

持続的競争優位の構築と 企業行動の変化

～戦略的提携と成果主義にフォーカスして～



十川廣國研究室

角田 光弘 (後期博士課程3年)

岡田 拓己 (後期博士課程1年)

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

(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)

- アンケート調査の趣旨
- アンケート調査の対象企業
- アンケート調査の実施, 回収時期
- アンケート回収率

(詳細は三田商学研究第46巻第5号2003年12月をご参照)

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, 成果主義
- 戦略的提携
企業の外から学習することにより、成長の源を探る
- 成果主義
人々の創造的な行動のための動機付け・インセンティブシステム

戦略的提携についてのトピックス

- 戦略的提携とは？
- 戦略的提携の分析
 - － 戦略的提携の活用度
 - － 戦略的提携の目的
 - － パートナーの選定基準
- まとめと今後の研究課題

戦略的提携とは？

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

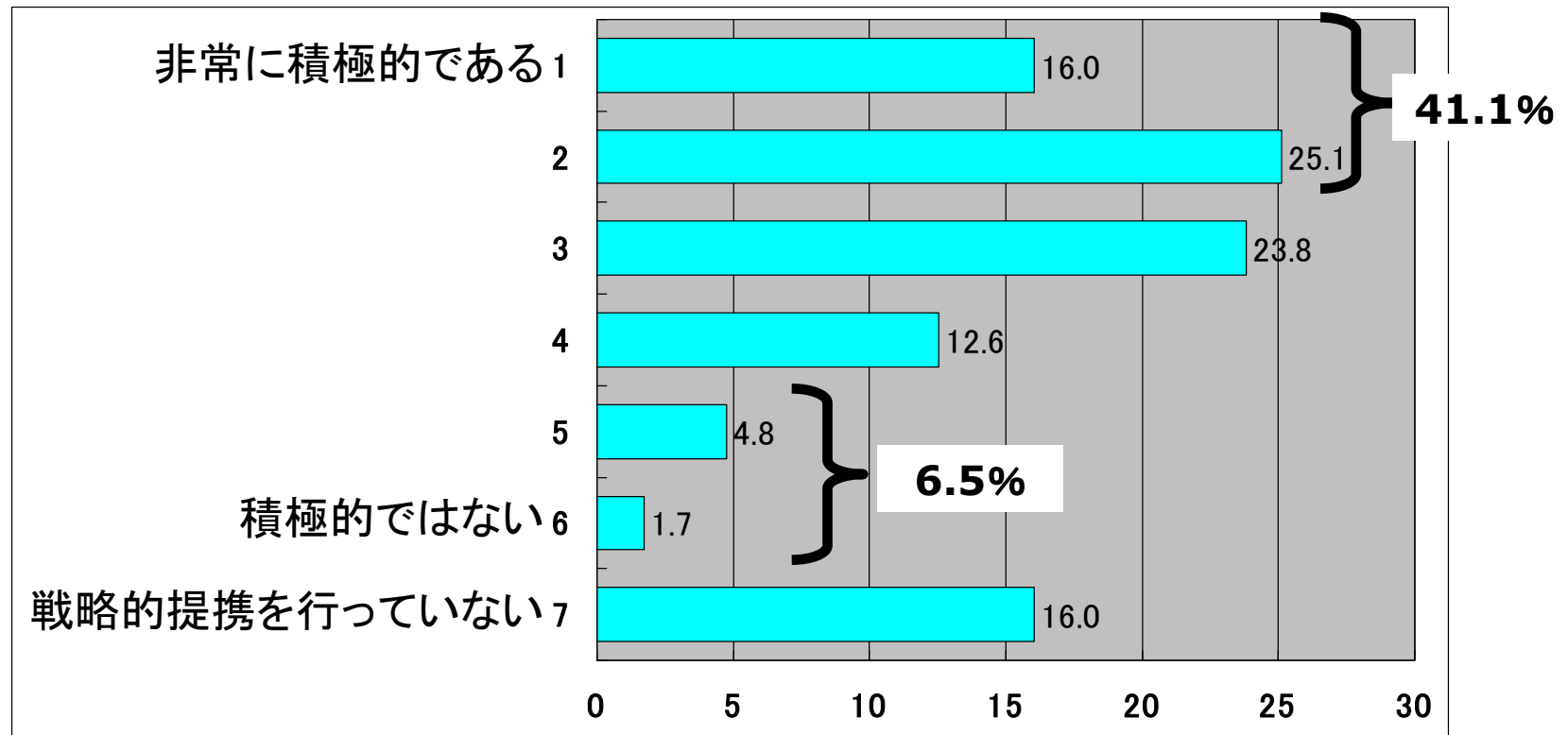
報告の主な内容

- 戦略的提携の活用度
- 戦略的提携の目的
- パートナーの選定基準

戦略的提携の活用度

(2003年度, n=231; %)

