HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	プロダクト・イノベーションのための組織:電気機器業界における日台企業の実態調査
Author(s)	林, 啓瑞
Citation	經濟學研究, 39(2), 99-128
Issue Date	1989-09
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31827
Type	bulletin (article)
File Information	39(2)_P99-128.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 39-2
北海道大学 1989. 9

プロダクト・イノベーションのための組織

―― 電気機器業界における日台企業の実態調査 ――

林　　啓瑞

序

企業戦略におけるプロダクト・イノベーションの役割はますます重要となり，プロダクト・イノベーションのために，どのような組織を設計したらよいかという問題は，現在の企業にとって大きな課題となっている。このような状況にあって，日本や欧米企業を対象とするプロダクト・イノベーション活動についての研究がいろいろと試みられるようになってきた。しかし，ＮＩＥＳの代表ともいえる台湾の企業のプロダクト・イノベーション活動に対する研究は全く欠如しているのが実状である。ましてこの方面に関する日本企業と台湾企業との比較研究はほとんど見られない。

近年，台湾企業は日本企業と同様，ドル安などの激変する環境の影響で大きな打撃を受けている。このような激変する環境を乗り切るための有力な方法の一つはプロダクト・イノベーションによる製品競争力ではないかと考えられる。とくに，台湾では，安い労働力などのメリットは徐々に減少している。今後のほかのアジアのＮＩＥＳの国々と競争にとっても，また先進国に対するキャッチ・アップにとっても，プロダクト・イノベーションはとくに台湾企業にとって重要な武器であると考えられる。

以上のような背景から，本論文では次の課題を究明することとする。

第一に，プロダクト・イノベーションにおける台湾企業の組織特性を日本企業の組織特性との比較で明らかにする。

第二に，比較的イノベーティブな台湾企業の組織特性を，大規模な台湾企業と中小台湾企業の組織特性との比較で明らかにする。

本論文では，以上の課題を達成する為に，日本と台湾の企業を主に①組織構造，②組織風土，③人材の育成と開発という三つの要素から分析するものである（図１参照）。プロダクト・イ

図１　研究の枠組

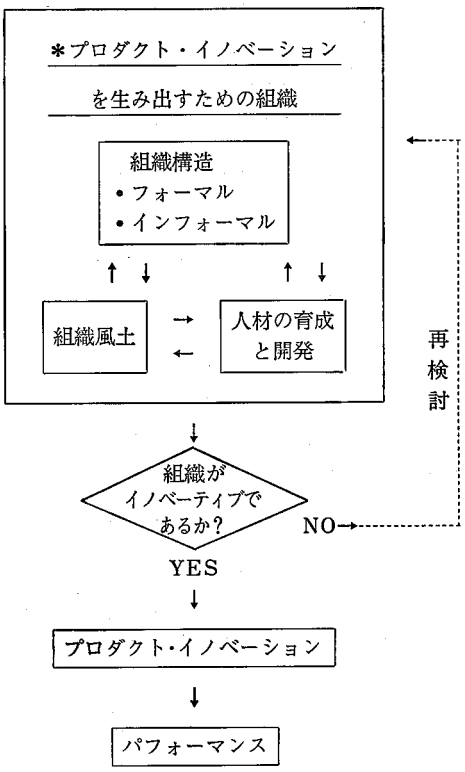


表1　台湾企業Ⅰと台湾企業Ⅱの規模分布

	企業グループⅠ（9社）	企業グループⅡ（11社）
売上高（億円）	85～920	*1～70(155)
従業員数（人）	2,000～20,000	420～968
資本金（億円）	13～205	5百万～9

＊注：20社のなかの1社は，売上高が多いが，従業員数と資本金が非常に少ない。そのため企業グループⅡの中に含めた。

ノベーションの特性を見る場合，この三つの要素はそれぞれ重要な特性を持ち，しかも後述のように日本企業と台湾企業との間では，大きな差異が存在している。この三つの要素の調査のために，本研究では既に行われたこの種の調査研究を参考に，質問項目を設計した（付録1）。調査は1987年9月に日台の電気機器メーカーを対象として行われた。日本企業については，比較的世界的知名度が高い大手企業7社を選定し，これらを全てイノベーティブな企業と仮定して1つのグループにまとめた。台湾の回答企業20社は，売上高，従業員数，資本金の規模の大きさによって，グループⅠ（大企業）とグループⅡ（中小企業）に区分した（表1参照）。また，グループⅠとグループⅡの中から，新製品開発比率やR&D比率などの基準からみて，比較的高い比率を持つ企業を企業グループⅢ（イノベーティブな企業）としてグループ化して，日本企業のグループ（以下日本企業と略称する）との比較を行うこととした（表2参照）。

表2　調査対象企業の主な相違点

	日本企業（7社）	イノベーティブな台湾企業（7社）	イノベーティブではない台湾企業（13社）
1. 過去5年間に導入された新製品の売上高が総売上高に占める割合	30%以上（15～60%幅）	27%*（10～50%幅）	10%（0～30%幅）
2. 明らかに技術的にリードしている新製品の売上高が総売上高に占める割合	15%以上（10～50%幅）	14%（5～30%幅）	5%（0～15%幅）
3. 輸出による売上高が総売上高に占める割合**	28%	55%	41%
4. 関連市場の年間平均成長率	14%（5～20%幅）	25%（10～60%幅）	13%
5. R&D費用支出が総売上高に占める割合（1986）	5.35%	2.32%	1.54%

＊数字の読み方：台湾企業（イノベーティブな企業）7社が過去5年間に導入した新製品の売上高が，総売上高に占める割合は27%になっている。ただし，7社の間には，10～50%の幅がある（表の数字はこれらを単純平均したもの）

**日本企業：1987年10月までの最新決算時
台湾企業：1985年と1986年の平均

注　本調査結果と各企業の公表資料から作成

I　組織構造

日台企業のプロダクト・イノベーションを検討する前に，まず本調査が依拠している F. A. Johne の調査結果について検討してみたい。

(1)　F. A. Johne の調査結果

F. A. Johne によれば，組織構造はフォーマルな組織構造とインフォーマルな組織構造とに区別されている[1]。このうちフォーマルな組織構造は採用されるプロダクト・イノベーションの違いにより，表3のように整理されている。しかし，彼の調査によると，イノベーティブな企業は，臨時プロジェクトチームを利用しており，永続的な新製品開発部門や新事業開発部門のような組織をもっていない。これに対して，イノベーティブではない企業は，通常，永続的または半永続的な新製品開発委員会を利用していた。

一方，インフォーマルな組織構造は表4に示されるように5つの次元で測定され，プロダクト・イノベーションの創始段階と実施段階では異なっていることが明らかにされた。

即ち創始段階において，イノベーティブな企業の組織構造は，大幅に活動の自由が認められ

表3　プロダクト・イノベーションのためのフォーマルな組織構造

永続的組織	臨時的組織
ラディカルなプロダクト・イノベーション	
1.1　新事業開発グループないし部門（ニューベンチャー・グループないし部門）	1.2　新事業開発チーム（ニューベンチャー・チーム）
インクリメンタルなプロダクト・イノベーション	
2.1　常設新製品開発委員会	2.2　臨時新製品開発委員会
3.1　新製品開発部門（スタッフ） 3.2　新製品開発部門（ライン） 3.3　マーケティング部門 3.4　技術開発部門	3.5　マーケティング部門主導型プロジェクトチーム 3.6　技術開発部門主導型プロジェクトチーム 3.7　二部門主導型プロジェクトチーム
4.　モジュール型マトリックス組織	

出所：F. A. Johne, *Industrial Product Innovation*, 訳書, p. 27.

1）インフォーマルな組織という言葉は，F. A. Johne の使う意味とは異なる使われ方が存在する。しかし本論文では，この言葉を F. A. Johne の使う意味で組織の運営形態を意味するものとして使うこととする。F. A. Johne, *Industrial Product Innovation : Organization and Management*, Croom Helm, London, 1985, 金子逸郎・岡本喜裕訳，『イノベーションと組織運営』HBJ 出版局. 1987, pp. 53～63.

表4　プロダクト・イノベーションのためのインフォーマルな組織構造

F. A. Johne の調査結果

プロダクト・イノベーションの創始段階における組織構造の分析

	イノベーティブな企業 8社	イノベーティブでない企業 8社
	概略評価／スコア	概略評価／スコア
分　化		
i. 職能の分化	中くらい（－，8，－）*	低　い（－，4，4）
ii. 方法の分化	高　い（6，2，－）	低　い（－，3，5）
形式化		
i. 指示の文書化	低　い（－，－，8）	低　い（－，－，8）
ii. コミュニケーションの文書化	低　い（－，－，8）	高　い（6，2，－）
標準化		
i. コントロールの首尾一貫性	中くらい（1，5，2）	高　い（8，－，－）
ii. 検討の頻度	低　い（－，2，6）	低　い（2，1，5）
集権化		
CEOの権限行使	中くらい（－，8，－）	高　い（7，1，－）
成層化		
主な取り上げ階層	低　い（－，2，6）	高　い（4，4，－）

プロダクト・イノベーションの実施段階における組織構造の分析

	イノベーティブな企業 8社	イノベーティブでない企業 8社
	概略評価／スコア	概略評価／スコア
分　化		
i. 職能の分化	高　い（7，1，－）	低　い（－，6，2）
ii. 方法の分化	高　い（6，2，－）	中くらい（－，6，2）
形式化		
i. 指示の文書化	高　い（4，4，－）	低　い（1，1，6）
ii. コミュニケーションの文書化	高　い（6，2，－）	中くらい（2，4，2）
標準化		
i. コントロールの首尾一貫性	高　い（4，4，－）	低　い（1，1，6）
ii. 検討の頻度	高　い（5，2，1）	高　い（3．4，1）
集権化		
CEOの権限行使	高　い（7，1，－）	高　い（4，4，－）
成層化		
主な責任階層	高　い（4，3，1）	中くらい（2，5，1）

＊ 読み方：イノベーティブな企業（製品イノベーター企業）8社のうち，職能部門間における分化の程度が高い企業はなく，中くらいの企業が8社，低い企業もない，というスコア配置になっている。これらのスコアの概略評価は中くらいである。

出所：F. A. Johne, *Industrial Product Innovation*, 訳書, pp. 40～41.

