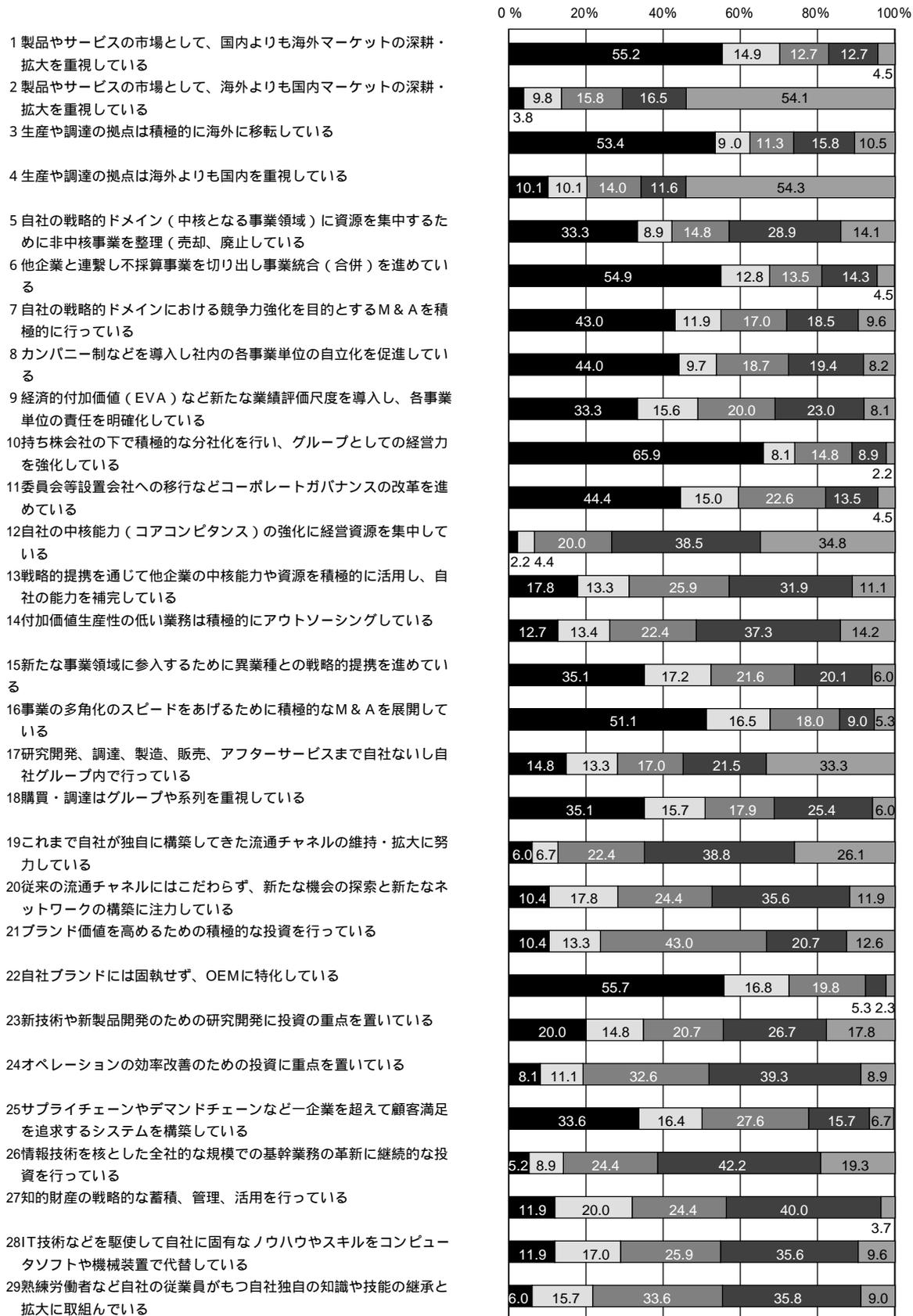


# 付録 1

詳細データ

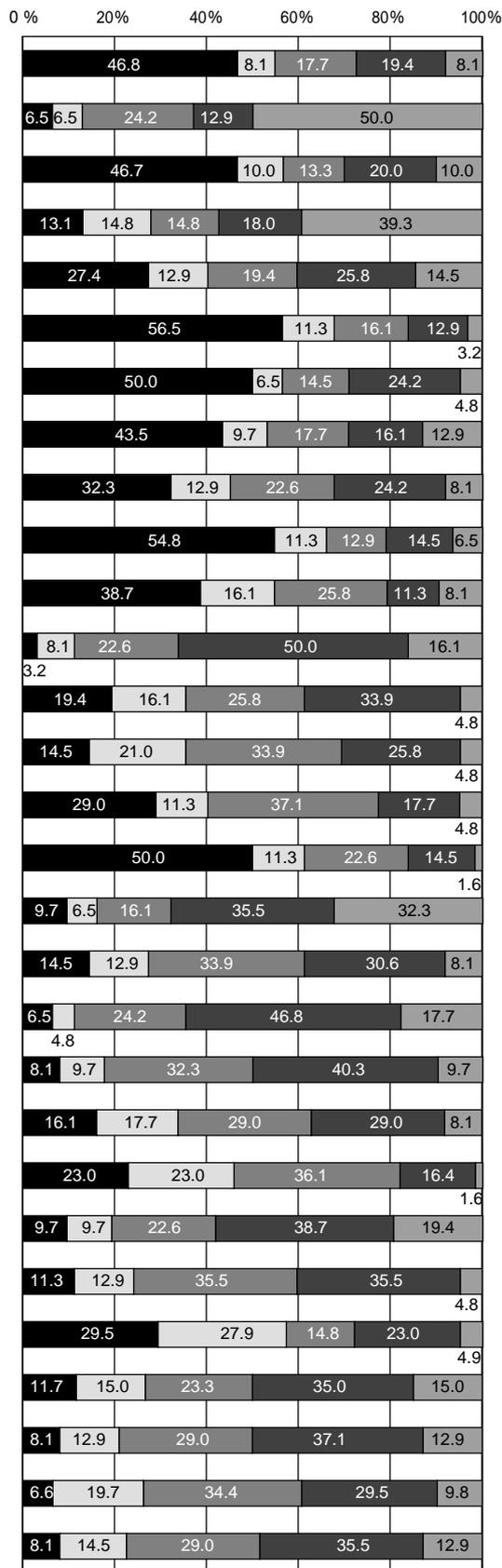
( 経営企画担当責任者・人事担当責任者別 )



■ 絶対に必要 □ やや必要 ■ どちらともいえない ■ やや不要 □ 不要

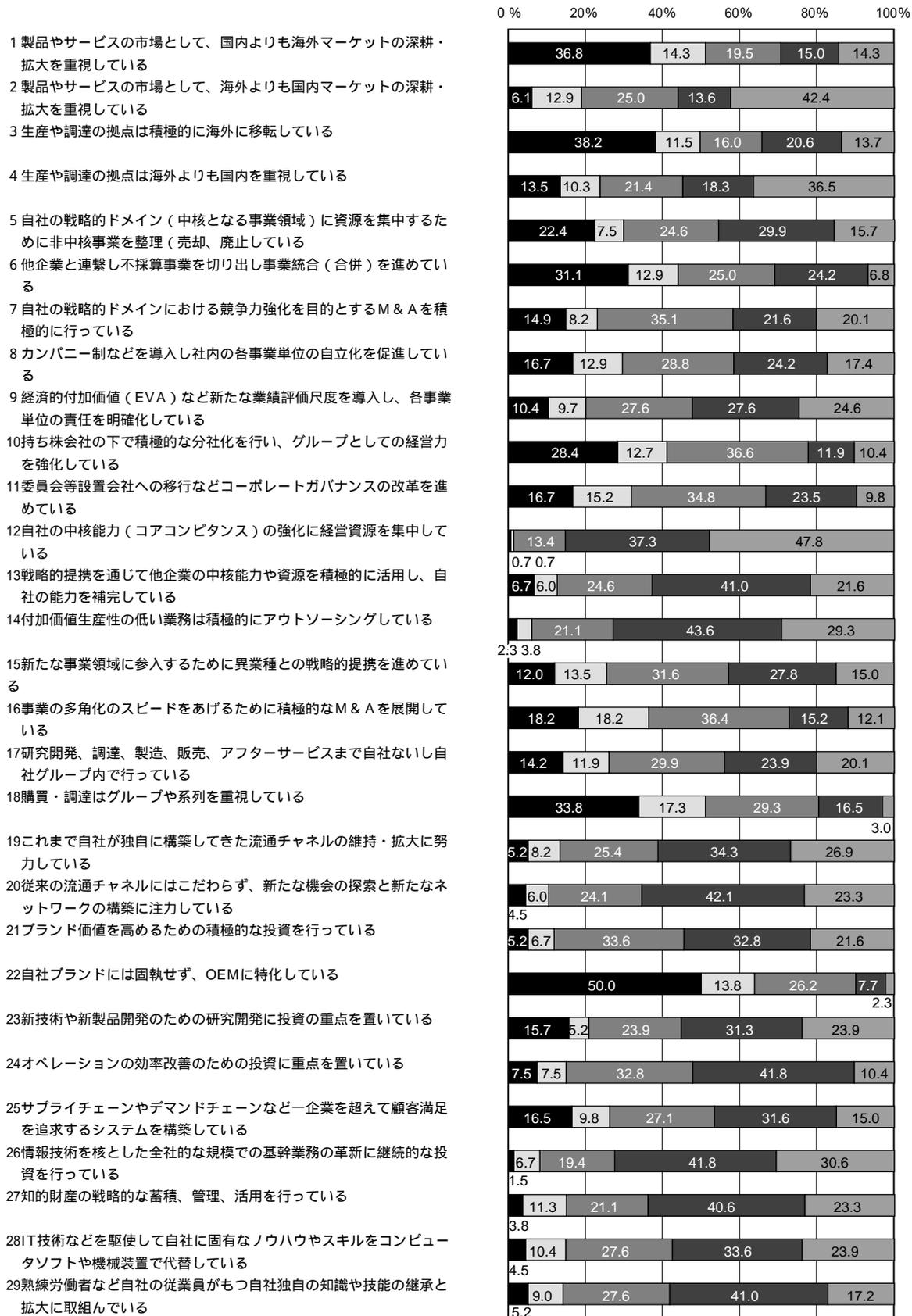
付1-1 自社における戦略的諸施策（現状）：経営企画担当責任者

- 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 他企業と連繫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立化を促進している
- 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・調達はグループや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目指す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