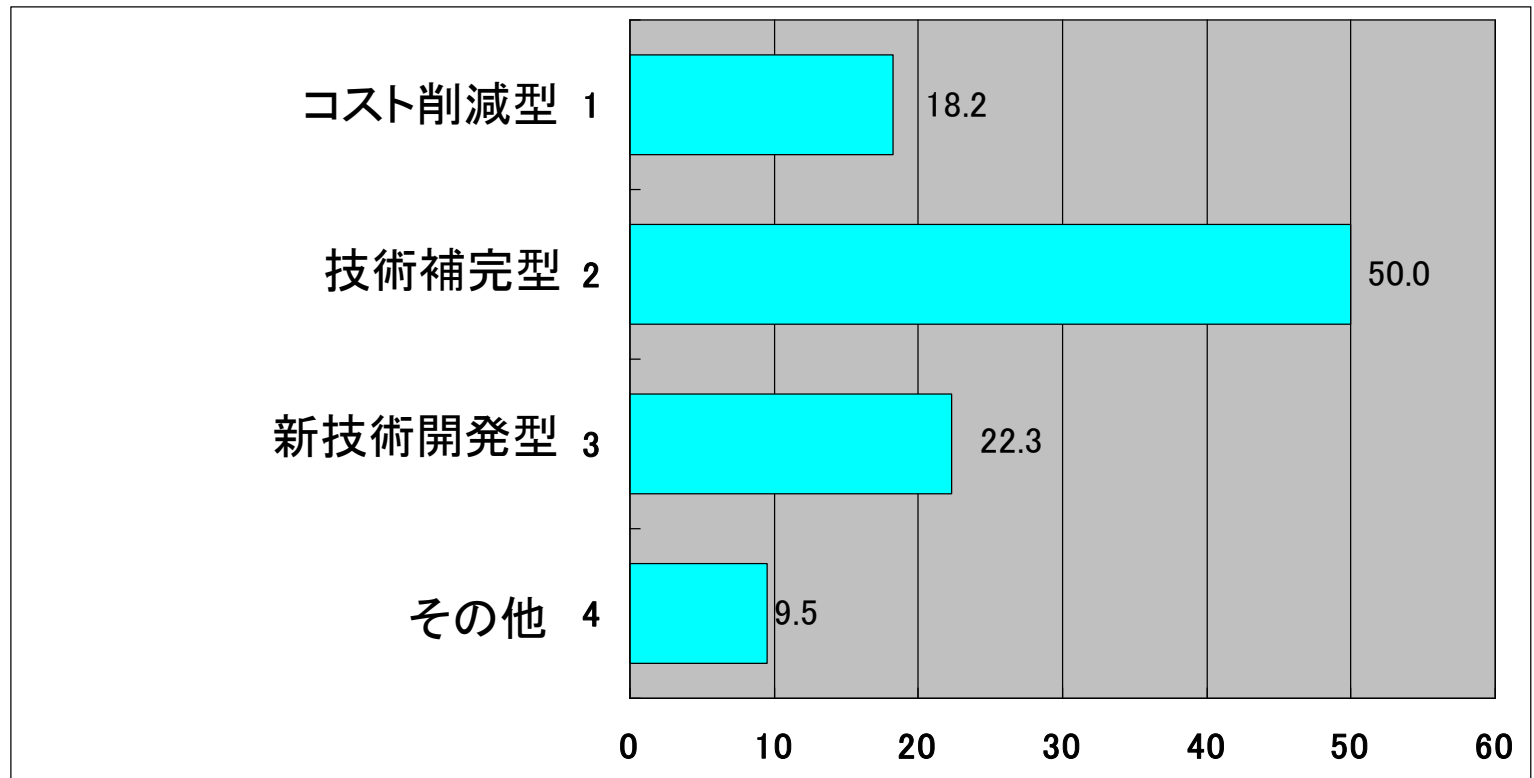
☆ 戦略的提携の活用が活発化



戦略的提携の目的

(2003年度, n=189; %)

