

日本企業の 経営課題2020



特集1 能動的に変化に適応できる組織の条件

特集2 経営に貢献する人事部門

ご挨拶

日本能率協会では、日本企業が直面している重要な経営課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策の方向性を明確にすることを目的として、1979年から毎年、企業経営者の方々を対象に、アンケート調査を実施しています。

第41回目となる今年度の調査は、全国の5,000社の経営者を対象として2020年7月～8月に実施し、532社からのご回答をいただきました。

今回の調査では、例年、定点観測的にお聞きしている経営全般の課題や、組織・人事や営業・マーケティングといった各経営機能別の課題認識のほか、社会・経済に大きな打撃をもたらしている新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響、一層重要度が高まっているDX(デジタル・トランスフォーメーション)やSDGsへの取組状況についても尋ねています。

加えて、企業経営においては、こうした様々な変化に対して能動的に適応することのできる組織づくりをしていくことが、これまで以上に重要となっています。そこで、今回は「能動的に変化に適応できる組織の条件」を特集テーマとして取りあげ、考察を行いました。

その結果、変化に適応することができている企業は、例えば、経営理念や基本的な経営方針が組織のなかで共有され、社員が自分事として捉えている。社員一人ひとりの自律的な行動を促すようなマネジメントが徹底されている。多様性を尊重するとともに、社会との関わりを重視している。あるいは、社員が相互に学び合っている。こうした特長をもっていることが確認できました。

もう一つ、今回の調査では、経営に貢献する人事部門の在り方を探ることを、二つ目の特集テーマとして取りあげ、分析を行っています。先ほど述べたような変化に適応し、持続的に成長する組織づくりをしていくうえでも、人事部門が経営トップや事業部門と密接に連携し、経営理念や経営戦略を実行できる組織・人材マネジメントを進めていくことが不可欠となっています。

以上、盛りだくさんの調査内容となっておりますが、本報告書をご高覧いただき、これからの経営を考えるうえでのご参考としていただけましたら幸甚でございます。最後に、ご多用のなか、調査にご協力をいただいた皆様に、紙面を借りて、心より厚く御礼申しあげます。

2020年11月
一般社団法人日本能率協会
会長 **中村 正己**



第41回 | 当面する企業経営課題に関する調査

日本企業の経営課題2020

能動的に変化に適応 できる組織とは

デジタル技術を始めとするテクノロジーの進展によって、大きく変化する現代社会。

加えて、今般の新型コロナウイルス感染拡大は、経済活動や日常生活のあり方にも影響している。

こうした変化に適応し、持続性を維持するためには何が必要か

屋久島は、縄文杉を始めとする多種多様な生物が、互いに依存しあいながら存在し、生態系を保ってきた。

生物多様性に、能動的に変化に適応できるレジリエントな組織のヒントがあるのではないだろうか。

I.調査概要	4
--------	---

II.回答企業の概要	5
------------	---

分析 1 当面する企業経営課題 7

01	当面する経営課題の概観	8
02	「現在」の課題の経年変化	10
03	「3年後」の課題の経年変化	12
04	「5年後」の課題の経年変化	14
05	従業員規模別に見る経営課題の違い	16
06	製造業・非製造業における経営課題の違い	26

Topics 注目される個別経営課題の徹底調査 35

01	新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響	36
02	DX(デジタル・トランスフォーメーション)の取組状況と課題	46
03	SDGsへの取組状況と課題	50
04	ジョブ型/メンバーシップ型雇用へのスタンス	54

特集 1 能動的に変化に適応できる組織の条件 57

01	調査の仮説と分析方法	58
02	変化適応企業の経営・マネジメント・組織の特長	60
03	まとめ～能動的に変化に適応できる組織づくりに向けて	66

特集 2 経営に貢献する人事部門 71

01	人事部門の経営への貢献度	72
02	経営貢献度の高い人事部門の特長	74
03	人事部門の進化に向けて必要なこと	76

特別寄稿 日本の人事部門は会社にどのように貢献するのか —2つのソーシャル・キャピタルの有効性— 79

東京都立大学大学院
経営学研究科 准教授
西村 孝史 氏



分析 2 経営機能別の課題 91

01	組織・人事領域の課題	92
02	営業・マーケティング領域の課題	96
03	研究・開発領域の課題	100
04	生産領域の課題	104
05	購買・調達領域の課題	108

日本企業の 経営課題2020

I. 調査概要

1. 調査名称

2020年度(第41回)当面する企業経営課題に関する調査

2. 調査目的

日本企業が当面ならびに中長期的に対応を迫られている重要な経営課題や、その具体的な対応実態や特性を分析することにより、一般社団法人日本能率協会(JMA)の法人会員をはじめとする企業・団体等の経営活動に資するとともに、今後のJMAの事業の参考とすることを目的として実施した。

3. 調査時期

2020年7月20日~8月21日

4. 調査対象

JMAの法人会員ならびに評議員会社、およびサンプル抽出した全国主要企業の経営者(計5,000社)

5. 調査方法

郵送調査法(質問票を郵送し、郵送もしくはインターネットにより回答)

6. 回答数

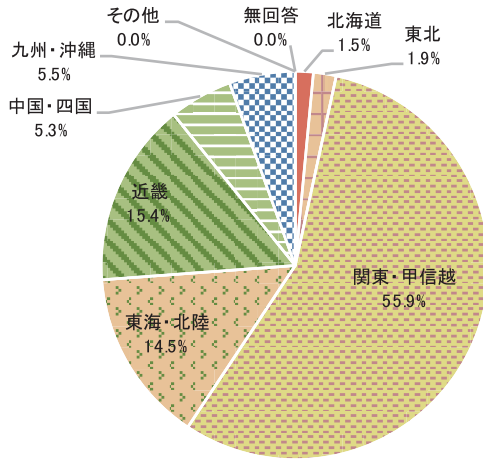
532社(回答率10.6%)

7. 主な調査内容

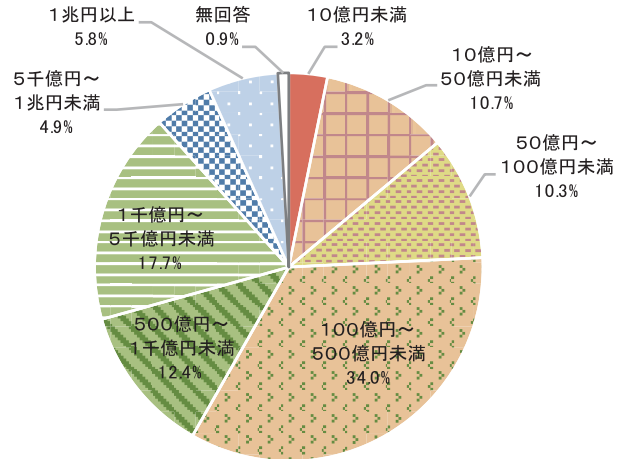
- ① 企業概要
- ② 経営全般ならびに経営機能別の課題認識
- ③ 能動的に変化に適応できる組織の条件について
- ④ 経営に貢献する人事部門のあり方について
- ⑤ その他、企業経営にとって重要度が高まっている課題や施策について

II. 回答企業の概要

本社所在地



売上高

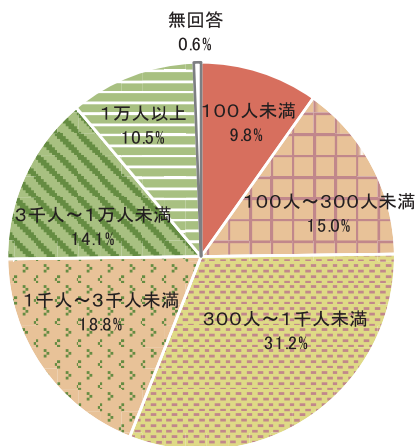


業種分布

業種分布		%	回答数
製造		44.7	238
製造・素材系	3 繊維	0.9	5
	4 ハルブ・紙・紙加工	0.8	4
	5 化学	7.7	41
	7 石油・石炭	0.6	3
	8 ゴム・窯業・土石	1.5	8
	9 鉄鋼・非鉄・金属	3.6	19
	製造・組立系	16.5	88
	10 一般機械	3.2	17
	11 精密機器	2.1	11
	12 電気・電子機器	6.6	35
13 輸送用機器	4.7	25	
製造・その他	13.2	70	
2 食料品	5.6	30	
6 医薬品	0.9	5	
14 その他製造	6.6	35	

業種分布		回答数	%
非製造		55.1	293
小売・卸・商社	15 小売	13.2	70
	16 商社・卸売	5.1	27
建設・不動産	18 不動産	8.1	43
	19 土木・建設・建築	2.3	12
	17 金融・保険	8.3	44
倉庫・運輸	20 輸送サービス（陸運・海運・空運）	4.9	26
	21 倉庫・埠頭	4.5	24
情報・通信	22 ソフト開発・情報サービス	0.4	2
	23 通信サービス	6.8	36
	22 ソフト開発・情報サービス	5.8	31
宿泊・飲食	23 通信サービス	0.9	5
	26 宿泊・飲食・給食サービス	2.4	13
金融・保険	26 宿泊・飲食・給食サービス	2.4	13
	17 金融・保険	4.5	24
その他	17 金融・保険	4.5	24
	24 出版・放送・報道	12.8	68
	25 出版・放送・報道	1.5	8
	26 公共サービス（電気・ガス・水道）	0.4	2
	27 保健・医療・福祉サービス	0.6	3
	28 人材・教育関連サービス	0.6	3
	29 警備・ビル・設備等のメンテナンス	0.8	4
	30 広告・宣伝・ディスプレイ	1.7	9
	31 その他サービス	7.0	37
	1 農林・水産・鉱業	0.4	2
	無回答	0.2	1
合計	100.0	532	

従業員数



本調査では、

大企業：従業員数3,000人以上

中堅企業：従業員数300人以上～3,000人未満

中小企業：従業員数300人未満

と区分しています。

日本企業の経営課題 2020

分析 I

当面する 企業経営課題

01 当面する経営課題の概観

本調査では、日本企業が当面している経営課題の推移を定点観測的に把握するために、毎年、課題として想定される20の項目を列挙し、「現在」「3年後」については重要度の高い順に3つを、「5年後」については最も重要度の高いもの1つを選択していただいている。今年度の調査結果は【図1-1】となっている。

ご覧のとおり、「現在」の課題については、第1位に、「収益性向上」(45.1%)が挙げられ、次いで、「人材の強化(採用・育成・多様化への対応)」(31.8%)、「売り上げ・シェア拡大」(30.8%)となっている。

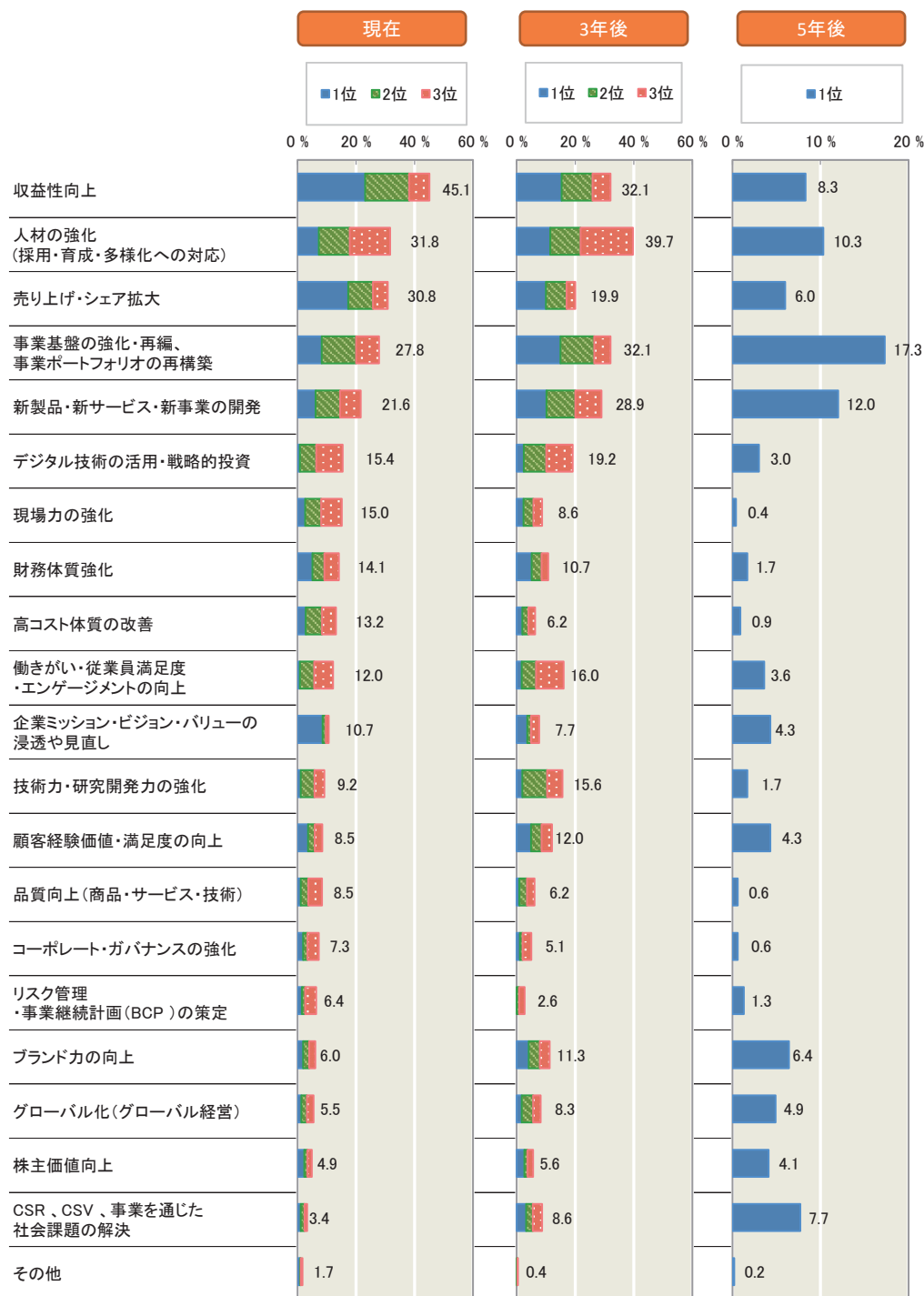
また、「3年後」の課題をみると、第1位は「人材の強化」(39.7%)となり、次いで、「収益性向上」「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が同率(32.1%)で第2位となった。第4位は「新製品・新サービス・新事業の開発」(28.9%)であった。「現在」の課題に比べ、収益性や売り上げといった、結果として現れる業績に関することより、人材や事業基盤の強化といった、より中長期的な課題が重視されていることがわかる。

「5年後」の課題については、先述のとおり、重要と思われるものの1つだけを選択していただいている。結果、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(17.3%)が第1位の課題として挙げられている。後述するが、昨年より比率が大きく上昇していることが特徴だ。その他、「新製品・新サービス・新事業の開発」(12.0%)が第2位となっているほか、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が第5位(7.7%)、「ブランド力の向上」が第6位(6.4%)と、「現在」や「3年後」よりも高めになっている。「5年後」の課題としては、社会における企業の存在意義や、ブランド認知といった、長期的な課題が上位に挙げられている。

* * *

以上、「現在」「3年後」「5年後」の課題を概観した。次項から、これらについて、経年的な変化、従業員規模別や製造業・非製造業における課題認識の違いを紐解いていく。

【図1-1】「現在」「3年後」「5年後」の経営課題



※「現在」「3年後」は上位3つまで、「5年後」は1つのみ回答 (n=532)

02 「現在」の課題の経年変化

先ほどご覧いただいたように、「現在」の課題は、第1位「収益性向上」(45.1%)、第2位「人材の強化」(31.8%)、第3位「売り上げ・シェア拡大」(30.8%)という結果であった(次頁【図1-3】)。

この上位項目についての過去3年の推移を表したものが下記の【図1-2】である。第1位の「収益性向上」に変わりはないが、昨年よりも重視度の高まった項目としては、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(+6.3ポイント)のほか、「デジタル技術の活用・戦略的投資」(+6.9ポイント)、「財務体質強化」(+6.2ポイント)が挙げられる。また、「現場力の強化」(+3.5ポイント)、「高コスト体質の改善」(+2.8ポイント)も比率が高まっている。

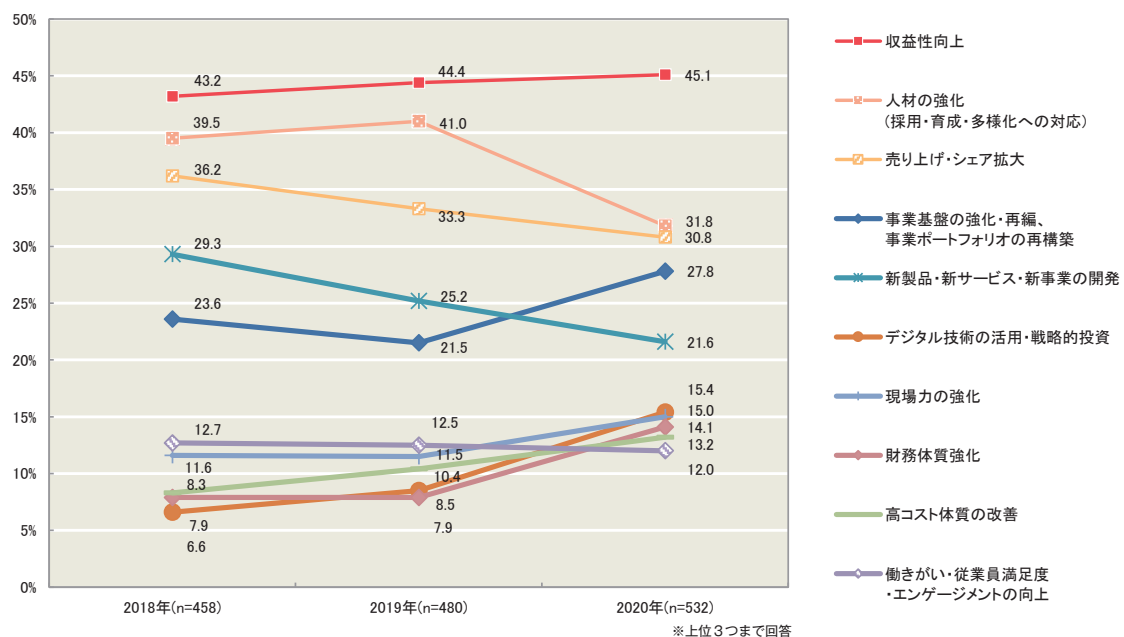
これらの変化の背景として、新型コロナウイルス感染拡大の影響があることは言うまでもないことだろう。財務面を強化すると

もに、事業の見直しが大きな課題となっていることが如実に表れている。また、様々な事業活動において接触機会を抑制する必要性に迫られていることが、デジタル技術活用の流れを加速させることにも結びついている。さらに、感染拡大防止に向けて、これまでとは異なるオペレーションが求められるようになってきていることから、「現場力の強化」が高まっていると解釈することもできる。

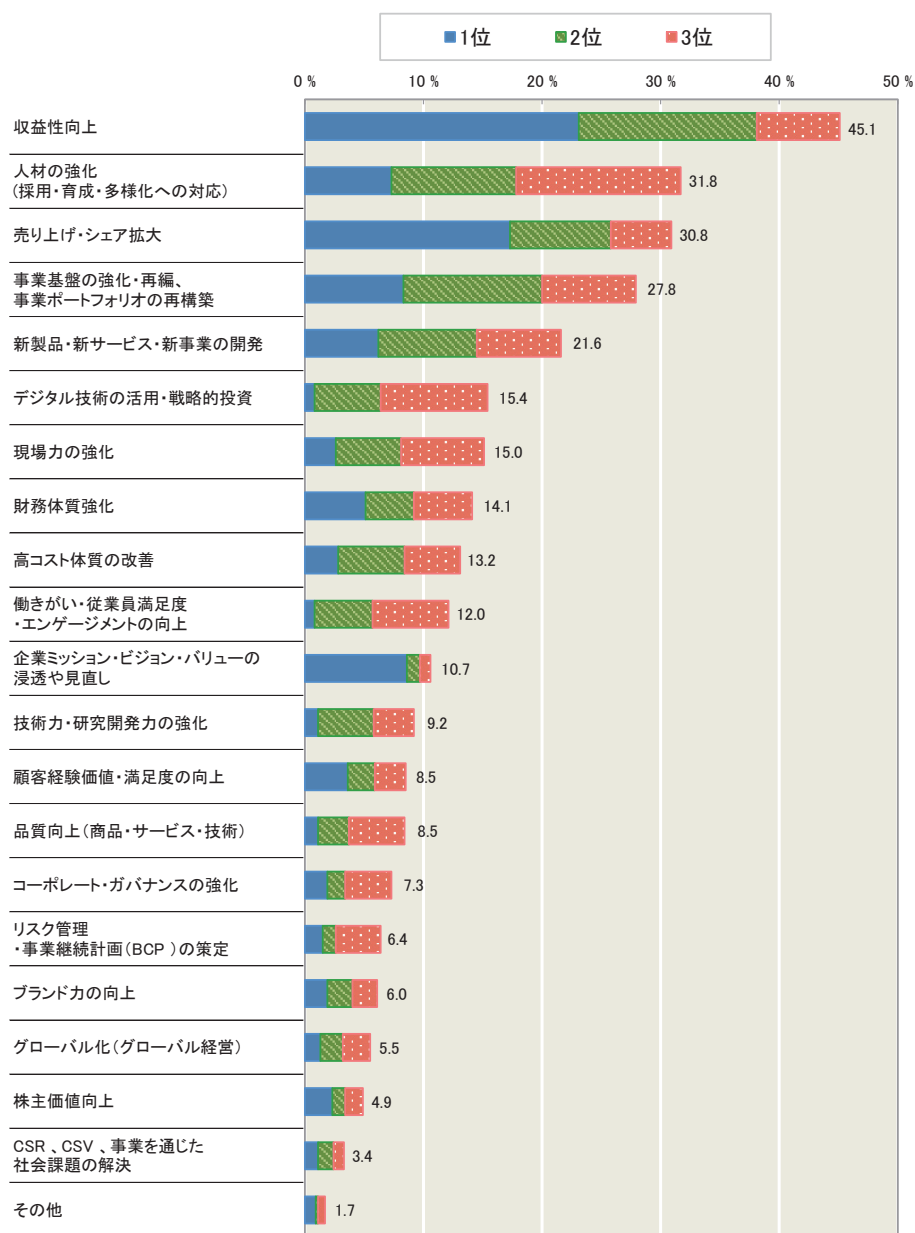
これらの課題の重視度が高まる一方で、第2位となっている「人材の強化」(▲9.2ポイント)や、第5位の「新製品・新サービス・新事業の開発」(▲3.6ポイント)の比率が昨年より低下している。

このように、コロナ禍が「現在」の課題に大きく影響していることが浮き彫りとなる結果であった。

【図1-2】「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-3】「現在」の経営課題



※上位3つまで回答 (n=532)

03 「3年後」の課題の経年変化

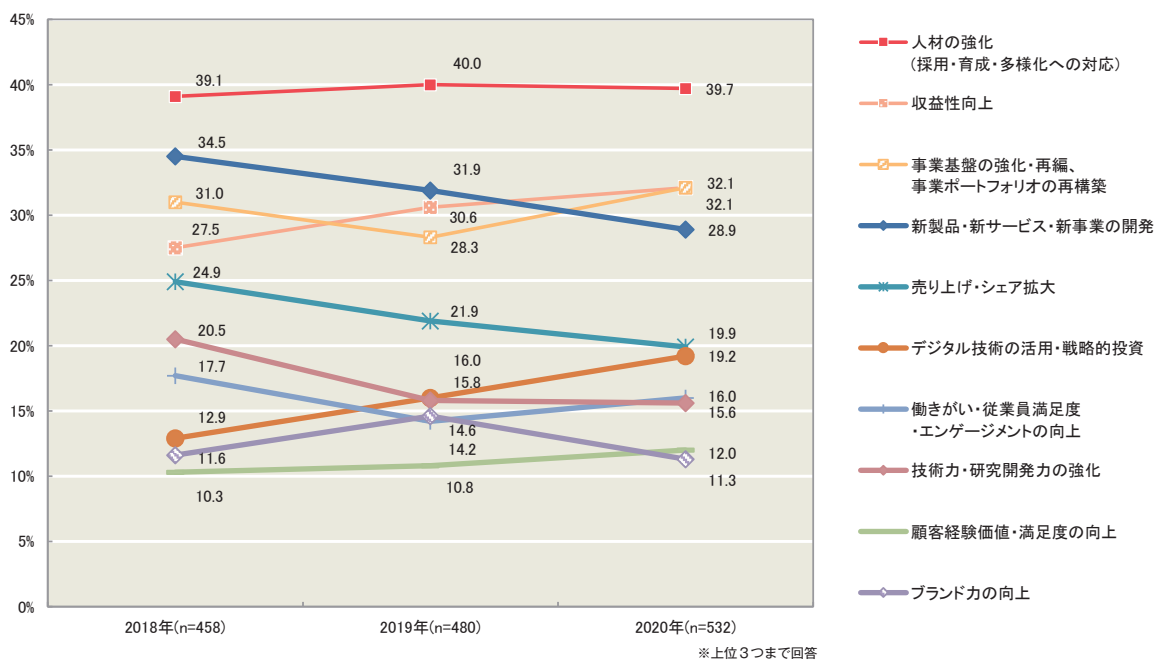
「3年後」の課題としては、第1位に「人材の強化」(39.7%)が挙げられ、次いで「収益性向上」「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が同率(32.1%)で第2位に挙げられている(次頁【図1-5】)。

昨年度からの推移を見ると、【図1-4】のとおり、第1位の「人材の強化」に変わりはないが、昨年よりも重視度の高まった項目として、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(+3.8ポイント)、「デジタル技術の活用・戦略的投資」(+3.2ポイント)がある。一方で、「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率は昨年より3.0ポイント減少し、第4位となっている。

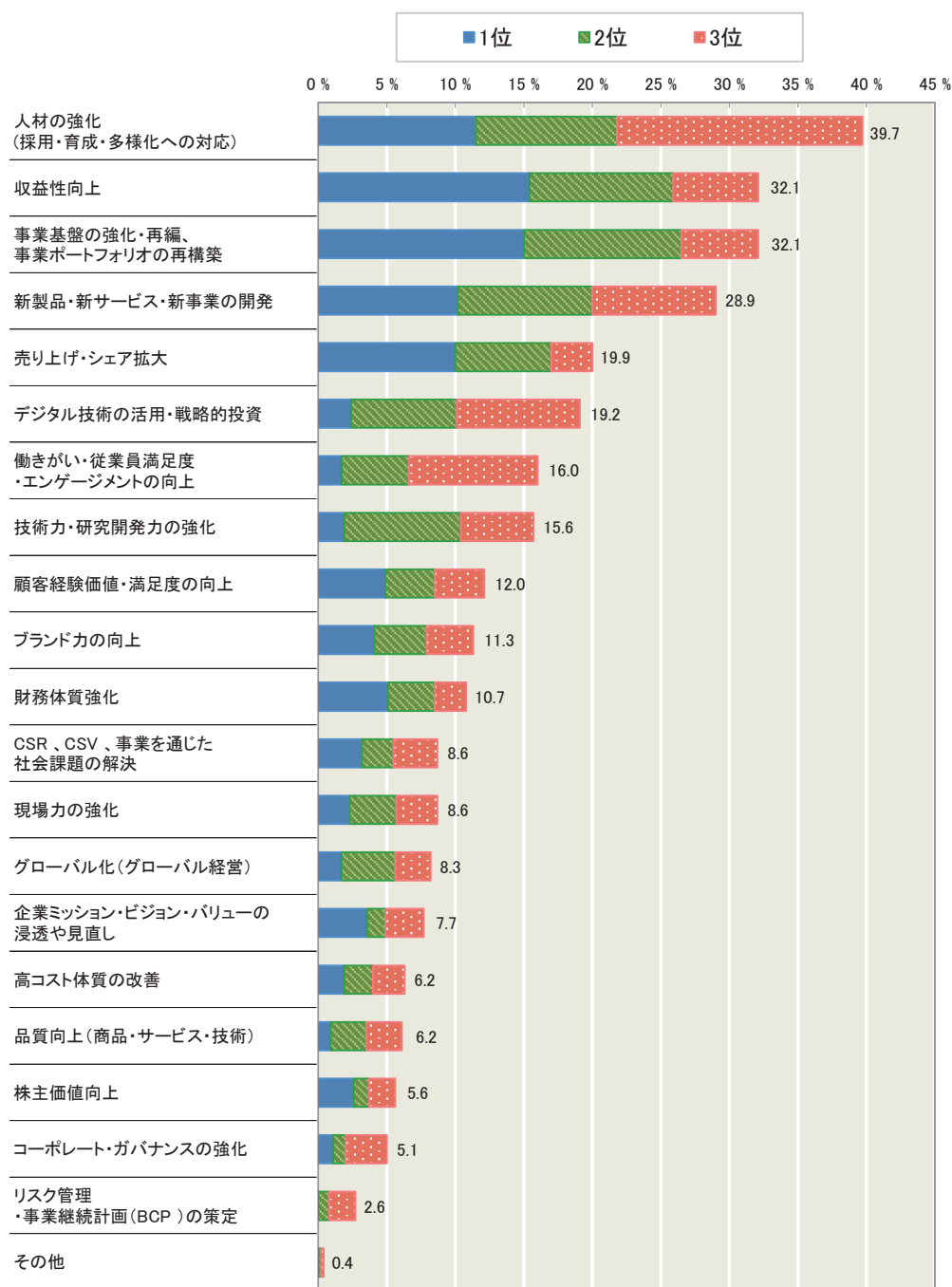
コロナ禍の影響を踏まえ、デジタル技術を活用しながら、大きく事業を再構築していく必要があるという課題認識が表れているものとする。

また、「現在」の課題では、「人材の強化」の重視度が昨年より低下するという結果が見られたが、「3年後」の課題としては、昨年と変わらずに第1位に挙げられていることに注目したい。事業基盤を支える要素として、多くの経営者が中長期的な視点で「人材」を重視していることがわかる。

【図1-4】「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-5】「3年後」の経営課題



※上位3つまで回答 (n=532)

04 「5年後」の課題の経年変化

「5年後」の課題は、第1位「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(17.3%)、第2位「新製品・新サービス・新事業の開発」(12.0%)、第3位「人材の強化」(10.3%)となっている(次頁【図1-7】)。

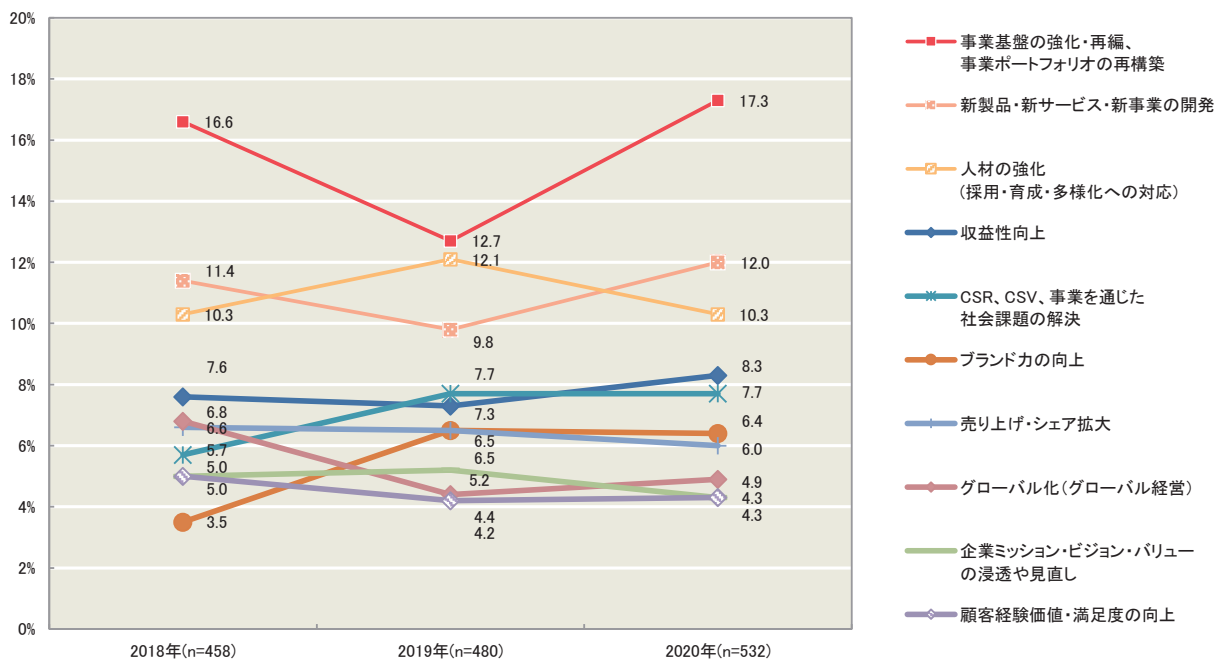
昨年度からの変化としては、【図1-6】のとおり、第1位の「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が昨年より+4.6ポイントと大きく増加していることが特筆すべき点である。「現在」「3年後」の課題においても比率が高まっていたが、「5年後」においても重視度が上がっていることから、コロナ禍の影響を踏まえ、中長期的な観点で抜本的に事業の見直しが考えられているということではないだろうか。

また、「3年後」の課題では昨年より比率が下がっていた「新製品・新サービス・新事業の開発」が、「5年後」の課題では増加している。大きな事業の変革にあわせて、新たな製品・サービス・事業の開発を進めていく必要があるという認識が表れていると思われる。

そのほか、昨年に大きな上昇が見られた「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」、「ブランド力の向上」については、昨年同様に上位の課題として挙げられている。

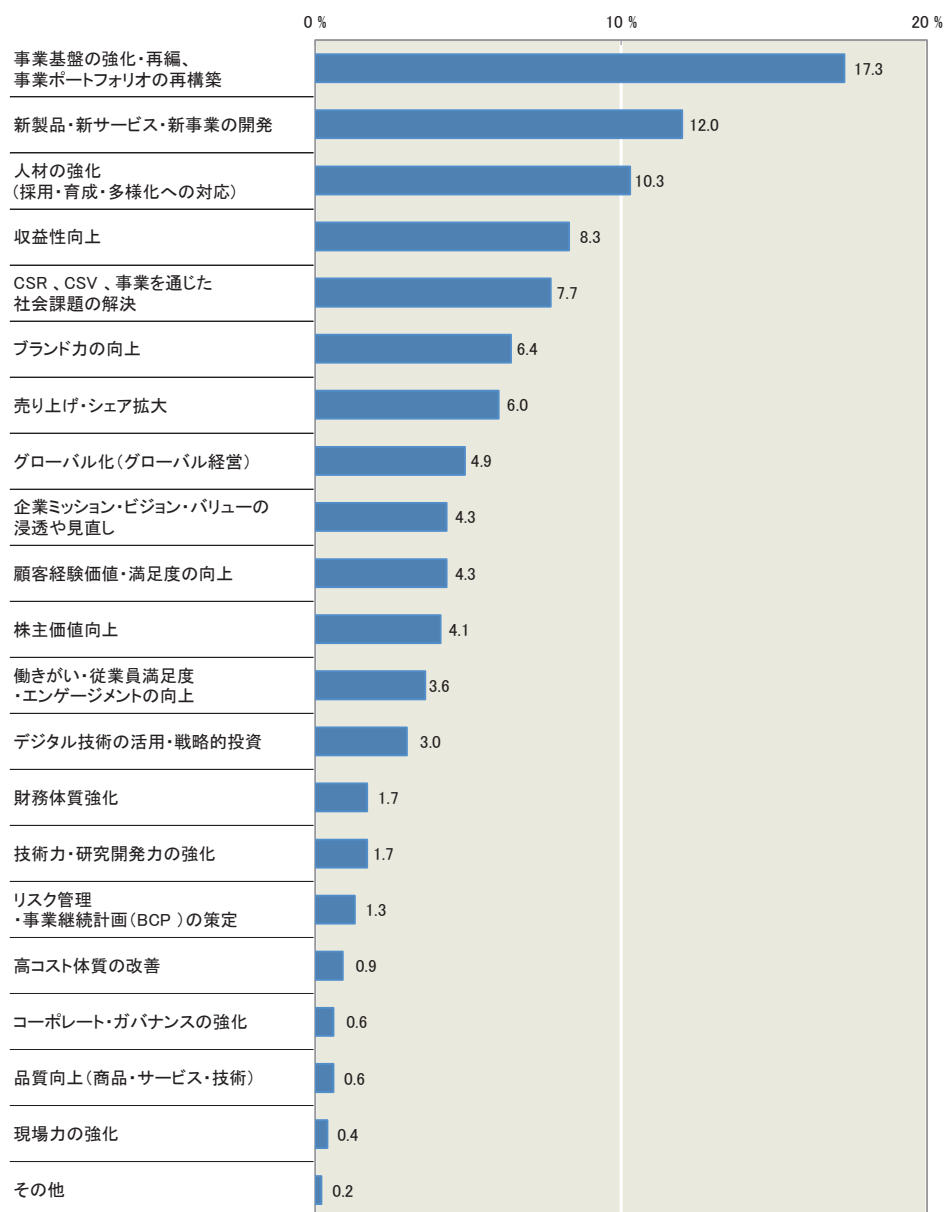
厳しい経営環境のなかではあるが、むしろ、企業としての存在意義や、社会からのブランド認知が重視されていると捉えることができる。

