

インテリジェントデザイン型組織構築のためのコミュニケーションに関する調査

コミュニケーションの重要性は、社会のみならず企業経営にとっても重要な課題である。コミュニケーションを円滑に行うことは、経営目的の効率的な遂行に必要な不可欠である。本調査は、コミュニケーションという概念を媒介にして、経営者のリーダーシップや経営理念、ビジョン、組織の形態、仕事への取り組み姿勢、情報技術の活用方法などについて分析するものである。

本調査は、2012年2月にインターネットによりアンケート調査したものである。回答者数は4553名、18歳から79歳までの男女、従業員3名以上の会社に勤務する男女を対象にしている。男性は2541名、女性は2012名である。専業主婦やアルバイトをしていない学生、フリーランスのような組織に所属せずに1人で仕事をしている人は対象としていない。調査がインテリジェントデザイン型組織の内と外に対するコミュニケーションを調査対象としているためである。

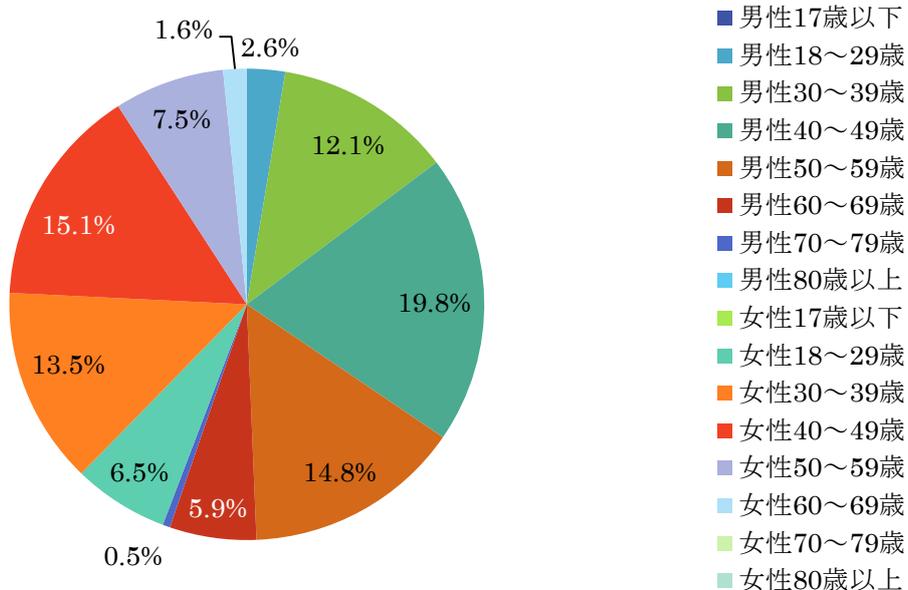
サンプルの属性は下記のようになる。男性では30代から50代、女性は30代と40代が中心である。また半数以上が会社員である。会社員は男性の比率が高く、パート・アルバイトは女性の比率が高い。また、経営陣よりは、管理される側の割合が高く、平社員30.5%、アルバイト・パート26.2%、係長・主任クラス12.4%、契約社員10.7%であり、管理する側では、次長・課長クラス9.0%は最も高い比率である。従業員1,000人以上の会社に勤めている人の割合が高いが、契約社員やアルバイト・パートも含まれている。資本金や負債の規模に関する質問で「わからない」という回答が多いのは、正規雇用でない人が多いためであろう。また、中小零細企業の財務諸表が従業員に開示されていないという側面もあるかもしれない。最終学歴では大卒が44.1%と最多で、次いで高卒26.3%、専門学校と短大の合計が23%である。中卒と大学院卒は小さな割合である。

(サンプルの基本的な属性)

S1 あなたの性別・年齢をお選びください。

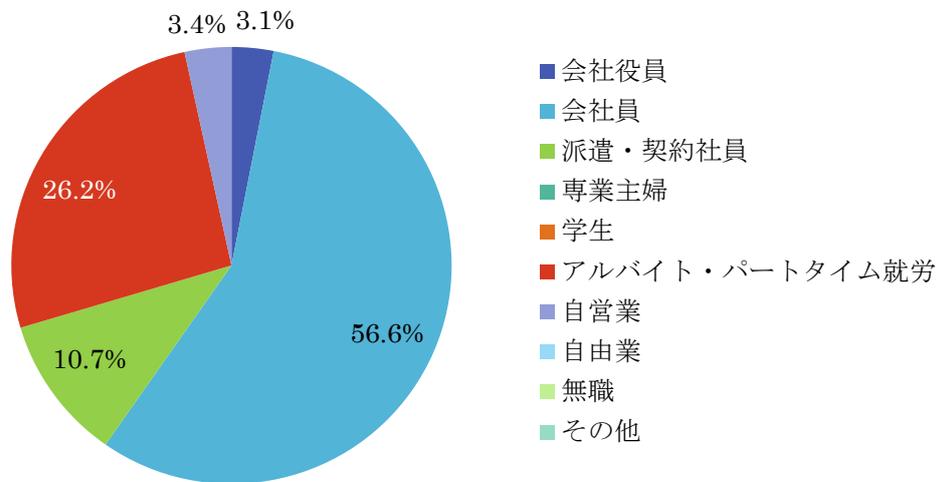
		回答数	%
全体		4553	100.0
1	男性 17歳以下	0	-
2	男性 18～29歳	120	2.6
3	男性 30～39歳	553	12.1
4	男性 40～49歳	903	19.8
5	男性 50～59歳	676	14.8
6	男性 60～69歳	267	5.9
7	男性 70～79歳	22	0.5
8	男性 80歳以上	0	-
9	女性 17歳以下	0	-
10	女性 18～29歳	297	6.5
11	女性 30～39歳	616	13.5

12	女性 40～49 歳	687	15.1
13	女性 50～59 歳	340	7.5
14	女性 60～69 歳	71	1.6
15	女性 70～79 歳	1	0.0
16	女性 80 歳以上	0	-



S2 あなたの職業をお選びください。

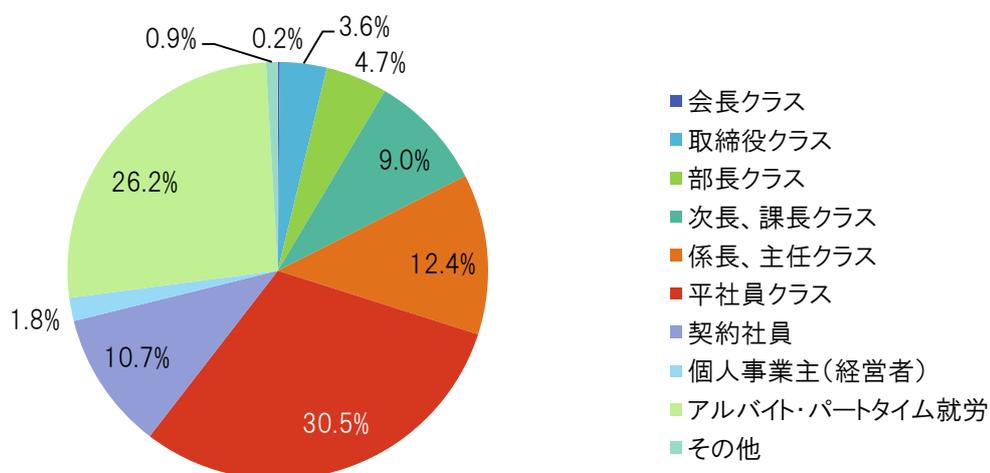
		回答数	%
全体		4553	100.0
1	会社役員	140	3.1
2	会社員	2578	56.6
3	派遣・契約社員	487	10.7
4	専業主婦(アルバイトやパートをしていない)	0	-
5	学生(アルバイトをしていない)	0	-
6	アルバイト・パートタイム就労(主婦・学生含む)	1192	26.2
7	自営業	156	3.4
8	自由業	0	-
9	無職	0	-
10	その他	0	-



	n 数	会社役員	会社員	派遣・契約社員	アルバイト・パート タイム就労(主婦・ 学生含む)	自営業
全体	(4553)	3.1	56.6	10.7	26.2	3.4
男性	(2541)	4.8	74.2	8.2	8.5	4.4
女性	(2012)	0.9	34.4	13.9	48.6	2.2
男性 10~20 代	(120)	0.8	61.7	5.8	30.0	1.7
男性 30 代	(553)	1.3	82.3	6.1	8.7	1.6
男性 40 代	(903)	3.0	80.6	7.6	4.7	4.1
男性 50 代	(676)	8.6	77.4	5.2	3.6	5.3
男性 60 代以上	(289)	10.0	36.3	21.8	22.5	9.3
女性 10~20 代	(297)	0.3	41.8	11.1	45.8	1.0
女性 30 代	(616)	0.3	42.2	17.7	38.0	1.8
女性 40 代	(687)	1.5	30.1	14.7	52.0	1.7
女性 50 代	(340)	1.5	26.5	8.5	59.7	3.8
女性 60 代以上	(72)	-	16.7	9.7	65.3	8.3

S3 あなたの現在の会社での役職を教えてください。※会社の役職は、お勤め先によってそれぞれ違うと思いますので、ご自身の感覚でお答え下さい。

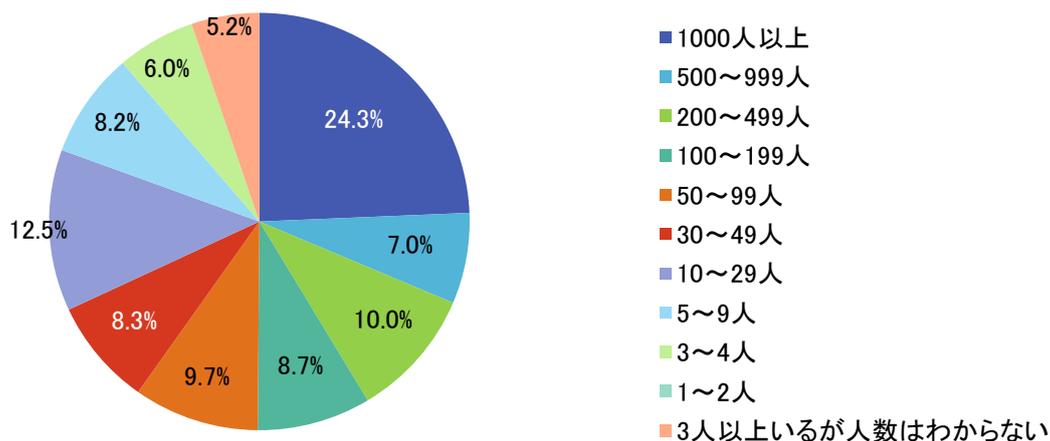
全体		回答数	%
1	会長クラス	7	0.2
2	取締役クラス(CEO、社長、専務、常務、執行役員など)	164	3.6
3	部長クラス(エリアマネージャーなど含む)	216	4.7
4	次長、課長クラス(マネージャーなど)	410	9.0
5	係長、主任クラス	566	12.4
6	平社員クラス	1388	30.5
7	契約社員	487	10.7
8	個人事業主(経営者)	82	1.8
9	アルバイト・パートタイム就労(主婦・学生含む)	1192	26.2
10	その他	41	0.9



S4 あなたのお勤め先の、従業員数(会社全体※グループ企業は含まない)を教えてください。

全体		回答数	%
1	1000人以上	1108	24.3
2	500~999人	320	7.0
3	200~499人	456	10.0
4	100~199人	398	8.7
5	50~99人	440	9.7

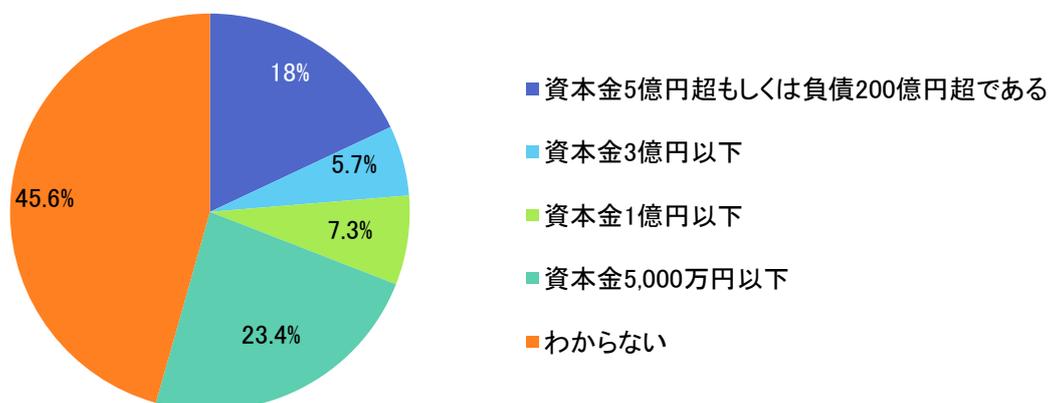
6	30～49人	377	8.3
7	10～29人	569	12.5
8	5～9人	372	8.2
9	3～4人	275	6.0
10	1～2人	0	-
11	3人以上いるが人数はわからない	238	5.2



S5 あなたのお勤め先の資本金もしくは負債について、以下の中からあてはまるものを教えてください。

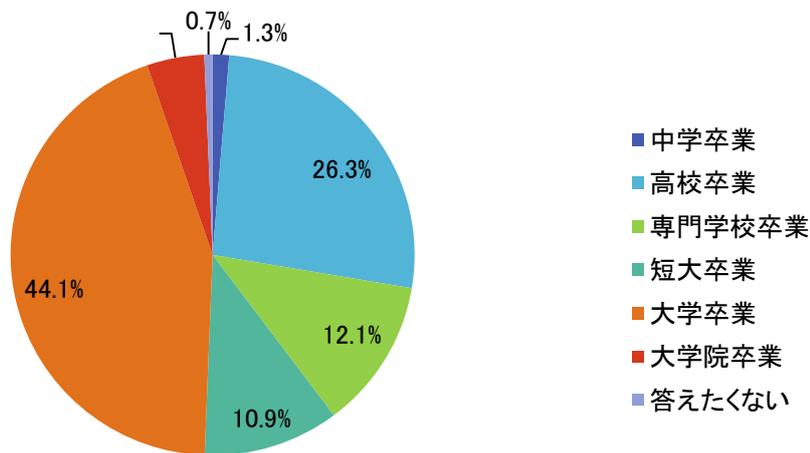
※本調査では、「大企業」とは、資本金 5 億円超もしくは負債 200 億円超の企業のことを指す。

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	資本金 5 億円超もしくは負債 200 億円超である(※)	818	18.0
2	資本金 3 億円以下	260	5.7
3	資本金 1 億円以下	331	7.3
4	資本金 5,000 万円以下	1066	23.4
5	わからない	2078	45.6



S6 あなたの最終学歴を教えてください。

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	中学卒業	60	1.3
2	高校卒業	1199	26.3
3	専門学校卒業	551	12.1
4	短大卒業	495	10.9
5	大学卒業	2009	44.1
6	大学院卒業	209	4.6
7	答えたくない	30	0.7

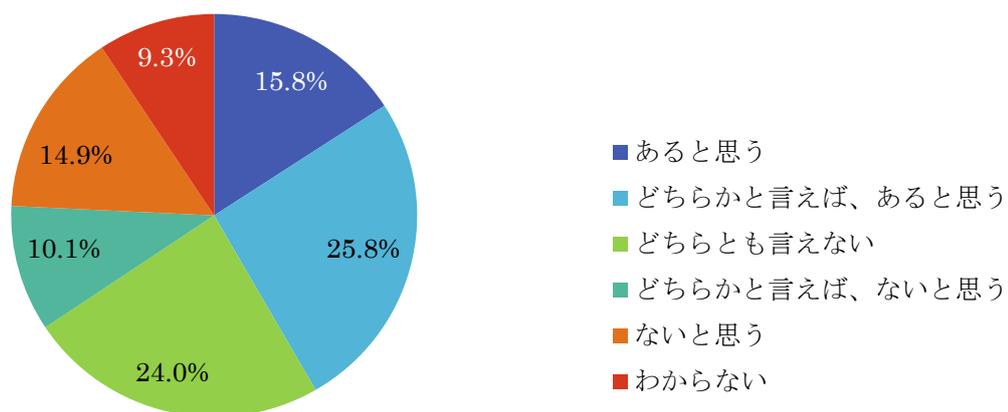


上記のサンプルに対する最初の質問は、リーダーシップに関してである。サンプル全体では、「ある」と感じている人が 41.7% で「ない」と思う人の 25% を大きく上回った。これは想定されていた回答とは異なる。たとえば、この種の調査を国家のリーダー（首相など）に行えば、政府内の役職者や与党の政治家が感じているであろうリーダーシップよりも、国民の評価は小さいであろう。このような視点からすると、企業経営者のリーダーシップは比較的高く評価されているように思われる。

Q1 あなたのお勤め先の経営者にはリーダーシップがあると思いますか？

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	あると思う	721	15.8
2	どちらかと言えば、あると思う	1176	25.8
3	どちらとも言えない	1091	24.0

4	どちらかと言えば、ないと思う	461	10.1
5	ないと思う	679	14.9
6	わからない	425	9.3
7	あると思う計	1897	41.7
8	どちらとも言えない	1091	24.0
9	ないと思う計	1140	25.0
10	わからない	425	9.3



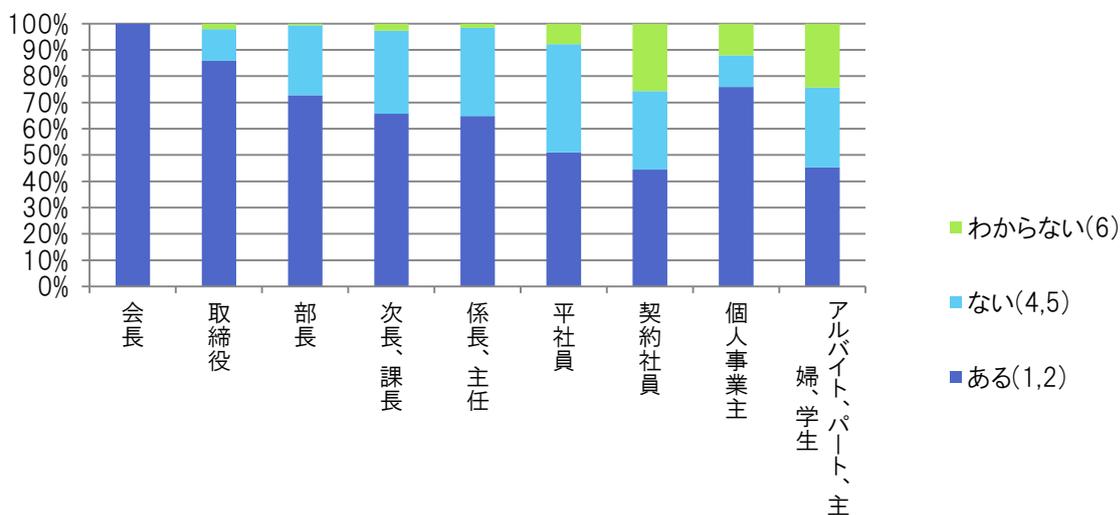
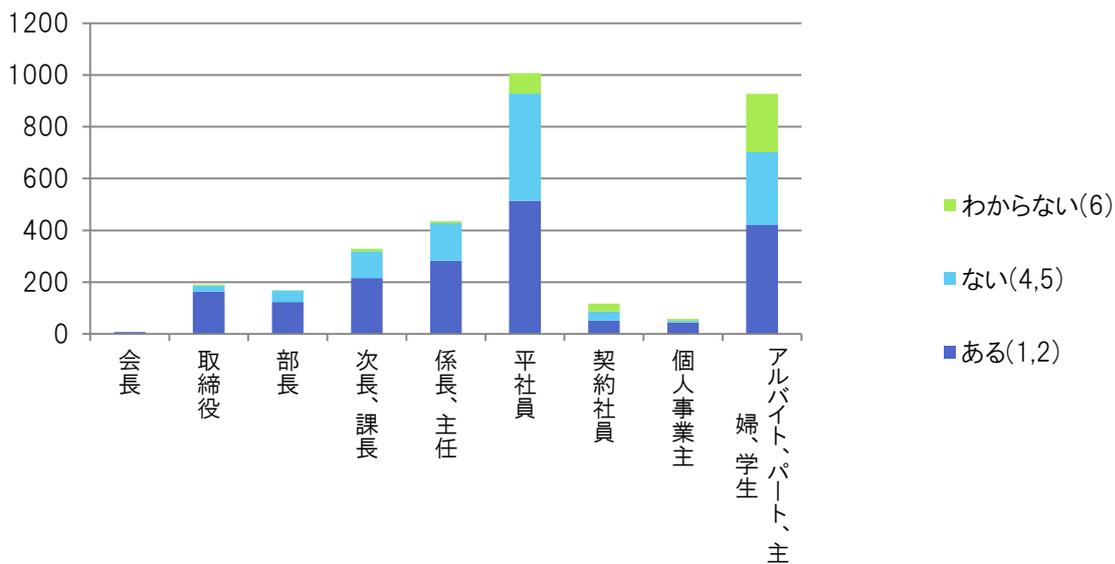
	n 数	あると思う	どちらかと言 えば、あると 思う	どちらとも言 えない	どちらかと言 えば、ないと 思う	ないと思う	わからない
全体	(4553)	15.8	25.8	24.0	10.1	14.9	9.3
男性	(2541)	17.2	26.6	24.6	9.8	15.6	6.1
女性	(2012)	14.1	24.9	23.2	10.5	14.1	13.4
男性 10~20 代	(120)	10.8	20.8	23.3	13.3	15.8	15.8
男性 30 代	(553)	13.9	25.5	26.6	10.5	15.7	7.8
男性 40 代	(903)	16.3	26.4	24.6	9.4	18.7	4.7
男性 50 代	(676)	20.3	28.0	25.3	9.8	12.4	4.3
男性 60 代以上	(289)	22.1	28.7	19.7	8.7	12.8	8.0
女性 10~20 代	(297)	15.2	26.6	20.9	10.8	12.5	14.1
女性 30 代	(616)	13.3	28.2	23.9	11.0	13.6	9.9
女性 40 代	(687)	14.6	22.6	24.0	9.6	15.0	14.3
女性 50 代	(340)	13.5	20.9	23.2	10.3	15.9	16.2
女性 60 代以上	(72)	13.9	29.2	18.1	13.9	6.9	18.1

Q1 と役職 (S3) の関係について見ると以下のようなになる。

Q1 × S3

S3 あなたの現在の会社での役職を教えてください。※会社の役職は、お勤め先によってそれぞれ違うと思いますので、ご自身の感覚でお答え下さい。

	会長	取締役	部長	次長、課長	係長、主任	平社員	契約社員	個人事業主	アルバイト、パート、主婦、学生
ある(1,2)	8	164	123	216	282	514	52	44	420
ない(4,5)	0	23	45	104	146	414	35	7	281
わからない(6)	0	4	1	9	7	79	30	7	226

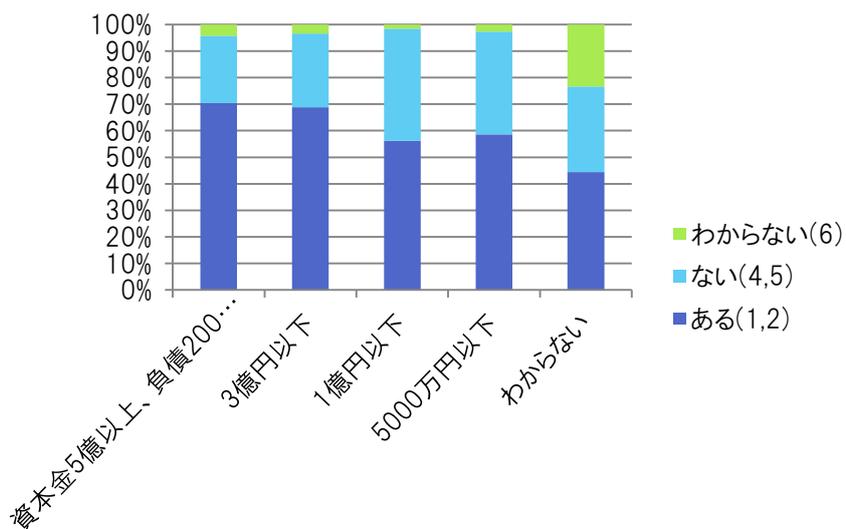
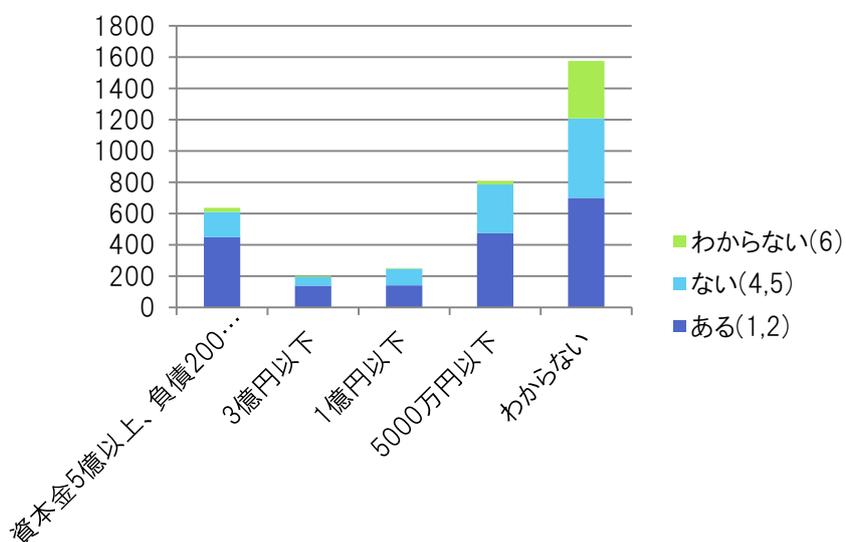


Q1 と資本金もしくは負債（S5）の関係については以下ようになる。

Q1 × S5

S5 あなたのお勤め先の資本金もしくは負債について、以下の中からあてはまるものを教えてください。 ※本調査では、「大企業」とは、資本金 5 億円超もしくは負債 200 億円超の企業のことを指す。

	資本金 5 億以上、 負債 200 億円超	3 億円以下	1 億円以下	5000 万円以下	わからない
ある(1,2)	448	139	141	474	699
ない(4,5)	162	56	106	312	508
わからない(6)	27	7	4	22	367



男性は年齢が高くなるにつれて経営者のリーダーシップを感じる割合が高まるが、女性は反対の傾向を示している。しかし、リーダーシップを役職との関係で調べると、役職が高いほどリーダーシップが

あるという回答をしている。役職者本人の自画自賛であるのか、役職が高くなるにつれてリーダーシップを意識するのか、あるいは役職がトップに近づくほど、トップのリーダーシップの影響力を身近に感じるのか、その関係にはいくつかの仮説が考えられる。しかし、組織のボトムで働く人と組織のトップで働く人の間には認識ギャップがあることがわかる。

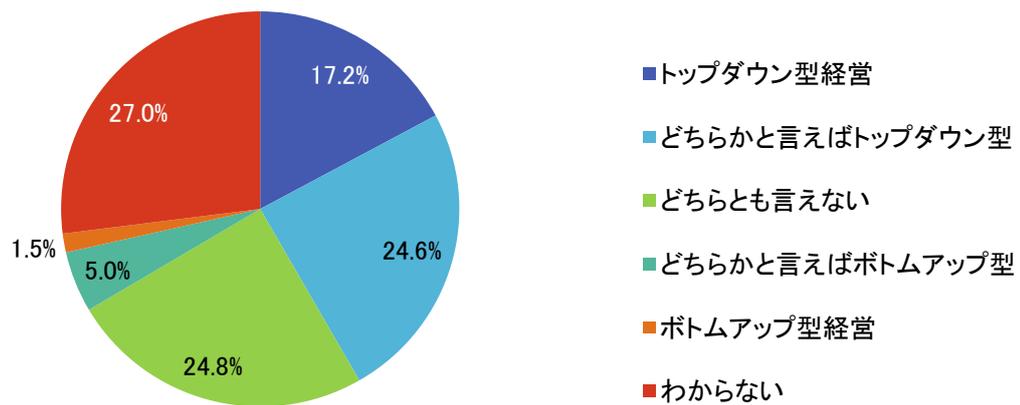
これは国家のリーダーに対する評価と同じかもしれない。リーダーの身近にいるものが感じるリーダーシップと距離をおいて評価するリーダーシップは異なるということになる。この仮説では、大組織と中小組織を比較すれば、リーダーが身近な存在である中小組織の方がリーダーの影響力を強く感じるようになる。しかし、大企業と中小企業の比較では、前者の方がリーダーシップを感じる割合が高い。それゆえ、リーダーシップの関数は、いくつかの要因を複合的に考察しなければならない。

リーダーシップの有無は、自分の能力を基準とした相対的なものである可能性が高い。大企業の組織を束ねる経営者と中小企業経営者の能力は、自分自身が経営者であった場合の意思決定と比較評価する。中小企業の経営者に関しては、リーダーに親近感を覚えると同時に、その力を身近に感じ、回答者自身が経営者と同等の経営能力を発揮できると判断するかもしれない。他方、大企業では、意思決定のイメージが難しく、自分の能力では組織を束ねることができないと感じるかもしれない。とりわけ、組織の縦割りが進み、グローバルに展開している組織では、各組織構成員がリーダーの仕事を理解できない。現場に権限を委譲しているとしても、その情報の最終的な判断に関する想像が困難になる。会社の規模（資本金および負債）によるリーダーシップの相違を見ると、大規模会社の組織構成員の方がリーダーシップを認識している。

次の質問事項は意思決定の流れ方を調査するものである。この調査は、同時に情報収集の箇所や権力が中央（トップ）に集中しているか、分散しているかを判断するための調査にもなる。

Q2 あなたご自身がお勤めされている会社は、どのような経営のタイプですか？以下の中から最もあてはまるものをお選びください。

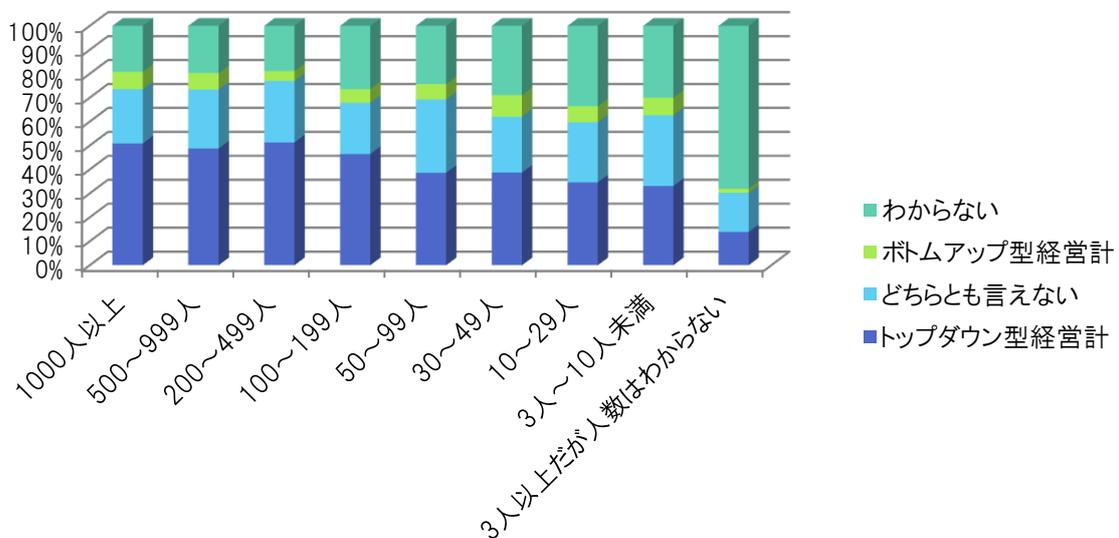
		回答数	%
全体		4553	100.0
1	トップダウン型経営	781	17.2
2	どちらかと言えばトップダウン型経営	1118	24.6
3	どちらとも言えない	1128	24.8
4	どちらかと言えばボトムアップ型経営	227	5.0
5	ボトムアップ型経営	70	1.5
6	わからない	1229	27.0
7	トップダウン型経営計	1899	41.7
8	どちらとも言えない	1128	24.8
9	ボトムアップ型経営計	297	6.5
10	わからない	1229	27.0



