

Title	<資料>「新時代の企業行動-継続と変化」に関するアンケート
Sub Title	The Questionnaire Survey about Business Behavior in the New Era – Continuity and Change–
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni) 青木, 幹喜(Aoki, Mikiyosi) 遠藤, 健哉(Endo, Takeya) 馬場, 杉夫(Baba, Sugio) 清水, 馨(Shimizu, Kaoru) 坂本, 義和(Sakamoto, Yoshikazu) 山崎, 秀雄(Yamazaki, Hideo) 今野, 喜文(Konno, Yoshihumi) 山田, 敏之(Yamada, Toshiyuki) 周, 炫宗(Choo, Hyunjong) 朱, 琰(Zhu, Yan) 横尾, 陽道(Yokoo, Harumichi) 小沢, 一郎(Ozawa, Ichiro) 角田, 光弘(Kakuta, Mitsuhiko) 岡田, 拓己(Okada, Takumi) 渡邊, 航(Watanabe, Koh)
Publisher	
Publication year	2003
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.46, No.5 (2003. 12) ,p.45-
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20031200-00498913

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.

資 料

「新時代の企業行動——継続と変化」
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	坂 本 義 和
山 崎 秀 雄	今 野 喜 文
山 田 敏 之	周 炫 宗
朱 琰	横 尾 陽 道
小 沢 一 郎	角 田 光 弘
岡 田 拓 己	渡 邊 航

〈要 約〉

継続的に日本企業の組織能力とイノベーションの関係について調査を行っている。本年は継続性を重視しながら、変化を求められている企業経営の特徴をさらに組織間にわたる学習という視点から戦略的提携の問題についてのパイロット・スタディーを実施した。それは、新たなイノベーションの源泉になりうる行動であるとともに、市場における企業行動を変化させる要因と考えられるからである。

〈キーワード〉

戦略、戦略的提携、組織の倫理性、学習、ミドル、組織構造、企業文化、人材マネジメント

はじめに

企業収益に回復の兆しが見え始めたとはいえ、それは輸出の好調、リストラの効果によるところが大きい。企業が長期にわたって存続を続けていくためには新製品や新事業の開発に努めることが重要である。そのためには人々の創造性を引き出し、資源のユニークな活用が促進されるような組織能力構築を急ぐ必要がある。

こうした視点から過去約10年間調査を続けてきた。しかし、組織内の資源活用だけで技術開発や製品開

発・事業開発を実現することはおのずから限界があるといえる。そのため組織内での学習による資源の蓄積・改善のみならず、企業の外から学習するという変革を試みることも必要になる。事実多くの企業が近年さまざまな目的達成のために戦略的提携に取り組んでいる。こうした活動は所期の目的達成に向けたものであるが、その行動が結果として市場における企業競争の態様に変化をもたらすものといえる。今年度は、従来のイノベーションを誘引する組織能力を形成する諸要因に加え、戦略的提携についての諸要因を調査するという試みを行っている。

調査は1部、2部上場製造企業などにアンケート

の発送を行い、234社から回答を得た。紙面の制約の都合上、本稿ではグラフや表を可能な限り減らし、文章で表現するように努めた。文中の()内に相関係数を示しているが、すべて5%水準で有意なものである。また相関係数にマイナス表示が付してあるものが見られるが、それはアンケート項目にある設問のスケールの方向が逆方向になっているためである。表に示されている相関係数も同様である。また《1-1》経営環境と戦略といった分析の文末にある【1-1, 1-2】の表示は添付のアンケート項目の番号を表している。

1. 経営環境と戦略

《1-1》経営環境と戦略

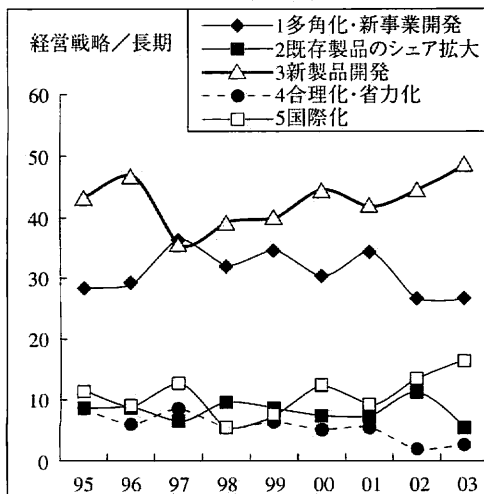
激しくなる海外との競争

主力製品の成熟化が依然として経営環境の問題としてトップであったが、情報化、グローバル化を背景として、海外競合企業との競争が激しくなっていると感じる企業が15%を超え、過去最高となった。このような状況下で、短期的には既存製品のシェア拡大、製品開発、合理化・省力化を選択した企業が拮抗しており、長期的にはほぼ半数の企業が新製品の開発を目指している(図1-1)【1-1, 1-2】

《1-2》経営戦略策定の重要ポイント

積極的に成長を目指す製造業

図1-1 長期重点経営戦略



「部品・素材」と「消耗品」の項目を除いて、今年度も製造業があらゆる方面に成長の機会を求めて積極的に活動していることがうかがえた。【1-3】

《1-3》戦略的提携の活用度

活発化する戦略的提携の活用

今年度のアンケート調査では、戦略的提携を積極的に活用している姿勢がうかがえた(表1-1)。戦略的提携に積極的な企業は全体の65%程度(64.9%)となっており、前年度の調査に比べて6%ほど増加している傾向にある(前年度調査、59.1%)。とりわけ、「非常に積極的である」と回答した企業(16.0%)は、前年度(12.0%)よりも4%の増加がみられた。

また、戦略的提携に取り組んでいない企業は全体の16%となっており、前年度の調査(20.7%)に比べて5%程度の減少傾向がみられた。

全体として、企業を取り巻く競争環境が著しく厳しくなっている昨今の状況において、これまで以上に戦略的提携を重要な戦略手段として認識し、積極的な活用を試みる企業の姿勢がうかがえよう。

【1-4】

《1-4》戦略的提携の目的

技術補完型の戦略的提携が半数を占める

戦略的提携の目的に関しては、前年度調査から若干の変更を加えた。今回は、戦略的提携の目的を簡潔に3つに絞ってみた。それは①「コスト削減型」、②「技術補完型」、③「価値創造型」である。

以上の3タイプ各々についての回答は、「コスト削減型(18.2%)」、「技術補完型(50.0%)」、「価値創造型(22.3%)」となっており、「技術補完型」の

表1-1 戦略的提携への取り組み(N=231):%

非常に積極的である 1	16.0
2	25.1
3	23.8
4	2.5
5	4.7
積極的ではない 6	1.7
戦略的提携は行っていない 7	16.0

戦略的提携が全体の半数を占める結果となった。この結果から一概には判断できないが、全体としては、従来型のコスト削減やリスク回避型の戦略的提携という、どちらかといえば受身的な戦略的提携の活用が影を潜めつつあり、戦略的提携をより積極的な手段として活用しようとする企業の姿勢がうかがえよう。

ただし、今回のアンケートにおいては、個別企業レベルの提携期間の相違が加味されていないために、より正確な把握には限界があったかもしれない。例えば、提携期間が長くなり、パートナー間におけるコミュニケーション密度や相互信頼の程度といった、戦略的提携において重要な他のファクターが加われば、所期の目的から新たな目的に移行する（「技術補完型」から「価値創造型」への移行等）ということも予測されよう。【1-5】

《1-5》戦略的提携の達成度

目的達成度～今後の継続調査が必要～

目的の達成度に関しては、「ほぼ実現できている」としている回答は、累積パーセンテージで73.1%となっているものの、③に回答した企業が全体の42.1%を占め、「所期の目的達成度の状況」については弱い結果となっており、全体としてまだ結果はでていないようである。

しかしながら、今回の結果に反映された要因として以下の3点が想定できる。①回答企業の提携期間がまだごく短期間である。②提携の契約期間を完全に終了していない。③提携パートナーが海外企業の場合、文化や価値観の違いから親密なコミュニケーションが図れずに目的達成が遅れる。これらの点が今回の結果に反映されていることも考慮に入れなければならないであろう。【1-6】

