

# 「次の人材政策の検討— 次期経営計画の推進へ」

2013年 次期経営計画推進に関するアンケート報告

2013年9月26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。好機とリスクが錯綜する次期3か年は、人材政策にとってとりわけ大切な3年間となると考えます。日本企業はこれからの局面転換をどのように捉え、新時代に適合した競争力をつけていくために、新たな人材政策をどう打ち立てるべきなのか。

以上の問題意識のもと、「次の人材政策の検討一次期経営計画の推進へ」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いただきますと考えております。

平成 25 年 9 月 26 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： 「次の人材政策の検討―次期経営計画の推進へ」
2. 目 的： 国際競争の新たな局面を迎え、今後の展開の原動力とな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 25 年 7 月 16 日～8 月 20 日
  - アンケート送付：7 月 16 日～8 月 5 日
  - 回答期限                   ：平成 25 年 8 月 20 日
  - 報   告                    ：第 56 回 現研パワーアップ研究セミナー  
(9 月 3 日開催)
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・教育部門の役員、部・課長層の方
    - 経営企画部門の役員、部・課長層の方
    - 事業部門およびグローバル戦略・国際業務に携わる役員、部・課長層の方
  - ＜アンケートの送付数＞

送付数…1237 社 (2328 人)
5. アンケートへの回答について：
  - 回答企業数 ……………54 社
  - 回答者数 ……………58 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：4.3% (個人回答率：2.5%)

## 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
	現研シニアコンサルタント	藤井隼夫
	現研主任研究員	大塚寿広
	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)

アサヒグループホールディングス(株)	東光(株)
イズミヤ(株)	東邦ホールディングス(株)
(株)イチネンホールディングス	日機装(株)
イビデングリーンテック(株)	日清オイリオグループ(株)
(株)ANAロジスティクスサービス	日進化成(株)
エスペック(株)	日東工業(株)
NKSJホールディングス(株)	(株)日本アクセス
大久保歯車工業(株)	日本ユニシス(株)
小田急不動産(株)	(株)ネクスト
オルガノ(株)	(株)バベル
(株)カナモト	ハリマ化成グループ(株)
カルピス(株)	パルステック工業(株)
近畿日本ツーリスト(株)	バンドー化学(株)
(株)近鉄エクスプレス	(株)ファンケル
(株)クレハ	藤倉ゴム工業(株)
(株)小松製作所	フジッコ(株)
(株)サークルKサンクス	フジテック(株)
参天製薬(株)	双葉電子工業(株)
ジャパンフーズ(株)	(株)ポーラ・オルビスホールディングス
日清食品チルド(株)	(株)ポニーキャニオン
(株)スズケン	マルカキカイ(株)
セーレン(株)	三井化学(株)
センコー(株)	(株)MORESCO
(株)大気社	矢崎総業(株)
中外製薬(株)	ヤマハ(株)
東京材料(株)	Yamaha Motor Europe N.V.
東京計器(株)	ライオン(株)

(54社58部門)

# 次の人材政策の検討— 次期経営計画の推進へ

## —アンケート集計結果の報告—

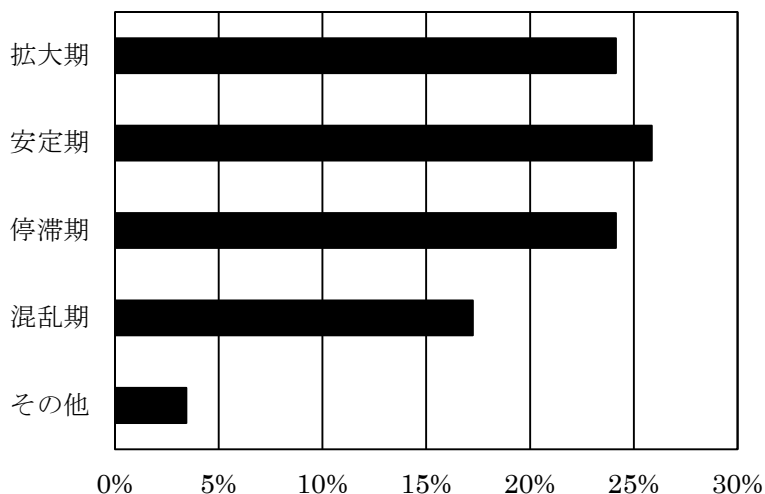
- I. 企業を取巻く環境の予測
- II. 次期3カ年の経営の基本姿勢
- III. 人材の重点投入分野
- IV. 経営戦略と社員行動のベクトルの一致
- V. 人材育成—今後の取り組み
- VI. 付加価値の確保・創出のための人事路線



