

## インタビュー調査結果の概要

質問票(日本語)

質問票(英語)

日韓それぞれの全体及び各質問項目の平均点

日韓それぞれのデータを用いた、従業員規模別の各質問項目における平均スコア1

日韓それぞれのデータを用いた、従業員規模別の各質問項目における平均スコア2

日韓それぞれのデータを用いた、業種別の各質問項目における平均スコア1

日韓それぞれのデータを用いた、業種別の各質問項目における平均スコア2

日韓それぞれの各質問項目と企業パフォーマンスとの単相関

日本のアンケートにおける項目の回答例

\*なお、韓国のデータについては、日本経済研究センターにおける「国際経済研究・組織資本と生産性」プロジェクト(日本経済新聞社からの受託研究)において、韓国企業に対して実施したインタビュー調査の結果を計算している。この結果の掲載を許可していただいた、日本経済新聞社・日本経済研究センターに対して謝意を表したい。

本日はお忙しいところお時間を頂き有り難うございます。  
御社の組織および人事の考え方などについて1時間ほどの間、いくつかの質問をさせていただきます。  
多くは「はい」または「いいえ」でお答えいただく質問ですが、一部具体的な数字などをお聞きするものもあります。この場でお持ちでない数字につきましては後ほど頂戴できれば幸いです。

まず、経営理念、組織目標、最近の組織改革などについてお尋ねします。

【スコアリング情報】

【定量的付随情報】

1. 経営理念(ビジョン)の浸透

まず、御社の経営理念についてお訊ねします。

- 御社が長年にわたって掲げられる経営理念はありますか。  
創業者社長の会社である場合は、創業以来変わらない経営理念はありますかと訊いてください。
- その理念を職員全員が共有するためにどのような工夫をされていますか(例えば朝礼やカードにして携帯するなど)。
- その理念は社外の取引先や株主にも支持されていますか。

2. 組織目標の運用

次に組織の目標についてお訊ねします。さきほどお聞きした経営理念に基づいて、色々な組織レベルで目標をお持ちだと思います。

- 全社、部、課などレベルを問いませんが、複数の段階でビジョンやスローガンに留まらない具体的な数値目標を持っていますか。
- 各部門の目標は、整合性がとれるように、部門間で調整されていますか。
- これらの目標は、経営理念または長期的な全社レベルの目標と整合性が保たれていますか。

目標の見直しは、より後のほうで質問したほうがよいため、ここでは具体的な方法の例示も削っている。  
NOと答えたところで、次の質問項目に移ってください。

2-1. 組織目標の運用(目標水準の設定)

具体的な目標の場合、ターゲットになる数値や事柄が示されると思います。これをここでは目標水準と呼びますが、その決め方如何では達成の難易度が違ってくると思います。

- たとえば部や課の目標水準の設定は、単に上位の部門から与えられるものでしょうか。それとも現場の意見が考慮されてきまるのでしょうか。  
もし上意下達で決められるものであれば、スコアは1
- その目標水準は努力目標として妥当な水準になっていますか。  
noと答えた場合は、スコアは2のまま。Yesならスコアは3。
- また、他の部や課と公平性を確保する様、目標水準をチェックしていますか、そのための方法の一つ挙げてください。( )

2-2. 組織目標の運用(目標の浸透)

次に、定められた目標が職員に浸透しているかどうかについてお聞きしたいと思います。

- すべての職員は所属している組織の目標を知っていますか。
- 全社、部、課色々なレベルの目標がある場合、それら目標の優先順位を理解していますか。
- それら目標水準について、職員は十分に納得していますか、具体例があれば教えて下さい。( )

2-3. 組織目標の運用(目標達成度・パフォーマンスのチェック)

- 達成度のチェックを行っていますか、そのための方法の一つ挙げてください。( )
- それは必要に応じてということではなく、定期的に行われていますか、またどの程度の頻度で行われていますか ( )
- 定期的なチェックだけでなく、自ら進んでさらに追加的なチェックが行われていますか。  
NOと答えたところで、次の質問項目に移ってください。

2-3-1. 組織目標の運用(目標達成度・パフォーマンスのチェック結果の浸透)

次に、チェックした後のことについてお聞きします。御社では、

- チェックした結果は部署内でオープンにしていますか。
- 部署内だけでなく関連部署間でもオープンになっていますか。
- その際に部署によって異なる目標水準達成度を公平に比較できる(例えば残業時間数など共通の尺度を持つなど)よう工夫していますか。

2-3-2. 組織目標の運用(チェック結果-目標未達の場合の対応)

