

働き方改革からの人材政策の展開

2018年「働き方改革からの人材政策の展開」に関するアンケート報告

2018年2月23日

働き方改革からの人材政策の展開

－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： 「働き方改革からの人材政策の展開」
2. 目 的： 働き方改革の今後を展望し、人材政策の展開に向けた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 30 年 1 月 10 日～2 月 20 日
 - アンケート送付：1 月 10 日～1 月 30 日
 - 回 答 期 限：2 月 15 日
 - 報 告：2 月 23 日開催

現研 第 9 回新春人づくりセミナー
(第 392 回新経営具体化研究会)

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、産業における立場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
- 経営企画部門の方
- 人事・教育部門の方
- 新事業・商品開発をご担当の方
- マーケティングをご担当の方
- 事業・営業部門の方
- 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
- 生産・製造部門の方

＜アンケートの送付数＞

送付数…2,150 社（3100 人）

5. アンケートへの回答について：

- 回答企業数……………100 社
- 回答者数……………121 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：4.7%（個人回答率：3.9%）

※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：現研主任研究員	大塚寿広
	現研主任研究員	篠崎太郎

（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) I H I エアロスペース	サツドラホールディングス(株)
アイシン・エイ・ダブリュ(株)	サッポロビール(株)
旭化成(株)	(株) J R 東日本パーソネルサービス
アサヒグループホールディングス(株)	シナネン(株)
アドバンストアイ(株)	ジャパン建材(株)
アルプス電気(株)	ジャパンフーズ(株)
アロン化成(株)	(株) ジョイフル本田
伊藤忠エネクスホームライフ東北(株)	(株) 翔葉
伊藤忠丸紅住商テクノスチール(株)	新日本空調(株)
(株) イトーキ	(株) スターフライヤー
岩塚製菓(株)	星和電機(株)
(株) ANA C a r g o	積水ハウス(株)
N E C ネットエスアイ(株)	石油資源開発(株)
(株) 荏原エージェンシー	攝津製油(株)
大久保歯車工業(株)	双日(株)
(株) 大塚商会	(株) ダイセル
沖電気工業(株)	太平洋セメント(株)
小田急不動産(株)	大丸興業(株)
オプテックス(株)	(株) ダイヤモンド社
オルガノ(株)	大和物流(株)
(株) カーメイト	タカオカエンジニアリング(株)
(株) カナモト	高砂熱学工業(株)
関東鉄工(株)	(株) タダノ
(株) 北川鉄工所	(株) タチエス
キリン(株)	(株) タムロン
(株) 鴻池組	(株) ツカダ・グローバルホールディング
(株) ゴールドウイン	(株) 電通パブリックリレーションズ
(株) 小松製作所	東京インキ(株)
コムテック(株)	東京計器(株)
(株) 小森コーポレーション	東宝(株)

東洋熱工業(株)
トラスコ中山(株)
(株)ナ・デックス
日清オイリオグループ(株)
日神不動産(株)
日清紡ブレーキ(株)
日水製薬(株)
日創プロニティ(株)
日東精工(株)
(株)日本エム・ディ・エム
日本紙パルプ商事(株)
(株)日本触媒
日本製紙(株)
ピー・シー・エー(株)
BX あいわ(株)
東日本旅客鉄道(株)
(株)ビッグ・エー
福島工業(株)
富士ソフト(株)
藤田観光(株)
双葉電子工業(株)
文化シャッター(株)
文化シャッターサービス(株)
(株)ポニーキャニオン
前田建設工業(株)
(株)松屋フーズ
(株)三ツ知
(株)ミツバ
Meiji Seika ファルマ(株)
(株)明電舎

(株)メタルワン
(株)山田製作所
ヤマハ(株)
有機合成薬品工業(株)
ライオン(株)
(株)LIFULL
(株)リケン
リンテック(株)
エスビー食品(株)

(匿名希望 1 社 計 100 社)

2018 年 1 月 11 日

各 位

「働き方改革からの人材政策の展開」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 月で 53 周年を迎えます。創業の当初から一貫して時代を見据え、次の経営を創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かりになればと願い、研究と提言を進めてまいりました。

日本社会のトピックスである「働き方改革」は、人々が願う生き方の多様化、企業で働く社員の価値観の転換、AI(人工知能)・IoT・ビッグデータ等の活用に象徴されるような新産業革命の加速、人口減・少子高齢化が進む中の市場の縮小と労働人口の減少、事業・業務・人材がグローバルにつながり競合と協業が行われる環境の進化等のトレンドをその背景にもっています。

以上を踏まえ、働き方改革の今後の展望を皆様とともに検討させて頂きたく「働き方改革からの人材政策の展開」を主題として進めます。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、**2018年2月23日(金)開催の現研第9回新春人づくりセミナー**(会場:東京国際フォーラム)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 ●経営企画部門の方 ●人事・教育部門の方 ●新事業・商品開発をご担当の方
- マーケティングをご担当の方 ●事業・営業部門の方 ●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 ●生産・製造部門の方

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、**2018年2月15日(木)迄**にご回答を頂ければ誠に有難く存じます。

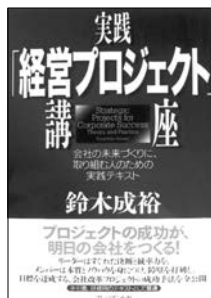
■ご回答の送付

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。

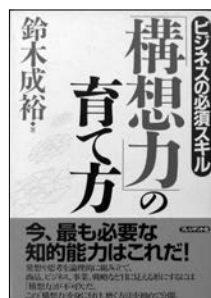
FAX: 03-3813-6964

■ご回答の御礼(1～3 のすべて)

1. 当アンケート「働き方改革からの人材政策の展開」の集計・分析レポートをご送付致します。
2. 2018年2月23日(金)に開催する当アンケート調査報告を兼ねた第9回新春人づくりセミナー(会場:東京国際フォーラム)に無料でご招待致します。
3. 下記の現研著書・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
『実践「経営プロジェクト」講座』
プレジデント社 2008 年



鈴木成裕 著
『「構想力」の育て方』
プレジデント社 2004 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



『日本経営－
多様性マネジメントの
推進』
現研研究プロジェクト・
レポート 2016 年 7 月



『成長戦略を担うリーダ
ー創り』
現研研究プロジェクト・
レポート 2017 年 2 月

■当研究調査の推進

統 括：大槻裕志（現研所長）
担 当：大塚寿広（現研主任研究員）
篠崎太郎（現研主任研究員）

＜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

F A X送信先 03-3813-6964

「働き方改革からの人材政策の展開」に関するアンケート

※当用紙に直接ご記入頂き、F A X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ありません。

I．時間外労働の上限規制等に関する労使合意への評価

あなたは政府のイニシアティブのもとで昨年成立した「時間外労働の上限規制等に関する労使合意」をどう評価しますか。あなたのお考えに近いものを1つ選んで、番号を○で囲んで下さい。

1.上限規制

時間外労働の上限規制は月 45 時間、年 360 時間とする。一時的な業務量の増加がやむを得ない特定の場合の上限については、

1. 年間の時間外労働は月平均 60 時間(年 720 時間)以内とする

2. 休日労働を含んで、2 カ月ないし 6 カ月平均は 80 時間(*)以内とする

3. 休日労働を含んで、単月は 100 時間を基準値とする

4. 月 45 時間を超える時間外労働は年半分を超えないこととする

以上を労働基準法に明記する。これらの上限規制は、罰則付きで実効性を担保する。

さらに、現行省令で定める36協定の必須記載事項として、月 45 時間を超えて時間外労働した者に対する健康・福祉確保措置内容を追加するとともに、特別条項付36協定を締結する際の様式等を定める指針に時間外労働の削減に向けた労使の自主的な努力規定を盛り込む。

(*) 2 カ月ないし 6 カ月平均 80 時間以内とは、2 カ月、3 カ月、4 カ月、5 カ月、6 カ月のいずれにおいても月平均 80 時間を超えないことを意味する。

一般社団法人 日本経済団体連合会ホームページより抜粋

1. 評価する

2. どちらかといえば評価する

3. どちらかといえば評価しない

4. 評価しない

5. その他()

II．長時間労働是正への取り組みが生み出す今後の状況

長時間労働是正への取り組みが生み出す今後の状況について、次の表の中よりあなたの見方を 1～4 のうちから1つ選択して、番号を○で囲んで下さい。

期 待 事 項	期待できる	どちらかといえば期待できる	どちらかといえば期待できない	期待できない
1. AI(人工知能)、IoT に代表されるような IT、ネットを活用した新しい方法がマネジメントや業務に導入されて仕事の仕方にイノベーションが起る	1	2	3	4
2. 時間外労働削減への認知が進み、顧客が過剰な要求を抑制してくれるようになる	1	2	3	4
3. 職場全体で取り組み、誰かが休んだ時に業務を代行したり、同僚の業務負荷が大きい時にサポートしたりする相互カバーの仕組みと風土が生まれる	1	2	3	4
4. 会社を離れた時間での遊びや人間関係が充実し、視野が広がって会社での発想・企画が豊かになる	1	2	3	4
5. 長時間労働が是正される中で、主体性が育ち、自ら学びプロフェッショナルスキルを高める一群の社員が出現する	1	2	3	4

