

## 企業内組織改革と企業パフォーマンス 東京地区企業インタビューによる実証分析

宮川 努、尾崎 雅彦、川上 淳之、枝村 一磨

### 要旨

経済社会でのIT化が進むにつれて、IT化を生産性向上に結びつけるためには、IT設備だけを増加させればよいのではなく、組織や人材がIT化に代表される新しい技術革新に対応したものでなくてはならないという認識が広まっている。本論文では、こうした問題意識のもとに、Bloom and Van Reenen (2007) が実施した企業インタビューにならって、企業の組織運営及び人事制度について独自のインタビュー調査を行った。そしてこのインタビュー結果を利用して、組織目標が上部組織から現場にまで浸透しており、近年組織改革を行っているほど高い得点がつき、業績に応じて素早い対応をとる人事制度を有しているほど高い得点になるよう定量化を行った。製造業4業種（電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、自動車・同付属品製造業、精密機械器具製造業）、サービス業3業種（映像・音声情報制作業、情報サービス業、小売業）で東京地区に本社のある151社に対する調査結果をみると、全体的には中央値に近い値のスコアをとる企業が最も多い結果となった。これを業種別に見ると、製造業では組織面では高得点の企業が多くなるが、人事面では保守的な企業も多く見られた。一方小売業では、人事面で柔軟な企業が多く見られる。このスコアと企業のパフォーマンスとの関係を調べると、スコアの単純平均値だけの推計では、有意な結果は見られなかった。ただ、スコアと組織改革後2年を経たダミーとの交差項については有意な結果を得た。これは主成分をとりそれを説明変数とした場合についても同様である。このことから単に組織の透明度や人事制度の柔軟性を有しているだけでは生産性向上につながっておらず、改革から2年以上を経て組織の透明度を高め、人事制度を柔軟にした場合について、生産性を向上させる効果がある。

\* 本稿は、RIETI Discussion Paper Series 08-J-062をもとに作成されたものである。本稿を作成するにあたって、経済産業研究所DP検討会において、及川経済産業研究所理事長、森川経済産業省大臣官房審議官（産業資金担当）、住田経済産業省商務情報政策局情報通信機器課長、三本松中小企業基盤整備機構経営支援情報センターシニアリサーチャーら検討会の出席者から貴重なコメントをいただいたことに感謝したい。また深尾一橋大学教授、原田筑波大学准教授ら経済産業研究所内における無形資産研究会や、学習院大学経済経営研究所の知識資産研究会のメンバーからも有益なコメントをいただいた。ただし残された誤りは、すべて筆者達の責任である。

宮川 努：学習院大学・経済産業研究所

尾崎雅彦：経済産業研究所

川上淳之：学習院大学大学院

枝村一磨：一橋大学大学院

Keywords: 無形資産, 組織改革, 労働生産性, TFP, 主成分分析

JEL Classification No. M11, M12, O32,

## 1 はじめに

1990年代後半から米国は、経済成長を加速化させた。この背景として、当初はいち早くIT化に対応しIT投資を積極的に推進したことが注目された。したがって、米国の後を追うように、欧州や日本などの先進諸国も積極的なIT化を進めたが、必ずしも米国のような生産性上昇率を達成できたわけではなかった。このため欧米では、単に物的なIT化を進めるだけでは生産性は上昇せず、IT投資と補完的な無形資産投資が生産性の向上に欠かせないという議論が起きるようになった。例えば、2007年の『米国大統領経済報告』では、「企業は、IT投資を補完する無形資産を行ったときだけ生産性を実質的に上昇させることができる」と述べている。<sup>1</sup>

無形資産については、確立した定義はないが、Corrado, Hulten and Sichel (2005, 2006) (以下CHSと呼ぶ)は、無形資産投資を 情報化資産 (Computerized information), 革新的資産 (Innovative property), 経済的競争能力 (Economic competency) に分類した上で、集計レベルで各分野の支出を無形資産投資として推計を行っている。CHSの業績に刺激を受け、先進諸国で無形資産投資の計測を行う動きが活発化した。英国については、Marrano, Haskel and Wallis (2007) が、フランスとドイツについては、Hao, Manole, and van Ark (2008)が、日本については、Fukao et al. (2007, 2008) がそれぞれCHSの手法にしたがって無形資産投資の推計を行っている。

上記の推計結果をもとに、Fukao et al (2008) では、日本の無形資産投資と米英の無形資産投資の比較を行っているが、その中で次のような特徴を指摘している (表1参照)。

情報化資産投資については、日本は米英とほぼ同等か、少し上回っている。

革新的資産投資については、日本での研究開発投資が米英を上回るため、全体的にも米英を上回っている。

経済的競争能力については、日本の投資は米英を大きく下回っている。

表1 無形資産投資/GDP比率の国際比較 ( % )

		全無形資産投資	情報化資産	革新的資産	経済的競争能力
日本	全産業 (2000-05)	11.1	2.2	6.0	2.9
	製造業 (2000-05)	16.6	2.1	11.5	3.0
	サービス (2000-05)	9.2	2.4	3.6	3.2
	全産業 (1998-2000)	11.7	1.7	4.6	5.4
米国	全産業 (2004)	10.9	1.7	3.2	6.0

(出所) Fukao et al (2008)

1 1990年代から2000年代にかけての先進諸国間の経済成長率や生産性上昇率の比較については、深尾・宮川 (2007) を、無形資産の重要性については宮川 (2007) を参照されたい。

経済的競争能力に関する投資とは、ブランド資産を形成するための投資や、企業固有の人的資本を形成するための投資、企業組織の改変に伴う投資を含んでいるが、日本はこのうち企業固有の人的資本を形成するための投資や企業組織の改変に伴う投資、いわば「ヒトと組織」に対する投資が少ないという特徴が見られる。ただこの「ヒトと組織」に対する投資も、企業内教育をどの程度考慮するかや、企業の経営陣が組織変革に費やす時間や機会費用によって大きく変化する可能性がある。こうしたことから最近では、企業レベルやプラント・レベルのミクロ・データを利用して、この「ヒトと組織」に対する投資が、企業の生産性や利益率などのパフォーマンスにどのような影響を与えるかを検証しようとする研究が始まっている。

例えばBlack and Lynch (2005) は、組織資本を、人的資本の育成、雇用者側の声をどのように仕事に反映するか、職場のデザインというように、人的資源管理の要因を中心に整理し、これらの項目を把握するために、過去どのような調査が行われ、どのような研究が行われたかをサーベイしている。また、Bloom and Van Reenen (2007) は、プラント・マネージャーへのインタビューから得られた結果をスコアリングし、そのスコアがプラントのパフォーマンスにどのような影響を与えているかを調べている。彼らの調査では、一般的に米国企業の方が欧州企業に比べて経営面で上手く運営されていると評価されている。また、何故経営面で上手に運営されていないか、生き残る企業があるのかという問題に対して、彼らは、その企業が存在している産業において市場競争が少ないことや、オーナー企業であるという理由をあげている。<sup>2</sup>

日本でも、黒川・峰滝（2006）、Kanamori and Motohashi (2006)、篠崎（2007）らが、「情報処理実態調査」や「企業活動基本調査」を使って、IT化に伴って組織変革を行った場合、企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるかを検証している。これまでの彼らの分析では、組織変革は一部企業のパフォーマンスを向上させるという結論を得るに止まっている。

本論文は、こうした最近のミクロ・データを利用した「ヒトと組織」に対する投資と企業パフォーマンスとの関係を調べた研究に沿って、日本企業について企業内の組織変革や人的資源管理、人材育成が、企業業績にどのような影響を与えているかを、Bloom and Van Reenen (2007)と同様企業インタビューに基づく結果を利用して実証したものである。しかしインタビューの内容や形式は、必ずしもBloom and Van Reenen (2007)と同じではない。彼らは、製造業を対象にインタビューを実施したが、後に詳しく述べるように我々は情報サービス産業や小売業などサービス産業についてもインタビューを実施した。このため、インタビュー内容を製造業、サービス業にも提供できるよう少し改変している。またBloom and Van Reenen (2007) は、電話によるインタビューを実施していたが、我々は調査員による訪問インタビューを実施した。これは、電話によるインタビューを実施すると日本では回答率が低下するのではないかという懸念からである。

次節では、このインタビュー調査結果の方法について、詳しく説明を行う。そして第3節で、現在すでに調査が済んだ東京地区の企業についてインタビュー結果を定量化した上で、その概要を示す。そして第4節では、インタビュー結果と企業の財務データをマッチングし、企業内

2 Bloom and Van Reenen (2007) は、米英独仏の4カ国の製造業についてインタビュー調査を行っているが、最近の調査を、日本を含む12カ国に拡大している。その一次結果については、Bloom, Dowgan, Dowdy and Van Reenen (2007), "Management Practice and Productivity: Why They Matter?" を参照されたい。

の組織変革や人的資源管理，人材育成などが企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるかを定量的に分析する。なおこれらの結果は，東京地区に本社を置く企業についてのみ実施したものである。我々は引き続き東京以外の地域に本社を置く企業についてもインタビュー調査を実施しているため，最終節ではこれらのインタビュー調査結果が集まった際になされるべき分析課題について述べる。

## 2 インタビュー調査の方法

何故インタビュー調査を採用したのか？

近年企業行動の多様化に伴い，公表されている統計では把握できない事項が企業行動に影響を及ぼしていると考えられ，多くのアンケート調査が実施されている。しかしながら，こうしたアンケート調査に関しては企業側の負担も大きく，その回答率は近年大きく低下し10%台にまでなっている。米国でも，Ichikowski (1990) が，職場の人的資源管理と，トービンのQまたは労働生産性との関係を調べるために用いたコロンビア大学のIndustrial Relations Research CenterがCompustatに含まれている企業を対象に行った郵送による調査は，回答率が10%であった。このため米国でも，National Bureau of Censusによって1994年と97年に実施されたNational Employers SurveyのEmployment Quality of the Workforce Surveyでは電話インタビューを採用し，製造業では66%，非製造業では60.6%という高い回答率（いずれも1994年調査）を得ている。米国の人的資源管理に関する90年代の研究は，この調査をもとに行われている。こうした流れを受けて，Bloom and Van Reenen (2007) も電話によるインタビュー調査を利用し，54%という非常に高い回答率を得ている。これが，我々が，インタビュー調査を採用した最大の理由である。また企業内組織の運営については，単純なアンケートの質問項目だけでは捉えきれない部分が多く，定性的な要素を多く含む。インタビュー調査を使えばこうした定性的要素を分析に反映することができる。

Bloom and Van Reenen (2007) は，このインタビューを電話で行ったが，我々は調査員による訪問インタビューを行った。これは欧米とは異なり，インタビューの場合は先方を訪問して相手の話を聞くというのが通例であり，電話によるインタビューでは回答率が低下すると考えたからである。もっとも訪問によるインタビュー形式をとると，先方が事前に自社にとって都合の良い回答を準備し，回答が中立的でなくなるというデメリットも考えられる。しかし，我々の調査では質問に対する回答がどのようなスコアに反映されるかについては，先方にも，知らせていないことや，定量的な質問や財務面での質問が少ないことから訪問インタビューにおいて事前に回答を操作するインセンティブは少なく，それよりも回答率を上げるメリットの方が大きいと判断した。

なお，インタビューの相手先としては各企業の経営企画部門の部長または課長といった管理職とした。これは日本の企業においては経営企画部門が企業組織全般を見渡す立場にあると考えたからである。

インタビュー項目はどのようにして作成したか？

我々のインタビュー項目は，基本的にBloom and Van Reenen (2007) に依拠している。彼らは，生産管理，モニタリング，企業目標，インセンティブについて18の質問項目を設定し，その回答に応じて，経営上望ましくない順から，1，3，5という評点付けを行った。

我々は、経済産業研究所内の研究会で、このBloom and Van Reenen (2007) のインタビュー項目をどのように日本企業に適用していくかを検討した。この研究会には、経済学者だけでなく、経営組織論、人的資源管理論の専門家や、実際に日本企業と接する機会の多い経済産業省の方々、様々な統計作成に関わって来られた経済産業研究所内のエキスパートの方々にも御参加いただいた。<sup>3</sup> まず彼らの最初のインタビュー項目である生産管理については、我々の調査が製造業以外の業種も含むため除外した。そして、インタビュー項目を組織の運営、目標、改革といった部分と、人的資源管理政策の大きく二つに分けて設定した。

