

Title	変化の時代における不変のマネジメント
Sub Title	The questionnaire survey about business behavior in the new era : continuity and change, 2006
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni) 青木, 幹喜(Aoki, Mikiyoshi) 遠藤, 健哉(Endo, Takeya) 馬, 杉夫(Baba, Sugio) 清水, 馨(Shimizu, Kaoru) 今野, 喜文(Konno, Yoshifumi) 山崎, 秀雄(Yamasaki, Hideo) 山田, 敏之(Yamada, Toshiyuki) 坂本, 義和(Sakamoto, Yoshikazu) 周, 炫宗(Choo, Hyunjong) 横尾, 陽道(Yokoo, Haramichi) 小沢, 一郎(Ozawa, Ichiro) 角田, 光弘(Kakuta, Mitsuhiro) 岡田, 拓己(Okada, Takumi) 永野, 寛子(Ngano, Hiroko)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.49, No.7 (2007. 2) ,p.205- 228
JaLC DOI	
Abstract	過去4年間の日本の製造企業へのアンケート調査に基づいて、マネジメントの諸要因の異同を分析し、企業経営にとって「変わらなければならないマネジメント要因」と「持続的に適応性を持っているマネジメント要因」とは何かを明らかにしようと試みた。なお、本稿は調査報告書であり、詳細な理論的分析については試みられていないことを付記しておきたい。詳細な分析については参加者各自が論文として公表する予定である。
Notes	資料
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070200-0205

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

変化の時代における不変のマネジメント

十 川 廣 國 青 木 幹 喜
遠 藤 健 哉 馬 場 杉 夫
清 水 馨 今 野 喜 文
山 崎 秀 雄 山 田 敏 之
坂 本 義 和 周 炫 宗
横 尾 陽 道 小 沢 一 郎
角 田 光 弘 岡 田 拓 己
永 野 寛 子

<要 約>

過去4年間の日本の製造企業へのアンケート調査に基づいて、マネジメントの諸要因の異同を分析し、企業経営にとって「変わらなければならないマネジメント要因」と「持続的に適応性を持っているマネジメント要因」とは何かを明らかにしようと試みた。なお、本稿は調査報告書であり、詳細な理論的分析については試みられていないことを付記しておきたい。詳細な分析については参加者各自が論文として公表する予定である。

<キーワード>

環境変化, 戦略行動, トップ, 製品開発・技術開発, 組織能力と人材, 組織能力の構築とその更新, 知識基盤, レバレッジ, ミドル

はじめに

本稿は、「変化の時代における不変のマネジメント」と題して4年間にわたって実施されたアンケート調査データの時系列分析を試みたものである。これらシリーズとして実施された調査の目的は、次のような問題意識にあった。グローバル化あるいは技術革新といった要因によって企業環境がめまぐるしく変化する状況にあっても、企業経

営にとって「変わらなければならないマネジメント要因」と「持続的に適応性を持っているマネジメント要因」が存在するという視点である。

たしかに、変化の時代、とりわけグローバル化の大きなうねりのもとでは、企業は従来型のマネジメントのあり方についての適否が問われるようになることは当然のことである。しかし、これまで企業が培ってきた全てのマネジメントのあり方を否定するものであるのかという疑問が生じる。これまでの本研究グループの理論的・実証的研究

を踏まえると、そうではなく不変のマネジメント要因も存在すると考えられる。このため、「環境変化と戦略行動」、「トップ」、「製品開発・技術開発」、「組織能力と人材」、「組織能力の構築とその更新」、「組織の知識基盤をレバレッジするミドル」などの多様なマネジメント要因の異同について分析を試みた。

その結果、要約するような動向が認められた。

まず戦略的には新製品開発に重点がおかれ、新規の技術や補完的技術の取り込みのために戦略的提携が積極的に試みられてきている点が注目される。トップについては、将来ビジョンの共有化が組織活性化、製品開発などのイノベーションの牽引力になっていることが継続して確認できた。組織能力と人材については、例えば個人を刺激する成果主義の効果は、低水準で推移しており、見直しの動きが見られる。成果主義をうまく進めるためには、評価方法に対する従業員の信頼感や評価後の従業員に対するきめ細かな従来型の対応がキーマクターとなってきている。個人の活動を組織へとつなげていくためには、部門を越えて、様々な知識を活用することが求められる。そのためローテーションを実施し、従業員全体への共通知識基盤を構築することが重要となっており、この点でも従来の日本企業のマネジメントのあり方が継続されているといえる。組織能力の構築とその更新に関しては、組織のフラット化が企業のスピーディかつ柔軟な対応に効果を発揮していることが確認された。最後に組織の知識基盤をレバレッジするミドルについては、ここ数年組織の知識基盤を強化し、イノベーションを実践するために、管理者型から戦略的ミドルの役割へと力点が変化してきていることが読み取れる。

この4年間の調査は、各年約1300社に対してアンケートを発送し、2003年、2004年、2005年、2006年それぞれ234社、233社、203社、162社から回答を得た。なお、本文中の相関係数は全て5%水準で有意である。なお、相関係数にマイナスが付記されているものは、2つの設問の方向が逆方向になっているためである。

1. 環境変化と日本企業の戦略課題

競争環境は、グローバル化のうねりとともに厳しい変化の様相を呈している。そのもとで、企業はどのような戦略を模索し、その課題解決に向けた行動をとろうとしているのか。

環境変化の認識と最重点戦略〔Q1-1, Q1-2〕－技術革新とグローバル化のもと新製品開発に重点

02年から連続して「技術革新の進展」を重要な環境変化の要因とする企業が増加している。今年度調査では初めて30%台に乗ったことから、その傾向は確かなものになった。多くの分野で技術革新は目覚しく、企業にとっては開発コストの増加に直面していることも事実である。逆に、「主力製品の成熟化」が課題だと答えた企業は、かつて20%台後半から30%台の間で推移していたのが、今年度調査では20%を割り込んだ。これらのことから、技術革新によって自社の主力製品市場において成長が見込める、と考える企業が多くなってきたことがわかる。

このような環境変化の認識を反映して、既存事業において「新製品開発」に積極的に取り組もうと考える企業が、短期的にも長期的にも増えている。また「国際化」に対応しようとする企業が16.1%にまで増えている。その一方で「多角化・新事業開発」に長期的に取り組もうとする企業が、かつては30%台で推移していたのが、今年度は21.7%にまで低下してきた。新事業開発よりも既存事業の新製品開発に注力したり、国際的な競争力をつけようと考えたりする企業が増加傾向にあることが鮮明になった。

短期的な経営戦略に関する回答は、はっきりとした傾向を読み取ることができる。最大のポイントは、「合理化・省力化」を最も重視して進めていこうとする企業が低落傾向にあることである。それは、バブル崩壊時の整理がいったんついたということの意味する。

経営戦略策定の重要ポイントとしては、スコア5, 6（あまり重視しない1←→6非常に重視）を選んだ企業の割合は、「新製品開発」が90～95%、「販売における付加価値追求」が65～72%、「アフ

ターサービス重視」が45~53%、「部品・素材への展開」が27~32%で推移してきた。大幅な重要ポイントの異同は見られていない。「販売における付加価値追求」と「アフターサービス重視」の相関係数が高く(0.396)、これらを連動してチャレンジしている企業が多数存在することがうかがえる。

他の設問との相関関係が高い項目をみると、「新製品開発」は「顧客・ユーザー重視(0.278)」「従業員の創造的能力の開発(0.235)」と、「部品・素材への展開」は「新規製品・技術シーズ重視(0.281)」「人件費削減成果重視(0.221)」と、「販売における付加価値追求」は「営業部門への権限委譲(0.203)」「市場動向を不連続と捉える(0.257)」「成果主義の報酬にウェイト(0.219)」と、「アフターサービス重視」は「既存製品・技術シーズ重視(0.259)」「既存製品・市場ニーズ重視(0.276)」「加点評価(0.249)」との相関が高い。

対社会戦略〔Q3-5〕—顧客・ユーザーを最も重視

4年間の動向をみると、株主、従業員、顧客・ユーザー、供給業者、金融機関、政府、地域社会のいずれの利害関係者についても大きな変化はみられなかった。次に、利害関係者ごとの詳細として、「大いに考慮している(スコア5,6)」に対する4年間の平均の回答割合をみると、それぞれ株主77.7%、従業員66.3%、顧客・ユーザー90.4%、供給業者46.1%、金融機関44.6%、政府21.0%、地域社会43.8%となっている。この結果から、この4年間において顧客・ユーザー、株主、従業員の利害関係者が特に重視されているとみることができる。顧客・ユーザーが重視されていることは、それが価値創造プロセスに間接的に影響を与える存在であるためと考えられる。このような顧客・ユーザーに並びに従業員を重視するという結果は、伝統的な日本のマネジメント・スタイルが十分に維持されていることのあらわれといえよう。また株主が重視されている理由は、昨今の株主主権という圧力のあらわれと考えられる。

技術能力の獲得と戦略的提携

競争のグローバル化、不連続な技術革新といった要因による競争ルールの変化は、企業の戦略行

動に大きな変更を迫っている。このような状況の中で、近年、戦略的提携が活発化してきている。

戦略提携への取り組みの程度〔Q1-4〕—積極的に戦略提携へ

まずは、企業の戦略的提携への取り組みの程度についてみてみよう。4年間のアンケート調査によれば、戦略的提携を行っていると回答した企業は全体の8割程度という結果であった(03年:84.0%、04年:79.3%、05年:76.1%、06年:76.7%)。この調査結果から、多くの企業が戦略的提携に取り組んでいることがわかる。さらに、戦略的提携に積極的に取り組んでいる企業(スコア1と2を回答)は全体の4割弱程度であり、かなり多くの企業が戦略的提携に積極的に取り組んでいる状況がうかがえる(03年:41.2%、04年:37.6%、05年:37.3%、06年:37.1%)。

