

日本経営－多様性マネジメントの推進

2016年「日本経営－多様性マネジメントの推進」に関するアンケート報告

2016年7月21日

アンケートご協力者各位への謝辞

本年7月1日より、私たち現研は51年目の活動をスタートさせました。

「会社は、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、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ある。」

これは私たち現研の信念であり、そのような経営モデルを企業の方々と議論しながらつくりあげていきたいと願っております。

人々の働き方や価値観をどうとらえ、日本社会とそこで暮らす人々の夢や願いをどう受けとめるか。そのことへの検討を深めることを狙いとして、「日本経営－多様性マネジメントの推進」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年の多様性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いただきますと考えております。

平成28年7月21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

日本経営－多様性マネジメントの推進

－有力 100 社の見方と取り組み－

本アンケート調査の概要

1. 主 題： 「日本経営－多様性マネジメントの推進」
2. 目 的： 多様性マネジメントの観点から日本経営の次のあり方を検討するための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 28 年 6 月 8 日～7 月 13 日
 - アンケート送付：6 月 8 日～6 月 12 日
 - 回 答 期 限：7 月 11 日
 - 報 告：7 月 21 日開催

現研 第 353 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
- CSR 部門の方

<アンケートの送付数>

送付数…2,005 社 (3783 人)

5. アンケートへの回答について：

- 回答企業数……………108社
- 回答者数……………133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：5.4%（個人回答率：3.5%）

※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：

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)

曙ブレーキ工業(株)	三造テクノサービス(株)
旭化成(株)	(株)三陽商会
旭硝子(株)	サンヨー食品(株)
アサヒグループホールディングス(株)	(株)ジェイティービー
旭テック(株)	JFEケミカル(株)
旭有機材工業(株)	ジグノシステムジャパン(株)
(株)アシックス	静岡製機(株)
ASTI(株)	澁谷工業(株)
(株)ANA Cargo	(株)島津製作所
(株)アルプス物流	清水建設(株)
アロン化成(株)	ジャパンフーズ(株)
伊藤忠エネクスホームライフ東北(株)	昭和電工(株)
イビケン(株)	スターゼンインターナショナル(株)
井村屋シーズニング(株)	セイコーエプソン(株)
ウシオ電機(株)	セーレン(株)
エスペック(株)	(株)ダイセル
大久保歯車工業(株)	大和物流(株)
(株)オーナミ	タカオカエンジニアリング(株)
オカダアイヨン(株)	(株)竹中土木
(株)岡村製作所	(株)タチエス
(株)小田急スポーツサービス	(株)立花エレテック
小田急不動産(株)	(株)タムロン
オリジン電気(株)	中外製薬工業(株)
オリジン東秀(株)	帝人(株)
花王(株)	東急リバブル(株)
(株)カナモト	東京インキ(株)
川崎重工業(株)	東京計器(株)
関東鉄工(株)	東京材料(株)
菊水化学工業(株)	東洋熱工業(株)
キューピー(株)	TOWA(株)
(株)共和電業	(株)ナック
近畿日本ツーリスト(株)	(株)日新
(株)銀座ルノアール	日清オイリオグループ(株)
(株)クレハ	日進化成(株)
サクサホールディングス(株)	日新工業(株)

日水製薬(株)	(株)ポニーキャニオンエンタープライズ
日創プロニティ(株)	本田技研工業(株)
日通商事(株)	ミサワホーム(株)
日東精工(株)	(株)みずほ銀行
日発販売(株)	三井化学(株)
(株)日本触媒	(株)三越伊勢丹ホールディングス
日本調剤(株)	(株)ミツバ
日本特殊陶業(株)	三菱プレシジョン(株)
(株)ネクスト	(株)ミマキエンジニアリング
ハリマ化成(株)	武蔵精密工業(株)
BX あいわ(株)	(株)明光商会
東日本旅客鉄道(株)	(株)山田製作所
ファーマライズホールディングス(株)	一般社団法人ヤマトグループ総合研究所
福島工業(株)	ヤマハ(株)
不二製油グループ本社(株)	(株)ヨコオ
藤田観光(株)	ライオン(株)
双葉電子工業(株)	リンテック(株)
文化シャッター(株)	ローランドディー.ジー.(株)
文化シャッターサービス(株)	
(株)ポニーキャニオン	

(108 社)

2016年6月8日

各位

「日本経営—多様性マネジメントの推進」に関する アンケートへのご協力をお願い

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月から51年目をスタートします。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。

2015年7月1日からの一年間、当研究所は創立50周年企画として「新日本型経営」のあり方について多くの企業の皆様と様々な角度から検討してまいりました。

そこであらためて強く認識したことは以下のことです。

会社とは、会社が創り出す製品やサービスのみならず、働き方や価値観を含む経営モデルにおいても、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ある。

以上の観点から、「日本経営—多様性マネジメントの推進」を今回の主題として皆様と検討させて頂ければと存じます。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、2016年7月21日(木)開催の現研第353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 ●CSR部門の方

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、2016年7月11日(月)迄にご回答を頂ければ誠に有難く存じます。

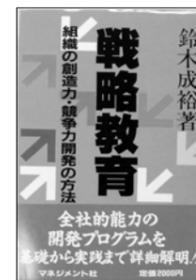
■ご回答の送付

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せようお願い申し上げます。

FAX:03-3813-6964

■ご回答の御礼

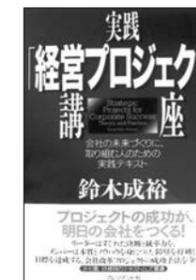
1. 当アンケート「日本経営—多様性マネジメントの推進」の集計・分析レポートをご送付致します。
2. 2016年7月21日(木)に開催する当アンケート調査報告を兼ねた第353回産業事情検討会・公開セミナーに無料でご招待致します。
3. 現研の著書・レポートからご希望の1点を贈呈致します。(アンケート用紙末尾口に✓を入れて下さい)



鈴木成裕 著
『戦略教育』
マネジメント社 1986年



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



『日本経営の展望—2025年へ向けて』
現研研究プロジェクト・レポート 2015年7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2-27-17 ICN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—多様性マネジメントの推進」に関するアンケート

※当用紙に直接ご記入頂き、FAXにてご送付下さい。

■ご回答者欄（お手数ですがご記入下さい）

貴社名	
ご芳名	
部署・役職	
所在地	〒
電話番号	
e-mail	

※ 現研は、個人情報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—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1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1つお選びください。

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（ ）

II. 会社と個人の信頼関係のあり方

2025年を展望した時、個人と会社の信頼関係をより強固なものにしていくためにあなたが大事だと考えるものは何ですか。最も重要だと思う項目1つに◎、重要だと思うものに3つ以内で○を付けてください。

1. 長期雇用保証のもと、安心して働ける環境
2. 年齢に応じて役割・職位・報酬が一体的に上がっていく体系
3. 業務を通じて専門性を追求し究めていくことができる環境
4. 成果を挙げると順番待ちをせずにどんどん高い職位での挑戦機会が広がること
5. 成果を挙げることにより高額な報酬を稼げる機会とシステムがあること
6. 自分の夢や好きなことに挑戦できる自由
7. 社員のライフステージに応じて多様な選択肢の中から労働条件・働き方を選べる自由
8. 人を育てる風土、または自ら成長できる風土

9. 相互に多様な価値観や働き方を包容し、社員一人ひとりが自分らしく振る舞える人間関係
10. 企業理念への共鳴とそれを実践する風土
11. 休暇取得等の権利を堂々と使える環境
12. 介護・育児等への会社の支援と職場の協力
13. 会社の活動が公正であり社会に貢献しているという確信
14. 会社・部門の経営に参画する機会があり自分も責任を担っているという意識
15. 自社に対する社会的評価
16. 会社と個人との関係が契約で明示されており、その契約がフェアに履行されていること
17. 尊敬できる上司や仲間の存在
18. 社員の心身の健康を会社が守る姿勢としくみがあること
19. 高齢になっても挑戦する価値がある仕事を任されていること
20. 経営と社員の距離が近く風通しがよいこと

III. 多様性(ダイバーシティ)経営の指導理念

現在の日本社会の実情に適應するため、また経営のグローバル化を推進する観点から、企業の多様性の必要性が多く場で語られていますが、今後5年、あなたの会社においては、どのような指導理念に重点をおいて多様性を推進すべきだとお考えですか。あなたのお考えに最も近いものを以下の中から1つお選びください。

1. 日本社会の課題解決のために企業の使命・役割を果たす
2. わが社で働く社員の願いに応える活動として推進する
3. 多様性を受容することによって企業・組織の競争力を強化する
4. 多様性を受容することによって豊かで多彩な特性をもつ企業文化を築く
5. その他（ ）

IV. 多様性(ダイバーシティ)の具体策

多様性(ダイバーシティ)の具体策として、御社の取組みの重点になる事項として、下記から既に取り組んでいるものを含めて5項目を選択して、優先順位を付けるとしたら、どのようになりますか。()内に1位～5位の優先順位の数字をご記入ください。

- | | 優先順位 |
|---|------|
| 1. 女性の活用と管理職・幹部への登用・拡大、さらには執行役員、取締役の輩出 | () |
| 2. 男女を問わず、子育てや介護等に対応した勤務体系、処遇制度の開発と適用 | () |
| 3. 外国人比率の引き上げ、国籍・出身・言語・文化等の多様化 | () |
| 4. 社会の要請に応える障がい者雇用。障がい者が働きやすい職場環境・作業方法への改善・実施 | () |
| 5. 異文化や異なる価値観を受容するための教育。差別の禁止を徹底する教育 | () |
| 6. 取締役会への外国人役員への導入 | () |
| 7. 本社組織の重点部署への外国出身者の複数の配置、管理職への任用 | () |
| 8. 海外現地拠点のトップ・幹部への外国人人材の登用・拡大 | () |
| 9. 女性総合職について、男性総合職と同様の人事異動、転勤、海外駐在の推進 | () |
| 10. グローバル総合職、一般総合職、地域限定職等、社員カテゴリーに応じた人事の扱いの多様性の整備 | () |
| 11. 高齢者の貢献意識の向上とその能力の効果的活用 | () |
| 12. 契約社員・派遣社員・パート社員に正社員への門戸を開く制度の整備 | () |

V. 部門長に求められるマネジメント力

多様な価値観を受容し、多様な働き方を志向する社員の力を活用して経営を推進する上で、今後5年を展望し、御社の部門長に求められるマネジメント・プロフェッショナルとしての力はどのようなものでしょうか。以下の項目の中からあなたの判断に最も近いものを1つお選びください。

1. ビジョン力：魅力あるビジョンを描き、分かりやすく語り、動機づけ、社員の力を結集する力
2. システム力：資源の投入に対するアウトプットを最大化するシステムを形成・活用し、効率的に成果を挙げていく力
3. 人材活用力：部下の特性を見抜き、適切な目標を与え、権限を委譲し、戦力を最適に組み合わせながら目的を達成する力
4. 挑戦風土形成力：大きな目的を組織内で共有したら、社員にやりたいようにどんどん挑戦させ、成功と失敗を自ら考えさせ、さらに挑戦させて、活力あふれる組織風土を形成する力
5. プロジェクト力：困難を克服するための戦略テーマを明確に定めて、プロジェクトによって高い目標や組織限界を突破する力
6. その他()

VI. 高度専門職の育成

働き方の多様性を広げていく上では、誰もが管理職を目指すことをよしとする昇進体系は成立しなくなります。専門性の追求を志向する社員が目指すべき高度専門職の職位と役割が整備されていることが望ましいと考えます。

(1) 御社における高度専門職の現在のあり方に近い項目を以下の中から1つお選びください。

1. 各部門・職種に高度専門職が活躍しており、マネジメントと同水準のステイタスを確立している。
2. 一部の部門・職種のみで高度専門職が活躍しているが、それ以外の部門・職種では専門職は役割があいまいであり、マネジメントと同水準のステイタスを確立していない。
*この項目を選択するにあたり、あなたが思い浮かべた高度専門職が活躍している一部の部門・職種をご記入下さい。
()
3. 当社においては高度専門職のあるべき姿が明確に確立していない。また目標となるロールモデルもない。
4. 当社においては一定の職位以上になると専門職を卒業しマネジメントの役割を担うことが望ましい。高度専門職は必要ない。
5. その他()

(2) これからの御社の高度専門職の育成において最も重要だと思う項目を以下の中から1つお選びください。

1. 自社の経営や業務を立体的に把握した上での専門職制を発揮することを期待する。その狙いのもと複数部門へのジョブローテーションを経験させて育てる必要がある。
2. 特定の業務に専念する結果、社内ではその業務の第一人者になれてしまう。しかし、高度専門職を目指すのであれば、社外に視野を広げ、業界標準や他社との比較において専門性を客観的に評価する姿勢を本人も周囲も持ち続ける必要がある。
3. 当社の価値観と人事システムが、ゼネラリスト優位、マネジメント優位になっている。それを打破し、経営の中に専門職の機能をきちんと位置づけ、高度専門職の役割とステイタスを確立することが大事である。
4. その他()

- 以上についてのあなた様のご意見または当研究所へのご質問・ご要望等がございましたら、ご自由にご記入ください。

ご協力ありがとうございました。

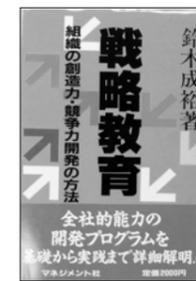
下記の現研著書・レポートのうちご希望の1点に印をつけてください。アンケートご回答者に無料にて進呈いたします。