《1-6》戦略的提携のパートナー選定理由

パートナーの選定～従来関係にこだわらない～

戦略的提携のパートナー選定にあたっては、「従来関係を優先させる」が累積で37.1%、「従来関係にこだわらない」が累積で62.7%という結果となった。パートナー選定にあたっては過去に取引関係があったことはそれほど重要な要因とはなっていない。このことは長期的取引関係や系列の崩壊等、近年いわれる日本的な取引慣行の変化とも関係があ

るであろう。特に、新製品や新技術開発にとっては、パートナーがどれだけ優れた技術、スキル・ノウハウを有しているのかが重要なポイントとなろう。例えば、「コスト削減効果」、「新たな能力獲得の可能性」、「イノベーションの創出」、「スピーディーな市場参入の可能性」等、企業が提携を活用することでメリットを最大限に享受することができるかどうか重要な点となるために、パートナー選定は非常にシビアなものにならざるを得ないのであろう。

なお、昨年度のアンケート調査でも、選択肢は今年度のアンケート内容と異なるものの、パートナーを選定する際に重要な要因として、パートナー企業の「製品技術（53.7%）」が最も多く、次いで「工場・設備・製造技術」等が上位にランクされる結果となった。【1-7】

《1-7》戦略的提携におけるパートナー関係 技術力の相互提供が成功の鍵

戦略的提携におけるパートナーとの関係を、①期待された技術力の相互提供（N=188）、②契約の相互遵守（N=189）、③困ったときの気軽な助け合い（N=189）という三つのレベルから捉え、それぞれの程度実現されているか調査を行った。

十分に実現されている（5、6）と回答した企業はそれぞれ①29.3%、②65.1%、③33.4%であった。企業間での関係を調査した三項目間ではいずれも高い相関がみられた（①と②、①と③、②と③各々0.372、0.511、0.394で相関）。

さらに期待された技術力の相互提供は、戦略的提携の積極度（-0.248で相関）および戦略的提携の目的の実現度（-0.462で相関）に対して、ほかの二項目より高い相関が見られた。外部の経営資源を活用して新たな価値の創造を目指すうえで、なによりも期待された技術力が実際に相互提供されなければならない。技術力が相互提供されるような関係が築けていることによって、戦略的提携は大きな成果につながると考えられる。【1-8】

《1-8》戦略的提携のリーダーシップ 積極的なリーダーシップが成果に結びつく

戦略的提携の過程で発生した問題解決にあたり、どのようなリーダーシップがとられているのか、またどのようなリーダーシップが成果に結びつくのか

について調査した (N=188)。

積極的にイニシアチブをとると回答した企業 (4以上) は約60%であった。

戦略的提携におけるリーダーシップと他の経営要因の相関をみると、トップの企業家精神が強く (0.237で相関)、ミドルを通じた上下のコミュニケーションがうまく行われ (-0.242で相関)、従業員に自信がある (-0.255で相関) 企業では、戦略的提携において積極的なイニシアチブがとられていた。そのような企業では、戦略的提携は従来と異なる製品技術の開発に結びつく (-0.240で相関) という関係がみられた。【1-9】

《1-9》リエゾンの重要度

重要視されているリエゾンの役割

75%以上の企業がリエゾンの役割をとくに重視している (1, 2を選んだ企業)。提携目的達成度の項目とこの役割が (0.252) で相関しており、リエゾンの役割が提携目的の達成に貢献しているといえるだろう。経営環境が著しく変化している中、自社と潜在パートナーの状況を正確に、素早く、全面的に把握し、社内外の提携に関する情報を収集し、それを正確に伝達することが提携事業を成功させる前提ともなる。【1-10】

《1-10》戦略的提携の意思決定レベル

トップ・レベルに集中する意思決定

組織形態に関わらず戦略的提携に関する意思決定はトップ・レベルで行われる傾向が強い。企業にとって戦略的提携が企業戦略上、重要度の高い意思決定であることがわかる。

もっとも組織形態別にみると、事業部・カンパニー制組織を採用する企業では、事業部・カンパニーレベルでの意思決定が3割強 (平均値) を占めている。事業部やカンパニーのほうが、提携の意思決定に必要な内外情報 (提携に関する需給情報などを含む) をトップよりも把握しているケースがあることを示しているといえよう。【1-11】

2. 組織

組織は戦略形成・実行のために重要な役割を果たす。構造のみならず部門間のコミュニケーションの

表2-1 基本的組織構造

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
職能別組織	33.6%	33.3%	37.1%	34.7%
事業部制	59.5%	56.5%	50.2%	51.1%
カンパニー制	6.9%	10.2%	12.7%	14.2%

促進や、従来の活動のルールに縛られない行動を喚起するような方策を講じることが重要となる。

《2-1》基本的組織構造

カンパニー制が増加

カンパニー制が一貫して増加している。これは、やはり急激な環境変化に対応するために各企業とも機動的な意思決定と組織運営を図るべく、カンパニー単位に権限委譲しつつある結果であろう。この4年間の動向を大雑把に捉え、事業部制とカンパニー制の合算が不変とすれば、その内訳として事業部制からカンパニー制への移行が進んでいるとも観測できる (表2-1)。【2-1】

《2-2》事業部門数

「8」までで累積構成比は90%

各企業の戦略立案時のSBU (戦略事業単位) は「3事業」「4事業」「5事業」と答えた企業がそれぞれ約2割を占めた。【2-2】

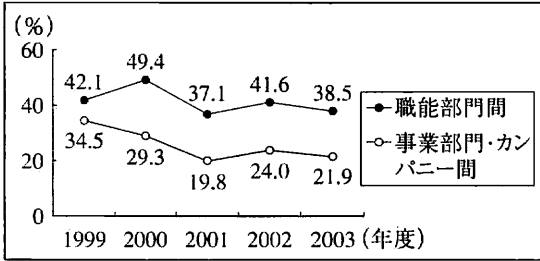
《2-3》部門横断的交流

事業領域間の交流の活発化が新事業・新製品開発促進への鍵

本調査では、過去数年にわたって、新事業・新製品開発の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てきた。図2-1は、部門横断的な交流や協力が積極的に行われていると回答した企業の推移を、職能部門間、事業部門・カンパニー間に分けて示したものである。

部門横断的交流が積極的に行われているとする企業 (5スコア以上) の割合は、職能部門間では2000年度調査を、事業部門・カンパニー間では1999年度調査をそれぞれピークとしてほぼ低下する傾向にある (図2-1)。また、職能部門間と事業部門・カンパニー間とではその割合に差が認められ、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 2-1 部門横断的交流（5 スコア以上）



部門横断的な交流と複数技術を組み合わせた新事業・新製品開発（職能部門間と0.200、事業部門・カンパニー間と0.253で相関）、ならび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（職能部門間と0.227、事業部門・カンパニー間と0.246で相関）には高い相関関係が認められる。この分析結果は、部門間の連携を一層推し進め、知識や情報を積極的に結びつけていくことが日本企業にとっての重要課題であることを示唆している。とくに、事業部門・カンパニーの独立性に必要以上にこだわりすぎて、貴重な情報や知識が閉じ込められる危険性を回避する努力が求められているといえよう。【2-6】

《2-4》部門横断的交流を促すためのインフォーマル・コミュニケーション

部門横断的交流の促進要因としてのインフォーマル・コミュニケーション

異部門間の情報交流や協力を促すために、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るかについて聞いたところ、積極的に用いているという企業（5 スコア以上）は30.8%を占めた。実際、インフォーマルなコミュニケーションの活用と部門横断的な相互交流との間には高い相関関係が認められた（職能部門間と0.529、事業部門・カンパニー間と0.367で相関）。散在する情報や知識の柔軟な組み合わせが組織内のあらゆる部分で能動的に発生するよう促すためには、組織メンバーが公式の制度に束縛されることなく、日常的・自発的にコミュニケーションを行うことが重要であると考えられる。【2-5】

