

提言 『高度知創造経営への挑戦』

調査報告

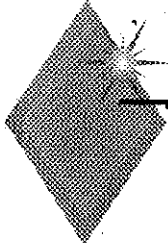
「俊敏な企業革新の重点と成功の要件」

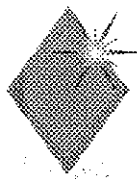
1997. 2. 25.

1996年度 JMA提言

俊敏な企業革新に関する調査報告

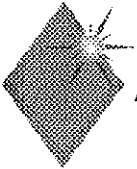
—俊敏な企業革新の重点と成功の要件—





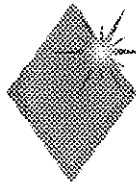
調査の意図と概要

- ◆ 今、俊敏な企業革新が求められているとの仮説を確認し、その革新の重点と、企業革新を成功させるための知力を明らかにする。
- ◆ 調査対象：上場、非上場大手企業の社長 1,500人
- ◆ 回収：303人(20.2%)
- ◆ 調査時期：1996年12月

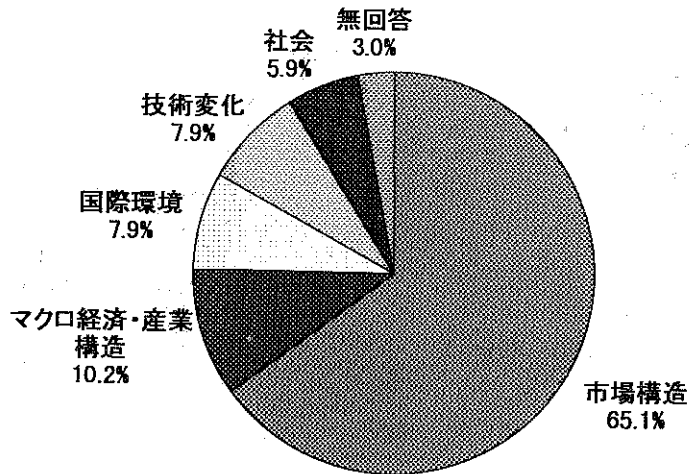


調査報告の全体構造

1. 環境変化と変化のスピード認識
2. 企業革新テーマの認識
3. 革新のための知力の認識
4. 俊敏な革新のための対応策の認識
5. これからの企業革新重点と必要知力
6. まとめ

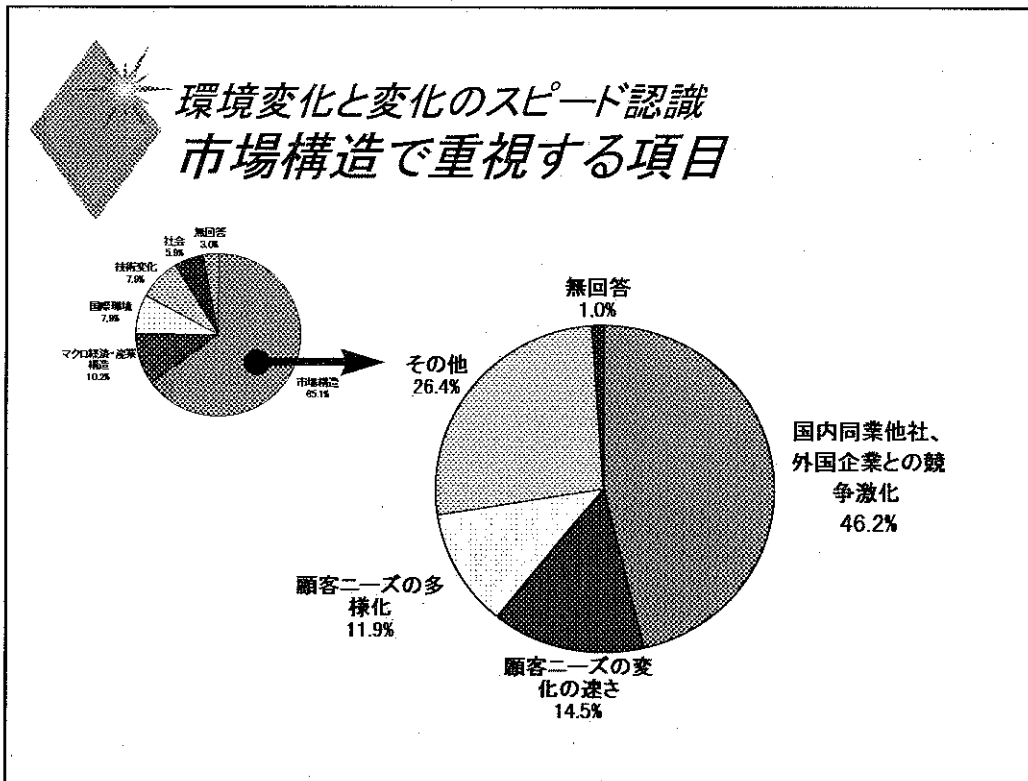


環境変化と変化のスピード認識 最も大きな影響を与えている環境分野



Q.経営に対して最も大きな影響を与えている環境分野を1つだけ選択してください。

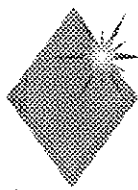
経営に大きく影響を与えている分野は、「市場構造」の変化であり、この回答に圧倒的に偏っている。市場構造以外の分野はある程度大きな流れの中で予測がつくためか、あるいは市場構造の変化が事業活動に直結して強く影響するためか。



Q. 環境分野「市場構造」の中で最も重視する項目は何ですか。1つ選び、回答してください。

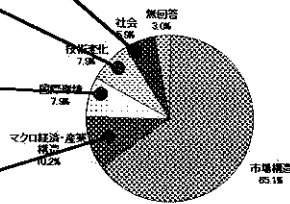
市場構造の変化の中では、「国内同業他社、外国企業との競争激化」を最も重視しており、また、この競争激化が「市場構造」を最も大きな影響を与える環境分野とした背景とも受け取れる。

また、「顧客ニーズの変化の速さ」、「顧客ニーズの多様化」といった顧客の変化も厳しく受け止めている。



環境変化と変化のスピード認識 その他の領域で重視する項目

- ◆ 情報化・ネットワーク化の進展(37.6%)
- ◆ システム化・複合化技術の進展(38.9%)
- ◆ 為替相場の動向(31.4%)
- ◆ デレギュレーション(28.4%)