チェックした結果、ある部署で目標未達だったとします。御社では、

- 目標が未達であることがわかった場合、管理職と職員を交えた会議を速やかに開いていますか。
- 検討後、修正点が部門内に行き渡り、対応措置が速やかに実施されますか。  
(この場合、人事案件は除く)
- 問題点、対応策が当該部門あるいは必要であれば他部門にまで周知徹底されますか?事例があれば教えて下さい( )

2-3-3. 組織目標の運用(チェック結果-目標達成した場合の対応)

組織に関する最後のご質問になりますが、さきほどとは逆に目標を達成したときのことをお訊ねします。御社では、

- 目標が達成された場合はあらためてその目標を継続するか、さらに改善した目標を設定するかを検討されますか。  
検討がなされた場合は、どちらでもスコア2とする。
- さらに改善した目標を設定してから運用、実施までどれだけの期間がかかりますか。  
四半期を一つの目安とし、それ以上の期間がかかるようであれば、スコアは2とする。( )
- この措置は全社レベルで制度化されていますか。

次に会議など定型化されたコミュニケーション以外の組織内の情報伝達についてお伺いします。

3. 組織内の非定型的コミュニケーション

- 定型化された会議以外に、インフォーマル・コミュニケーションを増やすような対策や行事  
(例えばキーパーソンだけの非公式なミーティングなど)を行っていますか。事例の一つ挙げて下さい。( )
- インフォーマル・コミュニケーションは、部門を越えて行われていますか。
- インフォーマル・コミュニケーションは、階層を越えて行われていますか。

#### 4. 組織改革の実行

最後に最近期の組織上の改革についてお伺いします。組織改革といえますのは、複数の部署の名称が変更され社内での役割が変更されたり職制が変わるといった大きな組織上の変更のことです。もちろんMBOやLBOに伴う組織上の変更も該当いたします。

- 2 過去10年の間に組織改革をされましたか。 ( )  
いつごろですか。  
NOと答えたとことで、次のスコアの質問に移ってください。以下同様です。 どれくらいの人数的の方がどれくらいの期間、その改革に携わりましたか？  
もし、複数あるようでしたら最近時の改革について訊いてください。
- 3 その際にコンサル会社を使いましたか。 ( )  
費用はいくら位でしたか。
- 4 組織改革後に効果を数量的に把握しましたか。 ( )  
収益上昇、費用削減は何%アップと評価していますか。  
NOと答えたとことで、次の質問項目に移ってください。

##### 4-1 組織改革、戦略変更の時間

- 2 組織改革に1年以上の時間を要しましたか。 ( )  
準備期間を含めて何年くらいかかりましたか。  
1年以内なら2、1年以上なら1
- 3 組織改革の必要性は、どこから生じたのでしょうか。トップのリーダーシップでしょうか。
- 4 組織改革の際に、中間管理職も改革に向け協力し、一体感が生まれましたか。

##### 4-2 組織改革の効果の範囲

今お聞きした改革の効果についてですが、

- 2 その効果は部や課といった部署内で表れましたか。表れた場合、効果の事例を一つ挙げてください。 (事例記入)
- 3 その効果は一つの部署にとどまらず部署間でも表れましたか。表れた場合、効果の事例を一つ挙げてください。 ( )
- 4 社内だけでなく取引先との間でも表れましたか。表れた場合、効果の事例を一つ挙げてください。 ( )
- 抽象的に有無を訊く場合、確認のため具体例を一つ訊いてください。例を答えられなければ無しと判断してください。  
また、一つと言ったにもかかわらず、長々と説明するようであれば「まだ他の質問がありますので」とこわり、切りあげてください。  
以下同様です。

##### 4-3 組織改革の内容(権限委譲)

組織改革が行われると決定権限も見直されることもあります。御社の場合、

- 2 組織改革によって決定権限の下部委譲はありましたか。
- 3 下部委譲とともに役職は簡素化されましたか。
- 4 その結果として仕事の内容ややり方は変わりましたか。変わったことがあれば事例を一つ挙げてください。 ( )

##### 4-4 組織改革の内容(IT活用)

IT投資と組織改革は往々にして連動していることがあります。御社の場合、

- 2 これまでIT化を進めて、紙ベースの書類流通量の減少化など業務の効率化に行ってこられましたか。あれば事例を一つ ( )
- 3 最近10年間で、IT化を利用して、単なる業務効率化を越えて、組織改革にまで着手されるようになりましたか。
- 4 IT化を利用した組織改革によって、新たな収益が得られる機会が生まれていますか。事例を一つ挙げてください。 ( )

