

「組織マネジメントに関する調査」結果（概要）

調査対象 全国の従業員 30 人以上の「製造業」・「サービス業（飲食料品小売業・情報サービス業）」の事業所（全体：43,128 事業所（製造業：36,052 事業所、サービス業 7,076 事業所））

調査期間 平成 29 年 1 月 6 日～平成 29 年 2 月 3 日

調査項目 製造業（事業所、生産管理、権限の所在、不確実性）
サービス業（事業所、業務管理、権限の所在、情報と意思決定）

回答率 全体：31.6%（13,614 事業所）（製造業：31.6%、サービス業：31.2%）

1. 調査の枠組み

事業所の生産性に影響を与えると考えられる組織のマネジメントについて、その実態を把握するため、以下の項目について調査を行った。

- ① 目標を達成するための K P I（重要業績評価指標）の活用、生産・業務管理の在り方
- ② 生産・売上目標の難易度、従業員への浸透度
- ③ 従業員の実績の評価の基準
- ④ 採用や賃上げなどの意思決定が分権的か集権的か
- ⑤ 意思決定におけるデータ利用の度合いや情報源、活用分野
- ⑥ 専門的人材の活用

2. 概要

調査結果の概要は以下のとおり。各問の詳細な回答については P 3 以降に記載している。

- ① 生産・業務管理の観点から、K P I をどのように活用しているのかを調査した。 < P 3 >
 - ・約 5 割強の事業所が K P I を利用し、2010 年から 2015 年にかけてその割合は増加した。
 - ・製造業では 2015 年当時、約 5 割の事業所が複数箇所に K P I を知らせる掲示板を設置していた。
- ② 目標の設定や認知の程度を知るため、生産・売上目標の難易度、従業員への浸透度について調査した。 < P 4 >
 - ・目標を達成するため、約 6 割～7 割の事業所では、通常以上またはかなりの努力を要していた。

- ・ 目標の認識については、2010年から2015年にかけて一般の従業員への範囲の拡大が見られた。
- ③ 従業員の評価について、昇進の基準及び勤務不良等への是正措置を調査した。 < P 5 >
- ・ 昇進の基準については、個人の実績と能力だけに基づくものが最も多く、約5割～6割を占めた。
 - ・ 勤務不良に対しては、配置転換や解雇などの能動的な是正措置をとった事業所は多くなかった。
- ④ 正社員の採用や賃上げなど、事業所における意思決定の主体について調査した。 < P 6、 P 7 >
- ・ 製造業では、事業所と本社の合議で意思決定する傾向が強く、ある程度分権的である一方、サービス業では、本社のみで決定されると回答した事業所が多く、集権的である傾向が見られた。
- ⑤ サービス業について、データの情報源と活用方法を調査した。 < P 8、 P 9 >
- ・ 情報源としては、管理職や一般従業員からのフィードバックが多い一方で、K P I やビッグデータなどは、相対的に利用頻度が低い傾向が見られた。
 - ・ データの分析結果の活用先については、需要予測や価格設定に用いたという回答が多かった。
- ⑥ 事業所の人材について、大卒以上の割合を調査した。 < P 10、 P 11 >
- ・ 「管理職」・「一般従業員」とともに、製造業よりもサービス業で大卒以上の割合が高かった。

