

# 日本経営の展望－2025年へ向けて

2015年「日本経営の展望－2025年へ向けて」に関するアンケート報告

2015年7月22日

## アンケートご協力者各位への謝辞

本年は、私たち現研の創立 50 周年です。そして日本にとっての戦後 70 周年という節目でもあります。この機会を捉えて、企業の方々とこれからの日本経営について議論を積み重ね、新しい日本の経営のあり方を本質的に思考し有用なモデルを創造・提言していく所存です。

創り出す商品、サービスのみならず、人々の働き方や価値観を含む経営モデルにおいても、会社は、本来、日本社会とそこで暮らす人々の夢や願いを受けとめそれを体現する存在であるべきです。これからの新しい時代において、日本企業はその姿をどう描き出すことができるのか。それを皆様とともに探究したいと考えております。

そのような問題意識のもと、「日本経営の展望－2025 年へ向けて」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、新 10 年の日本経営のあり方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 27 年 7 月 22 日

株式会社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： 「日本経営の展望－2025年へ向けて」
2. 目 的： 各社が2025年に向けて日本経営の新しいあり方を本質的に思考するために活用できる有用な情報を提供することを目的として本アンケートを実施した。
3. 期 間： 平成27年6月3日～7月22日
  - アンケート送付：6月3日～6月5日
  - 回 答 期 限：7月10日
  - 報 告：7月22日開催

現研 第348回産業事情検討会・公開セミナー

## 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…1,809社（4149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……………131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：5.7%（個人回答率：3.2%）

※無記入の回答については集計上の都合上、母数から除いております

## 6. 当研究調査の推進：

統	括：現研所長	大槻裕志
担	当：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	須賀健太
	現研主任研究員	篠崎太郎
	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)

あいおいニッセイ同和損害保険(株)	ジャトコ(株)
(株)アイゼロ	ジャパン建材(株)
(株)アイリス	昭和電工(株)
(株)アインファーマシーズ	新日本空調(株)
アサヒグループホールディングス(株)	セーレン(株)
(株)アシックス	積水ハウス(株)
(株)アルファ	(株)セキチュー
アロン化成(株)	攝津製油(株)
ウシオ電機(株)	第一生命保険(株)
エア・ウォーター(株)	(株)ダイエー
エスペック(株)	(株)ダイセル
(株)オーエム製作所	太陽ホールディングス(株)
大久保歯車工業(株)	大和物流(株)
大塚ホールディングス(株)	(株)谷川コンサルタンツ事務所
(株)オーナミ	中外製薬(株)
(株)岡村製作所	(株)電通パブリックリレーションズ
(株)カイノス	東海カーボン(株)
(株)カナモト	東京インキ(株)
(株)カネボウ化粧品	東京計器(株)
カルビー(株)	東京材料(株)
川崎重工業(株)	(株)東光高岳
関東鉄工(株)	東レ(株)
(株)キッツ	戸田工業(株)
協和発酵キリン(株)	トピー工業(株)
(株)銀座ルノアール	トラスコ中山(株)
(株)クレハ	トレーディア(株)
堺化学工業(株)	長野計器(株)
(株)桜井製作所	(株)中山製鋼所
シーシーエス(株)	(株)ナック
JFEケミカル(株)	(株)日新
ジグノシステムジャパン(株)	日清オイリオグループ(株)
シグマ光機(株)	日進化成(株)
静岡製機(株)	日新工業(株)
澁谷工業(株)	日水製薬(株)
シマダヤ(株)	ニッタ(株)

日東精工(株)  
日発販売(株)  
(株)日本触媒  
日本信号(株)  
日本ゼオン(株)  
(株)ネクスト  
(株)ノジマ  
(株)長谷工アネシス  
ハリマ化成グループ(株)  
パルステック工業(株)  
(株)バロー  
バンドー化学(株)  
B Xテンパル(株)  
日置電機(株)  
フィード・ワンホールディングス(株)  
富士電機(株)  
双葉電子工業(株)  
文化シャッター(株)  
ホクト(株)  
ホソカワミクロン(株)  
(株)ポニーキャニオン  
マブチモーター(株)  
三井化学(株)  
(株)ミツバ  
武蔵精密工業(株)  
矢崎総業(株)  
ヤマト運輸(株)  
ヤマハ(株)  
ヤンマー(株)  
横河電機(株)  
横浜ゴム(株)  
リオン(株)  
ローランドディー.ジー.(株)

(103 社)

2015年6月3日

各位

## 「日本経営の展望－2025年へ向けて」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50周年を迎えますが、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、「日本経営の展望－2025年へ向けて」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・分析レポートを以てご報告とご協力へのお礼とさせていただきます。

どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

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、2015年7月22日(水)開催の現研第348回産業事情検討会・公開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いただきます。

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

### ■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

を中心として送付致しましたが、その他広範な方々にもご回答頂ければと存じます。ご回答いただく方の自由なご意見を期待し、1社で複数の方々の回答を歓迎いたします。

### ■ご回答の期日

ご多忙とは存じますが、**2015年7月10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、**ご回答はファックスにてご送付**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「日本経営の展望－2025年へ向けて」の集計・分析レポートをご送付致します。
2. 2015年7月22日(水)に開催する当アンケート調査報告を兼ねた第348回産業事情検討会・公開セミナーに無料でご招待致します。
3. 現研の著書・レ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口に✓を入れて下さい)



鈴木成裕 著  
『「構想力」の育て方』  
プレジデント社 2004年



鈴木成裕 著  
『実践「経営プロジェクト」  
講座』  
プレジデント社 2008年



大島和義責任編集  
『次の人材政策の検討－  
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



大島和義責任編集  
『戦略実現への人材障壁の  
克服』  
現研研究プロジェクト・リポ  
ート 2014年11月

### ■当研究調査の推進

- 統括：大槻裕志 (現研所長)  
担当：大島和義 (現研上級主任研究員)  
大塚寿広 (現研主任研究員)  
須賀健太 (現研主任研究員)  
篠崎太郎 (現研主任研究員)  
山本信二 (現研専門研究員)

### <お問い合わせ>

〒113-0033 東京都文京区本郷 1-25-25 日商連ビル  
(株)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

## 「日本経営の展望－2025年へ向けて」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			
ご芳名	部署・役職		
	TEL:	FAX:	e-mail
所在地	〒		

※ 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。

### I. 2025年へー日本の国際競争力強化への方向性

#### (1) 国際競争力と産業転換－全体展望

この先、2025年頃までの約10年間、日本の国際競争力と産業・雇用は、現実的に見て、どのような方向に進むでしょうか。あなたのお考えに近いものを1つ選んで○で囲んでください。

1. 現行の件費水準、賃金水準では、対先進国、対新興国を問わず、国際競争力を維持していくことはできなくなる。今後、社会的なコンセンサスを得て、企業は年功制の廃止等による賃金構造改革を進めていく。
2. 日本企業は付加価値の高い分野に集中していく結果、それに携わる人たちは所得を維持・増加できる。一方、それ以外の分野では、このまま放置すると、雇用が失われて所得が下がっていく。
3. 国際競争力のある新しい分野が開発され、主要産業・主要事業として発展していく。それにより、今後とも、日本の雇用と所得は国際的に見て高い水準を維持していく。
4. その他( )

#### (2) 国際的に見て高い件費構造への対応－御社の展望

国際比較において日本企業の件費の高コストが指摘されますが、今後10年を展望し、御社はそれに対応するため、どの路線を選択することが望ましいとお考えですか。1つ選んで○で囲んで下さい。

1. 国際競争に勝てる水準にリンク: 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. 高コスト構造を覚悟した展開: 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生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・投資からの収益で国内コストを吸収: 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. 雇用流動化等でコスト構造の柔軟化: 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( )

### II. 会社と個人の関係

#### (1) 現在の状態

企業と個人との相互信頼の日本の現在の状態についてあなたのお考えに近いものを1つ選んで○で囲んでください。

1. 信頼関係は、相変わらず強い状態を保っている。
2. 一見強固のように見えるが、実際には相当早いスピードで崩壊に向かっている。
3. すでに修復は不可能であり、企業も個人もこの点への期待を放棄すべきと考えている。
4. わからない。
5. その他( )

#### (2) 今後の関係

今後の企業と個人の関係についてあなたのお考えに近いものを1つ選んで○で囲んでください。

1. 従来の相互に深く信頼していた関係を今後とも強めていくべきである。
2. 社員を層別、グループ別、価値観別に仕分けをした対応が必要である。
3. 信頼関係のあり方が変わってきている。新しいタイプの信頼関係を築く必要がある。
4. 信頼という不透明なことに依存するよりも、契約に基づく成果と報酬というような明確で具体的なものを介して関係づくりをしていくことが望ましい。
5. その他( )

#### (3) 今後の長期雇用保証への考え方

企業の社員への長期雇用保証の考え方についてあなたのお考えに近いものを1つ選んで○で囲んでください。

1. 経営の責任である。
2. 経営の努力義務である。
3. 社員との契約関係の履行であり、法の中で判断する事項である。
4. 長期雇用保証は企業の競争力の結果であり、競争力の優劣が変われば雇用が流動することは妥当である。
5. その他( )

#### (4) 社員型かジョブ型か

現在、個人は会社に社員として入社し、社員としてキャリアを積んで昇進・昇格していく形を、ほとんどの日本企業は採用しています。一方で、今後は会社と個人が職務の契約を結び、職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)を明確にし、職務成果の向上を通じて昇進・昇格していくジョブ型に移行していくべきだという意見があります。2025年時点の御社のあり方としてあなたのお考えに近いものを1つ選んで○で囲んでください。

1. 社員型が望ましい
2. ジョブ型が望ましい
3. その他( )

●それぞれのご回答についてその理由及びご意見を記入してください。

#### (5) 社会からの期待に応える人に関する政策

企業に対する日本社会の要請・期待に応える人に関する政策について、これからの10年を展望し、今後3年間で着手または方向づけることを重視する項目を以下の中から3つ以内選んで○で囲んでください。

1. 社員の介護負担への支援－介護休暇制度、特別変則勤務制度等
2. 高齢社員が身に付けた能力・ノウハウの発揮・活用機会と拡大と次に続く世代への伝承
3. 女性幹部・管理職比率の計画的向上
4. 出産・育児休暇の拡充及び利用促進
5. 男性社員の出産・育児休暇の利用促進
6. 託児所利用への補助、社内託児所設置等の社員の子育て環境の支援
7. メンタルヘルスクエア等社員の心身両面の健康を考慮した職場環境とシステムづくり、及びその運営
8. 才能ある若い社員にチャンスを与えて成功させ、会社の中で働くことを通じても若者の大きな夢が実現することを若い人たちと社会に示す

