

## 組織調査2020のデータに基づく日本の高成長 企業の特徴分析

Nakagawa, Koichi / Takebe, Rika / Hanyu, Takuya / Sasaki,  
Masato / 鈴木, 響 / 中川, 功一 / 佐々木, 将人 / 羽生, 琢  
哉 / 武部, 理花 / Suzuki, Toyomu

---

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリー  
ズ

(巻 / Volume)

247

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

13

(発行年 / Year)

2022-04-11

鈴木 響・中川 功一・佐々木 将人・羽生 琢哉・武部 理花

---

組織調査2020のデータに基づく  
日本の高成長企業の特徴分析

2022/04/11

---

No. **247**

Toyomu Suzuki, Koichi Nakagawa, Masato Sasaki,  
Takuya Hanyu and Rika Takebe

---

The characteristics of  
high-growth companies in Japan:  
Findings from Organization Survey 2020

April 11, 2022

---

No. **247**

# 組織調査 2020 のデータに基づく日本の高成長企業の特徴分析

鈴木響<sup>1</sup>・中川功一<sup>2</sup>・佐々木将人<sup>3</sup>・羽生琢哉<sup>4</sup>・武部理花<sup>5</sup>

## 1. 本稿の目的

本研究は、組織調査 2020<sup>6</sup>のデータを用いて、2020 年時点の日本企業で、売上・利益ともに成長中の企業と、その 2 つが横ばい、あるいは減少中の企業との間に、どのような経営上の違いがあるのかを、比較のうえから検討を行ったものである。

会社経営をこうすべきだ、ああすべきだとの声は産学官の各方面より喧しいが、不思議とそれはエビデンスに裏付けられていない場合が多い。例えば近年話題となった「両利き経営」（オライリー&タッシュマン，2019）でも、「心理的安全性」（エドモントソン，2021）でも、その理論概念の妥当性に異論はなく、また「両利きであること」「心理的安全性であること」が一般論として日本企業にとって有用であったとしても、果たして今日本企業はどのくらい両利きなのか、心理的安全性はどれくらい担保されているのかといった実態理解は置き去りにされている。既に十分に心理的安全性が担保されているなら、ことさらに問題とすべきことではないはずである。

かような意味で、企業経営の実態理解は、経営戦略策定・政策立案・学術提言のいずれにも先立つものと考えられる。かくして、本論文は、精緻な統計モデルによる検証に先立って、まず概観としての好調企業群の特徴を、それ以外の企業との対比のうえから導出することを目的とするのである。

---

<sup>1</sup> 東京マネジメント合同会社 代表

<sup>2</sup> 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター 客員研究員  
オンライン経営スクール APS 学長

<sup>3</sup> 一橋大学大学院経営管理研究科 准教授

<sup>4</sup> 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 後期博士課程

<sup>5</sup> RICAS Consulting and Coaching 代表

<sup>6</sup> 組織調査 2020 とは、組織学会の有志 32 名が、HR 総研（運営：Profuture 株式会社）の協力のもとに行った、日本企業の 2020 年時点の姿を明らかにする調査プロジェクトである。概要は中川他（2022）を参照されたい。

## 2. 分析の方法

### 2.1 サンプルの概要

上述のように、本研究では、日本企業の今を明らかにしようとした調査「組織調査 2020」(中川他, 2022) のデータセットを用いる。同調査では、会社全体の組織や戦略について問うたマクロデータと、その中で働く個人の技能や働き方について問うたマイクロデータの 2 種類が存在するが、ここでは特にマクロデータを用いた分析を行う。マクロ調査に協力頂いた総数 149 社のうち、有効データであった 127 社が本研究の分析対象である。