戦略的提携のパートナー〔Q1-5〕—半数近く占める競合企業

戦略的提携のパートナーについては、昨年度に引き続き、競合企業をパートナーとしている割合は46.7%となっており、全体の半数近くを占めている。この割合は、昨年度が37.7%であったことから、今年度のアンケート調査では10%弱増えていることになる。その他の選択肢については、顧客企業が21.5%(昨年度:23.9%)、仕入先が15.0%(昨年度:20.0%)、異業種企業が16.8%(昨年度:18.5%)であり、昨年度と比較してもそれほど大きな異同はなかった。

戦略提携の目的〔Q1-6, Q1-9〕—技術補完・価値創造重視の傾向

戦略的提携はさまざまな経営戦略上の意図ないしは目的を実現するために形成される。一般に、戦略的提携を形成する目的には、「コスト上の優位性の獲得」、「他社の技術能力の補完的利用」、「他社の技術能力との相乗効果の期待」がある。これらを言い換えれば、「コスト削減型」、「技術能力補完型」、「価値創造型」ということができる。

過去4年間のアンケート調査をみる限り、戦略的提携の目的として最も重要視されているのは、「技術能力補完型」である(03年:50.0%、04

年：47.3%，05年：42.0%，06年：52.1%）。次いで、戦略的提携の目的として重要視されるのが「価値創造型」であった（03年：22.4%，04年：23.6%，05年：31.3%，06年：29.8%）。一方、「コスト削減型」については、他の2つの目的に比べると戦略的提携の目的として重要視されていない傾向がある（03年：18.0%，04年：19.2%，05年：26.7%，06年：18.2%）。

こうした戦略的意図のもとで戦略的提携を活用する以上、従来の関係にこだわることなく、提携パートナーを選定している企業姿勢もうかがえる（スコア4～6を回答した企業；03年：62.8%，04年：66.0%，05年：48.3%，06年：55.3%）。

戦略提携の目的実現度・技術力の相互提供〔Q1-7, Q1-11-1〕－目的の実現は技術力の相互提供と関係

戦略的提携を形成する戦略的意図がスピーディな技術能力の獲得にあるなら、その戦略的意図がどの程度実現されたかについても把握する必要があるだろう。この点を捉えるにあたって、戦略的提携の目的実現度と技術能力の相互提供の程度についてみることにしよう。ここで、上記の2つの変数を捉えるのは、戦略的提携を通じて提携パートナーへの技術能力の提供や提携パートナーからの技術能力の獲得がなされれば、戦略的提携を形成する戦略的意図が実現されたと考えることができるからである（03年：-0.462，04年：-0.312，05年：-0.311，06年：-0.420）。なお、両変数の過去4年間の割合は次の通りである。まず、戦略的提携の目的実現度については、「ほぼ実現できている」と回答した企業（スコア1と2を回答）の割合は3割を超えている（03年：31.0%，04年：33.9%，05年：31.1%，06年：34.7%）。また、「どちらかといえば実現できている（スコア3を回答）」とする回答結果を含めると、多くの企業が戦略的提携の目的を実現できていると考えることがわかる（03年：73.1%，04年：82.0%，05年：75.5%，06年：81.8%）。次いで、期待された技術能力の相互提供の程度についても、回答企業の3割程度の企業（スコア5と6を回答）が「ほぼ実現できている」と回答している（03年：29.2%，04年：32.9%，05年：36.5%，

06年：37.2%）。先の質問項目と同様に、「どちらかといえば実現できている（スコア4を回答）」とする回答結果を含めると、この割合はかなり高いものとなる（03年：71.8%，04年：71.4%，05年：74.2%，06年：75.2%）。

パートナーとのオープンなコミュニケーション・契約の相互遵守・気軽な助け合い〔Q1-8, Q1-11-2・3〕－信頼関係の構築が重要

戦略的提携の目的が技術能力の獲得にあるとすれば、その獲得プロセスにも目を向ける必要があるだろう。通常、技術能力の獲得には、提携パートナーとの質の高いコミュニケーションによる組織間学習が求められる。したがって、組織間学習の促進要因についても併せて考慮する必要がある。一般に、組織間学習を促進する最も重要な要因は、提携パートナーとの信頼関係であるといわれている。こうした信頼関係の構築には、契約の相互遵守といった協力関係を形成する上で前提となる事柄の遂行が求められる。この契約の相互遵守については、多くの企業が「ほぼ実現できている（スコア4～6を回答）」と回答している（03年：88.3%，04年：90.1%，05年：79.5%，06年：82.0%）。ただし、契約の相互遵守だけでは十分とはいえない。契約の相互遵守は、パートナーの機会主義的な行動を抑止する効果しか有しないからである。この点を鑑みると、戦略的提携の初期段階では重要ではあるものの、提携パートナーとの真なる信頼関係を構築する上ではそれほど大きな効力はないかもしれない。最終的に、提携パートナーとの真なる信頼関係を構築する上で重要になるのは、提携プロセスにおける気軽な助け合い等の日頃の地道な協力関係の積み重ねであるといえる。実際、困った時の気軽な助け合いについても、相当数の企業が「ほぼ実現できている（スコア4～6を回答）」と回答している（03年：76.3%，04年：65.8%，05年：63.6%，06年：65.0%）。こうした企業の地道な姿勢によって組織間学習が促進され、提携パートナーへの技術能力の提供や提携パートナーからの技術能力の獲得が可能になる。

なお、4年間の継続調査を通じて「期待された技術能力の相互提供」と「契約の相互遵守（03

年：0.372, 04年：0.442, 05年：0.584, 06年：0.691)」及び「困った時の気軽な助け合い (03年：0.511, 04年：0.348, 05年：0.538, 06年：0.545)」のそれぞれの変数間に一貫して相関関係が認められたことも、上記の内容を捉えるにあたって重要な論拠になろう。

将来ビジョンへの共感, トップの特性〔Q3-1, Q3-2〕－将来ビジョンの共感が好循環の起点

トップが企業家的特性を備えているかの程度が戦略行動にとって重要であるといわれている。表は、トップの特性とビジョンの組織への浸透の程度とトップによる現場歩きの程度との相関を示したものである。過去一貫して企業家的特性をより発揮しているトップは、現場歩きにも積極的で、組織へのビジョンの浸透に努めている。

将来ビジョンに共感する従業員が多ければ、目標が明確になり、個々人のエネルギーを集中させることができるので組織のあらゆる面で好循環が起る。このことは、全ての調査年度の結果から、裏付けることができた。ここで、「将来ビジョンの共感度」と「トップの企業家精神」との相関係数を比較することによって、「将来ビジョンの共感度」の重要性を浮き彫りにしたい。特に2変数の差が長年にわたり顕著だったのは、「ミドルのコミュニケーション能力」であった。

後述するように、ミドルは大企業の部門横断的活動を支える重要な役割を果たすため、そのコミュニケーション能力の有無が企業の成果を左右する。将来ビジョンの共感度とミドルのコミュニケーション能力(ミドルによる上下・左右のコミュニケーション, 経営方針・短期の具体的目標の提示)との間には、毎年、非常に強い相関がみられた。

図表1-1 トップの特性とビジョンの浸透・現場歩き

	ビジョンの浸透	現場歩き
03年	0.279	0.282
04年	0.311	0.302
05年	0.310	0.345
06年	0.388	0.305

図表1-2 トップの姿勢とミドル

	ミドル：コミュニケーション促進：上下	ミドル：コミュニケーション促進：左右	経営方針、目標提示：経営方針	経営方針、目標提示：具体的目標
将来ビジョンの共感	0.467	0.379	-0.414	-0.270
トップの企業家精神	—	0.207	—	—

2. 成果としての新製品開発, 技術開発

新製品開発は、企業にとって常に最も重要な長期の経営戦略として位置づけられてきた。ここ数年の厳しい経営環境のもとでも、企業は一定水準の研究開発費を確保している。

他方、新製品開発に関して全ての企業が十分な成果を得られていると認識しているわけではない。成果を得られたとする企業とそうでない企業とが、より明確に分かれてきた可能性も指摘できる。そうしたなかで成果を得られたとする企業では、組織内での活発なコミュニケーションが促されており、トップやミドルが製品開発にかかわる活動をより熱心に支援しているという傾向がみられた。

新たな戦略商品の開発成果〔Q5-1〕－「コア技術の強化」が50%弱

新たな戦略商品の開発成果として、スコア5, 6(あまり行なわれなかった1←→6十分行なわれた)が最も多く回答された項目は、「コア技術の強化」(50%弱)であった。ただし他の項目については、その割合は25~35%程度の水準にとどまった。また、前年調査と比較すると、「異なる商品特性の提供」において、スコア1, 2と5, 6を選んだ企業の割合が上昇した。その実現度合いに企業間でやや明確な差が現れた可能性を指摘できる(図表2-1)。

他の設問との関係については、「斬新な製品技術」は「従業員の挑戦意欲」(0.326)や「ミドルの左右コミュニケーション促進」(0.401)と、「コア技術の複合」は「ミドルの上下コミュニケーション促進」(0.439)などと相関が高い。ま

た、「異なる商品特性」や「コア技術の強化」は「現場からミドルへのサポート体制」(0.432)「ミドルからトップへのサポート体制」(0.546)との相関が高い。新事業・新製品の開発には、組織内の円滑なコミュニケーションやマネジャーによる支援(チャンピオニング)が大きく関係することを示す結果といえよう。

図表2-1 06年調査と05年調査との比較

(06年調査の比率-05年調査の比率)

