

# 日本の企業経営の現状と課題

十 川 廣 國

## はじめに

グローバル化を中心とした環境変化の大きなうねりのもと、日本企業はマネジメントのあり方自体に解決すべき課題を抱えている。現在の環境変化のもとでは従来からの日本のマネジメントのあり方について、維持されるべきものと、変更を加えなければならない点があると考えられるからである。

そこで、本稿ではまず企業が高度成長期に確立した企業のマネジメントがどのような経緯を経て誕生したのか、その特徴的な点はどこにあるのかについて振り返ることとし、企業が抱え、解決しなければならないと考えられる課題について提起をする。次いで、こうした点を受けて、グローバル化がもたらす企業の戦略的問題について議論を試みることになる。ここではコーポレート・ガバナンスのあり方について検討を加えるとともに、グローバル化が企業間競争にどのような影響を与えているのかについて述べる。そして変動する企業環境のもと企業はどのような戦略的行動をとっているのかについて実証データをもとに概観し、イノベーションという視点から戦略行動のシフトの必要性を明らかにするとともに、新たな企業のマネジメントのあり方について提起することにした。東アジアを中心としたボリューム・ゾーンと呼ばれる市場に向けた戦略課題と対応については別の機会に検討を加えたい。

## 1. 高度成長期に確立した企業のマネジメントのあり方

「日本の企業経営の課題と現状」について検討するためには、企業が如何に経営の近代化に取り組み、日本企業のマネジメント確立に成功したのか、そしてそのマネジメントはどのような特徴をもつものであるのかについて確認をしておく必要がある。戦後の近代経営技法導入から日本の企業経営の成立という点、加えてそこで構築されたJIT生産方式（Just In Time：カンバン方式）の確立による国際競争力の構築という点の2点について考え、成長期の企業経営の特質について検討することになる。

### 戦後の近代経営技法導入から日本企業のマネジメントの成立

日本企業のマネジメントは戦後、アメリカから近代的マネジメント技法の導入に努め、やがて

それら技法を日本的風土に適合できるような方向に修正・発展させるというプロセスをとって形成された。例えば、アメリカ企業と同一の基本的な組織形態（職能部門別組織構造、事業部制組織構造）であっても、その運用のあり方は「マニュアル型」組織であるアメリカ型企業とは異なっており、モチベーションを中心とした協働活動を重視したものとして展開されてきた。アメリカと日本のマネジメントのこのような相違は、個人のパフォーマンスを重視する官僚的コントロール・システム（bureaucratic control systems）と協働を重視する文化的コントロール・システム（cultural control systems）をそれぞれ基礎にしているところからくるものと考えられる<sup>1</sup>。

よく知られている QC 活動は、このようなマネジメントの側面を強調した日本的経営技法として発展したものである。

#### JIT 生産方式の確立による国際競争力の構築

高品質と生産性向上という目標実現のために QC 活動を基礎としてリーン生産方式、いわゆる JIT 生産方式が確立し、自動車産業に見られたように品質の向上に加え、複数モデルを同一ラインで生産することを可能とし、競争優位を構築してきた。QC 活動・JIT 生産方式が確立した背景には、資産としての従業員、コンセンサスによるリーダーシップの行使といった欧米企業には見られないマネジメント・スタイルの実践があった<sup>2</sup>。こうしたマネジメントを実践することによって企業は長期的目標の追求を比較的容易に現実のものとすることができ、より高い生産性と高品質を武器として競争優位を構築することができた。この点は、1981年のバラソン<sup>3</sup>の著書によっても日本産業の製品設計能力、エンジニアリング能力、生産管理能力、これら能力が成長段階において向上していると指摘されていることから明らかである。

