

Title	コア競争力の構築とトップ・マネジメントの役割
Sub Title	Core Competence and the Role of Top Management
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni)
Publisher	
Publication year	1995
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.38, No.5 (1995. 12) ,p.23-
JaLC DOI	
Abstract	多くの大規模企業は成熟段階に達しており,この段階から脱却する必要がある。企業は従来の競争優位の考え方を見直し,将来のビジョンを明確にし,新たな競争優位の構築に向けて経営の再検討をしなければならない。創造的な製品や新しい事業領域の開発がなされうるような経営体質を再構築することによって企業は再び活性化しうるものといえる。つまり,コア競争力の構築が必要とされる。本稿はコア競争力構築のための条件を日本企業について検討し,その潜在能力について分析しようとしている。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19951200-00685687

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.

コア競争力の構築とトップ・マネジメントの役割

十 川 廣 國

<要 約>

多くの大規模企業は成熟段階に達しており、この段階から脱却する必要がある。企業は従来の競争優位の考え方を見直し、将来のビジョンを明確にし、新たな競争優位の構築に向けて経営の再検討をしなければならない。創造的な製品や新しい事業領域の開発がなされうるような経営体質を再構築することによって企業は再び活性化しうるものといえる。つまり、コア競争力の構築が必要とされる。本稿はコア競争力構築のための条件を日本企業について検討し、その潜在能力について分析しようと試みている。

<キーワード>

成熟段階、コア競争力、競争優位、企業家精神、経営方針・理念、企業の再活性化、停滞パス、事業部制、職能別組織、組織のライフ・サイクル、イノベーション・ギャップ、ラーニング・オーガニゼーション

1 はじめに

現在のような激しい環境変化、競争の質的変化が進行している状況のもとで企業が競争優位を確保するためには従来と異なった経営の対応策が必要とされる。多くの大規模企業は成熟段階に達しており、この段階から脱却しなければならない。そのためには企業を如何に再活性化させるかが問題となる。企業の再活性化とは、環境の厳しい条件に企業が挑戦することによって実現されるものである。

企業は従来の競争優位の考え方を見直し、同時に短期的な対応策だけに依存せず、将来のビジョンを明確にし、新たな競争優位の構築に向けて経営の再検討をしなければならない。創造的な製品や新しい事業領域の開発がなされうるような経営体質を構築することによって企業は再活性化しうるものといえる。そのためにはさまざまな技術やノウハウを組み合わせることで新製品や新事業を開発し

うる能力が必要とされる。それは単なる技術力だけではなく、組織を含めた競争力を意味するものであり、コア競争力といわれる能力にはかならない。

本稿ではこのコア競争力の理論的な理解とそれを構築するための条件について先に行った理論的検討をふまえ¹⁾、日本企業に対するアンケート調査データに基づいて分析を試み²⁾、日本企業のコア競争力構築の条件とトップ・マネジメントの役割について論じることとしたい。

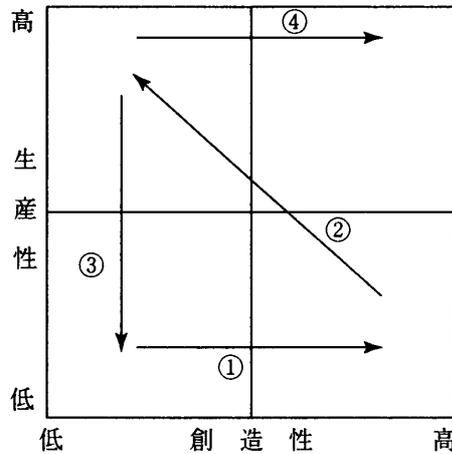
2 企業の再活性化とその条件

企業環境の激変と競争の質的变化によって、企業経営の再検討の必要性が叫ばれている。それは如何にして企業に、他社が抵抗しがたい競争優位を確保するかという課題の解決を迫っていることを意味している。しかし、そのような競争優位を構築することは容易なことではない。特に大規模化した成熟企業にとっては、トップ・マネジメント自ら経営の姿勢を変革し、組織プロセスを根本的に見直す試みがなされなければならない。高い生産性を維持しながら、高い創造性をも実現しうる組織の再構築がなされなければならないからである。創造性と生産性は組織の重要な特性であり、その重要度は組織のライフ・サイクルによって変化し、組織がこれら二つの特性をバランスさせるか集中させるかによって組織が達成すべき目標が決まると考えられる³⁾。生産性は何かを能率的に生産することであり、創造性は組織を牽引し、成長を喚起するものであり、創造性なくしては生産性も有り得ない。創造性を重視しない組織はやがて停滞あるいは衰退するプロセスを辿ることになる危険性があることに注意しなければならない⁴⁾。