#### 5. 昇進制度および報酬制度

- 2 おもに成果主義ですか。
- 3 多くが成果に基づく昇進になっている場合、目標管理制度を利用されていますか。または目標管理制度を利用されている場合、それはいつ頃からでしょうか。
- 4 目標管理制度を活用した成果主義を導入されて、職員のパフォーマンスは上昇しましたか。
- 最初の質問でnoであれば、6へ

#### 6. モチベーション向上のための工夫

- 2 昇進や報酬といった制度以外に従業員のモチベーションを上げるために何か工夫していますか。一つ例を挙げてください。 ( )
- 3 それは全社で制度的に運用されていますか。
- 4 そういった工夫をしたことにより、従業員のモチベーションや定着率、および仕事のパフォーマンスは上がったところをチェックされていますか。

さきほど、目標達成が出来なかったときにどうするか、また達成できた場合にモチベーションを上げるためにどうするかといったことを組織という観点でお話ししましたが、次にそれを人事面というところで少し切り口を変えてお話しします。

#### 7. パフォーマンスが低い職員への対応

- 2 口頭での注意以外に何らかの具体的な対応をしていますか。
- 3 その対応には平均的な任期よりも早期の異動といった措置が含まれていますか。
- 4 その異動は問題認識後に即座(定期異動前)に行われますか。

#### 8. パフォーマンスが高い職員への対応

- 2 ミーティングで管理者が褒めるなどにより、パフォーマンスが高い結果を出したことを部署内で明らかにしていますか。
- 3 それを報酬や昇進に繋げるような制度はありますか。
- 4 その制度を導入したことにより従業員のモチベーションは上がっていますか。

#### 9. 優秀な人材の確保

- 2 前の質問に出たパフォーマンスの高い、コアになる優秀な人材を社内で特定できますか。それはどのような人材ですか。 ( )
- 3 そのような人材は、その他の職員と異なる処遇を受けていますか。それはどのような処遇ですか。 ( )
- 4 そのような人材の流出を未然に防ぐことができましたか。
- 最初の質問でnoであれば、10へ

#### 10. 管理者の人的マネジメント評価

- 2 管理者には、部下の育成をどの程度行なうべきかといった明確な尺度を与えていますか。
- 3 優秀な部下を育成した管理者に報酬、昇進などのインセンティブを与える制度はありますか。
- 4 その制度を導入したことにより管理者のモチベーションは上がっていますか。

次に人材育成、具体的には研修とOJTについてお訊きします。

#### 11. 研修による人材育成

- 2 職員の業務上の能力向上を目的に職能別研修や課題別研修を行っていますか。 1年のうち平均してどれだけの期間が研修にあてられていますか。 ( )  
(職能別研修とは管理、営業、研究開発、製造などの各部門で必要となる専門能力の研修。  
課題別研修とは語学、OAコンピュータ関係、公的資格等のための研修を指す)
- 3 それらの研修は業績に貢献していますか。事例を一つ挙げてください。 ( )
- 4 それらの研修による効果は他社に移っても即戦力となる位のレベルですか。

#### 12. OJTによる人材育成

- 2 OJTは日常的に行われていますか。 上司の業務時間の何割が部下の指導にあてられていますか。 ( )  
(一般的なOJTが答えにければ、現業部門、事務部門、専門部門別にお答えいたい結構です)(チーフ、メンターは除く)
- 3 OJTは業績に貢献していますか。事例を一つ挙げてください。 ( )
- 4 OJTによる効果をモニタリングしていますか。その方法を一つ挙げてください。 ( )

最後に職員の専門性についてお訊きします。

#### 13. 職員の専門性

- 2 ローテーションは例えば2～3年というように期間で決めていますか。
- 3 専門性を培うために長期間にわたり特定の部署に置くことはありますか。
- 4 職員の専門性獲得のための体系的なプログラムを持っていますか。

これで質問は終了です。調査結果につきましては、レポートをまとめましたらご参考までにお送りいたします。  
長時間、本当に有難うございました。

**About the scoring**

**Quantitative accompanying information**

**1. Permeation of management principles (vision)**

- 2 Does your company have management principles that it has upheld for many years?
- 3 What kind of schemes are in place to have those management principles shared by all employees? (For example, announcing them at the morning assembly, or making them portable by writing them on cards or such like.)
- 4 Are the management principles also supported by parties such as external partners or the shareholders?