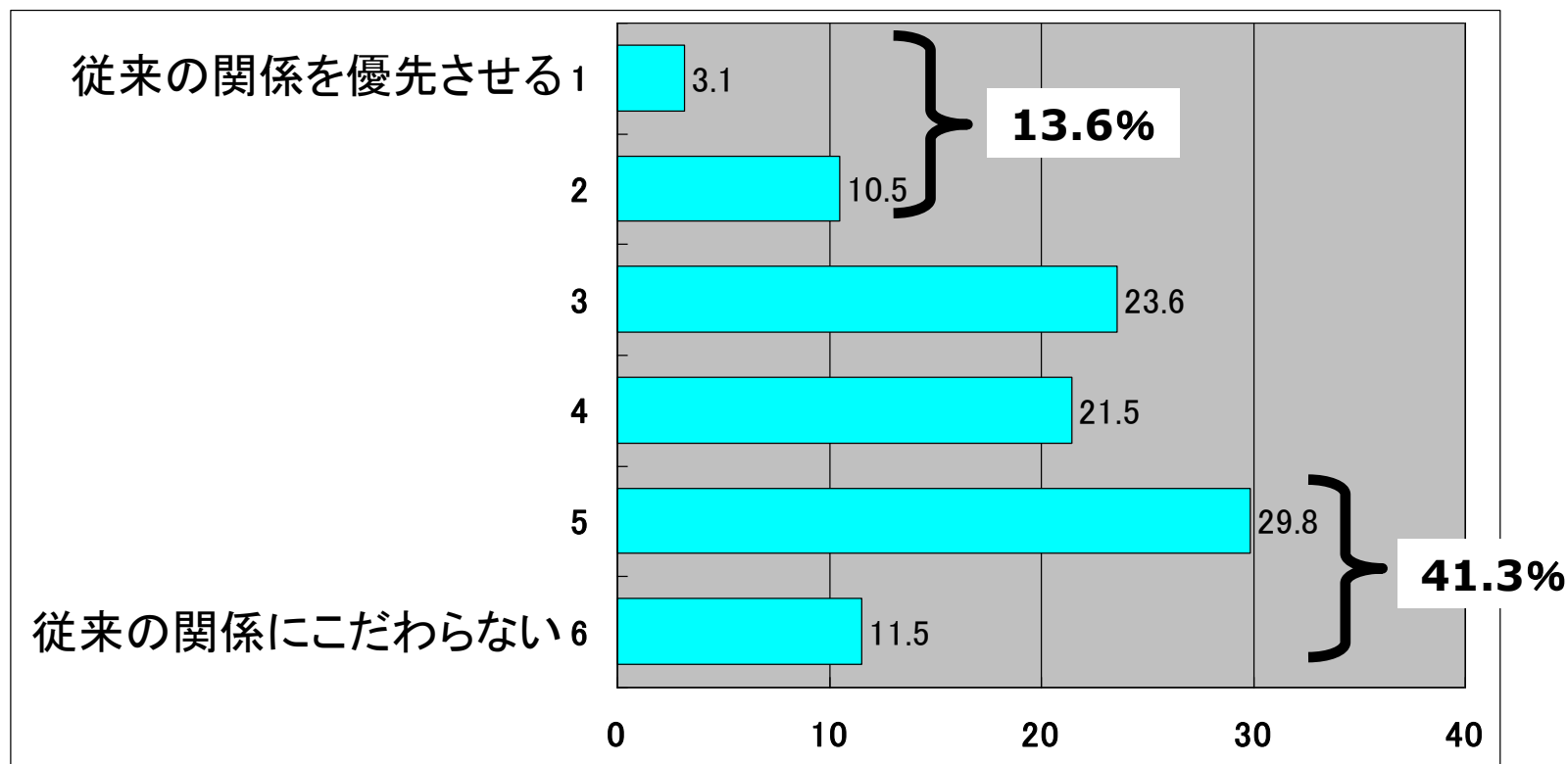
☆戦略的提携をより積極的な手段として活用



パートナーの選定基準

(2003年度, n=189; %)

☆従来の取引関係に縛られない



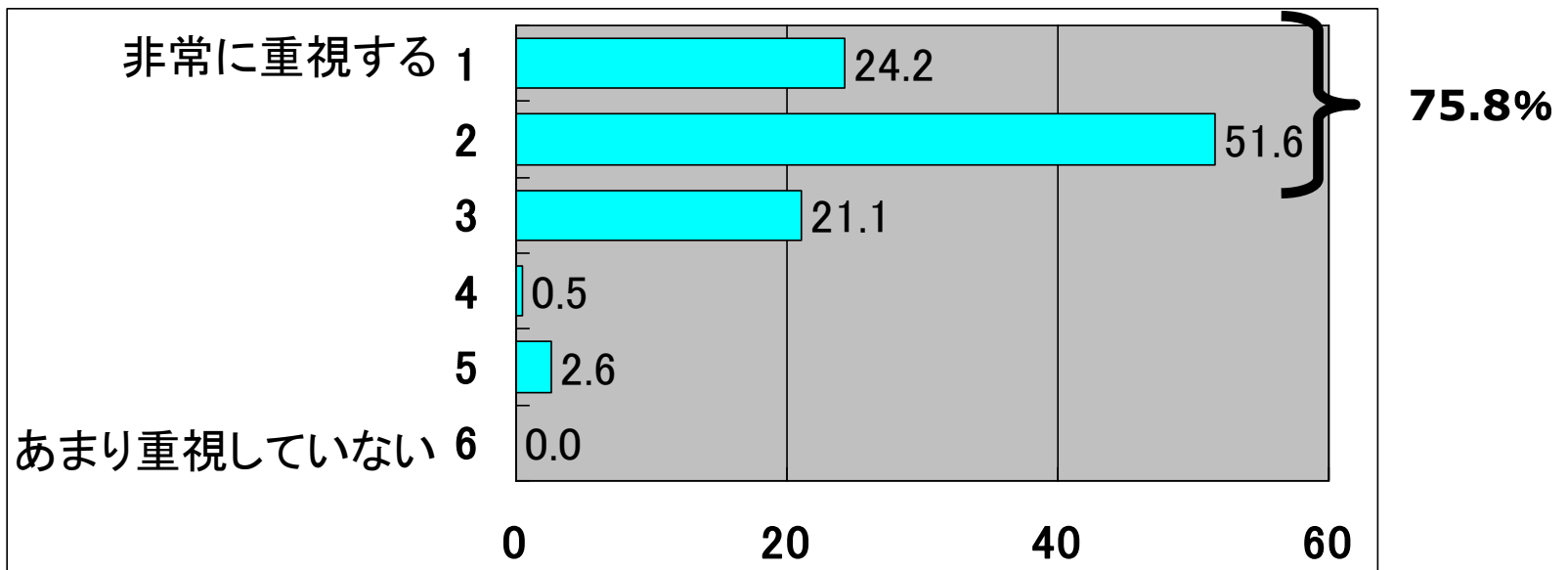
戦略的提携の現状

- 戦略的提携の活用度
 - 戦略的提携の活用が活発化
- 戦略的提携の目的
 - 戦略的提携をより積極的な手段として活用
- パートナーの選定基準
 - 従来取引関係に縛られない
- **リエゾンの役割**
社内外の情報の収集や発信の起点となる人材

リエゾンの役割①

(2003年度, n=189, %)

☆重要視されるリエゾンの役割



	リエゾンの役割
戦略的提携の目的の達成度	0.252

値は全て5%水準で有意

リエゾンの役割②

(2003年度, n=189, %)