Q2を年齢・性別および従業員規模別で見ると以下のようなものである。

	n数	トップダウン型経営	どちらかと言えばトップダウン型経営	どちらとも言えない	どちらかと言えばボトムアップ型経営	ボトムアップ型経営	わからない
全体	(4553)	17.2	24.6	24.8	5.0	1.5	27.0
男性	(2541)	21.1	31.7	27.0	6.3	2.2	11.7
女性	(2012)	12.2	15.6	22.0	3.3	0.6	46.3
男性 10～20代	(120)	15.0	27.5	24.2	5.8	1.7	25.8
男性 30代	(553)	21.3	30.6	27.7	4.3	1.4	14.6
男性 40代	(903)	21.2	32.6	26.8	6.2	2.7	10.6
男性 50代	(676)	21.4	32.0	27.4	8.0	2.4	8.9
男性 60代以上	(289)	22.1	32.2	26.6	6.6	2.4	10.0
女性 10～20代	(297)	11.4	15.8	19.5	4.4	1.0	47.8
女性 30代	(616)	12.5	18.0	21.3	4.2	0.3	43.7
女性 40代	(687)	12.4	14.1	22.6	1.9	0.7	48.3
女性 50代	(340)	12.4	14.7	23.2	3.2	0.9	45.6
女性 60代以上	(72)	9.7	11.1	26.4	5.6	-	47.2

	n 数	トップダウン型 経営	どちらかと言 えばトップダウ ン型経営	どちらとも言 えない	どちらかと言 えばボトムア ップ型経営	ボトムアップ型 経営	わからない
従業員数	4553	17.15353	24.55524	24.77487	4.98572	1.53745	26.99319
1000人以上	1108	19.13357	31.76895	22.65343	5.86643	1.44404	19.13357
500～999人	320	16.875	31.875	24.6875	5.3125	1.5625	19.6875
200～499人	456	20.17544	31.14035	25.65789	3.07018	1.09649	18.85965
100～199人	398	18.84422	27.63819	21.35678	4.52261	1.25628	26.38191
50～99人	440	18.18182	20.45455	30.68182	5.22727	1.13636	24.31818
30～49人	377	16.44562	22.28117	23.34218	7.69231	1.32626	28.91247
10～29人	569	14.58699	20.03515	25.13181	5.6239	1.05448	33.56766
3人～10人未満	647	16.53787	16.53787	29.52087	4.17311	3.24575	29.98454
3人以上だが人 数はわからない	238	6.72269	7.14286	16.38655	0.84034	0.84034	68.06723



トップダウン型経営とボトムアップ型経営の調査では、前者が高い値を示した。これはリーダーシップの有無以上に大きく差を広げた。日本型経営は比較的ボトムアップ型経営が多いというイメージがあるかもしれない。しかし、本調査では、イメージと実態との乖離を感じた。

組織の規模が大きい企業ではボトムアップ型の企業は少なく、オーナー経営者の多い中小企業ではボトムアップ型が多くなっている。所有権に基づく権力がオーナーに集中している中小企業では、トップダウン型と推測していたが、これは意外な結果である。経営陣に対する直接的な情報提供や提案が可能であるため、中小企業組織ではボトムアップ型組織になっているのであろう。

一方、大企業では各組織内における職務内容が明確化され、分業に基づく権限と責任の関係が比較的狭い範囲で決められていると思われる。自由裁量の余地が狭く、職務内容が限定的であれば、戦略的な意思決定や経営全般に関する意思決定には関与できない。このことから、大企業の従業員は、ボトムアップ型組織とは認識していないのであろう。

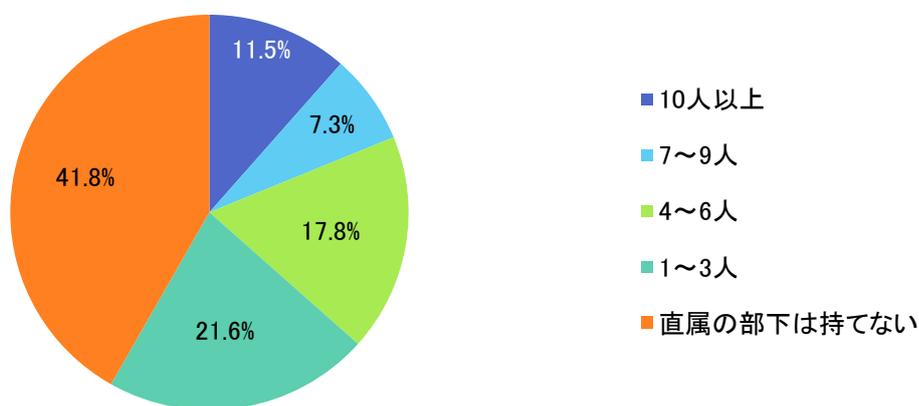
しかしながら、海外の企業と比較すると日本の企業経営は意思決定が遅く、組織全体の合意形成に時間がかかるという。つまり、ボトムアップ型組織の特徴を有している。この認識ギャップに関する整理は重要な課題である。

男女で比較すると、男性がトップダウン型経営の認識割合が高いのに対し、女性の割合は相対的に小さい。これはリーダーシップの認識との関連性があるかもしれない。また、性別による組織の在り方という視点では、別の調査（「インテリジェントデザイン型組織構築のための人間関係～年齢・性別・学歴等を考慮する組織の在り方について～」平成23年11月、ビジネスクリエーター創出センター）で、女性がフラット型の組織に向き、男性がライン型の組織に向いているという結果が見いだせた。この調査結果と今回の調査には類似点があると思われる。

3番目の質問項目は、直接管理することのできる従業員の人数を調査している。これは管理可能な範囲を調査するものであり、組織内コミュニケーションの最適規模を考察するのに役立つ。

Q3 あなたは、ご自身の能力として直属の部下を何名までコントロールできると思いますか。 ※直属の部下とは、直接指示を出す相手のことを指します。 ※コントロールとは、部下の行動を把握して、それぞれの成果を評価したうえで指示を出し、その結果についての情報も把握できる能力です。

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	10人以上	522	11.5
2	7～9人	334	7.3
3	4～6人	810	17.8
4	1～3人	985	21.6
5	直属の部下は持てない	1902	41.8



Q3 と年齢・性別のクロスは以下である。

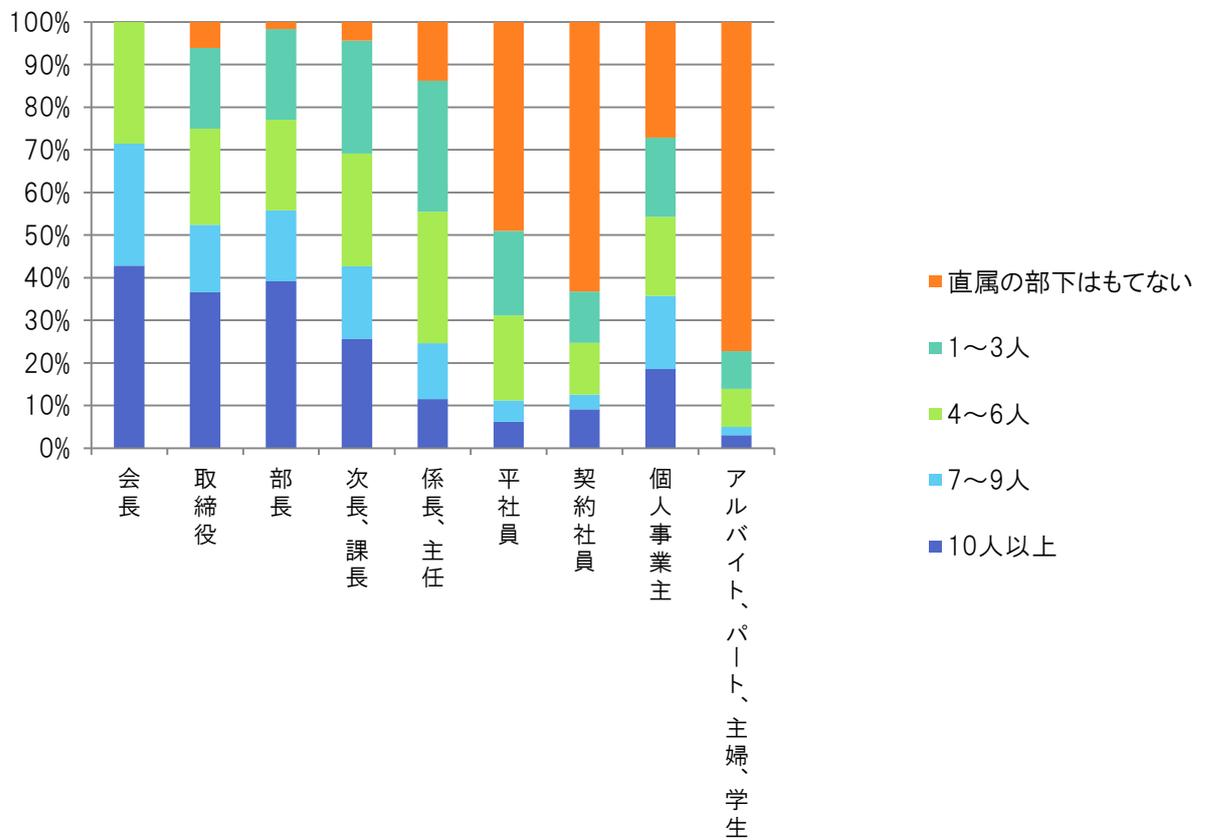
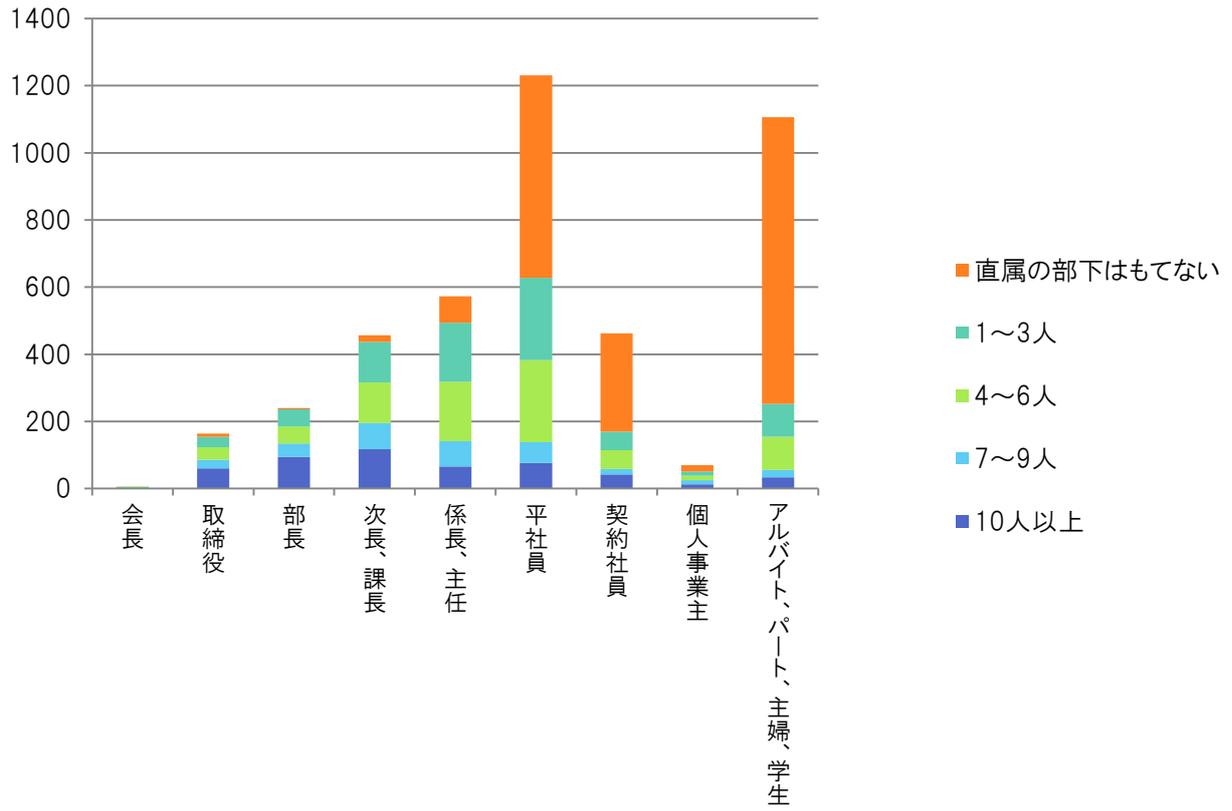
	n数	10人以上	7~9人	4~6人	1~3人	直属の部下は 持てない
全体	(4553)	11.5	7.3	17.8	21.6	41.8
男性	(2541)	17.5	10.9	22.8	22.4	26.5
女性	(2012)	3.8	2.9	11.5	20.7	61.1
男性 10~20代	(120)	3.3	5.8	15.8	30.8	44.2
男性 30代	(553)	8.5	7.1	22.4	26.9	35.1
男性 40代	(903)	15.9	10.6	25.2	25.9	22.3
男性 50代	(676)	23.1	14.9	23.7	17.6	20.7
男性 60代以上	(289)	32.5	11.4	16.6	10.0	29.4
女性 10~20代	(297)	3.7	2.4	11.4	20.5	62.0
女性 30代	(616)	3.2	3.7	13.1	24.5	55.4
女性 40代	(687)	3.2	2.0	11.2	19.2	64.3
女性 50代	(340)	5.3	3.2	9.7	17.9	63.8
女性 60代以上	(72)	8.3	4.2	8.3	16.7	62.5

Q3 と役職(S5)のクロスは以下のようなになる。

Q3 × S5

S5 あなたの現在の会社での役職を教えてください。※会社の役職は、お勤め先によってそれぞれ違うと思いますので、ご自身の感覚でお答え下さい。

	会長	取締役	部長	次長、課長	係長、主任	平社員	契約社員	個人事業主	アルバイト、パート、主婦、学生
10人以上	3	60	94	117	66	76	42	13	34
7~9人	2	26	40	78	75	62	16	12	21
4~6人	2	37	51	121	177	245	56	13	99
1~3人	0	31	51	121	176	245	56	13	98
直属の部下はもてない	0	10	4	20	79	603	292	19	854

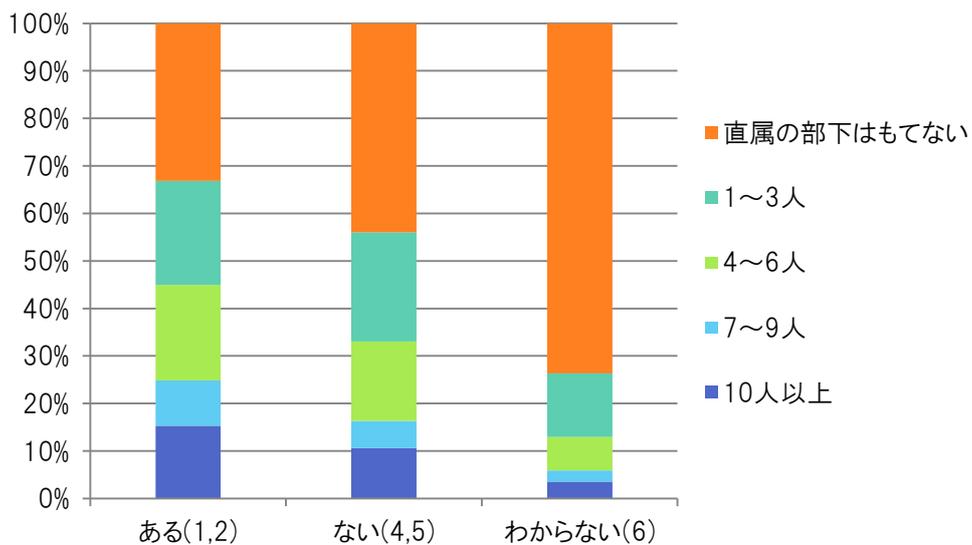
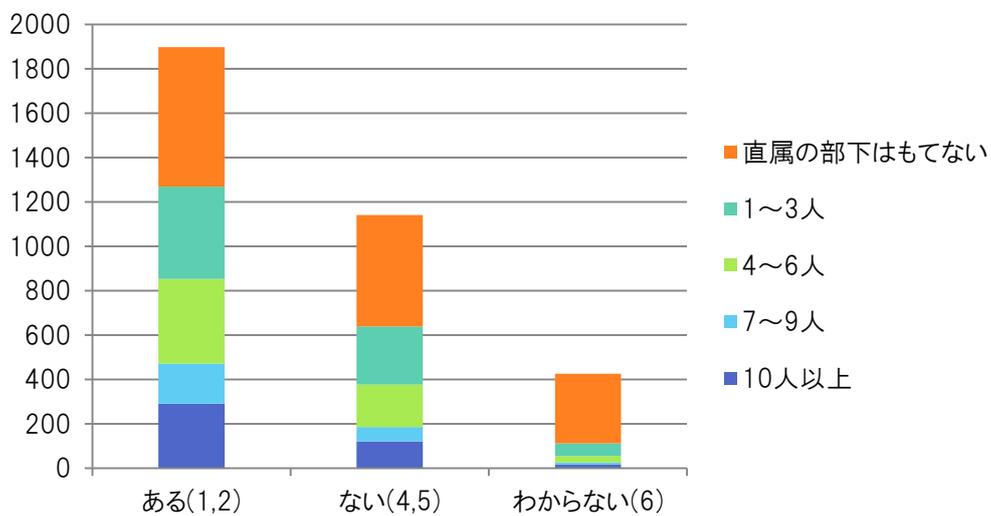


Q3 とリーダーシップ(Q1)のクロスは以下のようである。

Q3 × Q1

Q1 あなたのお勤め先の経営者にはリーダーシップがあると思いますか？

	ある(1,2)	ない(4,5)	わからない(6)
10人以上	290	121	15
7～9人	181	65	10
4～6人	382	191	30
1～3人	415	262	57
直属の部下はもてない	629	501	313



管理可能な範囲についての質問では、「部下を持ってない」という回答が一番多く、41.8%となった。これは調査対象者が平社員や契約社員、アルバイト・パートの比率が高いためである。また、小規模な事業会社では、従業員の数が少なく、それぞれが独立した仕事を単独でこなす実態も考えねばならない。

「部下を持たない」を除いたサンプルでは1～3人が最多回答であったが、男女では異なる回答となった。男性では4～6人が最も多く、次いで1～3人であった。女性の雇用契約の問題もあり、「部下を持たない」という回答が男性では26.5%であるのに対し、女性では61.1%の上っている。男性では、年齢の上昇につれて管理可能な人数が上昇する傾向にあるが、女性には見られない。

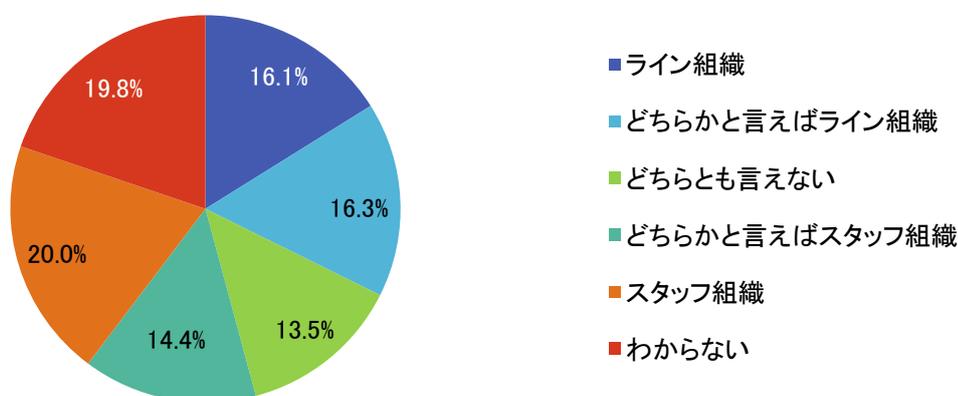
また、職位の上昇につれて、管理可能な人数の割合が上昇する。職位の上昇が人材の管理能力にあるとすれば、直属の部下を多く管理できる人材が出世しているということになる。

管理可能な人数が多い回答者は、組織のリーダーシップに高い評価をしている。自分自身の管理能力を評価する人材は、企業組織のリーダーシップも高く評価しているということになる。

4番目の質問では、組織形態の相違がリーダーシップや管理可能数に及ぼす影響を調査し、組織内のコミュニケーションの在り方について考察する。

Q4 あなたの現在の部署はライン組織ですか？それともスタッフ組織ですか？ ※ライン組織とは・・・業務の遂行に直接かかわるメンバーで、階層化されたピラミッド型の命令系統を持つ組織 ※スタッフ組織とは・・・専門家としての立場からラインの業務を補佐するが、ラインへの命令権を持たない組織

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	ライン組織	732	16.1
2	どちらかと言えばライン組織	741	16.3
3	どちらとも言えない	614	13.5
4	どちらかと言えばスタッフ組織	657	14.4
5	スタッフ組織	909	20.0
6	わからない	900	19.8
7	ライン組織計	1473	32.4
8	どちらとも言えない	614	13.5
9	スタッフ組織計	1566	34.4
10	わからない	900	19.8



Q4 とリーダーシップ Q1 のクロスについては、以下のような統計的検証を行った。

Q4 × Q1

Q1 あなたのお勤め先の経営者にはリーダーシップがあると思いますか？

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	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.0594	統計量:t	4.1275		統計量:t	4.0979	
n	1897	1140		自由度 1	1895	自由度	3033		自由度	2342.24	
平均	3.419	3.689	0.270	自由度 2	1138	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	2.976	3.153		P 値	0.2735	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.725	1.776	0.051								

ライン型とスタッフ型組織の構成員では、会社のリーダーシップのあり方に関して若干異なる受け止め方をしている。ライン型は組織に所属する者はスタッフ型組織に所属する者に比較して、経営者のリーダーシップを感じる傾向にある。

これはライン型組織の命令系統が明確であるためであろう。トップの指示が伝達されやすいため、各部署の従業員は自分の仕事の内容を明確に把握し、これを遂行しやすい。他方、スタッフ型組織は職能上、明確な仕事の範囲が決めにくい部署である。その結果、トップの指示内容が不明確になり、達成すべき目標に関しても曖昧になる。リーダーシップの有無を判断する材料が明確でないという意味で、この種の組織ではリーダーシップの強弱を意識しにくいかもしれない。

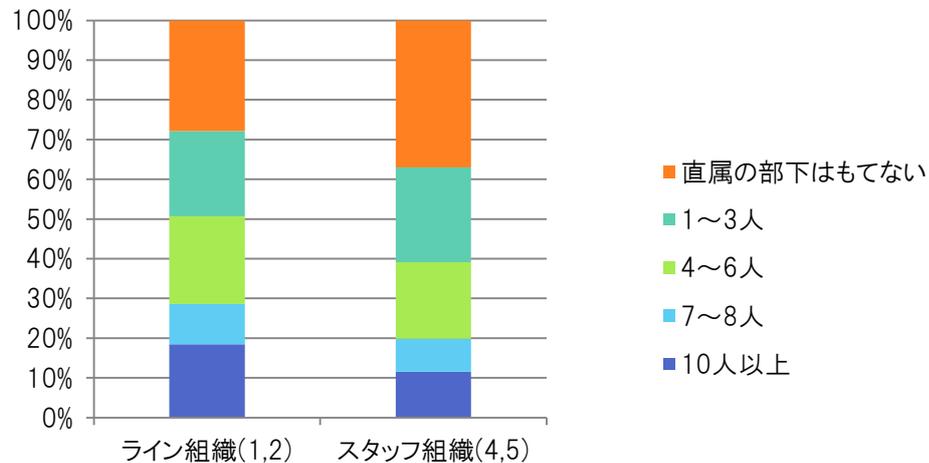
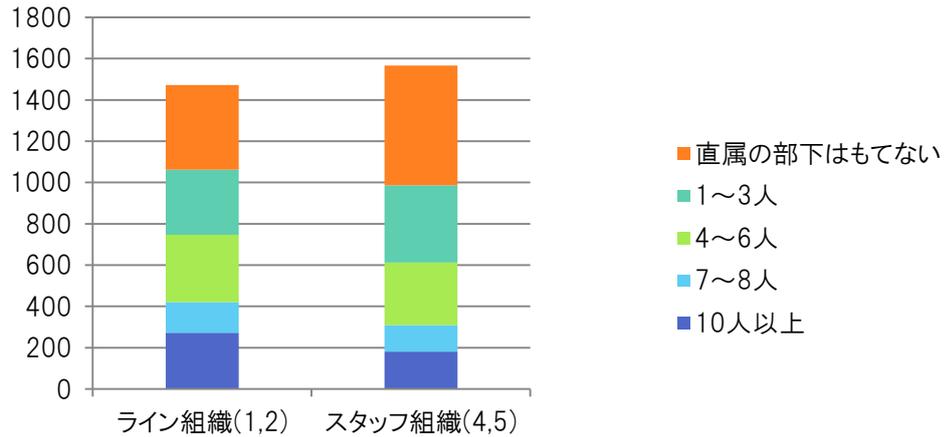
コントロール可能な部下の数 Q3 との関係は以下のものであった。

Q4 × Q3

Q3 あなたは、ご自身の能力として直属の部下を何名までコントロールできると思いますか。

※直属の部下とは、直接指示を出す相手のことを指します。※コントロールとは、部下の行動を把握して、それぞれの成果を評価したうえで指示を出し、その結果についての情報も把握できる能力です。

	10人以上	7~8人	4~6人	1~3人	直属の部下はもてない
ライン組織	272	149	326	316	410
スタッフ組織	181	129	302	374	580



スタッフ組織は命令系統としての関係がないため、部下の数が少ない。命令系統によらない仕事の仕組みが構築されているといえよう。

組織は意思を伝達して分業と協業を円滑に行わせるための制度である。意思決定の指示がどのような経路や方法で伝達されるかは、組織の効率を図るうえで重要である。

5番目の質問は、指示系統に関する問題であり、複数の指示に関する問題に着目する。複数の指示は、組織を複雑な構造にするだけでなく、円滑なコミュニケーションを阻害する要因にもなる。現状の意思決定の仕組みを理解し、組織の在り方を考える。

Q5 あなたはお仕事をする際に、複数の上司からの指示がありますか？1種類の仕事に対する複数の上司の指示のみならず、異なる種類の仕事を合わせてお答えください。

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	ある	2045	44.9
2	ない	2508	55.1

	n 数	ある	ない
全体	(4553)	44.9	55.1
男性	(2541)	44.9	55.1
女性	(2012)	44.9	55.1
男性 10~20 代	(120)	45.0	55.0
男性 30 代	(553)	52.1	47.9
男性 40 代	(903)	48.4	51.6
男性 50 代	(676)	42.2	57.8
男性 60 代以上	(289)	26.6	73.4
女性 10~20 代	(297)	56.2	43.8
女性 30 代	(616)	50.5	49.5
女性 40 代	(687)	42.1	57.9
女性 50 代	(340)	34.1	65.9
女性 60 代以上	(72)	29.2	70.8

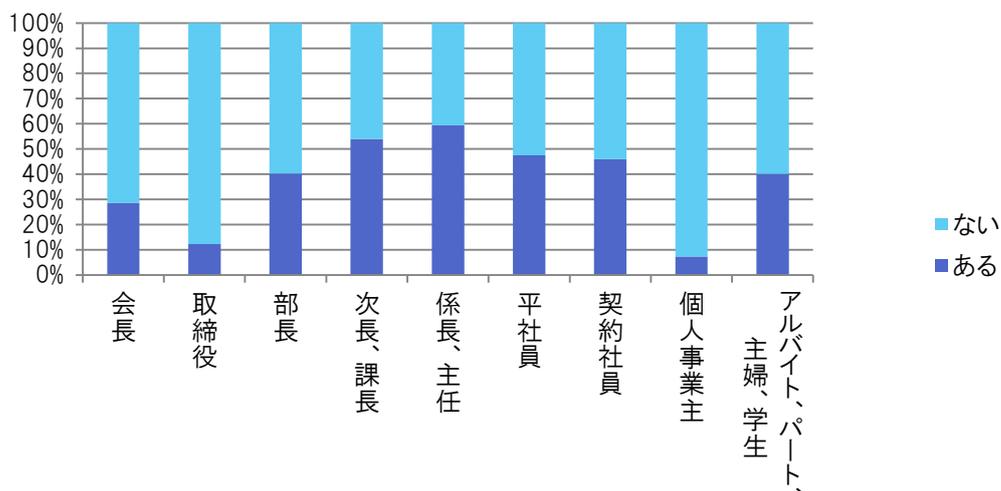
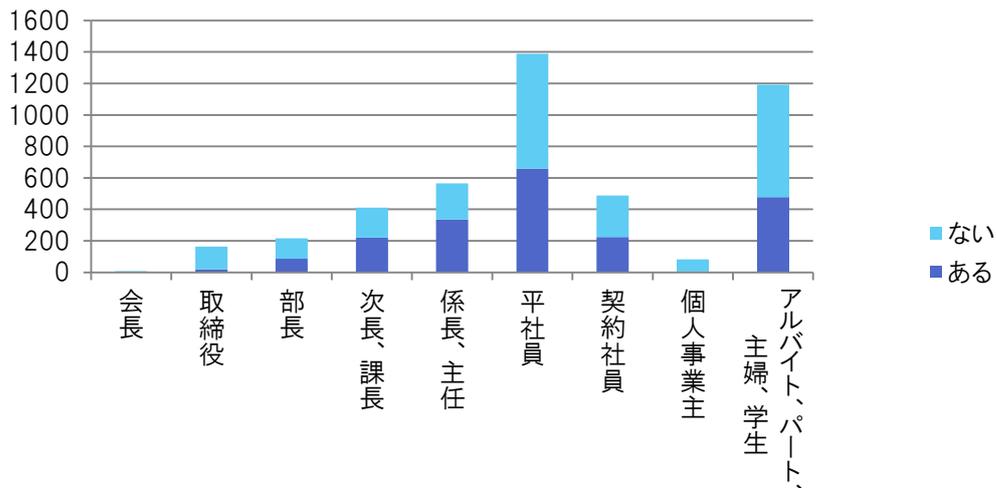
この結果は、男女ともに働き盛りに複数の指示を受ける割合が高いことがわかる。女性が複数の上司から指示を受けるのは年齢の若い段階である。年齢を重ねるにしたがって複数の指示は減っていくが、その減少の割合は男性に比較して大きい。組織内における男女の働き方には違いがあることがわかる。

以下の Q5 と役職 S5 との関係では、中間管理職の時代に複数の指示を受けていることがわかる。

Q5×S5

S5 あなたの現在の会社での役職を教えてください。※会社の役職は、お勤め先によってそれぞれ違うと思いますので、ご自身の感覚でお答え下さい。

	会長	取締役	部長	次長、課長	係長、主任	平社員	契約社員	個人事業主	アルバイト、パート	その他
ある	2	20	87	221	336	659	224	6	478	12
ない	5	144	129	189	230	730	263	76	714	28

