

中川 功一・佐々木 将人・服部 泰宏・宮尾 学

組織調査2020の概要と
基本的な発見事実

2022/03/03

No. **245**

Koichi Nakagawa, Masato Sasaki,
Yasuhiro Hattori and Manabu Miyao

Overview and basic findings
of Organization Survey 2020

March 3, 2022

No. **245**

組織調査 2020 の概要と基本的な発見事実

中川功一¹・佐々木将人²・服部泰宏³・宮尾学⁴

1. 調査のねらいと本報告の目的⁵

1-1. はじめに

本報告は、日本企業のいまを知ることを目的に実施された「組織調査 2020」の、調査結果の概要を示し、日本企業がいまどのような状態にあるかを記すことを目的とするものである。

「組織調査」は、組織学会の学術企画として発足した日本企業を対象とした大規模な実態調査計画であり、調査設計には、国内の経営学・組織論研究者を中心に 32 名が携わっている。この企画が発足した背景として、私たちには以下のような問題意識があった。日本の学術界には学術的な目的から特定の専門領域に関する調査はあるものの、組織運営や戦略、DX といった経営実態に関する包括的な統計が十分に蓄積されていないこと、また、その結果として実務界にも企業経営実態に関する十分な情報提供が出来なくなっている可能性がある。そのような問題意識から、ふたたびアカデミアと実務とを架橋することを目的に行われたのが本調査である（中川他，2020）。

本調査は 2020 年 4 月に実施予定であったが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行拡大を受け、一時は無期限のプロジェクト休止となった。しかし、コロナ禍が長期化するなかで、現在の状態が企業経営にとって緊急の一次的な事態とは言えないとの考えが浮上してきた。今後コロナ禍が終息したとしても、流行拡大以前と全く同じ姿になるとは言えず、定常状態に戻るまでの一次的な事態として現在を捉えることに対して疑義が生じたのである。例えばリモートワークは、変化している企業経営のあり方やマネジメント・プラクティスの典型例の 1 つだろう。きっかけは新型コロナウイルス感染症の流行拡大への緊急

1 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター 客員研究員

オンライン経営スクール APS 学長

2 一橋大学大学院商学研究科 准教授

3 神戸大学大学院経営学研究科 准教授

4 神戸大学大学院経営学研究科 准教授

5 本報告書の作成にあたっては、組織調査 2020 のメンバーから様々な協力を頂いた。特に、武部理花、中園宏幸、塩谷剛、神吉直人、三崎秀央、原泰史からは論文の内容について建設的なご意見・コメントを頂戴した。ここに謝意を表す。なお組織調査 2020 メンバーについては付録 1 を参照されたい。

対応であった組織は多いものの、終息後にすべての企業が再び流行前と同じ働き方に戻ることはない可能性が高いだろう。こうした考えと当初の本調査の理念からすれば、終息を待つよりもむしろ「コロナ禍の今だからこそ、日本企業の経営実態を記録し、それを発信する意義は大きいのではないか」と考えるに至り、2020年9月に調査を実施することとなった。

本報告はこの調査の記述統計量の概要を報告するものである。本調査は、日本の企業組織について主として人事部門担当者に質問した「マクロ調査」と、その中で働く個人に質問した「ミクロ調査」から構成されている。マクロ調査は、企業を分析対象とし、総計149社から回答を得た。ミクロ調査は個人を分析対象とした調査で、マクロ調査に協力いただいた企業の中の39社から、総計710名に調査協力をいただいた。

1-2. 調査の目的と意図

上述したように、本調査の基本的な問題意識は、日本企業の経営実態に関する包括的な調査を実施することである。この「包括的」という点に関して、本調査が特に重要視したのは、組織レベルの調査と個人レベルの調査の2つを同時に実施するということである⁶。なぜなら、日本企業が現在直面している問題の根底にある本質的な問題を解き明かすには、両方のレベルを同時に見るのが重要だと考えられるからである。例えば、日本企業に対して典型的に提起されている問題として、以下のような課題がある。

「日本人はみんな真面目なのに、企業の生産性はとても低い」⁷

「従業員は創造的で優秀なのに、会社としてはイノベーションが起こせない」⁸

日本企業をめぐっては上記のような言説がよく語られている。人々がみな勤勉かつ創造的でありながら、その集合体たる組織は勤勉で創造的ではないという言説を、一方で国内外の誰もが疑いすら持たず受け入れてしまっており、しかし他方で何が生産性を低くさせているのかについてその本質的な原因がまだまだ十分に答えられていない。この問題を検証するにあたっては、例えば個人レベルの分析において本当に従業員個人は勤勉かつ創造的な

6 同調査を通じて我々が達成したかったことについての詳細は、中川他（2020）で説明されている。

7 Noah Smith, 2019. 7. 30. <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2019-07-30/u-s-economy-personal-bad-behavior-isn-t-what-causes-poverty>

8 岩本晃一. 2017年12月27日. 個人では超優秀な日本人が、企業体になるとなぜ世界に負けるのか；日本企業の極めて低い生産性の背景に何があるのか

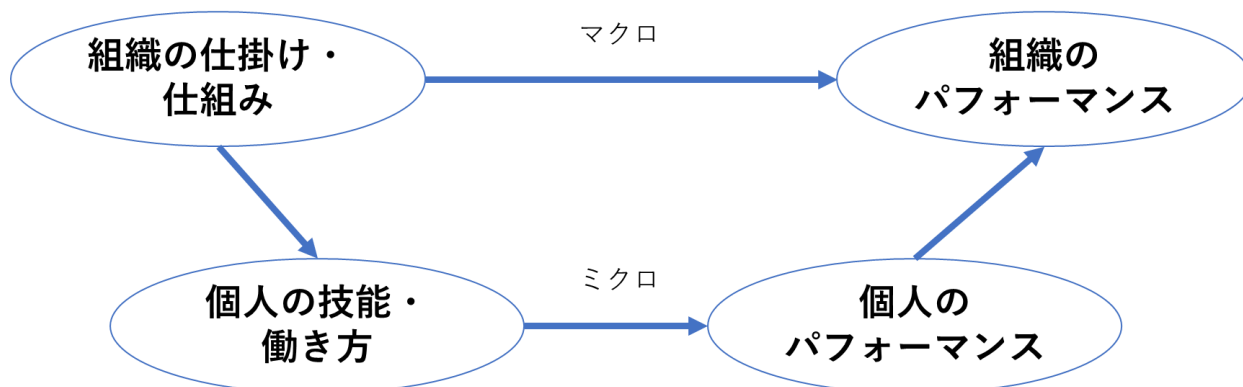
https://www.rieti.go.jp/jp/columns/s18_0006.html

のかを確認し、その上で組織レベルの分析を通じてそうした優れた個の力が組織的な成果に繋がらない組織要因について検証を行っていく必要があるだろう。

同様のことは、近年の「働き方改革」と「イノベーション」の関係にも見て取れる。社会環境の変化に伴って、個人の働き方を見直すべきという議論やそのための施策が様々実行されてきている。しかしその一方で、組織全体としてみれば革新性やイノベーションの重要性も叫ばれている。昨今行われている働き方改革が、個人の創造性を高め、結果としてイノベーションの実現に向かっているのかはについては十分に検証されていない。多くの場合、働き方改革とイノベーションの実現は、個別に議論され、企業内においても個別に施策が考えられているというのが、しばしば生じている実態であろう。

日本企業のいまを多面的に捉え、問題の本質的な構造を明らかにするために、私たちは全体を統合するフレームワークとして、組織のマクロ的な挙動や成果をミクロ・レベルのそれと結びつける「組織現象のミクロ的基底づけ (micro-foundation of organizational theory : Abell, Felin & Foss, 2008) を分析の視角や調査全体の基本構造として採用することにした (図 1-1)。この視点は、近年の経営学において注目を集めている研究であり、図中に「バスタブモデル」として示されているようにマクロな変数とミクロの変数の関係をつなげて理解しようとする試みである。従来の経営学では、マクロな変数間関係 (例えば図中にある組織の仕掛け・仕組みが組織のパフォーマンスに与える影響) を検証することが多かったが、なぜそうしたことが生じるのかというメカニズムの理解が不十分であるという課題があった。それに対して、「バスタブモデル」では、その背後にあるミクロな要因 (例えば個人の技能・働き方とそれがもたらす個人のパフォーマンス) の影響を検証することで、経営学の理論をより豊かかつち密な理解を目指している。

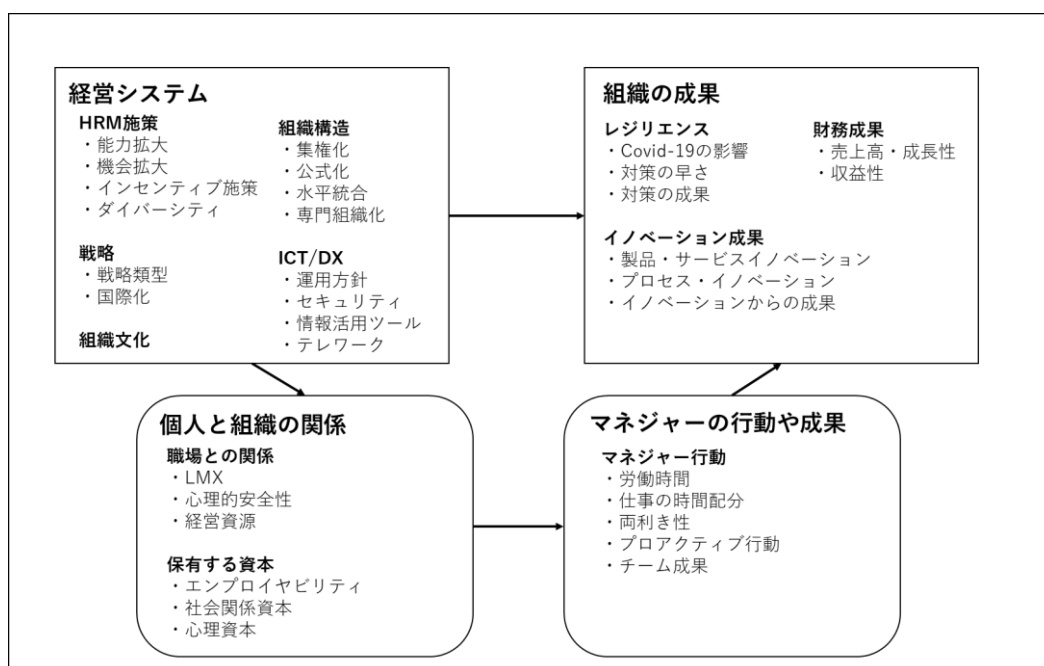
図 1-1 社会科学の一般モデル「バスタブ・モデル」



出所：Felin, Foss and Ployhart(2015)をもとに筆者が文言を修正し、作成

この組織理論のミクロ的基礎づけという考え方は、前述したような日本企業をめぐるミクロ・レベルで起きている現場の状況とマクロ・レベルの会社の効率性や創造性をめぐる言説を分析するうえで、重要な理論的レンズとなると考えられる。図1-2ではより具体的に私たちがこの調査で何を測定し、どのような関係を検証しようとしたのかを示している。各項目の詳しい説明は以降の節で説明していくので、ここでは基本的な構成だけを確認することにしよう。

図1-2 組織調査2020で測定した項目



「バスタブモデル」と同じく、図中の上2つがマクロ（組織レベル）の調査に関する項目である。左側には「戦略」や「組織構造」、「HRM 施策」といった企業の経営システムに関する項目が並び、右側には「イノベーション」や「レジリエンス」といった組織全体の成果に関する項目が並んでいる。図からも明らかなように、マクロの調査での主たる関心事は、「経営システムの諸特徴の実態とそれが組織の成果にどのように結びついているか」、ということである。

これに対して、ミクロ（個人レベル）調査に関する項目が図中下側の2項目である。左側には、個人と組織の関係や個人の有する資本に関する項目が並び、右側には実際に行われているマネジャーの行動やそのマネジャーが率いるチームの成果に関する項目が並んでいる。マクロ調査と同様に、ミクロ調査の主たる関心事は、「個人の資本や職場の状況の実態とそれがマネジャー行動や成果とどう関係しているのか」ということである。

また、前述したように、それぞれの調査の中の関係だけでなく、マクロの関係とミクロの関係の間にもどのようなつながりがあるのかを見ることも、本調査の目的である。図中の上下

の矢印によって示されている部分がこれに該当する。わかりやすくここでの問題意識を説明するならば、「日本企業の経営システムは、実際に組織の中の職場や個人の保有する資本にどのような影響を与えているのか」や「企業の中のどのようなマネジャー行動が組織の成果に影響を与えているのか」といったことになる。こうした関係性を紐解くことで、本節の初めで説明したような生産性のパラドクスや働き方改革のイノベーションへの影響といった問題の核心に迫ることを意図している。

1-3. 調査の概要

本調査は、マクロ調査とマイクロ調査の2つの調査から構成されており、2段階のプロセスで調査を実施した。第1段階では企業の人事担当者に組織について尋ねるマクロ調査に回答をしてもらう。第2段階では、マイクロ調査への回答に合意してもらった企業について、マクロ調査に回答をした人事担当者から、ミドル・マネジャー層にマイクロ調査への回答を依頼してもらい、依頼を受けたミドル・マネジャーが自身や職場の状況に関するマイクロ調査に回答をしてもらう。特定の個人ではなく、組織全体でのマネジャーの状況を把握したいため、マイクロ調査については、1企業につき10名以上のマネジャーの回答を目安として調査を実施している。

表1に示したように、調査形式はWebアンケートで調査期間は2020年9月から2021年2月までとなっている。マクロ調査は有効回答数149社であり、そのうちの39社がマイクロ調査への回答に同意し、総計で710名のマイクロ調査の回答を得ている。ただし、企業規模やその他の理由からマイクロ調査への回答が10名以下の企業も含まれている。

尚、調査にあたってはデータ収集やWebアンケートシステムの実装に関して、HR総研（運営：ProFuture株式会社）に協力をしてもらった。ここに謝意を表したい。

表 1-1 調査概要

項目	マクロ調査（組織の調査）	マイクロ調査（個人の調査）
調査日	2020年9月20日～2021年1月31日	2020年9月20日～2021年2月28日
調査方法	質問票によるアンケート調査（webによる回答）	質問票によるアンケート調査（webによる回答）
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> ・「HRプロ」「人事PRO-Q」（ProFuture株式会社）登録企業の人事担当者 ・組織学会研究者ネットワークの担当者 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事担当者から依頼を受けたミドル層 ・組織学会研究者ネットワークの担当者から依頼を受けたミドル層
有効回答数	149社	710名

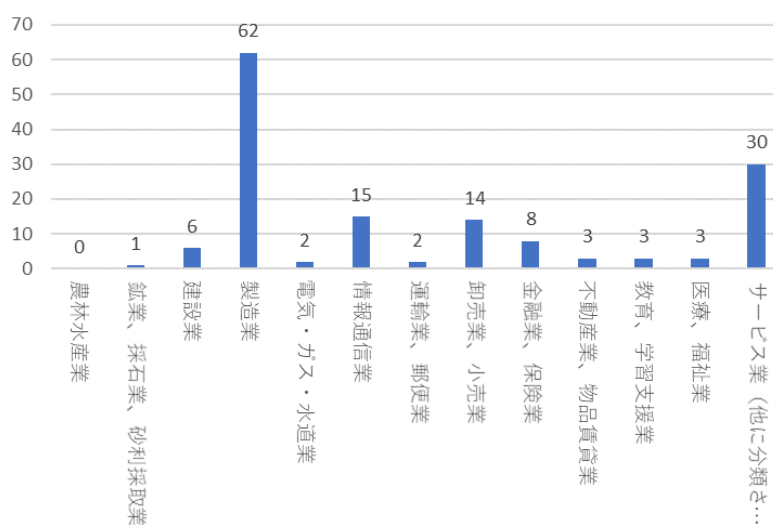
2. マクロ調査の結果

本節では、マクロ調査の調査項目について本調査のサンプルの記述統計を確認していく。前述したように、マクロ調査は組織レベルの調査である。主として人事担当者に回答を依頼し、回答者には自社の組織の戦略や組織、イノベーション、経営成績といった要素について現在の状況を尋ねている。

2-1. サンプルの概要

まずは、マクロ調査のサンプル 149 社の概要について説明する。第一に、回答企業の属する産業を概観する。業種については主要事業の産業を 20 の選択肢の中から選択してもらう形式で尋ねている⁹。図 2-1 では、サービス業等をまとめた形で回答企業の分布を示している。業種としては、製造業からの回答が多く得られており、農林水産業の企業からはデータを得ることができなかった。日本の法人登録が本分類でいう卸売・小売業、製造業、情報通信業、サービス業に多いこと、上場企業では特に製造業の割合が 4 割まで増えることを踏まえると、ある程度は日本企業の今を知るための標本として妥当といえるのではないかと思われる。

