	9.4	26	10.6	2	
	3	76	31.1	86	35.1	3	
	4	102	41.8	94	38.4	4	
	5	34	13.9	33	13.5	5	
非常に充実している	6	4	1.6	3	1.2	6 非常に貢献している	
平均 (標準偏差)	3.61(0.96)			3.56(0.94)		平均 (標準偏差)	

表6-4 ローテーションと能力開発の評価

ローテーションの活用 (n=247)			開発された能力の評価 (n=246)				
	社数	%	社数	%			
おおいに活用している	1	8	3.2	10	4.1	1	あまり報酬に結びついてない
	2	42	17.0	32	13.0	2	
	3	79	32.0	57	23.2	3	
	4	67	27.1	91	37.0	4	
	5	47	19.0	50	20.3	5	
あまり活用していない	6	4	1.6	6	2.4	6	報酬に直結している
平均 (標準偏差)	3.47(1.13)		3.64(1.14)		平均 (標準偏差)		

表6-5 創造性開発の関連要因

(n=245)

	変革のビジョンの反映	従業員の挑戦意欲	ミドルの役割の変化	能力開発制度の充実	ローテーションの活用	開発された能力の評価
創造性の開発	0.3580	0.5166	0.3380	0.7200	-0.2393※	0.4566

(相関係数は5%水準で有意) ※アンケートの向きが逆のため逆相関となっている

れ、合わせて従業員が新しいことへの挑戦する意欲(【4-8】)やミドルによる従業員の創造性発揮のチャンスの提供(【4-2】)は、創造性開発への機運を高めると考えられる。また上述のとおり、ローテーションを社内の円滑なコミュニケーション能力開発施策として実施し、開発された能力を何らかの報酬と結び付けている企業が、職務改善・新しい発想の提案能力の開発に貢献していると考えられる。そこで能力開発施策、及び全社的な関連要因と、創造性の開発との関係を見るために、相関分析を行なった(表6-5)。その結果、いずれも高い値を示しており、全社的に能力開発へ取り組み、かつ、個人の学習プロセスを考慮した能力評価をリンクさせることによって、創造性開発が効果的に行なわれる様子がみとれる。

また、このような創造性開発が効果的に行なわれることによって、複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発が可能となる。この関係についても表6-5で0.3338と強い正の相関が示されている。だからこそ従業員の創造性を開発しながら、前述の全社的施策を積極的に実施することが望まれる。

7. 企業と社会

日本企業は一貫して顧客重視の経営姿勢を持っている。

しかし、対従業員に対しては、やや厳しい姿勢が見受けられる。企業経営に際して、環境問題はもはや無視できない問題となっている。しかし、公害問題がそうであったように、環境問題は未だ企業経営上の制約条件として受け止められているようである。

【2-2-1】利害関係者への対応

やや厳しい対従業員姿勢

今回の調査では、顧客・ユーザーへの対応を大いに考慮するという企業が60.2%と最も多く、この姿勢は従来と大きく変化していない。従業員や供給業者への対応を大いに考慮しているとする企業は厳しい現実を反映して、各々26.9%、12.5%と低い水準にとどまっている。地域社会への対応の考慮は、比較的高いが(14.0%)、政府への対応は低くなっている(4.1%)。

【2-2-2】利害関係者による業績向上への期待

変わらぬ顧客・ユーザーへの期待

顧客・ユーザーへの期待が当然のことながら、55.3%と最も高く、ついで従業員への期待が42.7%と高くなっている。株主への期待はかなり下がって18.9%となっており、以下供給業者(15.3%)、地域社会(6.6%)、政府(3.3%)となっている。

【6-1】環境問題に対するこれまでの姿勢

地域社会に対する関心度と高い相関

企業の環境問題に対するこれまでの姿勢について見ると、表7-1に示されているように、日本企業は環境問題に比較的関心を持って経営にあたってきたことがうかがえる。公害問題を乗り越えてきた日本企業の姿勢としては理解できる結果であろう。

なお、環境問題に対する姿勢と【2-2-1】(利害関係者を考慮する程度)の相関をみると、「地域社会に対する考慮の程度」との相関係数が著しく高くなっている(0.4664)。これに対し、「顧客に対する考慮の程度」との相関係数は相対的に低いレベルにある(0.2395)。これは、グリーンコンシューマーの存在よりも、環境問題を公害問題の延長線上にあるものとしてより強く意識されているからといえよう。この結果は、以下の設問6-5の分析結果と一致する。

