

**付録 2**

**調査票**

## 産業界における人材ニーズに関する調査

【人事担当責任者様 用】

私ども雇用・能力開発機構「職業能力開発総合大学校」では、「厚生労働省」の委託を受け、平成14年度調査研究プロジェクトの一環として、「産業界における人材ニーズ」に関する調査に取り組んでおります。

グローバル規模での競争環境の激変を受けて、わが国の産業構造も大きく変化し始めています。こうした変化は、個々の企業における人材ニーズはもとより、産業界における中長期の人材需要を大きく変動させることになるでしょう。今回ご協力をお願いいたします調査は、ビジネスモデルを駆動させるために事業体内部に発生する人材とその能力に関するニーズという新たな視点からの調査を試みています。また、その結果をご報告することで、微力ながら産業界の改革と発展に貢献しえればと願っております。ご多忙中とは存じますが、主旨をご理解いただき、ぜひともご協力のほどお願い申し上げます。

なお、ご記入いただいた内容は全回答を一括して統計処理いたしますので、皆様にご迷惑をおかけすることは一切ございません。

お問い合わせ先

職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター調査研究室 桜井 博行  
〒229-1196 相模原市橋本台4-1-1  
電話 042-763-9368  
FAX 042-763-9263

ご回答にあたって

本調査は、各業種を代表する企業の**人事担当責任者と経営企画担当責任者**の方々を対象とさせていただきます。同じ質問内容に対して、それぞれの立場からご回答いただくことが趣旨でございます。

**両職務をご兼任**されており、2通の調査票がお手元に届いた場合は、大変申し訳ございませんが、どちらか一方の調査票にご回答いただき、下記の所属・役職記入欄内（**兼任**）の欄にレ印をご記入ください。より適切なお回答部署がほかにごございましたら、お手数ですがご転送いただきますようお願い申し上げます。

ご回答いただきました調査票は、お手数ですが同封の返信用封筒にて、**2003年2月26（水）**までに、ご投函いただきますようお願い致します。調査結果がまとまり次第、報告書をご送付いたしますので下記項目にご記入ください

お名前	
貴社名	
所属・役職	（ 兼任 ）
所在地 （勤務先）	〒
電話番号 （勤務先）	

## 産業界における人材ニーズに関する調査

【経営企画担当責任者様 用】

私ども雇用・能力開発機構「職業能力開発総合大学校」では、「厚生労働省」の委託を受け、平成14年度調査研究プロジェクトの一環として、「産業界における人材ニーズ」に関する調査に取り組んでおります。

グローバル規模での競争環境の激変を受けて、わが国の産業構造も大きく変化し始めています。こうした変化は、個々の企業における人材ニーズはもとより、産業界における中長期の人材需要を大きく変動させることになるでしょう。今回ご協力をお願いいたします調査は、ビジネスモデルを駆動させるために事業体内部に発生する人材とその能力に関するニーズという新たな視点からの調査を試みています。また、その結果をご報告することで、微力ながら産業界の改革と発展に貢献しえればと願っております。ご多忙中とは存じますが、主旨をご理解いただき、ぜひともご協力のほどお願い申し上げます。

なお、ご記入いただいた内容は全回答を一括して統計処理いたしますので、皆様にご迷惑をおかけすることは一切ございません。

お問い合わせ先

職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター調査研究室 桜井 博行  
〒229-1196 相模原市橋本台4-1-1  
電話 042-763-9368  
FAX 042-763-9263

ご回答にあたって

本調査は、各業種を代表する企業の**人事担当責任者と経営企画担当責任者**の方々を対象とさせていただきます。同じ質問内容に対して、それぞれの立場からご回答いただくことが趣旨でございます。

**両職務をご兼任**されており、2通の調査票がお手元に届いた場合は、大変申し訳ございませんが、どちらか一方の調査票にご回答いただき、下記の所属・役職記入欄内( 兼任 )の欄にレ印をご記入ください。より適切なお回答部署がほかにございましたら、お手数ですがご転送いただきますようお願い申し上げます。