#### JIT 生産方式の本質

ここで JIT 生産方式がどのような本質的特徴をもっているのかについて簡単に述べ、次の議論への橋渡しとしたい。

JIT 生産の特徴は TQC と関連して次のように理解されなければならない。まず問題の所在・その原因についての認識が、欠陥をコントロールし、スクラップ・品質のコントロールにつながる。さらに欠陥のすばやいフィードバックによって問題の認識を向上させ、品質を高めるといふサイクルを実現する。そうした活動の効果がさらに品質の向上、再作業時間の短縮、原材料消費のロス削減の実現へとつながっていく<sup>4</sup>。

このように JIT 生産方式は TQC が中核となって実現されるものである。戦後日本企業が確立してきた QC サークルを中心とした全員が品質や改善についての意識をもって事にあたるという

1 A. M. Jager and B. R. Baliga, "Control Systems and Strategic Adaptation : Lessons from the Japanese Experience," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 2, 1985.

2 M. E. ポーター・竹内弘高著、榊原磨里子協力『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、2001年、102頁。

3 J. バラソン著、牧野昇訳『日本の競争力』ダイヤモンド社、1982年（J. Baranson, *The Japanese Challenge to U. S. Industry*, D. C. Heath and Company, 1981）。

4 R. J. Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques*, The Free Press, 1982, p. 23.

考え方の上に成立している。

TQC 活動は、品質の向上やさまざまな効果をもたらすものであるが、同時に従業員の動機づけに大いなる効果を発揮するものでもあった。それは経営活動に人々が参加しているという意欲づけにつながり、改善のためのアイデア創出の原動力になったと考えられるからである。この点を中心的な特徴であることをおさえながら、いま少し日本のマネジメントの特徴とみなされる諸点について検討を加えておきたい。

### 企業環境の変化と再検討を迫られるマネジメント

ここ数年、前述のようなマネジメントを実践した企業も、バブル崩壊、グローバルな競争、コーポレート・ガバナンスの議論の台頭によって岐路に立たされてきた。加えて、金融問題から生じた経済不況が実物経済に大きな影を投げかけている。

バブル崩壊後、企業は取り巻く環境、加えて企業組織自体が抱える内部問題といった2つの要因を解決し、再活性化に取り組まなければならなかった。この時期企業がおかれている環境が石油危機、円高ショックといったこれまでの景気後退期とは質的に異なっているという認識、さらにバブル崩壊という環境変化に企業が対処するためには従来とは異なった組織の対処能力が要求されていたと考えられるからである。しかし、企業は新たな環境対応に努め危機を乗り越えたが、現在はさらに厳しい環境にさらされるようになってきている。

グローバル化の進展による競争の質的变化や地球環境問題の台頭などによって、このような企業の対処能力の向上という課題は、より一層重要性をもつようになってきている。2008年度に実施されたアンケート調査によれば<sup>5</sup>、短期的に重視する全社戦略として「既存製品のシェア拡大」(36.8%)や「合理化・省力化」(29.1%)を挙げる企業が3割程度にものぼった。これらはやや緊急避難的の意味合いをもっているといえるが、長期的に重視する全社戦略として、「新製品開発」をあげる企業が41.0%と他の項目に比べ最も割合が高くなっている。長期的には、これまで同様にイノベーションに挑戦しようとする企業が多い。

このように現在、バブル崩壊期同様に企業は緊急避難的行動をとることによって窮境に対処するとともに、さらに長期的には企業自らの維持・発展、経済活性化のために新たな戦略行動に取り組む必要に迫られている。短期的には緊急避難的行動はやむなしといえるが、長期的には既存技術を用いたインCREMENTALなイノベーションはもちろん、さらには新規技術で市場創造するといったラディカルなイノベーションに企業は挑戦しなければならなくなっている。この点が強く求められるようになったことがバブル崩壊期と異なるところである。

その意味で日本企業の戦略行動のあり方が再検討されるべき時期を迎えているといえる。つまり JIT 生産方式によって培われた高品質・高機能化の発想やその背景となったコンセンサス方式のマネジメントのウエイトを相対的に低め、人々の創造性発揮を促がしイノベーションの実践

