

**令和 3 年度中小企業実態調査委託費
中小企業の経営力及び組織に
関する調査研究
報告書**

2022 年 3 月

株式会社帝国データバンク

目 次

内容

I. 事業概要	3
1.1 事業背景	3
1.2 調査目的	3
II. 事業内容	4
2.1 先行研究等の引用	4
2.2 アンケート調査概要	7
2.3 アンケート調査結果	8
1. 中小企業経営者の特徴について	8
2. 経営者自身の経営力を高めるための学習・取組	17
3. 経営者に求められる知識・スキル	27
4. 従業員の能力開発に対する経営者の意識	30
5. 人事評価制度、給与体系、福利厚生施策	51
6. 組織の柔軟性と外部人材の有効活用	63
III. 本調査のまとめ	73
3.1 Q4-1 から見た経営者に求められる知識・スキル	73
① 経営者に求められる知識・スキルの分類	73
② 6 つの共通因子の関係	75
③ 経営者の知識・スキルと売上高増加率の関係	76
④ 経営者の知識・スキルと経営行動、人材育成への投資額の関係性	77
3.2 従業員の能力開発に対する経営者の意識に関するまとめ	82
3.3 人事評価制度、給与体系、福利厚生施策に関するまとめ	83
3.4 組織の柔軟性と外部人材の活用に関するまとめ	83
IV. 付録	85
【参考資料】 アンケート調査票	85
【参考資料】 因子分析とは	100

I. 事業概要

1.1 事業背景

近年、新型コロナウイルス感染症や自然災害、海外情勢など様々な事業リスクが顕在化し、我が国の中小企業を取り巻く環境は複雑化している。中小企業経営者はこのような不確実性の高い事業環境の中、従来以上に適切な経営判断を下しながら事業運営にあたる必要に迫られている。このような事業環境においては、様々な経営課題の中から優先的に取り組むべき経営課題を的確に認識し、組織を柔軟に配置しつつ従業員の潜在能力を最大限に引き出しながら課題解決に向けて経営資源を有効活用することが重要である。

こうした中、中小企業経営者の属性や思考、組織配置や能力開発に関わる取組等について調査・分析し、不確実性が高い事業環境の中で中小企業が経営課題を的確に認識し、解決していくために必要な経営者の資質や有用な取組等について明らかにし、中小企業の経営力強化に向けた政策立案につなげていくことが重要である。

1.2 調査目的

中小企業における経営者の属性や思考の動向や組織配置や能力開発の現状を把握し、今後の中小企業政策の企画立案や2022年版中小企業白書・小規模企業白書の作成に向けた基礎資料とすること等を目的とする。

Ⅱ．事業内容

2.1 先行研究等の引用

調査を設計するにあたり、以下の論文を参考とした。

タイトル	著者
人事思想および施策・制度の相互作用と企業業績の関係	白石 久喜 リクルートワークス研究所・研究員
戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション	竹内 規彦 早稲田大学大学院教授
人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性:HRM施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例	東京理科大学経営学部 竹内 規彦 川口短期大学ビジネスキャリア開発学科 竹内 倫和 日本大学商学部 外島 裕
人的資源管理施策が職務パフォーマンスに与える影響 ー組織コミットメントの媒介効果と個人-職務適合の調整効果ー	高知県立大学 福間 隆康
戦略に対応したHRMの有効性 ー戦略的人的資源管理の理論的枠組ー	奥寺 葵
中小企業における人材育成（企業内研修の事例研究）	佐藤 俊一 佐藤マネジメントコンサルティングオフィス
人事の成果は企業の生産性を高める ー「人材マネジメント調査2015」の定量分析ー	久米 功一 リクルートワークス研究所・主任研究員/主任アナリスト
人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上 Vol.1/Vol.2	慶應義塾大学大学院経営管理研究科特任教授 岩本 隆(一般社団法人 日本パブリックアフェアーズ協会 理事)
人事方針と人事施策の関係が企業成長に及ぼす影響	立正大学 西岡 由美
従業員のモチベーションをめぐる法的課題	土田 道夫 同志社大学教授
日本企業の成果主義的賃金・人事処遇制度における公正性：組織的公正理論の視点から（管理者教育研究グループ）	幸田 浩文 東洋大学経営力創成研究センター 研究員
労働者にとっての仕事の報酬 ー労働者は賃金で報われたいと思っているのか	田中 秀樹 同志社大学准教授
「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」結果	独立行政法人労働政策研究・研修機構（理事長 稲上毅） 情報統計担当部長 久古谷 敏行 主任調査員 野村 かすみ、調査員 才川 智広
「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」（企業調査、労働者調査）	独立行政法人労働政策研究・研修機構（理事長 菅野 和夫） 調査部次長 郡司 正人 調査部主任調査員補佐 荒川 創太
現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究	吉田 佳絵 高野 研一

タイトル	著者
人事評価面談における管理者の行動：仕事のタイプと従業員の面談に対する満足度との関係	柳澤 さおり
日本企業の人的資源管理と生産性 ーインタビュー及びアンケート調査を元にした実証分析ー	宮川 努 経済産業研究所
HRMと企業業績との関係 ービジネス戦略と組織風土の調整効果ー	咸 恵 善

<人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上（岩本）から要約>

中小企業にとって、人材の確保は困難な経営課題のひとつであるが、この問題を解決するために適切な人事評価制度を導入することで、以下の効果が見込まれる。

- ・労使間での情報の非対称性を是正し、公正な関係性を構築
- ・目標意識の高まり・従業員の能力伸長による生産性の向上

また、具体的な人事制度導入のメリットについて、下記の調査分析を行った。

① 賃金決定方法の開示の必要性と効果

- ・同一労働同一賃金の実現に向け、客観的な賃金規定が策定されるために、各企業が労使間で合意をとり、社内で公開することが重要である。
- ・中小企業へのアンケート調査結果において、賃金決定方法を開示すると事業の効率が上がることが示された。

② 人事評価制度と昇給/生産性向上の因果関係

人事評価制度の導入は、昇給への影響及び生産性向上において、ある一定の効果（相関がある）ことを検証した。

<HRM と企業業績との関係－ビジネス戦略と組織風土の調整効果－（咸）から要約>

これまでの研究から HRM と企業業績間には正の関係が見出されているが、HRM と企業業績との関係を説明する観点としては、普遍的な観点とコンティンジェンシー観点がある。前者は、特定の HRM 施策は組織環境に関係なく普遍的な効果があると主張しており、後者は HRM が戦略と適合する場合、企業業績が増加し、そうでない場合、業績が低下するという仮説を支持している。

本論文では、HRM システムは人的資本を高める HRM システムに近似するもので、その構成要素は採用・配置、トレーニング、評価及び報酬として、以下の 3 つの仮説をアンケート調査の結果より検証している。

仮説 1：探索志向戦略が人的資本を高める HRM システムと組織業績間の関係をより強くする

仮説 2：人的資本を高める HRM と企業業績との関係は、望ましい組織風土が存在するときより強い

仮説 3：HRM が戦略と適合すると同時に、望ましい企業風土が存在するとき、HRM と企業業績との関係はより強い

分析の結果、以下の結果を得ている。

- ① 人的資本を高める HRM システムは相対的企業業績に優位な正の効果を与えている
- ② 探索型戦略を追求する企業のみにおいて、戦略と HRM システムの有意な負の交互作用効果が確認でき、仮説 1 が部分的に支持された
- ③ トレーニングのみにおいて、組織風土とトレーニングの有意な負の交互作用が確かめられ、仮説 2 も部分的に支持された
- ④ 戦略、組織風土および HRM システムの有意な正の交互作用効果が確認でき、仮説 3 は支持された
- ⑤ 人的資本を高める HRM システムの相対的企業業績に対する主効果が見出され、HRM と企業業績の関係について普遍的アプローチを支持する結果となった

＜人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性（竹内・竹内・外島）から要約＞
本論文では階層線形モデルによるマルチレベル分析を行うことによって、これまでほとんど検討されてこなかった組織間の分散及び個人間の分散の双方を考慮した上で、組織レベルの HRM 施策や組織風土が従業員個人の態度・行動にいかなる影響を及ぼしているかについて検討を行っている。

分析の結果、以下の結果を得ている。

- ① 階層線形モデルを用いることによって、従業員のコミットメント及び離転職意思に対して、個人間の差異だけで説明できない組織間の差異の影響を確認した
- ② 従業員の態度・行動に対する組織レベルの HRM 施策の影響に関して、HRM 施策が有意な影響力を有していることが確認された
- ③ いくつかの HRM 施策が従業員コミットメント及び離転職意思に対して有意な影響力を与えていることが確認された

以上から、本事業のメインテーマである、企業の成長に経営者自身のどのような特性、知識・スキルが関係しているのかと合わせ、下記の仮説を立てて本事業を実施する。

- ① 企業の成長には適切な人事制度導入の効果があるのではないか
- ② HRM システム（採用・配置、トレーニング、評価および報酬）と企業業績には相関がみられるのではないか

2.2 アンケート調査概要

調 査 期 間 : 2021 年 11 月～2021 年 12 月

調 査 方 法 : 郵送による調査票の配布・回収、Web による回収

対象エリア : 全国

調査対象数 : 20,000 件 (※¹)

回 収 数 : 4,341 件 (回収率 21.7%)

※¹ 株式会社帝国データバンクの保有する企業情報データベースから以下の条件で抽出した 20,000 件を対象とした。

- ・決算書の収録状況：2020 年度の決算書収録がある
- ・企業規模：中小企業（中小企業基本法に則る）
- ・従業員数：5 人以上

<対象先の業種割合>

業種分類	総計	01_5～20人	02_21～50人	03_51～100人	04_101人以上
01_建設業	2,500	625	625	625	625
02_製造業	6,000	1,500	1,500	1,500	1,500
03_情報通信業	1,300	350	350	350	250
04_運輸、郵便業	1,200	300	300	300	300
05_卸売業	3,000	750	750	750	750
06_小売業	2,000	650	650	350	350
07_不動産、物品賃貸業	1,000	250	250	250	250
08_学術研究、専門・技術サービス /教育、学習支援/医療、福祉 /サービス業（他に分類されないもの）	2,000	500	500	500	500
09_宿泊業、飲食サービス業	500	140	160	100	100
10_生活関連サービス業、娯楽業	500	130	130	120	120
総計	20,000	5,195	5,215	4,845	4,745

<備考>

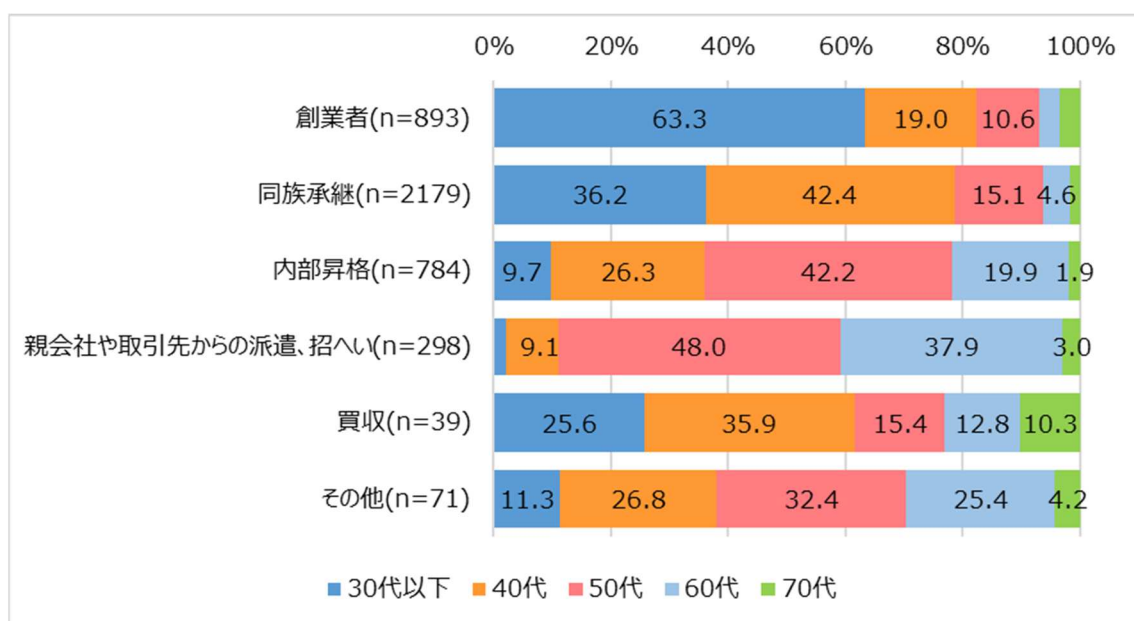
- ・構成比に関しては、小数点第 2 位を四捨五入して計算しているため、合計が 100%にならない場合がある。
- ・複数回答の場合、回答した事業所数（n 数）に対する割合を示しているため、構成比の合計が 100%を超えることがある。

2.3 アンケート調査結果

1. 中小企業経営者の特徴について

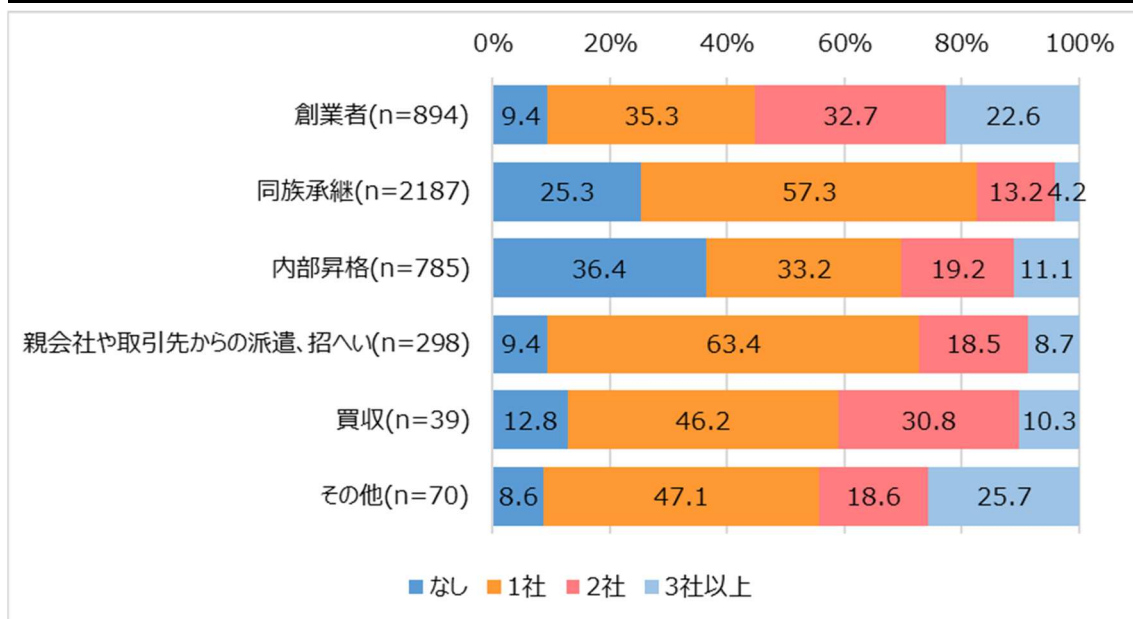
(1) 就任経緯別に見た、経営者に就任した年齢

		合計	代表者就任年齢				
			30代以下	40代	50代	60代	70代
全体		4264	1453	1360	928	425	98
		100.0	34.1	31.9	21.8	10.0	2.3
経営者の就任経緯	創業者	893	565	170	95	33	30
		100.0	63.3	19.0	10.6	3.7	3.4
	同族承継	2179	788	924	330	100	37
		100.0	36.2	42.4	15.1	4.6	1.7
	内部昇格	784	76	206	331	156	15
		100.0	9.7	26.3	42.2	19.9	1.9
	親会社や取引先からの派遣、招へい	298	6	27	143	113	9
		100.0	2.0	9.1	48.0	37.9	3.0
	買収	39	10	14	6	5	4
		100.0	25.6	35.9	15.4	12.8	10.3
	その他	71	8	19	23	18	3
		100.0	11.3	26.8	32.4	25.4	4.2



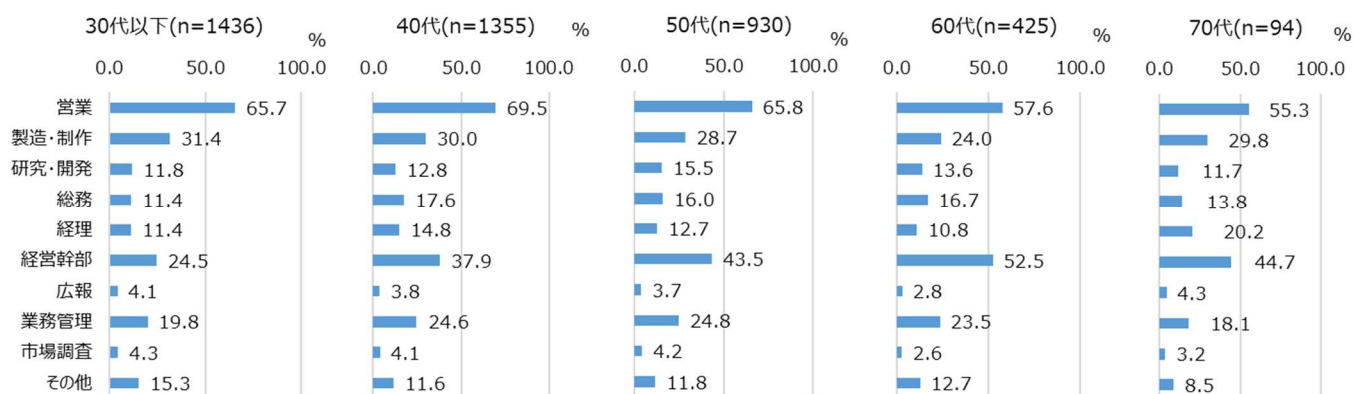
(2) 就任経緯別に見た、経営者就任前の他企業での勤務経験

		合計	経営者就任前の他社企業での勤務経験社数			
			なし	1社	2社	3社以上
全体		4273 100.0	962 22.8	2071 48.3	812 18.9	428 10.0
経営者の就任経緯	創業者	894 100.0	84 9.4	316 35.3	292 32.7	202 22.6
	同族承継	2187 100.0	553 25.3	1254 57.3	289 13.2	91 4.2
	内部昇格	785 100.0	286 36.4	261 33.2	151 19.2	87 11.1
	親会社や取引先からの派遣、招へい	298 100.0	28 9.4	189 63.4	55 18.5	26 8.7
	買収	39 100.0	5 12.8	18 46.2	12 30.8	4 10.3
	その他	70 100.0	6 8.6	33 47.1	13 18.6	18 25.7



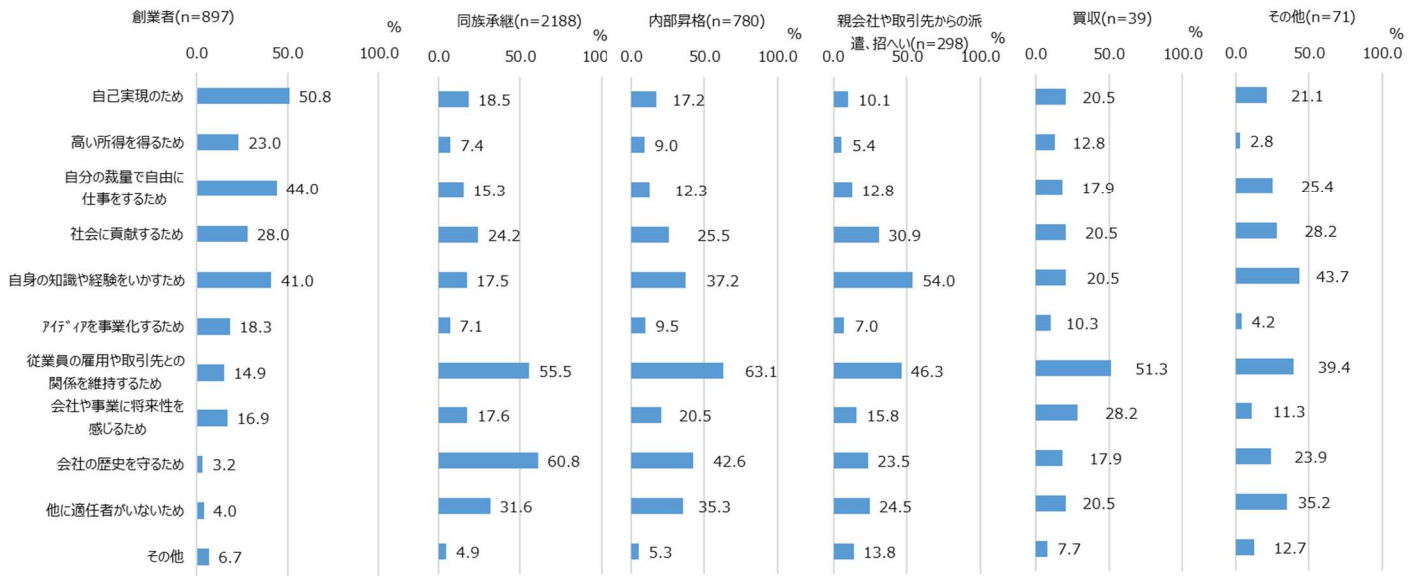
(3) 就任時の年齢別に見た、経営者就任前に経験した領域

		合計	経営者就任前に経験した領域										
			営業	製造・制作	研究・開発	総務	経理	経営幹部	広報	業務管理	市場調査	その他	
全体		4240 100.0	2794 65.9	1254 29.6	555 13.1	636 15.0	547 12.9	1535 36.1	160 3.8	967 22.8	170 4.0	548 12.9	
代表者就任年齢	30代以下	1436 100.0	943 65.7	451 31.4	169 11.8	164 11.4	163 11.4	352 24.5	59 4.1	285 19.8	62 4.3	219 15.3	
		1355 100.0	942 69.5	406 30.0	173 12.8	239 17.6	201 14.8	513 37.9	51 3.8	334 24.6	55 4.1	157 11.6	
	40代	930 100.0	612 65.8	267 28.7	144 15.5	149 16.0	118 12.7	405 43.5	34 3.7	231 24.8	39 4.2	110 11.8	
		425 100.0	245 57.6	102 24.0	58 13.6	71 16.7	46 10.8	223 52.5	12 2.8	100 23.5	11 2.6	54 12.7	
	50代	94 100.0	52 55.3	28 29.8	11 11.7	13 13.8	19 20.2	42 44.7	4 4.3	17 18.1	3 3.2	8 8.5	
		60代											
	60代												
	70代												



(4) 就任経緯別に見た、経営者に就任した動機

		合計	経営者に就任した動機											
			自己実現のため	高い所得を得るため	自分の裁量で自由に仕事をするため	社会に貢献するため	自身の知識や経験をいかすため	アイデアを事業化するため	従業員の雇用や取引先との関係を維持するため	会社や事業に将来性を感じるため	会社の歴史を守るため	他に適任者がいないため	その他	
全体		4273 100.0	1048 24.5	461 10.8	888 20.7	1100 25.7	1241 29.0	421 9.9	2027 47.5	763 17.8	1786 41.8	1109 26.0	262 6.1	
経営者の就任経緯	創業者	897 100.0	456 50.8	206 23.0	395 44.0	251 28.0	368 41.0	164 18.3	134 14.9	152 16.9	29 3.2	36 4.0	60 6.7	
	同族承継	2188 100.0	405 18.5	162 7.4	334 15.3	530 24.2	383 17.5	155 7.1	1215 55.5	385 17.6	1331 60.8	692 31.6	108 4.9	
	内部昇格	780 100.0	134 17.2	70 9.0	96 12.3	199 25.5	290 37.2	74 9.5	492 63.1	160 20.5	332 42.6	275 35.3	41 5.3	
	親会社や取引先からの派遣、招へい	298 100.0	30 10.1	16 5.4	38 12.8	92 30.9	161 54.0	21 7.0	138 46.3	47 15.8	70 23.5	73 24.5	41 13.8	
	買収	39 100.0	8 20.5	5 12.8	7 17.9	8 20.5	8 20.5	4 10.3	20 51.3	11 28.2	7 17.9	8 20.5	3 7.7	
	その他	71 100.0	15 21.1	2 2.8	18 25.4	20 28.2	31 43.7	3 4.2	28 39.4	8 11.3	17 23.9	25 35.2	9 12.7	



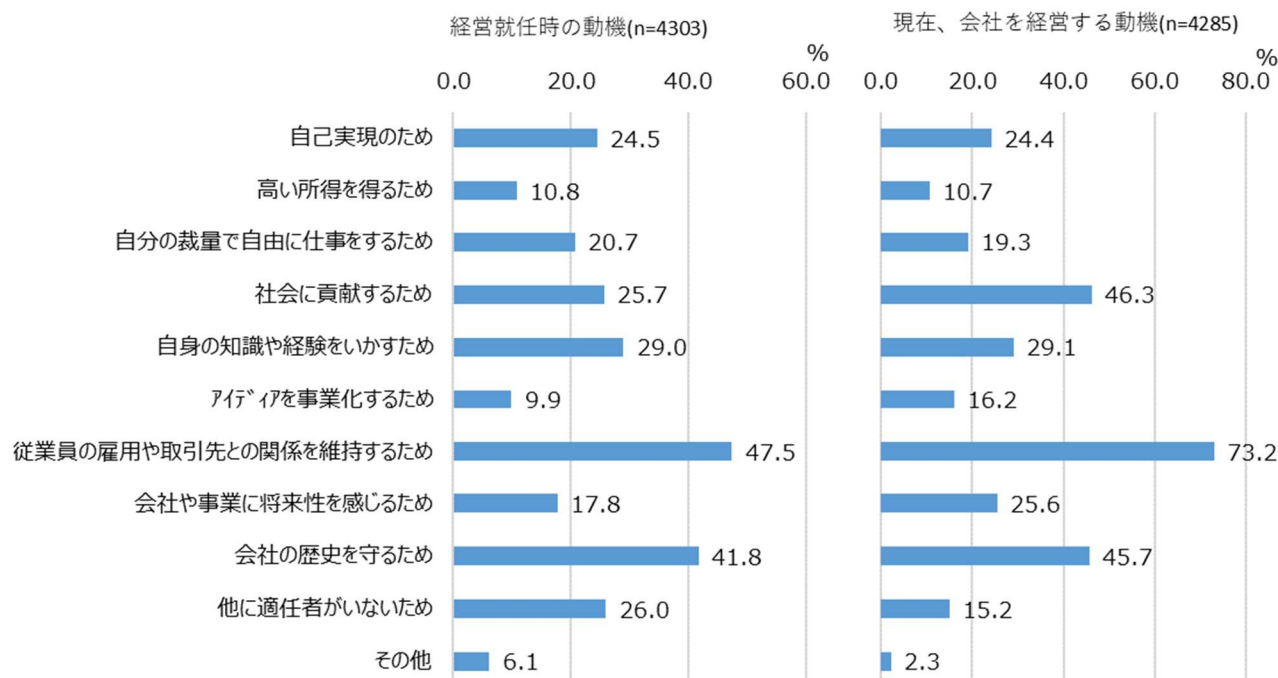
(5) 経営者就任時の動機と現在、会社を経営する動機

経営就任時の動機	n	%
自己実現のため	1056	24.5
高い所得を得るため	463	10.8
自分の裁量で自由に仕事をするため	891	20.7
社会に貢献するため	1104	25.7
自身の知識や経験をいかすため	1247	29.0
アイデアを事業化するため	425	9.9
従業員の雇用や取引先との関係を維持するため	2042	47.5
会社や事業に将来性を感じるため	766	17.8
会社の歴史を守るため	1797	41.8
他に適任者がいないため	1117	26.0
その他	263	6.1
全体	4303	100.0

累計 (n)	累計 (%)
11171	259.6

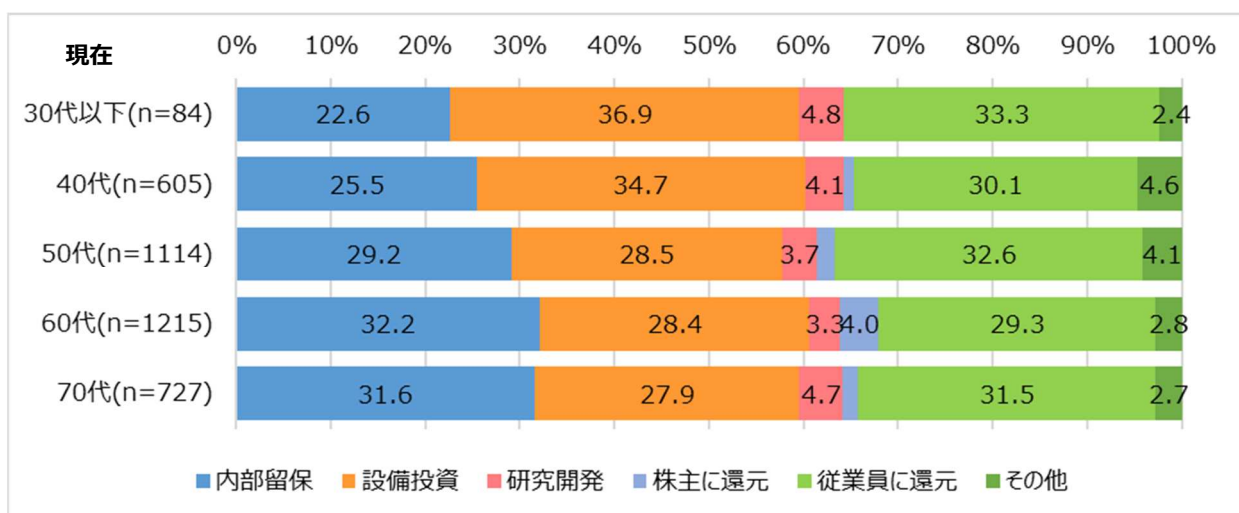
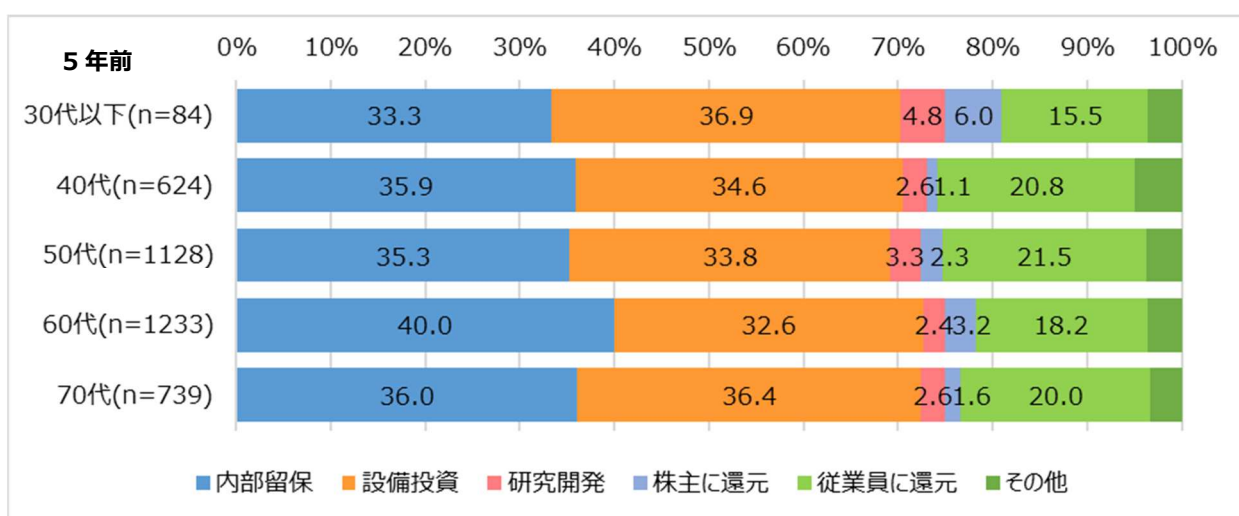
現在、会社を経営する動機	n	%
自己実現のため	1045	24.4
高い所得を得るため	458	10.7
自分の裁量で自由に仕事をするため	825	19.3
社会に貢献するため	1986	46.3
自身の知識や経験をいかすため	1249	29.1
アイデアを事業化するため	695	16.2
従業員の雇用や取引先との関係を維持するため	3135	73.2
会社や事業に将来性を感じるため	1097	25.6
会社の歴史を守るため	1959	45.7
他に適任者がいないため	651	15.2
その他	100	2.3
不明	56	
全体	4285	100.0