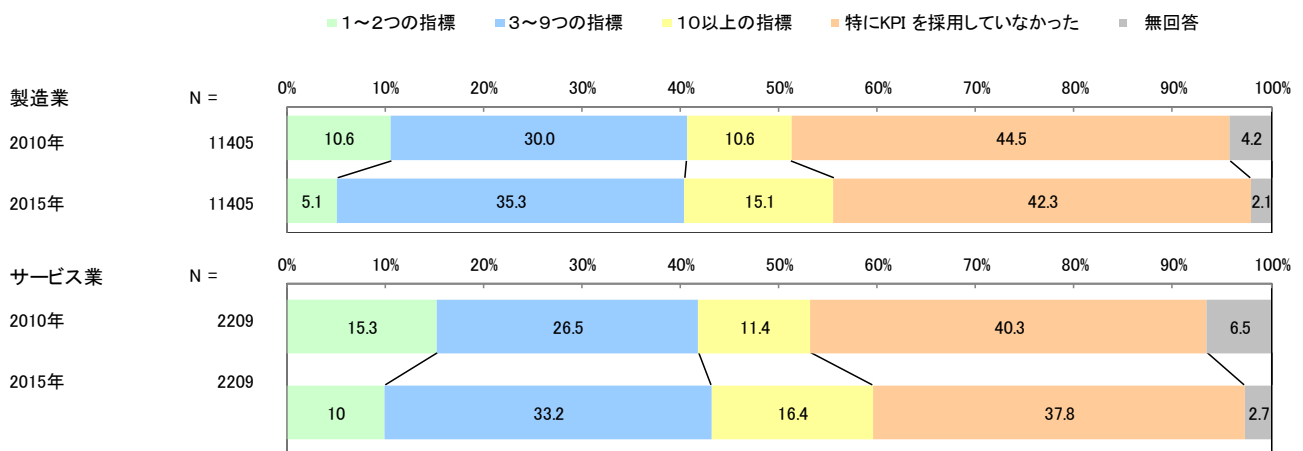
3. KPI（重要業績評価指標）の利用について（問2・5）

○ 事業所の経営を円滑に進め、生産／売上目標を達成し、生産性の高い事業活動を行うためには、KPIの利用と周知等が効果的であると考えられる。

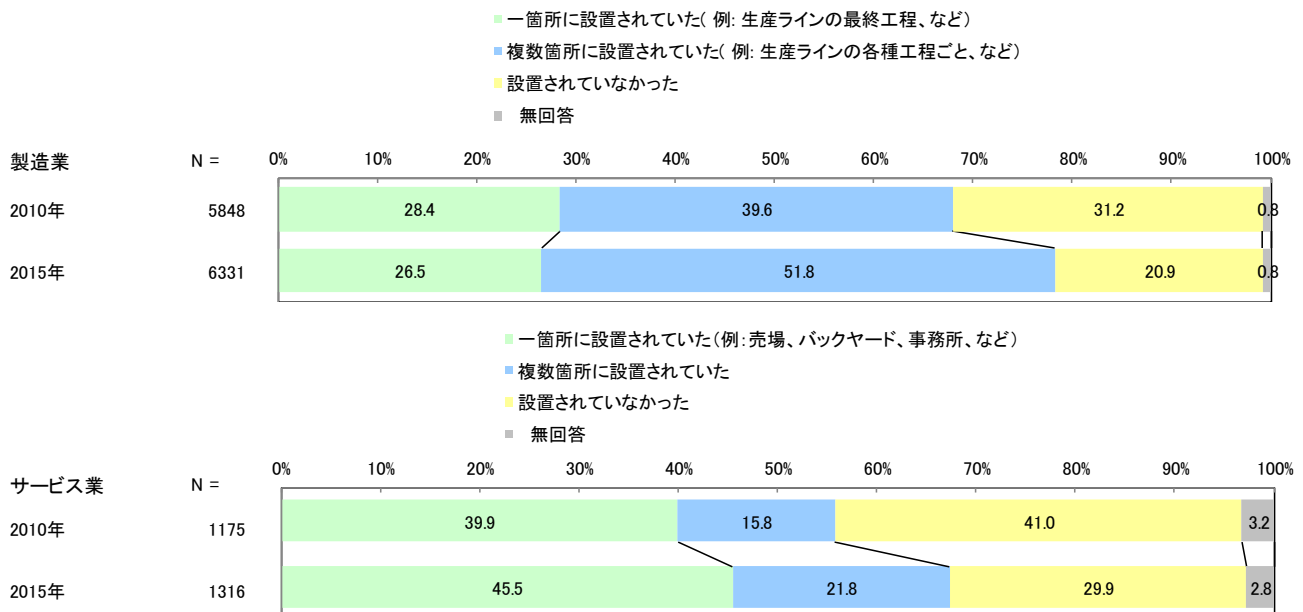
・ 製造業・サービス業ともに、約5割強の事業所でKPIを少なくとも1つ以上利用しており、2010年から2015年にかけてKPIを利用する事業所の割合は増加していた。

・ KPIを浸透させるために、KPIを知らせる掲示板を設置しているか聞いたところ、製造業では約5割の事業所（2015年当時）が複数箇所に設置していた。2010年から2015年にかけて、製造業では複数箇所に設置した事業所が増えている一方、サービス業では小幅な増加にとどまっていた。