■ 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

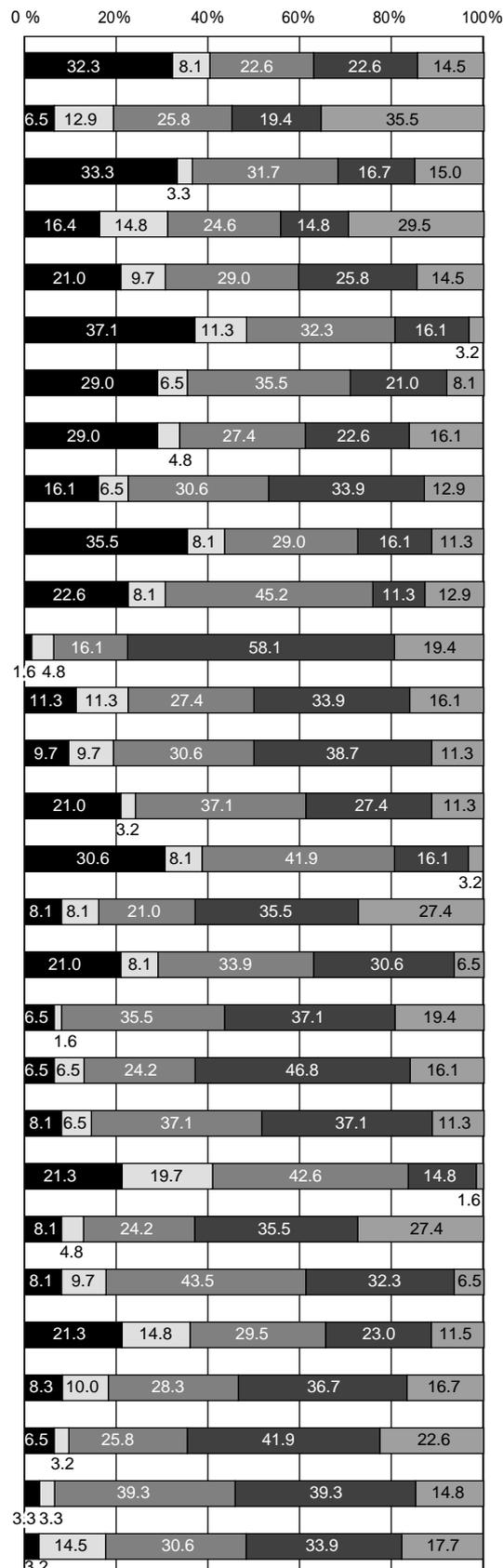
付 1-2 自社における戦略的諸施策（現状）：人事担当責任者



■ 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

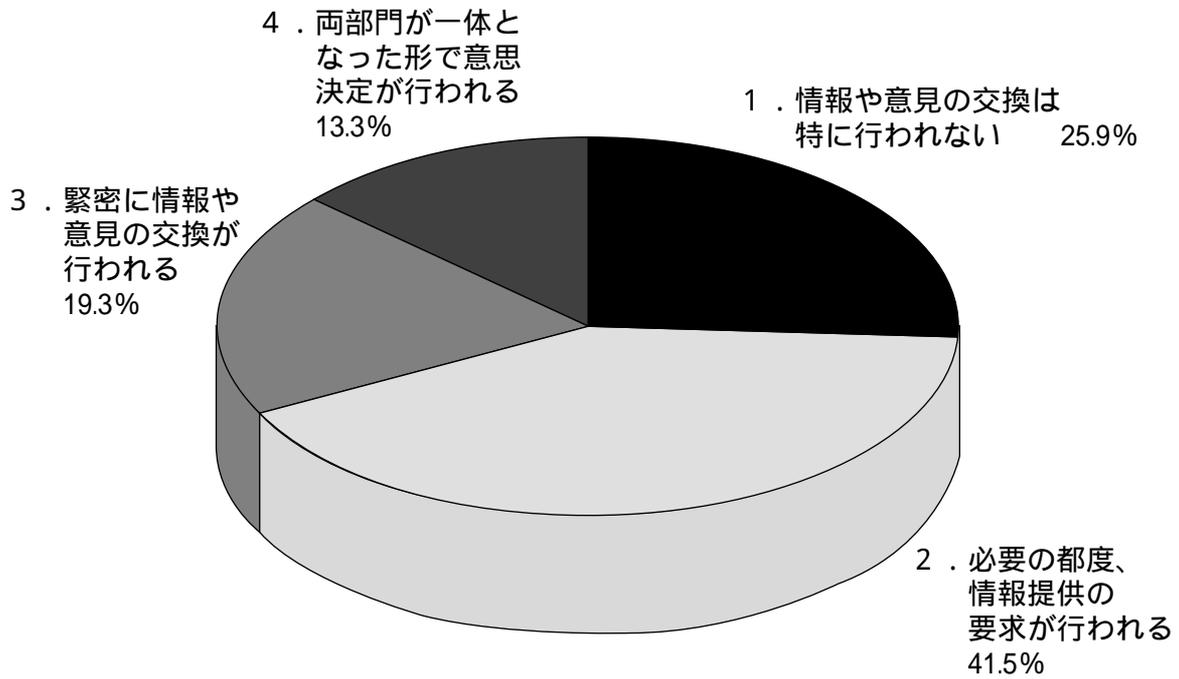
付1-3 自社における戦略的諸施策（将来）：経営企画担当責任者

- 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 他企業と連繫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立化を促進している
- 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・調達はグループや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目指す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

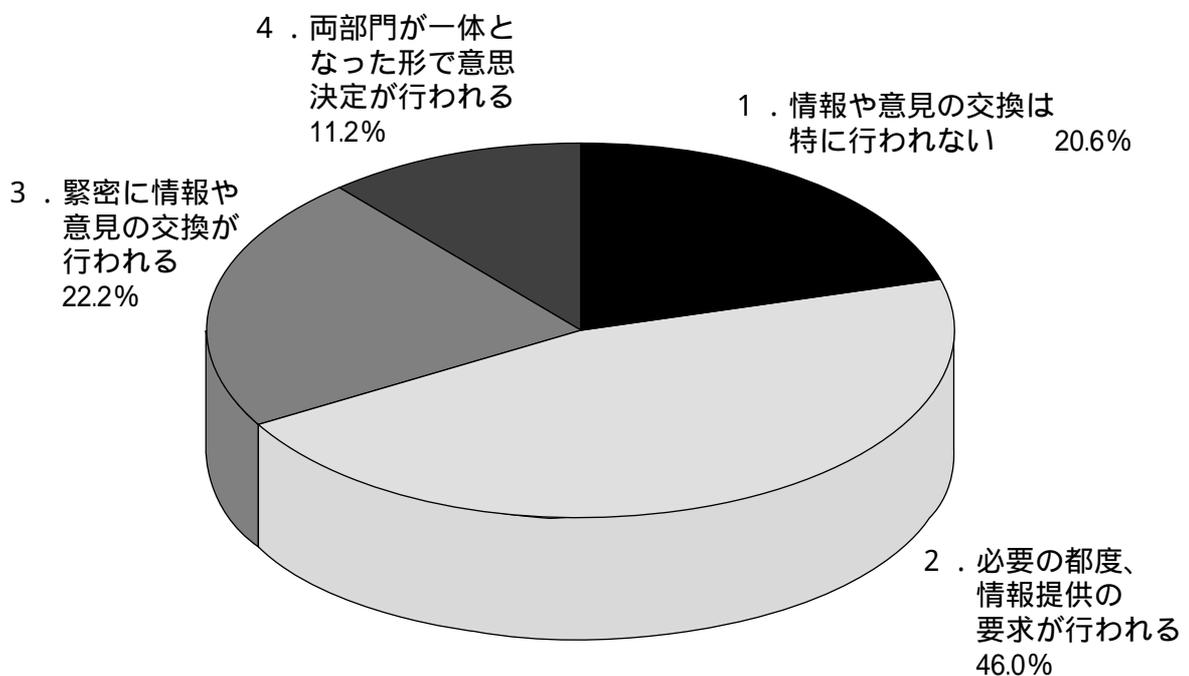


■ あてはまらない □ ややあてはまらない ▒ どちらともいえない ■ ややあてはまる ■ あてはまる

付 1 - 4 自社における戦略的諸施策（将来）：人事担当責任者



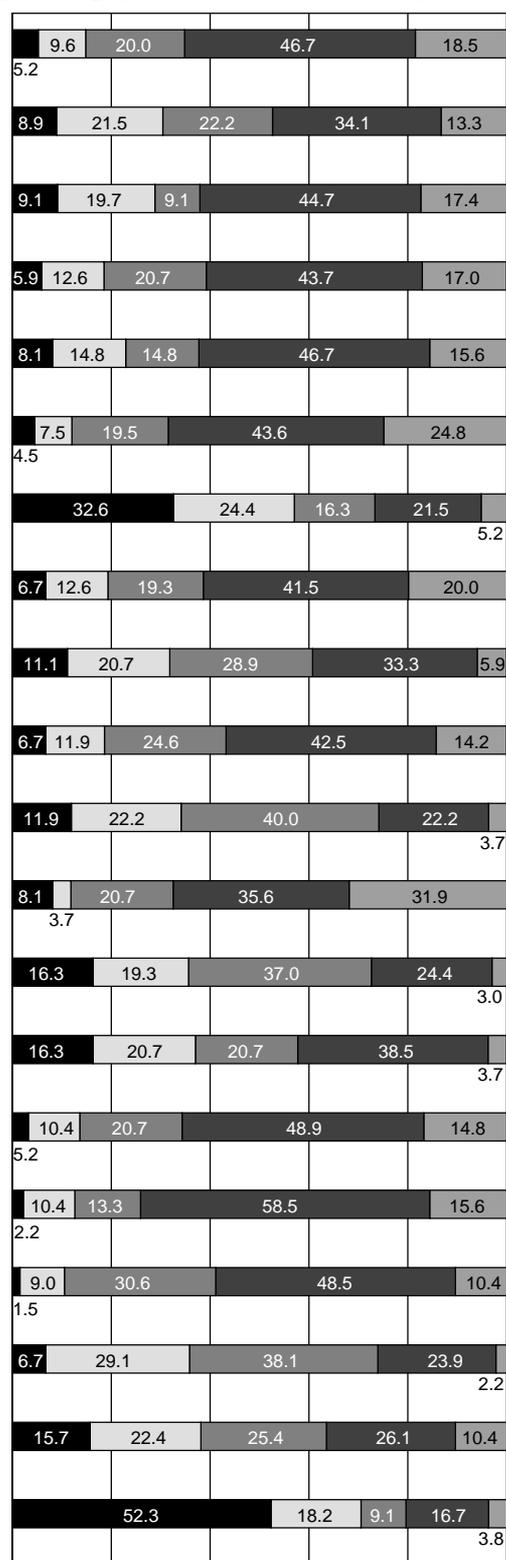
付2-1 「経営戦略」策定における戦略部門と人的資源部門との関係：経営企画担当責任者



