

「企業のイノベーション創出と組織活性化に関する実態調査」調査結果〔概要〕

KAIKA 尺度と企業のイノベーションパフォーマンスの関係

2020年4月

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科

教授 山中伸彦

一般社団法人日本能率協会

KAIKA 研究所

目 次

1. 調査の目的と方法	2
2. KAIKA 度の全体の傾向	4
3. KAIKA 度の企業属性別の違い	6
(1) 従業員規模別の比較	6
(2) 売上高規模別の比較	8
4. 人材育成投資と KAIKA 度	11
5. イノベーションに対する取り組みと KAIKA 度	15
(1) イノベーション推進と KAIKA 度	15
(2) イノベーションに対する資源投入と KAIKA 度	19
6. イノベーションのパフォーマンス、企業業績と KAIKA 度	23
(1) イノベーション能力と KAIKA 度	23
(2) 新製品売上比率と KAIKA 度	27
(3) 企業業績の変化と KAIKA 度	31
(4) 同業他社と比較した業績状況と KAIKA 度	35
7. おわりに	39
8. (付録) アンケート調査票	40

1. 調査の目的と方法

本調査は、イノベーションの重要性が問われている今日、企業において組織としてのイノベーション実現に向けた活動がどの程度推進されているのか、イノベーションの実現と企業組織の在り方の間にどのような関係があるのか、その具体的な実態、特性を分析し、企業におけるイノベーション創出と組織の活性化に向けた重要な課題とは何かを明らかにすることを目的とするものである。

本調査の背景となった問題意識は、次のとおりである。

- 1) 政治経済のグローバル化と加速度的に進展する技術革新による経営環境の不確実性の増大に直面して、より高い、差別化可能な付加価値の創出につながるイノベーションをいかに持続的に実現するかが、我が国を含む先進国企業の戦略的課題として提起されている。
- 2) こうした持続的イノベーションの実現には、しばしば技術的な特許の取得や優秀な技術者の存在、あるいは経営者自身の創造性やリーダーシップの重要性が指摘される。しかしながら、今日のイノベーションはいかに優秀であっても単独あるいは少数の個人によってなし得るものではなく、すぐれて組織的に実現される活動である。
- 3) それゆえ、上記のような要因と同様、あるいは時にはそれら以上に、イノベーションの実現に対して企業組織の在り方が重要な影響を及ぼすのではないかと考えられるのである。

一方で、日本能率協会は、これからの企業に求められる次世代型の経営モデルとして、「KAIIKA」という考え方を提唱しているが、ここに上に述べたような問題意識の実践的な表現を見出すことができる。「KAIIKA」とは「新しく多様な価値観、働き方、組織形態を経営の中に取り入れていく経営思想」であり、「次世代組織をつくる運動」であるとしている。ここにいう「次世代組織」とは、「継続して価値創造をする力を持つ組織」ともいえるが、「KAIIKA」の考え方では、「個の成長、組織の活性化、組織の社会性」を同時実現することによって実現されるとしている。

図1 KAIIKA 経営モデル



そのうえで、日本能率協会では、各企業が、自社の「KAIKA」の状態を検証し、その実現のための課題を認識するためのツールとして、個人の成長、組織の活性化、組織の社会性それぞれの要素を診断するための「チェックリスト」を提供しており、このチェックリストの項目は「KAIKA 経営」を実践している組織の特性や実態を把握するための尺度として考えることができる。すなわち、これらをもって企業組織のいわば「KAIKA 度」を測定する物差しとして活用し、さらには企業組織の「KAIKA 度」が新製品や新サービスといったイノベーションの成果や企業業績といったパフォーマンスといかに関係しているのかを明らかにすることができると考えられる。こうした作業を通じて、今日の企業が持続的にイノベーションを実現していくうえで、重要な組織特性や要素とはいかなるものであるのか、持続的イノベーションを実現し得る組織デザインのための課題とはいかなるものであるのかといった点について明らかにし得ると期待されるのである。

したがって本調査では、「KAIKA 経営」チェックリストを組織の在り方を測定する尺度として採用し、調査票を作成した。チェックリストにおいては「個人の成長」について尋ねる項目が設けられているものの、組織の在り方を問うという本調査の目的から、これらの項目は除外し、「組織の活性化」ならびに「組織の社会性」に関する項目から本調査の尺度を構成した。また、組織全体の状況について把握できるように、若干質問文の表現も修正した。

具体的には、調査票においては、回答者勤務企業の属性として、主要事業の業種（最も売上高比率の高い業種）、従業員規模、売上高、設立年数及び資本先（外資系か否か）といった点とともに、企業組織の実態を把握すべく、「ミッションや戦略の状況」、「組織構造」の状況と「組織形態」、「管理者・部署・部門間関係」、組織内の「コミュニケーション」、「組織風土」、「社会との関わり」、「情報収集」行動、「先見的取り組み」、「新事業・新製品・新サービスの取り組み」、「人材育成投資」と「人事評価制度」、「情報システム」、「イノベーションの状況」、「新製品・新サービスの売上比率」、「5年前と比較した業績の状況」、「同業他社と比較した業績の状況」といった項目について回答を求めた。

調査票は、日本能率協会会員企業及び全国の主要企業の経営企画・マーケティング・人事・総務部門の役員・部長級の役職者あてに 3500 通を送付し、回答者が勤務する企業の状況について回答することを求めた。調査への回答は郵送された紙媒体の調査票への回答とともに、記載された URL へアクセスすることによるウェブでの回答のいずれかによってなされ、2020 年 1 月 16 日から 2 月 14 日の期間にわたって回収された。その結果、郵送による回答が 112 件、ウェブによるものが 128 件の、計 240 件が回収された（回収率 6.86%）。多忙を極める中、本調査への回答に協力いただいた各企業担当者には心から御礼申しあげたい。

以下、本調査の結果の概要を、KAIKA 尺度と企業のイノベーションパフォーマンスの関係を中心に報告する。

2. KAIKA 度の全体の傾向

まず、調査対象企業の「KAIKA 度」の実態を見ておこう。KAIKA 尺度は、それぞれ「当てはまる」を 5 点、「当てはまらない」を 1 点とする 5 点尺度で測定されている。

KAIKA 尺度のなかで、最も高い値を示したのは「各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している」(4.07) であり、次いで「組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる」(3.90)、「従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している」(3.89)、「組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている」(3.84)、「組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている」(3.79)、「会社・組織の将来像（ビジョン）・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている」(3.79) といった項目であった。ここから、調査対象企業においては、ミッションやビジョンの浸透、積極的な協働が進んでいると同時に組織として社会動向から市場機会を探索し、新技術や新事業の兆候を発見することに積極的な姿勢がうかがえる。

その一方で、「組織として、世の中の変化に 대응するために、他社や地域コミュニティ、NPO など外部と連携した活動をしている」(2.90)、「組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている」(3.13)、「従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている」(3.15) といった点においては比較的值が低い。すなわち、組織の外部のさまざまな団体や地域、他社との連携や社会的な課題の把握や認識といった点において相対的に課題を抱えているとともに、部門を超えた知識やスキルの活用は必ずしも十分には行われていないという実態が現れている。

表1 KAIKA 度の全体の傾向

KAIKA 経営要素	個別要素	KAIKA 尺度項目	全体※ (240)	
組織の 活性化	ミッション・ ビジョンの 一貫性と浸透	会社・組織の将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている	3.79	
		各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している	4.07	
		従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している	3.89	
	相互信頼感と 部門間協働	組織のなかで各人は立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している	3.33	
		組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる	3.90	
		従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている	3.15	
		上司と部下は互いに信頼しあっている	3.62	
	アイデア創出と 組織学習	組織には、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある	3.53	
		組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている	3.68	
		各部門において現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる	3.49	
		組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている	3.46	
		取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	3.41	
	組織の 社会性	社会的感度	組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている	3.13
			組織として、新しい世の中の動きを気につけ、情報収集することが奨励されている	3.77
			組織内で、世の中にどのような新しい動きがあるかについて、日常的に会話がなされている	3.41
組織のなかで、短期視点だけではなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある			3.55	
組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している			3.26	
多様性の尊重		組織として、広く様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしている	3.68	
		組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている	3.84	
		組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	3.72	
		組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	3.79	
		組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	3.62	
能動的社会性		組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	3.55	
		組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	3.30	
		組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている	3.55	
		組織として、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる	3.21	
		組織として、世の中の変化に応えるために、他社や地域コミュニティ、NPO など外部と連携した活動をしている	2.90	

※KAIKA 尺度は、それぞれ「当てはまる」を5点、「当てはまらない」を1点とする5点尺度の平均点で算出

3. KAIIKA 度の企業属性別の違い

(1) 従業員規模別の比較

組織デザインのあり方は、業種の特性それ自体よりは、組織の規模によって、より直接的な影響を及ぼされると考えられる。ある種の事業の運営が一定規模の従業員数の雇用を要請する場合は、組織の従業員規模は大きくなる。また、経営の結果、事業規模が増大すれば、それに併せて従業員の増加が見られるかもしれない。組織の従業員規模の増加は、管理費用を低減するとともに、構成員間のコンフリクトを回避し、組織内の秩序を安定的に維持し、組織としてより統合的な意思決定や行動を実現しうるように、官僚制的な管理システムの構築を必要とする。すなわち、組織としての目的を明確に定義し、しばしばそれを具体的な計画や短期的、中期的目標として設定することとなる。さらに、組織内の業務上のルールを明文化したり、精巧なコントロールシステムを形成したり、役割や責任、権限をより明確に定義しようとする。

こうした一般的な傾向を踏まえるならば、KAIIKA 度は企業の従業員規模や事業規模によってむしろ異なってくるように思われる。先ほどの KAIIKA 度の全体傾向を従業員規模別に比較すると、従業員数増加に伴って KAIIKA 度が高まる、あるいは低下するような一方向の関係が見られるわけではない。KAIIKA 度は、多くの項目において、従業員数「1 万人以上」の企業において高く、「300 人～1 千人未満」の企業において低い。値の差は決して大きくないが、こうした傾向は、次のような推測を可能にする。

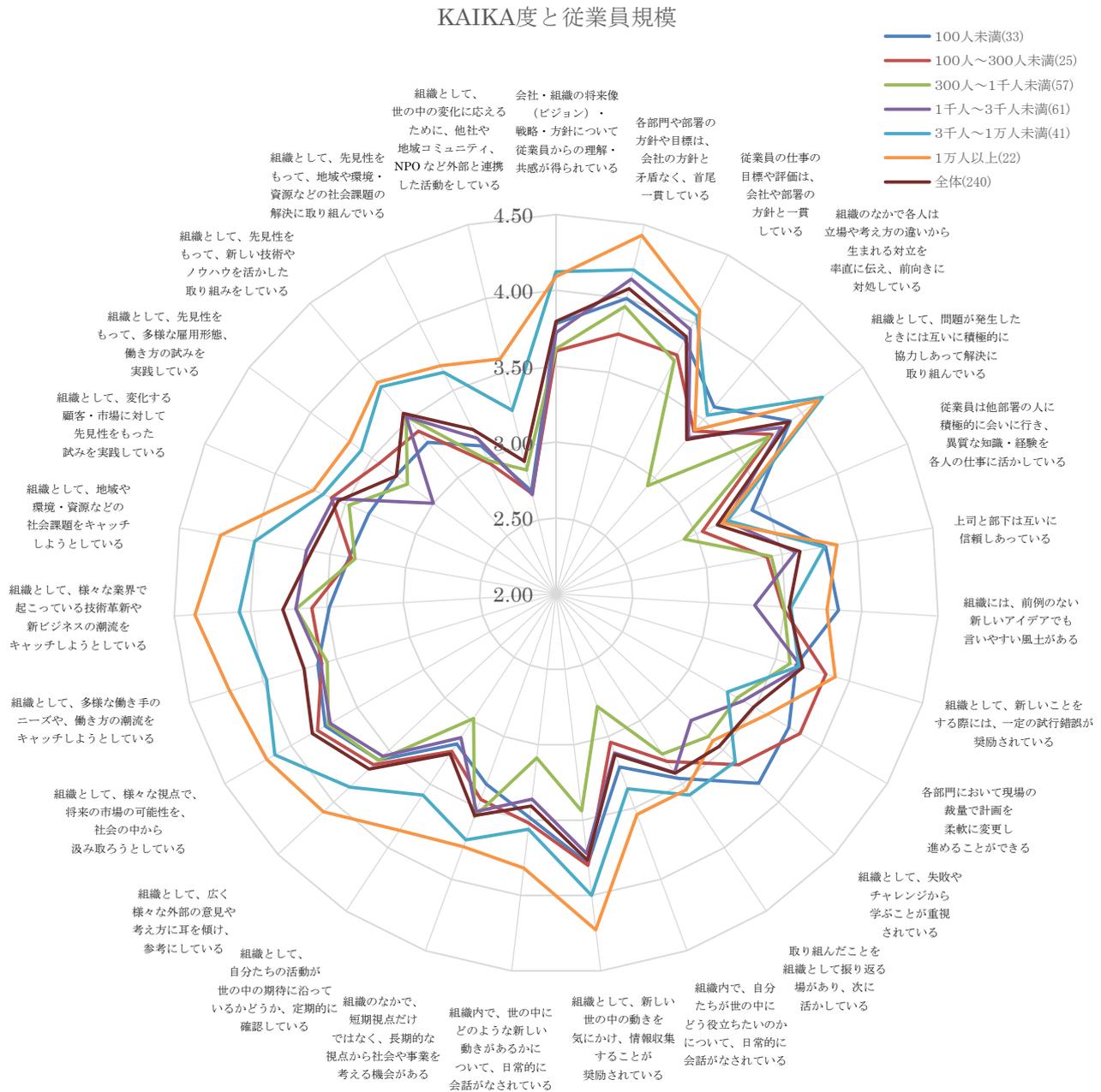
- ① 従業員数が大規模化する場合には、組織の官僚制化が進み、より精巧なマネジメントシステムが導入されることで、組織内的な活性化と組織外的な社会的対応が促進されているものと推測される。
- ② 一方、「100 人未満」の企業において必ずしも KAIIKA 度が一様に低いわけではなく、むしろ「相互信頼や部門間協働」、「アイデア創出と組織学習」といった項目では大規模企業よりも高い値を示している。すなわち、従業員数の少ない企業においては、まさにその小規模のゆえに精巧なマネジメントシステムや官僚制的機構によらずとも日常的な接触やコミュニケーションを通じて組織の凝集性を高め、「活性化」が実現されうると考えられる。
- ③ 「300 人～1 千人未満」という従業員規模は日常的な接触やコミュニケーションによって自然に凝集性が高まり「活性化」を期待できる規模は超えている一方、精巧なマネジメントシステムを構築するための費用負担という点では規模の経済が働きにくいいため、あまり高度なシステム化や徹底した管理の制度化は促進されない。その結果「活性化」において低い値を示した。

という解釈が可能である。

表2 従業員規模別のKAIKA度

KAIKA経営要素	個別要素	KAIKA尺度項目	100人未満(33)	100人～300人未満(25)	300人～1千人未満(57)	1千人～3千人未満(61)	3千人～1万人未満(41)	1万人以上(22)	無回答(1)	全体(240)
組織の活性化	ミッション・ビジョンの一貫性と浸透	会社・組織の将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている	3.78	3.60	3.61	3.72	4.12	4.09	NA	3.79
		各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している	4.00	3.76	3.95	4.13	4.20	4.43	NA	4.07
		従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している	3.88	3.76	3.72	3.95	4.05	4.09	NA	3.89
	相互信頼感と部門間協働	組織のなかで各人は立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している	3.61	3.40	2.93	3.34	3.54	3.41	NA	3.33
		組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる	3.91	3.76	3.74	3.84	4.17	4.14	NA	3.90
		従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている	3.39	3.04	2.91	3.21	3.22	3.18	NA	3.15
	アイデア創出と組織学習	上司と部下は互いに信頼しあっている	3.79	3.40	3.43	3.59	3.78	3.86	NA	3.62
		組織には、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある	3.85	3.48	3.49	3.30	3.54	3.77	NA	3.53
		組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている	3.64	3.84	3.60	3.67	3.66	3.90	NA	3.68
		各部門において現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる	3.76	3.84	3.37	3.41	3.29	3.59	NA	3.49
		組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている	3.82	3.64	3.37	3.21	3.61	3.41	NA	3.46
		取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	3.45	3.32	3.26	3.41	3.59	3.55	NA	3.41
組織の社会性	社会的感度	組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている	3.21	3.04	2.79	3.11	3.37	3.55	NA	3.13
		組織として、新しい世の中の動きを気にかげ、情報収集することが奨励されている	3.79	3.80	3.44	3.72	4.00	4.23	NA	3.77
		組織内で、世の中にどのような新しい動きがあるかについて、日常的に会話がなされている	3.48	3.52	3.09	3.36	3.56	3.82	NA	3.41
		組織のなかで、短期視点だけではなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある	3.33	3.44	3.56	3.52	3.73	3.77	NA	3.55
		組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している	3.18	3.24	2.98	3.13	3.59	3.86	NA	3.26
	多様性の尊重	組織として、広く様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考になっている	3.59	3.64	3.60	3.56	3.85	4.09	NA	3.68
		組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取るようとしている	3.74	3.80	3.72	3.70	4.12	4.18	NA	3.84
		組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	3.63	3.60	3.56	3.61	3.98	4.23	NA	3.72
		組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	3.48	3.60	3.70	3.70	4.07	4.36	NA	3.79
		組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	3.38	3.36	3.33	3.66	4.00	4.23	NA	3.62
	能動的社会性	組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	3.33	3.60	3.47	3.58	3.66	3.73	NA	3.55
		組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	3.30	3.44	3.21	3.00	3.59	3.68	NA	3.30
組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている		3.30	3.40	3.53	3.52	3.78	3.82	NA	3.55	
組織として、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる		3.09	2.96	2.98	3.15	3.63	3.68	NA	3.21	
		組織として、世の中の変化に応えるために、他社や地域コミュニティ、NPOなど外部と連携した活動をしている	2.70	2.68	2.84	2.67	3.24	3.59	NA	2.90

