

5-2 職場の競争力

本調査のもうひとつのキーワードは職場の競争力である。直接に消費者や競争他社や外国企業に向き合うのではなく、社内顧客や長期の取引先などと安定的な関係を続けてきた部署では、職場の競争力といってもピンとこないこともあるかもしれない。しかし、本調査で光をあてた職場の競争力は、経営戦略論的に考えれば、自らの強みを明らかにするヒントである。

経営戦略論で有名なハーバード・ビジネススクールのマイケル・ポーターによれば、企業に競争優位性をもたらすためには、価格やコストを競合他社よりも引き下げるコストリーダーシップ戦略や、機能やサービス面で他社との違いを際立たせる差別化戦略を取るのがよいとされている。とくに大切なのは差別化だ。他のマネをしないで、わが社らしさを磨いていく。

このとき、いつも組織の外部環境（市場）を気にしなければならないのであれば、自社の製品やサービスを差別化するために、業界での位置づけ（ポジショニング）を意識的に定めていくのがよい。機能やサービス面での本来の強みをもとに、業界内のポジショニングによって、違いを一層引き立たせるマーケティングの戦略が幅を利かせる。

一方、内部環境（組織）を意識すれば、他の企業にはひけをとらない自社の得意分野とか、強みとなる独自技術に特化するのがよい。組織能力という内部のリソースにフォーカスして、強みを一層伸ばしていくことを、リソース・ベース理論が勧めている。他社との違いを際立たせるのは、自部署の強みなことから、職場の競争力を知れば、組織内部の強みを明らかにできる。

職場の競争的風土をさまざまな角度から多角的にとらえようと企図して、14 項目の質問を通して調査を行った。しかし、競争力を醸し出す要素は相互に強い関連をもっており、全体的に見て競争力の高い職場であるかどうか判断されている。14 の項目があるが、結局のところ、どんな質問をしようとも競争力のあるなしだけが認識されるわけだ。データからみれば、「職場のモチベーションが高く、積極的な雰囲気にあふれ、まとまりがあって、業務の水準が高いこと」が、職場の競争力を示している。「内発的動機」「積極性」「職場のまとまり」「業務水準」などの要素を含んでいるようなので、差別化のための具体的な施策を準備するときには、それを手がかりにするのがよいだろう。