Q. それぞれの環境分野の中で最も重視する項目は何ですか。
1つ選び、回答してください。

それぞれの環境分野ごとに最も重視するとの回答が多かった項目は以下の通り。

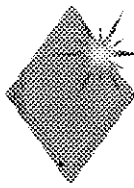
「マクロ経済・産業構造」分野では「デレギュレーション(規制緩和)」

「国際環境」では「為替相場の動向」

「技術変化」では「システム化・複合化技術の進展」

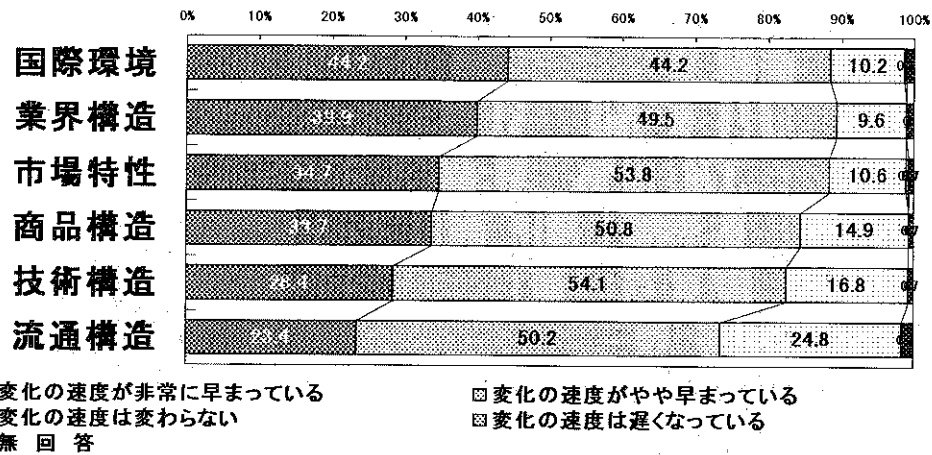
「社会」では「情報化・ネットワーク化の進展」

何れも、それぞれの領域での構造的変化、および競争構造の変化の項目を重視している。



環境変化と変化のスピード認識

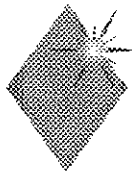
環境変化のスピード認識



Q. 貴社が属している業界のことを考えたとき、それぞれの外部環境の変化のスピードは3年ほど前と比較してどのようになっていると思われますか。

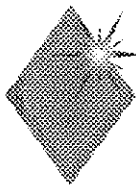
あらゆる外部環境領域で変化のスピードが3年前より速くなっていると認識されている。

「商品」、「技術」、「流通」といった競争の道具よりも、「国際環境」、「業界構造」、「市場特性」といった競争の舞台の変化の速さをより強く感じている。

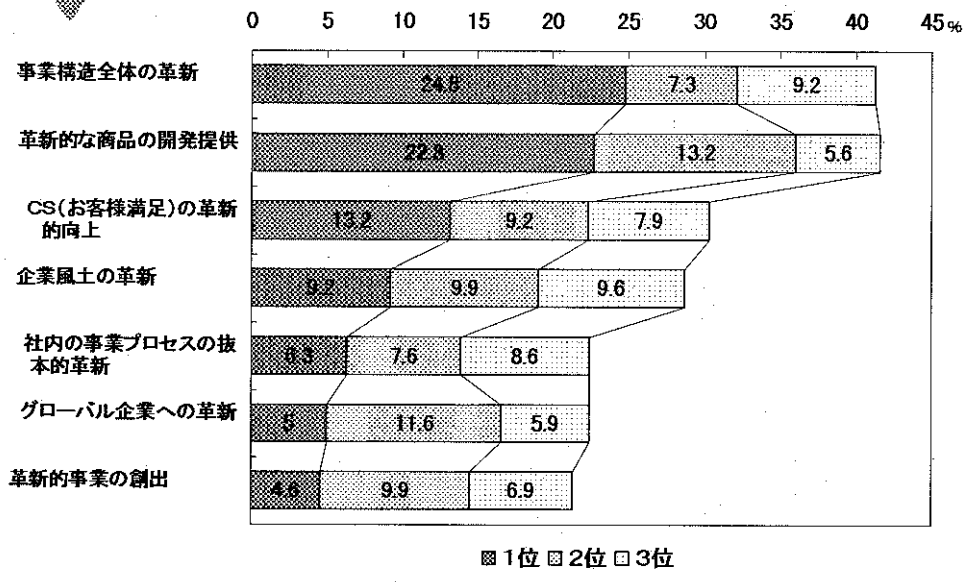


環境変化と変化のスピード認識

- ◆ 一時的な現象としての環境変化として捉えるのではなく、本質的、構造的な転換との認識。
- ◆ 競争構造の変革を重視しているが、競争の道具の変化というよりも、競争の舞台の変化を重視。
- ◆ ありとあらゆる領域で変化が加速、とくに競争の舞台の変化の速さが経営に影響。



企業革新テーマの認識 重要な企業革新テーマ



Q. 貴社にとって最も重要な企業革新テーマについて伺います。

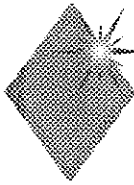
13項目の中から重要性の高い項目を1位から3位まで順位付けして選んでください。

* 上記以外の企業革新テーマ(回答の少なかったものを順位順で)

- ・固定費の削減革新
- ・組織・管理制度の革新
- ・情報ネットワーク化の革新
- ・生産技術の革新
- ・人事給与制度の革新
- ・企業間連携の仕組み革新

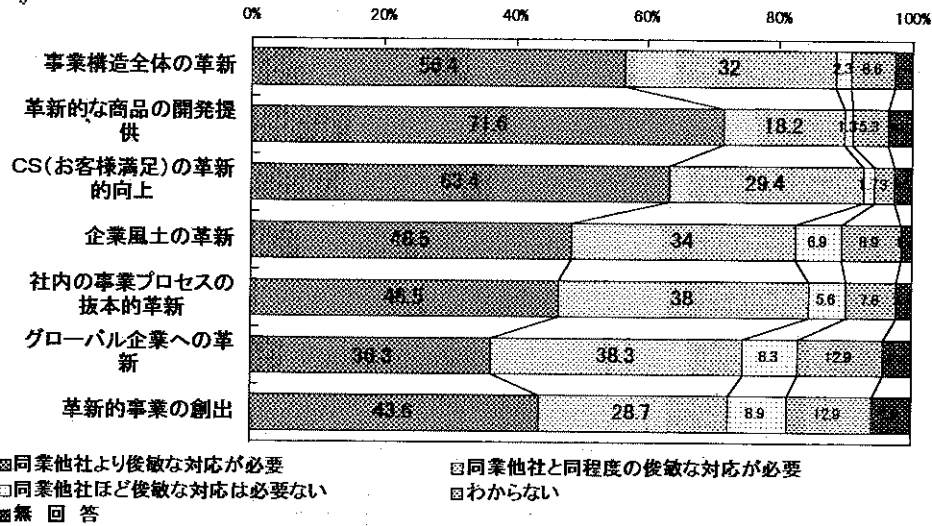
「事業構造全体の革新」と「革新的な商品の開発提供」、あるいは「CS(お客様満足)の革新的向上」といった事業直結の競争条件に直接関わる企業革新テーマが重視されている。

個々の機能革新よりも「事業構造全体の革新」といったように総合的・構造的な企業革新が重視されている。



企業革新テーマの認識

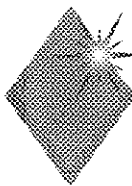
企業革新の対応スピード要請



Q. それぞれの企業革新テーマ(13項目)に対して、貴社の対応へのスピードの必要性について、当てはまる選択肢を選んでください。

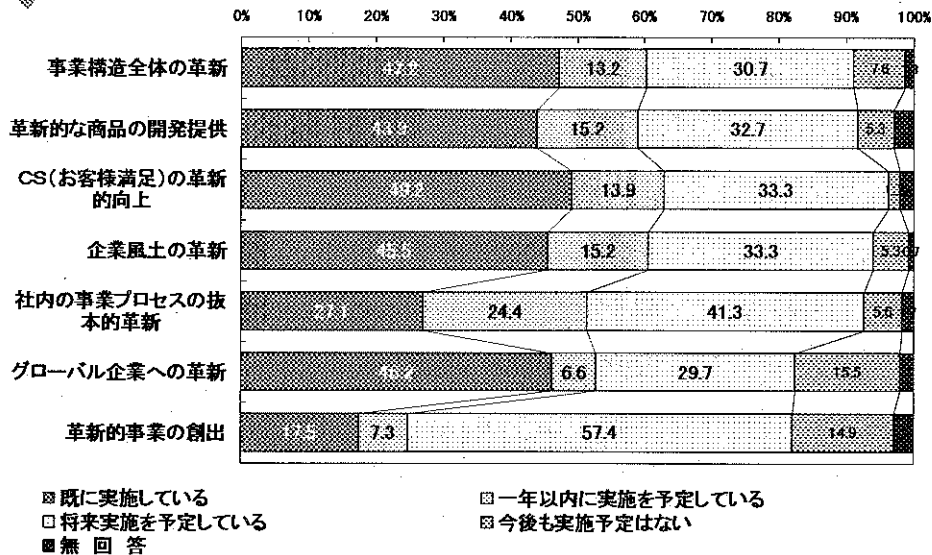
多くの企業が重視している企業革新テーマについては、すべて俊敏な対応の必要性が高くなっている。