図2-1は組織のライフ・サイクルの段階と創造性および生産性の関係をシューマンの見解を参照しながら示したものである。①の矢印は企業のスタートアップの段階で、創業者個人の創造的アイデアによって成長を遂げるプロセスを示しており、やがてこの企業家的な成長段階を経て組織は規模を拡大し、より高い生産性を追求するべく合理的な管理方法が採用されるようになり、その程度にしたがって、次第に創造性が軽視され、官僚制が一般化し組織は成熟段階に達する(これを示したのが矢印②である)。現在、この段階に多くの大規模企業が達しているといつてよい。そこでは、例えば「職務イコール自分」というように仕事を、自分自身と混同してしまい、自分の職務以外物事

-
- 1) 主として十川廣國「企業の再活性化と戦略的イノベーション」三田商学研究, 38巻1号, 1995年による。
 - 2) このデータは慶應義塾大学での大学院高度化推進研究の共同プロジェクトの「環境不測時代の経営に関するアンケート調査」三田商学研究第38巻3号による。
 - 3) Paul A. Schuman, Jr., Creativity and in Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies, edited by R. L. Kuhn, Quorum Books, 1993.
 - 4) Ibid.

図 2-1 組織のライフサイクルと
創造性・生産性



(Paul A. Schuman, Jr., Creativity and
in Generating Creativity and Innovation
in Large Buraucracies, by R.L.Kuhn,
Quorum Books, 1993, 参照)

を考えなくなってしまう可能性がある。⁵⁾ リエンジニアリングが主張され、職務の再構成が課題として提案されるのは組織をこの状態に放置しておくならば競争優位の構築はおろか、組織は停滞・崩壊の一途を辿ることになりかねないからである。成熟組織では次のような症候群がみられるようになるのである。つまり戦略計画は紙上だけで判断され将来よりも短期志向になる傾向があり、ミドル・マネージャーが戦略計画のプロセスに大きな役割を果たせず、不満を感じるようになる。また異なった部門間の調整と統合が欠如し、各部門で新しいアイデアやイノベーションに対する抵抗が生じ、人々に挑戦意欲が欠けるようになる。⁶⁾

図の矢印③に示した停滞パスから脱却するためには、上記のような症候群を改善することが当然必要となる。さもなくば、真の競争優位の構築が不可能となるからである。競争のゲームのルールを変更する新しい戦略を創造する能力は、成功する組織の証しであり、⁷⁾ そのためには他の企業に追随を許さない競争優位の構築が必要であり、コア競争力の確立が重要な意味をもつことになる。ここでいうコア競争力とは企業が保有し、獲得しようとしているさまざまな資源が如何に組み合わせられ効果的な戦略を実現しうるかという能力を意味し、その能力には有形の資産だけでなく組織能力や情報といったさまざまな無形の資産がそこに含まれることになる。⁸⁾ 停滞パスから逃れ、このよう

5) ピーター・M. センゲ著、守部信之訳「最強組織の法則」徳間書店、1995年。

6) Eric G. Glamholtz and Yvonne Randie, "How to make Entrepreneurship Work in Established Companies", in Large Buraucracies, p.134.

7) Charles Baden-Fuller and John M. Stopford, Rejuvenating the Mature Business, 1992, p.35

8) Charles Baden-Fuller and John M. Stopford, ibid., p.7.

な競争力を構築するためには(矢印④), トップの信念の飛躍がまずなされなければならない。戦略的イノベーションは不可能と考えられていたような行動の組み合わせを創造する挑戦であるからである。企業は新しい機能性の利用, 新しい競争力の獲得, 顧客との接触方法の再構築のためのブルー・プリントをもつことが必要とされる。⁹⁾つまりトップ・マネジメントがまず現実の企業の能力と目標とのギャップを作り, ミッションを明確にし, 組織内での挑戦意欲を喚起することが重要である。これはイノベーション・ギャップ¹⁰⁾と呼ばれるもので, トップは激変する環境を的確に判断し, そのリーダーシップによってビジョンを提示し, その目的実現のために組織にある種の緊張感を作り出すことによって組織の構成員に創造的な問題解決を促す効果をもつといえるからである。しかし, トップはこのようなギャップを作りだし, 戦略的イノベーションを実現するためには同時に組織が柔軟に機能しうるような方策をも講じる必要がある。