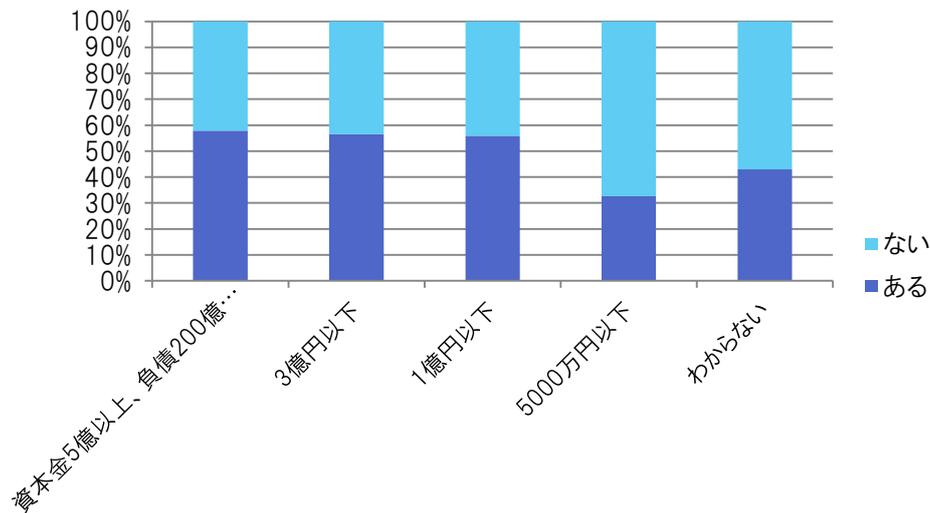
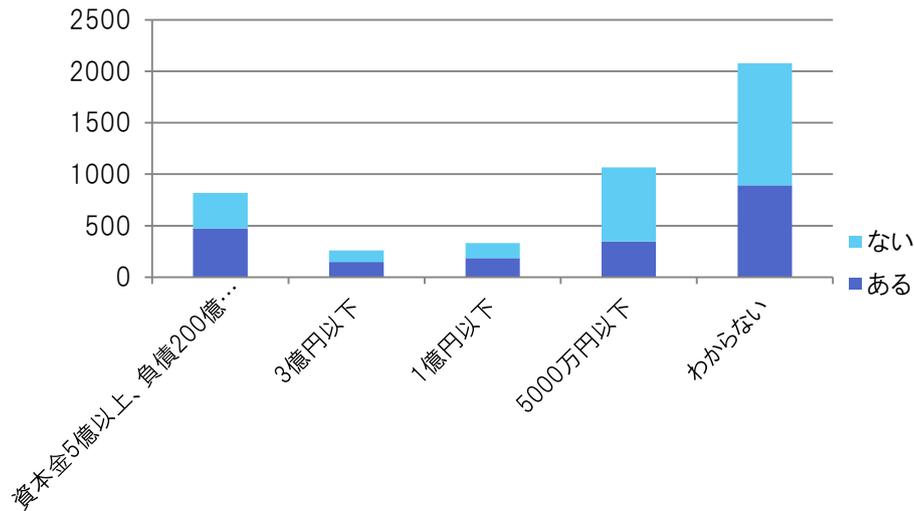


Q5 と会社の規模 S7 との関係は以下のものであった。

Q5 × S7

S7 あなたのお勤め先の資本金もしくは負債について、以下の中からあてはまるものを教えてください。※本調査では、「大企業」とは、資本金 5 億円超もしくは負債 200 億円超の企業のことを指す。

	資本金 5 億以上、 負債 200 億円超	3 億円以下	1 億円以下	5000 万円 以下	わからない
ある	473	147	185	348	892
ない	345	113	146	718	1186



結果は、5,000 万円以下を除き、ほぼ同じである。5,000 万円以下の組織に従事する回答者は、単純な命令系統の仕事が多いという解釈も可能である。単純な命令系統の会社というのは、単純な組織を意味する。家族経営的な会社やベンチャーでは、経営陣といっても、意思決定に参加するのはオーナー経営者 1 名であり、複数の上司がないということが想定できる。

複数の指示とリーダーシップの有無 Q1 や複数の指示と直属の部下の管理可能な人数 Q3 との関係は、意味のある値ではなかった。

他方、ライン型組織とスタッフ型組織で複数指示と単数指示を比較すると、下記のように、複数の指示はライン型組織の方が若干多い傾向にある。しかし、平均した回答の差は 0.1 に過ぎない。命令系統が明瞭なライン型組織がスタッフ型組織より指示が多いのは組織の定義（役割）からして当然である。

Q5×Q4

Q4 あなたの現在の部署はライン組織ですか？それともスタッフ組織ですか？ ※ライン組織とは・・・業務の遂行に直接かかわるメンバーで、階層化されたピラミッド型の命令系統を持つ組織 ※スタッフ組織とは・・・専門家としての立場からラインの業務を補佐するが、ラインへの命令権を持たない組織

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

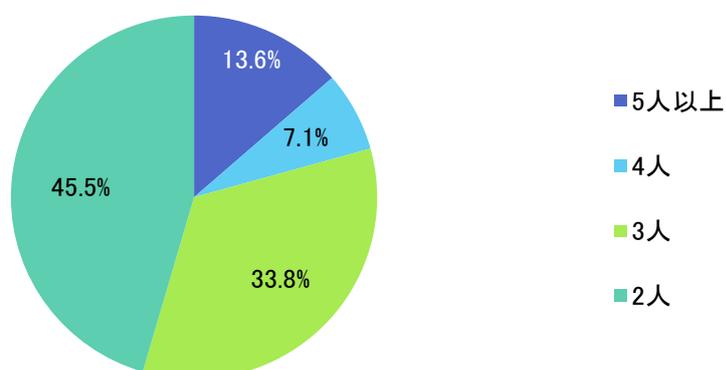
変数	ライン型	スタッフ型	差	等分散性		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.0158	統計量:t	5.5335		統計量:t	5.5322	
n	1472	1565		自由度 1	1471	自由度	3035		自由度	3020.6	
平均	1.469	1.569	0.100	自由度 2	1564	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	0.249	0.245		P 値	0.7594	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.499	0.495	0.004								

サンプル数 1472 のライン型組織は、サンプル数 1565 のスタッフ型組織に比べて複数指示（1）と単数指示（2）の回答平均の差が、わずかに 0.1 とうのは解釈が困難である。ライン型とスタッフ型では、指示の質的内容が異なっていると解釈すべきなのかもしれない。スタッフ型のチームによる仕事では、複数の指示が必要になる。ラインとスタッフで指示の質が異なるという仮説は重要である。

6 番目の質問は、複数の指示を受けるときの上司の数を聞いている。上司の数は職内容の違いを意味している。指示を受ける上司の数が増えれば、異なる部署からの指示を受けることとなり、専門部署内の共通言語が通用しない組織横断的な社内共通言語が必要になる。

Q6 あなたはお仕事をする際に複数の上司からの指示を受けるとき、その上司は何人いますか？

		回答数	%
全体		2045	100.0
1	5人以上	278	13.6
2	4人	145	7.1
3	3人	692	33.8
4	2人	930	45.5



	n 数	5人以上	4人	3人	2人
全体	(2045)	13.6	7.1	33.8	45.5
男性	(1141)	11.3	7.4	36.0	45.2
女性	(904)	16.5	6.6	31.1	45.8
男性 10~20代	(54)	5.6	5.6	25.9	63.0
男性 30代	(288)	13.5	7.6	38.9	39.9
男性 40代	(437)	9.8	8.7	37.3	44.2
男性 50代	(285)	13.3	6.7	35.4	44.6
男性 60代以上	(77)	7.8	3.9	27.3	61.0
女性 10~20代	(167)	19.8	9.0	31.7	39.5
女性 30代	(311)	15.4	6.4	32.8	45.3
女性 40代	(289)	17.0	6.2	27.3	49.5
女性 50代	(116)	13.8	4.3	33.6	48.3
女性 60代以上	(21)	14.3	9.5	38.1	38.1

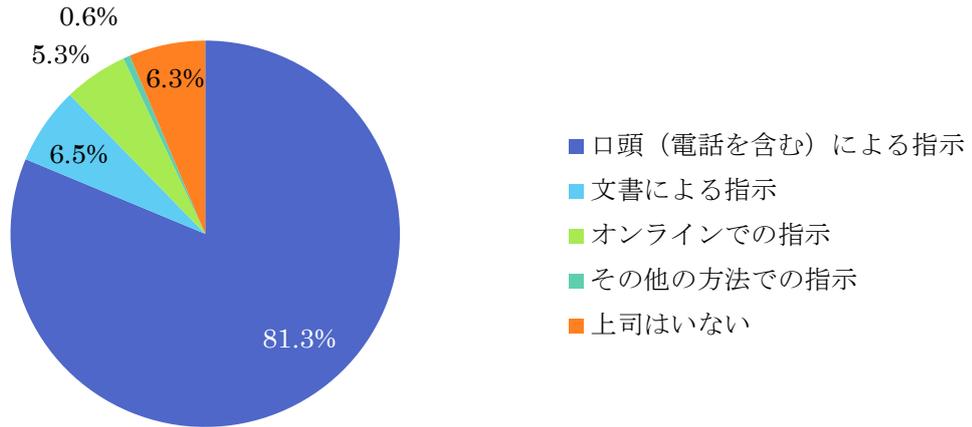
複数の指示を受ける上司の数が多いというのは、従事する職務内容が一般的な事務などであるためであろう。10~20代の女性が高い値を示しているのは、この種の仕事に従事する割合が高いと推測できる。一般事務に従事する女性の比率が高ければ、男性に比較して女性は相対的に多くの上司を持つ傾向にある。

年齢が高くなり、職位が係長や課長になっても、社内横断的な一般的な業務に就く場合には常に他部署の上司との関係が生じる。社内横断的な部署を経験することで、この能力が高まるか否か、あるいは、そうした経験をさせることで組織の能力が高まるか否かを検証してみる必要がある。これは今後の課題である。

7番目の質問は、組織内の指示伝達の手段に関する質問である。社内の命令系統は、多くが口頭によりなされているが、文書やオンライン、その他の方法で指示される会社の方が、割合として高いリーダーシップを感じている。

Q7 あなたがお仕事をする際に、上司からの指示は、どのような方法で受けますか？

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	口頭(電話を含む)による指示	3702	81.3
2	文書による指示	294	6.5
3	オンラインでの指示	243	5.3
4	その他の方法での指示	26	0.6
5	上司はいない	288	6.3

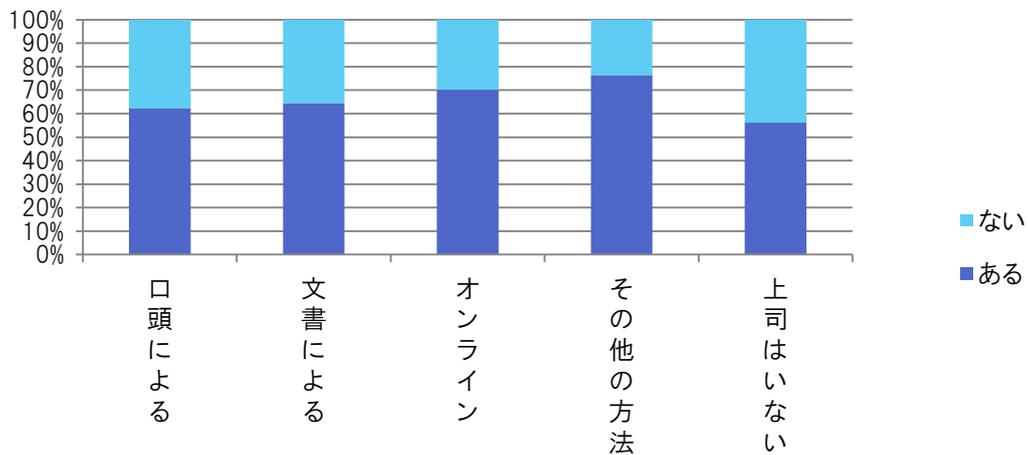
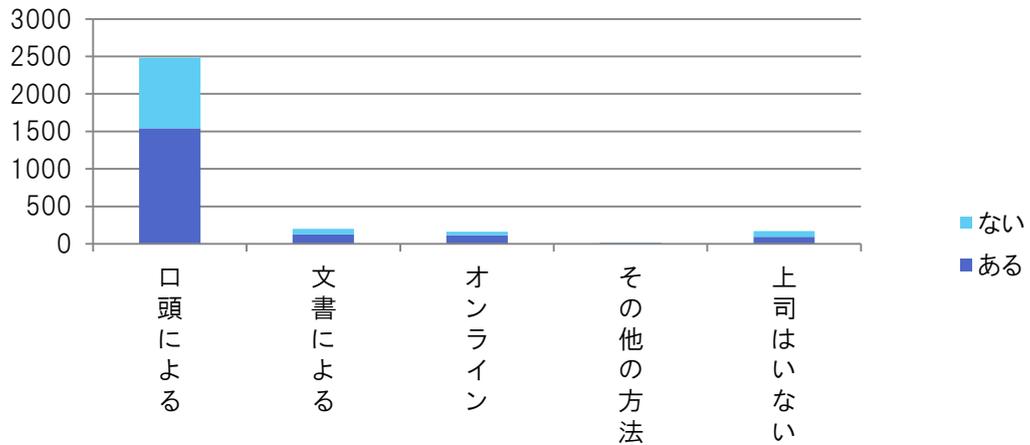


リーダーシップ Q1 との関係を見ると以下ようになる。

Q7×Q1

Q1 あなたのお勤め先の経営者にはリーダーシップがあると思いますか？

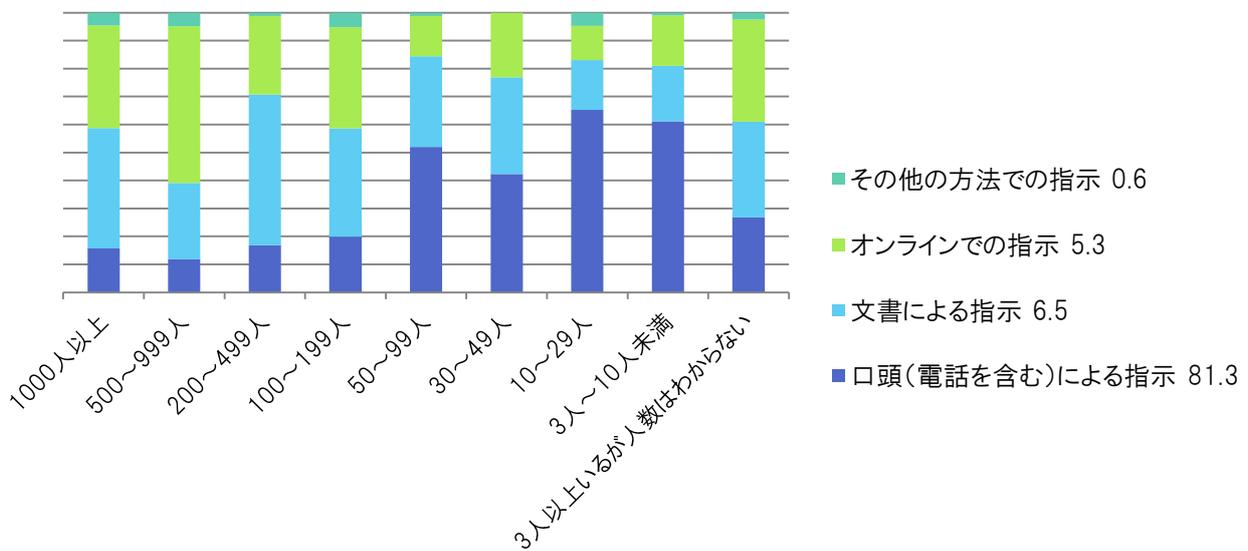
	口頭による	文書による	オンライン	その他の方法	上司はいない
ある	1543	129	115	13	96
ない	940	71	49	4	75



口頭や文書による指示に比べると、オンラインやその他の方法による指示を行う組織のリーダーシップが高い評価になる。口頭による指示が多いのは、直接的な上司との関係がある場合であり、日常的にも常に上司からの指示を仰ぐことになる。したがって、この種の指示が最も多いのは当然である。

他方、指示が文書やオンラインによる場合は、直接の上司ではなく、普段は直接かかわることのない経営のトップや他部署からの指示である。組織の規模が小さければ、この種の指示も口頭によりなされることが多い。しかし、従業員数が増えれば口頭による指示は難しい。従業員数とリーダーシップの関係から推測されるように、口頭以外の指示は大きな組織の仕事の仕方であり、そうした組織を束ねるリーダーシップを評価していると推測される。

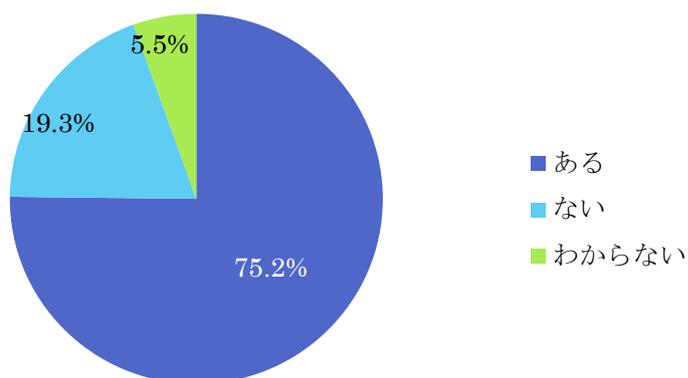
この関係は、以下のように従業員規模別に見るとよくわかる。しかし、文書による指示は、規模の増加によっても、依然として重要な役割を担っていることがわかる。



8番目の質問は、ホームページの開設状況を調べている。B2Cにしても、B2Bにしても、会社の情報を伝達させる手段としてはホームページが欠かせない。ホームページは、会社と顧客やその他のステークホルダーに対する情報伝達の手段である。

Q8 あなたのお勤め先の企業には、ホームページがありますか？

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	ある	3423	75.2
2	ない	881	19.3
3	わからない	249	5.5



ホームページの有無を調べると、依然として 2 割近くの会社がホームページを作成していない。インターネットの調査アンケートに回答する従業員の会社で 2 割ということは、中小零細企業の多くの会社で、まだホームページが開設されていないと推測される。

ホームページの開設の有無は、情報伝達に対する会社の姿勢であり、それは社内組織における情報伝達とも関係があると考えられる。しかしながら、コミュニケーションについては、組織内外ともに有意な結果は得られなかった。

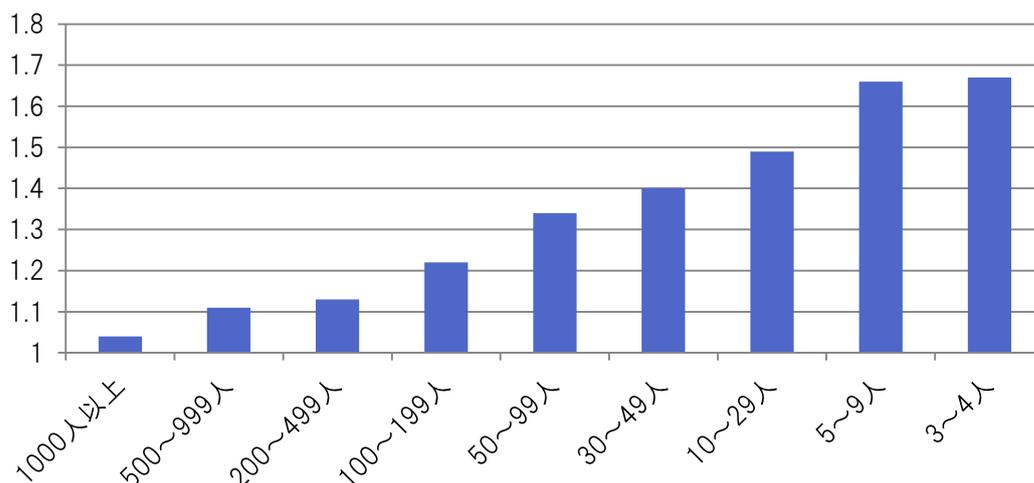
むしろ、Q8 と後述の社内コミュニケーション Q10 のクロスデータでは、ホームページを開設していない方が、若干であるが組織内コミュニケーションが良い。「開設している」の平均が 2.688 で「開設していない」が 2.599 であり、その差は 0.089 であり、両側 P 値、片側 P 値ともに有意水準 10% である。同一部署内コミュニケーション Q11 や取引先企業とのコミュニケーション Q12、顧客とのコミュニケーション Q14 でも有意な差は見られなかった。しかしながら、いずれもホームページのない組織の方がコミュニケーションが良好であるという回答結果となっている。

この問題は従業員の規模に関係していると推測できる。従業員規模では、ホームページの「開設」の回答平均が 3.91 に対して、「開設していない」の回答平均は 7.069 となっており、両者には従業員数に大きな違いがある。回答項目の 4 が 100~199 人であり、7 が 10~29 人であることを考えると、従業員の規模がコミュニケーションの差に与える影響が大きいということになる。これは当然推測される問題である。小さな組織は、取引先も特定しているし、顧客も特定していると考えるのが妥当であろう。

従業員規模における回答の平均値は次の表およびグラフのようになる。1 を回答する 1,000 人以上の従業員の企業は、ほとんどがホームページを開設しており、1 に近い値になっている。しかし、8 や 9 の規模になると、3 のわからないという回答を含めて、2 に近い値になる。

1	1000 人以上	1.04
2	500~999 人	1.11
3	200~499 人	1.13
4	100~199 人	1.22
5	50~99 人	1.34

6	30～49人	1.4
7	10～29人	1.49
8	5～9人	1.66
9	3～4人	1.67



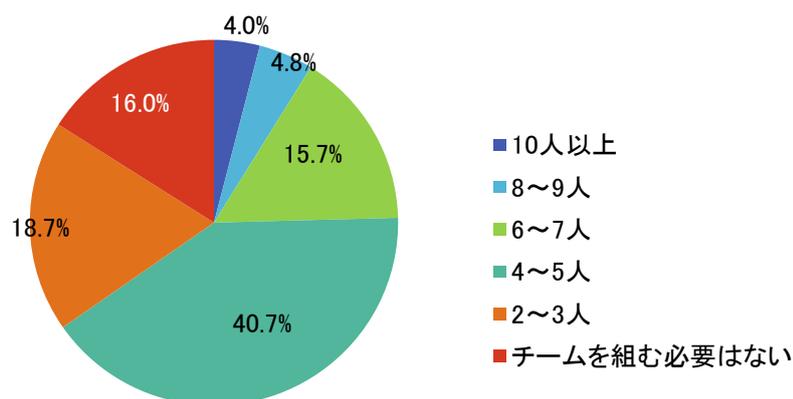
そこで、同一の従業員規模で分析を試みたが、組織内外のコミュニケーションとホームページの開設の関係は、ほとんど有意な結果は得られなかった。

9番目の質問項目は、コミュニケーションがとりやすいチームメンバーについてである。

Q9 あなたの現在の仕事とは関係なく、チームを組んで仕事をする場合、適切な人数は何名くらいだと思いますか？

※チームを組んで仕事をする場合の適切な人数とは、コミュニケーションがとりやすく、最も目的が共有化できる人数です。

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	10人以上	183	4.0
2	8～9人	219	4.8
3	6～7人	717	15.7
4	4～5人	1854	40.7
5	2～3人	852	18.7
6	チームを組む必要はない	728	16.0



	n数	10人以上	8~9人	6~7人	4~5人	2~3人	チームを組む必要はない
全体	(4553)	4.0	4.8	15.7	40.7	18.7	16.0
男性	(2541)	4.6	5.4	18.0	42.9	17.4	11.7
女性	(2012)	3.3	4.1	12.9	37.9	20.4	21.4
男性 10~20代	(120)	-	3.3	15.8	40.0	24.2	16.7
男性 30代	(553)	4.5	4.3	17.0	42.5	20.1	11.6
男性 40代	(903)	4.5	4.8	16.3	47.5	16.4	10.5
男性 50代	(676)	4.6	5.5	20.0	43.9	15.4	10.7
男性 60代以上	(289)	6.9	9.7	21.5	28.4	17.3	16.3
女性 10~20代	(297)	2.7	3.7	14.1	40.1	17.2	22.2
女性 30代	(616)	2.3	4.9	11.4	40.3	23.9	17.4
女性 40代	(687)	3.5	3.8	13.7	36.8	18.6	23.6
女性 50代	(340)	4.4	3.8	13.8	35.9	18.5	23.5
女性 60代以上	(72)	6.9	4.2	9.7	29.2	29.2	20.8

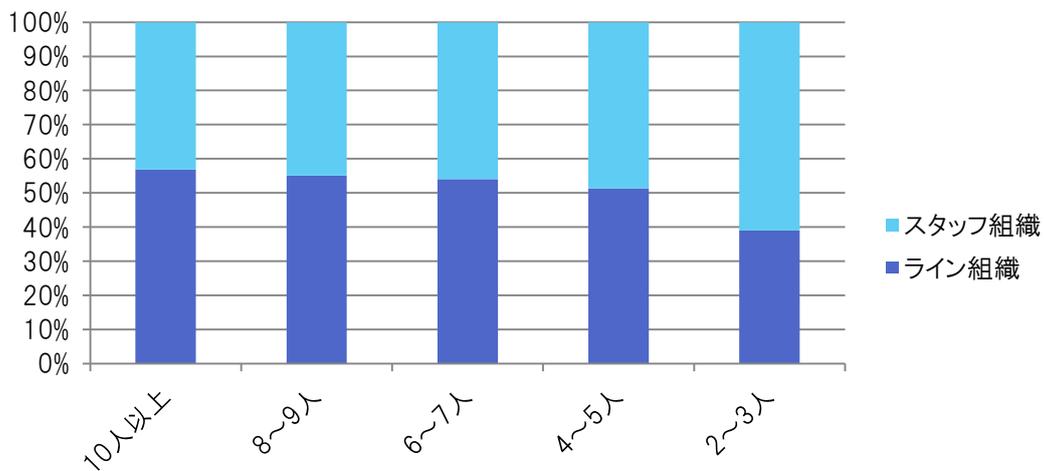
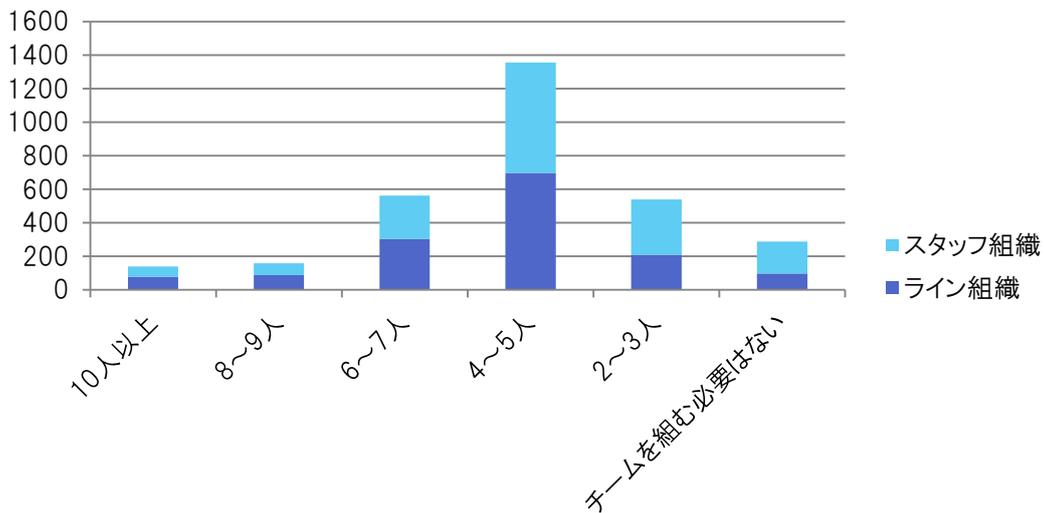
この質問では、4~5人が一番多く、次いで2~3人、6~7人と続いた。男女別では、男性の方が女性よりもチームでの仕事を好んでいることがわかる。女性はチームを必要としないという回答が多くあった。また男性では60歳以上になるとチームを敬遠する傾向にある。

チームの人数と組織の形態 Q4 のクロスは以下のようなものである。ラインとスタッフの組織の相違では、ライン型に比較してスタッフ型組織の方が少人数のチームを好む傾向になる。

Q9 × Q4

Q4 あなたの現在の部署はライン組織ですか？それともスタッフ組織ですか？ ※ライン組織とは・・・業務の遂行に直接かかわるメンバーで、階層化されたピラミッド型の命令系統を持つ組織 ※スタッフ組織とは・・・専門家としての立場からラインの業務を補佐するが、ラインへの命令権を持たない組織

	ライン組織	スタッフ組織
10人以上	79	60
8～9人	87	71
6～7人	303	258
4～5人	696	659
2～3人	210	329



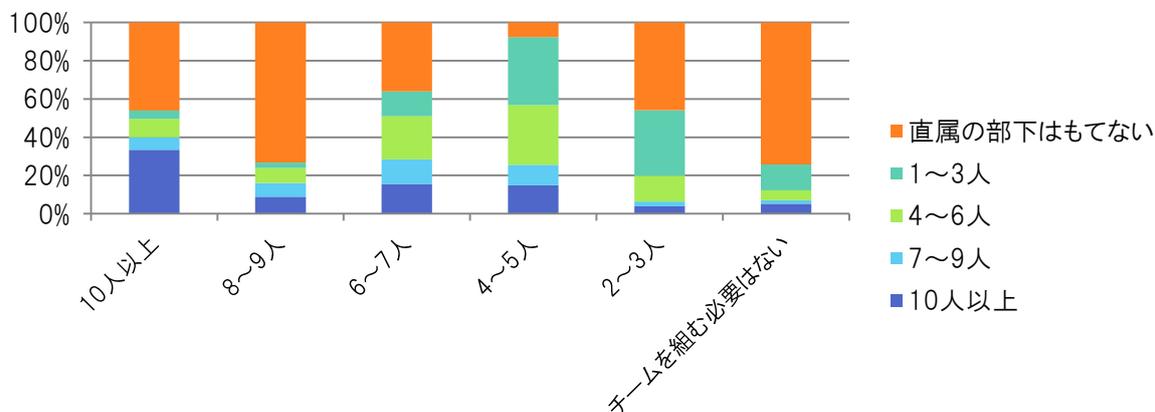
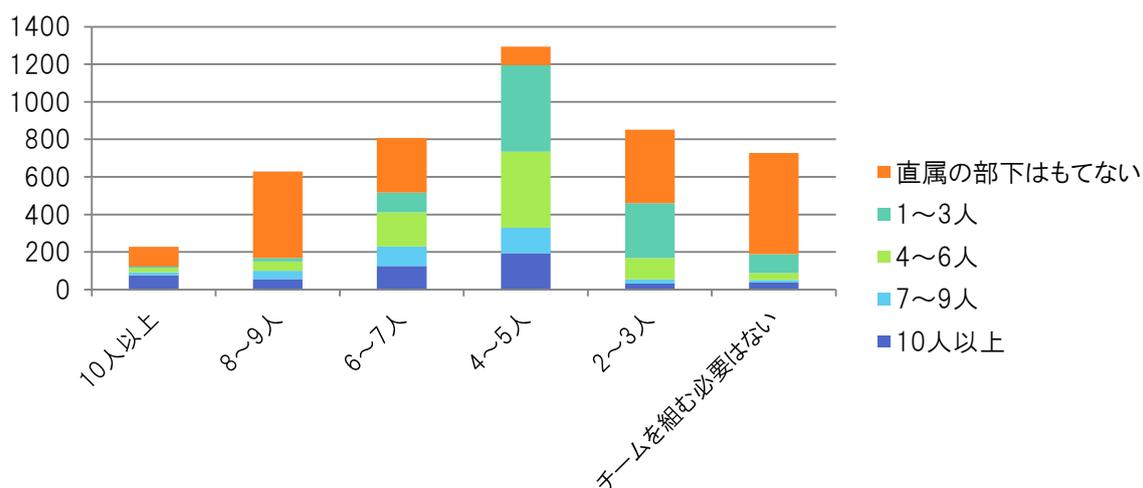
直属の部下の人数 Q3 とコミュニケーションのとれるチームのメンバー数は、以下のようになる。