5 十川廣國ほか「マネジメント・イノベーション」成城大学社会イノベーション学会『社会イノベーション研究』第4巻、2008年。

を試みるような戦略行動にシフトすることがより強く求められるようになってきていると考えられる。もちろん、ボリューム・ゾーンと呼ばれる市場に向けた製品投入についても、発想の転換による新たな戦略の実施が求められていることも付記しておかなければならない。

しかし、以上のようなマネジメントの再検討の方向は、決して日本企業が構築してきたマネジメントのあり方を全面的に否定するものであってはならない。これまでのマネジメントのあり方で継続されるべきと位置づけられるのは、長期的視点の重視、資産として従業員をみなすという立場である（これは、冒頭に指摘した文化的コントロール・システムの維持につながる）。後述するように日本企業のマネジメントの利点であるといってよいであろう。再検討を要するのは、コーポレート・ガバナンスのあり方と考えられる。

このような基本的なスタンスを維持しながらイノベーションを誘発する経営へシフトしていくようなマネジメントのあり方を模索することが重要となろう。

改めて企業が直面していると考えられる戦略的課題について考察を加えながら、この問題について以下順次検討を加えることとしたい。

## 2. グローバル化がもたらす戦略的課題

バブル経済崩壊以後、企業は再活性化に努め、難局を乗り越えてきたことは指摘したとおりである。しかし、その時期を契機として、コーポレート・ガバナンスをどう考えるべきかという企業にとっての外的圧力も台頭してきた。同時に環境技術に象徴されるようなさまざまな技術革新を要求する波が押し寄せてきていることも事実である。そして、近年企業経営に最大の負のインパクトを与えたのがサブプライムローン問題である。以上のようなグローバル化がもたらした要因が企業に新たな戦略課題を突きつけているといえる。

### コーポレート・ガバナンス問題

わが国におけるコーポレート・ガバナンスについての議論は、ここ数年高まりを見せてきたことは周知のとおりである。企業の不祥事といった問題もあるが、その主たる原因は、経済のグローバル化の進展によるものであるといつてよい。

ボーダレス化が進行するなか、日本企業は株主利益軽視の経営を行ってきたのではと内外からの批判にさらされてきた。とりわけ企業評価の指標としてROEを最重要視してきたアメリカ企業や欧米の投資家からみれば、株主無視の経営という批判が起こっても当然のことである。その原因は、ここではもはや詳述する必要のないことであるが、日本企業特有の株式の相互持合にあったことによる。

アメリカの典型的なガバナンス論には、企業とは所有者である株主への利潤の分配という目標をもって財とサービスの生産および流通に従事している私的に所有されたものである<sup>6</sup>という理

6 E. M. エプスタイン著、中村瑞穂・風間信隆・角野信夫・出見世信之・梅津光弘訳『企業倫理と経営社会政策過程』文眞堂、1996年。

解が根底にあるといえる。アメリカ型コーポレート・ガバナンスの特徴は、これまで終身雇用制度などによって労使協調体制を形成してきた日本企業のガバナンスのあり方とは基本的に異なるものであることは改めて指摘するまでもない。

日本の企業観とは、本来株式所有の構造から企業は株主から切り離された存在としてとらえられ、顧客・ユーザー、従業員のために経営されるべきものであるという考え方にほかならない。しかも、このような企業観のもとで企業を熟知している人々が経営の執行の任にあたることはもちろん、同時に取締役会の構成メンバーとして企業統治にあたるべきであるということになっている。これまでの日本的なコーポレート・ガバナンスのあり方は、日本企業の欧米企業へのキャッチアップのスピードを加速し、国際競争力の構築につながったことは事実であろう。株主の存在をそれほど重要視しなくてよいということであれば、短期的に高いROE追求の経営姿勢をとる必然性は低下し、より長期的な視点から設備投資などに資金をつぎ込んで企業経営を行うことができたからである。その結果、取引先との安定した関係が継続でき、企業の持続的な成長が実現され、従業員の雇用維持が保証されてきたとみることができよう。この限りにおいて日本的な企業観は、情報開示を怠る、あるいは不祥事などの問題が生じたとはいえ、それなりのコーポレート・ガバナンスのあり方を形成していたとみることができよう。

