

イノベーションの源泉としての学習能力

十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・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・永野寛子

はじめに

2007年は景気回復の年といわれた。しかし企業の経営実態から見ると、この景気回復は勝ち組企業と負け組企業として分類される2つのタイプの企業を生み出したといえる。負け組企業とはいえ、多くのステークホルダーのなかに存在している。したがって、多様なステークホルダーの利害を充足する努力をしなければならない。それは企業の持続可能な成長のすべを模索するために必要不可欠なことである。

本研究プロジェクトは、初期段階から企業の持続的競争優位実現のための戦略経営の条件を見出そうと継続して取り組んできた。製品あるいは製造技術のイノベーションである価値創造の実現につながる戦略、トップ、組織学習、戦略提携などの諸要因について分析し、なかでもトップのリーダーシップのあり方、組織知の増幅・伝播といった要因がイノベーションに重要なかわりを持っていることが明らかにされてきた。

しかし、グローバル化の進展やユーザー・ニーズの変化が著しく、こうした波に乗れない企業が業績を悪化させることになり、いわゆる負け組企業となっているケースが多い。企業は多様なステークホルダーのなかに存在する実体として簡単に市場から退出していいというものではなく、ステークホルダーの

利害充足のために存続しなければならない。

本稿はこうした視点から、企業が存続するために如何なる戦略行動をとる必要があるのかについて分析しようと試みている。つまり価値創造プロセスの活性化の成果である製品や製造技術のイノベーションにつながる要因を明らかにしようという試みにほかならない。

2007年調査は、上場1282社にアンケート調査を郵送し、115社から回答を得た。それ以前の調査における有効回答数は、2003年：239社、2004年：233社、2005年：203社、2006年：162社となっている。文中の相関係数はすべて2007年調査にもとづき、統計的に5%水準で有意である。なお、相関係数にマイナス表示が付してあるものがみられるが、それは設問のスコアが逆方向になっているからである。また、文中の(Q1-1)といった表記は、アンケートの項目番号を示している。質問の詳細は、巻末に資料として添付した調査票を参照していただきたい。

1. 経営環境の変化と日本企業の戦略動向

1990年代のバブル崩壊から長期的な不況に喘いできた日本経済も、ようやく最悪期を脱却し、マクロ的には徐々に明るさを取り戻してきたといわれている。とはいえ、ミクロ的に見ると、勝ち組・負け組み企業の識別がより明瞭になってきたといえよう。勝ち組企業であれ、負け組みと称される企業であれ、いずれもグローバル化の進展という状況の下で存続をかけた競争を展開しなければならなくなっている。そこで、まずは昨今の日本企業における環境認識と戦略動向についてみていくことにしたい。

長期重点経営戦略

新製品開発が主軸

調査開始からほぼすべての年度において、長期の経営戦略(Q1-2-2)として新製品開発を重視する企業が多く、今回初めて50%を超えた。新製品開発は競争優位構築のための重要戦略として位置づけられている。また、製品そのものを売るだけでなく、製品に関連するトータルな提案を含め、付加価値を高めようとする積極的努力も続けられている。

国際化の動向

企業を取り巻く環境要因としては、この1,2年で海外競合他社との競争激化をあげる企業の割合が大きく増えた。こうした動向は、ボーダレス化が進行している証であるといえよう。日本企業が海外に進出する一方で、海外から競合企業が自らの得意分野を目指して日本市場に進出してきており、モノや技術のグローバル化だけでなく、資金（株主）のグローバル化が進展している。

短期重点経営戦略

主力製品市場の成熟化と合理化・省力化、多角化

市場が成熟化するということは、自社がターゲットとする市場の規模が伸びなくなり飽和状態に至ることを指す。企業がそういった状況で利益を確保するには、短期的には「合理化・省力化」が効果的であると考えられる。しかし、その効果には自ずと限界があり、過度に人員削減を行えばモラル・ダウンを招き、長期的には競争優位構築にはつながらない。少なくとも市場の成熟化に対して、短期の経営戦略(Q1-2-1)として合理化・省力化よりも既存製品のシェア拡大を目指す企業が多い。シェアを拡大することによって当面の利益を確保しつつ、その余力で長期的には企業存続のための活路を求めて多角化・新事業開発を目指そうとしている傾向がみられる。

技術革新の進展と新製品開発

企業を取り巻く環境要因(Q1-1-1)として、ここ数年、技術革新の進展を重視する企業の割合が増えていたが、今回調査では相対的に低くなった。

技術革新の進展の「ある/ない」についての企業の判断によって、前述した短期の経営戦略のなかで企業が重視するもののウェイトを変えてきた可能性を指摘することができる。すなわち、短期の経営戦略のなかでは合理化・省力化に注目する企業が一定数あるものの、基本的に企業は、技術革新の進展が「ある/ない」によって新製品開発か既存製品のシェア拡大かのどちらか一方を選択しているという傾向が、ここ数年の調査結果から読み取れる。つまり企業は、技術革新に進展があると認識すると短期の経営戦略として新製品開発に注力し、進展がないと認識すると既存製品のシェア拡大に注力してきたという可能性を指摘できる。

戦略構築と実践の場としての組織

新製品開発は長期経営戦略の主軸であることが確かめられた。新製品開発を、組織に保有された知識や情報といった経営資源を多方面に応用・展開して、新たな組み合わせを実現していく継続的な作業ととらえれば、それを促進するための柔軟な組織構造が求められる。最近の日本企業の組織構造 (Q2-1) をみてみると、次のような傾向が認められる。

比較的仕事の流れがタテ割りに配置される職能別組織を導入している企業の割合は40%から30%へと徐々に減ってきている。それに対して、複数の事業分野を予め束ね、大きくりの事業分野を一つの独立した会社のように運営できる分権的なカンパニー制を導入する企業の割合は、2003年から2005年にかけて15%弱まで増えた。しかし、それをピークに、2007年は10%台を大きく割り込み、事業部制組織が50%から60%台へ再び増える傾向になっている。

企業は規模の拡大によって迅速な意思決定が困難になると、その問題を解決するための1つの手段として分権的組織を導入する。しかし、企業が大きな環境変化に直面し、企業全体の方向性を新たに定める必要が出てきた際には、過度に分権化された組織ではコントロールが利かなくなる恐れがある。企業は状況に応じて、集権的組織と分権的組織とを柔軟に使い分けていることが読み取れる。

2. 製品イノベーションの取り組みと成果

多くの企業において、新製品開発は最も重視する長期の経営戦略として常に位置づけられてきた。ここでは企業の新製品開発、すなわち製品イノベーションの取り組みと成果についてみていく。

企業は、厳しい経営環境のなかでも一定水準の研究開発費を投じるなど製品イノベーションに積極的である一方、売上高への貢献度という面では必ずしもそこから十分な成果を得ているとはいえない。ただし、製品イノベーションの成果には直接数字には表れないものもある。斬新な製品技術の開発やコア技術の強化、顧客との結びつきの強化といった形での成果のほか、製品イノベーションを通して複数のコア技術の新たな結合が生じ、それに伴って組織知の増幅や移転が行われるといった成果もあり得る。企業の持続的な競争優位という観

点からは、むしろこれらの成果が重要な役割を果たすということが指摘できよう。アンケート調査の結果をみると、例えばコア技術の強化については4割前後の企業が成果ありと回答するなど、そうした面での成果を認識している企業は少なくない。

売上高の2~6%程度の研究開発投資を維持

企業の製品イノベーションの取り組みとして、まずは研究開発投資の動向(Q5-7)をみておきたい。売上高に対する研究開発費の比率に関して2000年以降のアンケート調査の結果をみると、2~4%未満とする企業が最も多く、回答企業全体の25~30%程度を占めている。次いで多いのが4~6%未満であり、20~25%程度の割合で推移している。2001年調査では0~1%未満、1~2%未満と回答する企業の割合がやや多かったものの、この年を除けば回答企業の半数超が売上高の2~6%程度の研究開発投資を維持している。企業は厳しい経営環境のなかでも一定水準の研究開発に取り組んでいるとみられる。

