

## 第二部 調査結果

## 第二部 調査結果

### 1. 経営上の戦略的諸施策の現状と将来

#### 1.1 戦略的諸施策の現状

戦略的諸施策の現状を明らかにするため、下記の29項目について、「あてはまらない」「ややあてはまらない」「どちらともいえない」「ややあてはまる」「あてはまる」の5件法でたずねた。

1. 製品やサービスの市場として、国内よりも海外マーケットの深耕・拡大を重視している
2. 製品やサービスの市場として、海外よりも国内マーケットの深耕・拡大を重視している
3. 生産や調達の拠点は積極的に海外に移転している
4. 生産や調達の拠点は海外よりも国内を重視している
5. 自社の戦略的ドメイン（中核となる事業領域）に資源を集中するために非中核事業を整理（売却、廃止）している
6. 他企業と連携し不採算事業を切り出し事業統合（合併）を進めている
7. 自社の戦略的ドメインにおける競争力強化を目的とするM&Aを積極的に行っている
8. カンパニー制などを導入し社内の各事業単位の自律化を促進している
9. 経済的付加価値（EVA）など新たな業績評価尺度を導入し、各事業単位の責任を明確化している
10. 持ち株会社の下で積極的な分社化を行い、グループとしての経営力を強化している
11. 委員会等設置会社への移行などコーポレートガバナンスの改革を進めている
12. 自社の中核能力（コアコンピタンス）の強化に経営資源を集中している
13. 戦略的提携を通じて他企業の中核能力や資源を積極的に活用し、自社の能力を補完している
14. 付加価値生産性の低い業務は積極的にアウトソーシングしている
15. 新たな事業領域に参入するために異業種との戦略的提携を進めている
16. 事業の多角化のスピードをあげるために積極的なM&Aを展開している
17. 研究開発、調達、製造、販売、アフターサービスまで自社ないし自社グループ内で行っている
18. 購買・調達はグループ系列を重視している
19. これまで自社が独自に構築してきた流通チャネルの維持・拡大に努力している
20. 従来の流通チャネルにはこだわらず、新たな機会の探索と新たなネットワークの構築に注力している
21. ブランド価値を高めるための積極的な投資を行っている
22. 自社ブランドには固執せず、OEMに特化している
23. 新技術や新製品開発のための研究開発に投資の重点を置いている
24. オペレーションの効率改善のための投資に重点を置いている
25. サプライチェーンやデマンドチェーンなど一企業を超えて顧客満足を追求するシステムを構築している
26. 情報技術を核とした全社的な規模での基幹業務の革新に継続的な投資を行っている
27. 知的財産の戦略的な蓄積、管理、活用を行っている
28. IT技術などを駆使して自社に固有なノウハウやスキルをコンピューターソフトや機械装置で代替している
29. 熟練労働者など自社の従業員がもつ自社独自の知識や技能の継承と拡大に取り組んでいる

結果は、図 1-1 の通りである。

肯定的な回答（「ややあてはまる」「あてはまる」の合算）割合の高い項目についてみると、「12．自社の中核能力（コアコンピタンス）の強化に経営資源を集中している（71.0%）」が7割以上と最も高かった。日本企業の多くが、コアコンピタンスの強化に注力している状況がうかがえる。次いで、「2．製品やサービスの市場として、海外よりも国内のマーケットの深耕・拡大を重視している（68.2%）」、「19．これまで自社が独自に構築してきた流通チャネルの維持・拡大に努力している（64.8%）」、「4．生産や調達の拠点は海外よりも国内を重視している（63.2%）」、「17.研究開発、調達、製造、販売、アフターサービスまで自社ないし自社グループ内で行っている（58.9%）」が高かった。市場や生産拠点を国内に求め、業務構造を自社ないし自社グループ内で完結させることを志向する企業が多いようである。

一方、否定的な回答（「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合算）については、「10．持ち株会社の下で積極的な分社化を行い、グループとしての経営力を強化している（71.5%）」、「6.他企業と連繫し不採算事業を切り出し事業統合（合併）を進めている（67.7%）」、「16.事業の多角化のスピードをあげるために積極的なM&Aを展開している（65.7%）」など、いずれも組織の構造改革に関するものの回答割合が高かった。また、「1．製品やサービスの市場として、国内よりも海外マーケットの深耕・拡大を重視している（65.4%）」、「22．自社ブランドに固執せず、OEMに特化している（64.1%）」、「3．生産や拠点は積極的に海外に移転している（60.6%）」なども、相対的に回答割合が高かった。

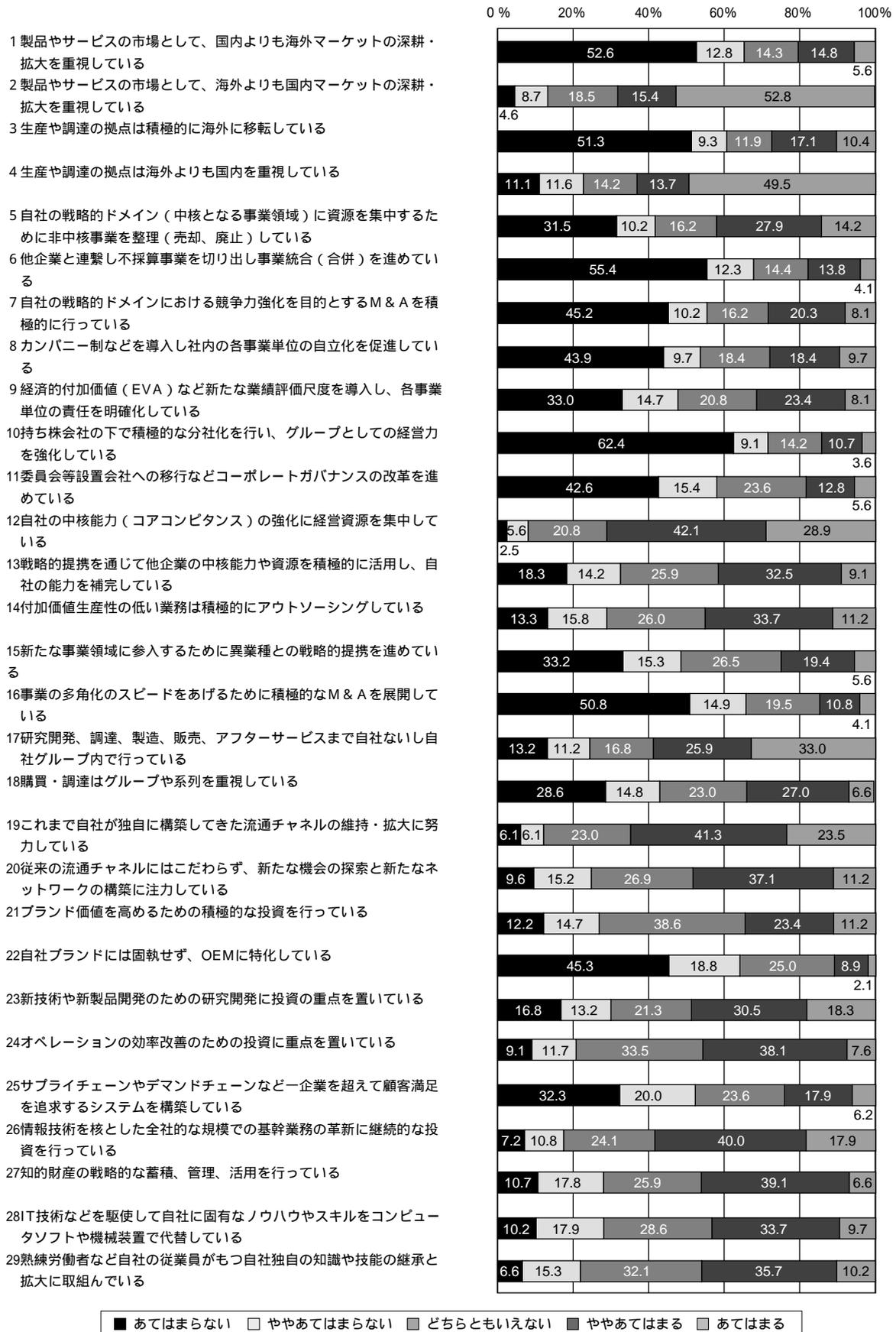


図 1 - 1 自社における戦略的諸施策（現状）

## 1.2 戦略的諸施策の将来

先の戦略的諸施策に関する29項目について、同じく「あてはまらない」「ややあてはまらない」「どちらともいえない」「ややあてはまる」「あてはまる」の5件法で回答してもらった。

結果は、図1-2の通りである。

肯定的な回答（「ややあてはまる」「あてはまる」の合算）についてみると、「12.自社の中核能力（コアコンピタンス）の強化に経営資源を集中している（82.7%）」の回答割合の高さが目を引く。コアコンピタンスの強化は、将来的にも多くの企業が注力すべきであると認識しているようである。次いで高かったのは、「26.情報技術を核とした全社的な規模での基幹業務の革新に継続的な投資を行っている（66.5%）」、「14.付加価値生産性の低い業務は積極的にアウトソーシングしている（65.7%）」、「20.従来の流通チャネルにはこだわらず、新たな機会の模索と新たなネットワークの構築に注力している（64.6%）」、「27.知的財産の戦略的な蓄積、管理活用を行っている（64.1%）」など、従来の枠組みにとらわれない諸施策に関する項目であった。また、「19.これまで自社が独自に構築してきた流通チャネルの維持・拡大に努力している（59.7%）」、「23.新技術や新製品開発のための投資に重点を置いている（57.7%）」、「28.IT技術などを駆使して自社に固有なノウハウやスキルをコンピューターソフトや機械装置で代替している（56.4%）」、「29.熟練労働者など自社の従業員がもつ自社独自の知識や技能の継承と拡大に取り組んでいる（56.1%）」、「2.製品やサービスの市場として、海外よりも国内マーケットの深耕・拡大を重視している（55.7%）」など、回答割合が5割以上の項目は多かった。

一方、否定的な回答（「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合算）においては、「22.自社ブランドには固執せず、OEMに特化している（56.5%）」の回答割合が最も高かった。将来は自社ブランドに固執しないとの企業が、過半数であることが確認された。次いで、「1.製品やサービスの市場として、国内よりも海外マーケットの深耕・拡大を重視している（47.7%）」、「3.生産や調達の拠点は積極的に海外に移転している（45.5%）」の回答割合が高かった。その他、「6.他企業と連繫し不採算事業を切り出し事業統合（合併）を進めている（45.4%）」、「18.購買・調達はグループや系列を重視している（44.1%）」、「10.持ち株会社の下で積極的な分社化を行い、グループとしての経営力を強化している（41.8%）」などの回答割合が、相対的に高かった。

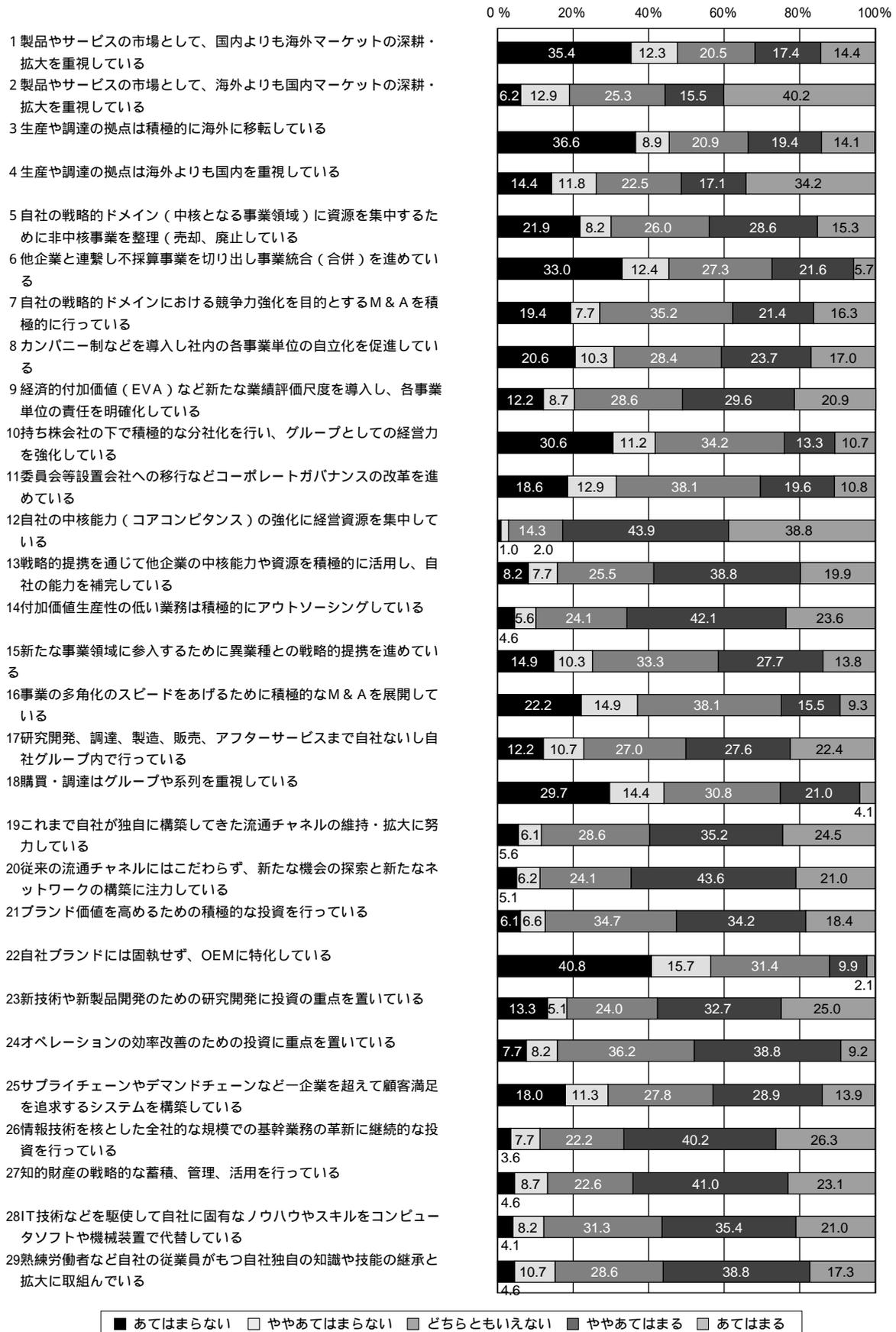


図 1-2 自社における戦略的諸施策（将来）

## 2. 経営戦略策定部門と人的資源部門との関係

「経営戦略」の策定にあたって、戦略策定部門（経営企画など）と人的資源部門（人事・人材開発など）はどのような関わりをもつのかをたずねた。回答は、以下の4つの中から最もあてはまるものを1つ選択してもらった。