9. 行政(国家、地方自治体、及びその関連団体)への経営ソフトや人材による協力
10. 地域社会のキーププレーヤーとして貢献することを社員に奨励する制度づくりとその運用ー地域イベントへの社員ボランティアの支援制度等
11. 社会から企業への信頼を確保するための企業倫理・コンプライアンス教育の徹底・体質化
12. 非正規社員・アルバイトを正社員・地域限定正社員として積極的に雇用
13. 契約社員、派遣社員、パート社員が自社の仕事を通じて能力を磨き、業務水準を高め、成長実感がもてるような仕事の担当方式及び教育機会の提供
14. 地球環境問題についての社内教育、さらには地域・社会への啓発教育
15. 社会における存立基盤である「安全」への教育の再強化と徹底
16. その他( )

### Ⅲ. 経営幹部・リーダー養成の考え方:2トラックシステムの適否

若手の精鋭人材を将来の経営幹部候補として養成する枠組みとして2トラック昇進システムについて御社は今後どのように取り組むべきでしょうか。

2トラック昇進システムとは、①厳しいミッションと目標を課され、徹底的に成果主義で評価されるが、それを達成し続けると幹部のポジションまで短期間でたどり着くファースト・トラックと、②標準的に昇進していくスタンダードトラックとの二つのコースを設定して、優れた成果を出した若手社員をファースト・トラックに載せかえていくことによって精鋭人材の活性化をはかる。その中から経営幹部をつくるというシステムです。

今後5カ年の御社における2トラック昇進システムの適否についてお考えに近いものを一つ選んで○で囲んでください。

1. 当社の昇進システムはすでにそうなっている。
2. 今後そのようなシステムの導入をはかることが望ましい。
3. 今後5カ年では時期尚早である。
4. 当社にはそのようなシステムは適さない。
5. その他( )

### Ⅳ. 2025年ー経営システムのグローバル化

御社グループにおける2025年の経営システムのグローバル化を想定した時、それはどうあるべきでしょうか。実現性を考慮に入れた上で、(1)～(4)より各1つずつ選んで○で囲んで下さい。

#### (1) 本社の所在

1. 日本
2. 御社グループの運営に最も適した国
3. その他( )

#### (2) 運営ルールの標準化

1. 経営現地化を原則とし、各地域ごとに独自の運営ルールをもつ。グループ内の世界標準ルールは必要最小限にとどめる。
2. グループ内のすべての企業は、基本的にはグループの世界標準ルールに沿って運営される。現地ルールの数は必要最小限にとどめる。
3. 世界標準ルールで運営されるべき領域と現地ルールで運営されるべき領域とを仕分けして、経営がなされる。
4. 日本は日本標準ルールで運営され、日本以外の地域は世界標準ルールで運営される。
5. その他( )

#### (3) 現地スタッフの昇進体系

1. 現地スタッフは、基本的には現地企業内で昇進する。現地企業のトップマネジメントが到達しうる最高職位である。
2. 現地スタッフは、基本的には現地企業内で昇進する。本社に駐在する場合は、本社と現地企業との連絡・調整業務か、現地企業の地域に関する仕事を担当する。自らの地域の戦略を担当する立場から本社の経営陣に加わることもあり得る。
3. 現地スタッフは、原則的には現地企業内で昇進するが優秀なスタッフは本社に迎えられ、さまざまな業務に取り組むことができる。本社スタッフと同等な立場で、経営陣に加わる道も開かれている。
4. 現地スタッフは、御社グループのスタッフとして処遇され、本社を含め、グループ内のあらゆる他の地域や関連会社へ移動することがあり得る。本社スタッフと同等な立場で、いかなる業務も担当し得るし、経営陣に加わることもできる。
5. その他( )

#### (4) 言語政策

1. グループの経営は、英語を標準として運営され、日本を含め、基幹資料は英語で作成される。世界中の社員はグループ内の国際ミーティングに通訳なしで参加する英語力を当然とされる。
2. 経営上、ローカル言語を現地経営の標準とし、進出国の言語に関してはマイナー言語であっても、本社に必ずエキスパートを備えていることを方針とする。
3. 日本の経営は日本語を標準とし、海外経営はどの地域であっても英語を標準とする。
4. グループ経営や国際業務に限らず、日本の日々の経営活動も英語を標準言語として行う。
5. その他( )

### Ⅴ. 2025年ー志向する企業像

2025年頃の状況を想定してみた時、その時点で御社はどのような企業モデルを基本としているべきだとお考えですか。以下の回答項目から一つ選択してください。複数回答が可能であっても優先度の最も高いものを一つお選び下さい。

1. 株主価値追求型:株主へのリターンや株主からの評価をさらに重視する株主資本主義の発展形
2. 会社と社員の一体発展型:会社と社員が一体となつてともに発展を目指す共同体型企業の進化形
3. 企業理念・社会貢献型:企業理念を核にして社会の成員として積極的に貢献する役割を担って事業を展開する企業
4. グローバル・スタンダード型:多国籍な事業を共通の論理とグローバル標準で統合してマネジメントする世界企業
5. プロフェッショナル集団型:高い専門能力を持ったメンバーが集まって、優れた企業業績を上げて、それにふさわしい報酬を得るプロフェッショナル集団及びそのネットワーク
6. 干渉排除・独自路線型:自社のユニークな企業文化・風土を重視し、経営の自由度を最大化するために、株式の非公開会社であることを選択して独自路線をとる企業
7. その他( )

ご協力ありがとうございました。下記の現研著書・レポートのうちご希望の1点に印をつけてください。

- 「構想力」の育て方 実践「経営プロジェクト」講座  
次の人材政策の検討ー次期経営計画の推進へ 戦略実現への人材障壁の克服

# 日本経営の展望－2025年へ向けて

## －アンケート集計結果の報告－

### I. 2025年へ－日本の国際競争力強化への方向性

- (1) 国際競争力と産業転換－全体展望
- (2) 国際的に見て高い人件費構造への対応－御社の展望

### II. 会社と個人の関係

- (1) 現在の状態
- (2) 今後の関係
- (3) 今後の長期雇用保証への考え方
- (4) 社員型かジョブ型か
- (5) 社会からの期待に応える人に関する政策

### III. 経営幹部・リーダー養成の考え方:2トラックシステムの適否

### IV. 2025年－経営システムのグローバル化

- (1) 本社の所在
- (2) 運営ルールの標準化
- (3) 現地スタッフの昇進体系
- (4) 言語政策

### V. 2025年－志向する企業像

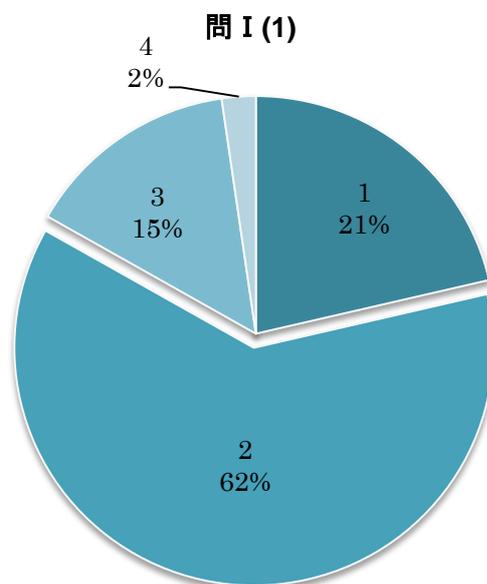
# I . 2025 年へー日本の国際競争力強化への方向性

## (1) 国際競争力と産業転換ー全体展望

この先、2025 年頃までの約 10 年間、日本の国際競争力と産業・雇用は、現実的に見て、どのような方向に進むでしょうか。あなたのお考えに近いものを1つ選んで○で囲んでください。

1. 現行の人件費水準、賃金水準では、対先進国、対新興国を問わず、国際競争力を維持していくことはできなくなる。今後、社会的なコンセンサスを得て、企業は年功制の廃止等による賃金構造改革を進めていく。
2. 日本企業は付加価値の高い分野に集中していく結果、それに携わる人たちは所得を維持・増加できる。一方、それ以外の分野では、このまま放置すると、雇用が失われて所得が下がっていく。
3. 国際競争力のある新しい分野が開発され、主要産業・主要事業として発展していく。それにより、今後とも、日本の雇用と所得は国際的に見て高い水準を維持していく。
4. その他( )

問 I (1)	回答数
1	28
2	81
3	19
4	3
総数	131



## <概 説>

### 「日本の雇用と所得は国際的に見て高い水準を維持していく」が最少の 15%

「2. 日本企業は付加価値の高い分野に集中していく結果、それに携わる人たちは所得を維持・増加できる。一方、それ以外の分野では、このまま放置すると、雇用が失われて所得が下がっていく。」が全体の 62%と最も多数の回答を得た。

次いで「1. 現行の人件費水準、賃金水準では、対先進国、対新興国を問わず、国際競争力を維持していくことはできなくなる。今後、社会的なコンセンサスを得て、企業は年功制の廃止等による賃金構造改革を進めていく。」が 21%であった。

「3. 国際競争力のある新しい分野が開発され、主要産業・主要事業として発展していく。それにより、今後とも、日本の雇用と所得は国際的に見て高い水準を維持していく。」が 15%であった。

「4. その他」は以下の通りであり、2%であった。

- 新興国の技術水準が上がり、相対的な日本の地位・賃金水準は低下する。
- 1と2の二極化が進むと考える。

## <回答付記>

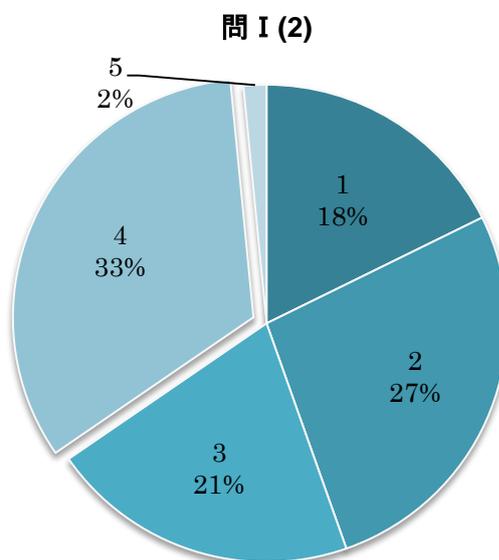
- 1を選択:社会的なコンセンサス、いわゆる社会保障制度の到達点になるが、合意もできていないと2になる可能性もある。
- 3を選択:グローバルな経営感覚は不可避であるが、日本型、日本式の経営やブランドは競争力を持って戦えると思う。
- 3を選択:ただし、必ずしも所得は高水準にはならない。日本的な慣行やものの考え方は残り、所得の国際比較だけでは善し悪しは判断できない。

