戦略実現への人材障壁の克服

2014年戦略実現への人材障壁の克服に関するアンケート報告

2014年11月27日

アンケートご協力者各位への謝辞

強い意志と覚悟をもって「人の力」を強化し続けることが、グローバル競争 を戦い抜く時点でも、新事業を開発する局面でも、既存事業の構造転換を推進 する際にも、戦略展開の基礎になります。

戦略構想はそれを裏付ける人材構想と一体となって進むと切実に認識されると共に、戦略実現を阻む人材障壁をどう打破するかが、差し迫った課題となっています。

以上の問題意識のもと、「戦略実現への人材障壁の克服」と題して本アンケートを実施いたしました。本アンケートを通じて、人材政策をご一緒に考えて頂き、各社の方々がどのような展望を抱いておられるかについてご意見をお聞かせいただくことができましたこと、時宜を得たものであったと存じます。

ご多忙の中、ご回答を賜りましたことに心から御礼を申し上げます。

当研究所は、今後とも研究を続け、その成果をしかるべき形に表すことによって、皆様への御礼とさせて頂こうと思っております。

平成 26 年 11 月 27 日

(株現代経営技術研究所 代表取締役所長 大槻裕志

本アンケート調査の概要

1. 主 題: 「戦略実現への人材障壁の克服」

2. 目 的: 今後の展開に必須となる経営の主体的な意思による戦略、事業の推進なら びに、その実現の原動力である人材に対する各社の次の政策を構築するた めの有用な情報を提供することを目的とした。

3. 期 間: 平成26年9月8日~10月14日

● アンケート送付:9月8日~9月15日

● 回答期限: 平成26年10月8日

● 報 告:11月5日開催 第57回 現研パワーアップ研究セミナー

4. アンケート送付先について:

<送付先企業の選定>

送付先企業については、あらかじめ業種、規模のバランスを考慮した上で、現在の日本の社会、産業における位置と規模を現研で判断して選定した。

<回答部門・回答者の選定>

今回のアンケートは以下の部門・役職を対象に送付した。

- 経営層の方
- 人事・教育部門の方
- 経営企画部門の役員、部・課長層の方
- 事業・営業・生産部門の方
- 技術・研究開発部門の方
- グローバル戦略・国際業務に携わる方

<アンケートの送付数>

送付数…1826 社 (3019 人)

5. アンケートへの回答について:

- 回答企業数 ………103 社
- 回答者数 ………113 人
- アンケート回答企業の構成:次ページにて一覧掲載
- 発送に対する社回答率:5.6%(個人回答率:3.7%)
- (注) 無記入の回答については集計の都合上、母数から除いております。

6. 当研究調査の推進:

責任者: 現研上級主任研究員 大島和義

現研主任研究員大塚寿広現研主任研究員グループ須賀健太現研専門研究員山本信二

(注) 本アンケート調査は氏名および個別のご回答内容を一切公表しないことを条件に ご回答頂きました。

本調査にご回答頂いた企業

(50 音順)

(株)アイリス スズキ(株)

旭化成㈱積水ハウス㈱アサヒグループホールディングス㈱摂津製油㈱ASTI㈱セーレン㈱

㈱アルファ 第一稀元素化学工業㈱

㈱イトーキ ㈱大気社

井上喜㈱大日本塗料㈱エスペック㈱大鵬薬品工業㈱

(株)エフ・シー・シー (株)ダイヤモンド社

㈱NSP 大和ハウス工業㈱

NKKスイッチズ(株) 中外製薬(株)

小倉クラッチ㈱ 中外製薬工業㈱

小田急不動産㈱ THK㈱

(株)オーナミ (株)電通パブリックリレーションズ

オルガノ㈱ ㈱トーア紡コーポレーション

 (構力ナモト
 東海澱粉(株)

 川崎汽船(株)
 東急不動産(株)

 関東(水学(株))
 東京引用(株)

関東化学㈱東京計器㈱キッセイ薬品工業㈱東京材料㈱

(構)近鉄エクスプレス 東光(株)

(株)クレハ 東都水産(株)

(株)小松製作所 (株)東陽テクニカ

(株) とは (株) として (株) として (株) として (株) として (大) といっと (大) といっと

(株)サークルKサンクス トピー工業(株)

㈱JR東日本パーソネルサービス トラスコ中山㈱

JFEケミカル(株) ナブテスコ(株)

ジーエルサイエンス(株) 株コチレイフーズ

シグノシステムジャパン(株) 日清オイリオグループ(株)

シスメックス㈱ 日進化成㈱

澁谷工業㈱
日清製粉㈱

(株)シャトレーゼ 日東工業株

(㈱ショーエイコーポレーション 日東精工㈱

(株)商船三井 日発販売(株)

昭和雷工㈱ 日本通運㈱

㈱日本格付研究所

日本板硝子㈱

日本重化学工業㈱

㈱日本触媒

日本製紙㈱

㈱ネクスト

㈱阪急阪神百貨店

東日本旅客鉄道㈱

㈱ファミリーマート

富士電機㈱

藤森工業㈱

双葉電子工業㈱

ブラザー工業㈱

文化シヤッター㈱

ホクト㈱

(株ポニーキャニオン

三井・デュポンポリケミカル㈱

㈱ミツトヨ

三菱鉛筆㈱

武蔵精密工業㈱

ヤマサ醤油㈱

㈱山田製作所

ヤマトインターナショナル(株)

ヤマハ(株)

横河電機㈱

ライオン㈱

ライオン商事㈱

ライト工業株

リオン(株)

㈱リコー

㈱レコフ

ロイド レジスター クオリティ アシュアランス リミテッド

YKK㈱

(103社)

各位

「戦略実現への人材障壁の克服」に関する アンケートへのご協力のお願い

株式会社現代経営技術研究所(現研) 代表取締役所長 大 槻 裕 志

拝啓時下、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、当研究所は本年7月に49周年を迎えましたが、私たちは一貫して時代を見据え、次の経営をつくるために努力を続けておられる企業の方々にとって何らかの手掛りとなればと願い、研究と提言を進めてまいりました。

世界の産業変革が急進する中での日本の競争力の低下や新産業の立ち遅れ等、厳しい指摘がある一方、国内経済の回復傾向や好調な企業業績の中、今後の展開は、経営の主体的な意思による戦略と事業の推進によってこそ次の時代を切り拓くことができる、そして、その原動力となるのはまさに人材力であると確信しております。