「革新的な商品の開発提供」、「CSの革新的向上」といった事業直結の企業革新についての俊敏な対応の必要性は当然としても、「事業構造全体の革新」といった構造的な企業革新でもこれほどの俊敏さの必要性は意外でもある。



企業革新テーマの認識

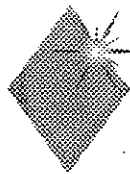
企業革新取り組み状況



Q. それぞれの企業革新テーマ(13項目)に対して、貴社の取り組み状況について、当てはまる選択肢を選んでください。

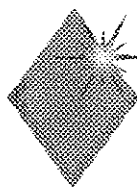
多くの企業が重視している企業革新テーマについては、すでに実施している企業も相当程度あるし、将来も含めれば、ほとんどの企業で取り組んでいくテーマである。

「事業構造全体の革新」、「革新的な商品の開発提供」、「CSの革新的向上」といった重視度上位の企業革新テーマでも実施している企業が多くなったが、実施のレベルまで確認できていないので判断できないが、企業革新を本格的に開始しだした企業も多いと考えられる。



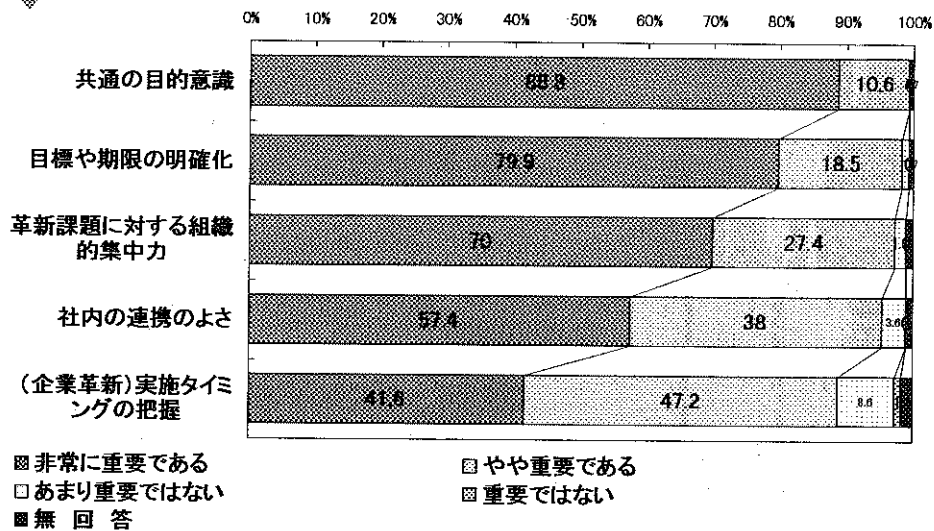
企業革新テーマの認識

- ◆ 幅広い企業革新課題を俊敏に解決することの要請を受け、企業革新への取り組みがスタート。
- ◆ 俊敏さの必要性を背景に、事業直結的企業革新テーマを重視。
- ◆ 事業構造全体の革新、グローバル企業への革新など総合的・構造的革新が拡大する可能性大。



革新のための知力の認識

知力(組織的要件)重視度



Q. (1位にあげた企業革新テーマを念頭において)

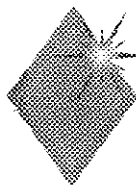
俊敏な企業革新を進めるための「組織的要件」の各項目(7項目)に対する、貴社の重視度について当てはまる選択肢を選んでください。

* 上記以外の組織的要件(回答の少なかったものを順位順で)

- ・関連企業(取引先企業)との連携のよさ
- ・ベストプラクティス情報の収集

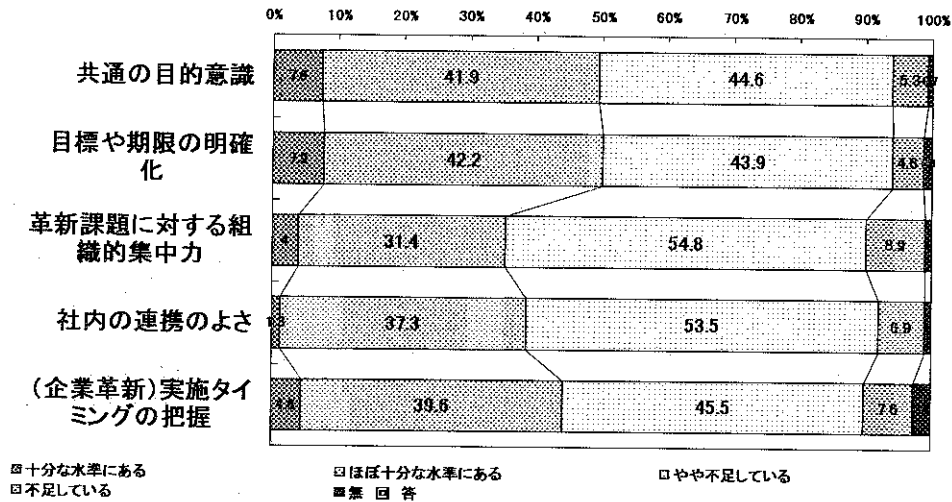
取り上げた組織的要件の各項目とも、全般的に重視されている。

「共通の目的意識」、「目標や期限の明確化」、「革新課題に対する組織的集中力」など組織的に束ね、目的に向かって推進していく力を特に重視している。



革新のための知力の認識

知力(組織的要件)充足度

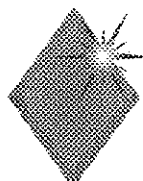


Q. (1位にあげた企業革新テーマを念頭において)

俊敏な企業革新を進めるための「組織的要件」の各項目(7項目)に対する、貴社の質的な面での充足度合いについて当てはまる選択肢を選んでください。

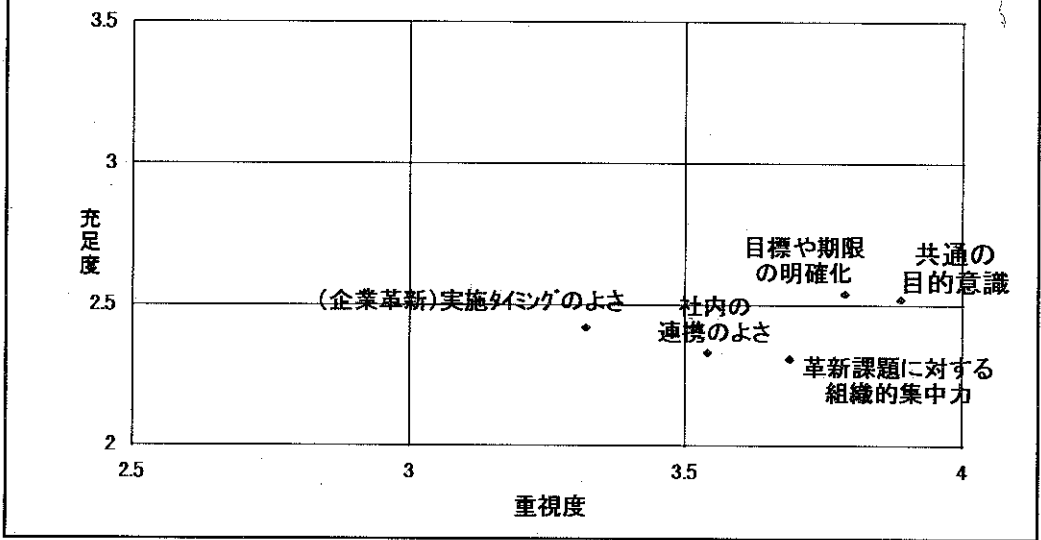
全般的に、重視しているわりには充足度は低く、今後充足していきべき組織的要件が多い。

