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

Title	企業の組織要因・効率に関する試論的分析： 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	The Note of Organizational Effectiveness in Business Firm : Field Research for the "Organization Efficiency" of Big 260 Company in Japan
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni)
Publisher	
Publication year	1974
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.16, No.6 (1974. 2) ,p.200- 228
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19740225-03959085

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＞

企業の組織要因・効率に関する試論的分析

——わが国上場企業260社の「組織効率」実態調査を中心にして——

十　川　広　国

1. はじめに

本稿は，組織要因効率についてのアンケート調査に基づくものである。われわれは，過去3年間にわたり，企業の経営に影響を及ぼす最も重要な要因として，経営者要因，新製品開発要因の二点について実態研究を行って来た。これらは，たえざる変貌を遂げつつある現代経済社会において企業が存続するための有力な要因として考えられるからである。そして，ここに報告する組織要因・効率もまた同じような意味で重要な経営要因とみなされるのである。すなわち，経営者の意思決定，経営戦略が具体的に遂行されるためには，組織の活動が不可欠であり，そのような組織の運営が円滑に行われなければ，長期にわたる企業の存続は不可能である。しかし，われわれは，このことによって，組織の効率が直接的に企業業績を規定するものと解釈するのではないということを付記しておきたい。組織要因・効率といった経営要因を含めた前述の諸要因が結合されて効果を発揮するものであるともいえるからである。

このような意味において，企業の組織要因・効率についての検討を行うことの意義が存在するものといえる。そこで本稿は，実証データに基づいて，組織要因・効率についての分析を行い，さらにそれと企業業績の関連を検討しようとするものである。

なお，本稿における論述の主な手続きは次のとうりである。まず，組織要因・効率の実態分析のためのフレームワークを略述し，次にこの枠内で組織要因・効率について検討し，最後にそれと企業業績との関連を論じることになる。

今回の実態研究は計260社の企業からアンケートの回収が行われ，その内訳は製造業170社（電機（56社），機械（15社），化学（55社），輸送機器（22社），食品（22社）），非製造業90社（商業・不動産（45社），金融・保険（45社））であった。

2. 組織要因・効率に関する実態分析のための予備的考察

本稿は，すでに示したように，組織要因・効率についての実態分析を行うことをその目的とする。そこで，このような分析が，いかなる観点から試みられるのかを前もって略述しておくことが必要であると考えられる。なお，具体的分析の前段階として本稿において使用せられる組織要因について概括しておくことも必要な手続きといえる。

(1) 分析のための予備的考察

さて，従来，組織についての理解は，多くの論者によって，種々様々な観点から行われてきているものと考えられる。一般に，このような主張を大別すると，二つのタイプに分けることが出来るようである。すなわち，二つのタイプとは，クローズド・システム観とオープン・システム観という見解にほかならない。これら両者の相違は，周知のように，組織それ自体をとり出して検討するか，もしくはその組織が存在する環境との関連をも問題にするかといった区別として端的に示されるように考えられる。

クローズド・システム観の中には，組織の事象における環境の役割を割引いて考えたり，それを過少評価する傾向のある見解が含められるであろう。(注1) したがって，そのような見解は組織内の問題およびその機能に関心を集中するものであるといえよう。そして，かかる研究方法に，よって立つ諸理論は機械的な特質 (mechanical character) をもつものと理解できる。ある一定の目標が決定されると，その目標達成のために役割が割当てられ，その役割が効果的に遂行されることのみが企図せられるからである。(注2) しかも，そこでは，そのようなルーティンな活動の能率が最高になるように組織をデザインすることが主として目ざされるものと考えられる。

もし，このような見解のみを押し進めて行くと，企業組織は，ある意味において「生産のイデオロギー」(注3) に偏向してしまうこととなるであろう。その意味するところは，クローズド・システム観がもつ具体的問題として，次のように指摘することができよう。すなわち，このようなクローズド・システム内における個人は上から与えられる所与の目標の下で，その目標達成のために計画化された職務規定にしたがって，ルーティンな活動を行うこととなり，いわゆる適応性ないしは創造性を減殺せしめてしまうおそれがあるものと考えられる。かくして，前述したように，このような組

(注 1) Paul E. M. Mott, The Characteristics of Effective Organizations, 1972, p. 2.
(注 2) Ibid., p. 2.
(注 3) Victor A. Thompson, Bureaucracy and Innovation, 1969, トンプソン著，大友立也訳「ビューロクラシーと革新」昭和45年。

織観のみが現実の企業組織に適用せられるとすれば，それ自体生産中心的思考と化してしまうものと推論できる（もちろん，この点，業務のルーティン化ないしは制度化として別の意味において意義をもつことは否定しうるものではない）。そこで，クローズド・システムを主唱する論者は，組織構造をデザインすることによって環境に適応しようとしたり，あるいは人を仕事に適合させたりするといった方法をとることによって対応しようとして来たといえる(注4)。しかし，このような見解に徹する限り，すでに指摘したように，組織の柔軟性の欠如を招来するのではないかと考えられる。

それでは，他方，もう一つの組織観であるオープン・システム観に立てば，組織をどのように理解することになるのかを概観することとする。オープン・システム観の諸理論のいずれにも共通していることは，モットも指摘するように，組織が環境に対処しなければならないことを主たる現実として考えているということである。すなわち，組織は「たえず変化する環境のもとに存在し，そのような環境に適合して行かなければならない(注5)」と考えられるのである。したがって，ある一定の組織構造というものは，一時的なものとして考えられ，環境の変化に弾力的に適応しなければならないものとされる。しかも，そこではルーティンな生産性よりも，むしろ非構造的な価値が重視され，評価されることとなる。すなわち，役割とか職務規定よりも，むしろ自己実現（self-actualization）の考え方，自己の名声，グループによる問題解決といった点が重視せられることとなる(注6)。しかしながら，このような見解に一方的に徹することもまた，問題を惹起せしめる可能性をもつであろう。非構造的な価値のみを一方的に重視すれば，ルーティンな活動に支障を来たすことも考えられるからである。

この点について今少し述べると，プライスが組織効率測定のための種々の変数の中で，適合性，順応性等々の他に制度化を含めていることを想起(注7)しなければならないであろう。つまり，制度化，いい換えれば，ルーティンな活動を合理的に推進することもまた組織活動の中で重視せられなければならないと考えられるからである。また，プライスが，組織効率の経済的規定要因として位置づけている変数をみると，分業，専門化した部門編成，機構化，連続的産出形成システムといった要因があげられている。これらは経済的システムが効率的に運営されるための重要な要因と考えられている。このようにして，企業組織は，種々の動機をもつ人間の集団であると同時に生産活動を行う経済的システムであることを改めて認識せねばならない。

この意味において，これまでクローズド・システム観，オープン・システム観といった組織に関して相対立すると思われる二つの考え方について略述して来たが，いずれも何がしかの問題点をも

(注 4) Paul E. Mott, ibid., p. 4.
(注 5) Ibid., p. 3.
(注 6) Ibid., p. 3.
(注 7) James, Price, Organizational Effectiveness, 1968, プライス著，森本三男訳「組織効率」昭和45年。

つものであると考えられる。

組織に関しての公式・非公式，クローズド・オープンのそれぞれの見解は単一の構造へと統合されるべきものとも考えられる。(注8)

さて，このようにして組織を理解する場合，組織効率についての分析は，次の三つの基準によって行われることが妥当性をもつものといえる。エフィシェンシー (efficiency) アダプタビリティー (adaptability)，フレキシビリティー (flexibility) といった三つの基準にほかならない。すなわち，効率的な組織とは「より多くのアウトプットと良質のアウトプットを生みだし，他のあるいは同種の組織よりも，環境および内部問題に一層効果的に適応する組織である」(注9)と考えられるからである。

そこで，エフィシェンシーとは生産性の高低，質の良否によって，つまり数量生産性と質的生産性との双方によって測定されるものと考えられる。次に，アダプタビリティーとは，ルーティンの変更に対する組織の適応の程度をいい，フレキシビリティーとは，より緊急の問題に対処する組織の対応の程度をさすものであるといえる。なお，エフィシェンシーとは，数量生産性，質的生産性によって示されるように，ルーティンの生産活動に関するものであるが，すでに明らかなように，それは，組織の相対的な生存能力の保持にとって重要であり，組織の福祉 (well-being) にとって(注10)重要なものであることを付記しておきたい。つまり，インプットとアウトプットの相対的関係をより良く維持しなければ，組織は存続し得ないということにほかならないからである。しかし，むろん，それのみを強調すれば，生産中心的思考に偏向してしまうことはすでに指摘した。したがって，真に良好なインプットとアウトプットの関係を満たすためには，その他の二つの基準が重要と考えられねばならないといえる。

この意味において，改めてクローズドかオープンかといったいずれか一方の見解に偏向することはできないことを強調しておかねばならない。さて，このような論理によって，前述の三基準を用いて，組織の効率と組織要因の関係を分析することとなるが，効率ないしはこれら三基準には種々様々の組織要因がかかわり合いをもって来るものと推論される。すなわち，企業組織におけるマネジメントの問題を考えるとき，次のような理解をなすことができるであろう。

企業組織が対市場という点から重要な行動をとるものであり，その限りにおいて，製品や消費者・市場の選択という活動が，最も重要とされ，組織の改変等々を含む基本的な方針の選択が重要であるといえる。これは戦略的な問題であり，トップ・マネジメントにとって特に重要である。そして，そのような基本的な政策を具体的に実施したり，政策立案のための情報を与える等々の管理的

(注 8) Paul E. Mott, ibid., p.11.
(注 9) Ibid., p. 17.
(注10) Ibid., p. 17.