## (2) 国際的に見て高い人件費構造への対応－御社の展望

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、御社はそれに対応するため、どの路線を選択することが望ましいとお考えですか。1つ選んで○で囲んで下さい。

1. 国際競争に勝てる水準にリンク: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. 高コスト構造を覚悟した展開: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生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・投資からの収益で国内コストを吸収: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. 雇用流動化等でコスト構造の柔軟化: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( )

問 I (2)	回答数
1	23
2	35
3	27
4	43
5	2
総数	130



## <概 説>

### 約半数が現状の国内コストを受容する前提で路線を選択することが望ましいと回答

最も多い回答は「4. 雇用流動化等でコスト構造の柔軟化: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。」で33%であった。

また、「2. 高コスト構造を覚悟した展開: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生み出せる分野に産業・事業をシフト・拡張・強化していく。」が27%、「3. 海外事業・投資からの収益で国内コストを吸収: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。」が21%と、国内の高コストの受容を前提とした回答が合計48%という結果になった。

一方で「1. 国際競争に勝てる水準にリンク: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。」の回答が18%であった。

「4. 上記以外」は以下の通りであり、2%であった。

- 上記1を主として、3との併用路線。一方で高い人件費の要因が為替動向に左右されることにも留意する必要あり。
- 基本1.であるが、日本で働く意義が見出せるレベルは維持
- 国内外向けの残存者利益構造事業は2.その他は1。

## Ⅱ．会社と個人の関係

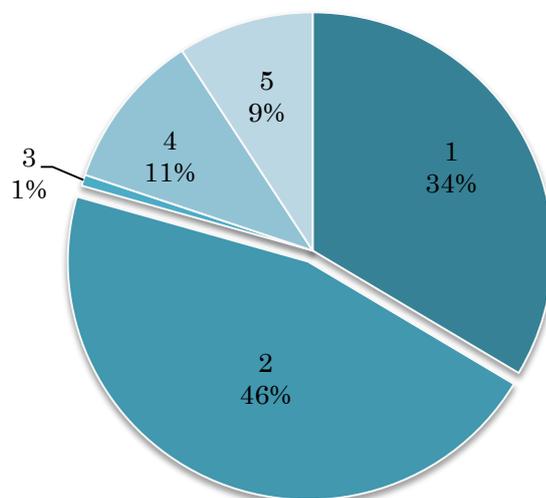
### (1) 現在の状態

企業と個人との相互信頼の日本の現在の状態についてあなたのお考えに近いものを1つ選んで○で囲んでください。

1. 信頼関係は、相変わらず強い状態を保っている。
2. 一見強固のように見えるが、実際には相当早いスピードで崩壊に向かっている。
3. すでに修復は不可能であり、企業も個人もこの点への期待を放棄すべきと考えている。
4. わからない。
5. その他( )

問Ⅱ(1)

問Ⅱ(1)	回答数
1	44
2	60
3	1
4	14
5	12
総数	131



## <概 説>

### 「相当早いスピードで崩壊に…」46% VS 「相変わらず強い状態…」34%

「2. 一見強固なように見えるが、実際には相当早いスピードで崩壊に向かっている。」が 46%で最も多い回答であった。

「3. すでに修復は不可能であり、企業も個人もこの点への期待を放棄すべきと考えている。」が 1%、「4. わからない。」が 11%となった。

2、3、4 を合わせて 58%が企業と個人の相互信頼に関して強い状態を持っているとの確信はもっていない結果となった。

その一方で「1. 信頼関係は、相変わらず強い状態を保っている。」も 34%と全体の 1/3 を占めている。

「5. その他」は以下の通りであり、9%であった。

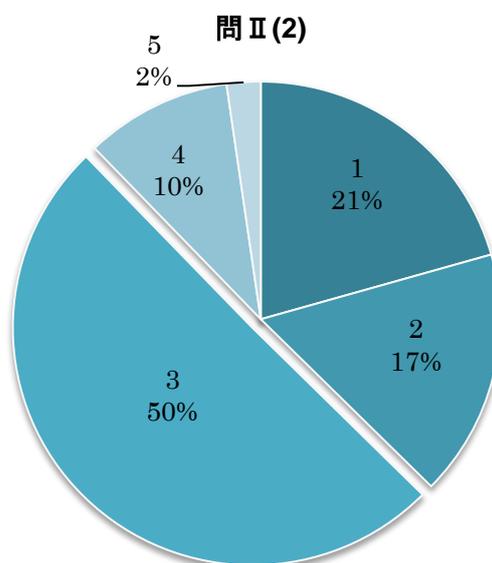
- 単なる相互依存から、コミットメントベースの新たな信頼関係に変化しつつある。
- 雇用の流動性を確保することは必要であるが、処遇や配置、キャリア等、個人のロイヤリティを醸成し、企業の求心力を保持する仕組みも必要。
- 企業、個人により差がある。
- 互いに信頼関係を持てるよう、互いに努力していく。貢献の結果が給料という意識を互いに持つ体勢。
- 信頼関係は希薄になっているが崩壊しているとは思えない。
- “信頼”の質的变化が起きている。例えば終身雇用維持から能力評価の適正化へのシフトが進んでいる。
- 相互信頼は旧来から強いものであるとは言えないと考える。
- 企業の性質(沿革や事業内容)によって様々であり、一概には良いとも悪いとも言えない。
- プライベートを重視する若手を中心に、信頼関係という意識は希薄になっており、企業への所属意欲を持たない現在の 20～30 代前半を境に二極化している様に感じる。
- 早いスピードで変化し始めている。

## (2) 今後の関係

今後の企業と個人の関係についてあなたのお考えに近いものを1つ選んで○で囲んでください。

1. 従来の相互に深く信頼していた関係を今後とも強めていくべきである。
2. 社員を層別、グループ別、価値観別に仕分けをした対応が必要である。
3. 信頼関係のあり方が変わってきている。新しいタイプの信頼関係を築く必要がある。
4. 信頼という不透明なことに依存するよりも、契約に基づく成果と報酬というような明確で具体的なものを介して関係づくりをしていくことが望ましい。
5. その他( )

問Ⅱ(2)	回答数
1	27
2	22
3	66
4	13
5	3
総数	131



## <概 説>

### 「新しいタイプの信頼関係を築く必要がある」が全体の半数

「3. 信頼関係のあり方が変わってきている。新しいタイプの信頼関係を築く必要がある。」が 50%と半数の回答を得た。

続いて「2. 社員を層別、グループ別、価値観別に仕分けをした対応が必要である。」が 17%であった。「4. 信頼という不透明なことに依存するよりも、契約に基づく成果と報酬というような明確で具体的なものを介して関係づくりをしていくことが望ましい。」が 10%であった。

3および2,4の回答を合わせると77%の回答が今後新しい関係もしくは新しい対応を必要と考えている。

一方で「1. 従来の相互に深く信頼していた関係を今後とも強めていくべきである。」が 21%であった。

「5. その他」は以下の通りであり、2%であった。

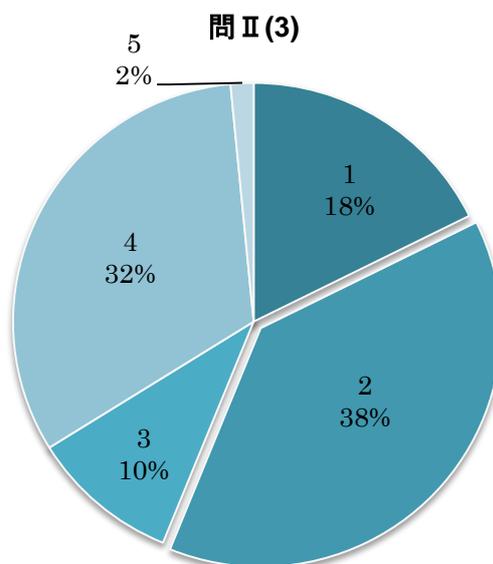
- 1 がベースであるが、働き方の多様化は進んでおり、それへの対応は必要。
- 方向的には 3 だが、2025 年までには無理。
- 実利、ワクワク感、Needs の一致。

### (3) 今後の長期雇用保証への考え方

企業の社員への長期雇用保証の考え方についてあなたのお考えに近いものを1つ選んで○で囲んでください。

1. 経営の責任である。
2. 経営の努力義務である。
3. 社員との契約関係の履行であり、法の中で判断する事項である。
4. 長期雇用保証は企業の競争力の結果であり、競争力の優劣が変われば雇用が流動することは妥当である。
5. その他( )

問Ⅱ(3)	回答数
1	23
2	50
3	13
4	42
5	2
総数	130



## <概 説>

### 「経営の努力義務」(38%)と「経営の責任」(18%)で全体の過半数

「2. 経営の努力義務である。」が38%と最も多い回答であった。

次いで「4. 長期雇用保証は企業の競争力の結果であり、競争力の優劣が変われば雇用が流動することは妥当である。」が32%であった。

続いて「1. 経営の責任である。」が18%であった。

「3. 社員との契約関係の履行であり、法の中で判断する事項である。」が10%であった。

「5. その他」の回答は以下の通りであり、2%であった。

- 現在は1だが、将来的には4になっていくと思われる。
- ケースバイケース。さまざまな企業体があり得るし選択も可能。

#### (4) 社員型かジョブ型か

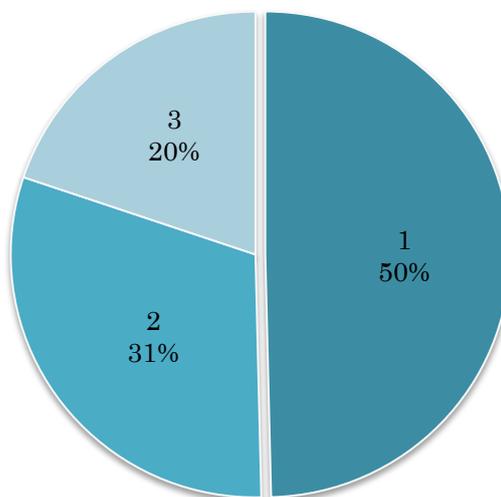
現在、個人は会社に社員として入社し、社員としてキャリアを積んで昇進・昇格していく形を、ほとんどの日本企業は採用しています。一方で、今後は会社と個人が職務の契約を結び、職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)を明確にし、職務成果の向上を通じて昇進・昇格していくジョブ型に移行していくべきだという意見があります。2025年時点の御社のあり方としてあなたのお考えに近いものを1つ選んで○で囲んでください。

1. 社員型が望ましい
2. ジョブ型が望ましい
3. その他( )

●それぞれのご回答についてその理由及びご意見を記入してください。

問Ⅱ(4)