累計 (n)	累計 (%)
13200	308.1

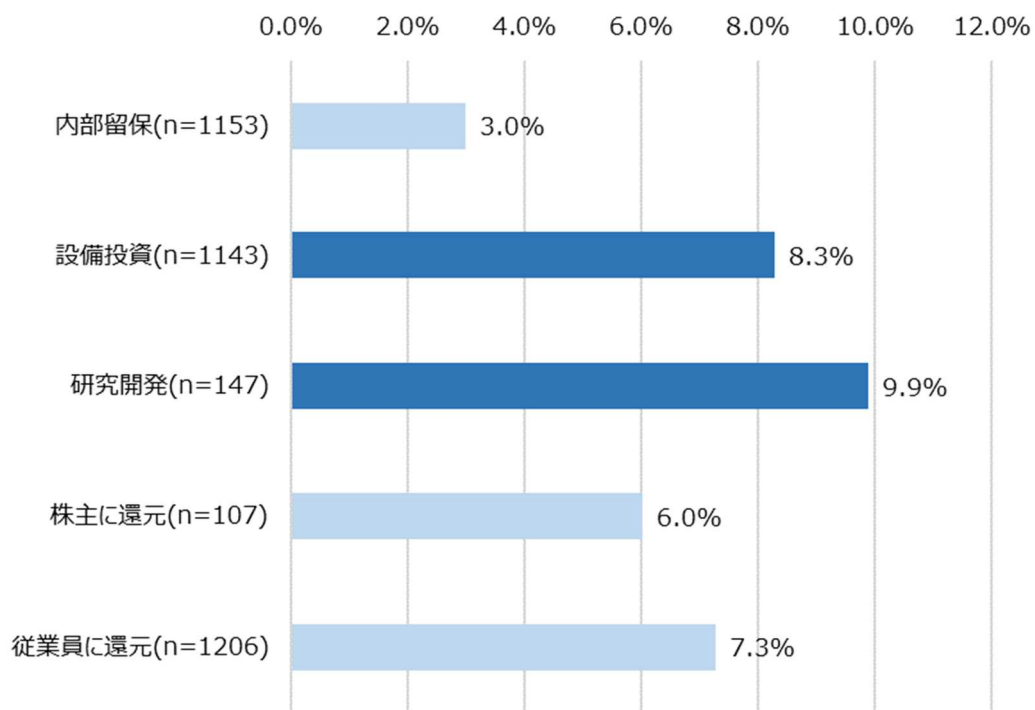


(6) 経営者の年齢別に見た、利益の主な使い道（5年前と現在）

	合計	利益の主な使い道:5年前						合計	利益の主な使い道:現在					
		内部留保	設備投資	研究開発	株主に還元	従業員に還元	その他		内部留保	設備投資	研究開発	株主に還元	従業員に還元	その他
全体	4053	1504	1358	110	114	810	157	3990	1180	1175	157	111	1232	135
	100.0	37.1	33.5	2.7	2.8	20.0	3.9	100.0	29.6	29.5	3.9	2.8	30.9	3.4
代表者年齢	30代以下	84	28	31	4	5	13	84	19	31	4	0.0	28	2
		100.0	33.3	36.9	4.8	6.0	15.5	100.0	22.6	36.9	4.8	0.0	33.3	2.4
	40代	624	224	216	16	7	130	605	154	210	25	6	182	28
		100.0	35.9	34.6	2.6	1.1	20.8	100.0	25.5	34.7	4.1	1.0	30.1	4.6
	50代	1128	398	381	37	26	243	1114	325	318	41	21	363	46
		100.0	35.3	33.8	3.3	2.3	21.5	100.0	29.2	28.5	3.7	1.9	32.6	4.1
	60代	1233	493	402	29	40	224	1215	391	345	40	49	356	34
		100.0	40.0	32.6	2.4	3.2	18.2	100.0	32.2	28.4	3.3	4.0	29.3	2.8
70代以上	739	266	269	19	12	148	25	727	230	203	34	12	228	20
		100.0	36.0	36.4	2.6	1.6	20.0	100.0	31.6	27.9	4.7	1.7	31.4	2.8
不明	245	95	59	5	24	52	10	245	61	68	13	23	75	5
	100.0	38.8	62.1	8.5	480.0	216.7	19.2	100.0	24.9	27.8	5.3	9.4	30.6	2.0



(7) 利益の主な使い道別に見た、売上高増加率（中央値）

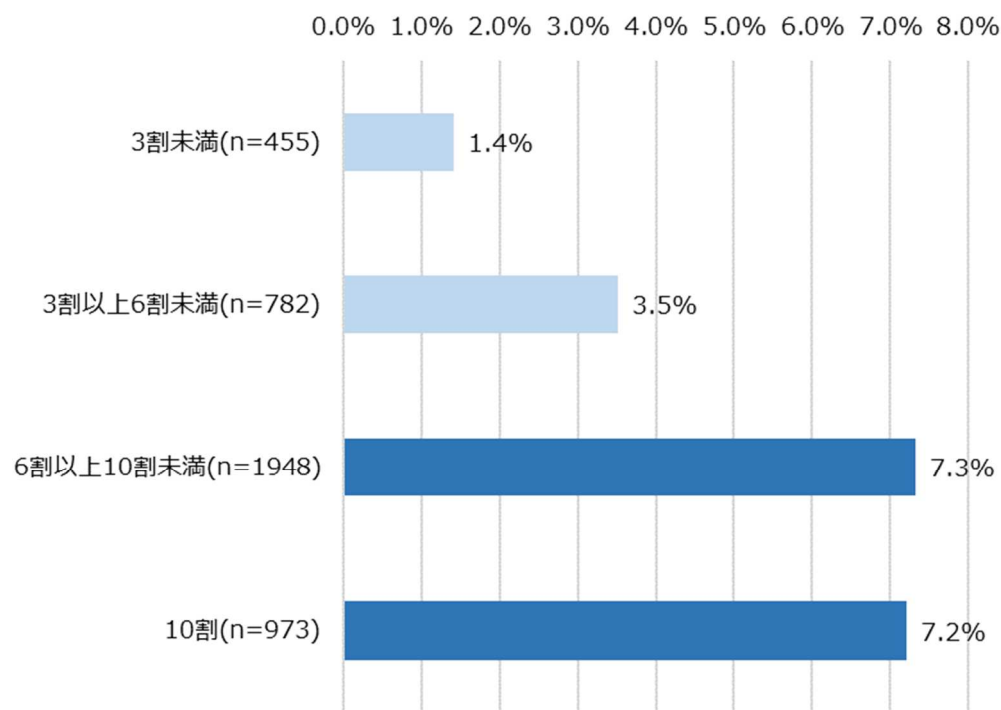


(8) 従業員規模別に見た、経営者の経営・マネジメント業務に充てる時間の比率

		合計	一週間の中で業務にあてる時間の比率:経営・マネジメント業務			
			3割未満	3割以上6割未満	6割以上10割未満	10割
全体		4235 100.0	460 11.0	793 18.8	1983 46.7	999 23.5
従業員区分	5～20人	1376 100.0	276 20.1	366 26.6	535 38.9	199 14.5
	21～50人	1260 100.0	119 9.4	235 18.7	607 48.2	299 23.7
	51～100人	912 100.0	47 5.2	129 14.1	477 52.3	259 28.4
	101人以上	687 100.0	18 2.6	63 9.2	364 53.0	242 35.2



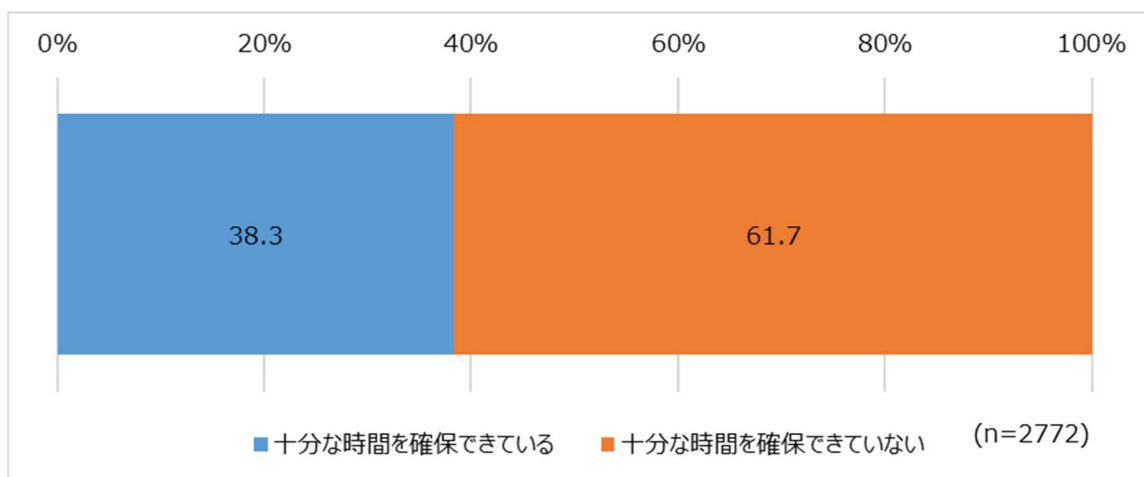
(9) 経営者の経営・マネジメント業務に充てる時間の比率別、売上高増加率（中央値）



2. 経営者自身の経営力を高めるための学習・取組

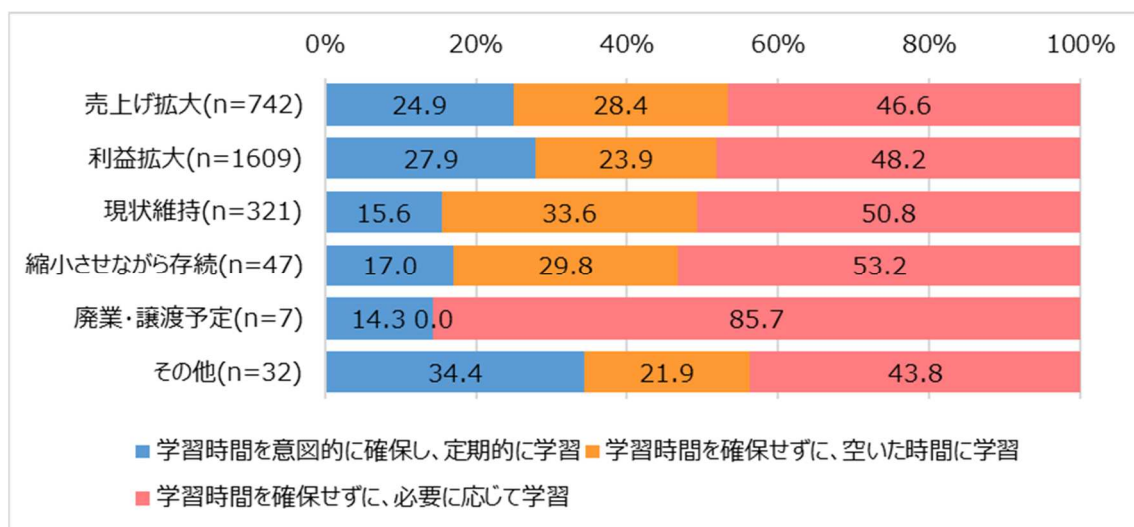
(1) 経営に関する学習時間に対する自己評価

	n	%
十分な時間を確保できている	1063	38.3
十分な時間を確保できていない	1709	61.7
全体	2772	100.0

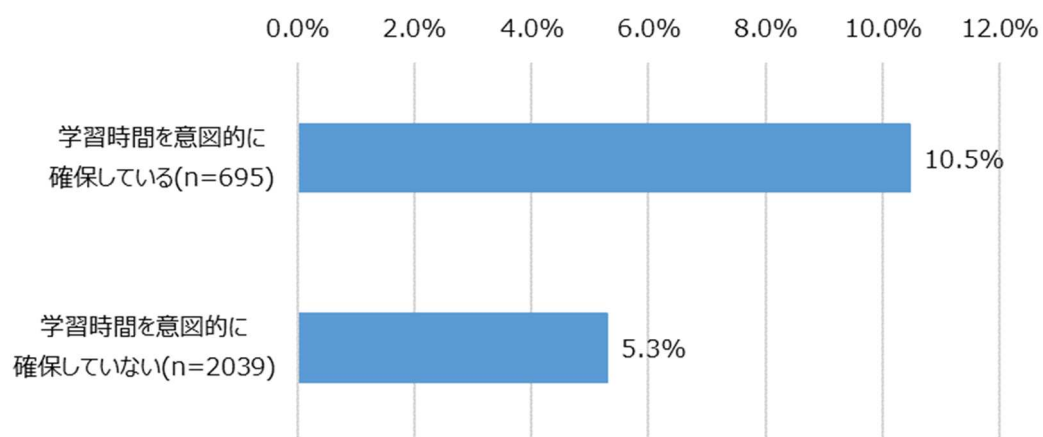


(2) 経営方針別に見た、経営に関する学習時間確保の状況

		合計	経営に関する知識・スキルの習得:学習時間の確保の状況		
			学習時間を意図的に確保し、定期的に学習	学習時間を確保せずに、空いた時間に学習	学習時間を確保せずに、必要に応じて学習
全体		2758 100.0	704 25.6	725 26.2	1329 48.2
経営方針	売上げ拡大	742 100.0	185 24.9	211 28.4	346 46.6
	利益拡大	1609 100.0	449 27.9	385 23.9	775 48.2
	現状維持	321 100.0	50 15.6	108 33.6	163 50.8
	縮小させながら存続	47 100.0	8 17.0	14 29.8	25 53.2
	廃業・譲渡予定	7 100.0	1 14.3	0 0.0	6 85.7
	その他	32 100.0	11 34.4	7 21.9	14 43.8

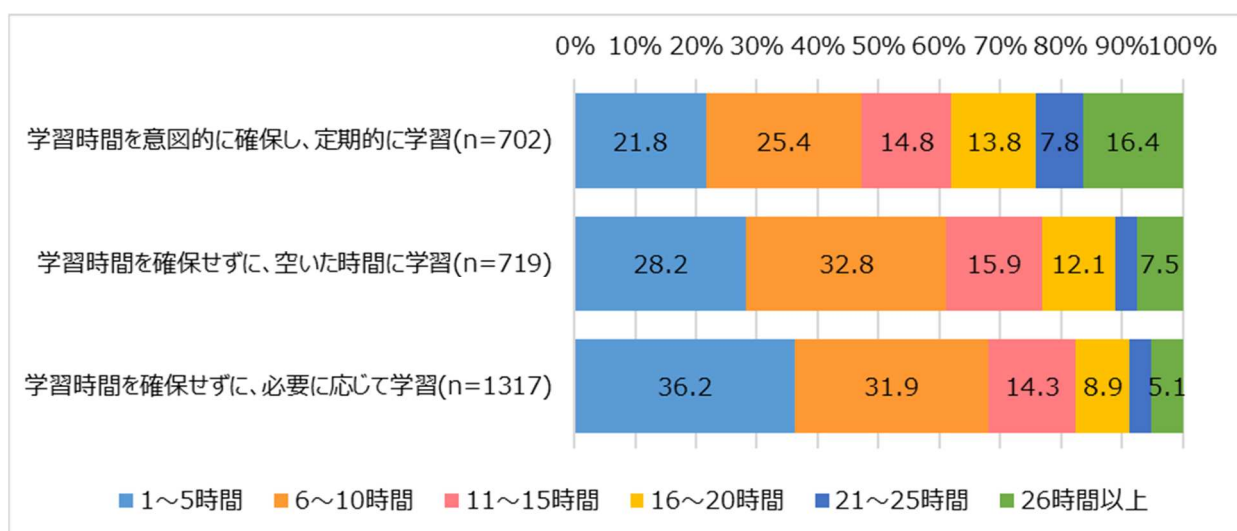


(3) 経営に関する学習時間確保の状況別、売上高増加率（中央値）



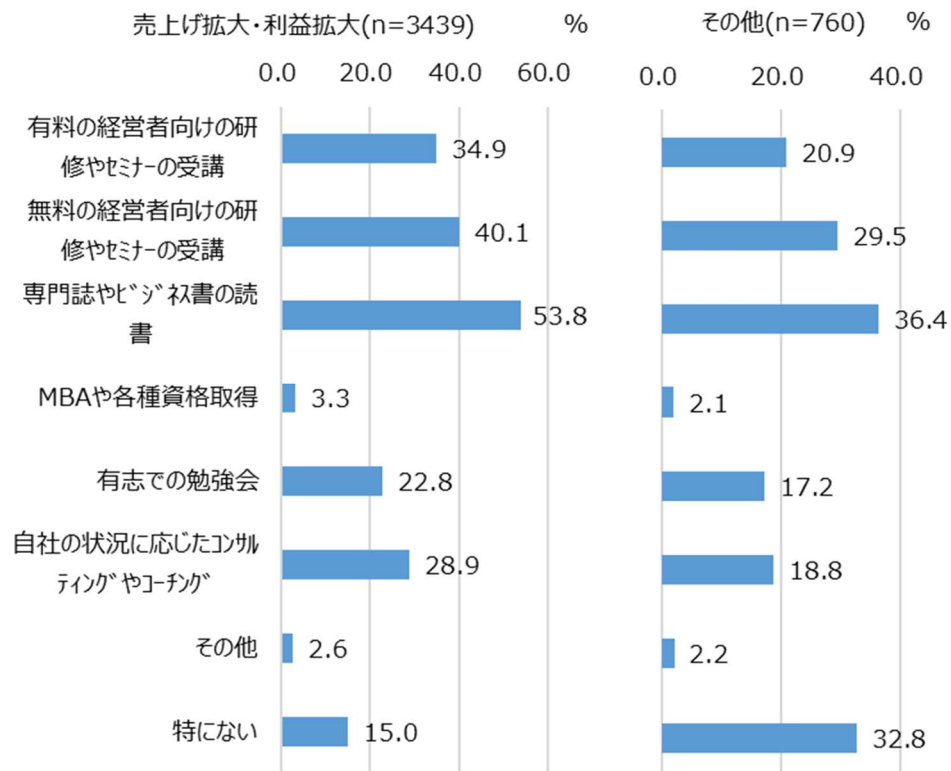
(4) 経営に関する学習時間確保の状況別、1カ月の平均学習時間

		合計	経営に関する知識・スキルの習得: 1か月間の平均的な学習時間					
			1～5時間	6～10時間	11～15時間	16～20時間	21～25時間	26時間以上
全体		2738	833	834	406	301	128	236
		100.0	30.4	30.2	14.8	11.0	4.8	8.7
経営に関する知識・スキルの習得: 学習時間の確保の状況	学習時間を意図的に確保し、定期的に学習	702	153	178	104	97	55	115
		100.0	21.8	25.4	14.8	13.8	7.8	16.4
	学習時間を確保せずに、空いた時間に学習	719	203	236	114	87	25	54
		100.0	28.2	32.8	15.9	12.1	3.5	7.5
	学習時間を確保せずに、必要に応じて学習	1317	477	420	188	117	48	67
		100.0	36.2	31.9	14.3	8.9	3.6	5.1



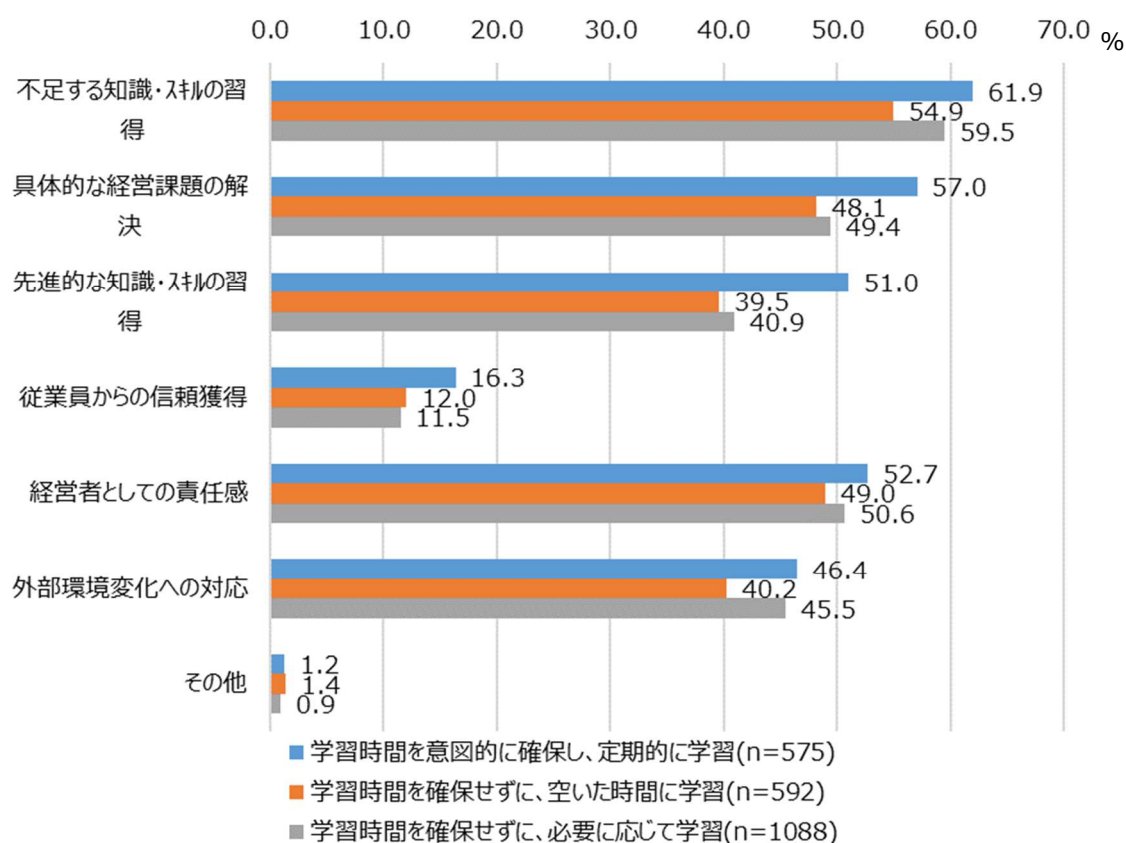
(5) 経営方針別に見た、経営知識・スキルを習得するために直近5年間に実施した取組

		合計	経営に関する知識・スキルの習得:5年間に実施した取組						
			有料の経営者向けの研修やセミナーの受講	無料の経営者向けの研修やセミナーの受講	専門誌やビジネス書の読書	MBAや各種資格取得	有志での勉強会	自社の状況に応じたコンサルティングやコーチング	その他
全体		4199	1358	1602	2126	131	914	1137	108
		100.0	32.2	38.0	50.4	3.1	21.9	26.9	2.6
経営方針	売上げ拡大	3439	1199	1378	1849	115	783	994	91
		100.0	34.9	40.1	53.8	3.3	22.8	28.9	2.6
	売上げ拡大・利益拡大以外	760	159	224	277	16	131	143	17
		100.0	20.9	29.5	36.4	2.1	17.2	18.8	2.2



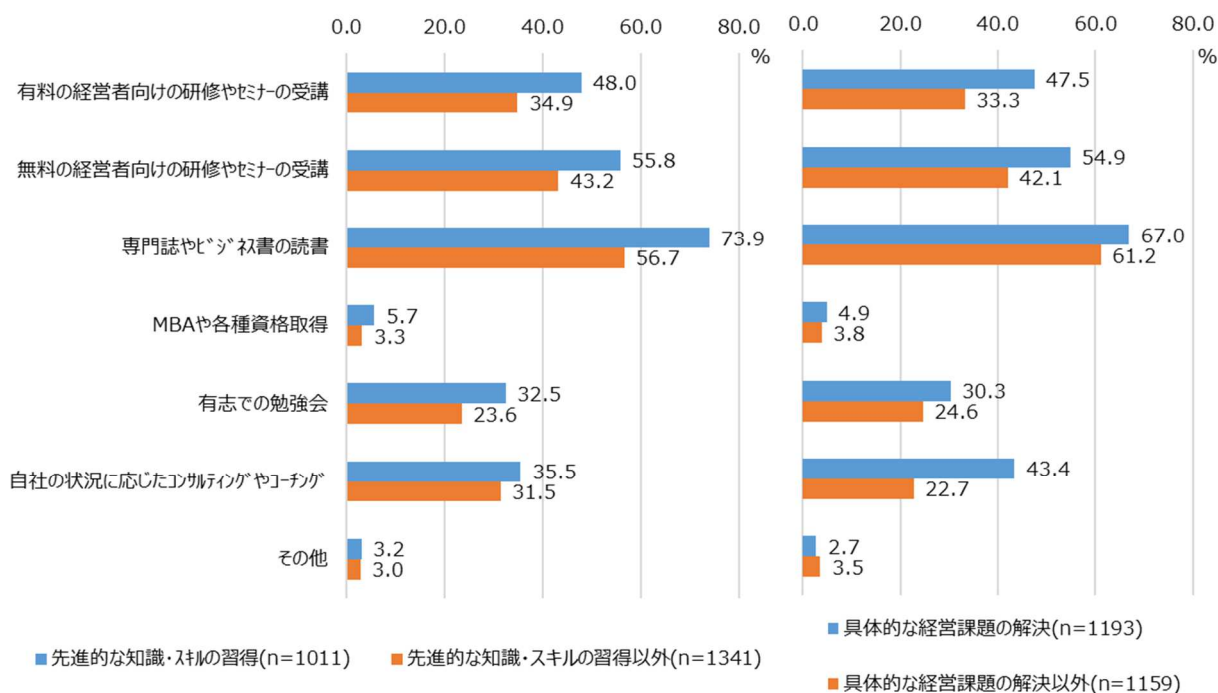
(6) 経営に関する学習時間確保の状況別、学習の動機

		合計	経営に関する知識・スキルの習得:学習の目的、動機					
			不足する知	具体的な経	先進的な知	従業員から	経営者とし	外部環境変
全体		2255	1328	1151	972	290	1144	1000
		100.0	58.9	50.7	43.0	12.9	50.6	44.7
経営に関する知識・スキルの習得:学習時間の確保の状況	学習時間を意図的に確保し、定期的に学習	575	356	328	293	94	303	267
		100.0	61.9	57.0	51.0	16.3	52.7	46.4
	学習時間を確保せずに、空いた時間に学習	592	325	285	234	71	290	238
		100.0	54.9	48.1	39.5	12.0	49.0	40.2
	学習時間を確保せずに、必要に応じて学習	1088	647	538	445	125	551	495
		100.0	59.5	49.4	40.9	11.5	50.6	45.5

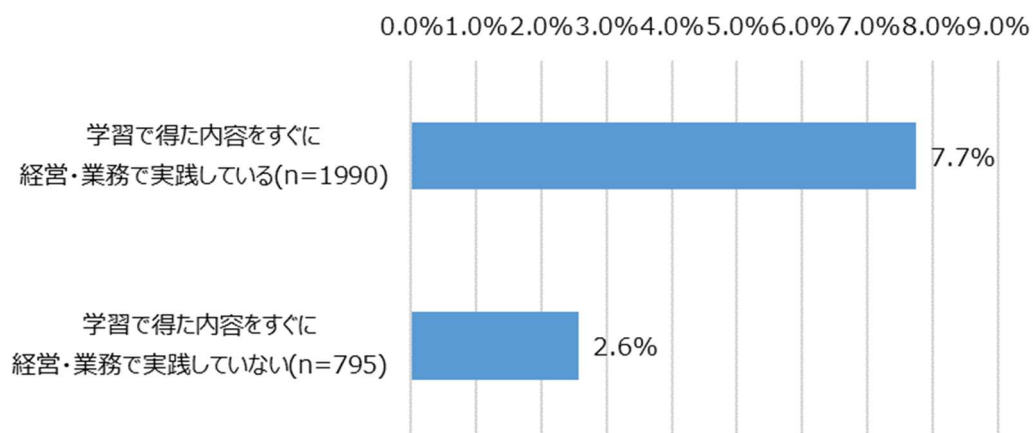


(7) 学習の動機別に見た、経営知識・スキルを習得するために直近5年間に実施した取組

		合計	経営に関する知識・スキルの習得:5年間に実施した取組							
			有料の経営者向けの研修やセミナーの受講	無料の経営者向けの研修やセミナーの受講	専門誌やビジネス書の読書	MBAや各種資格取得	有志での勉強会	自社の状況に応じたコンサルティングやコーチング	その他	特になし
全体		4281	1378	1627	2157	134	939	1151	110	784
		100.0	32.2	38.0	50.4	3.1	21.9	26.9	2.6	18.3
経営に関する知識・スキルの習得:学習の目的、動機	不足する知識・スキルの習得	1385	626	756	960	73	390	452	44	0
		100.0	45.2	54.6	69.3	5.3	28.2	32.6	3.2	0.0
	具体的な経営課題の解決	1193	567	655	799	58	361	518	32	0
		100.0	47.5	54.9	67.0	4.9	30.3	43.4	2.7	0.0
	先進的な知識・スキルの習得	1011	485	564	747	58	329	359	32	0
		100.0	48.0	55.8	73.9	5.7	32.5	35.5	3.2	0.0
	従業員からの信頼獲得	304	142	163	202	26	103	117	23	0
		100.0	46.7	53.6	66.4	8.6	33.9	38.5	7.6	0.0
	経営者としての責任感	1191	546	633	823	61	373	435	40	0
		100.0	45.8	53.1	69.1	5.1	31.3	36.5	3.4	0.0
その他	外部環境変化への対応	1051	477	588	744	56	348	409	39	0
		100.0	45.4	55.9	70.8	5.3	33.1	38.9	3.7	0.0
	その他	25	10	11	12	0	6	4	9	0
		100.0	40.0	44.0	48.0	0.0	24.0	16.0	36.0	0.0

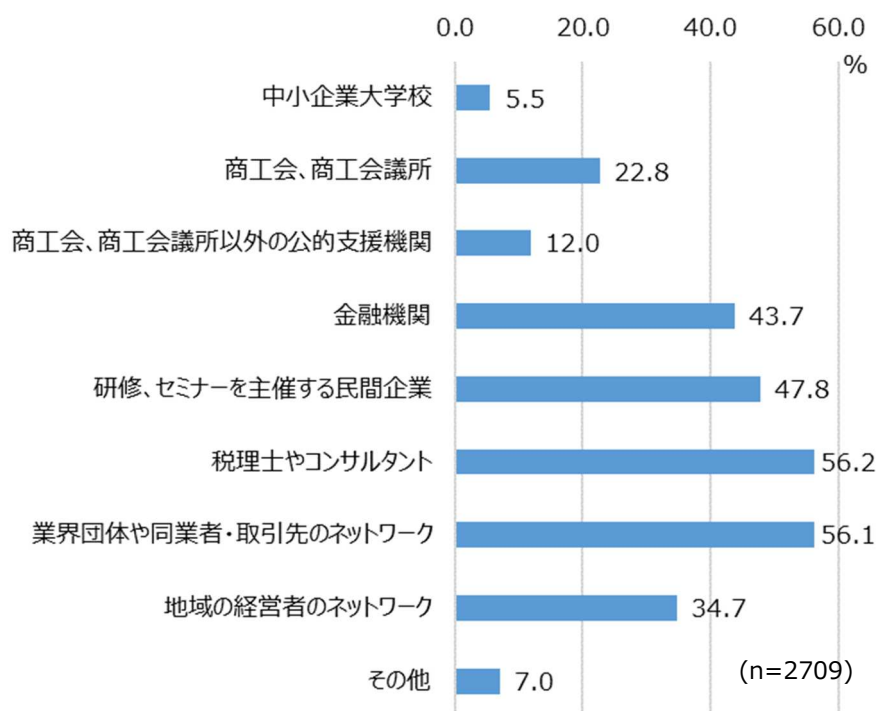


(8) 学習内容の実践状況別、売上高増加率（中央値）



(9) 経営知識・スキルを習得するために有益な学習機会

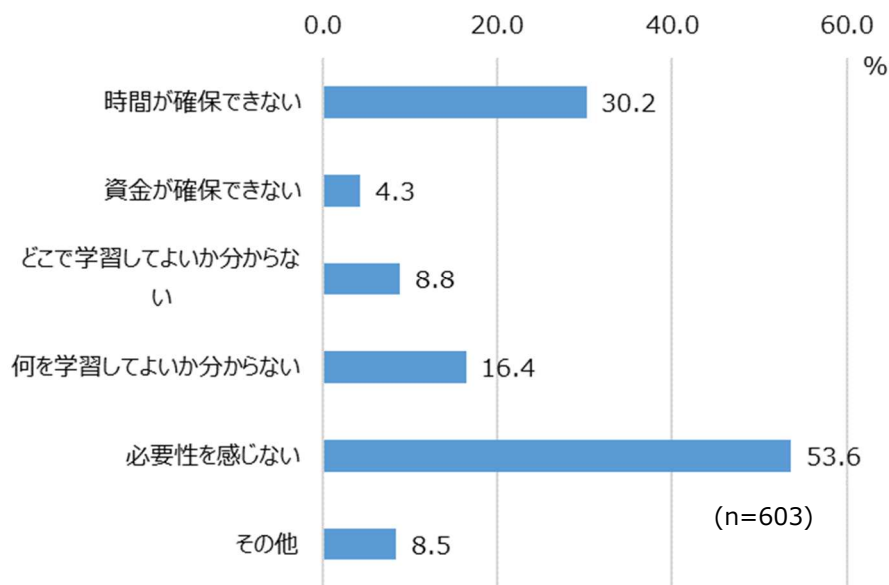
	n	%		
中小企業大学校	150	5.5		
商工会、商工会議所	617	22.8		
商工会、商工会議所以外の公的支援機関	324	12.0		
金融機関	1185	43.7		
研修、セミナーを主催する民間企業	1294	47.8		
税理士やコンサルタント	1522	56.2		
業界団体や同業者・取引先のネットワーク	1521	56.1		
地域の経営者のネットワーク	941	34.7		
その他	190	7.0		
全体	2709	100.0	累計 (n)	累計 (%)
			7744	285.9



