



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2012-13b

インフラ及びエネルギー関連事業者の
人と組織に関する知的資産評価

渡邊 和彦

Current Management Issues



ワーキングペーパー

**インフラ及びエネルギー関連事業者の
人と組織に関する知的資産評価**

2013年3月

神戸大学大学院経営学研究科
國部研究室

現代経営学専攻

学籍番号 116B269B

氏名 渡邊 和彦

**インフラ及びエネルギー関連事業者の
人と組織に関する知的資産評価**

氏名 渡邊 和彦

目次

第1章	序論	1
第2章	インフラ及びエネルギー関連事業における知的資産の重要性と先行研究	4
2.1	インフラ及びエネルギー関連事業における知的資産の重要性	4
2.2	知的資産に関する先行研究	6
2.3	小括	7
第3章	知的資産形成に影響を与える企業の特性及び企業行動： 知的資産の規定要因の導出	9
3.1	実証仮説	9
3.2	実証モデル	10
第4章	リサーチデザイン：人と組織に関する知的資産の定量化	12
4.1	調査の概要	12
4.2	測定データ	14
4.3	記述統計	14
4.4	変数の定義	17
4.4.1	被説明変数	17
4.4.2	説明変数	21
第5章	分析結果と解釈：知的資産の規定要因の推定	26
5.1	仮説1の検証	26
5.2	仮説2の検証	29
5.3	仮説3、4の検証	35
5.4	分析結果と解釈	40
第6章	結論	45
	引用文献	48
	付録	

要 旨

本研究の目的はインフラ及びエネルギー関連事業者を調査対象企業とし、企業の人と組織に関わる知的資産が企業の行動特性等に影響を与える環境・戦略・ガバナンス・CSR要因（以下、「規定要因」と略す）とどのような関係にあるのかを、実証分析することである。人と組織に関わる知的資産と規定要因との関係について、以下の4つの仮説を代理変数に置き換えて検証する。

第1の仮説は環境（競争）に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。次に第2の仮説は戦略に関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。さらに第3の仮説はガバナンスに関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。最後に第4の仮説はCSR活動に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。実証分析の結果、第1の仮説は支持されなかった。第2、第3の仮説は一部の代理変数にて有意であることが確認されたが、強い支持ではなかった。これに対し、第4の仮説では1%水準で有意な結果が得られ、取り組んでいるCSRの活動分野数が多いほど、人と組織に関わる知的資産の水準が高く、強い支持であることが確認できた。今後、企業戦略に反映、実行することで、更に優れた知的資産が形成、蓄積され、最終的には企業の経営パフォーマンスの向上に繋がることを期待するものである。

キーワード：無形資産、知的資産、環境、企業戦略、ガバナンス、CSR

第1章 序論

インフラ及びエネルギー関連業界においては国内人口、世帯数減少等の構造変化による需要の伸び悩みや景気の低迷に伴う需要の縮小等、厳しい経営環境が継続している。一方、市場では消費者ニーズが多様化してきており、既存事業に関わる知識、技能だけでは消費者ニーズに対応しきれなくなっている。また、リスク経営の強化による企業組織の改変やそれに伴う人の重点配置など限られたリソースを多くの経営課題解決のために充当しなければならない直面にさしかかっている。

一方、経営学や経済学において、議論される問題意識の一つに、企業間で、なぜ利益率や生産性といったパフォーマンスの違いが存在するかということである。企業のパフォーマンスの違いを生み出す要因の一つとして、資源の無形性（無形資産または知的資産）が重要であると考えられてきた。この無形資産についての投資として、例えば、顧客、取引先とのネットワーク、ブランド構築等の関係資産を築くための投資や、企業固有の人的資本を形成するための投資、企業組織構造の改変に伴う投資やデータベース構築に伴う投資等を含んでいる。日本ではこのうち企業固有の人的資本を形成するための投資や企業組織構造の改変に伴う投資、いわゆる人と組織に対する投資が少ないという特徴がみられる。

最近の研究において、企業レベルや部門レベルでサーベイしたデータを利用して、人と組織に対する投資がパフォーマンスにどのような影響を与えているかを検証しようとする研究が進められている。

本研究の目的はインフラ及びエネルギー関連事業に焦点をあて、企業の人と組織に関わる知的資産が企業の行動特性等に影響を与える環境・戦略・ガバナンス・CSR要因とどのような関係にあるのかを、実証分析することである。人と組織に関わる知的資産と規定要因との関係について、以下の4つの仮説を代理変数に置き換えて検証する。

第1の仮説は環境（競争）に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。次に第2の仮説は戦略に関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。さらに第3の仮説はガバナンスに関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。最後に第4の仮説はCSR活動に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。

知的資産の測定方法としてBloom and Van Reenen(2007)、宮川・尾崎・川上・枝村(2008)、浅羽(2011)の先行研究に依拠する。今回の調査では対象をインフラ及びエネルギー関連事業者とし、日本の調査と比較するために、日本の質問と同じ項目を設定し、質問票調査を実施した。

次に、質問票調査結果から、全ての質問項目からなるスコア結果（人と組織に関わる資産合計）、組織資産に関わる質問項目のスコア結果、人的資産に関わる質問項目のスコア結果、そしてスコアからは分類できない背後にある3つの潜在因子（結果チェック力因子、適正評価力因子、変革実行力因子）を抽出して、スコア結果としたもの、以上6つの被説明変数を設定した。そして、仮説で定義した規定要因を代理変数に置き換え、OLS（最小二乗法）による重回帰分析を実施し、知的資産の規定要因を推定により導いた。

その結果、企業の環境要因が影響を及ぼす変数として、企業の売上変動、従業員の変動係数を設定し、重回帰分析を行ったが、統計的に有意な結果は得られず、第1の仮説は支持されなかった。次に企業戦略要因については中途採用者比率が各因子の得点に対して負の関係を示しており、統計的にも有意であった。この結果から、中途採用者比率が高い企業ほど人と組織に関わる資産が形成しにくいという結果となった。このような傾向は当該事業者が属する業種の特異性を示している。以上、第2の仮説は一部の代理変数にて有意であることが確認されたが、強い支持ではなかった。次にガバナンス要因については、経営者が創業者一族である場合に各因子得点に対して正の関係を示しており、統計的にも有意な結果となった。この結果はBloom and Van Reenen (2010)や日本の結果とは逆のものとなった。以上、第3の仮説は一部の代理変数にて有意であることが確認されたが、強い支持ではなかった。最後に、CSR要因については、CSR活動の取り組み分野数が多ければ多いほど、各因子得点に対して正の関係を示しており、統計的にも有意な結果となった。注目すべきは変革実行力について、有意水準1%となり、正の相関が表われた。企業の社会的責任に関する制度改革、制度運用を実行するための能力が高ければ高いほど、優れた人と組織に関わる資産が形成されやすいことを示唆している。

最後に企業規模を示す従業員数の対数値について、ほとんどの被説明変数との間で高い正の相関が得られ、人と組織に関わる資産の形成に正の影響を及ぼすファクターであることが検証結果から判明した。第4の仮説については強い支持であることが確認できた。

本研究は知的資産の規定要因について調査検討したが、経済産業研究所内では同様の研究を継続して実施している。しかしながら、インフラ及びエネルギー関連事業者に焦点をあてた研究は実施されておらず、本研究が最初の試みである。

本研究は6つの章で構成される。

第1章は研究の概要を示す序論となる。

第2章はインフラ及びエネルギー関連事業者の人と組織に関する知的資産の重要性を示唆し、さらに、本論文に関連する先行研究を検討することで具体的な研究課題を設定する。

第3章では知的資産形成に影響を与える企業の特性及び企業行動を導出するために実証仮説と実証モデルについて説明する。

第4章ではリサーチデザインを行い、人と組織に関わる資産の測定方法を含め

た調査の概要、質問票調査結果、OLSによる重回帰分析の変数の設定等について記述する。

第5章では分析結果を記述し、結果から得られた解釈について記述する。

第6章では結論を要約した上で、本調査では明らかにできなかったことを課題として掲げ、今後の検証につなげていくものとする。なお、巻末に引用文献と付録として質問票調査に関する資料を添付する。

第2章 インフラ及びエネルギー関連事業者における知的資産の重要性

前章で述べたように、本研究は人と組織に関わる知的資産を明らかにし、人と組織に関わる知的資産が企業の環境要因、戦略要因、ガバナンス要因、CSR要因とどのような関係にあるのかを捉えることである。逆に言えば、関係性の強い要因となる施策を実行することで、知的資産向上を後押しし、優れた知的資産を蓄積することが可能となる。そして、最終的には企業の経営パフォーマンス向上に繋がることを期待するものである。本章ではインフラ及びエネルギー関連事業者の知的資産の重要性を示唆し、同様な調査方法、解析手法を用いて研究を行った事例（他業種含む）についてレビューし、研究課題を明らかにする。

2.1 インフラ及びエネルギー関連業界の知的資産の重要性

先行き不透明な日本経済において、国内を中心に事業基盤を抱えるインフラ及びエネルギー関連事業者においても、経済成長の鈍化により、深刻な課題に直面している。電力事業者においては震災後の電力供給の制約により、需要者側に多大な影響を与え、エネルギー安定供給、経済性、環境配慮間の検討について優先順位を見直し、エネルギーの新たなベストミックスの構築が急務となっている。さらに、東京電力に関しては経営の立て直しに向けた協議が進み、電力会社の高コスト体質に一定程度メスを入れるために料金算定時の総括原価方式¹を見直す議論が進んでいる。規制料金として、行政による原価の適正性確保と事業者の経営効率化インセンティブをどのようにバランスさせるが最大の論点となっている。原価算定時に用いる公正報酬率規制²は過剰設備を引き起こすとされている。この公正報酬率規制はコストプラス方式の料金算定方式であるため、企業に対して内部効率化の動機付けが働きにくい。この効果をアバーチジョンソン効果とされており、事業者サイドで過剰投資がなされ、生産要素の最適利用が妨げられる傾向があると懸念されている。

料金にこの方式を導入しているのは、電力だけではなく、膨大な固定資産（電力で言えば発電所など）を持ち、投資コストの長期にわたる安定的な回収が必要な設備集約型産業で、かつ公益的な事業を営む事業である。例えばガス、水

¹ 電気事業連合会（2012）、「現行の電気料金制度と電気事業者の取組みについて」参照。

² 植草（1996）によれば、「公正報酬率規制は、第二次対戦後の占領下に連合軍総司令部によって推奨され、電気、ガス、運輸等の主要規制産業において適用された」とされている。

道、鉄道などに適用されている。これらの余波は他のエネルギー事業者やインフラ関連事業者においても影響を受けると予想されており、これらの事業者は常に意識しておかないといけない課題である。以上、設備集約型産業の課題を述べてきた。先行研究では日本企業において一般的に人、組織への無形資産投資が過小であることを示唆している。その一方で、エネルギー事業者やインフラ関連事業者における無形資産投資は他の企業以上に少ないことが想定され、原価算定時の諸課題と関連付けて、無形資産投資の在り方を真剣に議論すべきであると考ええる。

また、その他の経営課題としては、少子化等による構造的な人口減少やそれに伴う需要減少、消費者ニーズの細分化、多様化の進展等により、当該事業者における将来の経営環境はより一層厳しい状況に向かっていく。さらに内部環境においてもリスク経営の強化によるスタッフ部門への人の充当など限られた人的資産を多くの経営課題解決のために充当しなければならない直面にさしかかっており、経営資源の最適な分配が必要となってくる。

今後、これらの課題に立ち向かい、さらなる成長を維持するためには、企業による経営効率化は必須の課題であるが、効率的な資本投資（設備投資）以上に需要を引き出すための競争力の源泉となる技術や新たな財・サービスを生み出すイノベーションが強く求められる。このイノベーションを起こす一つの手段として知的資産が重要となってくる。

企業が持続的に成長していくためには、自社の強みを維持、強化し、提供する商品やサービスの高付加価値化や他社との差別化を図り、それを自社の重要な経営資源、競争力の源泉として認識し、差別化を継続していくことが必要である。差別化を可能にするものは、具体的には技術、ノウハウ、人材、組織、技術、ネットワーク、ビジネスモデルなどであり、企業独自の強みとして評価できるものである。これらは有形ではなく無形であり、何らかの形で知的な活動が介在して生まれてくるという意味で知的資産と総称している。近年、企業の競争力の源泉が機械や設備といった有形資産から無形資産（知的資産）に変化し、企業経営において知的資産が貴重な経営資源であるとの認識がますます高まってきている。

さらに、競争力の源泉となる無形資産、いわゆる見えざる資産³に注目した研究者としては伊丹・軽部（2004）を挙げる。「資源ベース理論の意義として、同一環境に直面しつつもパフォーマンスが異なる理由を、企業内部の資源蓄積や能力の違いに求めることが可能となったという点を評価した上で、保有する資源そのものよりも、それを引き出すための仕組み・仕事の進め方といった、見えざる資産が重要である」と述べている。次節にて、これら無形資産、見えざる資産を引き出すための仕組み・仕事の進め方の重要性を提唱し、人、組織に関わる知的資産に着目した先行研究についてレビューを深めていく。

³ 「見えざる資産」の概念整理を行った上で、日本企業が中国へ進出する際に自社に蓄積された経営資源をどのように活用したかを具体的に述べている。

2.2 知的資産に関する先行研究

企業や労働者への質問票調査やインタビュー調査と企業の財務データなどを組み合わせ、人的資源管理と企業パフォーマンスとの関係を調査する研究が1990年代から盛んに行われてきた。さらに近年ではvan Ark (2004)が「企業パフォーマンスと無形資産の関係を調査した結果、パフォーマンスを生み出す要因として、無形資産が重要である」と提唱した。さらに、無形資産のなかでも、人や組織に関わる資産に注目した。Black and Lynch (2005)は組織資本を人的資源管理の要因を中心に整理し、これらの項目を把握するために、過去どのような調査が行われ、どのような研究が行われたかを調査している。

さらに、Teece (2007)は「経営学において、スキル、プロセス、手続き、組織構造、意思決定ルール、規律などを定義したダイナミック・ケイパビリティが非常に重要である」とした。

Bloom and Van Reenen (2007)は、人や組織に関わる資産をマネジメント・プラクティスと呼び、人や組織に関わるいくつかの項目を備えているかどうかをプラント・マネージャーにインタビューした。得られた結果をスコア化し、そのスコアがプラントのパフォーマンスにどのような影響を与えているかを調査している。彼らは、製造業を対象にインタビューを実施した。この調査では、経営面で上手に運営されていなくても、生き残る企業があるのかという問題に対する答えとして、その企業が存在している産業において市場競争が少ないことや、オーナー企業であるという理由をあげている。今回の調査とBloom and Van Reenen (2007)の研究との大きな違いは調査対象の国、業種、インタビュー先であるが、特に、Bloom and Van Reenen (2007)が事業所レベルの調査であるのに対して、今回の調査は企業全体の知的資産を測定する点が大きく異なる。

日本においても、経済産業研究所内の無形資産研究会が、Bloom and Van Reenen (2007)と比較可能なデータにするため、同様の質問項目を作成し、企業に対してインタビュー調査を行い、人と組織に関わる資産の測定を行った⁴。この研究では「IT化と生産性向上の関係を説明するためには、IT設備だけを増加させればよいのではなく、組織や人材がIT化に代表される新しい技術革新に対応したものでなくてはならない」ということを示した。調査は東京地区に本社のある151社に対して実施した。製造業、サービス業を対象にインタビューを行っている。しかしながら、我々の対象であるインフラ及びエネルギー関連事業者にフォーカスした調査ではない。結果については「改革から2年以上を経て組織の透明度を高め、人事制度を柔軟に整備した場合について、生産性を向上させる効果があること」を立証している。この結果は宮川・尾崎・川上・枝村 (2008)によって報告されている。