活動が必要である。これは，特にミドルの階層に属する業務である。最後に，このような具体的な実施活動のもとに業務を行うオペレーティングな活動が存在する。これは下部階層に属するもので(注11)ある。

このように考えると，企業は階層組織からなるものと考えられるし，同時に前述の三つの基準の中に種々の階層にかかわりのある組織要因が関連をもってくるものといえよう。

そこで，この意味において組織効率に関する三つの基準にかかわる分析を行った後に，組織階層毎の成員にとって特に必要と考えられる組織要因をとりあげ，それら諸組織要因間の有機的関連から組織の効率について改めて検討する必要があるものといえる。

(2) 企業の組織要因

これまで，本稿における具体的分析のための，いわば理論的な分析視角について略述して来た。ここでは，このようなフレームワーク内で組織要因と効率についての分析を具体的に行うに先立って，わが国企業が環境変化を現実にどのようにとらえているかを示し，ついで主にどのような組織要因をこの分析の対象とするのかを略述し，具体的分析に登場して来る変数の内容を整理して提示することとする。

周知のように，現代における経済社会は，たえざる変化を遂げている。このような状況のもと

第2—1表 環境変化

業種 / 環境変化	電機	機械	化学	輸送機器	食品	商業・不動産	金融・保険
	社	社	社	社	社	社	社
政府の介入強化	0	0	1	1	1	2	2
労働組合活動	2	0	3	0	0	0	0
労働力不足の深刻化	4	0	3	4	2	5	2
企業と地域社会	4	0	11	3	2	6	19
産業再編成	3	1	2	1	5	0	0
国際通貨体制	7	3	4	3	0	6	4
消費構造の変化	3	0	3	0	5	18	4
財務構造上の問題	0	1	1	0	1	2	0
技術革新の進展	11	1	6	4	0	2	1
新製品開発競争	17	4	8	2	5	0	0
海外事業における労務問題	0	0	0	0	0	0	0
競争企業の動向	4	4	5	14	0	4	13
保守政権の安定度	0	0	0	0	1	0	0
海外進出相手国	1	0	0	0	0	0	0

(注11) H. I. Ansoff and R. G. Brandenburg, A Language For Organization Design : Part I, Management Science Vol. 17, No. 12. August, 1971.

で，種々の環境要因が企業にとって重要であると想定される（例えば，技術革新の進展，地域社会との関係，政府の介入等々）。そこで，現実に企業がどのような環境要因の変化を重要と考えているのかをここでは概観しておくこととする。このような環境変化についての企業の態度に関する調査結果は第2—1表のとうりである。

全調査対象企業についてみると，第1位に「地域社会との関係」第2位に「競争企業の動向」，第3位として「新製品開発競争の激化」という順位でランクづけされている。

まず「地域社会との関係要因からみると，全体で49社がこの要因を重視するとし，その内訳は化学11社，商業・不動産業6社，金融・保険19社となっている。化学産業において，このような要因が重視されているのは，近年における公害問題の社会問題化に対応するものと一応考えられる。ところで，非製造業に属する二産業によって，この要因が重視されているのは，若干異なった根拠によるものといえる。これら二産業のもつ産業としての特質から明らかなように，地域社会との関係が重視されるのは，販売活動のための情報収集等々といった手段として，主にそれが位置づけられているものと推論できる。このことは，後にみるように，環境変化に対する対応策として「情報管理」要因があげられていることによって裏づけられよう。

また，化学産業においても，「地域社会との関係」要因が重視せられているとはいえ，より多くの企業が「競争企業の動向」，「新製品開発競争の激化」といった要因を重視していることに注意せねばならない。その他の産業においても，経済的な環境要因，特に「新製品開発競争の激化」，「技術革新の進展」といった要因が環境変化として最も重視されねばならないものと考えられている。

以上のことより，わが国において近年，地域社会等々と企業との関係が公害問題を契機として認識されつつあるように思われるが，それは，各企業にとって狭義にのみ理解されているにすぎないものといえよう。依然，わが国においては競争的・戦略的要因が大半の企業によって，環境変化の要因として重視せられているといってよいであろう。

さて，以上で現在のわが国企業が当面重要と考えている環境変化の問題について概観したのであるが，それでは，企業がこのような環境変化の問題にどのように対応して行こうとしているのかを要約的にみることとする。

第2—2表は，このような調査結果を示したものである。明らかなように，新製品開発，技術革新の進展といった市場戦略にかかわりをもつ要因が環境変化の重要な要因であったことと対応して，いずれの産業においても新製品開発といった対応策が第1位にランクづけされている。次に重視されている対応策は，省力化・合理化であり，生産コスト等のコスト低減を企図するものといえる。その他の要因についてみると，食品産業では多角化が重視せられ，商業・不動産といった産業では情報管理がその業種の特性を反映して重視されていることが特徴といえる。なお，能力開発の

第2—2表　環境変化への対処策

業種 / 対処策	電機	機械	化学	輸送機器	食品	商業・不動産	金融・保険
	社	社	社	社	社	社	社
研究投資	3	0	6	1	2	0	0
新製品開発	30	10	22	9	4	4	0
製品廃棄	2	0	1	0	0	1	0
輸出拡大	0	0	0	0	0	0	1
企業広告	0	0	0	0	1	0	0
能力主義	0	0	1	0	0	2	2
能力開発	0	0	2	0	1	6	7
福利厚生	0	0	0	0	0	0	0
労使協調	4	0	3	0	0	0	1
情報管理	2	0	3	1	0	7	8
省力化・合理化	7	2	7	6	2	3	13
権限委譲	0	0	0	0	0	0	1
自己資本の増強	1	0	3	1	2	0	2
他企業との協調	0	0	1	0	1	3	2
下請企業管理	0	0	0	0	0	0	0
政府への働きかけ	0	0	0	2	0	1	0
管理組織の簡素化	0	0	0	0	0	1	0
目的別組織	0	0	0	0	1	2	1
人員削減	0	0	1	0	0	0	0
トップの機能の再検討	0	0	3	1	0	0	0
国内販売チャネルの整備	1	1	0	1	3	4	4
海外販売チャネルの整備	1	0	0	0	0	0	0
海外生産拠点の設置	3	0	0	0	0	1	—
合併	0	0	0	0	0	0	1
多角化	2	2	2	0	5	9	3

要因についても，全般的にかなり多数の企業が，その重要性を認めていることは注目されよう。

以上，企業外環境の変化と，その対応策について現実の企業の調査結果を要約的に示したのであるが，これらの企業の対応行動がとられるためには，企業組織の運営が効果的に行われなければならないといえる。たとえば，トップ・マネジメントが種々の環境要因の変化をとらえ，対応策を主張しても，それが現実の組織の中で具体化されなければならないわけである。また，トップ・マネジメントが緊急の問題に対処しうるためには正確な情報が必要とされるであろうし，あるいは組織内の改革を円滑に実施するにあたってもそのような情報が必要とされよう。

かくして，このような意味において，企業の組織要因とその効率について分析する必要があるわけである。

そこで，次節以下での具体的分析のために必要と考えられる組織要因についてその内容を簡単に整理して示すこととする。(注12) トップ，ミドル，一般従業員の各階層にとって重要と思われる組織要因

(注12) 詳細は「三田商学研究第16巻5号」掲載のアンケート質問項目参照。

別に述べることとする。

＜トップ・マネジメントにとって重要と思われる組織要因＞

(1) 「変化へのトップの態度」変数 (企業外環境が大きく変化した場合，トップ・マネジメントの組織はどのように対応するかをみるもので，「慎重に状況をみまもるという態度」から「状況を適確に判断し，積極的・迅速に行動する態度」に至る4段階で測定。なお，他の変数との相関もこの順序づけで測定される)。

(2) 「部門業績の評価」変数 (トップの部門業績の評価の態度を示すもので，「短期的な企業業績との関係を中心にして評価する態度」から，「部門内の効率的運営と他部門との協調を中心にして長期的な視野で部門を評価する態度」に至る4段階で測定。相関の測定も同一順序)。

(3) 「研究業績の評価」変数 (トップが研究業績を評価する態度。「企業業績との関係だけで研究を評価する態度」から「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態度」に至る4段階で測定。相関の測定も同一順序)。

(4) 「プロジェクト・チームの評価」変数(トップがプロジェクト・チームのメンバーを評価する態度。「ラインのメンバーと比べて，あまり高い評価は下されないとする態度」から，「いかなるラインのメンバーよりも高く評価されるとする態度」に至る4段階で測定。相関の測定も同一順序)。

(5) 「トップへの情報提供」変数 (トップに提供される情報。「トップへくるすべての情報は不正確になる傾向があるという水準」から，「トップへくるすべての情報は正確であるという水準」に至る4段階で測定。相関も同一順序)。

(6) 「労使関係」変数 (企業経営に問題の生じた時，トップが労働組合に対してとる態度。「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態度」から，「非常に強い信頼関係があるので，十分な話合いをなし意見をとり入れるとする態度」に至る4段階で測定。相関も同一順序)。

＜ミドルにとって重要と思われる組織要因＞

(1) 「能力開発制度」変数 (ミドルの種々の能力開発制度の存在の如何)。

(2) 「ロワーへの情報の発議」変数 (ロワーへの情報が発議されるところ。「主としてトップで発議されるとする」ものから，「あらゆる階層で発議されるとする」に至る4段階で測定。相関も同一順序)。