表 1 サンプルの概要

	全体	高成長企業	低成長企業
n	127	49	78
連結売上高 (百万円)	309943	351721	283899
連結営業利益 (百万円)	22493	23193	22068
従業員数 (人)	6833	6398	7105
設立年 (西暦)	1971	1977	1967
農業、林業	0	0	0
漁業	0	0	0
鉱業、採石業、砂利採取業	1	1	0
建設業	5	3	2
製造業	51	14	37
電気・ガス・熱供給・水道業	2	2	0
情報通信業	12	7	5
運輸業、郵便業	2	1	1
卸売業、小売業	14	2	12
金融業、保険業	8	4	4
不動産業、物品賃貸業	3	1	2
学術研究、専門・技術サービス業	2	0	2
宿泊業、飲食サービス業	1	1	0
生活関連サービス業、娯楽業	0	0	0
教育、学習支援業	3	2	1
医療、福祉	2	0	2
複合サービス事業	2	1	1
サービス業 (他に分類されないもの)	18	10	8
公務 (他に分類されるものを除く)	0	0	0
分類不能の産業	1	0	1

127社の概要は表1のとおりである。製造業の比率は42.25%であるが、これは東京証券取引所に占める製造業の約42%とほぼ同水準である。他の分類についても概ね日本の上場企業の分布数と近い数値となっており、日本企業の実態に沿って、バランスよく収集ができたと考えられる。

なお、後段で触れるが、本研究では売上と利益を基準とした高成長企業と低成長企業との2群に分けた分析を行っているが、低成長企業群では相対的に製造業の割合が大きくなっていることはここで指摘しておく必要がある。これは、製造業のほうが景気が悪い、という意味ではなく、時流を反映して製造業の成長余地は少し小さくなっている、ということの意味しているのかもしれない。かようにして、高成長・低成長といえども、一概に経営の巧拙を意味しているわけではなく、客観的な観察として成長性が高かったのかどうかを基準とした、という程度の意味に捉えてもらえれば幸いである。

## 2.2 データ分析の手順

本研究では、サンプルを大きく成長企業と非成長企業の2グループに分けたうえで、各種経営施策に関する実施状況などの差を、平均値の差の比較（t検定）によって検討していく。高度な解析は以後の研究に譲ることとし、ここではまず日本企業の中でも、近年も成長を続ける会社と、それ以外の会社とで、どのような経営上の特徴がみられるのかを概観として掴むことを目的とする。

サンプルの分類においては、2018-2020年の3年間についての売上高と営業利益それぞれの成長率という2つの指標を用いた。本調査では、売上高成長率、営業利益成長率について7段階評価（1: 10%を超えるマイナス、2: 6-10%のマイナス、3: 2-5%のマイナス、4: ほぼ横ばい（±1%程度）5: 2-5%のプラス、6: 6-10%のプラス、7: 10%を超えるプラス）で回答を得た。このうち、5: 2-5%のプラス以上の回答を選択したかどうかで分類したものが以下の表2である。

表2 売上と営業利益の成長率による分類

		営業利益3年平均成長率	
		2%以上の プラス成長	マイナス成長または ほぼ横ばい
売上高	2%以上の	49	16
3年平均成長率	プラス成長		
	マイナス成長または ほぼ横ばい	5	57

n = 127.

このうち、売上高・営業利益の両方が2%以上のプラス成長と回答した49社を、高成長企業群とした。そして、それ以外の78社を、低成長企業群と位置付けた。分析には平均値の比較のt検定を用いた。

### 3. 分析結果

#### 3.1 経営状況の概観

まずは、売上高、営業利益、従業員数といった経営の概況について比較を行う（表3）。このようにみると、高成長企業のほうが低成長企業よりも総じて少ない人員で、より大きな売上高を上げている様子にみえる。とはいえ、統計的に有意とはいええない水準であり、売上高、営業利益、従業員数といった点については売上・利益の成長度による違いはないと言えそうである。

表3 売上高、営業利益、従業員数の比較

	高成長		低成長		p 値
	平均	(標準偏差)	平均	(標準偏差)	
直近の会計年度の連結売上高 (単位：百万円)	351720	(914244)	283899	(864545)	0.68
直近の会計年度の連結営業利益 (単位：百万円)	23192	(64977)	22068	(88775)	0.93
直近の会計年度末における連結従業員数 (正社員) (単位：人)	6398	(19805)	7105	(24577)	0.85