1. 経営戦略策定にあたって、経営戦略策定部門と人的資源部門との間で、情報や意見の交換は特に行われない
2. 経営戦略策定にあたって、必要の都度、経営戦略策定部門から人的資源部門に対して人材についての様々な情報提供の要求が行われる
3. 経営戦略策定にあたって、スタート時点から経営戦略策定部門と人的資源部門との間で常に双方向のコミュニケーションが確保され、緊密に情報や意見の交換が行われる
4. 経営戦略の策定は、両部門を横断するプロジェクト・チームなどが編成され、両部門が一体となった形で意思決定が行われる

その結果をまとめたものが、図2である。

最も回答が多かったのは、「2. 経営戦略策定にあたって、必要の都度、経営戦略策定部門から人的資源部門に対して人材についての様々な情報提供の要求が行われる（42.9%）」であった。次いで、「1. 経営戦略策定にあたって、経営戦略策定部門と人的資源部門との間で、情報や意見の交換は特に行われない（24.2%）」が多かった。経営戦略策定部門と人的資源部門との間で意見交換をしないと回答した企業が2割以上であったことは、注目に値する。また、「3. 経営戦略策定にあたって、スタート時点から経営戦略策定部門と人的資源部門との間で常に双方向のコミュニケーションが確保され、緊密に情報や意見の交換が行われる（20.2%）」との回答も2割を超えている。「4. 経営戦略の策定は、両部門を横断するプロジェクト・チームなどが編成され、両部門が一体となった形で意思決定が行われる（12.7%）」との回答は、最も少なかった。

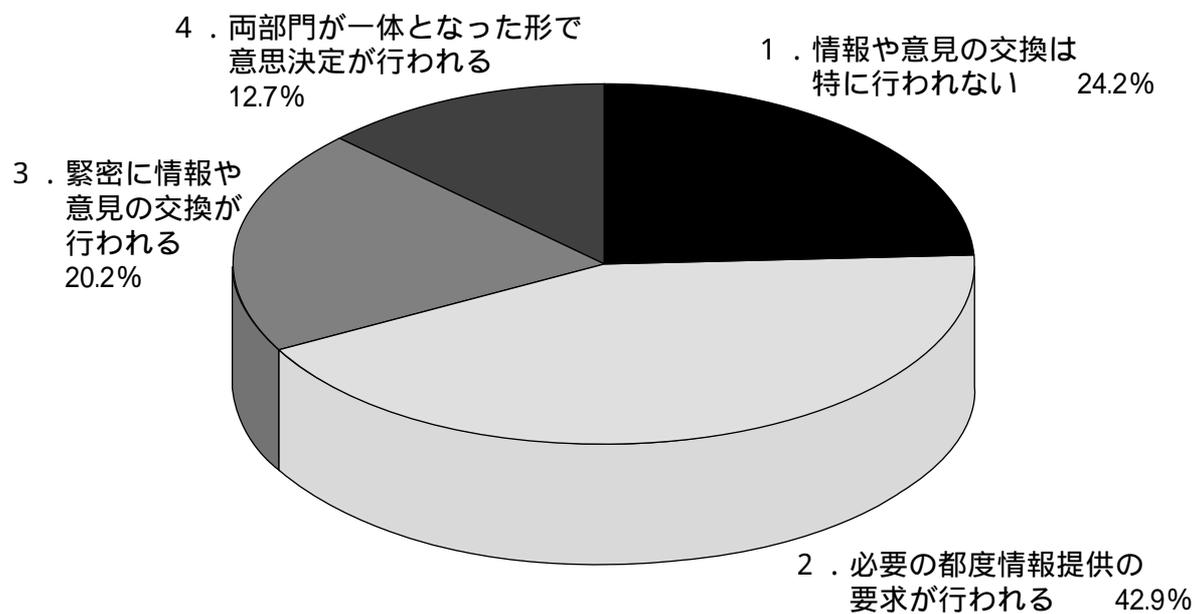


図2 「経営戦略」策定における戦略策定部門と人的資源部門との関係

### 3. 人材マネジメント上のポリシーの現在と将来

#### 3.1 人材マネジメント上のポリシーの現在

人材マネジメント上の基本的なポリシーについて調べるため、以下の20項目について「あてはまらない」「ややあてはまらない」「どちらともいえない」「ややあてはまる」「あてはまる」の5件法でたずねた。

1. 環境変化や戦略の変更には、配置転換や再教育など内部労働市場の再編で対応している
2. 環境変化や戦略の変更には、外部労働市場から積極的に人材を採用し機動的に対応している
3. 非正規社員（契約社員、派遣社員、パート等）は人材ニーズの変動を調整するための一時的な戦力として活用する
4. 非正規社員も戦略を実行し競争力を高める重要な資産として活用している
5. 自社の戦略を実現するために正規社員だけでなく、非正規社員を含めた最適な人材ミックスの達成を追求している
6. 正規社員が中核ないし基幹的な業務を担当し、非正規社員は周辺業務を担当している
7. 研究開発、設計、情報技術といった専門性を要求される分野でも、高度の専門的知識とスキルをもつプロ人材を有期契約社員として積極的に活用している
8. 高度の専門的知識やスキルをもつプロ人材はローテーションと継続的な教育によって組織内部で育成することを基本としている
9. 定型化されたオペレーショナルな業務は、非正規社員によって遂行されている
10. 正規社員には柔軟な配置転換に応えられるよう広範な業務遂行能力の獲得を要求している
11. 経営の中核を担う人材は早期に選抜し重点的な育成投資を行っている
12. 長期安定雇用（雇用保障）が維持されている
13. 環境変化や組織内部の人材需要の変化に対応するための雇用調整が柔軟に行われている
14. 年功的な評価・処遇が維持されている
15. 個人の業績成果に基づく評価・報酬システムが確率している
16. 従業員に対する経済的報酬（賃金、賞与）は企業業績と連動している
17. エンployアビリティ（雇用価値）を高めるための継続的な能力開発は、従業員が自己の責任において行うことが基本である
18. エンployアビリティ（雇用価値）を高めるための継続的な能力開発は、企業が従業員に対して提供することが基本である
19. 自社の中核能力にかかわる領域と選抜されたコア人材に関する能力開発以外の教育訓練は、組織外部の専門機関にアウトソーシングしている
20. 人材マネジメント部門は、戦略的業務に集中するために給与計算、福利厚生、採用事務といったルーティン業務をアウトソーシングしている

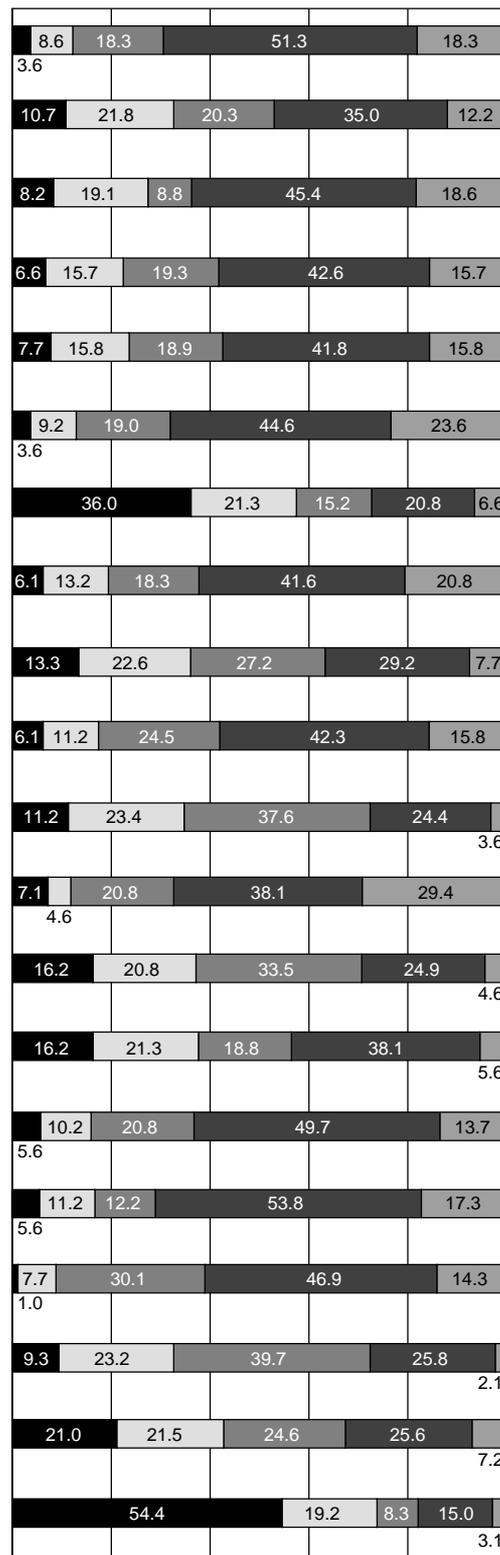
結果は、図3-1の通りである。

肯定的な回答（「ややあてはまる」「あてはまる」の合算）の割合が最も高かったのは、「16．従業員に対する経済的報酬（賃金、賞与）は企業業績と連動している（71.1%）」であった。次いで高かったのは、「1．環境変化や戦略の変更には、配置転換や再教育など内部労働市場の再編で対応している（69.6%）」、「6．正規社員が中核ないし基幹的な業務を担当し、非正規社員は周辺業務を担当している（68.2%）」、「12．長期安定雇用（雇用保障）が維持されている（67.5%）」、「3．非正規社員（契約社員、派遣社員、パート等）は人材ニーズの変動を調整するための一時的な戦力として活用する（64.0%）」、「15．個人の業績成果に基づく評価・報酬システムが確立している（63.4%）」、「8．高度の専門的知識やスキルをもつプロ人材はローテーションと継続的な教育によって組織内部で育成することを基本としている（62.4%）」であった。

一方、否定的な回答（「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合算）割合が最も高かったのは、「20．人材マネジメント部門は、戦略的業務に集中するために給与計算、福利厚生、採用事務といったルーティン業務をアウトソーシングしている（73.6%）」であった。次いで高かったのは、「7．研究開発、設計、情報技術といった専門性を要求される分野でも、高度の専門的知識とスキルをもつプロ人材を有期契約社員として積極的に活用している（57.3%）」、「19．自社の中核能力にかかわる領域と選抜されたコア人材に関する能力開発以外の教育訓練は、組織外部の専門機関にアウトソーシングしている（42.5%）」であった。アウトソーシングや有期契約社員を積極的に活用している企業は、あまり多くないようである。

- 1 環境変化や戦略の変更には、配置転換や再教育など内部労働市場の再編で対応している
- 2 環境変化や戦略の変更には、外部労働市場から積極的に人材を採用し機動的に対応している
- 3 非正規社員（契約社員、派遣社員、パート等）は人材ニーズの変動を調整するための一時的な戦力として活用している
- 4 非正規社員も戦力を実行し競争力を高める貴重な資産として活用している
- 5 自社の戦略を実現するために正規社員だけでなく、非正規社員を含めた最適な人材ミックスの達成を追求している
- 6 正規社員が中核ないし基幹的な業務を担当し、非正規社員は周辺業務を担当している
- 7 研究開発、設計、情報技術といった専門性を要求される分野でも、高度の専門的知識とスキルをもつプロ人材を有期契約社員として積極的にかつようしている
- 8 高度の専門的知識やスキルをもつプロ人材ローテーションと継続的な教育によって組織内部で育成することを基本としている
- 9 定型化されたオペレーションな業務は、非正規社員によって遂行されている
- 10 正規社員に柔軟な配置転換に応えられるよう広範な業務遂行能力の獲得を要求している
- 11 経営の中核を担う人材は早期に選抜き重点的な育成投資を行っている
- 12 長期安定雇用（雇用保障）が維持されている
- 13 環境変化や組織内部の人材需要の変化に対応するための雇用調整が柔軟に行われている
- 14 年功的な評価・処遇が維持されている
- 15 個人の業績成果に基づく評価・報酬システムが確立している
- 16 従業員に対する経済的報酬（賃金、賞与）は企業業績と連動している
- 17 エンployアビリティ（雇用価値）を高めるための継続的な能力開発は、従業員が自己の責任において行うことが基本である
- 18 エンployアビリティ（雇用価値）を高めるための継続的な能力開発は、企業が従業員に対して定休することが基本である
- 19 自社の中核能力にかかわる領域と選抜されたコア人材に関する能力開発意図の教育訓練は、組織外部の専門機関にアウトソーシングしている
- 20 人材マネジメント部門は、戦略的業務に集中するために給与計算、福利厚生、採用事務といったルーティン業務をアウトソーシングしている