とくに、「革新課題に対する組織的集中力」、「社内連携のよさ」など具体的な推進要件については6割以上の企業が不足を感じている。



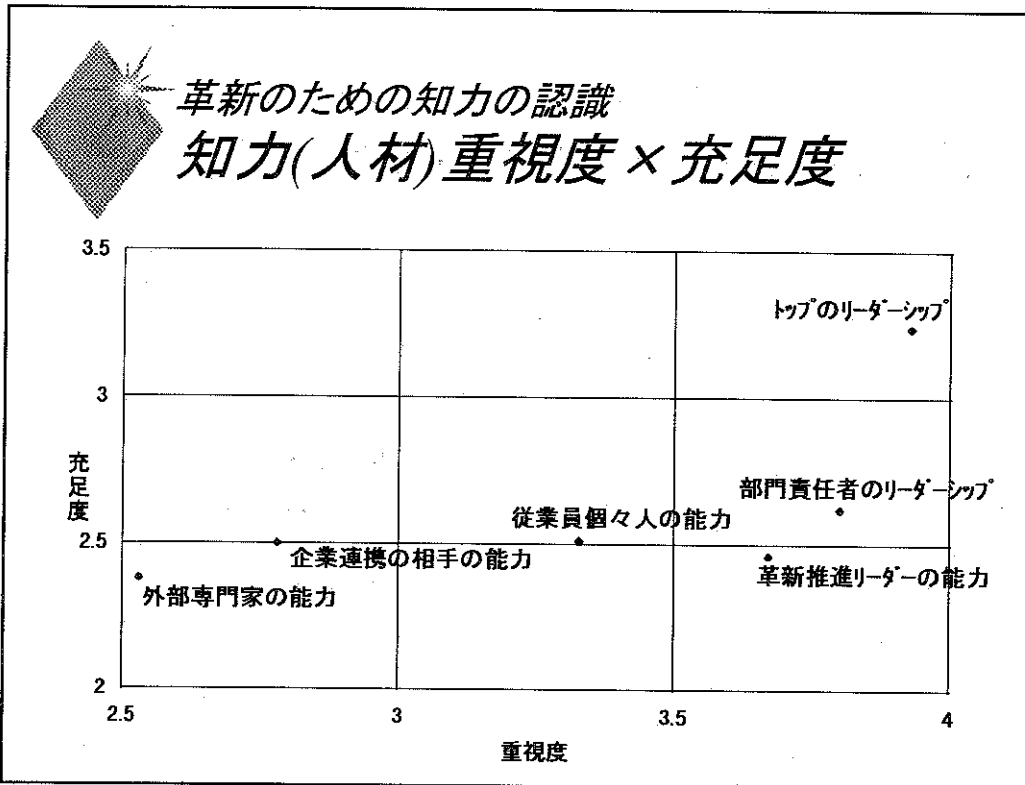
革新のための知力の認識

知力(組織的要件)重視度×充足度



- * 知力(組織的要件)について、各項目を重視度と充足度のポイントで散布図に配置し、両者の関係を見たもの
- * 重視度ポイント(1:重要でない 2:あまり重要でない 3:やや重要 4:非常に重用)
- * 充足度ポイント(1:不足している 2:やや不足 3:ほぼ十分 4:十分な水準にある)

高い重視度で、低い充足度の組織的要件、つまり課題の大きい要件は、「革新課題に対する集中力」、「社内連携のよさ」、「実施タイミングのよさ」。



Q. (1位にあげた企業革新テーマを念頭において)

俊敏な企業革新を進めるための「人材の能力」の各項目(6項目)に対する、貴社の重視度、質的な面での充足度合いについて当てはまる選択肢を選んでください。

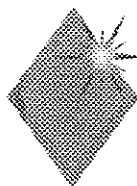
* 知力(人材の能力)について、各項目を重視度と充足度のポイントで散布図に配置し、両者の関係を見たもの

* 重視度ポイント(1:重要でない 2:あまり重要でない 3:やや重要 4:非常に重要)

* 充足度ポイント(1:不足している 2:やや不足 3:ほぼ十分 4:十分な水準にある)

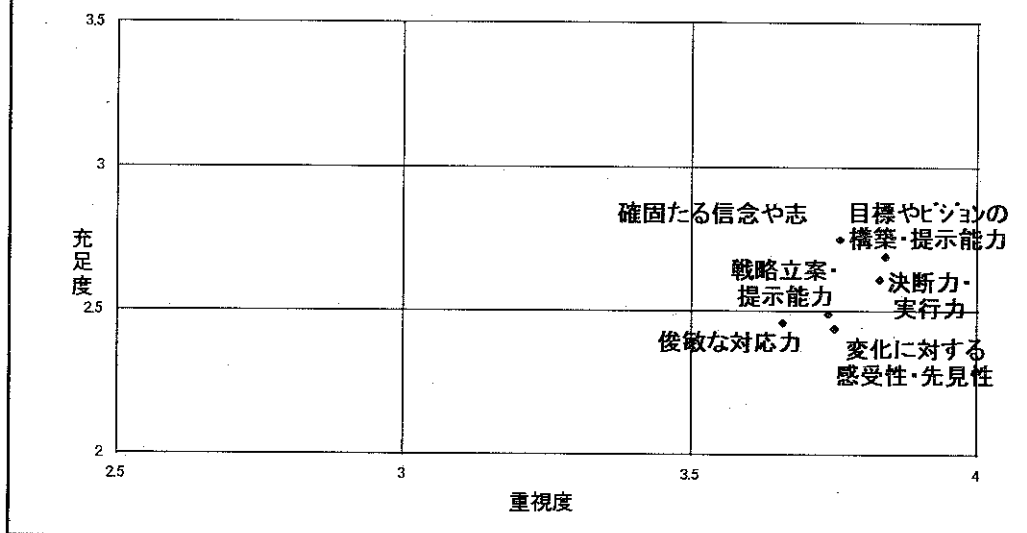
「トップのリーダーシップ」、「部門責任者のリーダーシップ」、「革新推進リーダーの能力」が圧倒的に重視され、社長自身が答えているということもあるが、トップの充足度は高く認識されている。

これに対し、「革新推進リーダー」は重視されていないながら、充足されていない。



革新のための知力(人材能力)の認識

知力(人材能力)重視度×充足度



Q. (1位にあげた企業革新テーマを念頭において)

俊敏な企業革新を進めるための「人材の能力要件」の各項目(10項目)に対する、貴社の重視度、質的な面での充足度合いについて当てはまる選択肢を選んでください。

*上記以外の人材の能力要件(回答の少なかったものを順位順で)

- ・従業員の意識を方向転換させる能力
- ・社内での人望
- ・社外での人的ネットワーク力
- ・ベストプラクティス情報の収集活用能力

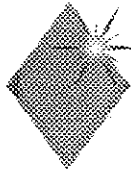
*知力(人材の能力)について、各項目を重視度と充足度のポイントで散布図に配置し、両者の関係を見たもの