(10) 経営に関する学習をしない理由

	n	%
時間が確保できない	182	30.2
資金が確保できない	26	4.3
どこで学習してよいか分からない	53	8.8
何を学習してよいか分からない	99	16.4
必要性を感じない	323	53.6
その他	51	8.5
全体	603	100.0

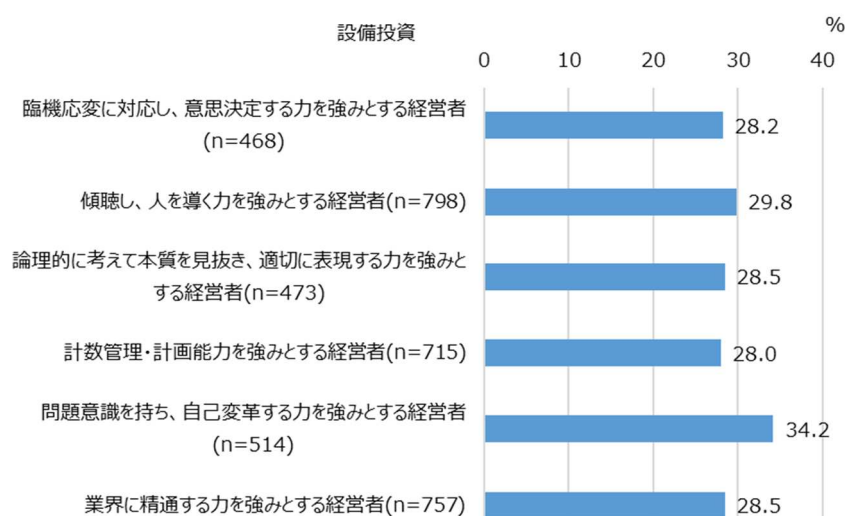
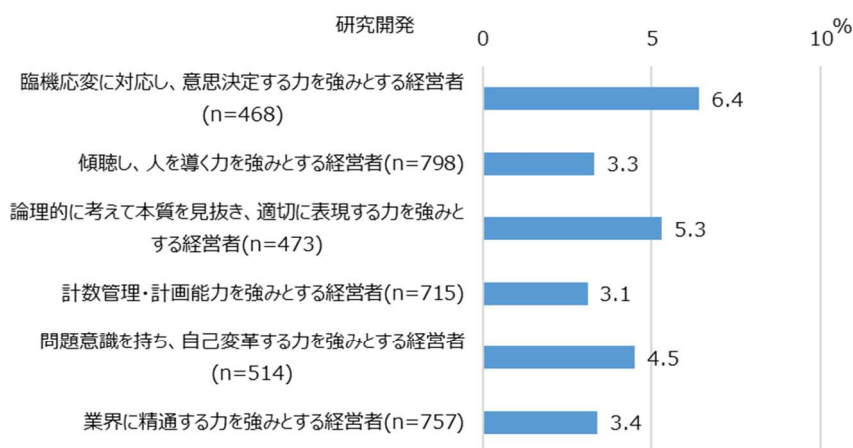
累計 (n)	累計 (%)
734	121.7



3.経営者に求められる知識・スキル

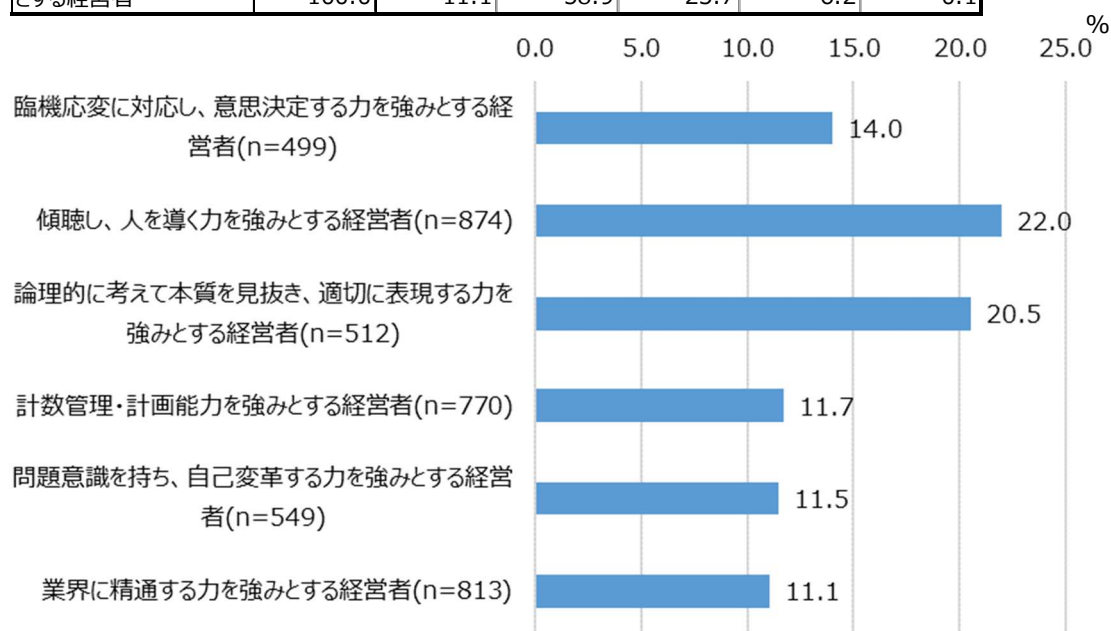
(1) 経営者の知識・スキルの特徴別、利益の主な使い道

		合計	利益の主な使い道:現在					
			内部留保	設備投資	研究開発	株主に還元	従業員に還元	その他
全体		3725	1098	1097	152	105	1145	128
		100.0	29.6	29.5	3.9	2.8	30.9	3.4
知識・スキルの名称	臨機応変に対応し、意思決定する力を強みとする経営者	468	122	132	30	16	145	23
		100.0	26.1	28.2	6.4	3.4	31.0	4.9
	傾聴し、人を導く力を強みとする経営者	798	239	238	26	19	262	14
		100.0	29.9	29.8	3.3	2.4	32.8	1.8
	論理的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力を強みとする経営者	473	127	135	25	20	152	14
		100.0	26.8	28.5	5.3	4.2	32.1	3.0
	計数管理・計画能力を強みとする経営者	715	237	200	22	18	209	29
		100.0	33.1	28.0	3.1	2.5	29.2	4.1
	問題意識を持ち、自己変革する力を強みとする経営者	514	130	176	23	10	155	20
		100.0	25.3	34.2	4.5	1.9	30.2	3.9
	業界に精通する力を強みとする経営者	757	243	216	26	22	222	28
		100.0	32.1	28.5	3.4	2.9	29.3	3.7



(2) 経営者の知識・スキルの特徴別、従業員の仕事に対する意欲との関係

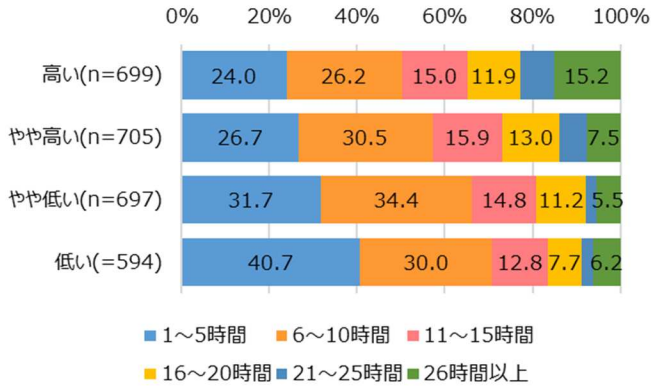
	合計	従業員の仕事に対する意欲				
		とても意欲的である	どちらかと言えば意欲的	どちらとも言えない	どちらかと言えば消極的	とても消極的である
	4318 100.0	663 15.4	2555 59.2	860 19.9	220 5.1	20 0.5
臨機応変に対応し、意思決定する力を強みとする	499 100.0	70 14.0	303 60.7	103 20.6	21 4.2	2 0.4
傾聴し、人を導く力を強みとする経営者	874 100.0	192 22.0	520 59.5	132 15.1	28 3.2	2 0.2
論理的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力	512 100.0	105 20.5	280 54.7	99 19.3	26 5.1	2 0.4
計数管理・計画能力を強みとする経営者	770 100.0	90 11.7	462 60.0	182 23.6	30 3.9	6 0.8
問題意識を持ち、自己変革する力を強みとする経営者	549 100.0	63 11.5	337 61.4	95 17.3	49 8.9	5 0.9
業界に精通する力を強みとする経営者	813 100.0	90 11.1	479 58.9	193 23.7	50 6.2	1 0.1



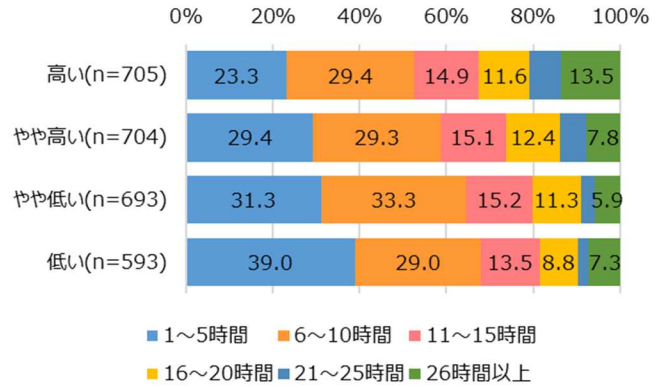
※従業員の仕事に対する意欲について「とても意欲的である」と回答した割合

(3) 知識・スキル水準別に見た、経営に関する学習時間

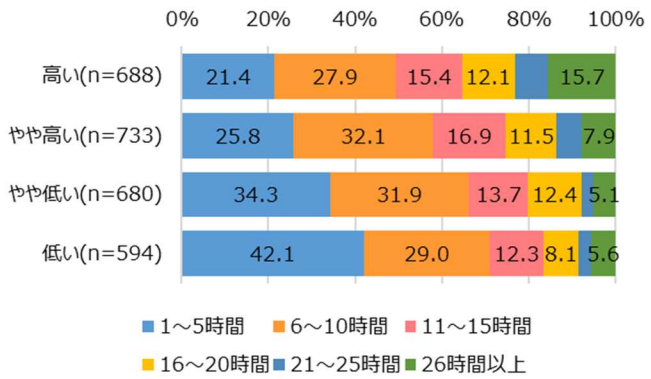
臨機応変に対応し、意思決定する力の水準別



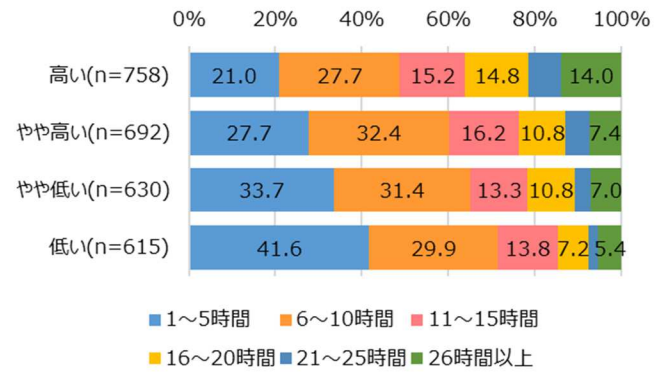
傾聴し、人を導く力の水準別



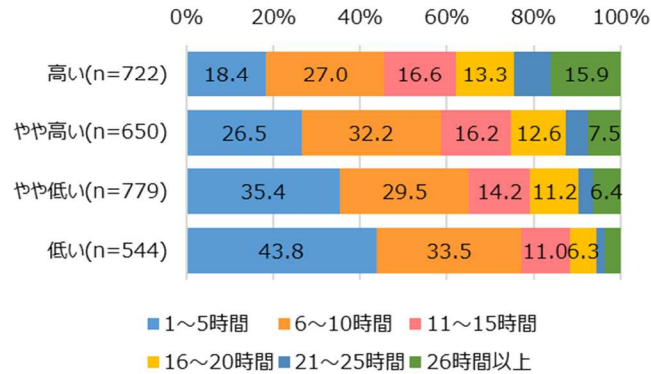
理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力の水準別



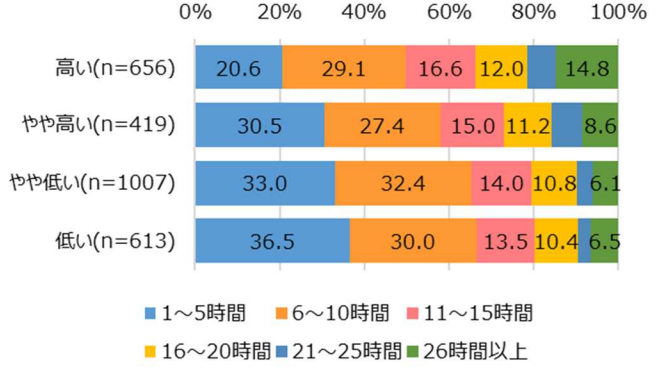
計数管理・計画能力の水準別



問題意識を持ち、自己変革する力の水準別



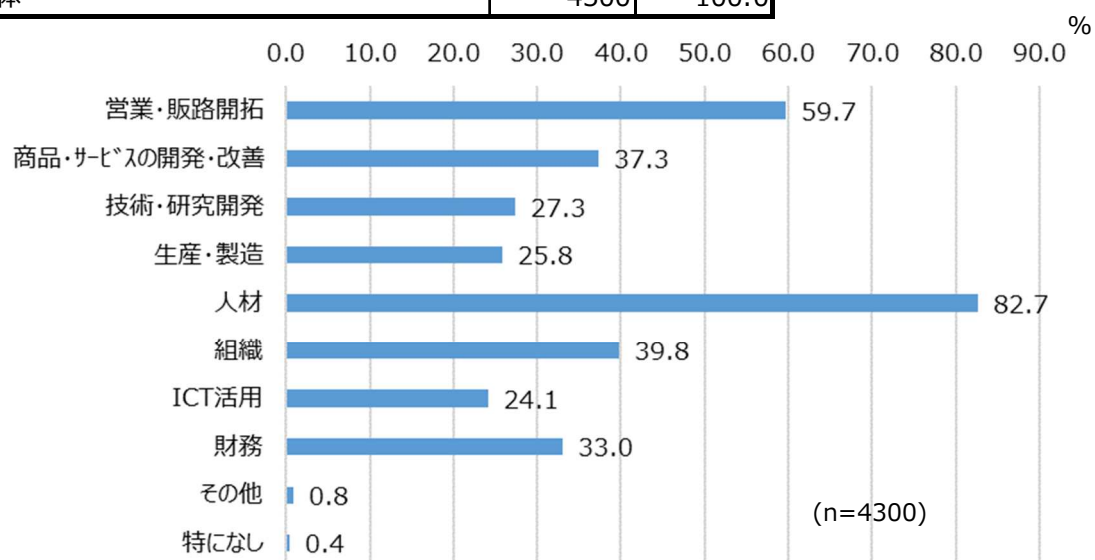
業界に精通する力の水準別



4. 従業員の能力開発に対する経営者の意識

(1) 重視する経営課題

	n	%
営業・販路開拓	2566	59.7
商品・サービスの開発・改善	1603	37.3
技術・研究開発	1176	27.3
生産・製造	1109	25.8
人材	3554	82.7
組織	1711	39.8
ICT活用	1037	24.1
財務	1419	33.0
その他	36	0.8
特になし	16	0.4
全体	4300	100.0



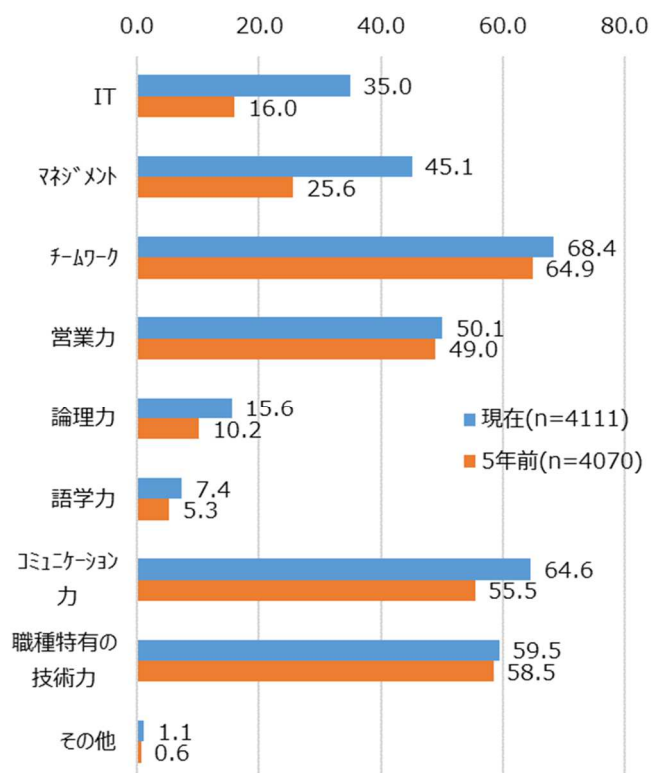
(2) 経営者が従業員に求めるスキル(現在と5年前)

＜現在＞	n	%
IT	1439	35.0
マネジメント	1855	45.1
チームワーク	2812	68.4
営業力	2060	50.1
論理力	641	15.6
語学力	303	7.4
コミュニケーション力	2656	64.6
職種特有の技術力	2445	59.5
その他	46	1.1
全体	4111	100.0

累計 (n)	累計 (%)
14257	346.8

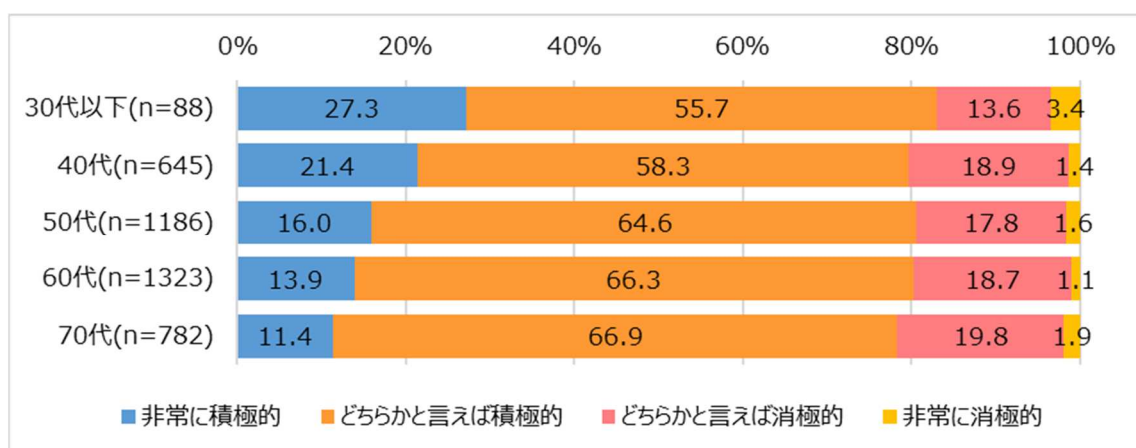
＜5年前＞	n	%
IT	651	16.0
マネジメント	1042	25.6
チームワーク	2640	64.9
営業力	1994	49.0
論理力	415	10.2
語学力	214	5.3
コミュニケーション力	2258	55.5
職種特有の技術力	2382	58.5
その他	26	0.6
全体	4070	100.0

累計 (n) %	累計 (%)
11622	285.6



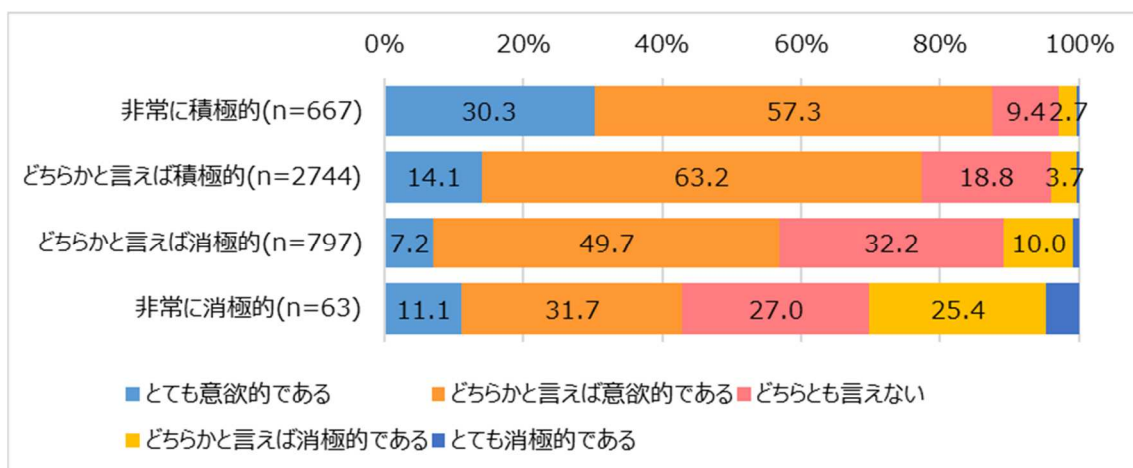
(3) 経営者の年齢別に見た、従業員の能力開発に対する積極性

		合計	従業員の能力開発/人材育成の積極度			
			非常に積極的	どちらかと言えば積極的	どちらかと言えば消極的	非常に消極的
全体		4279 100.0	668 15.6	2751 64.3	797 18.6	63 1.5
代表者年齢	30代以下	88 100.0	24 27.3	49 55.7	12 13.6	3 3.4
	40代	645 100.0	138 21.4	376 58.3	122 18.9	9 1.4
	50代	1186 100.0	190 16.0	766 64.6	211 17.8	19 1.6
	60代	1323 100.0	184 13.9	877 66.3	248 18.7	14 1.1
	70代以上	782 100.0	89 11.4	523 66.9	155 19.8	15 1.9
	不明	255 100.0	43 16.9	160 62.7	49 19.2	3 1.2



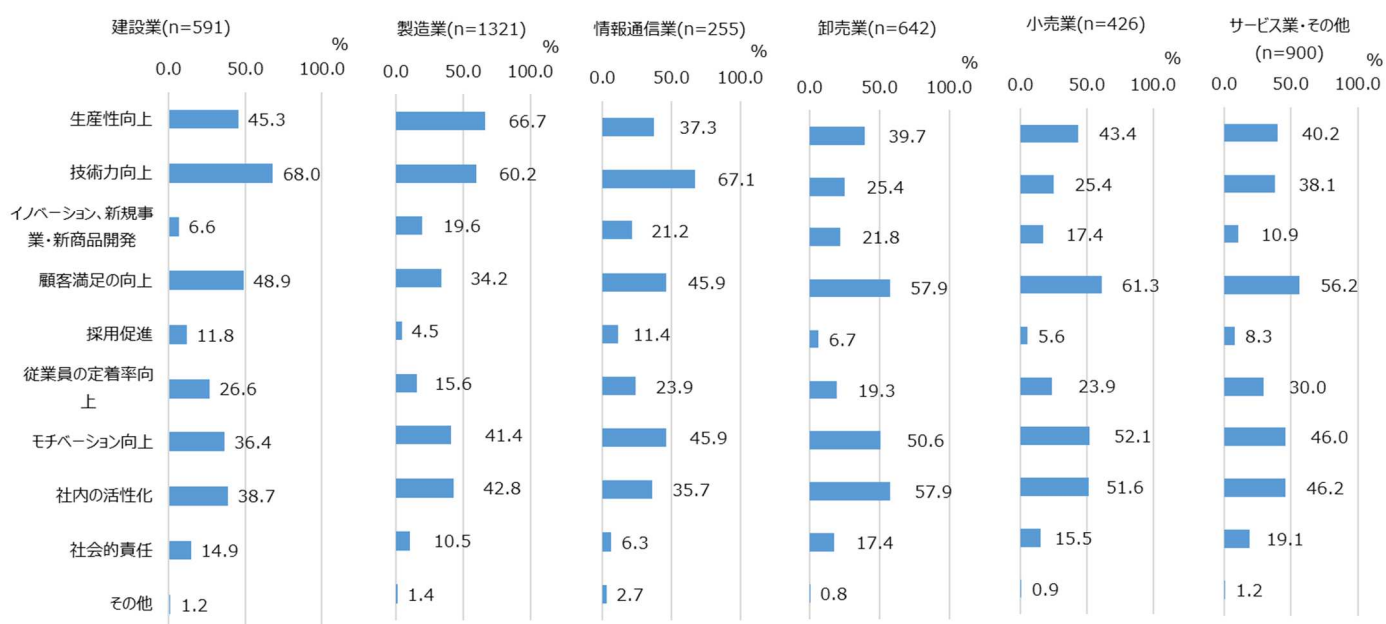
(4) 能力開発に対する積極性別に見た、従業員の仕事に対する意欲

		合計	従業員の仕事に対する意欲				
			とても意欲的である	どちらかと言えば意欲的である	どちらとも言えない	どちらかと言えば消極的である	とても消極的である
全体		4271 100.0	653 15.4	2531 59.2	852 19.9	215 5.1	20 0.5
従業員の能力開発/人材育成の積極度	非常に積極的	667 100.0	202 30.3	382 57.3	63 9.4	18 2.7	2 0.3
	どちらかと言えば積極的	2744 100.0	387 14.1	1733 63.2	515 18.8	101 3.7	8 0.3
	どちらかと言えば消極的	797 100.0	57 7.2	396 49.7	257 32.2	80 10.0	7 0.9
	非常に消極的	63 100.0	7 11.1	20 31.7	17 27.0	16 25.4	3 4.8



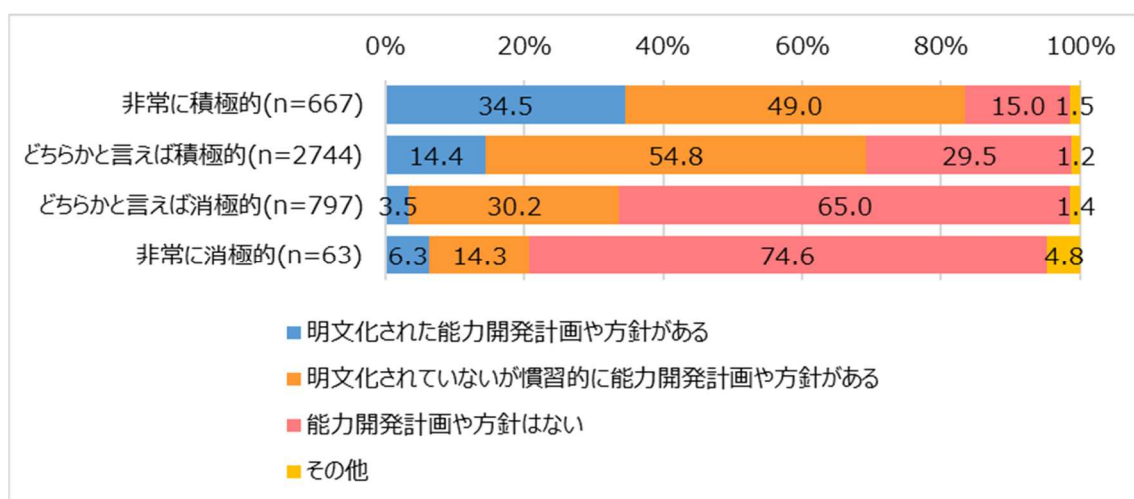
(5) 業種別に見た、従業員に対する能力開発の目的

		合計	従業員の能力開発や人材育成の目的									
			生産性向上	技術力向上	イノベーション、新規事業・新商品開発	顧客満足の向上	採用促進	従業員の定着率向上	モチベーション向上	社内の活性化	社会的責任	その他
全体		4135	2046	1982	664	1997	300	920	1840	1893	593	53
		100.0	49.5	47.9	16.1	48.3	7.2	22.2	44.5	45.8	14.4	1.3
業種	建設業	591	268	402	39	289	70	157	215	229	88	7
		100.0	45.3	68.0	6.6	48.9	11.8	26.6	36.4	38.7	14.9	1.2
	製造業	1321	881	795	259	452	59	206	547	565	139	19
		100.0	66.7	60.2	19.6	34.2	4.5	15.6	41.4	42.8	10.5	1.4
	情報通信業	255	95	171	54	117	29	61	117	91	16	7
		100.0	37.3	67.1	21.2	45.9	11.4	23.9	45.9	35.7	6.3	2.7
	卸売業	642	255	163	140	372	43	124	325	372	112	5
		100.0	39.7	25.4	21.8	57.9	6.7	19.3	50.6	57.9	17.4	0.8
	小売業	426	185	108	74	261	24	102	222	220	66	4
		100.0	43.4	25.4	17.4	61.3	5.6	23.9	52.1	51.6	15.5	0.9
	サービス業・その他	900	362	343	98	506	75	270	414	416	172	11
		100.0	40.2	38.1	10.9	56.2	8.3	30.0	46.0	46.2	19.1	1.2



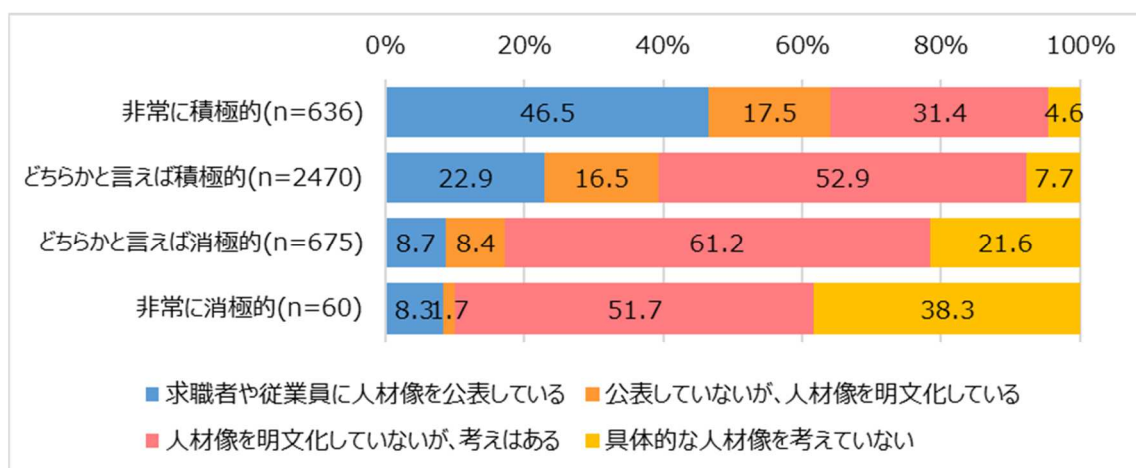
(6) 能力開発に対する積極性別に見た、能力開発計画や方針の有無

		合計	従業員の在職年数や職責に応じた能力開発計画や方針の有無			
			明文化された能力開発計画や方針がある	明文化されていないが慣習的に能力開発計画	能力開発計画や方針はない	その他
	全体	4226 100.0	653 15.4	2061 48.8	1455 34.5	57 1.3
従業員の能力開発/人材育成の積極度	非常に積極的	667 100.0	230 34.5	327 49.0	100 15.0	10 1.5
	どちらかと言えば積極的	2717 100.0	392 14.4	1490 54.8	802 29.5	33 1.2
	どちらかと言えば消極的	779 100.0	27 3.5	235 30.2	506 65.0	11 1.4
	非常に消極的	63 100.0	4 6.3	9 14.3	47 74.6	3 4.8

