

【研究論文】（投稿）

日本企業の経営管理システムに関する実証研究

飛 田 努
（福岡大学）

松 村 勝 弘
（立命館大学）

篠 田 朝 也
（北海道大学）

田 中 伸
（滋慶医療科学大学院大学）

【要 約】

本稿は、2010 年夏に東京証券取引所第 1 部上場企業を対象として実施したアンケート調査から得られた結果をもとに、日本企業の経営管理システムと企業業績との因果関係を分析したものである。その結果、以下の点が明らかになった。①企業価値や利益を重視することは人事制度や業績連動給与に正の影響を及ぼす。②人事制度や業績連動給与といった評価システムが組織成員のコミュニケーションに正の影響を及ぼす。③社員のコミュニケーションがそのモチベーションに正の影響を及ぼす。④これらのシステムとは独立して、価値観を共有することは組織成員のモチベーションに正の影響を及ぼす。⑤サンプル全体ではモチベーションの向上により、業績（ROA）に正の影響を及ぼす。

キーワード：日本的経営、ハイブリッド、コーポレート・ガバナンス、経営管理システム

1. はじめに

高度経済成長期からバブル経済期にかけて、いわゆる「日本的経営」の優位性が取り上げられてきた。Abeggren [1958] は、その特徴として終身雇用、年功序列、企業内組合を取り上げ、これを 3 種の神器と呼び、日本的経営研究に大きな影響を与えた。また、1980 年代の米国においては、Ouchi [1981] による『セオリー Z』や Peters and Waterman [1982] による『エクセレント・カンパニー』に代表される書籍が公表され、組織が持つ固有の文化、その文化が企業業績に与える

影響について研究が進められてきた。特に Ouchi [1981] では、従業員の集団的価値観に対する強い志向性が日本企業の大きな特徴であるとされ、経営理念の重要性を問うてきた。あるいは Aoki and Patrick [1994] が主張した企業間、あるいは企業と銀行による安定株式所有＝株式持ち合いや、メインバンクシステムの優位性が取り上げられてきた。

しかし、1990 年代後半以降、長引く景気低迷の中でその優位性よりもむしろ、機能不全が指摘されるようになり、その解決策として株主によるコーポレート・ガバナンスの強化の必要性が訴えられてきた。こうした状況を宮島 [2011] は、

1990年代末期の「銀行危機以降に進展した、伝統的な関係ベースの仕組みと新たな市場ベースの仕組みの結合（ハイブリッド化）にともなうコストが、日本企業の競争力回復の制約の一因になっているのではないか」（宮島 [2011] 5頁）としている。すなわち、伝統的な関係ベースを基礎としたいわゆる「日本的経営」が市場ベースの仕組みと結合した「新たな日本的経営」へと変化しつつある過渡期にあるのではないかと指摘している。また、「日本企業は日米の特徴を併せもつハイブリッド型のシステムに向かい、市場、投資家、社員からの圧力に伝統的な慣行を適合させるさまざまな方法を模索している」（Jacoby [2005] 127-128頁）との指摘もある。

こうした指摘を検証するために、松村・飛田・篠田・田中 [2011b]（以下、松村ほか [2011b] とする）ではアンケート調査をもとに日本企業が置かれている現状を把握し、まずは「ハイブリッド化」がどのように進行しているのかを検討することにした。後に述べるように、コーポレート・ガバナンスの主体となる株主や債権者としての銀行に着目すると、先の指摘に見られるようなハイブリッド化が進行しているように見える。しかし、同時に着目しなければならないのは、機関投資家や外国人株主のコーポレート・ガバナンスにおける重要度の高まりに特徴付けられるハイブリッド化が一方的に進行しているのではなく、上場企業の中であってもコーポレート・ガバナンスのあり方は多様であるということである。こうした結果は、決して見落としてはならない。ただし、松村ほか [2011b] ではアンケート調査から得られた基本統計量をもとに、その傾向を解釈したに過ぎない。すなわち、コーポレート・ガバナンスの違いが経営活動にどのような影響を与えているのかについては未だ明らかにされていない。

そこで本稿は、松村ほか [2011b] によって得られたデータをもとに日本企業の経営管理システ

ムが企業業績にどのような影響を及ぼしているのかを共分散構造分析を用いて、因果関係を明らかにしようとするものである。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、われわれがこれまで実施してきた調査・研究の概要について概観する。その上で本稿における分析を行う基礎となるフレームワークを設定し、モデルを設定する。なお、本稿は試論的な検討を行うことが主たる目的であるため、モデルの構築は経営財務論や管理会計論において主張されているさまざまな理論をもとに探索的に行うことにする。そして、調査から得られたデータを用いて、共分散構造分析を実施したうえで、モデルに対する検討と解釈を加えることとする。

2. これまでの調査・研究の概要

これまでの調査・研究の概要について確認をしていく。本稿における分析を行うにあたって必要となるデータは2010年夏に実施した「わが国の企業経営に関する実態調査」（以下、本調査と略記する）と題したアンケート調査から取得している。この調査は日本的経営の現状と変化を把握することを目的として実施し、同時点において東京証券取引所第1部に上場していた製造業843社に送付した結果、94社から回答を得た。回収率は11.2%であった⁽¹⁾。また、質問の大半は7リッカートスケールを利用しており、質問に対して当てはまりが高い場合は7、低い場合は1を記入するように設計されている。ここでは本稿に関連した質問項目のいくつかについて概要を確認していくことにしよう。

まず、コーポレート・ガバナンス形態の相違を明らかにするために、企業にとって重要な利害関係者だと考えられる株主とメインバンクをどの程度重要と考えているかという質問に対する回答をもとにクラスタ分析を実施した。なお、クラスタ

分析を実施するのに必要なデータを得られなかった企業が5社あったため、以下の分析は89社で行った。

図表1は、その結果の要約である。本調査では、株主を「事業法人〔外国籍の事業法人を含む〕」、「国内機関投資家」、「外国人株主、外国人投資家」、「個人」に分類しており、同じ株主であっても企業がどのような株主を重視しているのかを測定できるようにした。その結果は以下のとおりである。

まず、サンプル全体では、クラスタ分類をするために設定した指標の平均値がすべて5ポイントを超えており、企業があらゆる株主と銀行（メインバンク）を重視していることがわかる。その中でも、特に「株主（事業法人〔外国籍の事業法人も含む〕）」が6.00と最も高い。ついで、「銀行（メインバンク）」が5.81、「株主（個人）」が5.66、「株主（国内機関投資家）」が5.62と高く、日本企業がこれまでの取引関係等を重視していることが伺える。一方、「株主（外国人株主・外国人投資家）」は5.04であり、企業から比較的重要視されているが、他の指標ほどは高くない。

これをクラスタ分析から得られた3つのコーポ

レート・ガバナンス形態に分類すると、以下のような特徴が見られる。まずは、「ハイブリッド型」である。このクラスタは、クラスタ分類指標のすべてにおいて平均値が6ポイントを超えており、あらゆる株主や銀行（メインバンク）を重視している企業群である。すなわち、株式持ち合いの相手となる事業法人株主やメインバンクを重視する伝統的な日本的経営の価値観に加えて、外国人株主をも重視するという特徴を兼ね備えた企業群である。2つめのクラスタは「日本的経営型」である。このクラスタは、「株主（事業法人〔外国籍の事業法人を含む〕）」が最も高く、ついで「銀行（メインバンク）」が高い一方で、「株主（外国人株主、外国人投資家）」が低い。すなわち、伝統的な日本的経営のあり方を色濃く残している企業群だと言えよう。最後のクラスタは、「株主（個人）」が最も高いが、他のクラスタに比してすべてのクラスタ分類指標が低い。とりわけ、「株主（国内機関投資家）」、「株主（外国人株主・外国人投資家）」が低く、これらの投資家をあまり重視していないことが伺える。これらの利害関係者だけでなく、その他の利害関係者への重要度を問う

