

三田商学研究
第38巻第3号
1995年8月

1995年5月19日掲載承認

資 料

「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査

十 川 廣 國	今 口 忠 政
青 木 幹 喜	岡 本 大 輔
神 戸 和 雄	遠 藤 健 哉
馬 場 杉 夫	李 甲 斗
黒 川 文 子	韓 中 和
清 水 馨	

<要 約>

バブル経済崩壊後、日本の企業環境は大きく変化しつつある。円高、国際競争などの要因の変化が日本の製造業の存立基盤を大きく揺るがそうとしている。こうした状況のもとで、企業は緊急避難的な対応に迫られ、リストラクチャリングやリエンジニアリングに取り組み、コスト削減を迫られている。しかし、リストラクチャリングは、事業削減による合理化を目的とし、人員削減という結果をもたらすという問題が懸念され、リエンジニアリングは、リストラクチャリングよりも積極的な意味を持つものの、既存の知識や技術の利用を前提とした生産性改善策という限界を持つと指摘されている。したがって、このような限界を持つリストラクチャリングやリエンジニアリングは、企業の長期にわたる維持・発展という課題の根本的な解決策になり得るか否かが疑わしい。むしろ、企業の維持・発展にとっては従来の戦略行動を質的に転換しうるような能力が備わっていることが必要といえる。

そのためには、企業にリエンジニアリングを超えた能力、つまり将来新しい事業の開発可能性につながるコア・コンピタンスの構築が試みられねばならない。コア・コンピタンスとは核となる複数の技術・知識・ノウハウなどを組み合わせて新事業を開発する能力である。コア・コンピタンス構築のためには、トップのリーダーシップをはじめ、組織活性化の問題など多くの要因が関わりを持っている。そこで本研究は日本の製造企業に対するアンケート調査を通じて、現在の経営の実態を把握するとともに、コア・コンピタンス構築の方策がどの程度行われているかを実証的に明らかにしようという目的のもとに実施された。

研究目的から、調査対象要因はきわめて広範に及ぶため、戦略、組織、研究開発、人間資源管理、情報、社会性といった多面的な分野から研究者が参加した。各参加者が理論的な検討を重ね、アンケートの作成を試みた。アンケート調査は、上場製造企業を対象として実施した（ただし、阪神大震災に被災した神戸などに立地する企業へのアンケート発送は自粛した）。

アンケートとその一次集計結果は、次の通りである。今後はこの一次集計結果を踏まえ、相関分析、QAQF、クラスター分析などを用い、参加者各自が担当分野のデータ解析を行い、論文として発表する予定である。

<キーワード>

企業間関係, 経営理念, コア・コンピタンス, 社会性, 戦略, 組織構造, トップマネジメント, リエン
ジニアリング, リストラクチャリング

<アンケートおよび一次集計>

1. トップ・戦略

1-1 貴社では経営戦略としてどのような戦略に重点をおいておられますか。「短・中期」, 「長期」のそれぞれについて「最も重視」されるものと, 「次に重視」されるものの番号をご記入ください。

	短・中期	長期
最も重視	()	()
次に重視	()	()
1 多角化・新規事業開発	2 合理化・省力化	3 新製品開発
4 国際化	5 既存製品のシェア拡大	

最も重視する戦略／短・中期

	社数	%
.	2	.
1	10	3.9
2	119	46.9
3	55	21.7
4	12	4.7
5	58	22.8
計	254	100.0

最も重視する戦略／長期

	社数	%
.	2	.
1	72	28.3
2	21	8.3
3	110	43.3
4	29	11.4
5	22	8.7
計	254	100.0

次に重視する戦略／短・中期

	社数	%
.	4	.
1	17	6.7
2	81	32.1
3	54	21.4
4	27	10.7
5	73	29.0
計	252	100.0

次に重視する戦略／長期

	社数	%
.	4	.
1	61	24.2
2	27	10.7
3	50	19.8
4	87	34.5
5	27	10.7
計	252	100.0

1-2 貴社では複数の核となる技術を組み合わせた新事業領域の開発はどの程度実施されておられますか。

ほとんど行っていない 1-2-3-4-5-6 常に行っている

	社数	%
.	3	.
1	6	2.4
2	45	17.8
3	55	21.7
4	64	25.3
5	63	24.9
6	20	7.9
計	253	100.0

1-3 貴社がターゲットとして最も重視している顧客は, 次のうちどれでしょうか。「最も重視」しているもの, 「次に重視」しているもの, それぞれ1つずつ選んでお答え下さい。

最も重視 ()

次に重視 ()

1 メーカー 2 卸売業者 3 小売業者

4 最終消費者

最も重視

	社数	%
.	3	.
1	130	51.4
2	15	5.9
3	8	3.2
4	100	39.5
計	253	100.0

次に重視

	社数	%
.	36	.
1	31	14.1
2	74	33.6
3	58	26.4
4	57	25.9
計	220	100.0

1-4 貴社が満たそうとしている顧客のニーズはどれですか。「最も重視」しているもの、「次に重視」しているもの、それぞれ1つずつ選んでお答え下さい。

最も重視 ()

次に重視 ()