ご回答いただきました調査票は、お手数ですが同封の返信用封筒にて、2003年2月26(水)までに、ご投函いただきますようお願い致します。調査結果がまとまり次第、報告書をご送付いたしますので下記項目にご記入ください

お 名 前	
貴 社 名	
所属・役職	( 兼任 )
所 在 地 ( 勤 務 先 )	〒
電 話 番 号 ( 勤 務 先 )	

はじめに、ご記入いただく方についておうかがいします。

**P 1 職位（重複する場合は、すべてに をおつけください）**

1. 代表取締役      2. 取締役      3. 部長・部次長      4. 課長  
5. 係長・主任      6. 一般      7. その他（      ）

貴社の組織概況についておうかがいします。以下の項目について、それぞれあてはまる番号1つに をつけるか、必要な箇所に実数を記入してください。

**F 1 中心となる業種（主力分野）**

1. 水産・農林業      2. 鉱業      3. 建設業      4. 食料品      5. 繊維製品  
6. パルプ・紙      7. 化学      8. 医薬品      9. 石油・石炭製品      10. ゴム製品  
11. ガラス・土石製品      12. 鉄鋼      13. 非鉄金属      14. 金属製品      15. 機械  
16. 電気機器      17. 輸送用機器      18. 精密機器      19. その他製品      20. 電気・ガス業  
21. 陸運業      22. 海運業      23. 空運業      24. 倉庫・運輸関連業      25. 通信業  
26. 卸売業      27. 小売業      28. 銀行業      29. 証券、商品先物取引業      30. 保険業  
31. その他金融業      32. 不動産業      33. サービス業      34. その他（      ）

**F 2 中心となる業種の市場成長率（2001年度から過去3ヶ年の平均伸び率）**

1. 「マイナス成長」      2. 「ゼロ成長」      3. 「5%未満」      4. 「5～10%未満」  
5. 「10～15%未満」      6. 「15%以上」

**F 3 資本金規模（2003.2現在）**

1. 「1億円未満」      2. 「1～10億円未満」      3. 「10～50億円未満」      4. 「50～100億円未満」      5. 「100億円以上」

**F 4 正規従業員 規模（2003.2現在）**

正規従業員とは、パートタイムや契約社員および派遣社員を除く、常勤の従業員をさします

1. 「300人未満」      2. 「300～500人未満」      3. 「500～1,000人未満」      4. 「1,000～3,000人未満」  
5. 「3,000～5,000人未満」      6. 「5,000～10,000人未満」      7. 「10,000人以上」

**F 5 正規従業員の平均年齢および平均勤続年数（2003.2現在）**

平均年齢（      歳）      平均勤続年数（      年）

**F 6 2001年度の人件費（絶対額）は、1997年度を基準として（過去5ヶ年で）**

1. 「30%以上減少」      2. 「20～30%未満減少」      3. 「10～20%未満減少」      4. 「10%未満減少」      5. 「変化なし」  
6. 「10%未満増加」      7. 「10～20%未満増加」      8. 「20～30%未満増加」      9. 「30%以上増加」

**F 7 2001年度の一人当たり教育費（絶対額）は、1997年度を基準として（過去5ヶ年で）**

1. 「30%以上減少」      2. 「20～30%未満減少」      3. 「10～20%未満減少」      4. 「10%未満減少」      5. 「変化なし」  
6. 「10%未満増加」      7. 「10～20%未満増加」      8. 「20～30%未満増加」      9. 「30%以上増加」

**F 8 年間売上高の伸び率（2001年度から過去3ヶ年の平均伸び率）**

1. 「-5%未満」      2. 「-5～0%未満」      3. 「0～5%未満」      4. 「5～10%未満」  
5. 「10～15%未満」      6. 「15～20%未満」      7. 「20%以上」