**2. Implementation of organizational goals**

- 2 Are there specific numerical goals on multiple levels that go beyond being just a vision or a slogan, regardless of the level of the goals (such as company-wide or divisional or sectional goals)?
- 3 Are the goals of each division adjusted in each division to ensure consistency between divisions?
- 4 Is consistency maintained between these goals and the goals of the management principles or of the long-term company-wide goals?
- 2-1. Implementation of organizational goals (setting target levels)
  - 2 For example, are the settings for the divisional or sectional target levels simply given to you from the division or section above you? Or are they given to you while considering the opinions of your division or section?
  - 3 Are the target levels appropriately set as non-binding challenges?
  - 4 Are target levels checked to ensure there is fairness between divisions or sections? Please give an example of how they are checked. ( )
- 2-2. Implementation of organizational goals (permeation of goals)
  - 2 Do all employees know about the goals?
  - 3 If goals exist on various levels (such as company-wide, divisional and sectional goals), do all employees understand the level of priority of the goals? ( )
  - 4 Do all employees accept the target levels? Please give an example if possible. ( )
- 2-3. Implementation of organizational goals (degree to which goals are achieved, checks on performance)
  - 2 Are checks made to see how far goals have been achieved? Please give an example of how such checks are made. ( )
  - 3 Are such checks made on a periodic basis rather than being made as necessary? And how frequently are such checks made? ( )
  - 4 Are additional checks made that are decided by the section or department involved itself, rather than just being fixed checks?
  - 2-3-1. Implementation of organizational goals (permeation of degree to which goals are achieved, and results of checks on performance)
    - 2 Are the results of such checks made openly available within your division?
    - 3 Are the results of such checks made openly available within not only your division but also between relevant divisions?
    - 4 Are adjustments made to ensure that the degree to which goals have been achieved at different divisions is fairly compared? (for example, utilizing common scales such as overtime hours?)
  - 2-3-2. Implementation of organizational goals (results of checks - handling when goals have not been achieved)
    - 2 Is a meeting consisting of managerial staff and employees promptly held as soon as it is known that the goals were not achieved?
    - 3 After investigations, are points to revise spread throughout the division, and are measures for handling the failure to achieve the goals promptly implemented? (In this case, exclude personnel matters.)
    - 4 Are problematic issues and countermeasures made thoroughly known throughout the relevant division, and if necessary, other divisions? Please give an example if possible. ( )
  - 2-3-3. Implementation of organizational goals (results of checks - handling when goals have been achieved)
    - 2 When goals are achieved are investigations made so that those goals renewed on a continuous basis or so that higher goals are set?
    - 3 How long is it between the setting of higher goals and the operation / implementation of those goals?
    - 4 Are these measures institutionalized on a company-wide level?

**3. Non-stylized communication within the organization**

- 2 Are measures and activities other than stylized meetings used to increase informal communication? (for example, informal meetings consisting only of key personnel)? Please give an example. ( )
- 3 Are informal meetings held between divisions?
- 4 Are informal meetings held with persons of various ranks?

**4. Implementation of organizational reform**

- 2 Has your company undergone any organizational reforms in the last ten years? When did it occur? ( )
- 3 Did your company use a consulting company at that time? How much did it cost? ( )
- 4 Did you determine the results of the reform in a quantified manner? By what percentage did profits increase or by what percentage were costs reduced? ( )
- 4-1. Period of organizational reform or strategic change
  - 2 Did it take time to implement the organizational reform over one year? How many years were spent including preparation period? ( )
  - 3 Why was the organizational reform necessary? Was it to do with the leadership of the top management?
  - 4 During the organizational reform, did the mid-level management also strive to achieve the reform, thereby giving a sense of unity in the company?
- 4-2. Scope of the effects of organizational reform
  - 2 Were the effects of the reform shown in the divisions or sections? If they were, please give an example of the effects. (Write the example here )
  - 3 Were the effects of the reform shown between divisions, and not just within one division? If they were shown between divisions, please give an example of the effects. ( )
  - 4 Were the effects of the reform shown between the company and the business partners, and not just within the company? If they were, please give an example of the effects. ( )
- 4-3. Details of the organizational reform (delegation of authority)
 

When a company undergoes organizational reform, sometimes the employees' decision-making authority is also revised. In the case of your company,

  - 2 Was decision-making authority given to those in a lower position as a result of the organizational reform?
  - 3 Were posts simplified in conjunction with decision-making authority being given to those in a lower position?
  - 4 As a result, was there a change in the details of the job or the way of doing the job? Please give an example. ( )
- 4-4. Details of the organizational reform (IT activities)
  - 2 Did the IT system make your company more streamlined, for example by reducing the amount of paper-based documentation?
  - 3 In the last decade, did your company launch organizational reform, rather than raise business efficiency, by utilizing the IT system?
  - 4 Did an opportunity to earn new profits arise as a result of the organizational reform by the organizational reform based on the IT system? Please give an example. ( )

**5. Promotions system**

- 2 Does your company mainly have a performance-based promotion system?
- 3 If the promotion system is mainly a performance-based one, does your company have a management-by-objectives system? If it does, when did that system begin?
- 4 Did the performance of the employees improve as a result of using the management-by-objectives system and introducing a performance-based promotion system?