トップは製品イノベーションに「大枠の提示」という姿勢で関与

企業が製品イノベーションを推進するうえでは、トップの関与のあり方が重要なファクターとなり得る。これについては、ある一定の方向性のもとで創発的な戦略形成を促すため、トップは幅広いガイドラインを示し、細目は組織の下部に委ねる(ミンツバーグのいう「雨傘的戦略」)ことの有効性が指摘されている¹⁾。本調査では製品イノベーションをアイデアの発案段階(Q5-2-1)と開発プロセス(Q5-2-2)の2つの局面に分け、それぞれにおいてトップが大枠だけを提示するのか、それとも細部にわたって指示を出すのか、いずれの姿勢で関与しているかを探った。

結果は、いずれの局面においてもトップは大枠だけを示す傾向が強いというものであった。アイデアの発案段階では大枠だけを示す(スコア5,6)と回答した企業が4割を超えた(2004年:47.2%,2005年:49.0%,2006年:45.7%,2007年:42.5%)。また、開発プロセスにおいても、上述の発案段階ほど顕著ではないものの、やはり大枠だけを示す(スコア5,6)傾向が強かった

1) Mintzberg, Henry, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Simon & Schuster, 1989, p. 34 (北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991年, 52頁)

(2004年：31.8%、2005年：38.5%、2006年：31.9%、2007年：34.9%)

戦略商品のコンセプト策定には潜在的顧客・競合他社・自社技術を重視

製品イノベーションのプロセスにおいて、最も上流に位置するのは製品コンセプトの策定である。企業は何を基準・材料に戦略商品のコンセプトを策定しているのだろうか。本調査では、企業が戦略商品のコンセプト策定にあたって基準や材料にすると予想される項目として、潜在的顧客・ユーザーの要望、競合他社の状況（製品・技術）、自社の技術的優劣、有力サプライヤーの意見という4つに注目した(Q5-6)。

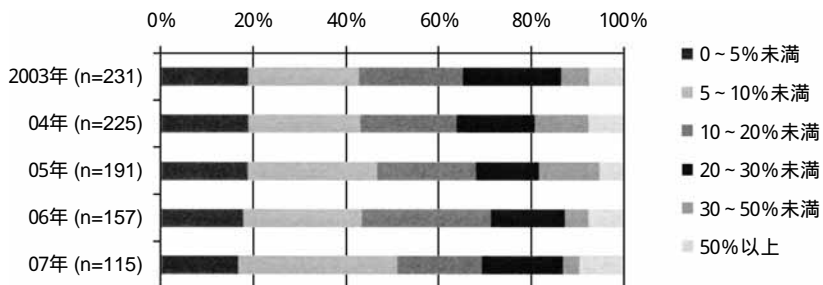
結論としては、企業はいずれの項目も重視して戦略商品のコンセプトを策定しているようである。潜在的顧客・ユーザーの要望、競合他社の状況（製品・技術）、自社の技術的優劣に関しては、回答企業全体の60～70%が非常に重視する（スコア5、6）と回答した。有力サプライヤーの意見は、やや低い割合ながら40%強の企業が非常に重視する（スコア5、6）という回答であった。企業は潜在的な顧客ニーズや競合他社の動向、自社の技術の優劣などを十分に考慮し、必要に応じて有力サプライヤーの意見にも耳を傾けながら、戦略商品のコンセプトを作り上げているとみられる。

以上、企業の製品イノベーションに対する取り組みの現状についてみてきた。以下ではその取り組みがどのような成果に結びついているかについて検討したい。

低い新製品の売上高に対する寄与率

製品イノベーションの成果として、まずは新製品の売上高が総売上高に対してどの程度貢献しているかをみておきたい。

図表 2-1 総売上高に対する新製品の売上高の寄与率



総売上高に対する新製品の売上高の寄与率 (Q5-3) は、この5年間あまり大きな変動はみられなかった。寄与率 20% 未満と回答した企業が全体の 6 割強を占め、貢献度 10% 未満とした企業でもおおむね全体の 4 割強を占めた。換言すれば、回答企業の半数前後が総売上高の 80~90% を既存事業の既存製品から得ていることになる (図表 2 1)。

数字には表れない製品イノベーションの成果

もっとも、企業における製品イノベーションの成果は、前項で述べた売上高などの具体的な数字として表れるものばかりではない²⁾。斬新な製品技術の開発や保有するコア技術の強化、あるいは顧客との結びつきの強化といった形での成果のほか、製品イノベーションを通して複数のコア技術の新たな結合が生じ、それによって組織知の増幅や移転が行われたといったような成果がある。企業の持続的な競争優位という観点からは、むしろこれらの成果が重要な役割を果たすということも指摘できよう。

そうした視点での成果についてみると、主力事業における過去3年間の新製品開発活動の成果として、従来から保有する社内のコア技術の強化 (Q5-1-3) と顧客に対する新たな価値提供 (Q5-1-2) が十分に行われたと認識する企業 (スコア 5, 6) が比較的多く、この数年間は 30% 台後半から 40% 台後半の割合で推移している。また、斬新な製品技術の開発 (Q5-1-1) や複数のコア技術の新しい組み合わせ (Q5-1-4) に関しては、若干少なくともなるものの、回答企業の 20~30% が十分に行われた (スコア 5, 6) と認識している。

このような成果を認識している企業では、製品イノベーションの推進・実現に向けたマネジメントが効果的に行われていると考えられる。このタイプの企業にはどのような組織特性やダイナミズムが備わっているのか。トップやミドルはどのようなマネジメント・スタイルをとっているのか。これらの論点については次節以降で詳しく分析する。

製品イノベーションの成果は互いに相関

前述の製品イノベーションの成果の間には、それぞれ一定の相関がみられた。

2) Sarah J. Marsh, and Gregory N. Stock, "Building Dynamic Capabilities in New Product Development through Intertemporal Integration," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, 2003, pp. 136-148

主だったものをあげると、まず、複数のコア技術の新たな組み合わせと以下の項目との間の相関係数は、斬新な製品技術の開発が0.411、従来の生産工程を大幅に変える製造技術の開発(Q5-1-6)が0.509、従来から保有する社内のコア技術の強化が0.649であった。次に顧客への新たな価値の提供は斬新な製品技術の開発と0.498で、開発スピードの大幅な向上(Q5-1-5)と0.446でそれぞれ関連していた。また、斬新な製品技術の開発と従来の生産工程を大幅に変える製造技術の開発との相関係数は0.303、開発スピードの大幅な向上と従来の生産工程を大幅に変える製造技術の開発との相関係数は0.436であった。かかる結果から、各項目間における以下のような関係が想起される。

企業が製品イノベーションにおいて、複数のコア技術の新しい組み合わせを考え、実行していくことは、従来にない斬新な製品技術の開発に結びついている。加えて、その製品化や量産化に不可欠な製造技術の革新も企業にもたらしめている可能性が高い。そこで生み出された斬新な製品技術はもちろん、製造技術の革新も開発スピードの大幅な向上といった成果をとおして、顧客に対する新たな価値の提供につながっていると考えられる。また、複数のコア技術の新しい組み合わせは、その開発のプロセスをとおして、企業が従来から保有しているコア技術の強化という成果ももたらしめているようである。

3. 個人レベルの学習を促進するためのマネジメント

「企業は人なり」の言葉に象徴されるように、イノベーションの実現を根底で支えているのは人の活動である。単に人を資源として重視すれば良いというものではない。価値創造のための組織学習に向けて、人々に働きかける必要がある³⁾。ここでは、個々の人々の活動に着目し、個人のパフォーマンスを高める施策について分析することとする。

従業員モラルの向上が創造性発揮や能力発揮につながる

従業員個人のパフォーマンスについて経営管理の視点では、従業員モラル(Q6-1)が取り上げられてきた。個人のパフォーマンス向上を狙った諸施策は、

3) Bartlett, Christopher & Ghoshal, Sumantra *The Individualized Corporation*, HarperCollins Publishers, 1997 (グロービス経営大学院訳『個を活かす企業：自己変革を続ける組織の条件(新装版)』ダイヤモンド社, 2007年)