《2-5》組織行動とルール

組織の柔軟な行動が創造性をもたらす

組織がルールを優先する傾向にあるか、あるいは

状況に応じて柔軟な行動をとる傾向にあるかについて質問し、他の要因との関連について調査した。

ルールに縛られず状況に応じて対処する組織ほど、社内の風通しが良く（組織の透明性と0.271で相関）、組織全体のコミュニケーションが活発化されていた（部門横断的交流について職能部門間、事業部門間と各々0.318、0.262で相関、インフォーマル・コミュニケーションと0.335で相関）。その結果、新たな技術開発（製品技術、製造技術で各々0.295、0.273で相関）や複数技術組み合わせによる新製品・新事業開発（0.229で相関）の実現につながっていると考えられる。また、挑戦意欲（0.407で相関）や革新に対する抵抗感（ミドル、一般従業員と各々0.276、0.264で相関）といった革新性に関する諸要因が、組織の柔軟性重視の姿勢と大いに関係があることがわかった。既存の企業文化から生まれたルールを重視する余りに組織が硬直化してしまっている組織では、従来型の管理中心的なマネジメントから脱却できず、今日求められているような創造性を発揮しうる企業経営の実現は困難であるといえよう。【2-4】

《2-6》顧客への適応体制

顧客への適応体制の構築には全社的な協力が重要

ここでは日々多様化し変化する顧客の要望に対して、会社のあらゆる部署で柔軟に適応する組織体制をどの程度整えているかについて調査してみた。

今日の多様化した顧客の要望に迅速に対処してゆくには、顧客と直接関わる現場の一関係部署のみの対応では不可能であり、社内全体のスムーズなコミュニケーションと協力体制が必要とされる。組織構造の側面では円滑なコミュニケーションのために組織のフラット化（-0.347で相関）、また、組織行動の側面では従業員の行動に柔軟性をもたらすためのビジョンの浸透（一般従業員、ミドルと各々-0.368、-0.325で相関）やルールに縛られない文化（組織行動とルールと-0.266で相関）といった要因と関係があった。このような組織では、コミュニケーションが活発であり（部門横断的交流については職能部門間、事業部門間と各々-0.314、-0.292で相関、インフォーマル・コミュニケーションと-0.313、組織の透明性と-0.290で相関）、各々が協力して問題に対処してゆこうという姿勢（他者への

配慮、思いやりと-0.348で相関)がうかがえる。また、顧客の要望に応じるための全社的なコミュニケーションでは、ミドルが重要な役割を果たしている(ミドルによるコミュニケーション:上下,左右と各々-0.367, -0.432で相関, ミドルの指示:経営方針の大枠, 具体的目標と各々0.347, 0.389で相関)。また、顧客への適応体制が整っている組織では、新たな技術(製品技術と-0.290, 製造技術と-0.303で相関)や複数技術組み合わせによる新事業・新製品開発(-0.292で相関)が盛んになされている。【2-8】

《2-7》部門文化の共通性

事業部門間の部門文化の差異がコミュニケーションの妨げに

ここでは、今日の企業経営において問題となっている事業部門間の壁について、組織行動の基盤となる企業文化の側面から調査した。

部門間の文化の共通性が高いほど組織の透明性は高まり(職能部門間と0.271, 事業部門間と0.220で相関), 異部門間における部門横断的な情報交流(職能部門間と0.318, 事業部門間と0.328で相関)やインフォーマル・コミュニケーション(職能部門間と0.335, 事業部門間と0.284で相関)が活発になされていることがわかった。【2-16】

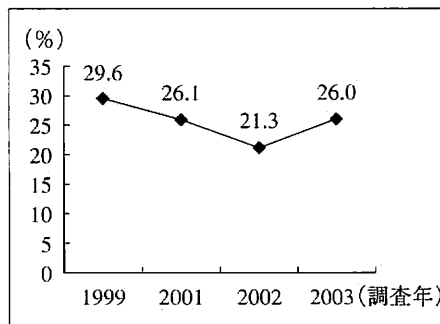
《2-8》従業員の挑戦意欲, 従業員の内発的動機づけ, 従業員の自信

再び自信を取り戻し, 挑戦意欲を持つ従業員

新しいことに挑戦しようという挑戦意欲にあふれる従業員は、これまでのアンケート調査で減少傾向からやや歯止めがかかったが、今回のアンケート調査では再び増加傾向にあることがわかった。5スコア以上の従業員が挑戦意欲にあふれていると回答した企業は41社、全体の17.9%であり、1999年調査の水準に戻った。また、自信を持つ従業員の割合もここ数年のアンケート調査では減少傾向にあったが、今回のアンケート調査では再び増加していることが示された。5スコア以上の自信を持つ従業員が多いと回答した企業は60社、全体の26%に達する(図2-2)。【2-10】

一方、仕事そのものが好きで熱心に働いているという内発的に動機づけられた従業員の割合は、今回

図2-2 自信のある従業員の割合(5スコア以上)



のアンケート調査を含め、ここ数年あまり変化がない。今回のアンケート調査では、5スコア以上の内発的に動機づけられた従業員が多いと回答した企業は49社、全体の21.4%であった。

従業員が挑戦意欲を持つこと、そのためには従業員が自信を持ち、内発的に動機づけられることが企業の活性化には不可欠であるが、ではどのような要因が従業員の自信や内発的動機づけを高めるのであろうか。今回のアンケート調査では、従業員の自信と関連する要因としてあげられたのが、リーダーの言動一致やミドルの上下コミュニケーション(各々0.366, 0.294で相関)といった上司に関わる要因、また営業部門への権限委譲や本社管理部門への権限委譲(各々0.326, 0.295で相関)といった権限委譲に関わる要因であった。これは、従業員の内発的動機づけについても同様であり、リーダーの言動一致、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(各々0.297, 0.306, 0.295で相関)といった上司に関連する要因が内発的動機づけと相関が高いことが明らかにされた。【6-11】

《2-9》権限委譲

権限委譲の度合高まる

権限委譲の度合が最も高い部門は研究所であり、次いで営業部門、本社管理部門と続き(順に5スコア以上の企業は131社で全体の58%, 127社で全体の55.5%, 93社で40.4%)この傾向はここ数年変化していない。しかし、過去の調査では各部門における権限委譲の度合は年々減少傾向にあったが、今回の調査では増加に転じている。【2-11】

《2-10》組織のフラット化

フラット化は組織の活性化に貢献

組織のフラット化がどの程度効果をあげているかについての評価をみると、さほど効果があがっていないとする3以下のスコアを回答した企業は、29.0%であり、組織に柔軟性をもたらすとしている企業（5以上のスコア）は、32.1%となっている。組織のフラット化は縦の情報伝達経路を短縮するため、部門横断的なインフォーマルなコミュニケーションや交流・協力を促進する効果をもち（各々0.264、0.237で相関）、その結果情報の共有化が促進され、人々の挑戦意欲も喚起され（0.267で相関）過去のルールに強く依拠せず（0.436で相関）、組織内の活動が状況対応的に進められるという関係が認められる。【2-3】

《2-11》ミドル・一般従業員の変革への抵抗

ミドルの抵抗は既存ルールによる活動を奨励し、挑戦意欲に悪影響

組織が変革の際ミドルや一般従業員に抵抗が生じると、変革の試みは障害に直面してしまうことになる。強い抵抗感是一般従業員に比べてミドルの側にあることがわかる（1、2のスコアを回答した企業がミドルで23.1%、一般従業員で6.1%となっている）。ミドルの組織内における管理者としての長年の経験が抵抗感を生み出すことになるからであろう。抵抗感がほとんどないミドルは、部下に従来の組織のルールにとらわれず、部下に状況に応じた活動を行うように奨励し（0.276で相関）、挑戦意欲を喚起する傾向が認められる（0.496で相関）。【2-9】

3. トップ

トップの企業家精神はビジョンの浸透度を高め、組織を活性化し技術開発にも好影響を与えている。またステークホルダーとしての顧客・ユーザー重視がより強くなっている。

《3-1》企業家精神、ビジョンの浸透度

企業家精神が社内を活性化

95年から連続して、管理者精神の強いトップの数が増え続けていたが、今回ようやく前回と同じ水準に留まった。経営環境の悪化から事業の見直し、縮

小均衡を狙ってトップが管理者精神を強めるのはやむを得ないとしても、企業家精神を持つトップがいる企業の方が、明らかに社内の風通しを良くし、技術開発に良い影響を及ぼしている。これは将来ビジョンを従業員に浸透させたり、トップ自らが現場を歩いたりすることで可能となる。ただし、今回の調査では、トップがどんなことをしてもミドルの抵抗感に影響を与えていないという結果が出ている。