変動する世界の現状、日本の地域間の動向、技術分野の革新や転換等を踏まえましても、日本企業にとってのここ数年は特別の意味をもつ期間になると判断します。

以上の観点から、「**戦略実現への人材障壁の克服」**を今回の主題として実施したいと存じます。 ご一緒にこの問題を考えて頂き、意見をお聞かせ頂きますことで、皆様の手がかりになる情報をご提示でき ればと願っております。

ご多忙の折、誠に恐縮に存じますが、当アンケートへのご協力を賜りますようお願い申し上げます。 ご回答をくださいました皆様には集計・分析リポートを以てご報告とご協力へのお礼とさせて頂きます。 どうぞよろしくお願い申し上げます。

敬具

アンケートの結果とそれを踏まえた今後の政策検討を、2014年11月5日(水)開催の第 57 回現研パワーアップ研究セミナーにおいて行う予定をしております。ご回答を頂きました皆様にはご案内をお送りさせて頂きます。

集計・分析リポートには、ご回答を頂いた方々の企業名のみ一覧掲載させて頂きます。ご了承を頂きたく 存じます。

■ご回答頂きたい方

- ●経営層の方 ●人事・教育部門の方 ●経営企画部門の方 ●事業・営業・生産部門の方
- ●技術・研究開発部門の方 ●グローバル戦略・国際業務に携わる方

を中心として、その他物流、情報システム等の方にもご回答頂ければと考え、送付させて頂きました。

■ご回答の期日

ご多忙とは存じますが、2014年10月17日(金)迄にご回答を頂ければ誠に有難く存じます。

■ご回答の送付

誠に恐れ入りますが、<u>ご回答はファックスにてご送付</u>下さいますようお願い申し上げます。 FAX:03-3813-6964

■ご回答の御礼

- 1. 当アンケート「戦略実現への人材障壁の克服」の集計・分析リポートをご送付致します。
- 2. 2014年11月5日(水)に開催する当アンケート調査報告を兼ねた第57回現研パワーアップ研究セミナーに無料でご招待致します。
- 3. 現研の著書・リポートからご希望の1点を贈呈致します。(アンケート用紙末尾□に✔を入れて下さい)



大槻裕志 著 『「行動綱領」で創りだす 新しい企業価値』 プレジデント社 2003年



鈴木成裕 著 『「構想力」の育て方』 プレジデント社 2004年



藤井隼夫責任編集 『海外駐在者の活躍環境の 整備・強化』 現研研究プロジェクト・リポ ート 2011 年6月



大島和義責任編集 『次の人材政策の検討ー 次期経営計画の推進へ』 現研研究プロジェクト・リポ ート 2013 年 9 月

■当研究調査の推進

統括:大島和義 (現研上級主任研究員)担当:大塚寿広 (現研主任研究員)須賀健太 (現研主任研究員)山本信二 (現研専門研究員)

くお問い合わせ>

〒113-0033 東京都文京区本郷 1-25-25 日商連ビル ㈱現代経営技術研究所(現研) 現研主任研究員 大塚寿広 TEL:03-3813-7338 FAX:03-3813-6964

URL: http://www.gen-ken.co.jp e-mail: hongo@gen-ken.co.jp

FAX送信先 03-3813-6964

「戦略実現への人材障壁の克服」に関するアンケート

■ご回答者欄

※当用紙に直接ご記入頂き、FAXにてご送付下さい。

貴	社	名				
ľJ	芳	名			部署・役職	
			TEL:	FAX:	e-mail	
所	在	地	₹			

I. 日本経済

2015年から2020年の日本経済の状況について、お考えに近いものを1つお選びください。

1. ゼロ成長 2. 不安定成長 3. 安定成長 4. 高成長 5. 縮小均衡 6. 急速下降 7.上下動しながら縮小

Ⅱ. 地域格差、都市集中

日本の地域間格差の拡大、高齢・過疎化等によって、産業も人材も都市集中が加速すると考えられますが、 御社の経営にこの事象は影響を及ぼすとお考えですか。お考えに近いものを1つお選びください。

- 1. かなり厳しい状況をもたらす 2. 影響はあるが乗り切れる範囲 3. あまりない、または、ほとんど無い
- 4. 何とも言えない 5. むしろ有利に働く、有利にできる

Ⅲ. 人材層の厚みと質

向こう5カ年、環境変動を克服して、自社を持続的に発展させていく力となる人材層の厚みと質を、現在、御社は擁しているとお考えですか。YESかNOでお答えください。

1. YES 2. NO

Ⅳ. ビジネスモデルの発展性

御社の現行のビジネスモデルの発展性について、お考えに近いものを1つお選びください。

- 1. 全般的に見て時代に適合しており発展性がある。
- 2. 海外展開では発展性があるが、国内市場で発展するには限界がある。
- 3. 国内市場では発展性があるが、海外展開では通用しない。
- 4. 事業ごとに様相が異なる。発展性のあるビジネスモデルと限界のあるビジネスモデルが併存している。
- 5. 全般的に見て当社ビジネスモデルは発展の限界に来ており、抜本的な見直しを必要とする。
- 6. その他(

Ⅴ. 主要人材群の充足度

御社の 2020 年を展望したとき、社をけん引していく主要な人材群の充足についてお考えに近いものを <u>2 つ以内でお選びください</u>。

- A. 充足できていると判断する人材群 ()() B. 不足していると判断する人材群 ()()
- (1) 持ち株会社の経営トップおよびスタッフ人材
- ② 海外事業開発、グローバルM&Aを推進する実働部隊のプロフェッショナル人材(国籍問わず)
- ③ グローバルな研究開発を主導するトップ・プロジェクト・マネジメント人材(国籍問わず)
- ④ 海外現地の事業と経営を動かす有力な幹部人材-日本人
- ⑤ 海外現地の事業と経営を動かす有力な幹部人材ー現地人
- ⑥ 経営、事業、技術、研究、マーケティング等において、卓越した個人、タレント人材

- ⑦ 現状の事業を確実に維持し、地道にノウハウを積み上げて組織に継承していく現場人材
- ⑧ 高い倫理性、社会貢献、不均衡の是正等に目配りして正しく行動する人材
- ⑨ その他(

VI. 目標管理制度への取り組み

経営構想や戦略への社員の力の結集をはかるために、目標管理制度について本年度または次年度に下 記の中の何を最優先で実施すべきですか。お考えに近いものを1つお選びください。

- 1. もっと緻密に展開して予実績の精度を向上させる。
- 2. もっとシンプルにして分かりやすく展開する。
- 3. 成果報酬との連動性を強める。
- 4. 成果報酬との連動性を弱める、または切り離す。
- 5. 上司・部下の目標設定と評価へのコミュニケーションの水準を上げる。
- 6. 目標設定とその実行について個の主体性と自由度を高める。
- 7. その他(