- 1 品質 2 価格 3 機能
4 サービス 5 迅速さ 6 デザイン

最も重視

	社数	%
.	1	.
1	158	62.0
2	38	14.9
3	53	20.8
4	5	2.0
5	1	0.4
計	255	100.0

次に重視

	社数	%
.	1	.
1	51	20.0
2	112	43.9
3	43	16.9
4	34	13.3
5	13	5.1
6	2	0.8
計	255	100.0

1-5 貴社のターゲットとする市場についてお答え下さい。

1-5-1 市場の伸びはどの程度ですか。

急速に縮小している 1-2-3-4-5-6 急速に拡大している

	社数	%
.	3	.
1	1	0.4
2	18	7.1
3	80	31.6
4	140	55.3
5	14	5.5
計	253	100.0

1-5-2 市場の競争状態はどの程度ですか。

シェアが固定している 1-2-3-4-5-6 シェア争いが激しい

	社数	%
.	2	.
1	2	0.8
2	21	8.3
3	40	15.7
4	68	26.8
5	101	39.8
6	22	8.7
計	254	100.0

1-5-3 市場の新製品の出現頻度はどの程度ですか。

ほとんどない 1-2-3-4-5-6 非常に頻繁である

	社数	%
.	2	.
1	5	2.0
2	29	11.4
3	58	22.8
4	83	32.7
5	65	25.6
6	14	5.5
計	254	100.0

1-5-4 市場における製品の差別化はどの程度ですか。

極めて容易である 1-2-3-4-5-6 極めて困難である

	社数	%
.	4	.
2	9	3.6
3	37	14.7
4	98	38.9
5	100	39.7
6	8	3.2
計	252	100.0

1-6 貴社のトップはどのような経営者としての特性を具えているとお考えですか。

管理者精神が強い 1-2-3-4-5-6 企業家精神が旺盛

	社数	%
.	1	.
1	2	0.8
2	29	11.4
3	50	19.6
4	70	27.5
5	80	31.4
6	24	9.4
計	255	100.0

1-7 数値目標を除く貴社の経営方針・理念（ビジョン）は、どのくらいの割合の従業員（管理職を除く）が、理解していると思いますか。

ほとんどの従業員が理解していない 1-2-3-4-5-6 ほとんどの従業員が理解している

	社数	%
.	1	.
2	19	7.5
3	32	12.5
4	81	31.8
5	109	42.7
6	14	5.5
計	255	100.0

1-8 理想として、どのくらいの割合の従業員（管理職を除く）に貴社の経営方針・理念を理解してもらいたいと思っていますか。

理解する必要がないと考えられている 1-2-3-4-5-6 ほとんどの従業員に理解してもらいたい

	社数	%
.	1	.
3	1	0.4
4	24	9.4
5	91	35.7
6	139	54.5
計	255	100.0

1-9 貴社の社長は、経営方針・理念を積極的に浸透させようと、常日頃から現場歩きなどを行い努力していますか。

全く行っていない 1-2-3-4-5-6 積極的に行っている

	社数	%
.	1	.
1	2	0.8
2	13	5.1
3	30	11.8
4	48	18.8
5	98	38.4
6	64	25.1
計	255	100.0

1-10 貴社は、戦略展開上自社の強みはどのような要素にあるとお考えですか。「最も重視」されるものと、「次に重視」されるものの番号をご記入ください。

最も重視 ()

次に重視 ()

- 1 伝統・知名度・ブランド 2 取り扱い製品の特性・成長性 3 核となる技術による製品開発力 4 優秀な下請け 5 安定した販売先・納入先 6 自社組織の機動性 7 マーケティング力 8 資産内容

最も重視

	社数	%
.	2	.
1	35	13.8
2	64	25.2
3	90	35.4
5	46	18.1
6	5	2.0
7	13	5.1
8	1	0.4
計	254	100.0

次に重視

	社数	%
.	5	.
1	33	13.1
2	50	19.9
3	58	23.1
4	1	0.4
5	50	19.9
6	27	10.8
7	25	10.0
8	7	2.8
計	251	100.0

1-11 貴社では、過去3年間にコンセプトの大幅に異なった製品技術や、従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発がなされましたか。

1-11-1 製品技術

ほとんど行われていない

1-2-3-4-5-6

従来とは異なる技術を数多く開発した

	社数	%
.	3	.
1	10	4.0
2	34	13.4
3	52	20.6
4	99	39.1
5	57	22.5
6	1	0.4
計	253	100.0

1-11-2 製造技術

ほとんど行われていない

1-2-3-4-5-6

従来とは異なる技術を数多く開発した

	社数	%
.	3	.
1	8	3.2
2	37	14.6
3	64	25.3
4	91	36.0
5	49	19.4
6	4	1.6
計	253	100.0

1-12-1 貴社で主力製品とお考えの製品の品質は同業他社と比べてどの程度とお考えですか。

非常に劣っている

1-2-3-4-5-6

非常に優れている

	社数	%
.	1	.
2	2	0.8
3	4	1.6
4	92	36.1
5	119	46.7
6	38	14.9
計	255	100.0

1-12-2 その主力製品のマーケット・シェアはどの程度ですか。おおよその割合をお答えください。

約()%

有効回答社数 239

平均 30.84

標準偏差 19.49

1-13 過去3年間に開発・販売された新製品は、現在の総売上高に対してどの程度の比重を占めていますか。下記のうちから1つ選び番号に○印をおつけください。

1. 0~5%未満 2. 5~10%未満

3. 10~20%未満 4. 20~30%未満

5. 30~50%未満 6. 50%以上

	社数	%
.	8	.
1	73	29.4
2	56	22.6
3	52	21.0
4	27	10.9
5	24	9.7
6	16	6.5
計	248	100.0

1—14 貴社の売上高研究費比率は、何%を目安としてされましたか。下記のうちから1つ選び番号に○印をおつけください。

1. 0～1%未満 2. 1～2%未満
3. 2～4%未満 4. 4～6%未満
5. 6～10%未満 6. 10%以上

	社数	%
.	8	.
1	28	11.3
2	36	14.5
3	90	36.3
4	48	19.4
5	35	14.1
6	11	4.4
計	248	100.0

