

三田商学研究
第40巻第2号
1997年6月

1997年4月8日掲載承認

資 料

「脱成熟化へ向けての経営」に関するアンケート調査

十 川 廣 國	古 川 靖 洋
神 戸 和 雄	遠 藤 健 哉
馬 場 杉 夫	清 水 馨
大 前 慶 和	今 野 喜 文

<要 約>

本資料は、一昨年以來試みてきた「環境不測時代の経営」についての調査研究の継続研究として平成9年3月に実施したアンケート調査の一次集計の結果をまとめたものである。

過去2年間「環境不測時代の経営」についてのアンケート調査を実施し、多くの企業の協力を得て、ここ数年の日本企業の動向を分析することができたと考えている。しかし、企業環境も回復基調にあるとはいえ、いまだ不透明な状況が継続し、企業経営の新しい方向が必ずしも定まっているとは言えない。それに加え、組織のライフサイクルからみると、成熟段階に達していると考えられる企業が少なくなく、脱成熟化をいかに達成するかが多くの企業の課題となっているといつてよい。現実的に企業が脱成熟化に向けていかなる経営の方向を模索しようとしているかについて明らかにするためには調査をさらに継続的に行う必要があると判断し、今回の調査実施となった。

調査にあたっては、その継続性を考慮しながらアンケート項目の選択・修正を行った。その結果およそ70%のアンケート項目については、過去2回用いられたものを継続使用し、残り30%のアンケート項目については、内容・回答率との関連を考え削除もしくは修正を加え、さらに新たなアンケート項目を追加した。とくに過去の調査で試みられた社会性については、次回の調査にしかるべき修正を加えるという課題を残したまま削除することにし、戦略的提携については大幅にアンケート項目を修正した。

今回のアンケート調査も研究目的から過去の調査同様、広範に及んでおり戦略、組織、人事、情報、社会的責任、戦略的提携といった多面的な分野から研究者が参加した。なお、上記の理由でのアンケート項目の削除・修正については理論的な検討を重ね、実施したことを明記しておきたい。アンケート調査は前年同様、上場企業を対象として実施され、237社から回答を得た。

アンケートとその一次集計結果は、次の通りである。この一次集計結果をふまえて、参加者各自が担当分野のデータ解析を相関分析などの方法で解析し、その成果を各自論文として発表する予定である。

<キーワード>

経営理念、ステイクホルダー、新製品開発、事業部制、企業家精神、研究開発、従業員モラル、情報システム、戦略的提携、企業の強み

<アンケートおよび一次集計>

1. 戦略・トップ・製品

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かれていますか。「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」されるものを1つずつ選び、その数字を()内にご記入ください。

短・中期 長期
 最も重視 () ()
 次に重視 () ()

1. 多角化・新規事業開発 2. 既存製品のシェア拡大
 3. 新製品開発 4. 合理化・省力化
 5. 国際化

短・中期／最も重視

	社数	%
1	8	3.4
2	77	32.6
3	80	33.9
4	64	27.1
5	7	3.0
欠損値	1	
計	237	100.0

短・中期／次に重視

	社数	%
1	19	8.2
2	78	33.5
3	44	18.9
4	73	31.3
5	19	8.2
欠損値	4	
計	237	100.0

長期／最も重視

	社数	%
1	86	36.4
2	16	6.8
3	84	35.6
4	20	8.5
5	30	12.7
欠損値	1	
計	237	100.0

長期／次に重視

	社数	%
1	55	23.5
2	19	8.1
3	51	21.8
4	35	15.0
5	74	31.6
欠損値	3	
計	237	100.0

1-2 1) 貴社では、経営にあたって、様々な利害関係者や社会問題への対応をどの程度考慮しておられますか。2) それらの対応が貴社の業績向上(営業利益の増大)に寄与するというのをどの程度期待しておられますか。1), 2) のそれぞれについて下表中の該当番号に直接○印をおつけください。

	1) 対応を考慮する程度	
	ほとんど考慮していない	大いに考慮している
株主	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6
従業員	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6
顧客・ユーザー	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6
供給業者	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6
政府	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6
地域社会	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6
文化支援	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6
環境保護	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6

	2) 業績向上への期待
	ほとんど考慮していない 大いに考慮している
株主	1-2-3-4-5-6
従業員	1-2-3-4-5-6
顧客・ユーザー	1-2-3-4-5-6
供給業者	1-2-3-4-5-6
政府	1-2-3-4-5-6
地域社会	1-2-3-4-5-6
文化支援	1-2-3-4-5-6
環境保護	1-2-3-4-5-6