0% 20% 40% 60% 80% 100%



■ あてはまらない □ ややあてはまらない ■ どちらともいえない ■ ややあてはまる □ あてはまる

図3-1 自社の人材マネジメント上の基本的なポリシー（現在）

### 3.2 人材マネジメント上のポリシーの将来

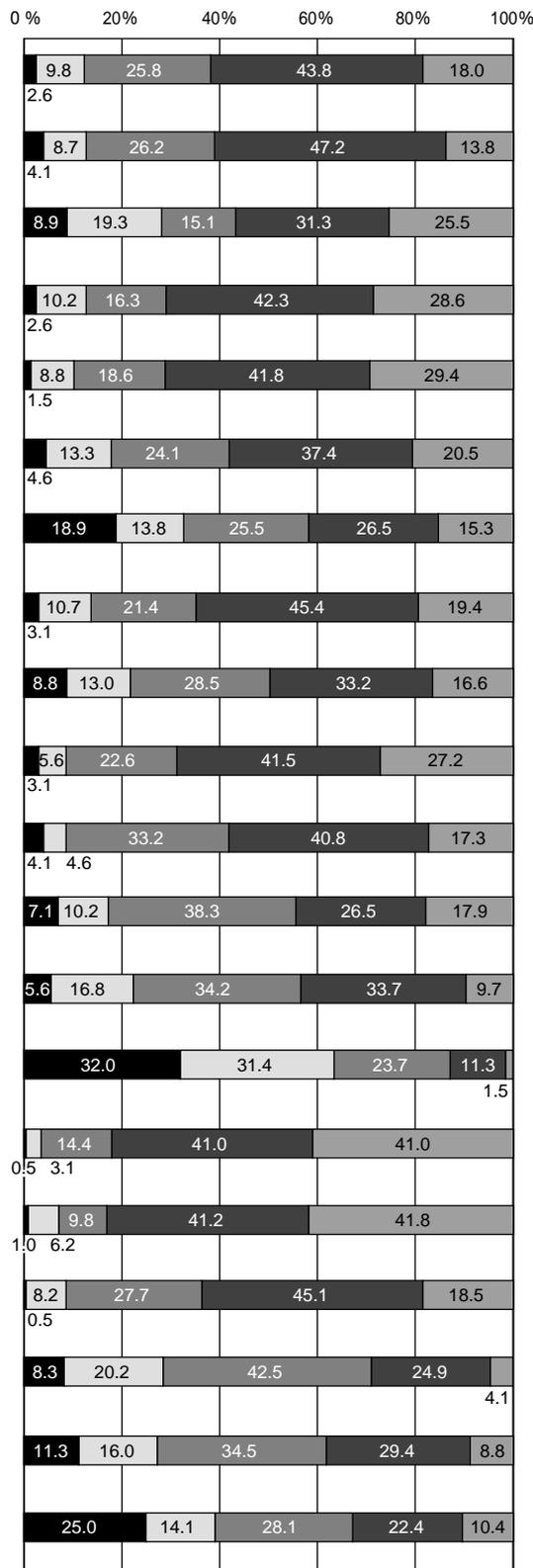
人材マネジメント上の基本的なポリシーの将来を確認するため、先の20項目について、同じく「あてはまらない」「ややあてはまらない」「どちらともいえない」「ややあてはまる」「あてはまる」の5件法で回答してもらった。

結果は、図3-2の通りである。

肯定的な回答（「ややあてはまる」「あてはまる」の合算）においては、「16．従業員に対する経済的報酬（賃金、賞与）は企業業績と連動している（83.0%）」および「15．個人の業績成果に基づく評価・報酬システムが確立している（82.0%）」の回答割合の高さが目を引く。企業業績と連動した経済的報酬や業績成果に基づく評価・報酬システムは、今後も柱であり続けることがうかがえる。また、「5．自社の戦略を実現するために正規社員だけでなく、非正規社員を含めた最適な人材ミックスの達成を追求している（71.2%）」、「4．非正規社員も戦略を実行し競争力を高める重要な資産として活用している（70.9%）」、「10．正規社員には柔軟な配置転換に応えられるよう広範な業務遂行能力の獲得を要求している（68.7%）」の回答割合も、相対的に高かった。

一方、否定的な回答（「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合算）の割合は、「14．年功的な評価・処遇が維持されている（63.4%）」が最も高かった。この項目は、現状においては、否定的な回答割合よりも肯定的な回答割合の方が高かった項目であったことから、年功的な評価・処遇に関しては、変化の兆しが見えてくる。なお、この項目以外は、否定的な回答割合が5割を超えるものはみられなかった。

- 1 環境変化や戦略の変更には、配置転換や再教育など内部労働市場の再編で対応している
- 2 環境変化や戦略の変更には、外部労働市場から積極的に人材を採用し機動的に対応している
- 3 非正規社員（契約社員、派遣社員、パート等）は人材ニーズの変動を調整するための一時的な戦力として活用している
- 4 非正規社員も戦力を実行し競争力を高める貴重な資産として活用している
- 5 自社の戦略を実現するために正規社員だけでなく、非正規社員を含めた最適な人材ミックスの達成を追求している
- 6 正規社員が中核ないし基幹的な業務を担当し、非正規社員は周辺業務を担当している
- 7 研究開発、設計、情報技術といった専門性を要求される分野でも、高度の専門的知識とスキルをもつプロ人材を有期契約社員として積極的にかつようしている
- 8 高度の専門的知識やスキルをもつプロ人材ローテーションと継続的な教育によって組織内部で育成することを基本としている
- 9 定型化されたオペレーションな業務は、非正規社員によって遂行されている
- 10 正規社員に柔軟な配置転換に応えられるよう広範な業務遂行能力の獲得を要求している
- 11 経営の中核を担う人材は早期に選抜き重点的な育成投資を行っている
- 12 長期安定雇用（雇用保障）が維持されている
- 13 環境変化や組織内部の人材需要の変化に対応するための雇用調整が柔軟に行われている
- 14 年功的な評価・処遇が維持されている
- 15 個人の業績成果に基づく評価・報酬システムが確立している
- 16 従業員に対する経済的報酬（賃金、賞与）は企業業績と連動している
- 17 エンプロイアビリティ（雇用価値）を高めるための継続的な能力開発は、従業員が自己の責任において行うことが基本である
- 18 エンプロイアビリティ（雇用価値）を高めるための継続的な能力開発は、企業が従業員に対して定休することが基本である
- 19 自社の中核能力にかかわる領域と選抜されたコア人材に関する能力開発意欲の教育訓練は、組織外部の専門機関にアウトソーシングしている
- 20 人材マネジメント部門は、戦略的業務に集中するために給与計算、福利厚生、採用事務といったルーティン業務をアウトソーシングしている



あてはまらない
  ややあてはまらない
  どちらともいえない
  ややあてはまる
  あてはまる

図3-2 自社の人材マネジメント上の基本的なポリシー（将来）

#### 4. 人材能力の組み替えを実施していく上での問題点

企業組織における人材能力の柔軟な組み替えを行う上での問題点について確認するため、以下の10項目について「そう思わない」「あまりそう思わない」「どちらともいえない」「ややそう思う」「そう思う」の5件法でたずねた。

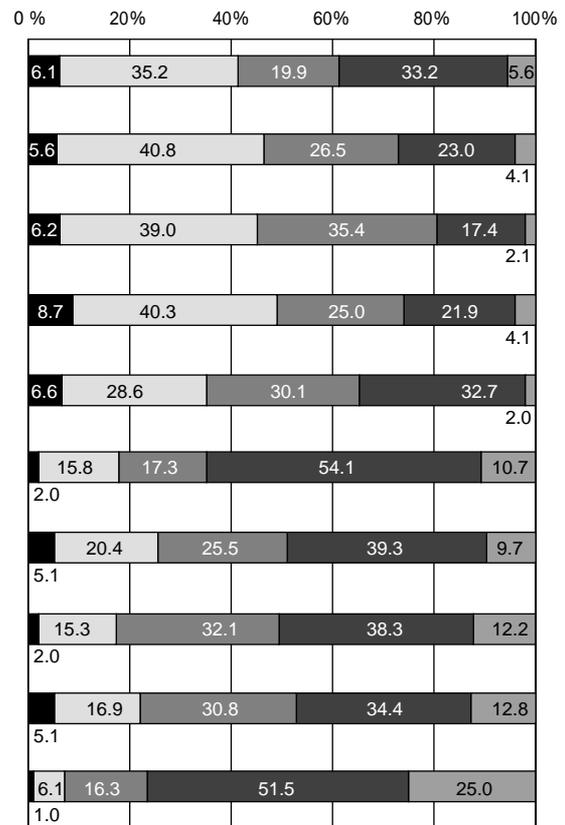
1. 競争市場における激しくかつ継続的な変化は、自社の社員に必要とされる知識や技能を長期的な観点から予測することを困難にしている
2. 市場における技術やニーズの継続的な変化は、社員や組織に蓄積した能力を短期間で陳腐化させてしまう
3. 必要能力の短期間での大きな変化が、計画的で継続的な人材開発投資を困難にしている
4. 既存能力の陳腐化と新たな能力の獲得要求が、結果的に社内に余剰人員を生じさせている
5. 人材能力の組み替え要求は、長期安定雇用（雇用保障）に対する大きな圧力となっている
6. 社内人材配置転換や再教育だけでは、環境変化への迅速で機動的な対応が困難になっている
7. 専門人材などの外部労働市場が整備されておらず、必要なタイミングで人が採用できない
8. 外部労働市場のメカニズムを効率的に作動させるインフラの整備が遅れている
9. 個人の継続的な能力革新ニーズに応える公共性の高い職業能力開発機関が不足している
10. 今後は、有期労働契約や労働者派遣法にかかわる規制改革、さらに解雇法制の整備も必要になる

結果は、図4の通りである。

肯定的な回答（「ややそう思う」「そう思う」の合算）が最も多かったのは、「10. 今後は、有期労働契約や労働者派遣法にかかわる規制改革、さらに解雇法制の整備も必要になる（76.5%）」であり、回答割合は7割を超えている。規制改革や解雇法制の整備が必要であると考える企業は、多いようである。次いで多かったのは、「6. 社内人材の配置転換や再教育だけでは、環境変化への迅速で機動的な対応が困難になっている（64.8%）」、「8. 外部労働市場のメカニズムを効率的に作動させるインフラの整備が遅れている（50.5%）」など、内部労働市場の限界と、外部労働市場のためのインフラの不備を指摘する項目であった。

一方、否定的な回答（「そう思わない」「あまりそう思わない」の合算）が多かったのは、「4. 既存能力の陳腐化と新たな能力の獲得要求が、結果的に社内に余剰人員を生じさせている（49.0%）」、次いで「2. 市場における技術やニーズの継続的な変化は、社員や組織に蓄積した能力を短期間で陳腐化させてしまう（46.4%）」、「3. 必要能力の短期間での大きな変化が、計画的で継続的な人材開発投資を困難にしている（45.2%）」、「1. 競争市場における激しくかつ継続的な変化は、自社の社員に必要とされる知識や技能を長期的な観点から予測することを困難にしている（41.3%）」であった。

- 1 競争市場における激しくかつ継続的な変化は、自社の社員に必要とされる知識や技能を長期的な観点から予測することを困難にしている
- 2 市場における技術やニーズの継続的な変化は、社員や組織に蓄積した能力を短期間で陳腐化させてしまう
- 3 必要能力の短期間での大きな変化が、計画的で継続的な人材開発投資を困難にしている
- 4 既存能力の陳腐化と新たな能力の獲得要求が、結果的に社内に余剰人員を生じさせている
- 5 人材能力の組み替え要求は、長期安定雇用（雇用保障）に対する大きな圧力となっている
- 6 社内人材の配置転換や再教育だけでは、環境変化への迅速で機動的な対応が困難になっている
- 7 専門人材などの外部労働市場が整備されておらず、必要なタイミングで人が採用できない
- 8 外部労働市場のメカニズムを効率的に作動させるインフラの整備が遅れている
- 9 個人の継続的な能力革新ニーズに応える公共性の高い職業能力開発機関が不足している
- 10 今後は、有期労働契約や労働者遣法にかかわる規制改革、さらに解雇法制の整備も必要になる



あてはまらない
  ややあてはまらない
  どちらともいえない
  ややあてはまる
  あてはまる

図4 柔軟な人材能力の組み替えを継続的に実施していく上での問題点

## 5．人材能力の柔軟な組み替えに関わる制度・施策の実施状況

人材能力の柔軟な組み替えに関わる制度や諸施策の実施状況について調べるため、以下の31項目についてたずねた。回答は、「実施済み」「実施検討中」「実施予定なし」の3つから選択してもらった。

- 1．経営戦略と人材マネジメント施策の適合性を向上させるために、新たな意思決定機関を設置（役員層によって構成される専門委員会や人事スタッフとライン部門の合同委員会等）
- 2．人材マネジメントに関する戦略企画・制度設計機能と日常的な運用機能の分離
- 3．経営戦略の要請を適切に反映した中長期の人的資源計画の立案
- 4．労働力構成における中核（コア）と周辺の明確な区分
- 5．中核（コア）の絞り込みと非正規社員の積極的な活用による周辺の拡大
- 6．スカウト採用（ヘッドハンティング）
- 7．民間職業紹介事業所の積極的活用
- 8．定期採用の抑制
- 9．事業部門別、カンパニー別の採用への転換
- 10．職種別採用によるプロフェッショナル化の促進
- 11．社内人材マーケット制度（社内公募制やFA制度）
- 12．抜擢制度
- 13．降格制度
- 14．選抜型研修制度（企業側が対象者を選抜して実施する研修）
- 15．選択型研修制度（従業員側が自主的にテーマを選択して参加する研修）
- 16．経営幹部候補の早期選抜・育成
- 17．競争力の源泉となる自社の独自技能伝承のための養成制度
- 18．コア人材育成のためのコーポレートユニバーシティ（社内大学）の設置
- 19．グループ企業に対する人材開発サービスやグループ企業間における人材の再配置を仲介する人材マネジメント・サービス専門の子会社の設置
- 20．転籍出向
- 21．早期退職優遇制度
- 22．セカンドキャリア開発支援制度
- 23．アウトプレースメント
- 24．ベースアップの廃止
- 25．定期昇給の廃止
- 26．成果配分型賞与・給与制度（グループや部門、企業全体の利益を原資として配分される賞与および給与）
- 27．市場価値連動型（ベンチマーク型）給与（外部労働市場における相場給与をもとに理論上算出された給与）
- 28．事業分野別（事業部、カンパニー別など）の賃金、賞与体系の確立
- 29．ストックオプション制度
- 30．退職金制度の改定
- 31．企業年金制度の改定