図2 従業員規模別のKAIKA度レーダーチャート



(2) 売上高規模別の比較

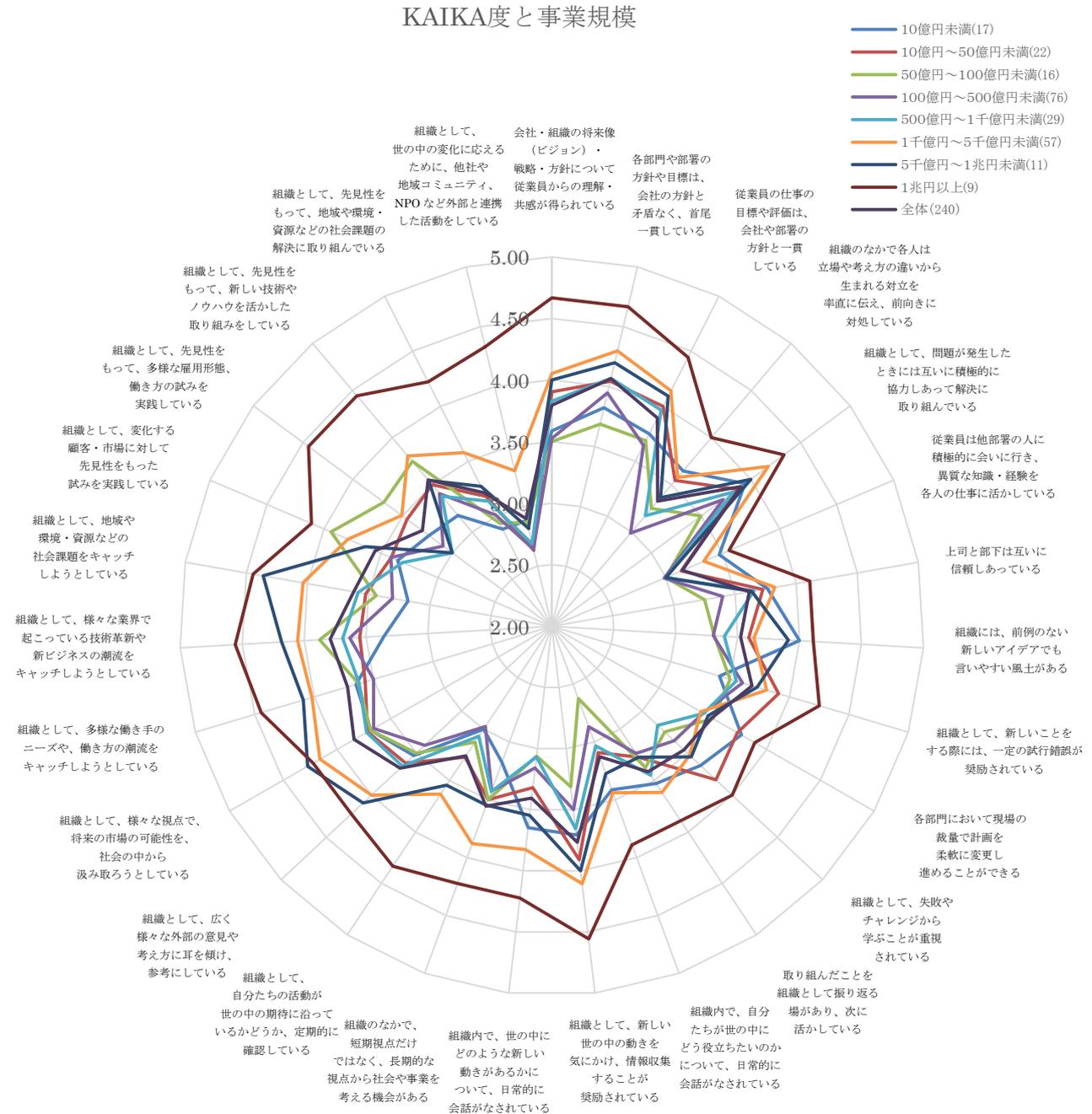
KAIKA度を前期売上高規模の金額別に比較した場合も、従業員数と同様の傾向を見ることができる。ただ、前期売上高「1兆円以上」の企業は、KAIKA尺度のほとんどの項目について顕著に高い値を示している。ここでも従業員数別に見た場合と同様の説明ができよう。すなわち事業規模が大きくなるほど、より精巧かつ洗練された組織内外のマネジメントシステムを構築、導入しており、その結果「組織の活性化」「組織の社会性」のいずれにおいても高い値となったと考えられる。

また、前期売上高において「50億～100億未満」「100億～500億未満」の中規模企業において「組織の活性化」の項目の値は最も低いことについても先と同様の説明が可能である。一方、「組織の社会性」の項目については「10億円未満」の企業において最も低い値が見られる。このことは、事業規模の小さい企業においては、社会的な感応度を高めたり、社会的な課題や新たな社会的動向を捉えた能動的な取り組みを推進するという点で、大企業ほどには積極的に取り組めていないということを示唆している。

表3 事業規模別の KAIKA 度

KAIKA経営要素	個別要素	KAIKA尺度項目	10億円未満(17)	10億円～50億円未満(22)	50億円～100億円未満(16)	100億円～500億円未満(76)	500億円～1千億円未満(29)	1千億円～5千億円未満(57)	5千億円～1兆円未満(11)	1兆円以上(9)	無回答(3)	全体(240)
組織の活性化	ミッション・ビジョンの一貫性と浸透	会社・組織の将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている	3.59	3.90	3.50	3.53	3.83	4.05	4.00	4.67	4.00	3.79
		各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している	3.82	4.05	3.69	3.95	4.07	4.30	4.20	4.67	4.00	4.07
		従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一致している	3.75	4.00	3.69	3.64	3.97	4.14	4.09	4.44	3.50	3.89
	相互信頼感と部門間協働	組織のなかで各人は立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している	3.65	3.55	3.25	2.99	3.17	3.58	3.36	4.00	3.50	3.33
		組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる	3.94	3.86	3.50	3.72	3.83	4.18	4.00	4.33	4.50	3.90
		従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている	3.47	3.14	3.00	2.99	3.00	3.33	3.00	3.56	3.50	3.15
		上司と部下は互いに信頼あっている	3.76	3.73	3.25	3.40	3.66	3.82	3.64	4.11	3.50	3.62
	アイデア創出と組織学習	組織には、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある	4.00	3.59	3.31	3.30	3.39	3.63	3.91	4.11	3.00	3.53
		組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている	3.41	3.91	3.50	3.61	3.55	3.81	3.73	4.25	4.00	3.68
		各部門において現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる	3.76	3.73	3.50	3.41	3.41	3.39	3.45	3.89	4.00	3.49
		組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている	3.65	3.82	3.25	3.36	3.17	3.53	3.55	4.00	3.50	3.46
		取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	3.53	3.27	3.38	3.24	3.45	3.61	3.27	3.89	3.50	3.41
組織の社会性	社会的感度	組織内で、自分たちが世の中にどう役立つかわかっている、日常的に会話がなされている	3.41	3.09	2.63	2.87	3.03	3.44	3.27	3.89	3.00	3.13
		組織として、新しい世の中の動きを気にかかり、情報収集することが奨励されている	3.71	3.91	3.31	3.50	3.66	4.11	4.00	4.56	3.50	3.77
		組織内で、世の中にどのような新しい動きがあるかについて、日常的に会話がなされている	3.65	3.32	3.06	3.16	3.07	3.82	3.55	4.22	3.00	3.41
		組織のなかで、短期視点だけではなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある	3.18	3.50	3.50	3.42	3.43	3.88	3.55	4.22	2.50	3.55
	多様性の尊重	組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している	3.00	3.27	3.13	2.97	3.07	3.63	3.55	4.33	3.00	3.26
		組織として、広く様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考になっている	3.53	3.62	3.50	3.41	3.66	4.00	4.09	4.22	4.00	3.68
		組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている	3.69	3.71	3.69	3.66	3.72	4.16	4.27	4.22	3.00	3.84
		組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	3.65	3.57	3.63	3.50	3.62	4.02	4.09	4.44	2.50	3.72
		組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	3.35	3.55	3.88	3.63	3.69	4.05	4.18	4.56	3.50	3.79
		組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	3.18	3.52	3.44	3.30	3.59	4.04	4.36	4.44	3.00	3.62
		組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	3.35	3.41	3.94	3.41	3.31	3.79	3.64	4.11	2.50	3.55
		組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	3.24	3.45	3.69	3.09	3.00	3.51	3.00	4.44	2.00	3.30
能動的な社会性	組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている	3.18	3.50	3.75	3.41	3.38	3.81	3.55	4.44	2.50	3.55	
	組織として、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる	2.88	3.18	2.94	3.01	3.14	3.58	3.27	4.22	2.00	3.21	
	組織として、世の中の変化に 대응するために、他社や地域コミュニティ、NPOなど外部と連携した活動をしている	2.88	2.64	2.87	2.64	2.69	3.30	2.82	4.33	1.50	2.90	

図3 事業規模別の KAIIKA 度レーダーチャート



なお、今回の調査では企業属性の違いとして、主要事業の業種別の KAIIKA 度の分析も行ったが、明確な傾向や特徴を見ることはできなかった。業種の中にはサンプル数が極めて少ないものもあり、このこともそこに傾向や特徴を読み取ることを難しくしている。製造業、サービス業、といったより大きなカテゴリで分類しなおすことで何らかの傾向や特徴が発見されるかもしれないが、そうして発見された傾向や特徴が業種の違いによるものかどうかは精査が必要となろう。

4. 人材育成投資と KAIIKA 度

イノベーションや業績といった企業パフォーマンスとの関係に先立ち、人材育成投資の実態と KAIIKA 度の関係について見ておこう。KAIIKA が「次世代組織をつくる運動」であることを考えれば、組織の基盤を形成する人材の育成に対して積極的に投資している企業ほど、KAIIKA 度は高いという仮説を考えることができる。

調査では「5年前と比較した人材育成投資の状況」について尋ねている。全体としては「増加した」が 85社（35.4%）と最も多く、全体として人材育成投資に積極的である動向がうかがえる。

この人材育成投資の状況と KAIIKA 度の関係を見ると、いずれの項目についても、人材育成投資を「増加した」あるいは「やや増加した」企業において、KAIIKA 度が最も高いことがわかる。ただ、全体の値に比べて著しく高いとはいえない。

しかしながら、人材育成投資を「削減した」企業と「増加した」企業の KAIIKA 度を比較すると、いずれの項目においても著しい値の差があることがわかる。すなわち、人材育成投資に対する企業の姿勢は、組織の KAIIKA 度の違いに明らかに現れており、人材育成投資に積極的な企業においては、投資を削減している消極的な企業に比べて組織がより活性化しているのみならず、社会的な課題や新たな市場や技術の動向、人々の働き方や生活に対する感応度が高く、社会に対する能動的な取り組みにおいて積極的であるといえることができる。

個別の KAIIKA 尺度についてみると、「組織の活性化」に関しては、「取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている」、「組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている」、「組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている」といった項目において、人材育成投資を増加させた企業と削減した企業との値の差が大きい。人材育成投資を増加させた企業ほど、組織としての学習にも積極的であるといえよう。人材育成投資に対する積極性の違いは、組織としての学習態度に反映されていると考えられる。

また、「組織の社会性」に関してみると、「組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている」、「組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している」、「組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している」といった項目において値の差が大きい。人材育成投資を増加させている企業ほど、多様な働き方や働き手のニーズに対して能動的に対応しようとしていることをうかがうことができる。あるいは、多様な働き方の実現や働き手の多様なニーズに適応しようとするれば、人材育成に対する積極的な投資が必要とされるという解釈もできよう。

表4 人材育成投資の状況とKAIKA度

KAIKA経営要素	個別要素	KAIKA尺度項目	増加した(85)	やや増加した(67)	同程度(65)	やや削減した(5)	削減した(4)	無回答(14)	全体(240)	値の差(増加した-全体)	値の差(増加した-削減した)	
組織の活性化	ミッション・ビジョンの一貫性と浸透	会社・組織の将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている	3.99	3.89	3.55	3.00	2.75	3.85	3.79	0.19	1.24	
		各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している	4.18	4.30	3.82	3.20	3.00	4.08	4.07	0.11	1.18	
		従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している	3.96	4.11	3.71	3.20	3.00	3.85	3.89	0.07	0.96	
	相互信頼感と部門間協働	組織のなかで各人は立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している	3.51	3.27	3.18	2.60	3.25	3.46	3.33	0.18	0.26	
		組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる	4.01	3.93	3.77	3.60	3.75	3.85	3.90	0.11	0.26	
		従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている	3.31	3.15	2.95	2.80	3.25	3.15	3.15	0.16	0.06	
		上司と部下は互いに信頼しあっている	3.73	3.65	3.43	3.80	3.25	3.69	3.62	0.11	0.48	
	アイデア創出と組織学習	組織には、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある	3.58	3.74	3.31	3.20	2.75	3.54	3.53	0.05	0.83	
		組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている	3.75	3.75	3.58	3.20	2.25	4.08	3.68	0.07	1.50	
		各部門において現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる	3.65	3.46	3.26	3.40	3.00	3.92	3.49	0.16	0.65	
		組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている	3.73	3.45	3.28	2.80	2.25	3.38	3.46	0.26	1.48	
			取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	3.62	3.40	3.32	2.60	1.50	3.46	3.41	0.21	2.12
組織の社会性	社会的感度	組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている	3.25	3.22	2.94	3.00	2.00	3.15	3.13	0.12	1.25	
		組織として、新しい世の中の動きを気にかかけ、情報収集することが奨励されている	3.93	3.72	3.66	3.40	2.75	3.92	3.77	0.16	1.18	
		組織内で、世の中にどのような新しい動きがあるかについて、日常的に会話がなされている	3.53	3.45	3.22	3.40	2.75	3.54	3.41	0.12	0.78	
		組織のなかで、短期視点だけではなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある	3.68	3.74	3.32	3.60	2.50	3.23	3.55	0.13	1.18	
			組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している	3.40	3.38	3.08	3.00	2.00	3.15	3.26	0.14	1.40
	多様性の尊重	組織として、広く様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしている	3.81	3.73	3.49	3.60	3.00	3.77	3.68	0.13	0.81	
		組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている	3.96	3.89	3.65	3.60	3.50	3.92	3.84	0.12	0.46	
		組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	3.95	3.73	3.45	3.00	2.50	4.15	3.72	0.23	1.45	
		組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	3.96	3.82	3.49	3.80	3.50	4.08	3.79	0.18	0.46	
		組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	3.84	3.65	3.37	3.40	3.00	3.62	3.62	0.21	0.84	
	能動的社会性	組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	3.69	3.58	3.34	3.40	3.00	3.77	3.55	0.14	0.69	
		組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	3.51	3.30	3.09	3.40	2.25	3.31	3.30	0.20	1.26	
組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている		3.69	3.55	3.32	3.60	3.00	3.92	3.55	0.14	0.69		
組織として、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる		3.35	3.24	3.05	2.60	2.75	3.38	3.21	0.14	0.60		
		組織として、世の中の変化に応えるために、他社や地域コミュニティ、NPOなど外部と連携した活動をしている	3.06	2.96	2.68	2.80	2.25	2.92	2.90	0.16	0.81	