Q9 × Q3

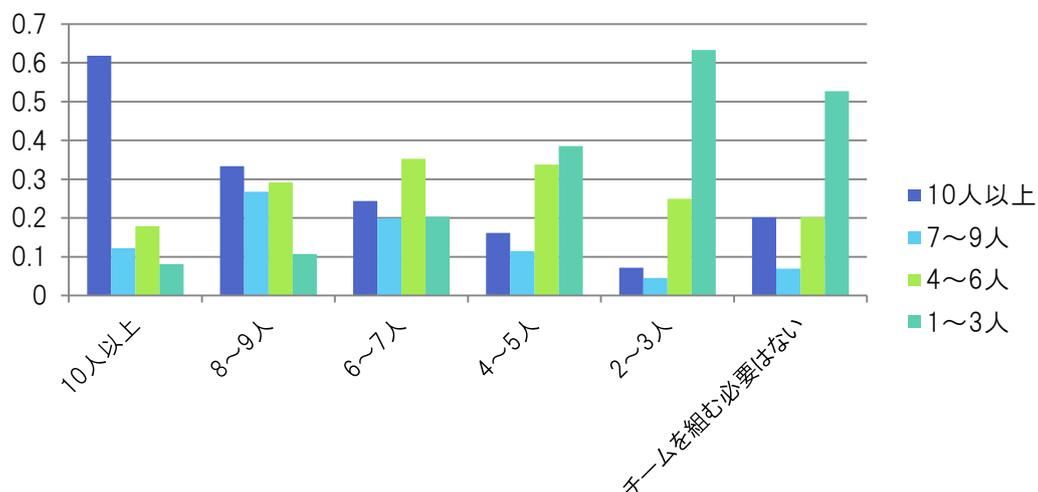
Q3 あなたは、ご自身の能力として直属の部下を何名までコントロールできると思いますか。

※直属の部下とは、直接指示を出す相手のことを指します。※コントロールとは、部下の行動を把握して、それぞれの成果を評価したうえで指示を出し、その結果についての情報も把握できる能力です。

	10人以上	7~9人	4~6人	1~3人	直属の部下はもてない
10人以上	76	15	22	10	105
8~9人	56	45	49	18	461
6~7人	126	103	182	105	292
4~5人	193	137	404	461	99
2~3人	33	21	115	292	391
チームを組む必要はない	38	13	38	99	540



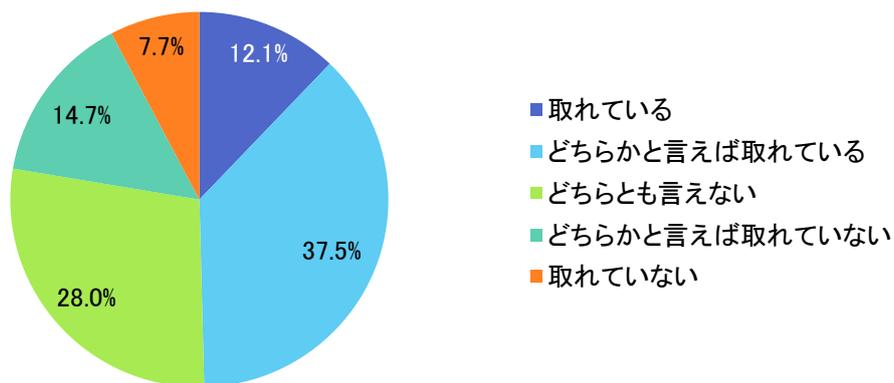
直属の部下を持っていないという回答を除き、比率で見ると、以下のような傾向が出る。10人以上の部下をコントロールできるという回答者は、コミュニケーションのとれるチームの人数でも10人以上という回答の比率が高い。チームを組む必要がないという回答では、コントロール可能な部下の人数が少ない回答者の比率が高くなっている。



10番目の質問は、社内のコミュニケーションについてである。会社全体の部門間コミュニケーションは、約半数が取れていると感じている。男女比では女性の方が男性よりも企業全体のコミュニケーションを高く評価している。

Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？ ※各部内などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	取れている	552	12.1
2	どちらかと言えば取れている	1706	37.5
3	どちらとも言えない	1277	28.0
4	どちらかと言えば取れていない	668	14.7
5	取れていない	350	7.7
6	取れている計	2258	49.6
7	どちらとも言えない	1277	28.0
8	取れていない計	1018	22.4



	n 数	取れている	どちらかと言え ば取れている	どちらとも 言えない	どちらかと言え ば取れていない	取れていない
全体	(4553)	12.1	37.5	28.0	14.7	7.7
男性	(2541)	11.7	36.2	27.8	16.4	7.9
女性	(2012)	12.7	39.1	28.3	12.5	7.4
男性 10~20 代	(120)	7.5	41.7	25.0	17.5	8.3
男性 30 代	(553)	11.2	34.0	26.2	19.2	9.4
男性 40 代	(903)	10.6	35.4	30.5	15.1	8.4
男性 50 代	(676)	12.9	36.1	27.8	16.9	6.4
男性 60 代以上	(289)	14.9	40.5	23.9	13.5	7.3
女性 10~20 代	(297)	14.8	39.4	24.6	13.5	7.7
女性 30 代	(616)	12.2	39.9	27.9	12.3	7.6
女性 40 代	(687)	11.9	39.4	29.0	12.4	7.3
女性 50 代	(340)	11.2	36.5	31.2	13.2	7.9
女性 60 代以上	(72)	22.2	40.3	27.8	8.3	1.4

社内全体、あるいは部門間のコミュニケーションに関しては、各世代で女性の方が男性よりもコミュニケーションが取れていると感じている。回答女性の働く部署にも関係があるかもしれない。

社内コミュニケーションと指示の方法 Q7 との関係は、以下ようになる。

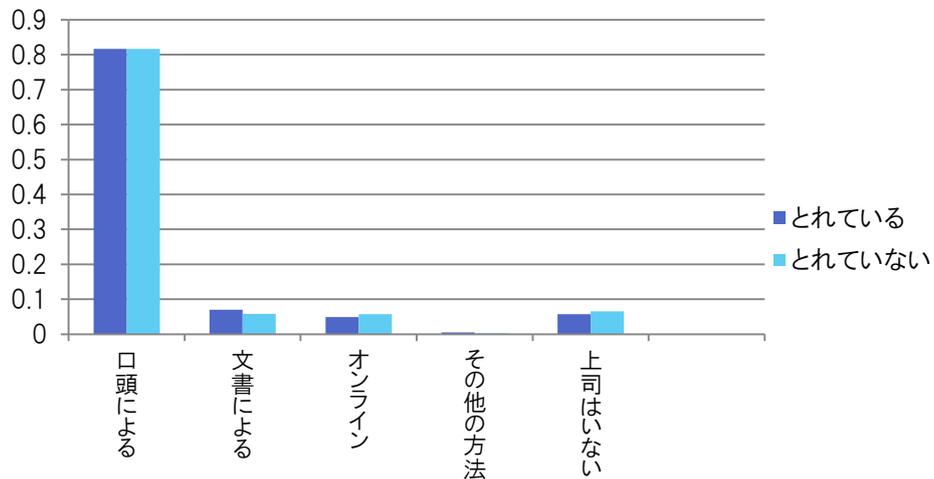
Q10×Q7

Q7 あなたがお仕事をする際に、上司からの指示は、どのような方法で受けますか？

	口頭による	文書による	オンライン	その他の方法	上司はいない
取れている	1846	159	112	13	130
取れていない	831	59	58	3	67

口頭による指示がコミュニケーションの上では重要であるかのように見えるが、比率で見ると下記のように大差がない。伝達方法は、社内のコミュニケーションとは直接的な関係がないのかもしれない。

	口頭による	文書による	オンライン	その他の方法	上司はいない
取れている	0.816814	0.070354	0.049558	0.005752	0.057522
取れていない	0.816306	0.057957	0.056974	0.002947	0.065815

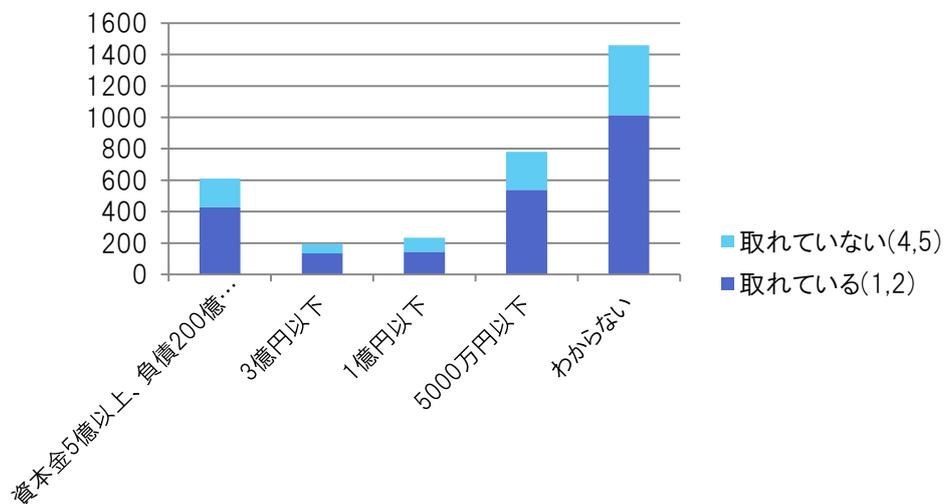


規模に関する S7 との関係を見ても、コミュニケーションとは直接関係がないようである。

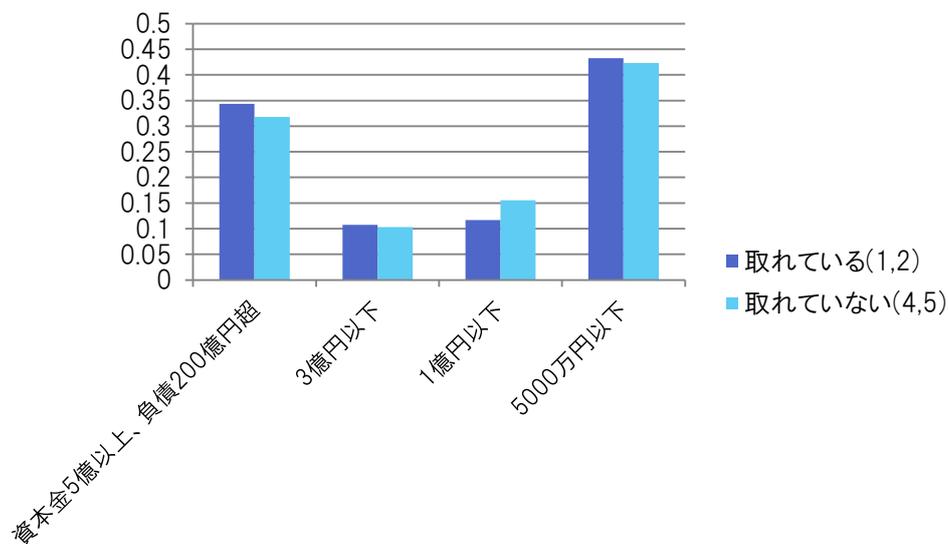
Q10×S7

S7 あなたのお勤め先の資本金もしくは負債について、以下の中からあてはまるものを教えてください。※本調査では、「大企業」とは、資本金 5 億円超もしくは負債 200 億円超の企業のことを指す。

	資本金 5 億以上、 負債 200 億円超	3 億円以下	1 億円以下	5000 万円以下	わからない
取れている	427	134	145	538	1014
取れていない	182	59	89	242	446



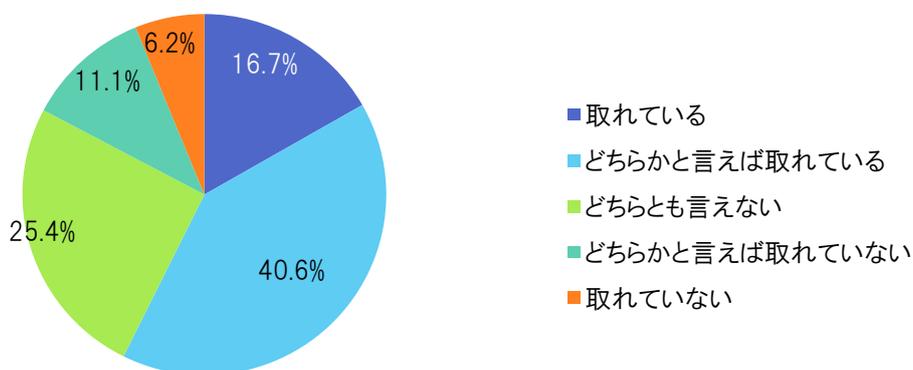
「分からない」を除く比率は次のようになる。このグラフから、規模と社内のコミュニケーションは無関係であることがわかる。



次に同一部署内のコミュニケーションについての質問である。この質問では、57.3%という高い割合でコミュニケーションが取れていると回答している。同一部署内についても、若干であるが女性の方が男性よりコミュニケーションが取れていると感じている。

Q11 あなたは、同一部署内でのコミュニケーションは取れていると思いますか？

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	取れている	762	16.7
2	どちらかと言えば取れている	1848	40.6
3	どちらとも言えない	1157	25.4
4	どちらかと言えば取れていない	505	11.1
5	取れていない	281	6.2
6	取れている計	2610	57.3
7	どちらとも言えない	1157	25.4
8	取れていない計	786	17.3



	n 数	取れている	どちらかと言え ば取れている	どちらとも 言えない	どちらかと言え ば取れていない	取れていない
全体	(4553)	16.7	40.6	25.4	11.1	6.2
男性	(2541)	16.2	40.3	25.1	12.0	6.4
女性	(2012)	17.4	41.0	25.7	9.9	5.9
男性 10～20 代	(120)	11.7	42.5	25.0	16.7	4.2
男性 30 代	(553)	15.6	40.1	21.9	13.7	8.7
男性 40 代	(903)	14.2	37.9	28.8	12.4	6.8
男性 50 代	(676)	17.0	43.5	24.0	10.8	4.7
男性 60 代以上	(289)	23.5	39.4	22.8	8.7	5.5
女性 10～20 代	(297)	18.9	38.7	23.6	12.5	6.4
女性 30 代	(616)	15.6	44.8	23.4	10.4	5.8
女性 40 代	(687)	17.2	40.2	27.1	10.0	5.5
女性 50 代	(340)	17.1	38.2	29.7	7.6	7.4
女性 60 代以上	(72)	31.9	38.9	23.6	4.2	1.4

次の検証結果では、同一部署内のコミュニケーションが円滑である組織は、部門間あるいは企業組織全体のコミュニケーション（Q10）も取れていることがわかる。

Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？※各部内などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

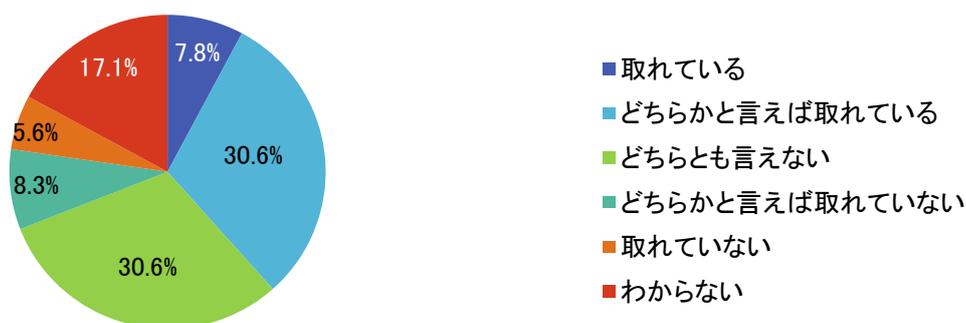
変 数	とれている		差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
	とれている	とれてない		統計量:F	2.9803		統計量:t	65.8298		統計量:t	54.3958	
n	2258	1018		自由度 1	2256		自由度	3272		自由度	1332.7222	
平均	1.779	3.739	1.961	自由度 2	1016		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	0.385	1.148		P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.621	1.071	0.451									

Q12 は、取引先企業とのコミュニケーションに関する質問である。

Q12 あなたは、ご自身がお勤めの会社が取引先企業とコミュニケーションを取れていると思いますか？

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	取れている	355	7.8
2	どちらかと言えれば取れている	1394	30.6
3	どちらとも言えない	1395	30.6
4	どちらかと言えれば取れていない	376	8.3
5	取れていない	256	5.6

6	わからない	777	17.1
7	取れている計	1749	38.4
8	どちらとも言えない	1395	30.6
9	取れていない計	632	13.9
10	わからない	777	17.1



	n 数	取れている	どちらかと言え ば取れている	どちらとも 言えない	どちらかと 言えば取れて いない	取れて いない	わからない
全体	(4553)	7.8	30.6	30.6	8.3	5.6	17.1
男性	(2541)	8.3	34.1	32.6	9.2	6.1	9.7
女性	(2012)	7.2	26.2	28.2	7.0	5.1	26.3
男性 10~20 代	(120)	5.0	30.0	32.5	1.7	8.3	22.5
男性 30 代	(553)	6.9	30.9	33.3	10.1	5.6	13.2
男性 40 代	(903)	8.2	33.9	34.8	9.3	6.5	7.3
男性 50 代	(676)	8.3	37.6	30.8	11.1	5.2	7.1
男性 60 代以上	(289)	12.8	34.3	28.7	6.2	6.6	11.4
女性 10~20 代	(297)	8.4	24.6	23.9	5.7	9.1	28.3
女性 30 代	(616)	7.1	27.4	28.2	9.1	4.2	23.9
女性 40 代	(687)	6.4	26.1	30.1	6.3	4.5	26.6
女性 50 代	(340)	6.5	24.7	29.7	6.5	4.7	27.9
女性 60 代以上	(72)	12.5	31.9	19.4	4.2	2.8	29.2

取引先企業とのコミュニケーションについては、38.4%が取れていると回答、取れていないという回答の13.9%を大きく上回った。男女比で見ると、女性より男性の方がコミュニケーションが取れていると感じている。これは組織内部とは反対の結果である。男性は組織の外部との関係性を高めに評価し、女性は組織内部の関係性を高めに評価している。この組織内外の男女の相違は注目すべきかもしれない。男性の職種が外部との接触の多い部署であり、女性の職種が一般事務など内部関係の業務が多いためかもしれない。後述する一般消費者顧客とのコミュニケーションでは、組織外部とのコミュニケーション

であるが、女性の方が高い値を示している。一般消費者向けの業務は女性の比率が多いかもしいない。

業種ごとの比較では、各分類に応じて多様な結果が出ているが、企業間取引の関係性は産業構造上の問題や国の規制の在り方などがかわっているため、ここでは詳細に分析することはしない。

下記にみるように、企業組織全体のコミュニケーションが取れている会社（回答者）は、取引先企業とのコミュニケーションも取れていると感じている。

Q12×Q10

Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？ ※各部内などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.2547		統計量:t	22.2023		統計量:t	23.1736	
n	2258	1018										
平均	2.780	4.051	1.271	自由度 1	2256		自由度	3272		自由度	2176.256	
不偏分散	2.452	1.954		自由度 2	1016		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.566	1.398	0.168	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

上記の傾向は、部署内コミュニケーションと取引先企業間のコミュニケーションについてもあてはまる。

Q12×Q11

Q11 あなたは、同一部署内でのコミュニケーションは取れていると思いますか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.3251		統計量:t	20.8959		統計量:t	22.5304	
n	2610	786										
平均	2.863	4.161	1.298	自由度 1	2608		自由度	3392		自由度	1463.858	
不偏分散	2.467	1.862		自由度 2	784		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.571	1.365	0.206	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q13 は、B2C と B2B を区別するための質問である。

Q13 あなたのお勤め先のお客様は、一般消費者ですか？

	回答数	%
全体	4553	100.0
一般消費者である	2247	49.4
一般消費者ではない(企業や法人)	2306	50.6

一般消費者を顧客とする企業の勤務員では、5割を超える人が顧客とのコミュニケーションが取れていると感じている。どちらともいえないが33%あるものの、取れていないと感じているのは8.6%に過ぎない。

Q14 あなたのお勤め先の会社は、顧客(一般消費者)とのコミュニケーションが取れていると思いますか？

		回答数	%
全体		2247	100.0
1	取れている	259	11.5
2	どちらかと言えば取れている	870	38.7
3	どちらとも言えない	742	33.0
4	どちらかと言えば取れていない	132	5.9
5	取れていない	62	2.8
6	わからない	182	8.1
7	取れている計	1129	50.2
8	どちらとも言えない	742	33.0
9	取れていない計	194	8.6
10	わからない	182	8.1

消費者顧客とのコミュニケーションが取れていると感じている人は、会社組織内(部署内を含み)のコミュニケーションや取引企業間のコミュニケーションが取れていると感じている。また、男女比で見ると、女性の方が男性より消費者顧客とのコミュニケーションが取れているようである。

Q14×Q10

Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？ ※各部内などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	自由度1	自由度2	統計量:t	自由度	両側P値	統計量:t	自由度	両側P値
n	1191	435		統計量:F	1.3647		統計量:t	16.0718		統計量:t	14.9571	
平均	2.329	3.418	1.089	自由度1	1190		自由度	1624		自由度	679.6409	
不偏分散	1.334	1.820		自由度2	434		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.155	1.349	0.194	P値	0.0001	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q14×Q11

Q11 あなたは、同一部署内でのコミュニケーションは取れていると思いますか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	自由度1	自由度2	統計量:t	自由度	両側P値	統計量:t	自由度	両側P値
n	1344	340		統計量:F	1.3612		統計量:t	15.1033		統計量:t	13.7824	
平均	2.419	3.553	1.134	自由度1	1343		自由度	1682		自由度	472.5915	
不偏分散	1.426	1.941		自由度2	339		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.194	1.393	0.199	P値	0.0002	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q14×Q12

Q12 あなたは、ご自身がお勤めの会社が取引先企業とコミュニケーションを取れていると思いますか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)			
				統計量:F	1.7225	統計量:t	19.0625	統計量:t	16.5017			
n	842	252		自由度1	841	自由度	1092	自由度	342.713			
平均	2.103	3.421	1.317	自由度2	251	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**	
不偏分散	0.794	1.368		P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.891	1.170	0.278									

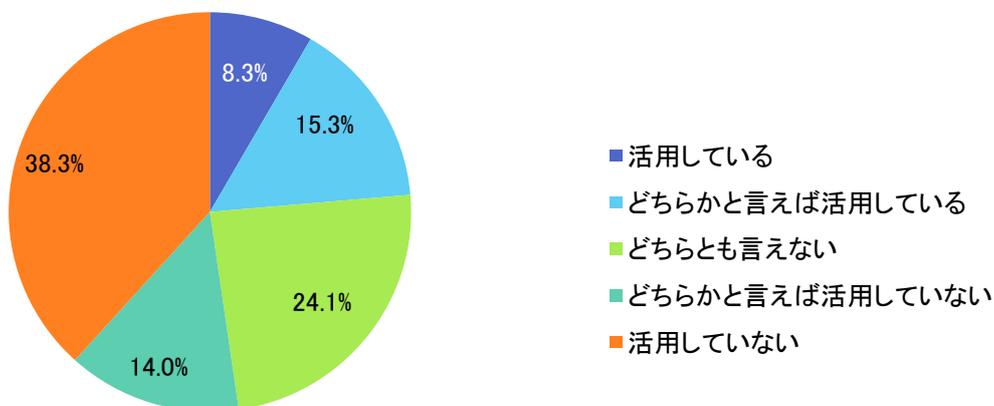
	n数	取れている	どちらかと言 えば取れて いる	どちらとも言 えない	どちらかと言 えば取れて いない	取れていない	わからない
全体	(2247)	11.5	38.7	33.0	5.9	2.8	8.1
男性	(1008)	9.7	39.4	34.8	7.5	3.4	5.2
女性	(1239)	13.0	38.2	31.6	4.5	2.3	10.5
男性 10~20代	(60)	5.0	41.7	35.0	6.7	-	11.7
男性 30代	(233)	6.0	39.9	36.9	6.0	3.0	8.2
男性 40代	(346)	12.1	37.6	37.6	6.4	4.3	2.0
男性 50代	(237)	9.3	38.8	35.4	8.0	4.2	4.2
男性 60代以上	(132)	12.9	43.2	22.7	12.9	1.5	6.8
女性 10~20代	(189)	15.3	38.6	33.3	4.8	2.1	5.8
女性 30代	(350)	12.0	35.1	30.6	6.0	3.4	12.9
女性 40代	(419)	14.1	36.8	32.2	3.8	2.1	11.0
女性 50代	(226)	9.7	44.2	30.1	4.4	0.9	10.6
女性 60代以上	(55)	16.4	41.8	32.7	-	1.8	7.3

次に SNS などを含む、多様な社外ネットワーク利用についての質問である。

Q15 あなたは社外ネットワークを活用していますか？

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	活用している	380	8.3
2	どちらかと言えれば活用している	696	15.3
3	どちらとも言えない	1096	24.1
4	どちらかと言えれば活用していない	637	14.0
5	活用していない	1744	38.3

6	活用している計	1076	23.6
7	どちらとも言えない	1096	24.1
8	活用していない計	2381	52.3



	n 数	活用している	どちらかと言え ば活用している	どちらとも 言えない	どちらかと言え ば活用していない	活用していない
全体	(4553)	8.3	15.3	24.1	14.0	38.3
男性	(2541)	10.5	18.5	25.0	15.4	30.6
女性	(2012)	5.6	11.3	23.0	12.2	48.0
男性 10~20 代	(120)	6.7	17.5	22.5	15.0	38.3
男性 30 代	(553)	9.8	16.8	28.6	13.0	31.8
男性 40 代	(903)	10.1	17.8	27.0	16.6	28.5
男性 50 代	(676)	12.7	19.2	22.6	16.9	28.6
男性 60 代以上	(289)	10.0	22.1	18.0	13.1	36.7
女性 10~20 代	(297)	7.4	14.1	26.9	10.8	40.7
女性 30 代	(616)	6.8	12.8	23.9	14.4	42.0
女性 40 代	(687)	4.2	10.6	23.6	11.4	50.2
女性 50 代	(340)	4.7	7.9	19.1	10.3	57.9
女性 60 代以上	(72)	4.2	8.3	11.1	15.3	61.1

社外ネットワークについては、23.6%が活用しているとの回答である。しかし、活用の仕方は多様であり、仕事に関わる活用とは限らない。私的な関係としては社外ネットワークを利用しているが、企業にとっての活用までには至っていないという回答もある。しかし、ここでは回答者が仕事への活用と解釈して回答したと仮定する。

男女比では、男性の方が女性に比較して社外ネットワークを利用している。しかも、男性は年齢を重ねるごとに社外ネットワークの利用度が高められる。他方、女性は反対の傾向にある。男女のコミュニケーションを比較すると、組織の内と外という視点では、男性が外に強く、女性が内に強いという関係が見受けられる。

全体としての傾向では、社外ネットワークの活用をしている人は、組織内コミュニケーション（部署内を含む）が取れており、取引先企業間とのコミュニケーションが取れている。

また、顧客が「一般消費者」か「企業や法人」かでは、後者を顧客としている人の方が、社外ネットワークを活用するという結果になっている。しかし一般消費者を顧客とする会社の回答者は、顧客とコミュニケーションが取れているという回答と社外ネットワークの利用が関係している。

Q15×Q10

Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？ ※各部内などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)			
				統計量:F	1.1215	統計量:t	9.0720	統計量:t	9.2710			
n	2258	1018		自由度 1	2256	自由度	3272	自由度	2064.8172			
平均	3.394	3.864	0.470	自由度 2	1016	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**	
不偏分散	1.951	1.739		P 値	0.0338	*	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.397	1.319	0.078									

Q15×Q11

Q11 あなたは、同一部署内でのコミュニケーションは取れていると思いますか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)			
				統計量:F	1.1479	統計量:t	7.7883	統計量:t	8.0821			
n	2610	786		自由度 1	2608	自由度	3392	自由度	1369.943			
平均	3.420	3.856	0.436	自由度 2	784	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**	
不偏分散	1.945	1.695		P 値	0.0186	*	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.395	1.302	0.093									

Q15×Q12

Q12 あなたは、ご自身がお勤めの会社が取引先企業とコミュニケーションを取れていると思いますか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)			
				統計量:F	1.1243	統計量:t	8.9967	統計量:t	9.2475			
n	1749	632		自由度 1	1747	自由度	2377	自由度	1175.343			
平均	3.201	3.775	0.574	自由度 2	630	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**	
不偏分散	1.945	1.730		P 値	0.0791		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.395	1.315	0.079									

Q15×Q13

Q13 あなたのお勤め先のお客様は、一般消費者ですか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	一般消費者	企業や法人	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.1618		統計量:t	6.5724		統計量:t	6.5788	
n	2247	2306		自由度 1	2245		自由度	4549		自由度	4538.1120	
平均	3.719	3.457	0.261	自由度 2	2304		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.662	1.931		P 値	0.0004	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.289	1.390	0.100									

Q15×Q14

Q14 あなたのお勤め先の会社は、顧客(一般消費者)とのコミュニケーションが取れていると思いますか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.5981		統計量:t	6.1977		統計量:t	7.3060	
n	1129	194		自由度 1	1127		自由度	1319		自由度	307.44	
平均	3.500	4.140	0.640	自由度 2	192		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.858	1.163		P 値	0.0001	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.363	1.078	0.285									

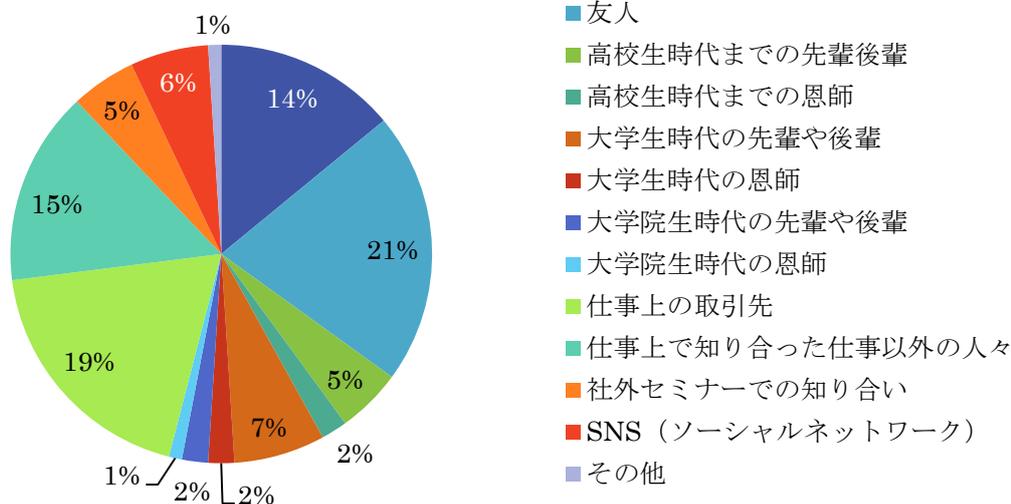
Q16 では、実際の社外ネットワークの種類を確認している。もっとも多いのは友人であり、次いで血縁関係、取引先企業、仕事以外の人脈と続く。SNSは高い数値にはなっていない。

Q16 あなたの社外ネットワークには、どのようなものがありますか？

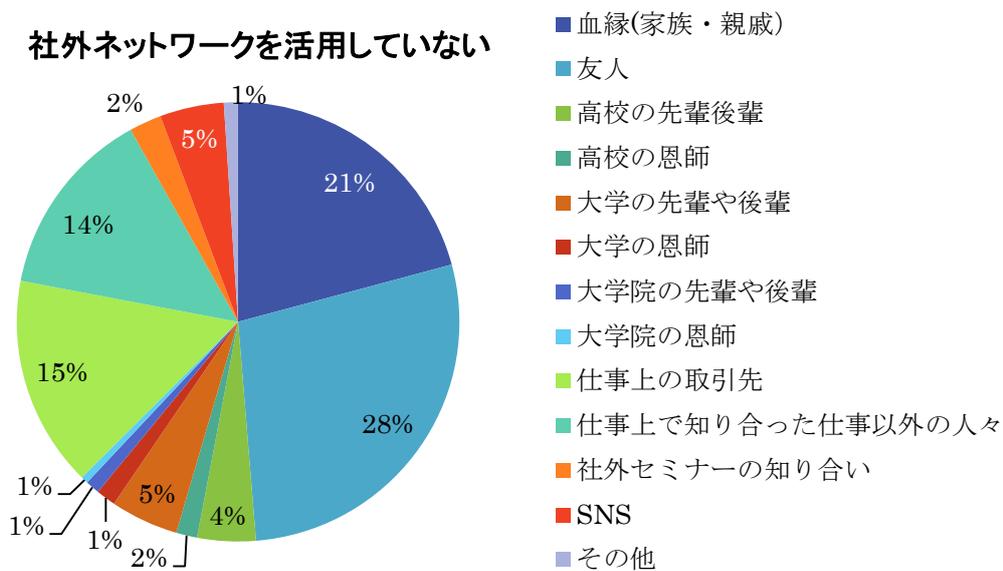
		回答数	%
全体		4553	100.0
1	血縁(家族・親戚など)	2346	51.5
2	友人	3049	67.0
3	高校生時代までの先輩後輩	484	10.6
4	高校生時代までの恩師	177	3.9
5	大学生時代の先輩や後輩	545	12.0
6	大学生時代の恩師	169	3.7
7	大学院生時代の先輩や後輩	120	2.6
8	大学院生時代の恩師	61	1.3
9	仕事上の取引先	1576	34.6
10	仕事上で知り合った仕事以外の人々	1427	31.3
11	社外セミナーでの知り合い	288	6.3
12	SNS(ソーシャルネットワーク)	605	13.3
13	その他	161	3.5