*重視度ポイント(1:重要でない 2:あまり重要でない 3:やや重要 4:非常に重用)

*充足度ポイント(1:不足している 2:やや不足 3:ほぼ十分 4:十分な水準にある)

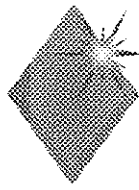
「目標やビジョンの構築提示力」、「決断力・実行力」、「確固たる信念や」、「変化に対する感受性・先見性」など多くの項目が重視されている。

これに対し、「変化に対する感受性・先見性」、「戦略立案・提示能力」、「俊敏な対応力」は充足されていない。



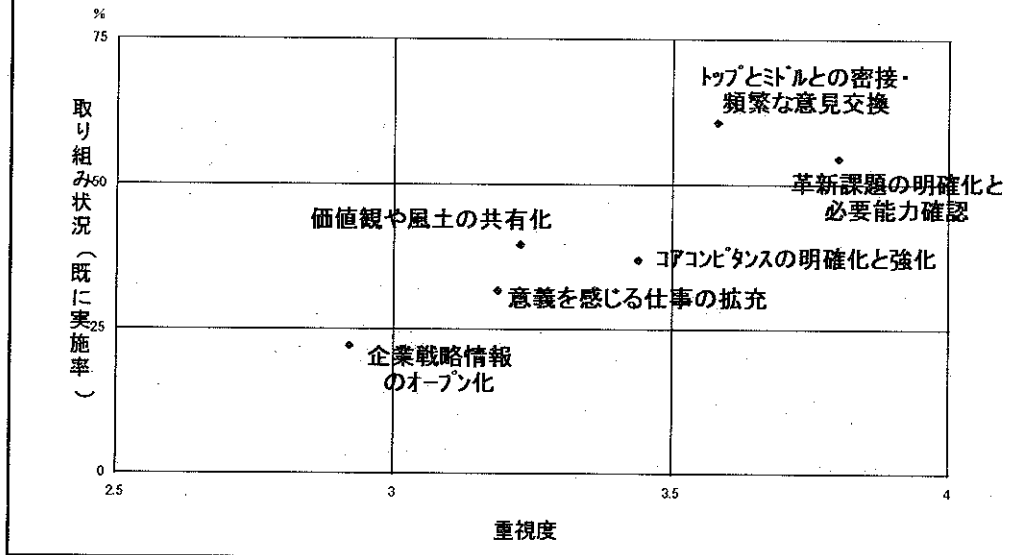
革新のための知力の認識

- ◆ 革新の推進はトップや部門責任者のリーダーシップ中心。一方、未充足だが、革新推進リーダーも重視。
- ◆ 目標やビジョンを描き、組織全体を意識改革することを重視。これは充足過程。
- ◆ 変化の先読み、俊敏な組織的集中による革新の実行のための知力が未充足。



俊敏な革新のための対応策の認識

対応策(ビジョン・コンセプト)重視度×取組度



Q. (1位にあげた企業革新テーマを念頭において)

俊敏な企業革新のために必要となる要件や能力強化への取り組みについて伺います。全20項目(ビジョン・コンセプト関係:6項目、組織知力向上関係:9項目、組織編成関係:5項目)に対する、貴社の重視度、取り組み状況について当てはまる選択肢を選んでください。

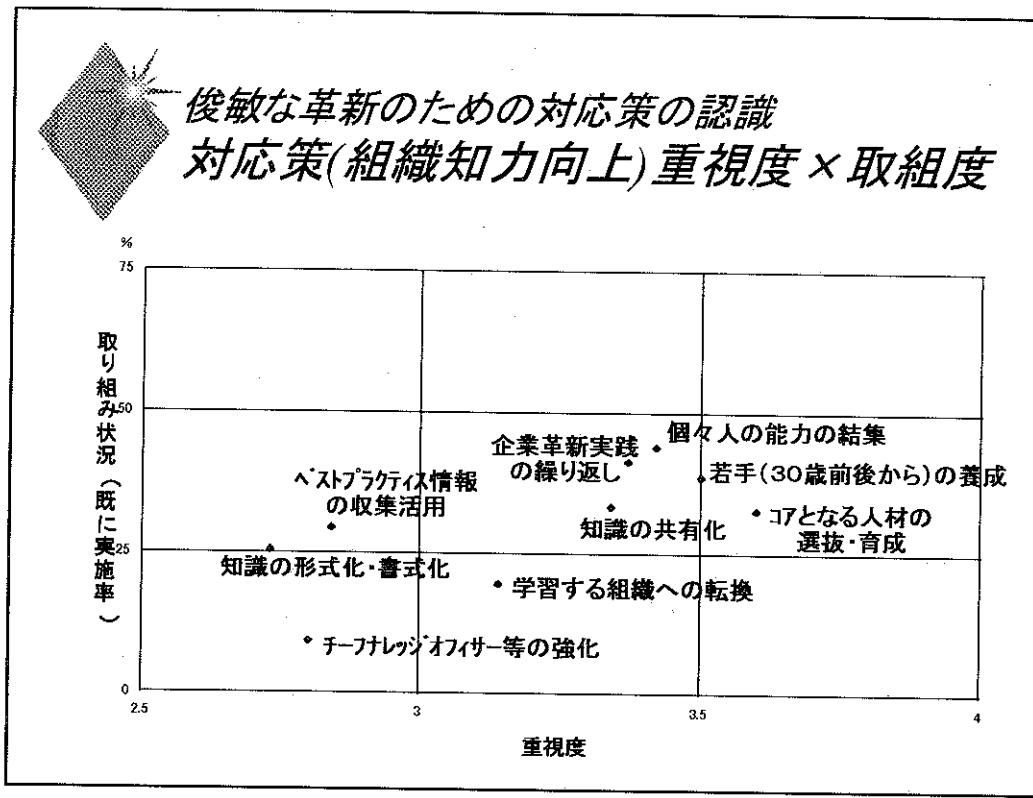
* 対応策の項目について、「ビジョン・コンセプト」、「組織知力向上」、「組織編成」に分けて(表示のわかりやすさのため)、各項目を重視度ポイントと取り組み状況(%)で散布図に配置し、両者の関係を見たもの

* 重視度ポイント(1:重要でない 2:あまり重要でない 3:やや重要 4:非常に重用)

* 取り組み状況:すでに実施している割合(%)

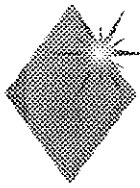
「革新課題の明確化と必要能力確認」、「トップとミドルの密接頻繁な意見交換」、「コアコンピタンスの明確化と強化」など全般的に重視度が高い。

これに対し、前2項目は50%以上の取り組みで進んでいるが、「コアコンピタンスの明確化と強化」、「意義を感じる仕事の拡充」、「企業戦略情報のオープン化」など実施率はまだ低い。

