慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	企業成長のための組織要因分析(II) : わが国上場企業260社の「組織効率」実態調査を中心にして
Sub Title	Analysis of Organization Factors for Company Growth (II) : Field Research for the "Organization Efficiency "of Big 260 Company in Japan
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1974
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.16, No.6 (1974. 2) ,p.144- 199
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19740225-03959084

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

＜資　料＞

企業成長のための組織要因分析（Ⅱ）

——わが国上場企業260社の「組織効率」実態調査を中心にして——

清　水　龍　瑩

目　次

8　トップマネジメント要因
8・1　社長の出身地位及び専門分野
8・2　トップの環境変化の把握とその対処策
8・3　トップのもつ経営目標とその意思決定態度
8・4　トップの評価態度，及び労組への態度
9　KK分析
10　業績により大きく貢献する組織要因
10・1　業績に貢献する組織要因の業種別分析
10・2　業績に貢献する組織要因の規模別分析
10・3　業績に貢献するトップ要因，制度的要因の総括的分析
11　モラール，定着性により大きく貢献する組織要因
11・1　大卒者モラール，中高卒者モラールに貢献する組織要因の比較
11・2　定着性に貢献する組織要因
12　“モラールを含んだ業績”（業績Ⅱ）に貢献する組織要因
13　一組の組織要因による貢献度の分析
13・1　業績に対する一組の組織要因の貢献度
13・2　モラール，定着性，業績Ⅱに対する一組の組織要因の貢献度
14　あとがき

8　トップマネジメント要因

トップマネジメントの主たる機能は，繰り返えしのない戦略的意思決定である。したがって，トップマネジメントの組織効率は，一般の組織率とは異って，生産性の概念などは用いられない。それは，戦略的意思決定過程の軸となる，適切なる問題把握，素速い意思決定，積極的なリーダーシップなどによって測られる。しかしこれを実際に実行してゆく常務会などの最高意思決定機関の中

では，その企業が従来からもっている経営目標，経営姿勢，社長の意思決定の仕方，環境変化のとらえ方などの外に，社長の個人的性格，過去の経歴，社長と役員との関係などのより根源的なものが，これらの意思決定に大きく影響する。〔注15〕そこでこれらトップマネジメントの意思決定の効率を順次考えてゆこう。

8・1　社長の出身地位及び専門分野

社長の出身地位は，従来の調査では，社長の民主的意思決定に大きく影響することがわかっている。すなわち，創業社長が役員との関係で最も民主的であり，二代目社長が最もワンマン的であった。〔注16〕したがって，この出身地位は集団的意思決定プロセスの中の積極的なリーダーシップに影響するものと思われる。また社長の専門分野は，問題把握，その処理方法について特色をあらわすと思われる。そこでの2つについて考えてみよう。

社長の出身地位及び専門分野を業種別にみると表8・1のようになる。ここで最も興味深い事実は，全産業をとってみても，被対象企業を製造，非製造にわけてみても，さらにそれらを6つの業種にわけてみても，創業者社長のいる企業が最も業績がよいことである。このことは，規模別にとっても同様であって，中堅企業も，巨大企業も，創業者社長のいるところが最も業績がよい。一般に創業者社長は企業家精神が旺盛だと言われているが，現代のように変革のはげしい時代の企業では，いかにこの企業家精神が重要かがわかる。しかしこの表からみてわかるように，全産業，製造，非製造，また電機を除くすべての業種で，実際に社長になっているのは，管理者上りの社長が最も多い。特に非製造業，ここでは商業・不動産，金融・保険では管理者上りの社長が非常に多く（50%以上），しかも業績は，他の出身地位の社長と比べて最低であることは興味深い。しかし後述するように従業員モラールの観点からみると，創業者社長のいる企業では従業員モラールが最低で，管理者上りの社長がいる企業が最も高いことは注目すべき事実である。

社長の専門分野を表8・1からみると，全産業でみると，営業販売を専門とする社長が最も多く，製造，非製造にわけると，製造では技術を専門とする社長が最も多く，非製造では営業，販売を専門とする社長が多い。しかし業積の面からみると，全産業については技術を専門とする社長が最もよい。業種別に細くわけてみると，明確な特色はないが，非製造では技術を専門とする社長のいる企業の業績がよいことは面白い。このことは，われわれが前に行った調査でもあらわれている。〔注17〕また電機，食品，商業・不動産の分野で，社長の専門が“その他”である企業の業績が最もよ

〔注15〕拙稿；わが国企業の最高経営者の意思決定能力；組織科学 Vol.7 No. 2, 1973
〔注16〕拙稿；わが国企業の最高経営者の意思決定パターンとその動態的分析——電機製造企業上場64社の社長面接を中心にして——三田商学研究，第14巻4号
〔注17〕拙稿；日本企業のマーケティング戦略——日本生産性本部のマーケティング戦略実態調査を中心にして——三田商学研究13巻2号

表8・1　社長の出身地位及び専門分野（業種別）

従業員数 / 社長の出身地位(2−1)	全企業		製造		非製造		電機		機械		化学		食品		商業・不動産		金融・保険	
	%	業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績
a創業者社長	16.54	4.16	17.06	4.37	15.56	4.02	30.36	4.35	13.51	4.82	3.64	4.30	22.73	4.00	26.67	3.88	4.44	4.85
b二代目社長	19.62	3.24	20.59	3.29	17.78	3.17	14.29	3.87	27.03	2.94	21.82	3.59	22.73	2.32	31.11	3.16	4.44	3.20
c管理者上り社長	42.31	2.88	36.47	3.01	53.33	2.69	28.57	3.72	29.73	2.83	52.73	2.70	27.27	2.95	35.56	2.84	71.11	2.80
d天下り社長	21.54	2.78	25.88	2.75	13.33	2.89	26.79	3.32	29.73	2.87	21.82	2.55	27.27	1.47	6.67	3.07	20.00	2.83
社長の専門分野(2−2)																		
技術	17.69	3.35	26.47	3.34	1.11	3.60	35.71	3.98	32.43	3.26	16.36	2.19	18.18	3.00	2.22	3.60	0.00	0.00
生産管理	6.92	2.85	8.82	3.06	3.33	1.80	12.50	3.41	10.81	2.60	7.27	2.90	0.00	0.00	0.00	0.00	6.67	1.80
営業販売	24.62	3.28	17.06	3.28	38.89	3.40	12.50	4.16	10.81	2.72	27.27	3.17	13.64	2.53	51.11	3.12	26.67	3.93
財務経理	20.00	3.14	21.76	3.27	16.67	2.77	16.07	3.92	29.73	3.55	25.45	2.87	13.64	2.17	13.33	2.80	20.00	2.76
人事労務	10.38	2.67	9.41	3.01	12.22	2.24	7.14	3.32	2.70	4.50	9.09	2.64	27.27	2.85	4.44	2.80	20.00	2.11
企画調査	7.31	3.04	5.88	3.38	10.00	2.67	8.93	2.58	2.70	3.60	7.27	4.32	0.00	0.00	13.33	2.77	6.67	2.47
その他	13.08	3.16	10.59	3.03	17.78	3.30	7.14	5.02	10.81	2.15	7.27	2.75	27.27	2.48	15.56	3.64	20.00	3.03

表8・2　社長の出身地位（規模別）(成長パターン別)

従業員数 / 社長の出身地位(2−1)	800人未満		800〜1799		1800〜3499		3500〜		成長パターン1		2		3		4		5	
	%	業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績
a創業者社長	21.31	3.75	22.86	4.51	10.61	4.53	11.11	4.34	25.49	4.45	28.57	4.85	5.88	2.75	8.93	2.84	5.00	4.30
b二代目社長	29.51	2.76	22.86	3.39	18.18	3.62	7.94	3.66	14.71	4.11	17.86	4.86	23.53	2.31	25.00	3.14	22.50	1.93
c管理者上り社長	24.59	3.03	34.29	2.60	56.06	2.92	53.97	2.94	41.18	3.22	35.71	3.71	41.18	2.41	48.21	2.76	42.50	2.08
d天下り社長	24.59	3.02	20.00	2.74	15.15	2.50	26.98	2.76	18.63	3.62	17.86	4.54	29.41	2.10	17.86	2.08	30.00	1.85

いことは面白い。この“その他”とは，社長がいくつかの得意とする分野を同時にもってどれか1つの分野に特化しえないような場合，すなわち創業者社長のような場合，この傾向がでるものと思われる。

次に社長の出身地位を規模別にみてみよう。表8・2によると，まず気がつくことは，規模が大きくなるにつれて，管理者上りの社長がふえることである。しかし上述したように規模に関係なく，創業者社長のいる企業の業績が最もよい。社長の出身地位について成長パターン別にみても明確な特色はないが，ただ低成長期（成長パターン5）においては，創業者社長のいる企業の業績が他の型の社長のいる企業より圧倒的（他に比べて2倍以上）によい。これは低成長期のような企業経営が難しいときには，企業家精神にとむ創業者社長が必要だからであろう。

社長の専門分野は規模別，成長パターン別には有意な特色はみられなかった。以上のことから次のような仮説が導かれる。

仮説30＜現代わが国の企業において，社長を創業者，二代目，管理者上り，天下りの4つの型にわけると，いかなる業種においても，いかなる規模においても，企業者精神の旺盛な創業者社長のいる企業の業績が最もよい。特に低成長期にはその真価が発揮されて，他の型の社長のいる企業と比べて圧倒的によい。しかし，現実に社長になっている人は，電機産業を除いてすべての業種において，管理者上りの社長が最も多い。全企業では40%強が管理者上りの社長であり，金融・保険業では70%強が管理者よりの社長である。この管理者上りの社長は企業規模が大きくなるにしたがってその数が増大する傾向がある。

社長の専門分野をみると，全産業についてみると営業販売を専門とする社長が最も多く，製造，非製造にわけると，製造では技術を，非製造では営業販売を専門とする社長が最も多い。しかし業績からみると全産業では技術を専門とする社長のいる企業の業績が最もよく，製造，非製造にわけても，技術を専門とする社長のいる企業の業績がよい。このことから，現代わが国の企業は技術革新を中心にして成長してきたことが推論される＞

8・2　トップの環境変化の把握とその対処策

次に，トップの環境変化に対する把握の仕方及びその対処策を考えてみよう。環境変化（質問1—4）についてはaからnまでの14項目，変化への対処策（1—5）についてはaからyまで25項目あったが，最重視する回答項目が片偏っていて，ある項目には回答がなかったり，2，3社しかないものもあったので，経営学的意味を考えながら統合した。すなわち，環境変化は表8・3，8・4に示すように9項目に，変化への対処は8項目に統合した。各表の項目と，もとの質問項目との関係は次の通りである。労働力問題（c労働力不足の深刻化，b労働組合活動），公害等地域社会問題（d企業と地域社会との関係，k輸出及び海外進出に対する相手国の拒絶），政府介入の増大（a政府介入強化，

e産業再編成・寡占化の進展，n保守政権の安定度)，国際通貨体制の動揺（f同じ)，消費構造の変化（g同じ)，財務構造上の問題（h同じ)，急速な技術革新の進展（i同じ)，新製品開発競争の激化（j同じ)，国内外の競争企業の動向（m同じ)。積極的な新製品開発（a研究投資，b新製品開発，c不採算製品の廃棄)，能力開発（f能力主義への強化，g能力主義，i労使協調体制の強化)，省力化・合理化の推進（k同じ)，自己資本の増強（m同じ)，組織強化（j情報管理体制の確立，l権限委譲の促進，q管理組織構造の簡素化，r目的別組織の設置，s人員削減，tトップマネジメント機能の再検討)，積極的な市場開拓（d輸出の拡大，e企業広告，u国内販売チャネルの整備，v海外販売チャネルの整備，w海外生産拠点の設置)，他企業との協調・合併（n他企業との協調強化，p政府への働きかけ，X他企業との合併)，経営多角化（Y同じ）となる。

さて，表8・3の全産業をみると，公害などの地域社会問題を最重視する企業が最も多く，次に競争企業動向，新製品競争の激化，を重要と考える企業がつづく。しかし業績面からみると，国際通貨の動揺，新製品競争の激化，を最重視する企業がよく，地域社会問題，財務構造問題を考える社会は悪い。すなわち現段階では，地域社会問題を考えても，売上高伸び率，総資本利益率から業績を考える限り，このような発想は残念ながら企業業績に影響ないと言える。また面白いことは財務構造上の問題を最重視する企業は全体の2.7%と非常に低いことであり，これは，われわれが以前に社長面接調査[注18]したときも，経営上の問題点として資金問題を誰もとり上げなかったことに符合する。

対処策としては，新製品開発が圧倒的に多く（36.92%)，次に省力化・合理化（14.62%)，組織強化（12.69%)，能力開発（11.15%）がつづく。しかし業績からみると，新製品開発が最もよく（3.46)，次に市場開拓（3.27）であって，省力化・合理化（2.73）を考える企業の業績はあまりよくない。これは現代の企業は環境変化に対して，積極的な新製品開発，市場開拓などの対外的な対処行動が有効であって，多くの企業の考えている，企業内部での合理化，省力化はあまり有効でないことを示している。

製造業全体については，環境変化として，新製品競争を最重視する企業（21.18%）が最も多く，その対処策として積極的な新製品開発を考えている企業（52.94%）が最も多い。しかもこのような企業行動をとる企業の業績が最もよい（3.79，3.53)。これは現代のわが国においては，比較的多くの製造企業が，環境変化についての問題把握とその対処策のとり方において，新製品開発を中心に同じような行動パターンをとり，しかもそれが合理的な結果を生み出していることを示している。

非製造業では地域社会問題を環境変化として最重視する企業が最も多い（27.78%）が，それらの

〔注18〕拙稿；わが国企業の最高経営者の意思決定パターンとその動態的分析，三田商学研究14巻4号

企業の業績は必ずしもよくない。対処策として組織強化を考えている企業が最も多いが，それらの企業の業績は必ずしもよくない。業績のよい企業は積極的な市場開拓を行っている企業である。このように非製造業においては，多くの企業が問題把握とその対処方法で必ずしも効率のよい企業行動をとっているとは思われない。

業積別にみると，電機，機械，化学では，環境変化について，どれか1つの項目に33%以上の企業が集中することはないが，その対処策においては，新製品開発に50%以上の企業が集中している。これは，これら産業においては問題の把握は，多くの局面で考えられているが，その流動化に対処するための方法としては，新製品開発戦略に向わざるをえないことを示している。また電機，機械だけをとってみると，新製品開発と省力化・合理化とに75%の企業が集中しているが，新製品開発は，より技術革新のはげしい電機では，技術革新のそれほど激しくない機械よりも多く，省力化・合理化は機械の方に多い。食品では，他の業種と比べて，対処策として，経営多角化をあげる企業が非常に多い（22.73%）。これは食品がここで述べられている他業種より停滞性があるためと考えられる。この停滞産業が多角化へ積極的であるという事実は日本生産性本部の調査〔注19〕でも明らかであり，その場合は製造業では繊維産業が最も積極的であった。

一方，商業・不動産，金融・保険では，問題把握としては，前者は消費構造の変化，後者は地域社会問題に40%以上が集中しているが，その対処方法では30%以上集中している項目はない。これは，これら産業においては問題把握は同じであっても，その対処策として，画一的な戦略がないことを示している。

最後に，現在問題となっている公害を中心にした社会問題では，最も非難の対象となっている化学，商業・不動産業界においてさえも，その問題が最重視されるのではなく，ともに第2位に重視されるものとなっている。これらの産業においても，それぞれ競争企業の動向，消費構造の変化が最重視されている。また電機，機械，食品では，この公害を中心にした地域社会問題をあまり重視せず10%以下の企業がこれを最重視しているにすぎない。この問題を最も重視しているのは，金融・保険で40%以上の企業がこれを最重親している。

次に問題把握とその対処策とを規模別にみると（表8・4），従業員800人以下の小規模企業では，労働力問題を最重親し（18.03%），800人～3,500人位の中規模企業では，新製品開発，競争企業動向なども考えるが，一般には，地域社会問題を最重視し（25.76%），3500人以上の大規模企業では，地域社会問題，国際通貨問題なども考えるが，特に競争企業動向を重視する（17.46%）。しかしその対処策としては，すべての規模の企業が，新製品開発を最重視している。

成長パターン別にみると，問題把握の方法は多角化しているが，対処策としては，すべての成長

〔注19〕日本生産性本部生産研究所；わが国における経営多角化の現状と問題点，1973年3月

表8・3　環境変化の把握とそれへの対処策（業種別）

	全産業		製造		非製造		電機		機械		化学		食品		商業・不動産		金融・保険	
		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績
	%																	
労働力問題	10.00	3.23	10.59	3.06	8.89	3.62	10.71	3.12	10.81	2.85	10.91	2.98	9.09	3.50	11.11	3.66	6.67	3.57
公害等地域社会問題	17.69	2.67	12.35	2.55	27.78	2.91	8.93	4.30	8.11	2.33	20.00	2.15	9.09	0.70	13.33	3.50	42.22	2.72
政府介入の増大	7.31	2.95	9.41	2.93	3.33	3.23	5.36	4.03	8.11	2.90	5.45	2.97	31.82	2.46	4.44	2.60	2.22	4.50
国際通貨体制の動揺	10.38	3.84	10.00	3.48	11.11	1.74	12.50	4.14	16.22	2.95	7.27	3.13	0.00	—	13.33	1.57	8.89	2.00
消費構造の変化	12.31	3.58	6.47	3.40	23.33	3.70	5.36	4.37	0.00	—	5.45	4.50	22.73	2.16	40.00	3.60	6.67	4.30
財務構造上の問題	2.69	2.11	1.76	2.57	4.44	1.65	0.00	—	2.70	1.00	1.82	2.20	4.55	4.50	4.44	1.10	4.44	2.20
急速な技術革新の進展	9.23	3.40	12.94	3.54	2.22	1.80	19.64	3.92	13.51	3.48	10.91	2.90	0.00	—	4.44	1.80	0.00	—
新製品開発競争の激化	13.85	3.79	21.18	3.79	0.00	—	30.36	4.18	16.22	3.98	14.55	3.05	22.73	3.44	0.00	—	0.00	—
国内外の競争企業の動向	16.54	3.00	15.29	2.88	18.89	3.17	7.14	1.45	24.32	3.23	23.64	3.08	0.00	—	8.89	3.82	28.89	2.99
積極的な新製品開発	36.92	3.46	52.94	3.53	6.67	2.33	62.50	3.92	54.05	3.81	52.73	2.94	27.27	3.10	11.11	2.00	2.22	4.00
能力開発	11.15	3.23	6.47	3.32	20.00	3.18	7.14	3.52	0.00	—	10.91	2.90	4.55	5.00	17.78	3.62	22.22	2.82
省力化・合理化の推進	14.62	2.73	13.53	2.46	16.67	3.15	12.50	2.84	21.62	2.29	10.91	2.83	9.09	0.70	6.67	3.77	26.67	3.00
自己資本の増強	4.23	2.63	4.71	2.60	3.33	2.53	1.79	5.70	2.70	1.40	7.27	2.30	9.09	2.25	0.00	—	6.67	2.53
組織強化	12.69	2.76	7.65	2.82	22.22	2.92	3.57	5.00	5.41	1.20	14.55	2.79	4.55	2.00	22.22	3.34	22.22	2.50
積極的な市場開拓	8.46	3.27	6.41	3.33	12.22	3.31	8.93	4.00	5.41	2.10	0.00	—	18.18	3.10	13.33	2.88	11.11	3.82
他企業との協調，合併	3.46	2.64	1.76	2.83	6.67	2.55	0.00	—	5.41	3.25	0.00	—	4.55	2.00	8.89	2.28	4.44	3.10
経営多角化	8.46	3.22	6.47	3.28	12.22	3.15	3.57	3.65	5.41	3.55	3.64	4.75	22.73	2.44	20.00	3.30	4.44	2.50

表 8・4　環境変化の把握とそれへの対処策（規模別，成長パターン別）

	800人未満	業績	800～1799	業績	1800～3499	業績	3500～	業績	成長パターン1	業績	2	業績	3	業績	4	業績	5	業績
	%																	
労働力問題	18.03	3.20	10.00	3.60	4.55	3.63	7.94	2.54	10.78	3.73	10.71	3.53	14.71	2.54	8.93	2.94	5.00	2.50
公害等地域社会問題	9.84	2.80	18.57	2.69	25.76	2.83	15.87	2.64	23.53	3.34	14.29	3.37	11.76	1.85	17.86	2.18	10.00	0.85
政府介入の増大	9.84	2.22	7.14	3.52	6.06	3.50	6.35	2.92	5.88	4.87	7.14	3.60	8.82	1.93	5.36	2.07	12.50	1.64
国際通貨体制の動揺	6.56	3.52	8.57	2.73	10.61	3.19	15.87	2.38	6.86	3.10	17.86	4.50	11.76	2.00	10.71	2.07	12.50	2.40
消費構造の変化	8.20	3.58	15.71	3.14	10.61	3.94	14.29	2.90	10.78	4.19	10.71	5.23	5.88	3.15	16.07	3.27	17.50	2.51
財務構造上の問題	3.28	1.10	1.43	2.20	4.55	2.57	1.59	2.20	1.96	2.20	3.57	4.50	0.00	—	3.57	2.20	5.00	0.50
急速な技術革新の進展	8.03	3.06	7.14	3.44	4.55	3.80	7.94	3.84	10.78	4.06	3.57	5.00	20.59	2.14	5.36	3.60	5.00	3.00
新製品開発競争の激化	13.11	3.70	18.57	4.21	10.61	3.51	12.70	3.45	14.71	4.09	14.29	5.17	5.88	3.15	17.86	3.18	12.50	3.28
国内外の競争企業の動向	13.11	3.30	12.86	2.69	22.73	2.78	17.46	3.35	14.71	3.52	17.86	4.64	20.59	2.47	14.29	2.74	2.00	1.75
積極的な新製品開発	39.34	3.50	45.71	3.52	25.76	3.16	36.51	3.53	37.25	4.18	32.14	4.53	32.35	2.45	32.14	3.27	50.00	2.29
能力開発	11.48	3.90	7.14	2.78	16.67	3.14	9.52	3.00	12.75	3.42	10.71	4.50	17.65	2.88	12.50	2.63	0.00	—
省力化・合理化の推進	19.67	2.56	7.14	2.64	16.67	3.14	15.87	2.55	11.76	3.20	10.71	4.60	14.71	2.36	19.64	2.34	17.50	2.03
自己資本の増強	4.92	2.83	2.86	2.20	7.58	2.82	1.59	1.40	2.94	2.53	7.14	5.10	5.88	2.20	5.36	2.07	2.50	0.00
組織強化	8.20	2.08	18.57	3.02	10.61	3.13	12.70	2.94	14.71	3.23	10.71	5.00	23.53	1.86	10.71	2.62	2.50	1.00
積極的な市場開拓	8.20	2.64	10.00	3.97	6.06	2.50	9.52	3.67	8.82	4.40	10.71	3.73	2.94	1.40	8.93	3.00	10.00	1.45
他企業との協調，合併	1.64	4.50	2.86	3.05	4.55	2.67	4.76	1.73	3.92	3.54	7.14	2.50	2.94	2.00	1.79	1.00	2.50	2.00
経営多角化	6.56	2.67	5.71	2.45	12.12	3.95	9.52	3.12	7.84	3.76	10.71	4.47	0.00	—	8.92	2.52	15.00	2.45

