

業績を高める組織能力と  
組織・人材マネジメント調査2009  
報告書

RECRUIT  
MANAGEMENT SOLUTIONS

## はじめに

皆様には日頃より小社事業に格別のご理解とご愛顧を賜り、誠にありがとうございます。このたび小社では「業績を高める組織能力と組織・人材マネジメント調査」を実施し、その結果分析を行いましたので、ここに報告いたします。

本調査レポートは、194組織の企業及び事業部・カンパニーのご協力によるアンケート回答に基づき作成させていただきました。ご多忙な中、本調査にご協力いただきました各企業の皆様には、心より御礼申し上げます。

本調査は、小社にてかねてより進めておりました研究テーマ「企業業績と関係性をもつ組織能力とは何か、またその能力を高める組織・人材マネジメントとは何か」の実証調査として実施いたしました。

今回の調査結果の分析により、いかなる環境下においても価値創造し続けられる組織であるために、「どのような組織能力や組織・人材マネジメントが必要か」について、そのヒントを得ることができました。各企業の皆様が組織・人事施策を展開されるうえで、本報告書がお役にたてれば幸いです。

2009年7月

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

# 業績を高める組織能力と 組織・人材マネジメント調査2009 報告書

## 目次 index

1. 調査概要	p.3
2. 回答企業プロフィール	p.4
3. 調査結果の構造	p.5
4. 調査結果サマリー	p.6
5. 業績と組織能力の関係	p.9
6. 業績を高める組織能力の特定	p.10
7. 組織能力と経営資源の関係	p.11
8. 組織能力を強化する源泉	p.13
① ビジョン共有力	p.13
② 知識創造力	p.14
③ 実行変革力	p.15
9. 経営資源を支え、組織能力に働きかける組織・人材マネジメント	p.16
参考資料	p.17
▶ 用語説明	
▶ 財務データ算出ロジック	

## 1. 調査概要

「業績を高める組織能力と組織・人材マネジメント」調査の概要は以下のとおりです。調査フレームは、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所が、一橋大学名誉教授である野中郁次郎氏の監修のもと行ってきた「持続的成長企業研究」(RMSmessageVol.17 参照)をベースにしています。

### □ 調査実施の目的

環境変化のなかで、様々な経営課題に直面する企業・組織に対し、価値創造に向けた組織・人材マネジメント上のヒントを提示する。

### □ 調査実施（回答期間）

▶ 2009年3月～4月

### □ 調査の対象

▶ 従業員数1000名以上の大手企業およびその事業部

### □ 調査方法

- ▶ 各企業の人事部門が各社の課長職以上に質問紙を配布し回収
- ▶ 回答者数：1組織あたり最大30名

### □ 集計サンプル数

- ▶ 194組織
- ✓ 全社を想定して回答・・・161社
- ✓ 事業部・カンパニーを想定して回答・・・33組織

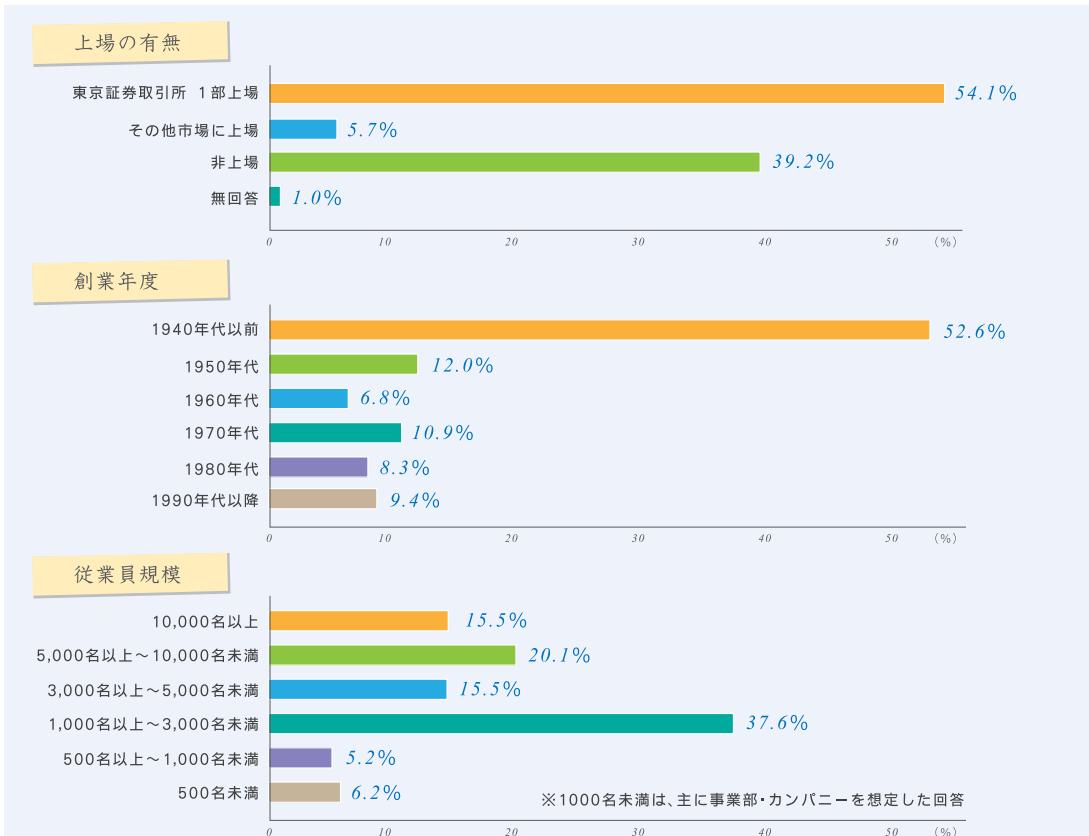
### □ 調査フレーム

領域	要素				項目数
組織能力	・ビジョン共有力 ・実行力	・変革力 ・横断展開力	・意思疎通力 ・知の交流力		19
人的資本（一般社員）	・成果追求 ・革新行動	・挑戦意欲 ・従業員満足			10
人的資本（中間管理職）	・視野の広さ ・イノベーション推進	・メンバーへの働きかけ ・上司への働きかけ			17
経営トップ	・ビジョンの具体化 ・変革の推進	・現実直視の意思決定			14
組織・人材マネジメント	・Value浸透 ・業務遂行	・場 ・採用／雇用	・育成／能力開発 ・昇進／昇格／異動／配置	・評価／待遇	26
組織風土	・組織目的に関する価値観 ・変革を進める価値観	・業務遂行に関する価値観 ・人とのかかわり合いに関する価値観			21
—	・将来性				3
合計▶					110