**6. Schemes to improve motivation**

- 2. Are there any schemes other than promotion-related or pay-related systems to increase the motivation of the employees? Please give an example. ( )
- 3. Is that scheme used on an institutional basis throughout the company?
- 4. Do you monitor when the employees' motivation, retention rate or job performance increases as a result of such scheme?

**7. Handling employees that perform poorly**

- 2. Are they handled in some specific way other than by giving them oral warnings?
- 3. Does that handling include measures that are implemented faster than the average term of office?
- 4. Are the measures implemented as soon as a problem is confirmed (before a routine rotation)?

**8. Handling employees that perform well**

- 2. Is it made clear within the division that the employee's performance is good, for example by management praising employees at meetings?
- 3. Is there a system to connect good performance to things such as financial reward or promotion?
- 4. Was the motivation of the employees raised through introducing such system?

**9. Securing good manpower**

- 2. Can you identify the high performance and core employees, mentioned in the question 9, in your company? Please give an example. ( )
- 3. Such excellent employees are treated well compared with ordinary employees? If so, how they are treated? ( )
- 4. Could you prevent the loss of such excellent employees?

**10. Evaluating the interpersonal skills of the managers**

- 2. Do the managers give clear criteria such as the degree to which persons of a lower position should be nurtured?
- 3. Is there an incentive system, such as a pay-related or promotion-related system, to reward managers that have nurtured excellent staff of a lower position?
- 4. Did the motivation of the managers increase as a result of introducing such system?

**11. Nurturing human resources through training**

- 2. Is there training on an occupational ability basis or an assignment basis, aiming to improve the work skills of the employees? Over the course of one year, on average how long is spent on training? ( )  
(Training on an occupational ability basis means training in specialist capabilities that are required in each field, such as management, business, research and development, and manufacturing. Assignment-based training means training in areas such as languages, OA, computing, and acquisition of official certifications.)
- 3. Do those training activities help to improve business results? Please give an example. ( )
- 4. Are the effects of those training activities adaptable to other companies?

**12. Nurturing human resources through OJT**

- 2. Is OJT performed on a daily basis? What percentage of the supervisor's working time is spent on giving instructions to those in a lower position? ( )
- 3. Does OJT contribute to business results? Please give an example. ( )
- 4. Are the effects of OJT monitored? Please give an example of the methods used. ( )

**13. Employees' expertise**

- 2. Are employees rotated in a fixed schedule, such as once every two or three years?
- 3. To improve the expertise of the employees, are they assigned to a set position for a long time?
- 4. Is there a systematic program in place to ensure the employees acquire some expertise?

全体及び質問別のスコア平均

質問番号	日本	韓国
Q1	3.43	3.41
Q2	3.56	3.47
Q2-1	3.14	2.02
Q2-2	3.09	3.16
Q2-3	3.62	3.10
Q2-3-1	2.95	2.73
Q2-3-2	3.13	2.66
Q2-3-3	2.95	2.48
Q3	2.90	2.20
Q4	1.94	1.75
Q4-1	2.96	2.42
Q4-2	2.48	1.85
Q4-3	1.71	1.37
Q4-4	1.97	1.97
Q5	2.62	2.71
Q6	3.04	2.03
Q7	2.49	2.09
Q8	2.88	2.73
Q9	3.08	1.61
Q10	1.83	1.44
Q11	2.84	2.39
Q12	2.78	2.55
Q13	1.51	1.41
全体	2.73	2.33

従業員規模別、質問別、平均スコア

質問番号	日本		韓国	
	300人未満	300人以上	300人未満	300人以上
Q1	3.26	3.55	3.30	3.68
Q2	3.48	3.62	3.36	3.75
Q2-1	3.05	3.21	2.00	2.06
Q2-2	2.93	3.21	3.13	3.22
Q2-3	3.60	3.63	3.09	3.12
Q2-3-1	3.08	2.87	2.80	2.58
Q2-3-2	3.05	3.18	2.65	2.67
Q2-3-3	2.98	2.93	2.45	2.56
Q3	2.90	2.89	2.12	2.40
Q4	1.87	1.99	1.73	1.80
Q4-1	2.92	2.99	2.36	2.57
Q4-2	2.44	2.51	1.76	2.08
Q4-3	1.64	1.77	1.31	1.51
Q4-4	1.84	2.06	1.83	2.31
Q5	2.39	2.78	2.51	3.18
Q6	2.90	3.14	1.93	2.27
Q7	2.31	2.61	1.98	2.35
Q8	2.79	2.94	2.72	2.74
Q9	3.14	3.03	1.49	1.89
Q10	1.72	1.90	1.35	1.66
Q11	2.81	2.86	2.23	2.77
Q12	2.72	2.83	2.43	2.84
Q13	1.37	1.62	1.31	1.66