⁴ 日本の質問票調査項目作成の経緯やその内容についての詳しい説明は、宮川他 (2008) を参照。

また、平野（2008）は「組織IQ⁵」という概念を用いて、IT投資と企業業績の関係を検証し、その結論として、「組織IQが高ければ、IT投資と業績は正の相関を示すが、組織IQが低いと、IT投資と業績は逆相関を招く」とした。

日韓の企業のパフォーマンスを比較したLee et al.（2009）では、「日本の既存の組織管理や人的資源管理の違いは、生産性の差に影響していないが、近年の組織改革は企業パフォーマンスの向上につながっている」と示唆している。

さらに、Miyagawa et al.（2010）は、ヒトや組織に関わる資産と企業パフォーマンスの影響の違いが国によって異なるのかを調査している。日韓企業のパフォーマンスを比較した同様のインタビュー調査を行い、人材育成や報酬制度を含む人的資源管理が生産性に与える影響を調べた。この結果、人的資源管理の向上は、韓国企業では有意に企業パフォーマンスの向上につながっているものの、日本企業については同様の効果は示されなかった。この研究の論点として、「パフォーマンスの差異を生み出す知的資産の違いを探るよりも、知的資産を次々に生み出す規定要因の違いに本質的な原因が存在する」と考える。

浅羽（2011）は日本企業の組織管理、人的資源管理に関するインタビュー調査を用い、マネジメント・プラクティスの形成要因を調べた。その結果、「外資による所有の影響を受けた企業ほどマネジメント・プラクティスのスコアが高いことが見出され、さらに、競争が激しいほど、企業規模が大きいほど、成長率が高いほど、スコアが高い一方で、歴史が長く、創業者が経営する企業ほどスコアが低い」ことを見出した。

さらに、スコアの背後にある3つの潜在因子⁶を抽出し、潜在因子ごとの形成要因を分析すると因子ごとに形成要因に違いがあることを見出した。このことは、いかなるマネジメント・プラクティスの向上を図るかによって、異なる形成要因に働きかけるかを示唆できるものとなった。

浅羽（2011）は「企業においてパフォーマンスの差異が持続するのは、パフォーマンスの差異を生むマネジメント・プラクティスの違いではなく、マネジメント・プラクティスを次々に生み出す要因の違いにこそ本質的原因がある」と論じている。

2.3 小括

本章では、インフラ及びエネルギー関連事業者の知的資産の重要性を示唆し、他業界を含めた同様な調査方法、解析手法を用いて研究を行った事例についてレビューした。人と組織に対する知的資産形成が影響を受ける要因（知的資産の規定要因）を把握することを目的とし、それに関連する先行研究を概観してきた。

⁵ ①外部情報感度、②効果的な意思決定機構、③内部知識流通、④組織フォーカス、⑤継続的革新といった要件で構成される「組織IQ」という概念を用いて、この「組織IQ」とIT投資による収益性の関係、「組織IQ」と人的投資との関係を導出している。

⁶ 結果チェック力、適正評価力、変革実行力

先行研究レビューの第1段階としては、Bloom and Van Reenen (2007、2010) や浅羽 (2011) の提示した結果に着目した。彼らの研究は、競争が激しいほど、企業規模が大きいほど、成長率が高いほど、優れたマネジメント・プラクティスが形成されるというものだった。その一方で、歴史が長く、創業者が経営する企業ほど知的資産の評価が低いというものだった。但し、本論文の関心の対象としているインフラ及びエネルギー関連事業者について、フォーカスした同様な研究は見当たらなかった。そこで、当該事業者と他の事業者を比較した場合、当該事業者には次のような特徴がある。

- 競争が緩やかな産業である
- 歴史が長い
- 創業者が経営する企業が多い
- 有形資産投資を積極的に行ってきた産業である
- 公益性が高い企業が多い
- 市場が限定されている企業が多い

先行研究を概観した結果、競争が激しいほど、企業規模が大きいほど、成長率が高いほど優れたマネジメント・プラクティスが形成され、歴史の長い企業ほど、創業者が経営する企業ほど知的資産の評価が低い結果となっている。従って、当該事業者に当てはめた場合、相対的にスコアが低くなる可能性がある。このように特殊な企業特性を有するインフラ及びエネルギー事業者における知的資産の規定要因は何なのかを探求していく。

先行研究レビューの第2段階としては、浅羽 (2011) の提示したマネジメント・プラクティスを次々に生み出す3つの要因の違いについて、同じくインフラ及びエネルギー関連事業者についてフォーカスした同様な研究は見当たらず、当該事業者における潜在因子ごとの規定要因を分析する。

第3章 知的資産形成に影響を与える企業の 特性及び企業行動： 知的資産の規定要因の導出

以上の先行研究レビューから、インフラ及びエネルギー関連事業者において知的資産形成に影響を与える企業特性や企業行動として、4つの仮説と実証モデルを構築し、説明する。

3.1 実証仮説

インフラ及びエネルギー関連事業者において知的資産形成に影響を与える規定要因を考えてみる。企業の人と組織に関わる知的資産に影響を与えるものとして、企業の特性及び企業の行動要因が影響していると考えられる。この知的資産に影響を与えると想定する4つの要因を設定した。

その1つは、企業を取り巻く環境により、企業はその変化に対応しようとする企業行動によって知的資産が形成されるという考えである。経営学における先行研究では、外部環境の競争の大小が企業の行動に影響を及ぼし、パフォーマンスを決めると主張する。最も代表的な主張はPorter(1980)が提唱したfive forces analysis⁷である。Porterは、企業が属する業界の競争状態と収益構造を決定するキーファクターとして5つの群を指摘した。このフレームワークを用い、業界の内外を分析することで、自社が置かれている業界の構造を理解し、競争の最重要要因を特定した。

Bloom and Van Reenen(2010)も、「製品市場における競争が知的資産の決定要因の1つである」と指摘している。「競争の激しい市場では優れた知的資産が観察される。さらに、競争圧力を受ける経営者が、知的資産を改善しようとするインセンティブを強く持つ」と説明している。従って、競争の大小による環境要因が、知的資産の形成に影響を与えるものとしている。

人と組織に関わる知的資産に影響を与える2つ目の要因として、企業の戦略に関わる要因が考えられる。企業のとる戦略が変わるとそれに適合した組織行動がとられ、戦略の変化により、必要となる人のスキルや能力も変化すること

⁷ ファイブ・フォース分析は、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・E・ポーター教授の考案した業界分析のフレームワーク。ある業界を(1)業界内競争が激しいか否か、(2)新規参入障壁が高いか低いか、(3)代替品があるかないか、(4)消費者の力が強い弱い、(5)供給業者の力が強い弱い、という観点から分析するツール。

がわかっている。従って、企業がどのような戦略やそれに従った行動をとるかによって人と組織に関わる知的資産への影響が左右されるのである。

人と組織に関わる知的資産に影響を与える3つ目の要因として、ガバナンス要因が挙げられる。コーポレート・ガバナンスは21世紀の企業経営における最も重要な課題の1つになりつつある。現代企業のガバナンス問題は、株主対経営者の構図だけで説明しきれるものではなく、諸利害関係者のパワー・バランスをも考慮に入れた検討が不可欠である。今日のガバナンス問題は、機関投資家の台頭という株式所有構造の新たな変化のなかで提起され、ガバナンスの構造やプロセスも安定的な価値創造に貢献する無形資産として重要視されている。

人と組織に関わる知的資産に影響を与える4つ目の要因として、CSR要因を挙げる。企業活動の社会的影響は、さまざまな市場における企業評価に反映され、企業の存続や持続可能性につながると考えられている。社会的影響度の特に強いインフラ及びエネルギー関連事業者においては企業の社会的責任における諸制度の取り組みの経験から安定的な価値創造に貢献する無形資産の形成に影響を与える可能性がある。以上、知的資産形成に影響を与える規定要因から、以下の4つの仮説を定義する。

- 仮説1：環境（競争）に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与える。
- 仮説2：戦略に関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与える。
- 仮説3：ガバナンスに関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与える。
- 仮説4：CSR活動に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与える。

3.2 実証モデル

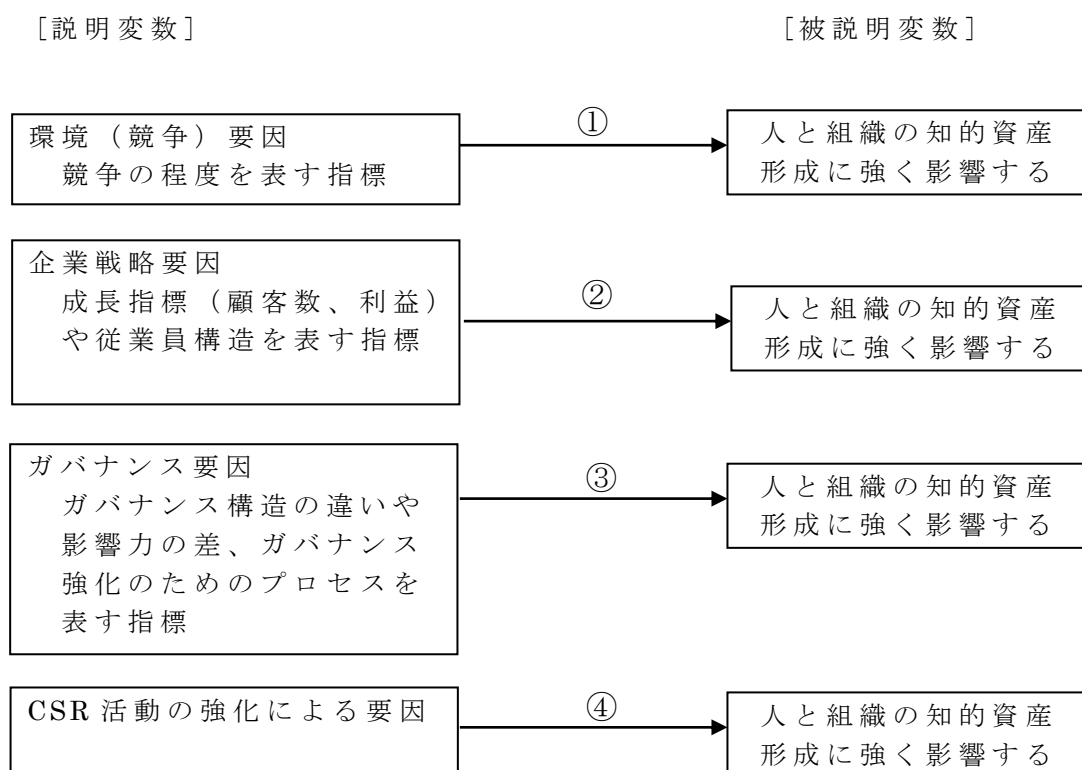
実証モデルのイメージは図表3-1に示す。第1の仮説が正しければ、競争の程度によって、企業はその変化に対応しようとする企業行動によって、知的資産が形成される。激しい競争環境にさらされると、企業の売上の増減や従業員数の増減に影響し、劣った知的資産を有する企業は淘汰され、優れた知的資産を有する企業は勝ち残る。この仮説が正しければ①が成立する。この場合、①を説明するための変数として、売上高変化、従業員数変化といった代理変数に置き換えて推定する。

第2の推定方法も同様である。企業は戦略の違いにより、人と組織の知的資産形成に差が表われ、戦略的な組織行動によるもの、あるいは従業員の属性や構造に対応した知的資産形成が行われるはずである。この仮説が正しければ②が成立する。この場合、②を説明するための変数として、従業員採用者数や中途採用者比率、非正規労働者比率等の従業員構造といった代理変数に置き換えて推定する。

第3の推定方法も同様である。企業はガバナンスの強化により、投資家からの発言が増えたり、取締役会の制度数を増やすことにより、企業は経営の効率化に努め、人と組織の知的資産形成に強い影響を与えるはずである。この仮説が正しければ③が成立する。この場合、③を説明するための変数として、最大株主持株比率や機関投資家の発言力、取締役会の制度数といった代理変数に置き換えて推定する。

最後に第4の推定方法も同様である。企業はCSR活動に力を注ぎ、企業の社会的責任を果たそうと様々な分野にわたり、施策を立案し、実践することで、企業内部の人と組織の知的資産形成にプラスの影響を与えるはずである。この仮説が正しければ④が成立する。この場合、④を説明するための変数として、CSR活動の取組み分野数を代理変数に置き換えて推定する。方法は全てのケースでOLSにより推定を行う。

図表 3 - 1 .仮説に対応するモデルの推定方法



第4章 リサーチデザイン:

人と組織に関する知的資産の定量化

本章ではインフラ及びエネルギー関連事業者における知的資産評価を実施するためのリサーチデザイン、すなわち調査方法の概要について説明する。本調査では環境(競争)に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるか否か、あるいは、戦略に関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるか否か、また、ガバナンスに関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるか否か、さらに、CSR活動に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるか否か、OLSによる重回帰分析によって推定を行う。

4.1 調査の概要

知的資産を示す指標として、先行研究に倣い、企業の組織運営及び人事制度について独自の質問票調査を行い、定量化したデータを採用する。

第2章でも述べたが、様々な領域で知的資産の重要性を検討してきた。Bloom and Van Reenen (2007)は、マネジメント・プラクティスの測定にあたり、人や組織に関わる知的資産の項目をいくつか設定し、それらの資産を備えているかどうか、企業に対してヒアリングを行い、データを入手している。具体的には製造業を対象に、規模は事業所レベルのプラント・マネージャーにインタビューし、そこから得られた結果をスコアリングし、そのスコアが事業所のパフォーマンスにどのような影響を与えているかを調査している。

一方、日本の調査では製造業以外の業種も含む全種を対象とし、インタビュー部門は経営企画部門に対して実施している。

本研究の調査対象となる業種はインフラ及びエネルギー関連事業者に絞り、質問票調査を実施した。合計160社に対して質問票調査を実施した。調査対象業種はガス事業者、電気事業者、鉄道事業者、通信事業者、エネルギー販売事業者となっている。日本の調査と同様、経営企画部門に対して実施した。

回答した企業は34社であり、図表4-1-1にその内訳を示す。従業員規模では、5千人以下の企業が大半で34社中31社を占める。そのうち、300人以下の中小企業は、19社あり全体の半数以上を占めている。また資本金規模でみると、資本金10億円超の企業が16社と全体の44%近くを占めるが、その他は資本金10億円以下の企業である。従って資本金規模で見ると、回答した企業は中堅及びそれ以下の企業規模の企業が大半を占めると言える。

図表4-1-1. 従業員・資本金規模別、質問票調査回答企業の内訳

産業	従業員数			資本金			合計
	300人以下	300人超 5千人以下	5千人超	1億円以下	1億円超 10億円以下	10億円超	
インフラ ・エネルギー	19	12	3	5	13	16	34

調査項目は日本の質問に依拠し、図表4-1-2、付録に示す。被説明変数となるスコア化のための質問項目は第I部のインフラ及びエネルギー関連事業者の知的資産に関する研究についての質問票からなる。基本的な質問項目数は23分類とし、さらに1分類毎に3つの詳細な質問項目が設定されている。質問分類の枠組みの大分類で分けた場合、質問番号1（分類1）の経営理念、質問番号2から8（分類2から8）の組織目標の分類、質問番号9（分類9）のコミュニケーション、質問番号10から14（分類10から14）の組織改革の実行、質問番号15から23（分類15から23）の人事の質問となっている。それぞれの質問に対して、最低点の全く異なる場合が1点、最高点の全くその通りが5点の幅で5段階評価となるように設計している。