図表1 コーポレート・ガバナンス形態と財務指標の平均値

		サンプル全体	ハイブリッド型	日本的経営型	独立独歩型
	企業数	89社	48社	26社	15社
クラスタ分類指標	株主（事業法人〔外国籍の事業法人も含む〕）	6.00	6.56	6.04	4.13
	株主（国内機関投資家）	5.62	6.58	4.92	3.73
	株主（外国人株主・外国人投資家）	5.04	6.19	3.92	3.33
	株主（個人）	5.66	6.50	4.65	4.73
	銀行（メインバンク）	5.81	6.35	5.81	4.07
財務指標平均値	総資産（連結・単位：百万円）	536,402	836,180	261,853	53,000
	総資産経常利益率（連結期中平均・単位：％）	0.06	1.70	-0.71	-3.84
	株主持分比率（連結・単位：％）	47.70	47.52	43.27	55.93
	外国人持株比率（単位：％）	13.15	17.59	8.30	7.35
	海外売上比率（単位：％）	28.64	33.96	20.54	25.67

注）各財務指標は『会社四季報 CD-ROM 版 2010 年夏号』から算出している。
出所）松村ほか〔2011b〕69 頁

た質問項目についても低い値を示していることから、ここでは「独立独歩型」と呼んでいる。

これを業績や企業規模との関係で見ると、ハイブリッド型は企業規模が大きく、業績が堅調である。加えて、外国人持株比率が高く、海外での売上比率が高い。すなわち、ハイブリッド型企业は他のクラスタに比して国際的な競争環境に身を投じているとともに、外国人投資家の持株比率が高いことから「株主（外国人株主・外国人投資家）」を重視するという回答を導いていると考えられる。つぎに、日本的経営型は株主持分比率、外国人持株比率、海外売上比率が最も低い企業群である。このことから、日本的経営型クラスタの企業群は、事業展開が国内中心で、外国人持株比率が低いいため「株主（外国人株主・外国人投資家）」の重要度が高くないと考えられる。最後に、独立独歩型は企業規模が小さく、ROA が最も低いが、株主持分比率が最も高い企業群である。つまり、持分に占める内部留保の割合が高く、比較的安定した財務状態であり、外国人持株比率が低いことにより外国人株主の重要度がそれほど高くないと回答している。加えて、アンケートでは国内の機関投資家もそれほど重視していないと回答していることから、機関投資家からのモニタリングへの意識が高くはない企業群だと言える。

以上のような多角的な分析からは、以下のようないことが明らかになっている。すなわち、資本調達に関わる利害関係者はもちろんのこと、顧客や取引先といった利害関係者、あるいは競争市場に関する質問の重要度が高いこと、しかも、顧客や取引先といった利害関係者、競争市場に関する質問のほうが高平均値が高いという結果が得られた。こうした結果から、松村ほか [2011b] では「資本市場・株主重視型の経営を行うようになれば、業績や企業価値も向上するという直截的なロジックだけでは、企業の実態を十分に明らかにできないことを意味している」との結論を得た。

3. 分析モデルの構築

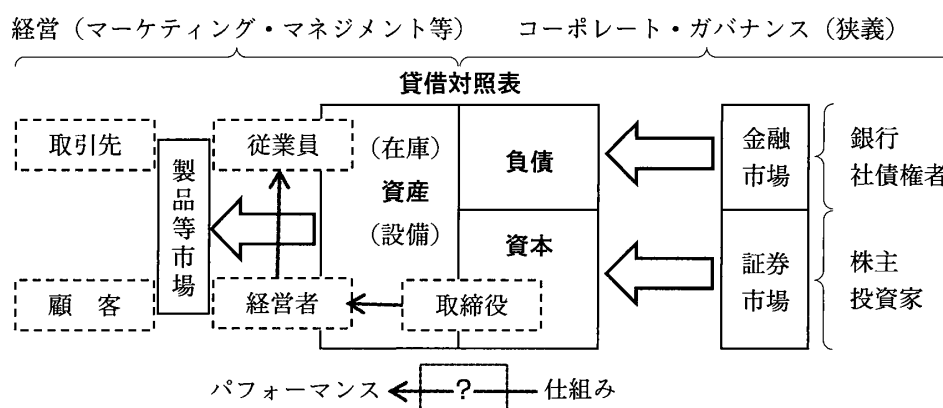
以上の調査結果をもとに、本稿では試論的に松村ほか [2011b] で示したコーポレート・ガバナンス形態の相違によって、経営管理システムが企業業績にどのように影響を与えているのかについて分析する。以下では、経営財務論、特にコーポレート・ガバナンスに関する研究、あるいは管理会計研究から得られている知見をもとに分析モデルの設定を行う。

(1) コーポレート・ガバナンス論と日本企業の経営

松村ほか [2011b] によって得られた結果をもとに、松村 [2012] はコーポレート・ガバナンス論と日本企業の経営について考察を行っている。そこでは、「日本的経営は、ガバナンス・システムとは相対的に独自に存在し得るものではなかろうか」（松村 [2012] 14 頁）と指摘し、図表 2 を示している。

まず、日本的経営とは経営のあり方の問題であるとし、貸借対照表の左側、すなわち資産の部に関わる問題であるとしている。すなわち、経営者が、日々製品市場における環境変化や状況に強く関心を持ち、製品・商品の仕入先である取引先、収益の源泉となる顧客との関係、製品・商品の製造や販売に関わる従業員との関係をどのように構築しようとするかという問題であるとする。一方、近年、経済学をベースとしたコーポレート・ガバナンス研究においては、資金提供者たる株主と経営者の関係を取り上げ、株主によるモニタリングを強化することによって経営者が利益最大化のために行動し、結果として株価や企業価値の最大化が図られるという単純化された理論的フレームワークに依拠して分析が行われてきたと言えるのかもしれない。

図表 2 経営のあり方とコーポレート・ガバナンスの関係



注) 「パフォーマンス←?→仕組み」は、その仕組みがパフォーマンスにつながるかどうか疑問だということを表すものである。

出所) 松村 [2012] 14 頁より抜粋

とすれば、コーポレート・ガバナンスの形態と株価や業績の関係を直接的に分析するのではなく、図表 2 における右側の（狭義の）コーポレート・ガバナンスの形態が左側の経営（マーケティング・マネジメント等）にいかなる影響を及ぼしているのか、その影響プロセスに着目した研究を行う必要性があると考えられる。

(2) 管理会計研究におけるマネジメント・コントロール・システム研究の知見から

近年、管理会計研究においては、マネジメント・コントロール・システム（Management Control System：以下、MCS とする）が組織成員の心理的要因にどのような影響を及ぼすのかについて統計的手法を用いて分析が行われている。ここでいう MCS とはその論者によって多様な見解が示されているが、最も多くの研究で利用されている理論的フレームワークは Simons [1995] によるものである。

Simons [1995] は、MCS を経営者が組織行動のパターンを維持または変更するために活用する情報を基礎とする公式的な手順と手続きだと定義している⁽²⁾。そして、彼は MCS を信条（Belief System）、境界（Boundary System）、診断的コントロール（Diagnostic Control System）、相