**F 9 経常利益の伸び率（2001年度から過去3ヶ年の平均伸び率）**

1. 「-5%未満」      2. 「-5～0%未満」      3. 「0～5%未満」      4. 「5～10%未満」  
5. 「10～15%未満」      6. 「15～20%未満」      7. 「20%以上」

**F 10 株式市場への上場状況**

1. 東証一部・二部上場      2. 大証一部・二部上場      3. 地方上場      4. マザーズ  
5. ヘラクレス（旧ナスダック・ジャパン）      6. 非上場

**F 11 創業年**

（西暦      年）

問1. 貴社における経営上の戦略的諸施策の現状および将来(5年後)についておうかがいします。  
 以下の各項目について、最もあてはまるものを選択肢(1.「あてはまらない」～5.「あてはまる」)の中から1つ選びをつけてください。

	現 在					将来(5年後)				
	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	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
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. 生産や調達の拠点は積極的に海外に移転している	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. 生産や調達の拠点は海外よりも国内を重視している	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. 購買・調達はグループや系列を重視している	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(次ページに続く)

	現在					将来（5年後）				
	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	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
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. 自社ブランドには固執せず、OEMに特化している	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. 知的財産の戦略的な蓄積、管理、活用を行っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

問2. 貴社では「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）はどのようなかわりを持ちますか。回答欄の1～4の中で最もあてはまるもの1つに をつけてください。

	1つに
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ぬ	
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	

問3．貴社の人材マネジメント上に基本的なポリシーの現状および将来（5年後）のあり方についておうかがいします。以下の各項目について、あてはまるものを選択肢（1．「あてはまらない」～5．「あてはまる」）の中から1つ選びをつけてください。

	現 在					将来（5年後）				
	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	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
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12．長期安定雇用（雇用保障）が維持されている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14．年功的な評価・処遇が維持されている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

（次ページに続く）

	現在					将来（5年後）				
	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	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
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提供することが基本である	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

問4. 製品・サービス市場における技術やニーズの絶え間ない変化、また、それらに対応する事業戦略や経営システムの革新は、企業組織における人材能力の柔軟な組み替えを要求します。ここでは、そうした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現状の問題点についておたずねします。以下の各項目について、どのようにお考えですか。最もあてはまるものを選択肢（1.「そう思わない」～5.「そう思う」）の中から1つ選びをつけてください。

	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
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5

問5．ここでは、貴社の人材能力の柔軟な組み替えにかかわる制度や諸施策の実施状況についておたずねします。下にあげる制度・諸施策の実施状況について、最もあてはまるものを選択肢（1.「実施済み」～3.「実施予定なし」）の中から1つ選びをつけてください。

	実施済み	実施検討中	実施予定なし
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）	1	2	3
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	1	2	3
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	1	2	3
4．労働力構成における中核（コア）と周辺の明確な区分	1	2	3
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	1	2	3
6．スカウト採用（ヘッドハンティング）	1	2	3
7．民間職業紹介事業所の積極的活用	1	2	3
8．定期採用の抑制	1	2	3
9．事業部門別、カンパニー別の採用への転換	1	2	3
10．職種別採用によるプロフェッショナル化の促進	1	2	3
11．社内人材マーケット制度（社内公募制やFA制度）	1	2	3
12．抜擢制度	1	2	3
13．降格制度	1	2	3
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）	1	2	3
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）	1	2	3
16．経営幹部候補の早期選抜・育成	1	2	3
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	1	2	3
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	1	2	3
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	1	2	3
20．転籍出向	1	2	3
21．早期退職優遇制度	1	2	3
22．セカンドキャリア開発支援制度	1	2	3
23．アウトブレースメント	1	2	3
24．ベースアップの廃止	1	2	3
25．定期昇給の廃止	1	2	3
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）	1	2	3
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）	1	2	3
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	1	2	3
29．ストックオプション制度	1	2	3
30．退職金制度の改定	1	2	3
31．企業年金制度の改定	1	2	3