戦略教育(マネジメント社)

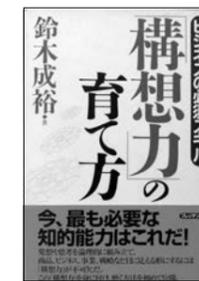
「構想力」の育て方(プレジデント社)

実践「経営プロジェクト」講座(プレジデント社)

日本経営の展望－2025年へ向けて(現研研究プロジェクト・レポート)



鈴木成裕 著
『戦略教育』
マネジメント社 1986年



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



『日本経営の展望－2025
年へ向けて』
現研研究プロジェクト・リポ
ート 2015年7月

日本経営－多様性マネジメントの推進

－アンケート集計結果の報告－

I. 2025年－志向する企業像

II. 会社と個人の信頼関係のあり方

III. 多様性(ダイバーシティ)経営の指導理念

IV. 多様性(ダイバーシティ)の具体策

V. 部門長に求められるマネジメント力

VI. 高度専門職の育成

(1) 御社における高度専門職の現在のあり方

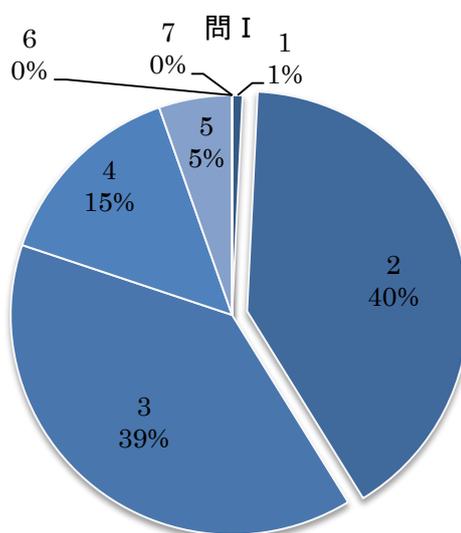
(2) 御社の高度専門職の育成において最も重要な項目

I . 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るべきだとお考えですか。以下の回答項目から1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1つお選びください。

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 I	回答数
1	1
2	53
3	52
4	19
5	7
6	0
7	0
無効・無回答	1
総数	133



<概 説>

「会社と社員の一体発展型」、「企業理念・社会貢献型」合わせて 79%

「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」が 40%、「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 39%と両回答を合わせると全体の 79%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 15%であった。

「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 5%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」を選択する回答はゼロであった。

<検討の参考>

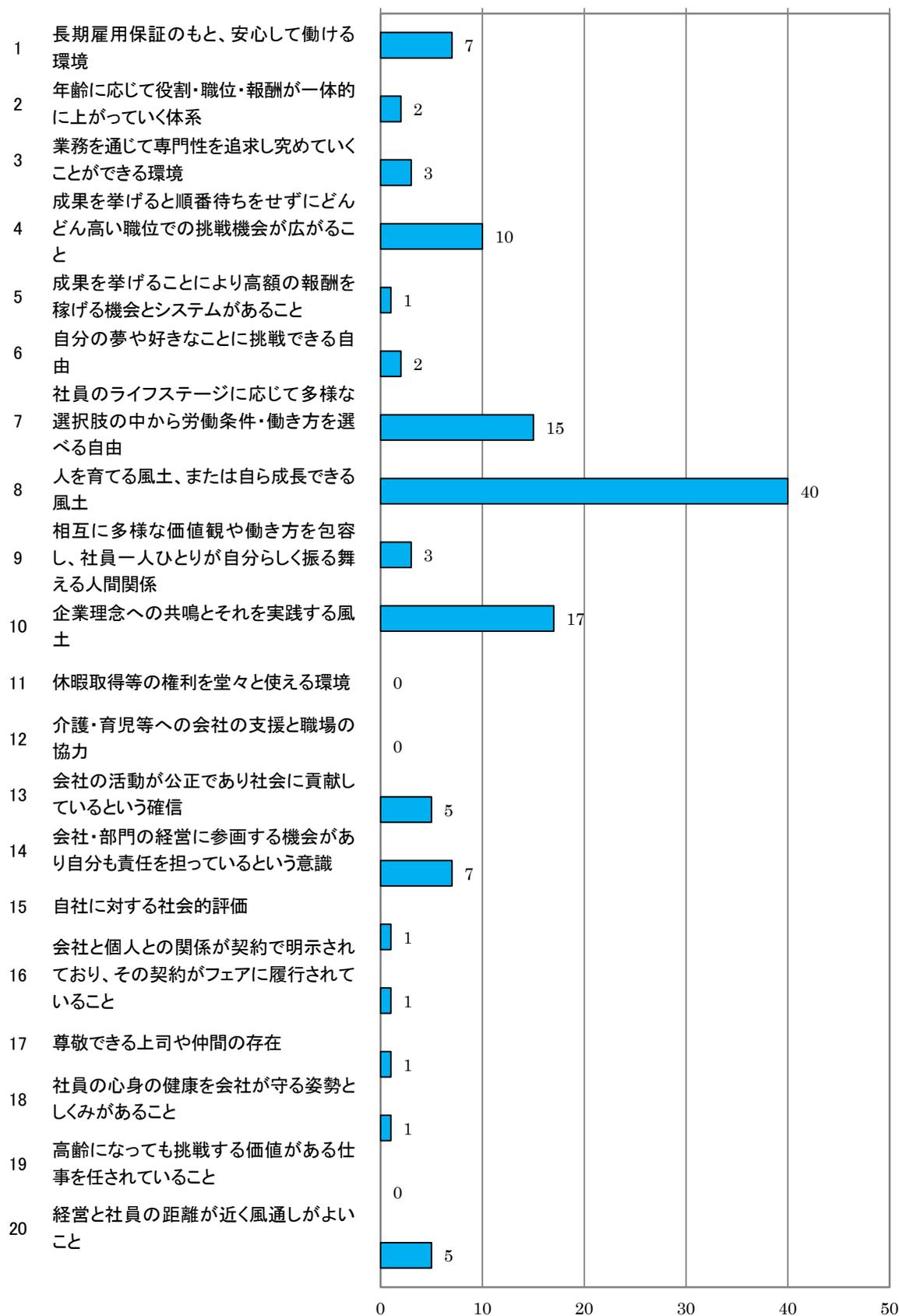
本設問は、過去 3 回の実績がある。毎回「2.会社と社員の一体発展型」と「3.企業理念・社会貢献型」を合わせると 6~8 割の回答を得ている。ただし、「3. 企業理念・社会貢献型」を「2.会社と社員の一体発展型」が回答数において上回ったのは今回が初めてである。

Ⅱ. 会社と個人の信頼関係のあり方

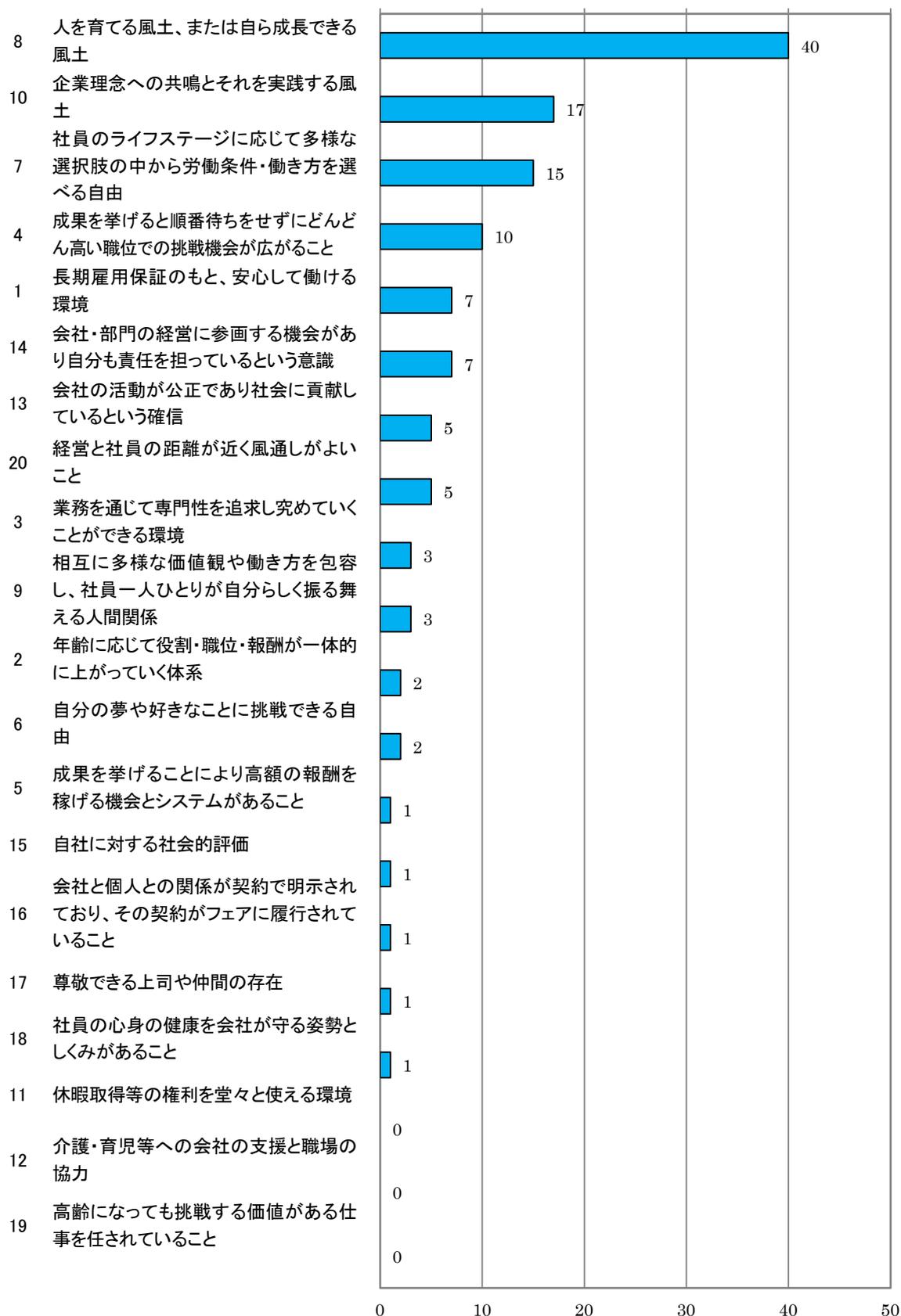
2025年を展望した時、個人と会社の信頼関係をより強固なものにしていくためにあなたが大事だと考えるものは何ですか。最も重要だと思う項目1つに◎、重要だと思うものに3つ以内で○を付けてください。

1. 長期雇用保証のもと、安心して働ける環境
2. 年齢に応じて役割・職位・報酬が一体的に上がっていく体系
3. 業務を通じて専門性を追求し究めていくことができる環境
4. 成果を挙げると順番待ちをせずにどんどん高い職位での挑戦機会が広がること
5. 成果を挙げることにより高額の報酬を稼げる機会とシステムがあること
6. 自分の夢や好きなことに挑戦できる自由
7. 社員のライフステージに応じて多様な選択肢の中から労働条件・働き方を選べる自由
8. 人を育てる風土、または自ら成長できる風土
9. 相互に多様な価値観や働き方を包容し、社員一人ひとりが自分らしく振る舞える人間関係
10. 企業理念への共鳴とそれを実践する風土
11. 休暇取得等の権利を堂々と使える環境
12. 介護・育児等への会社の支援と職場の協力
13. 会社の活動が公正であり社会に貢献しているという確信
14. 会社・部門の経営に参画する機会があり自分も責任を担っているという意識
15. 自社に対する社会的評価
16. 会社と個人との関係が契約で明示されており、その契約がフェアに履行されていること
17. 尊敬できる上司や仲間の存在
18. 社員の心身の健康を会社が守る姿勢としくみがあること
19. 高齢になっても挑戦する価値がある仕事を任されていること
20. 経営と社員の距離が近く風通しがよいこと

問Ⅱ 最も重要と思う項目 (◎回答数)



問Ⅱ 最も重要と思う項目（◎回答数の多い順）



<概 説>

【「最も重要と思う項目」について】

- 「人を育てる風土、または自ら成長できる風土」を全体の 30%が選択して最多
- 「企業理念への共鳴とそれを実践する風土」を全体の 13%が選択して第2位

最も重要だと思う項目として、「8.人を育てる風土、または自ら成長できる風土」が133の回答者のうち40の回答数を得た。これは全体の30%に相当する。20の回答項目がある中での30%であるので、かなり高い集中度であると言える。

第2位は「10.企業理念への共鳴とそれを実践する風土」であり17の回答数を集めた。これは全体の13%に相当する。トップの「8.人を育てる風土、または自ら成長できる風土」の半分以下の回答数であった。