互作用的コントロール（Interactive Control System）の 4 つのシステムから構成されていると考えている。しかも、これらのシステムは独立しているものの、互いに作用し合うことによって組織目標の実現に向けた方向付けが図られると考えている。例えば、経営理念や行動規範は、信条のシステムが想定しているように「組織の基盤となる価値、目的、方向性を与える」（Simons [1995] 和訳 82 頁）ものであると同時に、境界のシステムとして「組織の参加者に許容される行動の領域」（Simons [1995] 和訳 89 頁）にもなりうる。つまり、価値観を共有することは組織成員に共有された価値観に基づく行動を促す正の影響にもつながれば、制限を加えるような負の影響を与えることにもつながる。あるいは、予算や業績評価システムは、組織成員間の円滑なコミュニケーションを促すように相互作用的に機能する場合もあれば、予算そのものがトップダウンで与えられ、経営者が意図した戦略を実行するために、組織成員がその方向に進んでいるかを測定することを目的として診断的に利用される場合もある。すなわち、Simons [1995] で想定されている MCS とは、ある特定の経営管理に用いる仕組みや道具立てに着目しているのではなく、その仕組みや道具立てがどのように用いられているのかという状況

とプロセスに着目していると言えよう。さらに、Simons [1995] [2000] は、MCS を導入する主たる理由として、組織成員の行動に影響を与えるためであり、組織成員に対してどのような動機付けを行えば目標に向かって努力するようになるかを考える必要があると指摘している。また、MCS を活用することで組織成員が生来持っているさまざまな欲求と企業目標との整合性を取るよう働きかけ、それによって組織成員が持つ能力をいかんなく発揮することができると述べている。

こうした MCS の研究知見を活かして、国内の上場企業あるいは中小企業を対象とした研究が行われている。例えば、澤邊・飛田 [2009] では、東京証券取引所第 1 部に上場する企業に対してアンケート調査を行い、計画設定や予算統制による会計コントロール、経営理念の浸透度を基準とした理念コントロール、人間関係＝コミュニケーションに基礎をおく社会コントロールの 3 つのコントロールを MCS として設定し、組織成員の目標達成への動機付けとの回帰分析を行っている。それによると、理念コントロールも社会コントロールも組織成員の動機づけを高めるように正の影響を与えることが示されている。また、動機づけを高めることが企業業績を高めるとの分析結果が示されている。また、福岡市と熊本県の中小企業を対象にアンケート調査を実施した飛田 [2012] では、Simons [1995] のフレームワークを用いて MCS と組織成員の動機付け、業績の関係を共分散構造分析を用いて分析している。ここでは、診断的コントロール (Diagnostic Control) 以外の 3 つのコントロールが組織成員の動機づけを高め、その結果として企業業績が高まるという関係が導かれている。

このように、管理会計研究、特に MCS 研究における知見では、例えば予算や計画という目に見える道具立て＝経営管理システムが利用されていることが企業業績に直截的にどのように影響して

いるのかというのではなく、経営管理システムがどのような背景においてどのようなプロセスを経て組織成員の心理的要因や企業業績に影響しているのかを分析していることに特徴があると言えよう。

(3) 分析モデルの構築

以上から、本稿では Simons [1995] の MCS のフレームワーク、澤邊・飛田 [2009]、飛田 [2012] の研究成果、および、松村 [2012] の問題意識などを総合化して、次のような仮説モデルを探索的に構築する。

まず、企業は、組織の構成員のモチベーションを向上させて、高い業績を実現するために、ある種の管理システムを活用する。それは多くの場合、会計情報に基づいた公式的な手続きによる仕組みとして構築され、その仕組みにおいて目標とする業績が設定される。その典型例は予算である。もちろん、予算を活用している場合でも、目標とする業績が売上高におかれる場合もあれば、利益におかれる場合もあろう。あるいは、効率的な利益の獲得を目指す場合は、ROA などが重視される可能性もある。さらに、株主価値という意味での企業価値を重視しようとする場合は経済的付加価値 (Economic Value Added: EVA) などが利用される可能性もあり、非財務的な尺度による業績評価を通じて構成員のモチベーション向上を狙う場合はバランスド・スコア・カード (Balanced Score Card: BSC) などを利用することもありえる。いずれにせよ、どのような業績を重視するのかは、企業によって異なり、企業が目指すべき財務的目標の方向性を定める初期設定となる。

目標とする業績が設定されると、Simons [1995] が指摘する診断型コントロールシステムのように、当該業績の目標値が定められ、その目標の達成を目指すように、組織成員は動機づけら

れることになる。以上から、以下のような仮説 H1a を設定する。

H1a：目標とする業績の設定→

組織成員のモチベーション向上→業績

さらに、目標とする業績が設定されていることを前提とすると、その業績評価の結果をどのように反映させる組織的な仕組みを準備するのかということが問題となる。これらはすなわち、企業における給与形態や雇用形態に関わる問題であり、具体的には、業績連動給制をとるのか年功序列や定期昇給制をとるのかといったことや、終身雇用制を採用しているのか否かということにも関わる問題となる。加えて、目標を達成するためにどのような人事制度を構築しているかということとも関わりがある。

これらの管理システムや、人事・雇用形態を総合的にとらえて、企業における「経営管理システム」としての「仕組み」ととらえることとして、これらがどのようにモチベーション向上につながるのかを検討しなければならない。これらのことから、下記の仮説 H1b を設定する。

H1b：目標とする業績の設定→人事・雇用制度→

組織成員のモチベーション向上→業績

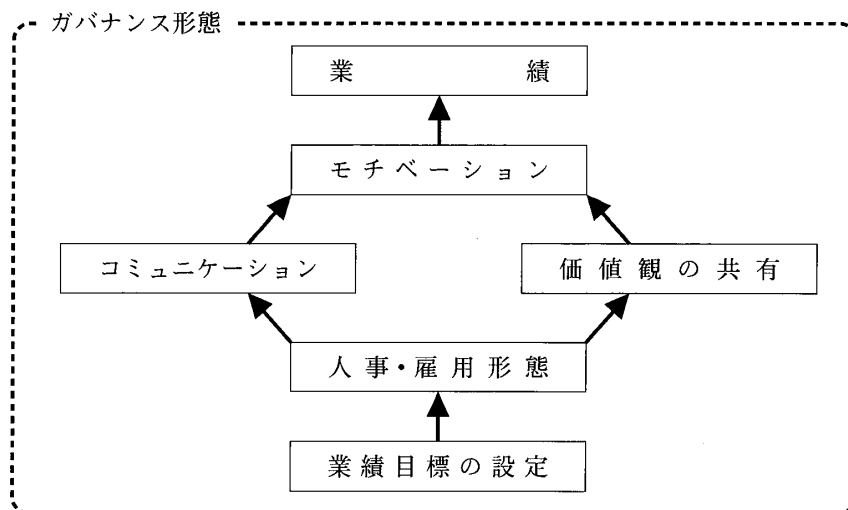
ここで、松村 [2012] が指摘している、「仕組み」が「業績（パフォーマンス）」に直截的につながるのだろうかという問題意識に立ち返る。

この点について、Simons [1995] が指摘している、信条システムや境界システムにおいて言及されるような、構成員間の価値観の共有や、相互作用的控制システムにおいて言及されるような構成員間のコミュニケーションの向上といった要因が、経営管理システムのような「仕組み」と相互に作用しあうことによって、構成員のモチベーションのさらなる向上に影響を及ぼす可能性について注目すべきである。これらは、澤邊・飛田 [2009]、飛田 [2012] の研究成果において示唆していたことでもある。