付2-2 「経営戦略」策定における戦略部門と人的資源部門との関係：人事担当責任者

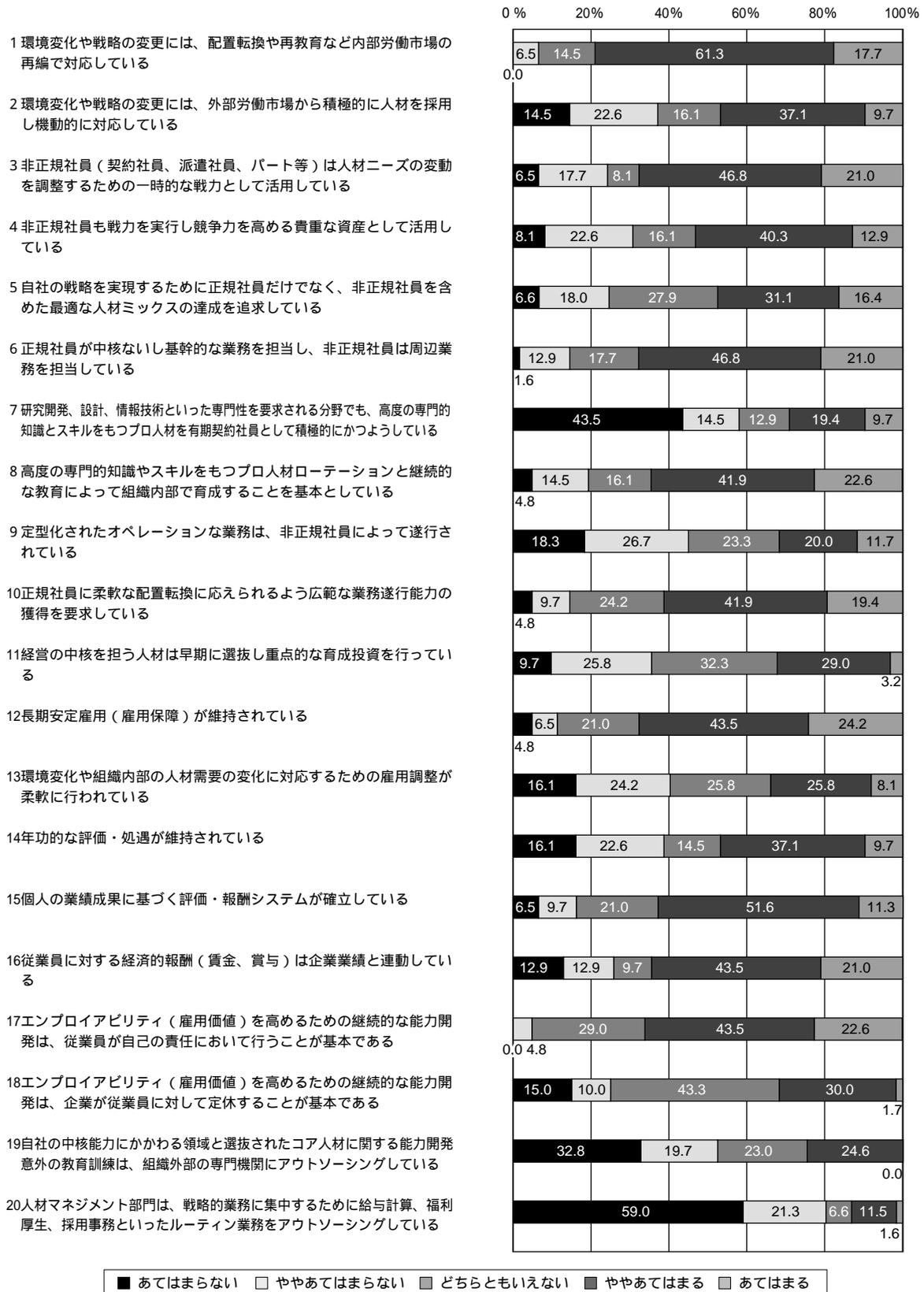
- 1 環境変化や戦略の変更には、配置転換や再教育など内部労働市場の再編で対応している
- 2 環境変化や戦略の変更には、外部労働市場から積極的に人材を採用し機動的に対応している
- 3 非正規社員（契約社員、派遣社員、パート等）は人材ニーズの変動を調整するための一時的な戦力として活用している
- 4 非正規社員も戦力を実行し競争力を高める貴重な資産として活用している
- 5 自社の戦略を実現するために正規社員だけでなく、非正規社員を含めた最適な人材ミックスの達成を追求している
- 6 正規社員が中核ないし基幹的な業務を担当し、非正規社員は周辺業務を担当している
- 7 研究開発、設計、情報技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

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

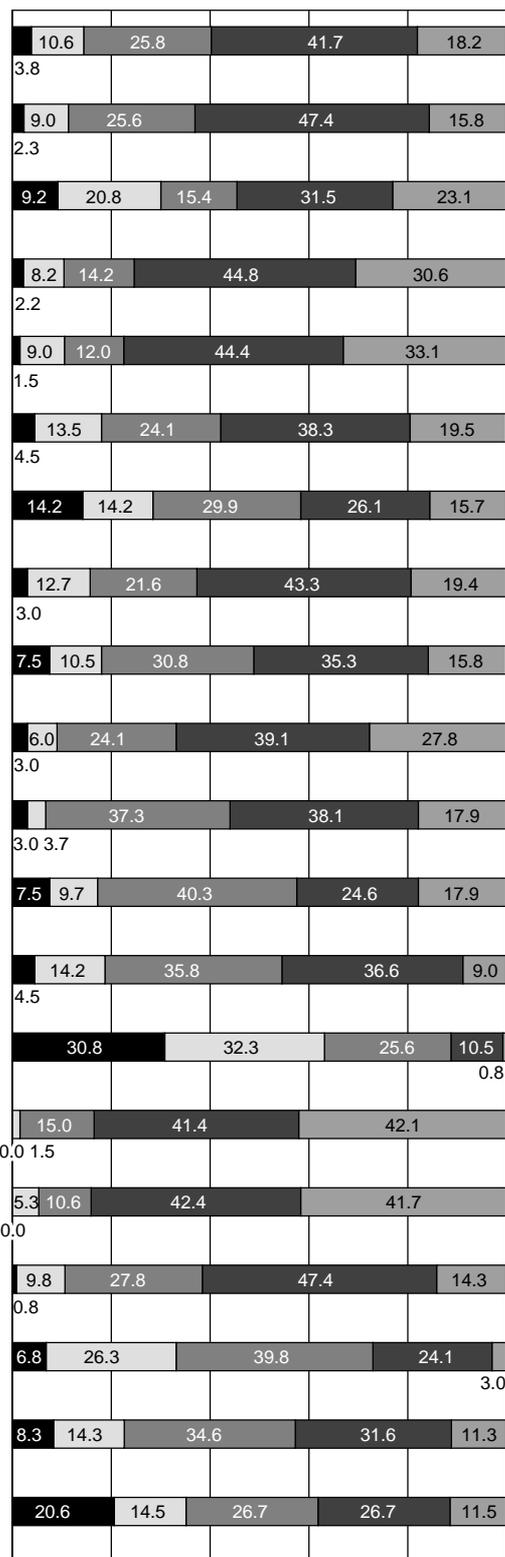
付3-1 自社の人材マネジメント上の基本的なポリシー（現在）：経営企画担当責任者



付3-2 自社の人材マネジメント上の基本的なポリシー（現在）：人事担当責任者

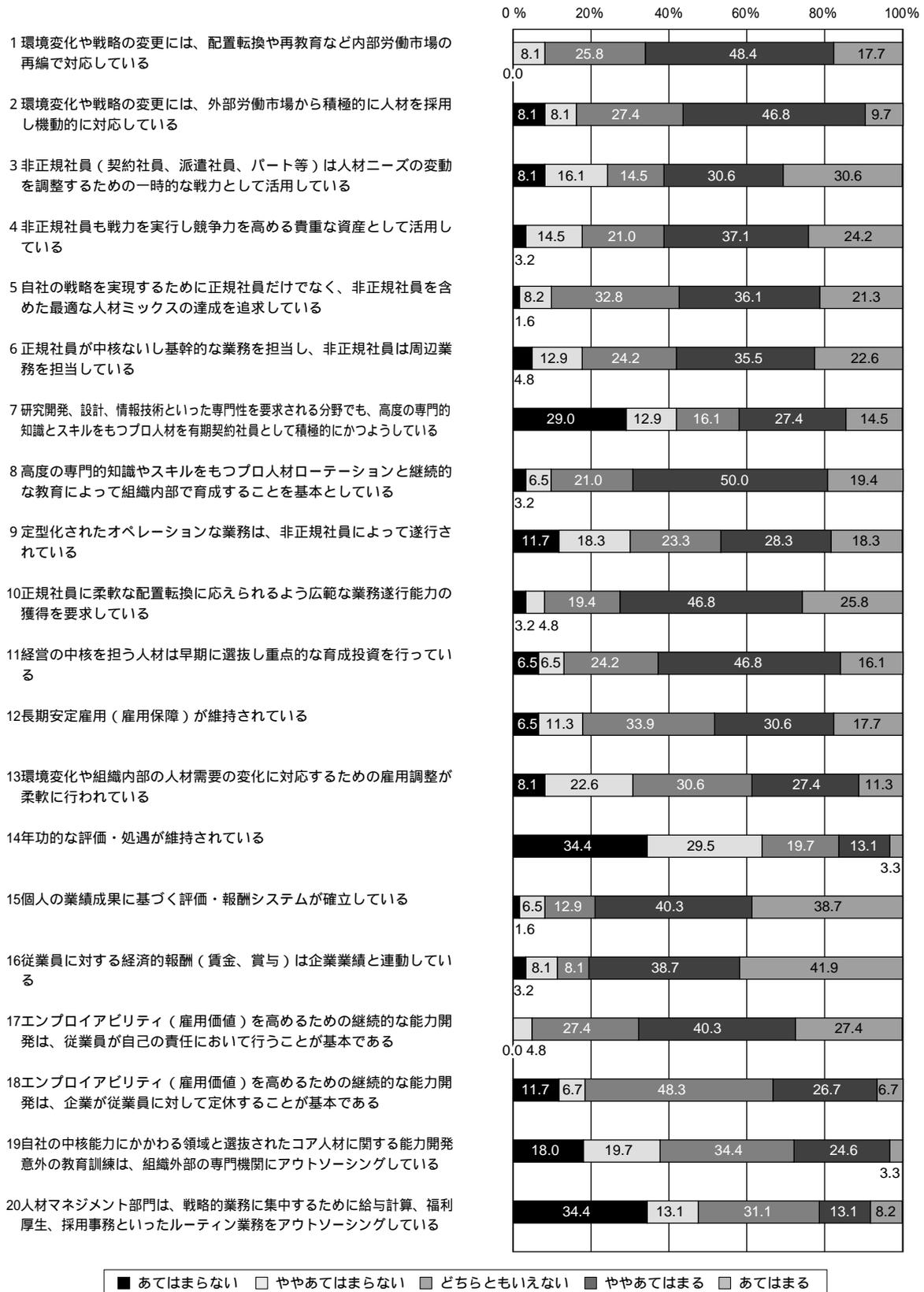
- 1 環境変化や戦略の変更には、配置転換や再教育など内部労働市場の再編で対応している
- 2 環境変化や戦略の変更には、外部労働市場から積極的に人材を採用し機動的に対応している
- 3 非正規社員（契約社員、派遣社員、パート等）は人材ニーズの変動を調整するための一時的な戦力として活用している
- 4 非正規社員も戦力を実行し競争力を高める貴重な資産として活用している
- 5 自社の戦略を実現するために正規社員だけでなく、非正規社員を含めた最適な人材ミックスの達成を追求している
- 6 正規社員が中核ないし基幹的な業務を担当し、非正規社員は周辺業務を担当している
- 7 研究開発、設計、情報技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