まず、組織に関するインタビュー項目では、我々のインタビュー対象が事業所レベルの管理者ではなく、企業の経営管理部門であるため、企業の各部署の組織目標がより上位レベルの企業理念と結びついているかどうかをチェックする質問項目を設定した（質問項目1）。また、各部門の目標達成度の確認や浸透を定例的なミーティングで確かめるだけでなく、部門間のインフォーマルなミーティングを活用しているかどうかを調査した（質問項目3）。さらに日本ではIT化に伴う組織変革に注目する議論が多いため、これを調べるインタビュー項目を設定している（質問項目4）。

一方人事に関するインタビュー項目では、2000年代から日本企業で採用され始めた成果主義の導入について質問を設定している（質問項目5）。また日本では人的資本形成に関し、on the job trainingを活用するケースが多いことから、上司が就業時間中にどの程度部下の指導を行っているかを問う質問項目も含めている（質問項目12）。ただ、インタビューの相手が経営管理部門ということもあり、人事政策については詳しくないため、別途西岡湘北短期大学講師に、人事部向けのアンケートを作成していただき、インタビューの際にこのアンケートを先方に渡して、後日人事部から回答を返送してもらうことにした。Bloom and Van Reenen (2007) の調査でも別途人事部向けの調査を行って、社内における大学卒業者の比率、MBA取得者の比率、女性比率などを聞いている。彼らのアンケートの中には、ワーク・ライフバランスに関する質問項目が含まれているが、これは今回の我々の調査の対象に含まれていない。代わりに我々は、正規雇用や非正規雇用の比率、企業内の給与格差など現在の日本で関心の強い質問項目を含めている。

以上のインタビュー項目及び人事部アンケート項目については補論1、それぞれの質問項目に対する回答例（インタビュー調査のみ）は補論2に掲載している。なお、我々はこのインタビュー項目を完成させる過程で、2社のIT関連企業に対して試験的にインタビューを行い、回答者が答えにくい項目はないか、インタビュアーの回答に対する評価が研究者のメンバー間でばらつきが生じないかどうかをチェックし、インタビュアーが質問の意図を誤解したり、インタビュアーによって回答の評価が異ならないように、インタビュー項目を作成した。

### インタビュー調査はどのようにして実施しているか？

我々は、経済産業研究所が保有している企業名簿から、製造業で4業種（電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、自動車・同付属品製造業、精密機械器具製造業）、サービス業

3 研究会のメンバーは、深尾一橋大学教授、浅羽学習院大学教授、原田筑波大学准教授、権日本大学准教授、西岡湘北短期大学講師、住田経済産業省商務情報政策局情報通信機器課長、加藤経済産業研究所研究員、長瀬経済産業研究所研究支援担当で構成された。

で3業種（映像・音声情報制作業，情報サービス業，小売業）に属する企業から1145社を選んだ。これらの業種は，IT関連業種と位置づけられる。1145社の分布は表2 - 1，2 - 2の通りである。このうち，被合併・倒産企業が59社あったため，実際に調査対象としたのは1086社である。

表2 - 1 インタビュー対象企業1145社の内訳  
（産業別）

産業	企業数	割合(%)
電気機械製造業	100	8.7
情報通信機械製造業	152	13.3
精密機械製造業	45	3.9
情報サービス業	244	21.3
小売業	454	39.7
自動車・同付属品製造業	126	11.0
映像・音声情報制作業	24	2.1
合計	1145	100

表 2 - 2 インタビュー対象企業1145社の内訳（都道府県別）

都道府県名	企業数	割合(%)	都道府県名	企業数	割合(%)
北海道	20	1.7	滋賀県	6	0.5
青森県	11	1.0	京都府	28	2.4
岩手県	12	1.0	大阪府	64	5.6
宮城県	21	1.8	兵庫県	27	2.4
秋田県	11	1.0	奈良県	2	0.2
山形県	16	1.4	和歌山県	2	0.2
福島県	15	1.3	鳥取県	3	0.3
茨城県	24	2.1	島根県	4	0.3
栃木県	10	0.9	岡山県	22	1.9
群馬県	33	2.9	広島県	17	1.5
埼玉県	49	4.3	山口県	13	1.1
千葉県	24	2.1	徳島県	0	0.0
東京都	278	24.3	香川県	1	0.1
神奈川県	98	8.6	愛媛県	9	0.8
新潟県	21	1.8	高知県	2	0.2
富山県	8	0.7	福岡県	17	1.5
石川県	8	0.7	佐賀県	5	0.4
福井県	5	0.4	長崎県	2	0.2
山梨県	12	1.0	熊本県	10	0.9
長野県	33	2.9	大分県	3	0.3
岐阜県	24	2.1	宮崎県	5	0.4
静岡県	41	3.6	鹿児島県	9	0.8
愛知県	95	8.3	沖縄県	2	0.2
三重県	23	2.0	合計	1145	100

これらの会社へのインタビュー作業については、公募で受託者を募り、帝国データバンクに依頼した。我々は、帝国データバンクと相談し、どのようなインタビュアーであっても同じような回答が得られるよう、まずインタビュー項目を縮約した項目を作成し、インターネット調査で予想される回答を得たり、曖昧な質問の部分がなにかを調査した。<sup>4</sup> このインターネット調査をもとに、インタビュアーにとってスコアを書きやすい様式を作成した。

すでにみたように、Bloom and Van Reenen (2007) では、回答に応じて経営パフォーマンスが良くないと判断される順に1, 3, 5点をつけていた。しかし、この方法ではインタビュアーによって評点にバラツキが出る可能性がある。そこで我々は1つのインタビュー項目について3

4 インターネット調査の対象企業は、実際のインタビュー対象企業と重複していない。

つの質問を用意し、最初の質問をクリアしなかった場合は1点、これをクリアした場合を2点、2番目の質問をクリアした場合を3点、3番目の質問をクリアした場合を4点とした。この方法をとることによって、どのインタビュアーでもインタビューの順番に応じて評点することができ、先方の回答によって評価が分かれる危険性を回避することができる。

以上の準備のもとで、2008年2月の前半にインタビュアーのトレーニングを行った上で、まず東京地区286社からインタビューを開始した。

### 3 東京地区インタビュー調査の概要

東京地区のインタビューは2月半ばから開始し、ほぼ3月末に終了した。対象とした286社のうち、11社は、被合併または倒産などにより実質的に会社が存在しなかったため、275社が母数となる。このうち9月末までに回答を得た会社は151社である。<sup>5</sup>したがって、回答率は、54.9%である。これはBloom and Van Reenen (2007) とほぼ同じ回答率と言えよう。

回答した企業の内訳を表3で見ると、従業員規模では、1万人以下の企業が大半で151社中144社を占める。そのうち、300人以下の中小企業は、66社あり全体の半数近くを閉めている。また資本金規模でみると、資本金10億円超の企業が48社と全体の30%近くを占めるが、その他は資本金10億円以下の企業である。したがって資本金規模で見ると、回答した企業は中堅及びそれ以下の企業規模の企業が大半を占めると言える。

表3 従業員・資本金規模別、インタビュー回答企業の内訳

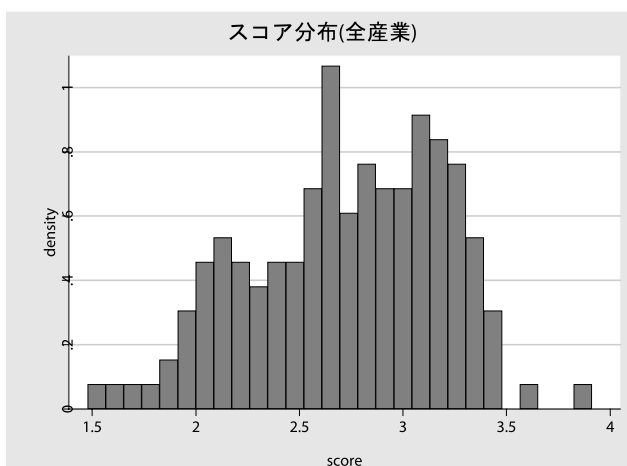
産業	従業員数			資本金			合計
	300人以下	300人超 1万人以下	1万人超	1億円以下	1億円超 10億円以下	10億円超	
製造業	11	23	5	8	7	24	39
情報関連サービス業	51	30	1	32	35	15	82
小売業	4	25	1	8	13	9	30
合計	66	78	7	48	55	48	151

次にインタビューの回答結果を見ていこう。全質問を平均したスコアについて全企業を対象にした分布を見ると、平均は2.73、分散は0.21となり、1点から4点までの平均値2.5を若干上回る平均値となっている。また中位値も2.74と平均値とほとんど変わらないが、分布をみると、平均値または中位値をかなり下回る企業の裾が長い形状となっている（図1-1参照）。Bloom and Van Reenen (2007) は、米国、英国、フランス、ドイツについてスコアの分布を表示しているが、この4カ国と比較すると日本企業の分布はドイツに近いものとなっている。

5 一部の企業については、3月末時点でインタビュー調査を受諾するかどうかの態度を保留していたため、最終的に調査が終了したのは、9月末である。



図 1 - 1 スコア分布（全産業）



さらに、これを業種別に見ると、製造業では、比較的高いスコアの企業が多いが、情報通信サービスでは、ほぼ平均値あたりの企業が最も多く、その次に3点前後の企業の塊がある。一方で平均値が2点と低いスコアの企業もかなり見られる。これに対して小売業では平均値周りの企業が最も多い点は他の業種と変わらないが、それよりスコアの低い企業と高い企業がほぼ均等に並存している状況である（図 1 - 2 から図 1 - 4 参照）。

図 1 - 2 スコア分布（製造業）

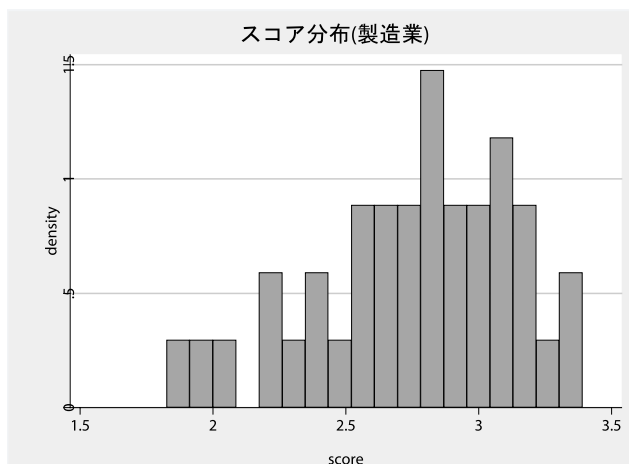


図1 - 3 スコア分布（情報関連サービス業）

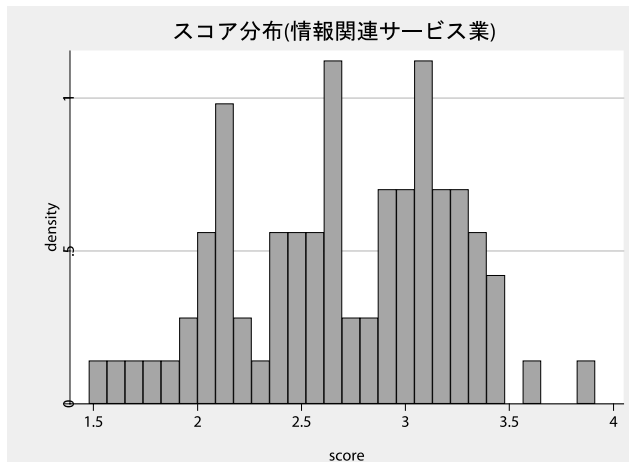
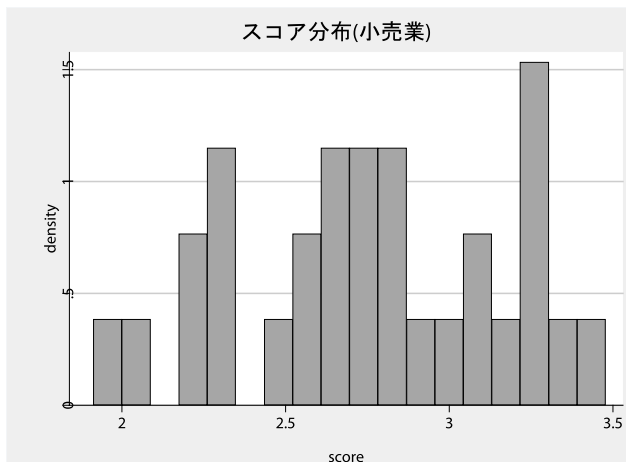