したがって、目標とする業績の設定、それを踏まえたうえで構築される人事・雇用制度といった経営管理システムといった仕組みを前提として、それらの仕組みが、従業員のモチベーション向上に結びつく上で作用する要因としての、構成員間の価値観の共有とコミュニケーションについて考慮する必要がある。

本稿では松村ほか [2011b] で明らかになったコーポレート・ガバナンス形態の相違によって、この仮説のモデルの相違点を明らかにすることにする。そのモデルが下記の基本分析モデルである。

図表 3 基本分析モデル



4. 実証分析

本稿では、松村ほか〔2011b〕でのクラスタ分類を用いるが、サンプル数の問題から「ハイブリッド型」と、日本的経営型と独立独歩型を合算した「ハイブリッド型以外」の2つのクラスタに分類して分析を行う。使用する質問項目についてすべての回答が行われているサンプルを抽出すると、サンプル全体では83社、うちハイブリッド型が47社、ハイブリッド型以外が36社となった。以下では、基本統計量、因子分析による因子の構成、共分散構造分析の結果について述べる。

(1) 基本統計量

本調査では大きく分けて「価値観の共有」「組織成員の交流」「組織成員のモチベーション」「雇用形態・給与」と社内において「重視する項目・指標」の5つの質問項目に区分している。分析を行うにあたり、今回のサンプル83社が本調査においてどのような回答をしたのかについて図表4をもとに見ていくことにしよう。

価値観の共有については、非常に高い値を示しており、「貴社の社是や経営理念は全社的に共有されるべき基本的価値観を明確に示している」との問いに関しては平均値6.217になっている。その他の問いに対しても平均で中央値の4よりも高く、回答企業における価値観の共有が非常によく行われていることが伺える。

組織成員の交流は、コミュニケーションそのもの（質問Ⅱ2-①からⅡ2-④）と親睦会のようなイベントの頻度や参加度合い（質問Ⅱ2-⑤からⅡ2-⑧）について質問している。前者については比較的高い値を示しているが、イベントについては「貴社では親睦会、社員旅行、運動会などのイベントを、しばしば行っている」との問いで中央値の4を割り込んでいるとともに、標準偏差が

1.757であることから回答企業によってその実施状況が異なることが考えられる。

続いて、組織成員のモチベーションに関する質問については、その問いによって平均値に相違があるものの概ね中央値の4からやや高い5を示している。

雇用形態・給与については、平均値が4以下のものがある一方で、6に近いものもあり、質問項目によってばらつきが見られる。標準偏差も高め、「貴社の社員は労働組合に加入している」は平均値が5.940、標準偏差が1.953であり、多くの会社の社員が労働組合に加入しているが、回答企業にばらつきがあることを示唆している。また、「貴社の社員の給与体系は、年俸制が中心である」は平均値が3.072、標準偏差が1.943であり、導入している会社と導入していない会社にばらつきがあるようである。こうしたことは、日本企業の雇用形態や給与体系のあり方がそれぞれの企業で大きく異なることが示唆される。

最後に重視する項目・指標については目標利益が6.651と最も高い。一方、総資産は4.843と他の項目・指標に比して平均値が低く、標準偏差も1.357とこの項目の中では高い値を示していることから、資産規模を重視することについては企業ごとにその対応が異なることが示唆される。

(2) 因子分析

本稿では、コーポレート・ガバナンス形態、すなわちサンプルクラスタの相違が人事制度を中心とした経営管理システムが組織成員のモチベーションを高め、かつそれにより業績が高まるという仮説を設定する。この仮説を検証する前に、それぞれの要素（因子）を因子分析により抽出する。

図表5は、本調査の質問項目をもとに因子分析（バリマックス回転・最尤法）を行ったものである。分析の精度をより高めるためには因子負荷量の低い変数を外し、一定程度高い変数のみで因子

図表 4 基本統計量

	質問番号	質 問	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
価値観の共有	Ⅱ1-①	貴社の社是や経営理念は全社的に共有されるべき基本的価値観を明確に示している。	83	1	7	6.217	1.116
	Ⅱ1-②	貴社の経営陣は従業員に貴社の基本的価値観を明確に伝えている。	83	2	7	5.819	1.231
	Ⅱ1-③	貴社の従業員は貴社の基本的な価値観に共感している。	83	2	7	5.265	1.037
	Ⅱ1-④	貴社の従業員は貴社の基本的な価値観を説明することができる。	83	2	7	4.771	1.172
組織成員の交流	Ⅱ2-①	貴社では上司と部下が頻繁にコミュニケーションを取っている。	83	2	7	5.169	1.091
	Ⅱ2-②	貴社では上司同士が頻繁にコミュニケーションを取っている。	83	2	7	5.060	1.028
	Ⅱ2-③	貴社では部下同士が頻繁にコミュニケーションを取っている。	83	3	7	5.000	0.988
	Ⅱ2-④	貴社では部署間のコミュニケーションが密接である。	83	2	7	4.325	1.094
	Ⅱ2-⑤	貴社では従業員同士が業務から離れても親交を持っている。	83	2	7	4.458	1.039
	Ⅱ2-⑥	貴社では従業員同士が親交を深めるよう奨励している。	83	1	7	4.024	1.397
	Ⅱ2-⑦	貴社では親睦会、社員旅行、運動会などのイベントを、しばしば行っている。	83	1	7	3.759	1.757
	Ⅱ2-⑧	貴社の従業員は上記のようなイベントに積極的に参加している。	83	1	7	4.000	1.457
組織成員のモチベーション	Ⅱ4-①	貴社の従業員は常に目標を意識している。	83	2	7	5.108	1.059
	Ⅱ4-②	貴社の従業員は切磋琢磨しつつ仕事をしている。	83	3	7	4.747	1.046
	Ⅱ4-③	貴社の従業員は主体的に仕事に取り組んでいる。	83	3	7	4.855	1.037
	Ⅱ4-④	貴社の従業員は創意工夫しつつ仕事に取り組んでいる。	83	2	7	4.795	1.033
	Ⅱ4-⑤	貴社の従業員は競争心にあふれている。	83	2	7	4.193	1.112
	Ⅱ4-⑥	貴社の従業員は協調性が豊かである。	83	2	7	5.253	0.973
	Ⅱ4-⑦	貴社の従業員は仕事のプロセスを重視している。	83	2	7	4.831	1.069
	Ⅱ4-⑧	貴社の従業員は仕事の結果を重視している。	83	2	7	5.096	0.983
	Ⅱ4-⑨	貴社の中堅従業員は若手従業員への業務指導に積極的である。	83	2	7	4.542	1.085
	Ⅱ4-⑩	貴社の若手従業員は上司からの業務指導を積極的に受け入れている。	83	2	7	4.843	1.006
	Ⅱ4-⑪	貴社の中堅従業員は仕事にやりがいを感じている。	83	2	7	4.819	1.014
	Ⅱ4-⑫	貴社の若手従業員は仕事にやりがいを感じている。	83	2	7	4.675	0.964
雇用形態・給与	Ⅱ5-①	貴社では役職員の人事異動（配置転換）が頻繁に行われている。	83	1	7	4.084	1.390
	Ⅱ5-②	貴社では人事を通じて社内の人材交流を頻繁に行っている。	83	1	7	3.699	1.377
	Ⅱ5-③	貴社の社員は新卒採用が中心である。	83	1	7	5.084	1.416
	Ⅱ5-④	貴社では社員の中途採用に積極的である。	83	1	7	4.482	1.130
	Ⅱ5-⑤	貴社では社内研修を積極的に実施している。	83	2	7	4.807	1.254
	Ⅱ5-⑥	貴社では派遣社員を活用している。	83	1	7	4.651	1.477
	Ⅱ5-⑦	貴社では平均的な正社員の勤続年数は長い。	83	1	7	5.735	1.127
	Ⅱ5-⑧	貴社の社員は労働組合に加入している。	83	1	7	5.940	1.953
	Ⅱ5-⑨	貴社の社員の給与体系は、定期昇給が中心である。	83	1	7	5.373	1.454
	Ⅱ5-⑩	貴社の社員の給与体系は、年俸制が中心である。	83	1	7	3.072	1.943
	Ⅱ5-⑪	貴社の社員の給与体系は、所属部署の業績と連動している。	83	1	7	3.747	1.584
	Ⅱ5-⑫	貴社の社員の給与体系は、自ら定めた目標と連動している。	83	1	7	4.614	1.404
	Ⅱ5-⑬	貴社の昇進は年功序列が中心である。	83	1	7	4.012	1.366
重視する項目・指標	Ⅱ7-①	目標利益	83	5	7	6.651	0.572
	Ⅱ7-②	目標売上高	83	2	7	6.096	0.970
	Ⅱ7-③	総資産	83	1	7	4.843	1.357
	Ⅱ7-④	利益率（ROA, ROE など）	83	3	7	6.024	1.024
	Ⅱ7-⑤	管理職・社員が自主的に設定した目標	83	3	7	5.458	1.085
	Ⅱ7-⑥	企業価値	83	3	7	5.614	1.156
	Ⅱ7-⑦	株 価	83	3	7	5.554	1.096
	Ⅱ7-⑧	製品シェア	83	2	7	5.590	0.963