Ⅲ. 人材育成

過去3カ年をふりかえった上で、今後の御社の人材育成について、お考えに近いものを1つお選びください。

- 1. 必要な手を打ってきたが、環境変化が想定を超えて激しく、今後は発想を転換して取り組む。
- 2. 業務遂行に専心するあまり人材育成が疎かになり問題が顕在化し、環境変化に適合するため立て直しを図っていく。
- 3. 人材育成を間断なく行ってきた結果、次を目指す態勢は整っており、十分な成果を期待している。
- 4. 人材育成について総点検の結果、その方向や内容に齟齬や偏りがあったので至急修正していく。
- 5. その他(

Ⅲ. 女性の登用

安倍政権は「2020年までに女性の管理職を30%」を掲げています。御社においては、どのような取り組みが妥当だとお考えですか。お考えに近いものを<u>1つお選びください</u>。

- 1. 目標数値を設定して取り組む 2. 数値目標は置かないが取り組む 3. サポートはするが自然に任せる
- ■御社の課長職・部長職に占める女性管理職の割合-2020年予測 ()%

区. 経営トップの人事

これからの経営において、経営トップの内部昇格と外部招へいについて、御社に関する全般的判断として、お考えに近いものを1つお選びください。

- 1. 内部昇格が基本であり、外部からの招へいは、考えられない。
- 2. 内部昇格が基本であるが、外部からの招へいも必要に応じて行ってよい。
- 3. 時代に即して、外部からの招へいは、今後、必然的に重要な措置となる。
- 4. 経営はそれ自体がプロフェッショナルなもので、外部からの招へいは必然である。
- 5. グローバル化のもとでは、日本人が必ずしも適任とは思わない。内部、外部を問わず、グローバル に最適任を登用するべきである。
- 6. その他(

一一切 ももしがしこー ぞいモしょ	て記の田瓜英事・川北	しかこと 一条田の1	上に口もヘルナノゼセル
ご協力ありがとうございました。	下記の現研著書・リポー	「トいつり」布里のI	尽に印をつり しくたさい。

□「行動綱領」で創りだす新しい企業価値	□□構想力」の育て方
□海外駐在者の活躍環境の整備・強化	□次の人材政策の給討-次期経営計画の推進へ

[※] 現研は、個人情報の保護に関する法律を遵守いたします。ご記入頂いた回答は集計データとして表現し、ご本人の同意なしに氏名及び個別のご回答内容を公表することは一切ありません。

戦略実現への人材障壁の克服

ーアンケート集計結果の報告ー

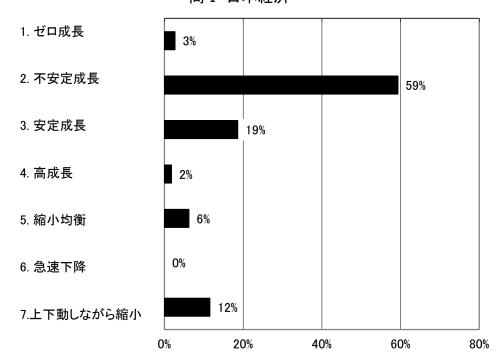
- I. 日本経済
- Ⅱ. 地域格差、都市集中
- Ⅲ. 人材層の厚みと質
- Ⅳ. ビジネスモデルの発展性
- V. 主要人材群の充足度
- VI. 目標管理制度への取り組み
- WI. 人材育成
- Ⅷ. 女性の登用
- IX. 経営トップの人事

I. 日本経済

2015年から2020年の日本経済の状況について、お考えに近いものを1つお選びください。

- 1. ゼロ成長 2. 不安定成長 3. 安定成長 4. 高成長 5. 縮小均衡 6. 急速下降
- 7. 上下動しながら縮小

問 I 日本経済



問I	回答数
1. ゼロ成長	3
2. 不安定成長	67
3. 安定成長	21
4. 高成長	2
5. 縮小均衡	7
6. 急速下降	0
7. 上下動しながら縮小	13
総数	113

<概 説>

「2015年から2020年の日本経済の状況」について

- 「2. 不安定成長」が59%で圧倒的にトップになりました。
- 「3. 安定成長」が19%、そして、「4. 高成長」が2%です。
- 「5. 縮小均衡」が6%、「7. 上下動しながら縮小」が12%、「1. ゼロ成長」は3%。そして、「6. 急速下降」はゼロ。

「不安定成長」、「安定成長」、「高成長」という回答がトータルで80%になっています。 全体の8割が日本経済の状況を「成長」としているということは、すごいことではないで しょうか。

たとえば、

- ① 国際情勢や困難な課題を踏まえながらも、日本経済は、ながい低迷から抜けだして、 待ち望んでいた先行きの明るさに向かって進行しているという実感、企業の業績。
- ② アベノミクスが予断を許さないところではありますが、安定した政治基盤のもとでの 経済運営と日銀の政策運営が、今後に向けて持続していくという見通しと期待。
- ③ 東京オリンピックの開催に向けて首都圏における投資が見込まれること。また、震災 復興、災害対策、インフラの再生等、日本全体にわたって投資需要が見込まれること。 等、視野においての回答でしょうか。
- 一方、「縮小均衡」、「上下動しながら縮小」、「ゼロ成長」の合計が21%になります。すなわち、全体の約2割の方は「厳しく」みています。
 - ① 人口の縮小の始まりと高齢化の加速、全国各地域の急速な過疎化の進行。
 - ② 財政支出の削減、国民負担の拡大、そして、総需要の縮小の流れが本格化すること。
 - ③ その中で、企業の余力もしだいに限界に近づいていく可能性。
- 等、日本経済が直面する課題の大きさは、いうまでもありません。

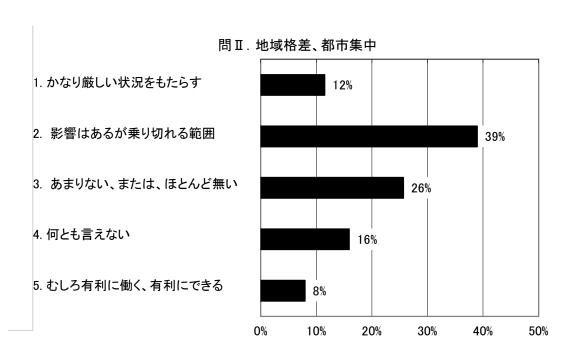
-仮説-「成長8割、縮小2割の混合した姿」のイメージ

2015年から2020年の日本経済の状況は、社会構造、地域構造、人口構造、環境構造の転換期、それに伴う政策構造と産業構造の紆余曲折を経ての転換期、そして、本格的な21世紀型の日本への移行スタート。そんなイメージが浮かんでまいりますが、皆様はいかがでしょうか。