モラルを介在して生産性へ結びつくと考えられているからである。回答企業のうち、同業他社と比べて正規従業員のモラルが非常に高い(スコア5,6)とした企業の割合は、過去5年間、比較的高い値で推移してきた(本社従業員は2003年:50.4%,2004年:44.2%,2005年:37.8%,2006年:41.3%,2007年:39.8%・研究所研究員は2003年:49.3%,2004年:44.1%,2005年:42.7%,2006年:41.1%,2007年:48.2%・現場(工場)従業員は2003年:38.1%,2004年:37.8%,2005年:36.5%,2006年:35.8%,2007年:36.5%)。

最近では、従業員が問題解決にあたって創造性を発揮する(Q2-15)ことも求められている。調査結果によれば、問題解決に向けて従業員が新しいアイデアを積極的に提案している(スコア5,6)との回答は、2005年:23.4%,2006年:24.8%,2007年:24.6%であった。また、従業員の能力が十分に発揮されている(Q6-2)という回答は本社従業員で30%前後(2003年:35.2%,2004年:28.0%,2005年:23.9%,2006年:30.6%,2007年:35.1%),研究所研究員において30~40%台(2003年:42.4%,2004年:34.8%,2005年:34.5%,2006年:41.1%,2007年:42.9%)で推移している。

さらに、新しいことへ果敢に取り組むには、慣習を打ち破るような従業員の挑戦意欲(Q2-9)が高く、仕事そのものに内発的に動機づけられている(Q2-11)従業員の数が多い方が望ましい。なぜならば、学習をより促進させることにつながるからである。しかし、最近では、従業員に挑戦意欲があふれている(スコア5,6)とする企業の割合は10%台にとどまっており(2003年:17.8%,2004年:17.7%,2005年:16.6%,2006年:13.8%,2007年:16.7%),内発的に動機づけられた従業員が非常に多い(スコア5,6)と回答した企業もやや低下傾向を示している(2003年:21.4%,2004年:25.4%,2005年:22.9%,2006年:21.9%,2007年:19.3%)。

次に、これら個人のパフォーマンス変数相互の関係をみると、いずれも強い相関がみられた(たとえば挑戦意欲と内発的動機づけは0.503,挑戦意欲と創造性発揮は0.683,内発的動機づけと創造性発揮は0.508で相関。さらに創造性発揮はモラル(本社)と0.392,モラル(研究所)と0.376,モラル(現場)と0.395,能力発揮(本社)はモラル(本社)と0.571,モラル(研究所)と0.505,モラル(現場)と0.508,能力発揮(研究所)はモラル(本社)と0.464,モラル(研究所)と0.639,モラル(現場)とは0.452

でそれぞれ相関)。従業員モラルを高めることで創造性の発揮や能力発揮へと結びつくとともに、挑戦意欲が旺盛で内発的に動機づけられた従業員が多いほど、創造性の発揮に強く結びついている様子がわかる。

ビジョンの浸透，権限委譲が個の働きを誘う

従業員が企業の中で個を活かし、学習を進め、それが価値創造に結びつくためには、従業員自身の主体的な意思決定や行動がなければならない。すなわち、トップダウンで構築された計画を忠実に実現するだけではなく、現場がもつ様々なアイデアを反映させ、時として、根本から従来とは異なるビジネスを始める必要がある（Bartlett & Ghoshal, 1997, 前掲書）。そのために個人にまず求められることは、個の働きを企業の進むべき方向性へと同調させることである。個人の自由な発想が望まれているものの、あくまでも企業の活動であるために、企業の取り組みとして認められる必要がある。個人と企業との同調の程度は、ビジョンの浸透（Q3-1）によって測定することができよう。

また、従業員がその個を活かすためには、上司から言われたことだけを行うのではなく、仕事のやり方やスケジュールなどを自分で決められるよう権限が委譲（Q2-10）されていることが望ましい。それが個人のアイデアを提案する素地になると考えられるからである。特に、権限委譲は、個人の能力発揮に結びつくだけではなく、新たな取り組みを行うことへの機会を提供し、挑戦意欲や創造性の発揮へ結びつくとともに、自ら好きなことができるようになるため、内発的動機づけをも刺激することとなる。

ビジョンの浸透の状況については別項で記載している。権限委譲の程度（スコア5, 6）は、研究所研究員が最も高く（54.7%）、続いて営業部門（42.6%）、本社管理部門（37.4%）と続き、従来と同様の傾向がみられる。多くのアイデアの提案が望まれる研究所で、自由度が高められている様子がわかる。これらの要因と、能力発揮や挑戦意欲、内発的動機づけ、創造性の発揮といった個人のパフォーマンス変数との関係を見ると、おおむね強い相関がみられた（たとえば挑戦意欲は権限委譲（研究所）と0.290、権限委譲（営業）とは0.395、権限委譲（本社）とは0.258で相関、創造性発揮は権限委譲（研究所）と0.370、権限委譲（営業）とは0.440、権限委譲（本社）とは0.307で相関）。企業の個を活かす取り組みが功を奏している様子がみてとれる。

失敗の許容，評価結果の説明，プロセス評価が効果的

価値創造に結びつくような新しいことへの取り組みに，失敗はつきものである。この失敗をとがめていては，従業員が新しいことに取り組む姿勢が弱くなる。そのため，新しいことに挑戦し，学習を進めるためには，失敗を許容すること (Q6-3) が不可欠となる。また，単に成果を評価するだけではなく，成果にいたるプロセスを評価する (Q6-8) ことも重要となる。さらに，製品開発の現場では，個人の貢献度を特定することは困難であるとともに，チームワークを維持するためにも，チーム評価の意義は大きい (Q6-7)。チーム評価の状況，評価の結果を従業員に時間をかけてフィードバックすることにより，それまでの取り組みが修正され，学習の効果をより高めることとなる (Q6-4)。

まず，新しいことに挑戦したが失敗してしまった個人を，従来通りで並みの成果をあげた人と比べて高く評価するという回答 (スコア 5, 6) は，過去 5 年間ある程度高い水準を維持している (2003 年：27.9%，2004 年：30.0%，2005 年：30.0%，2006 年：36.9%，2007 年：31.6%)。従来どおりの職務遂行よりも，新しいことへの挑戦をより評価し，そこでの失敗を許容しようという姿勢がみられる。

プロセスを評価する傾向については，業務に対するプロセスを積極的に評価する企業 (スコア 1, 2) が約 4 割であった一方，あまり評価しない企業 (スコア 5, 6) は 4.4% にとどまった。結果ではなく，どのように職務に取り組んだかを高く評価する傾向がみられる。他方，チーム評価に関しては，前述のプロセス評価ほど明確な傾向はみられなかった。企業はチームの貢献度と個人の貢献度のバランスを取ることに配慮しているとも考えられる。

最後に人事評価結果の説明に関しては，十分に時間をとって行われているとする企業は昨年調査で改善し，直近の調査でも 40% 弱を維持していた (2003 年：36.1%，2004 年：34.3%，2005 年：35.8%，2006 年：42.0%，2007 年：39.5%)。

失敗の許容，人事評価の十分な説明，ならびにプロセス評価は，個人のパフォーマンスを表す変数と強い相関関係がみられる (たとえば挑戦意欲は失敗の許容と 0.441，人事評価の十分な説明と -0.544，プロセス評価と -0.240 で相関，内発的動機づけは失敗の許容と 0.474，人事評価の十分な説明と -0.349，プロセス評価と -0.289 で相関)。このような評価方法が，新しいことに対する個人の挑戦意欲や内発的動機づけの高揚につながり，それが個人の学習を促