問Ⅱ(4)	回答数
1	65
2	40
3	26
総数	131



## <概 説>

### 「社員型」…50% VS 「ジョブ型」…31%

「1. 社員型が望ましい」が 50%と半数を占めた。

一方で「2. ジョブ型が望ましい」の回答が 31%であった。

また「3. その他」の回答が 20%であり、以下の通りであった。

- 社員型+ジョブ型
- 職種や人材によって柔軟に対応できる混合型
- 1を前提に2の要素を部分的に導入する。
- 職務とキャリアによる処遇
- 基本的には社員型が望ましいが、分野・職種によってはジョブ型併用を採用。
- 複合型
- 混在型
- 分からない
- どちらかだけを採用することより、適宜いずれかを採用するか(あるいは両型共存か)、今後最適化していくべき。
- 職種に応じて社員型、ジョブ型を選択すべき。
- 社員型/ジョブ型=50:50
- 社員型とジョブ型の双方が必要
- 職種に応じて、社員型、ジョブ型を制定すべき。
- 1、2の折衷型
- 1と2の融合が望ましい。
- 1と2の混合型が望ましいと思う。
- ハイブリッド型
- 基本はジョブ型、一部管理系セクションは社員型などの混合型
- ポジションに応じて使い分け
- 1と2の Mix
- 1と2の混在が望ましい
- 社員型、ジョブ型併用

## <検討の参考>

「3. その他」の回答の主な内容としては、社員型とジョブ型との何らかの混合型であることから、半数の回答がジョブ型を視野にいれているということがうかがえる。

## <各回答への理由及び意見>

それぞれのご回答についてその理由及びご意見は以下の通りです。

### ■「1. 社員型が望ましい」と回答した方のその理由及びご意見

- 完全なジョブ型は個人リスクが大きい。社員型をベースとしつつ、ジョブ型要素の取り入れが望ましい。
- 2025年まで現在の職務があるとは限らない。片寄った見方・考え方の社員を増やす事のないようにジョブローテーションを行う。
- 製造業であり、技術の修得に時間がかかる。
- 社員型の背景となっている日本の文化が10年で変わるとは思えない。
- 社員型は、日本企業の強みの源泉であり、人材育成は長期視点で実施すべきものであるため。
- 弊社のビジネス、製品は多品種少量であり、どの職種でも様々な変化に対応できるマルチタスク人材が必要と考えている。
- 当社は製造業であり、製造業のキャリア形成は社員型が望ましいと考えているが、一部にはジョブ型を採用し、ハイブリッド型を模索する必要があると考えている。
- ジョブ型の適合する職務が一部あるかもしれないが、成長を維持するためには人材活用も長期的な視点が必要であり、社員型が望ましい。
- 日本の教育背景と長年の会社と個人の依存関係を考えれば、10年後でもジョブ型の導入が難しいと思われる。
- 企業の理念と目標に向かって、トップを含む社員が役割を分担する、これが会社のあり方の基本と考えます。
- 職務の枠からはみ出ることが知識やスキルの幅、人脈を広げ成長できるから。
- 職種にもよりますが、弊社の場合、職種及び顧客層により役割が異なるためジョブ型は難しい。
- 中小企業に該当するので、大きな変革はその先になるのではないかと。
- 社員型とジョブ型のミックスした形が望ましいと思うが、日本においては社員型が合っていると思う。社員型の利点を発展させていくことが(柔軟性を持たせて)望ましいと考える。
- 2025年の時点ではジョブ型移行が現実的ではないから。
- 当社の事業(サービス:建機レンタル業)の観点より。一般的には2と思う。
- 個人的に様々な業務でキャリアを積む方が合っているように思うので。ただ、制度として職務評価にシフトしてきていることから、ジョブ型になることもありうるかもしれない。
- 10年後としてはまだ社員型が望ましいと考える。特に我が社はまだ日本型の運用が合っている(変えられない)と考える。その中でもスペシャリストなどはジョブ型の対応が実質進むのではないかと考える。
- 日本の労働慣行、同価値観、国民性等の特性を尊重しながら独自の労働形態を模索する。

- 環境変化への対応力という点では、組織・チームで業務を行うことが優位だと考えています。
- 今後の企業発展のためには、従業員一人ひとりの能力や適性に応じた人材の更なる適正配置や登用が重要であり、それには社員型が望ましく、その中から多様なジョブ・キャリア人材も十分に育成可能と考えられる。
- 2025年ではまだ社員型か。もう少し長いスパンで考えればジョブ型。
- 会社へのロイヤリティを失わせたくはないため。
- 職務横断的な動きが求められるため。
- 我が社は、こなし(作業)がウエイトを占めており、クリエイティブな成果を重要視されるよりも、人間関係の構築や教養あるマネジメントを求められる業界だと考えているからです。
- ジョブ型に移行する傾向と思われますが、企業風土を築くためには社員型が望ましい。
- 社員のできる仕事に限定的になるということは、企業が柔軟性を失うこととなり、成長力を低下させる原因となると考える。
- モノ作りにおいては、ロイヤリティ、経験、スキルが必要で育成に時間を要するため。
- 特定分野のスペシャリストも必要で、ジョブディスクリプション型の職務も必要であるが、豊富な幅広い分野の経験を必要とする職務も少なからずあり、基本は社内で育成する。
- 欧米のようにキャリア採用の市場が大きければジョブ型に移行するが、日本は小さい。社員型にならざるを得ない。日本人気質とも合っている。
- 地域企業(地方)として、従来の社員型を踏襲しながらも、職務成果を求めていく。
- 職務成果の向上は必要だが、線を引くことはビジネスライクで愛社心は生まれないうと思う。昇降格をオープンでわかりやすい仕組みにしていればよい。
- 従属意識が高い(強い)ことが日本人の特徴の一つであり、それを活かすとすれば社員型が望ましい。ただし、グローバル視点ではジョブ型が汎用的であると思われる。
- 従来の日本企業の良さ、強さを再度見なおすべき。
- メインは社員型だが、一部のスペシャリストや選択型としてジョブ型も必要。
- 日本の製造業では業際プロセスが多く、ジョブ型のみで形成することは難しい。
- 日本人の本質・気質は変わらないと考える。

## ■「2. ジョブ型が望ましい」と回答した方のその理由及びご意見

- 社員型では競争力が弱くなり、会社及び社員の成長に繋がらない。ジョブ型のように職務を明確にし、個人の専門性を高めるとともに、ゼネラリストを育てる。
- 日本は他の先進国よりも賃金格差が少ない。このことは今後卓越した能力の発揮(高いモチベーションで)を失うことになると考える。
- ジョブ型を新しく採用しています。成果は今後出てくるとは思いますが良いことだけではないと感じます。能力が伴わなければこれまで以上に淘汰されると思います。
- 特に定年延長に伴い、50代後半からは、職務成果にて評価するべきである。

- 社員の意欲・能力に格差があり、ジョブ型にある程度移行せざるをえない。
- 個人の価値観の多様化、国際競争力の強化の観点から、働き方改革は不可欠であり、ジョブ型への移行が望ましい。
- 成果に対する評価も重要。
- 公平な評価ができる。
- 国際的に見てジョブ型が増えると考えます(海外では)。
- 労働力確保(地域密着)、職務によっては社員型。
- 社員全員がキャリアを積んで成長していくわけではなく、ドロップアウトをした社員の雇用を継続することは企業の競争力をそぐ。
- スキルの高い社員が増加し、業績は向上する。
- 我々中小、中堅企業といえども、職務内容を明確にしてそのための教育を実施するとともに評価すべきである。
- ジョブ型により人材の流動化を進めた方が、環境変化に柔軟に対応でき、従業員のキャリアの可能性も広げることになると考えるため。
- 人口減少に伴った対策として、外国人採用を進めるのであればジョブ型は必須となる。
- 人材の流動化がされやすくなるようにするため。
- グローバル化、多様化を進めるのであれば必要。
- グループ各社のグローバル化に伴い、海外人材(ジョブ型)を巻き込んで、流動性の高い組織となるため。
- グローバルに人材を活用する上で、報酬に対する考え方も続いていく必要があると考える。職務に応じた報酬バンドを設定し、グローバルスタンダードを構築していく予定。
- 条件統一化により、個人の職務の責任追求と成果を対価に反映させるのが、会社全体にとって良いことであると考えます。
- 社員型では落ちこぼれが出来る可能性が高い。今後はジョブ型にするべきではないかと判断する。
- 社会の急激な変化のスピードに対応するには、ジョブ型にならざるをえない。
- より契約に沿った業務・報酬の考え方を取らざるを得なくなると考えます。
- 社員型は右肩上がりの成長が大前提になるので。
- 組織のあり方が旧態依然としている場合、キャリアを積む限界が存在するため。

### ■「3. その他」と回答した方のその理由及びご意見

- 基本はジョブ型、一部管理系セクションは社員型などの混合型  
明確な成果が見えにくい管理系のセクションを評価することは難しい。収益を上げるセクションはジョブ型で優劣をつけ、努力に報いるべき。
- ポジションに応じて使い分け

企画・管理、研究開発職は社員型、オペレーターはジョブ型、が望ましい。

- キャリアと職務成果の両方とも考慮に入れるべき。
- 社員型とジョブ型の併用の形になるのでは。
- 1, 2 の MIX  
どちらか一方には収束しないため。
- 1, 2 の混在が望ましい。
- 社員型・ジョブ型併用  
雇用形態は会社での役割、個人の意志等、一元的でなく複元的に変化していくと思う。
- 社員型、ジョブ型、両方を柔軟に活用することが必要。
- 社員型+ジョブ型  
ジョブ型が主流になってくるのは必然と思われるが、ミッションにないジョブが新価値を産むのであって、それを含有したジョブ型の社員型というのが理想。
- 職種や人材によって柔軟に対応できる混合型  
人員構成や価値観がより多様化していくことが予想されるため。
- 1を前提に2の要素を部分的に導入する。  
企業と個人の相互信頼に多大に影響する。私の考えとしては、社員型のシステムを維持しながら、職務に対するコミットメントの成果を評価する要素を強めて行くのが良い。
- 職務とキャリアによる処遇  
内部育成による人材育成とともに、外部からの人材調達には職務による位置づけの明確化が望ましい。
- 複合型  
全社員にジョブ型を適用させることには無理があり、層別を行い、社員型とジョブ型に分けて対応していく。
- 混在型  
ゼネラリスト、会社経営を担う組織人は社員としてキャリアを積むタイプの社員型、職務を絞りスペシャリストとして成果を求めるタイプはジョブ型の両方が必要。
- 分からない  
従来の賃金カーブとの差をどう捉えるか議論が必要。
- どちらかだけを採用することより、適宜いずれかを採用するか(あるいは両型共存か)、今後最適化していくべき。  
会社あるいは日本社会の特性にも依存している。問題なのは、どちらの型を取るにしても現在の会社組織が変化の過渡期にあり、個人としても同様で、定形というべき型がまだ確立していない。
- 社員型/ジョブ型=50:50  
短期的に経営課題をクリアにしていくためには、専門性の高いジョブ型社員が必要であるが、中長期的には経営企画、イノベーションには新しい知識、創造に対するエネルギーを所持し