パターンの企業にとって，新製品開発が最も重視されており，特に低成長期にある企業は50%の企業がこれを最重視している。業績面からは，規模別，成長パターン別には，明確な特徴は見出せない。

公害を中心にする地域社会問題についてみると，高成長維持期とか安定成長期とかいうステディーな成長をしている企業でこれを最重視する企業が多く，成長屈折期とか低成長期にある企業では，これを最重視する企業は少い。これは，成長か安定していないときには，このような長期的視野にたった問題把握が困難なことを示している。そしてこのことは上述の金融・保険において地域社会問題を最重視している企業が多いことの説明にもなる。すなわち金融・保険業界は他の業界と比べて，比較的安定した高成長をつづけているからである。以上のことから環境変化に対する問題把握と対処策について以下のような仮説がえられる。

仮説31＜現代のわが国企業では問題となる環境変化として，公害などの地域社会問題，競争企業の動向，新製品競争の激化などをあげるものが多く，財務構造上の問題などを考える企業は少い。またその対処策としては，新製品開発をあげるものが圧倒的に多く，省力化・合理化，組織強化がそれにつづく。しかし業績面からみると新製品開発を対処策とする企業がよく，省力化・合理化，組織強化を考える企業はよくない。製造業と非製造業にわけると，前者は問題把握とその対処策が新製品開発を中心にした同じようなパターンをとるのに対して，後者はそのような同じような行動パターンはとらない。公害等の地域社会問題だけについてみると，安定した成長パターン期にある企業ないし業種がこの長期的問題を重視するが，変動期にある企業ないし業種は，たとえ社会的批判の的になっても，必ずしもこれを最重視しない＞

8・3 トップのもつ経営目標とその意思決定態度

トップのもつ経営目標，売上高目標のたてかた，また集団的意思決定の仕方，その態度などを質問項目1—1，1—2，1—3，1—6を用いて考えてみよう。1—1については第1位の回答だけを用いた。また1—2については，回答数をそろえるために3水準にかえた。1—3についても回答水準をそろえるために，a，bを1組にして，3水準とした。1—6については，a，b，cを1つにまとめて2水準とした。これらをまとめたのが表8・5，8・6である。まず表8・5からみてみよう。

全産業をみた場合，経営目標として新製品開発を重視し，より高い売上高伸び率（20%以上）の目標をたてるような積極的企業の業績が最もよく，経営目標として利益額を最重視し，あまり高くない売上高伸び率（10%以上）の目標をたてるような企業の業績はよくない。また意思決定の方法は，社長を中心にして敏速な意思決定をする企業の業績がよく，役員の意見を重んじて慎重に意思決定するような企業の業績はよくない。しかし一般にわが国企業では半数以上の企業が経営目標として

利益額を重視し，10～20%の売上高伸び率を目標とし，意思決定に際しては役員と社長とが同等の立場で議論し，慎重に対処策を考えているのが実状である。すなわち平均的行動パターンをとる企業の業績は必ずしもよくないことを示している。

一方，わが国の企業経営にとって，トップの目標のたて方と，意思決定の仕方のどちらが企業業績に関係するかという立場から，この全産業の欄をもう一度みてみよう。経営目標を成長指向型の新製品開発とした企業の平均業績（3.70）と経営目標を安定指向型の利益額とした企業の平均業績（2.88）との差は0.72である。一方，組織的意思決定において，社長中心の意思決定する企業の平均業績（3.50）と社長，役員が同等の立場に立って意思決定する企業の平均業績（3.03）との差は0.38である。また意思決定態度については，水準は2水準であって，他の項目との比較は困難であるが，その差は0.31であって，これを$^3/_2$倍して水準を合致させても，0.46にしかならない。したがって目標のたて方の方が意思決定の方法よりも約1.5倍ほど重要であることかわかる。すなわち，現代わが国企業の経営において，トップが積極的な経営目標をたてることの方が，トップの意思決定の方法を合理的に行うより，より重要であることがわかった。

次に業種別にみてみよう。製造業については，全産業と全く同じような行動パターンと業績パターンとがみられる。しかし非製造業は製造業ないし全産業とやや異った行動・業績パターンを示す。すなわち非製造業では，製造業と異って，経営目標として売上高伸び率を最重視する企業が利益額を最重視する企業よりも多い。これは非製造業が製造業と違って，売上高の伸び率がデモンストレーション効果などから特に重要であるからであろう。また意思決定については，敏速な意思決定する企業の方が慎重に意思決定する企業よりも多くなっている。これはまた非製造業は製造業と比べて，対処行動をとるための意思決定がより速かにとりうるからと思われる。

電機は全産業，製造業全体と同じパターンをとる。機械は経営目標として新製品開発より，売上高の伸びを重視する企業が多い。これは電機などに比べて技術革新がそれ程はげしくないためと考えられる。他のパターンは製造業全体と同じである。化学は電機とほとんど同じ行動，業績パターンをもつ。ただ意思決定において慎重な意思決定を行う企業が敏速に行う企業よりやや多いのが異るだけである。すなわち，電気，化学のように技術革新の比較的はげしい分野の，わが国企業の行動，業績パターンは似ていることがわかる。食品も全製造業とほとんど同じで，ただ売上高目標が20%以上のより高い目標ではなく，中庸の10～20%の企業の業績が最もよいことが異るだけである。商業・不動産では，売上高伸び率目標として，より高い目標（20%以上）を重視する企業が最も多いが，業績からみるとあまり高くない目標（10%未満）の企業が最もよい。また意思決定に際して役員中心に行う企業の業績が，社長を中心にした企業よりよいことが興味深い。金融・保険も業績からみると，あまり高くない目標（10%未満）をたてている企業の業績がよい。しかし，意思決定の方法としては，同じ非製造業でありながら商業・不動産と違って，社長中心に行う企業が，非常

に業績がよいのは面白い事実である。

次にトップの経営目標，売上高目標，集団的意思決定，意思決定態度を規模別，成長パターン別にみてみよう。この表8・6から以下のような特色が見出せる。800人以下の小規模企業では，それ以上の規模の中，大規模企業よりも，経営目標として新製品開発を重視する企業の比率が多い（20%以上）。しかし新製品開発を経営目標とする企業よりも，売上高の伸び率を重視する企業の方が業績がよい。一方，中，大規模企業では経営目標として新製品開発を重視している企業の比率は少いが（約10%），それを目標とする企業は，売上高の伸びを目標とする企業よりも業績がよい。これは，現代わが国の産業界では，大企業はライフサイクルの長い安定製品を中心に利益をあげているのに対し，中小企業はライフサイクルの短い技術の不安定な製品を中心に成長していることに対応している。しかも大企業のうちでも安定製品によって利益をえてはいるが，そのルーチーン的な業務に安住せずに積極的な新製品開発を目ざしている企業の業績がよいことは興味深い事実である。

成長パターン別にみると，加速成長型企業（成長パターン2）は敏速な意思決定型が非常に多い。また低成長型企業（成長パターン5）では意思決定が社長と役員とが同等の立場に立つ企業の業績が，社長中心あるいは役員中心に意思決定する企業のそれよりもよく，また慎重な意思決定する企業の方が敏速な意思決定する企業より業績がよい。これは低成長型企業では，他の成長型の企業と異って，トップの意思決定に際して，すべての役員が同等の立場で参加し，その後の執行段階で充分に責任をとるような企業がすぐれていることを示している。

以上のほかに，平均業績値に注目して，この表をみると，次のような面白い事実が明らかとなる。すなわち経営目標，売上高目標の平均業績をみると，企業規様800～1799人の中規模企業では，経営目標を新製品開発とする企業と，利益額とする企業とではその差が1.63（=4.36−2.73）であり，またその規模の企業では，売上高目標を20%以上とした企業と10%以下とした企業とではその差が1.36（=3.81−3.04）となって，他の規模の企業の場合より2，3倍の大きさになっている。これはこの800～1799人位の中規模企業は経営目標，売上高目標のたて方次第によって企業業績が大きく変わることを示している。すなわちこの規模の企業が企業成長上転換期にあり，経営目標のたて方がその成長の仕方を大きく変えることを示している。同様のことが，安定成長期（成長パターン4）の企業についても言える。この期の企業では経営目標，売上高目標のたて方のほかに，集団的意思決定について，社長を中心にする企業と，役員の意思を中心とする企業とでは，その業績の差は1.50（=3.89−2.39）であって，他の期の企業の場合の倍以上になっている。このことは安定成長期にある企業は，集団的意思決定の仕方によって企業業績が大きく左右されることを示している。すなわち安定成長期になると，社長が安定製品に安住しやすくなり，それを役員にまかせて自らは重大な決定に参加しなくなると企業業績が悪化することを示している。このように平均業績値に注

表8・5　トップの経営目標，売上高目標，集団的意思決定，意思決定態度（業種別）

	全産業		製造		非製造		電機		機械		化学		食品		商業・不動産		金融・保険	
		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績
	%																	
売上高の伸び	35.38	3.30	27.06	3.54	51.11	3.06	32.14	3.88	27.03	3.66	20.00	3.36	31.82	2.79	37.78	3.03	64.44	3.08
利益額	51.15	2.88	52.94	2.89	47.78	2.94	42.86	3.74	59.46	2.82	58.18	2.57	54.55	2.21	60.00	3.14	35.56	2.61
新製品開発	13.46	3.70	20.00	3.70	1.11	3.60	25.00	3.91	13.51	3.52	21.82	3.45	13.64	4.03	2.22	3.60	0.00	—
売上高目標の伸び10%未満	16.15	2.70	20.59	2.51	7.78	3.66	7.14	3.00	24.32	2.67	27.27	2.39	31.82	2.26	8.89	3.73	6.67	3.57
〃 10~20%未満	52.31	3.11	55.29	3.23	46.67	2.78	58.93	3.77	40.54	2.90	60.00	3.03	59.09	2.87	44.44	2.79	48.89	2.76
〃 20%以上	31.54	3.42	24.12	3.81	45.56	3.14	33.93	4.10	35.14	3.75	12.73	3.51	9.09	2.50	46.67	3.29	44.44	2.98
社長中心の意思決定	17.31	3.50	18.24	3.60	15.56	3.26	12.50	4.31	18.92	3.79	27.27	3.25	9.09	3.15	28.89	3.17	2.22	4.50
社長，役員が同等の立場に立った意思決定	53.85	3.03	52.94	3.16	55.56	2.80	50.50	3.82	56.76	2.99	50.91	2.95	59.09	2.46	40.00	2.70	71.11	2.85
役員の意思を中心にした意思決定	28.85	3.12	28.82	3.12	28.89	3.24	37.50	3.67	24.32	2.99	21.82	2.43	31.82	2.83	31.11	3.57	26.67	2.95
慎重な意思決定態度	53.08	2.99	56.47	3.07	46.67	2.83	50.00	3.51	56.76	3.11	65.45	2.95	50.00	2.23	40.00	2.96	53.33	2.74
敏速な意思決定態度	46.92	3.30	43.53	3.44	53.33	3.16	50.00	4.14	43.24	3.18	34.55	2.86	50.00	3.05	60.00	3.20	46.67	3.11

表8・6　トップの経営目標，売上高目標，集団的意思決定，意思決定態度（規模別，成長パターン別）

	800人未満		800~1799		1800~3499		3500~		成長パターン1		2		3		4		5	
		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績
	%																	
売上高の伸び	21.31	3.22	44.29	3.52	34.85	3.29	39.68	3.09	47.06	3.70	32.14	4.71	26.47	2.69	25.00	2.52	30.00	2.02
利益額	55.74	3.06	45.71	2.73	54.55	2.91	49.21	2.92	38.24	3.53	60.71	4.29	55.88	2.08	58.93	2.62	62.50	2.00
新製品開発	22.95	3.10	10.00	4.36	10.61	2.91	11.11	3.96	14.71	4.40	7.14	3.80	17.65	2.50	16.07	3.50	7.50	3.10
売上高目標の伸び10%未満	19.67	2.64	17.14	2.45	12.12	2.92	15.87	2.88	13.73	3.56	10.71	4.53	20.59	2.11	17.86	1.73	20.00	2.19
〃 10~20%未満	47.54	3.16	47.14	3.09	54.55	3.19	60.32	2.99	44.12	3.82	46.43	4.12	61.76	2.47	58.93	3.01	60.00	1.90
〃 20%以上	32.79	3.30	35.71	3.81	33.33	3.19	23.81	3.53	42.16	3.72	42.86	4.64	17.65	2.02	23.21	2.79	20.00	2.61
社長中心の意志決定	22.95	3.24	15.71	3.51	9.09	3.68	22.22	3.67	17.65	4.14	10.71	4.63	20.59	2.19	17.86	3.89	17.50	2.04
社長，役員が同等の立場に立った意思決定	44.26	2.94	55.71	2.90	62.12	3.23	52.38	2.99	53.92	3.50	60.71	4.09	55.88	2.24	46.43	2.57	57.50	2.31
役員の意見を中心にした意思決定	32.79	3.19	28.57	3.76	28.79	2.83	25.40	2.85	28.43	3.93	28.57	4.92	23.53	2.61	35.71	2.39	25.00	1.62
慎重な意思決定態度	55.74	2.97	50.00	3.09	59.09	3.02	47.62	2.90	51.96	3.49	35.71	4.27	55.88	2.54	57.14	2.70	60.00	2.14
敏速な意思決定態度	44.36	3.27	50.00	3.40	40.91	3.36	52.38	3.29	48.04	4.10	64.29	4.46	44.12	2.03	42.86	2.79	40.00	2.02

目すると，現代わが国企業においては，800～1799人位の中規模企業の経営目標のたて方，また安定成長期にある企業の集団的意思決定の仕方は，他の規模ないし成長期にある企業の場合より非常に重要であることがわかる。以上のことから次のような仮説が導かれるであろう。

仮説32＜現代わが国企業では，経営目標として新製品開発を重視し，より高い売上高伸び率（年20%以上）の目標をたてるような積極的企業の業績が最もよく，経営目標として利益額を重視し，あまり高くない売上高伸び率（年10%以下）の目標をたてるような企業業績はあまりよくない。また意思決定方法は，社長を中心にして，敏速な意思決定する企業の業績はよく，役員の意見を中心にして慎重に意思決定するような企業の業績はよくない。しかしわが国企業の一般的傾向は，経営目標として利益額を重視し，売上高伸び率目標としては10～20%を考え，集団的意思決定としては，社長と役員とが同等の立場で議論し，慎重に意思決定する企業が過半数をしめている＞。

仮説33＜現代わが国企業においては，企業業績に対して，トップがどのような経営目標をたてるかが，どのように集団的意思決定するかよりも，より大きく貢献する。特に企業成長の転換期にある中規模企業においては，経営目標を積極的に，より高くたてることが重要である。集団的意思決定で，特に社長を中心にした積極的なリーダーシップを必要とする時期は，社長が安定製品に安住しやすい安定成長期においてである。＞

8・4 トップへの情報伝達，トップの評価態度及び労組への態度

ここではトップへの情報伝達とトップの戦略的事項に関する評価態度を考えてみよう。（表8・7，8・8参照）

質問2—8でトップへの情報提供に関して，aトップへくるすべての情報は不正確になる傾向がある，bトップが注意を払う情報は，ほとんど正確であるが，その他の情報は不正確になる傾向がある，という2つの項目に対する回答は少なかったのでこれをまとめて，“不正確の傾向”とした。cトップが注意を払う情報は正確であるが，その他の情報については不正確な場合が多い，は“やや不正確な傾向”，dトップへくるすべての情報は正確である，は“正確”と表示した。

質問2—5で，トップが部門業績の評価を行う場合，a短期的な企業業績との関係を中心にして評価する，は“短期的企業業績”で，b部門内の効率的運営とその企業業績への貢献を参考に評価する，は“他部門との協調”で，d部門内の効率的運営と，他部門との協調を中心にし，長期的な視野で部門を評価する，は“部内の効率的運営と他部門との協調”で，表示する。

質問2—6で，トップが研究業績を評価する場合，a研究者の自己評価を中心にして長い目でその研究を評価する，と，bその研究者の研究領域での評価を中心にして，長い目で評価を行う，は回答数が少いので，まとめて，“研究自体評価”で表示し，c企業業績との関係を中心にして研究を評価するが，その研究領域での評価も参考にする，は“企業業績との関係中心”で，d企業業績

との関係だけで研究を評価するは，“企業業績との関係だけ”で表示した。質問2—7の回答は中間的なものに集中してしまったので，トップがプロジェクト・チームのメンバーを評価する場合，aラインのメンバーと比べて，他のいかなるラインのメンバーよりも高く評価される，bやや高く評価される，をまとめて“高い評価”で表示し，c同等に評価される，とdあまり高い評価は下されない，とをまとめて，“同等あるいは低い評価”で表示した。

質問2—9，トップは企業経営に問題が生じた場合，労組に対してどのような態度をとりますか，に対する回答，c重要な対立点は回避し，協調できる点でのみ交渉を行う，d敵対関係にあるので，労組に全く隠して強引に経営者側の意思を貫く，は数が少いので，“回避ないし隠蔽”としてまとめて表示し，bある程度の信頼関係があるので，団体交渉を重ねながら，対立点を浮彫りにし，徐々に解決案を見出そうとする，は“団体交渉”で，a非常に強い信頼関係があるので，対処行動をとる前に労組と充分な話し合いを行い，その意思をとり入れる，は“話し合い”で表示した。

まず全産業についてみると，トップへの情報伝達は，戦略情報については正確であるが他の情報は不正確になることがあるといった，やや情報伝達の不正確の傾向のある企業が6割以上あるが，業績からみた場合やはり，情報が正確な企業が最もよい。また部門評価にあたっては，部門内の効率的運営を中心に評価する企業が最も多いが，業績からみると，他部門との協調を考えた評価をする企業が最もよい。研究評価については，企業業績だけではないが，それを中心として研究を評価する企業が最も多く6割以上に達するが，業績からみると，企業業績の関連だけから研究業績を評価する企業が最もよい。プロジェクトチームの評価については，それをラインのメンバーと比べて，同等，あるいはそれ以下に評価する企業が5割以上あり，しかもこれらの企業の方が，プロジェクトチームをラインより高く評価する企業よりも，わずかであるが業績がよいことは驚くべき事実である。これはわが国企業がプロジェクトチームを未だ充分に評価せず，またしたがってプロジェクトチームも有効に機能していないことを示している。トップの労組に対する態度は，問題解決のために団体交渉を重視する企業が最も多いが，業績からみれば，トップと労組との間に信頼関係があって話し合いで問題を解決する企業が最もよい。

製造業だけをとってみた場合も，トップへの情報伝達の正確さや，トップの評価態度は全産業とほとんど変らない。ただ労組に対する態度で無回答の会社，すなわち労組のない会社の業績が，ずばぬけてよいことが注目される。これは，トップと労組間により大きな信頼関係があればある程よく，労組を必要としない程の信頼関係があればなおさらよいことを示している。すなわち，トップと労組間により高い信頼関係をもつことは企業業績に，より貢献することがわかる。また製造業では，非製造業と比べて，情報伝達の正確，不正確さが，より大きく企業業績を左右する。すなわち情報が正確である企業の業績と，不正確な傾向をもつ企業の業績とは，製造業では0.96（=3.59−2.63）であるのに，非製造業では0.11（3.05−2.94）であるからである。非製造業ではこの情報伝達

の不正確と業績との関係が逆になっていて，すなわち情報伝達が不正確の方が業績がよいという常識に反する結果がでているが，他は全産業と同様である。

次に業種別にみてみよう。技術革新の比較的はげしい電機，化学では情報伝達の正確度は業績にとって重要であるが，(電機0.90＝4.05－3.15，化学1.37＝3.66－2.99)，技術革新のそれ程はげしくない食品，機械ではそれ程重要でない。(食品0.42＝2.95－2.50，機械0.54＝3.19－2.74)。また電気，化学ではプロジェクトチームを高く評価する企業の業績が，低く評価する企業よりやや業績がよいということが製造業全体としてみた場合と異る。これは電機では，技術革新がはげしいために，プロジェクトチームがやや実践段階に入ったものと思われる。食品ではプロジェクトチームは機能していない。機械，化学では，労組に対する信頼関係がなく，問題点を回避し隠蔽する企業がよいというのが気になる。これはこれらの企業内労組の上部団体に対する経営者側の不信度からでているのかも知れない。食品ではトップの労組に対する態度が企業業績を大きく左右する。すなわち，製造業全体ではトップの労組に対する態度が回避あるいは隠す態度である企業の業績と，充分に話し合う態度の企業の業績との差は0.25（＝3.20－2.95）であるのに対し，食品業では2.80（＝3.80－1.00）であるからである。金融・保険ではトップへの情報伝達は，他の業種と比べて正確であり，戦略的情報が不正確になる傾向をもつ企業は2％ほどしかない。

情報伝達の正確さについて規模別にみると，企業規模が大きくなるにしたがって，トップに伝達される情報は正確になる傾向がある(表8・8参照)。すなわち800人以下の企業では“不正確な傾向”の企業は21％であるのに対し，3500人以上の企業では，それは3％に低下する。一方トップへの情報が“正確”である企業は，規模が大きくなるにしたがって18％から40％に増大する。部門業績の評価については，規模別には有意な傾向はない。研究業績評価については，どんな規模にもかかわらず研究評価を“企業業績への貢献”を中心に考える企業が最も多いが，業績からみると，小規模企業（800人以下）では“研究自体評価”をする企業の業績が最もよく，中，大規模企業では“企業業績との関連だけ”で考える企業の業績がよい。特にこの傾向は大企業（3500人以上）で強い。これは企業規模が大きくなると，研究者が市場や企業利益などの情報について疎くなり研究のための研究をする傾向が強くなるため，研究自体を中心に研究評価をするより，直接企業業績との関連だけで考えた方がよいことを示している。プロジェクトチームの評価は，企業規模にかかわらず，他のライン部門と“同等あるいは低い”とする企業が高く評価する企業より多く，その傾向は，規模が大きくなるとはげしくなる。しかし業績からみると，小，中規模企業（1800人以下）ではプロジェクトチームにより高い評価を与える企業の業績は，同等あるいは低い評価をする企業の業績よりよくなっている。大規模企業（3500人以上）では同等あるいはそれ以下に評価する企業の業績がよくなっている。これは大規模企業は寡占的な安定製品を中心にしているためライン部門の強化が必要でプロジェクトチームの必要性はそれ程強くなく，したがって充分に機能していないためと思われ

