

JMA2002年提言資料①

アンケート調査報告

「人材戦略に関する経営者アンケート」 にみる日本企業の課題

2002年3月

《調査結果のポイント》

- 「競争力強化のために思い切った雇用調整が必要」と考える経営者が56.4%。これに対し、「競争力確保のために終身雇用を守りたい」とする雇用維持派は41.8%で、少数派に転落。
- 「人材の活用に自信がある」経営者は48.7%と半数に満たない。特に、製造企業の経営者はリストラに追われ、社員の活性化に悩んでいる。
- 「人材流動化で優秀人材を集めやすくなる」とする回答は66.3%であるが、業績のいい企業のみで見ると、80.9%が「集めやすくなる」としており、人材流動化への期待は高い。(業績の悪い企業では同56.8%)
- 「人材の活用で参考にした会社」のランキング上位は、1位ソニー(59件)、2位トヨタ自動車(35件)、3位GE(32件)。
- 「これからほしいタイプの人材像」のランキングの上位は、1位「創造力、発想力、独創力ある人材」(33件)、2位「事業変革力、再構築力ある人材」(25件)、3位「実行力、行動力ある人材」(16件)。

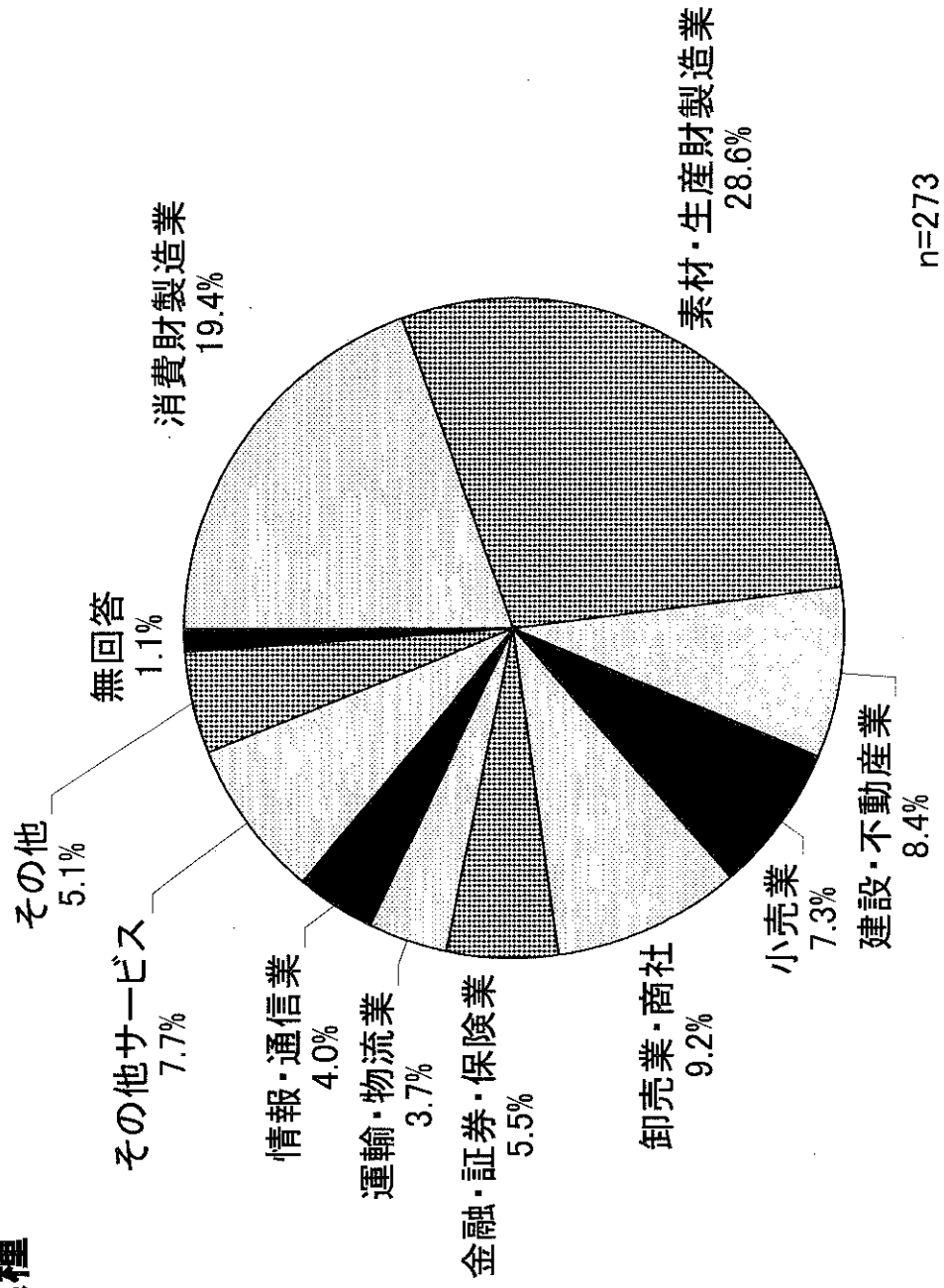
「競争優位をめざす人材戦略」に関する経営者アンケートの概要

調査対象 : 全国の上場企業の経営者 2,635人
送付先 : 社長 (会社代表者)
調査方法 : 質問紙法(郵送配布・郵送回収)
調査時期 : 2001年12月
回収数 : ○配布数2,635票 ○有効回収数 273票 ○有効回収率 10.4%