た若い世代の社員が必要である。

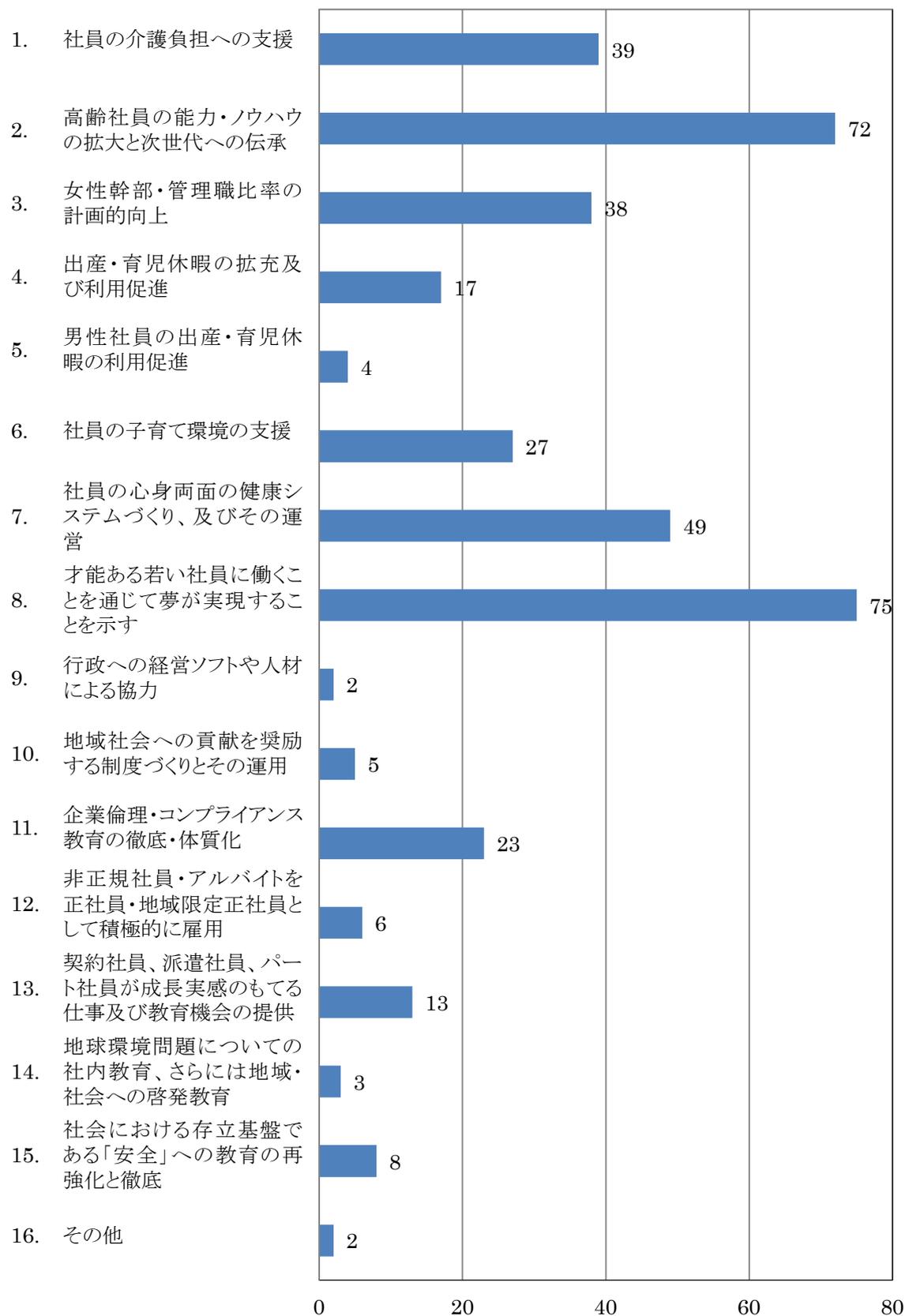
- 社員型とジョブ型の双方が必要  
従来と同様、人数は少なくなるであろうが、社員型として会社を担っていく人材は必要。
- 職種に応じて、社員型、ジョブ型を制定すべき  
定量評価、定性評価で不平等。業務の割り振りなども考えるとジョブ型の普及は難しい。
- 1, 2 の融合が望ましい  
各企業が自社の望ましい姿を探求していくと思われるので、企業によって様々な形が取られるのでは？
- 1 と 2 の混合型が望ましいと思う  
ゼネラリストとスペシャリスト型の複線が一般的になるのではないか。
- 会社が存在しているかどうかもわからない。
- ハイブリッド型: マネジメントの上の方に行けばジョブ型の雇用契約が必要になってくる。

## (5) 社会からの期待に応える人に関する政策

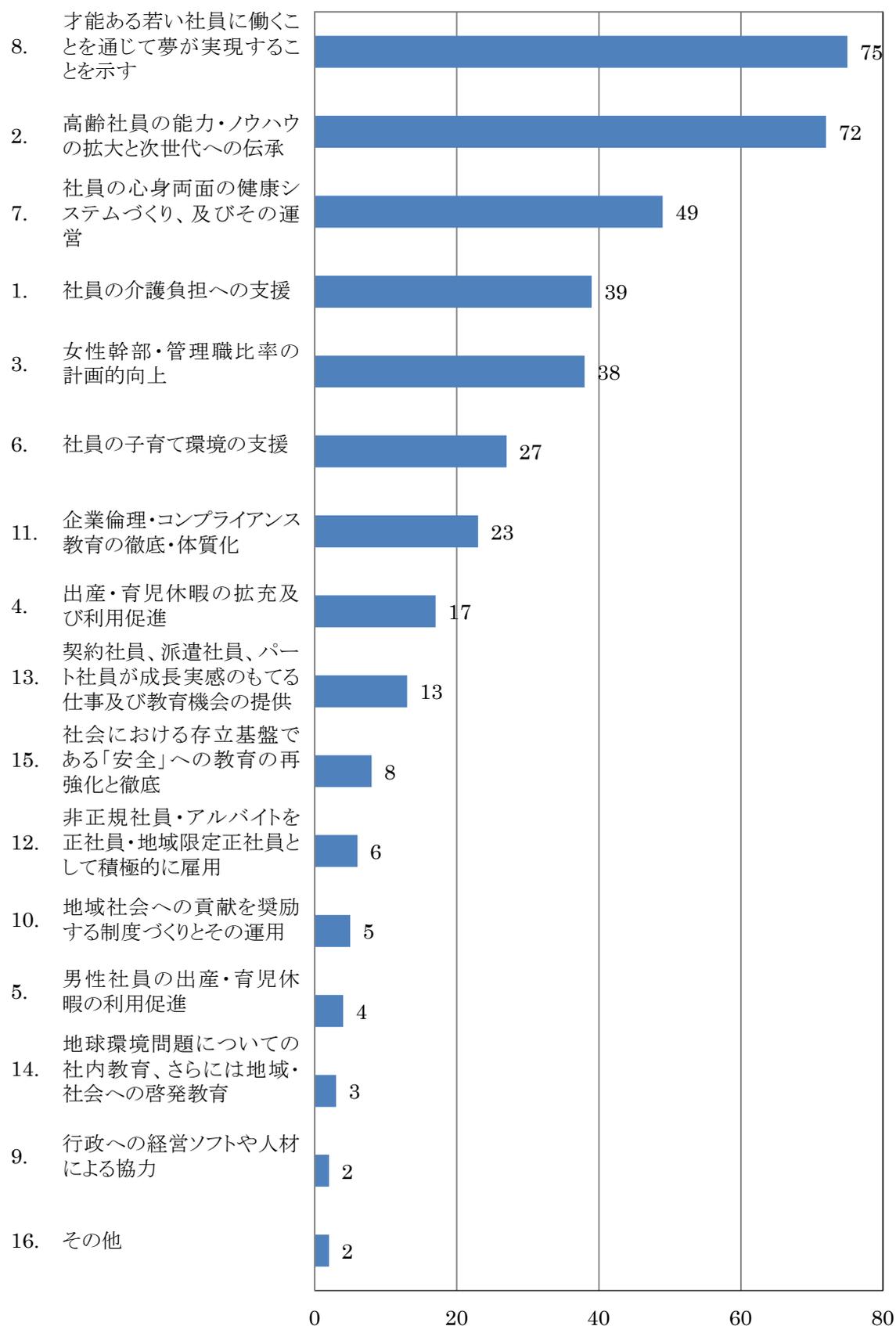
企業に対する日本社会の要請・期待に応える人に関する政策について、これからの 10 年を展望し、今後 3 年間で着手または方向づけることを重視する項目を以下の中から 3 つ以内選んで○で囲んでください。

1. 社員の介護負担への支援－介護休暇制度、特別変則勤務制度等
2. 高齢社員が身に付けた能力・ノウハウの発揮・活用機会と拡大と次に続く世代への伝承
3. 女性幹部・管理職比率の計画的向上
4. 出産・育児休暇の拡充及び利用促進
5. 男性社員の出産・育児休暇の利用促進
6. 託児所利用への補助、社内託児所設置等の社員の子育て環境の支援
7. メンタルヘルスケア等社員の心身両面の健康を考慮した職場環境とシステムづくり、及びその運営
8. 才能ある若い社員にチャンスを与えて成功させ、会社の中で働くことを通じて若者の大きな夢が実現することを若い人たちと社会に示す
9. 行政(国家、地方自治体、及びその関連団体)への経営ソフトや人材による協力
10. 地域社会のキープレーヤーとして貢献することを社員に奨励する制度づくりとその運用－地域イベントへの社員ボランティアの支援制度等
11. 社会から企業への信頼を確保するための企業倫理・コンプライアンス教育の徹底・体質化
12. 非正規社員・アルバイトを正社員・地域限定正社員として積極的に雇用
13. 契約社員、派遣社員、パート社員が自社の仕事を通じて能力を磨き、業務水準を高め、成長実感もてるような仕事の担当方式及び教育機会の提供
14. 地球環境問題についての社内教育、さらには地域・社会への啓発教育
15. 社会における存立基盤である「安全」への教育の再強化と徹底
16. その他( )