## 2. 回答企業プロフィール

本調査にご協力いただいた194組織のプロフィールを以下に示します。メーカー系、非メーカー系および金融系と、さまざまな業種から偏りのない回答が得られました。

### □ 本調査にご協力いただいた194組織のプロフィール



### □ 主たる事業の業種

業種分類	数	構成比
メーカー系	87	44.8%
建設／設備	6	3.1%
機械／電気機器	29	14.9%
食品／飲料	11	5.7%
医薬品	8	4.1%
非メーカー系	60	30.9%
その他製造	33	17.0%
運輸／倉庫／物流	9	4.6%
商社	8	4.1%
百貨店／スーパー／コンビニエンストア	6	3.1%
その他小売	5	2.6%
通信	3	1.5%
金融系	27	13.9%
情報処理／ソフトウェア	15	7.7%
その他サービス	14	7.2%
銀行	5	2.6%
生保	9	4.6%
上記以外の業種及び無回答	20	10.3%
損害／その他保険	5	2.6%
カード／消費者金融	4	2.1%
不動産	4	2.1%
合計▶		194
		100%

### 3. 調査結果の構造

調査結果の全体像を図示すると、以下のようなになります。本報告書では、組織能力や経営資源が、どのように関係しあって業績を高めているのか、その構造を明らかにしていきます。

- 1** 業績と組織能力の関係 ..... p.9 / p.10
  - 2** 組織能力と経営資源の関係 ..... p.11
  - 3** ビジョン共有力を強化する源泉 ..... p.13
  - 4** 知識創造力を強化する源泉 ..... p.14
  - 5** 実行変革力を強化する源泉 ..... p.15
  - 6** 経営資源を支え、組織能力に働きかける組織・人材マネジメント ..... p.16