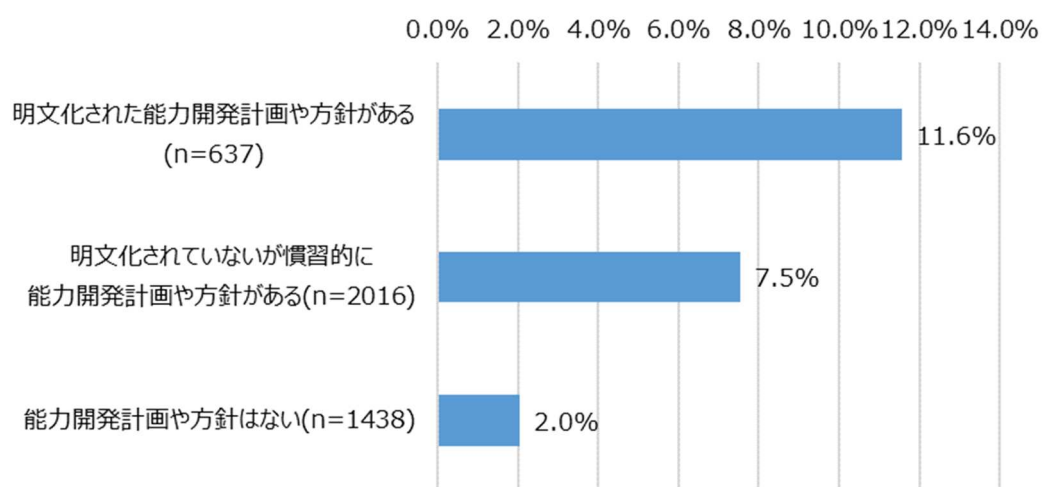


(7) 能力開発に対する積極性別に見た、求める人材像や従業員の目指す姿の明確化

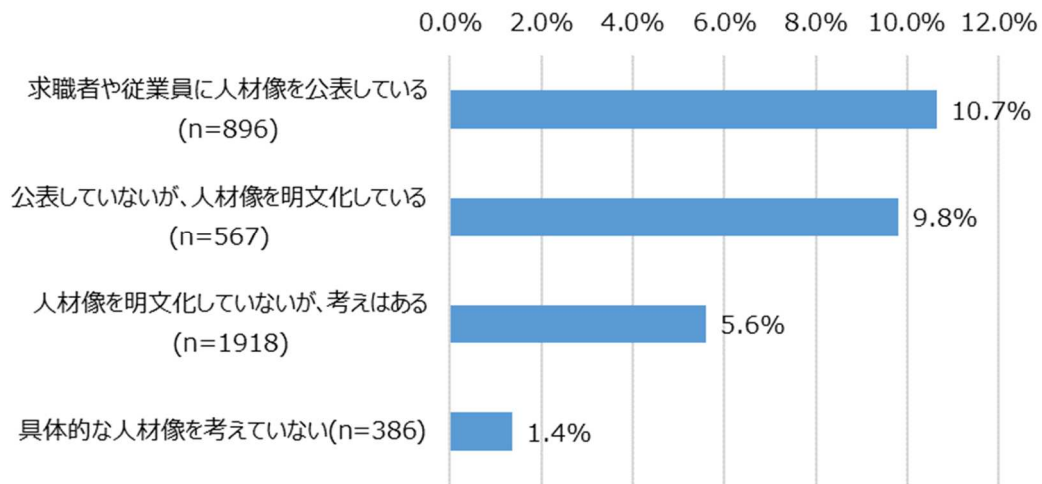
		合計	求める人材像や目指す従業員の姿			
			求職者や従業員に人材像を公表している	公表していないが、人材像を明文化している	人材像を明文化していないが、考えはある	具体的な人材像を考えていない
全体		3841 100.0	926 24.0	576 15.1	1951 50.7	388 10.1
従業員の能力開発/人材育成の積極度	非常に積極的	636 100.0	296 46.5	111 17.5	200 31.4	29 4.6
	どちらかと言えば積極的	2470 100.0	566 22.9	407 16.5	1307 52.9	190 7.7
	どちらかと言えば消極的	675 100.0	59 8.7	57 8.4	413 61.2	146 21.6
	非常に消極的	60 100.0	5 8.3	1 1.7	31 51.7	23 38.3



(8) 能力開発計画や方針の有無別に見た、売上高増加率（中央値）



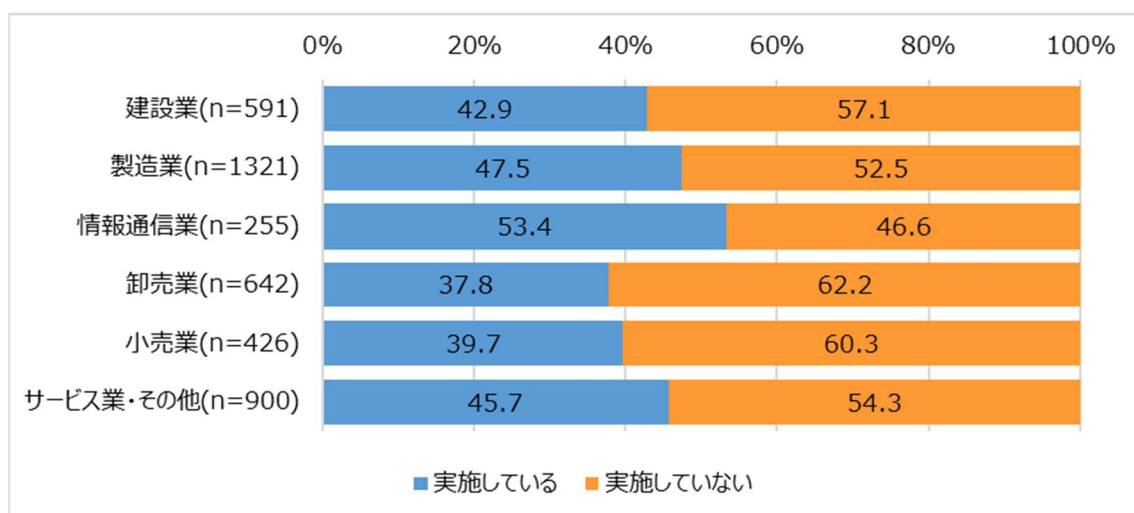
(9) 求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に見た、売上高増加率（中央値）



②従業員の能力開発に関する取組

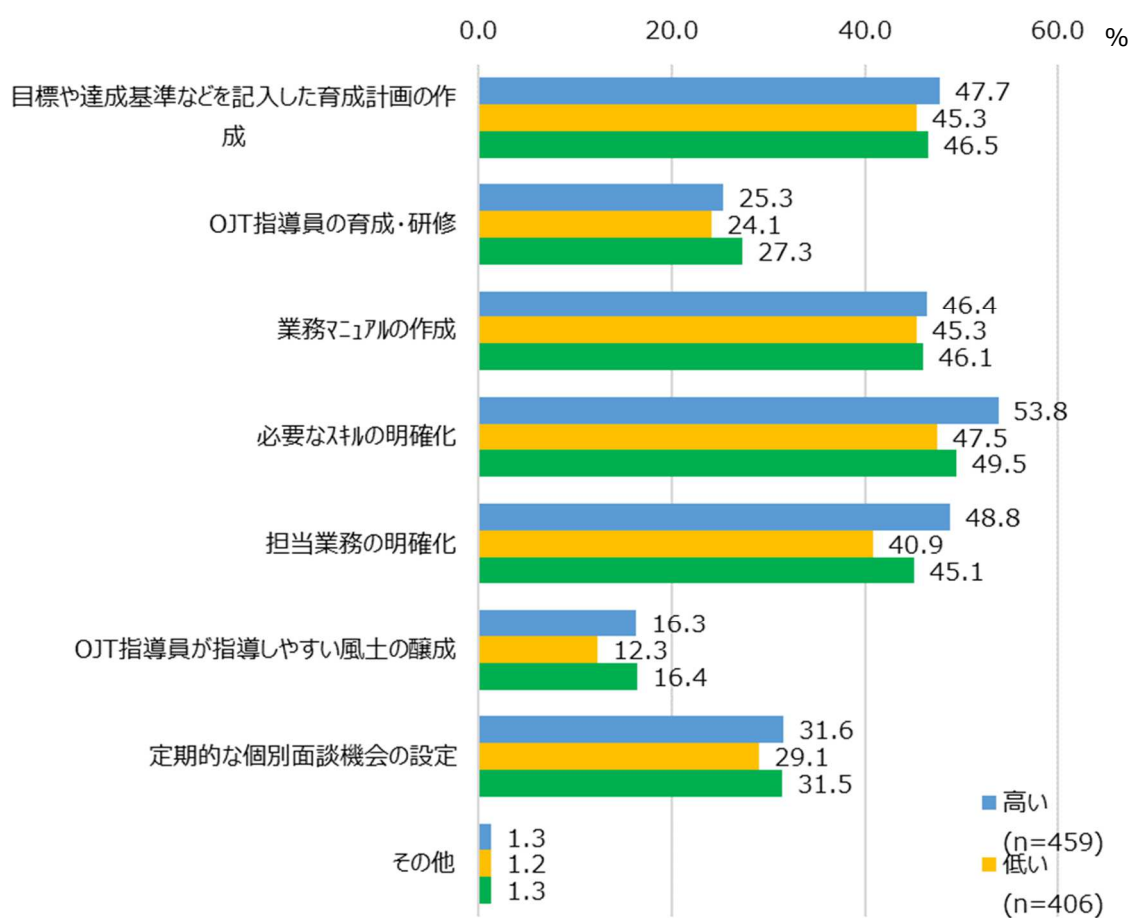
(1) 業種別に見た、計画的な OJT 研修の実施有無

		合計	従業員に対する計画的な OJT の実施状況	
			実施している	実施していない
全体		4300 100.0	1913 44.5	2387 55.5
業種	建設業	606 100.0	260 42.9	346 57.1
	製造業	1371 100.0	651 47.5	720 52.5
	情報通信業	262 100.0	140 53.4	122 46.6
	卸売業	675 100.0	255 37.8	420 62.2
	小売業	446 100.0	177 39.7	269 60.3
	サービス業・その他	940 100.0	430 45.7	510 54.3



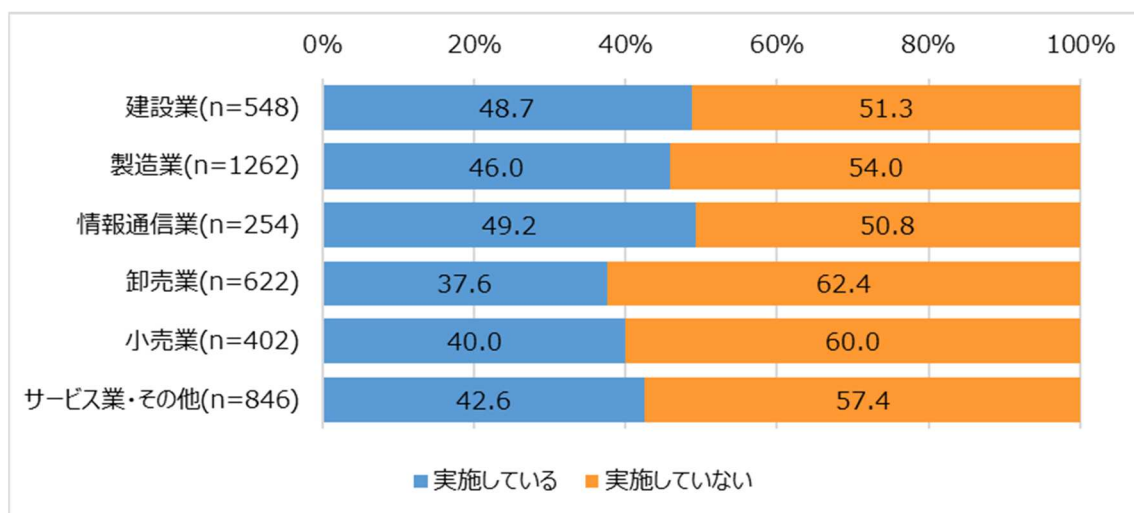
(2) 売上高増加率の水準別に見た、OJT 研修の効果を高めるために実施している取組

		合計	OJTの効果を高めるための取組							
			目標や達成基準などを記入した育成計画の作成	OJT指導員の育成・研修	業務マニュアルの作成	必要なスキルの明確化	担当業務の明確化	OJT指導員が指導しやすい風土の醸成	定期的な個別面談機会の設定	その他
全体		1910	889	522	880	946	861	313	601	24
		100.0	46.5	27.3	46.1	49.5	45.1	16.4	31.5	1.3
売上高増加率区分	高	459	219	116	213	247	224	75	145	6
		100.0	47.7	25.3	46.4	53.8	48.8	16.3	31.6	1.3
	やや高	528	242	146	250	252	234	98	167	4
		100.0	45.8	27.7	47.3	47.7	44.3	18.6	31.6	0.8
	やや低	465	222	142	209	226	208	78	154	7
		100.0	47.7	30.5	44.9	48.6	44.7	16.8	33.1	1.5
	低	406	184	98	184	193	166	50	118	5
		100.0	45.3	24.1	45.3	47.5	40.9	12.3	29.1	1.2



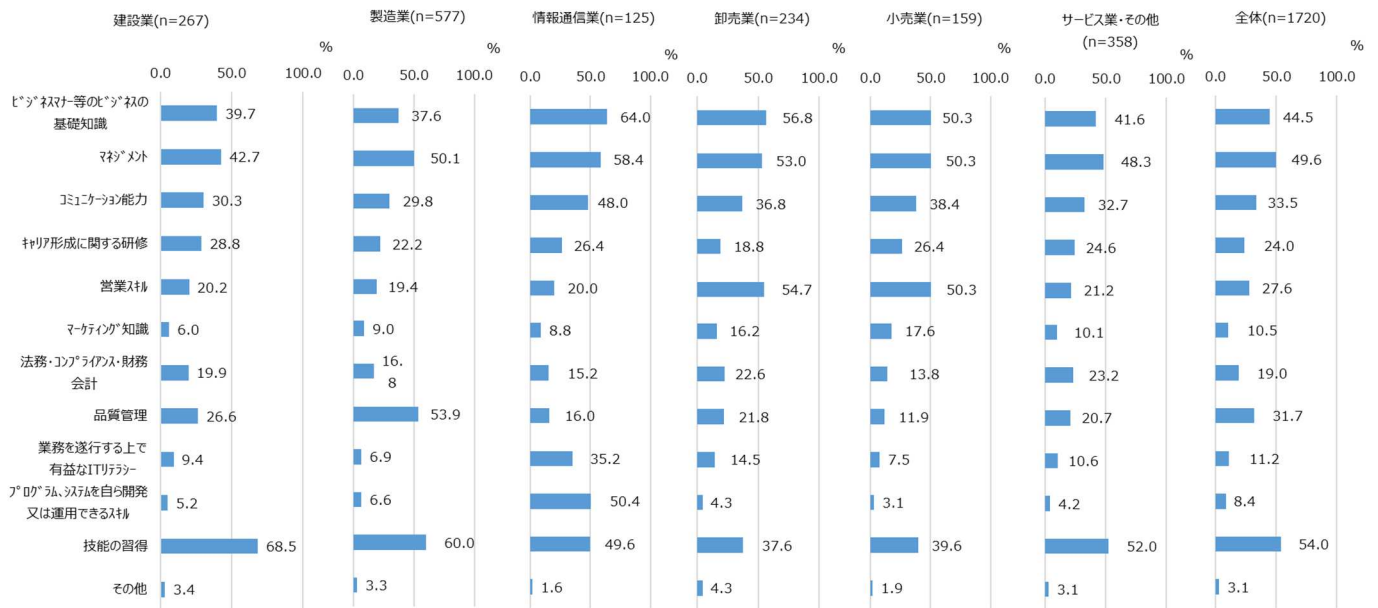
(3) 業種別に見た、計画的な OFT-JT 研修の実施有無

		合計	従業員に対するOFT-JT 施策の実施状況	
			実施してい る	実施してい ない
全体		3934 100.0	1727 43.9	2207 56.1
業種	建設業	548 100.0	267 48.7	281 51.3
	製造業	1262 100.0	580 46.0	682 54.0
	情報通信業	254 100.0	125 49.2	129 50.8
	卸売業	622 100.0	234 37.6	388 62.4
	小売業	402 100.0	161 40.0	241 60.0
	サービス業・その他	846 100.0	360 42.6	486 57.4

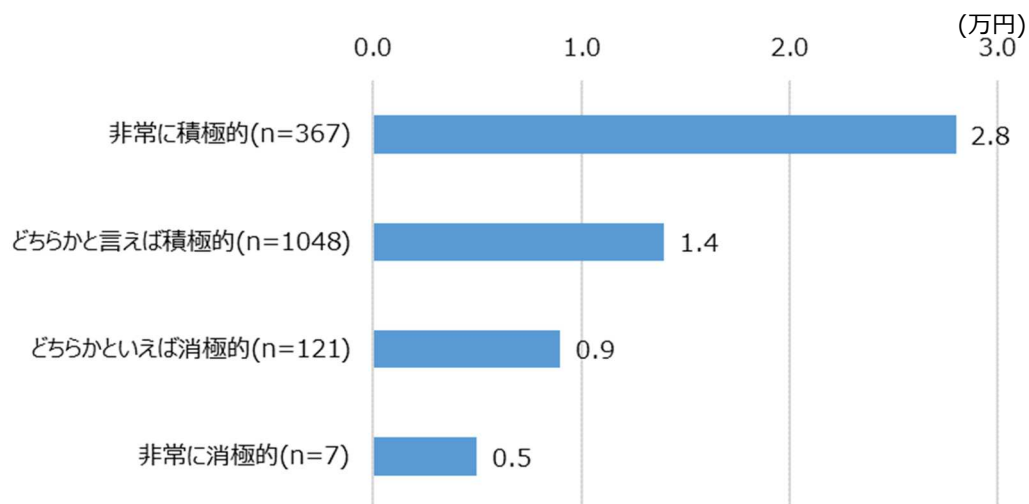


(4) 業種別に見た、実施している OFF-JT 研修の内容

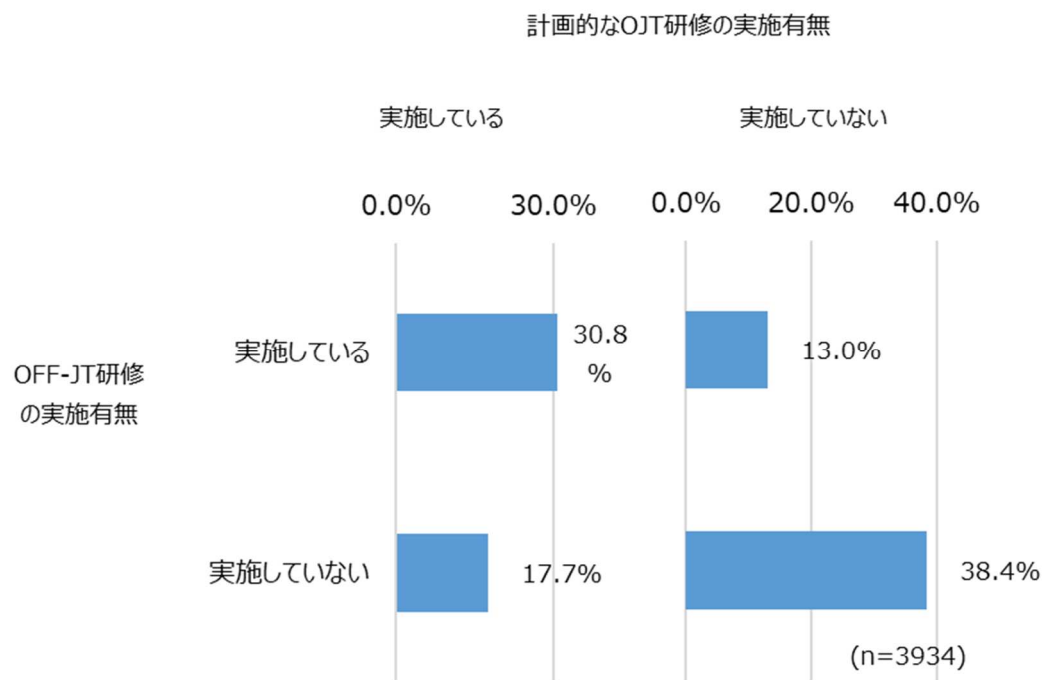
	合計	実施しているOFF-JT施策											
		ビジネス等 の基礎知識	マネジメント	コミュニケーション 能力	キャリア形成に 関する研修	営業スキル	マーケティング 知識	法務・コンプライアンス・財務 会計	品質管理	業務を遂行する上で有 益なITリテラシー	プログラム、システムを自ら 開発又は運用できるスキル	技能の習得	その他
全体	1720	765	853	577	412	475	181	327	546	193	145	928	54
	100.0	44.5	49.6	33.5	24.0	27.6	10.5	19.0	31.7	11.2	8.4	54.0	3.1
業種	建設業	267	106	114	81	77	54	16	53	71	25	14	183
		100.0	39.7	42.7	30.3	28.8	20.2	6.0	19.9	26.6	9.4	5.2	68.5
	製造業	577	217	289	172	128	112	52	97	311	40	38	346
		100.0	37.6	50.1	29.8	22.2	19.4	9.0	16.8	53.9	6.9	6.6	60.0
	情報通信	125	80	73	60	33	25	11	19	20	44	63	62
		100.0	64.0	58.4	48.0	26.4	20.0	8.8	15.2	16.0	35.2	50.4	49.6
	卸売	234	133	124	86	44	128	38	53	51	34	10	88
		100.0	56.8	53.0	36.8	18.8	54.7	16.2	22.6	21.8	14.5	4.3	37.6
小売	159	80	80	61	42	80	28	22	19	12	5	63	3
	100.0	50.3	50.3	38.4	26.4	50.3	17.6	13.8	11.9	7.5	3.1	39.6	1.9
サービス・その他	358	149	173	117	88	76	36	83	74	38	15	186	11
	100.0	41.6	48.3	32.7	24.6	21.2	10.1	23.2	20.7	10.6	4.2	52.0	3.1



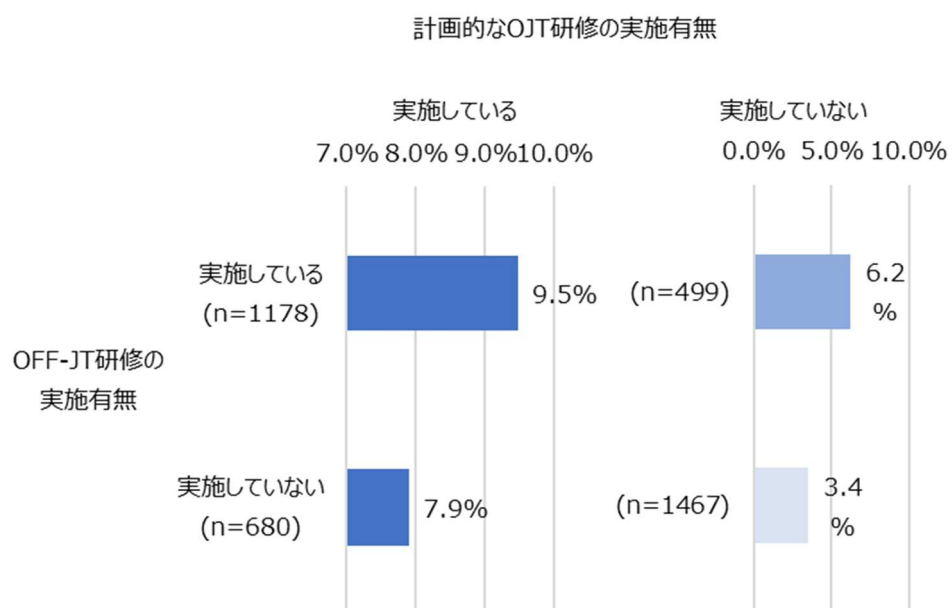
(4) 能力開発に対する積極性別に見た、従業員一人当たりの OFF-JT 研修に関する年鑑支出額（中央値）



(6) 計画的な OJT 研修及び OFF-JT 研修の実施状況

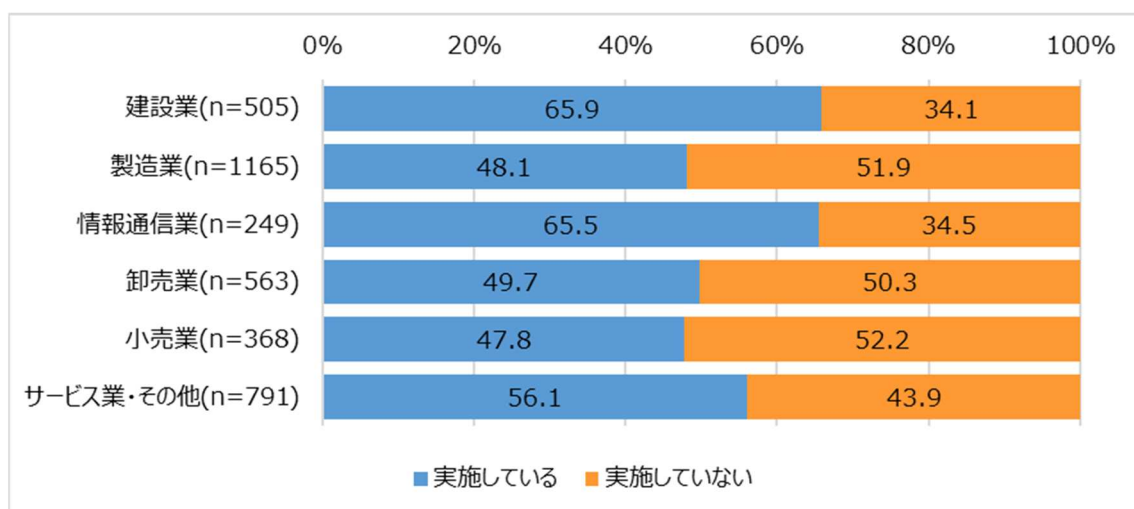


(7) 計画的な OJT 研修及び OFF-JT 研修の実施有無別に見た、売上高増加率（中央値）



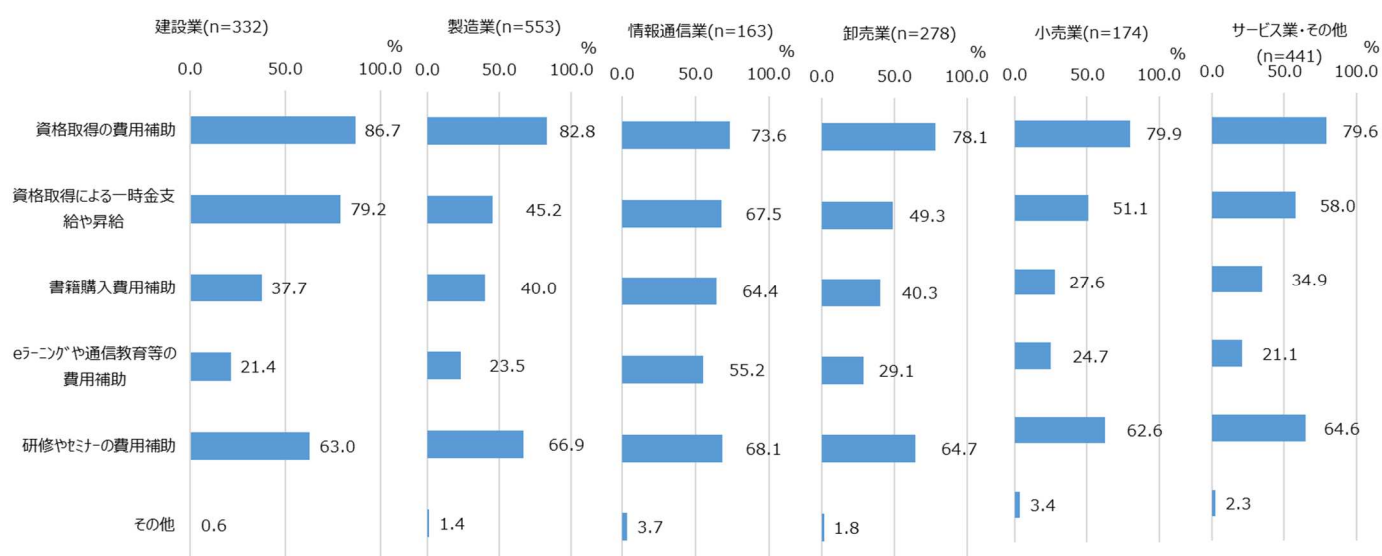
(8) 業種別に見た、自己啓発支援の実施有無

		合計	従業員に対する自己啓発支援の実施状況	
			実施している	実施していない
全体		3641 100.0	1956 53.7	1685 46.3
業種	建設業	505 100.0	333 65.9	172 34.1
	製造業	1165 100.0	560 48.1	605 51.9
	情報通信	249 100.0	163 65.5	86 34.5
	卸売	563 100.0	280 49.7	283 50.3
	小売	368 100.0	176 47.8	192 52.2
	サービス・その他	791 100.0	444 56.1	347 43.9

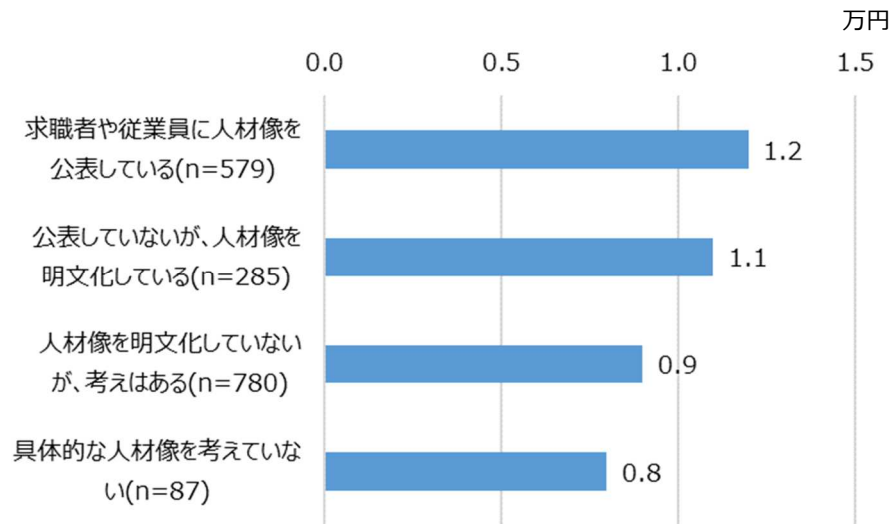


(9) 業種別に見た、実施している自己啓発支援の内容

		合計	実施している自己啓発支援施策					
			資格取得の 費用補助	資格取得に よる一時金 支給や昇給	書籍購入費 用補助	eラーニングや 通信教育等 の費用補助	研修やセミナー の費用補助	その他
全体		1941 100.0	1573 81.0	1105 56.9	765 39.4	508 26.2	1264 65.1	37 1.9
業種	建設業	332 100.0	288 86.7	263 79.2	125 37.7	71 21.4	209 63.0	2 0.6
	製造業	553 100.0	458 82.8	250 45.2	221 40.0	130 23.5	370 66.9	8 1.4
	情報通信	163 100.0	120 73.6	110 67.5	105 64.4	90 55.2	111 68.1	6 3.7
	卸売	278 100.0	217 78.1	137 49.3	112 40.3	81 29.1	180 64.7	5 1.8
	小売	174 100.0	139 79.9	89 51.1	48 27.6	43 24.7	109 62.6	6 3.4
	サービス・その他	441 100.0	351 79.6	256 58.0	154 34.9	93 21.1	285 64.6	10 2.3



(10) 求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に見た、従業員一人当たりの自己啓発支援に対する年間支出額



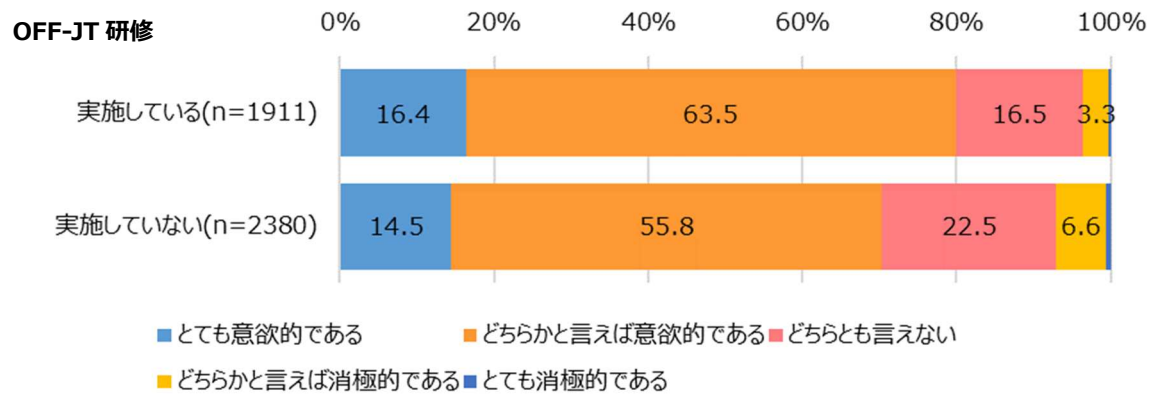
(11) 能力開発の取組状況別に見た、従業員の仕事に対する意欲

		合計	従業員の仕事に対する意欲				
			とても意欲的である	どちらかと言えば意欲的である	どちらとも言えない	どちらかと言えば消極的である	とても消極的である
全体		4291 100.0	658 15.4	2542 59.2	852 19.9	219 5.1	20 0.5
従業員に対する計画的なOJTの実施状況	実施している	1911 100.0	313 16.4	1213 63.5	316 16.5	63 3.3	6 0.3
	実施していない	2380 100.0	345 14.5	1329 55.8	536 22.5	156 6.6	14 0.6

