



## ESRI Research Note No.61

---

### 「マネジメントや組織構造に関する調査」結果について

#### -結果概要-

神林龍、大山睦、桑原進、北川諒

December 2021



内閣府経済社会総合研究所

Economic and Social Research Institute

Cabinet Office

Tokyo, Japan

ESRI Research Note は、すべて研究者個人の責任で執筆されており、内閣府経済社会総合研究所の見解を示すものではありません（問い合わせ先：<https://form.cao.go.jp/esri/opinion-0002.html>）。

ESRI リサーチ・ノート・シリーズは、内閣府経済社会総合研究所内の議論の一端を公開するために取りまとめられた資料であり、学界、研究機関等の関係する方々から幅広くコメントを頂き、今後の研究に役立てることを意図して発表しております。

資料は、すべて研究者個人の責任で執筆されており、内閣府経済社会総合研究所の見解を示すものではありません。

The views expressed in “ESRI Research Note” are those of the authors and not those of the Economic and Social Research Institute, the Cabinet Office, or the Government of Japan.

# 「マネジメントや組織構造に関する調査」結果について

## -結果概要-

神林龍、大山睦、桑原進、北川諒<sup>1</sup>

### 1. はじめに

経営の在り方が企業の生産性に大きく影響を与えることについて、異論をはさむ人はいないであろう。一方、どのような経営が生産性を引き上げるのか、どのような経営が優れているのかについては、ケーススタディなどは多くあるものの、大規模な統計調査は行われて来なかった。しかし、米国では 2010 年より、Management and Organizational Practices Survey (MOPS) が、政府統計である米国製造業年次調査(Annual Survey of Manufactures)の補完調査として5年おきをめどに実施されることになった。我が国においても経営の質と生産性との関係には政策的にも関心が強く、MOPS に関する研究を進めていた一橋大学との協力の下、平成 28 年度 (2017 年 1 月～2 月)、平成 30 年度 (2018 年 10 月～2019 年 3 月)の二回、内閣府経済社会総合研究所において「組織マネジメントに関する調査」が一般統計として実施された。今回の調査は、それらに続く形で、「マネジメントや組織構造に関する調査」として、内閣府の後援の下、一橋大学が実施した三回目の調査である。生産管理、人材マネジメント、組織と権限移譲などの幅広い分野に関する調査を行うことにより、どのようなマネジメントが生産性を高めるのかを統計学的に分析することを目的としている。どのようにマネジメントを測定すべきかについて、そもそもの議論があると思うが、前回調査との整合性と国際比較の可能性を考慮して、概ね米国における調査項目に準拠した調査となっている。また、測定すべき対象を調べることも本調査の役割であると考えている。本稿では、今回調査の調査概要、前回調査との違い、調査結果の概要と今後の研究の方向性について説明する。

---

<sup>1</sup> 神林 龍：一橋大学経済研究所教授、内閣府経済社会総合研究所 客員主任研究官

大山 睦：一橋大学経営管理研究科准教授、内閣府経済社会総合研究所客員主任研究官

桑原 進：内閣府経済社会総合研究所 総括政策研究官

北川 諒：内閣府経済社会総合研究所 研究官

## 2. 調査概要

### (ア) 調査の目的

事業所の業務管理や組織構造などのマネジメントについて把握し、我が国の事業所から見た生産性の決定要因の解明に向けた基礎的な知見を得ることを目的とする。

### (イ) 調査の沿革

内閣府経済社会総合研究所では、平成 28 年度<sup>2</sup>、平成 30 年度<sup>3</sup>に「組織マネジメントに関する調査」(一般統計調査)を実施した。本稿の対象である令和 2 年度「マネジメントや組織構造に関する調査」は、国立大学法人一橋大学が調査実施主体となり実施した。本研究は科研費基盤研究 A(課題番号 18H03633)の助成を受けたものである。内閣府経済社会総合研究所は調査にあたり後援を行った。

### (ウ) 調査対象の範囲

日本標準産業分類の「大分類 E-製造業」のうち従業員 30 人以上の事業所。

### (エ) 抽出方法

調査対象については、(ウ)の基準を満たす 52,514 事業所から業態及び従業者規模を層化基準として、40,000 事業所を層化無作為抽出。抽出枠は平成 30 年母集団フレームを用いた。