【3-2】

《3-2》ステークホルダーへの配慮

株主、顧客・ユーザーへ積極的配慮

企業は多くのステークホルダーへの対応をしなければならない。企業のステークホルダーへの配慮の程度をみると、積極的に配慮をしているとする企業（5、6のスコアを回答）は株主75.6%、従業員64.1%、顧客・ユーザー99.2%、供給業者45.3%、金融機関44.6%、政府20.2%、地域社会42.3%となっている。顧客・ユーザーへの配慮がとりわけ手厚くなされ、また株主への配慮の程度が高くなっていることがわかる。【3-5】

4. ミドル

組織活性化のためにミドルが果たす役割が重要になってきている。組織が高い自己認識能力をもって環境変化に柔軟に対処するためにはミドルが従来型の管理者的役割とは異なった役割を果たす必要があるからである。

《4-1》ミドルの役割

とりわけ重視される部下の創造性を引き出す役割

ミドルの役割として「部下の創造性を引き出す役割」、「部下の緊張感の緩和」、「アイデアの統合者としての役割」の3つが重要と考えられる。いずれの役割も「大変重視している」（1、2のスコアを回答）とした企業は、それぞれ74.8%、46.2%、52.1%となっており、とりわけ「部下の創造性を引き出す役割」が大変重視されていることがわかる（N=234）。「部下の創造性を引き出す役割」は、トップのビジョンの従業員への理解を促進し（-0.229で相関）、人々の挑戦意欲を喚起するという役割を果たしている（-0.241で相関）。またこの役

割は短期業績の実現と長期ビジョン実現との間に生じる「部下の緊張感の緩和」という役割と高い相関関係がある(0.437で相関)。【4-1】

《4-2》ミドルによる上下・左右のコミュニケーション

柔軟かつ創造的組織運営の基礎要因

ミドルが上下・左右の双方向のコミュニケーションを積極的に行うことは、トップのビジョンの浸透、異部門間の関係を促進するうえで重要な要因である。上下・左右のコミュニケーションの積極的働きかけが行われているとする企業(5以上のスコアを回答)は、それぞれ46.2%と29.1%であり、左右のコミュニケーションは部門の壁が存在するためかあまり積極的に働きかけられていないようである。

ミドルによる上下・左右のコミュニケーションは多くの経営要因とかわりをもっている。表4-1のように、上下のコミュニケーションに積極的なミドルは、トップのビジョンを受けて経営方針や具体的目標の提示に努めている(ビジョンの理解、経営方針の提示)。このようなミドルの姿勢は本社・研究所・工場の従業員のモラルを向上させ、人々の職務改善能力の開発、高い挑戦意欲の実現へとつながっている。

また左右のコミュニケーションも、ほぼ同様の経営要因とのかかわりをもっている。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。こうしたミドルの働きかけや姿勢によって人々の相互交流が促進され、人々による学習

表4-1 ミドルの上下・左右のコミュニケーションと主な要因との相関

	ビジョンの理解(ミドル)	経営方針の提示	具体的目標の提示	挑戦意欲	モラル(本社)	モラル(研究所)	モラル(工場)	職務改善能力の開発
上下	0.464	-0.348	-0.360	0.393	0.342	0.289	0.360	0.313
左右	0.360	-0.390	-0.395	0.327	0.218	0.204	0.276	0.314

活動が積極的に行われるモラルも向上し、人々の職務改善能力も向上し、挑戦意欲も喚起されることになるといえる。【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・短期目標の具体的提示が創造性発揮に貢献

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。ミドルがより経営方針を「意図がわかるように説明している」とする企業は44.8%(1, 2のスコアで回答した企業)と高い割合を示しており、ほぼ「言葉だけで伝えている」とする企業は25.9%(スコア6, 5, 4)と少なくなっている(N=232)。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、ミドルがビジョンをより理解(-0.370で相関)していることが前提となっている。明確な経営方針の伝達が、ミドルの上下・左右のコミュニケーション、部下のアイデアの評価・提案(各経営方針の大枠提示と各々-0.348, -0.390, 0.386で相関)という活動をとおして人々の交流を活発にし、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傾向がある(-0.309で相関)。その結果、人々の挑戦意欲も喚起されることになる(-0.335で相関)。

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(N=233)、経営方針についての意図の説明と同様に、より具体的に目標を提示しているとする企業(スコア1, 2)が49.4%と高い比率を示している。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、複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発に貢献しているといえる(-0.326で相関)。【4-3】

《4-4》ミドルによる市場・技術情報の重視の程度 部下の情報重視は人々の挑戦意欲を喚起し新製品開発を促進

ミドルが、部下のもつ市場・技術情報を大いに重視するという企業は、55.2%(5, 6のスコア)に達しており(N=234)、市場や技術の波打ち際の情

報が重要と考えられていることがわかる。

部下の持つ市場・技術情報を重視するミドルは上下・左右のコミュニケーションを十分にとり（各々0.336, 0.299で相関）、企業にとって重要な情報を的確に判断し、その情報に基づいて自らの責任のもとで部下からのアイデアの創出を期待する傾向が見られる（-0.233で相関）。【4-4】

〈4-5〉ミドルによる部下のアイデアの評価と上への働きかけ

ボトムアップ提案へのサポート体制の整備が条件

ミドルが部下に創造性発揮を促しても、それを評価し上司に提案をするために積極的に働きかけることが重要である。積極的に働きかけているとするミドルは31.9%（1, 2のスコア）でそれほど高い割合には至っていない（N=234）。

こうした働きかけをミドルが行うためには、ボトムアップ提案を商品化まで育てるというサポート体制が整備されていることも重要な要件になるであろう（現場からミドルへのサポート、ミドルからトップへのサポートと各々-0.278, -0.283で相関）。こうした状況のもとで、部下のアイデアの評価・上司への働きかけが実行されることによって挑戦意欲が向上し（-0.212で相関）、複数の核となる技術を活用した新製品・新事業の開発能力の向上に結びつくといえる（0.274, -0.218）。【4-5】

〈4-6〉ミドルの資源配分の裁量権

裁量権がエンパワメントに不可欠

部下から上がってくるアイデアを新製品・新事業に具体化するために、ミドルに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ているかを調べた結果、4以上のスコアを答えた企業が73.3%に達している（4:51.3%, 5:19.8%, 6:2.2%）。

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・マネジメントに十分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。ミドル・マネジメントの資源配分の裁量権と他の経営要因との相関関係を見てみると、ミドル・マネジメントの役割を再認識しようとする動きに伴い（部下の創造性を引き出す役割、部下の緊張感を緩和する役割、部下のアイデアを統合す

る役割と各々-0.244, -0.230, -0.288で相関）、ミドル・マネジメント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、ミドル・マネジメントは人々を内発的に動機付けることがより可能となり（0.245で相関）、自分自身も組織学習のカタリストとして機能するために部下から提案される新事業・新製品の内容について十分な知識を備えるよう努力していることがわかる（0.383で相関）。また、自分の部署で解決困難な問題に直面した場合は、積極的に他部門から協力を得ようとする姿勢が読み取れる（0.254で相関）。【4-6】

〈4-7〉提案内容についてのミドルの熟知度

必要とされるミドルの知識・経験

ミドルが、新事業・新製品の提案内容について、どれぐらいの知識や経験を持っているかを調べた結果、80%を超える企業が4以上のスコアを答えた（4:40.3%, 5:39.1%, 6:3.4%）。

ミドルが、自らの学習を通して部下から提案される新事業・新製品の内容について十分な経験や知識を持っていると、部下の持つ市場や技術情報に対してより関心を寄せるようになり（0.304で相関）、自分の持っている知識を基盤に活発な上下・左右のコミュニケーションを行う傾向がみられる（上下・左右各々0.301, 0.310で相関）。その結果、収益性が見込まれるアイデアに対しては積極的な評価を与え、商品化に向けて上司に働きかけているミドルの姿が読み取れる（-0.254で相関）。【4-7】