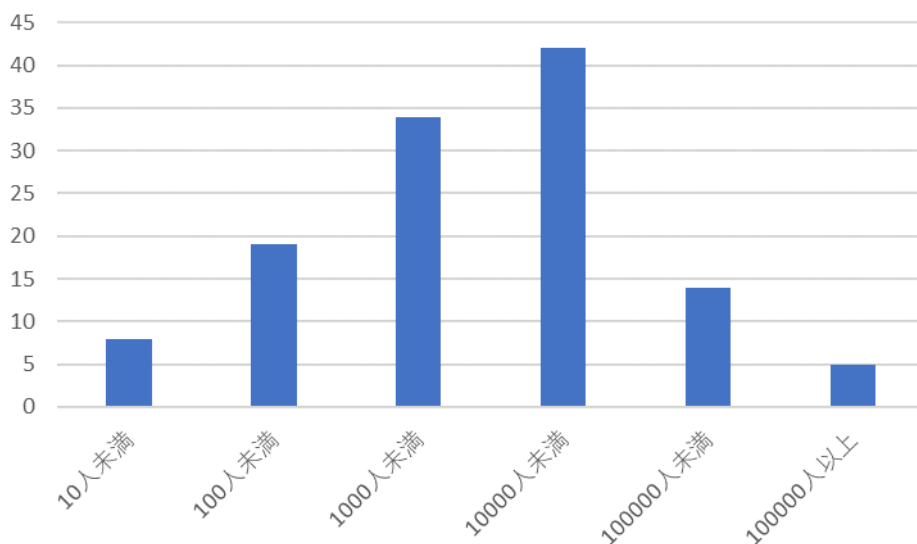
図 2-1 回答企業の属する産業



9 詳細には、以下の選択肢からなっている。1:農業・林業、2:漁業、3:鉱業・採石業・砂利採取業、4:建設業、5:製造業、6:電気・ガス・熱供給・水道業、7:情報通信業、8:運輸業・郵便業、9:卸売業・小売業、10:金融業・保険業、11:不動産業・物品賃貸業、12:学術研究・専門・技術サービス業、13:宿泊業・飲食サービス業、14:生活関連サービス業・娯楽業、15:教育・学習支援業、16:医療・福祉、17:複合サービス事業、18:サービス業（他に分類されないもの）、19:公務（他に分類されるものを除く）、20:分類不能の産業

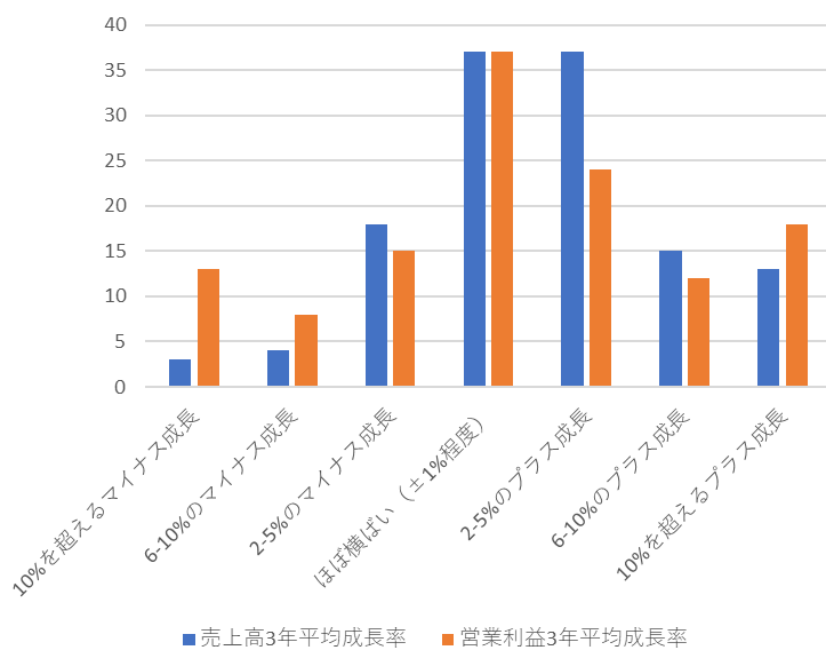
次に、企業規模の分布を確認するために、回答企業の正規従業員数を検討する。図 2-2 に示されているように、従業員数としては数千人台の企業から最も多く回答を頂きつつも、それ以上に大きい企業や、より小さい企業からもまんべんなくデータを収集できている。バランスよく幅広いサイズの企業についてデータを収集することができている。

図 2-2 回答企業の従業員数



2-2. 経営業績

図 2-3 過去3年の売上変化



続いて、サンプル企業の業績について注目していきたい。まずは、売上高・営業利益の成長率をみてみよう。質問票では、主要事業の売上高および営業利益の過去3年の平均成長率について、図2-3に示した7段階のカテゴリ変数で尋ねている。図を見ると、2020年初頭から新型コロナウイルスの感染拡大が始まったものの、売上が3年平均で減少した企業は25社（全体の20%）に留まっていた。「ほぼ横ばい」が37社（29%）、プラス成長が合計で65社（51%）であることから、成長傾向の企業の方が相対的には多くサンプルに含まれていた。利益についても傾向は同様で、減少に転じたのは36社（28%）であり、「ほぼ横ばい」が37社（29%）、プラス成長が54社（43%）であった。

また、基本的には売上の成長と営業利益の成長とは相関している様子が見て取れた。売上高がプラス成長である場合、営業利益も同様にプラス成長となる場合が多く、その逆に売上高成長率がマイナス成長あるいはほぼ横ばいであるとき、営業利益もまたマイナス成長またはほぼ横ばいとなる傾向があった(表2-1)。

表 2-1 営業利益の成長率

		営業利益3年平均成長率	
		プラス成長	マイナス成長または ほぼ横ばい
売上高 3年平均成長率	プラス成長	49	16
	マイナス成長または ほぼ横ばい	5	57

2-3. 人事・組織制度

次に、各社が採用している人事制度について概観していく。組織調査2020のマクロ調査では特に人事の仕組みについて深耕している。働き方や生産性が注目される中で、いま日本企業がどのような人事制度を採用しているのかは重要な論点であると考えられたためである。

まず、採用と退出の状況を観察する。質問票では、直近の会計年度における新卒採用、中途採用、全退職者数についてその実数を尋ねている¹⁰。表2-2には採用・退出状況についての記述統計を示している。新卒・中途の平均値・中央値の人数をみると、新卒一辺倒ではなくなってきた様子も見取れる。また、退出数と採用数を比較すると、その数はほぼバランスしており、総じていえば雇用状況は安定しているといえる。

10 退職者については、退職後に非正社員として再雇用された者（例えば、定年退職後に嘱託として再雇用など）も退職者に含めて回答してもらっている。

表 2-2 採用・退出状況

	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
新卒採用	79	13	185	0	994
中途採用	48	11	118	0	1050
新卒+中途	127	36	282	0	1860
退出者数	120	21	560	0	6042

新卒・中途採用について n = 146. 退出者数について n = 122.

採用・退出の実数だけでなく、企業の HRM 施策の方針についても様々な観点から尋ねている。具体的には、採用・配置、教育研修制度、報酬制度、評価制度、職務設計、エンパワーメントの6つの要素について、それぞれ複数の項目で尋ねている。各項目は、主観の6点尺度(1:全く当てはまらない~6:非常に当てはまる)で尋ねている。以下の表は、それぞれの項目の平均値と標準偏差および各カテゴリの回答数を示している。

まずは採用と配置の方針について確認していこう(表 2-3)。採用については会社と人材とのマッチングによく力を割いている傾向が見て取れる。ただし、「募集・選考において幅広い方法を活用(採用1)」については他の項目に比べて平均値が低くなっている。一方、配置については、「適材適所をはかる(配置選抜1)」よりも、「総合的な適合性が重視される(配置選抜2)」傾向であることがわかった。

表 2-3 採用と配置

	平均	標準偏差	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	やや当てはまらない	やや当てはまる	わりと当てはまる	非常に当てはまる
採用1 当社の募集・選考では、多彩な試験や面接など幅広い方法を活用している	3.40	1.42	15	33	24	37	33	7
採用2 当社の採用では、新規採用者が会社と共に学び、成長していく可能性を重視している	4.39	1.39	8	11	10	41	43	36
採用3 従業員を募集・選考する際には、当社は自社のイメージに細心の注意を払っている	4.40	1.09	3	6	12	58	47	23
配置選抜1 当社は、すべてのポジションにしかるべき人を配置するために多大な労力をかけている	3.51	1.33	10	33	18	55	24	9
配置選抜2 当社では、組織との全体的な適合性にもとづいて従業員を選抜している	4.18	1.28	7	13	12	49	50	18

次に人材教育の実施状況について分析する(表 2-4)。全ての項目の平均値は3点台であ

り、採用・配置に比べるとやや活発さは薄れるものの、専門性に関する研修を中心に研修はある程度積極的に行われている実態が見て取れた。ただし、教育面では「チーム・ビルディング（教育2）」にあまり重点を置いていない会社が見受けられた。また、「メンター制度の導入状況（教育5）」も当てはまらないと回答する企業が多い傾向にあった。

表 2-4 教育制度

	平均	標準偏差	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	やや当てはまらない	やや当てはまる	わりに当てはまる	非常に当てはまる
教育 1 当社の従業員は通常、継続的な研修プログラムを受けていくことになる	3.79	1.40	12	19	21	47	36	14
教育 2 当社では、チーム・ビルディングとチームで働くスキルを磨くことに焦点を当てた研修を実施している	3.34	1.37	20	22	28	52	20	7
教育 3 当社は、従業員に専門的な研修や人材開発を行う。	3.77	1.29	11	14	25	59	28	12
教育 4 当社は、従業員に対して多彩な研修と人材開発を導入、運用している	3.54	1.41	17	18	31	43	30	10
教育 5 当社は、新入社員をサポートするために優れたメンター制度を持っている。	3.28	1.50	24	25	32	28	32	8

表 2-5 報酬体系

	平均	標準偏差	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	やや当てはまらない	やや当てはまる	わりに当てはまる	非常に当てはまる
報酬 1 当社の従業員には、個人の成果にもとづいて金銭的な報酬が与えられる	3.980	1.260	5	22	11	56	43	12
報酬 2 当社の従業員には、自身のグループの成果にもとづいて金銭的な報酬が与えられる	3.430	1.337	17	20	30	53	22	7
報酬 3 当社の従業員には、組織全体の成果にもとづいて金銭的な報酬が与えられる	3.906	1.377	12	15	17	50	41	14
報酬 4 当社の給与システムは、従業員の会社への貢献度を反映している	3.946	1.201	7	15	12	72	31	12

次が報酬体系についての状況である（表 2-5）。成果に連動した報酬体系について、個人から集団、グループまで幅広く尋ねている。多くの項目の平均点が4点に近く、成果に連動した報酬体系が導入されている組織は多く見られている。ただし、個人成果（報酬1および報酬4）と全体成果（報酬3）がより重視され、グループの成果が反映されるケース（報酬2）は相対的に少ないようであった。

表 2-6 職務設計とエンパワーメント

	平均	標準 偏差	全く 当ては まらない	当 てはま り	あ ま り あ ま り あ ま り	や や あ ま り	や や あ ま り	わ り あ ま り	非 常 に あ ま り
職務設計1 当社では、様々な職務においてジョブローテーションと柔軟な異動・配置を重視している	3.30	1.38	17	32	23	49	21	7	
職務設計2 当社では、従業員ごとにまったく異なる職務と責任を担わせる	3.24	1.15	10	33	36	52	16	2	
職務設計3 当社は、従業員のチームワークとネットワークによる共同作業を重視する	4.02	1.19	6	14	15	59	45	10	
職務設計4 当社の従業員は、多様なスキルを要求する広く設定された職務を担っている	3.70	1.20	6	21	29	55	31	7	
職務設計5 当社では、従業員が自分で意思決定することが許されている	3.79	1.21	5	20	31	44	42	7	
エンパワーメント1 当社の従業員は、業務遂行方法について改善を提案する機会を与えられている	4.49	1.13	2	11	7	45	59	25	
エンパワーメント2 当社の従業員は、評価基準、品質改善、手当など幅広い問題に取り組む機会を与えられている	3.79	1.31	5	23	31	43	32	15	
エンパワーメント3 当社の従業員は、問題解決や意思決定に参加する機会を与えられている	4.19	1.17	2	13	22	46	49	17	
エンパワーメント4 当社の従業員は、会社に関する関心事（目標や成果など）についての情報を得ている	4.20	1.12	2	11	22	49	50	15	
エンパワーメント5 当社のマネジャーたちはオープンなコミュニケーションを維持している	4.047	1.232	4	15	24	49	41	16	

次に、会社として個々人の職務内容をどう設計しているのかについて、職務設計とエンパワーメントの状況を見てみる（表 2-6）。調査からは、ジョブローテーション（職務設計1）

が必ずしも一般的というわけではないことは注目される。職務が個別デザインされているか（職務設計2）も当てはまらないと回答した企業は全体の半数を超えており比較的多い。エンパワーメントについては、改善提案の機会については多くの企業が当てはまると答えており、他の項目でも平均値が4を超える項目が多い。総じて言えばなるべく現場に意思決定権を与えるような企業が多いことが見て取れる。

次に、職務実施にあたり、従業員にどのくらい会社の情報を共有しているのか、また、従業員間でどのくらいコミュニケーションがとられているのかを調べた（表2-7）。ここでは、日本企業の内部では積極的にコミュニケーションと情報共有が測られている実態が明らかになった。一方、そうした情報を活かす上では、社内で横連携を取っているかどうかにはばらつきがあった。

表 2-7 部門間統合

	平均	標準偏差	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	やや当てはまる	やや当てはまる	わりに当てはまる	非常に当てはまる
社内横連携1 当社の主要事業において、従業員の多くが部門横断チームで仕事をしている	3.38	1.24	5	39	33	44	21	7
社内横連携2 当社の主要事業において、長期的に影響があり重要な意思決定は部門横断チームで検討・実行されている	3.69	1.32	8	23	30	46	30	12
社内横連携3 当社の主要事業においては、部門横断チームの会議によって部門ごとの目標を調整している	3.43	1.26	11	25	37	48	21	7
社内横連携4 当社の主要事業において、それぞれの部門は情報、技術、リソースを融通しあっている	3.59	1.12	5	22	32	66	17	7

公式化の程度について見てみよう（表2-8）。20世紀の「日本的経営」の時代より、文書による取り決めが少ないことが、日本企業の労働環境の特徴であると言われてきた（小池，2005）。その傾向は、2020年時点でも大きくは変わっていないことが本調査からは明らかになった。仕事の公式化の程度は、他の質問と比較した時に相対的に低い数値となっており、明文化されない職務内容や、社内ルールなどが存在していそうであることが明らかになった。

表 2-8 公式化

	平均	標準偏差	全く 当て はま らな い	あま り当 ては まら ない	やや 当て はま らな い	やや 当て はま る	わり に当 ては まる	非常 に当 ては まる
公式化 1 当社の主要事業では、従業員による業務変更の提案方法について、文書化されたルール・手続きがある	3.58	1.41	12	31	15	52	27	12
公式化 2 当社の主要事業では、従業員が業務において何かを試す／実験する方法について、文書化されたルール・手続きがある	3.16	1.42	22	30	34	35	20	8
公式化 3 当社の主要事業では、従業員が業務品質を改善する方法について、文書化されたルール・手続きがある	3.37	1.43	18	27	30	38	27	9
公式化 4 当社の主要事業では、創造的な問題解決の方法を示す、文書化されたルール・手続きがある	2.80	1.24	25	42	33	36	12	1

表 2-9 多様性

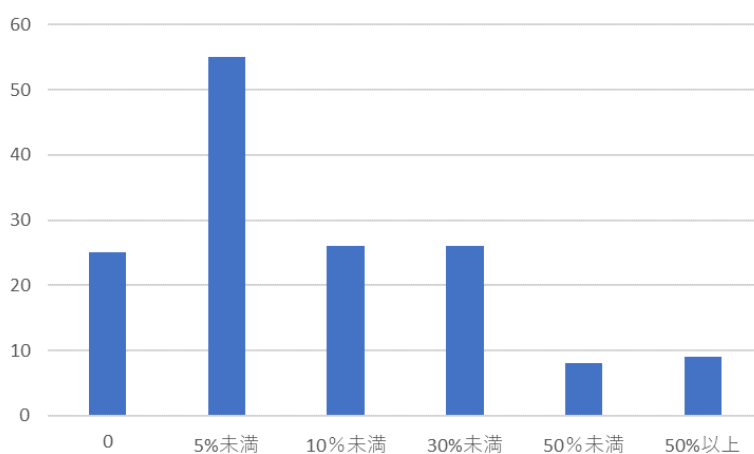
	平均	標準偏差	そのよ うな方 針はな い	方針は ある が、全 く実現 できて いない	方針が あり、 少しは 実現で きている	方針が あり、 やや実 現でき ている	方針が あり、 実現で きてい る	方針が あり、 わりに 実現で きてい る	方針が あり、 非常に 実現で きてい る
多様性 1[属性]貴社には、社会のあらゆる属性（女性、外国人、シニア、障がい者等）から積極的に雇用するという方針がありますか。	3.62	1.65	24	10	34	37	24	14	6
多様性 2[専門性]貴社には、多様なバックグラウンド（専門分野）を持った人材を意図的に採用・育成するという方針がありますか。	3.26	1.67	35	14	31	33	21	12	3
多様性 3[価値観]貴社には、均質的というよりは多様な価値観を持った人材を意図的に採用・育成するという方針がありますか。	3.04	1.62	39	15	37	30	17	8	3