懸 念 事 項	懸念している	どちらかといえば懸念している	どちらかといえば懸念していない	懸念していない
1. 長時間労働が“悪”という価値観が主流となり、好奇心・冒険心を持って挑戦する社員に制限がかかる	1	2	3	4
2. 会議時間の短縮を推進する中で、創造的な議論の場まで削減されてしまう	1	2	3	4
3. 社員が若い時代に時間を気にせず徹底的に働き、修羅場を踏んで限界を突破する経験を持たぬまま歳を重ねてしまう	1	2	3	4
4. 労働時間の制約から、自社にとって大切な顧客本位の考え方と行動が弱まってしまう	1	2	3	4
5. 長時間労働を余儀なくされる重要業務に制限がかかる一方で、目立たない生活残業がそのまま放置される	1	2	3	4

III．働き方改革の理念とは

御社の働き方改革は、どのような理念のもとで推進される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項目から1つ選んで、番号を○で囲んで下さい。

1. 長時間労働の慣行を是正し、社員が願うワークライフバランスを実現する。

2. 働き方の選択肢を多様化し、社員が自ら選んだワークスタイルのもと、高いモチベーションで働く会社をつくる。

3. 業務をイノベーションし、労働生産性を高め、働く時間の価値を高める。

4. 社員の心身の健康に配慮し、雇用条件、勤務体系を柔軟化し、育児、介護、病気の治療等と仕事の両立を支援し、社員が安心して働ける環境をつくる。

5. その他()

IV. 事業成長を担う人材育成との適合性

御社の働き方改革の方向性は、御社の事業成長を担う人材の育成の方向性と適合しているとお考えですか。(1)～(4)の項目を担う人材の育成との適合性について、次の表の中よりあなたの見方を 1～4のうちから1つ選択して、番号を○で囲んで下さい。

	適合している	葛藤はあるが適合している	相矛盾しており対策・調整が必要である	その他
(1) 新規事業開発を担う人材の育成	1	2	3	4 ()
(2) 製品・商品開発を担う人材の育成	1	2	3	4 ()
(3) マーケティングを担う人材の育成	1	2	3	4 ()
(4) グローバル展開を担う人材の育成	1	2	3	4 ()

V. 働き方改革推進と人材政策

御社の働き方改革推進と一体化あるいは連動させて進めるべき人材政策に関して、新10年を展望し、今後3年間で重点展開するべきであるとする項目を以下の中から5つ以内選んで、番号を○で囲んで下さい。

1. 社員の介護、子育て、病気の治療等と仕事の両立をはかる施策の推進
2. 高齢社員が身につけた能力・ノウハウの発揮・活用機会の拡大
3. 女性幹部・管理職比率の計画的向上
4. 社員の心身両面を考慮した健康経営の推進
5. 社会と社員の信頼の基盤となる企業倫理・コンプライアンスの徹底・体質化への教育推進
6. 自社の企業理念共有のための教育推進
7. 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および教育機会の提供
8. 多様な働き方の先にある将来展望を描くことができる多様性あるキャリアデザイン的设计
9. 高度化するマネジメント・ニーズに応えるマネジメント・プロフェッショナルの育成
10. 若手社員が早期に経営、事業マインド、グローバル感覚を身につけるための教育推進
11. 生産性向上のための業務改革・改善を自ら発想し、企画、推進できる力を養う広範な層への教育
12. 高いスペシャリティを有する高度専門職の育成・活用の制度づくりとその推進
13. これまでの階層型研修の再構築
14. 考課者研修のリニューアル
15. 新事業・新ビジネスモデル開発力強化の研修
16. グローバル人材育成の構想づくりとその推進
17. 多様な働き方・キャリアデザインに対応した昇進・昇格体系、報酬システムの改革
18. 育児・介護・病気等によりキャリア中断した社員の再キャッチアップを可能にする柔軟な昇進・昇格のしくみ・制度づくり
19. 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、自由にご記入ください。

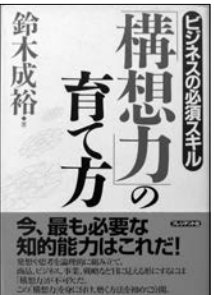
ご協力ありがとうございました。

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。

- ☐実践「経営プロジェクト」講座(プレジデント社)
- ☐「構想力」の育て方(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)
- ☐日本経営－多様性マネジメントの推進(現研研究プロジェクト・レポート)
- ☐成長戦略を担うリーダー創り(現研研究プロジェクト・レポート)



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



鈴木成裕 著
『「構想力」の育て方』
プレジデント社 2004 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



『日本経営－多様性マネジメントの推進』
現研研究プロジェクト・レポート 2016 年 7 月



『成長戦略を担うリーダー創り』
現研研究プロジェクト・レポート 2017 年 2 月

働き方改革からの人材政策の展開

－アンケート集計結果の報告－

- I．時間外労働の上限規制等に関する労使合意への評価
- II．長時間労働是正への取り組みが生み出す今後の状況
- III．働き方改革の理念とは
- IV．事業成長を担う人材育成との適合性
- V．働き方改革推進と人材政策

I．時間外労働の上限規制等に関する 労使合意への評価

あなたは政府のイニシアティブのもとで昨年成立した「時間外労働の上限規制等に関する労使合意」をどう評価しますか。あなたのお考えに近いものを1つ選んで、番号を○で囲んで下さい。

時間外労働の上限規制等に関する労使合意

1. 上限規制

時間外労働の上限規制は月 45 時間、年 360 時間とする。一時的な業務量の増加がやむを得ない特定の場合の上限については、

1. 年間の時間外労働は月平均 60 時間(年 720 時間)以内とする
2. 休日労働を含んで、2 カ月ないし 6 カ月平均は 80 時間(*)以内とする
3. 休日労働を含んで、単月は 100 時間を基準値とする
4. 月 45 時間を超える時間外労働は年半分を超えないこととする

以上を労働基準法に明記する。これらの上限規制は、罰則付きで実効性を担保する。

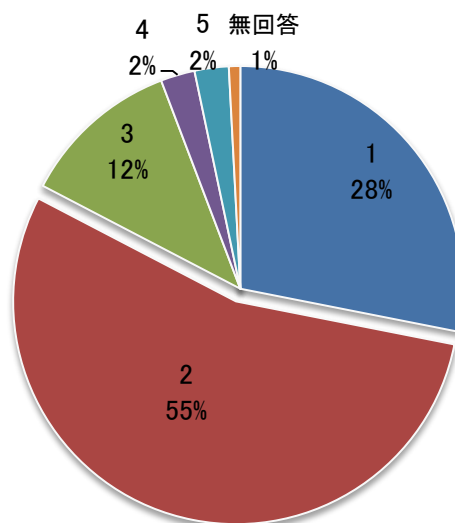
さらに、現行省令で定める36協定の必須記載事項として、月 45 時間を超えて時間外労働した者に対する健康・福祉確保措置内容を追加するとともに、特別条項付36協定を締結する際の様式等を定める指針に時間外労働の削減に向けた労使の自主的な努力規定を盛り込む。

(*) 2 カ月ないし 6 カ月平均 80 時間以内とは、2 カ月、3 カ月、4 カ月、5 カ月、6 カ月のいずれにおいても月平均 80 時間を超えないことを意味する。

一般社団法人 日本経済団体連合会ホームページより抜粋

1. 評価する
2. どちらかといえば評価する
3. どちらかといえば評価しない
4. 評価しない
5. その他()

問 I	回答数
1	34
2	66
3	14
4	3
5	3
無回答	1
総数	121



<その他>

- 一定の評価はするが、設定時間について柔軟性が欲しい。長く働ける時期（期間）がもっとあっても良い。
- 規制は受け取り方が重要で、そのもの自体の評価は受け取り方とセットで評価可能と考えるので判断し難い。