5. イノベーションに対する取り組みと KAIIKA 度

(1) イノベーション推進と KAIIKA 度

さて、KAIIKA 度は企業のイノベーションに対する取り組みやイノベーションのパフォーマンスとどのように関係しているであろうか。まず、イノベーションを積極的に推進しているかどうかと KAIIKA 度の関係について見てみよう。

調査では、「同業他社よりもイノベーションを積極的に推進している」かどうかについて尋ねている。回答全体の平均値は 3.1 であり、全体としては「どちらともいえない」という状況にあると見られる。

この「イノベーションを積極的に推進している」かどうかと KAIIKA 度との関係を見ると、この問いに対して「当てはまる」とした企業においていずれの項目も最も高い値を示す一方、「当てはまらない」とする企業において最も低い値を示しており、「イノベーションを積極的に推進している」ほど KAIIKA 度が高まるという関係にあることがわかる。イノベーションを他社よりも積極的に推進するためには、「組織の活性化」を促進し、「組織の社会性」を高めるような KAIIKA 型組織である必要があるという解釈ができよう。

また、個別の KAIIKA 尺度についてみると、イノベーションを積極的に推進しているとする企業においては、「組織の活性化」のうち「ミッション・ビジョンの一貫性と浸透」の要素に関係する項目の値がいずれも高い値を示しているほか、「組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる」の値も高い。また、「組織の社会性」に関してはイノベーション推進企業ほど、「組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている」、「組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している」、「組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている」といった項目の値が高いことがわかる。

こうしたことから、イノベーションを積極的に推進している企業はミッションやビジョンが組織構成員によって支持されるとともに、各部署の業務遂行や各個人の職務活動を方向付けるものとして機能しており、また新たな技術や知識などの資源を活用し、社会的課題を意識しながら変化する市場に能動的に適応しようとしているといえよう。

さらに、「同業他社よりもイノベーションを積極的に推進している」かどうかについて、「当てはまる」企業と「当てはまらない」企業との間の KAIIKA 尺度の値を比較すると、最も値の差が大きかった項目は「組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている」（値の差 2.13）であった。次いで、「組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている」（2.05）、「組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している」（1.97）、「組織として、世の中の変化に応えるために、他社や地域コミュニティ、NPO など外部と連携した活動をしている」（1.86）であった。

すなわち、イノベーションを積極的に推進している企業においては、そうでない企業と比較して組織学習が重視されており、技術やノウハウを活用した先見的な取り組みが実践されているとともに、組織外の企業や地域、組織との連携に対しても積極的であるという特徴が見られるのである。

表5 イノベーションの積極的な推進と KAIIKA 度

KAIIKA経営要素	個別要素	KAIIKA尺度項目	当てはまる(24)	やや当てはまる(72)	どちらともいえない(78)	あまり当てはまらない(33)	当てはまらない(28)	無回答(5)	全体(240)	値の差(当てはまる-全体)	値の差(当てはまる-当てはまらない)
組織の活性化	ミッション・ビジョンの一貫性と浸透	会社・組織の将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている	4.54	4.10	3.79	3.41	2.75	4.25	3.79	0.75	<u>1.79</u>
		各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している	4.83	4.27	3.94	3.91	3.39	4.5	4.07	0.77	1.44
		従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している	4.71	4.08	3.78	3.73	3.11	4.75	3.89	0.81	1.60
	相互信頼感と部門間協働	組織のなかで各人は立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している	4.00	3.63	3.19	2.97	2.68	4	3.33	0.67	1.32
		組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる	4.46	4.03	3.82	3.67	3.54	4.25	3.90	0.56	0.92
		従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている	3.79	3.39	3.05	2.82	2.54	3.75	3.15	0.65	1.26
	アイデア創出と組織学習	上司と部下は互いに信頼あっている	4.17	3.87	3.53	3.24	3.18	3.75	3.62	0.55	0.99
		組織には、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある	4.42	3.72	3.60	2.94	2.64	4.25	3.53	0.89	<u>1.77</u>
		組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている	4.42	3.89	3.67	3.39	2.93	3.75	3.68	0.73	1.49
		各部門において現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる	3.92	3.57	3.53	3.21	3.07	4	3.49	0.43	0.85
		組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている	4.42	3.61	3.60	3.00	2.29	4.5	3.46	0.95	<u>2.13</u>
	組織の社会性	社会的感度	取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	4.13	3.74	3.44	2.91	2.39	4.25	3.41	0.71
組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている			4.00	3.50	3.04	2.45	2.39	3.5	3.13	0.87	1.61
組織として、新しい世の中の動きを気にかげ、情報収集することが奨励されている			4.46	3.93	3.79	3.42	3.00	4.25	3.77	0.69	1.46
組織内で、世の中にどのような新しい動きがあるのかについて、日常的に会話がなされている			3.92	3.68	3.42	3.00	2.68	3.5	3.41	0.51	1.24
組織のなかで、短期視点だけではなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある			4.13	3.89	3.47	3.09	2.89	4.25	3.55	0.57	1.23
多様性の尊重		組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している	3.88	3.66	3.19	2.76	2.39	4	3.26	0.61	1.48
		組織として、広々様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしている	4.42	3.94	3.59	3.31	3.07	3.5	3.68	0.74	1.35
		組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取るうとしている	4.35	4.11	3.81	3.38	3.29	4.25	3.84	0.51	1.06
		組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	4.33	4.00	3.60	3.38	3.11	4.25	3.72	0.61	1.23
		組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	4.43	4.06	3.67	3.47	3.25	4	3.79	0.65	1.18
能動的な社会性		組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	4.46	3.89	3.49	3.31	2.86	4.25	3.62	0.84	1.60
		組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	4.54	4.00	3.47	2.82	2.57	4	3.55	0.99	<u>1.97</u>
	組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	4.04	3.64	3.28	2.67	2.43	4.5	3.30	0.74	1.61	
	組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている	4.58	3.96	3.46	2.91	2.54	4.25	3.55	1.03	<u>2.05</u>	
	組織として、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる	4.08	3.60	3.09	2.58	2.43	4.25	3.21	0.87	1.65	
	組織として、世の中の変化に対応するために、他社や地域コミュニティ、NPOなど外部と連携した活動をしている	3.79	3.27	2.76	2.52	1.93	3.75	2.90	0.89	<u>1.86</u>	

図6 イノベーションの積極的な推進と KAIIKA 度のレーダーチャート

KAIIKA度と「他社よりもイノベーションを積極的に推進している」

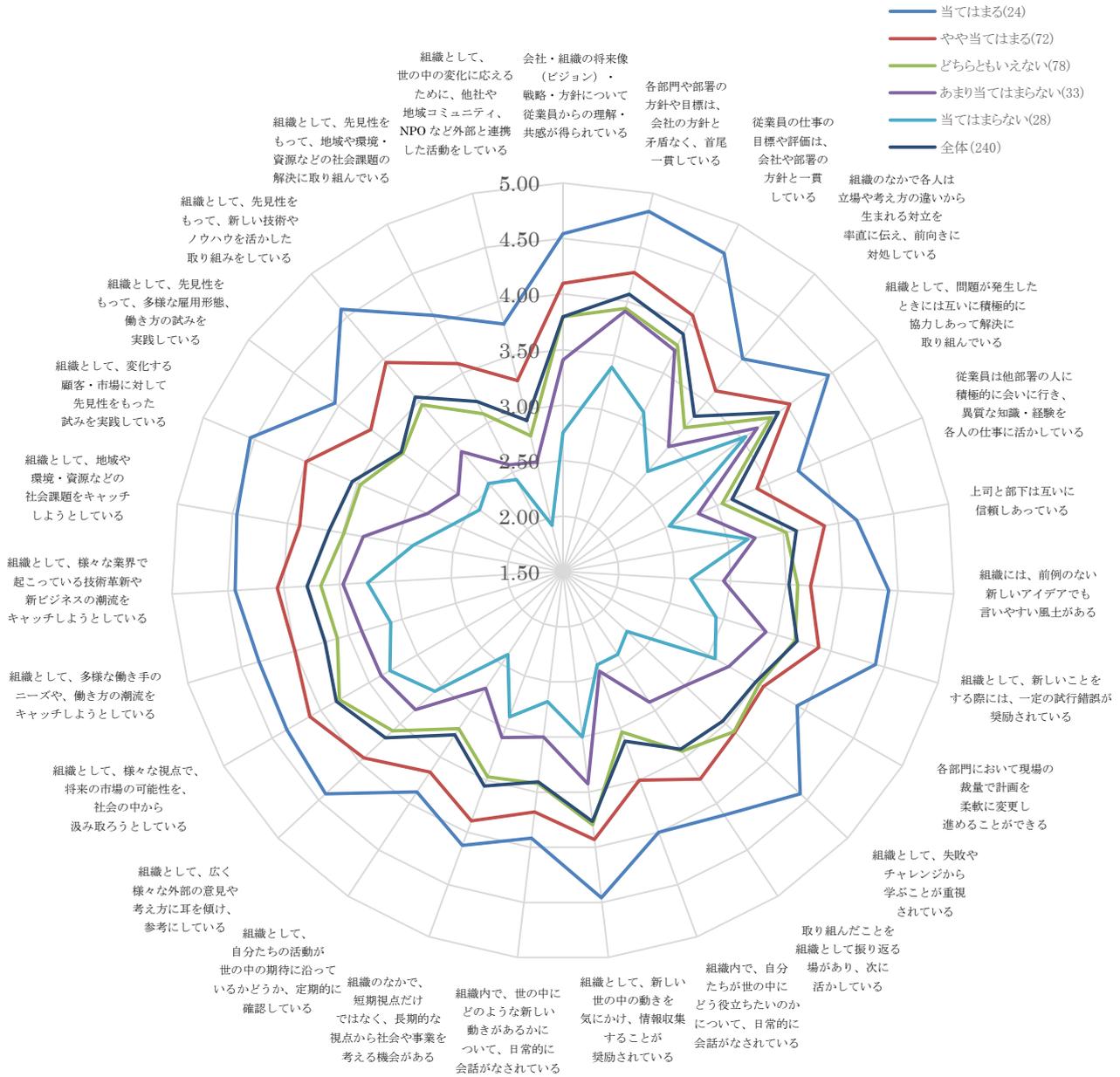
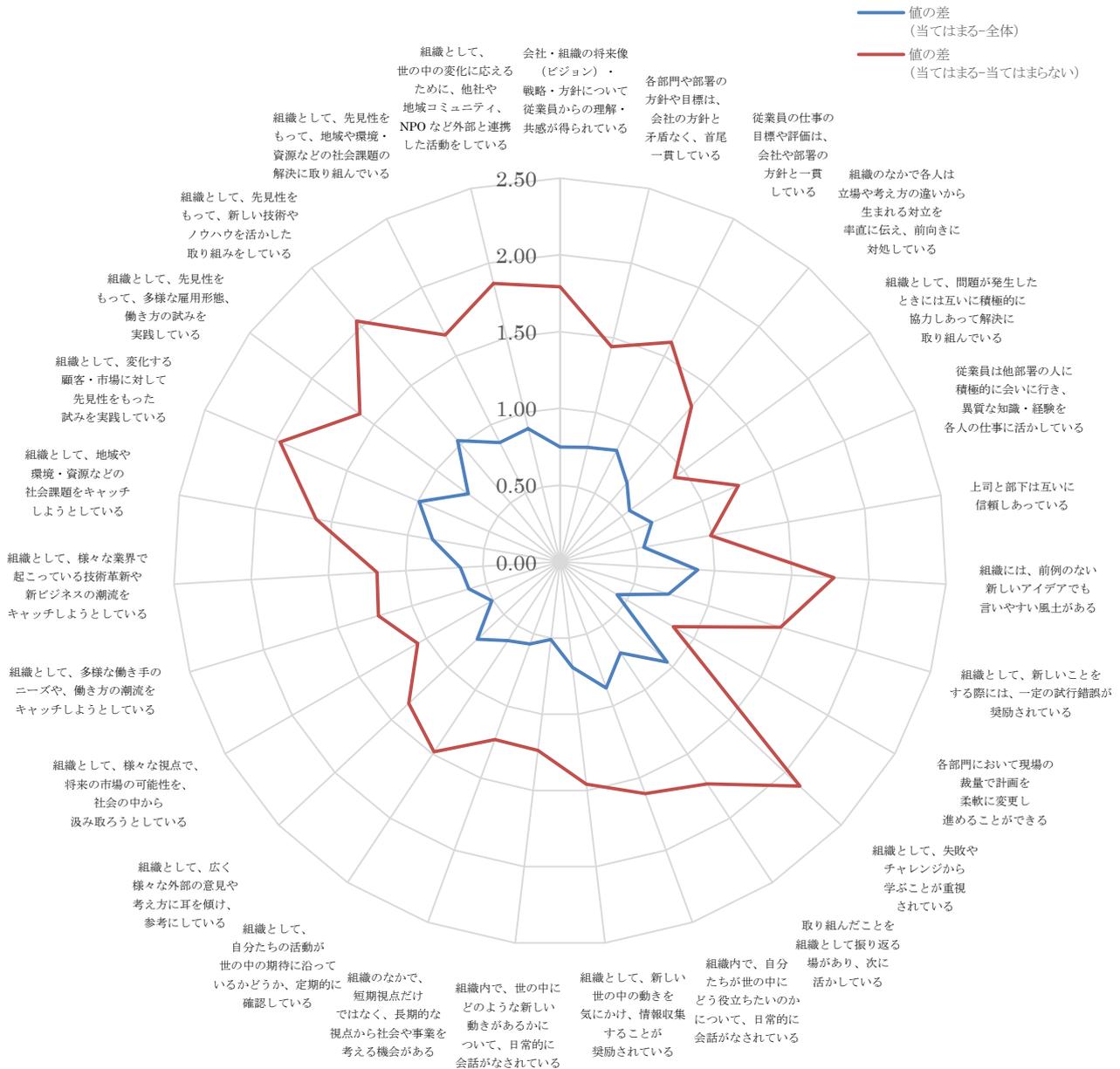


図7 イノベーションを積極的に推進している企業とそうでない企業のKAIKA度の差

KAIKA度と「他社よりもイノベーションを積極的に推進している」(値の差)



(2) イノベーションに対する資源投入と KAIIKA 度

イノベーションの実現には必要な資源投入が適切に行われなければならない。そこで次にこれと KAIIKA 度の関係を見ておこう。

「同業他社よりもイノベーションに積極的に資源投入している」かどうかという問いと KAIIKA 尺度の値の関係を見ると、この問いに対して「当てはまる」「やや当てはまる」とする企業の方が、「当てはまらない」「やや当てはまらない」とする企業よりも、KAIIKA 尺度のすべての項目において値が高くなっている。すなわち、イノベーションに積極的に資源投入している企業ほど KAIIKA 型組織である度合いも高いということがいえよう。KAIIKA は一つの「経営思想」であるが、それが同時に経営実践あるいは「運動」として実効性を持つためには、適切な資源配分によって下支えされなければならないという解釈ができよう。

また、イノベーションに積極的に資源投入しているとする企業について、KAIIKA 尺度の値を見ると、「ミッション・ビジョンの一貫性と浸透」の各項目の値が一様に高いほか、「組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる」の値も高く、「組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試み」「組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組み」を実践しているとする項目の値が高い。こうした傾向は、先述のイノベーションを積極的に推進している企業において見られた傾向と整合的である。

さらに、「イノベーションに積極的に資源投入している」かどうかについて、「当てはまる」企業と「当てはまらない」企業との KAIIKA 尺度の値の差を比較すると、最も値の差が大きい項目は「組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している」(2.20)であった。次いで「組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている」(2.19)、「組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている」(2.09)、「取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている」(1.95)という結果であった。ここでも先と同様の傾向が見られるが、こうした結果は、組織としての「能動的社会的性」を実践する活動や積極的な組織学習が、積極的な資源投入によって実現されているということを示唆していると考えられる。