	スコア 1, 2	スコア 3, 4	スコア 5, 6
斬新な製品技術	2.98	-3.26	0.28
異なる商品特性の提供	5.42	-8.58	3.16
コア技術の強化	-1.10	-1.38	2.48
コア技術の新しい組み合わせ	-1.94	1.28	0.66
開発スピードの向上	-2.80	-2.93	5.72
製造技術の開発	-1.29	-3.06	4.35

戦略商品開発に対するトップの姿勢〔Q5-2〕－ 発案時は「大まか」、開発プロセスでは「やや細部」

04年度からの3年間にわたり、戦略商品の開発に対するトップの姿勢について発案段階と開発プロセスとの2つの局面に分けてたずねた。

発案段階については、3年間ほぼ回答に変化がなく、スコア5, 6(細部にまで指示1←→6大枠を示す)を回答する傾向が強い(04年47.2%, 05年49.0%, 06年45.7%)。他方、開発プロセスについては各年で回答のばらつきがみられた。また、スコア5, 6を回答する傾向がどちらかといえば強い(04年31.8%, 05年38.5%, 06年31.9%)ものの、発案段階における傾向ほど顕著ではない。

3年間の動向からは、戦略商品の開発に対してトップは、発案段階では大まかな指示を、開発プロセスではやや細部にまで指示を行っている傾向がある可能性を指摘できる。

売上高に対する新製品の寄与率〔Q5-3〕－20%未満とする企業が6割強

総売上高に対する新製品の売上高の寄与率に関して、この4年間、あまり大きな変動はみられ

なかった。寄与率は20%未満とする企業がおおよそ6割強、10%未満とする企業でも4割強という状況で推移している。

研究水準〔Q5-9〕－基礎は「高くない」、応用・開発は「高い」と認識

05年、06年の2年間、基礎研究、応用研究、開発研究の各段階について、研究水準が同業他社と比べてどのレベルにあるかをたずねた。スコア1, 2(非常に高い1←→6低い)を回答した企業の割合は、基礎研究が05年18.2%, 06年20.9%, 応用研究が05年29.3%, 06年29.1%, 開発研究が05年35.4%, 06年36.1%という結果であった。基礎研究は他社よりも劣っていると考えている企業が多く、応用研究、開発研究は他社よりも高い水準にあると考えている企業が多いという傾向が指摘できる。

基礎研究は他社の水準がわかりづらい性質であることから、他社に遅れを取っているというある種の危機意識が存在している可能性がある。他方で応用研究や開発研究は製品に直結する段階であることから、基礎研究よりは他社との比較は容易と考えられる。この結果は、製品開発に対する各社の自信のあらわれとみることもできる。

応用研究、開発研究に関して他の経営要因との相関をみると、研究者のモラルが高い(応用: 05年-0.288, 06年-0.363, 開発: 05年-0.343, 06年-0.413), 研究者の能力が発揮されている(応用: 05年-0.411, 06年-0.292, 開発: 05年-0.486, 06年-0.348), ミドルのサポートが手厚い(応用: 05年-0.319, 06年-0.374, 開発: 05年-0.317, 06年-0.284), トップのサポートが手厚い(応用: 05年-0.328, 06年-0.317, 開発: 05年-0.281, 06年-0.259), 将来ビジョンが浸透している(応用: 05年-0.222, 06年-0.323, 開発: 05年-0.218, 06年-0.368)企業において、研究水準が高いという傾向が読み取れる。

製品開発のコンセプト策定〔Q5-4〕－既存事業はニーズを、新事業はシーズをより重視

既存事業と新事業における製品開発のコンセプトについて、既存事業はコストを、新事業は差別化をより重視する傾向がみられた。既存・新事業

ともに市場ニーズは重視されており、また、技術シーズを重視する割合はどちらかといえば新事業に強いようであった。

他の経営要因との相関関係については、差別化、市場ニーズ、技術シーズを重視する企業ほど、新製品開発の推進においてミドル、トップによるサポート体制がより整備されているという傾向がみられた（「既存・技術シーズ重視」と「現場からミドルへのサポート体制」：0.280、「既存事業・市場ニーズ重視」と「ミドルの創造性と引き出す役割」：-0.348および「現場からミドルへのサポート体制」：0.315、「新事業・製品差別化」と「現場からミドルへのサポート体制」：0.268および「ミドルからトップへのサポート体制」：0.299、「新事業・市場ニーズ」と「ミドルからトップへのサポート体制」：0.394）。

商品化までのサポート体制〔Q5-5〕—創造性発揮、イノベーションの促進に大きく関係

新製品開発を進めるにあたり、ボトムアップによる企画・提案を吸い上げ、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、①現場からミドル、②ミドルからトップ、それぞれについてたずねた。手厚く整えている（スコア5、6）と回答した企業の割合は①が24.1%、②が26.6%であり、その割合は毎年増加の傾向にある。

また、そのことと、従業員の創造性の発揮にかかわる質問項目と製品開発にかかわる質問項目との間に高い相関がみられた（図表2-2、2-3）。商品化までのサポート体制は、従業員の創造性発揮と組織学習を促進し、戦略商品の開発につながるイノベーションをもたらすことになるといえよう。

図表2-2 従業員の挑戦意欲等との相関

	現場→ミドル	ミドル→トップ
従業員の挑戦意欲	0.337	0.287
内発的動機づけ	0.217	0.288
創造性発揮	0.391	0.330

図表2-3 製品開発にかかわる質問項目との相関

	現場→ミドル	ミドル→トップ
斬新な製品技術	0.410	0.375
異なる商品特性の提供	0.432	0.546
コア技術の強化	0.447	0.365
コア技術の新しい組み合わせ	0.314	0.385
開発スピードの向上	0.378	0.424
製造技術の開発	0.439	0.340

プロジェクトの競合〔Q5-6〕—少数にとどまる

04年調査以来、戦略商品の開発に際して複数プロジェクトを互いに競わせながら共存させることがどの程度あるのかをたずねてきた。不確実性が高い戦略商品を開発する場合、複数プロジェクトのせめぎあいのなかで優れた点と問題点を徐々に明らかにし、製品の具体的内容を研ぎ澄ましていくことが重要であるという指摘がなされているからである。

複数プロジェクトを競争的に共存させることが頻繁にあるとの回答（スコア1、2）は低い割合にとどまった（04年：11.8%、05年：10.9%、06年：12.0%）。複数プロジェクトの競争の共存は、現段階では稀といえる。多くの企業は、プロジェクト間の競争がもたらす効果以上に、競争に敗れたプロジェクト・メンバーのモラルや挑戦意欲の低下、あるいは社内の協調関係の阻害といった競争のもつネガティブな影響を懸念していると捉えられる。

製品開発で得た情報のオープン度〔Q5-7〕—開発成果の情報公開は組織学習の土台

製品開発プロジェクトで得た知識や経験等をオープンにし、組織的な共有をはかることが、継続的なイノベーションの実現のために重要であるという主張がなされている。そこで、製品開発プロジェクトで得た知識や経験が情報として社内にオープンにされているのかを調査したところ、十分に情報公開がなされているとする企業の割合（スコア5、6）は、3割程度に過ぎなかった（04年：31.5%、05年：27.6%、06年：29.7%）。

とはいえ開発成果の積極的な情報公開は、「職

能部門間の交流」「事業部門・カンパニー間の交流」「開発成果の他分野やその後の活動への応用」と関係がみられる（相関係数は、「職能部門間の交流」04年：0.283, 05年：0.179, 06年：0.207, 「事業部門・カンパニー間の交流」04年：0.324, 05年：0.279, 06年：0.250, 「開発成果の他分野やその後の活動への応用」05年：0.338, 06年：0.261）。また、インフォーマル・コミュニケーションを促進し（04年：0.242, 05年：0.300, 06年：0.225）、ホット・グループの形成にも寄与している（04年：-0.397, 05年：-0.291, 06年：-0.228）。さらに従業員の挑戦意欲を喚起し（04年：0.348, 05年：0.297, 06年：0.373）、新事業・新製品の提案内容についてのミドルの知識レベルにも影響を与えている（04年：0.247, 05年：0.204, 06年：0.290）。

売上高研究開発費比率〔Q5-8〕—厳しい環境下でも一定水準の研究開発費を維持

売上高に対する研究開発費の比率に関しては、景気低迷が顕著であった96年、97年、あるいは01年に「2%未満」とする企業の割合がやや上昇したものの、おおむね2%以上の水準を維持してきた。

新製品開発を通じて得た技術とノウハウの応用〔Q5-10〕—積極的な応用が重要

図表2-4 製品開発にかかわる変数との相関

	05年	06年
斬新な製品技術	0.275	0.391
異なる商品特性の提供	0.261	0.394
コア技術の強化	0.399	0.388
コア技術の新しい組み合わせ	0.461	0.338
開発スピードの向上	0.400	0.453
製造技術の開発	0.401	0.389

新製品開発を通じて得た技術やノウハウが、他分野や次世代の開発活動にどの程度応用されているのかをたずねた。積極的に応用している（スコア5, 6）と回答した企業の割合は、05年調査で33.4%、06年調査で41.5%であった。また、製品開発の成果を領域や世代を超えて応用している企

業ほど、新たな戦略商品の開発において高い成果を実現するという傾向がみられた（図表2-4）。

3. 組織能力と人材

個人のパフォーマンスを高める施策としては、ビジョンを浸透させ、権限を委譲し、失敗を評価するとともに、評価の説明を行うことが不可欠である。また、内発的に動機づけるとともに、自信を持たせることも重要である。個人を刺激する成果主義の効果は、低水準で推移しており、見直しの動きが見られる。成果主義をうまく進めるためには、評価方法に対する従業員の信頼感や評価後の従業員に対するきめ細かな対応がキーファクターとなる。さらに、個人の活動を組織へとつなげていくためには、部門を越えて、様々な知識を活用することが求められる。ローテーションを実施し、従業員全体への共通知識基盤を構築し、リエゾンを積極的に活用することにより、それらは実現される。実際に新しい価値を次々と生み出すためには、従業員が不連続な環境を認識し、長期の課題解決に取り組むことが必要である。