【図1-6】「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



※ 1つだけ回答

【図1-7】「5年後」の経営課題



※ 1つだけ回答 (n=532)

05 従業員規模別に見る経営課題の違い

ここからは、これまでご覧いただいた経営課題について、従業員規模別の比較を行っていく。また、それぞれごとの経営課題の経年変化についても分析する。

なお、本調査では、従業員数3,000人以上の企業を「大企業」、300人以上3,000人未満の企業を「中堅企業」、300人未満の企業を「中小企業」と区分している。

「現在」「3年後」「5年後」の課題認識 従業員規模別の違い

まず、「現在」「3年後」「5年後」の課題認識についての従業員規模別の違いから見ていきたい。

「現在」の課題については、【図1-8】のとおり、従業員規模に関わらず、「収益性向上」が第1位の課題となっている。コロナ禍のなかで、収益を確保することが最大の課題となっていることが分かる。

大企業で重視度がより高くなっている項目としては、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「デジタル技術の活用・戦略的投資」「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が挙げられる。一方、中堅・中小企業において相対的に比率が高くなっている課題は、「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」である。「技術力・研究開発力の強化」「品質向上」も「大企業」より高めとなっている。そのほか、中堅企業では「収益性向上」、中小企業では「ブランド力の向上」の比率が高くなっていることも見てとれる。

次に「3年後」の課題について見ると、【図1-9】のとおり、大企業では「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」、中堅・中小企業では「人材強化」が第1位の課題として挙げられている。

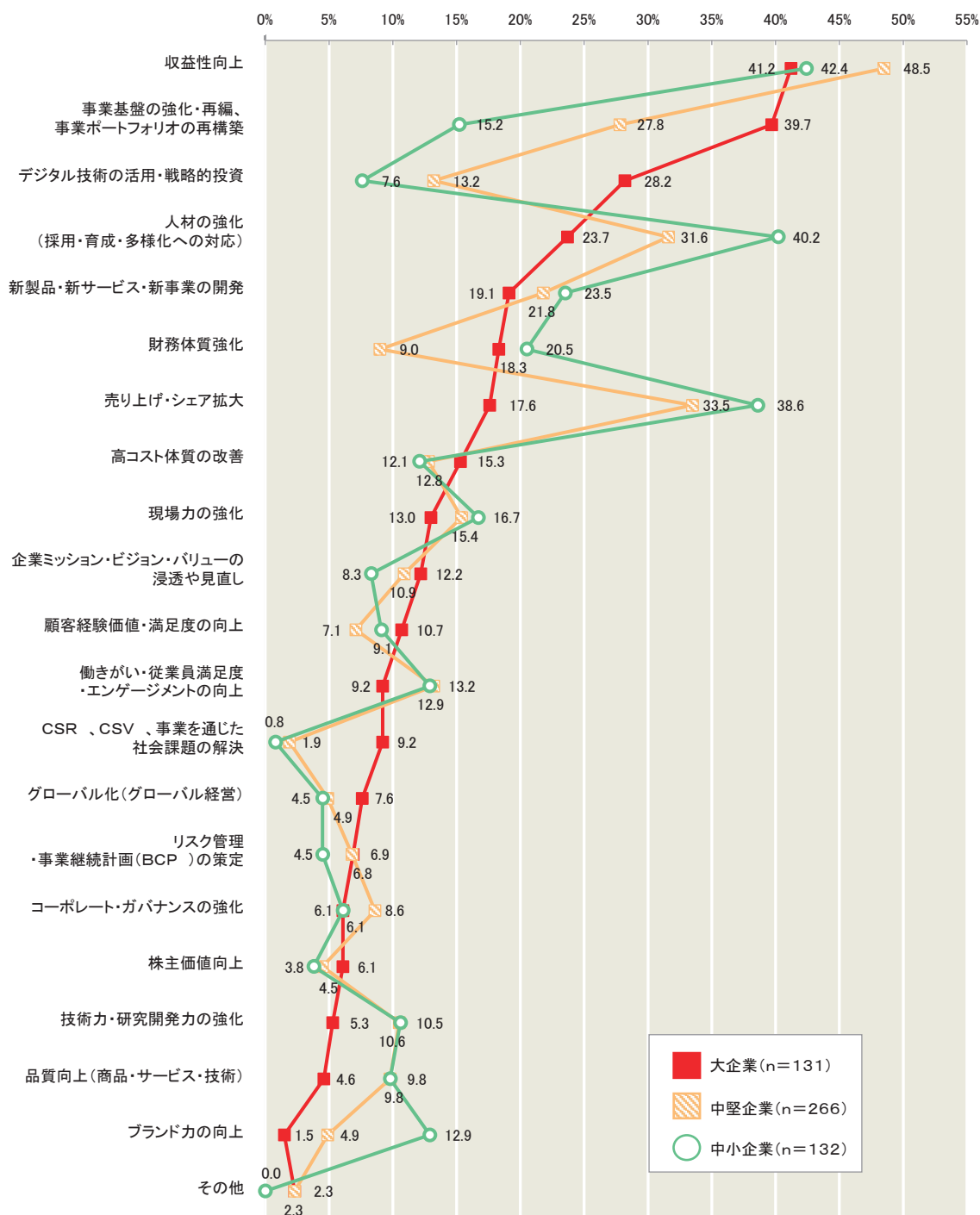
「大企業」において重視度がより高くなっている項目は、「現在」と同様に、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「デジタル技術の活用・戦略的投資」「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」である。一方、中堅・中小企業において比率が高くなっている課題は、「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」である。そのほか、中小企業において「財務体質強化」を挙げる比率が高くなっていることも特徴だ。コロナ禍が財務状況に対して中期的に影響を及ぼしているようだ。

最後に、「5年後」の課題認識を比べると、【図1-10】のとおり、従業員規模に関わらず、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が第1位の課題となっている。中堅・中小企業では、目下のところでは収益性や売り上げの回復が課題であるが、中長期的な観点では、大企業と同様に事業の見直しが必要であると認識していることがわかる。そのほか、大企業において、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が第2位、「顧客経験価値・満足度の向上」が第4位の課題として挙げられているのも特徴的だ。事業の見直しを進めていくなかで、社会や顧客の期待に応えていくことを重視していると捉えることができる。

* * *

以上のとおり、「現在」「3年後」「5年後」において、従業員規模によって課題認識の違いがあることが確認できた。それでは、それぞれの規模別において、課題認識が経年的にどのように変化しているのか。次の項で読み解いていきたい。

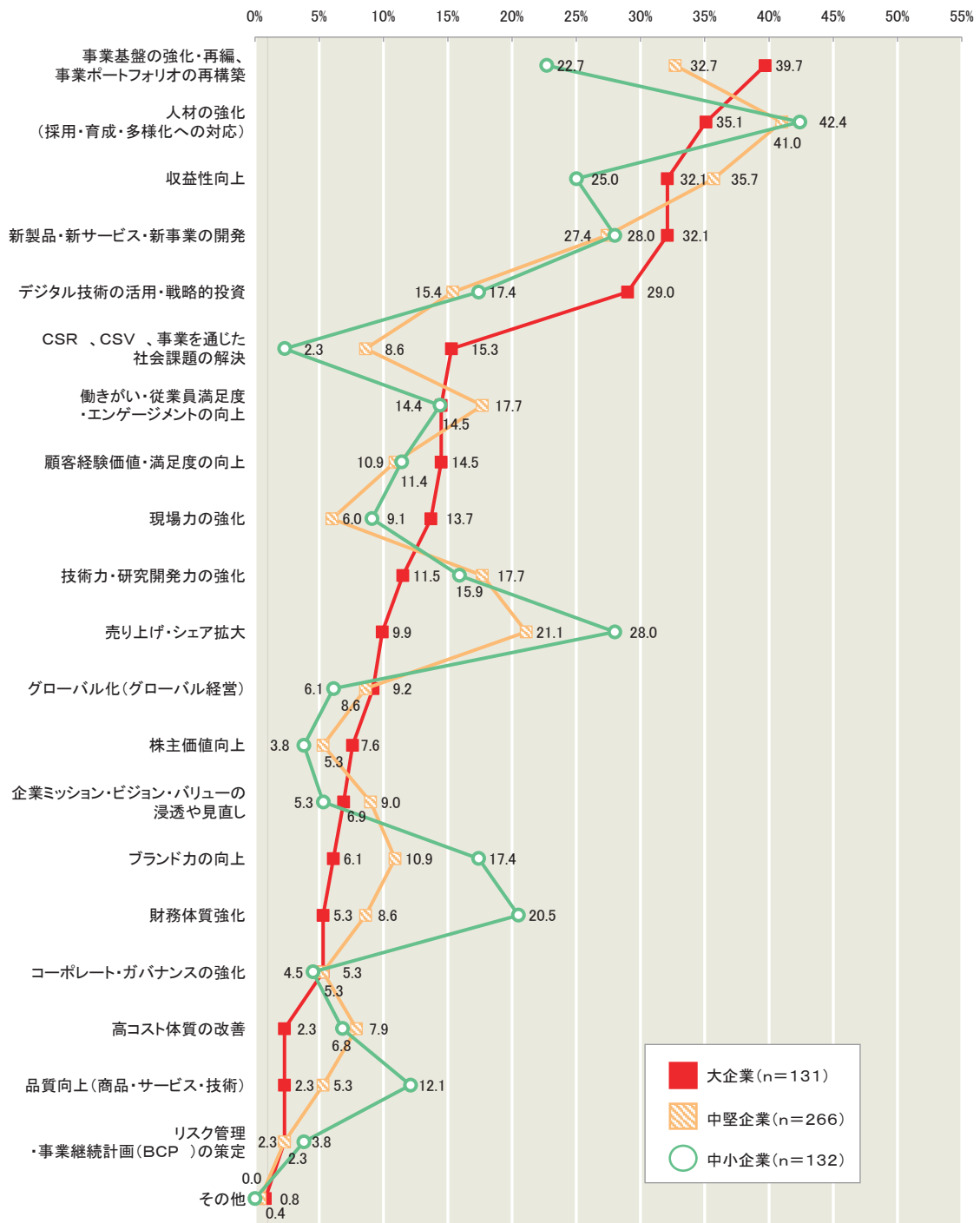
【図1-8】「現在」の経営課題の従業員規模別の比較



※3つまで回答

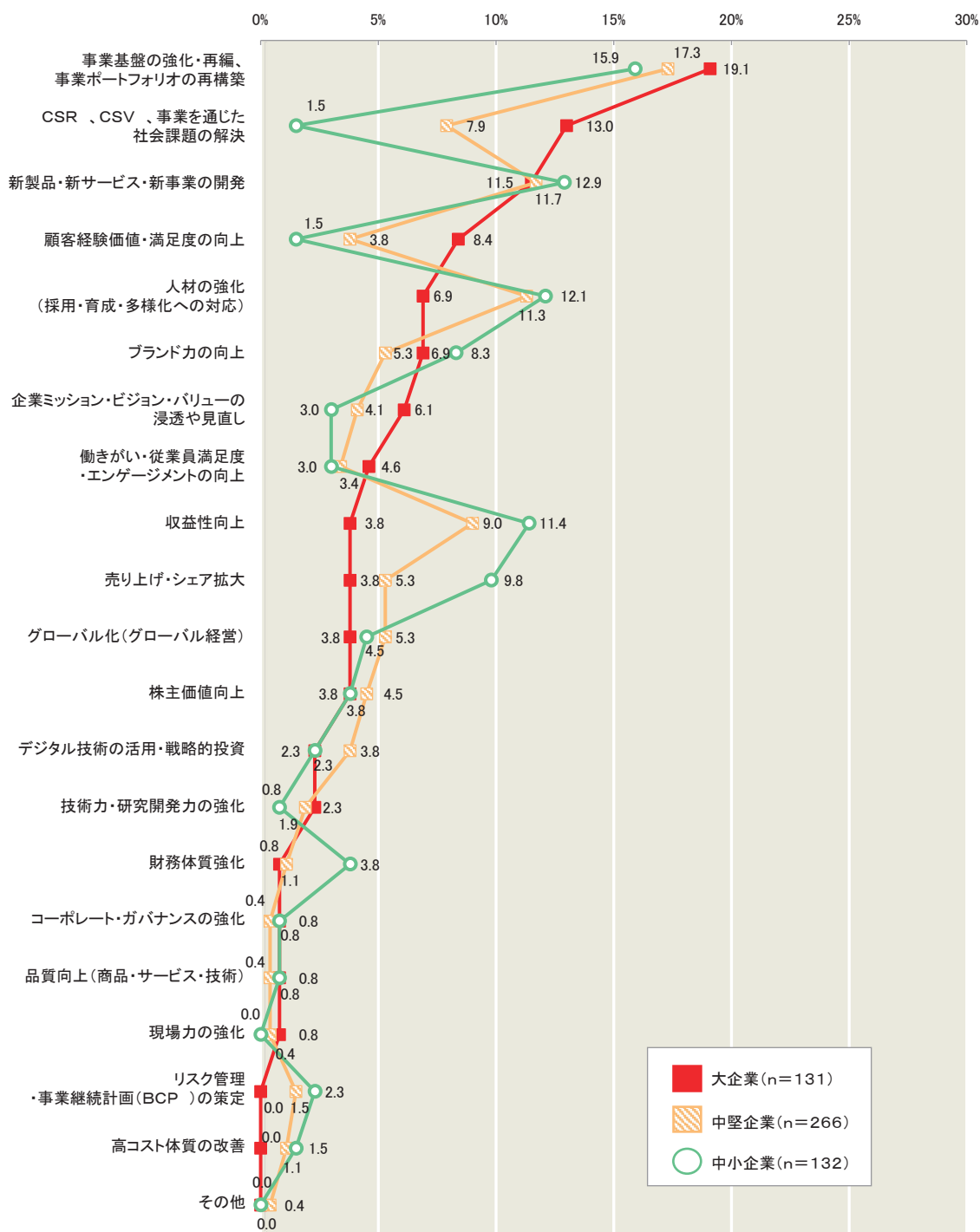
05 従業員規模別に見る経営課題の違い

【図1-9】「3年後」の経営課題の従業員規模別の比較



※ 3つまで回答

【図1-10】「5年後」の経営課題の従業員規模別の比較



※1つだけ回答

05 従業員規模別に見る経営課題の違い

大企業における課題認識の経年変化
事業基盤の見直しが大きな課題に

まず、大企業における課題認識の経年的な変化を見ていく。

「現在」の課題については、【図1-11】のとおり、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が9.1ポイント増加して第2位に、「デジタル技術の活用・戦略的投資」も10.6ポイント増加して第3位へと大きく上昇している。また、「財務体質強化」についても10.0ポイントの増加となっている。コロナ禍の影響を踏まえ、財務面の強化とともに、デジタル技術を活用し、事業基盤の見直しをしていくという課題認識が表れている。これらの項目の上昇にともなって、「人材の強化」や「売り上げ・シェア拡大」の比率が低下している。

次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-12】のとおり、ここでも「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が上昇していることがわかる。そのほか、「人材の強化」が昨年の第4位から第2位へと上昇している。「現在」の課題では比率が低下したものの、ポストコロナに向けて、中期的な観点で人材を強化していくという意欲が表れているものと思われる。また、「現場力の強化」

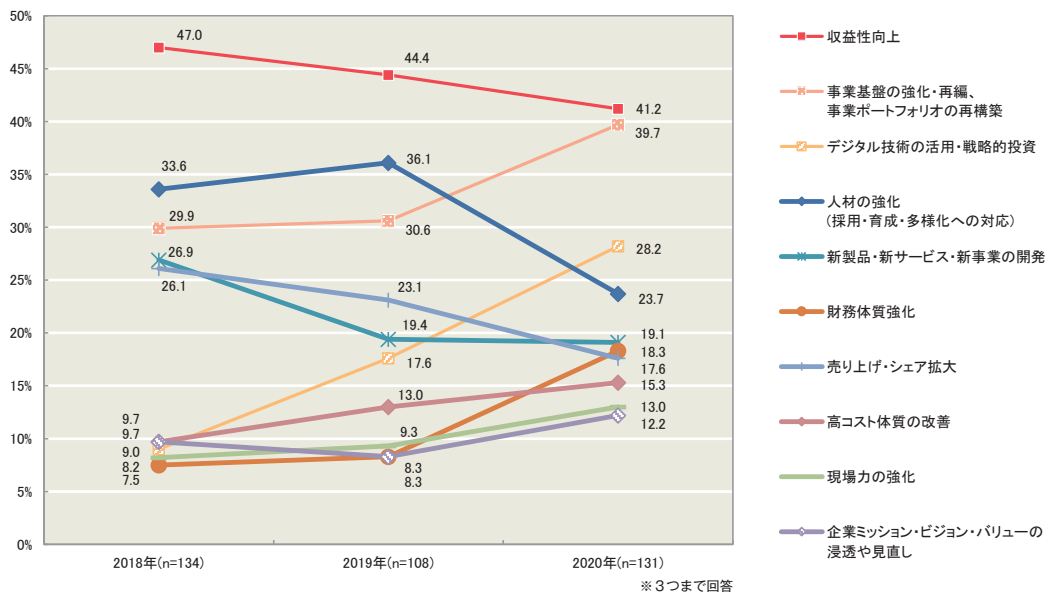
が9.1ポイント増加しているのも特徴だ。コロナ禍は働き方や事業活動の現場にも大きな影響を及ぼしているが、様々な変化に対応できるよう、あらためて、現場力の強化が必要となっているようだ。

最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-13】のとおり、「現在」ならびに「3年後」と同様に、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が大きく上昇している。コロナ禍は、長期的な観点からも事業の見直しを迫っているということがうかがえる。

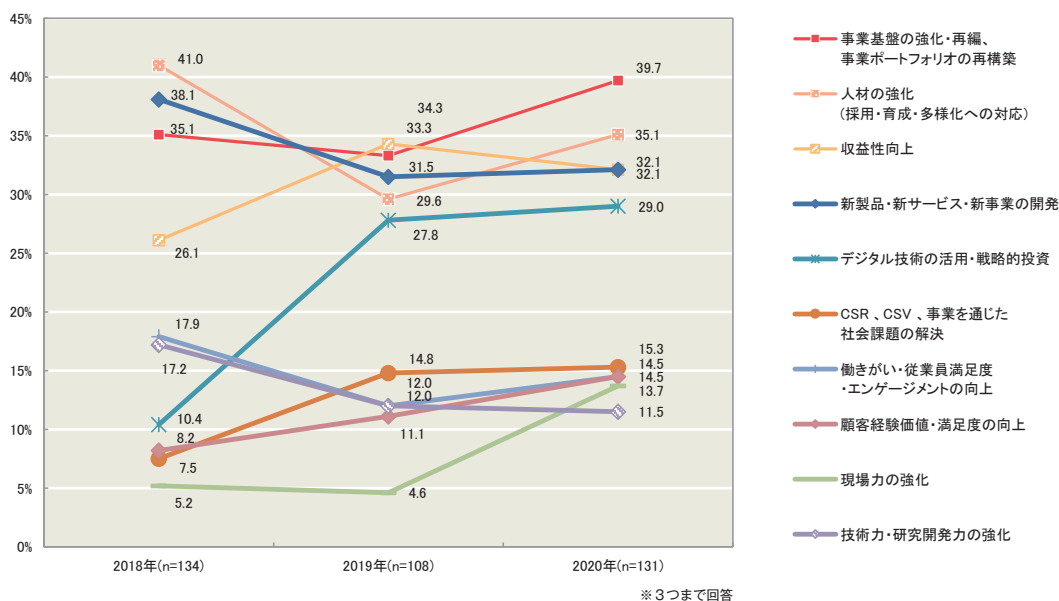
また、昨年大きく上昇して第1位の課題となった「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」は、若干の比率の低下はあったものの、第2位の課題として挙げられている。そのほか、「顧客経験価値・満足度の向上」や「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」が上昇している。一方で、「株主価値向上」が昨年の第4位から第9位へと低下している。

昨年8月に米国の経営者団体であるビジネス・ラウンドテーブルが会社の目的に関する指針を見直して、株主第一主義を修正したり、あるいは、今年1月のダボス会議においてステークホルダー資本主義が議論されるなど、世界的にも企業の存在意義が問い直されている。今回の調査結果においても、様々なステークホルダーを重視するという経営者の意識が表れていると言える。

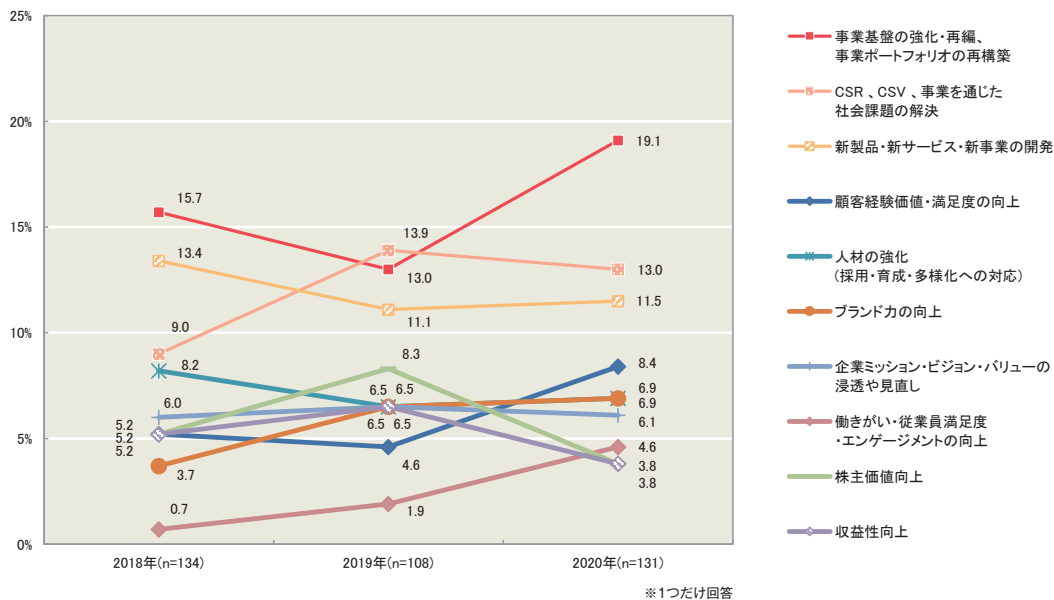
【図1-11】大企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-12】大企業における「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-13】大企業における「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



05 従業員規模別に見る経営課題の違い

中堅企業における課題認識の経年変化
収益性向上が中長期的な課題に

続いて、中堅企業における課題認識の経年的な変化を掘り下げていく。

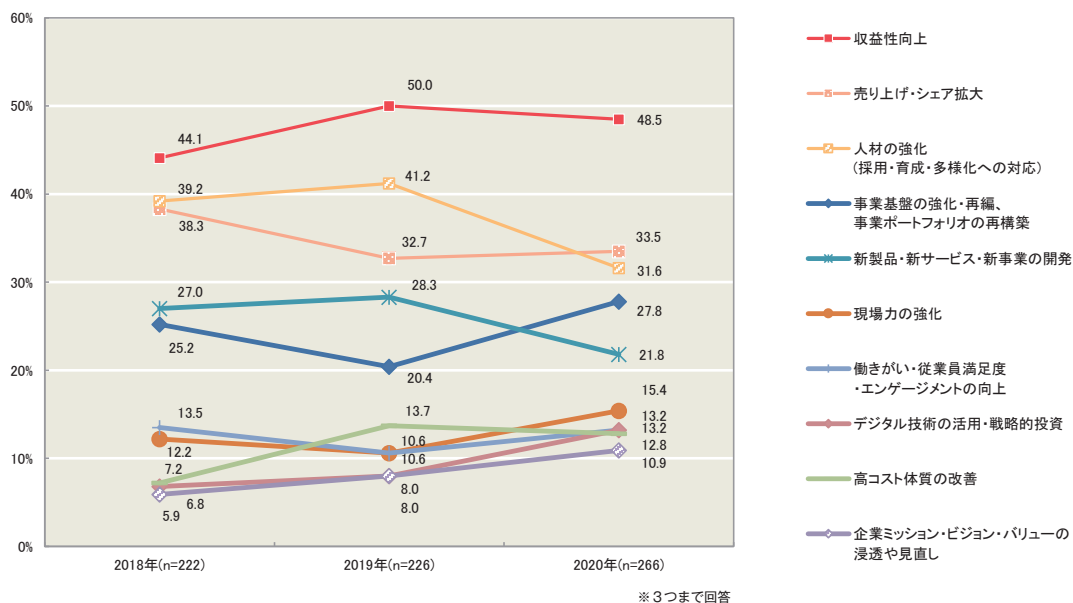
まず、「現在」の課題については、【図1-14】のとおり、大企業と同様、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」の比率が上昇していることがわかる。「デジタル技術の活用・戦略的投資」についても、大企業ほどではないものの増加が見られる。これらの項目の上昇の一方で、「人材の強化」「新製品・新サービス・新事業の開発」が低下している。また、大企業における経年変化との違いとして、「売り上げ・シェア拡大」が昨年と比率が変わらず第2位となっているのも特徴だ。中堅企業では、大企業に比べて、コロナ禍の影響が大きく、業績維持への課題認識がより高めとなっていることであろうか。

次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-15】のとおり、大企業とは異なり、「収益性向上」「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」が大きく上昇している。また、第1位には、昨年と比率が大きく変わらず「人材の強化」が挙げられている。

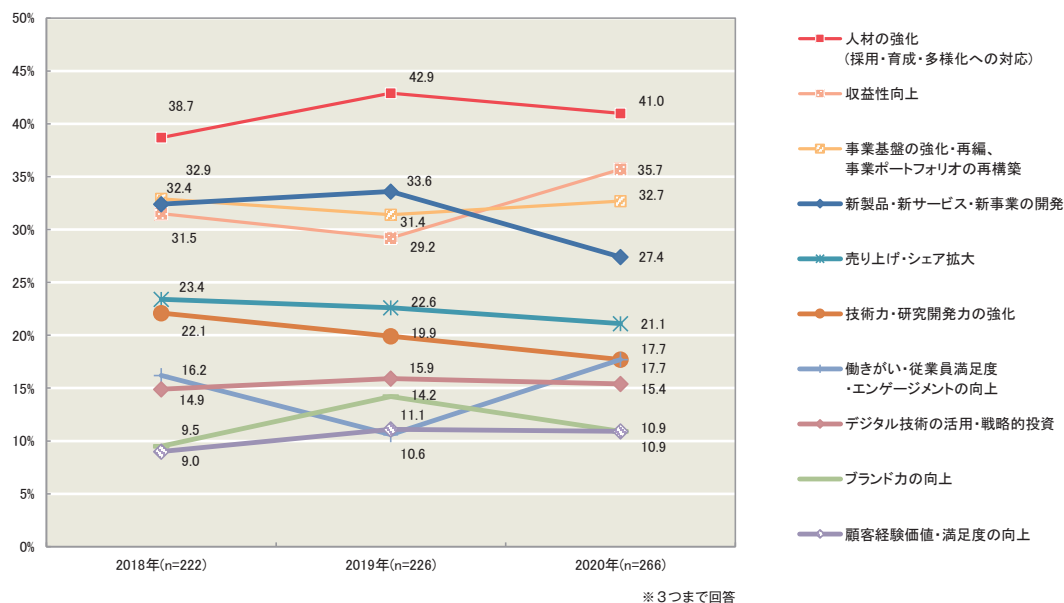
中堅企業においては、業績回復に時間を要することが見込まれ、収益性向上が3年後に向けても課題となるとともに、現場を支える社員の意欲を維持することへの課題意識が高めになっているものと考えられる。

最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-16】のとおり、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が大きく上昇している。また、大企業とは異なり、「収益性向上」の比率も高まっている。中堅企業においては、収益性向上が長期的な観点でも課題となっており、当面の危機を乗り越えたのちに、事業の見直しを進めていくという認識が表れているのではないだろうか。

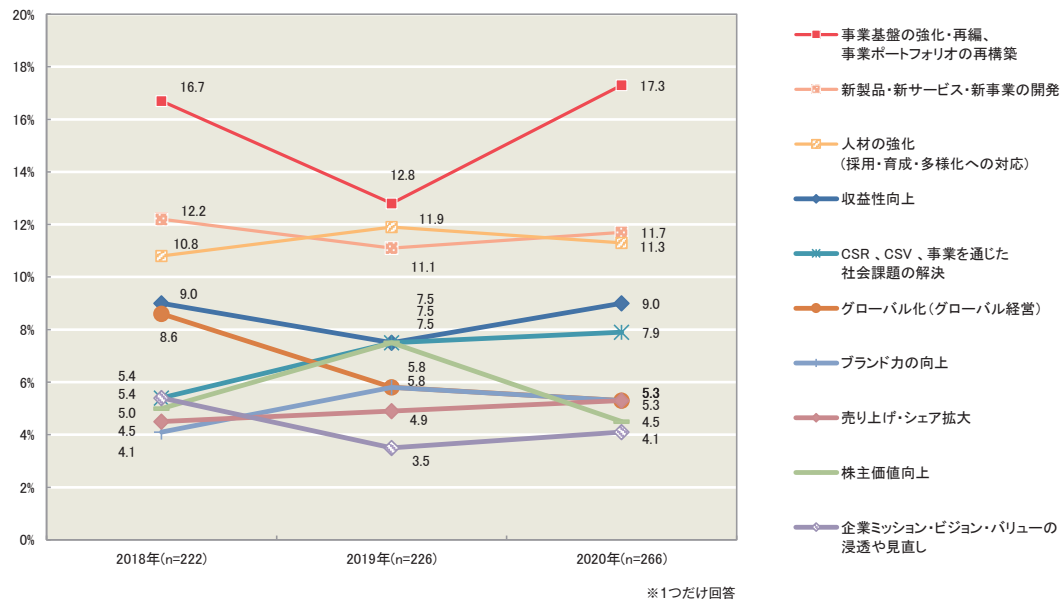
【図1-14】中堅企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-15】中堅企業における「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-16】中堅企業における「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



05 従業員規模別に見る経営課題の違い

中小企業における課題認識の経年変化

従業員規模別の課題認識の比較の最後に、中小企業における課題認識の経年変化を見ていく。

まず、「現在」の課題については、【図1-17】のとおり、「収益性向上」の比率が増加して第1位の課題となっているほか、「財務体質強化」「高コスト体質の改善」が上昇していることがわかる。

中小企業では、大企業や中堅企業よりも、財務面におけるコロナ禍の影響がより大きくなっていることがうかがえる。

次に、「3年後」について見ると、【図1-18】のとおり、「現在」の課題で上昇していた「収益性向上」は減少しているものの、「財務体質強化」は大きく上昇している。財務面については、中期的にも依然として重要な課題となっているようだ。

そのほか、「デジタル技術の活用・戦略的投資」の比率が高まっているのが特徴だ。「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」も昨年より上昇しているが、中小企業においても、今後の事業の見直しに向けて、デジタル技術の活用への関心が高まっていることがわかる。

最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-19】のとおり、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が上昇し第1位の課題となっているほか、「新製品・新サービス・新事業の開発」「収益性向上」の比率が高まっている。一方、「人材の強化」「企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し」が低下している。

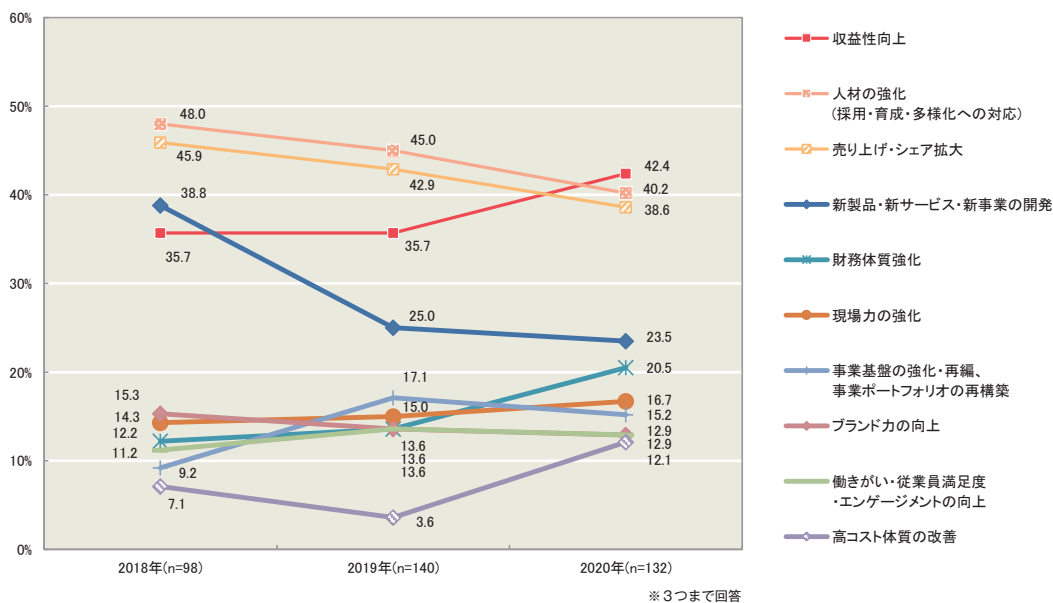
中小企業の「5年後」の経営課題の過去3年間の推移を俯瞰すると、課題認識が大きく変化していることがわかる。今回のコロナ禍も含め、経営環境の変化が、経営者の課題認識にいかに関与を及ぼすか、とりわけ、中小企業が変化の大浪に翻弄されがちであることが見てとれるのではないだろうか。

* * *

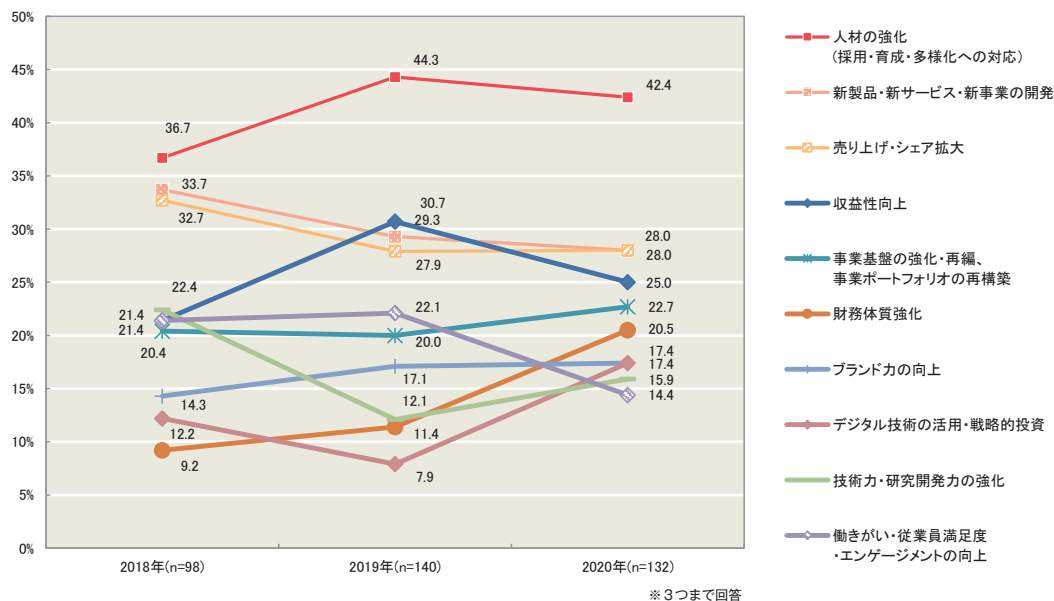
以上、ここまで、従業員規模別の課題認識の比較を行ってきた。企業規模によって、経営課題の捉え方に違いがあることがご覧いただけたかと思う。

