

1. 調査目的と調査対象

中小企業では、多くの国で所有と経営が分離しないファミリービジネスが中心となっている。創業者や創業家の影響力が強く、閉鎖的な小さな組織の中で事業活動が営まれているというイメージである。こうした組織イメージは、社会の制度設計が大きく変化しない限り、今後とも継続するであろう。経営学では、大企業の組織や従業員に関する分析が中心になっている。しかしながら、日本の経済社会に占める労働人口（経営者を含む）の比重は中小企業が中心となっている。それゆえ、中小企業の分析は、大企業を含む市場の制度や組織と市場の関係、資本調達や雇用の仕組みを考察する上で欠かすことができず、分業と協業に基づく社会制度の設計に必要不可欠である。

本調査は、中小企業におけるインテリジェント型組織の構築方法等を検討するために、従業員 300 名以下の中小企業に勤める従業員に対してインターネットを利用したアンケート調査を行った。今回の調査は、中小企業の従業員が、創業者や創業家、経営者のイメージ、会社の状況に関する主観的な評価などに基づき、いかなる感情や意識を形成するかを分析するものである。したがって、所有比率、借入依存度など、事実データが存在するものであっても、従業員の認識している範囲での回答を要求している。

また、今回の調査は、従業員と組織の間の多種多様な問題を取り扱っている。組織のシステムが複雑化しているため、変数間の関係も複雑になっている。そのため、原因と結果は容易には特定できない。経営システムは、全体系が同時決定であり、しかも循環的な意思決定になっている。システム内の限られた要素のみを取り上げて、その因果関係を特定化することで誤った意思決定に導く可能性がある。その危険性を認識するための調査でもある。

調査対象は、30代、40代の男女 1600 名であり、男性 800 名、女性 800 名、30代の男女各 400 名、40代の男女各 400 名のサンプルである。30代と 40代を対象としたのは、企業組織の中間管理職であり、また、組織の将来と自分自身の将来を重ねる年齢層と考えた。経営者の意思決定を組織構成員がどのように受け止め、どのような行動をとるかを分析するには、この年齢層が最も適したサンプルと考えた。10代や 20代は、組織や仕事における経験年数が浅く、与えられた仕事を遂行する時期であり、仕事の価値や組織における役割を認識する層とは考えなかった。50代以上になると、経営トップの判断に近くなり、組織の構成員という立場から距離を置く可能性がある。60代以上になると、組織の成長や仕事の習熟度への関心が減少し、引退を考える時期になり、組織の動向と自らのキャリアを切り離すようになる。こうしたことから、今回の調査では 30代と 40代の従業員に絞った調査を行った。

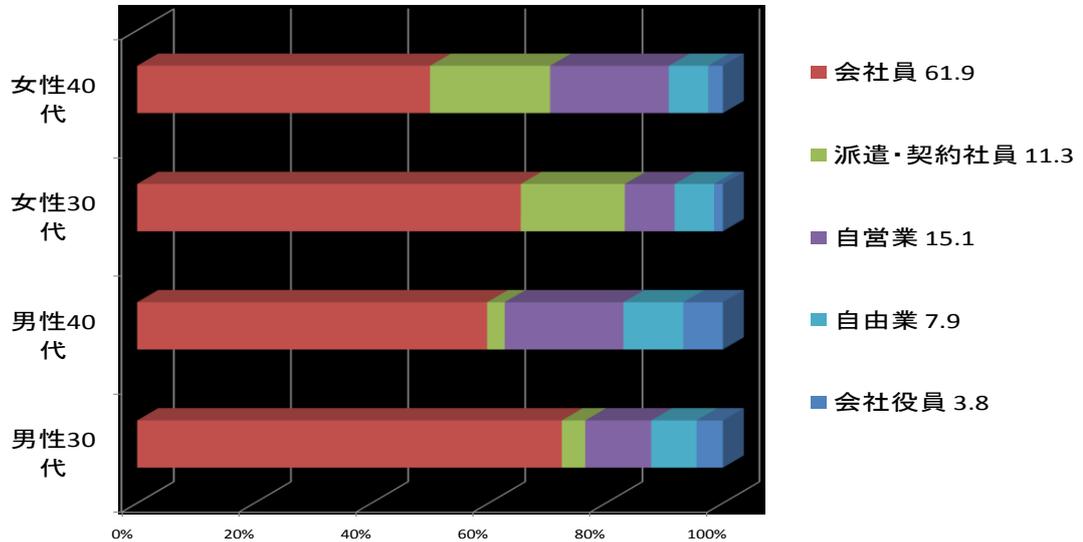
職業は、製造現場に従事する従業員を除いている。製造現場における技術の修得や経験、組織に対する考え方は、ホワイトカラー層とは異なるものと考え、今回の調査から除外している。中小製造業に関しては、別途ブルーカラーのみの調査が必要であろう。

		n 数	男性 30 代	男性 40 代	女性 30 代	女性 40 代
全体		(1600)	25.0	25.0	25.0	25.0
性・年代別	男性 30 代	(400)	100.0	-	-	-
	男性 40 代	(400)	-	100.0	-	-
	女性 30 代	(400)	-	-	100.0	-
	女性 40 代	(400)	-	-	-	100.0

性別・年齢層にかかわらず、会社員に分類される層が多いが、女性は派遣・契約社員の割合が高くなっている。したがって、組織への帰属意識や自身のキャリアとのかかわりを分析する場合には、男女で異なる結果が生じると考えられる。

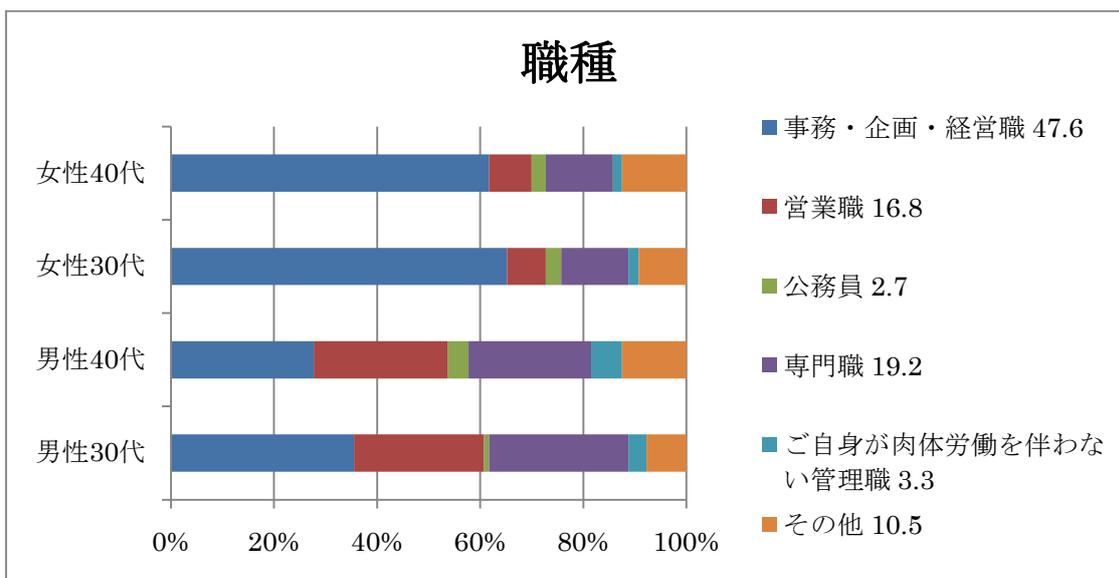
	会社役員	会社員	派遣・契約社員	自営業	自由業
	3.8	61.9	11.3	15.1	7.9
男性30代	4.5	72.5	4.0	11.3	7.8
男性40代	6.8	59.8	3.0	20.3	10.3
女性30代	1.5	65.5	17.8	8.5	6.8
女性40代	2.5	50.0	20.5	20.3	6.8

職業



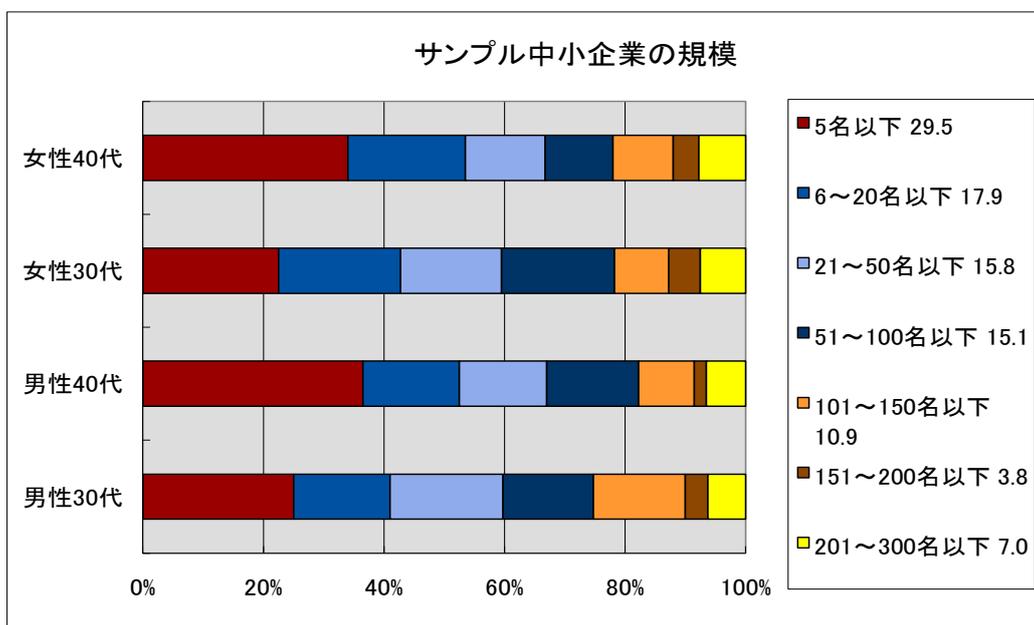
職種では、女性が事務・企画・経営職が多いが、男性は女性に比較して、営業職や専門職の比率が高まっている。この傾向は、中小企業にかかわらず、日本企業の多くの職種割合を代表していると考えられる。

	事務・企画・経営職	営業職	公務員	専門職	ご自身が肉体労働を伴わない管理職	その他
	47.6	16.8	2.7	19.2	3.3	10.5
男性30代	35.5	25.3	1.0	27.0	3.5	7.8
男性40代	27.8	26.0	4.0	23.8	6.0	12.5
女性30代	65.3	7.5	3.0	13.0	2.0	9.3
女性40代	61.8	8.3	2.8	13.0	1.8	12.5



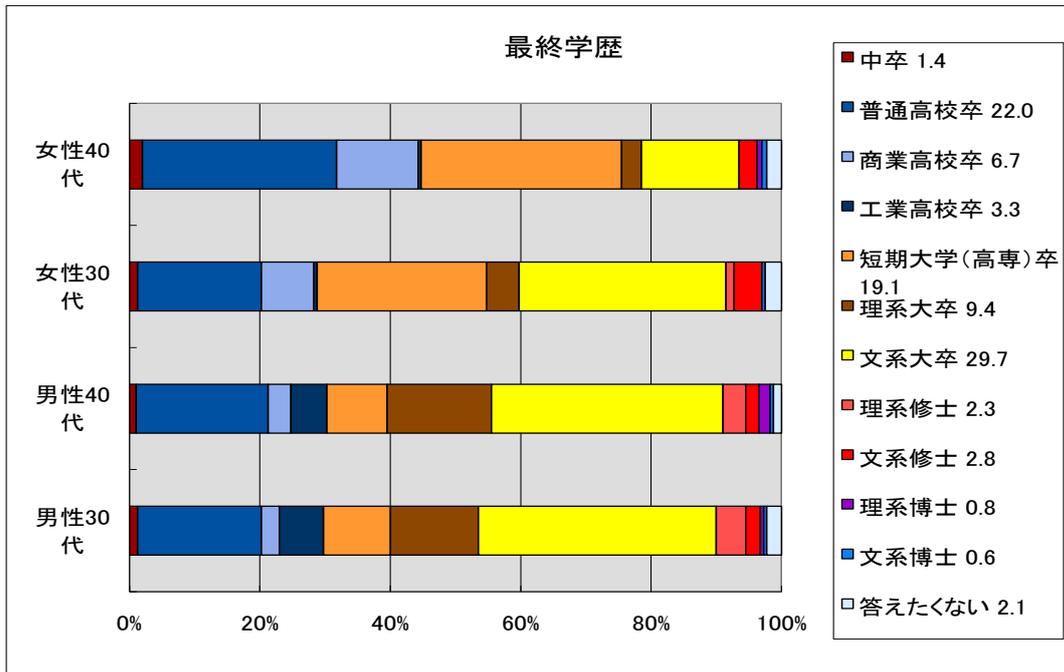
対象企業の規模は、5名以下が最も多く29.5%、50名以下で63.2%、100名以下で78.3%、150名以下で89.2%、200名以下では93%となる。

	5名以下	6~20名以下	21~50名以下	51~100名以下	101~150名以下	151~200名以下	201~300名以下
	29.5	17.9	15.8	15.1	10.9	3.8	7.0
男性30代	25.0	16.0	18.8	15.0	15.3	3.8	6.3
男性40代	36.5	16.0	14.5	15.3	9.3	2.0	6.5
女性30代	22.5	20.3	16.8	18.8	9.0	5.3	7.5
女性40代	34.0	19.5	13.3	11.3	10.0	4.3	7.8



学歴については、女性の短大卒が特徴的である。40代の女性は高卒と短大卒の比率が高く、短大までの学歴が75.6%である。30代女性は、この比率が54.8%になっている。他方、男性は30代、40代のいずれにおいても大卒者が過半数を占めている。

	中卒	普通 高校 卒	商業 高校 卒	工業 高校 卒	短期 大学 (高 専) 卒	理系 大卒	文系 大卒	理系 修士	文系 修士	理系 博士	文系 博士	答え たくな い
	1.4	22.0	6.7	3.3	19.1	9.4	29.7	2.3	2.8	0.8	0.6	2.1
男性 30代	1.3	19.0	2.8	6.8	10.3	13.5	36.5	4.5	2.3	0.5	0.5	2.3
男性 40代	1.0	20.3	3.5	5.5	9.3	16.0	35.5	3.5	2.0	1.8	0.5	1.3
女性 30代	1.3	19.0	8.0	0.5	26.0	5.0	31.8	1.3	4.3	-	0.5	2.5
女性 40代	2.0	29.8	12.5	0.5	30.8	3.0	15.0	-	2.8	0.8	0.8	2.3



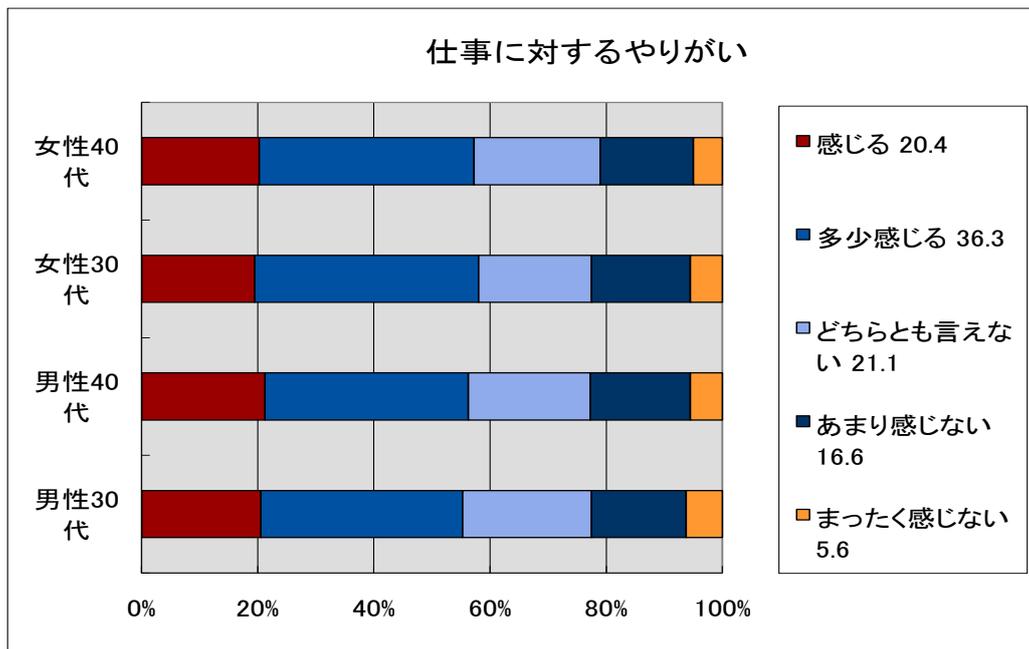
以上のサンプルは、日本の企業社会における 30 代と 40 代の平均的な構成比を示すと考えられる。