## 問Ⅱ(5) (単位 票)



## 問Ⅱ(5) (回答数が多かった順)



## <概 説>

### 「才能ある若い社員にチャンス…」を、「高齢社員が身に付けた能力・ノウハウの…」が共に半数以上の回答者から選ばれた

「8. 才能ある若い社員にチャンスを与えて成功させ、会社の中で働くことを通じても若者の大きな夢が実現することを若い人たちと社会に示す」が 75 の回答数を得て、131 の回答者のうち 57%の方が 3 つ以内の 1 つとして選択した。

「2. 高齢社員が身に付けた能力・ノウハウの発揮・活用機会と拡大と次に続く世代への伝承」は 72 の回答数を得て、55%の回答者が 3 つ以内の 1 つとして選択した。

若い社員と高齢社員の活用に関する項目が上位 2 つを占め、過半数の回答者が選択した結果となった。

続いて「7. メンタルヘルスケア等社員の心身両面の健康を考慮した職場環境とシステムづくり、及びその運営」が 49、「1. 社員の介護負担への支援－介護休暇制度、特別変則勤務制度等」が 39、「3. 女性幹部・管理職比率の計画的向上」が 38 の回答数を得た。

「16. その他」の回答数は 2 であり、以下の通りであった。

- 若い層が減っていくので、高齢者の採用や活躍。
- 高齢化社会であるがゆえに、若い人たちに権限委譲をし、彼らの活力を活かすことが重要である。

## <検討の参考>

10 年前、2005 年に現研が実施した「戦略人事の推進－新 10 年の展望 新 3 年の実践－」アンケートで、今回と同様に「社会からの期待に応える人に関する政策」を質問している。

次ページにその結果を掲載したので参照されたい。

その時は「7. メンタルヘルスケア等社員の心身両面の健康を考慮した職場環境とシステムづくり、及びその運営」の項目は 5 位であったが、今回は 2 つ順位をあげて 3 位となっている。また「1. 社員の介護負担への支援－介護休暇制度、特別変則勤務制度等」は 10 年前に 14 位であったが、今回は 4 位になっている。

<2005 年「戦略人事の推進—新 10 年の展望 新 3 年の実践」アンケートより>

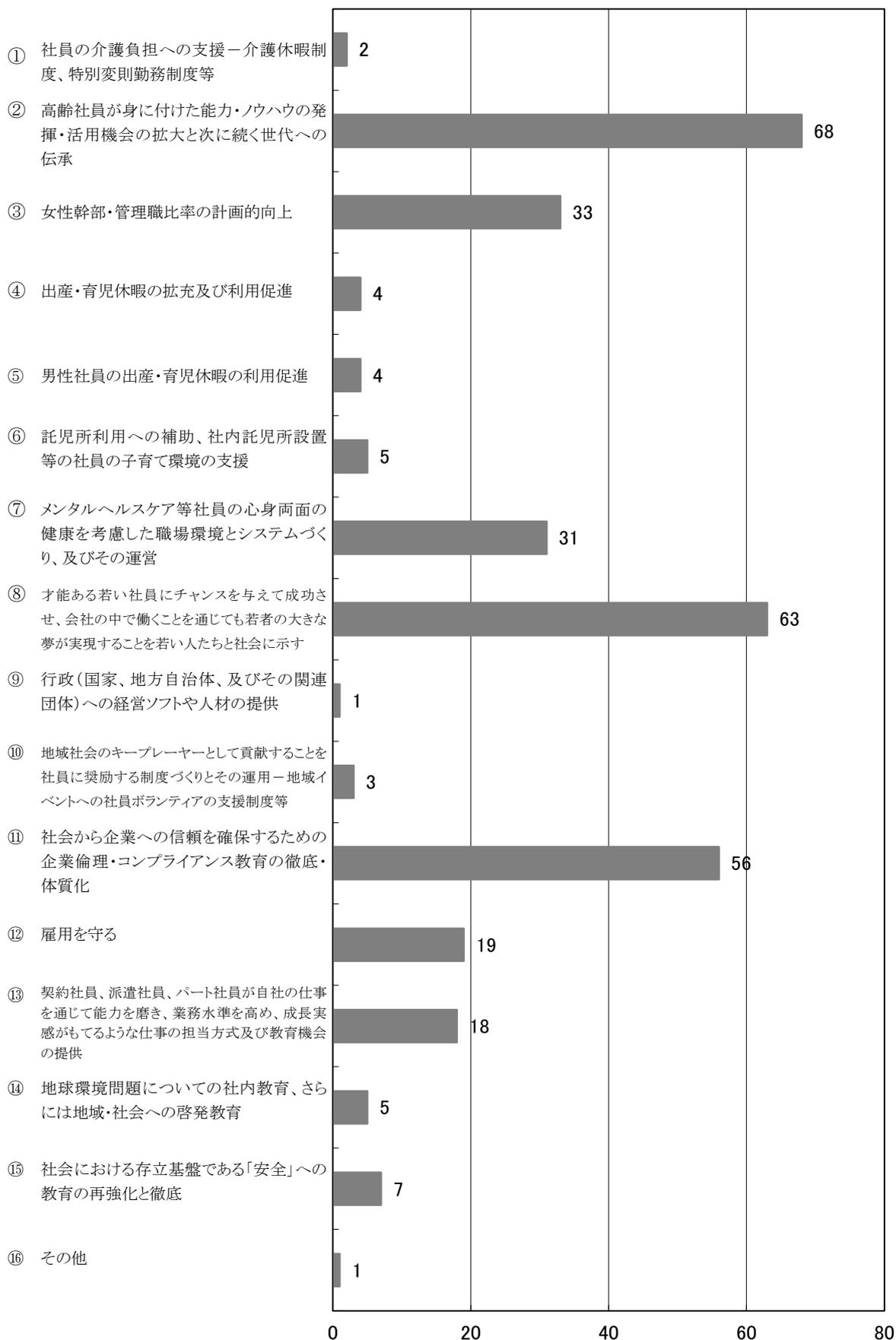
#### IV. 社会からの期待に応える人事政策

● 企業に対する日本社会からの要請・期待に応える人事・教育部門の推進する政策について、これからの 10 年を展望し、今後3年間で着手または方向付けることを重視する項目を以下の中から 3 つ以内お選び下さい。

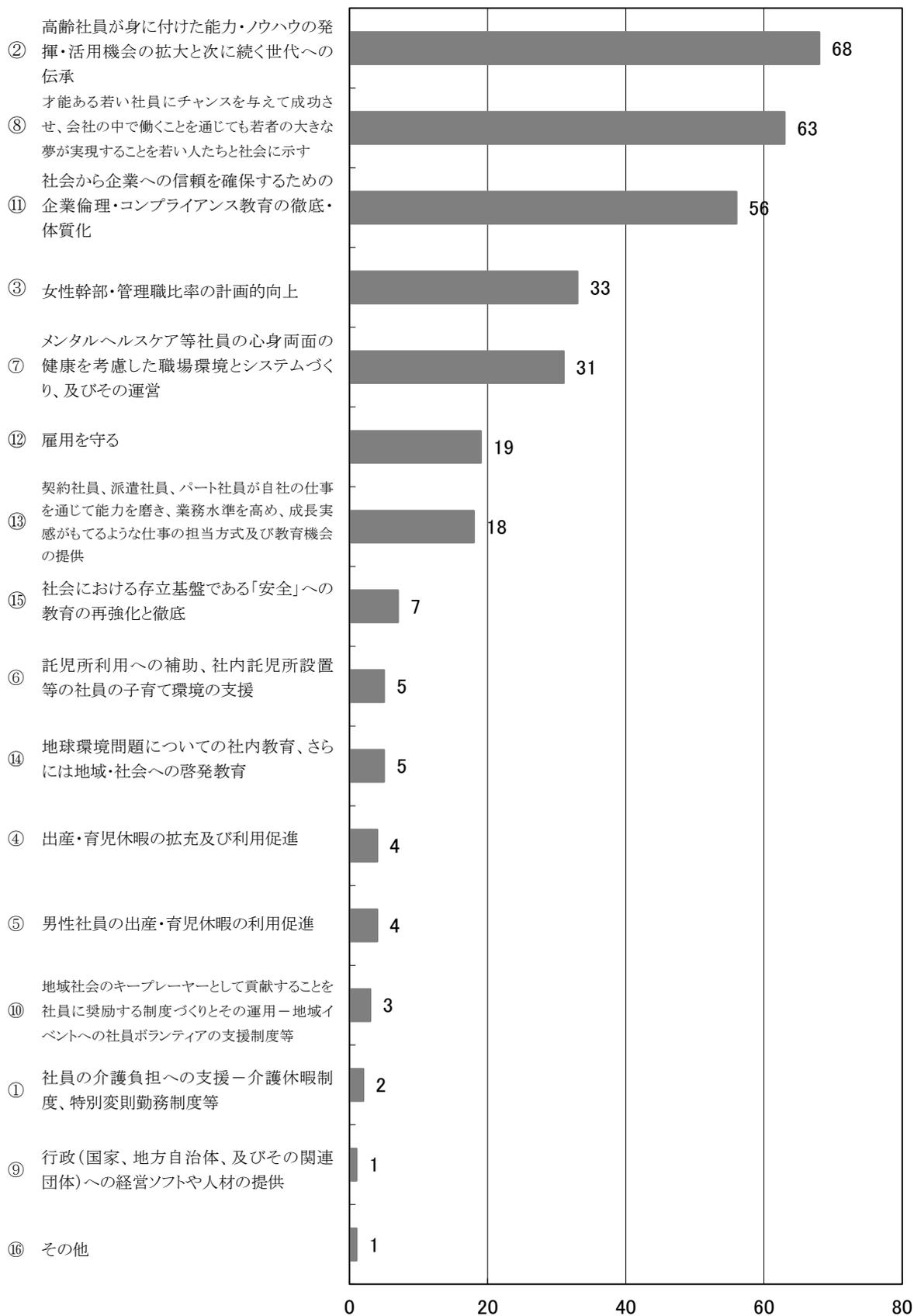
- ① 社員の介護負担への支援—介護休暇制度、特別変則勤務制度等
- ② 高齢社員が身に付けた能力・ノウハウの発揮・活用機会の拡大と次に続く世代への伝承
- ③ 女性幹部・管理職比率の計画的向上
- ④ 出産・育児休暇の拡充及び利用促進
- ⑤ 男性社員の出産・育児休暇の利用促進
- ⑥ 託児所利用への補助、社内託児所設置等の社員の子育て環境の支援
- ⑦ メンタルヘルスケア等社員の心身両面の健康を考慮した職場環境とシステムづくり、及びその運営
- ⑧ 才能ある若い社員にチャンスを与えて成功させ、会社の中で働くことを通じて若者の大きな夢が実現することを若い人たちと社会に示す
- ⑨ 行政(国家、地方自治体、及びその関連団体)への経営ソフトや人材の提供
- ⑩ 地域社会のキープレイヤーとして貢献することを社員に奨励する制度づくりとその運用—地域イベントへの社員ボランティアの支援制度等
- ⑪ 社会から企業への信頼を確保するための企業倫理・コンプライアンス教育の徹底・体質化
- ⑫ 雇用を守る
- ⑬ 契約社員、派遣社員、パート社員が自社の仕事を通じて能力を磨き、業務水準を高め、成長実感がもてるような仕事の担当方式及び教育機会の提供
- ⑭ 地球環境問題についての社内教育、さらには地域・社会への啓発教育
- ⑮ 社会における存立基盤である「安全」への教育の再強化と徹底
- ⑯ その他( )

