

21世紀型中小企業と我が国中小企業の組織革新

—中同協「企業変革支援プログラム」回答企業に関する分析—

立教大学大学院
ビジネスデザイン研究科

山中伸彦

1. 問題意識と研究課題

中小企業白書に見る我が国中小企業の経営課題

- 「新しい経済社会への構造変化の中で」、「経営革新と新規創業の時代」の「自立した企業」となること
- 「グローバル化」、「東アジア経済の関係深化」に伴う国内の下請取引構造が変化するなかでの「イノベーション」や「市場の創造と開拓」への取り組み
- 「海外需要の取り込み」や「新事業展開」に繋がる中小企業の「自己変革」

→ いずれも個々の中小企業者の主体的な自己変革の営為と組織革新の取り組みによって実現される；中小企業者の自己変革と中小企業の組織革新の実態を明らかにし、そうした自己変革や組織革新に伴う課題を析出する作業が必要。

中小企業家同友会による「21世紀型中小企業づくり」

- 我が国中小企業家の主体的な自己変革と組織革新の取り組みとして理解される
- 「これからの日本における中小企業経営について、真剣に論議し謙虚に学び」合うなかから、「人類史的ともいえる激動の時代を迎える」にあたり「新しい時代の要請に応える」べく提起された課題であり、「新しい時代が求める企業のありよう」
- 「今まさに直面している政治、社会、経済構造の急激な変化に対応するためには、何としても追求しなければならない経営課題」

21世紀型中小企業

- 「第1に、自社の存在意義を改めて問い直すとともに、社会的使命感に燃えて事業活動を行い、国民と地域社会からの信頼や期待に高い水準でこたえられる企業」であり、「第2に、社員の創意や自主性が十分に発揮できる社風と理念が確立され、労使が共に育ちあい、高まりあいの意欲に燃え、活力に満ちた豊かな人間集団としての企業」
- グローバル化への対応やイノベーションの実現といった今日の我が国中小企業の実践的な経営課題を踏まえた理念像として提示されていると把握できる
- 個々人の知識やスキル、知的・創造的能力（インテリジェンス）の発揮を組織のパフォーマンスや競争力の発揮へと結実させることを可能にする「インテリジェント・デザイン型企業・組織」の要件を備えた企業像として把握できる

中小企業家同友会「企業変革支援プログラム」

- 21世紀型中小企業を目指した企業変革のために必要な重要な要素を整理分類し、自社の成長発展を図る物差しとして使用される尺度であり、中小企業家が自社の経営課題を認識するための「セルフアセスメント」プログラム
- 5つのカテゴリの22項目に関して自己の企業組織の現状の「成熟度」を評価する

→ 我が国の中小企業の経営体制の現状や組織の実態を示すとともに、それらが「21世紀型中小企業づくり」への変革の道程においてどのような状態にあるのかを示唆する

本研究の課題

– 中小企業家同友会「企業変革支援プログラム」のアセスメント結果の分析を通じて、我が国中小企業の経営組織の実態を把握するとともに、イノベーションや市場創造を実現する自立的な「21世紀型中小企業」への自己変革・組織革新においていかなる課題に直面しているのかを明らかにする。

具体的な分析課題として、

- ① 我が国中小企業の経営と組織の実態の把握
- ② 新規事業創造を実現している企業を抽出し、その経営や組織の実態を把握しその特徴を明らかにする。
- ③ 「21世紀型中小企業づくり」先進企業を抽出し、その経営や組織の実態を把握するとともにその特徴を明らかにする。
- ④ 上記結果の比較検討を行う。

→ イノベティブな中小企業や21世紀型中小企業の理念型に近似した企業との比較対照を通じて、我が国中小企業の組織革新に向けた課題を明らかにする。

2. 「企業変革支援プログラム」と組織デザイン問題

(1) 「企業変革支援プログラム」の構成と内容

カテゴリ	尺度項目	評価内容
I 経営者の責任	1-1 経営理念の成文化と社内の共有 1-2 社員との信頼関係の構築 1-3 経営者の自己変革 1-4 自社の経営の主要数値の正確な把握 1-5 企業の社会的役割と責任の自覚	・中小企業家が経営者として、自覚的、意識的に企業経営に携わることが可能となっているか否か、また自己の企業の利害を超えた、より広い社会的な視野に立って企業経営に取り組むという意識が確保されているか否か
II 経営理念を 実践する過程	2-1 自社をめぐる情報収集と分析 2-2 経営方針の策定 2-3 経営計画の策定 2-4 経営方針と経営計画の実行と評価	・理念に基づいて合理的に事業を経営していくための長期的方針や短・中期的な計画が策定されているか否か、経営方針や計画の実行をフィードバックする仕組みが確保されているか否か →合理的な経営のための経営ルーティンやシステムが構築されているか否か、合理的な組織運営に必要な官僚制化が実現されているか
III 人を生かす 経営の実践	3-1 社員の自主性の発揮 3-2 共に学び共に育ちあう社風づくり 3-3 労働環境の整備 3-4 対等な労使関係	・対等かつ良好な労使関係が構築されているかどうか、法令に則った、ワークライフバランスを維持し得る職場環境が整備されているかどうか ・従業員の自主性が発揮され、組織的学習が促進されるような組織となっているかどうか
IV 市場・顧客 及び自社の理 解と対応状況	4-1 市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握 4-2 苦情対応や顧客との関係強化 4-3 顧客の満足度の把握 4-4 自社の強み、弱みの分析と把握	・積極的に市場の動向や顧客のニーズならびに満足度を把握するといった取り組みや自社の能力や資源を意識的に再検討するといったことが行われているかどうか
V 付加価値を 高める	5-1 製品やサービスの企画・設計について 5-2 製品やサービスを生産・提供する仕組みと体制、その運営 5-3 間接部門サービスの運営 5-4 取引先との関係強化 5-5 新事業の取り組みへの仕組みと体制	・製品やサービスの企画・開発、生産体制並びに間接業務の遂行が組織的に実現されているか否か、他の企業との協力関係の構築状況、さらに新規事業創造の取り組みが行われているか →効率的な業務遂行を確保するような合理的組織が形成されているか、新たな付加価値創造に繋がるイノベーションや事業構想が実現されているか否か