次に、職場における多様性「ダイバーシティ」の実現の度合いをみる（表 2-9）。これも、基本的には数値は低調であったが、企業によってばらつきが大きいことが確認された。ダイ

バーシティの進展度合いは、進んでいない企業では本当に全く進んでおらず、先進企業との差が大きく開いている実態が明らかになった。

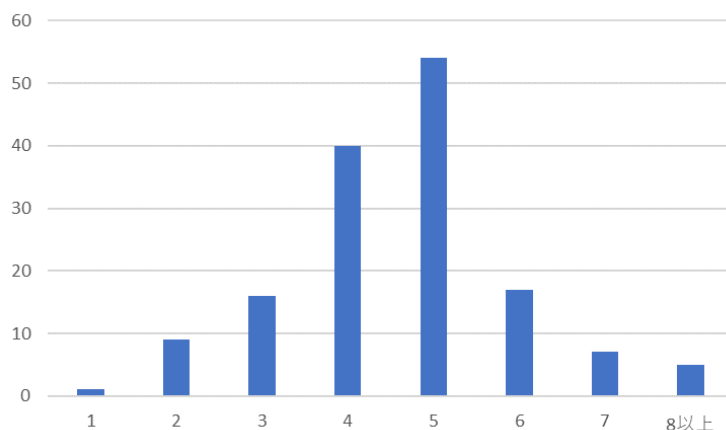
次に、課長職以上の従業員に占める女性の比率をみる（図 2-4）。わが国で諸外国と比した時のコア人材への女性登用が進んでいないことはよく知られているが、その実態が非常によく浮かんできた。全くいない（0人）と回答した企業も25社（16.7%）あり、0%ではないが5%未満と回答した企業の55社（36.9%）と合算して5%未満でサンプル企業の半数を超える結果となった。

図 2-4 課長職以上の従業員に占める女性の比率



職務設計として、最後に組織階層の深さをみる（図 2-5）。末端からトップまで、何層存在しているのか（上司が何層に分かれているのか）という質問に対し、最頻値は5であった。比較になるデータがあるわけではないが、およそ4-5層というのが一般的であることがわかった。なお、この階層性と業務パフォーマンスとを比較したが、明確な関連性は見出されなかった。

図 2-5 階層の深さ



2-4. 経営戦略

企業の戦略レベルでの取り組みの特徴へと視点を移そう。まずは、サンプル企業の国際化の状況について概観したい（図 2-7）。国際化は、業種や事業の形にもよるであろうから、進んでいることが良いことであるとも、悪いことであるとも言えない。中立的に、実態としていまの日本企業がどうであるか、ということの理解に繋がればという狙いの質問である。結果は、全体の3分の2にあたる99社が何らかの形で国際化をしていた。調達、輸出、現地生産、地域戦略の立案などさまざまな形で国際化が実施されていた。海外に研究開発拠点を設ける企業は少数であった。

図 2-6 国際化の程度

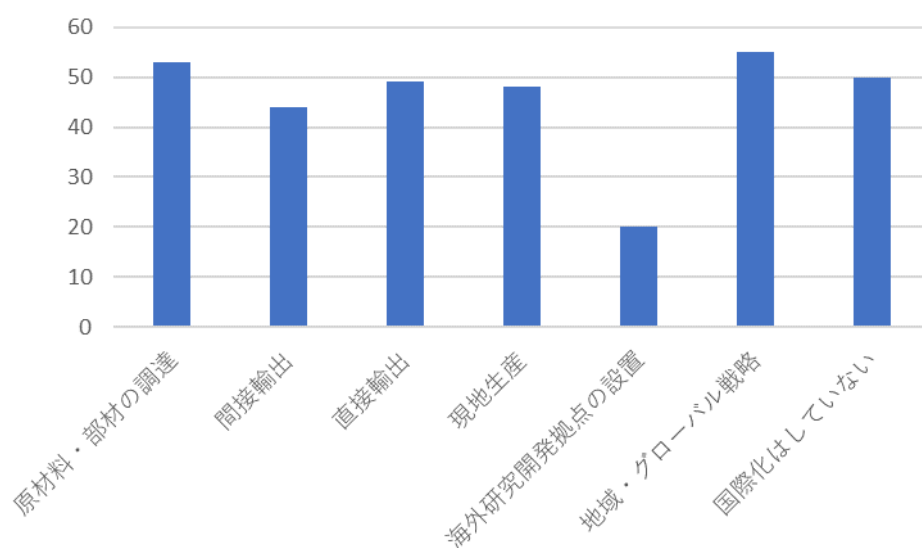
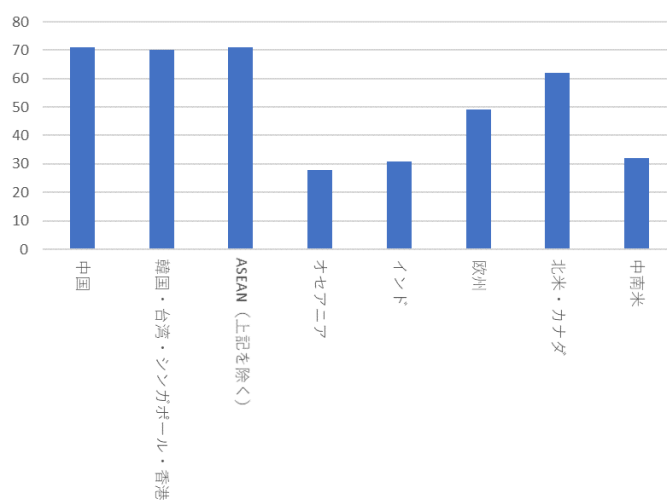


図 2-7 海外進出先

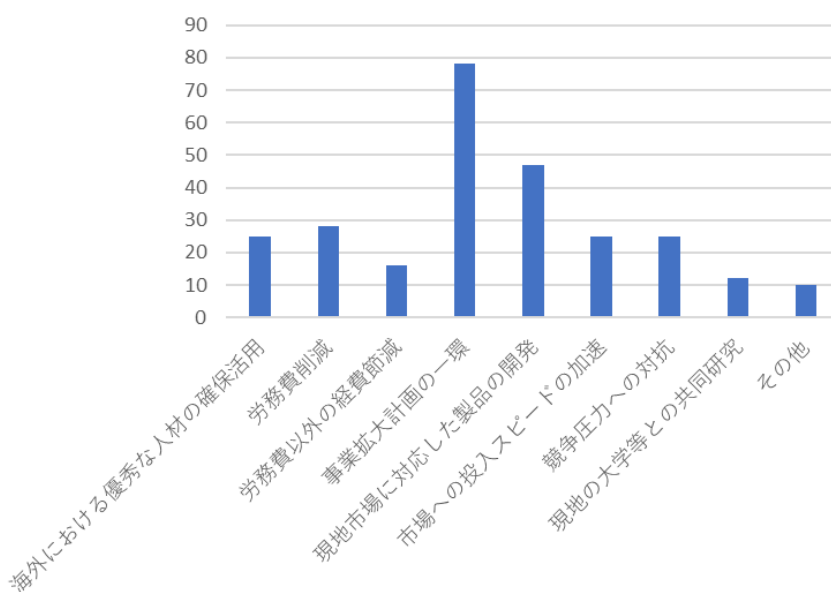


それでは、進出先はどうか（図 2-7）。中国、韓国・台湾・シンガポール・香港のいわゆるアジア NIEs、ASEAN といったアジアが有力地域であった。北米、欧州と続いた。地理的な

近さが海外展開の大きな決め手となっており、次いで市場の大きな北米や欧州が選択肢に入っている実態が明らかになった。

海外進出の理由としては、事業拡大が狙いとされていた(図 2-8)。また、現地市場に対応した製品開発のためとの回答も多かった。労務費削減や、その他経費の削減は今日の日本企業では主たる海外進出の理由とはなっていない実態が明らかになった。

図 2-8 海外進出の理由



次は IT 戦略についてである。IT システムの活用状況を見ていこう (表 2-10)。日本においては、独自システムを有している企業のほうが多く、そしてそれを自前で作る傾向にあった。むしろ、SaaS などの仕組みを活用しているほうが一般的ではない実態が明らかになった。この自前システム重視の姿勢が、日本企業の競争力にどのような影響を与えているのかは深耕する価値があるだろう。

表 2-10 社内情報システムの運用方法

独自システムを構築・運用するため、社内でシステムエンジニアを雇用している	独自システムを構築・運用するため、開発を含め Sier に委託している	独自システムを構築・運用するため、開発を子会社に委託している	SaaS 形式のシステムを調達し、社内の技術者がカスタマイズを実施している	SaaS 形式のシステムを調達し、Sier にカスタマイズを依頼している	SaaS 形式のシステムを調達し、子会社の IT システム会社にカスタマイズを依頼している	その他
68	45	23	41	43	13	16

情報技術専門の、トップ級役職の設置は、一般的ではない傾向が明らかとなった (表 2-

11)。CIO等を設置している企業はごく少数にとどまり、情報技術部門が会社の中核と位置付けられる企業は少数であることが分かった。とはいえ、CIO、CDO、CTO等を有する企業は全体の32社（約21%）には及んでおり、情報技術を重視する企業も存在していることが伺える。

表 2-11 情報技術についての専門役職の設置

CIO (Chief Information Officer)	CDO (Chief Digital Officer)	CTO (Chief Technical Officer)	該当するものはない
17	10	24	112

働き方におけるDXとして、テレワークについても導入状況の調査を行った。その結果、テレワーク化は急速に進んでいる実態が明らかになった（表 2-12）。すべての職務について在宅勤務／テレワークを許可しているとする企業が62と全体の約4割に上った。テレワークを一度も導入していない、今は導入していないと回答した企業はごく少数であった。テレワークは、今日の働き方としてかなりの程度、一般化したものと考えられる。

表 2-12 テレワーク導入状況

すべての職務について在宅勤務／テレワークを許可している	一部の職務について在宅勤務／テレワークを許可している	疾患や怪我など、在宅勤務／テレワークの必要に迫られた従業員に対してのみ許可している	在宅勤務／テレワークの導入に当たっては金銭的な補助を行っている	在宅勤務／テレワークの導入に当たってはITシステム部門による導入支援を実施している	かつて導入していたが、今は導入していない	過去に一度も導入していない
62	67	15	15	36	4	9

2-5. 組織パフォーマンス：レジリエンスとイノベーション

本調査では、組織のパフォーマンスとして、レジリエンスとイノベーションについてデータを収集した。レジリエンス(resilience)とは、忍耐力や危機対応力を意味する言葉である。もともとは個人の心理に関して使われていた用語で、失敗したり、何か問題が起こった時に、立ち直れる精神的なタフさや、気持ちの切り替えの力のことを指す。今日では、それを企業組織に応用した「組織」レジリエンスという概念が、危機下における組織的な対応能力を指すものとして注目され始めている（中川，2020）。

コロナという環境激変期に求められるのは、高い危機への対応能力である。そしてまた、人権問題への対応や米中対立などの世界的な動静はもとより、AI革命や働き方改革など、

コロナのみならず多様な論点において、いま目の前でも物事は急速に変化をしている。この激動の時代を考慮すれば、組織に求められる能力は、収益力以上に、環境変化へのしなやかさになるものと思われる。かような視座から、いくつかの質問を用いてレジリエンス能力の程度を1～6までの程度で評価した結果が以下のとおりである（表2-13）。

表2-13 レジリエンス

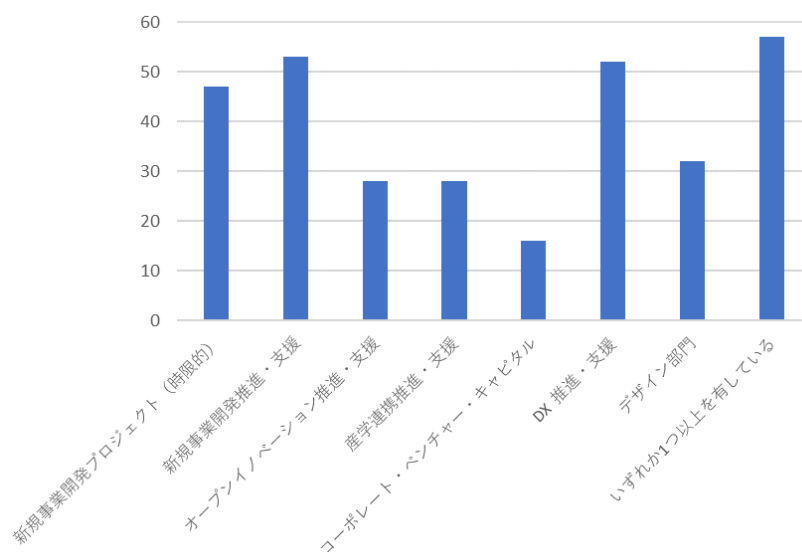
	平均	標準 偏差	全く そう 思 わ な い	あまり そう 思 わ な い	やや そう 思 わ な い	やや そう 思 う	やや わ り に 思 う	非 常 に 思 う
当社では総じて、平時から多様な解決策が生み出されている	3.51	1.27	12	25	23	58	26	5
当社では総じて、平時から非常に素早い対応策が取れている	3.56	1.32	13	21	29	47	33	6
当社では社員一丸となって、平時から変化する状況に対応することができる	3.53	1.29	13	21	29	50	31	5

結果から示唆されるのは、日本企業のレジリエンスの能力にはバラツキがあるということである。危機的な状況に対して対応力は全くない、あまりそう思わないという企業もいれば、わりにそう思う、非常にそう思うまで、広く分布している。このレジリエンスのばらつきが、どのような他の要素と関連づいているかは、今後分析を深めるべき点であろう。

レジリエンスと並んで大切になる組織の能力が、イノベーションの能力である。レジリエンスが環境変化に受動的に対応する力であるとすれば、イノベーションの力は新規な製品やサービス、事業プロセスなどを生み出すことを通じて、積極的に環境変化のなかで機会をつかんで成長していくための力である。

調査では、イノベーションを実現するための専任の組織が用意されているかどうかも調べた。図2-9を見ると、サンプル149社のうち、57社（38.2%）で何らかの変革を推進するための部門が用意されている。翻って全体の6割以上の会社には、新規事業の立ち上げや、DX推進、コーポレート・ベンチャー・キャピタル等の会社に変化をもたらすような組織形態としての仕掛けは準備されていないことがわかった。また、それらの組織形態上の変革推進の仕組みとしては、新規事業の開発推進・支援を担う部門が53社（35.5%）、DX推進・支援部門が52社（34.8%）と多くなっていた。

図 2-9 変革推進部門の有無



実現されたイノベーションについても、本調査からは組織の成果に大きな違いがあることが観察された。まず製品・サービスのイノベーションについてであるが、実現できていないという会社も少なくない一方で、新規な製品が会社の売上をけん引している企業もまた少なくなかった (表 2-14)。

表 2-14 イノベーションの実現状況および売上への影響

	実現していない	実現したが、まだ売上に現れていない (0%)	実現し、売上の1-5%を占めている	実現し、売上の6-10%を占めている	実現し、売上の11-20%を占めている	実現し、売上の21-30%を占めている	実現し、売上の31-50%を占めている	実現し、売上の51%以上を占めている
①以前にいかなる競合他社も提供したことがない製品・サービス	60	21	31	14	12	3	3	5
②競合他社の製品・サービスと同一または類似しているが、自社にとっては新しい製品・サービス	35	22	40	15	19	7	6	5
③①または②に該当しない新商品・サービス (軽微な変更、改良など)	46	21	28	16	16	6	10	6

次に、業務プロセスでのイノベーションの実現有無について問うた結果が図 2-10 である。

サンプル全体のおよそ3分の2が、業務プロセス面でも何らかの変化を実現していたことを報告している。そのうち多数であったものは、製品・サービスの生産・提供方法であった。一方、情報処理や伝達に関わる変革も46社と少なくなく、ビッグデータ活用についても33社と、デジタル、データ面での変革も一定程度は取り組まれている実態が明らかになった。