1—15 貴社では自社の発展のために既存資源の利用に重きをおかれますか。それとも将来的に必要なと思われる資源の獲得・活用を重視されますか。

既存資源の利 将来的に必要な資源の獲得
用による発展 1—2—3—4—5—6 ・活用

	社数	%
.	3	.
1	3	1.2
2	51	20.2
3	70	27.7
4	91	36.0
5	36	14.2
6	2	0.8
計	253	100.0

2. 組織

2—1 貴社の基本的な組織構造は次のどのタイプに属しますか。下記のうちから1つ選び番号に○印をおつけください。

- 1 機能別組織
2 事業部制組織(SBU[戦略事業単位]を含む)

	社数	%
.	3	.
1	104	41.1
2	149	58.9
計	253	100.0

2—2 貴社では新製品開発・新規事業開発を行う際にどのような組織的対応がもっとも有効であるとお考えですか。下記のうちから1つ選び番号に○印をおつけください。

- 1 既存組織で行う 2 プロジェクト・チームを結成する
3 社内ベンチャーを創設する
4 分社化

	社数	%
.	1	.
1	40	15.7
2	199	78.0
3	7	2.7
4	9	3.5
計	255	100.0

2—3 貴社ではデータベースとして、どのような情報を蓄積して経営に役立てておられますか。「最も重視」されるものと、「次に重視」されるものの番号をご記入ください。

最も重視 ()

次に重視 ()

- 1 財務情報 2 在庫情報 3 販売動向情報
4 消費者情報 5 人事情報
6 苦情情報 7 取引先情報 8 技術情報

最も重視

	社数	%
.	4	.
1	44	17.5
2	3	1.2
3	128	50.8
4	14	5.6
7	36	14.3
8	27	10.7
計	252	100.0

次に重視

	社数	%
.	4	.
1	60	23.8
2	11	4.4
3	45	17.9
4	11	4.4
5	12	4.8
6	3	1.2
7	37	14.7
8	73	29.0
計	252	100.0