図表4-1-2. 質問票質問項目

質問番号	中分類	大分類
1	経営理念の浸透	経営理念
2	目標の関連付け	組織目標の運用
3	目標水準の設定	組織目標の運用
4	目標の浸透	組織目標の運用
5	目標達成度・パフォーマンスのチェック	組織目標の運用
6	目標達成度・パフォーマンスのチェック結果の浸透	組織目標の運用
7	チェック結果－目標未達の場合の対応	組織目標の運用
8	チェック結果－目標達成した場合の対応	組織目標の運用
9	コミュニケーション	コミュニケーション
10	組織改革の実行	組織改革の実行
11	組織改革・戦略変更の時間	組織改革の実行
12	組織改革の効果の範囲	組織改革の実行
13	組織改革の内容（権限委譲）	組織改革の実行
14	組織改革の内容（IT活用）	組織改革の実行
15	昇進制度及び報奨制度	人事
16	モチベーション向上のための工夫	人事
17	パフォーマンスが低い社員への対応	人事
18	パフォーマンスが高い社員への対応	人事
19	優秀な人材の確保	人事
20	管理者の人的マネジメント評価	人事
21	研修による人材育成	人事
22	OJTによる人材育成	人事
23	職員の専門性	人事

4.2 測定データ

被説明変数は23項目の質問からなる測定データより入手した。1項目毎に3つの質問を設定しているため、3つの質問に対するスコアの平均値を算出し、全23分類のスコアを統合してスコア表を作成する。

次に説明変数についても質問票調査から入手した。一部の財務データや保有顧客数についてはガス事業便覧、電気事業便覧から収集した。質問項目は第Ⅱ部の企業概要、人材、教育、その他に関するご質問についての質問票からなる。基本的な質問項目数は20分類となる。付録に示す。

4.3 記述統計

前節で説明した調査票調査の回答が得られた34社について分析を実施した。回収した34社の結果をもとにスコア化した。有効回収率は21.8%であった。

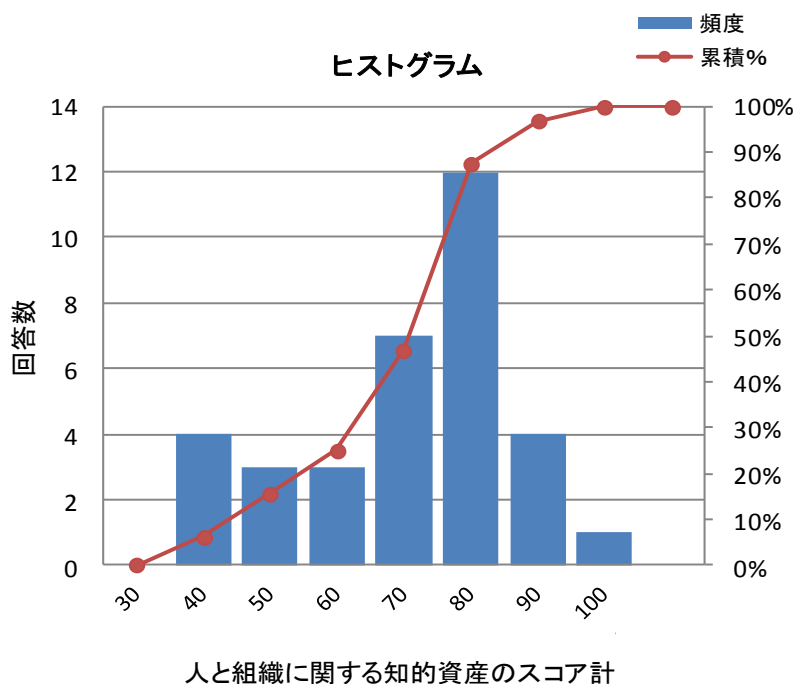
図表4-3-1に各質問のスコア記述統計量を示す。さらに、企業毎の総得点は、平均値が74.588点、最小値40点、最大値101.3点、標準偏差15.469であった。スコアのヒストグラムを図表4-3-2に示す。

次に、図表4-3-3にOLSを用いて重回帰分析を行うための記述統計量を示す。ここでのデータは被説明変数、説明変数に設定するために用いる各種変数の記述統計量となる。

図表 4-3-1 記述統計量

記述統計量					
	度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
問1. 経営理念	34	3.784	.880	2.000	5.000
問2. 組織目標の運用	34	4.137	.792	2.000	5.000
問3. 組織目標の運用	34	3.412	.646	2.000	4.667
問4. 組織目標の運用	33	3.646	.754	2.000	5.000
問5. 組織目標の運用	33	3.980	.768	2.000	5.000
問6. 組織目標の運用	34	3.392	.973	1.667	5.000
問7. 組織目標の運用	34	3.412	.921	2.000	5.000
問8. 組織目標の運用	33	3.515	.854	1.667	5.000
問9. コミュニケーション	34	3.392	.973	1.000	5.000
問10. 組織改革の実行	32	3.104	.706	2.000	4.333
問11. 組織改革の実行	31	3.441	.732	1.667	4.667
問12. 組織改革の実行	33	3.556	.853	1.667	5.000
問13. 組織改革の実行	32	2.938	.937	1.000	4.333
問14. 組織改革の実行	32	3.333	.912	1.333	5.000
問15. 人事	29	3.345	1.022	1.000	5.000
問16. 人事	32	3.229	1.128	1.000	5.000
問17. 人事	31	2.946	.770	1.000	4.333
問18. 人事	31	3.505	.660	1.667	5.000
問19. 人事	30	3.633	.449	3.000	4.333
問20. 人事	30	3.011	.851	1.000	5.000
問21. 人事	32	3.313	.708	1.333	5.000
問22. 人事	32	3.260	.858	1.667	5.000
問23. 人事	34	3.020	.614	2.000	4.333
企業毎の合計値 (マネジメント・プラクティス)	34	74.588	15.469	40.000	101.300

図表 4-3-2. ヒストグラム



図表 4-3-3 記述統計量

記述統計量					
	観測数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
人と組織に関わる知的資産（合計）	34	40.00	101.30	74.5882	15.46901
組織に関わる知的資産（組織資産）	34	29.70	63.30	47.7559	9.20155
人に関わる知的資産（人的資産）	34	4.70	41.70	26.8412	7.62162
経常利益伸び率（4期前から2期前まで）	34	-3.54	4.70	.3645	1.45264
1-売上高経常利益率3か年平均（4期前から2期前まで）	34	.79	1.24	.9674	.08853
従業員数の対数値（4期前から2期前まで）	34	3.44	9.34	5.4771	1.68688
売上高標準偏差/平均：変動係数（4期前から2期前まで）	34	.00	.12	.0565	.03338
従業者数標準偏差/平均：変動係数（4期前から2期前まで）	34	.00	.39	.0397	.06908
顧客数伸び率（4期前から2期前まで）	30	-.04	.05	-.0015	.01910
新規採用者数平均値（3期前から前期まで）	33	.00	243.00	24.8179	62.08236
中途採用者数平均値（3期前から前期まで）	32	.00	32.00	2.4372	6.83718
中途採用者比率（全社員）（前期）	28	.00	60.00	16.8821	19.64081
非正規雇用者比率（全社員）（前期）	32	.00	40.51	12.7178	10.68185
四年生大学卒以上比率（全社員）（前期）	30	7.40	85.00	42.8900	20.04012
管理職（課長相当以上）比率（全社員）（前期）	29	6.00	38.00	18.3103	6.61764
中高年者（45歳以上）比率（全社員）（前期）	29	12.00	54.00	31.8276	11.10363
最大株主持株比率（前期）	32	5.00	100.00	23.7812	27.27014
大株主に個人株主がいる場合（ダミー）	34	.00	1.00	.5588	.50399
経営者が創業者一族である場合（ダミー）	34	.00	1.00	.3529	.48507
機関投資家発言力>銀行発言力（ダミー）	30	.00	1.00	.1333	.34575
銀行発言力>機関投資家発言力（ダミー）	30	.00	1.00	.1333	.34575
いずれの発言力も弱い（ダミー）	30	.00	1.00	.7333	.44978
取締役会施策実施数	33	.00	4.00	1.1212	1.05349
CSR取り組み分野数	34	3.00	14.00	7.6471	3.06379

4.4 変数の定義

4.4.1 被説明変数

指標にはスコア全ての項目を用いて変数とするケースと組織目標の運用や組織改革の実行等、組織に関わる項目（以下、組織資産）を用いて変数とするケース、さらに人事に関わる項目（以下、人的資産）を用いて変数とするケースの3つに区別する。これは、被説明変数を人と組織に関わる資産のスコア合計だけに絞るのではなく、組織資産と人的資産それぞれに分けて、被説明変数を定義することにより、規定要因との関係性を調べる。以下に3つに区別した変数の定義とその抽出の方法を示す。

○人と組織に関わる資産のスコア合計

図表4-1-2に示す全質問項目

○組織に関連した質問項目からなる知的資産（組織資産）

図表4-1-2に示す質問項目の大分類「経営理念」、「組織目標の運用」、「コミュニケーション」、「組織改革の実行」の項目を抽出

○人に関連した質問項目からなる知的資産（人的資産）

図表4-1-2に示す質問項目の大分類「人事」の項目を抽出

さらに、スコアからは直接見えない知的資産を探るために、各質問の背後に隠れているいくつかの共通因子を明らかにする。抽出方法として先行研究で淺羽（2011）が行った分析と同じ様に探索的因子分析により、スコアからは直接見えていない因子を抽出する。図表4-4-1は回転前の因子行列、図表4-4-2はバリマックス回転後の因子行列を示す。図表4-4-1の回転前の因子行列から負荷量平方和が1以上という条件において7つの因子が抽出されている。さらに因子のスクリープロットにより、3つの因子を再抽出した。これらの累積寄与率が50%を超えており、3因子で十分説明ができることがわかる。

さらに、図表4-4-2の結果から、因子負荷量の大きい項目に着目して因子を説明していくと、第1因子は組織目標の運用における質問項目について因子負荷量が高く表れており、結果をチェックするマネジメント力が影響しており、因子名を結果チェック力と名付ける。次に、第2因子は人事評価に関わる質問項目を中心に因子負荷量が高く表れている。よってここでは因子名を適正評価力と名付ける。最後に第3因子は組織改革に関わるものとパフォーマンスの高い社員への対応についての因子負荷量が高いことから、環境整備を伴った変革実行力と名付ける。以上、3つの因子名（結果チェック力、適正評価力、変革

実行力) は先行研究で浅羽 (2011) が定義したものと同一名称とした。この3つの因子得点を含めた合計6つを被説明変数として分析を行う。図表4-4-3はそれぞれの被説明変数に設定したスコア項目を示す。

図表4-4-1. 因子分析結果

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	6.361	27.658	27.658	6.361	27.658	27.658
2	3.818	16.600	44.258	3.818	16.600	44.258
3	2.281	9.917	54.175	2.281	9.917	54.175
4	2.136	9.287	63.462	2.136	9.287	63.462
5	1.692	7.357	70.819	1.692	7.357	70.819
6	1.246	5.416	76.235	1.246	5.416	76.235
7	1.117	4.855	81.090	1.117	4.855	81.090
8	.907	3.942	85.032			
9	.759	3.298	88.330			
10	.607	2.638	90.969			
11	.479	2.082	93.051			
12	.368	1.599	94.650			
13	.322	1.400	96.050			
14	.257	1.118	97.168			
15	.214	.931	98.099			
16	.147	.641	98.740			
17	.113	.491	99.231			
18	.080	.348	99.579			
19	.056	.243	99.823			
20	.028	.122	99.945			
21	.013	.055	100.000			
22	1.080E-1	4.694E-1	100.000			
	6	6				
23	-1.615E-	-7.022E-	100.000			
	17	17				

因子抽出法：主成分分析

図表 4-4-2. バリマックス回転後の因子行列

回転後の因子行列

	因子		
	1	2	3
問 1. 経営理念	.361	.270	.231
問 2. 組織目標の運用	.362	.270	.150
問 3. 組織目標の運用	.121	.274	-.015
問 4. 組織目標の運用	.552	.162	.427
問 5. 組織目標の運用	.783	.144	.238
問 6. 組織目標の運用	.866	.092	-.163
問 7. 組織目標の運用	.829	.122	-.084
問 8. 組織目標の運用	.864	.004	-.191
問 9. コミュニケーション	.532	.053	.355
問 10. 組織改革の実行	.125	-.086	.626
問 11. 組織改革の実行	-.135	.080	.546
問 12. 組織改革の実行	.678	-.055	.273
問 13. 組織改革の実行	.288	.644	-.248
問 14. 組織改革の実行	-.074	.658	.120
問 15. 人事	.323	.348	.521
問 16. 人事	.107	.816	.360
問 17. 人事	-.504	.556	.127
問 18. 人事	.341	.193	.750
問 19. 人事	-.175	.195	.349
問 20. 人事	.013	.608	.196
問 21. 人事	.220	.424	.422
問 22. 人事	.257	.415	.123
問 23. 人事	-.038	.694	.050

因子抽出法：重みなし最小二乗法

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

※5 回の反復で回転が収束

図表 4-4-3. 質問項目と被説明変数の設定

質問 番号	中分類	被説明変数					
		全 ス コ ア	組 織 資 産	人 的 資 産	因子		
					1	2	3
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
1	経営理念の浸透	○	○				
2	目標の関連付け	○	○				
3	目標水準の設定	○	○				
4	目標の浸透	○	○		○		
5	目標達成度・パフォーマンスのチェック	○	○		○		
6	目標達成度・パフォーマンスのチェック 結果の浸透	○	○		○		
7	チェック結果－目標未達の場合の対応	○	○		○		
8	チェック結果 －目標達成した場合の対応	○	○		○		
9	コミュニケーション	○	○		○		
10	組織改革の実行	○	○				○
11	組織改革・戦略変更の時間	○	○				○
12	組織改革の効果の範囲	○	○		○		
13	組織改革の内容（権限委譲）	○	○			○	
14	組織改革の内容（IT活用）	○	○			○	
15	昇進制度及び報奨制度	○		○			○
16	モチベーション向上のための工夫	○		○		○	
17	パフォーマンスが低い社員への対応	○		○		○	
18	パフォーマンスが高い社員への対応	○		○			○
19	優秀な人材の確保	○		○			
20	管理者の人的マネジメント評価	○		○		○	
21	研修による人材育成	○		○			
22	OJTによる人材育成	○		○			
23	職員の専門性	○		○		○	

因子分析から得られた結果を含む、以下の6個の被説明変数（(1)～(6)）を設定した。

- (1) は全スコアとなる。
- (2) は組織資産に関するスコアとする。
- (3) は人的資産に関するスコアとする。
- (4) は結果チェック力に関するスコアとする。
- (5) は適正評価力に関するスコアとする。
- (6) は変革実行力に関するスコアとする。

4. 4. 2 説明変数

人と組織に関わる知的資産と規定要因との関係について、仮説検証を行うために環境（競争）要因、企業戦略要因、ガバナンス要因、CSR要因を代理変数に置き換えて検証する。本節ではその代理変数となる説明変数について述べる。