次項では、続いて、製造業と非製造業の経営課題の違いについて、分析を行っていく。

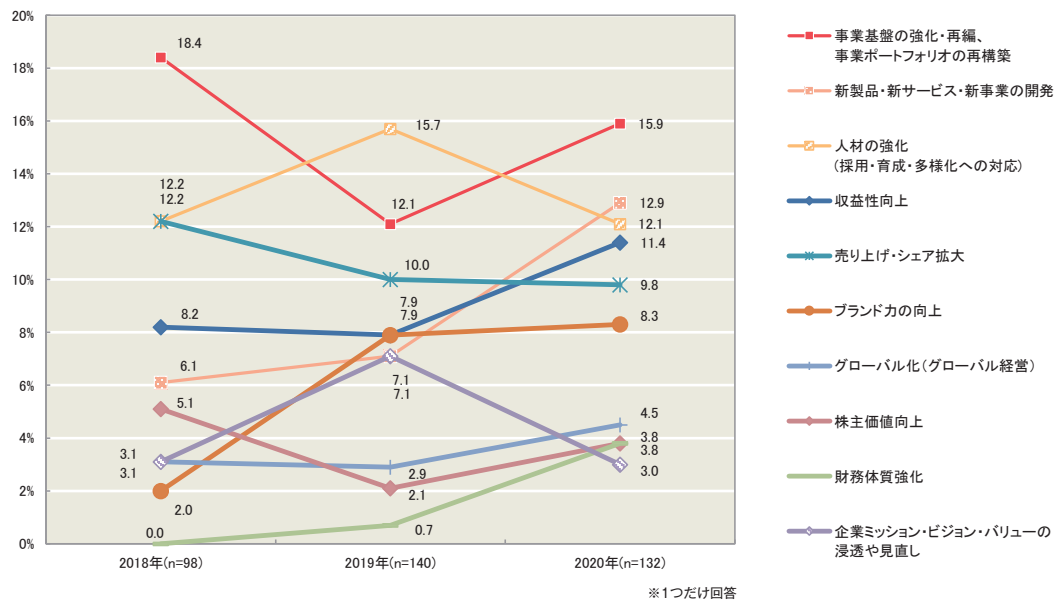
【図1-17】 中小企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-18】 中小企業における「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-19】 中小企業における「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



06 製造業・非製造業における経営課題の違い

前項の従業員規模別の比較に続いて、ここからは、製造業・非製造業における経営課題の違いを見ていく。また、先ほどと同様、それぞれごとの経営課題の経年変化についても分析する。

「現在」「3年後」「5年後」の課題認識 製造業・非製造業における違い

まず、「現在」「3年後」「5年後」の課題認識についての製造業と非製造業の傾向の違いから見ていきたい。

「現在」の課題については、【図1-20】のとおり、製造業・非製造業ともに、「収益性向上」が第1位の課題となっている。業種に関わらず、コロナ禍が収益に大きな影響を及ぼしていることがわかる。

製造業の方が重視度が高くなっている項目としては、「新製品・新サービス・新事業の開発」「技術力・研究開発力の強化」が挙げられる。一方、非製造業では、「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」の比率が製造業よりも高くなっている。また、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」が高くなっているのも特徴だ。

次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-21】のとおり、製造業・非製造業ともに「人材の強化」が第1位に挙げられている。中期的な観点で、人材を重視する姿勢に変わりはないようだ。製造業の方が比率が高くなっている項目は、「現在」と同様、「新製品・新サービス・新事業の開発」「技術力・研究開発力の強化」。非製造業において高くなっている項目は、「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」となっている。「顧客経験価値・満足度の向上」も非製造業の方が製造業よ

り高くなっている。

中期的な課題認識として、製造業では技術力強化を通じた新製品や新事業の開発、非製造業では顧客満足と従業員満足の両立による収益回復を意図していることがうかがえる。

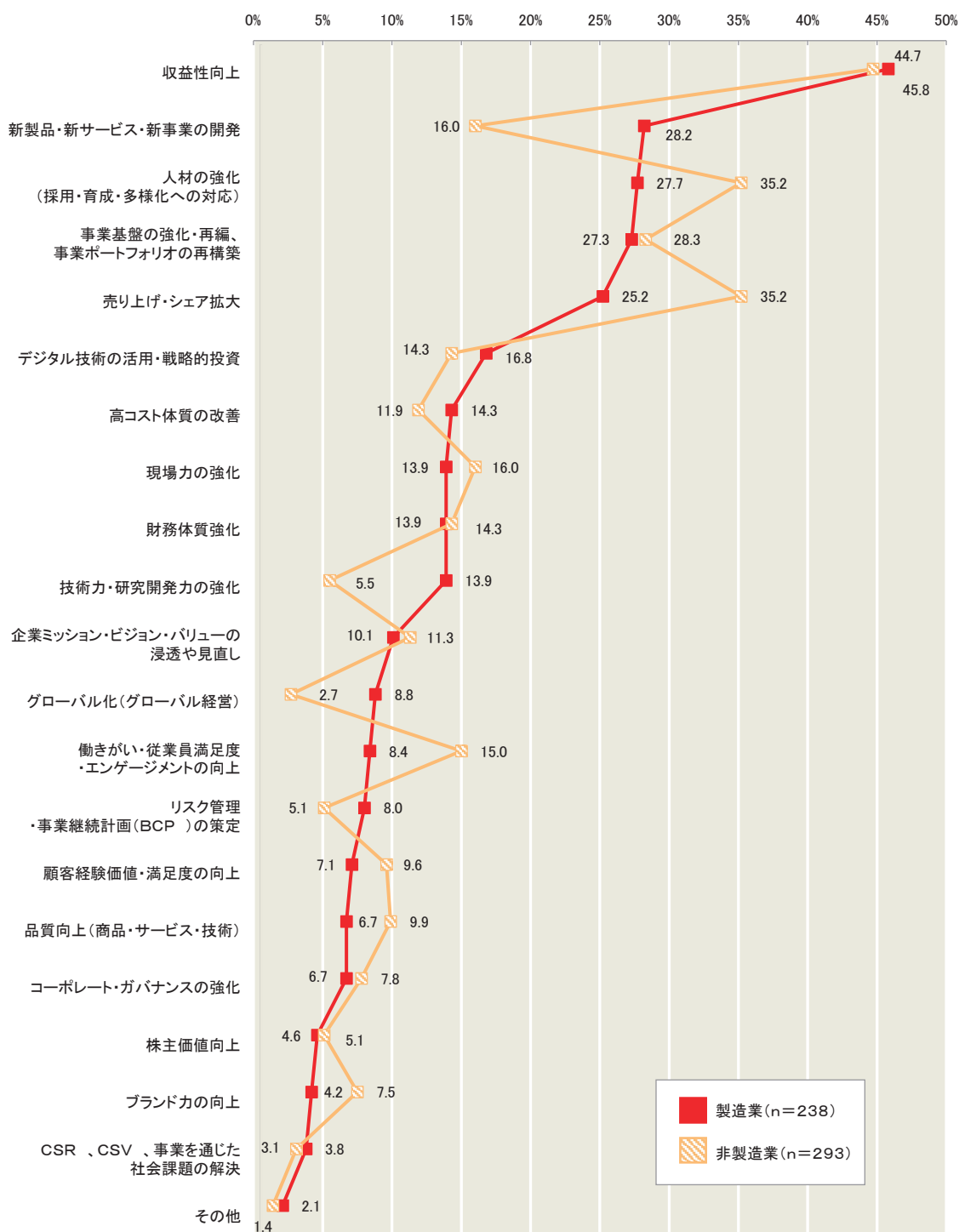
最後に、「5年後」の課題認識を比べると、【図1-22】のとおり、製造業では「新製品・新サービス・新事業の開発」、非製造業では「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が第1位の課題となっている。「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」については、製造業でも第2位となっており、重視度が高い。製造業・非製造業ともに、長期的な観点で、事業の見直しが経営課題となっていることがわかる。

また、非製造業では、「現在」「3年後」と同様に、「5年後」の課題においても、「収益性向上」や「売り上げ・シェア拡大」への重視度が高めになっていることが見てとれる。非製造業の方が、コロナ禍による業績への影響が長期に及ぶ見込みであるようだ。

* * *

以上のとおり、「現在」「3年後」「5年後」について、製造業と非製造業の経営課題の違いを分析した。次項から、先ほどと同様に、それぞれ課題認識が経年的にどのように変化しているのかを読み解いていく。

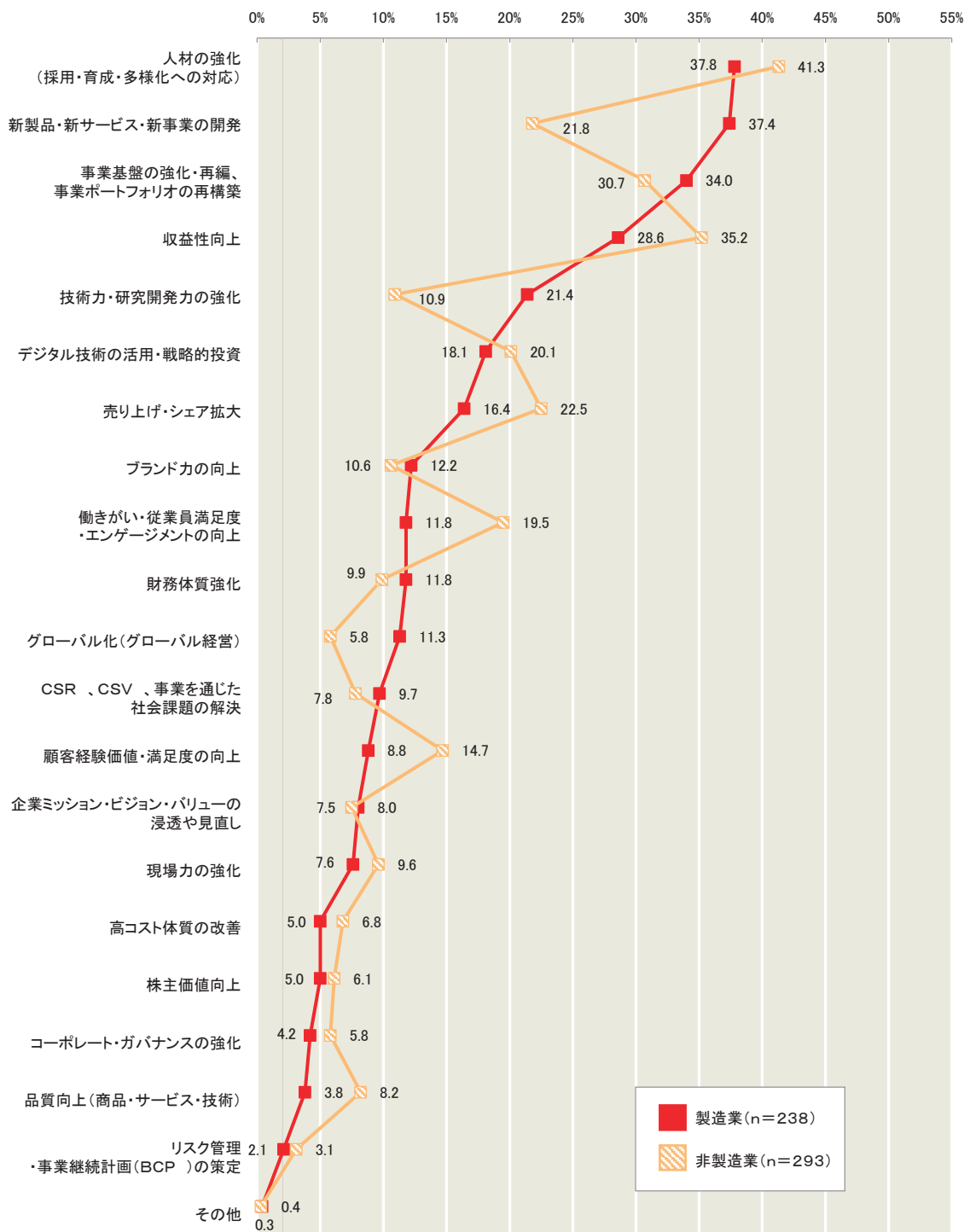
【図1-20】「現在」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※3つまで回答

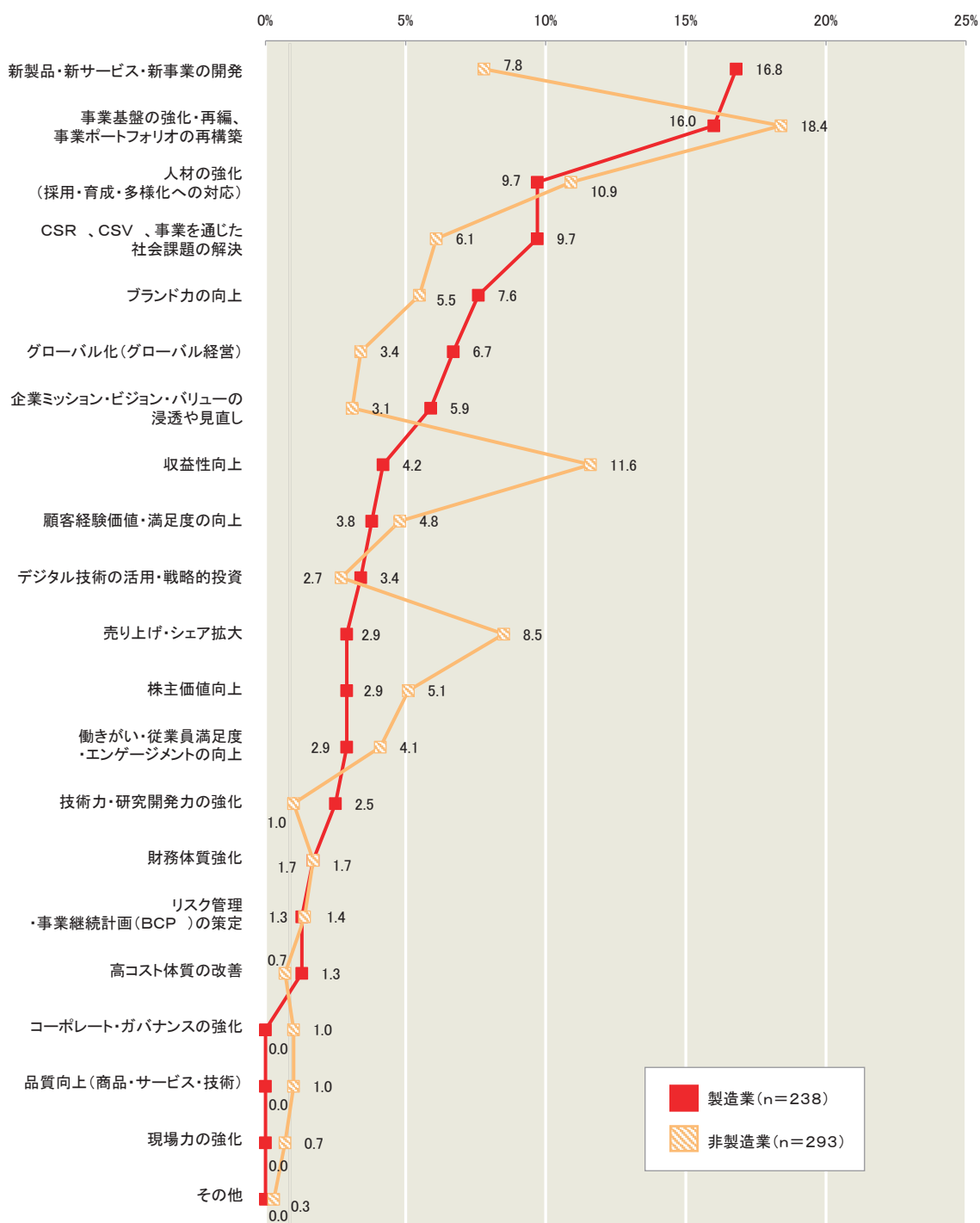
06 製造業・非製造業における経営課題の違い

【図1-21】「3年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※3つまで回答

【図1-22】「5年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※1つだけ回答

06 製造業・非製造業における経営課題の違い

製造業における課題認識の経年変化

まず、製造業における課題認識の経年的な変化を見ていく。

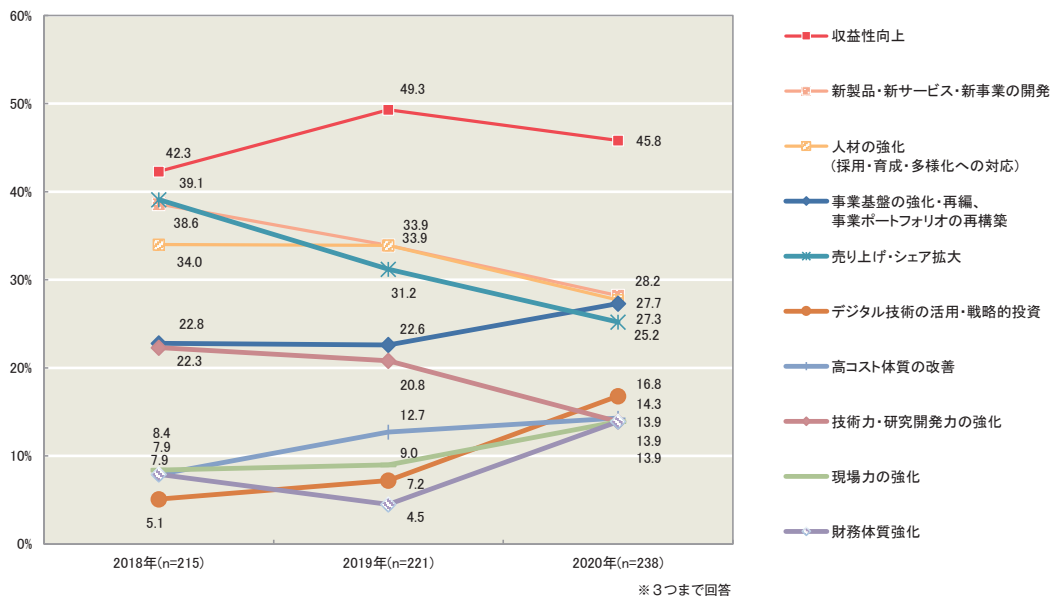
「現在」の課題については、【図1-23】のとおり、昨年と同様に、「収益性向上」「新製品・新サービス・新事業の開発」「人材の強化」が上位3項目となっているが、それぞれ比率は昨年よりも減少している。一方で、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」や「財務体質強化」を挙げる比率が増加しており、コロナ禍の影響を踏まえて、事業や財務面の体質強化を進めていこうとする姿勢がうかがえる結果となっている。

また、「デジタル技術の活用・戦略的投資」が9.6ポイント増加して第6位の課題となっていることが特徴だ。事業の見直しを進めていくなかで、デジタル技術の活用が重視されていることがわかる。

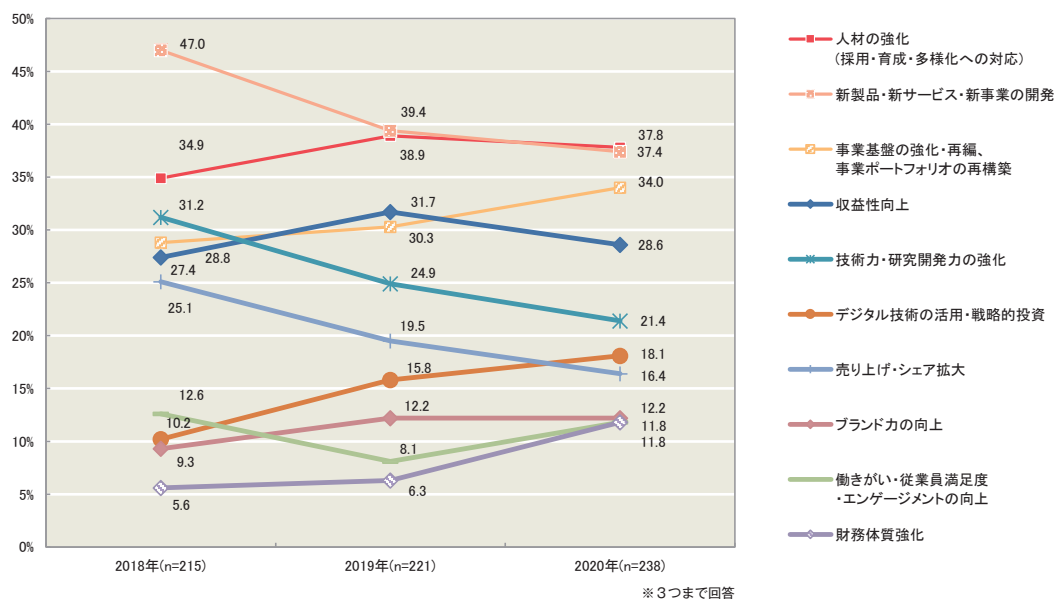
「3年後」の課題について見ると、【図1-24】のとおり、「現在」の課題認識と同様に、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「財務体質強化」「デジタル技術の活用・戦略的投資」が上昇していることがわかる。コロナ禍の影響に対して、中期的な視点で構造改革に取り組む姿勢が表れているものと思われる。

さらに、「5年後」においても、【図1-25】のとおり、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が第2位の課題として大きく上昇している。加えて、第1位の「新製品・新サービス・新事業の開発」も比率を上げている。そのほか、「ブランド力の向上」が昨年より4.4ポイント増加しているのも特徴だ。また、昨年に大きな上昇が見られた「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」は、引き続き、第3位の課題となっている。一方で、「収益性向上」が昨年の第5位から第8位へと低下している。ポストコロナを見据えて、新事業開発や事業の見直し、さらには、社会課題の解決やブランド向上など、より長期的な視点での取り組みが重視されているという意図を汲み取ることができるのではないだろうか。

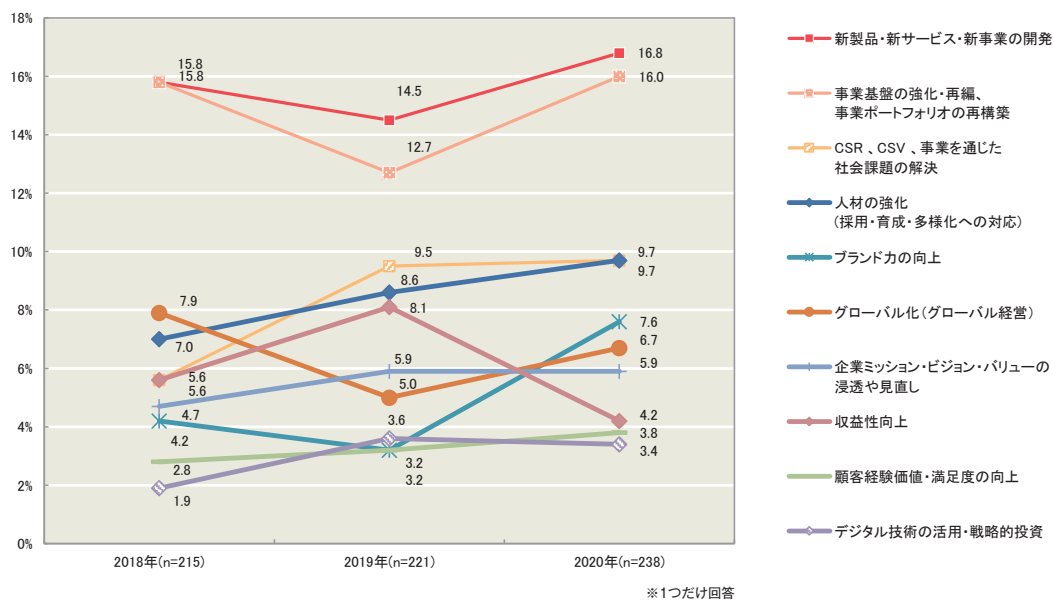
【図1-23】 製造業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-24】 製造業における「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-25】 製造業における「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



06 製造業・非製造業における経営課題の違い

非製造業における課題認識の経年変化

次に、非製造業における課題認識の経年的な変化を分析する。

まず、「現在」の課題については、【図1-26】のとおり、「収益性向上」が比率を上げて第1位の課題となっている。また、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」も大きく上昇している。一方で、「人材の強化」は第2位の課題に挙げられているものの、その比率は昨年より低下している。

非製造業においては、「人材の強化」が引き続き重要な課題として認識されているものの、コロナ禍によって、収益性の回復や事業基盤の強化の重要度が高まっていることが表れている。

次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-27】のとおり、「人材の強化」が昨年とほぼ同率で第1位の課題となっている。やはり、非製造業においては、「人材」を最重要視しているようだ。

そのほか、「現在」の課題と同様に、「収益性向上」と「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」の比率が増加している。一方で、「新製品・新サービス・新事業の開発」「ブランド力の向上」が低下している。

さらに、「5年後」の課題においても、【図1-28】のとおり、「収益性向上」「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が大きく上昇していることがわかる。一方、「3年後」の課題で減少が見られた「新製品・新サービス・新事業の開発」は上昇しているものの、「ブランド力の向上」は大きく低下している。

製造業と非製造業の課題認識の比較のところでも触れたとおり、非製造業においては、コロナ禍の業績への影響が長期にわたることが想定され、かつ、業績回復の糸口も見えにくいことから、事業の見直しや収益性向上といった課題に対する重視度が高めとなっているのではないかと考える。

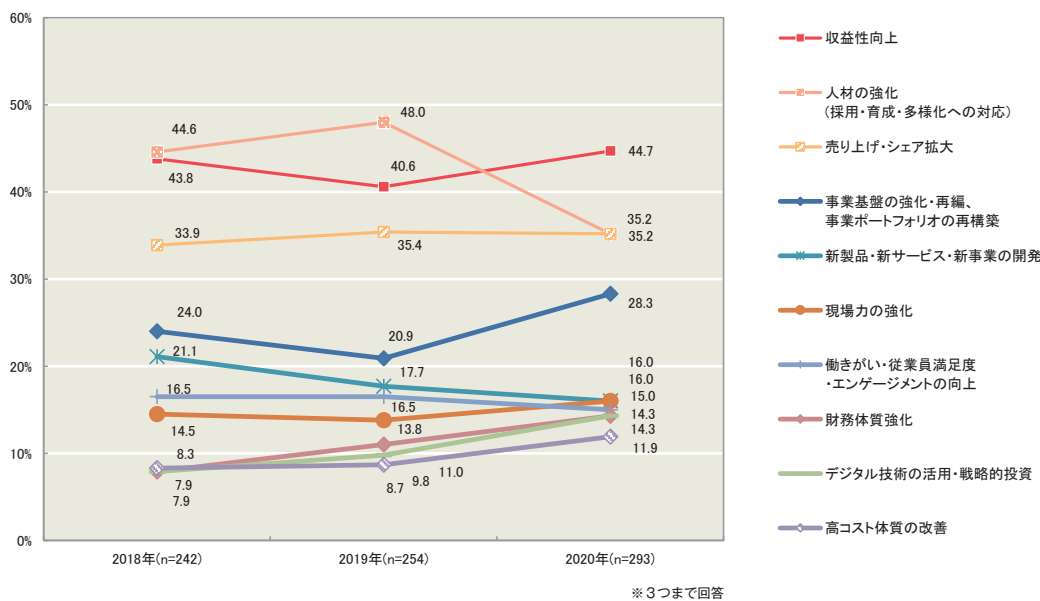
* * *

以上、本章では、この調査で定点観測的に行っている経営課題認識について、経年的な変化や、従業員規模別あるいは製造業・非製造業における違い等について、分析を行った。

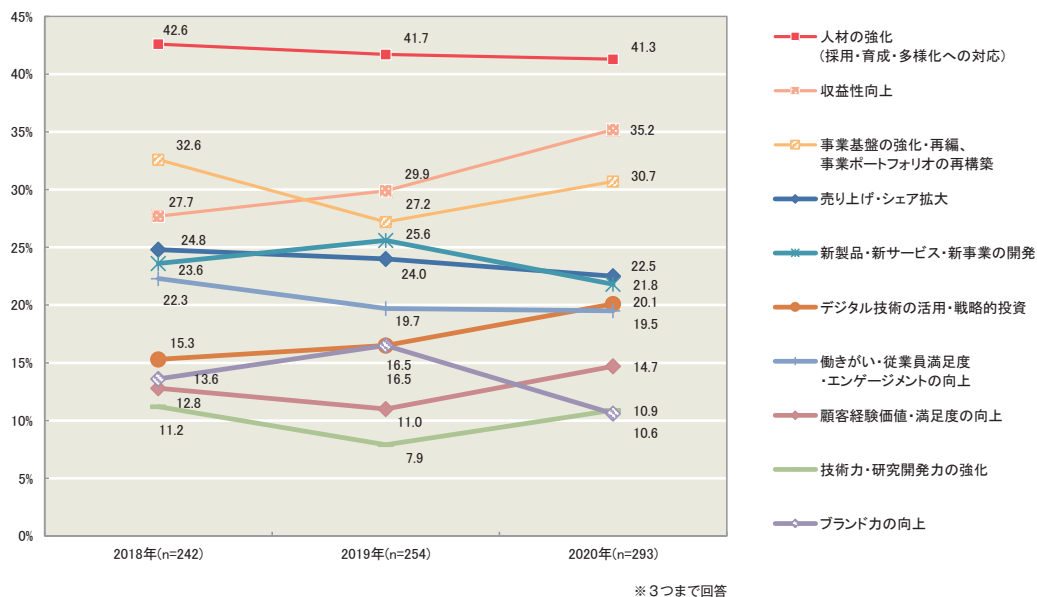
ご覧いただいたとおり、今般のコロナ禍の影響によって、経営課題に対する認識にも大きな変化が現れている。一方で、こうした変化に対して能動的に、しなやかに適応することのできる経営、組織づくりを目指していくことも重要な経営課題である。

これに関して、今回の調査では、「能動的に変化に適応する組織の条件」を特集テーマとして設定し、分析を行っている。是非、併せてご参照いただきたい。

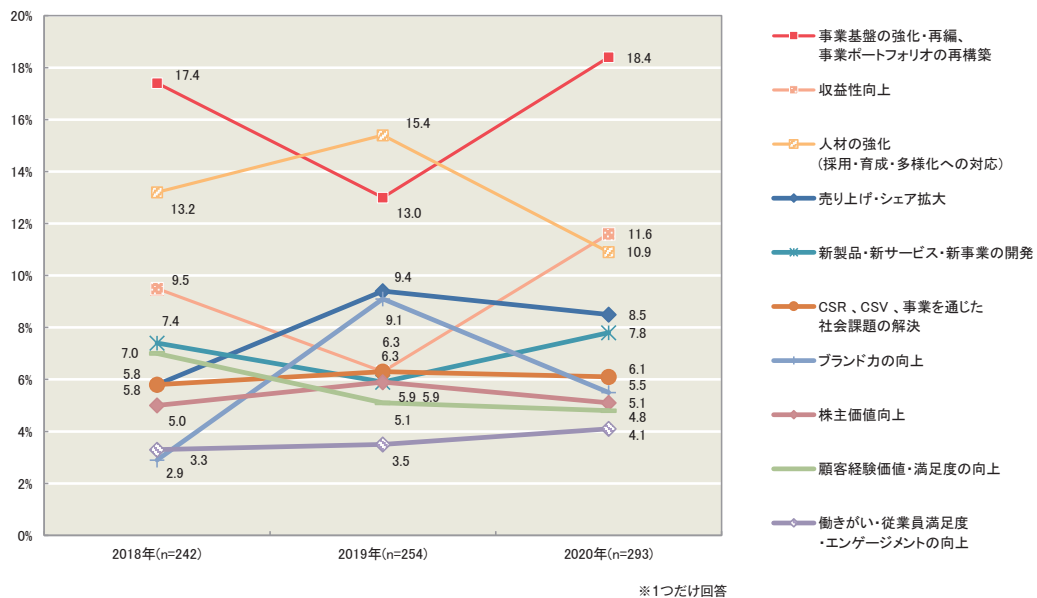
【図1-26】非製造業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-27】非製造業における「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-28】非製造業における「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



日本企業の経営課題 2020

Topics

注目される 個別経営課題の 徹底調査

新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

今回の調査では、特に経営者の関心が高まっていると思われるトピックスに焦点を当てて、分析を行っている。1つ目は、新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響である。経営課題認識、事業活動や働き方にどのような影響を及ぼしているかを紐解いていく。

当初計画より減益見込みが半数以上 増益見込みは12.7%

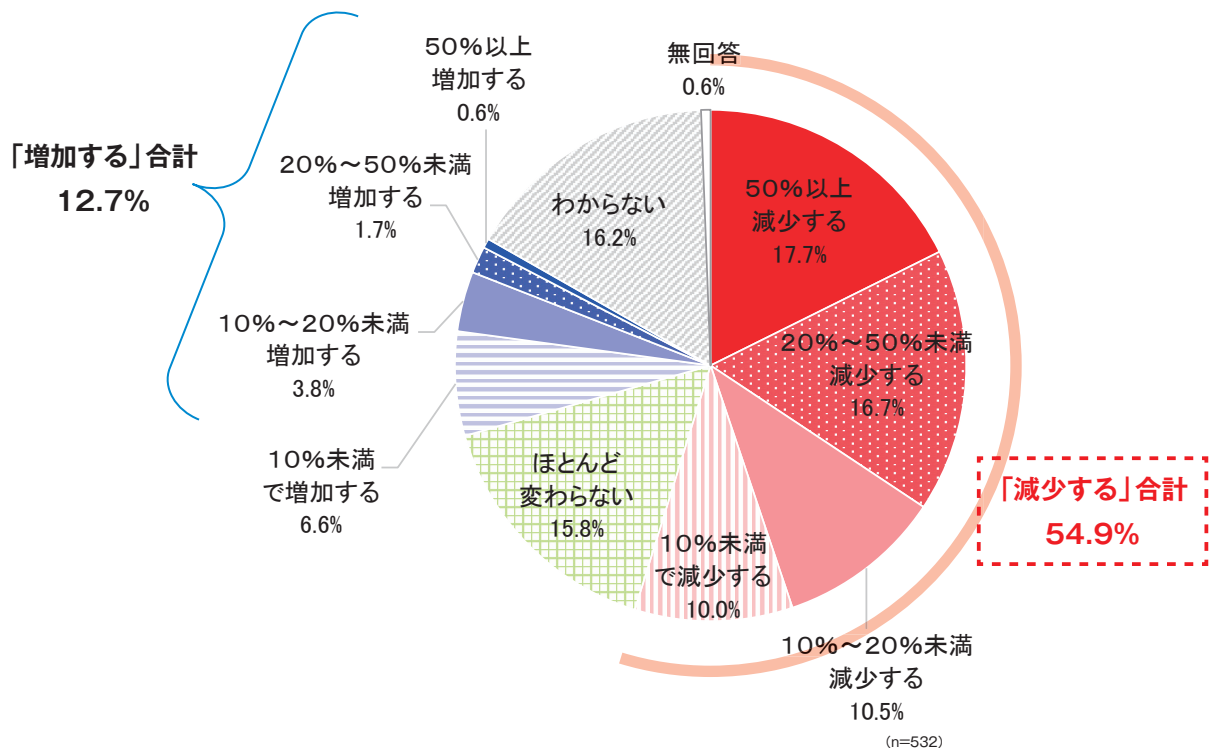
まず、当初事業計画に比べた2020年度の利益見込みを尋ねたところ、【図2-1】のとおり、17.7%の企業が「50%以上減少する」と回答した。「減少する」との回答を合算すると、半数以上(54.9%)にのぼっている。一方で、利益見込みが「増加する」の合計は12.7%となっている。

一定数の回答があった業種について見てみると、【図2-2】のとおり、特に、「輸送用機器」「不動産」「宿泊・飲食・給食サービス」において減益を見込む企業の比率が多くなっていることがうかがえる。

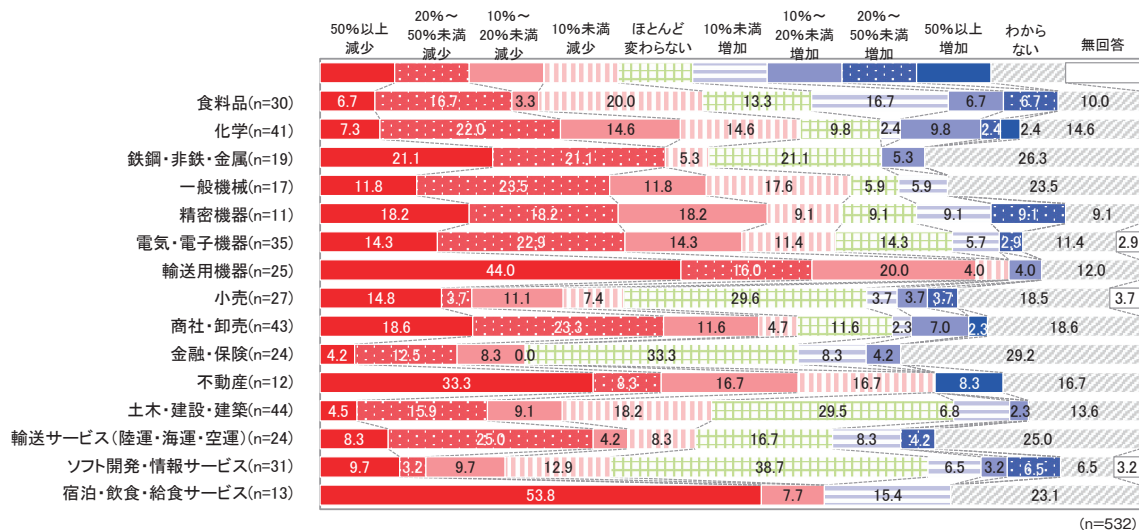
また、新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響を尋ねたところ、【図2-3】のとおり、「影響があった」との回答(大きな～ややの合計)が、「事業全体」「国内営業・販売」で9割超に達している。その他、「海外営業・販売」「国内仕入・調達」「人材採用」についても「影響があった」が半数を超えており、今回のコロナ禍が、国内における営業活動を中心に、事業活動の広範にわたって影響を及ぼしていることがうかがえる結果となった。