問2 いくつかのKPIを利用していましたか。



問5 KPIを知らせる掲示板はどのくらい設置されていましたか。

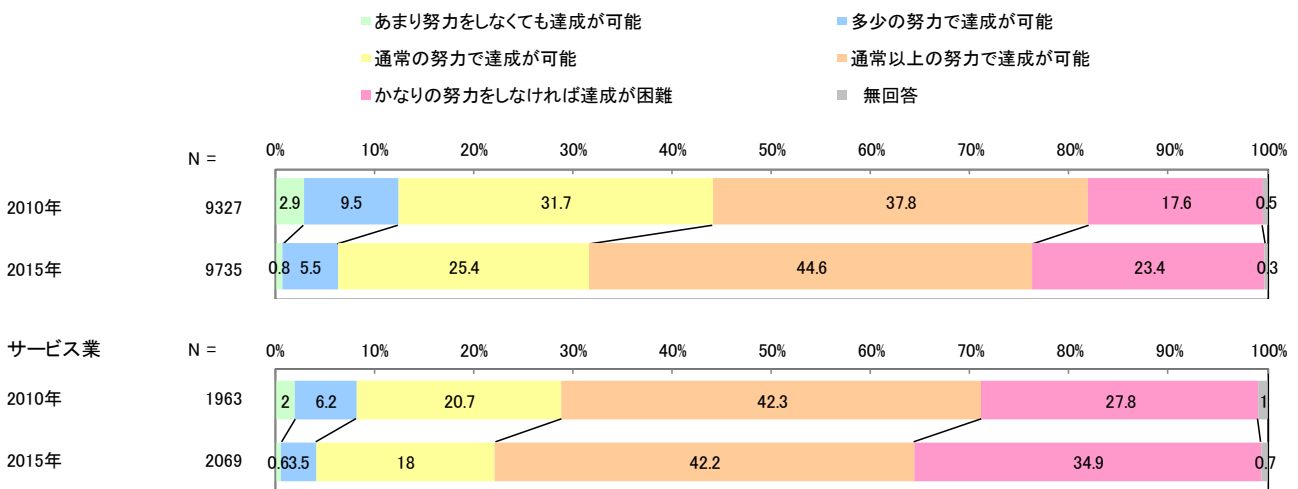


4. 生産目標／売上目標の管理、認識について（問7・8）

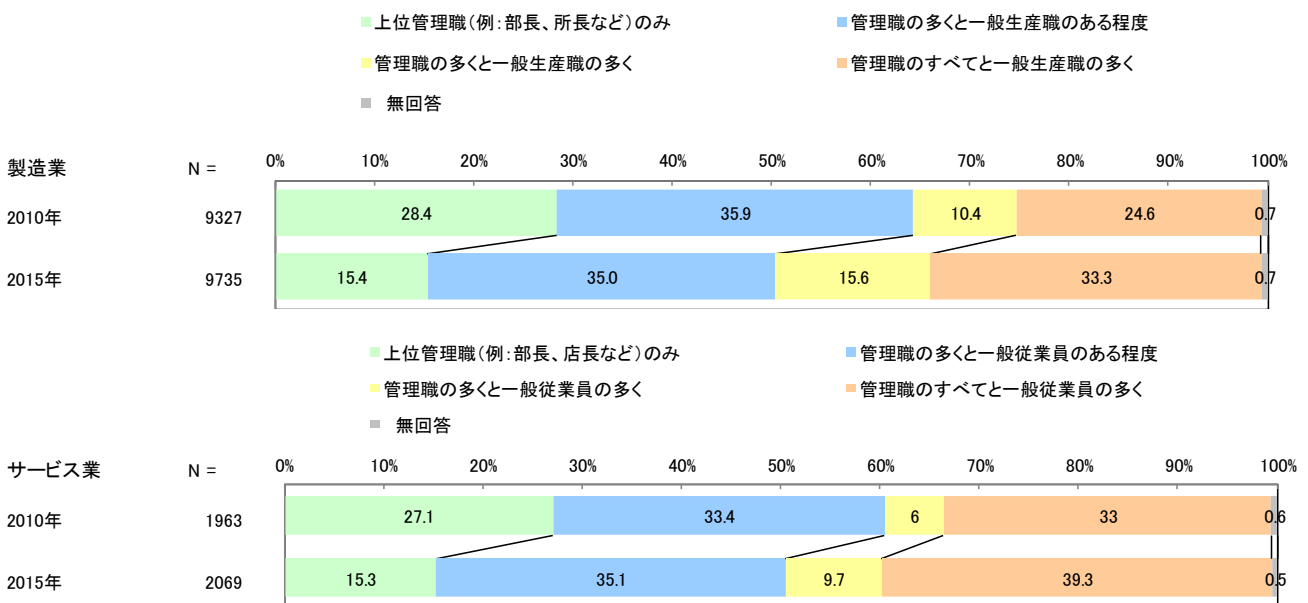
○ 事業所の経営目標のうち、生産目標／売上目標を適切に管理し、管理職を含む従業員が認識することは、事業所のパフォーマンスを高めるために有用であると考えられる。

- ・ 目標を達成するためにどの程度の努力を要したか調査したところ、「通常以上の努力」・「かなりの努力」と回答した事業所が、製造業・サービス業でともに約7割（2015年当時）を占めた。また、「通常以上の努力」・「かなりの努力」と回答した割合は2010年から2015年にかけて高まっていた。
- ・ 目標の認識範囲については、製造業で約3割、サービス業で約4割の事業所が、管理職と全ての従業員という最も範囲の広い回答をしていた。2010年から2015年にかけて、目標を認識する範囲は一般の従業員へと拡大していた。

問7 生産目標／売上目標を達成するためにどのくらいの努力を要しましたか。



問8 誰が生産目標／売目標を認識していましたか。



5. 従業員の昇進・解雇などの雇用管理について（問13・15）

○ 事業所に勤務する従業員の成果を向上させる一つの方法として、良いパフォーマンスを評価し、勤務不良を是正することが考えられる。

- ・一般の従業員について、昇進の基準を調査したところ、個人の実績と能力だけに基づくものが最も多く、製造業で約4割、サービス業で約6割を占めていた。また、2010年から2015年にかけて、その割合は増加していた。
- ・勤務不良に対しては、配置転換や解雇などの能動的な是正措置をとった事業所は約3割であり、是正措置はあまり実施されていないという結果が得られた。