を構成すべきであるが、本稿では探索的に分析を進めるとともに、試験的な調査分析を行うという意図があるため、統計ソフト SPSS により算出された因子得点をもとにした分析を進めた。よって、因子負荷量の高い変数の抽出を行わずに共分散構造分析を行っている。

まず、価値観の共有に関して質問した質問番号Ⅱ1-①からⅡ1-④は、すべての項目で1つの因子を構成するとの結果を得た。よって、この変数を「価値観の共有」と名付ける。

つぎに、組織成員の交流について質問した質問番号Ⅱ2-①からⅡ2-⑧は、2つの因子が抽出された。質問番号Ⅱ2-①からⅡ2-⑥の6つの質問のうち、特にⅡ2-①「貴社では上司と部下が頻繁にコミュニケーションを取っている」と、Ⅱ2-④「貴

社では部署間のコミュニケーションが密接である」との2つの項目の因子負荷量が高く、他の質問項目についても社内における組織成員のコミュニケーションに関するものが多いことから、この変数を「コミュニケーション」と名付ける。また、Ⅱ2-⑦とⅡ2-⑧については、それぞれ親睦会や社内旅行などのイベントに関わる質問項目であることから、これを「イベント」と名付ける。

目標への意識、仕事への取り組みなどを中心に質問した組織成員のモチベーションに関する質問項目（Ⅱ4-①からⅡ4-⑫）は1つの因子から構成された。よって、この変数を「モチベーション」と名付ける。

雇用形態・給与に関する質問である質問番号Ⅱ5-①からⅡ5-⑬は4つの因子に区分された。1つ

図表5 因子分析の結果

価値観の共有

	価値観の共有
Ⅱ1-②	0.898
Ⅱ1-④	0.891
Ⅱ1-③	0.868
Ⅱ1-①	0.795
α	0.920

組織成員の交流

	コミュニケーション	イベント
Ⅱ2-①	0.831	0.302
Ⅱ2-④	0.824	0.219
Ⅱ2-③	0.751	0.240
Ⅱ2-⑤	0.736	0.178
Ⅱ2-②	0.692	0.286
Ⅱ2-⑥	0.483	0.424
Ⅱ2-⑦	0.181	0.983
Ⅱ2-⑧	0.349	0.779
α	0.888	0.898

組織成員のモチベーション

	モチベーション
Ⅱ4-④	0.894
Ⅱ4-⑤	0.880
Ⅱ4-③	0.876
Ⅱ4-⑨	0.867
Ⅱ4-②	0.837
Ⅱ4-⑫	0.809
Ⅱ4-⑪	0.804
Ⅱ4-①	0.791
Ⅱ4-⑩	0.737
Ⅱ4-⑦	0.652
Ⅱ4-⑥	0.627
Ⅱ4-⑧	0.624
α	0.951

雇用形態・給与

	人事制度	業績連動給与	中途採用・年俸制	終身雇用・年功序列
Ⅱ5-②	0.859	0.019	0.368	-0.074
Ⅱ5-①	0.805	0.064	0.277	-0.259
Ⅱ5-⑤	0.480	0.327	0.325	0.184
Ⅱ5-⑦	0.400	0.142	-0.054	0.155
Ⅱ5-⑧	0.317	0.150	-0.070	0.016
Ⅱ5-⑥	0.297	0.080	0.024	0.174
Ⅱ5-⑫	0.184	0.932	0.114	0.014
Ⅱ5-⑪	0.142	0.489	-0.034	-0.046
Ⅱ5-④	0.132	0.002	0.817	-0.058
Ⅱ5-⑩	0.039	0.319	0.322	-0.189
Ⅱ5-⑨	0.129	-0.008	0.011	0.639
Ⅱ5-③	0.336	0.123	-0.252	0.503
Ⅱ5-⑬	-0.164	-0.184	-0.054	0.426
α	0.705	0.647	0.402	0.530

重視する項目・指標

	企業価値・利益	売上高・シェア
Ⅱ7-⑥	0.901	0.185
Ⅱ7-⑤	0.681	-0.012
Ⅱ7-⑦	0.660	0.458
Ⅱ7-①	0.538	0.503
Ⅱ7-④	0.527	0.315
Ⅱ7-②	0.103	0.740
Ⅱ7-⑧	0.093	0.539
Ⅱ7-③	0.492	0.518
α	0.822	0.630

めの因子はⅡ5-①, ②, ⑤, ⑥, ⑦, ⑧の6つの質問から構成される因子である。これを見ると、Ⅱ5-①とⅡ5-②は人事異動や人材交流などの人事ローテーションに関する質問項目であり、Ⅱ5-⑤からⅡ5-⑧は社内研修制度や派遣社員の活用度、勤続年数の長さや労働組合への加入度合いなどの人事制度に関わる質問から構成されている。以上から、この因子を「人事制度」と名付ける。2つめの因子はⅡ5-⑪とⅡ5-⑫の2つの質問から構成されている。それぞれ給与体系が所属部署の業績あるいは自ら定めた目標との連動の度合いについて尋ねたものであり、この因子を「業績連動給与」と名付ける。3つめの因子は、Ⅱ5-④とⅡ5-⑩の2つの質問から構成された因子である、Ⅱ5-④は「貴社では社員の中途採用に積極的である」、Ⅱ5-⑩は「貴社の社員の給与体系は年俸制が中心である」との質問であり、これらからこの因子を「中途採用・年俸制」と名付ける。この「業績連動給与」と「中途採用・年俸制」の2つの因子は近年一部の企業で導入が進められた給与や雇用制度であると言えよう。最後の因子は、Ⅱ5-③, ⑨, ⑬の3つの質問から成り立つものである。Ⅱ5-③は新卒採用に関する質問、⑧は給与体系が定期昇給中心であるか、⑬は昇進が年功序列かを問うたものである。よって、この因子を「終身雇用・年功序列」と名づける。この因子はかつて日本の経営の特徴とされた雇用形態を色濃く反映させたものだと言える。