結果は、図5の通りである。

「実施済み」との回答が多かったのは、「20．転籍出向（57.7%）」であり、回答企業の6割弱が実施していることが確認された。次いで多かったのは、「14．選抜型研修制度（企業側が対象者を選抜して実施する研修）（51.8%）」、「26．成果配分型賞与・給与制度（グループや部門、企業全体の利益を原資として配分される賞与および給与）（51.5%）」、「8．定期採用の抑制（43.6%）」、「13．降格制度（42.1%）」であった。

次に、「実施検討中」との回答が多かったのは、「31．企業年金制度の改定（58.5%）」で、回答企業の6割近くにもものぼる。次いで多かったのは、「3．経営戦略の要請を適切に反映した中長期の人的資源計画の立案（53.1%）」、「30．退職金制度の改定（49.0%）」、「16．経営幹部候補の早期選抜・育成（47.2%）」、「25．定期昇給の廃止（45.5%）」であった。

「実施予定なし」との回答では、「18．コア人材育成のためのコーポレートユニバーシティ（社内大学）の設置（86.6%）」の回答割合が8割以上と最も高かった。次いで「19．グループ企業に対する人材開発サービスやグループ企業間における人材の再配置を仲介する人材マネジメント・サービス専門の子会社の設置（78.8%）」も8割近くと高かった。コーポレートユニバーシティや人材マネジメント・サービス専門子会社に関しては最近話題にのぼることが多いが、実施予定のある企業は少ないようである。次いで回答割合が高かったのは、「23．アウトプレースメント（67.0%）」、「27．市場価値連動型（ベンチマーク型）給与（外部労働市場における相場給与をもとに理論上算出された給与）（66.7%）」、「9．事業部門別、カンパニー別の採用への転換（65.3%）」、「22．セカンドキャリア開発支援制度（63.9%）」、「1．経営戦略と人材マネジメント施策の適合性を向上させるために、新たな意思決定機関を設置（役員層によって構成される専門委員会や人事スタッフとライン部門の合同委員会等）（61.3%）」であった。

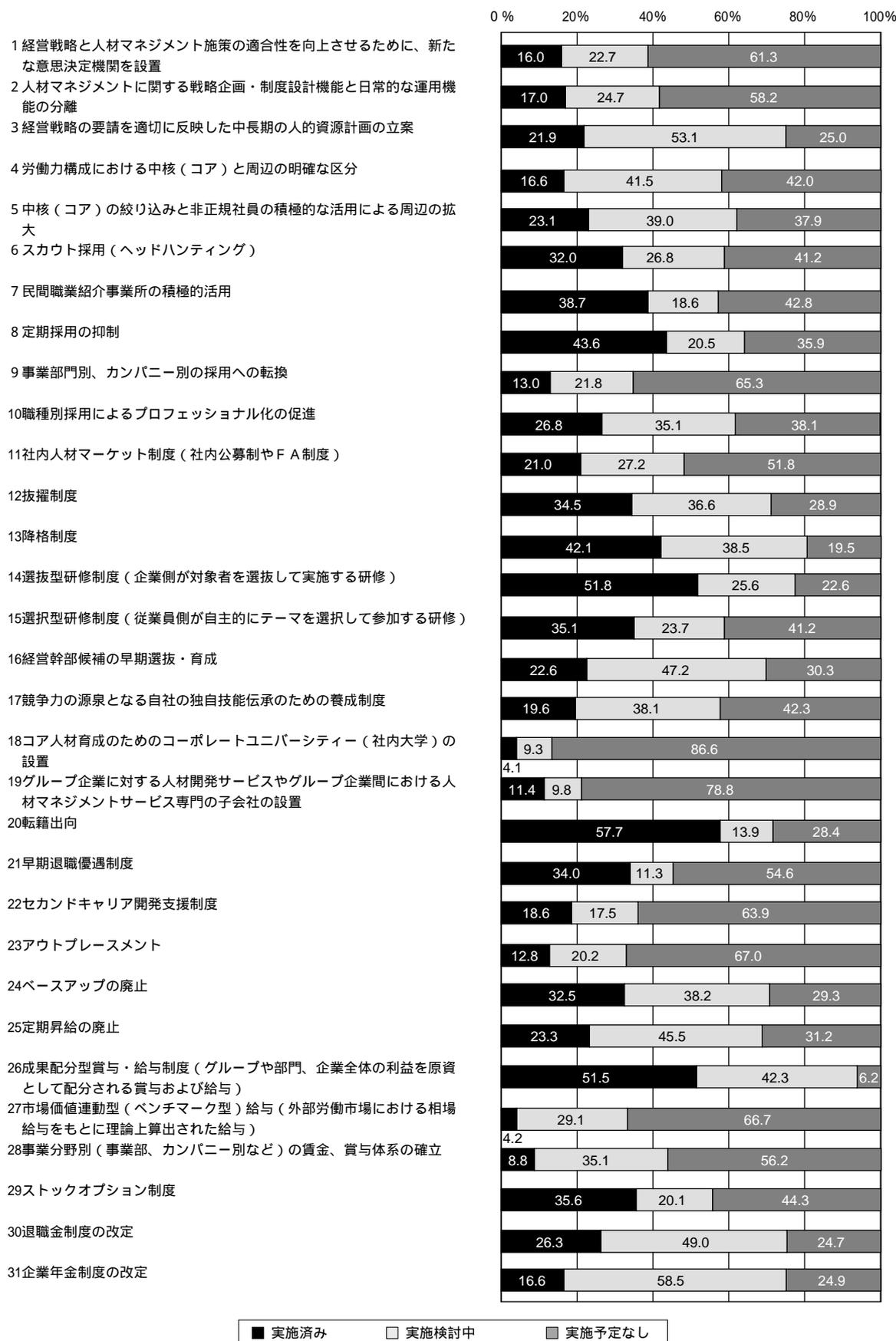


図5 人材能力の柔軟な組み替えに関わる制度・諸施策の実施状況

## 6．労務構成の過去と将来

### 6.1 労務構成の過去

労務構成の過去5年間の変化を明らかにするため、下記の6項目について「増加した」「変化はなかった」「減少した」「いない」の4つの選択肢より選んでもらった。

- |             |             |
|-------------|-------------|
| 1．正規従業員     | 4．派遣社員      |
| 2．特例の有期契約社員 | 5．パート・アルバイト |
| 3．有期契約社員    | 6．裁量労働者     |

結果は、表6-1の通りである。

「1.正規従業員」については、「減少した(56.1%)」との回答が5割以上で最も多かった。半数以上の企業で、正規従業員が減少しているようである。しかしながら、その一方で3割以上の企業が「増加した(37.2%)」と回答している。

次に、「2．特例の有期契約社員」については、「いない(65.8%)」との回答が6割以上であったが、「増加した(17.9%)」との回答も1割以上あった。

「3．有期契約社員」は、「増加した(39.6%)」との回答が4割近くであったが、「いない(30.2%)」との回答も3割を超えている。

「4．派遣社員」は「増加した(44.3%)」との回答が最も多かったが、「いない(22.9%)」と回答した企業も2割以上あった。

「5．パート・アルバイト」もまた、「増加した(44.9%)」との回答が最も多かった。

「6．裁量労働者」については、「いない(68.8%)」との回答が6割以上と最も多かった。裁量労働制を導入している企業は、少ないようである。

表6-1 労務構成(過去5年間)

	増加した	変化はなかった	減少した	いない
1. 正規従業員	37.2	6.6	56.1	0.0
2. 特例の有期契約社員	17.9	11.1	5.3	65.8
3. 有期契約社員	39.6	18.2	12.0	30.2
4. 派遣社員	44.3	17.7	15.1	22.9
5. パート・アルバイト	44.9	23.0	16.3	15.8
6. 裁量労働者	14.3	14.3	2.6	68.8

(単位：%)

## 6.2 労務構成の将来

労務構成の将来5年間の変化を明らかにするため、同じ項目についてたずねた。回答は「増やしたい」「現状維持」「減らしたい」「必要ない」の4つの選択肢から選んでもらった。

結果は、表6-2の通りである。

「1.正規従業員」については、「減らしたい(46.1%)」の回答が最も多かった。4割以上の企業が、正規従業員を削減したいとの意向を示している。次いで多かったのは、「現状維持(28.0%)」、「増やしたい(25.9%)」であった。当然ながら、「必要ない(0.0%)」との回答はみられなかった。

「2.特例の有期契約社員」は、半数近くの企業が「必要ない(48.1%)」と答えている。しかしながら一方で、「増やしたい(29.2%)」と回答した企業も3割近くであったことは、興味深い。

「3.有期契約社員」については、「増やしたい(38.9%)」との回答割合が最も高かった。また、「現状維持(27.4%)」の回答割合も相対的に高いことから、有期契約社員については、将来も活用する意向が強いことがうかがえる。

「4.派遣社員」もまた、「増やしたい(40.7%)」との回答割合が最も高かった。「現状維持(29.6%)」との回答割合も少なくないことから、将来も活用の意向があることがわかる。

「5.パート・アルバイト」についても、「増やしたい(39.9%)」、「現状維持(37.8%)」ともに3割以上と相対的に高かった。

「6.裁量労働者」は、「必要ない(49.5%)」との回答が約半数を占めたが、「増やしたい(32.4%)」との回答も3割を超えている。

表6-2 労務構成(将来5年間)

	増やしたい	現状維持	減らしたい	必要ない
1. 正規従業員	25.9	28.0	46.1	0.0
2. 特例の有期契約社員	29.2	17.3	5.4	48.1
3. 有期契約社員	38.9	27.4	12.1	21.6
4. 派遣社員	40.7	29.6	13.2	16.4
5. パート・アルバイト	39.9	37.8	10.4	11.9
6. 裁量労働者	32.4	16.5	1.6	49.5

(単位：%)

## 7. 人材ニーズの現在と将来

### 7.1 人材ニーズ（現在）

人材ニーズに関する以下の21項目について、「過剰」「適正」「不足」「いない」の4つの選択肢の中から、あてはまるものを1つ選択してもらった。

1. 自社の組織能力の特性を把握した上で、独創的な戦略やビジネスモデルを設計しえる戦略スタッフ
2. 戦略的事業単位（SBU）やカンパニー制度上のトップを担える経験と能力をもつビジネス・リーダー
3. 自社の中核的事業領域における技術や製品の革新を主導する研究開発（R&D）部門のリーダー
4. 新規事業を立ち上げることのできる起業家の人材
5. 部門横断的なタスクフォースやプロジェクトチームを指揮するリーダー
6. 事業活動の第一線（生産、営業など）を指揮する中間管理職
7. 人事総務など管理部門の中間管理職
8. 社内の諸手続や慣行に精通し幅広い社内人脈をもつことで、管理職を補佐するベテラン社員
9. 製造や販売の現場で自社独自の知識や特殊技能を伝承する熟練労働者（マイスター）
10. 自社独自の知識や特殊技能を継承しつつ現場の実務と改善を推進する中堅社員
11. 製造や販売の現場で要求されるさまざまな公的技術資格をもつ中堅社員
12. 製造や販売の現場で定められたガイドにそって下級者を監督するスーパーバイザー
13. 製造や販売の現場で定型度の高い業務を正確かつ効率的に遂行する中堅社員
14. 単純な定型業務を予め定められた手順やマニュアルに従って遂行するオペレーター
15. 法務、財務、会計、マーケティングなどの分野で、組織外部の専門家と比肩しえる高い専門性をもつスペシャリスト
16. 自社の中核的な事業領域にかかわる分野で、業界最先端の知識と技術を身につけている中堅クラスのエンジニア
17. IT（情報技術）領域で、最先端の知識と技術を身につけている中堅クラスのエンジニア
18. 業界はもとより学会等でも高い業績をあげている基礎研究分野の研究人材
19. 欧米のビジネスに通じた国際化要員
20. 東南アジア地域のビジネスに通じた国際化要員
21. 東アジア地域のビジネスに通じた国際化要員

結果は、図7-1の通りである。

「過剰」との回答は、全体的に多くはなかった。相対的に回答割合が高かったものは、「7. 人事総務など管理部門の中間管理職（23.1%）」、「14. 単純な定型業務を予め定められた手順やマニュアルに従って遂行するオペレーター（22.2%）」、「6. 事業活動の第一線（生産、営業など）を指揮する中間管理職（16.5%）」、「8. 社内の諸手続や慣行に精通し幅広い社内人脈をもつことで、管理職を補佐するベテラン社員（15.4%）」であった。

「適正」と答えた割合が最も高かったのは、「14．単純な定型業務を予め定められた手順やマニュアルに従って遂行するオペレーター（57.2%）」であった。次いで「7．人事総務など管理部門の中間管理職（52.8%）」、「13．製造や販売の現場で定型度の高い業務を正確かつ効率的に遂行する中堅社員（50.3%）」、「6．事業活動の第一線（生産、営業など）を指揮する中間管理職（42.3%）」、「12．製造や販売の現場で定められたガイドにそって下級者を監督するスーパーバイザー（40.4%）」の割合が高かった。