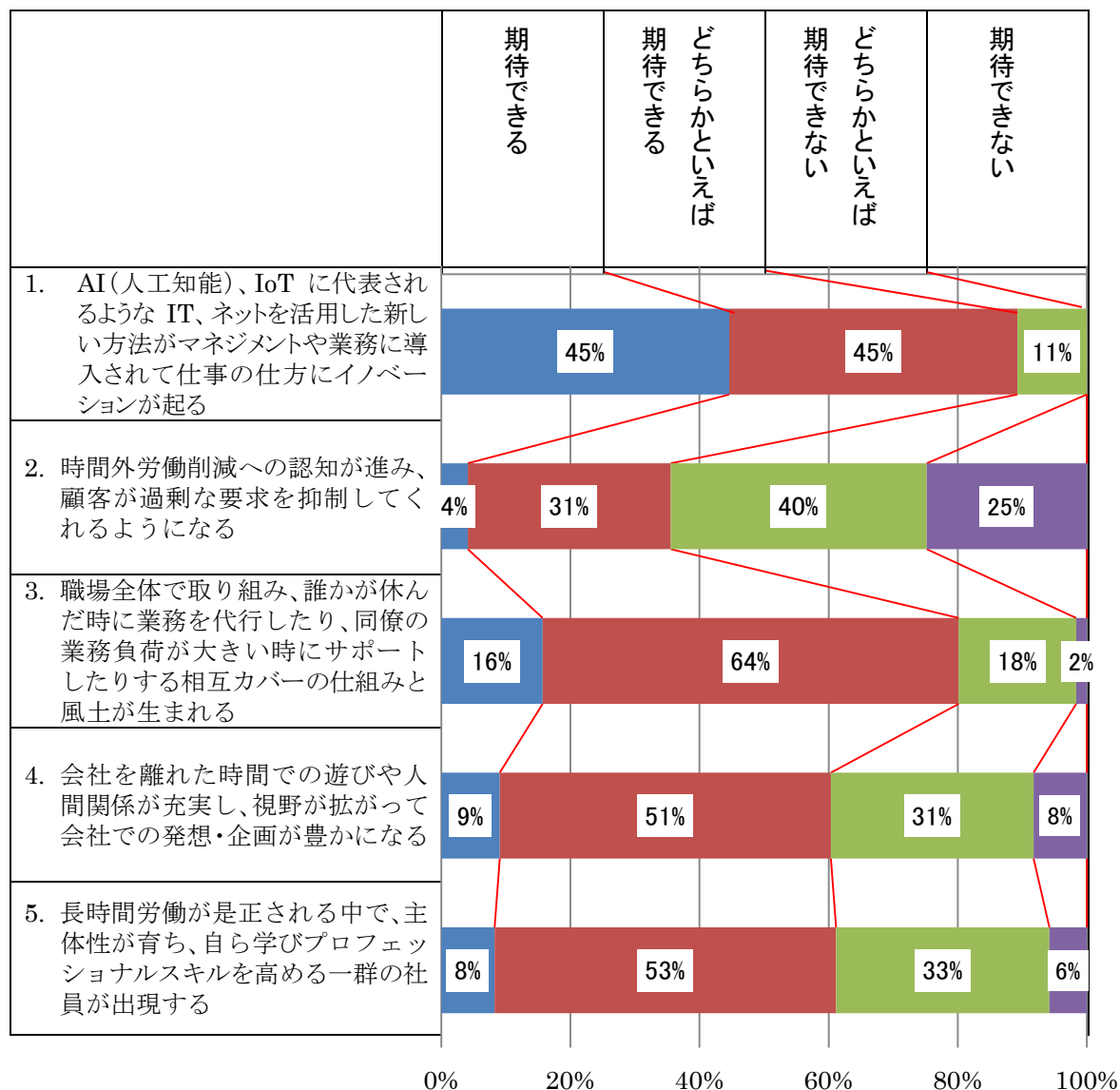
Ⅱ．長時間労働是正への取り組みが生み出す今後の状況

長時間労働是正への取り組みが生み出す今後の状況について、次の表の中よりあなたの見方を1～4のうちから1つ選択して、番号を○で囲んで下さい。

期 待 事 項	期待できる	どちらかといえば期待できる	どちらかといえば期待できない	期待できない
1. AI(人工知能)、IoT に代表されるような IT、ネットを活用した新しい方法がマネジメントや業務に導入されて仕事の仕方にイノベーションが起る	1	2	3	4
2. 時間外労働削減への認知が進み、顧客が過剰な要求を抑制してくれるようになる	1	2	3	4
3. 職場全体で取り組み、誰かが休んだ時に業務を代行したり、同僚の業務負荷が大きい時にサポートしたりする相互カバーの仕組みと風土が生まれる	1	2	3	4
4. 会社を離れた時間での遊びや人間関係が充実し、視野が広がって会社での発想・企画が豊かになる	1	2	3	4
5. 長時間労働が是正される中で、主体性が育ち、自ら学びプロフェッショナルスキルを高める一群の社員が出現する	1	2	3	4

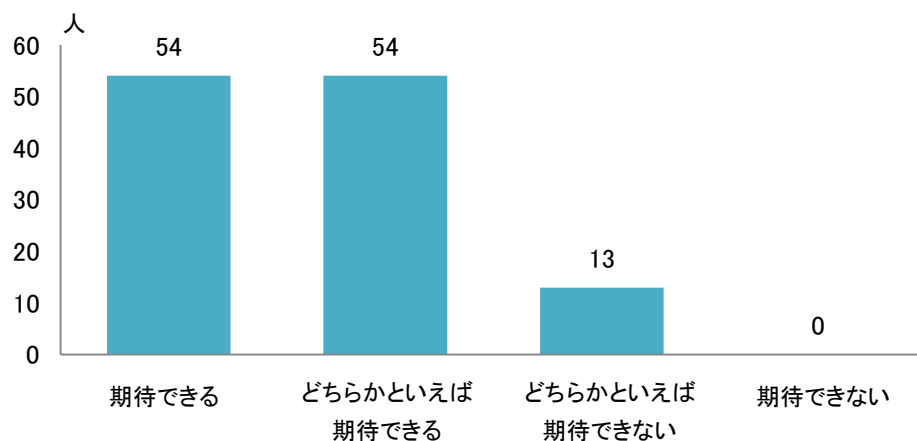
懸 念 事 項	懸念している	どちらかといえば懸念している	どちらかといえば懸念していない	懸念していない
1. 長時間労働が“悪”という価値観が主流となり、好奇心・冒険心を持って挑戦する社員に制限がかかる	1	2	3	4
2. 会議時間の短縮を推進する中で、創造的な議論の場まで削減されてしまう	1	2	3	4
3. 社員が若い時代に時間を気にせず徹底的に働き、修羅場を踏んで限界を突破する経験を持たぬまま歳を重ねてしまう	1	2	3	4
4. 労働時間の制約から、自社にとって大切な顧客本位の考え方と行動が弱まってしまう	1	2	3	4
5. 長時間労働を余儀なくされる重要業務に制限がかかる一方で、目立たない生活残業がそのまま放置される	1	2	3	4

問Ⅱ 期待事項

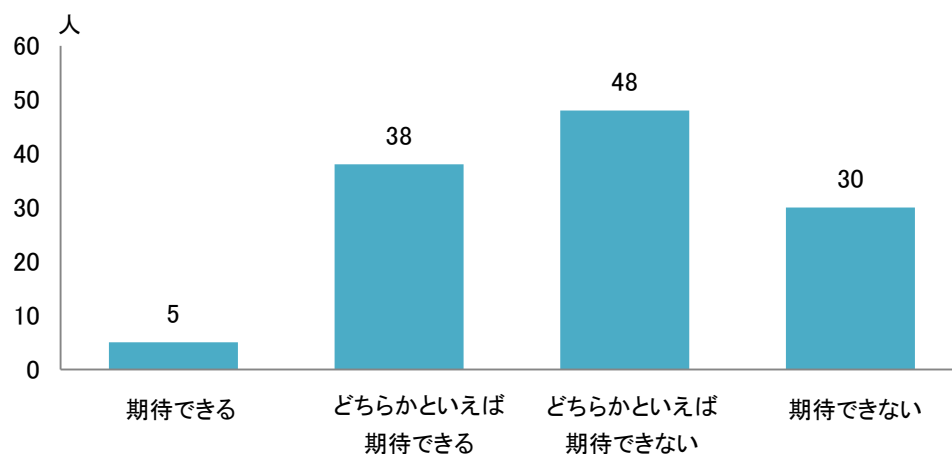


問Ⅱ 期待事項 各項目別回答数

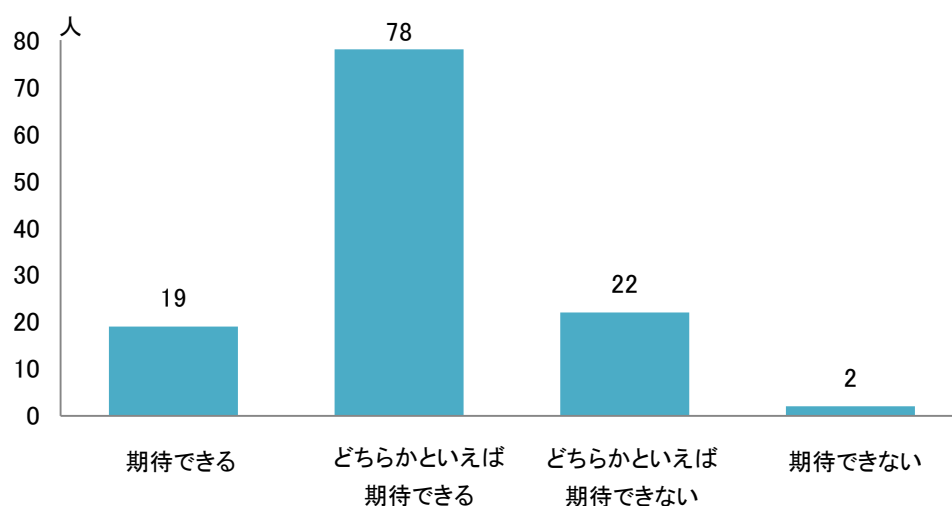
1. AI(人工知能)、IoT に代表されるような IT、ネットを活用した新しい方法がマネジメントや業務に導入されて仕事の仕方にイノベーションが起る