第3位は「7.社員のライフステージに応じて多様な選択肢の中から労働条件・働き方を選べる自由」であり15の回答数を集めた。

第4位「4.成果を挙げると順番待ちをせずにとんどん高い職位での挑戦機会が広がること」の回答数は10であった。

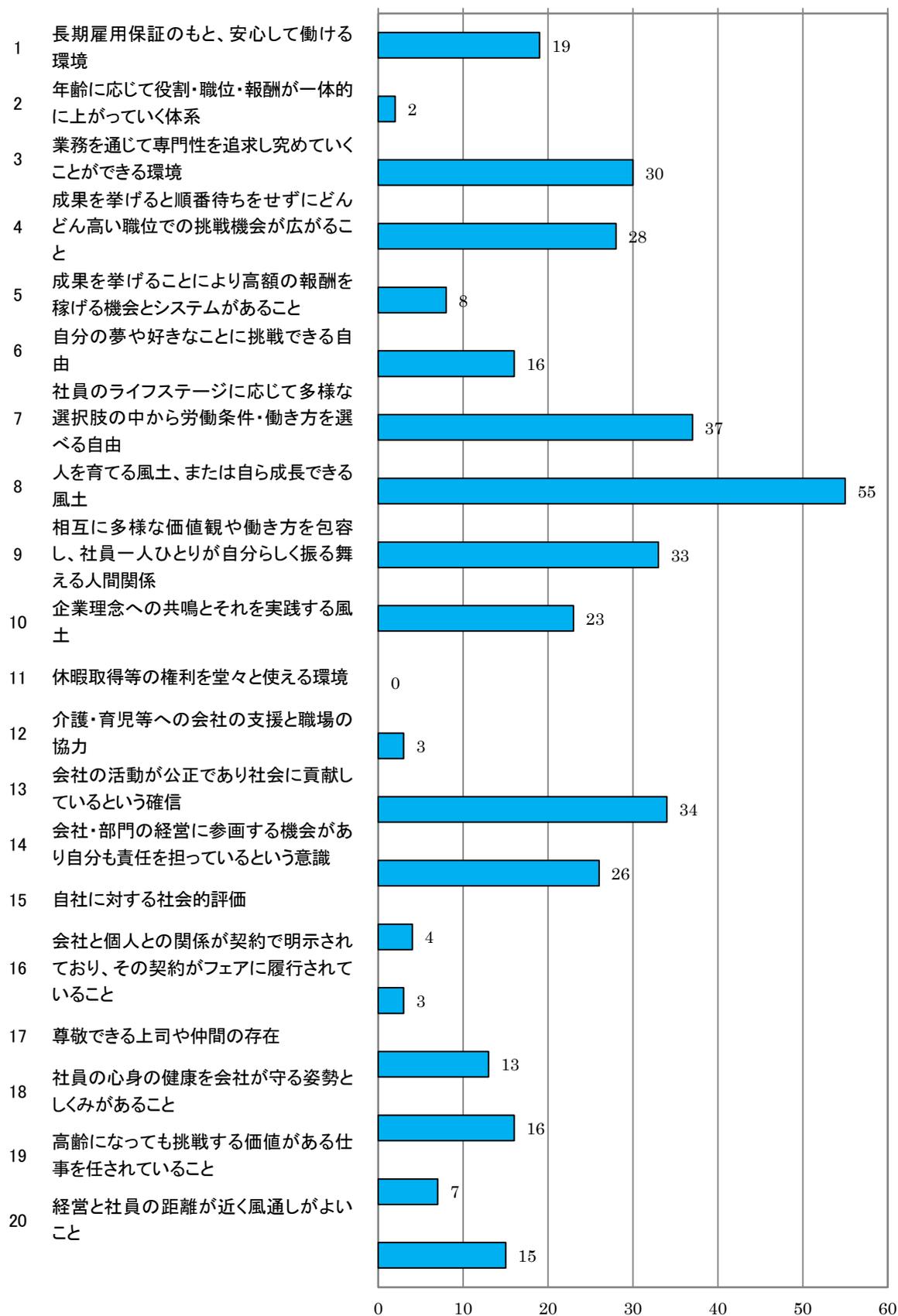
第5位は「1.長期雇用保証のもと、安心して働ける環境」と「14.会社・部門の経営に参画する機会があり自分も責任を担っているという意識」が同数の7の回答数を得た。

第7位は「13.会社の活動が公正であり社会に貢献しているという確信」、「20.経営と社員の距離が近く風通しがよいこと」が同数の5の回答数を得た。

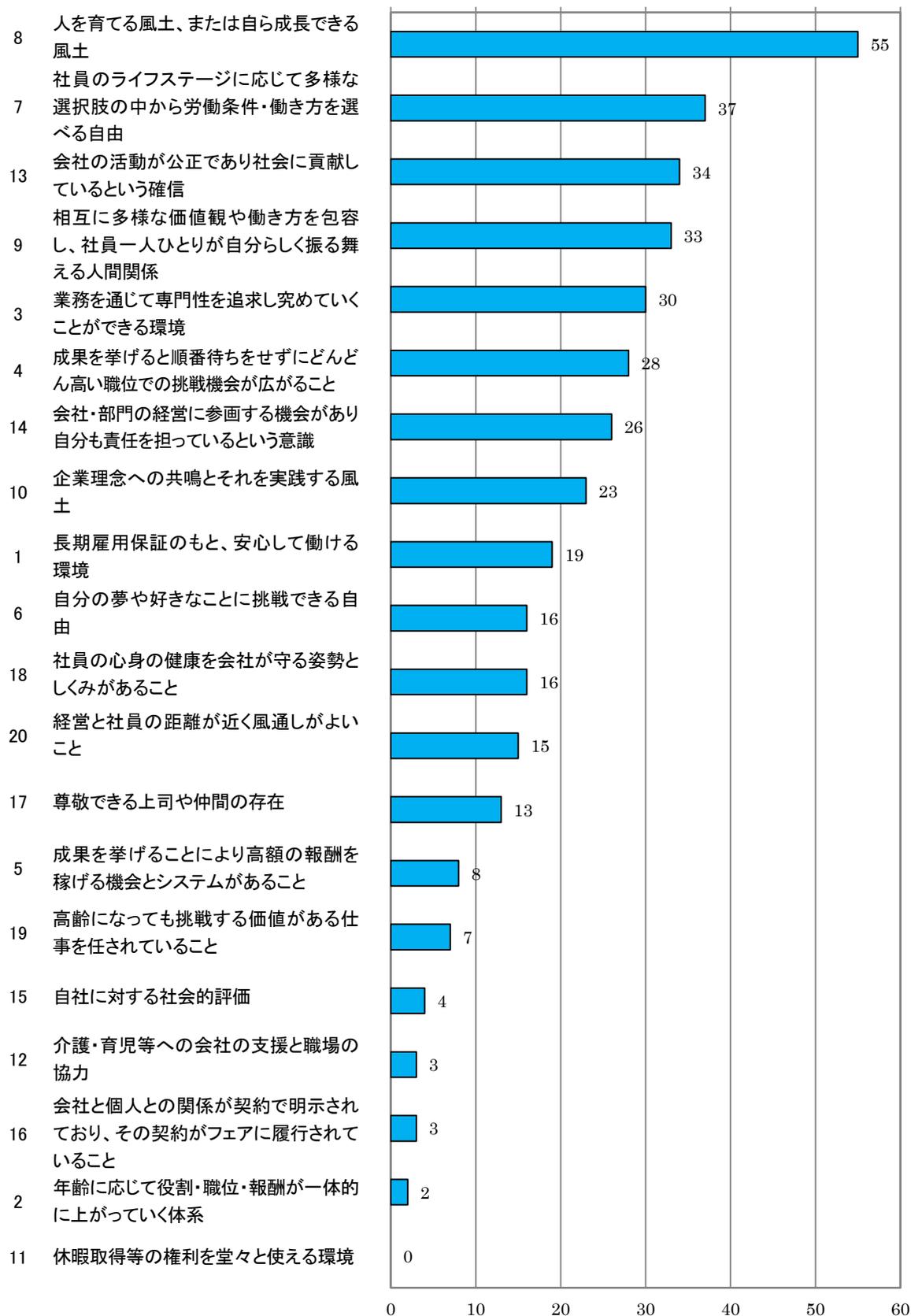
<検討の参考>

- 周知の通り「終身雇用」「年功序列」は従来型日本的経営を象徴するシステムである。今回は前者を反映した回答項目が「1.長期雇用保証のもと、安心して働ける環境」であり、後者を反映しているのが、「2.年齢に応じて役割・職位・報酬が一体的に上がっていく体系」であった。結果は「1.長期雇用保証のもと、安心……」の回答数は7、「2.年齢に応じて……」の回答数は2であった。
- 今回の回答項目で「成果を挙げる…」から始まるものが2つあった。「4.成果を挙げると順番待ちをせずにとんどん高い職位での挑戦機会が広がること」「5.成果を挙げるにより高額の報酬を稼げる機会とシステムであること」である。前者「4.…高い職位での挑戦機会…」は10の回答数を得たのに対して「5.…高額の報酬を稼げる機会とシステム…」を選んだ回答は2であった。