以上のような理論的な考察から, コア競争力を構築するためには次のような条件が必要といえる。¹¹⁾①競争力構築のための前提としてトップのリーダーシップの発揮が必要とされる。トップは環境変化を的確に洞察し, 革新的姿勢をもって方針設定を行なう能力の発揮とそこで設定された方針を雨傘のような大枠として提示し, その枠内で自由な発想・交流が可能となる組織作りをする必要がある。②組織内での革新に対する抵抗をなくし, ③挑戦意欲を駆り立てること, ④戦略商品の開発のためには異なった技術やノウハウの結集を試みること, ⑤異なった部門の連係を実現するためには部門の利害意識やセクショナリズムを排除すること。

3 コア競争力構築のための条件とその体制

提示されたコア競争力構築のための条件が現在の日本企業でどのような体制にあるのかを, 組織の基本的構造(事業部制, 職能別組織)に企業群を分割して分析を行う。事業部制(SBUを含む), 職能別組織といった基本的組織構造の違いがコア競争力構築のための条件の整備にどのような影響を与えているのかについて現状の比較を試みたい。有効回答を得た企業数は254社で, 事業部制, 職能別組織を採用する企業は各々150社, 104社であった。¹²⁾

①競争力構築のための前提としてトップのリーダーシップの発揮が必要とされる。これは共有ビジョン構築や以下4つの条件を整備するための最重要の要因であり, トップの企業家精神の発揮の

9) Gary Hamel and G. K. Prahalad, *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, 1994, p.108.

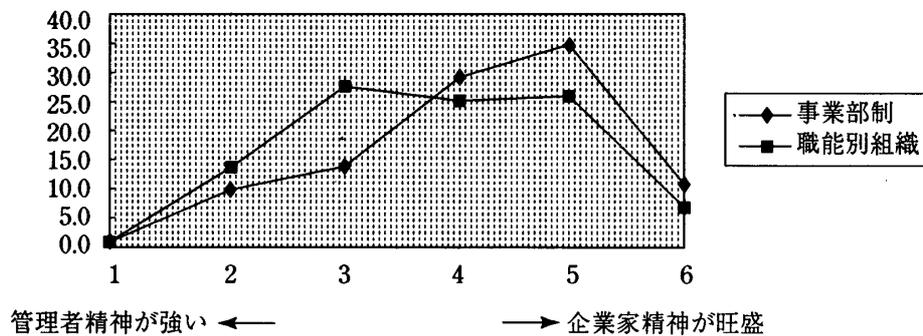
10) Charles Baden-Fuller and John M. Stopford, *ibid*.

11) 十川広国「企業成長と戦略的組織」三田商学研究, 36巻5号, 1993年, 十川廣國「企業の再活性化と戦略的イノベーション」。

12) アンケート内容については「環境不測時代の経営に関するアンケート調査」三田商学研究第38巻3号を参照されたい。

程度、そのトップの経営理念（ビジョン）の組織への浸透度についての現状を分析することによってコア競争力構築のための前提条件を確認したい。図3-1は組織構造別にトップの企業家精神の発揮の程度を示したものである。事業部制か職能別組織かによってトップの企業家精神の発揮の程度に差が見られることがわかる。事業部制を基本構造とする企業の方が職能別組織を基本構造とする企業よりも、企業家精神の旺盛なトップのいる企業がやや多いという傾向が見られる。事業部制企業では複数の事業活動を展開している企業が多いため絶えず事業間の総合的な調整などに配慮する経営姿勢が要求されるからであろう。

図3-1 トップの企業家精神 (%)



トップが企業家精神が旺盛でそのビジョンや意思が戦略的中心軸を表わすものであっても、ビジョンが組織プロセスの変更を迫ることになるため、組織内に十分浸透し、理解されなければならない。¹³⁾表3-1は経営方針・理念の組織での理解度を示したものである。これまでの日本企業の経営の特性を反映して平均以上（6段階のSDの4以上）の理解度と回答した企業が、事業部制企業で85.9%、職能別組織の企業で73.1%と高い割合を示している。この点についても事業部制企業の方が経営方針・理念の浸透・理解はより徹底される方向にあるといえよう。

これらのデータから見る限り、事業部制企業の方がコア競争力を構築するためのトップの条件はより整っているように見える。しかし、次節で諸要因の関係を詳細に分析することになるが、ここではこの点を組織の活性化指標である従業員モラルとの関係に限ってしておくこととする。企業