た性質のものであった。これに対して，イノベーティブではない企業は，ずっと厳格に統制されていた。とくに，イノベーティブな企業は，「方法の分化」と「職能の分化」が高いことが強調されている。つまり，イノベーティブな企業は，マーケティングとR＆D担当者がアイデア創出，スクリーニング，コンセプトテスト，コンセプト開発にともに緊密にかかわるような構造をもっていた。

次に，実施段階におけるイノベーティブな企業のインフォーマルな組織構造では，職能分化の程度が高くなっていた。また，トップマネジメントによって，活動が厳格に監視，統制されるようになっていた。さらに，標準化が高く，開発マニュアルが用いられるという形式化の程度も高くなっていた。

そして，F. A. Johne は，イノベーティブな企業は，創始段階においては自由度の高い構造にしたほうが機能的であるが，実施段階では自由度を抑制する厳格な統制に基づいた組織編成のほうが機能的であると結論づけている[2)]。

(2)　日本企業および台湾企業の組織構造

本調査で得られた結果は次のようなものであった。まずフォーマルな組織構造の調査結果を検討しよう（表5参照）。

日本企業のすべては，プロダクト・イノベー

表5　プロダクト・イノベーションのためのフォーマルな組織構造
本研究の調査結果

1．ラディカルなプロダクト・イノベーションのための組織構造

	日 (n＝7)	台Ⅰ (n＝11)	台Ⅱ (n＝9)	台Ⅲ (n＝7)
新事業開発部門	5	6	1	3
新事業開発プロジェクト・チーム	5	3	3	3

2．インクリメンタルなプロダクト・イノベーションのための組織構造

	日	台Ⅰ	台Ⅱ	台Ⅲ
常設新製品開発委員会	3	4	1	－
新製品開発部門（スタッフ）	2	5	3	4
新製品開発部門（ライン）	－	3	9	5
マーケティング部門の製品開発組織	2	2	1	2
技術部門の新製品開発組織	7	6	3	4
プロジェクト・チーム				
a　マーケティング主導	－	1	－	－
b　技術部門主導	4	4	3	2
c　両部門主導	1	2	5	5

2）*Ibid.*，（訳書，p. 76）。

表6　プロダクト・イノベーションのためのインフォーマルな組織構造

本研究の調査結果

プロダクト・イノベーションの創始段階における組織構造の分析

	日本企業(7)	台湾企業Ⅰ(9)	台湾企業Ⅱ(11)	台湾企業Ⅲ(7)
	概略評価／スコア	概略評価／スコア	概略評価／スコア	概略評価／スコア
分　化				
1　職能の分化	高　(5, 2, -)	高　(3, 4, 2)	中　(2, 7, 2)	高　(2, 4, 1)
2　方法の分化	高　(4, 2, 1)	高　(5, 3, 1)	高　(5, 6, 1)	高　(6, 1, -)
形式化				
1　指示の文書化	中　(-, 7, -)	高　(8, 1, -)	高　(3, 7, 1)	高　(4, 3, -)
2　コミュニケーションの文書化	中　(3, 2, 2)	高　(4, 4, 1)	高　(3, 7, 1)	高　(4, 3, -)
標準化				
1　コントロールの首尾一貫性	高　(3, 3, 1)	高　(3, 6, -)	低　(1, 8, 2)	中　(-, 7, -)
2　検討の頻度	高　(4, 2, 1)	高　(2, 6, 1)	高　(6, 4, 1)	高　(3, 4, 1)
集権化				
CEOの権限行使	低　(-, 2, 5)	低　(-, 6, 3)	低　(-, 4, 7)	低　(-, 4, 3)
成層化				
主な取上げ階層	低　(-, 4, 3)	低　(1, 3, 5)	低　(-, 6, 5)	低　(-, 3, 4)

プロダクト・イノベーションの実施段階における組織構造の分析

	日本企業	台湾企業Ⅰ	台湾企業Ⅱ	台湾企業Ⅲ
	概略評価／スコア	概略評価／スコア	概略評価／スコア	概略評価／スコア
分　化				
1　職能の分化	低　(-, 1, 6)	高　(7, 1, 1)	中　(4, 3, 4)	高　(5, 2, -)
2　方法の分化	中　(-, 6, 1)	低　(1, 5, 3)	低　(3, 4, 4)	高　(1, 6, -)
形式化				
1　指示の文書化	低　(-, 4, 3)	高　(4, 3, 2)	低　(2, 4, 5)	高　(1, 6, -)
2　コミュニケーションの文書化	高　(4, 3, -)	高　(7, 1, 1)	高　(5, 2, 4)	高　(5, 1, 1)
標準化				
1　コントロールの首尾一貫性	高　(4, 2, 1)	低　(2, 2, 5)	低　(1, 7, 4)	低　(1, 3, 3)
2　検討の頻度	低　(2, 1, 4)	高　(5, 3, 1)	高　(9, 1, 1)	高　(7, -, -)
集権化				
CEOの権限行使	低　(-, 3, 4)	高　(4, 2, 3)	高　(5, 4, 2)	高　(3, 3, 1)
成層化				
主な責任階層	低　(-, 4, 3)	低　(-, 7, 2)	低　(-, 4, 7)	低　(-, 2, 5)

注：本調査の結果から作成。
　　読み方については表4と同じである。

ションを管理するために，「臨時プロジェクト」を編成していた。しかし，日本企業は同時に永続的な「新事業開発部門」や「常設新製品開発委員会」をも利用している。この点については，「イノベーティブな企業は，どこも永続的な新製品開発部門や新事業開発部門をもっていない」という F. A. Johne の調査結果とは異なる。

一方，台湾企業も，プロダクト・イノベーションを管理するために，「臨時プロジェクト」を編成していた。また，日本企業と同じように永続的な「新事業開発部門」や「常設新製品開発委員会」をも利用している。ただし，利用の程度は，台湾企業Ⅱ（中小企業）よりも台湾企業Ⅰ（大企業）のほうが多い。また，台湾企業Ⅱよりも台湾企業Ⅰや台湾企業Ⅲ（イノベーティブな企業）の組織構造が多様性に富んでいることが明らかにされた。

要するに，プロダクト・イノベーションのために，欧米のイノベーティブな企業は，常設の組織構造を使っていない。しかし，日本企業や台湾企業Ⅲのようなイノベーティブ企業は，これらの組織を利用している。この点は大きな相違点となっている。

次に，インフォーマルな組織構造について創始段階と実施段階に分けて調査結果を検討する（表6参照）。

インフォーマルな組織については，日台企業の間では，異なる点が多く見られる。まず，創始段階における活動の自由度が異なる。この段階における日本企業の組織構造は，分化の程度が高い。そして集権化や成層化（責任階層）などが低い。しかし，標準化の程度が高いために，大幅な活動の自由は与えられていないといってよいであろう。

これに対して，台湾企業Ⅲ（イノベーティブな企業）も分化の程度が高い。そして集権化や成層化（責任階層）などの程度が低い。この点は日本企業とは同じであるが，形式化（指示などの文書化）の程度が高いことは，一つの特徴となっている（この点は台湾企業グループの共通点である）。したがって，日本企業と同じように大幅な活動の自由は与えられていない。

要するに，創始段階において，日本企業と台湾企業は，比較的慎重な姿勢で対応している。そして，活動の自由度については，F. A. Johne の調査結果をも含めて次の式で表すことができよう。

欧米企業＞日本企業＞台湾企業Ⅲ

次に，実施段階においては，日本企業は，一貫した低い集権化のもとで，高い分化から低い分化へ変換している。また，フォーマルな高い検討頻度からインフォーマルな討論へシフトしている。要するに，自律性の高い組織となっている。

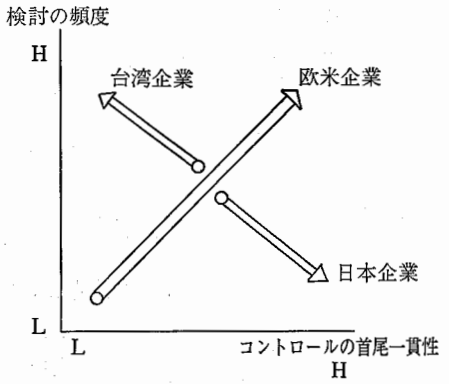
この段階における台湾企業グループの間では，多くの共通点が見られる。例えば，コントロールの首尾一貫性の程度が低い（異なる開発基準の適用），検討頻度の程度が創始段階と同じように高いなどの点である。また高い集権化と低い成層化（責任階層）も共通している。しかし，台湾企業Ⅲの「方法の分化」が比較的高い（企業家的判断やプロダクト・チャンピオンなどの人材を比較的揃えている）ことは，一つの特徴である。

以上の結果に基づき日台欧米のイノベーティブな企業に見られる特徴は，表7のように整理できよう。またその特徴を図示すると図2のように示されよう。

表7　日台欧米企業のインフォーマルな組織構造の変化

	創始段階		実施段階
欧　米	有機的組織（自由）	→	機械的組織（厳格）
日　本	慎重な姿勢	→	自己革新組織（自由）
台　湾	慎重な姿勢	→	中程度（厳格であるが開発基準については弾力的）