経営成熟度	定義	組織の状態
0	施策や取り組みが「存在しない状態」	課題やその必要性が認識されていない状態；事業経営や自社の組織について、意識的に問うことすらなされていない状態
1	「初期の状態」	経営上の課題や取り組みの必要性は認識されているものの、課題への対応や取り組みは「場当たりの」にしかなされていない状態
2	「反復実施」	課題への対応や取り組みはなされているものの「課題解決の手順や仕組みが不十分で、個別的、部分的実施」の状態
3	「定義され標準化されている状態」	「課題解決の手順が確立され、実践されている」状態；組織として官僚制的手続きが形成され、標準化されたプログラムとして業務遂行がなされている状態
4	「管理されている状態」	課題解決の手順が確立され、実践されているのみならず、「見直され、さらに実践されている」状態；標準化された業務活動に対し、その成果を検証し、必要な修正を施すようなフィードバック・プログラムが形成されている状態
5	「最適化している状態」	成果の検証、修正といったフィードバックを通じて改善を重ね、「ベスト・プラクティス」が形成されている状態

→ 「企業変革支援プログラム」においては「経営成熟度」レベルがより高くなればなるほど、「企業変革」が進展しており、また「21世紀型中小企業」へと近づくと考えられている。

(2) 「企業変革支援プログラム」と組織デザイン

- 「21世紀型中小企業づくり」 = 「企業変革支援プログラム」：中小企業の組織デザイン問題を分析する尺度として把握することが出来る
- 組織デザインの分析枠組み：PARCモデル = 組織は人々（People）、アーキテクチャ（Architecture）、ルーティン（Routine）、文化（Culture）といった相互補完的な要素ないし変数によって構成されるものとして把握される

変数カテゴリ	組織変数
People (人々)	構成員の才能やスキル；嗜好や信念、目的；報酬への動機づけやリスク負担；企業との関係
Architecture (アーキテクチャ)	企業の境界；職務、部門、事業部の編成；報告と権限の関係；所有構造やガバナンス構造；企業内外の人的ネットワーク
Routine (ルーティン)	経営プロセス、経営政策、経営の手続き；情報収集、意思決定、資源配分、業績モニタリングの方法；意思決定の配分；仕事の仕方に対する「暗黙的契約」
Culture (文化)	企業の存在理由、集团的・個人的行為やその目的に関する根本的な共有価値観；思考や行動を形成する組織特殊な言語；構成員のマインドセットやメンタルモデル；事象の解釈枠組み；行動規範

－企業変革支援プログラムの尺度構成とPARCモデルとの対応関係

カテゴリ	項目	PARCモデルとの対応
I 経営者の責任	1-1 経営理念の成文化と社内の共有	P/C
	1-2 社員との信頼関係の構築	P/C
	1-3 経営者の自己変革	
	1-4 自社の経営の主要数値の正確な把握	R
	1-5 企業の社会的役割と責任の自覚	
II 経営理念を実践する過程	2-1 自社をめぐる情報収集と分析	R
	2-2 経営方針の策定	R
	2-3 経営計画の策定	R
	2-4 経営方針と経営計画の実行と評価	R
III 人を生かす経営の実践	3-1 社員の自主性の発揮	C
	3-2 共に学び共に育ちあう社風づくり	C
	3-3 労働環境の整備	A/R
	3-4 対等な労使関係	P/A/C
IV 市場・顧客及び自社の理解と対応状況	4-1 市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握	R
	4-2 苦情対応や顧客との関係強化	R
	4-3 顧客の満足度の把握	R
	4-4 自社の強み、弱みの分析と把握	R
V 付加価値を高める	5-1 製品やサービスの企画・設計について	A/R
	5-2 製品やサービスを生産・提供する仕組みと体制、その運営	A/R
	5-3 間接部門(間接業務)サービスの運営	A/R
	5-4 取引先(仕入先、協力企業、元請け等)との関係強化	A/R
	5-5 新事業(第二創業や業態転換などを含む)の取り組みへの仕組みと体制	A/R

→ 「企業変革支援プログラム」の尺度構成は、ロバーツの組織デザインモデルと整合的であり、中小企業の組織デザイン問題を把握する尺度としての理論的妥当性を認め得る。

3. 「企業変革支援プログラム」アセスメント結果の分析

(1) 2011年回答企業から見る我が国中小企業の現状と課題

－分析対象としたデータ：企業変革支援プログラムのアセスメント結果のデータのうち、直近の回答データでありかつ一定の回答件数が抽出された2011年の948件の回答データ

i) 企業属性

業種	企業数	比率
サービス業	247	26.1%
医療、福祉	21	2.2%
飲食店	13	1.4%
運輸、通信業	21	2.2%
卸売、小売	170	17.9%
教育・学習支援	5	0.5%
金融、保険	25	2.6%
情報通信業	58	6.1%
製造業	193	20.4%
電機・ガス・熱供給・水道	1	0.1%
不動産	28	3.0%
複合サービス	1	0.1%
NA	165	17.4%
総計	948	