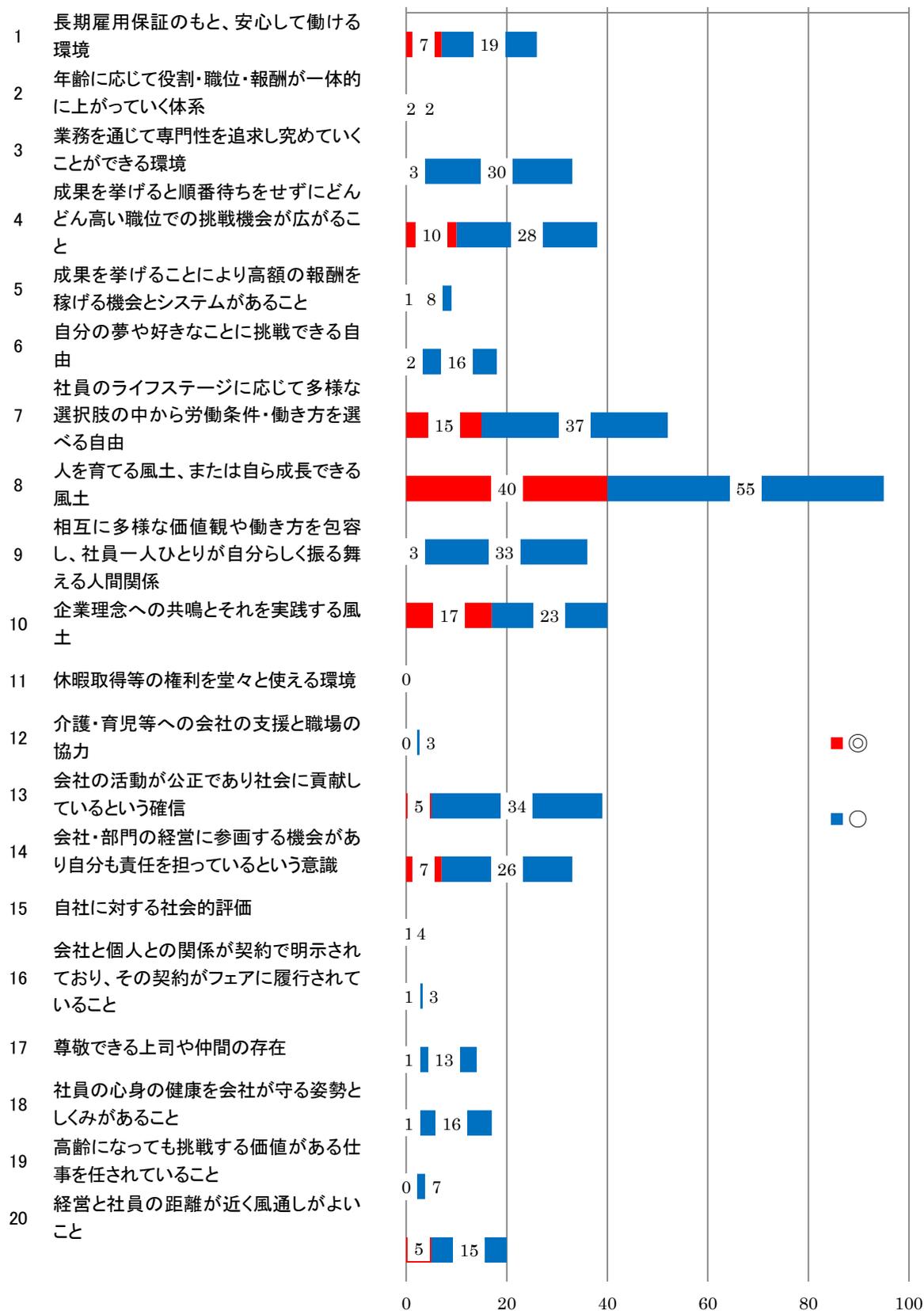
問Ⅱ 重要と思う項目（○回答数）



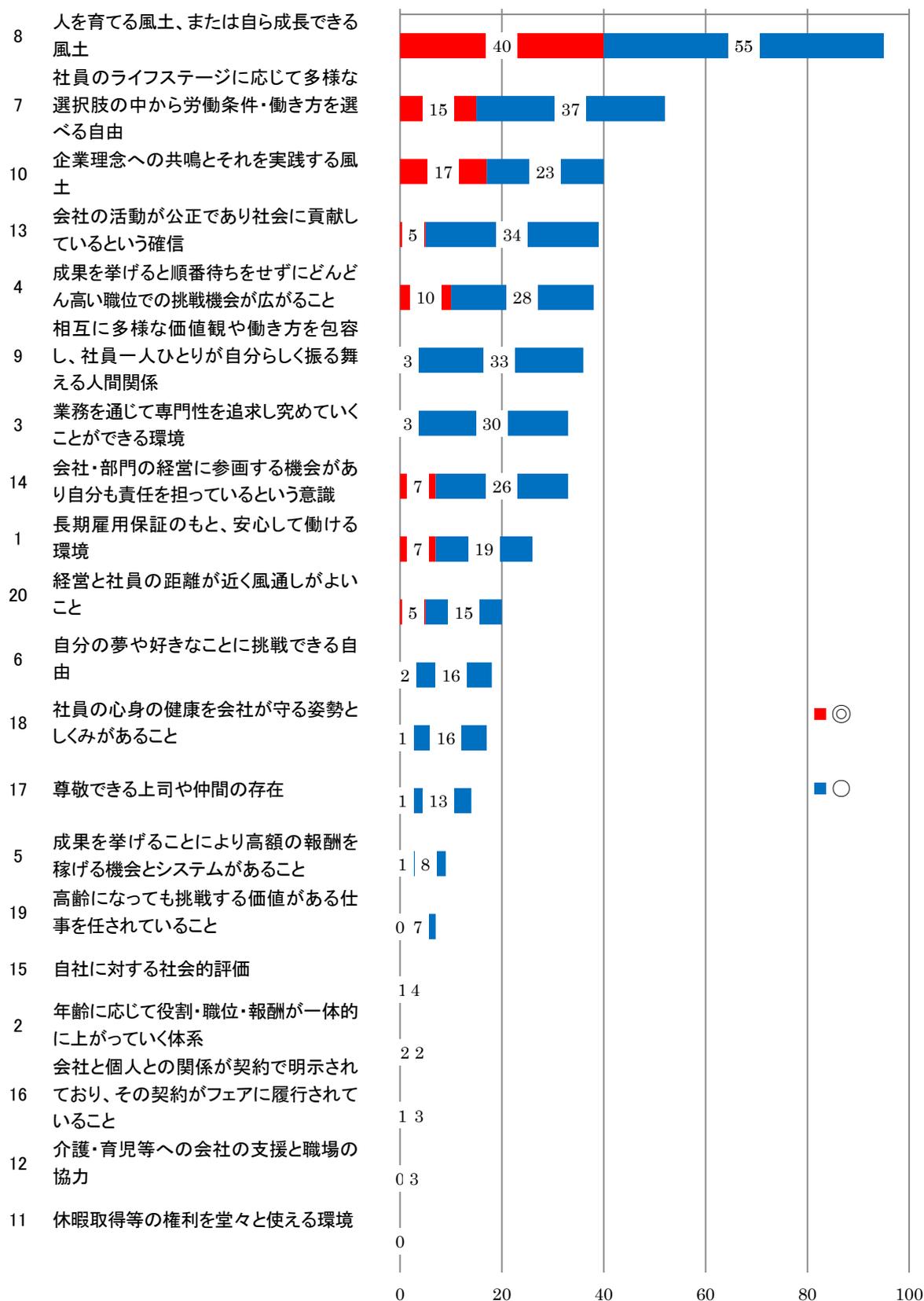
問Ⅱ 重要と思う項目（○回答数の多い順）



問Ⅱ 最も重要と思う、重要と思う項目の総回答数（◎+○回答数）



問Ⅱ 最も重要と思う、重要と思う項目の総回答数 多い順 (◎+○回答数)



<概 説>

【「最も重要と思う項目」と「重要と思う項目」の総回答数について】

- 「人を育てる風土、または自ら成長できる風土」が回答者の7割
- 「社員のライフステージに応じて多様な選択肢の中から労働条件・働き方を選べる自由」を選んだ回答者が4割

「8.人を育てる風土、または自ら成長できる風土」が「最も重要」と「重要」を合計した総回答数で 95 の回答数を得て最多であった。回答者数 133 の 71%が選択したことになる。

続いて「7.社員のライフステージに応じて多様な選択肢の中から労働条件・働き方を選べる自由」が総回答数52を得て第2位であった。

総回答数の第3位は「10.企業理念への共鳴とそれを実践する風土」であり、回答数は40であった。第4位の「13.会社の活動が公正であり社会に貢献しているという確信」は回答数39であった。第5位「4.成果を挙げると順番待ちをせずにとどんどん高い職位での挑戦機会が広がること」の回答数は38であった。

第6位は「9.相互に多様な価値観や働き方を包容し、社員一人ひとりが自分らしく振る舞える人間関係」であり、回答数は36であった。第7位は「3.業務を通じて専門性を追求し究めることができる環境」と「14.会社・部門の経営に参画する機会があり自分も責任を担っているという意識」の2つの回答項目であり、回答数は33であった。

第9位は「1.長期雇用保証のもと、安心して働ける環境」であり、回答数は26であった。

第10位は「20.経営と社員の距離が近く風通しがよいこと」であり、回答数は20であった。第11位「6.自分の夢や好きなことに挑戦できる自由」は回答数18であり、第12位「18.社員の心身の健康を会社が守る姿勢としくみがあること」は回答数17であった。第13位「17.尊敬できる上司や仲間の存在」は回答数14であった。

第14位は「5.成果を挙げるにより高額報酬を稼げる機会とシステムがあること」であり、回答数9であった。第15位「19.高齢になっても挑戦する価値のある仕事を任されていること」は回答数7であった。第16位「15.自社に対する社会的評価」は回答数5であった。

第17位は「2.年齢に応じて役割・職位・報酬が一体的に上がっていく体系」と「16.会社と個人との関係が契約で明示されており、その契約がフェアに履行されていること」の2つの回答項目であり、回答数は4であった。

第19位は「12.介護・育児等への会社の支援と協力」であり、回答数は3であった。

第20位は「11.休暇取得等の権利を堂々と使える環境」であり、回答数はゼロであった。

<検討の参考>

「最も重要」と「重要」の順位ギャップについて

「10.企業理念への共鳴とそれを実践する風土」は、一つだけ回答する「最も重要◎」においては回答数17で2番目に多くの回答数を集めた。しかし3つ以内回答の「重要○」においては第8位であ

り、回答数 23 であった。その結果、総回答数 40 となり「7.社員のライフステージに応じて多様な労働条件・働き方を選べる自由」(総回答数 52)に次いで第 3 位となった。

長期雇用保証について

総回答数において「1.長期雇用保証のもと、安心して働ける環境」は回答数 26 で第 9 位であった。この回答結果と符合する昨年のアンケート結果を紹介する。

2015 年に現研が実施した「日本経営の展望－2025 年へ向けて」アンケートで、「Ⅱ. 会社と個人の関係 (3)今後の長期雇用保証への考え方」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、社員への長期雇用保証は「経営の努力義務である」という回答が全体の 38%と最も多く、「経営の責任である」という回答は 18%という結果であった。「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「経営の責任である」の 18%を大きく上回り、「経営の努力義務である」に次いで第 2 位の 32%の回答を得た。

【「日本経営の展望－2025年へ向けて」アンケートより】(2015年7月)

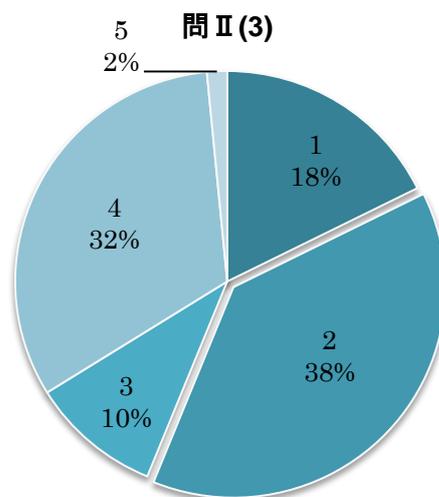
Ⅱ. 会社と個人の関係

(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

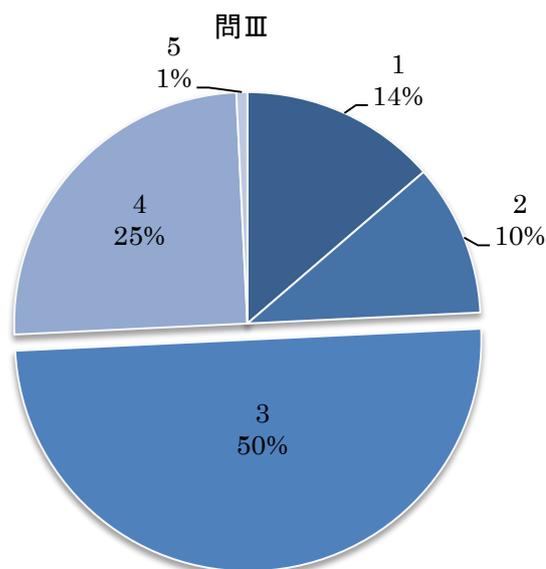


Ⅲ. 多様性(ダイバーシティ)経営の指導理念

現在の日本社会の実情に適応するため、また経営のグローバル化を推進する観点から、企業の多様性の必要性が多く場で語られていますが、今後5年、あなたの会社においては、どのような指導理念に重点をおいて多様性を推進すべきだとお考えですか。あなたのお考えに最も近いものを以下の中から1つお選びください。

1. 日本社会の課題解決のために企業の使命・役割を果たす
2. わが社で働く社員の願いに応える活動として推進する
3. 多様性を受容することによって企業・組織の競争力を強化する
4. 多様性を受容することによって豊かで多彩な特性をもつ企業文化を築く
5. その他()

問Ⅲ	回答数
1	18
2	14
3	66
4	34
5	1
総数	133



<概 説>

「3.多様性を受容することによって企業・組織の競争力を強化する」と半数が回答

「3.多様性を受容することによって企業・組織の競争力を強化する」が 50%と全体の半数の回答を得た。

次いで「4.多様性を受容することによって豊かで多彩な特性をもつ企業文化を築く」が 25%で全体の4分の1の回答を得た。

続いて「1.日本社会の課題解決のために企業の使命・役割を果たす」が 14%、「2.わが社で働く社員の願いに応える活動として推進する」が 10%であった。

「5.その他」の回答は以下の通りであり、1%であった。

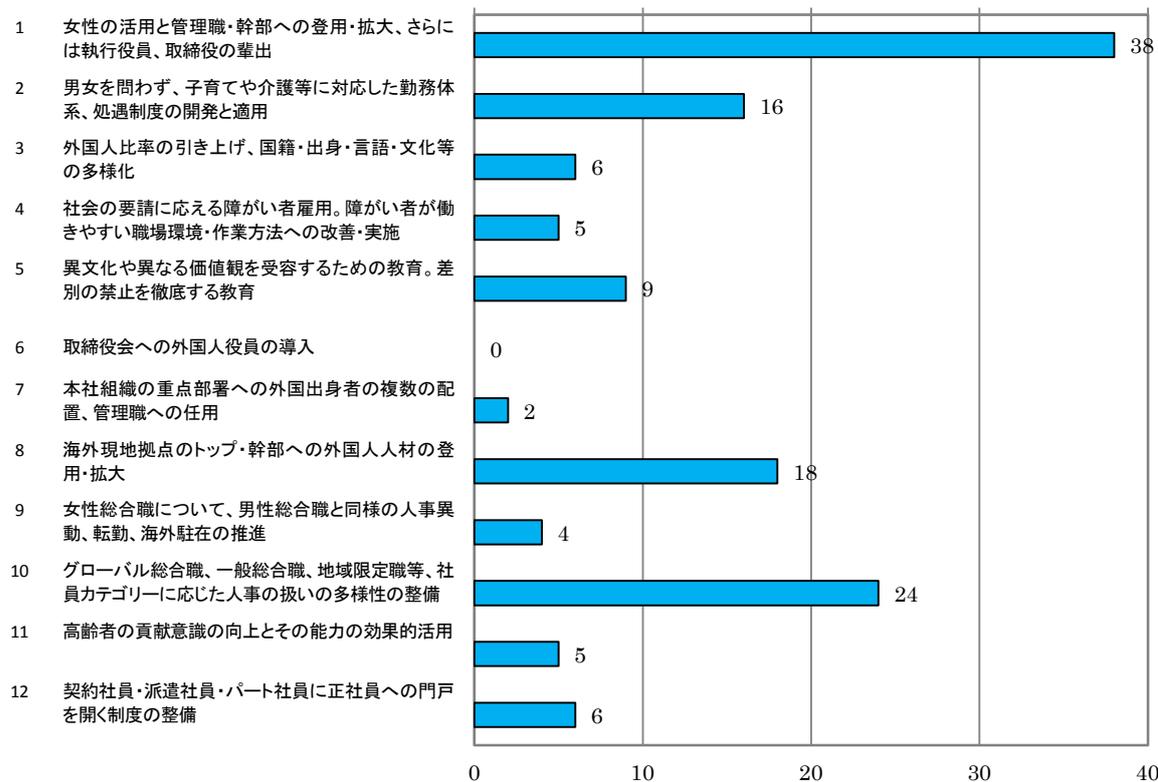
- グループ企業の従業員の方々が安心して仕事ができる環境を創造すべく、保険・旅行・サービスルームの業務にこだわらず多様性を受容しながらご提案できる集団を構築する。

