

2020 年 11 月 4 日

報道関係各位

一般社団法人日本能率協会

『日本企業の経営課題 2020』調査結果

【第 5 弾】能動的に変化に適応できる組織の条件

「組織としてのアイデンティティを確立」など 6 要素が不可欠

一般社団法人日本能率協会（会長：中村正己、JMA）は、企業が抱える経営課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策の方向性を探ることを目的に、1979 年から、企業経営者を対象に、「当面する企業経営課題に関する調査」を実施しています。今年度は 2020 年 7～8 月に実施し、532 社からの回答を得ました。

最終回となる第 5 弾として、「能動的に変化に適応できる組織の条件」について、ご報告します。また、本調査結果をまとめた報告書は 11 月 5 日より、小会のホームページ（<https://www.jma.or.jp/>）でご覧いただけます。

**変化適応度における上位 1 割の企業を分析した結果、
能動的に変化に適応できる組織の特長として、以下の 6 要素が確認できました。**

- ① 組織としてのアイデンティティを確立する
- ② 高度な自律性を涵養する
- ③ コアとなるテクノロジー、コンピタンス（組織能力）を保持する
- ④ 多様性を尊重する
- ⑤ 社会とのつながり、相互依存性を理解する
- ⑥ 組織的な学習を促進する

※ <調査結果を受けてのコメント> は、9 ページに記載しています。

■ 「2020 年度（第 41 回）当面する企業経営課題に関する調査」概要

調査時期	2020 年 7 月 20 日～8 月 21 日
調査対象	JMA の法人会員ならびに評議員会社、およびサンプル抽出した全国主要企業の経営者（計 5,000 社）
調査方法	郵送調査法（質問票を郵送配布し、郵送およびインターネットにより回答）
回答数・回収率	回答数 532 社・回答率 10.6% （回答企業の概要は 6 ページに記載）

【本件に関するお問合せ先】

一般社団法人日本能率協会 KAICA 研究所（担当：近田）

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL：03-3434-0380 FAX:03-3434-6330 e-mail：kadai@jma.or.jp

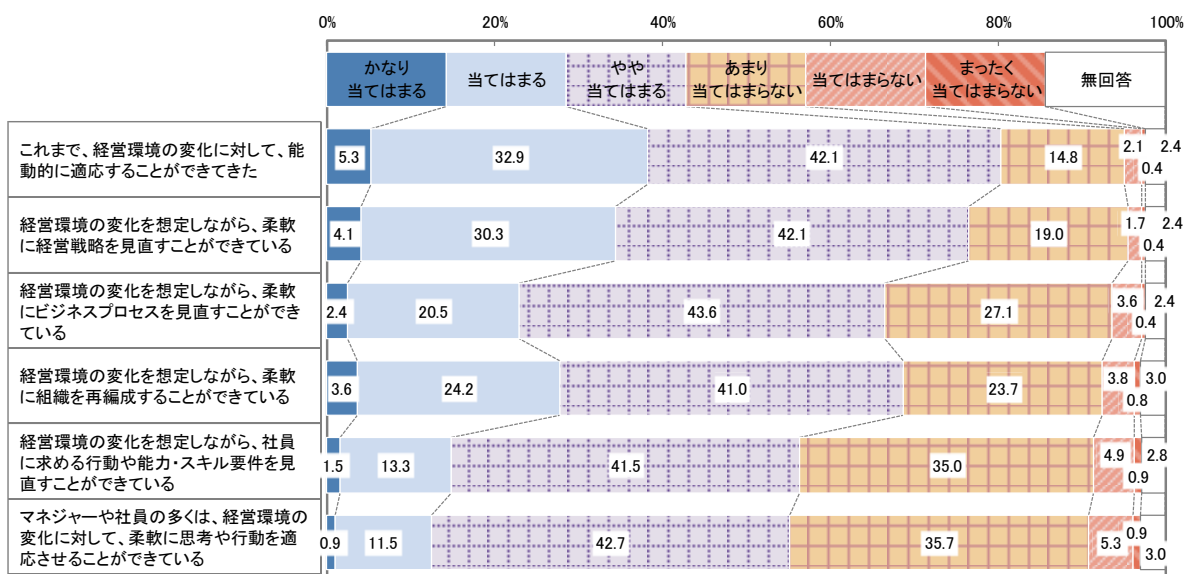
※取材のお問合せは、広報室（担当：田部、TEL:03-3434-8620 または 080-4330-9370、

e-mail：jmapr@jma.or.jp）へお願いいたします。

1. 調査の仮説と分析方法

- デジタル技術の進化に伴う経営環境の劇的な変化に加え、今般の新型コロナウイルス感染拡大により、企業が対処すべき経営課題は大きな変化にさらされています。もはや環境変化が当然となっている今日においては、いかに能動的に変化に適応していくか。そのための組織づくりが不可欠となっていると言えます。
- こうした問題意識のもと、今回の調査では「**能動的に変化に適応できる組織の条件とは何か**」をテーマに取り上げ、調査・分析を行いました。
- 調査にあたっては、まず、**経営環境の変化への対応状況に関する6つの設問**について、それぞれ、当てはまるかどうかを尋ねました。【図1】