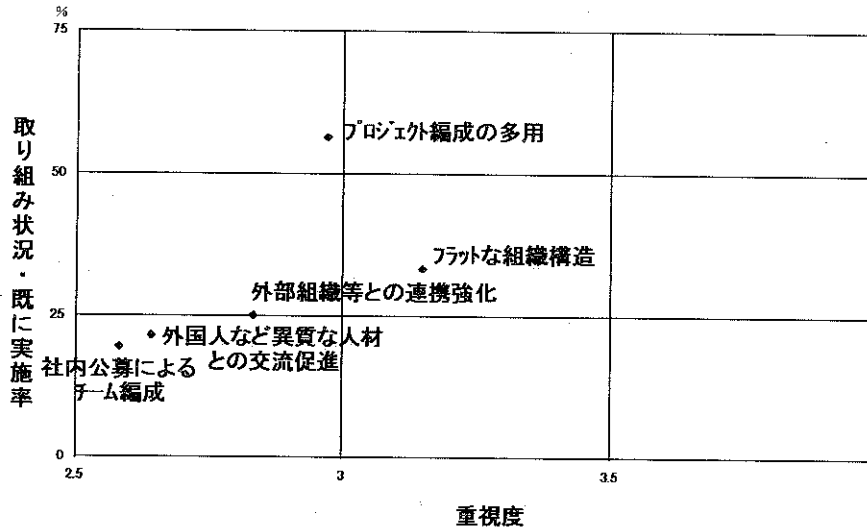


「コアとなる人材の選抜・育成」、「若手の養成」、「個々人の能力の結集」、「企業革新実践の繰り返し」、「知識の共有化」、「学習する組織への転換」など組織知力向上の対応策は多くが重視されている。

しかし、取組み状況はすべての項目で50%以下であり、とくに「コアとなる人材の選抜育成」、「学習する組織への転換」、「知識の共有化」などの取組みは、重視されているわりに、まだあまり進んでいない。



俊敏な革新のための対応策の認識 対応策(組織編成)重視度×取組度



組織編成上の対応策の重視度は比較的低い。

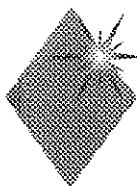
「フラットな組織構造」、「プロジェクト外編成の多用」の重視度は比較的高いが、それ以外の対応策への認識は低い。

組織編成上の取り組みは「プロジェクト外編成の多用」は56%と高いが、「フラットな組織構造」は33%と、重視されているにもかかわらず、まだあまり進んでいない。



俊敏な革新のための対応策の認識

- ◆ コアコンピタンス、革新課題などの目標の明確化が最優先課題。
- ◆ それに合わせて、革新必要能力、コア人材や若手の選抜育成も重視。
- ◆ 組織知力向上のための、知識共有化、学習する組織、個々人の能力結集など組織知力向上策の課題意識は認められるが未実施。



これからの企業革新重点と必要知力 総合的・構造的革新企業の概要

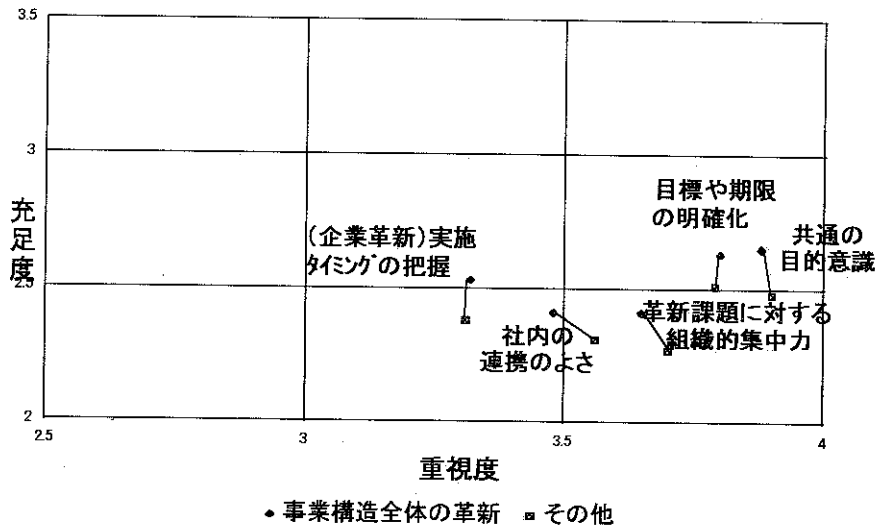
| | 素材・ 中間財 製造 | 資本財 製造 | 耐久消 費財製 造 | 消費財 製造 | 流通業 | 全体 |
|-------------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------|-----|------|
| 事業構 造全体 の革新 | 15社 | 8社 | 11社 | 10社 | 11社 | 75社 |
| グローバ ル企業 への革 新 | 7社 | 1社 | | 3社 | 2社 | 15社 |
| 全体 | 73社 | 38社 | | 36社 | 36社 | 303社 |

*最も重視する企業革新テーマとして、総合的・構造的革新テーマである「事業構造全体の革新」、「グローバル企業への革新」を選択した革新意識の強いと思われる企業の業種別回答社数をあらわした。

*以降では、こうした総合的・構造的革新意識の強い企業とそれ以外の企業との回答結果を比較しつつ、これから必要となるであろう、知力や対応策を検討する。



これからの企業革新重点と必要知力
事業構造全体の革新企業の知力(組織要件)

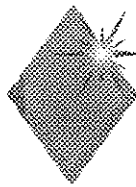


* 事業構造全体の革新を最重視している企業とそれ以外の革新テーマを重視している企業との知力(組織要件)の重視度と充足度の回答の差異を発見するために作成した散布図である。

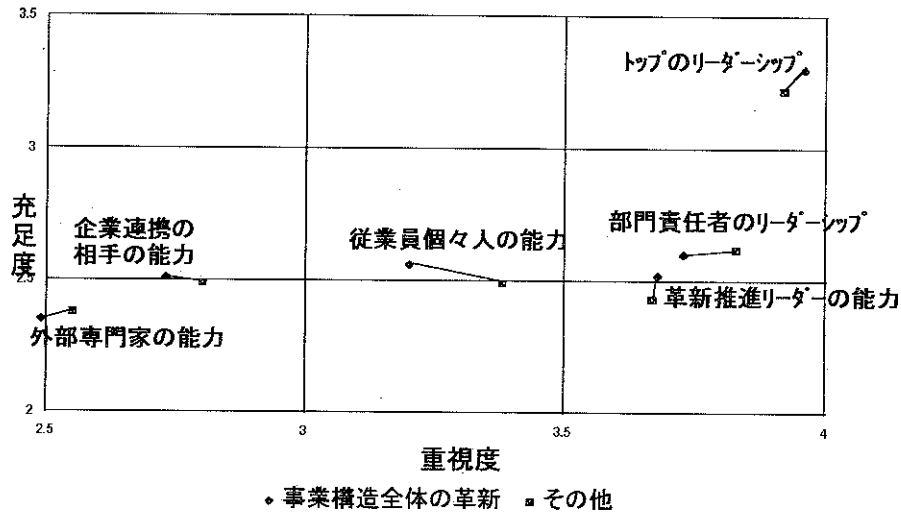
* 結ばれた線の長さが回答傾向の乖離状況を表している。

事業構造全体の革新を指向する企業とそれ以外の企業で、全般的に、それほど多くの違いは認められない。

多少の傾向としては、各項目共通的に、事業構造全体の革新を最重視している企業は知力(組織要件)の充足度が高いことがあげられる。



これからの企業革新重点と必要知力 事業構造全体の革新企業の知力(人材)



* 事業構造全体の革新を最重視している企業とそれ以外の革新テーマを重視している企業との知力(人材要件)の重視度と充足度の回答の差異を発見するために作成した散布図である。