図 2　イノベーティブな企業の創始段階と実施段階におけるインフォーマルな組織構造の変化



本研究における日本企業の調査結果は，日米の製品開発のプロセスを比較した野中他[3]のそれとの類似点が多い。彼らによると，米国企業の製品開発プロセスにおいては，製品開発のステップごとに厳しい分析とチェックを組込んで，全体の調整と統合を図るという PPP (Phase Program Planning) 開発システムが行われている。そして，フェイズ・マネジメントによって，製品開発プロセスは，厳格に構造化され，トップダウンによる多様性削減を通じて新製品が開発される。他方，日本企業の場合の製品開発プロセスは，ルーズなフェイズ・マネジメントで行われている。つまり，製品コンセプトはボトムアップという形で創出される。そして，販売，生産，開発などの人員が相互に重複しながら新製品開発をすすめていく。各段階において，多様性が増幅されあるいは削減されるというフレキシブルなプロセスである。また，日本企業における新製品開発プロセスはかなり自由裁量の幅を大きくとって管理されている。プロジェクトには幅広い自律性が与えられ，構造化されず，しかも前もって予定されたとおりに行われる訳ではない。つまり，流動的で不安定な状態から新たに秩序を創造する性格のものである。

台湾のイノベーティブな企業Ⅲは，日本企業とはまったく違う方向へシフトしている。つまり，低コントロールの首尾一貫性（異なる開発基準の適用）や低成層化から高集権化，高検討頻度へのシフトである。これはどの型の組織へ転換しているかとはいいにくいが，強いていえば，台湾型組織といってよいであろう。

以上 F. A. Johne の調査に依拠して，各企業の組織の比較，検討を行ってきた。ところで F. A. Johne の調査は，インフォーマルな組織の在り方の重要性を指摘しているのであるが，インフォーマルな組織の在り方に影響を与える要因については，殆ど触れられていなかった。したがって，インフォーマルな組織の在り方に大きな影響力を持つと考えられる組織風土と人材の育成と開発の2つの要素を検討することとする。

II　組織風土

イノベーティブな企業になるために，まず社風ないし組織風土を作ることが必要である[4]。組織風土がイノベーションの推進を阻害するようなものであれば，いくらイノベーションの推進を試みてもその効果は小さなものとなってしまう。したがって，イノベーティブな企業はなんらかのかたちで有効な組織風土をつくり，推持しなければならない。

本論文では，プロダクト・イノベーションのための組織風土を次の8つの次元で分析した[5]。なお，組織風土の概念の中にいわゆる組

3）野中郁次郎・竹内弘高，「新製品開発の戦略と組織」今井賢一編，『イノベーションと組織』，東洋経済新報社，1986，pp. 99～101.

4）伊丹敬之，『新・経営戦略の論理』，日本経済新聞社，1984. pp. 71～72.

5）本調査の組織風土の次元については，Litwin, G. H ;and R. A. Stringer (1968), *Motivation and Organization Climate*, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration Harvard University, p. 1.（占部都美監訳，井尻昭夫訳『経営風土』，白桃書房，1974，pp. 81～82；金井寿宏，1983，「研究

表8 経　営　理　念

日本企業		台湾企業		
		グループⅠ	グループⅡ	グループⅢ
	7社	9社	11社	7社
有	7社	7社	5社	4社
無	0社	2社	6社	3社
・誠意と創意		・科技的中興，服務的中興		
・C & C		・電気器具をつくる前に人をつくる。		
・E & E		・一流的人材，一流的産品		
・Human Electronics		・科技東元，可靠東元		
・エネルギー&エレクトロニクス		・正，誠，勤，俭		
・インターフェース，Hint 商品		・正派経営		
・技術がつくる高度なふれあい		・小型消費性電子産品		
・SOCIO-TECH		・品質・服務・価格		
		・永恒的三光，竭誠的服務		
		・Bridging the gap for a better tomorrow		

織文化と言われているものをも含めて取り扱っている[6]。

(1) 価値・情報の共有
(2) 創造的緊張
(3) 圧力
(4) オープン・コミュニケーション
(5) 失敗の対処（学習効果）
(6) 異種交配
(8) 変化志向の風土
(8) 責任

本論文の組織風土についての調査では，特にR & D 部門に限定していない。プロダクト・イノベーションは，いろいろな部門との関連があるからである。

組織風土は経営理念を具現化していくプロセスの中から生まれてくると考えられている[7]。

そこで，順序として各次元を検討するに先立ってまず経営理念を見ておきたい。

日本企業と台湾企業の経営理念の内容は，大体同様なものである。つまり明確なドメインや一貫した経営理念を定義している企業は相対的に少ない（表8参照）。

調査の結果から見ると，台湾企業Ⅱ（中小企業）では経営理念をもっている企業の割合が比較的少ない。これは，企業規模と関係があると考えられる[8]。即ち，企業規模が小さいために，明確な経営理念を表明する必要性が小さいからと思われる。

日米企業を対象とした加護野他の調査によれば，日米企業とも経営理念を重視しているが，経営理念から生れてくる企業文化には，日米間では差があると述べられている。経営理念から生れる企業文化は，米国企業のほうが，より洗練されたものを生み出している。これに対して，日米企業のほうは，よりルーズかつ包括的なコンセプトにとどまっているようである。米国企業はより徹底したシステムにまでつめていっているのに対して，日本企業のそれは解釈の

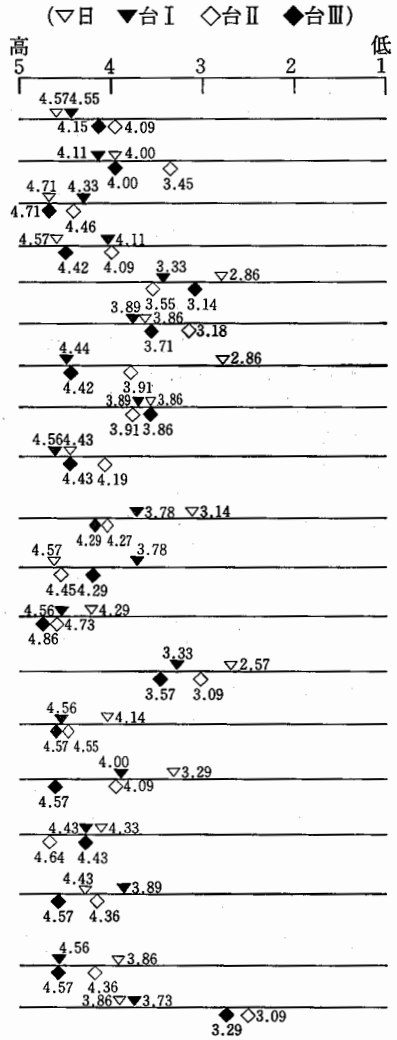
開発部門における有効な組織風土とリーダーシップ」『神戸大学経営学部研究年報』第29巻，pp. 103～211；加護野忠男他『日米企業の経営比較』，日本経済新聞社，1984；などの研究を参考した。

6）組織風土と組織文化の研究については，加護野忠男（1982b），「組織文化の測定」『国民経済雑誌』第146巻，第2号，pp. 88～90参照。

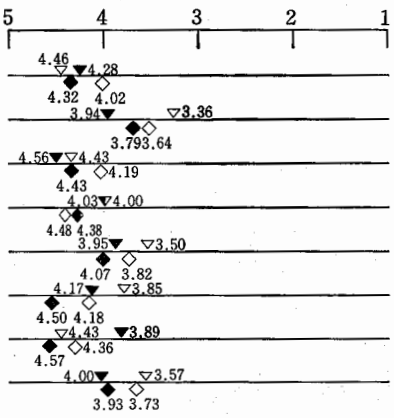
7）加護野忠男他，『日米企業の経営比較』，日本経済新聞社，1984，pp. 162～173.

8）表1参照。

図 3　組織風土の 8 つの次元の調査結果



各次元の合計



自由度を与えながら，組織メンバーの相互作用プロセスを通じて，組織風土の具体化を行っているようである[9]。

以下では，経営理念から生まれてくる組織風土の調査結果をみてみる（図3参照）。

(1)　価値・情報の共有

調査結果からみると，図3で示しているように，日本企業と台湾企業Ⅰ（大企業）・台湾企業Ⅲ（イノベーティブな企業）は大体同じ水準である。しかし，日本企業の4つの項目の平均値は，比較的高い。台湾企業Ⅱの平均値はほかのグループと比べて最も低い。とくに，項目2『経営者，管理者，部下の間で多くの情報が共有されている』という項目の程度は日本企業と台湾企業Ⅰ・Ⅲとくらべて低いことが明らかである。この点については，台湾企業Ⅱの離職率がほかのグループの企業と比べて高い（図8参照）のが要因として考えられる。

以上の結果をみると，価値・情報の共有と企業規模との間には関係があると考えられる。台湾企業の企業規模は，価値・情報の共有を促進する効果をもっているといえるであろう。加護野他によると，日本では，企業規模の増大は価値・情報の共有を促進する効果がある。これに対して，米国では逆に阻害効果をもっている[10]。

(2)　創造的緊張

図3からみると，項目6と項目8は，日本企業と台湾企業との間では，大きな差がみられない。

しかし，項目5と項目7については，はっきりした差がみられる。この二つの項目に関して，日本企業は，台湾企業より低い平均点を示している。既述したように，日本企業の製品開発プロセスでは，かなりルーズなフェイズ・マネジメントで行われており，集団志向的で各部門の人員が重複しながら新製品開発をすすめていくわけである。したがって，管理者，部門間の競争が弱い。また，個人のイニシアチブよりも人間関係の調和が重視されるという傾向があると考えられる。

これに対して，台湾企業Ⅰと台湾企業Ⅱは人間関係の調和よりも個人のイニシアチブが重視される傾向が強い。また，台湾企業Ⅰよりも台湾企業Ⅱのほうが個人のイチシアチブを重視する程度が高い。台湾企業Ⅱの企業規模はそれほど大きくない。また離職率も高いので，優秀な人材を獲得するために，組織の「和」を尊重しながら個人のイニシアチブをも重視しなければならない。このことは，台湾企業Ⅱの「経営者は管理者，部門間の競争をそれほど奨励していない」（項目6）との調査結果とも関連があると考えられる。