1) 対応を考慮する程度

株主

	社数	%
1	1	0.4
2	1	0.4
3	16	6.8
4	58	24.7
5	93	39.6
6	66	28.1
欠損値	2	
計	237	100.0

従業員

	社数	%
3	9	3.8
4	41	17.4
5	106	44.9
6	80	33.9
欠損値	1	
計	237	100.0

顧客・ユーザー

	社数	%
4	20	8.5
5	60	25.4
6	156	66.1
欠損値	1	
計	237	100.0

供給業者

	社数	%
2	3	1.3
3	25	10.6
4	81	34.3
5	89	37.7
6	38	16.1
欠損値	1	
計	237	100.0

政府

	社数	%
1	13	5.5
2	47	19.9
3	57	24.2
4	68	28.8
5	35	14.8
6	16	6.8
欠損値	1	
計	237	100.0

地域社会

	社数	%
1	1	0.4
2	17	7.2
3	36	15.3
4	82	34.9
5	65	27.7
6	34	14.5
欠損値	2	
計	237	100.0

文化支援

	社数	%
1	16	6.8
2	44	18.7
3	71	30.2
4	64	27.2
5	33	14.0
6	7	3.0
欠損値	2	
計	237	100.0

環境保護

	社数	%
1	1	0.4
2	4	1.7
3	27	11.4
4	59	25.0
5	78	33.1
6	67	28.4
欠損値	1	
計	237	100.0

供給業者

	社数	%
2	3	1.3
3	19	8.1
4	58	24.8
5	100	42.7
6	54	23.1
欠損値	3	
計	237	100.0

2) 業績向上への期待

株主

	社数	%
1	4	1.7
2	30	12.8
3	59	25.2
4	72	30.8
5	46	19.7
6	23	9.8
欠損値	3	
計	237	100.0

政府

	社数	%
1	22	9.4
2	55	23.4
3	72	30.6
4	49	20.9
5	23	9.8
6	14	6.0
欠損値	2	
計	237	100.0

従業員

	社数	%
1	1	0.4
2	1	0.4
3	4	1.7
4	35	14.9
5	80	34.0
6	114	48.5
欠損値	2	
計	237	100.0

地域社会

	社数	%
1	9	3.8
2	53	22.6
3	71	30.3
4	65	27.8
5	27	11.5
6	9	3.8
欠損値	3	
計	237	100.0

顧客・ユーザー

	社数	%
3	9	3.8
4	24	10.2
5	54	23.0
6	148	63.0
欠損値	2	
計	237	100.0

文化支援

	社数	%
1	29	12.3
2	74	31.5
3	73	31.1
4	40	17.0
5	14	6.0
6	5	2.1
欠損値	2	
計	237	100.0

環境保護

	社数	%
1	8	3.4
2	31	13.2
3	67	28.5
4	72	30.6
5	32	13.6
6	25	10.6
欠損値	2	
計	237	100.0

1-3 貴社では、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」されるもののそれぞれについて、下記のうちから1つずつ選び、数字を()内にご記入下さい。

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. 優秀な協力会社(下請け) 5. 安定した販売先・納入先 6. 顧客即応性・サービス 7. マーケティング力 8. 品質・機能・デザイン 9. 価格

最も重視

	社数	%
1	25	10.5
2	42	17.7
3	78	32.9
5	25	10.5
6	26	11.0
7	8	3.4
8	28	11.8
9	5	2.1
計	237	100.0

次に重視

	社数	%
1	22	9.3
2	38	16.0
3	48	20.3
4	2	0.8
5	29	12.2
6	40	16.9
7	18	7.6
8	31	13.1
9	9	3.8
計	237	100.0

1-4 貴社が以下の戦略を具体的に策定する場合、どのような方法で実施されておられますか。a)～d)の各々の項目について、「具体案作成方法」と「決定方法」として最も近いと思われるものを下記のうちから1つずつ選び、数字を()内にご記入下さい。

<戦略項目>	<具体案作成担当者>	<決定方法>
a) 全社の戦略	()	()
b) 新事業開発	()	()
c) 新製品開発	()	()
d) 研究開発方針	()	()

[具体案作成担当者の選択肢]

1. 社長
2. 担当役員
3. 担当部長
4. 社長室あるいは企画室
5. 中間管理者などの現場指揮者
6. 現場の担当者

[決定方法の選択肢]

1. 社長が単独で決定する
2. 社長と役員が議論し、最後に社長がリーダーシップをとって決定する
3. 社長と役員全員が合議に基づいて決定する
4. 基本的には権限委譲した事項であり事後承認する