正社員数	企業数	比率
29人以下	833	87.9%
30～99人	91	9.6%
100～299人	19	2.0%
300～499人	3	0.3%
500～999人	2	0.2%
1000～5000人	0	0.0%
5000人以上	0	0.0%
総計	948	

社員数(パート・アルバイト含む)	企業数	比率
29人以下	754	79.5%
30～99人	148	15.6%
100～299人	35	3.7%
300～499人	7	0.7%
500～999人	2	0.2%
1000～5000人	2	0.2%
5000人以上	0	0.0%
総計	948	

地域	企業数	比率
デモ環境	1	0.1%
愛知同友会	236	24.9%
愛媛同友会	32	3.4%
茨城同友会	1	0.1%
岡山同友会	6	0.6%
沖縄同友会	36	3.8%
岩手同友会	1	0.1%
宮崎同友会	9	0.9%
宮城県同友会	3	0.3%
京都同友会	10	1.1%
熊本同友会	15	1.6%
広島同友会	68	7.2%
香川同友会	57	6.0%
高知同友会	14	1.5%
埼玉同友会	1	0.1%
山形同友会	1	0.1%
山口同友会	3	0.3%
山梨同友会	2	0.2%
滋賀同友会	13	1.4%
鹿児島同友会	9	0.9%
秋田同友会	1	0.1%
新潟同友会	2	0.2%
神奈川同友会	8	0.8%
静岡同友会	11	1.2%
石川同友会	3	0.3%
千葉同友会	7	0.7%
大阪同友会	223	23.5%
大分同友会	6	0.6%
長崎同友会	1	0.1%
長野同友会	5	0.5%
鳥取同友会	1	0.1%
島根同友会	29	3.1%
東京同友会	7	0.7%
徳島県同友会	5	0.5%
奈良同友会	4	0.4%
富山県同友会	14	1.5%
福岡同友会	42	4.4%
福島県同友会	24	2.5%
兵庫同友会	19	2.0%
北海道同友会	18	1.9%
総計	948	

資本金	企業数	比率
500万円未満	377	39.8%
500万～1000万円未満	84	8.9%
1000万～3000万円未満	386	40.7%
3000万～5000万円未満	63	6.6%
5000万～1億円未満	29	3.1%
1億～10億円未満	8	0.8%
10億円以上	1	0.1%
総計	948	

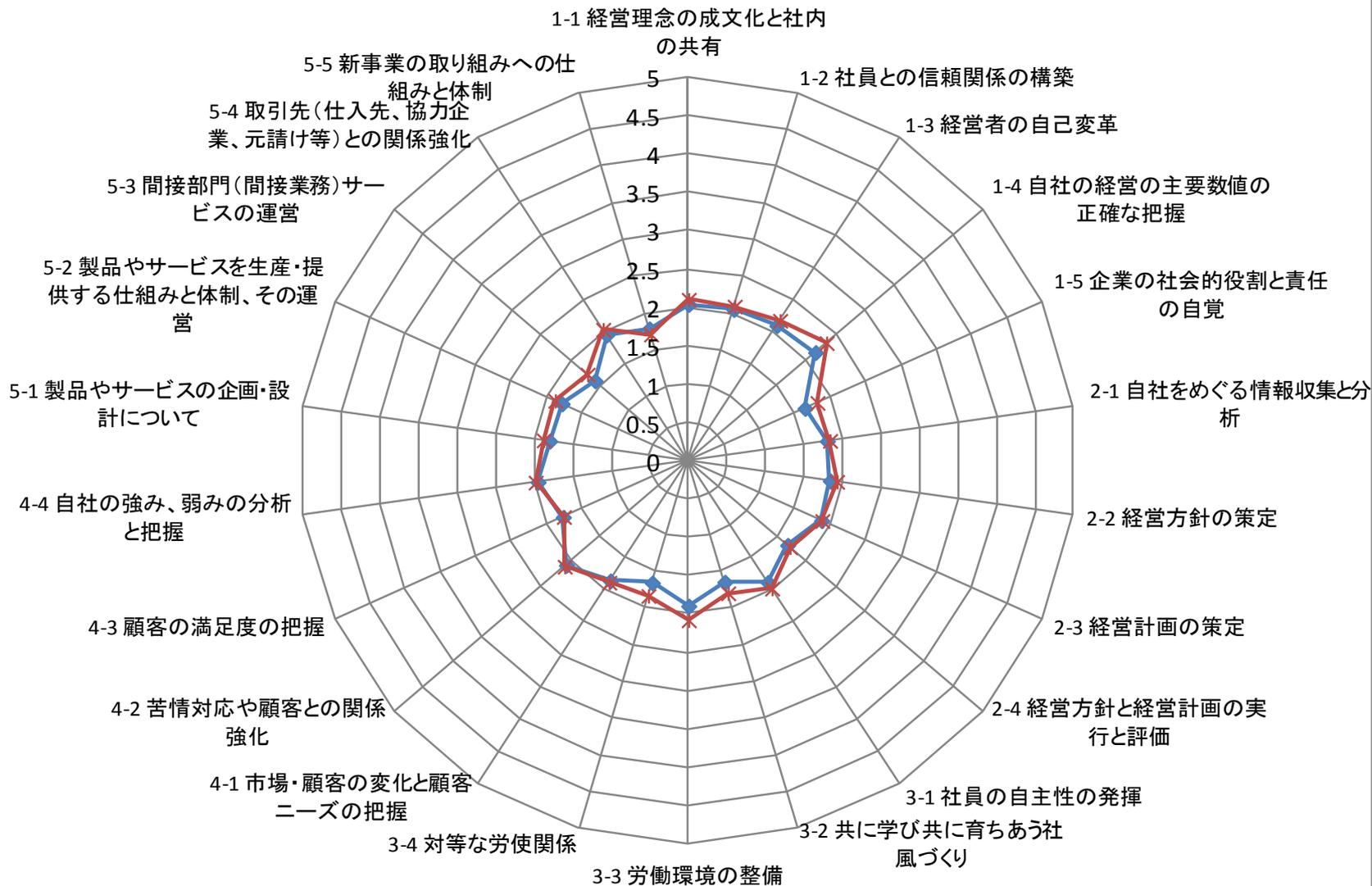
創業以来の年数	企業数	比率
10年未満	184	19.4%
10～20年未満	159	16.8%
20年～30年未満	145	15.3%
30年～50年未満	283	29.9%
50年～70年未満	122	12.9%
70年～100年未満	38	4.0%
100年以上	17	1.8%
総計	948	