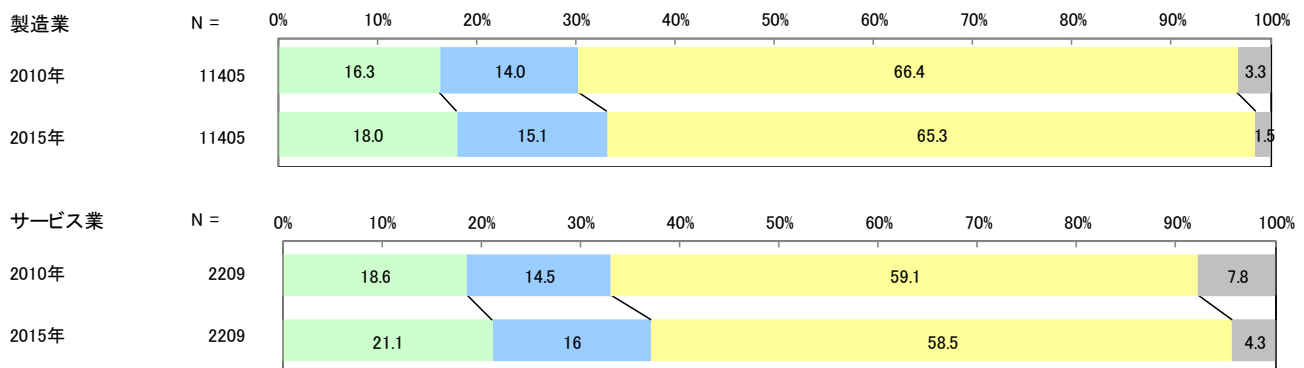
問13「管理職以外の一般従業員」の昇進を決める際に、主として、何に基づいていましたか。

- 個人の実績と能力だけに基づいていた
- 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
- 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
- 管理職以外の一般従業員は、通常、昇進しなかった
- 無回答



問15 勤務不良である「管理職以外の一般従業員」が、配置転換や解雇となるタイミングはいつでしたか。

- 勤務不良と評価されてから6か月未満
- 勤務不良と評価されてから6か月以降
- 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
- 無回答