2. 質問内容

さて、以上のようなサンプルに対して、下記のような 24 の質問を実施した。年齢・性別ともに 400 サンプル、合計 1600 である。

Q1 あなたは現在の仕事にやりがいを感じていますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。

		n 数	感じる	多少感じる	どちらとも言えない	あまり感じない	まったく感じない
全体		(1600)	20.4	36.3	21.1	16.6	5.6
性・ 年代 別	男性 30 代	(400)	20.5	34.8	22.3	16.3	6.3
	男性 40 代	(400)	21.3	35.0	21.0	17.3	5.5
	女性 30 代	(400)	19.5	38.5	19.5	17.0	5.5
	女性 40 代	(400)	20.3	37.0	21.8	16.0	5.0



最初の質問は、仕事に対する「やりがい」に関するものである。従業員にとって、「やりがい」は、人生を豊かにする要素であり、企業にとっては生産性を向上させる要因となる。「やりがい」は、個人的で心理的な要素であるが、社会と切り離して形成される気持ちではない。社会に貢献できない仕事には満足感を持ってない。したがって、企業のイメージや企業価値と「やりがい」は関係すると考えられる。

性別や年齢にかかわらず、仕事に「やりがい」を感じる者が半数を超えている。他方、「やりがい」を感じない者も、2割を超えている。「やりがい」には男女で有意な差はみられず、年齢でも30代と40代に有意な差はなかった。

しかしながら、雇用期間が決まっている派遣・契約社員とそれ以外の従業員(正社員)を比較すると、わずかではあるが派遣・契約社員の回答の平均値が高く、想定的に「やりがい」を感じていない可能性がある(下記を参照、*は有意水準5%で有意差がある)。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	正社員	派遣・契約	差	正規分布を用いた検定	
n	1420	180		統計量:z	2.2254
平均	2.487	2.678	0.191	両側P値	0.0261 *
不偏分散	1.341	1.158		片側P値	0.0130 *
標本標準偏差	1.158	1.076	0.082		

平均値の差は、0.191と僅差であるが、あえてこの差に注目することとする。仕事をする

場合、同一の仕事内容であっても、企業という境界が従業員の「やりがい」に影響をおよぼす可能性が示唆される。就社と就職という問題が職業観の問題で取り上げられることがあるが、企業(会社)という境界は職に就くうえで重要な問題であるかもしれない。法人という境界が特定の組織を作り、当該組織内で職に就くことが「やりがい」という価値を創造するのである。

雇用期間という時間の問題は、企業という境界の内と外を形成する可能性がある。同一労働でも、アルバイトと正規従業員では企業への帰属意識が異なる。同一の技術や専門知識を必要とする労働であっても、短期間の雇用契約では特定企業にのみかかわる特殊な知識や技術は育成されず、汎用的なものに限定されるためであろう。また、職場は企業内分業と協業の空間であり、その良し悪しが組織力に結び付く。従業員間のコミュニケーションは組織力に影響を及ぼすが、雇用期間が短ければコミュニケーションは育成できない。コミュニケーションの隔たりは、従業員間の境界となり、内部者と外部者の区別を生み出すことになる。

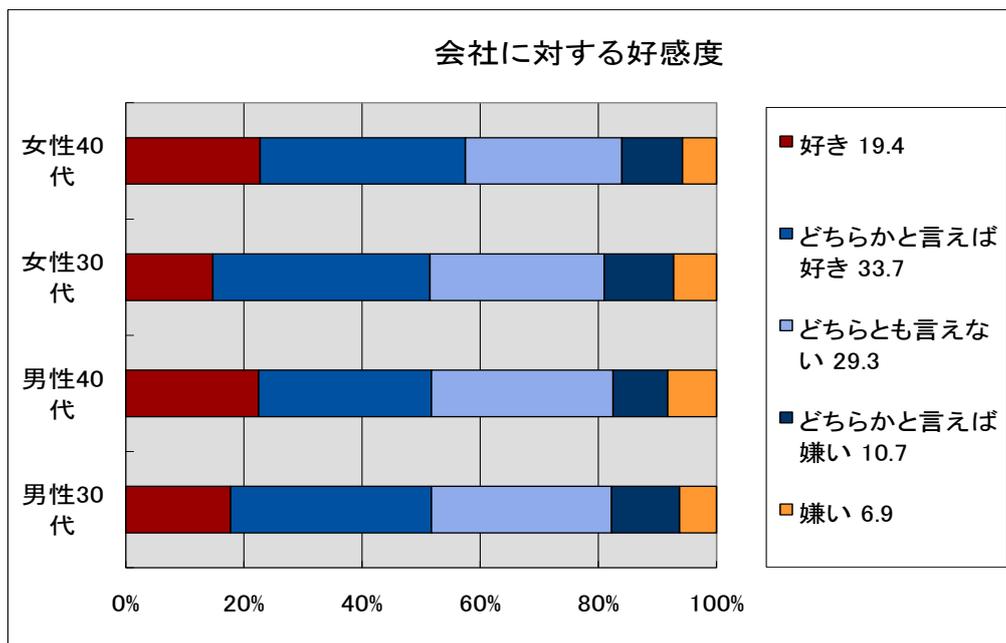
したがって、雇用期間は、働く従業員間に異なる境界を設けている可能性がある。短期の契約社員は、企業の内部者になれず、企業の外部者としての側面を有するという仮説である。この時間にわたる企業の境界は、企業へのコミットが時間の関数であることを示唆している。

この問題は、正社員と派遣・契約社員が混在する組織の在り方や派遣・契約社員の制度そのものに関する詳細な調査を必要とすることになる。

Q2 あなたは、現在勤めている会社を好きですか。あてはまるものをひとつお選び下さい。

(%)

		好き	どちらかと言えば好き	どちらとも言えない	どちらかと言えば嫌い	嫌い
全体		19.4	33.7	29.3	10.7	6.9
性・ 年代 別	男性 30代	17.8	34.0	30.5	11.5	6.3
	男性 40代	22.5	29.3	30.8	9.3	8.3
	女性 30代	14.8	36.8	29.5	11.8	7.3
	女性 40代	22.8	34.8	26.5	10.3	5.8



従業員の半数以上が会社に対して好意的印象を持ち、嫌悪感をもつ人は2割を下回っている。男女とも同じような傾向を示しており、性別で有意な差はない。しかし、年齢に関しては、若干の相違がみられる。30代と40代のグループを比較すると、年齢を重ねることで会社に対する好感度は増すということが考えられる。企業という境界の内部組織のなかで帰属意識を高めるといった仮説が検討される。

次の母平均の差の検定では、有意水準5%で30代の平均が40代の平均値より高い（すなわち、40代の方が好感度は高い）という検定結果である。平均値の差は、わずか0.109であるが、20代を含めて調査をすべき今後の課題であろう。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	30代	40代	差	正規分布を用いた検定	
n	800	800		統計量:z	1.9352
平均	2.574	2.465	0.109	両側P値	0.0530
不偏分散	1.209	1.318		片側P値	0.0265 *
標本標準偏差	1.099	1.148	0.049		

次に、先と同じく、派遣・契約社員とそれ以外を比較してみよう。下記のように派遣・契約社員は、企業に対する好感度が低い可能性がある（**は1%有意）。時間にわたる企業の境界は、従業員の好感度に対しても影響を与えている可能性が示唆される。もちろん、回答の平均値がいずれも3を下回っているため、会社に対する好感度は悪い値ではない。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	正社員	派遣・契約	差	正規分布を用いた検定	
n	1419	181		統計量:z	2.7763
平均	2.495	2.707	0.212	両側P値	0.0055 **
不偏分散	1.309	0.886		片側P値	0.0027 **
標本標準偏差	1.144	0.941	0.203		

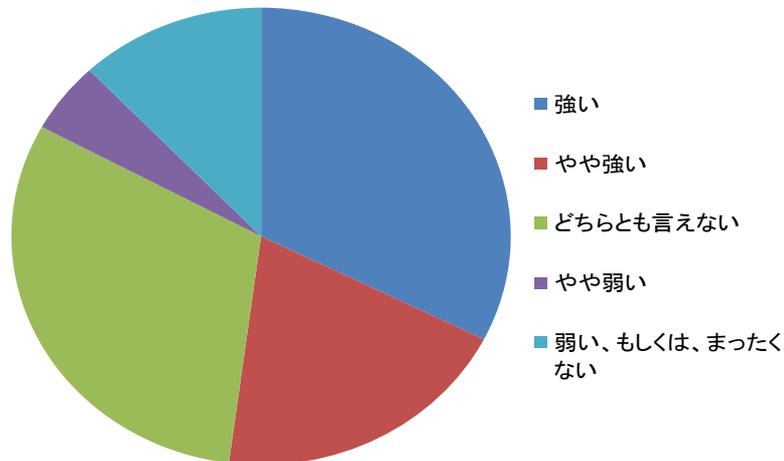
Q1 との相関係数は 0.690 (有意水準 1%) と高く、仕事の「やりがい」と会社の「好感度」は関係していることが分かる。形式的には、仕事の「やりがい」と会社に対する「好感度」は、異なるものである。会社が好きでも仕事の内容によっては、「やりがい」を感じないこともあるはずである。あるいは仕事に「やりがい」を感じていても会社に対しては無関心であり、中立な態度をとることも考えられる。

両者の関係は、その因果関係を分析すべきであろう。会社を好きになることで、仕事に前向きになるとすれば、労働生産性の上昇が期待できる。あるいは、適切な人材の活用により、仕事に「やりがい」を感じ、そのことで会社への帰属意識や「好感度」が高まるという関係も想定できる。会社に対する「好感度」は、直接的な労働生産性の上昇とはかわらないかもしれない。しかし、会社に対する従業員の「好感度」を高めることで、特定の職種に拘らず、様々な仕事をこなすことができるとすれば、環境の変化に対して柔軟に対応可能な組織を構築できる。また、企業倫理や CSR にも正の影響をもたらす可能性がある。

Q3 あなたの会社は、創業家もしくは創業者の影響力が強いですか。あてはまるものをひとつお選び下さい。

		強い	やや強い	どちらとも言えない	やや弱い	弱い、もしくは、まったくない
全体		32.4	19.6	30.9	5.0	12.1
性・ 年代 別	男性 30代	37.8	20.0	28.3	5.5	8.5
	男性 40代	34.0	21.0	27.5	3.3	14.3
	女性 30代	27.0	19.3	33.3	5.3	15.3
	女性 40代	31.0	18.3	34.5	6.0	10.3

創業者の影響力



中小企業の多くは、ファミリービジネスであり、創業者や創業家族の関与は大きいと推察される。所有と経営が一致している企業がほとんどであり、当然のこととして所有と支配も一致していると考えられる。しかし、調査では、過半数が創業家もしくは創業者の影響力を認めつつも、「やや弱い」と「弱いもしくは、まったくない」と感じている従業員も2割近くおり、「どちらとも言えない」と合わせると半数近くに上るのである。創業家もしくは創業者の影響力についてはいくつかの仮説が考えられる。

中小企業の経営も時間の経過とともに創業家の影響が低下し、大企業のような専門経営者の影響が増加するという可能性もある。事業の家族内継承が困難な場合、M&Aにより大企業の傘下に入ることも考えられる。創業家の以外の従業員が会社を継承する場合もある。創業家の影響力が低下することで業績が向上するか否かを検証することは興味深い。

創業家による影響力が強い会社は、独善的・独裁的な経営に陥る可能性がある。しかし、カリスマ的な経営者として成功する可能性も高い。権力を集中させ、思い切った選択と集中を可能にするためである。一方、創業家の影響力が及ばない経営は、民主的で従業員の総意を反映する組織を構築する可能性がある。多くの従業員による創意工夫がイノベーションな経営を可能にすれば高い成長を実現できるが、組織内の意思決定に時間がかかり、資源配分に戸惑う可能性もある。両社の業績比較や従業員の感情やコミットメントなどを比較することで、いずれが好ましい会社の組織となるかを検証すべきである。本調査でも、創業者もしくは創業家の影響に関しては、さらに分析を深めることにする。

まず、性別による差を観察しよう。同一の設問に関して、男女の回答には差が生じている。男性は職務の遂行能力や意思決定の良し悪しの背景に創業家や支配力を意識しているのに対し、女性は支配から中立的な反応を示しているとも考えられる。あるいは、女性の勤める会社と男性の勤める会社に相違があるという可能性もある。この場合には、創業家

もしくは創業者の影響力が行使可能な会社や産業における就職率に男女差が存在するという仮説が設定可能である。30代の差に関する分析は興味深い。男性と女性のグループには、有意水準1%で有意差が認められる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	男性	女性	差	正規分布を用いた検定	
n	800	800		統計量:z	3.0548
平均	2.349	2.549	0.200	両側P値	0.0023 **
不偏分散	1.717	1.712		片側P値	0.0011 **
標本標準偏差	1.310	1.309	0.002		

しかしながら、この影響は、性別の問題のみならず、雇用契約の問題にもある。派遣・契約社員とそれ以外のグループを比較すると、下記のように前者が創業者や創業者の影響を感じていない可能性がある。時間にわたる企業の境界は、創業者や創業者というシンボルや支配力に関しても異なる見方をすることになる。企業への忠誠度などは、登記した法的な人格ではなく、自然人をシンボルとする関係を構築しなければならず、このシンボルとの関係が希薄になることは組織としての業績に影響を及ぼす可能性がある。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	正社員	派遣・契約	差	正規分布を用いた検定	
n	1419	181		統計量:z	7.9661
平均	2.361	3.138	0.777	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.684	1.509		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.298	1.228	0.069		

派遣・契約社員は、創業者や創業者との人間としての接触機会がないとすれば、平均値としての差0.777は頷ける。しかも、正社員が3を下回る値であるのに対し、派遣・契約社員は3を上回る値になっている。

創業者や創業者は、企業経営のシンボルでもあり、成功している大企業では、創業者の理念や使命を継承する企業がある。そうした大企業においては、創業者の役割は大きいのであるが、ほとんどの大企業では創業者や創業者が経営を担っているわけではない。所有と経営が分離しているためである。他方、中小企業では、創業者の家族や創業者が経営を担い続けている例が多い。所有と経営の分離が働かず、経営者としての正当性について従業員がどのように感じているかを分析しなければならない。

そこで、まず「やりがい」との関係性をみることにした。創業者や創業者の影響力と「やりがい」との関係は、0.078という相関係数であり、ほとんど意味のある関係とは言えない。しかしながら、創業者や創業者の影響力が「ある」と感じている回答者、すなわち、1、2と回答したグループと影響力が「ない」と回答した4、5に回答したグループを比較すると、次のように、前者と後者には有意水準1%で有意な差があることが分かる。創業者もしくは創業者の影響力があると感じている従

業員グループは、そうでない従業員グループに対して「やりがい」を感じている可能性が浮上する。影響力を行使する創業者や創業家は、従業員の「やりがい」を高めており、経営に関して正当な位置づけを与えられる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	創業者の影響力が		差	正規分布を用いた検定	
	ある	ない		統計量:z	P値
n	832	274		4.0018	
平均	2.441	2.777	0.336	両側P値	0.0001 **
不偏分散	1.388	1.478		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.178	1.216	0.038		

同様の分析を「好感度」に関する分析でも分析してみる。相関係数は、0.043 とほとんど無視すべき値である。しかし、影響力を行使するグループとそうでないグループでは、下記のように有意な差がみられた。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	創業者の影響力が		差	正規分布を用いた検定	
	ある	ない		統計量:z	P値
n	832	274		3.1733	
平均	2.476	2.726	0.250	両側P値	0.0015 **
不偏分散	1.412	1.240		片側P値	0.0008 **
標本標準偏差	1.188	1.113	0.075		

ここでも創業家もしくは創業者の影響力が、会社の好感度にプラスの影響を及ぼしていることが分かる。中小企業における継承問題は、単なる専門経営者ではなく、シンボルの重要性を再考させる。

さらに、経営理念や使命の浸透についても同じ分析を試みる。相関係数は 0.269 で有意水準 1% で有意に差がある。影響力の「ある」「なし」の 2 つのグループでは、次のように有意差がみられた。経営理念や使命は、創業者や創業家が重要な役割を担っているのである。平均値の差は 0.851 と大きい。

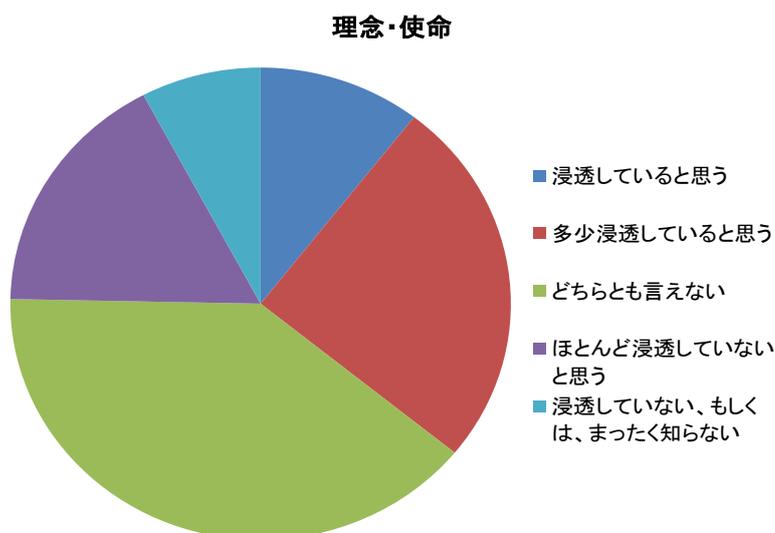
2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	理念・使命		差	正規分布を用いた検定	
	ある	ない		統計量:z	P値
n	832	274		11.0987	
平均	2.638	3.489	0.851	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.281	1.189		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.132	1.090	0.041		