Ⅱ. 地域格差、都市集中

日本の地域間格差の拡大、高齢・過疎化等によって、産業も人材も都市集中が加速すると考えられますが、御社の経営にこの事象は影響を及ぼすとお考えですか。お考えに近いものを<u>1</u>つお選びください。

- 1. かなり厳しい状況をもたらす 2. 影響はあるが乗り切れる範囲
- 3. あまりない、または、ほとんど無い 4. 何とも言えない 5. むしろ有利に働く、有利にできる



問Ⅱ	回答数
1. かなり厳しい状況をもたらす	13
2. 影響はあるが乗り切れる範囲	44
3. あまりない、または、ほとんど無い	29
4. 何とも言えない	18
5. むしろ有利に働く、有利にできる	9
総数	113

<概 説>

「地域格差の拡大、高齢・過疎化による産業・人材の都市集中の影響」について

- 「2. 影響はあるが乗り切れる範囲」が39%でトップ。
- 「3. あまりない、または、ほとんど無い」が26%で、2位。
- 「4. 何とも言えない」が16%が3位。
- 「1. かなり厳しい」が12%で4位。
- 「5. 有利、有利にできる」が8%。

「乗り切れる範囲」と「あまりない、ほとんど無い」の合計で65%を占めています。

「かなり厳しい」との12%の回答は、インタビューの中では、次のようなことが指摘されました。基本的には、雇用問題です。

- ① 事業場の立地から、若い人たちがますます都市部に流出する。
- ② 近接する周辺の都市化によってサービス的な業務のほうに人材が吸引される。加えて、賃金がアップする。

「有利」という8%の回答には、次の意見がありました。

- ① 自社事業の対象市場が都市部である、また、対象顧客が都市消費者・生活者である。
- ② 東京オリンピックを視野に、新しい首都圏ビジョンのもとで開発が動いている。
- ③ 都市化は、人もビジネスも投資も呼び込んで、ビジネスチャンスである。

本年、日本創成会議・人口減少問題検討分科会から「消滅市町村」が発表されて、当事者に衝撃を与えています。対して、政府は「地方創生」に大臣をあてて取り組もうとしています。

戦後、作り上げてきた日本は、今、その限界にきていることは間違いないと思いますが、 そのことと企業ごとの関係については、ひとことで言うことはできません。

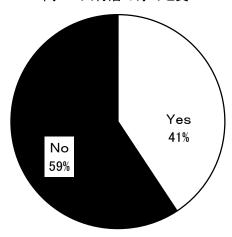
中には、すでに、地域格差の変動に対応して営業陣容の再配置に着手しているところもありますが、どの企業にとっても確実に影響を及ぼしてくる問題だと思います。

Ⅲ. 人材層の厚みと質

向こう5カ年、環境変動を克服して、自社を持続的に発展させていく力となる人材層の厚みと質を、現在、御社は擁しているとお考えですか。YESかNOでお答えください。

1. YES 2. NO

問Ⅲ 人材層の厚みと質



問田	回答数
Y e s	46
N o	67
総数	113

<概 説>

「向こう5カ年、自社を持続的に発展させていく力となる人材層の厚みと質」について

● 41%が YES-「擁している」、59%が NO-「擁していない」となりました。

4割のYESと6割のNO・・・。インタビューの中からは、「基本となる前提をどこにおくか、迷いました」という経営トップの方の言葉。

この先、さらに変革を進めようとするか、それとも現在の延長で将来を描くか、確かに、 判断がわかれるところと思いますが、組織活動全般にわたる変化への弾力性を考えますと、 だからこそ、2者択一でのご回答による結果情報も、また、それだけ有用な情報になり得 るのではありませんでしょうか・・・?。

Ⅳ. ビジネスモデルの発展性

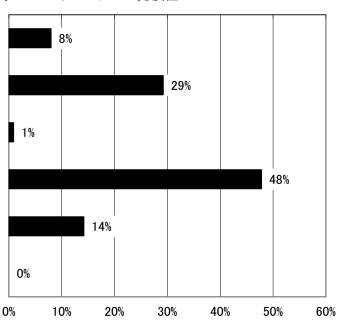
御社の現行のビジネスモデルの発展性について、お考えに近いものを1つお選びください。

- 1. 全般的に見て時代に適合しており発展性がある。
- 2. 海外展開では発展性があるが、国内市場で発展するには限界がある。
- 3. 国内市場では発展性があるが、海外展開では通用しない。
- 4. 事業ごとに様相が異なる。発展性のあるビジネスモデルと限界のあるビジネスモデルが併存している。
- 5. 全般的に見て当社ビジネスモデルは発展の限界に来ており、抜本的な見直しを必要とする。
- 6. その他(

問Ⅳ ビジネスモデルの発展性

1.時代に適合、発展性あり

- 2.海外展開では発展性あり、 国内市場での発展は限界
- 3.国内市場では発展性あり、 海外展開は通用しない
- 4.事業ごとに異なり発展性と 限界あるビジネスモデル併存
- 5.ビジネスモデルは発展の限界。 抜本的見直しが必要
- 6.その他



問IV	回答数
1. 時代に適合、発展性あり	9
2. 海外展開では発展性あり、国内市場での発展は限界	33
3. 国内市場では発展性あり、海外展開は通用しない	1
4. 事業ごとに異なり発展性と限界あるビジネスモデル併存	54
5. ビジネスモデルは発展の限界。抜本的見直しが必要。	16
6. その他	0
総数	113

<概 説>

「御社の、現行のビジネスモデルの発展性」について

● 8%の方が自社のビジネスモデルについて、「1.時代に適合、発展性あり」と答えています。

これだけの構造変化の中で、この時点で、きちんと道筋がついているということは、素晴らしいことではないでしょうか。

● これに対して、92%の方は、何らかについて、ビジネスモデルが限界に来た事業を 抱えているとお考えです。

「時代に適合しており発展性あり」の8%には、インフラ系、医療系が見られます。

一方、「5. ビジネスモデルは発展の限界。抜本的に見直しが必要」という、最も厳しい 見方の14%の中に、順風に乗っているとみられている数社が含まれています。

「2. 海外展開では発展性があるが、国内市場での発展には限界」が29%に上っています。言い換えれば、「追い詰められてのグローバル化」、また、「他に選択肢のないグローバル化」、「海外に活路を求めてのグローバル化」ということになります。