## 4. 調査結果サマリー

ここでは、調査を実施にするにあたって設定した仮説と、今回の調査結果の主なポイントを列挙します。

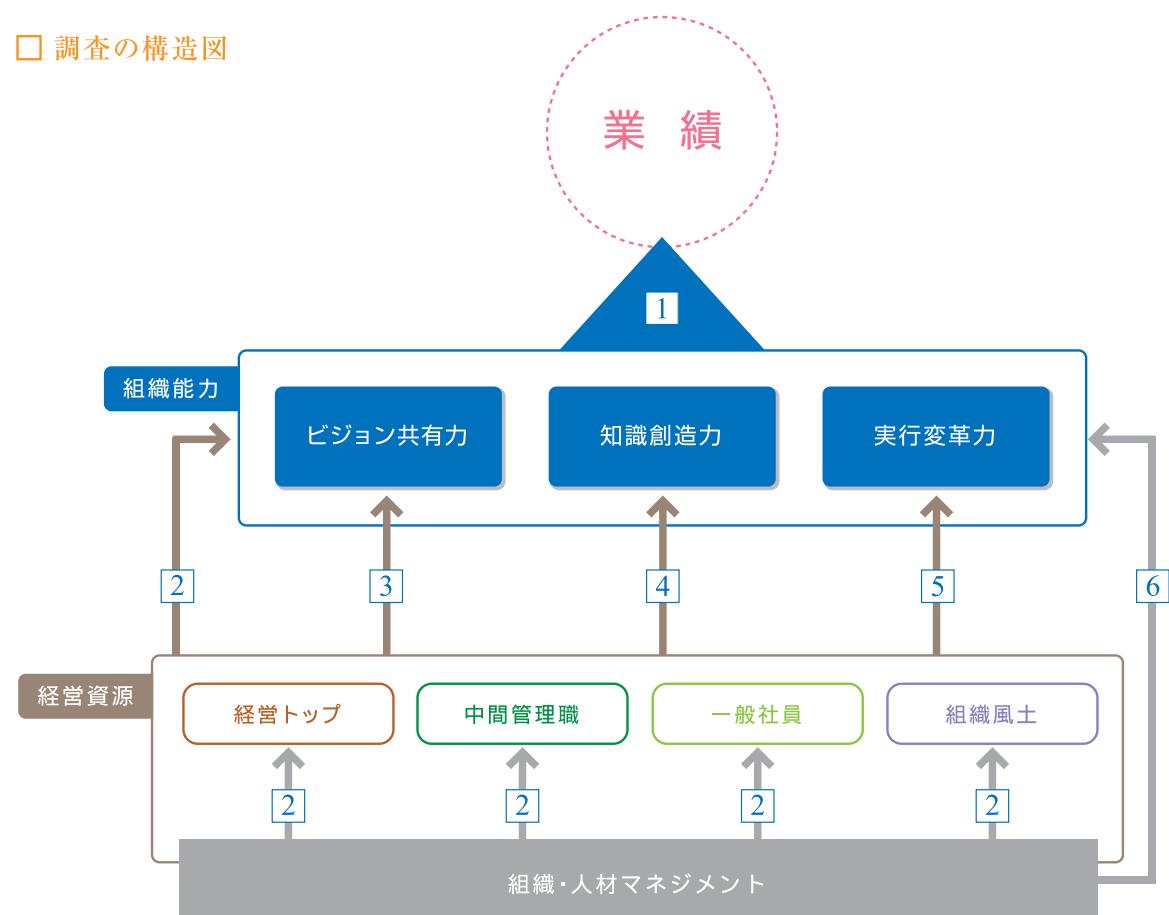
□ 調査仮説

企業の業績を高めることに組織能力が関係している。

組織能力を高める組織・人材マネジメントが存在している。

\*組織能力とは、組織が成果をあげるために発揮する行動能力である。

## □ 調査の構造図



## 4. 調査結果サマリー

### □ 業績向上に影響を与える3つの組織能力

- ▶ 業績向上に組織能力が寄与していることを示す結果を得た。また、その組織能力は大きく「ビジョン共有力」「実行変革力」「知識創造力」の3つで構成されている。
- ▶ 組織能力の業績向上に対する影響を構造的に確認すると、業績向上に直接関係しているのは「実行変革力」であり、業績を生み出すベースとなっているのは、「ビジョン共有力」であるとの結果を得た。また、「知識創造力」は、「実行変革力」を経由して業績に影響しているという構造が確認できた。

### □ 組織能力を高めている人・組織に関わる経営資源

- ▶ 経営資源である「経営トップ」「中間管理職」「一般社員」「組織・人材マネジメント」「組織風土」は、業績向上に寄与する3つの組織能力に強く影響している。「組織・人材マネジメント」は、その他の経営資源である「経営トップ」や人的資本である「中間管理職」「一般社員」、「組織風土」に対しても強く影響している。

### □ 組織能力：「ビジョン共有力」を強化する「経営トップ」「中間管理職」

- ▶ 「ビジョン共有力」との関係が強い項目の上位を、「経営トップ」「中間管理職」の項目が多く占めている。ビジョンをその意味や背景も含めて組織の隅々まで共有していく原動力は、ビジョンの創造や発信を担う「経営トップ」と、ビジョンをメンバーにブレークダウンして伝える役割を持つ「中間管理職」であることがうかがえる。

### □ 組織能力：「知識創造力」を強化する「中間管理職」「一般社員」

- ▶ 「知識創造力」との関係が強い項目の上位を、「中間管理職」の項目が多く占めている。現場における知の創造の実践を促すのは、組織の中で知の連結点となる中間管理職と、会社や仕事への誇りに裏打ちされた一般社員の率先行動である。

### □ 組織能力：「実行変革力」を強化する「経営トップ」「組織風土」「中間管理職」

- ▶ 「実行変革力」との関係が強い項目の上位を、「経営トップ」「組織風土」「中間管理職」の項目が多く占めている。戦略の着実な実行と将来に向けた変革を同時に実現するためには、現実を直視しつつ変革を奨励する「経営トップ」、目の前の問題に対処しながらも広い視野をもってイノベーションを推進する「中間管理職」が重要である。また、実行と変革を両立する「組織風土」の醸成も鍵となっていることがうかがえる。

### □ 項目一覧 3つの組織能力

業績を高める3つの組織能力	要素	No.	項目
ビジョン共有力	ビジョン共有力	1	短期的な目標だけでなく将来のビジョンが語られ、全体として共有されている
		2	決定事項については、結論だけでなく、「なぜそう決まったか」まで共有されている
		3	ビジョン実現に向けた各部門の進捗や取り組み状況について定期的に共有されている
知識創造力	横断展開力	11	新規事業や新商品・新サービスの提案が、現場から多く出されている
		12	指示命令系統や部署にかかわらず、必要な相手と気軽に相談やコミュニケーションができる
		13	部門の枠を越えた取り組みが積極的に行われている
実行変革力	意思疎通力	14	経営層と従業員との間には信頼関係が構築されている
		15	意見が食い違ったとき、立場や年齢にとらわれずに納得のいくまで話し合っている
		16	仕事上で困難に直面したときには、お互いに相談に乗ったり、知恵を出し合ったりしている
	知の交流力	17	職場の将来像について従業員同士で話し合っている
		18	お互いの成功体験や失敗体験について、従業員同士で情報を交換し合っている
		19	従業員同士の普段の話し合いの中から新しいアイデアや知恵が生まれている
実行変革力	実行力	4	決定事項は、すぐに実行に移されている
		5	戦略はブレークダウンされ、何に取り組むかが明らかになっている
		6	決定事項は、結果が出るまでやりきっている
	変革力	7	過去の失敗や成功を振り返って検証し、次の施策展開に活かしている
		8	危機的な状況に陥る前に、先を見越して企業変革に取り組んでいる
		9	過去の経験や慣習にとらわれることなく、新たな施策や考え方を取り入れている
		10	全社的に、継続的業務改善が展開されている