具体案作成担当者

決定方法

a) 全社の戦略

	社数	%
1	59	25.2
2	46	19.7
3	3	1.3
4	125	53.4
5	1	0.4
欠損値	3	
計	237	100.0

b) 新事業開発

	社数	%
1	18	7.7
2	102	43.8
3	43	18.5
4	55	23.6
5	13	5.6
6	2	0.9
欠損値	4	
計	237	100.0

c) 新製品開発

	社数	%
1	1	0.4
2	70	29.8
3	91	38.7
4	12	5.1
5	53	22.6
6	8	3.4
欠損値	2	
計	237	100.0

d) 研究開発方針

	社数	%
1	8	3.4
2	115	49.1
3	76	32.5
4	18	7.7
5	16	6.8
6	1	0.4
欠損値	3	
計	237	100.0

a) 全社の戦略

	社数	%
1	9	3.8
2	173	73.3
3	54	22.9
欠損値	1	
計	237	100.0

b) 新事業開発

	社数	%
1	7	3.0
2	140	60.1
3	79	33.9
4	7	3.0
欠損値	4	
計	237	100.0

c) 新製品開発

	社数	%
1	2	0.9
2	68	29.2
3	82	35.2
4	81	34.8
欠損値	4	
計	237	100.0

d) 研究開発方針

	社数	%
1	4	1.7
2	74	31.8
3	79	33.9
4	76	32.6
欠損値	4	
計	237	100.0

1-5 戦略的事業領域の開発に際しての資源配分について、貴社のトップは既存事業領域とどのように調整されていますか。下記のうちから1つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

1. 既存事業分野の資源配分を優先する
2. 既存事業分野と話し合いの上で資源配分を調

整する

- 3. 新規事業分野に優先的に資源配分を行う
- 4. 新規事業分野を含めた事業活動のための資源配分の優先順位を決定する

	社数	%
1	40	17.2
2	63	27.0
3	9	3.9
4	121	51.9
欠損値	4	
計	237	100.0

1-6 貴社のトップは、経営者としてどのような特性を備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	3	1.3
2	30	12.7
3	41	17.4
4	55	23.3
5	60	25.4
6	47	19.9
欠損値	1	
計	237	100.0

1-7 貴社の将来ビジョンは、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	1	0.4
2	14	5.9
3	36	15.2
4	88	37.1
5	84	35.4
6	14	5.9
計	237	100.0

1-8 貴社の社長は、経営方針・理念を浸透させるために、常日頃から現場歩きなどを行っていますか。

ほとんど行っていない 1-2-3-4-5-6 積極的に行っている

	社数	%
1	2	0.8
2	15	6.3
3	31	13.1
4	52	21.9
5	84	35.4
6	53	22.4
計	237	100.0

1-9 貴社の主力製品の品質は、同業他社の製品と比べて、どの程度であるとお考えですか。

非常に劣っている 1-2-3-4-5-6 非常に優れている

	社数	%
2	1	0.4
3	14	5.9
4	70	29.5
5	104	43.9
6	48	20.3
計	237	100.0

1-10 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。

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が数多く開発した

製品技術 1-2-3-4-5-6
製造技術 1-2-3-4-5-6

製品技術

	社数	%
1	4	1.7
2	32	13.5
3	42	17.7
4	78	32.9
5	73	30.8
6	8	3.4
計	237	100.0

製造技術

	社数	%
1	5	2.1
2	34	14.5
3	49	20.9
4	86	36.6
5	56	23.8
6	5	2.1
欠損値	2	
計	237	100.0

現在

	社数	%
1	37	16.6
2	48	21.5
3	58	26.0
4	38	17.0
5	27	12.1
6	15	6.7
欠損値	14	
計	237	100.0

1-11 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、該当番号に直接○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	%
1	53	22.8
2	68	29.3
3	49	21.1
4	40	17.2
5	9	3.9
6	13	5.6
欠損値	5	
計	237	100.0

1-12 貴社の売上高研究費比率は、現在まで何%を目安としておられましたか。また今後は何%を目安にお考えですか。下記のうちからそれぞれ1つずつ選び、数字を()内にご記入下さい。

現在 ()

今後 ()

- 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

今後

	社数	%
1	17	8.2
2	30	14.5
3	48	23.2
4	65	31.4
5	31	15.0
6	16	7.7
欠損値	30	
計	237	100.0

1-13 貴社では新製品開発に際して、設計・技術・生産・営業といった異分野(あるいは異なった事業部)に属する人々が、分業体制をとって、ことにあたる傾向が強いのか、あるいは共通の情報に基づいて同時に参加する傾向が強いのか、お答え下さい。

できるだけ分業体制による 1-2-3-4-5-6 異分野の人々が同時に参加する

	社数	%
1	5	2.1
2	42	17.9
3	53	22.6
4	56	23.9
5	67	28.6
6	11	4.7
欠損値	3	
計	237	100.0

1-14 社会貢献は営業利益に関わりなく行うべきであるといわれていますが、そのような性格をもつ社会貢献を貴社は実際に行っていますか。

ほとんど行っていない 1-2-3-4-5-6 積極的に行っている

「脱成熟化へ向けての経営」に関するアンケート調査

131

	社数	%
1	12	5.1
2	53	22.6
3	58	24.7
4	65	27.7
5	39	16.6
6	8	3.4
欠損値	2	
計	237	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。該当番号に直接○印をおつけください。

1. 職能別組織 2. 事業部制組織
(含：SBU)