競争の激しい市場では優れた知的資産が観察される。競争の激しさによる環境要因が、知的資産の形成に影響を与えるものとし、売上成長や売上変動といった環境の不確実性から変化する変数を設定する。また、競争圧力を受けた場合、売上成長や売上変動に応じて、企業側は雇用の柔軟な調整をドラスティックに行うか否かについての企業行動も知的資産を形成する環境要因の1つとなると考える。

次に、人と組織に関わる知的資産に影響を与える要因として企業の戦略に関わる要因が考えられる。企業のとる戦略が変わるとそれに適合した組織行動がとられることがわかっている。例えば、急激な成長をすればするほど、それに対応した組織に変える必要が出てくる。海外への事業展開や多角化も同様である。従って、企業がどのような戦略やそれによる行動をとるかによって人と組織に関わる知的資産への影響が左右されるのである。影響を及ぼす行動や戦略を表す変数として、環境要因に起因するが、企業規模を表す新規採用者数や中途採用者数等を含めた従業員数や顧客数が指標となる。さらに、多様な人材を増やすことで、知的資産形成に影響を及ぼす可能性がある。従業員構造を示す変数として、中途採用者・非正規雇用者・四年生大学以上・管理職・中高年者等の比率を代理変数として用い、企業の戦略に関わる要因を考える。

さらに、企業レベルの要因としてガバナンス要因が挙げられる。コーポレート・ガバナンスは21世紀の企業経営における最も重要な課題の1つになりつつある。所有と経営の分離が現代企業の特徴であると指摘されていることから、経営者が創業者一族である場合、最大株主持株比率が高く、集中所有している場合、大株主に個人株主がいる場合、株主が積極的に経営状況を監視し、経営者とのコンフリクトが抑制できる。従って株式所有構造、経営者に創業者一族がいる場合等の変数の設定は優れた知的資産の形成に何らかの影響を与えるのではないかと考える。また、ステークホルダーの力関係は、ガバナンスに大きな影響を及ぼす。銀行は経営状態が良い時はほとんど関与しない。逆に経営が危機に陥った場合に初めてメインバンクが介入し、経営の立て直しを行う。それに対し、株主は、より短期の利益を重視するために、常に企業の経営効率の改善を求めて発言する。よって、銀行と株主の持ち株数等による力関係が企業経営の性格を大きく左右する。従って、投資家、銀行の発言力の差により、知的資産形成に影響を与えるのではないかと考える。さらに、取締役会の改革が進んでいる企業ほど、人と組織に関わる資産の形成が優れているかもしれない。

そこで、取締役会施策実施数について質問した。以上、ステークホルダーの発言力やガバナンスの強化と関係性のある代理変数を用いて人と組織に関わる知的資産に及ぼす影響を推定する。

最後に企業レベルの要因として、CSR要因を挙げる。企業活動の社会的影響は、さまざまな市場における企業評価に反映され、企業の存続や持続可能性につながると考えられている。社会的影響度の特に強いインフラ及びエネルギー関連事業者においては企業の社会的責任における諸制度の取り組み数を変数にもつことにより、知的資産との関連性を調査する。これらの説明変数を要因毎に図表4-4-4にまとめる。以下、変数の定義を説明していく。

(1) 環境レベルの要因を捉える変数

環境レベルの要因を捉える変数として、「企業の売上変動（4期前から2期前までの3カ年の売上変動係数）」と「従業員数変動（4期前から2期前までの3カ年の従業員変動係数）」を設定した。

○「企業の売上変動」

不確実性の高い環境下にて、対象企業の人と組織に関わる資産の値を「売上変動」で説明した場合、変数は正の係数を示すと予想する。

○「従業員数変動」

競争下では柔軟に雇用数が変動することにより、「従業員数変動」を変数に設定した場合、正の係数を示すと予想する。

(2) 企業の戦略レベルの要因を捉える変数

企業の戦略レベルの要因を捉える変数として、「顧客数の伸び率（4期前から2期前までの3カ年の保有顧客数の伸び率）」、「新規採用者数（3期前から前期までの3カ年平均）」、「中途採用者数（3期前から前期までの3カ年平均）」、「中途採用者比率（前期）」、「非正規雇用者比率（前期）」、「四年生大学卒以上比率（前期）」、「管理職（課長担当以上）比率（前期）」、「中高年者（45歳以上）比率（前期）」を変数に用いる。

○「顧客数の伸び率」

「保有顧客数の伸び率」を設定し、環境の不確実性への対応として人と組織に関わる資産に正の係数を有するかどうか確認した。

○「新規採用者数」、「中途採用者数」

企業の人員構造に関連した変数を設定する。人員構造は企業毎に異なり、「新規採用者数」、「中途採用者数」については売上の拡大とともに正の係数を示すことが予想される。人と組織に関わる資産をより洗練されたものに変えていかないといけないことからこのように考える。

○「中途採用者比率」

「中途採用者比率」が高い企業ほど、多様化の受容により、新しい血を入れることで、人と組織に関わる資産が増えると考えられる。つまり、新たな知的資産の蓄積に繋がる。

○「非正規雇用者比率」

「非正規雇用者比率」が高い企業ほど、人件費のコストダウンを積極的に行い、その結果、企業競争力を高め、財務パフォーマンスの向上につながるものとする。その利益を新たに、人と組織に関わる資産に投資すれば、正の係数を示すと考える。

○「四年生大学卒以上比率」

「四年生大学卒以上比率」が高い企業ほど、人と組織に関わる資産が正の係数を示すことが予想される。

○「管理職（課長担当以上）比率」

「管理職（課長担当以上）比率」が高い企業ほど、組織目標の運用が円滑に実施され、人と組織に関わる資産が正の係数を示すことが予想される。

○「中高年者（45歳以上）比率」

「中高年者（45歳以上）比率」が上がれば、組織感応度が低くなり、人と組織に関わる資産が負の係数を示すことが予想される。

(3) ガバナンス要因を捉える変数

ガバナンス要因については大株主や経営者の情報を質問票調査から集めた。「最大株主持株比率（前期）」、「大株主に個人株主がいる場合（ダミー）」、「経営者が創業者一族である場合（ダミー）」、「ステークホルダー（利害関係者）の発言力を捉えるダミー変数」、「取締役会施策実施数」を設定した。

○「最大株主持株比率」

株主の集中所有が進んでいるほどガバナンスが働き、人と組織に関わる資産が正の係数を示すことが予想される。

○「大株主に個人株主がいる場合（ダミー）」

経営者が創業者一族であり、個人株主であるような同族企業や創業者の意見が強い企業では強力なリーダーシップがとられ、人と組織に関わる資産が正の係数を示すと予想される。

○「経営者が創業者一族である場合（ダミー）」

組織改革の実行力を捉える変数として経営者が創業者一族である場合に1を取るダミー変数である。

○「機関投資家発言力>銀行発言力（ダミー）」、「銀行発言力>機関投資家発言力（ダミー）」、「いずれの発言力も弱い（ダミー）」

ガバナンス構造を捉える変数として、ステークホルダー（利害関係者）の発言力を捉えるダミー変数を用いる。質問は「機関投資家発言力>銀行発言力（ダミー）」、「銀行発言力>機関投資家発言力（ダミー）」、「いずれの発言力も弱い（ダミー）」の3つのダミー変数を用いる。「機関投資家発言力>銀行発言力（ダミー）」は、これまで経営に対する発言力が強かった利害関係者として、機関投資家が取引先銀行よりも上位であると答えた場合に1を取るダミー変数であり、「銀行発言力>機関投資家発言力（ダミー）」

はその逆の場合に1を取るダミー変数である。また、「いずれの発言力も弱い」は機関投資家と取引先銀行のどちらとも第1位から第3位までに入らない場合に1を取るダミー変数である。

○「取締役会施策実施数」

また、取締役会の改革が進んでいる企業ほど、人と組織に関わる資産の形成が優れているか否かを捉えるために、取締役会施策実施数について質問した。

(4) CSR要因を捉える変数

○「CSR取り組み分野数」

最後にCSR要因について、企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダー（利害関係者：消費者、投資家等、及び社会全体）からの要求に対して適切な意思決定をする取り組みについて、その取り組みの数が多いほど、人と組織に関わる資産の形成が優れているか否かを捉えるための質問を行った。CSR活動と財務パフォーマンスの関係性を調査した研究は数多く存在するが、CSR活動と人と組織に関わる資産の形成との関係性を示した先行研究は少ない。ステークホルダーの影響力に支配されて、人と組織に関わる資産の形成に正の相関が表われると予想する。

(5) コントロール変数

上記以外に、コントロール変数として企業規模を表す変数を設定した。これは企業規模が人と組織に関わる資産の蓄積が既に備わっていると仮定し、他の要因の影響にバイアスがかからないようコントロールするためである。

○「売上高経常利益率を1から引いた値」

変数には「売上高経常利益率（4期前から2期前までの3カ年の平均値）を1から引いた値」とした。この変数は企業の原価率と関連しており、インフラ関連企業における原価算定方法として用いられている総括原価の影響度合いを意識した変数である。

○「従業員数の対数値」

また、コントロール変数として企業規模を表す変数を設定した。これは全ての要因が企業規模と密接に繋がっていると考えられる。変数には「従業員数の対数値（従業員数の4期前から2期前までの3カ年平均）」を設定した。

○「利益の成長指標」

変数には「利益の成長指標（経常利益の伸び率4期前から2期前までの比較）」を設定した。

図表 4-4-4. 要因別説明変数の定義

各 要 因	目的変数	コントロール変数
環 境 要 因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の売上変動 (3か年の標準偏差/平均) ・ 従業員数の変動 (3か年の標準偏差/平均) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上高経常利益率 3か年平均を1から 引いた値
企 業 戦 略 要 因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客数の伸び率 ・ 新規採用者数の平均値 (3か年平均) ・ 中途採用者数の平均値 (3か年平均) ・ 中途採用者比率 (前期) ・ 非正規雇用者比率 (前期) ・ 四年生大学卒以上比率 (前期) ・ 管理職 (課長相当以上) 比率 (前期) ・ 中高年者 (45歳以上) 比率 (前期) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員数の対数値 ・ 利益の成長指標 (経常利益の伸び率 4期前から2期前まで の比較)
ガ バ ナ ン ス 要 因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最大株主持株比率 ・ 大株主に個人株主がいる場合のダミー変数 ・ 経営者が創業者一族である場合のダミー変数 ・ 機関投資家 > 銀行の発言力がある場合のダミー変数 ・ 銀行の発言力 > 機関投資家がある場合のダミー変数 ・ 銀行、機関投資家いずれの発言力も弱い場合のダミー変数 ・ 取締役会の制度数 (選択式) 	
C S R 要 因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取り組んでいるCSR活動数 (選択式) 	

第5章 分析結果と解釈：

知的資産の規定要因の推定

本章では、第3章で設定した仮説を検証するために、各要因が企業の知的資産に強い影響を与えるか否かOLSで推定している。仮説1では環境（競争）に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えたとし、仮説2では戦略に関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えたとした。さらに、仮説3ではガバナンスに関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えたとし、仮説4ではCSR活動に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えたと定義し、知的資産の規定要因を推定により導いた。

5.1 仮説1の検証

人と組織に関わる資産のスコア及び潜在因子の得点(MP)を被説明変数とし、環境要因の代理変数を説明変数のベクトルとすると、以下のような回帰式となる。

$$MP_i = \beta x_i + \gamma z_i + u_i$$

MP_i を企業*i*における人と組織に関わる資産のスコア及び潜在因子の得点、 x_i を企業*i*における環境要因に関わる変数のベクトル、 z_i は企業*i*におけるコントロール変数、 u_i は観測できない要因である。この回帰式を用いてOLSにて推定を行った。

競争の程度と企業が保有する知的資産との関係について推定した結果が図表5-1-1、図表5-1-2で図表3-1の①に当たる。図表5-1-1は説明変数が、3カ年の売上高の標準偏差をその平均値で除した値(売上高変動係数)であり、図表5-1-2は説明変数が、3カ年の従業員数の標準偏差をその平均値で除した値(従業員数変動係数)である。被説明変数はモデル(1)が人と組織に関わる資産のスコア合計、(2)が組織資産に関する質問項目のスコア合計、(3)は人的資産に関する質問項目のスコア合計、(4)は結果のチェックを効果的に表す力と考えられる第1因子得点、(5)は適正な評価をする力を表すと考えられる第2因子得点、(6)は変革の実行力を表すと考えられる第3因子得点からなり、OLSを用いて推定している。

図表5-1-1、5-1-2の結果から、売上高変動係数、従業員数変動係数が(1)、(2)、(3)、(4)、(5)のモデルで負の関係を示し、(6)

のモデルのみ正の関係を示した。但し、統計的には全てのモデルで有意ではなかった。Bloom and Van Reenen (2010)や浅羽 (2011)の結果とは異なり、競争の激しい環境下では、優れた人と組織に関わる資産が形成されるとは言えず、逆に変革の緩やかな環境下にて、変革の実行力が形成されるという結果となったが、統計的には有意ではない。従って、環境要因における競争の程度で人と組織に関わる資産やその他の因子を説明することはできないことがデータから明らかとなった。この理由について述べると、調査対象者が公益事業者であるインフラ関連企業が大半を占めており、売上高や従業員数の年次変化が他の業界と比較して小さいと考え、現段階においては劇的な競争環境にさらされていないためである。

但し、コントロール変数である従業員数については全てのモデルにおいて少なくとも5%水準で有意に正の相関関係がみられた。従業員数が多ければ多いほど、優れた人と組織に関わる資産が形成されやすいことを示唆している。以上をまとめると、仮説1は支持されなかった。

図表 5-1-1. 重回帰分析結果 / 説明変数：環境要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
				チェック力		
売上高標準偏差/平均：変動係数	-21.305 (42.812)	-7.077 (42.812)	-13.564 (36.175)	-2.744 (24.929)	-35.509 (29.905)	10.700 (23.213)
1-売上高経常利益率3カ年平均	31.358 (16.310)	19.144 (16.310)	12.323 (13.781)	10.516 (9.497)	11.795 (11.393)	3.644 (8.843)
従業員数の対数値（平均値）	6.302*** (0.852)	3.491*** (0.852)	2.808*** (0.720)	1.943*** (0.496)	2.096*** (0.595)	1.079** (0.462)
経常利益伸び率	-0.627 (0.989)	-0.835 (0.989)	0.227 (0.836)	-0.445 (0.576)	0.152 (0.691)	-0.177 (0.536)
定数項	16.857 (18.130)	10.821 (18.130)	0.221 (15.319)	3.948 (10.557)	-0.868 (12.664)	5.276 (9.830)
Adj. R2	0.339	0.289	0.26	0.265	0.225	0.064
観測数	34	34	34	34	34	34

注 1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注 2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-1-2. 重回帰分析結果 / 説明変数：環境要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
				チェック力		
従業者数の標準偏差/平均 ：変動係数	-20.428 (33.091)	-14.849 (20.342)	-5.598 (17.348)	-13.891 (11.668)	-2.893 (14.667)	1.374 (11.163)
1-売上高経常利益率3カ年平均	33.448 (26.420)	20.514 (16.242)	13.034 (13.851)	11.729 (9.316)	12.671 (11.710)	3.338 (8.913)
従業員数の対数値（平均値）	6.055*** (1.407)	3.328*** (0.865)	2.726*** (0.738)	1.798*** (0.496)	1.997*** (0.624)	1.114** (0.475)
経常利益伸び率	-0.512 (1.516)	-0.812 (0.932)	0.314 (0.795)	-0.452 (0.534)	0.404 (0.672)	-0.252 (0.511)
定数項	10.064 (28.890)	10.568 (17.760)	-0.588 (15.146)	3.965 (10.187)	-3.152 (12.805)	5.957 (9.746)
Adj. R2	0.346	0.301	0.259	0.299	0.188	0.058
観測数	34	34	34	34	34	34