【図1】 経営環境の変化への対応状況（N=532,SA）



- 結果、いずれの設問についても、「やや当てはまる」との回答が4割強と多数を占めています。特に、「経営環境の変化を想定しながら、社員に求める行動や能力・スキル要件を見直すことができています」「マネジャーや社員の多くは、経営環境の変化に対して、柔軟に思考や行動を適応させることができています」については、「あまり当てはまらない」の比率が3割超と高めとなっています。
- 一方で、いずれの設問についても、「かなり当てはまる」「当てはまる」と答えた企業が一定数存在しており、こうした企業の特長を分析することで、能動的に変化に適応する組織の条件を探ることができると考えられます。
- そこで、【図1】の各設問への回答につき、「かなり当てはまる」=6点、「当てはまる」=5点、「やや当てはまる」=4点、「あまり当てはまらない」=3点、「当てはまらない」=2点、「まったく当てはまらない」=1点として計算。その合計点にもとづいて、回答企業を変化適応度における高位・中位・低位群の3グループに区分しました。

高位群（36～29点）	59社（11.1%）
中位群（28～19点）	394社（74.1%）
低位群（18点以下）	60社（11.3%）

※当該設問に無回答の企業があるため、全体で100%とならない。

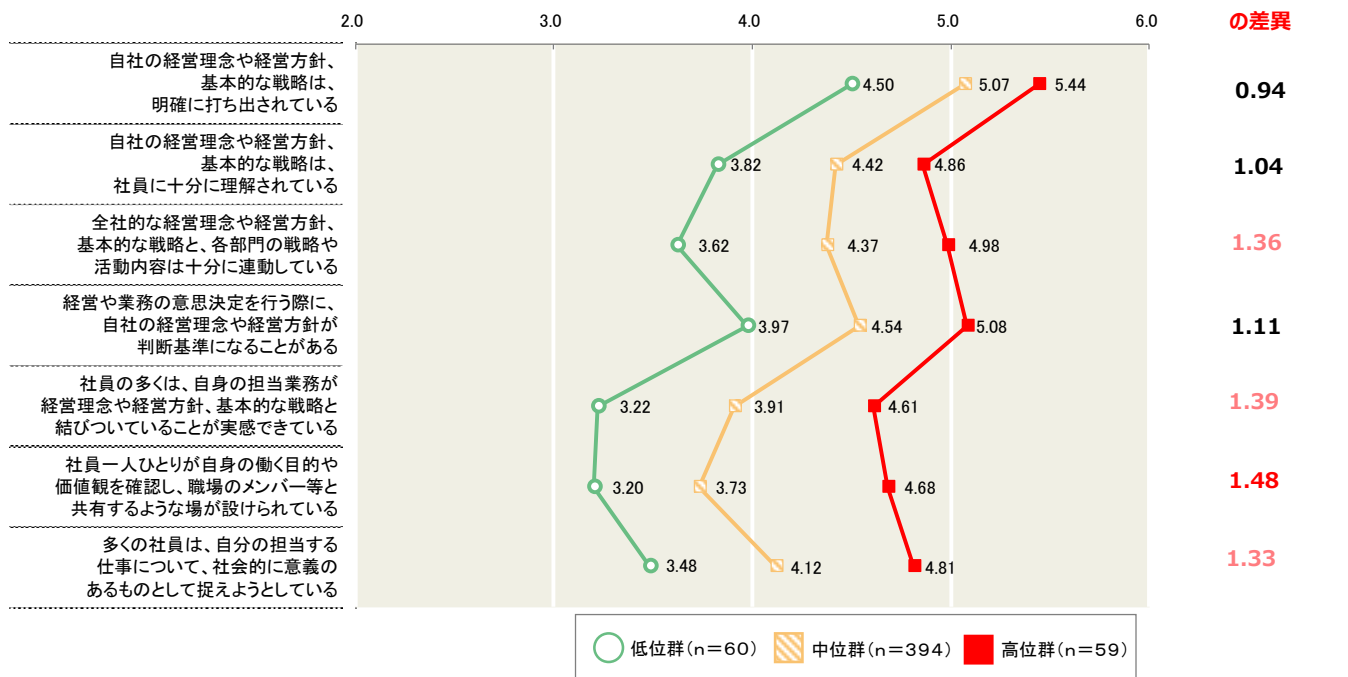
- そのうえで、能動的に変化に適応できる組織の条件として、6つの要素を仮説として設定。それぞれについて、企業群ごとの回答結果を分析し、全体の傾向とともに、特に高位群と低位群の差が大きい項目に着目することで、能動的に変化に適応する組織の条件を探りました。以下、その検証結果をご紹介します。