内発的動機づけ〔Q2-12〕—コミュニケーションを円滑にする従業員の内発的動機づけ

仕事そのものが好きで熱心に働く内発的に動機づけられた従業員の割合（スコア5, 6）は21.9%であり、例年の調査結果と同様の傾向がみられた。内発的に動機づけられた従業員の割合と相関する経営要因が多くみられ、他部門に気軽に相談することが可能とは0.514、インフォーマル・コミュニケーションの活用とは0.448と、高い相関がみられた。

挑戦意欲〔Q2-23〕—自信を持つと挑戦意欲が高まり創造性が発揮される

職務遂行能力に自信のある従業員（スコア5, 6）は30.8%と、これまでの調査結果の中では、もっとも高い数値が示された。景気回復とともに、従業員の自信も回復しているのかもしれない。自信を持つ従業員の割合と高い相関を持つ要因は数多くあり、例えば、従業員の挑戦意欲とは0.391、創造性発揮とは0.417であった。

モラルと能力発揮，創造能力発揮・開発〔Q6-1，Q6-2，Q6-5，Q2-17〕－合理化省力化が強化されると下がるモラル

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，ならびに，創造能力の発揮・開発度は，いずれも昨年よりも上昇しており，再び高いレベルへ移行している様子がみてとれる。また，時系列的にみると95年と01年は値が低い。いずれの時期においても，短期で重視する経営戦略で合理化省力化が高まった時期と一致する。リストラが強化されるとモラルが低下するという図式がみてとれる。

権限委譲〔Q2-11〕－研究所研究員への権限委譲は低下傾向

各部門の権限委譲の割合は，昨年度と同様，さほど高まっていない。しかし，研究所研究員への権限委譲の割合は，かつては高い値を示していたが，次第に低下してきている。権限委譲は，従業員のパフォーマンスと高い相関（創造性発揮とは0.393，能力発揮とは0.368）であり，その重要性は大きい。

マネジメント要因と挑戦意欲，能力発揮，創造能力の開発〔Q2-11，Q3-1，Q4-3，Q6-3，Q6-4〕－ビジョンの浸透，権限委譲，失敗評価，評価の説明が能力発揮，創造的能力開発を促す

図表3-1 マネジメントと個人のパフォーマンス

	挑戦意欲	能力発揮：本社	能力発揮：研究所研究員	創造的能力の開発
経営方針の提示	-0.209	-0.299	-0.266	-0.350
将来ビジョンの共感	0.435	0.431	0.311	0.374
権限委譲：本社管理部門	0.351	0.311	—	—
権限委譲：研究所研究員	0.321	—	0.368	—
加点点評価	0.308	0.337	0.302	0.350
人事評価結果の説明	-0.358	-0.395	-0.326	-0.453

失敗評価の平均値は近年4.00付近で横ばいであった（03年：4.07，04年：4.06，05年：4.07）が，今年の調査では4.19と若干高く評価する傾向にある。また，人事評価結果の説明が十分に行われているか否かについてみると，十分とはいえない状況であったが（03年：3.03，04年：3.11，05年：3.13），今年度調査では2.88とわずかではあるが改善している。

失敗評価と人事評価結果の説明に加え，ビジョンの浸透や権限委譲といった経営要因は，従業員の能力の発揮や創造的能力の開発，挑戦意欲と高い相関を示した（図表3-1）。ビジョンが提示され，従業員がそれに共感し，活動できる機会として権限が委譲され，リスクを恐れず活動できるよう失敗を評価し，次期の活動への学習を促す評価結果の説明を行うほど，挑戦意欲が高まり，能力が発揮されるとともに，創造性が開発されている様子がわかる。

短期の数値目標達成圧力〔Q2-18〕－圧力を感じている従業員は多い

短期の数値目標達成圧力を強く感じている一般従業員はかなり多かった。非常に強く感じていると回答した企業（スコア1，2）は，全体の35%にのぼった。短期の数値目標達成圧力と加点点評価とは，比較的相関が高く（-0.216），興味深い結果が得られている。

成果主義の期待導入効果〔Q6-8〕－満足度は低水準で継続

成果主義の期待導入効果と考えられる「モラルの向上」，「人材の育成」「危機感を植えつける」，「人件費の削減」が期待通りの効果を上げていると回答する企業（スコア1，2）はそれぞれ18.9%（05年19.0%），22.0%（同20.9%），22.8%（05年20.4%，04年23.0%，03年30.1%，02年は31.2%），9.6%（同11.7%，14.0%，26.6%，8.3%）であった。このように，成果主義の導入効果に対する企業の満足度は，低水準の状況が続いている。

成果主義の成功要因〔Q6-9〕－評価方法に対する従業員の信頼感と評価後の従業員に対するきめ細かな対応がキーファクター

成果主義の評価方法に対する信頼感に関する施策の内、人事評価や処遇の公正性、失敗評価、チーム評価の加味、プロセス評価の加味により積極的に取り組んでいる企業は63.3%、38.5%、34.6%、38.6であり、昨年とほぼ同等もしくは微増であった。また、評価後の従業員に対するきめ細かな対応に関する施策の内、人事評価結果の被評価者への説明、成果が出ていない従業員へのフォローアップにより積極的に取り組んでいる企業はそれぞれ43.4%、15.0%であり、昨年よりも微増であった。したがって、成果主義の期待導入効果を高めるための施策を今後より一層導入していく余地が企業にはあると考えられる。

成果主義の導入効果を上げるための施策と成果主義の期待導入効果（モラルの向上、人材の育成）との相関は、図表3-2のように高い値を示している。すなわち、モラルの向上や人材の育成という成果主義の導入効果を上げるためには、人事評価や処遇の公正性、失敗評価、プロセス評価の加味など、成果主義の評価方法に対する信頼感、

図表3-2 成果主義の導入効果を上げるための施策と成果主義の期待導入効果

		モラルの向上	人材の育成
〔成果主義の評価方法に対する信頼感〕			
人事評価や処遇の公正性	05年	-0.428	-0.403
	06年	-0.478	-0.350
失敗評価	05年	-0.491	-0.418
	06年	-0.447	-0.382
チーム評価の加味	05年	0.239	0.241
	06年	—	0.228
プロセス評価の加味	05年	0.418	0.450
	06年	0.359	0.384
〔評価後の従業員に対するきめ細かな対応〕			
人事評価結果の被評価者への説明	05年	0.450	0.352
	06年	0.484	0.414
成果が出ていない従業員のフォローアップ	05年	0.328	0.428
	06年	0.407	0.45

また人事評価結果の被評価者への説明、成果が出ていない従業員へのフォローアップなどの評価後の従業員に対するきめ細かな対応がキーファクターと考えられる。

報酬に対する成果主義のウェイト〔Q6-10〕－見直しの動きが継続

報酬に対する成果主義の方向性に関し、ウェイトを高めていくことに肯定的な企業は43.2%（05年度41.7%、04年度50.7%、03年度75.5%、02年度70.0%）、否定的な企業は10.4%（同7.0%、6.5%、2.5%、1.2%）、迷いが感じられる企業が46.4%（同51.3%、42.8%、22.1%、28.8%）であった。このように、企業の報酬に対する成果主義のウェイトに見直しの動きが継続していると考えられる。

ローテーション〔Q2-19〕－価値創造の基盤となる

ローテーションは、社内のコミュニケーションを円滑にすすめ、その結果が価値創造へとつながると考えられる。部門内で行っているはその効果が期待できないため、部門を越えたローテーションがどの程度行われているか、職能間と事業部間で聞いてみた。その結果、職能間では平均3.41（標準偏差1.17）、事業部間では、平均3.32（標準偏差1.13）と企業によってバラバラである様子がみてとれる。

次にローテーションの組織的な効果であるが、半ば強制的に人事交流が進むため、インフォーマル・コミュニケーション（職能間：0.314、事業部間：0.243で相関）やリエゾン（職能間：-0.374、事業部間：-0.336で相関）が活用される土壌が出来上がっているといえよう。一方従業員に対しては、多様な人との交流を進めるため、創造性の発揮（職能間：0.363、事業部間：0.341で相関）や創造性の開発（職能間：0.254、事業部間：0.259で相関）など、個人のパフォーマンスを高める効果がみられた。

メンバーの共通知識の構築を目指した能力開発〔Q6-7〕－多様な交流の基盤を形成

メンバー全体の共通知識を構築するための能力開発をどの程度行っているかという質問に対して、

積極的に行っているという回答（スコア5, 6）は05年, 06年でそれぞれ20.2%, 18.1%にとどまった。現段階では、こうした取り組みがそれほど積極的に実施されているとはいえない。

しかしながら、メンバーの共通知識を構築するための能力開発を行うことによって、職能部門間の交流（05年0.376, 06年0.237で相関）、事業部門・カンパニー間の交流（05年0.397, 06年0.337で相関）、ならびに開発成果の他分野やその後の活動への応用（05年0.328, 06年0.326で相関）が促進される。また、自部門だけでは解決困難な問題に直面した場合に他部門に相談を持ちかけるという姿勢につながる（05年0.303, 06年0.296で相関）だけでなく、ミドルの左右のコミュニケーション（05年0.432, 06年0.343で相関）やインフォーマル・コミュニケーションも活発になる（05年0.269, 06年0.302で相関）という傾向をみいだすことができる。このようにメンバーの共通知識の構築を狙った能力開発は、組織内での多様な交流の基盤を提供する可能性をもっていると考えられる。