	血縁(家族・親戚)	友人	高校の先輩後輩	高校の恩師	大学の先輩や後輩	大学の恩師	大学院の先輩や後輩	大学院の恩師	仕事上の取引先	仕事以外の人々	仕事上で知り合った	SNS	その他
活用している	437	688	158	54	221	73	64	31	594	492	148	200	21
活用していない	867	1163	178	64	207	60	43	22	647	581	98	195	43

社外ネットワークを活用している



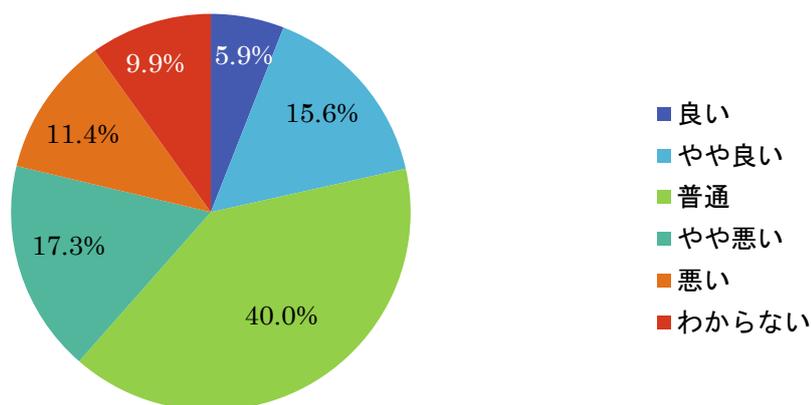
社外ネットワークを活用していない



17 番目の質問は、会社の業績である。業績のよし悪しがリーダーの有無、組織内外のコミュニケーションなどと、いかなる関係にあるかを導き出したい。

Q17 あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	良い	270	5.9
2	やや良い	708	15.6
3	普通	1820	40.0
4	やや悪い	787	17.3
5	悪い	519	11.4
6	わからない	449	9.9
7	良い計	978	21.5
8	普通	1820	40.0
9	悪い計	1306	28.7
10	わからない	449	9.9



Q17×Q1

Q1 あなたのお勤め先の経営者にはリーダーシップがあると思いますか？

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	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.0255	統計量:t	20.8259	統計量:t	20.8915		
n	1896	1139		自由度 1	1895	自由度	3033	自由度	2420.4343		
平均	2.946	3.893	0.947	自由度 2	1138	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.484	1.447		P 値	0.6380	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.218	1.203	0.015								

リーダーシップと会社の業績は推測されるように正の関係である。その他、下記に見るように、会社の業績は社内外のコミュニケーションと関わっていることになる。

Q17×Q10

Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？ ※各部内などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F		統計量:t			統計量:t		
n	2258	1018		統計量:F	1.0289	統計量:t	14.8813		統計量:t	14.9619	
平均	3.109	3.827	0.718	自由度 1	2256	自由度	3272		自由度	1984.3832	
不偏分散	1.648	1.602		自由度 2	1016	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.284	1.266	0.018	P 値	0.5991	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q17×Q11

Q11 あなたは、同一部署内でのコミュニケーションは取れていると思いますか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F		統計量:t			統計量:t		
n	2610	786		統計量:F	1.0150	統計量:t	12.985		統計量:t	13.0378	
平均	3.177	3.861	0.684	自由度 1	2608	自由度	3392		自由度	1299.5492	
不偏分散	1.680	1.655		自由度 2	784	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.296	1.287	0.010	P 値	0.8042	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q17×Q12

Q12 あなたは、ご自身がお勤めの会社が取引先企業とコミュニケーションを取れていると思いますか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F		統計量:t			統計量:t		
n	1749	632		統計量:F	1.0384	統計量:t	14.0132		統計量:t	13.8898	
平均	3.022	3.800	0.779	自由度 1	1747	自由度	2377		自由度	1096.3891	
不偏分散	1.417	1.471		自由度 2	630	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.190	1.213	0.023	P 値	0.5587	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q17×Q14

Q14 あなたのお勤め先の会社は、顧客(一般消費者)とのコミュニケーションが取れていると思いますか？

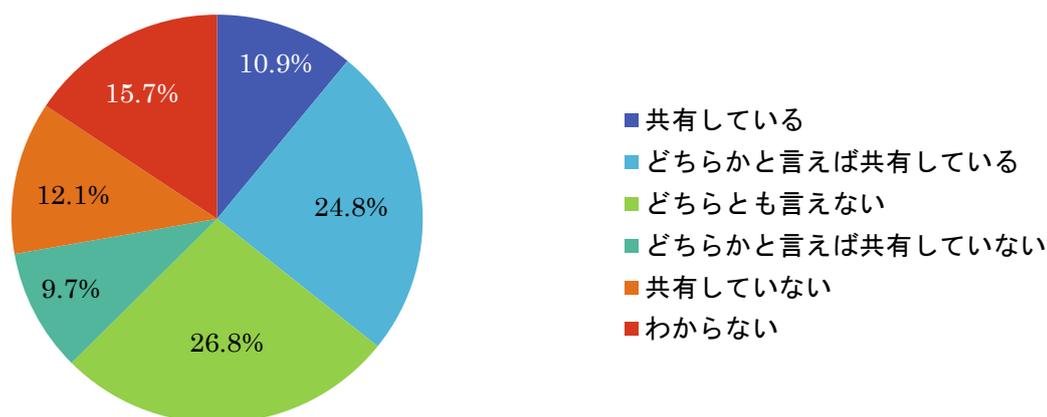
2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F		統計量:t			統計量:t		
n	1129	194		統計量:F	1.0790	統計量:t	9.9844		統計量:t	10.2570	
平均	2.968	3.964	0.996	自由度 1	1127	自由度	1319		自由度	267.8843	
不偏分散	1.656	1.535		自由度 2	192	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.287	1.239	0.048	P 値	0.5116	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q18 は、経営理念に関する質問である。共通の価値観がコミュニケーションに与える影響について調査する。

Q18 あなたご自身がお勤めされている会社では、経営理念を共有していますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	共有している	498	10.9
2	どちらかと言えば共有している	1129	24.8
3	どちらとも言えない	1219	26.8
4	どちらかと言えば共有していない	443	9.7
5	共有していない	551	12.1
6	わからない	713	15.7
7	共有している計	1627	35.7
8	どちらとも言えない	1219	26.8
9	共有していない計	994	21.8
10	わからない	713	15.7



	n 数	共有して いる	どちらかと言 えば共有して いる	どちらと言 えない	どちらかと言 えば共有して いない	共有して いない	わからない
全体	(4553)	10.9	24.8	26.8	9.7	12.1	15.7
男性	(2541)	12.0	28.1	27.9	11.1	13.6	7.3
女性	(2012)	9.6	20.6	25.3	8.1	10.2	26.2
男性 10~20 代	(120)	6.7	21.7	34.2	10.8	14.2	12.5
男性 30 代	(553)	8.9	24.8	28.8	13.4	13.9	10.3
男性 40 代	(903)	11.0	28.1	27.8	11.8	15.4	5.9
男性 50 代	(676)	15.7	30.0	29.6	9.0	10.8	4.9
男性 60 代以上	(289)	14.9	32.9	20.4	9.0	13.5	9.3
女性 10~20 代	(297)	11.4	21.2	22.9	9.8	11.1	23.6
女性 30 代	(616)	9.9	19.0	31.0	8.9	8.4	22.7

女性 40 代	(687)	8.6	19.8	23.7	6.8	11.2	29.8
女性 50 代	(340)	8.5	23.5	23.2	7.9	9.4	27.4
女性 60 代以上	(72)	13.9	25.0	11.1	5.6	16.7	27.8

男女の性別では、男性の方が経営理念を共有している割合が高い。男性の 40.1%が共有していると回答しているのに対し、女性は 30.2%である。他方、共有していないという回答も、男性が 24.7%で女性の 18.3%を上回っている。この値から解釈されることは、男性の方が女性よりも組織に対するコミットが大きいと推測される。

年齢別にみると、男性は年齢を重ねるにつれて経営理念を共有する割合が高まる。共有しないという回答も、年齢が高い 50 代 60 代には割合が低下している。他方、女性は 30 代と 40 代の共有が少ない。これは会社と家庭の関係があると思われる。育児や子育ての期間は、会社の従業員との関係より家族が重視されているのではなかろうか。子育てが終わる 50 代や 60 代になると経営理念の共有が上昇している。

経営理念の共有とリーダーシップの関係を見ると以下のようになる

Q18×Q1

Q1 あなたのお勤め先の経営者にはリーダーシップがあると思いますか？

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	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
				統計量:F	1.1777		統計量:t	24.2291		統計量:t	24.7276	
n	1897	1140		自由度 1	1895		自由度	3033		自由度	2551.0519	
平均	2.691	3.966	1.275	自由度 2	1138		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	2.088	1.773		P 値	0.0022	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.445	1.332	0.113									

リーダーシップがあると回答したグループは、経営理念を共有すると回答する傾向を示す。推測されるように、経営理念の浸透は、リーダーシップの有無に関係していることがわかる。

同様に社内外のコミュニケーションについても経営理念が関係している。以下の検証が示すように、社内全体や部門間、部署内のコミュニケーションは経営理念を共有することで円滑になる。あるいは、経営理念を共通化するにはコミュニケーションが重要であるということかもしれない。この関係は、社内のみならず取引先企業とのコミュニケーションについても当てはまる。自社のアイデンティティの確立が取引先企業とのコミュニケーションを円滑にするのかもしれない。

Q18×Q10

Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？ ※各部門などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
				統計量:F	1.1760		統計量:t	17.3911		統計量:t	17.9323	
n	2258	1018		自由度 1	2256		自由度	3272		自由度	2111.0537	
平均	2.913	3.902	0.989	自由度 2	1016		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	2.378	2.022		P 値	0.0028	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.542	1.422	0.120									

Q18×Q11

Q11 あなたは、同一部署内でのコミュニケーションは取れていると思いますか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.1701		統計量:t	16.3197		統計量:t	17.0225	
n	2609	785		自由度 1	2608		自由度	3392		自由度	1381.7222	
平均	2.978	3.981	1.003	自由度 2	784		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	2.359	2.016		P 値	0.0074	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.536	1.420	0.116									

Q18×Q12

Q12 あなたは、ご自身がお勤めの会社が取引先企業とコミュニケーションを取れていると思いますか？

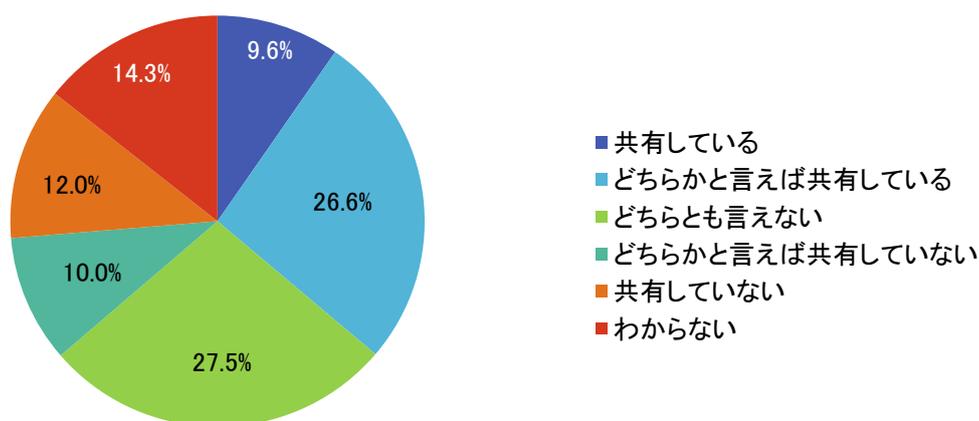
2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.1589		統計量:t	18.7841		統計量:t	19.4450	
n	1749	632		自由度 1	1747		自由度	2377		自由度	1192.1138	
平均	2.708	3.902	1.194	自由度 2	630		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.942	1.676		P 値	0.0274	*	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.394	1.295	0.099									

次の質問は、理念を具体化するビジョンに関する意識を調査する。

Q19 あなたご自身がお勤めされている会社では、会社のビジョン(具体的な目標)を共有していますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	共有している	438	9.6
2	どちらかと言えば共有している	1210	26.6
3	どちらとも言えない	1251	27.5
4	どちらかと言えば共有していない	456	10.0
5	共有していない	545	12.0
6	わからない	653	14.3
7	共有している計	1648	36.2
8	どちらとも言えない	1251	27.5
9	共有していない計	1001	22.0
10	わからない	653	14.3



	n 数	共有している	どちらかと言え ば共有している	どちらとも 言えない	どちらかと言え ば共有して いない	共有していない	わからない
全体	(4553)	9.6	26.6	27.5	10.0	12.0	14.3
男性	(2541)	10.6	28.9	28.8	11.2	13.4	7.0
女性	(2012)	8.3	23.7	25.7	8.5	10.1	23.6
男性 10~20 代	(120)	3.3	22.5	30.8	13.3	14.2	15.8
男性 30 代	(553)	7.6	25.1	32.0	11.8	14.3	9.2
男性 40 代	(903)	9.4	28.3	30.5	11.3	14.6	5.9
男性 50 代	(676)	14.2	32.2	26.9	10.8	11.1	4.7
男性 60 代以上	(289)	14.9	32.5	21.5	10.0	13.1	8.0
女性 10~20 代	(297)	9.1	21.9	25.9	8.8	11.8	22.6
女性 30 代	(616)	8.9	21.9	30.0	9.6	8.6	20.9
女性 40 代	(687)	7.6	23.1	23.1	7.6	11.2	27.4
女性 50 代	(340)	7.4	28.8	25.0	8.2	8.5	22.1
女性 60 代以上	(72)	12.5	26.4	16.7	8.3	13.9	22.2

ビジョンは、「わからない」という回答を含めると、「共有している」と「共有していない」がほぼ同じになる。「わからない」という回答の多くは女性であり、女性のすべての年代で2割を超えている。これは女性の働き方によるものと思われる。パート・アルバイトなどの回答者は、自分の職務以外には関与しないためである。

具体的なビジョンになると「わからない」という回答が増加する。経営理念は経営者の心情を示すものであり、基本的に長期にわたり変更しないものであり、社是や社訓などで社内外に認知されているためであろう。

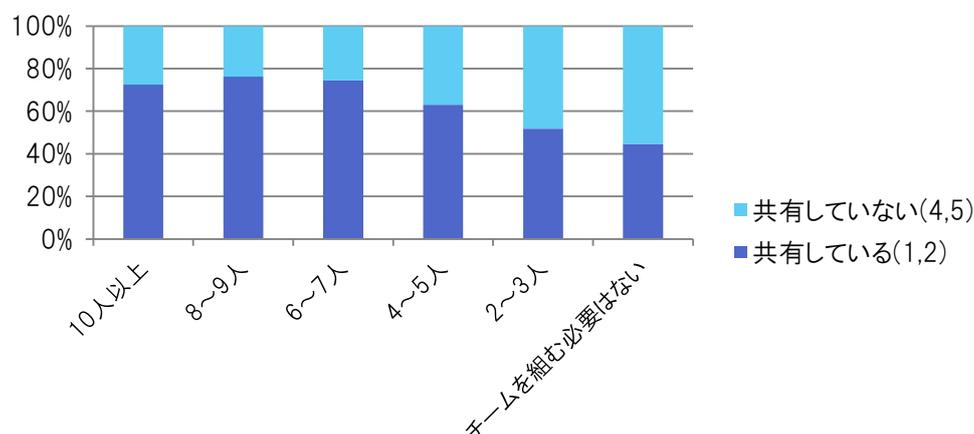
Q19×Q9

Q9 あなたの現在の仕事とは関係なく、チームを組んで仕事をする場合、適切な人数は何名くらいだと思いますか？

※チームを組んで仕事をする場合の適切な人数とは、コミュニケーションがとりやすく、最も目的が共有化できる人数です。

	共有している	共有していない
10人以上	82	31
8～9人	116	36
6～7人	359	123
4～5人	714	419
2～3人	243	226
チームを組む必要はない	134	166

コミュニケーションの取りやすいチーム人数で見ると、比較的大人数を回答した者がビジョンを共有している割合が高い。



社内のコミュニケーションに関しては、下記のように会社全体と部門間および同一部署内のいずれについてもビジョンの共有が関係している。ビジョンを共有していれば、コミュニケーションは円滑に行われるということになる。あるいは、コミュニケーションが円滑であるがゆえに、ビジョンが共有されているのかもしれない。

Q19×Q10

Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？ ※各部内などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)			
				統計量:F	1.1760	統計量:t	17.3911	統計量:t	17.9323			
n	2257	1017		自由度 1	2256	自由度	3272	自由度	2111.0537			
平均	2.913	3.902	0.989	自由度 2	1016	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**	
不偏分散	2.378	2.022		P 値	0.0028	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.542	1.422	0.120									

Q19×Q11

Q11 あなたは、同一部署内でのコミュニケーションは取れていると思いますか？

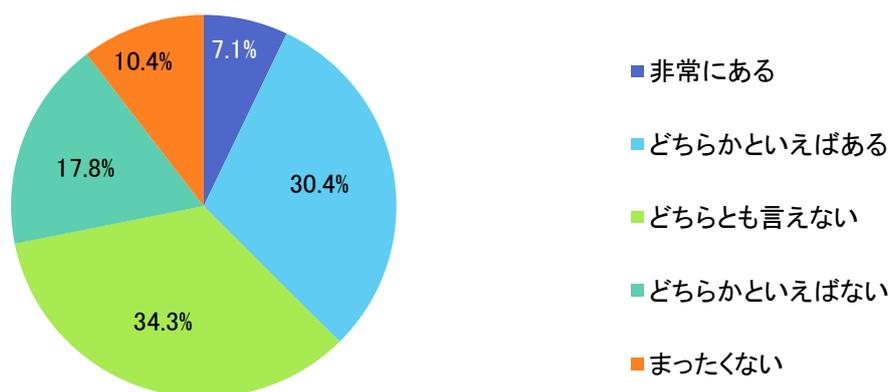
2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.1701		統計量:t	16.317		統計量:t	17.0225	
n	2609	785		自由度 1	2608		自由度	3392		自由度	1381.7222	
平均	2.978	3.981	1.003	自由度 2	784		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	2.359	2.016		P 値	0.0074	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.536	1.420	0.116									

20番目の質問は忠誠心についてである。忠誠心がリーダーシップやコミュニケーションといかなる関係にあるかを調査している。

Q20 あなたは、現在お勤めの会社にどれくらい忠誠心がありますか？

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	非常にある	323	7.1
2	どちらかといえばある	1386	30.4
3	どちらとも言えない	1562	34.3
4	どちらかといえはない	809	17.8
5	まったくない	473	10.4
6	ある計	1709	37.5
7	どちらとも言えない	1562	34.3
8	ない計	1282	28.2



忠誠心が「ある」という回答は、37.5%であり、「ない」という回答が28.2%であった。これを年齢別、性別に分類してみると、下記のようになる。意外なことに、男性の忠誠心が女性を下回る。とりわけ、10~20代の男性は、組織に対する忠誠心が低い値となった。「ない」という回答に関しては、一貫して男性の方が女性よりも忠誠心が低い。「ある」という回答も、40代までは女性が上回っており、50代で初めて逆転する。組織へのコミットが高いと推測された男性より女性の方が忠誠心があるという回答は新

たな発見である。

	n 数	非常にある	どちらかといえば ある	どちらとも 言えない	どちらかといえ ば ない	まったくない
全体	(4553)	7.1	30.4	34.3	17.8	10.4
男性	(2541)	7.6	30.6	31.2	19.3	11.3
女性	(2012)	6.4	30.2	38.3	15.8	9.3
男性 10~20 代	(120)	3.3	21.7	30.0	30.0	15.0
男性 30 代	(553)	4.7	27.3	34.0	21.3	12.7
男性 40 代	(903)	5.0	30.2	33.2	19.0	12.5
男性 50 代	(676)	10.5	33.3	29.3	18.2	8.7
男性 60 代以上	(289)	16.6	35.6	24.2	14.5	9.0
女性 10~20 代	(297)	5.4	26.6	35.0	19.5	13.5
女性 30 代	(616)	5.2	30.2	39.1	16.4	9.1
女性 40 代	(687)	5.5	31.0	39.7	14.3	9.5
女性 50 代	(340)	9.4	30.9	37.9	15.0	6.8
女性 60 代以上	(72)	15.3	34.7	31.9	13.9	4.2

Q20×Q1

Q1 あなたのお勤め先の経営者にはリーダーシップがあると思いますか？

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	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
				統計量:F	自由度 1	自由度 2	統計量:t	自由度	両側P値	統計量:t	自由度	両側P値
n	1897	1140		統計量:F	1.3004		統計量:t	30.9259		統計量:t	29.9341	
平 均	2.461	3.615	1.154	自由度 1	1895		自由度	3033		自由度	2155.985	
不偏分散	0.890	1.158		自由度 2	1138		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.944	1.076	0.132	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

リーダーシップは、忠誠心と強く関係している。リーダーシップがあるという回答グループは忠誠心も高い。

忠誠心と社内外のコミュニケーションについては、以下のような傾向がある。

Q20×Q10

Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？ ※各部門などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
				統計量:F	自由度 1	自由度 2	統計量:t	自由度	両側P値	統計量:t	自由度	両側P値
n	2258	1018		統計量:F	1.1457		統計量:t	29.8920		統計量:t	29.1327	
平 均	2.531	3.662	1.131	自由度 1	2256		自由度	3272		自由度	1843.890	
不偏分散	0.960	1.100		自由度 2	1016		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.980	1.049	0.069	P 値	0.0101	*	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q20×Q11**Q11 あなたは、同一部署内でのコミュニケーションは取れていると思いますか？**

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.0796	統計量:t	26.8936		統計量:t	26.3457	
n	2610	786		自由度 1	2608	自由度	3392		自由度	1252.636	
平均	2.601	3.708	1.107	自由度 2	784	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.004	1.084		P 値	0.1773	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.002	1.041	0.039								

Q20×Q12**Q12 あなたは、ご自身がお勤めの会社が取引先企業とコミュニケーションを取れていると思いますか？**

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.1035	統計量:t	24.6735		統計量:t	24.1096	
n	1749	632		自由度 1	1747	自由度	2377		自由度	1068.357	
平均	2.481	3.658	1.177	自由度 2	630	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.027	1.133		P 値	0.1284	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.013	1.065	0.051								

Q20×Q14**Q14 あなたのお勤め先の会社は、顧客(一般消費者)とのコミュニケーションが取れていると思いますか？**

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.1294	統計量:t	14.0430		統計量:t	13.4508	
n	1129	194		自由度 1	1127	自由度	1319		自由度	253.5872	
平均	2.538	3.632	1.094	自由度 2	192	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	0.982	1.109		P 値	0.2527	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.991	1.053	0.062								

Q20×Q15**Q15 あなたは社外ネットワークを活用していますか？**

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	活用している	活用していない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.0745	統計量:t	12.3120		統計量:t	12.4803	
n	1076	2381		自由度 1	1074	自由度	3453		自由度	2141.75	
平均	2.611	3.106	0.495	自由度 2	2379	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.139	1.224		P 値	0.1707	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.067	1.106	0.039								

上記のように社内外のコミュニケーションと忠誠心が統計的に検証されている。社内全体および部署内のコミュニケーションも、取引先や一般消費者顧客、そして社外ネットワークについて忠誠心との関係が検証された。

会社の業績については、下記のような忠誠心を持つグループの回答は高い業績に関係している。業績が低いと忠誠心も涵養されないということであろうか。

Q20×Q17

Q17 あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	良い	悪い	差	等分散性の検定		t検定		t検定(Welchの方法)				
				統計量:F	1.3904	統計量:t	16.8263	統計量:t	17.2262			
n	978	1306		自由度 1	976	自由度	2280	自由度	2244.858			
平均	2.467	3.252	0.785	自由度 2	1304	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**	
不偏分散	0.995	1.383		P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.998	1.176	0.179									

経営理念やビジョンと忠誠心の関係は以下ようになる。経営理念やビジョンを共有するグループは、忠誠心も高いという回答をしている。

Q20×Q18

Q18 あなたご自身がお勤めされている会社では、経営理念を共有していますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	共有している	共有していない	差	等分散性の検定		t検定		t検定(Welchの方法)				
				統計量:F	1.2743	統計量:t	29.8769	統計量:t	29.0180			
n	1627	994		自由度 1	1625	自由度	2617	自由度	1903.751			
平均	2.426	3.633	1.207	自由度 2	992	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**	
不偏分散	0.912	1.162		P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.955	1.078	0.123									

Q20×Q19

Q19 あなたご自身がお勤めされている会社では、会社のビジョン(具体的な目標)を共有していますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

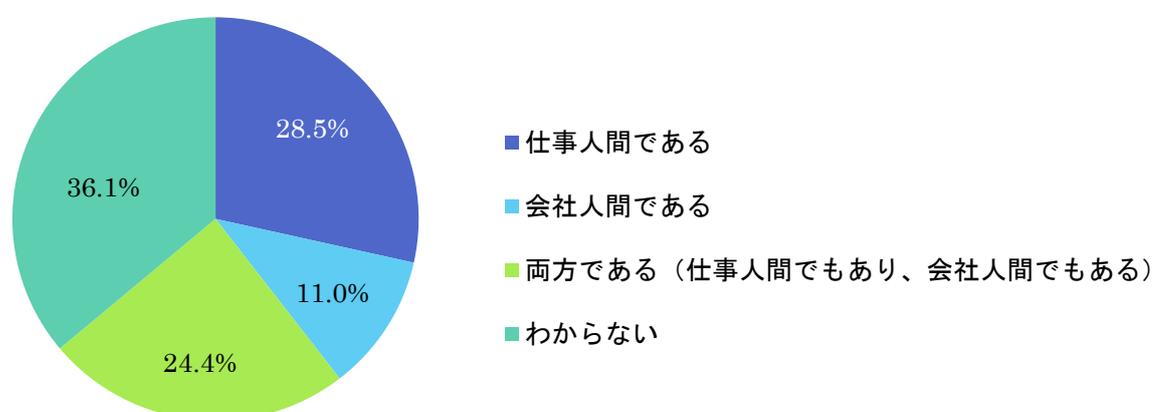
変数	共有している	共有していない	差	等分散性の検定		t検定		t検定(Welchの方法)				
				統計量:F	1.2675	統計量:t	32.9565	統計量:t	32.0191			
n	1648	1001		自由度 1	1646	自由度	2645	自由度	1918.170			
平均	2.380	3.684	1.304	自由度 2	999	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**	
不偏分散	0.885	1.121		P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.941	1.059	0.118									

忠誠心と経営理念、ビジョンは、それぞれが相互に関係していることになる。因果関係に関しては様々な仮説を想定できるが、ここでは特に論じないこととする。

21 番目の質問は「会社人間」と「仕事人間」の分類を前提として、人間の類型からコミュニケーションなどとの関係を考察する。「会社人間」とは、特定の職能ではなく、様々な職種を異動しながら、会社全体の職能を経験するゼネラリストを意味し、「仕事人間」は、特定の専門分野を持つスペシャリストで、特定の会社で仕事をしたいという希望よりは特定の仕事に従事したいと考えている人間である。営業や人事、企画などの部署を異動するのは前者であり、経理や IT 専門家などで、会社を異動できる人たちは後者になる。

Q21 あなたは、特定の技能や専門職として会社に勤めているスペシャリストですか、それとも、社内における異動(可能性も含む)で複数の職務を遂行するゼネラリストですか？上記質問の前者を「仕事人間」、後者を「会社人間」と呼んだ場合、あなたはどちらにあてはまりますか？

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	仕事人間である	1297	28.5
2	会社人間である	503	11.0
3	両方である(仕事人間でもあり、会社人間でもある)	1109	24.4
4	わからない	1644	36.1



日本型の会社は、新卒の就職活動と称しても、ほとんどの場合は学部や学科を問わない。したがって、就職ではなく就社する「会社人間」を期待している。しかし、この種の新卒採用は大企業が中心であり、中小零細企業ではキャリアを重視するような採用をしている。それゆえ、本調査のサンプルのように、「会社人間」の比率は多くはないのであろう。99.7%の中小企業は、人材育成の余裕がなく、ある程度専門の仕事を経験している人材を期待して採用しなければならない。1,000人以上の大企業に限定すると、「仕事人間」は29.5%、「会社人間」は16.8%、「両方である」が25.2%、「わからない」は28.5%になり、「会社人間」が増加している。しかも、「両方である」という回答は、基本的に会社人間を意味している。自身は専門職としての得意分野を持ちながらも、様々な仕事をしなければならないのであり、それは日

本的な雇用契約であり、日本的な従業員である。したがって、全体では 35.4%が「会社人間」であり、大企業では 42%に上ることになる。「わからない」を除外すれば 6 割近い値になる。

	n 数	仕事人間である	会社人間である	両方である (仕事人間でもあり、 会社人間でもある)	わからない
全体	(4553)	28.5	11.0	24.4	36.1
男性	(2541)	32.9	13.6	28.5	25.1
女性	(2012)	22.9	7.9	19.2	50.0
男性 10~20 代	(120)	33.3	11.7	22.5	32.5
男性 30 代	(553)	31.5	13.4	25.7	29.5
男性 40 代	(903)	34.1	14.1	26.2	25.6
男性 50 代	(676)	33.6	14.9	31.2	20.3
男性 60 代以上	(289)	30.1	10.0	36.7	23.2
女性 10~20 代	(297)	23.2	9.1	17.2	50.5
女性 30 代	(616)	26.6	9.3	19.0	45.1
女性 40 代	(687)	19.4	7.9	18.8	54.0
女性 50 代	(340)	22.4	5.3	20.6	51.8
女性 60 代以上	(72)	26.4	2.8	26.4	44.4