図 2-10 業務プロセスの変更の実態

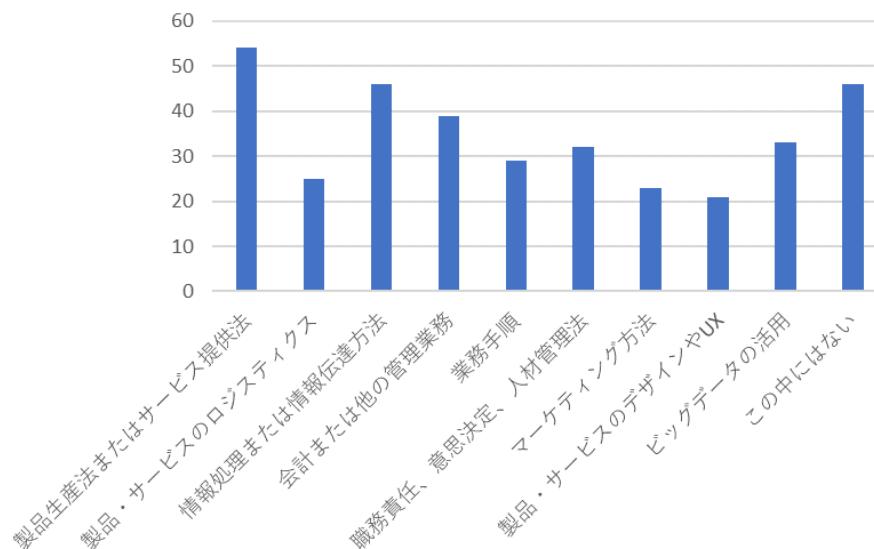


表 2-15 COVID-19 の影響

	全く影響を受けなかった	わずかに影響を受けた	やや影響を受けた	影響を受けた	わりに影響を受けた	非常に影響を受けた
貴社の主要事業が属する業界は、Covid-19パンデミック発生によるネガティブな影響をどの程度受けましたか。	3	8	35	49	23	31
貴社の主要事業が属する業界は、Covid-19パンデミック発生によるポジティブな影響をどの程度受けましたか。	25	31	41	23	19	10
貴社の主要事業は、上記のネガティブな影響をどの程度受けましたか。	4	15	40	35	31	24
貴社の主要事業は、上記のポジティブな影響をどの程度受けましたか。	35	29	40	17	22	6

続いて、レジリエンスの具体的成果として、COVID-19 が与えた影響と、それに対する対応の早さについて概観する。業界としてはネガティブな影響のほうが大勢だが、事業環境の変化がポジティブに作用したとする回答も見受けられ、今回の環境変化は機会と脅威の両面をもたらしていることが明らかになった（表 2-15）。当該企業にどう影響が及んだのかという回答に注目すると、ネガティブな影響が一切ないという企業はごく少数で、程度は違えどもネガティブな影響が生じていることが明らかになった。ただしポジティブな影響を受けたとする企業も多くみられた。COVID-19 の影響は、一概にネガティブとも言えない、産業界全体に正負両面の複雑な「環境の変化をもたらした」というべきものだと言えるだろう。

それでは、そうした環境変化に対して、企業は対応を素早くとれたのであろうか。興味深いことに、対応は基本的に素早くとることができたとする回答が目立った（表 2-16）。日本企業は、現場における対応力に関しては一定の評価をしてよいのかもしれない。

表 2-16 COVID-19 への対応の早さ

	対応策は必要 なかった/ 影響がな かった	非常に遅 れて対応 策を取っ た/また 取れな かった	わりに遅 れて対応 策を取っ た	やや遅 れて対応 策を取っ た	やや素 早く対応 策を取っ た	わりに素 早く対応 策を取っ た	非常に素 早く対応 策を取っ た
貴社の主要事業は、上記のネガティブな影響についてどの程度素早く対応策を取れましたか。	9	12	10	25	44	39	10
貴社の主要事業は、上記のポジティブな影響についてどの程度素早く対応策を取れましたか。	37	3	8	16	43	34	8

2-6. マクロ調査の小括

日本企業のいまを知る目的で行われた本調査であるが、まずマクロ編について小括するならば、その狙いはある程度達成できたものと思われる。記述統計量からは、以下のようなことが現在の日本企業の概況であると述べることができるだろう。なお、マクロ調査に用いた測定尺度のリストが、表 2-17 である。

- ・感染症は、概して企業経営にネガティブな影響を与えたが、その中で新しい機会を見出して成長を遂げた企業も少なからずある。
- ・人材教育の実施状況にはばらつきがあり、概して十分な資源が割かれているとはいいがた

い。

・成果主義的な評価制度を導入している企業と、部分的に導入している企業、そうでない企業と、評価制度にはばらつきが大きい。また、成果主義的な制度といっても、個人成果連動であったり、グループ成果であったり、全社成果であったりと、その形は多様である。

・明文化されたマニュアル・ルールを用いる経営はあまり実施されていない。

・女性の中核人材としての活用はごく低調である。

・サンプル全体の3分の2にあたる企業が何らかの形で事業の国際化を行っている。

・情報分野に関する社内の重要ポスト（CIO、CDO、CTO など）はあまり設置されていない。

い。

・イノベーションの実現力にはばらつきがある。

・危機的状況への対応力：レジリエンスにも大きなばらつきがある。

表 2-17 マクロ調査に使用した測定項目のリスト

測定項目	出典
HRM 施策	Prieto & Santana (2012)
部門間統合, 公式化	Nahm, Vonderembseb, & Koufterosc (2003)
ダイバーシティ	オリジナル
国際化の程度	Dunning (1993)
社内情報システム	OECD Model Survey on ICT
レジリエンス	Kantur & Iseri-Say (2015)
イノベーション	OECD Oslo Manual 2018
Covid-19 への対応	オリジナル

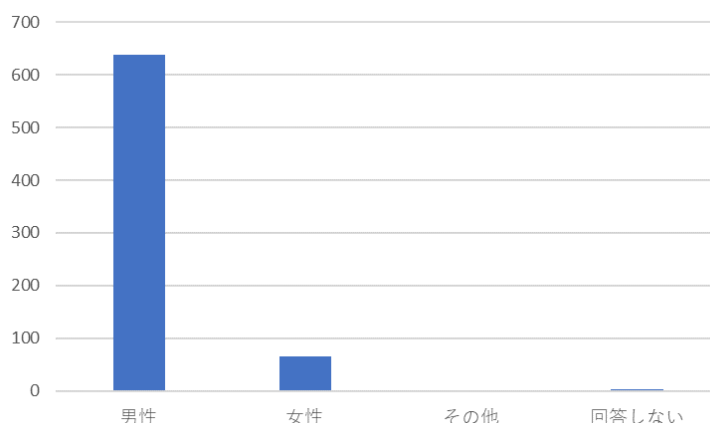
3. ミクロ調査の結果

本節では、ミクロ調査の調査項目について本調査のサンプルの記述統計を確認していく。前述したように、ミクロ調査は個人レベルの調査である。マクロ調査への回答が得られた企業の現場のミドル・マネジメントに回答を依頼し、回答者には自身の直面している職場の状況や心理状況、マネジャーとしての行動等について現在の状況を尋ねている。

3-1. サンプルの概要

ミクロ調査のサンプルの概要について説明する(図 3-1)。まず回答者の性別については、全体の 90%を男性が占めている。厚生労働省が発表した『令和元年度雇用均等基本調査』によれば、日本の管理職に占める女性割合は部長職相当で 6.9%、課長職相当で 10.9%、管理職層全体では 11.9%である。本調査は、概ね、日本企業の実態を表していると言える。同時に、ミドル・マネジャー以上の女性の割合が依然として少ない実態が改めて確認される結果となった。

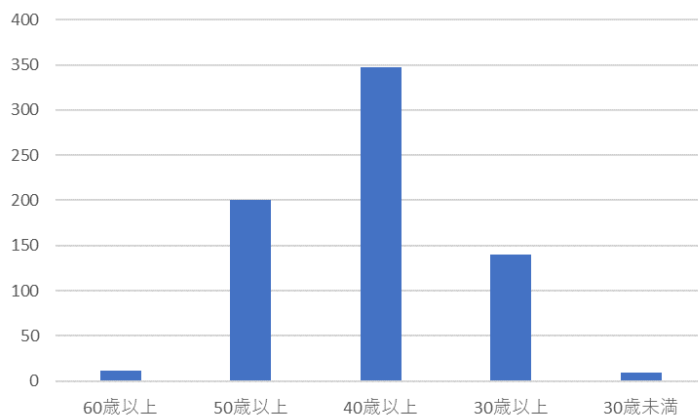
図 3-1 回答者の性別



回答者の年齢については、図 3-2 に示されているように 40 歳代が最も多く、次いで 50 歳代、30 歳代と、こちらも一般的な日本企業のマネジャーの年齢構成とほぼ合致しているとみることができる。やや古い調査であるが、2009 年に一般社団法人労務行政研究所が実施した『役職別昇進年齢の実態と昇進スピード変化の動向』によると、全国証券市場の上場企業 4003 社における昇進年齢の標準は、課長職で 39.4 歳、部長職で 47 歳である。測定の仕方の違いもあり単純な比較はできないが、本調査の結果はこれと概ね整合的と言えよう。なお、上記の調査によれば、対象企業において課長職に昇進する最年少者の年齢は 35.9 歳であったのに対して、本調査のデータによれば、30 歳未満～30 歳代でマネジャーとなる人も一定割合存在している。2009 年から 10 年以上が経過した現在、日本企業の課長職への昇

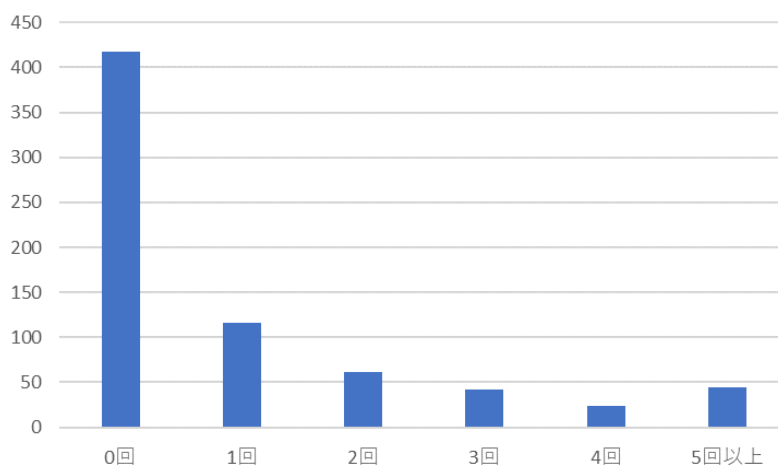
進スピードはやや早まっていると言えそうである。

図 3-2 回答者の年齢分布



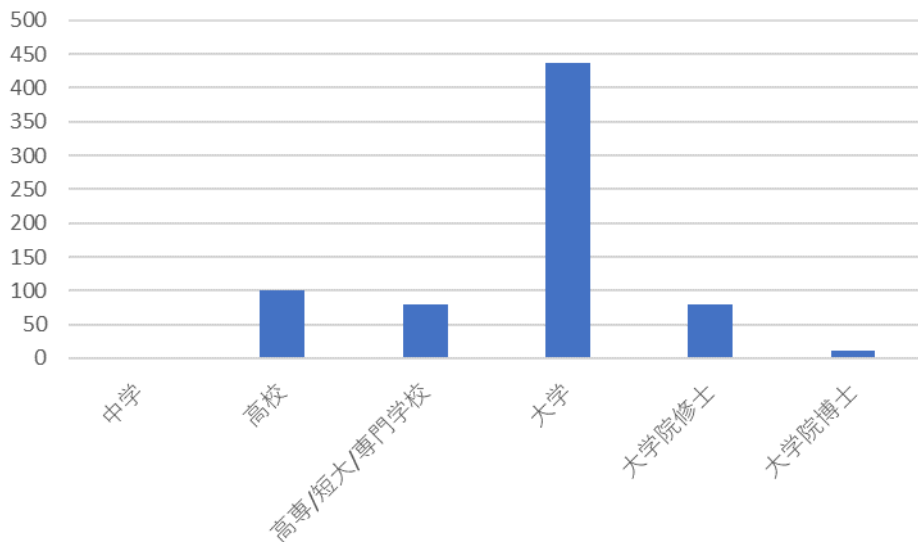
回答者の中で一度も転職をしたことがない者は59%を占めている（図 3-3）。厚生労働省が発表した『平成 27 年転職者実態調査』によれば、日本のビジネスパーソンの転職経験数の平均は 3 回であるが、最頻値は 1 回である。年齢別の転職回数で言えば、30 歳代後半の場合は 3.3 回、40 歳代前半になると 3.3 回、40 歳代後半は 3.7 回である。数年前のデータと比較しても、明らかに、本調査のサンプルの転職回数は少ないというべきである。マネジャーを担うようなコア人材の企業間流動性は、現時点でも決して高くはないということである。

図 3-3 回答者の転職回数



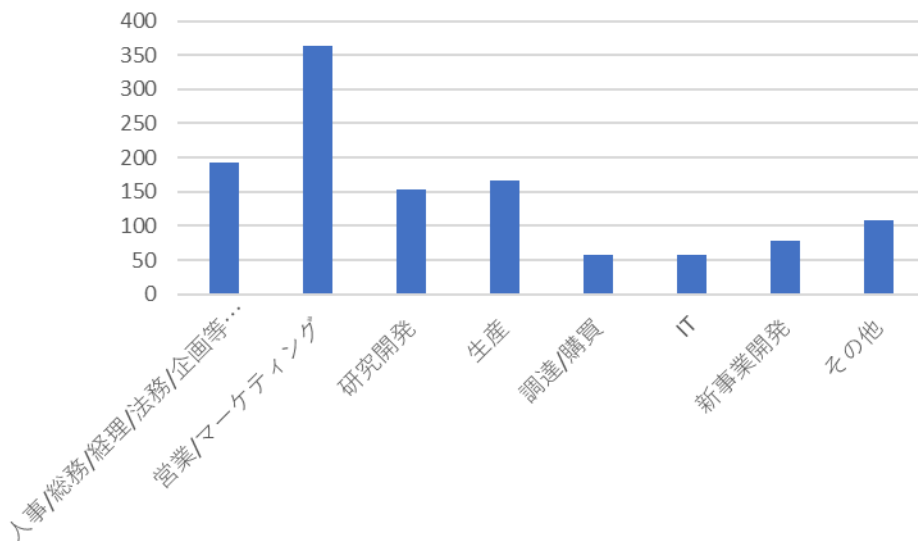
回答者の学歴としては、大卒が61%と多数派であった（図3-4）。修士卒、博士卒は合計しても高卒に及ばず、日本企業のマネジャーに占める大学院卒人材の割合は少ないということがわかる。

図3-4 回答者の学歴



回答者たちが経験したことのある職種として、営業がおよそ半数を占めた(図3-5)。次いで人事・総務・経理といったスタッフ系の職種、第3位が生産であった。新事業開発に携わったことのある人は少なかった。

図3-5 回答者の職種経験



労働時間の分散についても確認しておきたい。図3-6にあるように、月間200時間以上

の勤務をしている人は少なく無いが、その一方で、月間労働時間が100時間~149時間に様
 っている人も少なからず存在する。多くの回答者が年率換算 1800 時間~2400 時間の範囲
 内となる 150 時間~200 時間の範囲内で働いているという結果である。厚生労働省『毎月勤
 労統計調査』によれば、(パートタイムを含む) 日本人の年間総労働時間の平均は 1669 時
 間であり、これは月間労働時間に換算すると 140 時間程度ということになる。日本企業
 の中核を担うマネージャーたちは、日本人の平均よりも、長時間労働に従事しているとい
 うことである。