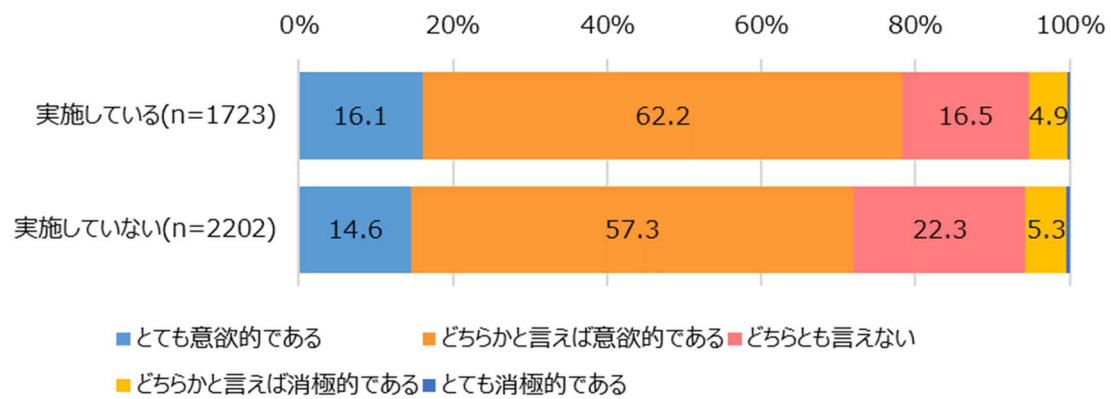
		合計	従業員の仕事に対する意欲				
			とても意欲的である	どちらかと言えば意欲的である	どちらとも言えない	どちらかと言えば消極的である	とても消極的である
全体		3925 100.0	599 15.4	2333 59.2	776 19.9	201 5.1	16 0.5
従業員に対するOFF-JT施策の実施状況	実施している	1723 100.0	278 16.1	1071 62.2	284 16.5	84 4.9	6 0.3
	実施していない	2202 100.0	321 14.6	1262 57.3	492 22.3	117 5.3	10 0.5

		合計	従業員の仕事に対する意欲				
			とても意欲的である	どちらかと言えば意欲的である	どちらとも言えない	どちらかと言えば消極的である	とても消極的である
全体		3633 100.0	549 15.4	2151 59.2	731 19.9	186 5.1	16 0.5
従業員に対する自己啓発支援の実施状況	実施している	1953 100.0	335 17.2	1199 61.4	339 17.4	73 3.7	7 0.4
	実施していない	1680 100.0	214 12.7	952 56.7	392 23.3	113 6.7	9 0.5

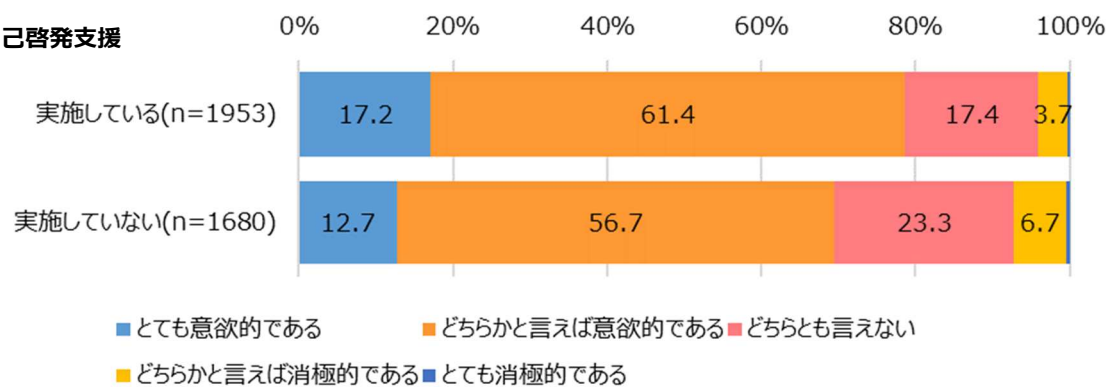
「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」



計画的な OJT 研修



自己啓発支援

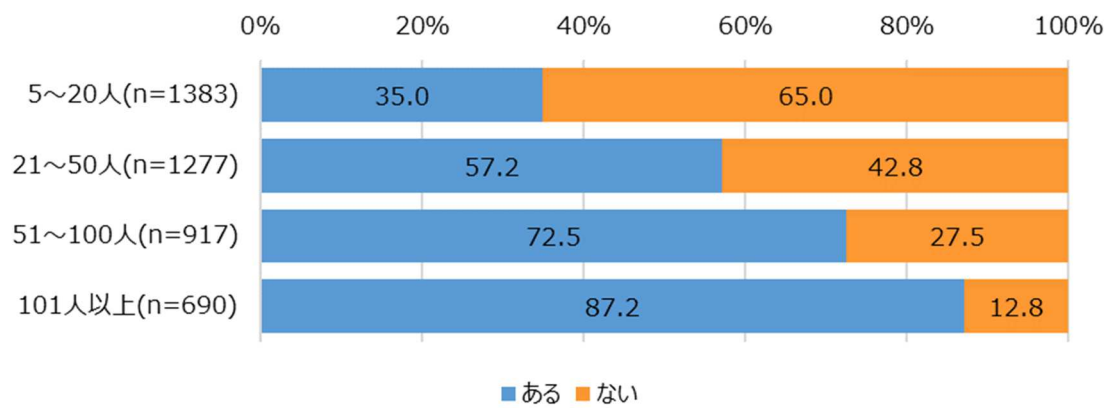


5.人事評価制度、給与体系、福利厚生施策

①人事評価制度

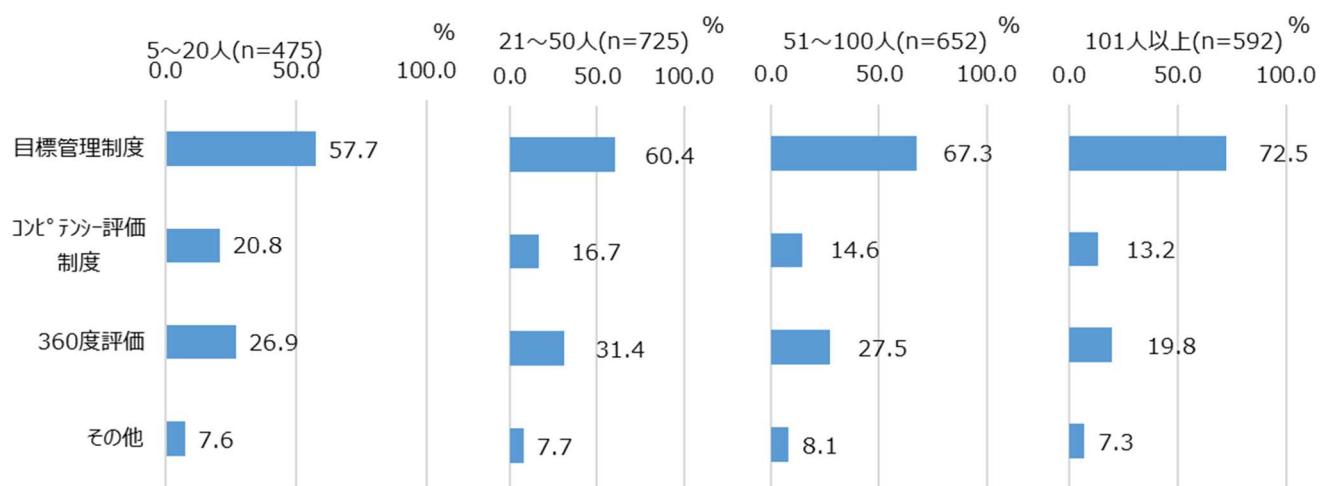
(1) 従業員規模別に見た、人事評価制度の有無

		合計	人事評価制度の有無	
			ある	ない
全体		4267	2489	1815
		100.0	57.8	42.2
従業員区分	5～20人	1383	484	899
		100.0	35.0	65.0
	21～50人	1277	731	546
		100.0	57.2	42.8
51～100人		917	665	252
		100.0	72.5	27.5
101人以上		690	602	88
		100.0	87.2	12.8

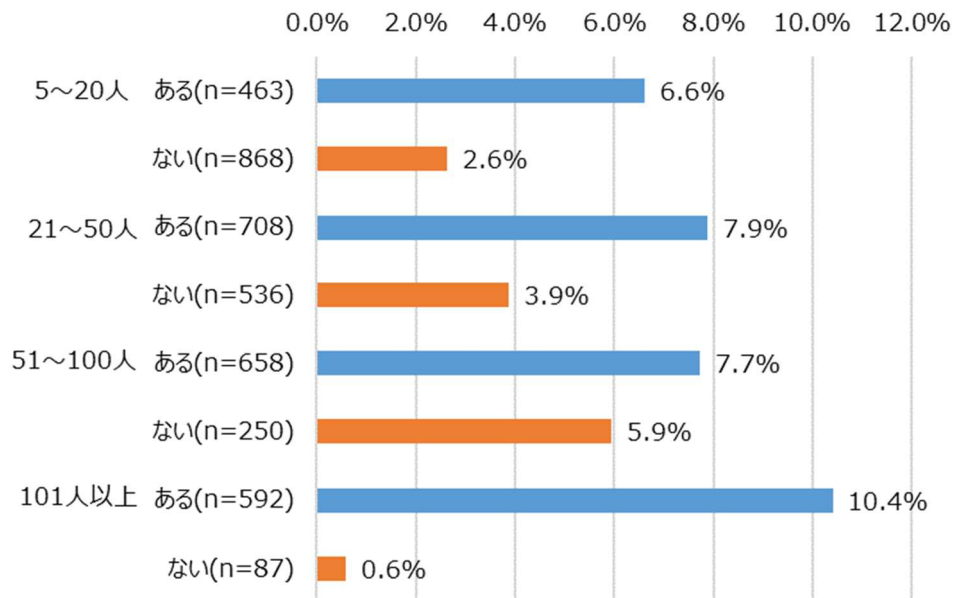


(2) 従業員規模別に見た、導入している人事評価の手法

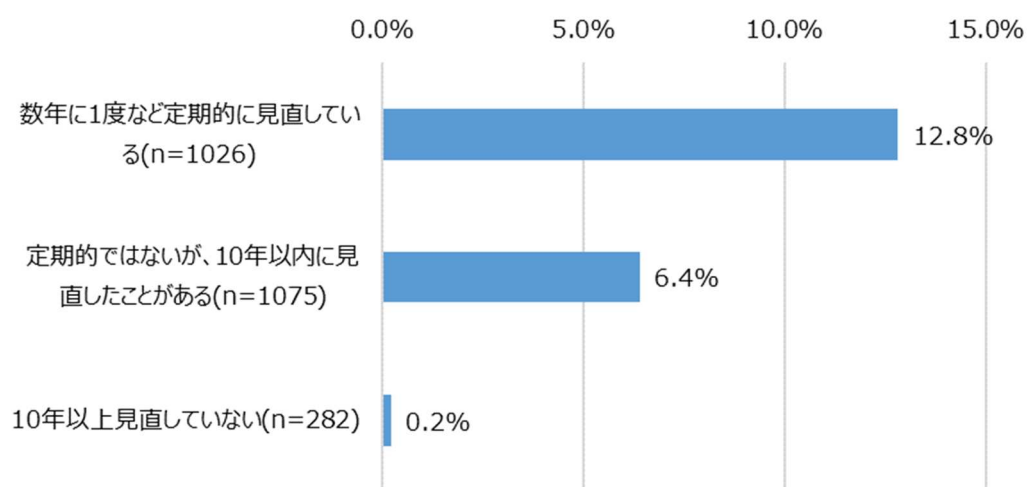
		合計	実施している人事評価制度			
			目標管理制度	コンピテンシー評価制度	360度評価	その他
全体		2444 100.0	1580 64.6	393 16.1	652 26.7	188 7.7
従業員区分	5～20人	475 100.0	274 57.7	99 20.8	128 26.9	36 7.6
	21～50人	725 100.0	438 60.4	121 16.7	228 31.4	56 7.7
	51～100人	652 100.0	439 67.3	95 14.6	179 27.5	53 8.1
	101人以上	592 100.0	429 72.5	78 13.2	117 19.8	43 7.3



(3) 従業員規模別及び人事評価制度の有無別に見た、売上高増加率（中央値）

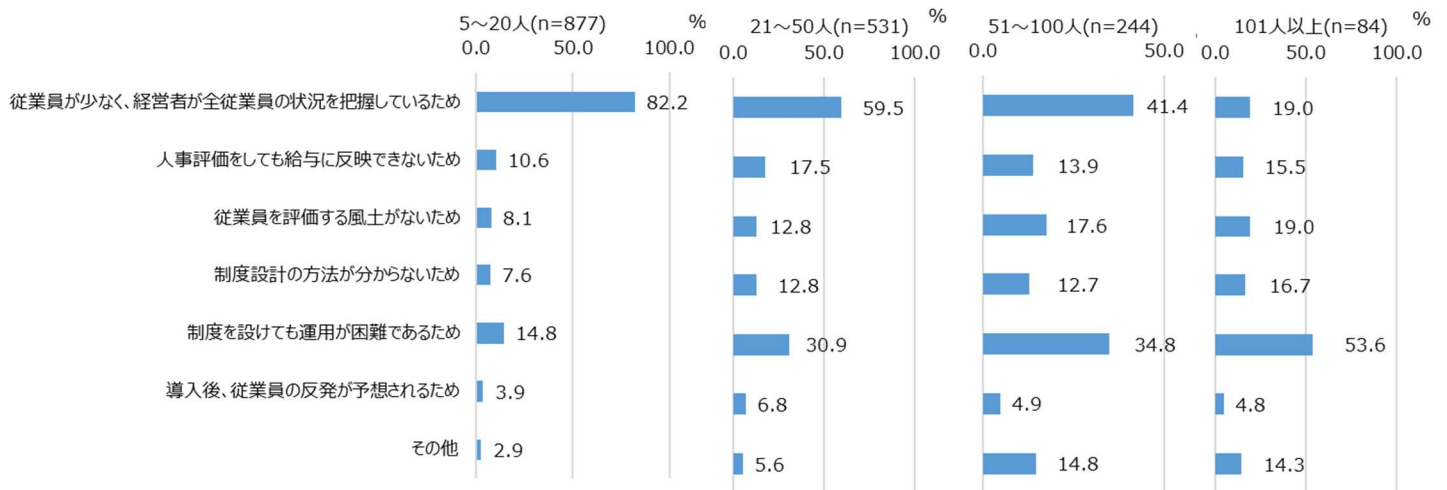


(4) 人事評価制度の見直し状況別に見た、売上高増加率（中央値）



(5) 従業員規模別に見た、人事評価制度を設けていない理由

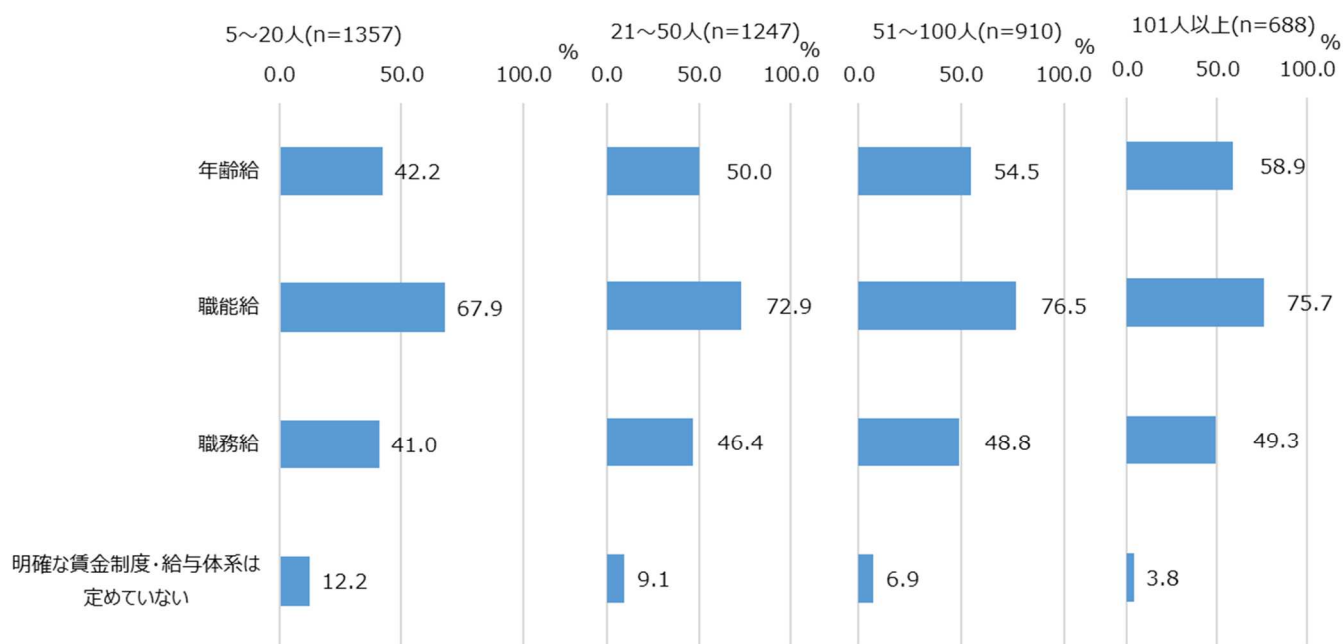
		合計	人事評価制度を設けていない理由						
			従業員が少なく、経営者が全従業員の状況を把握しているため	人事評価をしても給与に反映できないため	従業員を評価する風土がないため	制度設計の方法が分からないため	制度を設けても運用が困難であるため	導入後、従業員の反発が予想されるため	その他
全体		1736 100.0	1154 66.8	233 13.5	198 11.4	180 10.4	424 24.3	86 4.9	103 5.8
従業員区分	5～20人	877 100.0	721 82.2	93 10.6	71 8.1	67 7.6	130 14.8	34 3.9	25 2.9
	21～50人	531 100.0	316 59.5	93 17.5	68 12.8	68 12.8	164 30.9	36 6.8	30 5.6
	51～100人	244 100.0	101 41.4	34 13.9	43 17.6	31 12.7	85 34.8	12 4.9	36 14.8
	101人以上	84 100.0	16 19.0	13 15.5	16 19.0	14 16.7	45 53.6	4 4.8	12 14.3



②給与体系

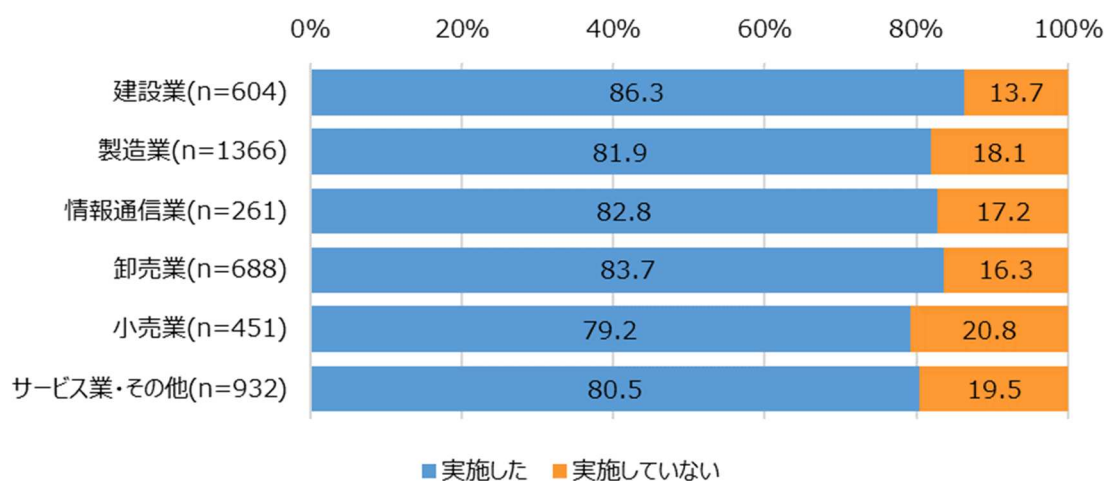
(1) 従業員規模別に見た、導入している賃金制度・給与体系

		合計	導入している賃金制度・給与体系			
			年齢給	職能給	職務給	明確な賃金制度・給与体系は定めていない
全体		4202	2098	3047	1919	368
		100.0	49.8	72.4	45.6	8.8
従業員区分	5～20人	1357	573	921	557	166
		100.0	42.2	67.9	41.0	12.2
	21～50人	1247	624	909	579	113
		100.0	50.0	72.9	46.4	9.1
	51～100人	910	496	696	444	63
		100.0	54.5	76.5	48.8	6.9
	101人以上	688	405	521	339	26
		100.0	58.9	75.7	49.3	3.8



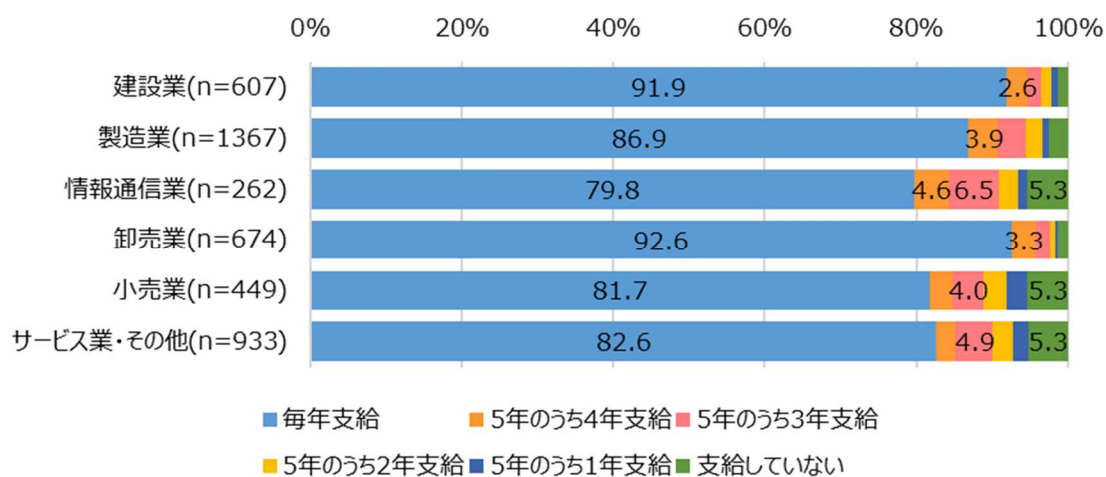
「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

		合計	直近5年間の定期昇給を除いた賃上げ状況	
			実施した	実施していない
全体		4282 100.0	3522 82.2	760 17.8
業種	建設業	604 100.0	521 86.3	83 13.7
	製造業	1366 100.0	1119 81.9	247 18.1
	情報通信	261 100.0	216 82.8	45 17.2
	卸売	668 100.0	559 83.7	109 16.3
	小売	451 100.0	357 79.2	94 20.8
	サービス・その他	932 100.0	750 80.5	182 19.5



(3) 従業員規模別に見た、直近5年間の賞与・一時金の支給状況

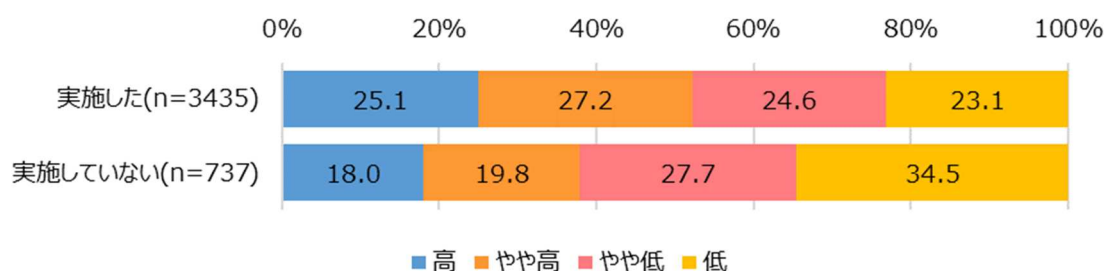
		合計	直近5年間の賞与や一時金の支給状況					
			毎年支給	5年のうち4年支給	5年のうち3年支給	5年のうち2年支給	5年のうち1年支給	支給していない
全体		4292 100.0	3717 86.6	141 3.3	155 3.6	88 2.0	53 1.2	138 3.2
業種	建設業	607 100.0	558 91.9	16 2.6	12 2.0	8 1.3	5 0.8	8 1.3
	製造業	1367 100.0	1188 86.9	53 3.9	50 3.7	30 2.2	12 0.9	34 2.5
	情報通信	262 100.0	209 79.8	12 4.6	17 6.5	7 2.7	3 1.1	14 5.3
	卸売	674 100.0	624 92.6	22 3.3	12 1.8	5 0.7	2 0.3	9 1.3
	小売	449 100.0	367 81.7	14 3.1	18 4.0	14 3.1	12 2.7	24 5.3
	サービス・その他	933 100.0	771 82.6	24 2.6	46 4.9	24 2.6	19 2.0	49 5.3



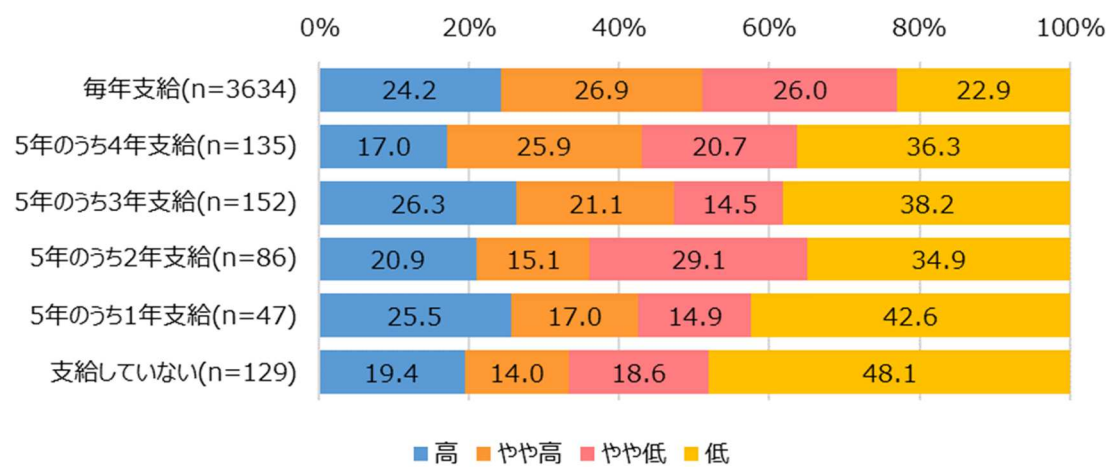
(4) 賃上げ実施及び賞与・一時金の支給状況別、売上高増加率の水準

		合計	売上高増加率区分			
			高	やや高	やや低	低
全体		4172 100.0	994 23.8	1080 25.9	1050 25.1	1048 25.2
直近5年間の定期 昇給を除いた賃上 げ状況	実施した	3435 100.0	861 25.1	934 27.2	846 24.6	794 23.1
	実施していない	737 100.0	133 18.0	146 19.8	204 27.7	254 34.5

		合計	売上高増加率区分			
			高	やや高	やや低	低
全体		4183 100.0	996 23.8	1082 25.9	1052 25.1	1053 25.2
直近5年間の賞与 や一時金の支給 状況	毎年支給	3634 100.0	878 24.2	976 26.9	946 26.0	834 22.9
	5年のうち4年支給	135 100.0	23 17.0	35 25.9	28 20.7	49 36.3
	5年のうち3年支給	152 100.0	40 26.3	32 21.1	22 14.5	58 38.2
	5年のうち2年支給	86 100.0	18 20.9	13 15.1	25 29.1	30 34.9
	5年のうち1年支給	47 100.0	12 25.5	8 17.0	7 14.9	20 42.6
	支給していない	129 100.0	25 19.4	18 14.0	24 18.6	62 48.1



「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

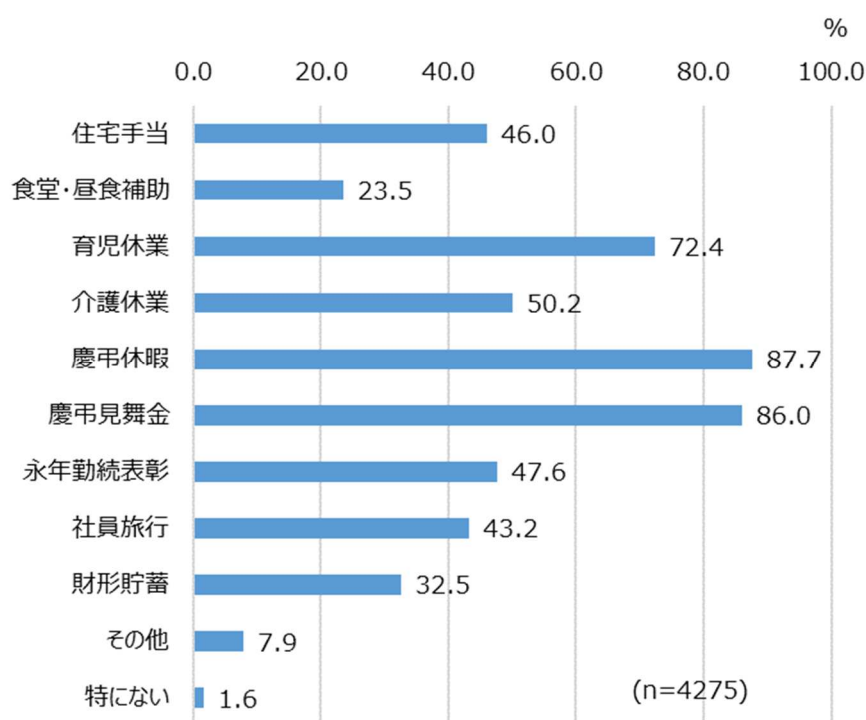


③福利厚生施策

(1) 実施している福利厚生施策

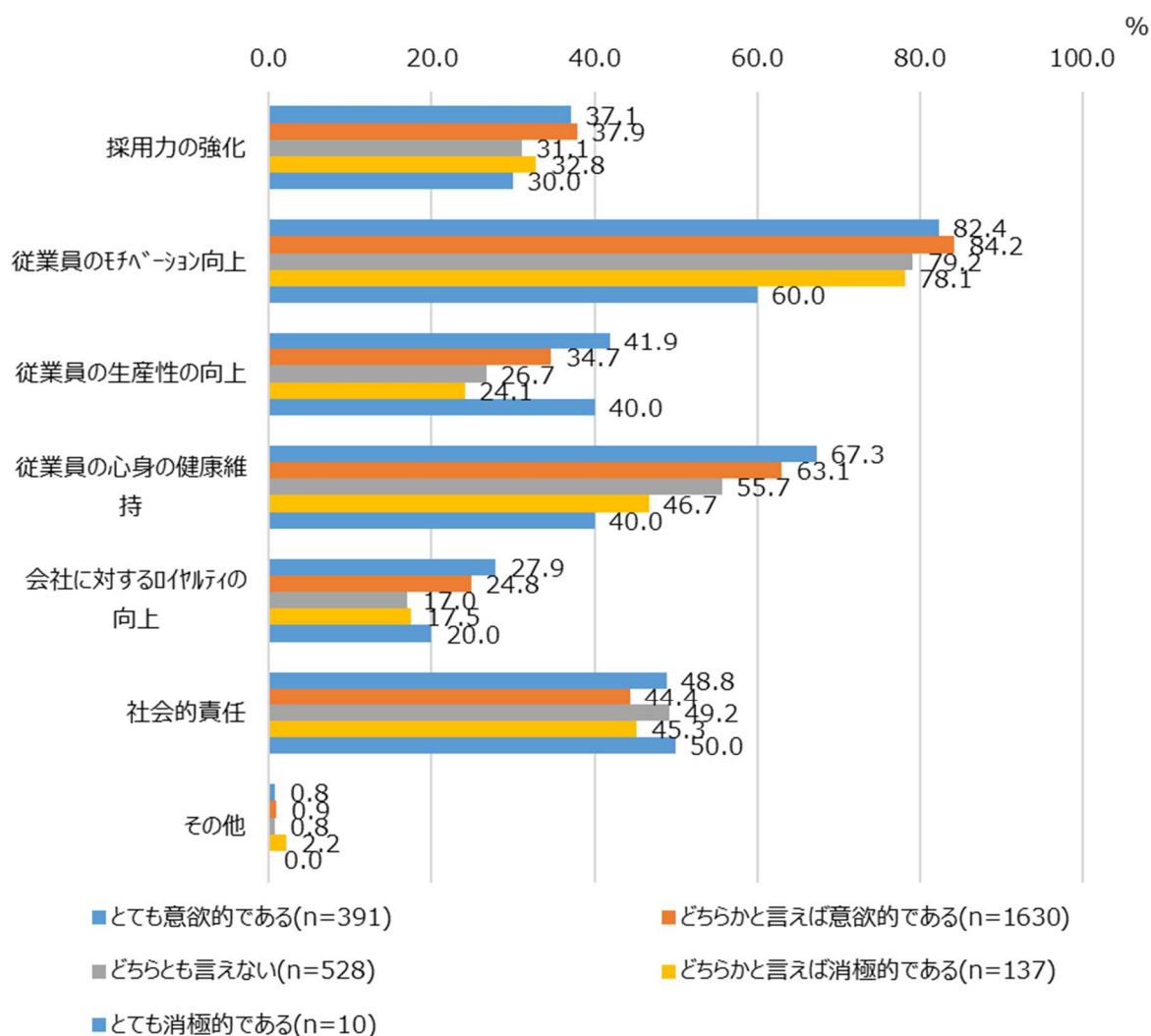
	n	%
住宅手当	1966	46.0
食堂・昼食補助	1004	23.5
育児休業	3095	72.4
介護休業	2144	50.2
慶弔休暇	3749	87.7
慶弔見舞金	3677	86.0
永年勤続表彰	2036	47.6
社員旅行	1845	43.2
財形貯蓄	1390	32.5
その他	337	7.9
特にない	70	1.6
全体	4275	100.0

