

# 持続的競争優位の構築と 企業行動の変化(2)

～戦略的提携と人材マネジメントにフォーカスして～



(発表順)

岡田 拓己 (後期博士課程)  
永野 寛子 (後期博士課程)  
角田 光弘 (後期博士課程)

(演習:十川廣國教授)

# はじめに

## ○ 本発表における調査データについて

### 「新時代の企業行動」に関するアンケート調査—継続と変化—(3)

(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, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 永野寛子)

- アンケート調査の趣旨  
「新時代の企業行動と競争優位を構築する経営要因の継続と変化に関し分析すること」  
(経営環境と戦略, 組織, トップ, ミドル, 製品開発, 人材マネジメント, 倫理性)
- アンケート調査の対象企業 : 日本の一部二部上場製造業 1300社
- アンケート調査の実施時期 : 2005年7月に発送, 同年7月~8月に回収
- アンケート回収率 : 203社/1300社(15.6%)

(詳細は『三田商学研究』第48巻第6号2006年2月を参照のこと)

# 本発表のテーマについて

---

## 持続的競争優位の構築に向けた企業行動の変化

- 今回の発表のフォーカル・ポイント  
＝戦略的提携, 人材マネジメント
- 戦略的提携  
企業の外から学習することにより、新たな成長の源を探る
- 人材マネジメント  
戦略的イノベーションに向けた人的資源の活性化