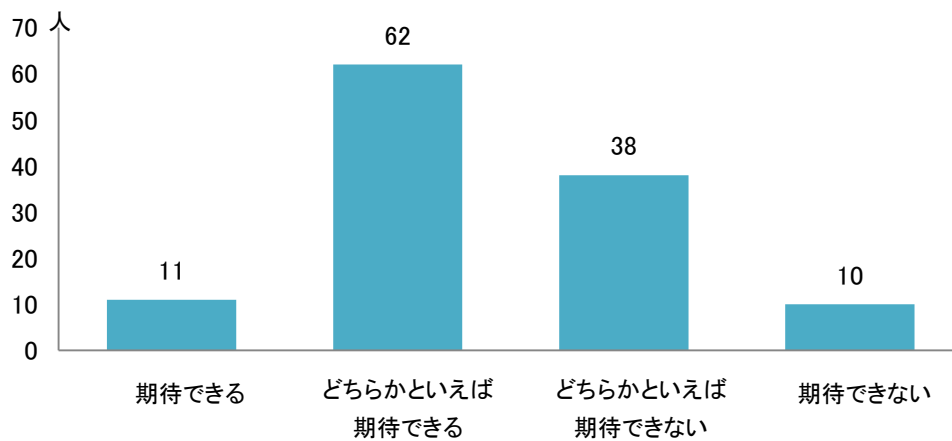
2. 時間外労働削減への認知が進み、顧客が過剰な要求を抑制してくれるようになる



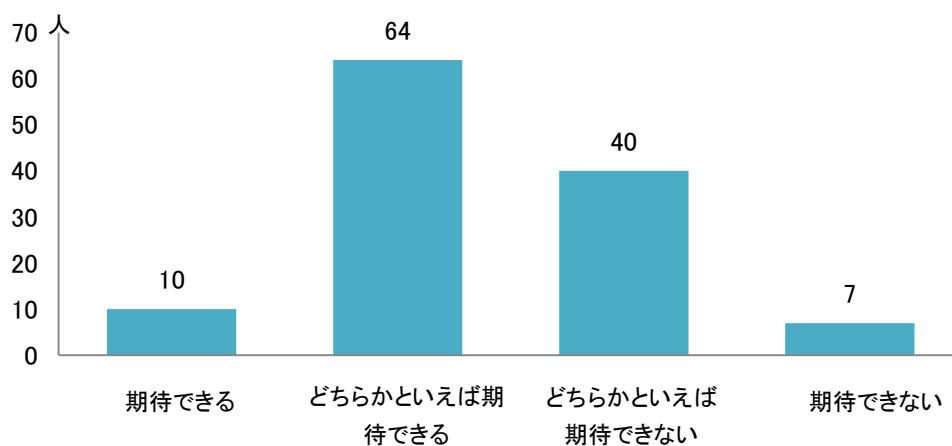
3. 職場全体で取り組み、誰かが休んだ時に業務を代行したり、同僚の業務負荷が大きい時にサポートしたりする相互カバーの仕組みと風土が生まれる



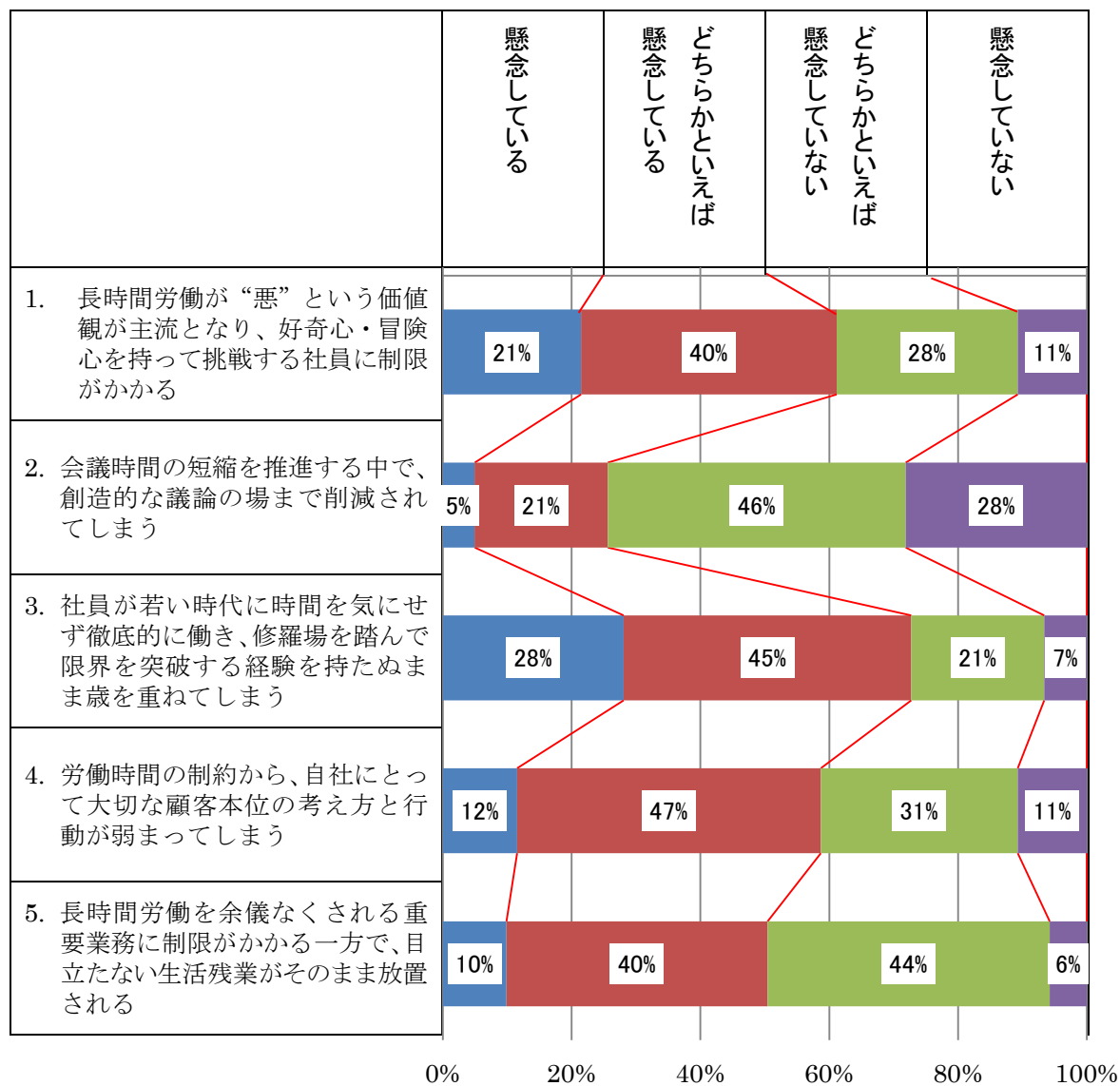
4. 会社を離れた時間での遊びや人間関係が充実し、視野が広がって会社での発想・企画が豊かになる