(3) 「現場の意見の反映」変数 (予算編成の際，「現場の意見は本社の意思決定にあまり反映されない」から，「非常に大きく反映される」とするに至る4段階で測定。相関も同一順序)。

(4) 「ライン間の意見調整」変数 (予算編成に際して，ライン間に意見の相違が生じた場合，「発言権の小さい部門の意見をとり入れるが，大体，発言権の大きい部門に引きずられる」とするものから「予算編成等の会合に於て，全社的立場からある程度は調整できる」とするに至る4段階で測定。相関も同一順序)。

(5) 「組織改革に対する成員の抵抗」変数 (トップが組織改革を行う場合の成員の抵抗の程度。「ミドル，ロワーとも多少の抵抗があるが組織運営はほぼスムーズにおこなわれる」から，「ミドルに於ても，ロワーに於ても組織運営は非常にスムーズに進む」に至る4段階で測定。相関も同一順序)。

＜一般従業員にとって重要と思われる組織要因＞

(1) 「ロイヤリティー制度」変数（ロイヤリティーを高めるための制度の種類とその存在の如何）。

(2) 「標準設定への参加」変数（作業事務等の標準の決定。「管理部門が一方的に決める」から「管理部門が大枠を決めるが，一般従業員の意見も聞く」に至る4段階で測定。相関も同一順序）。

(3) 「勤労意欲の増進」変数（勤労意欲増進のための考え方。「経済的欲求の活用のみを考える」から「経済的欲求の活用も考えるが，主として自我動機の積極的な活用を考える」に至る4段階で測定。相関も同一順序）。

(4) 「上司に対する態度」変数（一般従業員の上司に対する態度。「卑屈な態度」から，「非常に好意的で協力的な態度を示す」に至る4段階で測定。相関も同一順序）。

(5) 「同僚に対する態度」変数（「敵意をもつ」から「非常に好意的で協調的な態度を示す」に至る4段階で測定。相関も同一順序）。

(6) 「一般従業員の昇進のための評価」変数「主として上司の一方的評価によって決まる」から「自己申告を中心として，上司の判断を加えて決定される」に至る4段階で測定。相関も同一順序）。

(7) 「大卒者のモラール」変数（「やや見劣りがする」から「非常に高い」に至る4段階で測定。相関も同一順序）。

(8) 「高中卒者のモラール」変数（「大卒者のモラール」変数に同じ。）

以上各組織階層別に特に重要と思われる組織要因について整理したのであるが，今少し生産性，その他の要因について簡単に付言しておく。「数量生産性」変数は，次のようにして測定された。すなわち「時には充たせない時もある」から「ほぼ満足している」に至る4段階で測定され，相関もこの順序づけで測定された。また「質的生産性」変数も同様に「やや劣る」から「非常に秀れている」に至る4段階で測定された。そして「合理化・省力化」変数は，企業での合理化・省力化の程度を種々の方策の存在の如何で測定された。

3. 組織要因と組織効率

すでに，第2節において，組織の効率について理論的な概観を行った。それによれば，組織の効率を論じる場合に，クローズド・システム観，オープン・システム観のいずれか一方に偏向した態度をとることは，好ましいものとは考えられないとされた。また同時に組織要因を階層別にみ，さらにそれらの有機的関連を分析する必要性のあることが論じられた。

そこで本節においては，このようなフレームワークに依拠しながら，組織の諸要因と効率との関係について試論的な分析を試みようとするものである。

まず，組織効率を，先に示したように，エフィシェンシー，アダプタビリティー，フレキシビリティーの三つの基準によって握把しなければならないという前提に立って，これら三基準と組織要因との関連を分析し，続いて階層的に組織要因を眺望し，それらを前者の分析と関連させながら組

織要因・効率の関係を論ずることとなる。

(1)　組織効率に関する三基準と組織要因

さて，組織効率を前述の三つの基準と関連させながら，分析・検討して行くこととなるが(注1)，ここでは前節で示したように，それら効率に関する三基準を一応次のように考える（これらの基準を一応満たすと思われる被説明変数が後述のように選択される）。(イ)ルーティンな生産活動についての能率（生産性—これは数量生産性，質的生産性とに分けて考えられる），(ロ)ルーティン活動に対する適応（これはたえず永続的に組織内で行われる変化への適応の能力をさす），(ハ)突発的ないしは一時的な変化に対する対応（たえず変化する環境のもとにおかれている企業にとっては，このような点が，特に重視されねばならないところであろう）。

(a)　エフィシェンシーと組織要因

第3—1表　エフィシェンシーと組織要因（製造業 170社）

	数量生産性	質的生産性
変化へのトップの態度	0.01	0.23
トップへの情報提供	0.10	0.29
労使関係	0.18	0.25
合理化・省力化	0.18	0.24
能力開発制度	0.18	0.23
ライン間の意見調整	0.22	0.15
組織改革に対する成員の抵抗	0.23	0.21
ロイヤリティー制度	0.15	0.20
大卒のモラール	0.16	0.32
高中卒のモラール	0.26	0.33

そこで，まずルーティンな生産活動についての能率（生産性）に関してみて行くこととする。生産性については，前述のように，数量生産性と質的生産性との両面からみられなければならない。これらと組織要因の関連を示したのが，たとえば，第3—1表である。なお，本表は組織要因に関する単相関行列の中から，いずれかの組織要因のうち，数量生産性，質的生産性のどちらか一方と20%以上の相関を示すものをとり出して表化したものである（これは，次の理由による。すなわち，企業活動に影響を与える要因は種々存在するわけであり，相関係数のより高い下限を認めることは不可能と考えられるからである。したがって，以下のすべての相関についても，相対的に強い関係にあるという解釈のもとに述べられることを付記しておく）。

さて，これら二つの生産性変数に影響する諸組織要因について，その関係を論じることとする。

製造業（170社）の結果からみると，第3—1表のとうり，数量生産性との相関が比較的高いのは

(注1)　サンプル数が製造業170社，非製造業90社であるため，全サンプルの結果では，相殺効果が働く要因もみられることを付記しておく。

「高中卒のモラール」変数,「組織改革に対する成員の抵抗」変数,「ライン間の意見調整」変数という順位になっており,数量生産性と「大卒のモラール変数」とは,それほど強い関係のあることは示されていない。数量生産性と「高中卒のモラール」との関係が相対的に強いのは,直接的な生産活動に従事している者の大半が,製造業においては,高中卒者であり,そのような生産性によってある種の規制がもうけられていると考えられるからである。そして「組織改革に対する成員の抵抗」変数,「ライン間の意見調整」変数が数量生産性と関係のあることが示されている。このことから,これら二つの変数が一般従業員のモラールと関係があるのではないかと推論できる。すなわち,この点を明らかにするために,「組織改革に対する成員の抵抗」変数,「一般従業員の上司に対する態度」変数との関係をみると,両者の間に0.23の相関が示されており,われわれの今回の調査における諸要因の相関のうちでは,相対的に高い比率を示しているといえる。後に付言するが,このような結果から,もし上司,たとえばミドルの階層の人々の間に組織改革に対する抵抗がみられれば(あるいはまた,トップが無理な組織改革案を提示する場合にもこのような抵抗が存在しうるであろう),そのような硬直的な態度は一般従業員の管理の局面に現われ,やがては,そのような態度が一般従業員の士気の低下として反映されることとなるものと考えられる。すなわち,スムーズに組織改革等の実践が行われれば,それだけ一般従業員の間に士気が鼓舞されることとなるといえよう。また,一般従業員の側にのみ組織改革に対する抵抗がみられる場合には,上司とのコミュニケーションが円滑に行われていないことを示しているものともいえる。

次に質的生産性と組織要因との関連をみると,「高中卒のモラール」変数,「大卒のモラール」変数,「変化へのトップの態度」変数,「労使関係」変数,「合理化・省力化」変数,「能力開発制度」変数,「組織改革に対する成員の抵抗」変数,「ロイヤリティー制度」変数の順に相関が比較的高いことが示されている。質的生産性とは,製品・サービスの質の良否をさすのであるが,上述のように,数量生産性とは余り関係のみられなかった組織要因との関連のあることがみうけられる。さて,それら諸変数の中で「ロイヤリティー制度」変数と「高中卒のモラール」変数とは相関がそれほど強くはない。したがって,一般的には,ロイヤリティー制度の拡充がそれほど直接的に生産活動に影響するものといえない。「大卒のモラール」変数と「変化へのトップの態度」変数とは0.22の関係があり,大卒者のトップに対する関係が高中卒者よりも,より強いことを示しているといえる。このことは,大卒者の多くが,トップの考え方・態度に強い関心を示しており,また逆にトップの考え方・態度の影響をかなりの程度うける職務にあることを物語っているものといえる。そして「合理化・省力化」変数,「能力開発制度」変数が質的生産性と関係をもつのは,合理化によって,より日常の作業をルーティン化する方策を通じて,企業組織の適応性の向上を企図することによって,また能力開発制度を充実することによって,創造的な能力を育成する効果をもたらし,ひいてはその効果が製品・サービスの質の向上に結びつくものであると理解されよう。なお,ここで「労使関係」