ただし、その実現には、市場的にも社会的にも異なった条件をクリアして、新たなビジネスモデルの構築への取り組みが求められることになるものと思われます。

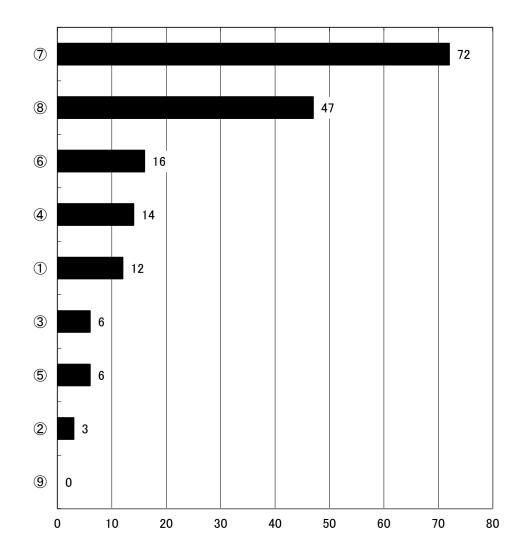
どの事業も、これまでは、既成のビジネスモデルの中での戦略の高度化、業務スペシャリティの追及によって発展してきたわけですが、今後はあらためて、その限界を超えて、新たなビジネスモデルを開発するべく本格的な取り組みが求められています。

V. 主要人材群の充足度

御社の 2020 年を展望したとき、社をけん引していく主要な人材群の充足についてお考えに近いものを 2 つ以内でお選びください。

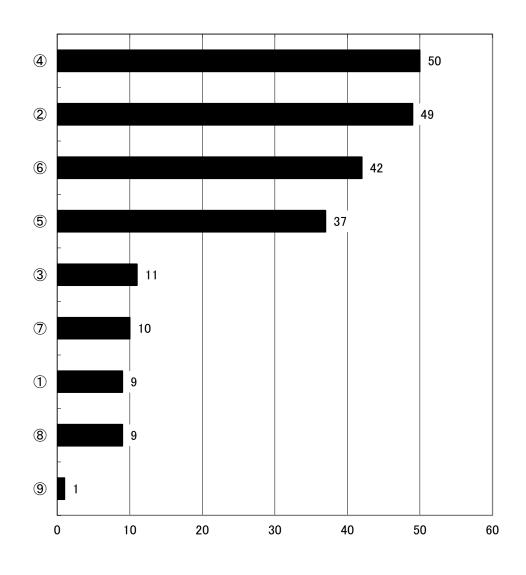
- A. 充足できていると判断する人材群 ()()B. 不足していると判断する人材群 ()()① 持ち株会社の経営トップおよびスタッフ人材
- ② 海外事業開発、グローバルM&Aを推進する実働部隊のプロフェッショナル人材(国籍問わず)
- ③ グローバルな研究開発を主導するトップ・プロジェクト・マネジメント人材(国籍問わず)
- ④ 海外現地の事業と経営を動かす有力な幹部人材-日本人
- ⑤ 海外現地の事業と経営を動かす有力な幹部人材ー現地人
- ⑥ 経営、事業、技術、研究、マーケティング等において、卓越した個人、タレント人材
- ⑦ 現状の事業を確実に維持し、地道にノウハウを積み上げて組織に継承していく現場人材
- ⑧ 高い倫理性、社会貢献、不均衡の是正等に目配りして正しく行動する人材
- ⑨ その他(

問V 充足できていると判断する人材群



問 V 充足できていると判断する人材群	回答数
⑦現状の事業を確実に維持し、地道にノウハウを積み上げて組織に継承していく現場人材	72
⑧高い倫理性、社会貢献、不均衡の是正等に目配りして正しく行動する人材	47
⑥経営、事業、技術、研究、マーケティング等において、卓越した個人、タレント人材	16
④海外現地の事業と経営を動かす有力な幹部人材-日本人	14
①持ち株会社の経営トップおよびスタッフ人材	12
③グローバルな研究開発を主導するトップ・プロジェクト・マネジメント人材(国籍問わず)	6
⑤海外現地の事業と経営を動かす有力な幹部人材ー現地人	6
②海外事業開発、グローバルM&Aを推進する実働部隊のプロフェッショナル人材(国籍問わず)	3
9その他	0
総数	176

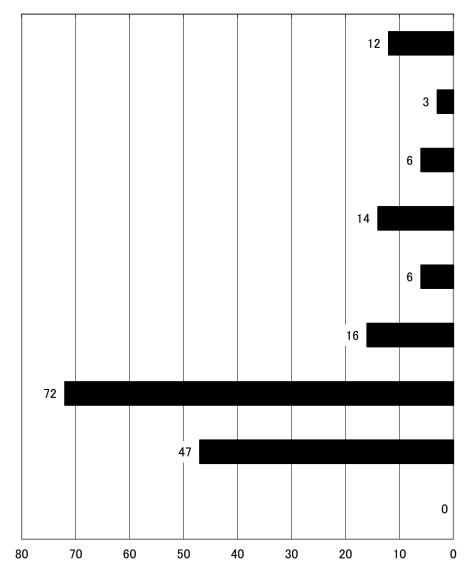
問V 不足していると判断する人材群



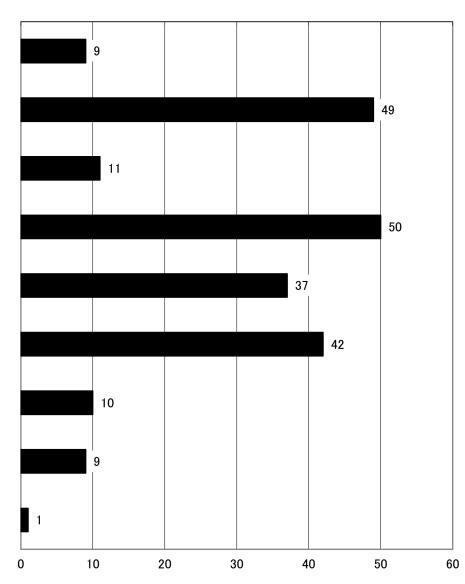
問V 不足していると判断する人材群	回答数
④海外現地の事業と経営を動かす有力な幹部人材-日本人	50
②海外事業開発、グローバルM&Aを推進する実働部隊のプロフェッショナル人材(国籍問わず)	49
⑥経営、事業、技術、研究、マーケティング等において、卓越した個人、タレント人材	42
⑤海外現地の事業と経営を動かす有力な幹部人材ー現地人	37
③グローバルな研究開発を主導するトップ・プロジェクト・マネジメント人材(国籍問わず)	11
⑦現状の事業を確実に維持し、地道にノウハウを積み上げて組織に継承していく現場人材	10
①持ち株会社の経営トップおよびスタッフ人材	9
⑧高い倫理性、社会貢献、不均衡の是正等に目配りして正しく行動する人材	9
⑨その他	1
総数	218