(2) 日本経済の2014年～16年の全体基調をどう判断されますか。

1つ選んで○で囲んで下さい。

1. 拡大期 2. 安定期 3. 停滞期 4. 混乱期 5. その他( )



#### <概 説>

「安定期」がトップ、そして、「拡大期」と「停滞期」がほぼ同数。いずれにしても上位3つは25%前後で拮抗しています。また、「混乱期」という4位の回答もそれほど大きな差があるわけではありません。

アベノミックスの大号令がかかって、過去20年の停滞を破る動きが出始めて、期待の膨らみつつある日本ではありますが、その先は？ということになると、まだまだ「どちらに転んでも不思議はない」というご回答になっているのではないかと思います。

ただ、日本という国の経済を動かしていく主体は日本の産業界であり日本の生活者であり、決して政府一人の問題ではありません。その意味で、この中期経営計画がどう組み上げられるかによってこそ、日本の現実は創りあげられることになると思いますし、政府日銀には、経営の決断を無にすることのないよう望みたいと思います。

#### <その他>

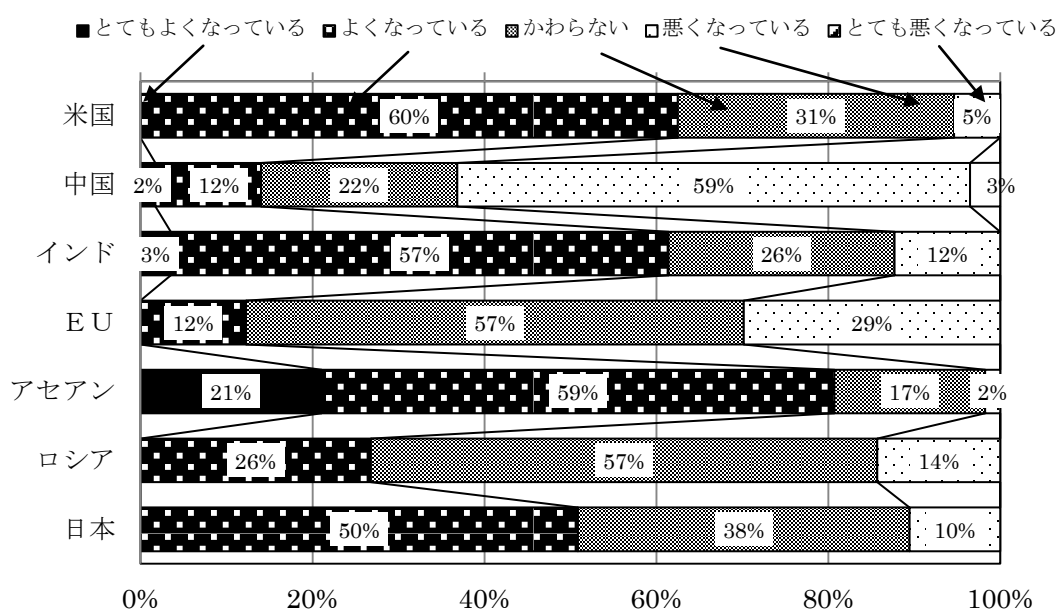
- ・消費増税対応期
- ・混在期



(3) 2016年の消費状況はどのような状態になっていると予測されますか。

各々○で囲んで下さい。

米 国	1. とてもよくなっている	2. よくなっている	3. 変わらない	4. 悪くなっている	5. とても悪くなっている
中 国	1. とてもよくなっている	2. よくなっている	3. 変わらない	4. 悪くなっている	5. とても悪くなっている
インド	1. とてもよくなっている	2. よくなっている	3. 変わらない	4. 悪くなっている	5. とても悪くなっている
E U	1. とてもよくなっている	2. よくなっている	3. 変わらない	4. 悪くなっている	5. とても悪くなっている
アセアン	1. とてもよくなっている	2. よくなっている	3. 変わらない	4. 悪くなっている	5. とても悪くなっている
ロシア	1. とてもよくなっている	2. よくなっている	3. 変わらない	4. 悪くなっている	5. とても悪くなっている
日 本	1. とてもよくなっている	2. よくなっている	3. 変わらない	4. 悪くなっている	5. とても悪くなっている