# 1. 戦略的提携

---

## 定義

- 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

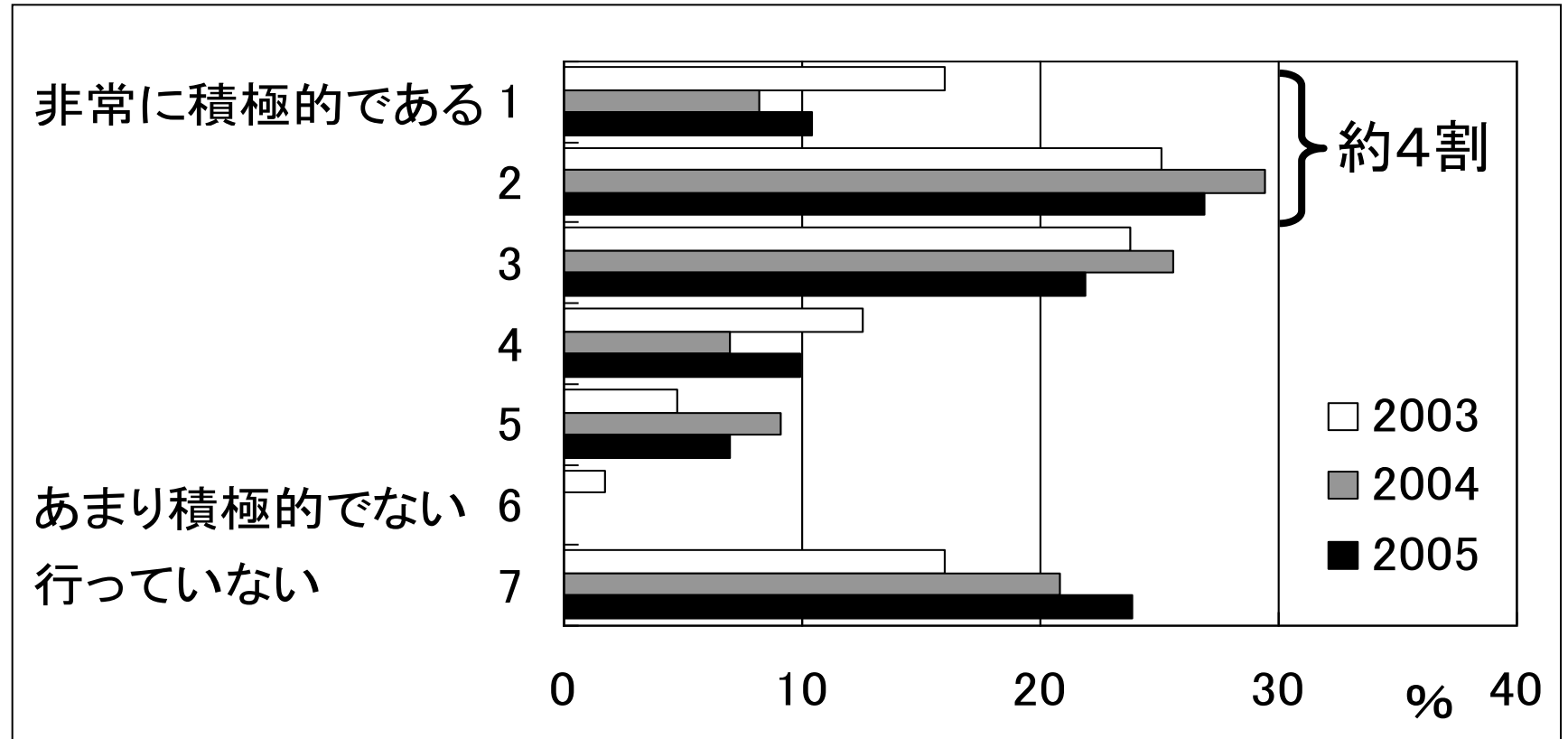
## 報告の主な内容

1. 1 戦略的提携の動向（活用度、目的）
1. 2 パートナー企業間での学習
1. 3 まとめと今後の課題

# 1.1 戦略的提携の動向

## 戦略的提携の活用度

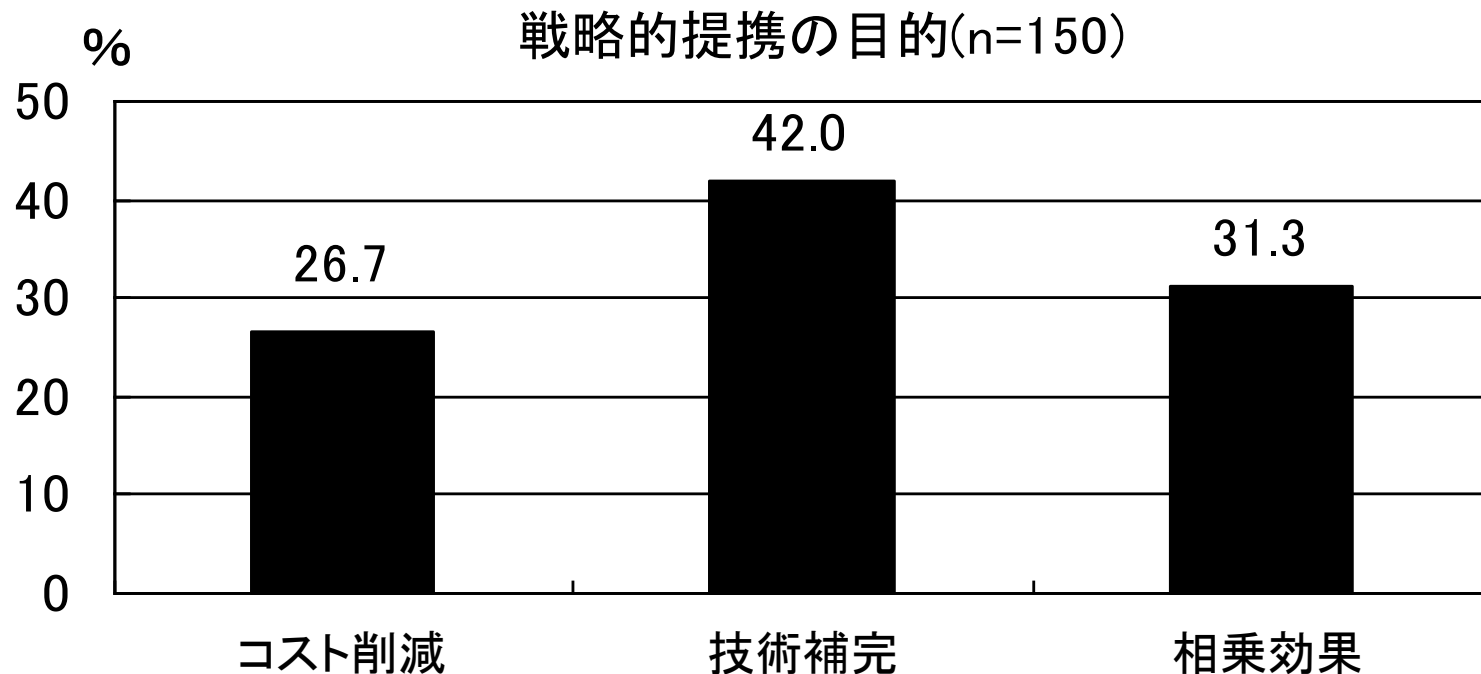
(2003年度:n=231, 2004年度:n=228, 2005年度:n=201)



☆積極的に取り組む企業は3年間約4割

# 1.1 戦略的提携の動向

## 戦略的提携の目的とパートナーの種類



☆ 技術補完、相乗効果による新技術・新製品・新事業開発が約7割

# 1.1 戦略的提携の動向

## まとめ

---

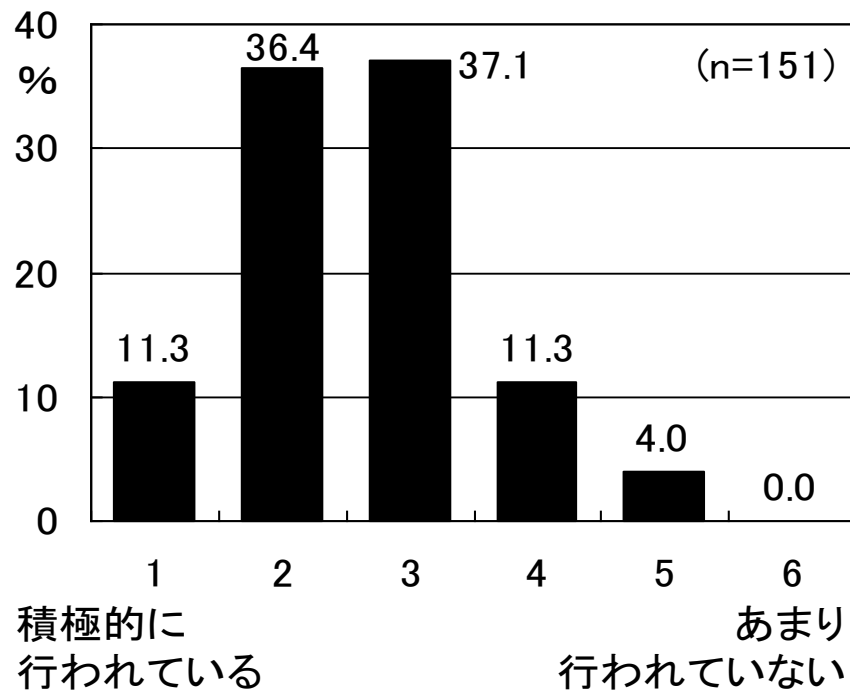
- 戦略的提携の活用度
  - 戦略的提携へ積極的に取り組む
- 戦略的提携の目的