1. 回答企業の属性

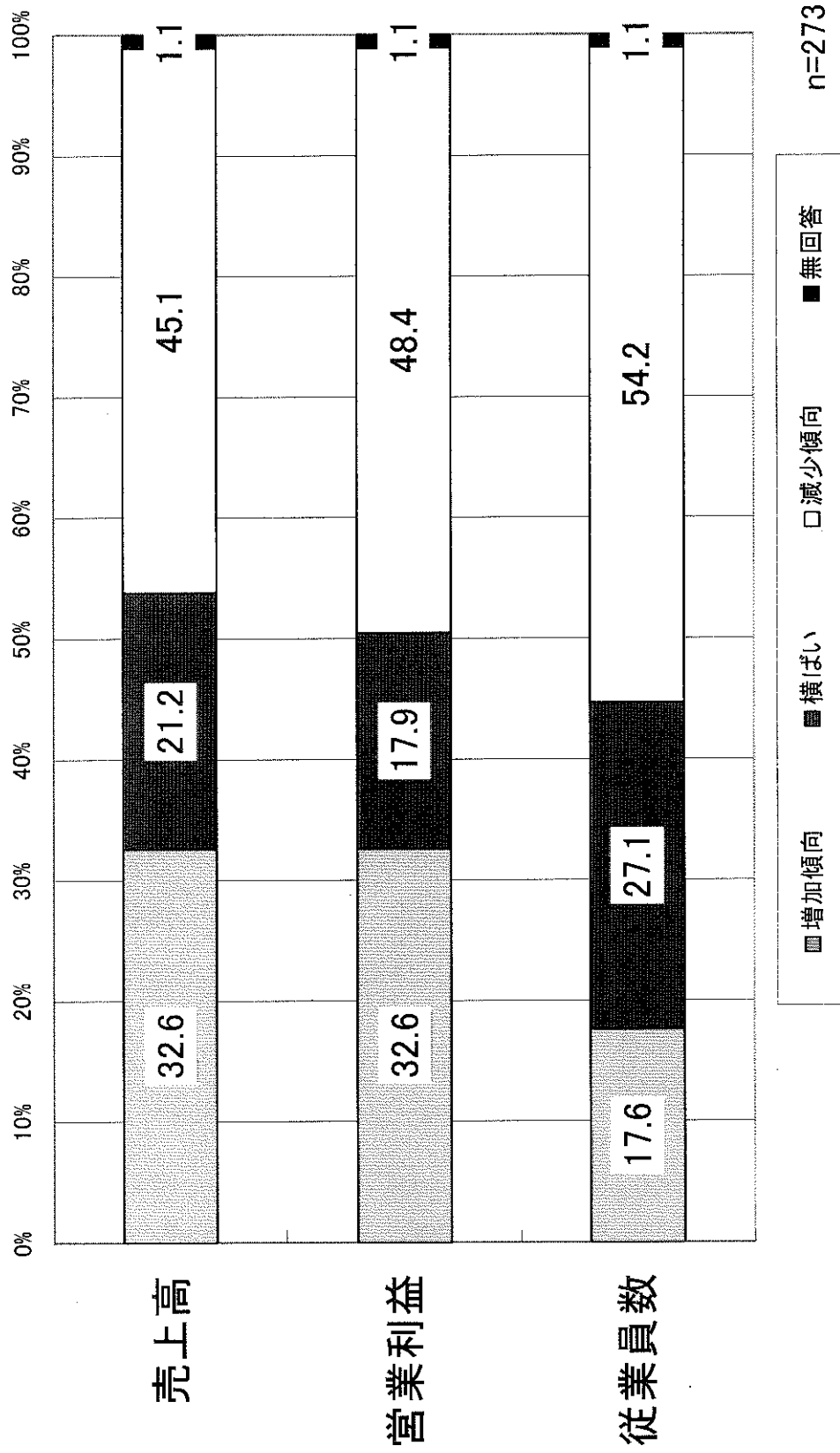
回答企業の属性は下記の通りである。

(1)業種

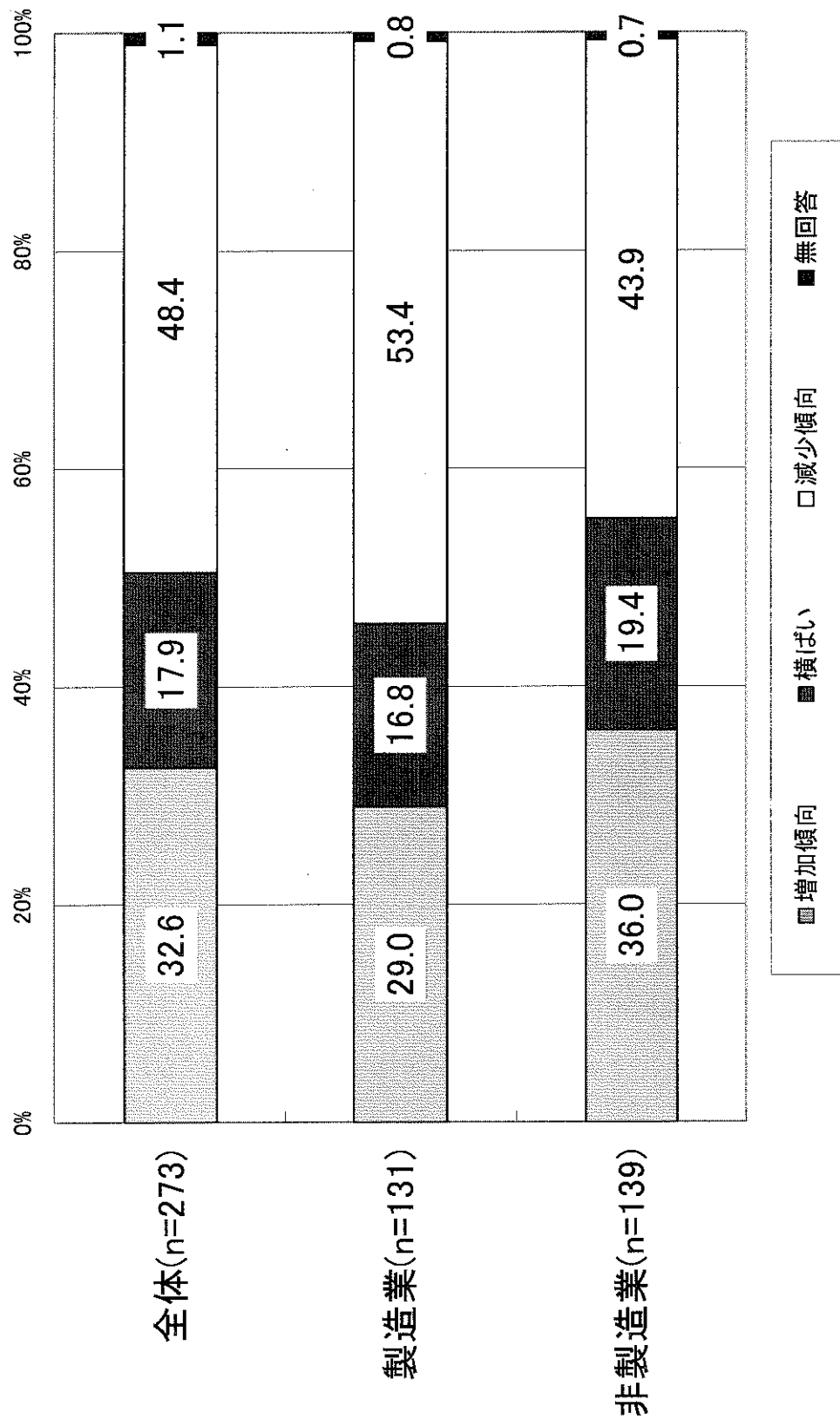