図 3-6 回答者の労働時間

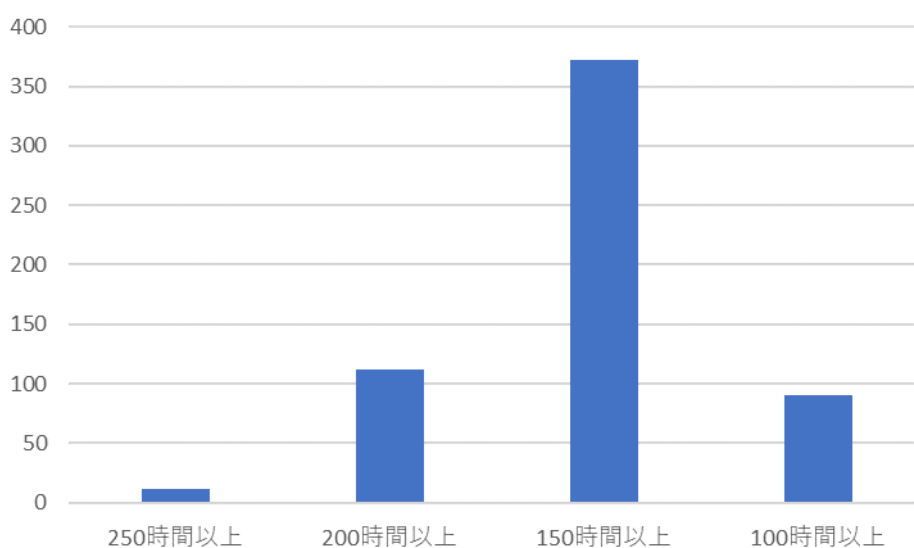
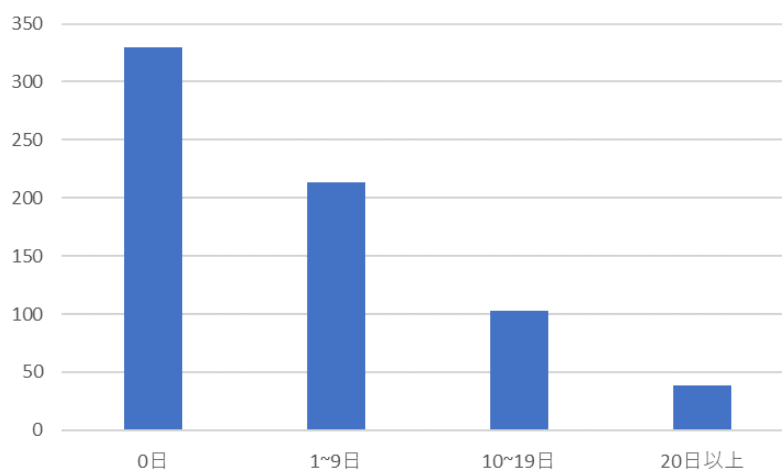


図 3-7 回答者の在宅勤務日数（1ヶ月あたり）



2021年6月に緊急事態宣言が解除された後、回答者たちの在宅勤務日数はどのようにな
 ったのだろうか。図 3-7 によれば、1ヶ月あたりの在宅勤務日数が0日である人の割合は

48%である。およそ半数のマネジャーたちが、従来通りのオフィス出勤型の勤務をしているということである。他方、1ヶ月あたり20日以上在宅勤務をしている、つまり、ほぼ／完全な在宅勤務となっている人も全体の6%程度いる。

3-2. ミドル・マネジメントの直面している状況

ここから、マイクロ調査の回答結果を用いて、ミドル・マネジャーが感じている職場の状況や心理的状況について、調査結果を見ていきたい。

1つ目がエンプロイアビリティである(表3-1)。エンプロイアビリティとは、端的に言えば、雇用されうる能力を指す。これは具体的には、特定の社内で雇用され続ける能力(内的エンプロイアビリティ)と、労働市場において他社から評価され、雇用されうる能力(外的エンプロイアビリティ)の2つの分解することができる。本調査において測定したのは、このような2種のエンプロイアビリティについての、主観評価である。

まず内的エンプロイアビリティについて、「会社は私の貢献を適切に評価してくれているため、今の会社で働くことについては良い見通しを持っている」という項目について、回答者の平均値が低くなっている(6点中3.362点)。内的エンプロイアビリティを構成する他の2項目の平均値が比較的高い値であることを踏まえると、これはこの項目の前半部分である「会社は私の貢献を適切に評価してくれている」という点に対するネガティブな反応の現れ、と理解できそうである。日本企業の社員が自社で実施されている人事評価について、少なからぬ不満を持っていることは、先行する実証研究においてすでに報告されている(e.g.服部, 2013)。日本企業に所属するマネジャーたちは、組織におけるキャリアについて総じてポジティブな見通しを持って入るが、自身の貢献や能力が適切に評価されているという実感は持つことができていない、ということなのだろう。

外的エンプロイアビリティについては、「今の仕事で培ってきた技能は、社外の広い領域で活用できる」という項目の平均値が、他に比べて低くなっている(6点中3.157点)。一方で「今の会社以外でも雇われ続けるのはたやすい」「今のものと異なる仕事を他の会社でやることになったとしてもちゃんとやっていける」という見通しを持ち、他方で、「今の仕事で培ってきた技能は、社外の広い領域で活用できない」と考えている、というように一種のねじれが生じているのである。これはおそらく、日本企業のマネジャーたちが、人間関係の構築能力やマネジメント能力のように、種々の業務に転用可能な部分については高いレベルの能力を形成している一方で、個別具体的な業務をこなすために必要なスキル・能力に関しては、企業特殊性が高い者を形成している、少なくともそのように自覚しているからなのだろう。

内的エンプロイアビリティと外的エンプロイアビリティのスコアを全般として比較すると、両者の平均値はほぼ同じである。マネジャーたちが形成しているエンプロイアビリティは、特に外的なものとの内的なものどちらに傾斜しているわけでは無いようである。

表 3-1 回答者のエンプロイアビリティ

		平均	標準偏 差	1.全く そう思 わない	2.あま りそう 思わな い	3.やや そう思 わない	4.やや そう思 う	5.わり にそう 思う	6.非常 にそう 思う
内的エン プロイア ビリティ	会社は私の貢献を適切 に評価してくれている ため、今の会社で働く ことについては良い見 通しを持っている	3.362	1.458	83	139	158	139	142	46
	たとえ会社が事業の縮 小を行なっても、私が リストラ対象となるこ とはないだろう	4.172	1.127	9	67	82	245	243	61
	今のものと異なる仕事 を社内ですることにな っても、ちゃんとやっ ていけるだろう	4.084	1.205	18	59	118	244	186	82
外的エン プロイア ビリティ	今の仕事で培ってきた 技能は、社外の広い領 域で活用できる	3.157	1.295	64	176	197	157	81	32
	今の会社以外でも雇わ れ続けるのはたやすい ことだ	3.844	1.150	16	91	124	274	163	39
	今のものと異なる仕事 を他の会社ですること になったとしても、ち ゃんとやっていけるだ ろう	4.650	0.881	0	15	42	226	316	108

2つ目が心理的資本である(表3-2)。心理的資本とは、ある個人のポジティブな心理的発達状態を指し、(1)自らに対する自己効力感を持ち(自己効力感)、挑戦的な課題に対して必要な努力をおこなうこと、(2)現在や未来に対してポジティブな帰属を行い(オプティミズム)(3)目標に向かっており、成功のために必要であれば目標へのパスを修正し(希望)、(4)問題や逆境に直面しても、成功を掴むためにそれに屈せず乗り越えられる(レジリエンス)ことと定義される。この定義から明らかなように、心理的資本とは、自己効力感、希望、レジリエンス、オプティミズムといった複数の概念を含んだ、複合的な概念であるが、本調査においてはこのうち、自己効力感とレジリエンスの2つを測定した。

自己効力感の測定は、「長期的な課題の分析と解決策の提示」「上位層とのやり取り」「新しいやり方のデザイン」といった複数の個別のタスクについて、当人たちがどの程度自信を持っているかということ測定し、それらを合算することで、当人の自信を総体として把握するものである。表#によれば、3つの領域いずれにおいても、マネジャーたちはある程度

の自信を持てていることがわかる。レジリエンスについても、全ての項目について、ある程度高いスコアとなっている。なお「仕事で困難に陥った時、そこから回復するのに時間がかかってしまう」という項目については、値が低ければ低いほどレジリエンスが高いことを意味する点に注意されたい。総じて、日本企業のマネジャーたちは、潤沢な心理的契約を持ち合わせていると言って良いだろう。

表 3-2 回答者の心理的資本

		平均	標準偏差	1. 全く思わない	2. あまり思わない	3. ややそう思わない	4. ややそう思う	5. わりに思う	6. 非常に思う
自己効力感	長期的な課題について分析し、解決策を見出すことに自信がある	4.014	1.076	8	61	125	280	185	48
	私は職場を代表してマネジメント層とのミーティングを行うことに自信を持っている	3.833	1.158	18	78	158	245	166	42
	自身の仕事の領域に関して、新しいやり方をデザインすることができる	4.029	1.062	8	47	148	268	185	51
レジリエンス	仕事で困難に陥った時、そこから回復するのに時間がかかってしまう	3.018	1.078	35	215	231	166	48	12
	私は大抵、仕事上の困難をなんとかやりくりすることができる	4.298	0.964	6	31	74	283	261	52
	仕事において私は「私自身」を貫くことができる	4.000	1.122	17	56	128	261	199	46

次がマネジャーの直面している職場の状況である。マネジャーたちが所属する職場の人間関係について、3つの観点から測定を行った（表 3-3）。

1 つ目は、マネジャーとその直属の上司との人間関係の良好さを表す上司部下交換関係（leader-member exchange: LMX）である。3項目いずれの平均値も高く、日本企業における良好な上司部下関係が形成されていることがわかる。2 つ目は、心理的安全性である。これは本来、率直にものを言ったり問題点を指摘したりできるような職場の風土を捉えたものであるが、本調査では、会社全体としてそのような風土になっている程度を測定している。3項目いずれについても、ある程度の高い数値が確認でき、日本企業においては一定程度の

心理的安全性が存在していることがわかる。ただし、「リスクをとったとしても、この会社であれば大丈夫だ」という項目については、平均値そのものは低く無いものの、少なからぬマネージャーたちが「全くそう思わない」や「あまりそう思わない」を選択している点に注意が必要である。なお「もし会社のなかでミスしてしまうと、そのことでしばしば責められる」という項目については、値が低ければ低いほど心理的安全性が高いことを意味する点に注意されたい。

意思決定権限に関する3項目は、いずれも、値が低ければ低いほど現場におけるマネージャーたちの意思決定権限が高いレベルで付与されていることを意味する。いずれの項目も平均値が2点代であるということは、つまり、彼らが現場において相当程度の意思決定権限を付与されていることである。

表3-3 職場関係

		平均	標準偏差	1. 全く そう 思わ ない	2. あま りそ う思 わな い	3. やや そう 思わ ない	4. やや そう 思う	5. わり にそ う思 う	6. 非常 にそう 思う
LM	私が助けを必要として	4.210	1.246	16	76	77	200	250	88
X	いるとき、直属上司の献 身的援助をあてにする ことができる								
	私は直属上司の決定を、 信頼している	4.347	1.182	17	47	72	206	267	98
	直属の上司と私の関係 は、良好である	4.599	1.059	9	27	49	195	300	127
心理 的安 全性	もし会社のなかでミス してしまうと、そのこと でしばしば責められる	2.985	1.171	59	205	221	147	59	16
	この会社のメンバーは、 抱えている課題や困難 な問題を隠さずに話題 にすることができる	3.854	1.176	18	88	135	244	182	40
	リスクをとったとして も、この会社であれば大 丈夫だ	3.572	1.219	32	118	166	223	140	28
意思 決定 権限	上司が決定を承認する まで、私はほとんど行動 を起こすことができな い	2.504	1.078	106	301	183	79	30	8
	もし私が自分で決定を 下したいと言えば、私は すぐにやめるよう指示 されるだろう	2.265	1.106	191	263	166	56	23	8
	ほとんどのことをする 前に、上司に確認をしな ければならない	2.739	1.228	100	247	181	112	50	17

次が職場の成果であり、日本企業の職場の成果を、本調査では3つの観点から測定している(表3-4)。1つ目は、マネジャーが認識する職場の成果である。3項目いずれも高い値を示しており、総じて、十分な成果が出ていると認識していることがわかる。これと比べると、2つ目の革新的成果はやや低い値となっている。効率よく業務をこなし、かつ組織から期待された成果をあげて入るが、新たなアイデアを生み出したり、それを実際に試したりといったことはそこまで高度にはできていない。マネジャーたちはそのように認識しているようである。3つ目は、仕事のやりかたやリソース配分における柔軟性である。これについてもある程度高い値が出ており、日本企業の職場が、現実の要請に対してある程度柔軟に対応している様子が窺える。

表3-4 職場の成果

		平均	標準 偏差	1.全く そう 思 わ ない	2.あ ま り そ う 思 わ な い	3.や や そ う 思 わ ない	4.や や そ う 思 う	5.わ り に そ う 思 う	6.非 常 に そ う 思 う
職場業績	私の職場は非常に有能である	4.173	1.112	8	62	94	237	248	58
	私の職場は非常に効果的に仕事をこなしている	3.772	1.107	13	85	170	249	162	28
	私の職場はその役割/任務をよく果たした	4.156	1.026	4	51	102	270	234	46
職場の革新的成果	私の職場では、目標や目的に関する新しいアイデアが頻繁に生み出されている	3.482	1.156	20	135	197	221	107	27
	私の職場では、仕事の進め方や技術に関する新しいアイデアを実施することができている	3.754	1.085	12	91	153	280	145	26
	私の職場では、仕事上の目標を達成するための方法に関する新しいアイデアが生み出されている	3.617	1.044	10	100	193	271	114	19
職場の柔軟性	私の職場では、機会が訪れた時には、これまでの事業内容や仕事のやり方にとらわれることなく、その機会に合わせて事業を進化させることが許容されている	4.038	1.137	14	63	115	260	200	55
	私の職場では、自分たちが保有している種々のリソースの事情に合わせて、自分たちがやることを柔軟に変更するようにしている	3.938	1.084	11	65	137	278	176	40
	私の職場には柔軟性があり、事業上のチャンスやピンチが発生した際には、それを積極的に活用することができている	3.825	1.090	14	73	156	277	154	33

3-3. ミドル・マネジメントの行動

以下では実際のミドル・マネジメントが取っている行動を見ていきたい。まず、日本企業のマネジャーたちは、そもそもどのようなリソースをどの程度保有しているのだろうか。ここでは彼らが保有するリソースには、人材、物的資源、予算、情報の4種があると想定し、それぞれについての充足度を測定している。表3-5によれば、物的資源、予算、情報についてはリソースが充実している一方で、多くのマネジャーが人材の不足を実感している。現場の業務の複雑化、負荷の増大といった変化を背景に、マネジャーたちが人手の不足を感じているということなのだろう。加えて、平均値そのものは低く無いものの、少なからぬマネジャーたちが、予算や情報の不足を実感していることも見逃せない。

表3-5 マネジャーが保有するリソース

	平均	標準偏差	1.不足している	2	3	4	5	6.充分である
人材(ヒト)	2.774	1.455	158	192	150	104	65	38
物的資源(モノ)	3.752	1.298	39	82	166	205	158	57
予算(カネ)	3.532	1.34	50	112	192	167	137	49
業務の遂行に必要な情報	3.594	1.247	38	102	177	221	130	39

日本企業のマネジャーたちは、具体的にどのような行動をどの程度とっているのだろうか。リーダーシップや管理者行動に関わるこれまでの研究を参考に、本調査では、マネジャーに求められる行動として、構造づくり、配慮、育成、変革/ビジョン、そして一担当者としての業務(プレーヤー)の5つを想定し、それぞれについてどの程度の時間を配分しているか、ということ測定した。表3-6は、各行動について、どれだけの人が何番目の優先順位を持っているかということを集計したものである。マネジャーの一般的な機能として想定される構造づく、配慮、育成、変革/ビジョンのいずれについても、あり程度高い優先順位となっているようである。ただ、変革/ビジョンについては、1位としている回答者と4位としている回答者がともに多く、2位や3位としている回答者が少ないことに注意が必要である。業務、製品・サービス、職場の方向性など、広い意味での変革に関わる役割にかなりの程度従事しているマネジャーがいる一方で、そうした活動をほとんど行うことができていないマネジャーもまた、多数いるということである。

表 3-6 マネジャーが担っている役割

	1	2	3	4	5
	位	位	位	位	位
1. 構造づくり(部下への業務上の指示、業務の進捗管理など、部下の仕事ぶりの管理に関わる役割)	187	203	156	134	27
2. 配慮(モチベーションやストレスの管理、人間関係の維持・形成に関わる役割)	147	204	208	127	21
3. 育成(部下の育成に関わる役割)	114	206	232	137	18
4. 変革/ビジョン(業務、製品・サービス、職場の方向性など、広い意味での変革に関わる役割)	233	85	90	218	81
5. プレーヤー(マネジャーとしての上記の役割以外の)一担当者としての業務を担う役割)	40	13	25	83	546

次が、社内外の情報共有・協力関係である(表 3-7)。ここで注目すべきは、これまで見てきた他の質問と比べたとき、これらに関わる一連の項目の平均値は明らかに高く、回答者の回答は 4~6 に集中している。社内のメンバーはもちろん、社外の顧客やサプライヤー、パートナーとの協力も非常によく行われていた。日本の組織においては調整の能力が重視されてきたとの定型化された事実があるが、それが現代でも変わってはいないことが確認できる。

表 3-7 社内外の情報共有・協力関係

	平均	標準偏差	1. 全く思わない	2. あまり思わない	3. ややそう思わない	4. ややそう思う	5. わりにそう思う	6. 非常にそう思う
私は、他の社員と情報を共有し、お互いから学び合う	4.650	0.881	0	15	42	226	316	108
私は、会社のさまざまな分野の人々と対話し、アイデアを交換する	4.277	1.053	4	37	111	237	243	75
私は、問題解決のために、顧客、サプライヤー、提携パートナーなど社外の人々と協力している	4.277	1.192	20	46	80	226	242	93