Q4 会社の理念や使命は従業員に浸透していると思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。

		浸透していると思う	多少浸透していると思う	どちらとも言えない	ほとんど浸透していないと思う	浸透していない、もしくは、まったく知らない
全体		10.5	25.4	39.4	16.9	7.8
性・ 年代 別	男性 30代	10.5	28.8	35.0	17.5	8.3
	男性 40代	14.5	25.8	39.3	14.8	5.8
	女性 30代	6.3	25.8	38.8	18.3	11.0
	女性 40代	10.8	21.3	44.8	17.3	6.0

理念や使命の浸透度は、勤続年数の関数である。年齢が高く、会社の勤続年数が増えることで会社の理念や使命に対する理解度が高まるであろう。男性は女性と比べると、浸透していると感じている割合が高い。ここでも興味深い結果は、先の「創業家の影響力」に関する回答と同じく、30代の女性に特異な結果が表れている。理念や使命というものが、創業者の価値観を反映しているとすれば、二つの質問項目は関係している。価値観からの自由は、会社からの自立という意味もある。しかし、自立は、望ましい自立とは限らない。先と同じく、時間にわたる企業の境界問題を考えねばならない。



まず、女性と男性のグループをみると下記のように平均値に有意水準1%の有意差がある。女性は男性に比べるとわずかな平均値の差であるが、企業の理念・使命の浸透度が低

いことになる。もちろん、平均値が3以下であるから、あくまでも相対的な問題である。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	男性	女性	差	正規分布を用いた検定	
n	800	800		統計量:z	3.1073
平均	2.779	2.944	0.165	両側P値	0.0019 **
不偏分散	1.166	1.089		片側P値	0.0009 **
標本標準偏差	1.080	1.044	0.036		

加えて、派遣・契約社員の問題が考慮されねばならない。下記をみると、再び、時間にかつた企業の境界問題が現れる。短期の雇用契約は、会社の理念や使命の浸透を阻害する要因になっている。派遣・契約社員の平均値が3を上回っていることに注意すべきである。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	正社員	派遣・契約	差	正規分布を用いた検定	
n	1419	181		統計量:z	4.2056
平均	2.825	3.144	0.318	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.154	0.890		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.074	0.944	0.131		

Q4とQ1の相関係数は0.395(有意水準1%)である。経営理念や使命が浸透する企業は、仕事に対する「やりがい」をもてる企業という関係が想定できる。Q4とQ2の間にも相関係数0.497(有意水準1%)の関係がある。経営理念の浸透は、会社に対する「好感度」を高めるという関係が期待できる。

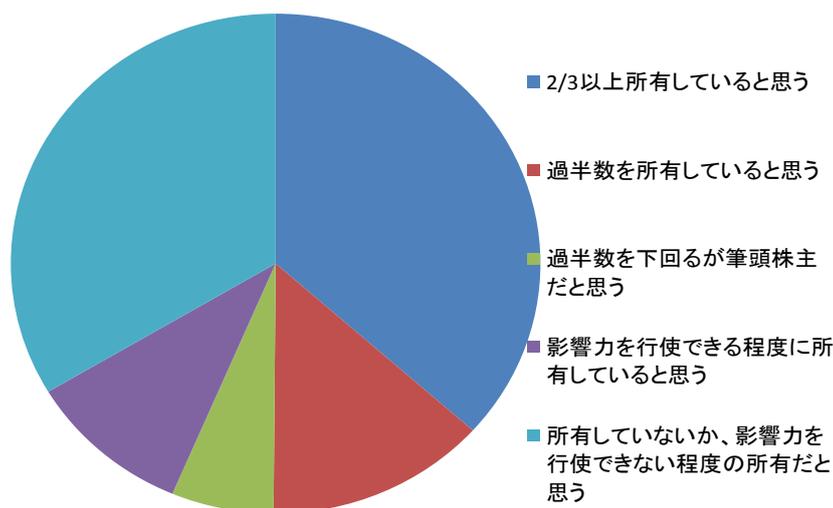
Q4とQ3には0.269(有意水準1%)の相関がある。創業者や創業家の影響が強いと感じている人は、理念や使命が浸透していると感じている。会社の理念や使命が企業の業績に影響を及ぼすとすると、創業者や創業家の影響力は考察すべき内容である。それが、単なるシンボリックなものであるのか、最終的な拠り所としての機能を発揮するか否かの検証は難しい。

しかし、創業者や創業家と一線を画す大企業の経営者が、長期的なビジョンをもって長期間経営者としての役割を果たすのは困難である。株式を所有しない大企業の経営者は、組織を維持するルールとして、長期間のコミットメントを制限する仕組みを構築している。経営者は創業家や創業者の理念・使命をシンボリックに利用する可能性がある。しかし、中小企業では、所有と経営が分離していない企業が多いため、創業者もしくは創業家の影響力と経営理念や使命、そして株式所有比率の諸関係を調査しておく必要がある。

Q5 あなたの会社の経営者(経営陣)の株式所有比率は以下のいずれだと思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。正確にわからない場合は、あなたの推測でお答えください。

		2/3以上所有していると思う	過半数を所有していると思う	過半数を下回るが筆頭株主だと思う	影響力を行使できる程度に所有していると思う	所有していないか、影響力を行使できない程度の所有だと思う
全体		36.6	13.5	6.3	10.1	33.6
性・年代別	男性 30代	39.5	16.0	6.5	9.5	28.5
	男性 40代	44.8	13.3	5.3	6.0	30.8
	女性 30代	31.3	11.8	8.0	12.8	36.3
	女性 40代	31.0	13.0	5.3	12.0	38.8

株式所有比率



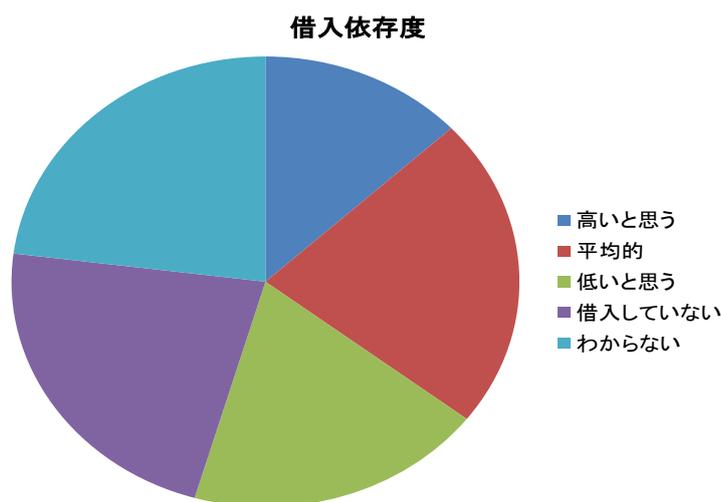
中小企業の経営者は、ほとんどがオーナー経営者(経営陣が所有している)である。したがって、株式所有比率が過半数を下回ると考える従業員が50%に上るのは意外である。これは創業者もしくは創業家の影響力の大きさに関する回答とも関係がありそうである。この問題を精査するため、自由業者や自営業者の回答を除外することにした。彼らは、株式会社の所有権比率に関する質問に適切でないためである。そこで、自由業者と自営業者を除いた1,233人に対して、構成比を調べてみたが、それでも、「2/3以上所有していると思う」が464人、「過半数を所有していると思う」が191人で、合計は655人、「過半数を下回るが筆頭株主だと思う」は91人、「影響力を行使できる程度に所有していると思う」が139人、そして、所有していないか、「影響力を行使できない程度の所有だと思う」が348人となり、大きな違いはなかった。

Q3とQ4には正の相関があった。そしてQ3とQ5にも、相関係数0.369(有意水準1%)

の正の相関がある。「創業者もしくは創業家」が影響力を行使するのは、経営者の「株式所有比率」との関係が無視できないということであろう。しかし、株式所有比率は、「やりがい」や「好感度」「経営理念や使命」にはほとんど関係がない。

Q6 あなたの会社の借入依存度は高いと思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。

		n数	高いと思う	平均的	低いと思う	借入がない	わからない
全体		(1600)	13.1	22.4	19.1	22.5	23.0
性・年代別	男性 30代	(400)	15.3	21.5	22.5	21.5	19.3
	男性 40代	(400)	14.8	24.5	21.8	25.5	13.5
	女性 30代	(400)	9.3	21.3	16.3	21.5	31.8
	女性 40代	(400)	13.0	22.3	15.8	21.5	27.5



次に「借入依存度」が、「創業者の影響力」や「経営理念の浸透度」に影響を及ぼすか否かを検討する。借入依存度の高さが、創業者や経営者以外の影響力を高める可能性を分析する目的である。Q5とは、相関係数 0.3145 の正の相関がみられる。経営者の「所有比率」が高い企業は、借入依存度も高いという関係である。Q3との関係でも、0.1457という低い正の相関がみられた（いずれも、有意水準 1%）。中小企業の経営者は、出資者としての責任が強い場合に借入も積極的に行うという関係になる。その逆は考えにくい。また、創業者の影響力も借入に影響を及ぼしていることになる。中小企業における借入金は、その多くが個人保証を伴うため、会社経営に対するコミットが多くなると考えられる。

「借入依存度」が「わからない」と回答したグループとそれ以外のグループについて平均値の差を検定した。従業員が会社の借入について認識がないというのは、帰属意識の欠

如か、あるいは経営者の情報開示に問題がある。Q1の「やりがい」に関してみると、わずかな差であるが平均値に有意な差がある。「借入依存度」に関する認識があるグループと「わからない」（認識なし）という回答のグループを比較すると、若干であるが後者の「やりがい」は少ないという回答になる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	認識あり	認識なし	差	正規分布を用いた検定	
n	1232	368		統計量:z	2.5760
平均	2.467	2.647	0.180	両側P値	0.0100 **
不偏分散	1.291	1.412		片側P値	0.0050 **
標本標準偏差	1.136	1.188	0.052		

同様に、会社の「好感度」に関するQ2についても平均値の差を決定してみた。ここでも「借入依存度」に関して「わからない」という回答者は、会社に対する「好感度」も低いという結果である。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	認識あり	なし	差	正規分布を用いた検定	
n	1232	368		統計量:z	4.5193
平均	2.453	2.742	0.289	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.291	1.118		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.136	1.058	0.079		

次に、「創業者もしくは創業家」の影響力に関するQ3の平均値の差の検定である。「借入依存度」に関して、「わからない」（認識なし）という回答者は、「創業者や創業家」の影響を相対的に低く評価している。創業家の影響が小さな会社は、会社への帰属意識が小さいのか、情報開示が徹底していないのか、あるいは、「創業家や創業者」の影響力を意識するグループは、「借入依存度」にも敏感になるのか、様々な仮説（因果関係）が考えられる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	認識あり	なし	差	正規分布を用いた検定	
n	1232	368		統計量:z	6.0881
平均	2.343	2.802	0.458	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.722	1.571		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.312	1.253	0.059		

会社の「理念や使命」に関するQ4について、同じく2つのグループの平均値の差を検定する。予想通り、「理念や使命」は、借入についての認識がないグループには浸透し難い。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	認識あり	なし	差	正規分布を用いた検定	
n	1232	368		統計量:z	5.0039
平均	2.795	3.082	0.286	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.203	0.843		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.097	0.918	0.178		

Q5 の経営者の「株式所有比率」については、「借入依存度」に関して「わからない」と回答したグループは、経営者の「株式所有比率」に関して低い評価をしている。平均値で 1.035 という差は、大きい。「借入依存度」に関して認識があるグループは、企業の財務構造に関心を持ち、一方、「株式所有比率」の設問に「わからない」という回答グループは、出資比率に関心を示さないということかも知れない。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	認識あり	なし	差	正規分布を用いた検定	
n	1232	368		統計量:z	10.6671
平均	2.669	3.704	1.035	両側P値	0.0000 **
不偏分散	2.925	2.591		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.710	1.610	0.101		

Q7 あなたの会社の代表取締役(社長、会長など)は、就任してから何年経つ

たと思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。[SA] (%)

		n数	20年以上と思う	10年から20年と思う	5年以上10年未満と思う	3~4年と思う	0~2年と思う
全体		(1600)	21.2	25.9	23.4	14.2	15.3
性・年代別	男性 30代	(400)	26.8	25.0	21.8	13.3	13.3
	男性 40代	(400)	20.3	27.8	24.0	14.3	13.8
	女性 30代	(400)	15.0	24.5	24.8	16.0	19.8
	女性 40代	(400)	22.8	26.3	23.3	13.3	14.5

長期間会社にコミットする経営者は、所有に裏打ちされ、自らの経営理念を浸透させると考えられる。また、多くの場合、創業者や創業家の経営者が長期のコミットをすることができる。それゆえ、Q7 は、Q3 や Q5 ,そして Q6 との正の相関が期待される。「創業者や創業家」との関係は相関係数 0.3010、「所有比率」は 0.2533、そして「借入依存度」も 0.1764 の正の相関(いずれも有意水準 1%)であった。

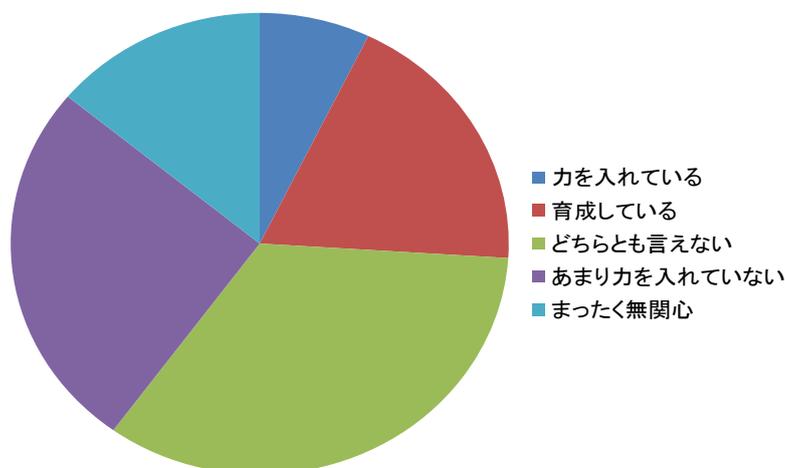
中小企業は、創業者もしくは創業家が事業を継承し、経営者として長期間コミットする。しかし、経営者が長期にわたり経営に携わることで「理念や使命」が浸透するという予想は、0.0521の相関係数（有意水準 5%）に過ぎなかった。むしろ、経営者は、交代時期に新たな理念や使命を構築し、経営者の交代を従業員や利害関係者に周知する必要がある。経営者は、交代時点に自らの「経営理念や使命」を浸透させたいという誘因を持つ可能性がある。「借入依存度」についても、中小企業は経営者の個人的な信用が重要であると考えられる。したがって、長く経営に携わることで金融機関との関係も深まり、借入を増やすことが可能になると考えられる。

大企業でも、「創業者や創業家」の影響が強く、創業者や創業家が経営者である場合には長期間経営にコミットする可能性がある。しかし、上場して所有と経営が分離する段階では、徐々に創業家の影響は小さくなり、非所有経営者は数年の任期で交代する傾向にある。所有に裏打ちされない経営者は、株主の利益を損なう意思決定をする可能性がある。

Q8 あなたの会社は人材育成に力を入れていますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。

		n 数	力を入れている	育成している	どちらとも言えない	あまり力を入れていない	まったく無関心
全体		(1600)	7.2	18.8	34.0	26.0	14.0
性・年代別	男性 30代	(400)	7.8	20.5	33.3	24.3	14.3
	男性 40代	(400)	7.3	17.5	33.8	29.3	12.3
	女性 30代	(400)	6.5	19.8	33.5	24.8	15.5
	女性 40代	(400)	7.3	17.5	35.5	25.8	14.0

人材育成



会社は組織であり、組織は人からなる。「人材育成」は、会社の業績を高めるための必要条件であるが、中小企業には育成のための十分な余裕がない。26%が人材育成を行っているが、40%は人材の育成に消極的と感じている。

「人材育成」が組織の業績に関するとは、当然のことであるが、多くの設問項目と関連する。Q1の「やりがい」とは、0.3523の正の相関、Q2の「好感度」とも0.3778の正の相関がある。人材育成に力を入れることで、従業員は「やりがい」を感じ、会社に対する「好感度」を高める。Q4の「理念や使命」の浸透についても、相関係数0.4382(いずれも有意水準1%)の関係がある。「人材育成」に力を入れている企業は、「理念や使命」が浸透していると感じている。

「創業者もしくは創業家」の影響力との関係でみると、相関係数は低い値だが、次のように、影響力が「ある」と感じているグループは、「ない」と感じるグループに比較すると「人事育成に力を入れている」と感じている。しかし、いずれも3を上回る平均回答である。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	創業者の影響力が			正規分布を用いた検定	
	ある	ない	差	統計量:z	
n	832	274		統計量:z	3.9146
平均	3.166	3.478	0.312	両側P値	0.0001 **
不偏分散	1.441	1.269		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.200	1.126	0.074		