表8・7　トップへの情報伝達，トップの評価態度，及び労組への態度（業種別）

	全産業		製造		非製造		電機		機械		化学		食品		商業・不動産		金融・保険	
		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績
	%																	
不正確の傾向	13.08	2.71	15.29	2.63	8.89	3.00	7.14	3.15	13.51	2.74	16.36	2.29	36.36	2.67	15.56	3.11	2.22	2.20
やゝ不正確の傾向	61.92	3.16	62.35	3.25	61.11	3.05	66.07	3.81	54.05	3.21	70.91	2.93	45.45	2.50	62.22	3.07	60.00	3.10
正確	25.00	3.32	22.35	3.59	30.00	2.94	26.79	4.05	32.43	3.19	12.73	3.66	18.18	2.92	22.22	3.19	37.73	2.79
短期的な企業業績	10.77	2.81	9.41	2.79	13.33	2.78	5.36	2.77	8.11	2.70	10.91	2.80	18.18	2.85	13.33	3.03	13.33	2.53
部門内の効率的運営	42.31	3.12	42.94	3.29	41.11	2.89	50.00	3.67	40.54	3.07	41.82	3.15	31.82	2.71	46.67	2.50	35.56	3.41
他部門との協調	24.62	3.25	25.29	3.32	23.33	3.10	23.21	4.27	27.03	3.43	25.45	2.66	27.27	2.62	22.22	3.75	24.44	2.52
部門内の効率的運営と他部門との協調	22.31	3.21	22.35	3.19	22.22	3.27	21.43	3.97	24.52	3.08	21.82	2.84	22.73	2.40	17.78	3.96	26.67	2.81
企業業績との関連だけ	12.31	3.66	11.18	3.68	14.44	3.62	8.93	4.54	10.81	3.45	10.91	3.35	18.18	3.35	17.78	3.56	11.11	3.70
企業業績との関係中心	63.08	3.04	70.00	3.12	50.00	2.92	71.43	3.76	72.97	2.90	67.27	2.84	68.18	2.50	57.78	2.87	42.22	2.98
研究自体評価	19.62	3.29	18.82	3.37	21.11	3.16	19.64	3.75	16.22	4.07	21.82	2.95	13.64	2.40	8.89	4.25	33.33	2.87
（研究部門なし）	5.00	2.51	0.00	—	14.44	2.51	0.00	—	0.00	—	0.00	—	0.00	—	15.56	2.83	13.33	2.13
同等あるいは低い評価	50.77	3.19	52.94	3.29	46.67	3.07	57.14	3.97	51.35	3.28	54.55	2.81	40.91	2.48	55.56	3.00	37.78	3.16
高い評価	25.38	3.13	29.41	3.25	17.78	2.76	28.57	4.01	29.73	2.75	34.55	2.93	18.18	2.35	15.56	2.84	20.00	2.69
（プロジェクトチームなし）	23.85	3.03	17.65	3.02	35.56	3.06	14.29	2.89	18.92	3.37	10.91	3.66	40.91	2.93	28.89	3.45	42.22	2.80
回避ないし隠蔽	8.08	2.95	11.18	2.95	2.22	3.00	10.71	3.03	8.11	4.47	14.55	2.80	9.09	1.00	4.44	3.00	0.00	—
団体交渉	57.31	3.14	61.18	3.19	50.00	3.00	60.71	3.86	48.65	3.32	63.64	2.74	77.27	2.63	51.11	3.13	48.89	2.87
話し合い	31.54	3.20	26.47	3.34	41.11	3.05	25.00	3.81	43.24	2.69	21.82	3.53	13.64	3.80	33.33	3.14	48.89	3.00
（労組なし）	3.08	3.00	1.18	5.70	6.67	2.78	3.57	5.70	0.00	—	0.00	—	0.00	—	11.11	2.94	2.22	2.00

表 8・8　トップへの情報伝達，トップの評価態度，及び労組への態度（規模別，成長パターン別）

	800人以下		800～1799		1800～3499		3500～		成長パターン1		2		3		4		5	
		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績		業績
	%																	
不正確の傾向	21.31	2.89	15.71	2.27	12.12	3.09	3.17	2.50	5.88	4.03	10.71	4.37	20.59	1.97	17.86	2.61	20.00	1.89
やゝ不正確の傾向	60.66	3.04	62.86	3.45	66.67	3.02	57.14	3.18	63.73	3.79	50.00	4.71	64.71	2.32	66.07	2.72	57.50	2.09
正確	18.03	3.55	21.43	3.34	21.21	3.61	39.68	3.04	30.39	3.58	39.29	3.98	14.71	2.78	16.07	2.94	22.50	2.28
短期的な企業業績	9.84	3.12	11.43	2.52	12.12	2.61	9.52	3.03	12.75	3.09	3.57	5.00	8.82	2.13	14.29	2.55	7.50	2.00
部門内の効率的運営	54.10	2.95	35.71	3.36	40.91	3.40	39.68	2.97	36.27	4.04	32.14	4.30	50.00	2.45	44.64	2.72	55.00	2.25
他部門との協調	19.67	3.45	27.14	3.39	22.73	3.03	28.57	3.14	28.43	3.64	39.29	4.34	23.53	2.32	12.50	2.57	22.50	2.02
部門内の効率的運営と他部門との協調	16.39	3.17	25.71	3.24	24.24	2.14	22.22	3.33	22.55	3.75	25.00	4.50	17.65	2.02	28.57	2.94	15.00	1.67
企業業績との関連だけ	16.39	3.27	10.00	3.71	9.09	3.57	14.29	4.10	18.63	3.93	7.14	3.50	8.82	2.67	10.71	3.37	5.00	3.60
企業業績との関係中心	60.66	2.98	72.86	3.17	60.61	3.20	57.14	2.84	54.90	3.83	67.86	4.41	58.82	2.17	69.64	2.63	75.00	1.94
研究自体評価	18.03	3.40	12.86	3.37	27.27	3.02	20.63	3.54	19.61	3.63	25.00	4.00	26.47	2.79	12.50	2.83	20.00	2.29
（研究部門なし）	4.92	3.00	4.29	2.93	3.03	2.20	7.94	2.08	6.86	2.80	0.00	—	5.88	1.10	7.14	2.70	0.00	—
同等あるいは低い評価	37.70	3.01	48.57	3.31	63.64	3.20	52.38	3.30	48.04	4.01	50.00	4.40	58.82	2.52	48.21	2.69	55.00	1.98
高い評価	26.23	3.22	30.00	3.34	16.67	3.23	28.57	2.74	29.41	3.65	17.86	4.08	29.41	2.13	23.21	2.98	20.00	2.11
（プロジェクトチームなし）	36.07	3.11	21.43	2.95	19.70	2.95	19.05	3.12	22.55	3.28	32.14	4.54	11.76	1.75	28.57	2.62	25.00	2.32
回避ないし隠蔽	13.11	2.42	10.00	3.49	6.06	3.40	3.17	2.30	3.92	4.20	3.57	3.60	14.71	2.94	10.71	2.73	12.50	2.10
団体交渉	59.02	3.26	61.43	3.01	56.06	2.99	52.38	3.32	52.94	3.76	57.14	4.64	52.94	1.94	58.93	2.87	70.00	2.11
話し合い	21.31	2.95	24.29	3.62	36.36	3.42	44.44	0.91	39.22	3.67	32.14	3.74	29.41	2.84	30.36	2.49	15.00	2.00
（労組なし）	6.56	3.57	4.29	3.93	1.52	2.00	0.00	—	3.92	3.68	7.14	5.70	2.94	0.00	0.00	—	2.50	2.00

る。トップの労組に対する態度は，規模にかかわらず“団体交渉”を中心にするものが最も多い。しかし業績からみると，小規模企業（1800人以下）では，労組がない企業の業績がよく，中規模企業（1800～3500人）では信頼関係にもとずいた話し合いによる企業の業績が最もよく，大規模企業（3500～人以上）では団体交渉による企業の業績が最もよい。これは小規模企業ではトップと現場とは比較的コミニュケーションが多く信頼関係があるから，非公式，公式の話し合いで問題点の解決をはかれるが，大規模企業では，そのようなコミュニケーションが少ないから，やはり団体交渉などによる強力な接触が効率的であるためと考えられる。

情報伝達の正確度，トップの評価態度は成長パターン別にはあまり有意な特色はえられない。以上のことから，次のような仮説がえられるであろう。

仮説34＜現代わが国企業では，トップへの情報伝達は，戦略的情報については割合正確であるが，その他の情報についてはそれ程正確でないようである。そしてこの伝達の正確度は企業規模が大きくなる程大きくなる。また金融・保険は他の業種と比べてこの正確度は大きい。一方この情報伝達の正確さを業績面からみると，まず全体として，その正確度が増大すればする程業績はよい。しかも技術革新のはげしい分野程，この情報伝達の正確さは企業業績にとって重要である。＞

仮説35＜部門業績の評価は，全産業についてみると，部門内の効率的運営とその企業業績への貢献を中心に考える企業が最も多いが，業績面からみると，他部門との協調を勘案して，部門内の効率的運営，企業業績への貢献を考える企業が最もよい。研究業績評価は，企業業績との関連を中心にしその研究者の研究領域での評価も参考にする企業が最も多いが，業績面からみると，企業業績との関係だけで評価する企業が最もよい。規模別にみると比較的小規模な企業では研究それ自体で研究業績を評価する企業の業績がよく，大規模企業では，企業業績との関係だけで評価する企業が最もよい。これは大規模企業では，研究者が研究のための研究を行う傾向があるため，企業業績との関係をより重視する必要があるからであろう。＞

仮説36＜現代のわが国企業では，未だプロジェクトチームは充分に機能していない。すなわち全産業をみた場合，プロジェクトチームのメンバーをラインのメンバーと同等あるいは低く評価する企業が過半数あり，しかもこれらプロジェクトチームのメンバーをラインのメンバーより同等あるいは低く評価する企業の方がより高く評価する企業より業績がよいことから，このことがうかがえる。ただ技術革新のはげしい電機などではやや機能しているようであるが，技術革新のはげしくない食品などはほとんど有効に機能していない。また規模別にみると，規模が大きくなるにしたがってプロジェクトチームはより機能しなくなる。これは大規模企業は寡占的な安定製品を中心にしている場合が多く，したがってライン部門のメンバーが重視されているからであろう。＞

仮説37＜トップの労組に対する態度は，全産業からみた場合，団体交渉を重ねながら解決策を見出すような企業が最も多いが，業績からみると，トップと労組との間に信頼関係があって充分な話

し合いをする企業の業績が最もよい。この傾向は特に食品業界において著しい。規模別にみると小規模企業では話し合いをする企業の業績がよく，大規模企業では団体交渉による企業の業績がよい。>

9 KK分析 (Quantitative Analysis for Qualitative Factors by Keio and Kaihatsuginko=OAQF)

この節では，以下の節で利用されるKK分析手法について説明しよう。この分析手法は定性的な社会科学的要因の説明力を，比較的標本数の少ないデータで分析する手法である。すなわち何らかの定量的な被説明変数に対して，社会科学的な定性的変数がどの位説明力をもつかを分析する手法であり，ダミー変数による重回帰あるいはいわゆる数量化理論分析をより改良したものである。従来，定性要因の分析に用いられてきた数量化理論はそのモデルに含まれる category の数（説明変数の数）が標本数に比して多くなると，また category 間の，被説明変数に対する貢献度にあまり差がなくなると，回帰係数の値及びその順位づけが非常に不安定になる。この欠点を取除いて，小標本でも安定した貢献度を測定するために開発されたのがこの分析手法である。このKK分析は次の4ステップからなる。

1) 1つの Item（例えば1つの質問）の中の category（例えばその質問の中の回答項目）の度数に極端に差がないように，データ回収後 category の整理，統合を行う。この整理は，統計学的有意性 (statistical significance) と社会科学的意味づけ (social scientific meaningfulness) の立場からなされる。

統計学的有意性は，1つの Item の中に含まれる各 category の度数が全標本数の α% 未満にならないようにする，ことによって発揮される。これは，全標本中 α% 以上の標本がある1つの category に含まれるということは，$(100-\alpha)$ %有意水準からみる限り，その category は異常とは考えられないからである。もしどうしてもある category の度数が α% を下まわるときは，そのような category 分類が有意であるかどうかを，各 category に含まれる標本のもつ被説明変数値を変数として1元のF検定を行う。もしその分類が有意であるならば，その category はそのままのこす。有意でなければその category は他の category と統合する。以下の分析では $\alpha=5$ とした。

社会科学的意味づけは，このような統計的整理・統合を行うプロセスで同時に考えられる。上述の α%以上の度数をうるために，どの category とどの category とを統合するかは，この社会科学的意味が最も適切になるように行われる。統計学的有意性と社会科学的意味づけとが相対立するときは，社会科学的意味づけを優先させる。なぜならば，この分析は社会科学の対象の分析を目的としているからである。

2) 次に，ある1つのItemの中の各categoryについて，それぞれに含まれる標本のもつ被説明変数の平均値を求める。そしてそのItemの中で，その平均値が最大のcategoryと最小のcategoryに注目する。この最大値と最小値との差をdとし$D=\frac{d}{n}$なる統計量を考える。このDのより大きなItemが，被説明変数により大きく貢献すると考える。これは，このItemのとる状態によって被説明変数の値がより大きく変るからである。この第2ステップまでで，より重要なItemの撰択が可能になり，しかも，これは小標本についても分析可能である。

3) 次により重要なItemだけを残して，他のItemを捨てて，重回帰モデルをつくる。ここで，いくつ位のを残すかは，主として標本数との関係できめられる。しかしここで最も重要なことは，その重回帰モデルに組込まれるItemがお互に，なるべく相関の低いものである必要がある。これは重回帰モデルの回帰係数がいわゆる多重共線性の原因によって，不安定になるからであり，また相関の高いItemは往々にして社会科学的に同じような意味をもつことが多く，分析上あまり意味がないからである。

このItemの相関をみるために，ここではS係数を用いる。S係数は次のようにして求められる。いま2つのcategory（異ったItemに含まれる）を，X_1，X_2とし，標本数をnとする。まずX_1，X_2の値（すなわちここではすべて1，0の値）から一律に0.5を差引く。それをx_1，x_2であらわす。するとすべてのx_1，x_2の値は0.5か-0.5となる。ここでSを，$S=\frac{\sum x_1x_2}{n\cdot 0.25}$〔注20〕と定義する。このS係数は，最大値が$-1$で最小値が$-1$であり，ダミー変数$X_1$，$X_2$の相関をあらわす。

次に2つのItemの間の相関度を知るために，さらに，catagory間のS係数にウエイトづけし

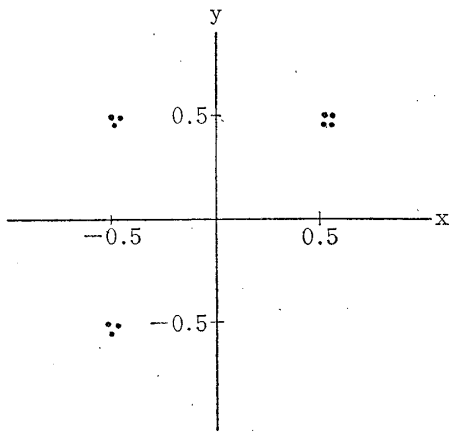
〔注20〕S係数（S coefficient）

S係数は，0あるいは1の値だけをとるダミー変数間の相関係数である。そのダミー変数をX，Yとすると

$$S=\frac{\sum_{i=1}^{n}(X_i-0.5)\ (Y_i-0.5)}{n\cdot 0.25}=\frac{\sum_{i=1}^{n}x_iy_i}{n\cdot 0.25}$$

で定義される。ただし$x_i=X_i-0.5$，$y_i=Y_i-0.5$　このS係数を例を用いて説明しよう。2つの異ったItemに含まれるcategoryをX，Yとする。すると

category / 標本番号	X	Y	x	y	xy
1	1	1	0.5	0.5	0.25
2	0	1	−0.5	0.5	−0.25
3	0	0	−0.5	−0.5	0.25
4	1	1	0.5	0.5	0.25
5	1	1	0.5	0.5	0.25
6	0	1	−0.5	0.5	−0.25
7	0	0	−0.5	−0.5	0.25
8	0	0	−0.5	−0.5	0.25
9	1	1	0.5	0.5	0.25
10	0	1	−0.5	0.5	−0.25



左表より $\Sigma xy=1.00$，$n=10$

なければならない。そのウエイトは，それらItemに含まれるcategory頻度によって行う。そしてそのウエイトづけられたS係数の最大値をSとし，[注21]これによってItemの相関度をみる。

もしここでS値の大きいものがあればその2つのItemのうちD値の下位のものを取除く。なぜならば，それが多重共線性の原因となり，パラメータの不安定性をおこす可能性が大きく，しかも貢献度がそれ程大きくないからである。

4)　以上の3ステップで，えらび抜かれたItemを用いて，ダミー変数による重回帰モデルを組み，いわゆる重相関係数Rを求める。この求めるRが複数のItemを用いたときのそのモデルの説明力，すなわちその複数のItem全体の被説明変数に対する説明力をあらわす。またこの段階で，この重回帰モデルの良否を知るためにパラメータの不安定度を測定する。この不安定度は組入れられたItemの中のcategory順位が，第2ステップで求められた各categoryについての被説明変数の平均値の順位と異るものに注目し，その数と，この重回帰モデルに組入れられた全category数との比として求める。すなわち，不安定度$=\frac{\text{順位の異る category 数}}{\text{全 category 数}}$．これは，この重回帰モデル

$\therefore\quad S=\frac{1.00}{10\cdot 0.25}=0.4$

これを図示すると前頁の図のようになる。

すなわち第1象限の（0.5，0.5）に5個，第3象限の（−0.5，−0.5）に3個の標本があつまり，これらがx yの正の相関度をあらわしている。同様に第2象限に3個の標本があつまって負の相関度をあらわしている。このS係数の考え方はピアソンの相関係数と同じような考え方に根ざしている。すなわち統計量Σxyは標本が第1，3象限にあるときは正の値をとり，第2，4象限にあるときは負の値をとる。そして標本がこの4つの象限に均一に分割されているときは，Σxyの値は0となる。一方実際問題として標本が第1，3象限にあるときは，標本のX，Yの値は同じで全く正に相関しており，第2，4象限にあるときは標本X，Yの値は異っていて全く逆に相関している。また標本が4つの象限に均一に分散しているときには変数Xと変数Yとは無関係である。従ってこの統計量Σxyは変数X，Yの相関度を示す適切な指標と考えられる。ただしΣxyだけだと，標本数が大きくなると比例して大きくなるので標本数で割る必要があり，また最大値を1，最小値を−1と規準化するためにさらに0.25で割る必要がある。かくて$S=\frac{\Sigma xy}{n\cdot 0.25}$はダミー変数間の相関を示す1つの適切な統計量と考えられるのである。

〔注21〕いま表9のようなItem I，Item IIがあり，それぞれに属するcategoryのS係数はa_{ij}であらわされる。また頻度Wは，たとえばW_{13}はItem Iのcategory 3にYesと答えた数を標本数で除したものである。そして各a_{ij}に$(W_{2i}+W_{1j})/2$のウェイトをつける。たとえばa_{13}だったら$(W_{21}+W_{13})$のウェイトをつける。このa_{ij} $(W_{2i}+W_{1j})/2$の値に注目し各Itemの組合せごとにその最大値を求める。この値をSとする。このSの値の大きいものは，それらのItem間に高い相関があることが推測される。すなわち，このS値の大きいものは，それらのcategoryに共にYes, Yes, と答えた標本が多いことを示しているからである。S係数だけでは，No, No, と答えた標本が多い場合にも大きくなることがあり，しかもそれは1つのItemに含まれるcategory数が多いときに往々にして生ずる。そこでそのような欠点を除くためにこのS値を利用する。

			Item I		
		頻度 W_{11}	W_{12}	W_{13}
		Category 1	Category 2	Category 3
	頻度			
	W_{21} Categary 1	a_{11}	a_{12}	a_{13}
Item II	W_{22} Category 2	a_{21}	a_{22}	a_{23}

表 9

がもし多重共線性もなくそのパラメータが安定しているときには，重回帰モデルの中の Item の category の順位は，単純な平均から求めた category の順位と一致している，という考え方に根ざしている。

最後にここで注目すべきことは，このKK分析は，いわゆる数量化理論Ⅰ分析のように，最後の重回帰モデルにおけるパラメータの差から Item の貢献度すなわち Range を求めない。この重回帰モデルは単に，1組の Item でどの位の説明力をもつのかを示すだけで，category，Item の被説明変数に対する貢献度は，第2ステップまで求められた各 category に対応する説明変数値の平均値，およびその最大値最小値の差から求められる。これはKK分析の特徴であり，小標本分析におけるパラメータの不安定性を避けるためのものである。

10 業績により大きく貢献する組織要因

10・1 業績に貢献する組織要因の規模別分析

KK分析の第2ステップで求められたD値の大きさにしたがって Item を並べると，どのような要因が企業業績により大きく貢献するかがわかる。

全産業について，企業業績に貢献する上位30個の Item を表示すると，表10・1のようになる。この実態調査では全体で107個の Item をつくっている。その107個の Item は，トップ要因（原因変数Ⅰ）については21個，一般的な制度的組織要因（原因変数Ⅱ）については71個，それら組織がどのように機能しているかを示す機能要因（媒介変数）については10個，さらにそられによって直接あらわれる「結果」要因（結果変数Ⅲ）については5個がある。しかしこの表10・1にあらわれた30個のItem をみると，トップ要因11，制度的要因10，機能要因5，「結果」要因3となっている。すなわち，「結果」要因，トップ要因，機能要因では，その半数が，より貢献する要因としてリストアップされているに対して，制度的要因については15%の Item しかリストアップされていない。このことは，トップ要因，組織の機能要因，さらにそれらから直接導かれた「結果」要因は企業業績に貢献するが，一般的な制度的組織要因はそのままではそれ程貢献しないことを示している。これは「結果」要因，機能要因が，制度的な組織要因よりも，より直接的に企業業績に結びつくからであろう。またトップ要因は，直接的に企業業績に結びつかないとしても，一般的制度的要因よりもより強力に企業業績に影響を及ぼすからであろう。

しかし一方，この「結果」要因，機能要因は，企業にとって直接コントロールできないものであり，トップ要因も簡単にコントロールできないものが多い。したがってもし組織の効率化の立場にたつとすれば，これら要因のうち，よりコントローラブルな制度的組織要因，トップ要因に力を入れるべきであり，さらにここにあらわれた「結果」要因，機能要因に明らかに関連する制度的組織

要因があれば，それに力を入れるべきであろう。

次にこれら要因についてその特徴をみてみよう。トップ要因について，そのItemと，最も業績への貢献度の高いcategoryとを列挙すると次のようになる。社長の出身地位（創業者社長），経営目標（新製品開発），目標の積極性（前年度目標に比べて20%以上増），役員の平均年令（55才未満），トップの研究業績評価態度（企業業績との関連だけ），役員の外部導入比率（0.125<・≦0.240），役員の平均在職年数（11年以上），環境変化の把握（新製品開発競争の激化），業種（電機），トップの変化への意思決定態度（敏速に対処行動をとる），トップの集団的意思決定態度（社長中心の意思決定），トップの労組に対する態度（話し合い）となる。このことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説38＜現代わが国企業における，企業業績上望ましいトップ・マネジメントは，新製品開発競争をつねに念頭において環境変化をながめ，市場や技術の変化をみとめたら，社長を中心にしてただちに敏速な意思決定をする。そしてたえず高い売上高目標をたて，新製品開発を促進し，それについての研究を企業業績との関連のみで考えるような，強力で積極的なリーダーシップをもつことが望ましい。そのためには，社長は創業者社長がよく，役員は在職年限は長いが，年令の若い方が望ましく，外部からの役員の導入は25%以下13%以上が望ましい。しかしこのような強力で積極的なリーダーシップをもつトップでも，労組に対しては充分な信頼関係をもち，問題が生じたときは，力による団体交渉ではなく，充分な話し合いをする柔軟な態度が望しい。＞