☆ 自社の持つ資源、能力と欠落した資源・能力を認識できる土壌作りが鍵

	リエゾンの役割
部門横断的交流(事業部門間)	-0.236
情報開示(社内)	-0.216
現場歩き	-0.215

値は全て5%水準で有意

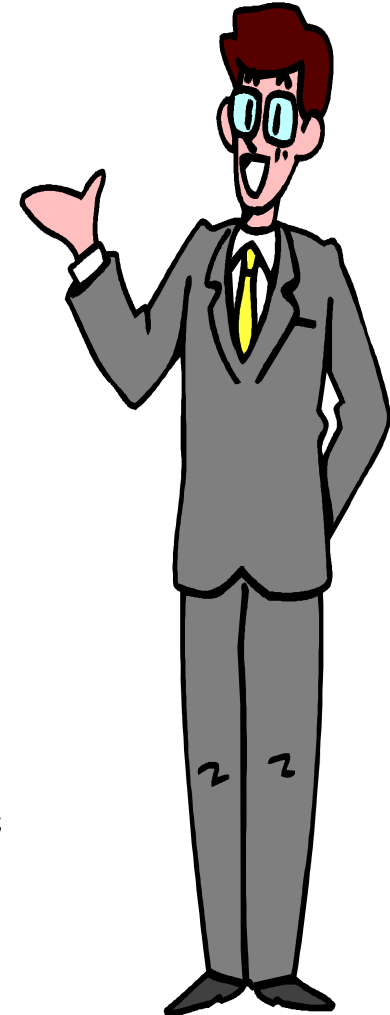
マイナスの相関係数は質問が逆方向になっているため

戦略的提携についてのまとめと 今後の研究課題

- 戦略的提携の活用度
 - 戦略的提携の活用が活発化
- 戦略的提携の目的
 - 戦略的提携をより積極的な手段として活用
- パートナーの選定基準
 - 従来の取引関係に縛られない
- リエゾンの役割
 - 重視されるリエゾンの役割
 - 自社の持つ資源、能力と欠落した資源・能力を認識できる土壌作りが鍵
- 今後の研究課題
 - 企業の外から効果的に学習するための組織要因の解明

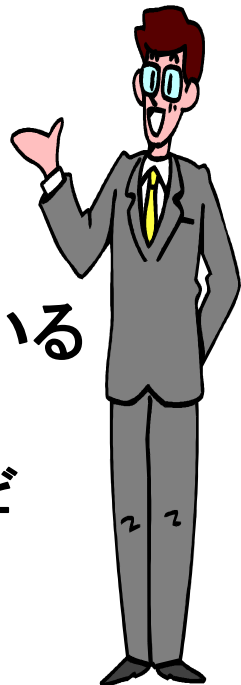
成果主義についてのトピックス

- 成果主義とは？
- 導入の現状
 - 普及度合い
 - 期待導入効果に対する評価
 - 経営要因との関係
- まとめと今後の研究課題



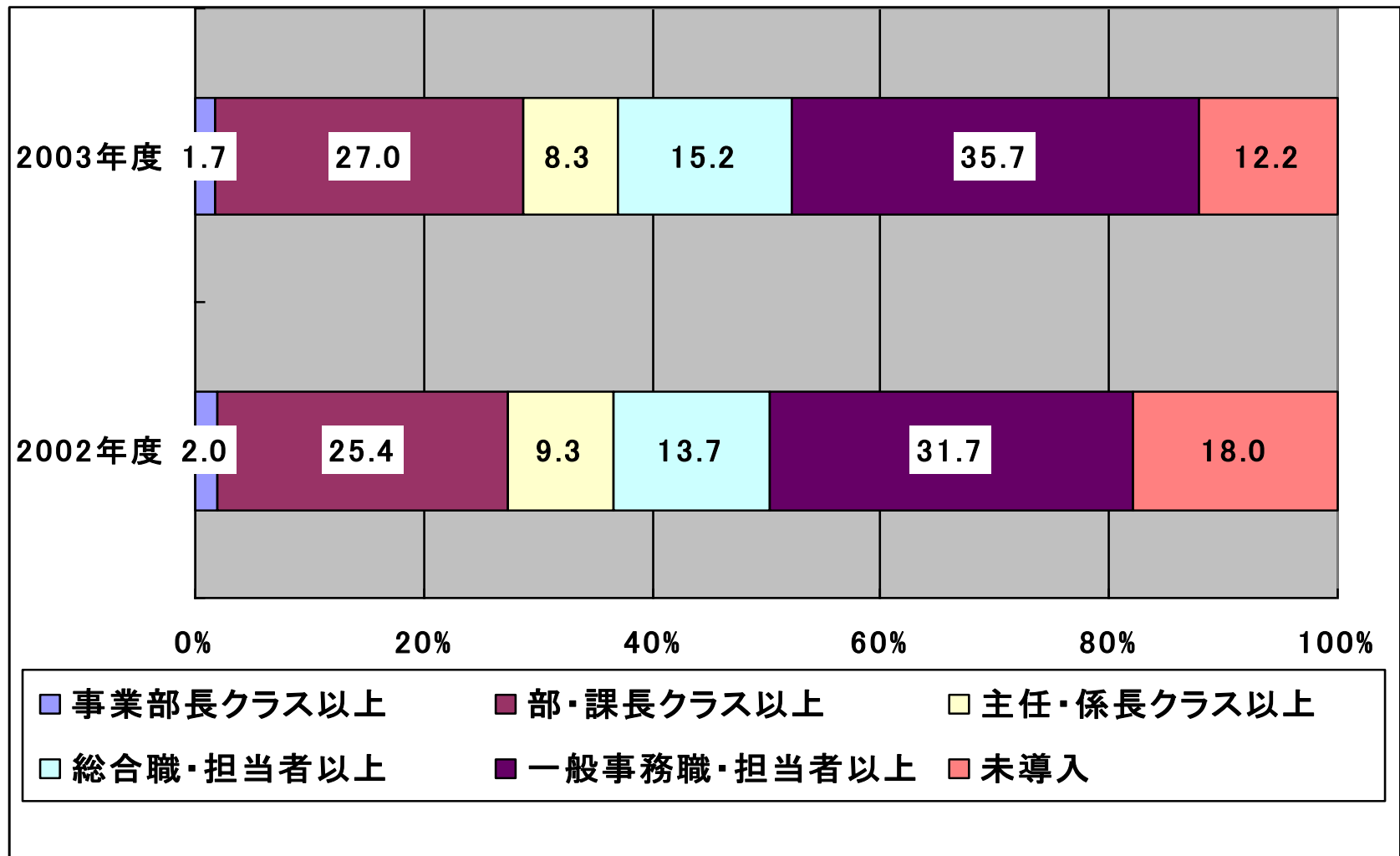
成果主義とは？

- 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、報酬や処遇を決定するもの
- 組織を構成する人々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・システムと考えられる
- 経済が減速し始めた1990年代前半頃から、ヒエラルキーの上層部から順次普及しだしたとされる
- 最近では、当初の導入理念のゆがみも指摘されている
Ex. 設定目標が安易ではないか？
単なる結果主義ではないか？
個人や組織の能力構築になっていないのではないかなど