### (オ) 調査の時期

実査期間は令和 3 年 1 月 25 日から 3 月 12 日

### (カ) 調査の方法

ウェブ及び郵送の併用(回答者が選択)

### (キ) 調査事項

業務管理、権限の所在、情報と意思決定、AI、事業所の人材等 など

### (ク) 回答率

10.9%

## 3. 今回調査の特徴と前回調査との違い

本調査では、多くの設問において 3 時点(2015 年、2020 年 1 月、2020 年 12 月)の状況について質問しており、本調査内で異時点間の比較が可能となっている。特にコロナ禍が始まる前(2020 年 1 月)の状況と調査時点直前における状況(2020 年 12 月)への回答の変化から、コロナ禍の影響を明確に捉えられると期待している。4. 調査項目別の結果概要で興味深い結果については取り上げるが(単純集計結果全体は別表)、全体として、マネジメントの質は 2015 年から 2020 年にかけても改善を続け、コロナ禍にあってもその傾向は変わらなかったと考えられる。一方、景気の局面を反映し、目標の達成度合いなどに厳しい状況

<sup>2</sup> 調査対象は、製造業、情報サービス業、飲食小売業のうち従業員 30 人以上の事業所。

<sup>3</sup> 調査対象は、道路貨物運送業、卸売業、医療業のうち、従業員数 30 人以上で、開設時期が平成 25 年(2013 年)以前の事業所。

が現れている。

また、今回の調査により、製造業への二度目の調査が実施できており、調査の信頼性を確認することができる。平成 28 年度調査と同様の設問における回答結果には極端なパターンの変化は見当たらず、再現性という点での本調査の信頼性は十分に高いと判断できる。さらに、共通事業所コードを用いて、同じ事業所による平成 28 年度調査の回答も比較することができる。現時点で 1,739 事業所のデータが前回調査と接続できることが確認できている。一方、今回の調査は、平成 28 年度調査と比較し、以下の点で異なっており、結果の比較には慎重さが求められる。

- ① 調査対象：今回は、調査対象を製造業だけに絞った。前は、情報サービス業、飲食小売業も調査対象としていた。
- ② 時期：今回は、調査の対象時点が、2 時点ではなく、3 時点となっている。また、調査を行った時点と調査対象の状況の時点との間隔も異なっている。今回は 2021 年 1～3 月に調査を行い、調査対象時点が 2015 年、2020 年 1 月、2020 年 12 月である。今回調査ではコロナ禍という大きな経済社会変動が発生しており、その影響を捉えることも意図したためである。前回調査は、調査時点が 2017 年 1～2 月で、調査対象時点が、2010 年と 2015 年の状況であった。
- ③ 調査実施主体：内閣府経済社会総合研究所から一橋大学に変わっている。
- ④ 調査方法：今回はウェブと郵送の併用（回答者が選択）だが、前は郵送のみだった。
- ⑤ 今回調査では、情報と意思決定に関する質問項目が盛り込まれている。
- ⑥ 調査客体数：今回は、40,000 事業所を対象に 4,377 事業所が回答し、10.9%の回収率であった。前回調査の製造業については 11,405 事業所を対象に 3,605 事業者が回答し、31.6%の回収率であった。

従って、本稿では、一部の問について前回調査との比較を行っているが、時系列の比較は、今回調査の結果を中心に紹介し、調査時期の違うデータの比較については、別の機会に、より時間をかけて行うこととする。<sup>4</sup>

#### 4. 調査項目別の結果概要

##### (1) 生産管理について：問 1～問 5

###### ① コロナ禍でも生産管理の改善は継続

問 1 は、事業所における生産管理の取り組み状況に関する設問であり、具体的には、以下の質問を行っている。

「事業所では、生産工程に問題が生じた時、それにどのように対処しましたか（例：製品の品質上の問題や機械の故障など）。2015 年当時、2020 年 1 月当時（新型コロナ感染拡大前）