(2) 業況

2001年度の決算等の見通し



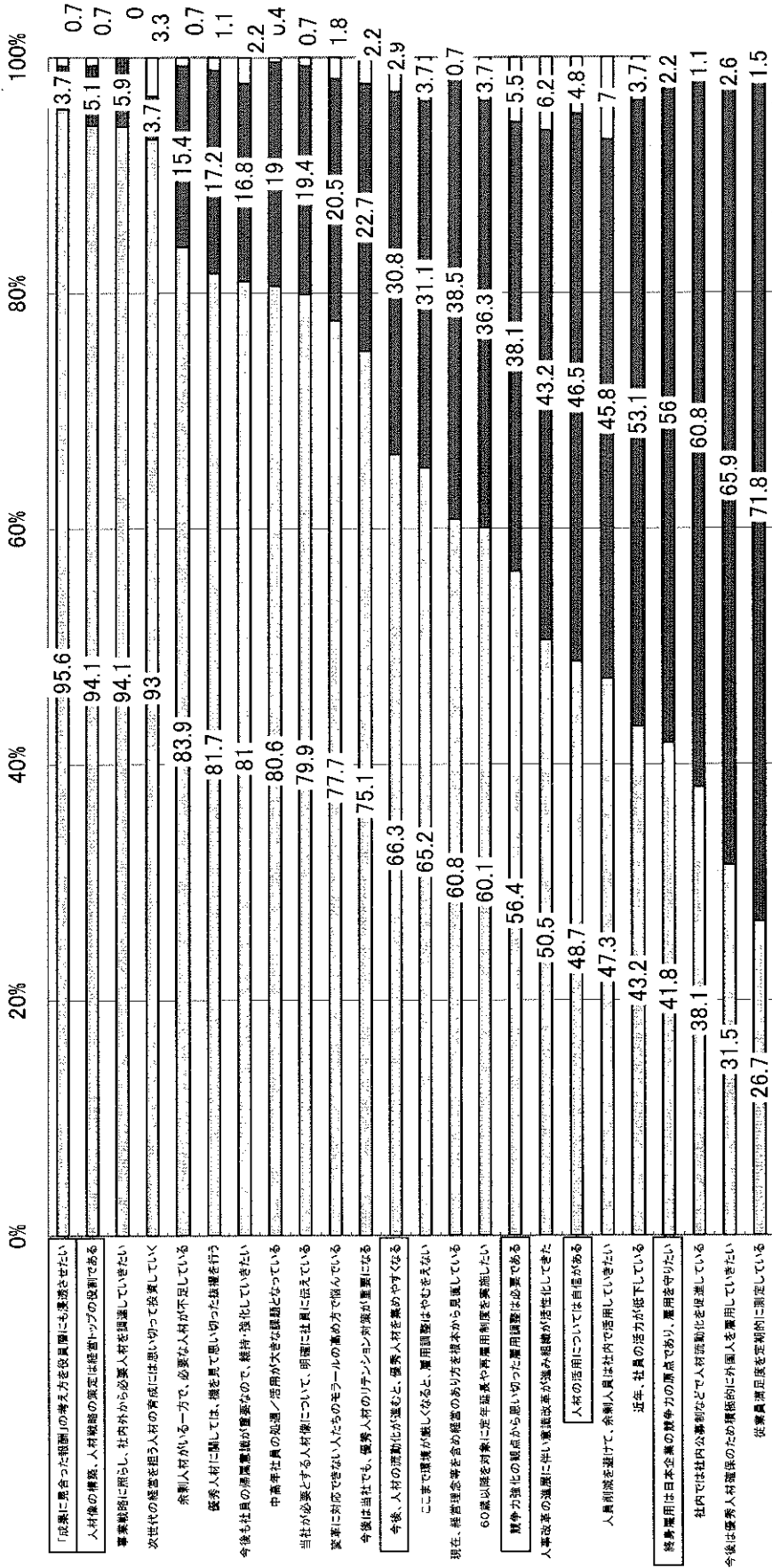
営業利益の見通し(業種別)



