RIETI Discussion Paper Series 11-J-064

マネジメント・プラクティスの形成要因

浅羽 茂
学習院大学

RIETI
Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

RIETI Discussion Paper Series 11-J-064
2011 年 6 月

マネジメント・プラクティスの形成要因*

淺羽茂（学習院大学）

要　旨

本論文は、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、製造業、サービス業といった業種に関わらず、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、対日直接投資の促進が日本企業のマネジメント・プラクティスの向上に資することが示唆された。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、マネジメント・プラクティスのスコアが高く、歴史の長い企業ほど、創業者が経営する企業ほどスコアが低いことも見出された。さらに、スコアの背後にある３つの潜在因子（変革実行力、結果チェック力、適正評価力）を抽出し、潜在因子ごとの形成要因を分析すると、潜在因子の間で形成要因に違いがあることが明らかになった。これは、いかなるマネジメント・プラクティスの向上を目的とするかに応じて、異なる要因に働きかける必要があることを示唆する。マネジメント・プラクティスの形成要因を明らかにすることは、企業、産業、国の間で経営管理や人的資源管理の違いがなぜ生まれ、持続するのかを理解することであり、経営パフォーマンスの差異がなぜ持続するのかという根本的な問題の理解に通じる。それゆえ、この研究で利用されたマネジメント・プラクティスに関する調査が、今後も国際比較可能な形で、包括的・継続的に行われることが期待される。

キーワード：マネジメント・プラクティス、競争、企業戦略、ガバナンス
JEL classification: L22、L25、M12、M14

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

* 本稿を作成するにあたって、宮川努学習院大学教授、深尾京司一橋大学教授、原田信行筑波大学准教授をはじめとする「日本における無形資産の研究」プロジェクトのメンバーからいただいた貴重なコメントに感謝したい。なお、本稿に残された誤りはすべて筆者の責任である。

1. はじめに

企業戦略論、経営組織論などの経営学、あるいはマクロ経済学や産業組織論などの経済学において根本的な問題の１つは、企業、産業、国の間で、なぜ利益率や生産性といったパフォーマンスの差異が存在するかということであろう。本研究は、この根本的な問題に対する１つの接近として、パフォーマンスの差異の源泉と考えられる無形資産、とりわけマネジメント・プラクティスの形成を促す要因はなにかを探る試みである。

これまで、たとえば、利益率の分散が産業、企業、事業といったいかなるレベルの要因によって決められるのか（Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; McGahan and Porter, 1997）、利益率の企業間格差は継続するのか（Muller, 1990）、生産性格差はどの程度で、それは継続するのか（Baily, Hulten, and Campbell, 1992; Bartelsman and Doms, 2000）といった研究が行われてきた。生産性格差の源泉は、特許や生産設備に体化される技術であると長らく考えられてきた。経営学でも、技術的な資源やブランド・エクイティとパフォーマンスとの関係が精力的に研究されてきた（Henderson and Cockburn, 1994; Helfat, 1994; 1997; Argyres, 1996; Simon and Sullivan. 1993）。持続可能な競争優位を扱う戦略研究では、模倣可能性を抑えるという意味で投入される資源の無形性が重要であると考えられてきた（Peteraf, 1993; Barney, 1997; Villalonga, 2004）。つまり、企業のパフォーマンスの差異を生みだす要因として、無形資産が重要であると考えられてきたのである（van Ark, 2004）。

さらに近年では、van Ark(2004)の枠組みでいえば、無形資産のなかでも、ヒトや組織に関わる資産が注目されている。その１つの理由は、技術革新やITといった「ハードな技術」の測定は進んできたが、それを考慮に入れても生産性格差を十分には説明することができないということであろう（Brynjolfsson, Hitt, and Yang, 2002; Bloom and Van Reenen, 2010）。「ハードな技術」以外の無形資産に注目する動きは、経営学において、差別的なスキル、プロセス、手続き、組織構造、意思決定ルール、規律などに基礎づけられるダイナミック・ケイパビリティがとりわけ重要であるという認識と符合する（Teece, 2007）。伊丹・軽部（2004）がいう「見えざる資産」も、技術や情報だけではなく、仕組み、システム、企業風土を重要な構成要素として含んでいる。

このようなヒトや組織に関わる資産の重要性は認められてきてはいるが、それを分析可能な、しかも国際比較できるような形で測定したものは、Bloom and Van Reenen(2007)以前はきわめて少なかった。Bloom and Van Reenen(2007)は、ヒト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、特定のいくつかの項目を備えているかどうかを企業に対して聞き取り調査をすることによって、その測定を行った。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)との比較を可能にするため、できる限り同じような質問項目を作成し、企業に対してインタビュー調査を行い、マネジメント・プラクティスの測定を行った。

すでにこの調査結果を用いた分析は、宮川・尾崎・川上・枝村（2008）、Miyagawa, Lee,

Kabe, Lee, Kim, Kim, and Edamura(2010)、宮川・西岡・川上・枝村（2011）で報告されている。日本の調査結果を用いたこれらの研究は、マネジメント・プラクティスがどのように企業のパフォーマンスに影響を及ぼすかを分析したものである。Miyagawa et al.(2010)は、韓国で行われた同様の調査の結果を用いて日韓比較を行い、韓国企業で人的資源管理のマネジメント・プラクティスのスコアが企業のパフォーマンスと正の相関があることを示している。宮川他（2011）では、日本企業においても、人的資源管理のスコアと企業の付加価値の間に正の関係が確認されている。

マネジメント・プラクティスが企業のパフォーマンスに及ぼす影響についての研究はさらに進められなければならないが、Bloom and Van Reenen(2010)が提起しているように、もう1つ重要な問題が手つかずに残されている。それは、「なぜマネジメント・プラクティスは企業や国の間で異なるのか」ということである。換言すれば、いかなる要因が、あるマネジメント・プラクティスを生みだすのかという問題である。

これは、経営学的には極めて重要な問題である。さまざまな有形資産やその他の無形資産をコントロールした後のパフォーマンスの違いが、マネジメント・プラクティスの違いであるとしよう。しかし、優れたパフォーマンスをあげるためにはどうすべきかを追求する経営学にとっては、どのようなマネジメント・プラクティスが優れたパフォーマンスをもたらすかだけではなく、そのようなマネジメント・プラクティスがどのような条件によって生み出されるのかも重要な関心事項だからである。

さらに、最初に指摘したように、企業のパフォーマンスの違いがなぜ持続するかは、経営学研究者にとって根本的な問題である。もちろん有形資産や他の無形資産に比べて、ヒトや組織、あるいは企業文化に関わるマネジメント・プラクティスは、他社から模倣されにくいかもしれない。しかし、タイムラグはあるにせよ、さまざまな仕組み、制度、組織構造は模倣（的同形化）によって業界や国のなかに広まることはよく知られている（DiMaggio and Powell, 1983; Fligstein, 1985）。にもかかわらず、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からと考えることもできる。つまり、特定のマネジメント・プラクティスの違いは早晩解消するが、ある条件の備わった企業は新たな優れたマネジメント・プラクティスを生み続けることによって、パフォーマンスの差異を持続させることができるのかもしれないと考えられるのである。その意味では、優れたマネジメント・プラクティスそれ自体よりも、それを生みだす要因こそが、経営学的には大きな意味を持ってくる。そこで、以下では、マネジメント・プラクティスに関する日本の調査結果をもとに、その形成要因を探る。本稿は、そのような方向の研究の最初の試みである。

本稿は、以下のような構成をとる。まず次節では、マネジメント・プラクティスに関する日本の調査の概要を簡単に説明し、Bloom and Van Reenen(2010)だけでなく、経営学の既存研究に依拠しながら、マネジメント・プラクティスの形成要因について議論する。次いで、分析方法を説明する。第4節で分析結果を報告し、最後に主要な結果について議論し、本研究の限

界を指摘して、むすびとする。

2. マネジメント・プラクティスの調査概要と理論

（1） マネジメント・プラクティスの測定

前節でみたように、さまざまな領域の研究において、無形資産の重要性が認識されてきた。無形資産のなかで、Bloom and Van Reenen(2007)は、いくつかの基本的マネジメント・プラクティスに着目し、その良し悪しをスコア化することによって無形資産を測定した[1]。彼らの研究において、スコア化した基本的マネジメント・プラクティスは、表 1 に示されている 18 項目である。

＜表１＞

日本の調査は、基本的に Bloom and Van Reenen(2007)に依拠しているが、いくつかの点で違いもある[2]。もっとも大きな違いの１つは、調査対象のレベルの違いである。Bloom and Van Reenen(2007)が工場を調査対象とし、事業所レベルの管理者に対してインタビューを行っているのに対し、日本の調査は、製造業以外の業種も含んだ企業（全社）を調査対象とし、企業の経営管理部門に対してインタビューを行っている。それゆえ、Bloom and Van Reenen(2007)には、生産管理についての質問項目が含まれているのに対し、日本の調査では生産管理についての質問項目は除外されている。

日本の調査では企業全体のマネジメント・プラクティスを調査するので、企業組織についての研究である経営組織論においてこれまで蓄積されてきた研究成果を活用し、可能な限り包括的な項目のリストを作成・追加した。経営組織論においては、1970 年代から 1980 年代前半までの間に、環境、組織、成果の間の関係を実証的に分析する研究が精力的に行われていた。野中・加護野・小松・奥村・坂下（1978）は、膨大な数の研究をサーベイし、組織の現象を

---

[1] Bloom and Van Reenen(2007)とは異なり、これまでの無形資産の測定の１つの有力なアプローチは市場の評価を用いたものであった。つまり、もし資本市場が効率的であれば、企業の時価総額(MV)は企業の資産価値を表す。企業の資産は、有形資産と無形資産に分かれるので、企業の市場価値は有形資産の価値(V_T)と無形資産の価値(V_I)の合計である。

$$MV = V_T + V_I$$

$$(MV / V_T) = 1 + (V_I / V_T)$$

ここで、有形資産の価値(V_T)は当該資産の再取得費用なので、左辺はトービンの q である。したがって、トービンの q を被説明変数とし、無形資産に影響を及ぼすと考えられる説明変数およびコントロール変数を含む回帰分析を行い、各種の無形資産の推計が行われた。たとえば、ブランド・エクイティ(Simon and Sullivan, 1993)、環境問題についての評判(Konar and Cohen, 2001)などを参照されたい。

[2] 日本の調査の質問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）を参照されたい。

図 1 のような枠組みでとらえた。

＜図 1＞

Bloom and Van Reenen(2007)の組織に関わる項目（4－12）をこの枠組みのなかに位置づけると、4 から 7、11、12 は組織過程（Plan-Do-See の Plan）に、8 から 10 は組織過程（Plan）もしくはコンテクスト（目標）に、それぞれ位置付けることができる。ゆえに、Bloom and Van Reenen の調査では、組織過程に関する質問は充実している反面、コンテクスト、組織構造についての質問は少ないことがわかる。そこで、規模などは他の統計からとることとし、コンテクストのもう 1 つ重要な要素である戦略に関わる項目として、組織変革についての質問を日本の調査には含めることとした。また、組織構造に関わる項目として、企業理念についての質問も含めることとした。さらに、組織過程では Plan-Do-See（意思決定）に関わる質問が多いため、統合に関わる項目としてコミュニケーションについての質問項目も追加した。その結果、日本のマネジメント・プラクティスの調査における質問項目は、表 2 に示されるようなものになった。