変数が質的生産性と関係のあることが注目されよう。これは，労使関係のより円滑な維持が行われることによって，組織運営の向上がはかられる可能性があるからであると解釈できる。たとえば，この「労使関係」変数と相対的に強い関係を示す変数をみると，「合理化・省力化」変数 (0.20)，「能力開発制度」変数 (0.23)，「ロイヤリティー制度」 変数(0.29)，「一般従業員の上司に対する態度」変数 (0.26)，となっている。これらのことから明らかなように，合理化・省力化をはかるにも，あるいは種々の制度をもうけるにしても，十分組合側との意思の疎通が維持されなければならないことを意味している。一方的にトップの段階で，このような企業組織内の制度上の事項にかかわる決定を行うことは，従業員との人間関係を良好な状態に保持し得ないことを示しているものといえる。このことを裏づけるのが，上に示したように，「一般従業員の上司に対する態度」変数と「労使関係」変数の比較的高い相関にほかならない。

非製造業 (90社) についても，同じく数量生産性，質的生産性にどのような組織要因がかかわりをもつのかを，次に明らかにすることとする。

まず，数量生産性との関連からみることとする。第3—2表によれば，非製造業においては「大

第3—2 エフィシエンシーと組織要因（非製造業90社）

	数量生産性	質的生産性
部門業績の評価	0.22	0.17
トップへの情報提供	0.28	0.17
ロイヤリティー制度	0.22	0.13
勤労意欲の増進	0.15	0.22
大卒モラール	0.34	0.54
高中卒モラール	0.37	0.42

卒のモラール」変数，「高中卒のモラール」変数，「トップへの情報提供」変数，「部門業績の評価」変数，「ロイヤリティー制度」変数といった各変数が，数量生産性と相対的に強い関係のあることが目につく。これは，非製造業においては，その事業の性格上，たえず地域社会，消費者等々の動向について直接的な情報を製造業よりもより頻繁に必要とするからである。つまり，事業活動自体のルーティンがそのような外界の状況とより直結しているからであるといえよう。とりわけ，そのことは，非製造業の中でも，商業・不動産業において，「トップへの情報提供」変数と数量生産性の相関 (0.34) が，金融・保険業のそれより高いことからも明らかに証明されるところである。このことはまた，トップの環境変化に対する対処策として，商業・不動産業において「情報管理」が重視されていたことからも明らかである。そして「ロイヤリティー制度」の拡充がはかられることが，非製造業の場合に数量生産性に貢献することが明らかになったが，このこともまた，非製造業自体の事業活動の特質に依存していることと理解できよう。

さて，次に質的生産性と組織要因との関連についてみてみることとする。「大卒のモラール」変

数,「高中卒のモラール」変数,「勤労意欲の増進」変数といった組織要因が質的生産性と相対的に強い関係をもっている。特に，これら三つの変数は，広義には，すべて一般従業員の勤労意欲にかかわる変数であり，一般従業員の勤労意欲にかかわる問題が，製造業に比して，相対的により強い関係をもった組織要因であることが示されているものといってよいであろう。このことは，非製造業においては，サービスの質の向上が，その事業の性格上特に強調されるものであるという理由によって根拠づけることができるであろう。また「勤労意欲の増進」変数と「ロイヤリティー制度」変数との間に0.2の関係があり，これを商業・不動産業についてみると，0.24の関係があり，比較的

第3—3表 エフィシエンシーと組織要因（全調査対象企業260社）

	数量生産性	質的生産性
変化へのトップの態度	0.06	0.23
トップへの情報提供	0.16	0.24
合理化・省力化	0.13	0.19
大卒のモラール	0.22	0.35
高中卒のモラール	0.29	0.31

強い関係を示しており，金融・保険業では0.06で強い関係がみられない。このことは，特に商業・不動産業においては，相対的により強い販売活動が現実的なものであるために，一般従業員の自我動機がより充足されなければ，モラールは高まらず，それが，さらに「ロイヤリティー制度」の拡充によって補強されなければならない必然性のあることを示すものといえよう。

以上二業種，つまり製造業，非製造業についてのそれぞれの結果を分析して来たのであるが，最後に全調査対象企業（260社）について，その結果を概観しておくこととする。まず，数量生産性に関係のある組織要因からみて行くこととする。その関係は第3—3表に示してある。数量生産性は「高中卒のモラール」変数,「大卒のモラール」変数と相対的に強い相関を示しており，先の結果の分析の箇所で述べたように，モラールが生産性の良否に大きく影響する組織要因であることが明らかになろう。ということは，逆の観点から表現するならば，単なる「生産中心的思考—生産イデオロギー」にたよるだけでは，良好な生産性を達成することができないということを裏づけているものと考えられる。

次に，質的生産性と比較的強い関係を示す組織要因は次のとおりである。「大卒のモラール」変数，「高中卒のモラール」変数,「変化へのトップの態度」変数となっている。後二者についてみると，特に「変化へのトップの態度」変数は数量生産性と殆んど無関係であった。ところで，このように質的生産性とこれらの変数が相対的に強い関係を示すことは次のような理由によるものといえる。品質の向上にかかわる生産性は，製品・サービスの質自体，市場・他企業との関連をもつものであり，また内部の種々の状況についての判断が重要と考えられるわけであり，したがって，トップに正確な情報が提供され，環境の変化に迅速・適確に対応しうる行動が，その前提条件ともなる

と考えられるからである。

以上，これまで種々の結果の報告とその都度コメントをつけながら，生産性と組織要因との関係について論じて来た。そこで，次の論述の展開のために，以上の結果を簡単に要約しておくこととする。

一般的にいって，数量生産性の向上のためには，大卒・高卒を問わず，一般従業員のモラールが重要な組織要因であると考えられる。このことより，前述したように，企業組織の運営は生産のイデオロギーに偏向してなされうるものでないということを示唆するものと解釈できる。さらに，これを製造業だけについてみると，次のようにも表現できる。すなわち，組織改革がスムーズに行われるほど生産性が高くなるということ，またライン間に意見の相違の生じたときに全社的な立場からうまく意見の調整がはかられるような組織の生産性が高いことが示された（広義に云う経営者の能力開発的態度が重要な要因と考えられる）。また非製造業においては，「トップへの情報提供」の正確性，さらには「ロイヤリティー制度」の充実が生産性に相対的に強い関係をもっていることも明らかにされた。

一方，質的生産性においては，一般に，「従業員のモラール」，「トップへの情報提供」「変化へのトップの態度」といった要因が重要と考えられ，製造業においては，この他に「労使関係」，「合理化・省力化」，「能力開発制度」，「組織改革に対する成員の抵抗」といった組織要因が重要な影響をもつものといえる。そして非製造業においては，別に「勤労意欲の増進」といった要因が重要であると考えられる。

このようにして，製造業と非製造業においては，生産性に相対的に強い関係を示す組織要因の間に若干の相違があるようである。しかし，一般的にいって，生産性，特に質的生産性には，多くのトップのものの考え方・態度といった組織要因が相対的に強い関係をもっているということが注目されよう。

(b) アダプタビリティーと組織要因

では，次に，組織がルーティンの変更に直面した場合，その適応が円滑になされるにはどのような組織要因が重要であるかをみてみることとなる。

ここでは，そのための被説明変数として「ライン間の意見調整」変数，「部門業績の評価」変数をもって，それに代用することとする。というのは，これらの二つの変数のいずれも，一応ルーティンな活動において生じる問題に対する適応の仕方を示すものであると考えられるからである（これら二変数はライン間の意見が長期的・全社的な視野から調整されるか否か，ライン部門の業績評価を直接企業業績と結びつけず，長期的な観点から評価するかどうかといった点を問題にするわけであり，この意味から，これらにかかわる態度は，組織のルーティンな問題に対する適応に重要な影響をもってくるものと考えられる。）そして，前述したように，これら変数はトップの態度を示すものといえるが，同時にミドルの階層の機能を円滑にするために重要な変数であると考えられる。

第3—4表　アダプタビリティーと組織要因（製造業70社）

部門業績の評価		ライン間の意見調整	
変化へのトップの態度	0.26	大卒のモラール	0.26
組織改革に対する成員の抵抗	0.20		

まず，先の手順と同じように，これら変数と相対的に強い関係をもつ組織要因について，製造業からみて行くこととする（第3—4表）。「ライン間の意見調整」変数と相対的に関係をもつのは，「大卒のモラール」変数である。「部門業績の評価」変数と関係があるのは，「組織改革に対する成員の抵抗」変数，「変化へのトップの態度」変数である。すなわち，このことより，長期的な視野に立つ業績の評価が行われることは，組織成員の組織改革に対する抵抗を少なくするという結果をもち，また外界の変化にトップが迅速に行動しうることは，長期的な視野で企業経営を行うことを，ある意

第3—5表　アダプタビリティーと組織要因（非製造業90社）

部門業績の評価		ライン間の意見調整	
変化へのトップの態度	0.21	トップへの情報提供	0.26
ロイヤリティー制度	0.21	合理化，省力化	0.24
大卒のモラール	0.23	能力開発制度	0.30
数量生産性	0.22	情報の発議	0.21
		組織改革に対する抵抗	0.35
		一般従業員の昇進	0.23
		定着性	0.26

味で裏づけるものであるといえる。換言するならば，トップの長期的・全社的な視野に立つ組織運営は，ルーティンな適応，たとえば，部門間における意見のズレを調整し，ひいては組織改革を円滑に実施させ，やがては従業員のモラールを向上させる作用をもつものといえる。