制度的な組織要因について，そのItemと企業業績に最も貢献するcategoryとを列挙すると次のようになる。課・係制度の廃止（無），従業者持株制度（有），海外販売子会社（有），動態化（組織変更の個数が0～3），従業員1人当り管理費（47年度）（356万円以上），ロイヤリティを高める制度（7個以上），スパン・オブ・コントロール（25人以上），業績・能力を反映する制度（6個以上），能力開発制度（6個以上），ミドル1人当り管理費（17.1≦・<28.0百万円）。以上のことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説39＜現代わが国企業においては，企業業績からみた場合，課・係制度の廃止などの組織改革をあまりやらず，いわゆる組織の動態化をすすめず，また業績・能力を反映するような昇給制度はつくらない方がよい。しかし従業員1人当りの管理費を増大させたり，ミドル1人当りの従業員を増大させたりしてスパン・オブ・コントロールを大きくし，さらに能力開発制度を積極的に促進して，従業員の自由な発想を助けるような組織が望しい。さらに従業員持株制度などの各種のロイヤリティを高める諸制度を積極的に実施して，従業員の帰属意識を高めることも望しい。＞

機能的組織要因，「結果」要因について，そのItemと企業業績に最も貢献するcategoryとを列挙すると次のようになる。生産性II（品質）（他社と比べて非常に優れている），組織改革に対する抵抗（組織運営は非常にスムーズに進む），予算編成における意見調整（発言の大きい部門に引きづられる），トップへの情報伝達（正確），勤労意欲増進の考え方（自我動機の活用を中心に考える），大卒者モラール（他社

と比べてやや高い），中高卒者モラール（他社と比べてやや見劣りする），一般従業員の昇進のための評価（上司の一方的評価）。以上のことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説40＜現代わが国企業系においては，企業業績からみた場合，トップ・マネジメントはつねに一般従業員に対して自我動機の活用を考えて，彼等の主体的活動を助け，そのような主体制の確立を前提としてトップへの情報を正確にし，トップが組織改革を行おうとするときにはミドル，ロワーの抵抗が少いような状態につねに組織を維持しておくことが望ましい。しかしこれら企業業績向上の立場を強調しすぎると，生産性は向上するが従業員のモラールは低下する。特に中高卒者のモラールは低下する。＞

次に全産業を製造業と非製造業にわけてD値を求め，それぞれについて業績に貢献するItemを考えてみよう。表10・2，表10・3はそれぞれについて，業績に貢献する上位20個のItemを列挙したものである。これらの表を概観すると，製造業は全産業モデルとあまり変りないが，非製造業ではいろいろ異った局面がみられる。すなわち，この非製造業モデルに組込まれている制度的要因の企業業績上望ましいcategoryは一般的な経営的常識と異っている。いまその制度的要因Itemと最も業績への貢献度の高いcategoryとを列挙してみると次のようになる。

海外生産子会社（無），動態化（組織変更の個数が0～3個），従業員持株制度（有），課・係制度の廃止（無），社員割引制度（有），持家制度（無），ゼネラルスタッフの強化（無），顧客情報のコンピュータ化（有），人事課に結びつく研究発表，論文提出制度（有），予算プロセスの明確化（無）。これらのうちで特に経営学的常識に反するものは，海外の生産子会社をもたない方がよい，持家制度はない方がよい，ゼネラルスタッフは強化しない方がよい，予算編成プロセスは明文化しない方がよい，などである。またその他のItemとして，目標の積極性は，“前年度目標と比べて10%未満増”という最も低い目標がよく，さらに定着性について，“中高卒者の離職率が10%以上”という最も高い離職率の企業の業績がよい，などの経営学的常識に反するのが多い。高い目標をたてない方がよいということは，非製造業では金融・保険を中心として安定製品（サービス）が多く，いたずらに高い目標をたてても単に組織内に緊張をつくり出すだけで，長期的にみて，また企業全体からみて，業績が上らないからであろう。また業績のよい企業では離職率が高いということは，売上高の伸びとか利益率など財務的業績指標の高い企業はそれだけ従業員，特にブルーカラーに対するしめつけが強いからであろう。一方，製造業（表10・2）については，そのような経営学的常識に反するものは，提案制度がない方がよい，という項目ぐらいである。

また表10・2（製造業）の中の企業業績に貢献するItemで，表10・1（全産業）にふくまれていないItemは，カウンセラー制度（有），提案制度（無），海外生産子会社（有），能力開発研究センター（有），企業規模（3500人以上）の5個であるのに対して，表10・3（非製造業）では，海外生産子社会（無），定着性（中高卒者の離職率が10%以上），社員割引制度（有），持家制度（無），ゼネラルスタッフ

表10・1 業績に貢献する上位30個のItem(全産業)(260社)

Item	質問番号	Category	業績平均値	D*
1.社長の出身地位	2－1	創業者社長	4.16	0.37
		二代目社長	3.24	
		管理者上り社長	2.88	
		天下り型社長	2.78	
2.生産性II(品質)	9－10	他社と比べて同じかやや劣っている	2.66	0.31
		他社と比べてやや優れている	3.36	
		他社と比べて非常に優れている	3.64	
3.組織改革に対する抵抗	8－5	抵抗が強く組織運営に支障，停滞が生ずる	2.61	0.31
		組織運営はほぼスムーズに進む	3.02	
		組織運営は非常にスムーズに進む	3.51	
4.意見調整(予算編成における)	8－4	発言の大きい部門に引きずられる	3.92	0.30
		全社的立場からある程度は調整できる	3.00	
		全社的立場からスムーズに調整できる	3.17	
5.課・係制度の廃止	4－1a	有	2.86	0.28
		無	3.42	
6.従業員持株制度	9－1b	有	3.31	0.28
		無	2.75	
7.経営目標	1－1	売上高の伸び	3.30	0.26
		利益額	2.88	
		新製品開発	3.70	
8.目標の積極性(売上高目標)	1－2	前年度目標と比べて10%未満増	2.70	0.26
		〃 10~20%未満増	3.11	
		〃 20%以上増	3.42	
9.役員の平均年令	2－4	・<55才	3.57	0.24
		55≦・<58	3.22	
		58≦・<61	2.68	
		61≦・	3.12	
10.海外販売子会社	7－2	有	3.43	0.23
		無	3.02	
11.動態化	4－1	0~3（組織変更の個数）	3.38	0.23
		4~6	2.94	
12.トップの研究業績評価態度	8－4	企業業績との関連だけ	3.66	0.21
		企業業績との関係中心	3.04	
		研究自体評価	3.29	
		無	(2.51)**	
13.トップへの情報伝達	2－8	不正確の傾向	2.71	0.20
		やや不正確傾向	3.16	
		正確	3.32	
14.役員の外部導入比率	2－4	0	3.12	0.20
		0<・≦0.125	2.75	
		0.125<・≦0.240	3.51	
		0.240<・	3.15	
15.役員の平均在職年数	2－4	・≦5年	2.75	0.19
		5<・≦8	3.00	
		8<・≦11	3.52	
		11<・	3.37	
16.環境変化の把握	1－4	労働力問題	3.23	0.19
		公害等地域社会問題	2.67	
		政府介入の増大	2.95	
		国際通貨体制の動揺	2.84	
		消費構造の変化	3.58	
		財務構造上の問題	2.11	
		急速な技術革新の進展	3.40	
		新製品開発競争の激化	3.79	
		国内外の競争企業の動向	3.00	
17.従業員1人当り管理費(47年度)	11	・<1.22百万円	3.31	0.19
		1.22≦・<2.30	3.11	
		2.30≦・<3.56	2.65	
		3.56≦・	3.48	
18.勤労意欲増進の考え方	9－3	経済的欲求を中心に考える	2.79	0.18
		経済的欲求と自我動機の活用を考える	3.06	
		自我動機の活用を中心に考える	3.35	
19.大卒者モラール	9－7	同業他社と比べてやや見劣りがする	3.19	0.17
		〃 ほぼ同じである	2.97	
		〃 やや高い	3.57	
		〃 非常に高い	3.26	
20.業種		電機	3.83	0.17
		機械	3.55	
		化学	2.92	
		輸送用機器	2.86	
		食品	2.64	
		商業・不動産	3.02	
		金融・保険	2.91	
21.トップの変化への意思決定態度	1－6	慎重に対処行動をとる	2.99	0.17
		敏速に対処行動をとる	3.30	
22.ロイヤリティを高める制度	9－1	0~4個(実施している制度の数)	3.08	0.16
		5~6	2.94	
		7~	3.34	
23.トップの集団的意思決定態度	1－3	社長中心の意思決定	3.50	0.16
		社長，役員が同等の立場に立った意思決定	3.03	
		役員の意見を中心にした意思決定	3.12	
24.スパンオブコントロール	11	・<9.5人(従業員数/部課長数)	2.85	0.14
		9.5≦・<15.5	3.28	
		15.5≦・<25.0	3.09	
		25.0≦・	3.41	
25.中高卒者モラール	9－8	同業他社と比べてやや見劣りする	3.51	0.14
		〃 ほぼ同じである	2.98	
		〃 やや高い	3.45	
		〃 非常に高い	3.35	
26.業績・能力を反映する昇給制度	8－1e	有	3.04	0.13
		無	3.29	
27.一般従業員の昇進のための評価	9－6	上司の一方的評価	3.41	0.13
		周りの評価も入るが上司の評価が中心	2.99	
		自己申告を主とする	3.32	
28.能力開発制度	8－1	0~2(実施している制度の数)	3.27	0.13
		3~5	2.93	
		6~	3.38	
29.ミドル1人当り管理費	11	・<17.1百万円(管理費/部課長数)	2.91	0.13
		17.1≦・<28.0	3.44	
		28.0≦・<51.0	3.09	
		51.0≦・	3.11	
30.トップの労組に対する態度	2－9	遁避ないし隠蔽	3.95	0.12
		団体交渉	3.14	
		話し合い	3.20	
		(労組なし)	(3.00)***	

* 以下の表のD値はコンピュータ計算での4捨5入の結果，業績平均値からの手計算値とやや異ることがある。

** 研究機関のない企業は全体の5%で，その他3個のCategoryに95%の企業が入るので，Dの計算にはこのCategoryは無視した。

*** 労組のない企業は全体の3%しかなく，しかもこのCategoryの業績平均値は最大でも最小でもないので，Dの計算にはこれは無関係である。

表10・2　業績に貢献する上位20個のItem（製造業）（170社）

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1. 目標の積極性（売上高目標）	1－2	前年度目標と比べて10%未満増	2.51	0.43
		〃 10~20%未満増	3.25	
		〃 20%以上増	3.81	
2. 海外販売子会社	7－2	有	3.82	0.41
		無	3.00	
3. 社長の出身地位	2－1	創業者社長	4.37	0.41
		二代目社長	3.29	
		管理者上り社長	3.01	
		天下り型社長	2.75	
4. 組織改革に対する抵抗	8－5	抵抗が強く組織運営に支障停滞が生ずる	2.84	0.38
		組織運営はほぼスムーズに進む	2.97	
		組織運営は非常にスムーズに進む	3.97	
5. トップへの情報伝達	2－8	不正確の傾向	2.63	0.32
		やや不正確の傾向	3.25	
		正確	3.59	
6. 経営目標	1－1	売上高の伸び	3.54	0.27
		利益額	2.89	
		新製品開発	3.70	
7. 生産性II（品質）	9－10	他社と比べて同じかやや劣っている	2.78	0.26
		〃 やや優れている	3.40	
		〃 非常に優れている	3.56	
8. 意見調整（予算編成における）	8－4	発言の大きい部門に引きづられる	3.84	0.26
		全社的立場からある程度は調整できる	3.06	
		全社的立場からスムーズに調整できる	3.31	
9. 役員の外部導入比率	2－4	0	3.23	0.25
		0＜・≦0.125	2.71	
		0.125＜・≦0.240	3.72	
		0.240＜・	3.09	
10. 勤労意欲増進の考え方	9－3	経済的欲求を中心に考える	2.91	0.25
		経済的欲求と自我動機の活用を考える	3.04	
		自我動機の活用を中心に考える	3.65	
11. カウンセラー制度	9－1g	有	3.62	0.25
		無	3.12	
12. 課・係制度の廃止	4－1a	有	2.97	0.24
		無	3.45	
13. 提案制度	9－1a	有	3.20	0.24
		無	3.68	
14. ミドル1人当り管理費	11	・＜17.1百万円（管理費/部課長数）	2.85	0.23
		17.1≦・＜28.0	3.76	
		28.0≦・＜51.0	3.12	
		51.0≦・	3.19	
15. 海外生産子会社	7－3	有	3.56	0.23
		無	3.11	
16. 役員の平均年令	2－4	・＜55才	3.60	0.22
		55≦・＜58	3.39	
		58≦・＜61	2.71	
		61＜	3.25	
17. 能力開発研究センター	8－1d	有	3.60	0.22
		無	3.15	
18. 企業規模	11	・＜800人	3.18	0.20
		800≦・＜1800	3.26	
		1800≦・＜3500	3.20	
		3500≦	3.28	
19 役員の平均在職年数	2－4	・≦5年	2.82	0.19
		5＜・≦8	3.15	
		8＜・≦11	3.59	
		11＜・	3.40	
20. トップの変化への意思決定態度	1－6	慎重に対処行動をとる	3.07	0.19
		敏速に対処行動をとる	3.44	

表10・3　業績に貢献する上位20個のItem（非製造業）（90社）

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1 海外生産子会社	7－3	有	2.25	0.43
		無	3.12	
2 生産性II（品質）	9－10	他社と比べて同じかやや劣っている	2.60	0.43
		〃 やや優れている	3.28	
		〃 非常に優れている	3.88	
3 環境変化の把握	1－4	労働力問題	3.62	0.39
		公害等地域社会問題	2.91	
		政府介入の増大	3.23	
		国際通貨体制の動揺	1.74	
		消費構造の変化	3.70	
		財務構造上の問題	1.65	
		急速な技術革新の進展	1.80	
		新製品開発の激化	—	
		国内外の競争企業の動向	3.19	
4 動態化	4－1	0~3（組織変更の個数）	3.40	0.35
		4~6	2.70	
5 従業員持株制度	9－1b	有	3.14	0.35
		無	2.44	
6 課・係制度の廃止	4－1a	有	2.68	0.34
		無	3.36	
7 社長の出身地位	2－1	創業者社長	4.02	0.33
		二代目社長	3.17	
		管理者上り社長	2.69	
		天下り型社長	2.89	
8 目標の積極性（売上高目標）	1－2	前年度目標と比べて10%未満増	3.66	0.29
		〃 10~20%未満増	2.78	
		〃 20%以上増	3.14	
9 定着性	10	中・高卒者の離職率が10%以上	3.58	0.29
		〃 5~10%未満	2.71	
		〃 5%未満	3.01	
10 社員割引制度	9－1e	有	3.27	0.29
		無	2.68	
11 持家制度	9－1f	有	2.95	0.29
		無	3.53	
12 勤労意欲増進の考え方	9－3	経済的欲求を中心に考える	2.34	0.28
		経済的欲求と自我動機の活用を考える	3.19	
		自我動機の活用を中心に考える	2.86	
13 役員の平均年令	2－4	・＜55才	3.73	0.27
		55≦・＜58	2.82	
		58≦・＜61	2.66	
		61≦・	2.93	
14 ゼネラルスタッフの強化	4－1f	有	2.81	0.26
		無	3.33	
15 役員の平均在職年数	2－4	・＜5年	2.63	0.25
		5＜・≦8	2.74	
		8＜・≦11	3.40	
		11＜・	3.63	
16 ミドル1人当り管理費	11	・＜17.1百万円（管理費/部課長数）	3.32	0.25
		17.1≦・＜28.0	2.35	
		28.0≦・＜51.0	3.04	
		51.0≦・	3.18	
17 顧客情報のコンピュータ化	4－2d	有	3.25	0.24
		無	2.77	
18 トップの特別委員会	4－1e	有	2.86	0.24
		無	3.33	
19 人事考課に結びつく研究発表，論文提出制度	8－1h	有	3.42	0.23
		無	2.96	
20 予算プロセスの明文化	4－2e	有	2.80	0.23
		無	3.26	

＊ これらのCategoryは5%未満しかないので，Dの計算には無視した。

表10・4　業績に貢献する上位15個のItem(電機)(56社)

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1.プロジェクトチーム	5－1	有	3.98	0.55
		無	2.89	
2.持家制度	9－1f	有	4.04	0.54
		無	2.96	
3.従業員持株制度	9－1b	有	4.10	0.50
		無	3.09	
4.帳票システムのコンピュータ化	4－2b	有	3.55	0.46
		無	4.46	
5.海外販売子会社	7－2	有	4.36	0.42
		無	3.53	
6.勤労意欲増進の考え方	9－3	経済的欲求を中心に考える	4.57	0.41
		経済的欲求と自我動機の活用を考える	3.34	
		自我動機の活用を中心に考える	4.31	
7.役員の平均年令	2－4	・<55才	4.26	0.40
		55≦・<58	4.09	
		58≦・<61	2.66	
		61≦・	3.71	
8.目標管理制度(課業標準設定のための)	9－1i	有	3.51	0.40
		無	4.31	
9.トップの部門業績評価態度	2－5	短期的な企業業績	2.77	0.38
		部門内の効率的運営	3.67	
		他部門との協調	4.27	
		部門内の効率的運営と他部門との協調	3.97	
10.平均賃金	11	・<1150千円	3.76	0.38
		1150≦・<1300千円	4.21	
		1300≦・<1450千円	2.95	
		1450≦・	4.45	
11.組織改革に対する抵抗	8－5	抵抗が強く組織運営に支障停滞が生ずる	3.40	0.37
		組織運営はほぼスムーズに進む	3.55	
		組織運営は非常にスムーズに進む	4.51	
12.社長の得意の分野	2－2	技術	3.98	0.35
		生産管理	3.41	
		営業販売	4.16	
		財務・経理	3.92	
		人事・労務	3.32	
		企画・調査	2.58	
		その他	5.02	
13.役員の平均在職年数	2－4	・≦5年	3.07	0.35
		5<・≦8	3.85	
		8<・≦11	4.46	
		11<・	3.57	
14.トップの変化への意思決定態度	1－6	慎重に対処行動をとる	3.51	0.31
		敏速に対処行動をとる	4.14	
15.トップへの情報伝達	2－8	不正確の傾向	3.15	0.30
		やゝ不正確の傾向	3.81	
		正確	4.05	

表10・5　業績に貢献する上位15個のItem(機械)(37社)

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1.役員外部導入比率	2－3	0	3.27	0.79
		0<・≦0.125	0.93	
		0.125<・≦0.240	4.10	
		0.240<・	3.22	
2.大卒モラール	9－7	同業他社と比べてやゝ見劣りがする	4.42	0.75
		〃　ほゞ同じである	3.08	
		〃　やゝ高い	1.40	
		〃　非常に高い	2.00	
3.トップの構成	2－2	社長技術系・役員の½以下技術系	0.50	0.73
		社長事務系・役員の½以上技術系	4.16	
		社長技術系・役員の½以上を以下技術系 or 社長事務系・役員の½以上を以下技術系	3.42	
		社長技術系・役員の½以上技術系	3.24	
		社長事務系・役員の½以下技術系	2.43	
4.作業標準設定への参加	9－2	管理部門が一方的に決める	4.46	0.69
		管理部門が大枠をきめる	3.01	
		一般従業員の意見が中心となる	2.40	
		(無し)	—	
5. 人事考課に結びつく研究発表,論文提出制度	8－1h	有	4.32	0.66
		無	3.00	
6.組織改革に対する抵抗	8－5	抵抗が強く組織運営に支障停滞が生ずる	2.48	0.55
		組織運営はほゞスムーズに進む	2.71	
		組織運営は非常にスムーズに進む	4.12	
7.ロイヤリティを高める制度	9－1	0～4個(実施している制度の数)	3.16	**0.50**
		5～6	2.61	
		7～	3.35	
8.社長の出身地位	2－1	創業者社長	4.82	0.50
		二代目社長	2.94	
		管理者上り社長	2.83	
		天下り型社長	2.87	
9.持家制度	9－1f	有	3.27	0.49
		無	2.30	
10.スパンオブコントロール	11	・<9.5人(従業員数/部課長数)	—	0.49
		9.5≦・<15.5	3.78	
		15.5≦・<25.0	2.32	
		25.0≦・	3.47	
11.役員の平均年令	2－4	・<55才	3.72	0.48
		55≦・<58	3.18	
		58≦・<61	2.24	
		61≦・	4.16	
12.役員の平均在職年数	2－4	・≦5年	2.04	**0.45**
		5<・≦8	3.17	
		8<・≦11	3.84	
		11<・	3.85	
13.中・高卒モラール		同業他社と比べてやゝ見劣りが生ずる	4.27	0.45
		〃　ほゞ同じである	2.92	
		〃　やや高い	3.80	
		〃　非常に高い	—	
14.プロジェクトチーム	5－1	有	2.92	0.44
		無	3.81	
15.動態化	4－1	0～3(組織変更の個数)	3.59	0.41
		4～6	2.76	

表10・6　業績に貢献する上位15個のItem（化学）（55社）

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1.能力開発研究センター	8－1d	有	4.14	0.67
		無	2.80	
2.生産性II（品質）	9－10	他社と比べて同じかやや劣っている	2.15	0.60
		〃　やや秀れている	3.08	
		〃　非常に秀れている	3.96	
3.勤労意欲増進の考え方	9－3	経済的欲求を中心に考える	2.17	0.57
		経済的欲求と自我動機の活用を考える	2.62	
		自我動機の活用を中心に考える	3.72	
4.意見調整（予算編成における）	8－4	発言の大きい部門に引きづられる	4.03	0.46
		全社的立場からある程度調整できる	3.00	
		全社的立場からスムーズに調整できる	2.65	
5.トップへの情報伝達	2－8	不正確の傾向	2.29	0.46
		やや不正確の傾向	2.93	
		正確	3.66	
6.人事権（大卒）	3－2	トップマネジメント	2.98	0.44
		部長，工場長	2.10	
7.社長の出身地位	2－1	創業者社長	4.30	0.44
		二代目社長	3.59	
		管理者上り社長	2.70	
		天下り型社長	2.55	
8.従業員1人当り管理費（47年度）	11	・<1.22百万円	3.15	0.42
		1.22≦・<2.30	2.16	
		2.30≦・<3.56	3.51	
		3.56≦・	3.85	
9.カウンセラー制度	9－1g	有	3.59	0.39
		無	2.81	
10.海外生産子会社	7－3	有	3.49	0.38
		無	2.72	
11.目標の積極性（売上高目標）	1－2	前年度目標と比べて10%未満増	2.39	0.37
		〃　10~20%未満増	3.03	
		〃　20%以上増	3.51	
12.海外販売子会社	7－2	有	3.43	0.33
		無	2.78	
13.社長の得意の分野	2－2	技術	2.19	0.31
		生産管理	2.90	
		営業販売	3.17	
		財務・経理	2.87	
		人事・労務	2.64	
		企画・調査	4.32	
		その他	2.75	
14.帳票システムのコンピュータ化	4－2b	有	3.00	0.31
		無	2.39	
15.経営目標	1－1	売上高の伸び	3.36	0.30
		利益額	2.57	
		新製品開発	3.45	