	社数	%
1	90	38.3
2	145	61.7
欠損値	2	
計	237	100.0

2-2 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」のそれぞれについてお答えください。

部門固有の方向で仕事を進めている つねに情報交流・協力が実現している

日常的活動 1-2-3-4-5-6

新製品開発 1-2-3-4-5-6

日常的活動

	社数	%
1	5	2.1
2	37	15.6
3	54	22.8
4	80	33.8
5	51	21.5
6	10	4.2
計	237	100.0

新製品開発

	社数	%
1	3	1.3
2	20	8.4
3	41	17.3
4	89	37.6
5	71	30.0
6	13	5.5
計	237	100.0

2-3 貴社ではすべての従業員の職務・権限・責任が具体的に規定されていますか。

はっきり明文化されている 1-2-3-4-5-6 具体的に規定されていない されている

	社数	%
1	6	2.5
2	33	13.9
3	46	19.4
4	69	29.1
5	54	22.8
6	29	12.2
計	237	100.0

2-4 貴社では状況に応じて上司から部下への権限委譲が頻繁に行われていますか。

ほとんど行われていない 1-2-3-4-5-6 非常に頻繁に行われている

	社数	%
1	3	1.3
2	22	9.3
3	65	27.4
4	90	38.0
5	55	23.2
6	2	0.8
計	237	100.0

2-5 貴社の現業部門内では、新しい発想や革新に対して、どの程度の抵抗が存在していますか。

ほとんど抵抗は存在していない 1-2-3-4-5-6 大いに抵抗が存在している

	社数	%
1	3	1.3
2	46	19.5
3	80	33.9
4	73	30.9
5	32	13.6
6	2	0.8
欠損値	1	
計	237	100.0

2-6 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備わっていますか。

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	3	1.3
2	49	20.7
3	87	36.7
4	73	30.8
5	24	10.1
6	1	0.4
計	237	100.0

2-7 貴社では、研究員が会社の資源・設備を使って自分の興味のある研究を自由に行うことを重視していますか。

ほとんど重視しない 1-2-3-4-5-6 非常に重視する

	社数	%
1	18	7.7
2	56	23.9
3	58	24.8
4	63	26.9
5	36	15.4
6	3	1.3
欠損値	3	
計	237	100.0

2-8 貴社の製品開発組織のリーダーには、どの程度権限が委譲されていますか。

あまり委譲されていない 1-2-3-4-5-6 ほとんど委譲されている

	社数	%
1	1	0.4
2	12	5.1
3	26	11.1
4	72	30.6
5	110	46.8
6	14	6.0
欠損値	2	
計	237	100.0

2-9 貴社では、上司が部下に情報や意見を求めることがありますか。

ほとんどない 1-2-3-4-5-6 極めて多い

	社数	%
2	5	2.1
3	18	7.6
4	87	36.9
5	108	45.8
6	18	7.6
欠損値	1	
計	237	100.0

2-10 貴社では、部下は自らの提供した情報や意見によって、上司（経営者や管理者）の決定に影響を与えることができますか。

ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 大いにできる

	社数	%
1	1	0.4
2	9	3.8
3	18	7.6
4	94	39.7
5	102	43.0
6	13	5.5
計	237	100.0

2-11 貴社において、部門間やセクション間（水平的）および担当部署の上下間（垂直的）で業務上の意見交換・情報共有は活発に行われていますか。フォーマルな面とインフォーマルな面のそれぞれについてお答えください。

部門間やセクション間（水平的）	
フォーマル	活発でない 非常に活発 1-2-3-4-5-6
インフォーマル	1-2-3-4-5-6

担当部署の上下間（垂直的）	
フォーマル	活発でない 非常に活発 1-2-3-4-5-6
インフォーマル	1-2-3-4-5-6

部門間やセクション間（水平的）

／フォーマル

	社数	%
1	2	0.9
2	17	7.3
3	62	26.6
4	100	42.9
5	46	19.7
6	6	2.6
欠損値	4	
計	237	100.0

部門間やセクション間（水平的）

／インフォーマル

	社数	%
1	1	0.4
2	14	6.0
3	55	23.7
4	91	39.2
5	62	26.7
6	9	3.9
欠損値	5	
計	237	100.0

担当部署の上下間（垂直的）

／フォーマル

	社数	%
2	6	2.6
3	32	13.7
4	111	47.6
5	76	32.6
6	8	3.4
欠損値	4	
計	237	100.0

担当部署の上下間（垂直的）

／インフォーマル

	社数	%
2	8	3.4
3	38	16.4
4	98	42.2
5	79	34.1
6	9	3.9
欠損値	5	
計	237	100.0

2-12 貴社のオフィス形態は以下のどれに当てはまりますか。役職ごとに最も近い形態を下記のうちから1つずつ選び、数字を（ ）内にご記入下さい。

役員クラス ()

管理職クラス ()

一般従業員クラス ()

研究職 ()

