

Title	イノベーションとトップ・マネジメント： 我国上場製造企業241社のアンケート調査を中心として(和田木松太郎教授追悼号)
Sub Title	Innovation and Top Management(Memorial Issue of the Late Professor Matsutaro Wadagi)
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni)
Publisher	
Publication year	1987
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.30, No.5 (1987. 12) ,p.88- 101
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19871225-04054261">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19871225-04054261</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## イノベーションとトップ・マネジメント

—我国上場製造企業 241 社のアンケート調査を中心として—

十 川 広 国

### 1. はじめに

企業が長期にわたって維持・発展をとげるためには、環境変化に対応することができなければならない。現在、企業は産業によって程度の差はあるものの、従来とは異なった対応を試みなければならない状況にあるといえる。端的に言えば、急激な円高騰に対しては、製造工程の技術の改善を主としたコスト・ダウン、急速な技術の変化に対しては研究開発体制の整備・充実といったように何らかのイノベーションが企業内で実施されなければならない。

本稿ではこのような問題を、主として経営戦略の形成とトップ・マネジメントの役割といった点に焦点をあて、企業内におけるイノベーションの体制整備とトップ・マネジメントのかかわりという点から試論的・総括的な分析を行おうとするものである。そこで、まず経営戦略の形成とトップ・マネジメントのかかわりについて分析する。次いで志向される経営戦略の方向と機能別戦略、特に研究開発・組織とのかかわりを分析し、最後にイノベーションと組織風土という点から、本稿における総括を兼ねて、イノベーションのための体制整備とトップ・マネジメントの関係について検討することとしたい。なお、以上の分析・検討は、我国企業の実態調査を中心として行われる。

ここで使用される実態調査資料は「イノベーションと組織」のタイトルのもとに本年7月に実施したアンケート調査<sup>1)</sup>に基づくものであり、日経 NEEDS データの一部・二部上場の製造企業 1,000 社を調査対象に行われたものである。有効回答企業は 241 社で、一部上場企業 175 社、二部上場企業 66 社である。本アンケート調査の分析にあたっては Q A Q F 手法を使用した。

1) 本調査に用いたアンケート項目については、通産省産業政策局企業行動課『昭和62年版総合経営力指標—定性要因の定量的評価の試み(製造業編)』大蔵省印刷局、昭和62年、財団法人企業活力研究所『企業活力の調査研究中間報告(Ⅱ)』昭和61年で用いられたアンケート項目の一部を利用・参照しながら作成された。

本稿のQAQF分析で用いられた被説明変数は次の通りである。<sup>2)</sup>

業績評点 = 成長性評点 + 収益性評点

成長性評点、収益性評点は、次の売上高伸び率、使用総資本経常利益率を基準化し、±2.5σの幅をとり0～5点に評点化した。

$$\text{売上高伸び率} = \frac{\text{昭和59年度売上高} + \text{昭和60年度売上高} + \text{昭和61年度売上高}}{\text{昭和58年度売上高} + \text{昭和59年度売上高} + \text{昭和60年度売上高}}$$

$$\text{利益率} = \frac{\text{昭和61年度経常利益}}{\text{昭和61年度平均使用総資本}}$$

モラル評点 = アンケート調査の従業員モラル回答肢の「低い」から「非常に高い」までの5段階を1～5点とし、「本社の大卒」と「現場の中高卒」の平均をとった。

なお本分析では単相関分析も用いているが係数に付されている(\*\*\*)は0.1%の有意水準を、(\*\*)は1.0%、(\*)は5.0%の有意水準を示している。企業業績あるいは従業員モラルとの関係を示した表中で数値にアンダー・ラインをひいたものは最大値で、\*印のついているものは統計的に有意であることを示している。

## 2. 経営戦略の形成とトップ・マネジメント

企業が環境変化に対応してゆくためには、当然のことながら、目標や戦略を変えてゆかねばならない。目標や戦略を形成するにあたって重要な役割を演じるのは、トップ・マネジメントであり、そのマネジメントのスタイルである。<sup>3)</sup> トップ・マネジメントのあり方の如何によって、形成される経営戦略・その成果が強く影響されることになると考えられる。トップ・マネジメントの形成する基本的な経営戦略が、しかるべき成果をもたらすためには、環境変化を的確に認識することはいうまでもなく、組織の共通の価値を組織全体に明らかにし、企業の進むべき方向を明確にしておくことが必要であろう。<sup>4)</sup> とりわけ現在のように激しい環境変化に企業が直面している状況の下では、このことが一層重要な意味をもつことになろう。そのためには、トップ・マネジメントが経営理念を組織成員に徹底させておくことが前提となる。もちろん、経営理念は、一定不変のものではなく、環境変化とともに変更が加えられ修正されなければならない。