Q9 あなたは現在の会社に定年まで勤めたいですか。あてはまるものをひとつお選び下さい。

(%)

		n数	勤めたい	条件によっては定年まで勤めたい	どちらとも言えない	別の会社を探している	早く辞めたい
全体		(1600)	20.6	25.0	34.6	10.2	9.6
性・年代別	男性 30代	(400)	17.5	25.5	36.0	12.5	8.5
	男性 40代	(400)	29.0	24.5	31.3	7.5	7.8
	女性 30代	(400)	14.5	25.5	35.8	10.8	13.5
	女性 40代	(400)	21.5	24.5	35.3	10.0	8.8

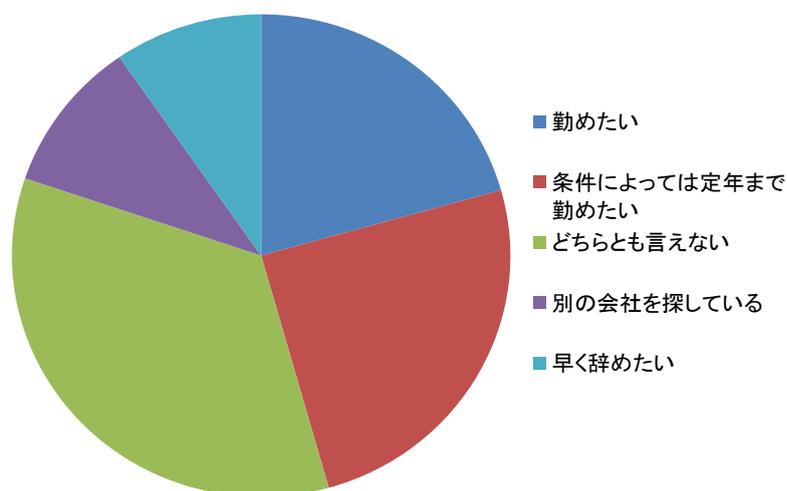
Q9と「やりがい」に関する質問Q1には相関係数0.4869の正の相関があり、会社に対す

る「好感度」の Q2 とは 0.6415、そして、会社の「理念や使命」の Q4 とは 0.4063 の相関がある（いずれも有意水準 1%）。定年まで勤めたいと回答した人は、仕事に「やりがい」を感じ、当然のことであるが会社に対して高い「好感度」をもっている。そして、会社の「理念や使命」が浸透していると感じている。

しかし、仕事に対する「やりがい」が原因で、結果として「定年まで勤めたい」と思わせるのか、あるいは、会社に対する「好感度」が原因で、「定年まで勤めたい」と思わせるのか、そして「理念や使命」の浸透が原因で、「定年まで勤めたい」という結果になるのかは簡単に解明できない。「定年まで勤めたい」と考えている人は、自然に仕事に真摯に向かい、結果として仕事に「やりがい」を感じているのかもしれない。同じく、「定年まで勤めたい」と思うことで会社を好きになり、「好感度」を高めているのかもしれない。そして、「定年まで勤めたい」ために、その会社の「理念や使命」を理解しようと努めている可能性もある。

また、「人材育成」に力を入れている企業の従業員は、「定年まで勤めたい」と考える傾向があり、Q8 と Q9 の相関係数は 0.3681（有意水準 1%）で正の相関を示している。「人材育成」が企業への帰属意識を高めて、「定年まで勤めたい」という結果に導くのか、「定年まで勤めたい」という思いが、会社の提供する「人材育成」の機会を高く評価しているのかは明白ではない。

定年まで勤めたいか？



Q10 あなたの仕事は肉体的・精神的なストレスが強いですか。あてはまるも

のをひとつお選び下さい。

(%)

		n 数	強い	やや強い	どちらとも 言えない	やや弱い	弱い、も しくは、 ほとんど ない
全体		(1600)	18.7	35.2	29.8	10.2	6.1
性・年代別	男性 30 代	(400)	17.5	37.3	30.5	9.5	5.3
	男性 40 代	(400)	24.8	34.8	29.8	6.5	4.3
	女性 30 代	(400)	15.5	34.0	28.0	15.3	7.3
	女性 40 代	(400)	17.0	34.8	31.0	9.5	7.8

肉体的・精神的な「ストレス」を感じている人が過半数に上っている。「ストレス」は、現代病と考えるべきかもしれない。職業として、会社員と自営・自由業による差を見ると、以下のように人に使われていない職業や人を使わない職業は、多少とも「ストレス」が低いことが分かる。もちろん、平均値が 3 を下回っているため、いずれも「ストレス」を感じているが、「ストレス」の原因は異なるかもしれない。それは、組織内の人間関係と組織外の人間関係の相違であろう。前者は、権限と責任に基づく社内の人間関係であり、後者は企業間という売買関係の人間関係である。売買関係は、人間的な関係より、商品やサービスの内容による物的な関係から生じる人間関係である。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	会社員	自営・自由	差	正規分布を用いた検定	
n	1233	367		統計量:z	2.9904
平均	2.454	2.657	0.202	両側P値	0.0028 **
不偏分散	1.149	1.341		片側P値	0.0014 **
標本標準偏差	1.072	1.158	0.086		

さらに、会社員のなかを正規の社員と派遣・契約社員に分類して調べてみると次のようになる。正社員に比べると、派遣・契約社員は、「ストレス」が小さい値になっている。その平均値は、自営業や自由業よりも小さい。時間にわたる企業の境界（雇用期間による問題）は、「ストレス」の大きさにも関係している。派遣・契約社員は、企業とのコミットメントを小さくすることで、権限が制限され、当然責任も小さな範囲となる。このことが「ストレス」を小さくすることに関係していると推測できる。

派遣・契約社員であっても、平均値は 3 を下回っており、「ストレス」を受けていること

に変わりはない。しかし、企業の業績との関係や昇進や昇格という長期的な組織内関係からは解放されている。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	正規社員	派遣・契約	差	正規分布を用いた検定	
n	1052	181		統計量:z	3.7174
平均	2.405	2.740	0.335	両側P値	0.0002 **
不偏分散	1.111	1.282		片側P値	0.0001 **
標本標準偏差	1.054	1.132	0.078		

Q10 は、「やりがい」に関する Q1 と -0.1345 、「好感度」に関する Q2 と -0.2597 、「理念や使命」の Q4 と -0.1109 、そして「定年まで勤めたい」の Q9 と -0.1595 の負の相関がある（有意水準 1%）。予想通り、「ストレス」と、「やりがい」や「好感度」はマイナスの関係であるが、ここでも因果関係は簡単ではない。「ストレス」が原因で「やりがい」や「好感度」を低下させるという影響は予想できるが、同じように「やりがい」のない仕事が「ストレス」になっている可能性も高い。嫌いな（好感度の低い）会社で働いていることが「ストレス」になっていることも考えられる。

「理念や使命」の浸透度と「ストレス」の関係は、「理念や使命」の浸透度の高い会社は、「ストレス」の小さな会社であるという関係である。「ストレス」が大きいことで、会社の「理念や使命」に疑問を抱くこともある。精神的なストレスは、会社の仕事が社会的に評価されていないことが原因であるかもしれない。社会的評価が低いため、会社の「理念や使命」の意義を低下させることがある。

逆に「理念や使命」が不明確であることで、仕事の意義が明確化されず、自らの社会的な役割が認識されないうために「ストレス」となっているという考え方も成立する。単調な労働は、社会的に価値ある仕事であるにもかかわらず、これを認識できず、労働の負の側面がストレスとして現れると考えられる。これは、古典的な労働観であるが、企業理念や使命の浸透は、そうした労働の負の影響を軽減する役割があると考えられる。

Q3 とは 0.1109 （正社員の場合には有意水準 1%で相関係数 0.1278 、派遣・契約社員は、 0.0459 で統計的に優位な値ではなかった）の正の相関がある。「創業者や創業家の影響力」と従業員の「ストレス」の間に正の相関があるというのは、創業者もしくは創業家が従業員のストレスの原因となっている可能性がある。その逆の関係は想定しにくい。時間にわたる企業の境界の概念と同じく、創業家とそれ以外の従業員の間、一定の境界意識が存在するというモデルを構築できる。創業家は、常に超長期の雇用契約を企業と結んでおり、昇進や所得分配に関しても異なるルールが存在するという仮定は現実的である。創業家以外の従業員は昇進などに制約があり、企業に疎外感を有し、仕事に関して「ストレス」を受けるという考え方である。

「創業者もしくは創業家」の影響力があると感じている従業員グループとあまり影響力

を感じていない従業員グループでは、「ストレス」に対する平均値の回答に 0.227 の差がある。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	ある	ない	差	正規分布を用いた検定	
n	832	274		統計量:z	2.8641
平均	2.346	2.573	0.227	両側P値	0.0042 **
不偏分散	1.225	1.315		片側P値	0.0021 **
標本標準偏差	1.107	1.147	0.040		

しかし、逆の見方も可能である。「創業者や創業家」による影響力の行使は、従業員の仕事への取り組みや評価に対するもので、従業員への規律付けの役割を担っているという仮説である。この場合には、「ストレス」を悪者扱いすることはできないが、これは「ストレス」と直接の関係を示すものではない。これまでの分析では、創業者もしくは創業家の影響力があると感じている従業員は、「やりがい」「好感度」「理念や使命」において高い評価となっており、それぞれに小さな正の相関があった。しかし、「ストレス」に関しては、この3つの質問項目とは反対の関係になっている。「ストレス」の原因分析など、さらに詳細な分析を行う必要がある。

ちなみに、正社員のみを対象とした場合には、以下のように有意水準は5%となり、平均値の差は小さくなっている。派遣・契約社員のストレスに関する分析からは予想しなかった結果である。

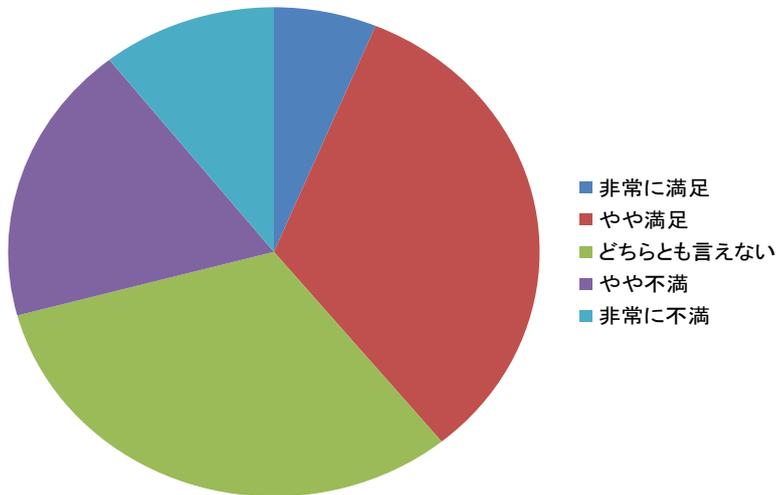
2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	ある	ない	差	正規分布を用いた検定	
n	597	182		統計量:z	2.2542
平均	2.273	2.478	0.205	両側P値	0.0242 *
不偏分散	1.142	1.157		片側P値	0.0121 *
標本標準偏差	1.069	1.076	0.007		

Q11 あなたは会社(仕事)に対して満足していますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。

		n数	非常に満足	やや満足	どちらとも言えない	やや不満	非常に不満
全体		(1600)	6.3	32.9	31.7	18.6	10.6
性・年代別	男性 30代	(400)	5.0	32.0	33.5	19.0	10.5
	男性 40代	(400)	8.5	31.5	29.8	16.8	13.5
	女性 30代	(400)	6.8	31.3	33.3	19.3	9.5
	女性 40代	(400)	4.8	36.8	30.3	19.3	9.0

満足度



およそ 4 割の人が満足しているが、2 割の人は不満を感じている。特に、「非常に不満」と感じている人が 1 割を超えているのは問題かもしれない。1 つの会社組織で、100 人中 20 人が不満を感じている組織は危険である。しかし、この調査は、全体の平均である。「非常に満足」や「やや満足」と回答した会社組織は、その会社に属する従業員のほとんどが同じように「満足」という回答になっているかもしれない。逆に「やや不満」や「非常に不満」という回答者の属する会社は、その従業員の多くが不満を感じている組織である可能性がある。

Q11 は、Q1 と 0.6572、Q2 と 0.6945、Q4 と 0.4571、Q8 と 0.3777、Q9 と 0.5617 という正の相関があり、Q10 とは、-0.2647 という負の相関がある (いずれも有意水準 1%)。「やりがい」や「好感度」などと「満足度」に高い相関がみられるのは当然である。Q1 の「やりがい」について、満足していると回答したグループと不満と回答したグループでは、回答平均値に 1.74 の有意な差がみられた。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	Q1 満足	Q1 不満	差	正規分布を用いた検定	
n	625	467		統計量:z	29.2030
平均	1.699	3.439	1.740	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.515	1.273		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.718	1.128	0.410		

会社や仕事に「満足」している人々は、明らかに仕事に「やりがい」を感じていることが分かる。因果関係は難しいが、会社に対する満足度と会社に対する好感度の高い相関は、

仕事の種類にのみ限った問題ではなく、会社そのものに対する感情が影響している可能性がある。この場合には、仕事に対する適材適所という当たり前の管理のみならず、会社という組織に対する好感度を高める戦略が重要ということになる。

次の検定は、会社の「好感度」に対する Q2 の質問に関して、同じく「満足」と「不満」の2つのグループにおける回答平均値の差をみたものである。1.753 という有意な差は、先の議論に関わる根拠の一つになる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	Q2 満足	Q2 不満	差	正規分布を用いた検定	
n	625	467		統計量:z	30.7510
平均	1.720	3.473	1.753	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.497	1.147		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.705	1.071	0.366		

しかし、「経営理念や使命」の浸透度や「人材育成」と「満足度」に関係があるというのは重要である。「やりがい」や「好感度」は、従業員の意識であるが、「経営理念や使命」と「人材育成」は、経営者のコントロール変数であり、理念や使命の浸透や人材育成に力を入れる経営により、従業員の満足度が高まることになる。

「理念や使命」の浸透度について、「満足」と回答したグループと「不満」と回答したグループで回答平均値をみると、有意水準1%で1.079の由比差が確認された。会社や仕事に満足している従業員は、会社の「理念や使命」を理解していることになる。会社の「理念や使命」を浸透させることで従業員が満足するということであれば、経営者にとって「理念や使命」は戦略的に重要な要素となる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	満足	不満	差	正規分布を用いた検定	
n	625	467		統計量:z	17.3739
平均	2.386	3.465	1.079	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.974	1.073		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.987	1.036	0.049		

Q8 の「人材育成」に関しても同じように検定してみる。満足と感じているグループは、「人材育成」に力を入れていると感じており、他方、不満と感じているグループは、「人材育成」に力を入れていないと感じている。前者は3を下回る2.797、後者は3.728という明らかに会社の人材育成を感じていない回答である。従業員の満足度を高めることで人材育成が行われているという因果関係は考えにくい。したがって、「人材育成」により従業員は満足度を高めることになる。その結果が、組織力を高め、従業員の生産性を高めることにつながるのであれば、経営者にとって重要な経営戦略と考えるべきであろう。もちろん、組

織力や従業員の生産性に関しては、さらに詳細な分析が必要である。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	満足	不満	差	正規分布を用いた検定	
n	625	467		統計量:z	14.1499
平均	2.797	3.728	0.931	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.258	1.083		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.122	1.040	0.081		

さらに「定年まで勤めたい」という Q9 の回答に関しても同様に検定すると、当然であるが大きな差が見いだせた。不満と感じている人は、3.441 という回答平均であり、長く勤めたくないというのが率直な回答であろう。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	満足	不満	差	正規分布を用いた検定	
n	625	467		統計量:z	22.2731
平均	1.944	3.441	1.497	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.845	1.479		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.919	1.216	0.297		

「ストレス」と満足度の関係は、負の相関があり、「不満」に回答している従業員が「満足」と回答した従業員の平均よりも 0.587 小さな値になっているのは頷ける。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	満足	不満	差	正規分布を用いた検定	
n	625	467		統計量:z	8.6321
平均	2.709	2.122	0.587	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.296	1.189		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.139	1.090	0.048		

Q3 の「創業者もしくは創業家」の影響力との関係については、異なる分析をしている。Q3 と Q11 の相関係数は低いが、影響力の「ある」と回答したグループと「ない」と回答したグループでは、「満足度」に関する回答平均値に小さいが有意水準 1% で有意な差がある。「創業者もしくは創業家」の影響があると感じているグループは、そうでないグループに比較して、「満足」と回答する傾向にある。

「創業者もしくは創業家」の影響力は、従業員に対して一定の「ストレス」を提供するが、他方で従業員の「満足度」には貢献していることになる。この分析は、会社や仕事に感じる従業員の「ストレス」が、単純に会社や従業員に負の影響を与えていないことを示している。創業者から受ける「ストレス」は、「満足度」に貢献する緊張感を与えているこ