  - 新たな価値の創出を目指す戦略的提携が大勢を占める

戦略的提携による新たな価値の創出に向けて

**パートナー間での積極的な相互学習**が鍵となる

# 1.2 パートナー企業間の学習

## パートナー企業間のオープンなコミュニケーション



	パートナー企業間のオープンなコミュニケーション
戦略的提携の活用度	0.472
戦略的提携の成果	0.512
共通目標の周知徹底	-0.452
技術の相互提供	-0.412
契約の相互遵守	-0.428
気軽な助け合い	-0.335

値は全て5%水準で有意

マイナスの相関係数は質問が逆方向になっているため

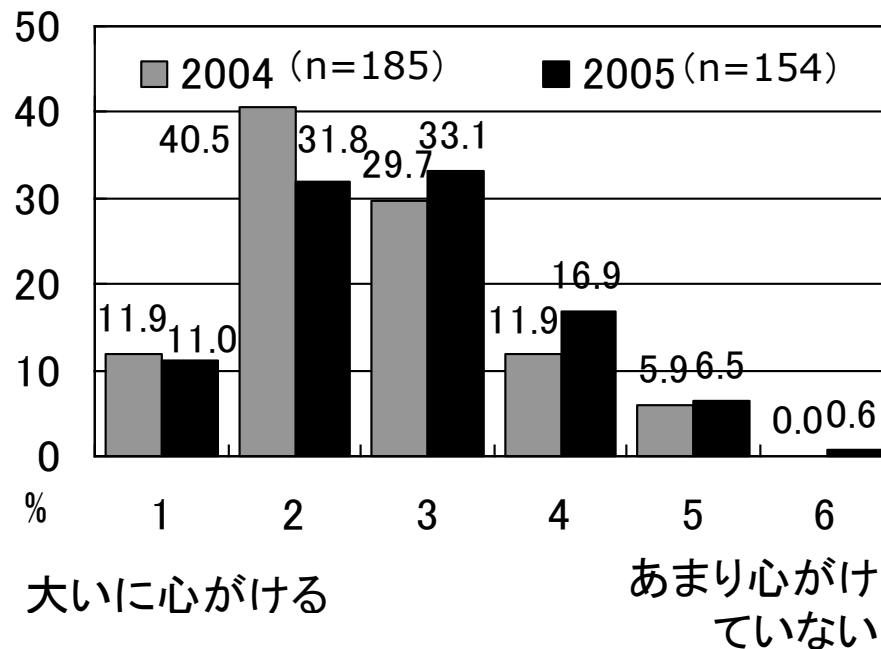
☆多くの企業でオープンなコミュニケーションがなされている

☆パートナー間の信頼関係の構築、引いては成果に結び付く



# 1.2 パートナー企業間の学習

## リエゾンの育成① 企業間コミュニケーションの促進



リエゾンの育成	
戦略的提携の活用度	0.310
戦略的提携の成果	0.332
パートナー企業間のオープンなコミュニケーション	0.376
技術の相互提供	-0.252
気軽な助け合い	-0.241