2-4 貴社ではデータベースの構築に対して、どの程度、積極的な姿勢をお持ちですか。以下にあげる各々の情報についてお答えください。

2-4-1 財務情報

データベース構築に対して 1-2-3-4-5-6 構築に対して 消極的 積極的

	社数	%
.	2	.
1	1	0.4
2	15	5.9
3	19	7.5
4	67	26.4
5	101	39.8
6	51	20.1
計	254	100.0

2-4-2 在庫情報

構築に消極的 1-2-3-4-5-6 構築に積極的

	社数	%
.	3	.
1	1	0.4
2	13	5.1
3	25	9.9
4	65	25.7
5	103	40.7
6	46	18.2
計	253	100.0

2-4-3 販売動向情報

構築に消極的 1-2-3-4-5-6 構築に積極的

	社数	%
.	2	.
1	1	0.4
2	9	3.5
3	14	5.5
4	41	16.1
5	120	47.2
6	69	27.2
計	254	100.0

2-4-4 消費者情報

構築に消極的 1-2-3-4-5-6 構築に積極的

	社数	%
.	6	.
1	13	5.2
2	41	16.4
3	52	20.8
4	72	28.8
5	54	21.6
6	18	7.2
計	250	100.0

2-4-5 人事情報

構築に消極的 1-2-3-4-5-6 構築に積極的

	社数	%
.	1	.
1	1	0.4
2	24	9.4
3	47	18.4
4	85	33.3
5	73	28.6
6	25	9.8
計	255	100.0

2-4-6 苦情情報

構築に消極的 1-2-3-4-5-6 構築に積極的

	社数	%
.	4	.
1	2	0.8
2	34	13.5
3	48	19.0
4	86	34.1
5	69	27.4
6	13	5.2
計	252	100.0

2-4-7 取引先情報

構築に消極的 1-2-3-4-5-6 構築に積極的

	社数	%
.	2	.
1	1	0.4
2	8	3.1
3	30	11.8
4	64	25.2
5	110	43.3
6	41	16.1
計	254	100.0

2-4-8 技術情報

構築に消極的 1-2-3-4-5-6 構築に積極的

	社数	%
.	2	.
1	1	0.4
2	8	3.1
3	22	8.7
4	54	21.3
5	115	45.3
6	54	21.3
計	254	100.0

2-5 貴社ではデータベースを意思決定に利用する際、どの程度、担当部署で利用のプロセスが確立されていますか。以下にあげる各々の情報についてお答えください。

2-5-1 財務情報

利用プロセスが固定しておらず、直接、決定に影響を与える場面は少ない

1-2-3-4-5-6

利用のプロセスが確立されており意思決定の際、頻繁に参考とする

	社数	%
.	5	.
1	4	1.6
2	14	5.6
3	36	14.3
4	67	26.7
5	94	37.5
6	36	14.3
計	251	100.0

2-5-2 在庫情報

影響は少ない 1-2-3-4-5-6 頻繁に参考にする

	社数	%
.	6	.
1	3	1.2
2	14	5.6
3	34	13.6
4	75	30.0
5	98	39.2
6	26	10.4
計	250	100.0

2-5-3 販売動向情報

影響は少ない 1-2-3-4-5-6 頻繁に参考にする

	社数	%
.	5	.
1	4	1.6
2	7	2.8
3	28	11.2
4	68	27.1
5	101	40.2
6	43	17.1
計	251	100.0

2-5-4 消費者情報

影響は少ない 1-2-3-4-5-6 頻繁に参考にする

	社数	%
.	8	.
1	18	7.3
2	51	20.6
3	69	27.8
4	65	26.2
5	34	13.7
6	11	4.4
計	248	100.0

2-5-5 人事情報

影響は少ない 1-2-3-4-5-6 頻繁に参考にする

	社数	%
.	7	.
1	8	3.2
2	25	10.0
3	62	24.9
4	79	31.7
5	57	22.9
6	18	7.2
計	249	100.0

2-5-6 苦情情報

影響は少ない 1-2-3-4-5-6 頻繁に参考にする

	社数	%
.	9	.
1	9	3.6
2	39	15.8
3	72	29.1
4	68	27.5
5	50	20.2
6	9	3.6
計	247	100.0

2-5-7 取引先情報

影響は少ない 1-2-3-4-5-6 頻繁に参考にする

	社数	%
.	5	.
1	3	1.2
2	14	5.6
3	45	17.9
4	75	29.9
5	86	34.3
6	28	11.2
計	251	100.0

2-5-8 技術情報

影響は少ない 1-2-3-4-5-6 頻繁に参考にする

	社数	%
.	5	.
1	5	2.0
2	11	4.4
3	42	16.7
4	73	29.1
5	90	35.9
6	30	12.0
計	251	100.0

2-6 貴社では以下にあげる情報収集手段の利用・導入にあたって費用対効果の面でどのようにお考えですか。

2-6-1 インターネット等の広範な社外ネットワーク

費用対効果の面で懐疑的であり、導入は必要最小限におさえる姿勢である

1-2-3-4-5-6

将来的に必要なものと考え、費用を度外視して積極的に導入している

	社数	%
.	5	.
1	21	8.4
2	64	25.5
3	86	34.3
4	54	21.5
5	24	9.6
6	2	0.8
計	251	100.0

2-6-2 特定分野の情報収集を目的とした社外データベース

導入は必要最小限 1-2-3-4-5-6 積極的に導入

	社数	%
.	6	.
1	6	2.4
2	46	18.4
3	66	26.4
4	83	33.2
5	39	15.6
6	10	4.0
計	250	100.0

2-6-3 社内LAN等による社内限定されたデータベース

導入は必要最小限 1-2-3-4-5-6 積極的に導入

	社数	%
.	5	.
1	7	2.8
2	20	8.0
3	36	14.3
4	77	30.7
5	93	37.1
6	18	7.2
計	251	100.0

2-7 貴社ではコンピュータを媒体とした情報共有のシステムがどの程度利用され、役立っていますか。利用の範囲と効果についてお答えください。

<利用の範囲>

2-7-1 社内共有データベース

利用していない 1-2-3-4-5-6 組織全体で利用している

	社数	%
.	1	.
1	24	9.4
2	30	11.8
3	31	12.2
4	73	28.6
5	67	26.3
6	30	11.8
計	255	100.0

2-7-2 電子掲示板

利用していない 1-2-3-4-5-6 組織全体で利用している

	社数	%
.	6	.
1	135	54.0
2	53	21.2
3	27	10.8
4	18	7.2
5	11	4.4
6	6	2.4
計	250	100.0

2-7-3 電子メール

利用していない 1-2-3-4-5-6 組織全体で利用している

	社数	%
.	6	.
1	121	48.4
2	45	18.0
3	31	12.4
4	25	10.0
5	22	8.8
6	6	2.4
計	250	100.0

<効果>

2-7-4 社内共有データベース

情報の共有にはあまり役立っていない 1-2-3-4-5-6 情報共有（水平、垂直共）に寄与している

	社数	%
.	16	.
1	16	6.7
2	25	10.4
3	34	14.2
4	77	32.1
5	69	28.8
6	19	7.9
計	240	100.0

2-7-5 電子掲示板

あまり役立っていない 1-2-3-4-5-6 寄与している

「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査

	社数	%
.	46	.
1	101	48.1
2	40	19.0
3	32	15.2
4	25	11.9
5	11	5.2
6	1	0.5
計	210	100.0

2-7-6 電子メール

あまり役立つ
ていない 1-2-3-4-5-6 寄与している

	社数	%
.	43	.
1	92	43.2
2	34	16.0
3	34	16.0
4	30	14.1
5	20	9.4
6	3	1.4
計	213	100.0

2-8 貴社では異なった部門間の情報交流や協力はどの程度なされているとお考えですか。「日常的活動」、「新製品開発・新規事業開発活動」のそれぞれについてお答えください。

2-8-1 日常的活動

部門固有の方
向で仕事をす
ずめている 1-2-3-4-5-6 つねに情報交
流・協力が実
現している

	社数	%
.	1	.
1	7	2.7
2	36	14.1
3	73	28.6
4	74	29.0
5	59	23.1
6	6	2.4
計	255	100.0

2-8-2 新製品開発・新規事業開発活動

部門固有の方
向で仕事をす
ずめている 1-2-3-4-5-6 つねに情報交
流・協力が実
現している

	社数	%
.	1	.
1	7	2.7
2	23	9.0
3	66	25.9
4	95	37.3
5	56	22.0
6	8	3.1
計	255	100.0

2-9 貴社では現業部門内で新しい発想や革新に
対してどの程度抵抗が存在しているとお考えですか。

大いに抵抗が
ある 1-2-3-4-5-6 全く抵抗はな
い

	社数	%
.	1	.
1	2	0.8
2	36	14.1
3	64	25.1
4	74	29.0
5	72	28.2
6	7	2.7
計	255	100.0

2-10 貴社ではミドル・マネジメントの役割につ
いてどのようにお考えですか。「経営戦略の策定」、
「新製品開発・新規事業開発のための発案」のそれぞ
れについてお答えください。