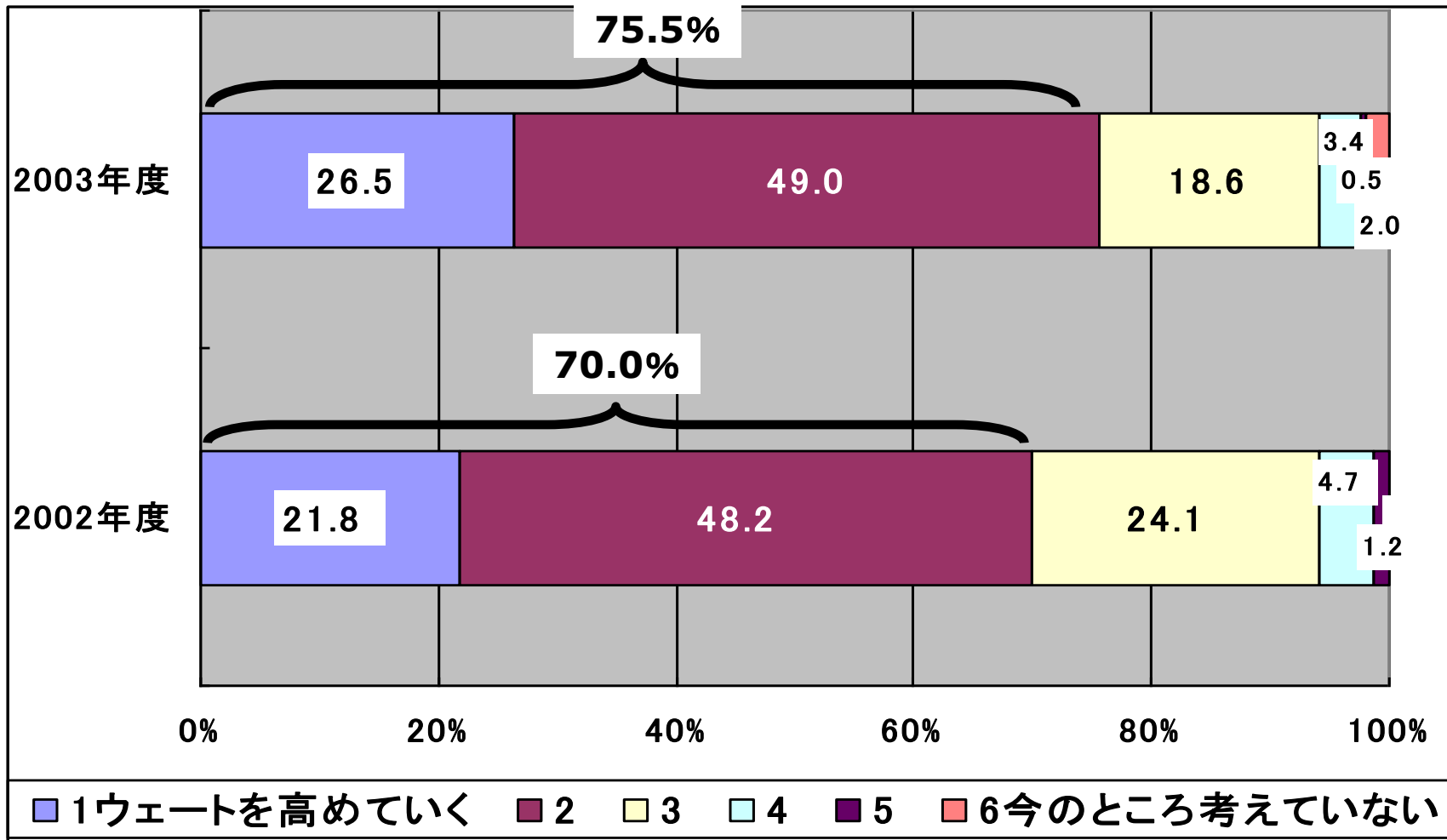
より一般事務職・担当者へ拡大

(2003年度, n=230; 2002年度, n=205; %)