2. 調査結果の概要

人事施策・人材育成に関する考え方や現状認識

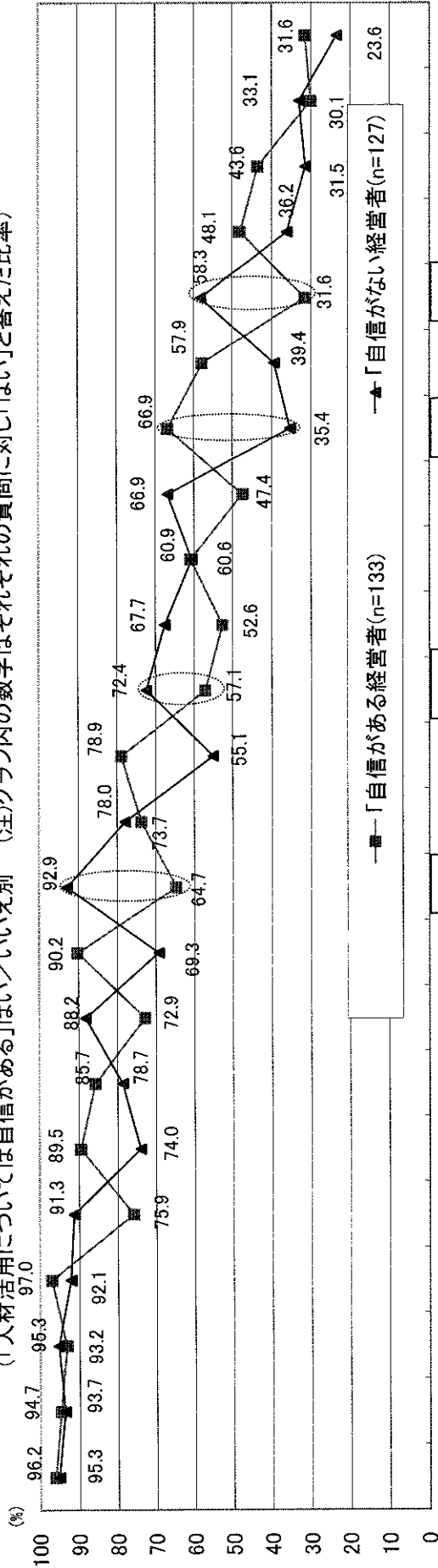
(1) 全体傾向について



n=273

(2) 人材活用に自信のない経営者のプロフィール

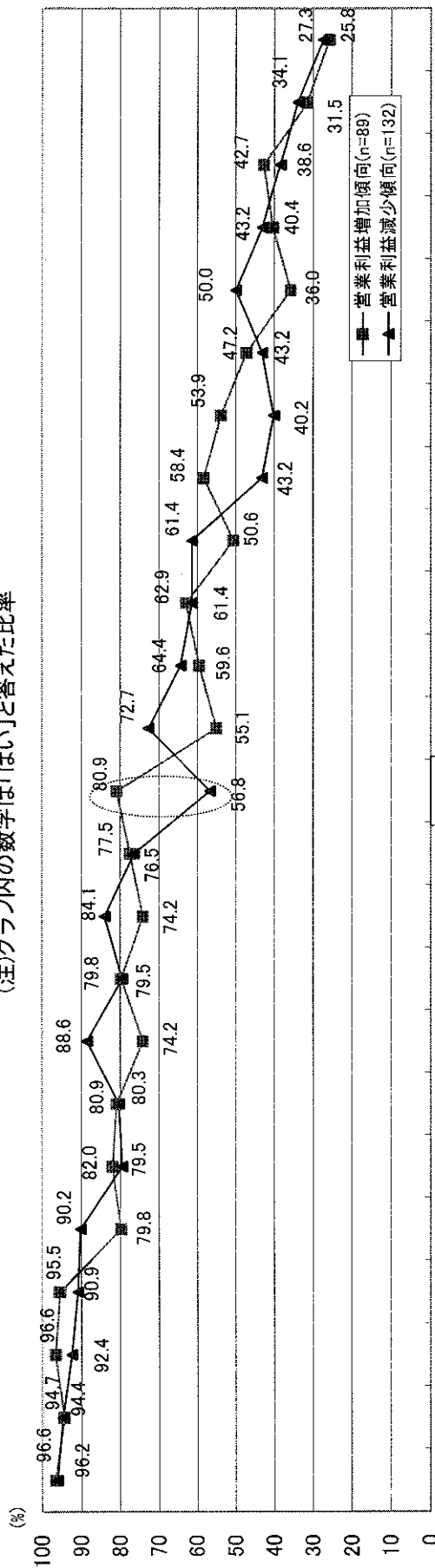
人事施策・人材育成に関する考え方や現状認識
 (「人材活用については自信がある」はい/いいえ別 (注)グラフ内の数字はそれぞれの質問に対し「はい」と答えた比率)



- 従業員満足度を定期的に測定している
- 今後は優秀人材確保のため積極的に外国人を雇用していきたい
- 社内では社内公募制などで人材流動化を促進している
- 終身雇用は日本企業の競争力の原点であり、雇用を守りたい
- 近年、社員の活力が低下している
- 人員削減を避けて、余剰人員は社内で活用していきたい
- 人事改革の進展に伴い意識改革が進み組織が活性化してきた
- 競争力強化の観点から思い切った雇用調整は必要である
- 60歳以降を対象に定年延長や再雇用制度を実施したい
- 現在、経営理念等を含め経営のあり方を根本から見直している
- ここまで環境が厳しくなると、雇用調整はやむをえない
- 今後、人材の流動化が進むと、優秀人材を養えやすくなる
- 今後は当社でも、優秀人材のリテンション対策が重要になる
- 変革に対応できない人たちのマナーの高め方で悩んでいる
- 当社が必要とする人材像について、明確に社員に伝えている
- 中高年社員の処遇/活用が大きな課題となっている
- 今後も社員の帰属意識が重要なので、維持・強化していきたい
- 優秀人材に関しては、機を見て思い切った抜擢を行う
- 余剰人材がいる一方で、必要な人材が不足している
- 次世代の経営を担う人材の育成には思い切って投資していく
- 事業戦略に照らし、社内外から必要人材を調達していきたい
- 人材像の構築、人材戦略の策定は経営トップの役割である
- 「成果に見合った報酬」の考え方を役員層にも浸透させたい