表4 人員の増減および異動の状況

	高成長		低成長		p 値
	平均	(標準偏差)	平均	(標準偏差)	
直近の会計年度における新卒採用 (単位：人)	79	181	59	166	0.53
直近の会計年度における中途採用 (単位：人)	43	66	30	89	0.33
合計増員数	120	223	89	243	0.44
直近の会計年度における全退職者数 (単位：人)	105	202	136	741	0.74
過去1年で内部異動した人員割合 (単位：%)	9.49	12.94	6.67	8.89	0.21

次に、人員の増減について確認すると、こちらも統計的に有意な水準の差は見られなかったものの、高成長企業のほうが多くの人員を求めている傾向があった。高成長企業のほうが

退職者数も少なめであった。また、過去1年で内部異動した人員割合は、高成長企業のほうが多い傾向にあった。

### 3.2 イノベーションへの取り組み

表5 イノベーション関連組織の設置状況

	高成長		低成長		p 値
	平均	(標準 偏差)	平均	(標準 偏差)	
イノベーション／新規事業開発プロジェクト (時限的) (単位：%)	34.7	48.1	25.6	43.9	0.28
イノベーション／新規事業開発推進・支援 (単位：%)	40.8	49.7	29.5	45.9	0.20
オープンイノベーション推進・支援 (単位：%)	20.4	40.7	12.8	33.6	0.27
産学連携推進・支援 (単位：%)	20.4	40.7	11.5	32.2	0.20
コーポレート・ベンチャー・キャピタル (CVC) (単位：%)	12.2	33.1	7.7	26.8	0.42
デジタルトランスフォーメーション(DX) 推進・支援 (単位：%)	34.7	48.1	33.3	47.4	0.87
デザイン部門 (単位：%)	26.5	44.6	17.9	38.6	0.27
あてはまるものはない (単位：%)	32.7	47.4	47.4	50.3	0.09

イノベーションに関連した組織の設置割合について検討した結果が表5である。特定の組織形態については統計的に有意な水準での差は観察されなかったものの、傾向的には、低成長企業群の方が、イノベーション関連組織を用意していないようである。何らかの組織を設置しているかどうかを問うた「あてはまるものがない」については、高成長企業は3社に1社しか「ない」と回答している一方で、低成長企業は2社に1社ほどが「ない」と回答されており、10%水準では差があるという結果となった。

### 3.3 人材マネジメント：採用、配置、教育、報酬

人材マネジメントについては、各種の施策を実施しているかどうかを、1.全く当てはまらない、2.あまり当てはまらない、3.やや当てはまらない、4.やや当てはまる、5.わりに当てはまる、6.非常に当てはまる、の6段階で評価してもらった。その企業群別平均値を比較したものが表6である。



表6 人事に関する施策の実施状況

	高成長		低成長		p 値
	平均	(標準 偏差)	平均	(標準 偏差)	
採用 1 当社の募集・選考では、多彩な試験や面接など幅広い方法を活用している	3.40	1.44	3.28	1.40	0.62
採用 2 当社の採用では、新規採用者が会社と共に学び、成長していく可能性を重視している	4.49	1.35	4.32	1.40	0.50
採用 3 従業員を募集・選考する際には、当社は自社のイメージに細心の注意を払っている	4.46	1.19	4.34	0.97	0.54
配置選抜 1 当社は、すべてのポジションにしかるべき人を配置するために多大な労力をかけている	3.67	1.37	3.46	1.31	0.39
配置選抜 2 当社では、組織との全体的な適合性にもとづいて従業員を選抜している	4.42	1.29	4.03	1.20	0.09
教育 1 当社の従業員は通常、継続的な研修プログラムを受けていくことになる	3.73	1.48	3.82	1.32	0.74
教育 2 当社では、チーム・ビルディングとチームで働くスキルを磨く研修を実施している	3.32	1.39	3.30	1.29	0.93
教育 3 当社は、従業員に専門的な研修や人材開発を行う。	3.79	1.29	3.73	1.29	0.78
教育 4 当社は、従業員に対して多彩な研修と人材開発を導入、運用している	3.69	1.46	3.39	1.40	0.26
教育 5 当社は、新入社員をサポートするために優れたメンター制度を持っている。	3.42	1.58	3.15	1.46	0.32
報酬 1 当社の従業員には、個人の成果にもとづいて金銭的な報酬が与えられる	4.24	1.19	3.78	1.29	0.04
報酬 2 当社の従業員には、自身のグループの成果にもとづいて金銭的な報酬が与えられる	3.69	1.15	3.29	1.36	0.08
報酬 3 当社の従業員には、組織全体の成果にもとづいて金銭的な報酬が与えられる	4.20	1.33	3.78	1.31	0.08