表6 イノベーションへの積極的な資源投入と KAIIKA 度

KAIIKA経営要素	個別要素	KAIIKA尺度項目	当てはまる(21)	やや当てはまる(65)	どちらともいえない(91)	あまり当てはまらない(32)	当てはまらない(26)	無回答(5)	全体(240)	値の差(当てはまる-全体)	値の差(当てはまる-当てはまらない)
組織の活性化	ミッション・ビジョンの一貫性と浸透	会社・組織の将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている	4.62	4.05	3.82	3.39	2.81	4.25	3.79	0.82	1.81
		各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している	4.81	4.23	4.02	3.88	3.35	4.75	4.07	0.74	1.46
		従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している	4.76	4.00	3.88	3.72	3.08	4.75	3.89	0.87	1.68
	相互信頼感と部門間協働	組織のなかで各人は立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している	4.10	3.57	3.27	2.97	2.65	3.75	3.33	0.77	1.44
		組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる	4.67	4.08	3.79	3.72	3.42	4.00	3.90	0.77	1.24
		従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている	4.05	3.31	3.03	2.81	2.73	3.75	3.15	0.90	1.32
	アイデア創出と組織学習	上司と部下は互いに信頼しあっている	4.33	3.78	3.60	3.31	3.04	3.75	3.62	0.72	1.29
		組織には、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある	4.52	3.75	3.55	3.00	2.65	4.00	3.53	1.00	1.87
		組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている	4.43	3.94	3.71	3.34	2.77	3.75	3.68	0.74	1.66
		各部門において現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる	3.86	3.63	3.58	3.13	2.92	3.75	3.49	0.37	0.93
		組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている	4.48	3.71	3.49	3.00	2.38	4.25	3.46	1.01	2.09
	組織の社会性	社会的感性	取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	4.33	3.66	3.46	2.91	2.38	4.25	3.41	0.92
組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている			4.14	3.49	3.10	2.28	2.46	3.50	3.13	1.02	1.68
組織として、新しい世の中の動きを気をつけ、情報収集することが奨励されている			4.48	3.95	3.82	3.34	2.92	4.50	3.77	0.71	1.55
組織内で、世の中にどのような新しい動きがあるのかについて、日常的に会話がなされている			4.14	3.62	3.42	3.03	2.65	3.75	3.41	0.74	1.49
組織のなかで、短期視点だけでなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある			4.24	3.89	3.52	3.00	2.81	4.50	3.55	0.68	1.43
多様性の尊重		組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している	4.00	3.69	3.26	2.69	2.19	4.00	3.26	0.74	1.81
		組織として、広々とした外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしている	4.43	3.92	3.68	3.13	3.08	4.00	3.68	0.75	1.35
		組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている	4.40	4.14	3.82	3.39	3.15	4.50	3.84	0.56	1.25
		組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	4.38	4.02	3.74	3.19	2.92	4.25	3.72	0.66	1.46
		組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	4.48	4.06	3.75	3.32	3.19	4.25	3.79	0.69	1.28
		組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	4.48	3.91	3.65	3.16	2.54	4.50	3.62	0.85	1.94
		能動的な社会性	組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	4.62	4.03	3.51	2.81	2.42	4.50	3.55	1.07
組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	4.10		3.71	3.30	2.63	2.31	4.50	3.30	0.79	1.79	
組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている	4.57		4.02	3.44	3.06	2.38	4.75	3.55	1.02	2.19	
組織として、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる	4.10		3.69	3.12	2.56	2.23	4.50	3.21	0.88	1.86	
組織として、世の中の変化に 대응するために、他社や地域コミュニティ、NPOなど外部と連携した活動をしている	3.76		3.44	2.80	2.25	1.85	4.00	2.90	0.86	1.92	

図8 イノベーションへの積極的な資源投入と KAIIKA 度のレーダーチャート

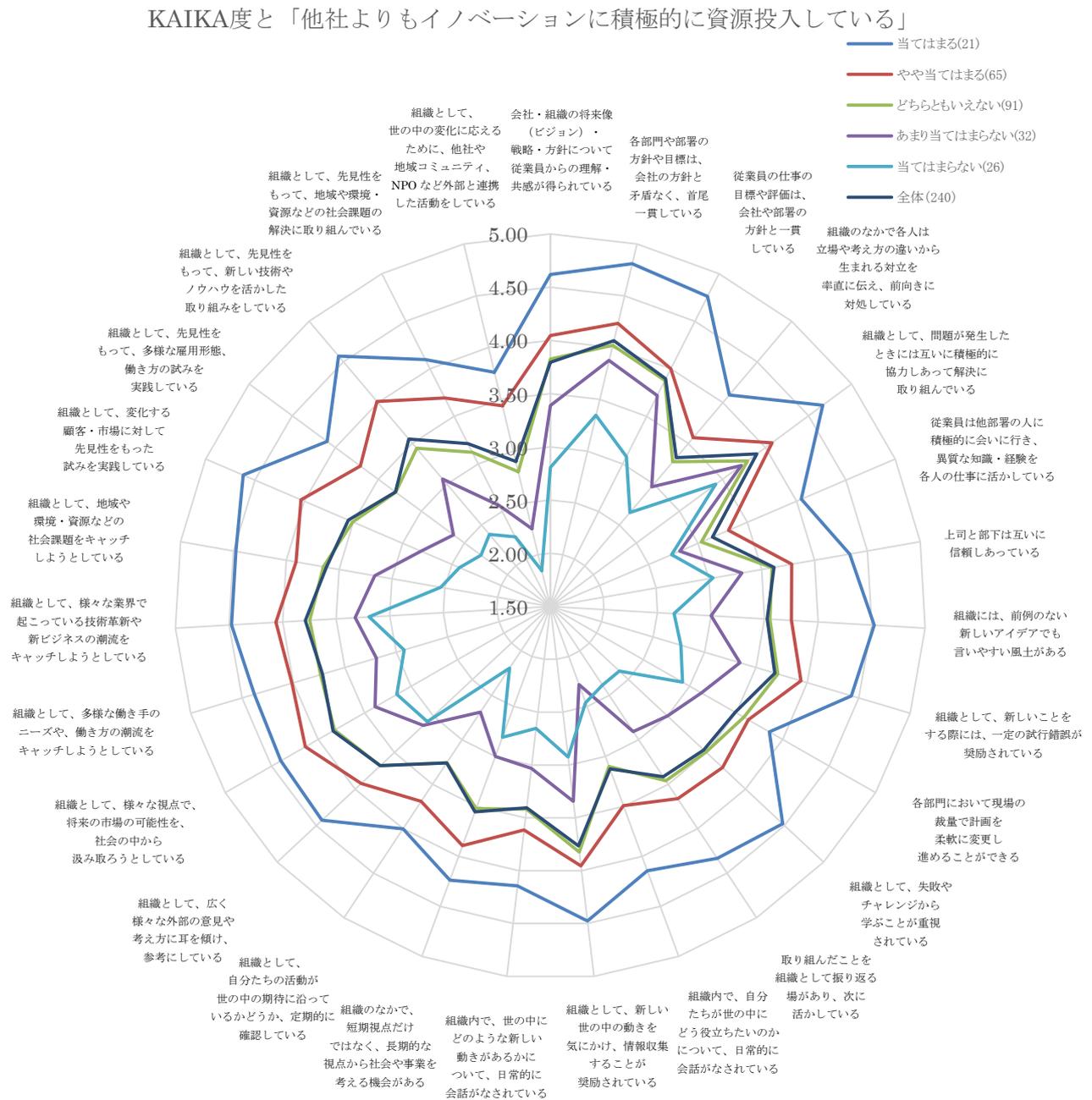
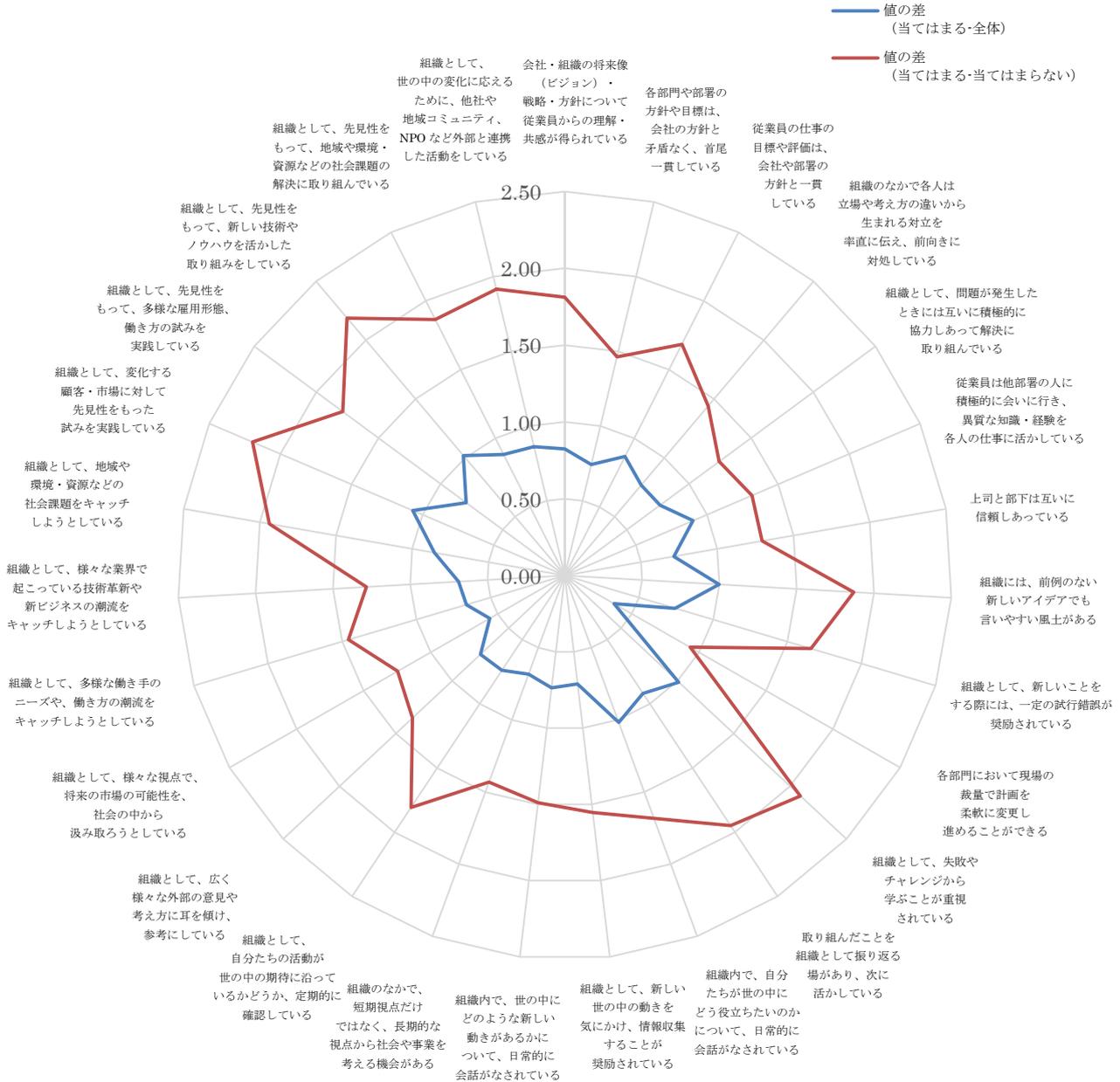


図9 イノベーションに積極的に資源投入している企業とそうでない企業との値の差

KAIIKA度と「他社よりもイノベーションに積極的に資源投入している」(値の差)



6. イノベーションのパフォーマンス、企業業績と KAIIKA 度

(1) イノベーション能力と KAIIKA 度

先述のとおり、組織の KAIIKA 度とイノベーションに対する取り組みの間には、イノベーションを積極的に推進し、資源投入している企業ほど KAIIKA 度が高いという関係が見られたが、イノベーションの成果や企業としての業績との間には何らかの関係が見られるだろうか。ここではこれらの点について調査結果をもとに検討しよう。

調査では「同業他社よりもイノベーション能力に優れている」かどうかを尋ねている。こうした問いはあくまで回答者の主観的な評価でしかないため、当然回答者の持つ情報や認識によって左右されるという点でバイアスが作用していないとはいえない。ただ本調査では、当該企業組織の実態について全般的な情報を持ち、より実態に即した評価を為し得る個人に回答を依頼することで、回答者個人のバイアスによる影響を抑制できるよう努めた。また、個人の主観的認識によるバイアスの影響を避けえないとはいえ、企業の実態から完全に遊離した認識を回答者個人がもっているとも考えにくい。それゆえ、主観的な評価によるとはいえ、こうした質問によって、ある程度は当該企業のイノベーション能力の程度を測定し得ると考えられる。

まず、「同業他社よりもイノベーション能力に優れている」かどうかに対する回答と KAIIKA 度との関係を見ると、「当てはまる」とする企業ほど KAIIKA 度の全ての項目において値が高くなっていることがわかる。イノベーション能力が高い企業ほど、組織の KAIIKA 度が高いという解釈ができよう。KAIIKA 型組織であることがイノベーション能力の向上という点でも重要な意義を有すると考えられる。

また、イノベーション能力に優れているとする企業において、どのような点で KAIIKA 度が高いのかを見ると、ここでもイノベーションに対する積極的な取り組みについてと同様の傾向が確認される。すなわち、「ミッション・ビジョンの一貫性と浸透」の要素に関係する各項目の値は一様に極めて高いほか、「組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる」の値も高い。一方、「組織の社会性」については、「組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている」、「組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている」といった項目の値が高かった。社会的な課題やそうした課題状況から新たな市場機会を探索しようとする姿勢が、イノベーション能力の向上においては重要であるということを示唆しているといえよう。

さらに、イノベーション能力に優れる企業とそうでない企業とでは、組織の KAIIKA 度に関してどのような点に違いが見られるであろうか。これまでと同様に、双方の KAIIKA 度の値の差を算出すると、最も大きな差が見られたのは「組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている」(2.20) であり、次いで「組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている」(2.12)、「組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している」(2.01)、「組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている」(1.94)、「組織には、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある」(1.94)、といった項目であった。

こうしたことから、イノベティブな企業においてはそうでない企業と比べて、組織の日常において自社の事業の社会的意義を問うような活動が見られ、組織として積極的な学習を重視し新しいアイデアに対する開放的な組織風土が醸成されており、結果先見性を持った能動的な取り組みが行われていると考えられる。こうした組織の在り方がイノベティブな組織となるためには必要であるという解釈ができよう。

表7 イノベーション能力と KAICA 度

KAICA経営要素	個別要素	KAICA尺度項目	当てはまる(17)	やや当てはまる(47)	どちらともいえない(100)	あまり当てはまらない(41)	当てはまらない(29)	無回答(6)	全体(240)	値の差(当てはまる-全体)	値の差(当てはまる-当てはまらない)
組織の活性化	ミッション・ビジョンの一貫性と浸透	会社・組織の将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている	4.71	4.17	3.84	3.50	2.86	4.00	3.79	0.91	1.84
		各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している	4.94	4.45	3.96	4.02	3.31	4.40	4.07	0.87	1.63
		従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している	4.76	4.22	3.82	3.85	3.10	4.40	3.89	0.87	1.66
	相互信頼感と部門間協働	組織のなかで各人は立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している	4.29	3.55	3.38	3.00	2.62	3.60	3.33	0.97	1.67
		組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる	4.65	4.13	3.84	3.73	3.52	4.00	3.90	0.75	1.13
		従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている	4.24	3.43	3.19	2.71	2.45	3.60	3.15	1.09	1.79
	アイデア創出と組織学習	上司と部下は互いに信頼しあっている	4.24	3.91	3.61	3.32	3.24	3.60	3.62	0.62	0.99
		組織とは、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある	4.53	3.91	3.65	3.00	2.59	3.80	3.53	1.00	1.94
		組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている	4.53	4.07	3.73	3.37	2.86	3.80	3.68	0.84	1.67
		各部門において現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる	3.94	3.72	3.56	3.12	3.10	3.60	3.49	0.45	0.84
		組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている	4.53	3.74	3.60	3.05	2.41	4.00	3.46	1.06	2.12
		取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	4.24	3.89	3.50	2.93	2.48	3.80	3.41	0.82	1.75
組織の社会性	社会的感度	組織内で、自分たちが世の中はどう役立ちたいのかについて、目的に会話がなされている	4.41	3.53	3.31	2.32	2.21	3.20	3.13	1.29	2.20
		組織として、新しい世の中の動きを気にかけて、情報収集することが奨励されている	4.59	4.17	3.77	3.44	2.97	4.40	3.77	0.82	1.62
		組織内で、世の中のような新しい動きがあるかについて、日常的に会話がなされている	4.18	3.81	3.48	2.95	2.66	3.60	3.41	0.77	1.52
		組織のなかで、短期視点だけではなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある	4.24	3.89	3.69	3.05	2.76	4.20	3.55	0.68	1.48
		組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している	4.18	3.65	3.39	2.78	2.28	3.60	3.26	0.92	1.90
	多様性の尊重	組織として、広々様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしている	4.47	4.04	3.72	3.23	3.07	4.00	3.68	0.79	1.40
		組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている	4.63	4.21	3.81	3.53	3.28	4.20	3.84	0.79	1.35
		組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	4.35	4.11	3.73	3.43	3.03	4.00	3.72	0.63	1.32
		組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	4.53	4.22	3.69	3.58	3.24	4.20	3.79	0.74	1.29
		組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	4.65	4.00	3.58	3.35	2.79	4.40	3.62	1.03	1.85
	能動的社会性	組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	4.56	4.17	3.56	3.02	2.55	4.40	3.55	1.01	2.01
		組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	3.82	3.74	3.47	2.61	2.55	4.00	3.30	0.52	1.27
組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている		4.53	4.19	3.50	3.17	2.59	4.00	3.55	0.98	1.94	
組織として、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる		4.24	3.87	3.15	2.63	2.38	4.40	3.21	1.02	1.86	
		組織として、世の中の変化に 대응するために、他社や地域コミュニティ、NPOなど外部と連携した活動をしている	3.76	3.49	2.91	2.44	1.86	4.00	2.90	0.87	1.90