1. 完全な個室
2. 個人ごとにパーティションで仕切られている
3. 部署ごとにパーティションで仕切られている
4. 間仕切りのないオープンな形態

役員クラス

	社数	%
1	54	23.5
2	38	16.5
3	23	10.0
4	115	50.0
欠損値	7	
計	237	100.0

管理職クラス

	社数	%
1	1	0.4
2	5	2.1
3	46	19.5
4	184	78.0
欠損値	1	
計	237	100.0

一般従業員クラス

	社数	%
2	3	1.3
3	42	17.8
4	191	80.9
欠損値	1	
計	237	100.0

研究職

	社数	%
1	4	1.7
2	12	5.1
3	80	34.2
4	138	59.0
欠損値	3	
計	237	100.0

2-13 リフレッシュスペースはインフォーマルな情報交換に役立っていますか。

非常に役立つ ほとんど役に立っていない リフレッシュスペースはない

1-2-3-4-5-6 7

	社数	%
1	8	3.4
2	38	16.2
3	57	24.3
4	33	14.0
5	18	7.7
6	4	1.7
7	77	32.8
欠損値	2	
計	237	100.0

2-14 貴社では情報システムの導入にどの程度積極的ですか。

消極的 1-2-3-4-5-6 積極的

	社数	%
1	1	0.4
2	6	2.5
3	14	5.9
4	49	20.7
5	119	50.2
6	48	20.3
計	237	100.0

2-15 貴社では、新規分野進出のアイデアや、業務を根本的に革新するようなアイデアを生み出す場合、どのような情報システムからの情報がヒントになりますか。「最も有用」なもの、「次に有用」なるものを下記の情報システムの中から1つずつ選び、数字を（ ）内にご記入下さい。

最も有用 ()

次に有用 ()

1. 他社との情報ネットワーク 2. 社内共有データベース 3. 世界的にオープンな電子掲示板 4. World Wide Web (WWW) 5. 公開されたデータベース 6. 社内電子掲示板 7. 電子メール

最も有用

	社数	%
1	73	37.2
2	41	20.9
3	4	2.0
4	6	3.1
5	57	29.1
6	1	0.5
7	14	7.1
欠損値	41	
計	237	100.0

次に有用

	社数	%
1	38	20.9
2	56	30.8
3	4	2.2
4	15	8.2
5	42	23.1
6	8	4.4
7	19	10.4
欠損値	55	
計	237	100.0

2-16 貴社では情報システムを構築・運営する場合、下記のどのような形をとられていますか。最もあてはまるものを1つ選び、該当番号に直接○印をご記入ください。

1. 担当役員が明確な形態を示すとともに具体的な運営方法まで指示する
2. 担当役員と各部署の担当者ができるだけ頻繁に意見交換を図る
3. 担当役員を示した大枠をはずれない範囲で、各部署が自由に行っている
4. 全社的な構想は特になく、各部署の独自性に任せている

	社数	%
1	25	10.7
2	95	40.6
3	83	35.5
4	31	13.2
欠損値	3	
計	237	100.0

2-17 貴社で既に導入しているシステムはどの程度、業務の効率化、情報共有に役立っていますか。

他社とのオンライン、リアルタイムの情報ネットワーク

業務の効率化にはあまり役立っていない	業務の効率化において役に立っている	導入していない
1	2	3
4	5	6
7		

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	情報共有（水平、垂直共）に寄与している	導入していない
1	2	3
4	5	6
7		

電子メール

情報の共有にはあまり役立っていない	情報共有（水平、垂直共）に寄与している	導入していない
1	2	3
4	5	6
7		

他社とのオンライン、リアルタイムの情報ネットワーク

	社数	%
1	2	0.9
2	9	3.9
3	19	8.2
4	66	28.6
5	37	16.0
6	22	9.5
7	76	32.9
欠損値	6	
計	237	100.0

社内共有データベース

	社数	%
2	24	10.3
3	28	12.0
4	60	25.6
5	49	20.9
6	26	11.1
7	47	20.1
欠損値	3	
計	237	100.0

ネットワーク

	社数	%
1	2	0.9
2	21	9.0
3	24	10.3
4	41	17.6
5	48	20.6
6	28	12.0
7	69	29.6
欠損値	4	
計	237	100.0

3. 人事

3-1 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較してどの程度高いと思われますか。

	非常に低い	非常に高い
本社大卒	1-2-3-4-5-6	
研究所研究員	1-2-3-4-5-6	
現場の中高卒	1-2-3-4-5-6	

本社大卒

	社数	%
2	1	0.4
3	34	14.5
4	98	41.7
5	87	37.0
6	15	6.4
欠損値	2	
計	237	100.0

研究所研究員

	社数	%
2	7	3.0
3	26	11.2
4	95	40.8
5	93	39.9
6	12	5.2
欠損値	4	
計	237	100.0

現場の中高卒

	社数	%
1	2	0.9
2	5	2.2
3	48	21.0
4	98	42.8
5	64	27.9
6	12	5.2
欠損値	8	
計	237	100.0

3-2 貴社の正規従業員の昇進・給与に関して，能力，業績，年功をそれぞれ全体のうちの程度の割合で評価しますか。「部長昇進」「課長昇進」「本社大卒給与」「研究所研究員給与」「現場中高卒給与」についてそれぞれお答えください。