### □ 経営資源を支え、3つの組織能力全体に働きかける「組織・人材マネジメント」

- ▶ 組織能力と関係の強い組織・人材マネジメントの上位を占める項目を確認すると、組織能力を高める組織・人材マネジメントの要件として以下のよう示唆を得た。

#### ✓ 理念と組織・人づくりの一貫性

1. 理念の言語化
2. 理念を反映した人事制度構築と公正な運用
3. 求める人材像の明確さ

#### ✓ 組織・人づくりへの長期的投資

1. 人材開発・採用に対する継続的な経営資源投入
2. 次世代経営者の育成

#### ✓ 変化に対応する組織・人づくり

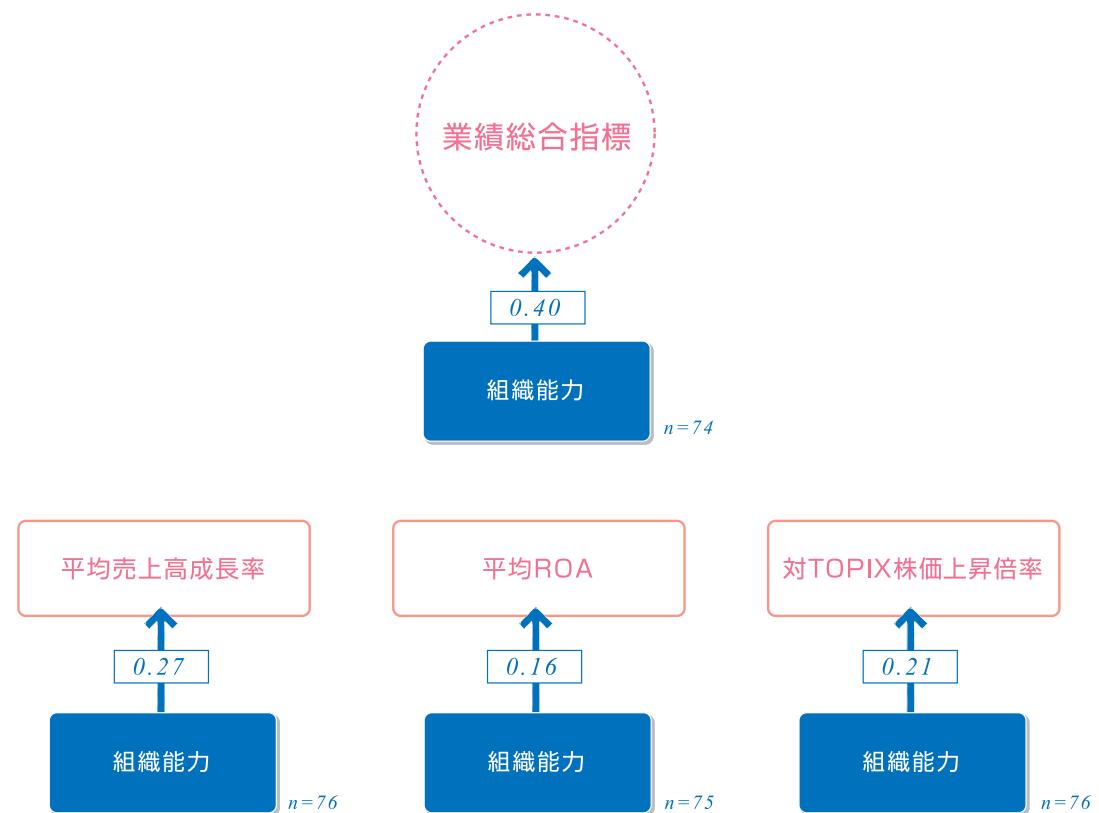
1. 環境変化に対応する戦略的な組織設計・人材配置
2. 柔軟でスピーディな組織づくり
3. チャレンジやプロセスを評価する仕組み
4. 多様性の尊重

## 5. 業績と組織能力の関係

ここでは、調査仮説のひとつである「業績と組織能力の関係」についての調査結果を示します。上場企業の公表財務データを用いた分析の結果、「組織能力が業績を高める」ことが示され、仮説が支持されました。

### □ 業績向上に組織能力が寄与している

- ▶ 組織能力は、業績総合指標に、影響を与えている
- ▶ 組織能力は、業績総合指標を構成する平均売上高成長率、平均ROA、対TOPIX株価上昇倍率に対しても同様に影響を及ぼしている
- ▶ ここで業績は単年度ではなく、5年間のデータに基づいており、中長期的な業績と組織能力の関係が示された。



※ここで分析は、上場企業を対象に公表財務データをもとにしている  
※業績総合指標は、平均売上高成長率、平均ROA、対TOPIX株価上昇倍率の因子として算出  
※財務データの算出ロジックは、P17を参照  
※矢印(↑)の数字は、相関係数

## 6. 業績を高める組織能力の特定

ここでは、「業績を高める組織能力とは何か」についての調査結果を示します。組織能力として、「ビジョン共有力」「知識創造力」「実行変革力」の3つが抽出されました。さらに、「その3つの組織能力はどのように業績を高めているか」についても、その関係性が明らかになりました。