従業員規模別、質問別、平均スコア

質問番号	日本					韓国				
	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上 500人未満	500人以上 1000人未満	1000人以上	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上 500人未満	500人以上 1000人未満	1000人以上
Q1	3.32	3.24	3.53	3.47	3.61	3.43	3.28	3.83	3.50	3.72
Q2	3.18	3.59	3.58	3.63	3.64	3.26	3.37	3.83	3.69	3.72
Q2-1	3.15	3.02	3.00	3.24	3.29	1.39	2.06	2.28	1.72	2.21
Q2-2	2.82	2.98	3.13	3.25	3.22	2.87	3.16	3.39	3.03	3.24
Q2-3	3.68	3.57	3.63	3.56	3.67	3.00	3.10	3.33	2.81	3.24
Q2-3-1	3.02	3.10	3.05	2.92	2.74	2.61	2.81	2.83	2.36	2.55
Q2-3-2	3.22	2.99	3.07	3.29	3.17	2.48	2.67	2.58	2.81	2.62
Q2-3-3	2.95	2.99	2.72	3.04	2.98	2.48	2.45	2.53	2.58	2.59
Q3	2.92	2.89	3.00	2.81	2.88	2.09	2.12	2.78	2.03	2.38
Q4	1.83	1.88	1.94	1.96	2.03	1.70	1.74	1.86	1.83	1.69
Q4-1	2.88	2.94	2.92	2.90	3.07	2.35	2.36	2.81	2.44	2.45
Q4-2	2.46	2.44	2.43	2.38	2.62	1.83	1.76	2.25	2.03	1.93
Q4-3	1.43	1.71	1.53	1.75	1.91	1.26	1.32	1.72	1.50	1.28
Q4-4	1.88	1.82	1.98	1.98	2.16	1.48	1.86	2.31	2.42	2.17
Q5	2.17	2.47	2.53	2.73	2.95	2.22	2.54	3.56	2.94	3.00
Q6	2.69	2.98	3.14	3.10	3.17	1.96	1.92	2.31	1.72	2.90
Q7	2.03	2.41	2.43	2.73	2.64	1.74	2.01	2.42	2.39	2.21
Q8	2.66	2.84	2.86	2.96	2.98	2.96	2.70	3.14	2.58	2.45
Q9	3.15	3.13	3.04	3.03	3.03	1.17	1.52	2.14	1.67	1.86
Q10	1.65	1.75	1.99	1.92	1.85	1.17	1.37	2.00	1.42	1.55
Q11	2.48	2.94	2.82	2.93	2.84	2.26	2.23	3.06	2.67	2.55
Q12	2.65	2.75	2.86	2.82	2.82	2.43	2.42	2.81	2.94	2.76
Q13	1.40	1.36	1.37	1.58	1.76	1.43	1.30	1.92	1.22	1.90

業種別、質問別、平均スコア

質問番号	日本		韓国	
	製造業	サービス業	製造業	サービス業
Q1	3.57	3.36	3.45	3.15
Q2	3.71	3.49	3.48	3.42
Q2-1	3.03	3.20	1.91	2.60
Q2-2	3.23	3.02	3.16	3.11
Q2-3	3.65	3.60	3.08	3.19
Q2-3-1	2.92	2.97	2.74	2.68
Q2-3-2	3.10	3.14	2.66	2.62
Q2-3-3	3.20	2.82	2.48	2.47
Q3	3.07	2.80	2.07	2.91
Q4	1.96	1.92	1.75	1.79
Q4-1	2.97	2.95	2.37	2.68
Q4-2	2.52	2.46	1.83	2.00
Q4-3	1.71	1.72	1.34	1.53
Q4-4	2.10	1.90	1.95	2.06
Q5	2.55	2.66	2.62	3.19
Q6	3.06	3.04	1.90	2.75
Q7	2.44	2.51	2.06	2.26
Q8	2.70	2.98	2.70	2.91
Q9	3.01	3.11	1.55	1.91
Q10	1.92	1.78	1.41	1.62
Q11	2.77	2.88	2.38	2.45
Q12	2.90	2.72	2.51	2.74
Q13	1.52	1.51	1.34	1.81