最後に、重視する項目や指標についての質問であるⅡ7-①から⑧は2つの因子に区分された。まず、1つめの因子はⅡ7-①とⅡ7-④からⅡ7-⑦の質問から構成されている。これは、目標利益、利益率、自主的に設定した目標、企業価値、株価の5つの項目から構成されている因子で、特に企業価値が高い因子負荷量を示している。利益に関する質問も含まれていることから、この因子を「企業価値・利益」と名付け、成果に焦点を当てた重

視項目であると考え。もう1つの因子はⅡ7-②と③、Ⅱ7-⑧から構成されており、これらは売上高、総資産、製品シェアなどの規模に着目した指標である。これを「売上高・シェア」と名付ける。

以上の手続きを経た後に、これらの変数の内的整合性を検証するためにクロンバックの α (Cronbach's alpha) を用いて検討した。これによると、「価値観」、「コミュニケーション」、「イベント」、「モチベーション」、「企業価値・利益」の各因子は0.8を超える高い値を示している。ただし、雇用形態・給与に関する4つの因子と重視する項目・指標の「売上高・シェア」についてはそれほど高い値を示していない。これらの変数については、分析の精度を高めるために因子負荷量の絶対値が低い質問を外すなどして改めて因子分析を行うべきであるとも考えられるが、本稿の目的が松村ほか[2011b]で得たアンケート結果をもとに、考える分析モデルを探索的に構築し、概略的な結果を示すことにあるので、今回はSPSSにもとづいて算出された結果を使用することにした。

なお、この因子分析で抽出された変数間の弁別的妥当性を検証するために、図表6では合成した変数間の相関分析の結果を示している。これによると、統計的に有意な関係をもつものとそうでないもの、相関係数が高いものなどがあるが、変数間の相関係数はそれぞれのクロンバックの α の係数よりは低い。すなわち、本調査の変数には弁別的妥当性があると言えよう。

(3) 共分散構造分析1：基本モデルの検討

本稿ではAMOS 21.0を用いて共分散構造分析を行った。分析は2段階に分けて行っており、第1段階として図表で示した基本モデルを、第2段階として統計的に有意ではないパスを外した修正モデルを分析した。なお、基本モデルでは人事・雇用形態の4因子と価値観の共有にパスを加えていたが、図表4の相関係数、あるいは実際にAMOS

図表 6 因子間の相関分析

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
① 価値観の共有	1									
② コミュニケーション	0.424**	1								
③ イベント	0.195	0.020	1							
④ モチベーション	0.580**	0.679**	0.370**	1						
⑤ 人事制度	0.160	0.342**	0.034	0.279*	1					
⑥ 業績連動給与	0.205	0.218*	0.179	0.276*	0.021	1				
⑦ 中途採用・年俸制	0.003	0.113	-0.184	-0.027	0.126	0.018	1			
⑧ 利益重視・年功序列	0.076	0.110	0.060	0.170	-0.010	0.018	-0.090	1		
⑨ 企業価値・利益	0.175	0.165	0.162	0.297**	0.497**	0.270*	0.092	-0.188	1	
⑩ 売上高・シェア	0.135	0.121	-0.072	0.058	0.274*	-0.036	0.141	-0.046	0.130	1

を用いて分析をしたところ有意な関係が見られなかったため、ここでは外して分析を行う。このモデルを修正基本モデル（図表 7）と呼ぶことにする。

また、先に述べたように、本稿は人事制度を中心とする経営管理システムが企業業績にどのような影響を与えるのかを分析することを大きな目的としている。ここでの分析モデルにおける業績は、アンケート調査を実施した 2010 年夏時点で得られる最新の決算データをもとに算出された ROA（総資本経常利益率）を用いて分析を行う。

図表 7 の修正基本モデルの共分散構造分析の結果が図表 8 に示した Model 1 である。これによると、重視する項目・指標の「企業価値・利益」は人事・雇用形態の「人事制度」、「業績連動給与」、「終身雇用・年功序列」に対して統計的に有意な関係があることを示している。ただし、「人事制度」と「業績連動給与」とは正の関係（ともに有意確率 1%）であるのに対し、「終身雇用・年功序列」とは負の関係（有意確率 10%）である。すなわち、企業価値や利益を重視する指標として定めることにより、人事ローテーションや制度に正の影響を与えることになるとともに、給与や雇用形態に着目すると、日本的経営の象徴とも言える「終身雇用・年功序列」という制度には負の影響を与えるが、近年導入が進んだとされる「業績連動給与」については正の影響を与えることが示されている。つまり、成果としての利益や企業価

値を重視することは人事ローテーションの活発化や業績連動給与の導入を進めるように影響すると考えられる。

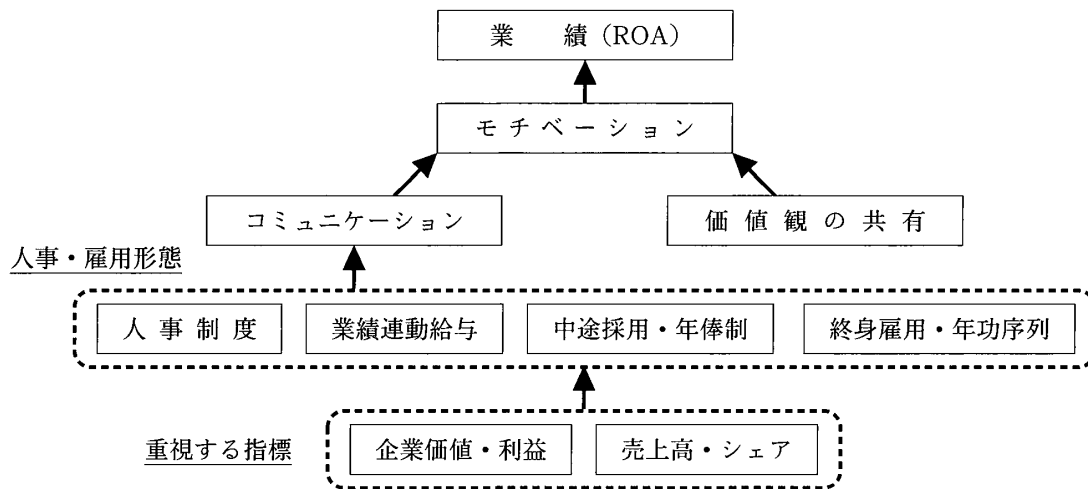
一方、規模を重視する指標とも言える「売上高・シェア」でも「人事制度」に対して正の影響（5%有意）を与えている。しかしながら、他の因子には統計的に有意な関係を見出すことはできなかった。

つぎに、人事・雇用形態が組織成員のコミュニケーションに与える影響について見ると、「人事制度」は 1%水準、「業績連動給与」は 5%水準とともに統計的に有意に組織成員のコミュニケーションに影響を与えることが示されている。これに対して、「中途採用・年俸制」「終身雇用・年功序列」は統計的に有意な関係を見出すことはできなかった。すなわち、人事ローテーションや業績連動給与のような制度導入がその組織成員のコミュニケーションを高める効果があると考えられる。