図1 - 4 スコア分布（小売業）



我々のインタビュー項目は全体で13項目、付属的な質問も含めると23項目あるが、これを質問1から質問4までを組織資本に関する質問、質問5から質問13までを人的資本に関する質問と分類して、それぞれのカテゴリーの質問に対するスコアの平均値の分布を見た。これを見ると組織資本に関する質問では、全体の平均値を上回る3前後の回答が多かった。この組織に関する質問項目のスコアを高めている要因は、製造業と情報関連サービス業で高いスコアの企業が多かったためである。これに対して小売業では、相当数の企業が2点台に止まっている。これは、質問4について近年組織改革を積極的に行っていない企業が多いためである（図2 - 1から図2 - 4参照）。

図 2 - 1 組織資本のスコア分布（全産業）

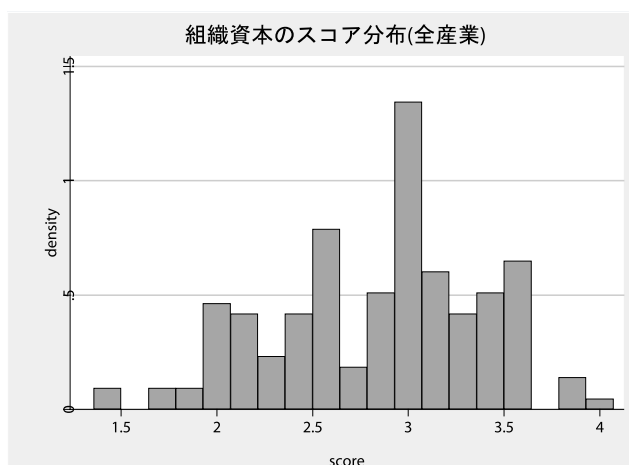


図 2 - 2 組織資本のスコア分布（製造業）

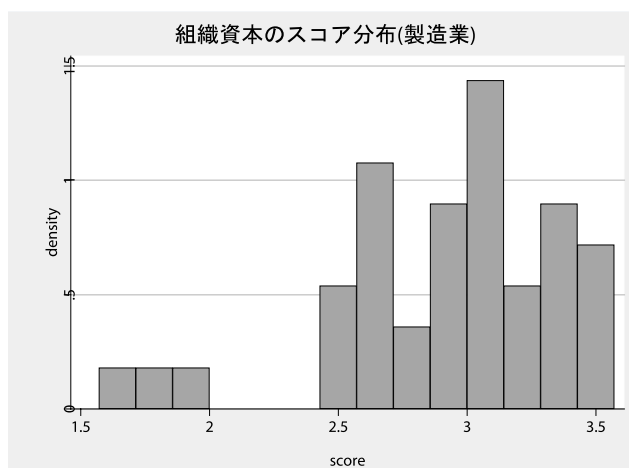


図 2 - 3 組織資本のスコア分布（情報関連サービス業）

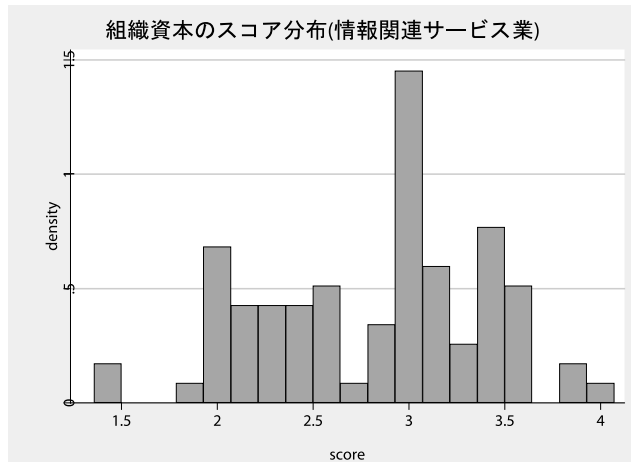
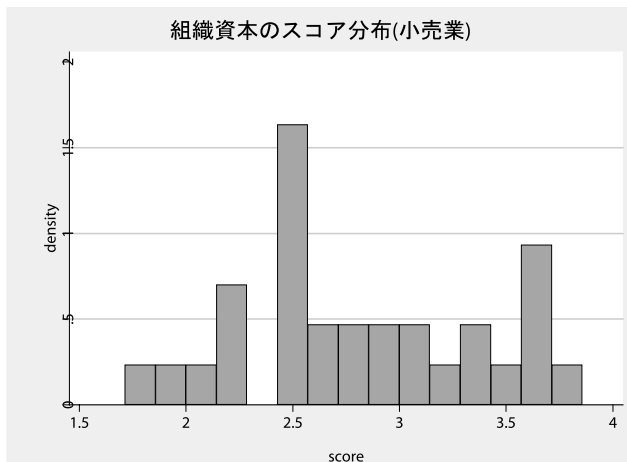


図 2 - 4 組織資本のスコア分布（小売業）



一方、人的資本に関する質問については、全企業では平均値周りに多くの企業が集中している一方で、3以上のスコアを記録している企業も相当数見られる。これを業種別に見ると製造業では平均値周辺の企業が圧倒的に多いが、情報関連産業では、スコア3以上の企業も多数見られる。また小売業でもスコアが2.5以上の企業が多くを占める。人的資本に関する質問では、成果主義の採用やパフォーマンスの高い職員への処遇が柔軟に行われている企業に対して高い得点が得られるようにしているが、サービス業では製造業に比べてこうした傾向が強く見られる（図3 - 1 から図3 - 4 参照）。

図3 - 1 人的資本のスコア分布（全産業）

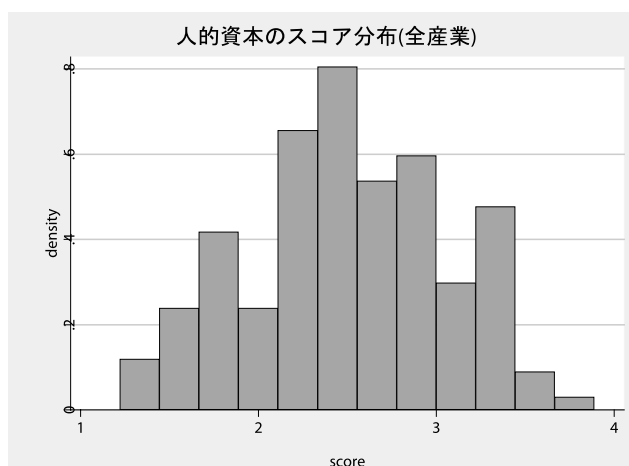


図3 - 2 人的資本のスコア分布（製造業）

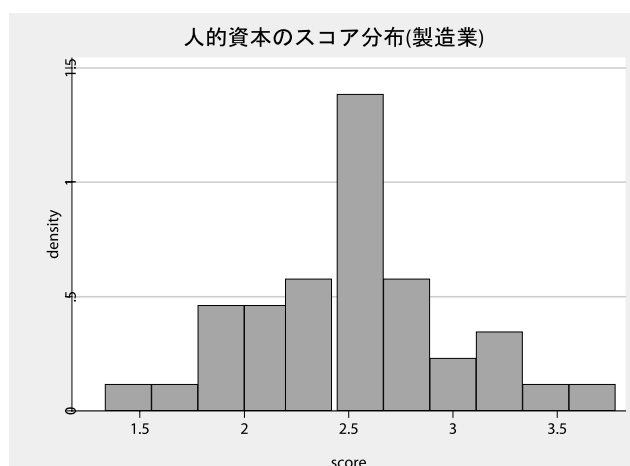


図3-3 人的資本のスコア分布（情報関連サービス業）

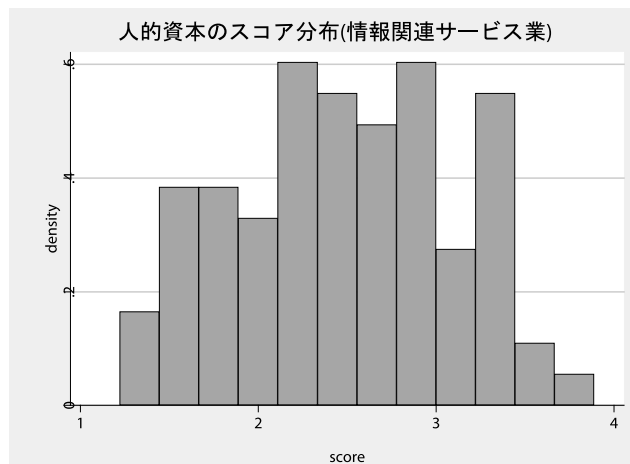
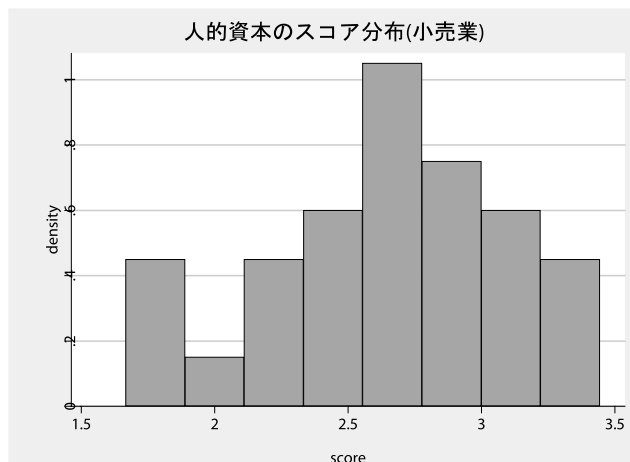


図3-4 人的資本のスコア分布（小売業）



人的資本に関する質問の中では、スコア関連以外に成果主義導入時期、研修期間およびOJT率（業務時間においてOJTに投入される時間の割合）など定量的情報の入手を試みている。インタビュー対象企業151社のうちの半数程度から定量的情報を得ているが、回答企業のプロフィールを見ると、まず成果主義導入時期について答えた企業の規模は資本金、従業員数および売上高の平均値でインタビュー対象企業全体に比して大きく、逆に研修期間およびOJT率について答えた企業は小さい（表4参照）。この企業規模による回答傾向の違いは、たとえば大企業は成果主義導入で人的資本強化を図り規模の小さい企業は研修やOJTを手段として用いるといった経営上の戦略の違いを示しているのではなく、大企業にとって研修やOJTについて回答することが困難であったためである。研修期間およびOJT率に関する大企業の回答の多くは、

部門、職種や顧客によってそれらの数値が異なるため回答困難とされており、組織上の複雑さが有効回答数に影響を与えていると考えられるからである。このように企業規模の点で定量的情報回答企業は全体の平均と異なるプロフィールを示しているが、組織資本および人的資本スコアの平均値では、成果主義導入時期を回答した企業が人的資本スコアで1割程度高いことが窺われる以外は大きな差異はない。

表4 定量的情報に関する質問に有効回答した企業の概要

	社数	資本金	従業員数	売上高	組織資本	人的資本
成果主義導入時期回答企業	74社	171	147	143	102	110
研修期間回答企業	84社	84	94	82	103	104
OJT率回答企業	59社	79	78	79	100	99