注 1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注 2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

5.2 仮説2の検証

人と組織に関わる資産のスコア及び潜在因子の得点(MP)を被説明変数とし、企業戦略要因の代理変数を説明変数のベクトルとすると、以下のような回帰式となる。

$$MP_i = \beta y_i + \gamma z_i + u_i$$

MP_iを企業iにおける人と組織に関わる資産のスコア及び潜在因子の得点、y_iを企業iにおける企業戦略要因に関わる変数のベクトル、z_iは企業iにおけるコントロール変数、u_iは観測できない要因である。この回帰式を用いてOLSにて推定を行った。

企業の戦略要因と企業が保有する知的資産との関係について推定した結果が図表5-2-1から図表5-2-8で図表3-1の②に当たる。図表5-2-1は説明変数が、顧客数伸び率であり、図表5-2-2は説明変数が新規採用者数である。図表5-2-3は説明変数が、中途採用者数であり、図表5-2-4は説明変数が中途採用者比率である。図表5-2-5は説明変数が、非正規雇用者比率であり、図表5-2-6は説明変数が四年生大学卒以上比率である。図表5-2-7は説明変数が、管理職以上の比率であり、図表5-2-8は説明変数が45歳以上の中高年者比率である。被説明変数は前節の図表と同様に、(1)から(6)までの値とし、OLSを用いて推定している。

図表5-2-1、5-2-2、5-2-3の結果から、顧客数の伸び率、新規採用者数、中途採用者数のいずれも統計的に有意な結果がみられなかった。従って、これらの変数で人と組織に関わる資産やその他の因子を説明することはできないと言える。

次に、図表5-2-4に示す中途採用者比率を説明変数とした場合、全てのモデルで負の係数を示す。さらに(1)、(2)、(5)では統計的にも5%水準で有意である。中途採用者比率が低いほど、優れた人と組織に関わる資産が形成されやすいことを示唆している。この解釈について考えると、従業員数と中途採用者比率の相関係数は-0.234となり、負の相関関係があることが判明した。従業員数が少ない企業ほど中途採用者比率が高いと考える。想定ではあるが、所轄官庁からの要請で国家プロジェクトを遂行しなければいけない場合、多くの人を抱えていない企業(従業員数100人前後)においては人を急激に補充しなければならず、競争ではない別の要因が間接的に人と組織に関わる資産の形成に影響していると考えられる。例として都市ガス事業のケースでは天然ガス転換プロジェクトの遂行による中途採用者の補充が競争によるものではない、別の要因として考えられる。

次に、図表5-2-5に示す非正規雇用者比率を説明変数とした場合、全てのモデルで負の係数を示す。さらに(1)、(3)、(5)、(6)では少なくとも10%水準で有意に負の相関関係がみられた。若年層の非正規雇用者比率が

年々高まっていることは昨今の社会問題となっており、非正規雇用による安易な労働力調達が雇用環境の悪化を招き、人と組織に関わる資産の形成に影響を与えているのであろうか。また、従業員数と非正規雇用者比率の相関係数は -0.131 となり、負の相関関係があることが判明した。このことから、大企業と中小企業とでは、中小企業の方が非正規雇用者比率の割合が大きい傾向がみられ、回帰分析の結果に関連づけて説明することができる。さらに、企業の社会的責任を果たすために若年層の非正規雇用者を減らす企業行動が働いている結果とも捉えることができる。非正規雇用者比率が低いほど優れた人と組織に関わる資産が形成されやすく、特に（５）、（６）の因子については統計的にも 5% 水準で有意であると言える。

次に図表5-2-6に示す四年生大学卒以上の比率を説明変数とした場合、全てのモデルで負の係数を示している。さらに（３）、（５）では統計的にも 5% 水準で有意である。いずれも人に関連したモデルであり、このことは四年生大学卒以上の比率が高いほど、適正な評価が弱くなる。この理由について考察すると、四年生大学卒以上の比率が高ければ高い企業は成果主義制度を導入していると仮定した場合、「パフォーマンスの低い社員への対応」や「モチベーション向上のための工夫」等に目を向けず、適正評価力を規定する知的資産の形成が困難になるのかもしれない。

図表5-2-7の管理職（課長担当以上）比率、図表5-2-8の中高年者（45歳以上）比率を説明変数とした場合は、一部の結果を除き有意な結果を示さなかった。

最後に、コントロール変数の従業員数についてはほとんどのモデルにおいて有意に正の相関関係がみられた。従業員数が多ければ多いほど、優れた人と組織に関わる資産が形成されやすいことを示唆している。

以上をまとめると、仮説2は一部の代理変数にて有意であることが確認されたが、コントロール変数を除くと 1% 水準で有意な結果は得られず、強い支持ではなかった。

図表 5-2-1. 重回帰分析結果 / 説明変数：企業戦略要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
顧客数伸び率	96.748 (139.449)	27.47 (82.084)	70.274 (67.955)	2.186 (45.840)	51.003 (55.918)	10.571 (45.786)
1-売上高経常利益率3カ年平均	33.701 (29.848)	15.064 (17.570)	18.752 (14.545)	8.345 (9.812)	17.851 (11.969)	1.192 (9.800)
従業員数の対数値（平均値）	6.251*** (1.654)	3.263*** (0.974)	2.985*** (0.806)	1.812*** (0.544)	2.041*** (0.663)	1.047* (0.543)
経常利益伸び率	-0.647 (1.685)	-0.852 (0.992)	0.219 (0.821)	-0.328 (0.554)	0.205 (0.676)	-0.306 (0.553)
定数項	8.133 (31.994)	15.779 (18.833)	-7.743 (15.591)	6.409 (10.517)	-8.266 (12.830)	8.608 (10.505)
Adj. R2	0.297	0.228	0.312	0.211	0.224	0.011
観測数	30	30	30	30	30	30

注 1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注 2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-2-2. 重回帰分析結果 / 説明変数：企業戦略要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
新規採用者数 (3カ年の採用実績平均)	-0.024 (0.054)	-0.011 (0.034)	-0.012 (0.028)	-0.001 (0.020)	-0.002 (0.024)	-0.016 (0.018)
1-売上高経常利益率3カ年平均	29.306 (26.397)	18.319 (16.490)	11.072 (13.653)	10.298 (9.667)	11.442 (11.660)	2.779 (8.852)
従業員数の対数値（平均値）	6.527*** (2.057)	3.643*** (1.285)	2.877** (1.064)	1.914** (0.753)	1.903** (0.908)	1.461** (0.690)
経常利益伸び率	-0.671 (1.541)	-0.853 (0.963)	0.195 (0.797)	-0.454 (0.564)	0.299 (0.681)	-0.272 (0.517)
定数項	10.97 (29.791)	10.546 (18.610)	0.378 (15.408)	4.138 (10.910)	-1.659 (13.159)	5.003 (9.990)
Adj. R2	0.299	0.26	0.205	0.239	0.131	0.055
観測数	33	33	33	33	33	33

注 1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注 2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-2-3. 重回帰分析結果 / 説明変数：企業戦略要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
	チェック力					
中途採用者数	0.075	0.107	-0.03	0.054	0.043	0.070
(3カ年の採用実績平均)	(0.412)	(0.254)	(0.218)	(0.146)	(0.185)	(0.143)
1-売上高経常利益率3カ年平均	29.778	18.986	10.889	10.519	11.669	3.441
	(26.182)	(16.172)	(13.853)	(9.258)	(11.753)	(9.101)
従業員数の対数値 (平均値)	5.403***	2.882**	2.514***	1.624**	1.662**	0.806
	(1.716)	(1.060)	(0.908)	(0.607)	(0.771)	(0.597)
経常利益伸び率	-0.651	-0.808	0.171	-0.412	0.324	-0.279
	(1.520)	(0.939)	(0.804)	(0.538)	(0.683)	(0.529)
定数項	15.247	13.072	2.12	5.055	-0.904	7.244
	(28.781)	(17.778)	(15.228)	(10.177)	(12.920)	(10.005)
Adj. R2	32	32	32	32	32	32
観測数	0.278	0.245	0.18	0.229	0.112	0.019

注1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-2-4. 重回帰分析結果 / 説明変数：企業戦略要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
	チェック力					
中途採用者比率	-0.280**	-0.183**	-0.097	-0.078	-0.114**	-0.052
	(0.122)	(0.081)	(0.062)	(0.049)	(0.051)	(0.046)
1-売上高経常利益率3カ年平均	25.934	20.36	5.655	11.853	8.527	2.484
	(24.343)	(16.121)	(12.436)	(9.768)	(10.212)	(9.165)
従業員数の対数値 (平均値)	3.445*	1.888	1.551*	1.117	0.679	0.837
	(1.742)	(1.153)	(0.890)	(0.699)	(0.731)	(0.656)
経常利益伸び率	-0.763	-0.85	0.097	-0.416	0.233	-0.204
	(1.427)	(0.945)	(0.729)	(0.573)	(0.599)	(0.537)
定数項	34.875	20.353	14.474	7.76	9.701	9.43
	(27.439)	(18.171)	(14.017)	(11.010)	(11.510)	(10.330)
Adj. R2	28	28	28	28	28	28
観測数	0.311	0.281	0.169	0.177	0.16	0.047

注1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-2-5. 重回帰分析結果 / 説明変数：企業戦略要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
	チェック力					
非正規雇用者比率	-0.423*	-0.204	-0.218*	-0.042	-0.189**	-0.176**
	(0.216)	(0.134)	(0.112)	(0.076)	(0.088)	(0.069)
1-売上高経常利益率3カ年平均	42.644	24.77	17.946	11.365	18.772	8.139
	(26.686)	(16.507)	(13.844)	(9.365)	(10.821)	(8.522)
従業員数の対数値（平均値）	5.862***	3.162***	2.699***	1.794***	1.880***	0.902*
	(1.440)	(0.891)	(0.747)	(0.505)	(0.584)	(0.460)
経常利益伸び率	0.052	-0.399	0.467	-0.214	0.45	-0.01
	(1.513)	(0.936)	(0.785)	(0.531)	(0.614)	(0.483)
定数項	6.377	8.845	-2.539	3.889	-5.873	4.535
	(28.282)	(17.495)	(14.672)	(9.926)	(11.468)	(9.032)
Adj. R2	32	32	32	32	32	32
観測数	0.385	0.301	0.337	0.244	0.312	0.211

注1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-2-6. 重回帰分析結果 / 説明変数：企業戦略要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
	チェック力					
四年生大学卒以上比率	-0.173	-0.055	-0.118*	-0.006	-0.107**	-0.047
	(0.118)	(0.760)	(0.059)	(0.045)	(0.050)	(0.039)
1-売上高経常利益率3カ年平均	31.224	19.935	11.38	10.691	12.855	3.683
	(27.195)	(17.515)	(13.624)	(10.405)	(11.396)	(9.061)
従業員数の対数値（平均値）	6.638***	3.620***	3.011***	1.848**	2.168***	1.385**
	(1.760)	(1.134)	(0.882)	(0.673)	(0.738)	(0.586)
経常利益伸び率	-0.59	-0.807	0.231	-0.467	0.345	-0.114
	(1.615)	(1.040)	(0.809)	(0.618)	(0.677)	(0.538)
定数項	15.869	11.393	4.408	4.337	0.286	6.325
	(30.490)	(19.637)	(15.275)	(11.666)	(12.777)	(10.158)
Adj. R2	0.289	0.203	0.264	0.132	0.225	0.084
観測数	30	30	30	30	30	30

注1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-2-7. 重回帰分析結果 / 説明変数：企業戦略要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
	チェック力					
管理職（課長相当以上）比率	-0.518 (0.398)	-0.168 (0.249)	-0.350* (0.199)	-0.01 (0.139)	-0.242 (0.159)	-0.165 (0.130)
1-売上高経常利益率3カ年平均	31.793 (27.915)	19.445 (17.498)	12.428 (13.994)	9.826 (9.747)	14.367 (11.146)	3.704 (9.124)
従業員数の対数値（平均値）	5.522*** (1.906)	3.162** (1.195)	2.354** (0.956)	1.694** (0.666)	1.788 (0.761)	1.019 (0.623)
経常利益伸び率	-0.345 (1.686)	-0.602 (1.057)	0.272 (0.845)	-0.302 (0.589)	0.215 (0.673)	0 (0.551)
定数項	22.814 (32.474)	14.536 (20.356)	8.224 (16.279)	5.495 (11.339)	1.032 (12.966)	8.996 (10.615)
Adj. R2	0.268	0.183	0.25	0.12	0.213	0.077
観測数	29	29	29	29	29	29

注 1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注 2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-2-8. 重回帰分析結果 / 説明変数：企業戦略要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
	チェック力					
中高年者（45歳以上）比率	0.198 (0.238)	0.078 (0.147)	0.121 (0.122)	0.057 (0.081)	0.06 (0.097)	0.070 (0.077)
1-売上高経常利益率3カ年平均	30.768 (28.468)	19.1 (17.556)	11.748 (14.565)	9.757 (9.648)	13.919 (11.577)	3.371 (9.264)
従業員数の対数値（平均値）	5.876*** (1.917)	3.246** (1.182)	2.623** (0.981)	1.582** (0.650)	2.027** (0.780)	1.115* (0.624)
経常利益伸び率	-0.886 (1.716)	-0.791 (1.058)	-0.079 (0.878)	-0.366 (0.582)	-0.004 (0.698)	-0.179 (0.559)
定数項	6.417 (31.938)	8.965 (19.696)	-2.589 (16.340)	4.172 (10.824)	-5.99 (12.988)	3.649 (10.393)
Adj. R2	0.238	0.177	0.187	0.138	0.15	0.048
観測数	29	29	29	29	29	29

注 1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注 2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

5.3 仮説3、4の検証

人と組織に関わる資産のスコア及び潜在因子の得点(MP)を被説明変数とし、ガバナンス要因、CSR要因の代理変数を説明変数のベクトルとすると、以下のような回帰式となる。

$$MP_i = \beta g_i + \gamma z_i + u_i$$

MP_iを企業iにおける人と組織に関わる資産のスコア及び潜在因子の得点、g_iを企業iにおけるガバナンス要因及びCSR要因に関わる変数のベクトル、z_iは企業iにおけるコントロール変数、u_iは観測できない要因である。この回帰式を用いてOLSにて推定を行った。

ガバナンス要因と企業が保有する知的資産との関係について推定した結果が図表5-3-1から図表5-3-5で図表3-1の③に当たる。次にCSR要因と企業が保有する知的資産との関係について推定した結果が図表5-3-6で図表3-1の④に当たる。図表5-3-1は説明変数が、最大株主持ち株比率であり、図表5-3-2は説明変数が大株主に個人株主がいる場合のダミー変数である。図表5-3-3は説明変数が、経営者が創業者一族である場合のダミー変数であり、図表5-3-4は説明変数が機関投資家>銀行の発言力の場合のダミー変数といずれの発言力も弱い場合のダミー変数を示す。図表5-3-5は説明変数が、取締役会の制度数である。図表5-3-6は説明変数が取り組んでいるCSRの活動数である。なお、被説明変数は前節の図表と同様に、(1)から(6)までの値とし、OLSを用いて推定している。

回帰分析の結果を図表5-3-1、5-3-2、5-3-3、5-3-4、5-3-5、5-3-6に示す。

図表5-3-1と図表5-3-2の結果から、最大株主持ち株比率や大株主に個人株主がいる場合のダミー変数を説明変数とした場合、いずれも統計的に有意な結果がみられなかった。従って、これらの変数は人と組織に関わる資産やその他の因子に影響を及ぼさないとと言える。