一方、「雇用維持」については、「影響がなかった」との回答(あまり～まったくの合計)が71.4%となり、政府による雇用調整助成金等の効果もあつてか、今回の調査結果においては、大きな影響は見られていない。

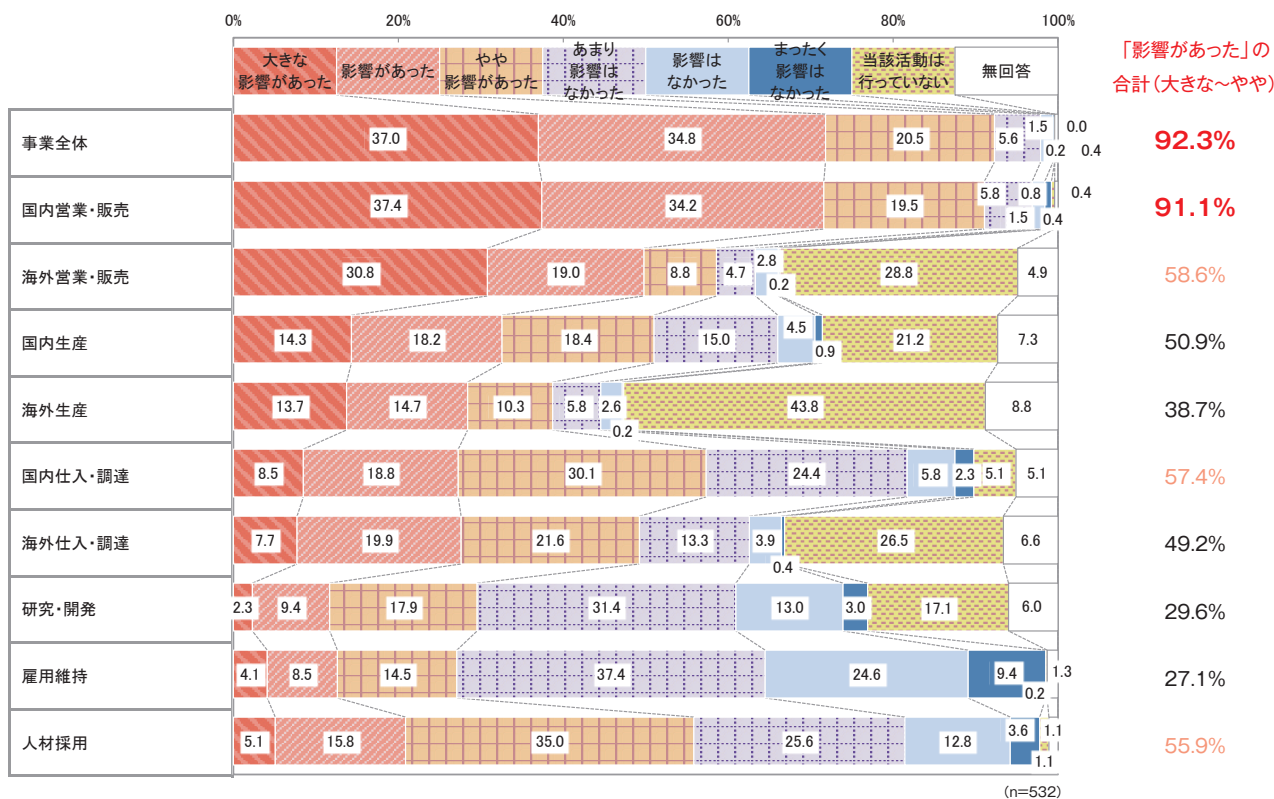
【図2-1】 当初事業計画に比べた2020年度の利益見込み



【図2-2】2020年度の利益見込みの業種別比較（回答企業数が10社以上の業種のみ抜粋）



【図2-3】新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響



新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

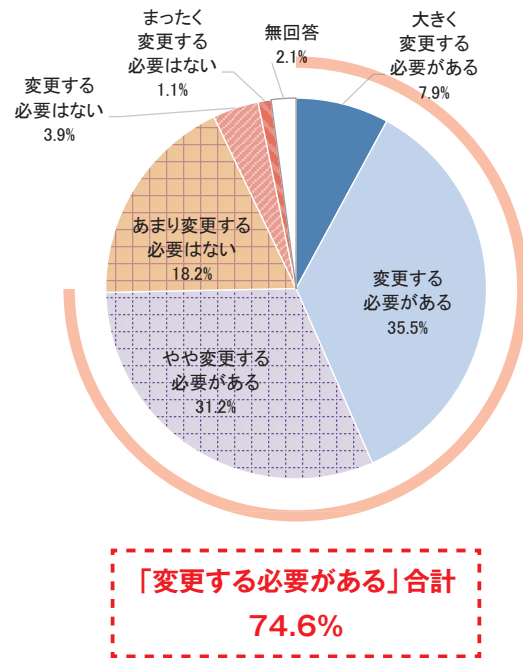
7割超の企業がビジネスモデルや事業形態を「変更する必要がある」

また、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を踏まえ、今後のビジネスモデルや事業形態を変更する必要があるかを尋ねたところ、【図2-4】のとおり、「変更する必要がある」との回答(大きく~ややの合計)が7割を超え、多くの経営者がコロナ後を見据えて事業を革新していく必要性を感じていることが浮かび上がった。

さらに、今後の事業活動の対応について尋ねたところ、【図2-5】のとおり、「重視している」(非常に~ややの合計)の比率が高かった項目は、「柔軟な働き方や勤務形態の拡充」(89.6%)、「社内情報システムの強化・拡充」(87.1%)、「営業手法の見直し」(84.1%)、「リスク管理・事業継続計画(BCP)の見直し」(83.8%)であった。そのほか、「ITを活用した新しい商品・サービス・事業の開発」については、「非常に重視している」が20.3%と高めになってる。

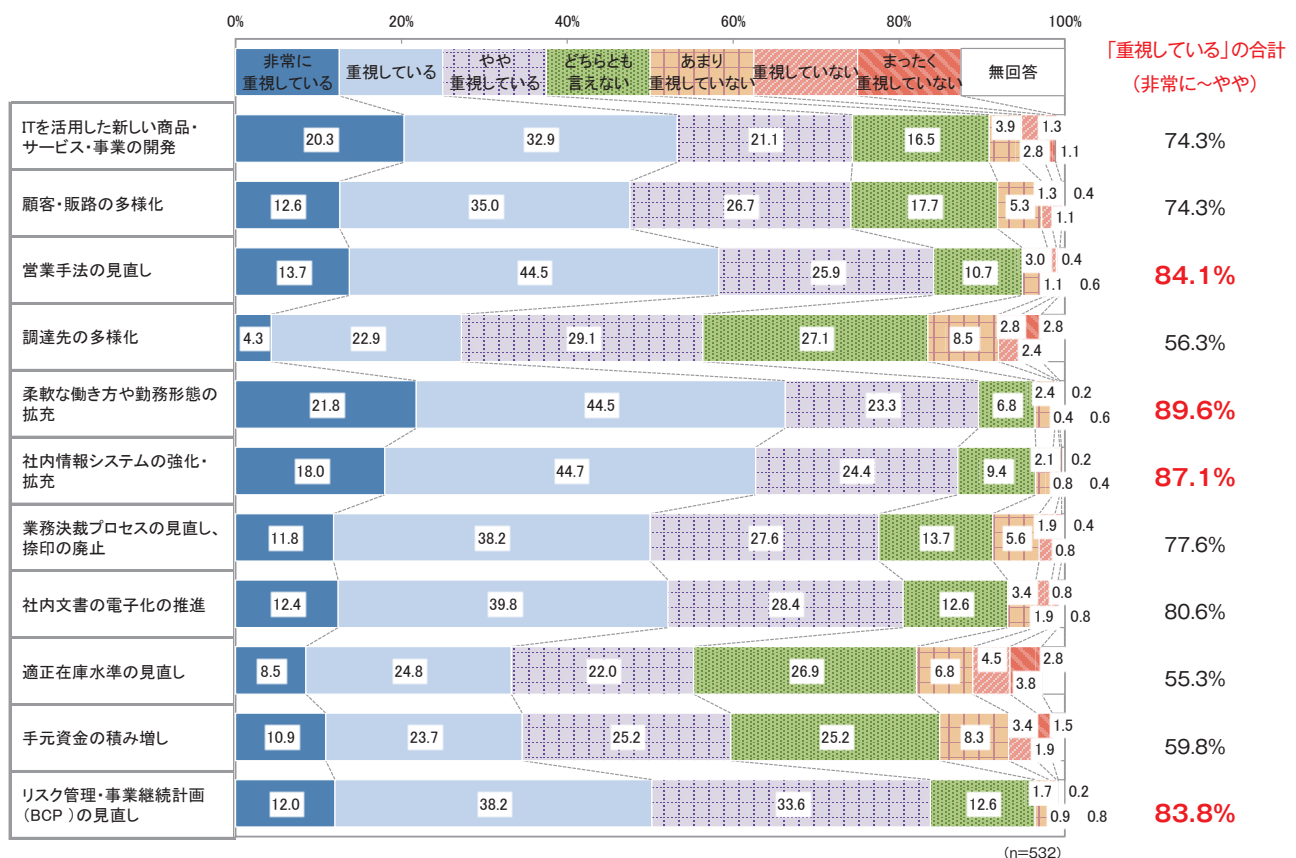
コロナ禍を踏まえ、働き方や情報システム、リスク管理などの社内体制を見直すとともに、非対面型の事業活動が迫られるなかで、営業手法の見直しや、ITを活用した商品・サービス・事業の開発に取り組んでいこうとする姿勢が表れているものと考えられる。

【図2-4】 今後のビジネスモデルや事業形態の変更の必要性



(n=532)

【図2-5】 新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえた今後の事業活動の対応



(n=532)



新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

経営課題として「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が上昇

次に、コロナ禍が経営課題認識にどのような影響を及ぼしているかを見ていく。

<分析1>のパートでご覧いただいたデータの再掲となるが、【図2-6】～【図2-8】のとおり、「現在」「3年後」「5年後」のいずれにおいても、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」の比率が、昨年より大きく上昇するという結果が見られている（現在:+6.3ポイント、3年後:+3.8ポイント、5年後:+4.6ポイント）。

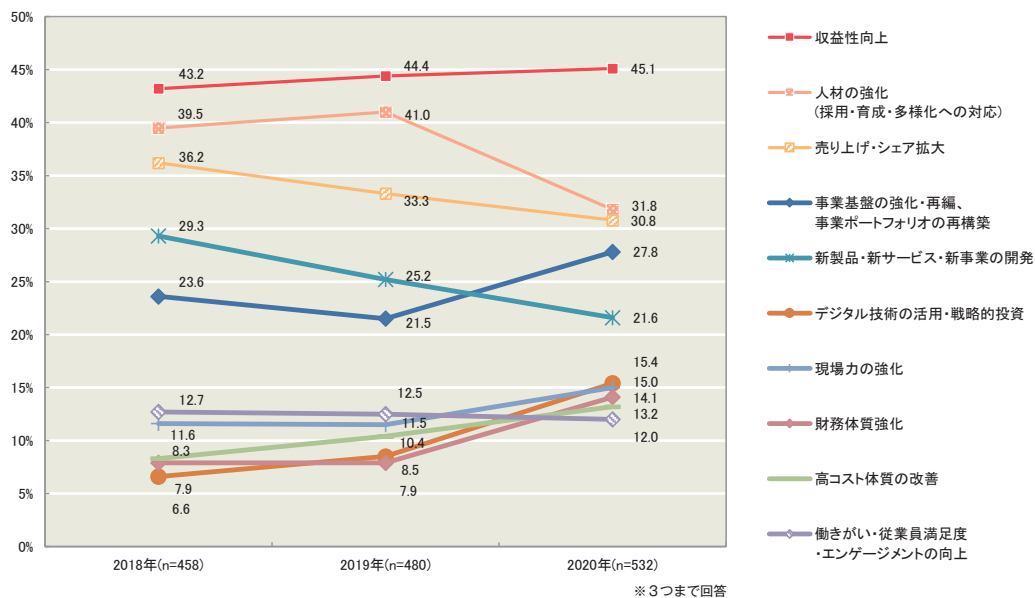
「現在」の課題において、昨年よりも重視度の高まった項目は、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（21.5%→27.8%、+6.3ポイント）のほか、「デジタル技術の活用・戦略的投資」（8.5%→15.4%、+6.9ポイント）、「財務体質の強化」（7.9%→14.1%、+6.2ポイント）となっている。これらの課題の重視度が高まる一方、第2位の「人材の強化」の比率は昨年より9.2ポイントの低下となっている。

「3年後」の課題で昨年よりも重視度の高まった項目は、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（28.3%→32.1%、+3.8ポイント）、「デジタル技術の活用・戦略的投資」（16.0%→19.2%、+3.2ポイント）である。一方、「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率は昨年より3.0ポイント減少し、第4位となっている。中期的にも事業基盤の見直しがより重視されているようだ。

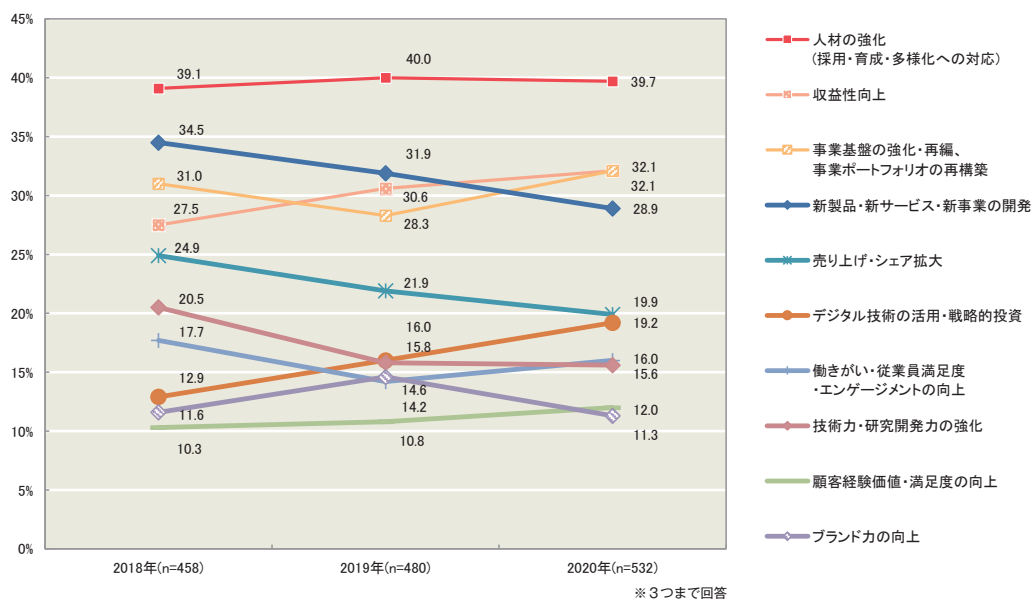
さらに「5年後」の課題においても、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が昨年よりも比率を大きく上げて第1位となっている（12.7%→17.3%、+4.6ポイント）。また、「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率も増加している（9.8%→12.0%、+2.2ポイント）。当面のコロナ禍の影響を乗り越えたのち、事業の見直しと合わせて、新たな製品・サービス・事業の開発を強化していくという意図が表れていると考える。

全体としてみると、現在のみならず中長期的な観点でも、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」の重視度が高まっていることがわかる。先ほどご覧いただいたとおり、7割超の企業が現状のビジネスモデルや事業形態を変更する必要があると考えているという結果であったが、経営課題に対する認識においても、同様の傾向が見られている。

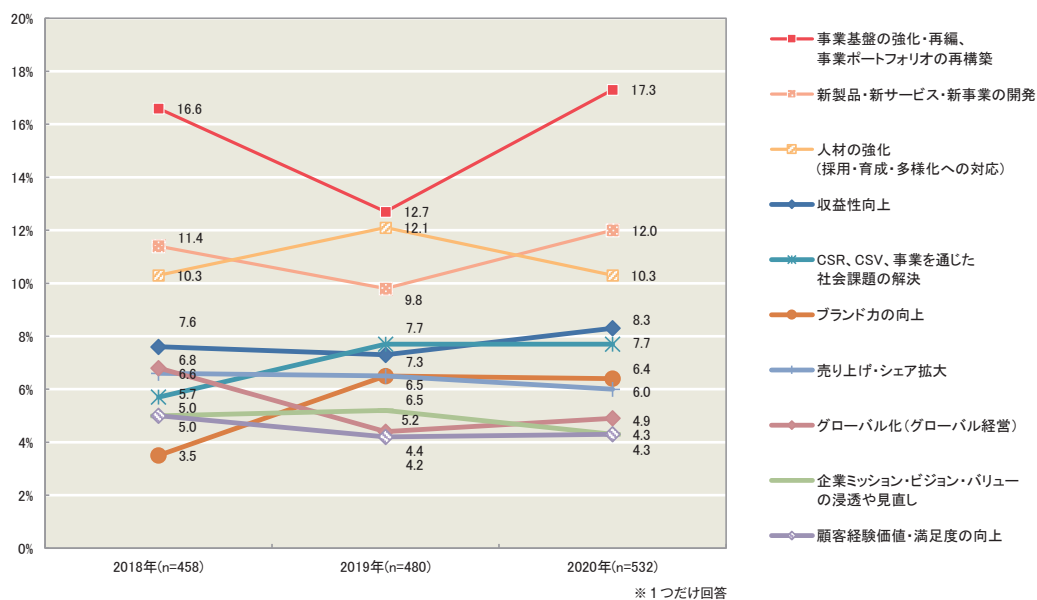
【図2-6】「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図2-7】「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図2-8】「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



組織・人事領域の課題として 「多様な働き方の導入」が大幅上昇

コロナ禍は経営全般の課題認識のみならず、経営機能別の課題にも影響を及ぼしている。

例えば、組織・人事領域の課題では、【図2-9】のとおり、「多様な働き方の導入（テレワークなど）」が、昨年より大きく上昇するという結果が見られている（8.3%→26.5%、+18.2ポイント）。第1位には、昨年同様、「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」（32.9%）が挙げられているほか、「組織風土（カルチャー）改革、意識改革」が増加し（30.0%→32.3%、+2.3ポイント）、第2位に上昇している。

コロナ禍によって、在宅勤務や時差出勤等が広がるなか、「多様な働き方の導入」が大きな課題となるとともに、事業変革や新しい働き方の推進に向け、組織風土改革や社員の意識改革に対する課題認識が高まっていることがうかがえる。

営業、購買・調達領域の課題においても コロナ禍の影響が見られる

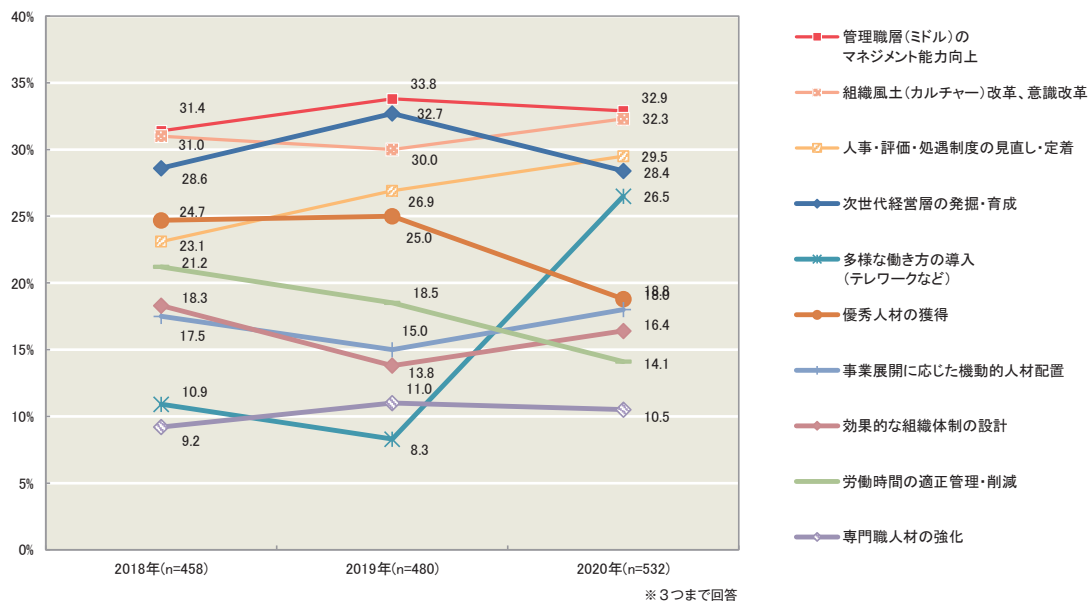
そのほか、【図2-10】のとおり、営業・マーケティング領域では、「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」（15.8%→22.2%、+6.4ポイント）、「デジタル技術の活用」（13.5%→17.3%、+3.8ポイント）が昨年より重視度が高まっている。また、「顧客ニーズの先取り対応」が昨年より比率を高め（34.0%→36.3%、+2.3ポイント）、第1位となっているほか、「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」の比率も大きく増加している（13.3%→20.5%、+7.2ポイント）。

コロナ禍によって顧客との接触機会が制約されるなか、デジタル技術を活用した営業活動や、顧客ニーズの把握が課題となっているようだ。

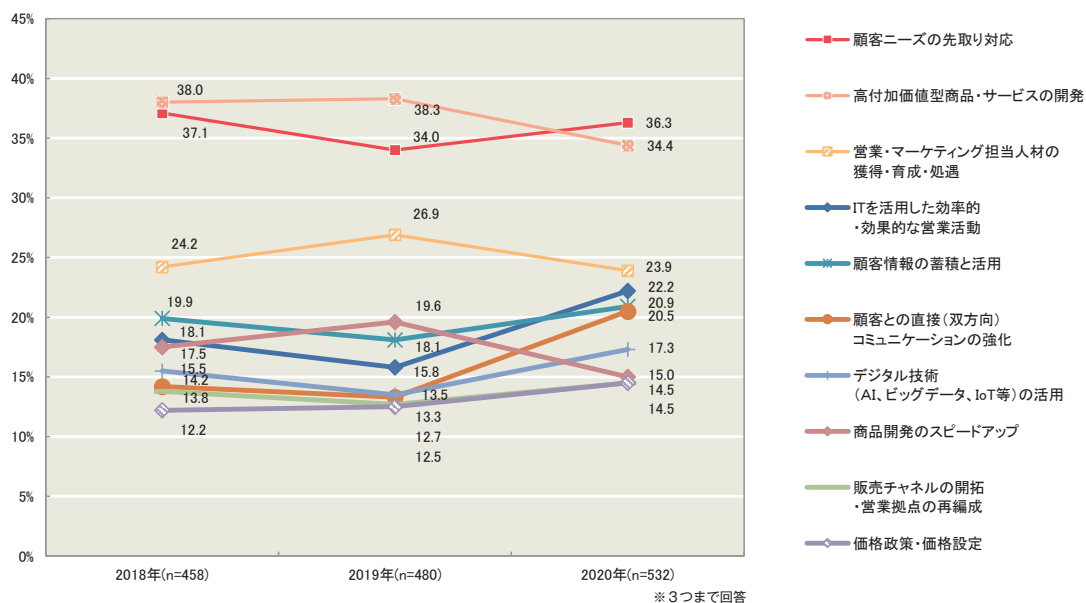
さらに、購買・調達領域では、【図2-11】のとおり、「事業継承計画（BCP）対策・リスクマネジメントの強化」が、昨年より大きく増加している（22.9%→32.0%、+9.1ポイント）。

コロナ禍によって世界的にサプライチェーンが目詰まりするなか、代替となる購買・調達先の確保など、リスク管理が大きな課題となっていることがうかがえる。

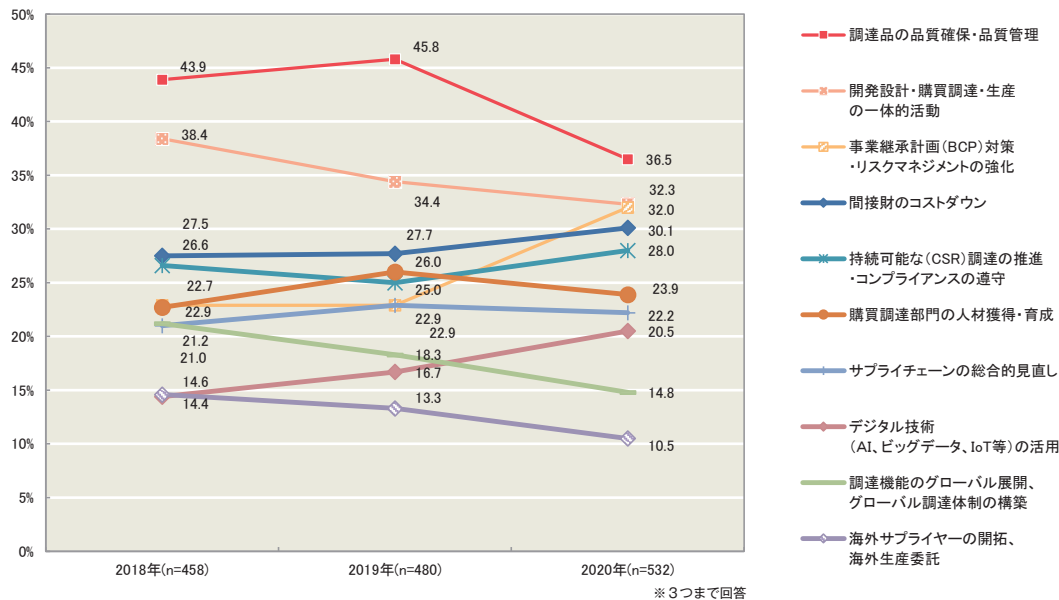
【図2-9】 組織・人事領域で重視する課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図2-10】 営業・マーケティング領域で重視する課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図2-11】 購買・調達領域で重視する課題（上位項目）の過去3年間の推移



コロナ禍を契機に「在宅勤務」を実施が5割8割超が今後も継続

最後に、コロナ禍が働き方や職場に及ぼした影響について見ていく。

まず、新型コロナウイルス感染拡大を踏まえた勤務形態や働き方の対応状況を尋ねたところ、【図2-12(左)】のとおり、「在宅勤務」については、約5割(47.6%)の企業が、「感染拡大を契機にはじめて実施した」と回答。「感染拡大前から実施」「感染拡大を契機に適用範囲を拡大」を合わせると、「在宅勤務」を実施している企業は約9割(89.9%)にのぼった。

その他、「時差出勤の奨励」「WEB会議・TV会議の活用」についても、感染拡大を契機に「適用範囲を拡大した」「はじめて実施した」企業が多数を占めている。社員の安全確保に向けた取り組みが広がったことが確認できた。

「在宅勤務」の今後の対応については、【図2-12(右)】のとおり、「継続して実施する」が61.3%、「縮小して実施する」が20.7%となり、8割超の企業が今後も在宅勤務を実施する意向にあることがわかった。

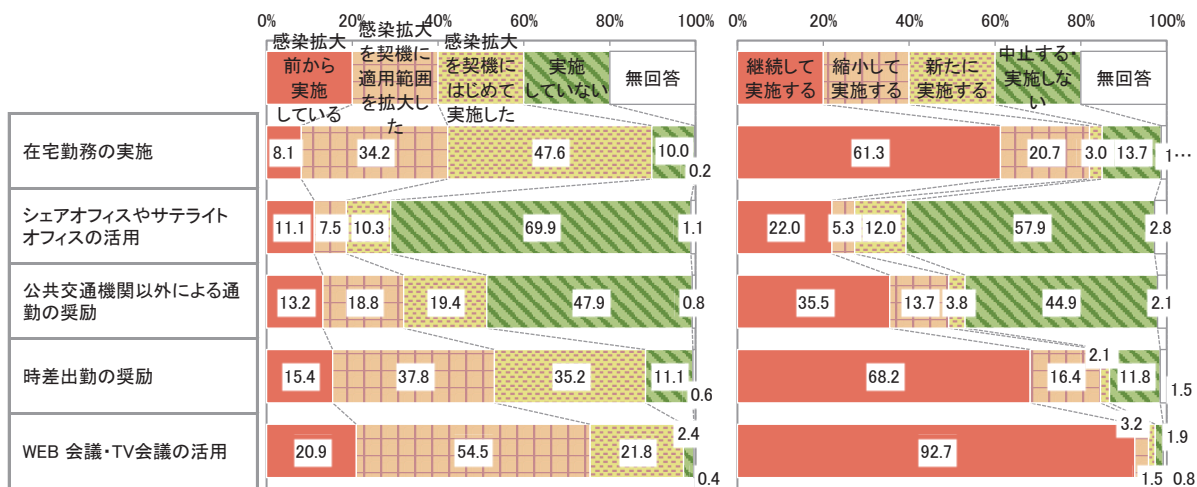
「社員が時間生産性を意識して仕事をするようになった」が58.7%

また、社員への対応状況や、社員・職場への影響について尋ねたところ、【図2-13】のとおり、「社員の働き方や健康・安全に十分に配慮した対応ができたか」については、「当てはまる」との回答(強く~やや の合計)が94.2%にのぼった。

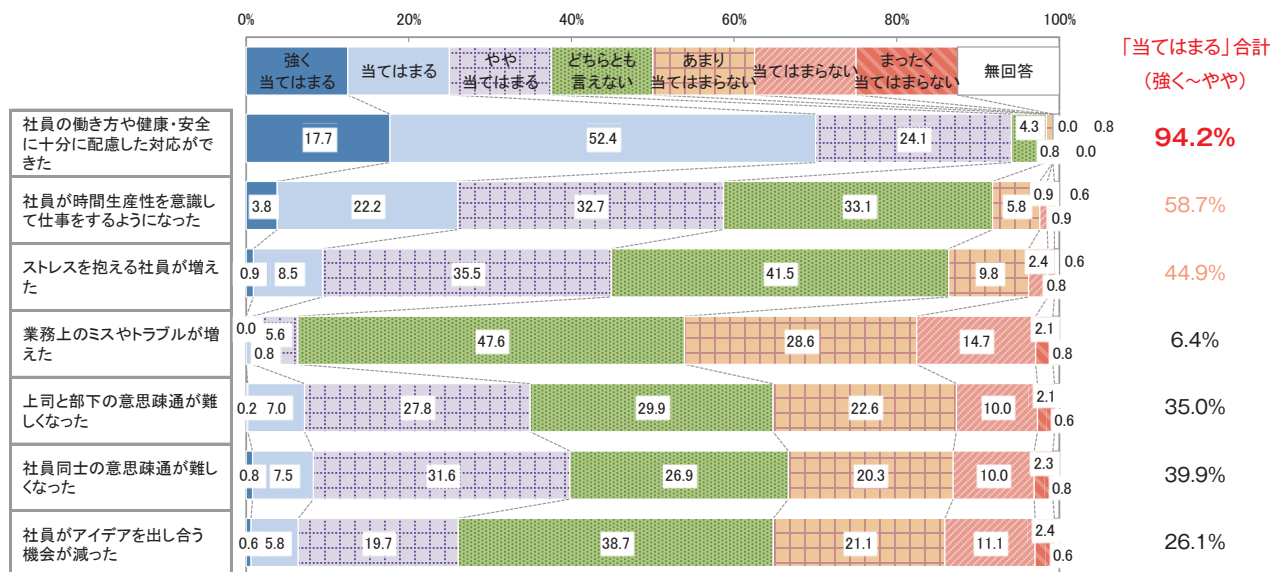
そのほか、「社員が時間生産性を意識して仕事をするようになった」について、「当てはまる」とする企業が58.7%となっている。一方、「ストレスを抱える社員が増えた」についても、「当てはまる」が44.9%となっており、半数近くの経営者が、就労環境の変化によって社員がストレスを感じていると捉えている。

社員の健康・安全に十分に配慮した対応ができているとの回答が見られているが、今後に向けては、こうした社員・職場への影響についての対応が必要となる。

【図2-12】新型コロナウイルス感染拡大を踏まえた勤務形態や働き方の対応状況（左：これまで・右：今後）



【図2-13】新型コロナウイルス感染拡大に関する社員への対応状況や社員・職場への影響



DX(デジタル・トランスフォーメーション)の取組状況と課題

経営全般の課題認識として、事業の見直しやデジタル技術の活用に対する重視度が高まっていた。2つ目のトピックスとして、DX(デジタル・トランスフォーメーション)に焦点を当て、取組状況や課題について分析する。

**5割超の企業がDXの推進・検討に着手済み
大企業では8割超にのぼる**

まず、DXへの取組状況を尋ねたところ、【図2-14】のとおり、全体では、「既に取り組みを始めている」が28.9%、「取り組みを始めるべく、検討を進めている」が28.4%となり、合わせると、DXの推進・検討に着手している企業が57.3%と5割を超えている。

特に、大企業では、「既に取り組みを始めている」が51.1%と半数を超え、「検討を進めている」の32.1%と合わせると、8割超(83.2%)がDXの推進・検討に着手済みということになる。

また、中小企業においても、DXの推進・検討に着手済みの合計が34.9%となっているほか、「これから検討する」も43.2%あり、DXへの関心の高さがうかがえる。

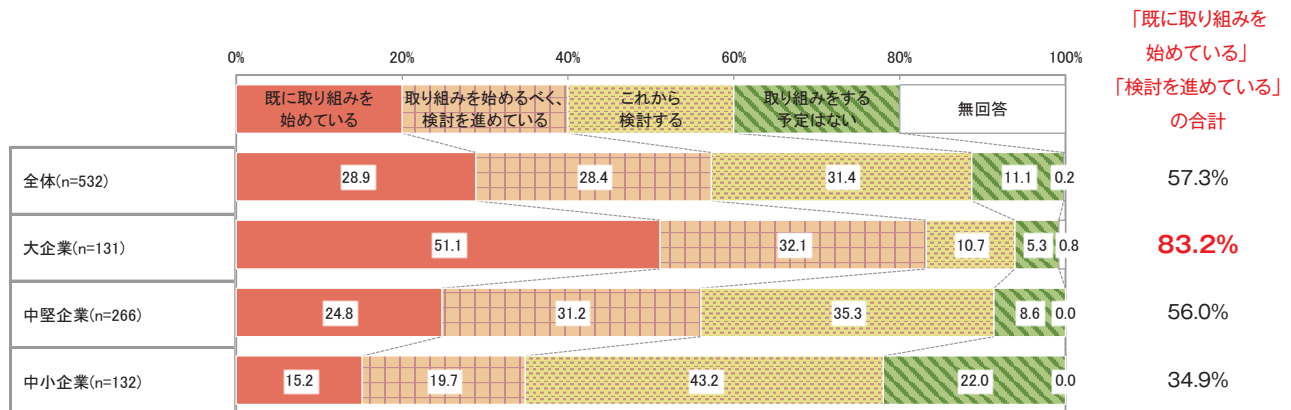
**DX担当役員・担当部署を設けている企業は4割
大企業では6割近く**

DXの推進・検討に着手している企業(305社)に対して、DXの推進を担当する役員の任命状況を尋ねたところ、【図2-15】のとおり、全体では、「専任で担当する役員を任命している」が7.9%、「兼務で担当する役員を任命している」が32.1%となり、合わせると、4割(40.0%)の企業がDX担当役員を任命しているという結果が見られた。特に、大企業では6割近くに達している。

同様に、DXの推進を担当する部署の設置状況を尋ねたところ、【図2-16】のとおり、全体では、「専任で担当する部署を設置している」が24.3%、「兼務で担当する部署を設置している」が15.4%となり、DX担当部署を設置している企業が約4割(39.7%)となっている。

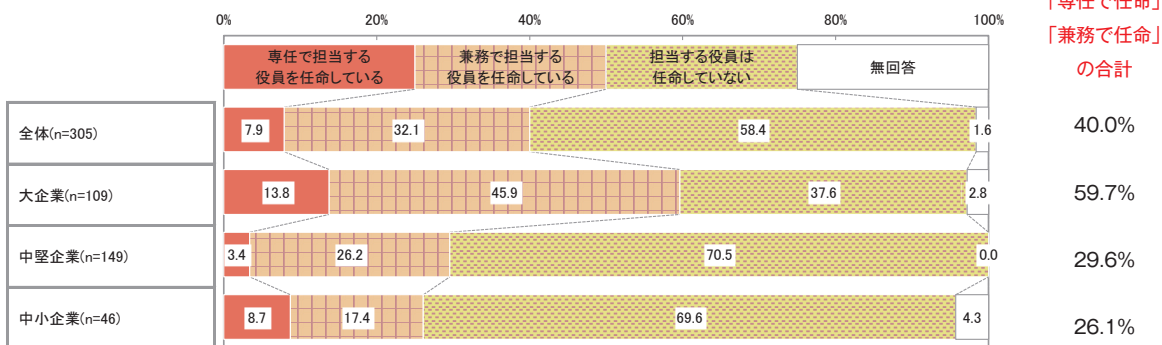
一方、「組織横断的なプロジェクトチームがある」が13.8%、「IT部門内に担当者がある」が12.1%、「経営企画部門内に担当者がある」が8.9%など、部署は設置していないものの、プロジェクトチームや既存の部門内に担当者がある割合が合計で41.0%と