採用、配置選抜、教育については高成長と低成長とで大きな差は観察されなかった。1点、配置について組織全体の観点から配置をしているという点が高成長企業の特徴として観察された。顕著な差が観察されたのは報酬面で、高成長企業では競争的・成果主義的な報酬が導入されていることが明らかになった。

### 3.4 職務設計、エンパワーメント、社内横連携

続いて、会社の中での職務がどのようにデザインされているのかを問うた一連の質問が表7である。こちら、各種の事項の当てはまりについて、先ほどと同様の1.全く当てはまらない、から6.非常に当てはまる、までの6段階で評価してもらっている。

表7 職務の設計の状況

	高成長		低成長		p 値
	平均	(標準偏差)	平均	(標準偏差)	
職務設計 1 当社では、様々な職務においてジョブローテーションと柔軟な異動・配置を重視している	3.06	1.42	3.46	1.35	0.11
職務設計 2 当社では、従業員ごとにまったく異なる職務と責任を担わせる	3.51	1.19	3.23	1.15	0.19
職務設計 3 当社は、従業員のチームワークとネットワークによる共同作業を重視する	4.14	1.09	3.93	1.23	0.32
職務設計 4 当社の従業員は、多様なスキルを要求する広く設定された職務を担っている	3.81	1.18	3.59	1.22	0.30
エンパ 1 当社では、従業員が自分で意思決定することが許されている	3.89	1.22	3.64	1.19	0.24
エンパ 2 当社の従業員は、業務遂行方法について改善を提案する機会を与えられている	4.55	1.17	4.37	1.12	0.39
エンパ 3 当社の従業員は、評価基準、品質改善、手当といった幅広い問題に取り組む機会を与えられている	3.91	1.38	3.70	1.23	0.38
エンパ 4 当社の従業員は、問題解決や意思決定に参加する機会を与えられている	4.32	1.10	4.03	1.18	0.16
エンパ 5 当社の従業員は、会社に関する関心事（目標や成果など）についての情報を得ている	4.44	1.00	3.93	1.13	0.00
エンパ 6 当社のマネジャーたちはオープンなコミュニケーションを維持している	4.32	1.06	3.75	1.27	0.00
社内横連携 1 当社の主要事業において、従業員の多くが部門横断チームで仕事をしている	3.67	1.19	3.23	1.24	0.04
社内横連携 2 当社の主要事業において、長期的に影響があり重要な意思決定は部門横断チームで検討・実行されている	3.89	1.32	3.52	1.24	0.11
社内横連携 3 当社の主要事業においては、部門横断チームの会議によって部門ごとの目標を調整している	3.53	1.30	3.30	1.16	0.33
社内横連携 4 当社の主要事業において、それぞれの部門は情報、技術、リソースを融通しあっている	3.77	1.04	3.44	1.10	0.09

明確な特徴が観察されたのは、エンパワーメントの第5・第6項目である。いずれも、情報面における働き手への情報開示やコミュニケーションの体制についてであり、高成長企業のほうが情報開示やコミュニケーションがよく行われていることが明らかになった。また、社内横連携の体制においても、高成長企業のほうが部門横断型チームでの仕事や、資源の融

通といった面で秀でていることが明らかになった。また、統計的に有意な水準ではないが ( $p = 0.11$ )、興味深い事実として、ジョブローテーションについては低成長企業のほうが積極的であることが明らかになった。ただし、低成長企業のほうに製造業が少し多めに偏っており、製造業ではジョブローテーションがより一般的に用いられていることなどが、ここに影響を与えている可能性として指摘できるだろう。