注）社数以外の数字は インタビュー企業151社の平均を100とした場合の指数

次に、有効回答内容の概要と組織資本・人的資本スコアとの相関を見ると表5の通りとなる。成果主義導入時期の平均値は1999.4年、研修期間は13.7日/年およびOJT率は25.9%である（なお、研修期間およびOJT率については未回答および無効回答企業の研修期間およびOJT率が0であると仮定すると各平均値は7.6日/年、10.1%となる）。このOJT率の水準は1日の業務時間の1/4強であり高く見えるが、回答者のコメントにおいて「業種柄常に」、「業種的にほとんど（先輩と後輩が）一緒、或いは「営業ではフル」といった回答が見受けられることから業種上や職種上の古い業務慣行が計画的な人材育成プログラムの一つとしてのOJTと混同されている可能性があると考えられる。そのため、成果主義導入時期の早さと研修期間の長さが弱いながらも正の相関を示し、成果主義導入時期が早いほど研修期間が長いほど組織資本・人的資本スコアが高くなっているのに対し、逆にOJT率では相関が負であり、OJT率が高い企業は組織資本・人的資本スコアが低いとの結果となっている。

表5 定量的情報と組織資本・人的資本スコアとの相関

	平均値	中央値	組織資本	人的資本
成果主義導入時期（年）	1999.4	2002	0.096	0.012
研修期間（日/年）	13.7 (7.6)	6.0	0.025	0.031
OJT率（%）	25.9 (10.1)	20.0	4.371	6.310

注1）研修期間およびOJT率の平均値欄における（ ）内数字は未回答および無効回答企業の研修期間およびOJT率を0と仮定した場合の値

注2）組織資本および人的資本欄の数字は線形近時曲線の傾き

最後に、資本金で見た企業規模別にどのような特徴が見られるかを調べてみよう（図4 - 1から図4 - 3参照）。図4 - 1をみると、やはり資本金が多くなり大企業になるほど、平均スコアは全体的に高い方へと移動する傾向が見られる。特に資本金1億円超と1億円以下の企業との間には分布に大きな違いが見られる。これは特に組織資本に関する質問において顕著で、資本金1億円超の規模の企業については高いスコアの企業が多いのに対し、資本金1億円以下

の企業ではスコアのばらつきが大きくなっている。一方人的資本に関するスコアでは資本金1億円超の企業でも平均的なスコアの企業が多くなっているが、資本金1億円以下の企業ではどのスコアも同じ割合だけ存在し、やはりばらつきが目立っている。

図4 - 1 資本金規模別のスコア分布（全産業）

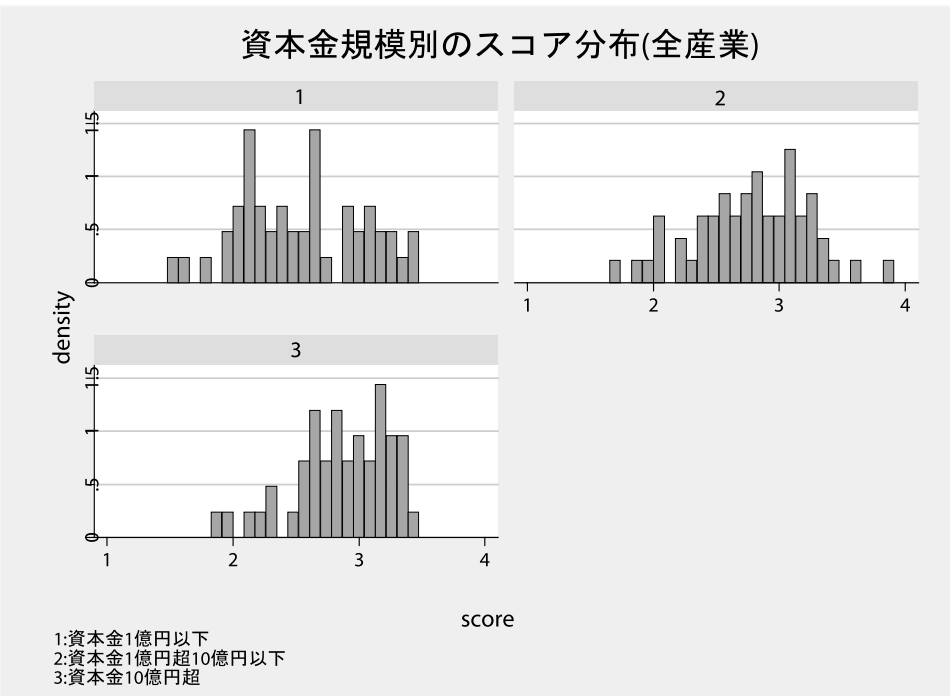




図4 - 2 資本金規模別の組織資本スコア分布（全産業）

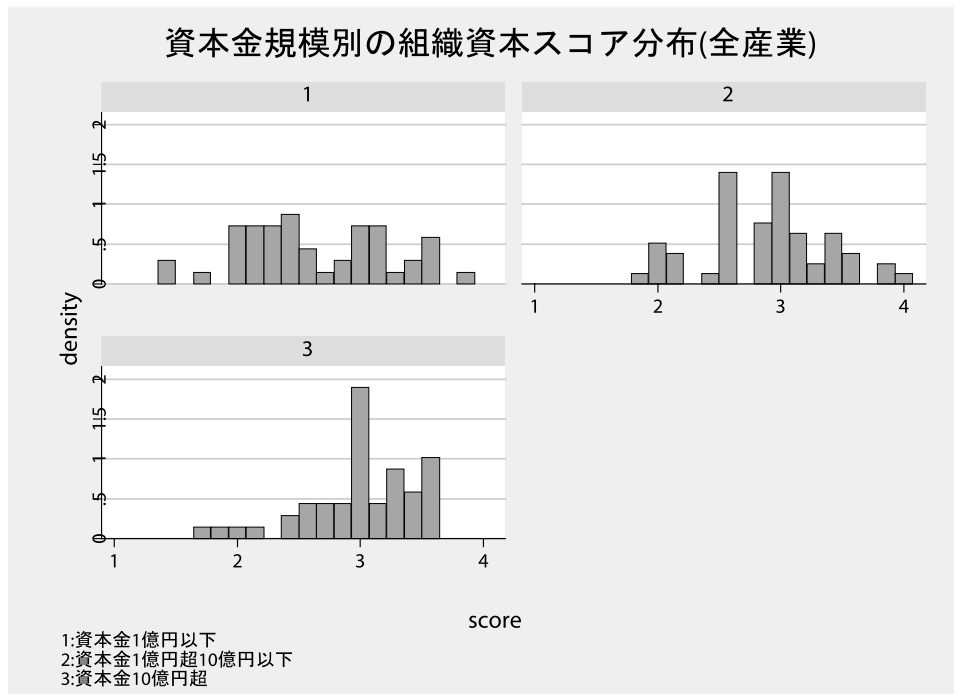
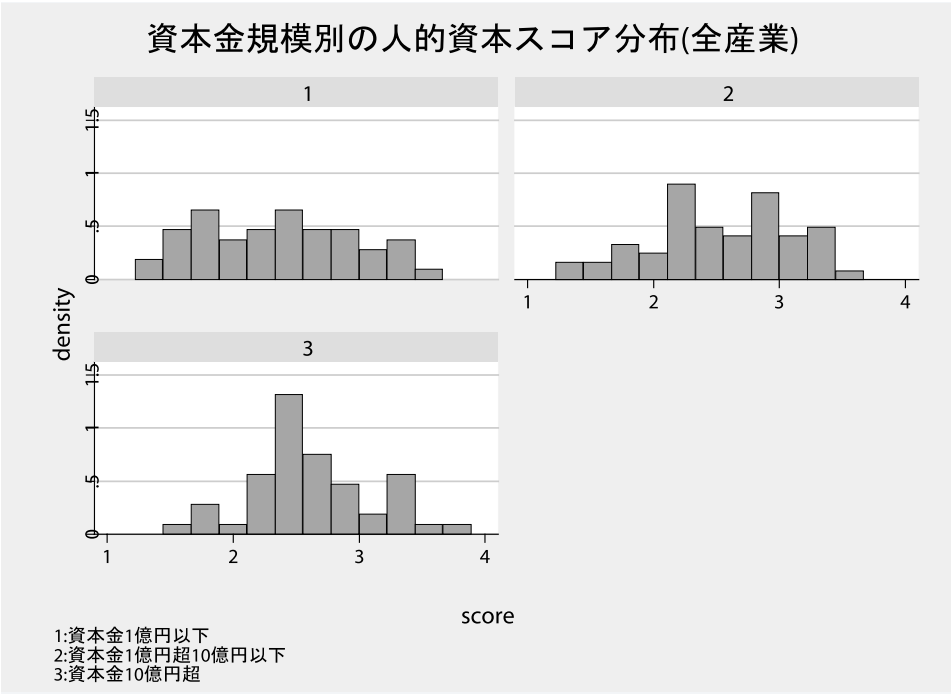


図 4 - 3 資本金規模別の人的資本スコア分布（全産業）



以上の結果を総合的に評価すると、製造業では組織改革を含めた組織資本に関して高いスコアとなっている。これは組織目標に関し上位レベルから下位レベルまで迅速な情報伝達を心がけていると言える。しかし、人事制度に関しては相対的に保守的な姿勢が見られる。一方、情報関連サービス業や小売業は、組織改革等については積極的でないものの、人事制度に関しては柔軟な姿勢をとっている。また規模別に見ると、組織資本の整備に関しては大企業ほど積極的であるという結果が得られている。

なお、我々が設定した質問項目間には関連性が見られる。例えば、成果主義を採用している企業では良いパフォーマンスを示した従業員の処遇についても迅速な対応をしている可能性がある。したがってスコアの単純平均で、企業の評点を見ると実力以上に企業間のスコアの格差が広がる可能性がある。このため「組織とヒト」に関する中立的な評価指標を作成するため、主成分分析によって、それぞれのスコアをウエイト付けで組み合わせた指標を主成分分析によって求めた。

最初に Kaiser-Meyer-Olkin のサンプリング適切性基準によって、我々のサンプルが主成分分析を適用するに値するかどうかを調べたところ、0.737 と主成分分析を行っても良い基準（0.7）をクリアしていることが確認された。

この主成分分析を行った結果は表 6-1 及び表 6-2 に記載されている。表 6-1 及び表 6-2 をみると第 1 主成分では、すべての項目が正の寄与を示しているが、全体の情報の 18 % しか利用していない。これは通常主成分分析を行った場合よりは少ない値である。一方第 2 主成分では、組織資本に関する質問の多くがマイナスであるのに対し、人的資本に関する質問のほとんどが、第 1 主成分の値を上回って正となっている。このため、第 1 主成分が主に組織資本を代表する指標で、第 2 主成分は人的資本を代表する指標であると考えることができる。

表 6 - 1 主成分分析の結果 ( 1 )

固有値番号	固有値	寄与率	累積寄与率
1	4.18	0.18	0.18
2	2.34	0.10	0.28
3	1.53	0.07	0.35
4	1.36	0.06	0.41
5	1.27	0.06	0.46
6	1.20	0.05	0.52
7	1.08	0.05	0.56
8	1.01	0.04	0.61
9	0.98	0.04	0.65
10	0.82	0.04	0.69
11	0.80	0.03	0.72
12	0.78	0.03	0.76
13	0.76	0.03	0.79
14	0.73	0.03	0.82
15	0.68	0.03	0.85
16	0.60	0.03	0.88
17	0.53	0.02	0.90
18	0.51	0.02	0.92
19	0.46	0.02	0.94
20	0.40	0.02	0.96
21	0.38	0.02	0.97
22	0.35	0.02	0.99
23	0.24	0.01	1.00