累計 (n)	累計 (%)
21313	498.5



(2) 従業員の仕事に対する意欲別に見た、福利厚生施策を実施する背景

		合計	福利厚生を実施する背景						
			採用力の強化	従業員のモチベーション向上	従業員の生産性の向上	従業員の心身の健康維持	会社に対するロイヤルティの向上	社会的責任	その他
全体		2696	975	2226	908	1653	630	1242	25
		100.0	36.1	82.6	33.7	61.3	23.4	46.1	0.9
従業員の仕事に対する意欲	とても意欲的である	391	145	322	164	263	109	191	3
		100.0	37.1	82.4	41.9	67.3	27.9	48.8	0.8
	どちらかと言えば意欲的である	1630	618	1373	566	1028	405	724	15
		100.0	37.9	84.2	34.7	63.1	24.8	44.4	0.9
	どちらとも言えない	528	164	418	141	294	90	260	4
		100.0	31.1	79.2	26.7	55.7	17.0	49.2	0.8
	どちらかと言えば消極的である	137	45	107	33	64	24	62	3
		100.0	32.8	78.1	24.1	46.7	17.5	45.3	2.2
	とても消極的である	10	3	6	4	4	2	5	0
		100.0	30.0	60.0	40.0	40.0	20.0	50.0	0.0

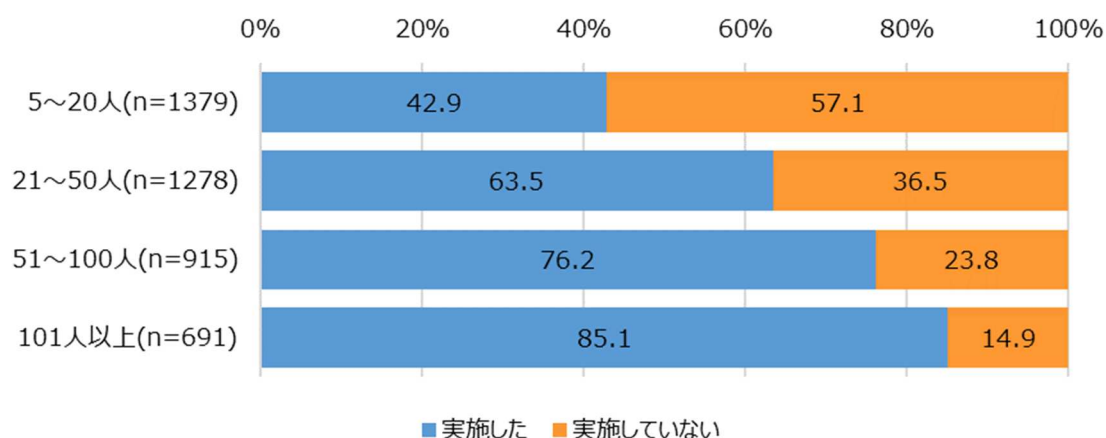


6.組織の柔軟性と外部人材の有効活用

①組織の柔軟性を高める取組

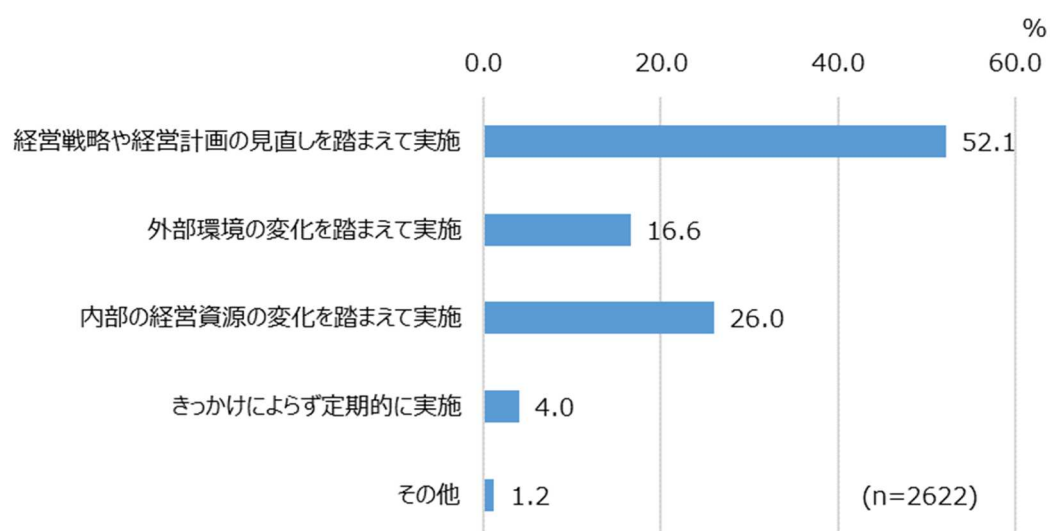
(1) 従業員規模別に見た、組織体制の見直しの状況

		合計	直近5年間の組織体制の見直し状況	
			実施した	実施していない
全体		4263 100.0	2687 62.8	1576 37.2
従業員区分	5～20人	1379 100.0	591 42.9	788 57.1
	21～50人	1278 100.0	811 63.5	467 36.5
	51～100人	915 100.0	697 76.2	218 23.8
	101人以上	691 100.0	588 85.1	103 14.9

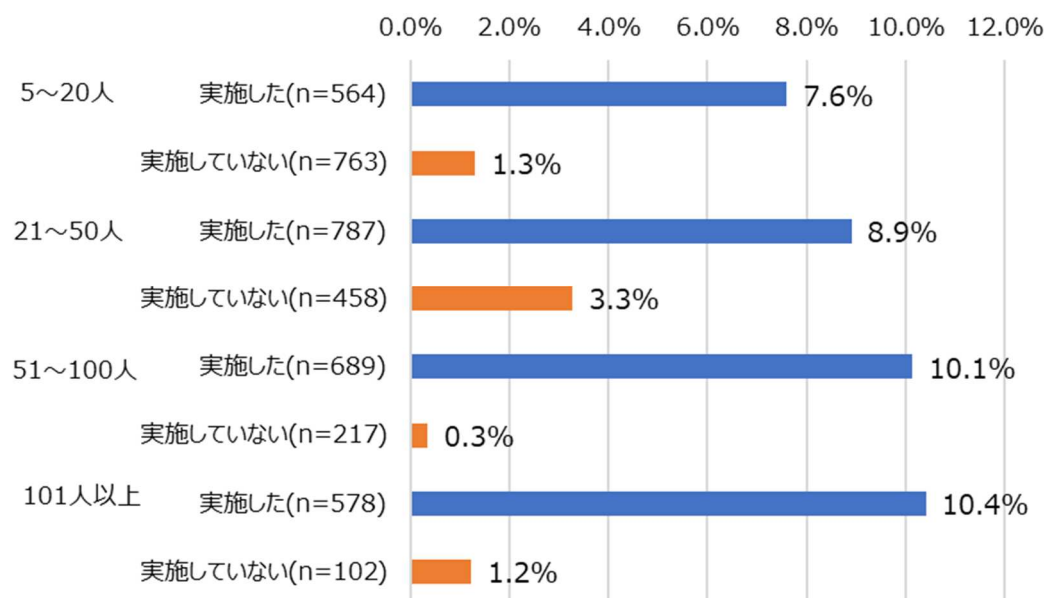


(2) 組織体制の見直しのきっかけ

	n	%
経営戦略や経営計画の見直しを踏まえて実施	1367	52.1
外部環境の変化を踏まえて実施	436	16.6
内部の経営資源の変化を踏まえて実施	681	26.0
きっかけによらず定期的に実施	106	4.0
その他	32	1.2
全体	2622	100.0

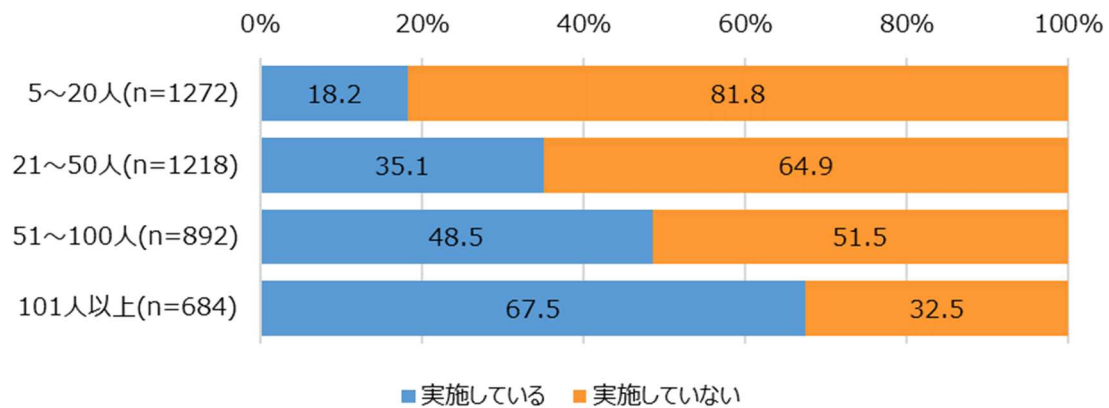


(3) 従業員規模別及び、組織体制の見直しの有無別に見た、売上高増加率（中央値）



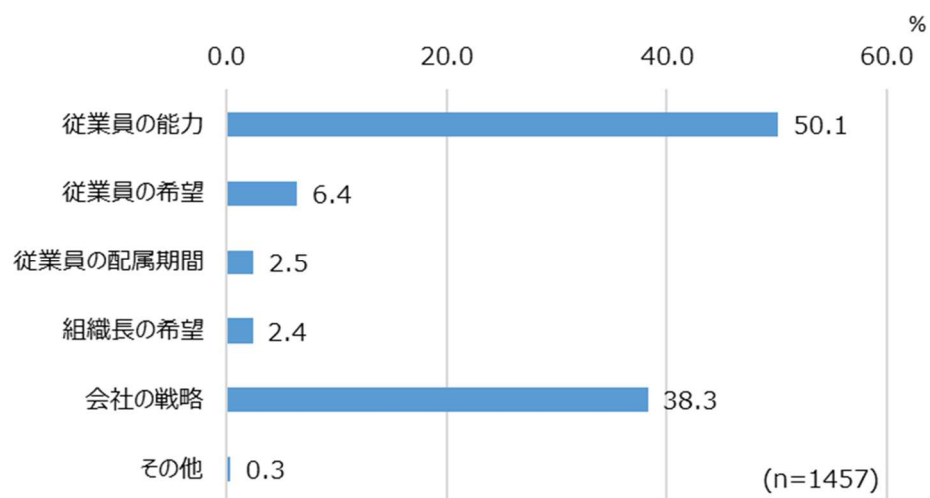
(4) 従業員規模別に見た、定期的な人事異動の実施有無

		合計	従業員の定期的な人事異動の実施状況	
			実施している	実施していない
全体		4066 100.0	1554 38.0	2512 62.0
従業員区分	5～20人	1272 100.0	232 18.2	1040 81.8
	21～50人	1218 100.0	427 35.1	791 64.9
	51～100人	892 100.0	433 48.5	459 51.5
	101人以上	684 100.0	462 67.5	222 32.5



(5) 人事異動の際に最も重視する基準

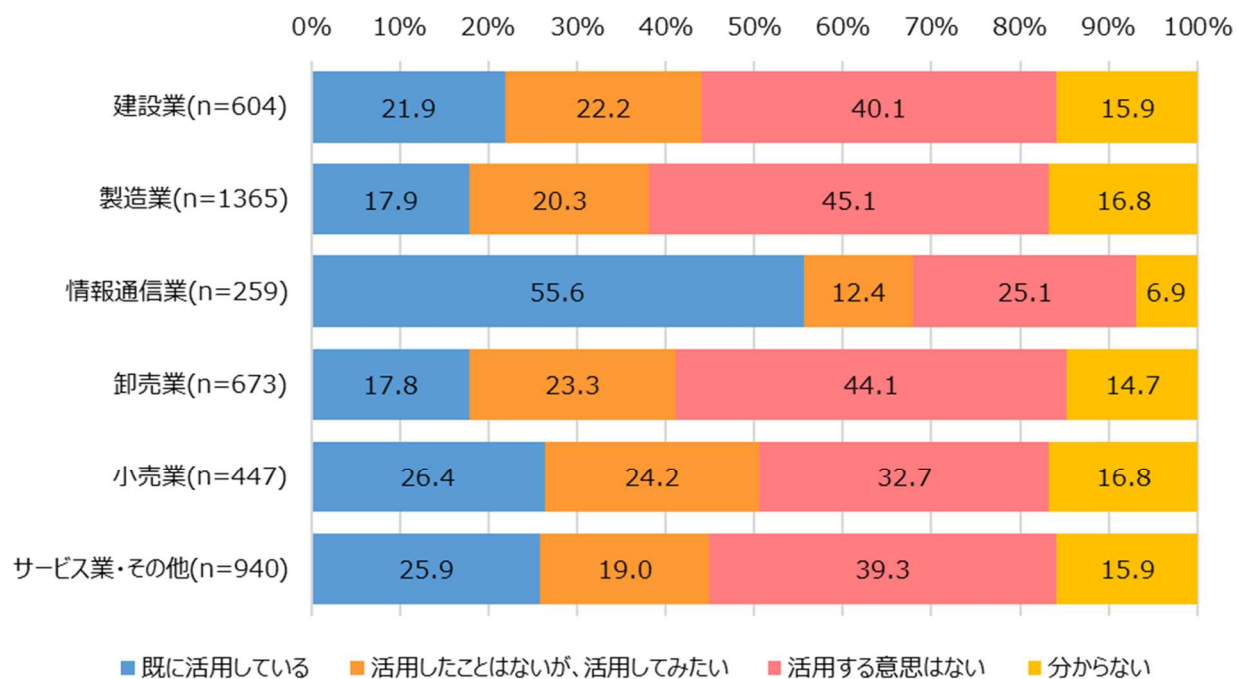
	n	%
従業員の能力	730	50.1
従業員の希望	93	6.4
従業員の配属期間	36	2.5
組織長の希望	35	2.4
会社の戦略	558	38.3
その他	5	0.3
全体	1457	100.0



②外部人材の有効活用

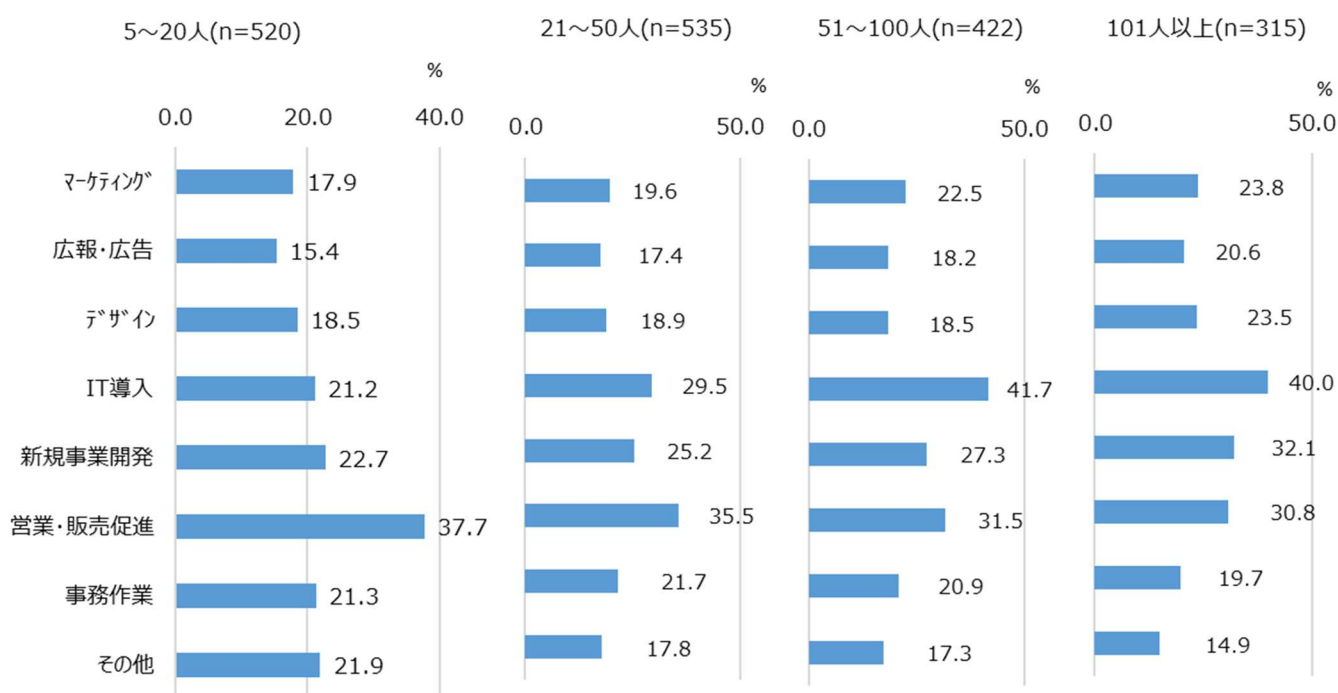
(1)業種別に見た、外部人材の活用意向

		合計	外部人材の活用意向			
			既に活用している	活用したことはないが、活用してみたい	活用する意思はない	分からない
全体		4288	1001	887	1734	666
		100.0	23.4	20.7	40.4	15.5
業種	建設業	604	132	134	242	96
		100.0	21.9	22.2	40.1	15.9
	製造業	1365	244	277	615	229
		100.0	17.9	20.3	45.1	16.8
	情報通信業	259	144	32	65	18
		100.0	55.6	12.4	25.1	6.9
	卸売業	673	120	157	297	99
		100.0	17.8	23.3	44.1	14.7
	小売業	447	118	108	146	75
		100.0	26.4	24.2	32.7	16.8
	サービス業・その他	940	243	179	369	149
		100.0	25.9	19.0	39.3	15.9



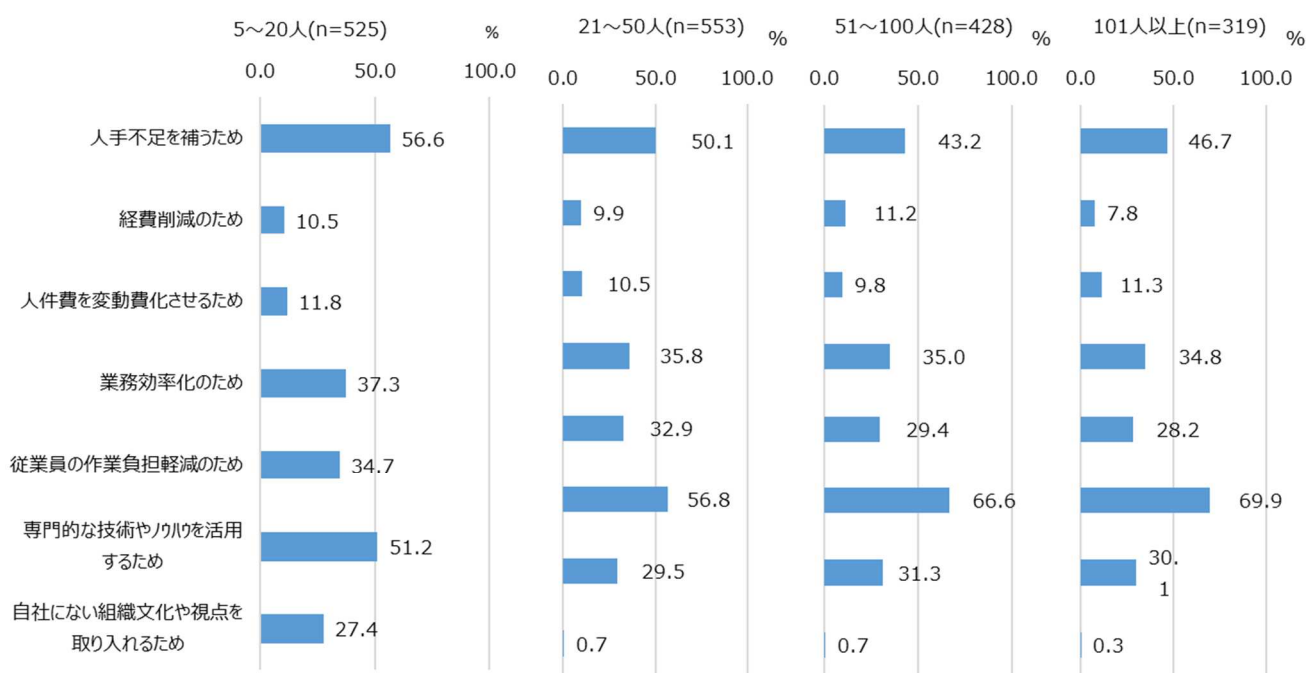
(2) 従業員規模別に見た、外部人材の活用を検討している分野

		合計	外部人材の活用を検討している分野							
			マーケティング	広報・広告	デザイン	IT導入	新規事業開発	営業・販売促進	事務作業	その他
全体		1792	368	315	349	570	469	616	377	329
		100.0	20.5	17.5	19.5	31.6	26.1	34.3	20.9	18.5
従業員区分	5～20人	520	93	80	96	110	118	196	111	114
		100.0	17.9	15.4	18.5	21.2	22.7	37.7	21.3	21.9
	21～50人	535	105	93	101	158	135	190	116	95
		100.0	19.6	17.4	18.9	29.5	25.2	35.5	21.7	17.8
	51～100人	422	95	77	78	176	115	133	88	73
		100.0	22.5	18.2	18.5	41.7	27.3	31.5	20.9	17.3
	101人以上	315	75	65	74	126	101	97	62	47
		100.0	23.8	20.6	23.5	40.0	32.1	30.8	19.7	14.9

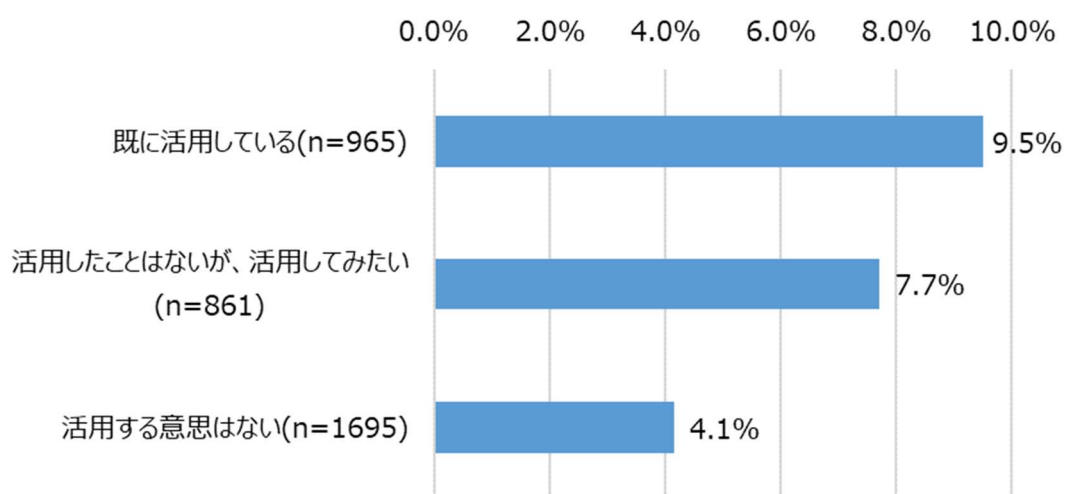


(3) 従業員規模別に見た、外部人材の活用意向がある理由

		合計	外部人材の活用意向がある理由							
			人手不足を補うため	経費削減のため	人件費を変動費化させるため	業務効率化のため	従業員の作業負担軽減のため	専門的な技術やノウハウを活用するため	自社にない組織文化や視点を取り入れるため	その他
全体		1825	908	183	198	655	580	1091	537	11
		100.0	49.8	10.2	10.9	35.8	31.7	59.5	29.3	0.6
従業員区分	5～20人	525	297	55	62	196	182	269	144	3
		100.0	56.6	10.5	11.8	37.3	34.7	51.2	27.4	0.6
	21～50人	553	277	55	58	198	182	314	163	4
		100.0	50.1	9.9	10.5	35.8	32.9	56.8	29.5	0.7
	51～100人	428	185	48	42	150	126	285	134	3
		100.0	43.2	11.2	9.8	35.0	29.4	66.6	31.3	0.7
	101人以上	319	149	25	36	111	90	223	96	1
		100.0	46.7	7.8	11.3	34.8	28.2	69.9	30.1	0.3

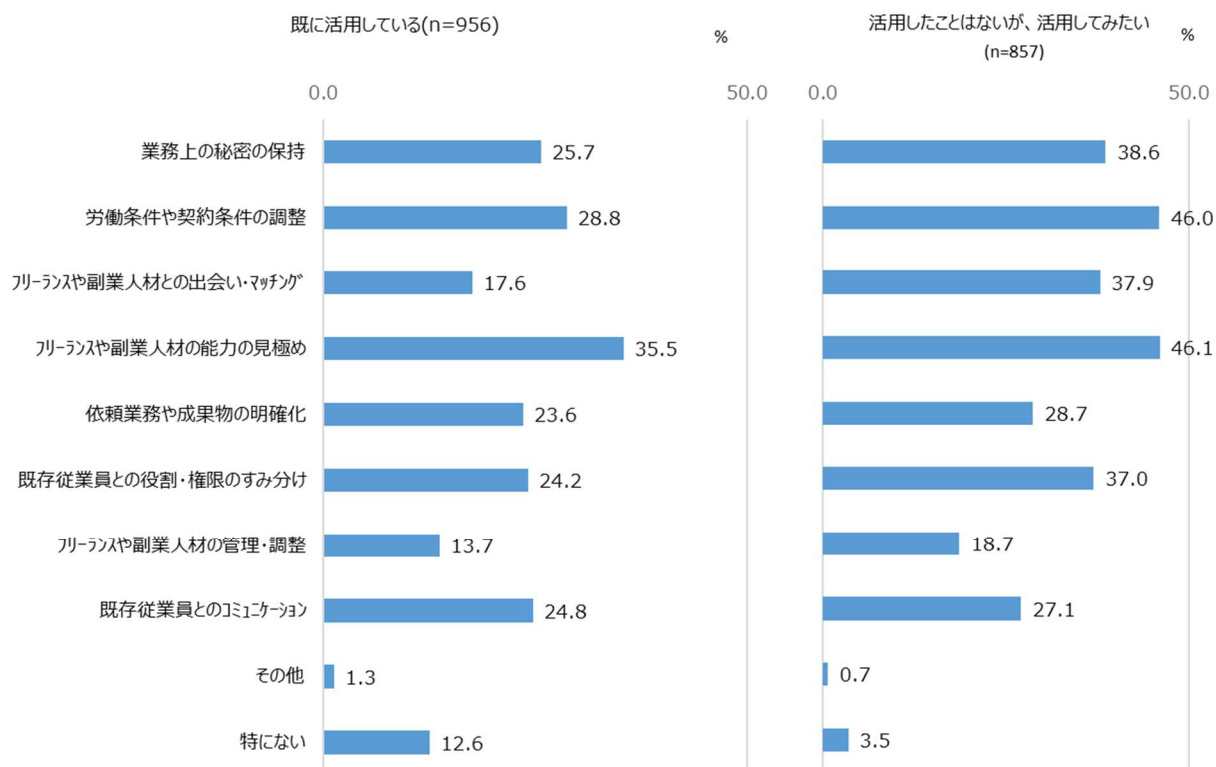


(4) 外部人材の活用状況別に見た、売上高増加率（中央値）



(5) 外部人材の活用状況別、活用にあたっての課題・障壁

		合計	外部人材を活用するにあつての障壁・課題									
			業務上の秘密の保持	労働条件や契約条件の調整	フリーランスや副業人材との出会い・マッチング	フリーランスや副業人材の能力の見極め	依頼業務や成果物の明確化	既存従業員との役割・権限のすみ分け	フリーランスや副業人材の管理・調整	既存従業員とのコミュニケーション	その他	特にない
全体		1813 100.0	577 31.8	669 36.9	493 27.2	734 40.5	472 26.0	548 30.2	291 16.1	469 25.9	18 1.0	150 8.3
外部人材の活用意向	既に活用している	956 100.0	246 25.7	275 28.8	168 17.6	339 35.5	226 23.6	231 24.2	131 13.7	237 24.8	12 1.3	120 12.6
	活用したことはないが、活用してみたい	857 100.0	331 38.6	394 46.0	325 37.9	395 46.1	246 28.7	317 37.0	160 18.7	232 27.1	6 0.7	30 3.0



Ⅲ. 本調査のまとめ

3.1 Q4-1 から見た経営者に求められる知識・スキル

ここでは Q4-1 の 38 設問に対して因子分析を実施した結果について示し、その後分類した各因子と売上高伸び率や経営者の思考との関係性を分析する。

①経営者に求められる知識・スキルの分類

最初に、経営者自身のスキルについて問うた問 4-1 における選択肢 38 個を観測変数として探索的因子分析を実施した。今回、実施した探索的因子分析では、推定方法としては最尤法を、因子軸の回転方法としては斜交回転を採用した。斜交回転を採用した理由としては、潜在変数として観測される経営者の素質・能力はそれぞれが独立しておらず、互いに影響していると考えられ、共通因子間に相関関係の存在を仮定することが妥当と判断したためである。

探索的因子分析を実施したところ 6 つの共通因子が観測された。探索的因子分析の結果は以下の通りである。ただし、「2. 既成概念にとらわれることなく、自由に発想することができる」「10. 物事を分析的に捉え、思考することができる」「27. 速やかに業務を進める事務処理能力をもっている」の 3 変数に関しては 2 つ以上の共通因子に高い因子負荷量が観測されたため、除外している。また、「8. 物事の全体像を正確に把握することができる」に関しては 6 つの共通因子のいずれにも因子負荷量が 0.4 以上ではなかったが、要素 3 に対して因子負荷量が「0.32」であったため、要素 3 に網掛けを行っている。