(3) 営業利益増減別にみた回答傾向と人材流動化への対応

人事施策・人材育成に関する考え方や現状認識(営業利益増減傾向別)
(注)グラフ内の数字は「はい」と答えた比率



従業員満足度を定期的に測定している

今後は優秀人材確保のため積極的に外国人を雇用していきたい

社内では社内公募制などで人材流動化を促進している

終身雇用は日本企業の競争力の原点であり、雇用を守りたい

近年、社員の活力が低下している

人員削減を避けて、余剰人員は社内で活用していきたい

人材の活用については自信がある

人事改革の進展に伴い意識改革が進み組織が活性化してきた

競争力強化の観点から思い切った雇用調整は必要である

60歳以降を対象に定年延長や再雇用制度を実施したい

現在、経営理念等を含め経営のあり方を根本から見直している

ここまで環境が厳しくなると、雇用調整はやむをえない

今後、人材の流動化が進むと、優秀人材を集めやすくなる

今後は当社でも、優秀人材のリテンション対策が重要になる

変革に対応できない人たちのモラールの高め方で悩んでいる

当社が必要とする人材像について、明確に社員に伝えている

中高年社員の処遇/活用が大きな課題となっている

今後も社員の帰属意識が重要なので、維持・強化していきたい

優秀人材に関しては、機を見て思い切った抜擢を行う

余剰人材がいる一方で、必要な人材が不足している

次世代の経営を担う人材の育成には思い切って投資していく

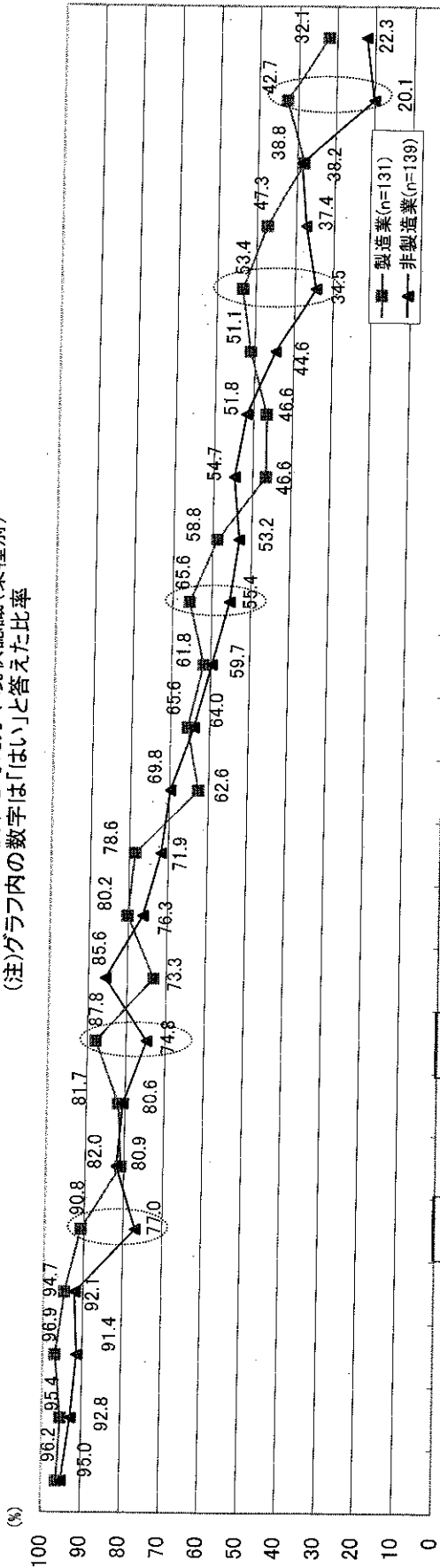
事業戦略に照らし、社内外から必要人材を調達していきたい

人材像の構築、人材戦略の策定は経営トップの役割である

「成果に見合った報酬」の考え方を役員層にも浸透させたい

(4) 製造業・非製造業別にみた回答傾向

人事施策・人材育成に関する考え方や現状認識(業種別)
(注)グラフ内の数字は「はい」と答えた比率



- 従業員満足度を定期的に測定している
- 今後は優秀人材確保のため積極的に外国人を雇用していきたい
- 社内では社内公募制などで人材流動化を促進している
- 終身雇用は日本企業の競争力の原点であり、雇用を守りたい
- 近年、社員の活力が低下している
- 人員削減を避けて、余剰人員は社内で活用していきたい
- 人材の活用については自信がある
- 人事改革の進展に伴い意識改革が進み組織が活性化してきた
- 競争力強化の観点から思い切った雇用調整は必要である
- 60歳以降を対象に定年延長や再雇用制度を実施したい
- 現在、経営理念等を含め経営のあり方を根本から見直している
- ここまで環境が厳しくなると、雇用調整はやむをえない
- 今後、人材の流動化が進むと、優秀人材を集めやすくなる
- 今後は当社でも、優秀人材のリテンション対策が重要になる
- 変革に対応できない人たちのモラルの高め方で悩んでいる
- 当社が必要とする人材像について、明確に社員に伝えている
- 中高年社員の処遇/活用が大きな課題となっている
- 今後も社員の帰属意識が重要なので、維持・強化していきたい
- 優秀人材に関しては、機を見て思い切った抜擢を行う
- 余剰人材がいる一方で、必要な人材が不足している
- 次世代の経営を担う人材の育成には思い切って投資していく
- 事業戦略に照らし、社内外から必要人材を調達していきたい
- 人材像の構築、人材戦略の策定は経営トップの役割である
- 「成果に見合った報酬」の考え方を役員層にも浸透させたい