次に図表5-3-3は経営者が創業者一族である場合1をそうでない場合0をとるダミー変数が入ったモデルであり、創業者一族による経営の影響を分析した結果である。これらの結果から全てのモデルで正の係数を示している。さらに(2)、(4)の組織資産に関わるモデルと結果チェック力の因子において、統計的に5%水準で有意である結果となった。このことは経営者が創業者一族である場合、組織に関わる指示、命令が速やかになされ、経営者における組織運用への関与が大きいと推測する。この結果はBloom and Van Reenen (2010)や浅羽(2011)の結果とは異なる新しい傾向であり、インフラ業界特有のものであり、人と組織に関わる資産の形成に正の影響を及ぼすことが示唆された。

次に図表5-3-4の結果から、機関投資家の発言力>銀行発言力、銀行発言力>機関投資家の発言力、いずれの発言力もない場合において、有意な結果を

示さなかった。また、図表 5-3-5 の結果から、取締役会施策実施数においても、有意な結果を示さなかった。

最後に図表 5-3-6 は取り組んでいる CSR 分野数を説明変数としたモデルである。結果から、(1)、(2)、(4)、(6) のモデルにおいて、統計的に 1% 水準で有意に正である。よって CSR 活動を広範囲にわたり、取り組んでいる企業ほど人と組織に関わる資産や潜在能力の形成に正の影響を及ぼすことが示唆された。

以上をまとめると、仮説 3 では一部の代理変数にて有意であることが確認されたが、1% 水準で有意な結果は得られず、強い支持ではなかった。一方、仮説 4 では 1% 水準で有意な結果が得られ、取り組んでいる CSR の活動数が多いほど、人と組織に関わる知的資産の水準が高い。つまり、図表 3-1 の④が確認され、強い支持であることが判明した。

図表 5-3-1. 重回帰分析結果 / 説明変数：ガバナンス要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果 チェック力	適正評価力	変革実行力
最大株主の 持株比率/全発行株式数	0.114 (0.094)	0.071 (0.062)	0.044 (0.045)	0.047 (0.037)	0.041 (0.039)	-0.003 (0.034)
1-売上高経常利益率3カ年平均	32.004 (26.674)	23.358 (17.773)	8.78 (12.736)	14.972 (10.468)	10.113 (10.996)	0.02 (9.546)
従業員数の対数値（平均値）	6.339*** (1.601)	3.830*** (1.066)	2.510*** (0.764)	2.310*** (0.628)	1.884*** (0.660)	0.823 (0.573)
経常利益伸び率	-0.361 (1.469)	-0.616 (0.979)	0.271 (0.701)	-0.266 (0.577)	0.404 (0.606)	-0.351 (0.526)
定数項	6.686 (32.303)	2.786 (21.523)	3.757 (15.423)	-3.724 (12.677)	-0.895 (13.317)	11.032 (11.560)
Adj. R2	0.308	0.264	0.216	0.266	0.135	0
観測数	32	32	32	32	32	32

注 1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注 2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-3-2. 重回帰分析結果 / 説明変数：ガバナンス要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果 チェック力	適正評価力	変革実行力
大株主に個人株主がいる場合 1をとるダミー変数	-2.133 (5.244)	-2.955 (3.195)	0.781 (2.740)	-2.793 (1.814)	2.651 (2.265)	-0.716 (1.758)
1-売上高経常利益率3カ年平均	33.559 (26.749)	21.793 (16.294)	11.899 (13.977)	12.949 (9.254)	10.166 (11.551)	4.064 (8.967)
従業員数の対数値（平均値）	5.943*** (1.578)	3.038*** (0.961)	2.897*** (0.825)	1.523*** (0.546)	2.419*** (0.682)	0.994* (0.529)
経常利益伸び率	-0.43 (1.524)	-0.724 (0.928)	0.31 (0.796)	-0.369 (0.527)	0.356 (0.658)	-0.24 (0.511)
定数項	10.925 (29.131)	11.952 (17.745)	(1.088) (15.222)	5.274 (10.078)	(4.622) (12.579)	6.363 (9.766)
Adj. R2	0.341	0.309	0.259	0.321	0.224	0.063
観測数	34	34	34	34	34	34

注 1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注 2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-3-3. 重回帰分析結果 / 説明変数：ガバナンス要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果 チェック力	適正評価力	変革実行力
経営者が創業者一族である場合 1をとるダミー変数	6.346 (4.736)	5.755** (2.812)	0.579 (2.544)	3.781** (1.604)	1.464 (2.133)	0.768 (1.630)
1-売上高経常利益率3カ年平均	27.976 (25.817)	15.859 (15.327)	12.222 (13.869)	8.324 (8.744)	11.561 (11.629)	2.998 (8.885)
従業員数の対数値（平均値）	6.831*** (1.403)	3.995*** (0.833)	2.834*** (0.753)	2.278*** (0.475)	2.158*** (0.632)	1.169** (0.483)
経常利益伸び率	-0.772 (1.496)	-1.055 (0.888)	0.298 (0.804)	-0.604 (0.507)	0.341 (0.674)	-0.291 (0.515)
定数項	8.151 (28.241)	8.886 (16.766)	-0.815 (15.172)	2.801 (9.565)	-3.567 (12.721)	5.78 (9.719)
Adj. R2	34	34	34	34	34	34
観測数	0.376	0.378	0.258	0.383	0.2	0.065

注 1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注 2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-3-4. 重回帰分析結果 / 説明変数：ガバナンス要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果 チェック力	適正評価力	変革実行力
機関投資家>銀行の発言力1を そうでない場合0をとるダミー 変数	-1.001 (9.352)	-0.816 (6.223)	-0.144 (4.405)	-0.0822 (3.727)	-1.126 (3.832)	0.244 (3.205)
銀行、機関投資家いずれの発言 力も弱い場合1をとるダミー変数	0.394 (6.908)	-1.453 (4.597)	1.9 (3.253)	-0.54 (2.753)	-0.313 (2.831)	-0.366 (2.367)
1-売上高経常利益率3カ年平均	21.782 (27.956)	14.671 (18.602)	7.247 (13.166)	9.551 (11.142)	6.256 (11.456)	0.764 (9.580)
従業員数の対数値（平均値）	5.543*** (1.764)	3.219 (1.174)	2.322 (0.831)	1.861** (0.703)	1.627** (0.723)	1.040* (0.605)
経常利益伸び率	-0.942 (1.561)	-1.012 (1.039)	0.086 (0.735)	-0.538 (0.622)	0.175 (0.640)	-0.282 (0.535)
定数項	23.448 (33.841)	17.398 (22.518)	5.891 (15.938)	5.57 (13.487)	5.588 (13.868)	9.389 (11.597)
Adj. R2	0.221	0.19	0.135	0.149	0.035	0.007
観測数	30	30	30	30	30	30

注 1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注 2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-3-5. 重回帰分析結果 / 説明変数：ガバナンス要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
	チェック力					
取締役会の制度数	-1.998 (2.427)	-0.679 (1.513)	-1.316 (1.307)	-0.865 (0.900)	-0.702 (1.130)	0.479 (0.813)
1-売上高経常利益率3カ年平均	29.999 (24.491)	18.145 (15.269)	11.955 (13.189)	10.143 (9.087)	11.955 (11.407)	2.689 (8.209)
従業員数の対数値（平均値）	6.490*** (1.576)	3.422*** (0.983)	3.070*** (0.849)	2.122*** (0.585)	2.142*** (0.734)	0.747 (0.528)
経常利益伸び率	-1.471 (1.490)	-1.407 0.929	-0.048 (0.802)	-0.682 (0.553)	0.131 (0.694)	-0.643 (0.499)
定数項	13.592 (27.160)	13.235 (16.934)	0.259 (14.626)	4.439 (10.078)	-2.26 (12.651)	8.561 (9.104)
Adj. R2	0.359	0.313	0.254	0.29	0.161	0.079
観測数	33	33	33	33	33	33

注1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

図表 5-3-6. 重回帰分析結果 / 説明変数：CSR要因

説明変数	O L S					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	全SCORE	組織資産	人的資産	結果	適正評価力	変革実行力
	チェック力					
取り組んでいるCSR活動数	2.518*** (0.828)	1.821*** (0.478)	0.696 (0.479)	0.970*** (0.290)	0.780* (0.393)	0.809*** (0.281)
1-売上高経常利益率3カ年平均	36.74 (23.085)	22.888* (13.345)	13.947 (13.357)	12.492 (8.078)	13.978 (10.962)	5.06 (7.839)
従業員数の対数値（平均値）	3.341** (1.535)	1.366 (0.888)	1.975** (0.888)	0.813 (0.537)	1.121 (0.729)	0.163 (0.521)
経常利益伸び率	-0.399 (1.327)	-0.73 (0.767)	0.346 (0.768)	-0.397 (0.464)	0.432 (0.630)	-0.231 (0.451)
定数項	1.638 (25.456)	4.474 (14.716)	-2.914 (14.730)	0.633 (8.908)	-5.714 (12.088)	3.363 (8.645)
Adj. R2	0.498	0.526	0.307	0.47	0.284	0.267
観測数	30	30	30	30	30	30

注1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

5.4 分析結果と解釈

分析結果の考察を行う前に、第4章のリサーチデザインをから得られた人と組織に関わる知的資産スコアの背後にある3つの潜在因子（結果チェック力、適正評価力、変革実行力）について振り返る。

知的資産スコアの背後にある3つの潜在因子の一つである結果チェック力については図表5-4-1に示された各項目から形成される要因であり、組織目標達成時の結果のチェックと組織改革の効果の範囲のチェック、さらにコミュニケーションからなる。次に、適正評価力を示す因子については図表5-4-2に示された各項目から形成される要因であり、適正評価に関わる項目とともに組織改革にIT化を進めること、権限移譲することが絡みあったものとなっている。これは宮川等（2011）の先行研究からも同様の結果が得られており、従業員一人当たりのIT支出が人的資源管理のスコアと強い正の相関があるということを示すものである。最後の変革実行力を示す因子については図表5-4-3に示された各項目から形成される要因であり、組織改革の実行と変革実行力が備わっているパフォーマンスが高い社員への対応と昇進、そして報奨制度と繋がった人的資源管理が有効であることを示す。以上の因子を含む6つの被説明変数との関係を調査した。

本研究の主要な分析結果を図表5-4-4、5-4-5にまとめている。要因別にOLSでの重回帰分析を行ったが、環境要因に関しては、競争の程度と人と組織に関わる資産やその他の因子との間で有意な結果が得られなかった。これは競争が激しいほど、企業規模が大きいほど、成長率が高いほど、優れたマネジメント・プラクティスが形成されるというBloom and Van Reenen（2007、2010）や浅羽（2011）の結果とは異なるものである。

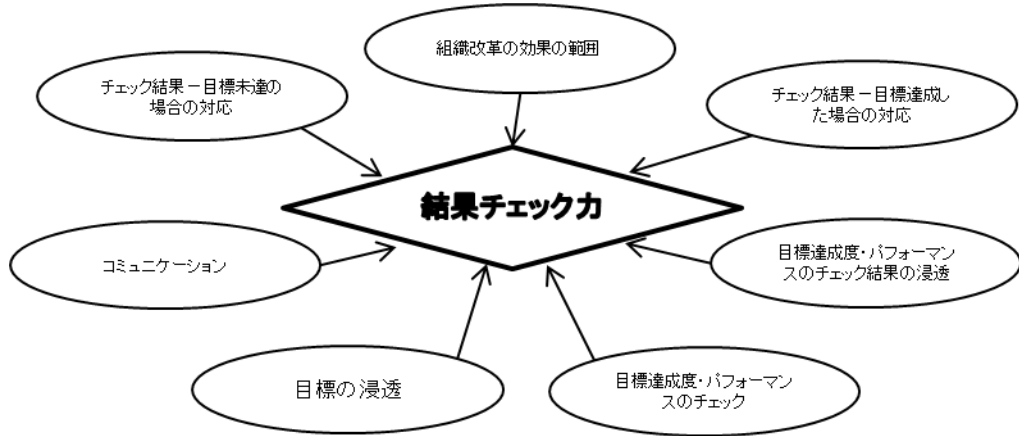
次に、企業戦略要因に関しては、中途採用者比率や非正規雇用者比率が低ければ低いほど人と組織に関わる資産全体、あるいはいくつかの潜在因子の得点を高めることがわかった。具体的には、中途採用者比率が高くなれば、人と組織に関わる資産の合計、組織資産、さらには適正な評価力の向上が阻害されることがわかった。また、非正規雇用者比率が高くなれば、人と組織に関わる資産の合計、人的資産、そして適正な評価力、変革実行力の向上が阻害されることがわかった。その他の知的資産やその他の潜在的な能力には有意な影響を及ぼさなかった。さらに、四年生大学卒以上の比率が高ければ、人的資産や適正な評価力の向上が阻害されることが見出された。企業規模を表す従業員数については全ての要因分析でコントロール変数として用いたが、企業戦略要因においてもほとんどの被説明変数及び目的変数において、有意な結果が得られた。ゆえに従業員が増えることによって人と組織に関わる資産や潜在因子の得点が高くなり、規模は優れた人と組織に関わる資産を形成するうえで非常に重要な因子であることを示唆している。ここでも、浅羽（2011）が提示した売上成長率が高い企業ほどスコアが高いという結果は見出されなかった。

次にガバナンス要因に関しては、経営者が創業者一族である場合に各スコア

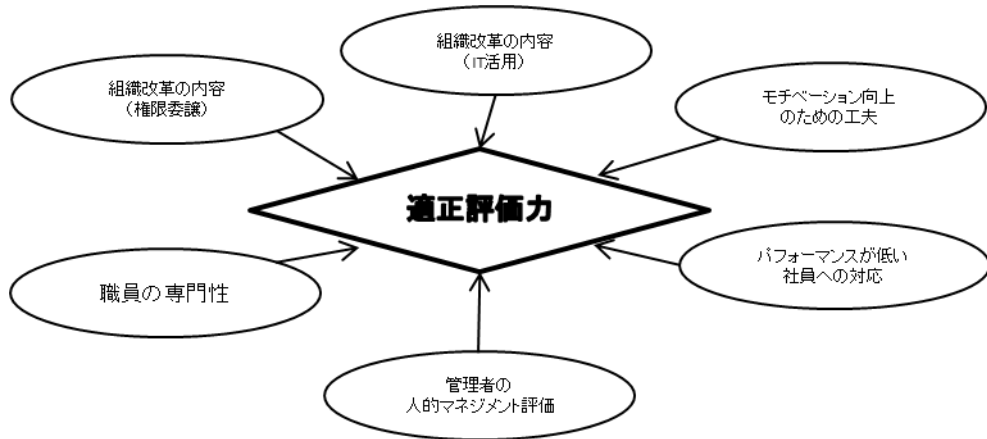
に有意な影響を表している。組織資産や結果をチェックする力が向上することがわかった。しかし、それ以外の被説明変数については有意な影響を及ぼさなかった。浅羽（2011）が提示した創業者が経営する企業ほどスコアが低いという結果とは逆の結果となった。