表 6 - 2 主成分分析の結果（2）

質問番号	第 1 因子	第 2 因子	質問内容
q1	0.17	0.13	経営理念の浸透
q2	0.25	0.04	組織目標の運用（組織目標の有無）
q2_1	0.22	-0.06	組織目標の運用（目標水準の設定）
q2_2	0.22	0.20	組織目標の運用（目標の浸透）
q2_3	0.22	-0.04	組織目標の運用（目標達成度・パフォーマンスのチェックの有無）
q2_3_1	0.18	0.07	組織目標の運用（目標達成度・パフォーマンスのチェック結果の浸透）
q2_3_2	0.23	0.23	組織目標の運用（チェック結果 - 目標未達の場合の対応）
q2_3_3	0.20	0.04	組織目標の運用（チェック結果 - 目標達成した場合の対応）
q3	0.16	0.03	組織内の非定型的コミュニケーション
q4	0.24	-0.38	組織改革の実行（実行がなされたか否か）
q4_1	0.29	-0.37	組織改革、戦略変更の時間
q4_2	0.30	-0.34	組織改革の効果の範囲
q4_3	0.21	-0.14	組織改革の内容（権限委譲・組織のフラット化）
q4_4	0.24	-0.25	組織改革の内容（IT活用）
q5	0.15	0.29	昇進制度及び報奨制度
q6	0.22	0.12	モチベーション向上のための工夫
q7	0.17	0.15	パフォーマンスが低い職員への対応
q8	0.20	0.35	パフォーマンスが高い職員への対応
q9	0.10	0.20	優秀な人材の確保
q10	0.17	0.25	管理者の人的マネジメント評価
q11	0.24	0.10	研修による人材育成
q12	0.15	-0.15	OJTによる人材育成
q13	0.14	0.17	職員の専門性

#### 4 スコアリング結果と企業パフォーマンス

それでは、インタビュー調査で得られた各企業の組織管理と人的資源管理に関する違いは企業のパフォーマンスに影響を与えているのだろうか。これを調べるため、我々は、Bloom and Van Reenen (2007) にしたがって、次のような式を推計した。

$$\ln Y_i = \text{cost}_i + \alpha_1 \ln L_i + \alpha_2 \ln K_i + \alpha_3 \ln M_i + \alpha_4 Z_i + \alpha_5 X_i + \sum_k^p \mu_k \text{Dum}_{Y_k} + \sum_k^p \lambda_k \text{Dum}_{Y_k} * Z_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

$$FP_i = const. + \sum_{j=1}^2 \beta_j W_{ij} + \beta_3 Z_i + \beta_4 X_i + \sum_k^p \mu_k Dummy_{ik} + \sum_{k=1}^p \lambda_k Dummy_{ik} * Z_i + u_i \quad (2)$$

ここで、(1)式は通常の生産関数（ $Y$ ：産出量， $L$ ：労働投入量， $K$ ：資本投入量， $M$ ：中間投入量）に、各企業のインタビューのスコア（ $Z_i$ ）を加えたものである。このインタビュースコアは、単純な平均値の場合と、前節で計算されたスコアの主成分を変数として用いた場合の両方を試している。そして $X$ は、従業員規模などの制御変数である。 $Dummy_i$ は、2006年を起点として2年前までに改革を行った場合と、この10年間全く改革を行わなかった場合をそれぞれ1、直近2年間に改革を行っていれば0とするダミー変数である。推計ではこのダミー変数のみと企業インタビューのスコアの交差項とを説明変数とした。また小売業の場合は、本来の産出がマージン分となるが、ここでは売上に近い値をとっているため、小売業ダミーでこの違いをすくいとるようにした。

次に(2)式は、 $FP_i$ は、企業 $i$ のパフォーマンスを示し、労働生産性、TFPを考える。なおTFPは、Bloom and Van Reenen (2007) にならって、インタビューのスコアや制御変数を含まない形で生産関数を推計し、その係数をもとに算出している。そして $W_{ij}$ は、企業 $i$ の生産要素（例えば被説明変数が労働生産性の場合は、資本・労働比率及び中間投入量・労働比率）を示している。また推計においては、規模をコントロールするために従業員数と製造業ダミーを加えている。

我々はインタビュー調査のスコア以外の変数を、2006年の『企業活動基本調査』の東京地区の企業データからとった。東京地区のインタビュー調査は、2008年2月から4月にかけて行われており、必ずしも時点が一致しないが、組織管理体制や人的資源管理体制が短期間で変化していないと想定して推計を行う。ただ、組織改革については、2007年及び2008年に組織改革を行った企業は組織改革を行っていないとみなして、質問4全体のスコアを1とみなした。

推計結果は、表7にまとめられている。まず表7-1では、インタビューの単純な平均スコアを説明変数として推計を行っている。これを見ると(1)式、(2)式いずれの場合もインタビューのスコアの係数に関しては予想とは逆の符号となっており、一部に有意な係数が見られる。ただし、平均スコアと改革後2年を経過したダミーとの交差項については、正で有意な結果となっており、平均スコア単独の係数を上回っている。一方で改革後2年を経過した単独のダミーの係数は負で有意な係数が多く、組織改革が生産性向上に有利に働いたかどうかは定かではない。次に、インタビューの平均スコアを、組織資本を中心とする平均スコアと人的資本を中心とする平均スコアに分け、それぞれを説明変数とする推計を行った（表7-2及び表7-3）。結果は、表7-1と同じく、平均スコアの係数はおおむね負となっている。ただしここでも改革後2年を経過したダミーとの交差項については、有意で正となっている。

表 7 - 1 推計結果（全体の平均スコアを利用したケース）

	lnY		ln(Y/L)		TEP(OLS)	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
無形資産平均スコア	-0.058	-0.11	-0.058	-0.11	-0.034	-0.094
	-1.054	-1.073	-1.054	-1.073	-0.552	-0.768
無形資産平均スコア * 非改革ダミー		0.069		0.069		0.093
		0.62		0.62		0.703
無形資産平均スコア * 改革後2年以上経過ダミー		0.548 ***		0.548 ***		0.622 ***
		2.895		2.895		2.899
非改革ダミー		-0.136		-0.136		-0.158
		-0.475		-0.475		-0.46
改革後2年以上経過ダミー		-1.586 ***		-1.586 ***		-1.784 ***
		-2.942		-2.942		-2.973
小売業ダミー（ = 1 , 非小売業 = 0 ）	-0.107 **	-0.101 **	-0.107 **	-0.101 **	-0.127 ***	-0.123 ***
	-2.179	-2.014	-2.179	-2.014	-2.914	-2.718
lnK	-0.025	-0.021				
	-1.614	-1.416				
lnL	0.255 ***	0.247 ***	0.031 *	0.026 *	-0.124 ***	-0.129 ***
	7.249	7.355	1.87	1.67	-8.361	-9.683
lnM	0.8 ***	0.8 ***				
	27.289	27.822				
ln(K/L)			-0.025	-0.021		
			-1.614	-1.416		
ln(M/L)			0.8 ***	0.8 ***		
			27.289	27.822		
定数項	0.922 ***	1.058 ***	0.922 ***	1.058 ***	0.856 ***	0.985 ***
	6.232	4.291	6.232	4.291	5.757	3.423
標本数	138	138	138	138	138	138
R 2 乗値	0.984	0.984	0.904	0.907	0.354	0.385
修正済み R 2 乗値	0.983	0.983	0.900	0.900	0.340	0.352
F値	2336.027	1470.502	269.241	160.011	35.396	23.479

注 1 ) \*, \*\*, \*\*\* はそれぞれ有意水準が 10%、5%、1% で有意であることを示す。

注 2 ) 「非改革ダミー」「改革後2年以上経過ダミー」は「改革後1年以上2年未満経過ダミー」をベース・グループとしている。

表 7 - 2 推計結果（組織資本の平均スコアを利用したケース）

	lnY		ln(Y/L)		TEP(OLS)	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
組織資産平均スコア	-0.075 *	-0.073	-0.075 *	-0.073	-0.07	-0.05
	-1.769	-0.971	-1.769	-0.971	-1.386	-0.523
組織資産平均スコア * 非改革ダミー		-0.002		-0.002		-0.008
		-0.027		-0.027		-0.071
組織資産平均スコア * 改革後2年以上経過ダミー		0.39 *		0.39 *		0.443 *
		1.906		1.906		1.756
非改革ダミー		0.041		0.041		0.101
		0.168		0.168		0.334
改革後2年以上経過ダミー		-1.213 *		-1.213 *		-1.362 *
		-1.874		-1.874		-1.75
小売業ダミー（ = 1 , 非小売業 = 0 ）	-0.111 **	-0.104 **	-0.111 **	-0.104 **	-0.131 ***	-0.125 ***
	-2.268	-2.043	-2.268	-2.043	-2.977	-2.704
lnK	-0.023	-0.022				
	-1.532	-1.423				
lnL	0.256 ***	0.25 ***	0.031 **	0.028 *	-0.121 ***	-0.126 ***
	7.87	7.924	2.113	1.95	-8.828	-9.681
lnM	0.799 ***	0.799 ***				
	27.724	28.074				
ln(K/L)			-0.023	-0.022		
			-1.532	-1.423		
ln(M/L)			0.799 ***	0.799 ***		
			27.724	28.074		
定数項	0.973 ***	0.96 ***	0.973 ***	0.96 ***	0.941 ***	0.85 ***
	6.682	4.337	6.682	4.337	6.79	3.301
標本数	138	138	138	138	138	138
R 2 乗値	0.984	0.984	0.905	0.907	0.362	0.381
修正済み R 2 乗値	0.983	0.983	0.901	0.900	0.348	0.347
F値	2436.392	1437.56	279.664	160.505	37.882	21.676

注 1 ) \*, \*\*, \*\*\* はそれぞれ有意水準が 10%、5%、1% で有意であることを示す。

注 2 ) 「非改革ダミー」「改革後2年以上経過ダミー」は「改革後1年以上2年未満経過ダミー」をベース・グループとしている。



表 7 - 3 推計結果（人的資本の平均スコアを利用したケース）

	lnY		ln(Y/L)		TEP(OLS)	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
人的資産平均スコア	0.005	-0.031	0.005	-0.031	0.016	-0.031
	0.335	-0.818	0.335	-0.818	0.96	-0.728
人的資産平均スコア * 非改革ダミー		0.116		0.116		0.149
		1.102		1.102		1.265
人的資産平均スコア * 改革後2年以上経過ダミー		0.424 ***		0.424 ***		0.482 ***
		3.037		3.037		3.002
非改革ダミー		-0.22		-0.22		-0.269
		-0.938		-0.938		-1.016
改革後2年以上経過ダミー		-1.065 ***		-1.065 ***		-1.194 ***
		-2.917		-2.917		-2.768
小売業ダミー（ = 1 , 非小売業 = 0 ）	-0.11 **	-0.111 **	-0.11 **	-0.111 **	-0.13 ***	-0.133 ***
	-2.304	-2.319	-2.304	-2.319	-3.099	-3.099
lnK	-0.026	-0.022				
	-1.644	-1.443				
lnL	0.243 ***	0.236 ***	0.023	0.02	-0.132 ***	-0.133 ***
	7.008	7.44	1.416	1.353	-8.898	-9.746
lnM	0.806 ***	0.806 ***				
	27.946	28.335				
ln(K/L)			-0.026	-0.022		
			-1.644	-1.443		
ln(M/L)			0.806 ***	0.806 ***		
			27.946	28.335		
定数項	0.799 ***	0.759 ***	0.799 ***	0.759 ***	0.813 ***	0.74 ***
	5.913	5.164	5.913	5.164	7.676	5.922
標本数	138	138	138	138	138	138
R 2 乗値	0.984	0.984	0.903	0.907	0.357	0.393
修正済み R 2 乗値	0.983	0.983	0.899	0.901	0.342	0.360
F値	2328.425	1397.062	254.152	151.443	34.863	25.235

注 1 ) \*, \*\*, \*\*\* はそれぞれ有意水準が 10%、5%、1% で有意であることを示す。

注 2 ) 「非改革ダミー」「改革後2年以上経過ダミー」は「改革後1年以上2年未満経過ダミー」をベース・グループとしている。

このため、単純な平均スコアと企業パフォーマンスとの関係は見られないが、組織改革後2年を経過した企業がパフォーマンスを向上させるためには、どの程度の平均スコアを有していなくてはならないか、ということは計算できる。これを表7 - 1から表7 - 3の結果をもとに計算すると、生産関数を計測した場合、全体の平均スコアが2.89以上あれば、組織改革によって生産性が上昇することが確認できる。また組織資本については、3.11、人的資本については、2.51以上のスコアの企業が組織改革によって生産性を向上させることができている。これらの値はいずれも、各スコアの平均値以上であることから、組織改革によって他者よりも組織の透明度を高め、柔軟な人事制度をとった企業が、生産性を高めていることになる。こうした値は、労働生産性やTFPを被説明変数とした推計でもあまり変化は無い。