### □ 業績向上に直接関係している組織能力は「実行変革力」

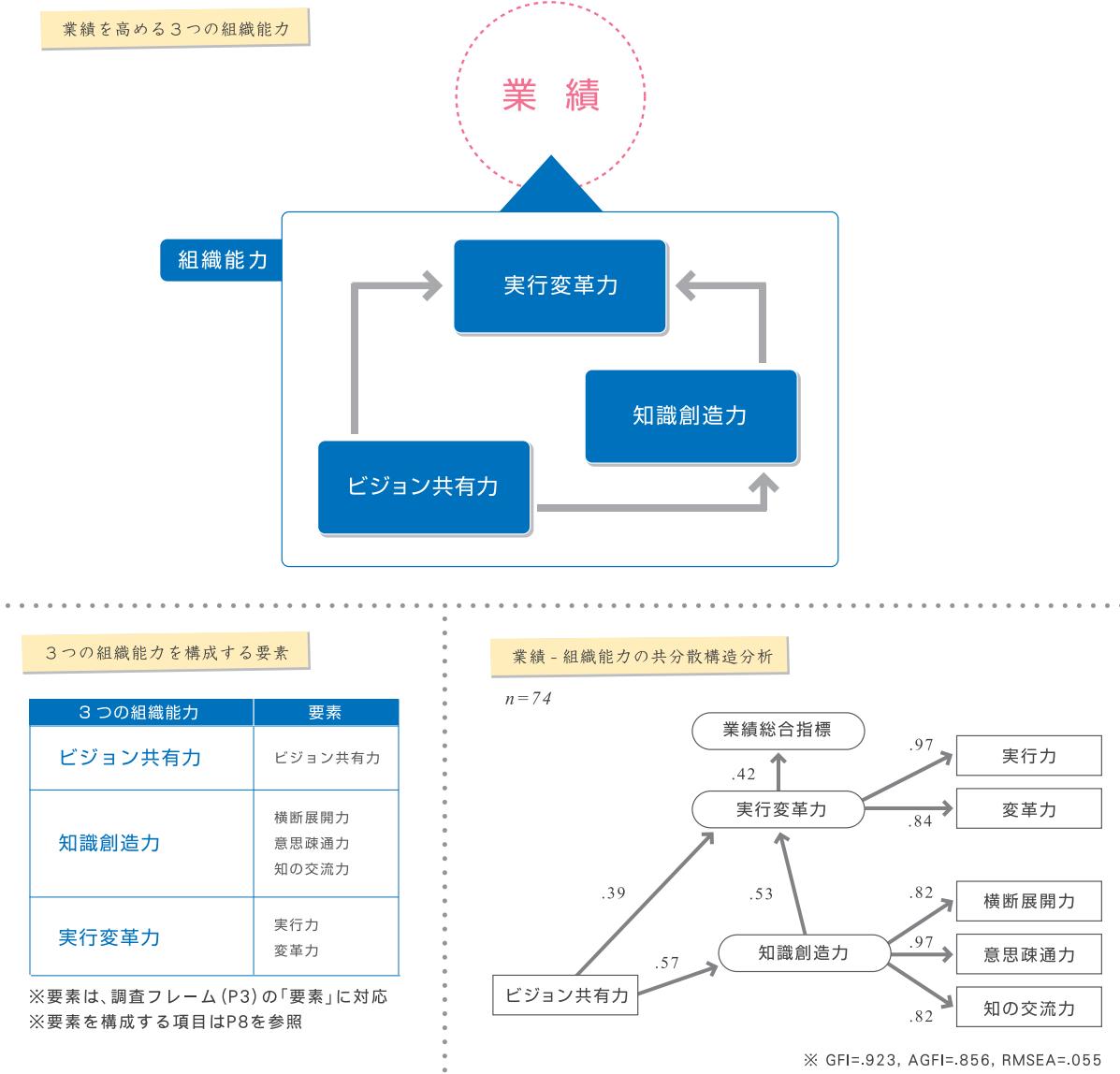
- ▶ 「実行変革力」は、「実行力」「変革力」で構成される

### □ 業績を生み出す土台となっているのは、「ビジョン共有力」

- ▶ 「ビジョン共有力」は直接的に「実行変革力」に影響するが「知識創造力」にも影響している

### □ 「知識創造力」は、「実行変革力」を経由して業績に影響を与えている

- ▶ 「知識創造力」は、「横断展開力」「意思疎通力」「知の交流力」で構成される

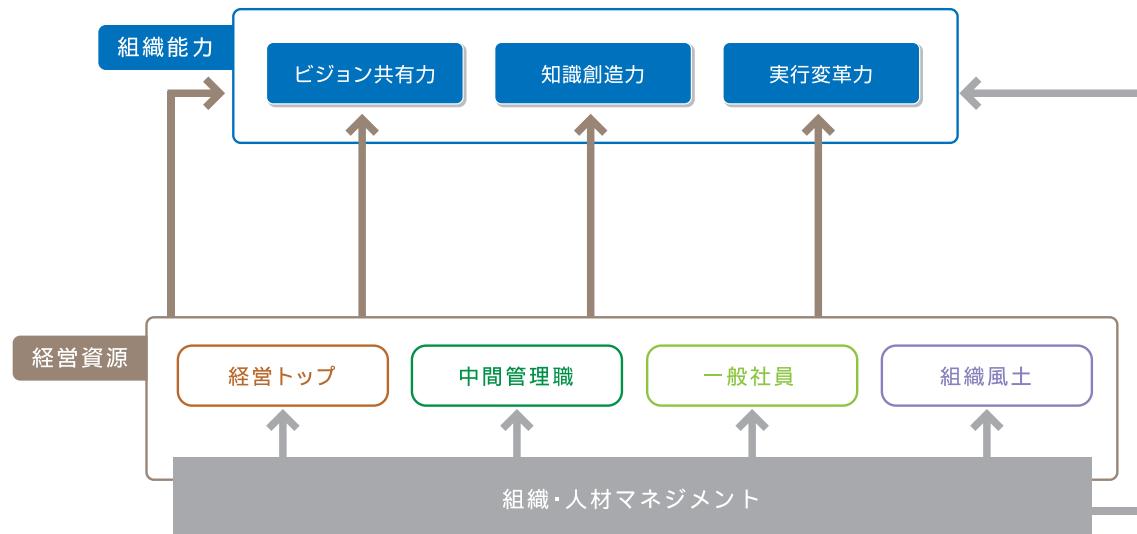


## 7. 組織能力と経営資源の関係

ここでは、「3つの組織能力が、組織や人に関わる経営資源（経営トップ、中間管理職、一般社員、組織風土、組織・人材マネジメント）とどのように関係しあっているか」について、調査結果を示します。

- 経営資源である「経営トップ」「中間管理職」「一般社員」「組織風土」「組織・人材マネジメント」は、業績向上に寄与する3つの組織能力に強い影響を及ぼしている
- 「組織・人材マネジメント」は、その他の経営資源である「経営トップ」や人的資本である「中間管理職」「一般社員」「組織風土」に対しても強く影響している

### □ 調査の構造図



以降のページでは

3つの組織能力「ビジョン共有力」「知識創造力」「実行変革力」のそれぞれを高める経営資源

- ▶ 経営トップ
- ▶ 中間管理職
- ▶ 一般社員
- ▶ 組織風土
- ▶ 組織人材マネジメント

の特徴を具体的に説明します。

また、経営資源のうち、経営資源形成のインフラとしても機能している「組織・人材マネジメント」について特に着目し、組織能力との関係性を説明します。

相関係数  $n=194$

	経営トップ	人的資本(中間管理)	人的資本(一般社員)	組織風土	組織・人材マネジメント
組織能力	0.78	0.80	0.70	0.83	0.77
組織・人材マネジメント	0.63	0.65	0.65	0.84	

## 8. 組織能力を強化する源泉

### ビジョン共有力

ここでは、業績を生み出す土台となっている「ビジョン共有力」を高める源泉は何かを明らかにしたうえで、「ビジョン共有力」に秀でた組織は、どのような特徴をもっているかについて考察しました。