リエゾン〔Q2-8〕－4分の1の企業が積極的に活用

企業内外を問わず、情報収集や情報伝達の起点になり得るリエゾンの役割が極めて重要であることは指摘するまでもない。今年度のアンケートでは、企業内においてリエゾンがどの程度活用されているのかについて調査した。この調査結果によれば、回答企業の22.8%の企業が積極的にリエゾンを活用（スコア1と2に回答した企業）している状況がうかがえる。こうしたリエゾンが、インフォーマル・コミュニケーションを活用したり（-0.438で相関）、異なる部門間のコミュニケーションを積極的に進めたりすることにより（職能部門間：-0.383, 事業部門・カンパニー間：-0.307で相関）、従来とは異なる見方や考え方が企業全体に普及していく。この結果、斬新な製品技術の開発（-0.300で相関）やこれまでとは異なるコンセプトの商品開発（-0.314で相関）、開発スピードの大幅な向上（-0.330で相関）が実現されると考えられる。

また、リエゾンは、企業内だけではなく、戦略

的提携等の外部企業との協力関係においても重要な役割を果たしている。とりわけ、戦略的提携のプロセスにおいて、提携パートナーとの共通目標を提携参加メンバーに対して周知・徹底させる上で、リエゾンの果たす役割は大きい（-0.223で相関）。こうしたリエゾンの役割があるからこそ、提携パートナーとの技術の相互提供も円滑に進むものと考えられる（-0.257で相関）。

組織変革に向けた従業員の行動〔Q2-21, Q2-22, Q6-6〕－従業員の環境認識が組織変革促進

組織変革を実現するためには、従業員が変革に向けて常に市場が変化することを認識し、変革に向けて十分に組み立てる時間があるとともに、そのような活動が評価されなければならない。そこでこれらの現状を調査した。まず、従業員が市場をどのように認識しているかについては、従来の延長線上で捉えている割合（スコア1, 2, 3）が05年で55.2%, 06年で56.3%と、半数以上の企業で、従業員が従来の延長線上で捉え、不連続な変化が生じることが認識されていない様子がみとれる。また、デイリーワークとなる年間目標の達成だけではなく、長期の課題遂行に費やす時間については、積極的な企業の割合（スコア1, 2, 3）は、05年で32.3%, 06年で36.6%と全体としては相対的に低くなっている。さらに、不連続な変化に対する職務遂行を従業員が行った結果の評価については、積極的な企業（スコア1, 2, 3）の割合は05年で81.6%, 06年で82.5%と非常に高い割合を示している。このことから、企業は変革にむけた活動を高く評価するものの、現実にはデイリーワークに忙殺されており、適切な従業員の行動を引き出せていない様子がわかる。

それでは、このような現象が、組織の変革（変革への抵抗、新しいことへの挑戦意欲、革新的アイデアの提案）にどのような影響があるかを相関分析でみてみた。その結果、ここ2年間、いずれの相関係数も高く、従業員が市場動向を不連続に捉え、長期の課題解決に時間を費やし、そのような活動を高く評価している企業ほど、変革への抵抗が少なく、新しいことに挑戦し、革新的アイデアが提案されていることがわかった（図表3-3）。

図表3-3 組織変革を進める従業員の活動

	従業員の市場 動向の認識		長期の課題解決 に費やす時間		計画にない職 務遂行の評価	
	05年	06年	05年	06年	05年	06年
変革への抵抗 (ミドル)	0.207	0.175	-0.344	-0.256	0.210	0.204
変革への抵抗 (一般従業員)	0.199	0.173	-0.245	-0.222	0.238	0.259
挑戦意欲	0.330	0.356	-0.424	-0.397	0.302	0.291
革新的アイ ディアの提案	0.332	0.375	-0.348	-0.420	0.327	0.321

4. 組織能力の構築とその更新

現代企業が挑戦すべき課題は、限りある経営資源を創造的、かつ臨機応変に組み合わせることができるような柔軟な組織を構築することであると考えられる。調査結果によれば、組織のフラット化が企業のスピーディーかつ柔軟な対応に効果を発揮している。他方で、部門横断的な交流、インフォーマルなコミュニケーション、ならびにホット・グループの生成は必ずしも活発に行われていないことが確認された。

変革に対する抵抗感をみると、過去の調査同様に一般従業員に比べてミドルの側に比較的強い抵抗感が存在している。また、従業員の挑戦意欲は、減少傾向を示している。組織倫理が定着していることは、部門横断的交流につながり、個々の社員的能力発揮や新しいことへの挑戦意欲を喚起していた。

基本的な組織構造〔Q2-1〕—大きな変化無し

過去4年間のデータを見ると、多少の増減はあるものの、職能別組織3割強、事業部制組織が6割という特徴は変わらない。多くの事業を持つ企業が、事業遂行を効率的に行うためカンパニー制を導入してきた。しかし、昨今の競争環境の変化により事業の見直しを行った結果、カンパニー制を事業部制組織に戻す動きが現れているようである。

組織のフラット化の効果〔Q2-2〕—フラット化は臨機応変な組織活動に貢献

組織のフラット化が組織に柔軟性をもたらすとしている企業（スコア5, 6）の割合を時系列的にみると、過去4年間30%台前半で推移している。

また、組織のフラット化によってもたらされる柔軟でスピーディーな運営は、次のような組織要因と相関していることに注目すべきである。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を促進する（03年：0.264, 04年：0.318, 05年：0.371, 06年：0.272で相関）。その結果、情報の共有化が進み、人々の挑戦意欲も喚起され（06年：0.396で相関）、過去のルールに強く依拠せず（06年：0.466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みられる。こうした関係は過去の調査結果でも認められている。

部門横断的交流〔Q2-5〕—部門横断的交流のさらなる推進が必要

職能部門間の情報交流や協力が頻繁になされていると回答した企業（スコア5, 6）の割合は、過去4年間30%台で安定的に推移してきた（03年：38.5%, 04年：38.5%, 05年：35.9%, 06年：35.9%）。事業部門・カンパニーを横断して積極的な交流が行われているとする企業（スコア5以上）の割合は、緩やかな上昇傾向を示しているものの3割に満たないという状況にある（03年：21.9%, 04年：24.6%, 05年：23.1%, 06年：26.8%）。現在の日本企業では、職能部門間、事業部門・カンパニー間のいずれについても部門を横断した交流や協力が十分に実現しているとはいえない。

一方、部門横断的交流と複数のコア技術を新たに組み合わせた製品開発との間にはおおむね高い相関がみられる（職能部門間については03年：0.200, 04年：0.252, 05年：0.281, 06年：0.191, 事業部門・カンパニー間については03年：0.253, 04年：0.228, 05年：0.376, 06年：0.297）。さらに、顧客に新たな価値を提供するような新製品の開発との間にもおおむね高い相関が認められる（職能部門間については04年：0.276, 05年：0.307, 06年：0.229, 事業部門・カンパニー間には

ついては04年：0.164, 05年：0.297, 06年：0.204)。

この分析結果は、部門間の連携を一層推し進め、各部門に蓄積された技術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・カンパニー間の独立性にこだわりすぎて、貴重な経営資源が囲い込まれる危険性を回避する方策が求められているといえよう。

インフォーマル・コミュニケーション [Q2-4] - 活発なインフォーマル・コミュニケーションが部門横断的交流を促進

部門横断的な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が頻繁に活用されているという企業(スコア5, 6)の割合は、これまで低下傾向にあった(03年：30.8%, 04年：27.2%, 05年：23.3%)。本年度調査においては、その割合は前年比増加に転じたが、それでも27.2%にとどまっている。最近の日本企業では、インフォーマル・コミュニケーションが必ずしも積極的に活用されていないといえる。

活発なインフォーマル・コミュニケーションと部門横断的交流の実現度との間には、時系列的に一貫して相関関係が認められた(相関係数は、職能部門間で03年：0.493, 04年：0.423, 05年：0.496, 06年：0.376, 事業部門・カンパニー間で03年：0.325, 04年：0.322, 05年：0.392, 06年：0.354)。この結果から明らかのように、部門を越えた交流を促進するためには、公式の制度を整備するだけでなく、それを相互補完するインフォーマル・コミュニケーションを適切に組み合わせることが望ましい。日本企業は、組織内に信頼感を醸成するための方策を講じるなど、インフォーマルなコミュニケーションの活発化に努めなければならない。

ホット・グループの生成 [Q2-20] - ホット・グループの生成にはミドルの役割が重要

「同じ目的意識を持った従業員がインフォーマルに集って、問題解決に取り組む熱意ある集団」を「ホット・グループ」と呼ぶ。ホット・グループでは、メンバー同士の活発な相互作用によって

問題解決が行われるため、個人学習から組織学習へのブリッジとしての役割を果たすことになるといえよう。

しかしながら、現在のところホット・グループが頻繁に生成されると答えた企業(スコア1, 2)の割合は、過去3年間10%台にとどまり、しかも低下傾向を示している(04年：15.1%, 05年11.4%, 06年10.0%)。

この結果は、組織内にホット・グループが生成されるには、マネジャー側に今までのマネジメントとは異なるやり方が必要であることを物語っているに他ならない。とりわけミドルには、ホット・グループの生成と関連して、従来の単なる管理・監督者としての役割を超えて、資源配分(資金・人材など)の裁量権を持ち(-0.207で相関)、戦略策定のプロセスに影響を与えるコミュニケーターとしての役割(上下, 左右各々と-0.216, -0.227で相関)を積極的に果たすことが求められる。

開発リーダーの役割 [Q2-6] - 「探索・創出」「評価・絞り込み」いずれも新製品開発の推進には重要

04年～06年調査において、開発リーダーに期待される役割のうち、「①革新的なアイデアを探索・創出する役割」についてはおおむね30～40%の企業が十分に果たしている(スコア1, 2)と回答した。これに対して「②多様な代替案を評価し、実現に向け絞り込む役割」に関しては、その割合は25%前後にとどまった。開発リーダーにはどちらかといえば、新製品に関する新しいアイデアを生み出す役割が期待され、また十分にそれを果たしていると認識する企業が多いようである。