2. 変化適応度における上位 1 割の企業（高位群）の特長に見る 能動的に変化に適応できる組織の条件

① 組織としてのアイデンティティを確立する

- 能動的に変化に適応できる組織の条件についての仮説の一つ目は、「組織としてのアイデンティティを確立する」ことです。調査では、この仮説を確認するために、【図 2 - 1】のとおり、経営理念や経営方針に関する 7 つの設問を尋ね、変化適応度における各企業群の傾向の違いを比較しました。
- その結果、まず、全ての項目について高位群の方が当てはまる傾向が高いことが確認できました。特に、高位群と低位群の差異が大きかった項目は、「社員一人ひとりが自身の働く目的や価値観を確認し、職場のメンバー等と共有するような場が設けられている」でした。
- そのほか、「全社的な経営理念や経営方針、基本的な戦略と、各部門の戦略や活動内容は十分に連動している」「社員の多くは、自分の担当業務が経営理念や経営方針、基本的な戦略と結びついていることが実感できている」「多くの社員は、自分の担当する仕事について、社会的に意義のあるものとして捉えようとしている」についても、差異が大きくなっていました。
- 環境の変化に対して右往左往することなく、自分たちの進むべき方向、為すべきことを見失わないようにするためには、組織のミッションや理念、社会における存在意義、目指すべき方向性や基本的な戦略、組織として大切にしている価値観（バリュー）を明らかにし、そして、それらを社員一人ひとりが自分事として共有することが不可欠であると考えます。