### <概 説>

全体で突出しているのは、「中国」への「悪くなっている、とても悪くなっている」という回答で、60%を超える結果となりました。金融引き締めへ、政策の切り替えは新政権の大命題となってきています。

次に「悪くなっている」というのが「EU」の29%ですが、ただ、「かわらない」、「よくなっている」という回答も合計で70%近くあります。「EUへの信頼」という側面と、また、ヨーロッパの人たちの「変わらない体質」ともいえるべき側面と、あるいはその両面を見てのご回答なのでしょうか。

非常に明るい見通しを持たれているのが「インド」と「アセアン」です。

中でも「アセアン」は、「とてもよくなっている」が21%を占めていて、「よくなっている」との合計は80%に達しています。アセアンは、まさに「期待の星」と位置付けられているとあってよいと思います。

肝心の日本。50%が「よくなっている」という回答となりました。それに「かわらない」

の38%を加えれば、皆様のご判断の基本は、「見通しは明るい、悪くはない」ということになるかと思えます。

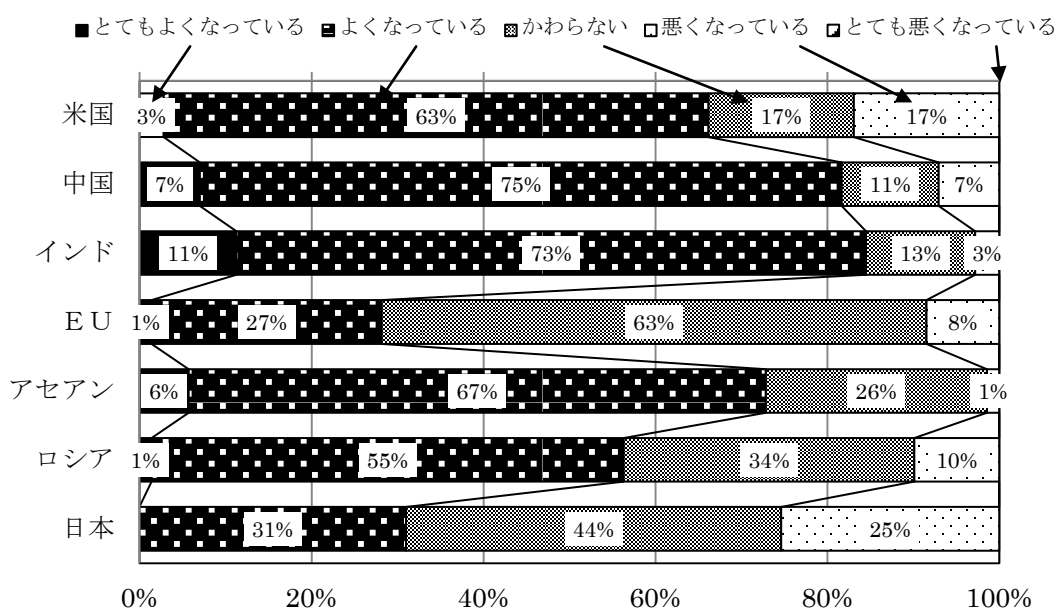
消費増税が控えている一方で、シニアを中軸とする資産（ストック）消費時代に向う中、新しい消費のカタチが到来することは違いはないと思えます。