	要素1	要素2	要素3	要素4	要素5	要素6
1. 困難な状況で決断する力をもっている	1.00	0.01	0.02	0.05	0.07	0.02
3. 予定外の事態が発生した場合には優先順位を柔軟に判断し、早期に必要な対策を講じている	0.97	0.03	0.04	0.03	0.08	0.01
22. トラブルに対しても臨機応変に対応できる	0.79	0.07	0.14	0.02	0.00	0.03
18. 物事を感覚的に捉え、瞬時に反応することができる	0.65	0.06	0.10	0.01	0.02	0.11
23. 率先垂範して行動することができる	0.53	0.13	0.12	0.03	0.01	0.07
19. パフォーマンスやゆきをもっている	0.57	0.09	0.07	0.00	0.01	0.19
16. 組織を背負う責任感をもっている	0.52	0.08	0.00	0.10	0.11	0.09
4. 商談や社内組織間の意思疎通を図る上で、自分の意思を伝えることができる	0.51	0.14	0.07	0.02	0.07	0.08
26. 相手の言葉に耳を傾け、相手のことをしっかりと理解している	0.01	1.00	0.10	0.02	0.00	0.00
25. 他人を活かして事業を推進していくことができる	0.04	0.86	0.01	0.06	0.04	0.01
6. 同僚や部下の意欲を引き出すことができる	0.08	0.85	0.02	0.01	0.04	0.02
14. 相手に気づきや自発的な行動を促し、目標達成に向けて伴走していくことができる	0.03	0.70	0.05	0.02	0.15	0.03
34. 人と人、組織と組織のあいだに立ち、両者の意見交換をスムーズに行える	0.04	0.59	0.31	0.02	0.00	0.02
11. 部下の成長促進や組織の生産性向上を目的に、上司が部下に仕事の一部を移管して任せることができる	0.06	0.94	0.00	0.04	0.06	0.00
20. 自分とは異なる価値観を受け入れられる	0.04	0.84	0.13	0.00	0.05	0.01
32. 物事を理論的に整理したり説明したりできる	0.05	0.02	1.00	0.06	0.11	0.01
30. 起こっている事実を抽象化して捉えることができる	0.06	0.09	0.75	0.03	0.11	0.03
38. 伝えたい内容を分かりやすく、見やすくまとめることができる	0.04	0.12	0.79	0.06	0.02	0.03
29. 相手の行動・反応に対して、自分の意見を建設的に具体的な言葉で伝えることができる	0.06	0.23	0.58	0.04	0.02	0.03
35. 速やかな情報収集や情報をもとに導き出される事実を見極めるための分析を行うことができる	0.04	0.08	0.54	0.10	0.10	0.06
31. 課題に対して複数のアプローチを行える	0.13	0.06	0.62	0.02	0.16	0.03
21. 物事の本質を正しく見極めることができる	0.26	0.10	0.41	0.06	0.07	0.01
8. 物事の全体像を正確に把握することができる	0.26	0.05	0.33	0.08	0.19	0.01
28. 財務・会計に関する専門知識やノウハウをもっている	0.00	0.01	0.12	1.00	0.01	0.01
33. 資金繰り、財務状況を的確に把握している	0.04	0.03	0.03	0.99	0.00	0.01
24. 投資計画を立てることができる	0.09	0.08	0.02	0.59	0.08	0.03
17. 経営計画を立てることができる	0.10	0.08	0.02	0.49	0.18	0.02
13. 新しい学びを自社にどう活かせるかについて考えている	0.04	0.13	0.05	0.01	1.00	0.11
9. 単に現状を追認するのではなく、「本来どうあるべきか」という問題意識を持っている	0.22	0.05	0.14	0.04	0.76	0.00
36. 変革マインドをもっている	0.11	0.06	0.13	0.02	0.82	0.06
15. 事業環境を見極め、優先的課題や中長期的な重要課題等の洗い出しができる	0.08	0.09	0.08	0.18	0.50	0.04
7. 事業とは関係のない事実を自社のこととして置き換え考えている	0.12	0.11	0.13	0.01	0.91	0.02
37. 業界で通用する専門知識やノウハウをもっている	0.08	0.01	0.09	0.02	0.01	0.88
12. 業界の商慣行や習慣について理解している	0.06	0.03	0.01	0.02	0.02	1.00
5. 業界の市場動向に関して情報を収集し把握している	0.08	0.03	0.03	0.05	0.21	0.52

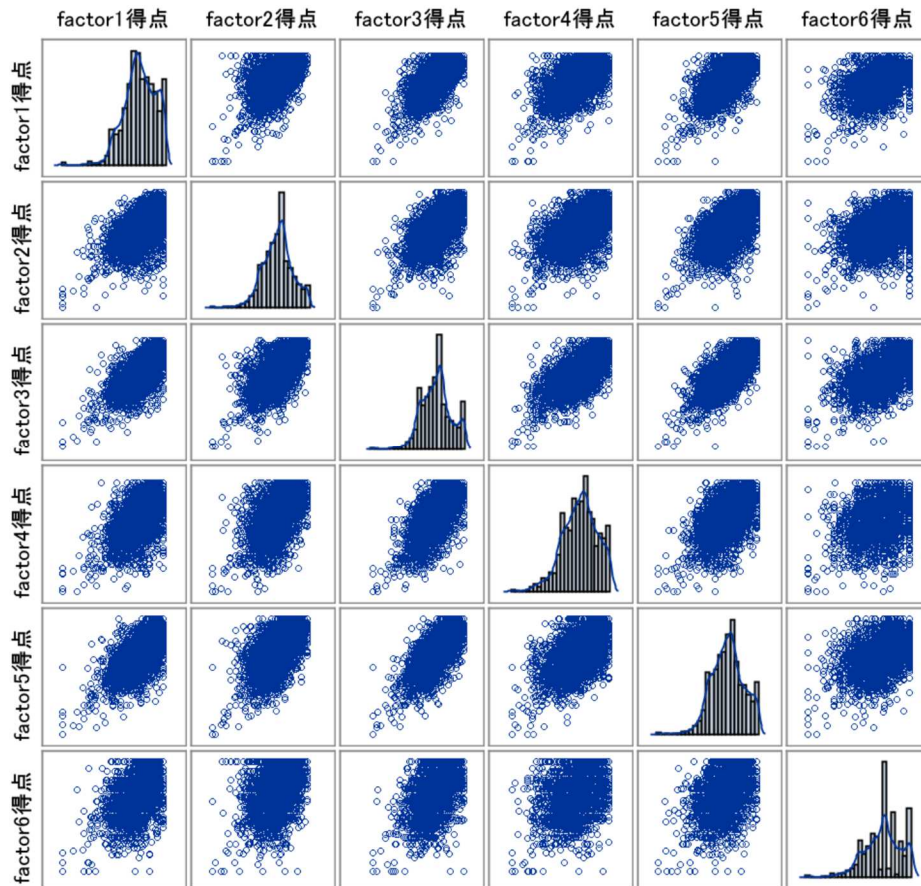
各要素に影響を与えている観測変数をもとに6つの共通因子を解釈した結果は以下の通りである。

	知識・スキルの名称	特徴
要素1	臨機応変に対応し、意思決定する力	複数の選択肢の中から最適な選択肢を選び、組織を代表して責任を持って意思決定することができる。また、状況を臨機応変に見極め、意思決定に影響を与える可能性のある要素に配慮することができる。
要素2	傾聴し、人を導く力	積極的に部下や関係者とかかわるだけでなく、一人ひとりの性格や状況に応じた接し方ができる。また、部下や関係者と信頼関係を維持・構築することができる。
要素3	理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力	答えのない問題や課題に対して、物事を論理的に考えて、その本質を見極めることができる。また、自分の考え方や伝えたい内容を他者に分かりやすく伝えることができる。
要素4	計数管理・計画能力	財務状況や資金繰りについて適切に把握し、数字を基に経営計画や投資計画を立案できる。
要素5	問題意識を持ち、自己変革する力	周囲の状況に積極的に関心を持ち、変化を恐れずに、得られた情報を基に自社の経営課題解決のために実践したり、応用することができる。
要素6	業界に精通する力	自社が属する業界や市場についてより理解しており、競合他社を含めた業界の動向を把握することができる。

これら6つの知識・スキルは問4-1を基に分析した結果として得られた結果であり、必ずしも経営者に必要な知識・スキルを全て網羅されていない点に注意が必要である。

②6つの共通因子の関係

探索的因子分析の結果、得られた6つの共通因子に関して因子得点を用いて相関関係の分析を行った。得られた散布図行列と相関行列は以下の通りである。



	要素1	要素2	要素3	要素4	要素5	要素6
要素1		0.633***	0.757***	0.649***	0.739***	0.628***
要素2	0.633***		0.697***	0.605***	0.659***	0.503***
要素3	0.757***	0.697***		0.739***	0.782***	0.616***
要素4	0.649***	0.605***	0.739***		0.649***	0.519***
要素5	0.739***	0.659***	0.782***	0.649***		0.584***
要素6	0.628***	0.503***	0.616***	0.519***	0.584***	

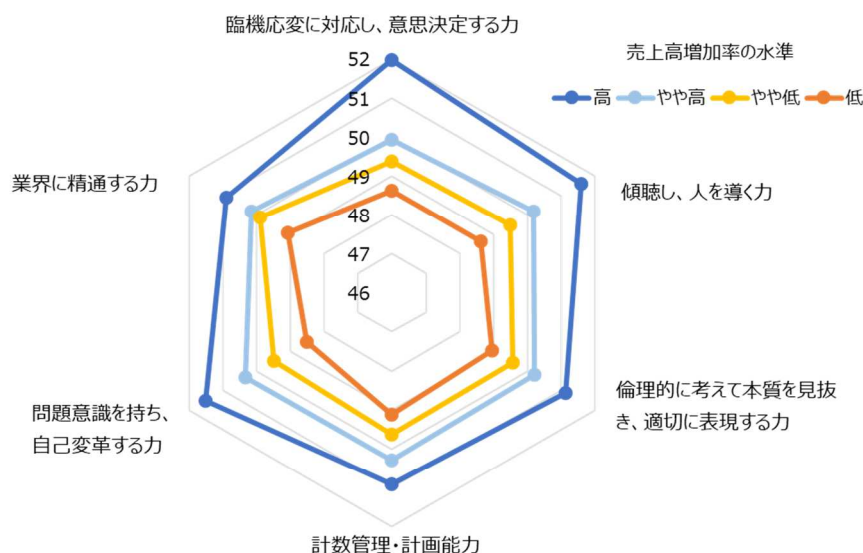
優位水準：* $p < 0.1$ 、** $p < 0.05$ 、*** $p < 0.01$

散布図行列のヒストグラムより、各共通因子は全て1つの山で少し右によった分布となった。また、相関行列より、各共通因子間で相関係数が0.5～0.8程度の正の相関関係が確認でき、いずれも0.01%有意であり、当初設定した仮説のように「経営者の素質・能力はそれぞれが独立しておらず、互いに影響して」高めあっていると考えられる。

③経営者の知識・スキルと売上高増加率の関係

まず、2015年から2020年の売上高増加率を、上位25%ごとに「高」「やや高」「やや低」「低」の4区分に分類し集計を行った。（各区分の閾値は上位の階層に含めている。）以下の図は売上高増加率の区分ごとに6つの知識・スキルを偏差値化した因子得点の平均値を表したものである。

売上高増加率の水準別に見た、六つの知識・スキルの高さ



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（注）1.各知識・スキルの数値は、売上高増加率の水準ごとに偏差値化した因子得点の平均値を示している。

2.業種別に、売上高増加率（2015年から2020年）が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

3.有効回答数(n)は以下のとおり。高：n=927、やや高：n=1,022、やや低：n=997、低：n=975。

この結果より、売上高増加率が高いほど6つの知識・スキルは高い傾向にあり、特に要素1「臨機応変に対応し、意思決定する力」が高く、全ての知識・スキルにおいて上位の階層の得点を超えることはなかった。

④経営者の知識・スキルと経営行動、人材育成への投資額の関係性

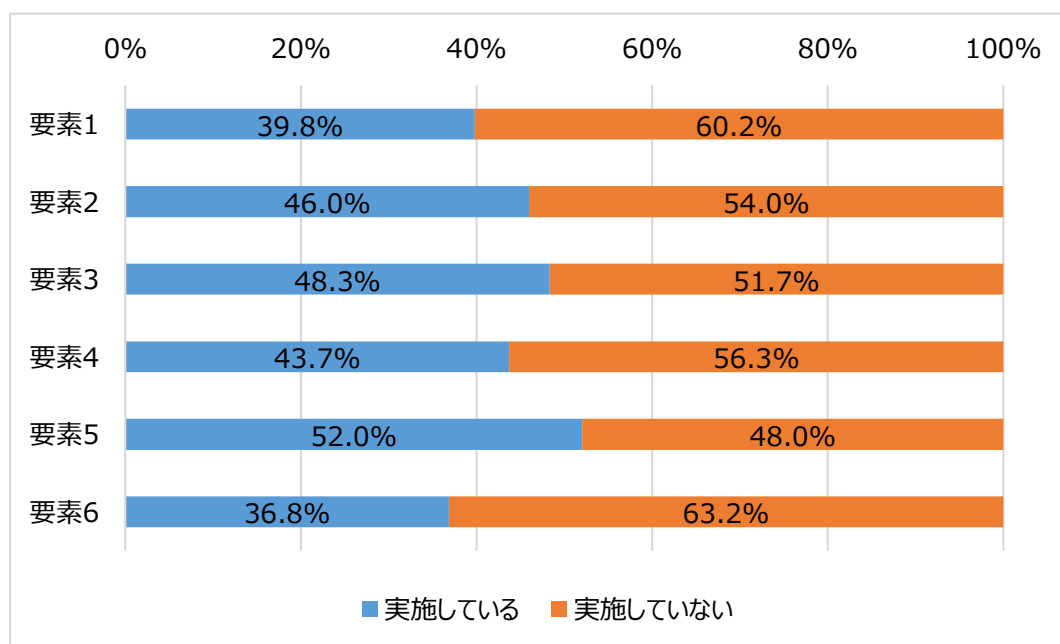
(1) 全回答企業を対象とした場合

まず、全企業に対して6つの知識・スキルと経営行動、及び人材育成への投資額の関係性を分析する。まず各企業に対して、6要素の偏差値化した因子得点のうち最も値が大きい要素をその企業の特徴として、特定設問とのクロス集計を行い、分析を行う。

以下の表はQ3-3「利益の主な使い道（現在）」（SA）とのクロス集計の結果である。上段に実数を、下段に各要素内での構成比を記載している。各選択肢の中で特徴的な部分に網掛けを行っているが、特に「設備投資」については要素5「問題意識を持ち、自己変革する力」の構成比が他の要素と比べても高く、「内部留保」については要素4「計数管理・計画能力」要素6「業界に精通する力」の構成比が高い。

	内部留保	設備投資	研究開発	株主に還元	従業員に還元	その他	合計
要素1	122	132	30	16	145	23	468
	26.1%	28.2%	6.4%	3.4%	31.0%	4.9%	100.0%
要素2	239	238	26	19	262	14	798
	29.9%	29.8%	3.3%	2.4%	32.8%	1.8%	100.0%
要素3	127	135	25	20	152	14	473
	26.8%	28.5%	5.3%	4.2%	32.1%	3.0%	100.0%
要素4	237	200	22	18	209	29	715
	33.1%	28.0%	3.1%	2.5%	29.2%	4.1%	100.0%
要素5	130	176	23	10	155	20	514
	25.3%	34.2%	4.5%	1.9%	30.2%	3.9%	100.0%
要素6	243	216	26	22	222	28	757
	32.1%	28.5%	3.4%	2.9%	29.3%	3.7%	100.0%
合計	1,098	1,097	152	105	1,145	128	3,725
	29.5%	29.4%	4.1%	2.8%	30.7%	3.4%	100.0%

以下のグラフは各要素のQ6-3「OFF-JTの実施状況」（SA）の構成比をグラフにしたものである。その結果、要素5「問題意識を持ち、自己変革する力」のみ50%を超えており、経営者自身が積極的に周りの状況に関心を持ち、変化している企業ほどOFF-JTが取り入れられていることが示唆された。



各要素と Q6-5「OFF-JT への年間支出額」の相関関係を分析すると、相関係数は全てプラスではあるもののほとんどの要素で無相関となっている。しかし、要素5においては相関係数が $r=0.13^{***}$ と弱い正の相関があり、他の要素よりも相関係数は大きい。これらの結果は Q6-6「自己啓発支援の実施状況」及び Q6-8「自己啓発支援への年間支出額」においても同様の傾向にあった。

	要素1	要素2	要素3	要素4	要素5	要素6
相関係数	0.09	0.10	0.09	0.09	0.13	0.08
p値	0.0004	0.0001	0.0003	0.0009	<.0001	0.0036

また、各要素で Q6-4「実施している OFF-JT 施策」(MA) についての集計結果は以下の通りである。上段に実数を、下段は各要素内での構成比を記載している。各選択肢の中で特徴的な部分に網掛けを行っているが、要素5においては「ビジネスの基礎知識」「マネジメント」「コミュニケーション能力」を選択している経営者が多い。

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

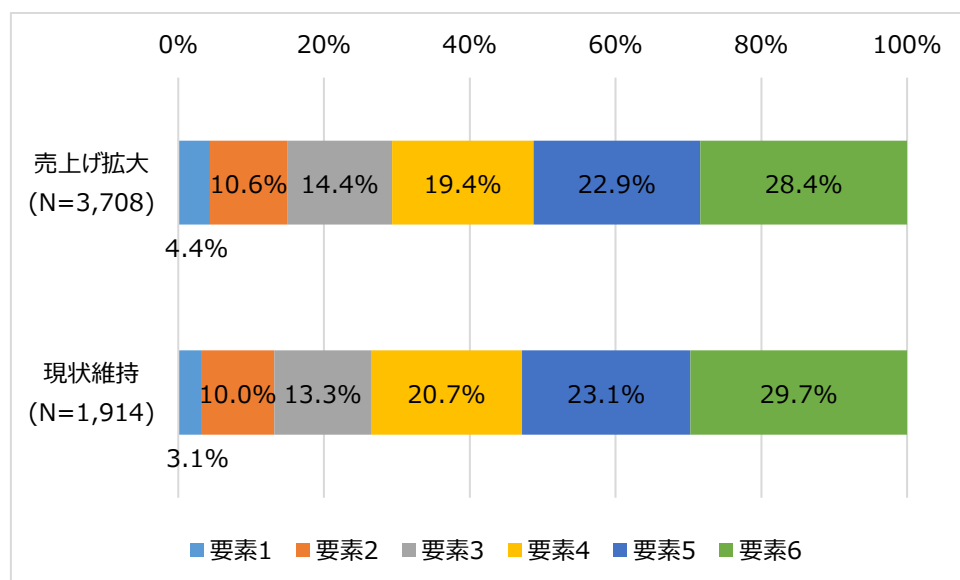
	ビジネスの 基礎知識	マネジメント	コミュニケー ション能力	キャリア研修	営業スキル	マーケティ ング知識	法務・コンプ ライアンス・ 財務会計
要素1	2	5	3	4	0	0	2
	12.5%	31.3%	18.8%	25.0%	0.0%	0.0%	12.5%
要素2	12	14	11	7	5	1	9
	32.4%	37.8%	29.7%	18.9%	13.5%	2.7%	24.3%
要素3	6	4	4	6	2	0	2
	26.1%	17.4%	17.4%	26.1%	8.7%	0.0%	8.7%
要素4	7	8	7	5	6	1	5
	26.9%	30.8%	26.9%	19.2%	23.1%	3.8%	19.2%
要素5	7	9	6	2	0	1	4
	43.8%	56.3%	37.5%	12.5%	0.0%	6.3%	25.0%
要素6	14	18	7	8	6	1	7
	34.1%	43.9%	17.1%	19.5%	14.6%	2.4%	17.1%
合計	48	58	38	32	19	4	29
	30.2%	36.5%	23.9%	20.1%	11.9%	2.5%	18.2%

	品質管理	ITリテラシー	プログラム、シス テムを自ら開発・ 運用できるスキル	技能の習得	その他	合計
要素1	5	0	1	11	0	16
	31.3%	0.0%	6.3%	68.8%	0.0%	100.0%
要素2	8	1	1	21	1	37
	21.6%	2.7%	2.7%	56.8%	2.7%	100.0%
要素3	7	0	0	15	1	23
	30.4%	0.0%	0.0%	65.2%	4.3%	100.0%
要素4	9	2	0	20	1	26
	34.6%	7.7%	0.0%	76.9%	3.8%	100.0%
要素5	4	2	1	12	0	16
	25.0%	12.5%	6.3%	75.0%	0.0%	100.0%
要素6	8	3	2	25	2	41
	19.5%	7.3%	4.9%	61.0%	4.9%	100.0%
合計	41	8	5	104	5	159
	25.8%	5.0%	3.1%	65.4%	3.1%	100.0%

(2) 経営方針が「売上げ拡大」と「現状維持」の傾向比較

次に Q3-1「経営方針」において「①売上げ拡大」を選択した企業と、「③現状維持」を選択した企業について、6つの知識・スキルと経営行動、及び人材育成への投資額の傾向の違いを分析する。

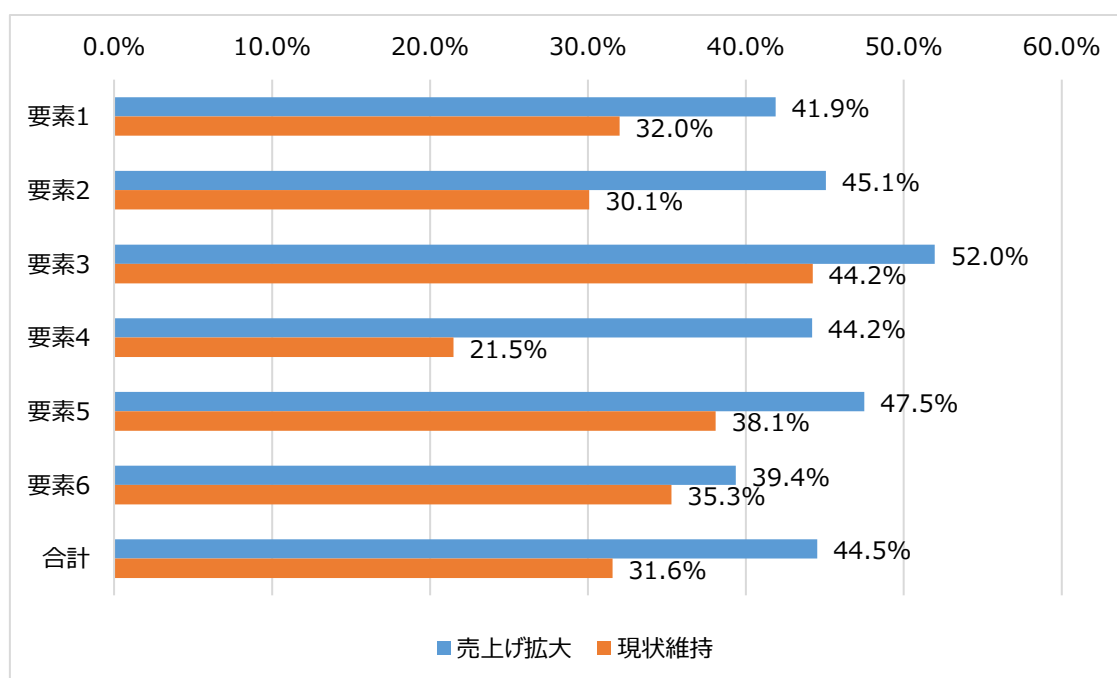
Q3-1「経営方針」(SA)において「①売上げ拡大」と「③現状維持」を選択した企業数と各要素の構成比は以下の通りである。各要素の構成比にほとんど違いはないが、「①売上げ拡大」を選択した企業数は約2倍も多い。



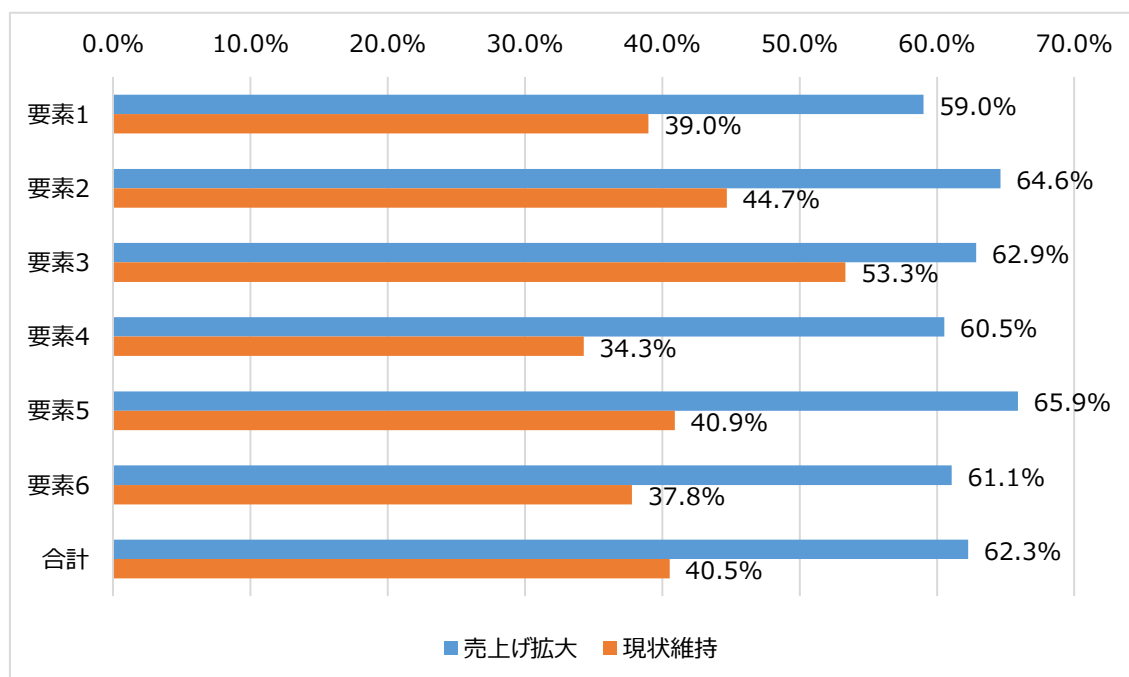
以下の表は Q3-3「利益の主な使い道（現在）」(SA) について要素毎に「売上げ拡大」「現状維持」でのクロス集計の結果である。各選択肢の中で「売上げ拡大」と「現状維持」の構成比を比較して 10 ポイント以上差が開いている部分に網掛けを行っており、赤色の網掛けの部分が「売上げ拡大」の方が 10 ポイント以上高く、緑色の網掛けの部分が「現状維持」の方が 10 ポイント以上高い部分である。特に要素 2「傾聴し、人を導く力」においては、「売上げ拡大」では「従業員に還元」が高く、「現状維持」では「内部留保」が高い傾向にあり、要素 2 の中でも経営方針によって利益の使い道には違いがある。

	経営方針	内部留保	設備投資	研究開発	株主に還元	従業員に還元	その他	社数(社)
要素1	売上げ拡大	28.5%	29.1%	4.6%	4.0%	30.5%	3.3%	151
	現状維持	27.8%	18.5%	5.6%	0.0%	38.9%	9.3%	54
要素2	売上げ拡大	27.4%	32.1%	2.8%	2.4%	34.4%	0.9%	212
	現状維持	50.4%	23.1%	0.0%	4.3%	20.5%	1.7%	117
要素3	売上げ拡大	30.2%	30.2%	4.7%	4.7%	24.8%	5.4%	129
	現状維持	25.5%	23.5%	9.8%	2.0%	37.3%	2.0%	51
要素4	売上げ拡大	31.4%	32.0%	5.2%	3.5%	23.8%	4.1%	172
	現状維持	35.4%	28.3%	1.6%	2.4%	29.1%	3.1%	127
要素5	売上げ拡大	20.5%	38.5%	9.4%	1.7%	25.6%	4.3%	117
	現状維持	23.8%	33.3%	0.0%	2.4%	38.1%	2.4%	42
要素6	売上げ拡大	26.6%	30.2%	6.8%	3.6%	28.1%	4.7%	192
	現状維持	40.7%	23.9%	0.0%	1.8%	32.7%	0.9%	113
合計	売上げ拡大	27.6%	31.8%	5.3%	3.3%	28.4%	3.6%	973
	現状維持	37.3%	25.0%	2.0%	2.4%	30.6%	2.8%	504

以下のグラフは各要素の Q6-3「OFF-JT の実施状況」(SA) で「実施している」と回答した割合について「売上げ拡大」「現状維持」を比較したグラフである。その結果、全ての要素において「売上げ拡大」の方が「実施している」割合が高く、特に要素 4「計数管理・計画能力」では差が 22.7 ポイントと最も大きく開いている。



また、以下のグラフは各要素の Q7-1「人事評価制度の有無」(SA) で「ある」と回答した割合について「売上げ拡大」「現状維持」を比較したグラフである。その結果、全ての要素において「売上げ拡大」の方が「ある」割合が高く、特に要素 4「計数管理・計画能力」では差が 26.3 ポイントと最も大きく開いており、要素 3「理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力」は差が 9.5 ポイントと最も小さい。



3.2 従業員の能力開発に対する経営者の意識に関するまとめ

企業経営をするうえで役立つ要素や能力、経営資源の「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」のうち、「モノ」、「カネ」、「情報」については、「ヒト」が活用することで資源となることから多くの企業が「ヒト」を重要視している。従業員の能力開発に対する経営者の意識と、中小企業の能力開発の取組状況について本調査で得られた結果によると、年齢の若い経営者ほど従業員の能力開発に積極的であり、経営者が従業員の能力開発に積極的である企業ほど、従業員の仕事に対する意欲が高い結果となった。また、能力開発に積極的な会社ほど、明文化された能力開発計画や方針があり、経営者が従業員の能力開発に積極的に取り組もうとしている姿勢だけでなく、きちんと明示されていることでさらに仕事意欲の向上につながる。こうした経営者の能力開発の積極性は、売上の増加率にも差が出ていることが調査で判明している。

具体的な能力開発に関する取組として、「OJT 研修」、「OFF-JT 研修」、「自己啓発支援」について調査を行った。OJT 研修、OFF-JT 研修を共に実施している企業は 3 割程度、いずれか片方のみを実施している企業は 3 割程度、いずれも実施していない企業が 4 割程度となっている。共に実施している企業ではいずれも実施していない企業と比べて売上増加率が高い傾向となったことから、これら研修を計画的に活用し、従業員の能力開発を高めることの重要性が明らかとなった。

自己啓発支援については全体で約半数ほどの企業が実施しているという調査結果となった。自己啓発支援の内容は「資格取得の費用補助」、「研修やセミナーの費用補助」が上位となっており、従業員の仕事に対する意欲が高い会社では OJT 研修、OFF-JT 研修、自己啓

発支援いずれも 7~8 割程度の企業が実施をしていることから、従業員の能力開発を積極的に高めることが従業員の仕事に対する意欲が高くなる可能性があることがわかる。

3.3 人事評価制度、給与体系、福利厚生施策に関するまとめ

従業員の能力を最大限引き出すためには、能力開発に加えて適切な人事評価制度や給与体系、福利厚生施策の実施も重要な要素となる。

本調査で得られた結果によると、人事制度評価は従業員規模が大きいほど存在しており、その多くが「目標管理制度」である。人事制度評価がある企業の方が売上増加率は高い傾向となり、人事制度導入が企業の成長に寄与している可能性がある。

給与体系は規模にかかわらず「職能給」や「年齢給」などの整備を進めている企業が大半である。また、賃上げの実施、賞与・一時金の支給においても大半の企業で実施しており、いずれにおいても実施している企業の方が売上増加率は高い結果がみられている。給与体系を整備し、明確に社員に示すことで従業員のモチベーションが上昇し、企業が成長、更なる賃上げや賞与・一時金の支給という好循環を生むことが重要である。

福利厚生においても、「従業員のモチベーション向上」、「従業員の心身の健康維持」を目的として大方の企業で導入がされているが、従業員の働く意欲が高い企業ほど導入が進んでいる。近頃はワーク・ライフ・バランスの概念が浸透しており、従業員の働くモチベーションは企業の成長において非常に重要となっていることから、より一層、モチベーションを向上させる福利厚生施策の検討が望まれる。

3.4 組織の柔軟性と外部人材の活用に関するまとめ

会社が成長していくには、従業員の能力や仕事の意欲を向上させる取り組みが必要であることに加えて、組織の柔軟性（本調査では組織体制の見直しや人事異動）を持たせることも一つの対策として考えられる。組織体制の見直しや人事異動を適切に行うことで、主に企業の中核業務に従事する従業員の能力を、育成などを通じて組織の中に広げていくことが特に重要である。また、人的資源に乏しい中小企業においては、社内のリソースが限られることから外部人材の活用（本調査ではフリーランス人材や副業人材）も有益である。

本調査で得られた結果によると、規模の大きい企業ほど組織体制の見直しを行っており、組織体制の見直しを行った企業の方が売上増加率は高い傾向となった。見直しのきっかけは「経営戦略や経営計画の見直しを踏まえて実施」する企業が過半数となった。人事異動においても規模の大きい企業ほど実施傾向にあり、「従業員の能力」や「会社の戦略」の基準に基づいて実施される割合が高い。

外部人材の活用については情報通信業において約 6 割が活用しているが他の業種では 2 割から 3 割に留まる。規模別でみると規模が小さい企業では「営業・販売促進」、規模の大きい企業では「IT 導入」や「新規事業開発」で活用を検討している割合が高い。外部人

材の活用においてもすでに活用している企業では他と比べて売上増加率が高い結果となったことから、社内では持ちえないノウハウ・技術を積極的に活用する企業ほど企業の成長力が高まっている。

一方で、外部人材の活用に当たっての課題・障壁について見ると、「外部人材の能力の見極め」が難しいとする理由が最も多くみられた。外部人材と企業をマッチングする機会の設置や、調整を行うコーディネーターの整備などの支援ニーズが高いものと思われる。

IV. 付録

【参考資料】アンケート調査票

経済産業省中小企業庁 委託事業関連調査

「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

1. 調査の趣旨

- (1) 本調査は、中小企業における経営者の属性や思考の動向、組織配置や能力開発の現状を把握し、今後の中小企業政策の企画立案や 2022 年版中小企業白書・小規模企業白書の作成に向けた基礎資料とすること等の目的で行うものです。
- (2) 回答内容について個社名を特定して公表することはありませんので調査にご回答いただきますよう、ご協力をよろしくお願いいたします。