【図 2 - 1】 経営理念や経営方針の状況

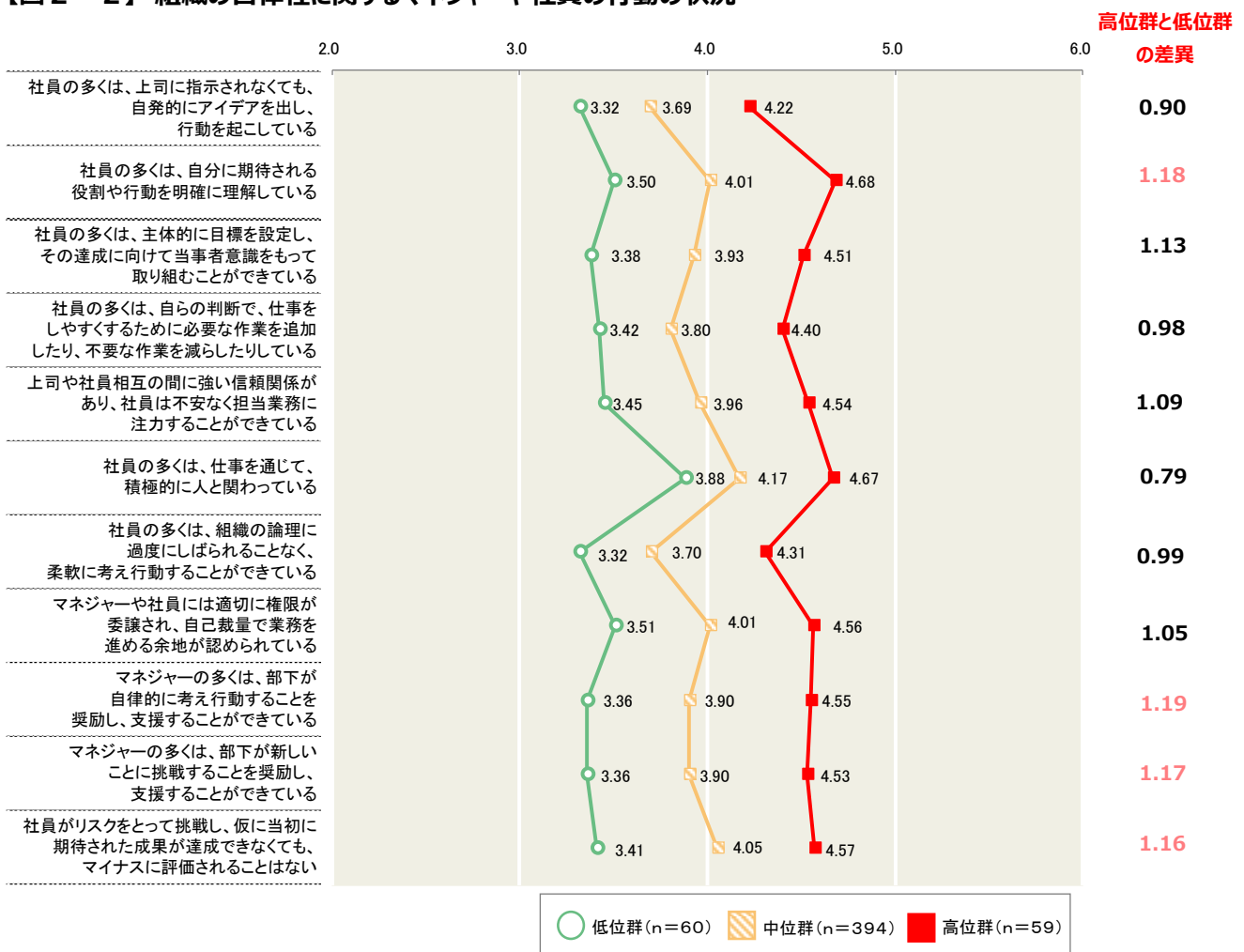


各設問について、「かなり当てはまる」= 6 点、「当てはまる」= 5 点、「やや当てはまる」= 4 点、「あまり当てはまらない」= 3 点、「当てはまらない」= 2 点、「まったく当てはまらない」= 1 点として、企業群ごとに、回答結果の平均値を算出。以下の図表も同様。

② 高度な自律性を涵養する

- 二つ目の仮説は、「高度な自律性を涵養する」ことです。ここでは、**組織の自律性に関するマネジャーや社員の行動についての 11 設問**を尋ね、分析を行いました。【図 2 - 2】
- その結果、全ての項目について高位群の方が当てはまる傾向が高いことが確認できました。また、高位群と低位群の差異については、他の要素ほどの開きではないものの、「社員の多くは、自分に期待される役割や行動を明確に理解している」「マネジャーの多くは、部下が自律的に考え行動することを奨励し、支援することができる」「マネジャーの多くは、部下が新しいことに挑戦することを奨励し、支援することができる」「社員がリスクをとって挑戦し、仮に当初に期待された成果が達成できなくても、マイナスに評価されることはない」について、乖離が見られました。
- 変化が激しい時代にあっては、トップダウンで決定し、階層的に落とし込むというマネジメントでは対応しきれなくなってきました。社員一人ひとりが、組織の方針を踏まえながら、自律的に考え、行動できる職場風土の実現に向け、社員の資質だけに任せるのではなく、マネジャーの登用の仕方や人事評価の在り方などを含めて、取り組んでいく必要があります。