＜表 2＞

Bloom and Van Reenen(2007)と日本の調査のもう 1 つの大きな違いは、マネジメント・プラクティスのスコア化の方法である。Bloom and Van Reenen(2007)は、各マネジメント・プラクティスに対応する質問の回答が経営パフォーマンスにとって良いと判断される順に、5、3、1 点をつけてスコア化したが、日本の調査では、各項目について 3 つの質問を用意し、最初の質問をクリアしなかった場合は 1 点、クリアした場合は 2 点、2 番目の質問をクリアした場合は 3 点、3 番目の質問もクリアした場合は 4 点をつけるというやり方でスコア化した。これは、インタビュアーによって評点が異なる危険性を抑えることを狙ったものである。

日本の調査では、製造業 4 業種（電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、自動車・同付属製品製造業、精密機械器具製造業）、サービス業 3 業種（映像・音声情報制作業、情報サービス業、小売業）に属する企業から、被合併・倒産企業などを除く 1086 社に対して、2008 年 2 月から 9 月にかけて、この質問項目についてインタビュー調査を実施した。その結果 573 社から回答を得た（回答率は、52.8%）。

（2） マネジメント・プラクティスの形成要因の理論

上記のような方法によって測定されたマネジメント・プラクティスの形成には、いくつかのレベルの要因が影響していると考えられる。1 つは、企業を取り巻く環境レベルの要因であり、もう 1 つは企業レベルの諸要因である。

企業の戦略についての研究では、環境に適合した行動をとる企業が高いパフォーマンスをあ

げることができると考えられている。とりわけ産業組織論の考え方を応用した、いわゆるポジショニング・スクールと呼ばれる一群の戦略研究は、外部環境の競争の程度が企業の行動に影響を及ぼし、パフォーマンスを決定すると主張する。たとえば、ポジショニング・スクールの代表的研究者である Porter(1980)は、Five Force 分析と呼ばれる業界の構造を分析する枠組みを提唱したが、それはまさしく環境の重要な構成要素の１つである競争の激しさの程度を把握する方法である。また Porter（1990）は、すべての産業において国際競争力を有するような国はなく、国によって競争力のある産業が異なることに着目し、国のどのような条件がある産業の競争力を育むのかを分析するダイヤモンドと呼ばれる枠組みを提唱した。このダイヤモンドのなかの１つの要因に、その国の企業間競争が挙げられている。

もちろん戦略研究では、上記の調査でスコア化されたようなマネジメント・プラクティスが直接測定されることは少ない。しかし、優れた戦略が高いパフォーマンスをもたらすためには、その戦略の策定・遂行を可能にするマネジメント・プラクティスが当該企業に備わっていなければならないと考えることができるであろう。つまり、競争の程度が企業の戦略およびパフォーマンスに影響を及ぼす因果連鎖の間に、戦略の策定・遂行を可能にするマネジメント・プラクティスが介在しており、競争の程度がマネジメント・プラクティスの形成に影響を及ぼすと想定することができるのである。

Bloom and Van Reenen(2010)も、製品市場における競争がマネジメント・プラクティスの決定要因の 1 つであると指摘している。彼らは、競争が影響を及ぼすルートとして次の 2 つを挙げている。１つは、競争の結果、劣ったマネジメント・プラクティスを有する企業が淘汰されることによって、競争の激しい市場では優れたマネジメント・プラクティスが観察されるというルートである。もう１つは、競争圧力を受ける経営者が、マネジメント・プラクティスを改善しようとするインセンティブを強く持つというルートである。したがって、競争の程度という環境要因が、マネジメント・プラクティスの形成要因の１つと考えることができる。

また、企業組織についての研究では、1970 年代から 1980 年代前半までの間に、コンティンジェンシー理論と呼ばれる一群の研究が、まさしく環境と組織構造や組織過程との適合関係を精力的に研究している。コンティンジェンシー理論の基本的主張は、企業組織にはワン・ベスト・ウェイはないということである。すなわち、企業を取り巻く環境は、不確実性や複雑性の程度において異なり、企業組織の要件はそれぞれの環境で異なる。環境からの要請にうまく適合した組織は高い成果をあげることができると考えられているのである。たとえば Burns and Stalker（1961）は、不確実性の程度の低い環境下では、階層的で規則が整った「機械的組織」と呼ばれる組織が適合するのに対し、不確実性の程度の高い環境下では、フラットで例外が許容されるような「有機的組織」と呼ばれる組織が適合するということを発見した。

コンティンジェンシー理論の基礎にはいくつかの考え方が提唱されているが、もっとも主要なものは情報処理パラダイムと呼ばれるものであろう（加護野、1980）。環境の不確実性の程度に応じて、企業に課せられる情報処理負荷が異なる。不確実性が高い場合には多くの情報処理負荷がかかり、不確実性が低い場合には情報処理負荷も小さい。情報処理負荷が大きい場合

には、優れた情報処理活動を可能にするような組織が望ましい。ただし、情報処理活動にはコストがかかるので、情報処理負荷が小さい場合には、過剰な情報処理活動をともなう組織はかえってパフォーマンスを悪化させてしまう。ゆえに、環境の不確実性の程度によって、優れたパフォーマンスをもたらす組織は異なるのである。以上が、情報処理パラダイムと呼ばれる考え方である。先に述べた Burns and Stalker（1961）の発見も、「有機的組織」を情報処理能力は高いが高コストの組織、「機械的組織」を情報処理能力は低いが低コストの組織であると考えれば、情報処理パラダイムと整合的に理解することができる。

Bloom and Van Reenen(2007)では、優れたマネジメント・プラクティスは一意に定まるとされるのに対し、コンティンジェンシー理論では、あるマネジメント・プラクティスが優れているか否かは環境次第であると考えられる[3]。このような違いはあるが、いずれにせよ、企業が環境に適合する組織構造や意思決定の仕方を採用しようするのであれば、環境要因がマネジメント・プラクティスの決定に影響を及ぼすはずである。ゆえに、コンティンジェンシー理論も、売上成長や変動、技術変化といった環境（の不確実性）要因が、マネジメント・プラクティスの形成に影響する要因であることを示唆するのである。

さらに Bloom and Van Reenen(2010)は、労働市場における規制がマネジメント・プラクティスに影響を及ぼすと指摘している。経営者が柔軟に従業員を雇用したり、解雇したりすることに対して制約があれば、マネジメント・プラクティスの質が低下せざるをえない。したがって、雇用の柔軟な調整が可能かどうかということも、マネジメント・プラクティスを形成する環境要因の１つと考えられる。

マネジメント・プラクティスの形成に影響を及ぼす要因の２つめとして、企業レベルの要因がいくつか考えられる。１つの企業レベルの要因は、企業の戦略に関わる要因である。米国の大企業が発展していくプロセスを研究した経営史家の Chandler(1962)は、企業が内部成長や合併などを通じて事業の地理的範囲を拡大して巨大化するに従い、効率的に事業を遂行するために機能別組織を採用するようになり、次いで事業を多角化するに従い、異なる事業を効果的に管理するために事業部制組織を採用するようになることを発見した。すなわち Chandler(1962)は、企業のとる戦略が変わるとそれに適合した組織構造がとられることを明らかにし、「構造は戦略に従う」という命題を提唱した。したがって、企業がどのような行動（戦略）をとるかがマネジメント・プラクティスに影響を及ぼすと考えられるのである。影響を及ぼす行動（戦略）を表す変数としては、規模や成長率といった変数が考えられるであろう。

あるいは、そもそもマネジメント・プラクティスの形成とは、ある戦略・行動をとることで企業が行う学習であると捉えることもできる。従来とは異なる学習が行われることによって、これまでのマネジメント・プラクティスが反省され、それが改良される。ゆえに、学習によってマネジメント・プラクティスの形成を促進するためには、従来とは異なる経験をすることが

[3] もし Bloom and Van Reenen(2007)が高いスコアを付与するマネジメント・プラクティスには、有機的組織・機械的組織両方の特性が混在しているのであれば、直面する環境次第でスコアとパフォーマンスとの関係の符号が異なってしまうので、本研究で行われるように、スコアを異なる因子に分けて分析する必要があるかもしれない。

有効であろう。事業を行う「場」が多様であれば、それだけ多様な学習が行われる。この意味で、多様な経験の場がマネジメント・プラクティスの形成に影響を及ぼすと考えられるのである。それを表す変数として、事業の多角度や海外事業比率などが挙げられであろう。Bloom and Van Reenen(2010)も、多国籍な活動や輸出比率がマネジメント・プラクティスの形成に影響を及ぼすと指摘している。

逆に、学習を阻害する要因としては、組織に働く慣性が考えられるであろう。歴史が古く、制度が固まっている企業では、慣性が働き、マネジメント・プラクティスが改良されにくい。あるいは学習するインセンティブの大きさも影響するであろう。業績の悪い企業は、マネジメント・プラクティスを改良し、業績を回復しようとするかもしれない。先に競争の程度がマネジメント・プラクティスに影響を及ぼすことを指摘したが、競争が激しければ企業の業績は悪化し、業績を回復しようとしてマネジメント・プラクティスが改良される。これは、競争がマネジメント・プラクティスの形成に影響を及ぼす２つめのルートに対応するとも考えられる。

もう１つの企業レベルの要因として、企業の所有構造やガバナンス要因が挙げられる。Berle and Means (1932)によって、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以来、所有と経営が分離していないファミリー・ビジネスは時代遅れの企業形態であると考えられてきた。ところが最近では、ほとんどの国・地域で、ファミリー・ビジネスは大きな割合を占め、しかも優れたパフォーマンスをあげていることが指摘されている（Anderson, Mansi, and Reeb, 2003; Anderson and Reeb, 2003）。ゆえに、ファミリー・ビジネスが優れたマネジメント・プラクティスを備えているのか否かは一概には言えないが、その企業形態がマネジメント・プラクティスの形成に影響を及ぼす要因であると考えることはできるであろう。Bloom and Van Reenen(2010)でも、ファミリー・ビジネスかどうか、創業者が経営しているかどうかが、マネジメント・プラクティスに影響を及ぼすのではないかと指摘されている。