とになる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	創業者の影響力が			正規分布を用いた検定	
	ある	ない	差		
n	832	274		統計量:z	3.6144
平均	2.917	3.201	0.284	両側P値	0.0003 **
不偏分散	1.299	1.260		片側P値	0.0002 **
標本標準偏差	1.140	1.122	0.017		

Q12 あなたの給与は、同業他社と比較して下記のいずれだと思いますか。あて

はまるものをひとつお選び下さい。[SA] (%)

		n数	高い	やや高い	同程度	やや低い	低い
全体		(1600)	2.4	11.4	37.8	25.1	23.4
性・年代別	男性 30代	(400)	2.8	13.3	41.3	20.8	22.0
	男性 40代	(400)	2.8	12.3	32.0	25.5	27.5
	女性 30代	(400)	0.8	9.3	39.8	29.5	20.8
	女性 40代	(400)	3.3	10.8	38.0	24.5	23.5

隣の芝は青いということであろうか。高いと感じている人は 13.8%であるのに対して、低いと感じている人は 48.5%になる。しかし、同業他社に大企業が含まれているとすれば、頷ける結果である。

「給与」と「やりがい」は、相関係数が 0.2866、「好感度」は 0.3011、「理念や使命」とは 0.2861、「人材育成」とは 0.3148、「定年まで働きたい」と 0.2774、「満足度」と 0.3685 の正の相関がみられた (いずれも有意水準 1%)。給与を相対的に高くすることで、従業員の生産性や企業への帰属意識を高めることが可能になる。しかし、逆に、従業員の「やりがい」や「好感度」を高めて生産性を上昇させた結果が給与に反映したとも言える。

また、「人材育成」との関係でみると、人材を育成している会社は、相対的に給与を高くできる業績を上げているということが推測できる。この場合の因果関係は、「給与」の高さが原因で、「人材育成」が結果という関係ではない。

「創業者や創業家」の影響との関係を見ると、ほとんど関係が見られない。「創業者や創業家」の影響が強くても、「給与」とは無関係のようである。

以下、給与が高いと感じているグループと低いと感じているグループについて、Q1「やりがい」、Q2「好感度」、Q4「理念・使命」、Q8「人材育成」、Q9「定年まで働きたい」、そして、Q11「満足度」のそれぞれの回答平均値を比較してみた。

Q1については、次のように2つのグループで0.768という有意な差がみられた。給与の高いグループは、相対的に「やりがい」を感じていることが分かる。賃金は、労働のひとつのインセンティブ要因と考えるべきであろう。これは古典的労働観である。しかしながら、因果関係の経路は単純ではない。賃金が1つの重要な要素であるとしても、その他の要因が原因で、結果として給与が上昇しているとすれば、誤った判断を下すことになる。給与さえ支払えば、他の問題を軽視しても生産性が上昇するという考えである。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	高い	低い	差	正規分布を用いた検定	
n	220	776		統計量:z	9.5647
平均	2.032	2.800	0.768	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.008	1.453		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.004	1.205	0.201		

Q2の「好感度」とは、0.785という有意な差がみられた。会社が好きになるのは、給与が相対的に高いからかもしれない。しかし、逆に、会社に対する好感度を高めることで従業員の能力を引き出し、結果として高い成果と高賃金という関係も想定できる。そもそも、給与を支払うことができるのは、そのための所得が過去に発生しているからである。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	高い	低い	差	正規分布を用いた検定	
n	220	776		統計量:z	9.7697
平均	2.027	2.812	0.785	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.004	1.464		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.002	1.210	0.208		

Q4の「理念・使命」については、0.695の有意差である。従業員に経営理念や使命を浸透させている会社は、高い給与を支払うことができる会社ということであろう。経営戦略が明確であることで、競争優位を確保し、売上の増加やコスト競争力をつけ、給与水準を高めることに成功していると解釈できる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	高い	低い	差	正規分布を用いた検定	
n	220	776		統計量:z	8.7591
平均	2.423	3.117	0.695	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.067	1.115		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.033	1.056	0.023		

Q8の「人材育成」に力を入れているという回答は、やはり給与の高いグループで多くなっ

ている。人材育成によって会社の業績が高まり、結果として給与が高まるという関係が考えられる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	Q8 高い	Q8 低い	差	正規分布を用いた検定	
n	220	776		統計量:z	8.6387
平均	2.764	3.521	0.757	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.359	1.163		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.166	1.079	0.087		

Q9 についても、0.782 という有意差である。給与が低いと感じれば、長く働きたいとは思わないであろう。たとえ、「やりがい」の感じる会社であっても、あるいは、「好感度」の高い会社であっても、同業他社に比べて低い給与というのは、競争力の低い企業と見なされる。倒産の可能性が高まれば、人材は流動化する。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	高い	低い	差	正規分布を用いた検定	
n	220	776		統計量:z	8.7975
平均	2.132	2.914	0.782	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.311	1.504		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.145	1.226	0.081		

Q11 の「満足度」も「給与」の高低に反応する。ここでも、単純な因果関係は危険である。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	高い	低い	差	正規分布を用いた検定	
n	604	392		統計量:z	9.7439
平均	2.821	3.543	0.722	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.082	1.451		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.040	1.204	0.164		

以上のように、給与の水準は、基本的な従業員へのインセンティブであり、同業他社に比べ、相対的に給与を高めることが組織の力を高める上では重要になる。しかし、給与の支払は、会社の業績の結果でもある。因果関係では、「理念や使命」を明確にして、会社の業績が高まり、「やりがい」や「好感度」の上昇、そして「満足度」を高めることにつながり、このことが、再び会社の業績に結び付いて、結果として給与水準の上昇になるという関係が設定できる。古典的な労働観のような単純な因果関係ではないかもしれない。

Q13 あなたは仕事以外の事で会社の従業員とコミュニケーションをとります

か。あてはまるものをひとつお選び下さい。[SA]

(%)

		n数	よくとる	多少とる	どちらとも言えない	あまりとらない	まったくとらない
全体		(1600)	10.0	34.1	27.6	18.8	9.5
性・年代別	男性 30代	(400)	9.5	33.8	31.0	17.5	8.3
	男性 40代	(400)	9.8	32.8	29.0	17.8	10.8
	女性 30代	(400)	11.8	38.0	19.5	21.0	9.8
	女性 40代	(400)	9.0	32.0	30.8	19.0	9.3

職場における非公式なコミュニケーションは、男女ともに4割以上がとっている。しかし、30代女性は、「どちらとも言えない」が一番少なく、コミュニケーションをとる人ととらない人にわかれた。しかし、この調査でも、業種や会社によりコミュニケーションの意味などが異なってくる。非公式なコミュニケーションが人間関係の構築に必要なことは理解できるが、職場の環境によっては意味がない場合もある。

非公式なコミュニケーションは、「やりがい」(相関係数 0.2757) や「好感度」(0.3079)、「創業者もしくは創業家」(0.0827)、「理念や使命」(0.23)、「株式所有比率」(0.1076)、「借入依存度」(0.1076)、「人材育成」(0.2599)、「定年まで働きたい」(0.2508)、「満足度」(0.2551)、「給与」(0.2) という正の相関がみられた(いずれも有意水準 1%)。「創業者もしくは創業家」や「株式所有比率」、「借入依存度」などと非公式なコミュニケーションの関係を説明することは難しい。しかし、その他の質問項目との関係をみると、仕事以外のコミュニケーションは、多くの組織において重要な要素であることを認識させる。繰り返すが、企業内の職場は、分業と協業の関係である。分業と協業は、人間同士の関係性の構築であり、仕事以外での意思疎通が重要な要素となっていることが推測できる。

「創業者もしくは創業家」の影響の「ある」「なし」によって、従業員の非公式コミュニケーションに差が生じるかを分析してみた。2つのグループ間の平均値の差は、0.318(有意水準 1%)で統計的に有意差があることになる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	ある	ない	差	正規分布を用いた検定	
n	832	274		統計量:z	3.7830
平均	2.751	3.069	0.318	両側P値	0.0002 **
不偏分散	1.350	1.493		片側P値	0.0001 **
標本標準偏差	1.162	1.222	0.060		

創業者や創業家が影響力を持つ組織は、従業員の非公式のコミュニケーションが活発で

あることになる。組織としては、公式組織と非公式組織が一体となった家族型経営、すなわちファミリービジネスのイメージに合致する。

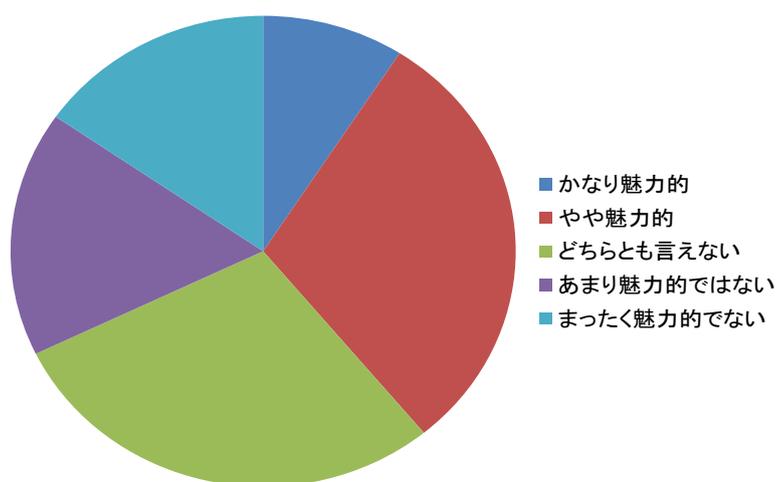
Q14 あなたには直属の上司がいますか。[SA]

		n 数	いる	いない
全体		(1600)	61.2	38.8
性・年代別	男性 30 代	(400)	64.0	36.0
	男性 40 代	(400)	55.3	44.8
	女性 30 代	(400)	68.3	31.8
	女性 40 代	(400)	57.3	42.8

Q15 あなたの直属の上司は、仕事に関して魅力的な人物ですか。[SA]

		n 数	かなり魅力的	やや魅力的	どちらとも言えない	あまり魅力的ではない	まったく魅力的でない
全体		(979)	9.1	29.9	28.8	16.9	15.3
性・年代別	男性 30 代	(256)	7.0	37.1	27.0	17.6	11.3
	男性 40 代	(221)	8.1	27.6	33.9	16.7	13.6
	女性 30 代	(273)	11.7	29.3	25.3	17.2	16.5
	女性 40 代	(229)	9.2	24.9	30.1	15.7	20.1

直属の上司は？



直属の上司がいるサンプルに対する Q15 と「やりがい」は、相関係数 0.3982、「好感度」は 0.4667、「経営理念や使命」は 0.3805、「人材育成」は 0.3106、「定年まで働きたい」は 0.3445、「ストレス」は -0.1685、「満足度」は 0.4506、「給与」は 0.2307、そして「コミュニケーション」は 0.2285 となった（有意水準 1%）。直属の上司が魅力的であることは、組織においては非常に重要であることが分かる。

魅力的な上司の存在は、仕事の「やりがい」や会社に対する好感度を高める。人材育成に力を入れている会社は、上司を魅力的に感じるのか、あるいは、魅力的な上司は人材育成に力を入れるのかは定かではない。給与の高低も、上司の魅力に関係するとすれば、優秀な上司が会社の業績を高めているということか、あるいは、給与が高いと上司が魅力的に感じるのかもしれない。もちろん、その逆も考えられる。つまり、魅力のない上司が給与を低くしている、あるいは給与が低いいため、上司に魅力を感じられない、という関係である。

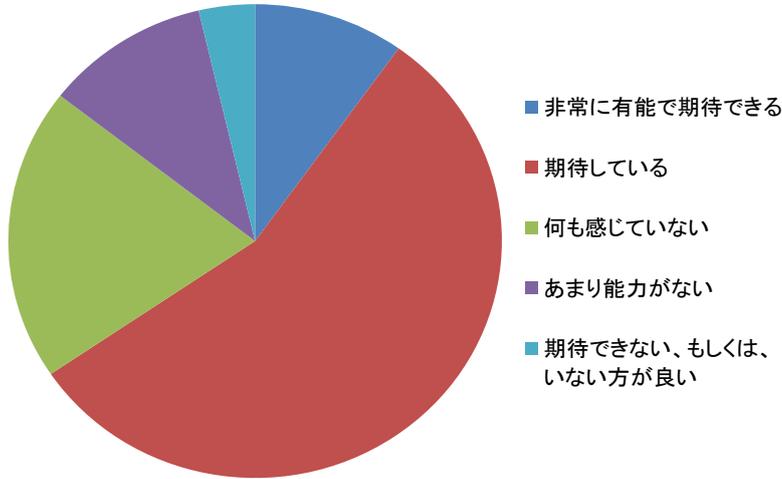
Q16 あなたには直属の部下がいますか。[SA]

		n 数	いる	いない
全体		(1600)	27.2	72.8
性・年代別	男性 30 代	(400)	33.3	66.8
	男性 40 代	(400)	39.0	61.0
	女性 30 代	(400)	19.3	80.8
	女性 40 代	(400)	17.3	82.8

Q17 あなたの直属の部下は、以下のいずれに当てはまりますか。[SA]

		n 数	非常に有能で期待できる	期待している	何も感じていない	あまり能力がない	期待できない、もしくは、いない方がよい
全体		(435)	9.9	55.6	20.0	10.8	3.7
性・年代別	男性 30 代	(133)	11.3	57.9	18.8	6.8	5.3
	男性 40 代	(156)	10.9	55.1	18.6	14.1	1.3
	女性 30 代	(77)	7.8	54.5	20.8	11.7	5.2
	女性 40 代	(69)	7.2	53.6	24.6	10.1	4.3

直属の部下への期待



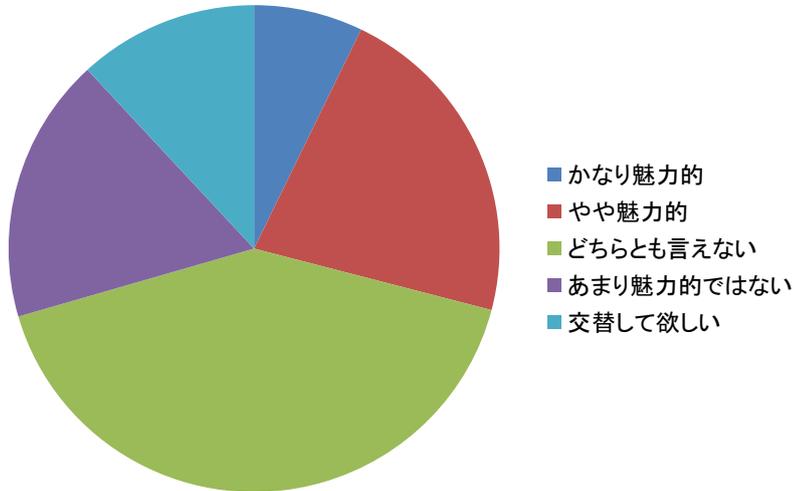
Q17 と「やりがい」は、相関係数 0.263、「好感度」は 0.2245、「経営理念や使命」も同じく 0.2245、「人材育成」は 0.3485、「定年まで働きたい」は 0.2318、「ストレス」は上司の時に比べると-0.007 となり、ほとんど無視される。「満足度」は 0.2027、「給与」は 0.1589、そして「コミュニケーション」は 0.2506 となった。部下に期待できる組織は、上司である本人にとっても、重要であることが分かる。しかし、上司に対する回答に比較すると相関係数の値は低い。「人材育成」と「コミュニケーション」の 2 つの回答に関して、わずかながら相関係数が高かったが、その差は無視できる程度である。したがって、会社という組織は、いかに魅力的な上司を育成するか、あるいは魅力的な上司を雇用するかということが重要になる。

Q18 あなたの会社のトップは、(経営に関して)魅力的な人物ですか。あてはまるものをひとつお選び下さい。[SA]

(%)

		n 数	かなり魅力的	やや魅力的	どちらとも言えない	あまり魅力的ではない	交替して欲しい
全体		(1600)	7.2	21.9	41.4	17.6	11.9
性・年代別	男性 30 代	(400)	6.5	24.8	41.8	16.8	10.3
	男性 40 代	(400)	7.8	22.0	42.3	16.8	11.3
	女性 30 代	(400)	6.5	20.8	41.5	16.5	14.8
	女性 40 代	(400)	8.0	20.0	40.3	20.5	11.3

トップの魅力度



会社のトップは、会社の顔である。トップが魅力的であれば、会社は魅力的なはずである。Q18と「やりがい」は、相関係数 0.3965、「好感度」は 0.5328、「経営理念や使命」は 0.4763、「人材育成」は 0.4294、「定年まで働きたい」は 0.4431、「ストレス」は -0.1799、「満足度」は 0.4902、「給与」は 0.3112、そして「コミュニケーション」は 0.2429 である (有意水準 1%)。直属の上司の魅力は、日々の仕事の環境としては重要であるが、永続的な組織としてはトップの魅力が重要になる。魅力的なトップは、会社に対する好感度との関係性が高い。