ii) 2011年回答企業の経営成熟度

尺度項目	2012年回答企業	2011年回答企業
1-1 経営理念の成文化と社内の共有	2.039106145	2.101265823
1-2 社員との信頼関係の構築	2.055865922	2.095991561
1-3 経営者の自己変革	2.094972067	2.170886076
1-4 自社の経営の主要数値の正確な把握	2.156424581	2.343881857
1-5 企業の社会的役割と責任の自覚	1.642458101	1.818565401
2-1 自社をめぐる情報収集と分析	1.798882682	1.834388186
2-2 経営方針の策定	1.837988827	1.925105485
2-3 経営計画の策定	1.877094972	1.887130802
2-4 経営方針と経営計画の実行と評価	1.681564246	1.721518987
3-1 社員の自主性の発揮	1.882681564	1.981012658
3-2 共に学び共に育ちあう社風づくり	1.648044693	1.799578059
3-3 労働環境の整備	1.893854749	2.079113924
3-4 対等な労使関係	1.659217877	1.83649789
4-1 市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握	1.860335196	1.888185654
4-2 苦情対応や顧客との関係強化	2.078212291	2.107594937
4-3 顧客の満足度の把握	1.770949721	1.762658228
4-4 自社の強み、弱みの分析と把握	1.955307263	1.98628692
5-1 製品やサービスの企画・設計について	1.804469274	1.880801688
5-2 製品やサービスを生産・提供する仕組みと体制、その運営	1.787709497	1.883966245
5-3 間接部門(間接業務)サービスの運営	1.592178771	1.71835443
5-4 取引先(仕入先、協力企業、元請け等)との関係強化	1.94972067	2.032700422
5-5 新事業(第二創業や業態転換などを含む)の取り組みへの仕組みと体制	1.793296089	1.716244726

◆ 2012年回答企業

✱ 2011年回答企業



- 「企業変革支援プログラム」の各尺度項目の平均値が高い項目は、
 - 1-4 自社の経営の主要数値の正確な把握 (2.34)
 - 1-3 経営者の自己変革 (2.17)
 - 4-2 苦情対応や顧客との関係強化 (2.11)
 - 1-1 経営理念の成文化と社内の共有 (2.10)
 - 1-2 社員との信頼関係の構築 (2.10)

- 我が国中小企業において経営成熟度が比較的高い取り組みは、「1-4 自社の経営の主要数値の正確な把握」、「1-3 経営者の自己変革」、「4-2 苦情対応や顧客との関係強化」；これらについてはより積極的に取り組まれているものと考えられる。

- 成熟度の低い項目は、
 - 5-5 新事業の取り組みへの仕組みと体制 (1.72)
 - 5-3 間接部門サービスの運営 (1.72)
 - 2-4 経営方針と経営計画の実行と評価 (1.72)
 - 4-3 顧客の満足度の把握 (1.76)
 - 3-2 共に学び共に育ちあう社風づくり (1.80)

- これらの取り組みについてはあまり成熟していない；組織的取り組みとして整備されていない。

- 平均値をプロットした経営成熟度チャートから、成熟度の高い項目も低い項目も、値のそれほどの差異はなく、全体として成熟度は2前後の低い水準で止まっている。

(2) 新事業取り組み企業の経営・組織の実態と経営成熟度

－分析対象としたデータ：「企業変革支援プログラム」の尺度項目「5-5新事業の取り組みへの仕組みと体制」について「5」と回答している26件のデータ

i) 企業属性

業種	企業数	比率
サービス業	5	19.2%
医療、福祉	1	3.8%
卸売、小売	2	7.7%
教育、学習支援	1	3.8%
金融、保険	1	3.8%
情報通信業	2	7.7%
製造業	9	34.6%
NA	5	19.2%
総計	26	