### 3.5 人材の多様性

表8 人材の多様性

	高成長		低成長		p 値
	平均	(標準 偏差)	平均	(標準 偏差)	
多様性1 貴社には、社会のあらゆる属性（女性、外国人、シニア、障がい者等）から積極的に雇用するという方針がありますか。ある場合、その方針はどの程度実現できていますか。（回答は1つ）	3.67	1.85	3.43	1.47	0.45
多様性2 貴社には、多様なバックグラウンド（専門分野）を持った人材を意図的に採用・育成するという方針がありますか。ある場合、その方針はどの程度実現できていますか。（回答は1つ）	3.24	1.79	3.01	1.53	0.45
多様性3 貴社には、均質的というよりは多様な価値観を持った人材を意図的に採用・育成するという方針がありますか。ある場合、その方針はどの程度実現できていますか。（回答は1つ）	3.24	1.70	2.67	1.51	0.06

近年、ダイバーシティが経営上の重要論点となることが多いが、この点において違いはあるかを検討したものが表8である。この設問については、(1. そのような方針はない、2. 方針はあるが、全く実現できていない、3. 方針があり、少しは実現できている、4. 方針があり、やや実現できている、5. 方針があり、実現できている、6. 方針があり、わりに実現できている、7. 方針があり、非常に実現できている)の7段階で問うている。その結果は、属性における多様性や、専門分野における多様性においては顕著な差は見られなかったが、価値観の多様性については高成長企業群のほうが10%水準で高いことが明らかになった。低成長群では価値観の多様性は極端に低い数値となっており、さまざまな考え方を許容することと成長の良さとの間には関係がありそうである。

### 3.6 情報技術の利用

続いてはDXについての状況を観察する(表9)。このセクションについては、1. はい、0. いいえ、の2項目で問い、1を選択した割合を表に掲載している。高成長企業は、社内

でシステムエンジニアを雇用して独自システムを導入していることを特徴とするうえに、SaaS 型のシステムも利用が積極的であるなど、総じて IT の利用にも積極的であることがわかった。

表 9 情報技術の利用状況

	高成長		低成長		p 値
	平均	(標準 偏差)	平均	(標準 偏差)	
独自システムを構築・運用するため、社内でシステムエンジニアを雇用している	0.53	0.50	0.37	0.48	0.08
独自システムを構築・運用するため、要件定義および開発を含め SIer に委託している	0.28	0.45	0.33	0.47	0.57
独自システムを構築・運用するため、要件定義および開発を子会社に委託している	0.10	0.30	0.17	0.38	0.21
SaaS 形式のシステムを調達し、社内の技術者がカスタマイズを実施している	0.34	0.48	0.16	0.37	0.02
SaaS 形式のシステムを調達し、SIer にカスタマイズを依頼している	0.32	0.47	0.25	0.43	0.40
SaaS 形式のシステムを調達し、子会社の IT システム会社にカスタマイズを依頼している	0.10	0.30	0.07	0.26	0.63

### 3.7 組織のレジリエンス

レジリエンスとは、変化や危機に対する対応能力である。本セクションは、表 6・7 と同様の、1.全く当てはまらない、から 6.非常に当てはまる、までの 6 段階で実施状況について質問を行っている。その結果は、明確に高成長企業群が低成長企業群よりも秀でている様子が明らかになった。表 10 の通り組織のレジリエンスについて問うた 3 つの質問のうち、2 つについて 5%水準で統計的に有意に高成長企業群のほうが組織レジリエンスが高いとする結果が得られた。

表 10 組織のレジリエンス

	高成長		低成長		p 値
	平均	(標準 偏差)	平均	(標準 偏差)	
我社では総じて、平時から多様な解決策が生み出さ れている	3.79	1.24	3.26	1.28	0.02
我社では総じて、平時から非常に素早い対応策が取 られている	3.85	1.39	3.32	1.28	0.03
当社では社員一丸となって、平時から変化する状況 に対応することができる	3.73	1.39	3.34	1.24	0.11