5. 長時間労働が是正される中で、主体性が育ち、自ら学びプロフェッショナルスキルを高める一群の社員が出現する

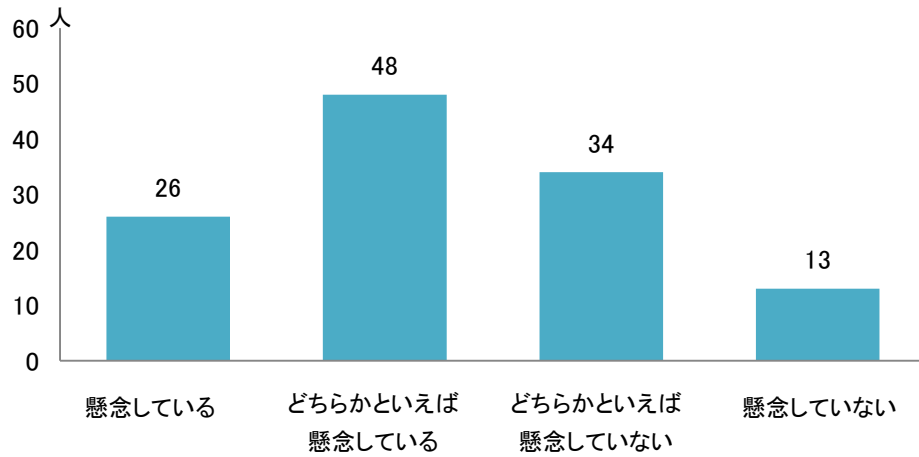


問Ⅱ 懸念事項

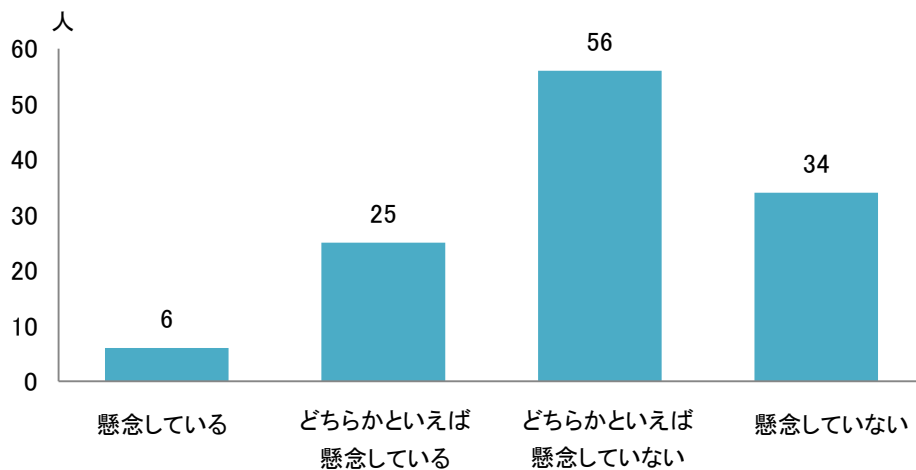


問Ⅱ 懸念事項 各項目別回答数

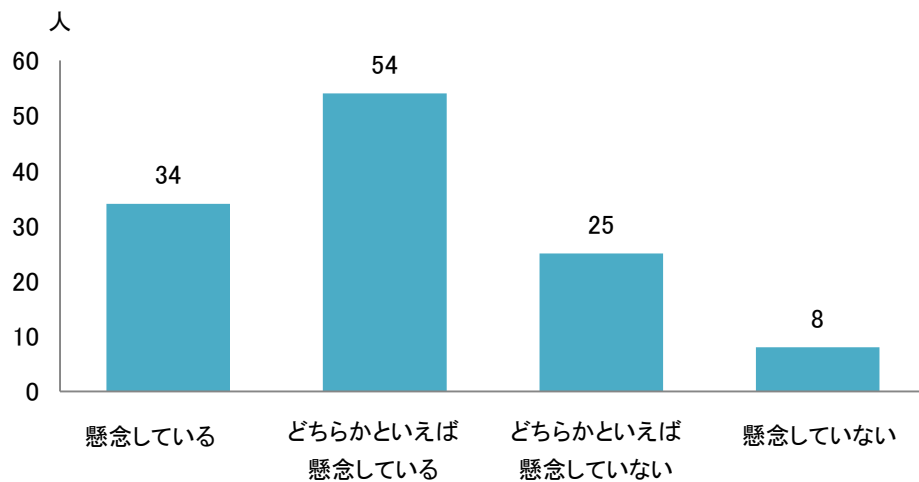
1. 長時間労働が“悪”という価値観が主流となり、好奇心・冒険心を持って挑戦する社員に制限がかかる



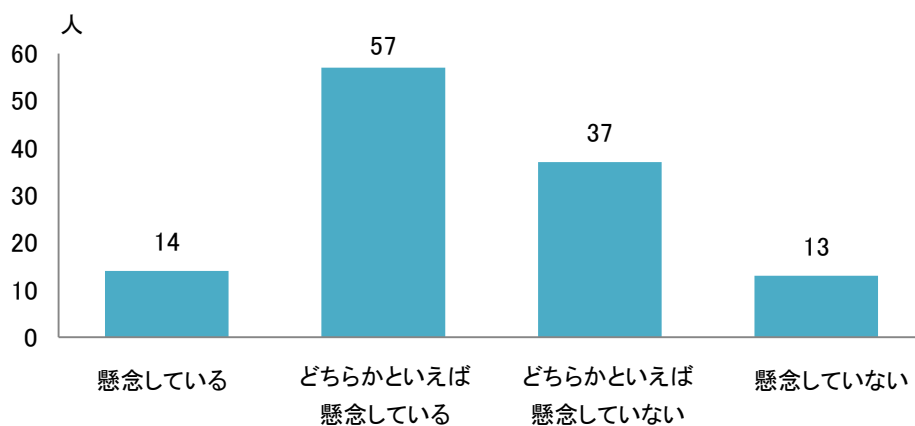
2. 会議時間の短縮を推進する中で、創造的な議論の場まで削減されてしまう



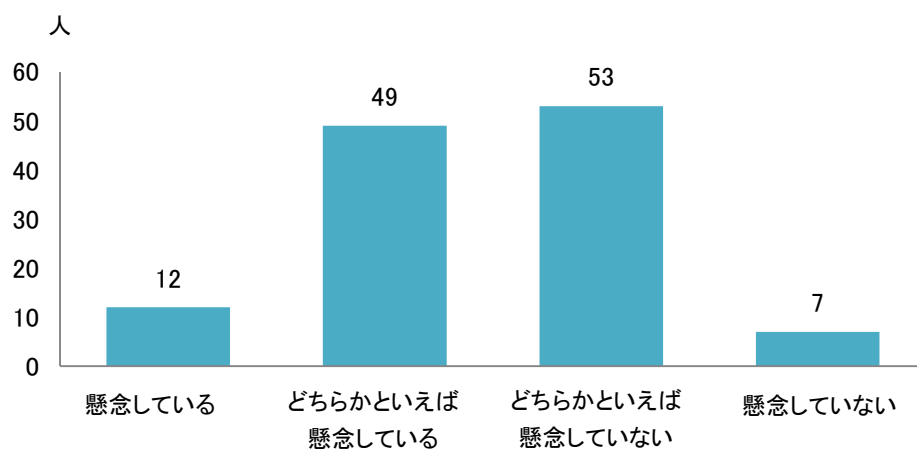
3. 社員が若い時代に時間を気にせず徹底的に働き、修羅場を踏んで限界を突破する経験を持たぬまま歳を重ねてしまう



4. 労働時間の制約から、自社にとって大切な顧客本位の考え方と行動が弱まってしまう



5. 長時間労働を余儀なくされる重要業務に制限がかかる一方で、目立たない生活残業がそのまま放置される

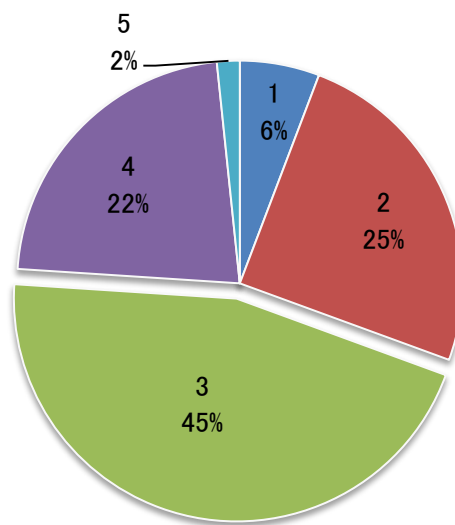


Ⅲ. 働き方改革の理念とは

御社の働き方改革は、どのような理念のもとで推進される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項目から1つ選んで、番号を○で囲んで下さい。

1. 長時間労働の慣行を是正し、社員が願うワークライフバランスを実現する。
2. 働き方の選択肢を多様化し、社員が自ら選んだワークスタイルのもと、高いモチベーションで働く会社をつくる。
3. 業務をイノベーションし、労働生産性を高め、働く時間の価値を高める。
4. 社員の心身の健康に配慮し、雇用条件、勤務体系を柔軟化し、育児、介護、病気の治療等と仕事の両立を支援し、社員が安心して働ける環境をつくる。
5. その他()