値は全て5%水準で有意  
マイナスの相関係数は質問が逆方向になっているため

リエゾン:「社内外の情報の収集や発信の起点となる人材」

☆リエゾンを積極的に育成し、活用することが戦略的成功の成果に繋がる

# 1.2 パートナー企業間の学習

## リエゾンの育成② リエゾンの育つ企業内の土壌

	リエゾンの育成	
	2004	2005
インフォーマル・コミュニケーション	-0.338	-0.263
部門横断的交流(職能部門間)	-0.224	-0.214
部門横断的交流(事業部門間)	-0.305	...

値は全て5%水準で有意  
マイナスの相関係数は質問が逆方向になっているため

- ☆企業内の公式・非公式のコミュニケーションを通じて、自社の持つ資源・能力、欠落する資源・能力を認識
- ☆異部門間の緊密な人的関係を構築・維持するスキルを身につける可能性

# 1. 3 戦略的提携についてのまとめと 今後の研究課題

---

## ○ 1. 1 戦略的提携の現状

→戦略的提携は、新たな価値の創造に向けたより重要な戦略手段として認識され、活用されている

## ○ 1. 2 パートナー企業間の学習

→パートナー企業間でのオープンなコミュニケーションが企業間学習を可能とし、戦略的提携の目的の実現に繋がる

→企業間のコミュニケーションを促進するリエゾンの積極的な育成が求められる

→企業内での実地の経験に基づいてリエゾンに求められる能力の基礎が養われる

## ○ 今後の研究課題

→企業間学習に影響を与える要因の更なる解明

# 2. 持続的競争優位に向けた 人材マネジメント

---

## 【報告の概要】

### 2-1 戦略的イノベーションのための人材マネジメント

2-1-1 人材マネジメントの目的

2-1-2 人材マネジメントに関する仮説とアンケート結果の分析

### 2-2 インセンティブ・システムとしての成果主義

2-2-1 成果主義とは？

2-2-2 導入の現状

2-2-3 期待導入効果を高めるための施策

### 2-3 まとめと今後の研究課題

## 2-1 戦略的イノベーションのための人材マネジメント

### 2-1-1 人材マネジメントの目的

- 人材マネジメントの目的は、戦略的イノベーションを実現し脱成熟化し続けるために人的資源を育成すること。

戦略的イノベーション＝通常イノベーションを行いつつ長期的には革新的なイノベーションを実現するための組織の(価値創造プロセスの)活性化

◆戦略的イノベーション (Baden-Fuller,C. & Stopford,J.M.,1992)、通常イノベーション・革新的イノベーション・構築的イノベーションの概念 (Abernathy,W.J.&Clark.,K.B. ,1985)

- 生産性向上のみを追及するのではなく、創発性を発揮できる組織能力の向上が求められる。

◆創発的戦略の概念 (Mintzberg,H.,1998)

- 企業の構成員である個人の創造的能力開発が不可欠。

創造的能力＝新しいアイデアを提案し、新しい価値を加え、職務改善を行うような従業員の能力

## 2-1-2 人材マネジメントに関する仮説とアンケート結果の分析 創造的能力開発とマネジメント要因との関係（仮説）

- 従業員の創造的能力開発は、ビジョンにむけてなされなければならない。

⇒ **トップによる将来ビジョンの提示、ミドルによる経営方針の大枠・具体的目標の提示が前提**

- 創造的能力開発のためには、ビジョンの下で、従業員個人にある程度の考える余地が必要。

⇒ **権限委譲が必要**

- 異質の能力の相互作用により創造的能力開発が促進される。

◆ 創造的摩擦の概念 (Leonard-Barton, D., 1995)

⇒ **部門横断的な交流、ミドルによる上下左右のコミュニケーション促進が重要**

## 2-1-2 人材マネジメントに関する仮説とアンケート結果の分析 創造的能力開発とマネジメント要因との関係 (2005年度アンケート調査の分析)

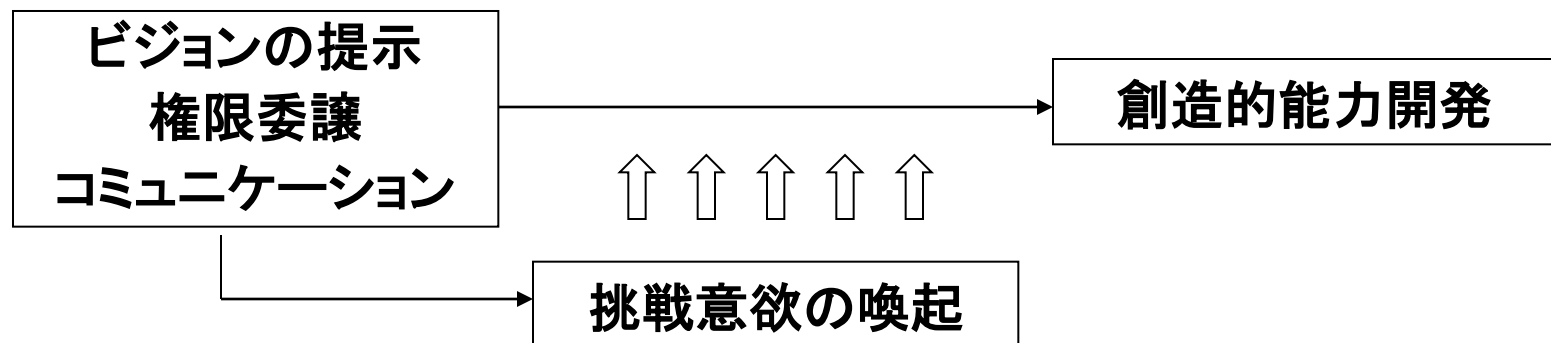
- それぞれの間に高い相関がみられた。

		創造的能力の開発
組織	権限委譲: 本社管理部門	0.214
	部門横断的交流: 職能部門間	0.258
	部門横断的交流: 事業部門・カンパニー間	0.360
トップの役割	将来ビジョンの浸透	0.289
ミドルの役割	経営方針の提示	-0.344
	具体的目標の提示	-0.300
	コミュニケーション促進: 上下	0.269
	コミュニケーション促進: 左右	0.416