表10・7　業績に貢献する上位15個のItem（食品）（22社）

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1.トップの労組に対する態度	2－9	廻避ないし隠蔽	1.00	0.93
		団体交渉	2.63	
		話し合い	3.85	
		（労組なし）	—	
2.海外生産子会社	7－3	有	4.03	0.81
		無	2.42	
3.ロワーへの情報が発議されるところ	8－2	トップで発議される	1.40	0.79
		主としてミドルで発議される	2.29	
		あらゆる階層で発議される	3.77	
4.スパンオブコントロール	11	・<9.5人（従業員数/部課長数）	1.40	0.78
		9.5≦・<15.5	4.53	
		15.5≦・<25.0	2.14	
		25.0≦・	2.81	
5.目標管理制度（課業標準設定のための）	9－1j	有	3.49	0.78
		無	1.93	
6.事業部制		有	3.53	0.76
		無	2.02	
7.持家制度	9－1f	有	2.31	0.74
		無	3.78	
8.人事権（大卒）	3－2	トップマネジメント	2.52	0.64
		部長，工場長	3.80	
9.社長の出身地位	2－1	創業者社長	4.00	0.63
		二代目社長	2.32	
		管理者上り社長	2.95	
		天下り型社長	1.47	
10.従業員1人当り管理費（47年度）	11	・<1.22百万円	1.40	0.63
		1.22≦・<2.30	3.90	
		2.30≦・<3.56	2.17	
		3.56≦・	2.79	
11.経営目標	1－1	売上高の伸び	2.79	0.61
		利益額	2.21	
		新製品開発	4.03	
12.課・係制度の廃止	4－1a	有	2.11	0.59
		無	3.28	
13.原価計算のコンピュータ化	4－2i	有	1.90	0.58
		無	3.06	
14.能力開発研究センター	8－1d	有	3.57	0.57
		無	2.43	
15.家族親睦会制度	9－1c	有	1.76	0.57
		無	2.90	

表10・8 業績に貢献する上位15個のItem（商業・不動産）（45社）

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1.動態化	4－1	0～3（組織変更の個数）	3.84	0.66
		4～6	2.52	
2.従業員持株制度	9－1b	有	3.36	0.63
		無	2.10	
3.部課長昇進試験制度	8－1g	有	4.22	0.63
		無	2.97	
4.海外生産子会社	7－3	有	2.25	0.56
		無	3.38	
5.持家制度	9－1f	有	2.98	0.55
		無	4.08	
6.社員割引制度	9－1e	有	3.39	0.54
		無	2.32	
7.定着性	10	中・高卒者の離職率が10%以上	4.01	0.51
		〃 5～10%未満	2.46	
		〃 5%未満	3.01	
8.人事権（高卒）	3－2	トップマネジメント	2.59	0.51
		部長・工場長・支店長・課長	3.60	
9.プロジェクトチームの増強	4－1d	有	2.79	0.50
		無	3.80	
10.トップの特別委員会	4－1e	有	2.85	0.45
		無	3.75	
11.生産性II（品質）	9－1o	他社と比べて同じかやゝ劣っている	2.55	0.42
		〃 やゝ秀ている	3.54	
		〃 非常に秀ている	3.82	
12.スパンオブコントロール	11	・9.5人（従業員数/部長長数）	2.32	0.42
		9.5≦・<15.5 課	3.15	
		15.5≦・<25.0	3.99	
		25.0≦・	3.80	
13.課・係制度の廃止	4－1a	有	2.63	0.41
		無	3.45	
14.ジェネラルスタッフの強化	4－1f	有	2.77	0.40
		無	3.56	
15.役員の平均在職年数	2－4	・≦5年	2.04	0.39
		5<・≦8	3.06	
		8<・≦11	3.61	
		11<・	3.48	

表10・9 業績に貢献する上位15個のItem（金融・保険）（45社）

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1.従業員1人当り管理費（42年度）	11	・<0.62百万円	3.20*	0.42
		0.62≦・<1.36	1.85	
		1.36≦・<2.05	2.64	
		3.56≦・	3.52	
2.役員の平均年令	2－4	・<55才	4.40	0.40
		55≦・<58	2.81	
		58≦・<61	2.81	
		61≦・	2.80	
3.取引先評価のコンピュータ化	4－2i	有	2.27	0.38
		無	3.03	
4.役員の平均在職年数	2－4	・≦5年	2.94	0.35
		5<・≦8	2.43	
		8<・≦11	3.04	
		11<・	3.83	
5.ミドル1人当り管理費	11	・<17.1百万円（管理費/部課長数）	3.82	0.34
		17.1≦・<28.0	2.45	
		28.0≦・<51.0	3.21	
		51.0≦・	2.71	
6.社内預金制度	9－1d	有	2.87	0.33
		無	3.53	
7.人事権（大卒）	3－2	トップマネジメント	3.00	0.32
		部長・工場長	2.37	
8.給与計算のコンピュータ化	4－2d	有	2.87	0.31
		無	3.50	
9.従業員1人当り管理費（47年度）	11	・<1.22百万円	3.20*	0.30
		1.22≦・<2.30	2.60*	
		2.30≦・<3.56	2.46	
		3.56≦・	3.67	
10.目標の積極性（売上高目標）	1－2	前年度目標と比べて10%未満増	3.57	0.27
		〃 10～20%未満増	2.76	
		〃 20%以上増	2.98	
11.顧客情報のコンピュータ化	4－2d	有	3.19	0.27
		無	2.65	
12.予算プロセスの明文化	4－2e	有	2.72	0.27
		無	3.26	
13.動態化	4－1	0～2（組織変更の個数）	3.21	0.26
		3～4	2.43	
		5～6	3.13	
14.従業員1人当り管理費（37年度）	11	・<0.35百万円	3.00**	0.25
		0.35≦・<0.69	2.87	
		0.69≦・<1.14	2.37	
		1.14≦・	3.38	
15.課・係長制度の廃止	4－1a	有	2.71	0.25
		無	3.22	

* このCategoryに属する企業は2%～4%しかないが，これらの業績平均値は，最大値あるいは最小値にならないのでDの計算には利用されていない。

の強化（無），顧客情報のコンピュータ化（有），トップの特別委員会（無），人事考課に結びつく研究発表，論文提出制度（有），予算編成プロセスの明確化（無）の9個である。このことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説41＜従来からいわれていた組織についての経営学的な理論は主として製造業にあてはまるのであって，現代わが国の非製造業にはあてはまらない部分が多い。特に，非製造業では売上高目標はあまり高くない方がよく，また企業業績のよい企業程中高卒者の離職率は高いなどは従来の経営学的理論に相反している。＞

次に業種別に，企業業績に貢献するItemをみてみよう。表10・4から表10・9までの表は，それぞれ電機，機械，化学，食品，商業・不動産，金融・保険における，業績に貢献する上位15個のItemをあらわしている。これらのItemのうち，業種別の特徴を示しているものを考えてゆこう。

電機では技術革新がはげしいから，新製品開発のためのプロジェクトチームがあった方がよく，また市場拡大のために海外販売子会社があった方がよいが，業務ルーチーン化のための帳票システムのコンピュータ化はよくない。また従業員の帰属意識をたかめるために，持家制度，従業員持株制度はあった方がよい。しかし勤労意欲を高めるためには，参加原理を中心とする目標管理制度は効果はなく，ハズバークなどが反対する，従業員の経済欲求を中心に考え，平均賃金を高くした方が効果がある。

機械では，技術革新が比較的少く安定製品が多いから，新製品開発のためのプロジェクトチームはなく，スパン・オブ・コントロールもあまり大きくなく（部課長1人当りの従業員数は9.5人から15.2人の間），組織の動態化もあまりすすめず，現場の作業標準の設定も一般従業員の意見をあまり考えずに管理部門が一方的にきめる方がよい。すなわち安定製品を主体とする機械産業では高度の「生産性」をあげるための官僚的組織がよく，したがってまたトップ要因としても役員の年令が高く在職期間が長い方がよい。一方，過度の官僚性による帰属意識の低下を防ぐための持家制度などのロイヤリティをたかめる諸制度は企業業績にとって有効である。しかし，これら「生産性」を強調した組織は企業業績を向上させるが従業員モラールを低下させる。

化学は，全産業で考えた場合とほぼ同じで，組織面でみる限り，化学産業はわが国企業の平均的特性をもっているようである。すなわち，比較的成長製品が多いため，市場拡大が重要であり，売上高目標をより高くもち，海外販売会社，海外生産会社をもち，利益額ではなく売上高の伸びや新製品開発を経営目標と考えるのがよい。また勤労意欲を高めるために自我動機の活用を中心に考え，能力開発研究センター，カウンセラー制度などを設置し，従業員1人当りの管理費をできるだけ大きくすることによって，従業員の能力開発を促進するような企業がよい。さらに予算編成の際発言の大きな部門を中心にして考え，トップへの情報伝達も正確になるような企業の業績はよい。さらにまた電機では好ましくなかった，帳要システムのコンピュータ化も化学では望ましい。

食品では，製品種類が多いせいか原価計算のコンピュータ化はよくない。その他の要因については，わが国企業の平均に近いが，事業部制のあること，トップの労組に対する信頼が高いこと，ロアーへの情報の発議がトップダウンでなくあらゆる階層でなされること，がよいなどはこの業種の特徴である。

商業・不動産は，前述の非製造業一般の平均とほとんど一致しているが，ミドルマネジメントが不足がちのため，部課長昇進試験制度があること，スパン・オブ・コントロールが16人～25人ぐらいであること，役員の平均在職年数が8～11年ぐらいであることがよい，などはこの業種の特徴である。

金融・保険では，他業種と違って，従業員1人当り管理費が大きいことが企業業績に大きく貢献する。すなわち，37，42，47年度の従業員1人当り管理費が多ければ多いほど業績がよい。これはこの業種では一般管理販売費が売上高と高い相関をもつから，この1人当り管理費が大きいことは，それだけ1人当りの売上高，利益額が大きいことを示すからであろう。またこの業種はルーチーン業務が多く，業務のコンピュータ化も進んでおり，顧客情報のコンピュータ化はよいが，給与計算，取引先評価のコンピュータ化などは必ずしも業績とはつながらない。またその他の要因について，非製造業一般の平均とほとんど同じで，売上高目標はあまり高くせず，役員の平均在職年限は長い方がよいが，ただ非製造業一般と大きく異るところは，役員の平均年令は若いほど（55才以下）よいことである。

最後に商業・不動産と金融・保険とを比べると，標本数はともに45個なのに，商業・不動産では最低のD値が0.39であるが，金融・保険のそれは0.25である。商業・不動産の0.39を基準としてモデルに組入れられるItemをみると，従業員1人当り管理費（47年度），役員の平均年令の2つだけである。またD値の平均をとると，商業・不動産では0.51であるのに対して，金融・保険では0.32であって，前者が後者の1.7倍になっている。これらのことは，商業・不動産と金融・保険とを比べた場合，前者にとっては，後者にとってよりも，圧倒的に組織要因が重要であることを示している。また考え方によっては，金融・保険にとっては組織の差はあまり問題でないことを示している。

またさらに，電機，化学と比較してみると，それらは標本数がそれぞれ，56，55個で金融・保険の45個より多いのに（一般に標本数が少いとD値は大きくなる傾向がある），それぞれの最低のD値はともに0.30であって，金融・保険の0.25より大きくなっている。このことから，金融・保険にとっては，電機，化学にとってよりも組織要因が重要でないことがわかる。このことは，金融・保険では組織が重要であるという一般的常識には反するが興味深い事実である。かくて次のような仮説がえられるであろう。

仮説42＜現代わが国の金融・保険業にとっては，同じ非製造業の商業・不動産業にとってよりも

組織要因は重要でなく，製造業の電機，化学工業にとってよりも，組織要因は重要ではない。すなわち組織の差は金融・保険業の業績にはほとんど影響を及ぼさない。>

10・2　業績に貢献する組織要因の規模別分析

次に企業規模別にみた場合の，業績に貢献する上位15個の Item を考えてみよう。表10・10，表10・11，表10・12，表10・13は，それぞれ従業員規模が800人未満，800～1800人未満，1800～3500人未満，3500人以上である企業をあらわしている。ここでは，800人未満の小規模企業と3500人以上の大規模企業に注目して考えてみる。

従業員800人以下の小規模企業では，一般の経営学的理論やこの調査の対象となった全産業の平均からも相当乖離した結果があらわれている。すなわち制度的組織要因としては，業績・能力を反映する昇給制度，賃金の補足となる社員割引制度，従業員の帰属意識をたかめる持家制度，コミュニケーションをよくする重複組織，市場拡大を促進する海外支店，営業所などはない方がよく，能力開発制度もあまり積極的にやらず，課・係制度の廃止もせず，大卒者の採用もトップが決めずに部長，工場長などがきめる方がよい。これらのうちコミュニケーションをよくするための重複組織は，そのような小規模企業ではインフォーマルな意思疎通がはかられているから当然必要ないだろうし，また海外支店，営業所も人材不足のためかえってこれをもたずに，商社などにまかせた方が有利なのであろう。この後者のことについては，われわれの前回の調査[注22]でも同様の結論がえられている。また業績・能力を反映する昇給制度のある企業の業績が悪いのは，一般に中堅企業以下ではこの能力主義的な要素が強調されすぎる傾向があり，かえって安定を求める心が年功序列的要素をより強く求めるからであろう。事実われわれの調査[注23]でも，部長昇進に際して，わが国の中堅企業では，能力主義的要素と年功序列的要素とのウェイトの比率が55：45ぐらいの企業の業績が最もよく，能力主義的要素を重視しすぎる企業の業績はよくないことが証明されている。

またこの小規模企業では，従業員1人当り管理費（37，47年度）が企業業績に貢献している。すなわち37年度の1人当り管理費は35万円以下と114万円以上の企業の業績がよく，その中間は悪い。同様に47年度のそれも，122万円以下，356万円以上がよくその中間が悪い。この従業員1人当り管理費の高い企業の業績がよいのは，一般管理販売費の中の販売促進が多く，これが企業業績を向上させるためと思われる。すなわちこの小規模企業61社について単相関行列をつくってみると，1人当り管理費と1人当り売上高との相関は0.480と高く，売上高の大きい企業は一般管理販売費が大きいことを示している。また1人当り管理費が少い企業の業績がよいのは，悪い意味での官僚組織

〔注22〕拙稿；企業成長と企業評価の実証研究，三田商学研究15巻6号，の仮説44
〔注23〕拙稿；経営力評価モデルと中堅企業の成長要因分析，三田商学研究15巻2号，の仮説45

が未だ発達せず管理機構が過大になってないためと思われる。これは，小規模企業では，1人当り管理費が少ないところ程，作業標準の設定について一般従業員がより中心になって標準をきめるようになっていること（相関係数−0.286），及びスパン・オブ・コントロールが大きくなること（相関係数−0.438）などから推測される。

最後に，この小規模企業では，トップ要因として，役員の平均年令しか入っていない。そしてその平均年令の category も全産業（表10・1）の場合と異って，55〜58歳がよく，若くても年寄りでもよくない。特に61歳以上はよくない。これは小規模企業では環境変化に素早く適確に対応することが重要であって，そのためには年寄りすぎることは反応を鈍くし，若すぎることは経験不足による反応の適確性を欠くためと思われる。

次に従業員3500人以上の大規模企業についてみてみよう。ここでは企業業績に貢献する Item は他の規模の企業と比べて，トップ要因が多い。すなわち上位15個の Item のうちトップ要因は，800人以下企業では1個，800〜1800人未満では4個，1800〜3500人未満では4個，3500人以上では6個といっている。その6個のトップ要因のうち，全産業でえらばれた Item（表10・1）の category の傾向と異るものは役員の平均在職年数である。すなわち全産業では役員の在職年数は長ければ長い程よいが，従業員3500人以上の大規模企業では8〜11年が最適値であって，長すぎても短かすぎてもよくない。これは大規模企業は安定製品を中心にしているため，やはり役員の新陳代謝も8〜11年位でルーチーンに行われるのが，管理者の昇進の機会をふやし，彼等のモラールをたかめ，組織全体の効率を高めるからであろう。しかし役員の平均年令は55歳以下がよく，61歳以上も悪くない。55歳以上61歳位までの中間があまりよくない。このことは，800人以下の小規模企業と全く反対である。55歳以下がよいのは，やはり官僚組織の硬直性を破るのによいからであり，61歳以上がよいのは，安定製品を中心としているため年寄りの経験が経営に有効に働くからであろう。以上のことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説43＜現代わが国企業では，小規模企業においては，環境変化に敏速，適切に対処するため役員の平均年令は年寄りすぎても若すぎてもよくなく55〜58歳ぐらいがよいが，大規模企業では，逆に，55歳未満か61歳以上がよい。また小規模企業では，人材不足のため海外支店をもたない方がよく，過度の能力主義経営を修正するため能力を反映する昇給制度がない方がよく，インフォーマルなコミュニケーションが充分に行われているため公式的な重複組織はない方がよい，など一般の経営理論と異った傾向がみられる。＞

10・3 業績に貢献するトップ要因，制度的要因の総括的分析

以上の表10・1から表10・13までにあらわれる Item の種類と貢献度から，業種別，規模別の特性をみてみよう（表10・14参照）。この表では，業績に貢献する要因を，トップ要因，制度的組織要

表10・10　業績に貢献する上位15個のItem（従業員800人以下小規模企業）(61社)

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1.組織改革に対する抵抗	8－5	抵抗が強く組織運営に支障停滞が生ずる	1.90	0.56
		組織運営はほゞスムーズに進む	3.10	
		組織運営は非常にスムーズに進む	3.59	
2.役員の平均年令	2－4	・<55才	3.05	0.50
		55≦・<58	3.71	
		58≦・<61	2.85	
		61≦・	1.70	
3.意見調整（予算編成における）	8－4	発言の大きい部門に引きずられる	4.30	0.48
		全体的立場からある程度は調整できる	2.99	
		全社的立場からスムーズに調整できる	2.87	
4.従業員1人当り管理費（47年度）	11	・<1.22百万円	3.28	0.47
		1.22≦・<2.30	3.45	
		2.30≦3.56	1.87	
		3.56≦・	3.74	
5.業績・能力を反映する昇給制度	8－1e	有	2.57	0.44
		無	3.45	
6.社員割引制度	9－1e	有	2.57	0.44
		無	3.45	
7.現場の意見反映（予算編成における）	8－3	それ程反映されない	2.90	0.42
		相当反映される	3.38	
		非常に大きく反映される	2.12	
8.勤労意欲増進の考え方	9－3	経済的欲求を中心に考える	2.21	0.39
		経済的欲求と自我動機の活用を考える	3.11	
		自我動機の活用を中心に考える	3.39	
9.海外支店・営業所	7－1	有	2.38	0.39
		無	3.15	
10.能力開発制度	8－1	0～2（実施している制度の数）	3.47	0.39
		3～5	2.31	
		6～	3.40	
11.課・係制度の廃止	4－1a	有	2.58	0.39
		無	3.36	
12.重複組織	8－1j	有	2.65	0.34
		無	3.32	
13.従業員1人当り管理費（37年度）	11	・<0.35百万円	3.56	0.30
		0.35≦・<0.69	3.11	
		0.69≦・<1.14	2.34	
		1.14≦・	3.43	
14.持家制度	9－1f	有	2.86	0.30
		無	3.47	
15.人事権（大卒）	3－2	トップマネジメント	3.00	0.29
		部長・工場長	3.58	

表10・11　業績に貢献する上位15個のItem（従業員800～1800人の中規模企業）(70社)

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1.作業標準設定への参加	9－2	管理部門が一方的に決める	4.78	0.56
		管理部門が大枠をきめる	3.11	
		一般従業員の意見が中心となる	3.21	
		（無し）	2.90*	
2.経営目標	1－1	売上高の伸び	3.52	0.54
		利益額	2.73	
		新製品開発	4.36	
3.生産性II（品質）	9－10	他社と比べて同じかやゝ劣っている	2.50	0.52
		〃　やゝ秀れている	3.66	
		〃　非常に秀れている	4.05	
4.提案制度	9－1a	有	3.14	0.52
		無	4.19	
5.社長の出身地位	2－1	創業者社長	4.51	0.48
		二代目社長	3.39	
		管理者上り社長	2.60	
		天下り型社長	2.74	
6.持家制度	9－1f	有	3.39	0.48
		無	2.43	
7.目標の積極性（売上高目標）	1－2	前年度目標と比べて10%未満増	2.45	0.46
		〃　10～20%未満増	3.09	
		〃　20%以上増	3.82	
8.カウンセラー制度	9－1g	有	3.99	0.44
		無	3.12	
9.トップへの情報伝達	2－8	不正確の傾向	2.27	0.39
		やゝ不正確の傾向	3.45	
		正確	3.34	
10.海外支店・営業所	7－1	有	3.84	0.39
		無	3.05	
11.海外生産子会社	7－3	有	3.87	0.38
		無	3.10	
12.役員の平均年令	2－4	・<55才	3.81	0.37
		55≦・<58	3.54	
		58≦・<61	2.32	
		61≦・	3.15	
13.能力開発研究センター	8－1d	有	3.68	0.35
		無	3.10	
14.従業員持株制度	9－1b	有	3.40	0.34
		無	2.72	
15.社員割引制度	9－1e	有	3.63	0.34
		無	2.94	

＊作業標準をつくっていない企業は，標本中3%未満なので，Dの計算にはこのCategoryを無視した。

表10・12 業績に貢献する上位15個のItem（従業員1800~3500人の中規模企業）（66社）

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1.意見調整（予算編成における）	8－4	発言の大きい部門に引きづられる	4.92	0.73
		全社的立場からある程度は調整できる	2.73	
		全社的立場からスムーズに調整できる	3.27	
2.社長の出身地位	2－1	創業者社長	4.53	0.51
		二代目社長	3.62	
		管理者上り社長	2.92	
		天下り型社長	2.50	
3.社内預金制度	9－1d	有	2.96	0.43
		無	3.83	
4.従業員持株制度	9－1b	有	3.39	0.42
		無	2.54	
5.生産性II（品質）	9－10	他社と比べて同じかやゝ劣っている	2.85	0.38
		〃 やゝ秀れている	3.16	
		〃 非常に秀れている	4.00	
6.新役員比率	2－3	0	3.58	0.38
		0＜・≦0.2	2.08	
		0.2＜・≦0.35	3.04	
		0.35＜・	3.02	
7.経営目標	1－1	売上高の伸び	3.29	0.35
		利益額	2.91	
		新製品開発	3.97	
8.人事権（高卒）	3－2	トップマネジメント	3.51	0.35
		部長・工場長・支店長・課長	2.80	
9.一般従業員の昇進のための評価	9－6	上司の一方的評価	3.63	0.33
		周りの評価も入るが上司の評価が中心	2.77	
		自己申告を主とする	3.75	
10.定着性	10	中高卒者の離職率が10%以上	3.90	0.32
		〃 5~10%未満	3.11	
		〃 5%未満	2.99	
11.海外販売子会社	7－2	有	3.60	0.32
		無	2.96	
12.社員割引制度	9－1e	有	3.51	0.32
		無	2.86	
13.外部講習会等出席援助	8－1b	有	3.23	0.31
		無	2.61	
14.役員の平均年令	2－4	・＜55才	4.07	0.29
		55≦・＜58	2.91	
		58≦・＜61	3.22	
		61≦・	2.98	
15.課・係制度の廃止	4－1a	有	2.91	0.29
		無	3.49	