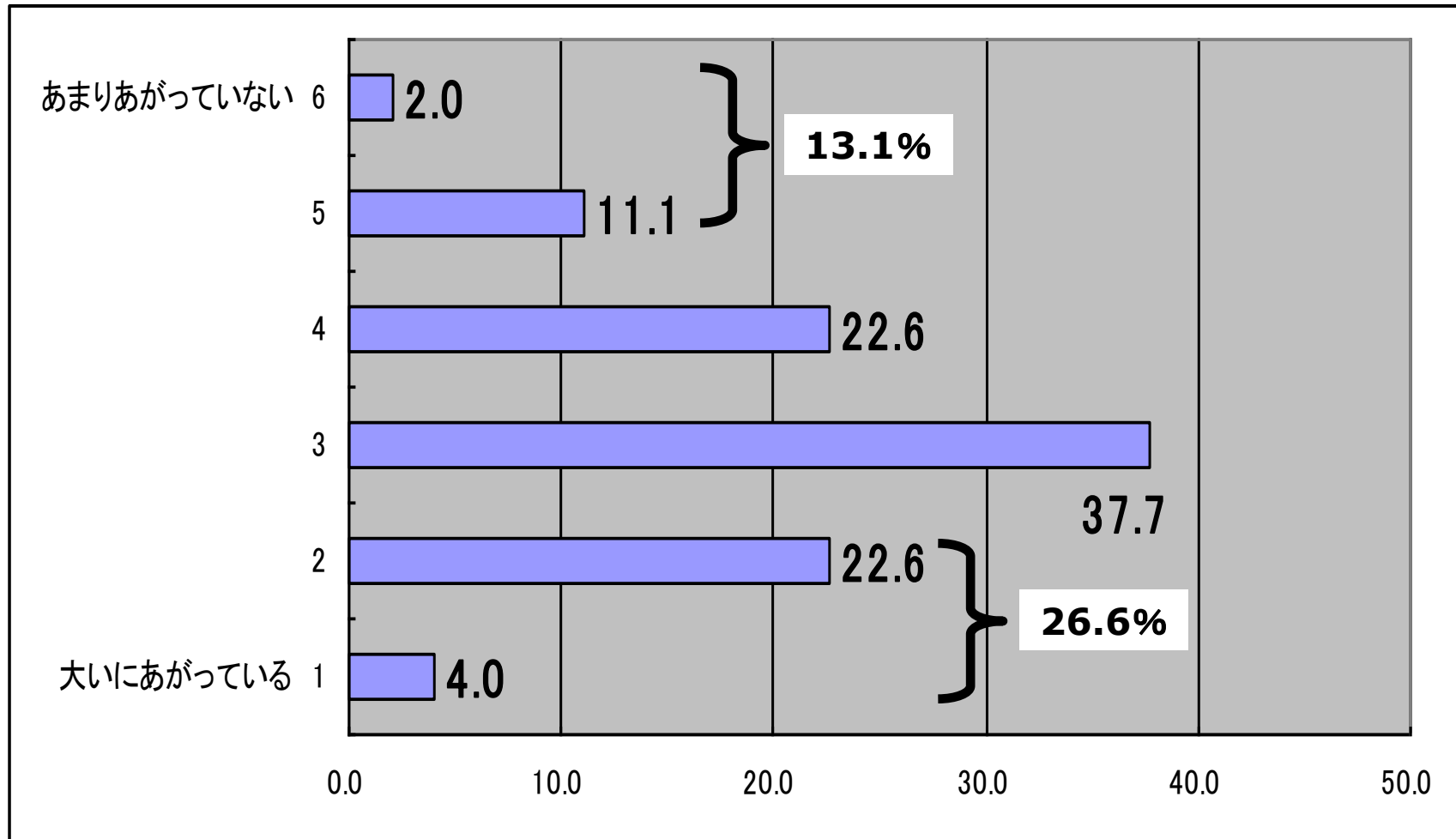
成果主義と報酬(金銭的)

(2003年度, n=204; 2002年度, n=170; %)



期待導入効果に対する評価①

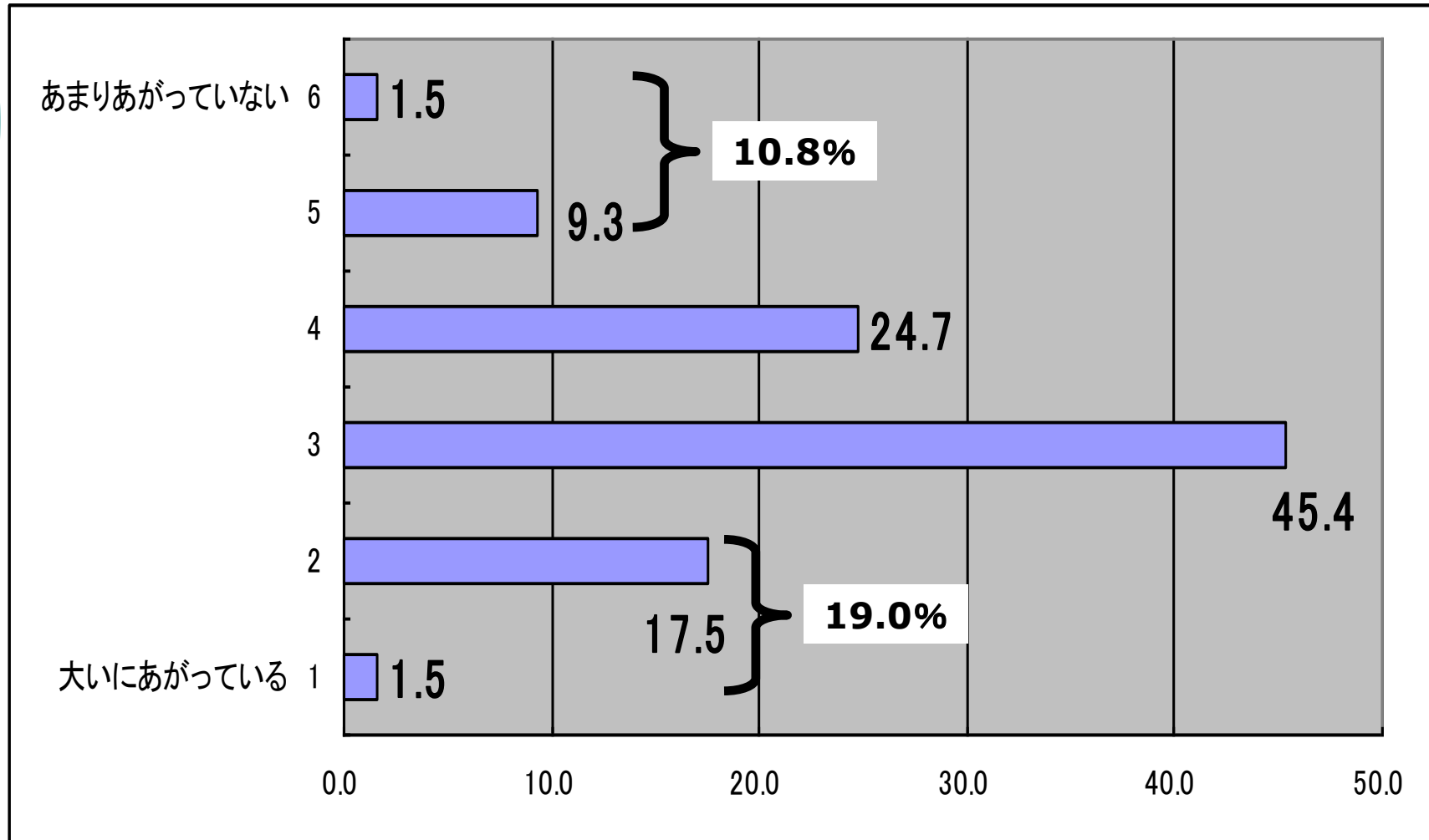
「人材の抜擢」(2003年度, n=199; %)