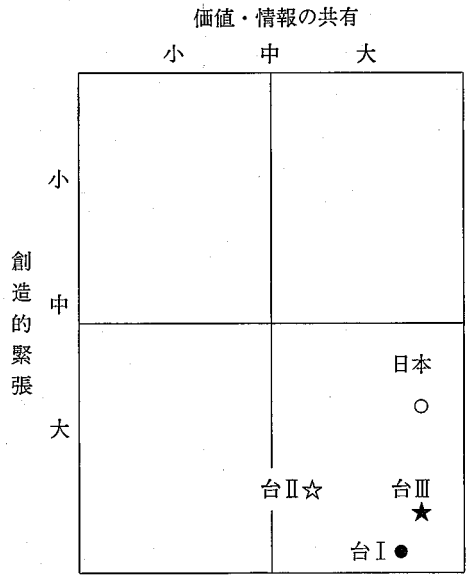
加護野他によると，個人のイニシアチブと社内競争の奨励，厳格な管理などの特徴を反映する創造的緊張の醸成は，価値・情報の共有とむすびつく日本的特徴の一つである[11]。価値・情報の共有と緊張の醸成は相互に対立しているようにみえる。しかし，日本の企業においては，価値・情報の共有を補完する重要な役割を緊張の醸成は果たしている。同調査によると価値・情報の共有度を高め，同時に緊張の醸成を行なっている企業群がもっとも高い成果をあげていることが明らかにされている。つまり，日本企業においては，価値・情報の共有と緊張の醸成は相乗効果をもっているのである。

本論文の調査では，台湾企業Ⅰは価値・情報の共有度が高く，創造的緊張度も最も高い。日本企業の価値・情報の共有度も高い。しかし創造的緊張度は四つのグループなのかで最も低い。台湾企業Ⅱの価値・情報共有度は，他のグループとくらべてやや低い。創造的緊張度も高くない。

「価値・情報の共有度が低い場合に，緊張を高めると，成果の低下がみられる。組織のなかに疎外的な関係が生み出されてしまうためであろう」と加護野他は述べている[12]。台湾企業Ⅱ

9）加護野忠男他，前掲書，p. 173.
10）同上，p. 211；pp. 214～215.
11）同上，pp. 210～211.

図 4　価値・情報の共有と創造的緊張の組合せ



はややこの状況に合致していると思われる。価値・情報の共有と創造的緊張との関係における日台企業の位置づけは，上の図4で示されている。

(3)圧力と(4)オープン・コミュニケーション

この二つの次元について，日本企業と台湾企業Ⅰ・Ⅱ・Ⅲとの間では大きな差が見当たらない。日本企業と台湾企業は，ともに他の企業の競争圧力を強く感じており，そして，オープン・コミュニケーションの程度も高い（図3参照）。

(5)　失敗の対処

項目14については，日本企業では一つのプロジェクトに失敗しても，個人の業績はそれほど影響されない。しかし台湾企業Ⅰはマイナスに影響する傾向が強い。台湾企業Ⅱでは比較的影響は少ないが，日本企業に比較すれば影響の程度が強い。前述したとおり，台湾企業Ⅱの企業規模は小さいので，優秀な人材を確保するのは難しい。したがって，他の台湾企業グループと比べて，比較的寛容的な対処が行われていると考えられる。

最も個人に対する減点主義を徹底しているのは，台湾企業Ⅲである。

12) 同上, p. 211.

(6)　異種交配

項目18に関しては，日本企業と台湾企業の結果は大体同じ程度である。即ち，製品開発のために，各部門は常に一緒に討論しているということが日台企業に共通にみられる。その中で，台湾企業Ⅲの異種交配の程度は最も高い。

項目17の「ほかの会社（国内あるいは外国）と新製品を共同開発している」については，台湾企業のグループの程度は一般に高い。これは，日本企業と比較して技術が相対的に低いためであると思われる。最も高いのは，台湾企業Ⅲである。

(7)　変化志向の風土

変化に挑戦する傾向の強さは，最も高いのが台湾企業Ⅲである。これに対して，台湾企業Ⅰがやや低い。

(8)　責　任

責任という次元は項目19と項目20から構成される。この二つの項目の合計スコアをみると，日本企業は台湾企業と比べて，やや低い水準である。このことは，日本の集団主義的行動との関係が強いと考えられる。

これに対して，台湾は個人主義志向，能力主義志向の強い社会であるために，責任に対する知覚水準が高いのかもしれない。

以上の調査結果を要約すれば，日台企業の間で，多くの類似点が存在している。たとえば，両国企業はともに強い圧力の環境のもとで，内外環境の変化に挑戦しており，しかも企業内部で情報の交換，協力ないし外部との協同体制もとりながら，新製品開発をすすめている。

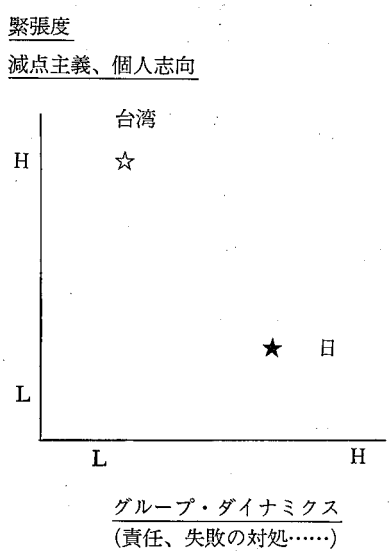
しかし，日台企業の間でもそれぞれの独特の組織風土が存在している。とくに創造的緊張度，失敗への対処，責任などの次元に日本企業と台湾企業のそれぞれの特徴が認められると考えられる。

台湾のイノベーティブな企業Ⅲと日本企業とを比較してみると，図5のように整理できよう。台湾企業Ⅲは緊張度が高く，プロジェクト

の成否に対する賞罰も徹底しており，従って，エリートを相当重視する個人主義志向の強い風土であるといってよいであろう。

これに対して，日本企業は集団主義の強い風土といえる。即ち，個人の責任の知覚が比較的低く，失敗に対する個人の責任もそれほど重くない。このことは台湾企業とはっきりした対比を示している。

図 5　日台企業の組織風土の特徴



III　人材の育成と開発

プロダクト・イノベーションを効率よく成功させるためには，人的資源が重要な役割をもっている。とくに，技術を蓄積し，新製品の成果をあげるためには，技術者ないし研究者（以下R & D 関連人員と呼ぶ）のような特殊な人々が最も重要な要素である。近年日本の各企業は，研究開発の重要性に目を向け，その体制づくりに積極的に取り組んでいる。研究所を新増設したり，あるいは新設備を導入したりしているのであるが，優秀な人材をいかに育てていくかも大きな課題となっている。一方台湾企業も近年急速な成長や高業績を遂げ，研究開発にも力を注いでいる[13]。政府もさまざまな研究開発政策ないし規則を設定している。しかし，優秀な人材をどのように獲得し，モチベーションを高めるかが，新製品開発の決定的なキーファクターであることに変りはない。

日本と台湾では，労働市場，就職慣習，経営者の価値観や管理手法などの面で，大きく異なっている。これらの相違によって，当然人材の育成と開発の面でもいくつかの相違点があると思われる。

この節では，日台企業の(1)R & D 関連人員の採用，(2)教育研修制度，(3)R & D 関連人員のキャリア，処遇，評価，奨励，(4)離職率の4つの側面について考察する。

(1)　日台企業の R & D 関連人員の採用

まずR & D 関連人員の採用については，調査結果からみれば，日本企業は，学歴，面接，大学教授の紹介などを重視している（図6参照)。これに対して，台湾企業Ⅰ・Ⅱ・Ⅲは，経験，学歴，試験，面接を重視しているが，大学教授の紹介は重視していない。この点は，日本企業と異なる。実際に，台湾の大学では，学生の就職活動を積極的に行っていない。台湾では，通常短期的で即戦力となる人材を求める企業が多い。反面，人材育成に関する長期的な経営計画をもっている企業は少ない。また，台湾企業の規模は，通常日本企業より小さいし，市場の離職率も高いために，日本企業のような長期的経営方針をることは難かしい。このために，能力志向的なやり方となりやすいともいえる。

13) 例えば，今後10年間に，研究開発費の GNP に占める比率を1985年の 0.9％から 2％に引上げる；民営企業の研究開発に対する融資，補助，租税奨励などの政策もすでに発表されている。行政院国家科学委員会編『中華民国科学技術年鑑』1985, pp. 17～24; pp. 216～216;
斎藤優，「アジア中進国（Nics）の技術戦略」『技術移転の国際政治経済学』1986，東洋経済新報社，p. 54; pp. 56～57.