Q3の「創業者もしくは創業家」の影響力との関係では、相関係数が 0.1413 と計算された。下記にみるように、「創業者もしくは創業家」の影響力が強いと感じているグループは、そうでないグループに比較すると経営者の魅力を高く評価している。創業者あるいは創業家として、自社の経営に責任を持つ所以かもしれない。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	創業者の影響が			正規分布を用いた検定	
	ある	ない	差		
n	832	274		統計量:z	7.0327
平均	2.929	3.449	0.520	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.411	1.032		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.188	1.016	0.172		

Q19 あなたの会社の製品やサービスは差別化(革新的)していますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。[SA]

(%)

n 数		ほとんどの製品やサービスが革新的でユニークである	一部の製品やサービスが革新的で売上げの過半を占める	ほとんどの製品やサービスで他社との差別化をしている	一部の製品やサービスが差別化している	ほとんどの標準的である	
全体	(1600)	5.1	9.1	12.9	21.1	51.8	
性・年代別	男性 30代	(400)	5.3	11.5	14.5	23.0	45.8
	男性 40代	(400)	6.0	8.5	14.3	25.3	46.0
	女性 30代	(400)	4.0	8.0	11.8	18.5	57.8
	女性 40代	(400)	5.3	8.5	11.3	17.5	57.5

中小企業のおよそ半数は標準的な製品やサービスを提供する会社である。これは標準という言葉がある以上、当然である。多くの企業は標準化した製品やサービスを生産して競争をしている。価格競争が生じるのも標準化した製品やサービスの生産者が多く存在するためである。しかし、標準化は価格競争力に依存し、合理化することが至上命題となる。従業員の給与は抑えられ、取引先企業との価格交渉が重要になる。他方、一部であっても差別化ができる製品やサービスをもつ中小企業も半数に上る。差別化することで、価格競争から自由になることは多くのメリットを生む。

Q19 とある程度の相関がある回答項目は、次のようになる。「やりがい」は、相関係数が 0.2151、「好感度」0.2319 であり、「差別化」は従業員に対して働くことにインセンティブを与える。「創業者ないし創業家の影響」0.1024 と正の相関があるということは、「差別化」が創業者とかかわりを有している可能性を示唆する。「差別化」はリスクを伴う経営である。「差別化」にリスクが存在するため、多くの経営者は標準化した横並びの製品やサービスに携わることになる。所有と経営が分離した専門経営者は、管理能力に長けていてもリスクを取る企業家精神を発揮することは難しい。したがって、創業者との関係は差別化に関係すると考えられる。既述のように、創業者の影響力を「ある」「ない」の2つのグループに分けると、「差別化」に関する回答平均値には 0.312 の有意な差がみられる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	創業者の影響力が		差	正規分布を用いた検定	
	ある	ない		統計量:z	P値
n	832	274		統計量:z	4.0070
平均	3.918	4.230	0.312	両側P値	0.0001 **
不偏分散	1.668	1.108		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.292	1.053	0.239		

経営「理念や使命」の浸透が 0.2777 の相関係数となるのは、従業員が企業の独自の理念や使命を理解し、標準化と一線を画する場合であろう。

「株式所有比率」0.1162 は、経営者の株式所有比率が高いことで、経営者が株主責任を果たすためである。所有と経営が分離していない中小企業の経営者は、独自の製品やサービスを追求しなければ生き残れないことを知っている。標準化は、新興国の低賃金労働にとって代わる可能性がある。所有と経営の一致とは、家族と企業が一体化していることであり、会社の盛衰が家族の暮らしに直結する。その責任は、「差別化」への熱意となると考えられる。

Q5 の株式所有に基づく経営者の影響力の「ある」「なし」で分類した 2 つのグループでは、経営者が影響力を持つ企業の方が差別化を生んでいる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	経営者の影響力が			正規分布を用いた検定	
	ある	ない	差	統計量:z	
n	1062	538		統計量:z	5.7349
平均	3.934	4.284	0.350	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.560	1.217		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.249	1.103	0.146		

「借入依存度」0.1195 は、金融機関が差別化した強い企業を評価した結果と考えられる。金融機関は、差別化のための融資は敬遠するが差別化した企業への融資は行うであろう。

「人材育成」0.286 は企業に固有の特殊な能力を育成するためにも必要である。差別化した企業が成功していれば業績も高く、安定している。差別化が「定年まで働きたい」(0.1789) という従業員の考えと相関するのは理解できる。

差別化は、創意工夫の結果であり、知的経営の成果である。それは、従業員の誇りとなり、「やりがい」を高める。また「満足度」0.2308 にも関係する。差別化により業績を高めることができれば、「給与」0.25 は高くなる。非公式の「コミュニケーション」は、新たなアイデアや工夫につながる可能性を有する。従業員が決められた業務のみを行い、公式のコミュニケーションしか行わない場合には、新規のアイデアを生む余地はない。0.182 の相関係数は、そうした関係を反映していると考えられる。そして「トップの魅力度」は、独自の製品やサービスを生み出す能力である。もちろん、トップ自らが開発するとは限らない。従業員の発案やアイデアを商品化することはトップの役割であり、リスクを負担した意思決定をすることになる。0.2704 という相関係数が示すところである。インテリジェント組織とは、こうした創意工夫を行う組織設計でもある。

会社の経営者が「魅力的」であると回答したグループと、「魅力なし」と回答したグループでは、次の検定結果のように差別化に関して 0.795 の有意な差がみられた。

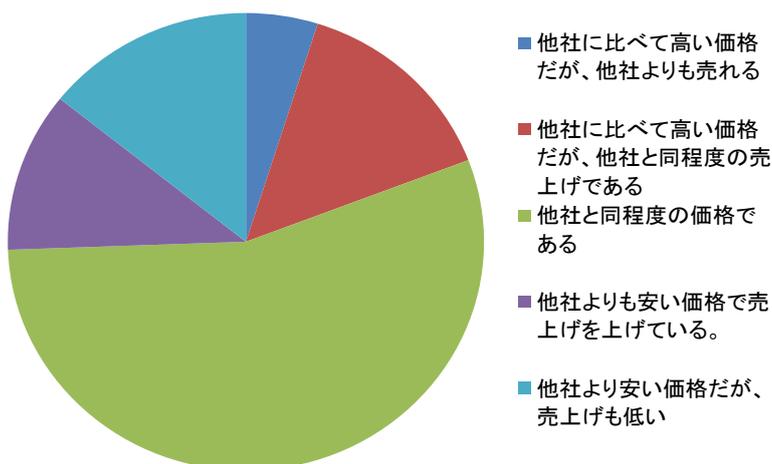
2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	魅力的	魅力なし	差	正規分布を用いた検定	
n	464	472		統計量:z	10.2521
平均	3.573	4.369	0.795	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.904	0.904		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.380	0.951	0.429		

Q20 あなたの会社の価格競争力は、次のいずれだと思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。[SA] (%)

		n 数	高価格で、 他社より売 れる	高価格で、 他社と同程 度売上げる	平均的な 価格であ る	低価格で 売上を上 げている。	低価格だ が、売上 も低い
全体		(1600)	4.9	14.3	55.3	11.3	14.3
性・年代別	男性 30代	(400)	6.0	14.8	55.0	11.3	13.0
	男性 40代	(400)	5.5	15.5	53.8	10.8	14.5
	女性 30代	(400)	3.8	11.8	58.3	12.5	13.8
	女性 40代	(400)	4.3	15.3	54.0	10.8	15.8

価格競争力



Q1 との相関係数は 0.1506、Q2 との相関係数は 0.1708、Q4 との相関は、0.1694、Q5 とは 0.1281、Q8 とは、0.2282 の正の相関である。Q9 とは 0.1563、Q11 とは 0.1976、Q12

とは 0.2977、Q13 とは 0.1252、Q18 とは 0.2042、Q19 とは 0.3414 となった。

先にしましたように、差別化している企業は、価格競争を回避できるが、標準化した製品やサービスを生産する企業は価格競争に巻き込まれる。そこで、「差別化」していると回答したグループとそれ以外のグループで価格競争力に関する回答を見てみた。結果は、次の検定のように回答平均値に 0.808 という有意な差がみられた。つまり、差別化している会社は、高い価格で競争している。高い価格というのは高い製品やサービスの質を認められているということである。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	差別化	標準的	差	正規分布を用いた検定	
n	228	1165		統計量:z	10.8482
平均	2.544	3.352	0.808	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.095	0.869		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.046	0.932	0.114		

創業者もしくは創業家の関係を分析したが、価格競争に関しては特別な発見はなかった。しかし、Q5 の経営者の「株式所有比率」による影響力との関係では、相関係数が 0.1281 であり、経営者の影響力が強いと感じている会社は、高い価格で競争可能であることが示された。

次に示すのは、従業員が自社の経営者が所有に基づき「影響力あり」(回答 1~4) と感じているグループと、「影響力なし」(回答 5) と感じているグループにおける平均値の差である。有意水準 1% で有意な差がみられる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

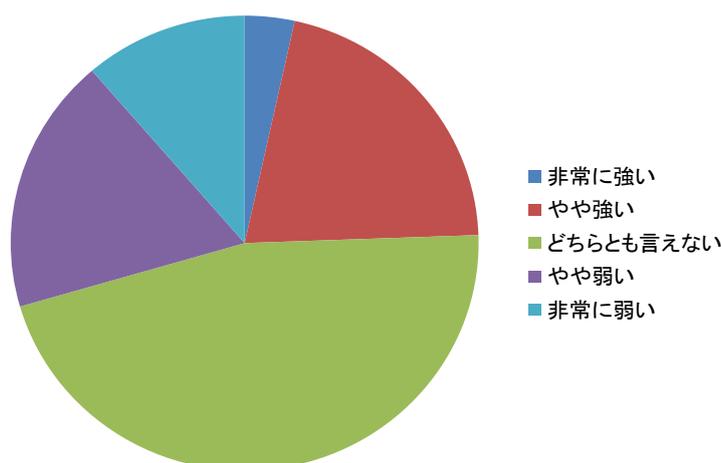
変数	あり	なし	差	正規分布を用いた検定	
n	1062	538		統計量:z	6.6363
平均	3.041	3.390	0.349	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.958	1.002		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.979	1.001	0.022		

しかしながら、回答平均は、経営者が株式に基づく影響力を行使する場合でも、3 を上回っている。回答平均値の 3.041 は、少なくとも「価格競争」に巻き込まれていることを示している。中小企業の競争が差別化以外の競争に偏っている可能性を示している。3 を上回る回答値は、価格競争力のある会社である。

Q21 あなたの会社は同業者と比較して競争力があると思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。[SA] (%)

		n数	非常に強い	やや強い	どちらとも言えない	やや弱い	非常に弱い
全体		(1600)	3.4	21.0	46.1	18.2	11.3
性・年代別	男性 30代	(400)	4.8	18.8	45.0	20.0	11.5
	男性 40代	(400)	4.0	24.5	42.0	18.3	11.3
	女性 30代	(400)	1.3	18.8	49.5	20.0	10.5
	女性 40代	(400)	3.8	22.0	47.8	14.5	12.0

同業者に対する競争力



同業他社との競争力比較では、Q1「やりがい」との相関係数が 0.2854、Q2「好感度」について 0.3097 という正の相関がある。自社に競争力があるということは、社会的に製品やサービスが認知され、仕事に誇りが持てる。「やりがい」や「好感度」が高まることは容易に推測できる。もちろん、ここでも安易な因果関係を想定すべきではない。「やりがい」を持たせるような制度設計によって競争力が高まるという解釈をすべきかもしれない。会社への「好感度」を高めることで帰属意識が高まり、他社との競争に意欲的に取り組むという関係性を想定することもできる。組織を設計するという観点からは、こちらの関係性を重視するような仮説構築が期待されよう。

Q3「創業者もしくは創業家」は 0.0781 と低い相関である。しかし、本調査では、これまでみてきたようにファミリービジネスにおける「創業者や創業家」の影響に関心がある。

直接的な因果関係が困難であるため、相関係数は低い、「創業者もしくは創業家」の影響力が「ある」と感じている従業員グループと「ない」と感じているグループにおける回答平均値を比べてみる。次のように、有意水準 1%で 0.289 の有意差がある。「創業者もしくは創業家」が影響力を行使している会社は、そうでない会社に比べて競争力があるということになる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	創業者の影響力が			正規分布を用いた検定	
	ある	ない	差	統計量:z	P値
n	832	274		統計量:z	4.0638
平均	3.079	3.369	0.289	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.060	1.039		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.030	1.020	0.010		

Q4「理念や使命」は相関係数が 0.3339 である。経営者が「理念や使命」を浸透させることで、事業領域や事業の方針が明確化し、注力すべき業務が明確になることで、競争力が向上するという仮説は可能である。この種の仮説は、経営学の多くの議論で見られるところである。この場合、競争力が高いことで経営理念が浸透するという因果関係を想定するのは難しい。

Q8「人材育成」との相関係数は 0.3724 である。組織の力が経営者や従業員である以上、「人材育成」は重要な競争力の源泉であろう。競争力が高まることで、Q9「定年まで勤めたい」と考える従業員が増えるであろう。相関係数 0.2914 は、競争力の上昇により「定年まで勤められそうな会社である」という回答も含まれているかもしれない。

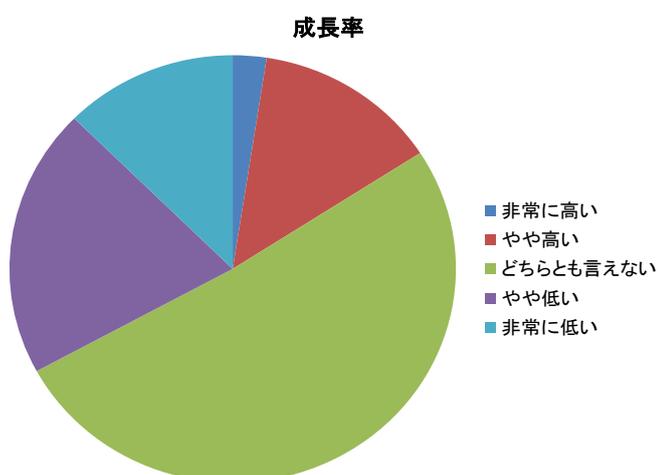
Q11「満足度」との相関係数 0.3467 は、因果関係について解釈が分かれる可能性がある。競争力のある企業に満足しているという関係もあれば、「満足度」が高いために競争力が高まるという関係も期待できる。Q12「給与」と 0.3786 は特別な解釈を必要としないかもしれない。

Q13「コミュニケーション」は 0.2123 の相関係数である。非公式なコミュニケーションが競争力に正の関係があるというのは、会社組織の重要な側面である。「差別化」の議論でも考察したところである。そのほか、Q18「トップの魅力度」とは 0.3709、Q19「差別化」と 0.4345、Q20 [価格競争力]と 0.4763 というように正の相関がある。

Q22 あなたの会社の成長率は他社と比較してどの程度でしょうか。あて

はまるものをひとつお選び下さい。[SA] (%)

		n 数	非常に高い	やや高い	どちらとも言えない	やや低い	非常に低い
全体		(1600)	2.4	13.4	51.2	20.4	12.6
性・年代別	男性 30代	(400)	2.8	13.3	48.8	23.5	11.8
	男性 40代	(400)	3.0	13.5	46.5	24.0	13.0
	女性 30代	(400)	2.3	13.3	54.3	19.0	11.3
	女性 40代	(400)	1.8	13.8	55.3	15.0	14.3



中小企業の従業員の約半数が、勤めている会社の成長率が平均的であると考えている。しかし、平均以上と感じている従業員は約 16%に対し、33%は平均以下と感じている。

Q1の「やりがい」との相関を見ると相関係数 0.3097 である。「成長率」の高さは、従業員にやる気を与えることは感覚的にも理解できる。「成長率」は、単に売上や利益などの数字上のものではなく、実際に組織が利用する経営資源が増加する。新たな従業員が雇用され、部下が増える。取引先の注文が増えることで、従業員のそれぞれが社会の貢献していることを肌で感じることもできる。他方、「成長率」が低下すると組織は停滞する。新たな従業員が雇用されず、ポストも減り、出世ができない社員が増加する。従業員が定年退職するたび組織は縮小していくことになる。

Q2の「好感度」は相関係数 0.3347 である。「成長率」の高さは「やりがい」の関係でみるように、従業員の心理的な側面に影響を与えられられる。

Q3は、心理的な直接的な影響を及ぼすものではない。相関係数 0.0514 は極めて低い。そこで、これまでの分析と同じく、「創業者もしくは創業家」の影響力に関して、「ある」「ない」の2つのグループにわけて平均値の差を確認してみた。「創業者もしくは創業家」の影

響力が「ある」と回答したグループは、「ない」と回答したグループに比較すると平均値が0.25だけ小さい。創業者や創業家の影響力がある企業の従業員は、成長率に関して高いという実感があることになる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	ある	ない	差	正規分布を用いた検定	
n	832	274		統計量:z	3.7503
平均	3.264	3.515	0.250	両側P値	0.0002 **
不偏分散	0.917	0.917		片側P値	0.0001 **
標本標準偏差	0.957	0.958	0.000		