* 結ばれた線の長さが回答傾向の乖離状況を表している。

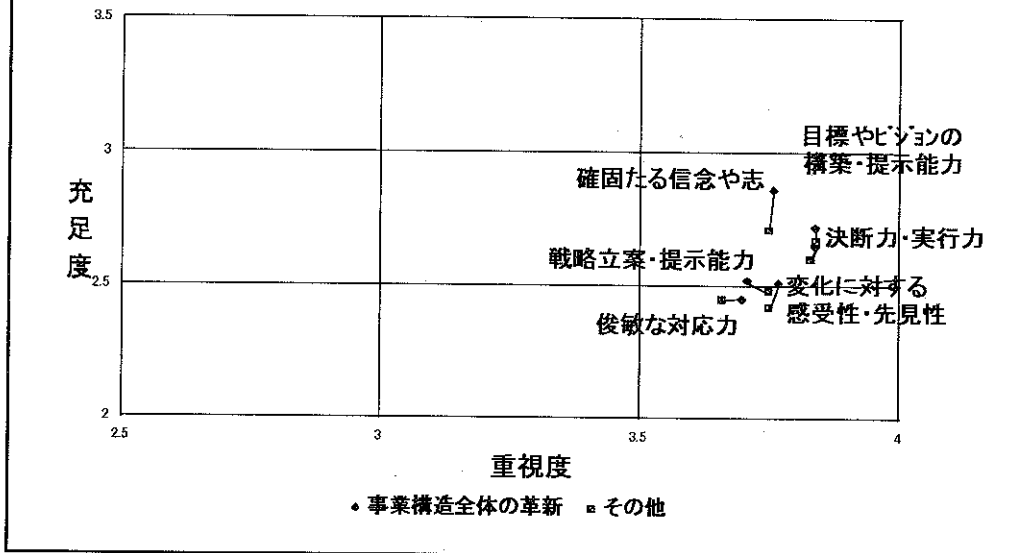
事業構造全体の革新を指向する企業とそれ以外の企業で、全般的に、それほど多くの違いは認められない。

多少の傾向としては、「トップのリーダーシップ」と「革新推進リーダーの能力」について、事業構造全体の革新を最重視している企業は知力(人材要件)の充足度が高いことがあげられる。

一方、「部門責任者のリーダーシップ」、「従業員個々人の能力」などの項目で事業構造全体の革新を志向している企業では重視度が低くなっている。



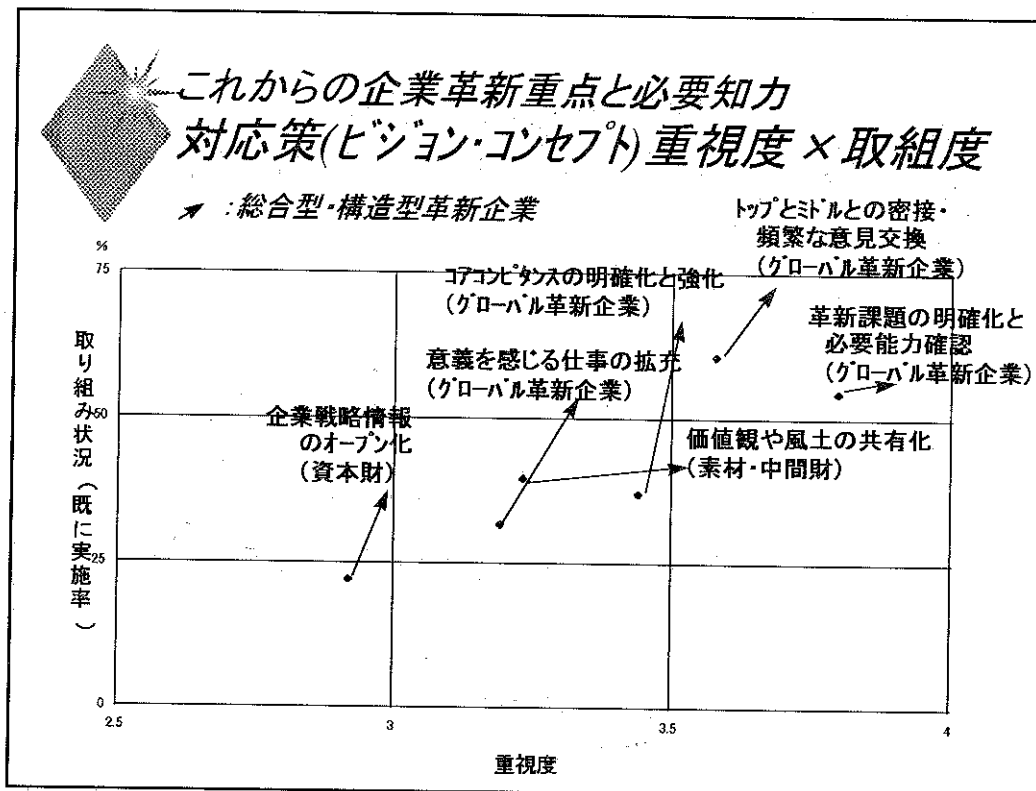
これからの企業革新重点と必要知力 事業構造全体の革新企業の知力(人材能力)



* 事業構造全体の革新を最重視している企業とそれ以外の革新テーマを重視している企業との知力(人材能力要件)の重視度と充足度の回答の差異を発見するために作成した散布図である。

* 結ばれた線の長さが回答傾向の乖離状況を表している。

事業構造全体の革新を指向する企業とそれ以外の企業で、全般的に、それほど多くの違いは認められない。



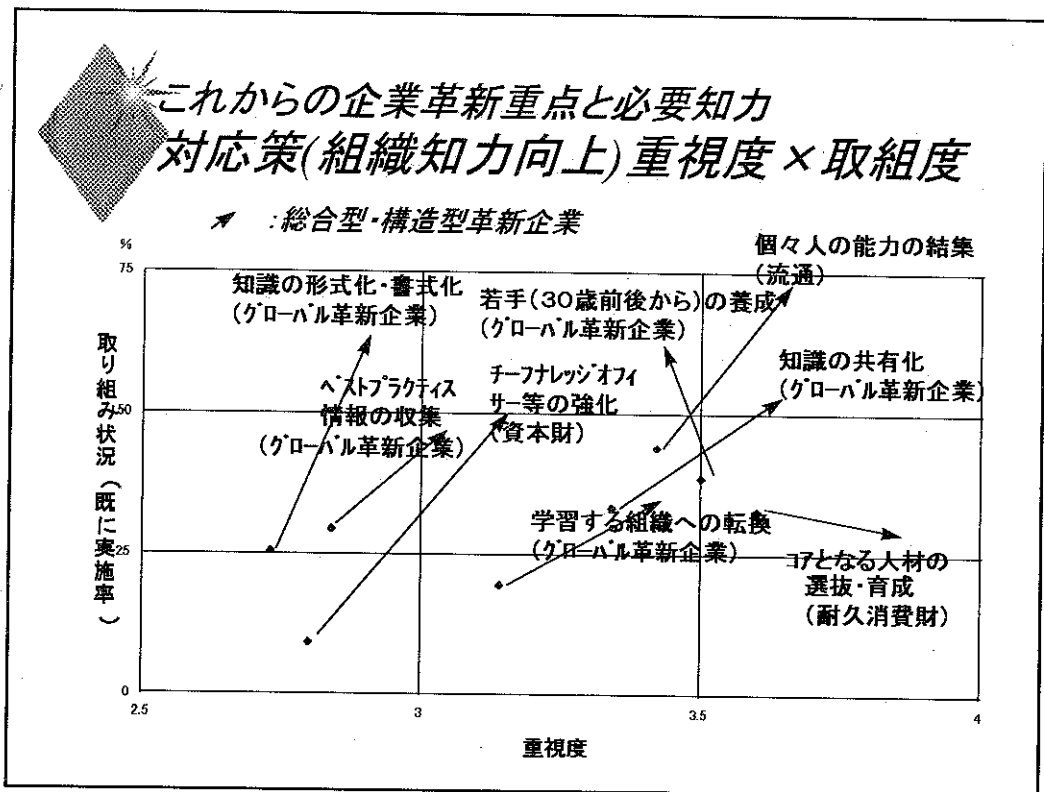
*総合型・構造型革新(事業構造全体の革新(業種別)、グローバル企業への革新)を志向する企業と、全体の回答との対応策(ビジョン・コンセプト)の重視度と取組み状況の回答の差異を発見するために作成した散布図である。