次に，非製造業についてみてみると（第3—5表），「部門業績の評価」変数と「大卒のモラール」変数，「数量生産性」，「ロイヤリティー制度」変数，「変化へのトップの態度」変数と相対的に強い関係があり，「ライン間の意見調整」変数とは表示のように，多くの変数がかかわりをもっており，「能力開発制度」変数，「合理化・省力化」変数等々が相対的に強い関係をもっていることが示され

第3—6表　アダプタビリティーと組織要因（全調査対象企業260社）

部門業績の評価		ライン間の意見調整	
変化へのトップの態度	0.23	組織改革に対する成員の抵抗	0.25

ている。このことから人間集団たる組織それ自体にかかわる組織要因が，より重要であるものとみなすことができる。このようにして，前述のことと同様に，全社的な視野で経営されることは従業員のモラールに好影響を与え，また逆に従業員のモラールが高ければ，そのような方針の実施を容易にしうるものといえよう。また非製造業では，特にその性格上組織が，より重要なものであるた

め,「能力開発制度」,「合理化・省力化」,「トップへの情報提供」といった組織要因が広い視野に立った組織運営のために必要と考えられる。

最後に全調査対象企業の結果についてみると(第3—6表),「部門業績の評価」変数と「変化へのトップの態度」変数,「ライン間の意見調整」変数と「組織改革に対する成員の抵抗」変数の間にそれぞれ比較的強い関係があり,これらいずれの関係も前述の二業種の分析のところで説明したとうりである。なお,このアダプタビリティーに関係のある変数として,次にフレキシビリティーを示す変数として用いられる「組織改革に対する成員の抵抗」変数が含まれていた。しかし,このこ

第3—7表 フレキシビリティーと組織要因(製造業170社)

	組織改革に対する成員の抵抗
変化へのトップの態度	0.21
部門業績の評価	0.20
トップへの情報提供	0.29
勤労意欲の増進	0.23
上司に対する態度	0.23
数量生産性	0.23
質的生産性	0.22

とは矛盾を示すのではなく,組織の適応性と柔軟性は,切り離しうるものでないことを示していると考えられる。

(c) フレキシビリティーと組織要因

次に,企業が種々の問題に対して,いかに積極的に対処しうるかといっ点について,組織要因の関連をみることとする。この意味において,「組織改革に対する成員の抵抗」変数を被説明変数として考える。すなわち,トップの環境変化に対する対応が迅速であっても,その対応策の具体的実施にあたって(この場合,組織改革が実施されることは多々ある),組織内での抵抗が存在すれば,無意味である。かくて,この変数を被説明変数として選択した。

まず,製造業に関してみることとする。第3—7表のとうり,この変数に「トップへの情報提供」変数,「勤労意欲の増進」変数,「一般従業員の上司に対する態度」変数,「変化へのトップの態度」変数,「部門業績の評価」変数といった組織要因が相対的に強い関係を示しており,数量生産性,質的生産性とも相対的に関係をもつようである。

このことから,トップが内・外の事情をすばやくキャッチし,——そのためには正確な情報が提供される——迅速に反応し,しかも,長期的な態度をとることによって,それらを受け入れる成員の間に十分なコミュニケーションが保持せられることが,組織の改革をスムーズに行うために必要であると推論することができる。

次に非製造業においては,第3—8表のとうりであるが,ここでも「変化へのトップの態度」変

第3—8表　フレキシビリティーと組織要因（非製造業90社）

	組織改革に対する成員の抵抗
変化へのトップの態度	0.24
合理化・省力化	0.21
現場の意見の反映	0.32
ライン間の意見調整	0.35

第3—9表　フレキシビリティーと組織要因（全調査対象企業260社）

	組織改革に対する成員の抵抗
変化へのトップの態度	0.22
情報の発議	0.20
現場の意見の反映	0.21
ライン間の意見調整	0.25
勤労意欲の増進	0.24
上司に対する態度	0.21

数が製造業の場合と共通しており，その他の変数としては，「ロワーへの情報の発議」変数，「現場の意見の反映」変数，「ライン間の意見調整」変数，「合理化・省力化」変数といった組織要因が関係をもっている。このことから，非製造業においては，トップの行動が現場の意見を採択しつつ適確に行われることが，組織の改革をスムーズに遂行させる結果をもたらすものと考えられる。これは，非製造業においては，その事業の性格上，直接消費者と結びついていたり，あるいは逆に社会事情の変化によってその活動が影響されるものであるからといえよう。

全調査対象企業に関してみると，第3—9表のように，トップの変化への態度が迅速であること——そのためには正確な情報の提供が必要とされる——そして長期的な視野に立って，問題の調整がはかられ，一般従業員と上司との関係が良好に保持され，勤労意欲が高められているような組織では，組織改革がスムーズに行われるものといえる。

以上，組織効率という観点から，いわゆる効率を三つの基準に分けて，それぞれの基準とどのような組織要因が関連をもつものであるかを分析して来た。これらの結果から明らかなように，前述の三つの基準と関係をもつ種々の組織要因が重複していたり，あるいは有機的な関連を示しているように思われる（そのことは，また各階層の組織要因がかかわり合っていることを示している）。

（2）　階層別組織要因と効率

かくして，前述の関連を示すために，組織を階層的な観点から，改めてみることが必要であると考えられる。そこで，生産性，モラールに，これまで述べて来た諸種の組織要因が直接・間接にかかわりをもっていると想定しうるので，これら両変数にかかわりのある組織要因からトップに必要

第3—10表　トップの組織要因

	トップの組織要因	モラール	生産性
製造業 (170社)	変化へのトップの態度（部門業績の評価と0.26，情報提供と0.25の相関） トップへの情報提供変数（労使関係変数と0.25の相関）	大卒モラール (0.20)	質的生産性 (0.23) 質的生産性 (0.29)
非製造業 (90社)	変化へのトップの態度（部門業績の評価と0.26の相関） 部門業績の評価 トップへの情報提供変数（労使関係変数と0.26の相関）	大卒モラール (0.21) 高卒モラール (0.23) 大卒のモラール (0.23) 大卒のモラール (0.23) 高卒のモラール (0.26)	質的生産性 (0.30) 数量生産性 (0.28)
全企業調査対象 (260社)	変化へのトップの態度（情報提供変数と0.21の相関） トップへの情報提供変数（労使関係変数0.25の相関）	大卒モラール (0.21) 高中卒モラール (0.20)	質的生産性 (0.21) 質的生産性 (0.24)

と思われるものをとりだしてみることとする。

第3—11表　ミドル，一般従業員の組織要因

		ミドル，一般従業員の組織要因	モラール	生産性
製造業 (170社)	ミドル	能力開発制度(情報の発議と0.21の相関) ロワーへの情報の発議(ライン間の意見調整と0.23の相関) ライン間の意見調整 組織改革に対する成員の抵抗	大卒モラール(0.22) 大卒モラール(0.28) 大卒モラール(0.26)	質的生産性(0.23) 数量生産性(0.22) 質的生産性(0.23) 数量生産性(0.22)
	一般従業員	ロイヤリティー制度 上司に対する態度 大卒モラール 高中卒モラール	大卒モラール(0.24)	質的生産性(0.20) 質的生産性(0.33) 数量生産性(0.26) 質的生産性(0.33)
非製造業 (90社)	ミドル	能力開発制度(情報の発議，ライン間の意見調整とそれぞれ0.33，0.30の相関)	大卒モラール(0.34) 高中卒モラール(0.35)	
	一般従業員	ロイヤリティー制度(勤労意欲の増進と0.20の相関) 勤労意欲の増進 上司に対する態度 大卒モラール 高中卒モラール	大卒モラール(0.34) 高中卒モラール(0.29)	数量生産性(0.22) 質的生産性(0.22) 質的生産性(0.20) 数量生産性(0.34) 質的生産性(0.54) 数量生産性(0.36) 質的生産性(0.42)
全調査対象企業 (260社)	ミドル	能力開発制度(情報の発議と0.26の相関) 情報の発議(現場の意見の反映と0.26の相関)	大卒モラール(0.27) 高卒モラール(0.25) 大卒モラール(0.24)	
	一般従業員	ロイヤリティー制度 上司に対する態度 大卒モラール 高中卒モラール	大卒モラール(0.21) 大卒モラール(0.28)	数量生産性(0.22) 質的生産性(0.35) 数量生産性(0.29) 質的生産性(0.31)

第3—12表　トップとミドルの組織要因の関連（製造，非造業）

トップ ＼ ミドル	能力開発制度		情報の発議		現場の意見の反映		ライン間の意見調整		組織改革に対する成員の抵抗	
	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造
変化へのトップの態度	0.06	0.11	0.09	0.08	0.13	0.13	−0.03	0.09	0.21	0.24
部門業績の評価	0.03	0.19	0.12	0.07	0.14	0.05	0.13	0.08	2.20	0.03
研究業績の評価	0.05	−0.19	−0.02	−0.08	0.03	0.22	0.01	−0.16	0.11	−0.02
プロジェクト・チームの評価	0.25	0.23	0.06	0.15	0.04	0.13	0.08	0.17	0.02	0.11
トップへの情報提供	0.14	0.16	0.17	0.03	0.24	−0.01	0.12	0.26	0.26	−0.03
労使関係	0.23	0.24	0.05	0.02	0.11	0.08	−0.003	0.05	0.16	−0.12