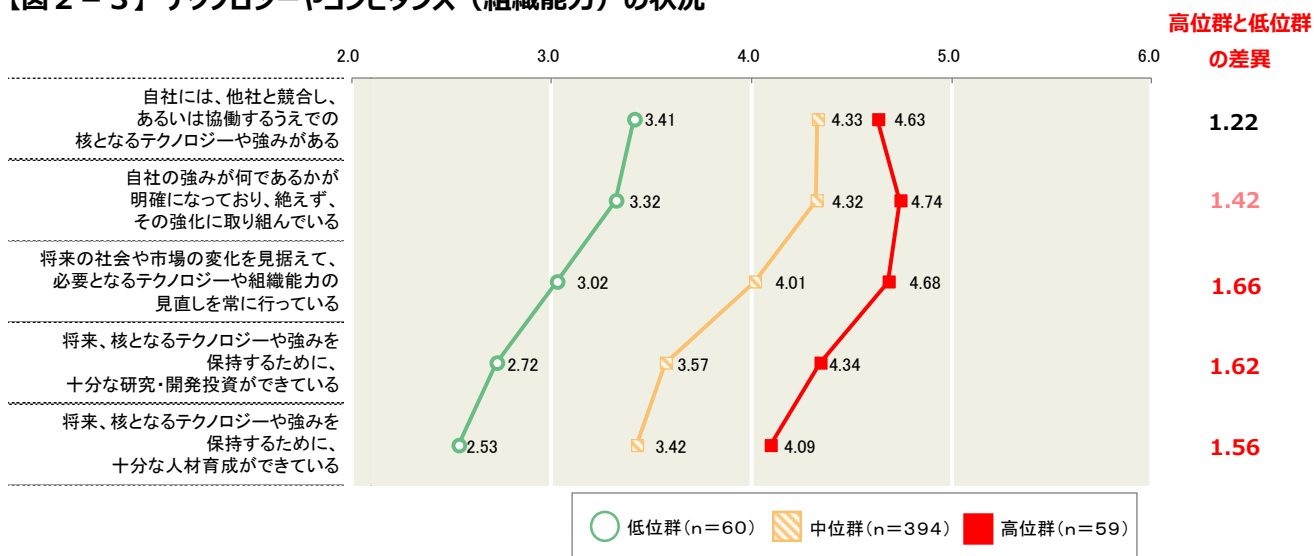
【図 2 - 2】 組織の自律性に関するマネジャーや社員の行動の状況



③ コアとなるテクノロジー、コンピタンス（組織能力）を保持する

- 三つ目の仮説は、「コアとなるテクノロジー、コンピタンス（組織能力）を保持する」ことです。いかに立派な経営理念や戦略があっても、それを具現化し、価値創出につなげていくためには、テクノロジーやノウハウ、組織能力が必要です。
- ここでは、**テクノロジーやコンピタンス（組織能力）に関する5つの設問**を尋ね、分析を行いました。その結果、高位群と低位群との差異が最も大きかった項目は、「将来の社会や市場の変化を見据えて、必要となるテクノロジーや組織能力の見直しを常に行っている」でした。次いで、「将来、核となるテクノロジーや強みを保持するために、十分な研究・開発投資ができて」「将来、核となるテクノロジーや強みを保持するために、十分な人材育成ができて」についても乖離が見られました。また、「自社の強みが何であるかが明確になっており、絶えず、その強化に取り組んでいる」についても差異がありました。【図2－3】
- 変化に対して能動的に適応できている組織では、やはり、研究・開発投資や人材育成に力を注ぎ、自社の強みを磨き続けているということが確認できました。しかも、将来の社会や市場の変化を見据えながら、今後どのようなテクノロジーや組織能力が必要なのかを不断に見直し続けること。これが重要なカギとなっているようです。