*結ばれた矢線の長さが回答傾向の乖離状況を表している。矢の先が総合型・構造型革新企業の回答である。

グローバル革新志向企業が多くの項目、特に「コアコンピタンスの明確化と強化」、「意義を感じる仕事の拡充」について多く取り組みだしている。

事業構造全体の革新(資本財の企業)でも「企業戦略情報のオープン化」は比較的取り組みだしている。

事業構造全体の革新(素材・中間財の企業)でも、「価値観や風土の共有化」はより多く重視されている。

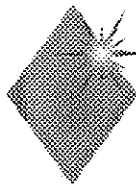


- * 総合型・構造型革新(事業構造全体の革新(業種別)、グローバル企業への革新)を志向する企業と全体の回答との対応策(組織知力向上)の重視度と取組み状況の回答の差異を発見するために作成した散布図である。
- * 結ばれた矢線の長さが回答傾向の乖離状況を表している。矢の先が総合型・構造型革新企業の回答である。

グローバル革新志向企業が多く、特に「知識の共有化」、「学習する組織への転換」、「知識の形式化・書式化」などについてより重視している、多く取組みだしている。

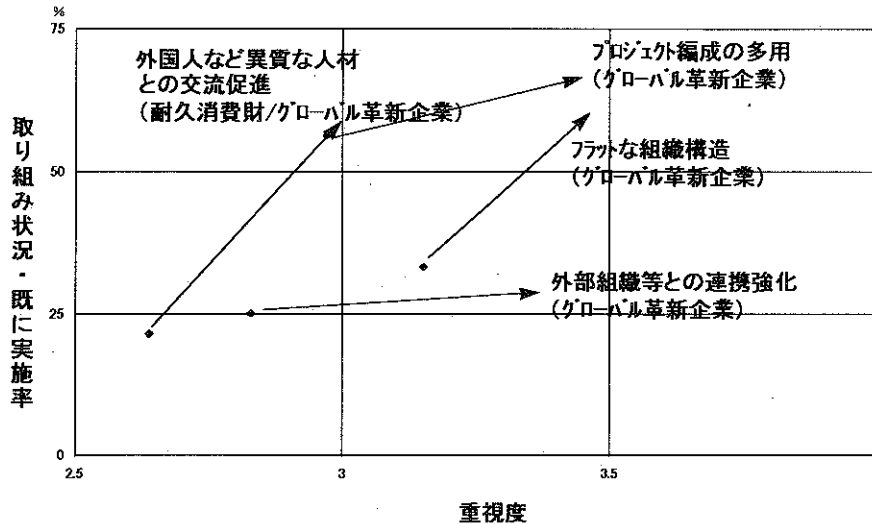
事業構造全体の革新(資本財の企業)でも「チームレジリエンス等の強化」はより重視しているし、多く取組みだしている。

事業構造全体の革新(流通)でも、「個々人の能力の結集」はより多く重視され、75%近くの取組み実施率である。



これからの企業革新重点と必要知力 対応策(組織編成)重視度×取組度

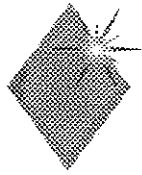
↗ : 総合型・構造型革新企業



- * 総合型・構造型革新(事業構造全体の革新(業種別)、グローバル企業への革新)を志向する企業と全体の回答との対応策(組織編成)の重視度と取組み状況の回答の差異を発見するために作成した散布図である。
- * 結ばれた矢線の長さが回答傾向の乖離状況を表している。矢の先が総合型・構造型革新企業の回答である。

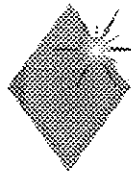
グローバル革新志向企業が多く、特に「フラットな組織構造」、「外国人など異質な人材との交流促進」などについてはより重視しているし、多く取り組みだしている。「プロジェクト編成の多用」や「外部組織等との連携強化」もより強く重視している。

事業構造全体の革新(耐久消費財の企業)でも「外国人など異質な人材との交流促進」はより重視しているし、多く取り組みだしている。



これからの企業革新重点と必要知力

- ◆ 事業構造全体の革新を重視している企業もそれ以外の企業も必要知力、知力充実度はほぼ変わらず。
- ◆ 対応策は、「ビジョン・コンセプト」「組織知力向上」「組織編成」の3施策領域とも、重視度も実施度もより高い。
- ◆ 今後必要となる総合的な企業革新は具体的な幅広い対応の徹底実施が決め手となることを示唆。



まとめ

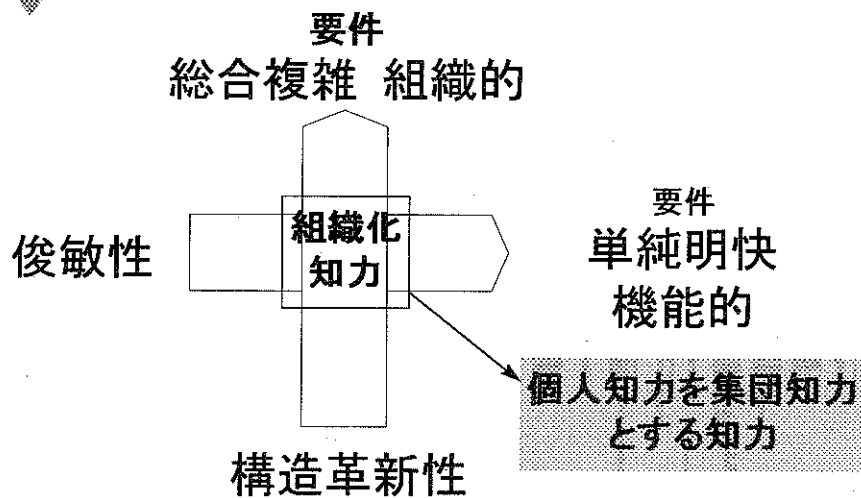
俊敏な構造革新の必要性と困難性

- ◆ 国際環境、市場構造等の構造的な急激な変化から、構造的な企業革新へ重点がシフト。
- ◆ 構造革新の成功のためには、従来とは異なった新たなる知力と幅広い対応策の徹底実践が不可欠。
- ◆ 「俊敏性」と「構構性」といった矛盾特性の同時解消のキーは、組織化知力。



まとめ

俊敏性・構造革新性を実現する知力





まとめ

組織化知力の3要件

◆ リーダーシップの発揮

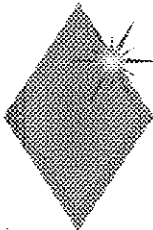
トップ、部門責任者、革新リーダー、CKO(チーフナレッジオフィサー)

◆ 革新ビジョン・知力ビジョンの一体明確化

先見性、意義性、絞り込み等

◆ 俊敏性・知力組織化のマネジメント

知力管理、知識共有化、学習する組織、フラット組織、プロジェクト制多用、外部連携、異質人材、知力マップ等



1996年度JMA提言

1997年2月

俊敏な企業革新に関する調査報告

JMA

社団法人日本能率協会



提言 高度知創造経営への挑戦

社団法人日本能率協会 総合推進事務局
〒105 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

1997.2.25.