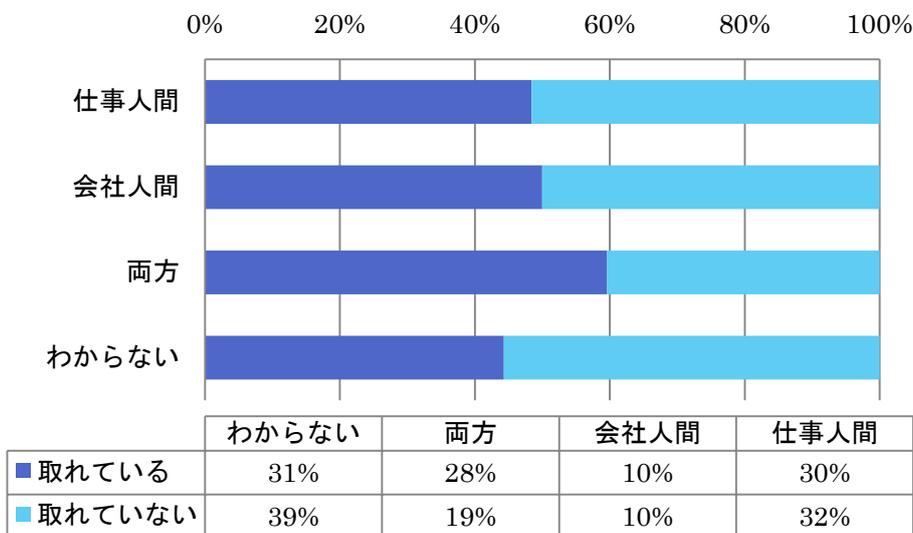
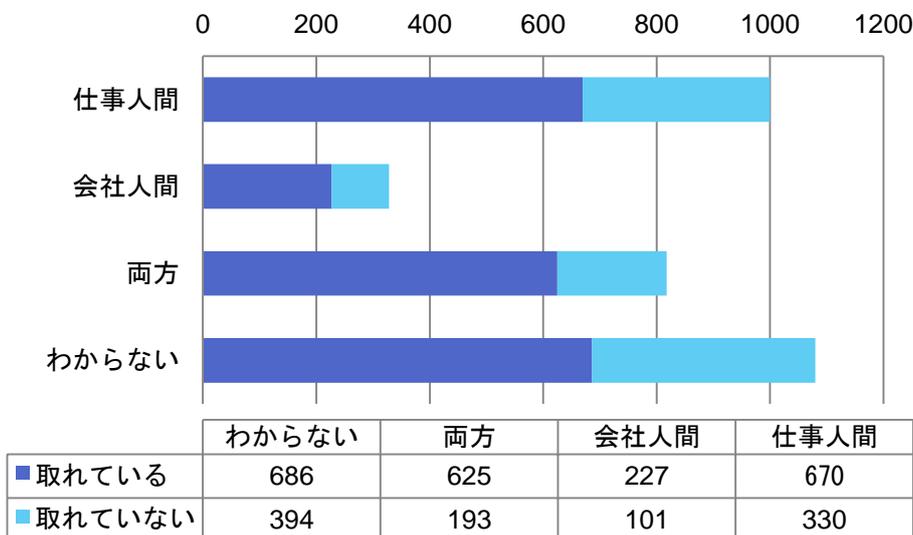
女性は「わからない」という回答が多い。一般事務のような仕事に就く場合には、多様な仕事内容をこなすため、専門職とは言えないが、異動がない場合には同一の職種という解釈になる。

さて、「会社人間」と「仕事人間」ではコミュニケーションに関して異なる特徴が見えるであろうか。以下のグラフを見ると、「両方」という回答が最もコミュニケーションが取れている割合が高い。同一部署内も取引先企業とのコミュニケーション、そして一般消費者とのコミュニケーションについても、「両方」が一番割合が高く、次いで「会社人間」、そして「仕事人間」、最後は「わからない」となっている。したがって、コミュニケーションという視点では「会社人間」は重要な人材育成の手法とみなすべきかもしれない。しかし、社外ネットワークの活用については「わからない」の割合が高かった。

Q21 × Q10

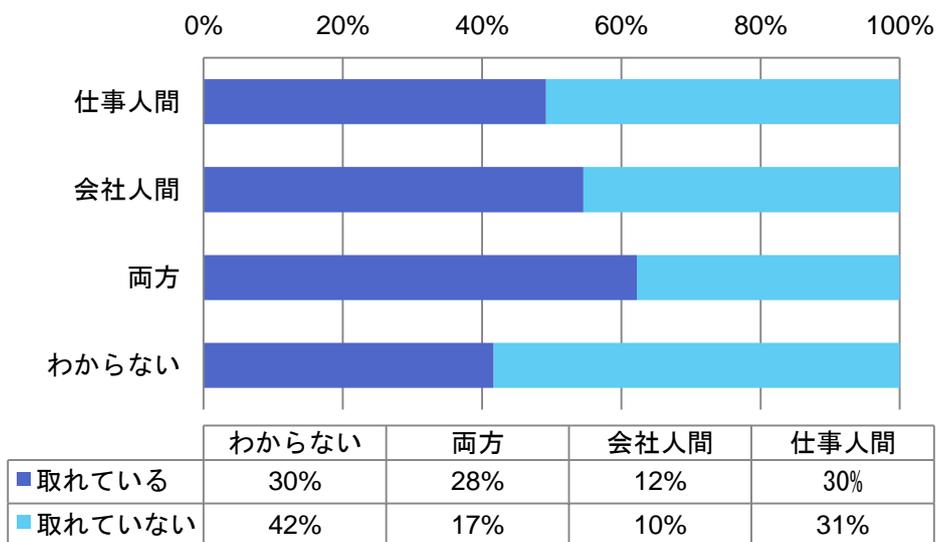
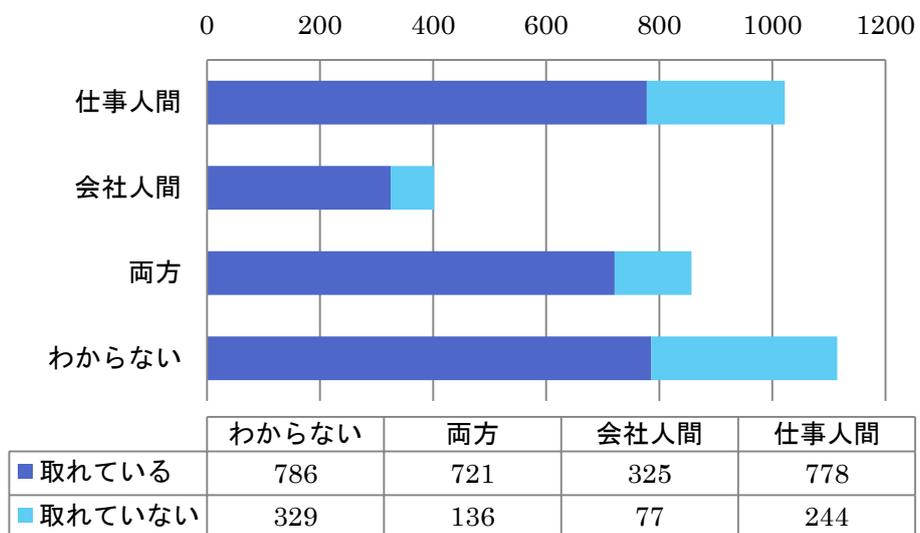
Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？

※各部内などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。



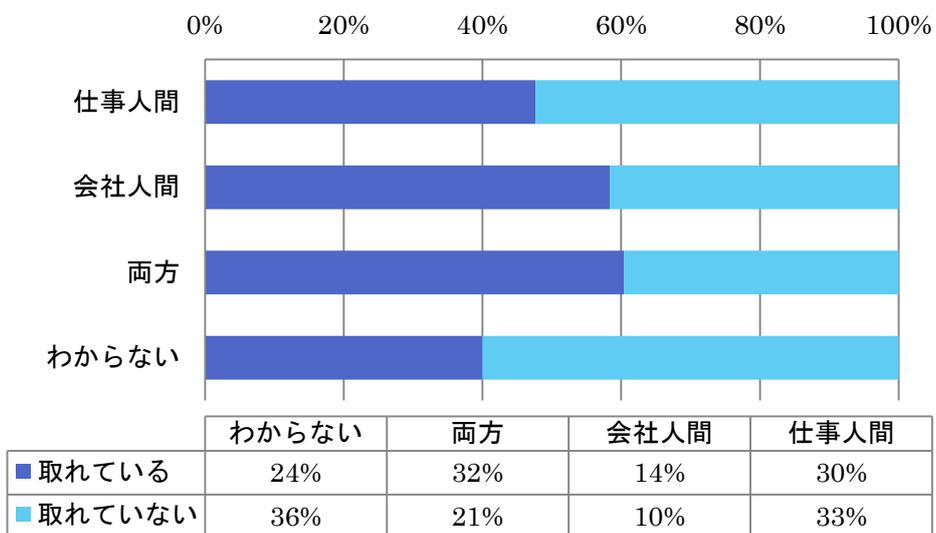
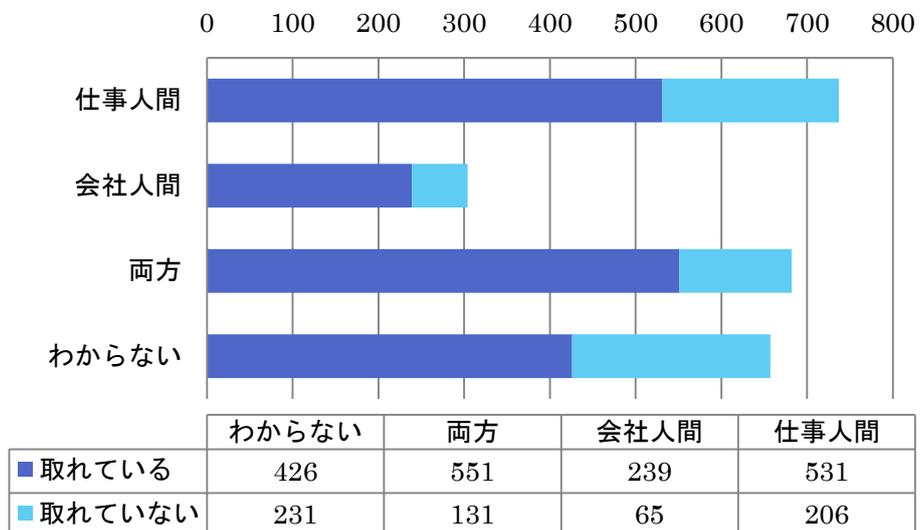
Q21 × Q11

Q11 あなたは、同一部署内でのコミュニケーションは取れていると思いますか？



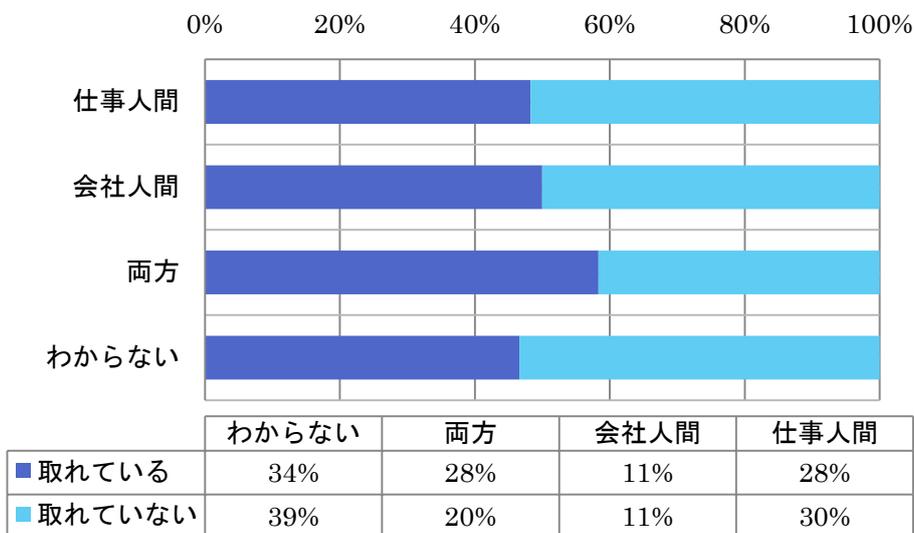
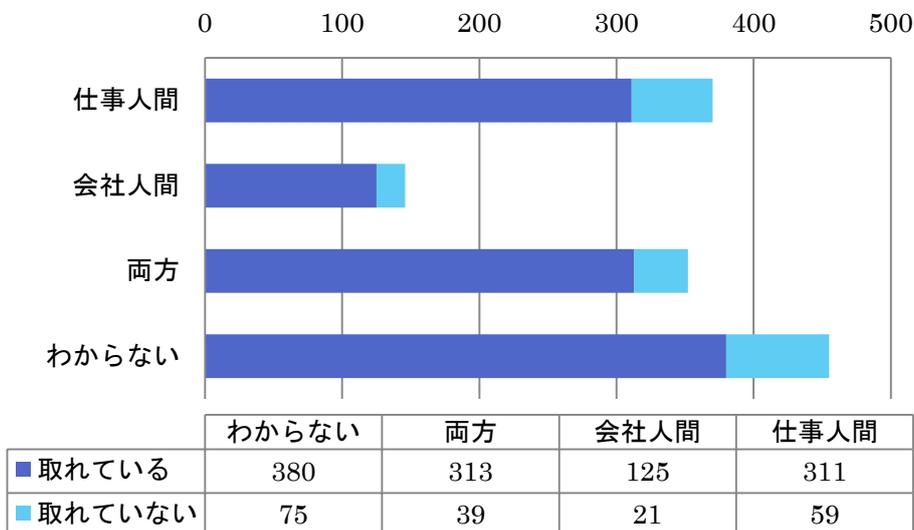
Q21 × Q12

Q12 あなたは、ご自身がお勤めの会社が取引先企業とコミュニケーションを取れていると思いますか？



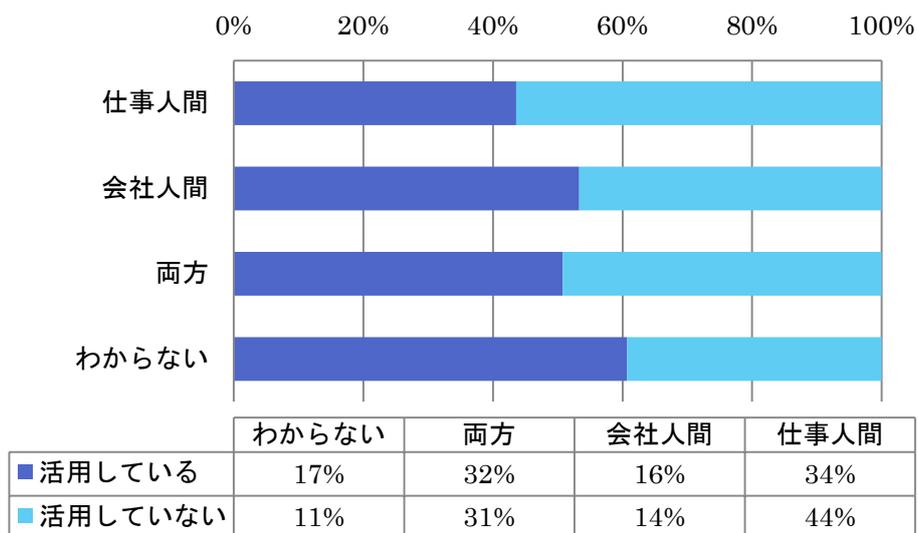
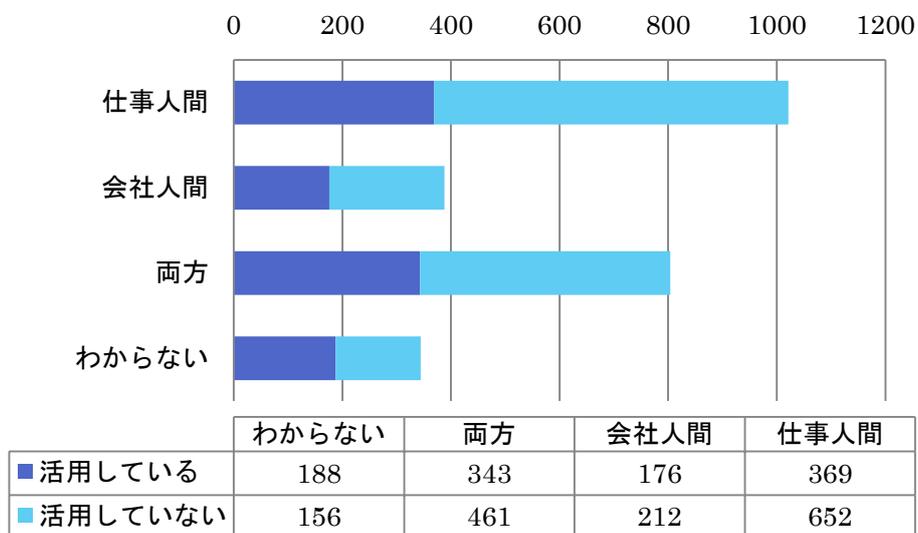
Q21 × Q14

Q14 あなたのお勤め先の会社は、顧客(一般消費者)とのコミュニケーション取れていると思いますか？



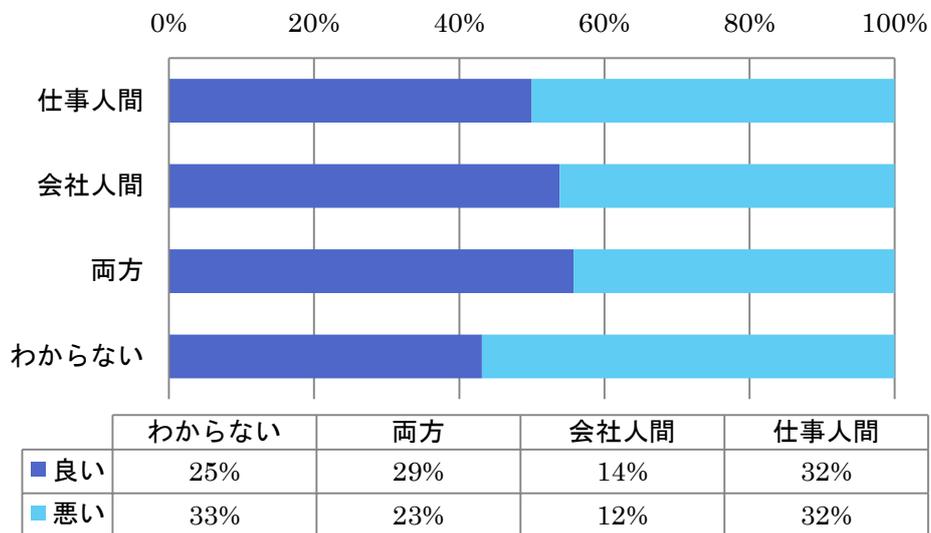
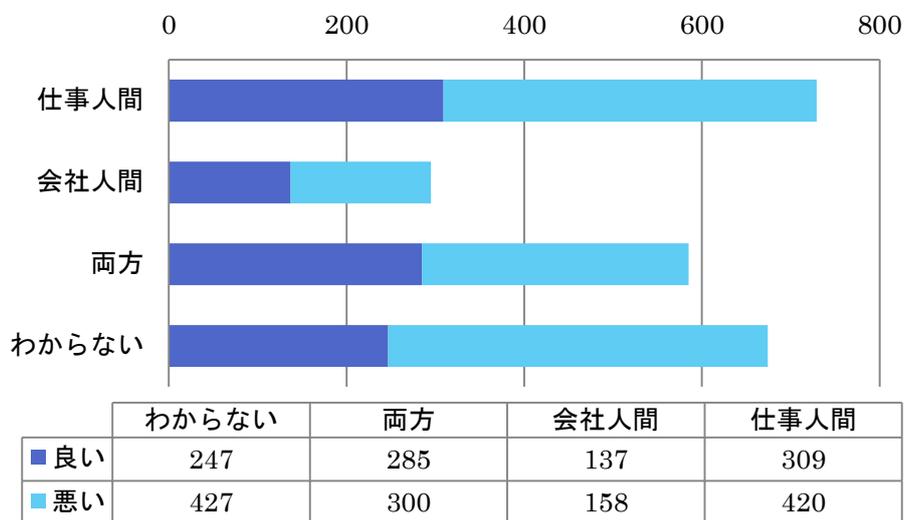
Q21 × Q15

Q15 あなたは社外ネットワークを活用していますか？



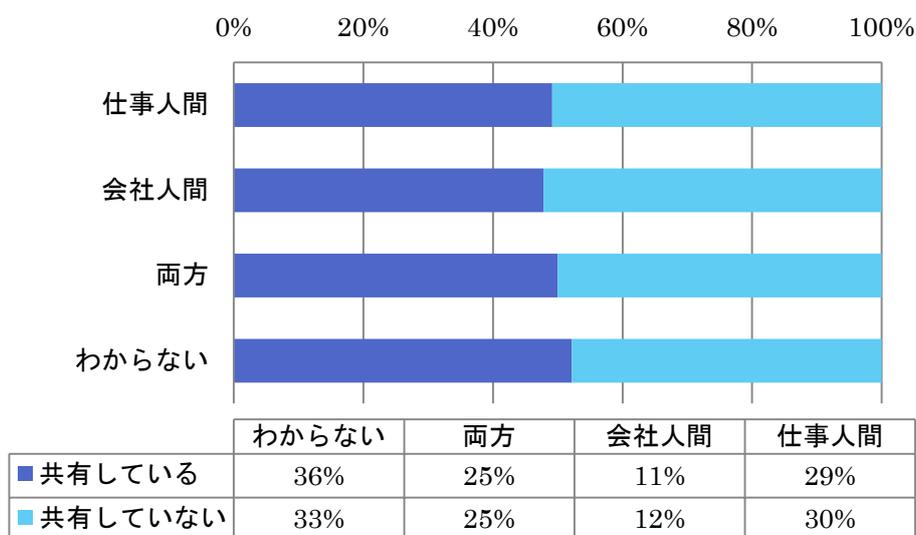
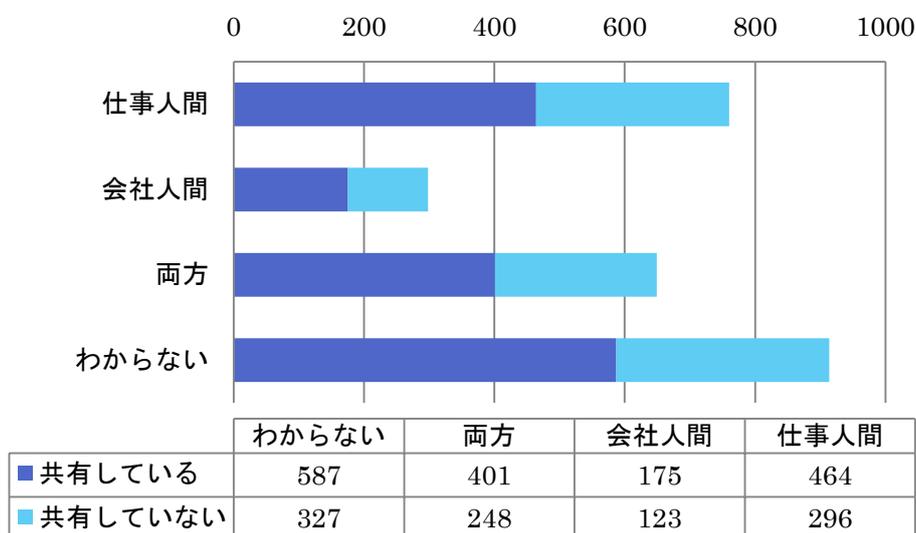
Q21×Q17

Q17 あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。



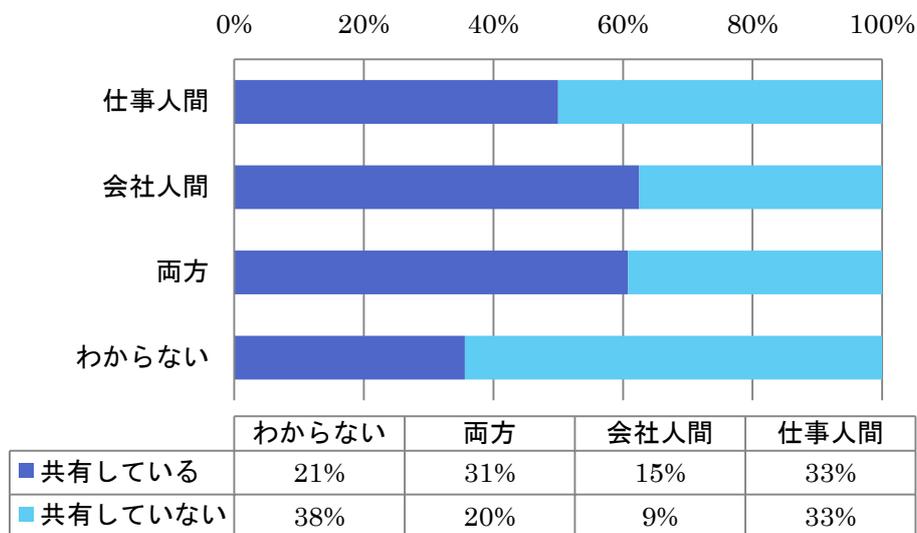
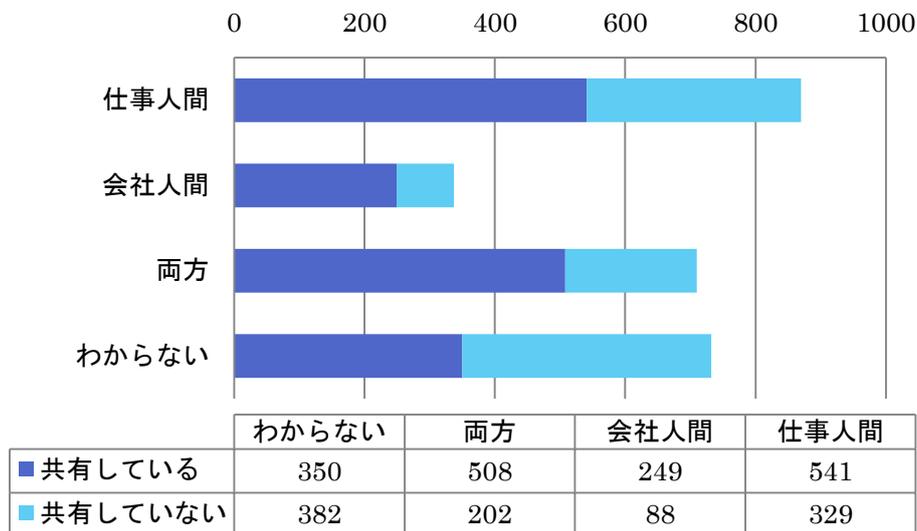
Q21 × Q18

Q18 あなたご自身がお勤めされている会社では、経営理念を共有していますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。



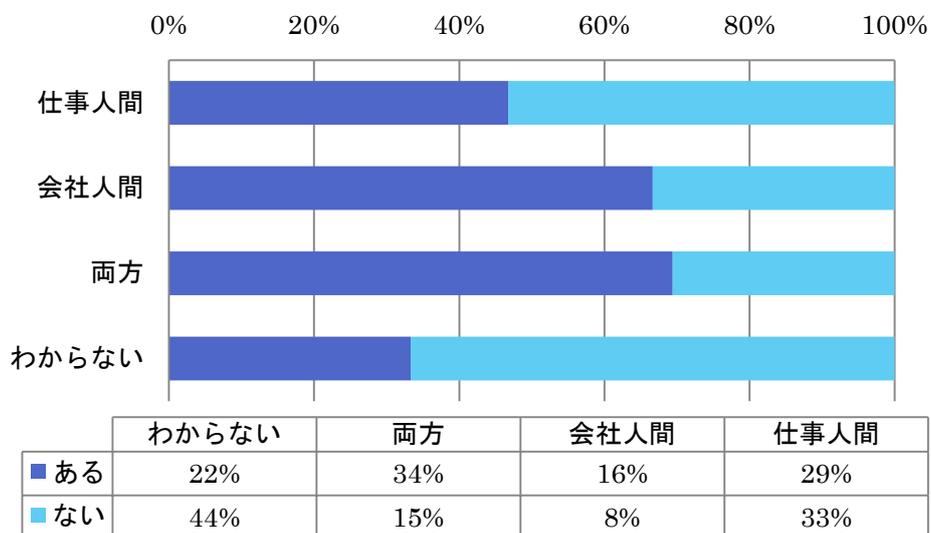
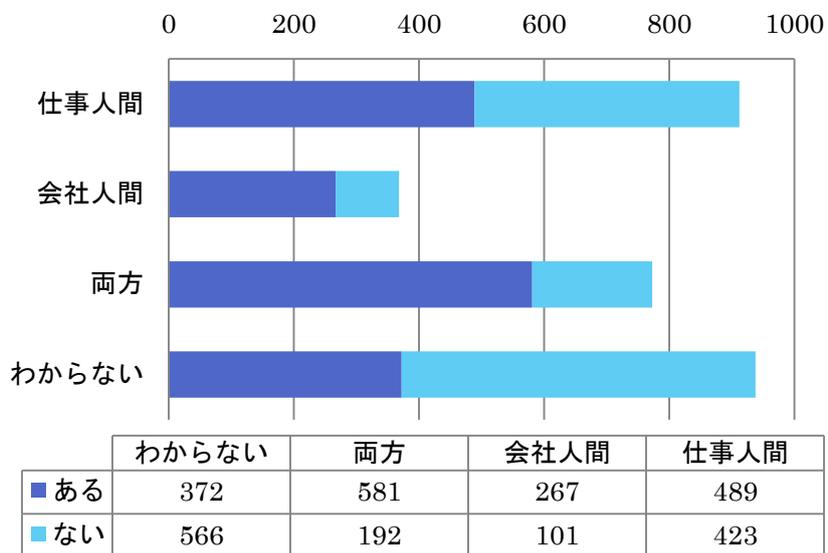
Q21 × Q19

Q19 あなたご自身がお勤めされている会社では、会社のビジョン(具体的な目標)を共有していますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。



Q21 × Q20

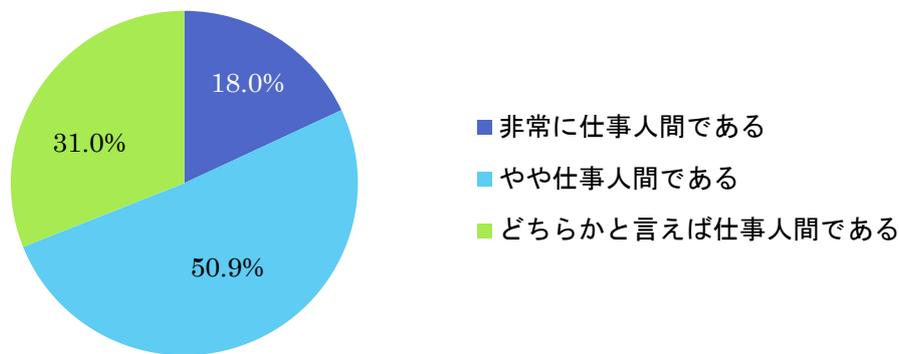
Q20 あなたは、現在お勤めの会社にどれくらい忠誠心がありますか？



22 番目の質問は、「仕事人間」の程度を問題にしている。「会社人間」との分類と同時に、「仕事人間」の程度によってコミュニケーションなどに相違があるかを調査する。

Q22 あなたは、仕事人間(専門的なお仕事)ということですが、どれくらい仕事人間ですか？

		回答数	%
全体		2406	100.0
1	非常に仕事人間である	434	18.0
2	やや仕事人間である	1225	50.9
3	どちらかと言えば仕事人間である	747	31.0



「非常に仕事人間」と認識している人は、18%に上る。「仕事人間」と分類した人の7割近くが、日ごろから自分を仕事人間として認識している可能性がある。専門に特化した仕事のため、夢中になる傾向があるのかもしれない。

	n 数	非常に仕事人間である	やや仕事人間である	どちらかと言えば仕事人間である
全体	(2406)	18.0	50.9	31.0
男性	(1559)	20.5	52.7	26.7
女性	(847)	13.5	47.6	39.0
男性 10~20 代	(67)	7.5	41.8	50.7
男性 30 代	(316)	18.0	57.0	25.0
男性 40 代	(545)	22.8	50.6	26.6
男性 50 代	(438)	20.8	54.8	24.4
男性 60 代以上	(193)	22.3	50.8	26.9
女性 10~20 代	(120)	10.8	50.0	39.2
女性 30 代	(281)	12.5	53.0	34.5
女性 40 代	(262)	14.9	43.1	42.0
女性 50 代	(146)	13.0	44.5	42.5
女性 60 代以上	(38)	21.1	42.1	36.8