値は全て5%水準で有意。  
マイナスの相関係数は質問が逆方向になっているため。

## 2-1-2 人材マネジメントに関する仮説とアンケート結果の分析 挑戦意欲の喚起(仮説)

- 上述のマネジメント要因が創造的能力開発につながるためには、従業員に挑戦意欲が常に喚起されていることが必要。
- 上述のマネジメント要因は挑戦意欲に影響するため、それらを考慮することでさらなる好循環がもたらされる。





## 2-1-2 人材マネジメントに関する仮説とアンケート結果の分析 挑戦意欲の喚起(2005年度アンケート調査の分析)

- それぞれの間に高い相関がみられた。

		挑戦意欲
組織	権限委譲:本社管理部門	0.343
	部門横断的交流:職能部門間	0.325
	部門横断的交流:事業部門・カンパニー間	0.277
トップの役割	将来ビジョンの浸透	0.289
ミドルの役割	経営方針の提示	-0.348
	具体的目標の提示	-0.314
	コミュニケーション促進:上下	0.346
	コミュニケーション促進:左右	0.365

値は全て5%水準で有意。

マイナスの相関係数は質問が逆方向になっているため。

## 2-2 インセンティブ・システムとしての成果主義

# 2-2-1 成果主義とは？

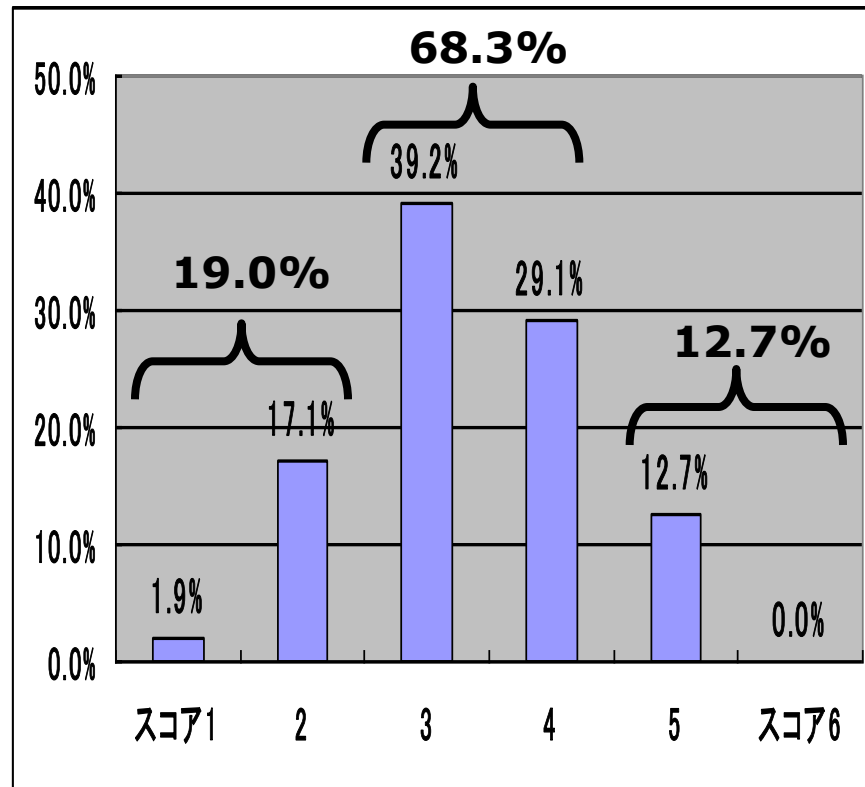
- 一定期間(半期もしくは1年)の業務目標を設定し、その達成度合いにより、処遇を決定する目標管理制度
- 持続的競争優位を構築する上で、以下を目的とするインセンティブ・システムと考えられる
  - 従業員の挑戦意欲を刺激する
  - 従業員の創意工夫や創造的な活動を引き出す
  - 従業員自ら創発的戦略を提案し、実行する
- 導入開始から十数年が経過し、今日指摘される問題点
  - 業務目標の設定が安易？
  - 個人や組織の能力構築につながっていない？
  - 先輩が若手を育てなくなった？
  - 賃金カットや人員整理のための言い訳作り？ etc



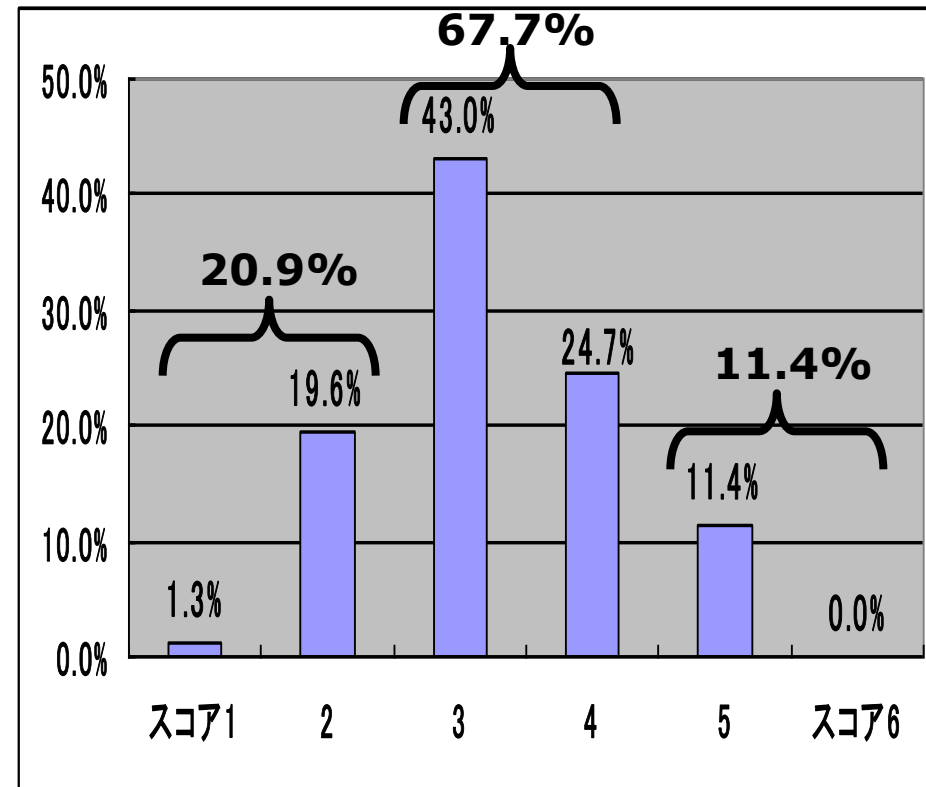
# 2-2-2 導入の現状

## 期待導入効果に対する企業の自己評価①

モラルの向上(2005年, n=158)