所有構造やガバナンスの要因を考えるのであれば、影響を及ぼすであろう要因はファミリー・ビジネスか否かだけではないであろう。ファイナンスの研究では、所有と経営が分離した企業では株主と経営者の間のエージェンシー・コンフリクトが大きくなると予想され、それを是正する仕組みが指摘されている。たとえば、少数の株主によって集中所有されている場合、大株主が積極的に経営者に対するモニタリングを行うことによって、エージェンシー・コンフリクトを抑えることができると考えられる（Fama and Jensen, 1983; Jensen, 1989）。あるいは、経営者によって所有されている企業では、株主と経営者の間の利害が一致するので、経営者は企業価値を高める行動をとると考えられる。（Burkart, Gromb, and Panunzi, 1997; Morck, Shleifer, and Vishny, 1988）。さらに、大株主が金融機関であるか、事業会社であるかも、経営者の行動に影響を及ぼすと考えられる（宮島・尾身・川本・齊藤, 2008）。したがって、このような所有構造に関係する要因も、マネジメント・プラクティスの形成になんらかの影響を及ぼすのではないかと考えられる。

本研究では、以上で挙げられた要因のなかから、入手可能なデータによって構築することが可能なものをとりあげ、それがマネジメント・プラクティスのスコアとどのような関係にある

かを探る。

3. 分析方法

（1）因子分析

前節で説明した日本企業に対するマネジメント・プラクティスの調査で回答を得た 573 社のうち、以下で説明する変数を作成するために必要なデータが入手できた 555 社が、本研究の分析対象である。その 555 社について、その回答をもとに計算したスコア（企業ごとの総得点）は、平均値 63 点、最小値 29 点、最大値 88 点、標準偏差 0.46 であった。スコアのヒストグラムが図 2 に示されている[4]。

＜図 2＞

以下では、このマネジメント・プラクティスのスコア（*score*）を被説明変数とした回帰分析を行ってその形成要因を探るが、前節で述べたように、調査したマネジメント・プラクティス（質問項目）は、コンテクスト、組織構造、組織過程、人事といくつかの種類に分かれている。それぞれ経営パフォーマンスを高めるマネジメント・プラクティスに高い点数がつけられるように想定されているが、企業によっては、組織構造では優れているが人事施策ではそれほど優れていないというように、どの側面（組織現象）に力が入れられているかが異なるかもしれない。また、各マネジメント・プラクティスの優劣についての事前の想定が誤っていて、あるマネジメント・プラクティスについては高得点が高パフォーマンスに結び付くが、他については低得点が高パフォーマンスに結び付く可能性も否定できない。

そこで、企業には一連のマネジメント・プラクティスを備えるためのいくつかの能力があり、その程度によって各マネジメント・プラクティスが形成されていると考える。つまり、各質問項目の背後にいくつかの共通の因子が存在していると考えるのである。そこで、その共通の因子を明らかにするために、探索的因子分析を行った[5]。その結果が、表 3 と表 4 に示されている。表 3 は回転前の因子行列、表 4 はバリマックス回転後の因子行列である。

＜表 3、表 4＞

表 4 に示された回転後の因子行列を見ると、固有値（負荷量平方和）が 1 以上という条件のもとで、3 つの因子が抽出される。因子負荷量の絶対値が大きい項目に着目して因子を解釈すると、第 1 因子では、組織変革に関わる項目の因子負荷量が大きい。したがって、第 1 因子を変革実行力と名付ける。第 2 因子では、組織目標の運用に関わる項目の因子負荷量が大きい。

---

[4] 以下の分析では、この 555 社が全サンプル数であるが、後述する産業レベルの競争の程度や売上変動を計算する際に、いくつかの産業のデータが入手できなかったので、それらの変数が入ったモデルでは、データがそろった 551 社がサンプル数である。

[5] 因子分析については、たとえば三土（2001）、沼上他（2007）を参考にした。

よって、第 2 因子を結果チェック力と名付ける。第 3 因子では、人事評価に関わる項目の因子負荷量が大きい。そこで、第 3 因子を適正評価力と名付けることとする。以下では、マネジメント・プラクティスのスコアに加えて、この 3 つの因子の因子得点（*fac1_1*、*fac2_1*、*fac3_1*）を被説明変数とする分析も行う。

このような 3 つの因子が導かれたことで、上で述べたように、ある形成要因が因子によって異なる影響を及ぼすかもしれない。たとえば、不確実性の程度が低い環境に適合する機械的組織は、例外を許容せずに厳格なルールや手続きが整備されるので、組織変革は行われにくいかもしれないが、効果的な組織プロセスは期待できる。また、ファミリー・ビジネスや創業者による支配は、強いリーダーシップが期待できるので組織変革は行われやすいかもしれないが、身内に対するひいき（nepotism）によって人事評価が適切に行われないといった問題も指摘されている。したがって、3 つの因子得点を別々の被説明変数として分析することによって、同じ要因が因子によって異なる影響を及ぼす可能性を検討する。

（2）説明変数

前節でみたように、マネジメント・プラクティスのスコア及び潜在因子の得点は、企業を取り巻く環境要因、企業の戦略要因、企業のガバナンス要因の 3 つが影響していると考えられる。企業を取り巻く環境レベルの変数としては、まず競争の程度が考えられる。競争の程度を表す変数として、産業レベルと企業レベルで Lerner インデックス（*INDLERNER*、*FIRMLERNER*）を計算した。これらの変数は、正の係数を有すると予想される。また、環境の不確実性として、産業レベルと企業レベルの売上の変動（2004 年から 2006 年までの 3 年間の売上の変動係数、それぞれ *INDSALES_CV*、*FIRMSALES_CV*）を計算した。売上変動が不確実性の大きさを表すとすれば、不確実性の高い環境下では組織構造や組織プロセスは有機的組織が有する特徴を持つようになると考えられるが、スコアや因子得点がそのような特徴を有するプラクティスを高く評価するのであれば、これらの変数は正の係数を有すると予想される。

さらに、Bloom and Van Reenen(2010)では、労働市場の規制も環境要因として挙げられている。日本については、雇用や解雇に影響を及ぼす産業ごとの制度的制約などについてのデータはないので、実際に従業員数を変化させているか（2004 年から 2006 年までの 3 年間の従業員数の変動係数、*EMP_CV*）を計算し、柔軟な雇用が可能かどうかを表す変数とした。この変数は、正の係数を有すると予想される。

企業レベルの要因としては、企業の戦略に関わる変数が考えられる。まず、企業規模を表す変数として、従業員数（2004 年から 2006 年までの 3 年間の従業員総数の平均値、*TOTALEMP*）をとった。企業規模が大きくなれば、大規模組織を管理運営するためにマネジメント・プラクティスをより洗練されたものに変えなければならないと予想される。逆に、企業規模が大きくなると、組織を変化させたり、柔軟に運営したりすることが行いにくくなるとも考えられる。したがって、この変数の符号は事前には予想できない。

企業の戦略に関わる変数としては、学習の「場」の広がりを反映する変数も用意された。1つは、企業の売上成長率（2004年から2006年までの売上の年平均成長率、*SALESGR*）である。急激な成長をするほど、それに合った組織に変える必要が出てくると考えられるので、この変数は正の係数を有すると想定される。もう1つは、異質な学習の場として、海外との接触が考えられるので、外資が株主になっているかどうかという変数を作成した。2004年から2006年までの3年間で、正の外資比率が報告されているものは1、0%もしくは報告されていないものを0とするダミー変数である（*FORIGN_D*）。この変数も、正の係数を有すると予想される。

他方、学習を阻害する要因としては、当該企業の古さが関係するであろう。そこで、設立時からの経過年数（*AGE*）を計算した。古い企業ほど制度や慣行が確立しており、新たなマネジメント・プラクティスを採用しにくいと考えられるので、この変数は負の係数を有すると想定される。

さらに、コントロール変数として、各企業の産業格付けにしたがって、産業ダミーを作成した。産業ダミーを回帰式に含める際には、産業レベルの変数である *INDLERNER*、*INDSALES_CV* は回帰式から除かれる。以上の各変数の作成には、『企業活動基本調査』の個票を利用した。

前節の議論では、企業レベルの要因として、企業の所有構造・ガバナンスに関わる特徴も挙げられていた。ただし、『企業活動基本調査』では、企業の所有構造についての詳しいデータはとられていない。そこで、サンプル企業を上場企業に限定し、「日経 Financial　QUEST」というデータベース及び有価証券報告書を用いて、大株主や経営者の情報を集めた。それを用いて、まず、最大株主の持株比率（*OWNER1*）を計算した[6]。集中所有が進んでいるほど、大株主によるガバナンスが効き、優れたマネジメント・プラクティスが形成されると考えられるので、この変数は正の係数を有すると予想される。また、経営者の持株比率（*MANAGEMENT*）も計算した。経営者所有が進めば、株主と経営者の間のコンフリクトが抑制され、優れたマネジメント・プラクティスが形成される（アラインメント効果）[7]。したがって、*MANAGEMENT* は正の係数を有すると予想される。

次に、10 大株主に創業者一族がいるか経営者が創業者一族出身である場合に 1、そうでない場合に 0 をとるダミー変数（*FAMILY*）、創業者が経営している場合のダミー変数（*FOUNDER*）といった変数を作成した。Bloom and Van Reenen(2010)では、ファミリー・ビジネスはマネジメント・プラクティスの形成に負の影響を及ぼしているという関係が観察されたが、同族企業や創業者支配企業は、エージェンシー・コンフリクトが小さく、かつ強力な

[6] 最大株主の持株比率の代わりに、上位5株主の累積持株比率を用いた分析も行ったが、各モデルにおいて符号は最大株主の持ち株比率と同じであるが、統計的に有意な結果は得られなかった。

[7] 経営者所有には、2つの効果があるとされる。上で指摘したアラインメント効果のほかに、あまりに経営者の持株比率が高くなると、経営者のパワーが強くなり、企業価値極大化から逸脱した行動がとられるようになる（エントレンチメント効果）というものである。ゆえに、経営者の持株比率と企業のパフォーマンスは非線形の関係にあり、しばしば経営者持株比率の二乗の項が分析に含められる。本研究でも、二乗の項を含めた分析を行ったが、統計的に有意な結果は得られなかった。

リーダーシップが発揮されるために優れたマネジメント・プラクティスがとられやすいとも考えられる。したがって、これらの変数の符号は、正負いずれもありうる[8]。

以上の各変数の説明は、表 5 にまとめられている。平均値、標準偏差、相関マトリックスは、表 6（全サンプル）、表 7（上場企業サンプル）にまとめられている。以下で行われる分析の全体のモデルは、図 3 にまとめられている。