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

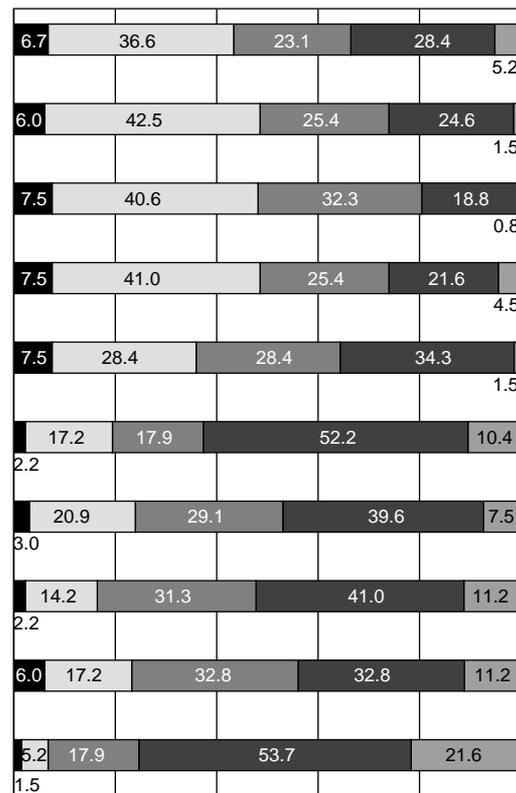
付3-3 自社の人材マネジメント上の基本的なポリシー（将来）：経営企画担当責任者



付3-4 自社の人材マネジメント上の基本的なポリシー（将来）：人事担当責任者

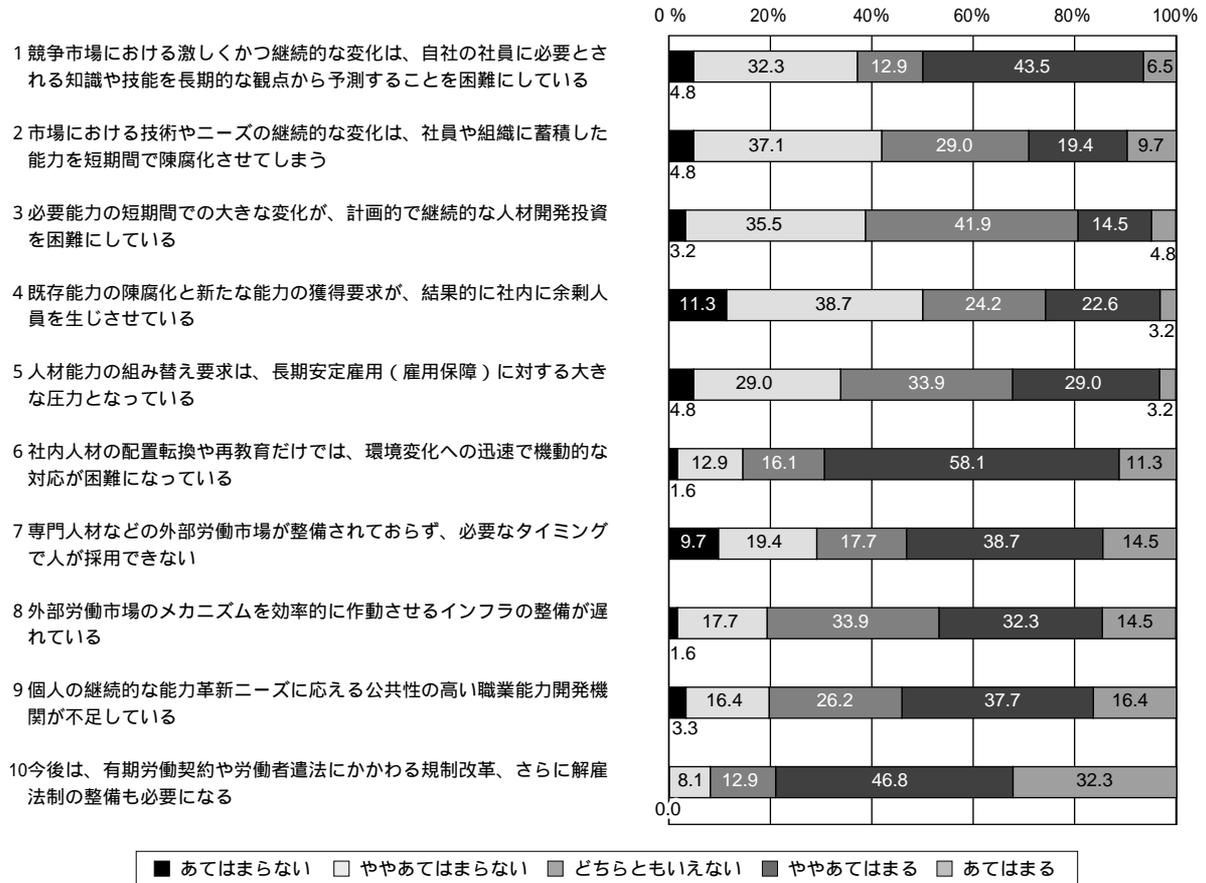
- 1 競争市場における激しくかつ継続的な変化は、自社の社員に必要とされる知識や技能を長期的な観点から予測することを困難にしている
- 2 市場における技術やニーズの継続的な変化は、社員や組織に蓄積した能力を短期間で陳腐化させてしまう
- 3 必要能力の短期間での大きな変化が、計画的で継続的な人材開発投資を困難にしている
- 4 既存能力の陳腐化と新たな能力の獲得要求が、結果的に社内に余剰人員を生じさせている
- 5 人材能力の組み替え要求は、長期安定雇用（雇用保障）に対する大きな圧力となっている
- 6 社内人材の配置転換や再教育だけでは、環境変化への迅速で機動的な対応が困難になっている
- 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

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



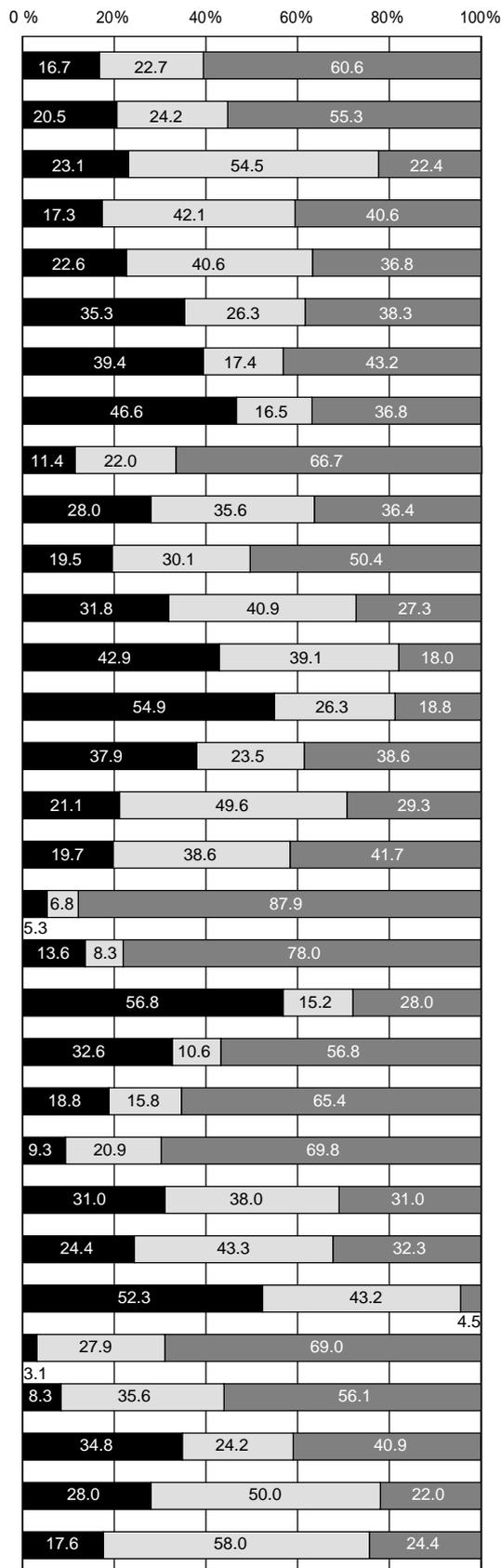
■ あてはまらない □ ややあてはまらない ■ どちらともいえない ■ ややあてはまる ■ あてはまる