人材の育成(2005年, n=158)

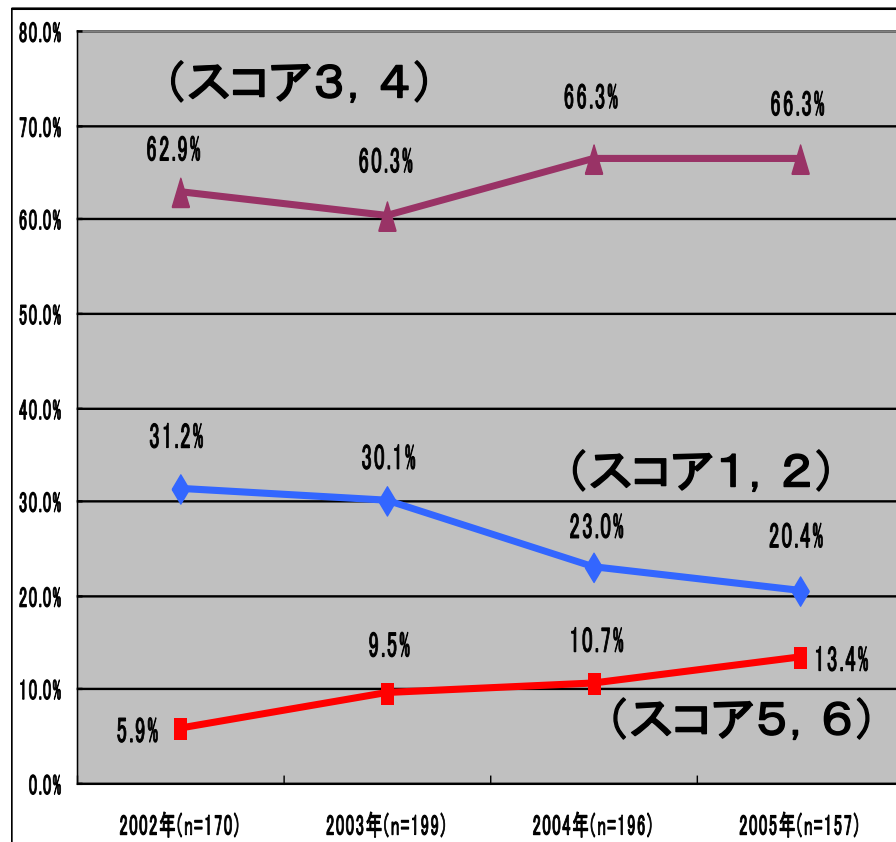


注. (スコア1)は「大いにあがっている」、(スコア6)は「あまりあがっていない」を表す

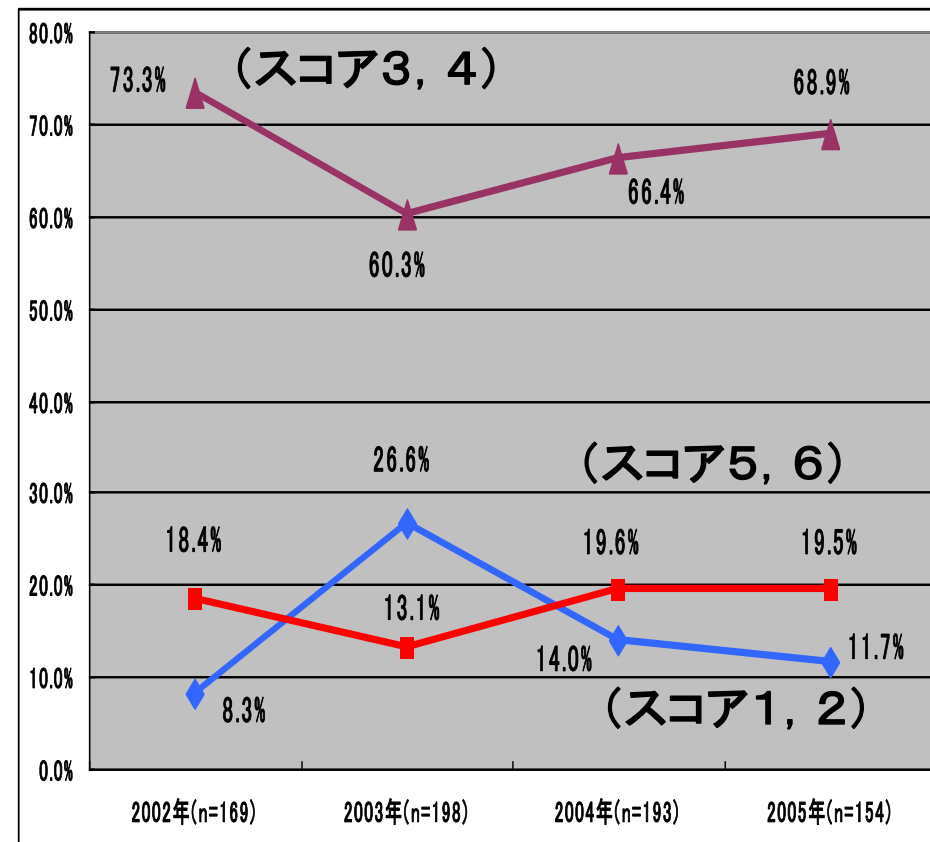
# 2-2-2 導入の現状

## 期待導入効果に対する企業の自己評価②

### 危機感を植えつける



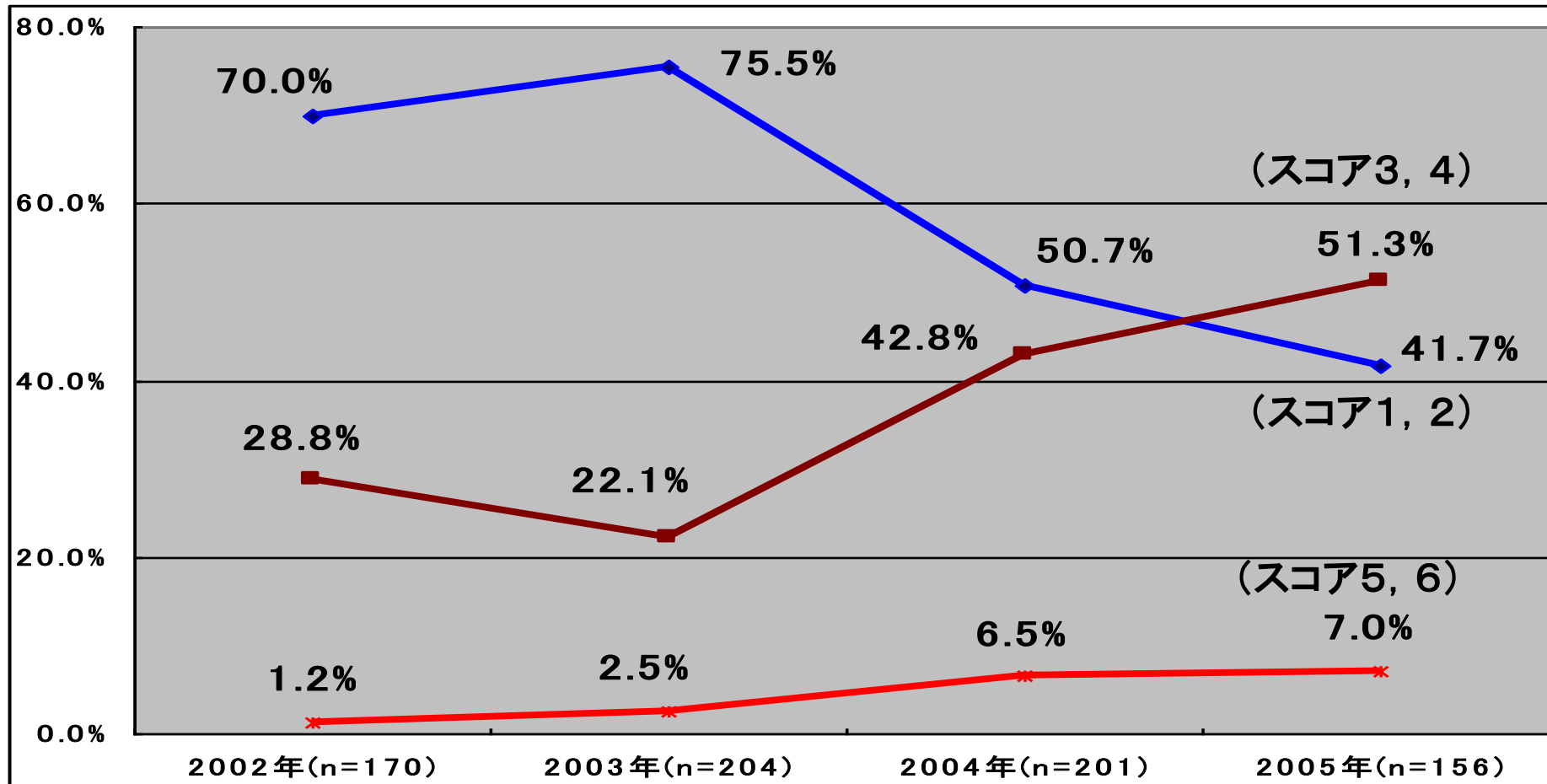
### 人件費の削減



注. (スコア1)は「大いにあがっている」、(スコア6)は「あまりあがっていない」を表す

# 2-2-2 導入の現状

## 報酬に対する成果主義のウェートの方向性



注. (スコア1)は「積極的に高めていく」、(スコア6)は「今のところ考えていない」を表す

## 2-2-3 期待導入効果をも高めるための施策

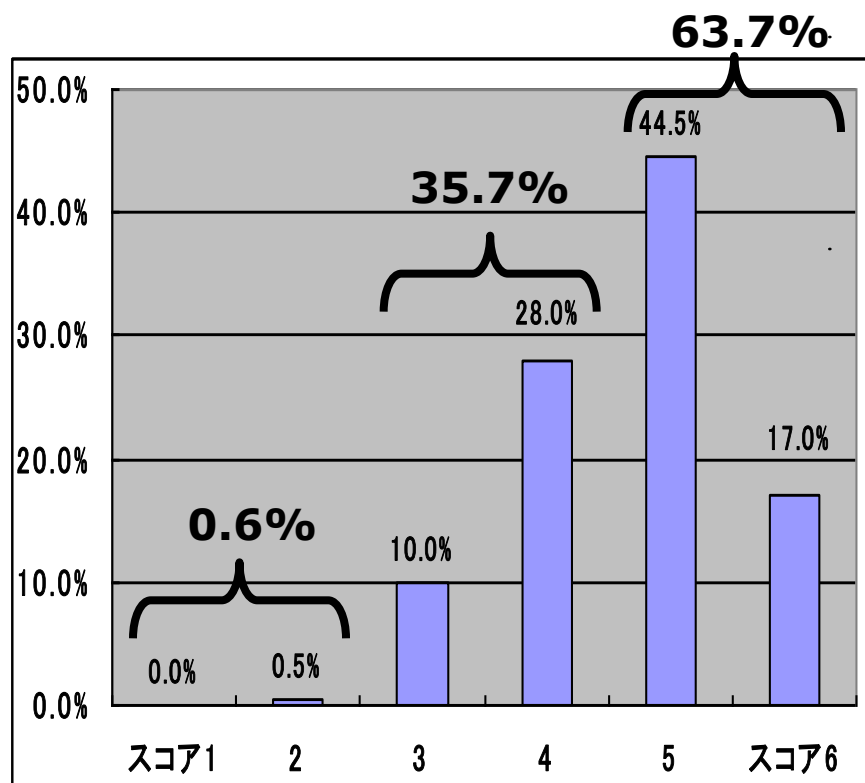
### 期待導入効果との相関係数

	モラルの 向上	人材の 育成	危機感を 植えつける
<b>[成果主義の評価方法に対する 信頼感]</b>			
人事評価や処遇の公正性	<b>-0.428</b>	<b>-0.403</b>	<b>-0.250</b>
加点評価 (新しいことに挑戦してした失敗への評価)	<b>-0.491</b>	<b>-0.418</b>	<b>-0.269</b>
チーム評価の加味	0.239	0.241	0.261
プロセス評価の加味	0.418	0.450	—
<b>[評価後の従業員に対する きめ細かい対応]</b>			
人事評価結果の被評価者への説明	0.450	0.352	—
成果が出ていない従業員へのフォローアップ	0.328	0.428	0.308