第3—10表は，この結果を示したものである。その結果を製造業について述べると，(イ)トップに正確な情報の与えられる組織は，変化に対して迅速に適応し，トップは部門の業績も長期的な視野に立って評価し，その結果一般従業員のモラールを向上させ，質的生産性を向上させうる。(ロ)正確な情報を与えられるトップは，労使関係を良好に保持し，その結果，組織のあげる質的生産性の向上を生む，といった仮説が得られる。非製造業，全調査対象企業についてもほぼ同様のことがいえる。

次にミドルと一般従業員にとって重要と思われる組織要因を整理してみると第3—11表に掲示したとうりである。これらの点についても，前述の例にしたがって説明を加えることは，すでに述べた諸点，あるいは今後の論述との重複を招くことになり，論述を冗長にすると考えられるので表示するにとどめておく。

それでは，以上の諸点に留意しつつ，組織の各階層にとって重要と思われる組織要因について，その有機的関連を要約的にみてみることとする。なお，製造業，非製造業に関しては，その共通点，主な相違点についての論述にとどめることとする。

製造業・非製造業に関して，トップとミドルの組織要因間の関係（第3—12表）で共通するものは，(イ)「変化へのトップの態度」変数と「組織改革に対する成員の抵抗」変数，(ロ)「プロジェクト・チームの評価」変数と「能力開発制度」変数，(ハ)「労使関係」変数と「能力開発制度」変数といった関係である。相違点としては，次のものが見い出される。製造業において，「部門業績の評価」変数と「組織改革に対する成員の抵抗」変数の関係がみられるが，非製造業には，そのような関係は見い出されない。一方，「トップへの情報提供」変数と「ライン間の意見調整」変数の関係が非製造業においてみられ，特に，それは商業・不動産業においては部門業績の評価が長期的な視野に立って行われることが最も重要とされるが，非製造業，特に商業・不動産業にあっては，現場の意見がその事業の性格上トップの判断に直接的に反映（情報として）されなければならないことを示しているものといえる。

そして，ミドルと一般従業員の組織要因間の関係をみると（第3—13表），モラールと関係する変数

第3—13表　ミドルと一般従業員の組織要因の関連（製造・非製造業）

一般従業員 ＼ ミドル	ロイヤリティー制度		標準設定への参加		勤労意欲の増進		上司に対する態度		同僚に対する態度		昇進に対する評価		大卒のモラール		高中卒のモラール		数量生産性		質的生産性		定着性(注)	
	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造
能力開発制度	0.54	0.43	−0.08	0.07	0.13	0.20	0.11	0.12	0.04	0.002	0.18	0.09	0.22	0.34	0.18	0.35	0.18	0.15	0.23	0.05	0.05	0.16
情報の発議	0.17	0.20	0.05	0.21	−0.03	0.17	−0.04	0.11	0.08	0.06	0.11	−0.03	0.28	0.15	0.14	0.03	0.09	0.02	0.11	0.15	−0.12	0.03
現場の意見の反映	0.09	0.11	−0.05	0.21	0.05	0.05	0.03	0.03	−0.04	0.10	0.02	0.000	0.12	0.06	0.07	0.09	−0.009	0.02	0.13	0.12	0.09	−0.13
ライン間の意見調整	0.05	0.09	0.01	−0.02	0.09	0.03	−0.001	0.12	0.07	−0.07	0.01	0.23	0.26	0.10	0.11	0.11	0.22	−0.03	0.15	−0.12	−0.02	0.26
組織改革に対する成員の抵抗	0.18	0.15	0.01	0.05	0.29	0.08	0.23	0.15	0.03	−0.01	0.10	−0.02	0.18	0.16	0.17	0.09	0.23	0.02	0.22	0.12	0.08	0.19

（注）離職率＝$\frac{\text{47年度期首—般従業員数}-\text{期末—般従業員数}+\text{定年退職者数}}{\text{47年度期首—般従業員数}}$

は，程度の差はみられるにせよ，製造業，非製造業の間に，それほど明確な相違はみられない。ただ，非製造業においては，従業員の定着性の良否が「ライン間の意見調整」変数，「能力開発制度」変数といった変数と関係をもっていることが示されている。つまり，非製造業においてはルーティン活動が常に対外的な交渉活動を多く含むものであるために，現場の意見が十分尊重される必要があり，特に自主的な活動が要請されるため，そのような活動が阻害されるとき，従業員の定着性をそこなわしめるものと考えられる。非製造業において，「現場の意見を反映する態度」と「標準設定への参加」，「自己申告を重視するような昇進制度」が「ライン間の意見調整」変数と相対的に強い関係にあることが示されているのは，前述のことを裏づけるものと理解できる。このことから，非製造業では，現場の意見を重視する傾向が示されるものといえる。

これまで，製造業，非製造業について各階層に属する組織要因の有機的関連を略述したのであるが，次に全調査対象企業の結果をみることによって，それを一応一般的な結論として論述することとする。

まず，トップとミドルの組織要因の関連からみることとする（第3—14表）。それによると(イ)「変化

第3—14表　トップとミドルの組織要因の関連（全調査対象企業）

トップ ＼ ミドル	能力開発制度	情報の発議	現場の意見の反映	ライン間の意見調整	組織改革に対する成員の抵抗
変化へのトップの態度	0.08	0.09	0.12	0.02	0.22
部門業績の評価	0.08	0.08	0.11	0.10	0.13
研究業績の評価	−0.08	−0.12	0.17	−0.06	−0.02
プロジェクト・チームの評価	0.22	0.08	0.10	0.12	0.04
トップへの情報提供	0.15	0.13	0.13	0.18	0.19
労使関係	0.23	0.04	0.09	0.02	0.06

へのトップの態度」変数と「組織改革に対する成員の抵抗」変数が相対的に強い関係にあり，(ロ)「トップへの情報提供」変数と「ライン間の意見調整」変数，「組織改革に対する成員の抵抗」変数とが相対的に関係し，(ハ)「プロジェクト・チームの評価」変数と「能力開発制度」変数とが相対的に関係し，そして(ニ)「労使関係」変数と「能力開発制度」変数とが相対的に関係がある。このことと，前述のトップのみの組織要因の関連から次のように述べることができるであろう。

第3—15表　ミドルと一般従業員の組織要因の関連（全調査対象企業）

ミドル ＼ 一般従業員	ロイヤリティー制度	標準設定への参加	勤労意欲の増進	上司に対する態度	同僚に対する態度	昇進に対する評価	大卒のモラール	高中卒のモラール	数量生産性	質的生産性	定着性
能力開発制度	0.50	−0.02	0.16	0.12	0.02	0.15	0.27	0.25	0.17	0.16	0.08
情報の発議	0.19	0.07	0.02	0.03	0.07	0.05	0.24	0.11	0.06	0.09	−0.07
現場の意見の反映	0.08	0.11	0.04	0.02	0.02	0.002	0.07	0.05	0.01	0.15	0.01
ライン間の意見調整	0.06	0.002	0.06	0.06	0.01	0.12	0.17	0.10	0.10	0.04	0.11
組織改革に対する成員の抵抗	0.18	−0.01	0.24	0.21	0.01	0.06	0.18	0.16	0.16	0.16	0.11

すなわち，正確な情報を提供されるトップは，内・外の変化を十分に握把することによって問題の処理を長期的・全社的な立場から行い，特にミドルの成員の組織改革に対する態度を適応的，柔軟にする，(ロ)プロジェクト・チームの評価を高く行うトップの態度は，ミドルの能力開発においても積極的であり，正確な情報を与えられるトップは，労使関係をも良好に保持し，積極的，創造的な組織運営をなすことが可能である。

次に，ミドルと一般従業員の組織要因の関係をみると（第3—15表），(イ)「能力開発制度」変数と一般従業員のモラールが相対的に関係し，(ロ)「ロワーへの情報の発議」変数と「大卒のモラール」変数が相対的に関係し，さらに(ハ)「組織改革に対する成員の抵抗」変数と「一般従業員の上司に対する態度」変数，モラールが相対的に関係している。これらのことから，能力開発制度がミドルで十分に活用されることは，一般従業員の意見を聞くという管理者の態度を生み，それが一般従業員のモラールを向上させ，同時に組織に柔軟性をもたしめる結果を生むものと考えられる。

以上，全調査対象の結果を少しく詳しく論じたのであるが，これらのことからほぼ次のように総合化しうるであろう。すなわち，正確な情報を提供されるトップは，外界の変化に対しては迅速・適確に行動しうるし，労使関係においてもまた十分な意思の疎通をはかることができる。そのような結果，ミドルの組織に対しては，積極的且つ長期的視野に立って，たとえば，能力開発制度を活用することによって，ミドルの管理者としての能力を向上させることができる。したがって，このようなミドルの能力の向上が，一般従業員のモラールに反映され，生産性の向上として現われるものと考えられる。

このようにして，組織要因の有機的関連を整理することができるものといえる。最後に，今回の分析では，非製造業においてのみ，組織要因との関連が現われたにすぎなかった従業員の定着性に

ついて付言しておきたい。定着性は，これまで述べた組織要因との関連よりも，むしろ，いずれの産業においても，平均賃金，一人当り管理費といった金銭的な要因と，より強い関係をもっているようである。したがって，主に金銭的要因，特に賃金の高さが従業員の定着度を直接的に決定するようにも思われる。

