

最近の ESRI 研究成果より

「マネジメントや組織構造に関する調査」について
—結果概要—経済社会総合研究所 研究官
北川 諒

はじめに

内閣府経済社会総合研究所では、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して、平成28年度及び平成30年度に「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。それらに続く形で、令和2年度には「マネジメントや組織構造に関する調査」が、国立大学法人一橋大学が調査主体となり実施された。

本稿では、「マネジメントや組織構造に関する調査」の結果概要¹を紹介する。

調査概要

「組織マネジメントに関する調査」は、米国を始めとして国際的に実施されており、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年おきを目途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、生産性向上の決定要因等を分析し、自律的発展のメカニズムの検証を行うため、上述のように内閣府で2度調査が行われており、令和2年度には国立大学法人一橋大学が調査主体となって、「マネジメントや組織構造に関する調査」が実施された。日本標準産業分類の「大分類E-製造業」のうち従業員30人以上の事業所を調査対象範囲として、52,514事業所から業態及び従業者規模を層化基準に40,000事業所を層化無作為抽出²し、令和3年1月25日から3月12日に、ウェブ及び郵送調査が併用された。主な調査項目は、業務管理、権限の所在、情報と意思決定、AI、事業所の人材等である。

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、コロナ禍の影響の捕捉が期待されている。

また、今回の調査により、平成28年度調査に続く形で製造業への2度目の調査が実施できたため、調査の信頼性を確認することができる。平成28年度調査から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。

ただし、今回の調査は、平成28年度調査と比較して、調査実施主体や調査方法、回収率等に違いがあり、単純な結果の比較には慎重さが求められる。

調査項目別の結果概要

(1) 生産管理について：問1～問5

問1～問5は事業所における生産管理の取組状況に関する設問である。例えば問1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、それに応じて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（新型コロナウイルス感染拡大前）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4,377のうち、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」を選択しており、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ている。

また、時系列で今回調査の回答を比較すると、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ことが分かる。

1 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—として公表済み。

2 今回は4,377事業所が回答、10.9%の回収率であったのに対し、平成28年度調査の製造業は11,405事業者が回答、31.6%の回収率であった。

表1 生産目標の取り組み（問1）

	2015		2020.1		2020.12	
	回答数	割合(%)	回答数	割合(%)	回答数	割合(%)
全体	4,377	100.0	4,377	100.0	4,377	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。	2,107	48.1	1,862	42.5	1,722	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。	1,580	36.1	2,121	48.5	2,290	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

また、紙面の都合により紹介しないが、問2の「KPIの採用」、問3・問4の「KPIの確認頻度」、問5の「KPIに関する掲示板の設置数」も、コロナ禍にあって増加傾向を維持した。

(2) 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、次の質問がなされている。「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。」

事業全体の方針決定や製造・検品工程、需要予測等、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2 データ分析と経営判断による事業全体の方針決定(問24)

	2015		2020.1		2020.12	
	回答数	割合(%)	回答数	割合(%)	回答数	割合(%)
全体	4,375	100.0	4,375	100.0	4,376	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	1,546	35.3	1,412	32.3	1,397	31.9
かなり	1,012	23.1	1,183	27.0	1,179	26.9
全面的に	908	20.8	1,028	23.5	1,071	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

(3) テレワークの実施状況：問28

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が、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ーで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年に向けても続くこととみていることが分かる。テレワークをしている従業員割合の数値は先行調査によって値が異なるが、テレワークの割合が増加したという定性的な結果については本調査でも共通の結果を得ている。

表3 週1回以上テレワークする従業員の割合（問28.1）

	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ム従業員	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ム従業員	0.51	0.84	1.04
上記の単純合計	4.50	10.64	13.50

おわりに

今回調査は、製造業に対する2回目の調査であり、時系列比較が初めて可能となるとともに、回答時点から1年以内の状況に関する回答結果の比較検証が出来るが、前回調査の2015年のデータと今回調査の想起（もしくは何らかの記録）に基づく2015年のデータには、残念ながら乖離が存在する。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。

とはいえ、本調査は共通事業者コードを用いて他の調査と接合・パネルデータとして分析が可能になっている。マネジメントのみならず、テレワークや生産性といった重要な政策論点について、本調査のデータセットが持つ潜在的な有用性は非常に高いと考えられる。本調査を活用した研究成果の蓄積に期待したい。

北川 諒（きたがわりょう）