表3-1 経営方針・理念の理解度

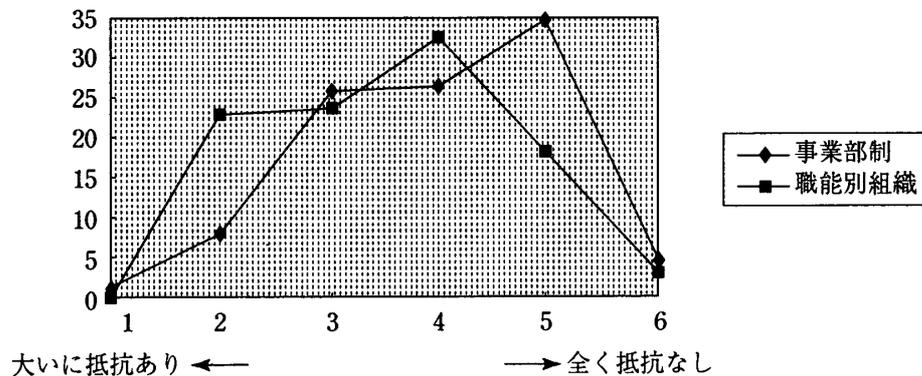
	殆どの従業員が理解せず ← → 殆どの従業員が理解					
	1	2	3	4	5	6
事業部制	0.0	4.0	10.7	30.7	47.3	7.9
職能別組織	0.0	11.5	15.4	32.7	37.5	2.9

13) B. トリゴー, J. ジーマン, P. トビア, R. スミス著, 中島一訳「戦略経営の実現」ダイヤモンド社, 1991年, 33頁。

家精神と従業員モラルとは事業部制企業，職能別企業で各々02221，0.2598，また経営方針・理念の理解度と従業員モラルとは事業部制企業，職能別企業で各々04356，0.4596の相関が確認されている（いずれも相関係数は5%以内の有意水準）。いずれの相関係数も職能別企業の方が相対的にやや高くなっており，企業家的であるトップが多く，経営方針・理念の理解度の高いのが事業部制企業ではあるが，そこでは企業家精神と経営方針・理念の理解に基づいた十分な組織プロセスが実現されているか否か問題があるといえよう。この点については昨年試みた別の調査と同じ結果が示されており，事業部制企業での意思疎通の問題が存在しているように考えられる。¹⁴⁾

②組織内での革新に対する抵抗をなくすこと。図3-2は組織内での新しい発想や革新に対する抵抗の度合を示したものである。職能別組織をとる企業に比べ，①に見られたと同様に事業部制組織をとる企業の方が抵抗が少ないというはっきりした傾向が見られる（6段階のSDの1.2（抵抗が大きい）を回答した企業は事業部制で9.3%，職能別組織で47.1%となっている）。この傾向から主に単一事業を展開する職能別組織をとる企業の方が，分権的で複数事業を展開する事業部制企業に比べ組織構成員が保守的になりがちであるという傾向がみられる。

図3-2 革新に対する抵抗 (%)



③挑戦意欲を駆り立てること。競争力を構築するためには従業員がリスクを冒し，新しいことに挑戦しようという意識をもつことが重要である。現状維持の姿勢を持つような傾向が強ければ，組織は競争力を備えることはできない。挑戦意欲にあふれていると回答した企業はいずれの組織構造をとる企業も0%で，組織全体に挑戦意欲を駆り立てることの困難さが示されているが，この要因についても職能別組織では相対的に保守的な企業が多く，分権的な事業部制組織の方が挑戦意欲が強いという一般的傾向が見られる。

14) 十川廣國「組織構造と組織活性化要因の分析」慶應経営論集第12巻3号，1995年。

表 3-2 従業員の挑戦意欲

	現状維持← →挑戦意欲にあふれている					
	1	2	3	4	5	6
事業部制	1.3	17.3	36.0	33.3	12.0	0.0
機能別組織	2.9	24.0	44.2	23.1	5.8	0.0

④戦略商品の開発のためには異なった技術やノウハウの結集を試みる。今日のような競争の質的变化が見られる状況のもとでは、異なった複数の核となる技術やノウハウを用いた新製品・新事業の開発が試みられなければ、他社が抵抗しがたい競争力を構築することはできないといわれている¹⁵⁾。表 3-3 は複数技術による新事業領域の開発に取り組む企業の姿勢を示したものである。当然のことながら複数の事業部門をもつ事業部制企業の方が、より活発に複数の核となる技術の組み合わせによる新規事業開発に取り組んでいる（SD 5 以上の積極的な企業は事業部制で38.6，職能別組織で25.7%となっている）。しかし、このような複数技術の組み合わせによる新規事業領域の開発が真の競争力につながるためには組織的な関係体制が整っていなければならないであろう。また将来の発展を自社保有資源に求めるか、新たに獲得・利用を目指すかについてみると、事業部制企業の方がやや積極的な傾向がみられた（SD の 4 段階以上の企業は事業部制組織で53.7%，職能別組織で47.2%）。