【回答企業数…81 社／回答者数……112 人】

## 問Ⅳ 全回答（単位 票）



#### 問Ⅳ 全回答（回答数が多かった順）



### Ⅲ. 経営幹部・リーダー養成の考え方： 2トラック昇進システムの適否

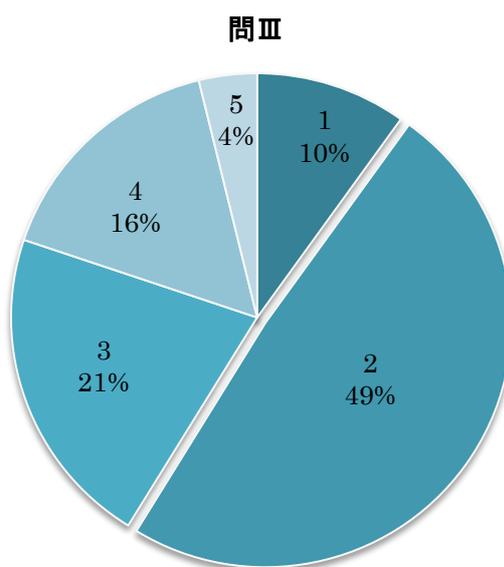
若手の精鋭人材を将来の経営幹部候補として養成する枠組みとして2トラック昇進システムについて御社は今後どのように取り組むべきでしょうか。

2トラック昇進システムとは、①厳しいミッションと目標を課され、徹底的に成果主義で評価されるが、それを達成し続けると幹部のポジションまで短期間でたどり着くファースト・トラックと、②標準的に昇進していくスタンダードトラックとの二つのコースを設定して、優れた成果を出した若手社員をファースト・トラックに載せかえていくことによって精鋭人材の活性化をはかる。その中から経営幹部をつくるというシステムです。

今後 5 年間の御社における2トラック昇進システムの適否についてお考えに近いものをお一つ選んで○で囲んでください。

1. 当社の昇進システムはすでにそうなっている。
2. 今後そのようなシステムの導入をはかることが望ましい。
3. 今後5年では時期尚早である。
4. 当社にはそのようなシステムは適さない。
5. その他( )

問Ⅲ	回答数
1	13
2	64
3	28
4	21
5	5
総数	131



## <概 説>

### 全体のほぼ半数が2トラック昇進システムを導入することが望ましいと回答

若手の精鋭人材を将来の経営幹部として養成する枠組みとしての2トラック昇進システムの適否について、「2. 今後そのようなシステムの導入をはかることが望ましい。」が49%とほぼ全体の半数の回答を占めた。

「1. 当社の昇進システムはすでにそうなっている。」が10%を占めた。2と1を合わせると59%の人が2トラック昇進システムを導入している、あるいは望ましいと考えている。

また「4. 当社にはそのようなシステムは適さない。」の回答が16%あった。

「5. その他」の回答は以下の通りであり、4%であった。

- 一部昇格役職任用において抜擢人事を実施済。時代の経営者養成のための選抜教育制度も導入済。
- 5年後も時期的に適当かは疑問。
- 2つで大別することは現実には難しい。
- 経営幹部人材の計画的・意識的な育成は必要。
- 1となっているが、ミッション型ではなく、指名型である。
- ツートラックシステムではないが、年功ではなく評価により昇進するため、これらの概念は網羅している。

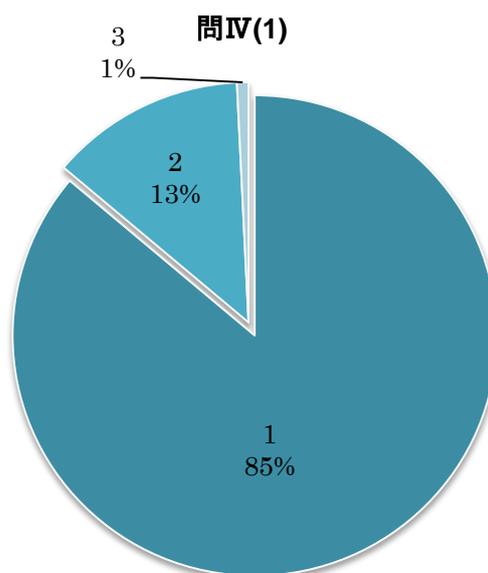
## IV. 2025 年－経営システムのグローバル化

御社グループにおける 2025 年の経営システムのグローバル化を想定した時、それはどうあるべきでしょうか。実現性を考慮に入れた上で、(1)～(4)より各1つずつ選んで○で囲んで下さい。

### (1) 本社の所在

1. 日本
2. 御社グループの運営に最も適した国
3. その他( )

問IV(1)	回答数
1	112
2	17
3	1
総数	130



<概 説>

**本社の所在地は「日本」が全体の 85%**

「1. 日本」が 85%と多数を占める結果となった。

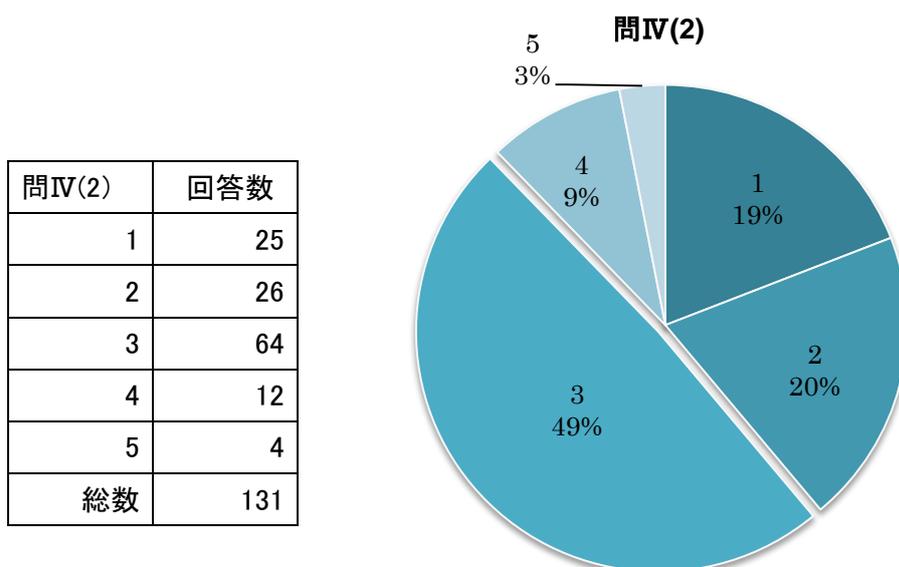
続いて「2. 御社グループの運営に最も適した国」が 13%であった。

「3. その他」の回答については以下の通りであり、1%であった。

- グローバル対応のためマルチリージョナル本社

## (2) 運営ルールの標準化

1. 経営現地化を原則とし、各地域ごとに独自の運営ルールをもつ。グループ内の世界標準ルールは必要最小限にとどめる。
2. グループ内のすべての企業は、基本的にはグループの世界標準ルールに沿って運営される。現地ルールは必要最小限にとどめる。
3. 世界標準ルールで運営されるべき領域と現地ルールで運営されるべき領域とを仕分けして、経営がなされる。
4. 日本は日本標準ルールで運営され、日本以外の地域は世界標準ルールで運営される。
5. その他( )



## <概 説>

### 「世界標準ルールで運営する領域と現地ルールで運営されるべき領域とを仕分けして…」が全体のおよそ半数を占めた

「3. 世界標準ルールで運営されるべき領域と現地ルールで運営されるべき領域とを仕分けして、経営がなされる。」が 49%の回答を占めた。

続いて「2. グループ内のすべての企業は、基本的にはグループの世界標準ルールに沿って運営される。現地ルールの数は必要最小限にとどめる。」が 20%、「1. 経営現地化を原則とし、各地域ごとに独自の運営ルールをもつ。グループ内の世界標準ルールは必要最小限にとどめる。」が 19%、「4. 日本は日本標準ルールで運営され、日本以外の地域は世界標準ルールで運営される。」が 9%という結果であった。

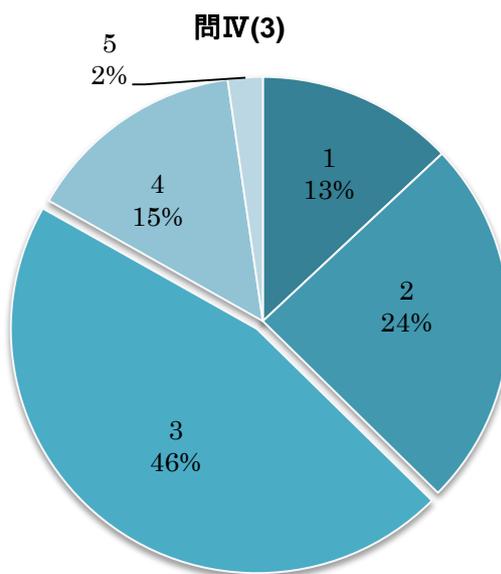
「5. その他」は以下の通りであり、3%であった。

- 基幹システム(会計、IT、生産)がグループ内世界標準ルールであれば、1 或いは 2 でもマネジメントのスピードは保たれると思われる
- 業種、業態により異なる(基本的には信頼関係は強い)
- 日本での活動しかしていないので。
- わからない
- グループはない

### (3) 現地スタッフの昇進体系

1. 現地スタッフは、基本的には現地企業内で昇進する。現地企業のトップマネジメントが到達する最高職位である。
2. 現地スタッフは、基本的には現地企業内で昇進する。本社に駐在する場合は、本社と現地企業との連絡・調整業務か、現地企業の地域に関する仕事を担当する。自らの地域の戦略を担当する立場から本社の経営陣に加わることがあり得る。
3. 現地スタッフは、原則的には現地企業内で昇進するが優秀なスタッフは本社に迎えられ、さまざまな業務に取り組むことができる。本社スタッフと同等な立場で、経営陣に加わる道も開かれている。
4. 現地スタッフは、御社グループのスタッフとして処遇され、本社を含め、グループ内のあらゆる他の地域や関連会社に移動することがあり得る。本社スタッフと同等な立場で、いかなる業務も担当し得るし、経営陣に加わることもできる。
5. その他( )