進する様子がみて取れる。

顧客ニーズの不連続な変化にどう対処するか

個人は、成功を収めてそのことを高く評価されると、過去にとった行動を強化してしまい、いわゆる「能力のワナ (competency trap)」⁴⁾ に陥る恐れがある。そうならないためには、常に顧客ニーズに変化が生じると認識し、長期の課題解決に取り組む必要がある。

従業員が顧客ニーズの動向をどのように認識しているか (Q2-18) については、どちらかといえば現在の延長線で捉えている企業 (スコア 1, 2) の割合が 21.7%、不連続な変化が生じると捉えている企業 (スコア 5, 6) の割合が 17.4% を占めた。次に、従業員が長期の課題解決に費やす時間 (Q2-19) に関しては、あまり時間を費やしていないとする企業 (スコア 5, 6) が 29.8% にのぼり、かなりの時間を費やしているという企業 (スコア 1, 2) の 10.5% を大きく上回った。また、そのような活動を評価する企業 (スコア 5, 6) の割合は 43.9% であった (Q6-5)。

これらの変数と、新しい取り組みを進める個人のパフォーマンス変数とは強い相関関係がみられた (たとえば挑戦意欲と従業員の市場動向の認識とは 0.545、長期の課題解決に費やす時間とは -0.452 で相関)。変革を進めるには、挑戦意欲をもって市場ニーズの変化を不連続に捉え、長期の課題解決に費やす時間を確保し、その活動をどう評価するかが重要である。

4. コラボレーションを通じた学習の促進とイノベーション

企業が製品イノベーションを実現するためには、社内外の多様な経営資源を有効に活用し、独自の方法で組み合わせていくことが重要となる。ここでは、部門間の交流や戦略的提携という取り組みに着目し、社内外でのコラボレーションを通じた学習がどの程度行われ、製品イノベーションに効果を及ぼしているのかを探っていく。さらに、組織内部での学習や提携パートナーとの組織間学習を促進する要因について若干検討するとともに、部門間の交流と戦略的提携の関連性を把握することにしたい。

4) Levitt, B., & March, J. G., "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 1988, pp. 319-340

活発な部門横断的交流が製品イノベーションを後押しする

レオナルド・バートン (Dorothy Leonard-Barton) によれば、製品イノベーションは異なる専門分野を積極的に結びつけることによって実現される。つながりの薄かった部門との交流は、学習の機会を増やし、組織メンバーが異質な知識を相互に交換・連結して製品を創造する余地を高めると考えられるからである⁵⁾。組織内の各部門には独自の経営資源が蓄積されているが、それらが組織内の限られた場所だけで利用されていたのでは十分ではない。新製品を切れ目なく生み出していくためには、部門横断的交流によって現有資源を活発に組み替えていけるかどうか鍵となる。

本調査では、新製品開発の際に異なる部門間の情報交流や協力がどの程度なされているかを機能部門間、事業部門・カンパニー間に分けて質問してきた(Q2-5)。機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5年間30%台で安定的に推移してきた(2003年:38.5%,2004年:38.5%,2005年:35.9%,2006年:35.9%,2007年:34.3%)。一方、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5,6)の割合は、継続して20%台を示していた(2003年:21.9%,2004年:24.6%,2005年:23.1%,2006年:26.8%)ものの、2007年調査では18.9%にまで低下している。

次いで、部門横断的な交流と製品イノベーションにかかわる諸変数との関連性をみると、両変数の間には概ね相関関係が認められる(たとえば複数のコア技術の新しい組み合わせは機能部門横断的交流と0.294、事業部門・カンパニー横断的交流と0.224で相関、開発スピードの大幅な向上は機能部門横断的交流と0.339、事業部門・カンパニー横断的交流と0.306で相関)。この結果は、部門横断的な交流が製品開発プロセスの効率性向上に寄与するだけでなく、経営資源の新結合の可能性を高めて独創性あふれる新製品の開発を促すという傾向を示唆している。

現在の日本企業では、機能部門間、事業部門・カンパニー間のいずれにおいても、部門をまたいだ交流が活発であるとはいいがたく、社内の経営資源が必ずしも十分に活用されていない状況にある。多くの企業にとっては、部門間の

5) Leonard-Barton, Dorothy, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, 1995, pp. 67-70 (安部孝太郎・田畑暁生訳『知識の源泉 - イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001年, 98 - 99頁)

連携を一層推し進め、各部門に蓄積された経営資源を積極的に結びつけていくことが重要な課題となっている。とくに、事業部門・カンパニー間の独立性に必要以上にこだわりすぎて、貴重な経営資源が困り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。

開発活動から獲得した新たな資源を複数の領域・世代にわたり活用することの重要性

製品イノベーションは目標とする製品や事業を生み出すだけでなく、技術や市場についての知識といった新たな資源を獲得する活動としても位置づけられる⁶⁾。製品イノベーションによって創出された多様な資源のなかには、当該活動に深く関与し、試行錯誤することを通じてはじめて入手できた貴重なものが含まれている。こうした資源は自社製品に独自性をもたらす基盤になる。ゆえに、それらを学習材料として効果的に活用することは、企業の長期的な製品イノベーションにとってきわめて重要である。だが、これまでの多くの研究では、製品開発活動からもたらされた新規の経営資源をいかに応用し、展開すればよいのかという問題が必ずしも十分に考察されてこなかったと指摘される⁷⁾。

そこで2007年調査では、新製品開発を通じて獲得した技術や知識が複数の領域や世代にわたっていかに活用されているのかを聞いた(Q5-6)。回答結果によれば、新たに獲得した資源が同一部門のその後の開発活動に積極的に応用されている(スコア5,6)とする企業の割合が49.1%、他の事業部門の開発活動に積極的に応用されているという割合が20.4%であった。開発活動の過程で手に入れた経営資源に対しては、同一部門の世代を越えた応用は進んでいるものの事業領域をまたいだ資源展開は十分になされていないといえる。

開発活動で得た新たな資源のその後の開発への応用、ならびに他の事業部門の開発への応用と製品イノベーション変数との間には相関関係が認められる(複数のコア技術の組み合わせとそれぞれ0.294, 0.352, 開発スピードの大幅な向上とそれぞれ0.478, 0.466)。開発成果としての独自資源を複数の世代や領域にわたって効果的に活用できるか否かは、製品イノベーションの成果に影響

6) Bowen, H. Kent, Kim B. Clark, Charles A. Holloway, and Steven C. Wheelwright, *The Perpetual Enterprise Machine: Seven Keys to Corporate Renewal through Successful Product and Process Development*, Oxford University Press, 1994, p. 267

7) Danneels, Erwin, "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, 2002, p. 1096

響を及ぼす傾向にあることを読み取ることができる。

部門横断的交流，開発成果の多方面への展開・次世代への応用を促すマネジメント要因

それでは，部門横断的交流や開発活動で獲得した経営資源の応用を促すにはどのようなマネジメント要因に働きかけていけばよいのか。本項ではごく簡単に触れておきたい。

最近，職務の専門化が進むにつれて拡大した部門間の知識ギャップを埋める試みが注目を集めている。異質な分野とのコミュニケーションをはかろうとしても，知識ギャップの存在ゆえに相手の言葉や考えを理解できない企業メンバーが多いとされるからである。たとえば，企業メンバー全体を貫く共通知識の涵養を目指した取り組みが少なからず見受けられるようになった（スコア5，6の回答は，2005年：20.2%，2006年：18.1%，2007年：25.2%）（Q6-6）。こうした試みによって異部門間に横たわる知識のずれを小さくすることで，経営資源を特定の場所にとどめることなく多方面に展開，応用する余地を高めることが期待される（職能部門間の交流と0.256，開発活動で得られた知識のその後の応用と0.432，開発活動で得られた知識の他領域への応用と0.291でそれぞれ相関）。