(5) 人材戦略の参考企業ランキング上位10社

順位	企業名	件数
1	ソニー	59
2	トヨタ自動車	35
3	GE	32
4	本田技研工業	19
5	日本IBM(IBMを含む)	17
6	リクルート	11
7	花王	9
8	京セラ	8
9	武田薬品工業	6
10	アサヒビール	5
10	キヤノン	5
10	松下電器産業	5
10	ミスミ	5

(6)これからはほしいタイプの人材像一覧

キーワード	件数
創造力、新しい発想・アイデア、獨創性、価値創造	33
事業変革・再構築力	25
実行力、行動力、業務遂行能	16
自律的行動、自己責任能力	14
チャレンジ精神、失敗	13
課題設定力、問題発見能力	12
前向きさ、積極性、やる気	11
戦略思考	9
グローバル感覚、国際感覚	9
高度な専門性、	9
リーダーシップ	8
起業家・事業家的マインド	7
経営者感覚	7
営業力	6
仕事のプロフェッショナル(社外でもその分野で通用する)	5
状況対応能力	5
数値管理能力	4
成果を生	4
コミュニケーション能力、心ある対応ができる人材	3
チームワークで業務推進能力	3
顧客の視点	3
広い視野, 広角人間	3
周りの人間の活力を引き出す、組織の活性化、	3

キーワード	件数
知識、知的好奇心	3
バランス感覚	2
プロフェッサー型人材	2
マルチ、多能化	2
元氣ある人材、	2
構想計画力、ビジネスの目的を的確に持てる人材	2
全体最適の視点、全社的視野	2
部門のスペシャリスト、部門経営者	2
オールラウンドに対応できる中間層	1
スーパーマン的な者	1
スピードマインド	1
英語の堪能な	1
経理課長、	1
高邁な理想	1
自分の意見をはっきり言えるタイプ	1
若者	1
人材の意識改革を推進しうる人材	1
人望のある人物	1
接渉力、	1
先見思考	1
努力する人	1
判断力のある人	1