【図2-14】DXへの取組状況

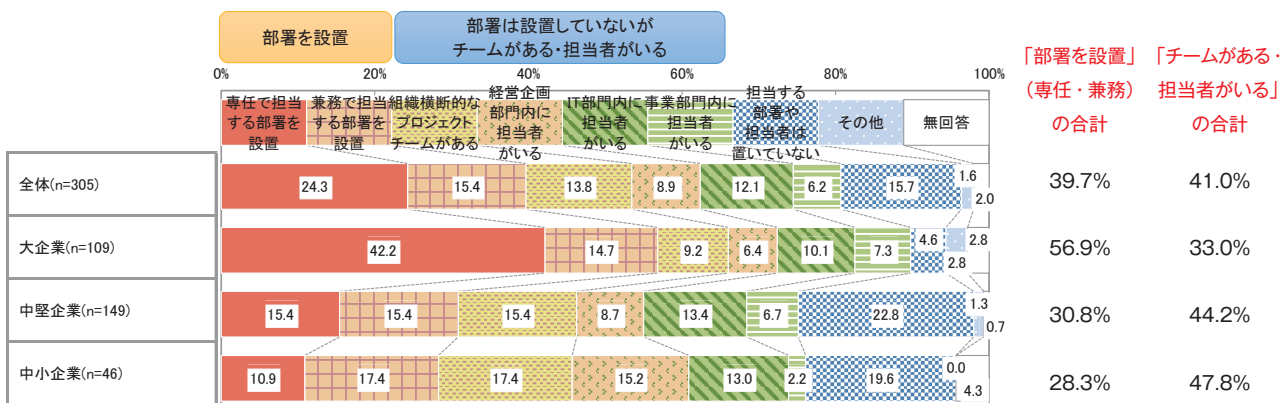


【ご参考】経済産業省「DX推進指標」におけるDXの定義
企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

【図2-15】DX担当役員の任命状況



【図2-16】DX 担当部署の設置状況



DX(デジタル・トランスフォーメーション)の取組状況と課題

なっている。

これについても、大企業では、「専任部署を設置」が42.2%、「兼務部署を設置」が14.7%となり、DX担当部署を設置している割合が56.9%となっている。一方、中堅・中小企業では、「担当する部署や担当者は置いていない」が2割前後となっており、組織体制に課題があることがうかがえる。

**DX推進の目的として重視すること
「業務の効率化」「既存事業の付加価値向上」**

さらに、DX推進の目的として重視していることを尋ねたところ、【図2-17】のとおり、「デジタル技術の活用による業務プロセスの効率化・生産性向上」を「非常に重視している」が34.8%、「重視している」が46.9%と、合わせて8割超(81.7%)となり、最も重視度が高い項目として挙げられた。また、「デジタル技術の活用による既存の商品・サービス・事業の付加価値向上」についても、「非常に重視している」が25.2%、「重視している」が47.5%となり、7割超(72.7%)の企業が重視しているという結果が見られている。

一方で、「デジタル技術を活用した新規事業の開発」、「デジタル技術の活用による新規顧客の開拓」、「顧客や社会のデジタル化に対応した抜本的な事業構造の変革」については、「非常に重視している」「重視している」の合計が5割前後で、「やや重視している」の比率が多めになっており、上記の2項目に比べて重視度がやや低めであることがうかがえる。新たな企業成長に向けたDXの推進という観点では、さらなる検討の余地があるのではないだろうか。

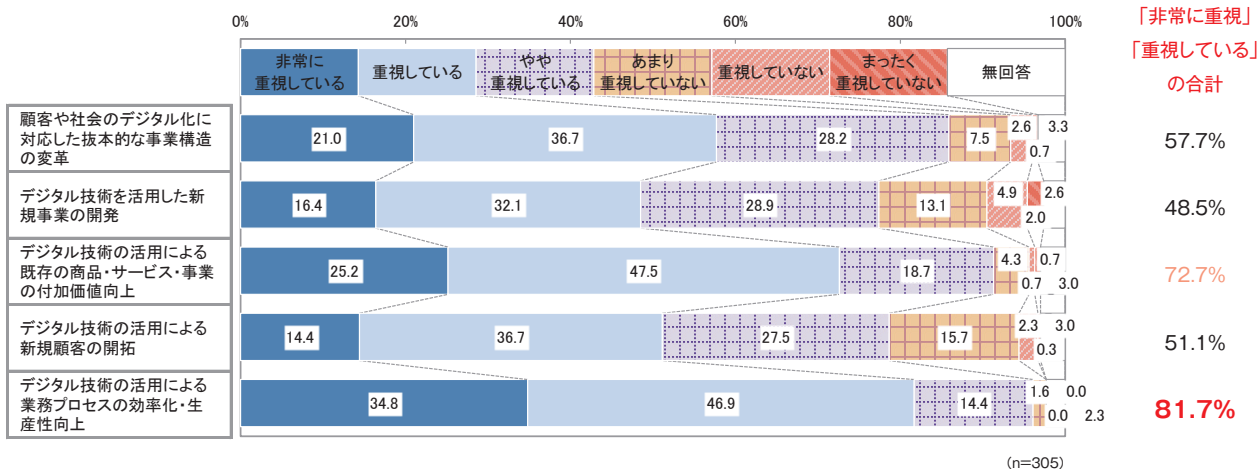
**DX推進における課題
8割超の企業が「人材不足」を挙げる**

次に、DX推進の課題を尋ねたところ、【図2-18】のとおり、「DX推進に関わる人材が不足している」について、「おおいに課題である」が19.3%、「課題である」の合計(おおいに~やや)が8割超(86.5%)に達し、「人材不足」がDX推進における最大の課題となっていることがわかった。

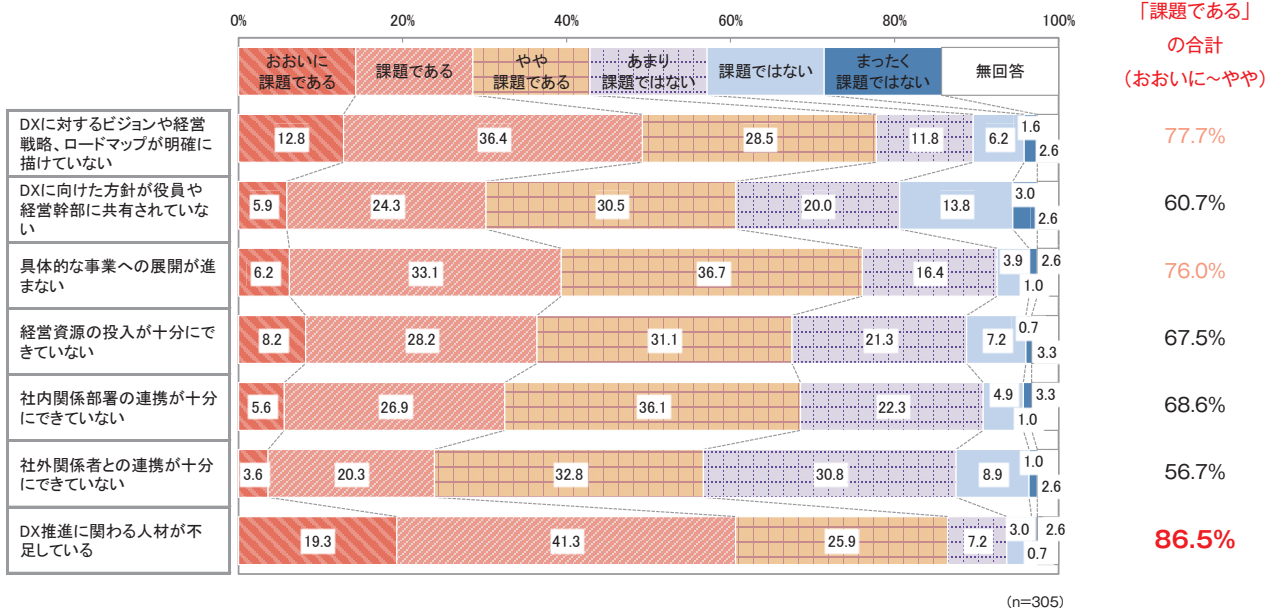
また、「DXに対するビジョンや経営戦略、ロードマップが明確に描けていない」、「具体的な事業への展開が進まない」について、「課題である」の合計がそれぞれ77.7%、76.0%となっている。

DXへの関心、取り組みが広がっている一方で、その具現化に向けて、多くの企業が様々な課題に直面しているという実態が浮かびあがる結果となった。

【図2-17】DX推進の目的として重視していること



【図2-18】DX推進の課題



SDGsへの取組状況と課題

次のトピックスは、国連が提唱しているSDGs（持続可能な開発目標、Sustainable Development Goalsの略）への取組状況についてである。気候変動による自然災害の発生や、海洋プラスチック汚染などの環境問題もあいまって、SDGsへの関心は一層高まっている。本調査では、この3年間、SDGsに関する設問を設定しており、ここでは、認知度や取組状況の経年比較、SDGsに取り組む目的や課題を分析する。

SDGsの認知度さらに高まる 約9割の企業経営者が「知っている」

まず、昨年に続いて、SDGsに対する認知状況について尋ねたところ、【図2-19】のとおり、「知っている」との回答が昨年より大きく増加して70.5%（前年比+19.0ポイント）、「ある程度、知っている」が17.9%となり、合わせて約9割（88.4%、前年比+11.5ポイント）の企業経営者がSDGsを「知っている」という結果が見られた。

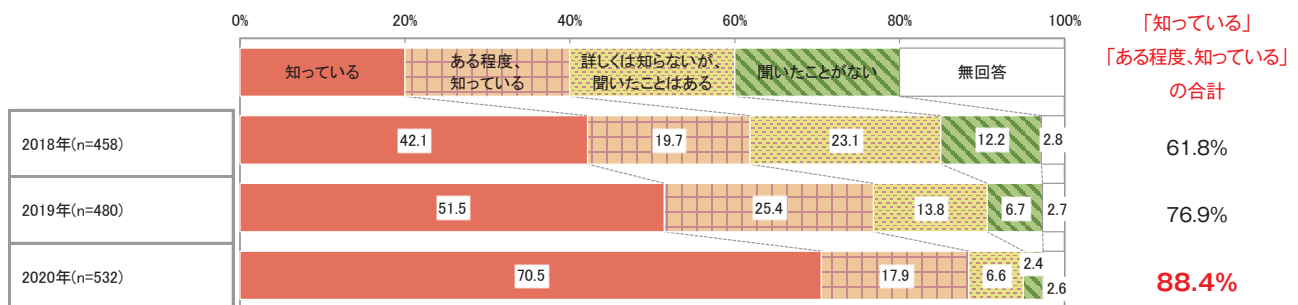
これを従業員規模別に見ると、【図2-20】のとおり、大企業では、「知っている」「ある程度、知っている」の合計が96.9%となっているほか、中堅企業で89.9%、中小企業でも76.5%となっており、SDGsに対する経営者の認知が広がっていることがうかがえる。

SDGsに関わる取り組み広がる 6割超の企業が取り組みを実施

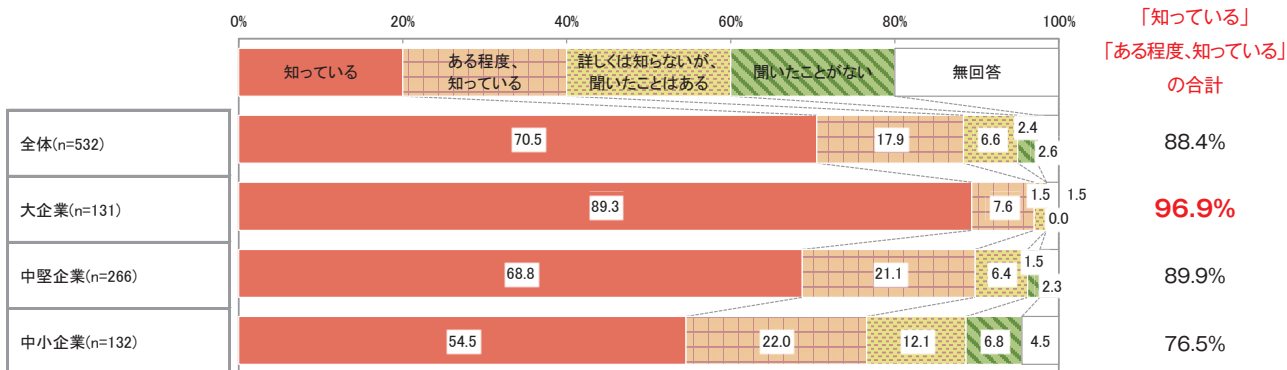
また、SDGsに関わる活動の取組状況についても尋ねたところ、【図2-21】のとおり、「具体的な目標を設定して取り組んでいる」との回答が昨年よりも増加して25.2%（前年比+11.0ポイント）、「具体的な目標の設定はしていないが、SDGsにそった活動を行っている」が36.5%（同+9.8ポイント）となり、合わせると、6割超（61.7%、前年比+20.8ポイント）の企業がSDGsに関わる取り組みをしているという結果となった。

これについても従業員規模別に見ると、【図2-22】のとおり、大企業ではSDGsに関わる取り組みをしている企業の合計が9割近くに達している。一方、中堅企業では59.4%、中小企業では39.3%に留まる。ただし、「今後、取り組みたいと考えている」とするとの回答が3~4割にのぼっており、今後の活動の広がりが期待される。

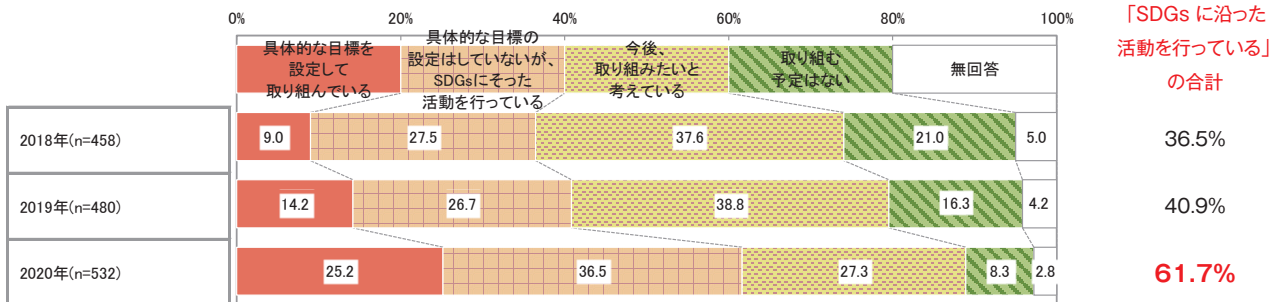
【図2-19】 SDGsに対する認知状況（全体・経年比較）



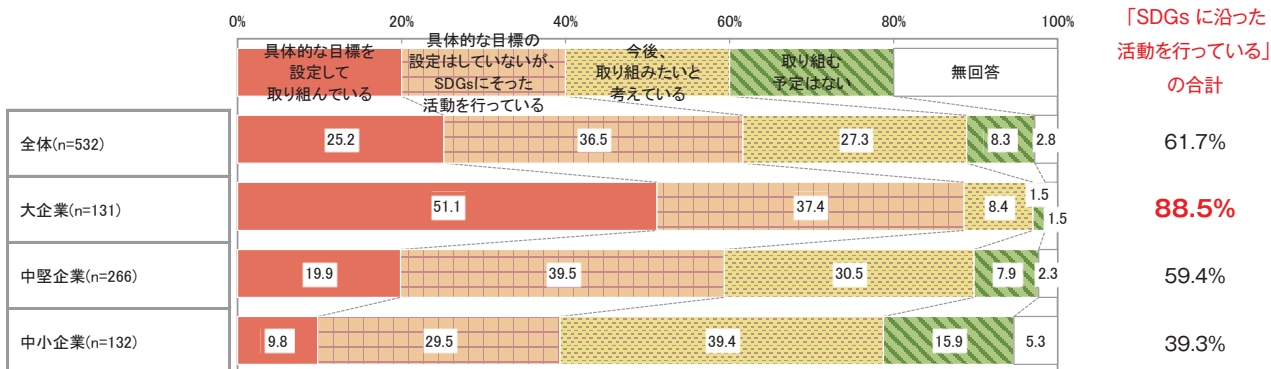
【図2-20】SDGsに対する認知状況（従業員規模別）



【図2-21】SDGsに関わる活動の取組状況（全体・経年比較）



【図2-22】SDGsに関わる活動の取組状況（従業員規模別）



SDGsへの取組状況と課題

SDGsに取り組む目的
「企業の社会的責任を果たすこと」が8割超

SDGsに関わる活動に取り組んでいると回答した企業(328社)に対して、取り組みの目的として重視していることを尋ねたところ、【図2-23】のとおり、「企業の社会的責任を果たすこと」について、「非常に重視している」が36.9%、「重視している」が48.2%、合わせて8割超(85.1%)となり、最も重視度が高い項目として挙げられた。

その他、「非常に重視している」「重視している」を合わせた比率が高い項目は、「中長期的な企業価値を向上させること」(76.8%)、「企業ブランドを向上させること」(66.2%)、「社員のモチベーションや帰属意識を高めること」(61.0%)となっている。

企業の社会的責任としてだけでなく、企業価値の向上や社内外からのイメージアップなど、多面的な目的のもとにSDGsの取り組みがなされていることがうかがえる結果となった。

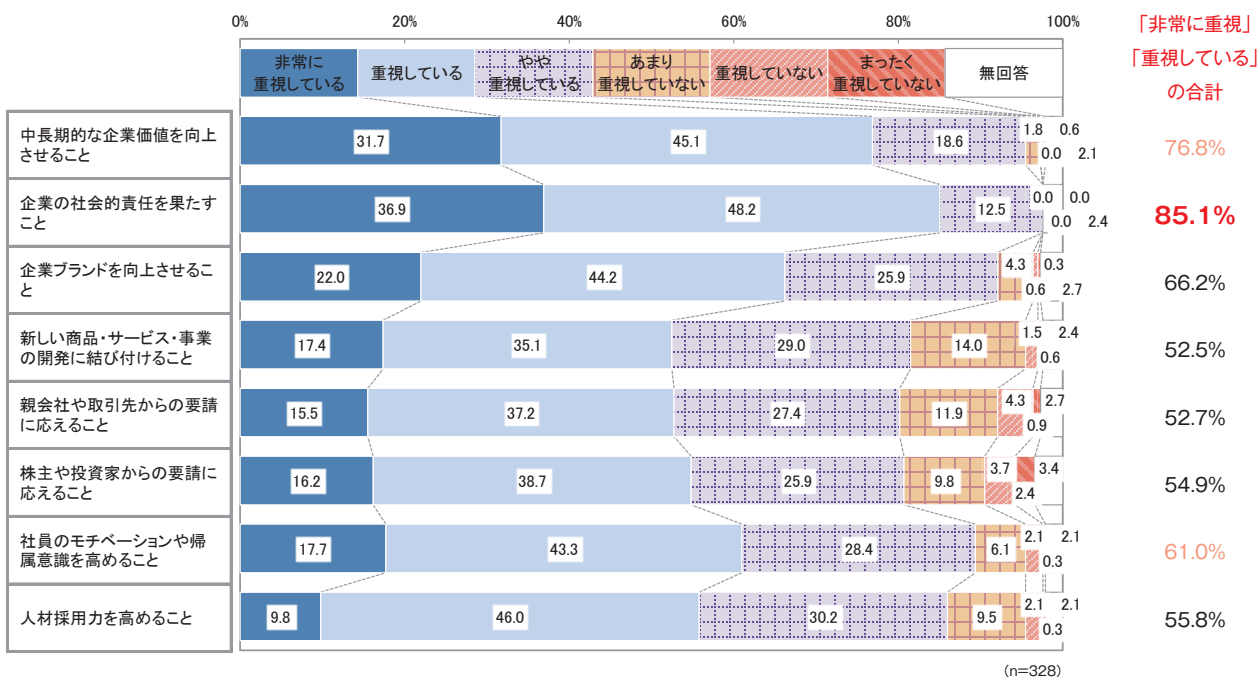
SDGs推進における課題 — 「社員の認知度の向上」、
「具体的な目標・KPIの設定」が8割超

同様に、SDGsに関わる取り組みを進めていくうえでの課題を尋ねたところ、【図2-24】のとおり、「課題である」の比率の合計(おおいに~やや)が高い項目として、第1位に「自社の取り組みに対する社員の認知度向上」(83.2%)、第2位に「取り組みについての具体的な目標・KPIの設定」(82.3%)が挙げられた。

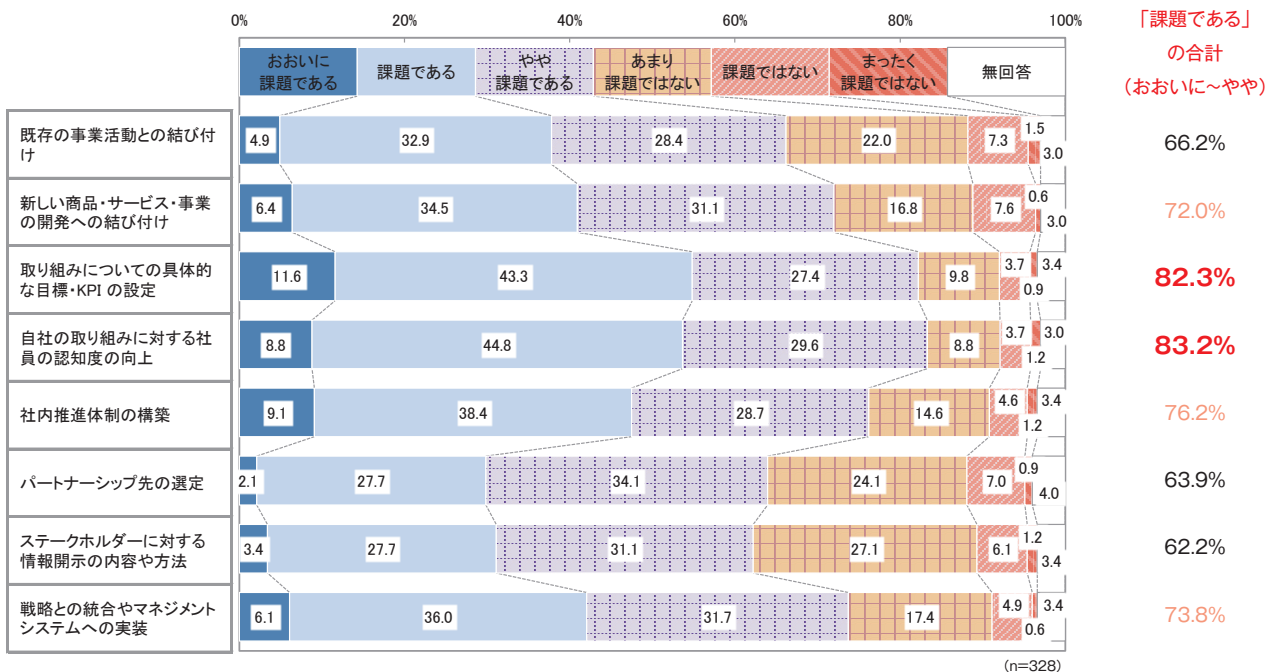
また、「社内推進体制の構築」「戦略との統合やマネジメントシステムへの実装」「新しい商品・サービス・事業の開発への結び付け」についても、「課題である」の合計が7割を超えている。

SDGsにそった活動を進めるにあたって、社内における認知度向上や推進体制づくりとともに、具体的な目標の設定や、戦略や事業活動への結び付けが課題となっていることがうかがえる。

【図2-23】SDGsに関わる取り組みの目的として重視していること



【図2-24】SDGsに関わる取り組みを進めていくうえでの課題



ジョブ型／メンバーシップ型雇用へのスタンス

今回の調査における個別トピックスの最後は、これからの日本における雇用のあり方に関して、ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用へのスタンスについてである。ここでは、対象を管理職と非管理職に分けて、これからの経営や事業展開を踏まえたとき、メンバーシップ型雇用（ゼネラリストとして一括採用し、社内ローテーションを通じて育成していく）と、ジョブ型雇用（職種ごとに必要な人材を採用し、成果に応じた処遇をする）のいずれを重視したいと考えるかを尋ねた。

管理職はメンバーシップ型、非管理職はジョブ型 さらなる検討も必要か

全体では、【図2-25】のとおり、管理職については「A:メンバーシップ型雇用」を重視する比率の方が多く、非管理職については「B:ジョブ型雇用」を重視する比率が上回っているという結果となった。いずれも「どちらかと言えば」が多数を占めている。

もう少し、各社のスタンスを掘り下げるべく、管理職と非管理職に対する捉え方をクロス集計した。まず、管理職に対するスタンスを軸に比較をすると、【図2-26】のとおり、管理職に対して明確に「B:ジョブ型雇用」を「重視する」としている企業は、非管理職に

ついても「B:ジョブ型雇用」を明確に「重視する」と答えた比率が高くなっている。また、管理職について「A:メンバーシップ型」を明確に「重視する」企業では、非管理職についても、「A:メンバーシップ型」を「重視する」比率が21.1%と高めとなっている（ただし、「B:ジョブ型」を重視する比率の方が高い）。

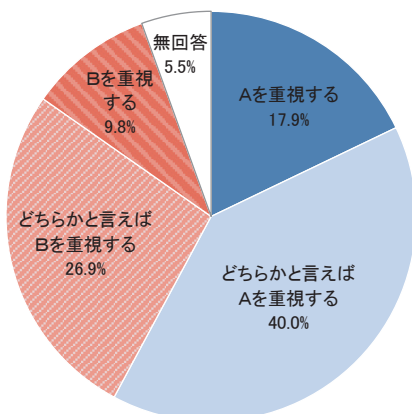
逆に、非管理職へのスタンスを軸として比較すると、【図2-27】のとおり、非管理職について「A:メンバーシップ型雇用」あるいは「B:ジョブ型雇用」を明確に「重視する」と答えた企業は、管理職についても同様のスタンスである比率が高くなっている。

これらの結果を読み解くと、これからの経営や事業展開を踏まえた雇用のあり方として、「メンバーシップ型雇用」ないしは「ジョブ型雇用」のいずれを重視するかの方針が明確である企業では、管理職か非管理職に関わらず方針が一貫している傾向が強い。一方で、多数を占めている「どちらかと言えば」との回答企業では、明確な傾向が見られるわけではなく、必ずしも画一的な捉え方をしていないようである。

ジョブ型雇用の導入に向けた議論が進みつつあるが、自社なりの人材方針を踏まえ、さらなる検討が必要であるということが表れているのではないかと考える。

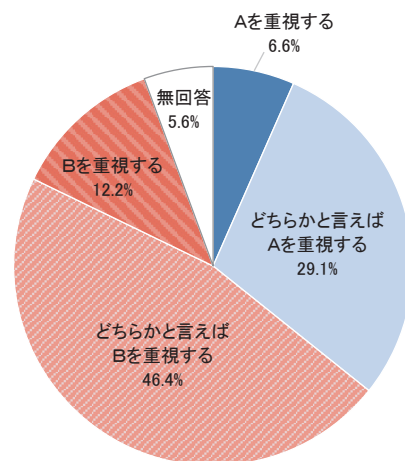
【図2-25】 これからの経営や事業展開を踏まえ重視する雇用のあり方（A:メンバーシップ型雇用、B:ジョブ型雇用）

■ 管理職について



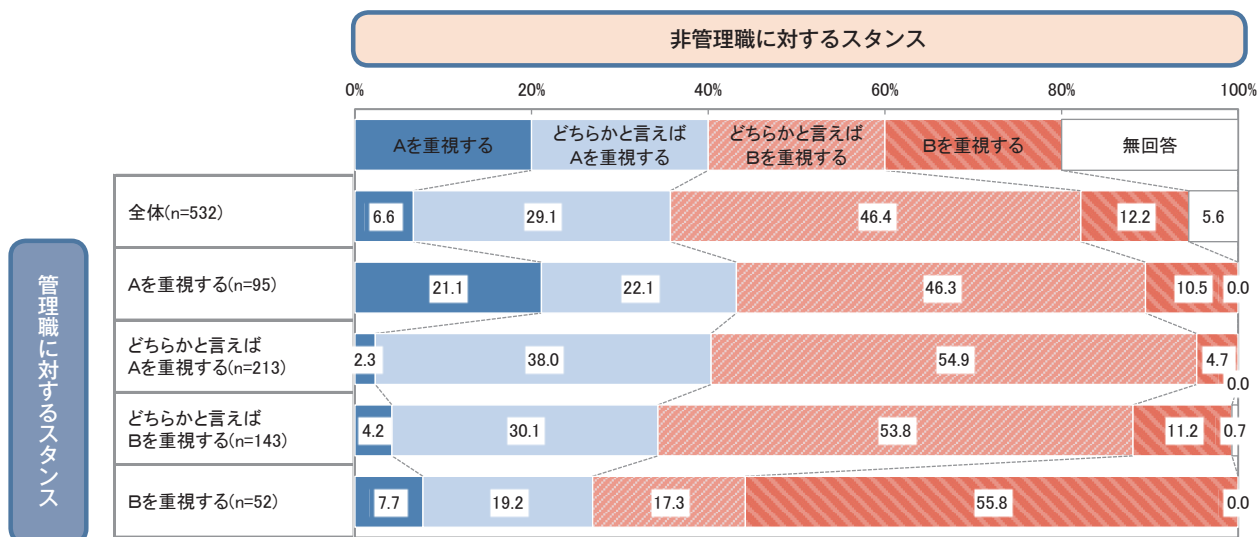
(n=532)

■ 非管理職について

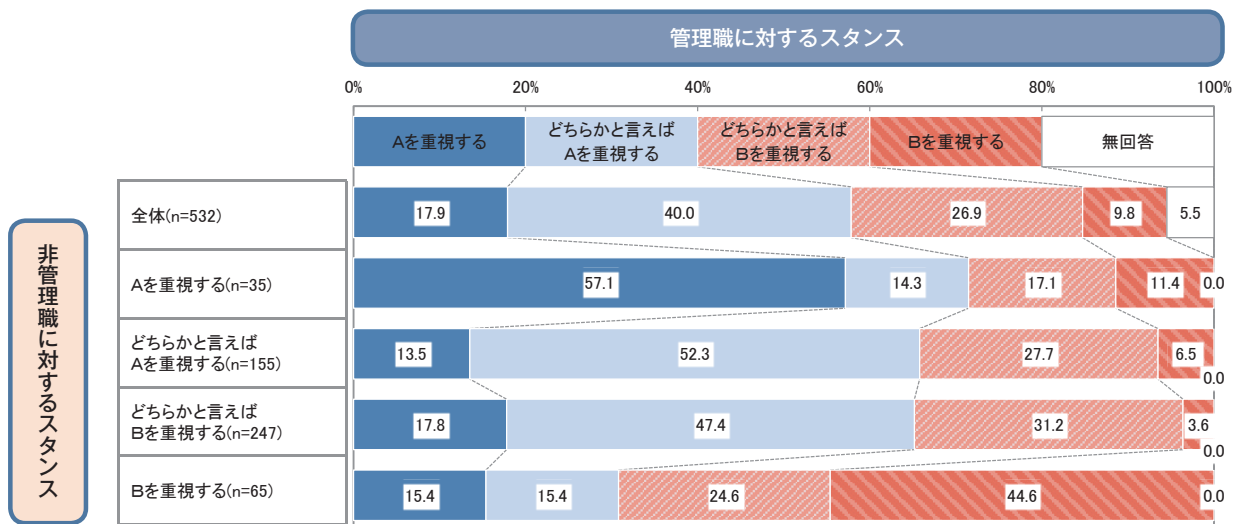


(n=532)

【図2-26】 これからの経営や事業展開を踏まえ重視する雇用のあり方（A:メンバーシップ型雇用、B:ジョブ型雇用）
「管理職」に対するスタンス別の比較



【図2-27】 これからの経営や事業展開を踏まえ重視する雇用のあり方（A:メンバーシップ型雇用、B:ジョブ型雇用）
「非管理職」に対するスタンス別の比較



日本企業の経営課題 2020

特集 1

**能動的に変化に
適応できる
組織の条件**

01 調査の仮説と分析方法

デジタル技術の進化にともなう経営環境の劇的な変化に加え、今般の新型コロナウイルス感染拡大により、企業が対処すべき経営課題は大きな変化にさらされている。本報告書の「分析1」や「Topics 01」等でもご覧いただいたとおり、多くの企業経営者が事業の見直しの必要性を感じているという状況だ。

この経営課題調査では、2018年にイノベーションを実行するためのカギ、そして、2019年には事業構造改革を実現するための要諦を探るべく分析を行った。また、本調査に限らず、企業変革に関わるテーマは、経営学においても様々な研究がなされ、多くの書籍が著されてきている。こうした知見が積み重ねられ、企業変革のための方策は、ある意味で、明確になっていると思われる。それにも関わらず、なぜ、組織は変化の波に翻弄され続けるのであろうか。

日本企業が決して変化に適応できていないと言うのではない。戦後からの復興、高度経済成長、あるいはオイルショックや円高、日米通商摩擦など、様々な外的要因による経営環境の変化に対して、日本企業はうまく適応してきたと言える。しかし、それらの適応は、現象対応的、受動的なものであったのではないだろうか。もはや環境が変化することが当然となっている今日においては、むしろ、

いかに能動的に変化に適応していくか。そのための組織づくりが不可欠となっていると考える。

こうした問題意識のもと、今回の調査では「能動的に変化に適応できる組織の条件とは何か」を特集テーマにとりあげ、調査・分析を行った。

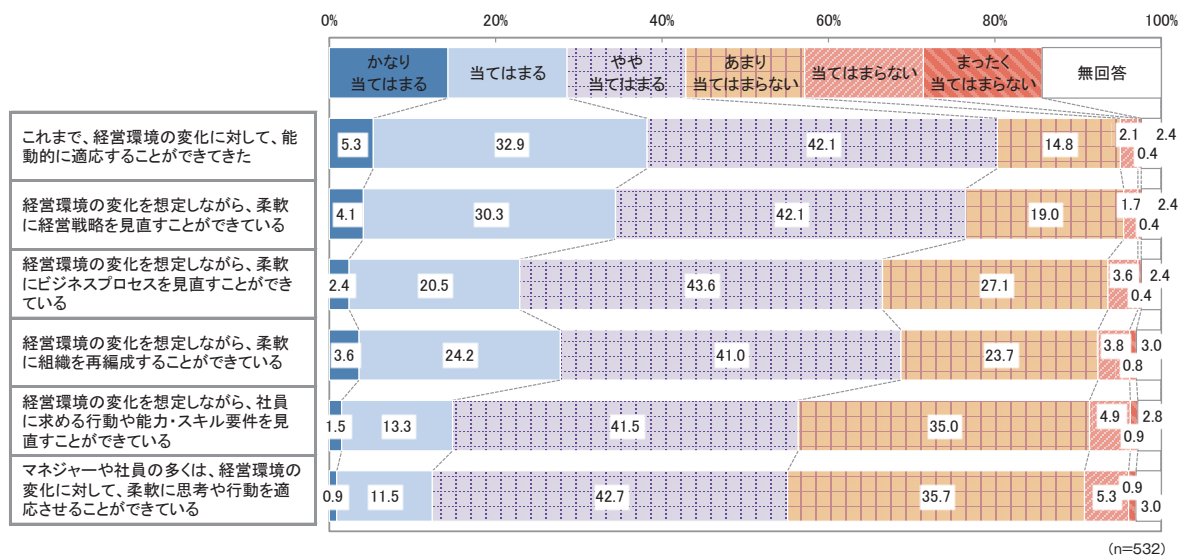
調査にあたっては、まず、回答企業各社の経営環境の変化に対する対応状況として、【図3-1】に示した6つの設問について、それぞれ、当てはまるかどうかを尋ねた。

結果はご覧のとおり、いずれの設問についても、「やや当てはまる」との回答が4割強と多数を占めている。特に、社員に求める能力・スキル、マネジャーや社員の思考や行動の変化適応については、「あまり当てはまらない」の比率が高めとなっている。

一方で、「かなり当てはまる」「当てはまる」と答えた企業も一定数存在しており、こうした企業の特長を分析することで、能動的に変化に適応する組織の条件を探ることができるのではないかと考えた。

そこで、【図3-1】の各設問について、「かなり当てはまる」=6点、「当てはまる」=5点、「やや当てはまる」=4点、「あまり当てはま

【図3-1】 経営環境の変化への対応状況



らない」=3点、「当てはまらない」=2点、「まったく当てはまらない」=1点として計算。その合計点にもとづいて、回答企業を以下のとおり、変化適応度における高位群、中位群、低位群の3つのグループに区分した。

高位群(36~29点)	59社(11.1%)
中位群(28~19点)	394社(74.1%)
低位群(18点以下)	60社(11.3%)

※当該設問に無回答の企業があるため、全体で100%とならない。

そのうえで、今回の調査では、各種文献等を参考に、能動的に変化に適応できる組織の条件として、下記の6つの要素を仮説として設定。それぞれについて、各企業群の傾向を分析することで、能動的に変化に適応できる組織の条件を探った。