また，部門を越えたローテーションの実施（Q2-16）（職能部門間のローテーションと職能部門間の交流は0.342，新たな資源のその後の開発への応用とは0.202で相関，事業部門間のローテーションと事業部門間の交流は0.290，開発活動で得られた知識の他領域への応用とは0.236で相関）やインフォーマル・コミュニケーションの活用（Q2-4）（職能部門間の交流とは0.336，事業部門間の交流とは0.375，開発活動で得られた知識のその後の応用とは0.343，開発活動で得られた知識の他領域への応用とは0.202で相関）も活発な部門横断的交流や開発活動で獲得した経営資源の積極活用に結びついている。しかし，インフォーマル・コミュニケーションを頻繁に活用しているという企業の割合が20%台中頃で推移しているのに対して，ローテーションを積極的に行っているという企業は，10%台と低い割合にとどまっている。

オープン・イノベーションの1つの手段としての戦略的提携

従来，多くの大企業では，イノベーションは自前の中央研究所によって独力

で創出されるケースが多かった。しかし、技術の複雑化・高度化がますます進む中で巨額の研究開発投資を維持することが難しくなっているだけでなく、イノベーション創出には自前では賄いきれない多種多様な経営資源が必要になってきている。それゆえ、企業がイノベーションを効果的に創出するためには、自前主義に固執するクローズド・イノベーションから社外の経営資源を積極的に活用しようとするオープン・イノベーションへのシフトが欠かせない⁸⁾。一般に、オープン・イノベーションは企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ価値を創造することを意味するが、その1つの手段に戦略的提携がある。

近年の企業動向をみるかぎり、多くの企業は戦略的提携などの外部企業との協力関係に取り組んでおり(Q1-4)(2003年:84.0%,2004年:79.3%,2005年:76.1%,2006年:76.7%,2007年:74.8%),その約半数の企業は戦略的提携を通じて提携パートナーの経営資源(能力)を補完的に活用して新製品・新事業開発を進めようとしている(Q1-5)(2003年:50.0%,2004年:47.3%,2005年:42.0%,2006年:52.1%,2007年:58.1%)。とりわけ、戦略的提携に対して積極的な取り組みをしている企業ほど、期待した経営資源の相互提供が実現できている(Q1-9)(-0.341で相関)。このように、多くの企業はオープン・イノベーションを実現する1つの手段として戦略的提携を積極的に活用してきている。

提携パートナーとの組織間学習を促進する要因

戦略的提携が社外の経営資源を活用するための1つの手段であるとしても、外部企業と提携さえすれば必要な経営資源を容易に獲得できるわけではない。通常、市場取引で獲得困難な価値ある経営資源は当該企業に固有のものであることから、企業内の複雑な社会的コンテキストに埋め込まれ、粘着的かつ模倣困難な特性を有している。その獲得には提携パートナーとの密なコミュニケーションによる組織間学習が求められる。事実、提携パートナーとのオープンなコミュニケーションを行っている企業(Q1-7)ほど、期待した経営資源の相互提供が実現できている(-0.378で相関)。

8) Chesbrough, H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003(大前恵一朗訳『オープン・イノベーション ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部,2004年)

もちろん、提携パートナーとの経営資源の相互提供を実現する組織間学習には、オープンなコミュニケーション以外にも重要な促進要因はある。例えば、提携パートナーとの共通目標の周知・徹底 (Q1-8) は、提携に際して互いに何を学習すべきかを明らかにする上で重要であり、提携パートナーとの経営資源の相互提供を促進する (0.389 で相関)。さらに、提携パートナーとの契約の相互遵守 (0.566 で相関)、協力規範の確立 (0.551 で相関) は、提携パートナーとの信頼関係を醸成し、組織間学習を促進するインフラを整備する上で必要不可欠であるといえる (Q1-9)。

戦略的提携におけるリエゾンの役割

提携パートナーとの経営資源の相互提供を実現する組織間学習には、オープンなコミュニケーション、契約の相互遵守、協力規範の確立といった要因が重要となるものの、同時にリエゾンの存在も看過してはならない (Q2-7) (-0.242 で相関)。そもそも、リエゾンとは情報の収集や発信の起点となる人材を指している。リエゾンは情報の収集や発信の起点であるがゆえに、提携パートナーとのコミュニケーションの起点としての役割を有しており、組織間学習を促進する上で極めて重要な役割を果たしていると考えられる。

日々の部門間コミュニケーションが戦略的提携の成果を高める

前述のように新製品・新事業開発を進める上では、異なる部門間によるコミュニケーションが欠かせない。部門間コミュニケーションは、部門を横断する経営資源の流れを作り出し、企業内に分散した経営資源の共有・活用を促進するという点で組織学習の基本であるといえる。ここで注目すべきは、部門間コミュニケーションの有効性はなにも企業内に限定されるわけではないということである。

例えば、企業内における部門間コミュニケーションを常日頃から心がけている企業は、戦略的提携等の外部企業との協力関係に積極的であるだけでなく (職能部門横断的交流と -0.263, 事業部門・カンパニー横断的交流と -0.261 で相関)、提携パートナーとのオープンなコミュニケーションにも積極的である (職能部門横断的交流と -0.269, 事業部門・カンパニー横断的交流と -0.294 で相関)。さらに、こうした企業は提携パートナーとの経営資源の相互提供を実現できている (職能部門横断的交流と 0.313, 事業部門・カンパニ

一横断的交流と0.266で相関)。

以上のことから、部門間コミュニケーションは提携パートナーとの組織間学習を進める上で基本的な要因であり、企業内において部門間コミュニケーションを常日頃から心がけることは、戦略的提携の成果を高める組織能力を育むことにつながるものと推察される。

5. 個の創造性発揮を通じた組織知の増幅に果たすミドルの役割：個人学習から組織学習へ

価値創造プロセスを活性化し、競争優位を実現するためには組織を構成する人々が如何に創造性を発揮し、組織レベルの知の向上を図るかが重要となる。それは個人による創造的学習を促し、その成果とエネルギーを組織学習につなげていくことができるかにかかっている。トップの戦略的意図を人々が理解・共鳴し、目的達成に向かって深くコミットすることが求められる。そのためミドルは組織変革を促進するという新たな役割は果たさなければならず、さらに個人学習を組織学習へと橋渡ししなければならない⁹⁾。

戦略的意図への共鳴と目的達成に向けた組織変革とミドル

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。人々が慣性で行動するような考え方が組織に生まれてくる恐れがあるからである。その結果、組織変革にあたってミドルや一般従業員に抵抗(Q2-8)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(スコア1, 2がミドルで2003年:23.6%, 2004年:17.5%, 2005年:21.5%, 2006年:20.5%, 2007年:27.8%, 一般従業員で2003年:6.1%, 2004年:7.8%, 2005年:14.0%, 2006年:7.5%, 2007年:7.0%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。また組織変革によって組織内における人々の社会的関係が変化するという危惧の念が存在するからであろう。組織変革に抵抗を示さないミドルは、従来の組織のルールにとらわれず(Q2-3)、部下に状況に応じた活動を行うように奨励し(0.320で相関)、挑戦意欲(Q2-9)を喚起する

9) Gilbert Probst & Bettina Buchel, *Organizational Learning*, Prentice Hall, 1997

傾向が強いといえる（0 415 で関連）。このように組織変革に抵抗を示さないミドルは個人学習を促進するような役割をはたしていることがわかる。

このように促進される個人学習で得られた知識を組織に伝播させ、組織レベルの知の向上を図らなければ、新たな戦略形成・策定につなげることはできない。そこで個人学習を組織学習へと橋渡しする作業が必要になる。

この場合、ミドルに資源配分などの裁量権を与える（Q4-6）ことも重要である。大幅な裁量権を与えている企業（スコア 5, 6）の割合は 13.4% で、例年と同じく低いレベルにとどまっている（2005 年：20.5%, 2006 年：21.4%）。ミドルへの真の権限委譲にまだ不安を覚えている企業が少なくないといえよう。