なお、2009年に実施した2014年についてのアンケート結果を掲載いたしましたので、ご参照ください。

## 参照：

### 2009年アンケート結果より

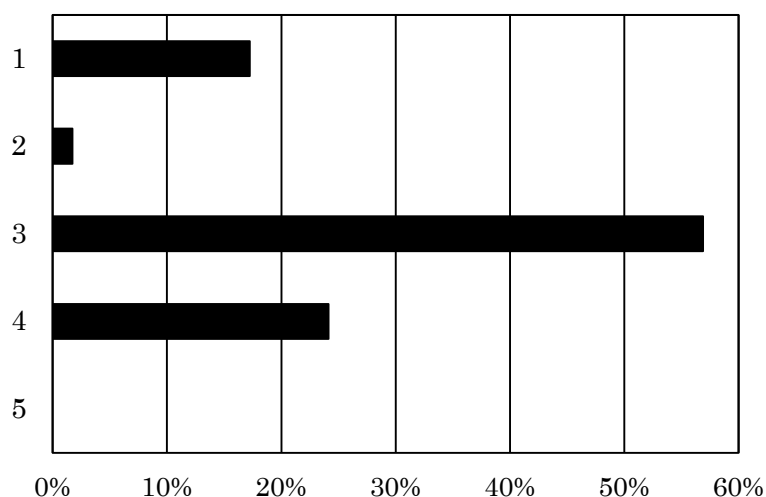
#### 1. 2014年の消費状況はどのような状態になっていると予測されますか。



## Ⅱ．次期3カ年の経営の基本姿勢

次期3カ年を展望して御社経営の基本姿勢はどの方向と判断されますか。1つ選んで○で囲んで下さい。

1. リスク認識の上、勝負どころとして、攻めの展開が重点になる
2. 急変動と危機に備え、とりわけ慎重な守り重視の展開になる
3. チャンスもありリスクもあり、攻めと守りのバランス型の展開になる
4. 環境はどうあれ、ビジョンに向かって意思貫徹の展開になる
5. 上記以外( )



### <概 説>

回答は 3 の「チャンスもありリスクもあり、攻めと守りのバランス型の展開」が断然のトップになりました。

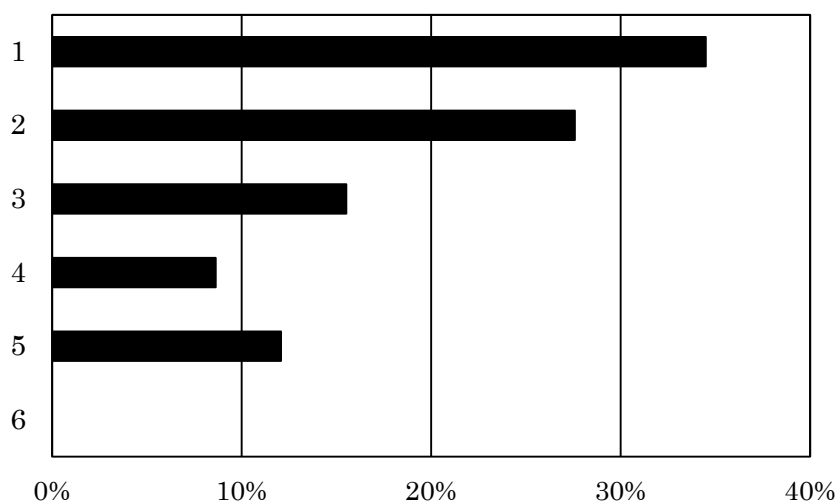
4 の「意思貫徹」と 1 の「勝負どころ、攻め」という回答が 20%をはさんで続いています。

2 の「慎重な守り重視」は、ごくわずかという結果にはなっていますが、いずれのご回答にも、「守り」をしっかりとさせながら「攻め」を組み立てるという基本は共通の姿勢。その「攻め」の構想をどうもつか、各社の次期計画の最大のテーマと思います。

### Ⅲ. 人材の重点投入分野

御社の次期3カ年の戦略計画実現のための必須条件として、御社の人材を重点的に投入して取り組むべき重点分野はどのあたりになりますか。1つ選んで○で囲って下さい。

1. グローバル推進基盤の確立
2. 新事業分野の拡大と新規市場展開への対応
3. 現事業の収益力の強化
4. 組織間・組織内の活動システムの改革強化
5. 新時代に即した社の価値観の転換・意識改革
6. 上記以外( )