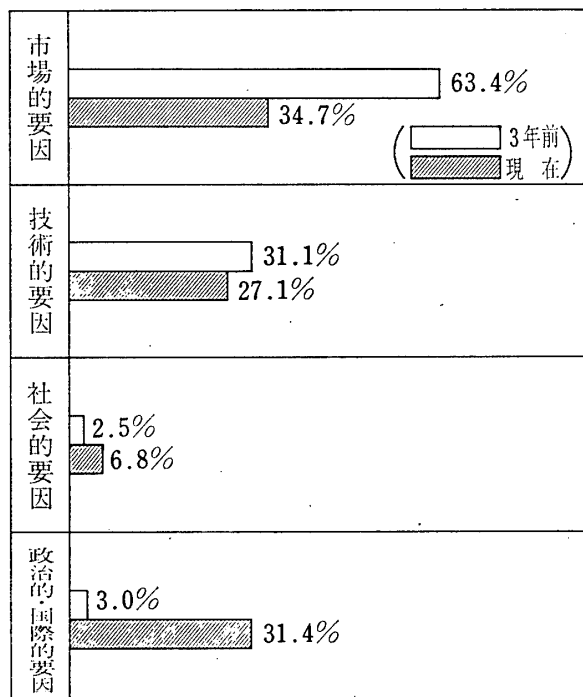
環境変化を認識し、経営理念の徹底を通じて的確な経営戦略を形成・実行してゆくためには、トップ・マネジメントの洞察力と強力なリーダーシップの発揮、つまり企業家精神の発揮が必要とされよう。そこで本節では、これらの諸要因のかかわりを分析することに焦点が当てられる。

2) 通産省『前掲書』参照。

3) 関口 操著『戦略経営への条件と展望』税務経理協会、昭和60年、44頁。

4) 河野豊弘著『現代の経営戦略——企業文化と戦略の適合』ダイヤモンド社、昭和60年、44～45頁。

図 2-1 環境変化の認識 (3年前・現在)



現在の厳しい環境変化を我国企業は、どのように認識しているのかを示したのが図2-1である(「3年前」と「現在」の最重視する環境変化の要因を示したものである)。図から明らかなように、企業の最重視する環境変化の要因は、「3年前」と「現在」では大きく変化している。昨今の円高状況を反映して、「政治的・国際的要因」を最重視する企業が著しく増えている。他方、「製品のライフ・サイクル」の短縮化等の「市場的要因」を最重視する企業が著しく減少しており、円高に対する企業の危機意識の強いことがわかる。しかしこのような大きな変化を示しているものの、「技術的要因」を最重視する企業の割合が4%とわずかな減少率しか示していないことは注目に値する。このことは円高対応が企業にとって緊急の課題ではあるが、技術革新等々に伴う産業構造の変化に対応してゆくためには環境変化の要因として「技術的要因」を重視してゆかねばという認識があるからであろう。

さらに現在の環境変化の認識を個々の要因について最重視する内容をみると次のような特徴がみられる。「市場的要因」(製品ライフ・サイクルの短縮化、新規参入の脅威、市場の成熟化)については、各々35.3%、8.6%、56.1%となっており「市場の成熟化」を最重視する企業が最も多い。「技術的要因」(先端技術、新製品技術、情報処理技術)については、各々24.1%、70.3%、5.6%となっており、「新製品技術」を最重視する企業が多い。また、「社会的要因」(ソフト化・サービス化、労働意識の変化、消費者行動の変化)については、各々59.6%、4.2%、36.2%となっており、「ソフト化・サービス化」を最重視する企業が最も多く、近年問題にされている「労働意識の変化」を最重視する企業

は極めて少ない。「国際的要因」（為替相場の変動、保護関税、NICSの追い上げ）については、各々79.6%、3.5%、16.9%となっており、当然ながら「為替相場の変動」を最重視する企業が最も多い。

このように個別要因ごとに最重視される内容をも、前述のように緊急問題である円高騰が現在最重視されているものの、一方で企業は産業構造の転換を強く認識しているといえよう。

このような環境変化の認識のもとで、企業が対応してゆくためには、しかるべき経営戦略を形成しなければならない。本節冒頭で述べたように、経営戦略の形成と実行のためには、組織成員に対して企業の共通の価値と目標が明確にされる必要がある。そのためには、経営理念が企業の組織全体によく浸透しているか否かが課題となろう。そこでまず企業の組織における「経営理念の浸透度」についてみてみることにしたい。