IV. 多様性(ダイバーシティ)の具体策

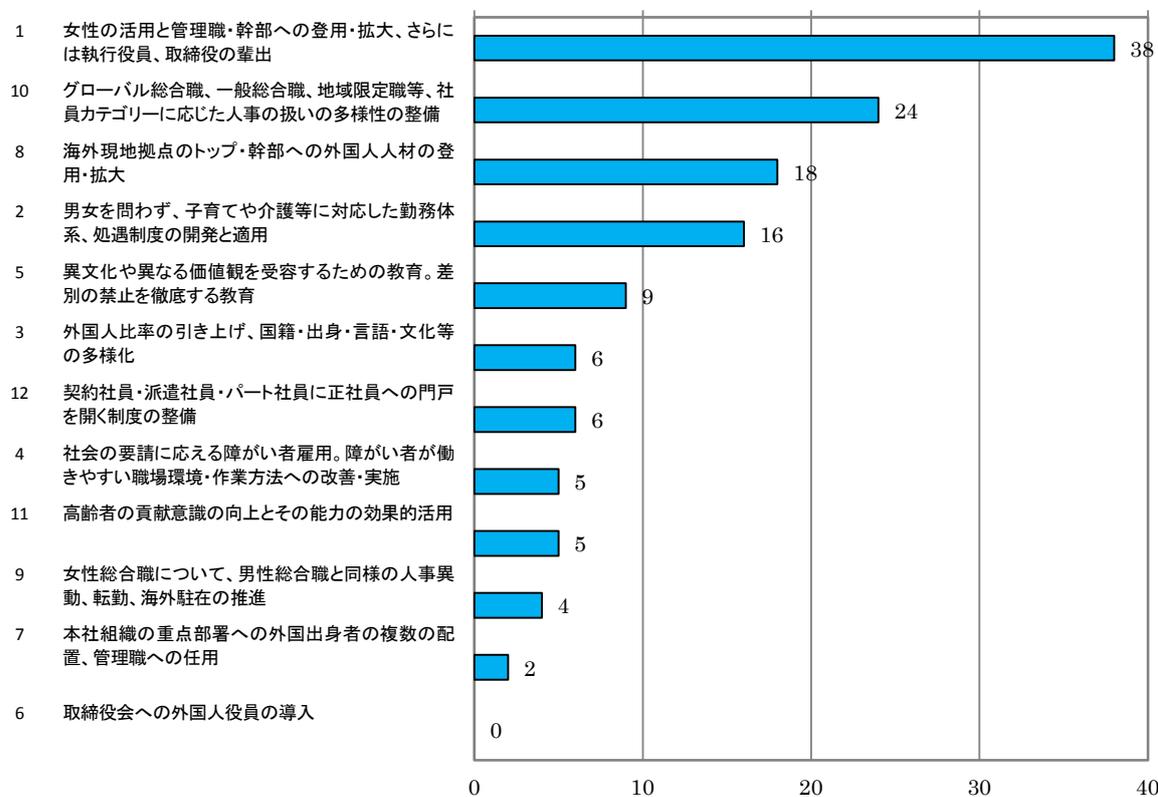
多様性(ダイバーシティ)の具体策として、御社の取組みの重点になる事項として、下記から既に取り組んでいるものを含めて 5 項目を選択して、優先順位を付けるとしたら、どのようになりますか。()内に1位～5位の優先順位の数字をご記入ください。

- | | 優先順位 |
|---|------|
| 1. 女性の活用と管理職・幹部への登用・拡大、さらには執行役員、取締役の輩出 | () |
| 2. 男女を問わず、子育てや介護等に対応した勤務体系、処遇制度の開発と適用 | () |
| 3. 外国人比率の引き上げ、国籍・出身・言語・文化等の多様化 | () |
| 4. 社会の要請に応える障がい者雇用。障がい者が働きやすい職場環境・作業方法への改善・実施 | () |
| 5. 異文化や異なる価値観を受容するための教育。差別の禁止を徹底する教育 | () |
| 6. 取締役会への外国人役員の導入 | () |
| 7. 本社組織の重点部署への外国出身者の複数の配置、管理職への任用 | () |
| 8. 海外現地拠点のトップ・幹部への外国人人材の登用・拡大 | () |
| 9. 女性総合職について、男性総合職と同様の人事異動、転勤、海外駐在の推進 | () |
| 10. グローバル総合職、一般総合職、地域限定職等、社員カテゴリーに応じた人事の扱いの多様性の整備 | () |
| 11. 高齢者の貢献意識の向上とその能力の効果的活用 | () |
| 12. 契約社員・派遣社員・パート社員に正社員への門戸を開く制度の整備 | () |

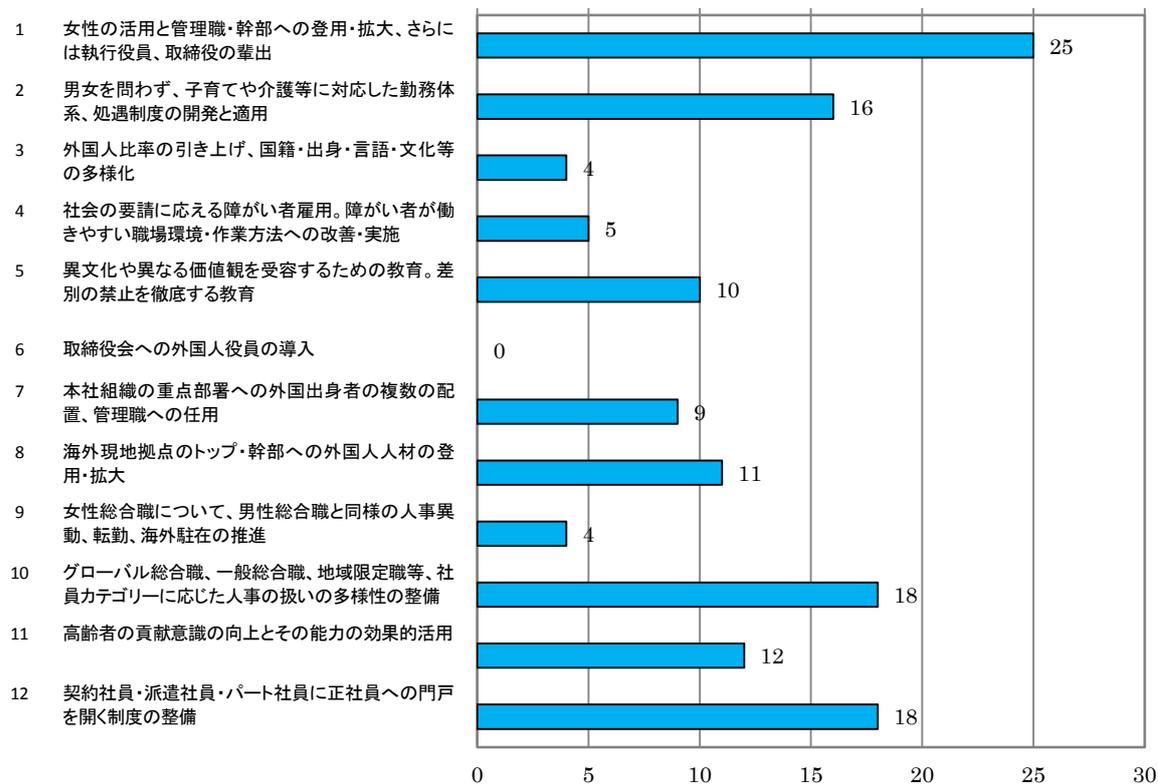
問IV 優先順位 1 位 (回答数)



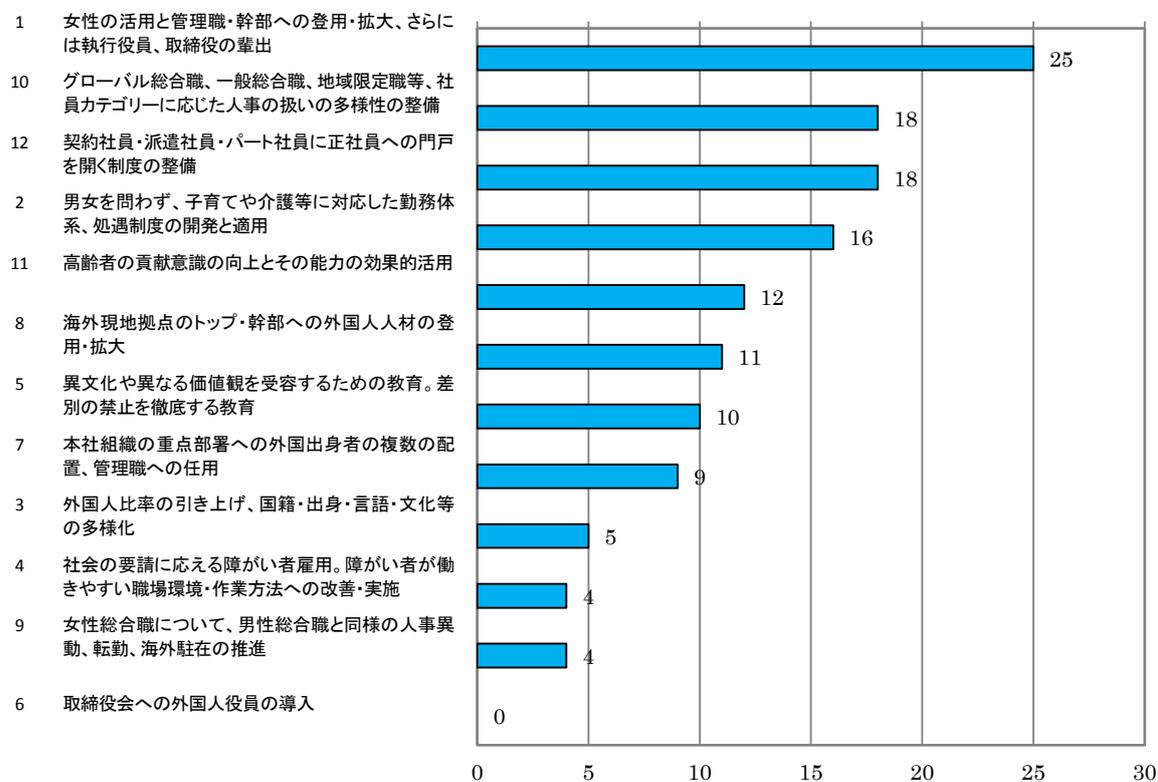
問IV 優先順位 1 位 (回答数の多い順)