付4-1 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：経営企画担当責任者



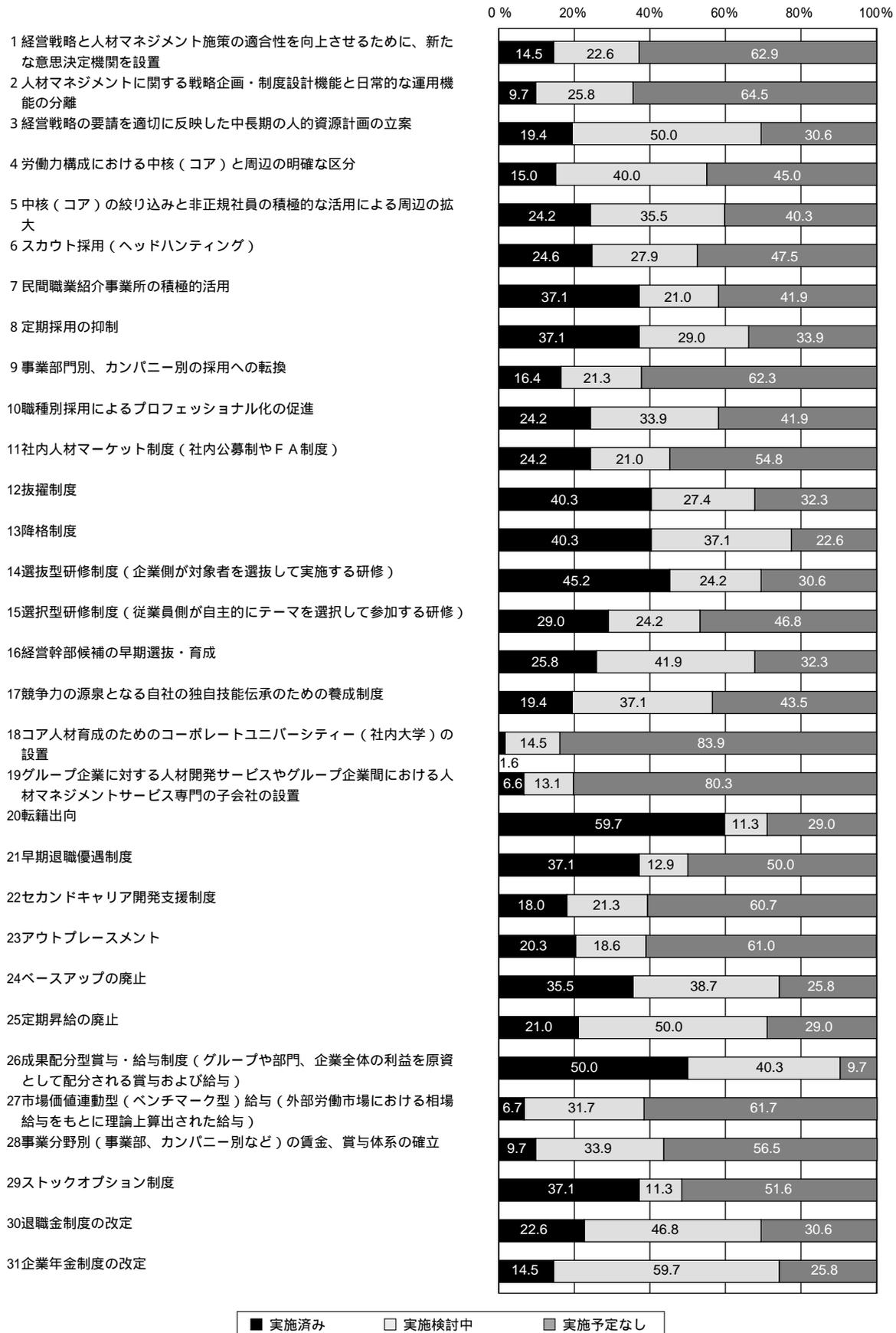
付4-2 柔軟な人材能力の組み替えを継続的に実施していく上での問題点：人事担当責任者

- 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
- 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F A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



■ 実施済み    □ 実施検討中    ◻ 実施予定なし

付5-1 柔軟な人材能力の組み替えに関わる制度・諸施策の実施状況：経営企画担当責任者



付5-2 柔軟な人材能力の組み替えに関わる制度・諸施策の実施状況：人事担当責任者

付6-1 労務構成（過去5年間）：経営企画担当責任者

	増加した	変化はなかった	減少した	いない
1. 正規従業員	40.3	6.0	53.7	0.0
2. 特例の有期契約社員	14.6	11.5	6.2	67.7
3. 有期契約社員	38.6	21.2	11.4	28.8
4. 派遣社員	46.6	19.1	16.0	18.3
5. パート・アルバイト	50.0	20.1	14.9	14.9
6. 裁量労働者	14.0	14.0	3.1	69.0

付6-2 労務構成（過去5年間）：人事担当責任者

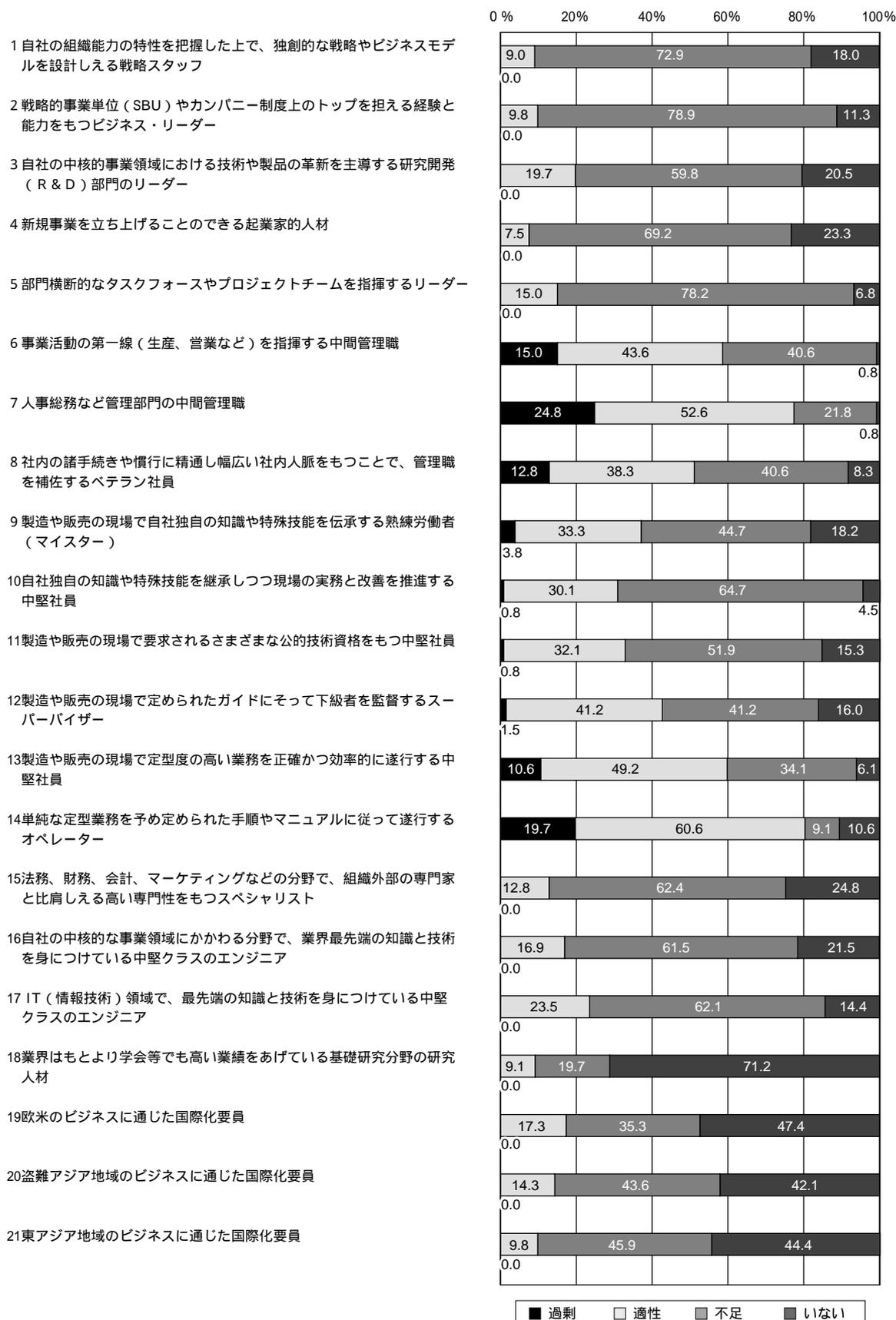
	増加した	変化はなかった	減少した	いない
1. 正規従業員	30.6	8.1	61.3	0.0
2. 特例の有期契約社員	25.0	10.0	3.3	61.7
3. 有期契約社員	41.7	11.7	13.3	33.3
4. 派遣社員	39.3	14.8	13.1	32.8
5. パート・アルバイト	33.9	29.0	19.4	17.7
6. 裁量労働者	15.0	15.0	1.7	68.3