「不足」との回答割合が最も高かったのは、「2．戦略的事業単位（SBU）やカンパニー制度上のトップを担える経験と能力をもつビジネス・リーダー（76.9%）」であった。次いで、「5．部門横断的なタスクフォースやプロジェクト・チームを指揮するリーダー（73.2%）」、「1.自社の組織能力の特性を把握した上で、独創的な戦略やビジネスモデルを設計しえる戦略スタッフ（70.3%）」の割合が高かった。「4．新規事業を立ち上げることのできる起業家的人材（62.9%）」、「15．法務、財務、会計、マーケティングなどの分野で、組織外部の専門家と比肩しえる高い専門性をもつスペシャリスト（62.1%）」、「3．自社の中核的事業領域における技術や製品の革新を主導する研究開発（R&D）部門のリーダー（61.1%）」、「10．自社独自の知識や特殊技能を継承しつつ現場の実務と改善を推進する中堅社員（61.0%）」

「17．IT（情報技術）領域で、最先端の知識と技術を身につけている中堅クラスのエンジニア（60.3%）」なども、回答割合が6割を超えている。

「いない」との回答割合が高かったのは、「18．業界はもとより学会等でも高い業績をあげている基礎研究分野の研究人材（66.8%）」、「19．欧米のビジネスに通じた国際化要員（51.0%）」、「21．東アジア地域のビジネスに通じた国際化要員（46.9%）」、「20．東南アジア地域のビジネスに通じた国際化要員（43.8%）」などであった。

総括すると、中間管理職や定型業務に携わるオペレーターに対しては適正感もしくは過剰感を、ビジネス・リーダー、チームリーダー、起業家的人材、スペシャリストに対しては不足感を抱いていることがうかがえる。

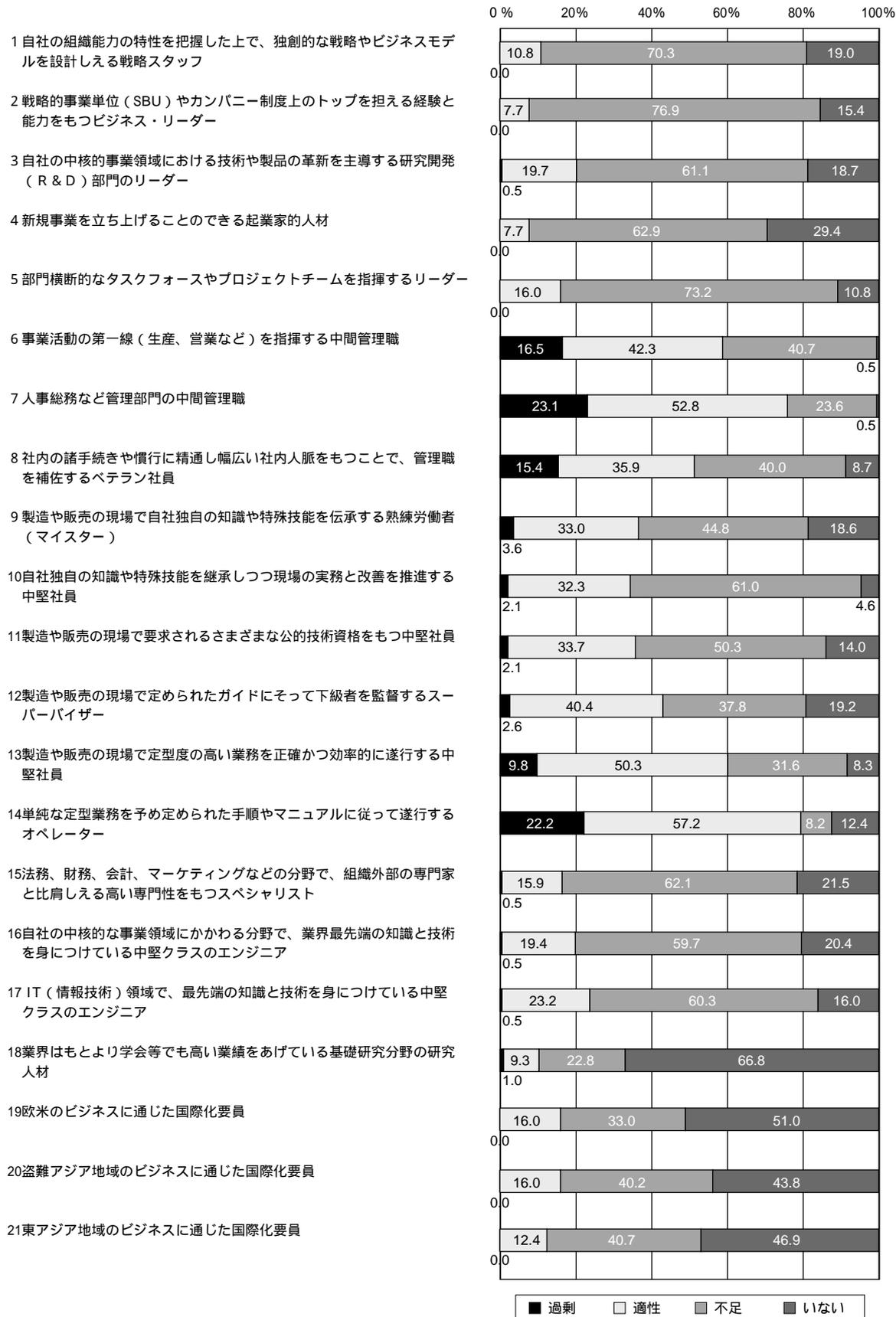


図7-1 自社の人材ニーズ (現在)

## 7.2 人材ニーズの将来

人材ニーズに関する21項目について、将来のあり方をたずねた。回答は、「必要ない」「現状維持」「増やしたい」「減らしたい」の4つの選択肢からあてはまるものを選んでもらった。

結果は、図7-2の通りである。

「必要ない」と回答した割合が最も高かったのは、「18．業界はもとより学会等でも高い業績をあげている基礎研究分野の研究人材（49.0%）」であった。次いで高かったのは、「19．欧米のビジネスに通じた国際化要員（35.2%）」、「21．東アジア地域のビジネスに通じた国際要員（32.1%）」、「20．東南アジア地域のビジネスに通じた国際化要員（30.6%）」であった。研究人材や国際化要員に対して必要性を感じていない企業が3割以上であることが確認された。

「現状維持」との回答割合が最も高かったのは、「7．人事総務など管理部門の中間管理職（52.1%）」で、半数を超えている。次いで高かったのは、「13．製造や販売の現場で定型度の高い業務を正確かつ効率的に遂行する中堅社員（44.8%）」、「14．単純な定型業務を予め定められた手順やマニュアルに従って遂行するオペレーター（43.5%）」、「12．製造や販売の現場で定められたガイドにそって下級者を監督するスーパーバイザー（42.7%）」であった。

「増やしたい」との回答は、「1．自社の組織能力の特性を把握した上で、独創的な戦略やビジネスモデルを設計しえる戦略スタッフ（88.5%）」、「2．戦略的事業単位（SBU）やカンパニー制度上のトップを担える経験と能力をもつビジネス・リーダー（85.0%）」、「5．部門横断的なタスクフォースやプロジェクト・チームを指揮するリーダー（83.4%）」の回答割合が8割以上であった。また、「4．新規事業を立ち上げることのできる起業家的人材（78.1%）」、「3．自社の中核的事業領域における技術や製品の革新を主導する研究開発（R&D）部門のリーダー（70.8%）」、「15．法務、財務、会計、マーケティングなどの分野で、組織外部の専門家と比肩しえる高い専門性をもつスペシャリスト（72.7%）」、「16．自社の中核的な事業領域にかかわる分野で、業界最先端の知識と技術を身につけている中堅クラスのエンジニア（70.5%）」なども、回答割合が7割を超えている。起業家的人材やスペシャリストの増員をのぞんでいる企業が多いことがうかがえる。

「減らしたい」との回答は、全体的に多くはなかったが、「14．単純な定型業務を予め定められた手順やマニュアルに従って遂行するオペレーター（31.1%）」、「7．人事総務など管理部門の中間管理職（25.3%）」、「6．事業活動の第一線（生産、営業など）を指揮する中間管理職（15.5%）」、「13．製造や販売の現場で定型度の高い業務を正確かつ効率的に遂行する中堅社員（13.5%）」の回答割合が相対的に高かった。

これらのことから、多くの企業が現在「不足」しており将来「増やしたい」と回答した、組織やチームを牽引するリーダーや起業家的人材、専門性の高いスペシャリストなどが、日本企業で求められている人材であると推察される。

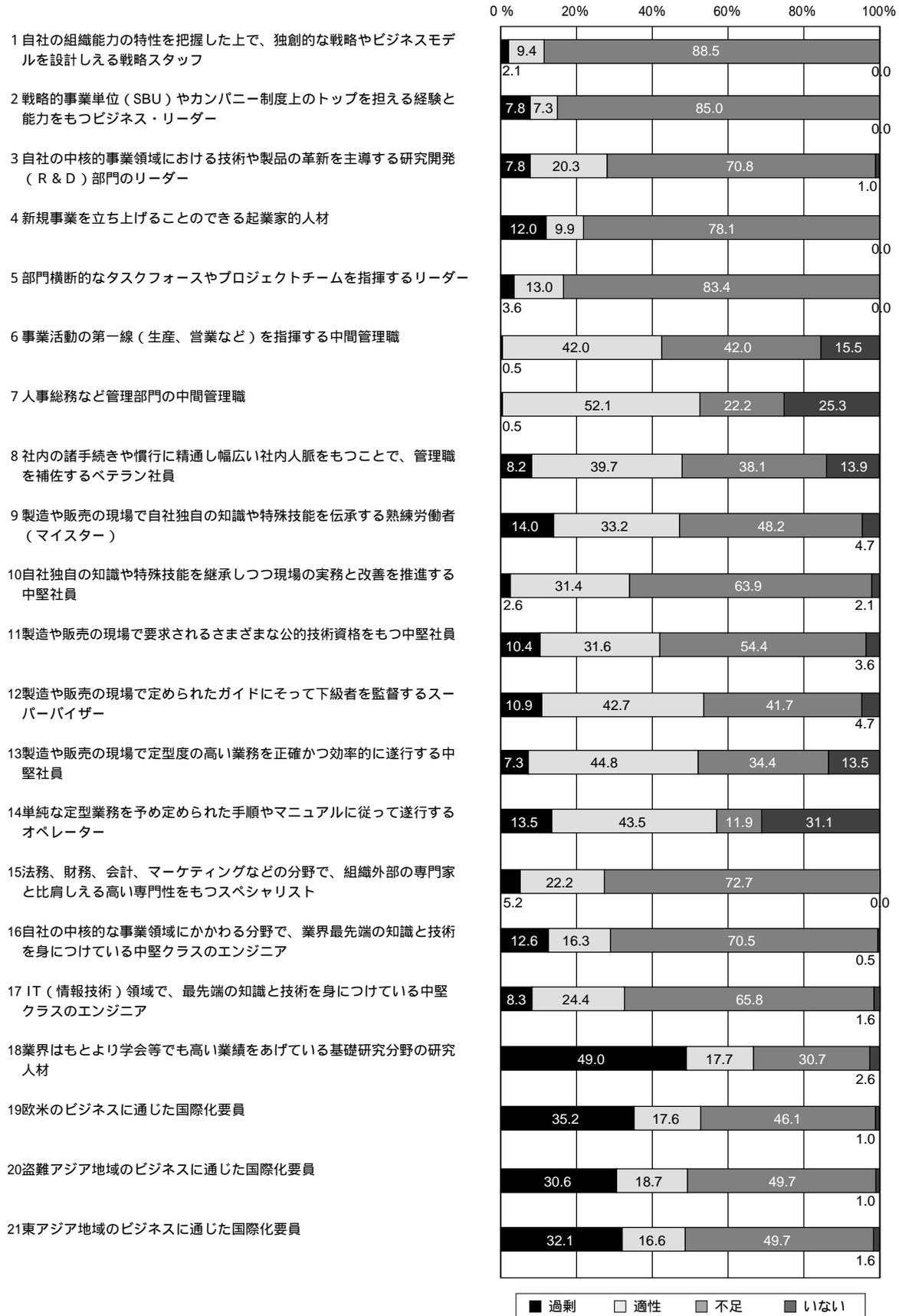


図7-2 自社の人材ニーズ (将来)

## 8 . ビジネスモデルの現在と将来

### 8.1 ビジネスモデルの現在

ビジネスモデルに関する以下の項目について、現在存在するもの全てに（複数回答可）を、その中でも主力とするものに1つに をつけてもらった。

- 1 . ダイレクト型で、主たる顧客は企業・法人（B to B）
- 2 . ダイレクト型で、主たる顧客は消費者・個人（B to C）
- 3 . 仲介型で、企業・法人から仕入れ、企業・法人に販売する（B to B to B）
- 4 . 仲介型で、企業・法人から仕入れ、消費者・個人に販売する（B to B to C）
- 5 . 仲介型で、消費者・個人から仕入れ、企業・法人に販売する（C to B to B）
- 6 . 仲介型で、消費者・個人から仕入れ、消費者・個人に販売する（C to B to C）

結果は、図 8-1 の通りである。

なお、ここでは複数回答が可能であるため、回答総数は企業数（198社）を超える。

自社のビジネスモデルについて、最も多かったのは、「1 . B to B（147社）」であった。次いで多かったのは、88社が選択した「3 . B to B to B」、次いで83社が選択した「2 . B to C」であった。「4 . B to B to C」はその半分を下回る38社、「5 . C to B to B」や「6 . C to B to C」はいずれも7社にとどまっている。