さらに、組織成員のコミュニケーションがそのモチベーションに与える影響を与えるかについては、1%水準で統計的に有意な関係（標準化推定値 0.575）が見られる。すなわち、コミュニケーションを高めることによって、組織成員の心理的要因にも正の影響を与えることが示されている。

加えて、経営理念や社是に代表される社内における価値観の共有を進めることもモチベーションに正の影響を与えると言えそうである。先に述べたように、当初設定した基本モデルでは、人事・

図表 7 修正基本モデル



図表 8 修正基本モデルの分析結果

説明変数		被説明変数	Model 1		Model 2	
			標準化 推定値	有意 確率	標準化 推定値	有意 確率
企業価値・利益	--->	人事制度	0.475	***	0.475	***
企業価値・利益	--->	業績連動給与	0.278	***	0.270	**
企業価値・利益	--->	中途採用・年俸制	0.075	0.492	—	—
企業価値・利益	--->	終身雇用・年功序列	-0.185	*	-0.188	*
売上高・シェア	--->	人事制度	0.216	**	0.216	**
売上高・シェア	--->	業績連動給与	-0.072	0.497	—	—
売上高・シェア	--->	中途採用・年俸制	0.132	0.229	—	—
売上高・シェア	--->	終身雇用・年功序列	-0.022	0.840	—	—
人事制度	--->	コミュニケーション	0.324	***	0.331	***
業績連動給与	--->	コミュニケーション	0.208	**	0.210	**
中途採用・年俸制	--->	コミュニケーション	0.079	0.435	—	—
終身雇用・年功序列	--->	コミュニケーション	0.116	0.249	—	—
コミュニケーション	--->	モチベーション	0.575	***	0.578	***
価値観の共有	--->	モチベーション	0.389	***	0.388	***
モチベーション	--->	ROA	0.249	**	0.249	**
モデル適合性						
GFI			0.889		0.889	
AGFI			0.796		0.815	
CFI			0.897		0.911	
RMSEA			0.041		0.040	
サンプル数			83 社		83 社	

***: 1%有意, **: 5%有意, *: 10%有意

雇用形態が価値観の共有に何らかの影響を与えていると考えていたが、相関係数や実際にパスを引くと統計的に有意な関係は見られなかった。しかし、従業員の心理的要因を示すモチベーションには正の統計的に有意な関係を示しており、人事や雇用制度、あるいは重要視する項目や業績指標とは独

立的に価値観を共有することが組織成員のモチベーションに影響することが示唆されている。すなわち、体系化された仕組みとしての経営管理システムとは別に、価値観の共有を図ることが組織成員のモチベーションを高めることに寄与することが示されている。

そして、モチベーションを高めることは企業業績（ROA）を高めることにつながるものが統計的に有意な正の関係として示されている。

なお、Model 1 から統計的に有意な関係が見られなかった変数を外した Model 2 を作成したが、これでも概ね結果は変わらなかった。

(4) 共分散構造分析 2：ガバナンス形態の相違によるモデルの検討

以上から得られたモデルをもとに、本節ではガバナンス形態の相違によって、人事制度を中心とした経営管理システムが組織成員の心理状態や企業業績にいかなる影響をあたえるのかについて分析を行う。ただし、以下の分析では因子「企業価値・利益」から因子「終身雇用・年功序列」のパスを外して分析を行う。これは有意水準が 10% であること、「終身雇用・年功序列」から因子「コミュニケーション」へのパスが有意でないためである。その修正を加えたモデル（以下、分析モデルと呼ぶ）は図表 9 のとおりである。

図表 10 はその分析結果である。サンプル全体では前節で検討したモデルから得られた結果と概ね変わらない。

続いて、本稿の主たる目的であるガバナンス形態の相違がモデルに与える影響に関してである。ハイブリッド型を見ると、企業価値・利益が人事制度や業績連動給与に与える影響、人事制度や業績連動給与が組織成員のコミュニケーションに与える影響、コミュニケーションがモチベーションに与える影響はこれまでの分析とほぼ同様の結果が得られている。しかしながら、モチベーションと業績を表す ROA との間には統計的に有意な関係は見られなかった。一方、日本的経営型と独立独歩型から構成されるハイブリッド型以外の企業群では、企業価値・利益と業績連動給与、業績連動給与とコミュニケーションは統計的に有意な関係が見られなかった。ただし、ハイブリッド型と

は異なり、モチベーションが業績（ROA）に統計的に有意な正の関係をもたらしているという結果が得られている。

5. おわりに：分析結果のまとめ

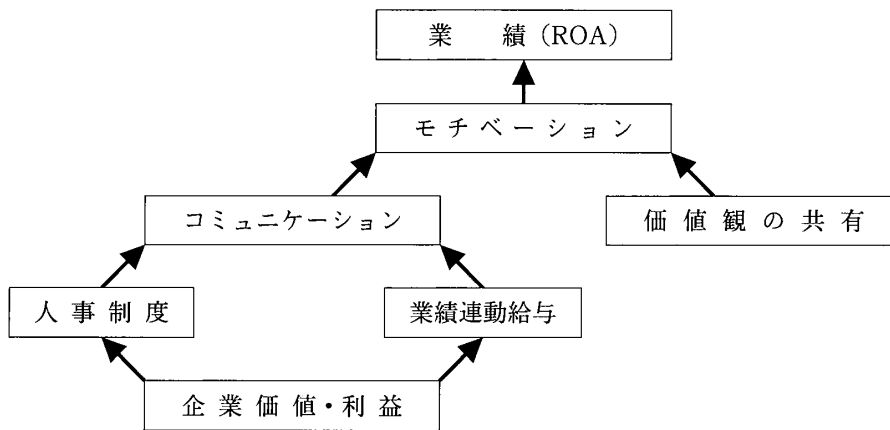
本稿は、人事制度を中心とした経営管理システムが企業業績に対してどのような影響を与えるかについて、コーポレート・ガバナンス形態の違いに着目しながら分析を行ってきた。その分析から得られた知見をまとめると以下のようなになるであろう。

まず、組織成員のモチベーションに組織成員間のコミュニケーションと価値観の共有が影響しているということである。すなわち、組織成員のモチベーション向上には、コミュニケーションを円滑に進めるための仕掛けと、経営理念や社是に代表される社内における価値観の共有が必要であるということである。

つぎに、社内において仕組み化された公式的な制度（ローテーションに代表される人事制度や業績連動給与）は、直接的に組織成員の心理的要因に影響するのではなく、組織成員のコミュニケーションを媒介することによってモチベーション向上に寄与することが示唆されている。特に業績連動給与や年俸制は、組織の成果と組織成員個人の業務成果を結びつけ、その個人のモチベーションを向上させることが狙いであると考えられるが、本稿における分析結果は個人へのインセンティブの付与だけではモチベーションの向上には至らないことを示唆している。

また、ガバナンス形態の相違は、本稿において設定した人事制度を中心とした経営管理システムが組織成員の心理的要因や企業業績に影響をどのように与えるのかというそのプロセスに影響することが示唆される。特に、ハイブリッド型における組織成員のモチベーションと業績の関係について