計 243

(注)自由回答の内容について、相似のキーワードを集約し、標記項目別にランキングを行った。

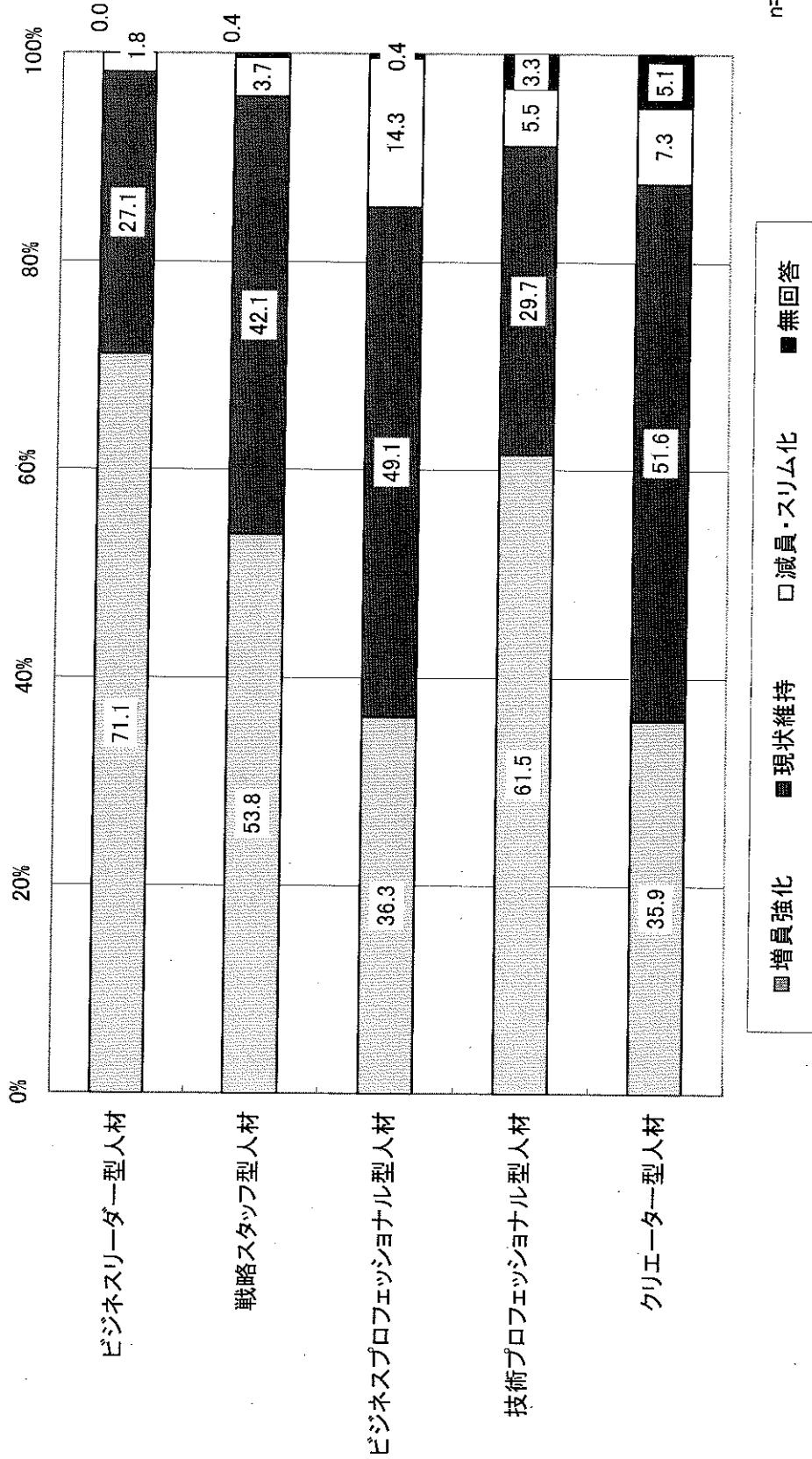
(7) 人材タイプ別の採用動向など

(注)人材タイプの概要

ビジネスリーダー型人才	トップや社内外の多くの関係者を巻き込んで事業を起こしたり、事業構造を変革する人材
戦略スタッフ型人才	全社的な視点に立って、トップや部門長などの補佐的な役割を担い、戦略立案・制度立案等をする人材
ビジネスプロフェッショナル型人才	主として人文社会科学系の知識・経験をベースに、ビジネス一般の問題解決を遂行する人材 例) 事業企画・営業企画、営業・販売、人事・経理など
技術プロフェッショナル型人才	先端的な技術・ノウハウに基づき製品を開発したり、技術上の付加価値を生み出す人材 例) ハード開発設計者、ソフト開発設計者、基礎研究者など
クリエイター型人才	感性的な創造力に基づいて、製品やソフト・サービスを開発し、付加価値を生み出す人材 例) コンテンツの開発者、広告制作者、デザイナーなど

(7) 人材タイプ別の採用動向など

①今後の人材の増減傾向の方向性



②今後の主たる採用方法(2年前の調査との比較)

		新卒で採用し育成する	新卒採用と経験者の中途採用	必要に感じ即戦力を中途採用	日本人にこだわらず優秀な外国人を採用	採用は抑制、社外能力の活用	無回答
ビジネスリーダー型人材	01年度(n=273)	15.0	41.8	37.7	1.5	3.3	0.7
	99年度(n=185)	37.8	53.0	5.4	2.2	0.5	1.1
戦略スタッフ型人材	01年度(n=273)	19.8	46.2	30.0	0.4	2.9	0.7
	99年度(n=185)	40.0	48.6	3.2	1.6	5.4	1.1
ビジネスプロフェッショナル型人材	01年度(n=273)	24.2	42.9	21.2	0.0	9.9	1.8
	99年度(n=182)	20.9	41.2	19.2	2.2	14.3	2.2