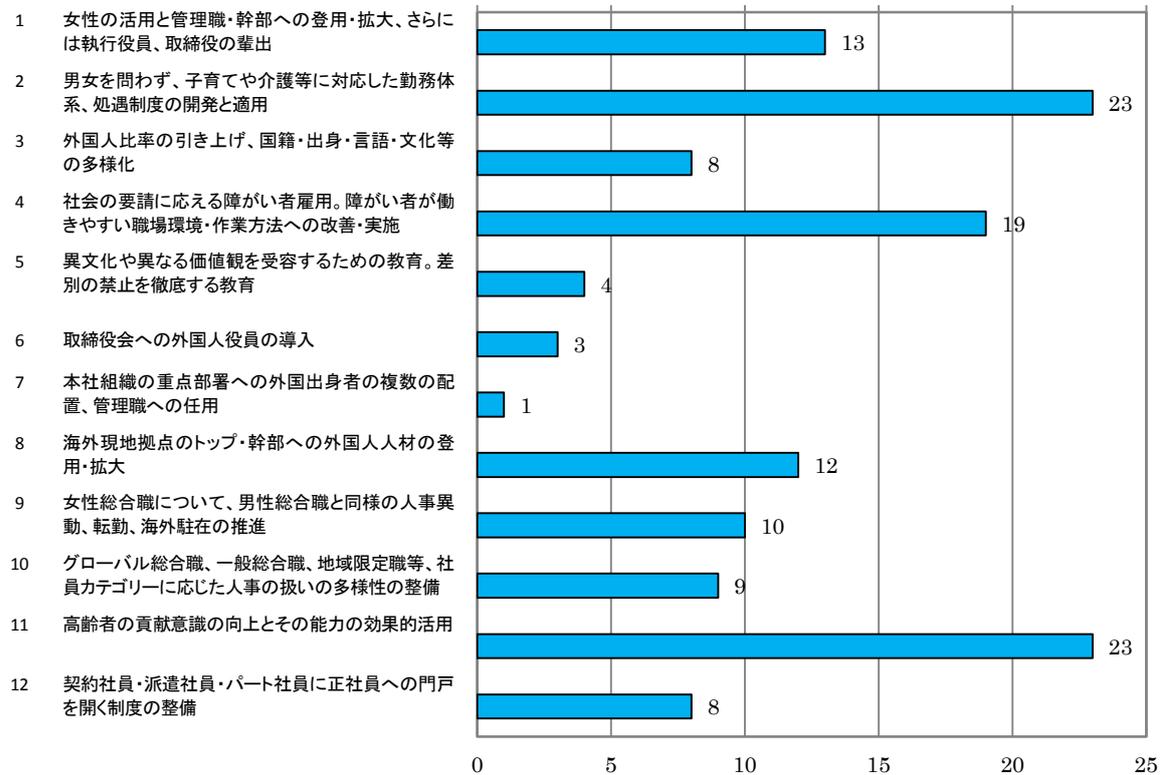
問IV 優先順位2位（回答数）



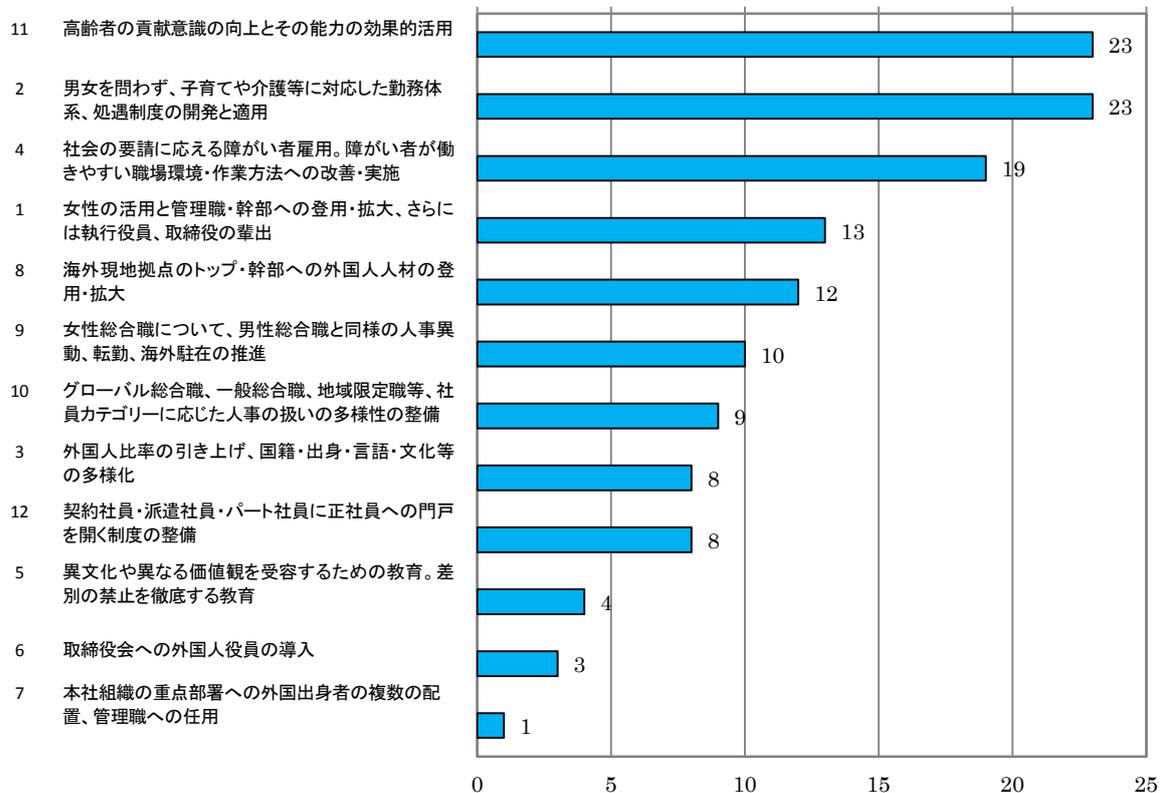
問IV 優先順位2位（回答数の多い順）



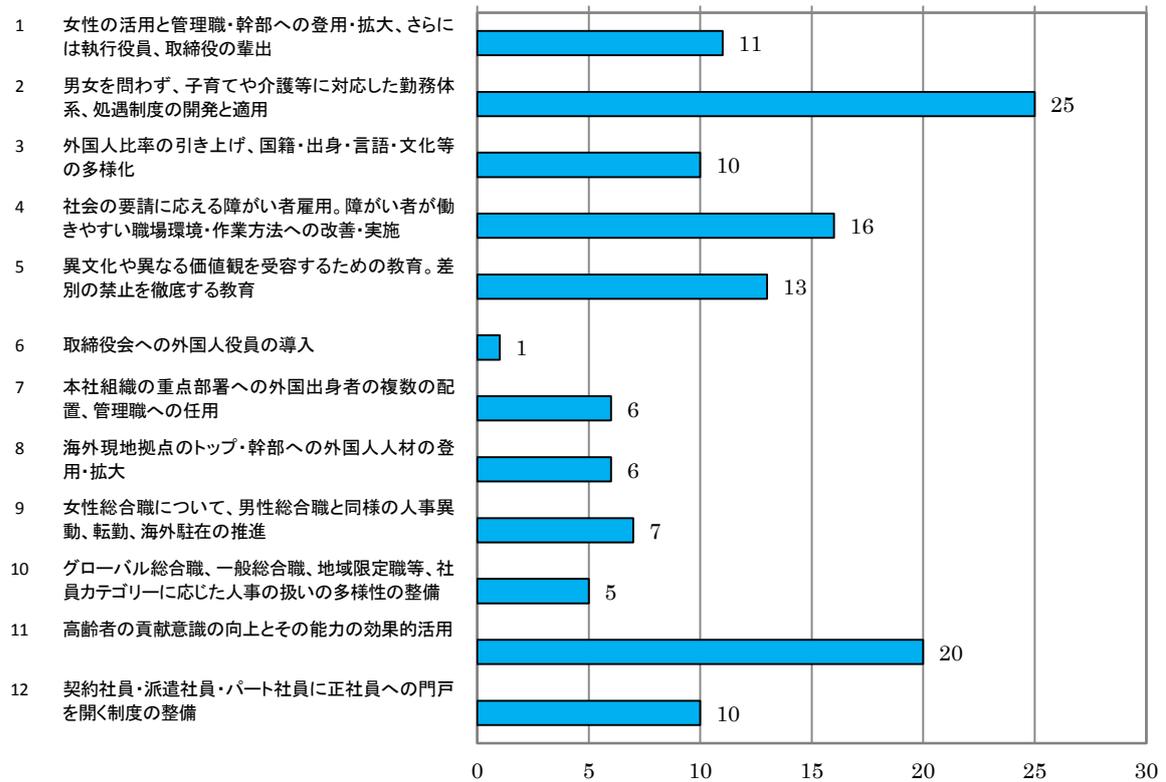
問IV 優先順位3位（回答数）



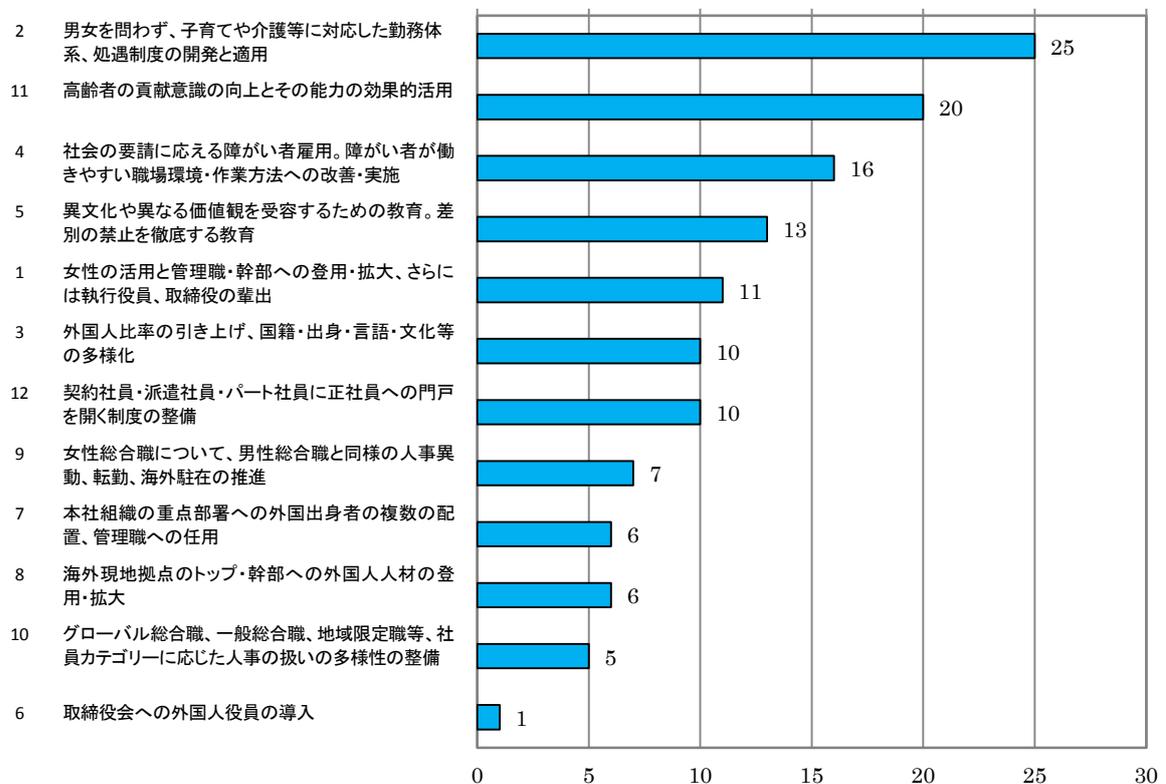
問IV 優先順位3位（回答数の多い順）



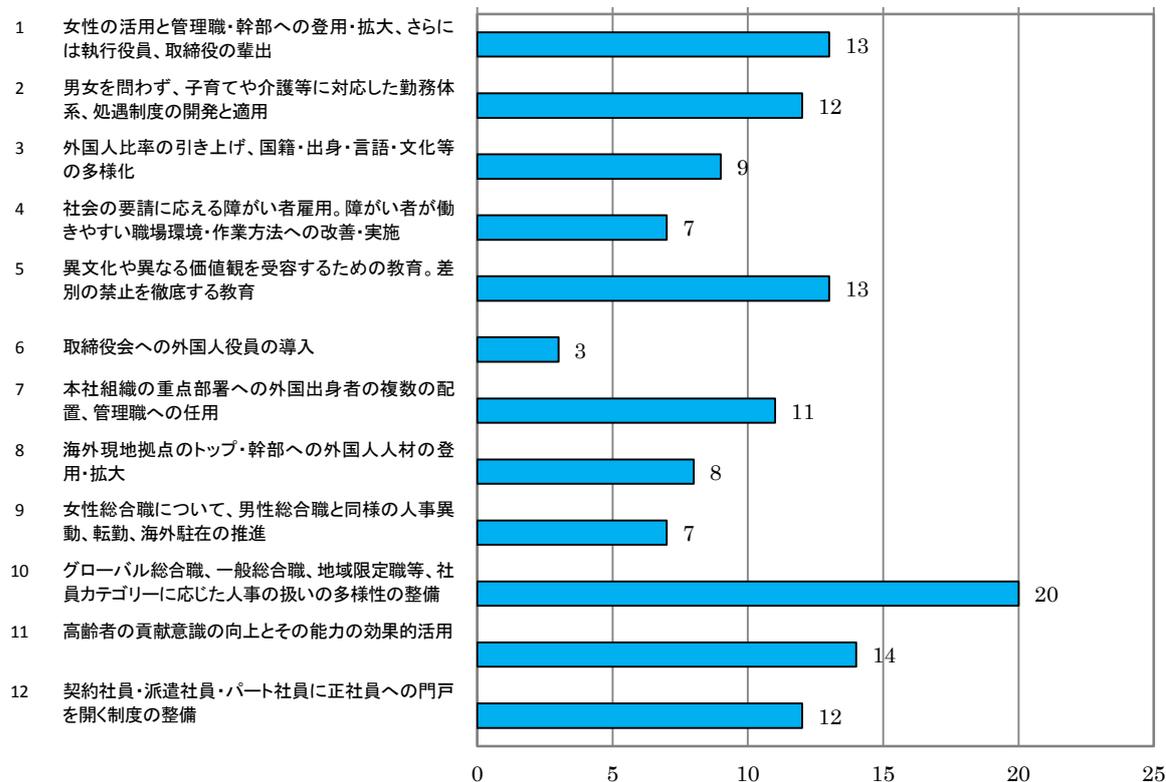
問Ⅳ 優先順位 4 位（回答数）



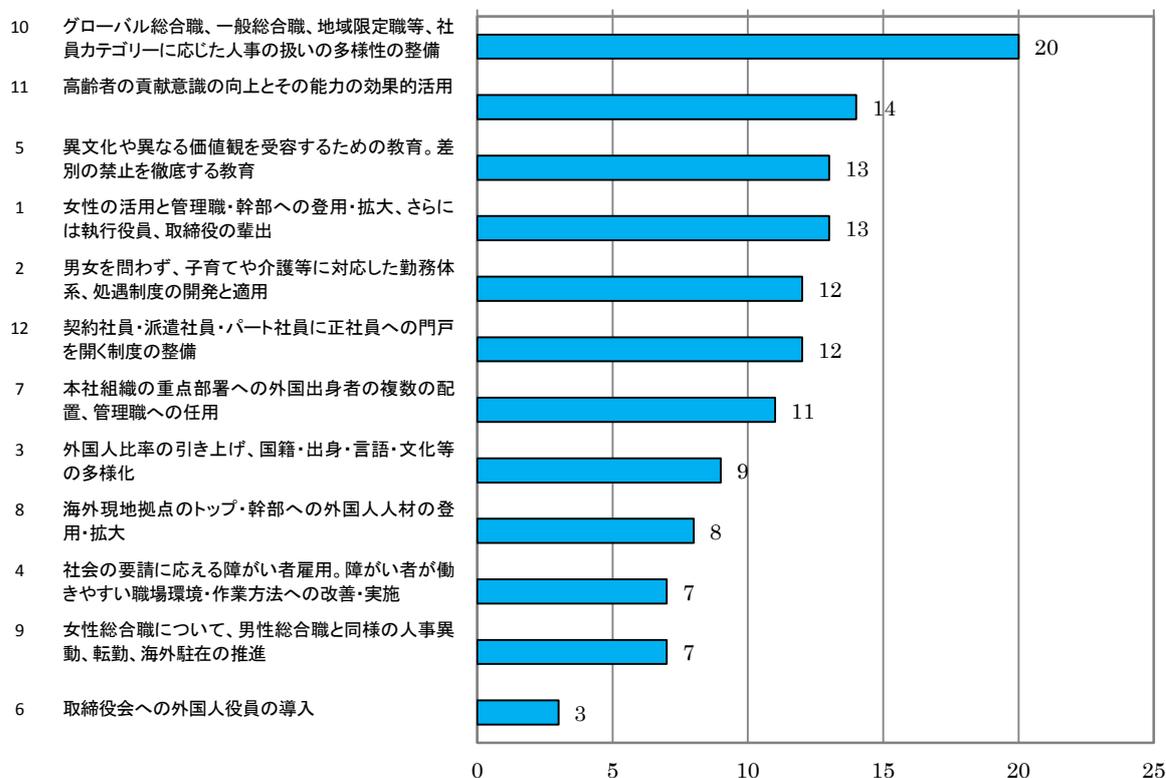
問Ⅳ 優先順位 4 位（回答数の多い順）



問IV 優先順位5位（回答数）



問IV 優先順位5位（回答数の多い順）



<概 説>

【優先順位 1 位の回答】

「女性の活用と管理職・幹部…」が全体の3割を占めて1位、「グローバル総合職、一般総合職、地域限定職…人事の扱いの多様性の整備」が全体の2割弱を占めて第2位

「1.女性の活用と管理職・幹部への登用・拡大、さらには出向役員、取締役の輩出」が38の回答数を集めて第1位であった。133人の回答者の約29%が選択した。

「10.グローバル総合職、一般総合職、地域限定職等、社員カテゴリーに応じた人事の扱いの多様性の整備」が24の回答数を集めて第2位であった。全体の18%が選択した。