図表 9 分析モデル



注) 本モデルは図表 6 Model 2 から「企業価値・利益」→「終身雇用・年功序列」のパスを外したものである。

図表 10 分析モデルの分析結果

説明変数		被説明変数	サンプル全体		ハイブリッド型		ハイブリッド型以外	
			標準化 推定値	有意 確率	標準化 推定値	有意 確率	標準化 推定値	有意 確率
企業価値・利益	--->	人事制度	0.497	***	0.415	***	0.443	***
企業価値・利益	--->	業績連動給与	0.270	**	0.312	**	-0.088	0.599
人事制度	--->	コミュニケーション	0.334	***	0.301	**	0.288	*
業績連動給与	--->	コミュニケーション	0.209	**	0.256	*	0.090	0.576
コミュニケーション	--->	モチベーション	0.578	***	0.526	***	0.634	***
価値観	--->	モチベーション	0.388	***	0.330	***	0.466	***
モチベーション	--->	ROA	0.250	**	-0.007	0.962	0.342	**
モデル適合性								
GFI			0.907		0.894		0.893	
AGFI			0.813		0.788		0.785	
CFI			0.893		0.851		0.947	
RMSEA			0.060		0.111		0.075	
サンプル数			83 社		47 社		36 社	

***: 1%有意, **: 5%有意, *: 10%有意

ではその解釈に注意を要する。ハイブリッド型以外の企業と比べると、ハイブリッド型の企業は、企業規模が大きく、海外市場へ事業展開をするなど経済環境の不確実性がより高い状況に置かれている傾向があるうえに、ガバナンス形態もより複雑なものとなっている。そのため、ハイブリッド型の企業は、より外的要因の影響を受けやすいという可能性がある。また、調査時期も 2010 年夏というリーマン・ショックによる混乱期にあたっていた。これらの状況下において、ハイブリッド型の企業では、組織成員のモチベーションの向上以外の外的要因が、業績に影響を与えていたとい

う可能性がある。現時点においてこれらの点については実証的に明らかにできていないため、今後の課題として検討していく必要がある。

「失われた 20 年」と言われる長期的な経済低迷期において、1990 年代末から 2000 年代初頭にはその原因の 1 つをコーポレート・ガバナンスの機能不全に求める声が多く見られた。それは、株式持ち合いやメインバンクシステム、終身雇用制や年功序列といった特徴を持つ「日本的経営」の崩壊と捉えられ、その過程の中で機関投資家を中心とする株主によるモニタリングの強化が叫ばれていた。

しかし、日本企業のコーポレート・ガバナンス

のあり様はその企業が置かれている状況によってさまざまである。言わば、日本企業は経路依存的に、あるいは環境適応的に状況を判断しながら、利害関係者との関わりを作り上げてきている。

本稿の分析結果は、コーポレート・ガバナンスに関する議論を画一的、かつ直截的なロジックで行うのではなく、企業における実践、現場を見据えた多様性を前提とした研究の必要性を物語るものであると言えよう。ただし、本稿における分析結果はあくまでも試論的なものであるがゆえに、今後さらなる精緻化を図る必要がある。

*本稿は文部科学省科学研究費「日本企業のコーポレート・ガバナンスの多様性と類型化に関する研究」（基盤研究(C)/研究課題番号：24530433/研究代表者：松村勝弘）の研究成果の一部である。

※本稿は日本財務管理学会第37回全国大会（於：関西大学/2013年11月2日）における自由論題報告の内容をまとめたものである。

〈注〉

- (1) 本調査では、ダイヤモンド社会社員録2010年度版から経営企画系の部長クラス以上の役職者を抽出し、各企業につき最上位と思われる個人宛にアンケートを送付した。同職員録で、適切な対象役職者が抽出できなかった場合は、経営企画担当の責任者に回答して欲しい旨の案内を同封し、各企業の「経営企画担当責任者」宛に送付した。
- (2) ここでキーワードとなるのが「公式的な手順と手続き」と「情報を基礎とする」という2語である。前者は、具体的には計画や予算といった管理会計システムを中核とした組織活動をモニタリングするシステムを指し、後者は経営者が多様な目的を実現するために情報を活用するという意味である。

参考文献

- Abeggren, C. J. [1958] *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press (訳書：山岡洋一訳 [2004]『日本の経営〈新訳版〉』日本経済新聞社)
- Aoki, M. and H. Patrick (ed.) [1994] *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies*, Oxford University Press (訳書：白鳥正喜監訳 [1996]『日本のメインバンク・システム』東洋経済新報社)
- Jacoby, S. [2005] *Embedded Corporation*, Princeton University Press. (和訳：鈴木良始・伊藤健市・堀 龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部——日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社)
- 松村勝弘・飛田 努・篠田朝也・田中 伸 [2011a]「日本の経営の現状に関する実態調査：上場企業を対象としたアンケート調査を中心に」熊本学園大学大学院会計専門職研究科『会計専門職紀要』第2号, 65-81頁
- 松村勝弘・飛田 努・篠田朝也・田中 伸 [2011b]「日本の経営の現状分析：わが国上場製造業への質問票調査を素材として」財務管理学会『年報財務管理研究』第22号, 1-11頁
- 松村勝弘 [2012]「コーポレート・ガバナンスと日本企業の経営」(立命館経営学部『ビジネスの発見と創造企業・社会の発展と経営学』ミネルヴァ書房, 第1章, 3-19頁)
- Ouchi, W. G. [1981] *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley. (訳書：徳山二郎監訳 [1981]『セオリーZ』CBS ソニー出版)
- Peters, T. J. and R. H. Waterman [1982] *In Search Of Excellence*, Harpers & Row, Publishers. (訳書：大前研一訳 [2003]『エクセレント・カンパニー』英治出版)
- 宮島英昭編著 [2011]『日本の企業統治——その再設計と競争力の回復に向けて』東洋経済新報社
- 澤邊紀生・飛田 努 [2009a]「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』2009年5月号, 73-93頁
- 澤邊紀生・飛田 努 [2009b]「組織文化に応じたマネジメントコントロールの役割——管理会計と企業業績に関する実証分析——」『メルコ管理会計研究』第2号, 53-67頁
- Simons, R. [1995] *Levers of control*. Harvard Business School Press. (訳書：中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳 [1998]『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部)
- Simons, R. [2000] *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall. (訳書：伊藤邦雄監訳 [2003]『戦略評価の経営学【戦略の実行を支える業績評価と会計システム】』ダイヤモンド社)
- 飛田 努 [2012]「中小企業のマネジメントコントロールシステムと組織成員の動機付けに関する研究——熊本県・福岡市内の中小企業を対象として——」熊本学園大学付属産業経営研究所『産業経営研究』第31巻, 113-130頁

An Empirical Study about the Management System of Japanese Companies

Tsutomu Tobita

(Fukuoka University)

Katsuhiro Matsumura

(Ritsumeikan University)

Tomonari Shinoda

(Hokkaido University)

Shin Tanaka

(Graduate School of Health Care
Sciences, Jikei Institute)

Abstract

This study examines the relevance between the management system of Japanese companies and corporate performance, based on the results of our questionnaire to the first section listed companies on the Tokyo Stock Exchange that was conducted during the summer of 2010.

Our results indicate the followings: (1)Emphasis on corporate value or profit makes a potent influence on personnel system and performance-based salary system. (2)Personnel system or performance-based salary system have a positive impact on communication among organizational members. (3)There is a positive correlation between communication among organizational members and their motivation. (4)There is a positive correlation between sharing the members' sense of values and their motivation. (5)Based on the entire sample, enhancement of member's motivation has a positive effect on corporate performance.

Keywords: Japanese-style management, Hybrid, Corporate Governance, Management System