相関係数は、全て5%水準で有意、マイナスの値はアンケートの質問項目が逆方向になっているため  
大学院高度化推進研究報告

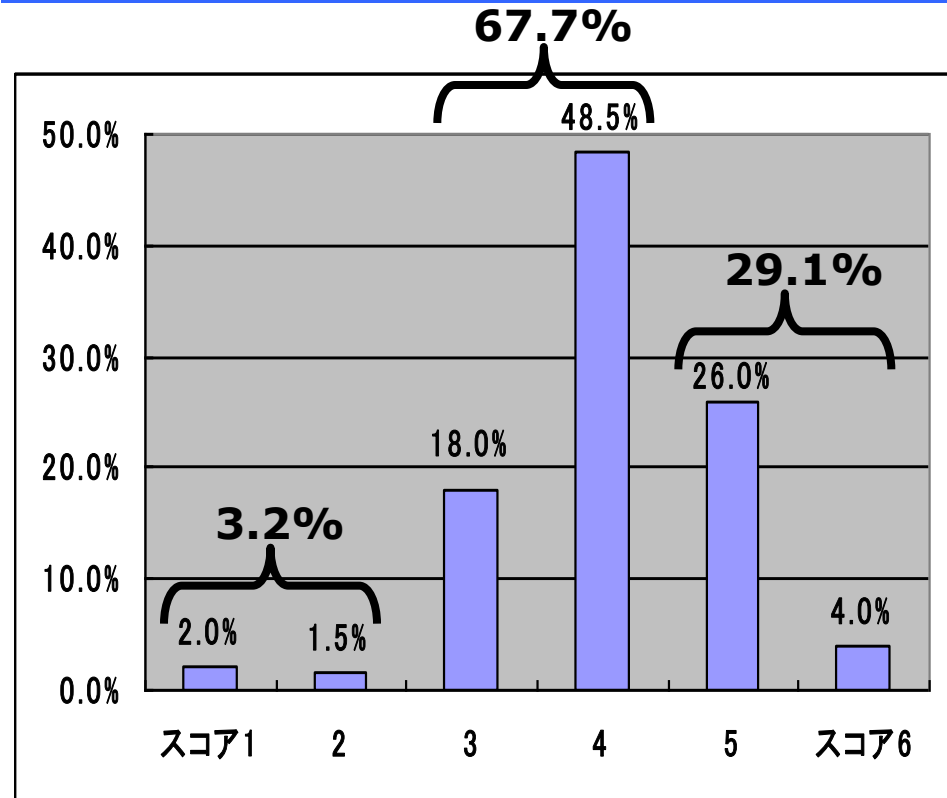
# 2-2-3 期待導入効果をも高めるための施策 導入状況①

## 人事評価や処遇の公正性 (2005年, n=157)



注. (スコア1)は「弊害が生じたときに是正する」,  
(スコア6)は「常に努めている」を表す

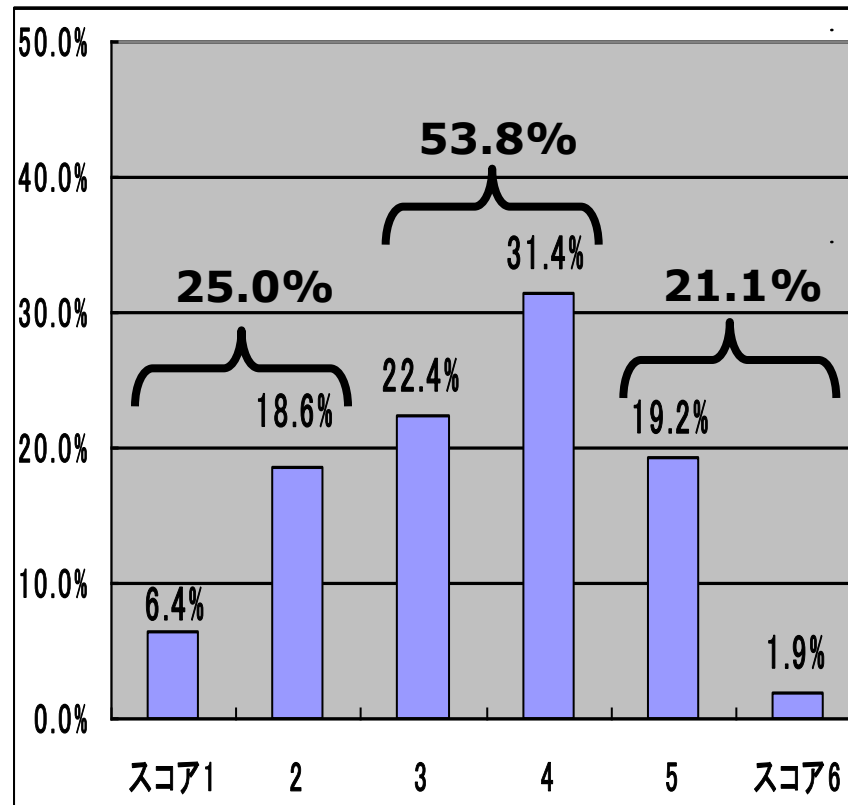
## 加点評価 (新しいことに挑戦してした失敗への評価) (2005年, n=158)



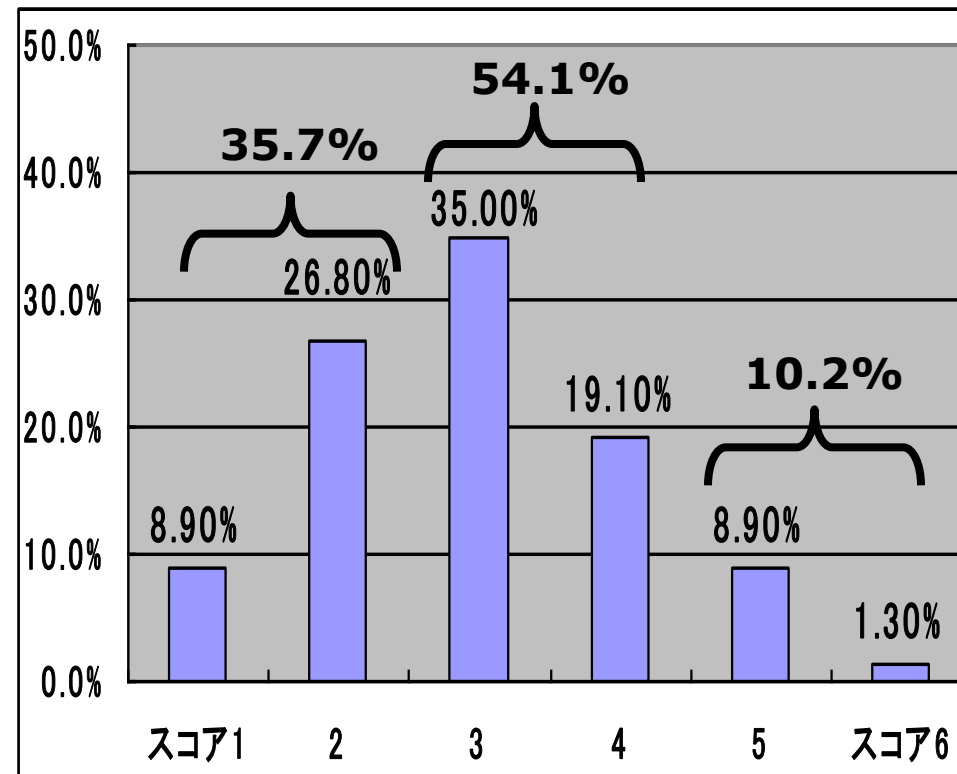
注. (スコア1)は「低く評価する」,  
(スコア6)は「高く評価する」を表す