景気後退による企業収益の悪化、企業不祥事などの要因が欧米の投資家による批判を呼び、日本企業のガバナンスのあり方は株主軽視であり、株主の利害を損なうものであるという圧力が高まってきた。企業の株主価値を最重視し企業経営の任にあたるべきであるという批判にほかならない。そのため経営者の行動の監視を強化するための制度改革も実施されてきた。

### 価値創造プロセスへの関心の必要性

しかし、このようなアメリカ型コーポレート・ガバナンスの主張は、サブプライムローン問題に端を発した金融市場の崩壊によって、疑問視されるようになってきている。

企業がステークホルダーに示す配慮も価値創造プロセスへの貢献、関与の度合いといった視点から考慮されねばならないであろうという基本的問題である。その意味では、株主は確かにステークホルダーの一つではあるが、従業員、経営者、顧客といったステークホルダーへの配慮を超えて優先されるべきものなのか、という点が長期的な戦略という観点から再度考慮される必要があるとあってよい。改めて企業の価値創造プロセス自体に強い関心を寄せる必要があるだろう。

ブラハラードらによると、イノベーションを実践するためには業務プロセスの重要性を認識しなければならないと主張されている。ここでいう業務プロセスとは、「企業のさまざまな活動を明快な手順にまとめたもの<sup>7</sup>」あり、事業戦略、ビジネス・モデル、日々の業務三者のつなぎ役である<sup>8</sup>。その意味でイノベーションの原動力になりうる反面大きな障害にもなると考えられて

---

7 C. K. プラハラード・M. S. クリシュナン著、有賀裕子訳『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社、2009年、67頁（C. K. Prahalad and M. S. Krishnan, *The New Age of Innovation : Driving Co-Created Value Through Global Networks*, McGraw-Hill, 2008, p. 50）。

いる。つまり、業務プロセスとは従業員、顧客などが深くかかわるプロセスであり、如何に顧客ニーズに応え製品イノベーションを実現するかという点に影響を与えるプロセスである。業務プロセスがしかるべき組織のあり方のうえに成立するものでなければ、融通の利かない業務プロセスに陥り、製品イノベーションはとどこおってしまうことになる<sup>9</sup>。製品イノベーションという成果を引き出すためには従業員を活性化させる必要があるからである。さもなければ、業務プロセスは日常的業務のみを優先してしまうことになる。

### グローバル化と企業間競争

多様なステークホルダーのなかに存在する現代企業にとって重要なことは、企業は経済的に自立した存在でなければならないということである。企業にとって持続的発展を実現するには多くの課題を解決しなければならない。企業は大きな環境変化に直面しているからである。

市場の境界に大きな変化が生じてきている<sup>10</sup>。ひとつは、技術的イノベーションによって主に製品技術が複合的な技術によって構成されるようになり、異業種と従来呼ばれてきた業種が新しい市場に参入し、競争するケースである。例えば、コピー機やコンピュータといった製品は精密機械メーカー、光学機器メーカー、電機メーカーなどが製品を世に出しているのは、その典型であろう。また、化学素材メーカーが技術を応用して電子デバイスの市場に参入し、あるいは印刷企業が同じく電子デバイスに進出するなど類似のケースとしてあげられるであろう。これらは、業際化による市場の境界の変化にほかならない。

もう一つの側面は、市場の物理的な変化である。経済のグローバル化によって、市場の範囲が拡大し、国内的な競争ではなく国際的な広がりの中で市場競争が行われるようになってきている。ボリューム・ゾーンと呼ばれる市場の登場も新たな競争環境を生み出している。