(3) 若干の要約

これまで，諸組織要因と組織効率の関連について述べたのであるが，以下簡単に重要と思われる点について要約しておくこととする。前節で少しく述べたように，組織の生存のための福祉にとって重要なのはインプットとアウトプットの相対的関係である。しかし，そのような生産性の向上が，単なる生産中心的思考ではなく，人間中心的な思考に立った組織運営によってもたらされるものでなければならない。そして，特にトップに関する要因が重要であることが，示されたともいえよう。しかも，能力開発制度の充実，長期的な視野に立って部門業績を評価したり，広く意見を種々の階層からとりあげたりする態度が重要であることが示された。そのことは，より広義における民主的・能力開発的なものの考え方が，いかに組織の効率的運営にとって必要であるかを示すものといえる。まさに，このことは，たとえば組織の変革を行うにあたって「変革の必要性と必要な変革の方向とについての情報をつかんで，システム全体の行動を変えることが必要であり，組織メンバーのもっている目標を変更し，新しい行動様式を取りたいと思わせるために必要」[(注2)]と考えられよう。

4. 組織要因・効率と企業業績

前節においては，種々の組織要因を組織効率との関連から分析しようと試みた。本節においては，主として，このような諸要因を企業業績と関連させて分析しようとするものである。しかし，ここでは，前節の分析の対象となった組織要因に加えて，環境要因についても，企業との関連を同時に分析することも含まれる。したがって，(1)環境要因と企業業績の関係，(2)組織要因・効率（前節で分析されたもの）と企業業績との関係といった順序で分析・検討することによって本稿のしめくくりとしたい。

企業業績と諸種の要因との関連を分析するにあたって，企業業績をどのような尺度に求めるかについて簡単に付言しておきたい。ここで用いられる企業業績とは，利潤と売上高の双方を総合した指標である。つまり，ここで使用される尺度は，企業業績$=\sqrt{\left(\frac{47\text{年売上高}}{42\text{年売上高}}\right)^2+\left(\frac{47\text{年純利益}}{47\text{年総使用資本}}\right)^2}$

(注2) P.R.ローレンス，J.W. ローシュ共著，高橋達男訳「組織づくり—その診断と手順」昭和48年，95頁。

で示され，売上高における昭和47年度における伸び率と同年度の利益率とによって算定される。なお，ここでは実際の売上高の伸び率ないし利益率を上記の式に算入するのではなく，次の基準で点数評価することにした。

売上高伸び率に関しては次のとうりである。

0点　　A＜1.3
1点1.3 ≦A＜1.75
3点1.75≦A＜2.18
4点2.18≦A＜2.67
5点2.67≦A

但し

$$A=\frac{47\text{年売上高}}{42\text{年売上高}}$$

利益率については次のとうりである。

0点　　B＜1.08
1点1.08≦B＜1.97
2点1.97≦B＜4.4
3点4.4 ≦B＜8
4点　8≦B

但し

$$B=\frac{47\text{年純利益}}{47\text{年総使用資本}}$$

第4—1表　企業の環境認識と企業業績

業種 / 環境変化	電機	化学	機械	商業・不動産
労働問題	3.12	2.98	2.85	3.66
地域社会との関係	4.30	2.15	2.33	3.50
国家の政策	4.03	2.97	2.90	2.60
国際通貨体制の動向	4.14	3.13	2.95	1.57
消費構造の変化	4.37	4.50	0.00	3.60
財務構造上の問題	0.00	2.20	1.00	1.10
急速な技術革新の進展	3.92	2.90	3.48	1.80
新製品開発競争の激化	4.18	3.05	3.98	0.00
国内外の競争企業の動向	1.45	3.08	3.23	3.82

(注) 枠内の数値は業績の平均値である。機械産業の中に輸送用機器を含めている。なお要因の数が第2節より減少しているのは類似のものを統合したからである。

(1)　環境要因と企業業績

すでに第2節において，たえず変化する社会経済環境の下で，企業がどのような環境変化を重要な要因としてとらえているかを簡単に示しておいた。

そこで，本項では，このような環境変化のうちいかなる要因が企業の業績に相対的に強い関係をもっているのかを明らかにし，さらにそのような環境変化に対する対応策としてどのような方策を企業が採用することが企業業績を向上させるのかをみてみることとする。

第4—1表は主な業種における環境変化の認識と企業業績の関係を示したものである（これは，

各環境変化要因を採用した企業の業績の平均値を示したものである)。それによると，電機産業では主に「消費構造の変化」，「地域社会との関係」，「新製品開発競争の激化」，「国際通貨体制の動向」を重要な環境変化として認識している企業の業績が相対的に高いといえる。たとえば，当該産業において，「国際通貨体制の動向」が業績に重要な影響を与える環境変化としてみなされると解釈されるのであるが，これは当該産業の輸出のウエイト，海外事業活動のウエイトが相対的に高いためであると推論できるであろう。また，「新製品開発競争の激化」，「消費構造の変化」の環境要因が業績を左右するのは，当該産業が，耐久消費財需要，さらにそれに合致した新製品の導入によって成長を遂げて来ている経緯から理解しうるところである(注1)。なお，電機産業において他企業の動向が，それほど重要な要因と考えられないのは，当該産業の特質から新製品開発競争としてそれがとらえられるからであろう。

化学産業においても，ほぼ同様の環境変化の要因が重要な事象として示されている。また，当該産業では「国内外の競争企業の動向」が相対的に強く業績に影響する環境変化の要因として示されている。機械産業においても上記要因とほぼ同様の要因が業績に相対的に強い影響を与えることが示されている。商業・不動産業においては，第2節で示したように「地域社会との関係」，「消費構造の変化」要因を環境変化として認識している企業の業績が相対的に良く（この根拠は第2節の論述から明らかである)，また労働力不足，競争企業の動向も重要な環境変化として示されている。

さて，以上主な業種についてみて来たが，電機産業において「地域社会との関係」という環境変化の要因が業績と相対的に強い関係を示していたことに付言しておきたい。これは，当該産業にあっては，いわゆる公害といった問題が余り大きな要因ではなく，耐久消費財といった製品がかなりのウエイトを占める産業であるため地域社会との間に良好なイメージを保持しておくことが，より

第4－2表　企業の環境変化への対処策と企業業績

対処策＼業種	電機	化学	機械
研究投資・新製品開発	3.92	2.94	3.81
能力開発・能力主義	3.52	2.90	0.00
合理化・省力化	2.84	2.83	2.29
自己資本の増強	5.70	2.30	1.40
チャネルの整備	4.00	0.00	2.10
他企業との関係強化	0.00	0.00	3.25
経営多角化	3.65	4.75	3.55

(注) 枠内の数値は業績の平均値である。機械産業には輸送用機器も含められている。要因の数が減少しているのは，第4－1表と同じ理由による。

(注1) この点の詳細については，十川広国稿「企業の製品――市場戦略について――わが国上場企業234社の製品戦略調査を中心として」三田商学研究第15巻6号を参照されたい。

必要であるからといえる。

ところで，環境変化に対処するための方策は種々考えられるが，どのような対策を講じることが，企業の業績に貢献するかが問題となる。第4－2表は，このような対応策と各対応策を採用した企業の業績の平均値を示したものである。それによると，いずれの産業においても，経営多角化，研究開発，能力開発・能力主義といった方策をとることが，企業業績を向上させることにつながることが示されている。

このことは，先の環境変化と業績の結果とほぼ合致するものといえる。また，商業・不動産業においても，経営多角化，能力開発・能力主義といった要因が重要であることが明らかになっている。なお，電機産業では，前述の要因の他に，チャネルの整備，自己資本の増強といった要因が業績向上に相対的に重要なこととして示されているが，自己資本の増強はある特定の一社のみがあげた要因であって，これについては一般的な結論をなすことはできない。

(2)　組織要因・効率と企業業績

第4－3表　組織要因と企業業績（相関）

業種 ＼ 要因	製造業	非製造業	全調査対象企業
変化へのトップの態度	0.18	0.17	0.16
組織改革に対する成員の抵抗	0.25	——	0.16
質的生産性	0.20	0.29	0.24
標準設定への参加	0.21	——	——

前節までに述べたように，企業がどのような戦略・方策をもって環境変化に対応するにしても，組織の運営が効果的になされることが必要である。そこで，第3節において論じられた種々の組織要因のうち，企業業績と相対的に強い関連をもつ主な要因をとりあげて検討して行くこととする（但し，第3節においては組織要因の相関係数の値を主として0.2以上としたが，ここでは後に論じるようにその下限より，低い相関を示したものも含まれている）。第4－3表参照。

製造業においては，「変化へのトップの態度」変数（0.18），「組織改革に対する成員の抵抗」変数（0.25），「勤労意欲の増進」変数（0.17），「質的生産性」変数（0.20），の各変数が企業業績と比較的関係のある要因として示されている。

一方，非製造業においては，「変化へのトップの態度」変数（0.17），「標準設定への参加」変数（0.21），「質的生産性」変数（0.29），の各変数が企業業績と比較的関係のある要因として示されている。

そして，最後に全調査対象企業に関しては，「変化へのトップの態度」変数（0.16），「組織改革に対する成員の抵抗」変数（0.16），「質的生産性」変数（0.24）が企業業績と比較的関係のある要因と

して示されている。

これら上記の各変数と企業業績の関連から，企業業績と組織効率に関して，ほぼ以下のように述べることができるものと考えられる。

まず一般的な調査結果から論じることとする。第3節において，われわれはすでに組織要因と効率に関して要約的に示したと同じように，企業業績との関連において「変化へのトップの態度」変数,「組織改革に対する成員の抵抗」変数といった組織効率の良否を左右する二つの変数が——むろん，その影響度は効率に与える程度に比すと相対的に低い——重要な要因であると考えられる。すなわち，トップの環境に対する対処行動が迅速に行われ，そのようなトップの態度が抵抗なく組織成員に受容せられることが組織運営を効果的に行わしめ，それが企業の業績に反映されるものと考えられる(一方，これとは逆の関係も想定しうる。つまり，組織内のコミュニケーションが円滑に保持せられているので，トップの環境への対処行動が迅速に行われやすい条件を形成すると)。