5. 製品開発

製品開発に関しては、今回調査で企業にやや明るい兆候が現れ始めた。徐々にではあるが、企業の開発（複数技術の組み合わせによる新製品開発、新しい製品技術・製造技術の開発）に対する積極性が高まってきた、という兆候である。

〈5-1〉複数技術の組み合わせによる新製品開発、新しい製品技術・製造技術の開発

積極的な開発が顕著に

複数技術の組み合わせによる新製品開発では、回答企業の8割弱（78.8%）が4以上のスコアを回答し、5以上を回答した企業が半数を超えた

図5-1 回答スコア平均値の推移

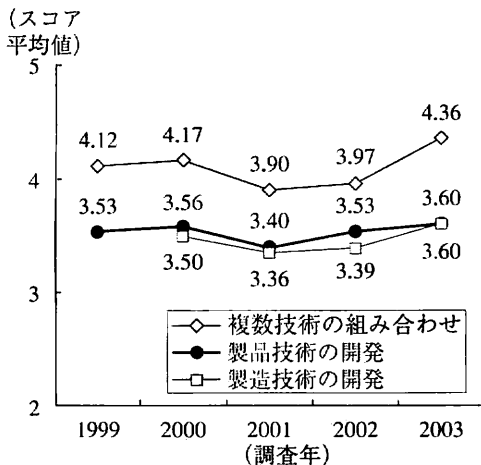
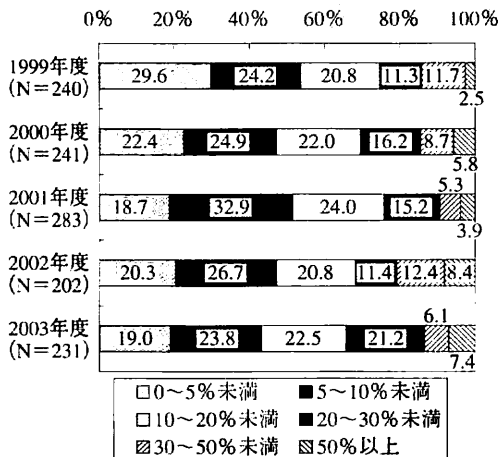


図5-2 新製品の売上高寄与率



(51.3%)。前年調査では、4以上が7割弱、5以上が3割強であった。同じく新しい製品技術・製造技術の開発においても、企業の積極性が少しずつ高まっている基調がみられる。4以上のスコアを回答している企業は、製品技術56.0%、製造技術58.1%といずれも半数を大きく超えた（前年調査は同54.8%、48.6%）。【5-1】

これらの傾向は、過去5年間における平均値の推移にも現れている（図5-1）。

〈5-2〉売上高に対する新製品の寄与率

売上高寄与にはまだ結びつかず

売上高に対する新製品の寄与率は、この数年をみ

ると、必ずしも高まっているとはいえない。今回調査で20~30%未満とする企業の割合が20%を超えた一方、30~50%未満および50%以上とする企業の割合は前回調査に比べて低下した。と同時に、5~10%未満および5%未満といった新製品寄与率が低い企業もさほど減ってはいない。新製品開発に対する積極性は高まっているものの、厳しい市場環境・競争環境のもとでは、売上高に貢献するまでには至っていないと考えられる（図5-2）。【5-5】

〈5-3〉新たな戦略商品のコンセプト策定

既存事業は「コスト」、新規事業は「差別化」

既存事業は、「コスト重視」が52.9%と5年前の1.65倍になっている。これは海外との競争激化を反映していると思われる。新規事業においては、差別化重視が5年前の59.0%の1.2倍にあたる70.7%となり、新規事業でこそ差別化を重視して高付加価値製品を産出したいという意思の現れと推察できる。

一方、技術シーズ重視と市場ニーズ重視の調査では、既存事業においては「ニーズ重視」が62.1%（5年前の1.48倍）となった。また、新規事業においても「ニーズ重視」が46.4%（5年前の1.49倍）となっている。【5-6】

〈5-4〉新製品開発の発案におけるトップの姿勢

「大枠だけを示す」傾向は変わらず

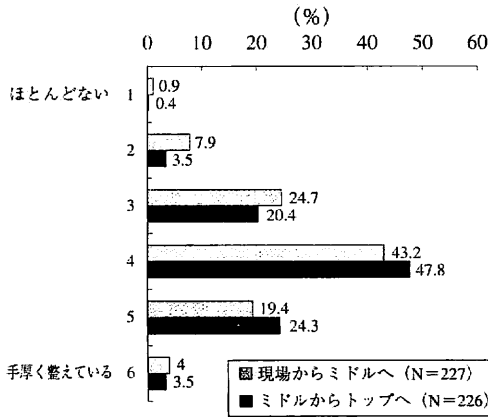
新製品開発の発案にあたってのトップの姿勢としては、前年調査と同様、細部にわたって指示を出すのではなく、コンセプトや方向性などの大枠だけを示すという企業が多かった。回答企業の6割強が4以上のスコアを、4割強が5以上のスコアを回答した。【5-2】

〈5-5〉開発リーダーの役割

アイデアの創出とその絞り込みがより重視される

戦略商品の開発を牽引する開発リーダーには、①革新的なアイデアを創造する、②そうして出てきた複数の代替案を製品化に向けて絞り込む、③関係部署の活動の調整や連結を行うという3つの役割が期待される。この①~③のいずれにおいても、1または2のスコアを回答した企業の割合が5割を超えた。開発リーダーにはどの役割も強く求められているといえるが、スコア平均値で比較すると、相対的

図5-3 新製品開発のサポート体制



には、③関係部署との調整機能 (2.58) よりも、①アイデアの創造 (2.24) と②絞り込みの機能 (2.14) がより重視されている。【2-7】

《5-6》新製品開発のサポート体制

手厚いサポート体制が重要

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段階に分けて聞いた。その結果、2つの段階の間に若干の差はあるものの、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 (図5-3)。

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見てみると、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・マネジメントに十分な資源配分の裁量権を与えており (現場からミドル、ミドルからトップの両者と各々0.271, 0.252で相関)、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見られる (現場からミドル、ミドルからトップの両者と失敗の評価、挑戦意欲と各々0.348, 0.359, 0.319, 0.304で相関)。

また、こうしたサポート体制の整備は、新しいアイデアを提案したり、新しい価値を加えたり、職務改善などを行う従業員の能力開発 (現場からミドル、ミドルからトップの両者と各々0.376, 0.362で相関) やその能力の発揮とも相関関係がある (現場からミドル、ミドルからトップの両者と各々0.275, 0.295で相関)。

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、従来にない革新的な製品技術の開発や製造技術の開発につながると考えられる (現場からミドル、ミドルからトップの両者と製品技術の開発、製造技術の開発と各々0.380, 0.419, 0.307, 0.363で相関)。【5-7】

6. 人材マネジメント

近年の成果主義は一般従業員へ拡大する傾向が昨年と比較して強まっている。また、成果主義導入の効果については昨年と比べ肯定的な意見が減少傾向にある。また、より長期の課題解決に従業員が取り組めるようにするためには、ビジョンの浸透、権限委譲、加点評価や評価の説明などのマネジメント要因をトータルで活用することが望まれる。

《6-1》モラルと能力発揮度の平均推移

2001年以降上昇傾向にあるモラルと能力発揮

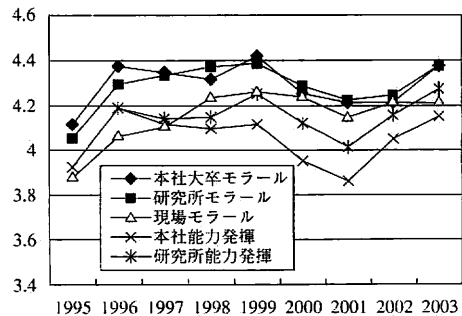
正規従業員 (本社, 研究所, 工場) のモラルの変化と正規従業員 (本社, 研究所) の能力発揮度について、9年間の推移をみたものが、図6-1である。これによると、ほぼ例年どおりの値を示しているものの、昨年に比べ現場従業員のモラルを除いて回復傾向にある様子が見てとれる。【6-4】 【6-5】