図10 イノベーション能力と KAIIKA 度のレーダーチャート

KAIIKA度と「他社よりもイノベーション能力に優れている」

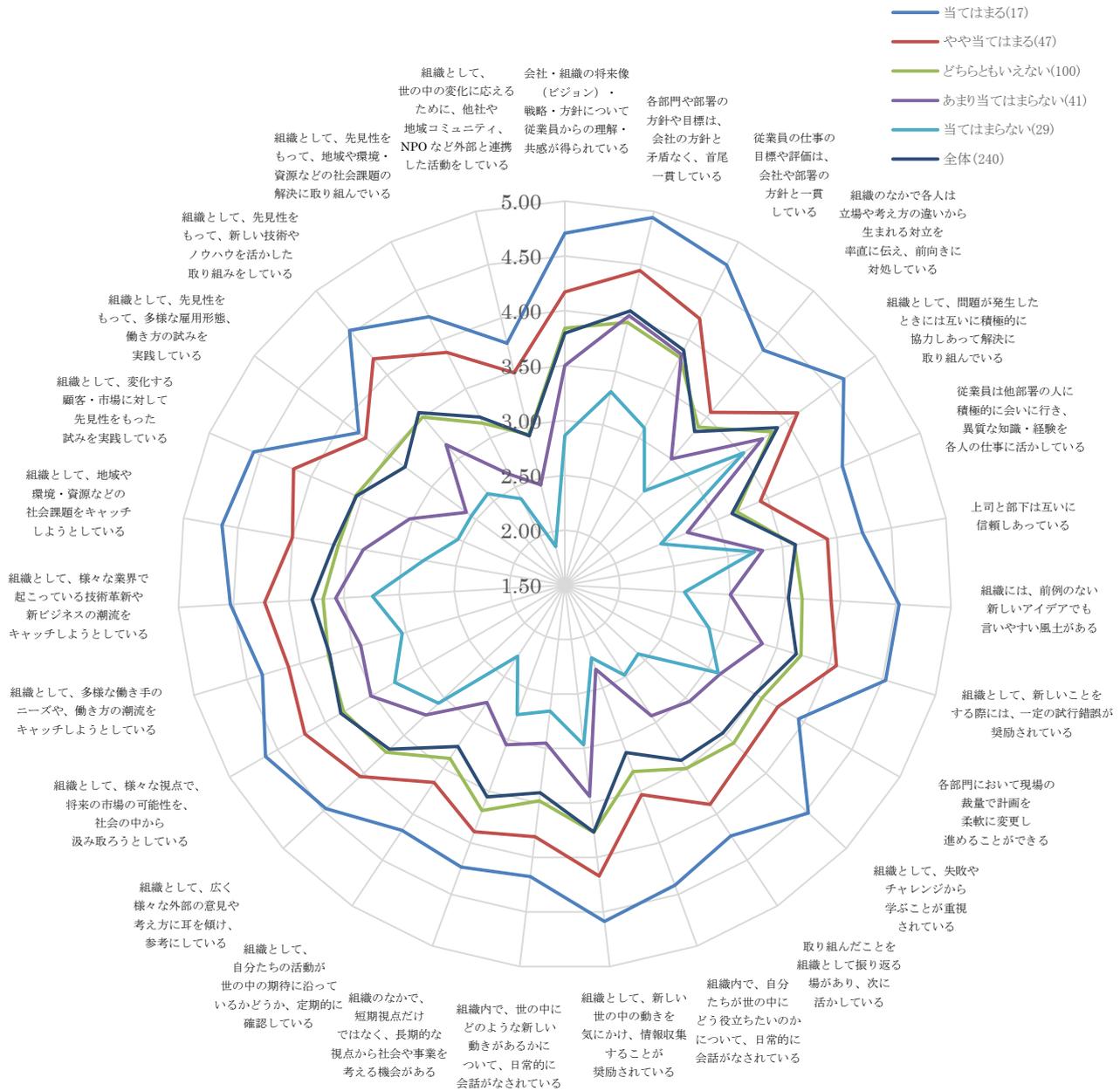
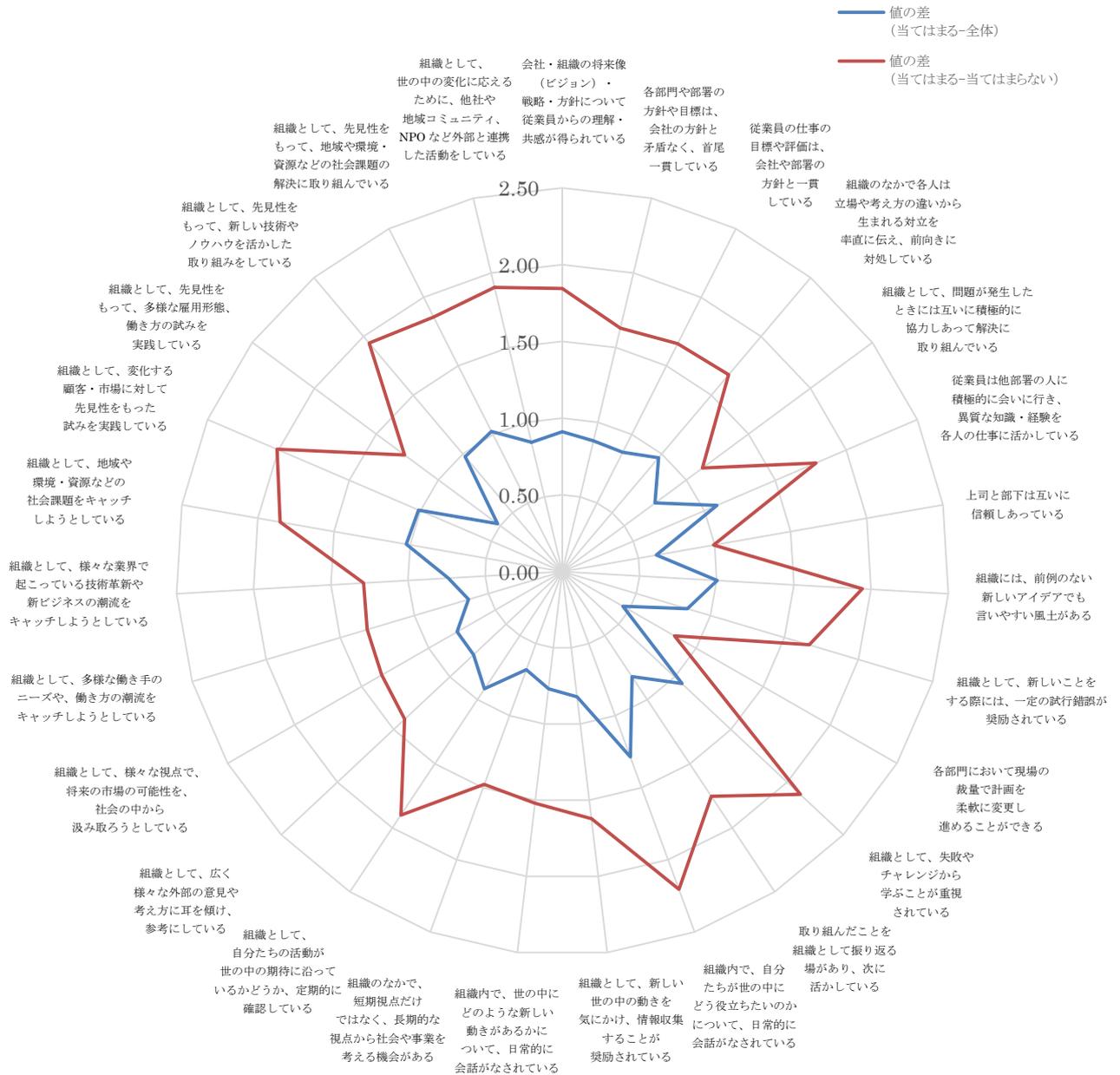


図 1 1 イノベーション能力に優れている企業とそうでない企業との値の差

KAIKA度と「他社よりもイノベーション能力に優れている」(値の差)



(2) 新製品売上比率と KAIIKA 度

企業のイノベーション活動について、より客観的な実態を把握するために、本調査では企業において過去3年間に開発された新製品・新サービスによる売上比率を尋ねた。この問いに対して、「0%」、「1-9%」、「10-19%」、「20-29%」、「30%以上」、「わからない」といった選択肢によって回答を求めた。

まず、過去3年間に開発された新製品・新サービスの売上比率と KAIIKA 度については、先ほどのイノベーションへの取り組みやイノベーション能力と同様の積極的な関係が認められた。KAIIKA 尺度の項目によって若干の違いはあるものの、ほとんどの項目で「30%以上」とする企業において KAIIKA 度の値が最も高い。「10-19%」、「20-29%」といった中間の選択肢においては尺度の値が逆転している項目もあるため、新製品・新サービスの売上比率と KAIIKA 度が単純な比例的関係にあるとはいえないものの、大勢としては新製品・新サービスの売上比率が高い企業ほど、KAIIKA 度は高いという傾向が認められる。

次に、新製品・新サービス比率の高い企業における個別の KAIIKA 尺度の傾向を見てみよう。過去3年間に開発された新製品・新サービスの売上比率が「30%以上」とあるという企業が、過去3年の間に相当程度売上に貢献し得るようなヒット商品を生み出したか、あるいは、個々の売上貢献度は小さいものの持続的に新商品を生み出しているのかはわからないが、いずれにせよ、高いイノベーション能力を発揮している企業であると考えられる。そこで、新製品・新サービスの売上比率が「30%以上」の企業について個別の KAIIKA 尺度を見ると、イノベーションへの取り組み、イノベーション能力についてと同様、「ミッション・ビジョンの一貫性と浸透」の要素の関係する項目が高い値を示している。組織全体で、ミッション・ビジョンが共有、支持され、それらが各部門や各人の職務活動に反映されていることが、具体的な新製品・新サービスの開発、販売という点でも重要であるということであろう。

また、「組織として、新しい世の中の動きを気にかけて、情報収集することが奨励されている」、「組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている」といった項目も高い値を示している。イノベーションへの取り組み、イノベーション能力についてと同様、新製品・新サービスの創出にとっても社会動向や技術、新事業の兆しに対して組織的な感応度を高めていくことが重要であるということを示唆している。

さらに、ここでもこれまでと同様、新製品・新サービスの売上比率が「30%以上」とする企業と「0%」とする企業について、KAIIKA 度の値の差から、活発な新製品・新サービスの創出にとって、どのような KAIIKA 尺度が関係しているのかを検討しよう。双方の間で値の差が最も大きかったのは、「取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている」(1.50)であり、次いで「組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている」(1.37)、「組織には、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある」(1.24)といった項目であった。

組織としての意識的な学習、自らの事業の社会的意義についての日常的な議論、前例にとらわれない開放的な組織風土といった点がイノベーションにとって重要であるという、これまでの同様の傾向がここでも確認できる。

表8 過去3年間の新製品・新サービスによる売上比率と KAIIKA 度

KAIIKA経営要素	個別要素	KAIIKA尺度項目	30%以上	20-29%	10-19%	1-9%	0%	わからない	無回答	全体	値の差 (30%以上-全体)	値の差 (30%以上-0%)
組織の活性化	ミッション・ビジョンの一貫性と浸透	会社・組織の将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている	4.45	3.94	4.06	3.74	3.23	3.69	3.71	3.79	0.66	1.22
		各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している	4.64	4.06	4.27	3.93	3.62	4.15	4.29	4.07	0.57	1.02
		従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している	4.55	4.00	4.19	3.76	3.46	3.84	4.29	3.89	0.65	1.08
	相互信頼感と部門間協働	組織のなかで各人は立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している	3.91	3.53	3.70	3.17	2.92	3.27	3.29	3.33	0.58	0.99
		組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる	4.18	4.06	4.00	3.84	3.38	3.96	3.86	3.90	0.28	0.80
		従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている	3.64	3.29	3.38	2.97	2.92	3.24	3.00	3.15	0.49	0.71
	アイデア創出と組織学習	上司と部下は互いに信頼しあっている	4.27	3.71	3.68	3.61	3.46	3.50	3.43	3.62	0.66	0.81
		組織には、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある	4.09	3.65	3.62	3.55	2.85	3.41	3.71	3.53	0.57	1.24
		組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている	3.91	3.94	3.65	3.70	3.23	3.67	3.71	3.68	0.22	0.68
		各部門において現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる	3.55	3.41	3.76	3.51	3.31	3.36	3.29	3.49	0.06	0.24
		組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている	4.09	3.88	3.68	3.39	3.15	3.22	3.86	3.46	0.63	0.94
	組織の社会性	社会的感度	取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	4.27	3.59	3.62	3.28	2.77	3.42	3.57	3.41	0.86
組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている			3.91	3.06	3.38	3.09	2.54	3.00	3.29	3.13	0.78	1.37
組織として、新しい世の中の動きを気にかけて、情報収集することが奨励されている			4.36	3.88	3.92	3.64	3.38	3.76	4.29	3.77	0.60	0.98
組織内で、世の中にどのような新しい動きがあるかについて、日常的に会話がなされている			3.91	3.47	3.68	3.32	3.08	3.33	3.43	3.41	0.50	0.83
多様性の尊重		組織のなかで、短期視点だけでなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある	4.00	3.50	3.57	3.49	3.23	3.56	4.29	3.55	0.45	0.77
		組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している	3.91	3.59	3.27	3.14	3.00	3.22	3.86	3.26	0.65	0.91
		組織として、広々様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしている	4.18	3.71	3.83	3.62	3.08	3.75	3.57	3.68	0.50	1.10
		組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている	4.27	4.19	3.92	3.73	3.46	3.85	4.14	3.84	0.43	0.81
		組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	3.91	3.82	3.86	3.66	3.23	3.75	4.00	3.72	0.19	0.68
		組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	4.36	4.12	3.80	3.72	3.23	3.84	3.71	3.79	0.57	1.13
		組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	4.09	3.82	3.64	3.56	3.08	3.65	4.00	3.62	0.47	1.01
		能動的社会性	組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	3.91	3.88	3.70	3.51	2.77	3.53	3.57	3.55	0.36
組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	3.73		3.59	3.62	3.12	3.00	3.24	3.86	3.30	0.43	0.73	
組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている	3.91		3.88	3.65	3.53	2.69	3.55	3.71	3.55	0.36	1.22	
組織として、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる	3.82		3.59	3.27	3.10	2.62	3.22	3.71	3.21	0.60	1.20	
		組織として、世の中の変化に 대응するために、他社や地域コミュニティ、NPOなど外部と連携した活動をしている	3.18	3.53	3.08	2.71	2.23	2.95	3.43	2.90	0.28	0.95