問6．貴社の労務構成についておうかがいします。以下のカテゴリの従業員数について、「過去（5年間）」と「将来（5年間）」に対して、最もあてはまる番号（1～4）に、ひとつずつをつけてください。

	過去（5年間）				将来（5年間）			
	増加した	変化はなかった	減少した	いない	増やしたい	現状維持	減らしたい	必要ない
1．正規従業員	1	2	3	4	1	2	3	4
2．特例の有期契約社員 <sup>1</sup>	1	2	3	4	1	2	3	4
3．有期契約社員 <sup>2</sup>	1	2	3	4	1	2	3	4
4．派遣社員	1	2	3	4	1	2	3	4
5．パート・アルバイト	1	2	3	4	1	2	3	4
6．裁量労働者	1	2	3	4	1	2	3	4

<sup>1</sup> 上限3年の機関を設けて雇い入れられている社員（有期労働契約の契約期間の上限は原則1年であるが、公認会計士や技術士、博士号、修士号取得者あるいは豊富な実務経験をもつ技術者などの専門知識を有する労働者に関しては、例外として3年まで認められている）

<sup>2</sup> 上限1年の期間を設けて雇い入れられている社員、更新可

問7. 貴社の人材ニーズについておうかがいします。以下の各項目について、現状と将来（5年後）のそれぞれに対して、最もあてはまるものを選択肢（1.「過剰」～4.「いない」）の中から1つ選びをつけてください。

	現 在				将来（5年後）			
	過 剰	適 正	不 足	い ない	必 要 な い	現 状 維 持	増 や し た い	減 ら し た い
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
4. 新規事業を立ち上げることのできる起業家的人材	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
7. 人事総務など管理部門の中間管理職	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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）	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
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	1	2	3	4	1	2	3	4
19. 欧米のビジネスに通じた国際化要員	1	2	3	4	1	2	3	4
20. 東南アジア地域のビジネスに通じた国際化要員	1	2	3	4	1	2	3	4
21. 東アジア地域のビジネスに通じた国際化要員	1	2	3	4	1	2	3	4

現在、「ビジネスモデル」という概念が注目されています。ビジネスモデルは、自社で商品・サービス・情報の中核を作成し、直接顧客に販売する「ダイレクト型」と、他で作られた商品・サービス・情報等に付加価値やマージンをつけて販売する「仲介型」に大きく分かれます。また、対象とする顧客や仕入先によってさらに以下の6つに分けることができます。このように考えたときの貴社のビジネスモデルについておうかがいします。

問8．まず、ビジネスモデルとして「現在」貴社に存在するものすべてに、次にそのなかで主力となっているもの1つに をつけてください。また、「将来」貴社がもつべきとお考えのものすべてに、次にその中で主力としたいもの1つに をつけてください。(ビジネスモデルが単一の場合は、該当する欄に をつけてください。)

	現在	将来
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) 注		
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) 注		

注：「5 .」は人材派遣や市場調査、「6 .」はオークションやコミュニティ、結婚仲介など、個人の情報、スキル等を収集し、付加価値をつけて販売するビジネスがあてはまります。

問9．問8で「現在」 をつけたビジネスモデルにおいて、中心となる収入源は以下のどれですか。また、「将来」 をつけたビジネスモデルにおいて中心となる収入源はどれですか。それぞれ最もあてはまるもの1つに をつけてください。

	現在	将来
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		

問9．問8で「現在」 をつけたビジネスモデルにおいて、大きなコスト負担になるのは以下のどれですか。また、「将来」 をつけたビジネスモデルにおいて大きなコスト負担になることが予測されるものはどれですか。あてはまるものそれぞれ3つに をつけてください。