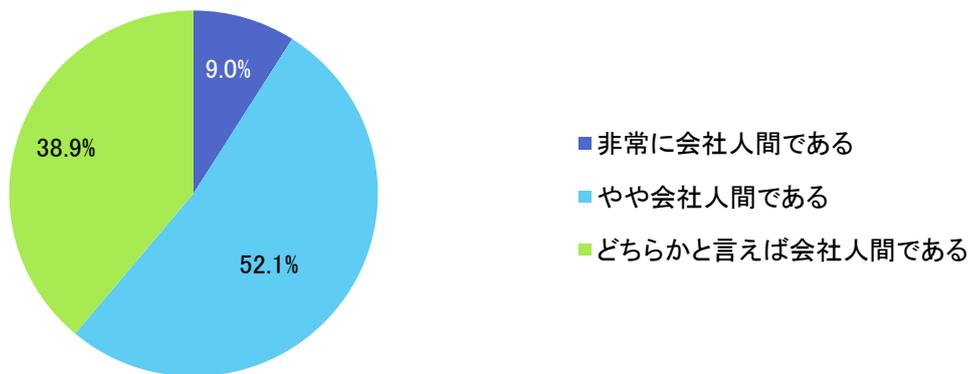
男性は女性に比べて没頭しやすいのかもしれない。男性は一つの仕事に専念するという傾向が強い。

「オタク」文化やコレクターと同じではないと思うが、専門的な職人などは男性に多い。

男性年齢の傾向としては、若い人が仕事に没頭する割合は小さい。女性は60歳以上になると男性と同じ傾向になる。子育てや家庭の仕事からの解放というべきであろうか。

Q23 あなたは、会社人間(ゼネラリスト)ということですが、どれくらい会社人間ですか？

		回答数	%
全体		1612	100.0
1	非常に会社人間である	145	9.0
2	やや会社人間である	840	52.1
3	どちらかと言えば会社人間である	627	38.9



「非常に会社人間である」という認識は、仕事人間に比べると半分の9%になる。会社人間という認識も「仕事人間」と認識する人よりは傾向として少ない。様々な部署で仕事をする人は、特定の仕事を趣味にするということはない。男女でみると、男性の方が会社人間になりやすい。女性は家庭も重視しているということかもしれない。年齢では、男女ともに60代以上が一番高い値となっている。家庭から会社に自分の居場所を見つけるのであろうか。

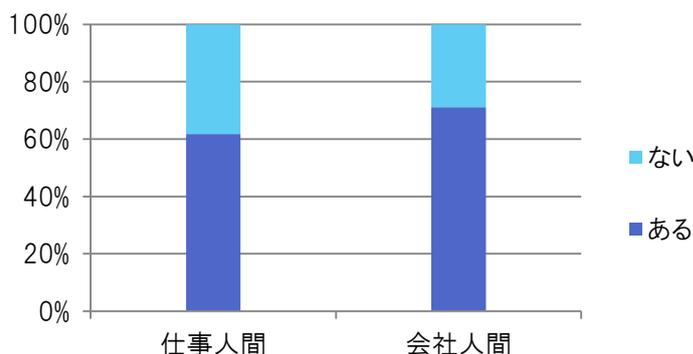
	n 数	非常に会社人間である	やや会社人間である	どちらかと言えば会社人間である
全体	(1612)	9.0	52.1	38.9
男性	(1068)	10.4	56.2	33.4
女性	(544)	6.3	44.1	49.6
男性 10~20 代	(41)	-	46.3	53.7
男性 30 代	(216)	10.6	51.4	38.0
男性 40 代	(364)	9.6	57.4	33.0
男性 50 代	(312)	10.6	57.1	32.4
男性 60 代以上	(135)	14.8	61.5	23.7
女性 10~20 代	(78)	5.1	47.4	47.4
女性 30 代	(174)	5.2	46.0	48.9
女性 40 代	(183)	7.7	42.1	50.3
女性 50 代	(88)	5.7	39.8	54.5
女性 60 代以上	(21)	9.5	52.4	38.1

Q22 と Q23 に関しては、Q22 の 1 を選んだ「非常に仕事人間である」434 名と、Q23 の 1 を選んだ「非常に会社人間である」145 人を検定対象として、リーダーシップ (Q1) とラインかスタッフかの組織形態 (Q4) の関係を見た。

(Q22,1Q23,1) × Q1

Q1 あなたのお勤め先の経営者にはリーダーシップがあると思いますか？

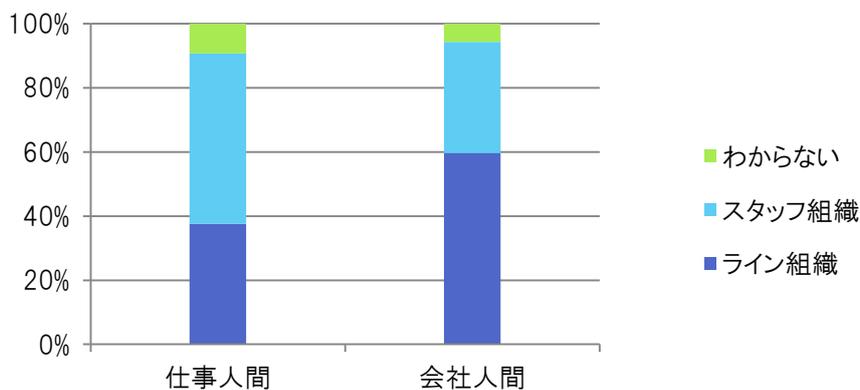
	仕事人間	会社人間
全体	330	118
ある	204	84
ない	126	34



(Q22,1Q23,1) × Q4

Q4 あなたの現在の部署はライン組織ですか？それともスタッフ組織ですか？ ※ライン組織とは…業務の遂行に直接かかわるメンバーで、階層化されたピラミッド型の命令系統を持つ組織 ※スタッフ組織とは…専門家としての立場からラインの業務を補佐するが、ラインへの命令権を持たない組織

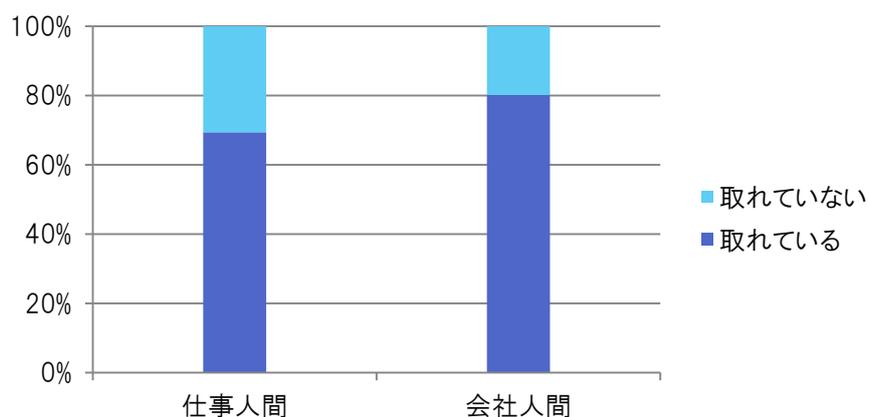
	仕事人間	会社人間
ライン組織	142	74
スタッフ組織	201	43
わからない	35	7



(Q22,1Q23,1) × Q10

Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？ ※各部内などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。

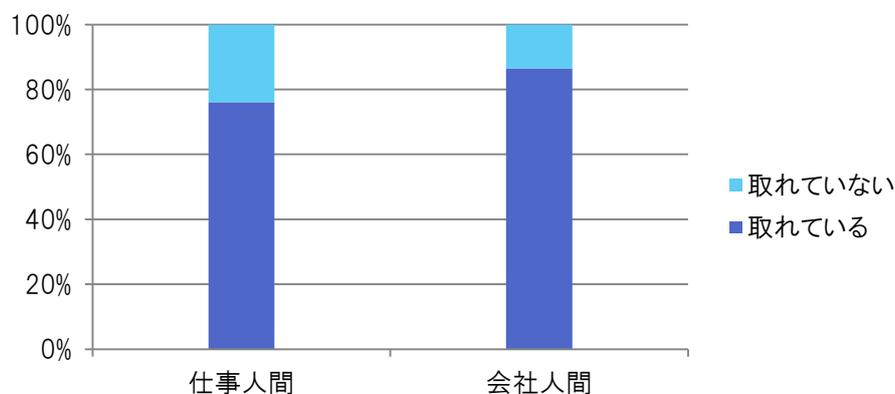
	仕事人間	会社人間
取れている	242	97
取れていない	107	24



(Q22,1Q23,1) × Q11

Q11 あなたは、同一部署内でのコミュニケーションは取れていると思いますか？

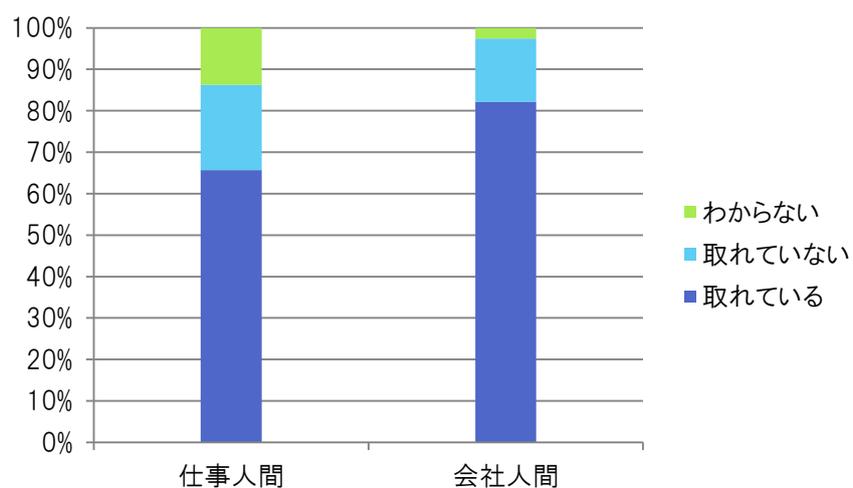
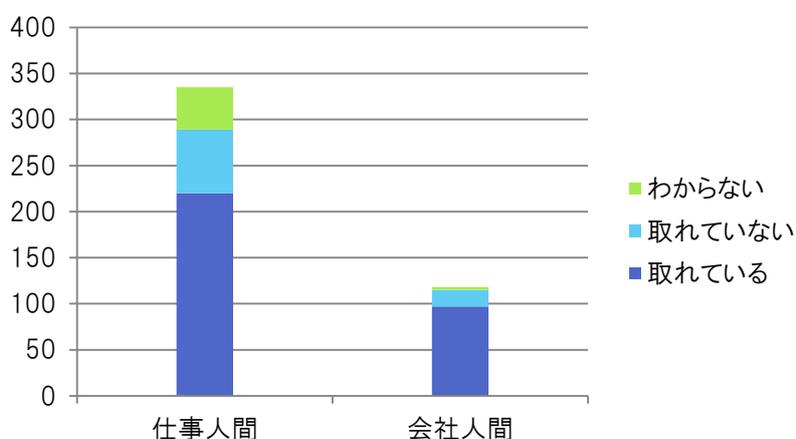
	仕事人間	会社人間
取れている	277	109
取れていない	87	17



(Q22,1Q23,1) × Q12

Q12 あなたは、ご自身がお勤めの会社が取引先企業とコミュニケーションを取れていると思いますか？

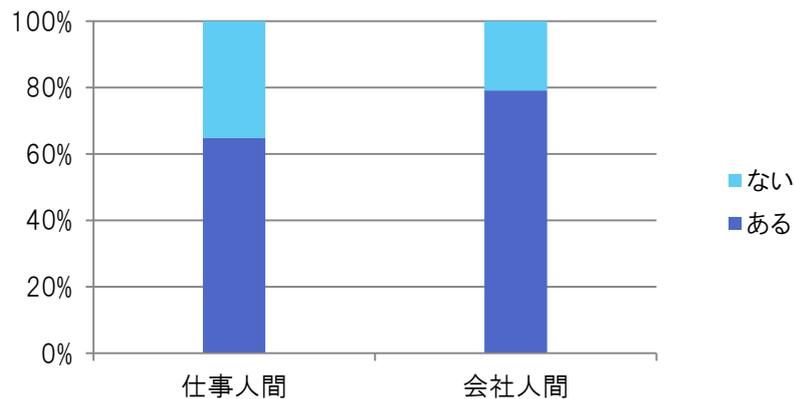
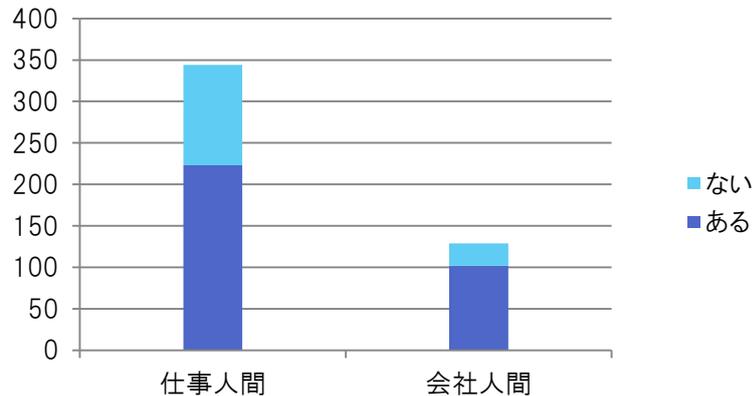
	仕事人間	会社人間
取れている	220	97
取れていない	69	18
わからない	46	3



(Q22,1Q23,1) × Q3

Q20 あなたは、現在お勤めの会社にどれくらい忠誠心がありますか？

	仕事人間	会社人間
ある	223	102
ない	121	27



「非常に仕事人間である」と「どちらかと言えば仕事人間である」では、組織内のコミュニケーションによる差は認められなかったが、取引先企業のコミュニケーション、経営理念、ビジョン、忠誠心に関して以下のような有意な差が出た。自分を強く仕事人間として認識している人は、取引先企業とのコミュニケーションを図り、経営理念やビジョンの共有、そして会社への忠誠心が高いことがわかる。しかしながら、後述の「非常に会社人間である」と認識している人と比べると、いずれも劣る値である。むしろ、「仕事人間」の「どちらかといえば会社人間である」という平均値に近い回答となっている。

(Q10 会社内コミュニケーション)

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定		t検定(Welchの方法)	
				統計量:F	自由度 1	統計量:t	自由度	統計量:t	自由度
n	433	746		1.3375	432	1.0648	1177	1.0247	800.8376
平均	2.587	2.661	0.074		745	0.2872		0.3058	
不偏分散	1.586	1.185							
標本標準偏差	1.259	1.089	0.170	P 値	0.0006 **	片側P値	0.1436	片側P値	0.1529

(Q11 同一部署内のコミュニケーション)

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F			統計量:t			統計量:t		
n	433	746		統計量:F	1.4195		統計量:t	1.1710		統計量:t	1.1183	
平均	2.404	2.485	0.081	自由度 1	432		自由度	1177		自由度	781.7310	
不偏分散	1.616	1.139		自由度 2	745		両側P値	0.2418		両側P値	0.2638	
標本標準偏差	1.271	1.067	0.204	P 値	0.0000	**	片側P値	0.1209		片側P値	0.1319	

(Q12 取引先企業とのコミュニケーション)

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F			統計量:t			統計量:t		
n	433	746		統計量:F	1.1070		統計量:t	2.7361		統計量:t	2.6994	
平均	2.882	3.129	0.246	自由度 1	432		自由度	1177		自由度	865.7611	
不偏分散	2.368	2.139		自由度 2	745		両側P値	0.0063	**	両側P値	0.0071	**
標本標準偏差	1.539	1.463	0.076	P 値	0.2298		片側P値	0.0032	**	片側P値	0.0035	**

(Q18 経営理念の共有について)

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	共有している	共有していない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F			統計量:t			統計量:t		
n	433	746		統計量:F	1.0472		統計量:t	3.2515		統計量:t	3.2316	
平均	2.952	3.253	0.302	自由度 1	432		自由度	1177		自由度	885.8038	
不偏分散	2.431	2.321		自由度 2	745		両側P値	0.0012	**	両側P値	0.0013	**
標本標準偏差	1.559	1.523	0.036	P 値	0.5839		片側P値	0.0006	**	片側P値	0.0006	**

(Q19 ビジョンの共有について)

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	共有している	共有していない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F			統計量:t			統計量:t		
n	433	746		統計量:F	1.0284		統計量:t	3.8087		統計量:t	3.7945	
平均	2.868	3.212	0.343	自由度 1	432		自由度	1177		自由度	892.4137	
不偏分散	2.267	2.205		自由度 2	745		両側P値	0.0001	**	両側P値	0.0002	**
標本標準偏差	1.506	1.485	0.021	P 値	0.7374		片側P値	0.0001	**	片側P値	0.0001	**

(Q20 忠誠心について)

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	忠誠心がある	忠誠心がない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F			統計量:t			統計量:t		
n	433	746		統計量:F	1.5004		統計量:t	3.3924		統計量:t	3.2165	
平均	2.737	2.977	0.240	自由度 1	432		自由度	1177		自由度	764.5394	
不偏分散	1.745	1.163		自由度 2	745		両側P値	0.0007	**	両側P値	0.0014	**
標本標準偏差	1.321	1.079	0.243	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0004	**	片側P値	0.0007	**

「非常に会社人間である」と「どちらかと言えば会社人間である」では、会社内のコミュニケーション、同一部署内のコミュニケーション、取引先企業とのコミュニケーション、経営理念、ビジョン、忠誠心に関して以下のような有意な差が出た。自分を強く会社人間として認識している人は、経営理念やビジョンの共有、そして会社への忠誠心が高いことがわかる。

(Q10 会社内コミュニケーション)

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)			
				統計量:F		統計量:t			統計量:t			
n	144	626		統計量:F	1.2968	統計量:t	2.9391		統計量:t	2.7099		
平均	2.292	2.593	0.301	自由度 1	143	自由度	768		自由度	196.8130		
不偏分散	1.509	1.163		自由度 2	625	両側P値	0.0034	**	両側P値	0.0073	**	
標本標準偏差	1.228	1.079	0.150	P 値	0.0392	*	片側P値	0.0017	**	片側P値	0.0037	**

(Q11 同一部署内のコミュニケーション)

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)			
				統計量:F		統計量:t			統計量:t			
n	144	626		統計量:F	1.1602	統計量:t	3.1902		統計量:t	3.0451		
平均	2.076	2.388	0.312	自由度 1	143	自由度	768		自由度	203.4949		
不偏分散	1.260	1.086		自由度 2	625	両側P値	0.0015	**	両側P値	0.0026	**	
標本標準偏差	1.122	1.042	0.080	P 値	0.2389		片側P値	0.0007	**	片側P値	0.0013	**

(Q12 取引先企業とのコミュニケーション)

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	取れている	取れていない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)			
				統計量:F		統計量:t			統計量:t			
n	144	626		統計量:F	1.4501	統計量:t	4.9556		統計量:t	5.5632		
平均	2.354	2.986	0.631	自由度 1	143	自由度	768		自由度	248.0017		
不偏分散	1.391	2.017		自由度 2	625	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**	
標本標準偏差	1.179	1.420	0.241	P 値	0.0070	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

(Q18 経営理念の共有について)

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	共有している	共有していない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)			
				統計量:F		統計量:t			統計量:t			
n	144	626		統計量:F	1.0421	統計量:t	3.7940		統計量:t	3.7453		
平均	2.569	3.080	0.510	自由度 1	143	自由度	768		自由度	210.7487		
不偏分散	2.191	2.102		自由度 2	625	両側P値	0.0002	**	両側P値	0.0002	**	
標本標準偏差	1.480	1.450	0.030	P 値	0.7315		片側P値	0.0001	**	片側P値	0.0001	**

(Q19 ビジョンの共有について)

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	共有している	共有していない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)		
				統計量:F	1.1077	統計量:t	3.0209		統計量:t	2.9256	
n	144	626		自由度 1	143	自由度	768		自由度	206.5224	
平均	2.653	3.053	0.400	自由度 2	625	両側P値	0.0026	**	両側P値	0.0038	**
不偏分散	2.228	2.012		P 値	0.4149	片側P値	0.0013	**	片側P値	0.0019	**
標本標準偏差	1.493	1.418	0.074								

(Q20 忠誠心について)

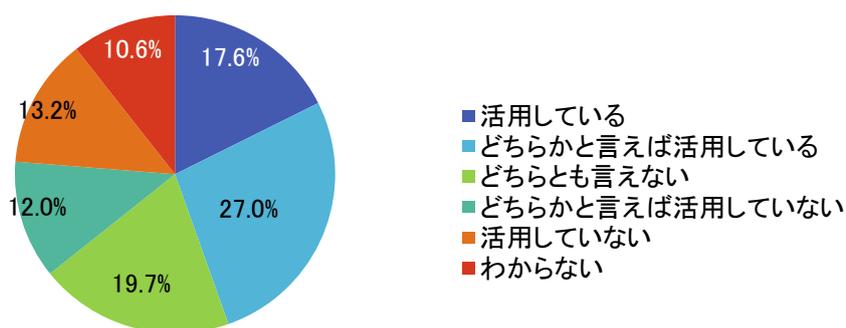
2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変数	忠誠心がある	忠誠心がない	差	等分散性の検定		t検定			t検定(Welchの方法)			
				統計量:F	1.4936	統計量:t	5.5660		統計量:t	4.9133		
n	144	626		自由度 1	143	自由度	768		自由度	189.4099		
平均	2.236	2.799	0.563	自由度 2	625	両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**	
不偏分散	1.636	1.095		P 値	0.0013	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.279	1.047	0.233									

24番目の質問は情報通信技術 (IT) の活用状況である。IT の活用が組織内外のコミュニケーションに重要であることを確認するためである。活用の状況は、44.6%が活用しているが、依然として 13.2%は活用していない。「どちらかと言えば活用していない」と「わからない」を含めると 45.8%となる。

Q24 あなたのお勤めの会社は IT (情報通信技術) を活用していますか？

		回答数	%
全体		4553	100.0
1	活用している	802	17.6
2	どちらかと言えば活用している	1228	27.0
3	どちらとも言えない	895	19.7
4	どちらかと言えば活用していない	547	12.0
5	活用していない	600	13.2
6	わからない	481	10.6
7	活用している計	2030	44.6
8	どちらとも言えない	895	19.7
9	活用していない計	1147	25.2
10	わからない	481	10.6

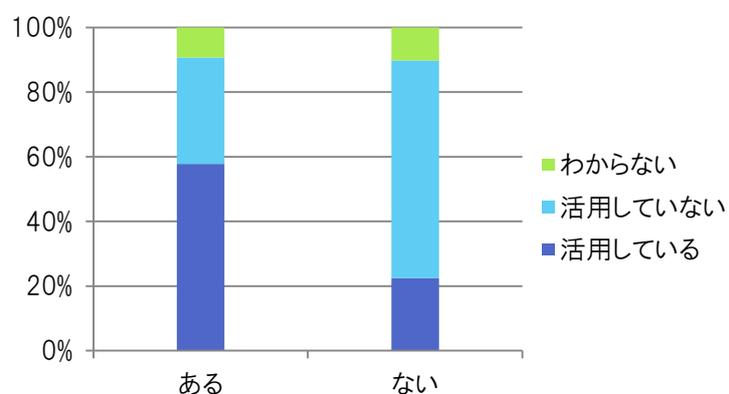
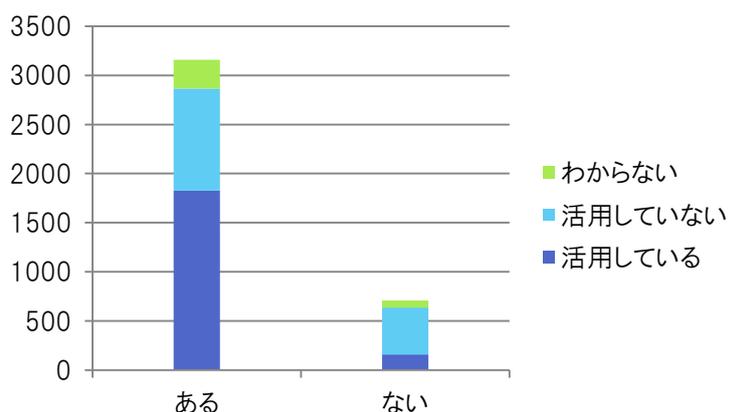


ホームページが IT の活用とは限らないが、IT 活用企業の約 92%がホームページを作成している。活用していない企業の約 32%がホームページを持たない。

Q24 × Q8

Q8 あなたのお勤め先の企業には、ホームページがありますか？

	活用している	活用していない	わからない
ある	1827	1038	294
ない	159	477	72



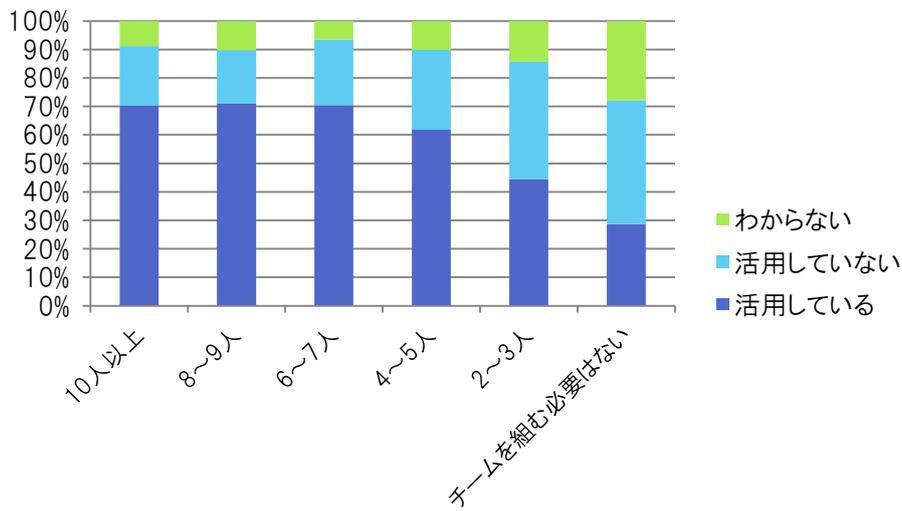
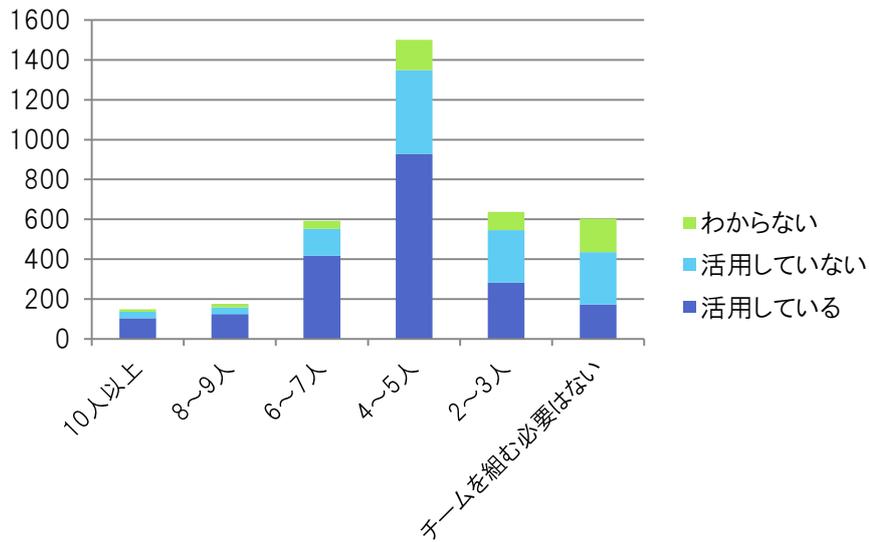
コミュニケーションの取れる最適なチーム人数という視点では、IT を活用している場合は、チームメンバーの割合が高くなる。チームメンバーが多くてもコミュニケーションが取れるということは、組織内の情報コストが低いということである。取引コストの比較では、市場から組織への代替が進むことに

なる。

Q24 × Q9

Q9 あなたの現在の仕事とは関係なく、チームを組んで仕事をする場合、適切な人数は何名くらいだと思いますか？ ※チームを組んで仕事をする場合の適切な人数とは、コミュニケーションがとりやすく、最も目的が共有化できる人数です。

	活用している	活用していない	わからない
10人以上	104	31	13
8~9人	125	33	18
6~7人	417	136	39
4~5人	928	421	152
2~3人	283	263	91
チームを組む必要はない	173	263	168
合計	2030	1147	481

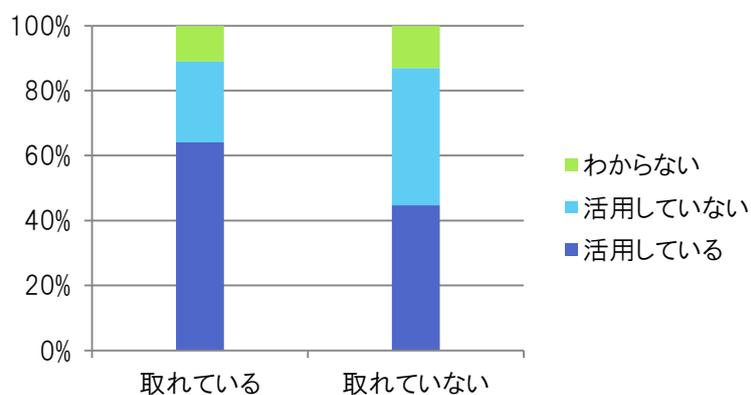
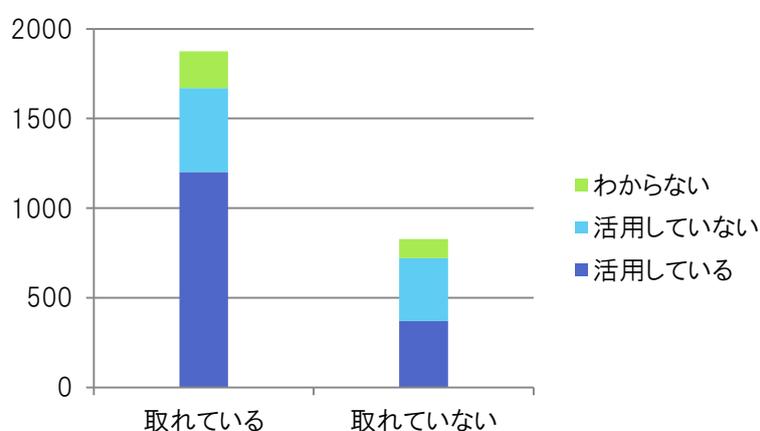


組織内のコミュニケーションに関しては、部門間および会社全体については以下のとおりである。IT活用は、活用していない会社と比較すると、推察される通りコミュニケーションが取れていることになる。

Q24×Q10

Q10 あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？ ※各部内などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。

	活用している	活用していない	わからない
取れている	1202	468	205
取れていない	370	350	108

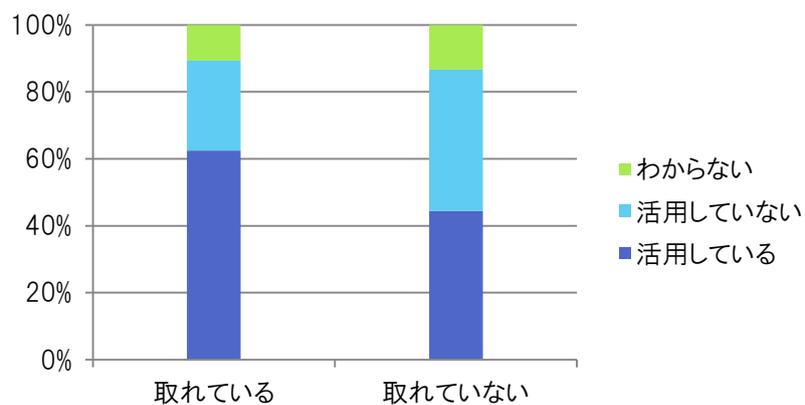
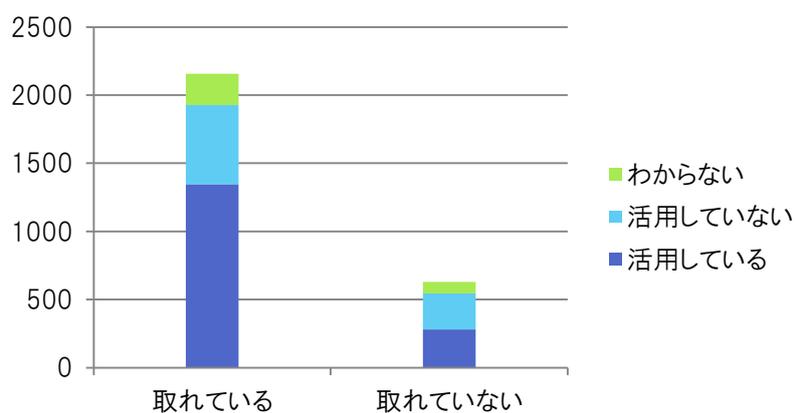