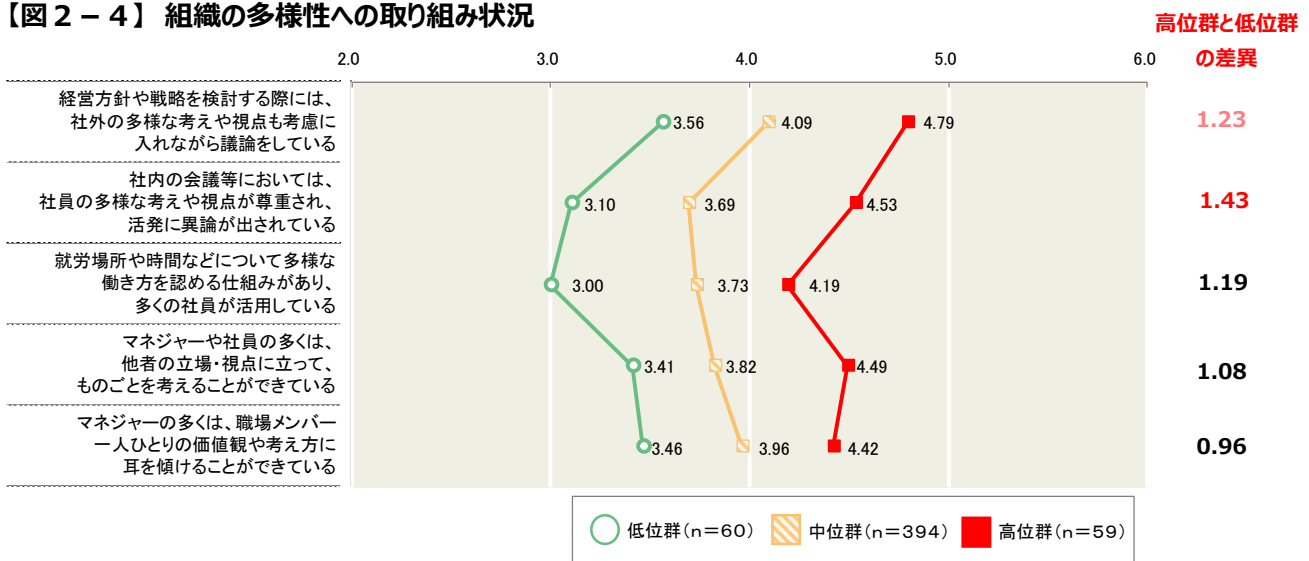
【図2－3】 テクノロジーやコンピタンス（組織能力）の状況



④ 多様性を尊重する

- 四つ目の仮説は、「多様性を尊重する」ことです。これまでも、ダイバーシティ&インクルージョンというように、多様性を尊重し、組織に包摂することの重要性が説かれてきました。多様な人が活躍できる職場づくりという観点とともに、イノベーションに向けて、多様な視点やアイデアを活かしていくことが不可欠であるということが背景にあります。
- 加えて、組織の「レジリエンス」という観点からも多様性が重要となっています。これは、弾力性、しなやかさ、復元力を意味する言葉ですが、ダボス会議でも話題に上るなど、世界的にも注目されているキーワードです。このレジリエンスの要素の一つとして、多様性が挙げられています。一つのことへの依存度を高めると、そこに問題が生じた瞬間、全体に大きな影響が及んでしまうことになりかねません。組織全体としての弾力性、しなやかな復元力を高めるためにも、多様性が重要となります。
- ここでは、**組織の多様性への取り組みに関する5つの設問**を尋ね、分析しました。その結果、変化適応度の高位群と低位群とで特に差異が大きかった項目は、「社内の会議等においては、社員の多様な考えや視点が尊重され、活発に異論が出されている」でした。次いで、「経営方針や戦略を検討する際には、社外の多様な考えや視点も考慮に入れながら議論をしている」にも乖離が見られました。【図2-4】
- 能動的に変化に適応していくためには、社内の多様な異論を活かすことはもちろんのこと、社外の多様な考えも取り込んでいくことが不可欠となります。

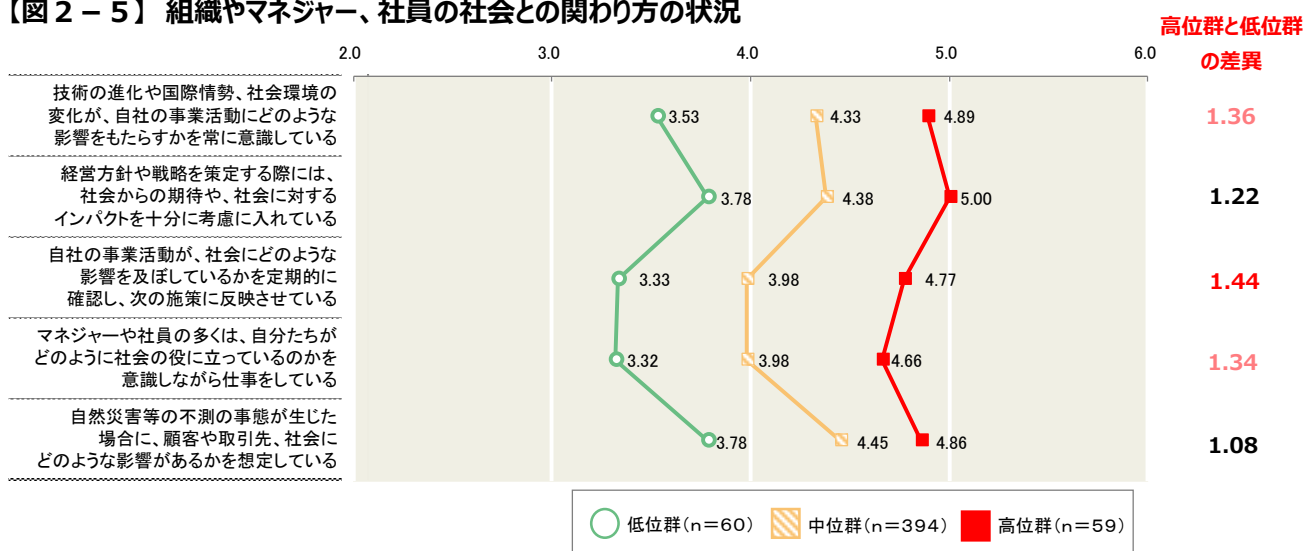
【図2-4】 組織の多様性への取り組み状況



⑤ 社会とのつながり、相互依存性を理解する

- 五つ目の仮説は、「社会とのつながり、相互依存性を理解する」ことです。「経営環境の変化」という言い方をしますが、経営環境とは自組織と遮断されたものではなく、自分たちも環境のなかの一つの存在であり、他と繋がりが合い、互いに依存し影響し合っているものです。能動的に変化に適応していくためには、こうした社会との繋がりが、相互依存性を理解しておくことが重要となります。
- ここでは、**組織やマネジャー、社員の社会との関わり方について5つの設問**を尋ね、分析を行いました。その結果、変化適応度の高位群と低位群とで特に差異が大きかった項目は、「自社の事業活動が、社会にどのような影響を及ぼしているかを定期的に確認し、次の施策に反映させている」でした。そのほか、「技術の進化や国際情勢、社会環境の変化が、自社の事業活動にどのような影響をもたらすかを常に意識している」「マネジャーや社員の多くは、自分たちがどのように社会の役に立っているのかを意識しながら仕事をしている」についても大きな差異が見られました。【図2-5】
- 能動的に変化に適応していく組織となるためには、組織として社会の変化への感度を高めるとともに、マネジャーや社員一人ひとりにおいても、社会との関わりを日常的に意識することが重要となります。