#### <概 説>

回答結果は、それぞれ、各社の戦略事情を反映してのことと思います。

その中で、1の「グローバル推進基盤の確立」がトップ、2の「新事業分野の拡大、新規市場展開」がそれに続きました。

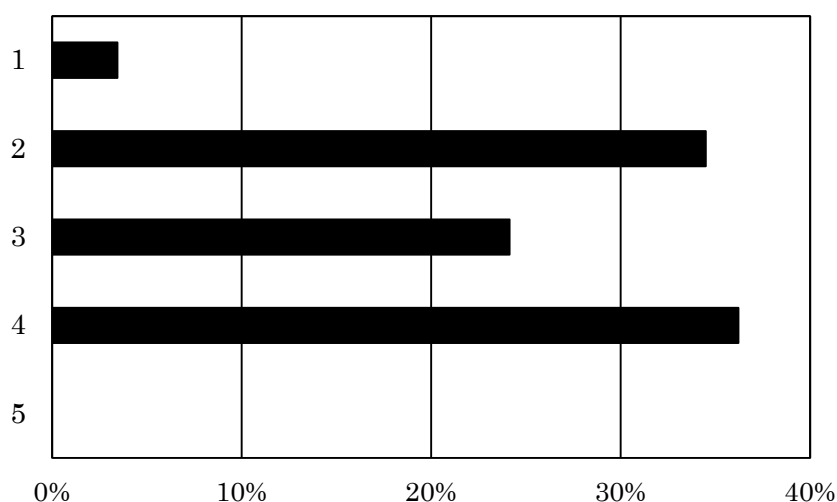
3の「現事業の収益力の強化」は、上記の2つの選択肢とともに「ビジネス」に関するものでしたが、回答は少数にとどまりました。

なお、1の「グローバル推進基盤の確立」について、「グローバル推進の強化」ではなく「基盤の確立」という言葉で回答を設定させていただきましたが、展開力、活動力をさらに本格化し、グローバル経営を次段階に引き上げていくためには、あらためてしっかりした土台づくりが必要になっているという認識からそのようにさせていただきました。

## IV. 経営戦略と社員行動のベクトルの一致

経営戦略・経営計画と管理職層・中核社員の行動の方向性、ベクトルの一致を強化する必要に関して、あなたのお立場から具体的にポイントとなる事項はどのようなことでしょうか。1つ選んで○で囲んで下さい。

1. 人事制度を見直して、経営戦略、経営計画と人事評価との連動を高める
2. 経営戦略、経営計画をもっとわかりやすくブレイクダウンして管理職層に浸透させ、管理職層の目標設定力の水準をひき上げる
3. 現状、制度や目標設定については一定水準に達しているが、評価やその反映を真剣にやり、次の展開に結び付ける施策を強化する
4. 制度や方法の問題ではなく、幹部・管理職層が目前の問題にのみ終始しているため前進しない。この層への新しい教育と意識転換を推進する
5. 上記以外( )



### <概 説>

具体的なポイントとして、4の「幹部・管理職層が目前の問題にのみ終始している。この層への新しい教育と意識転換」がトップ。

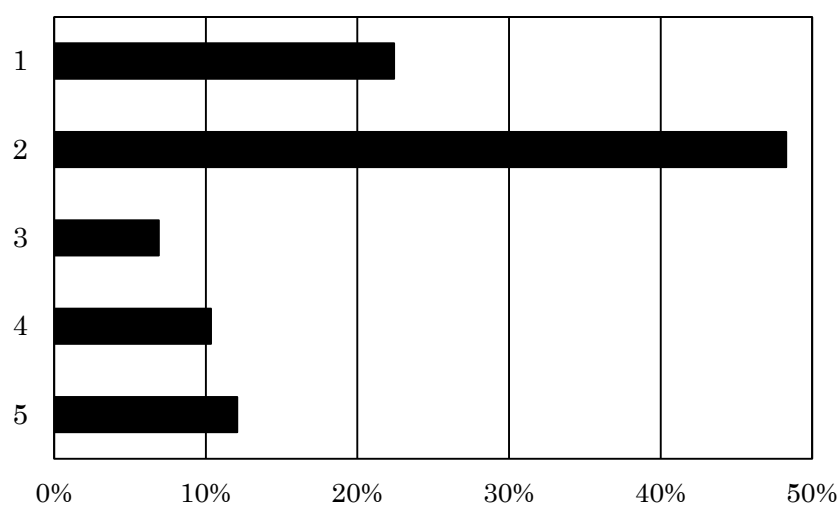
ほぼ並んで、2の「戦略、計画をもっとわかりやすくブレイクダウンし、管理職に浸透させ、管理職層の目標設定力の水準の引き上げ」が挙げられました。