図 6　R&D 関連人員の採用

(▽日　▼台1　◇台Ⅱ　◆台Ⅲ)

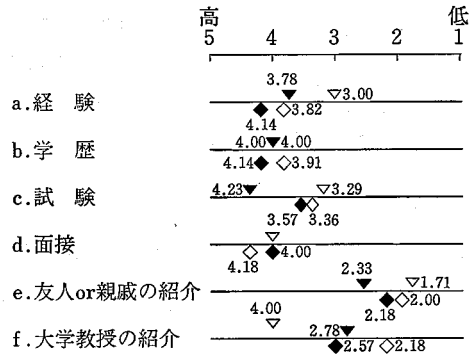


図6のそれぞれの項目からみると，まず経験については，日本企業と台湾企業との間では，大きく異なっている。日本企業の試験を重視する程度は，予想以上に高い。しかし実際には，「うちでは，他社の経験ではなく，大学の研究業績や研究成果などの経験を重視している」というある日本企業の支社の総務部長の答えのように，日本企業では，ほとんどのR＆D関連人員を大学新卒者の中から採用している。

台湾企業においては，個人のキャリアや他社の経験をもっていない人は就職しにくい。特に，R＆Dのような専門分野の仕事ではそうである。言い換えれば，R＆Dと関連ある人材の採用では他社の仕事の経験や個人のキャリアを相当重視しているといえる。また，会社の研修計画のような制度を整えている企業の数も少ないので，他社での経験ないし個人キャリアを重視しなければならない。したがって，台湾企業のR＆D関連人員の離職率は普通の一般部門より高い（図8参照）。陳慶豊の台湾電子業界六社に対する調査では，他社での仕事経験がなくても採用する企業はただ一社であった[14]。その理由は，その会社が明確な訓練計画をもっているからである。

学歴については，日台の企業はともに重視しているが，台湾企業Ⅲの重視程度が最も高い。また，台湾企業Ⅱよりも台湾企業Ⅰのほうが学歴を重視している。能力社会においては，知名度が高く，規模の大きい企業は当然個人キャリアの高い人間を選ぶわけである。逆に，台湾企業Ⅱは当然台湾企業Ⅰのように学歴やキャリアを重視することが難しいからであろう。このことは，調査結果からみれば明らかである。

試験については，台湾企業のほうが日本企業より重視している。このことも前述の個人キャリアや即戦的能力重視と関連があると思われる。また試験結果を重視する程度は，台湾企業グループの中で，台湾企業Ⅰの程度が最も高い。

面接については，重視する程度のもっとも高いのは台湾企業Ⅱである。これに対して，台湾企業Ⅰが最も低い。

友人や親戚の紹介を重視する程度は，台湾企業も日本企業もともにその程度は低い。しかし，台湾企業のほうが日本企業よりやや高いといえる。特に台湾企業Ⅰは同族企業グループに属するものが多いから，ほかのグループよりこの程度がやや高いと考えられる。

最後の「大学の教授の紹介」の項目については，日台企業の間で大きな差異がみられる。台湾企業での重視程度は著しく低い。これは，前述したように，台湾企業の多くは即戦力としての人材を求める傾向が強いので，無経験の新卒者に対する企業の信用度が低い。したがって，人材の募集は普通大学とはまったく関係なく行われている。これらの理由によって，大学教授との関係は薄いと考えられる。

これに対して，日本企業は大学と密接な関係をもつのが普通である。教授の推薦状を持たない学生の受け入れは，日本では通常行われない[15]。そして大学の教授の推薦があれば，自動的に採用される場合もある[16]。

14) 陳慶豊，『研究発展管理—台湾電子業之探討』，1984，台湾大学商学研究所，pp. 124～126.

15) 榊原清則，「研究開発マネジメントの日本的特質」，土屋守章編『技術革新と経営戦略』，日本経済新聞社，1986，p. 308.

16) 「自動的に」というのは，企業の側のスクリーニングのプロセスが介在せずに採用が決まる，とい

要するに，日本企業におけるＲ＆Ｄ関連人員の採用は，とくに経験と大学の教授の紹介という二つの項目において，台湾企業と大きく異なる。榊原は，次のように指摘している。「日本企業における研究者の採用は，新卒同期採用という単一的なものであり，また，大学との間の歴史的な関係に依存した閉鎖的な採用である。この単一性と閉鎖性は年齢や教育，価値，志向性の類似した，高度に同質的な研究者集団を生み出すのに寄与している。」[27]

これに対して台湾企業は，経験や学歴，試験，面接などの個人キャリアを採用に際して重視している。この結果として，優秀な人材を獲得できる大企業ないしイノベーティブな企業では，比較的独創的で，多様なアイディアが生み出されやすいと思われる。しかし，個人キャリアを重視するために，高い離職率や企業に対する忠誠心の低さなどの問題も指摘できる。

(2)　教育研修制度

表9にまとめられた調査結果からみると，台湾企業の共通点は，人材育成のための明確な育成計画をもっている企業の割合が少ないということである。この点については，日本企業とはっきりした対比をなしている。個人キャリアを重視する台湾企業では，当然このような結果が出ると考えられる。日本企業には通常よく整備された新入社員の研修プログラムがある。これに対して，一般の台湾企業は，新入社員に対する研修プログラムをもっていない。また，日本企業の場合では，新入社員は必ずある期間の研修を受けなければならない。新入社員の研修期間は六カ月から二年までさまざまであるが，最初の一～二カ月は多くの場合，合宿制である。これに対して，台湾企業は必ずしも研修をうける必要がない。むしろ試用期間を実施している企業のほうが多い。試用期間中に能力が認められない場合，解雇されるケースもある。また仕事に対する興味や性格などの理由で本人から辞めるケースもよくある。研修期間がある場合においても，その期間は日本企業より短い。通常一～三カ月である。しかも，日本企業のような多人数の新入社員の研修ではなく，一対一の徒弟制のような OJT 方式である。このことも，明確な研修計画をもっていないことと関係があると思われる。また「ジャスト・イン・タイム式」の人材募集方式のもとでは，日本企業のような研修計画をつくることも難しいと思われる。

表9　教育研修制度

「貴社はいかにＲ＆Ｄ関連人員を育成していますか（複数回答）」

a．ＯＪＴ方式
b．技術討論会の方式
c．各種の管理訓練及び専門技術訓練
d．海外視察，訓練，あるいは留学
e．国内各種の管理及び技術講座の利用
f．新入社員は各部門で一定期間の実習を受けなければならない。
g．明確な育成計画に基づく
h．それぞれの研修計画（討論会，技術講座，留学，外国語の研修など）は個人の責任において行わせる
i．常に社員育成を目的として，人員を内外に派遣している。
j．その他＿＿＿＿＿＿

項目	日本企業	台湾企業 I	台湾企業 II	台湾企業 III
a	1.00	0.78	0.36	0.57
b	1.00	0.78	0.55	0.77
c	0.85	0.89	0.55	1.00
d	0.85	1.00	0.45	0.57
e	0.57	0.89	0.90	0.86
f	1.00	0.67	0.54	0.57
g	0.71	0.11	0.45	0.29
h	0.43	0.33	0.36	0.43
i	0.57	0.22	0.36	0.29
j	–	–	–	–

要するに，日本企業におけるＲ＆Ｄ関連人員の育成計画はよく整備されているといえる。また，個人のキャリア形成は，会社の責任となっている。これに対して，台湾企業は，通常明確な訓練計画を持っていない。また，個人のキ

うことを意味する。同上，p. 308.

17）同上，pp. 308～309.

ャリア形成についても，個人の責任として，自分で追及しなければならない。

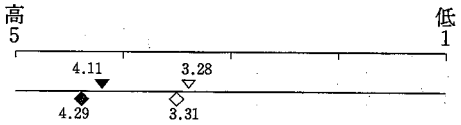
(3) R & D 関連人員のキャリア，処遇，評価，奨励

この節では，R & D 関連人員のキャリア，処遇，評価などについて考察する。まず R &D 関連人員のキャリアについて，「二重の昇進経路」(Dual career ladders) という問題がある。これは，専門職としての研究職をライン管理者とは別に処遇する制度である。

図 7　R&D 関連人員のキャリア

▽日　▼台Ⅰ　◇台Ⅱ　◆台Ⅲ

『R & D関連人員は一般に管理職への昇進を重視する傾向がある』貴社はこの状況との類似程度はいかがですか？



榊原の調査によると，日本の研究者は米国の研究者よりライン・マネジャーへの志向性が強い[18]。本調査では，「R & D 関連人員は一般に管理職への昇進を重視する傾向がある。貴社はこの状況との類似程度はいかがですか？」という質問に対する日台企業の回答は，ほぼ同じ程度である（図7参照）。つまり，R & D 関連人員はともに管理職への昇進を重視する傾向がある。しかし，台湾企業のほうが日本企業よりもこの傾向が強いことが本調査で明らかにされた。この点については，管理職への昇進によって，エリート志向の個人的価値観が強いという理由が考えられている。そのなかでも，台湾企業Ⅱの程度が比較的弱い。この点については，企業規模や R & D 管理体制などとの関係があると思われる。また，台湾企業Ⅱの離職率がかなり高い水準を示しているので，有能かつ野心のある技術者は，管理職への昇進よりは，むしろ知名度の高く，処遇のもっとよい企業を志向する傾向が強いとも考えられる。

次に R & D 関連人員の業績評価をみてみよう。

「貴社はいかに R & D関連人員を評価していますか」という質問について，調査結果からみると，明確な評価基準，規則をもつ日本企業の程度は台湾企業と比べて高いことがわかる（表10参照）。このことは，日本企業の R & D 関連人員の数が多く，研究開発体制も整備されているなどの点と関係があると思われる。

最後に，R & D 関連人員に対する奨励についてみる（表11参照）。

この項目について，奨励金制度をもつ台湾企業の数は調査企業のおよそ半分ぐらいである。その中で，台湾企業Ⅱの割合がやや高い。これに対して，ほとんどの日本企業ではこの制度がある。たとえば，特許賞，技術賞（日立），アイディア提案に関する奨励金（シャープ），

表10　R & D 関連人員の評価

「貴社はいかに R & D 関連人員を評価していますか？（複数回答）」

	日本企業	台湾企業 Ⅰ	台湾企業 Ⅱ	台湾企業 Ⅲ
a．定期評価及び面接	0.57	0.78	0.36	0.71
b．現段階の研究成果を重視する	0.28	0.33	0.45	0.14
c．明確な評価基準，規則がある	0.57	0.33	0.27	0.28
d．長期の業績を重視する	0.57	0.57	0.82	0.86

18）同上，p. 311.