### 3.8 組織のイノベーション力

最後に、企業のイノベーションの実現度合いについて検討した結果が表 11 である。一番上の行である「以前にいかなる競合他社も提供したことがない製品・サービス」については、1. 実現していない 実現したが、まだ売上に現れていない (0%)、2. 実現し、売上の 1-5%を占めている、3. 実現し、売上の 6-10%を占めている、4. 実現し、売上の 11-20%を占めている、5. 実現し、売上の 21-30%を占めている、6. 実現し、売上の 31-50%を占めている、7. 実現し、売上の 51%以上を占めているの 7 段階を用いている。2つの事項を同時に聞いている質問であるため、厳密には 1 次元の連続値のように取り扱うことはできないであろうが、本稿では「製品・サービスのイノベーションの実現度合い」を知るための代理的な変数とみなし、連続値として取り扱った。その他の設問については、1. はい、0. いいえ、の 2 値を選択してもらい、「1. はい」を選択した割合を掲載している。

統計的に有意な水準で平均値に差があるのは、情報処理や情報伝達の方法、業務手順や社外関係に関する業務慣行、マーケティング方法、UX の改善方法といった分野であるが、それ以外にも、以前に競合他社が提供したことがない製品・サービスや、そのロジスティクスについても高成長群のほうが秀でているという傾向は見て取ることができる。総じて、高成長企業群は製品やマーケティングから社内のオペレーションまで、変革の力にも秀でているということが言えそうである。

表 11 実現されたイノベーション

	高成長		低成長		p 値
	平均	(標準偏差)	平均	(標準偏差)	
以前にいかなる競合他社も提供した ことがない製品・サービス	2.95	1.96	2.43	1.77	0.13
製品の生産方法またはサービスの提 供方法（製品・サービスの開発方法 を含む）	0.36	0.48	0.30	0.46	0.49
製品・サービスのロジスティクス、 配送方法、または流通方法	0.22	0.42	0.11	0.32	0.12
情報処理または情報伝達に関する方 法	0.40	0.49	0.23	0.42	0.04
会計または他の管理業務に関する方 法	0.30	0.46	0.25	0.43	0.55
業務手順または社外との関係を組織 化するための業務慣行	0.30	0.46	0.14	0.35	0.03
職務責任、意思決定または人材マネ ジメントを組織化する方法	0.28	0.45	0.19	0.39	0.24
販売促進、価格決定、プロダクト・ プレイスメントまたは販売後サービ ス（アフターサービス）に関するマ ーケティング方法	0.26	0.44	0.10	0.30	0.02
製品・サービスの外観的なデザイン やユーザー・エクスペリエンス （UX）を開発・改善するための方 法	0.20	0.40	0.03	0.19	0.01
ビッグデータの活用（IoT、クラウ ド、自然言語処理、AI などのデジタ ル技術による大量データの活用）	0.22	0.42	0.20	0.40	0.79

## 4. ディスカッション

### 4.1 発見事実のまとめ

本研究では、組織調査 2020 のデータを用いて、企業を高成長・低成長の 2 群に分けてその特徴を比較してきた。2 群の平均値の差というシンプルな分析ではあるが、そこから見えしてきた事実は、興味深いものであったと思われる。以下に、発見事実を整理しておきたい。

- ・感染症の時代にあれども、高成長の企業も少なくなく、売上・営業利益の成長率がともに2%以上とする企業が49、そうでない企業が78と、成長性については広がりが大きかった。
- ・高成長企業は何かしらのイノベーションや変革推進のための組織を有している。
- ・高成長企業は業績に連動する報酬の仕組みを持っている場合が多い。
- ・高成長企業は、現場のメンバーへの情報開示度が高い。
- ・高成長企業は、現場での横連携やリソースの融通が行われている程度が高い。
- ・高成長企業では、価値観レベルでの働き手の多様性促進の取り組みが盛んである。
- ・高成長企業は、DXに積極的である。
- ・高成長企業は、平時から組織の危機対応能力を高めている。
- ・高成長企業は、社内のオペレーションからマーケティング、製品・サービスのデザインなど総じてイノベーションに積極的である。

## 4.2 結果に関する諸注意事項

これらの結果について留意すべきは、データおよび方法上の理由から、「高成長企業の特徴は●●である」という関係までは論じることができても、「●●だったから高成長になったのだ」という因果の証明とはならないことである。たとえば、DXをしているから高成長であるのか、高成長であるからDXに力を入れられるのか、その因果の順序まではこの分析では特定することはできない。あくまで、高成長企業群は、その平均としてみたとき、低成長の企業群よりもDXに積極的である、ということが本研究から示唆されているに過ぎない。