職場において、マネージャーたちはどの程度、創造的な働き方をしているのだろうか。この点をとらえるために注目したのが、両利き性とプロアクティブ行動である。プロアクティブ行動は個人が組織内において、将来を見越して変化をもたらす目的で起こした主体的な行動と定義されるものであり、要するに、自らの業務における革新性の程度を表す。表3-8に示されているように、マネージャーたちの回答は総じて中心に寄っている。これはつまり、マネージャーたちが自らの業務を大きく変更したり、新たなものに挑戦しているということでも、反対に、従来のやり方をただ踏襲しているということでも無い、ということである。「現状の仕事を維持している」とする逆転項目に関する回答も、理論上の中心点である3.5に近いスコアとなっている。多くの回答者が「ほどほどに変革的、ほどほどに現状維持」で働いている様子であった。

表3-8 回答者自身のプロアクティブな行動

	平均	標準 偏差	全くそ う思わ ない	あ ま り そ う 思 わ な い	や や そ う 思 わ な い	や や そ う 思 う	や や わ り に そ う 思 う	非 常 に そ う 思 う
両 利 き 性								
製品・サービス、プロセス、または市場に関する新たな可能性の探索に従事した	3.66	1.27	35	116	130	232	156	38
製品・サービス、プロセス、または市場に関するこれまでとは異なるやり方の評価を実施した	3.40	1.20	42	122	200	222	93	28
製品・サービスまたはプロセスの大幅な刷新を行った	3.11	1.24	60	188	185	181	70	23
自身がこれまでに豊富な経験を積み重ねてきた活動に従事した (逆転項目)	3.88	1.14	16	78	131	269	170	43
ルーティン的に行われる活動に従事した (逆転項目)	3.36	1.25	58	127	168	230	100	24
既存の顧客 (あるいは組織内部) を相手に既存の製品/サービスを提供する活動に従事した (逆転項目)	3.54	1.26	54	96	161	234	132	30
プ ロ ア ク テ ィ ブ 行 動								
自身のコアとなる職務をよりよく遂行するための手法を生み出している	3.81	0.99	6	70	162	296	154	19
自身のコアとなる職務を遂行する手法に関する改善案を考え出している	3.94	0.95	3	47	163	289	184	21
職務遂行の方法を適宜変更している	4.02	0.94	2	42	133	319	179	32
標準化されたやり方で、自分のコアとなる職務をうまくこなしている (逆転項目)	3.68	1.04	16	82	174	289	130	16

3-4. 組織文化

最後に、回答者が所属する組織の組織文化についてである。本調査が採用するのは、ミシガン大学のロバート・クインとジェームズ・キャメロンが提唱する組織文化の4分類である。マーケット文化（表 3-9）は市場競争において勝利することを重んじる文化、クラン的文化（表 3-10）は家族的な親密性と仲間意識を重んじる文化、アドホクラシー文化（表 3-11）は変革や創造を重んじる文化、ヒエラルキー文化（表 3-12）は組織の安定や秩序を重んじる文化を、それぞれさす。

それぞれの文化のスコアを比較することで見えてくるのは、日本企業は総じて、マーケット文化とヒエラルキー文化、そしてクラン文化のスコアが高く、アドホクラシー文化とコアが低い、ということである。少なくとも本調査のサンプル企業に関しては、市場での競争を重視する結果志向的であり、効率と規律重視、組織維持を旨とする傾向が強い。それらよりもやや平均値は低くなるものの、組織におけるメンバー間の仲間意識はある程度は高い。忠その一方で、機会をみて挑戦していく文化は明らかに乏しいようである。

表 3-9 組織文化：マーケット文化

		平均	標準 偏差	全くそ う思わ ない	あまり そう思 わない	ややそ う思わ ない	やや そう 思う	わりに そう思 う	非常に そう思 う
結果志向的	この組織のリーダーには、現実的であり、意欲的で、結果志向であるという共通点がある	3.918	1.139	15	79	118	276	175	44
（市場原理型）	この組織のマネジメントスタイルには、積極的な競争、高い要求水準、業績主義という特徴がある	3.573	1.248	33	116	181	205	134	38
	この組織は業績や目標を達成することを通じて団結している	3.880	1.166	16	75	149	262	148	57
	この組織は競争行動と業績を重視している。高い目標達成し、市場で勝利することが重要である	3.868	1.190	20	74	153	249	154	57

表 3-10 組織文化：クランの文化

	平均	標準偏差	全く そう 思わ ない	あま りそ う思 わな い	やや そ う思 わ ない	やや そ う 思 う	わり にそ う思 う	非常 にそ う思 う	
仲間意識（クラ ンの）	この組織のマネジメントスタイルには、チームワーク、コンセンサス、参画という特徴がある	3.66	1.15	23	98	168	248	142	28
	この組織のリーダーには、部下の指導・支援・育成を重視するという共通点がある	3.73	1.31	27	120	141	203	156	60
	この組織は忠誠心と信頼関係によって団結している。組織へのコミットメントは高い	3.59	1.16	28	101	184	241	124	29
	この組織は人材開発を重視している。高い信頼、オープンな雰囲気、従業員の参画などにこだわっている	3.43	1.29	42	137	193	183	108	44

表 3-11 組織文化：アドホクラシー文化

	平均	標準偏差	全くそ う思わ ない	あま りそ う思 わな い	ややそ う思 わ ない	やや そ う 思 う	わり にそ う思 う	非常 にそ う思 う	
アドホク ラシー（機 会重視）	この組織のリーダーには、企業家精神、イノベーション、リスクを進んで取るという共通点がある	3.29	1.27	50	160	187	179	101	30
	この組織のマネジメントスタイルには、リスクを取る、イノベーション、自由、独創性という特徴がある	3.17	1.20	62	146	215	194	72	18
	この組織はイノベーションや新製品開発に関わることで団結している。ここでは最先端であることが重視されている	3.03	1.26	87	159	219	146	79	17
	この組織は新しい資源の獲得と新しい挑戦を作り出すことを重視している。新たな挑戦や機会を探索することに価値がある	3.55	1.21	36	104	187	224	125	31

表 3-12 組織文化：ヒエラルキー文化

		平均	標準 偏差	全くそ う思わ ない	あまり そう思 わない	ややそ う思わ ない	ややそ う思 う	わり にそ う思 う	非常 にそ う思 う
ヒエラル キー(規律 重視)	この組織のリーダーには、 調整、組織化、効率性を重視 するという共通点がある	3.82	1.12	18	75	153	259	169	33
	この組織のマネジメントス タイルには、雇用を保障し、 規則の遵守、予測精度、安定 性を重視するという特徴が ある	3.97	1.10	14	68	114	275	197	39
	この組織は公式的なルール や方針によって団結してい る。円滑な組織を維持する ことが重要とされている	3.69	1.04	12	90	163	304	116	22
	この組織は永続性と安定性 を重視している。効率性、統 制、円滑な運営が重要であ る	3.88	1.12	17	71	136	273	169	41

3-5. ミクロ調査の小括

ミクロ調査に用いた測定尺度のリストが、表 3-13 である。以上の記述統計量から、現在の日本企業のミドルマジャーたち、そして彼らを取り巻く職場環境について、以下の点を指摘することができる。

- ・マネジャー達は、組織における自身のキャリアについてポジティブな見通しを持っているが、自身の貢献や能力が適切に評価されているという実感は持つことができていない。また彼らは、人間関係の構築能力やマネジメント能力のように、種々の業務に転用可能な部分については高いレベルの能力を形成している一方で、個別具体的な業務をこなすために必要なスキル・能力に関しては、他社への転用可能性について悲観的な見通しを持っている。
- ・総じて、日本企業のマネジャーたちは、潤沢な心理的契約を持ち合わせている。
- ・マネジャーとその直属の上司との人間関係は良好であり、組織全体として高度の心理的安全性が担保されている。ただし、「リスクをとったとしても、この会社であれば大丈夫だ」という点について、少なからぬマネジャーたちが悲観的な評価をしている。
- ・マネジャー達は、総じて、現場における高度の意思決定権限を付与されている。
- ・総じて、マネジャーたちは、自信が所属する職場が十分な成果を出していると認識している。ただし、新たなアイデアを生み出したり、それを実際に試したりといったことについては、やや限界があるようである。
- ・物的資源、予算、情報についてはリソースが充実している一方で、多くのマネジャーが人

材の不足を実感している。予算や情報の不足を実感しているマネジャーも一定数いる。

- ・マネジャー達のリソースの多くが、構造づくり、配慮、育成、変革/ビジョンといった行動に配分されている。ただし、業務、製品・サービス、職場の方向性など、広い意味での変革に関わる役割にかなりの程度従事しているマネジャーがいる一方で、そうした活動をほとんど行うことができていないマネジャーもまた、多数いる。

- ・日本企業においては、社内外の情報共有・協力がかなり行動になされている。

- ・マネジャー自身のプロアクティビティという点で言えば、彼らは「ほどほどに変革的、ほどほどに現状維持」だと言える。

- ・日本企業の文化は、総じて、市場での競争を重視する結果志向的であり、効率と規律重視、組織維持を旨とし、組織におけるメンバー間の仲間意識を重視するものとなっている。他方、機会をみて挑戦していく文化とはいえない。

表 3-13 ミクロ調査に使用した測定尺度のリスト

上位カテゴリー	下位カテゴリー	出典
エンプロイアビリティ		Rothwell & Arnold (2005)より一部項目を抜粋
心理的資本	自己効力感	Luthans et al. (2007)より一部項目を抜粋
	レジリエンス	Luthans et al. (2007)より一部項目を抜粋
職場の状況	LMX	Mueller & Lee (2002)より一部項目を抜粋
	心理的安全性	Edmondson (1999) ※ただし会社レベルの心理的安全性を測定するために team を会社に置き換え
	意思決定権限	Dewer et al.(1982)より一部項目を抜粋
職場の成果	職場業績	Ancona & Caldwell (1992)より一部項目を抜粋
	職場の革新的成果	Axtell et al. (2000)や West and Anderson (1996)などをもとにオリジナル作成
	職場の柔軟性	Chandler et al. (2011)をもとにオリジナル作成
マネジャーが保有するリソース		オリジナル
マネジャーが担っている役割		オリジナル
社内外の情報共有・協力関係		Subramaniam and Youndt (2005)の社会関係資本尺度より一部項目を抜粋
プロアクティブな行動	両利き性	Mom et al. (2009)より一部項目を抜粋
	プロアクティブ行動	Griffin et al. (2007)より一部項目を抜粋
組織文化		Cameron and Quinn (1999)より一部項目を抜粋

4. おわりに

本報告では、組織調査 2020 について、その目的や実施概要を説明した上で、調査項目の記述統計を確認してきた。本調査の目的である日本企業の働き方やイノベーション創出に関わる原因と結果の分析については、後の報告で明らかにしていくことにして、ここでは本報告で示したような記述統計からも豊かな知見が得られたことを最後に指摘しておきたい。

本報告で分析を行ってきた記述統計の中には、私たちの直観的な理解に近い結果と、それに反する結果が混在していたように思われる。例えば、企業のイノベーション力やレジリエンスに企業間のばらつきが大きいことや新型コロナウイルス感染症によってネガティブな影響を受けたところが大きいといった事実は、私たちの肌感覚に近い。しかし、市場での競争や規律を重視する組織文化が多く組織においてみられる傾向があり、メンバー間の仲間意識を重視する文化はこれらに次ぐ結果になっていることなどは、これまでの所謂日本的経営の考え方からすると、やや以外に感じられる結果ではないのだろうか。このことは、多くの組織が効率性や市場競争を重視するべくこれまでに様々な組織変革や制度変更を行ってきており、そのことが効率性を高めてきた一方で、イノベーションやレジリエンスが求められるような柔軟性に課題を投げかけていることを反映しているのかもしれない。

こうした実態把握が、産業界で奮闘されておられる民間企業の諸氏にとって参考になることが、私たちの何よりの願いである。各種の経営イシューに関する日本企業の現在地点に対し、自社の状況はどのような位置取りにあるか。参考にしていただき、会社としてのプレゼンスやサステナビリティを改善するために利用していただければ幸いである。

参考文献

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building Micro-foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links. *Managerial and Decision Economics*, 29 (6): 489-502.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 634-665.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3): 265-285.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, Mass; Harlow: Addison-Wesley.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and Effectuation Process: A Validation Study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 26(3): 375-390.

- Dewar, R. D., Whetten, D. A., & Boje, D. (1980). An Examination of the Reliability and Validity of the Aiken and Hage Scales of Centralization, Formalization, and Task Routineness. *Administrative Science Quarterly*, 25(1):120-128.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley, New York.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-383.
- Felin, T. Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *Academy of Management Annals*, 9 (1): 575-632.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2): 327-347.
- 服部泰宏(2013). 『日本企業の心理的契約: 組織と従業員の見えざる約束』 白桃書房.
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(3): 456-472.
- 小池和男(2005). 『仕事の経済学 第3版』 東洋経済新報社.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3): 541-572.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4): 812-828.
- Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication*, 39 (2): 220-244.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2003). The Impact of Organizational Structure on Time-based Manufacturing and Plant Performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, (3): 281-306..
- 中川功一編(2020). 『感染症時代の経営学』 千倉書房.
- 中川功一, 服部泰宏, 佐々木将人, & 宮尾学(2020). 「分断に架橋する: 「組織調査」プロジェクトが目指すもの」 『組織科学』 53 (4): 38-50.
- Prieto, I. M., & Santana, M. P. P. (2012). Building Ambidexterity: The Role of Human Resource Practices in the Performance of Firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2): 189-212.

- Rothwell, A., & Arnold, J. (2005). How HR Professionals Rate 'Continuing Professional Development'. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 18-32.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3): 450-463.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied psychology*, 81(6): 680-693.

付録1 組織調査 2020

組織調査 2020 メンバー (所属は調査実施時のもの。*は民間より参加)

安藤史江	南山大学	藤本昌代	同志社大学
藤村まこと	福岡女学院大学	羽生琢哉	労務行政研究所*
原泰史	一橋大学	服部泰宏	神戸大学
石塚真理	三菱総合研究所*	岸野早希	流通科学大学
今川智美	大阪大学	入江信一郎	京都工芸繊維大学
亀岡京子	東海大学	神吉直人	追手門学院大学
高永才	甲南大学	高瑞紅	大阪経済大学
久保吉人	公立諏訪東京理科大学	工藤秀雄	西南学院大学
三崎秀央	兵庫県立大学	宮尾学	神戸大学
中川功一	大阪大学	中園宏幸	広島修道大学
西原文乃	立教大学	岡嶋裕子	大阪大学
大塚英美	神戸学院大学	佐々木将人	一橋大学
塩谷剛	香川大学	鈴木響	東京マネジメント合同会社*
武部理花	RICAS*	寺畑正英	東洋大学
寺村絵里子	明海大学	山中伸彦	立教大学
谷田貝孝	宮崎大学	米山茂美	学習院大学

協力

HR 総研 (運営: ProFuture 株式会社)

付録 2：調査票

<マクロ調査>

■貴社に関わる以下の質問に回答してください。なお、ここでいう貴社とは「単体としての貴社とその連結対象子会社」のことで、親会社を含みません。

- Q1 貴社の直近の会計年度の連結売上高をご記入ください。
Q2 貴社の直近の会計年度の連結営業利益をご記入ください。
Q3 貴社の直近の会計年度末における連結従業員数（正社員）をご記入ください。

■貴社の過去一年間の従業員の増減についてお尋ねします。

- Q4 貴社の直近の会計年度における新卒採用は何名ですか。
Q5 貴社の直近の会計年度における中途採用は何名ですか。
Q6 貴社の直近の会計年度における全退職者数は何名ですか。なお、退職後に非正社員として再雇用された方も、退職者数に含めてください(例えば、定年退職後に嘱託として再雇用された方は、退職者としてカウントしてください)。

■貴社の従業員の内部異動についてお尋ねします。

- Q7 貴社の従業員のうち、何%が過去 1 年で内部異動しましたか。数字でお答えください（正確な数字がわからなければ概数で結構です）。内部移動とは、いわゆる部署異動、転勤、出向などのことで、部内での担当替えは含みません。

■貴社の専門組織についてお尋ねします。

- Q8 貴社では、次のような専門組織を公式に設置していますか。設置しているものをすべて選んでください（子会社として設置している場合も含まず）。なお、複数の専門組織の機能を 1 つの組織が兼務している場合、兼務しているものすべてを選んでください。

- イノベーション／新規事業開発プロジェクト（時限的）
- イノベーション／新規事業開発推進・支援
- オープンイノベーション推進・支援
- 産学連携推進・支援
- コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）
- デジタルトランスフォーメーション(DX)推進・支援
- デザイン部門
- あてはまるものはない