しかし、ミドルから変革への協力を引き出し、挑戦意欲にあふれる企業家的組織を構築するには、ミドルの資源配分の裁量権が重要と考えられる。つまり、ミドルに資源配分の裁量権が十分に与えられている企業では、ミドルの変革に対する抵抗感が少なくなり（0 229 で関連）、多くの従業員が内発的に動機づけられ（Q2-11）（0 408 で関連）、挑戦意欲にあふれる傾向がみられる（0 373 で関連）。また、そうしたミドルの下で、従業員は問題解決にあたり創造性を発揮（Q2-15）しており（0 389 で関連）、短期の目標達成だけでなく長期の問題解決にもかなりの時間を費やす（Q2-19）傾向が認められる（- 0 428 で関連）。

個人学習から組織学習へ橋渡しするミドルの役割

組織学習は個人という媒体とその個人間の相互作用として行われ、その組織の能力と特性とともに一緒になって異なった全体を構成するものである。その意味するところは、個人による学習プロセス自体は重要であるが、人々の相互作用がなされることによって知識や技術が統合化され組織知としての創造的アイデアが生まれるということにほかならない。

個人学習から組織学習への橋渡しが行われるためには、コミュニケーションや前に述べたように共有ビジョンへの共鳴を通した統合といった条件が満たされなければならない。

コミュニケーターとしてのミドル

コミュニケーションは相互理解を通した集団的な見方を開発することにつながる。とくに上下のコミュニケーション（Q4-2-1）はトップのビジョンの共有化を進める役割を果たしている。上下のコミュニケーションは組織のフラット

化 (Q2-2) によってより円滑にされる。組織のフラット化の効果と経営要因の相関をみると、フラット化は縦の情報伝達経路の短縮による効果であるビジョンの共有化 (Q3-1) (0.352 で相関)、それに伴う挑戦意欲の喚起 (Q2-9) など (0.306) と従来どおり相関がみられる。

上下のコミュニケーションへのミドルの働きかけは、左右のコミュニケーション (Q4-2-2) への働きかけよりも積極的という傾向が継続してみられる。ビジョンの理解や経営方針の提示 (Q4-3-1) と引き続き相関 (-0.467) し、また、そうしたミドルの姿勢が従業員の挑戦意欲の喚起につながっている (0.518 で相関)。左右のコミュニケーションは、上下と同じく従業員の挑戦意欲を喚起 (0.359 で相関) するとともに、インフォーマル・コミュニケーション (Q2-4) や異部門間交流 (Q2-5) を促進している (インフォーマル・コミュニケーションと 0.288, 職能部門横断的交流と 0.216, 事業部間・カンパニー横断的交流と 0.332 で相関)。このようにコミュニケーションという手段を通じて人々の相互理解が促進され組織学習が行われる条件が整備されることになる。では、具体的には部下の創造性を引き出すためにミドルはどのような役割を演じるのであろうか。そこでは従来型の管理者とは質的に異なった役割が求められていると想定される。

「部下の創造性を引き出す役割」をミドルの新たな役割として重視

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 (Q4-1)。いずれの役割も大変重視しているとした企業 (スコア 1, 2) は、図表 4 1 のように過去の調査同様高い割合を示しており、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 (-0.397 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

図表 4 1 ミドルの役割

	03年	04年	05年	06年	07年
部下の創造性を引き出す役割	74.8%	66.8%	68.3%	61.7%	60.6%
部下の緊張感の緩和	46.1%	42.3%	46.4%	40.4%	43.9%
アイデアの統合者としての役割	52.1%	50.2%	50.4%	50.6%	48.2%

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(0.617)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。

このようなミドルの役割やコミュニケーターとしての働きかけが「ホット・グループ」と呼ばれる集団を生み出す可能性を高める。ホット・グループとは、「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、問題解決に取り組む熱意ある集団¹⁰⁾」をいう。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試みられるため、個人学習の組織学習へのブリッジがなされることになる。実際、ホット・グループの生成(Q2-17)と新製品開発の成果との間には強い相関が認められる(従来とは一線を画す斬新な製品技術の開発とは-0.253, 顧客に対する新たな価値の提供とは-0.215, 従来から保有する社内のコア技術の強化とは-0.237, 複数のコア技術の新しい組み合わせとは-0.310でそれぞれ相関)。

ただし、ここ数年日本企業のホット・グループの生成を調べた結果、頻繁に生成されると答えた企業の割合は、まだ10%台にとどまっている(2005年:11.4%, 2006年:10.0%, 2007年:14.9%)。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・監督としての役割を超えて、部下のアイデアを戦略提案に結びつけるための、いわばアイデアの統合者としての役割や(0.265で相関)、コミュニケーターとしての役割(上下、左右各々と-0.228, -0.198で相関)を積極的に果たすことが求められる。

組織目標実現に向けて：ミドルによる経営方針・短期の具体的目標の提示

ミドルが部下に経営方針(Q4-3-1)や短期の具体的目標(Q4-3-2)を提示することによって、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(スコア1, 2)は、2003年:44.8%, 2004年:38.4%, 2005年:36.6%, 2006年:42.8%, 2007年:33.6%となっている。ミドルが経営方針の意図がわかるよ

10) Leavitt, Harold J., and Jean Lipman-Blumen, "Hot Groups," *Harvard Business Review*, July-August, 1995, p. 109 (熊谷鉦司訳「ホット・グループが生み出す相違と組織活力」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, December-January, 1996年, 41頁)

うに説明しているとする企業では、組織を構成する人々がビジョンをより理解している（-0.484で相関）。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（各経営方針の大枠提示と上下のコミュニケーションと-0.467で相関し、左右のコミュニケーションと0.358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（-0.451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（2003年：49.3%、2004年：48.7%、2005年：47.8%、2006年：44.1%、2007年：45.1%）。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の課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（-0.278で相関）。

部下の提案内容についてのミドルの知識・経験 - ミドルは組織学習の媒介者

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（Q4-7）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）の割合は42.5%である（2005年：42.1%、2006年：40.3%）。これは、ミドルが自ら学習に努めることで、新製品開発における中心的な役割を果たそうとする姿の現れであるといえる。

また、他の経営要因との関係をもみても、普段から学習に努めるミドルは、常に部下の持つ市場・技術情報を重視する姿勢（Q4-4）をとっており（0.424で相関）、部下のアイデアを的確に評価し、その実現に向けて上司に積極的に提案する傾向（Q4-5）が認められる（-0.303で相関）。このようなミドルの姿勢が、再び部下の挑戦意欲を喚起し（0.323で相関）、創造性の発揮を促すことで（0.303で相関）、新製品開発につながる組織学習の好循環を招くことになるといえよう。

人々の創造性発揮をより促すためには、ミドルが前述のような新たな役割を担うだけでなく、組織としてサポート体制を整備しておくことも重要となる。現場からミドル、ミドルからトップのいずれにおいても、手厚いサポート体制を整えるとする企業の割合が低下しているが、手厚いサポートがあることが従業員の挑戦意欲を喚起し、部門を越えたインフォーマル・グループやホット・

グループの形成を促進する，という関係には変化はない（現場からミドルのサポート体制と挑戦意欲は 0.472，ミドルからトップのサポート体制と挑戦意欲は 0.307，現場からミドルのサポート体制とホット・グループの生成は -0.252，トップのサポート体制とホット・グループの生成は -0.261 それぞれで相関）。

6. ダイナミックな組織学習を実現するための土壌

ここでは，これまで考察されてきたイノベーションを実現するための組織の学習能力を支え，それらを創造すると同時にさらなる向上へと導くようなダイナミックな組織学習を実現するための土壌となる組織要因について考察を進めていく。

組織学習を促すトップの役割

ビジョンの浸透が好循環の起点 - トップの姿勢が企業内のコミュニケーションを円滑にし，従業員の挑戦意欲を高める -

ダイナミックな組織学習により，組織メンバーの能力や組織の知識を活用し，イノベーションを生起させるには，まずトップがビジョンや戦略的意図を明確に示し，イノベーション実現のための諸活動を支持することが必要になる。そして，このビジョンは単に上から押し付けられたものではなく，従業員の共感を得られていることで，従業員の組織学習への取り組みを促すことになる。ビジョンが浸透し，従業員の共感を得られている（Q3-1）と，彼らのモラルは高まり（本社と 0.480，研究所と 0.471，現場と 0.473 で相関），挑戦意欲（0.588 で相関）や内発的動機付け（0.455 で相関）につながり，創造性を発揮（0.562 で相関）するようになり，個人学習が促進されるのである。