企業を取り巻く環境要因として、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てきている。特に近年、国際市場へと活動の場を広げる日本企業と日本市場へ進出する外資系企業も増え、真のグローバル化、ボーダレス化が進行し、海外競合他社との競争が本格化している。

### 3. 変動する環境と企業行動

コーポレート・ガバナンス問題、技術革新、グローバル化によって生じてきている企業間競争の質的・物理的変化は企業の行動に変化を求めているものと考えられる。求められる行動の変化については次の節で検討することになるが、この節では製品イノベーションに照準をあてて企業行動の現状を考察しておくこととしたい。

---

8 プラハラード・クリシュナン著『前掲訳書』69頁 (Pralhad and Krishnan, *op. cit.*, p. 51)。

9 プラハラード・クリシュナン著『前掲訳書』70～71頁 (Pralhad and Krishnan, *op. cit.*, pp. 52～53)。

10 十川廣國著『マネジメント・イノベーション』中央経済社、2009年。

## 製品イノベーションへの取り組みの現状

第1節で述べたように、現在、企業は緊急避難的行動をとることによって環境変化に対処するとともに、長期的には企業自らの維持・発展、経済活性化のために新たな戦略行動に取り組む必要に迫られている。この点を確認したうえで、製品イノベーションへの取り組みがどの程度なされているのか検討してみることにしたい。

表1は、製品イノベーションへの取り組みが過去3年間にどの程度行われてきたのかという程度を2006年から2008年の3年間の調査データに基づいて示したものである。いずれの製品イノベーション活動も2006年から積極的に行ってきたとする企業の割合が低下してきたことがわかる。この下降傾向の原因は次の点にあるといえる。

2006年度版の経済白書は、この時点で次のように述べている。副題に「成長条件が復元し、新たな成長を目指す日本経済」と書かれているように、「日本経済は2002年初めから景気回復を続けており、景気拡張期間は既に4年を超えているとみられている。日本経済は、2005年には、前年末から続いた情報化関連部門の調整や輸出の鈍化等を主因とする踊り場的な状況を脱し、企業部門、家計部門、海外部門がバランスよく回復する中で、順調に回復を続けている<sup>11)</sup>」。この表現に見られるように2006年の段階では順調な回復傾向にあることを背景として、表1に示されているように「一線を画した製品技術の開発」、「核となる技術の強化」を行ってきた企業は各々30.7%、48.8%と新たな製品技術の開発、次代の製品につながるコア技術の強化を実現したとする企業の割合が高くなっている。このように景気回復基調を受け、積極的に技術の開発・強化に取り組む競争優位構築に努める企業が比較的多かったといえよう。

しかし2007年に入ると、「一線を画した製品技術の開発」、「核となる技術の強化」を行ったとする企業の割合は、各々24.3%、36.5%と減少を示している。このデータが示しているように、この年に出された経済白書では長期化する景気回復の実態として、「日本経済を取り巻く環境はバブル前とは大きく異なり、グローバル化、IT化も含む技術革新が急速に進展する一方、少子高齢化による人口減少が見込まれる中で市場における競争の厳しさが増している。こうした変化に対応しながら企業が活発に活動し、家計がその恩恵を享受できるような環境を実現するためには、日本経済全体の生産性を高めることが重要な課題となっている<sup>12)</sup>」としている。このような景気見通しの表現にみられるように、企業の製品イノベーション活動が前年に比べかなり低下することとなったと考えられる。

さらに製品イノベーション活動の積極度の低下は、2008年には一段と激しくなっている。すべての活動の積極度が大幅に低下し、「一線を画した製品技術の開発」、「核となる技術の強化」といった製品イノベーションの中核的活動は、各々2006年度から19.8%、2007年度から13.4%、2006年度から27.2%、2007年度から14.9%と大きく減少してきている。また、「製品開発時間の短縮」についても2006年の25.7%、2007年の15.6%から9.5%とへ推移している。この動向の背