---

<sup>4</sup> 平成 27 年度と平成 30 年度の調査の詳細は Kambayashi et al. (2021) を参照されたい。

及び 2020 年 12 月当時について、典型的な対処として最もよく当てはまる回答をそれぞれ 1 つだけお選びください。」

これに対し、調査時点から最も近い、2020 年 12 月時点では、回答事業所数 4,377 のうち、256 事業所 (5.9%) が、「問題点を解消したが、それ以上のことは行わなかった」を選択し、1,722 事業所(39.3%)が、「問題点を解消し、再び起こらないよう対策を採った」を選択し、2,290 事業所(52.3%)が、「問題点を解消し、再び起こらないよう対策を採ったうえ、同様の問題を未然に防ぐための継続的な改善プロセスを設けた」を選択した。「何もしなかった」を選択した企業は、57 事業所 (1.3%) にとどまった。無回答は、52 事業所(1.2%)であった。過半数の企業が、問題が発生した場合には、積極的・長期的な対応を行っていると回答した。

今回調査自体で時系列の比較をすると、発生した問題に対し、積極的、長期的な対応をとった企業の数が増加している。この動きは、2020 年 1 月と 2020 年 12 月というコロナ禍においても継続している。

しかし、調査票の形状や、調査主体等に変更があり、必ずしも直接的な比較はできないものの、前回調査における 2015 年のデータと比較すると、2020 年 12 月時点には積極的、長期的な対応をとった企業の割合が低下している。この傾向は他の設問でも発生しており、本リサーチノートでは、今回の調査結果を中心に説明するが、前回調査との比較方法などについて、今後、検討が必要である。

表 1 - 1 生産管理の取り組み (問 1)

|   | 2015   |         | 2020.1 |         | 2020.12 |         |
|---|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
|   | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数  | 回答割合(%) |
| 全体  | 4377   | 100.0   | 4377   | 100.0   | 4377    | 100.0   |
| 問題点を解消したが、それ以上のことは行わなかった。                               | 549    | 12.5    | 275    | 6.3     | 256     | 5.9     |
| 問題点を解消し、再び起こらないよう対策を採った。                                | 2107   | 48.1    | 1862   | 42.5    | 1722    | 39.3    |
| 問題点を解消し、再び起こらないよう対策を採ったうえ、同様の問題を未然に防ぐための継続的な改善プロセスを設けた。 | 1580   | 36.1    | 2121   | 48.5    | 2290    | 52.3    |
| 何もしなかった。  | 81     | 1.9     | 63     | 1.4     | 57      | 1.3     |
| 無回答   | 60     | 1.4     | 56     | 1.3     | 52      | 1.2     |

表1-2 前回調査における生産管理の取り組み、回答割合

|  | 2010   |         | 2015   |         |
|--|--------|---------|--------|---------|
|  | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数 | 回答割合(%) |
| 全体   | 11405  | 100.0   | 11405  | 100.0   |
| 問題点を解消したが、それ以上のことは行わなかった                               | 1740   | 15.3    | 395    | 3.5     |
| 問題点を解消し、再び起こらないよう対策を採った                                | 5682   | 49.8    | 4340   | 38.1    |
| 問題点を解消し、再び起こらないよう対策を採ったうえ、同様の問題を未然に防ぐための継続的な改善プロセスを設けた | 3515   | 30.8    | 6403   | 56.1    |
| 何もしなかった  | 83     | 0.7     | 50     | 0.4     |
| 無回答  | 385    | 3.4     | 217    | 1.9     |

## ②KPIの採用(問2)

製造業における生産管理で重要な役割を果たす KPI については、過半数の企業が3指標以上の KPI を採用していた(問2)。また、KPI の指標数は、2020年1月から2020年12月にかけて、より多くの KPI を採用した企業数が増加しており、コロナ禍にあっても増加傾向を維持した。紙面の都合によりここでは紹介しないが、問3、4で調査した確認頻度、問5で調査した掲示板の設置数も増加傾向を維持している。

表2 KPIの指標数(問2)

|   | 2015   |         | 2020.1 |         | 2020.12 |         |
|---|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
|   | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数  | 回答割合(%) |
| 総数  | 4377   | 100.0   | 4377   | 100.0   | 4377    | 100.0   |
| 1~2つの指標   | 553    | 12.6    | 388    | 8.9     | 354     | 8.1     |
| 3~9つの指標   | 1429   | 32.7    | 1689   | 38.6    | 1708    | 39.0    |
| 10以上の指標   | 443    | 10.1    | 561    | 12.8    | 597     | 13.6    |
| 特にKPIを採用していなかった。(もし兩年において、KPIを採用していなかった場合には、問6へお進みください) | 1876   | 42.9    | 1669   | 38.1    | 1650    | 37.7    |
| 無回答   | 76     | 1.7     | 70     | 1.6     | 68      | 1.6     |