《6-2》成果主義の導入階層

より一般従業員へ拡大

成果主義の導入階層に関しては、「事業部長クラス以上」導入企業が87.8% (2002年度は82.1%)、

図6-1 モラルと能力発揮度の平均値の推移



同様に「部・課長クラス以上」が86.1% (同80.0%)、「主任・係長クラス以上」が59.1% (同54.6%)、「総合職・担当者以上」が50.9% (同45.4%)、「一般事務職・担当者以上」が35.7% (同31.7%)、「未導入」が12.2% (同18.0%)となっている。

上層部から導入された成果主義がミドル・クラスに留まらず、若干ながらもより一般従業員にまで拡大されていることが判明した。【6-1】

《6-3》成果主義の導入効果

肯定的評価が若干減少

成果主義の導入効果の肯定的評価は、「人材の抜擢」(64.3%の企業が6点満点中の3点以上の評価, 2002年度は70.0%)、「今後の社内での見込みを気づかせる」(同64.4%、同67.5%)、「危機感を植えつける」(同72.4%、同80.0%)であり、評価点数は3点が多いとはいえ(それぞれ37.7% (2002年度44.1%)、45.4% (同50.0%)、42.2% (同48.8%))、昨年度よりも導入効果への評価の度合いがいずれも下がっている。

一方、2002年度に導入効果の評価が分かれた「人件費の削減」に関しては、2003年度は若干肯定的評価が増加するも、今年度も評価が分かれている(肯定的評価50.0% (2002年度47.9%)、否定的評価50.0% (同52.1%))。【6-2】

正規従業員のモラル向上に必ずしも結びつかず

「人材の抜擢」と「本社従業員、研究所従業員、現場(工場)従業員のモラルの高さ」の相関係数は、 -0.170 (2002年度 -0.227)、 -0.166 (同 -0.325)、 -0.191 (同 -0.193)といずれも絶対値で減少し、「今後の社内での見込みを気づかせる」と「本社従業員、研究所従業員、現場(工場)従業員のモラルの高さ」の相関係数は、 -0.207 (2002年度 -0.191)、 -0.246 (同 -0.166)、 -0.215 (同 -0.181)といずれも絶対値で上昇している。

また、「危機感を植えつける」と「本社従業員、研究所従業員のモラルの高さ」の相関係数は、 -0.248 (2002年度 -0.188)、 -0.245 (同 -0.245)と絶対値で上昇もしくは横ばいであり、2002年度は有意ではなかった「危機感を植えつける」と「現場(工場)従業員モラルの高さ」との相関係数は、 -0.265 (2002年度 -0.120 非有意)と有意に変化して

いる。

以上より、成果主義導入による人材の抜擢という企業の意図と正規従業員のモラル向上との関係があいまいになる一方、危機感の醸成という企業の意図とモラル向上との関係が明瞭になりつつあると言える。今後の動向に注目する必要がある。【6-2】

成果主義の従業員へのケアに課題

「人事評価結果の被評価者への説明」と「人材の抜擢」、「今後の社内での見込みを気づかせる」、「危機感を植えつける」との相関係数はそれぞれ 0.322 (2002年度 0.473)、 0.337 (同 0.283)、 0.255 (同 0.339)であり、「成果主義の導入効果」との相関が高い傾向は継続しつつも、相関係数の増減が見られる。

成果主義の導入効果を上げるためには、評価の納得性が重要である一方、人事評価結果の被評価者への説明と人材の抜擢や危機感の醸成との関係があいまいになり、今後の社内での見込みを気づかせるとの関係が明瞭になりつつあるなど、成果主義の従業員へのケアが今後の課題と考えられる。

「人材の抜擢」、「今後の社内での見込みを気づかせる」、「危機感を植えつける」と「新しいことへの従業員の挑戦意識」との相関係数はそれぞれ -0.323 (2002年度 -0.327)、 -0.311 (同 -0.219)、 -0.190 (同 -0.212)であり、「成果主義の導入効果」との相関が高い傾向は継続している。

成果主義により従業員の挑戦意欲を刺激しようとする企業の傾向が継続していると考えられる。【6-7】

報酬による動機づけの定着

報酬に対する成果主義のウェイトの方向性に関しては、「今後高めていく方向」(94.1%の企業が6点満点中の3点以上の評価, 2002年度も94.1%)との結果が得られた。企業の報酬による動機づけの傾向はほぼ定着したと考えられる。【6-3】

《6-4》長期・短期の課題に費やす時間とその評価
従業員は短期の課題解決に時間をかけているが、企業は将来の課題解決を評価

企業は変革を求めているが、変革を行うには様々な抵抗に打ち勝って新たな取り組みを実現させなくてはならない。そこで昨年から短期の年間目標といった従来の取り組みと、長期の課題解決とに費やす時間を比べ、どちらにウェイトが置かれているかを調査した。昨年は平均2.50、また今年は2.52とほとんど変化がみられず、従業員は短期目標中心の課題の遂行に時間を費やしている様子がみてとれる。さらに、従業員が短期目標により時間を費やしている1、2、3を選んだ企業の割合は、昨年で89.9%、今年は91.2%にのぼり、ほとんどの企業において、短期の年間目標の達成に時間をとられていることが明らかになった。

加えて、従業員の日常的な仕事の中で、当初の計画にはないが将来の目標達成に向けた新たな取り組みを行った場合、高く評価するかどうかを確認してみた。この点については、昨年は平均、3.96、今年は4.10と高く評価しようという姿勢が見られるとともに、上昇傾向にある。

以上の点から、従業員は、短期目標に忙殺されながらも、企業側は計画されていない新たな取り組みをより望んできている様子がわかる。したがって、短期目標だけではなく、長期の課題解決のために従業員に対して十分な時間を提供する必要がある。【6-9】

《6-5》能力発揮・創造能力の開発とマネジメント要因

従業員の創造性発揮が長期的課題解決に貢献

長期的な課題解決を成功させるためには、従業員が能力を発揮するだけでなく従業員の創造性の開発が欠かせない。従業員の創造的活動には、新しいアイデアの提案、新しい価値の追加、職務の改善などが考えられる。マネジメント要因を効果的に活用することにより、能力発揮や創造性の開発が促進される(表6-1)。

従業員の能力発揮あるいは創造能力の開発はビジョンに収斂されなければならない。ミドルからのビジョンを提示するとともに、従業員がしっかりと理解することが望まれる。加えて、従業員にある程

表6-1 能力発揮と創造能力開発とマネジメント要因との相関関係

	能力発揮	能力開発
ミドルによるビジョンの提示(大枠)	-0.315	-0.308
ミドルによるビジョンの提示(具体的)	-0.244	-0.341
ビジョンの理解(一般)	0.293	0.345
権限委譲	0.393	0.295
失敗評価	0.329	0.405
評価説明	-0.27	-0.317
計画と異なる職務の評価	0.326	0.44

度の自由度が必要となる。現在は従業員に、単に上司に言われたことだけではなく、クリエイティブな活動を求めている。そのためには個人に考える余地、すなわち、権限の委譲が欠かせない。

創造的活動は、新しい活動のため、従業員がリスクを負うことができるように、加点的な評価方法や自らの行動をフィードバックさせるための評価が必要といえる。【6-5】【6-8】

7. 戦略経営の基盤としての組織の倫理性

組織的にイノベーションを創造するには、部門の壁を超えた人や情報の交流、相互の対話を促進し、組織学習を生起させることが必要になる。そのような活動が活発になされるためには、組織に公正性、透明性、他者への配慮・思いやり、誠実性といった価値観が浸透し、社員相互が深い信頼で結ばれていることが前提となる。それは組織の倫理性の問題でもある。