■ここからは、貴社の主要事業についてお尋ねします。なお、主要事業としては、貴社が手がける複数の事業のうち、直近の会計年度の売上高が最も高い事業、もしくは事業セグメントを選んでください。また、売上高が同程度の事業が複数ある場合、最も古くから手がけている事業を主要事業としてください。

Q9 貴社の主要事業の産業分類を選択肢から選んでください。

Q10 貴社の主要事業の直近の会計年度の売上高をご記入ください。

Q11 貴社の主要事業の売上高の過去3年の平均成長率は何%ですか。次の選択肢から当てはまるものを選んでください。

- 10%を超えるマイナス成長
- 6-10%のマイナス成長
- 2-5%のマイナス成長
- ほぼ横ばい（±1%程度）
- 2-5%のプラス成長
- 6-10%のプラス成長
- 10%を超えるプラス成長

Q12 貴社の主要事業の直近の会計年度の営業利益をご記入ください。

Q13 貴社の主要事業の営業利益の過去3年の平均成長率は何%ですか。次の選択肢から当てはまるものを選んでください。

- 10%を超えるマイナス成長
- 6-10%のマイナス成長
- 2-5%のマイナス成長
- ほぼ横ばい（±1%程度）
- 2-5%のプラス成長
- 6-10%のプラス成長
- 10%を超えるプラス成長

Q14 貴社の主要事業における直近の会計年度末の従業員数（正規社員）をご記入ください。

Q15 貴社の主要事業がスタートしたのは何年ですか。

Q16 貴社の主要事業の業界での占有率（国内でのシェア）は何位ですか。事業全体を包括する「業界」における貴社の地位をお答えください。

- 1位
- 2～3位
- 4位以下

Q17 貴社の主要事業の経営戦略は、以下の種類のどれに当てはまりますか。最も近いものを選んでください。なお、ここでは主要事業全体としての類型を考えてください。また、どの類型が「良い」「悪い」ということはありません。

- 積極的に幅広い事業を展開し、失敗もいとわず、新たな製品・市場に一番乗りを目指す。市場における早期のシグナルに迅速に反応し、新たな競争の場を作り出す。
- 既存事業を維持しつつ、将来有望な分野を注意深く選んで素早く追随する。製品・市場に一番乗りする

ことはほとんどなく、二番手以降として改善された製品・サービスを展開する。

- 製品・サービスを絞り込み、高い品質、優れたサービス、あるいは低価格などによって事業を守る。業界変化はやり過ごし、限られた領域で最善を尽くす。
- 特定の戦略にこだわらない。自社の製品や市場を積極的に守るわけでもなければ、リスクを取って事業を広げるわけでもない。むしろ、市場や競合の動きに翻弄されがちである。

■貴社の主要事業における人材マネジメントの仕組みについてお尋ねします。なお、人材マネジメントの仕組みが全社一律の場合は、その一律の仕組みについてお答えください。

Q18 採用・配置の仕組みについて記述した以下の文章は、貴社の主要事業にどの程度当てはまりますか。当てはまる程度を選んでください*。

- ① 当社は、すべてのポジションにしかるべき人を配置するために多大な労力をかけている
- ② 当社の募集・選考では、多彩な試験や面接など幅広い方法を活用している
- ③ 当社の採用では、新規採用者が会社と共に学び、成長していく可能性を重視している
- ④ 従業員を募集・選考する際には、当社は自社のイメージに細心の注意を払っている
- ⑤ 当社では、組織との全体的な適合性にもとづいて従業員を選抜している

※ 全く当てはまらない、あまり当てはまらない、やや当てはまらない、やや当てはまる、わりに当てはまる、非常に当てはまる

Q19 教育・育成の仕組みについて記述した以下の文章は、貴社の主要事業にどの程度当てはまりますか。当てはまる程度を選んでください*。

- ① 当社の従業員は通常、継続的な研修プログラムを受けていくことになる
- ② 当社では、チーム・ビルディングとチームで働くスキルを磨くことに焦点を当てた研修を実施している
- ③ 当社は、従業員に専門的な研修や人材開発を行う。
- ④ 当社は、従業員に対して多彩な研修と人材開発を導入、運用している
- ⑤ 当社は、新入社員をサポートするために優れたメンター制度を持っている。

Q20 報酬の仕組みについて記述した以下の文章は、貴社の主要事業にどの程度当てはまりますか。当てはまる程度を選んでください*。

- ① 当社の従業員には、個人の成果にもとづいて金銭的な報酬が与えられる
- ② 当社の従業員には、自身のグループの成果にもとづいて金銭的な報酬が与えられる
- ③ 当社の従業員には、組織全体の成果にもとづいて金銭的な報酬が与えられる
- ④ 当社の給与システムは、従業員の会社への貢献度を反映している

Q21 人事評価の仕組みについて記述した以下の文章は、貴社の主要事業にどの程度当てはまりますか。当てはまる程度を選んでください*。

- ① 当社の従業員の業績評価は、業務における行動と態度にもとづいている
- ② 当社の従業員の業績評価は、彼ら／彼女らの業務における能力開発と成長を目指している
- ③ 当社の従業員の業績評価は、組織的で長期的な結果を重視している
- ④ 当社の従業員は、定期的に評価のフィードバックを受ける
- ⑤ 当社では、業績評価は客観的で定量的な結果にもとづいている

Q22 職務設計について記述した以下の文章は、貴社の主要事業にどの程度当てはまりますか。当てはまる程度を選んでください*。

- ① 当社では、様々な職務においてジョブローテーションと柔軟な異動・配置を重視している
- ② 当社では、従業員ごとにまったく異なる職務と責任を担わせる
- ③ 当社は、従業員のチームワークとネットワークによる共同作業を重視する
- ④ 当社の従業員は、多様なスキルを要求する広く設定された職務を担っている
- ⑤ 当社では、従業員が自分で意思決定することが許されている

Q23 従業員への権限移譲について記述した以下の文章は、貴社の主要事業にどの程度当てはまりますか。当てはまる程度を選んでください*。

- ① 当社の従業員は、業務遂行方法について改善を提案する機会を与えられている
- ② 当社の従業員は、評価基準、品質改善、手当といった幅広い問題に取り組む機会を与えられている
- ③ 当社の従業員は、問題解決や意思決定に参加する機会を与えられている
- ④ 当社の従業員は、会社に関する関心事（目標や成果など）についての情報を得ている
- ⑤ 当社のマネジャーたちはオープンなコミュニケーションを維持している

Q24 社内情報交換について記述した以下の文章は、貴社の主要事業にどの程度当てはまりますか。当てはまる程度を選んでください*。

- ① 当社の主要事業において、従業員の多くが部門横断チームで仕事をしている
- ② 当社の主要事業において、長期的に影響があり重要な意思決定は部門横断チームで検討・実行されている
- ③ 当社の主要事業においては、部門横断チームの会議によって部門ごとの目標を調整している
- ④ 当社の主要事業において、それぞれの部門は情報、技術、リソースを融通しあっている

Q25 社内のルールやその文書化について記述した以下の文章は、貴社の主要事業にどの程度当てはまりますか。当てはまる程度を選んでください*。

- ① 当社の主要事業では、従業員による業務変更の提案方法について、文書化されたルール・手続きがある
- ② 当社の主要事業では、従業員が業務において何かを試す／実験する方法について、文書化されたルール・手続きがある
- ③ 当社の主要事業では、従業員が業務品質を改善する方法について、文書化されたルール・手続きがある
- ④ 当社の主要事業では、創造的な問題解決の方法を示す、文書化されたルール・手続きがある

■多様な人材の活用施策についてお尋ねします。

Q26

- ① 貴社には、社会のあらゆる属性（女性、外国人、シニア、障がい者等）から積極的に雇用するという方針がありますか。ある場合、その方針はどの程度実現できていますか。
- ② 貴社には、多様なバックグラウンド（専門分野）を持った人材を意図的に採用・育成するという方針がありますか。ある場合、その方針はどの程度実現できていますか。
- ③ 貴社には、均質的というよりは多様な価値観を持った人材を意図的に採用・育成するという方針がありますか。ある場合、その方針はどの程度実現できていますか。
- そのような方針はない
 - 方針はあるが、全く実現できていない
 - 方針があり、少しは実現できている
 - 方針があり、やや実現できている
 - 方針があり、実現できている
 - 方針があり、わりに実現できている
 - 方針があり、非常に実現できている

Q27 貴社の主要事業において、従業員に占める外国人材（日本国籍でない従業員）の割合は何%ですか。数字でお答えください（正確な数字がわからなければ概数で結構です）。

Q28 貴社の主要事業において、課長職以上の役職者に占める女性の割合は何%ですか。数字でお答えください（正確な数字がわからなければ概数で結構です）。

Q29 貴社の主要事業の組織構造についてお尋ねします。主要事業において、末端の管理者からその事業を統括する役員までの階層の数をお答えください。統括役員なども含めて、縦の階層に存在する役職の数をお答えください。例えば、統括役員-本部長-部長-課長-係長の場合、回答は「5」になります。複数のパターンがある場合は、最も多い（長い）ものをお答えください。

■貴社の主要事業の国際化についてお尋ねします。

Q30 貴社の主要事業の国際化について、実際に行っているものを選んでください。（複数回答可）

- 海外からの原材料・部材の調達（国内生産用）
- 間接輸出
- 直接輸出（海外での自社販路の開拓，現地販売会社設立）
- 現地生産（既存製品・新製品）
- 海外研究開発拠点の設置
- 地域・グローバル戦略

- 国際化はしていない

Q31 海外進出している国／地域を、すべて選んでください。(複数回答可)

- 中国
- 韓国・台湾・シンガポール・香港
- ASEAN (上記を除く)
- オセアニア
- インド
- 欧州
- 北米・カナダ
- 中南米

Q32 貴社の主要事業が海外進出している理由として、当てはまるものをすべて選んでください。

- 海外における優秀な人材の確保活用
- 労務費削減
- 労務費以外の経費節減
- 事業拡大計画の一環
- 現地市場特性・ニーズに対応した製品の開発
- 市場への投入スピードの加速
- 競争圧力への対抗
- 現地の大学・研究機関・企業等との共同研究
- その他

Q33 その中で、もっとも重要な理由を1つ選んでください。

■貴社の主要事業における ICT システムについてお尋ねします。

Q34 社内の ICT 基盤システムについて、以下のうち当てはまるものをすべて選んでください。(複数回答可)

- 独自システムを構築・運用するため、社内でシステムエンジニアを雇用している
- 独自システムを構築・運用するため、要件定義および開発を含め SIer に委託している
- 独自システムを構築・運用するため、要件定義および開発を子会社に委託している
- SaaS 形式のシステムを調達し、社内の技術者がカスタマイズを実施している
- SaaS 形式のシステムを調達し、SIer にカスタマイズを依頼している
- SaaS 形式のシステムを調達し、子会社の IT システム会社にカスタマイズを依頼しているその他

Q35 以下のうち、ICT セキュリティを確保するために実施している施策について当てはまるものをすべて選んでください。(複数回答可)

- 一元的なアンチウイルス管理システムを導入し、集中管理を行っている
- シン・クライアント方式を導入している
- Microsoft Office365/Google Docs などのクラウド型システムを用いることで、従業員の PC のローカル環境上に機密情報を保管しないようにしている
- 定期的なパスワード変更を指示している
- 外部組織へのファイル送付時、SaaS 型のファイル転送システムを利用する
- 外部組織へのファイル送付時、zip ファイル形式でファイルを送付し、別便でパスワードを通知している
- OS パスワードとは別に、BIOS レベルでのパスワードを利用している
- USB メモリの利用を禁止している
- その他
- 該当するものはない

Q36 貴社において、以下のうち、組織上に専任/兼任の職務が存在する役職をすべて選んでください。(複数回答可)

- CIO (Chief Information Officer)
- CDO (Chief Digital/Data Officer)
- CTO (Chief Technical Officer)
- 該当するものはない

Q37 社内でコミュニケーション、情報共有、ファイル共有などを円滑化するための「情報活用ツール」についてお尋ねします。貴社の主要事業では、新型コロナウイルス感染症による在宅勤務/テレワークにあたり、次のような情報活用ツールを利用していますか。利用の有無をお答えください。また、使用している場合、頻度も合わせてお答えください。(回答は1つ) ※「情報活用ツール」とは、Slack、Microsoft Teams、サイボウズなどの社内のコミュニケーションを円滑化させるためのツール、また Zoom や WebEX などのオンライン会議ツールなどを指します。

- 使用していない
- 月に数日以下
- 週に数日使う
- ほぼ毎日つかう
- 毎日使うが1日では数回
- 毎日頻繁に使用しており、朝会やオンラインランチなどに参加し、社員同士で近況報告を共有している

■社内で ICT 関連業務に従事する従業員数を教えてください。

Q38 インフラ・ネットワークなど ICT 基盤に主に従事する従業員数

Q39 Web サービス開発、データ分析など DX 業務に主に従事する従業員数

Q40 現時点での在宅勤務/テレワークの導入状況についてお伺いします。次の選択肢について、貴社の主要事業に当てはまるものをすべて選んでください。(複数回答可)

- すべての職務について在宅勤務/テレワークを許可している
- 一部の職務について在宅勤務/テレワークを許可している
- 疾患や怪我など、在宅勤務/テレワークの必要に迫られた従業員に対してのみ許可している
- 在宅勤務/テレワークの導入に当たっては金銭的な補助を行っている
- 在宅勤務/テレワークの導入に当たっては IT システム部門による導入支援を実施している
- かつて導入していたが、今は導入していない
- 過去に一度も導入していない

Q41 在宅勤務/テレワークの導入時期はいつ頃でしたか。以下から選択してください。(回答は1つ) 段階的に導入範囲を拡大した場合は、最初の導入の時期をお答えください。

- 2019年12月以前から導入していた
- 2020年1月
- 2020年2月
- 2020年3月
- 2020年4月以降
- 2020/4/8以降

Q42 日本政府による緊急事態宣言が解除された2020年6月以降、テレワークおよび在宅勤務をどのように運用していますか。当てはまるものを選んでください。

- 縮小・または廃止の方向
- 現状維持・定着の方向
- 拡大・積極採用の方向

■貴社における組織的な適応能力（レジリエンス）についてお尋ねします。

Q43 組織的な適応能力(レジリエンス)について記述した以下の文章は、貴社の主要事業にどの程度当てはまりますか。当てはまる度合いを選んでください*。

- ① 当社では総じて、平時から多様な解決策が生み出されている
- ② 当社では総じて、平時から非常に素早い対応策が取れている
- ③ 当社では社員一丸となって、平時から変化する状況に対応することができる

■貴社の主要事業におけるイノベーションについてお尋ねします。

Q44 過去3年間において、貴社の主要事業では、次の①～③のようなプロダクト・イノベーションまたは新商品・サービスを実現しましたか。実現した場合、それらのプロダクト・イノベーションや新商品・サービスの売上が、直近の会計年度の主要事業の売上に占める割合をお答えください。

- ①以前にいかなる競合他社も提供したことがない製品・サービス
- ②競合他社の製品・サービスと同一または類似しているが、自社にとっては新しい製品・サービス

③①または②に該当しない新商品・サービス（軽微な変更、改良など）

- 実現していない
- 実現したが、まだ売上に現れていない（0%）
- 実現し、売上の 1-5%を占めている
- 実現し、売上の 6-10%を占めている
- 実現し、売上の 11-20%を占めている
- 実現し、売上の 21-30%を占めている
- 実現し、売上の 31-50%を占めている
- 実現し、売上の 51%以上を占めている

Q45 過去3年間において、貴社の主要事業におけるビジネスプロセス・イノベーションとして、以下に当てはまるようなものを導入しましたか。導入したものをすべてを選んでください。（複数回答可）なお、全社横断的に導入し、主要事業でも利用するものも含まれます。

※ビジネスプロセス・イノベーションとは「貴社の以前のビジネス・プロセスとは著しく異なる、新しいまたは改善されたビジネス・プロセスであって、貴社が利用しているもの」をいいます。

- 製品の生産方法またはサービスの提供方法（製品・サービスの開発方法を含む）
- 製品・サービスのロジスティクス、配送方法、または流通方法
- 情報処理または情報伝達に関する方法
- 会計または他の管理業務に関する方法
- 業務手順または社外との関係を組織化するための業務慣行
- 職務責任、意思決定または人材マネジメントを組織化する方法
- 販売促進、価格決定、プロダクト・プレイズメントまたは販売後サービス（アフターサービス）に関するマーケティング方法
- 製品・サービスの外観的なデザインやユーザー・エクスペリエンス（UX）を開発・改善するための方法
- ビッグデータの活用（IoT、クラウド、自然言語処理、AIなどのデジタル技術による大量データの活用）
- この中にはない

Q46 上述のプロダクト・イノベーションやビジネスプロセス・イノベーションからどのような成果が得られましたか。貴社の主要事業において過去3年間に得られた成果として該当するものをすべてを選んでください。（複数回答可）