図 1 2 過去3年間の新製品・新サービスによる売上比率と KAIKA 度のレーダーチャート

KAIKA度と新製品売上比率

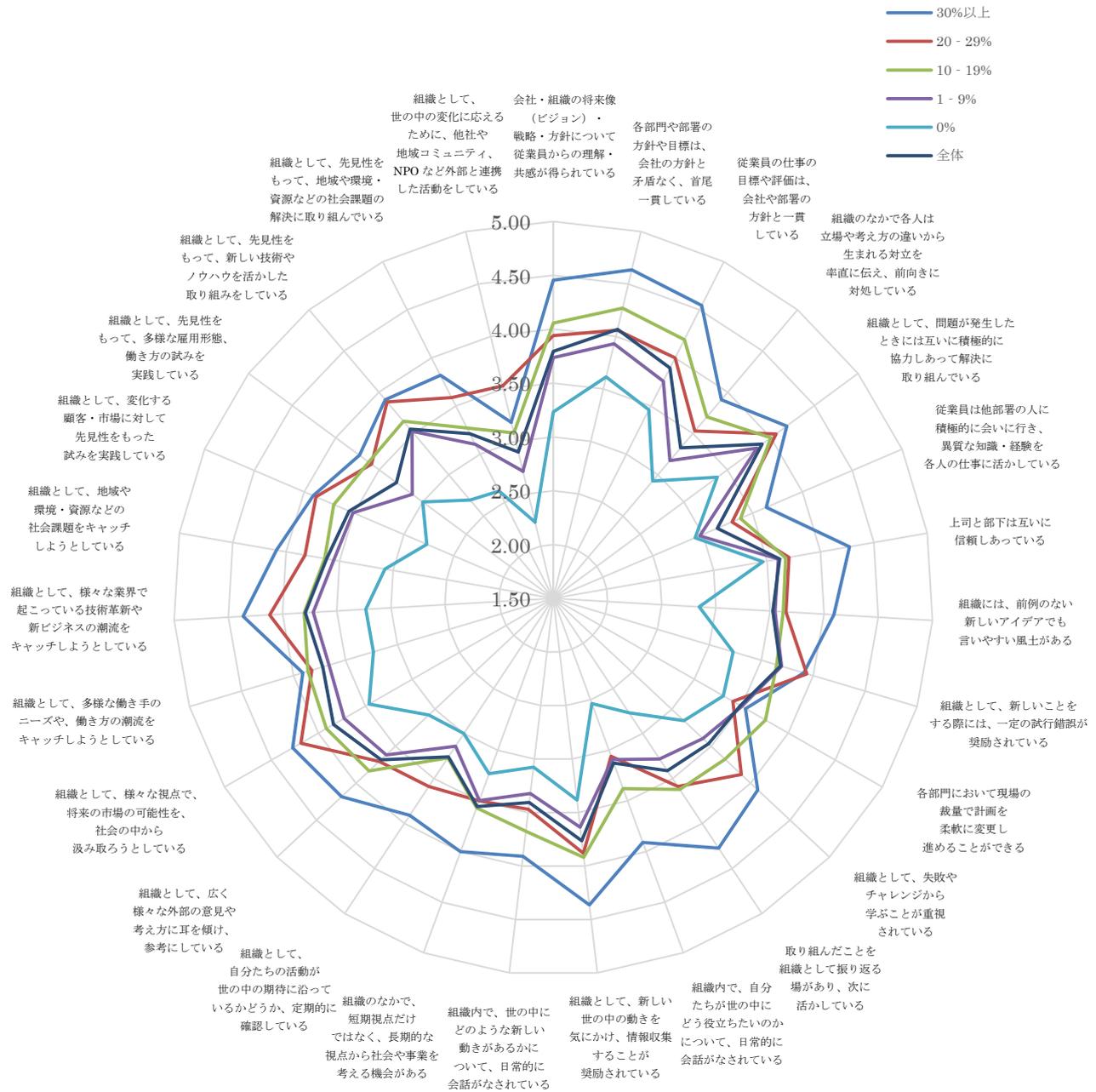
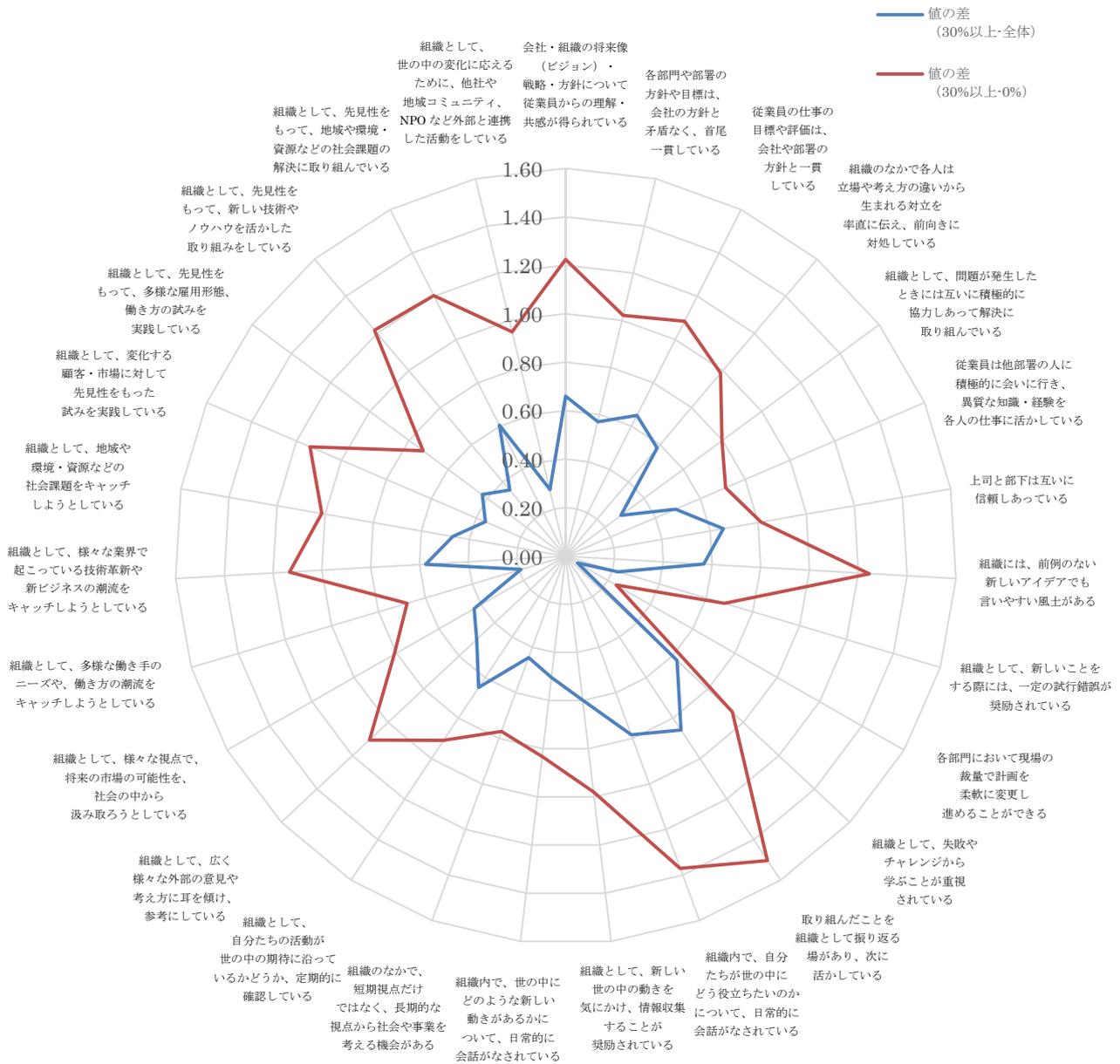


図 1 3 新製品・新サービスの売上比率が「30%以上」とする企業と「0%」とする企業の値の差

KAIKA度と新製品売上比率（値の差）



(3) 企業業績の変化と KAIIKA 度

本調査では、イノベーションに加えて、より直接的に企業業績の状況についても尋ねている。具体的には「5年前と比較した自社の業績の状況」ならびに「同業他社と比較した自社業績の状況」について回答を求めた。これらの問いに対する回答から、企業業績と KAIIKA 度の関係について検討しよう。

まず、「5年前と比較した業績の状況」と KAIIKA 度の関係について見ると、ほとんどの項目について、5年前と比較して業績が「向上した」とする企業ほど KAIIKA 度の値が高いという関係にあることがわかる。これまでの分析から KAIIKA 型組織であることはイノベーションの実現にとって重要であることが示唆されているが、同様に、業績の向上にとっても重要であると考えられよう。

また、5年前と比べて業績が「向上した」とする企業において、どのような項目が高い値を示したのかを見ると、ここでも「ミッション・ビジョンの一貫性と浸透」の要素に関係する「各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している」、「従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している」といった項目の値が高いほか、「組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる」、「組織として、新しい世の中の動きを気にかけて、情報収集することが奨励されている」といった項目において高い値を示している。こうした結果は、組織としてのミッションやビジョンの浸透、諸個人の協力と協調的な関係、社会的な動向への情報収集や感応度の高さが業績向上にとって重要となるということを示唆している。

さらに、業績が「向上した」企業と「低下した」とする企業の KAIIKA 度の値の差から、業績変化に対してどのような項目が関係しているのかを検討した。結果、イノベーションの取り組みやパフォーマンスと比べると、いずれの項目も値の差は大きくなかった。企業業績が組織の在り方もさることながら、業界や全体経済の状況など組織外的な要因によって左右される点も少なくないと考えればこうした結果は当然と考えられる。とはいえ、値の差を見ると、「組織のなかで、短期視点だけではなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある」において最も大きく (1.11)、次いで「組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している」(1.01)、「従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している」(0.99) といった項目の値が高いという結果であった。

業績向上のためには、長期的な視点を持って、多様な人材の活用を可能にする取り組みを実践し、企業ビジョンやミッションと一人ひとりの業務活動との連携を維持するということが重要であると考えられる。

表9 5年前と比較した業績の状況と KAICA 度

KAICA経営要素	個別要素	KAICA尺度項目	向上した(93)	やや向上した(63)	同程度(49)	やや低下した(15)	低下した(18)	無回答(2)	全体(240)	値の差(向上した-全体)	値の差(向上した-低下した)
組織の活性化	ミッションビジョンの一貫性と浸透	会社・組織の将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている	4.00	3.92	3.61	3.40	3.22	2.00	3.79	0.21	0.78
		各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく前向きである	4.33	4.19	3.84	3.67	3.39	2.00	4.07	0.26	0.94
		従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一致している	4.16	3.89	3.78	3.60	3.17	3.00	3.89	0.27	0.99
	相互信頼感と部門間協働	組織のなかで各人は立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している	3.44	3.29	3.45	2.93	2.94	2.00	3.33	0.11	0.50
		組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる	4.10	3.76	3.86	3.80	3.56	4.00	3.90	0.20	0.54
		従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている	3.31	3.03	3.06	3.07	3.06	2.00	3.15	0.17	0.26
	アイデア創出と組織学習	上司と部下は互いに信頼しあっている	3.78	3.60	3.55	3.27	3.39	2.00	3.62	0.16	0.39
		組織には、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある	3.66	3.62	3.45	3.20	3.06	2.00	3.53	0.14	0.61
		組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている	3.82	3.71	3.67	3.40	3.28	2.00	3.68	0.13	0.54
		各部門において現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる	3.61	3.52	3.45	3.27	3.11	2.00	3.49	0.12	0.50
		組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている	3.66	3.60	3.37	3.00	2.72	2.00	3.46	0.19	0.93
		取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	3.52	3.59	3.39	3.00	2.78	2.00	3.41	0.10	0.74
組織の社会性	社会的感度	組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかわかっている、日常的に会話がなされている	3.37	3.08	3.00	2.87	2.61	3.00	3.13	0.24	0.75
		組織として、新しい世の中の動きを気にかき、情報収集することが奨励されている	4.04	3.67	3.59	3.60	3.28	4.00	3.77	0.28	0.77
		組織内で、世の中にどのような新しい動きがあるかわかっている、日常的に会話がなされている	3.51	3.46	3.35	3.20	3.11	2.00	3.41	0.10	0.39
		組織のみならず、短期視点だけでなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある	3.77	3.61	3.57	3.13	2.67	1.00	3.55	0.22	1.11
		組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している	3.55	3.30	3.00	3.07	2.61	1.00	3.26	0.29	0.94
	多様性の尊重	組織として、広く様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしている	3.88	3.65	3.61	3.60	3.06	3.00	3.68	0.20	0.82
		組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている	3.99	3.86	3.76	3.80	3.28	4.00	3.84	0.15	0.71
		組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	3.93	3.75	3.57	3.53	3.06	4.00	3.72	0.22	0.88
		組織として、様々な業界で起きている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	4.02	3.75	3.65	3.33	3.50	4.00	3.79	0.23	0.52
		組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	3.89	3.68	3.29	3.40	3.22	2.00	3.62	0.27	0.67
	能動的な社会性	組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	3.78	3.57	3.31	3.40	3.17	2.00	3.55	0.23	0.62
		組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	3.51	3.30	3.20	3.27	2.50	4.00	3.30	0.20	1.01
組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている		3.80	3.60	3.27	3.40	3.11	2.00	3.55	0.24	0.68	
組織として、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる		3.47	3.29	2.84	3.07	2.83	2.00	3.21	0.26	0.64	
		組織として、世の中の変化に応えるために、他社や地域コミュニティ、NPOなど外部と連携した活動をしている	3.03	3.02	2.75	3.07	2.17	1.00	2.90	0.13	0.87