#### □ 「ビジョン共有力」との関係が強い項目の上位を、「経営トップ」「中間管理職」の項目が多く占めている

- ▶ ビジョンをその意味や背景も含めて組織の隅々まで共有していく原動力は、ビジョンの創造や発信を担う「経営トップ」と、ビジョンをメンバーにブレークダウンして伝える役割を持つ「中間管理職」であることがうかがえる

#### □ 「ビジョン共有力」に秀でる組織は、以下のような特徴をもっていると推察できる

- ▶ ビジョンを形作る、長期視点や社会的使命の重視
- ▶ ビジョン実現のための言語化と仕組み
- ▶ 環境変化に対応しつつ、現実に即したビジョン展開
- ▶ ビジョンを組織に浸透させるための組織としての一体感や信頼関係

#### 組織能力：「ビジョン共有力」に秀でる組織の特徴

※下表は、組織能力：「ビジョン共有力」との相関の高い項目

n=194

領域	要素	No.	項目	相関係数	
経営トップ	変革の推進	56	長期的な視点から、会社の成長のための布石を打っている	0.68	1
組織風土	組織目的に関する価値観	90	事業を長期的に成長させること	0.69	
経営トップ	ビジョンの具現化	50	業績向上だけでなく、会社が社会に果たす役割を意識した意思決定を行っている	0.65	2
人的資本（中間管理職）	メンバーへの働きかけ	39	会社・部門・管轄組織が将来実現したいことや「目指す状態」について、折に触れて周囲に語っている	0.62	
経営トップ	ビジョンの具現化	47	経営理念や方針を折に触れて語っている	0.57	3
経営トップ	ビジョンの具現化	48	ビジョンや方針を発表する際、その背景や意味についても説明している	0.65	
組織・人材マネジメント	Value 浸透	61	会社の理念は、わかりやすく言語化されている	0.55	4
人的資本（中間管理職）	視野の広さ	32	常に、会社の理念に添った意思決定を行っている	0.61	
組織・人材マネジメント	Value 浸透	62	会社の理念を反映した人事制度が構築されている	0.57	
経営トップ	ビジョンの具現化	49	ビジョンや戦略を本気で実現しようとしている	0.63	5
経営トップ	変革の推進	53	経営環境の変化を敏感に察知して、柔軟に対応している	0.57	
経営トップ	現実直視の意思決定	59	耳の痛いマイナス情報にも積極的に耳を傾け、状況把握や原因究明を徹底している	0.55	
人的資本（中間管理職）	視野の広さ	33	自部署のことだけにとらわれず、広い視野で問題解決にあたっている	0.56	6
人的資本（中間管理職）	イノベーション推進	36	他部署の優れた取り組みや成功事例を積極的に職場で共有している	0.56	
経営トップ	変革の推進	52	新しい提案を積極的に取り上げている	0.60	
経営トップ	現実直視の意思決定	60	経営層の意思決定は、従業員に信頼されている	0.69	7
組織風土	人とのかかわり合いに関する価値観	106	組織全体としての一体感をもつこと	0.59	

- ▶ ビジョンを形作る、長期視点や社会的使命の重視 1 長期志向 2 社会的使命の重視
- ▶ ビジョン実現のための言語化と仕組み 3 繼続的な理念・ビジョンの浸透 4 意思決定や制度構築における理念との一貫性
- ▶ 環境変化に対応しつつ、現実に即したビジョン展開 5 ビジョンと現実の接続 6 新しい視野・視点への貪欲さ
- ▶ ビジョンを組織に浸透させるための組織としての一体感や信頼関係 7 組織としての一体感や信頼関係

### 知識創造力

ここでは、「実行変革力」を強化するために寄与している「知識創造力」を高める源泉は何かを明らかにしたうえで、「知識創造力」に秀でた組織は、どのような特徴をもっているかについて考察しました。

#### □ 「知識創造力」との関係が強い項目の上位を、「中間管理職」と「一般社員」の項目が多く占めている

- ▶ 現場における知の創造の実践を促すのは、組織の中で知の連結点となる中間管理職と、会社や仕事への誇りに裏打ちされた一般社員の率先行動である。

#### □ 「知識創造力」に秀でる組織は、以下のような特徴をもっていると推察できる

- ▶ 知識創造に向けた闊達なコミュニケーションを支える場や風土、マネジメント
- ▶ 変革に向けた知識創造を促すマネジメントと実践
- ▶ 知識創造を方向付けるビジョンの明確さ

#### 組織能力：「知識創造力」に秀でる組織の特徴

※下表は、組織能力：「知識創造力」との相関の高い項目

n=194

領域	要素	No.	項目	相関係数	
人的資本（中間管理職）	メンバーへの働きかけ	43	メンバー一人ひとりの成長に気を配っている	0.61	1
組織風土	人とのかかわり合いに関する価値観	104	各組織・各人の間で相互に協力すること	0.68	
組織風土	人とのかかわり合いに関する価値観	106	組織全体としての一体感をもつこと	0.60	
人的資本（中間管理職）	視野の広さ	33	自部署のことだけにとらわれず、広い視野で問題解決にあたっている	0.61	2
人的資本（中間管理職）	視野の広さ	35	効果的な解決策を見つけるために、広く社内外の人の意見を取り入れている	0.59	
人的資本（中間管理職）	イノベーション推進	36	他部署の優れた取り組みや成功事例を積極的に職場で共有している	0.61	2
組織・人材マネジメント	上司への働きかけ	46	経営トップなど上層部に対して、言うべきことは率直に言っておられる	0.62	
組織・人材マネジメント	場	69	各階層での権限委譲が進んでいる	0.58	
組織・人材マネジメント	昇進／昇格／異動／配置	80	配置や異動において、個人の多様な価値観や働き方が考慮されている	0.58	3
組織風土	人とのかかわり合いに関する価値観	107	多様な人材を生かすこと	0.62	
人的資本（一般社員）	従業員満足	28	この会社の一員であることに誇りをもっている	0.58	4
人的資本（一般社員）	従業員満足	29	今の仕事に誇りをもっている	0.58	
人的資本（一般社員）	革新行動	24	今までのやり方にとらわれず、常にどうしたらよいかを考え工夫している	0.57	
人的資本（中間管理職）	イノベーション推進	38	リスクを恐れず、新しい試みにチャレンジしている	0.65	5
組織・人材マネジメント	業務遂行	65	新しい提案や大胆なチャレンジを評価する仕組みがある	0.59	
組織風土	変革を進める価値観	93	試行錯誤を良しとすること	0.61	
人的資本（一般社員）	革新行動	23	意見を述べるだけでなく、率先して行動している	0.60	6
人的資本（中間管理職）	イノベーション推進	37	必要な場合は、軋轢や混亂を恐れず自ら率先して動いている	0.63	
組織風土	変革を進める価値観	94	その時々の状況に柔軟に対応すること	0.57	7
人的資本（中間管理職）	メンバーへの働きかけ	39	会社・部門・管轄組織が将来実現したいことや「目指す状態」について、折に触れて周囲に語っている	0.59	8