インタビューの平均スコアを利用した推計では、組織の構成や人的資本の処遇・育成について直接的な結果が得られないため、次にインタビュースコアの主成分分析を行いその第1主成分を説明変数とした推計を行った。<sup>6</sup>この推計結果は表8にまとめられている。まず表8 - 1をみると、第1主成分の係数はすべて負だが必ずしも有意ではない。また非改革ダミー及び改革後2年を経過したダミーも単独では有意な結果が得られなかった。一方改革2年を経過したダミーと主成分との交差項は正で有意となっており、改革が定着して組織の生産性に寄与するまでは2年以上を要することが示されている。表8 - 2、表8 - 3では同様の推計を、組織資本に関する質問項目の第1主成分、人的資本に関する質問項目の第1主成分に限って行っているが、基本的には表8 - 1の結果と変化は無い。

---

6 この場合、2007年以降の組織改革を行った企業については、質問4に関わるスコアを1として、改めて主成分分析を行っている。

表 8 - 1 推計結果（全体の主成分を利用したケース）

	lnY		ln(Y/L)		TEP(OLS)	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
無形資産第1主成分	0.036	0.006	0.036	0.006	0.025	0.002
	1.112	0.113	1.112	0.113	0.793	0.039
無形資産第1主成分 * 非改革ダミー		0.019		0.019		0.009
		0.314		0.314		0.144
無形資産第1主成分 * 改革後2年以上経過ダミー		0.638 ***		0.638 ***		0.643 ***
		3.228		3.228		3.109
非改革ダミー		0.063		0.063		0.067
		0.444		0.444		0.468
改革後2年以上経過ダミー		-0.423		-0.423		-0.434
		-1.389		-1.389		-1.41
小売業ダミー（ = 1 , 非小売業 = 0 ）	-0.323	-0.226	-0.323	-0.226	-0.488 **	-0.385 *
	-1.42	-1.016	-1.42	-1.016	-2.334	-1.934
lnK	0.004	0.008				
	0.11	0.225				
lnL	0.651 ***	0.648 ***	0.036	0.027	-0.095 **	-0.105 **
	6.089	5.854	0.711	0.536	-2.009	-2.327
lnM	0.381 ***	0.371 ***				
	4.711	4.576				
ln(K/L)			0.004	0.008		
			0.11	0.225		
ln(M/L)			0.381 ***	0.371 ***		
			4.711	4.576		
定数項	0.601 *	0.621 *	0.601 *	0.621 *	0.894 ***	0.891 ***
	1.863	1.893	1.863	1.893	3.187	3.158
標本数	131	131	131	131	131	131
R <sup>2</sup> 乗値	0.864	0.874	0.244	0.301	0.135	0.201
修正済みR <sup>2</sup> 乗値	0.859	0.865	0.214	0.249	0.115	0.155
F値	159.686	103.104	6.583	5.905	5.567	3.895

注 1 ) \*, \*\*, \*\*\* はそれぞれ有意水準が10%、5%、1%で有意であることを示す。

注 2 ) 「非改革ダミー」「改革後2年以上経過ダミー」は「改革後1年以上2年未満経過ダミー」をベース・グループとしている。

表 8 - 2 推計結果（組織資本の主成分を利用したケース）

	lnY		ln(Y/L)		TEP(OLS)	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
組織資産第1主成分	-0.014	0.014	-0.014	0.014	-0.027	0.007
	-0.312	0.139	-0.312	0.139	-0.585	0.062
組織資産第1主成分 * 非改革ダミー		-0.049		-0.049		-0.056
		-0.44		-0.44		-0.475
組織資産第1主成分 * 改革後2年以上経過ダミー		0.747 *		0.747 *		0.741 *
		1.884		1.884		1.798
非改革ダミー		0.056		0.056		0.056
		0.385		0.385		0.385
改革後2年以上経過ダミー		-0.386		-0.386		-0.393
		-0.813		-0.813		-0.806
小売業ダミー（ = 1 , 非小売業 = 0 ）	-0.355	-0.315	-0.355	-0.315	-0.508 **	-0.46 **
	-1.549	-1.445	-1.549	-1.445	-2.433	-2.372
lnK	0.011	0.012				
	0.307	0.354				
lnL	0.68 ***	0.672 ***	0.057	0.058	-0.075	-0.073
	6.394	6.006	1.14	1.172	-1.593	-1.612
lnM	0.366 ***	0.374 ***				
	4.573	4.537				
ln(K/L)			0.011	0.012		
			0.307	0.354		
ln(M/L)			0.366 ***	0.374 ***		
			4.573	4.537		
定数項	0.513	0.443	0.513	0.443	0.777 ***	0.713 **
	1.562	1.33	1.562	1.33	2.76	2.565
標本数	131	131	131	131	131	131
R 2 乗値	0.863	0.869	0.240	0.273	0.134	0.172
修正済み R 2 乗値	0.858	0.860	0.209	0.219	0.114	0.125
F値	162.496	97.783	6.470	4.132	5.482	3.414

注 1 ) \*, \*\*, \*\*\* はそれぞれ有意水準が 10%、5%、1% で有意であることを示す。

注 2 ) 「非改革ダミー」「改革後2年以上経過ダミー」は「改革後1年以上2年未満経過ダミー」をベース・グループとしている。

表 8 - 3 推計結果（人的資本の主成分を利用したケース）

	lnY		ln(Y/L)		TEP(OLS)	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
人的資産第1主成分	0.055	-0.038	0.055	-0.008	0.048	-0.009
	1.518	-1.046	1.518	-0.136	1.369	-0.155
人的資産第1主成分 * 非改革ダミー		0.041		0.061		0.053
		1.134		0.883		0.741
人的資産第1主成分 * 改革後2年以上経過ダミー		0.106 **		0.601 ***		0.611 ***
		2.182		3.01		3.011
非改革ダミー		0.057		0.062		0.067
		1.01		0.429		0.46
改革後2年以上経過ダミー		0.033		-0.224		-0.236
		0.35		-0.668		-0.698
小売業ダミー（ = 1 , 非小売業 = 0 ）	-0.314	-0.195 ***	-0.314	-0.221	-0.475 **	-0.378 *
	-1.399	-2.724	-1.399	-0.995	-2.29	-1.891
lnK	0.005	0.004				
	0.141	0.298				
lnL	0.649 ***	0.222 ***	0.034	0.022	-0.1 **	-0.113 **
	6.102	7.259	0.68	0.451	-2.159	-2.539
lnM	0.38 ***	0.795 ***				
	4.761	29.63				
ln(K/L)			0.005	0.008		
			0.141	0.243		
ln(M/L)			0.38 ***	0.366 ***		
			4.761	4.522		
定数項	0.615 *	0.81 ***	0.615 *	0.659 **	0.921 ***	0.938 ***
	1.944	6.028	1.944	2.003	3.332	3.322
標本数	131	138	131	131	131	131
R <sup>2</sup> 乗値	0.865	0.985	0.249	0.296	0.141	0.195
修正済みR <sup>2</sup> 乗値	0.860	0.984	0.219	0.243	0.120	0.149
F値	163.911	1037.170	6.792	5.583	5.959	4.138

注 1 ) \*, \*\*, \*\*\* はそれぞれ有意水準が 10%、5%、1% で有意であることを示す。

注 2 ) 「非改革ダミー」「改革後2年以上経過ダミー」は「改革後1年以上2年未満経過ダミー」をベース・グループとしている。

我々のインタビュー項目は、Bloom and Van Reenen (2007) のインタビュー項目を土台にしているが、企業理念、組織改革、OJTに関する質問項目を含めているため、全てのインタビュー項目がBloom and Van Reenen (2007) と一致しているわけではない。そこで、我々の質問項目からBloom and Van Reenen (2007) のインタビュー項目と比較的対応が可能な質問項目（質問2及び質問6から10）を選び、<sup>7</sup> その平均スコアを説明変数として（1）、（2）式を推計した結果が表9である。表9を見ると、表7 - 1から表8 - 3と同じく、生産要素以外の変数としては、

表9 推計結果（Bloom&VanReenen(2007)の質問項目と対応させたケース）

	lnY		ln(Y/L)		TEP(OLS)	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
無形資産スコア（質問2 & 質問6 - 10）	-0.047	-0.066	-0.047	-0.066	-0.021	-0.04
平均値	-1.089	-1.013	-1.089	-1.013	-0.411	-0.539
無形資産スコア（質問2 & 質問6 - 10）		0.006		0.006		0.001
平均値 * 非改革ダミー		0.071		0.071		0.007
無形資産スコア平均値（質問2 & 質問6 - 10） * 改革後2年以上経過ダミー		0.541 ***		0.541 ***		0.635 ***
		3.606		3.606		4.045
非改革ダミー		0.051		0.051		0.102
		0.228		0.228		0.394
改革後2年以上経過ダミー		-1.648 ***		-1.648 ***		-1.92 ***
		-3.631		-3.631		-4.22
小売業ダミー（= 1, 非小売業 = 0）	-0.103 **	-0.103 **	-0.103 **	-0.103 **	-0.125 ***	-0.127 ***
	-2.088	-2.066	-2.088	-2.066	-2.867	-2.84
lnK	-0.024	-0.02				
	-1.631	-1.332				
lnL	0.256 ***	0.251 ***	0.03 *	0.029 **	-0.125 ***	-0.124 ***
	7.628	7.807	1.951	1.981	-9.011	-10.096
lnM	0.799 ***	0.797 ***				
	28.426	28.949				
ln(K/L)			-0.024	-0.02		
			-1.631	-1.332		
ln(M/L)			0.799 ***	0.797 ***		
			28.426	28.949		
定数項	0.912 ***	0.931 ***	0.912 ***	0.931 ***	0.833 ***	0.809 ***
	6.754	4.854	6.754	4.854	5.567	4.402
標本数	138	138	138	138	138	138
R <sup>2</sup> 乗値	0.984	0.985	0.904	0.908	0.353	0.391
修正済みR <sup>2</sup> 乗値	0.983	0.983	0.900	0.901	0.339	0.358
F値	2390.581	1681.739	257.411	154.706	34.308	23.739

注1) \*, \*\*, \*\*\*はそれぞれ有意水準が10%、5%、1%で有意であることを示す。

注2) 「非改革ダミー」「改革後2年以上経過ダミー」は「改革後1年以上2年未満経過ダミー」をベース・グループとしている。

7 質問2は、組織目標の運用に関する質問郡で、質問6から10は、従業員の処遇と派従業員のパフォーマンスとの関係や優秀な人材の確保、管理者の人的マネジメント評価に関する質問である。

平均スコアと改革後2年が経過したダミーの交差項が有意となっている。したがって、表7 - 1 から表8 - 3 までの推計結果は、我々がBloom and Van Reenen (2007) のインタビュー項目に独自の質問項目を加えたことによるものではないと考えられる。

以上の推計結果を総合すると、インタビュー結果を単純に平均した指標では、組織体制や人事制度のあり方と、生産性の関係は明瞭ではないが、それぞれの質問項目の相関性を排除して作成した主成分の指標を利用すると、組織改革を行い2年以上が経過した段階で、企業の実業性向上への影響が見られる。

## 5 結論と今後の課題

従来経済全体または企業の実業性を向上させる要因として、技術革新が体化された新規投資や研究開発投資などが注目されてきた。しかしながら、IT 革命を契機として、技術革新による物的な新規投資を積み上げるだけでは、生産性向上に対して十分ではなく、同時に組織の改革や人材の育成など幅広い無形資産投資が実業性の向上に必要なものであるとの認識が広まっている。Fukao et al. (2008) では、マクロ・レベルでの日本の無形資産投資を推計しているが、GDP 比でみた日本の無形資産投資水準は、米英とほぼ同じ水準にあるものの、日本は研究開発投資が中心で、組織改革や人材育成に関する投資水準は米英を下回っている。