- 新製品や新サービスの導入
- 製品やサービス展開の拡大
- 新市場の創造
- 新規市場への参入（既存製品の市場への展開も含む）
- 市場シェアの維持または拡大
- 製品やサービスの評判、ブランド認知、または露出の拡大
- 規制への適合

- 業界標準や認証の獲得
- この中にはない

■Covid-19 パンデミック（新型コロナウイルス感染症の世界的流行）のネガティブ・ポジティブな影響についてお尋ねします。

Q47 貴社の主要事業が属する業界は、Covid-19 パンデミック発生によるネガティブな影響（様々な問題の発生など）をどの程度受けましたか。当てはまるものを選んでください。

- 全く影響を受けなかった
- わずかに影響を受けた
- やや影響を受けた
- 影響を受けた
- わりに影響を受けた
- 非常に影響を受けた

Q48 貴社の主要事業が属する業界は、Covid-19 パンデミック発生によるポジティブな影響（新たなビジネスチャンスの発生など）をどの程度受けましたか。当てはまるものを選んでください。

- 全く影響を受けなかった
- わずかに影響を受けた
- やや影響を受けた
- 影響を受けた
- わりに影響を受けた
- 非常に影響を受けた

Q49 貴社の主要事業は、上記のネガティブな影響をどの程度受けましたか。当てはまるものを選んでください。

- 全く影響を受けなかった
- わずかに影響を受けた
- やや影響を受けた
- 影響を受けた
- わりに影響を受けた
- 非常に影響を受けた

Q50 そのネガティブな影響はどのようなものでしたか。よろしければ具体的に記入してください。（任意回答）

Q51 貴社の主要事業は、上記のポジティブな影響をどの程度受けましたか。当てはまるものを選んでください。

- 全く影響を受けなかった
- わずかに影響を受けた

- やや影響を受けた
- 影響を受けた
- わりに影響を受けた
- 非常に影響を受けた

Q52 そのポジティブな影響はどのようなものでしたか。よろしければ具体的に記入してください。(任意回答)

Q53 貴社の主要事業は、上記のネガティブな影響についてどの程度素早く対応策を取れましたか(例えば、問題への対応策を取れたか)。当てはまるものを選んでください。(回答は1つ)

- 対応策は必要なかった/影響がなかった
- 非常に遅れて対応策を取った/まったく取れなかった
- わりに遅れて対応策を取った
- やや遅れて対応策を取った
- やや素早く対応策を取った
- わりに素早く対応策を取った
- 非常に素早く対応策を取った

Q54 貴社の主要事業は、上記のポジティブな影響についてどの程度素早く対応策を取れましたか(例えば、ビジネスチャンスをつかめるような手を打てたか)。当てはまるものを選んでください。

- 対応策は必要なかった/影響がなかった
- 非常に遅れて対応策を取った/まったく取れなかった
- わりに遅れて対応策を取った
- やや遅れて対応策を取った
- やや素早く対応策を取った
- わりに素早く対応策を取った
- 非常に素早く対応策を取った

Q55 貴社の主要事業は、上記のネガティブな影響に対し、2020年8月現在でうまく対応できていますか(例えば、問題を実際に解決できているほど、うまく対応できているということになります)。当てはまるものを選んでください。

- 対応は必要なかった/影響がなかった
- 全くうまく対応できていない
- あまりうまく対応できていない
- ややうまく対応できていない
- ややうまく対応できている
- わりにうまく対応できている
- 非常にうまく対応できている

Q56 貴社の主要事業は、上記のポジティブな影響に対し、2020年8月現在でうまく対応できていますか（例えば、ビジネスチャンスを実際につかまえられるほど、うまく対応できているということになります）。当てはまるものを選んでください。

- 対応は必要なかった／影響がなかった
- 全くうまく対応できていない
- あまりうまく対応できていない
- ややうまく対応できてない
- ややうまく対応できている
- わりにうまく対応できている
- 非常にうまく対応できている

<マイクロ調査>

Q1 あなたの性別をお答えください。

- 男性
- 女性
- その他
- 回答しない

Q2 あなたの年齢を教えてください。(単位：歳/半角数字)

Q3 現在の所属先での勤続年数をお答えください。なお、月単位の数字は切り上げてください。例えば、2年10ヶ月であれば3年、3年2ヶ月であれば4年となります。(単位：年/半角数字)

Q4 これまでに何度転職をしましたか。回数を選択して下さい。

- 0回 (転職したことがない)
- 1回
- 2回
- 3回
- 4回
- 5回以上

Q5 あなたの最終学歴を教えてください。

- 中学
- 高校
- 高専/短大/専門学校
- 大学 大学院修士
- 大学院博士

Q6 これまでにご専門(職種)として経験したものを下記の選択肢からお選びください。複数経験されている場合には、全てを選んでください。転職経験者の方は、以前の所属先でのご経験を含めてご回答ください。

- 人事/総務/経理/法務/企画等本社スタッフ
- 営業/マーケティング
- 研究開発
- 生産
- 調達/購買
- IT
- 新事業開発
- その他

Q7 現在のご専門（職種）を下記の選択肢からお選びください。

- 人事/総務/経理/法務/企画等本社スタッフ
- 営業/マーケティング
- 研究開発
- 生産
- 調達/購買
- IT
- 新事業開発
- その他

Q8 現在の専門（職種）についてお尋ねします。現在の専門（職種）に従事していた期間をすべて合算するとどのくらいになるでしょうか。異動を経験されている方はすべての合計を、転職経験者の方は以前の所属先での経験年数も含めて、年単位でお答えください。例えば、前職で人事部門に3年いたのちに、営業に異動になり、その後現在の会社で人事部門に3年いる場合には、6年になります。なお、月単位の数字は切り上げてください。例えば、2年10ヶ月であれば3年、3年2ヶ月であれば4年となります（単位：年/半角数字）。

Q9 初めて部下を持ったのは、何歳の時でしょうか。ここで「部下を持った」とは、「職場に後輩や年下の社員がいる」ということではなく、組織階層上の正式な部下がいるということを指します。（単位：歳/半角数字）

Q10 あなたの職場（課）には何人のメンバーが所属しているでしょうか。正社員、非正規社員含めてお答えください。（単位：人/半角数字）

Q11 あなたは何人の部下をお持ちでしょうか。組織階層上、あなたの直属の部下にあたる人の人数をお答えください。いらっしゃらない場合には0と回答してください。（単位：人/半角数字）

■緊急事態宣言が解除された2020年6月上旬以降について、該当する数字を記入してください。

Q12 1ヶ月あたりの実労働時間（所定内労働時間数と所定外労働時間数の合計）はどのくらいでしょうか。この期間中に労働時間に変化があった場合には、おおよその平均時間を記入してください。（単位：時間/半角数字）

Q13 1ヶ月あたりの在宅勤務日数を記入してください。この期間中に在宅勤務日数に変化があった場合には、おおよその平均日数を記入してください。（単位：日/半角数字）

Q14 あなた自身についておたずねします。以下各質問について、あなた自身に最も当てはまるものを選択してください*。

- ① 会社は私の貢献を適切に評価してくれているため、今の会社で働くことについては良い見通しを持っている
- ② たとえ会社が事業の縮小を行なっても、私がリストラ対象となることはないだろう
- ③ 今のものと異なる仕事を社内でやることになって、ちゃんとやっていけるだろう
- ④ 今の仕事で培ってきた技能は、社外の広い領域で活用できる
- ⑤ 今の会社以外でも雇われ続けるのはたやすいことだ

- ⑥ 今のものと異なる仕事を他の会社でやることになったとしても、ちゃんとやっていけるだろう
- ⑦ 私は、他の社員と情報を共有し、お互いから学び合う
- ⑧ 私は、会社のさまざまな分野の人々と対話し、アイデアを交換する
- ⑨ 私は、問題解決のために、顧客、サプライヤー、提携パートナーなど社外の人々と協力している
- ⑩ 長期的な課題について分析し、解決策を見出すことに自信がある
- ⑪ 私は職場を代表してマネジメント層とのミーティングを行うことに自信を持っている
- ⑫ 自身の仕事の領域に関して、新しいやり方をデザインすることができる
- ⑬ 仕事で困難に陥った時、そこから回復するのに時間がかかってしまう
- ⑭ 私は大抵、仕事上の困難をなんとかやりくりすることができる
- ⑮ 仕事において私は「私自身」を貫くことができる

※ 全くそう思わない、あまりそう思わない、ややそう思わない、ややそう思う、わりにそう思う、非常にそう思う

Q15 上司や周囲のメンバーとの人間関係についておたずねします。あなた自身の実感に最も合うものを選択してください※。

- ① 私が助けを必要としているとき、直属上司の献身的援助をあてにすることができる
- ② 私は直属上司の決定を、信頼している
- ③ 直属の上司と私の関係は、良好である
- ④ もし会社のなかでミスしてしまうと、そのことでしばしば責められる
- ⑤ この会社のメンバーは、抱えている課題や困難な問題を隠さずに話題にすることができる
- ⑥ リスクをとったとしても、この会社であれば大丈夫だ
- ⑦ 上司が決定を承認するまで、私はほとんど行動を起こすことができない
- ⑧ もし私が自分で決定を下したいと言えば、私はすぐにやめるよう指示されるだろう
- ⑨ ほとんどのことをする前に、上司に確認をしなければならない

※ 全くそう思わない、あまりそう思わない、ややそう思わない、ややそう思う、わりにそう思う、非常にそう思う

Q16 あなたの職場（課、あるいはそれに相当するセクション）は、期待される役割を果たすために、以下の様々なリソースをどの程度十分に与えられているでしょうか。

人材（ヒト）	1.不足している	2	3	4	5	6.充分である
物的資源 （モノ）	1.不足している	2	3	4	5	6.充分である

予算（カネ）	1.不足している	2	3	4	5	6.充分である
業務の遂行に必要な情報	1.不足している	2	3	4	5	6.充分である

■マネジャーに求められる5つの役割について、あなたはどのように考え、取り組んでおられるでしょうか。5つの活動のあなたのポジションにとっての重要度に従って順位付してください。その際、異なる項目について同じ順位をつけないようにお願いします。仮に同じくらい重要だと考えていたとしても、どちらかを上位、どちらかを下位にしてください。なお、5つの役割とは、以下を指します。

1. 構造づくり(部下への業務上の指示、業務の進捗管理など、部下の仕事ぶりの管理に関わる役割)
2. 配慮(モチベーションやストレスの管理、人間関係の維持・形成に関わる役割)
3. 育成(部下の育成に関わる役割)
4. 変革/ビジョン(業務、製品・サービス、職場の方向性など、広い意味での変革に関わる役割)
5. プレーヤー(マネジャーとしての上記の役割以外の)一担当者としての業務を担う役割)

Q171. 構造づくり(部下への業務上の指示、業務の進捗管理など、部下の仕事ぶりの管理に関わる役割)について、活動の重要度の順位を教えてください。

Q182. 配慮(モチベーションやストレスの管理、人間関係の維持・形成に関わる役割)について、活動の重要度の順位を教えてください。

Q193. 育成(部下の育成に関わる役割)について、活動の重要度の順位を教えてください。

Q204. 変革/ビジョン(業務、製品・サービス、職場の方向性など、広い意味での変革に関わる役割)について、活動の重要度の順位を教えてください。

Q215. プレーヤー(マネジャーとしての上記の役割以外の)一担当者としての業務を担う役割)について、活動の重要度の順位を教えてください。

Q22 上で回答していただいた5つの活動それぞれについて、あなた自身の実際の時間配分を教えてください。

1. 構造づくり(部下への業務上の指示、業務の進捗管理など、部下の仕事ぶりの管理に関わる役割)

1.全く時間を割いていない 2 3 4 5 6.かなり時間を割いている

2. 配慮(モチベーションやストレスの管理、人間関係の維持・形成に関わる役割)

1.全く時間を割いていない 2 3 4 5 6.かなり時間を割いている

3. 育成(部下の育成に関わる役割)

1.全く時間を割いていない 2 3 4 5 6.かなり時間を割いている

4. 変革/ビジョン(業務、製品・サービス、職場の方向性など、広い意味での変革に関わる役割)

1.全く時間を割いていない 2 3 4 5 6.かなり時間を割いている

5. プレーヤー(マネジャーとしての上記の役割以外の)一担当者としての業務を担う役割)

1.全く時間を割いていない 2 3 4 5 6.かなり時間を割いている

Q23 今年度（2020年6月～本日）について、あなたの職場（課、あるいはそれに相当するセクション）や職場メンバーの仕事ぶりをどう評価しておられるでしょうか。あなた自身の実感に最も近いものを選択してください※。

- ① 私の職場は非常に有能である
- ② 私の職場は非常に効果的に仕事をこなしている
- ③ 私の職場はその役割/任務をよく果たした
- ④ 私の職場では、目標や目的に関する新しいアイデアが頻繁に生み出されている
- ⑤ 私の職場では、仕事の進め方や技術に関する新しいアイデアを実施することができる
- ⑥ 私の職場では、仕事上の目標を達成するための方法に関する新しいアイデアが生み出されている
- ⑦ 私の職場では、機会が訪れた時には、これまでの事業内容や仕事のやり方にとらわれることなく、その機会に合わせて事業を進化させることが許容されている
- ⑧ 私の職場では、自分たちが保有している種々のリソースの事情に合わせて、自分たちがやることを柔軟に変更するようにしている
- ⑨ 私の職場には柔軟性があり、事業上のチャンスやピンチが発生した際には、それを積極的に活用することができる

※ 全くそう思わない、あまりそう思わない、ややそう思わない、ややそう思う、わりにそう思う、非常にそう思う

Q24 現時点（2020年6月～本日）において、下記の活動に関するマネジャーとしてのあなた自身の取り組み状況について、最も当てはまるものを選んでください。

- ① 製品・サービス、プロセス、または市場に関する新たな可能性の探索に従事した
- ② 製品・サービス、プロセス、または市場に関するこれまでとは異なるやり方の評価を実施した
- ③ 製品・サービスまたはプロセスの大幅な刷新を行った
- ④ 自身がこれまでに豊富な経験を積み重ねてきた活動に従事した
- ⑤ ルーティン的に行われる活動に従事した
- ⑥ 既存の顧客（あるいは組織内部）を相手に既存の製品/サービスを提供する活動に従事した
- ⑦ 自分の職務の重要な部分について、うまく遂行できている
- ⑧ 標準化されたやり方で、自分のコアとなる職務をうまくこなしている
- ⑨ 職務を適切にやり遂げていると自負している
- ⑩ 自身のコアとなる職務をよりよく遂行するための手法を生み出している
- ⑪ 自身のコアとなる職務を遂行する手法に関する改善案を考え出している
- ⑫ 職務遂行の方法を適宜変更している

※ 全くそう思わない、あまりそう思わない、ややそう思わない、ややそう思う、わりにそう思う、非常にそう思う

Q25 以下の各文章は、あなたの会社の特徴をどの程度的確に捉えているでしょうか。あなた自身の実感に最も近いものを選択してください。

- ① この組織のリーダーには、部下の指導・支援・育成を重視するという共通点がある
- ② この組織のリーダーには、企業家精神、イノベーション、リスクを進んで取るという共通点がある
- ③ この組織のリーダーには、現実的であり、意欲的で、結果志向であるという共通点がある
- ④ この組織のリーダーには、調整、組織化、効率性を重視するという共通点がある
- ⑤ この組織のマネジメントスタイルには、チームワーク、コンセンサス、参画という特徴がある
- ⑥ この組織のマネジメントスタイルには、リスクを取る、イノベーション、自由、独創性という特徴がある
- ⑦ この組織のマネジメントスタイルには、積極的な競争、高い要求水準、業績主義という特徴がある
- ⑧ この組織のマネジメントスタイルには、雇用を保障し、規則の遵守、予測精度、安定性を重視するという特徴がある
- ⑨ この組織は忠誠心と信頼関係によって団結している。組織へのコミットメントは高い
- ⑩ この組織はイノベーションや新製品開発に関わることによって団結している。ここでは最先端であることが重視されている
- ⑪ この組織は業績や目標を達成することを通じて団結している
- ⑫ この組織は公式的なルールや方針によって団結している。円滑な組織を維持することが重要とされている
- ⑬ この組織は人材開発を重視している。高い信頼、オープンな雰囲気、従業員の参画などにこだわっている
- ⑭ この組織は新しい資源の獲得と新しい挑戦を作り出すことを重視している。新たな挑戦や機会を探索することに価値がある
- ⑮ この組織は競争行動と業績を重視している。高い目標達成し、市場で勝利することが重要である
- ⑯ この組織は持続性と安定性を重視している。効率性、統制、円滑な運営が重要である

※ 全くそう思わない、あまりそう思わない、ややそう思わない、ややそう思う、わりにそう思う、非常にそう思う



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)
禁無断転載