表 3-3 複数技術による新規事業領域開発 (%)

	殆ど行っていない← →常に行っている					
	1	2	3	4	5	6
事業部制	2	13.3	17.3	28.7	29.3	9.3
職能別組織	2.9	23.5	28.4	20.6	18.6	5.9

⑤異なった部門の連係を実現するためには部門の利害意識やセクショナリズムを排除すること。
④の条件を実現するためには、部門の利害やセクショナリズムを排除し、異なった事業部門あるいは職能部門の連係をはかることが必要となる。新製品や新事業開発といった異部門間の連係は、日常的な活動での連係が行いうるような組織体制のもとでより効率的に実施されるものといえる。もし、新製品や新事業の開発といったいわば臨時の問題解決の場合のみ連係が行われても、部門固有の利害が主張されたり、十分な意思疎通が実現されず、連係の効果が実をあげない可能性があるからである。そこで、異部門間の連係の状況を日常的活動（表 3-4），新製品・新事業開発（表 3-5）にわけてみることにしたい。まず日常的活動についての連係をみると、平均以上（SD の 4 段階以上）に情報交流・協力を行っているとする企業は、事業部制組織で50.7%，職能別組織で59.7%

15) Gary Hamel and G. K. Prahalad, ibid.

表 3-4 異部門交流／日常的活動

	部門固有の方向で仕事を遂行← →常に情報交流・協力					
	1	2	3	4	5	6
事業部制	4.0	12.7	32.7	26.7	22.0	2.0
職能別組織	1.0	16.3	23.1	32.7	26.0	1.0

表 3-5 異部門交流／新製品・新事業開発

	部門固有の方向で仕事を遂行← →常に情報交流・協力					
	1	2	3	4	5	6
事業部制	2.7	7.3	26.7	38.7	21.3	3.3
職能別組織	2.9	11.5	25.0	34.6	24.0	1.9

で、職能別組織をとる企業の方がやや日常的活動についての関係が活発に行われている。これは特に日常的活動においては分権的組織である事業部制では部門の自立性が強調される傾向がどうしても強くなるからである。また一方新製品・新事業開発についての関係を見ると、平均以上（SDの4段階以上）の情報交流・協力を行っているとする企業は、事業部制で53.3%、職能別組織で50.7%とほぼ同様に異部門交流が行われている（SDの5以上の企業の割合は各々24.6、25.9%である）。日常的な異部門交流に若干の障害が伴う事業部制企業でも新製品・新事業開発には異部門との情報交流や協力の必要性を意識して行動するとする企業が多くなっている。しかし、④の条件に見られた結果と関連させて見ると、事業部制企業での異部門交流がこの数値以上に、より活発であってよいはずである。この点から事業部制企業で複数技術の組み合わせが異なった部門を超えて真に実をあげているか否か疑問のあるところである。

4 コア競争力構築可能性とトップ・マネジメント

コア競争力を構築するための条件の現状を見ると、事業部制企業の方がトップ・マネジメント要因、組織要因についても職能別企業よりも柔軟な潜在能力をもっていたという傾向が認められた。しかし、コア競争力を構築するためにはこれらの条件である様々な要因が有機的な関係を持ち、しかも革新的な製品・製造技術の開発や新製品比率の水準の上昇、従業員モラルの高い水準に関係を持っていなければならない。

そこで、これらの関係を考慮しながら、前述の5つの条件が事業部制企業と職能別企業において有機的に関係を持ち、他の要因とどのようなかわりを持っているのかを分析し、コア競争力構築可能性とトップ・マネジメントの役割について明らかにしたい。ここでの分析は単相関分析を用い

ることによって試みられる。基本的組織構造のいずれかで主に0.3以上の相関の要因をとりあげた。いずれも5%の有意水準である（ただし、全サンプルでは、0.13以上が、事業部制サンプルでは、0.16、職能制サンプルでは、0.19以上が5%水準で有意である）。

①競争力構築のための前提としてトップのリーダーシップの発揮が必要とされる。

トップの企業家精神がコア競争力を構築するための組織作りにとって重要な役割を担うという条件を提示したが、この点の関係を示したのが表4-1である。

企業家精神と諸要因との相関をみると、経営方針・理念の理解度、挑戦意欲、従業員の能力発揮と共通して高い相関があることがわかる。企業家精神の旺盛なトップは経営理念を組織に浸透・理解させ、そのビジョン達成のために挑戦意欲を喚起し、個々人に十分な能力を発揮させるリーダーシップをもっているといえる。このようにトップの企業家精神は従業員の創造性の発揮にいずれの組織構造をとる企業においても有効であるといえる。企業家的なトップは有望な新しいアイデアを明確に組織に浸透させ、自分の属する組織を他の組織とは異なったものにするという可能性を持っている¹⁶⁾といえる。