2-10-1 経営戦略の策定

経営戦略の策
定に際し、
トップが細部
まで指示する 1-2-3-4-5-6 戦略の策定は
ミドル以下の
発案を重視す
る

	社数	%
.	1	.
1	7	2.7
2	45	17.6
3	56	22.0
4	85	33.3
5	59	23.1
6	3	1.2
計	255	100.0

2-10-2 新製品開発・新規事業開発の発案

常にトップが
アイデアを
出しミドル以
下に具体案を
検討させる

1-2-3-4-5-6
ミドルは調整
役として現業
部門のアイ
ディアをまと
める

	社数	%
.	1	.
1	3	1.2
2	22	8.6
3	51	20.0
4	91	35.7
5	81	31.8
6	7	2.7
計	255	100.0

2-11 貴社では1億円以上のプロジェクトの決裁にあたり、必要なはんこまたはサインの数はいくつ位ですか。下記のうちから1つ選び番号に○印をおつけください。

1. 1～2個 4. 7～8個
2. 3～4個 5. 9～10個
3. 5～6個 6. 11個以上

	社数	%
.	5	.
1	2	0.8
2	69	27.5
3	86	34.3
4	47	18.7
5	24	9.6
6	23	9.2
計	251	100.0

2-12 貴社の上司（経営者や管理者）は、部下に情報や意見を求めることが多いですか。

極めて多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	3	.
1	11	4.3
2	102	40.3
3	91	36.0
4	36	14.2
5	13	5.1
計	253	100.0

2-13 貴社では部下は上司の決定に影響を与える

ことができると感じていますか。

大いに感じて 1-2-3-4-5-6 ほとんど感じていない

	社数	%
.	1	.
1	8	3.1
2	86	33.7
3	100	39.2
4	40	15.7
5	21	8.2
計	255	100.0

2-14 貴社では上司・部下の間で多くの情報が共有されていますか。

極めて多くの情報が共有さ 1-2-3-4-5-6 ほとんど共有されていない

	社数	%
.	1	.
1	4	1.6
2	67	26.3
3	120	47.1
4	43	16.9
5	20	7.8
6	1	0.4
計	255	100.0

2-15 従業員の職務は規定によって厳格に実行されていますか。

非常に柔軟に 職務規定通り 1-2-3-4-5-6 実行されている

	社数	%
.	2	.
1	3	1.2
2	45	17.7
3	93	36.6
4	58	22.8
5	45	17.7
6	10	3.9
計	254	100.0

2-16 貴社では上司から部下への権限委譲は頻繁に行われていますか。

非常に頻繁に 1-2-3-4-5-6 ほとんど行われていない

「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査

	社数	%
.	1	.
1	1	0.4
2	39	15.3
3	112	43.9
4	68	26.7
5	35	13.7
計	255	100.0

2-17 貴社では従業員にリスクを冒し、新しいことに挑戦しようという意識はどの程度具わっているとお考えですか。

現状維持の姿勢が強い 1-2-3-4-5-6 多くの従業員に挑戦意欲があふれている

	社数	%
.	1	.
1	5	2.0
2	51	20.0
3	101	39.6
4	74	29.0
5	24	9.4
計	255	100.0

2-18 貴社ではアウトソーシングと呼ばれる補助業務の外部委託を行っておられますか。

ほとんど行っていない 1-2-3-4-5-6 非常に多く行っている

	社数	%
.	1	.
1	27	10.6
2	61	23.9
3	63	24.7
4	76	29.8
5	25	9.8
6	3	1.2
計	255	100.0

3. 人 事

3-1 貴社では従業員を部・課長に昇進させる場合の基準として、能力、業績、年功のそれぞれを全体のうちのどの程度の割合で重視しますか。

	課長		部長	
能力(資質を含む)	3-1-1	割	3-1-2	割
業績	3-1-3	割	3-1-4	割
年功	3-1-5	割	3-1-6	割
合計		10割		10割

3-1-1 能力の割合/課長

	社数	%
.	8	.
1	6	2.4
2	19	7.4
3	47	19.0
3.5	1	0.4
4	80	32.3
5	60	24.2
6	22	8.9
7	7	2.8
8	5	2.0
10	1	0.4
計	248	100.0

3-1-2 能力の割合/部長

	社数	%
.	7	.
0	1	0.4
1	5	2.0
2	13	5.2
3	41	16.5
3.5	1	0.4
4	70	28.1
4.5	1	0.4
5	64	25.7
6	22	8.8
7	24	9.6
8	5	2.0
10	2	0.8
計	249	100.0

3-1-3 業績の割合/課長

	社数	%
.	8	.
0	4	1.6
1	11	4.4
2	49	19.8
3	93	37.5
4	56	22.6
4.5	1	0.4
5	28	11.3
6	4	1.6
7	1	0.4
9	1	0.4
計	248	100.0

3-1-4 業績の割合/昇進・部長

	社数	%
.	7	.
0	4	1.6
1	5	2.0
2	44	17.9
3	72	28.9
4	59	23.7
4.5	1	0.4
5	49	19.7
6	6	2.4
6.5	1	0.4
7	5	2.0
8	1	0.4
9	1	0.4
10	1	0.4
計	249	100.0

3-1-5 年功の割合/課長

	社数	%
.	8	.
0	21	8.5
1	34	13.7
2	87	35.1
3	47	19.0
4	25	10.1
5	16	6.5
6	9	3.6
7	5	2.0
8	4	1.6
計	248	100.0

3-1-6 年功の割合/部長

	社数	%
.	7	.
0	39	15.7
0.5	1	0.4
1	70	28.1
1.5	1	0.4
2	72	28.9
3	39	15.7
4	10	4.0
5	8	3.2
6	4	1.6
7	4	1.6
8	1	0.4
計	249	100.0