最後にCSR要因に関しては取り組んでいるCSR分野数が多ければ、人的資産を除く、全ての被説明変数にて有意な結果を得た。

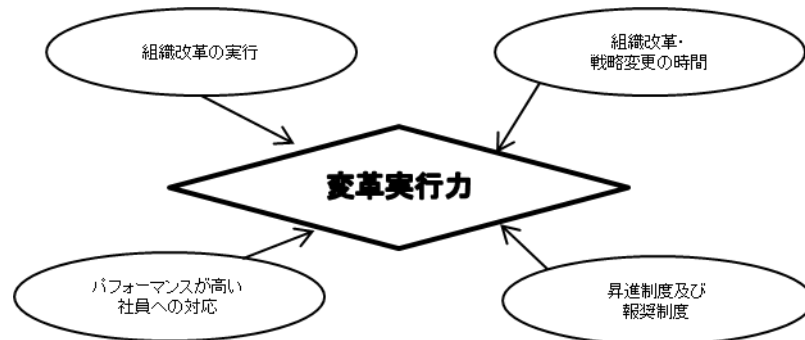
図表 5-4-1. 結果チェック力として形成される因子



図表 5-4-2. 適正評価力として形成される因子



図表 5-4-3. 変革実行力として形成される因子



図表5-4-4. 分析結果のまとめ

	SCORE			因子 1	因子 2	因子 3
	全スコア プラクティス	組織 資産	人的 資産	結果 チェック 力	適正 評価力	変革 実行力
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
環境要因						
・企業の売上変動 (3カ年の標準偏差/平均)						
・従業員数の変動 (3カ年の標準偏差/平均)						
・売上高経常利益率3カ年平均を1から引いた値 (コントロール変数)						
企業戦略要因						
・顧客数の伸び率 (3カ年の平均値)						
・新規採用者数 (3カ年の採用実績平均値)						
・中途採用者数 (3カ年の採用実績平均値)						
・中途採用者比率 (前期)	---	---			---	
・非正規雇用者比率 (前期)	-		-		---	---
・四年生大学卒以上比率 (前期)			-		---	
・管理職 (課長相当以上) 比率 (前期)			-			
・中高年者 (45歳以上) 比率 (前期)						
・利益の成長指標 (経常利益の伸び率4期前から2期前までの比較) (コントロール変数)						
・従業員数 (3カ年の平均値) (コントロール変数)	+++	+++	+++	+++	+++	++

図表 5-4-5. 分析結果のまとめ

	SCORE			因子 1	因子 2	因子 3
	全スコア ブラクテイス	組織資産	人的資産	結果チェック力	適正評価力	変革実行力
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
ガバナンス要因						
・最大株主持株比率						
・大株主に個人株主がいる場合のダミー変数						
・経営者が創業者一族である場合のダミー変数		++		++		
・機関投資家＞銀行の発言力がある場合のダミー変数※基準 銀行の発言力＞機関投資家がある場合						
・銀行、機関投資家いずれの発言力も弱い場合の変数						
・取り入れている取締役会の制度数						
CSR 要因						
・取り組んでいる CSR 活動数	+++	+++		+++	+	+++

注 1) +は有意に正の係数を示したもの。-は有意に負の係数を示したもの。

有意水準 (+) は+ : 10%、++ : 5%、+++ : 1%

有意水準 (-) は- : 10%、-- : 5%、--- : 1%

空欄は有意ではない。

注 2) 売上高経常利益率3カ年平均を1から引いた値や利益の成長指標、従業員数はコントロールなので、それぞれの要因別分析での結果のみ示されている。有意水準が高いものを表示している。

第6章 結論

本研究は、インフラ及びエネルギー関連事業者における知的資産評価を実施したものであり、知的資産の枠組みの中でも、人、組織に関する知的資産に着目し、測定を行った。さらに、得られたスコア結果から優れた人と組織に関わる資産の形成に影響を及ぼす規定要因について、次の4つの仮説を検証した。第1の仮説は環境（競争）に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。次に第2の仮説は戦略に関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。さらに第3の仮説はガバナンスに関わる企業特性や企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。最後に第4の仮説はCSR活動に関わる企業行動が知的資産の蓄積に影響を与えるというものである。

本研究ではこれら4つの仮説を検証した。その結果、第1の仮説は支持されなかった。この理由について考察すると、調査対象企業のほとんどは公益事業者であり、規制に守られて事業運営を行っている。従って、競争要因ではパフォーマンス向上の説明がつかないと言える。いわゆる、売上変動、利益変動、従業員変動の少ない規制産業の中で、Bloom and Van Reenen (2010)や浅羽(2011)の結果とは異なることが示唆され、このことは、競争要因となる施策を実行した場合においても人と組織に関わる資産の向上には繋がらないことを意味している。

次に第2の仮説は一部の代理変数にて有意であることが確認されたが、コントロール変数を除くと1%水準で有意な結果は得られず、強い支持ではなかった。但し、代理変数を個別に評価すると、中途採用者比率、非正規雇用者比率が低いほど人と組織に関わる資産全体、あるいはいくつかの潜在因子の得点を高めることがわかった。これらの変数は事業規模の指標となる従業員数と負の相関関係があり、当該事業者特有の傾向である。従業員変動が少なく、雇用の柔軟性があまりとれていない業種においては組織管理、人的資源管理に関わる行動特性に偏りがあり、新しい資源（人）を受け入れ、運用することが苦手な業界であるともいえる。また、非正規雇用者比率が低いほど、スコアが高くなる点については、前章でも述べたが、CSR活動数との因果性も考えられる。若年層の非正規雇用者比率が高まっているといった社会問題を解決するためにとった企業行動の結果であると予想する。スコア結果から、変革実行力の因子を有する企業は非正規雇用者比率を下げる能力が備わっていると捉えることもできる。

さらに、第3の仮説は一部の代理変数にて有意であることが確認されたが、1%水準で有意な結果は得られず、強い支持ではなかった。但し、代理変数を個別に評価すると、経営者が創業者一族である場合に有意に正の関係があった。経営者が創業者一族である場合、組織目標が上位部門から現場までの間で一貫

性があり、組織改革などに積極的であることから、組織資産に関わる力や結果チェック力の形成において優れているのかもしれない。創業者支配企業の場合、エージェンシーコンフリクトがゼロまたは過小で、強力なリーダーシップが発揮されるために、優れた人と組織に関わる資産が形成しやすいとも考えられる。この結果は Bloom and Van Reenen (2010) や日本の結果とは逆のものとなったが、規制に守られた経営の影響が逆の推定結果を生み出したのかもしれない。

最後に、第4の仮説では1%水準で有意な結果が得られ、取り組んでいるCSRの活動数が多いほど、人と組織に関わる知的資産の水準が高い。つまり、図表3-1の④が確認され、強い支持であることが確認できた。CSR要因については、Bloom and Van Reenen (2010) や日本の調査項目にはない項目であり、非常に興味深い結果を得ることができた。過去の文献調査からCSRと財務パフォーマンスの関係についての研究は数多く存在するが、CSRと知的資産に関わるものは多くない。今回の結果から、CSR活動の推進は人的資産に関わる変数を除いた全ての変数で有意に正の関係が観測され、特に結果を正確にチェックする力、適正な人的評価力、変革実行力の向上といった潜在因子は多様なCSR活動の推進と強い因果性があることが解明された。推定ではあるが、CSRという外部に向かって企業の社会的責任を発信し、行動することによって、内部の人、組織に関わる知的資産の形成が促進され易いことをデータが示唆していると考えられる。さらには何がしかの影響を受ける経営者がCSRを推進するために、人と組織に関わる資産を改善しようとするインセンティブが強く働き、その結果、知的資産の質・量の向上に繋がっている可能性も否定できない。人と組織に関わる知的資産やスコアの背後に隠れている3つの因子については前述したが、昨今のCSR経営の重要性に敏感に反応し、多方面に渡り、企業の社会的責任に関する制度改革、制度運用を実行するための組織能力が高ければ高いほど、優れた人と組織に関わる資産が蓄積されやすいことを示唆している。

本研究のインプリケーションとして2点あげる。まず、1点目は「知的資産」、「人的資産」、「組織資産」、「結果チェック力」、「適正評価力」、「変革実行力」から、どの能力を高めたかによって、必要とされる条件や企業行動が異なることを確認した。従って、個々の企業にとっては、自社の戦略目標を意識し、それに応じて異なる対策をとっていくことが肝要である。次に2点目として、本研究の対象企業には競争の少ない規制事業者が多く、本研究で定義した知的資産とCSR活動分野数の因果性が強いことから、多方面でのCSR活動効果は、外部へのプロモーション効果だけではなく、内部の知的資産を形成する能力にも影響を与えていると考える。

本研究はインフラ及びエネルギー関連事業者の人と組織に関わる資産を測定した最初の試みである。今回、ターゲットを当該事業者に絞り、調査を行った結果、サンプル数が少なく、それが原因で各要因別に設定した変数において、はっきりとした結果が得られなかった点は課題として残る。しかしながら、CSR要因については人と組織に関わる知的資産とCSRの取り組み分野数についての仮説が支持されたことについて、非常に大きな成果であると考えられる。さらに、

インフラ・エネルギー関連事業者に焦点をあてたことから、Bloom and Van Reenen (2007)、宮川等 (2008)、浅羽 (2011) などの先行研究では明らかにされていない知的資産の規定要因について新しい知見が得られたことは関連した研究に大きく貢献するものと考ええる。今後、ますます競争の世界に向かっていくであろう当該事業者において、本研究で得られた結果を実践することで、優れた知的資産の形成に繋がり、最終的に企業パフォーマンスを導くための示唆になればと考える。

引用文献

- Black, S. E., and L. M. Lynch. (2005), “Measuring Organizational Capital in the New Economy”, in C. Corrado, J. Haltiwanger, and D. Sichel eds., *Measuring Capital in the New Economy*, The University of Chicago Press, Chicago, pp. 205-236.
- Bloom, N. and J. Van Reenen (2007), “Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries,” *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), pp. 1351-1408.
- Bloom, N., and J Van Reenen, (2010). “Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?” , *Journal of Economic Perspectives*, Volume 24, 203-224.
- Lee, K., T. Miyagawa, S. Kabe, J. Lee, H. Kim, Y. Kim, K. Edamura (2009), “Management Practices and Firm Performance in Japanese and Korean Firms” , Paper presented CAED Tokyo Conference on October 2, 2009.
- Lev, B. and S. Radhakrishnan (2005), “The Valuation of Organization Capital,” in C. Corrado, J. Haltiwanger, and D. Sichel eds., *Measuring Capital in the New Economy*, The University of Chicago Press, Chicago, pp. 73-99.
- Miyagawa, T., Y. Ito, and N. Harada (2004) “The IT Revolution and Productivity Growth in Japan,” *Journal of the Japanese and International Economies*, vol.18, pp.362-389.
- Miyagawa, T. and Y. Kim (2008), “Measuring Organizational Capital in Japan: An Empirical Assessment Using Firm-Level Data” , *Seoul Journal of Economics*, 21, pp. 171-193.
- Miyagawa, Tsutomu., K. eun Lee, Shigesaburo. Kabe, Junhyup. Lee, Hyongjin. Kim, YoungGak. Kim, and Kazuma. Edamura (2010), “Management Practices and Firm Performance in Japanese and Korean Firms,” RIETI Discussion Paper Series, 10-E-013.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳、『競争の戦略』、ダイヤモンド社、1982年)
- Teece, D. J. (2007) ,” Explaining Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance” , *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Van Ark, B. (2004). The Measurement of Productivity: What Do the Numbers Mean? In *Fostering Productivity*, in G. Gelauff, L. Klomp, S. Raes, and T. Roelandt (eds), Elsevier, pp. 29-61.
- Van Ark, B., M. O’ Mahony, and M. Timmer (2008), “A Retrospective Look at the U. S. Productivity Resurgence” , *Journal of Economic Perspectives*, 22, pp. 3-24.

- 浅羽茂(2011),「マネジメント・プラクティスの形成要因」,『RIETI Discussion Paper Series』 11-J-064.
- 伊丹敬之・軽部大(2004)『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社.
- 大庭史裕・河瀬誠(2009)『知的資本経営のすすめ』生産性出版.
- 川口章(2008)『ジェンダー経済格差』勁草書房.
- 花堂 靖仁「Intangibles の情報化とコミュニケーションの展開に向けて」,ARI 研究所.
- 古賀智敏・榊原茂樹・興三野禎倫(2007)『知的資産ファイナンスの探究』(株)中央経済社.
- 社団法人日本電気協会(2011)『平成23年版 電気事業便覧』(株)オーム社.
- 高橋晴樹(2012)『ガス事業便覧 平成23年版』、(株)白橋.
- 高橋晴樹(2011)『ガス事業便覧 平成22年版』、(株)白橋.
- 高橋晴樹(2010)『ガス事業便覧 平成21年版』、(株)トーチョウ.
- 平野 雅章(2008)「組織IQ論」,『Diamond Harvard Business Review』9月号、pp. 44-58
- パトリック・サリバン(2002)『知的経営の真髄』東洋経済新報社.
- (株)日立コンサルティング・(株)アクセル(2007)『日立の知的資本経営』(株)中央経済社.
- 宮川努・滝澤美帆・金榮愨(2010),「無形資産の経済学:生産性向上への役割を中心として」,日本銀行ワーキングペーパー,10-j-08.
- 宮川努・金榮愨(2010),「無形資産の計測と経済効果:マクロ・産業・企業レベルでの分析」,RIETI Policy Discussion Paper,10-P-014.
- 宮川努,尾崎雅彦,川上淳之,枝村一磨(2008),「企業内組織改革と企業パフォーマンス—東京地区企業インタビューによる実証分析—」『RIETI Discussion Paper Series』08-J-062.
- 宮川努,西岡由美,川上淳之,枝村一磨.2011.「日本企業の人的資源管理と生産性—インタビュー及びアンケート調査を元にした実証分析—」,『RIETI Discussion Paper Series』11-J-035.
- 労働政策研究・研修機構(2007),『企業のコーポレート・ガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査研究報告書』,労働政策研究報告書 No.74.