表2-1に示すように、わが国企業の集団主義的な風土を反映して、「トップだけが承知している」という企業は6.7%にすぎず、「一般従業員にまで浸透している」という企業が62.3%（表2-1の3と4のカテゴリーの合計）に達しており、企業内でのコミュニケーションの良さを示しているといえる。

表 2-1 経営理念の浸透度と従業員モラル

カテゴリー	モラル	構成比
1. トップだけが承知している	2.375	6.7%
2. 中間管理職まで浸透している	3.034	31.0
3. 一般従業員にほぼ浸透している	3.403	49.3
4. 一般従業員にまで周知徹底されている	3.823*	13.0

「経営理念の浸透度」と従業員モラルの関係をみると（表2-1）、経営理念の浸透度の良い企業ほど従業員モラルが高くなっており、共通の価値の明確化・一体感の醸成に寄与していることがわかる。しかし、経営理念を具体化して企業の経営を展開してゆく手段は経営戦略であり、経営理念はその形成と実効性を支えるものであるといえる。そこで次に経営戦略の動向について分析することとしたい。

表2-2は「現在最重視する」経営戦略と「3年前に最重視した」経営戦略のクロス集計である。前述のような環境変化の認識を反映して、経営戦略にもかなりの重点移行がみられる。3年前にほぼ同じ割合で最重視されていた「現有主力製品の生産コストの低減」戦略と「新製品開発」戦略をみると（各々39.9%、41.2%）、3年前に「現有主力製品の生産コストの低減」戦略を最重視した企業93社のうち52社が「新製品開発」戦略に、また21社が「経営多角化・事業転換」戦略に最重点を移行している。

このようにして現在では「新製品開発」戦略を最重点戦略として、厳しい環境変化に対処しよう

表 2-2 最重点経営戦略の3年前と現在のクロス集計

	合計	現有主力製品の生産コストの低減	新製品開発	経営多角化あるいは事業転換	海外戦略	(現在)
合計	233社 100.0%	44社 18.9%	123社 52.8%	51社 21.9%	15社 6.4%	
現有主力製品の生産コストの低減	93社 39.9%	15社	52社	21社	5社	
新製品開発	96社 41.2%	20社	48社	22社	6社	
経営多角化あるいは事業転換	25社 10.7%	4社	12社	6社	3社	
海外戦略 (3年前)	19社 8.2%	5社	11社	2社	1社	

と試みている企業が52.8%と最も多く、次いで産業構造の転換といった環境変化に、よりドラマティックな戦略つまり「経営多角化・事業転換」戦略を考えている企業が10.7%から21.9%に増加している。

経営戦略の最重点の置き方と企業業績・従業員モラルの関係<sup>5)</sup>をみると(表 2-3)、業績、従業員モラルともに「新製品開発」戦略を最重視する企業が最も良くなっている。「新製品開発」戦略は現在のような厳しい環境の下でも効果的な戦略であり、従業員の創造性を発揮させ組織の活性化に寄与しているといえる。

表 2-3 最重点経営戦略と企業業績・従業員モラル

カテゴリー	業績	モラル	構成比
1. 現有主力製品の生産コストの低減	4.845	3.142	39.9%
2. 新製品開発	5.278*	3.393*	41.2
3. 経営多角化あるいは事業転換	4.453	3.327	10.9
4. 海外戦略	5.056	3.263	8.0

新製品開発戦略がこのように成果をあげるのはそれ自体がより環境適合的であるからであるが、同時にトップ・マネジメントのあり方に依存するところが大きい。何故ならば、トップ・マネジメントによっては、環境の変化を認めても、それに対応する改善策に取り組まないかも知れないからである。<sup>6)</sup>本調査でも環境変化の認識と経営戦略との間に明確な関係を見出すことができなかったが、それはこの理由が存在するからといえよう。

しかし、経営理念の浸透度、経営戦略の形成・展開の基礎となる組織、研究開発といった機能別戦略との間にはかなりの関係がみられる。

5) 企業業績との関連は、タイム・ラグを考慮して「3年前」の最重点戦略を用いて分析した。

6) Rosabeth Moss Kanter, The Change Masters—Innovation for Productivity in the American Corporation, Simon and Schuster, 1983, ロザベス・モス・カンター著、長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ マスターズ』二見書房、昭和59年。