問V 充足できていると判断する人材群

問Ⅴ 不足していると判断する人材群



- ① 持ち株会社の経営トップおよびスタッフ人材
- ② 海外事業開発、グローバルM&Aを推進する実働 部隊のプロフェッショナル人材(国籍問わず)
- ③ グローバルな研究開発を主導するトップ・プロジェクト・マネジメント人材(国籍問わず)
- ④ 海外現地の事業と経営を動かす有力な幹部人材 -日本人
- ⑤ 海外現地の事業と経営を動かす有力な幹部人材 ー現地人
- ⑥ 経営、事業、技術、研究、マーケティング等において、卓越した個人、タレント人材
- ⑦ 現状の事業を確実に維持し、地道にノウハウを積み上げて組織に継承していく現場人材
- ⑧ 高い倫理性、社会貢献、不均衡の是正等に目配り して正しく行動する人材
- ⑨ その他



<その他>

● 未来志向に立脚しながらも、現状を1つ1つ変革し続けられる忍耐力と人心をけん 引できるリーダーシップをもった人材

<概 説>

「2020年を展望したとき、社をけん引していく主要な人材群の充足」について

*複数回答でお願いしましたので、集計グラフは、%ではなく実数で表示。

A: 充足できている

- 「7. 現状の事業を確実に維持、ノウハウを積み上げて組織に継承する現場人材」が、 回答数72で、断然トップ。
- 「8. 高い倫理性、社会貢献、是正に目配り、正しく行動」が回答数47で、2位。

上位の2つの合計は119で、全体を圧倒しています。また、「7と8をセットで回答した方が42人」にのぼります。この2つは、ひとことでいえば、信頼できる人間性、すなわち「会社の基盤、業務の土台」です。

その基盤、土台の部分において人材が充足しているということは、日本企業をささえている基本がいまだ強固であるということを示しているものと思います。

しかし、同時に、「充足しているか」と問われた時、「そこにしか回答が見いだせなかった」という感想も寄せられています。

B:不足している

- 「4.海外現地の幹部-日本人」が回答数50で、トップ。
- 「2.海外事業・グローバル推進の実働部隊プロフェッショナル」が49で、2位。
- 「6. 卓越した個人、タレント人材」が42で、3位。
- 「5.海外現地の幹部-現地人」が37で4位。

回答の多い上位中の「4.2.5」は、グローバル展開に求められる人材についてです。 その合計は136に及びます。圧倒的に不足しているということになります。

また、3位に「6.卓越した個人、タレント人材」があがっています。個々の持つ才能の開発と抜擢、潜在する才能の発見等、新しい人事のあり方が求められていると思います。

ー対比グラフからー

- 2. 海外事業・グローバル実働部隊プロ 回答合計52 充足 3 不足49
- 4. 海外現地経営幹部-日本人 回答合計64 充足14 不足50
- 5. 海外現地経営幹部-現地人 回答合計43 充足 6 不足37

(2つ回答を選択することになっていますので、母数は206です。)

● 上記の合計が159で、全体回答数206の77%を占めています。

- 回答合計 1 5 9 のうち「充足」という回答は 2 3 で 1 4 %にとどまり、「不足」という 回答は 1 3 6 で 8 5 %です。
- 「現地法人の人材」だけを取り出してみると、回答数107のうち「不足」という回答は87で81%です。

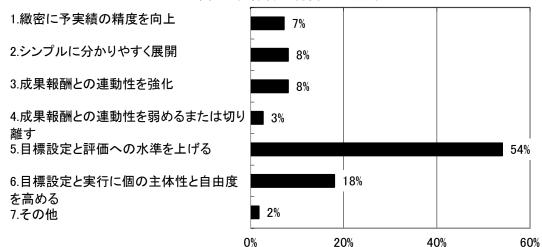
多くの企業でグローバル化が進行しています。グローバル化が進行すればするほど、事業に必要な人材へのニーズが大きくなり、能力への要求水準が格段に高くなっていきます。 それだけ、人材の育成・確保が先行しなくてはなりません。次の経営戦略に呼応する人材戦略の立案、経営戦略に先行する人材戦略の発動が不可欠になってきていると思います。

VI. 目標管理制度への取り組み

経営構想や戦略への社員の力の結集をはかるために、目標管理制度について本年度または次年度に下記の中の何を最優先で実施すべきですか。お考えに近いものを1つお選びください。

- 1. もっと緻密に展開して予実績の精度を向上させる。
- 2. もっとシンプルにして分かりやすく展開する。
- 3. 成果報酬との連動性を強める。
- 4. 成果報酬との連動性を弱める、または切り離す。
- 5. 上司・部下の目標設定と評価へのコミュニケーションの水準を上げる。
- 6. 目標設定とその実行について個の主体性と自由度を高める。
- 7. その他(

問VI 目標管理制度への取り組み



問VI	回答数
1. 緻密に予実績の精度を向上	8
2. シンプルに分かりやすく展開	9
3. 成果報酬との連動性を強化	9
4. 成果報酬との連動性を弱めるまたは切り離す	3
5. 目標設定と評価への水準を上げる	60
6. 目標設定と実行に個の主体性と自由度を高める	20
7. その他	2
総数	111

〈その他〉

- 目標管理制度は導入していない。上記回答は評価制度として選択。
- 目標達成の具体的な施策を実践する(PDCA を回す)ことで予実績精度を向上する。
- 10年以上前に導入したが成果検証が必要である。

<概 説>

「目標管理制度への取り組み」について

- 1位は、「5. 上司・部下の目標設定と評価へのコミュニケーションの水準を上げる」 が54%を占め、圧倒的な結果となりました。
- 2位は、「6.目標設定とその実行について個の主体性と自由度を高める」が18%です。上記の2つで72%を占めて、その他はそれぞれ分散する結果となりました。