表11　R＆D関連人員の奨励金制度

	日本企業 (n＝7)	台湾企業Ⅰ (n＝9)	台湾企業Ⅱ (n＝11)	台湾企業Ⅲ (n＝7)
有	6	4	7	4
無	1	5	4	3

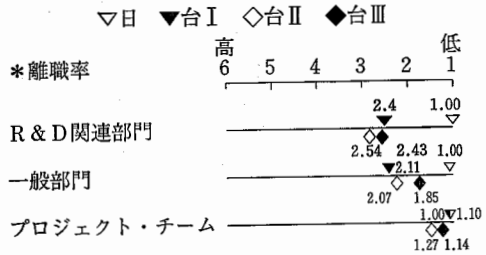
特許表彰，社外表彰，会社表彰（三菱電機），新チャンピオン商品運動の奨励金（日本電気）などが実施されている。

(4)　日台企業の離職率

離職率に関しては，台湾企業のほうが圧倒的に高いのが通常の印象である。しかし，一般部門とR＆D部門，プロジェクト・チームとの間では，どのぐらいの差があるのかは興味深い問題である。

調査結果からみれば，日本企業は予想どおり低い水準である（図8参照）。「ほとんど0％に近い」と答える企業も多い[19]。

図8　離　職　率



これに対して，台湾企業は高い離職率を示している。R＆D部門，プロジェクト・チームと一般部門との比較からみれば，図8で示されているように，R＆D部門の離職率が最も高い。とくに台湾企業Ⅱは比較的高い。台湾企業Ⅱの中では，40～50％の高い離職率をもっているものも1社あった。前述したように多くの台湾企業はR＆D関連人員に対する明確な育成計画を持っていないし，企業規模もそれほど大きくないので，こうした結果になると考えられる。

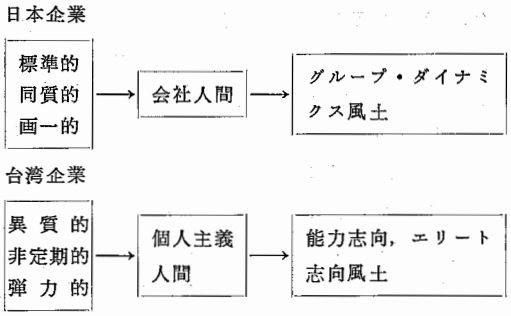
(5)　要　約

既述したように，日台の就職慣習や経営者の考え方の相違は，根本的にR＆D関連人員の採用や研修制度，キャリア形成などに影響を与えていると思われる。日本の就職活動は，定期的に行われている。毎年大学を通じて，同質な人材を採用し，明確な研修制度のもとでこれらの新卒をその会社なりの社風を持った人間に育成していく。したがって，年齢や価値，志向性などの同質的な集団が育てられる。このようなやり方は，比較的変化の少ない「画一的」な方式だと思われる。この「画一的」な方式は，集団志向ないしグループ・ダイナミクスを強く促進する要因であると考えられる（図9参照）。このグループ・ダイナミクスを発揮して，プロダクト・イノベーションを行っていることは日本企業の伝統的なやり方である。しかし，このやり方のもとでは，多くの学者によって指摘されているように，独創的なアイディアや多様な情報を生み出しにくいと考えられる。これに対して，台湾企業のほうは混沌とした状態のなかで人材を募集し，さまざまな他社の経験をもつ異質な人材の能力を生かしている。このような一時的な「組織のかたまり」では多様な発想やアイディアなどを利用できるメリットがある。したがって，現在の改良型の新製品開発を重視し，市場開発や市場浸透を狙うよりも，むしろラディカルなイノベーションを狙うほうがよいともいえる[20]。少なくともこうした特徴をいままでよりも一層生かす努力が必要である。また，このような混沌とした労働市場ではいつも異質な人材を募集しうる。この方法は企業の中に，常に多種の人材が出入りしているので，「非定期的」ないし「弾力的」な人材育成と開発のやり方であると思われる。これによって台湾企業

19）支社におけるインタービューより。

20）台湾の家電業界は，「市場開発」を最重視している。つぎは，「市場浸透」である。陳国嘉，『台湾地区民営企業的新産品開発之調査』，台湾政治大学．1983．pp. 77～79.

図 9　日台企業における人材の育成開発の比較

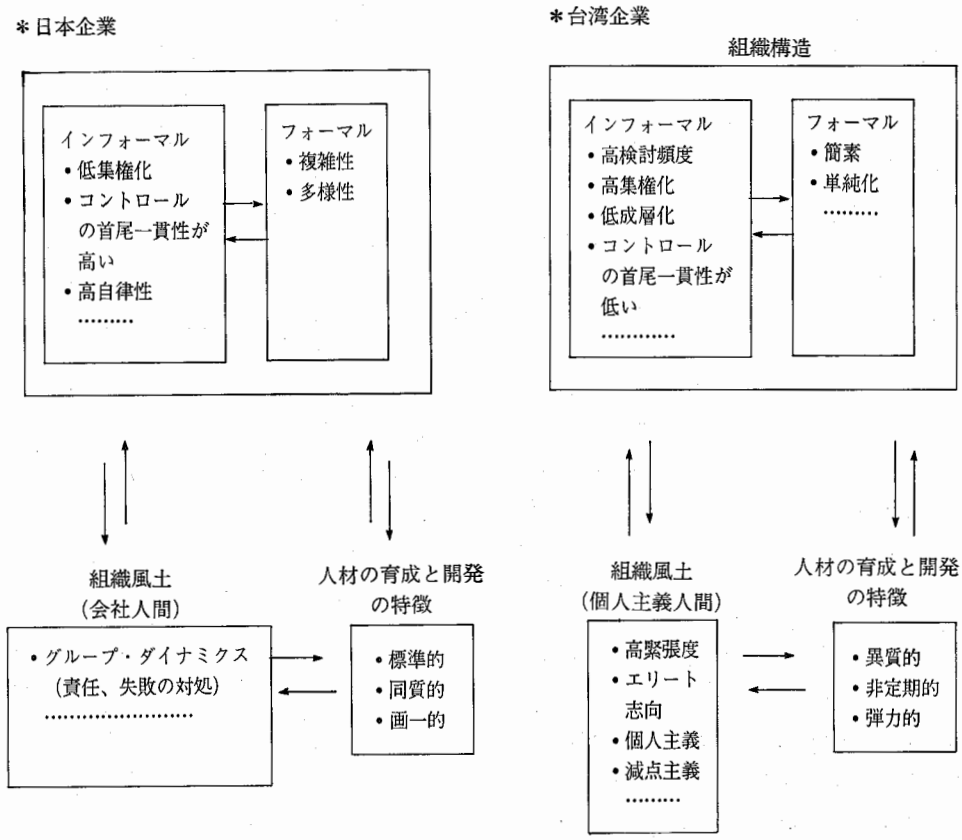


に活気が与えられている。また，台湾の中小企業の誕生を促進しているともいえる。さらに，企業家精神の旺盛な風土をも醸成していると思われる。しかし反面，「組織的なかたまり」や研究開発の効率性などの点では問題がある。

IV 結　び

以上の調査結果から明らかなように，日台企業のインフォーマルな組織構造には相異なるものが見られた。また，このインフォーマルな組織構造に影響を与える組織風土や人材の育成などの面も大きく異なっていた。調査結果をみると，この三つの要素は前述したとおり，互いに影響を与えている。ここで考察した結果から，日台企業におけるこの三つの要素の関係を図10のように示しておく。この結果からみると，日台企業のプロダクト・イノベーションのための組織には，それぞれの特徴があると考えられる。

図10　組織構造，組織風土，人材の育成・開発の三つの要素の関係



日本企業においては，標準的，同質的，画一的などの特徴をもつ人材の育成，開発の仕方のもとで，同質性の高い「会社人間」が形成される。そして各企業に定着した「会社人間」の強い団結力によって，「グループ・ダイナミクス」の効果が常に発揮されているので，自律性の高い自己組織化を促すという結果となっている。また，自律性の高いインフォーマルな組織構造は，フォーマル組織構造の複雑化を促進している。さらに，インフォーマルな組織構造とフォーマルな組織構造は人材の育成と開発のあり方に強い影響を与えている。

これに対して，台湾企業では，異質的，非定期的，弾力的な人材の育成と開発によって，個人主義，減点主義，高緊張度などの組織風土が促進される。このような組織風土では，高検討頻度，高集権化などの組織運営方法が形成される。したがって，比較的簡素なフォーマルな組織構造が採用されることとなっている。このような組織構造のもとでは，「弾力的」な人材の育成と開発という方法がさらに促進されていると考えられる。

以上述べたように，日台企業におけるプロダクト・イノベーションのための組織の内容には相違点が多く見られる。Ⅰ節，Ⅱ節，Ⅲ節で考察したように日台企業の間には，同じイノベーティブな企業であっても，多くの相違点が存在している。それぞれの特徴は，日台企業のプロダクト・イノベーションのあり方に影響を与えていると思われる。

プロダクト・イノベーションのために，どのような組織を採用したら良いかは，非常に困難な問題である。F. A. Johne の述べているとおり，効率的なプログクト・イノベーションのための組織の唯一絶対の方法は存在していない。日台企業の間には，各々の国が持つさまざまな変化しにくい特性（文化，風土）が存在しているから，同じ組織を採用することは困難である。またたとえ同じ組織を採用しても必ずしもイノベーティブな企業になれるとは限らない。しかしながら，各企業は，それぞれのおかれた環境状況に適応した組織を採用し，プロダクト・イノベーションを行っていかなければならない。その際，日本企業と台湾企業のそれぞれの長所を活かしながら，かつ互いの短所を補完していくことが各々のプロダクト・イノベーションのために必要なことであろう。

本調査結果より，台湾企業がイノベーティブな企業になるためには，以下のようなことが必要であると言えよう。

(1)　集団志向の風土

現在の台湾企業にとって，最も重要なものは，いわゆるチームワークという集団の力の活用である。野中のいうとおり，イノベーティブな企業は，個と集団のバランスをとる必要がある[21]。確かに組織風土は，それほど簡単に変えられるわけではない。しかし，組織風土への影響を変えることによって，組織風土も何らかのかたちで変化していくと考えられる。例えば，既述したようにプロダクト・イノベーションのために，多くの台湾企業は，優秀な人材の確保や訓練計画，離職率などの問題を抱えている。これらの問題に対する解決策として，多くの人々により既に指摘されているように，日本企業のような明確な育成訓練計画に目を向ける必要があろう。よく整備されている研修計画を採用することによって，優秀な人材を着実に育てることができよう。更に会社の自主技術開発も可能になろう。また，台湾企業に存在している個人志向の風土にも，集団的なチームワークが多少ともその研修によって育成されやすくなるであろう。したがって，高離職率という問題もある程度解決できるのではないかと考えられる。さらに，すでに考察したような奨励金制度や明確な評価基準の確立なども検討する必要があると考えられる。そうすることによって，R & D 関連人員のモチベーションや価値・情報の共有

21）野中郁次郎，「日本企業の製品開発のプロセスと問題点」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』，Apr.～May 1986, p. 87.