表 2-4 社長の企業家精神と経営理念の浸透度

	合 計	(経営理念浸透度)			
		トップだけが承知 している	中間管理職まで浸 透している	一般従業員にはば 浸透している	一般従業員にまで周 知徹底されている
合 計	237社 100.0%	16社 6.8%	74社 31.2%	116社 48.9%	31社 13.1%
管理者的精神が強い	55社 23.2%	10社	26社	15社	4社
ある程度革新的な 姿勢をもっている	107社 45.1%	4社	32社	63社	8社
洞察力に富み常に 革新的である	75社 31.6%	2社	16社	38社	19社

(社長の企業家精神)

表 2-4 はトップ・マネジメントの「企業家精神の程度」と「経営理念の浸透度」との関係を示したものである。これによると企業家精神に富んでいるトップ・マネジメントのいる企業の方が経営理念が組織の下位まで浸透している傾向がみられる。企業家精神に富んでいるトップ・マネジメントは、自らの洞察力を生かして将来の方向を明確にし、強いリーダーシップを発揮してそれを徹底させようとするからであろう。したがって、このようなタイプの企業の方が、その進むべき目標と方向がより徹底され、活力ある組織風土が形成され、具体的な経営戦略の形成と展開がより効率的に行われるといえよう。

また企業家精神に富んだトップ・マネジメントは、研究開発にも積極的な姿勢をとる傾向があるといえる。例えば「研究開発基本目標」の設定についても、技術に関しては革新的技術を、市場に関しては新市場の開拓を旨とする傾向がみられる（「企業家精神の度合」と技術・市場両面についての「研究開発基本目標」の相関は各々0.198\*\*と0.167\*である）。このようなタイプのトップ・マネジメントのいる企業は研究開発に注力し（「企業家精神の度合」と「売上高研究費比率」との相関は0.220\*\*\*である）、基礎研究、応用研究、開発研究に関して高い水準を示す傾向がみられる（各々の研究水準と「企業家精神の度合」との相関は0.223\*\*\*, 0.2902\*\*\*, 0.293\*\*\*である）。以上のような関係から表 2-5 に示すようにトップ・マネジメントが企業家精神に富んでいる企業の方が企業業績も、従業員モラルも優れているといえる。

前述のように、経営戦略の方向とトップ・マネジメントの企業家精神とのかかわりは明確にはされないが、企業家精神に富んだトップ・マネジメントは、基本戦略実行の基盤となる風土を作り、

表 2-5 トップ・マネジメントの企業家精神と企業業績・従業員モラル

カテゴリー	業 績	従業員 モラル	構 成 比
1. 管理者的精神が強い	4.682	2.973	23.4%
2. ある程度革新的な姿勢をもっている	5.052	3.290	44.8
3. 洞察力にとみ常に革新的である	5.134	3.474*	31.8

積極的な研究開発体制を整備することによって、イノベーションのための重要な役割を担っていると見えよう。

### 3. 経営戦略の方向と研究開発・組織

前節では、経営戦略とトップ・マネジメントの関係について総括的な分析を試み、トップ・マネジメントの企業家精神の戦略形成に与えるインパクトについて論じた。そこでの分析結果は、まさに「……企業家精神は目的意識に基づいたものでなければならない」ということを示しており、しかもイノベーションは、体系的、合理的に組織化されなければならないことをも物語っていると見えよう。本節ではこの点を念頭におきつつ、経営戦略の志向する方向とそれを支える機能別戦略、とりわけ研究開発・組織構造に焦点をあて今少し具体的に分析することとしたい。

まず経営戦略とその形成・実施の重要な基盤の一つである研究開発の関係についてみてみることにしたい。そこで、基礎研究、応用研究、開発研究といった各研究部門の研究水準と経営戦略の関係をみると(表3-1)、「新製品開発」戦略を最重点戦略とする企業は、「現有主力製品の生産コストの低減」戦略を最重点戦略とする企業よりも、各研究部門とも相対的に高い研究水準を保持している傾向がみられる。このように研究開発の水準を高めることによって、新製品開発といった積極的な戦略の展開が可能になるものといってもよいであろう。各部門の研究水準を高め、積極的な経営戦略の展開を行うためには、当然研究開発体制の整備が必要となる。この点をまず経営戦略と売上高研究費比率の関係からみてみることにする。表3-2が示しているように、売上高研究費比率が2%以上と比較的高い水準にある企業は、「新製品開発」戦略を最重点とする企業に多い。このことは、明らかなように、研究水準の向上のためには、相対的に高い研究開発投資が必要なことを示している(売上高研究費比率と基礎研究、応用研究、開発研究の各水準との相関係数は各々0.174\*\*, 0.310\*\*\*, 0.190\*\*である)。基礎研究水準と売上高研究費比率の相関係数が他部門の研究水準に比して比較的低いのは、基礎研究は研究期間が長く、現有及び将来の製品・製造方法の奥に潜在する原理の研究であり、成果が短期に実現されにくいからであろう。他方、高い応用研究・開発研究の水準は、より新しいコンセプトの製品技術の開発につながるといえる(各研究水準と「製品技術の開発」の相関係数

7) Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship—Practices and Principles*, Harper & Row, 1985, p. 29, P. F. ドラッカー著、小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、第2版、昭和60年、46頁。

8) Ibid., p. 50, 『前掲邦訳書』, 79頁。

9) 清水龍瑩著『企業成長論——新しい経営学——』中央経済社、昭和59年、118頁。

10) 「製品技術の開発」変数は、過去3年間に開発された主力製品のコンセプトを調査したもので質問のカゴテリーは次のとおりである。1. とほとんど技術開発は行われていない、2. 一部改良的な技術開発が行われた、3. 一部従来のコンセプトと全く異なる技術開発が行われた、4. 従来のコンセプトとまったく異なる技術開発が行われた。



表 3-1 経営戦略と研究水準

	＜基礎研究部門の研究水準＞ (3 カテゴリー)			＜応用研究部門の研究水準＞ (3 カテゴリー)		
	同業他社よりも低い水準にある	同業他社とほぼ同一の水準にある	世界的水準の新製品を開発しうる水準にある	同業他社よりも低い水準にある	同業他社とほぼ同一の水準にある	世界的水準の新製品を開発しうる水準にある
現有主力製品の生産コストの低減	14社	28社	2社	13社	28社	3社
新製品開発	38社	73社	13社	17社	84社	23社
経営多角化あるいは事業転換	15社	28社	8社	10社	32社	9社
海外戦略	3社	9社	3社	—	11社	4社

＜開発研究部門の研究水準＞

	追随するにはかなりの困難がある	追随するには少し時間を要する	かなり早く追随できる	新技術に直ちに追随しうる水準にある
現有主力製品の生産コストの低減	2社	18社	20社	4社
新製品開発	5社	43社	61社	12社
経営多角化あるいは事業転換	3社	18社	23社	7社
海外戦略	—	2社	8社	5社

表 3-2 経営戦略と売上高研究費比率

	合計	0～1%未満	1～2%未満	2～4%未満	4～6%未満	6%以上
	226社 100.0%	35社 15.5%	56社 24.8%	66社 29.2%	39社 17.3%	30社 13.3%
現有主力製品の生産コストの低減	42社 18.6%	14社	7社	11社	8社	2社
新製品開発	122社 54.0%	13社	31社	34社	25社	19社
経営多角化あるいは事業転換	48社 21.2%	7社	17社	17社	4社	3社
海外戦略	14社 6.2%	1社	1社	4社	2社	6社

は各々0.257\*\*\*, 0.285\*\*\*である)。

以上企業が最重点をおく経営戦略とその形成・実施を支える研究開発体制について分析を試みた  
が、新製品開発といった経営戦略を展開するためには、積極的な研究基盤作りが前提となっている

といえよう。そのことは、さらに売上高研究費比率と新製品比率の相関関係(相関係数0.416<sup>11)</sup>から明らかにされうるし、新製品比率と応用研究、開発研究の各研究水準との相関関係(各々の相関係数は0.224<sup>\*\*\*</sup>, 0.275<sup>\*\*\*</sup>)からも裏づけられる。

経営戦略と研究開発体制のかかわりは前述の分析で明らかにされたが、研究開発体制整備の重要性をさらに確認するために、研究開発の諸要因と企業業績・従業員モラルの関係を分析してみることとしたい。

企業は研究開発を実施する場合、その目標を明確にしておかなければならない。そこで企業が重点をおく研究開発基本目標についてみると(表3-3)、「現有技術及びその改良」、「革新的技術」に各々重点をおく企業の割合は71.2%、28.8%であり、革新的技術の開発がどの企業にとっても容易でないことを示している。この目標と企業業績、従業員モラルの関係をみると、ともに「革新的技術」を開発の基本目標とする企業が優れている。これは革新的技術の開発は積極的な新製品戦略の実現につながり業績の向上をもたらすとともに、従業員の発想の転換を促すために従業員モラルの向上につながると考えられるからである。また基礎研究、応用研究、開発研究の各水準をみても、表3-4に示すように最も高い水準を示す企業の業績、従業員モラルともに最も優れている。前述したように、応用研究、開発研究の高い水準が効果的な新製品開発戦略につながるからである。なお基礎研究水準の高さが企業業績、従業員モラルと関係があるのは、この研究が短期的な効果をもたないものの、応用研究、開発研究の水準を向上させるからといえる(基礎研究水準と応用研究水準、開発研究水準との相関係数は、各々0.523<sup>\*\*\*</sup>, 0.436<sup>\*\*\*</sup>である)。