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

問11．問8で「現在」をつけたビジネスモデルにおいて、以下の表にある「購買・調達」～「総務・庶務」の活動について、アウトソーシング（外部委託）および非正規社員の活用状況をおたずねします。すでにアウトソーシングしている場合は、その欄に1つをつけてください。アウトソーシングはしていないが、非正規社員を活用している場合は、あてはまる非正規社員のタイプすべてにをつけてください。

	すでにアウトソーシングしている	<sup>1</sup> 特例の有期契約社員	<sup>2</sup> 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
1．購買・調達						
2．製造・加工						
3．営業・販売						
4．保守・サービス						
5．物流・配送						
6．情報システム						
7．人的資源管理						
8．財務・会計						
9．研究・開発						
10．企画・マーケティング						
11．法務						
12．総務・庶務						

<sup>1</sup>上限3年の期間を設けて雇い入れられている社員（有期労働契約の契約期間の上限は原則1年であるが、公認会計士や技術士、博士号、修士号取得者あるいは豊富な実務経験をもつ技術者などの専門知識を有する労働者に関しては、例外として3年まで認められている）

<sup>2</sup>上限1年の期間を設けて雇い入れられている社員、更新可

問11．問8で「現在」をつけたビジネスモデルにおいて、以下の表にある「購買・調達」～「総務・庶務」の活動について、アウトソーシング（外部委託）および非正規社員の活用状況をおたずねします。すでにアウトソーシングしている場合は、その欄に1つをつけてください。アウトソーシングはしていないが、非正規社員を活用している場合は、あてはまる非正規社員のタイプすべてにをつけてください。

	すでにアウトソーシングしている	<sup>1</sup> 特例の有期契約社員	<sup>2</sup> 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
1．購買・調達						
2．製造・加工						
3．営業・販売						
4．保守・サービス						
5．物流・配送						
6．情報システム						
7．人的資源管理						
8．財務・会計						
9．研究・開発						
10．企画・マーケティング						
11．法務						
12．総務・庶務						

問13. 問8で「将来」をつけたビジネスモデルにおいて、貴社では今後の育成開発課題としてあがっているのはどのような能力ですか。それぞれの項目について、最もあてはまるものを選択肢（1.「重要でない」～6.「最重要」）の中から1つ選びつけてください。

		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
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 (説明: 原材料および購買ルート、在庫、輸送および発注業者などの分析・評価)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 仕入れ、購買ルート、在庫、輸送および発注業者などの計画立案や計画の具体化、そして改革のための適切な介入方法の選択)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 仕入れ、販売ルート、在庫、輸送を、計画的・安定的に実際に運用)	1	2	3	4	5	6
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 (説明: 製造工程、製造ライン、機械および機械の操作・整備などの分析)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 製造工程、製造ライン、機械および機械の操作・整備などの計画立案や計画の具体化、改革のための適切な介入方法を選択し、調整)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 製造工程、製造ライン、機械および機械の操作・整備などを、計画的・安定的に実行し、運用)	1	2	3	4	5	6
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 (説明: 製品の集荷、保管、輸送、受注管理などの分析)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 製品の集荷、保管、輸送、受注管理などの計画立案や計画の具体化、改革のための適切な介入方法の選択)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 製品の集荷、保管、輸送、受注管理などを計画的・安定的に実行し運用)	1	2	3	4	5	6
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 (説明: 市場、顧客、広告、販売チャネル、営業活動などの分析)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 市場、顧客、広告、販売チャネル、提案型営業などの計画立案や計画の具体化、改革のための適切な介入方法の選択)	1	2	3	4	5	6
	12. 販売・マーケティングの業務を実際に行うスキル (説明: 顧客サービス、販売活動、広告、販売チャネル、提案型営業などを、計画的・安定的に実行)	1	2	3	4	5	6
サービス(カスタマーサポート)	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 (説明: 顧客満足度、問い合わせ、クレーム、修理、部品供給、保守・整備などの分析)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 顧客満足活動、問い合わせ、クレーム、修理、部品供給、保守・整備などの計画および変革のための適切な介入方法の選択)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 顧客満足活動、問い合わせ、クレーム、修理、部品供給、保守・整備などを、計画的・安定的に運用)	1	2	3	4	5	6