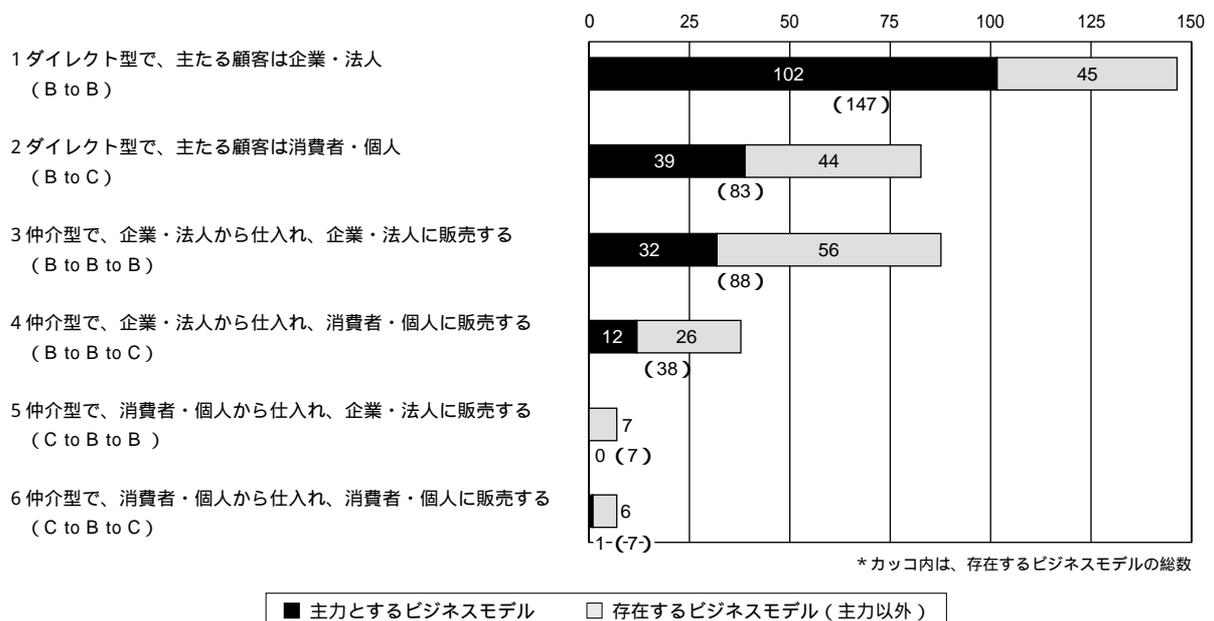


図 8-1 ビジネスモデル（現在）

これに対して主力とするビジネスモデルについて、回答数が最も多かったのは、「1 . B to B (102社)」であった。回答企業の半数以上が、B to B型のビジネスモデルを主力としていることになる。次いで多かったのは、「2 . B to C」の39社、「3 . B to B to B」の32社、「4 . B to B to C」の12社であった。なお、「6 . C to B to C」を選択した企業は1社と極めて少なく、「5 . C to B to B」を選択した企業はなかった。

## 8.2 ビジネスモデルの将来

ビジネスモデルに関する6つの項目について、将来持つべきと考えるもの全てに（複数回答可）を、将来主力としたいもの1つに をつけてもらった。

結果は、図8-2の通りである。

将来もつべきビジネスモデルについては、「1 . B to B」を選択した企業が142社で圧倒的に多かった。「2 . B to C」は95社、「3 . B to B to B」は89社、「4 . B to B to C」は43社が選択している。なお、「5 . C to B to B」は11社、「6 . C to B to C」は8社にとどまっている。

将来主力としたいビジネスモデルとしては、「1 . B to B」を選択した企業が103社であった。次いで多かったのは、「2 . B to C」の47社、「3 . B to B to B」の22社、「4 . B to B to C」の13社であった。「5 . C to B to B」は1社、「6 . C to B to C」は2社と極めて少なかった。

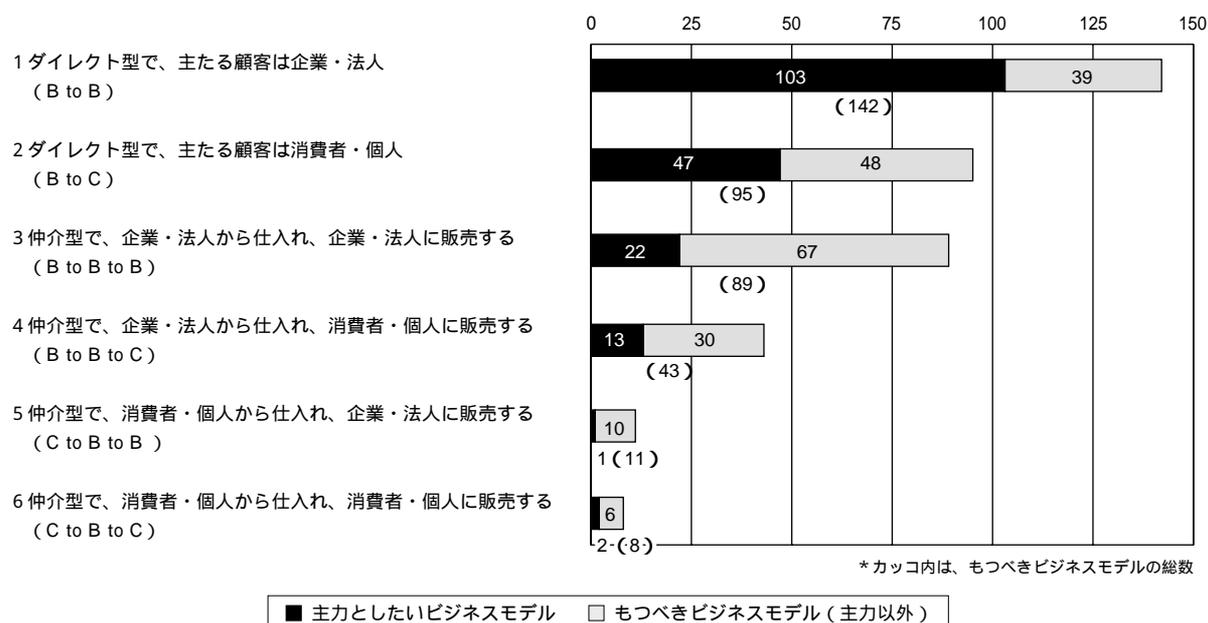


図8-2 ビジネスモデル (将来)

## 9. ビジネスモデルの収入源の現在と将来

### 9.1 ビジネスモデルの収入源（現在）

現在、主力となるビジネスモデルの中心となる収入源を、以下の5つの中から1つ選択してもらった。

1. 製品、サービス、コンテンツ等の売上収入
2. 製品、サービス、コンテンツ等に掲載する広告料収入
3. 設備、製品、サイト等の使用手数料、リース料等の収入
4. 特許、商標、ライセンス等の知的財産権の使用料収入
5. 不動産や金融資産の運用収入

結果は、表9-1の通りである。

「1. 製品、サービス、コンテンツ等の売上収入（97.0%）」に回答が集中し、それ以外の「2. 製品、サービス、コンテンツ等に掲載する広告料収入（1.2%）」、「3. 設備、製品、サイト等の使用手数料、リース料等の収入（0.6%）」、「4. 特許、商標、ライセンス等の知的財産権の使用料収入（0.6%）」、「5. 不動産や金融資産の運用収入（0.6%）」への回答は多くはなかった。ほとんどの企業が、製品やサービス、コンテンツの売上収入に依存していることがうかがえる。

表9-1 主力となるビジネスモデルの収入源（現在）

	全回答数に 対する割合（%）
1. 製品、サービス、コンテンツ等の売上収入	97.0
2. 製品、サービス、コンテンツ等に掲載する広告料収入	1.2
3. 設備、製品、サイト等の使用手数料、リース料等の収入	0.6
4. 特許、商標、ライセンス等の知的財産権の使用料収入	0.6
5. 不動産や金融資産の運用収入	0.6
合 計	100

## 9.2 ビジネスモデルの収入源（将来）

次に、将来主力としたいビジネスモデルの中心となる収入源を、先の5つの中から1つ選択してもらった。

結果は、表9-2の通りである。

将来主力としたいビジネスモデルの収入源は、現在同様、「1．製品、サービス、コンテンツ等の売上収入（95.9%）」との回答割合が最も高かった。次いで高かったのは、「4．特許、商標、ライセンス等の知的財産の使用料収入（2.9%）」、「2．製品、サービス、コンテンツ等に掲載する広告料収入（0.6%）」、「5．不動産や金融資産の運用収入（0.6%）」であった。なお、「3．設備、製品、サイト等の使用手数料、リース料等の収入（0.0%）」との回答はなかった。

表9-2 主力となるビジネスモデルの収入源（将来）

	全回答数に 対する割合（%）
1．製品、サービス、コンテンツ等の売上収入	95.9
2．製品、サービス、コンテンツ等に掲載する広告料収入	0.6
3．設備、製品、サイト等の使用手数料、リース料等の収入	0.0
4．特許、商標、ライセンス等の知的財産権の使用料収入	2.9
5．不動産や金融資産の運用収入	0.6
合 計	100

## 10. ビジネスモデルのコスト構造の現在と将来

### 10.1 ビジネスモデルのコスト構造（現在）

主力となるビジネスモデルのコスト構造を確認するため、現在主力となるビジネスモデルにおいて大きなコスト負担となっているものを、以下の7つの選択肢から3つ選んでもらった。

- |            |           |
|------------|-----------|
| 1. 原材料費    | 5. 研究開発費  |
| 2. 物流費     | 6. 設備費    |
| 3. 販促費・広告費 | 7. 金利・手数料 |
| 4. 人件費・労務費 |           |

結果は、表10-1の通りである。

全回答数に対する割合が最も高かったのは、「4. 人件費・労務費（35.8%）」であった。次いで、「1. 原材料費（22.1%）」、「6. 設備費（15.0%）」が高かった。それ以外の「2. 物流費（9.3%）」、「3. 販促費・広告費（8.0%）」、「5. 研究開発費（7.2%）」、「7. 金利・手数料（2.6%）」は、いずれも1割未満にとどまっている。

表10-1 主力となるビジネスモデルのコスト構造（現在）

	全回答数に 対する割合（%）
1. 原材料費	22.1
2. 物流費	9.3
3. 販促費・広告費	8.0
4. 人件費・労務費	35.8
5. 研究開発費	7.2
6. 設備費	15.0
7. 金利・手数料	2.6
合 計	100

## 10.2 ビジネスモデルのコスト構造（将来）

将来主力としたいビジネスモデルのコスト構造を確認するため、将来主力としたいビジネスモデルにおいて大きなコスト負担になると予測されるものを、先の7つの中から3つ選択してもらった。

結果は、表10-2の通りである。

「4．人件費・労務費（35.1%）」の全回答数に対する割合が、最も高かった。人件費や労務費がコスト構造の中心を占める傾向は、将来も変わらないようである。次いで高かったのは、「1．原材料費（19.6%）」、「6．設備費（15.0%）」であった。それ以外の「5．研究開発費（9.9%）」、「2．物流費（9.1%）」、「3．販促費・広告費（8.6%）」、「7．金利・手数料（2.7%）」は、いずれも回答割合が1割を下回っている。

表10-2 主力となるビジネスモデルのコスト構造（将来）

	全回答数に 対する割合（%）
1．原材料費	19.6
2．物流費	9.1
3．販促費・広告費	8.6
4．人件費・労務費	35.1
5．研究開発費	9.9
6．設備費	15.0
7．金利・手数料	2.7
合 計	100

## 11. アウトソーシングおよび非正規社員の活用状況、活用予定

### 11.1 アウトソーシングおよび非正規社員の活用状況（現在）

現在主力となるビジネスモデルのアウトソーシングおよび非正規社員の活用状況を確認するため、以下の12の活動について「すでにアウトソーシングしている」「特例の有期契約社員」「有期契約社員」「派遣社員」「パート・アルバイト」「該当する活動が存在しない」によって回答してもらった。

1. 購買・調達	7. 人的資源管理
2. 製造・加工	8. 財務・会計
3. 営業・販売	9. 研究・開発
4. 保守・サービス	10. 企画・マーケティング
5. 物流・配送	11. 法務
6. 情報システム	12. 総務・庶務

アウトソーシングおよび非正規社員の活用状況をまとめたものが、表11-1である。

「すでにアウトソーシングしている」との回答割合が相対的に高かったのは、「5. 物流・配送」(50.4%)、「4. 保守・サービス」(48.9%)、「6. 情報システム」(47.3%)などであった。

「特例の有期契約社員」の回答割合は全体的に高くはないが、「11. 法務」(6.7%)、「3. 営業・販売」(2.4%)、「6. 情報システム」(2.2%)、「10. 企画・マーケティング」(2.1%)などの回答割合が相対的に高かった。

「有期契約社員」もまた全体的に回答割合が高くはなかったが、「8. 財務・会計」(10.1%)、「2. 製造・加工」(9.2%)や「3. 営業・販売」(8.3%)などで相対的に高かった。

「派遣社員」は、「8. 財務・会計」(31.9%)、「9. 研究・開発」(23.3%)、「12. 総務・庶務」(21.7%)、「7. 人的資源管理」(21.6%)など、スタッフ業務を中心とする活動の回答割合が相対的に高かった。

「パート・アルバイト」については、「2. 製造・加工」(42.7%)、「3. 営業・販売」(39.3%)、「12. 総務・庶務」(33.7%)などの回答割合が相対的に高かった。