問IV(3)	回答数
1	17
2	32
3	60
4	19
5	3
総数	131



## <概 説>

### 「原則的には現地企業内で昇進するが優秀なスタッフは本社経営陣に迎えられ…」 が全体の46%を占めて最多回答

「3. 現地スタッフは、原則的には現地企業内で昇進するが優秀なスタッフは本社に迎えられ、さまざまな業務に取り組むことができる。本社スタッフと同等な立場で、経営陣に加わる道も開かれている。」が46%であった。

続いて「2. 現地スタッフは、基本的には現地企業内で昇進する。本社に駐在する場合は、本社と現地企業との連絡・調整業務か、現地企業の地域に関する仕事を担当する。自らの地域の戦略を担当する立場から本社の経営陣に加わることがあり得る。」が24%であった。

「4. 現地スタッフは、御社グループのスタッフとして処遇され、本社を含め、グループ内のあらゆる他の地域や関連会社に移動することがあり得る。本社スタッフと同等な立場で、いかなる業務も担当し得るし、経営陣に加わることもできる。」が15%という回答を占めた。

また「1. 現地スタッフは、基本的には現地企業内で昇進する。現地企業のトップマネジメントが到達しうる最高職位である。」の回答が13%であった。

3、2、4の合計85%の回答が優秀な現地スタッフの本社経営人に加わる可能性を考慮している結果ともなる。

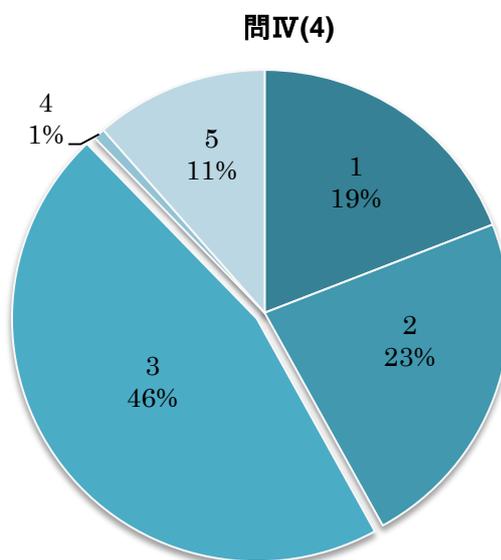
「5. その他」は以下の通りであり、2%であった。

- わからない
- 海外拠点なし

#### (4) 言語政策

1. グループの経営は、英語を標準として運営され、日本を含め、基幹資料は英語で作成される。  
世界中の社員はグループ内の国際ミーティングに通訳なしで参加する英語力を当然とされる。
2. 経営上、ローカル言語を現地経営の標準とし、進出国の言語に関してはマイナー言語であっても、本社に必ずエキスパートを備えていることを方針とする。
3. 日本の経営は日本語を標準とし、海外経営はどの地域であっても英語を標準とする。
4. グループ経営や国際業務に限らず、日本の日々の経営活動も英語を標準言語として行う。
5. その他( )

問IV(4)	回答数
1	25
2	30
3	60
4	1
5	15
総数	131



## <概 説>

### 「日本の経営は日本語を標準とし、海外経営はどの地域であっても英語を標準とする」が全体の46%を占めて最多回答

「3. 日本の経営は日本語を標準とし、海外経営はどの地域であっても英語を標準とする。」が46%と最も多い回答数であった。

続いて「2. 経営上、ローカル言語を現地経営の標準とし、進出国の言語に関してはマイナー言語であっても、本社に必ずエキスパートを備えていることを方針とする。」が23%であった。

「1. グループの経営は、英語を標準として運営され、日本を含め、基幹資料は英語で作成される。世界中の社員はグループ内の国際ミーティングに通訳なしで参加する英語力を当然とされる。」が19%という回答結果となった。

「4. グループ経営や国際業務に限らず、日本の日々の経営活動も英語を標準言語として行う。」は1%の回答であった。

また「5. その他」は以下の通りであり、11%の回答を占めた。

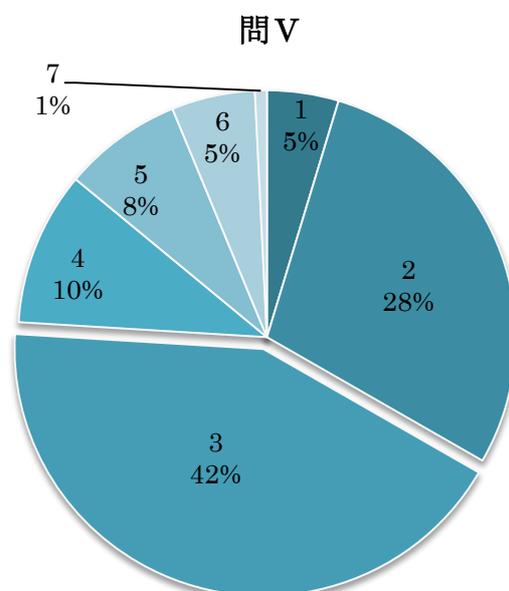
- 言語に関して明確な線引きはせず、状況により柔軟に対応。
- 2に近いと思うが、本社にエキスパートを備えられるかは(備えるようにするか)わからない。
- 3に近いが、中国では中国語／日本語、メキシコでは基本は英語、インドネシアでは現地語と英語併用(現地幹部社員はほとんど日本人出向者)
- 1の状態を目指す「世界中の社員は…英語力を当然とされる」というのは行き過ぎで、それぞれの現地に英語力の堪能な社員が相当数いる状態を想定している。
- 現段階では何がベストか判断出来ない。状況によってその都度判断する。
- グループ経営は英語標準だが、キーポジションの人材は日本語も勉強している。
- 日本の経営は日本語、現地は英語と現地語。
- 基本は日本語。グローバルには英語、中国語。
- 1と3の中間。本社が海外なら1、日本なら3。
- わからない
- 翻訳システムが機能するので言語については考慮せず。
- グループなし、海外拠点なし。
- ローカル言語を標準にしつつ、グローバルなコミュニケーションについては英語でのコミュニケーション、同時通訳、通訳付会話などをTPOに応じ使い分ける。
- 日本の経営は日本語を標準とし海外経営は進出国の言語を標準とする。
- 日本の経営は日本語を標準とし、海外は地域により英語または中国語を標準とする。

## V. 2025 年一志向する企業像

2025 年頃の状況を想定してみた時、その時点で御社はどのような企業モデルを基本としていくべきだとお考えですか。以下の回答項目から一つ選択してください。複数回答が可能であっても優先度の最も高いものを一つお選び下さい。

1. 株主価値追求型:株主へのリターンや株主からの評価をさらに重視する株主資本主義の発展形
2. 会社と社員の一体発展型:会社と社員が一体となってもに発展を目指す共同体型企業の進化形
3. 企業理念・社会貢献型:企業理念を核にして社会の成員として積極的に貢献する役割を担って事業を展開する企業
4. グローバル・スタンダード型:多国籍な事業を共通の論理とグローバル標準で統合してマネジメントする世界企業
5. プロフェッショナル集団型:高い専門能力を持ったメンバーが集まって、優れた企業業績を上げて、それにふさわしい報酬を得るプロフェッショナル集団及びそのネットワーク
6. 干渉排除・独自路線型:自社のユニークな企業文化・風土を重視し、経営の自由度を最大化するために、株式の非公開会社であることを選択して独自路線をとる企業
7. その他( )

問V	回答数
1	6
2	37
3	55
4	13
5	10
6	7
7	1
総数	129



## <概 説>

### 第1位「企業理念・社会貢献型」42%。第2位「会社と社員の一体発展型」28%

「3. 企業理念・社会貢献型:企業理念を核にして社会の成員として積極的に貢献する役割を担って事業を展開する企業」が42%と最も多い回答であった。

続いて「2. 会社と社員の一体発展型:会社と社員が一体となつてともに発展を目指す共同体型企業の進化形」が28%であった。

「4. グローバル・スタンダード型:多国籍な事業を共通の論理とグローバル標準で統合してマネジメントする世界企業」が10%、「5. プロフェッショナル集団型:高い専門能力を持ったメンバーが集まって、優れた企業業績を上げて、それにふさわしい報酬を得るプロフェッショナル集団及びそのネットワーク」が8%であった。

「6. 干渉排除・独自路線型:自社のユニークな企業文化・風土を重視し、経営の自由度を最大化するために、株式の非公開会社であることを選択して独自路線をとる企業」、「1. 株主価値追求型:株主へのリターンや株主からの評価をさらに重視する株主資本主義の発展形」がそれぞれ5%であった。

「7. その他」は以下の通りであり、1%であった。

- 3 と 6 の融合

# 総括に代えて

各社が2025年に向けて日本経営の新しいあり方を本質的に思考するために活用できる有用な情報を提供することを目的として、今回、本アンケートの実施及び分析を行いました。

問Ⅱ(2)において今後の企業と個人の関係についてお尋ねしたところ、「新しいタイプの信頼関係を築く必要がある」という回答が半数を占めました。さて「新しいタイプの信頼関係」はどのように築き、どのようなものであるべきなのでしょうか。

このテーマを考える際に、注目していただきたい点があります。問Ⅱ(5)「社会からの期待に応える人に関する政策」に対する皆様の回答結果です。「メンタルヘルスケア等社員の心身両面の健康を考慮した職場環境とシステムづくり、及びその運営」が10年前の5位から2つ順位をあげ3位になり、「社員の介護負担への支援－介護休暇制度、特別変則勤務制度等」は14位から4位となったことです。

一見、これは福利厚生のことを論じているように見えるかもしれませんが、会社で働く人たち全てに関わる本質的な問題を内包しているという見方もできるのではないのでしょうか。

急激な変化が常態化する中で、一人ひとりの国民がかつてのように安定した将来像を描きにくく、自分たちの足場について漠然とした不安を抱いている人も少なくないのが現状です。そのような状況下で、企業に働く人々も、全般的に見て、ストレス耐性が低下するのはやむを得ない面もあると思います。また我が国は世界で類を見ない水準とスピードで高齢化社会の現実と直面しています。

そうであるとする、メンタルヘルス、介護の問題に真剣に取り組むことは、企業が国家的課題に経営の立場から挑戦することでもあると言えるのではないのでしょうか。

今後とも皆様と日本経営の展望について検討していきたいと考えております。

当レポートが皆様の新しい日本の経営の新しいあり方を検討する際に何らかの手がかりになれば幸いです。

このたびのご協力に対しまして、御礼申し上げます。

今後ともご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。

2015年7月22日

「日本経営の展望－2025年へ向けて」研究調査プロジェクト  
現研主任研究員 須賀健太

**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](mailto:hongo@gen-ken.co.jp)