このようなトップのリーダーシップは，企業の方向性を大枠として示し，その中で個人の創造性を発揮させるものであり，ビジョナリー・リーダーシップといわれるものである。ビジョナリー・リーダーシップでは，企業家的なマネジメント・スタイルが必要とされる。また，トップが企業家的特性を備えていることの程度が戦略行動にとって重要であるといわれている。企業家的特性をより発揮しているトップ（Q3-2）は自らのビジョンを組織に浸透させることに努めていることが分かる（0.299 で相関）。

組織内のコミュニケーションが円滑になり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こる。このことは、すべての調査年度の結果から、裏付けることができた。目標の明確化は個々の従業員の挑戦意欲を高めることにつながるなど多くの面で企業を活性化することにつながっている。ここではさらにビジョンの浸透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、ビジョンの浸透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、すでに指摘したように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）であった。

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。ミドルのコミュニケーション能力は個人学習から組織学習への橋渡しに大きな影響を与える要因である。これらが機能する前提として、共有ビジョンの浸透と従業員への共感が存在するものと考えられる。

一方、現在のように、企業を取り巻く環境が不連続に変化する状況では、組織内の情報だけでなく、日々変化する市場やニーズ、競合企業の動向など外部からの情報を積極的に取り入れて組織学習を促進することが求められる。このような状況におけるトップの役割は、市場などの波打ち際の情報に積極的に接し、自ら市場やニーズの変化を迅速に感知していくことである。今年度新設したトップの波打ちぎわ情報への接近の積極さの程度(Q3-3)をみると、熱心に接する傾向が強い(スコア1,2)とする回答が67.6%となり、多くの企業のトップが波打ち際の情報に積極的に接しようとしていることが分かる。このようなトップは、内外情報の結節点となるリエゾンの育成への熱心であり(0.340で相関)、そのような姿勢によって、従業員も顧客ニーズの動向を不連続な変化が生じると捉える傾向にある(-0.293で相関)のではないだろうか。

組織学習における組織文化の役割

組織学習を促す土壌となる組織文化

組織文化とは、組織のメンバーによって共有され、メンバーが変わっても継続的にその組織に存在し続ける価値観や行動様式を指す¹¹⁾。組織文化は、様々

11) Kotter, John P. & Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992, p. 4
(梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社, 1994年, 6-7頁)

な組織行動に影響を及ぼし、組織学習を促すうえでの土壌となる。イノベーションに向けた組織学習では、組織のメンバーは従来の延長上にはない新たな発想を創出するために、組織で変化や柔軟な組織行動を奨励する価値観を共有することが求められる。こうした組織文化を形成するには、イノベーションによって生み出された価値を提供する主な対象としての顧客・ユーザーへの姿勢が重要となろう。また、組織内の多様な価値観や行動様式を活かすことが新たな発想を生み出すような組織学習を促進する¹²⁾ため、部門文化という観点からも検討していきたい。

組織メンバーに従来の組織ルールにとらわれず、状況に応じて変化しながら柔軟な行動を行うことを奨励するような組織文化(Q2-3)を持つ企業では、部門横断的な交流の程度(職能部門間と0.470, 事業部・カンパニー間と0.366で相関)インフォーマル・コミュニケーションの活用度(0.530で相関), ホット・グループ生成の程度(-0.242で相関), 従業員の内発的動機づけの程度(0.440で相関), 従業員の挑戦意欲の程度(0.470で相関)といった組織学習を促進する要因が各々高い傾向にある。さらに、このような組織では、あらゆる部署が顧客・ユーザーからの要望に対し柔軟に対応できる体制(Q2-6)を整えていることが多い(-0.276で相関)。

また、組織内の多様な価値観(部門文化)の相互作用によって組織に新たな発想がもたらされている組織(Q2-14)では、変化や柔軟な組織行動を奨励する組織文化(全社文化)や、顧客への柔軟な適応体制を有している程度が高く(職能部門間の部門文化の多様性とそれぞれ0.376, 0.306で相関, 事業部・カンパニー間の部門文化の多様性とそれぞれ-0.329, -0.242で相関), 部門横断的な交流の程度(職能部門間, 事業部・カンパニー間), インフォーマル・コミュニケーションの活用度, ホット・グループ生成の程度, 従業員の内発的動機付けの程度, 従業員の挑戦意欲の程度, といった上記と同様の組織学習を促進する各要因とも関係がみられる(職能部門間の部門文化の多様性とそれぞれ0.398, 0.277, 0.382, -0.286, 0.320, 0.343, 事業部・カンパニー間の部門文化の多様性とそれぞれ0.280, 0.272, 0.384, -0.243, 0.255, 0.295で相関)。

このように、変化や柔軟な組織行動を奨励する組織文化(全社文化)が様々な組織行動の土壌となることで、多様な部門文化の相互作用によって新たな発想が生み出されるなどの組織学習が促進されると考えられよう。

12) 河野豊弘「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』, Vol. 27 No. 2, 1993年, 56-57頁

組織学習の基盤としての社会性の確立

公正性、透明性、誠実性から構築された信頼が組織学習の基盤に

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、社員相互が深い信頼で結ばれていることが前提となる¹³⁾。さらに、このような組織内の信頼を構築するためには、公正性 (Q2-12)、透明性 (Q2-13)、誠実性 (Q2-20) といった倫理的価値観が浸透していることが必要になる¹⁴⁾。

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 (モラル (本社) と公正性とは 0.489、透明性とは 0.422、誠実性とは 0.490 で相関)、その結果、挑戦意欲が高まり (公正性と 0.473、透明性と 0.404、誠実性と 0.495 で相関)、内発的に動機付けられ (公正性と 0.443、透明性と 0.380、誠実性と 0.398 で相関)、創造性を発揮し (公正性と 0.392、透明性と 0.349、誠実性と 0.354 で相関) 自律的な行動をとるようになる。

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、それがインフォーマル・コミュニケーションを活発にし (公正性と 0.319、透明性と 0.402、誠実性と 0.393 で相関)、部門を超えた情報の交流 (機能部門間の異部門間交流と公正性とは 0.312、透明性とは 0.331、誠実性とは 0.268 で相関) や新製品開発を通じて獲得した知識のその後の応用 (当該部門のその後の活動と公正性とは 0.351、透明性とは 0.292、誠実性とは 0.325、他の事業部門の活動と公正性とは 0.307、透明性とは 0.248、誠実性とは 0.319 で相関) を促しているのであろう。

長期的維持・発展を目指してステークホルダー重視の傾向が高まる

現代の企業にとって、企業を取り巻くステークホルダーはその維持・発展に影響を与える重要な存在となっている。すなわち現代の企業はその制度的状況から、経営環境であるステークホルダーの存在を無視した経営を行うことは不可能であり、多様な利害を有するステークホルダーに対して責任を果たす必要

13) Ruppel, C. P. and S. J. Harrington, "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation," *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, 2000, pp. 313-328

14) Mayer, R. C., J. H. Davis and F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1995, pp. 709-734

が求められている。

このようなステークホルダーへの考慮やステークホルダー間の調整といった活動は、一見するとイノベーションの実現やそれを可能にする組織能力の構築に直接的に関わるものにみえないが、全く関係のないものではない。ステークホルダーの中には従業員が含まれるが、組織能力を実際に担うのは従業員である。したがって、従業員への配慮が足りない場合は組織能力の水準も低いものになる。また、ユーザーや供給業者といったステークホルダーの存在は、実際に製品を開発、展開する際に重要な役割を担う立場にある。さらには、これらステークホルダー間の利害が調整されている場合、その企業への社会的な評価が高まることとなって企業とステークホルダーとの信頼関係が高まり、イノベーションの実現に不可欠と考えられる価値創造プロセスが活性化すると考えられる。