度なども高められる可能性がある。

(2) 欧米的な組織運営方法

既に考察したように，欧米のイノベーティブな企業では，プロダクト・イノベーションの組織は，創始段階の有機的な組織から実施段階の機械的な組織へと変化している。これに対して日本企業では，一貫した低い集権化のもとで，自律性の高い組織へと変化している。台湾企業の場合では，図2のように，変化の様式は，日本企業に比較すれば比較的欧米に似ている。

日本企業の自律性の高い組織を支えているのは，松下の「ダム経営」のような日本企業の豊富な経営資源や考え方であると思われる。このようなゆとりをもった経営では，「ゆらぎ」の創造や高い自律性などを生み出すことも可能である。これに対して，台湾企業のフォーマルな組織構造は日本企業より簡素な組織であり，また経営資源などでもそれほど豊かではない。それゆえ，日本企業のような自律性の高い組織を生み出すことは難しいと考えられる。

さらに，高い「創造的緊張度」，「個人のイニシアチブ」，「個人主義」，「個人キャリア」の重視などの点からみれば，台湾企業の組織風土や人材育成の可能性は日本企業よりも欧米企業に比較的近いものをもっていると思われる。

以上のようなことから台湾企業は，日本企業の研修計画などのチームワークを育成する諸制度を参考にしながらも，基本的には上述の欧米企業に見られる変化の様式を採用するほうが，より効率的でイノベーティブな組織になりえると考えられる。

（付記）　本論文は，去る5月13日に行われた日本経営学会北海道部会において発表したものに加筆したものである。当日有益なご教示を下さった方々に御礼申上げたい。

付録1.　質問調査票（日本文）

製品イノベーションのための組織に関する質問調査表

ご回答にあたって

(1) この調査の目的は，製品イノベーションにおける日本企業と台湾企業の組織の差異を明らかにすることにあります。

(2) 質問票は，製品開発，組織構造，組織風土，人材の育成と開発に大きく分かれています。ご回答は，こうした部分について貴社を代表してお答えいただける方にご記入いただきたく，お願い致します。

(3) 答えられない項目がございましたら，その項目の後に理由をお書き下さい。

貴　社　名	TEL（　　）－（　　）		
記　入　者 御　氏　名		役 職	

(4) なお　御不明の点がございましたら　御遠慮なく下記へ御連絡下さい。

北海道大学大学院経済学研究科経営学研究室
TEF：(011) 716—2111
内線（3188）
林　啓瑞（リン　ケイ　ズイ）

1. 過去五年間に開発，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率を占めていますか。下記のうちから一つお選び下さい。

□ 0％～5％未満　　□ 10％～15％未満
□ 5％～10％未満　　□ 15％～20％未満
□ 20％～30％未満　　□ 30％以上

2. 過去五年間明らかに技術的にリードしている新製品の売上高が総売上高に占める割合はどのくらいでしょう？（またはどのぐらいであるとお考えになりますか？）

□ 0％～5％未満　　□ 10％～15％未満
□ 5％～10％未満　　□ 15％以上

3. 現在の貴社における関連市場の年間平均成長率はどのぐらいでしょうか？
（またはどのぐらいであるとお考えになりますか？）

□ 0％～5％未満　　□ 10％～15％未満
□ 5％～10％未満　　□ 15％～20％未満
□ 20％～30％未満　　□ 30％～40％未満
□ 40％以上

4. 輸出による売上高が総売上高に占める割合がどのぐらいでしょうか？
（最新決算時での割合）＿＿＿＿％

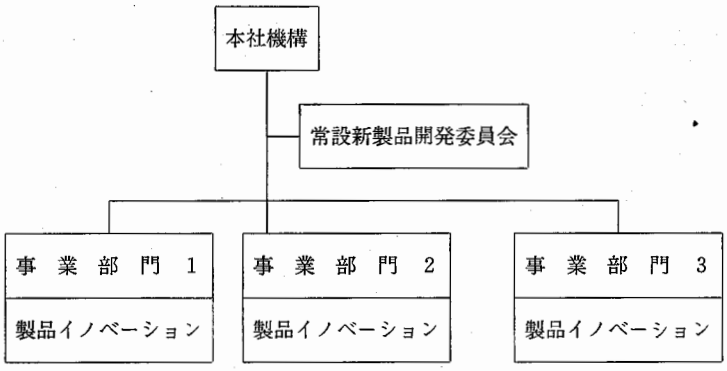
第一部分：製品開発の組織構造

1. 貴社はラディカルな新製品を開発するために、次のような組織がありますか？

□ 新事業開発部門（永続的）
□ 新事業開発プロジェクト・チーム

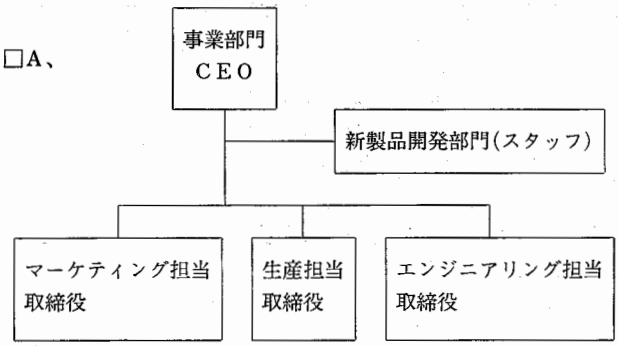
2. 貴社は新製品（現有技術の応用）を開発するために，つぎのような組織がありますか？（あるいは似ている組織）（複数回答）

□(1) 常設新製品開発委員会

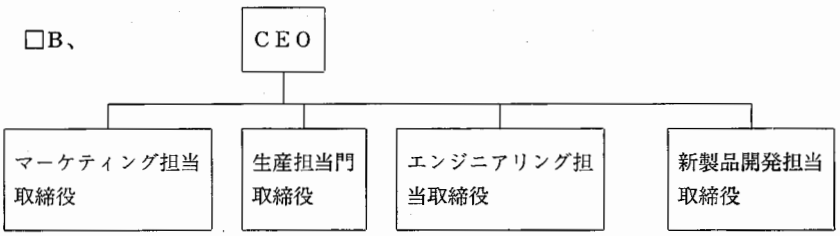


(2) 新製品開発部門　（ありましたらAorB選んで下さい）

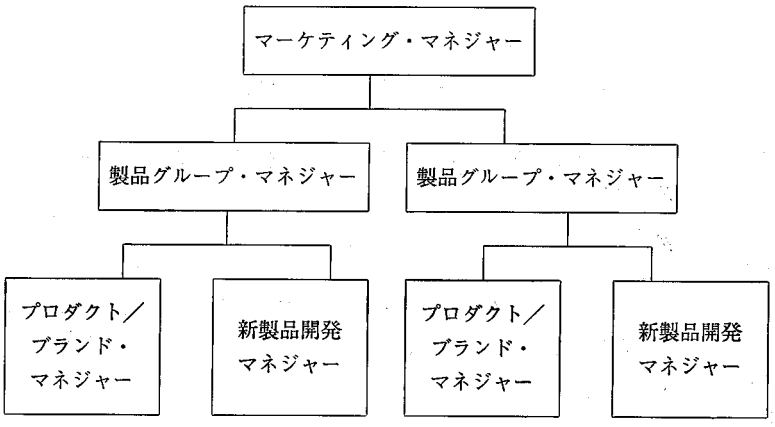
□A、



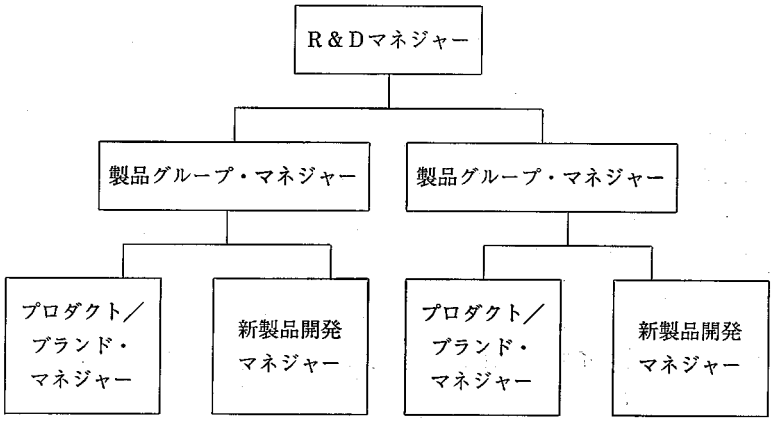
□B、



□(3) マーケティング部門の製品開発組織



□(4) 技術部門の新製品開発組織



□(5) プロジェクト・チーム

a．マーケティング部門主導型プロジェクトチーム

b．技術開発部門主導型プロジェクトチーム

c．両部門主導型プロジェクトチーム（マーケティング部門と技術開発部門

製品イノベーションは創始段階と実施段階に分けることができます。
創始段階において，貴社の組織構造をお聞かせ下さい。

1. 分　化

(1) 新製品に結びつくアイディアは，主として一部門から出されているのですか，それとも，アイディア創出に緊密にかかわっているいくつかの部門からだされているのですか。