	部長昇進	課長昇進	本社大卒給与	研究所研究員給与	現場中高卒給与
能力	割	割	割	割	割
業績	割	割	割	割	割
年功	割	割	割	割	割
合計	10割	10割	10割	10割	10割

部長昇進/能力

	社数	%
0	4	1.9
～1以下	6	2.9
～2以下	20	9.7
～3以下	36	17.5
～4以下	56	27.2
～5以下	37	18.0
～6以下	20	9.7
～7以下	13	6.3
～8以下	10	4.9
～9以下	0	0.0
～10以下	4	1.9
欠損値	31	
計	237	100.0

部長昇進/業績

	社数	%
0	6	2.9
～1以下	6	2.9
～2以下	29	14.1
～3以下	87	42.2
～4以下	42	20.4
～5以下	28	13.6
～6以下	18	8.7
～7以下	9	4.4
～8以下	5	2.4
～9以下	1	0.5
～10以下	4	1.9
欠損値	31	
計	237	100.0

「脱成熟化へ向けての経営」に関するアンケート調査

137

部長昇進／年功

	社数	%
0	51	24.8
～ 1以下	51	24.8
～ 2以下	59	28.6
～ 3以下	15	7.3
～ 4以下	12	5.8
～ 5以下	11	5.3
～ 6以下	3	1.5
～ 7以下	2	1.0
～ 8以下	1	0.5
～ 9以下	1	0.5
～10以下	0	0.0
欠損値	31	
計	237	100.0

課長昇進／年功

	社数	%
0	34	16.5
～ 1以下	38	18.4
～ 2以下	61	29.6
～ 3以下	26	12.6
～ 4以下	19	9.2
～ 5以下	16	7.8
～ 6以下	5	2.4
～ 7以下	2	1.0
～ 8以下	4	1.9
～ 9以下	1	0.5
～10以下	0	0.0
欠損値	31	
計	237	100.0

課長昇進／能力

	社数	%
0	4	1.9
～ 1以下	10	4.9
～ 2以下	12	5.8
～ 3以下	44	21.4
～ 4以下	56	27.2
～ 5以下	44	21.4
～ 6以下	18	8.7
～ 7以下	10	4.9
～ 8以下	5	2.4
～ 9以下	0	0.0
～10以下	3	1.5
欠損値	31	
計	237	100.0

本社大卒給与／能力

	社数	%
0	2	1.0
～ 1以下	13	6.3
～ 2以下	34	16.5
～ 3以下	49	23.8
～ 4以下	54	26.2
～ 5以下	25	12.1
～ 6以下	16	7.8
～ 7以下	6	2.9
～ 8以下	1	0.5
～ 9以下	0	0.0
～10以下	0	0.0
欠損値	31	
計	237	100.0

課長昇進／業績

	社数	%
0	4	1.9
～ 1以下	10	4.9
～ 2以下	30	14.6
～ 3以下	67	32.5
～ 4以下	51	24.8
～ 5以下	26	12.6
～ 6以下	8	3.9
～ 7以下	5	2.4
～ 8以下	2	1.0
～ 9以下	1	0.5
～10以下	2	1.0
欠損値	31	
計	237	100.0

本社大卒給与／業績

	社数	%
0	10	4.9
～ 1以下	18	8.7
～ 2以下	41	19.9
～ 3以下	70	34.0
～ 4以下	33	16.0
～ 5以下	23	11.2
～ 6以下	5	2.4
～ 7以下	0	0.0
～ 8以下	0	0.0
～ 9以下	0	0.0
～10以下	0	0.0
欠損値	31	
計	237	100.0

本社大卒給与/年功

	社数	%
0	11	5.3
～1以下	21	10.2
～2以下	34	16.5
～3以下	41	19.9
～4以下	34	16.5
～5以下	27	13.1
～6以下	12	5.8
～7以下	7	3.4
～8以下	9	4.4
～9以下	2	1.0
～10以下	2	1.0
欠損値	31	
計	237	100.0

研究所研究員給与/年功

	社数	%
0	14	7.4
～1以下	26	13.7
～2以下	41	21.6
～3以下	33	17.4
～4以下	31	16.3
～5以下	21	11.1
～6以下	9	4.7
～7以下	7	3.7
～8以下	4	2.1
～9以下	3	1.6
～10以下	1	0.5
欠損値	47	
計	237	100.0

研究所研究員給与/能力

	社数	%
0	1	0.5
～1以下	9	4.7
～2以下	22	11.6
～3以下	48	25.3
～4以下	58	30.5
～5以下	26	13.7
～6以下	18	9.5
～7以下	4	2.1
～8以下	4	2.1
～9以下	0	0.0
～10以下	0	0.0
欠損値	47	
計	237	100.0

現場中高卒給与/能力

	社数	%
0	4	2.1
～1以下	26	13.5
～2以下	43	22.4
～3以下	53	27.6
～4以下	30	15.6
～5以下	21	10.9
～6以下	7	3.6
～7以下	6	3.1
～8以下	2	1.0
～9以下	0	0.0
～10以下	0	0.0
欠損値	45	
計	237	100.0