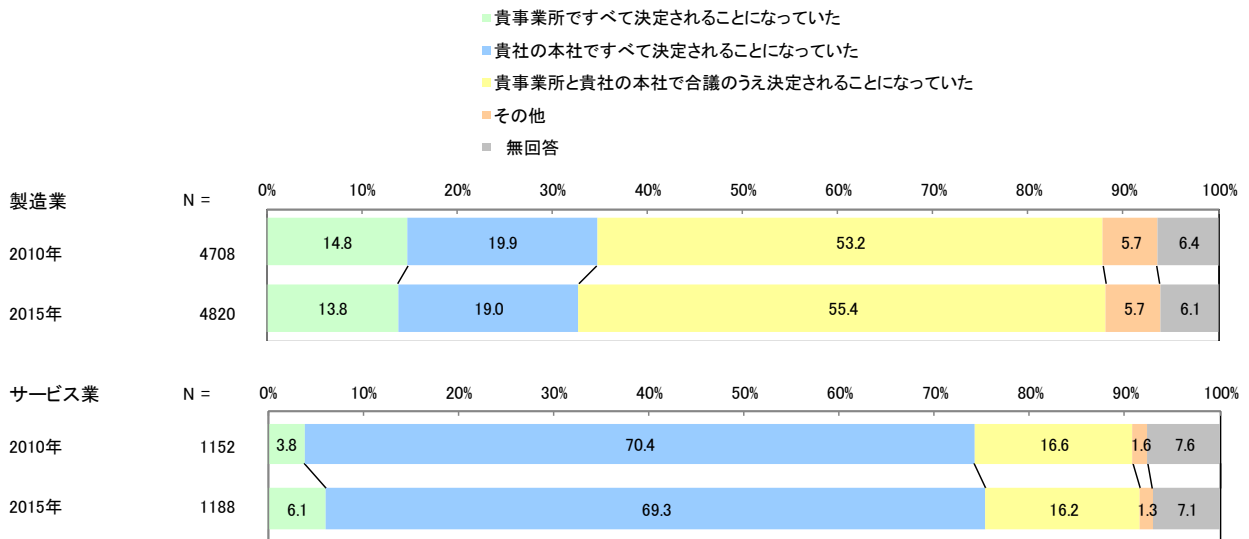


6. 権限の所在について（採用・賃上げなど）（問18・19・20・21）

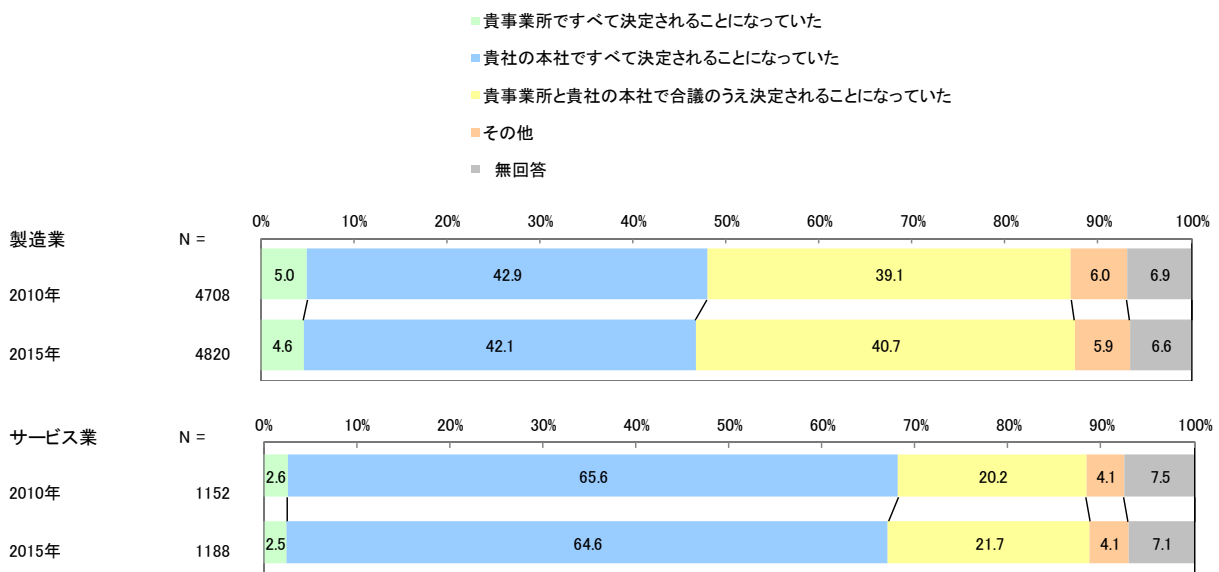
○ 事業所の組織マネジメントに当たっては、採用や賃金の引上げなどの意思決定を、集権的に行うか、分権的に行うかが重要なファクターである。どの意思決定においても、製造業では事業所と本社の合議で決定する事業所が多かったが、サービス業では本社ですべて決定される傾向が強かった。

- ・ 正社員の採用については、本社のみまたは事業所と本社の合議の上、決定するという回答が多かった。特に、サービス業では本社のみで決定する事業所の割合が約7割であった。
- ・ 従業員の賃金の引き上げでは、製造業で約4割、サービス業で約6割の事業所が、本社ですべて決定されていたとの回答であった。
- ・ 製品・サービスの投入や価格の決定については、製造業では事業所と本社の合議との回答が最も多かったが、サービス業では本社ですべて決定されていたとする事業所が約5割を占めていた。