ただし、複数技術の組み合わせによる新製品開発との関係をみると、開発リーダーの役割に関する上記2つの変数いずれとの間にも高い相関がみられた(①の役割との相関は04年：-0.381, 05年：-0.386, 06年：-0.398, ②の役割との相関は04年：-0.301, 05年：-0.411, 06年：-0.342)。また、開発リーダーの2つの役割は、新たな製品技術の開発との間にも相関関係が認められる(①の役割との相関は04年：-0.396, 05年：-0.410,

06年：-0.267, ②の役割との相関は04年：-0.302, 05年：-0.390, 06年：-0.360)。新製品開発の推進には、新しいアイデアの探索や創出のみならず、そのアイデアの評価・絞り込みも遂行できる開発リーダーの存在が関係しているとみられる。

組織行動とルール〔Q2-3〕－状況対応的な行動の重視が組織内コミュニケーションを活性化する

本調査では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調査した。4年間の分布をみると、状況に応じて変化する傾向が強い（スコア5, 6）とする企業は、各年で約3割近く（03年：27.3%, 04年：27.1%, 05年：29.8%, 06年：25.3%）を占めていた。

当該変数と相関の強い組織要因をみてみると、状況に応じて既存のルールを越えた対処を行っている組織ほど、部門横断的情報交流が促進され（職能部門間で03年：0.318, 04年：0.234, 05年：0.282, 06年：0.239, 事業部門・カンパニー間で03年：0.262, 04年：0.217, 05年：0.189, 06年：0.249）、インフォーマル・コミュニケーションが活発に行われていた（03年：0.335, 04年：0.368, 05年：0.364, 06年：0.290）。また、ホット・グループも大いに生成される傾向にあった（04年：-0.358, 05年：-0.202, 06年：-0.272）。このようなことから、状況対応的な行動を重視することが、組織内コミュニケーションの活発化につながっていると解釈できる。

顧客への柔軟な対応〔Q2-7〕－全社的コミュニケーションや協力体制と深い関係

顧客からの要望に対し企業内のあらゆる部署が柔軟に対応できる体制が整っているか否かについて調査した。調査結果によれば、十分に整えている（スコア1, 2）と回答した企業は、20～30%の間で推移している（03年：28.8%, 04年：30.7%, 05年：27.0%, 06年：21.7%）。多様化する顧客ニーズに対して、全社的に柔軟な適応体制を整えているという企業はそれほど多くない。

また、過去4年間の相関係数の傾向についてみると、顧客への適応体制が整っている組織ほど、部門横断的交流が活発になされ（職能部門間

で03年：-0.292, 04年：-0.372, 05年：-0.264, 06年：-0.341, 事業部門・カンパニー間で03年：-0.314, 04年：-0.344, 05年：-0.292, 06年：-0.301）、全社的に協力して顧客の要望に対処してゆこうという姿勢（情報の透明性との相関は03年：-0.290, 04年：-0.474, 05年：-0.386, 06年：-0.376, 製品開発で得た情報のオープン度との相関は04年：-0.359, 05年：-0.304, 06年：-0.303）がみられた。このように様々な顧客の要望に迅速かつ適切に対処してゆくには、顧客と直接関わる関係部署のみの対応だけでなく全社的なコミュニケーションや協力体制が重要と考えられる。

ミドル・一般従業員の変革への抵抗〔Q2-9〕－ミドルの抵抗は部下の挑戦意欲などに悪影響

組織変革は企業にとって、新たな戦略展開のために不可欠である。組織変革にあたってミドルや一般従業員に抵抗が生じると、戦略行動の新たな取り組みは大きな障害に直面することになる。抵抗感をみると、過去の調査同様に一般従業員に比べてミドルの側に抵抗感が強い（1, 2のスコアを回答した企業がミドルで03年：23.6%, 04年：17.5%, 05年：21.5%, 06年：20.5, 一般従業員で03年：6.1%, 04年：7.8%, 05年：14.0%, 06年：7.5%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につながっていくことになるからであろう。

組織変革に抵抗を示さないミドルは、部下に従来のルールにとらわれず、状況に応じた活動を行うように奨励し（03年：0.264, 04年：0.362, 05年0.297, 06年：0.300で相関）、挑戦意欲を喚起する傾向が強いといえる（03年：0.496, 04年：0.438, 05年：0.475, 06年：0.564で相関）。

従業員の挑戦意欲〔2-10〕－従業員の挑戦意欲は多くの要因と相関

従業員の挑戦意欲に関する質問について、スコア5, 6と回答した企業の割合は、過去4年間10%台にとどまり、しかも減少傾向を示している（03年：17.8%, 04年：17.7%, 05年：16.6%, 06年：13.8%）。

従業員の挑戦意欲は、内発的動機づけと0.401

と高い相関を示しており、両者の関係が強いことが明らかとなった。また、挑戦意欲は、トップによって示された将来ビジョンへの共感、ミドルによる経営方針の大枠の提示やコミュニケーションの促進（上下・左右）と高い相関を示しており（それぞれ0.435, -0.209, 0.396, 0.371）、トップやミドルの行動が挑戦意欲を高める要因となっている。加えて、権限委譲（研究所研究員、営業部門、本社管理部門）、部門横断的交流（職能部門間、事業部門・カンパニー間）との相関も高く（それぞれ0.321, 0.292, 0.351, 0.352, 0.428）、これらのマネジメント要因も挑戦意欲の喚起のために重要であることがうかがえる。

部門文化の多様性〔Q2-16〕一分権的組織構造では部門文化も多様化する傾向に

部門文化の多様性の度合いについて、職能部門間、事業部門・カンパニー間で各々調査した。全体的な傾向として、事業部制やカンパニー制などの分権的な組織構造では、各市場への適切な対応のために独自の組織運営がなされていることから、多くの企業で事業部門・カンパニー毎の価値観や行動パターンが多様化していることが読み取れる（スコア5, 6と回答した企業は、03年：29.3%, 04年：40.9%, 05年：35.5%, 06年：29.2%）。

組織倫理〔Q2-13, Q2-14, Q2-15, Q2-24, Q2-25〕—ほぼ安定した傾向を示す倫理性の水準

ここでは、組織の倫理性に関する4つの指標（公正性、透明性、他者への配慮、誠実性）と戦略経営の様々な要因との関係について、03年調査から06年調査までの4年間の時系列的な変化を踏まえながら確認していく。

まずは、組織の倫理性の4変数について、4年間での平均値の推移をみていくことにする。公正性（Q2-13）については大きな変化は認められず、安定した状況にあることがわかる。透明性（Q2-14）の4年間の平均値の水準をみると、僅かずつであるが伸びが認められる（漸増）。また、6と回答した企業数もここ4年で他の3つの項目に比べ、最も伸びが大きくなっている。他者への配慮（Q2-15）は、05年調査ではやや平均値が低くなったが、今回の調査では04年調査とほぼ同じ

水準に戻っており、全体の傾向として大きな変化は認められない。誠実性（Q2-24）は、03年調査から05年調査までは安定した動き（漸増）を示していたが、今回の調査ではやや平均値の水準が低下していることがわかる。

一方、組織の倫理性と戦略経営の諸要因との相関係数を4年間の時系列でみると、多くの項目で両者の間に高い相関関係が認められた。倫理性を視野に入れたマネジメントが行われることで、従業員のモラルが向上し、その結果、挑戦意欲が高まり創造性を発揮するようになり、ホット・グループの形成といった自発的な行動もとられるようになる。さらに、組織に倫理性風土が醸成されることで、従業員相互の信頼も構築され、それが部門を超えた情報の交流や製品開発情報の公開を促し、新たな発想による新製品開発や新規事業の開拓に結びつき、イノベーションを実現することになるのであろう。

倫理定着の活動〔Q2-25〕—手探り状態の実質的な取り組み

倫理綱領や行動基準、行動指針の読み返し、業務との関係での内容吟味といった企業倫理定着の活動に積極的に取り組んでいる企業の割合は3割にとどまった。ただし、あまり行われていない企業も1割程度であり、何らかの形で企業倫理定着の活動に着手している企業が多いようである。多くの企業が倫理綱領や行動基準、行動指針を制定しているものと推察されるが、企業倫理定着のための実質的な活動が不調ならば、企業倫理の確立は絵に描いた餅になってしまう可能性が高いといえる。制定された倫理綱領や行動基準、行動指針をどう活用して、企業倫理を確立していくかが今後の課題となるだろう。

また、戦略経営の変数との相関係数をみると、多くの項目との間に相関関係は認められる。企業倫理綱領や行動指針の読み合わせ、組織内への浸透といった活動は、直接戦略経営の諸項目との関係があるのではなく、むしろ公正性（倫理定着の活動との相関係数：0.243, 以下同様）、透明性（0.331）、他者への配慮（0.337）、誠実性（0.326）といった組織の体質、風土を組織内に醸成するための促進要因となり、醸成された倫理性

を基盤に戦略経営の諸要因がうまく機能するということではないだろうか。

5. 創造的アイデアを誘発し、組織の知識基盤をレバレッジするミドル

ミドルは、人々の挑戦意欲を喚起し、創造的アイデアを引き出し問題解決や戦略提案のために必要とされる組織の知識基盤をレバレッジするという新たな役割が求められている。

ミドルの役割〔Q4-1〕－「部下の創造性を引き出す役割」を担うミドルは部下のアイデアを戦略提案に結びつける

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、表のように過去の調査同様、とりわけ「部下の創造性を引き出す役割」が最も重視されていることがわかる。「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（03年：-0.220, 04年：0.221, 05年-0.295, 06年：-0.265で相関）している。またこのミドルの役割は、とりわけ部下のアイデアを戦略提案へと方向付ける役割である「部下から提案されるアイデアの統合者としての役割」と高い相関（03年：0.646, 04年0.633, 05年：0.623, 06年：0.561で相関）を示しており、「部下の創造性を引き出す役割」を担うミドルは部下のアイデアを戦略提案に結びつける努力をしているといえよう。