Q4の「理念や使命」に関しては0.3674という相関係数である。経営者が従業員に対して理念や使命を明確に伝えることで、従業員の仕事の方向性ややるべき仕事が明確化し、成長に結び付くと考えるのは早計であろうか。「成長率」が高いことが原因で「理念や使命」が浸透するという関係は想定しにくい。

Q8の「人材育成」と「成長率」は0.435という相関係数である。人材育成とは、基本的には人的資本への投資活動である。したがって、投資活動による成果が出ているという見方が妥当である。しかし、成長していない企業では、キャッシュフローが減少傾向にあり、投資の余裕資金がなくなる。有形資本への投資と異なり、外部の資本調達は困難である。金融機関は、投資そのものが担保となるような有形資産の購入を求めるためである。そのため、内部留保が十分でない企業は、人的資本の投資が困難である。こうした考え方の場合には、「人材育成」→「成長率」向上という関係ではなく、「成長率」の向上→「人材育成」という関係が成立する。因果関係は複雑なのである。この問題は、事前と事後という視点の転換が必要になる。物事を2面的な視点で観察するということである。

Q9「定年まで勤めたいか」という質問に対しても0.3004という正の相関である。現実的な問題としても、成長することが定年まで勤められるという期待も醸成していると考えられるべきであろう。逆に、成長していない企業は、定年まで勤められない可能しえも想定していると考えられる。もちろん、成長していない企業は、所得の低下なども予想されるため、選択の機会があれば別の会社への就職も考えるはずである。

Q11「満足度」と「成長率」は相関係数0.3601の相関である。これも「満足度」が高いから「成長率」が高という関係は想定しにくいかもしれない。しかし、「満足度」の高さによって、従業員の生産性が高まるのであれば、「成長率」に結び付く。

Q12「給与」とは相関係数0.3965であった。「成長率」の高い企業は、同業他社に比較して高い「給与」を支払えるであろう。賞与が増える可能性がある。もちろん、高い「給与」を支払うことにより高い労働生産性を引き出すことも可能である。

Q13「コミュニケーション」は相関係数0.2221である。高い「成長率」を実現するためには、組織力が必要であり、公式的なコミュニケーションのみならず非公式なコミュニケ

ーションによって組織の有効性とのる率を高めることになる。商品やサービスの「差別化」に関しても見るように、非公式なコミュニケーションが差別化を生むとすれば、これは「成長率」に正の関係をもたらすであろう。

Q18「トップの魅力度」の0.4097は、どちらからの説明も可能である。高い「成長率」を実現するのは経営者の経営力に依拠した「トップの魅力度」によるし、高い「成長率」はトップを魅力的な経営者に見せる。

Q19「差別化」は「成長率」を高める源泉である。相関係数が0.3785となっているが、差別化しているグループと差別化していないグループでは、以下のように明確に回答平均値が異なっている。差別化しているグループは、3を下回る（成長率が高い）回答平均2.575であり、差別化していないグループは3を上回る（成長率が低い）回答平均3.461である。「差別化」は、成長に必要なエンジンなのである。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	差別化	標準化	差	正規分布を用いた検定	
n	228	1165		統計量:z	12.7754
平均	2.575	3.461	0.886	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.950	0.752		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.975	0.867	0.108		

Q20「価格競争力」の0.4038やQ21「競争力」0.7276については、説明するまでもない。どのような種類の競争力でも、「競争力」が高ければ「成長率」は高いはずである。

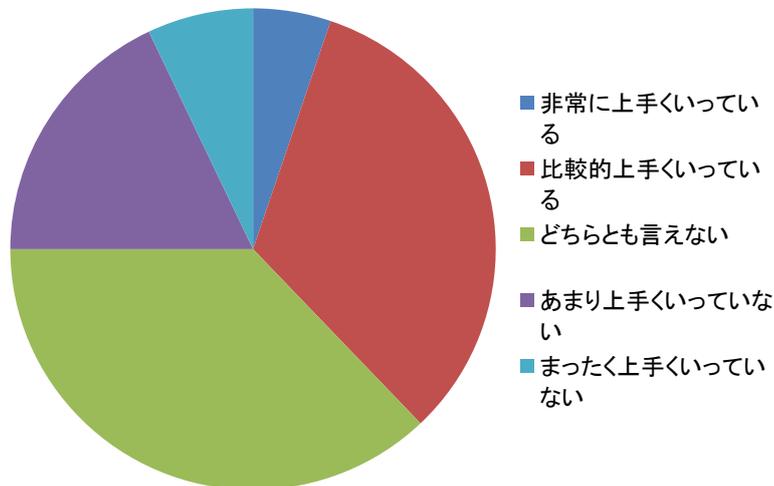
Q23 あなたの会社のチームワークについて伺います。あてはまるものをひとつお選び下さい。

[SA]

(%)

		n数	非常に上手い ている	比較的上 手い ている	どちらとも 言えない	あまり上手い ていない	まったく 上手い っていない
全体		(1600)	5.2	32.7	37.1	17.9	7.1
性・年代別	男性 30代	(400)	4.8	31.3	36.5	20.3	7.3
	男性 40代	(400)	5.3	30.8	40.0	16.5	7.5
	女性 30代	(400)	4.0	36.5	34.0	18.0	7.5
	女性 40代	(400)	6.8	32.3	38.0	17.0	6.0

チームワーク



Q1「やりがい」とは相関係数 0.3956 である。「チームワーク」は、人間同士の営みである組織内の分業と協業にとって最も重要な要素と考えられる。「やりがい」を感じるのは、人間関係のなかで感じるものであり、人間関係が上手くいっていない場合には「やりがい」を感じることは難しいであろう。「チームワーク」が上手くいっていれば仕事の間である会社に対する Q2「好感度」(相関係数 0.4975) も高められる。

Q3 の創業者もしくは創業家の影響力との関係は、相関係数 0.0536 というわずかな正の相関がみられるが、影響力があると回答 (1 と 2 に回答) したグループと影響力がないと回答 (4, 5 に回答) したグループ間では、有意水準 1% で平均値に有意な差がみられる。チームワークを組成する際にも、創業者もしくは創業家の存在が意味を持つことになる。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	創業者の影響力が			正規分布を用いた検定	
	ある	ない	差	統計量:z	P値
n	832	274		3.9303	
平均	2.851	3.131	0.280	両側P値	0.0001 **
不偏分散	1.085	1.038		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.042	1.019	0.023		

Q4「理念・使命」については、「チームワーク」の源泉と考えられる。組織内の価値観の共有や目的の認識がなされていなければ、「チームワーク」を作ることはできない。経営者が会社の価値観を示し、会社の方向性や目的を明示して初めて「チームワーク」が生まれる。それゆえ、「チームワーク」は会社の業績や競争力にも影響を与える。

Q8「人材育成」とは、0.4147の正の相関である。価値観の共有や目的・方針などを浸透させるために教育が必要不可欠であり、教育は人材育成につながる。

Q9「定年まで勤めたいか」（相関係数 0.4135）という質問でも、「チームワーク」の上手くいっている会社は、人間関係が良好な会社であり、1つのコミュニティを形成する。「定年まで勤めたい」という回答は自然である。

Q10「ストレス」は-0.2051である。「チームワーク」が取れている会社は、人間関係における軋轢が少なく、ストレスが小さくなると考えられる。

Q11「満足度」は0.4643の相関係数であるが、人間関係が良好であれば会社や仕事に対する満足度が高まることは理解しやすい。

Q12「給与」は0.2616の相関係数である。「チームワーク」の良し悪しが、組織の効率性、「差別化」した製品やサービスを生み出す等に貢献し、結果として同業他社に比べて高い「給与」を実現するという結果論的側面と、これとは逆に「給与」を高めることで優秀な従業員が集まり、結果として「チームワーク」が図れるという関係も成立するであろう。

Q13「コミュニケーション」は相関係数 0.3901 であり、非公式の「コミュニケーション」が「チームワーク」と関わりを有していることは想像しやすい。しかし、Q18「トップの魅力度」の相関係数は 0.4628 である。「トップが魅力的」な会社は、「チームワーク」も上手く取れているということになる。その逆もあるかもしれないが、特別な意味を持つとは思えない。Q19「差別化」（0.2396）、Q21「競争力」（0.3391）は、いずれも説明の容易な関係であろう。いずれも、「チームワーク」が原因で結果として「差別化」や「競争力」に結び付いている。

Q22「成長率」は相関係数 0.3599 であった。「チームワーク」が取れない企業は、「成長率」が低いという関係である。もちろん、「チームワーク」をとることで高い「成長率」を期待するのであるが、「成長率」が鈍化すると組織内の雰囲気は悪化し、「チームワーク」に悪影響を及ぼす可能性も否定できない。悪循環であるが、この場合には経営者の戦略ミスなど、原因は他に見つけることになる。

大企業ではプロジェクトごとのチームワークなどが想定されるが、中小企業のチームワークは、全ての業務にわたる会社全体への影響である。良好なチームワークを構築するには、良きリーダーが必要になるが、それは直属の上司であったり、経営者であったりするのである。

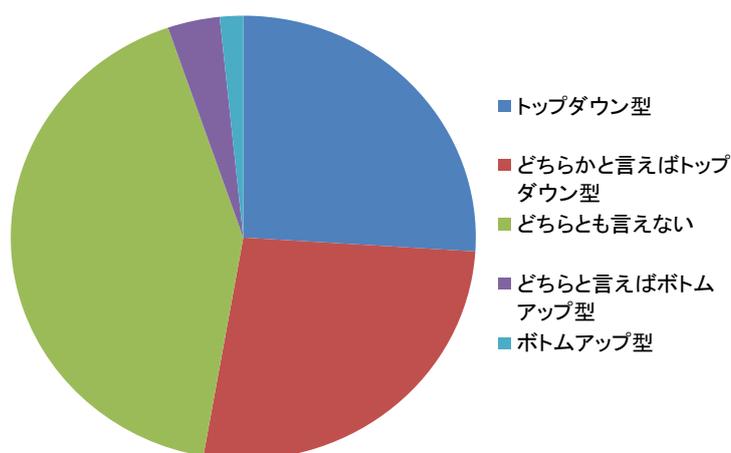
Q24 あなたの会社の意思決定は、次のいずれでしょうか。あてはまるものをひとつお選び下さい。

[SA]

(%)

		n数	トップダウン型	どちらかと言えばトップダウン型	どちらとも言えない	どちらと言えばボトムアップ型	ボトムアップ型
全体		(1600)	26.0	26.8	42.0	3.6	1.6
性・年代別	男性 30代	(400)	29.5	28.3	35.3	4.5	2.5
	男性 40代	(400)	28.5	29.0	37.8	3.3	1.5
	女性 30代	(400)	23.0	26.3	43.8	4.8	2.3
	女性 40代	(400)	23.0	23.5	51.3	2.0	0.3

意思決定



中小企業では、トップダウン型の意思決定が多い。「トップダウン型」と回答したのは 416 人、「どちらかと言えばトップダウン」と回答したのは 427 人である。「どちらとも言えない」という回答は 673 人であり、「どちらかと言えばボトムアップ」は 58 人、「ボトムアップ型」という回答は 26 人にすぎない。

他の質問項目との相関は、いずれも高いものではないが、Q3 の「創業者ないし創業家の影響力」に関しては、0.2509 (有意水準 1%) であり、創業者や創業家はトップダウンで経営する傾向にあると考えられる。創業者もしくは創業家の影響力が「ある」という 1 と 2 に回答したグループと、「ない」という 4 と 5 に回答したグループでは、前者が後者に比較してトップダウン型経営の色彩が鮮明であることになる。もちろん、中小企業の多くはト

ップダウン型経営である。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	創業者もしくは創業家の影響力			正規分布を用いた検定	
	ある	ない	差	統計量:z	P値
n	833	274		6.6719	
平均	2.043	2.507	0.464	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.907	1.027		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.952	1.014	0.061		

逆に、「トップダウン型」と「どちらかと言えばトップダウン」のグループと「どちらかと言えばボトムアップ」と「ボトムアップ型」のグループの2つのグループで「創業者もしくは創業家」の影響力を検定すると、回答平均値で0.801の有意差がみられる。「創業者もしくは創業家の影響が強いと感じている企業の従業員は、「トップダウン型」の意思決定がなされていると感じている。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	トップダウン		ボトムアップ	差	正規分布を用いた検定	
	ある	ない			統計量:z	P値
n	843		84		4.6903	
平均	2.187		2.988	0.801	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.715		2.277		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.310		1.509	0.199		

経営者の就任年数を問う Q7 とは 0.118 の相関係数、「ストレス」の Q10 とは 0.1071 の相関係数であった。しかし、「トップの魅力度」や「差別化」「競争力」「成長率」などは、ほとんど相関もなく、グループ分けをしても回答平均値に有意差はない。

ボトムアップ型企业が少ないため、十分な分析ができなかったが、「どちらとも言えない」という回答の意味を検討する必要がある。日本の大企業も同様の結果となる可能性がある。

アンケートの質問項目

設問 番号	選択 肢 番号	質問/選択肢
GROUP	[SA]	■ 割付
	1	男性 30 代
	2	男性 40 代
	3	女性 30 代
	4	女性 40 代
	[SA]	S6 あなたの職業をお選びください。
	1	会社役員
	2	会社員
	3	派遣・契約社員
	4	専業主婦
	5	パートタイム就労
	6	自営業
	7	自由業
	8	学生
	9	その他
	[SA]	S8 あなたのお勤めの会社の従業員数にあてはまるものをお答え下さい。
	1	5 名以下
	2	6～20 名以下
	3	21～50 名以下
	4	51～100 名以下
	5	101～150 名以下
	6	151～200 名以下
	7	201～300 名以下
	8	301～400 名以下
	9	401～500 名以下
	10	501～1000 名以下
	11	1001 名以上
	[SA]	S9 あなたの最終学歴を教えてください。
	1	中卒
	2	普通高校卒
	3	商業高校卒

		4 工業高校卒 5 短期大学(高専)卒 6 理系大卒 7 文系大卒 8 理系修士 9 文系修士 10 理系博士 11 文系博士 12 答えたくない
Q1	[SA]	Q1 あなたは現在の仕事にやりがいを感じていますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 感じる 2 多少感じる 3 どちらとも言えない 4 あまり感じない 5 まったく感じない
Q2	[SA]	Q2 あなたは、現在勤めている会社を好きですか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 好き 2 どちらかと言えば好き 3 どちらとも言えない 4 どちらかと言えば嫌い 5 嫌い
Q3	[SA]	Q3 あなたの会社は、創業家もしくは創業者の影響力が強いですか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 強い 2 やや強い 3 どちらとも言えない 4 やや弱い 5 弱い、もしくは、まったくない
Q4	[SA]	Q4 会社の理念や使命は従業員に浸透していると思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 浸透していると思う 2 多少浸透していると思う 3 どちらとも言えない 4 ほとんど浸透していないと思う 5 浸透していない、もしくは、まったく知らない
Q5	[SA]	Q5 あなたの会社の経営者(経営陣)の株式所有比率は以下のいずれだと思えますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。正確にわからない場合は、あなたの推測でお答えください。

		1 2/3 以上所有していると思う 2 過半数を所有していると思う 3 過半数を下回るが筆頭株主だと思う 4 影響力を行使できる程度に所有していると思う 5 所有していないか、影響力を行使できない程度の所有だと思う
Q6	[SA]	Q6 あなたの会社の借入依存度は高いと思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 高いと思う 2 平均的 3 低いと思う 4 借入していない 5 わからない
Q7	[SA]	Q7 あなたの会社の代表取締役(社長、会長など)は、就任してから何年経ったと思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 20 年以上と思う 2 10 年から 20 年と思う 3 5 年以上 10 年未満と思う 4 3~4 年と思う 5 0~2 年と思う
Q8	[SA]	Q8 あなたの会社は人材育成に力を入れていますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 力を入れている 2 育成している 3 どちらとも言えない 4 あまり力を入れていない 5 まったく無関心
Q9	[SA]	Q9 あなたは現在の会社に定年まで勤めたいですか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 勤めたい 2 条件によっては定年まで勤めたい 3 どちらとも言えない 4 別の会社を探している 5 早く辞めたい
Q10	[SA]	Q10 あなたの仕事は肉体的・精神的なストレスが強いですか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 強い 2 やや強い 3 どちらとも言えない 4 やや弱い 5 弱い、もしくは、ほとんどない

Q11	[SA]	Q11 あなたは会社(仕事)に対して満足していますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
	1	非常に満足
	2	やや満足
	3	どちらとも言えない
	4	やや不満
	5	非常に不満
Q12	[SA]	Q12 あなたの給与は、同業他社と比較して下記のいずれだと思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
	1	高い
	2	やや高い
	3	同程度
	4	やや低い
	5	低い
Q13	[SA]	Q13 あなたは仕事以外の事で会社の従業員とコミュニケーションをとりますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
	1	よくとる
	2	多少とる
	3	どちらとも言えない
	4	あまりとらない
	5	まったくとらない
Q14	[SA]	Q14 あなたには直属の上司がいますか。
	1	いる
	2	いない
Q15	[SA]	Q15 あなたの直属の上司は、仕事に関して魅力的な人物ですか。
	1	かなり魅力的
	2	やや魅力的
	3	どちらとも言えない
	4	あまり魅力的ではない
	5	まったく魅力的でない
Q16	[SA]	Q16 あなたには直属の部下がいますか。
	1	いる
	2	いない
Q17	[SA]	Q17 あなたの直属の部下は、以下のいずれに当てはまりますか。
	1	非常に有能で期待できる
	2	期待している
	3	何も感じていない