＜表 5、表 6、表 7＞

＜図 3＞

4. 分析結果

（1）全サンプルの分析結果

前節で述べたように、まず、全サンプルについて、環境レベル、企業レベルのいかなる要因がマネジメント・プラクティスの形成に影響を及ぼしているかを探った。マネジメント・プラクティスのスコア及び潜在因子の得点（*MP*）を被説明変数とし、競争の程度、売上変動、従業員数変動からなる環境要因（*ENV*）、規模、成長率、外資企業ダミー、創業以来年数からなる企業の戦略要因（*STGY*）を説明変数とし、以下のような回帰式を分析した（*X*はコントロール変数）。

$$MP_i = const. + b_1 ENV_i + b_2 STGY_i + b_3 X_i + \mu_i$$

全サンプルについての回帰分析の結果は、表 8 にまとめられている。モデル(1)から(4)には、産業レベルの競争の程度を表す Lerner インデックス（*INDLERNER*）と不確実性の程度を表す売上の変動係数（*INDSALES_CV*）が含められているのに対し、モデル(5)から(8)には、その代わりに、産業ダミーが含められている。各モデルの被説明変数は、モデル(1)と(5)がマネジメント・プラクティスのスコア（*score*）そのもの、モデル(2)と(6)が変革の実行力を表すと考えられる第 1 因子得点 *fac1_1*、モデル(3)と(7)が結果のチェックを効果的に行う力を表すと考えられる第 2 因子得点 *fac2_1*、モデル(4)と(8)が適正な評価をする力を表すと考えられる第 3 因子得点 *fac3_1* である。

環境レベルの要因としては、*INDLERNER*、*INDSALES_CV* のほかに、企業の利益率や売上をもとに計算した Lerner インデックス（*FIRMLERNER*）と売上の変動係数（*FIRMSALES_CV*）、柔軟な雇用が可能かどうかを表す従業員数の変動係数（*EMP_CV*）が含められている。企業レベルの要因としては、企業規模を表す従業員数（*TOTALEMP*）、設立以来の年数（*AGE*）、売上成長率（*SALESGR*）、外資保有ダミー（*FOREIGN_D*）が含め

[8] このほか、前節で指摘したように、個人株主よりもモニタリング能力が高いと考えられる事業会社や金融機関が株主であるか否かも含めた分析を行ったが、統計的に有意な結果が得られなかった。

られている。

モデル(1)から(4)の結果をみると、*INDLERNER* はマネジメント・プラクティスのスコアと第 1 因子得点に対しては負、第 2、第 3 因子得点に対しては正の関係を示しているが、第 1 因子得点に対してのみ、統計的に有意である。ゆえに、Bloom and Van Reenen(2010)の結果とは異なり、競争の激しい産業では、優れたマネジメント・プラクティスが形成されるとは言えず、逆に競争の緩やかな産業に属する企業で変革実行力が形成されることが示唆される。他方、*FIRMLERNER* は、第 2 因子得点が被説明変数である場合を除き、正の係数を有している。第 1 因子得点に対しては、統計的にも有意である。ゆえに、企業レベルのデータで測った競争の程度でいえば、激しい競争に直面している企業は、変革実行力を形成することが示唆される。

環境の不確実性を表すと考えられる変数のうち、*INDSALES_CV* は、モデル(2)では負、それ以外のモデルでは正であったが、いずれも有意ではなかった。企業の売上変動（*FIRMSALES_CV*）は、すべてのモデルで負であったが、有意ではなかった。雇用の柔軟性を表すと考えられる *EMP_CV* は、モデル(3)は負、それ以外の 3 つのモデルでは正であったが、いずれも有意ではなかった。したがって、競争の程度以外の環境レベルの要因は、マネジメント・プラクティスやその背後に有意な影響を及ぼす要因とは言えなかった。

企業レベルの要因についてみると、*TOTALEMP* は、モデル(4)以外の 3 つのモデルでは正であり、モデル(1)と(4)では有意であった。ゆえに、従業員数で測った規模の大きい企業ほど、優れたマネジメント・プラクティスを採用したり、適正評価力を獲得したりしていることが示唆される。*SALESGR* は、モデル(2)以外の 3 つのモデルで有意に正であった。ゆえに、成長している企業ほど、優れたマネジメント・プラクティスや結果チェック力、適正評価力を身につけることが示唆される。*FOREIGN_D* は、すべてのモデルで正であり、モデル(3)以外の 3 つのモデルで有意であった。ゆえに、外資が導入されている企業では、優れたマネジメント・プラクティス、変革実行力、適正評価力の獲得が促進されることが示唆される。それに対して *AGE* は、すべてのモデルで負、モデル(1)とモデル(4)で有意であった。ゆえに、古い企業ほど、慣性が働き、優れたマネジメント・プラクティスを採用したり、評価を適正に行う力を身につけたりすることが阻害されるのではないかと示唆される。

INDLERNER、*INDSALES_CV* の代わりに産業ダミーを入れたモデル(5)から(8)では、おおむね各変数の符号はモデル(1)から(4)と変わらない。*SALESGR* と *FOREIGN_D* は、上の場合の同じ被説明変数に対して有意となっている。したがって、成長率や外資保有の影響は、上の場合と同様である。*FIRMLERNER* は、第 1 因子得点に加えてスコアに対しても有意となっている。ゆえに、激しい競争は、優れたマネジメント・プラクティスの採用や変革実行力の形成を促すことが示唆される。それに対して、*TOTALEMP* はすべてのモデルについて有意ではなくなり、*AGE* は第 3 因子得点については有意ではない。したがって、産業の違いをコントロールすると、規模の影響は見られなくなり、適正評価力に対する企業の古さの影響も見られなくなった。

＜表 8＞

つぎに、サンプルを製造業とサービス業に分け、それぞれのサブ・サンプルに対して、同じ８つのモデルを分析した。製造業のサブ・サンプルの結果は表 9 に、サービス業のサブ・サンプルの結果は表 10 に、それぞれまとめられている。

２つのサブ・サンプルの間では、サンプル数が均等ではなく、製造業のサンプル数がかなり少ないということも関係するだろうが、かなり結果は異なる。両サブ・サンプルに共通して有意な結果を示しているのは、全サンプルの分析でも有意であった *FOREIGN_D* だけである。前の分析で *FOREIGN_D* は、*fac2_1* を被説明変数とするモデル以外では、有意に正であったが、両サブ・サンプルにおいても、score を被説明変数とするモデルと fac3_1 を被説明変数とするモデル（モデル（8）のみ）では、有意に正であった。ただし、fac1_1 を被説明変数とするモデルで有意に正であったのは、製造業のサブ・サンプルだけである。

ところが、前の分析で有意な結果を示した *FOREIGN_D* 以外の変数は、いずれかのサブ・サンプルでのみ有意な結果を示しており、そのサブ・サンプルが結果を引っ張っていることを示唆している。*FIRMLERNER*、*TOTALEMP*、*SALESGR*、*INDLERNER* は、サービス業のサブ・サンプルでは全サンプルの結果とほぼ同じような有意な結果を示しているが、製造業のサブ・サンプルでは有意ではない。つまり、これらの変数について上で述べた影響は、サービス産業についてのみ成り立つと考えられる。他方、全サンプルではモデル(1)とモデル(4)で有意に負であった *AGE* は、製造業のサブ・サンプルでこそ同じ結果を示しているが、サービス業のサブ・サンプルでは何れのモデルでも有意ではない。ゆえに、古い企業ほど、慣性が働き、優れたマネジメント・プラクティスを採用したり、評価を適正に行う力を身につけたりすることが阻害されるのは、製造業についてのみ当てはまると考えられる。

それ以外に、*EMP_CV* は、全サンプルでは有意ではなかったが、製造業のサブ・サンプルでは、*score* と有意に正の相関を有している。したがって、製造業では、採用や雇用を柔軟に行う企業は、優れたマネジメント・プラクティスを採用していることが示唆される。逆に、*INDSALES_CV* は、全サンプルでは有意ではなかったが、サービス業のサブ・サンプルでは、*fac1_1* と有意に負、*fac2_1* と有意に正の相関を有している。ゆえに、産業の売上変動で表される環境の不確実性が高いと、サービス業では変革実行力の形成を阻害し、結果チェック力の形成を促すことが示唆される。

＜表 9、表 10＞

（２）上場企業サンプルの分析結果

次いで、ガバナンス要因の影響を検討するために、上場企業のサブ・サンプルについて分析を行った。被説明変数は全サンプルの分析と同じであり、最大株主の持株比率、経営者持株比

率、ファミリー・ビジネスや創業者のダミーなどからなるガバナンス変数（*GOV*）が説明変数である。その他の変数はすべてコントロール変数（*X*）と考え、以下のような回帰式が分析された。

$$MP_t = const. + \beta_1 GOV_t + \beta_2 X_t + \mu_t$$

結果は、表 11、表 12 にまとめられている。表 11 のモデル(9)から(12)は、最大株主の持株比率（*OWNER1*）が入ったモデル、モデル(13)から(16)は経営者の持株比率（*MANAGEMENT*）が入ったモデルである。*OWNER1* は、モデル(9)と(10)では正、モデル(11)と(12)では負であり、モデル(10)のみ有意であった。それゆえ、最大株主の持株比率で測った場合、集中所有の程度が高い企業ほど、変革実行力を身につける傾向があることが示唆された。

他方、*MANAGEMENT* は、モデル（13）と（14）では負、モデル（15）とモデル（16）では正であったが、いずれのモデルでも有意ではなかった。ゆえに、経営者所有は、マネジメント・プラクティスや潜在能力の形成に影響を及ぼさないと言える。

＜表 11＞

表 12 は、ファミリーや創業者による経営の影響を分析した結果をまとめたものである。モデル(17)から(20)にはファミリー・ビジネスダミー（*FAMILY*）が含まれており、モデル(21)から(24)には創業者ダミー（*FOUNDER*）が含まれている。*FAMILY* は、モデル(18)以外の 3 つのモデルで正であるが、いずれも有意ではない。ゆえに、ファミリー・ビジネスか否かはマネジメント・プラクティスや潜在能力の形成に影響を及ぼさないと言える。他方、*FOUNDER* は、すべてのモデルで負であり、モデル(21)とモデル（22）で有意であった。ゆえに、創業者によって経営されている企業は、マネジメント・プラクティスの改良、とりわけ変革に消極的であることが示唆された。

＜表 12＞

5. むすびにかえて

本研究では、日本企業へのインタビュー調査によって作成されたマネジメント・プラクティスのスコアを用いて、その形成要因を探った。組織的資産やマネジメント・プラクティスの測定が国際的に進み、その生産性や経営パフォーマンスへの影響を分析した研究がいろいろと行われているが、それに比べてどのような要因がマネジメント・プラクティスの向上に影響を及ぼすかにかかわる研究はそれほど多くない。マネジメント・プラクティスの形成要因を明らかにすることは、国、産業、企業の間でパフォーマンスの違いがなぜ生じるか、違いがなぜ持続

するかについて理解を深めることにつながる。それは、優れたマネジメント・プラクティスを備える企業はどのような特徴をもつかという経営学における中心的問題の解明にも通じるのである。

本研究の主要な分析結果は、表 13 にまとめられている（有意な結果を示した変数のみ、その符号が記されている)。まず、環境要因についていえば、競争の程度が変革の実行に関わる能力と有意な関係を示したが､結果チェック力や適正評価力には有意な影響を及ぼしていなかった。企業レベルの Lerner インデックスは変革実行力と正、産業レベルの Lerner インデックスは変革実行力と負の関係があった。