(次ページに続く)

		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
情報・情報技術	16. 情報技術リテラシー (説明: 基本的アプリケーションの操作、情報の獲得・創造・発信に関する取り扱い、コンピュータの基本的仕組み)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: ITにおける変革要求の分析、ITによるビジネス投資効果分析、要素技術分析)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 要素技術の設計、ITに基づくビジネスプロセス設計、要件要求設計)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 外部設計、内部設計、コンポーネント設計、プログラミング、ITプロジェクトマネジメント)	1	2	3	4	5	6
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 (説明: 事業戦略、サプライチェーン、部門統廃合、業務移転、標準化、法規、競合などの分析)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 事業戦略、サプライチェーン、部門統廃合、業務移転、標準化、法規、競合分析などの計画および変革のための適切な介入方法の選択)	1	2	3	4	5	6
	22. 経営戦略における運用・計画実行スキル (説明: 事業戦略、サプライチェーン、部門統廃合、業務移転、標準化、法規、競合分析などを効果・効率的に実行する)	1	2	3	4	5	6
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 (説明: 職務要件、要因、採用、育成、報酬、評価、労務などの分析)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 職務要件、要因、採用、育成、報酬、評価、労務などの計画および変革のための適切な介入方法の選択)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 職務要件、要因、採用、育成、報酬、評価、労務などを、計画的効果・効率的に運用する)	1	2	3	4	5	6
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 (説明: 主要技術、開発プロセスでの情報技術活用、ノウハウの共有・再利用、開発体制、における分析)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 主要技術、開発プロセスでの情報技術活用、ノウハウの共有・再利用、開発体制における計画および、計画の具体化、適切な方法の選択)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 主要技術、開発プロセスでの情報技術活用、ノウハウの共有・再利用のための知識、技術の発揮)	1	2	3	4	5	6
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 (説明: 資産、予算、会計における分析)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 資産、予算、会計における計画および適切な方法の選択)	1	2	3	4	5	6
	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 (説明: 資産、予算、会計における計画的、効果・効率的に運用)	1	2	3	4	5	6

(次ページに続く)

		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
共通 コンピテシー	32. 資源管理能力 (説明: 人・もの・金・時間の各資源を管理する能力。つまり、効率的効果的に仕事をするために、これらの各資源を明確にし、組織化し、計画化しそして配分すること)						
	33. 対人関係能力 (説明: 他者と協働する能力。チームに貢献しようとするメンバーシップや、新しいスキルを教えること、リーダーシップを発揮すること、交渉すること、多様な人と一緒に働けること)						
	34. 情報関連能力 (説明: 情報を獲得し、それを使用する能力。情報を獲得し評価することや、情報を組織化すること、情報を解釈し伝達すること、コンピュータを使って情報を処理すること)						
	35. システム能力 (説明: 複雑な関係間を理解する能力。システムの理解や、パフォーマンスのモニターと制御、システムの設計や改善すること)						
	36. テクノロジー関連能力 (説明: 多様な技術を取り扱う能力。技術を選択したり、職務へ技術を適用すること、そして、機械や用具を直したりメンテナンスすること)						

問14. 貴社は、外部教育機関に対して何を期待しますか。各機関についてあてはまる番号全てをつけてください。

	トレーニング・ ファーム	コンサルティ 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)	訓練施設 公共職業	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						
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						

問15．問14で答えたこと以外で、外部教育機関に対して期待することがあれば、ご自由にお書きください。



---

---

これでアンケートは終了です。  
お忙しいなか、ご協力いただき誠にありがとうございました。

---

---