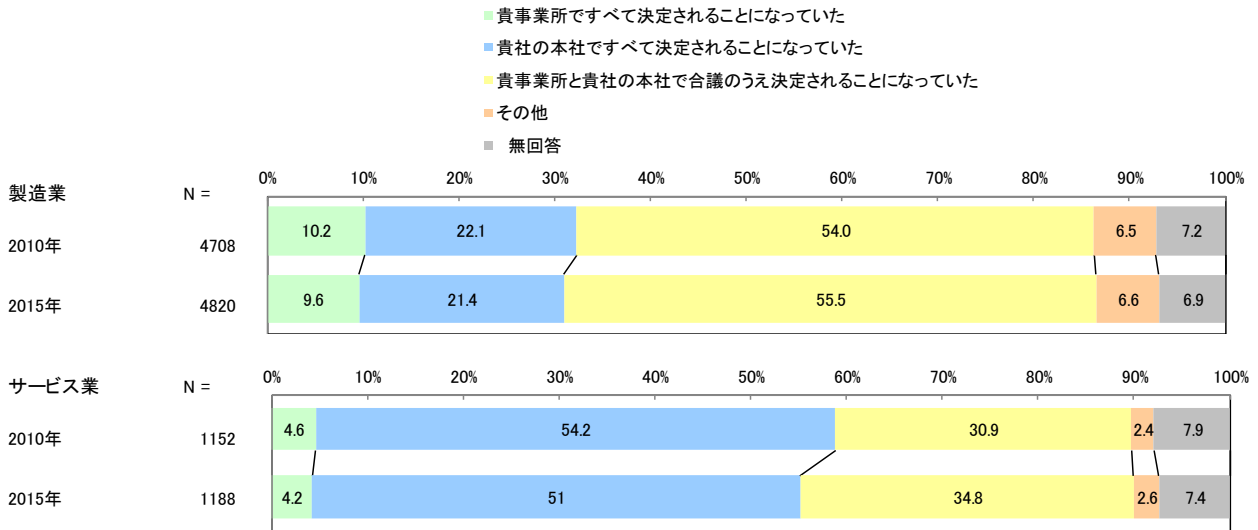
問18 正社員を採用する場合、主にどこで決定されることになっていましたか。



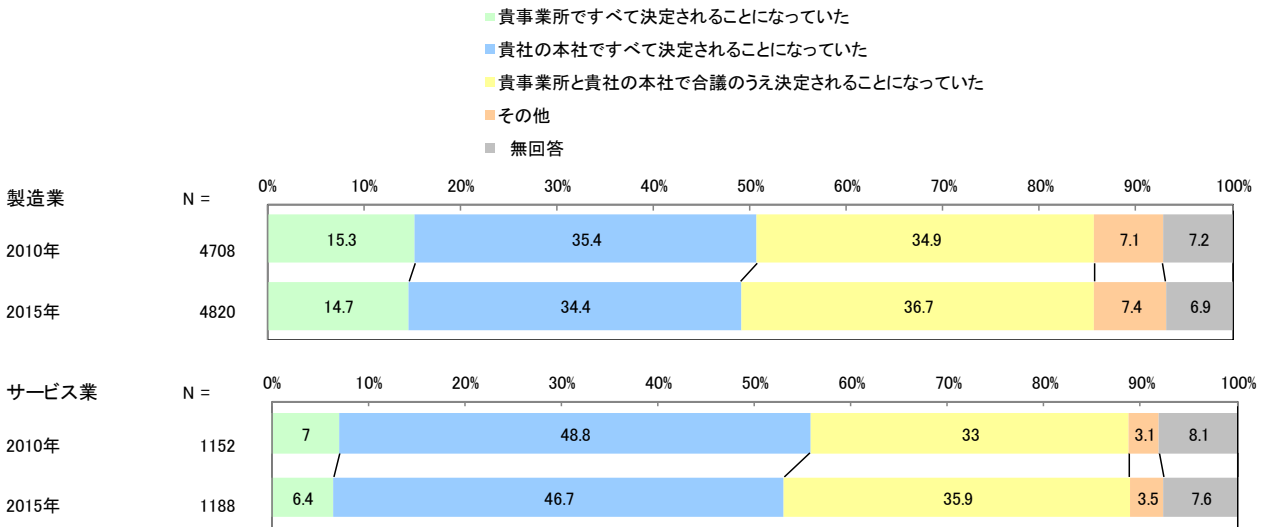
問19 従業員の基本給を10%以上上げる場合、主にどこで決定されることになっていましたか。



問20 新製品／新商品・サービスを投入する場合、主にどこで決定されることになっていましたか。



問21 製品／商品・サービスの価格を決める場合、主にどこで決定されることになっていましたか。



7. 情報と意思決定／イノベーションについて（サービス業）（問 24・25・31）

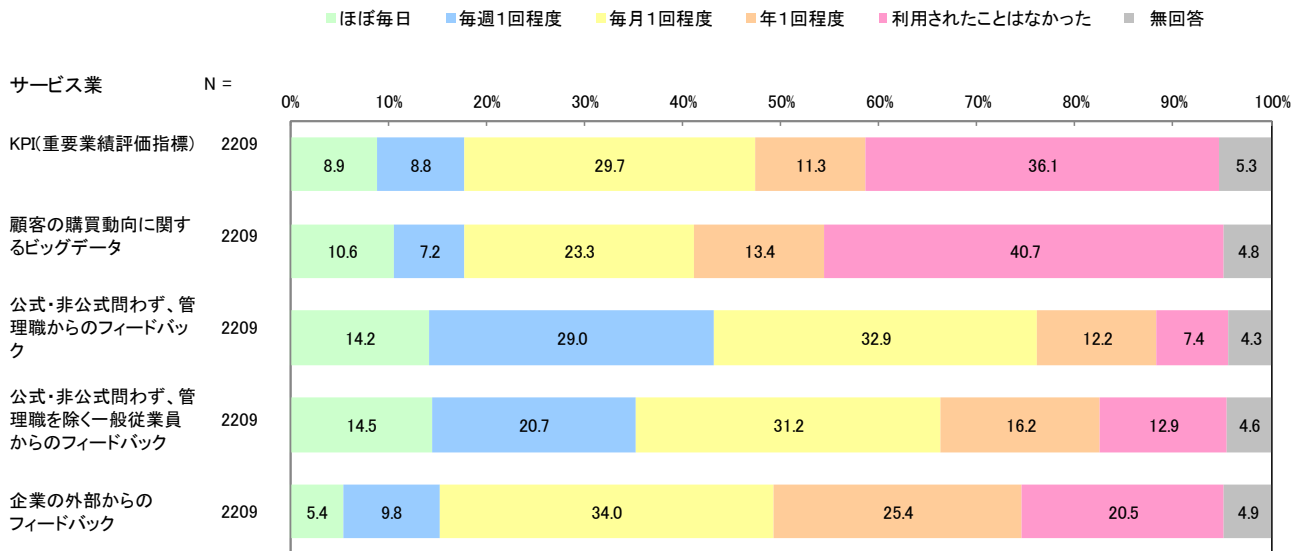
○ 事業所の経営活動の中で様々な意思決定に際して、どのような情報源を利用しているか、そうした情報源を基にしたデータ分析などをどのような事業活動に活用しているかという点は、事業所の効率的・持続的なパフォーマンスに大きく影響すると考えられる。

・2015年当時の様々な情報源の利用頻度について聞いたところ、管理職や一般従業員からのフィードバックが多い一方で、KPIやビッグデータなどは、相対的に利用頻度が低い傾向が見られた。また、この傾向は2010年当時も同様であった。