期待導入効果に対する評価②

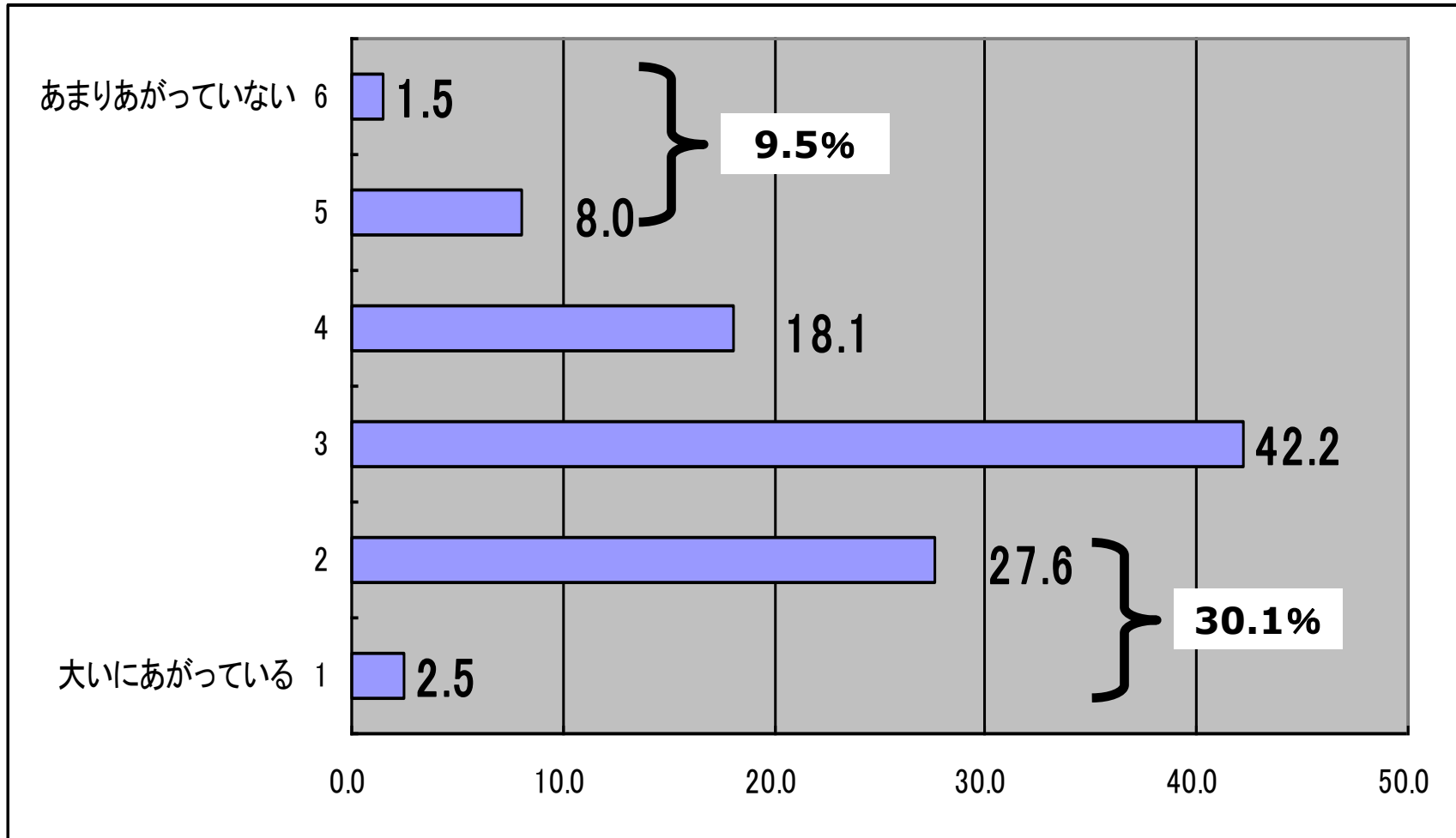
「今後の社内での見込みを気づかせる」

(2003年度, n=194; %)