次に、企業の戦略要因についていえば、急成長している企業ほど、外資の影響を受けている企業ほど、マネジメント・プラクティス全体、あるいはいくつかの潜在因子の得点を高めることが見出された。それに対して、規模が大きくなると、マネジメント・プラクティス全体、とりわけ適正評価力が高くなり、古い企業ほど、マネジメント・プラクティスの改良や適正評価力の向上が阻害されることが見出された。しかし、それらは、他の潜在的な能力には有意な影響を及ぼさなかった。

製造業とサービス業の２つにサンプルを分けて分析すると、以上の環境要因、企業要因の結果は、いずれかのサブ・サンプルに引っ張られていることが分かる。企業の設立以来の経過年数がマネジメント・プラクティスの向上を阻害するのは、もっぱら製造業において見られる影響であるのに対し、企業規模がマネジメント・プラクティスの向上を促すのは、もっぱらサービス業でみられる影響である。ただし、外資の影響がマネジメント・プラクティスの向上を促すという関係は、製造業とサービス業のいずれのサブ・サンプルでも観察された。

最後に、ガバナンス要因についていえば、マネジメント・プラクティスのスコアに有意な影響を及ぼしているのは、創業者ダミーだけである。ただし、表 13 には示していないが、創業者企業は変革実行力が低く、集中所有企業は変革実行力が高い。しかし、それ以外のガバナンス要因は、マネジメント・プラクティスに有意な影響を及ぼさなかった。

＜表 13＞

以上の結果は、次のような点で興味深い。本研究では、マネジメント・プラクティスのスコア以外に、各項目の背後にあると思われる潜在因子（能力）を見いだし、その潜在因子の得点との関係も分析した。その結果、環境レベル、企業レベルの諸要因の符号や有意性が、マネジメント・プラクティスや能力（因子）によって異なることが分かった。必ずしも第 3 節で例示した通りの対応関係が観察されたわけではないが､因子によって同じ要因でも異なる影響を及ぼすという事実は、どのような能力を高めたいかによって、必要とされる条件や行うべきことが異なることを意味する。したがって、個々の企業にとっては、自社の目的を意識し、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ことが示唆されるのである。

環境レベル、企業レベルの諸要因のなかで、マネジメント・プラクティスとの関係がもっと

も明確だったものは、外資の影響である。全サンプルでも、製造業やサービス業のサブ・サンプルでも、*FOREIGN_D* はマネジメント・プラクティスのスコアとは、有意に正の関係を示していた。外資に所有されていた、あるいは所有されている企業は、マネジメント・プラクティスのスコアが高い。もちろん、これには内生性の問題がある。すなわち、外資に所有されるとマネジメント・プラクティスが向上するのではなく、外資は（パフォーマンスを高めるような）優れたマネジメント・プラクティスを採用している企業に出資するのかもしれないのである。しかし、Bloom and Van Reenen(2010)でも、多国籍な活動や輸出比率がマネジメント・プラクティスの向上を促すと考えられている。活動が多国籍である企業ほど外資による所有比率は高いと考えられるので、本研究の結果は Bloom and Van Reenen(2010)と整合的だといえる。ゆえに、多国籍な活動や外資による所有を促進するような政策が、マネジメント・プラクティスの向上を促し、企業のパフォーマンスを高めることに通じると考えられる。

また、Bloom and Van Reenen(2010)の発見とは異なるものもある。たとえば、Bloom and Van Reenen(2010)では、産業レベルの競争の程度は、マネジメント・プラクティスのスコアと正の相関があることが見出されているが、本研究では、変革の実行力とは負の相関を示しており、それ以外のスコアや能力とは有意な関係にはなかった。逆に、企業レベルのデータによる Lerner インデックスは、スコアや変革の実行力に対して有意に正の関係にある。日本のデータでは、産業レベルの競争は個別企業に対する競争圧力の指標としては適切ではないのかもしれない。あるいは、このことは競争が影響を及ぼすときにルートが 2 つあることと関係するかもしれない。つまり、競争の結果、劣ったマネジメント・プラクティスを有する企業が淘汰されるというルートでの影響はあまり強くないが、競争圧力を受ける経営者がマネジメント・プラクティスを改善しようとするインセンティブを強く持つというルートが強く働いているのかもしれない[9]。

以上の 2 つのことは、競争政策を考える上でも示唆を与えてくれる。1 つは、産業レベルで競争を促進しても、マネジメント・プラクティスの向上にはつながらないかもしれないということである。同一産業内でも、実際の競争はそのなかのいくつかのサブ・グループ内で行われる。本研究は産業を三桁レベルでとらえているが、マネジメント・プラクティスの向上を促すために競争を促進する際には、三桁とは異なる分類の産業を単位として政策を考えなければならないのかもしれない。また、たしかに競争を促進することは、全体的にはマネジメント・プラクティスのスコアの底上げにつながるかもしれないが、いくつかの潜在的な能力の向上にはつながらない。企業のどのような能力を高めたいのかによって、競争政策の有効性は異なることが示唆される。

競争の効果以外では、Bloom and Van Reenen(2010)でマネジメント・プラクティスに影響を及ぼしていた雇用の柔軟性は、全サンプルでは有意な結果を示さなかったが、製造業のサブ・サンプルでは、マネジメント・プラクティスのスコアと有意に正の相関を示していた。他

[9] 企業レベルの Lerner インデックスは、利益率とは逆に動く指標である。つまり、業績が悪いと、危機感が生まれ、マネジメント・プラクティスを向上しようとするとも考えられる。日本企業のマネジメント・プラクティスのスコアと業績との関係が弱いのは、この内生性のためかもしれない。

方、所有構造は、本研究ではあまり有意に影響を見いだすことができなかった。所有構造は、Bloom and Van Reenen(2010)では扱われなかった集中所有や創業者企業の影響が見られたが、彼らが指摘するファミリー・ビジネスの負の影響は観察されなかった。これらは、所有構造の情報を入手するために本研究では上場企業に分析対象を絞らざるをえず、その結果サンプル数が少なくなってしまったからかもしれない。

このように、いくつか興味深い結果は観察されたが、総じて本研究は、Bloom and Van Reenen(2010)に比べるとはっきりした結果が少なかった。これは、サンプル数の問題もあるかもしれないが、マネジメント・プラクティスの測定にも関係するかもしれない。Bloom and Van Reenen(2010)が事業所レベルの調査であるのに対し、日本の調査は企業全体について調べられている。事業所レベルの方が、そのマネジメント・スコアと形成要因の間の関係が強いのかもしれない。また、日本の、しかも企業全体に関わるマネジメント・プラクティスを測るという目的にとっては、あまり特徴が浮き彫りにされない質問項目だったのかもしれない。

しかし、本研究であまりはっきりした結果が得られなかったとはいえ、マネジメント・プラクティスの測定の重要性はなんら損なわれるものではない。経営学では、部分的、あるいは一時的に組織特性や意思決定パターンを測定することはあるが、包括的に継続して測定されることは少ない。ゆえに、本研究で利用したマネジメント・スコアのようなデータが継続して収集されることは、極めて有意義である。

本研究は、日本のデータを用いた、マネジメント・プラクティスの形成要因を探る最初の試みである。今回、上場企業のサンプルが少なく、それがガバナンス要因についてはっきりした結果を導けなかった原因であったかもしれないという反省を踏まえ、今後は上場企業に焦点を当てた調査が企画されている。調査項目の改良は今後の課題であるが、国際比較も含め、今後さらに検討が進められていくことが期待される。

参考文献

Anderson, R. C., Mansi, S. A., and Reeb, D. M. 2003. Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt. ***Journal of Financial Economics***, 68: 263-285.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. 2003a. Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. ***Journal of Finance***, 58, 1301-1328.

Argyres, N. 1996. Capabilities, Technological Diversification and Divisionalization. ***Strategic Management Journal***, 17: 295-410.

Baily, M., Hulten, C., and Campbell, D. 1992. Productivity Dynamics in Manufacturing Plants. ***Brookings Papers on Economic Activity***, 1992: 187-267.

Barney, J. B. 1997. ***Gaining and Sustaining Competitive Advantage***, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Bartelsman, E., and Doms, M. 2000; Understanding Productivity: Lessons from Longitudinal Microdata. ***Journal of Economic Literature***, 38: 569-594.

Berle, A., and Means, G. 1932. ***The Modern Corporation and Private Property,*** New York: Macmillan.（北島忠男訳, 『近代株式会社と私有財産』, 文雅堂銀行研究社, 1958 年）

Bloom, N., and Van Reenen, J. 2007. Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries. ***Quarterly Journal of Economics***, 122: 1341-1408.

Bloom, N., and Van Reenen, J. 2010. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? ***Journal of Economic Perspectives***, 24: 203-224.

Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., and Yang, S. 2002. Intangible assets: Computers and organizational capital. ***Brookings Papers on Economic Activity***, 2002: 137-199.

Burkart, M., Gromb, D, & Panunzi, F. 1997. Large Shareholders, Monitoring, and the Value of the Firm. ***The Quarterly Journal of Economics***, 112: 693-728.

Burns, T., and Stalker, G. M. 1961. ***The Management of Innovation***. London: Tavistock.

Chandler, Jr., A. D. 1962. ***Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise***. Cambrdige, MA.: MIT Press.（有賀裕子訳、『組織は戦略に従う』、ダイヤモンド社、2004 年）

DiMaggio, P. J. and Powell, W. W., 1983, "The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields," ***American Sociological Review***, 48: 147-160.

Fama, E., and Jensen, M. 1983. Separation of Ownership and Control. ***Journal of Law and Economics***, 26: 301-325.

Fligstein, N., 1985, "The Spread of the Multidivisional Form among Large Firms, 1919-1979," ***American Sociological Review***, 50: 377-391.

Helfat, C. E. 1994. Evolutionary Trajectories in Petroleum Firm R&D. ***Management***

Science, 40: 1720-1747.

Helfat, C. E. 1997. Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability-accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18: 339-360.

Henderson, R. M., and Cockburn, I. 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal,* 15 (Summer Special Issue): 63-84.

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.

Jensen, M. C. 1989. Eclipse of the Public Corporation. *Harvard Business Review*, 67(5): 61-74.

加護野忠男. 1980.『経営組織の環境適応』, 白桃書房.

Konar, S., and Cohen, M. A. 2001. Does the Market Value Environmental Performance. *Review of Economics and Statistics*, 83: 281-289.

McGahan, A. M., and Porter, M. E. 1997. How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special Issu): 15-30.

三土修平. 2001.『数学の要らない因子分析入門』, 日本評論社.

Miyagawa, T., Lee, K., Kabe, S., Lee, J., Lee, H., Kim, Y., and Edamura, K. 2010. Management Practices and Firm Performance in Japanese and Korean Firms –An Empirical Study Using Interview Surveys–. *RIETI Discussion Paper Series* 10-E-013.

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.

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.