付録：質問票

「インフラ及びエネルギー関連事業者の知的資産に関する研究」

アンケート調査【経営企画部門向け調査】

貴社名		
記入者 御芳名		記入者 御役職名
E-MAIL		
報告書送付 について	1. 希望する(E-MAIL を必ず記入してください)	2. 希望しない

▶ アンケートのご回答にあたって（本調査票はインフラ及びエネルギー関連事業者様にお送りしています）

- (1) 本調査票は、代表者様、経営企画担当部門長様などを宛先としてお送りしております。貴社における人材、組織に係る知的資産全般に精通した方にご回答願います。
- (2) ご回答に際しましては、場合によっては判断を要する質問があるかもしれません。その場合は理想ではなく、貴社の「実情」に対する判断でお答え下さい。
- (3) 場合によってはご回答できない質問があるかもしれませんが、その場合は空欄で構いません。それ以外は、記入漏れや記入誤りがないようにご回答下さい。
- (4) 本調査の回答結果は統計的な処理を行うために用いるのみであり、貴社のご回答を個別に公表することはございません。
- (5) 本調査についての疑問点など不明な点がございましたら、下記連絡先までご連絡願います。
何卒、ご協力いただきますよう、お願い申し上げます。

第 I 部：インフラ及びエネルギー関連事業者の知的資産に関する研究についてのご質問

それぞれ該当する数字に○印をお付けください。また、記述回答がある質問については記述欄にコメントください。

問1 経営理念（ビジョン）の浸透について		（それぞれ1～5のいずれか1つに○）				
	全く異なる				全くその通り	
1. 御社が長年にわたって掲げておられる経営理念はありますか。	1	2	3	4	5	
2. その理念を職員全員が共有するため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）。	1	2	3	4	5	
3. 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。	1	2	3	4	5	

問2 組織目標の運用について		（それぞれ1～5のいずれか1つに○）				
	全く異なる				全くその通り	
4. 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。	1	2	3	4	5	
5. 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。	1	2	3	4	5	
6. 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。	1	2	3	4	5	

問3 組織目標の運用（目標水準の設定）について		（それぞれ1～5のいずれか1つに○）				
	全く異なる				全くその通り	
7. 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（全く異なる場合の例として、現場の意見が考慮されてきまるケースがある）。	1	2	3	4	5	
8. 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。	1	2	3	4	5	
9. 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。	1	2	3	4	5	

問4 組織目標の運用（目標の浸透）について		（それぞれ1～5のいずれか1つに○）				
	全く異なる				全くその通り	
10. 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。	1	2	3	4	5	
11. 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。	1	2	3	4	5	
12. 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。	1	2	3	4	5	

問5 組織目標の運用（目標達成度・パフォーマンスのチェック）について （それぞれ1～5のいずれか1つに○）					
	全く異なる			全くその通り	
13. 達成度のチェックを行っていますか。	1	2	3	4	5
14. 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（記述にも回答）。	1	2	3	4	5
	（記述）				
15. 定期的なチェックだけではなく、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。	1	2	3	4	5
問6 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） （それぞれ1～5のいずれか1つに○）					
	全く異なる			全くその通り	
16. チェックした結果は部署内でオープンにしていますか。	1	2	3	4	5
17. 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。	1	2	3	4	5
18. 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。	1	2	3	4	5
問7 組織目標の運用（チェック結果—目標未達の場合の対応） （それぞれ1～5のいずれか1つに○）					
	全く異なる			全くその通り	
19. 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。	1	2	3	4	5
20. 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。	1	2	3	4	5
21. 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。	1	2	3	4	5
問8 組織目標の運用（チェック結果—目標達成した場合の対応） （それぞれ1～5のいずれか1つに○）					
	全く異なる			全くその通り	
22. 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。	1	2	3	4	5
23. さらに改善した目標を設定してから運用、実施までに短期間で行われていますか。	1	2	3	4	5
24. この措置は全社レベルで制度化されていますか。	1	2	3	4	5

問9 組織内の非定型的コミュニケーション		(それぞれ1~5のいずれか1つに○)				
		全く異なる			全くその通り	
25. 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を行っていますか。		1	2	3	4	5
26. 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。		1	2	3	4	5
27. 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。		1	2	3	4	5

問10 組織改革の実行		(それぞれ1~5のいずれか1つに○)				
		全く異なる			全くその通り	
28. 過去10年の間に組織改革をされましたか。		1	2	3	4	5
29. その際にコンサル会社を使用しましたか。		1	2	3	4	5
30. 組織改革後に効果を数量的に把握しましたか。例：収益上昇、費用削減 何%アップと評価		1	2	3	4	5

問11 組織改革、戦略変更の時間		(それぞれ1~5のいずれか1つに○)				
		全く異なる			全くその通り	
31. 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。(記述にも回答)		1	2	3	4	5
		(記述)				
32. 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。		1	2	3	4	5
33. 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。		1	2	3	4	5

問12 組織改革の効果の範囲		(それぞれ1~5のいずれか1つに○)				
		全く異なる			全くその通り	
34. その効果は部や課といった部署内で表れましたか。		1	2	3	4	5
35. 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。		1	2	3	4	5
36. 社内だけでなく取引先との間でも表れましたか。		1	2	3	4	5

問13 組織改革の内容（権限委譲）	（それぞれ1～5のいずれか1つに○）				
	全く異なる			全くその通り	
37. 組織改革によって決定権限の下部委譲はありましたか。	1	2	3	4	5
38. 下部委譲とともに役職は簡素化されましたか。	1	2	3	4	5
39. その結果として仕事の内容ややり方は変わりましたか。	1	2	3	4	5

問14 組織改革の内容（IT活用）	（それぞれ1～5のいずれか1つに○）				
	全く異なる			全くその通り	
40. 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を行ってこられましたか。	1	2	3	4	5
41. 最近十年間で、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。	1	2	3	4	5
42. 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。	1	2	3	4	5

問15 昇進制度および報奨制度	（それぞれ1～5のいずれか1つに○）				
	全く異なる			全くその通り	
43. おもに成果主義ですか。	1	2	3	4	5
44. 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。またもし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。	1	2	3	4	5
45. 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。	1	2	3	4	5

問16 モチベーション向上のための工夫	（それぞれ1～5のいずれか1つに○）				
	全く異なる			全くその通り	
46. 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。	1	2	3	4	5
47. それは全社で制度的に運用されていますか。	1	2	3	4	5
48. 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。	1	2	3	4	5

問17 パフォーマンスが低い職員への対応		(それぞれ1~5のいずれか1つに○)				
		全く異なる			全くその通り	
49.	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。	1	2	3	4	5
50.	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。	1	2	3	4	5
51.	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。	1	2	3	4	5

問18 パフォーマンスが高い職員への対応		(それぞれ1~5のいずれか1つに○)				
		全く異なる			全くその通り	
52.	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。	1	2	3	4	5
53.	それを報酬や昇進に繋げるような制度はありますか。	1	2	3	4	5
54.	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。	1	2	3	4	5

問19 優秀な人材の確保		(それぞれ1~5のいずれか1つに○)				
		全く異なる			全くその通り	
55.	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。	1	2	3	4	5
56.	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。	1	2	3	4	5
57.	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。	1	2	3	4	5

問20 管理者の人的マネジメント評価		(それぞれ1~5のいずれか1つに○)				
		全く異なる			全くその通り	
58.	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。	1	2	3	4	5
59.	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。	1	2	3	4	5
60.	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。	1	2	3	4	5

問2 1 研修による人材育成		(それぞれ1~5のいずれか1つに○)				
		全く異なる			全くその通り	
61. 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。また、他の企業と比較して研修期間、回数は多いですか。 ※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。		1	2	3	4	5
62. それらの研修は業績に貢献していますか。		1	2	3	4	5
63. 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。		1	2	3	4	5

問2 2 OJTによる人材育成		(それぞれ1~5のいずれか1つに○)				
		全く異なる			全くその通り	
64. 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(記述にも回答)		1	2	3	4	5
	(記述)					
65. OJTは業績に貢献していますか。		1	2	3	4	5
66. OJTによる効果をモニタリングしていますか。		1	2	3	4	5

問2 3 職員の専門性		(それぞれ1~5のいずれか1つに○)				
		全く異なる			全くその通り	
67. 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。		1	2	3	4	5
68. 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。		1	2	3	4	5
69. 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		1	2	3	4	5

第Ⅱ部：企業概要、人材、教育、その他に関するご質問

問24 貴社単体の従業者数、正社員数（役員、執行役員除く）、非正社員数をご記入ください。
（お分かりの範囲で最新数値をお願いします）

	名
従業者数	
内 正社員数	
内非正社員数	

問25 貴社単体の正社員（役員、執行役員除く）に占めるそれぞれの人数、比率をご記入ください。
（お分かりの範囲で最新数値をお願いします）

	名	比率 %
正社員に占める四年生大学卒以上の人数とその比率は		
正社員に占める修士号取得者数とその比率は		
正社員に占める博士号取得者数とその比率は		
正社員に占める管理職以上（課長相当以上）の人数とその比率は		
正社員に占める女性の人数とその比率は		
女性の正社員に占める管理職以上（課長相当以上）の人数とその比率は		
正社員に占める45歳以上の人数とその比率は		

問26 貴社単体の役員、執行役員に占めるそれぞれの人数を男女別にご記入ください。該当する役職がない場合は「-」、該当する役職があっても該当者がいない場合は「0」を記入してください。(お分かりの範囲で最新数値をお願いします)

	役員 名	執行役員 名
男性		
女性		

問27 貴社の現在の正社員数を「100」とした場合、3年前はどの程度でしたか。また、3年後はどの程度になるとお考えですか？指数でお答えください。

3年前
現在
3年後

100

問28 貴社の現在の非社員数を「100」とした場合、3年前はどの程度でしたか。また、3年後はどの程度になるとお考えですか？指数でお答えください。

3年前
現在
3年後

100

問29 2009年度、2010年度、2011年度に貴社単体で採用された正社員は何名ですか。採用していない場合は「0」とご記入ください。

	2009年度 (名)	2010年度 (名)	2011年度 (名)
新規学卒者(第2新卒含む)			
中途採用者			
合計			

	比率 %
正社員に占める中途採用者の比率は	
管理職以上に占める中途採用者の比率は	

問30 2011年度の正社員の離職者数をお答えください。

	2011年度 (名)
正社員の離職者数	
内 定年退職者数	

問31 2011年度の貴社の年間所定労働時間は何時間ですか。また、1人あたりの年間所定労働時間は
何時間ですか。

	2011年度 (時間/年)
所定労働時間	
1人あたりの年間所定労働時間	

問32 貴社単体の営業利益と貴社連結の年間売上高および営業利益過去3か年についてご記入ください。
※年度については4月～翌年3月でご記入ください。ただし不明な場合は貴社の会計年度での値で結構です。

	2009年度 (百万円)	2010年度 (百万円)	2011年度 (百万円)
(単体) 年間営業利益			
(連結) 年間売上高			
(連結) 年間営業利益			

問33 貴社における教育訓練費はいくらですか。

□□□□□百万円/年

問34 貴社の現在の教育訓練費を「100」とした場合、3年前はどの程度でしたか。
また、3年後はどの程度になるとお考えですか？指数でお答えください。

3年前

現在

3年後

問35 貴社が2011年度に実施したOFF-JTの受講者数を総延人数で記入してください。

□□□□□人日数※

※日人数の計算事例

5人が丸1日のOFF-JTを20日間受講した場合、
 5×1 (丸1日) $\times 20$ 日 = 100人日

問36 貴社、株主に関する質問となります。記入してください。

大株主に個人の方が入っていらっしゃいますか。 1. はい、2. いいえ

問37 貴社、株主に関する質問となります。記入してください。

最大株主の全発行株式数における持株比率は何%ですか。 □□□%

問38 貴社、経営者の方々に関する質問となります。記入してください。

経営者の方々の中で創業者一族の方が任命されていますか。
 1. はい、2. いいえ

問39 貴社のトップの方は次のどれにあてはまりますか。もっともあてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | |
|---------------|-----------|
| 1. オーナー | 2. 生え抜き |
| 3. 親会社・関連会社出身 | 4. 金融機関出身 |
| 5. 天下り(官公庁出身) | 6. その他() |

問40 貴社では、過去2年間、以下のようなM&Aに関する取り組みを行いましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 自社の事業部門の分社化・営業譲渡
2. 他社事業部門の買収
3. 経営権の取得を目的とした他社への出資拡大(100%子会社化を含む)
4. 他社との共同での持ち株会社設立による経営統合
5. 他社との合併
6. 1～5の取り組みは実施していない

問4 1 貴社は、次にあげる利害関係者（ステークホルダー）について、
 (1)これまで、経営側が重視してきたのはどの主体ですか。また、今後重視するのはどの主体ですか。それぞれ1～8の中から、重視した程度の大きなものから順に3つ以内を選び、その番号を書いてください。
 (2)これまで、貴社の経営に対する発言力がとくに強かった主体及び、今後強い発言力を持つと思われる主体について、それぞれ1～8の中から、発言が強いと思われる程度の大きなものから順に3つ以内を選び、その番号を書いてください。
 注) 「これまで」と「今後」の回答は重複してもかまいません。

- | | |
|------------|---------------------|
| 1. 顧客（消費者） | 5. 取引先銀行 |
| 2. 従業員 | 6. 取引先企業 |
| 3. 個人投資家 | 7. グループ企業 |
| 4. 機関投資家 | 8. その他（具体的に： _____） |



	1 位	2 位	3 位
これまで経営側が重視してきた利害関係者.....			
今後、経営側が重視する利害関係者.....			
これまで経営に対する発言力が強かった利害関係者.....			
今後、経営に対する発言力を持つと思われる利害関係者.....			

問4 2 貴社では、取締役会についての以下の制度がありますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

- | | |
|--------------|----------------------|
| 1. 委員会設置会社制度 | 4. 経営陣に対するストックオプション制 |
| 2. 執行役員制度 | 5. 役員報酬の個別開示 |
| 3. 社外取締役制度 | 6. 以上のいずれの制度もない |

問4 3 貴社が実際に取り組んでいるCSR（コンプライアンスを含む）は以下のうちどれですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

- | | |
|-----------------------------|---------------------|
| 1. 法令・倫理の遵守 | 2. 公正競争の尊重 |
| 3. 取締役会・監査役等による監督・監査の実効性の確保 | 4. 積極的な情報公開・開示 |
| 5. 誠実な顧客対応 | 6. 技術と知識のイノベーションの推進 |
| 7. 社員のエンプロイアビリティの向上 | 8. 社員の育児・介護への配慮 |
| 9. 男女間の機会均等 | 10. 環境への配慮 |
| 11. 社会貢献活動への関与 | 12. NGO/NPO との協力・連携 |
| 13. 世界的諸課題（貧困、環境、紛争等）解決への行動 | 14. その他（ _____ ） |

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2011・1b	島見 大	経営者による株式保有が企業価値に与える影響についての考察	11/2011
2011・2b	甘利 和行	繊維産業の斜陽化を超克した経営者たちのキャリア研究 ―企業 の命運は『キャリアの深度』が左右する―	2/2012
2011・3b	大竹 裕子	日本型中小企業 BOP ビジネスの必要要件 ミャンマーに於ける 事例を中心として	3/2012
2011・4b	鴻巣 忠司	新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察 ―個人の革新行動に与える影響を中心として―	3/2012
2011・5b	萬田 義人	食品小売業におけるマテリアルフローコスト会計の導入研究 ―生鮮部門の食品廃棄物に関する考察―	3/2012
2012・1b	丸山 秀喜	学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネ ジメント ―	9/2012
2012・2b	今元 仁	社会対話型イノベーションの研究 -ソーシャルゲームを事例と して-	10/2012
2012・3b	武田 克巳	独立社外取締役割合と属性に関する研究	10/2012
2012・4b	黒瀬 博之	財務諸表における環境負債の情報開示の現状と課題 ―資産除 去債務に関する会計基準導入前後の比較を中心として―	10/2012
2012・5b	中尾 悠利子	日英企業のサステナビリティ報告書における記述情報の規定要 因 ―環境・社会情報開示における記述情報の分析―	10/2012
2012・6b	北林 孝顕 糸 謙太郎 清水 敬一 山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 楨下 伸一郎	儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング 戦略の分析	12/2012
2012・7b	築部 卓郎 西垣 幸 廣地 克典 細谷 昌礼 真砂 和英 都 良太郎 保田 快	神戸から東北へ贈る企業再生・成長への示唆	12/2012
2012・8b	廣地 克典	医薬品の研究開発における時間意識が創意工夫とイノベーショ ンに及ぼす影響に関する研究	12/2012
2012・9b	山田 恒仁	商品開発における市場情報マネジメントと企業の持続的成長	2/2013

2012・10b	高木 崇	富裕層の金融機関選択要因 ～グローバル金融リテールのローカル戦略課題～	3/2013
2012・11b	長尾 拓昭	鉄道事業者と地域社会の協働	3/2013
2012・12b	鳥居 敬	BtoB 製品業のコーポレート・コミュニケーションにおける企業博物館の有効性	3/2013
2012・13b	渡邊 和彦	インフラ及びエネルギー関連事業者の人と組織に関する知的資産評価	3/2013