【仮説】能動的に変化に適応できる組織の要素

- ①組織としてのアイデンティティの確立
- ②高度な自律性の涵養
- ③コアとなるテクノロジー、コンピタンスの保持
- ④多様性の尊重
- ⑤社会との繋がり、相互依存性の理解
- ⑥組織的な学習

以下、その分析結果をご覧ください。

<参考文献(順不同)>

『構造変革・成功の秘訣』慶應ビジネススクール許斐義信研究室 編著 (NHK出版、2002年)

『競争力強化の戦略』許斐義信 (PHP研究所、2010年)

『これからの日本の経営』土屋守章/許斐義信 (NHK出版、1995年)

『ダイナミック・ケイバリティ戦略』デビッド・J・ティース (ダイヤモンド社、2013年)

『ダイナミック・ケイバリティの戦略経営論』菊澤研宗 編著 (中央経済社、2018年)

『成功する日本企業には「共通の本質」がある ダイナミック・ケイバリティの経営学』菊澤研宗 (朝日新聞出版、2019年)

『両利きの経営』チャールズ・A・オライリー/マイケル・L・タッシュマン (東洋経済新報社、2019年)

『コア・コンピタンス経営』ゲイリー・ハメル/C・K・プラハラード (日本経済新聞社、1995年)

『経営の未来』ゲイリー・ハメル (日本経済新聞社、2008年)

『経営は何をすべきか』ゲイリー・ハメル (ダイヤモンド社、2013年)

『資源ベースの経営戦略論』デビッド・J・コリス/シンシア・A・モンゴメリー (東洋経済新報社、2004年)

『新装版 個を活かす企業』クリストファー・A・パートレット/スマントラ・ゴシャル (ダイヤモンド社、2007年)

『未来企業 レジリエンスの経営とリーダーシップ』リンダ・グラットン (プレジデント社、2014年)

『レジリエンスとは何か』枝廣淳子 (東洋経済新報社、2015年)

『レジリエント・カンパニー』ピーター・D・ピーターゼン (東洋経済新報社、2014年)

02 変化適応企業の経営・マネジメント・組織の特長

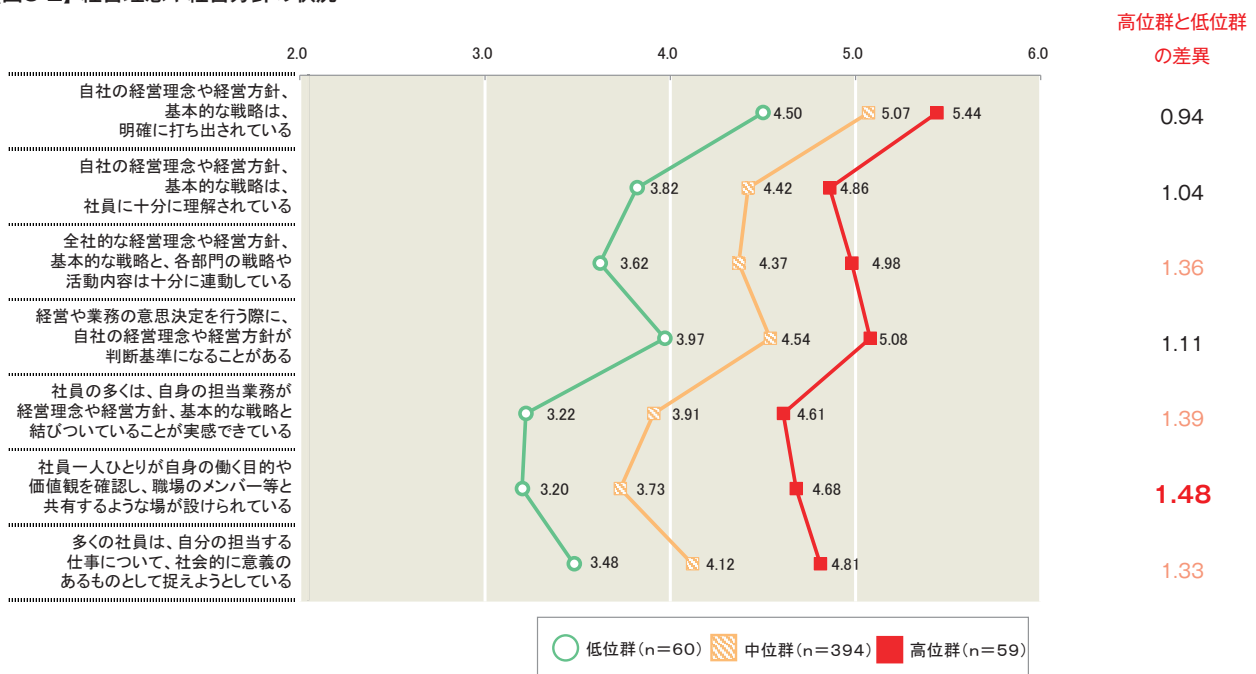
変化適応企業の特長 その1 組織としてのアイデンティティ を確立する

能動的に変化に適応できる組織の条件についての仮説の一つ目は、「組織としてのアイデンティティを確立すること」である。環境の変化に対して右往左往することなく、自分たちの進むべき方向、為すべきことを見失わないようにするためには、組織のミッションや理念、社会における存在意義、目指すべき方向性や基本的な戦略、組織として大切にしている価値観（バリュー）を明らかにすること。そして、それらを社員一人ひとりが自分事として共有することが不可欠であろう。

調査では、この仮説を確認するために、【図3-2】のとおり、7つの設問を尋ね、変化適応度における各企業群の傾向の違いを比較した。結果、全ての項目について高位群の方が当てはまる傾向が高かった。特に、高位群と低位群の差異が大きかったのは、「社員一人ひとりが自身の働く目的や価値観を確認し、職場のメンバー等と共有するような場が設けられている」であった。そのほか、「全社的な経営理念や経営方針、基本的な戦略と、各部門の戦略や活動内容は十分に連動している」「社員の多くは、自分の担当業務が経営理念や経営方針、基本的な戦略と結びついていることが実感できている」「多くの社員は、自分の担当する仕事について、社会的に意義のあるものとして捉えようとしている」も差異が大きかった。

組織の理念や方針を打ち出すだけでなく、それらが、社員一人ひとりに実感されていることが重要だということを、あらためて、確認することができた。

【図3-2】 経営理念や経営方針の状況



各設問について、「かなり当てはまる」=6点、「当てはまる」=5点、「やや当てはまる」=4点、「あまり当てはまらない」=3点、「当てはまらない」=2点、「まったく当てはまらない」=1点として、各企業群ごとに、回答結果の平均値を算出している。以下の図表も同様。

変化適応企業の特長 その2
高度な自律性を涵養する

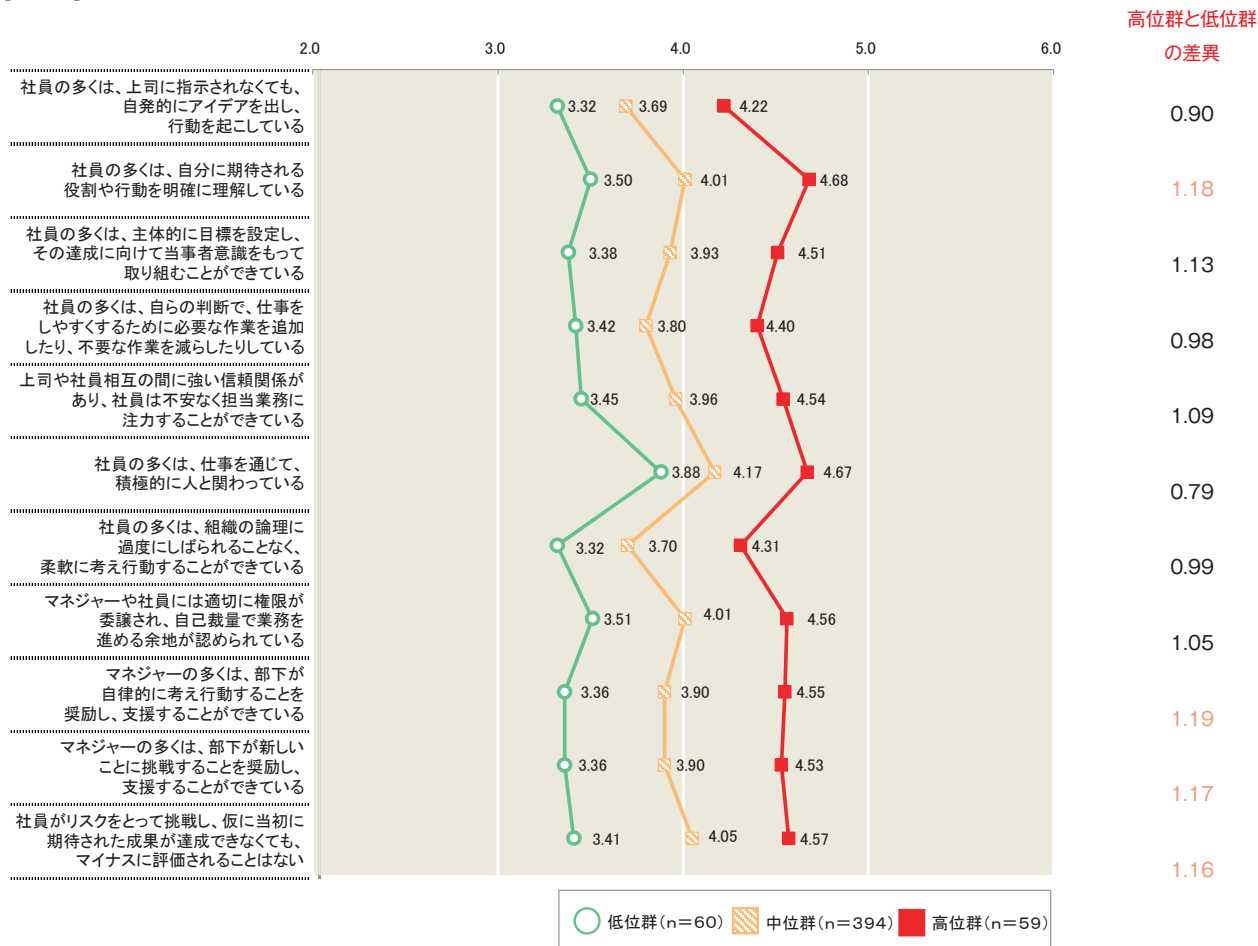
能動的に変化に適応できる組織の条件の二つ目の仮説は、「高度な自律性を涵養する」ことである。変化が激しい時代にあっては、トップダウンで決定し、階層的に落とし込むというマネジメントでは対応しきれない。社員一人ひとりが、組織の方針を踏まえながら、より柔軟に自律的に行動することが求められるだろう。

ここでは、11の設問を尋ね、分析を行った。その結果、【図3-3】のとおり、やはり、すべての項目について高位群の方が当てはまる傾向が高かった。また、高位群と低位群の差異については、他の

要素ほどの開きではないものの、「社員の多くは、自分に期待される役割や行動を明確に理解している」「マネジャーの多くは、部下が自律的に考え行動することを奨励し、支援することができている」「マネジャーの多くは、部下が新しいことに挑戦することを奨励し、支援することができている」「社員がリスクをとって挑戦し、仮に当初に期待された成果が達成できなくても、マイナスに評価されることはない」について、乖離が見られた。

高度な自律性が発揮される職場風土を実現するためには、社員の資質だけに任せるのではなく、マネジャーの登用の仕方や人事評価の在り方など、経営として、真剣に取り組む必要がある。

【図3-3】 マネジャーや社員の行動の状況



02 変化適応企業の経営・マネジメント・組織の特長

変化適応企業の特長 その3
コアとなるテクノロジー、
コンピタンスを保持する

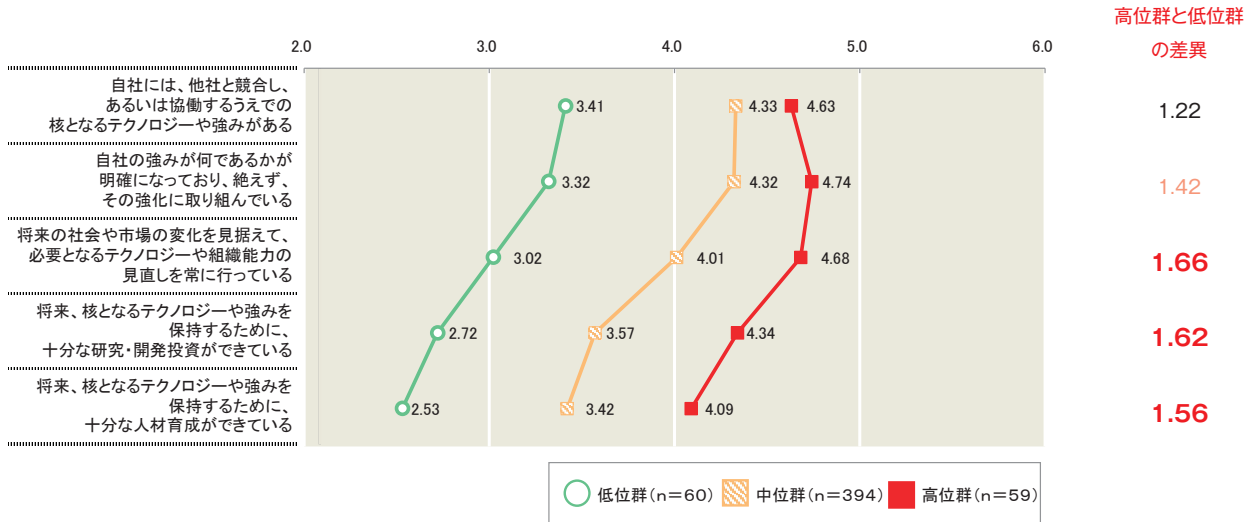
三つ目の仮説は、「コアとなるテクノロジー、コアコンピタンスを保持する」ことである。いかに立派な経営理念や戦略があっても、それを具現化し、価値創出につなげていくためには、テクノロジーやノウハウ、組織能力が必要となる。それも、経営環境の変化を見据えながら、常に、それらを磨き続けていかなければならない。

ここでは、5つの設問を尋ね、分析を行った。結果、【図3-4】のとおり、高位群と低位群との差異がもっとも大きかったのは、「将来の社会や市場の変化を見据えて、必要となるテクノロジーや組織能力の見直しを常に行っている」であった。次いで、「将来、核となるテクノロジーや強みを保持するために、十分な研究・開発投資がで

きている」「将来、核となるテクノロジーや強みを保持するために、十分な人材育成ができてきている」についても乖離が見られた。また、「自社の強みが何であるかが明確になっており、絶えず、その強化に取り組んでいる」についても差異がある。

変化に対して能動的に適応できている組織では、やはり、研究・開発投資や人材育成に力を注ぎ、自社の強みを磨き続けていることが確認できた。しかも、将来の社会や市場の変化を見据えながら、今後どのようなテクノロジーや組織能力が必要なのかを不断に見直し続けること。これが重要な鍵となっているようである。

【図3-4】テクノロジーや組織能力の状況



変化適応企業の特長 その4
多様性を尊重する

四つ目の仮説は、これまでの3要素から少し視点を変えて、「多様性を尊重する」ことを挙げている。

これまでも、ダイバーシティ&インクルージョンというように、多様性を尊重し、組織に包摂することの重要性が説かれてきた。多様な人が活躍できる職場づくりという観点もあるが、イノベーションの実現に向けて、多様な視点やアイデアを活かしていくことが不可欠であるということが背景にあると言える。

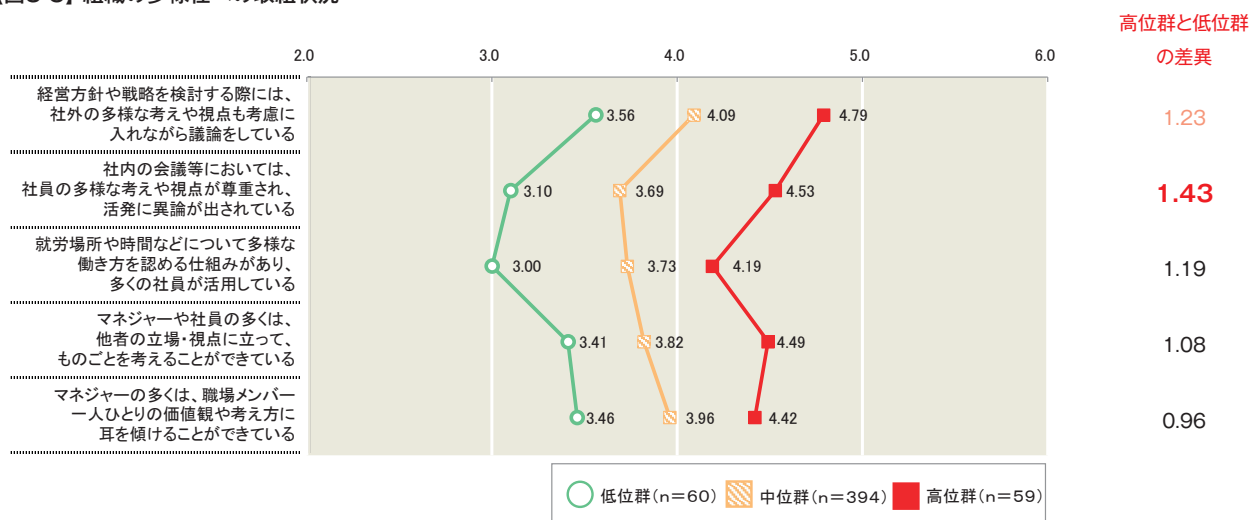
加えて、組織の「レジリエンス」という観点からも多様性が重要となる。これは、弾力性、しなやかさ、復元力を意味する言葉であるが、ダボス会議でも話題に上るなど、世界的にも注目されているキーワードである。このレジリエンスの要素の一つとして、多様性

が挙げられている。一つのことへの依存を高めると、そこに問題が生じた瞬間、全体に影響が及ぶこととなる。組織の弾力性、しなやかな復元力を高めるためにも、多様性が重要となるのである。

今回の調査では、5つの設問を尋ねている。その結果、変化適応度の高位群と低位群とで特に差異が大きかった項目は、【図3-5】のとおり、「社内の会議等においては、社員の多様な考えや視点が尊重され、活発に異論が出されている」であった。次いで、「経営方針や戦略を検討する際には、社外の多様な考えや視点も考慮に入れながら議論をしている」も乖離が見られている。

能動的に変化に適応していくためには、社内の多様な異論を活かすことはもちろんのこと、社外の多様な考えも取り込んでいくことが不可欠となっている。

【図3-5】組織の多様性への取組状況



変化適応企業の特長 その5
社会とのつながり、相互依存性を理解する

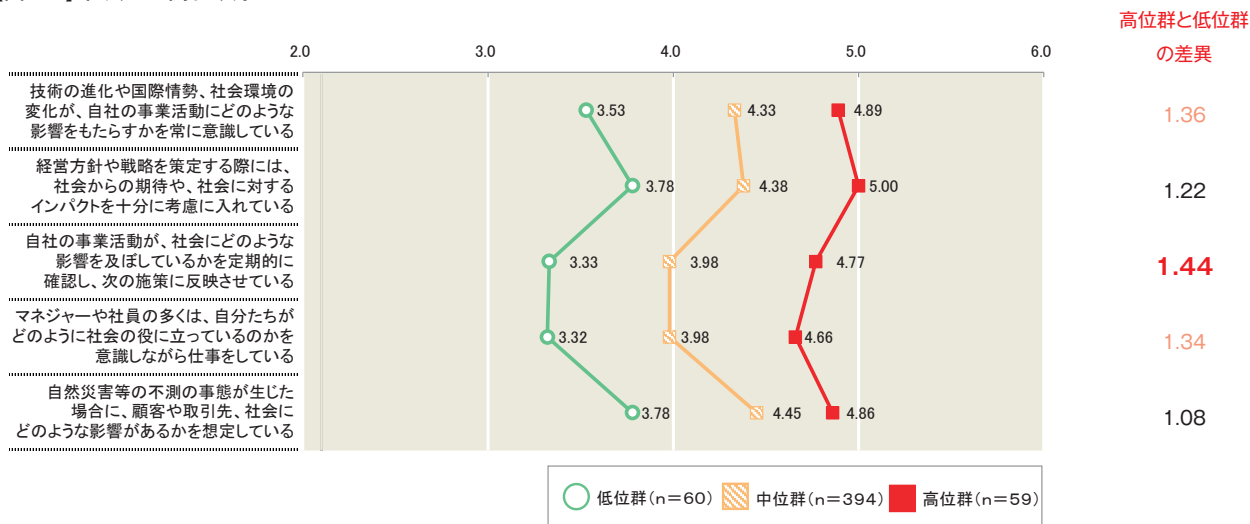
五つ目の仮説は、四つ目にも関わるものであるが、「社会とのつながり、相互依存性を理解する」ことである。これもレジリエンスの観点でも重要な要素である。

「経営環境の変化」という言い方がされる。たしかに、それは社外の環境における変化であるかもしれないが、その外部とは自組織と遮断されたものではない。自分たちも環境のなかの一つの存在であり、他とつながり合い、互いに依存し影響し合っている。今般の新型コロナ感染拡大によって、国内外からの部材の供給が止まるなどサプライチェーンにおける問題が多発したが、互いに影響し合っていることの証左でもある。あるいは、気候変動についても、ほかの誰かが原因になっているのではなく、社会の一人ひとり関わっている問題なのである。能動的に変化に適応していくためには、こうした社会とのつながりや、相互依存性を理解しておくことが重要だ。

この要素に関しても、5つの設問を尋ね、分析を行っている。その結果、変化適応度の高位群と低位群とで特に差異が大きかった項目は、【図3-6】のとおり、「自社の事業活動が、社会にどのような影響を及ぼしているかを定期的に確認し、次の施策に反映させている」であった。その他、「技術の進化や国際情勢、社会環境の変化が、自社の事業活動にどのような影響をもたらすかを常に意識している」「マネジャーや社員の多くは、自分たちがどのように社会の役に立っているのかを意識しながら仕事をしている」についても差異が大きかった。

能動的に変化に適応していく組織となるためには、社会の変化への感度を高めること。しかも、マネジャーや社員一人ひとりにおいても、社会との関わりを日常的に意識することが重要である。

【図3-6】社会との関わり方



変化適応企業の特長 その6
組織的な学習を促進する

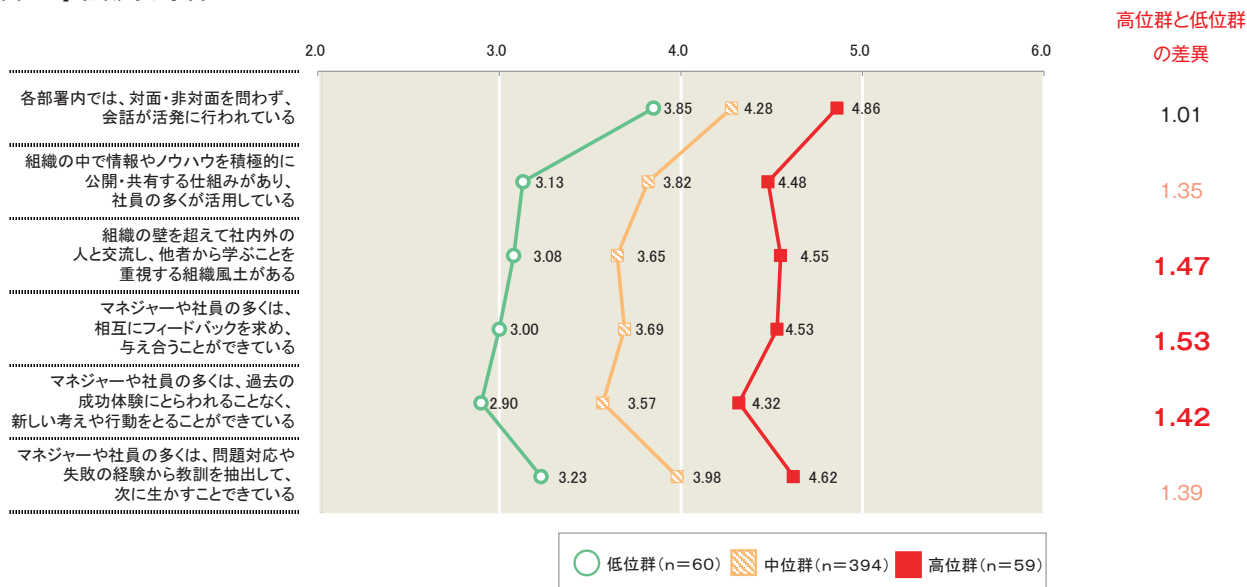
能動的に変化に適応できる組織の条件についての仮説の最後となる六つ目は、「組織的な学習を促進する」ことである。変化に適応し、価値を生み出し続ける組織となるためには、社員一人ひとりの自律的な創意工夫を結び付け、互いに学び合うことによって、組織的な学習をしていくことが不可欠である。

ここでは6つの設問を尋ね、分析を行った。その結果、【図3-7】のとおり、高位群と低位群との差異が最も大きかった項目は、「マネジャーや社員の多くは、相互にフィードバックを求め、与え合うことができています」であった。次いで、「組織の壁を超えて社内外の人と交流し、他者から学ぶことを重視する組織風土がある」「マネジャーや社員の多くは、過去の成功体験にとらわれることなく、新しい考えや行動をとることができている」。さらに、「組織の中で情報やノウハウを積極的に公開・共有する仕組みがあり、社員の多くが活用している」「マネジャーや社員の多くは、問題対応や失敗の経験から教訓を抽出して、次に活かすことができている」について

も差異が大きくなっている。

「学びて思わざれば則ち罔し(くらし)、思いて学ばざれば則ち殆し(あやうし)」と言うが、こうした学びを組織的にやっていくことが、能動的に変化に適応していく組織となるために重要であるということだ。そして、このように、互いがフィードバックし、組織の壁を超えて学び合う組織風土をつくるためには、組織のミッションや価値観を一人ひとりが共有し、信頼関係が築かれていることが前提となるであろう。

【図3-7】 組織的な学習



03 まとめ

～能動的に変化に適応できる組織づくりに向けて

以上、本章では、能動的に変化に適応できる組織の条件を探るべく、仮説を構築し、変化適応度における高位群と低位群の傾向を比較することによって、その検証を試みた。

結果、それぞれの要素について設定したすべての設問について、高位群の方が当てはまる傾向が高いことが確認できた。さらに、特に差異の大きい項目を分析することにより、能動的に変化に適応できる組織の条件のカギを明らかにすることができたのではないかと考える。まとめとして、特に差異の大きかった項目を次頁に書き出しておく。

あらためて、全体を俯瞰すると、いずれも当たり前のことであり、すでにわかりきっていることであると言えよう。しかし、今回の調査において、変化適応度における高位群と低位群とで、それらの実践において違いがあり、結果として、能動的に変化に適応できるかどうかの差異につながっていることがわかった。こうした組織の条件を「知っている」に留めるのではなく、いかに実践していくか。経営課題として、真摯に向き合うことが求められる。

なお、今回の調査を通じて確認した能動的に変化に適応する組織の特長は、日本能率協会が2012年より提唱している「KAIKA」の考え方と合致するものでもある。次々頁にKAIKA経営の基本モデルを掲載したので、参考としていただきたい。

社会の変化はますます激しさを増している。こうした変化を想定しながら、絶えず事業を見直し、人材や組織の力を高め、新たな価値を生み出し続けることが最大の経営課題であると言えよう。今回の分析結果が、これからの経営、組織づくりの参考となれば、幸甚である。

■ 能動的に変化に適応できる組織の条件

① 組織としてのアイデンティティを確立する

- 社員一人ひとりが自身の働く目的や価値観を確認し、職場のメンバー等と共有するような場が設けられている
- 全社的な経営理念や経営方針、基本的な戦略と、各部門の戦略や活動内容は十分に連動している
- 社員の多くは、自分の担当業務が経営理念や経営方針、基本的な戦略と結びついていることが実感できている
- 多くの社員は、自分の担当する仕事について、社会的に意義のあるものとして捉えようとしている

② 高度な自律性を涵養する

- 社員の多くは、自分に期待される役割や行動を明確に理解している
- マネジャーの多くは、部下が自律的に考え行動することを奨励し、支援することができている
- マネジャーの多くは、部下が新しいことに挑戦することを奨励し、支援することができている
- 社員がリスクをとって挑戦し、仮に当初に期待された成果が達成できなくても、マイナスに評価されることはない

③ コアとなるテクノロジー、コンピタンスを保持する

- 将来の社会や市場の変化を見据えて、必要となるテクノロジーや組織能力の見直しを常に行っている
- 将来、核となるテクノロジーや強みを保持するために、十分な研究・開発投資ができている
- 将来、核となるテクノロジーや強みを保持するために、十分な人材育成ができている

④ 多様性を尊重する

- 社内の会議等においては、社員の多様な考えや視点が尊重され、活発に異論が出されている
- 経営方針や戦略を検討する際には、社外の多様な考えや視点も考慮に入れながら議論をしている

⑤ 社会との繋がり、相互依存性を理解する

- 自社の事業活動が、社会にどのような影響を及ぼしているかを定期的に確認し、次の施策に反映させている
- 技術の進化や国際情勢、社会環境の変化が、自社の事業活動にどのような影響をもたらすかを常に意識している
- マネジャーや社員の多くは、自分たちがどのように社会の役に立っているのかを意識しながら仕事をしている

⑥ 組織的な学習を促進する

- マネジャーや社員の多くは、相互にフィードバックを求め、与え合うことができている
- 組織の壁を超えて社内外の人と交流し、他者から学ぶことを重視する組織風土がある
- マネジャーや社員の多くは、過去の成功体験にとらわれることなく、新しい考えや行動をとることができている

03 まとめ ~能動的に変化に適応できる組織づくりに向けて

【参考】KAIKA経営

個人の成長、組織の活性化、組織の社会性を同時実現することにより、新たな価値を生み出し続けることができるという経営、組織づくりの考え方。日本能率協会が創立70周年を迎えた2012年に提唱した。

2014年からは、KAIKAを実践する組織を表彰する「KAIKA Awards」を実施。これまでに様々な業種・規模の組織が受賞をしている。また、2020年には、KAIKAの考えに賛同し、その実践に取り組む組織を広く応援する「KAIKAアクション宣言」制度を創設し、54組織が認定されている(2020年9月末時点)。

詳細は、下記ホームページをご参照。

<https://kaikaproject.net/>



日本企業の経営課題 2020

特集 2

経営に貢献する 人事部門

01 人事部門の経営への貢献度

経営環境が大きく変化するなか、この経営課題調査のトレンドでも見られているように、企業にはイノベーションの実現とともに、中長期的な事業構造の転換が迫られている。そして、そうした変革を実行していくためには、その担い手となる人材の強化や、新しい事業の遂行に必要な組織のデザインや組織能力の獲得が不可欠だ。

したがって、人事部門には、労務管理を中心としたオペレーション業務から、事業の遂行を支えるビジネスパートナー、さらには、中長期的な企業競争力の向上に貢献する戦略部門としての役割が一層期待されるようになっている。

そこで今回の調査では、もう一つの特集テーマとして、「経営に貢献する人事部門」を取りあげ、人事部門の経営への貢献度の状況を確認するとともに、貢献度の高い人事部門の特長は何かを探った。

経営への貢献度は「ある程度」が4割と多数

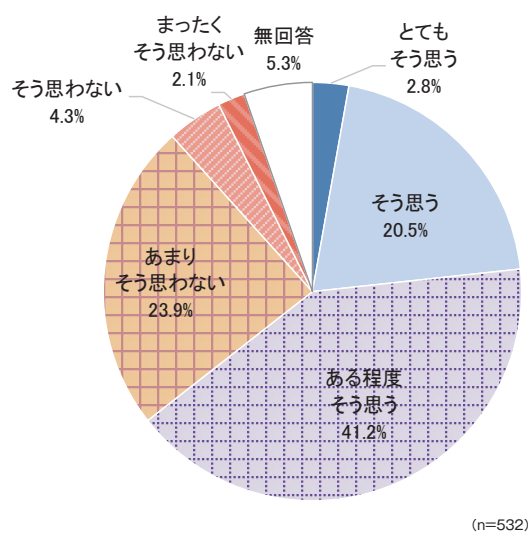
まず、人事部門の経営への貢献度の状況から見ていきたい。人事部門が自社の競争力を高めることに貢献できているかを尋ねたところ、【図4-1】のとおり、「とてもそう思う」との回答が2.8%、「そう思う」が20.5%あったものの、「ある程度そう思う」が41.2%と多数を占めた。「あまりそう思わない」も23.9%あった。

また、人事部門が競争優位の源泉となる人的資本を形成することに貢献できているかについては、【図4-2】のとおり、「とてもそう思う」が1.5%、「そう思う」が16.2%となり、ここでも、「ある程度そう思う」が43.0%と多数を占める結果となった。「あまりそう思わない」も27.6%あった。

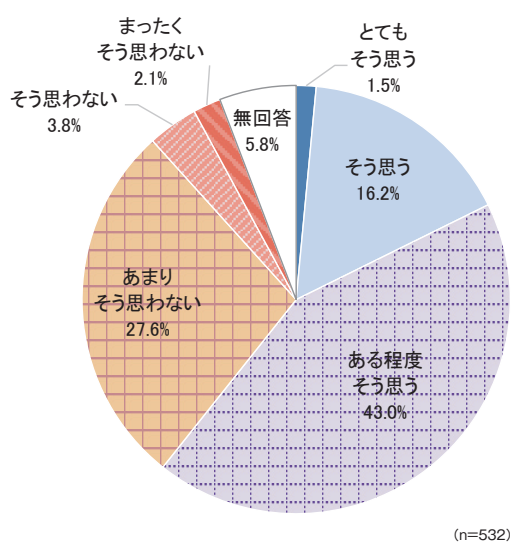
冒頭述べたように、経営課題として事業の大きな見直しをしていく必要が高まっているなか、人事部門の貢献が「ある程度」では、もの足りないと言えるのではないだろうか。

それでは、経営への貢献度の高い人事部門にはどのような特長が見られるのか。次項で分析結果をご紹介します。

【図4-1】 人事部門は、自社の競争力を高めることに貢献できているか



【図4-2】 人事部門は、競争優位の源泉となる人的資本の形成に貢献できているか



02 経営貢献度の高い人事部門の特長

今回の調査では、まず、前項でご覧いただいた人事部門の経営への貢献度の状況に応じて、下記のとおり、回答企業を高位・中位・低位群の3グループに区分した。

■ 高位群(86社・16.2%)

競争力向上、人的資本形成への貢献度について、両方とも「とてもそう思う」もしくは「そう思う」と回答

■ 中位群(220社・41.4%)

競争力向上、人的資本形成への貢献度について、両方とも「とてもそう思う」「そう思う」「ある程度そう思う」のいずれかで、かつ、どちらか(もしくは両方とも)について、「ある程度そう思う」と回答

■ 低位群(195社・36.7%)

競争力向上、人的資本形成への貢献度について、両方とも「あまりそう思わない」「そう思わない」「まったくそう思わない」のいずれかで回答

※当該設問に無回答の企業があるため、全体で100%とならない。

そのうえで、経営や組織・社員のパフォーマンスへの関わり方についての16の設問に対して、十分にできているかどうかを尋ねた。そして、「十分にできている」=6点、「できている」=5点、「ある程度できている」=4点、「あまりできていない」=3点、「できていない」=2点、「まったくできていない」=1点として計算し、各設問について各群の平均点を算出した。その結果を示したグラフが、【図4-3】である。