11 『平成18年度経済財政報告—成長条件が復元し、新たな成長を目指す日本経済—』内閣府、平成18年。

12 『平成19年度経済財政報告—生産性上昇に向けた挑戦—』内閣府、平成19年。

景には、2008年度の経済白書に述べられているように、「日本の景気回復は、2008年に入ってから足踏み状態にある。その主な原因は、景気回復6年目の2007年、日本経済が遭遇した大きなショックである。アメリカのサブプライム住宅ローン問題に端を発した金融資本市場の変動、原油・原材料価格の高騰は、企業収益やマインドを圧迫し、企業や家計の行動を慎重化させた<sup>13)</sup>」ところにある。

表1 製品イノベーションへの取り組み

	2006年	2007年	2008年
一線を画した製品技術の開発	30.7%	24.3%	10.9%
生産工程を大幅に変更する製造技術の開発	23.8	17.3	15.6
複数技術の新たな組み合わせによる新製品開発	25.1	20.9	15.6
核となる技術の強化	48.8	36.5	21.6
製品開発時間の短縮	25.7	15.6	9.5

(データ出所：十川廣國ほか「変化の時代における不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻7号、2006年。同「イノベーションの源泉としての学習能力」『社会イノベーション研究』第3巻第2号、2008年。同「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上一新たな競争優位構築を目指して」『社会イノベーション研究』第4巻第2号、2009年。なお表の%はいずれも積極度を1から6で測定した5と6を足し合わせたもの、設問が逆方向のものは1と2を足し合わせたものである。)

こうして企業は急激な環境変化に短期的には緊急避難的な行動をとり対処するようになり、製品イノベーション活動は犠牲にされることになってきた。しかし、長期的な全社戦略の動向からも明らかなように、企業が将来にわたって維持発展するためには戦略転換を含むフェーズ・シフトを図ることが必要になるであろう。

### フェーズ・シフトへの挑戦の必要性

以上の点から、従来にない厳しい変化に直面しているのが、今日の企業であるといえよう。したがって、もし企業が従来の延長線上で行動を続けていくことになれば、短期間のうちに収益力の低下を招いてしまうことになろう。求められるのは戦略行動の転換である。『組織イノベーションの原理』<sup>14)</sup>で指摘されているように、企業には今やフェーズ・シフトが求められているのである。変化に対して的確な戦略行動がとられた場合には、企業に逆に収益の改善・拡大をもたらすことになる。そのためには企業は絶えず将来を見据えたイノベティブなマネジメントに挑戦していく必要がある。それは製品などのイノベーションの価値を如何に実現できるかということを意味している。コスト削減やリエンジニアリングだけでは企業は成長できないからである。

製品イノベーションを実現するには、戦略的イノベーションを実践することが重要である。そ

13 『平成20年度版経済財政報告書—リスクに立ち向かう日本経済—』内閣府、平成20年。

14 W. W. バーク・W. トラハント著、戦略コンサルティング・サービス事業部訳『組織イノベーションの原理』ダイヤモンド社、2000年 (W. W. Burke and W. Trahanant, *Business Climate Shifts*, Pricewaterhouse Coopers, 2000)。

のことは、企業という組織の環境対処能力である自己認識能力<sup>15</sup>を如何に向上させるかという問題にほかならない。

#### 4. 転換を求められる企業経営のあり方

前節においては、環境変化が如何に企業の製品イノベーション活動に影響を与えているのかについてまず詳細に検討を試みた。そのうえで企業が長期的にわたって維持発展するためには、複合的な要因によって生じている環境変化に対処できる組織を構築し、そのもつで、人々の創造性を喚起し、製品イノベーションを実現していくことが重要となる。ここでは、こうした点を踏まえ、どのような企業経営のあり方が期待されるのかについていまだ少し考えてみることにしたい。