		4 あまり能力がない 5 期待できない、もしくは、いない方が良い
Q18	[SA]	Q18 あなたの会社のトップは、(経営に関して)魅力的な人物ですか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 かなり魅力的 2 やや魅力的 3 どちらとも言えない 4 あまり魅力的ではない 5 交替して欲しい
Q19	[SA]	Q19 あなたの会社の製品やサービスは差別化(革新的)していますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 ほとんどの製品やサービスが革新的でユニークである 2 一部の製品やサービスが革新的で売上げの過半を占める 3 ほとんどの製品やサービスで他社との差別化をしている 4 一部の製品やサービスが差別化している 5 ほとんど標準的である
Q20	[SA]	Q20 あなたの会社の価格競争力は、次のいずれだと思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 他社に比べて高い価格だが、他社よりも売れる 2 他社に比べて高い価格だが、他社と同程度の売上げである 3 他社と同程度の価格である 4 他社よりも安い価格で売上げを上げている。 5 他社より安い価格だが、売上げも低い
Q21	[SA]	Q21 あなたの会社は同業者と比較して競争力があると思いますか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 非常に強い 2 やや強い 3 どちらとも言えない 4 やや弱い 5 非常に弱い
Q22	[SA]	Q22 あなたの会社の成長率は他社と比較してどの程度でしょうか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
		1 非常に高い 2 やや高い 3 どちらとも言えない 4 やや低い 5 非常に低い

Q23	[SA]	Q23 あなたの会社のチームワークについて伺います。あてはまるものをひとつお選び下さい。
	1	非常に上手いっている
	2	比較的上手いっている
	3	どちらとも言えない
	4	あまり上手いっていない
	5	まったく上手いっていない
Q24	[SA]	Q24 あなたの会社の意思決定は、次のいずれでしょうか。あてはまるものをひとつお選び下さい。
	1	トップダウン型
	2	どちらかと言えばトップダウン型
	3	どちらとも言えない
	4	どちらと言えばボトムアップ型
	5	ボトムアップ型

質問間の相関係数と無相関の検定

n = 1600

単相関	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	1.0000	0.6900	0.0779	0.3951	0.0295	-0.0150	-0.0238	0.3523	0.4869	-0.1345
Q2	0.6900	1.0000	0.0432	0.4967	0.0167	0.0199	-0.0247	0.3778	0.6415	-0.2594
Q3	0.0779	0.0432	1.0000	0.2687	0.3690	0.1457	0.3010	0.0617	0.0538	0.1185
Q4	0.3951	0.4967	0.2687	1.0000	0.0739	0.0179	0.0521	0.4382	0.4063	-0.1109
Q5	0.0295	0.0167	0.3690	0.0739	1.0000	0.3145	0.2533	0.0702	0.0701	0.0775
Q6	-0.0150	0.0199	0.1457	0.0179	0.3145	1.0000	0.1764	0.0195	0.0675	0.0993
Q7	-0.0238	-0.0247	0.3010	0.0521	0.2533	0.1764	1.0000	0.0337	0.0028	0.0884
Q8	0.3523	0.3778	0.0617	0.4382	0.0702	0.0195	0.0337	1.0000	0.3681	-0.0557
Q9	0.4869	0.6415	0.0538	0.4063	0.0701	0.0675	0.0028	0.3681	1.0000	-0.1595
Q10	-0.1345	-0.2594	0.1185	-0.1109	0.0775	0.0993	0.0884	-0.0557	-0.1595	1.0000
Q11	0.6572	0.6945	0.0549	0.4571	-0.0024	-0.0462	-0.0087	0.3777	0.5617	-0.2647
Q12	0.2866	0.3011	0.0095	0.2861	0.0342	0.0208	0.0236	0.3148	0.2774	-0.0885
Q13	0.2757	0.3079	0.0827	0.2300	0.1076	0.1076	0.0627	0.2599	0.2508	-0.0019
Q18	0.3965	0.5328	0.1413	0.4763	0.0724	-0.0011	0.0395	0.4294	0.4431	-0.1799
Q19	0.2151	0.2319	0.1024	0.2777	0.1162	0.1195	0.0070	0.2860	0.1789	0.0247
Q20	0.1506	0.1708	0.0243	0.1694	0.1281	0.0341	0.0600	0.2282	0.1563	-0.0435
Q21	0.2854	0.3097	0.0781	0.3339	0.0947	0.0251	0.0630	0.3724	0.2914	-0.0585
Q22	0.3097	0.3347	0.0514	0.3674	0.0806	-0.0278	-0.0258	0.4350	0.3004	-0.0757
Q23	0.3956	0.4975	0.0536	0.4521	0.0230	-0.0250	0.0114	0.4147	0.4135	-0.2051

Q24 -0.0156 -0.0631 0.2509 0.0047 0.2404 0.1414 0.1180 -0.0187 -0.0168 0.1071

無相関の検定 [上三角:P 値/下三角:判定(*:5% **:1%)]

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	-	0.0000	0.0018	0.0000	0.2375	0.5483	0.3407	0.0000	0.0000	0.0000
Q2	**	-	0.0839	0.0000	0.5041	0.4256	0.3232	0.0000	0.0000	0.0000
Q3	**		-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0135	0.0315	0.0000
Q4	**	**	**	-	0.0031	0.4752	0.0371	0.0000	0.0000	0.0000
Q5			**	**	-	0.0000	0.0000	0.0050	0.0050	0.0019
Q6			**		**	-	0.0000	0.4347	0.0069	0.0001
Q7			**	*	**	**	-	0.1776	0.9097	0.0004
Q8	**	**	*	**	**			-	0.0000	0.0258
Q9	**	**	*	**	**	**		**	-	0.0000
Q10	**	**	**	**	**	**	**	*	**	-
Q11	**	**	*	**				**	**	**
Q12	**	**		**				**	**	**
Q13	**	**	**	**	**	**	*	**	**	
Q18	**	**	**	**	**			**	**	**
Q19	**	**	**	**	**	**		**	**	
Q20	**	**		**	**		*	**	**	
Q21	**	**	**	**	**		*	**	**	*
Q22	**	**	*	**	**			**	**	**
Q23	**	**	*	**				**	**	**
Q24		*	**		**	**	**			**

単相関	Q11	Q12	Q13	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Q1	0.6572	0.2866	0.2757	0.3965	0.2151	0.1506	0.2854	0.3097	0.3956	-0.0156
Q2	0.6945	0.3011	0.3079	0.5328	0.2319	0.1708	0.3097	0.3347	0.4975	-0.0631
Q3	0.0549	0.0095	0.0827	0.1413	0.1024	0.0243	0.0781	0.0514	0.0536	0.2509
Q4	0.4571	0.2861	0.2300	0.4763	0.2777	0.1694	0.3339	0.3674	0.4521	0.0047
Q5	-0.0024	0.0342	0.1076	0.0724	0.1162	0.1281	0.0947	0.0806	0.0230	0.2404
Q6	-0.0462	0.0208	0.1076	-0.0011	0.1195	0.0341	0.0251	-0.0278	-0.0250	0.1414
Q7	-0.0087	0.0236	0.0627	0.0395	0.0070	0.0600	0.0630	-0.0258	0.0114	0.1180
Q8	0.3777	0.3148	0.2599	0.4294	0.2860	0.2282	0.3724	0.4350	0.4147	-0.0187
Q9	0.5617	0.2774	0.2508	0.4431	0.1789	0.1563	0.2914	0.3004	0.4135	-0.0168
Q10	-0.2647	-0.0885	-0.0019	-0.1799	0.0247	-0.0435	-0.0585	-0.0757	-0.2051	0.1071

Q11	1.0000	0.3685	0.2551	0.4902	0.2308	0.1976	0.3467	0.3601	0.4643	-0.0578
Q12	0.3685	1.0000	0.2000	0.3112	0.2500	0.2977	0.3786	0.3965	0.2616	-0.0025
Q13	0.2551	0.2000	1.0000	0.2429	0.1820	0.1252	0.2123	0.2221	0.3901	-0.0369
Q18	0.4902	0.3112	0.2429	1.0000	0.2704	0.2042	0.3709	0.4097	0.4628	-0.0353
Q19	0.2308	0.2500	0.1820	0.2704	1.0000	0.3414	0.4345	0.3785	0.2396	0.0511
Q20	0.1976	0.2977	0.1252	0.2042	0.3414	1.0000	0.4763	0.4038	0.1966	0.0764
Q21	0.3467	0.3786	0.2123	0.3709	0.4345	0.4763	1.0000	0.7276	0.3391	0.0031
Q22	0.3601	0.3965	0.2221	0.4097	0.3785	0.4038	0.7276	1.0000	0.3599	-0.0256
Q23	0.4643	0.2616	0.3901	0.4628	0.2396	0.1966	0.3391	0.3599	1.0000	-0.0518
Q24	-0.0578	-0.0025	-0.0369	-0.0353	0.0511	0.0764	0.0031	-0.0256	-0.0518	1.0000

無相関の検定 [上三角:P値/下三角:判定(*:5% **:1%)]

	Q11	Q12	Q13	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Q1	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.5322
Q2	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0116
Q3	0.0281	0.7038	0.0009	0.0000	0.0000	0.3311	0.0018	0.0397	0.0322	0.0000
Q4	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.8507
Q5	0.9245	0.1720	0.0000	0.0038	0.0000	0.0000	0.0001	0.0013	0.3569	0.0000
Q6	0.0650	0.4057	0.0000	0.9646	0.0000	0.1727	0.3164	0.2667	0.3174	0.0000
Q7	0.7271	0.3462	0.0121	0.1143	0.7792	0.0163	0.0117	0.3019	0.6488	0.0000
Q8	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.4554
Q9	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.5028
Q10	0.0000	0.0004	0.9384	0.0000	0.3237	0.0819	0.0193	0.0024	0.0000	0.0000
Q11	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0207
Q12	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.9193
Q13	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.1398
Q18	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.1576
Q19	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0411
Q20	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0022
Q21	**	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.9004
Q22	**	**	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.3069
Q23	**	**	**	**	**	**	**	**	-	0.0382
Q24	*				*	**			*	-

単相関 n=978

	Q15	Q1	Q2	Q4	Q8	Q9	Q10	Q11	Q13	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Q15	1.000	0.398	0.467	0.381	0.311	0.345	-0.168	0.451	0.229	0.454	0.177	0.191	0.241	0.247	0.427
Q1	0.398	1.000	0.683	0.398	0.413	0.463	-0.169	0.672	0.325	0.392	0.214	0.224	0.325	0.362	0.384
Q2	0.467	0.683	1.000	0.491	0.438	0.628	-0.283	0.696	0.331	0.537	0.253	0.275	0.348	0.380	0.485
Q4	0.381	0.398	0.491	1.000	0.497	0.399	-0.128	0.469	0.239	0.503	0.283	0.256	0.355	0.407	0.443
Q8	0.311	0.413	0.438	0.497	1.000	0.410	-0.112	0.447	0.244	0.481	0.300	0.218	0.378	0.451	0.435
Q9	0.345	0.463	0.628	0.399	0.410	1.000	-0.202	0.562	0.245	0.436	0.173	0.207	0.307	0.317	0.384
Q10	-0.168	-0.169	-0.283	-0.128	-0.112	-0.202	1.000	-0.281	-0.011	-0.180	-0.013	-0.106	-0.072	-0.107	-0.218
Q11	0.451	0.672	0.696	0.469	0.447	0.562	-0.281	1.000	0.286	0.492	0.263	0.278	0.386	0.415	0.448
Q13	0.229	0.325	0.331	0.239	0.244	0.245	-0.011	0.286	1.000	0.243	0.189	0.091	0.201	0.221	0.394
Q18	0.454	0.392	0.537	0.503	0.481	0.436	-0.180	0.492	0.243	1.000	0.316	0.240	0.381	0.430	0.434
Q19	0.177	0.214	0.253	0.283	0.300	0.173	-0.013	0.263	0.189	0.316	1.000	0.370	0.433	0.376	0.220
Q20	0.191	0.224	0.275	0.256	0.218	0.207	-0.106	0.278	0.091	0.240	0.370	1.000	0.473	0.406	0.226
Q21	0.241	0.325	0.348	0.355	0.378	0.307	-0.072	0.386	0.201	0.381	0.433	0.473	1.000	0.733	0.342
Q22	0.247	0.362	0.380	0.407	0.451	0.317	-0.107	0.415	0.221	0.430	0.376	0.406	0.733	1.000	0.377
Q23	0.427	0.384	0.485	0.443	0.435	0.384	-0.218	0.448	0.394	0.434	0.220	0.226	0.342	0.377	1.000

無相関の検定 [上三角:P値/下三角:判定(*:5% **:1%)]

	Q15	Q1	Q2	Q4	Q8	Q9	Q10	Q11	Q13	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Q15	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q1	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q2	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q4	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q8	**	**	**	**	-	0.0000	0.0005	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q9	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q10	**	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.7219	0.0000	0.6954	0.0009	0.0252	0.0008	0.0000
Q11	**	**	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q13	**	**	**	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0043	0.0000	0.0000	0.0000
Q18	**	**	**	**	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q19	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q20	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000
Q21	**	**	**	**	**	**	*	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000
Q22	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	-	0.0000
Q23	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	-

単相関

	Q17	Q1	Q2	Q4	Q8	Q9	Q10	Q11	Q13	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Q17	1.000	0.263	0.224	0.224	0.349	0.232	-0.007	0.203	0.251	0.258	0.206	0.117	0.185	0.164	0.276
Q1	0.263	1.000	0.729	0.452	0.453	0.516	-0.163	0.642	0.358	0.435	0.280	0.197	0.355	0.343	0.412
Q2	0.224	0.729	1.000	0.544	0.461	0.660	-0.193	0.678	0.366	0.567	0.305	0.227	0.345	0.344	0.513
Q4	0.224	0.452	0.544	1.000	0.488	0.499	-0.145	0.530	0.321	0.428	0.319	0.258	0.366	0.391	0.500
Q8	0.349	0.453	0.461	0.488	1.000	0.489	-0.050	0.491	0.284	0.477	0.261	0.192	0.370	0.449	0.462
Q9	0.232	0.516	0.660	0.499	0.489	1.000	-0.191	0.577	0.231	0.446	0.177	0.220	0.284	0.283	0.444
Q10	-0.007	-0.163	-0.193	-0.145	-0.050	-0.191	1.000	-0.265	-0.026	-0.173	-0.076	-0.116	-0.100	-0.145	-0.167
Q11	0.203	0.642	0.678	0.530	0.491	0.577	-0.265	1.000	0.323	0.491	0.326	0.280	0.412	0.419	0.469
Q13	0.251	0.358	0.366	0.321	0.284	0.231	-0.026	0.323	1.000	0.325	0.253	0.082	0.218	0.231	0.382
Q18	0.258	0.435	0.567	0.428	0.477	0.446	-0.173	0.491	0.325	1.000	0.293	0.252	0.358	0.429	0.468
Q19	0.206	0.280	0.305	0.319	0.261	0.177	-0.076	0.326	0.253	0.293	1.000	0.399	0.491	0.470	0.271
Q20	0.117	0.197	0.227	0.258	0.192	0.220	-0.116	0.280	0.082	0.252	0.399	1.000	0.508	0.426	0.230
Q21	0.185	0.355	0.345	0.366	0.370	0.284	-0.100	0.412	0.218	0.358	0.491	0.508	1.000	0.718	0.332
Q22	0.164	0.343	0.344	0.391	0.449	0.283	-0.145	0.419	0.231	0.429	0.470	0.426	0.718	1.000	0.348
Q23	0.276	0.412	0.513	0.500	0.462	0.444	-0.167	0.469	0.382	0.468	0.271	0.230	0.332	0.348	1.000

無相関の検定 [上三角:P値/下三角:判定(*:5% **:1%)]

	Q17	Q1	Q2	Q4	Q8	Q9	Q10	Q11	Q13	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Q17	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.8846	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0146	0.0001	0.0006	0.0000
Q1	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0006	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q2	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q4	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0024	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q8	**	**	**	**	-	0.0000	0.2946	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000
Q9	**	**	**	**	**	-	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000	0.0002	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q10		**	**	**		**	-	0.0000	0.5826	0.0003	0.1136	0.0151	0.0376	0.0025	0.0005
Q11	**	**	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q13	**	**	**	**	**	**		**	-	0.0000	0.0000	0.0867	0.0000	0.0000	0.0000
Q18	**	**	**	**	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q19	**	**	**	**	**	**		**	**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Q20	*	**	**	**	**	**	*	**		**	**	-	0.0000	0.0000	0.0000
Q21	**	**	**	**	**	**	*	**	**	**	**	**	-	0.0000	0.0000
Q22	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	-	0.0000
Q23	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	-