付6-3 労務構成（将来5年間）：経営企画担当責任者

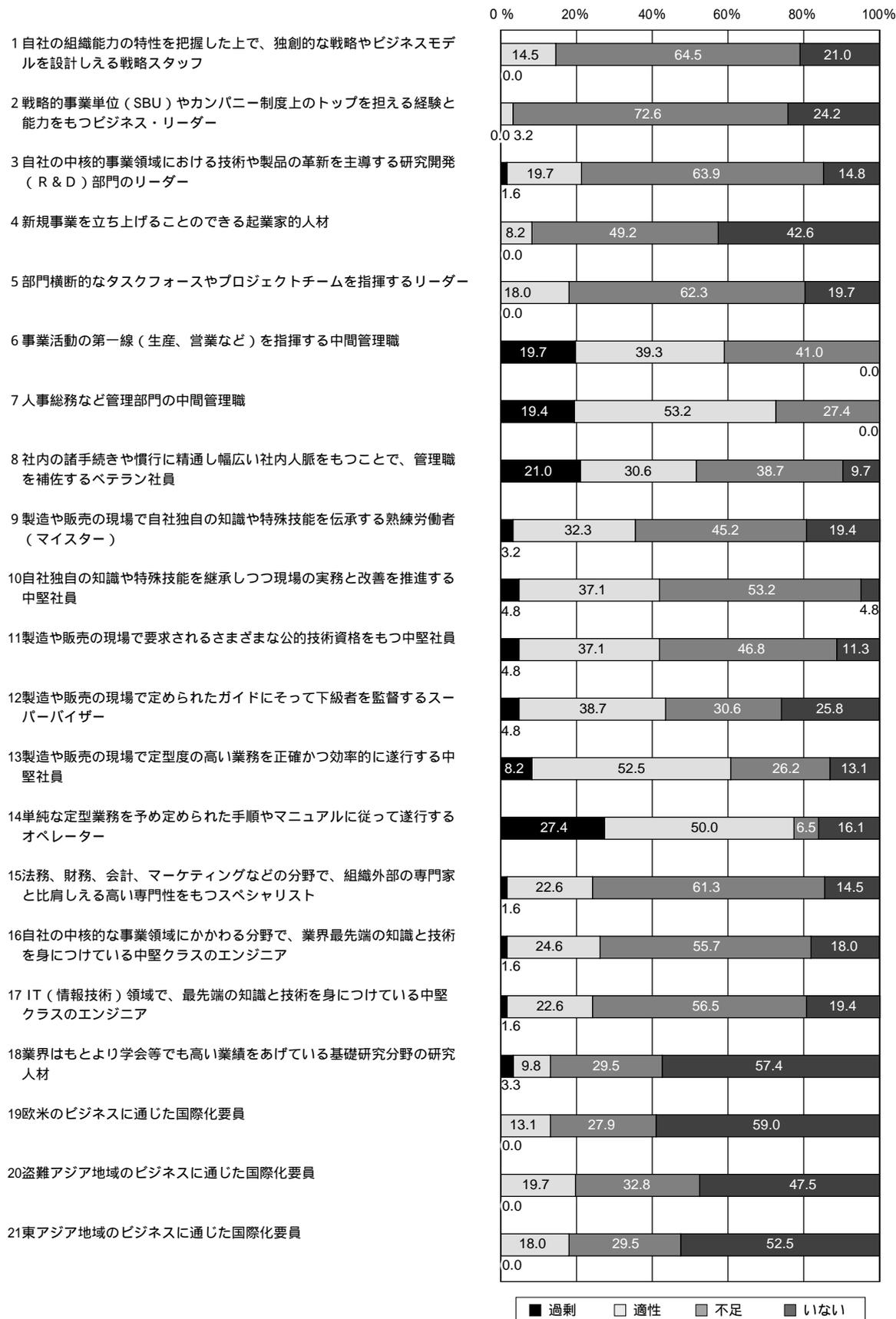
	増加した	変化はなかった	減少した	いない
1. 正規従業員	28.8	25.0	46.2	0.0
2. 特例の有期契約社員	29.4	15.1	5.6	50.0
3. 有期契約社員	41.5	26.9	10.8	20.8
4. 派遣社員	41.4	33.6	11.7	13.3
5. パート・アルバイト	43.5	33.6	10.7	12.2
6. 裁量労働者	30.5	15.6	1.6	52.3

付6-4 労務構成（将来5年間）：人事担当責任者

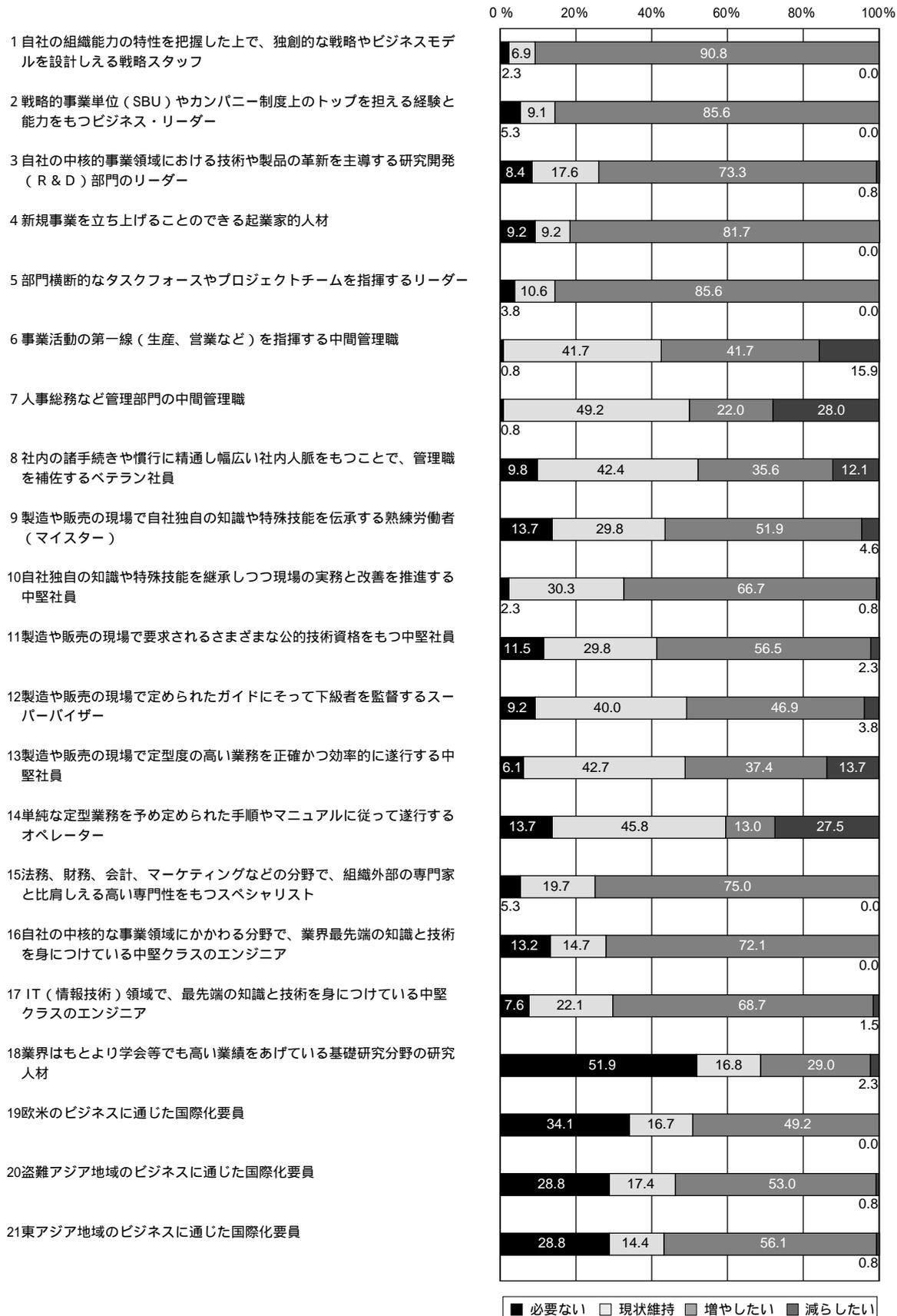
	増加した	変化はなかった	減少した	いない
1. 正規従業員	19.7	34.4	45.9	0.0
2. 特例の有期契約社員	28.8	22.0	5.1	44.1
3. 有期契約社員	33.3	28.3	15.0	23.3
4. 派遣社員	39.3	21.3	16.4	23.0
5. パート・アルバイト	32.3	46.8	9.7	11.3
6. 裁量労働者	36.7	18.3	1.7	43.3