経営と現場をむすびつけ、戦略を具体化し、計画を実現していく原動力は管理職層であり、その意識と力量にかかっていることは間違いありません。また、そのためには、ただ受けて立つ意識や力量があればよいというのではなく、自らが経営に参画する意識と経営を動かすだけの力量を高めていくことがカギになると思います。それが、管理職への今後の教育の在り方ではないでしょうか。

## V. 人材育成－今後の取り組み

過去5年間を振り返った上で、今後の御社の人材育成についてどのようにお考えですか。1つ選んで○で囲んで下さい。

1. 当社として必要な手を打ってきたが、状況変化が想定を超えて激しかったため、今後は発想を転換して取り組む
2. 繁忙状態を続けてきて人材育成が疎かになり問題が顕在化し、環境変化に適応するため建て直しを計っている
3. 人材育成を切れ目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. 人材育成を継続してきたが、総点検をした結果、その方向性や内容に誤りや偏りがあったので、至急方向転換していく
5. 上記以外( )



### <5. 上記以外>

- グローバル人材の育成と活用
- グローバル事業推進のための人材育成及び次世代経営層の早期育成
- 中小企業こそ幹部候補生（何人か）を早めに決め、特別の教育、経験を積ませる必要があることを痛感している
- 人材育成を継続してきたが、次世代（サクセッション）リーダー育成を強化していく
- 階層別教育を推進中
- グローバル人材の確保・育成が優先して取り組むべき課題

## <概 説>

回答は、2の「繁忙状態を続けてきて人材育成が疎かになった・・・、建て直しを計っている」が断然トップでした。特にリーダー人材不足、マネジメント人材不足、現場の中核となる後継者不足は顕著になっているとの指摘が多くの方々から出されています。

また、本社体制においても事業部門においても、本格的な戦略スタッフの必要に迫られてきてもいると思います。

続いて挙げられたのは1の「今後は発想を転換して」でしたが、回答数はトップの約半分でした。インタビューでは、「プログラムを抜本的に切り替えて」とか、「プロジェクト教育」の必要などが挙げられています。

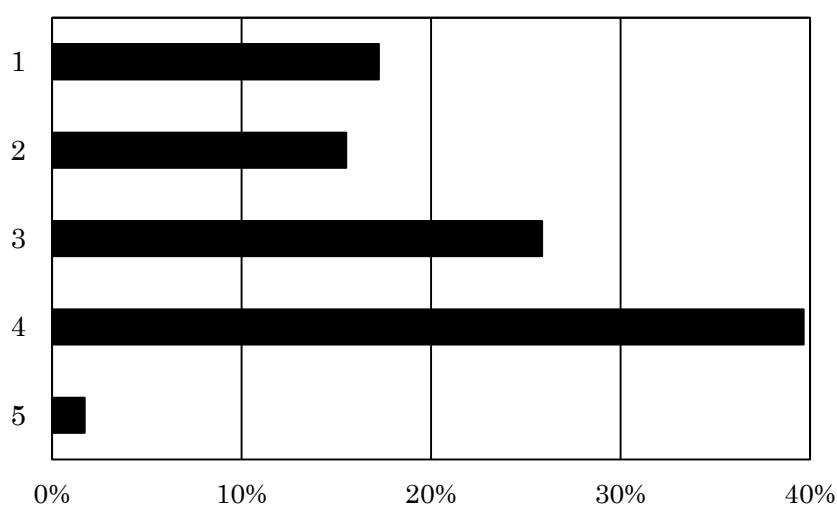
いずれについても、「もっと集中的に、スピードを上げて」という考えなどが強く示されました。

なお、これまで自社がとってきたTQC型の教育が、ここへきて、優秀な人たちの創造性や個性的な発想や行動を阻んでいる、あるいは組織に必要な多様な視点や柔軟な行動力、新しい情報の形成を阻害している面が出ているなどの指摘がありました。人材育成における持続性・定着性と即応性・戦略性のバランスの難しさを改めて痛感しております。是非、次のテーマとして皆様と共に考えて参りたいと思います。