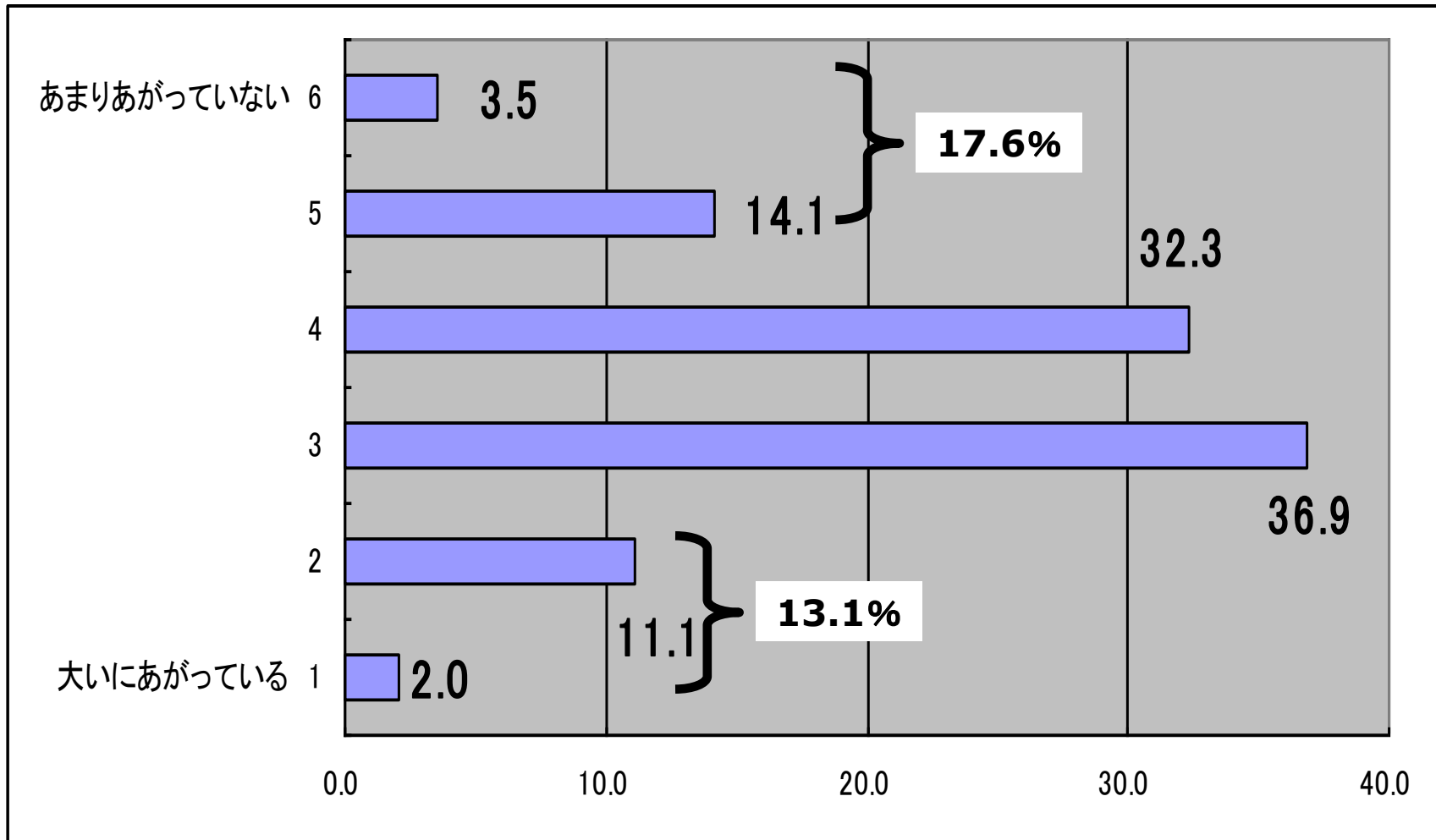
期待導入効果に対する評価③

「危機感を植えつける」(2003年度, n=199; %)



期待導入効果に対する評価④

「人件費の削減」(2003年度, n=198; %)



従業員の挑戦意欲を刺激しようとする傾向が継続

「新しいことへの従業員の挑戦意欲」と「成果主義の導入効果」との相関係数

- 「人材の抜擢」, 「今後の社内での見込みを気づかせる」とは有意
- 「危機感を植えつける」とは非有意

	人材の抜擢	今後の社内での見込みを気づかせる
新しいことへの 従業員の挑戦意識 (現状維持 or 調整意欲)	-0.323	-0.311

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

危機感の醸成という企業の意図と 正規従業員のモラルとの関係が明瞭に

「正規従業員のモラルの高さ」と「成果主義の導入効果」との相関係数

- 「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」とは有意
- 「人材の抜擢」とは非有意

	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
本社従業員	-0.207	-0.248
研究所研究員	-0.246	-0.245
現場（工場）従業員	-0.215	-0.265

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

評価の納得性がキーファクターに

「人事評価結果の被評価者への説明」と「成果主義の導入効果」との相関係数

- 「人事評価結果の被評価者への説明」と「成果主義の導入効果」とは有意

	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
人事評価結果の被評価者への説明	0.322	0.337	0.255

値は全て5%水準で有意

まとめと今後の研究課題

○ 普及度合い

- より一般事務職・担当者へ拡大
- 成果主義と報酬(金銭的)

○ 期待導入効果に対する評価(以下の観点で考察)

- 人材の抜擢
- 今後の社内での見込みをきづかせる
- 危機感を植えつける
- 人件費の削減

○ 経営要因との関係

- 従業員の挑戦意欲を刺激しようとする傾向が継続
- 危機感の醸成という企業の意図と従業員のモラル向上との関係が明瞭に
- 評価の納得性がキーファクターに

○ 今後の研究課題

- 期待導入効果をあげるための取り組みに対する実証分析
Ex. 目標設定, 評価方法, 敗者復活など