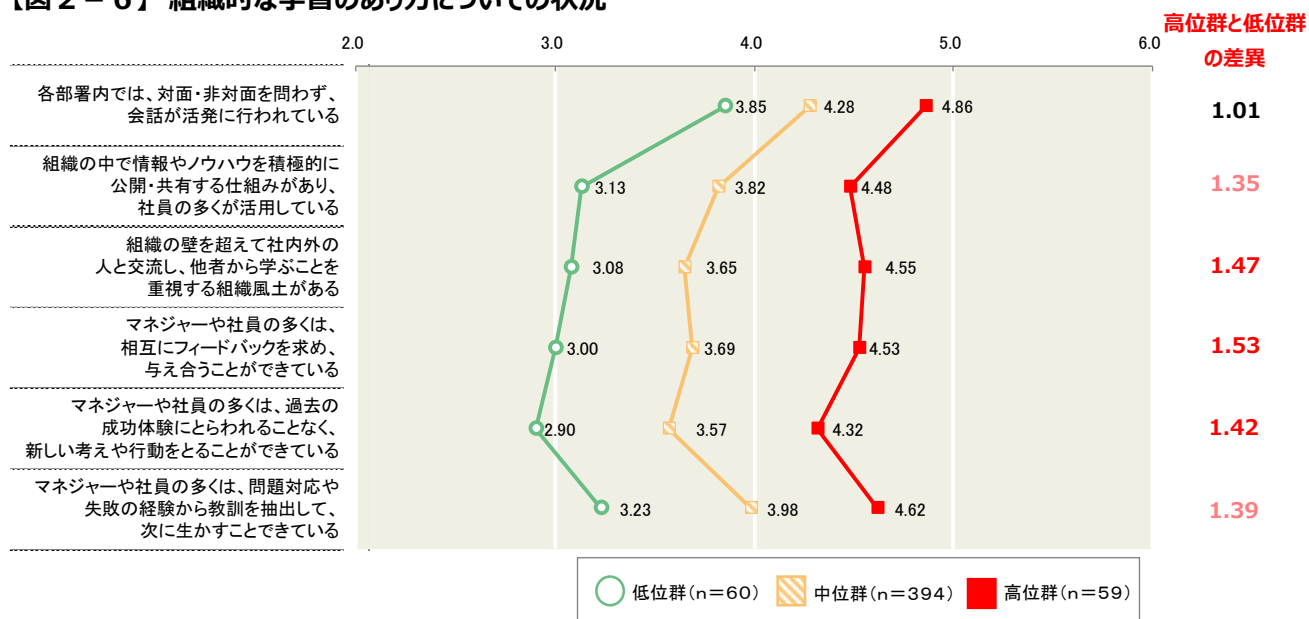
【図2-5】 組織やマネジャー、社員の社会との関わり方の状況



⑥ 組織的な学習を促進する

- 最後となる六つ目の仮説は、「組織的な学習を促進する」ことです。変化に適応し、価値を生み出し続ける組織となるためには、社員一人ひとりの自律的な創意工夫を結び付け、互いに学び合うことによって、組織的な学習をしていくことが不可欠となります。
- ここでは、**組織的な学習のあり方に関する6つの設問**を尋ね、分析を行いました。その結果、高位群と低位群との差異が最も大きかった項目は、「マネジャーや社員の多くは、相互にフィードバックを求め、与え合うことができる」でした。次いで、「組織の壁を超えて社内外の人と交流し、他者から学ぶことを重視する組織風土がある」「マネジャーや社員の多くは、過去の成功体験にとらわれることなく、新しい考えや行動をとることができる」。さらに、「組織の中で情報やノウハウを積極的に公開・共有する仕組みがあり、社員の多くが活用している」「マネジャーや社員の多くは、問題対応や失敗の経験から教訓を抽出して、次に活かすことができる」についても差異が大きくなっていました。【図2-6】
- 能動的に変化に適応していく組織となるためには、互いがフィードバックし、組織の壁を超えて学び合う組織風土をつくっていくことが不可欠です。そのためにも、組織のミッションや価値観を一人ひとりが共有し、信頼関係が築かれていることが前提となるのではないのでしょうか。

【図2-6】 組織的な学習のあり方についての状況



調査結果を受けてのコメント

一般社団法人日本能率協会
KAICA研究所 所長 近田高志

- 今回の調査では、能動的に変化に適応できる組織の条件を探るべく、仮説を構築し、変化適応度における高位群と低位群の傾向を比較することによって、その検証を試みました。
- 結果、仮説として設定した各要素の全ての設問について、高位群の方が「当てはまる」とする傾向が高いことが確認できました。さらに、特に差異の大きい項目を分析することにより、能動的に変化に適応できる組織の条件のカギを明らかにすることができたのではないかと考えます。
- あらためて、全体を俯瞰すると、いずれも当たり前のことであり、すでにわかりきっていることであると言えるかもしれません。しかし、今回の調査において、変化適応度における高位群と低位群とで、それらの実践において違いがあり、結果として、能動的に変化に適応できるかどうかの差異につながっているということがわかりました。
- こうした組織の条件を「知っている」に留めるのではなく、いかに実践していくか。経営課題として、真摯に向き合うことが求められるのではないのでしょうか。
- なお、今回の調査を通じて確認した能動的に変化に適応できる組織の特長は、日本能率協会が2012年より提唱している「KAICA」の考え方と合致するものでもあります。下記にKAICA経営の基本モデルを掲載したので、参考としていただければと存じます。