ここでは、組織の倫理性を公正性、透明性、他者への配慮・思いやり、誠実性の4点から捉えている。「公正性」は、予算配分や人員配置における差をつけた場合、その理由をあいまいにせず明確に説明しているか、「透明性」は都合の悪い情報の社内への開示度、「他者への配慮・思いやり」は、仕事上で困難に直面した場合に他者から手助けを得られる容易さ、「誠実性」はリーダーの言行一致の度合によってそれぞれ測定している。

組織の倫理性と組織関連項目との相関係数をみると(表7-1)、部門横断的交流(職能部門間)、新

表7-1 組織の倫理性と組織関連項目との相関

	公正性	透明性	配慮、思いやり	誠実性
インフォーマル・コミュニケーション	0.203	0.338	0.266	—
部門横断的交流（職能部門間）	0.211	0.223	0.307	0.214
部門横断的交流（事業部・カンパニー間）	0.223	0.221	—	—
変革に対するミドルの抵抗感	—	0.234	0.252	—
新しいことへの挑戦意欲	0.197	0.271	0.341	0.262
従業員の自律性（研究所）	—	0.225	0.318	0.238
従業員の自律性（本社）	0.169	0.305	0.291	0.204
従業員の自律性（研究所）	—	0.304	0.309	0.192
仕事そのものが好きな従業員の数	0.219	0.384	0.331	0.297

表7-2 組織の倫理性とビジョン、経営トップ関連項目との相関

	ビジョンの理解（一般従業員）	ビジョンの理解（ミドル）	社長の現場歩き
公正性	0.297	0.224	—
透明性	0.367	0.272	0.301
配慮、思いやり	0.287	0.264	—
誠実性	0.216	0.200	0.257

表7-3 組織の倫理性と製品開発関連項目との相関

	複数の技術を組み合わせた新事業・新製品開発	製品技術の開発	製造技術の開発
公正性	0.201	—	0.272
透明性	0.305	0.240	0.242
配慮、思いやり	0.284	0.221	—
誠実性	0.290	0.288	0.286

しいことへの挑戦意欲、従業員の自律性（本社）、仕事そのものが好きな従業員の数については全ての組織倫理変数との間に相関が認められた。組織倫理の浸透により組織内にメンバー相互の信頼感が芽生えている場合、人や情報の部門横断的活動が活発になり、従業員の自律性が確保され、新しいことへの挑戦意欲も向上し、仕事そのものに打ち込むことができるようになるのであろう。

次に、組織の倫理性とビジョン、経営トップ関連項目との相関係数をみると、4つの変数とビジョンの理解（一般従業員）、ビジョンの理解（ミドル）、企業家精神が旺盛な社長の特性とはいずれも高い相関を示している。また、組織の透明性、誠実性は社長の現場歩きとも高い相関を有している。組織内に情報の偏在が生じることなく、明確に流れ、互いに助け合うような雰囲気醸成されており、さらにリーダーの言葉と実際の行動が一致している場合にビジョンや方向性の理解度は高まるということであろう（表7-2）。

次に、組織の倫理性と製品開発関連項目との相関係数をみると、複数の技術を組み合わせた新事業・新製品開発とは4変数全てが相関関係を有していることがわかる。また、若干抜け落ちている変数もあるが、コンセプトの異なる画期的な製品技術および製造技術の開発ともほとんどの変数が相関関係を有している。組織内の倫理性確立がメンバー間の信頼感を醸成し、それが部門の壁を超える人や情報の交流を促進し、社員の挑戦意欲や仕事への思いとあいまって、創造性が発揮され革新的な製品開発に結びつくという好循環が起きるものと推察される（表7-3）。

表7-4は、組織の倫理性と人材マネジメント関連項目との相関係数を示したものである。倫理性が確立している組織では、失敗評価や評価説明が明確になされ、同時に個人の創造能力の開発や計画と異なる職務の積極評価も行われることで、能力の発揮やモラル向上が実現されるのであろう。興味深い結果として、成果主義の効果についてもいくつかの項目との間で相関関係が認められている。成果主義が効果に結びつくには、やはり背後に組織の倫理性に基づく相互信頼の醸成が必要ということであろう。【2-13】 【2-14】 【2-15】 【6-12】

表7-4 組織の倫理性と人材マネジメント関連項目との相関

	公正性	透明性	配慮, 思いやり	誠実性
成果主義の効果 (人材抜擢)	-	-	-	-0.282
成果主義の効果(今 後の社内での見込み)	-0.216	-0.216	-	-0.374
成果主義の効果(危 機感の植えつけ)	-0.293	-	-	-0.378
モラル(本社)	-	0.291	0.315	0.406
モラル(研究所)	0.201	0.273	0.314	0.421
モラル(現場)	0.205	0.261	0.325	0.426
能力発揮(本社)	-	0.220	0.350	0.272
能力発揮(研究所)	0.232	0.23	0.314	0.303
失敗評価	0.225	0.337	0.299	0.299
評価説明	-0.210	-0.242	-0.169	-0.247
創造能力開発	0.346	0.270	0.289	0.371
計画と異なる職務 の評価	-	0.296	0.272	0.260
職務遂行能力に対 する自信	-	0.243	0.304	0.366

8. アンケート質問項目

1. 経営環境と戦略

1-1 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。

- 主力製品市場の成熟化
- 技術革新の進展
- 消費者ニーズの多様化
- 海外競合他社との競争激化
- 国内競合他社との競争激化
- 金融システム不安

最も重視 () 次に重視 ()

1-2 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。

- 多角化・新事業開発
- 既存製品のシェア拡大
- 新製品開発
- 合理化・省力化
- 国際化
- 不採算事業からの撤退

最も重視 次に重視
短期 () ()
長期 () ()

1-3 経営戦略策定にあたり、1)～5)をどの程度重視されていますか。現在と5年前についてお答えください。

	現在		5年前	
	あまり重視しない	非常に重視	あまり重視しない	非常に重視
1) 新製品開発	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6
2) 部品・素材事業への展開	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6
3) 販売における付加価値創出	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6
4) 売り切り製品への消耗品の付加	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6
5) アフターサービスの付加価値創出	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6

戦略的提携とは、新たな価値の創造(新製品・新事業開発やコスト削減)のために外部企業との関係を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。

1-4 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 1-2-3-4-5-6 積極的ではない
である

7 戦略的提携は行っていない

▶「2. 組織」へお進みください。

1-5 現在取り組んでいる代表的な戦略的提携の目

的はどこにありますか。下記の項目から最も重視するものを1つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

1. 既存製品の製造コスト削減のために他社の技術能力を利用
2. 他社の技術能力の補完的利用による新製品・新事業開発
3. 他社の技術能力との相乗効果による第3の技術・製品の開発
4. その他 ()

1-6 上で選ばれた戦略的提携の目的がどの程度実現されていますか。

所期の目的がほぼ実現できている 1-2-3-4-5-6 期待はずれの状態である

1-7 戦略的提携のパートナー選定にあたり、従来の取引関係・人的関係をどの程度優先されていますか。

従来の関係を優先させる 1-2-3-4-5-6 従来の関係にこだわらない

1-8 戦略的提携のパートナーとの関係について、下記の事柄はそれぞれどの程度実現されていますか。

1) 期待された技術力の相互提供

あまり実現されていない 1-2-3-4-5-6 十分実現されている

2) 契約（文書化されていない約束等も含む）の相互遵守

あまり実現されていない 1-2-3-4-5-6 十分実現されている

3) 困ったときの気軽な助け合い

あまり実現されていない 1-2-3-4-5-6 十分実現されている

1-9 戦略的提携の過程で発生した問題解決にあたり、貴社ではどのように対応する傾向にありますか。

貴社が積極的にイニシアチブをとって解決する 1-2-3-4-5-6 パートナーとの交渉による解決を目指す

1-10 トップは、戦略的提携を進めるうえで、社内外の情報の収集や発信の起点となる人材をどの程度

重要とお考えですか。

非常に重視している 1-2-3-4-5-6 あまり重視していない

1-11 これまでの戦略的提携に関する実質的な意思決定は、どのレベルで行われてきましたか。そのおおよその割合を基本構造に従ってお答えください（基本構造が職能別組織の場合はA行に、事業部制組織の場合はB行にご記入ください）。