表 3-3 研究開発基本目標(技術)と企業業績・従業員モラル

カテゴリー	業績	モラル	構成比
1. 現有技術及びその改良	4.849	3.155	71.2%
2. 革新的技術	5.296*	3.566*	28.8

これら研究水準のレベル・アップのためには研究開発投資が必要であるが、この点を売上高研究費比率と企業業績との関係でみることにする(表3-5)。売上高研究費比率が「0~1%」と最も低い企業の業績が最も悪く、「4~6%」と上位から二番目に高い企業の業績が最も良くなっている。これは、研究水準の向上のためには、積極的な研究開発投資が必要であるが、特に現在のような厳しい環境のもとでは企業の財務状態によって制約を受けざるを得ないという条件があるからであろう。同じような傾向は、研究開発の成果である新製品比率と企業業績との関係にもみられ(表3-6)、新製品比率が「0~5%未満」と最も低い水準の企業の業績が悪く、「20~30%未満」と二番目に高い水準の企業の業績が最も良くなっている。これは前述の財務的な制約に加え、市場や技術の変化に

11) ここでの新製品比率とは過去3年間に開発・販売された新製品の総売上高に占める割合をいう。

表 3-4 研究水準と企業業績・従業員モラル

基礎研究水準			
カテゴリー	業績	モラル	構成比
1. 同業他社よりも低い水準	4.672	2.973	30.3%
2. 同業他社とほぼ同一の水準	5.020	3.324	58.9
3. 世界的水準	5.805*	3.904*	10.8
応用研究水準			
カテゴリー	業績	モラル	構成比
1. 同業他社よりも低い水準	4.125	2.646	17.0%
2. 同業他社とほぼ同一の水準	5.094	3.288	65.6
3. 世界的水準	5.496*	3.869*	17.4
開発研究水準			
カテゴリー	業績	モラル	構成比
1. 追従するのにかなりの困難がある	3.944	2.400	4.2%
2. 追従するには少し時間を要する	4.867	3.054	34.9
3. かなり早く追従できる	4.998	3.409	48.7
4. 新技術に直ちに追従しうる	5.615*	3.707*	12.2

表 3-5 売上高研究費比率と企業業績

カテゴリー	業績	構成比
1. 0~1%未満	4.462	15.9%
2. 1~2%	4.800	34.9
3. 2~4%	4.972	28.7
4. 4~6%	5.585*	17.2
5. 6%以上	5.551	13.3

表 3-6 新製品比率と企業業績

カテゴリー	業績	構成比
1. 0~5%未満	4.661	29.1%
2. 5~10%	4.820	22.8
3. 10~20%	4.964	18.7
4. 20~30%	5.619*	15.3
5. 30%以上	5.358	14.1

よって新製品のライフ・サイクルが短縮化したり、市場が成熟化している業種が増加し、その対応に苦慮している企業が多いからと考えられる。しかし、いずれにせよ売上高研究費比率、新製品比率ともに相対的に高い水準に維持されなければならないといえよう。

このように経営戦略の形成・展開の基盤は大いに研究開発体制と関係があるが、戦略が現実に展開される場合は組織であり、当然そのあり方が問題とされよう。組織風土については次節で検討することとして、ここでは構造的側面に限って少しく分析を行うこととしたい。

新製品開発などの新しい事業展開の場合に重点的に採用される組織についてみると、「既存組織で行う」とする企業は16.4%、「プロジェクト・チームを結成」という企業71.0%、「社内ベンチャーの創設」をするという企業は12.6%となっている。現段階では圧倒的にプロジェクト・チームを採用する企業が多い。「社内ベンチャーの創設」をする企業を含めると、機動的組織の採用率

は83.6%にのぼっている。このことは主に次の二つの理由によるものと考えられる。一つは既存組織を用いて新製品開発などの新規事業を展開するためには、機動性に欠けるからである。他は、戦略形成はトップ・マネジメントが主として担う仕事であるが、研究開発体制の向上によって新しい技術が新しい事業機会を見い出してゆくということが現実化し、比較的下位の部門で戦略形成がなされうるとい<sup>12)</sup>可能性が出て来たからである。