同一部署内でも、IT 活用はコミュニケーションの円滑化に貢献している。

Q24×Q11

Q11 あなたは、同一部署内でのコミュニケーションは取れていると思いますか？

	活用している	活用していない	わからない
取れている	1347	580	229
取れていない	280	266	84

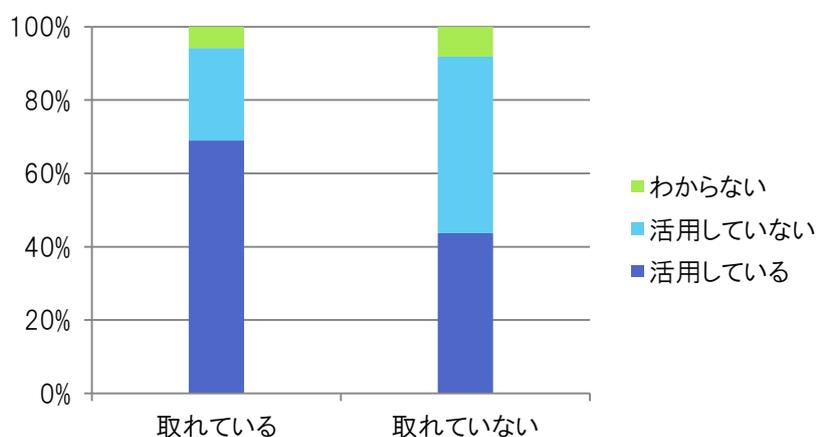
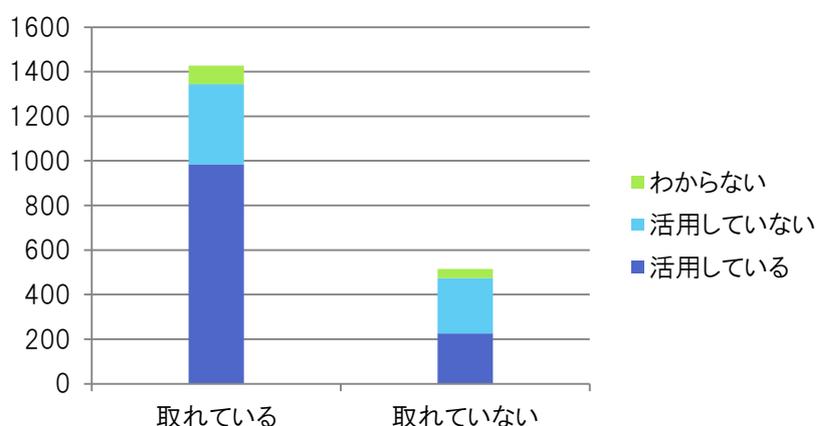


取引先企業との関係では、IT 活用はさらに重要であることが示されている。

Q24×Q12

Q12 あなたは、ご自身がお勤めの会社が取引先企業とコミュニケーションを取れていると思いますか？

	活用している	活用していない	わからない
取れている	985	360	83
取れていない	225	248	42

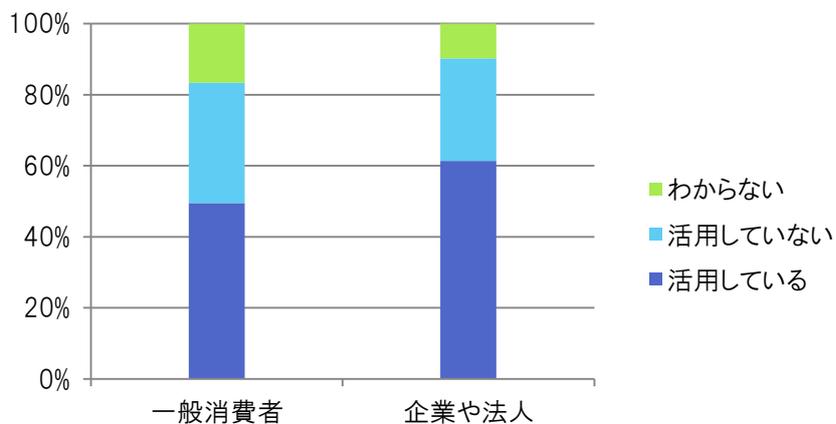
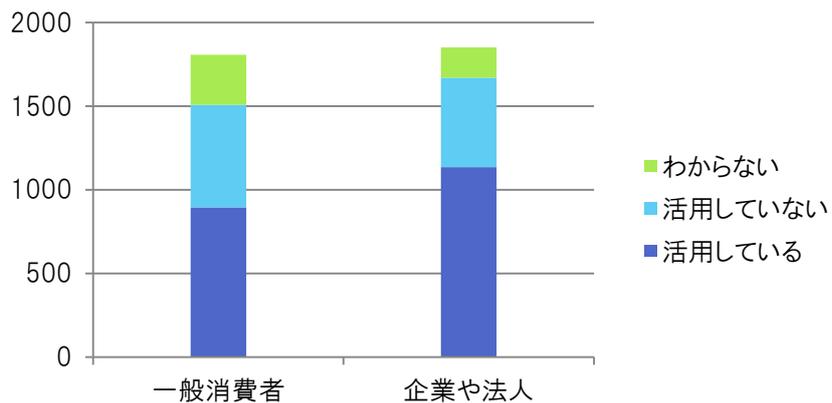


顧客が「一般消費者」と「企業・法人では、前者に比べて後者の方が IT 活用が効果を発揮している。もちろん、一般消費者向けの企業が小規模である場合と大規模である場合は異なる。見える顧客であれば、IT の活用効果は少ないが、不特定多数のマスマーケットを対象とする大企業では、IT を活用せずには市場調査は困難であり、需要の予測に基づく生産管理ができない。消費者とのコミュニケーションについての調査でも IT 活用がコミュニケーションを円滑化するうえで重要であることが示唆されている。

Q24 × Q13

Q13 あなたのお勤め先のお客様は、一般消費者ですか？

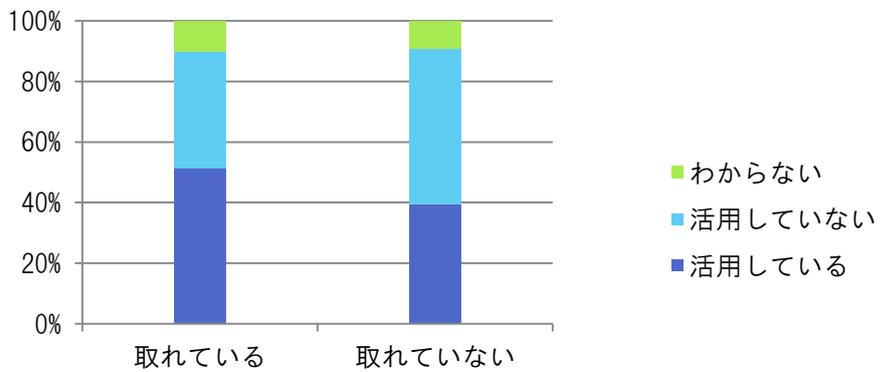
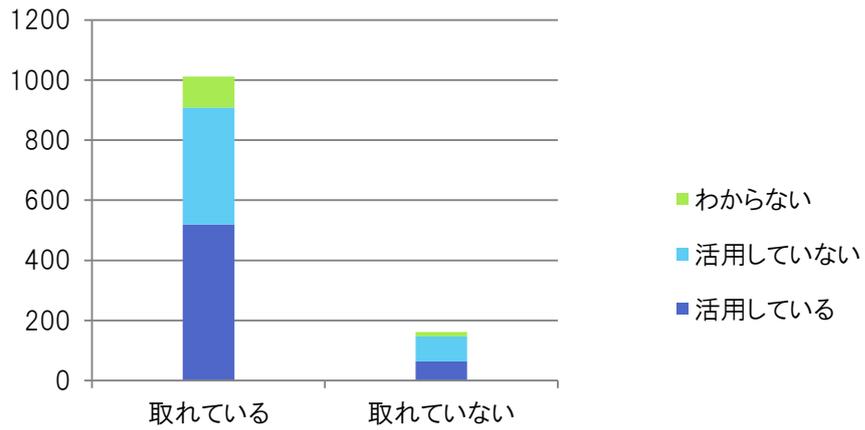
	活用している	活用していない	わからない
一般消費者	895	612	300
企業や法人	1135	535	181



Q24×Q14

Q14 あなたのお勤め先の会社は、顧客(一般消費者)とのコミュニケーションが取れていると思いますか？

	活用している	活用していない	わからない
取れている	520	389	103
取れていない	64	83	15

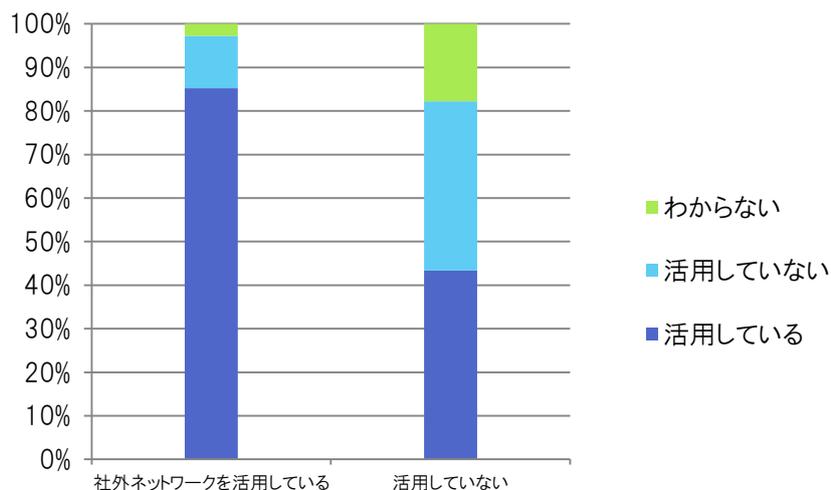
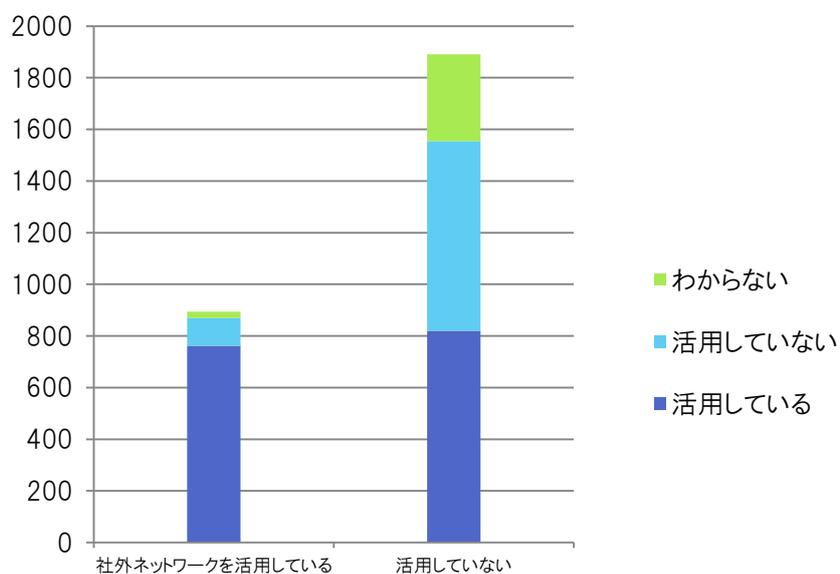


IT 活用企業は社外ネットワークの利用度も高い。営業や生産に関する売買活動のみならず、経営戦略やマーケティングなどにも影響を及ぼすことが推察される。

Q24×Q15

Q15 あなたは社外ネットワークを活用していますか？

	活用している	活用していない	わからない
社外ネットワークを活用している	762	107	25
活用していない	820	735	336

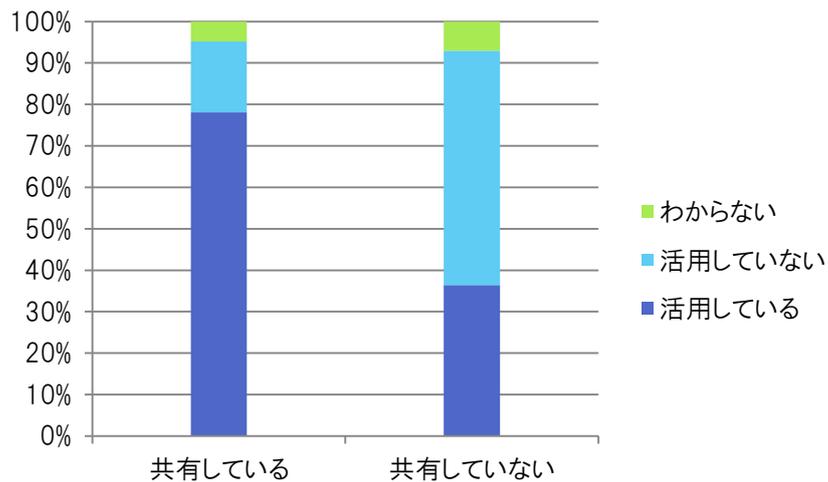
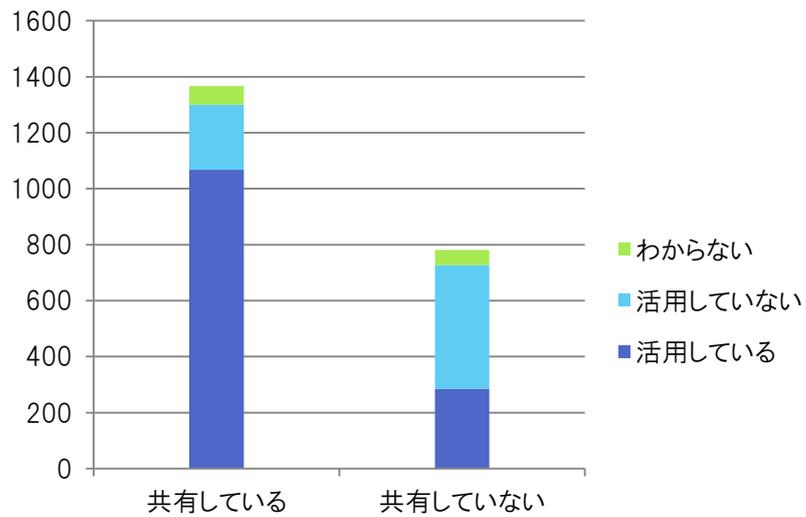


経営理念やビジョン、そして忠誠心に関しても IT の活用が関係している。以下に見るように、活用している会社は、経営理念やビジョンの共有、忠誠心に関して正の関係を持つ。

Q24×Q18

Q18 あなたご自身がお勤めされている会社では、経営理念を共有していますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。

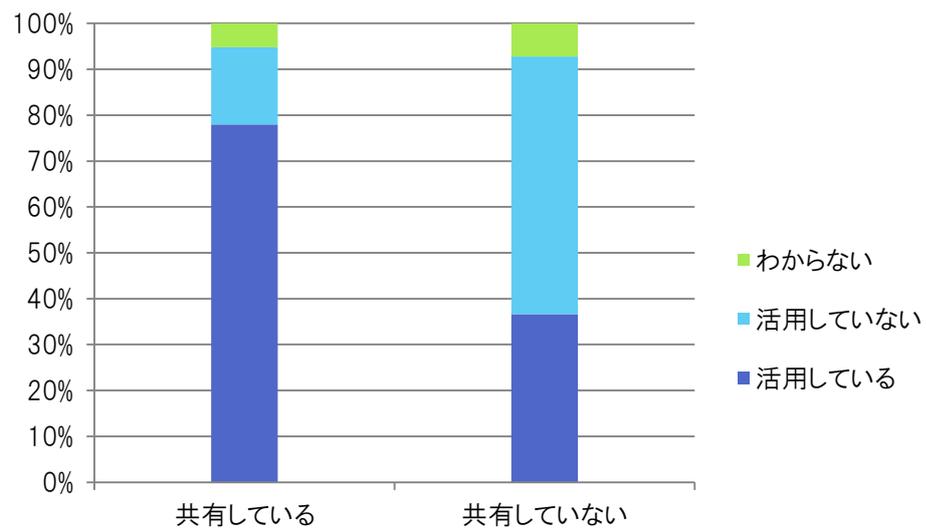
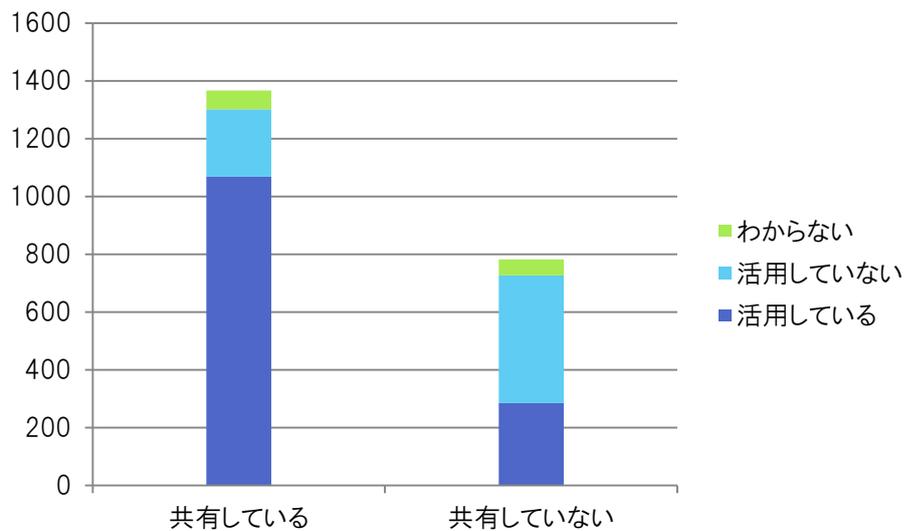
	活用している	活用していない	わからない
共有している	1068	233	66
共有していない	285	442	55



Q24 × Q19

Q19 あなたご自身がお勤めされている会社では、会社のビジョン(具体的な目標)を共有していますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。

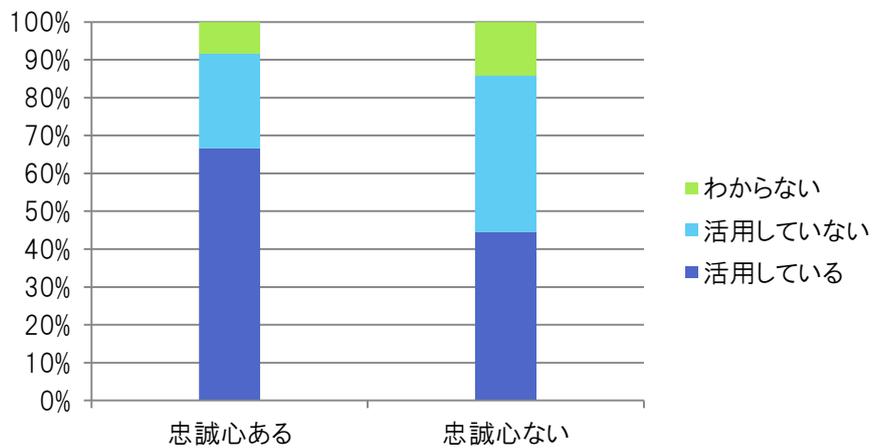
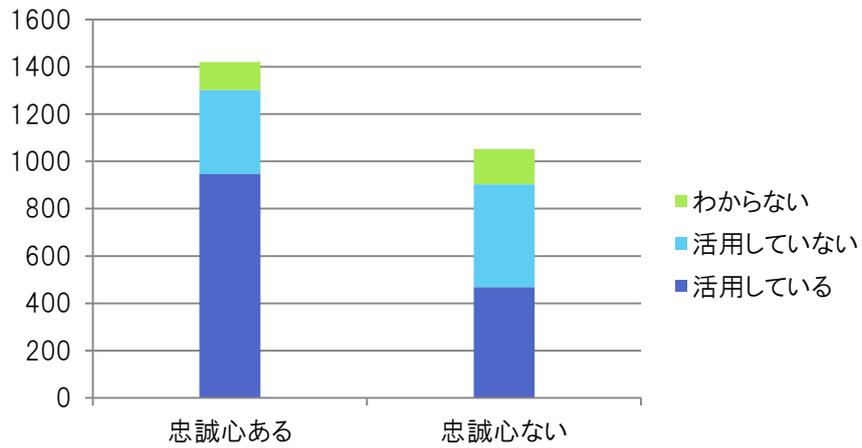
	活用している	活用していない	わからない
共有している	1099	238	73
共有していない	294	451	58



Q24 × Q20

Q20 あなたは、現在お勤めの会社にどれくらい忠誠心がありますか？

	活用している	活用していない	わからない
忠誠心ある	946	355	119
忠誠心ない	469	434	149



まとめ

本調査結果のいくつかの結果について簡単にまとめておこう。

会社の経営者に対し、リーダーシップがあると感じている人は意外に多く、41.7%にのぼった。国家のリーダーや大学、官公庁などのトップに対して、どれだけの人がリーダーシップを感じているであろうか。この比較が適切であるか否かは別にして、企業経営者のリーダーシップは評価されていると思われる。もちろん、すべての経営者が評価されているわけではない。しかし、リーダーシップが発揮できない経営者は、その存在意義を認められず、継続してその地位にあることを認められないのであろう。リーダーシップの評価対象になる経営者は、経営者の地位にあることでリーダーシップを証明しているのである。

リーダーシップを男女別・年齢別にみると、男性は年齢とともに経営者のリーダーシップを評価するが、女性は反対に年齢とともにリーダーシップを評価しなくなる。また、役職がトップに近づくにつれて経営者のリーダーシップを高く評価する傾向にある。これはリーダーの影響力が組織の上層部には直接行使されるが、低層部には間接的な影響に留まるためかもしれない。さらに企業の規模に関しては、大企業の方が中小企業より経営者のリーダーシップを感じる割合が高い。ファミリービジネスで事業を承継した経営者の場合は、必ずしも、経営者としての存在意義を認められているとは限らない。所有と経営が一致している場合には、経営者の競争原理は働かないからである。リーダーシップの関数は、いくつかの要因を複合的に考察しなければならない。

こうした調査結果から、リーダーシップは、性別および年齢別、企業規模、組織階層により評価が異なること、さらには回答者本人と経営者の能力比較によって、リーダーシップを評価しているということがわかる。その他にも、リーダーシップに関係する要素は、多くの質問項目からも導出されている。それぞれの内容に関しては、後述の各質問項目に対する関係の中で説明することとする。

意思決定の流れや情報の集積、権力の集中と分散に関する調査目的では、トップダウン型経営とボトムアップ型経営の調査を行った。日本型経営はボトムアップ型経営のイメージがあるが、調査結果は逆のものとなった。組織規模が大きい企業ではトップダウン型企業が多く、オーナー経営者の多い中小企業ではボトムアップ型経営という結果となった。現場からの隔たりが大きな大企業がトップダウンになり、現場との距離が近く、かつ所有と経営が一致するオーナー経営の中小企業がボトムアップ型というのは意外な結果である。経営者と現場の従業員の距離感があると、従業員は意思決定に参加し難くなる。こうした距離感が、トップダウン型とボトムアップ型を分類する基準になっていると思われる。大企業では各組織内における職務内容が明確化され、自由裁量の余地が限定的になることで、組織の低層部分の従事者は戦略的な意思決定や経営全般に関する意思決定に関与できない。他方、中小企業では現場の従業員と経営者の距離が近いと、戦略的な意思決定にも意見を出せるということであろう。

こうした調査結果に関わらず、海外の企業は日本企業の意思決定が遅く、組織全体の合意形成に時間がかかるという。つまり、ボトムアップ型組織の特徴を有していると考えている。この認識ギャップは重要な課題である。しかし、日本企業は一度決定すると最後まで遂行するという。つまり、意思決定の段階では、現場レベルにおける実現可能性まで確認しているのである。この辺の情報がグローバルな市場で評価されるには時間を要するかもしれない。

組織内コミュニケーションの最適規模を考察するために、直接管理することのできる従業員の人数を

調査している。回答には男女差があり、男性では4~6人が最も多く、次いで1~3人であった。女性は部下を持っていないという回答が61.1%に上ったが、これは派遣やパートなどの雇用契約によるものであろう。また、男性は、年齢の上昇につれて管理可能な人数の増加がみられるが、女性にはそうした傾向がない。

職位の上昇は管理可能な人数を増加させる傾向にある。職位の上昇が人材の管理能力にあるとすれば、管理可能な直属の部下の数が出世に関係していることになる。また、管理可能な人数が多い回答者は、経営者のリーダーシップを高く評価している。

ライン型とスタッフ型組織の構成員では、前者が後者より経営者のリーダーシップを強く感じていた。ライン型組織は命令系統が明確で、トップの指示が伝達されやすいため、トップのリーダーシップを強く感じる。しかし、スタッフ型組織は、職務の性格上、トップの指示内容や目標などが明確に伝達されず、トップのリーダーシップを強く感じられないという仮説が考えられる。

組織内の指示伝達は、多くが口頭によりなされている。しかし、文書やオンライン、その他の方法で指示される会社は、経営者のリーダーシップを高く評価している。口頭による指示は、直接的な上司との関係を前提としているが、文書やオンラインによる場合は、直接の上司より、経営のトップや他部署からの指示であろう。組織の規模が大きくなるにつれて、口頭による指示が相対的に減少し、文書やオンラインによる指示が増加する。従業員数とリーダーシップの関係から推測されるように、口頭以外の指示は規模の大きな組織の指示方法である。それゆえ、規模の大きな組織を束ねるリーダーシップを評価していると推測される。

コミュニケーションがとりやすいチームメンバーについては、4~5人が一番多く、次いで2~3人、6~7人と続いた。男女別では、男性の方が女性よりもチームでの仕事を好み、女性はチームを必要としないという回答も多かった。男性では60歳以上になるとチームを敬遠する傾向が見られたが、これは定年退職との関係が考えられる。新たな職場や役職定年になるとチームでの仕事に興味を持てなくなるのかもしれない。ライン型組織とスタッフ型組織を比較すると前者の方が相対的にコミュニケーションの取りやすいメンバーの数が増える傾向にある。

会社のコミュニケーションは、回答者の約半数が取れていると感じている。男女比では女性の方が男性よりもコミュニケーションが取れていると感じている。他方、取引先企業とのコミュニケーションについては、38.4%が取れていると回答、取れていないという回答の13.9%を大きく上回った。この回答は、社内のコミュニケーションとは異なり、男性の方が女性に比べコミュニケーションが取れていると感じている。しかし、社内のコミュニケーションが取れていると感じている回答者は、取引先企業とのコミュニケーションも取れていると感じている。

一般消費者を顧客とする従業員では、5割を超える人が顧客とのコミュニケーションが取れていると感じている。どちらともいえないが33%あるものの、取れていないと感じているのは8.6%に過ぎない。消費者顧客とのコミュニケーションが取れていると感じている人は、社内のコミュニケーションや取引先企業間のコミュニケーションも取れていると感じている。また、男女比で見ると、女性の方が男性より消費者顧客とのコミュニケーションは取れているようである。

社外ネットワークについては、23.6%が活用しているとの回答である。男女比では、男性の方が女性に比較して社外ネットワークを利用している。しかも、男性は年齢を重ねるごとに社外ネットワークの利用度を高めている。他方、女性は反対の傾向にある。男女のコミュニケーションを比較すると、組織の内と外という視点では、男性が外に強く、女性が内に強いという関係が見受けられる。ただし、一般消

費者を顧客とする場合には、社外であるにもかかわらず女性のコミュニケーション力が高い。一般消費者の多くが女性であるとすれば首肯できる。

全体として、社外ネットワークの活用者は、社内コミュニケーションや取引先企業間とのコミュニケーションが取れている。顧客が「一般消費者」か「企業や法人」かでは、後者を顧客としている人の方が、社外ネットワークを活用している。

会社の業績はリーダーシップと正の関係にあり、社内外のコミュニケーションとも関わっている。会社の業績と同じ傾向にあるのは経営理念である。経営理念は、男性の方がこれを共有している割合が高い。男性の方が女性よりも組織に対するコミットが大きいと推測される。年齢別にみると、男性は年齢を重ねるにつれて経営理念を共有する割合が高まる。経営理念は取引先企業とのコミュニケーションについても当てはまる。自社のアイデンティティの確立が取引先企業とのコミュニケーションを円滑にするのかもしれない。

ビジョンも経営理念と同じ傾向にあった。コミュニケーションの取りやすいチーム人数で見ると、比較的大人数を回答した者がビジョンを共有している割合が高い。

忠誠心は「ある」という回答が 37.5%であり、「ない」という回答が 28.2%であった。意外なことに、男性の忠誠心が女性を下回っている。組織へのコミットが高いと推測された男性より女性の方が忠誠心を感じている。これは新たな発見である。

リーダーシップと忠誠心は強く関係しており、リーダーシップが「ある」という回答グループは忠誠心も高い。また、社内外のコミュニケーションと忠誠心が統計的に検証されている。社内全体および部署内のコミュニケーションも、取引先や一般消費者顧客、そして社外ネットワークについても忠誠心との関係が検証された。

また、忠誠心を持つグループは、高い業績の会社にいる従業員であり、経営理念やビジョンを共有するグループでもある。

「会社人間」と「仕事人間」、「会社人間と仕事人間の両方」の 3 分類で比較すると、「両方」という回答者のコミュニケーションが最も取れている。同一部署内も取引先企業とのコミュニケーション、そして一般消費者とのコミュニケーションについても、「両方」が一番割合が高く、次いで「会社人間」、そして「仕事人間」、最後は「わからない」となっている。「会社人間と仕事人間の両方」というのは、基本的には「会社人間」である。したがって、コミュニケーションという視点では「会社人間」の育成は重要な経営課題とみなすべきである。

IT の活用状況では 44.6%が活用しているが、依然として 13.2%は活用していない。「どちらかと言えば活用していない」と「わからない」を含めると 45.8%となる。

コミュニケーションの取れる最適なチーム人数という視点では、IT を活用している場合は、チームメンバーの割合が高くなる。チームメンバーが多くてもコミュニケーションが取れるということは、組織内の情報コストが低いということである。取引コストの比較では、市場から組織への代替が進むことになる。

顧客が「一般消費者」と「企業・法人」では、前者に比べて後者の方が IT 活用の効果を発揮している。しかし、一般消費者を顧客とする場合であっても、大企業では IT を活用せずには市場調査に基づく需要の予測や生産管理ができない。消費者とのコミュニケーションでは、IT 活用がコミュニケーションを円滑化するうえで必要不可欠になっている。

IT 活用企業は社外ネットワークの利用度も高く、経営戦略やマーケティングなどにも活用していると推測できる。経営理念やビジョン、そして忠誠心の涵養にも IT の活用が関係している。

しかしながら、IT 活用は PC 依存度を高めることではない。プレゼンテーションの資料作成のために PPT を活用することは必要であるが、資料作成は目的ではなくコンテンツを示し、情報を共有してコミュニケーションをする手段である。PPT の作成自体が目的になったり、メールの整理や返信などに時間をかけすぎるとは本末転倒であり、本来の仕事に支障をきたすことになる。IT の活用は情報コストの削減につながるということではなければ意味がない。

以上の調査結果に基づき、個人の能力を発揮する円滑なコミュニケーションがとれる組織モデルの構築が課題になる。