## (3) 生産目標、売り上げ目標の管理、認識、ボーナスについて：問6~問12

生産目標の設定状況に関する設問への回答からは、コロナ禍においても、短期目標、長期目標から、短期目標と長期目標を組み合わせた目標に変わりつつある姿が維持されていることが分かる。

表3 生産目標の設定対象期間（問6）

|                    | 2015   |         | 2020.1 |         | 2020.12 |         |
|--------------------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
|                    | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数  | 回答割合(%) |
| 総数                 | 4377   | 100.0   | 4377   | 100.0   | 4377    | 100.0   |
| 短期目標（1年未満）が中心。     | 2033   | 46.5    | 1942   | 44.4    | 1902    | 43.5    |
| 長期目標（1年以上）が中心。     | 439    | 10.0    | 436    | 10.0    | 421     | 9.6     |
| 短期と長期の両方を組み合わせた目標。 | 1230   | 28.1    | 1439   | 32.9    | 1494    | 34.1    |
| 生産目標は採用していなかった。    | 615    | 14.1    | 508    | 11.6    | 507     | 11.6    |
| 無回答                | 60     | 1.4     | 52     | 1.2     | 53      | 1.2     |

目標達成の困難度に関する設問への回答からは、生産目標の達成の困難度がより高まる傾向が維持されていると考えられるが、かなりの努力をしないと達成が困難という回答が2020年1月から2020年12月にかけて急増しており、この間に目標達成の困難さが高まったことがはっきりと浮かび上がる。目標設定の仕方が大きく変化したのではなく、コロナ禍における経済状況が目標達成を困難にさせた可能性が高い。

表4 生産目標達成の困難度（問7）

|                   | 2015   |         | 2020.1 |         | 2020.12 |         |
|-------------------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
|                   | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数  | 回答割合(%) |
| 総数                | 3762   | 100.0   | 3870   | 100.0   | 3871    | 100.0   |
| あまり努力をしなくても達成が可能  | 138    | 3.7     | 67     | 1.7     | 70      | 1.8     |
| 多少の努力で達成が可能       | 381    | 10.1    | 301    | 7.8     | 264     | 6.8     |
| 通常努力で達成が可能        | 1478   | 39.3    | 1308   | 33.8    | 1008    | 26.0    |
| 通常以上の努力で達成が可能     | 1227   | 32.6    | 1555   | 40.2    | 1436    | 37.1    |
| かなりの努力をしなければ達成が困難 | 474    | 12.6    | 580    | 15.0    | 1038    | 26.8    |
| 無回答               | 64     | 1.7     | 59     | 1.5     | 55      | 1.4     |

一般従業員の生産目標の達成程度とボーナスが支払われた割合に関する回答をみると、「生産目標に達しなかった」、「0%（誰も受け取らなかった）」、「1-33%（3分の1未満が受け取った）」という回答の割合が、コロナ禍の期間に増加していることが分かる。



表5 生産目標とボーナスが支給された従業員の割合の関係（問10）

|                               | 2015   |         | 2020.1 |         | 2020.12 |         |
|-------------------------------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
|                               | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数  | 回答割合(%) |
| 総数                            | 3355   | 100.0   | 3401   | 100.0   | 3394    | 100.0   |
| 0%（誰も受け取らなかった）                | 245    | 7.3     | 238    | 7.0     | 257     | 7.6     |
| 1-33%（3分の1未満が受け取った）           | 401    | 12.0    | 399    | 11.7    | 384     | 11.3    |
| 34-66%（3分の1以上3分の2未満が受け取った）    | 227    | 6.8     | 220    | 6.5     | 205     | 6.0     |
| 67-99%（3分の2以上受け取ったが、全員ではなかった） | 362    | 10.8    | 387    | 11.4    | 364     | 10.7    |
| 100%（全員が受け取った）                | 1259   | 37.5    | 1270   | 37.3    | 1200    | 35.4    |
| 生産目標を達成しなかった。                 | 187    | 5.6     | 292    | 8.6     | 397     | 11.7    |
| 無回答                           | 674    | 20.1    | 595    | 17.5    | 587     | 17.3    |