こうした問題意識から、我々は日本企業における企業組織の運営の仕方や人材育成、人事制度の違いが企業のパフォーマンスに影響を与えているかを検証する試みを行った。こうした研究としては、すでにBloom and Van Reenen (2007) が企業へのインタビューを通じて組織運営や人材育成、人事制度に関する情報を集め、企業パフォーマンスとの関係を調べている。我々は、Bloom and Van Reenen (2007) にならって、製造業4業種（電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、自動車・同付属品製造業、精密機械器具製造業）、サービス業3業種（映像・音声情報制作業、情報サービス業、小売業）に属する企業1145社に対して、その組織運営と人材育成に関するインタビューを行った。本稿は、このうち初期に実施された東京地区に本社を置く企業に関する情報をもとに、企業の実業性運営や人材育成、人事制度と企業パフォーマンスとの関係を調べたものである。

インタビュー結果は、組織目標が上位部門から現場まで一貫性や透明性を持って運用されており、組織改革などに積極的であれば高い得点になり、また人事が業績に応じて柔軟に運用されていけば高い得点になるよう数値化されている。この数値化された結果をみると、質問全体の平均スコアでは、比較的高めの得点を獲得する企業が多く、全体として、組織運営に一貫性や透明性が確保され、人事も柔軟に運用されていると考えられる。

次にこの得点を業種別に見ると、製造業では、比較的高いスコアの企業が多いが、情報通信サービスでは、ほぼ平均値あたりの企業が最も多く、その次に3点前後の企業の塊がある。これに対して小売業では平均値周りの企業が最も多い点は他の業種と変わらないが、それよりスコアの低い企業と低い企業がほぼ均等に並存している状況である。

組織に関する質問（質問1から質問4）と人事に関する質問（質問5から質問13）に分け、その平均スコアの分布を見たところ、製造業では組織改革を含めた組織の運営に関して高いスコアとなっているが、人事制度に関しては相対的に保守的な姿勢が見られる。一方、情報関連サービス業や小売業は、組織運営に関しては製造業ほど高いスコアとなっていないが、人事制

度に関しては柔軟な姿勢をとっている。また規模別に見ると、組織資本の整備に関しては大企業ほど積極的であるという結果が得られている。

このインタビュー結果によるスコアを使って企業の生産性の差が説明できるかどうかを推計すると、スコアの平均値を説明変数に使った場合は、有意な結果を得ることができなかった。しかしながら、各質問間の相関性を排除した主成分を説明変数に利用すると、2年以上たった中期レベルでは、その企業が透明度を高め、柔軟な人事制度を採用した場合、企業の生産性向上に寄与することが確認できた。

ただ上記の結果は、東京地区の企業151社を対象とした分析である。これを全国レベルに拡大した場合は、サンプル数もさらに増えるため、より豊富な情報をもとに有益な結果が得られると予想される。<sup>8</sup>また、我々はインタビューと同時に、人事部に対し女性や非正規社員の雇用比率など定量的な情報に関するアンケートを実施した。今回の論文では、回答社数が少なく、計量的な分析には利用できなかったが、全国を対象を広げた分析では、この人事部に対するアンケート結果を利用することができる。さらに、企業の属性についても、今回の分析では生産要素の情報だけを利用したが、全国ベースの企業を分析する場合は、さらにIT化の進展度合いや情報部門の管理に関する情報などを利用して、より多角的な分析を行うことが期待できる。

## 参考文献

- Black, S. and L. Lynch (2006), “Measuring Organizational Capital in the New Economy,” in C. Corrado, J. Haltiwanger, and D. Sichel (eds.) *Measuring Capital in the New Economy*, The University of Chicago Press, Chicago,.
- Bloom, N. and J. Van Reenen (2007), “Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries,” *Quarterly Journal of Economics* 122, pp.1351-1408.
- Corrado, C., C. Hulten, and D. Sichel (2005), “Measuring Capital and Technology: An Extended Framework,” in C. Corrado, J. Haltiwanger, and D. Sichel (eds.), *Measuring Capital in the New Economy*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Corrado, C., C. Hulten, and D. Sichel (2006), “Intangible Capital and Economic Growth,” *NBER Working Paper* No. 11948.
- Fukao, K., S. Hamagata, T. Miyagawa, and K. Tonogi (2007), “Intangible Investment in Japan: Measurement and Contribution to Economic Growth,” *RIETI Discussion Paper Series*, 07-E-034
- Fukao, K., T. Miyagawa, and K. Mukai, Y. Shinoda, and K. Tonogi (2008), “Intangible Investment in Japan: New Estimates and Contribution to Economic Growth,” forthcoming in *The Review of Income and Wealth*.
- Hao, J., V. Manole, and B. van Ark (2008), Intangible Assets in Europe: Measurement and International Comparability,” paper presented at the final conference of EUKLEMS Project held at Groningen.
- Ichikowski, C. (1990), “Human Resources Management System and the Performance of U.S. Manufacturing Businesses,” *NBER Working Paper* No. 3449.

---

8 2008年10月時点で、インタビューに応じていただいた企業は全国で573社となっている。



Kanamori, T. and K. Motohashi (2006), 'Centralization or Decentralization of Decision Rights? Impact on IT Performance of Firms,' *RIETI Discussion Paper Series* 06-E-032.

Marrano, M. G., J. Haskel and G. Wallis (2007), "What Happened to the Knowledge Economy? ICT, Intangible Investment and Britain's Productivity Record Revisited," paper presented at the NBER Summer Institute 2007.

黒川 太・峰滝 和典（2006）「日本企業のIT化の進展が生産性にもたらす効果に関する実証分析-企業組織の変革と人的資本面の対応の役割-」『経済分析』第178号 pp.53-95.

篠崎 彰彦（2007）「日本企業の業務・組織・人材改革と情報化の効果に関する実証研究 全国3141社のアンケート結果に基づくロジット・モデル分析」『経済分析』第179号，pp.36-54

深尾 京司・宮川 努（2007）「EU諸国の生産性」小川 英治編『EUスタディーズ2 経済統合』勁草書房

宮川 努（2007）「知識資産は，日本経済の救世主となるか」日本経済研究所『日経研月報』10月号

## 補論１ インタビュー及び人事部アンケート

### １．インタビュー調査における質問項目リスト

【スコアリング情報】

【( )内は定量的付随情報】

#### １．経営理念（ビジョン）の浸透

- ・御社が長年にわたって掲げておられる経営理念はありますか。
- ・その理念を職員全員が共有するためにどのような工夫をされていますか。（例えば朝礼やカードにして携帯するなど）。
- ・その理念は社外の取引先や株主にも支持されていますか。

#### ２．組織目標の運用

- ・全社，部，課などレベルを問いませんが，複数の段階でヴィジョンやスローガンに留まらない具体的な数値目標を持っていますか。
- ・各部門の目標は，整合性がとれるように，部門間で調整されていますか。
- ・これらの目標は，経営理念または長期的な全社レベルの目標と整合性が保たれていますか。

##### ２－１．組織目標の運用（目標水準の設定）

- ・たとえば部や課の目標水準の設定は，単に上位の部門から与えられるものでしょうか。それとも現場の意見が考慮されてきまるのでしょうか。
- ・その目標水準は努力目標として妥当な水準になっていますか。
- ・また，他の部や課と公平性を確保する様，目標水準をチェックしていますか。そのための方法を一挙げてください ( )

##### ２－２．組織目標の運用（目標の浸透）

- ・すべての職員は所属している組織の目標を知っていますか。
- ・全社，部，課色々なレベルの目標がある場合，それら目標の優先順位を理解していますか。
- ・それら目標水準について，職員は十分に納得していますか。具体例があれば教えて下さい。 ( )

##### ２－３．組織目標の運用（目標達成度・パフォーマンスのチェック）

- ・達成度のチェックを行っていますか。そのための方法を一挙げてください。 ( )
- ・それは必要に応じてということではなく，定期的に行われていますか。またどの程度の頻度で行われていますか ( )
- ・定期的なチェックだけではなく，自ら進んでさらに追加的なチェックが行われていますか。

##### ２－３－１．組織目標の運用（目標達成度・パフォーマンスのチェック結果の浸透）

- ・チェックした結果は部署内でオープンにしていますか。
- ・部署内だけでなく関連部署間でもオープンになっていますか。
- ・その際に部署によって異なる目標水準達成度を公平に比較できる（例えば残業時時間数など共通の尺度を持つなど）よう工夫していますか。

##### ２－３－２．組織目標の運用（チェック結果－目標未達の場合の対応）

- ・目標が未達であることがわかった場合，管理職と職員を交えた会議を速やかに開いていますか。
- ・検討後，修正点が部門内に行き渡り，対応措置が速やかに実施されますか。
- ・問題点、対応策が当該部門あるいは必要であれば他部門にまで周知徹底されますか？ 事例があれば教えてください ( )

2 - 3 - 3 . 組織目標の運用（チェック結果 - 目標達成した場合の対応）

- ・ 目標が達成された場合はあらためてその目標を継続するか、さらに改善した目標を設定するかを検討されますか、
- ・ さらに改善した目標を設定してから運用、実施までにどれだけの期間がかかりますか、
- ・ この措置は全社レベルで制度化されていますか、

3 . 組織内の非定型的コミュニケーション

- ・ 定型化された会議以外に、インフォーマル・コミュニケーションを増やすような対策や行事（例えばキーパーソンだけの非公式なミーティングなど）を行っていますか。事例を一つ挙げてください。

（ ）

- ・ インフォーマル・コミュニケーションは、部門を越えて行われていますか。
- ・ インフォーマル・コミュニケーションは、階層を越えて行われていますか。

4 . 組織改革の実行

- ・ 過去 10 年の間に組織改革をされましたか、 izzogoroですか、 （ ）
- ・ その際にコンサル会社を使いましたか、 費用はいくら位でしたか、 （ ）
- ・ 組織改革後に効果を数量的に把握しましたか、 収益上昇、費用削減は何%アップ と評価していますか、 （ ）

4 - 1 組織改革、戦略変更の時間

- ・ 組織改革に 1 年以上の時間を要しましたか。準備期間を含めて何年くらいかかりましたか、 （ ）
- ・ 組織改革の必要性は、どこから生じたのでしょうか。トップのリーダーシップでしょうか。
- ・ 組織改革の際に、中間管理職も改革に向け協力し、一体感が生まれましたか。

4 - 2 . 組織改革の効果の範囲

- ・ その効果は部や課といった部署内で表れましたか、表れた場合、効果の事例を一つ挙げてください。  
（事例記入）
- ・ その効果は一つの部署にとどまらず部署間でも表れましたか、表れた場合、効果の事例を一つ挙げてください。  
（ ）
- ・ 社内だけではなく取引先との間でも表れましたか、表れた場合、効果の事例を一つ挙げてください。  
（ ）

4 - 3 . 組織改革の内容（権限委譲）

- ・ 組織改革によって決定権限の下部委譲はありましたか、
- ・ 下部委譲とともに役職は簡素化されましたか、
- ・ その結果として仕事の内容ややり方は変わりましたか、変わったことがあれば事例を一つ挙げてください、  
（ ）

4 - 4 . 組織改革の内容（IT 活用）

- ・ これまで IT 化を進めて、紙ベースの書類流通量の減少化など業務の効率化に行ってこれましたか。あれば事例を挙げてください  
（ ）
- ・ 最近十年間で、IT 化を利用して、単なる業務効率化を越えて、組織改革にまで着手されるようになりましたか。
- ・ IT 化を利用した組織改革によって、新たな収益が得られる機会が生まれていますか、事例を一つ挙げてください  
（ ）