宮島英昭, 尾身祐介, 川本真哉, 斎藤直. 2008. 「20 世紀日本企業のパフォーマンスと所有構造」宮島英昭編『企業統治分析のフロンティア』, 日本評論社.

Morck, R., Shleifer, A., and Vishny, R. 1988. Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis. *Journal of Financial Economics*, 20: 293-315.

Muller, D. C. (ed.) 1990. *The Dynamics of Company Profits: An International Comparison*. Cambridge: Cambridge University Press.

野中郁次郎, 加護野忠男, 小松陽一, 奥村昭博, 坂下昭宣. 1978.『組織現象の理論と測定』, 千倉書房.

沼上幹, 軽部大, 加藤俊彦, 田中一弘, 島本実, 2007.『組織の〈重さ〉』, 日本経済新聞出版社.

Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.

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）

Porter, M. E. 1990. ***The Competitive Advantage of Nations***. New York: Free Press（土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳、『国の競争優位』、ダイヤモンド社、1992 年）

Rumelt, R. P. 1991. How Much Does Industry Matter? ***Strategic Management Journal***, 12: 167-185.

Schmalensee, R. 1985. Do Markets Differ Much? ***American Economic Review***, 75: 341-351.

Simon, C. J., and Sullivan, M. W. 1993. The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. ***Marketing Science***, 12: 28-52.

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? G. Gelauff, L. Klomp, S. Raes, and T. Roelandt (eds.) ***Fostering Productivity: Patterns, Determinants, and Policy Implications.*** Amsterdam: Elsevier, 29-61.

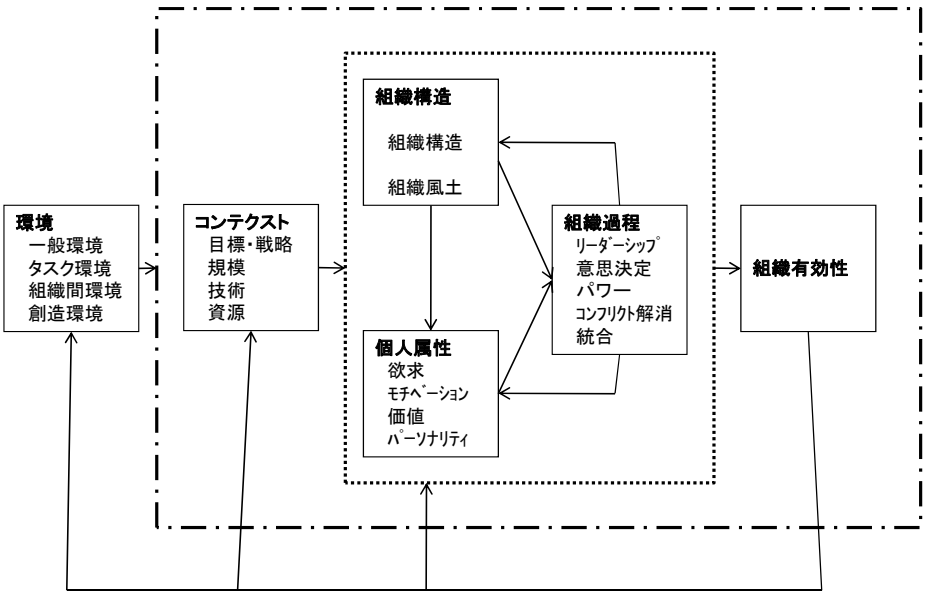
Villalonga, B. 2004. Intangible Resources, Tobin's q, and Sustainability of Performance Differences. ***Journal of Economic Behavior & Organization***, 54: 205-230.

表１：Bloom and Van Reenen（2007）の基本的マネジメント・プラクティス

#	マネジメント・プラクティス	プラクティス・タイプ
1	リーン生産方式の採用	オペレーション
2	その導入の理由	オペレーション
3	生産プロセスの改善	オペレーション
4	パフォーマンスの追跡	モニタリング
5	パフォーマンスのレビュー	モニタリング
6	問題解決	モニタリング
7	結果の管理	モニタリング
8	目標の幅	ターゲット
9	目標の関連付け	ターゲット
10	目標の射程	ターゲット
11	目標の難易度	ターゲット
12	目標の公平性	モニタリング
13	人材育成	ターゲット
14	高パフォーマへの報酬	インセンティブ
15	低パフォーマへの対応	インセンティブ
16	高パフォーマの昇進	インセンティブ
17	人材獲得	インセンティブ
18	人材の確保	インセンティブ

Bloom and Van Reenen（2007）PP. 1393-1396 より作成。

図 1：組織現象の統合的コンティンジェンシー・モデル



野中他（1978）, P. 14 より作成

表 2：日本の調査の質問項目

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

図 2：スコアのヒストグラム

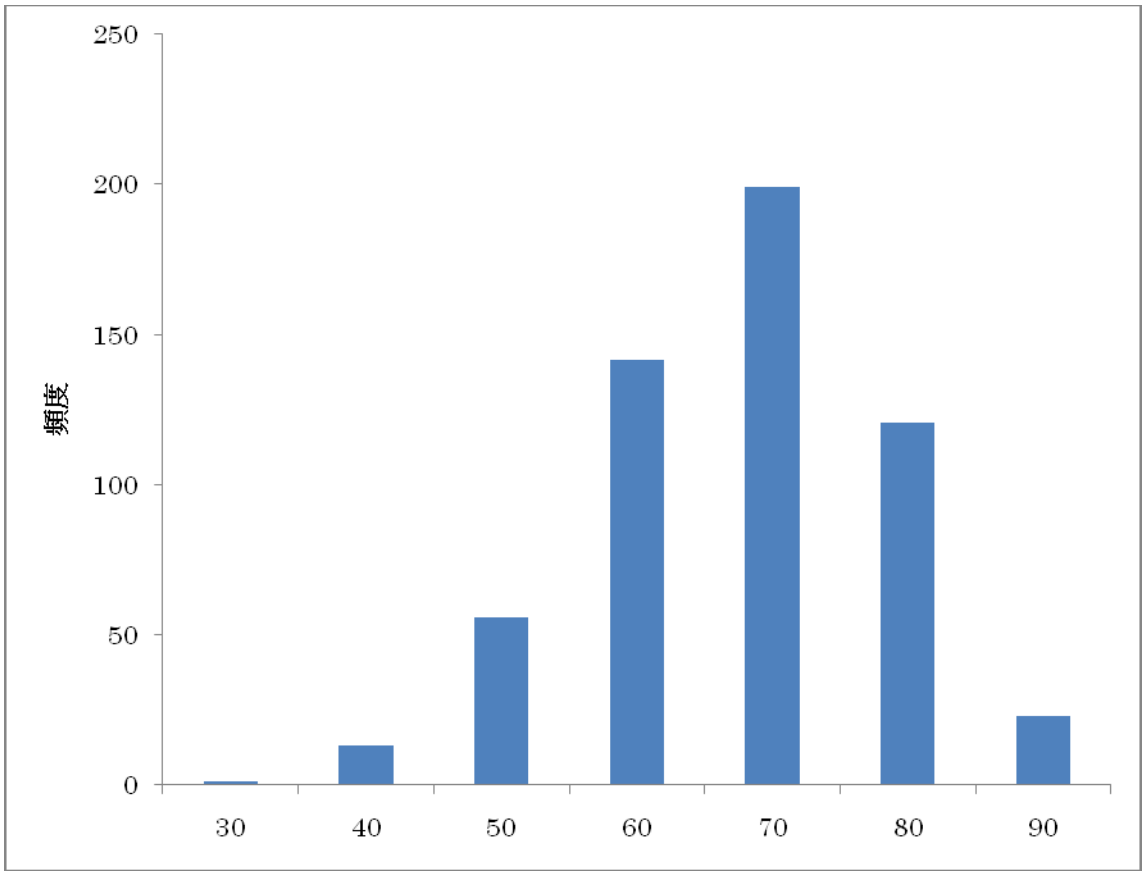


表 3：回転前の因子行列

	因子		
	1	2	3
11:組織改革、戦略変更の時間	.657	−.609	−.040
12:組織改革の効果の範囲	.582	−.442	−.013
14:組織改革の内容(IT活用)	.513	−.291	.044
10:組織改革の実行	.505	−.454	−.035
7:組織目標の運用(チェック結果－目標未達の場合の対応	.496	.338	−.197
2:組織目標の運用(目標水準の有無)	.481	.174	−.198
4:組織目標の運用(目標の浸透)	.440	.168	.018
13:組織改革の内容(権限移譲)	.431	−.177	.067
16:モチベーション向上のための工夫	.393	.185	.238
3:組織目標の運用(目標水準の設定)	.373	.092	−.069
20:管理者の人的マネジメント評価	.370	.154	.227
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)	.366	.200	−.192
1:経営理念の浸透	.365	.127	.016
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)	.357	.170	−.117
21:研修による人材育成	.352	.216	.293
22:OJTによる人材育成	.350	.118	.149
9:組織内の非定形コミュニケーション	.348	.057	−.011
18:パフォーマンスが高い職員への対応	.337	.230	.268
17:パフォーマンスが低い職員への対応	.329	.080	.142
15:昇進制度及び報奨制度	.267	.141	.208
19:優秀な人材の確保	.246	.088	.084
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)	.494	.267	−.510
23:職員の専門性	.218	.054	.120
抽出後の負荷量平方和			
合計	3.982	1.438	0.777
寄与率(%)	17.312	6.252	3.377
累積寄与率(%)	17.312	23.564	26.941

表 4：回転後の因子行列

	因子		
	1	2	3
11:組織改革、戦略変更の時間	.887	.104	.062
12:組織改革の効果の範囲	.710	.135	.080
10:組織改革の実行	.666	.070	.073
14:組織改革の内容(IT活用)	.529	.037	.135
13:組織改革の内容(権限移譲)	.398	.086	.261
7:組織目標の運用(チェック結果－目標未達の場合の対応	.065	.655	.264
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)	.101	.651	−.004
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)	.080	.434	.101
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)	.088	.337	.151
18:パフォーマンスが高い職員への対応	.018	.115	.425
20:管理者の人的マネジメント評価	.084	.055	.423
15:昇進制度及び報奨制度	.043	.064	.374
4:組織目標の運用(目標の浸透)	.126	.261	.370
23:職員の専門性	.082	.053	.349
17:パフォーマンスが低い職員への対応	.139	.138	.284
21:研修による人材育成	.039	.086	.160
22:OJTによる人材育成	.118	.125	.059
16:モチベーション向上のための工夫	.079	.091	.319
3:組織目標の運用(目標水準の設定)	.124	.108	.129
2:組織目標の運用(目標水準の有無)	.142	.342	.061
1:経営理念の浸透	.104	.152	.145
9:組織内の非定形コミュニケーション	.160	.168	.142
19:優秀な人材の確保	.078	.100	.198
回転後の負荷量平方和			
合計	2.353	1.529	1.274
寄与率(%)	10.231	6.65	5.539
累積寄与率(%)	10.231	16.881	22.420