（4）従業員の昇進、解雇などの雇用管理について：問13～問16

従業員の昇進基準に関する設問（問13）では、「個人の実践と能力だけに基づいていた」を選択する事業所が増加していたが、同時に、「昇進しなかった」を選択する事業所も増加しつつある。コロナ禍の期間でもこの傾向は続いている。以下の表は管理職以外の一般従業員のみであるが、管理職でも同じ傾向が確認できる。表は掲載しないが、配置転換や解雇に関する傾向には、調査対象期間に大きな動きは見られず、多くの事業所が勤務不良を理由として「配置転換や解雇されることは、めったにない、または全くなかった」を選択した。

表6 一般従業員の昇進基準（問13）

|  | 2015   |         | 2020.1 |         | 2020.12 |         |
|--|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
|  | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数 | 回答割合(%) | 回答事業所数  | 回答割合(%) |
| 総数   | 4377   | 100.0   | 4377   | 100.0   | 4377    | 100.0   |
| 個人の実績と能力だけに基づいていた。                             | 1694   | 38.7    | 1806   | 41.3    | 1813    | 41.4    |
| 実績と能力に基づく要素だけでなく、それ以外の要素（例：勤続年数や縁故など）にも基づいていた。 | 2035   | 46.5    | 1973   | 45.1    | 1916    | 43.8    |
| 大部分が実績と能力以外の要素（例：勤続年数や縁故など）に基づいていた。            | 238    | 5.4     | 136    | 3.1     | 129     | 3.0     |

|                          |     |     |     |     |     |      |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 管理職以外の一般従業員は、通常、昇進しなかった。 | 342 | 7.8 | 398 | 9.1 | 456 | 10.4 |
| 無回答                      | 68  | 1.6 | 64  | 1.5 | 63  | 1.4  |

#### (5) コロナ禍のマネジメントプラクティスへの影響

経済環境が大きく変化する時に、マネジメントがより構造化されるかどうかは、実証分析の問いとなる。構造化されたマネジメントは経済環境の変化に対して柔軟に対応するための足枷になるかもしれない一方で、モニタリングや改善活動のノウハウなどは経済環境の変化から発生する問題に対処する為に役立つかもしれない。(Lamorgese et al., 2021)。本調査において、コロナ禍でも、全体としてはマネジメントがより構造化されたことが窺える。コロナ禍の影響を受けずに、モニタリング、昇進、配置転換/解雇に関するマネジメントプラクティスの改善が継続された。その一方で、目標設定とボーナス設定については、経済環境の悪化によって目標達成が難しくなり、その影響の一部が回答に反映されたと推察される。それらのマネジメントプラクティスの改善が進まなかったという解釈も可能である為、経済環境の変化とマネジメントプラクティスの関係については、更なる検証が必要である。

#### (6) 権限の所在について：問 17～問 23

新製品の投入に関する決定権の本社支社間の権限の所在に関する設問(問 20) に対し、過半数の事業所が「本社との合議の上決定される」を選択し、その選択は対象時点間で増加傾向にあった。他の、「正社員の採用」や「価格設定」などの経営判断の権限が各事業所にあるのか、本社にあるのか、両者の協議によるのか聞いた設問でも、「合議のうえ」との回答がやや増加しており、この傾向はコロナ禍の期間でも継続していた。

表7 新製品の投入の決定権(問 20)

| 対象時点                           | 2015   |         | 2020.1 |         | 2020.12 |         |
|--------------------------------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
|                                | 回答事業所数 | 構成比 (%) | 回答事業所数 | 構成比 (%) | 回答事業所数  | 構成比 (%) |
| 総数                             | 1714   | 100.0   | 1710   | 100.0   | 1710    | 100.0   |
| 貴事業所ですべて決定されることになっていた。         | 219    | 12.8    | 218    | 12.7    | 210     | 12.3    |
| 貴社の本社ですべて決定されることになっていた。        | 380    | 22.2    | 358    | 20.9    | 362     | 21.2    |
| 貴事業所と貴社の本社で合議のうえ決定されることになっていた。 | 939    | 54.8    | 964    | 56.4    | 974     | 57.0    |
| その他                            | 126    | 7.4     | 124    | 7.3     | 124     | 7.3     |
| 無回答                            | 50     | 2.9     | 46     | 2.7     | 40      | 2.3     |