機動的組織の効果をみるために、過去3年間に結成されたプロジェクト・チームや社内ベンチャーの実効率（結成されたプロジェクト・チームや社内ベンチャーの総数に占める成果のあったものの割合）について検討することとしたい。プロジェクト・チームの実効率はかなり高く、結成した199社のうち「0～20%未満」であった企業は8.0%にとどまり、「80%以上」であったとする企業は、29.2%で、50%以上の実効率であった企業は49.3%に達している。プロジェクト・チームは我国企業ではかなり早く導入されたこともあり定着した組織形態になっているからであろう。他方、社内ベンチャーについては、その実効率算定の対象となった企業は51社にすぎず、我国の組織風土になじまずまだ普及の段階にまで達していないといえ、その効果を客観的に測定しえなかった。

以上本節では、トップ・マネジメントの形成する経営戦略の方向と研究開発・組織の関連について分析した。その結果、新製品開発戦略を最重点戦略として位置づける企業の研究開発体制整備は積極的であり、研究水準も高いという傾向がみられた。また組織については、新製品開発戦略を最重点戦略とした企業との関係は明確ではないが、我国企業は新製品開発などの新規事業展開のために機動的組織とくにプロジェクト・チームを多用する傾向もみられた。このことから、社内ベンチャー型ではないが積極的な経営戦略の展開、つまりイノベーションを求める企業は、イノベーションのために組織化し、イノベーションのために管理することによって新しい機会に対応しようとする姿勢をもっているといえよう。<sup>13)</sup>

#### 4. イノベーションと組織風土

前節まで経営戦略の形成とトップ・マネジメント、経営戦略の方向と研究開発・組織について分析を試みた。その結果、トップ・マネジメントが経営戦略の形成に重要な役割を占め、とりわけ積極的な経営戦略のためにはトップ・マネジメントの役割が重要であり、しかも意識してイノベーションを求め、組織し、管理してゆくことの必要性を論じた。

そのためには、研究開発体制の整備が前提とされなければならないし、組織構造としては、新製

12) Robert A. Burgelman and Leonard R. Sayles, *Inside Corporate Innovation—Strategy, Structure, and Managerial Skills*, Free Press, 1986.

13) P. F. Drucker, *ibid.*, p. 56, 『前掲邦訳書』, 91頁。

品開発などの新規事業展開にあたって（社内ベンチャー型ではないが）、機動的な組織を用いることが必要であるといえる。

しかし、このように研究開発体制の整備、機動的組織の運用が行われても、真にそれらが有機的に機能しなければ効果を十分に発揮しうるとはいえず、実効ある経営戦略の展開につながらない。例えば、新製品開発に際して、企業内のいわゆるシーズだけがひとり歩きをしても、必ずしも市場に受け入れられる新製品が開発され、新事業として展開される可能性が保障されるとはいえない。

単に創造的であることは、新しいということであり、この創造的なものを新しい方向に効果的に利用する能力があってこそ、革新的であるといえる。<sup>14)</sup> シーズとニーズの連結が開発段階のしかるべき時点で必要とされよう。<sup>15)</sup> そのためには、トップ・マネジメントの姿勢はもちろん、企業内での組織変更の容易さや協力体制が円滑に作れるという風土がなければならぬであろう。

そこで本節では、イノベーションが可能となる組織風土とはいかなる状態かといった点を中心に、これまでの分析の総括を含めて議論することとしたい。

まずこのような問題に重要なかかわりをもつのは、第2節で分析したように、トップ・マネジメントである。すでに述べたように、企業家精神に富んだトップ・マネジメントは、企業自らの進むべき目標と方向を組織構成員に徹底し、共通の価値を明確化するように努める傾向のあることが認められた。しかも同時に経営戦略の形成・展開のための基盤となる機能別戦略についても、このようなタイプのトップ・マネジメントのいる企業は積極的な姿勢をとる傾向もみられた。例えば、とくに研究開発基本目標の設定に際しては「革新的技術」、「新市場の開拓」といった積極的な目標をより強く志向し、研究開発投資にも積極的に取り組む姿勢がみられた。その結果このようなトップ・マネジメントのいる企業の各研究部門が高い研究水準を示していることも認められた。

かくして、トップ・マネジメントの旺盛な企業家精神は、企業内におけるイノベーションの実現のためには不可欠の要素であるといえる。しかも、このような特質は、組織風土のあり方とも関係があるといえよう。