【参考】KAICA 経営

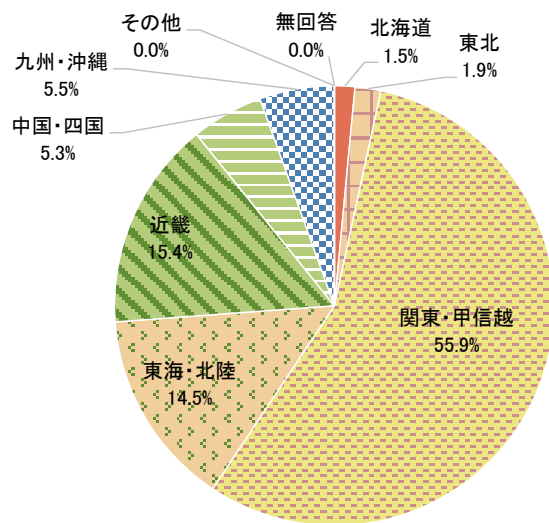
個人の成長、組織の活性化、組織の社会性を同時実現することにより、新たな価値を生み出し続けることができるという経営、組織づくりの考え方。日本能率協会が創立70周年を迎えた2012年に提唱した。2014年からは、KAICAを実践する組織を表彰する「KAICA Awards」を実施。これまでに様々な業種・規模の組織が受賞している。また、2020年には、KAICAの考えに賛同し、その実践に取り組む組織を広く応援する「KAICAアクション宣言」制度を創設し、54組織が認定されている（2020年9月末時点）。詳細は、下記ホームページをご参照。

<https://kaikaproject.net/>



回答企業の概要

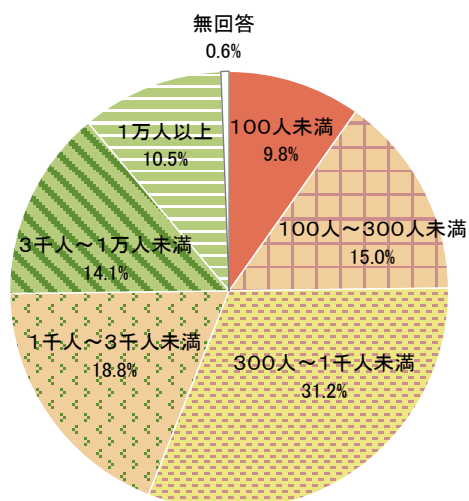
■ 本社所在地



■ 業種

業種分類			業種分類		
	%	回答数		%	回答数
製造	44.7	238	非製造業	55.1	293
製造・素材系	15.0	80	小売・卸・商社	13.2	70
3 繊維	0.9	5	15 小売	5.1	27
4 パルプ・紙・紙加工	0.8	4	16 商社・卸売	8.1	43
5 化学	7.7	41	建設・不動産	10.5	56
7 石油・石炭	0.6	3	18 不動産	2.3	12
8 ゴム・窯業・土石	1.5	8	19 土木・建設・建築	8.3	44
9 鉄鋼・非鉄・金属	3.6	19	倉庫・運輸	4.9	26
製造・組立系	16.5	88	20 輸送サービス(陸運・海運・空運)	4.5	24
10 一般機械	3.2	17	21 倉庫・埠頭	0.4	2
11 精密機器	2.1	11	情報・通信	6.8	36
12 電気・電子機器	6.6	35	22 ソフト開発・情報サービス	5.8	31
13 輸送用機器	4.7	25	23 通信サービス	0.9	5
製造・その他	13.2	70	宿泊・飲食	2.4	13
2 食料品	5.6	30	26 宿泊・飲食・給食サービス	2.4	13
6 医薬品	0.9	5	金融・保健	4.5	24
14 その他製造	6.6	35	17 金融・保険	4.5	24
			その他	12.8	68
			24 出版・放送・報道	1.5	8
			25 公共サービス(電気・ガス・水道)	0.4	2
			27 保健・医療・福祉サービス	0.6	3
			28 人材・教育関連サービス	0.6	3
			29 警備・ビル・設備等のメンテナンス	0.8	4
			30 広告・宣伝・ディスプレイ	1.7	9
			31 その他サービス	7.0	37
			1 農林・水産・鉱業	0.4	2
			無回答	0.2	1
			合計	100.0	532

■ 従業員数



■ 売上高