次いで第3位と第4位の回答数を集めたのが「8.海外現地拠点のトップ・幹部への外国人人材の登用拡大」(回答数18)と「2.男女を問わず、子育てや介護等に対応した勤務体系、処遇制度の開発と適用」(回答数16)であった。

第5位は「5.異文化や異なる価値観を受容するための教育。差別の禁止を徹底する教育」であり、回答数は9であった。

【優先順位 2 位の回答】

「女性の活躍と管理職・幹部への…」25 回答数、「グローバル総合職、一般総合職、地域限定職等…」18 回答数、「契約社員・派遣社員・パート社員に…」18 回答数

「1.女性の活用と管理職・幹部への登用・拡大、さらには出向役員、取締役の輩出」が133の回答者のうち25の回答数を得て第1位であった。

次いで、「10.グローバル総合職、一般総合職、地域限定職等、社員カテゴリーに応じた人事の扱いの多様性の整備」と「12.契約社員・派遣社員・パート社員に正社員への門戸を開く制度の整備」が同数の18の回答数を得た。

【優先順位 3 位の回答】

「高齢者の貢献意識の向上…」と「男女を問わず、子育てや介護等に…」が同数を集めて1位

「11.高齢者の貢献意識の向上とその能力の効果的活用」と「2.男女を問わず、子育てや介護等に対応した勤務体系、処遇制度の開発と適用」が133の回答者のうち23の回答数を得た。

次いで、「4.社会の妖精に応える障がい者の雇用。障がい者が働きやすい職場環境・作業方法への改善・実施」が19の回答数を得た。

【優先順位 4 位の回答】

「男女を問わず、子育てや介護等に…」に25の回答数、「高齢者の貢献意識の向上…」

に 20 の回答数

「2.男女を問わず、子育てや介護等に対応した勤務体系、処遇制度の開発と適用」が 133 の回答者のうち 25 の回答数を得て第 1 位であった。

次いで、「11.高齢者の貢献意識の向上とその能力の効果的活用」が 20 の回答数を得た。

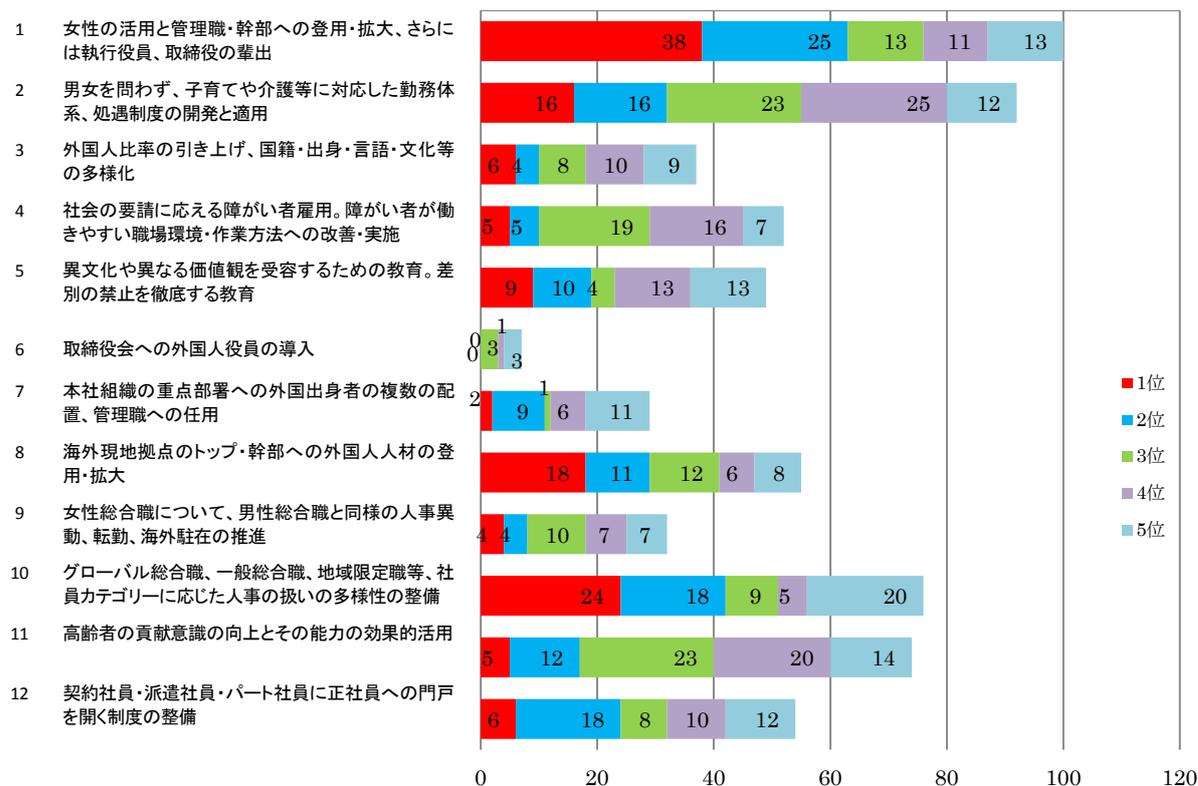
【優先順位 5 位の回答】

「グローバル総合職、一般総合職、地域限定職…」が 20 の回答数

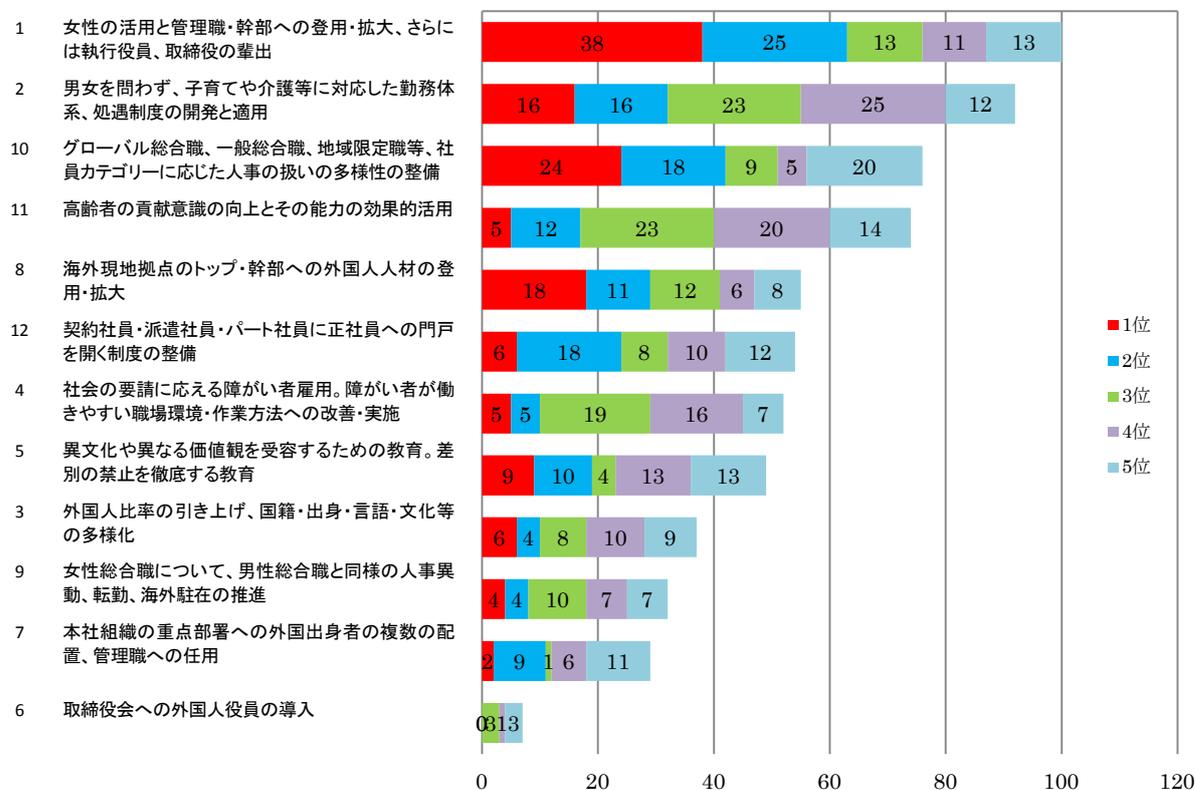
「10.グローバル総合職、一般総合職、地域限定職等、社員カテゴリーに応じた人事の扱いの多様性の整備」が 133 の回答者のうち 20 の回答数を得て第 1 位であった。

次いで、「11.高齢者の貢献意識の向上とその能力の効果的活用」が 14 の回答数を得た。

問IV 総回答数（優先順位第1位～第5位の回答数の総和）



問IV 総回答数（優先順位第1位～第5位の回答数の総和）（回答数の多い順）



<概 説>

【総回答数(優先順位1位から5位までの回答数の総和)】

「1.女性の活用と管理職・幹部への登用・拡大、さらには執行役員、取締役の輩出」が 100 の回答数を集めて第 1 位であった。回答数全体 133 のうちの 75% (4 分の 3) が選択した。

第 2 位は「2.男女を問わず、子育てや介護等に対応した勤務体系、処遇制度の開発と適用」であり、92 の回答数を集めた。全体の 69% (7 割) が選択したことになる。

第 3 位は「10.グローバル総合職、一般総合職、地域限定職等、社員カテゴリーに応じた人事の扱いの多様性の整備」であり、76 の回答数を集めた。回答数 2 の差で第 4 位が、「11.高齢者の貢献意識の向上とその能力の効果的活用」であり、74 の回答数を集めた。

第 5 位は「8.海外現地拠点のトップ・幹部への外国人人材の登用拡大」(回答数 55) であり、回答数 1 の差で第 6 位「12.契約社員・派遣・パート社員に正社員の門戸を開く制度の整備」(回答数 54) が続き、この回答項目と回答数 2 の差で第 7 位「4.社会の要請に応える障がい者雇用。障がい者が働きやすい職場環境・作業方法への改善・実施」(回答数 52) が続いた。

第 8 位は「5.異文化や異なる価値観を受容するための教育。差別の禁止を徹底する教育」であり、回答数 49 であった。

第 9 位「3.外国人比率の引き上げ、国籍・出身・言語・文化等の多様化」の回答数は 37 であった。

第 10 位「9.女性総合職について、男性総合職と同様の人事異動、転勤、海外駐在の推進」の回答数は 32 であった。

第 11 位「7.本社組織の重点部署への外国出身者の複数の配置、管理職への登用」は回答数 29 であった。

第 12 位「6.取締役会への外国人役員の導入」は回答数 7 であった。

<検討の参考>

(1) 優先順位 1 位の回答数の順位を総回答数の順位が大きく上回る回答項目について

- 「2.男女を問わず、子育てや介護等に対応した勤務体系、処遇制度の開発と適用」は優先順位 1 位の回答では、回答数 16 で第 4 位であった。総回答数では 76 増えて 92 の回答数を得て、第 2 位であった。第 1 位の「1.女性の活用と管理職・幹部への登用・拡大、さらには執行役員、取締役の輩出」(回答数 100) との差は 8 まで迫った。優先順位 3 位、優先順位 4 位の回答においては第 1 位の回答数を集めた。
- 「11.高齢者の貢献意識の向上とその能力の効果的活用」は、優先順位 1 位の回答においては、第 9 位であり、回答数 5 であった。総回答数では 74 の回答数を集めて第 4 位となった。優先順位 3 位の回答において第 1 位の回答数を集めた。

(2) 女性の活用に関する設問への回答結果について

今回、女性の活用について 2 つの回答項目を準備した。

- そのうち「1.女性の活用と管理職・幹部への登用・拡大、さらには執行役員、取締役の輩出」は優先順位1位の回答で38、総回答数で100を集めてともに際だった第1位であった。
- 一方、「9.女性総合職について、男性総合職と同様の人事異動、転勤、海外駐在の推進」は、優先順位1位回答で4、総回答数で32の回答数であった。ともに全部で12個の回答項目がある中で、10位であった。