「該当する活動がない」との回答割合は、全体的に高かった。中でも、「11. 法務」(55.6%)について「該当する活動がない」と回答した企業は5割を超えている。

表11-1 主力となるビジネスモデルのアウトソーシング  
および非正規社員の活用状況（現在）

	すでにアウトソーシングしている	特例の有期契約社員	有期契約社員	派遣社員	パート・アルバイト	該当する活動がない
1．購買・調達	8.7	0.0	4.3	15.9	29.0	42.0
2．製造・加工	21.4	0.0	9.2	5.3	42.7	21.4
3．営業・販売	10.7	2.4	8.3	16.7	39.3	22.6
4．保守・サービス	48.9	0.0	3.3	12.2	11.1	24.4
5．物流・配送	50.4	0.0	2.4	4.7	18.9	23.6
6．情報システム	47.3	2.2	4.3	19.4	10.8	16.1
7．人的資源管理	11.8	0.0	3.9	21.6	11.8	51.0
8．財務・会計	7.2	1.4	10.1	31.9	24.6	24.6
9．研究・開発	8.3	1.7	6.7	23.3	11.7	48.3
10．企画・マーケティング	10.6	2.1	6.4	21.3	10.6	48.9
11．法務	24.4	6.7	0.0	6.7	6.7	55.6
12．総務・庶務	21.7	0.0	4.8	21.7	33.7	18.1

（単位：％）

## 11.2 アウトソーシングおよび非正規社員の活用予定（将来）

将来主力としたいビジネスモデルのアウトソーシングおよび非正規社員の活用予定を確認するため、先の12の活動について「すでにアウトソーシングしている」「特例の有期契約社員」「有期契約社員」「有期契約社員」「派遣社員」「パート・アルバイト」「該当する活動が存在しない」によって回答してもらった。

結果は、表11-2の通りである。

「すでにアウトソーシングしている」については、「5．物流・配送（54.8％）」、「6．情報システム（51.1％）」の回答割合が高かった。また、「4．保守・サービス（44.3％）」および「12．総務・庶務（32.2％）」の回答割合も高かった。

「特例の有期契約社員」は、「11．法務（18.8％）」、「10．企画・マーケティング（16.3％）」、「9．研究・開発（12.9％）」など、特殊な能力が求められる活動において回答割合が相対的に高かった。

「有期契約社員」については、全体的に回答割合が高くはないが、「3．営業・販売（15.0％）」、「9．研究・開発（12.9％）」、「10．企画・マーケティング（10.2％）」の回答割合が1割を上回った。

「派遣社員」については、「12．総務・庶務（21.8％）」、「8．財務・会計（21.5％）」、「7．人的資源管理（21.4％）」などのスタッフ系の活動の回答割合が相対的に高かった。

「パート・アルバイト」については、「2．製造・加工（37.4％）」および「3．営業・

販売（33.8%）」の回答割合が3割以上と相対的に高かった。

「該当する活動がない」との回答割合が相対的に高かったのは、「11．法務（43.8%）」、「10．企画・マーケティング（42.9%）」、「9．研究・開発（40.3%）」であった。

表11-2 主力となるビジネスモデルのアウトソーシング  
および非正規社員の活用状況（将来）

	すでにアウトソーシングしている	特例の有期契約社員	有期契約社員	派遣社員	パート・アルバイト	該当する活動がない
1．購買・調達	14.7	6.7	8.0	16.0	22.7	32.0
2．製造・加工	22.6	0.9	7.8	7.8	37.4	23.5
3．営業・販売	12.5	8.8	15.0	13.8	33.8	16.3
4．保守・サービス	44.3	1.0	4.1	16.5	13.4	20.6
5．物流・配送	54.8	0.0	4.0	7.3	14.5	19.4
6．情報システム	51.1	8.0	8.0	13.6	4.5	14.8
7．人的資源管理	19.6	1.8	7.1	21.4	10.7	39.3
8．財務・会計	18.5	4.6	9.2	21.5	24.6	21.5
9．研究・開発	8.1	12.9	12.9	17.7	8.1	40.3
10．企画・マーケティング	8.2	16.3	10.2	14.3	8.2	42.9
11．法務	22.9	18.8	4.2	8.3	2.1	43.8
12．総務・庶務	32.2	0.0	8.0	21.8	23.0	14.9

（単位：％）

## 12. 能力ニーズ

主力となるビジネスモデルにおいて、今後の育成課題としてどのような能力があがっているのかを確認するため、能力ニーズに関する以下の36項目を提示した。ここでは、これらの項目について、「重要でない」「あまり重要でない」「やや重要」「重要」「非常に重要」「最重要」の6件法で回答を求めた。

### 購買・物流

1. 購買物流方法やプロセスを分析、評価するスキル
2. 購買物流方法やプロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル
3. 購買物流業務やプロセスを実際に行い、運用するスキル

### 製造（ソフトウェア含）

4. 製造方法や製造プロセスを分析、評価するスキル
5. 製造工程や方法、プロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル
6. 製造業務やプロセスを実際に操作・実行し、ものを作るスキル

### 出荷物流

7. 出荷物流方法やプロセスを分析、評価するスキル
8. 出荷物流方法やプロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル
9. 出荷物流業務やプロセスを実際に行い、運用するスキル

### 販売・マーケティング

10. 顧客や市場のニーズを分析、評価、または販売・マーケティングの業務プロセスを分析、評価するスキル
11. 販売・マーケティングの方法や業務プロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル
12. 販売・マーケティングの業務を実際に行うスキル

### サービス（カスタマーサポートやアフターサービス）

13. 顧客満足度やクレームを分析、評価、または、サービス業務プロセスを分析、評価するスキル
14. 顧客満足度やクレーム処理業務、およびサービスの方法やプロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル
15. 顧客満足度やクレーム処理業務、および各種サービス業務を実際に行い、運用するスキル

### 情報・情報技術

16. 情報技術リテラシー
17. 情報技術に基づく改革に向けて、ビジネスプロセスおよび現状の情報技術を分析するスキル
18. ビジネスプロセス改革に向けて、情報技術によるソリューションを設計するスキル
19. ビジネスプロセス改革に向けて、情報技術によるソリューションを実際にシステムとして開発するスキル

### 全般管理

20. 事業や経営の戦略や計画における分析スキル
21. 人や職務の計画実行に必要な介入策を選択するスキル・調整スキル
22. 経営戦略における運用・計画実行スキル

**人事労務管理**

- 23. 人や仕事の分析、割り当て、育成などの人的資源管理における分析スキル
- 24. 人や仕事の分析、割り当て、育成などの人的資源管理を計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル
- 25. 人や仕事の分析、割り当て、育成などの人的資源管理を実際に行い、運用するスキル

**技術開発**

- 26. 技術自体や技術開発方法・プロセスを分析、評価するスキル
- 27. 技術自体の開発や技術開発プロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル
- 28. 技術自体の開発や技術開発プロセスを実際に手掛けて実行し、運用するスキル

**財務**

- 29. 財務・会計およびそのプロセスにおける分析スキル
- 30. 財務・会計およびそのプロセスの計画、実行に必要な介入策を選択するスキル
- 31. 財務・会計およびそのプロセスを実際に行い、運用するスキル

**共通コンピテンシー**

- 32. 資源管理能力
- 33. 対人関係能力
- 34. 情報関連能力
- 35. システム能力
- 36. テクノロジー関連能力

その結果が、表12である。

全項目中最も平均値が高かったのは、「マーケティング・販売」活動の「10. 顧客や市場のニーズを分析、評価、または販売・マーケティングの業務プロセスを分析、評価するスキル（平均＝4.72）」であった。次いで高かったのは、同じく「マーケティング・販売」活動の「11. 販売・マーケティングの方法や業務プロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル（平均値＝4.70）」であった。次いで、「サービス」活動の「14. 顧客満足度やクレーム処理業務、およびサービスの方法やプロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル（平均＝4.62）」、「15. 顧客満足度やクレーム処理業務、および各種サービス業務を実際に行い、運用するスキル（平均＝4.62）」が高かった。

反対に全項目中平均値が最も低かったのは、「出荷・物流業務」活動の「7. 出荷物流方法やプロセスを分析、評価するスキル（平均＝3.10）」であった。次いで低かったのは、同じく「出荷・物流業務」活動の「9. 出荷物流業務やプロセスを実際に行い、運用するスキル（平均＝3.11）」、「8. 出荷物流方法やプロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル（平均＝3.31）」であった。

活動単位でみると、「マーケティング・販売」、「サービス」、「全般管理」、「人事労務管理」、「財務」活動においては、全ての項目の平均値が4.0以上と相対的に高かった。また、「共通コンピテンシー」も、5項目中3項目の平均値が4.0以上であった。これらの活動に関する能力が、育成課題として認識されているようである。

反対に、「出荷・物流」は、いずれの項目も平均値が3.5以下と相対的に低かった。出荷・物流活動に関する能力は、育成課題として強く認識されていないようである。

表12 能力ニーズ

		平均値	標準偏差
購買・物流	1. 購買物流方法やプロセスを分析、評価するスキル	3.47	1.33
	2. 購買物流方法やプロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル	3.64	1.41
	3. 購買物流業務やプロセスを実際に実行し、運用するスキル	3.55	1.34
製造	4. 製造方法や製造プロセスを分析、評価するスキル	3.73	1.31
	5. 製造工程や方法、プロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル	3.88	1.39
	6. 製造業務やプロセスを実際に操作・実行し、ものを作るスキル	3.63	1.41
出荷・物流	7. 出荷物流方法やプロセスを分析、評価するスキル	3.10	1.31
	8. 出荷物流方法やプロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル	3.31	1.45
	9. 出荷物流業務やプロセスを実際に実行し、運用するスキル	3.11	1.37
マーケティング ・販売	10. 顧客や市場のニーズを分析、評価、または販売・マーケティングの業務プロセスを分析、評価するスキル	4.72	1.10
	11. 販売・マーケティングの方法や業務プロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル	4.70	1.11
	12. 販売・マーケティングの業務を実際に実行するスキル	4.60	1.12
サービス	13. 顧客満足度やクレームを分析、評価、または、サービス業務プロセスを分析、評価するスキル	4.54	1.00
	14. 顧客満足度やクレーム処理業務、およびサービスの方法やプロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル	4.62	1.03
	15. 顧客満足度やクレーム処理業務、および各種サービス業務を実際に実行、運用するスキル	4.62	0.98
情報・情報技術	16. 情報技術リテラシー	3.73	1.16
	17. 情報技術に基づく改革に向けて、ビジネスプロセスおよび現状の情報技術を分析するスキル	4.02	1.17
	18. ビジネスプロセス改革に向けて、情報技術によるソリューションを設計するスキル	3.97	1.25
全般管理	19. ビジネスプロセス改革に向けて、情報技術によるソリューションを実際にシステムとして開発するスキル	3.86	1.25
	20. 事業や経営の戦略や計画における分析スキル	4.49	1.04
	21. 人や職務の計画実行に必要な介入策を選択するスキル・調整スキル	4.39	1.04
人事労務管理	22. 経営戦略における運用・計画実行スキル	4.59	1.07
	23. 人や仕事の分析、割り当て、育成などの人的資源管理における分析スキル	4.10	1.00
	24. 人や仕事の分析、割り当て、育成など人的資源管理を計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル	4.18	1.01
技術開発	25. 人や仕事の分析、割り当て、育成などの人的資源管理を実際に実行し、運用するスキル	4.15	1.07
	26. 技術自体や技術開発方法・プロセスを分析、評価するスキル	3.84	1.37
	27. 技術自体の開発や技術開発プロセスを計画し、実行に必要な介入策を選択するスキル	3.96	1.42
財務	28. 技術自体の開発や技術開発プロセスを実際に手掛けて実行し、運用するスキル	3.91	1.41
	29. 財務・会計およびそのプロセスにおける分析スキル	4.14	0.92
	30. 財務・会計およびそのプロセスの計画、実行に必要な介入策を選択するスキル	4.20	1.01
共通 コンピテンシー	31. 財務・会計およびそのプロセスを実際に実行し、運用するスキル	4.12	1.06
	32. 資源管理能力	4.49	1.03
	33. 対人関係能力	4.52	0.99
コンピテンシー	34. 情報関連能力	4.27	1.00
	35. システム能力	3.91	1.08
	36. テクノロジー関連能力	3.84	1.17

### 13. 外部教育機関に対する期待

外部教育機関に対して何を期待するのかを調べるため、以下の項目についてどこに期待するのかをたずねた。回答は、「トレーニング・ファーム」「コンサルティング・ファーム」「大学・大学院（マネジメント教育）」「大学・大学院（高度専門教育）」「公共職業訓練施設」「人材派遣会社」の6つの選択肢の中から選んでもらった。

1. 業界における最先端知識・技術教育の実施
2. 業界における最先端知識・技術教育を施された人材の輩出
3. 企業内教育の企画・運営
4. 企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発
5. 学位や資格の付与
6. 第三者としての客観的・専門的な提言・助言
7. 教育ノウハウの提供
8. 専門知識をもつ講師陣の派遣
9. 教材など社内研修ツールの提供
10. 教材など社内研修ツールの共同開発
11. コーポレートユニバーシティ等の教育施設設立に対する積極的支援・協力
12. 若年層に対する職業生活への適応教育
13. 非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育
14. 中高年労働者に対する職業能力の再開発教育
15. 基礎的な職業能力の格付と認証

#### 13.1 期待する内容別構成比

表13-1は、期待する内容ごとに構成比を示したものである。

「1. 業界における最先端知識・技術教育の実施」については、「大学・大学院（高度専門教育）（33.3%）」の回答割合が最も高かった。次いで高かったのは、「コンサルティング・ファーム（21.4%）」であった。業界の最先端知識・技術教育は、大学・大学院（高度専門教育）やコンサルティング・ファームといった専門機関に期待しているようである。

「2. 業界における最先端知識・技能教育を施された人材の輩出」については、「1.」同様、「大学・大学院（高度専門教育）（31.5%）」の回答割合が最も高かった。次いで「大学・大学院（マネジメント教育）（19.7%）」との回答割合が高かった。