	トップ・レベル	事業部・カンパニーレベル	現業レベル	合計
A) 職能別組織	約 割	—	約 割	10割
B) 事業部・カンパニー制組織	約 割	約 割	約 割	10割

2. 組織

2-1 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 貴社では事業部門をいくつと考えると戦略立案をされていますか（事業本部数、カンパニー数、分社数など）。下の（ ）内にその数をお答えください。

() 部門

2-3 組織のフラット化の効果についてお教えてください。

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

2-4 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

2-5 異部門間の情報交流や協力を促すために、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、異なる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 戦略商品・事業の開発を目的としたチームのリーダーには、次のような役割がどの程度重要であるとお考えですか。

- 1) 革新的なアイデアを探索・創出する役割
非常に重要 1-2-3-4-5-6 あまり重要でない
- 2) 多様な代替案を評価し、実現に向け絞り込む役割
非常に重要 1-2-3-4-5-6 あまり重要でない
- 3) 関係部署の利害を調整し、協力を取りつける役割
非常に重要 1-2-3-4-5-6 あまり重要でない

2-8 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

2-9 変革を試みようとした場合、ミドルと一般従業員にどの程度の抵抗感がありますか。

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

2-10 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あふれている

2-11 従業員は、仕事のやり方やスケジュールを自分自身でどの程度決められますか。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

2-12 給与や昇進のためにではなく、仕事そのものが好きで熱心に働いている従業員がどの程度いますか。

ほとんどいない 1-2-3-4-5-6 非常に多い

2-13 特定の部門を予算配分や人員配置において優遇した場合、他の部門へ説明していますか。

ほとんど説明されない 1-2-3-4-5-6 十分に説明される

2-14 都合の悪い情報であっても社内に開示されていますか。

ほとんど開示されていない 1-2-3-4-5-6 開示されている

2-15 自部門内で解決困難な問題に直面した場合、他の部門の人に気軽に相談したり、アドバイスを受けたりすることができますか。

ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 容易にできる

2-16 各部門の組織文化にどの程度の違いが見られますか。

1) 職能部門間

部門毎に異なる	1-2-3-4-5-6	部門間の共通性が高い
---------	-------------	------------

2) 事業部門・カンパニー間

部門毎に異なる	1-2-3-4-5-6	部門間の共通性が高い
---------	-------------	------------

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に理解されていますか。一般従業員とミドルのそれぞれについてお答えください。

- | | | | |
|----------|--------------|-------------|-------------|
| 1) 一般従業員 | ほとんどが理解していない | 1-2-3-4-5-6 | ほとんどが理解している |
| 2) ミドル | ほとんどが理解していない | 1-2-3-4-5-6 | ほとんどが理解している |

3-2 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
----------	-------------	----------

3-3 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
------------	-------------	-----------

3-4 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1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。

3-5 さまざま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。

ほとんど考慮していない	大いに考慮している
-------------	-----------

- | | |
|------------|-------------|
| 1) 株主 | 1-2-3-4-5-6 |
| 2) 従業員 | 1-2-3-4-5-6 |
| 3) 顧客・ユーザー | 1-2-3-4-5-6 |
| 4) 供給業者 | 1-2-3-4-5-6 |
| 5) 金融機関 | 1-2-3-4-5-6 |
| 6) 政府 | 1-2-3-4-5-6 |
| 7) 地域社会 | 1-2-3-4-5-6 |

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。

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

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的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ますか。

ほとんど重視していない 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。

少なくともなった 1-2-3-4-5-6 十分に与えられるようになった

4-7 ミドルは、部下から提案される新事業・新製品の内容について、どの程度知識や経験をもっていますか。

ほとんどもっていない 1-2-3-4-5-6 十分にもっている

5. 製品開発

5-1 複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発をどの程度行っておられますか。

ほとんど行っていない 1-2-3-4-5-6 常に行っている

5-2 新製品開発の発案にあたって、貴社のトップがとる姿勢についてお教えてください。

細部にわたって指示を出す 1-2-3-4-5-6 大枠だけを示す

5-3 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

5-4 過去3年間に、従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発がなされましたか。

ほとんど開発していない 1-2-3-4-5-6 数多く開発した

5-5 過去3年間に開発・販売された新製品は、現在の総売上高に対してどの程度の比重を占めていますか。下記のうちから1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

5-6 新たな戦略商品のコンセプト策定において、下記のどちらをより重視しますか。既存事業と新規事業のそれぞれについて、現在および5年前の重視の程度をお教えてください。

現在

コスト 製品差別化

- 1) 既存事業 1-2-3-4-5-6
- 2) 新規事業 1-2-3-4-5-6

技術シーズ 市場ニーズ

- 1) 既存事業 1-2-3-4-5-6
- 2) 新規事業 1-2-3-4-5-6

5年前

コスト 製品差別化

- 1) 既存事業 1-2-3-4-5-6
- 2) 新規事業 1-2-3-4-5-6

技術シーズ 市場ニーズ

- 1) 既存事業 1-2-3-4-5-6
- 2) 新規事業 1-2-3-4-5-6

5-7 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。

- 1) 現場からミドルへ

ほとんどない 1-2-3-4-5-6 手厚いサポート体制を整えている

2) ミドルからトップへ

ほとんど ない	1-2-3-4-5-6	手厚いサポート体 制を整えている	あまり発揮さ れていない	十分発揮され ている
			1) 本社	1-2-3-4-5-6
			2) 研究所研究員	1-2-3-4-5-6

6. 人材マネジメント

6-1 業績評価システムとして、成果主義を導入されていますか。また、導入されている場合はどの階層まで導入されていますか。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. 導入していない (→「6-4」へお進みください)
2. 一般事務職・担当者以上
3. 総合職・担当者以上
4. 主任・係長クラス以上
5. 部・課長クラス以上
6. 事業部長クラス以上

6-2 導入された成果主義の効果はあがっていますか。

	大いにあがっ ている	あまりあがっ ていない
1) 人材の抜擢	1-2-3-4-5-6	
2) 今後の社内での見込 みを気づかせる	1-2-3-4-5-6	
3) 危機感を植えつける	1-2-3-4-5-6	
4) 人件費の削減	1-2-3-4-5-6	

6-3 貴社では報酬に対する成果主義のウェイトを今後高めていくとお考えでしょうか。

全くその通り である	1-2-3-4-5-6	今のところ考 えていない
---------------	-------------	-----------------

6-4 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	

6-5 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、おおむねどの程度発揮されていますか。

6-6 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

6-7 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

6-8 新しいアイデアを提案したり、新しい価値を加えたり、職務改善などを行う従業員の能力は、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

6-9 従業員は短期の年間目標の達成と長期の課題解決とどちらに時間を費やしていますか。

短期の年間目標に時間を費やしている 1-2-3-4-5-6 長期の課題解決に時間を費やしている

6-10 日常的業務の効率化以外に、従業員が将来の目標達成に向けて当初の計画と異なる職務遂行をした場合、それをどの程度評価しますか。

あまり評価しない 1-2-3-4-5-6 高く評価する

6-11 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

6-12 リーダーの口頭の発言と実際の行動はどの程度一致していますか。

ほとんど一致していない 1-2-3-4-5-6 一致している

- 青木 幹喜 (大東文化大学)
- 遠藤 健哉 (杏林大学)
- 馬場 杉夫 (専修大学)
- 清水 馨 (千葉大学)
- 坂本 義和 (立教大学)
- 山崎 秀雄 (和光大学)
- 今野 喜文 (北星学園大学)
- 山田 敏之 (財団法人 機械振興協会経済研究所)
- 周 炫宗 (慶應義塾大学大学院商学研究科 博士課程)
- 朱 球 (慶應義塾大学大学院商学研究科 博士課程)
- 横尾 陽道 (慶應義塾大学大学院商学研究科 博士課程)
- 小沢 一郎 (慶應義塾大学大学院商学研究科 博士課程)
- 角田 光弘 (慶應義塾大学大学院商学研究科 博士課程)
- 岡田 拓己 (慶應義塾大学大学院商学研究科 修士課程)
- 渡邊 航 (慶應義塾大学大学院商学研究科 修士課程)