正社員数	企業数	比率
29人以下	15	57.7%
30～99人	7	26.9%
100～299人	3	11.5%
300～499人	1	3.8%
500～999人	0	0.0%
1000～5000人	0	0.0%
5000人以上	0	0.0%
総計	26	

社員数(パート・アルバイト含む)	企業数	比率
29人以下	14	53.8%
30～99人	7	26.9%
100～299人	2	7.7%
300～499人	2	7.7%
500～999人	0	0.0%
1000～5000人	1	3.8%
5000人以上	0	0.0%
総計	26	

地域	企業数	比率
愛知中小企業家同友会	2	7.7%
沖繩同友会	4	15.4%
京都同友会	1	3.8%
広島同友会	3	11.5%
香川同友会	4	15.4%
埼玉同友会	1	3.8%
滋賀同友会	2	7.7%
大阪同友会	4	15.4%
奈良同友会	1	3.8%
福岡同友会	1	3.8%
兵庫県中小企業家同友会	1	3.8%
北海道同友会	2	7.7%
総計	26	

資本金	企業数	比率
500万円未満	8	30.8%
500万～1000万円未満	2	7.7%
1000万～3000万円未満	9	34.6%
3000万～5000万円未満	3	11.5%
5000万～1億円未満	2	7.7%
1億～10億円未満	2	7.7%
10億円以上	0	0.0%
総計	26	

創業以来の年数	企業数	比率
10年未満	7	26.9%
10～20年未満	2	7.7%
20年～30年未満	4	15.4%
30年～50年未満	5	19.2%
50年～70年未満	7	26.9%
70年～100年未満	1	3.8%
100年以上	0	0.0%
総計	26	

ii) 新事業取り組み企業の経営成熟度

尺度項目	成熟度
1-1 経営理念の成文化と社内の共有	3.653846
1-2 社員との信頼関係の構築	3.307692
1-3 経営者の自己変革	3.692308
1-4 自社の経営の主要数値の正確な把握	4.153846
1-5 企業の社会的役割と責任の自覚	3.461538
2-1 自社をめぐる情報収集と分析	3.653846
2-2 経営方針の策定	3.769231
2-3 経営計画の策定	3.692308
2-4 経営方針と経営計画の実行と評価	3.730769
3-1 社員の自主性の発揮	3.384615
3-2 共に学び共に育ちあう社風づくり	3.230769
3-3 労働環境の整備	3.461538
3-4 対等な労使関係	3.076923
4-1 市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握	3.769231
4-2 苦情対応や顧客との関係強化	3.846154
4-3 顧客の満足度の把握	3.5
4-4 自社の強み、弱みの分析と把握	3.769231
5-1 製品やサービスの企画・設計について	3.730769
5-2 製品やサービスを生産・提供する仕組みと体制、その運営	3.461538
5-3 間接部門(間接業務)サービスの運営	3.538462
5-4 取引先(仕入先、協力企業、元請け等)との関係強化	3.461538
5-5 新事業(第二創業や業態転換などを含む)の取り組みへの仕組みと体制	5

- 抽出条件となっている項目5-5を除いて比較すると、平均値の高い項目は、
 - 1-4 自社の経営の主要数値の正確な把握 (4.15)
 - 4-2 苦情対応や顧客との関係強化 (3.85)
 - 2-2 経営方針の策定 (3.77)
 - 4-1 市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握 (3.77)
 - 4-4 自社の強み、弱みの分析と把握 (3.77)

- 他方で平均値の低い項目は
 - 3-4 対等な労使関係 (3.08)
 - 3-2 共に学び共に育ちあう社風づくり (3.23)
 - 1-2 社員との信頼関係の構築 (3.31)
 - 3-1 社員の自主性の発揮 (3.38)
 - 1-5 企業の社会的役割と責任の自覚 (3.46)

- 新事業取り組み企業：「外部環境及び内部環境の分析に基づいて、経営方針に沿った合理的な経営管理システム（アーキテクチャとルーティン）が確立されている企業であり、戦略的な市場適応のマネジメントにおいて高い成熟度を示している企業」

(3) 21世紀型中小企業の経営・組織の実態と経営成熟度

－分析対象としたデータ：「企業変革支援プログラム」の尺度項目のうち、「21世紀型中小企業」の要件と整合的であるとされているカテゴリⅢ-1及び2、カテゴリⅣの成熟度の数値の平均値を21世紀型中小企業スコアとして算出、本スコアが4以上の企業を「21世紀型中小企業」として抽出して得られた51件のデータ

i) 企業属性

業種	企業数	比率
サービス業	9	17.6%
医療、福祉	1	2.0%
運輸、通信業	2	3.9%
卸売、小売	10	19.6%
教育・学習支援	1	2.0%
金融・保険	1	2.0%
情報通信業	1	2.0%
複合サービス	1	2.0%
製造業	12	23.5%
NA	13	25.5%
総計	51	