□ 一職能部門のみ（たとえば R&D 部門のみあるいはマーケティング部門のみ）
□ マーケティングおよび R&D 部門
□ マーケティング．R&D 部門およびその他の諸部門

(2) アイディアを提示する人々は，そのインスピレーションをどんな方法でうみ出していますか？　また，そのようなアイディアをより多く出すためにとくに行っている活動――たとえばブレーンストーミングなど――がありますか？

□ アドホック
□ アドホックと分析的手法：たとえば，注文取消し，展示会，市場調査などに基づいた分析
□ アドホックと分析的手法に，規則的・公式的なブレーンストーミング，バズセッションなどを加えたもの

3. 形 式 化

(1) 新製品に結びつくアイディアの提示に関する部門ないし人々に対しては，任務に関する指示やガイドラインをどの程度文書のかたちで示していますか？

□ 文書はまったく用いていない
□ 文書をある程度用いて示している
□ 文書をかなり用いて示している

(2) 新製品に結びつく情報やアイディア交換は，関連する部門ないし人々のあいだでどの程度文書のかたちでおこなわれていますか？

□ 主として口頭で行っている
□ 文書より口頭で行われているほうが多い
□ 口頭より文書で行われているほうが多い

4. 標 準 化

(1) 会社が求めている新製品アイディアの種類について，どのような指示を出していますか？（コントロールの首尾一貫性）

□ 事業の使命をのべる程度
□ 製品の市場分野を指摘している
□ 製品分野を指摘している

(2) 新製品に結びつくアイディアを議論するために，フォーマルな会議をどの程度開いていますか？

□ 3か月に1回ないしそれ以下開く程度

□　1か月から3か月の間に1回開いている
□　1か月に1回ないしそれ以上開いている

5. 集 権 化

(1) 新製品に結びつくアイディアの流れに対し CEO（経営最高責任者）はどのような影響力を行使していますか？

□　多くのアイディアをできるだけ――どんどん――出すように促している
□　明確な戦略の範囲内でアイディアを出すように促している
□　出されるべきアイディアの種類を厳格にコントロールしている

6. 成 層 化

アイディアは，主に組織内のどの階層の人々によって取上げられていますか？（主な取上げ階層）

□　職能部門の責任者レベルによって取上げられる
□　事業部門の責任者レベルによって取上げられる
□　取締役レベルによって取上げられる

製品イノベーションの実施段階において，貴社の組織構造をお聞かせ下さい

1. 分　化

(1) 開発プロセスに緊密にかかわっているのはどのような部門ですか？（職能の分化）

□　R&D 部門
□　マーケティングおよび R&D 部門
□　マーケティング，R&D 部門およびその他の諸部門

(2) 開発プロセスにはとくに大切と考えられるタイプの活動がありますが，貴社には次のような役割に責任をもった人材がそろっているでしょうか？

a．ビジネス／プロダクト・マネジメント（たとえばプロダクト・チャンピオンのようなもの）
b．市場の趨勢に対する企業家的判断（市場のゲートキーパー的活動）
c．開発に影響を与えるような科学的・技術的な趨勢の分析（技術のゲートキーパ的な活動）
d．製造／品質のゲートキーパ的な活動
e．ゴッドファーザー的な活動（上級メンバーによる後援制度）
□　2つないしそれ以下の方法しかそろっていない
□　3つないし4つの方法がそろっている
□　5つともすべてそろっている

2. 形 式 化

(1) 開発に携わっている部門や人々に対して，仕事の指示ないしガイドラインはどんな形式で出されていますか？

□　プロセスを口頭で説明している
□　一部分文書形式でガイドラインを示すかたちをとっている

□ マニュアルを与えてコントロールできるようにしている

(2) 特定の開発活動の進捗状況はどのようなやり方でチェックされていますか？（コミュニケーションの文書化）

□ インフォーマルな通達形式でチェックしている
□ 必要に応じてフォーマルな通達形式でチェックしている
□ 会議によるフォーマルな記録形式でチェックしている

3. 標 準 化

(1) それぞれのプロジェクトをコントロールするために，同一の開発基準が適用されていますか？ たとえば，それぞれのプロジェクトは，同じ基準によって開発にストップがかけられていますか？

□ まったく異なる基準を適用している
□ 多少異なる基準を適用している
□ 本質的に同一基準を適用している

(2) 開発作業の進捗状況に対して，どの程度の頻度でフォーマルな監視を行っていますか？

□ 3カ月に1回以下の割合で検閲している
□ 1カ月から3カ月の間に1回の検閲を行っている
□ 1カ月1回ないしそれ以上の検閲を行っている

4. 集 権 化

開発作業に対して，最高責任者はどんなコントロールないし影響力を行使していますか？

□ 独自に開発活動を進めるように期待している
□ 進捗状況に関与している
□ 進捗状況を細かく報告させている

5. 成 層 化

プロジェクト開発の完成に責任をもつのはどのレベルの人々ですか？ つまり，プロジェクトがうまくいかなかったときに責任をとるのはどのレベルですか？

□ 職能部門の責任者レベルが責任をもつ
□ 事業部門の責任者レベルが責任をもつ
□ 取締役レベルが責任をもつ

第二部分：組織風土の問題

一. 経営理念

貴社には明確な経営理念（たとえば日本電気の C&C, IBM の "IBM means service"）がありますか？
もしありましたら書いて下さい＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

二. 次に貴社の組織風土についてお聞かせ下さい。以下のいくつかの状況は貴社との類似性はどの程度ですか。

貴方の判断で適当な欄を一ケ所をチェックして下さい

	非常に似ている	すこし似ている	どちらもいえない	すこし違う	完全に違う
1.会社の政策は組織の末端に浸透している	□	□	□	□	□
2.経営者、管理者、部下の間で多くの情報が共有されている	□	□	□	□	□
3.成員の会社に対する一体感が強い	□	□	□	□	□
4.会社の一員であることに、成員は魅力や誇りを感じている	□	□	□	□	□
5.人間関係の調和よりも個人のイニシアチブが重視される	□	□	□	□	□
6.経営者は管理者、部門間の競争を奨励する	□	□	□	□	□
7.成員の行動は規則と上司によって厳格に管理されている	□	□	□	□	□
8.会社は信賞必罰を徹底している	□	□	□	□	□
9.製品開発と関連している部門にはくつろいだ雰囲気がある	□	□	□	□	□

10. 変化を追求し、変化に挑戦する特性がある	□	□	□	□	□
11. 個人のキャリアについては、会社の責任ではない	□	□	□	□	□
12. 意見や議論を避けることなく、常に討論している	□	□	□	□	□
13、会社の成員は常に他会社の競争圧力を感じている	□	□	□	□	□
14. 一つのプロジェクトに失敗したら、個人の業績はマイナスになる	□	□	□	□	□
15. 会社は常に失敗の中から教訓を学び、失敗の原因を検討している	□	□	□	□	□
16. 上司とのコミュニケーションの機会がよくある	□	□	□	□	□
17. 会社は常にほかの会社(国内or外国)と新製品を共同開発している	□	□	□	□	□
18. 新製品を開発するために、各部門は一緒に討論する機会が多い	□	□	□	□	□
19. 会社の成員は常に自分の責任が重いと感じている	□	□	□	□	□
20. 自分の問題は自分自身で解決しなければならない	□	□	□	□	□

第三部分：人材の開発と育成

1. 貴社はいかに R&D 関連人員を募集していますか？

	重視程度 強		中		弱
a. 経　験	□	□	□	□	□
b. 学　歴	□	□	□	□	□
c. 試　験	□	□	□	□	□
d. 面　接	□	□	□	□	□
e. 友人or親戚の紹介	□	□	□	□	□
f. 大学教授の紹介	□	□	□	□	□

2. 貴社はいかに R&D 関連人員を育成していますか（複数回答）

a. ＯＪＴ方式
b. 技術討論会の方式
c. 各種の管理訓練及び専門技術訓練
d. 海外視察，訓練，あるいは留学
e. 国内各種の管理及び技術講座の利用
f. 新入社員は各部門で一定期間の実習を受けなければならない
g. 明確な育成計画に基づく
h. それぞれの研修計画（討論会，技術講座．留学，外国語の研修など）は個人の責任において行われる
i. 常に社員育成を目的として，人員を内外に派遣している
j. その他＿＿＿＿＿＿

3. 新製品開発に対して　奨励金制度がありますか？（有の場合には，その内容を書いて下さい）

□ 有（＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）
□ 無

4. 貴社はいかに R&D 関連人員を評価していますか？（複数回答）

a. 定期評価及び面接
b. 現段階の研究成果を重視する
c. 明確な評価基準，規則がある
d. 長期の業績を重視する

5. 「R&D 関連人員は一般に管理職への昇進を重視する傾向がある」貴社はこの状況との類似程度はいかがですか？

非常に似ている	少し似ている	どちらともいえる	少し違う	完全に違う
□	□	□	□	□

（理由を書いて下さい＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

6. 貴社の離職率はどのくらいでしょうか？

R&D 関連部門	一般部門
___5％以下	___5％以下
___5％～10％	___5％～10％
___10％～20％	___10％～20％
___20％～30％	___20％～30％
___30％～40％	___30％～40％
___40％～50％	___40％～50％
___50％以上	___50％以上

7. 貴社はいかにプロジェクト・チームの人員を選抜していますか？

a．上司からの指名

b．個人の参加への表示と尊重

8. 貴社の R&D 関連部門のプロジェクト・チームの人員の離職率はどのぐらいでしょうか？

___5％以下
___5％～10％
___10％～20％
___20％～30％
___30％～40％
___40％以上

＊貴社は新製品を開発する際に，組織構造，組織風土，人的資源という三つの方面に関して，どんな問題をもっていますか？ もしありましたら，三つを挙げて下さい。

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

ご回答ありがとうございました

（註） 質問調査票の中国文は，紙数の関係で省略した。