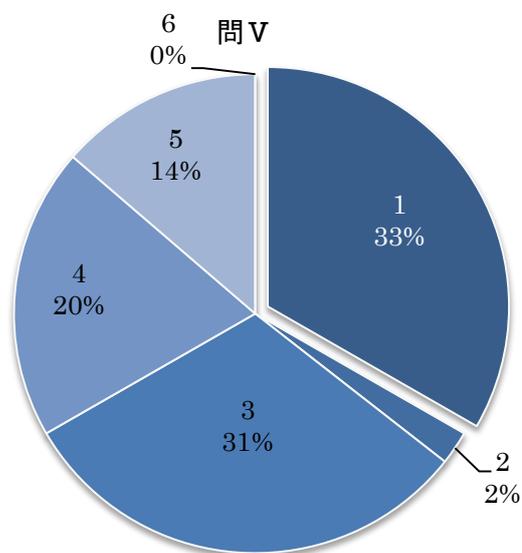
以上をそのまま解釈すると女性の管理職、幹部への登用を、男性社員とは異なるキャリアコースを踏ませて実現しようとしている会社が多いと推定することができる。

V. 部門長に求められるマネジメント力

多様な価値観を受容し、多様な働き方を志向する社員の力を活用して経営を推進する上で、今後5年を展望し、御社の部門長に求められるマネジメント・プロフェッショナルとしての力はどのようなものでしょうか。以下の項目の中からあなたの判断に最も近いものを1つお選びください。

1. ビジョン力：魅力あるビジョンを描き、分かりやすく語り、動機づけ、社員の力を結集する力
2. システム力：資源の投入に対するアウトプットを最大化するシステムを形成・活用し、効率的に成果を挙げていく力
3. 人材活用力：部下の特性を見抜き、適切な目標を与え、権限を委譲し、戦力を最適に組み合わせながら目的を達成する力
4. 挑戦風土形成力：大きな目的を組織内で共有したら、社員にやりたいようにどんどん挑戦させ、成功と失敗を自ら考えさせ、さらに挑戦させて、活力あふれる組織風土を形成する力
5. プロジェクト力：困難を克服するための戦略テーマを明確に定めて、プロジェクトによって高い目標や組織限界を突破する力
6. その他()

問V	回答数
1	44
2	3
3	42
4	26
5	18
6	0
総数	133



<概 説>

「ビジョン力」と「人材活用力」で全体の 6 割を占める

求められるマネジメント・プロフェッショナル力として、「1. **ビジョン力**:魅力あるビジョンを描き、分かりやすく語り、動機づけ、社員の力を結集する力」が 33%の回答を得、「3. **人材活用力**:部下の特性を見抜き、適切な目標を与え、権限を委譲し、戦力を最適に組み合わせながら目的を達成する力」が 31%の回答を得て、この 2 項目で全体の 6 割超を占めた。

次いで、「4. **挑戦風土形成力**:大きな目的を組織内で共有したら、社員にやりたいようにどんどん挑戦させ、成功と失敗を自ら考えさせ、さらに挑戦させて、活力あふれる組織風土を形成する力」が 20%、「5. **プロジェクト力**:困難を克服するための戦略テーマを明確に定めて、プロジェクトによって高い目標や組織限界を突破する力」が 14%であった。

「2. **システム力**:資源の投入に対するアウトプットを最大化するシステムを形成・活用し、効率的に成果を挙げていく力」が 2%で、その他を除き最も回答数が少なかった。

VI. 高度専門職の育成

働き方の多様性を広げていく上では、誰もが管理職を目指すことをよしとする昇進体系は成立しなくなります。専門性の追求を志向する社員が目指すべき高度専門職の職位と役割が整備されていることが望ましいと考えます。

(1) 御社における高度専門職の現在のあり方に近い項目を以下の中から1つお選びください。

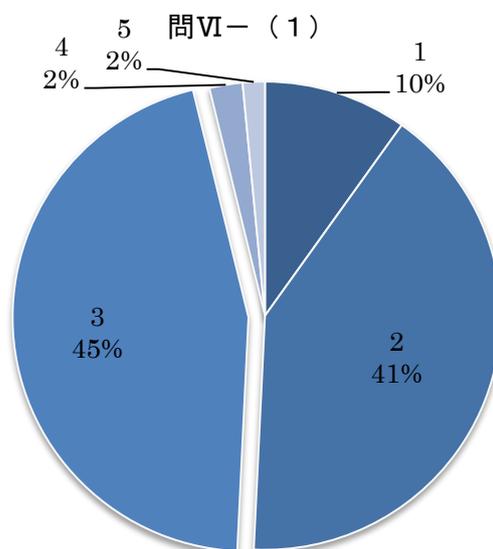
1. 各部門・職種に高度専門職が活躍しており、マネジメントと同水準のステイタスを確立している。
2. 一部の部門・職種のみで高度専門職が活躍しているが、それ以外の部門・職種では専門職は役割があいまいであり、マネジメントと同水準のステイタスを確立していない。

*この項目を選択するにあたり、あなたが思い浮かべた高度専門職が活躍している一部の部門・職種をご記入下さい。

()

3. 当社においては高度専門職のあるべき姿が明確に確立していない。また目標となるロールモデルもない。
4. 当社においては一定の職位以上になると専門職を卒業しマネジメントの役割を担うことが望ましい。高度専門職は必要ない。
5. その他()

問VI-(1)	回答数
1	13
2	55
3	60
4	3
5	2
総数	133



- 「…高度専門職のあるべき姿が明確に確立していない…」と「一部の部門・職種のみで高度専門職が活躍…」が合計で 86%
- 「各部門・職種に高度専門職が活躍しており、マネジメントと同様のステイタスを確立している」は 10%

「3. 当社においては高度専門職のあるべき姿が明確に確立していない。また目標となるロールモデルもない。」が 45%の回答となり、「2. 一部の部門・職種のみで高度専門職が活躍しているが、それ以外の部門・職種では専門職は役割があいまいであり、マネジメントと同水準のステイタスを確立していない。」が 41%となった。

一方で、「1. 各部門・職種に高度専門職が活躍しており、マネジメントと同水準のステイタスを確立している。」は 10%であった。

また、「4. 当社においては一定の職位以上になると専門職を卒業しマネジメントの役割を担うことが望ましい。高度専門職は必要ない。」が 2%となった。

「5. その他」の回答は以下の通りであり、2%であった。

- 管理部門の管理職は、ほとんどが事実上専門職として中途入社している。
- 高度専門職・モデル人物はいるが、制度が確立していない。

<検討の参考>

研究開発、商品開発、技術開発、知財、法務、という回答が多くみられるが、企業によっては、資格職である調理長、薬剤師という回答も見られた。また、工場長、プロダクトマネージャーという回答も見られた。

■ 2を選択された方が思い浮かべた高度専門職が活躍している一部の部門・職種

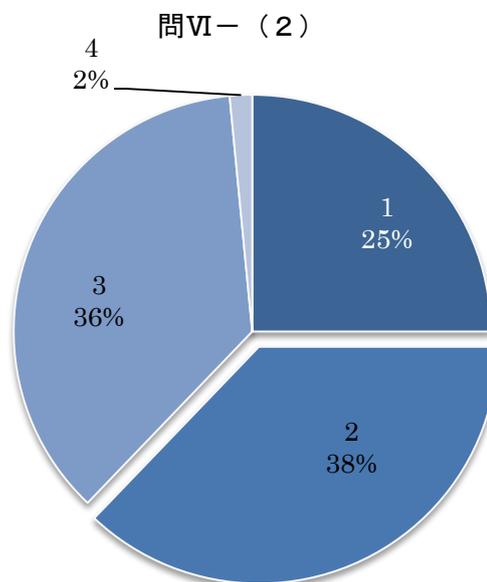
- 技術系の部門（品質管理部）
- 生産・技術部門
- 研究、法務
- 技能職
- 技能職
- デザイナー・パタンナー
- 研究開発部門
- 調剤薬局店舗の薬剤師
- ラグジュアリーホテルの調理長、ICT専門技術者
- 研究開発部門
- 資格に基づく専門業務を行っている部門。ex.通関部
- 法務部門
- 開発、生産系
- 研究開発部門

- 新事業開発プロジェクト
- 知財・法務部門、経理
- 証券会社（M&A、ECM、DCM）
- 工機（保全など）
- 設計・開発部門、各種現地工事のプロジェクトマネージャー
- 開発
- 技術開発、商品設計など
- 技術部門（開発、設計）
- お客様と接点を持ち、販売するスタイリスト（販売員）を対象
- 技術部門におけるエンジニア
- 経営企画室内に業務改革のスペシャリストがおり、活躍中
- 研究開発部門・各事業部開発部署
- R&D
- 研究開発部門の一部
- 商品開発部、工場内製作部シャッター製作課、私達散函課
- 技術開発部門、生産技術部門
- 技術フェロー
- 技術開発本部
- 開発・技術部門
- 工場経営者、工場長クラスの職種、知財部門の専門職
- 研究開発職、法務職
- 研究開発部門
- 研究・開発部門
- 経理・財務

(2) これからの御社の高度専門職の育成において最も重要だと思う項目を以下の中から1つお選びください。

1. 自社の経営や業務を立体的に把握した上での専門職制を發揮することを期待する。その狙いのもと複数部門へのジョブローテーションを経験させて育てる必要がある。
2. 特定の業務に専念する結果、社内ではその業務の第一人者になれてしまう。しかし、高度専門職を目指すのであれば、社外に視野を広げ、業界標準や他社との比較において専門性を客観的に評価する姿勢を本人も周囲も持ち続ける必要がある。
3. 当社の価値観と人事システムが、ゼネラリスト優位、マネジメント優位になっている。それを打破し、経営の中に専門職の機能をきちんと位置づけ、高度専門職の役割とステイタスを確立することが大事である。
4. その他()

問VI-(2)	回答数
1	33
2	50
3	48
4	2
総数	133



「特定の業務に専念する結果、社内ではその業務の第一人者になれてしまう…」が38%、「当社の価値観と人事システムが、ゼネラリスト優位、マネジメント優位になっている…」が36%

「2. 特定の業務に専念する結果、社内ではその業務の第一人者になれてしまう。しかし、高度専門職を目指すのであれば、社外に視野を広げ、業界標準や他社との比較において専門性を客観的に評価する姿勢を本人も周囲も持ち続ける必要がある。」が38%で第1位であった。

「3. 当社の価値観と人事システムが、ゼネラリスト優位、マネジメント優位になっている。それを打破し、経営の中に専門職の機能をきちんと位置づけ、高度専門職の役割とステイタスを確立することが大事である。」が第2位の36%であった。

第3位は「1. 自社の経営や業務を立体的に把握した上での専門職制を発揮することを期待する。その狙いのもと複数部門へのジョブローテーションを経験させて育てる必要がある。」が25%であった。

「4. その他」の回答は以下の通りであり、2%であった。

- 入社2年目の若手
- 高度専門職と呼べるほどの人材を育てることが優先。習熟等。
- 3に近いが、高度専門職の中でも技術系、製造技術系のスペシャリストの役割とステイタス確立が企業成長に不可欠。

総括に代えて

各社が取り組む多様性マネジメントについて意見をうかがい、次の日本型経営のあり方を構想するために、今回、本アンケートの実施及び分析を行いました。

問Ⅱの設問「会社と個人の信頼関係のあり方」において、「最も重要」なものとして、「成果を挙げることにより高額報酬を稼げる機会とシステムがあること」が 9 の回答数でした。この米国型の成果主義をイメージさせる回答項目を選ぶ回答者は非常に少なかったと言えます。

一方で、「年齢に応じて役割・職位・報酬が一体的に上がっていく体系」つまり日本型の年功序列をイメージさせる回答項目を選ぶ回答者はさらに少なく、4 の回答数となりました。

さらに「長期雇用保証のもと、安心して働ける環境」でさえも 26 の回答数にとどまりました。

本文のアンケートでご覧になった通り、これらの回答数は、133 人の回答者が「最も重要だと思う」項目を 1 つ、「重要だと思う」項目 3 つ、計 4 つを選べる条件下の回答数です。

米国流にも従来型日本流にも相対的に見て少数の回答数しか集まらなかったことをここで確認しておきたいと思います。

一方で、「人を育てる風土、または自ら成長できる風土」は、「最も重要だと思う」40、「重要だと思う」55 の計 95 の回答数を集めて圧倒的な 1 位でした。

次いで回答数が多かった選択肢は「社員のライフステージに応じて多様な選択肢の中から労働条件・働き方を選べる自由」であり、「最も重要だと思う」15、「重要だと思う」37 で計 52 の回答数でした。

人を育てる風土、または自ら成長できる風土とは具体的にはどういうもので、それをどういう方法とシステムによって実現するのか？

社員のライフステージに応じて多様な選択肢の中から労働条件・働き方を選べる自由を、会社の生産性や競争力の向上へとつなげていくのか？

それはこれから日本産業と各企業に託される課題となりますが、「人を育てる風土、自ら成長できる風土」、「労働条件・働き方を選べる自由」が、多様性マネジメントを実行に移すためのシステム設計・人事政策の推進理念を構成することになることだけは確かであると考えます。

当レポートが、皆様が多様性マネジメント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。

2016 年 7 月 21 日

「日本経営－多様性マネジメントの推進」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2-27-17 ICNビル

Tel03(3813)7338 Fax03(3813)6964

URL <http://www.gen-ken.co.jp>

E-mail hongo@gen-ken.co.jp