表4-2は同じく経営方針・理念の理解度と諸要因の相関を示したものである。いずれの組織構造をとる企業においても、経営方針・理念が十分に理解されれば、権限委譲もよりなされ、革新への抵抗が少なくなり、従業員は挑戦意欲にあふれ、十分にその能力を発揮し、革新的な製品・製造技術の開発が実現される可能性が高く、従業員モラルも向上するという関係が認められる。

共通の関係：＜トップの企業家精神の発揮、それに基づく経営方針・理念の組織への浸透・理解

表4-1 企業家精神と諸要因の相関

	事業部制	職能別組織
経営方針・理念の理解度	0.3743	0.3011
革新的製品技術の開発	0.2710	0.4760
革新的製造技術の開発	0.1732	0.4342
新製品比率	0.0657	0.3613
資源獲得・活用	0.2143	0.3209
革新への抵抗（大↔少）	0.2998	0.3266
権限委譲	0.3629	0.2419
挑戦意欲	0.3853	0.4494
人事評価（加点主義）	0.2790	0.3719
従業員の能力発揮	0.4023	0.3980

16) 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、1984年、248頁、Rosabeth M. Kanter, The Change Masters, Simon and Schuster, 1983, p.210

表 4-2 経営方針・理念の理解度と諸要因の相関

	事業部制	職能別組織
企業家精神	0.3743	0.3011
革新的製品技術の開発	0.3128	0.4441
革新的製造技術の開発	0.3503	0.4063
異部門交流／日常活動	0.2455	0.4100
異部門交流／新製品	0.1303	0.3789
革新への抵抗（大↔少）	0.3743	0.3974
権限委譲	0.3031	0.3882
挑戦意欲	0.4181	0.4437
従業員の能力発揮	0.4622	0.3930
従業員モラル	0.4356	0.4596

を前提としてミッションが明確になり、権限委譲がなされ、従業員の革新に対する抵抗感が減少し、個人の能力が十分に発揮され、従業員モラルが向上する。＞

しかし、事業部制組織では革新的な製品・製造技術の開発や新製品比率、新たに資源を獲得・活用するといった具体的活動の結果との関係が認められないことに注意すべきである。事業部制組織では分権的な管理が重視され、部門の自立性が強調されるためトップの意向が具体的な活動に直接結びつきにくいからといえる。また経営理念・方針の理解度についても分権的組織である事業部制組織では部門の自立性が強調されるため、異部門交流については明確な関係が確認できなかった。このように事業部制組織では前節で指摘したように、必ずしも十分にコア競争力構築の条件が機能していない側面がある。事業部制を再強化し、新規分野の統合を打ち出し、既存事業は事業部で、新しい事業の方向づけはトップでという方針を掲げたM社の例¹⁷⁾からもこの点は明らかである。

組織構造間で相違する関係：＜事業部制組織では、トップの企業家精神や経営方針・理念の理解度の変数は部門の自立性を強調するため具体的な活動やその結果と明確な関係にない。＞

②組織内での革新に対する抵抗をなくすこと。

コア競争力を構築するためには組織にさまざまな変革を迫ることになり¹⁸⁾、組織内での抵抗をできるだけ少なくすることが望ましい。成功を求める組織は絶えず変化し、絶えず学習する組織でなければならないからである。¹⁹⁾

17) 日経ビジネス, 1994年10月3日号。

18) B. トリゴ, J. ジーマン, P. トビア, R. スミス著, 中島一訳「前掲訳書」。

19) Roland Deiser, Post-Conventional Strategic Management: Criteria for the Postmodern Organization, in Building The Strategically Responsive Organization, edited by Howard Thomas, Dono'neal, Rod White and David Hurst, Wiley, 1994, pp.172-173

組織内での「革新に対する抵抗」変数と他の要因との関係で、共通して高い相関が認められるのは、トップの企業家精神（事業部制0.2998，職能別組織0.3266），経営方針・理念の理解度（0.3743，0.3974），革新的製品技術の開発（0.3884，0.3093），革新的製造技術の開発（0.3165，0.3773），異部門交流／日常活動（0.3552，0.3707），挑戦意欲（0.4700，0.5010），ある程度の失敗を許容する人事評価（0.4233，0.4707），個人の能力発揮（0.4744，0.3605），従業員モラル（0.3608，0.4056）の多くの要因であった。