研究所研究員給与/業績

	社数	%
0	7	3.7
～1以下	16	8.4
～2以下	38	20.0
～3以下	63	33.2
～4以下	45	23.7
～5以下	14	7.4
～6以下	3	1.6
～7以下	4	2.1
～8以下	0	0.0
～9以下	0	0.0
～10以下	0	0.0
欠損値	47	
計	237	100.0

現場中高卒給与/業績

	社数	%
0	17	8.9
～1以下	27	14.1
～2以下	52	27.1
～3以下	58	30.2
～4以下	25	13.0
～5以下	8	4.2
～6以下	4	2.1
～7以下	1	0.5
～8以下	0	0.0
～9以下	0	0.0
～10以下	0	0.0
欠損値	45	
計	237	100.0

現場中高卒給与／年功

	社数	%
0	10	5.2
～ 1以下	11	5.7
～ 2以下	15	7.8
～ 3以下	27	14.1
～ 4以下	36	18.8
～ 5以下	33	17.2
～ 6以下	24	12.5
～ 7以下	18	9.4
～ 8以下	10	5.2
～ 9以下	4	2.1
～ 10以下	4	2.1
欠損値	45	
計	237	100.0

3-3 貴社の正規従業員（本社大卒，研究所研究員，現場の中高卒）の能力は，同業他社の従業員と比べて，入社以来，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 非常に高められている

本社大卒 1-2-3-4-5-6
 研究所研究員 1-2-3-4-5-6
 現場の中高卒 1-2-3-4-5-6

本社大卒

	社数	%
2	9	4.0
3	33	14.5
4	111	48.9
5	67	29.5
6	7	3.1
欠損値	10	
計	237	100.0

研究所研究員

	社数	%
2	8	3.6
3	32	14.3
4	106	47.5
5	68	30.5
6	9	4.0
欠損値	14	
計	237	100.0

現場の中高卒

	社数	%
1	1	0.5
2	7	3.2
3	32	14.5
4	115	52.3
5	63	28.6
6	2	0.9
欠損値	17	
計	237	100.0

3-4 貴社の正規従業員（本社大卒，研究所研究員，現場の中高卒）の能力は，同業他社と比較して，おおむね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 十分発揮されている

本社大卒 1-2-3-4-5-6
 研究所研究員 1-2-3-4-5-6
 現場の中高卒 1-2-3-4-5-6

本社大卒

	社数	%
2	9	3.9
3	32	13.9
4	124	53.7
5	56	24.2
6	10	4.3
欠損値	6	
計	237	100.0

研究所研究員

	社数	%
2	10	4.4
3	32	14.1
4	111	48.9
5	65	28.6
6	9	4.0
欠損値	10	
計	237	100.0

現場の中高卒

	社数	%
2	6	2.7
3	30	13.3
4	116	51.6
5	67	29.8
6	6	2.7
欠損値	12	
計	237	100.0

3-5 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上げた人と比べて、どのように評価していますか。

非常に低く評価する 1-2-3-4-5-6 非常に高く評価する

	社数	%
1	1	0.4
2	5	2.2
3	51	22.2
4	125	54.3
5	46	20.0
6	2	0.9
欠損値	7	
計	237	100.0

3-6 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 業績にかかわらず維持する

	社数	%
1	4	1.7
2	31	13.2
3	68	29.1
4	62	26.5
5	46	19.7
6	23	9.8
欠損値	3	
計	237	100.0

3-7 貴社では今後、契約社員や派遣社員（パート社員を含む）を全従業員のうち、何%程度雇用しようとお考えですか。

() %

	社数	%
0	13	7.4
～1以下	14	8.0
～3以下	16	9.1
～5以下	27	15.3
～10以下	49	27.8
～20以下	39	22.2
～30以下	10	5.7
40	3	1.7
50	3	1.7
70	1	0.6
90	1	0.6
欠損値	61	
計	237	100.0

3-8 貴社の部長・課長レベルの評価において、今までどんな能力を評価してきましたか。また将来、どのような能力を要求しますか。それぞれについて、最もあてはまるものを1つずつ選び、数字を()内にご記入ください。

部長 課長

今まで () ()

将来 () ()

1. 担当部署の方向性を明示する能力
2. 企業内外の情報獲得能力
3. 上司との交渉力
4. 取引先との交渉力
5. 部下の失敗の責任をとる姿勢
6. 部下の公正な評価
7. 部下の育成
8. 判断力・実行力
9. 本人の挑戦意欲

部長/今まで

	社数	%
1	98	43.9
2	13	5.8
3	6	2.7
4	9	4.0
5	1	0.4
6	2	0.9
7	5	2.2
8	84	37.7
9	5	2.2
欠損値	14	
計	237	100.0

「脱成熟化へ向けての経営」に関するアンケート調査

141

部長／将来

	社数	%
1	131	58.2
2	15	6.7
5	1	0.4
6	1	0.4
7	16	7.1
8	42	18.7
9	19	8.4
欠損値	12	
計	237	100.0