【6-2, 6-3】グリーン調達・環境マネジメント
環境問題に取り組もうとする企業は多い

【6-2】はグリーン調達についての質問である。グリーン調達に積極的な企業(4から6で回答した企業)は60%を超える結果となった。しかし、2ないし3と回答した企業も多く、企業経営におけるグリーン調達の重要性は企業ごとに大きな差異があることがわかる。

同様【6-3】は環境マネジメントの重要性を質問している。具体的には製造工程とデザイン段階でのマネジメントであるが、5と回答した企業で約40%を占め、4から6と回答した企業で見ると実に80%を超える結果となっている。この動向は、日本企業が環境ISOの取得に積極的である事実とも合致している。

【6-4】環境対策によるコスト削減

環境問題はコスト増をもたらす

環境対策とコストとの関係を見ると、3と回答した企業が約半数を占め(46.8%)、環境対策は企業にコスト増をもたらす側面が多いことが示されている。

しかしながら、5や6と回答する企業も少数ながら存在しており、これらの企業は何らかの工夫をしたり、発想の転換に成功しているものと思われる。

【6-5】グリーンさと売上高の関係

グリーンであれば売れるというわけではない

【6-2】および【6-3】で環境問題に取り組む企業の姿勢を確認したが、それでは売上高に実際に好影響を与えているのかどうかを質問したのが本質問項目である。表7-2に示したように、グリーンであることによって売上高が増大するわけではないことが示されている。現在では、消費者のグリーン購入という行動はそれほど盛んではないようである。

それにもかかわらず、【6-2】および【6-3】で確認したように企業は環境問題に取り組む姿勢を示している。これは、現段階でグリーンさが企業の競争力構築に必要であるというよりも、近い将来必要となってくる要素であると考えているからであろう。その意味では、今からグリーンな製造技術や製品技術を蓄積していくことが必要であり、外部の利害関係者(例えば顧客)の声にも敏感になる必要があると思われる。

表7-1 環境問題への取り組み

(n=248)

社数(%)

ほとんど考慮してこなかった	1	2	3	4	5	6 大いに考慮してきた
	2(0.8%)	14(5.6%)	39(15.7%)	72(29.0%)	76(30.6%)	45(18.1%)

表7-2 グリーンな経営・製品と売上高の関係

(n=246)

社数(%)

ほとんど寄与していない	1	2	3	4	5	6 大いに寄与している
	11(4.5%)	44(17.9%)	50(20.3%)	79(32.1%)	48(19.5%)	14(5.7%)

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

1-2 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。

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

1-3 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

1-4 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

1-5 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、以降TMTと略します）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採用していますか。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 ()

【選択肢】

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. TMTでは特に議題にならず、事後承認のみ行う。

1-6 貴社の社長は、TMTにおいてどのような役割を重視していますか。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. 役員との信頼関係の構築
2. 企業内部の情報収集とその分析
3. 企業外部の情報収集とその分析
4. 活発な議論と情報共有の促進
5. 危機意識や緊張感の維持
6. 新しい将来ビジョンの構築と浸透努力
7. その他 ()

1-7 貴社のTMTでなされた、主要な新事業開発、新製品開発に関する意思決定は、どのくらい先の単年度黒字、累積黒字を目標としておられますか。

- 1) 新事業開発：単年度黒字 約 () 年後
累積黒字 約 () 年後
- 2) 新製品開発：単年度黒字 約 () 年後
累積黒字 約 () 年後

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. 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

2-2 貴社では、1) 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	おおいに考 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	おおいに期 待している
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	

2-3 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

2-4 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()内にお書きください。

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

2-5 全社的な業績目標として、どのような指標を用いていますか。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. 売上高
- 2. 売上高伸び率
- 3. 経常利益
- 4. 経常利益伸び率
- 5. 営業利益
- 6. 営業利益伸び率
- 7. マーケットシェア
- 8. 株主資本利益率
- 9. 経済的付加価値
- 10. 総資本利益率
- 11. 一株当たり利益率
- 12. その他 ()

2-6 経営資源の配分についてどのようにお考えですか。新技術開発と新事業開発のそれぞれについてお答えください。

できるだけ多
くの領域に分
散投資

少数の領域に
絞り込み集中
的に投資する

- 1) 新技術開発 1-2-3-4-5-6
- 2) 新事業開発 1-2-3-4-5-6

2-7 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。下記のうちから一つ選び、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