しかも，これらの要因は，前節の検討において指摘したように，単なるルーティンな活動にとって重要な組織要因ではなく，何らかの内部的な変化，環境の変化への対応にかかわる組織要因であることに注目しなければならない。すなわち，社会経済の変化に，より適合した組織の対応が行われることが必要であると同時に，組織内の情況を適確に握把したうえでの組織運営が必要とされるわけである。

ところで，合理化・省力化といったルーティン化に関する要因がエフィシェンシーにある程度の影響力をもつ組織要因であることが，第3節で少しく示されたが，この要因は決して，この総合的な企業業績を大きく左右するものではないことも明らかにされた(例えば，製造業，非製造業においても，この要因が企業業績と相関のあることが示されなかった(注2))。しかし，この「合理化・省力化」の変数は，その一方で，利益差額に影響を与えていることが明らかになった。たとえば，製造業においては，昭和42年と昭和37年の利益差額，昭和47年と昭和42年の利益差額にそれぞれ，0.22，0.15の関係を示し，非製造業においては，同じく，0.34，0.26の相関を示している。企業内におけるルーティンな事務作業等々がコンピュータ化ないしは明文化されることによって，ロスが排除されコスト削減につながることを示している。なお，この関係が特に非製造業において強いのは，事業の性格上，データ処理等々の事務作業がかなりのウエイトを占めているからであるといえる。

このようにして,「合理化・省力化」は前述のような効果をもつが，決して企業の総合業績に寄与するものでないことが説明されたといえる。しかし，これは先程の結論，つまり組織の適応行動等の重要性の強調と矛盾するものではない。すでに組織効率について述べた箇所でとりあげたように，ルーティン活動に余りにもウエイトを置く生産中心的思考に陥り，また成員の行動の柔軟性を

(注2) 製造業，非製造業におけるこの要因の企業業績との相関係数は，それぞれ—0.001，—0,088である。

も減殺してしまうおそれがあるからである。したがって，このような「合理化・省力化」を行う一方で，組織の柔軟な行動がとられうるような配慮が必要とされるわけである。そのことによって，合理化・省力化の方策も真の実をあげることとなるといえよう。

さて，改めて組織要因と企業業績に関して，前述した変数の関係を参照しながら，製造業，非製造業について特徴的な関連をみることとする。

製造業においては，「勤労意欲の増進」変数が企業業績とかかわりをもっていることが注目される。このことより，従業員の金銭的要因のみならず，自我動機を満たすような施策が講じられることが，組織運営を効率的にし，企業業績を向上させる作用をなすものと考えられる（この要因が組織改革に対する抵抗を減じることはすでに明らかにされている）。一方，非製造業において，「標準設定への参加」変数が企業業績と関連をもつ要因として示されていることも，同じような効果をもつものと理解できる。まさに，これらのことは「一つの仕事の環境において，それを征服し，効果的に仕事を遂行することから遂行感ないしは遂行意識という形の報酬がえられる」[(注3)]ということを示しているものといえる。

このようにして，ルーティンな活動の促進にあたっても，民主的な方策がとられることの重要性が示されているものといえよう。そして，さらにこのような諸要因が重なり合って，企業における製品・サービスの質を向上させ，企業業績の向上に資するものと推論することができる。

もちろん，前述のように，多くの要因が企業業績に直接的な関係をもつものでないことから，組織の効率即企業業績と解釈することはできないであろう。これは組織の効率とは，いわば具体的な方策・戦略を実施するにあたっての前提条件であり，業績には，むしろ，戦略や方策の具体的内容が重要な直接的関係をもってくるためと考えられるからである。

しかし，このようなことを考慮しても，環境に対する対応といった組織要因が前述のような意義をもつことに注意しなければならない。したがって，これまでの論述から，次のようにいえるであろう。企業組織が単なる生産中心的なルーティン化に一方的に偏向することは，むしろ企業の組織の効率，企業の業績に貢献しうるものではない。むしろ，企業は，たえざる内・外の変化に対応しうるような体制を確立し，民主的・能力開発的な方策をもって運営されることが企業組織の適応力，柔軟性を増大させ，やがては企業の業績にその効果が間接的にせよ，反映されるものと考えられる。

このような意味において，企業内における能力開発的態度が重要であるといえる。そこで，最後に，少しく能力開発のための諸制度のうち，どのような制度をとることが企業の業績に相対的に好ましい結果をもたらすかをみることによって，前述の要約の補論としておきたい。第4—4表は，このような関係を示すものである。この表から種々のアイテムの中から，企業業績と関連の大きい

(注3) Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, Studies In Organization Design, 1970, p. 97, J. W. ローシュ，P. R. ローレンス編著，清水勤監訳「変化適応の組織」昭和48年，139頁。

第4—4表　能力開発制度と企業業績

a		全調査対象企業		電　機		商業・不動産業	
アイテム	カテゴリ	業績の平均値	レンヂ	業績の平均値	レンヂ	業績の平均値	レンヂ
(1) 部課長の研修会制度	(1) 有 (2) 無	3.19 3.12	0.04	3.90 3.74	0.08	2.91 3.30	0.19
(2) 講習会参加への助成	(1) 有 (2) 無	3.14 3.20	0.03	3.82 3.87	0.03	3.04 3.44	0.20
(3) 留学・共同研究	(1) 有 (2) 無	3.18 3.14	0.02	4.15 3.70	0.23	2.58 3.24	0.33
(4) 能力開発の研究機関	(1) 有 (2) 無	3.28 3.12	0.08	3.91 3.81	0.05	3.05 3.12	0.04
(5) 業績を反映する昇給制	(1) 有 (2) 無	3.04 3.29	0.13	3.70 4.00	0.15	3.09 3.12	0.01
(6) 大卒従業員の定期研修	(1) 有 (2) 無	3.29 3.13	0.08	4.20 3.79	0.20	3.12 3.10	0.01
(7) 部課長昇進の試験制	(1) 有 (2) 無	3.24 3.14	0.05	4.15 3.79	0.18	4.22 2.97	0.63
(8) 研究発表会	(1) 有 (2) 無	3.18 3.15	0.02	3.59 3.86	0.15	3.60 3.06	0.27
(9) 目標管理	(1) 有 (2) 無	3.18 3.14	0.02	3.88 3.80	0.04	2.98 3.22	0.12
(10) 重複組織	(1) 有 (2) 無	3.13 3.18	0.03	3.88 3.74	0.07	2.88 3.26	0.19

もの。つまりレンヂの大きいものを上位二つについて説明することにする。

全調査対象企業に関しては，「業績および能力を反映する昇給制度」のアイテムと「能力開発自体の研究機関」のアイテムのレンヂが大きい。しかし，前者に関しては，そのような制度が存在しないとする企業の業績の平均値が大きい。そのことより，業績を反映するような昇給制度の存在することは，企業の業績に貢献しないことを示しているといえる。一方後者は，能力開発自体の研究を行う機関の存在が重要であることを示しており，積極的に能力開発を促進する活動が企業経営にとって相対的に重要であることを示している。また大卒従業員の研修会を設けることも重要な要因であることが示されている。

次に，これら能力開発制度と企業業績との関連を主な業種についてみることとする。電機産業においては，「留学制度，他機関との共同研究のための出向制度」のアイテムのレンヂが大きく，このような制度の存在する企業の業績の平均値が高い。また，定期的な大卒者のための研修会を設けることも，企業業績の向上にとって重要な要因と考えられる。これらのことから，電機産業のような技術革新の激しい業界では，たえず外部の情報に接し，技術的な能力の開発をする必要のあることを示しており，そして大卒者の研修会等を設けることによって，次代の管理者の養成をはかるこ

と，また組織的な適応力を形成することが重要であるといえる。

これに反して，商業・不動産業においては，「留学制度，他機関との共同研究のための出向制度」のアイテムが二番目に高いレンヂを示しているが，そのような制度が存在しないとする企業の業績の平均値が高く，商業・不動産業にとっては，このような制度は，むしろ業績に貢献しないといえる。そして「部課長昇進への試験制度」といった能力開発制度の存在が企業の業績に最も強い関係のあることが示されており，この限りにおいて，当該業界では，従業員の間の能力の競争を促進する手段が有効に活用されているものといえる。

5. 結　び

以上，組織要因・効率さらには企業業績との関連について分析・検討して来た。そこにおける各要因と効率・企業業績の関連は主として機能的な関係として述べられた。しかし，これらの関係における逆機能も想定されることを付記しておきたい。このような意味においても，本稿における分析は試論的な性格をもつものといえる。

そして，組織構造的な要因については，殆んど本稿についてふれられていないが，今後この点について検討を加えることが必要であると考える。ただ，今回の調査では，プロジェクト・チームの問題と企業業績について明確な結果が得られなかったし，また事業部制については，その存在の有無が，それほど大きく企業業績に反映されるものとして示されなかったことも改めて記しておきたい（事業部制の存在している企業では，その形態がかなりの程度企業業績に影響を与える要因であることは観取し得た）。

なお，本研究は文部省科学研究助成金の御援助によるものであることを付記しておく。