自社にあったよりよい制度を設計するということは絶えず必要なことではありますが、 それと同時に、この制度をいかにダイナミックに機能させていくか、年度ごとに、期ごと に、取組の重点化を計って動かしていくことが大切であると思います。

目標管理を通じて経営と現場を結ぶこと、その結びつきをよりしっかりしたものにしていくこと。一人ひとりに主体性をもって業務に取り組んでもらえるようにもっていくこと。 そこに、社員の参画をどのように計っていくか。生き生きした現場にしていくか。

回答からは、ますますその重要性が高まっていることが窺えます。それを担う上司・リーダーの役割はますます大切になっていると思います。

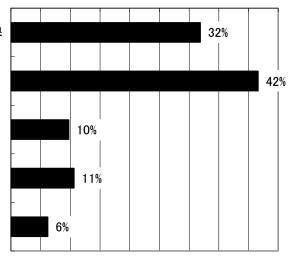
Ⅲ. 人材育成

過去3カ年をふりかえった上で、今後の御社の人材育成について、お考えに近いものを<u>1つお</u> 選びください。

- 1. 必要な手を打ってきたが、環境変化が想定を超えて激しく、今後は発想を転換して取り組む。
- 2. 業務遂行に専心するあまり人材育成が疎かになり問題が顕在化し、環境変化に適合するため立て直しを図っていく。
- 3. 人材育成を間断なく行ってきた結果、次を目指す態勢は整っており、十分な成果を期待している。
- 4. 人材育成について総点検の結果、その方向や内容に齟齬や偏りがあったので至急修正していく。
- 5. その他(

問Ⅲ 人材育成

- 1.想定外の環境変化。今後は発想を転換して取り組む
- 2.問題が顕在化、環境変化に適合するよう立て直す
- 3.次を目指す体制は整った。成果を期待
- 4.方向や内容に齟齬や偏り。至急修正
- 5.その他



0% 5% 10% 15% 20% 25% 30% 35% 40% 45%

問Ⅷ	回答数
1.想定外の環境変化。今後は発想を転換して取り組む	36
2.問題が顕在化、環境変化に適合するよう立て直す	47
3.次を目指す体制は整った。成果を期待	11
4.方向や内容に齟齬や偏り。至急修正	12
5.その他	7
総数	113

〈その他〉

- 集合教育は従来通り。OJT について各部小改善をいれつつ実行していると思われる。
- ◆ 人材育成を間断なく行ってきているが将来を見据え、教育体系を見直す時期に来ている。
- 当社独自の人材を育成していくことを追求する。
- 人材育成を計画的に行っているが、まだ十分な成果をあげているとは言い難い。
- 引き続き、現在の取り組みを加速させる。
- まだ基礎的なスキルを育成中の段階。スピードアップと育成方法のバージョンアップに 取り組む。
- 人材育成の理念の浸透強化と育成方法の見直しが必要。

<概 説>

「過去3カ年をふりかえった上で、今後の御社の人材育成」について

- 「2. 疎かになり問題が顕在化、環境変化に適合するため立て直し」が42%でトップでした。
- 「1. 環境変化が想定を超えて激しく、今後は発想を転換して取り組む」が32%で2位でした。

上記の2つで、74%を占め、本質的な意味で、人材育成についての切り替えが必要という回答になりました。

また、それに「4. 至急修正」の11%を加えれば85%が、何らかの見直しという結果になりました。一方、「3. 整った、成果を期待」も10%の回答を得ています。

なお、「間断なく行ってきているが、将来を見据え、教育体系を見直す時期に来ている」 というご意見や、その他、示唆に富むご意見をいただきました。

<2010年5月との比較>

2010年におこなった「人材政策の新展開」における同じ設問に対する回答結果は次の通りでした。

- 「2. 立て直し」が49%で、トップ。
- 「1. 発想転換」が24%で2位。

1位と2位の合計が73%で、今回とほぼ変わっておりません。

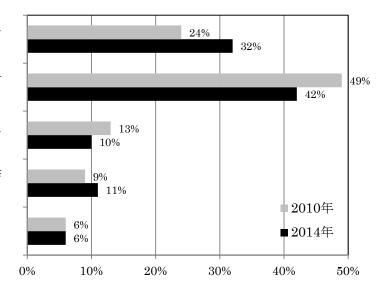
1.想定外の環境変化。今後は発想を 転換して取り組む

2.問題が顕在化、環境変化に適合するよう立て直す

3.次を目指す体制は整った。成果を 期待

4.方向や内容に齟齬や偏り。至急修 正

5.その他

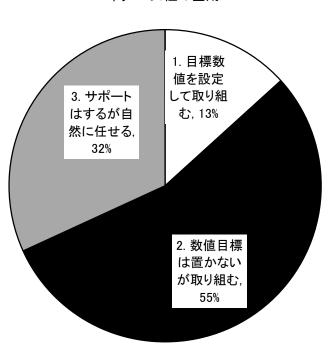


*2010年5月18日 「人材政策の新展開」設問Ⅱ-グラフより (総数80)

Ⅷ. 女性の登用

安倍政権は「2020年までに女性の管理職を30%」を掲げています。御社においては、どのような取り組みが妥当だとお考えですか。お考えに近いものを1つお選びください。

- 1. 目標数値を設定して取り組む 2. 数値目標は置かないが取り組む 3. サポートはするが自然に任せる
- ■御社の課長職・部長職に占める女性管理職の割合-2020年予測 ()%

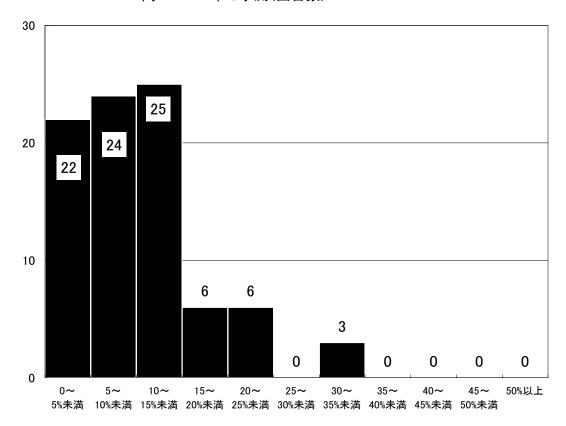


問価 女性の登用

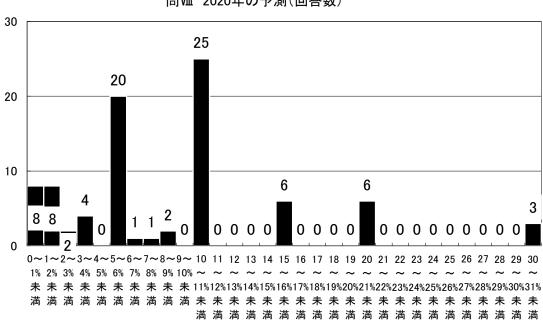
問垭	回答数
1. 目標数値を設定して取り組む	15
2. 数値目標は置かないが取り組む	62
3. サポートはするが自然に任せる	36
総数	113