3-2 貴社では従業員が部・課長に昇進するためにはどのような能力を要求しますか。「部長」、「課長」のそれぞれについて、「最も重視」されるものと、「次

に重視」されるものの番号をご記入ください。

課長 部長
最も重視 () ()
次に重視 () ()

1. 専門的知識 2. 部下の育成 3. 創造力・企画力 4. 洞察力・先見性 5. 職務(ルーティン)遂行能力 6. 部下に対する人間関係調整力 7. 上司・他部門に対する説得力・交渉力

課長の昇進能力/最も重視

	社数	%
.	4	.
1	45	17.9
2	15	6.0
3	72	28.6
4	5	2.0
5	97	38.5
6	4	1.6
7	14	5.6
計	252	100.0

部長の昇進能力/最も重視

	社数	%
.	3	.
1	13	5.1
2	9	3.6
3	59	23.3
4	110	43.5
5	20	7.9
6	8	3.2
7	34	13.4
計	253	100.0

課長の昇進能力/次に重視

	社数	%
.	7	.
1	51	20.5
2	60	24.1
3	32	12.9
4	10	4.0
5	41	16.5
6	30	12.0
7	25	10.0
計	249	100.0

「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査

117

部長の昇進能力／次に重視

	社数	%
.	7	.
1	10	4.0
2	41	16.5
3	42	16.9
4	41	16.5
5	15	6.0
6	23	9.2
7	77	30.9
計	249	100.0

3-3 貴社は正規社員の雇用（グループ内出向を含む）についてどのようにお考えですか。

会社の業績状態に依存する 1-2-3-4-5-6 業績に関わらず維持する

	社数	%
.	4	.
1	4	1.6
2	44	17.5
3	78	31.0
4	61	24.2
5	50	19.8
6	15	6.0
計	252	100.0

3-4 貴社の従業員（管理職相当の専門職等も含む管理職，研究所研究員，現場従業員）に対する人事評価（昇進・昇格・昇給等）では，年功をどの程度評価に含めていますか。

3-4-1 管理職

半分以上が年功である 1-2-3-4-5-6 年功はほとんど含まれない

	社数	%
.	1	.
1	7	2.7
2	26	10.2
3	45	17.6
4	72	28.2
5	89	34.9
6	16	6.3
計	255	100.0

3-4-2 研究所研究員

半分以上が年功である 1-2-3-4-5-6 年功はほとんど含まれない

	社数	%
.	6	.
1	6	2.4
2	21	8.4
3	50	20.6
4	77	30.8
5	81	32.4
6	15	6.0
計	250	100.0

3-4-3 現場従業員

半分以上が年功である 1-2-3-4-5-6 年功はほとんど含まれない

	社数	%
.	2	.
1	10	3.9
2	72	28.3
3	76	29.9
4	62	24.4
5	31	12.2
6	3	1.2
計	254	100.0

3-5 貴社では，管理職の人事評価（昇給・昇進・昇格等）にあたり，同僚や部下からの評価がどの程度影響しますか。

ほとんど影響されない 1-2-3-4-5-6 上司の評価と同程度に影響する

	社数	%
.	1	.
1	56	22.0
2	104	40.8
3	49	19.2
4	37	14.5
5	9	3.5
計	255	100.0

3-6 貴社では新しいことに挑戦して失敗した人を，従来通りにやって並の成果をあげた人より高く評価しますか。

低く評価する 1-2-3-4-5-6 非常に高く評価する

	社数	%
.	4	.
1	4	1.6
2	20	7.9
3	78	31.0
4	117	46.4
5	32	12.7
6	1	0.4
計	252	100.0

3-7 貴社の福利厚生制度は、どのように構築されますか。

会社が提案し、トップダウン型に構築される

1-2-3-4-5-6

従業員の提案により構築される

	社数	%
.	2	.
1	6	2.4
2	38	15.0
3	99	39.0
4	94	37.0
5	15	5.9
6	2	0.8
計	254	100.0

3-8 貴社における正規従業員（本社大卒，研究所研究員，現場の中高卒）のモラルの高さは，同業他社と比べてどの程度高いと思われますか。

3-8-1 本社大卒

非常に低い 1-2-3-4-5-6 非常に高い

	社数	%
.	1	.
1	1	0.4
2	5	2.0
3	44	17.3
4	129	50.6
5	67	26.3
6	9	3.5
計	255	100.0

3-8-2 研究所研究員

非常に低い 1-2-3-4-5-6 非常に高い

	社数	%
.	6	.
1	1	0.4
2	6	2.4
3	47	18.8
4	130	52.0
5	57	22.8
6	9	3.6
計	250	100.0

3-8-3 現場の中高卒

非常に低い 1-2-3-4-5-6 非常に高い

	社数	%
.	2	.
1	2	0.8
2	9	3.5
3	64	25.2
4	125	49.2
5	50	19.7
6	4	1.6
計	254	100.0

3-9 貴社の本社大卒正規従業員の能力（専門的知識，ノウハウ，対人能力等）は，同業他社の従業員と比べて，入社以降，概してどの程度高められていると思われますか。

ほとんど高められていない 1-2-3-4-5-6 非常に高められている

	社数	%
.	1	.
2	13	5.1
3	47	18.4
4	131	51.4
5	63	24.7
6	1	0.4
計	255	100.0

「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査

3-10 貴社の本社大卒正規従業員の能力（専門能力、ノウハウ、対人能力等）は、同業他社と比べて、概してどの程度発揮されていると思われますか。

ほとんど発揮されていない 1-2-3-4-5-6 とても発揮されている

	社数	%
.	1	.
2	10	3.9
3	58	22.7
4	129	50.6
5	58	22.7
計	255	100.0

3-11 貴社の本社の管理職（管理職相当の専門職も含む）は、同業他社と比べて、会社にどの程度依存していると思われますか。

ほとんどの管理職は依存心が強く、当社を退社したら今の生活を持続できない 1-2-3-4-5-6 ほとんどの管理職は、本人が希望すれば、他の会社に移っても十分に生活していける