- ▶ 知識創造に向けた闊達なコミュニケーションを支える場や風土、マネジメント 1 相互に協力し合い、一体感のある風土、マネジメント 2 縦・横の風通しの良さ
- ▶ 多様性の尊重 3 従業員の高い満足度 4 率先垂範 5 新しいチャレンジ・試行錯誤の奨励・実践 6 状況対応への柔軟さ 7 状況対応への柔軟さ
- ▶ 知識創造を促すマネジメントと実践 5 新しいチャレンジ・試行錯誤の奨励・実践 6 率先垂範 7 状況対応への柔軟さ
- ▶ 知識創造を方向付けるビジョンの明確さ 8 ビジョンの明確さ

## 8. 組織能力を強化する源泉

## 実行変革力

ここでは、業績向上に直接結びつく組織能力である「実行変革力」を高める源泉は何かを明らかにしたうえで、「実行変革力」に秀でた組織は、どのような特徴をもっているかについて考察しました。

## □ 「実行変革力」との関係が強い項目の上位を、「経営トップ」「組織風土」「中間管理職」の項目が多く占めている

- 戦略の着実な実行と将来に向けた変革を同時に実現するためには、現実を直視しつつ変革を奨励する「経営トップ」、目の前の問題に対処しながらも広い視野をもってイノベーションを推進する「中間管理職」が重要である。また、実行と変革を両立する「組織風土」の醸成も鍵となっていることがうかがえる。

## □ 「実行変革力」に秀でる組織は、以下のような特徴をもっていると推察できる

- 日々の実践と未来に向けた変革という相反するものを両立するマネジメント
- 相反するものを両立する基盤となる場や仕組み、マネジメント

## 組織能力：「実行変革力」に秀でる組織の特徴

※下表は、組織能力：「実行変革力」との相関の高い項目

領域	要素	No.	項目	相関係数	n=194
経営トップ	変革の推進	55	意思決定スピードが速い	0.75	
経営トップ	変革の推進	56	長期的な視点から、会社の成長のための布石を打っている	0.70	
組織風土	組織目的に関する価値観	90	事業を長期的に成長させること	0.67	
組織風土	変革を進める価値観	95	機敏に行動すること	0.65	
人的資本（中間管理職）	イノベーション推進	36	他部署の優れた取り組みや成功事例を積極的に職場で共有している	0.60	
人的資本（中間管理職）	イノベーション推進	38	リスクを恐れず、新しい試みにチャレンジしている	0.60	
経営トップ	変革の推進	52	新しい提案を積極的に取り上げている	0.72	
組織風土	変革を進める価値観	91	創造や変革に貪欲であること	0.67	
組織風土	変革を進める価値観	92	改善に取り組むこと	0.65	
経営トップ	変革の推進	54	前例や慣行にとらわれない大胆な意思決定を行っている	0.70	
経営トップ	現実直視の意思決定	58	打ち出した方針の結果について、成功／失敗をきちんと振り返っている	0.66	
経営トップ	変革の推進	53	経営環境の変化を敏感に察知して、柔軟に対応している	0.77	
組織・人材マネジメント	場	70	外部環境の変化や事業戦略の方向性に応じて、組織の改編がタイムリーに行われている	0.63	
組織風土	変革を進める価値観	94	その時々の状況に柔軟に対応すること	0.61	
経営トップ	変革の推進	51	業績が順調なときでも、危機感や問題意識を表明している	0.68	
人的資本（中間管理職）	視野の広さ	32	常に、会社の理念に添った意思決定を行っている	0.69	
経営トップ	ビジョンの具現化	49	ビジョンや戦略を本気で実現しようとしている	0.66	
経営トップ	現実直視の意思決定	60	経営層の意思決定は、従業員に信頼されている	0.66	

- 日々の実践と未来に向けた変革という相反するものを両立するマネジメント

1 長期志向とスピード・機敏さの両立

2 變革・イノベーションと日々の改善の両立

3 過去の振り返りと未来志向の意思決定の両立

- 相反するものを両立する基盤となる場や仕組み、マネジメント

4 環境変化に対する組織的柔軟さ

5 現状に甘んじない危機感の強さ

6 ビジョンや理念などのぶれない軸

7 経営への信頼

## 9. 経営資源を支え、組織能力に働きかける組織・人材マネジメント

最後に、経営資源のうち、組織や人に関わる経営資源を形成するインフラとしても機能している「組織・人材マネジメント」（場や仕組み、システム）が、どのように組織能力を高めているかについて考察しました。