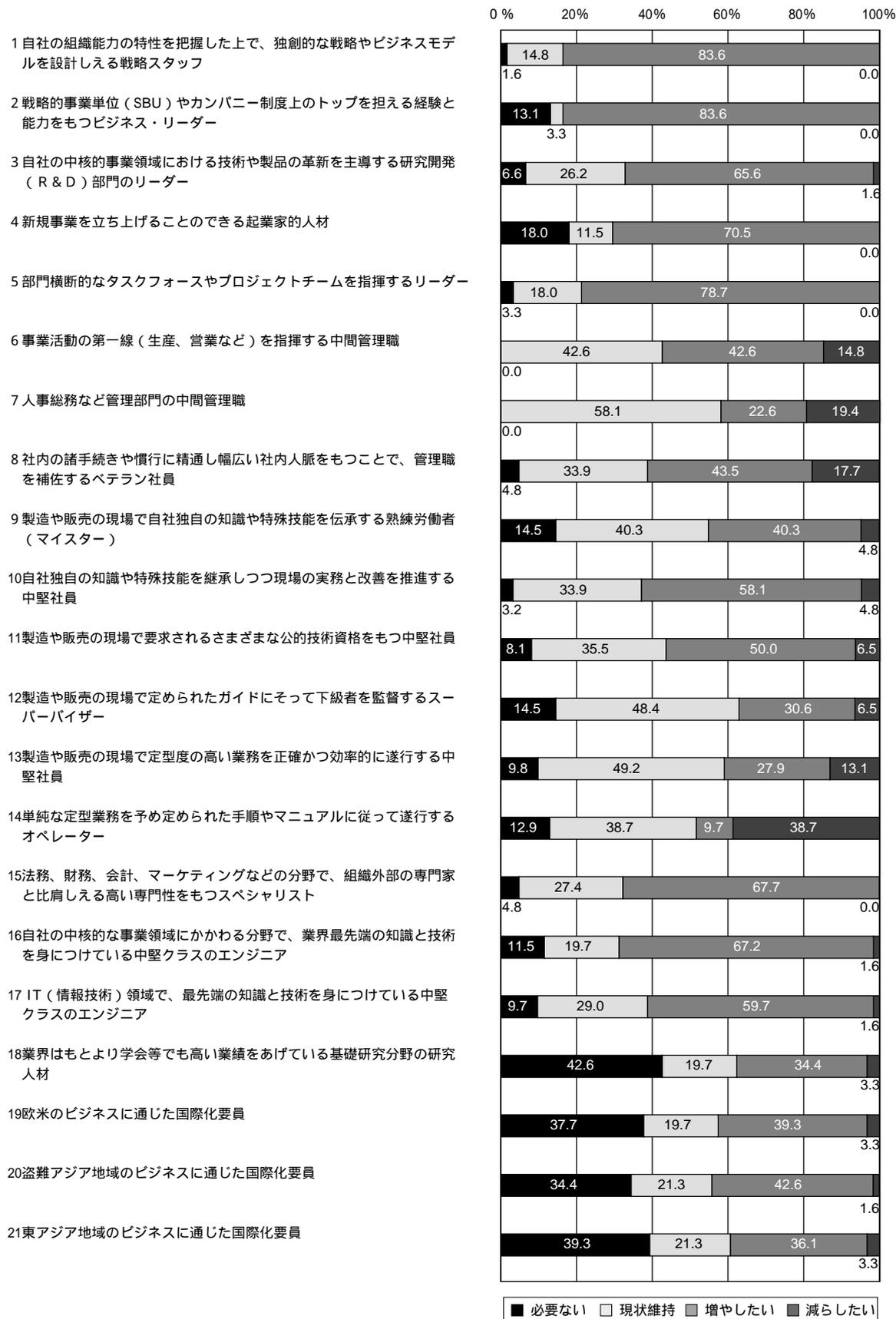
付7-1 自社の人材ニーズ (現在) : 経営企画担当責任者



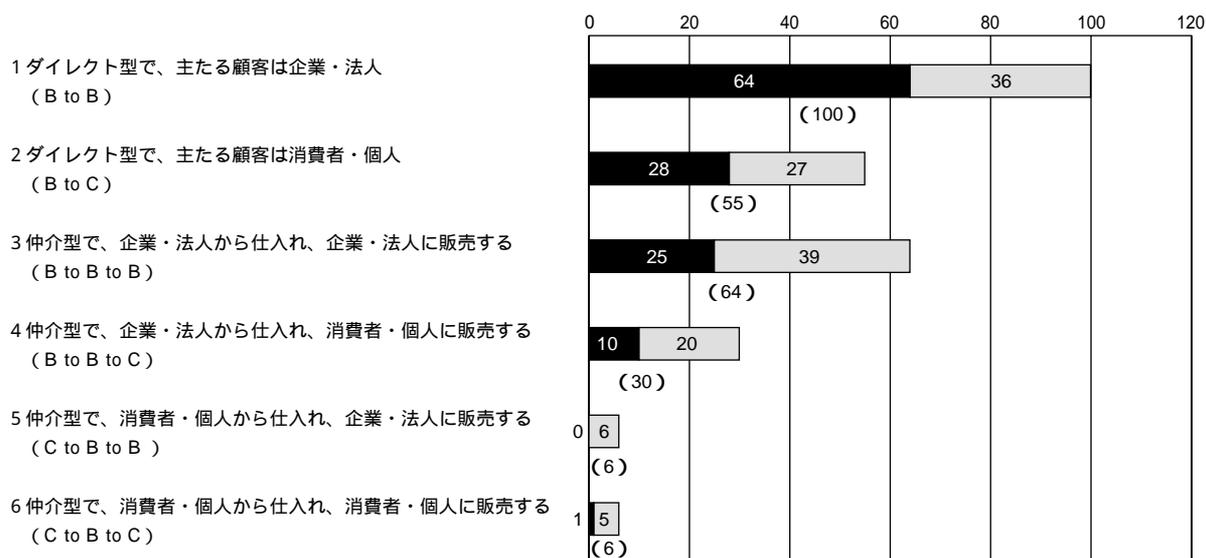
付7-2 自社の人材ニーズ (現在) : 人事担当責任者



付7-3 自社の人材ニーズ (将来) : 経営企画担当責任者



付7-4 自社の人材ニーズ (将来) : 人事担当責任者



■ 主力とするビジネスモデル □ 存在するビジネスモデル(主力以外)

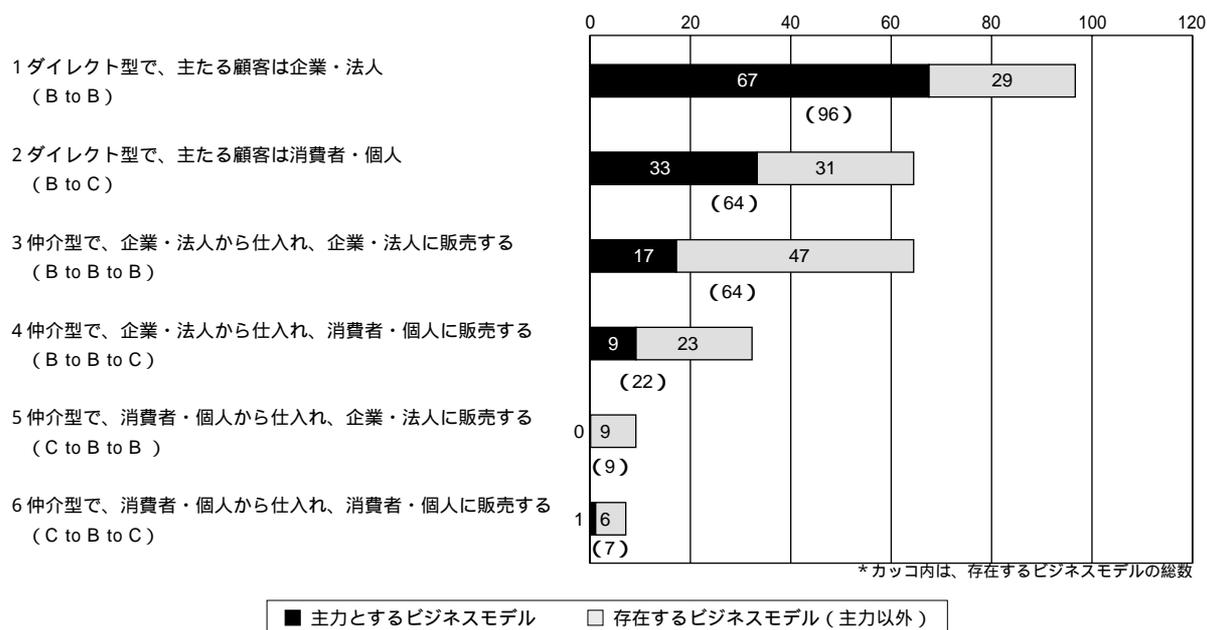
### 付8-1 ビジネスモデル(現在)：経営企画担当責任者



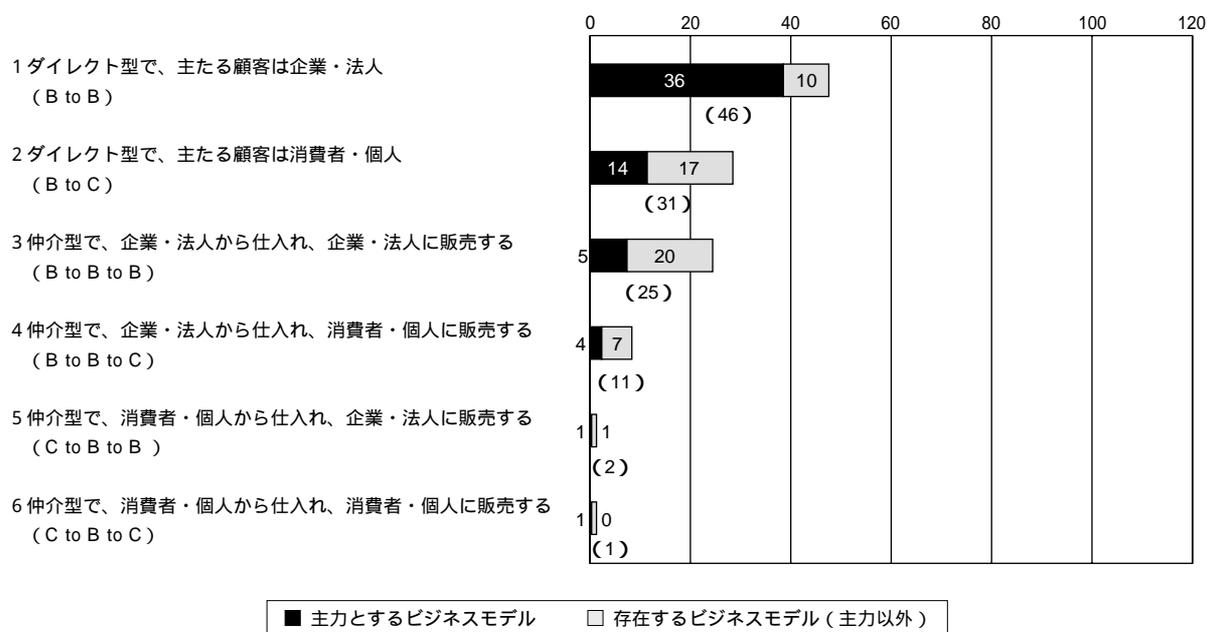
■ 主力とするビジネスモデル □ 存在するビジネスモデル(主力以外)

### 付8-2 ビジネスモデル(現在)：人事担当責任者

\* カッコ内は、存在するビジネスモデルの総数



付 8 - 3 ビジネスモデル (将来) : 経営企画担当責任者



付 8 - 4 ビジネスモデル (将来) : 人事担当責任者

\* カッコ内は、もつべきビジネスモデルの総数

## 付9-1 主力となるビジネスモデルの収入源（現在）：経営企画担当責任者

	回答割合（％）
1．製品、サービス、コンテンツ等の売上	96.7
2．製品、サービス、コンテンツ等に掲載	1.7
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	0.8
5．不動産や金融資産の運用収入	0.8
合 計	100

## 付9-2 主力となるビジネスモデルの収入源（現在）：人事担当責任者

	回答割合（％）
1．製品、サービス、コンテンツ等の売上	98.1
2．製品、サービス、コンテンツ等に掲載	0.0
3．設備、製品、サイト等の使用手数料、リース料等の収入	1.9
4．特許、商標、ライセンス等の知的財産	0.0
5．不動産や金融資産の運用収入	0.0
合 計	100

## 付9-3 主力となるビジネスモデルの収入源（将来）：経営企画担当責任者

	回答割合（％）
1．製品、サービス、コンテンツ等の売上	95.1
2．製品、サービス、コンテンツ等に掲載	0.8
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	3.3
5．不動産や金融資産の運用収入	0.8
合 計	100

## 付9-4 主力となるビジネスモデルの収入源（将来）：人事担当責任者

	回答割合（％）
1．製品、サービス、コンテンツ等の売上	98.0
2．製品、サービス、コンテンツ等に掲載	0.0
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	2.0
5．不動産や金融資産の運用収入	0.0
合 計	100

付10-1 主力となるビジネスモデルのコスト構造（現在）  
：経営企画担当責任者

	回答割合（％）
1．原材料費	21.2
2．物流費	10.8
3．販促費・広告費	9.2
4．人件費・労務費	34.7
5．研究開発費	6.2
6．設備費	14.5
7．金利・手数料	3.4
合 計	100.0

付10-2 主力となるビジネスモデルのコスト構造（現在）  
：人事担当責任者

	回答割合（％）
1．原材料費	24.3
2．物流費	5.9
3．販促費・広告費	5.1
4．人件費・労務費	38.2
5．研究開発費	9.6
6．設備費	16.2
7．金利・手数料	0.7
合 計	100.0