# 2-2-3 期待導入効果をも高めるための施策 導入状況②

チーム評価の加味  
(2005年, n=156)



プロセス評価の加味  
(2005年, n=156)

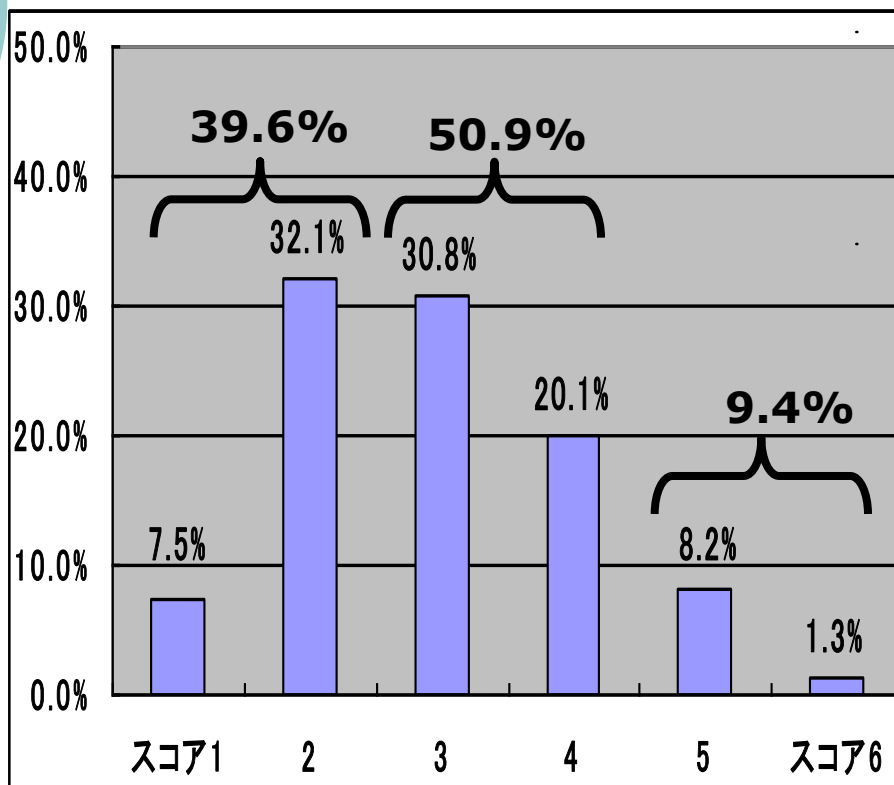


注. (スコア1)は「現在行なっている」, (スコア6)は「あまり行なっていない」を表す



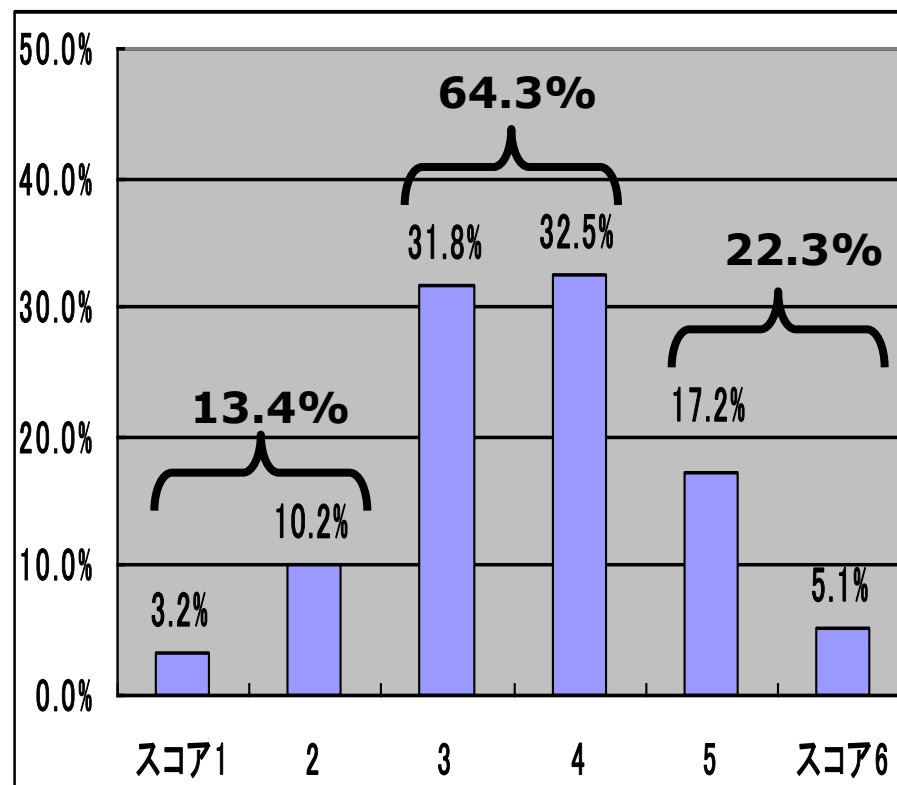
# 2-2-3 期待導入効果をも高めるための施策 導入状況③

人事評価結果の被評価者への説明  
(2005年, n=159)



注. (スコア1)は「十分時間をとって行なわれている」,  
(スコア6)は「あまり行なわれていない」を表す

成果が出ていない従業員へのフォローアップ  
(2005年, n=157)



注. (スコア1)は「現在行なっている」,  
(スコア6)は「あまり行なっていない」を表す

## 2-3 人材マネジメントについての まとめと今後の研究課題

### 【戦略的イノベーションのための人材マネジメント】

- 人材マネジメントの目的は戦略的イノベーション実現のために人的資源を育成することである。組織能力向上のために個人の創造的能力開発が求められる。
- 創造的能力開発に影響を与えるマネジメント要因を考慮すべき。
- 前述のマネジメント要因によって挑戦意欲を喚起することで、さらなる好循環がもたらされる。
- 本年度アンケート調査でも仮説が裏付けられた。

### 【インセンティブ・システムとしての成果主義】

- 期待導入効果に対する企業の自己評価は必ずしも高くはない。  
(モラルの向上, 人材の育成, 危機感を植えつける, 人件費の削減の視点で考察)
- 期待導入効果を高めるための施策:  
キーファクターは評価方法に対する信頼感 と 評価後の従業員に対するきめ細かい対応。
- 上記への企業の取り組みは必ずしも進んではない？

### 【今後の研究課題】

- 創造的能力開発・発揮に関わる要因のためのさらなる具体的な施策の検討。
- 成果主義に関する今回の検証結果の時系列でのフォローアップと期待導入効果を高めるための他の施策に関する実証分析。