図表5-1 ミドルの役割

	03年	04年	05年 (n=233)	06年 (n=162)
部下の創造性を引き出す	74.8%	66.8%	68.3%	61.7%
部下の緊張感の緩和	46.1%	42.3%	46.4%	40.4%
アイデアの統合者	52.1%	50.2%	50.4%	50.6%

ミドルによる上下・左右のコミュニケーション〔Q4-2〕－部門を越えた交流・挑戦意欲の喚起につながる

ミドルによる上下・左右の双方向のコミュニケーションの積極性は、トップのビジョンの浸透、部門を越えた関係を円滑にするうえでとりわけ重要である。上下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、03年：36.2%, 04年：39.1%, 05年：34.8%, 06年：37.0%となっており、過去の調査結果同様に積極的に行われている。一方、左右のコミュニケーションについては部門の壁の存在が積極的働きかけの障害になっているといえよう（03年：28.5%, 04年：29.8%, 05年：25.8%, 06年：30.2%）。

ミドルによる上下・左右のコミュニケーションは他の経営要因とかかわりをもっている。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部下への経営方針の伝達や具体的目標の提示に努めている（ビジョンの理解、経営方針の提示と各々次のように相関：03年：0.464, -0.348, 04年：0.282, -0.330, 05年：0.354, -0.432, 06年：0.467, -0.511）。このようなミドルの姿勢は、人々の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は、部門を越えたインフォーマルなコミュニケーションを促進するなど（03年：0.228, 04年：0.395, 05年：0.207, 06年：0.262）、多くの要因と相関関係が見られる（例えば、挑戦意欲と次のように相関：03年：0.327, 04年：0.368, 05年：0.346, 06年：0.396）。

ミドルによる経営方針・短期の具体的目標の提示〔Q4-3〕－ミドルによる経営方針・目標の提示は問題解決に貢献

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、組織の人々は方針や目標実現に向けて精力的に活動するようになる。ミドルが、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、03年：44.8%, 04年（n=233）：38.4%, 05年（n=203）：36.6%, 06年（n=162）：42.8%（1, 2のスコアで回答した企業）となっている。ミドルが経営方針の意図が

わかるように説明しているとする企業では、ミドルがビジョンをより理解している（03年：-0.327, 04年：0.330, 05年：-0.517, 06年：-0.414）。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（経営方針の大枠提示は上下のコミュニケーションと03年：-0.348, 04年：-0.330, 05年：-0.517, 06年：-0.511で相関し、左右のコミュニケーションと03年：-0.360, 04年：-0.330, 05年：-0.316, 06年：-0.425で相関）という活動をとおして人々の交流を活発にし、その結果人々の挑戦意欲も喚起されることになる（03年：-0.335, 04年：-0.336, 05年：-0.348, 06年：-0.209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みると、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）が高い比率を示している（03年：49.3%, 04年：48.7%, 05年：47.8%, 06年：44.1%）。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日常的な問題の処理と将来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（03年：-0.326, 04年：-0.271, 05年：-0.246, 06年：-0.214で相関）。

ミドルによる市場・技術情報の重視の程度〔Q4-4〕— 部下の市場・技術情報を重視するミドルの姿勢は挑戦意欲を喚起

ミドルが部下のもつ市場・技術情報を重視するということは、部下のアイデアを戦略提案に結びつけようとする行動のあらわれであるといえる。こうした役割をミドルが重視しているとする企業は例年割合が高く、市場や技術の前線の情報についての評価が重要であるという認識が強いといえる（03年：55.2%, 04年：56.9%, 05年：56.7%, 06年：57.9%）。

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（上下：03年：0.336, 04年：0.411, 05年：0.354, 06年：0.412で相関, 左右：03年：0.299, 04年：0.355, 05年：0.396, 06年：0.402）、企業の戦略行動にとって重要な情報を的確に判断し、部下か

らのアイデアを評価し、上司に提案する傾向が認められる（部下の評価・上司への提案と03年：-0.212, 04年：-0.266, 05年：-0.377, 06年：-0.408で相関）。

ミドルによる部下のアイデアの評価と上への働きかけ〔Q4-5〕— 実効性をあげるために重要となるサポート体制

ミドルが部下に創造性発揮を促しても、アイデアを評価し上司に提案をするべく積極的に働きかけることが重要である。しかし、現実には積極的に働きかけているとするミドル（1, 2のスコア）は、かなり低い割合にとどまっている（03年：31.9%, 04年：28.0%, 05年：28.4%, 06年：25.5%）。

ミドルがこうした働きかけを実質的に行うためには、それを支える体制が無ければならないであろう。何ら支援体制がないという状態では、ミドルの働きかけに実がともなう保証がないからである。例えば、ボトムアップ提案を商品化まで育てるといふサポート体制が整備されていることが重要な条件といえる。ミドルの働きかけとサポート体制との関係を見ると、現場からミドルへのサポート体制、ミドルからトップへのサポート体制ともに相関が認められる（各々04年：-0.277, -0.311, 05年：0.300, -0.355, 06年：-0.271, -0.388, ）。サポート体制のもとで、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人々の挑戦意欲もさらに喚起されることになる（03年：-0.212, 04年：-0.315, 05年：-0.314, 06年：-0.216で相関）。

資源配分の裁量権〔Q4-6〕— 企業家精神旺盛なトップほどミドルに裁量権与える

ミドルに十分な裁量権を与えているとする企業は21.4%（スコア5, 6, n=162）で、例年と同じくまだ低いレベルにとどまっているが、企業家精神の旺盛なトップを擁している企業では、ミドルに十分な裁量権を与えている傾向がみられる（0.354で相関）。

経営資源の配分の裁量権が付与されているミドルは、戦略商品・事業の開発のプロジェクトにおいても、高い目標を設定し部下の能力を引き出す

役割 (-0.288で相関) や、多様な代替案を評価し実現に向け絞り込む役割 (-0.350で相関) を積極的に果たす傾向が認められる。

部下の提案内容についてのミドルの知識・経験【Q4-7】 -4割が「十分に持っている」

部下から提案される新事業・新製品の内容について、ミドルがどの程度知識や経験を持っているかを調べた結果、十分に持っていると回答した企業(スコア 5, 6, n=162)の割合は40.3%である。これは、ミドルが自ら新しい知識の習得や創造、いわゆる個人学習に努め、新事業・新製品開発のプロセスにおいて中心的な役割を果たそうとする姿のあらわれであるといえる。実際、他の経営要因との関係をもみても、十分な知識や経験を持っているミドルは、部下の創造性の発揮を促進し(0.365で相関)、部下から発信される情報を重視する姿勢をとり(0.390で相関)、部下の創造的なアイデアの実現に向けて上司に積極的に働きかける傾向が認められる(-0.402で相関)。

6. 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。

最も重視 () 次に重視 ()

1. 主力製品市場の成熟化
2. 技術革新の進展
3. 消費者ニーズの多様化
4. 海外競合他社との競争激化
5. 国内競合他社との競争激化

1-2 全社戦略として、どのような戦略に重点をおかれていますか。短期と長期のそれぞれについて最も重視されるものと、次に重視されるものの番号を()内にご記入ください。

最も重視 次に重視

短期 () ()

長期 () ()

1. 多角化・新事業開発

2. 既存製品のシェア拡大
3. 新製品開発
4. 合理化・省力化
5. 国際化
6. 不採算事業からの撤退

1-3 主力事業の戦略策定にあたり、次の1)~4)をどの程度重視されていますか。

	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	
2) 部品・素材事業への展開	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	
4) アフターサービスの付加価値創出	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。

非常に積極的である 1-2-3-4-5-6 積極的ではない

7 戦略的提携は行っていない

↳「2. 組織」へお進み下さい。

1-5 現在取り組んでいる代表的な戦略的提携のパートナーは下記のうち、どれに該当しますか。

1. 仕入先
2. 顧客企業
3. 競合企業
4. 仕入先、顧客企業、競合企業以外の異業種企業

1-6 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

1-7 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

1-8 戦略的提携のパートナーとの間で、オープンなコミュニケーションがどの程度行なわれていますか。

積極的に行な
 われている 1-2-3-4-5-6 あまり行なわ
 れていない

1-9 戦略的提携のパートナーとの共通目標は、互いにどれだけ周知・徹底されていますか。

あまりされて
 いない 1-2-3-4-5-6 周知・徹底
 されている

1-10 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

1-11 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ましたか。

- | | | |
|-----------------------------|-----------------|---------------|
| | あまり実現さ
れていない | 十分実現さ
れている |
| 1) 期待された技術力の相互提供 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 契約(文書化されていない約束等も含む)の相互遵守 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 3) 困ったときの気軽な助け合い | 1-2-3-4-5-6 | |

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 組織のフラット化の効果についてお教えください。

あまり
 変わらない 1-2-3-4-5-6 柔軟でスピーデ
 ーな運営を実
 現している

2-3 組織内の活動は、従来通りのルールに沿って進める傾向が強いですか。

非常に強い 1-2-3-4-5-6 状況に応じて
 変化する

2-4 異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がどの程度活用されていますか。

ほとんど活用
 されていない 1-2-3-4-5-6 頻繁に活用
 されている

2-5 新事業・新製品開発を行なう際、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
に行なわれ
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 | |