図 1 4 5 年前と比較した業績の状況と KAIIKA 度のレーダーチャート

KAIIKA 度とこの5年間の企業業績の変化

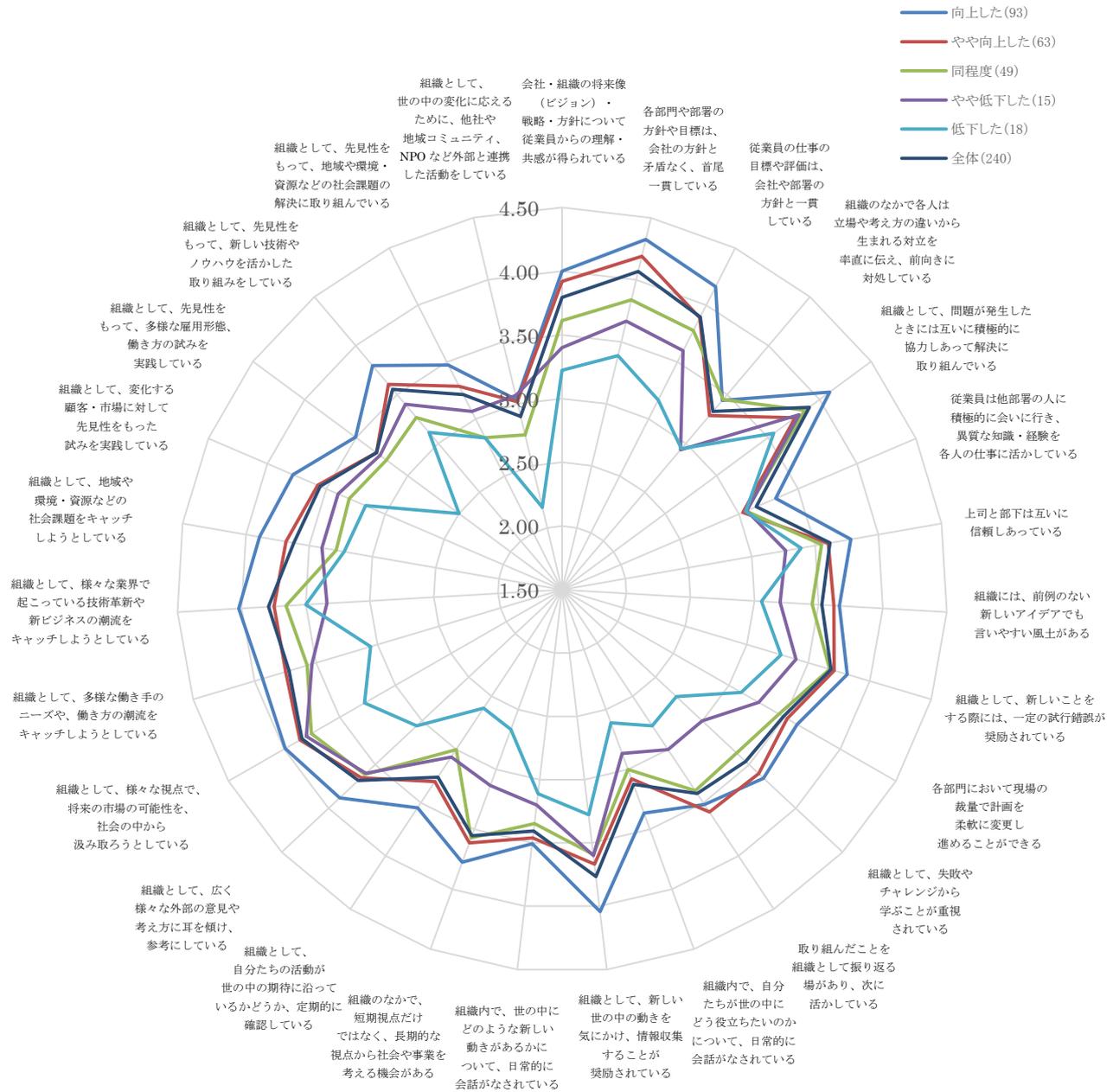
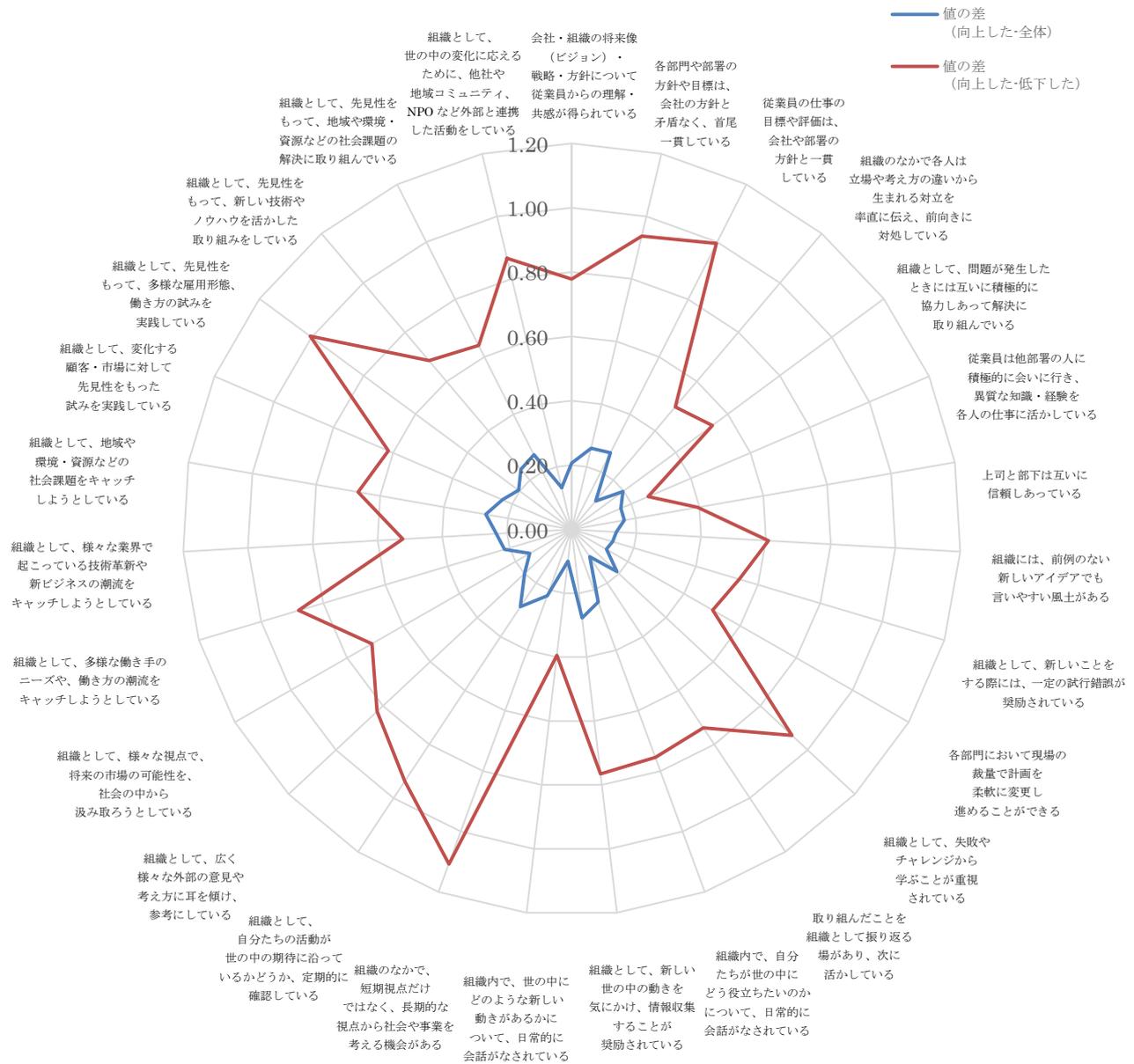


図15 5年前と比較して業績が「向上した」企業と「低下した」企業との値の差

KAIKA度とこの5年の企業業績の変化（値の差）



(4) 同業他社と比較した業績状況と KAIIKA 度

企業業績について、本調査では5年前と比較した業績の状況という時間的な変動に加えて、同業他社と比較した場合の自社の業績の状況についても尋ねている。KAIIKA 型組織であるということが、同業他社に対する競争上の優位性と関係があるとすれば、同業他社と比較して業績が「高い」とする企業において KAIIKA 尺度の値は高くなるのではないかと仮説的に考えることができる。

調査結果を見ると、ここでも項目によって若干の違いはあるものの、大勢として他社と比べて業績が「高い」とする企業ほど、KAIIKA 尺度の項目の値が高くなる傾向にある。少なくとも、業績が「高い」「やや高い」とする企業の方が、「低い」「やや低い」とする企業よりも、KAIIKA 度のすべての項目において高い値を示している。業績に影響を及ぼす要因は多様であり、その作用の経路は複雑であることを考えるとやや短絡的過ぎるかもしれないが、こうした調査結果から、KAIIKA 型組織であることが競争に対する競争上の優位性と何らかのかたちで関係していると考えられるのではないかと。

また、同業他社に比べ業績が「高い」とする企業の傾向を見ると、すべての KAIIKA 尺度項目において値が最も高いが、中でも「ミッション・ビジョンの一貫性と浸透」の要素に関する項目の値が一樣に高く、次いで「組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる」、「組織として、新しい世の中の動きを気にかけて、情報収集することが奨励されている」といった項目の値が高い。これまでと同様の傾向であるが、ここでも組織としてのミッション・ビジョンが部門の活動や個人の人々の業務に一貫性を与え、協調・協働を通じた問題解決への取り組みが展開され、社会的な動向に対する積極的な情報収集が行われていることが、競争上の優位性の維持という点でも重要であるということが示唆される。

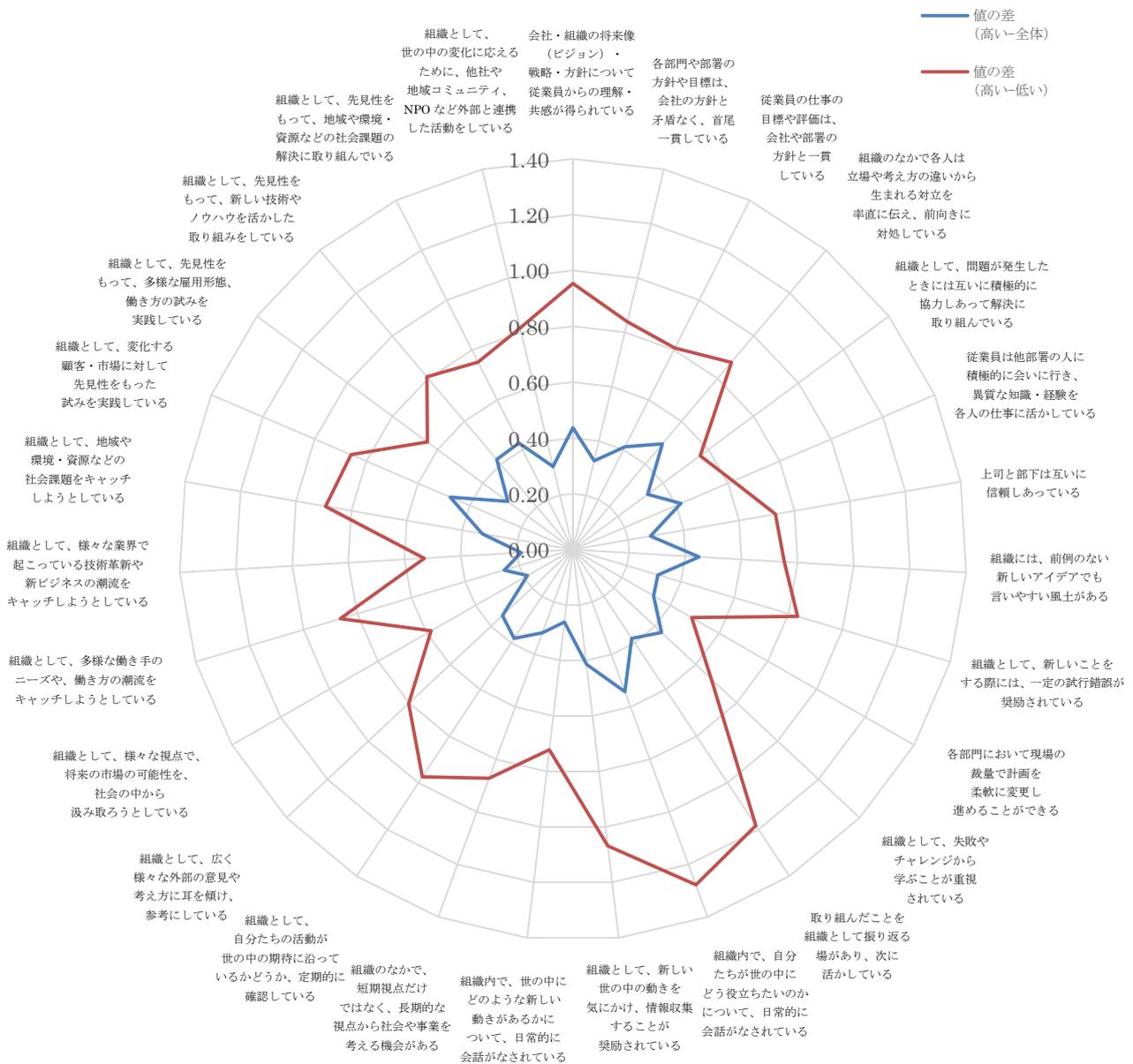
さらに、他社と比較して業績が「高い」企業と「低い」企業との間で、どのような点で KAIIKA 度の違いがあるのかを見ると、「組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている」において最も値の差が大きく (1.28)、次いで「取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている」(1.18)、「組織として、新しい世の中の動きを気にかけて、情報収集することが奨励されている」(1.07)、「組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している」(0.97) といった項目において値の差が大きかった。こうした結果は、意識的な組織学習と社会的な感応度の高さが競争優位の確立という点でも改めて重要であるということを示唆しているといえよう。

表 10 同業他社と比較した業績の状況と KAIIKA 度

KAIIKA経営要素	個別要素	KAIIKA尺度項目	高い(39)	やや高い(61)	同程度(76)	やや低い(42)	低い(18)	無回答	全体(240)	値の差(高い-全体)	値の差(高い-低い)
組織の活性化	ミッション・ビジョンの一貫性と浸透	会社・組織の将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている	4.23	3.92	3.73	3.60	3.28	3.00	3.79	0.44	0.95
		各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している	4.39	4.21	4.08	3.83	3.56	3.00	4.07	0.33	0.84
		従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している	4.31	4.05	3.79	3.71	3.50	3.00	3.89	0.41	0.81
	相互信頼感と部門間協働	組織のなかで各人は立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している	3.82	3.36	3.22	3.21	2.94	2.67	3.33	0.49	0.88
		組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる	4.23	3.89	3.83	3.83	3.67	4.00	3.90	0.33	0.56
		従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている	3.56	3.23	2.99	3.02	2.94	3.00	3.15	0.42	0.62
	アイデア創出と組織学習	上司と部下は互いに信頼しあっている	3.90	3.70	3.55	3.62	3.17	2.67	3.62	0.28	0.73
		組織には、前例のない新しいアイデアも言いやすい風土がある	3.97	3.59	3.47	3.29	3.22	3.00	3.53	0.45	0.75
		組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている	4.00	3.80	3.62	3.60	3.17	3.33	3.68	0.32	0.83
		各部門において現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる	3.82	3.64	3.24	3.52	3.33	3.00	3.49	0.33	0.49
		組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている	3.90	3.66	3.33	3.17	3.22	3.00	3.46	0.43	0.68
		取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	3.79	3.67	3.34	3.24	2.61	2.33	3.41	0.38	1.18
組織の社会性	社会的感度	組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている	3.67	3.28	3.01	2.95	2.39	2.67	3.13	0.54	1.28
		組織として、新しい世の中の動きを気にかき、情報収集することが奨励されている	4.18	3.90	3.67	3.64	3.11	3.67	3.77	0.41	1.07
		組織内で、世の中にどのような新しい動きがあるかについて、日常的に会話がなされている	3.67	3.51	3.38	3.29	2.94	3.00	3.41	0.26	0.72
		組織のなかで、短期視点だけではなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある	3.87	3.67	3.56	3.38	3.00	2.67	3.55	0.32	0.87
		組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している	3.64	3.43	3.31	2.93	2.67	2.00	3.26	0.38	0.97
	多様性の尊重	組織として、広々様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしている	4.03	3.75	3.65	3.52	3.22	3.33	3.68	0.34	0.80
		組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている	4.03	3.90	3.93	3.60	3.44	3.67	3.84	0.19	0.58
		組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	3.97	3.80	3.69	3.67	3.11	3.67	3.72	0.26	0.86
		組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	3.97	3.85	3.76	3.71	3.44	4.00	3.79	0.18	0.53
		組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	3.95	3.84	3.53	3.45	3.06	3.00	3.62	0.33	0.89
		組織として、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	4.03	3.80	3.47	3.07	3.17	3.33	3.55	0.48	0.86
		組織として、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	3.59	3.31	3.45	2.93	2.94	3.00	3.30	0.29	0.65
能動的社会性	組織として、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている	3.97	3.64	3.58	3.24	3.17	2.33	3.55	0.42	0.81	
	組織として、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる	3.64	3.38	3.18	2.79	2.89	3.00	3.21	0.43	0.75	
	組織として、世の中の変化に対応するために、他社や地域コミュニティ、NPOなど外部と連携した活動をしている	3.21	2.90	3.07	2.57	2.39	2.33	2.90	0.31	0.82	

図 1 7 同業他社と比較して業績が「高い」企業と「低い」企業との値の差

KAIKA度と自社の業績水準（値の差）



7. おわりに

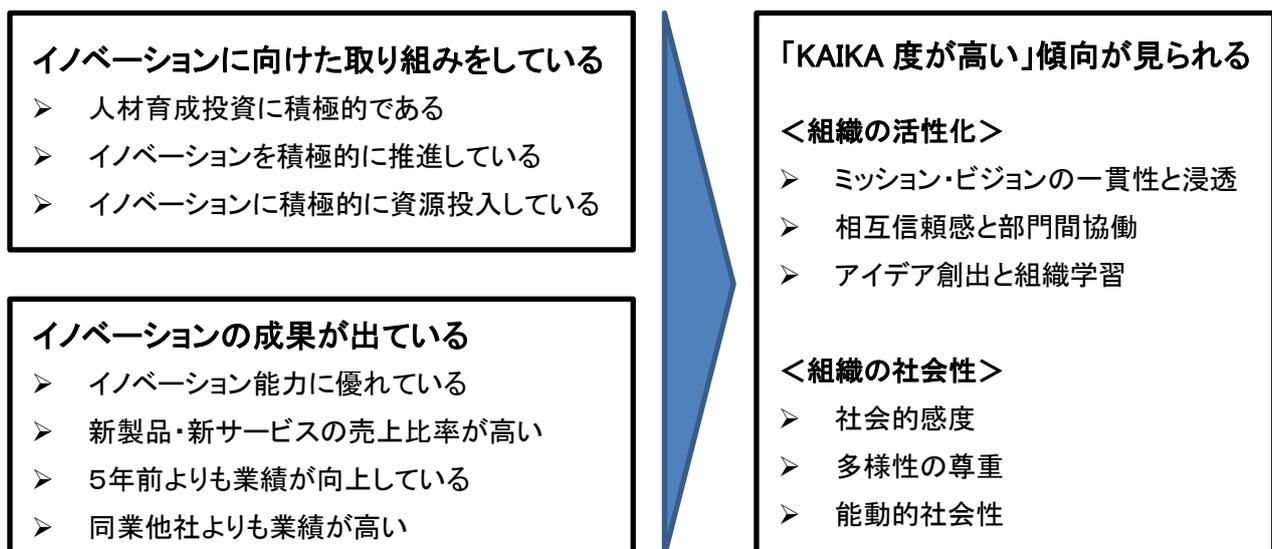
冒頭の「1. 調査の目的と方法」で述べたように、今回の調査は、企業が持続的にイノベーションを実現していくうえで、重要な組織特性や要素とはいかなるものであるのか、持続的イノベーションを実現し得る組織デザインのための課題とはいかなるものであるのかといった点を明らかにすることを目的として、日本能率協会が提唱している「KAIKA」の考え方における「組織の活性化」と「組織の社会性」の要素に関係する項目をもとに、分析を行った。