	社数	%
.	2	.
1	6	2.4
2	42	16.5
3	109	42.9
4	82	32.3
5	15	5.9
計	254	100.0

3-12 貴社では、全社員の平均で有給休暇がどの程度消化されていますか。

約 () %
 有効回答社数 240
 平均 51.75
 標準偏差 21.06

3-13 貴社の住宅融資制度の融資限度額はおいくらですか。

() 万円

	社数	%
.	51	.
0	24	11.7
100	2	1.0
150	1	0.5
200	5	2.4
300	4	2.0
400	7	3.4
450	1	0.5
500	15	7.3
600	2	1.0
700	3	1.5
760	1	0.5
800	4	2.0
950	1	0.5
1000	33	16.1
1200	5	2.4
1300	1	0.5
1500	12	5.9
1550	1	0.5
1600	1	0.5
1800	2	1.0
1900	1	0.5
2000	25	12.2
2200	1	0.5
2300	2	1.0
2400	1	0.5
2500	10	4.9
2600	2	1.0
2700	1	0.5
2800	1	0.5
3000	25	12.2
3070	1	0.5
3500	3	1.5
3600	1	0.5
4000	6	2.9
計	205	100.0

4. 社会性

4-1 貴社の社是・社訓、もしくは企業理念の中に、以下の項目に關することが含まれ、實現されていますか。

4-1-1 従業員の生活向上

非常に強調され、實現されている 1-2-3-4-5-6 全く含まれていない

	社数	%
.	3	.
1	22	8.7
2	97	38.3
3	66	26.1
4	38	15.0
5	20	7.9
6	10	4.0
計	253	100.0

4-1-2 地域貢献

非常に強調され、実現されている 1-2-3-4-5-6 全く含まれていない

	社数	%
.	5	.
1	17	6.8
2	62	24.7
3	80	31.9
4	50	19.9
5	29	11.6
6	13	5.2
計	251	100.0

4-1-3 社会貢献

非常に強調され、実現されている 1-2-3-4-5-6 全く含まれていない

	社数	%
.	4	.
1	44	17.5
2	103	40.9
3	57	22.6
4	25	9.9
5	19	7.5
6	4	1.6
計	252	100.0

4-1-4 地球環境保護

非常に強調され、実現されている 1-2-3-4-5-6 全く含まれていない

	社数	%
.	5	.
1	20	8.0
2	54	21.5
3	71	28.3
4	37	14.7
5	39	15.5
6	30	12.0
計	251	100.0

4-2 貴社では工場・グラウンド・体育館などの施設を地域住民へ開放していますか。

積極的に開放している 1-2-3-4-5-6 全く開放していない

	社数	%
.	7	.
1	21	8.4
2	54	21.7
3	57	22.9
4	26	10.4
5	45	18.1
6	46	18.5
計	249	100.0

4-3 貴社では地元雇用についてどのようにお考えですか。

意識して積極的にやっている 1-2-3-4-5-6 全く意識していない

	社数	%
.	1	.
1	31	12.2
2	116	45.5
3	66	25.9
4	24	9.4
5	13	5.1
6	5	2.0
計	255	100.0

4-4 貴社では社会貢献活動についてどのようにお考えですか。

企業目標の1つと考え積極的にやっている 1-2-3-4-5-6 現在の不況下においてその余裕は無い

「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査

121

	社数	%
.	1	.
1	21	8.2
2	63	24.7
3	74	29.0
4	47	18.4
5	46	18.0
6	4	1.6
計	255	100.0

4-5 貴社には、社会貢献推進部・企業文化部・企業市民室などの社会貢献を専門に行う部署があり、積極的に活動していますか。

常設の部署があり、積極的に活動している 1-2-3-4-5-6 ケース・バイ・ケースで対処している

	社数	%
.	1	.
1	10	3.9
2	7	2.7
3	16	6.3
4	33	12.9
5	85	33.3
6	104	40.8
計	255	100.0

4-6 貴社では、環境問題が企業活動に対してどれほどの影響力を持っていますか。

大きな影響力を持ち、場合によっては企業活動の方針変更も行う 1-2-3-4-5-6 制約条件としては考慮する

	社数	%
.	2	.
1	26	10.2
2	64	25.2
3	59	23.2
4	37	14.6
5	45	17.7
6	23	9.1
計	254	100.0

4-7 貴社には環境保護に専門的に取り組むための部門があり、積極的に活動していますか。

常設の部門があり、積極的に活動している 1-2-3-4-5-6 ケース・バイ・ケースで対処している

	社数	%
.	1	.
1	41	16.1
2	54	21.2
3	34	13.3
4	28	11.0
5	52	20.4
6	46	18.0
計	255	100.0

5. 海外戦略

5-1 貴社が東アジア・東南アジアに生産拠点を移転される、もしくは計画がある場合、どのような理由で海外進出をしますか。「最も重視」されるものと、「次に重視」されるものの番号をご記入ください。

最も重視 ()

次に重視 ()