地域	企業数	比率
デモ環境	2	3.9%
愛知中小企業家同友会	1	2.0%
愛媛同友会	1	2.0%
岡山同友会	1	2.0%
沖縄同友会	5	9.8%
宮城県中小企業家同友会	1	2.0%
京都同友会	2	3.9%
熊本同友会	1	2.0%
広島同友会	4	7.8%
香川同友会	4	7.8%
埼玉同友会	1	2.0%
山形同友会	1	2.0%
山口同友会	1	2.0%
滋賀同友会	2	3.9%
鹿児島同友会	1	2.0%
青森同友会	1	2.0%
千葉同友会	2	3.9%
大阪同友会	11	21.6%
大分同友会	1	2.0%
島根同友会	1	2.0%
徳島県中小企業家同友会	1	2.0%
奈良同友会	2	3.9%
福岡同友会	2	3.9%
福島県中小企業家同友会	1	2.0%
北海道同友会	1	2.0%
総計	51	
創業以来の年数	企業数	比率
10年未満	7	13.7%
10～20年未満	10	19.6%
20年～30年未満	6	11.8%
30年～50年未満	16	31.4%
50年～70年未満	8	15.7%
70年～100年未満	2	3.9%
100年以上	2	3.9%
総計	51	

正社員数	企業数	比率
29人以下	29	56.9%
30～99人	14	27.5%
100～299人	4	7.8%
300～499人	3	5.9%
500～999人	0	0.0%
1000～5000人	0	0.0%
5000人以上	1	2.0%
総計	51	

社員数(パート・アルバイト含む)	企業数	比率
29人以下	27	52.9%
30～99人	12	23.5%
100～299人	5	9.8%
300～499人	3	5.9%
500～999人	1	2.0%
1000～5000人	2	3.9%
5000人以上	1	2.0%
総計	51	

資本金	企業数	比率
500万円未満	20	39.2%
500万～1000万円未満	2	3.9%
1000万～3000万円未満	11	21.6%
3000万～5000万円未満	6	11.8%
5000万～1億円未満	8	15.7%
1億～10億円未満	3	5.9%
10億円以上	1	2.0%
総計	51	

ii) 21世紀型中小企業の経営成熟度

尺度項目	成熟度
1-1 経営理念の成文化と社内の共有	3.80
1-2 社員との信頼関係の構築	3.78
1-3 経営者の自己変革	3.88
1-4 自社の経営の主要数値の正確な把握	4.20
1-5 企業の社会的役割と責任の自覚	3.63
2-1 自社をめぐる情報収集と分析	4.04
2-2 経営方針の策定	4.25
2-3 経営計画の策定	4.16
2-4 経営方針と経営計画の実行と評価	4.20
3-1 社員の自主性の発揮	4.25
3-2 共に学び共に育ちあう社風づくり	4.14
3-3 労働環境の整備	3.98
3-4 対等な労使関係	3.80
4-1 市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握	4.24
4-2 苦情対応や顧客との関係強化	4.37
4-3 顧客の満足度の把握	4.06
4-4 自社の強み、弱みの分析と把握	4.31
5-1 製品やサービスの企画・設計について	4.02
5-2 製品やサービスを生産・提供する仕組みと体制、その運営	4.00
5-3 間接部門(間接業務)サービスの運営	3.96
5-4 取引先(仕入先、協力企業、元請け等)との関係強化	3.86
5-5 新事業(第二創業や業態転換などを含む)の取り組みへの仕組みと体制	3.53

- 各項目の平均値を比較すると、平均値の高い項目は、
 - 4-2 苦情対応や顧客との関係強化 (4.37)
 - 4-4 自社の強み、弱みの分析と把握 (4.31)
 - 2-2 経営方針の策定 (4.25)
 - 3-1 社員の自主性の発揮 (4.25)
 - 4-1 市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握 (4.24)

- 平均値の低い項目は、
 - 5-5 新事業の取り組みへの仕組みと体制 (3.53)
 - 1-5 企業の社会的役割と責任の自覚 (3.63)
 - 1-2 社員との信頼関係の構築 (3.78)
 - 1-1 経営理念の成文化と社内の共有 (3.80)
 - 3-4 対等な労使関係 (3.80)

- 21世紀型中小企業：「市場や顧客の変化といった外部環境の変化に適応するための合理的・意識的な経営管理システムと経営組織を備え、従業員の自主性の発揮による個の能力活用を実現し得るような企業」

(4) 比較分析－我が国中小企業の組織革新とその課題

i) 企業属性

－所在地の地理的分布についてみると、2011年回答企業においては愛知県の企業が最も多く見られたが、新事業取り組み企業、21世紀型中小企業においては、大阪、沖縄といった異なる地域の企業が多く見られた。

－業種については、いずれにおいてもサービス業、卸売・小売、製造業が多く見られた；2011年回答企業において最も多く見られる業種がサービス業であるのに対して、新事業取り組み企業、21世紀型中小企業においては製造業が最も多く見られた。

－従業員規模別の分布では、いずれも29人以下の企業が最も多く見られる；平均正社員数で見ると2011年回答企業が17.7人（2011年）であるのに対して、新事業取り組み企業では47.7人、21世紀型中小企業においては56.8人となっている
→新事業取り組み企業や21世紀型中小企業は一般的な中小企業よりも正社員規模において若干大きい企業である（ $F(2,1021)=18.57(p<.01)$ ）。