ご覧の通り、まず、すべての項目について、高位群の方が他より、スコアが高くなっていることがわかる。

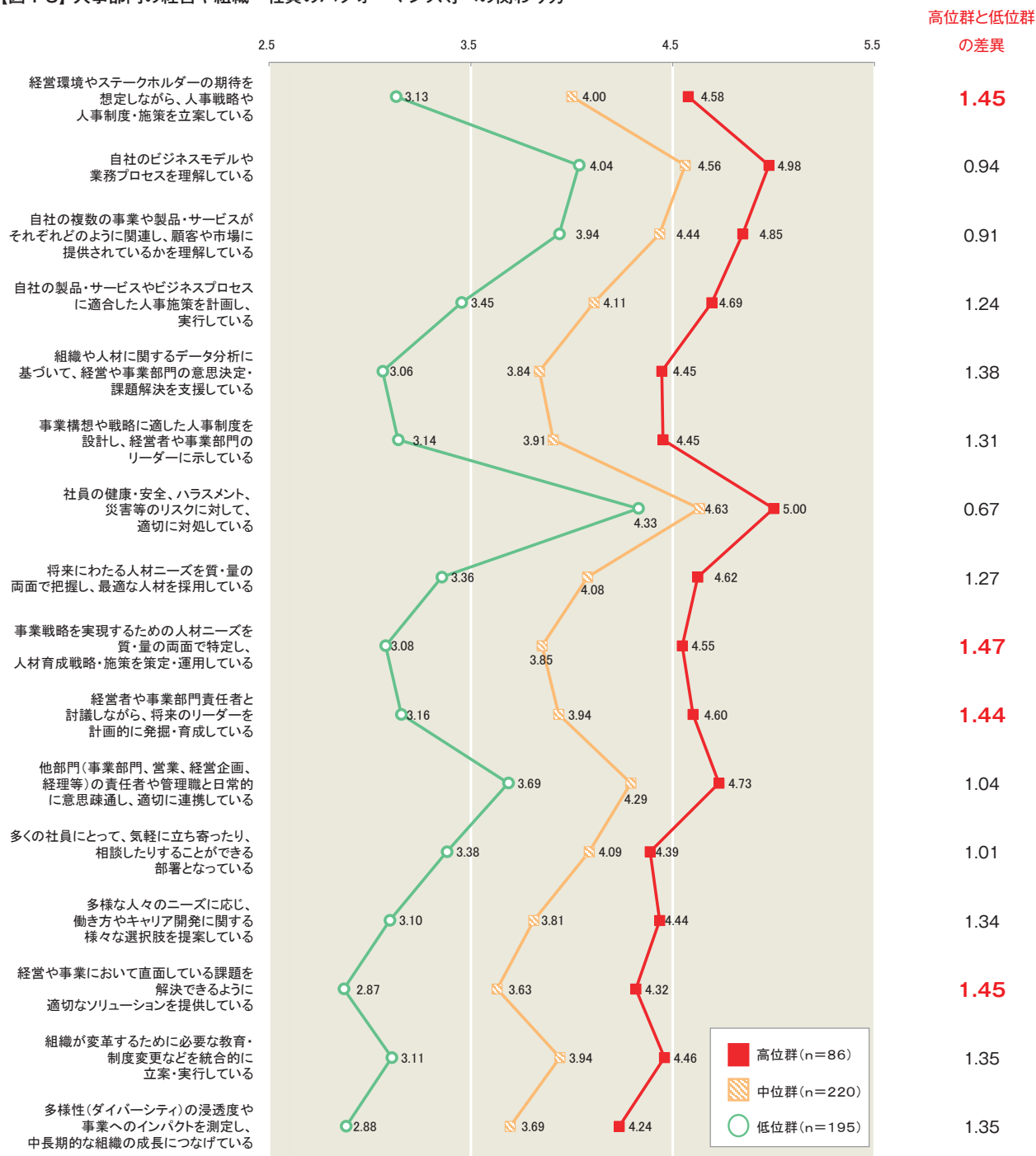
そして、高位群と低位群のスコアの差異に着目すると、特にギャップが大きい項目は下記の4つである。

- 経営環境やステークホルダーの期待を想定しながら、人事戦略や人事制度・施策を立案している
- 事業戦略を実現するための人材ニーズを質・量の両面で特定し、人材育成戦略・施策を策定・運用している
- 経営者や事業部門責任者と協議しながら、将来のリーダーを計画的に発掘・育成している
- 経営や事業において直面している課題を解決できるように適切なソリューションを提供している

逆に、差異が最も小さい項目は、「社員の健康・安全、ハラスメント、災害等のリスクに対して、適切に対処している」となっている。

こうして経営への貢献度が高位にある企業群の特長を俯瞰すると、経営環境を想定し、経営者や事業部門責任者との確にコミュニケーションをとりながら、人材ニーズを把握し、人材の発掘・育成を含めた人事戦略や人事施策を立案・実行しているということが、浮かび上がってくるのではないだろうか。

【図4-3】 人事部門の経営や組織・社員のパフォーマンス等への関わり方



03 人事部門の進化に向けて必要なこと

以上、人事部門の経営への貢献度の状況と、貢献度の高い人事部門の特長を探った。最後に、そうした経営に貢献する人事部門へと進化させていくために必要となることをまとめたい。

第一は、経営戦略や事業計画を立案・意思決定するプロセスに、人事担当役員・責任者をより深く関与させることである。【図4-4】のとおり、人事部門の経営への貢献度が高い企業群では、「深く関与している」とする比率が格段に高くなっており、「関与している」を合わせると、9割近くに達している。戦略が定まった後に人事部門を呼ぶのではなく、そのプロセスに巻き込むことが重要だ。

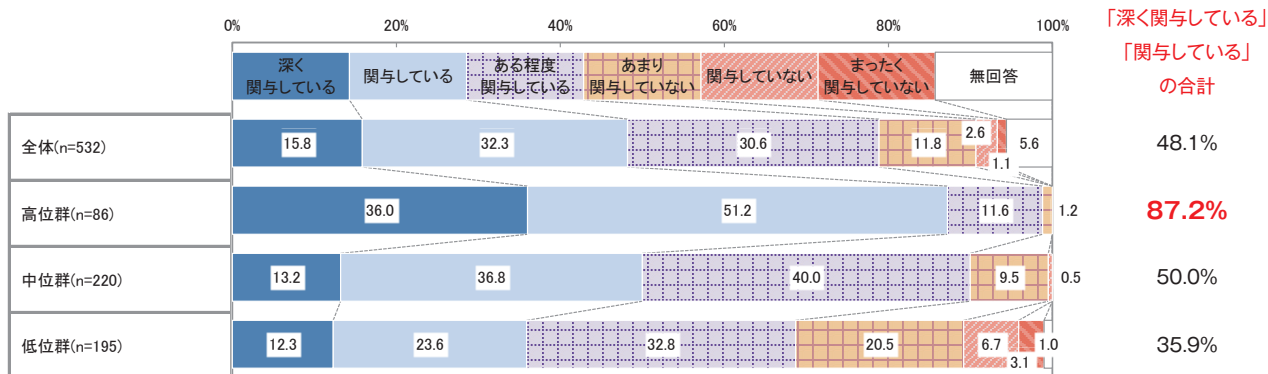
第二には、そのためにも、人事方針や人事戦略を、経営戦略の一部として位置付けることだ。【図4-5】に見られるとおり、高位群では6割が「人事方針や人事戦略は、経営方針や事業計画の一部を構成する要素と位置付けて策定されている」と答えている。一方、中位群では「人事方針や人事戦略は、既に決定された経営方針や事業計画を踏まえながら策定されている」が半数近く、低位群では「人事方針や人事戦略は策定されているが、実際のところ、経営方針や戦略との連動は十分とは言えない」が多数となっている。経営戦略に連動させて後から人事戦略を策定するのではなく、一体のものとして検討していく必要があるのではないだろうか。

そして、第三には、そうした人事方針や人事戦略、人事施策を対外的に発信していくことだ。【図4-6】のとおり、高位群では、投資家や株主等に対して経営方針や事業計画や、その進捗状況を発表・説明する際に、毎回報告している企業が46.5%と、半数近くに達している。投資家や株主等の視点からみると、投資先企業が、どのような人事方針や人事戦略をとっているかについての情報は、経営戦略や事業計画の実効性を判断するうえで不可欠なものである。企業側としても、人事戦略等の説明を丁寧に行うことで、投資家の信頼を勝ち得るだけでなく、外部のチェックにさらされることで、より実効性の高い人事戦略が考えられるようになるだろう。

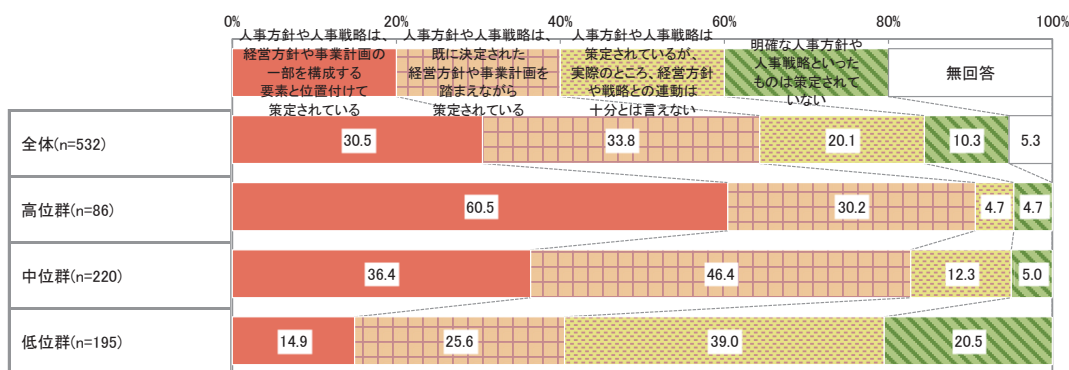
経営環境が大きく変化するなか、企業経営においては、様々な課題に対処し、事業構造を変革していくことが迫られており、人事部門の役割を進化させていくことが、一層重要となっている。

なお、本調査の企画・分析においては、東京都立大学の西村孝史准教授にご助言、ご指導をいただいた。別途、アカデミックな観点からの分析のうえ、ご寄稿をいただいたので、あわせて、ご覧いただければ幸いである。

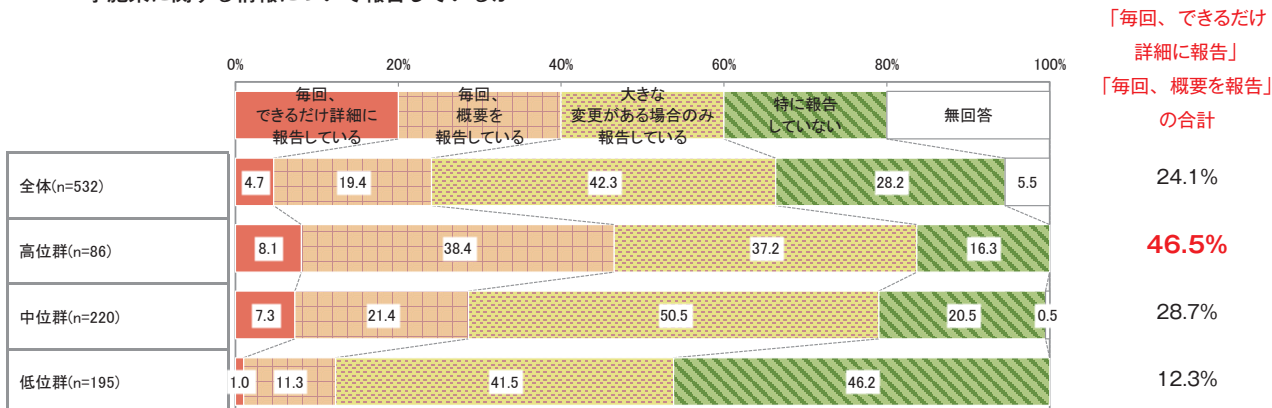
【図4-4】 経営戦略や事業計画を立案・意思決定するプロセスに、人事担当役員・責任者がどの程度関与しているか



【図4-5】 人事方針や人事戦略のあり方



【図4-6】 投資家や株主等に対して経営方針や事業計画とその進捗・成果状況を発表・説明する際に、人事方針や人事戦略、具体的な人事施策に関する情報について報告しているか



日本企業の経営課題 2020

特別寄稿

日本の人事部門は 会社にどのように 貢献するのか

—2つのソーシャル・キャピタルの有効性—

東京都立大学大学院 経営学研究科准教授

西村孝史 Takashi Nishimura

nishimura[at]tmu.ac.jp ※[at]を@に変更してください。

【経歴】

株式会社日立製作所にて人事業務に従事後、2005年に同社を退職し大学院に進学。2008年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。博士(商学、一橋大学)。徳島大学、東京理科大学勤務を経て2013年より現大学に勤務。専門は人的資源管理論。最近の論文に「戦略的人的資源管理におけるミクロ的基礎の実証研究—2014—2018年度のJ1リーグデータの分析—」『組織科学』(2020年)、「採用の外部化は何をもたらすのか—2020年新卒採用に関する質問票調査から—」『日本労働研究雑誌』(2020年、共著)などがある。一般社団法人日本能率協会のHRLNカンファレンス部会の座長や若手人事コンソーシアムのコーディネータなどの企業研修講師のほか、政府・外郭団体の委員などを多数歴任。



1. はじめに

本稿では、2020年度の経営課題調査を紐解きながら、日本企業の人事部門に求められることを論じていきたい。とりわけソーシャル・キャピタル(社会関係資本)という概念に着目し、人事部門の現場への関わり方が組織力にどのように影響するのかを論じる。

ソーシャル・キャピタルとは、「関係性の中に埋め込まれた資本」とされ、社会ネットワーク上でやり取りされる資源である(Adler and Kwon, 2002; Kwon and Adler, 2014; 西村, 2018)。ビジネスにおける人脈とイメージすると分かりやすいだろう。例えば、職場のことを考えた場合、「この人のお願いだから一肌脱ぐ」、「この間仕事で手伝ってもらったからお返ししよう」とか、同じ仕事でも「この人の頼みなら聞く(聞かない)」というように、相手との関係性において仕事の量や質、スピードが変わることを経験したことがあるだろう。

近年では、こうした人々の関係性が、組織の力に大きく関わっていると主張されており、かつて日本企業の強みとされてきた組織内の人的ネットワーク(伊丹, 1987, 1996)の効果とそこに人事部門が与える影響が検討され始めている。つまり、人事施策が個人の行動に影響を与えるだけでなく、人事施策が組織レベルにどのような影響を与えるのかということが世界中で議論されており、戦略人事としての在り方が問われている。

そこで本稿では、人事部門の有効性(HR Effectiveness)や人事部門の持つソーシャル・キャピタルが、現場のジョブ・クラフティン

グ(自律的な職務行動)を高めるのかを検討する。

結論から先に述べると、人事部門の有効性や人事部門のソーシャル・キャピタルが、直接現場のジョブ・クラフティンを促す効果は限定的であり、むしろ人事部門の有効性や人事部門のソーシャル・キャピタルは、企業内部のソーシャル・キャピタルを高めることを介して、現場のジョブ・クラフティンを高めることを指摘する。

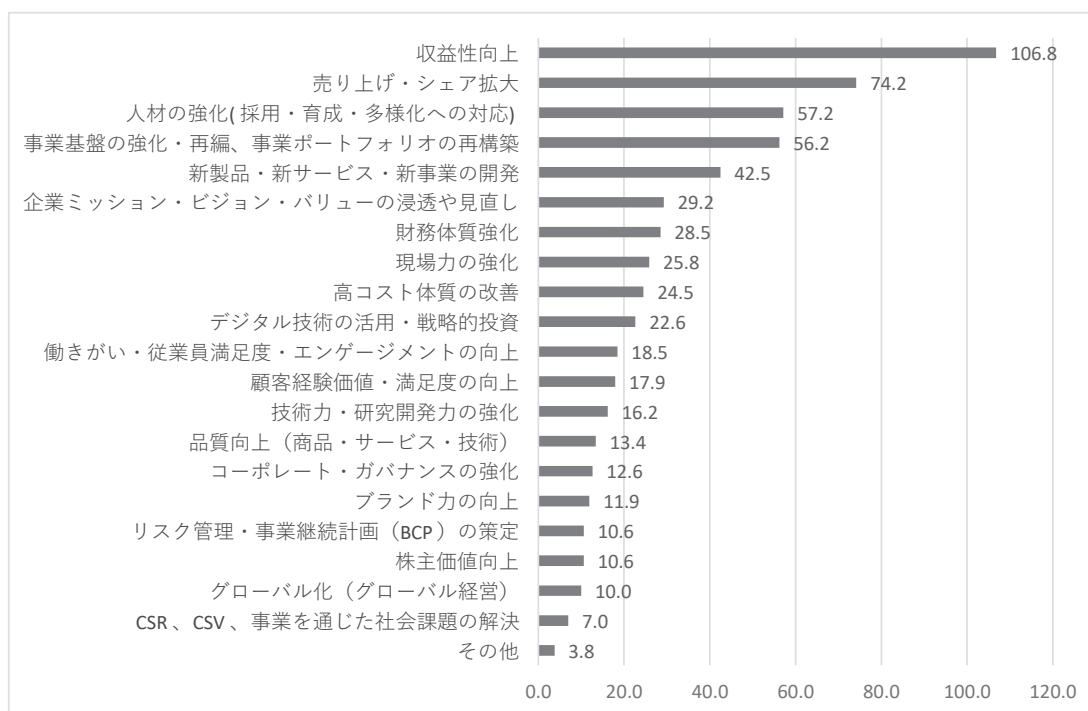
2. データから分かること:

課題は戦略人事、でも現場からは戦略人事と認識されていない

本稿ではなぜソーシャル・キャピタルやジョブ・クラフティンを取り上げるのか。まずは今回のデータから得られた日本企業の経営課題について、3つのグラフを観てみよう。【図5-1】に示した経営全般の課題の指数化は、経営全般に関する課題を尋ねたものである。この設問は、それぞれの課題について1位から3位までを尋ねており、指数は、1位の割合×3点を付与し、同様に2位の割合×2点、3位の割合×1点として、3つの点数を合計したものである。

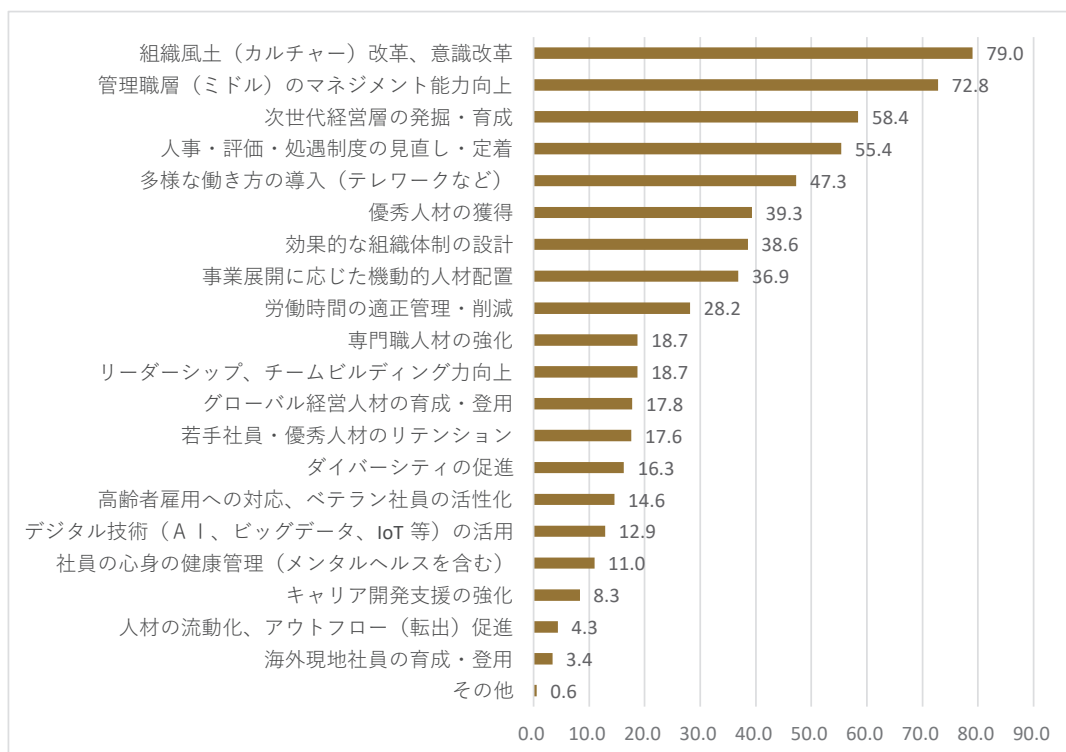
【図5-1】で最も課題意識として高い項目は、「収益性向上」の106.8であり、次いで「売り上げ・シェア拡大」の74.2と、財務的な成果についてである。3位と4位は、「人材の強化(採用・育成・多様化への対応)」が57.2、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が56.2と続く。このことは、経営の課題としては収益・売上上の拡大が重要な課題である一方、将来的にも企業を繁栄さ

【図5-1】経営全般の課題の指数化



注：指数＝（1位の割合×3点）＋（2位の割合×2点）＋（3位の割合×1点）として算出

【図5-2】組織・人事領域での課題の指数化



注：指数＝（1位の割合×3点）＋（2位の割合×2点）＋（3位の割合×1点）として算出

せ、ビジネスを継続するためにはビジネスに対応できる人材の確保や配置転換が必要であると認識していることがうかがえる。言い換えると、現在の足元のビジネスの拡大はもちろん大切であるが、他方で、未来に向けた準備も同時に行わなければならないという課題意識が表れている。

したがって、組織・人事の課題意識もそれに連動したスコアになっている(【図5-2】)。これは、【図5-1】と同様に組織・人事の課題についてそれぞれ指数化したものである。

【図5-2】を見ると、スコアによっていくつかのグループに分かれているが、最も指数が高い項目が「組織風土(カルチャー)変革、意識変革」の79.0であり、次いで「管理職層(ミドル)のマネジメント能力の拡大」の72.8であり、この2つの指数が70台で課題意識が強い。次に指数が高い項目が「次世代経営層の発掘・育成」(58.4)および「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」(55.4)である。これらの後にCOVID-19の影響や働き方改革の影響なのか、「多様な働き方の導入(テレワークなど)」が47.3となっている。

【図5-1】と【図5-2】を合わせて考えると、事業構造を変えていくためには組織風土変革や意識変革が求められており、また多様な人材に対応するためには彼ら・彼女らをマネジメントする管理職の能力の強化が必要であると言える。これらの経営課題に呼応して、各部門は、経営の課題を自分達の部署に落とし込みながら業務を遂行することになる。

では、人事部門は、こうした課題にどの程度有効に機能しているのだろうか。【図5-3】を見ると、人事部門にとっては耳の痛い現状が浮き彫りになる。本調査は、経営者に自社の課題意識について回答してもらう調査であるが、人事部門や企画部門が経営者に成り代わり、経営者の立場になって回答することも可能である。そこで【図5-3】は、回答者の所属部門を人事・総務部門(N=70社)とそれ以外の部門(N=430社)とで分けて、設問として挙げた(1)~(16)の人事に関する活動の取り組み度合いを比較した。スコアが高いほど、当該活動をより行っていると回答していることを示している。

結果、【図5-3】のとおり、人事・総務部門のスコアが他部門のスコアよりもすべてのスコアで高くなっている。もちろん、同一企業の人事総務部門とその他の部門の回答ではないので単純な比較はできないが、人事総務部門が思っているほど、自分達の仕事は他部門から評価されていないのである。

人事総務部門とその他の部門との回答スコアの差は、設問(7)(12)(13)(15)(16)については5%水準で有意差があり、それ以外の項目は1%水準で有意差が見られる。特に差異が大きいのが

「(1)経営環境やステークホルダーの期待を想定しながら、人事戦略や人事制度・施策を立案している」「(6)事業構想や戦略に適した人事制度を設計し、経営者や事業部門のリーダーに示している」「(8)将来にわたる人材ニーズを質・量の両面で把握し、最適な人材を採用している」の3項目である。人事部門が事業戦略、ひいては利益に貢献するという「戦略人事」としては評価されていない様子がうかがえる。

反対に、両者の認識の差異が最も小さい項目が「(7)社員の健康・安全、ハラスメント、災害等のリスクに対して、適切に対処している」という労務管理業務であることから、人事総務部門の主戦場は戦略人事ではなく、管理業務であると自他共に認識されている¹。

3. 組織力を高めるための人事部門とは

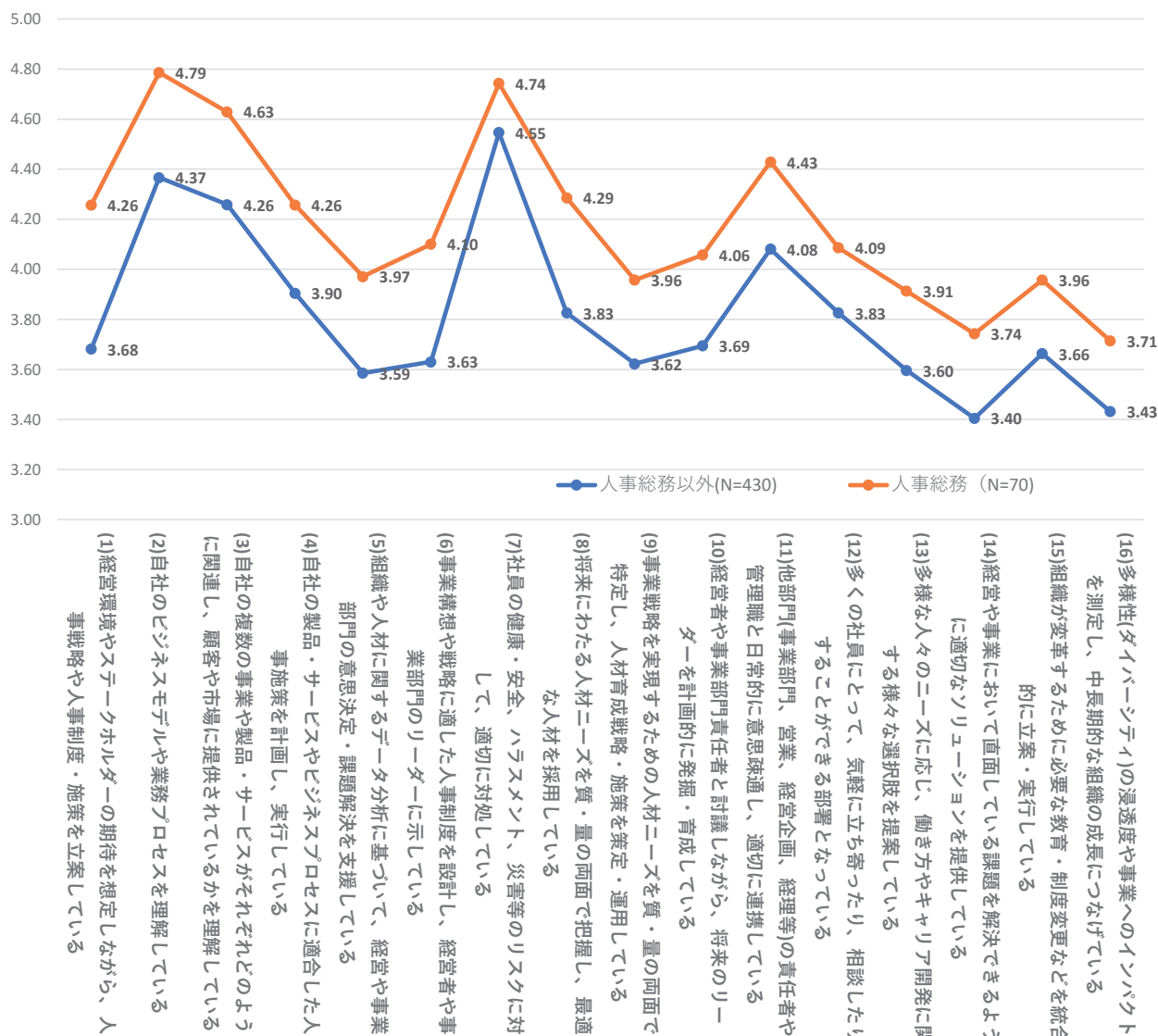
3-1 ソーシャル・キャピタルと人事管理

しかし、時代の要請は実務的にも、学術的にも確実に戦略人事に向かいつつあり、個の力を高めたり、能力を発揮できる場を提供する人事部門から、組織力を高める人事部門へとニーズがシフトしている。Wright and Boswell(2002)は、人事管理を(1)それぞれの単独の施策(もしくは機能)とその効果を見ることに注目するのか、それとも複数の人事策の束(Bundle, Nexus)として捉えるのか、という軸と、(2)人事施策の与える影響先が個人への影響なのか、それとも企業もしくは集団への影響に注目するのかという軸を用いて4つの類型で整理している。

いわゆる戦略人事というとき、私たちは複数の人事施策が企業や集団に与える影響に主として注目する。もちろん、他の象限が不要であるとか、重要ではないということではない。例えば、リモートワークや兼業副業などは新しい働き方の1つとして、それぞれ単独の施策が個人やチーム業績にどのような影響を与えるのかをきちんと把握しなければならないし、「働きがい」「働きやすさ」などを考えると、企業が提供している施策群は人事施策の束として認識されることになり、個人が企業に対して抱く認知も変わり、それが個人の態度として成果に影響を与えるので重要である(【表5-1】)。

人事部門として難しいのは、組織力を高めることと個人の働き方を尊重することの同時達成を追求しなければならない点である。組織力を高めるということは、もしかしたら、組織として「一枚岩」であることを想像するかもしれない。一枚岩を求める組織では、従業員が同じベクトルを向いて同じように貢献することが求められ、多様な人材が能力を発揮することはベクトルが統一されないから、むしろ組織力の低下を招くと考えるかもしれない。しかし、実際にはそ

【図5-3】 人事総務部門とその他の部門とのスコアの差



【表5-1】 人事施策とその効果を捉える分析軸

	複数の人事施策の組み合わせに注目	1つの人事施策に注目する
企業全体(もしくは集団レベル)への影響に注目	戦略的的人資源管理	個別の機能(教育訓練、採用…)が企業業績に与える影響
個人への影響に注目	心理的契約(従業員と企業の関係)	個別の人事機能・施策が個人に与える影響

出典：Wright and Boswell (2002) より筆者作成

うではなく、人手不足から勤務形態をはじめ、キャリア観など多様な人材から多様な貢献を引き出し、組織を束ねることが人事部門には求められる。

戦略的人的資源管理論では、2000年代以降、人事施策(群)と成果変数とをつなぐロジックを解明するブラックボックス研究が世界中で行われ、様々な概念やモデルが提出されている(Boon, Den Hartog and Lepak, 2019)。その中で求められるのは、人事管理がどのようにして従業員の意識改革に寄与し、組織的な成果を高めるのかという点である。戦略論でミクロ的基礎(micro-foundation)と呼ばれる領域では、組織的な成果を人事管理や個人の行動といったミクロの視点を取り入れて説明しようとする。人事部門についてもミクロ的基礎の視点をもって組織力を高めるメカニズムを推論することが求められている(西村、2020)。

本稿で取り上げるソーシャル・キャピタルは、社会関係資本とも呼ばれ、インフラなどの共有材としての社会資本と区別される。ソーシャル・キャピタルは、冒頭でも述べた通り、「人と人との関係性に埋め込まれた資源」であるが、Adler and Kwon(2002)によれば、ソーシャル・キャピタルはその特徴として、(1)将来の見返りを期待して投資された長期的な資産、(2)目的に応じて他の資源に転用可能、(3)他の資源への代替、補完機能、(4)メンテナンスが必要、(5)所有権は誰かに帰属するのではなく、関係性の中で「存在」する資源、の5つがある。

ソーシャル・キャピタルは、2つの事例から人事管理と関わりがあることがわかるだろう。1つは、報酬のメリハリをどの程度つけるのかという報酬の散らばりの程度(報酬分散)やグループインセンティブのように職場の凝集性を高める人事施策や、職能間をまたぐ人事異動のように人の関係性の付け替えリワイヤリング(Watts, 1999)を通じて異質な繋がりや交流を促進する人事施策もあり、人事施策がソーシャル・キャピタルの形成に影響を与えることは十分予想される。

もう1つは、ソーシャル・キャピタルが、職場での人的交流の容易さを高め、新しいアイデアの創出や知識の共有を通じて組織力を高め、結果として競争力に寄与するという主張(鈴木、2013)から、ソーシャル・キャピタルを戦略的人的資源管理論におけるブラックボックス(Becker and Huselid, 2006)の1つとして媒介変数に位置づけることができる。

ソーシャル・キャピタルの実証研究は、個人の昇進の速さや満足度などの個人レベルから事業部、企業レベルの研究まであり幅広く存在する。例えば、Cabello-Medina, López-Cabrales and Valle-Cabrera (2011)の研究は、人事施策が組織のソー

シャル・キャピタルを高め、企業の人的資本を高めることを経路として企業のイノベーション力を高めて企業業績を高めることが示されている。同様に、Donate, Peña and Sánchez de Pablo (2015)は、スペインの企業を対象に、個別主義的な人事管理と集団主義的な人事管理が、企業の人的資本およびソーシャル・キャピタルの向上を通じてイノベーション力を高めるか否かを検討している。分析の結果、個別主義的な人事管理は、人的資本を高めて企業のイノベーション力に寄与し、一方、集団主義的な人事管理は、イノベーション力の向上に直接効果を有するだけでなく、ソーシャル・キャピタルの向上を通じてイノベーション力に寄与するという部分媒介効果が明らかになった。

3-2 人事が現場に働きかけるジョブ・クラフティング

「人事部門が、企業のイノベーションや企業業績に貢献するにはどうしたらよいか」という問いに取り組むのは、人事部門にとっては「風が吹けば桶屋が儲かる」といった因果の遠さもあり、敷居がかなり高い。ましてや従業員の労務管理を主たる業務であると考えてきた日本の人事部門にとっては晴天の霹靂である。学術的な研究でも、90年代から2000年代くらいまでは、人事部門が企業業績に寄与していることを示すために、懸命に人事施策(群)と業績を結びつけようとしてきた。しかし、それでは因果が遠く、「なぜある人事施策(群)を実施すると企業業績が上がるのか」という問いを解明するためには、人事施策(群)と企業業績の間に存在する隠された因果を解明する必要がある。それが先の項で述べたブラックボックスであり、ソーシャル・キャピタルがブラックボックスの1つとなりうるという立場を取るのが本稿である。

また、最終成果変数に企業業績を置くのは人事部門にとって因果が遠すぎるという問題に対して、本稿では、企業業績の手前に存在するジョブ・クラフティングに注目する。なぜなら今回の経営課題として多様な人材への対応や事業基盤の再編が挙げられていること、また組織・人事上の課題のトップとして組織風土(カルチャー)、意識改革が挙げられていることから、従業員による自律的な職務活動に注目する方が、多くの企業が悩んでいる課題に直接的に取り組むことができるからである²。

ジョブ・クラフティングとは、Wrzesniewski and Dutton (2001)により提唱された概念で、「個人が自身の仕事におけるタスクまたは関係性の境界において行う物理的、認知的変更」とされ、構成要素として自らの仕事の課業(task)、認知(cognition)、関係性(relationship)の3つのいずれか1つ以上を変更することで

自らの職務行動を捉え直し、動機付けを高めたり、情熱を取り戻すという考え方である。ジョブ・クラフティングによる職務行動の再編成により、仕事の有意味感やワークアイデンティティが再認識される。

日本でも研究が蓄積されてきており、体系的なレビュー（高尾、2019）、ジョブ・クラフティングと職務自律性の交互作用が内的動機付けに与える影響（森永・鈴木・三矢、2015）、職務自律性やソーシャル・スキルがジョブ・クラフティングに与える影響（Sekiguchi, Li and Hosomi, 2017）など職務と関連付けた研究や、キャリア志向性・組織アイデンティティの内省およびワークアイデンティティの内省がジョブ・クラフティングに与える影響（藤澤・高尾、2020）など、心理的な規定要因を扱ったものがある³。

4. 分析モデルと尺度

4-1 従属変数:ジョブ・クラフティング

ジョブ・クラフティングを測定するにあたって、Wrzesniewski and Dutton(2001)が提唱する3つの下位概念を反映しているSekiguchi and Hosomi(2017)から7項目を参考にして、企業用の質問に当てはまるように設問を作成した。各設問は、かなり当てはまる(6点)から全く当てはまらない(1点)の6点尺度により測定し、総和の平均をジョブ・クラフティングとした(平均=3.906、標準偏差=0.598、信頼性係数=0.848)。

4-2 独立変数

独立変数には、人事部門の有効性(HR Effectiveness)を用いる(Kim and Ryu, 2011)。ここで言う人事部門の有効性とは、人事部門が戦略の実現だけでなく、現場に貢献しているのかを示す概念であり、人事部門の業務が多岐にわたることを踏まえ多様な内容を含んでいる。具体的には、貴社の人事部門は、「競争優位の源泉となる人的資本の形成に貢献している」、「貴社の人事部門は、自社の競争力を高めることに貢献している」、「多様な人々のニーズに応じ、働き方やキャリア開発に関する様々な選択肢を提案している」などの項目である。Kim and Ryu(2011)を参考に7項目を作成し、その総和の平均を人事部門の有効性とした。なお、設問によって選択肢の尺度が異なるため、それぞれのスコアを標準化し、総和の平均を用いた(平均=-0.004、標準偏差=0.818、信頼性係数=0.917)。

もう1つの独立変数が、人事部門のソーシャル・キャピタルである。Nahapiet and Ghoshal(1998)によれば、ソーシャル・キャピ

タルは、(1)構造的次元、(2)関係次元、(3)認知的次元の3つに分けられる。構造的次元とは、他者(他部門)とどれだけつながっているのか、中心人物(部署)であるかなどを示す次元であり、関係次元は、他者とどれだけ意思疎通し連携しているのかを示す次元である。最後の認知的次元は、組織内での規範や考え方などを共有している程度を示す。そこで、このソーシャル・キャピタルの3つの下位概念に対応するように尺度を作成した。