##### ガバナンス問題

この点は改めて企業の基本的ミッションは何かという点から検討したい。企業に何らかの利害関係をもつステークホルダーは株主だけではないことを承知しておかなければならない。今日においては、多様なステークホルダーが企業の経営活動にかかわりをもっており、ステークホルダー間で対立する利害をどのように満たしていくのが企業に課せられた課題となっている。このような状況からみて、市場の機能にすべてのステークホルダー間の利害の調整を期待することは、企業行動を誤った方向に導いてしまうことになるであろう。

多様化したステークホルダーの利害を充足することが、企業にとって重要な課題になる。利害の充足という目的、つまり企業の社会的責任（CSR：corporate social responsibility）を果たすためには、企業として経済的に自立できる体制が整っていなければならない。企業の存立が危ぶまれる状況にあるようではステークホルダーの利害を満たすことは不可能になる。そのことは、現代企業は社会的制度としての性格をもつと同時に、経済的な実体として存続することができなければならないことを意味しているということにほかならない<sup>16</sup>。こうした企業のいわば二面的な性格から当然ながら、企業の価値創造プロセスを活性化させ、例えば環境配慮型製品を含む新たな製品や新たなサービスを提供できなければ、顧客から評価を得ることはできないということになる。このような本来の活動によって雇用は維持され、経済的な存在基盤が確立されることになると考えられる。その結果として、企業とかかわりをもつ他のステークホルダーへの責任も、企業が果たすことができることとなる。

製品イノベーションにかかわるのは、とくに従業員であり、供給業者である。その活動によって生まれた価値を認識するのは顧客・ユーザーである。こうしたステークホルダーへの企業の配慮の程度が価値創造プロセスの活性化に果たす役割は大きいといえる。

そこで、ステークホルダーへの企業の配慮の程度とその他の経営要因との関連をみてみることにしたい。この点を示したのが、表2・表3である。なお、この設問についての調査を近年は隔

15 十川著『前掲書』。

16 十川著『CSRの本質—企業と市場・社会—』中央経済社、2005年。

年で実施しているのので2005年、2007年のデータとなっている。

表2 ステークホルダーへの配慮の程度と経営要因（2005年）

	従業員への配慮	顧客・ユーザーへの配慮	供給業者への配慮	従業員の挑戦意欲	従業員の内発的動機づけ
従業員への配慮	1				
顧客・ユーザーへの配慮	0.468	1			
供給業者への配慮	0.629	0.435	1		
挑戦意欲	0.215	—	0.202	1	
内発的動機づけ	0.363	0.277	0.302	0.401	1

（データ出所：十川廣國ほか「変化の時代における不変のマネジメント」『三田商学研究』49巻7号、2006年。）

表3 ステークホルダーへの配慮の程度と経営要因（2007年）

	従業員への配慮	顧客・ユーザーへの配慮	供給業者への配慮	従業員の挑戦意欲	従業員の内発的動機づけ
従業員への配慮	1				
顧客・ユーザーへの配慮	0.459	1			
供給業者への配慮	0.497	0.527	1		
挑戦意欲	0.405	0.191	0.282	1	
内発的動機づけ	0.439	0.195	0.191	0.503	1

（データ出所：十川廣國ほか「イノベーションの源泉としての学習能力」『社会イノベーション研究』第3巻第2号、2008年。）

表2・表3から明らかなように、従業員、顧客・ユーザー、供給業者への配慮の高さは従業員の挑戦意欲や従業員の内発的動機づけと優れた相関があるといえる。これらステークホルダーは企業の価値創造プロセスで中心的役割を担っており、そのため彼らへの配慮が手厚く行われていると価値創造プロセスの主役である従業員の活性化につながり、そのことが製品イノベーション活動を活発にすることにつながっていくからである。