また、例えば高成長とDXという2つのものごとの関係をみたとき、その背景に存在する第3の要因の検討も、本分析では射程の範囲外としている。たとえば、低成長企業では相対的に製造業企業の割合が高いため、結果としてデジタル投資が低く出ている、というような関係が存在している可能性は否定できない。成長と、個別の事象との関係を詳細検討するうえでは、様々な要因をコントロールした回帰分析などの多変量での解析が求められるだろう。こうした課題が残ることを承知しながらも、本研究はまず現在の日本の高成長企業はどういう状況にあるのか、その概観を知ることには焦点を置いたものである。

## 4.3 実務的なインプリケーション

そうしたいくつかの課題があったとしてもなお、本研究から見えてくる高成長日本企業の特徴は示唆に富むものであろう。「イノベーション」「成果連動の人事評価」「現場メンバーへの情報開示」「横連携・資源の融通」「価値観レベルの多様性」「DX」「危機対応能力」と、確かに近年の日本企業をめぐる課題として浮かび上がってきている事項において、優れた成長性の企業はおしなべて相対的に良好だということが示されたのである。因果こそ不明であり、成功のための十分条件であるのかも未知のままではあるが、確かに高成長企業は、良いとされるマネジメントを実施している傾向にあるのは事実なのである。

もちろん、自社に対してそれらを実施するうえで有効となるのかどうかは、個別具体の事情に応じて検討される必要があるだろう。そのためのヒントとして、高成長企業群が備えていた特徴が解明されたことは、一定の意義があるものなのではないかと思われる。

## 5. 結びに代えて：更なる探究の必要性

今回は、日本企業の現在に焦点をあてて、まさに今、よい成長性を示している会社の特徴というものを調べてきた。その結果はある程度納得的なものであったかと思われるが、個別の企業を俯瞰してみれば、ある種の組織のライフサイクルとしての成長期・成熟期・衰退期のような大きなトレンドがあるかもしれないし、またよりマクロに1国の経済であるとか、産業という視点でみたときも、それらを背後から動かす大きな潮流のようなものが存在しているとも見ることができる。すなわち、「現在」時点の探究から、問いを広げるならば、「時間軸」のなかでのよりメタな構造の影響というようなものが、企業の盛衰には作用しているかもしれない。

「よい成果を上げている企業」というものが、単一時点での成功のみならず、ゴーイング・コンサーンとしてなるべく長期にわたって社会に貢献し、雇用を生み出し、利益を創造していく存在であるとするならば、我々の次なる問いはこの時間軸の中で企業の趨勢を左右するような要因を明らかにしていくことになるだろう。かような意味では、動学的なモデル（たとえば遠田，2016<sup>i</sup>）を下敷きにした分析などが、ここから展開されていくことが、「成長性のよい企業」の探究には有用であろう。今後はそうした分析にも期待したい。

### 参考文献

- エドモンドソン，A. C.（著）村瀬俊朗・野津智子（訳）（2021）『恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英知出版。
- 遠田雄志（2016）「組織の盛衰—その数理モデル」、法政大学経営学会経営志林 第53巻 第2号
- 中川功一・佐々木将人・服部泰宏・宮尾学（2022）「組織調査2020の概要と基本的な発見事実」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センターワーキングペーパー』No.245.
- オリリー，C. タッシュマン，M.（著）入山章栄・渡部典子（訳）（2019）『両利きの経営』東洋経済新報社。

---

<sup>i</sup> 組織というものの存在を客観的な事物としてそこにあること「資源」と、間主観的なもの「常識」の2つに支えられるものとして定義することを土台とし、この2つの要素のダイナミズムによって組織の大きな動態が描かれるとする理論。一方が他方を先導するように組織が発展拡大する可能性もあれば、一方が他方を後導することによって組織が縮小する可能性もある。

<http://organisation-a.com/wp-content/uploads/2020/02/ea2da6d8a8996cf3d7fb8f3ba819030b.pdf>





本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <https://riim.ws.hosei.ac.jp>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**(非売品)**  
**禁無断転載**