※業種の定義は以下の通り。

・製造業

電気機械製造業、情報通信機械製造業、精密機械製造業、  
自動車同付属品製造業

・サービス業

情報サービス業、映像・音声情報制作業、小売業

## 業種別、質問別、平均スコア

質問番号	日本			韓国		
	製造業	情報関連サービス業	小売業	製造業	情報関連サービス業	小売業
Q1	3.57	3.34	3.37	3.45	2.77	3.89
Q2	3.71	3.50	3.48	3.48	3.37	3.50
Q2-1	3.03	3.19	3.21	1.91	2.63	2.56
Q2-2	3.23	2.97	3.05	3.16	3.03	3.28
Q2-3	3.65	3.64	3.57	3.08	3.00	3.56
Q2-3-1	2.92	2.92	3.00	2.74	2.60	2.83
Q2-3-2	3.10	3.09	3.17	2.66	2.57	2.72
Q2-3-3	3.20	2.95	2.74	2.48	2.31	2.78
Q3	3.07	3.20	2.55	2.07	3.00	2.72
Q4	1.96	1.91	1.93	1.75	1.74	1.89
Q4-1	2.97	3.11	2.85	2.37	2.49	3.06
Q4-2	2.52	2.69	2.31	1.83	1.83	2.33
Q4-3	1.71	1.77	1.69	1.34	1.40	1.78
Q4-4	2.10	2.00	1.84	1.95	1.89	2.39
Q5	2.55	2.73	2.61	2.62	3.06	3.44
Q6	3.06	3.15	2.97	1.90	2.80	2.67
Q7	2.44	2.43	2.56	2.06	2.11	2.56
Q8	2.70	2.74	3.13	2.70	2.77	3.17
Q9	3.01	3.11	3.10	1.55	1.83	2.06
Q10	1.92	1.87	1.72	1.41	1.54	1.78
Q11	2.77	2.80	2.93	2.38	2.51	2.33
Q12	2.90	2.70	2.74	2.51	2.77	2.67
Q13	1.52	1.39	1.60	1.34	1.60	2.22

※業種の定義は以下の通り。

・製造業

電気機械製造業、情報通信機械製造業、精密機械製造業、  
自動車同付属品製造業

・情報関連サービス業

情報サービス業、映像・音声情報制作業

・小売業

小売業

質問番号	日本		韓国	
	lnTFP (Tornqvist index)	Y/L	lnTFP (Tornqvist index)	Y/L
Q1	0.006	0.106	0.010	0.023
Q2	0.009	0.055	0.109	0.074
Q2-1	-0.102	0.004	-0.012	-0.008
Q2-2	0.005	0.074	0.081	0.036
Q2-3	0.001	0.064	-0.016	0.021
Q2-3-1	0.027	-0.096	-0.021	-0.009
Q2-3-2	0.070	-0.002	0.096	0.013
Q2-3-3	0.069	0.105	-0.081	-0.006
Q3	-0.020	0.070	0.110	0.107
Q4	0.007	0.007	0.012	-0.030
Q4-1	0.019	0.032	0.014	0.040
Q4-2	0.018	0.062	0.044	-0.028
Q4-3	-0.129	0.045	0.089	0.117
Q4-4	0.026	0.096	0.014	0.067
Q5	0.083	0.057	0.051	0.151
Q6	0.001	0.025	0.058	0.075
Q7	-0.043	0.012	0.024	0.077
Q8	0.001	-0.049	-0.085	-0.032
Q9	-0.045	-0.059	0.063	0.078
Q10	0.048	0.135	0.037	0.067
Q11	0.040	-0.012	0.169	0.150
Q12	0.012	-0.005	0.149	0.168
Q13	-0.103	0.024	0.170	0.133

インタビューに対する回答例(日本)