- 1 製造費の低減 2 関連企業が進出するため
3 市場開拓 4 資源確保
5 ネットワーク拠点 6 輸入規制
7 情報収集 8 その他

最も重視

	社数	%
.	37	.
1	119	54.3
2	11	5.0
3	72	32.9
4	6	2.7
5	9	4.1
6	1	0.5
7	1	0.5
計	219	100.0

次に重視

	社数	%
.	39	.
1	55	25.3
2	24	11.1
3	72	33.2
4	25	11.5
5	17	7.8
6	8	3.7
7	11	5.1
8	5	2.3
計	217	100.0

5-2 貴社は東アジア・東南アジアへの海外進出をどの程度行っていますか。

非常に消極的 1-2-3-4-5-6 非常に積極的

	社数	%
.	22	.
1	34	14.5
2	30	12.8
3	20	8.5
4	49	20.9
5	72	30.8
6	29	12.4
計	234	100.0

5-3 貴社は東アジアの進出先で現地の人を部長以上の幹部に積極的に登用していますか。

ほとんど登用していない 1-2-3-4-5-6 大半が現地人である

	社数	%
.	65	.
1	33	17.3
2	17	8.9
3	19	9.9
4	41	21.5
5	59	30.9
6	22	11.5
計	191	100.0

5-4 貴社は東アジア・東南アジアの進出先で現地の人に年功序列と能力主義型のどちらをより重視した賃金体系をとっていますか。

年功序列賃金体系 1-2-3-4-5-6 能力主義型賃金体系

	社数	%
.	78	.
1	2	1.1
2	5	2.8
3	14	7.9
4	60	33.7
5	85	47.8
6	12	6.7
計	178	100.0

6. 企業間関係

6-1 貴社では過去3年間下請け関係を取りむすんでいる企業の構成に変化はありますか。

大きく変化し 1-2-3-4-5-6 全く変わっていない

	社数	%
.	5	.
1	3	1.2
2	21	8.4
3	59	23.5
4	47	18.7
5	94	37.5
6	27	10.8
計	251	100.0

6-2 貴社では下請け関係の形成において最も重要であるとお考えになる要因は何ですか。下記のうちから1つ選び番号に○印をおつけください。

- 1 信頼関係 2 コスト 3 品質
4 納期 5 リスク回避

	社数	%
.	12	.
1	92	37.7
2	64	26.2
3	82	33.6
4	5	2.0
5	1	0.4
計	244	100.0

6-3 貴社では過去3年間、次の目的のため企業間関係（異業、同業問わず）を結んだ事がありますか。また将来、それらの目的のために企業間関係を結ぶ予定がありますか。

6-3-1 技術導入（移転）〔過去3年〕

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	11	.
1	3	1.2
2	41	16.7
3	93	38.0
4	36	14.7
5	37	15.1
6	35	14.3
計	245	100.0

6-3-2 技術導入（移転）〔将来〕

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	16	.
1	8	3.3
2	68	28.3
3	95	39.6
4	34	14.2
5	21	8.8
6	14	5.8
計	240	100.0

6-3-3 研究開発〔過去3年〕

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	13	.
1	6	2.5
2	46	18.9
3	85	35.0
4	53	21.8
5	34	14.0
6	19	7.8
計	243	100.0

6-3-4 研究開発〔将来〕

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	17	.
1	10	4.2
2	68	28.5
3	92	38.5
4	41	17.2
5	17	7.1
6	11	4.6
計	239	100.0

6-3-5 人材教育〔過去3年〕

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	12	.
2	15	6.1
3	56	23.0
4	49	20.1
5	78	32.0
6	46	18.9
計	244	100.0

6-3-6 人材教育〔将来〕

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	15	.
1	2	0.8
2	23	9.5
3	65	27.0
4	62	25.7
5	56	23.2
6	33	13.7
計	241	100.0

6-3-7 新規事業開発〔過去3年〕

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	12	.
1	7	2.9
2	32	13.1
3	78	32.0
4	50	20.5
5	49	20.1
6	28	11.5
計	244	100.0

6-3-8 新規事業開発 [将来]

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	14	.
1	7	2.9
2	65	26.9
3	88	36.4
4	38	15.7
5	27	11.2
6	17	7.0
計	242	100.0

6-3-11 海外進出 [過去3年]

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	13	.
1	9	3.7
2	46	18.9
3	70	28.8
4	37	15.2
5	36	14.8
6	45	18.5
計	243	100.0

6-3-9 販売経路 [過去3年]

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	13	.
1	4	1.6
2	36	14.8
3	74	30.5
4	46	18.9
5	53	21.8
6	30	12.3
計	243	100.0

6-3-12 海外進出 [将来]

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	15	.
1	13	5.4
2	77	32.0
3	71	29.5
4	27	11.2
5	28	11.6
6	25	10.4
計	241	100.0

6-3-10 販売経路 [将来]

非常に多い 1-2-3-4-5-6 ほとんどない

	社数	%
.	15	.
1	5	2.1
2	63	26.1
3	80	33.2
4	39	16.2
5	34	14.1
6	20	8.3
計	241	100.0

本調査は、1994年度大学院高度化推進研究資金によるものである。

最後に、本アンケート調査においては慶應義塾大学商学研究科大学院の大前慶和、河野良治、当間政義、文成準、今野喜文の各氏に協力を得たことを明記し、感謝致します。

今口忠政 [京都産業大学]

青木幹喜 [東京情報大学]

遠藤健哉 [杏林大学]

馬場杉夫 [専修大学]

李 甲斗 [大学院商学研究科後期博士課程]

黒川文子 [大学院商学研究科後期博士課程]

韓 中和 [大学院商学研究科後期博士課程]

清水 馨 [大学院商学研究科後期博士課程]