因子抽出法：主因子法、回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

表５：変数の定義

変数名		定義
score	被説明変数	マネジメント・プラクティスのスコア
fac1_1		第1因子（変革実行力）の因子得点
fac2_1		第2因子（結果チェック力）の因子得点
fac3_1		第3因子（適正評価力）の因子得点
FIRMLERNER	説明変数	企業レベルのLernerインデックス。2004年、2005年、2006年の売上高営業利益率の平均値を1から引いた値
FIRMSALES_CV		環境の不確実性を表す企業レベルの変数。2004年、2005年、2006年の企業の売上高の変動係数（標準偏差/平均）
EMP_CV		雇用や解雇が柔軟に行われるかを表す変数。2004年、2005年、2006年の企業の従業員数の変動係数（標準偏差/平均）
TOTALEMP		企業規模を表す変数。2004年、2005年、2006年の企業の従業員数の平均値
AGE		学習阻害要因としての企業の古さを表す変数。設立時から2006年までの経過年数
SALESGR		学習の場の増加を表す変数。2004年から2006年までの企業の売上高の年平均成長率
FOREIGN_D		異質な学習の場として海外との接触の有無を表す変数。2004年、2005年、2006年の3年のいずれかで、正の外資比率が報告されているものは１、０%もしくは報告されていないものは0とするダミー変数
INSLERNER		産業レベルのLernerインデックス。各企業が格付けされる3ケタの産業分類における、2004年、2005年、2006年の売上高営業利益率の平均値を1から引いた値
INDSALES_CV		環境の不確実性を表す産業ベルの変数。各企業が格付けされる3ケタの産業分類における、2004年、2005年、2006年の産業の売上高の変動係数（標準偏差/平均）

表 6：全サンプルの相関マトリックス、平均、標準偏差

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 *score*													
2 *fac1_1*	0.51												
3 *fac2_1*	0.51	0.02											
4 *fac3_1*	0.64	0.03	0.11										
5 *INDLERNER*	−0.01	−0.10	0.04	0.04									
6 *INDSALES_CV*	0.02	0.02	0.01	−1.70E−03	−0.28								
7 *FIRMLERNER*	0.02	0.07	−0.06	0.02	0.18	−0.03							
8 *FIRMSALES_CV*	4.30E−03	1.40E−03	0.02	−0.03	−0.18	0.11	2.00E−03						
9 *EMP_CV*	0.04	0.03	0.01	0.05	0.06	−0.04	0.05	0.27					
10 *TOTALEMP*	0.14	0.06	−0.01	0.13	0.08	−0.02	−0.01	−0.05	0.03				
11 *SALESGR*	0.10	−0.04	0.10	0.10	−0.03	0.04	−0.15	0.29	0.14	2.20E−03			
12 *FOREIGN_D*	0.21	0.15	0.01	0.13	−0.01	−0.01	−0.12	−0.08	0.04	0.37	−0.01		
13 *AGE*	−0.03	9.00E−04	−0.04	−0.03	0.22	−0.05	0.10	−0.18	−0.05	0.26	−0.19	0.24	
Mean	63.02	0.01	2.32E−03	0.01	0.96	0.09	0.98	0.09	0.08	1161.09	0.04	0.15	39.51
S. D.	10.85	0.93	0.83	0.73	0.02	0.08	0.04	0.09	0.11	3546.31	0.12	0.36	17.39
Obs.	555	555	555	555	552	551	555	555	555	555	555	555	555

表 7：上場企業サンプルの相関マトリックス、平均、標準偏差

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 *score*													
2 *fac1_1*	0.45												
3 *fac2_1*	0.56	−0.07											
4 *fac3_1*	0.72	0.11	0.29										
5 *FIRMLERNER*	0.12	0.15	−0.01	0.11									
6 *TOTALEMP*	0.09	−0.01	−0.03	0.11	0.04								
7 *SALESGR*	0.11	−0.17	0.22	0.09	−0.16	-2.80E-03							
8 *FOREIGN_D*	0.10	0.11	−0.06	0.06	−0.10	0.20	−0.15						
9 *AGE*	−0.13	−0.03	−0.07	−0.05	0.01	0.37	−0.18	0.15					
10 *OWNER1*	0.10	0.23	−0.03	−0.13	0.05	−0.21	0.09	−0.22	−0.34				
11 *MANAGEMENT*	0.02	−0.04	5.00E-04	0.05	−0.23	−0.18	0.09	−0.06	−0.49	-4.40E-03			
12 *FAMILY*	−0.03	−0.13	0.01	0.02	−0.20	−0.15	0.08	0.09	−0.46	−0.18	0.58		
13 *FOUNDER*	−0.15	−0.17	−0.11	−0.07	−0.27	−0.09	0.01	0.11	−0.44	−0.10	0.65	0.61	
Mean	67.87	0.26	0.05	0.23	0.98	3721.96	0.04	0.72	48.71	21.97	5.93	0.39	0.19
S. D.	10.38	0.82	0.72	0.73	0.05	7493.92	0.11	0.45	18.33	15.85	9.97	0.49	0.40
Obs.	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98

図３：分析モデル

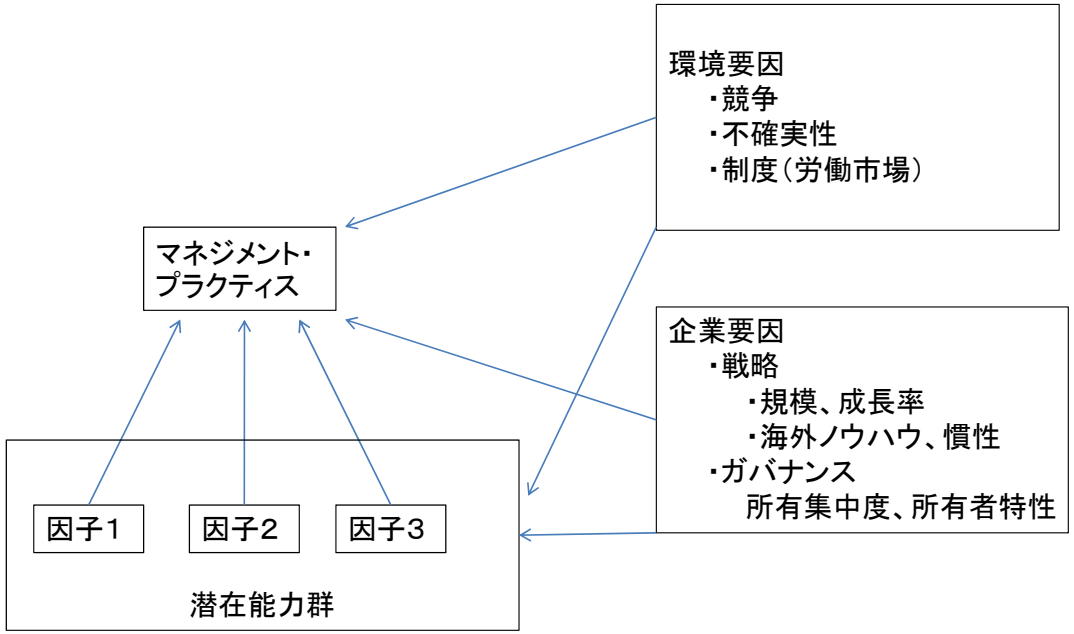

環境要因
・競争
・不確実性
・制度（労働市場）
マネジメント・
プラクティス
企業要因
・戦略
・規模、成長率
・海外ノウハウ、慣性
・ガバナンス
所有集中度、所有者特性
因子1
因子2
因子3
潜在能力群

表 8：全サンプルの分析結果

	(1) *score*	(2) *fac1_1*	(3) *fac2_1*	(4) *fac3_1*	(5) *score*	(6) *fac1_1*	(7) *fac2_1*	(8) *fac3_1*
FIRMLERNER	19.64	2.52**	−1.02	1.00	19.63*	2.17**	−0.77	1.02
	(1.64)	(2.43)	(−1.09)	(1.23)	(1.66)	(2.07)	(−0.80)	(1.26)
FIRMSALES_CV	−3.75	−0.10	−0.01	−0.58	−3.95	0.23	−0.15	−0.63
	(−0.64)	(−0.20)	(−0.03)	(−1.46)	(−0.67)	(0.43)	(−0.31)	(−1.56)
EMP_CV	1.56	0.21	−0.05	0.26	3.08	0.27	0.09	0.29
	(0.37)	(0.59)	(−0.16)	(0.90)	(0.72)	(0.72)	(0.27)	(0.99)
TOTALEMP	2.67E−04*	3.91E−06	−3.06E−06	1.96E−05**	2.01E−04	2.83E−07	−2.05E−06	1.48E−05
	(1.92)	(0.32)	(−0.28)	(2.08)	(1.44)	(0.02)	(−0.18)	(1.54)
AGE	−0.06**	−1.85E−03	−1.87E−03	−3.51E−03*	−0.05*	−8.54E−04	−2.17E−03	−2.64E−03
	(−2.06)	(−0.75)	(−0.83)	(−1.81)	(−1.67)	(−0.33)	(−0.93)	(−1.33)
SALESGR	9.58**	−0.24	0.65**	0.68**	11.00***	−0.23	0.59*	0.81***
	(2.28)	(−0.67)	(1.97)	(2.38)	(2.58)	(−0.62)	(1.71)	(2.79)
FOREIGN_D	6.28***	0.43***	0.06	0.24***	6.65***	0.40***	0.06	0.29***
	(4.48)	(3.55)	(0.51)	(2.57)	(4.67)	(3.13)	(0.56)	(2.95)
INDLERNER	−3.30	−4.98**	2.82	1.10				
	(−0.14)	(−2.44)	(1.53)	(0.69)				
INDSALES_CV	1.91	−0.04	0.27	0.10				
	(0.32)	(−0.07)	(0.58)	(0.26)				
Industry Dummy					included	included	included	included
Cons	47.64**	2.30	−1.67	−1.95	44.37***	−2.14**	0.82	−0.94
	(2.00)	(1.12)	(−0.90)	(−1.21)	(3.83)	(−2.08)	(0.88)	(−1.19)
Adj. R-squared	0.06	0.03	1.10E−03	0.03	0.09	0.02	−0.03	0.05
NOB	551	551	551	551	555	555	555	555