5 . 昇進制度および報奨制度

- ・ おもに成果主義ですか。

- ・多くが成果に基づく昇進になっている場合、目標管理制度を利用されていますか。またもし目標管理制度を利用されている場合、それはいつ頃からでしょうか。
  - ・目標管理制度を活用した成果主義を導入されて、職員のパフォーマンスは上昇しましたか。
6. モチベーション向上のための工夫
- ・昇進や報酬といった制度以外に従業員のモチベーションを上げるために何か工夫していますか。一つ例を挙げてください ( )
  - ・それは全社で制度的に運用されていますか。
  - ・そういった工夫をしたことにより、従業員モチベーションや定着率、および仕事のパフォーマンスは上がったところをチェックされていますか。
7. パフォーマンスが低い職員への対応
- ・口頭での注意以外に何らかの具体的な対応をしていますか。
  - ・その対応には平均的な任期よりも早期の異動といった措置が含まれていますか。
  - ・その異動は問題認識後に即座（定期異動前）に行われますか。
8. パフォーマンスが高い職員への対応
- ・ミーティングで管理者が褒めるなどにより、パフォーマンスが高い結果を出したことを部署内で明らかにしていますか。
  - ・それを報酬や昇進に繋げるような制度はありますか。
  - ・その制度を導入したことにより従業員モチベーションは上がっていますか。
9. 優秀な人材の確保
- ・前の質問に出たパフォーマンスの高い、コアになる優秀な人材を社内で特定できますか。それはどのような人材ですか。 ( )
  - ・そのような人材は、その他の職員と異なる処遇を受けていますか。それはどのような処遇ですか。 ( )
  - ・そのような人材の流出を未然に防ぐことができましたか。
10. 管理者の人的マネジメント評価
- ・管理者には、部下の育成をどの程度行なうべきかといった明確な尺度を与えていますか。
  - ・優秀な部下を育成した管理者に報酬、昇進などのインセンティブを与える制度はありますか。
  - ・その制度を導入したことにより管理者モチベーションは上がっていますか。
11. 研修による人材育成
- ・職員の業務上の能力向上を目的に職能別研修や課題別研修を行っていますか1年のうち平均してどれだけの期間が研修にあてられていますか。 ( )  
( 職能別研修とは管理、営業、研究開発、製造などの各部門で必要となる専門能力の研修。
  - ・課題別研修とは語学、OA、コンピュータ関係、公的資格等のための研修を指す)
  - ・それらの研修は業績に貢献していますか。事例を一つ挙げてください。 ( )
  - ・それらの研修による効果は他社に移っても即戦力となる位のレベルですか。
12. OJTによる人材育成
- ・OJTは日常的に行われていますか。上司の業務時間の何割が部下の指導にあてられますか ( )
  - ・OJTは業績に貢献していますか。事例を一つ挙げてください。 ( )
  - ・OJTによる効果をモニタリングしていますか。その方法を一つ挙げてください。 ( )
13. 職員の専門性
- ・ローテーションは例えば2～3年というように期間で決めていますか。
  - ・専門性を培うために長期間にわたり特定の部署に置くことはありますか。
  - ・職員の専門性獲得のための体系的なプログラムを持っていますか。

## I. 人材確保と定着

						名 (							名、						)
--	--	--	--	--	--	-----	--	--	--	--	--	--	----	--	--	--	--	--	---

①正社員に占める四年制大学卒以上の比率は。……			%
②正社員に占めるMBA取得者の比率は。……			%
③正社員に占める管理職（課長相当以上）の比率は。……			%
④正社員に占める45歳以上の中高年社員の比率は。……			%

←                  100                  →

<u>3年前</u>				<u>現在</u>		<u>3年後</u>
			←	100	→	

	2005年度 (2005年4月～2006年3月)					2006年度 (2006年4月～2007年3月)				
新規学卒者（第二新卒を含む）					名					名
中途採用者					名					名
合 計					名					名

問6 貴社の2006年度（2006年3月～2007年3月）の正社員の離職者数をお答えください。

名（うち、定年退職者  名）

問7 2006年度（2006年3月～2007年3月）の①貴社の年間所定労働時間は  
何時間ですか。また、②一人あたりの年間所定外労働時間は何時間ですか。

①所定労働時間	時間/年
②1人当たり所定外労働時間	時間/年

## Ⅱ. 業績・人件費管理

問8 ①貴社では、同じ役職レベルの社員の「賞与・一時金」に変動部分がありますか。②また変動する場合は「賞与・一時金」の何割程度ですか。役職レベル別に記入してください。

役職レベル	①「賞与・一時金」 の変動部分の有無		②変動する割合	
部長レベル	1. ある 2. ない	→	<input type="text"/>	割
課長レベル	1. ある 2. ない	→	<input type="text"/>	割
一般レベル	1. ある 2. ない	→	<input type="text"/>	割

問9 5年前に比べて、社員の昇給および賞与・一時金を決める際に、部門業績や個人業績が反映される割合はどの程度大きくなりましたか。

1	拡大した	4	やや減った
2	やや拡大した	5	減った
3	変わらない		

問10 貴社では、同一部門・課長レベルの正社員間で、年収においてどのくらい格差をつけていますか。①制度上、ありうる年収格差と、②実際の年収格差について、平均的な水準を「100」とした時、最低・最高レベルがおおよその程度になるか、指数でお答えください。

① 制度上ありうる年収格差

最 低	←	平均	→	最 高
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		100		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

② 実際の年収格差

最 低	←	平均	→	最 高
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		100		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

### Ⅲ. 教育訓練費

問11 貴社における2006年度（2006年3月～2007年3月）の教育訓練費（OFF-JT※に要する交通費は除く）はいくらですか（単位：百万円）。

--	--	--	--	--

百万円

※OFF-JT：オフ・ザ・ジョブ・トレーニング。通常勤務する職場を物理的に離れて受ける職務トレーニングのこと。新入社員研修や管理職

問12 貴社の2006年度の教育訓練費を「100」とした場合、3年前（2003年度）はどの程度でしたか。また3年後（2009年度）はどの程度になるとお考えですか。指数でお答えください。

3年前

--	--	--

←

現在

100

→

3年後

--	--	--

問13 貴社が2006年度に実施したOFF-JTの受講者数を総延人数で記入してください。

--	--	--	--	--	--

人日数※

※ 人日数の計算事例

① 5人が丸1日のOFF-JTを20日間受講した場合

$5 \times 1 (\text{丸1日}) \times 20 = 100 \text{ 人日}$

問14 貴社におけるOFF-JTおよびOJT※による平均的な正社員の能力向上のうち何割くらいが、仮にその社員が他社に移った場合にも通用すると予想されますか。

1	ほとんどすべて他社で通用する
2	四分の三程度は他社で通用する
3	半分程度は他社で通用する

4	四分の一程度は他社で通用する
5	他社では全く通用しない
6	わからない

※OJT：オン・ザ・ジョブ・トレーニング。通常勤務する職場において先輩社員などから実際の作業を通じて受ける職務トレーニングのこと

## 補論２ インタビュー回答例

以下に以下に代表的な回答例を示す。

質問 1 (平均点 3.38)	
1	いいえ 現在製作中
2	「お客様本位」を理念としている。
3	イントラネットにのせている。
4	株主と銀行に説明、一応の了解は得られている。
質問 2 (平均点 3.51)	
1	数値ではない。
2	1年間の品質目標を社長が決定、各部署（4部門）が品質目標を設定、年2回に内部監査で測定、その後外部監査。
3	全社目標は顧客データをもとに本社営業が草案を出し社長がチェック。これを事業所の実績データと擦り合わせている。
4	数値はビジネスプランに対応している
質問 2 - 1 (平均点 3.17)	
1	トップが策定する上位下達方式である。
2	まず現場からスタートし、上が修正する。
3	高い目標だが、達成可能なもの
4	定期的なレビューでチェックしている。
質問 2 - 2 (平均点 3.02)	
1	すべての職員には浸透していないと思われる。
2	全社員参加の会議があり、目標の浸透がはかられる。
3	最初に優先順位をつけている。
4	発表会で見聞きしている。状況を把握している
質問 2 - 3 (平均点 3.66)	
1	(適切な回答なし)
2	実績表を作り随時。
3	月に一回実施。
4	目標水準と差がある課店には本部から人が行き確認作業を行う。進捗・目標を見た上で。
質問 2 - 3 - 1 (平均点 2.81)	
1	個人の業務レベルになっていない
2	月次資料はオープンにしています。
3	管理職会議の内容がフォルダーに入っており、誰でもアクセスでき???
4	部門の目標に対する進捗を示している。全社の標準目標も示して???



質問 2 - 3 - 2 （平均点 2.84）	
1	まず管理職と経営陣が目標を修正し、社員には報告のみ
2	進捗会議は週一、月次で行っている。
3	プロジェクト毎に委員会が構成され、対応している。
4	各部門より問題点や重要事案があがってきて全部門が同じ認識にたって、対応している
質問 2 - 3 - 3 （平均点 3.02）	
1	目標の見直しはしていない（期初のみ）（検討無）
2	改善した目標設定を検討している。
3	可能な限り速やかに実行、特に新年度においては一斉スタート。
4	経営計画マニュアルで規定。
質問 3 （平均点 3.02）	
1	特別行事はない
2	「わいがや」（わいわいがやがやの略）バズ会議（丸いテーブルでフリートーク形式）など現場レベルの問題を吸い上げる会議制があ??
3	若手社員、中間職別などの階層・社歴別の会議を実施。
4	商品担当者ごとに集まるため階層とは関係なく集まる
質問 4 （平均点 1.97）	
1	改革という程のものはない
2	世界共通の組織再編をした。
3	人事制度で（コンサルを）使った。
4	収益力の向上を確認
質問 4 - 1 （平均点 3.03）	
1	2 年程度
2	構想を含め 1 年以内に実施
3	トップ及び取引先からの要請。
4	業績悪化の折、何かをしなくてはならないという危機意識が芽生え、協力し、かつ会社に残ってくれた。
質問 4 - 2 （平均点 2.72）	
1	事例はなし
2	生産性向上、情報の共有化
3	収益性の向上と人事交流による活性化。
4	意思決定の早さ

質問 4 - 3 (平均点 1.72)	
1	組織改革によるものではない
2	下部委譲はあった。
3	少しずつ役職は減ってきている。
4	やり方は変わりましたね
質問 4 - 4 (平均点 2.00)	
1	IT化は関係ない。
2	デジタル化が進み、業務の効率化が出来た。
3	最近では内部統制の体制整備に向けてプロジェクトを発足した。
4	プロジェクト管理システムにより他部門のプロジェクト進捗状況までオープンになるため、各マネジャーの管理が厳しくなり収益性が向上している。
質問 5 (平均点 2.72)	
1	成果主義の面もあるがそればかりでない。
2	3段階（新入社員・主任・役職者）で役職者は成果主義。
3	成果主義を採用している。
4	成果と能力と情意（コンピテンシー）の3つで構成されている。（上位職ほど成果のウエイトが高い）
質問 6 (平均点 3.12)	
1	実施はしていない
2	5年ごとの勤続表彰を行っている。
3	1年に1回、営業セクションには、表彰を実施している。（全国レベル？）
4	12年前より資格取得制度により一時金の支給を行っている。
質問 7 (平均点 2.48)	
1	口頭注意中心です。
2	一定期間をみて、異動。
3	能力評価、降格もある、じっくり話し合って実施している。
4	目標達成度合いを点数化しており、減給・降格の対応をしている。
質問 8 (平均点 2.72)	
1	特にしていません。
2	社内掲示や表彰を行う。
3	昇格させる。
4	プロジェクト単位での表彰制度、資格取得表彰制度がある。

企業内組織改革と企業パフォーマンス（宮川・尾崎・川上・枝村）

質問 9 (平均点 3.01)	
1	意識的に特定していない
2	ある程度はできる
3	大体特定できる。管理職から話があがってくる。
4	完璧に特定できる。パフォーマンスを反映するため定量的な数字で評価をしている。
質問 10 (平均点 1.76)	
1	特には行っていない。
2	与えている。目標管理制度に入っている
3	目標管理の1/4は「部下の育成」
4	数字評価をしている。制度内の項目が客観的な指標となっている。
質問 11 (平均点 2.76)	
1	行っていない
2	階層別研修を実施している。
3	社内、社外に色々研修させている 合宿研修もやっている。
4	コアな部分は外部コンサル、その他はリーダー研修。
質問 12 (平均点 2.78)	
1	現場で見るのは当たり前と感じているが、OJTとよぶほどのものは行っていない。
2	行なわれている。
3	行われている。配属時にブラザーを付けている。
4	現場でベテランがマンツーマンでOJTしている。
質問 13 (平均点 1.46)	
1	特にローテーションはない。
2	(適切な回答なし)
3	概ね5年以内の間に異動することが多い。
4	定期異動は4月に行い平均在籍期間は3年