(7) 情報と意思決定について:問 24～問 25

情報と意思決定の関係に関し、次の質問を行った。「以下にあげるいくつかの典型的な事業活動に、データ分析の結果をどの程度、役立てましたか。全面的に利用している、かなり利用している、ある程度利用している、ほとんど利用していない、まったく利用していない、の中から当てはまるものをそれぞれ1つだけお選びください。1. 経営判断による事業全体の方針決定、2. 製造・検品工程、3. 需要予測、4. 新製品や新サービスの設計立案、5. サプライチェーンマネジメント、6. バックオフィス業務 (例: 人事、経理)」

すべての項目において、「かなり」、「全面的」を回答する割合が増加してきており、データの利用がこの5年間で進み、コロナ禍でもその動きは継続していたことが確認できる。表8は経営判断による事業全体の方針決定における活用状況で利用状況だが、2020年の12月時点で過半数が「かなり」もしくは「全面的に」を選択している。

表8 データと分析と経営判断による事業全体の方針決定(問 24.1)

|        | 2015 |       | 2020.1 |       | 2020.12 |       |
|--------|------|-------|--------|-------|---------|-------|
|        | 回答数  | %     | 回答数    | %     | 回答数     | %     |
| 回答事業所数 | 4375 | 100.0 | 4375   | 100.0 | 4376    | 100.0 |
| まったく   | 203  | 4.6   | 168    | 3.8   | 165     | 3.8   |
| ほとんど   | 368  | 8.4   | 262    | 6.0   | 242     | 5.5   |
| ある程度   | 1546 | 35.3  | 1412   | 32.3  | 1397    | 31.9  |
| かなり    | 1012 | 23.1  | 1183   | 27.0  | 1179    | 26.9  |
| 全面的に   | 908  | 20.8  | 1028   | 23.5  | 1071    | 24.5  |
| 該当なし   | 224  | 5.1   | 208    | 4.8   | 206     | 4.7   |
| 無回答    | 114  | 2.6   | 114    | 2.6   | 116     | 2.7   |

(8) IoT、イノベーション、テレワークの実施状況、従業員の学歴:問 26～問 30

本調査におけるテレワークに関する質問(問 28)は、関連する多くの他の調査と異なり、従業員ではなく、職場側に聞いた設問であること、製造業が対象であることという特徴がある。「貴事業所では、週1回以上定期的にテレワークを実施している従業員は事業所内全体の従業員数の何%になりますか。」と全従業員に対してカテゴリー別の従業員割合を聞いていることもあり、回答結果が小さい数字となっている(表 9)。カテゴリー別の数字を合計することにより、全従業員に占める割合が分かることになり、表9において単純合計値を求めている。事業所の従業員数も違えば、カテゴリー別の人数も違うため、単純合計値については慎重に解釈する必要がある。Lamorgese et al.(2021)によるイタリアでの同様な調査では、2019年にテレワークをしている従業員割合の平均値は1.85%であり、2020年の数値は11.72%である。同調査では、常態化されたテレワークを対象としていること、非製造業を

含むことに注意を払う必要がある。Kawaguchi and Motegi(2021)は、労働者側から日本におけるテレワークの割合を推計し、オフィス以外の場所で仕事をしている人の割合が2019年時点では8%であったが、2020年時点では14%に上昇したことを報告している。テレワークをしている従業員割合の数値は異なるが、本調査においてもテレワークの割合が増加したという定性的な結果を得ている。

コロナ禍前2020年1月と比較すると、12月にはパートタイマーを除くすべてのカテゴリで2倍以上の従業員が実施している。さらに事業所は増加傾向が、コロナ禍が収束する可能性のある2022年に向けても続くとみていることが分かる。ITの専門職以上に管理職や他のフルタイマーで割合が高いが、これが、そもそも従業員に占める割合が大きいためかどうかは、この調査からは分からない。

表9 週一回以上テレワークする従業員の割合（問28.1）（回答事業所平均、%）

|                           | 2020.1 | 2020.12 | 2022 平均 |
|---------------------------|--------|---------|---------|
| 事業所内の管理職                  | 0.99   | 2.78    | 3.68    |
| 事業所内のIT分野とデータ分野の専門職       | 0.41   | 2.01    | 2.69    |
| 事業所内のIT分野とデータ分野以外の専門職     | 0.65   | 1.81    | 2.34    |
| 事業所内の管理職・専門職以外のフルタイマー従業員  | 1.94   | 3.2     | 3.75    |
| 事業所内の管理職・専門職以外のパートタイマー従業員 | 0.51   | 0.84    | 1.04    |
| 上記の単純合計                   | 4.50   | 10.64   | 13.50   |