質問1	(平均点 3.43)
1	いいえ 現在製作中
2	「お客様本位」を理念としている。
3	イントラネットにのせている。
4	株主と銀行に説明、一応の了解は得られている。
質問2	(平均点 3.56)
1	数値ではない。
2	1年間の品質目標を社長が決定、各部署(4部門)が品質目標を設定、年2回に内部監査で測定、その後外部監査。
3	全社目標は顧客データをもとに本社営業が草案を出し社長がチェック。これを事業所の実績データと擦り合わせている。
4	数値はビジネスプランに対応している
質問2-1	(平均点 3.14)
1	トップが策定する上位下達方式である。
2	まず現場からスタートし、上が修正する。
3	高い目標だが、達成可能なもの
4	定期的なレビューでチェックしている。
質問2-2	(平均点 3.09)
1	すべての職員には浸透していないと思われる。
2	全社員参加の会議があり、目標の浸透がはかられる。
3	最初に優先順位をつけている。
4	発表会で見聞きしている。状況を把握している
質問2-3	(平均点 3.62)
1	(適切な回答なし)
2	実績表を作り随時。
3	月に一回実施。
4	目標水準と差がある課店には本部から人が行き確認作業を行う。進捗・目標を見た上で。
質問2-3-1	(平均点 2.95)
1	個人の業務レベルになっていない
2	月次資料はオープンにしています。
3	管理職会議の内容がフォルダーに入っており、誰でもアクセスできる。
4	部門の目標に対する進捗を示している。全社の標準目標も示している。
質問2-3-2	(平均点 3.13)
1	まず管理職と経営陣が目標を修正し、社員には報告のみ
2	進捗会議は週一、月次で行っている。
3	プロジェクト毎に委員会が構成され、対応している。
4	各部門より問題点や重要事案があがってきて全部門が同じ認識にたって、対応している
質問2-3-3	(平均点 2.95)
1	目標の見直しはしていない(期初のみ)(検討無)
2	改善した目標設定を検討している。
3	可能な限り速やかに実行、特に新年度においては一斉スタート。
4	経営計画マニュアルで規定。
質問3	(平均点 2.9)
1	特別行事はない
2	「わいがや」(→わいわいがやがの略)バズ会議(丸いテーブルでフリートーク形式)など現場レベルの問題を吸い上げる会議制がある。
3	若手社員、中間職別などの階層・社歴別の会議を実施。
4	商品担当者ごとに集まるため階層とは関係なく集まる

質問4	(平均点 1.94)
1	改革という程のものはない
2	世界共通の組織再編をした。
3	人事制度で(コンサルを)使った。
4	収益力の向上を確認
質問4-1	(平均点 2.96)
1	2年程度
2	構想を含め1年以内実施
3	トップ及び取引先からの要請。
4	業績悪化の折、何かをしなくてはならないという危機意識が芽生え、協力し、かつ会社に残ってくれた。
質問4-2	(平均点 2.48)
1	事例はなし
2	生産性向上、情報の共有化
3	収益性の向上と人事交流による活性化。
4	意思決定の早さ
質問4-3	(平均点 1.71)
1	組織改革によるものではない
2	下部委譲はあった。
3	少しずつ役職は減ってきている。
4	やり方は変わりましたね
質問4-4	(平均点 1.97)
1	IT化は関係ない。
2	デジタル化が進み、業務の効率化が出来た。
3	最近では内部統制の体制整備に向けてプロジェクトを発足した。
4	プロジェクト管理システムにより他部門のプロジェクト進捗状況までオープンになるため、各マネジャーの管理が厳しくなり収益性が向上している。
質問5	(平均点 2.62)
1	成果主義の面もあるがそればかりでない。
2	3段階(新入社員・主任・役職者)で役職者は成果主義。
3	成果主義を採用している。
4	成果と能力と情意(コンピテンシー)の3つで構成されている。(上位職ほど成果のウエイトが高い)
質問6	(平均点 3.04)
1	実施はしていない
2	5年ごとの勤続表彰を行っている。
3	1年に1回、営業セクションには、表彰を実施している。(全国レベル)。
4	12年前より資格取得制度により一時金の支給を行っている。
質問7	(平均点 2.49)
1	口頭注意中心です。
2	一定期間をみて、異動。
3	能力評価、降格もある、じっくり話し合って実施している。
4	目標達成度合いを点数化しており、減給・降格の対応をしている。
質問8	(平均点 2.88)
1	特にしていません。
2	社内掲示や表彰を行う。
3	昇格させる。
4	プロジェクト単位での表彰制度、資格取得表彰制度がある。
質問9	(平均点 3.08)
1	意識的に特定していない
2	ある程度はできる
3	大体特定できる。管理職から話がaggってくる。
4	完璧に特定できる。パフォーマンスを反映するため定量的な数字で評価をしている。

質問10	(平均点 1.83)
1	特には行っていない。
2	与えている。目標管理制度に入っている
3	目標管理の1/4は「部下の育成」
4	数字評価をしている。制度内の項目が客観的な指標となっている。
質問11	(平均点 2.84)
1	行っていない
2	階層別研修を実施している。
3	社内、社外に色々研修させている 合宿研修もやっている。
4	コアな部分は外部コンサル、その他はリーダー研修。
質問12	(平均点 2.78)
1	現場で見るのは当たり前と感じているが、OJTとよぶほどのものは行っていない。
2	行なわれている。
3	行われている。配属時にブラザーを付けている。
4	現場でベテランがマンツーマンでOJTしている。
質問13	(平均点 1.51)
1	特にローテーションはない。
2	(適切な回答なし)
3	概ね5年以内の間に異動することが多い。
4	定期異動は4月に行い平均在籍期間は3年