付10-3 主力となるビジネスモデルのコスト構造（将来）  
：経営企画担当責任者

	回答割合（％）
1．原材料費	18.6
2．物流費	11.0
3．販促費・広告費	9.4
4．人件費・労務費	34.3
5．研究開発費	8.8
6．設備費	14.8
7．金利手数料	3.1
合 計	100.0

付10-4 主力となるビジネスモデルのコスト構造（将来）  
：人事担当責任者

	回答割合（％）
1．原材料費	22.2
2．物流費	4.4
3．販促費・広告費	6.7
4．人件費・労務費	37
5．研究開発費	12.6
6．設備費	15.6
7．金利手数料	1.5
合 計	100.0

**付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）：経営企画担当責任者**

	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	11.8	0.0	2.0	15.7	31.4	39.2
2. 製造・加工	19.8	0.0	8.8	7.7	44.0	19.8
3. 営業・販売	11.9	0.0	6.8	20.3	44.1	16.9
4. 保守・サービス	52.4	0.0	3.2	12.7	14.3	17.5
5. 物流・配送	53.3	0.0	2.2	6.5	17.4	20.7
6. 情報システム	45.6	1.5	2.9	25.0	10.3	14.7
7. 人的資源管理	17.1	0.0	0.0	22.9	5.7	54.3
8. 財務・会計	6.3	2.1	10.4	37.5	18.8	25.0
9. 研究・開発	9.5	0.0	9.5	28.6	7.1	45.2
10. 企画・マーケティング	12.1	3.0	3.0	27.3	9.1	45.5
11. 法務	28.6	7.1	0.0	7.1	3.6	53.6
12. 総務・庶務	25.9	0.0	3.4	27.6	25.9	17.2

**付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（現在）：人事担当責任者**

	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	0.0	0.0	11.1	16.7	22.2	50.0
2. 製造・加工	25.0	0.0	10.0	0.0	40.0	25.0
3. 営業・販売	8.0	8.0	12.0	8.0	28.0	36.0
4. 保守・サービス	40.7	0.0	3.7	11.1	3.7	40.7
5. 物流・配送	42.9	0.0	2.9	0.0	22.9	31.4
6. 情報システム	52.0	4.0	8.0	4.0	12.0	20.0
7. 人的資源管理	0.0	0.0	12.5	18.8	25.0	43.8
8. 財務・会計	9.5	0.0	9.5	19.0	38.1	23.8
9. 研究・開発	5.6	5.6	0.0	11.1	22.2	55.6
10. 企画・マーケティング	7.1	0.0	14.3	7.1	14.3	57.1
11. 法務	17.6	5.9	0.0	5.9	11.8	58.8
12. 総務・庶務	12.0	0.0	8.0	8.0	52.0	20.0

付11-3 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）：経営企画担当責任者

	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	16.4	7.3	5.5	14.5	25.5	30.9
2. 製造・加工	22.0	1.2	7.3	8.5	39.0	22.0
3. 営業・販売	16.1	7.1	10.7	16.1	39.3	10.7
4. 保守・サービス	46.4	1.4	4.3	18.8	14.5	14.5
5. 物流・配送	59.1	0.0	3.4	6.8	14.8	15.9
6. 情報システム	51.5	4.5	7.6	18.2	4.5	13.6
7. 人的資源管理	28.2	0.0	0.0	23.1	7.7	41.0
8. 財務・会計	18.2	4.5	9.1	25.0	20.5	22.7
9. 研究・開発	9.1	11.4	18.2	22.7	2.3	36.4
10. 企画・マーケティング	9.4	12.5	12.5	18.8	6.3	40.6
11. 法務	27.3	15.2	6.1	9.1	3.0	39.4
12. 総務・庶務	34.4	0.0	8.2	24.6	19.7	13.1

付11-4 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）：人事担当責任者

	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	10.0	5.0	15.0	20.0	15.0	35.0
2. 製造・加工	24.2	0.0	9.1	6.1	33.3	27.3
3. 営業・販売	4.2	12.5	25.0	8.3	20.8	29.2
4. 保守・サービス	39.3	0.0	3.6	10.7	10.7	35.7
5. 物流・配送	44.4	0.0	5.6	8.3	13.9	27.8
6. 情報システム	50.0	18.2	9.1	0.0	4.5	18.2
7. 人的資源管理	0.0	5.9	23.5	17.6	17.6	35.3
8. 財務・会計	19.0	4.8	9.5	14.3	33.3	19.0
9. 研究・開発	5.6	16.7	0.0	5.6	22.2	50.0
10. 企画・マーケティング	5.9	23.5	5.9	5.9	11.8	47.1
11. 法務	13.3	26.7	0.0	6.7	0.0	53.3
12. 総務・庶務	26.9	0.0	7.7	15.4	30.8	19.2

## 付12-1 能力ニーズ：経営企画担当責任者

		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	3.46	1.32
	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	3.65	1.39
	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	3.58	1.33
製造	4. 製造方法や製造プロセスを分析、評価するスキル	3.67	1.27
	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	3.81	1.35
	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	3.60	1.37
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	3.17	1.34
	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	1.46
	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	3.15	1.40
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	4.75	1.12
	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	4.71	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	4.52	1.04
	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	4.59	1.09
	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	4.63	1.03
情報・情報技術	16. 情報技術リテラシー	3.82	1.12
	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	4.10	1.10
	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	4.08	1.18
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	3.95	1.17
	20. 事業や経営の戦略や計画における分析スキル	4.56	1.00
	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	4.45	1.00
人事労務管理	22. 経営戦略における運用・計画実行スキル	4.70	1.03
	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	4.06	0.95
	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	4.17	0.97
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	1.04
	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	3.75	1.32
	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	3.87	1.39
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	3.83	1.37
	29. 財務・会計およびそのプロセスにおける分析スキル	4.09	0.89
	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	4.17	0.97
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	4.14	1.08
	32. 資源管理能力	4.52	1.04
	33. 対人関係能力	4.48	1.00
	34. 情報関連能力	4.38	1.03
コンピテンシー	35. システム能力	3.98	1.05
	36. テクノロジー関連能力	3.82	1.17

## 付12-2 能力ニーズ：人事担当責任者

		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	3.50	1.37
	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	3.63	1.46
	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	3.48	1.36
製造	4. 製造方法や製造プロセスを分析、評価するスキル	3.84	1.40
	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	4.04	1.47
	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	3.69	1.49
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	2.94	1.25
	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	1.44
	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	3.02	1.31
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	4.68	1.04
	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	4.69	1.12
	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	1.11
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	4.59	0.91
	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	4.68	0.90
	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	4.61	0.85
情報・情報技術	16. 情報技術リテラシー	3.53	1.24
	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	3.84	1.31
	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	3.72	1.37
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	3.65	1.40
	20. 事業や経営の戦略や計画における分析スキル	4.36	1.11
	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	4.25	1.12
人事労務管理	22. 経営戦略における運用・計画実行スキル	4.34	1.11
	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	4.19	1.12
	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	4.20	1.11
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	1.13
	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	4.03	1.47
	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	4.12	1.46
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	4.05	1.48
	29. 財務・会計およびそのプロセスにおける分析スキル	4.24	0.97
	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	4.27	1.08
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	4.06	1.02
	32. 資源管理能力	4.42	1.00
	33. 対人関係能力	4.61	0.97
コンピテンシー	34. 情報関連能力	4.02	0.88
	35. システム能力	3.77	1.14
	36. テクノロジー関連能力	3.90	1.17

## 付13-1 外部教育機関への期待：経営企画担当責任者

	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	30.8	23.6	20.0	50.0	11.0	11.6
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	17.6	14.2	31.3	54.9	12.2	31.9
3. 企業内教育の企画・運営	48.4	50.0	11.3	3.7	3.7	1.4
4. 企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発	27.5	64.2	15.0	6.1	3.7	2.9
5. 学位や資格の付与	4.4	3.8	50.0	72.0	8.5	1.4
6. 第三者としての客観的・専門的な提言・助言	11.0	78.3	21.3	17.1	3.7	4.3
7. 教育ノウハウの提供	44.0	43.4	30.0	19.5	4.9	5.8
8. 専門知識をもつ講師陣の派遣	35.2	40.6	32.5	29.3	8.5	21.7
9. 教材など社内研修ツールの提供	58.2	48.1	8.8	6.1	4.9	7.2
10. 教材など社内研修ツールの共同開発	39.6	50.0	20.0	13.4	2.4	5.8
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	7.7	19.8	48.8	36.6	12.2	2.9
12. 若年層に対する職業生活への適応教育	33.0	6.6	17.5	19.5	46.3	17.4
13. 非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育	33.0	2.8	1.3	4.9	42.7	66.7
14. 中高年労働者に対する職業能力の再開発教育	28.6	15.1	6.3	4.9	82.9	26.1
15. 基礎的な職業能力の格付と認証	19.8	14.2	13.8	12.2	53.7	27.5
各カテゴリ別 回答企業数	91	106	80	82	82	69

付13-2 外部教育機関への期待：人事担当責任者

	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	35.0	34.6	26.1	56.5	4.7	5.9
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	30.0	26.9	37.0	47.8	18.6	20.6
3. 企業内教育の企画・運営	40.0	65.4	4.3	0.0	7.0	2.9
4. 企業内教育の制度設計やカリキュラムの共同開発	37.5	59.6	6.5	8.7	4.7	2.9
5. 学位や資格の付与	2.5	0.0	50.0	63.0	7.0	0.0
6. 第三者としての客観的・専門的な提言・助言	20.0	61.5	26.1	15.2	4.7	2.9
7. 教育ノウハウの提供	52.5	38.5	28.3	10.9	9.3	0.0
8. 専門知識をもつ講師陣の派遣	17.5	50.0	26.1	23.9	14.0	11.8
9. 教材など社内研修ツールの提供	62.5	50.0	13.0	6.5	9.3	0.0
10. 教材など社内研修ツールの共同開発	42.5	44.2	10.9	10.9	7.0	0.0
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	25.0	25.0	28.3	13.0	14.0	2.9
12. 若年層に対する職業生活への適応教育	32.5	3.8	34.8	30.4	48.8	8.8
13. 非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育	25.0	3.8	0.0	0.0	44.2	70.6
14. 中高年労働者に対する職業能力の再開発教育	17.5	5.8	2.2	2.2	81.4	23.5
15. 基礎的な職業能力の格付と認証	15.0	11.5	10.9	10.9	62.8	20.6
各カテゴリ別 回答企業数	40	52	46	46	43	34