表10・13 業績に貢献する上位15個のItem（従業員3500人以上大規模企業）（63社）

Item	質問番号	Category	業績平均値	D
1.人事権（高卒）	3－2	トップマネジメント	2.24	0.58
		部長・工場長・支店長・課長	3.40	
2.役員の平均年令	2－4	・＜55才	4.44	0.52
		55≦・＜58	2.80	
		58≦・＜61	2.34	
		61≦・	3.82	
3.役員の平均在職年数	2－4	・≦5年	2.68	0.48
		5＜・≦8	3.03	
		8＜・≦11	4.60	
		11＜	3.41	
4.動態化	4－1	0~3（組織変更の個数）	3.53	0.47
		4~6	2.89	
5.トップの研究業績評価態度	8－4	企業業績との関連だけ	4.10	0.42
		企業業績との関係中心	2.84	
		研究自体評価	3.54	
		無	(2.09)	
6.外部講習会等出席援助	8－1b	有	3.00	**0.42**
		無	3.84	
7.社長の出身地位	2－1	創業者社長	4.34	**0.40**
		二代目社長	3.66	
		管理者上り社長	2.94	
		天下り型社長	2.76	
8.勤労意欲増進の考え方	9－3	経済的欲求を中心に考える	2.02	0.39
		経済的欲求と自我動機の活用を考える	3.16	
		自我動機の活用を中心に考える	3.19	
9.課・係制度の廃止	4－1a	有	2.84	0.36
		無	3.56	
10.生産性II（品質）	9－10	他社と比べて同じかやゝ劣っている	2.39	0.35
		〃 やゝ秀れている	3.43	
		〃 非常に秀れている	3.45	
11.経営目標	1－1	売上高の伸び	3.09	0.34
		利益額	2.92	
		新製品開発	3.96	
12.トップの特別委員会	4－1e	有	3.00	0.34
		無	3.68	
13.職務評価基準の公表	4－2f	有	2.76	0.33
		無	3.43	
14.能力開発制度	8－1	0~2（実施している制度の数）	3.78	0.31
		3~5	2.85	
		6~	3.21	
15.目標管理制度	8－1i	有	3.37	0.30
		無	2.77	

表10・14　業種別・規模別組織要因の業績への貢献度

	全産業	製造	非製造	電機	機械	化学	食品	商業・不動産	金融・保険	従業員規模 800人以下	800～1800人未満	1800～3500人未満	3500人以上
トップ要因(原因変数I)個数	12	8	6	5	5	4	3	2	3	1	4	4	6
〃　%（個数/21）	57.14	38.10	28.57	23.81	23.81	19.05	14.29	9.52	14.29	4.76	19.05	19.05	28.57
〃　Dの平均値	0.2133	0.2700	0.2967	0.3580	0.5900	0.3550	0.7235	0.4200	0.3400	0.5000	0.4625	0.3825	0.4166
制度的組織要因(原因変数II)個数	10	7	11	7	6	7	11	11	12	10	8	7	7
〃　%（個数/71）	14.08	9.86	15.49	9.86	8.45	9.86	15.49	15.49	16.90	14.08	11.27	9.86	9.86
〃　Dの平均値	0.1900	0.2600	0.2964	0.4643	0.4983	0.4200	0.6773	0.5282	0.3083	0.3750	0.4050	0.3486	0.3957
機能要因(媒介変数)個数	5	4	1	3	2	3	1	0	0	4	2	2	1
〃　%（個数/10）	50.00	40.00	10.00	30.00	20.00	30.00	10.00	0	0	40.00	20.00	20.00	10.00
〃　Dの平均値	0.2216	0.3025	0.2800	0.3600	0.6200	0.4967	0.7900	—	—	0.4750	0.4750	0.5300	0.3900
「結果」要因(結果変数I)個数	3	1	2	0	2	1	0	2	0	0	1	2	1
〃　%（個数/5）	60.00	20.00	40.00	0	40.00	20.00	0	40.00	0	0	20.00	40.00	20.00
〃　Dの平均値	0.2066	0.2600	0.3600	—	0.6000	0.6000	—	0.4650	—	—	0.5200	0.3500	0.3500
Item合計個数	30	20	20	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

因，機能要因，「結果」要因に大別した。そしてこれら要因に属するItemが各業種別，規模別モデルの上位部分にどれだけあるかを考え，さらにそれらItemのDの平均値を求めて，それら要因の業績への貢献度の大きさを知ろうとした。ただここでは各モデルの中に入れられたItemの数が30，20，15個と異るし，また全Item数107個のうち，トップ要因21個，制度的組織要因71個，機能要因10個，「結果」要因5個であるので，単純にItem個数の比較だけでは意味がない。そこでモデルに入っているItemの個数を各要因数で除してその%比率を出した。

まず全産業をみると，業績に最も直接的に影響を与えるのは機能要因（Dの平均値0.2216）で，次にトップ要因（0.2133）であって，最も影響の少いのは一般的な制度的組織要因（0.1900）である。また各要因のモデルに入ったItem個数をみると，トップ要因が12個で次が制度的要因10個であるが，それぞれのItem数（21個，71個）からみれば，圧倒的にトップ要因が一般的な制度的組織要因より業績に貢献していることがわかる。すなわちそれぞれのItem全数からの組入れ比率は57.14，14.08%で前者が圧倒的に多くモデルに組入れられている。このことはわれわれの過去の調査でも検証されている。〔注24〕

製造業と非製造業とを比較すると，製造業ではトップ要因の方がDの平均値も組入れられたItemの個数も，制度的要因より大きい

〔注24〕前出，経営力評価モデルと中堅企業の成長要因分析，の仮説23

が，非製造業ではトップ要因のDの平均値と制度的要因のDの平均値とはほとんど同じであり，組入れられたItemの個数は制度的要因の方がトップ要因より多い。このことは後述の業種別分析でさらに明確にされる。もちろん制度的要因の全Item数はトップ要因の全Item数より多いのであるが，少くともそれぞれからの組入れ比率はトップ要因では28.57%で製造業の38.10%より少く，制度的要因では15.49%で製造業の9.86%より大きい。このことから製造業と非製造業とを比べた場合，業績に対して，前者ではトップ要因が重要であり，後者では制度的要因が重要であることがわかる。以上のことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説44＜現代わが国企業においては，全産業でみた場合，トップの考え方，その構成などのトップ要因の方が，企業組織を維持するための制度的な経営管理的組織要因よりも，より大きく業績に貢献する。ただしこの傾向は製造業にあてはまるだけで，非製造業では逆に制度的要因がトップ要因よりも業績により大きく貢献する。＞

次に業種別にみてみよう。Dの平均値の比較で，トップ要因が制度的要因より大きいのは，機械，食品，金融・保険であり，Itemの組入れ比率の比較で，トップ要因が制度要因より大きいのは，電機，機械，化学である。したがってこれらを総体でとらえた場合，トップ要因が制度的要因より重視される傾向の最も強いのは機械であり，その逆に制度的要因が最も重視される傾向の最も強いのは商業・不動産である。これは機械工業では企業の全体の方向をみきわめる戦略的意思決定が重要であるのに対して，商業・不動産では消費構造の変化に適応した，ある枠の中での適応性すなわち戦術的意思決定がより重要であるからであろう。

またDの平均値の大きな業種と小さな業種とをみると，総体的にみて食品が各組織要因について最も大きく，次に機械であり，金融・保険が最も小さい。これはこの調査では，食品，機械の標本数が他と比べて少い（それぞれ22社，37社）ことによるもので経営学的意味はないようである。ただ金融・保険でDの平均値が最低のことは，仮説42でものべたように，そこではその提供するサービスが非常に安定しているため，組織効率の基本的尺度たる「生産性」，「適応性」，「柔軟性」の3つのうち，後2者が不必要であり，「生産性」だけしか業績に関係しないからであろう。これらのことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説45＜現代わが国企業においては，業種別にみたとき，機械工業ではトップ要因が制度的要因より，より大きく業績に貢献するが，商業・不動産では逆に制度的要因がトップ要因より大きく業績に貢献する。＞

最後に規模別にみてみよう。この表から明らかのように，Item個数からみると，企業規模が大きくなればなる程トップ要因はより大きく企業業績に貢献するようになるが，逆に制度的要因は企業業績に貢献しなくなる。このことはトップ要因については，Dの平均値にもあてはまる。これは，大企業では官僚織組がそれ自体の機能をもったものとして既に完成しており，それを効率より

稼働させるには，トップの強力でしかも積極的な働きかけでその官僚組織とトップとの溝をうめる必要であるのに対して，小規模企業ではトップの意向はインフォーマルなかたちで既に組織全体に滲透しており，トップと管理組織との間には溝がなく，組織効率を高めるためには，トップと一体化された制度的な経営管理組織自体の良否が企業業績に影響するからと思われる。以上のことから次のような仮説がえられる。

仮説46＜現代わが国企業は，その企業規模が大きくなればなる程，トップの考え方やその構成などのトップ要因が重要となる。しかし企業規模が小さい場合は管理組織自体の効率を高めるための制度的組織要因が重要である。＞

11　モラール，定着性により大きく貢献する組織要因

11・1　大卒者モラール，中高卒者モラールに貢献する組織要因の比較

この節でも，KK分析の第2ステップまでを用いて，モラール，定着性の向上にどのような組織要因が貢献するかを考えてみる。ここでは第6節で求めたモラール，定着性に影響する定量的な組織要因のほかに定性的な組織要因までも加えて検討する。そしてモラールも大卒者モラールと中高卒者モラールに分けて考察する。

中高卒者モラール，大卒者モラールに貢献する上位30個の Item は，それぞれ表11・1，表11・2に示される。まずこの2つの表を比較すると，大卒者モラールの最低のD値に相当する，中高卒者モラールに貢献する Item は21位までである。すなわち大卒者のモラールの向上に対しては多くの組織要因が貢献するが，中高卒者のモラールの向上には，大卒者に対する程多くの組織要因が貢献しないことを示している。また上位30個の組織要因（Item）をトップ要因，制度的要因，機能要因，「結果」要因にわけると，中高卒者モラールではそれぞれ6，18，5，2個であるのに対して，大卒者モラールでは5，17，6，2個で総体的にはその比率はほとんど違わない。ただこれを業績に貢献する上位30個の組織要因と比べると（表10・1参照），12，10，5，3と大きく異っている。すなわち企業業績に対してはトップ要因がより大きく貢献するが，従業員のモラール向上には一般的な制度的組織要因がトップ要因よりも貢献する。以上のことから次のような仮説がえられる。

仮説47＜現代わが国企業においては，企業業績の向上にはトップ要因が大きく貢献するが，従業員モラールの向上には一般的な経営管理のための制度的組織要因が大きく貢献する。＞

次に表11・1，表11・2から，それぞれに共通してモラール向上に貢献する Item に注目しよう。共通した Item は，トップの労組に対する態度，生産性I，II，人事考課に結びついた研究発表・論文提出制度，勤労意欲増進の考え方，トップへの情報伝達，能力開発制度，組織改革に対する抵抗，大卒者に対する定期的研修制度，意見調整，自己申告による目標管理制度，トップの変

化への意思決定態度，トップの部門業績評価態度，能力開発研究センター，従業員1人当り管理費（47年度），業務のルーチーン化，上司に対する態度，ロイヤリティを高める制度，海外販売子会社，部課長の研修合宿制度である。そしてこれらのItemのcategoryをみてみると，トップが従業員の勤労意欲の増進のために，その経済的欲求ではなく自我動機の活用を中心に考え，労組に対しては強い信頼関係をもって，経営上問題が生じたときには力による団体交渉ではなく話し合いでことを運び，そのための組織制度として，自己申告による目標管理制度，能力開発研究センター，人事考課に結びついた研究発表・論文提出制度，大卒者・部課長に対する研修制度，などの各種の能力開発制度，ロイヤリティを高める制度をつくることによって，従業員モラールが高められることがわかる。すなわちトップの行動科学的な人間中心思考及びそれを具体化する諸制度がモラールを向上させている。またトップが環境変化に対して素早く対処行動をとり，予算編成の際には全社的立場からスムーズに調整を行い，部門業績の評価については部門内の効率的運営，他部門との協調，企業業績への貢献を同時に考えて全社的立場で評価するというトータルシステム思考が従業員のモラールを高めることがわかる。以上のことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説48＜現代わが国では，トップの従業員の自己実現の欲求を重視する人間中心思考，及びそれを支える各種の能力開発制度，ロイヤリティを高める制度が従業員のモラールを向上させる。またトップの環境変化に対する敏速な戦略的意思決定，全社的立場にたった部門調整や予算編成などのトータルシステム思考は従業員のモラールを向上させる。＞

次に，中高卒者モラールに貢献する上位30個の組織要因のうちで，大卒者モラールに貢献しない組織要因をみてみよう。表11・1をみると上位15位までのItemはすべて表11・2に含まれている。表11・2に含まれていないItemは，従業員1人当り管理費（42年度），留学制度，新役員比率，スパン・オブ・コントロール，顧客情報のコンピュータ化，ゼネラルスタッフの強化，社長の集団的意思決定態度，部・課係の統合ないし簡素化，業績・能力を反映する昇給制度，従業員1人当り管理費（32年度）である。これらのことからわかることは，まず従業員1人当り管理費（37，42，47年度）の3Itemともこの中高卒者モラール向上に貢献していることである。しかもこのItemの中のcategoryをみるとすべて管理費の高い方がモラールが高い。このことは，従業員1人当り管理費が業績に対しては必ずしも多い程よいわけではないという事実と対照的である（表10・1参照）。この従業員1人当り管理費の大きい企業は一般に非製造業及び大企業に多い。そして37年度からの従業員1人当りの管理費の高いことがモラール向上に役だっていることは，既にその時点で大企業であって，急成長した企業でない安定した企業がモラールを高めることを示している。しかもスパン・オブ・コントロールからみると，部課長1人当りの従業員数の多い企業すなわち官僚性が余り出来上っておらず，あるいは官僚性が既に完成しているところでは部課係の統合ないし簡素化を行ってその緩和を実施し，従業員に窮屈な思いをさせない企業が中高卒者に好まれている。

また興味ある事実が，中高者モラールに貢献するItemのうち，意見調整，社長の集団的意思決定態度の2つにおいてあらわれている。すなわちライン間に意思の相違があらわれたとき全社的立場で調整し，またトップの意思決定は役員の意見を中心にして行うといった民主的ないし集団的な意思決定態度が中高卒者のモラールを向上させるということである。これらの予算編成における意見調整の仕方，トップの民主的，集団的意思決定の仕方は逆に業績を低下させている（表10・1参照）。このようにこれらの組織要因は中高卒者モラールと企業業績に対してはそれぞれ反対方向に作用するのである。以上のことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説49＜現代わが国企業では，トップの民主的集団的意思決定態度は企業業績には貢献しないが中高卒者のモラールを高める効果をもつ。また従業員1人当管理費を高めることは業績には必ずしも貢献しないが中高卒者のモラール向上には大きな効果をもつ。さらに管理組織からみると従業員数に比べて管理者数の少い，すなわちスパン・オブ・コントロールの大きい，窮屈でない組織が中高卒者のモラールを高める。また業績的には，安定した非製造企業が中高卒者モラールを高めている。＞

次に大卒者モラールに貢献し中高卒者モラールに貢献しないItemをみてみよう。表11・2から，カウンセラー制度，ロワーへの情報が発議されるところ，給与計算のコンピュータ化，人事情報のコンピュータファイルシステム，企業規模，海外支店・営業所，人事権（大卒），外部講習会等出席援助，資格制度の公表化，目標の積極性が，大卒者モラールの向上に貢献する。すなわち，大卒者モラールに対しては，トップの積極的な経営目標，その実現形態としての海外支店営業所，海外販売子会社の設置などが貢献する。またカウンセラー制度，能力開発研究センター，大卒者・部課長に対する研修制度，外部講習会出席補助などの能力開発制度は大卒者モラールを向上させる。さらに給与計算のコンピュータ化，人事情報のコンピュータファイルシステム化，資格制度の公表化などの業務のルーチーン化は大卒者のモラールを向上させる。またさらに，ロワーへの情報があらゆる階層で発議される，予算編成の際の意見の相違は全社的立場で調整される，勤労意欲の増進のために自我動機の活用が中心に考えられる，自己申告のための目標管理制度が充実される，などの行動科学的ないし人間中心的思考が大卒者モラールを向上させる。これらの海外進出を含めた積極性，能力開発制度の充実，業務のルーチーン化は大企業で実施される可能性が大きく，したがって企業規模が大きい程大卒者のモラールは高い。以上のことから次のような仮説がえられる。

仮説50＜現代わが国企業では，トップの，海外進出を含めた積極性，カウンセラー制度，能力開発研究センター，研修制度などの各種能力開発制度の充実，コンピュータシステムを中心にした業務のルーチーン化，自己実現欲求を充すような各種管理制度の充実，さらにそれらを容易にすすめられる企業規模の拡大は，大卒者のモラールを向上させる。＞

11・2 定着性に貢献する組織要因

この節でもKK分析の第2段階でD値を求め，定着性に貢献する上位30個の Item を求めた（表11・3）。定着性に貢献する30個の組織要因のうちわけは，トップ要因7個，制度的要因17個，機能要因5個，「結果」要因1個で，制度的要因がトップ要因の約2.5倍となっている。しかしこの調査の全 Item 数はトップ要因21個，制度的要因71個であるから，ややトップ要因の方が制度的要因より定着性に貢献すると思われる。

次にこれらの定着性により大きく貢献する要因についてその category をみてみよう。ここで驚くことは，定着性に貢献する多くの要因（Item）の category がモラールや業績の場合と大いに異ることである。これを順を追って検討してみよう。以下，Item とそのあとに最大値をもつ category を括弧して示す。

部課長への昇進試験制度（無），給与計算のコンピュータ化（無），スパン・オブ・コントロール（9.5人未満），中高者モラール（やや見劣りがする），ロワーへの情報が発議されるところ（トップで発議される），企業規模（従業員800人以下），勤労意欲増進の考え方（経済的欲求と自我動機の活用を考える）の Item は，モラールに貢献する category とほとんど正反対である（表11・1，11・2参照）。また動態化（組織変更の数が4～6個），社長の出身地位（管理者上りの社長），役員の平均在職年数（5年以下），役員の平均年令（61才以上），業種（化学），従業員持株制度（無），環境変化の把握（政府介入の増大），課・係制度の廃止（有）の Item は，業績に貢献する category とほとんど正反対である（表10・1参照）。

すなわち，自我動機と同時に実質的な経済欲求を重視し，そのためにロワーへの情報は専らトップから発議し，スパン・オブ・コントロールを小さくし，部課長への昇進試験をなくすなどして，中高卒者のモラールを低下させるような，いわゆるトップダウン方式の管理組織が逆に中高卒者の定着性を向上させている。また企業規模が小さいことは定着性には貢献するがモラールには逆に作用する。これらのことは第6節で述べたように定着性には，賃金を中心とした経済的欲求の充足が何よりもまず重要であり，それと対立するような自己実現の欲求の充足のための組織は，たとえモラール向上には貢献しえても，定着性には貢献しえないからであろう。

一方，社長が管理者上りで，役員の平均在職年数が5年以下と短く，平均年令が61歳と高令で，環境変化についても労働問題，新製品開発のような直接的，経営的なものには関心をもたずに政府の介入，企業競争，国際通貨問題などのより大きな経済的なものに関心をもち，課・係制度の廃止などの動態化を積極的にすすめている，企業の定着性は高いが，逆にまたこのような企業の業績は悪い。このことは，業績をあげるためにたえずハッスルする創業者社長及び年令が若く在職年数が長く積極性のある役員のいるような企業では，従業員に対するしめつけがきびしく，中高卒従業員がいたたまれなくなることを示しているのであろう。以上のことから次のような仮説がえられる。

表11・1　中高卒者モラールに貢献する上位30個のItem（全産業）（260社）

Item	質問番号	Category	中高卒者モラール平均値	D
1.トップの労組に対する態度	2－9	廻避ないし隠蔽	1.81	0.19
		団体交渉	2.27	
		話し合い	2.37	
		（労組なし）	*(2.25)	
2.生産性II（品質）	9－10	他社と比べて同じかやゝ劣っている	2.04	0.18
		〃　やゝ優れている	2.32	
		〃　非常に優れている	2.57	
3.生産性I（製造数量）	9－9	予定数量を往々にして充せない時がある	1.89	0.17
		〃　時には充せない時もある	2.20	
		〃　ほゞ満足している	2.39	
		〃　充分に満足している	2.55	
4.人事考課に結びついた研究発表，論文提出制度	8－1h	有	2.54	0.16
		無	2.22	
5.勤労意欲増進の考え方	9－3	経済的欲求を中心に考える	1.88	0.16
		経済的欲求と自我動機の活用を考える	2.27	
		自我動機の活用を中心に考える	2.34	
6.トップへの情報伝達	2－8	不正確の傾向	1.92	0.15
		やゝ不正確の傾向	2.27	
		正確	2.40	
7.能力開発制度	8－1	0～2（実施している制度の数）	2.05	0.14
		3～5	2.29	
		6～	2.48	
8.組織改革に対する抵抗	8－5	抵抗が強く組織運営に支障停滞が生ずる	2.00	0.14
		組織運営はほゞスムーズに進む	2.22	
		組織運営は非常にスムーズに進む	2.41	
9.大卒者に対する定期研修制度	8－1f	有	2.49	0.14
		無	2.22	
10.意見調整（予算編成における）	8－4	発言の大きい部門に引きずられる	1.94	0.13
		全社的立場からある程度は調整できる	2.25	
		全社的立場からスムーズに調整できる	2.32	
11.自己申告による目標管理制度	8－1i	有	2.41	0.13
		無	2.15	
12.トップの変化への意思決定態度	1－6	慎重に対処行動をとる	2.14	0.12
		敏速に対処行動をとる	2.39	
13.トップの部門業績評価態度	2－5	短期的な企業業績	2.25	0.11
		部門内の効率的運営	2.22	
		他部門との協調	2.43	
		部門内の効率的運営と他部門との協調	2.15	
14.能力開発研究センター	8－1d	有	2.43	0.11
		無	2.22	
15.従業員1人当り管理費（47年度）	11	・<1.22百万円	2.02	0.11
		1.22≦・<2.30	2.23	
		2.30≦・<3.56	2.35	
		3.56≦・	2.45	
16.従業員1人当り管理費（42年度）	11	・<0.62百万円	2.09	0.10
		0.62≦・<1.36	2.19	
		1.36≦・<2.05	2.27	
		2.05≦・	2.49	
17.留学制度	8－1c	有	2.38	0.10
		無	2.19	
18.新役員比率	2－3	0	2.23	0.10
		0<・≦0.2	2.28	
		0.2<・≦0.35	2.49	
		0.35<・	2.10	
19.業務のルーチーン化	4－2	0～2（実施している制度の数）	2.13	0.10
		3～6	2.19	
		7～10	2.42	
20.スパンオブコントロール	11	・<9.5人（従業員数/部課長数）	2.12	0.10
		9.5≦・<15.5	2.08	
		15.5≦・25.0	2.38	
		25.0≦・	2.46	
21.上司に対する態度	9－4	卑屈な態度	**(2.00)	0.10
		適度に好意的な態度	2.23	
		非常に好意的，協力的な態度	2.43	
22.顧客情報のコンピュータ化	4－2d	有	2.36	0.09
		無	2.17	
23.ゼネラルスタッフの強化	4－1f	有	2.35	0.09
		無	2.16	
24.社長の集団的意思決定態度	1－3	社長中心の意思決定	2.13	0.09
		社長，役員が同等の立場に立った意思決定	2.22	
		役員の意見を中心にした意思決定	2.41	
25.部・課係の統合ないし簡素化	4－1b	有	2.31	0.09
		無	2.12	
26.ロイヤリティを高める制度	9－1	0～4個（実施している制度の数）	2.12	0.09
		5～6	2.20	
		7～	2.39	
27.海外販売子会社	7－2	有	2.39	0.09
		無	2.21	
28.業績・能力を反映する昇給制度	8－1e	有	2.34	0.09
		無	2.17	
29.従業員1人当り管理費（37年度）	11	・<0.35百万円	2.11	0.08
		0.35≦・<0.69	2.20	
		0.69≦・<1.14	2.29	
		1.14≦・	2.45	
30.部課長の研修合宿制度	8－1a	有	2.34	0.08
		無	2.18	