## VI. 付加価値の確保・創出のための人事路線

国際比較において日本企業の人件費の高コストが指摘されますが、今後10年を展望し、付加価値の確保・創出のための人事政策として御社はどの路線を選択することが望ましいでしょうか。1つ選んで○で囲んで下さい。

1. 年功的・下方硬直的な給与体系をあらため、職務とパフォーマンスに対して支払う方式に切り替え、国際競争に勝てる水準にリンクさせていく
2. 高コスト構造を所与のものとして容認し、覚悟を決めて、国際競争に勝てる高い付加価値のみ出せる分野に産業・事業をシフト・拡張・強化していく
3. 海外事業を拡大し事業収益を高めるとともに、海外拠点とのシナジー効果と、海外投資からの収益増加を通じて国内コストの吸収を計る
4. 雇用の多様化・流動化を進めてコスト構造の低減を進めるとともに、環境変化に応じて事業の組み換えや規模の拡大・縮小を柔軟におこなえる仕組みをつくる
5. 上記以外( )



### <5. 上記以外>

- 検討中です

### <概 説>

1位は4の「雇用の多様化・流動化を進めてコスト構造の低減、事業の組み換えや規模の拡大・縮小を柔軟におこなえる仕組みづくり」となりました。この10数年の間の行動実績から、かなり手ごたえをもって回答されているという感じがインタビューの中でいたしました。



3の「海外事業を拡大し・・・、シナジー効果と、海外投資からの収益増加で国内コストを吸収」も25%超の回答となりました。ただ、この路線については、その実績があるというのではなく、「最適な路線はこれしかとれないのではないか」というご判断が中心になっているようです。まさに海外事業が収益を上げ拡大していけることこそ戦略計画の中心であり、それを前提とする路線です。

1の「年功的・下方硬直的な給与体系をあらため、・・・国際競争に勝てる水準にリンクさせていく」は3位の回答数でしたが、自社の賃金コストに極めて敏感で、さもなければ最終的には海外移転に行きつく、あるいは国際競争に負けるということに非常な危機感を持っている方々は、この路線を強く意識されているようです。

また、2の「覚悟を決めて、高い付加価値の生み出せる分野へ」という回答も考え抜かれた上での回答と思います。

当設問は、今後10年という時間軸の中での設問ですが、どの路線を選択しようとも、先送りして後で考えればということのできない日本企業の本質的な経営テーマと考えます。

# 総括に代えて

加速するグローバリズムと苛烈さを増すビジネスの現実を前に、日本企業のこれまでの経営慣行を前提としての人材開発も人事政策も、いよいよこれから何を基軸とし、何を残し、何を捨て、何を創るか、その根底からの変革の必要な時期を迎えています。

とりわけこの局面転換に当たっては、強い意志と覚悟をもって「人の力」を強化することは、ビジネスの現実とそこに向う会社の持つ力との間に生ずる様々なギャップに起因するリスクを確実に解決することになりますし、中長期の展開の土台を基礎から強化し、確実に発展していく態勢を築いていくことは、次期事業戦略を実現する上での最重要なテーマだと考えます。

上記趣旨により、今回の「次の人材政策の検討―次期経営計画の推進へ」の研究調査を実施致しました。

そして、皆様のご回答とインタビュー調査を踏まえ、第56回現研パワーアップ研究セミナー「2014年～2016年 次期経営計画の検討―戦略成果をあげる行動態勢の強化」において提言をさせて頂きました。

アンケートの実施時期と各社の皆様の夏季休暇の期間が重なったにもかかわらず、短期間に大勢の方々からご回答をいただくことができました。また、インタビューに際しても、本当に、ご多忙の中をご協力いただきました。心より厚く御礼を申し上げます。

引き続き、これからの活動の中で私どもの提言をお示ししていくつもりですが、今後とも、日本企業の発展に向けてこのように語り合う機会を皆様と共有できればと願っております。

当レポートが皆様の人材政策の検討にとって何らかの手掛かりになれば誠に幸いです。

この度のご協力に対しまして重ねて御礼を申し上げますとともに、今後ともご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。

2013年9月26日

「次の人材政策の検討」研究調査  
企画統括 現研上級主任研究員 大島 和義