■御社の課長職・部長職に占める女性管理職の割合-2020年予測 ()%

問Ⅷ 2020年の予測(回答数)



問呱 2020年の予測(回答数)



問Ⅷ%	回答数
0~1%未満	8
1~2%未満	8
2~3%未満	2
3~4%未満	4
4~5%未満	0
5~6%未満	20
6~7%未満	1
7~8%未満	1
8~9%未満	2
9~10%未満	0
10~11%未満	25
11~12%未満	0
12~13%未満	0
13~14%未満	0
14~15%未満	0
15~16%未満	6

16~17%未満	0
17~8%未満	0
18~19%未満	0
19~20%未満	0
20~21%未満	6
21~22%未満	0
22~23%未満	0
23~24%未満	0
24~25%未満	0
25~26%未満	0
26~27%未満	0
27~28%未満	0
28~29%未満	0
29~30%未満	0
30~31%未満	3

<概 説>

「女性の管理職の登用について、御社において、どのような取り組みが妥当か」について

- 「2.数値は置かないが、取り組む」がトップで、55%。
- 「3. サポートはするが、自然に任せる」が2位で、32%。
- 「1. 目標数値を設定して」は、最も少なくて、13%。

「課長職・部長職に占める女性管理職の割合-2020年予測」について

- 回答は、「0~5%未満」が22票/「5~10%未満」が24票/「10~15%未満」が25票と進んで、その先はガクンと落ち込んでいます。
- その先に15票はありますが、大かたは、「増えていっても15%まで」ということでしょう。
- さらに分解したグラフで見てみると、「0~5%」は小刻みに回答されています。対して後は、5%、10%、15%、20%、30%と、各点に集中しています。直感による判断によるものと思います。

全体としてみて、社として「取り組む」という回答は、13%と56%を足して68%と とらえてよいでしょう。一方、32%の方のお考えは、「サポートはするが、自然に」、す なわち、「特に手は打たない」と答えています。

また、政府からは、「数値目標を義務化」という考えも聞こえてきています。それに対し、 「数値目標を置いて」は13%にとどまっています。

下記に、「全就業者に対する女性管理職の割合」について、各国のデータ(2012年)を示しますが、国際的に見てみると、実態としての日本の課題は明らかではないでしょうか。だからといって、単なる数値合わせにはまったく意味はありませんが、具体的な取り組みには迫られてくるものと思いますし、日本に潜在する能力を最大限に生かしていくことは、日本の発展にとって、必要不可欠なことと思います。

日本	11.	1 %
アメリカ	43.	7 %
フランス	39.	4%
イギリス	34.	2 %
ドイツ	28.	6 %
シンガポール	33.	8 %
フィリッピン	47.	6 %
韓国	11.	0 %

出所:(独行法) 労働政策研究·研修機構

2014 Databook of International Labor Statistics

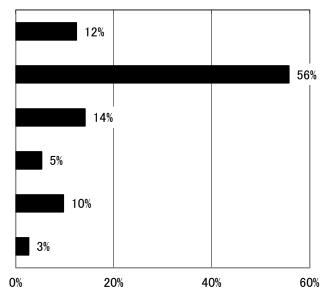
区. 経営トップの人事

これからの経営において、経営トップの内部昇格と外部招へいについて、御社に関する全般的判断として、お考えに近いものを1つお選びください。

- 1. 内部昇格が基本であり、外部からの招へいは、考えられない。
- 2. 内部昇格が基本であるが、外部からの招へいも必要に応じて行ってよい。
- 3. 時代に即して、外部からの招へいは、今後、必然的に重要な措置となる。
- 4. 経営はそれ自体がプロフェッショナルなもので、外部からの招へいは必然である。
- 5. グローバル化のもとでは、日本人が必ずしも適任とは思わない。内部、外部を問わず、 グローバルに最適任を登用するべきである。
- 6. その他(

問区 経営トップの人事

- 1.内部昇格が基本。外部招へいはない
- 2.内部昇格が基本。外部招へいは必要に応じる
- 3.外部招へいは必然的に重要な措置
- 4.外部からの招へいは必然
- 5.グローバルに最適任を登用
- 6.その他



問区	票数
1. 内部昇格が基本。外部招へいはない	14
2. 内部昇格が基本。外部招へいは必要に応じる	63
3. 外部招へいは必然的に重要な措置	16
4. 外部からの招へいは必然	6
5. グローバルに最適任を登用	11
6. その他	3
総数	113

現研 株式会社現代経営技術研究所

〒113-0033

東京都文京区本郷1-25-25日商連ビル Tel03(3813)7338 Fax03(3813)6964 URL http://www.gen-ken.co.jp E-mail hongo@gen-ken.co.jp

〈その他〉

- 考えれば5に近いが、起業精神・理念の本質を理解している人が任命されるべき。
- 親会社からトップは招へイします。他役員は内部昇格及び外部からの招へいも必要に 応じて行っています。
- 現時点では外部からの招へいの必要性を感じていない。

<概 説>

「経営トップの人事」について

- 「2. 内部昇格が基本だが、外部招へいも必要に応じて」が56%、過半数を超えて トップです。
- 「3. 時代に即して、外部招へいは必然的に重要な措置」が14%で、2位に続いています。
- ▶ 上位2つを合計すると、70%に達します。
 それに、「4.経営はプロ、外部招へいは必然」の5%と「5.グローバルに最適任を
 登用」の10%を足すと、トータルで85%が「外部招へいを受け入れる」という回答になります。
- 対して「1. 内部昇格が基本。外部招へいは考えられない」は12%です。

グローバル化の進展やM&Aによる新たな経営の出発等、経営のさまざまな局面の中で、 経営トップの人事についても伝統的な日本の体系を超えて、新たな段階に入ってきている と思います

企業文化や伝統、あるいは組織の体質や社員の価値観において、また、経営の各種の制度やシステムの構築においても、十分に対応できるための基盤づくりが必要だと思います。

また、同時に、この問題は、自社のグローバル展開においても直面する共通のテーマであり、早期に深めておく必要があるテーマだと思います。