技術プロフェッショナル型人材	01年度(n=273)	15.0	45.8	29.7	0.7	5.1	3.7
	99年度(n=168)	13.1	58.9	13.7	4.2	8.3	1.8
クリエイター型人材	01年度(n=273)	17.6	32.6	26.0	1.1	16.5	6.2
	99年度(n=150)	14.0	32.0	18.7	2.7	29.3	3.3

(注)2年前の調査の出所：「企業競争力の源泉となる『人材』のマネジメントに関する調査」報告書
(社団法人日本能率協会 1999年 3月)

③社外からの引き抜きの実態(2年前の調査との比較)

		ほとんど ない	時々ある	かなり多 い	無回答
ビジネスリーダー型人材	01年度(n=273)	71.8	26.7	0.7	0.7
	99年度(n=185)	85.4	11.9	0.5	2.2
戦略スタッフ型人材	01年度(n=273)	75.5	22.7	1.1	0.7
	99年度(n=185)	82.2	15.7	0.5	1.6
ビジネスプロフェッショナル型人材	01年度(n=273)	73.3	23.4	0.7	2.6
	99年度(n=182)	68.7	28.6	0.5	2.2
技術プロフェッショナル型人材	01年度(n=273)	59.0	34.8	2.2	4.0
	99年度(n=168)	53.0	41.7	3.0	2.4
クリエイター型人材	01年度(n=273)	77.3	16.5	1.1	5.1
	99年度(n=150)	74.7	19.3	2.0	4.0

(注)2年前の調査の出所：「企業競争力の源泉となる『人材』のマネジメントに関する調査」報告書
(社団法人日本能率協会 1999年 3月)

JMA2002年提言資料①

アンケート調査報告

**「人材戦略に関する経営者アンケート」
にみる日本企業の課題**

社団法人日本能率協会 経営革新研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

2002.3.11.