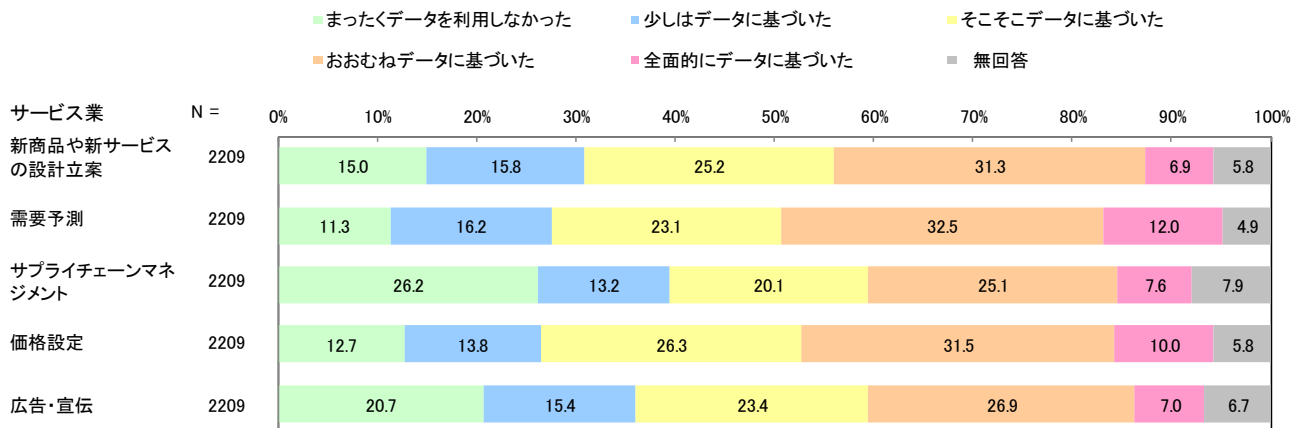
・各事業活動にデータの分析結果を「全面的」「おおむね」活用したと回答した事業所が約4割（2015年当時）を占めていた。2010年当時と比べてもこの割合は同様であり、また活用先の事業活動については、需要予測や価格設定に用いたと回答した事業所が多かった。

・過去5年のイノベーションの実施についてみると、約6割以上の事業所で年1回以上行っていた。項目別では、既存商品・サービスの改良や新たな組み合わせと回答した事業所が多い傾向にあった。

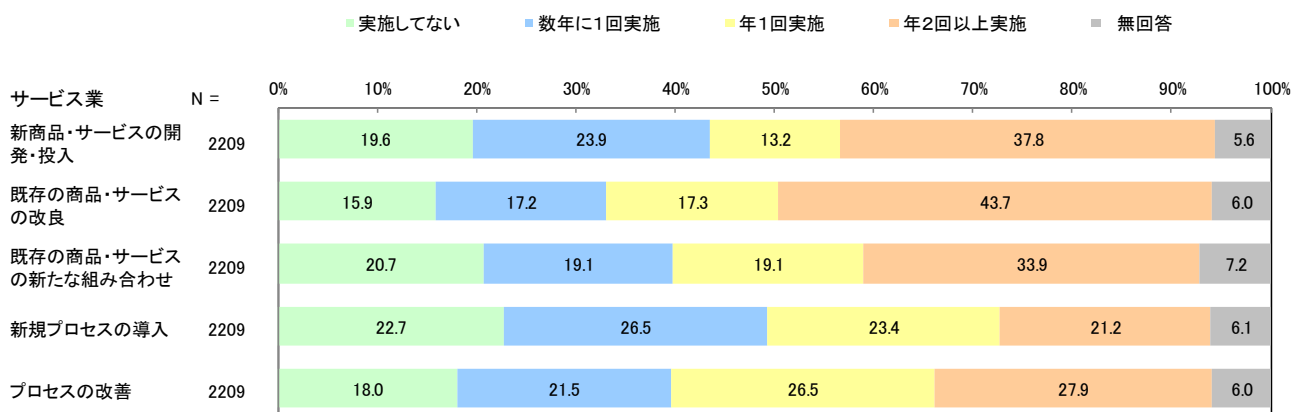
問24-a(サ) 2015年当時、各情報源が事業所の意思決定にどの程度の頻度で利用されましたか。



問25-a(サ) 2015年当時、各事業活動に、データ分析の結果をどの程度、役立てましたか。



問31(サ) 過去5年(2010年～2015年)の間、各イノベーションを実施しましたか。



8. 事業所の人材について（製造業：問 28・29、サービス業：問 27・28・29）

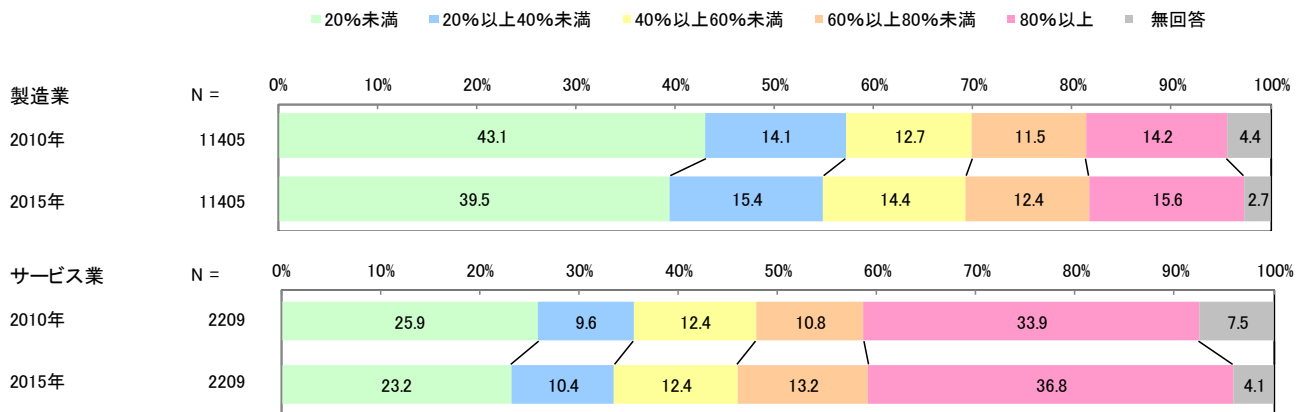
○ 事業所の経営や意思決定、さらには業績においては、人的資本の水準や人材育成の方針などが重要な要因の一つであると考えられる。