	社数	%
1	29	12.3
2	69	29.2
3	56	23.7
4	53	22.5
5	24	10.2
6	5	2.1
欠損値	1	
計	237	100.0

課長／今まで

	社数	%
1	14	6.3
2	6	2.7
3	3	1.3
4	22	9.8
5	3	1.3
6	2	0.9
7	25	11.2
8	127	56.7
9	22	9.8
欠損値	13	
計	237	100.0

4-2 貴社が下請け関係を取り結ぶ場合、短期的な関係として捉えられておられますか、あるいは長期的にわたる継続的关系を重視されますか。

短期的関係 1-2-3-4-5-6 長期的関係

	社数	%
1	2	0.9
2	7	3.0
3	27	11.5
4	58	24.7
5	108	46.0
6	33	14.0
欠損値	2	
計	237	100.0

課長／将来

	社数	%
1	25	11.1
2	15	6.7
4	5	2.2
5	1	0.4
6	3	1.3
7	45	20.0
8	88	39.1
9	43	19.1
欠損値	12	
計	237	100.0

4-3 貴社では下請け関係の形成において最も重要と考える要因は何ですか。下記のうちから1つ選り、該当番号に直接○印をおつけください。

1. 品質 2. 納期 3. 価格 4. 開発能力
5. 設計能力 6. 提案能力 7. 生産技術の優位性

	社数	%
1	133	59.4
2	11	4.9
3	49	21.9
4	3	1.3
5	1	0.4
6	6	2.7
7	21	9.4
欠損値	13	
計	237	100.0

4. 企業間関係

4-1 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

戦略的提携とは、パートナーとの関係が長期的にわたる対等な関係であり、企業の将来に大きな影響を与える企業間提携をさしますが、このことを考慮の上、以下の質問にお答えください。

4-4 貴社では、新製品や新事業の開発に際して、他企業との戦略的提携にどの程度取り組んでおられますか。

戦略的提携に 1-2-3-4-5-6 戦略的提携に
消極的 積極的

	社数	%
1	14	6.0
2	43	18.4
3	37	15.8
4	61	26.1
5	66	28.2
6	13	5.6
欠損値	3	
計	237	100.0

4-5 貴社が取り組んでいる戦略的提携のうち、異業種の企業と取り組んでいる提携数は全提携数の何割程度ですか。

() 割

	社数	%
0	69	40.4
~ 1以下	56	32.7
~ 2以下	19	11.1
~ 3以下	8	4.7
~ 4以下	3	1.8
~ 5以下	3	1.8
~ 6以下	1	0.6
~ 7以下	1	0.6
~ 8以下	4	2.3
~ 9以下	1	0.6
~ 10以下	6	3.5
欠損値	66	
計	237	100.0

4-6 現在、貴社の取り組んでいる戦略的提携は、コア・テクノロジーに直接結び付くものとお考えですか。

結び付くと 1-2-3-4-5-6 結び付くと
考えていない 考えている

	社数	%
1	12	5.7
2	28	13.4
3	29	13.9
4	69	33.0
5	57	27.3
6	14	6.7
欠損値	28	
計	237	100.0

4-7 貴社が取り組んでいる戦略的提携の目的について、以下のうちから最も近いと思われるものを1つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

1. 新事業の共同開発・共同研究
2. 新製品の共同開発・共同研究
3. 販売経路の開拓
4. 新技術へのアクセス

	社数	%
1	49	24.4
2	99	49.3
3	27	13.4
4	26	12.9
欠損値	36	
計	237	100.0

4-8 貴社が結んだ戦略的提携のうち、成功したと評価できるものは、およそ何割程度ですか。

() 割

	社数	%
0	17	10.9
~ 1以下	28	17.9
~ 2以下	14	9.0
~ 3以下	31	19.9
~ 4以下	8	5.1
~ 5以下	22	14.1
~ 6以下	8	5.1
~ 7以下	8	5.1
~ 8以下	12	7.7
~ 9以下	2	1.3
~ 10以下	6	3.8
欠損値	81	
計	237	100.0

4-9 貴社が結んだ戦略的提携のうち、当初の目的以外に望ましい副産物（新しい技術の獲得など）が生じたものは、およそ何割程度ですか。

() 割

	社数	%
0	52	34.9
～ 1以下	57	38.3
～ 2以下	19	12.8
～ 3以下	10	6.7
～ 4以下	0	0.0
～ 5以下	8	5.4
～ 6以下	0	0.0
～ 7以下	0	0.0
～ 8以下	2	1.3
～ 9以下	0	0.0
～ 10以下	1	0.7
欠損値	88	
計	237	100.0

古川靖洋 [嘉悦女子短期大学]

遠藤健哉 [杏林大学]

馬場杉夫 [専修大学]

清水 馨 [大学院商学研究科後期博士課程]

大前慶和 [大学院商学研究科後期博士課程]

今野喜文 [大学院商学研究科後期博士課程]