括弧内は t 値
有意水準は、＊：10%、＊＊：5%、＊＊＊：１%

表 9：製造業サンプルの分析結果

manufacturing	(1)' *score*	(2)' *fac1_1*	(3)' *fac2_1*	(4)' *fac3_1*	(5)' *score*	(6)' *fac1_1*	(7)' *fac2_1*	(8)' *fac3_1*
FIRMLERNER	15.10	1.82	−0.99	0.27	10.07	1.97	−1.04	−0.37
	(0.75)	(1.08)	(−0.65)	(0.19)	(0.50)	(1.11)	(−0.65)	(−0.26)
FIRMSALES_CV	−10.92	0.22	−0.43	−0.84	−11.52	0.16	(−0.69)	−0.73
	(−1.26)	(0.30)	(−0.65)	(−1.39)	(−1.31)	(0.20)	−0.31	(−1.17)
EMP_CV	18.08*	0.36	0.73	0.98	17.64*	0.54	0.75	0.83
	(1.96)	(0.47)	(1.05)	(1.54)	(1.95)	(0.68)	(1.06)	(1.30)
TOTALEMP	1.48E−04	−6.94E−06	−3.28E−06	1.74E−05	1.01E−04	−8.40E−06	−9.09E−07	1.22E−05
	(0.96)	(−0.54)	(−0.28)	(1.63)	(0.66)	(−0.63)	(−0.08)	(1.14)
AGE	−0.09*	−2.46E−03	−8.02E−04	−0.01*	−0.07	−1.05E−04	−1.96E−03	−5.59E−03
	(−1.72)	(−0.58)	(−0.21)	(−1.90)	(−1.36)	(−0.02)	(−0.50)	(−1.58)
SALESGR	7.36	−0.12	0.81*	0.28	9.71*	−0.05	0.67	0.42
	(1.28)	(−0.24)	(1.85)	(0.70)	(1.65)	(−0.10)	(1.44)	(1.02)
FOREIGN_D	6.62***	0.58***	0.05	0.24	7.23***	0.56***	0.06	0.30*
	(3.02)	(3.19)	(0.28)	(1.58)	(3.24)	(2.84)	(0.35)	(1.92)
INDLERNER	−6.12	2.06	1.07	−2.09				
	(−0.15)	(0.59)	(0.34)	(−0.73)				
INDSALES_CV	4.49	0.01	0.01	0.51				
	(0.64)	(0.03)	(0.01)	(1.05)				
Industry Dummy					included	included	included	included
Cons	56.03	−3.75	−0.03	1.87	54.15***	−2.02	1.06	0.48
	(1.36)	(−1.09)	(−0.01)	()0.66)	(2.73)	(−1.16)	(0.68)	(0.34)
Adj. R-squared	0.06	0.02	−1.42E−02	0.02	0.11	−0.02	−0.03	0.05
NOB	191	191	191	191	193	193	193	193

括弧内は t 値
有意水準は、＊：10%、＊＊：5%、＊＊＊：１%

表 10：サービス業サンプルの分析結果

service	(1)" *score*	(2)" *fac1_1*	(3)" *fac2_1*	(4)" *fac3_1*	(5)" *score*	(6)" *fac1_1*	(7)" *fac2_1*	(8)" *fac3_1*
FIRMLERNER	22.20	2.71**	−0.95	1.40	23.97	2.27*	−0.75	1.46
	(1.48)	(2.06)	(−0.79)	(1.39)	(1.64)	(1.71)	(−0.63)	(1.47)
FIRMSALES_CV	−1.01	3.01E−02	0.02	−0.59	1.65	0.05	0.10	−0.64
	(−0.12)	(0.04)	(0.02)	(−1.03)	(0.20)	(0.07)	(0.14)	(−1.14)
EMP_CV	−2.94	0.25	−0.21	−0.03	−1.73	0.13	−0.17	−0.01
	(−0.61)	(0.60)	(−0.55)	(−0.10)	(−0.35)	(0.31)	(−0.46)	(−0.02)
TOTALEMP	9.66E−04***	3.44E−05	−4.03E−06	5.49E−05**	8.16E−04**	3.54E−05	−7.46E−06	5.62E−05**
	(2.63)	(1.07)	(−0.14)	(2.24)	(2.25)	(1.10)	(−0.26)	(2.32)
AGE	−0.05	−8.70E−04	−4.08E−03	−1.32E−03	−0.03	−4.84E−03	−1.87E−03	−5.17E−04
	(−1.35)	(−0.26)	(−1.32)	(−0.51)	(−0.89)	(−1.50)	(−0.65)	(0.21)
SALESGR	9.98	−0.53	0.39	1.15***	10.80*	−0.62	0.49	1.13***
	(1.58)	(−0.96)	(0.77)	(2.73)	(1.72)	(−1.12)	(0.97)	(2.70)
FOREIGN_D	5.50***	0.25	0.07	0.25**	5.88***	0.29*	0.05	0.24*
	(2.87)	(1.49)	(0.46)	(1.97)	(3.04)	(1.70)	(0.34)	(1.90)
INDLERNER	−14.44	−13.07***	7.71**	1.45				
	(−0.36)	(−3.72)	(2.41)	(0.54)				
INDSALES_CV	−5.65	−2.60*	2.02*	−0.03				
	(−0.37)	(−1.94)	(1.65)	(−0.03)				
Industry Dummy					included	included	included	included
Cons	55.53	10.04***	−6.49**	−2.77	39.18***	−2.14*	0.79	−1.46
	(1.36)	(2.81)	(−1.99)	(−1.02)	(2.73)	(−1.65)	(0.68)	(−1.50)
Adj. R-squared	0.06	0.05	−3.00E−04	0.04	0.09	0.01	−0.01	0.05
NOB	360	360	360	360	362	362	362	362

括弧内は t 値
有意水準は、＊：10%、＊＊：5%、＊＊＊：１%

表 11：上場企業サンプルの分析結果（1）

	(9) *score*	(10) *fac1_1*	(11) *fac2_1*	(12) *fac3_1*	(13) *score*	(14) *fac1_1*	(15) *fac2_1*	(16) *fac3_1*
FIRMLERNER	46.53** (2.15)	3.00 (1.62)	0.18 (0.11)	2.22 (1.31)	43.29* (1.93)	2.68 (1.37)	0.30 (0.19)	2.33 (1.33)
SALESGR	11.18 (0.93)	−0.99 (−0.96)	0.62 (0.71)	0.87 (0.92)	10.40 (0.86)	−1.14 (−1.08)	0.68 (0.78)	0.89 (0.94)
TOTALEMP	1.05E−04 (0.67)	−2.48E−07 (−0.02)	−5.80E−06 (−0.51)	6.58E−06 (0.53)	8.91E−05 (0.57)	−3.38E−06 (−0.25)	−4.50E−06 (−0.40)	6.94E−06 (0.57)
AGE	−0.07 (−0.79)	−1.23E−03 (−0.16)	−7.71E−03 (−1.17)	2.52E−03 (0.35)	−0.11 (−1.28)	−0.01 (−0.95)	−0.01 (−0.82)	3.68E−03 (0.53)
FOREIGN_D	3.64 (1.36)	0.33 (1.43)	−0.15 (−0.76)	0.11 (0.53)	3.22 (1.20)	0.27 (1.14)	−0.12 (−0.63)	0.12 (0.59)
OWNER1	0.08 (0.92)	0.01* (1.91)	−0.01 (−0.93)	−2.09E−03 (−0.30)				
MANAGEMENT					−0.05 (−0.35)	−2.35E−03 (−0.19)	8.80E−04 (0.08)	2.00E−03 (0.18)
Industry Dumm	included	included	included	included	included	included	included	included
Cons	22.27 (0.91)	−2.67 (−1.28)	−0.75 (−0.42)	−1.89 (−0.99)	30.39 (1.17)	−1.70 (−0.74)	−1.14 (−0.60)	−2.15 (−1.05)
Adj. R-squared	0.15	2.60E−03	0.07	−0.07	0.14	−0.05	0.05	−0.07
NOB	98	98	98	98	98	98	98	98

括弧内は t 値
有意水準は、＊：10%、＊＊：5%、＊＊＊：１%

表 12：上場企業サンプルの分析結果（２）

	(17) *score*	(18) *fac1_1*	(19) *fac2_1*	(20) *fac3_1*	(21) *score*	(22) *fac1_1*	(23) *fac2_1*	(24) *fac3_1*
FIRMLERNER	46.94**	2.44	0.65	2.50	32.36	1.75	−0.11	1.65
	(2.10)	(1.25)	(0.40)	(1.43)	(1.46)	(0.90)	(−0.07)	(0.93)
SALESGR	10.65	−1.20	0.75	0.94	9.46	−1.21	0.65	0.85
	(0.88)	(−1.14)	(0.86)	(0.99)	(0.81)	(−1.17)	(0.75)	(0.91)
TOTALEMP	9.01E−05	−4.26E−06	−3.58E−06	7.61E−06	1.26E−04	−3.68E−07	−3.28E−06	8.93E−06
	(0.58)	(−0.31)	(−0.32)	(0.62)	(0.82)	(−0.03)	(−0.29)	(0.73)
AGE	−0.10	−0.01	−3.77E−03	4.37E−03	−0.15*	−0.01	−0.01	1.15E−03
	(−1.10)	(−1.08)	(−0.60)	(0.64)	(−1.75)	(−1.40)	(−1.06)	(0.17)
FOREIGN_D	3.23	0.29	−0.14	0.11	4.03	0.33	−0.10	0.15
	(1.21)	(1.23)	(−0.74)	(0.52)	(1.54)	(1.42)	(−0.53)	(0.74)
FAMILY	0.73	−0.14	0.16	0.10				
	(0.30)	(−0.67)	(0.94)	(0.55)				
FOUNDER					−6.38*	−0.50*	−0.19	−0.30
					(−1.91)	(−1.72)	(−0.76)	(−1.13)
Industry Dumm	included	included	included	included	included	included	included	included
Cons	24.31	−1.37	−1.64	−2.37	46.38*	−0.31	−0.50	−1.09
	(0.96)	(−0.62)	(−0.90)	(−1.19)	(1.82)	(−0.14)	(−0.27)	(−0.54)
Adj. R-squared	0.14	−0.01	0.07	−0.07	0.19	0.01	0.06	−0.05
NOB	98	98	98	98	98	98	98	98

括弧内は t 値
有意水準は、＊：10%、＊＊：5%、＊＊＊：１%

表 13：分析結果のまとめ

	全サンプル				製造業	サービス業	上場企業
	マネジメント・プラクティス *score*	変革実行力 *fac1_1*	結果チェック力 *fac2_1*	適正評価力 *fac3_1*	マネジメント・プラク *score*	マネジメント・プラク *score*	マネジメント・プラク *score*
環境要因							
FIRMLERNR		＋					
INDLERNER		－					
企業の売上変動							
産業の売上変動							
従業員数の変動					＋		
企業戦略要因							
従業員数	＋			＋		＋	
企業年齢	－			－	－		
売上成長率	＋		＋	＋			
外資所有ダミー	＋	＋		＋	＋	＋	
ガバナンス要因							
最大株主持株比率							
経営者持株比率							
同族経営ダミー							
創業者ダミー							－

＋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。
全サンプル、製造業サンプル、サービス業サンプルについては、産業ダミーを含まないモデルの結果を反映している。
上場企業サンプルでは、環境要因や企業戦略要因の諸変数はコントロールなので、ガバナンス要因の変数の結果だけが示されている。