これらの関係からまず、革新に対する抵抗の少ない組織では革新的な製品・製造技術の開発を促進する傾向があるといえる。「革新に対する抵抗」変数が、人事における加点主義評価や挑戦意欲、個人の能力発揮との相関があることと関連して共通して次のような関係が確認できる。

共通の関係：＜トップの企業家精神の発揮，それに基づく経営方針・理念の浸透を前提として，加点主義の人事評価を行い，従業員に挑戦意欲を喚起する企業では，日常的な異部門交流が促進され，革新的な製品・製造技術の開発を実現し，従業員モラルの向上と関係している。＞

この変数については，組織構造間に大きな相違は認められなかったが，次の点で若干の相違がみられた。

組織構造間で相違する関係：＜事業部制組織では部門の自立性のためか固有の部門の活動に努力が集中される傾向があり，革新に対する抵抗の少なさが新製品・新事業開発といった臨時問題解決の異部門交流と関係をもつという傾向は認められなかった。＞

③挑戦意欲を駆り立てること。

「従業員の挑戦意欲」変数は前述の「革新に対する抵抗」変数とほぼ同様の要因と相関がみられた。共通の要因としては企業家精神（0.3853，0.4494），経営方針・理念の理解度（0.4181，0.4473），複数の核となる技術の組み合わせ（0.3617，0.3336），革新的製品技術の開発（0.4492，0.4317），革新的製造技術の開発（0.4017，0.4822），革新に対する抵抗（0.4700，0.5010），権限委譲（0.4888，0.5090），人事評価（0.4280，0.4509），個人の能力発揮（0.4490，0.5747），従業員モラル（0.3162，0.5590）であった。

共通の関係：＜トップの企業家精神の発揮，経営方針・理念の浸透を前提として，加点主義的な人事評価を採用し，権限委譲を行う企業では，複数の核となる技術の組み合わせに積極的で，革新に対する抵抗が少なく，個人の能力を十分に発揮させ，従業員は挑戦意欲を発揮し，革新的な製品・製造技術の開発に取り組み，従業員モラルが高い。＞

組織構造間で相違する関係：＜②同様，事業部制組織では日常的活動についての異部門交流と挑戦意欲が関係（0.3860）し，職能別組織では新製品・新事業開発のための異部門交流と関係している（0.3536）。＞これは，組織構造の持つ特性から事業部制組織では部門の利害が主張されることが多く，新製品や新事業開発のための協力が障害があるからであろう。

④戦略商品の開発のためには異なった技術やノウハウの結集を試みること。

「複数の核となる技術の組み合わせ」(企業がどの程度複数の核となる技術の組み合わせに積極的かを示す)変数と諸要因との関係を見ると、経営方針・理念の理解度(0.3741, 0.4321)、革新的製品技術の開発(0.3729, 0.4882)、革新的製造技術の開発(0.3174, 0.3541)、権限委譲(0.3020, 0.3292)、挑戦意欲(0.3615, 0.3336)、個人の能力発揮(0.4200, 0.3353)の諸要因が共通して高い相関を示していた(従業員モラル(0.3030, 0.2488)ともかなりの相関がある)。

共通の関係：<経営方針・理念を浸透させることによって、企業のビジョン・ミッションを明確にする企業では、それを達成するために、複数の核となる技術の組み合わせに積極的に取り組み、その結果革新的製品・製造技術の開発を実現している。そのための前提として、このような企業では権限委譲を進め、挑戦意欲を喚起し、個人の能力を発揮させようとしている。>

組織構造間で相違する関係：<部門の自立性が強調される事業部制では、複数の核となる技術の組み合わせは新製品・新事業開発のための異部門間関係が行われた場合に積極的に実施される(両者の相関は0.3128)。>

⑤異なった部門の連係を実現するためには部門の利害意識やセクショナリズムを排除すること。

当然のことながら、共通して「日常的活動の異部門交流」変数と新製品・新事業開発のための異部門交流は高い相関があり(0.5568, 0.5396)、革新に対する抵抗とも相関が認められた(0.3552, 0.3707)。この関係から臨時問題解決のためには日常的な異部門交流が必要であることがわかる。常日頃からの意思疎通が重要であるからである。そのためには革新に対する抵抗を減らし、異質の情報やノウハウの交流に積極的になる姿勢が重要といえる。このような前提のもとで新製品・新事業開発のための異部門交流が促進され、いずれの組織においても革新的な製品技術の開発を実現することにつながっている(異部門交流/新製品・新事業開発との相関：0.3161, 0.4088)。特に職能別組織では、集権的なため、ともすれば革新に対する抵抗が大きくなりがちであるが、この組織では異部門交流/新製品・新事業開発と革新に対する抵抗(0.3817)、挑戦意欲(0.3536)との相関が認められ、革新への抵抗の少なさ、挑戦意欲の充実がより意味をもつことを示している。このことは、従業員に個性を発揮させること、即座にプロジェクト・チームを組むといった点での社内での人的交流²⁰⁾の重要性を示唆している。