この点から、企業は基本的なミッションとして価値創造プロセスにかかわるステークホルダーに手厚い配慮を行い、このプロセスを活性化することが重要であり、その成果をもって株主等のステークホルダーに報いるように行動すべきであると考えられる。

### 製品イノベーションに向けて

製品イノベーションを実践するためには、企業のマネジメントの考え方を改めることが求められるであろう。つまり、組織変革が重要となる。パークらによれば、組織変革のレベルとは「構造転換」レベルと「業務処理レベル」の二つがあるとされる<sup>17</sup>。もちろんこれらのレベルは関連するものである。

17 パーク・トラハント著『前掲訳書』（Burke and Trahan, *op. cit.*）。

外部環境、リーダーシップ、ミッション、戦略、文化といった要因が如何なる組織においても共通の組織を形作る原動力となり、これらが構造転換レベルの要因として位置づけられるとしている。それに対して組織構造、マネジメント慣行、システム、従業員のモチベーションなどは業務運営とかかわりをもつものであり、業務処理レベルの要因として考えられている。この要因が如何に機能するかは構造転換のあり方によるものである。

製品イノベーションといった目標に重点をおいた戦略を実践するために組織変革を試みる必要がある。計画とコントロールを重視するマネジメント・スタイルのもとでは人々の創造的アイデアが創出される可能性は極めて低く、伝統的な組織のあり方とは異なった組織のあり方が求められることになる。また、従来の日本のマネジメントの特徴である文化的コントロール・システムを重視し、異質や異能が求められないような組織風土から脱却しなければならない。多様性を尊重することによってイノベーションへの燃料供給につながる異質・異能を巻き込んだ組織学習を促進し<sup>18</sup>、組織能力を向上させ、コンピタンスを構築する必要がある。自己防衛的な発想から積極的に問題発見と問題解決にあたるような組織のあり方に変革しなければならないことになる。

そのためにはマネジメント・イノベーションの実践が重要となる。マネジメント・イノベーションとは、「経営管理の仕事を実行する手法や従来の組織の形を大幅に変え、なおかつ、そうすることによって組織の目的を推進するあらゆるものをいう<sup>19</sup>」とされるものであり、そのことによって組織の業績が高められると考えられるものである。それは、プラハラードの指摘する業務プロセスのあり方と同様のことである。その前提になるのが組織変革であり、コア・ケイパビリティ形成のためのダイナミック・プロセスが継続して機能するような組織を構築しなければならない。

## む す び

本稿では、不連続な企業環境の変化によって日本企業のマネジメントのあり方が岐路にたたさられているのではないかという問題意識のもとで企業経営の現状とあり方について検討したものである。

実証データから明らかのように、グローバル化、サブプライムローン問題を契機に生じた景気後退は企業に再び守りの経営を重視させるように働いた。しかし、地球環境問題にかかわる技術の開発、ボリューム・ゾーンを含む市場で予想されるBRICs諸国企業の競争力の向上が競争の質的变化をもたらすことは否定できない。こうしたなか日本企業の競争力を向上させるためには、ここ数年低下している製品イノベーション活動を活性化しなければならないことを明らかにした。

18 P. Skarzynski and R. Gibson, *Innovation to The Core*, Harvard Business Press, 2008, pp. 29~31.

19 G. K. ハメル・B. ブリーン著、藤井清美訳『経営の未来—マネジメントをイノベーションせよ—』日本経済新聞社、2008年、9頁 (G. K. Hamel with B. Breen, *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007, p. 19)。

このような状況から脱却するためには、従来の考え方からシフトし、人々を創造性発揮に駆り立てるための仕組みを構築しなければならないことを指摘した。そのためには、企業の基本的ミッションにかかわる問題であるガバナンスのあり方について再検討しなければならないことも指摘した。この点については、むしろ日本型ガバナンスのあり方を模索しなければならないことを提案した。