2-6 戦略商品・事業の開発を担うプロジェクトのリーダーは、以下の役割をそれぞれどの程度果たしていると思われますか。

- | | | |
|---------------------------|-------------------|---------------------|
| | 十分に
果たし
ている | ほとんど
果たして
いない |
| 1) 高い目標を設定し、メンバーの力を引き出す役割 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 多様な代替案を評価し、実現に向け絞り込む役割 | 1-2-3-4-5-6 | |

2-7 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を整えていますか。

十分整えている 1-2-3-4-5-6 ほとんど整えていない

2-8 社内外の情報の収集および発信の起点となる人材は、どの程度活用されていますか。

大いに活用されている 1-2-3-4-5-6 あまり活用されていない

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。

強い抵抗感がある ほとんど抵抗感はない

1) ミドル 1-2-3-4-5-6

2) 一般従業員 1-2-3-4-5-6

2-10 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ることができますか。研究所研究員、営業部門、本社管理部門のそれぞれについてお答えください。

ほとんどできない 十分にできる

1) 研究所研究員 1-2-3-4-5-6

2) 営業部門 1-2-3-4-5-6

3) 本社管理部門 1-2-3-4-5-6

2-12 給与や昇進のためではなく、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おられますか。

ほとんどいない 1-2-3-4-5-6 非常に多い

2-13 人事評価や処遇（報酬を含む）などの決定において、公正さを保つように努めていますか。

弊害が生じたときに是正する 1-2-3-4-5-6 常に努めている

2-14 都合の悪い情報であっても社内には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多様性がみられますか。

ほとんどみられない 大いにみられる

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

2-17 従業員は問題解決に当たり、柔軟な発想や革新的なアイデアを積極的に提案していますか。

あまり提案していない 1-2-3-4-5-6 積極的に提案している

2-18 短期の数値目標の達成に向けた圧力は、一般従業員にどのように受けとめられていますか。

非常に強く受けとめられている 1-2-3-4-5-6 それほど強くは受けとめられていない

2-19 部門を越えたローテーションがどの程度行なわれていますか。職能部門間、事業部門間のそれぞれについてお答え下さい。

ほとんど行なわれていない 積極的に行なわれている

1) 職能部門間 1-2-3-4-5-6

2) 事業部門間 1-2-3-4-5-6

2-20 同じ目的意識を持った従業員がインフォーマルに集まって、組織内に熱意ある集団を形成し、問題解決に取り組んでいますか。

日常的に取り組んでいる 1-2-3-4-5-6 ほとんど取り組んでいない

2-21 従業員は、市場の動向をおおむねどのように捉えていますか

絶えず現在の延長線上で捉えている 1-2-3-4-5-6 不連続な変化が生じると捉えている

2-22 従業員は短期の年間目標の達成に加え、長期の課題解決にどれだけ時間を費やしていますか。

かなりの時間を費やしている 1-2-3-4-5-6 あまり時間を費やしていない

2-23 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

2-24 リーダーの日頃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

2-25 倫理綱領や行動基準、行動指針を職場で読み返したり、業務との関係で内容を吟味するなどの活動を行なっていますか。

ほとんど行なっていない 1-2-3-4-5-6 頻繁に行なっている

3. トップの役割

3-1 将来の事業の方向性（ビジョン）は、従業員にどの程度共感が得られていますか。

ほとんど得られていない 1-2-3-4-5-6 非常に得られている

3-2 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 社長は、常日頃から現場歩きを行なっていますか。

ほとんど行なっていない 1-2-3-4-5-6 積極的に行なっている

3-4 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は、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、事後承認のみ行なう

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 <u>上下のコミュニケーション</u> や、ミドル同士の <u>左右のコミュニケーション</u> を自ら積極的に働きかけていますか。			
	自ら働きかけよう としない	積極的に働き かけている	
1) 上下	1-2-3-4-5-6		
2) 左右	1-2-3-4-5-6		
4-3 ミドルは部下に対して、 <u>経営方針の大枠</u> や個人が行なうべき <u>短期の具体的目標</u> 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
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。

ほとんどもつ
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 過去3年間、主力事業における新たな戦略商品の開発の中で、次の1)～6)はそれぞれどの程度行なわれたとお考えですか。

あまり行なわ
れなかった

十分に行
なわれた

- | | |
|------------------------------|-------------|
| 1) 従来とは一線を画す斬新な製品技術の開発 | 1-2-3-4-5-6 |
| 2) これまでとは異なる商品特性で顧客に新たな価値を提供 | 1-2-3-4-5-6 |
| 3) 従来から保有する社内のコア技術の強化 | 1-2-3-4-5-6 |
| 4) 複数のコア技術の新しい組み合わせ | 1-2-3-4-5-6 |
| 5) 開発スピードの大幅な向上 | 1-2-3-4-5-6 |
| 6) 従来の生産工程を大幅に変える製造技術の開発 | 1-2-3-4-5-6 |

5-2 戦略商品の開発に対して、貴社のトップはどのような姿勢で臨みますか

細部にわたって
指示を出す

大枠だけ
を示す

- | | |
|--------------------|-------------|
| 1) アイディアの発案段階 | 1-2-3-4-5-6 |
| 2) アイディア採択後の開発プロセス | 1-2-3-4-5-6 |

5-3 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 | ほとんど
なされて
いない | 1-2-3-4-5-6 | 十分に情報
公開がなさ
れている |
| 5. 30~50%未満 | 6. 50%以上 | | | |

5-4 戦略商品のコンセプト策定において、下記の項目をどの程度重視しますか。既存事業と新規事業のそれぞれについてお教え下さい。

【既存事業】

- | | あまり重視
しない | 非常に重視
する |
|----------|--------------|-------------|
| 1) コスト | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 製品差別化 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 3) 技術シーズ | 1-2-3-4-5-6 | |
| 4) 市場ニーズ | 1-2-3-4-5-6 | |

【新規事業】

- | | あまり重視
しない | 非常に重視
する |
|----------|--------------|-------------|
| 1) コスト | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 製品差別化 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 3) 技術シーズ | 1-2-3-4-5-6 | |
| 4) 市場ニーズ | 1-2-3-4-5-6 | |

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

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

5-6 戦略商品の開発プロセスにおいて、複数プロジェクトを競争的に共存させることがどの程度ありますか。

頻繁にある 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

5-7 製品開発プロジェクトで得た知識や経験が、情報として社内の他事業部門にオープンにされていますか。

5-8 売上高研究開発費比率は、過去5年間、何%を目安としてされましたか。下記のうちから1つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

- | | |
|------------|-----------|
| 1. 0~1%未満 | 2. 1~2%未満 |
| 3. 2~4%未満 | 4. 4~6%未満 |
| 5. 6~10%未満 | 6. 10%以上 |

5-9 研究水準は、同業他社と比べておおむねどのレベルにあるか、次の1)から3)についてお答えください。

- | | 非常に高い | 低い |
|---------|-------------|----|
| 1) 基礎研究 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 応用研究 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 3) 開発研究 | 1-2-3-4-5-6 | |

5-10 新製品開発を通じて獲得した技術やノウハウを他分野やその後の開発活動に積極的に応用していますか。

- | | | |
|-----------------|-------------|----------------|
| ほとんど応用
していない | 1-2-3-4-5-6 | 積極的に応
用している |
|-----------------|-------------|----------------|

6. 人材マネジメント

6-1 貴社の正規従業員（本社、研究所研究員、現場（工場））のモラルの高さは、同業他社と比べておおむねどの程度でしょうか。

- | | 非常に低い | 非常に高い |
|-----------|-------------|-------|
| 1) 本社 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 研究所研究員 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 3) 現場（工場） | 1-2-3-4-5-6 | |

6-2 貴社の正規従業員（本社、研究所研究員）の能力（専門知識、ノウハウ、対人能力等）は、おおむねどの程度発揮されていますか。

- | | 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 | |

6-3 新しいことに挑戦して失敗した人を、従来通りにやって並の成果をあげた人と比べて、どのように評価していますか。

低く評価する 1-2-3-4-5-6 高く評価する

6-4 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なわれていますか。

十分時間をとって行なわれている 1-2-3-4-5-6 あまり行なわれていない

6-5 新しいアイデアを提案したり、新しい価値を加えたり、職務改善などを行なう従業員の能力は、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

6-6 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

6-7 企業メンバー全体を貫く共通の知識基盤の構築を目指した能力開発がどの程度行なわれていますか。

ほとんど行なわれていない 1-2-3-4-5-6 積極的に行なわれている

成果主義とは、一定期間（6ヶ月もしくは1年）の業務目標を設定し、その達成度合いにより処遇を決定するものであり、従業員の創造的な行動を引き出すための動機付けやインセンティブ・システムと定義します。

6-8 成果主義が導入されている場合、その効果はあがっていますか。導入されていない場合は、このアンケートは終了です。

大いにあがっている あまりあがっていない

- 1) モラルの向上 1-2-3-4-5-6
2) 人材の育成 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

6-9 貴社では、成果主義の導入効果を高めるために、これまでにどのような施策に重点を置いてこられましたか。

現在行なっている あまり行なっていない

- 1) チーム評価の加味 1-2-3-4-5-6
2) プロセス評価の加味 1-2-3-4-5-6
3) 成果が出ていない従業員へのフォローアップ 1-2-3-4-5-6

6-10 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。

積極的に高めていく 1-2-3-4-5-6 今のところ考えていない

青木幹喜 [大東文化大学]

遠藤健哉 [成城大学]

馬場杉夫 [専修大学]

清水 馨 [千葉大学]

今野喜文 [北星学園大学]

山崎秀雄 [和光大学]

山田敏之 [財団法人 機械振興協会経済研究所]

坂本義和 [千葉経済大学]

周 炫宗 [野村総合研究所]

横尾陽道 [北星学園大学]

小沢一郎 [専修大学]

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博士課程]

永野寛子 [慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程]