問Ⅲ	回答数
1	7
2	30
3	55
4	27
5	2
総数	121



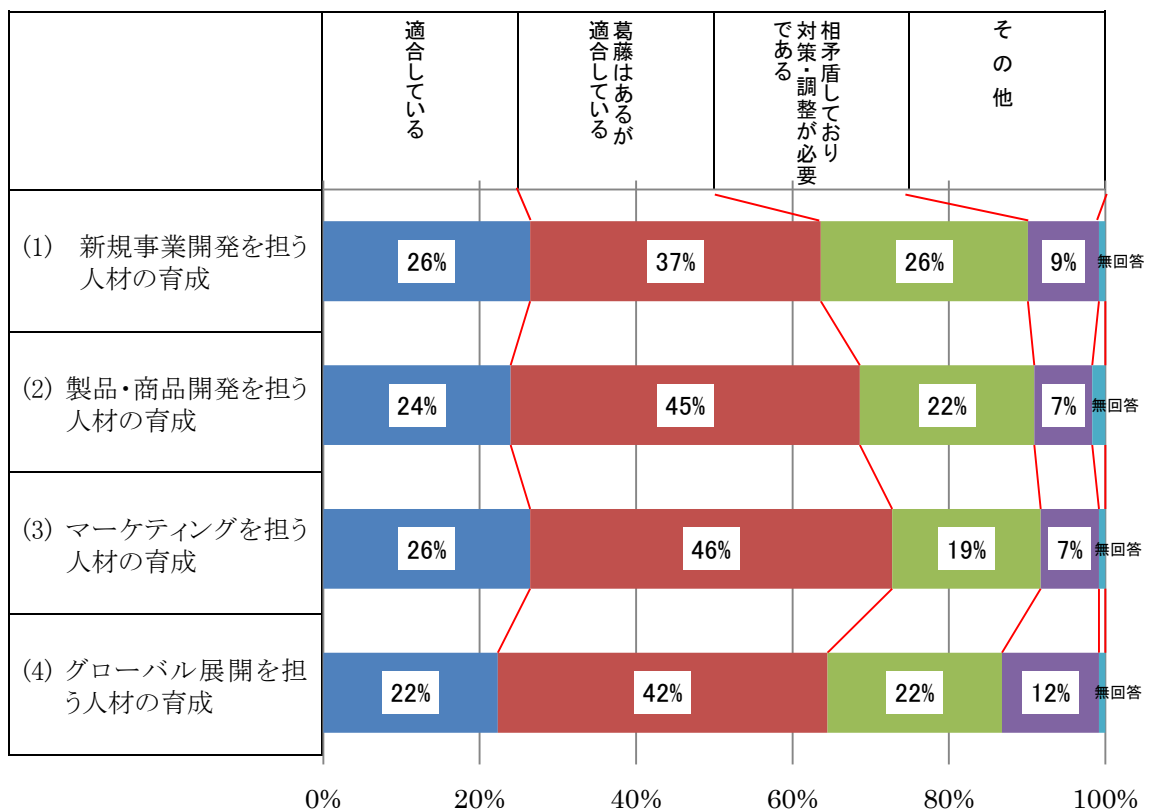
<その他>

- 働き方改革は、個人レベルや1社単位でできるものではなく、サプライチェーン全体や取引の上流～下流、消費者との関係等の社会全体の視点や理念を持って取り組むべき課題である。まさしく日本全体の構造改革的な理念の下での課題である。

IV. 事業成長を担う人材育成との適合性

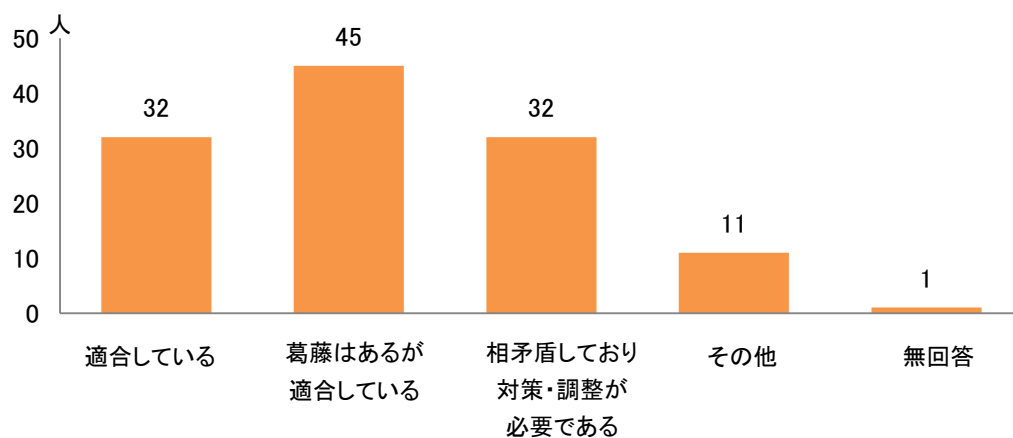
御社の働き方改革の方向性は、御社の事業成長を担う人材の育成の方向性と適合しているとお考えですか。(1)～(4)の項目を担う人材の育成との適合性について、次の表の中よりあなたの見方を1～4のうちから1つ選択して、番号を○で囲んで下さい。

	適合している	葛藤はあるが適合している	相矛盾しており対策・調整が必要である	その他
(1) 新規事業開発を担う人材の育成	1	2	3	4 ()
(2) 製品・商品開発を担う人材の育成	1	2	3	4 ()
(3) マーケティングを担う人材の育成	1	2	3	4 ()
(4) グローバル展開を担う人材の育成	1	2	3	4 ()

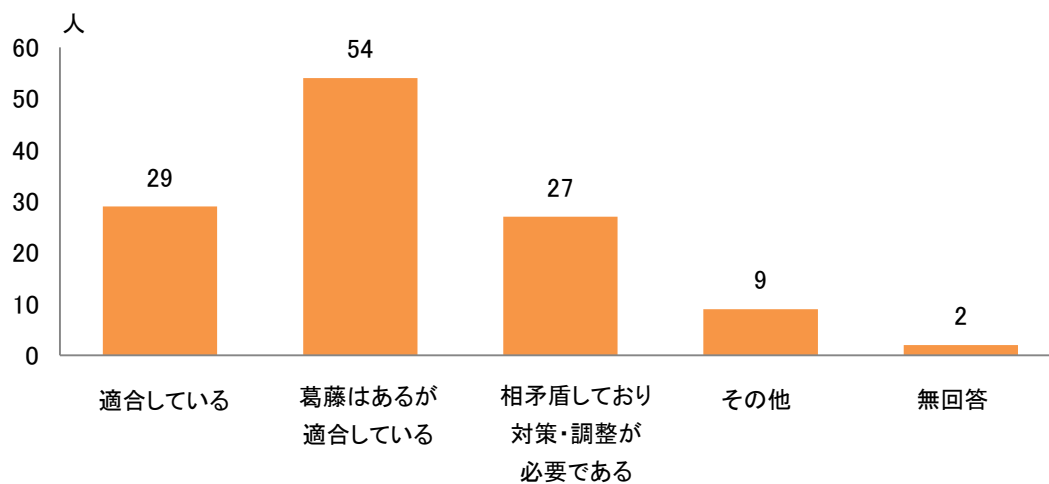


問Ⅳ 事業成長を担う人材育成との適合性 各項目別回答数

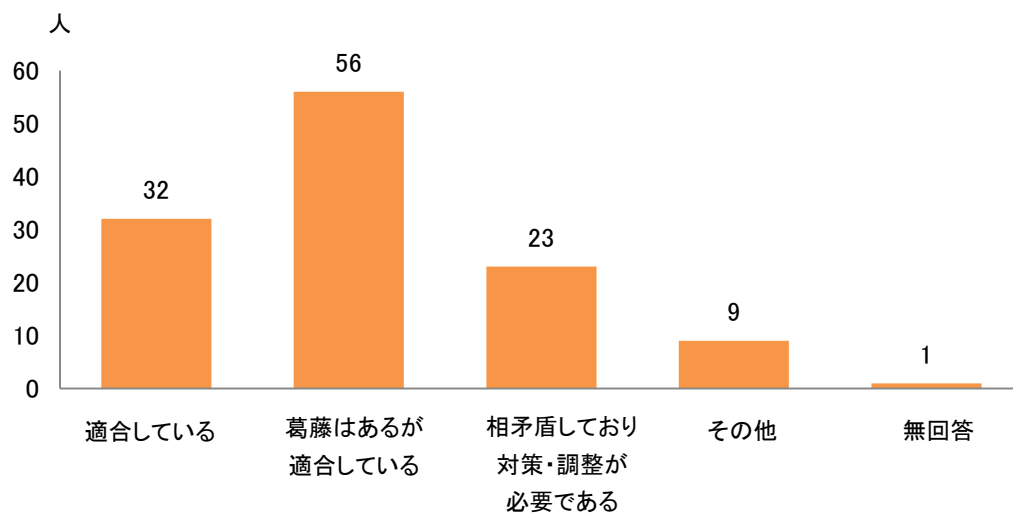
1. 新規事業開発を担う人材の育成



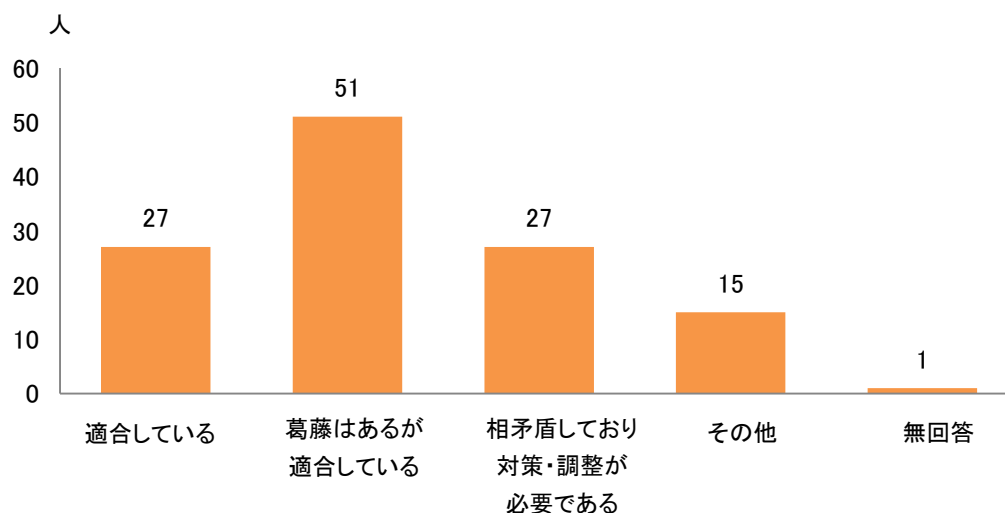
2. 製品・商品開発を担う人材の育成



3. マーケティングを担う人材の育成



4. グローバル展開を担う人材の育成



■ (1)～(4)項目のその他欄まとめ

<(1)新規事業開発を担う人材育成 4.その他>

- 検討していない
- 働き方改革の効果が人材の育成に適合する段階に至っていない
- 育成体制が構築されていない
- 経験が不足している。適合していない
- どちらの方向性もきちんと定まっていない
- 人材の育成の方向性を自分自身がきちんと理解しておらず、適合しているか判断できません
- 方向性を知らない
- 具体的な内容が決まっていないので答えられません
- 現在、対策調整中
- 働き方改革を人材育成とセットで評価する域にないと感じている