2-8 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

2-9 新分野で開発された技術が、既存分野の製品開発に活かされていますか。

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

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。

2-10 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おられますか。

積極的ではない 1-2-3-4-5-6 非常に積極的

2-11 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するもの、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. 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

2-12 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、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. 企業文化の同質性
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. パートナー企業の製品技術
5. パートナー企業の優秀な管理者・人材
6. パートナー企業に対する信頼感
7. その他（ ）

2-13 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するもの、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. 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

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

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 |

3-5 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

ほとんど重視していない 1-2-3-4-5-6 非常に重視している

3-6 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

4-5 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、貴社のトップは計画・実行にあたってどの程度支援しますか。

ほとんど支援しない 1-2-3-4-5-6 積極的に支援する

3-7 全社横断的プロジェクト・チームには、社内の経営資源を優先的に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

4-6 組織のフラット化の効果についてお教え下さい。

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

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. 機能別組織 2. 事業部制組織 (含: SBU)
3. カンパニー制

4-7 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

4-2 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

4-8 貴社の従業員に習慣を打ち破り、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 多くの従業員に挑戦意欲があふれている

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 1-2-3-4-5-6 積極的に
ない 行っている

2) 左右

自ら働きかけようとし 1-2-3-4-5-6 積極的に
ない 行っている

4-9 貴社の従業員は、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られますか。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

ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 十分にできる

2) 営業部門

ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 十分にできる

3) 本社管理部門

ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 十分にできる

4-4 貴社のトップは、新製品開発のアイデアに関して、ミドルからの提案をどの程度重視されていますか。

4-10 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多いですか。

ほとんどいない 1-2-3-4-5-6 極めて多い

4-11 自分の職務遂行能力に自信を持っている従業員が多いですか。

ほとんどいない 1-2-3-4-5-6 極めて多い

4-12 貴社の経営者のビジョンは、従業員にどの程度共感が得られていますか。

あまり得られていない 1-2-3-4-5-6 非常に得られている

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 1-2-3-4-5-6 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，現場（工場））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 1-2-3-4-5-6 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

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

- 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

5-3 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、その後の人事評価で何らかの報酬（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 貴社の能力開発制度は、同業他社と比べて、どの程度充実していますか。

あまり充実していない 1-2-3-4-5-6 非常に充実している

5-8 貴社の能力開発制度は、職務改善・新しい発想の提案能力の開発にどの程度貢献していますか。

あまり貢献していない 1-2-3-4-5-6 非常に貢献している

5-9 従業員のコミットメント（会社への忠誠心や求心力）は同業他社と比べて、おおむねどの程度でしょうか。

1) 本社員

非常に低い 1-2-3-4-5-6 非常に高い

2) 研究所研究員

非常に低い 1-2-3-4-5-6 非常に高い

周 炫宗 [慶應義塾大学商学研究科修士課程]

横尾陽道 [慶應義塾大学商学研究科修士課程]

3) 現場 (工場)

非常に低い 1-2-3-4-5-6 非常に高い

6. 環境問題

6-1 これまでの貴社の経営戦略には、環境問題が考慮されてきたでしょうか。

ほとんど考慮してこなかった 1-2-3-4-5-6 大いに考慮してきた

6-2 部品や原材料を調達する際、納入業者の選定に環境への取り組みを考慮したり、納入業者に環境負荷の低減を要求したりしていますか。

ほとんどない 1-2-3-4-5-6 大いにある

6-3 製品開発にあたって、製造工程での環境負荷低減、リサイクル容易な製品デザインの実現など、環境問題への考慮はどの程度の重要性を持っていますか。

あまり重要視していない 1-2-3-4-5-6 かなり重要だと認識している

6-4 環境問題への対策によって、コスト面ではどのような結果がもたらされましたか。

設備投資等によりコスト負担が増大 1-2-3-4-5-6 廃棄物再利用等によりコスト節約が実現

6-5 貴社の経営や製品が「環境に優しい」という要素は、製品売上に寄与していますか。

ほとんど寄与していない 1-2-3-4-5-6 大いに寄与している

青木幹喜 [東京情報大学]

遠藤健哉 [杏里大学]

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 [鹿児島大学]

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]