＊表10・1の＊＊の脚注と同じ。

＊＊ 上司に対する態度で，卑屈な態度は2％しかないので，Dの計算にはこのCategoryは無視した。

表11・2　大卒者モラールに貢献する上位30個のItem（全産業）（260社）

Item	質問番号	Category	大卒者モラール平均値	D
1.上司に対する態度	9－4	卑屈な態度	2.00*	0.22
		適度に好意的な態度	2.15	
		非常に好意的，協力的な態度	2.59	
2.生産性II（品質）	9－10	他社と比べて同じかやゝ劣っている	1.93	0.21
		〃　やゝ優れている	2.32	
		〃　非常に優れている	2.57	
3.意見調整（予算編成における）	8－4	発言の大きい部門に引きづられる	1.76	0.20
		全社的立場からある程度は調整できる	2.15	
		全社的立場からスムーズに調整できる	2.37	
4.トップへの情報伝達	2－8	不正確の傾向	1.88	0.20
		やゝ不正確の傾向	2.19	
		正確	2.48	
5.トップの労組に対する態度	2－9	廻避ないし隠蔽	1.81	0.19
		団体交渉	2.16	
		話し合い	2.44	
		（労組なし）	(2.12)**	
6.能力開発制度	8－1	0～2（実施している制度の数）	1.97	0.18
		3～5	2.23	
		6～	2.51	
7.カウンセラー制度	9－1g	有	2.49	0.18
		無	2.14	
8.ロワーへの情報が発議されるところ	8－2	トップで発議される	1.88	0.17
		主としてミドルで発議される	2.13	
		あらゆる階層で発議される	2.40	
9.組織改革に対する抵抗	8－5	抵抗が強く組織運営に支障停滞が生ずる	1.93	0.17
		組織運営はほゞスムーズに進む	2.15	
		組織運営は非常にスムーズに進む	2.44	
10.業務のルーチーン化	4－2	0～2（実施している制度の数）	1.94	0.17
		3～6	2.15	
		7～10	2.43	
11.能力開発研究センター	8－1d	有	2.47	0.17
		無	2.15	
12.勤労意欲増進の考え方	9－3	経済的欲求を中心に考える	1.83	
		経済的欲求と自我動機の活用を考える	2.23	0.16
		自我動機の活用を中心に考える	2.30	
13.生産性I（製造数量）	9－9	予定数量を往々にして充せないときがある	1.89	0.16
		〃　時々充せないときもある	2.19	0.15
		〃　ほゞ満足している	2.32	
		〃　充分に満足している	2.48	
14.トップの変化への意思決定態度	1－6	慎重に対処行動をとる	2.08	0.15
		敏速に対処行動をとる	2.38	
15.自己申告による目標管理制度	8－1i	有	2.39	0.15
		無	2.09	
16.給与計算のコンピュータ化	4－2a	有	2.25	0.14
		無	1.97	
17.従業員1人当り管理費（47年度）	11	・<1.22百万円	1.98	0.13
		1.22≦・<2.30	2.09	
		2.30≦・<3.56	2.28	
		3.56≦・	2.52	
18.ロイヤリティを高める制度	9－1	0～4（実施している制度の数）	2.02	0.13
		5～6	2.13	
		7～	2.14	
19.海外販売子会社	7－2	有	2.40	0.13
		無	2.15	
20.人事情報のコンピュータファイルシステム	4－2c	有	2.37	0.12
		無	2.12	
21.大卒者に対する定期研修制度	8－1f	有	2.42	0.12
		無	2.18	
22.企業規模	11	・<800人（従業員数）	2.05	0.12
		800≦・<1800	2.10	
		1800≦・<3500	2.21	
		3500≦・	2.52	
23.海外支店・営業所	7－1	有	2.37	0.11
		無	2.14	
24.人事権（大卒）	3－2	トップマネジメント	2.25	0.11
		部長・工場長	2.03	
25.部課長の研修合宿制度	8－1a	有	2.33	0.11
		無	2.11	
26.外部講習会等出席援助	8－1b	有	2.26	**0.11**
		無	2.04	
27.資格制度の公表化	4－2g	有	**2.33**	**0.11**
		無	**2.11**	
28.人事考課に結びついた研究発表，論文提出制度	8－1h	有	2.40	**0.10**
		無	2.19	
29.トップの部門業績評価態度	2－5	短期的な企業業績	2.93	0.10
		部門内の効率的運営	2.16	
		他部門との協調	2.33	
		部門内の効率的運営と他部門との協調	2.34	
30.目標の積極性（売上高目標）	1－2	前年度目標と比べて10%未満増	2.00	0.10
		〃　10~20%未満増	2.24	
		〃　20%以上増	2.30	

* 表11・1の**の脚注と同じ。

** 表10・1の**の脚注と同じ。

表11・3　定着性に貢献する上位30個のItem（全産業）（260社）

Item	質問番号	Category	定着性の平均値	D
1.部課長への昇進試験制度	8－1g	有	2.00	0.14
		無	2.28	
2.大卒者に対する定期研修制度	8－1f	有	2.47	0.13
		無	2.20	
3.組織改革に対する抵抗	8－5	抵抗が強く組織運営に支障停滞が生ずる	2.00	0.13
		組織運営はほゞスムーズに進む	2.21	
		組織運営は非常にスムーズに進む	2.38	
4.給与計算のコンピュータ化	4－2a	有	2.21	0.13
		無	2.47	
5.スパンオブコントロール	11	・<9.5人(従業員数/部課長数)	2.57	0.12
		9.5≦・<15.5	2.25	
		15.5≦・<25.0	2.07	
		25.0≦・	2.10	
6.留学制度	8－1c	有	2.38	0.11
		無	2.16	
7.動態化	4－1	0～3(組織変更の個数)	2.13	0.11
		4～6	2.35	
8.従業員1人当り管理費(42年度)	11	・<0.62百万円	2.05	0.11
		0.62≦・<1.36	2.19	
		1.36≦・<2.05	2.27	
		2.05≦・	2.48	
9.部・課係の統合ないし簡素化	4－1b	有	2.30	0.10
		無	2.09	
10.社長の出身地位	2－1	創業者社長	1.95	0.10
		二代目社長	2.24	
		管理者上り社長	2.35	
		天下り型社長	2.27	
11.従業員1人当り管理費(47年度)	11	・<1.22百万円	2.03	0.10
		1.22≦・<2.30	2.30	
		2.30≦・<3.56	2.23	
		3.56≦・	2.43	
12.役員の平均在職年数	2－4	・≦5年	2.41	0.09
		5<・≦8	2.32	
		8<・≦11	2.19	
		11<・	2.03	
13.トップへの情報伝達	2－8	不正確の傾向	2.06	0.09
		やゝ不正確の傾向	2.25	
		正確	2.34	
14.平均賃金	11	・<1150千円	2.07	0.09
		1150≦・<1300	2.09	
		1300≦・<1450	2.39	
		1450≦・	2.41	
15.役員の平均年令	2－4	・<55才	2.08	0.09
		55≦・<58	2.14	
		58≦・<61	2.39	
		61≦・	2.42	
16.中高卒者モラール	9－8	同業他社と比べてやゝ見劣りする	2.50	0.09
		〃　ほゞ同じである	2.15	
		〃　やゝ高い	2.39	
		〃　非常に高い	2.49	
17.業績		電機	2.07	0.08
		機械	2.13	
		化学	2.53	
		輸送用機器	1.95	
		食品	2.45	
		商業・不動産	2.16	
		金融・保険	2.29	
18.従業員1人当り管理費(37年度)	11	・<0.35百万円	2.03	0.08
		0.35≦・<0.69	2.25	
		0.69≦・<1.14	2.35	
		1.14≦・	2.35	
19.従業員持株制度	9－1b	有	2.20	**0.08**
		無	2.36	
20.同僚に対する態度	9－5	競争意識をもつが一般的には好意的	2.23	0.07
		非常に協調的，好意的	2.37	
21.ゼネラルスタッフの強化	4－1f	有	2.31	0.07
		無	2.17	
22.ロワーへの情報が発議されるところ	8－2	トップで発議される	2.42	0.07
		主としてミドルで発議される	2.21	
		あらゆる階層で発議される	2.23	
23.企業規模	11	・<800人(従業員数)	2.39	0.07
		800≦・<1800	2.11	
		1800≦・<3500	2.33	
		3500≦・	2.16	
24.環境変化の把握	1－4	労働力問題	1.96	0.07
		公害等地域社会問題	2.26	
		政府介入の増大	2.58	
		国際通貨体制の動揺	2.30	
		消費構造の変化	2.19	
		財務構造上の問題	2.14	
		急速な技術革新の進展	2.33	
		新製品開発競争の激化	2.11	
		国内外の競争企業の動向	2.35	
25.人事権(高卒)	3－2	トップマネジメント	2.33	0.07
		部長・工場長・支店長・課長	2.19	
26.勤労意欲増進の考え方	9－3	経済的欲求を中心に考える	2.12	0.07
		経済的欲求と自我動機の活用を考える	2.33	
		自我動機の活用を中心に考える	2.15	
27.社長の得意な分野	2－2	技術	2.07	0.07
		生産管理	2.39	
		営業販売	2.20	
		財務・経理	2.38	
		人事労務	2.33	
		企画・調査	2.53	
		その他	2.06	
28.海外販売子会社	7－2	有	2.33	0.07
		無	2.20	
29.課・係制度の廃止	4－1a	有	2.31	0.07
		無	2.18	
30.目標管理制度（課業標準設定のための）	9－1i	有	2.18	0.07
		無	2.31	

仮説51＜現代わが国企業においては，従業員の定着性を高めるための組織要因の多くは，従業員モラールの向上，業績の向上には矛盾する。すなわち従業員のモラールを高めるための，自己実現欲求の充足を目的とする組織は定着性を低下させ，業績を高めるためのトップの積極的経営姿勢も定着性を低下させる。＞

次に定着性に貢献し，しかもモラールや業績の向上に貢献するような組織要因を表11・3からしらべてみよう。大卒者に対する定期的研修制度（有），組織改革に対する抵抗（組織運営は非常にスムーズに進む），留学制度（有），従業員1人当り管理費（37，42，47年度のいずれにおいても最高額），トップへの情報伝達（正確），平均賃金（145万円以上），同僚に対する態度（非常に協調的，友好的），ゼネラルスタッフの強化（有），海外販売子会社（有）などは定着性，モラール，業績に同じように貢献する。すなわち，好ましい一般的組織要因としてこれらの Item はリストアップされる。これらのことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説52＜現代わが国企業では，定着性，モラール，業績に共通して貢献する一般的な組織要因は少い。しかし，大卒者に対する定期的研修制度，留学程度などの能力開発制度の強化，ゼネラルスタッフの強化，海外販売子会社の設置などの組織面での積極性，そしてそのための管理費の限度一杯の増加，賃金引上げ，さらにその結果としての，従業員の同僚に対する態度の良好化，組織改革に対する抵抗の減少などは，すべて定着性，モラール，業績に共通してよい結果をもたらす。＞

12 “モラールを含んだ業績”（業績Ⅱ）に貢献する組織要因

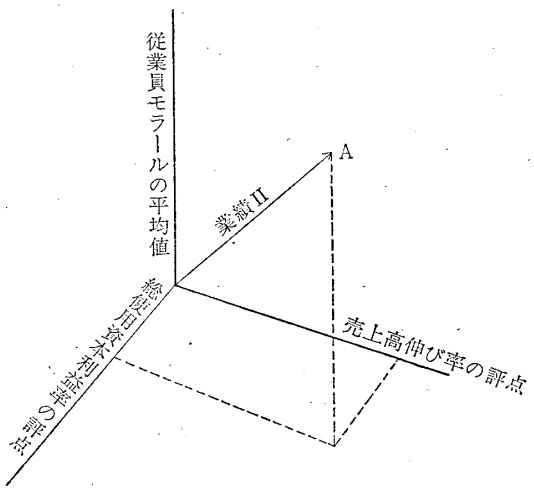
従来は，企業を，“生産の場”とだけしか考えていなかったので，企業業績を測定する場合も，総資本利益率，売上高伸び率などの経済的，財務的指標だけにしか注目せず，従業員のモラールなどは，それらの経済的，財務的指標を向上させるための手段としてしか考えられなかった。しかし現代のように人間中心思考が経済社会の中でも常識化され，企業が“生産の場”であると同時に“生活の場”であるという認識が強まってくると，従業員のモラールの向上自体が企業経営の目的となってくる。そこでこの節では，前節までで取扱ってきた総資本利益率と売上高伸び率とから合成された業績指標と違って，このほかに従業員モラールを含めた3軸からなる目標すなわち業績指標を用いることにした。これを業績Ⅱとする。これは次のように表わされる。

業績Ⅱ＝

$$\sqrt{(\text{47年度売上高伸び率の評点})^2+(\text{47年度総使用資本利益率の評点})^2+(\text{従業員モラールの平均値})^2}$$

ただし，従業員モラールの平均値＝(大卒者モラール＋中高卒者モラール)/2 この式で47年度売上高伸び率の評点，47年度総使用資本利益率の評点は0から4までの値をとり，従業員モラールの平均値は1から4までの値をとる。したがって業績Ⅱの値は1から6.93までの値をとる。これを図示

図2　“モラールを含んだ業績”の表示



すると図2のようになる。すなわちある企業Aの47年度売上高伸び率の評点，47年度総使用資本利益率の評点，従業員モラールの平均値をそれぞれ直交する3軸上にとると，A社の業績Ⅱは，原点からA点までの距離であらわされている。

この業積Ⅱを用いてKK分析の第2段階までを行ってD値を求めると，表12のようになる。この表から業積Ⅱに貢献する上位30個の Item のうちわけをみると，ややトップ要因が減少し，制度的要因が増えている。減少しているトップ要因としては，役員の外部導入比率，トップの集団的意思決定態度，業種であって，増加している要因は，トップの部門業積評価態度である。増加している制度要因は，カウンセラー制度，従業員1人当り管理費（37，42年度）能力開発研究センター，大卒者に対する定期的研修制度，減少している制度的要因としては動態化，業績・能力を反映する昇給制度である。機能的要因は上司に対する態度が入り，一般従業員の昇進のための評価がぬけている「結果」要因としての大卒者モラール，中高卒者モラールは被説明変数であるからはじめからはずしたため，この表ではこれらがなくなり，その代り生産性Ⅱ（製造数量）が入っている。

またこれらの Item 上の違いの外に，同じように表10・1，表12に共通に入っている Item で，その中の category が，業績，業績Ⅱとでは異っている場合が少しある。すなわちトップ要因のうち役員の平均在職年数は，業績に対しては11年以上と長い程よいが，業績Ⅱに対しては8年～11年の間が最もよい。以上のこと及び表12の他の項目を検討することによって次のような仮説がえられるであろう。

仮説53＜現代わが国企業では，企業業績を単なる売上高の伸び率，総使用資本利益率などから合成された財務指標ではなく，モラールまで含めた企業業績として考えると，財務指標だけで考えた場合と比べてトップ要因よりも制度的要因がより重要となる。すなわちモラールを含めた業績を考える場合も，トップが積極的なリーダーシップをもち，労組に対して充分な信頼関係をもつことは

表12 〝モラールを含んだ業績〟（業績II）に貢献する上位30個のItem（全産業）（260社）

Item	質問番号	Category	業績IIの平均値	D
1.上司に対する態度	9－4	卑屈な態度	4.45*	0.37
		適度に好意的な態度	3.87	
		非常に好意的，協力的な態度	4.50	
2.生産性II（品質）	9－10	他社と比べて同じかやゝ劣っている	3.48	0.37
		〃 やゝ優れている	4.19	
		〃 非常に優れている	4.57	
3.組織改革に対する抵抗	8－5	抵抗が強く組織運営に支障停滞が生ずる	3.40	0.35
		組織運営はほゞスムーズに進む	3.84	
		組織運営は非常にスムーズに進む	4.46	
4.社長の出身地位	2－1	創業者社長	4.89	0.32
		二代目社長	4.01	
		管理者上り社長	3.81	
		天下り型社長	3.63	
5.従業員持株制度	9－1b	有	4.14	0.27
		無	3.60	
6.トップへの情報伝達	2－8	不正確の傾向	3.44	0.26
		やゝ不正確の傾向	4.01	
		正確	4.22	
7.目標の積極性（売上高目標）	1－2	前年度目標と比べて10%未満増	3.53	0.26
		〃 10~20%未満増	3.94	
		〃 20%以上増	4.30	
8.海外販売子会社	7－2	有	4.34	0.25
		無	3.85	
9.トップの変化への意思決定態度	1－6	慎重に対処行動をとる	3.77	0.23
		敏速に対処行動をとる	4.24	
10.勤労意欲増進の考え方	9－3	経済的欲求を中心に考える	3.51	0.23
		経済的欲求と自我動機の活用を考える	3.94	
		自我動機の活用を中心に考える	4.19	
11.経営目標	1－1	売上高の伸び	4.09	0.21
		利益額	3.80	
		新製品開発	4.42	
12.役員の平均年令	2－4	・<55才	4.42	0.20
		55≦・<58	3.99	
		58≦・<61	3.62	
		61≦・	3.96	
13.意見調整（予算編成における）	8－4	発言の大きい部門に引きずられる	4.42	0.19
		全社的立場からある程度は調整できる	3.84	
		全社的立場からスムーズに調整できる	3.40	
14.トップの労組に対する態度	2－9	廻避ないし隠蔽	3.58	0.18
		団体交渉	3.95	
		話し合い	4.13	
		（労組なし）	(4.36)**	
15.課・係制度の廃止	4－1a	有	3.80	0.18
		無	4.16	
16.カウンセラー制度	9－1g	有	4.26	0.18
		無	3.91	
17.環境変化の把握	1－4	労働力問題	3.92	0.17
		公害等地域社会問題	3.78	
		政府介入の増大	4.02	
		国際通貨体制の動揺	3.72	
		消費構造の変化	4.29	
		財務構造上の問題	2.94	
		急速な技術革新の進展	4.11	
		新製品開発競争の激化	4.51	
		国内外の競争企業の動向	3.84	
18.従業員1人当り管理費（47年度）	11	・<1.22百万円	4.01	0.17
		1.22≦・<2.30	3.92	
		2.30≦・<3.56	3.67	
		3.56≦	4.35	
19.トップの部門業績評価態度	2－5	短期的な企業業績	3.50	0.16
		部門内の効率的運営	3.96	
		他部門との協調	4.14	
		部門内の効率的運営と他部門との協調	4.11	
20.ロイヤリティを高める制度	9－1	0~4（実施している制度の数）	3.84	0.16
		5~6	3.78	
		7~	4.25	
21.役員の平均在職年数	2－4	・≦5年	3.73	0.15
		5<・≦8	3.81	
		8<・≦11	4.32	
		11<・	4.20	
22.トップの研究業績評価態度	2－6	企業業績との関連だけ	4.33	0.14
		企業業績との関係中心	3.90	
		研究自体評価	4.19	
		無	(3.48)***	
23.生産性I（製造数量）	9－9	予定数量を往々にして充せない時がある	3.63	0.14
		〃 時には充せない時もある	3.93	
		〃 ほゞ満足している	4.12	
		〃 充分に満足している	4.20	
24.能力開発制度	8－1	0~2（実施している制度の数）	3.94	0.14
		3~5	3.87	
		6~	4.28	
25.従業員1人当り管理費（42年度）	11	・<0.62百万円	4.11	0.14
		0.62≦・<1.36	3.89	
		1.36≦・<2.05	3.70	
		2.05≦・	4.24	
26.能力開発研究センター	8－1d	有	4.20	0.13
		無	3.93	
27.大卒者に対する定期的研修制度	8－1f	有	4.21	0.13
		無	3.94	
28.従業員1人当り管理費（37年度）	11	・<0.35百万円	4.17	0.13
		0.35≦・<0.69	3.87	
		0.69≦・<1.14	3.69	
		1.14≦・	4.21	
29.スパンオブコントロール	11	・<9.5人（従業員数/部課長数）	3.66	0.13
		9.5≦・<15.5	4.15	
		15.5≦・<25.0	4.01	
		25.0≦	4.18	
30.ミドル1人当り管理費	11	・<17.1百万円	3.67	0.13
		17.1≦・<28.0	4.18	
		28.0≦・<51.0	3.95	
		51.0≦	4.16	

* 表11・1の**脚注と同じ。
** 表10・1の**の脚注と同じ
*** 表10・1の*の脚注と同じ。

必要であるが，制度的な要因として単にロイヤリティを高める制度を多くもつばかりでなく，積極的に能力開発研究センターや大卒者に対する定期的研修制度などをもうけて従業員自身の能力開発を促進する必要であり，そのためには従業員1人当り管理費を長期にわたって増大させることが重要である。>

13　一組の組織要因による貢献度の分析

前節まではKK分析の第2段階のD値によって，個々の組織要因 (Item) の被説明変数に対する貢献度ないしは各組織要因のとりうる状態 (category) のより望しいものを分析してきた。この節では，個々の組織要因ではなく，一組の組織要因が被説明変数に対してどれだけ貢献するかを考える。この分析はKK分析の第3，4段階に相当する。すなわち，まず第3段階として，S係数によって，相関度の高い category，Item をみつけて，それをモデルからはずす。これは，お互に相関度の高い category, Item は，いわゆる多重共線性の原因となって，モデルを不安定にし，また相関度の高い category, Item は，社会科学的意味も同じようなものが多く，説明力としても意味の重複してしまうものが多いからである。