2. 記入上のお願い

- (1) 本調査は、経済産業省中小企業庁より委託を受けて、(株)帝国データバンクが企画・実施するものです。
- (2) 記入にあたっては、**令和3年11月1日時点**でお願いいたします。
- (3) 本調査につきましては、**経営者ご自身がお答えください**。
- (4) 回答は本調査票にご記入の上、**令和3年12月13日(月)**までに同封の返信用封筒にてご返送をお願いいたします。また、メール・専用 WEB サイト（詳細は下記 6）・FAXでの回答も受け付けております。
- (5) メール回答は、記入後の調査票を PDF データ等に変換いただき、以下のメールアドレスへの送信をお願いします。
- (6) 本調査は専用 WEB サイトからもご回答いただけます。同封の「オンライン調査利用の手引き」に詳細な回答方法を記載しております。
オンライン調査の URL：<https://rsch.jp/eqt4/?keieiryoku2021>
- (7) 1つを選択する設問は「単一回答」、複数以上回答可能な設問は「複数回答可」と表現しています。

<問い合わせ先>

【調査事務局】

株式会社帝国データバンク

プロダクトデザイン部 官公庁ソリューション課 担当：平石・川崎・福山

「中小企業の経営力及び組織に関する調査」事務局

電話：0120-981-592（平日 9:00～17:00）

FAX：03-5775-3168

メール：tdb.survey@mail.tdb.co.jp

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

【ご回答者情報】													
貴社名													
部署名		役職名											
氏 名		電 話											
メール アドレス		F A X											
【問 1】 経営者についてお聞きします。													
問 1-1 経営者になられた年齢についてお聞かせください。 _____ 歳													
問 1-2 経営者就任前の他社企業での勤務経験社数、在籍期間についてお聞かせください。(単一回答) <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>①なし</td> <td>②1社 (在籍期間 _____ 年)</td> </tr> <tr> <td>③2社 (在籍期間1社目 _____ 年)</td> <td>④3社以上 (在籍期間1社目 _____ 年)</td> </tr> <tr> <td>(在籍期間2社目 _____ 年)</td> <td>(在籍期間2社目 _____ 年)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>(在籍期間3社目 _____ 年)</td> </tr> </table>				①なし	②1社 (在籍期間 _____ 年)	③2社 (在籍期間1社目 _____ 年)	④3社以上 (在籍期間1社目 _____ 年)	(在籍期間2社目 _____ 年)	(在籍期間2社目 _____ 年)		(在籍期間3社目 _____ 年)		
①なし	②1社 (在籍期間 _____ 年)												
③2社 (在籍期間1社目 _____ 年)	④3社以上 (在籍期間1社目 _____ 年)												
(在籍期間2社目 _____ 年)	(在籍期間2社目 _____ 年)												
	(在籍期間3社目 _____ 年)												
問 1-3 問 1-2 で「②1社」、「③2社」、「④3社以上」と回答された方にお尋ねします。 勤務された企業の業種についてお聞かせください。(単一回答) <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>①貴社と異なる業種に勤務したことがある</td> <td>②貴社と異なる業種に勤務したことがない</td> </tr> </table>				①貴社と異なる業種に勤務したことがある	②貴社と異なる業種に勤務したことがない								
①貴社と異なる業種に勤務したことがある	②貴社と異なる業種に勤務したことがない												
問 1-4 経営者の就任経緯についてお聞かせください。(単一回答) <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>①創業者</td> <td>②同族承継</td> </tr> <tr> <td>③内部昇格</td> <td>④親会社や取引先からの派遣、招へい</td> </tr> <tr> <td>⑤買収</td> <td>⑥その他 (_____)</td> </tr> </table>				①創業者	②同族承継	③内部昇格	④親会社や取引先からの派遣、招へい	⑤買収	⑥その他 (_____)				
①創業者	②同族承継												
③内部昇格	④親会社や取引先からの派遣、招へい												
⑤買収	⑥その他 (_____)												
問 1-5 問 1-4 で「①創業者」以外と回答された方にお尋ねします。 現在何代目になるかお聞かせください。(単一回答) <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>①2代目</td> <td>②3代目</td> </tr> <tr> <td>③4代目</td> <td>④5代目以上</td> </tr> </table>				①2代目	②3代目	③4代目	④5代目以上						
①2代目	②3代目												
③4代目	④5代目以上												
問 1-6 経営者就任前に経験した職域についてお聞かせください。(複数回答可) <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>①営業</td> <td>②製造・制作</td> </tr> <tr> <td>③研究・開発</td> <td>④総務</td> </tr> <tr> <td>⑤経理</td> <td>⑥経営幹部</td> </tr> <tr> <td>⑦広報</td> <td>⑧業務管理</td> </tr> <tr> <td>⑨市場調査</td> <td>⑩その他 (_____)</td> </tr> </table>				①営業	②製造・制作	③研究・開発	④総務	⑤経理	⑥経営幹部	⑦広報	⑧業務管理	⑨市場調査	⑩その他 (_____)
①営業	②製造・制作												
③研究・開発	④総務												
⑤経理	⑥経営幹部												
⑦広報	⑧業務管理												
⑨市場調査	⑩その他 (_____)												

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

問 1-7						経営者に就任（創業・承継問わず）した動機についてお聞かせください。（複数回答可）															
①自己実現のため						②高い所得を得るため															
③自分の裁量で自由に仕事をするため						④社会に貢献するため															
⑤自身の知識や経験をいかすため						⑥アイデアを事業化するため															
⑦従業員の雇用や取引先との関係を維持するため						⑧会社や事業に将来性を感じるため															
⑨会社の歴史を守るため						⑩他に適任者がいないため															
⑪その他（ ）																					
問 1-8												現在、会社を経営する動機についてお聞かせください。（複数回答可）									
①自己実現のため						②高い所得を得るため															
③自分の裁量で自由に仕事をするため						④社会に貢献するため															
⑤自身の知識や経験をいかすため						⑥アイデアを事業化するため															
⑦従業員の雇用や取引先との関係を維持するため						⑧会社や事業に将来性を感じるため															
⑨会社の歴史を守るため						⑩他に適任者がいないため															
⑪その他（ ）																					
問 1-9												経営者ご自身の人柄についてお聞かせください。（各項目単一回答）									
						思 う 強 く そ う		思 う 少 し そ う		も な い ど ち ら で		と 思 う 少 し 違 う		と 思 う 全 く 違 う							
(1) 活発で、外向的だと思う						①		②		③		④		⑤							
(2) 他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う						①		②		③		④		⑤							
(3) しっかりしていて、自分に厳しいと思う						①		②		③		④		⑤							
(4) 心配性で、うろたえやすいと思う						①		②		③		④		⑤							
(5) 新しいことが好きで、変わった考えをもつと思う						①		②		③		④		⑤							
(6) ひかえめで、おとなしいと思う						①		②		③		④		⑤							
(7) 人に気をつかう、やさしい人間だと思う						①		②		③		④		⑤							
(8) だらしなく、うっかりしていると思う						①		②		③		④		⑤							
(9) 冷静で、気分が安定していると思う						①		②		③		④		⑤							
(10) 発想力に欠けた、平凡な人間だと思う						①		②		③		④		⑤							
【問 2】会社についてお聞きします。																					
問 2-1																会社の創業年、設立年についてお聞かせください。					
<創業>						<設立>															
西暦： 年						西暦： 年															
問 2- 2																経営形態についてお聞かせください。（単一回答）					
①同族経営（50%超の株式を親族で所有）						②非同族経営															

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

問 2-3	問 2-2 で「①同族経営（50%超の株式を親族で所有）」と回答された方にお尋ねします。	
経営者ご自身の株式保有率についてお聞かせください。（単一回答）		
①20%以下	②21%～40%	
③41%～60%	④61%～80%	
⑤81%～100%		
問 2-4	従業員の平均年齢についてお聞かせください。（単一回答）	
①20 歳代以下	②30 歳代	
③40 歳代	④50 歳代	
⑤60 歳代	⑥70 歳代以上	
問 2-5	直近 5 年間に採用した従業員の新卒・中途のおおよその割合についてお聞かせください。 （合計が 10 割になるように、それぞれ 0～10 の数値でご回答ください）	
新卒	_____ 割	中途 _____ 割
問 2-6	直近 5 年間の従業員の離職率についてお聞かせください。（単一回答）	
①10%以下	②11%～20%	
③21%～30%	④31%～40%	
⑤41%～50%	⑥51%～60%	
⑦61%～70%	⑧71%～80%	
⑨81%～90%	⑩91%～100%	
問 2-7	全従業員における、おおよその雇用形態別割合についてお聞かせください。 （合計が 10 割になるように、それぞれ 0～10 の数値でご回答ください）	
正 社 員	_____ 割	パート（アルバイト）：_____ 割
シニア社員	_____ 割	派 遣 社 員 ： _____ 割
問 2-8	従業員の仕事に対する意欲についてお聞かせください。（単一回答）	
①とても意欲的である	②どちらかと言えば意欲的である	
③どちらとも言えない	④どちらかと言えば消極的である	
⑤とても消極的である		
問 2-9	従業員の働きぶりに対する評価についてお聞かせください。（単一回答）	
①十分である	②どちらかと言えば十分である	
③どちらとも言えない	④どちらかと言えば不十分である	
⑤不十分である		

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

【問 3】 経営についてお聞きします。

問 3-1 貴社の経営方針についてお聞かせください。(単一回答)

- | | |
|----------|------------|
| ①売上拡大 | ②利益拡大 |
| ③現状維持 | ④縮小させながら存続 |
| ⑤廃業・譲渡予定 | ⑥その他 () |

問 3-2 一週間の中で経営・マネジメント業務と現場業務にあてるおおよその時間の比率についてお聞かせください。(合計が10割になるように、それぞれ0～10の数値でご回答ください)

経営・マネジメント業務	割
現場業務	割

※経営・マネジメント業務の具体例(自社の経営方針や各部署の運営方針などの調整・体制構築、ステークホルダーとの交渉、リスクマネジメントなど)

問 3-3 5年前と現在の利益の主な使い道についてお聞かせください。(各項単一回答)

5 年前	現在
①内部留保	①内部留保
②設備投資	②設備投資
③研究開発	③研究開発
④株主に還元	④株主に還元
⑤従業員に還元	⑤従業員に還元
⑥その他 ()	⑥その他 ()

問 3-4 現在設定している会社・組織の経営目標とその達成状況をお聞かせください。(各項単一回答)

経営目標 (設定している経営目標に ○ ↓)		達成状況 (左記で○を付けた目標のみ回答ください)					
売上増加		①0%	②25% 程度	③50% 程度	④75% 程度	⑤100%	⑥120% 程度
利益増加		①0%	②25% 程度	③50% 程度	④75% 程度	⑤100%	⑥120% 程度
出店数増加		①0%	②25% 程度	③50% 程度	④75% 程度	⑤100%	⑥120% 程度
経費削減		①0%	②25% 程度	③50% 程度	④75% 程度	⑤100%	⑥120% 程度
顧客満足		①0%	②25% 程度	③50% 程度	④75% 程度	⑤100%	⑥120% 程度
新商品、新規事業		①0%	②25% 程度	③50% 程度	④75% 程度	⑤100%	⑥120% 程度

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

経営目標 (設定している経営目標に ○ ↓)		達成状況 (左記で○を付けた目標のみ回答ください)					
		①0%	②25% 程度	③50% 程度	④75% 程度	⑤100%	⑥120% 程度
社内の課題解決							
その他 ()							
問 3-5 貴社の直面する経営課題のうち重要と考えるものについて、お聞かせください。 (複数回答可) ①営業・販路開拓（営業力・販売力の維持強化、国内 ②商品・サービスの開発・改善（新商品・新サービスの開発、高付加価値化（ブランド化）） 外の新規顧客・販路の開拓） ③技術・研究開発（新技術開発、技術力の強化） ④生産・製造（設備増強、設備更新、設備廃棄） ⑤人材（人材の確保・育成、後継者の育成・決定） ⑥組織（経営管理の徹底、社長個人依存から組織的経営への移行） ⑦ICT 活用（業務プロセスの効率化、間接業務の削減、データを活用した戦略立案） ⑧財務（運転資金の確保、設備投資資金の確保、コストの削減、借入金の削減） ⑨その他 () ⑩特になし							
問 3-6 経営課題の解決にあたり、この5年間で社外の相談相手（※）から助言を受けたことがありますか。 (単一回答) ※「社外の相談相手」には、商工会等の公的支援機関や金融機関のほか、有償のコンサルタント等も含まれます ①ある ②ない							
【問 4】 経営者のスキルと学習についてお聞きします。							
問 4-1 経営者ご自身の経営に関する知識・スキルについてお聞かせください。(各項目単一回答)							
	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	当てはまる		
1. 困難な状況で決断する力をもっている	①	②	③	④	⑤		
2. 既成概念にとらわれることなく、自由に発想することができる	①	②	③	④	⑤		
3. 予定外の事態が発生した場合には優先順位を柔軟に判断し、早期に必要な対策を講じている	①	②	③	④	⑤		
4. 商談や社内組織間の意思疎通を図る上で、自分の意思を伝えることができる	①	②	③	④	⑤		
5. 業界の市場動向に関して情報を収集し把握している	①	②	③	④	⑤		
6. 同僚や部下の意欲を引き出すことができる	①	②	③	④	⑤		
7. 事業とは関係のない事象を自社のこととして置き換え考えている	①	②	③	④	⑤		
8. 物事の全体像を正確に把握することができる	①	②	③	④	⑤		
9. 単に現状を追認するのではなく、「本来どうあるべきか」という問題意識を持っている	①	②	③	④	⑤		

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	当てはまる
12. 業界の商慣行や習慣について理解している	①	②	③	④	⑤
13. 新しい学びを自社にどう活かせるかについて考えている	①	②	③	④	⑤
14. 相手に気づきや自発的な行動を促し、目標達成に向けて伴走していくことができる	①	②	③	④	⑤
15. 事業環境を見極め、優先的課題や中長期的な重要課題等の洗い出しができる	①	②	③	④	⑤
16. 組織を背負う責任感をもっている	①	②	③	④	⑤
17. 経営計画を立てることができる	①	②	③	④	⑤
18. 物事を感覚的に捉え、瞬時に反応することができる	①	②	③	④	⑤
19. バイタリティやタフさをもっている	①	②	③	④	⑤
20. 自分とは異なる価値観を受け入れられる	①	②	③	④	⑤
21. 物事の本質を正しく見極めることができる	①	②	③	④	⑤
22. トラブルに対しても臨機応変に対応できる	①	②	③	④	⑤
23. 率先垂範して行動することができる	①	②	③	④	⑤
24. 投資計画を立てることができる（機械・設備、人など）	①	②	③	④	⑤
25. 他人を活かして事業を推進していくことができる	①	②	③	④	⑤
26. 相手の言葉に耳を傾け、相手のことをしっかりと理解している	①	②	③	④	⑤
27. 速やかに業務を進める事務処理能力をもっている	①	②	③	④	⑤
28. 財務・会計に関する専門知識やノウハウをもっている	①	②	③	④	⑤
29. 相手の行動・プロセスに対して、自分の意見を建設的に具体的な言葉で伝えることができる	①	②	③	④	⑤
30. 起こっている事象を抽象化して捉えることができる	①	②	③	④	⑤
31. 課題に対して複数のアプローチを行える	①	②	③	④	⑤
32. 物事を理論的に整理したり説明したりできる	①	②	③	④	⑤
33. 資金繰り、財務状況を的確に把握している	①	②	③	④	⑤
34. 人と人、組織と組織のあいだに立ち、両者の意見交換をスムーズに行える	①	②	③	④	⑤
35. 速やかな情報収集や情報をもとに導き出される事象を見極めるための分析を行うことができる	①	②	③	④	⑤
36. 変革マインドをもっている	①	②	③	④	⑤
37. 業界で通用する専門知識やノウハウをもっている	①	②	③	④	⑤
38. 伝えたい内容を分かりやすく、見やすくまとめることができる					
問 4-2 経営に関する知識・スキルを習得するために、経営者自身がこの 5 年間に実施した取組についてお聞かせください。（複数回答可） また、<u>その中で最も効果的な取組を一つ選択してください。</u>（単一回答）					
①有料の経営者向けの研修やセミナーの受講 ②無料の経営者向けの研修やセミナーの受講 ③専門誌やビジネス書の読書 ④MBA や各種資格取得 ⑤有志での勉強会 ⑥自社の状況に応じたコンサルティングやコーチング ⑦その他（ ） ⑧特にない					
【上記の中で最も効果的な取組】 _____					

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

問 4-3 <u>問 4-2 で「⑧特にない」以外と回答された方にお尋ねします。</u> 経営に関する知識・スキルを習得するための学習の目的、動機についてお聞かせください。(複数回答可) ※ここでの「学習」とは、問 4-2 に挙げた取組をいいます (問 4-4~4-10 も同様)	
①不足する知識・スキルの習得 ③先進的な知識・スキルの習得 ⑤経営者としての責任感 ⑦その他 ()	②具体的な経営課題の解決 ④従業員からの信頼獲得 ⑥外部環境変化への対応
問 4-4 <u>問 4-2 で「⑧特にない」以外と回答された方にお尋ねします。</u> 経営に関する知識・スキルを習得するための学習時間の確保の状況についてお聞かせください。(単一回答)	
①学習時間を意図的に確保し、定期的に学習 ③学習時間を確保せずに、必要に応じて学習	②学習時間を確保せずに、空いた時間に学習
問 4-5 <u>問 4-2 で「⑧特にない」以外と回答された方にお尋ねします。</u> 経営に関する知識・スキルを習得するための学習時間に対する自己評価についてお聞かせください。(単一回答)	
①十分な時間を確保できている	②十分な時間を確保できていない
問 4-6 <u>問 4-2 で「⑧特にない」以外と回答された方にお尋ねします。</u> 経営に関する知識・スキルを習得するための 1 か月間の平均的な学習時間についてお聞かせください。(単一回答)	
① 1 ～ 5 時間 ③ 11 ～ 15 時間 ⑤ 21 ～ 25 時間	② 6 ～ 10 時間 ④ 16 ～ 20 時間 ⑥ 26 時間以上
問 4-7 <u>問 4-2 で「⑧特にない」以外と回答された方にお尋ねします。</u> 経営者就任前後での経営に関する知識・スキルを習得するための学習時間の変化についてお聞かせください。(単一回答)	
①増えた ③減った	②変わらない

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

問 4-8	問 4-2 で「⑧特にない」以外と回答された方にお尋ねします。 経営に関する知識・スキルを習得するために有益な学習機会についてお聞かせください。 (上位 3 つ回答)	
①中小企業大学校 ②商工会、商工会議所 ③商工会、商工会議所以外の公的支援機関 ④金融機関 ⑤研修、セミナーを主催する民間企業 ⑥税理士やコンサルタント ⑦業界団体や同業者・取引先のネットワーク ⑧地域の経営者のネットワーク ⑨その他 ()	以下の () 内に左記①～⑨の番号を記入してください。 上位 1 位 () 上位 2 位 () 上位 3 位 ()	
問 4-9	問 4-2 で「⑧特にない」以外と回答された方にお尋ねします。 経営に関する知識・スキルを習得するための学習について、得た内容をすぐに経営・業務に実践していますか。(単一回答)	
	①はい	②いいえ
問 4-10	問 4-2 で「⑧特にない」と回答された方にお尋ねします。 経営に関する知識・スキルを習得するための学習をしない理由についてお聞かせください。 (複数回答可)	
	①時間が確保できない ③どこで学習してよいか分からない ⑤必要性を感じない	②資金が確保できない ④何を学習してよいか分からない ⑥その他 ()
【問 5】 人材戦略についてお聞きします。		
問 5-1	同規模・同業種企業の経営者と比較して、従業員の能力開発や人材育成にどの程度積極的かについてお聞かせください。(単一回答)	
	①非常に積極的 ③どちらかと言えば消極的	②どちらかと言えば積極的 ④非常に消極的

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

問 5-2 従業員の能力開発や人材育成の目的についてお聞かせください。(上位3つ回答)	
①生産性向上 ②技術力向上 ③イノベーション、新規事業・新商品開発 ④顧客満足の上向 ⑤採用促進 ⑥従業員の定着率向上 ⑦モチベーション向上 ⑧社内の活性化 ⑨社会的責任 ⑩その他 ()	以下の () 内に左記①～⑩の番号を記入してください。 上位1位 () 上位2位 () 上位3位 ()
問 5-3 従業員の在職年数や職責に応じた能力開発計画や方針の有無についてお聞かせください。(単一回答)	
①明文化された能力開発計画や方針がある ③能力開発計画や方針はない	②明文化されていないが慣習的に能力開発計画や方針がある ④その他 ()
問 5-4 経営者と従業員とのコミュニケーション活性化のための取組についてお聞かせください。(複数回答可)	
①定期的な個別面談を実施 ③社内イベント（旅行、運動会、社内サークル等） ⑤社内 SNS、グループウェアの活用 ⑦特にない	②ランチ・懇親会の開催 ④社内報の作成、配布 ⑥その他 ()
【問 6】能力開発・人材育成についてお聞きします。	
問 6-1 従業員に対する計画的な OJT※の実施についてお聞かせください。(単一回答)	
※ここでいう「計画的な OJT」とは、日常の業務に就きながら行われる教育訓練 (OJT) のうち、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に実施する教育訓練をいいます	
①実施している	②実施していない
問 6-2 問 6-1 で「①実施している」と回答された方にお尋ねします。	
OJT の効果を高めるための取組についてお聞かせください。(複数回答可)	
①目標や達成基準などを記入した育成計画の作成 ③業務マニュアルの作成 ⑤担当業務の明確化 ⑦定期的な個別面談機会の設定	②OJT 指導員の育成・研修 ④必要なスキルの明確化 ⑥OJT 指導員が指導しやすい風土の醸成 ⑧その他 ()
問 6-3 従業員に対する OFF-JT※施策の実施についてお聞かせください。(単一回答)	
※ここでいう「OFF-JT」とは、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練 (研修) をいいます	
①実施している	②実施していない

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

問 6-4	問 6-3 で「①実施している」と回答された方にお尋ねします。 実施している OFF-JT 施策についてお聞かせください。(複数回答可)	
	①ビジネスマナー等のビジネスの基礎知識 ③コミュニケーション能力 ⑤営業スキル ⑦法務・コンプライアンス・財務会計 ⑨業務を遂行する上で有益な I T リテラシー ⑪技能の習得	②マネジメント (管理・監督能力を高める内容など) ④キャリア形成に関する研修 ⑥マーケティング知識 ⑧品質管理 ⑩プログラム、システムを自ら開発又は運用できるスキル ⑫その他 ()
問 6-5	問 6-3 で「①実施している」と回答された方にお尋ねします。 年間の OFF-JT 施策に関する支出額についてお聞かせください。	
	_____ 万円	
問 6-6	従業員に対する自己啓発支援の実施についてお聞かせください。(単一回答)	
	①実施している	②実施していない
問 6-7	問 6-6 で「①実施している」と回答された方にお尋ねします。 実施している自己啓発支援施策についてお聞かせください。(複数回答可)	
	①資格取得の費用補助 ③書籍購入費用補助 ⑤研修やセミナーの費用補助	②資格取得による一時金支給や昇給 ④e ラーニングや通信教育等の費用補助 ⑥その他 ()
問 6-8	問 6-6 で「①実施している」と回答された方にお尋ねします。 年間の自己啓発支援施策に関する支出額についてお聞かせください。	
	_____ 万円	
問 6-9	従業員は貴社の能力開発に対する取組にどの程度満足していると認識していますか。(単一回答)	
	①満足 ③ある程度不満	②ある程度満足 ④不満
問 6-10	求める人材像や目指す従業員の姿についてお聞かせください。(単一回答)	
	①求職者や従業員に人材像を公表している ③人材像を明文化していないが、考えはある	②公表していないが、人材像を明文化している ④具体的な人材像を考えていない

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

問 6-11 従業員に求めるスキルについてお聞かせください。(各項複数回答可)	
5 年前	現在
①IT ②マネジメント ③チームワーク (協調性) ④営業力 ⑤論理力 ⑥語学力 ⑦コミュニケーション力 ⑧職種特有の技術力 ⑨その他 ()	①IT ②マネジメント ③チームワーク (協調性) ④営業力 ⑤論理力 ⑥語学力 ⑦コミュニケーション力 ⑧職種特有の技術力 ⑨その他 ()
【問 7】 人事評価制度・福利厚生についてお聞きします。	
問 7-1 人事評価制度の有無についてお聞かせください。(単一回答)	
①ある	②ない
問 7-2 問 7-1 で「①ある」と回答された方にお尋ねします。 貴社で実施している人事評価制度についてお聞かせください。(複数回答可)	
①目標管理制度 (MBO) ※従業員 (被評価者) と上司 (評価者) が話し合っ て合意した目標を設定し、目標の達成度で人事評価をする評 価手法 ③360 度評価 ※1 人の被評価者に対し、その人の上司・部下・同僚な ど複数の評価者が評価する手法	②コンピテンシー評価制度 ※社内ですべて高い業績を上げている従業員の行動 特性を分析し、その行動特性を評価基準に取り入れ る評価手法 ④その他 ()
問 7-3 問 7-1 で「①ある」と回答された方にお尋ねします。 人事評価制度の見直し (制度の改善・変更) についてお聞かせください。(単一回答)	
①数年に 1 度など定期的に見直している	②定期的ではないが、10 年以内に見直したことが
③10 年以上見直していない	ある
問 7-4 問 7-1 で「②ない」と回答された方にお尋ねします。 人事評価制度を設けていない理由についてお聞かせください。(複数回答可)	
①従業員が少なく、経営者が全従業員の状況を把握し ているため ③従業員を評価する風土がないため ⑤制度を設けても運用が困難であるため ⑦その他 ()	②人事評価をしても給与に反映できないため ④制度設計の方法が分からないため ⑥導入後、従業員の反発が予想されるため
問 7-5 貴社で導入している賃金制度・給与体系についてお聞かせください。(複数回答可)	
①年齢給 (従業員の年齢や勤続年数が基準)	②職能給 (従業員の能力が基準)

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

問 7-6		実施している福利厚生についてお聞かせください。(複数回答可)	
①住宅手当	②食堂・昼食補助	③育児休業	④介護休業
⑤慶弔休暇	⑥慶弔見舞金	⑦永年勤続表彰	⑧社員旅行
⑨財形貯蓄	⑩その他 ()	⑪特にない	
問 7-7			
問 7-6 で「⑪特にない」以外と回答された方にお尋ねします。			
福利厚生を実施する背景についてお聞かせください。(複数回答可)			
①採用力の強化	②従業員のモチベーション向上	③従業員の生産性の向上	④従業員の心身の健康維持
⑤会社に対するロイヤルティの向上	⑥社会的責任	⑦その他 ()	
問 7-8			
問 7-6 で「⑪特にない」以外と回答された方にお尋ねします。			
年間の福利厚生費についてお聞かせください。			
_____ 万円			
【問 8】組織戦略についてお聞きします。			
問 8-1			
組織における同業他社と比較した強みについてお聞かせください。(上位3つ回答)			
①賃金	②労働条件 (賃金以外)	③福利厚生	④仕事のやりがい
⑤人事制度	⑥教育制度	⑦社内の雰囲気	⑧その他 ()
		以下の()内に左記①～⑧の番号を記入してください。	
		上位1位 ()	
		上位2位 ()	
		上位3位 ()	
問 8-2 直近 5 年間の定期昇給を除いた賃上げ (ベースアップや手当の増額など) についてお聞かせください。(単一回答)			
①実施した		②実施していない	
問 8-3			
直近 5 年間の賞与や一時金の支給についてお聞かせください。(単一回答)			
①毎年支給	②5 年のうち 4 年支給	③5 年のうち 3 年支給	④5 年のうち 2 年支給
⑤5 年のうち 1 年支給	⑥支給していない		

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

問 8-4	直近 5 年間の組織体制の見直し（部署の統廃合や新設など）状況についてお聞かせください。 (単一回答)	
	①実施した	②実施していない
問 8-5	問 8-4 で「①実施した」と回答された方にお尋ねします。 組織体制の見直しのきっかけについてお聞かせください。(単一回答)	
	①経営戦略や経営計画の見直しを踏まえて実施 ③内部の経営資源の変化を踏まえて実施 ⑤その他（ ）	②外部環境の変化を踏まえて実施 ④きっかけによらず定期的に実施
問 8-6	従業員の定期的な人事異動の実施についてお聞かせください。(単一回答)	
	①実施している	②実施していない
問 8-7	問 8-6 で「①実施している」と回答された方にお尋ねします。 人事異動を決定する際に最も重視する基準についてお聞かせください。(単一回答)	
	①従業員の能力 ③従業員の配属期間 ⑤会社の戦略	②従業員の希望 ④組織長の希望 ⑥その他（ ）
問 8-8	組織の柔軟性を高めるための取組について最も当てはまるものをお答えください。(単一回答)	
	①派遣労働者やパートタイム労働者等の積極的な活用 ③ダイバーシティ（多様性）の推進、浸透 ⑤その他（ ）	②人材育成やジョブローテーション等の人事施策による正社員の対応力強化 ④時短勤務や時差出勤、在宅勤務などの働き方の選択 ⑥特にない
【問 9】 外部人材についてお聞きします。		
問 9-1	外部人材（フリーランスや副業人材）の活用意向についてお聞かせください。(単一回答)	
	①既に活用している ③活用する意思はない	②活用したことはないが、活用してみたい ④分からない
問 9-2	問 9-1 で「①既に活用している」、「②活用したことはないが、活用してみたい」と回答された方にお尋ねします。外部人材（フリーランスや副業人材）の活用を検討している分野についてお聞かせください。(複数回答可)	
	①マーケティング ③デザイン ⑤新規事業開発 ⑦事務作業	②広報・広告 ④IT 導入 ⑥営業・販売促進 ⑧その他（ ）

「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」

問 9-3	問 9-1 で「①既に活用している」、「②活用したことはないが、活用してみたい」と回答された方に <u>お尋ねします。</u> 外部人材（フリーランスや副業人材）活用意向がある理由についてお聞かせください。 (複数回答可)	
	①人手不足を補うため ③人件費を変動費化させるため ⑤従業員の作業負担軽減のため ⑦自社にない組織文化や視点を取り入れるため	②経費削減のため ④業務効率化のため ⑥専門的な技術やノウハウを活用するため ⑧その他 ()
問 9-4	問 9-1 で「①既に活用している」、「②活用したことはないが、活用してみたい」と回答された方に <u>お尋ねします。</u> 外部人材（フリーランスや副業人材）を活用するにあたっての障壁・課題についてお聞かせください。(複数回答可)	
	①業務上の秘密の保持 ③フリーランスや副業人材との出会い・マッチング ⑤依頼業務や成果物の明確化 ⑦フリーランスや副業人材の管理・調整 ⑨その他 ()	②労働条件や契約条件の調整 ④フリーランスや副業人材の能力の見極め ⑥既存従業員との役割・権限のすみ分け ⑧既存従業員とのコミュニケーション ⑩特にない
問 9-5	問 9-1 で「③活用する意思はない」と回答された方にお尋ねします。外部人材（フリーランスや副業人材）の活用意向がない理由についてお聞かせください。(複数回答可)	
	①人員過剰のため ③現在の従業員や取引先に満足しているため ⑤活用する方法がよく分からないため	②活用したい業務がないため ④副業人材やフリーランスのことがよく分からないため ⑥その他 ()
ご協力ありがとうございます。アンケートは以上となります。		

【参考資料】 因子分析とは

因子分析とは、観測変数の背後にある直接測ることができない潜在的な概念を測定することを目的とした多変量解析の手法のひとつである。複数の観測変数間の相関関係をもとにその共通性を明らかにすることができ、その結果から各観測変数に強く影響を与える因子を発見することができる。因子分析の概要は以下の通り。

① 因子分析の種類

因子分析には観測変数間の相関を説明する因子についての仮説を事前に設定し、実際のデータを用いてその検証を行う確証的因子分析と、因子についての仮説を事前に設定せず、観測されたデータを用いて因子を探索的に検討する探索的因子分析に大別される。

② 因子軸の回転

因子分析では各観測変数が共通因子に与える影響度合いを表す因子負荷量を用いて因子の解釈を行うが、解釈が容易になるように多くの場合で因子軸の回転が行われる。代表的な因子軸の回転方法として、共通因子間に相関関係を仮定する斜行回転と、共通因子間に相関関係を仮定しない直行回転がある。回転方法に関しては、分析する観測変数に相関関係を仮定するのが妥当かを吟味した上で分析者が回転方法を決定する。

③ 因子の解釈

②で算出された因子負荷量をもとに、各共通因子への因子負荷量大きい観測変数を参考に、それらの変数に共通して影響を与えている因子がどのようなものかを分析者が解釈する。

【因子分析のモデル図】