<(2)製品・商品開発を担う人材育成 4 その他>

- 当社は製品・商品開発を行う会社方針ではないため
- 働き方改革の効果が人材の育成に適合する段階に至っていない
- 当社の業務範囲ではございません
- どちらの方向性もきちんと定まっていない
- 人材の育成の方向性を自分自身がきちんと理解しておらず、適合しているか判断できません
- 方向性を知らない
- 具体的な内容が決まっていないので答えられません
- 働き方改革を人材育成とセットで評価する域にないと感じている

＜(3)マーケティングを担う人材育成 4 その他＞

- 働き方改革の効果が人材の育成に適合する段階に至っていない
- 弊社の事業形態におけるマーケティングと働き方改革の相関性が低く判定が困難
- 育成体制が構築されていない
- 会社の機能上あてはまらない
- どちらの方向性もきちんと定まっていない
- 人材の育成の方向性を自分自身がきちんと理解しておらず、適合しているか判断できません
- 方向性を知らない
- 具体的な内容が決まっていないので答えられません
- 働き方改革を人材育成とセットで評価する域にないと感じている

＜(4)グローバル展開を担う人材育成 4 その他＞

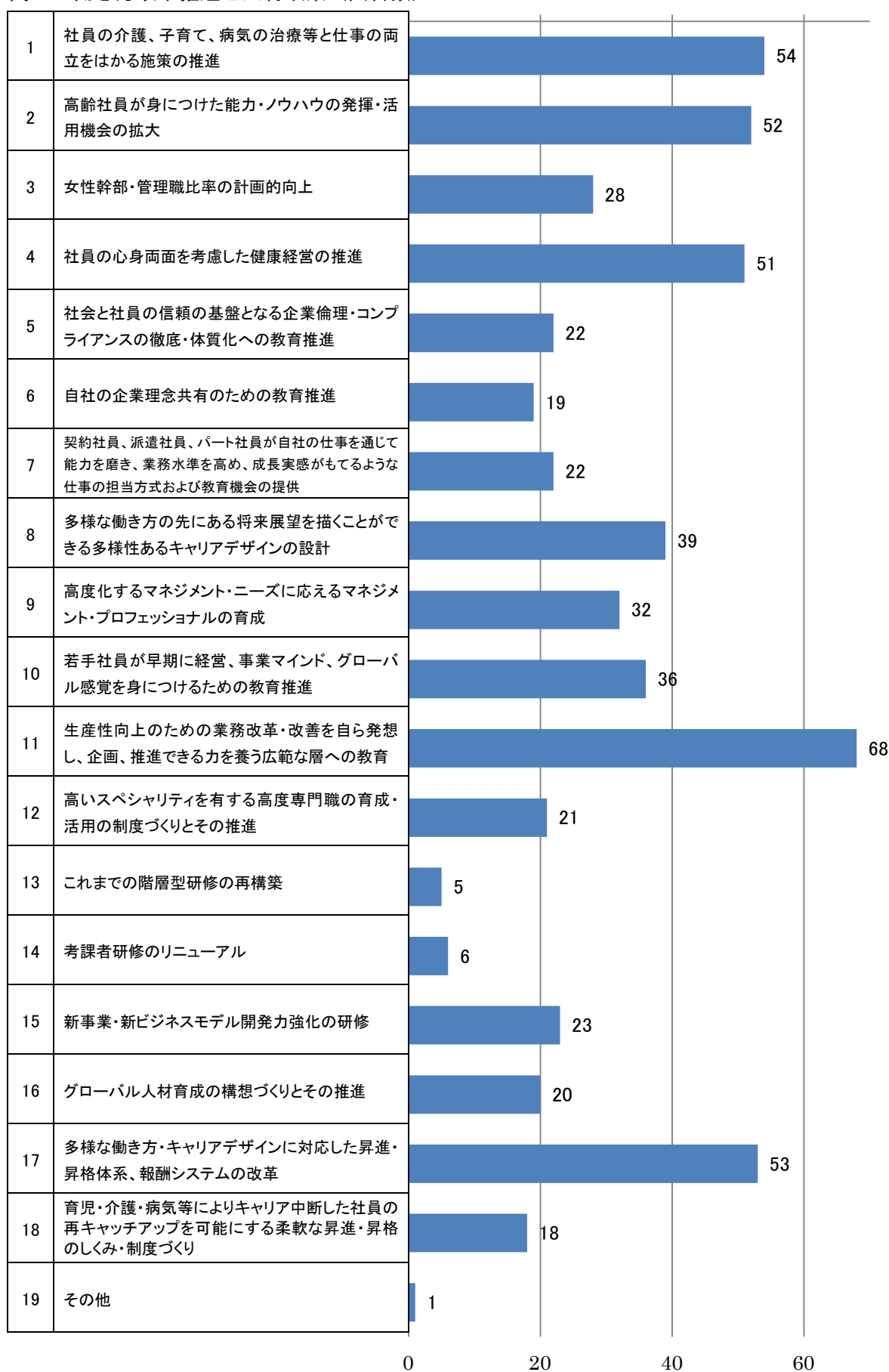
- 「グローバル展開」の考え方が今はない
- 働き方改革以前の問題
- 働き方改革の効果が人材の育成に適合する段階に至っていない
- 現状、グローバル展開の検討はない
- 該当なし
- 適合していない
- どちらの方向性もきちんと定まっていない
- 人材の育成の方向性を自分自身がきちんと理解しておらず、適合しているか判断できません
- 方向性を知らない
- 具体的な内容が決まっていないので答えられません
- 現在、対策調整中
- 働き方改革を人材育成とセットで評価する域にないと感じている

V. 働き方改革推進と人材政策

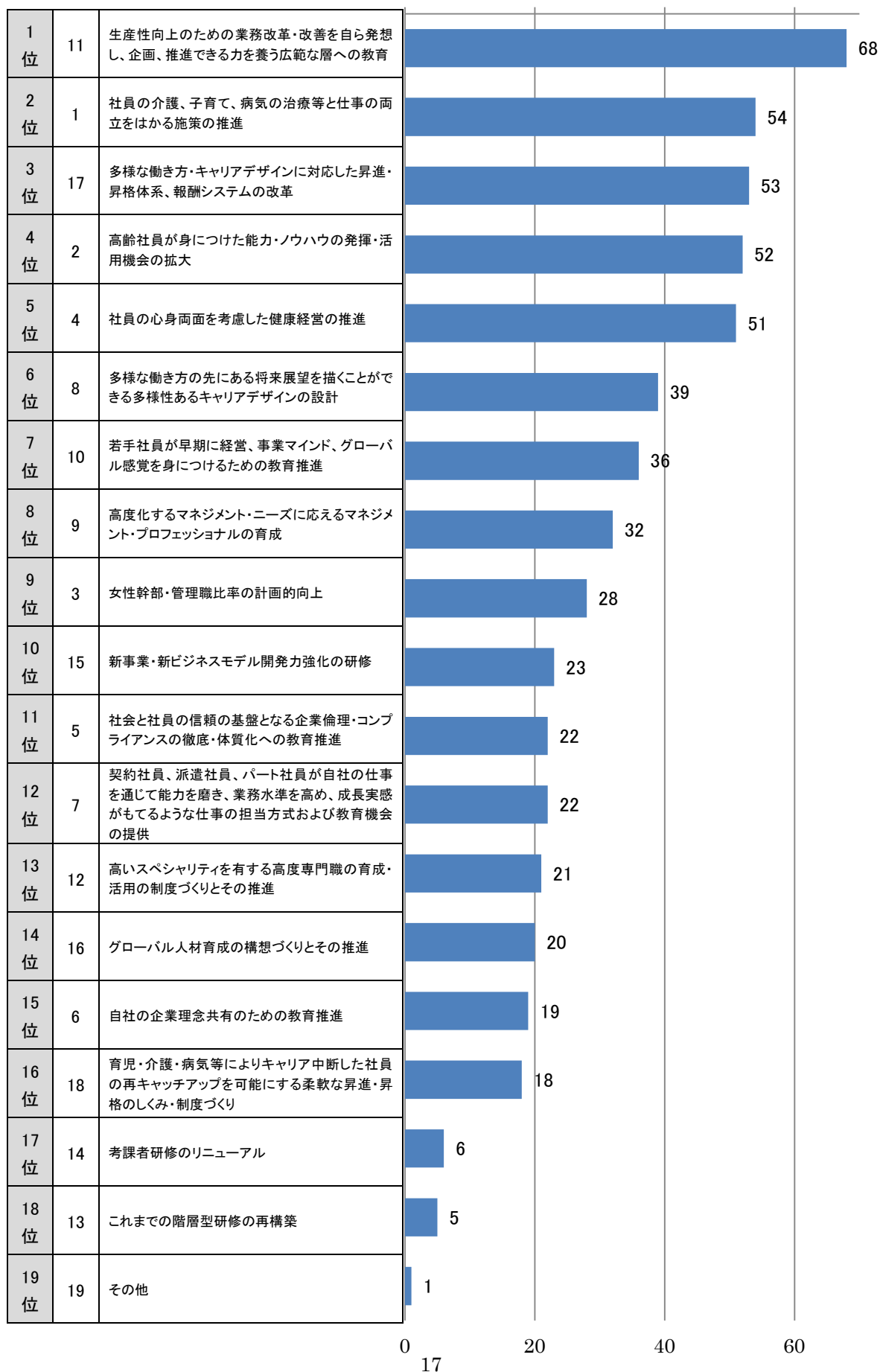
御社の働き方改革推進と一体化あるいは連動させて進めるべき人材政策に関して、新10年を展望し、今後3年間で重点展開するべきであるとする項目を以下の中から5つ以内選んで、番号を○で囲んで下さい。