第2節で分析したとおり、企業家精神に富んだトップ・マネジメントのいる企業は、経営理念が組織の末端にまで浸透しており、活力ある組織風土を形成するのに企業家精神は大いに貢献すると考えられる。

そこで「経営理念の浸透度」と主な組織要因との関連をみると、「営業・生産部門における既存分野と新規事業分野とのコミュニケーション」の良さ（相関係数0.295\*\*\*）、「研究開発部門における部門内コミュニケーション」の良さ（相関係数0.204\*\*）、「組織改革の抵抗」の無さ（相関係数0.240\*\*）と各々相関関係が認められる。このことによって次のようなことが明らかにされよう。つまりトッ

14) Robert L. Kuhn, *Frontiers in Creative and Innovative Management*, Ballinger, 1985.

15) R. A. Burgelman and L. R. Sayles, *ibid.*

プ・マネジメントが経営理念を組織の末端にまで浸透させることの可能な企業においては、企業の進むべき目標、共通の価値の明確化、一体感が形成されているために、部門内の既存分野と新規分野とのコミュニケーションが円滑に行われやすく、協力体制が容易に組め、組織改革にあたっては構成員からの抵抗が少ない傾向がある。また「組織改革への抵抗」と従業員モラルの関係をみると(表4-1)、「非常にスムーズ」に組織改革が行われる企業の従業員モラルが高くなっており、コミュニケーションや協力体制の良さが組織を活性化させるといえる。

表 4-1 組織改革への抵抗と従業員モラル

カテゴリー	モラル	
1. ある程度の抵抗あり	3.145	58.5%
2. 非常にスムーズ	3.470*	41.5

このような体制が企業内に存在しないとすると、もし戦略的変化が行われようとしてもそのような組織では、例えば技術的变化に伴う労働条件の変化といった客観的条件、また組織内での社会的<sup>16)</sup>関係の変化に対して組織構成員は不安を感じ、改革への抵抗が生じる可能性が大きいだらう。

次に「経営理念の浸透度」と主な研究開発要因との関係をみると、「トップ・マネジメントの研究開発に対する方針」<sup>17)</sup>の積極さと(相関係数はカテゴリーの順序が逆であるため $-0.227^{***}$ )、基礎研究、応用研究、開発研究の各水準と(相関係数は各々 $0.277^{***}$ 、 $0.280^{***}$ 、 $0.255^{***}$ )相関関係が認められる。「トップ・マネジメントの研究開発に対する方針」の積極さと「企業家精神の度合」と相関関係があり( $-0.355^{***}$ )、しかもすでに述べたように上記の他の要因もすべて企業家精神の度合と相関関係がある。

したがって、これらの関係から経営理念が末端まで浸透している企業では、企業の目標や共通の価値がより明確になっているため、トップ・マネジメントが積極的に研究開発の方針を決定することによって、具体的な研究目標がより明確になると同時に、トップ・マネジメントの積極介入という姿勢はトップ・マネジメント自らの責任で研究者が研究に取り組むことのできる土壌を作るため、研究水準の向上によりつながるものといえる。

以上の諸点から、トップ・マネジメントの企業家精神の旺盛なこととともに、経営理念の浸透がコミュニケーションの円滑化をもたらし、組織の活性化に貢献し、研究水準の向上にも間接的に資するところが大きいといえ、企業内イノベーションを促進する基盤要因の一つであるといえる。

16) Cliff Bowman and David Ash, Strategic Mangement, Macmillan 1987, pp. 212~216.

17) 「トップ・マネジメントの研究開発に対する方針」の変数は、次のようなカテゴリーである。1. 経営者はパイオニア的精神をもって積極的に研究開発目標を設定する、2. 経営者は研究開発に対し、ある程度の指導性を発揮する、3. 経営者は研究開発に関し、他の専門家に権限を委譲する。

## 5. む す び

本稿は、総括的な視点から我国企業に対するアンケート調査をもとにイノベーションとトップ・マネジメントのかかわりについて分析しようと試みた。そのため一側面のみを強調するという方向に分析・論述が片寄ってしまったということは否定できない。また総括的な分析に限定して論じたため、組織における人間の評価の問題といったより具体的な点にふれることはできなかった。別の機会にこれらの点をふまえて、企業家精神についての理論的検討を含め、より詳細な分析を試みたいと考えている。また、業績指標についても営業利益と財務的な利益を識別しうるものを検討するつもりである（本稿で使用した我国企業のアンケート調査は、大学院商学研究科修士課程二年生神戸和雄君の多大な協力によって行われたものであり、同君に心から感謝をしたい）。