まずここでは107個の Item の各々2つづつの組についてS係数及びS値を計算し，相関度の高い Item を探した。特に第10，11，12節でモデルに組入れられたD値の大きい Item に注目して計算した。そして，それらのモデルに組入れられた Item 同志で相関が高いときは，2つの原則によって，次の数量化理論Iモデルからはずした。すなわち①D値のより小さい Item をはずす，②経営学的意味あいのより少ないものをはずす。また数量化理論Iモデルでは，従来の経験からみて〔注25〕category 数が標本数の1/3以上になると，パラメータが不安定になるので，組入れる category 数の上限を，標本数の1/3とした。したがって，上述の原則を適用しながら，前述のD値モデルから多くの Item をはずしていった。実際にこの実証研究で，他の Item と他の多くの Item と大きなS係数をもった Item は，トップの研究業績評価度，人事権 (大卒)，海外販売子会社，組織改革に対する抵抗，中高卒者モラール，提案制度，従業員持株制度，カウンセラー制度などであり，これらはなるべく数量化理論Iモデルの中では，どれか1つにするように選んだ。

次に，そのような原則によってえらばれた Item を組入れて，いくつかの数量化理論Iモデルをつくったが，そのモデルの良否は，重相関係Rと不安定度によって測定した。この不安定度は，前述のように，組入れられた Item の中の category 順位が，D値モデルの中の同じ Item の中の category順位と異るものに注目し，その数とその数量化理論Iモデルに組入れられた category 数

〔注25〕拙稿：企業成長と企業評価の実証研究　三田商学研究　第5巻第9号

との比として求めた。後述の表13・2，13・3，13・4では順位の異るcategoryはcategory番号の前に・印をつけてある。

13・1　業績に対する一組の組織要因の貢献度

ここではまずモデル1として表10・1のD値モデルを中心にして，それに上述のような手続きを行って，87category（260の1/3）に見合うItemを選んだ。この数量化理論Iモデルでは重相関係Rが0.712と相当高いが，不安定度が0.482とまた非常に高い（表13・1のモデル1）。このことはここで選ばれた比較的貢献度が高くしかも比較的独立性の高い，87個のItemでは，業績の分散の約50%（0.712の二乗）を説明しうるが，個々のパラメータの半数（48%）は非常に不安定で本来的意味と違っていることを示している。したがって，このモデルは個々の企業業績を評価，予測するためには適さない。

そこでcategory数をさらに減らして56とし，Item数を16とするモデル2を組んでみた。すると，R＝0.625，不安定度＝0.268となった。事実，組織要因だけで企業業績を説明したらせいぜい40%までくらいだろうから，この貢献度38%（0.625の二乗）は納得しうるし，不安定度も前のモデルより約半減したから，このモデルは，個々の企業業績の評価，予測に利用しうると思われる。

すなわち，$Y=\beta_{11}X_{11}+\beta_{12}X_{12}+\cdots\cdots+\beta_{rp}X_{rp}$ のような推定式を考え，測定しようとする企業の該当するcategoryのXに1をあたえ，該当しないcategoryに0を与えて，Yすなわち業績の値を推定する。この場合推定された回帰係数 $\hat{\beta}$ を表にまとめて表示すると表13・2のようになる。この表でcategoryの列の中で・印のあるものは表10・1のcategory順位と異るところであ

表13・1　一組の組織要因の貢献度を測定するための数量化理論Iモデル

モデル番号	被説明変数	Item数	Category数	標本数	重相関係数 R	不安定度
1	業　績	26	87	260	0.712	0.483
2	業　績	16	56	260	0.625	0.268
3	業　績	12（トップ要因）	50	260	0.601	0.400
4	業　績	12（制度的組織要因）	32	260	0.444	0.124
5	業　績	19（製造業）	57	170	0.743	0.263
6	業　績	10（非製造業）	30	90	0.649	0.133
7	大卒者モラール	28	77	260	0.638	0.260
8	大卒者モラール	12（制度的組織要因）	32	260	0.450	0.250
9	中高卒者モラール	29	84	260	0.614	0.429
10	中高卒者モラール	12（制度的組織要因）	32	260	0.376	0.250
11	定着性	27	86	260	0.666	0.372
12	定着性	12（制度的組織要因）	32	260	0.401	0.125
13	業績II	27	84	260	0.725	0.369
14	業績II	12（制度的組織要因）	32	260	0.467	0.188

る。ここではこの数が15個あり，これから不安定度 0.268＝15/56 が算出されている。Range は，数量化理論Ⅰで Item の貢献度をあらわすと一般にいわれているが，その値が Item に含まれる category 数によって変ること，上述の category の回帰係数 $\hat{\beta}$ の不安定度によっても変るので，ここでは，この Range を Item の貢献度とは考えない。Item の貢献度は，上述のように，D値を用いて測定している。

次に，やはり業績を被説明変数とし，製造業と非製造業にわけて，数量化理論Ⅰモデルをつくった(モデル5，モデル6)。組入れられた Item は，category 数が標本数の1/3になるように表10・2，表10・3から選んだ。すると製造業では，R＝0.743，不安定度＝0.263となり，非製造業ではR＝0.649，不安定度＝0.133となった。すなわち全業種でつくったモデル1，モデル2よりも，製造，非製造にわけてつくったモデル5，モデル6の方がRについても不安定度についても，より優れていることがわかる。これは一組の組織要因の業績への貢献の仕方が製造業，非製造業について大きく異っているためと思われる。またこれら2つのモデルにおいては，category 数はともに標本数の約1/3となっているので，その重相関係数すなわち説明力からみる限り，製造業の方が非製造業よりも組織要因が効いている。しかし製造業のモデル5では不安定度 0.263 が，非製造業のモデル6の0.133 とほぼ倍近いので，企業業績の評価モデルとしてはやや劣るであろう。その点モデル6は非製造業企業の組織評価モデルとして充分利用できるであろう。これらを表13・3，13・4で示してある。以上のことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説54＜現代わが国企業では，組織的要因は，製造業と非製造業において，異ったかたちで業績に貢献する。しかも組織要因は，総体的にみた場合，非製造業におけるよりも製造業における方が企業業績に貢献する＞

次に業績に対して組織要因のうちトップ要因と制度的要因のどちらが貢献するかを表13・1のモデル3，4から考えてみよう。これらのモデルではともに Item 数は12個である。category 数はそれぞれ50個，32個と異るため，不安定度は0.400，0.124と前者が後者より大きくなっているが，貢献度をあらわす重相関係数は明らかに前者の方が大きい。すなわちトップ要因と制度的要因との業績に対する貢献度の比は36：20（＝0.601：0.444）ぐらいとなっている。このことは前出の仮説43，44でも既にあらわれている。ただこの実態調査ではトップ要因が業績の約36%（$=0.601^2$）を説明しうるとなっていることは，われわれの過去の調査の結果“トップの企業業績に対する貢献度は約20%である”[注26]より上まわっている。しかしここでは，不安定度が 0.400 になるまで category 数をふやしており，前の調査より説明要因数を大きく増加させているためと思われる。しかも社長だけの企業業績に対する貢献度は，他の調査では約20%とでているのでトップ要因の貢献度を約30%

〔注26〕拙稿；経営力評価モデルと中堅企業の成長要因分析，の仮説23
拙稿；わが国企業の最高経営者の意思決定パターンとその動態的分析

ぐらいと考えても妥当するであろう。また制度的組織要因は上述のように20%（$=0.444^2$）と考えてよいであろう。かくて次のような仮説がえられるであろう。

仮説55＜現代わが国企業においては，トップマネジメント要因の企業業績に対する貢献度は平均して約30%ぐらいであり，制度的組織要因のそれは平均して約20%ぐらいである＞

大卒者モラールと中高卒者モラールに対する組織要因の貢献を比較するためにまずモデル7，8，9，10に注目してみよう。モデル7，9はそれぞれ Item 数は28個，29個でほとんど同じであるが，モデル7ではR＝0.638で，モデル6のR＝0.614より高く，しかも不安定度は後者の方が0.429となって，前者の0.260よりずっと大きい。これは組織要因は一般的にいって，大卒者モラールに対しての方が，中高卒者モラールに対してよりもより大きく貢献することを示している。このことはさらに全く同じ制度的要因だけを取出してつくったモデル8，10を比較すればもっと明確になる。すなわちモデル8，10では不安定度はともに0.250なのに，Rの値は前者では0.450で後者では0.376となって，中高卒者モラールよりも大卒者モラールに対してより貢献していることがわかる。さらに前出の表11・1中高卒者モラールに貢献する上位30個の Item，表11・2大卒者モラールに貢献する上位30個の Item の中のDの平均値を比較するとそれぞれ0.118，0.147となって，組織要因は中高卒者モラールに対してよりも，大卒者モラールに対してより大きく貢献する。その貢献度の比率は制度的組織要因についてみる限り，1.43倍（$=0.450^2/0.376^2$）である。これらのことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説56＜現代わが国企業においては，組織的要因は，中高卒者のモラールの向上に対してよりも，大卒者モラールの向上に対して大きく貢献する。その後者の前者に対する比率は約1.3～1.4倍ぐらいである＞

次に定着性についてみてみよう，定着性についてのモデル11，12を，それぞれ業績についてのモデル1，4と比べると，Item, category 標本数の条件がほとんど同じなのに，Rの値はモデル1，4の方が，モデル11，12より大きくなっている。これは，組織要因は，中高卒者の定着性よりも，企業業績により貢献することを示している。このことは第5，6節で述べた定着性には自己実現のための組織要因よりも経済的欲求をみたす平均賃金がより大きく貢献するという事実と符合する。

最後に，業績IIすなわち“モラールを含んだ業績”についてみよう。業績IIについてのモデル13，14をそれぞれ，業績についてのモデル1，4と比べると，Item, category，標本数がほとんど同じなのに，Rの値はモデル13，14の方がモデル1，4より大きくなっている。これは組織要因が財務指標だけでつくった企業業績に対してよりも，モラールを含んだ企業業績に対して，より貢献することを示している。さらにこのことは，従業員モラールの向上を長期に企業を維持発展させる不可欠な条件とすれば，組織要因は，短期的な企業成長に対してよりも，長期的な企業成長に貢献することを示している。このことから次の仮説がえられるであろう。

表13・2　業績を被説明度数とする数量化理論Iモデル(全産業260社)(Category数56)

Item	Category	$\hat{\beta}$	Range
1.経営目標	・売上高の伸び	3.455	0.361
	利益額	3.093	
	・新製品開発	3.431	
2.目標の積極性（売上高目標）	前年度目標と比べて10%未満増	0.000	0.694
	〃　10～20%未満増	0.448	
	〃　20%以上増	0.694	
3.トップ集団的意思決定態度	社長中心の意思決定	0.000	0.341
	社長，役員が同等の立場にたった意思決定	−0.299	
	役員の意思を中心にした意思決定	−0.341	
4.環境変化の把握	・労働力問題	0.000	1.545
	公害等地域社会問題	−0.258	
	・政府介入の増大	0.173	
	国際通貨体制の動揺	−0.069	
	・消費構造の変化	0.714	
	財務構造上の問題	−0.831	
	・急速な技術革新の進展	0.126	
	・新製品開発競争の激化	0.281	
	国内外の企業競争の動向	0.106	
5.トップの変化への意思決定態度	・慎重に対処行動をとる	0.000	0.045
	・敏速に対処行動をとる	−0.045	
6.社長の出身地位	創業者社長	0.000	1.022
	二代目社長	−0.724	
	管理者上り社長	−0.757	
	天下り型社長	−1.022	
7.トップへの情報伝達	不正確の傾向	0.000	0.872
	やゝ不正確の傾向	0.497	
	正確	0.872	
8.トップの労組に対する態度	廻避ないし隠蔽	0.000	0.405
	団体交渉	0.233	
	・話し合い	0.024	
	・(労組なし)	0.405	
9.意見調整（予算編成における）	発言の大きい部門に引きずられる	0.000	0.507
	・全社的立場からある程度は調整できる	−0.457	
	・全社的立場からスムーズに調整できる	−0.507	
10.勤労意欲増進の考え方	・経済的欲求を中心に考える	0.000	0.236
	・経済的欲求と自我動機の活用を考える	−0.028	
	自我動機の活用を中心に考える	0.208	
11.従業員1人当り管理費（47年度）	・＜1.22百万円	0.000	0.625
	1.22≦・＜2.30	0.189	
	2.30≦・＜3.56	−0.403	
	3.56≦	0.222	
12.役員の平均在職年数	・＜5年	0.000	0.372
	5＜・≦8	0.116	
	8＜・≦11	0.372	
	11＜・	0.324	
13.役員の平均年令	・＜55才	0.000	0.543
	55≦・＜58	−0.044	
	58≦・＜61	−0.543	
	61≦	−0.071	
14.ロイヤリティを高める制度	0～4個	0.000	0.341
	5～6	−0.306	
	7～	0.035	
15.課・係制度の廃止	有	0.000	0.410
	無	0.410	
16.従業員持株制度	有	0.000	0.420
	無	−0.420	
R＝0.628　不安定度＝15/56＝0.268			

表13・3 業績を被説明変数とする数量化理論Iモデル（製造業 170社）(Category数57社)

Item	Category 番号	$\hat{\beta}$	Range
1.企業規模	・1	3.469	0.329
	・2	3.392	
	3	3.449	
	・4	3.139	
2.経営目標	1	0.000	0.509
	2	−0.400	
	3	0.109	
3.目標の積極性（売上高目標）	1	0.000	0.956
	2	0.525	
	3	0.956	
4.トップの変化への意思決定態度	・1	0.000	0.055
	・2	−0.055	
5.社長の出身地位	1	0.000	1.037
	2	−0.275	
	3	−0.456	
	4	−1.037	
6.トップへの情報伝達	1	0.000	0.854
	2	0.599	
	3	0.854	
7.海外販売子会社	1	0.000	0.418
	2	−0.418	
8.海外生産子会社	1	0.000	0.312
	2	−0.312	
9.意見調整（予算編成における）	1	0.000	0.583
	2	−0.583	
	3	−0.542	
10.組織改革に対する抵抗	・1	0.000	0.515
	・2	−0.358	
	3	0.157	
11.勤労意欲増進の考え方	1	0.000	0.467
	2	0.072	
	3	0.467	
12.生産性II（品質）	1	0.000	0.720
	・2	0.720	
	・3	0.440	
13.ミドル1人当り管理費	1	0.000	0.913
	2	0.913	
	・3	0.493	
	・4	0.259	
14.役員の外部導入比率	・1	0.000	0.761
	2	−0.416	
	3	0.345	
	・4	0.277	
15.役員の平均在職年数	・1	0.000	0.294
	・2	−0.260	
	3	0.034	
	4	0.020	
16.役員の平均年令	1	0.000	0.603
	2	0.101	
	3	−0.502	
	4	−0.027	
17.課・係制度の廃止	1	0.000	0.508
	2	0.508	
18.提案制度	1	0.000	0.651
	2	0.651	
19.カウンセラー制度	1	0.000	0.602
	2	−0.602	
R＝0.743　不安定度＝15/57＝0.263			

表13・4 業績を被説明変数とする数量化理論Iモデル（非製造業90社）(Category数30)

Item	Category 番号	$\hat{\beta}$	Range
1.目標の積極性（売上高目標）	1	3.838	0.381
	2	3.457	
	3	0.485	
2.社長の出身地位	1	0.000	0.772
	・2	−0.772	
	3	−0.665	
	・4	−0.488	
3.勤労意欲増進の考え方	1	0.000	0.614
	2	0.614	
	3	0.183	
4.生産性II（品質）	1	0.000	0.745
	2	0.691	
	3	0.745	
5.定着性	1	0.000	0.630
	2	−0.630	
	3	−0.326	
6.役員の平均在職年数	1	0.000	0.600
	2	0.054	
	3	0.258	
	4	0.600	
7.役員の平均年令	1	0.000	0.613
	・2	−0.613	
	・3	−0.450	
	4	−0.198	
8.課・係制度の廃止	1	0.000	0.317
	2	0.317	
9.顧客情報のコンピュータ化	1	0.000	0.453
	2	−0.453	
10.従業員持株制度	1	0.000	0.342
	2	−0.342	
R＝0.649　不安定度＝4/30＝0.133			

仮説57＜現代わが国企業では，企業を生産の場であると同時に，生活の場として，従業員モラールの向上を長期的な企業成長の条件と考えるならば，組織要因は，短期的な企業成長に対してよりも，長期的な企業成長に対して，より大きく貢献する＞

14 あとがき

この小論の後半における組織要因の分析は，KK分析という新しい手法を中心にして行ってきた。この手法は従来，定性的要因を定量に分析する強力なる手法として考えられていた数量化理論Iモデルの弱点を補うために，考えだされた手法である。筆者は従来の論文で，数量化理論Iモデルを現実のデータを用いた定性要因分析に利用するときにおこる問題点を多く指摘してきた。重回帰モデルが一般的にもつ多重共線性の問題がその中でも重要な問題であった。これは，数量化理論Iモデルにおいては，1つの Item に含まれる category の推定された回帰係数の最大，最小値の差が Range となり，その Range の大きさがその Item の貢献度をあらわすようになっているから，この推定された回帰係数の安定度が，この分析で最も重要なキーポイントとなるからである。

ところが，実際には，標本数に比べて組入れられる category 数が多くなると，多重共線性のためこの不安定度は急増する。したがって，標本数が少いときは多くの Item をモデルの中に組入れるわけにはゆかない。しかし現実問題として，われわれが企業の成長要因分析するときには，企業数が標本数となるため，それ程多くは望めず，しかも業種別，規模別に成長要因分析しようとするときには，標本数は非常に限定されることになる。

そこでこのKK分析では，このような少数標本についても定性要因の貢献度が測定できるように，1つの Item に含まれる category ごとの平均値の最大，最小値の差Dを用いて貢献度を測定しようとした。この値は，数量化理論Iモデルで安定したパラメータがえられたときに Range が収束する値である。次に個々の Item の貢献度でなく，一組の Item の貢献度を測定するためにはやはり数量化理論Iモデルの重相関係数を用いた。この場合もそのモデルの不安定さを示すために，category 順位の異同から求められた“不安定度”という概念を導入した。

このように，KK分析は，従来の定性要因分析手法より一歩進んだものと思われるが，不安定度がどの程度までの値をとるとき，そのモデルは社会科学的実証分析にたえられるのか，そのためには標本数が category 数と比べてどの位まで許容されるのか，しかも各 category 間，Item 間にどの位までの相関度がある場合，その不安定がその条件をみたすのかは，未だ明確には決められない。今後多くのモンテカルロ実験や理論的検討を加えて，これらの問題を1つづつ解決してゆきたいと思う。

一方この小論でえられた多くの仮説には，従来の経営学的理論ないしは常識と一致するもの，ま

た従来不明確であったものをより明確にするもの，さらに従来の理論ないし常識と相反するものなどいろいろあった。たとえば，トップの強力で積極的リーダーシップは企業業績にとって望ましい，トップ要因は制度的組織要因よりも企業業績に貢献する，トップへの情報伝達が正確である程企業業績はよい，トップと労組との間に充分な信頼関係があって話し合いのできる企業ほど業績がよい，などは従来の理論を確認するものである。

社長が創業者社長であることは他のいかなる型の社長よりも企業業績に貢献するが，モラールの向上，定着性の向上には逆に最も貢献しない，役員の在職年限が長く，年令が若い方がより企業業績に貢献する，トップ要因と制度的要因の企業業績への貢献度はそれぞれ30%，20%ぐらいである，能力開発を促進する，自己実現欲求を満させるような組織要因は，中高卒者のモラール向上に対してよりも大卒者のモラール向上に対してより大きく貢献する，トップの積極的経営姿勢は生産性を向上させ企業業績に貢献するが，定着性には逆に作用する，などは従来あいまいであった部分をより明確にするのに役立った。

組織要因のうち，トップ要因は大規模企業においてより多く貢献し，一般的制度的要因は小規模企業においてより多く貢献する，現代わが国企業では未だプロジェクトチームが充分に機能しておらず，特に大規模企業ほどプロジェクトチームは機能していない，組織要因は，非製造業におけるよりも製造業における方がより企業業績に貢献する，すなわち組織要因は非製造業におけるよりも製造業において重要である。非製造業においては経営目標は高くたてない方がよい，金融・保険では組織の差は業績に影響しないなどは，従来の理論や常識に相反している。

これらの仮説は，ここに選ばれた要因（Item）とここに集められた標本をもとにして，導き出されたものである。したがってこれが従来の理論や常識と一致する場合，あるいはそれらが今後の実証分析でさらに再検証されれば，それらの仮説は定説となりうるであろう。しかしそれらが従来の理論や常識と一致しない場合は，今後他の実証分析で再検証されるまでは仮説としてとどまるであろう。今後，このような実証的な成長要因分析を続けてゆくつもりであるが，これらの仮説について，御高所からの御批判をいただければ幸いである。

この小論は，それぞれ慶応義塾大学商学部の「経営力評価グループ」の共同研究の一部である。この共同研究については非常に多くの人々の御援助をいただいている。御多忙中のところこのアンケートに御回答下さった多くの企業の方々に，またこのアンケート作成にいろいろ御助言下さった森五郎教授，関口教授，小島三郎教授にまず感謝の意を表します。またこのアンケートの整理，分析にお手伝い下さった清水研究会の学生諸君，特にコンピュータ解析を担当した川合康治君に感謝いたします。最後にこの研究が文部省の科学研究費助成金を用いて行われたことを附記いたします。

＜参考文献＞
(1) 小高泰雄，和田木松太郎，清水龍瑩，藤森三男他；企業評価関数の研究――経営評価に関する定量的分析試論――三田商学研究　第11巻第1号
(2) 清水龍瑩，藤森三男；経営力評価のための多変量解析モデル――日本の電機産業についての重回帰，正準相関分析――三田商学研究　第12巻第5号
(3) 清水龍瑩，阿保栄司，河原祐介；日本企業のマーケティング戦略――日本生産性本部のマーケティング戦略実態調査を中心にして――三田商学研究　第13巻第2号
(4) 清水龍瑩；わが国企業の最高経営者の意思決定パターン――電機製造企業上場64社の社長面接を中心にして――三田商学研究　第14巻第3号
(5) 清水龍瑩；わが国企業の最高経営者の意思決定パターンとその動態的分析――電機製造企業上場64社の社長面接調査を中心にして――三田商学研究　第15巻第1号
(6) 清水龍瑩，川畑政広；企業業績とモラール及びそれに影響する諸要因の研究――食品会社のモラールサーベイによる実証研究――三田商学研究　第15巻第1号
(7) 清水龍瑩；経営力評価モデルと中堅企業の成長要因分析――日本長期信用銀行の調査を中心にして――三田商学研究　第15巻第2号
(8) 清水龍瑩；企業成長と企業評価の実証研究――わが国上場企業234社の製品戦略調査を中心にして――三田商学研究　第15巻第6号
(9) 清水龍瑩；わが国企業の最高経営者の意思決定能力，組織科学 Vol. 7, No. 2
(10) 清水龍瑩；企業成長理論における成長要因――投資・財務指向型企業成長理論における成長要因の検討――三田商学研究　第16巻3号
(11) 清水龍瑩；企業成長のための組織要因分析（I）――わが国上場企業260社の「組織効率」実態調査を中心にして　三田商学研究　第16巻5号
(12) 経済同友会；わが国経営者の意識構造と経営効率，1969
(13) 高田馨；昭和45年経営組織実態調査報告書，1971，関西生産性本部
(14) 古川栄一；実証分析，日本の企業成長，1973，中央経済社