## □ 組織能力と関係の強い組織・人材マネジメントの上位を占める項目を確認すると、組織能力を高める組織・人材マネジメントの要件として以下のようない示唆が得られた

## ▶ 理念と組織・人づくりの一貫性

- 理念の言語化
- 理念を反映した人事制度構築と公正な運用
- 求める人材像の明確さ

## ▶ 組織・人づくりへの長期的投資

- 人材開発・採用に対する継続的な経営資源投入
- 次世代経営者の育成

## ▶ 変化に対応する組織・人づくり

- 環境変化に対応する戦略的な組織設計・人材配置
- 柔軟でスピーディな組織づくり
- チャレンジやプロセスを評価する仕組み
- 多様性の尊重

## 組織能力全般を高める組織・人材マネジメントの要件

※下表は、組織能力との相関の高い項目

要素	No.	項目	相関係数	n=194
Value 浸透	61	会社の理念は、わかりやすく言語化されている	0.50	1
Value 浸透	62	会社の理念を反映した人事制度が構築されている	0.61	2
評価／処遇	83	明確な処遇決定プロセスがあり、公正な運用が徹底されている	0.52	
採用／雇用	72	採用する人材に求める要件が明確になっている	0.54	3
育成／能力開発	77	経営環境の変化によらず、人材開発への投資は継続的に行われている	0.54	4
採用／雇用	73	人材採用のプロセスに、経営資源を十分に投入している	0.52	
育成／能力開発	76	次世代の経営者を計画的に育成している	0.49	5
場	70	外部環境の変化や事業戦略の方向性に応じて、組織の改編がタイムリーに行われている	0.59	6
昇進／昇格／異動／配置	81	外部環境の変化や事業戦略の方向性に応じて、配置や異動が戦略的に行われている	0.61	
場	68	役職・組織を越えて議論する場（会議やインターネットなど）がある	0.57	7
場	69	各階層での権限委譲が進んでいる	0.58	
業務遂行	64	結果だけでなく、プロセスの正しさを評価する仕組みがある	0.49	8
業務遂行	65	新しい提案や大胆なチャレンジを評価する仕組みがある	0.61	
昇進／昇格／異動／配置	80	配置や異動において、個人の多様な価値観や働き方が考慮されている	0.52	9

## ▶ 理念と組織・人づくりの一貫性

- 1 理念の言語化 2 理念を反映した人事制度構築と公正な運用 3 求める人材像の明確さ

## ▶ 組織・人づくりへの長期的投資

- 4 人材開発・採用に対する継続的な経営資源投入 5 次世代経営者の育成

## ▶ 変化に対応する組織・人づくり

- 6 環境変化に対応する戦略的な組織設計・人材配置 7 柔軟でスピーディな組織づくり

- 8 チャレンジやプロセスを評価する仕組み

- 9 多様性の尊重

## 参考資料

### □ 用語説明

#### ▶ 相関係数

- ✓ 相関係数は、2変数の間に、どの程度の線形関係があるかを示す指標。数値は、-1から+1までの間であらわされ、絶対値が大きいほど2変数の関係が強いことを示す。数値がプラスである場合は正の相関(一方の値が大きいときにもう一方の値も大きい)、数値がマイナスである場合は、負の相関(一方の値が大きいときにもう一方の値が小さい)とする

#### ▶ 共分散構造分析

- ✓ 調査データなど実際に得られたデータを用いて因果関係を分析する手法
- ✓ 実際に回答データが得られた変数(これを「観測変数」といい、モデル図では四角)の背後に「潜在変数(モデル図では楕円)」と呼ばれる架空の変数を導入することにより、複雑な変数間の関係を単純化し、因果関係を表すことができる。

※ 今回の調査結果では、組織能力において、観測変数である「実行力」「変革力」をまとめて「実行変革力」という潜在変数、「横断展開力」「意思疎通力」「知の交流力」をまとめて「知識創造力」という潜在変数を想定した

※ モデルの適合度指標

- ▶ GFIおよびAGFI:モデルがデータをどの程度予測できるかをあらわす指標で、一般に0.9以上であればモデルのあてはまりが良いとされる
- ▶ RMSEA:モデルの複雑さの影響を取り除いてモデルの適合度をあらわす指標で、一般に0.08未満であればモデルのあてはまりが良いとされる

### □ 財務データ算出ロジック

#### ▶ 業績総合指標

- ✓ 平均売上高成長率、平均ROA、対TOPIX株価上昇倍率の因子として算出

#### ▶ 平均売上高成長率

- ✓ Bloombergによる連結売上高を使用
- ✓ 各年度の売上高成長率 = (当年度の売上高 - 前年度の売上高) ÷ 前年度の売上高
  - ▶ 例: 2004年3月期の売上高成長率  

$$= (2004年3月期売上高 - 2003年3月期売上高) \div 2003年3月期売上高$$
- ✓ 2004年3月期から2008年3月期までの5年間の売上高成長率の平均値を算出
  - ▶ 2004年3月期は2003年4月に終了する以降の2004年3月末までの決算期
  - ▶ 5年全ての数値がない場合にはデータに含めない

#### ▶ 平均 ROA

- ✓ Bloombergによる連結 ROA を使用
- ▶ 定義:(直近12ヶ月の純利益(損失)-優先株式現金配当)/平均総資産
- ✓ 2004年3月期から2008年3月期までの5年間の ROA の平均値を算出
  - ▶ 5年全ての数値がない場合にはデータに含めない

#### ▶ 対 TOPIX 株価上昇倍率

- ✓ 対 TOPIX 株価上昇倍率 = 株価上昇倍率 ÷ TOPIX 上昇倍率
  - ▶ 5年全ての数値がない場合にはデータに含めない
- ✓ 株価上昇倍率 = 2008年3月末の株価 ÷ 2003年3月末の株価
  - ▶ 2003年3月末の株価を1として、2008年3月末の株価が何倍になっているのかを算出
- ✓ TOPIX 上昇倍率 = 2008年3月末の TOPIX ÷ 2003年3月末の TOPIX

### 調査設計・分析

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所:「持続的成長企業」研究プロジェクト

監修:一橋大学名誉教授 野中 郁次郎



**株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ**

108-6108 東京都港区港南 2-15-2  
品川インターナシティ B棟 8F  
[www.recruit-ms.co.jp](http://www.recruit-ms.co.jp)

---

サービスセンター  
 0120-878-300 Tel 03-6711-6111  
受付時間 9:00~18:00(土日祝除く)