（9）不確実性について：問31～問36

事業所の出荷額について予測の修正状況に関する質問への回答(問33、表10)からは、事業所がコロナ禍の影響により、2020年には大きく出荷額が減少し、2021年については予測を下方修正していることが分かる。下方修正は特に、最低の予測において多く、約半分の事業所が下方修正を行っていた。2022年の予測についても最低値・中間値の下方修正が目立つ。一方、2022年の予測の最高値は、上方修正した事業所の方が多い。

表10 出荷額の予測の修正状況（問33）

|            | 2021年(1月から12月)の予測値 |     | 2022年のシナリオ、予測の最低値 |     | 2022年のシナリオ、予測の中間値 |     | 2022年のシナリオ、予測の最高値 |     |
|------------|--------------------|-----|-------------------|-----|-------------------|-----|-------------------|-----|
|            | 回答数                | %   | 回答数               | %   | 回答数               | %   | 回答数               | %   |
| 回答事業所数     | 4375               | 100 | 4376              | 100 | 4377              | 100 | 4376              | 100 |
| 50%以上の下方修正 | 93                 | 2.1 | 157               | 3.6 | 36                | 0.8 | 39                | 0.9 |

|            |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 20%程度の下方修正 | 913  | 20.9 | 854  | 19.5 | 385  | 8.8  | 258  | 5.9  |
| 10%程度の下方修正 | 711  | 16.3 | 725  | 16.6 | 536  | 12.2 | 315  | 7.2  |
| 5%程度の下方修正  | 422  | 9.6  | 491  | 11.2 | 487  | 11.1 | 321  | 7.3  |
| 修正なし       | 1204 | 27.5 | 1265 | 28.9 | 1772 | 40.5 | 1452 | 33.2 |
| 5%程度の上方修正  | 247  | 5.6  | 160  | 3.7  | 336  | 7.7  | 613  | 14   |
| 10%以上の上方修正 | 213  | 4.9  | 75   | 1.7  | 183  | 4.2  | 714  | 16.3 |
| 無回答        | 570  | 13   | 648  | 14.8 | 642  | 14.7 | 663  | 15.2 |

## 5. 今後の分析について

- (1) 今回は、製造業に対する調査の二回目であり、時系列での比較が初めて可能となる。これまでも一回の調査で、過去の状況について回答していただいていたが、今回は回答時点から1年以内の状況に関する回答結果を比較出来ることになり、より正確な時系列比較が可能と考えられる。具体的には、前回調査による2015年のデータと、今回調査による想起（もしくは何らかの記録）に基づく2015年のデータが存在し、その比較が可能となっている。しかし、前述したように、想起による結果と当時の結果に乖離が存在する。今後は、この乖離のパターンや原因をより詳細に分析する必要がある。
- (2) また、共通事業者コードを用いているため、パネルデータとして分析できる上に、他の調査と接合することが可能となっている。今後はデータセットが持つ潜在的な有用性を活用した分析を進めたい。

## 参考文献

- R. Kambayshi, A. Ohyama and N. Hori, “Management practices and productivity in Japan: Evidence from six industries in Japan,” *Journal of the Japanese and International Economies*, 2021, Vol. 61, September.
- D. Kawaguchi and H. Motegi, “Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices,” *Journal of the Japanese and International Economies*, 2021, Vol. 62, December.
- A. Lamorgese, A. Linarello, M. Patnaik, and F. Schvardi, “Management practices and resilience to shocks: Evidence from COVID-19,” CEPR discussion paper, 2021.

大山睦・亀田泰佑・川本琢磨・神林龍・杉原茂（2018）「生産性向上に向けたマネジメントのあり方―内閣府『組織マネジメントに関する調査』から―」『統計』第69巻第9号、20～29頁。

Ryo Kambayashi, Taisuke Kameda, Takuma Kawamoto, Shigeru Sugihara, and Mari Tanaka (2019), “Management Practices meet Labor Market Outcomes,” ESRI Discussion Paper Series No.352.