共通の関係：<日常的な異部門交流を促進することが、臨時問題解決のための異部門交流を円滑にする。日常的な異部門交流を促進するには革新に対する抵抗を減らすこと。>

組織構造間で相違する関係：<事業部制組織では日常的な異部門交流のためには権限委譲が必要とされ(両者の相関は0.3678)、職能別組織では、臨時問題解決のための異部門交流を促進するためには、革新に対する抵抗を減らし、より個人の挑戦意欲を喚起する必要がある。>

20) トム・ピーターズ著、平野勇夫訳「経営破壊」TBSブリタニカ、1994年。

コア競争力構築のための5つの条件について相関分析を用いた分析を試みたが、組織構造の如何を問わずトップ・マネジメントが重要な役割を演じていることがわかる。トップは企業家精神旺盛なリーダーシップを発揮し、経営方針・理念の組織への浸透を通じて組織をリードし、そのようなトップは、権限委譲に努め、加点主義の人事評価を通して挑戦意欲を喚起し、革新に対する抵抗感を減少させ、異部門交流といった社内の人的交流に成功している。その結果、このような組織では複数の核となる技術の組み合わせに積極的に取り組み、革新的な製品・製造技術の開発を可能とし、従業員モラル²¹⁾を向上させ組織の活性化に成功し、コア競争力の構築に向けての高い潜在能力を有しているといえる。

組織構造別にみた場合、事業部制組織では部門の自立性が重視されるため、トップの企業家精神や方針・理念が具体的活動に直接影響を与える程度は相対的に低い。このため部門の固有の利害の主張を弱めながら、トップは異部門間交流を促進し、複数の核となる技術の組み合わせを試みうるような体制を作る必要があるといえる。それは個人の挑戦意欲を向上させ、日常的活動での異なった事業部間の交流体制を作り、異質の技術や情報に接触しうる組織運営を行う必要性のあることを意味している。

一方、職能別組織では、ともすればトップの意思が直接的に個人の行動を縛る可能性やそのため組織内での挑戦意欲を阻害するおそれがある。そのためには加点主義の人事評価システムの採用がより必要であり（昨年実施の別の調査では加点主義人事をとる企業の割合は事業部制企業より低かった²²⁾）、それによって組織内での自由な発想を促し、革新に対する抵抗を減らし、挑戦意欲を高めることが重要であるといえる。

しかし、いずれの組織構造をとるにせよ、トップが自らの考え方を押し付けるのではなく、ビジョンを共有しうるようなリーダーシップの発揮が必要である。トップはラーニング・オーガニゼーションの構築を目指すようなリーダーシップを発揮しなければならないであろう。つまり、リーダーは「人々がつねに物事の複雑さを理解し、各自のビジョンを明確にし、共通のメンタル・モデルを十分活用していく能力を研鑽する場としての組織を構築する責任を負っている²³⁾」といえ、またリーダーシップとは企業の進むべき将来の方向を示すビジョンを明確にし、共有化しうる文化を育成し、人々をより革新的で効率的な行動に向かうように活性化させるために変化を引き起こす役割²⁴⁾を担うものであるといえよう。

21) 権限委譲と従業員モラルとは事業部制組織で0.4805、職能別組織で0.3249の相関。

22) 十川廣國「組織構造と組織活性化要因の分析」(加点主義人事評価をとる企業は事業部制22.4%、職能別組織14.6%であった)。

23) ピーターM、センゲ著、守部信之訳「前掲訳書」。

24) Adrian Davies, Strategic Leadership, Woodhead-Faulkner, 1991, pp.147-150

5 むすび

コア競争力構築のための条件とトップ・マネジメントの役割に焦点をしぼり、日本企業に対するアンケート調査データに基づいて、理論的に提示された「コア競争力構築のための条件」を組織構造別に確認する方法で分析を試みた。トップがラーニング・オーガニゼーションを作り上げるようなリーダーシップの発揮がなしうることは、コア競争力構築にとって重要であることが確認しえたといえる。それによって、革新を恐れない、個人の挑戦意欲と能力発揮が実現される可能性が大きいといえる。この研究は、注記した昨年実施の調査と一部同じではあるが、主に本年実施された1回の調査によるものであり、同じ調査が来年に実施される予定であり、次回調査結果を加えた分析による確認が必要である。