結果、これまでご覧いただいた通り、イノベーションに向けた取り組みを行い、成果が出ている企業においては、「KAIKA 度が高い」という組織風土の傾向があることが確認できた。

「組織の活性化」に関する項目とイノベーションの関係については、これまでも様々な先行研究等において指摘されているとおりであるかもしれないが、その重要性をあらためて確認できたことは意義があるものと捉えている。また、イノベーションの成果が出ている企業が「組織の社会性」に関する特徴も備えているという今回の分析結果は、これからの企業経営にとって、示唆に富むのではないかと考える。既存事業が成熟化するなか、SDGs や少子高齢化、地域活性化など、企業を取り巻く様々な社会課題に向き合っていくことが、新たな価値創出やイノベーションの芽となっていくのではないだろうか。

一方で、今回の調査・分析結果は、あくまでアンケート調査による一般的な傾向として考察されたものであり、具体的な取り組みにおいては、企業ごとに様々な方法が工夫され、実践されうるものである。こうした各社における実践については、日本能率協会が実施している表彰制度「KAIKA Awards」等を通じて紹介されていくことが、大いに期待される場所である。

今回の調査・分析結果が今後の企業経営を考えるうえで参考となれば幸いである。調査にご協力いただいた関係各位に、紙面を借りて重ねてお礼申しあげたい。



8. (付録) アンケート調査票

企業のイノベーション創出と組織活性化に関する実態調査

本調査は、日本企業のイノベーション創出を促進する組織特性や要因を明らかにし、効果的なイノベーション創出と組織の活性化に役立つ知見を得ることを目的として行われるものです。本調査の成果は研究報告としてまとめられ、ご協力いただいた企業の方々に報告するとともに、今後の日本企業ならびに産業界の発展、政策立案等に活かしてまいりますので、ぜひともご協力くださいますようお願い申し上げます。

<ご記入時のお願い>

1. 本調査の趣旨をご理解のうえ、貴社のご状況について、全社的な観点でご記入をお願いいたします。
2. 本調査票は、統計的に集計・分析した後、調査結果を発表します。ご回答の内容は小会のプライバシーポリシーに基づき厳重に管理し、個人名および会社名を公表することは一切ございません。
3. 選択肢の判断が難しい場合も、できるだけ、ご回答をお願いいたします。ただし、貴社の事業内容になじまない質問、回答しにくい質問は空欄のままでも結構です。
4. ご回答は、以下のいずれかの方法でお願いいたします。なお、ご回答時間は、20分程度を想定しております。
 - 1) 本調査票でのご回答 本調査票に直接ご記入ください。
ご記入後は、同封の返信用封筒(切手不要)にてご投函ください。
 - 2) ウェブ画面でのご回答 ウェブサイト(<https://www.jma.or.jp/innovation>)にアクセスしていただき、ご回答ください(調査項目は本調査票と同じ内容です)。
※ウェブ画面でご回答いただいた場合、調査票のご返送は不要です。
※ウェブサイトによる回答画面は株式会社eSURVEYに委託しています。

ご回答は2020年2月7日(金)までにご返送・ご入力をお願いいたします。

●お問合せ先●

一般社団法人日本能率協会 KAICA研究所(担当: ^{コンダ}近田、^{アミヤ}雨宮)

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL: 03-3434-0380 FAX: 03-3434-6330 メール: kadai@jma.or.jp



※以下のすべての質問に対しては、連結決算を行っている企業は『連結ベース』でご回答ください。貴社が連結子会社の場合は『単独ベース』でご回答ください。ただし持株会社傘下の事業会社などで、貴社を頂点としてグループ経営を行っている場合は、貴社を親会社とみなした『連結ベース』でご回答ください。

貴社の『会社概要』について

問1 貴社で最も売上高の多い分野の業種の番号1つに○印をつけてください。

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1. 農林・水産・鉱業 | 15. 小売 |
| 2. 食料品 | 16. 商社・卸売 |
| 3. 繊維 | 17. 金融・保険 |
| 4. パルプ・紙・紙加工 | 18. 不動産 |
| 5. 化学 | 19. 土木・建設・建築 |
| 6. 医薬品 | 20. 輸送サービス(陸運・海運・空運) |
| 7. 石油・石炭 | 21. 倉庫・埠頭 |
| 8. ゴム・窯業・土石 | 22. ソフト開発・情報サービス |
| 9. 鉄鋼・非鉄・金属 | 23. 通信サービス |
| 10. 一般機械 | 24. 出版・放送・報道 |
| 11. 精密機器 | 25. 公共サービス(電気・ガス・水道) |
| 12. 電気・電子機器 | 26. 宿泊・飲食・給食サービス |
| 13. 輸送用機器 | 27. 保健・医療・福祉サービス |
| 14. その他製造
() | 28. 人材・教育関連サービス |
| | 29. 警備・ビル・設備等のメンテナンス |
| | 30. 広告・宣伝・ディスプレイ |
| | 31. その他サービス() |

問2 貴社の従業員数(正社員・契約社員のみ)で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- | | | |
|----------------|---------------|--------------|
| 1. 100人未満 | 3. 300人～1千人未満 | 5. 3千人～1万人未満 |
| 2. 100人～300人未満 | 4. 1千人～3千人未満 | 6. 1万人以上 |

問3 貴社の前期売上高で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- | | | |
|-----------------|------------------|---------------|
| 1. 10億円未満 | 4. 100億円～500億円未満 | 7. 5千億円～1兆円未満 |
| 2. 10億円～50億円未満 | 5. 500億円～1千億円未満 | 8. 1兆円以上 |
| 3. 50億円～100億円未満 | 6. 1千億円～5千億円未満 | |

問4 貴社の設立からの年数^{*}で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- | | | |
|-------------|--------------|-----------|
| 1. 5年未満 | 4. 20～30年未満 | 7. 100年以上 |
| 2. 5～10年未満 | 5. 30～50年未満 | |
| 3. 10～20年未満 | 6. 50～100年未満 | |

^{*}貴社にて「設立」とお考えの時点から起算してください

次ページへ続きます

貴社の状況について

問5 貴社のミッションや戦略の状況についてお聞きします。下記のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
① 企業ミッション・ビジョンは従業員に浸透している	5	4	3	2	1
② 会社・組織の将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている	5	4	3	2	1
③ 各部門や部署の方針や目標は、会社の方針と矛盾なく、首尾一貫している	5	4	3	2	1
④ 従業員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫している	5	4	3	2	1
⑤ 中長期的な経営計画と事業別個別戦略の結びつきについて従業員は十分理解している	5	4	3	2	1
⑥ 変化を追求し、変化に挑戦することが組織で重要視されている	5	4	3	2	1
⑦ 経営者は問題解決の基本的考え方を示すだけで、具体的解決策は担当部門に委任されている	5	4	3	2	1
⑧ 経営者は積極的に問題を発見し、率先垂範して解決法を指示している	5	4	3	2	1

問6 貴社の組織構造についてお聞きします。下記のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
① この5年で組織の階層を簡素化している	5	4	3	2	1
② この5年で管理職や役職を統廃合したり、簡素化している	5	4	3	2	1
③ この5年で部門の統廃合や部署の再編成が進められている	5	4	3	2	1
④ この5年で組織の人員削減が進められた	5	4	3	2	1
⑤ この5年で経営者に直接報告したり、指示を受けたりする管理職が増えている	5	4	3	2	1
⑥ 経営者と管理者の間に責任・権限が明確かつ具体的に規定されている	5	4	3	2	1
⑦ 経営者や管理者の職務規定は抽象的であり、きわめて弾力的に運用されている	5	4	3	2	1

次ページへ続きます

問7 貴社の管理者・部署・部門間関係についてお聞きします。下記のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
① 経営者層や上位者には会社や仕事の良い情報も悪い情報も適切に伝達されている	5	4	3	2	1
② 会社のなかで、部署間、部門間の情報交換は活発に行われている	5	4	3	2	1
③ 部署間、部門間の協力や支援が重視されている	5	4	3	2	1
④ 異なる部署や異なる部門の人々が集まる会議やミーティングが活発に行われている	5	4	3	2	1
⑤ 部門間での知識共有や人材の交流が進められている	5	4	3	2	1
⑥ 部門間の共同開発や共同購買、マーケティング協力などが進められている	5	4	3	2	1
⑦ 経営者、管理者、部下の間で、多くの情報が共有されている	5	4	3	2	1
⑧ 仕事の上では、人間関係の調和よりも個人のイニシアチブが奨励される	5	4	3	2	1
⑨ 集団のコンセンサスによる意思決定や行為が支持される傾向がある	5	4	3	2	1

問8 貴社のコミュニケーションについてお聞きします。下記のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
① 上司から部下に対して成長実感や仕事の自信につながるコミュニケーションが積極的に展開されている	5	4	3	2	1
② 組織のなかで各人は立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している	5	4	3	2	1
③ 組織として、問題が発生したときには互いに積極的に協力しあって解決に取り組んでいる	5	4	3	2	1
④ 従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている	5	4	3	2	1
⑤ 上司と部下は互いに信頼しあっている	5	4	3	2	1
⑥ 従業員の意向を反映した経営が行なわれている	5	4	3	2	1
⑦ 経営者は従業員から信頼されている	5	4	3	2	1
⑧ 組織には従業員が自由に発言できる雰囲気がある	5	4	3	2	1
⑨ 経営者は「何を知りたいか」という情報要求を関連部門に常に明示している	5	4	3	2	1
⑩ 経営者は公式の情報ルート以外に信頼できる組織内外の情報源を常に開拓しようとしている	5	4	3	2	1
⑪ 経営者は、組織内外で起こった出来事や第一線の実態についての情報を自ら積極的に収集している	5	4	3	2	1

次ページへ続きます

問9 貴社の組織風土についてお聞きします。下記のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	やや 当てはまる	どちらともい えない	あまり 当てはまら ない	当てはまら ない
① 組織には、前例のない新しいアイデアでも言いやすい風土がある	5	4	3	2	1
② 組織として、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている	5	4	3	2	1
③ 各部門において現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる	5	4	3	2	1
④ 組織として、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている	5	4	3	2	1
⑤ 取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	5	4	3	2	1

問10 貴社と社会の関わりについてお聞きします。下記のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	やや 当てはまる	どちらともい えない	あまり 当てはまら ない	当てはまら ない
① 組織内で、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている	5	4	3	2	1
② 組織として、新しい世の中の動きを気にかけて、情報収集することが奨励されている	5	4	3	2	1
③ 組織内で、世の中にどのような新しい動きがあるかについて、日常的に会話がなされている	5	4	3	2	1
④ 組織のなかで、短期視点だけではなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある	5	4	3	2	1
⑤ 組織として、自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している	5	4	3	2	1

問11 貴社の情報収集についてお聞きします。下記のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	やや 当てはまる	どちらともい えない	あまり 当てはまら ない	当てはまら ない
① 組織として、広く様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしている	5	4	3	2	1
② 組織として、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている	5	4	3	2	1
③ 組織として、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	5	4	3	2	1
④ 組織として、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	5	4	3	2	1
⑤ 組織として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	5	4	3	2	1

次ページへ続きます

問16 貴社における人事制度の導入状況についてお聞きします。下記のそれぞれについて、管理職・一般職に対して導入しているかどうかをご回答ください。

	管理職		非管理職	
	導入している	導入していない	導入している	導入していない
1) 目標管理(MBO)	1	2	1	2
2) コンピテンシー評価	1	2	1	2
3) 多面的評価(360度評価など)	1	2	1	2
4) 職能等級制度	1	2	1	2
5) 役割等級制度	1	2	1	2
6) 職務等級制度	1	2	1	2
7) 年齢・勤続給	1	2	1	2
8) 降格制度	1	2	1	2
9) 個人を対象とする成果・業績給	1	2	1	2
10) チーム・部署などを対象とする成果・業績給	1	2	1	2
11) 社内公募制度	1	2	1	2
12) 計画的OJT	1	2	1	2

問17 貴社の貴社の情報システムについてお聞きします。下記のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
① 社内には情報交換や情報共有を促進する情報システムが導入されている	5	4	3	2	1
② 情報共有や情報交換のための情報システムは機能している	5	4	3	2	1
③ この5年でIT投資は積極的に行われている	5	4	3	2	1
④ 顧客やサプライヤーとの間で情報共有のシステムが構築されている	5	4	3	2	1

問18 貴社のイノベーションの状況についてお聞きします。下記のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
① この3年間で新製品・サービスの開発が増えている	5	4	3	2	1
② この3年間で開発された新規事業が現在も事業として継続している	5	4	3	2	1
③ 同業他社と比較して、自社は他社よりイノベーションを積極的に推進している	5	4	3	2	1
④ 同業他社と比較して、自社は他社よりイノベーションに対して積極的に資源を投入している	5	4	3	2	1
⑤ 同業他社と比較して、現在の自社は他社よりイノベーション能力に優れている	5	4	3	2	1

問19 この3年間で貴社の開発された新製品・サービスの売上比率について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- | | | |
|-----------|-----------|----------|
| 1. 30%以上 | 3. 10～19% | 5. 0% |
| 2. 20～29% | 4. 1～9% | 6. わからない |

次ページへ続きます

問20 貴社の現在の組織形態について、最も近いものに○を付けてください。複数の組織形態が組み合わされて編成されている場合には、適用されているものすべてに○印を付けてください。

1. 製品やサービス別、業種別事業部制(半導体事業部など)
2. 地域別事業部制(関西事業部、アジア事業部など)
3. 職能別事業部制(製造事業部、販売事業部など)
4. 職能別部門制(製造部、営業部など)
5. プロジェクト型組織(プロジェクトチーム制、プロジェクトマネジャー制など)

問21 貴社の組織形態の変革(組織の再構築、部門の再編等)に関してお聞きします。

① この5年で組織形態の変革が実施されましたか。最も当てはまる番号1つに○印を付けてください。

1. はい
 2. いいえ
- ↓ 1を選ばれた方のみご回答ください

② 変革前の組織形態について、最も近いものに○を付けてください。複数の組織形態が組み合わされて編成されている場合には、適用されているものすべてに○印を付けてください。

1. 製品やサービス別、業種別事業部制(半導体事業部など)
2. 地域別事業部制(関西事業部、アジア事業部など)
3. 職能別事業部制(製造事業部、販売事業部など)
4. 職能別部門制(製造部、営業部など)
5. プロジェクト型組織(プロジェクトチーム制、プロジェクトマネジャー制など)

問22 5年前と比較して、貴社の業績はどのような状況ですか。最も当てはまる番号1つに○印を付けてください。

- | | | |
|-----------|-----------|---------|
| 1. 向上した | 3. 同程度 | 5. 低下した |
| 2. やや向上した | 4. やや低下した | |

問23 同業他社と比較して現在の貴社の業績をどのように評価されますか。最も当てはまる番号1つに○印を付けてください。

- | | | |
|---------|---------|-------|
| 1. 高い | 3. 同程度 | 5. 低い |
| 2. やや高い | 4. やや低い | |

問24 貴社の株主構成に関して、最も当てはまる番号1つに○印を付けてください。

1. 外資系企業である(資本の3分の1超が外資)
2. 外資系企業ではない

アンケートは以上で終了です。

ご多用のところ、調査にご協力いただき誠にありがとうございました。
後日、本調査結果の報告書をご送付申し上げますので、下記にご送付先をご記入ください。

貴社名			
住所	〒		
所属			
役職		ご氏名	
TEL		FAX	
E-mail			

<個人情報の取扱いについて>

本調査でご記入いただいた個人情報は、内容確認や本調査結果の送付を行うために必要な範囲内で利用させていただきます。
詳細は小会の個人情報保護方針 (<https://www.jma.or.jp/privacy/index.html>)をご覧ください。

～ ご協力ありがとうございました ～

無断複製転載を禁じます。

2020年 4月

発行者：一般社団法人日本能率協会 KAIKA 研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL:03-3434-0380 FAX:03-3434-6330

E-mail:kadai@jma.or.jp