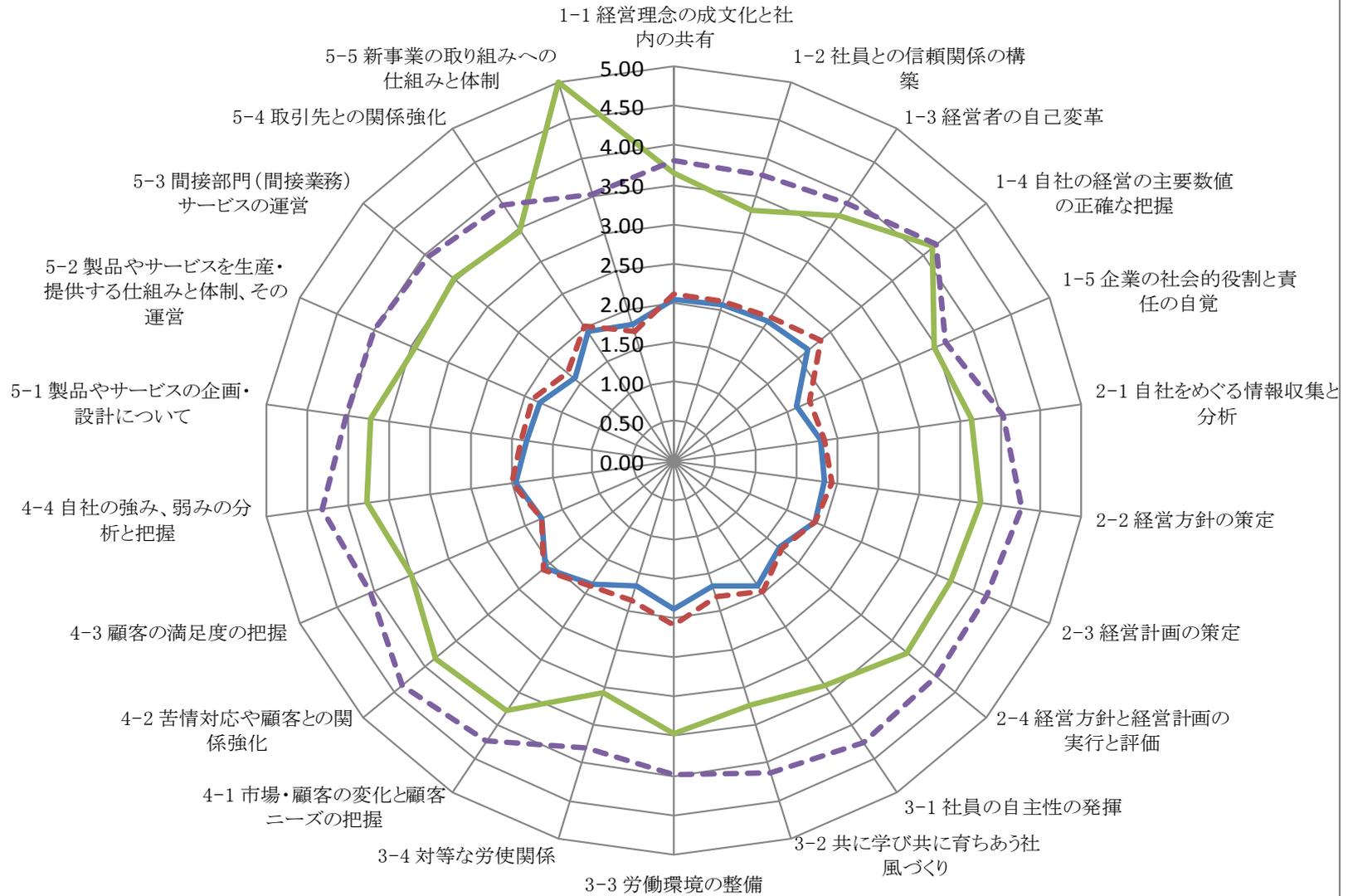
－資本金額の分布で見ると、いずれも500万円未満と1000万～3000万円未満の二つの資本金階級に多く分布している；平均資本金額で見ると2011年回答企業では2225万円、新事業取り組み企業では2344万円、21世紀型中小企業では2730万円という資本金額
→資本金規模においては企業間の差はない。

－平均の創業以来年数で見ても2011年回答企業が32.4年、新事業取り組み企業が31.5年、21世紀型中小企業が34.6年と企業間の差は見られない

ii) 経営成熟度の比較

尺度項目	2012年回答企業	2011年回答企業	新事業取組企業	21世紀型中小企業
1-1 経営理念の成文化と社内の共有	2.04	2.10	3.65	3.80
1-2 社員との信頼関係の構築	2.06	2.10	3.31	3.78
1-3 経営者の自己変革	2.09	2.17	3.69	3.88
1-4 自社の経営の主要数値の正確な把握	2.16	2.34	4.15	4.20
1-5 企業の社会的役割と責任の自覚	1.64	1.82	3.46	3.63
2-1 自社をめぐる情報収集と分析	1.80	1.83	3.65	4.04
2-2 経営方針の策定	1.84	1.93	3.77	4.25
2-3 経営計画の策定	1.88	1.89	3.69	4.16
2-4 経営方針と経営計画の実行と評価	1.68	1.72	3.73	4.20
3-1 社員の自主性の発揮	1.88	1.98	3.38	4.25
3-2 共に学び共に育ちあう社風づくり	1.65	1.80	3.23	4.14
3-3 労働環境の整備	1.89	2.08	3.46	3.98
3-4 対等な労使関係	1.66	1.84	3.08	3.80
4-1 市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握	1.86	1.89	3.77	4.24
4-2 苦情対応や顧客との関係強化	2.08	2.11	3.85	4.37
4-3 顧客の満足度の把握	1.77	1.76	3.50	4.06
4-4 自社の強み、弱みの分析と把握	1.96	1.99	3.77	4.31
5-1 製品やサービスの企画・設計について	1.80	1.88	3.73	4.02
5-2 製品やサービスを生産・提供する仕組みと体制、その運営	1.79	1.88	3.46	4.00
5-3 間接部門(間接業務)サービスの運営	1.59	1.72	3.54	3.96
5-4 取引先(仕入先、協力企業、元請け等)との関係強化	1.95	2.03	3.46	3.86
5-5 新事業(第二創業や業態転換などを含む)の取り組みへの仕組みと体制	1.79	1.72	5.00	3.53