「3. 企業内教育の企画・運営」は、「コンサルティング・ファーム（51.5%）」および「トレーニング・ファーム（35.5%）」の回答割合が相対的に高かった。企業内教育の企画および運営は、コンサルティング・ファームやトレーニング・ファームなどの専門機関に期待しているようである。

「4．企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発」もまた、「コンサルティング・ファーム（57.8%）」、「トレーニング・ファーム（23.4%）」の回答割合が相対的に高かった。

「5．学位や資格の付与」については、「大学・大学院（高度専門教育）（51.6%）」、「大学・大学院（マネジメント教育）（36.8%）」の回答割合が相対的に高かった。学位や資格の付与に関しては、やはり大学や大学院に期待することが多いようである。

「6．第三者としての客観的・専門的な提言・助言」については「コンサルティング・ファーム（59.9%）」との回答割合が6割近くと最も高かった。

「7．教育ノウハウの提供」に関しては、「コンサルティング・ファーム（33.4%）」および「トレーニング・ファーム（31.0%）」との回答割合が相対的に高かった。

「8．専門知識をもつ講師陣の派遣」においては、「コンサルティング・ファーム（32.5%）」との回答割合が最も高かった。

「9．教材など社内研修ツールの提供」に関しては、「トレーニング・ファーム（41.4%）」および「コンサルティング・ファーム（40.7%）」との回答割合が相対的に高かった。それ以外の「大学・大学院（マネジメント教育）（6.9%）」、「大学・大学院（高度専門教育）（4.2%）」、「公共職業訓練施設（4.2%）」、「人材派遣会社（2.6%）」の回答割合は、いずれも1割未満と低かった。

「10．教材など社内研修ツールの共同開発」に関しても同じく、「コンサルティング・ファーム（43.4%）」および「トレーニング・ファーム（30.3%）」との回答割合が相対的に高かった。それ以外は相対的に高くはなかったが、社内研修ツールの共同開発において「大学・大学院（マネジメント教育）（12.0%）」の回答割合が1割を超えたのは、注目すべき点である。

「11．コーポレート・ユニバーシティ等の教育施設設立に対する積極的支援・協力」に関しては、「大学・大学院（マネジメント教育）（32.9%）」および「大学・大学院（高度専門教育）（22.8%）」の回答割合が相対的に高かった。こうした結果は、企業内大学の設立に参加する大学・大学院が増えているという事実と照らし合わせてみても、うなずける。

「12．若年層に対する職業生活への適応教育」に関しては、「公共職業訓練所（31.8%）」との回答割合が最も高く、次いで「トレーニング・ファーム（23.1%）」の回答割合が高かった。

「13．非正規雇用労働者に対するスキルアップ」については、「人材派遣会社（40.2%）」の回答割合が4割以上と最も高く、「公共職業訓練施設（31.0%）」や「トレーニング・ファーム（23.0%）」の回答割合を上回っているのは、興味深い。それ以外の「コンサルティング・ファーム（2.9%）」、「大学・大学院（高度専門教育）（2.3%）」、「大学・大学院（マネジメント教育）（0.6%）」の回答割合は高くはなかった。

「14．中高年労働者に対する職業能力の再開発教育」に関しては、過半数が「公共職業

訓練施設（53.7%）」と回答している。それ以外の項目は、いずれも2割を超えないことから、中高年労働者への再開発教育に関しては、公共職業訓練施設に期待するところが大きいことがうかがえる。

最後に、「15. 基礎的な職業能力の格付と認証」についても同様に、「公共職業訓練施設（41.1%）」との回答割合が最も高かった。職業訓練施設に対しては、教育施設としての役割ばかりでなく、職業能力の格付および認証機関としての役割も期待しているようである。

表13-1 外部教育機関への期待

	トレーニング・ファーム	コンサルティング・ファーム	大学・大学院（マネジメント教育）	大学・大学院（高度専門教育）	公共職業訓練施設	人材派遣会社
1. 業界における最先端知識・技術教育の実施	20.9	21.4	13.9	33.3	5.5	5.0
2. 業界における最先端知識・技術教育を施された人材の輩出	13.1	13.6	19.7	31.5	8.5	13.6
3. 企業内教育の企画・運営	35.5	51.5	6.5	1.8	3.6	1.2
4. 企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発	23.4	57.8	8.8	5.3	2.9	1.8
5. 学位や資格の付与	2.9	2.3	36.8	51.6	5.8	0.6
6. 第三者としての客観的・専門的な提言・助言	9.4	59.9	15.1	10.9	2.6	2.1
7. 教育ノウハウの提供	31.0	33.4	18.8	10.7	4.1	2.0
8. 専門知識をもつ講師陣の派遣	18.3	32.5	17.8	16.4	6.1	8.9
9. 教材など社内研修ツールの提供	41.4	40.7	6.9	4.2	4.2	2.6
10. 教材など社内研修ツールの共同開発	30.3	43.4	12.0	9.1	2.9	2.3
11. コーポレートユニバーシティ等の 教育施設設立に対する積極的支援・協力	10.8	21.5	32.9	22.8	10.1	1.9
12. 若年層に対する職業生活への適応教育	23.1	4.8	16.1	16.1	31.8	8.1
13. 非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育	23.0	2.9	0.6	2.3	31.0	40.2
14. 中高年労働者に対する職業能力の再開発教育	17.2	9.9	3.1	2.6	53.7	13.5
15. 基礎的な職業能力の格付と認証	13.9	12.1	9.2	8.7	41.1	15.0

（単位：％）

## 13.2 外部教育機関別構成比

以下では、外部教育機関ごとに構成比をみていく。

### トレーニング・ファーム

トレーニング・ファームに求められているものを示したものが、表13-2-1である。

相対的に回答割合が高かったのは、「9．社内教材など社内研修ツールの提供(13.4%)」、「7．教育ノウハウの提供(10.5%)」、「3．企業内教育の企画・運営(10.3%)」であった。

### コンサルティング・ファーム

コンサルティング・ファームに求めるものをまとめたのが、表13-2-2である。

それによると、「6．第三者としての客観的・専門的な提言・助言(15.3%)」、「4．企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発(13.1%)」、「3．企業内教育の企画・運営(11.6%)」、「9．教材など社内研修ツールの提供(10.2%)」、「10．教材など社内研修ツールの共同開発(10.1%)」などが相対的に高かった。

### 大学・大学院(マネジメント教育)

マネジメント教育をおこなう大学・大学院に対して求められているものをまとめたのが、表13-2-3である。

相対的に回答割合が高かったのは、「5．学位や資格の付与(15.7%)」であった。次いで高かったのは、「11．コーポレートユニバーシティ等の教育施設設立に対する積極的支援・協力(12.9%)」、「2．業界における最先端知識・技術教育を施された人材の輩出(10.4%)」であった。従来の学位や資格の付与、人材の輩出といった間接的な関与ばかりではなく、企業内大学など教育施設設立への直接的な関与が求められているようである。

### 大学・大学院(高度専門教育)

表13-2-4は、高度専門教育を施す大学・大学院に対して求められるものをまとめたものである。

大学・大学院においては、「5．学位や資格の付与(20.7%)」や「1．業界における最先端知識・技術教育の実施(15.8%)」、「2．業界における最先端知識・技術教育を施された人材の輩出(15.8%)」の回答割合が相対的に高かった。

### 公共職業訓練施設

公共職業訓練施設に対して求められるものをまとめたものが、表13-2-5である。

それによると、「14．中高年労働者に対する職業能力の再開発教育(26.3%)」、「15．基礎的な職業能力の格付と認証(18.1%)」、「12．若年層に対する職業生活への適応教育

(15.1%)」、「13. 非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育(13.8%)」などの回答割合が相対的に高かった。

### 人材派遣会社

人材派遣会社に求められているものをまとめたものが、表13-2-6である。

それによると、「13. 非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育(31.7%)」が最も高かった。人材派遣会社に対しては、非正規雇用労働者への教育を求めているようである。次いで高かったのは、「2. 業界における最先端知識・技術教育を施された人材の輩出(13.1%)」であった。また、「14. 中高年労働者に対する職業能力の再開発教育(11.8%)」や「15. 基礎的な職業能力の格付と認証(11.8%)」なども相対的に回答割合が高かった。

表13-2-1 トレーニング・ファームへの期待

	全回答数に 対する割合(%)
1. 業界における最先端知識・技術教育の実施	7.2
2. 業界における最先端知識・技術教育を施された人材の輩出	4.8
3. 企業内教育の企画・運営	10.3
4. 企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発	6.9
5. 学位や資格の付与	1.0
6. 第三者としての客観的・専門的な提言・助言	3.1
7. 教育ノウハウの提供	10.5
8. 専門知識をもつ講師陣の派遣	6.7
9. 教材など社内研修ツールの提供	13.4
10. 教材など社内研修ツールの共同開発	9.1
11. コーポレートユニバーシティ等の教育施設設立に対する積極的支援・協力	2.9
12. 若年層に対する職業生活への適応教育	7.4
13. 非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育	6.9
14. 中高年労働者に対する職業能力の再開発教育	5.7
15. 基礎的な職業能力の格付と認証	4.1
合 計	100

表13-2-2 コンサルティング・ファームへの期待

	全回答数に 対する割合 (%)
1. 業界における最先端知識・技術教育の実施	5.7
2. 業界における最先端知識・技術教育を施された人材の輩出	3.9
3. 企業内教育の企画・運営	11.6
4. 企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発	13.1
5. 学位や資格の付与	0.5
6. 第三者としての客観的・専門的な提言・助言	15.3
7. 教育ノウハウの提供	8.8
8. 専門知識をもつ講師陣の派遣	9.2
9. 教材など社内研修ツールの提供	10.2
10. 教材など社内研修ツールの共同開発	10.1
11. コーポレートユニバーシティ等の教育施設設立に対する積極的支援・協力	4.5
12. 若年層に対する職業生活への適応教育	1.2
13. 非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育	0.6
14. 中高年労働者に対する職業能力の再開発教育	2.5
15. 基礎的な職業能力の格付と認証	2.8
合 計	100

表13-2-3 大学・大学院（マネジメント教育）への期待

	全回答数に 対する割合 (%)
1. 業界における最先端知識・技術教育の実施	7.0
2. 業界における最先端知識・技術教育を施された人材の輩出	10.4
3. 企業内教育の企画・運営	2.7
4. 企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発	3.7
5. 学位や資格の付与	15.7
6. 第三者としての客観的・専門的な提言・助言	7.2
7. 教育ノウハウの提供	9.2
8. 専門知識をもつ講師陣の派遣	9.5
9. 教材など社内研修ツールの提供	3.2
10. 教材など社内研修ツールの共同開発	5.2
11. コーポレートユニバーシティ等の教育施設設立に対する積極的支援・協力	12.9
12. 若年層に対する職業生活への適応教育	7.5
13. 非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育	0.3
14. 中高年労働者に対する職業能力の再開発教育	1.5
15. 基礎的な職業能力の格付と認証	4.0
合 計	100

表13-2-4 大学大学院（高度専門教育）への期待

	全回答数に 対する割合（％）
1．業界における最先端知識・技術教育の実施	15.8
2．業界における最先端知識・技術教育を施された人材の輩出	15.8
3．企業内教育の企画・運営	0.7
4．企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発	2.1
5．学位や資格の付与	20.7
6．第三者としての客観的・専門的な提言・助言	4.9
7．教育ノウハウの提供	4.9
8．専門知識をもつ講師陣の派遣	8.2
9．教材など社内研修ツールの提供	1.9
10．教材など社内研修ツールの共同開発	3.8
11．コーポレートユニバーシティ等の教育施設設立に対する積極的支援・協力	8.5
12．若年層に対する職業生活への適応教育	7.1
13．非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育	0.9
14．中高年労働者に対する職業能力の再開発教育	1.2
15．基礎的な職業能力の格付と認証	3.5
合 計	100

表13-2-5 公共職業訓練施設への期待

	全回答数に 対する割合（％）
1．業界における最先端知識・技術教育の実施	2.8
2．業界における最先端知識・技術教育を施された人材の輩出	4.6
3．企業内教育の企画・運営	1.5
4．企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発	1.3
5．学位や資格の付与	2.6
6．第三者としての客観的・専門的な提言・助言	1.3
7．教育ノウハウの提供	2.0
8．専門知識をもつ講師陣の派遣	3.3
9．教材など社内研修ツールの提供	2.0
10．教材など社内研修ツールの共同開発	1.2
11．コーポレートユニバーシティ等の教育施設設立に対する積極的支援・協力	4.1
12．若年層に対する職業生活への適応教育	15.1
13．非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育	13.8
14．中高年労働者に対する職業能力の再開発教育	26.3
15．基礎的な職業能力の格付と認証	18.1
合 計	100

表13-2-6 人材派遣会社に対する期待

	全回答数に 対する割合(%)
1. 業界における最先端知識・技術教育の実施	4.5
2. 業界における最先端知識・技術教育を施された人材の輩出	13.1
3. 企業内教育の企画・運営	0.8
4. 企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発	1.4
5. 学位や資格の付与	0.4
6. 第三者としての客観的・専門的な提言・助言	1.8
7. 教育ノウハウの提供	1.8
8. 専門知識をもつ講師陣の派遣	8.6
9. 教材など社内研修ツールの提供	2.3
10. 教材など社内研修ツールの共同開発	1.8
11. コーポレートユニバーシティ等の教育施設設立に対する積極的支援・協力	1.4
12. 若年層に対する職業生活への適応教育	6.8
13. 非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育	31.7
14. 中高年労働者に対する職業能力の再開発教育	11.8
15. 基礎的な職業能力の格付と認証	11.8
合 計	100