・「管理職」の大卒以上の学歴の割合を調査したところ、製造業では 20%未満の事業所が約 4 割、80%以上が約 1 割であった一方で、サービス業では 20%未満の事業所が約 2 割、80%以上の事業所が約 3 割を占めていた。また、2010 年から 2015 年にかけて、大卒以上の学歴を持つ管理職の割合は増加していた。

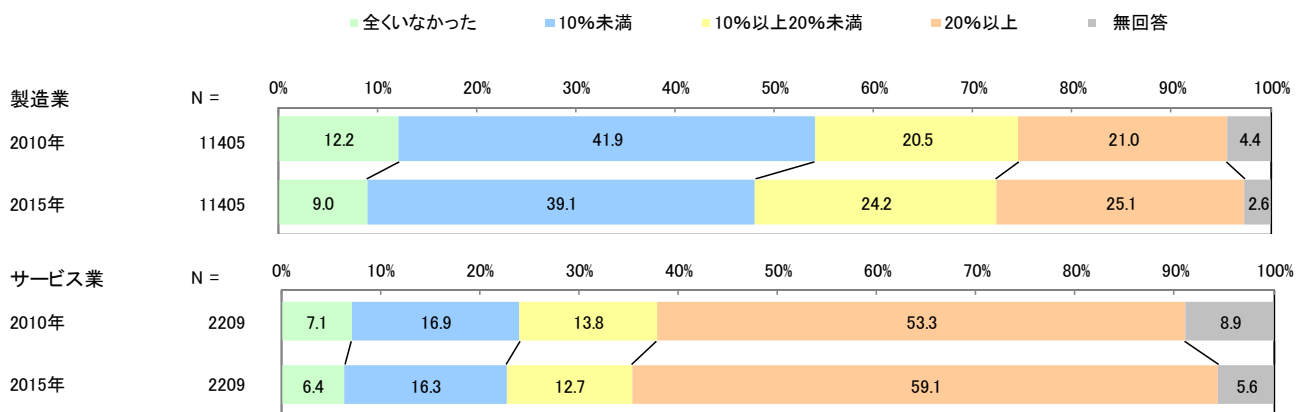
・「管理職以外の一般従業員」の大卒以上の学歴の割合について、同様にみても、製造業では 10%未満の事業所が約 4 割、20%以上の事業所が約 2 割であったのに対して、サービス業では 10%未満の事業所が約 2 割、20%以上の事業所が約 6 割を占めていた。2010 年から 2015 年の経年変化をみると、大卒以上の学歴を持つ従業員の割合は増えていた。

・サービス業の事業所に対して、専門的な人材の育成・活用について調査したところ、分野ごとに専門的な人材を育成し、一つのチームを形成するとの回答が最も多かった。また、2010 年から 2015 年にかけて、専門間の相互の意思疎通を担う人材の育成・活用と回答する事業所が増加していた。

問28(製)／問27(サ)「管理職」について、大卒以上の学歴をもつ割合はどの程度でしたか。

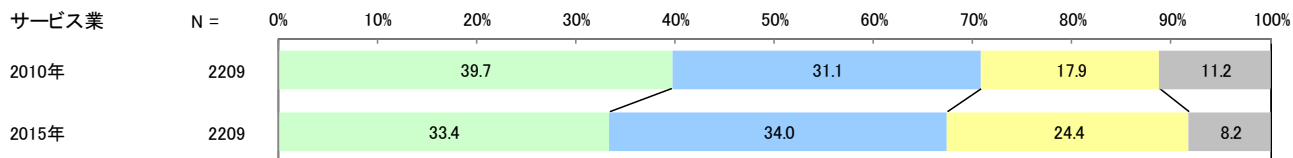


問29(製)／問28(サ)「管理職を除く一般従業員」について、大卒以上の学歴をもつ割合はどの程度でしたか。



問29(サ)「複数の専門的業務にまたがる課題」を解決するために、どのように専門的な人材を育成・活用していましたか。

- 分野ごとに専門的な人材を育成し、一つのチームを形成し活用
- 複数分野に対応可能な人材を育成・活用
- 分野ごとに専門的な人材を育成し、これに加えて、相互の意思疎通を担う専門的な人材を育成・活用
- 無回答



以上