1. 社員の介護、子育て、病気の治療等と仕事の両立をはかる施策の推進
2. 高齢社員が身につけた能力・ノウハウの発揮・活用機会の拡大
3. 女性幹部・管理職比率の計画的向上
4. 社員の心身両面を考慮した健康経営の推進
5. 社会と社員の信頼の基盤となる企業倫理・コンプライアンスの徹底・体質化への教育推進
6. 自社の企業理念共有のための教育推進
7. 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、成長実感をもてるような仕事の担当方式および教育機会の提供
8. 多様な働き方の先にある将来展望を描くことができる多様性あるキャリアデザイン的设计
9. 高度化するマネジメント・ニーズに応えるマネジメント・プロフェッショナルの育成
10. 若手社員が早期に経営、事業マインド、グローバル感覚を身につけるための教育推進
11. 生産性向上のための業務改革・改善を自ら発想し、企画、推進できる力を養う広範な層への教育
12. 高いスペシャリティを有する高度専門職の育成・活用の制度づくりとその推進
13. これまでの階層型研修の再構築
14. 考課者研修のリニューアル
15. 新事業・新ビジネスモデル開発力強化の研修
16. グローバル人材育成の構想づくりとその推進
17. 多様な働き方・キャリアデザインに対応した昇進・昇格体系、報酬システムの改革
18. 育児・介護・病気等によりキャリア中断した社員の再キャッチアップを可能にする柔軟な昇進・昇格のしくみ・制度づくり
19. その他()

問Ⅴ 働き方改革推進と人材政策（回答数）



問Ⅴ 働き方改革推進と人材政策（回答数の多い順）



総括に代えて

最後に本アンケートの回答結果を概観してみたいと思います。

I. 時間外労働の上限規制等に関する労使合意への評価

「時間外労働の上限規制等に関する労使合意への評価」については、本アンケート回答企業 100 社 121 名においては、評価する－28%、どちらかといえば評価する－55%で、8割以上の回答者が「評価」の側を選択しました。

この回答結果は、長時間労働是正へのトレンドが企業社会における大きなコンセンサスを形成していることをあらためて印象づけてくれました。

II. 長時間労働是正への取り組みが生み出す今後の状況

長時間労働是正への取り組みが生み出す今後の状況について問いました。

期待事項として、

1. 「AI（人工知能）、IoT に代表されるような IT、ネットを活用した新しい方法がマネジメントや業務に導入されて仕事の仕方にイノベーションが起る」が、「期待できる」45%、「どちらかといえば期待できる」45%で、合わせて 90%の回答比率で第 1 位でした。

第 2 位は 3. 「職場全体で取り組み、誰かが休んだ時に業務を代行したり、同僚の業務負荷が大きい時にサポートしたりする相互カバーの仕組みと風土が生まれる」が「期待できる」16%、「どちらかといえば期待できる」64%で、合わせて 80%の回答比率となりました。

懸念事項として、

3. 「社員が若い時代に時間を気にせず徹底的に働き、修羅場を踏んで限界を突破する経験を持たぬまま歳を重ねてしまう」が、「懸念している」28%、「どちらかといえば懸念している」45%で、合わせて 73%の回答比率で第 1 位でした。

第 2 位は 1. 「長時間労働が”悪”という価値観が主流となり、好奇心・冒険心を持って挑戦する社員に制限がかかる」が「懸念している」21%、「どちらかといえば懸念している」40%で、合わせて 61%の回答比率となりました。

III. 働き方改革の理念とは

働き方改革の理念を以下の 5 つの項目から選択して頂き、以下の回答比率となりました。

1. 長時間労働の慣行を是正し、社員が願うワークライフバランスを実現する…6%
2. 働き方の選択肢を多様化し、社員が自ら選んだワークスタイルのもと、高いモチベー

ションで働く会社をつくる…25%

3. 業務をイノベーションし、労働生産性を高め、働く時間の価値を高める…45%
4. 社員の心身の健康に配慮し、雇用条件、勤務体系を柔軟化し、育児、介護、病気の治療等と仕事の両立を支援し、社員が安心して働ける環境をつくる…22%
5. その他…2%

ここでは 3.「業務をイノベーションし、労働生産性を高め、働く時間の価値を高める」が全体の 45%を集めて第 1 位でした。

一方で、1.「長時間労働の慣行を是正し、社員が願うワークライフバランスを実現する」は、全体の 6%であり 5.「その他」を除く 4つの回答項目中第 4 位でした。「時間外労働の上限規制等に関する労使合意」を「評価」「どちらかと言えば評価」の回答が 8 割を超えましたが、多くの方々が「長時間労働の是正」それ自体を働き方改革の理念に据えていないことが読み取れます。

IV. 事業成長を担う人材育成との適合性

各社の「働き方改革の方向性」と「事業成長を担う人材の育成の方向性」と適合しているかを問いました。そして事業成長を担う人材の育成として (1)「新規事業開発を担う人材の育成」、(2)「製品・商品開発を担う人材の育成」、(3)「マーケティングを担う人材の育成」、(4)「グローバル展開を担う人材の育成」の 4 つを回答項目としました。

いずれの回答項目においても、「葛藤はあるが適合している」が、40%前後を占めて第 1 位でした。

(1)、(3)、(4)においては、「適合している」と「相矛盾しており対策・調整が必要である」が 20%台で拮抗した回答比率を示しています。

V. 働き方改革推進と人材政策

働き方改革推進と一体化あるいは連動させて進めるべき人材政策について問いました。10 年を展望し、今後 3 年間で重点展開すべきものとして、回答数 50 以上となった上位 5 つの項目は以下の通りでした。 * 回答者数 121 人

- | | |
|-------|--|
| 第 1 位 | 生産性向上のための業務改革・改善を自ら発想し、企画、推進できる力を養う
広範な層への教育…回答数 68 |
| 第 2 位 | 社員の介護、子育て、病気の治療等と仕事の両立をはかる施策の推進
…回答数 54 |
| 第 3 位 | 多様な働き方・キャリアデザインに対応した昇進・昇格体系、報酬システムの
改革…回答数 53 |
| 第 4 位 | 高齢社員が身につけた能力・ノウハウの発揮・活用機会の拡大…回答数 52 |
| 第 5 位 | 社員の心身両面を考慮した健康経営の推進…回答数 51 |

回答結果の概観は以上の通りです。

本アンケート結果に関わらず、働き方改革をどう定義し、そこに何を託し、どう推進するか。それは各社が自社の理念とビジョンに照らして、克服すべき課題と向き合い、自ら設計するものであり、社ごとにそれぞれが志向する独自の姿へと向かっていくものと思います。

一方で、社員の願いを直視し社員が願う働き方を自ら選べる環境をつくろうとする姿勢、働き方の革新を通じて競争力を高めて新時代へと前進しようとする姿勢を、回答企業各社が共有していることを本アンケートからしっかりと読み取ることができました。

当リポートが皆様の会社の働き方改革と人材政策推進の何らかの手がかりになれば幸いです。

この度のご協力に対しまして、重ね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。

末筆にて失礼ではございますが、貴社の益々のご発展を心からお祈り申し上げます。

平成 30 年 2 月 23 日

「働き方改革からの人材政策の展開」研究調査プロジェクト

事務局長 主任研究員 大塚壽広

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