本調査ではこうした観点から株主、従業員、顧客・ユーザー、供給業者、金融機関、政府、地域社会といった各ステークホルダーについて、どれだけ考慮を行っているかの質問を行っている(Q3-5)。考慮の度合いが高かった(スコア5,6)順にみると、顧客・ユーザー：89.3%、株主：86.8%、従業員：77.2%、供給業者：58.9%、地域社会：54.4%、金融機関：47.3%、政府：27.2%となっている。顧客・ユーザーを重視する割合が最も高い結果となったが、これは企業がイノベーションの実現を重視しているあらわれと解釈できよう。さらに2003年度からの調査を踏まえた過去5年間の動向をみると、ほとんどのステークホルダーにおいて考慮する割合(スコア5,6)が上昇している。ステークホルダーをより重視する傾向をみることができる。

これらステークホルダーに関する設問と他の設問との相関分析をみると、まず従業員については、従業員の挑戦意欲(0.405)、従業員の内発的動機付け(0.439)、従業員の創造性発揮(0.328)さらにはモラル(本社)(0.512)など従業員の個人学習を促進する要因と高い相関関係がみられる。そしてそれを支える要因としての人事評価システムを問う設問である加点評価(0.505)、人事評価の説明(-0.384)とも高い相関関係がみられる。それらによって可能となると考えられる組織内のコラボレーションを問う部門横断的交流(職能部門間とは0.303、事業部・カンパニー間とは0.251)、ビジョンの共有(0.503)、知識の共有化(0.429)などの設問とも高い相関関係にあった。

イノベーションの実現に重要な存在となる顧客・ユーザー、供給業者につい

では、イノベーションの実現を問う各設問と高い相関がみられた（顧客・ユーザーと顧客に対する新たな価値とは0.255，コア技術の強化とは0.237，新しい組み合わせとは0.283，潜在的顧客・ユーザーの要望とは0.485で相関，供給業者と顧客に対する新たな価値とは0.232，新しい組み合わせとは0.206，開発スピードの向上とは0.237，製造技術の開発とは0.290，有力サプライヤーの意見とは0.311で相関）。

委員会設置による公正性の実現については意見が分かれる

近年の企業経営においてステークホルダー、特に株主との関係をはかる目的から委員会を設置する企業が増えてきている。この背景には、90年代以降の企業業績の悪化、企業不祥事の頻発といった要因が存在している。委員会設置会社への移行によって、業務の執行と監督の機能を明確に分離し、コーポレート・ガバナンスを強化して、経営の透明性を高め、公正さを維持しようとするねらいがある。

本年度の調査ではこのような委員会設置の動向に着目し、委員会設置によって公正さを保たれると考えているかについての問を新設した(Q3-4)。集計結果をみると、5、6と回答した企業の合計は15.7%であり、委員会設置会社による経営の公正さの維持に懐疑的な姿勢をみることができる。日本監査役協会の調査によれば委員会設置会社の形態を採用している企業は107社に過ぎず、上場企業に限れば72社であり、全上場企業の2%にも満たない採用率である。

委員会設置会社に対する評価が高くなく、実際に移行する企業が極めて少ないのは、委員会設置会社の制度的な不備によるものと推察される。すなわち、制度の要である社外取締役は常勤が義務付けられていない、親会社・取引先との独立性が疑われる者でも資格を有するため、監視機能の実効性に疑問が持たれているもことも採用企業が少ない一因と考えられる。前身の委員会等設置会社から数えて4年余り、委員会設置会社として新会社法に引き継がれてから1年余しか経っていないことから今後の制度改定および企業の動向を注視することとしたい。

イノベーションの源泉としての学習能力

「イノベーションのためのマネジメント」に関するアンケート調査

戦略経営研究グループ

回答方法については、特に指定のない限り、スケール上の該当番号に直接○印をおつけください。

[例] 異なる部門間であっても頻繁に人事異動が行なわれますか。
 極めて頻繁に行なわれている 1-2-3-**4**-5-6 ほとんど行なわれていない

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 () | 1. 主力製品市場の成熟化 | 2. 技術革新の進展 |
| 次に重視 () | 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 () | () | 1. 多角化 | 2. 既存製品のシェア拡大 | 3. 新製品開発 | |
| 長期 () | () | 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 戦略的提携は行なっていない

↳ 「2. 組織」へお進み下さい。

イノベーションの源泉としての学習能力

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

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

1-8 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

1-9 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
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

2-3 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

社会イノベーション研究

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。機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) 機能部門間	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 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

2-7 トップは、社内外の情報の収集および発信の起点となる人材の育成にどの程度心がけていますか。

大いに心がけている 1-2-3-4-5-6 あまり心がけていない

2-8 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	

2-9 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

2-10 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	

2-11 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

イノベーションの源泉としての学習能力

2-12 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

2-13 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

2-14 新製品開発を行なう際、各部門特有の組織文化(価値観や行動様式)の多様性が、新たな発想を生み出すことにどの程度影響を与えていますか。

ほとんど影響を与えていない 大いに影響を与えている

- 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

2-15 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

2-16 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。

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・カンパニー間 1-2-3-4-5-6

2-17 同じ目的意識を持った従業員が集まって、組織内に熱意あるインフォーマルな集団を形成し、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

2-18 従業員は、顧客ニーズの動向をおおむねどのような姿勢で捉えていますか。

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

2-19 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

2-20 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

社会イノベーション研究

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 トップは、市場などについての波うちぎわの情報に接することにどの程度熱心ですか。

非常に熱心である 1-2-3-4-5-6 あまり熱心でない

3-4 委員会設置会社の仕組みで経営の公正さを保つことができるとお考えですか。

必ずしも公正さを保てない 1-2-3-4-5-6 大いに公正さを保つことができる

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

自ら働きかけようとしていない 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 |

イノベーションの源泉としての学習能力

4-3 ミドルは部下に対して、経営方針の大枠や個人が行なうべき短期の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製品・新事業の内容について、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 過去3年間、主力事業における新製品開発の中で、次の1)～6)は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) 顧客に対する新たな価値の提供 | 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 主力事業における新製品の開発に対して、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 | |

社会イノベーション研究

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 | 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、下記項目をどの程度重視しますか。

- | | あまり重視しない | 非常に重視する |
|-------------------|-------------|---------|
| 1) 潜在的顧客・ユーザーの要望 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 競合他社の状況(製品・技術) | 1-2-3-4-5-6 | |
| 3) 自社の技術的優劣 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 4) 有力サプライヤーの意見 | 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 新製品開発を通じて獲得した技術や知識が、当該部門のその後の開発活動や他の事業部門の開発活動に応用されていますか。

- | | ほとんど応用されていない | 積極的に応用されている |
|------------------|--------------|-------------|
| 1) 当該部門のその後の開発活動 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 他の事業部門の開発活動 | 1-2-3-4-5-6 | |

5-7 売上高研究開発費比率は、過去5年間、何%を目安としてこられましたか。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 |

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))のモラールの高さは、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 | |

イノベーションの源泉としての学習能力

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 1-2-3-4-5-6 十分発揮されている

- | | |
|-----------|-------------|
| 1) 本社 | 1-2-3-4-5-6 |
| 2) 研究所研究員 | 1-2-3-4-5-6 |

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 日常業務の遂行以外に, 計画とは異なるものの長期の課題解決に向けた取り組みを行なった場合, 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

6-6 営業・技術などの分野を問わず, 企業全体の事業活動の特徴を指し示すような知識基盤の共有化に積極的に取り組んでいますか。

ほとんど取り組んでいない 1-2-3-4-5-6 積極的に取り組んでいる

6-7 新製品開発における従業員の評価をどのように行なっていますか。

個人の貢献度の方を評価する 1-2-3-4-5-6 チームの貢献度の方を評価する

6-8 人事評価を行なうに当たり, 業務に対する取り組みの方法・内容をどのように評価していますか。

積極的に評価する 1-2-3-4-5-6 あまり評価しない