— 2012年回答企業
 - - - 2011年回答企業
 — 新事業取組企業
 - - - 21世紀型中小企業



－ 一見して把握できるように2011年回答企業と、新事業取り組み企業及び21世紀型中小企業との間には、すべての項目の値に大きな差異がある。

→2011年回答企業が我が国の一般的な中小企業をある程度代表しているとすれば、新事業取り組み企業及び21世紀型中小企業といった企業は一般的な中小企業に比べてすべての点において、経営成熟度が高い企業であると言える。

－新事業取り組み企業、21世紀型中小企業のいずれについても、各項目の成熟度の高さが示しているのは、これらの企業においては合理的な経営管理システムと経営組織が構築され、外部環境の変化に対する戦略的適応の仕組みが確立されているということ、また個の能力の発揮を組織の競争力に結実させるための組織環境が形成されているということである。

→我が国の中小企業が新たなイノベーションや事業の創造を実現し得る自立的な中小企業へと組織変革を遂げる上で、新事業取り組み企業や21世紀型中小企業に見られるような経営成熟度の向上を図ることが課題として指摘される。

➡では、具体的にどのような点において経営成熟度を向上させる必要があるか、どのような領域に関して、より注力する必要があるのだろうか；経営成熟度の差の大きさから検討してみる。

尺度項目	2011と新事業の差	2011と21世紀の差	新事業と21世紀の差
1-1 経営理念の成文化と社内の共有	1.55	1.70	0.15
1-2 社員との信頼関係の構築	1.21	1.69	0.48
1-3 経営者の自己変革	1.52	1.71	0.19
1-4 自社の経営の主要数値の正確な把握	1.81	1.85	0.04
1-5 企業の社会的役割と責任の自覚	1.64	1.81	0.17
2-1 自社をめぐる情報収集と分析	1.82	2.20	0.39
2-2 経営方針の策定	1.84	2.33	0.49
2-3 経営計画の策定	1.81	2.27	0.46
2-4 経営方針と経営計画の実行と評価	2.01	2.47	0.47
3-1 社員の自主性の発揮	1.40	2.27	0.87
3-2 共に学び共に育ちあう社風づくり	1.43	2.34	0.91
3-3 労働環境の整備	1.38	1.90	0.52
3-4 対等な労使関係	1.24	1.97	0.73
4-1 市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握	1.88	2.35	0.47
4-2 苦情対応や顧客との関係強化	1.74	2.26	0.53
4-3 顧客の満足度の把握	1.74	2.30	0.56
4-4 自社の強み、弱みの分析と把握	1.78	2.33	0.54
5-1 製品やサービスの企画・設計について	1.85	2.14	0.29
5-2 製品やサービスを生産・提供する仕組みと体制、その運営	1.58	2.12	0.54
5-3 間接部門(間接業務)サービスの運営	1.82	2.24	0.42
5-4 取引先(仕入先、協力企業、元請け等)との関係強化	1.43	1.83	0.40
5-5 新事業(第二創業や業態転換などを含む)の取り組みへの仕組みと体制	3.28	1.81	-1.47

– 2011年回答企業と新事業取り組み企業との間では、最も差の大きかった項目は「5-5 新事業の取り組み」であり、次いで「2-4 経営方針と経営計画の実行と評価」、「4-1 市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握」、「5-1 製品やサービスの企画・設計について」、「2-2 経営方針の策定」といった項目であった。

→新事業取り組み企業への組織革新には、新事業創造のための組織的な取り組みに加え、経営のフィードバックシステムの構築、市場や顧客といった外部環境の変化の分析とそれに基づく戦略的な経営方針の策定、基幹業務に関する合理的アーキテクチャとルーティンの形成といった点の改革が大きな課題となる。

– 21世紀型中小企業との間で、最も差の大きかった項目は「2-4 経営方針と経営計画の実行と評価」であり、次いで「4-1 市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握」、「3-2 共に学び共に育ちあう社風づくり」、「2-2 経営方針の策定」、「4-4 自社の強み、弱みの分析と把握」といった項目であった。

→21世紀型中小企業に向けた企業づくりにおいては、経営フィードバックシステムの構築、市場や顧客など外部環境の変化並びに自社のコンピタンスに関する分析とそれに基づく戦略的方針の策定、組織学習を促進するような相互の成長を促す企業文化の形成といった点が重要な課題となる。

– 企業変革支援プログラムの各カテゴリは相互に補完的関係にある組織デザイン変数として機能している；組織革新上の課題は、個別に独立した課題として取り込まれるのではなく、相互の繋がり、連関を意識したうえで、ある程度のまとまりを持って集中的に取り込まれる必要がある。

→我が国中小企業の「企業変革」の成否は個々の中小企業者のリーダーシップの発揮に依存する。