人事部門のソーシャル・キャピタルのうち構造的な次元を捉えるために、人事担当役員・責任者が経営戦略や事業計画の立案・意思決定プロセスに関与している程度を尋ねた。人事部門が現場に影響力を発揮するためには、人事部門がトップマネジメントのボードメンバーに入っていることが重要である(Sheehan, De Cieri, Greenwood and Van Buren III, 2014)。島貴(2018)では、2016年に東証一部上場企業の人事部門に対して質問紙調査を行った調査において、人事部門長が取締役会の一員である企業は31社(23.5%)、取締役会の一員でない企業は101社(76.5%)と報告しており、構造的にみた場合の人事部門の影響力を捉えている。この設問は6点尺度である(6点:深く関与している~1点:全く関与していない)。

次に、Trullen, Stirpe, Bonache and Valverde(2016)は、現場の管理職の能力を上げるための方法の1つとして、現場の管理職が相談しやすいように人事部門がオープンドアポリシーを持つことを挙げ、現場と良好な関係を構築することで人事施策が機能することを述べていることから、Kim and Ryu(2011)で用いられている項目を参考に、「他部門(事業部門、営業、経営企画、経理等)の責任者や管理職と日常的に意思疎通し、適切に連携している」「多くの社員にとって(人事部門が)気軽に立ち寄り、相談したりすることができる部署となっている」を関係次元とした。

最後に認知的次元として、「自社のビジネスモデルや業務プロセスを理解している」「自社の複数の事業や製品・サービスがそれぞれどのように関連し、顧客や市場に提供されているかを理解している」の2項目を用いた。なお、人事部門の有効性と同様に設問によって選択肢の尺度が異なるため、それぞれのスコアを標準化し、総和の平均を用いた(平均=0.003、標準偏差=0.729、信頼性係数=0.780)。

4-3 媒介変数:組織のソーシャル・キャピタル

もう1つのソーシャル・キャピタルである組織のソーシャル・キャピ

【表5-2】 確証的因子分析の結果

ジョブ・クラフティング		因子負荷量
1	マネジャーや社員の多くは、他者の立場・視点に立って、ものごとを考えることができる	.736
2	社員の多くは、上司に指示されなくても、自発的にアイデアを出し、行動を起こしている	.721
3	社員の多くは、組織の論理に過度にしばられることなく、柔軟に考え行動することができる	.683
4	社員の多くは、仕事を通じて、積極的に人と関わっている	.650
5	マネジャーや社員の多くは、自分たちがどのように社会の役に立っているのかを意識しながら仕事をしている	.634
6	多くの社員は、自分の担当する仕事について、社会的に意義のあるものとして捉えようとしている	.631
7	社員の多くは、自らの判断で、仕事をしやすくするために必要な作業を追加したり、不要な作業を減らしたりしている	.615
因子寄与		3.129
人事部門の有効性（貴社の人事部門は・・・）		因子負荷量
1	経営や事業において直面している課題を解決できるように適切なソリューションを提供している	.843
2	事業戦略を実現するための人材ニーズを質・量の両面で特定し、人材育成戦略・施策を策定・運用している	.803
3	競争優位の源泉となる人的資本の形成に貢献している	.802
4	多様な人々のニーズに応じ、働き方やキャリア開発に関する様々な選択肢を提案している	.800
5	多様性（ダイバーシティ）の浸透度や事業へのインパクトを測定し、中長期的な組織の成長につなげている	.780
6	自社の競争力を高めることに貢献している	.775
7	自社の製品・サービスやビジネスプロセスに適合した人事施策を計画し、実行している	.671
因子寄与		4.299
人事部門のソーシャル・キャピタル（貴社の人事部門は・・・）		因子負荷量
1	自社のビジネスモデルや業務プロセスを理解している	.878
2	自社の複数の事業や製品・サービスがそれぞれどのように関連し、顧客や市場に提供されているかを理解している	.853
3	他部門（事業部門、営業、経営企画、経理等）の責任者や管理職と日常的に意思疎通し、適切に連携している	.557
4	経営戦略や事業計画を立案・意思決定するプロセスに、人事担当役員・責任者がどの程度の関与しているか	.427
5	多くの社員にとって、気軽に立ち寄ったり、相談したりすることができる部署となっている	.420
因子寄与		2.169
組織のソーシャル・キャピタル		因子負荷量
1	マネジャーや社員の多くは、相互にフィードバックを求め、与え合うことができる	.863
2	組織の壁を超えて社内外の人と交流し、他者から学ぶことを重視する組織風土がある	.785
3	部署内では、対面・非対面を問わず、会話が活発に行われている	.612
因子寄与		1.736

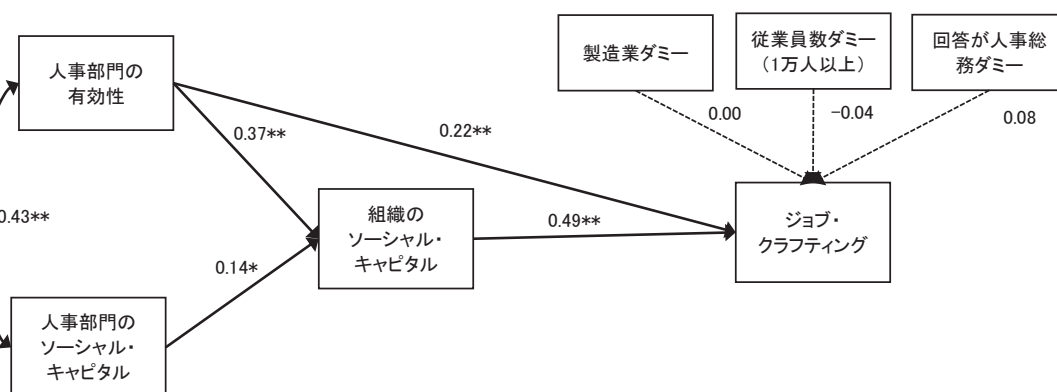
1) 上記の尺度は、探索的因子分析の結果ではなく、先行研究に基づいた確証的因子分析の結果を表記したものの。

【表5-3】 相関分析

No	変数	N	Mean	S.D.	α	1	2	3	4	5	6	7
1	ジョブ・クラフティング	471	3.906	0.598	0.848	1						
2	人事部門の有効性	471	-0.004	0.818	0.917	.608 **	1					
3	人事部門のソーシャル・キャピタル	471	0.003	0.729	0.780	.525 **	.728 **	1				
4	組織のソーシャル・キャピタル	471	3.879	0.705	0.795	.739 **	.535 **	.455 **	1			
5	製造業ダミー（製造業=1）	471	0.446	0.498		-.010	-.050	-.041	-.002	1		
6	従業員数ダミー（1万人以上=1）	471	0.100	0.300		.185 **	.226 **	.126 **	.222 **	.029	1	
7	回答が人事総務ダミー（人事総務=1）	471	0.138	0.345		.134 **	.141 **	.187 **	.080 +	.075	.175 **	1

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

【図5-4】 共分散構造分析の結果



- 1) 実線は統計的に有意なパスを示し、破線は統計的に有意でないパスを示している
- 2) * $0.01 < p < 0.05$, ** $p < 0.01$
- 3) χ^2 乗=12.630 df=4, CFI=1.000, AGFI=.941, RMSEA=.068, AIC=60.630
- 4) 表記のパスの係数は非標準化係数

タルを測定するにあたってCabello-Medina, López-Cabrales, and Valle-Cabrera (2011)で使用されている3項目を用いた。具体的には、「マネジャーや社員の多くは、相互にフィードバックを求め、与え合うことができている」、「組織の壁を超えて社内外の人と交流し、他者から学ぶことを重視する組織風土がある」、「各部署内では、対面・非対面を問わず、会話が活発に行われている」であり、これらに該当する組織であるほど、組織内(自部署・自部署外)で交流が活発に行われ、互恵的な関係性が構築されていることを示す。尺度は、かなり当てはまる(6点)から全く当てはまらない(1点)の6点尺度により測定し、総和の平均を組織のソーシャル・キャピタルとした(平均=3.879、標準偏差=0.705、信頼性係数=0.795)。

なお、組織のソーシャル・キャピタルとジョブ・クラフティングは双方向の因果が考えられる。つまり、ソーシャル・キャピタルが高まるとジョブ・クラフティングが行われるという因果だけでなく、ジョブ・クラフティングが行われた結果、関係性が拡大しソーシャル・キャピタルが増加するという因果も想定可能である。しかし、2時点のデータを用いてソーシャル・キャピタルとジョブ・クラフティングのモデルを検討したJutengren, Jaldestad, Dellve and Eriksson (2020)では、ソーシャル・キャピタルがジョブ・クラフティングに与える影響が示されていることから、本研究でも同様の枠組みにしたがってモデルを構築する。

コントロール変数として業種(製造業=1)、従業員数ダミー(1万人以上=1)、回答が人事総務部門ダミー(該当=1)として投入している。回答者が人事部門である場合、先にも見たように回答が自らをよく見せようとするバイアスがかかる可能性があり、これを排除するためである。分析にあたっては本研究で使用する変数につい

て、いずれも欠損値がない企業に絞ったため、サンプル数は471社である。各概念の確証的因子分析の結果は、【表5-2】の通りである。

4.4 分析結果

まず、相関分析の結果(【表5-3】)を見ると、ジョブ・クラフティングに対して組織のソーシャル・キャピタルが0.739という高い正の相関を示し、人事部門の有効性もジョブ・クラフティングに対して0.608、人事部門のソーシャル・キャピタルも0.525の正の相関を示している。また、企業規模についてみると、ジョブ・クラフティング、人事部門の有効性、人事部門のソーシャル・キャピタル、組織のソーシャル・キャピタルと正の相関がある。回答者が人事総務部門であることもジョブ・クラフティング、人事部門の有効性、人事部門のソーシャル・キャピタルと正の相関が見られ、【図5-3】とも整合的である。

共分散構造分析の結果を見ると(【図5-4】)、第1に、人事部門の有効性は、組織のソーシャル・キャピタルおよびジョブ・クラフティングを高めている。第2に、人事部門のソーシャル・キャピタルは組織のソーシャル・キャピタルを高めることに寄与し、間接的にジョブ・クラフティングを高めている。第3に、組織のソーシャル・キャピタルがジョブ・クラフティングを促しており(0.49、 $p < 0.01$)、その係数は、人事部門の有効性(0.22、 $p < 0.01$)よりも高い。コントロール変数として投入した製造業ダミー、従業員数ダミー(1万人以上)、回答が人事総務部門ダミーはいずれも有意ではなかった。

5. 人事部門は何をすればよいのか

人事・組織上の課題の問題としてトップに挙げられている「組織風土(カルチャー)変革、意識変革」に寄与する行動として、本稿ではジョブ・クラフティングを取り上げた。なぜならジョブ・クラフティングは、組織変革の先行要因であると同時に、個人が自身の仕事におけるタスクまたは関係性の境界において行う物理的、認知的変更を通じて動機付けを高めたり、情熱を取り戻す考え方であり、与えられた職務という箱に受動的に対応する個人ではなく、与えられた職務を能動的に変えていく積極的な個人を想定しているからである。VUCAの状況下で、一歩先が見えないなかでも能動的に踏み出す力を持つ従業員が求められていることは、【図5-1】や【図5-2】からも明らかであり、【図5-4】の共分散構造分析の結果が意味することは大きい。

具体的に人事部門に引き寄せて考えてみると、以下の3点を示唆することができよう。第1に、ジョブ・クラフティングを高めるには、組織のソーシャル・キャピタルを高めることが肝要であり、人事部門が展開する業務成果が直接的にジョブ・クラフティングを高めるやり方と、組織のソーシャル・キャピタルを介して間接的に高める方法の2つがある。

第2に、人事部門が行っている一連の活動は、組織に貢献しているという点である。人事部門はスタッフ部門として利益を生み出さないコストセンターであるとか、人事の施策は現場に労力ばかりを増やしているなどと主張されることがあるが、少なくとも質問項目に挙げられているような項目を人事部門が実践できているのであれば、組織に貢献していることを示している。特に会社の助け合う雰囲気や活気といった組織のソーシャル・キャピタルは、人事部門の動き方如何で決まる部分が大いなのである。

第3に、人事部門のソーシャル・キャピタルを高めることが組織力向上につながる点である。人事部門が人事施策を通じて他部門に様々な行動を促すだけでなく、自らの足元を整えることが、結果として組織のソーシャル・キャピタルを高めるのである。ただし、人事部門のソーシャル・キャピタルを高めることと、人事パーソンが個人のソーシャル・キャピタルを高めることは別問題である。人事部門として現場から信頼されることと、自分が人事部門の中でキーパーソンとして位置付けられるための戦略・戦術は異なる。もし個人が人事部門内で自らの存在感を高めたいのであれば、Gubbins and Garavan(2016)が指摘するように、社外の人事プロフェッショナルとつながることや自分よりもキャリアの長い(=職位の高い)人物とつながることが求められる。

上記の3つの結果は、人事部門にとっては追い風となる結果であろう。人事部門の活動が、企業内の風土や意識を改革する変革のエージェント(Ulrich, 1997)としての役割を果たしているからである。同時にこのことはUlrich(1997)が示す4象限(戦略パートナー、変革のエージェント、管理のエキスパート、従業員チャンピオン)が必ずしも相互排他的ではなく、例えば、変革のエージェントが結果として戦略パートナーとしての役割も果たしうることでもある。

ただし、データ分析上の限界点にも触れておく必要がある。今回は、企業データを用いて(組織の)ジョブ・クラフティングを取り上げた。しかし、ジョブ・クラフティングを行いやすい部署とそうではない部署など違いがあるであろう。1つの企業の中で職種別にみたジョブ・クラフティング行動の違いを見る必要がある。また、本稿では、1回のアンケート調査の中で独立変数と従属変数を扱っており、一般的にはコモン・メソッド・バイアスと呼ばれるバイアスが生じるとされる。こうしたバイアスを排除するためにも人事部門の回答とジョブ・クラフティングや企業レベルの成果変数を時間を分けて取得するか、回答者を分けて異なる回答を組み合わせる方法や人事データなどの客観データと接合した分析などが必要である。この分析レポートに興味を持たれて、同様の調査や自社の分析を詳しく行いたいとお考えの企業があれば筆者まで是非ご一報いただきたい。もし、同様の課題意識を持つ複数の企業がコンソーシアムを組んで、同じ枠組みの調査を実施すれば、他社との比較ということも可能である。

「人事部門が会社を変える」と身構えてしまうのではなく、まずは自部門のソーシャル・キャピタルを高めることから始めることが、全てを変える一歩となりうる。働き方改革やコロナ禍など様々な要因はあるけれども、今ほど人事部門が注目されている時代はないかもしれない。その中心にいる人事部門の方々にはぜひソーシャル・キャピタルの考えを理解いただければ幸いである。

注釈

- 1 ただし、調査時期がコロナ禍の最中ということもありそうした災害への対応が求められているためにスコアが高い可能性がある。
- 2 Sekiguchi, Li and Hosomi(2017)では、論文の中で分析はしていないが、分析モデルとしてジョブ・クラフティングの先に組織変革(Organizational Change)を想定している。
- 3 岸田(2019)が主張するようにジョブ・クラフティングは必ずしも拡大を意味しない。高齢雇用者が体力的な問題や後進への業務引継ぎなどから自らの仕事を縮小するジョブ・クラフティングもある。

参考文献

- Adler, P. S. and Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review* Vol.27, No.1 pp.17-40.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P. and Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á. and Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 807-828.
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á. and Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 807-828.
- 藤澤理恵・高尾義明 (2020). 「プロボノ活動におけるビジネス-ソーシャル越境経験がジョブ・クラフティングに及ぼす影響：組織アイデンティティとワークアイデンティティによる仲介効果」『経営行動科学』31(3)、69-84.
- 伊丹敬之 (1987). 『人本主義企業』筑摩書房.
- 伊丹敬之 (1996). 「人本主義再考：二重がさねの副作用とマネジメントの機能不全」『ビジネスレビュー』Vol.44、No.2、13-27.
- Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L. and Eriksson, A. (2020). The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees. *International journal of environmental research and public health*, 17(12), 4272.
- Kim, S. and Ryu, S. (2011). Social capital of the HR department, HR's change agent role, and HR effectiveness: evidence from South Korean firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1638-1653.
- 岸田泰則 (2019). 「高齢雇用者のジョブ・クラフティングの規定要因とその影響：修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチからの探索的検討」『日本労働研究雑誌』703、65-75.
- Kwon, S. W., and Adler, P. S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research, *Academy of Management Review*, Vol.39 No.4 pp.412-422.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2) 242-26.
- 西村孝史 (2018). 「ソーシャル・キャピタルの規定要因としての人事管理施策」『組織科学』52(2) 33-46.
- 西村孝史 (2020). 「戦略的人的資源管理におけるミクロ的基礎の実証研究-2014-2018年度のJ1リーグデータの分析-」『組織科学』53(3)、49-61.
- Sekiguchi, T., Li, J. and Hosomi, M. (2017). Predicting job crafting from the socially embedded perspective: The interactive effect of job autonomy, social skill, and employee status. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), 470-497.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M. and Van Buren III, H. J. (2014). HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team. *Human Resource Management*, 53(1), 115-130.
- 島貫智行 (2018). 「日本企業における人事部門の企業内地位」『日本労働研究雑誌』698、15-27.
- 鈴木竜太 (2013). 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.
- 高尾義明 (2019). 「ジョブ・クラフティング研究の展開に向けて：概念の独自性の明確化と先行研究レビュー」『経済経営研究』1、81-106.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J. and Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449-470.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*, Harvard Business School Press (梅津祐良訳、『MBAの人材戦略』、日本能率協会マネジメントセンター、1997年).
- Watts, D. (1999). *Small Worlds: The Dynamics of Networks Between Order and Randomness*, Princeton University Press.
- Wright, P. M. and Boswell, W. R. (2002). Desegregating Human Resource Management : A Review and Synthesis of Micro and Macro HRM Research, *Journal of management*, 28(3) 247-276.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.

日本企業の経営課題 2020

分析Ⅱ

経営機能別の 課題

01 組織・人事領域の課題

この調査では、経営全般の課題に加えて、経営機能別についても調査を行っている。それぞれ課題として想定される項目を列挙し、重要と思われるものを3つを選択していただいている。以降、各経営機能別の課題について、今年度の調査結果、過去3年間の推移とともに、従業員規模別ならびに製造業・非製造業における課題認識の違いの分析結果をご紹介します。

まず、組織・人事領域の課題から見ていきたい。全体としての上位の課題は、【図6-1】のとおり、第1位「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」（32.9%）、第2位「組織風土（カルチャー）改革、意識改革」（32.3%）、第3位「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」（29.5%）となっている。

昨年からの変化を見ると、【図6-2】のとおり、「多様な働き方の導入（テレワークなど）」が+18.2ポイントと大幅に増加していることがわかる。コロナ禍に対して、在宅勤務や時差出勤等、様々な対応に迫られた結果が如実に表れている。

また、「組織風土改革、意識改革」や「事業展開に応じた機動的な人材配置」「効果的な組織体制の設計」の比率も高まっているが、コロナ禍による働き方の変化とともに、事業の見直しに伴う組織変革の必要性が、課題認識の底流にあるのではないかと考える。

そのほか、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」の比率も増加し、第3位の課題となっている。昨今、ジョブ型雇用に向けた議論が広がりがつつあるが、そうした課題認識が表れているのではないだろうか。

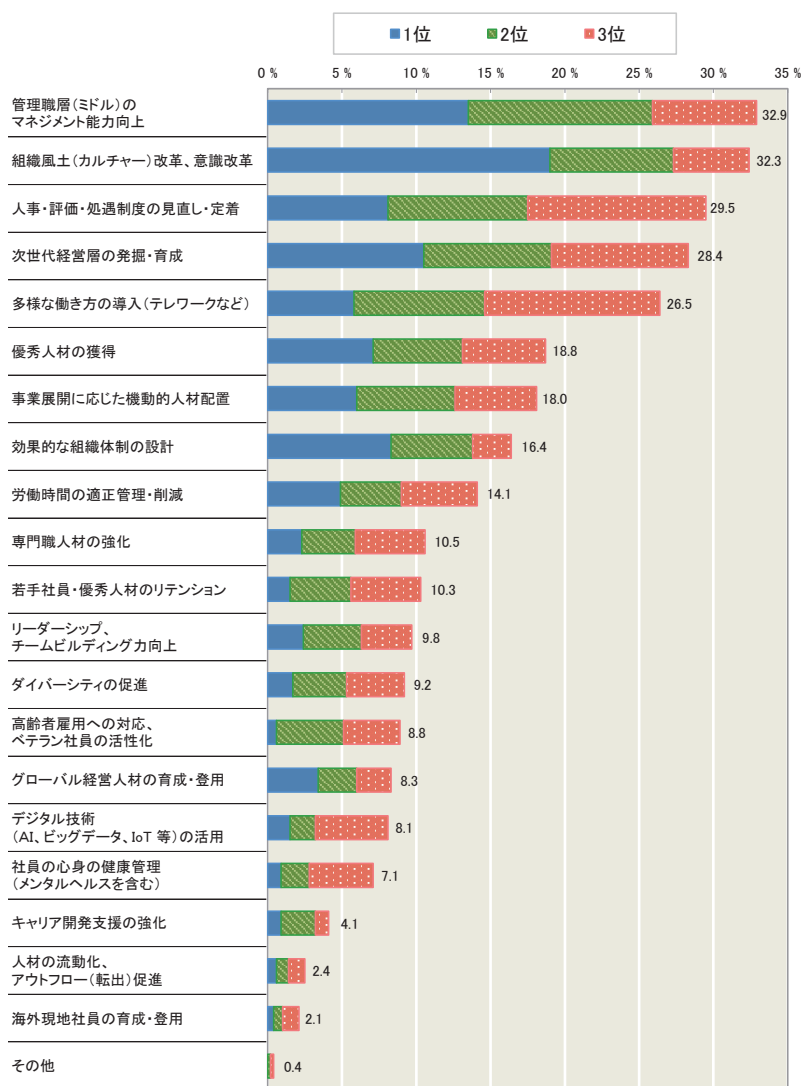
なお、これらの項目の上昇の一方で、「次世代経営層の発掘・育成」「優秀人材の獲得」が低下しているが、3つを選択するという回答方法の結果、相対的に優先度が下がったものと捉えたい。

次に、従業員規模別に課題認識の違いを比較すると、【図6-3】のとおり、全体で急増した「多様な働き方の導入」については、特に、大企業において重視度が高いことがわかる。「組織風土改革、意識改革」や「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」は、従業員規模に関わらず、上位の課題となっている。

そのほか、大企業で比率が高くなっている項目としては、「ダイバーシティの促進」「グローバル経営人材の育成・登用」「デジタル技術の活用」「社員の心身の健康管理」が挙げられる。一方、中堅・中小企業において、「管理職層のマネジメント能力向上」の比率が大企業よりも大幅に高くなっていることが顕著な特徴である。大きな変化にさらされるなか、中堅・中小企業においては、ミドルマネジャーへの期待が一層高まっているようだ。

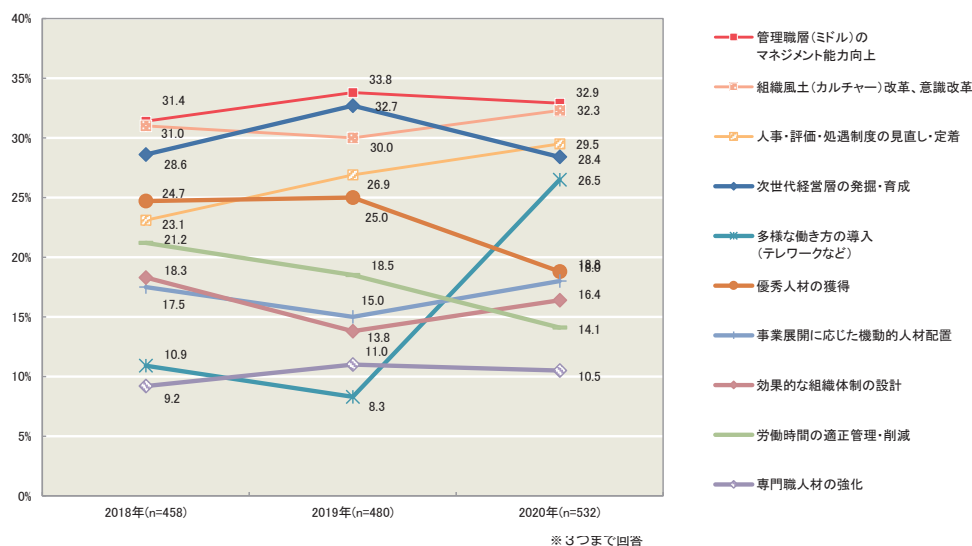
最後に、製造業・非製造業の課題認識の違いを見ると、【図6-4】のとおり、製造業で比率が高くなっている項目としては、「グローバル経営人材の育成・登用」「高齢者雇用への対応、ベテラン社員の活性化」が挙げられる。海外事業展開のあり方や、これまでの長期雇用による年齢構成の違いが影響していると考えられる。一方、非製造業では、「労働時間の適正管理」が製造業よりも高くなっているのが特徴的だ。働き方改革への対応により、全体での重視度は低下傾向にあるものの、非製造業においては、まだ課題が残っていることがうかがえる。

【図G-1】組織・人事領域で重視する課題



※ 3つまで回答 (n=532)

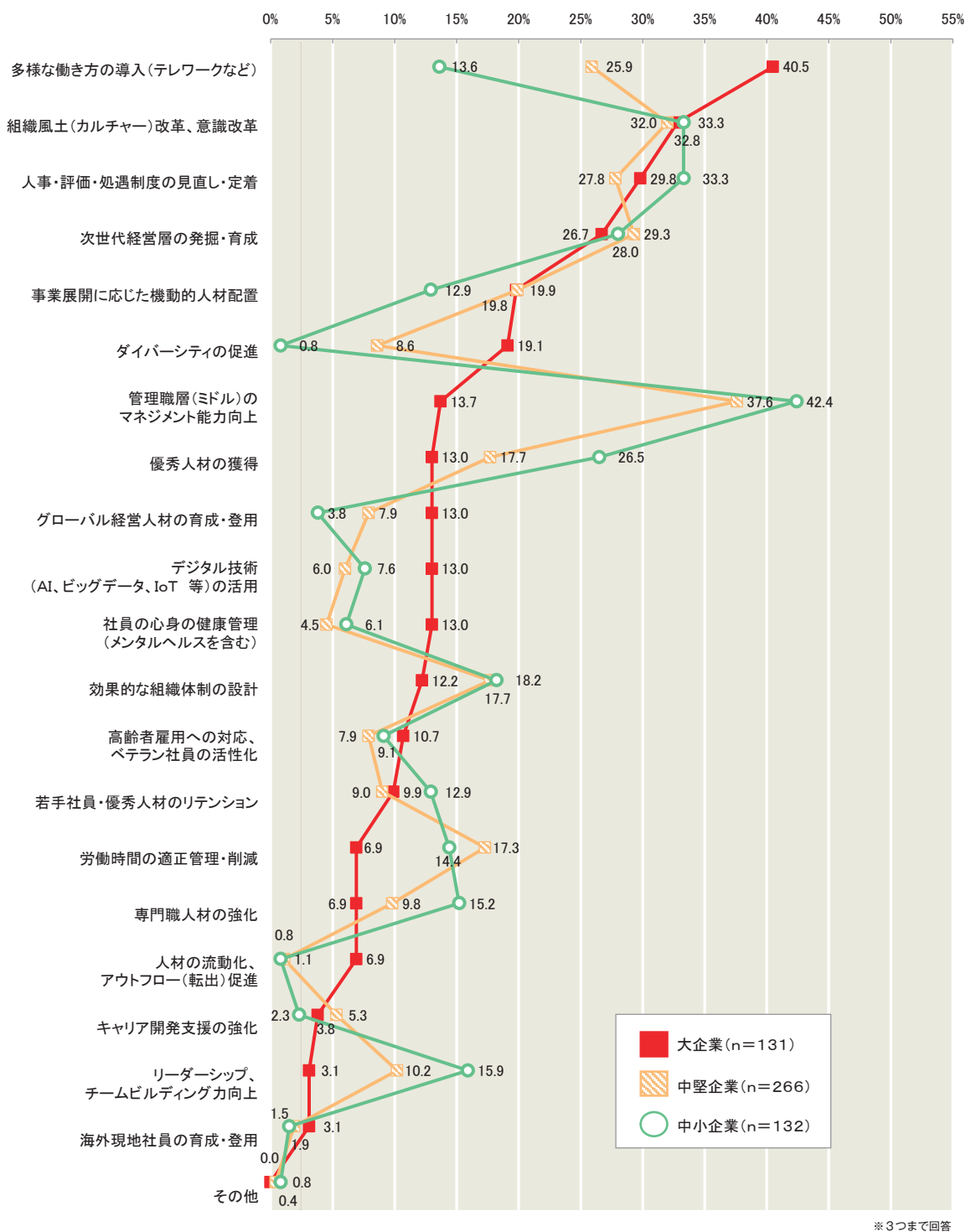
【図G-2】組織・人事領域で重視する課題(上位項目)の過去3年間の推移



※ 3つまで回答

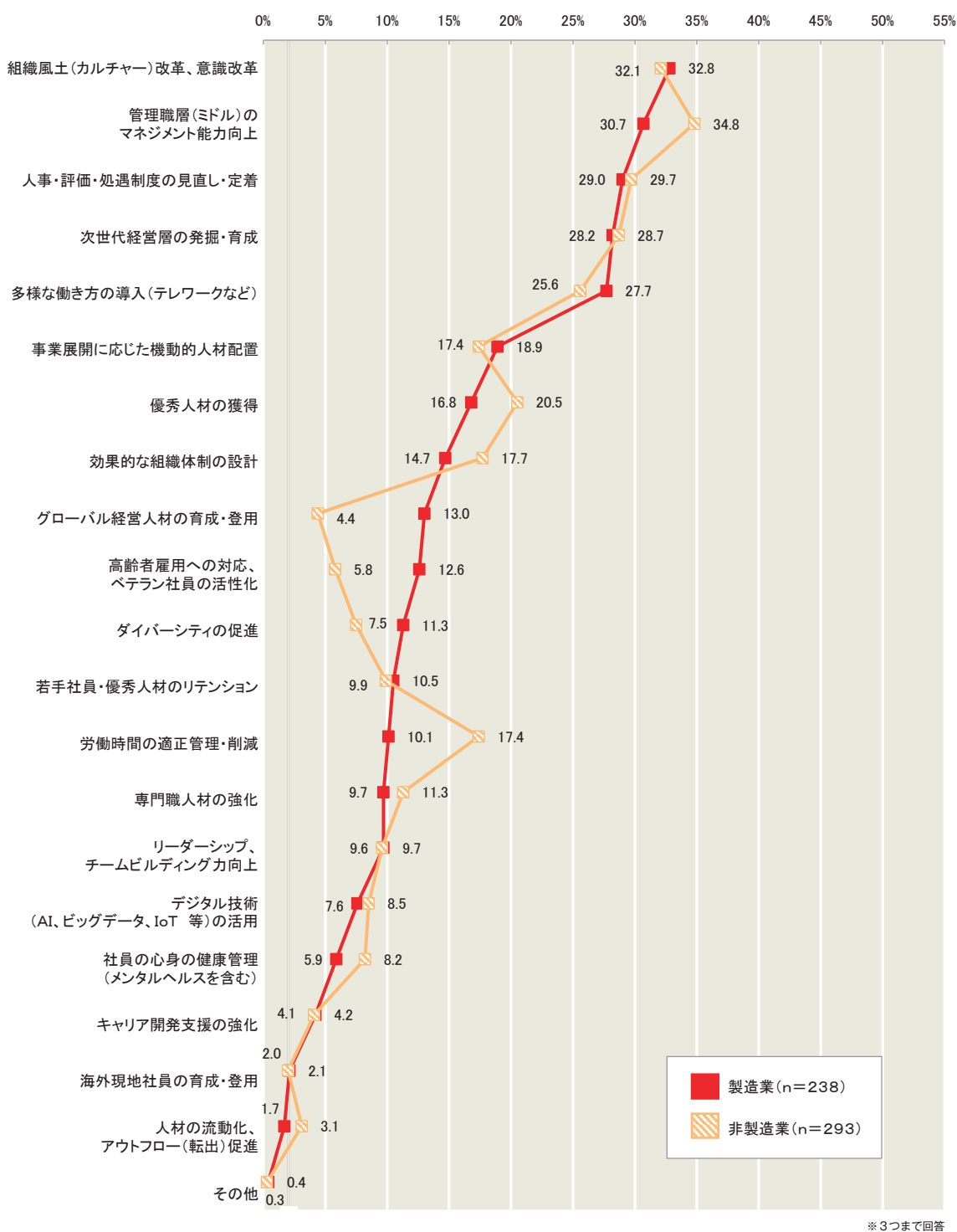
01 組織・人事領域の課題

【図6-3】組織・人事領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図6-4】組織・人事領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



02 営業・マーケティング領域の課題

営業・マーケティング領域の課題について、全体での上位の課題は、【図6-5】のとおり、第1位「顧客ニーズの先取り対応」(36.3%)、第2位「高付加価値型商品・サービスの開発」(34.4%)、第3位「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」(23.9%)となっている。

昨年からの変化を見ると、【図6-6】のとおり、第1位と第2位が逆転している。コロナ禍のなかで、顧客ニーズをいかに先取りしていくかへの課題認識が高まったようだ。そのほか、「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」「顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化」「デジタル技術の活用」の重視度が高まっている。一方で、「商品開発のスピードアップ」は比率を下げている。

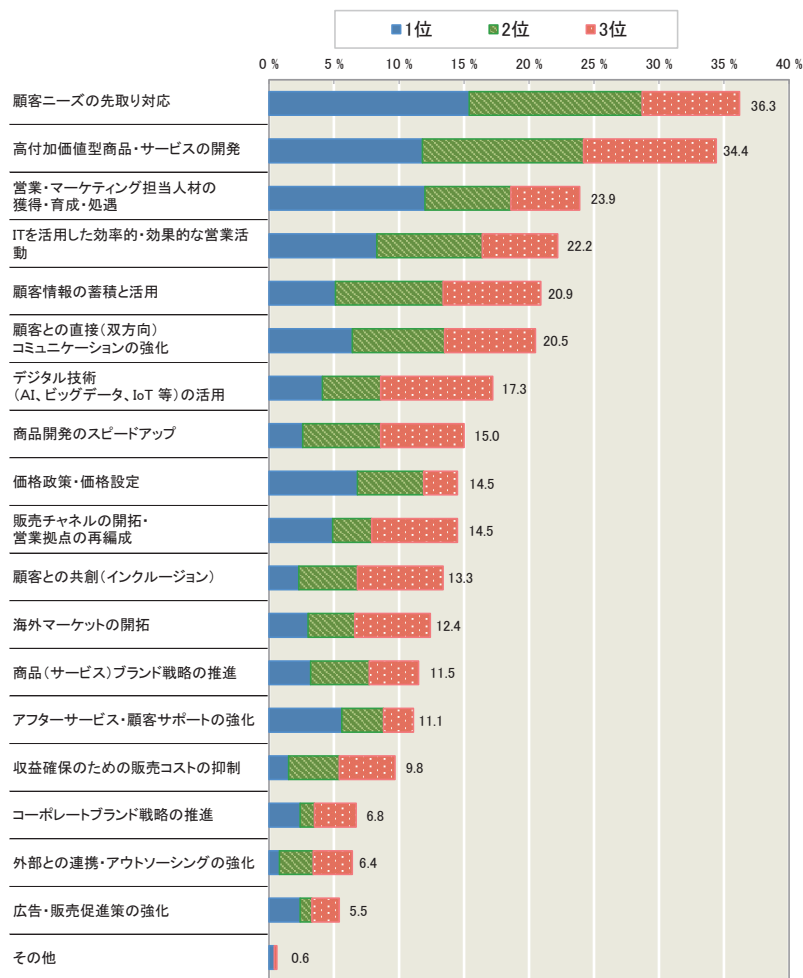
コロナ禍によって顧客との接触機会が制約され、顧客のビジネスや生活様式も変化するなか、IT・デジタル技術を活用しながら、しっかりと顧客ニーズを把握していきたいという意向が表れているものと考ええる。

次に、従業員規模別に課題認識の違いを比較すると、【図6-7】のとおり、大企業では、「高付加価値型商品・サービスの開発」が第1位の課題となっている。そのほか、大企業で比率が高くなっている項目としては、「デジタル技術の活用」「顧客との共創」が挙げられる。一方、中堅・中小企業では、「顧客ニーズの先取り対応」「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」「販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成」の比率が大企業よりも高くなっている。また、中堅企業では「ITを活用した効率的・効果的な営業活用」が大企業と同水準で重視されているほか、中小企業では「顧客情報の蓄積と活用」が高めになっている。

コロナ禍が営業活動に大きく影響を及ぼしているなか、大企業においては、デジタル技術の活用と顧客との共創による高付加価値商品・サービスの開発。一方、中堅企業ではIT技術の活用、中小企業では顧客情報の蓄積によって、新たな販売チャネルの開拓を図っており、そのためにも営業・マーケティング担当人材の育成を重視している。こうした課題認識の違いが表れていると読み解くことができるのではないだろうか。

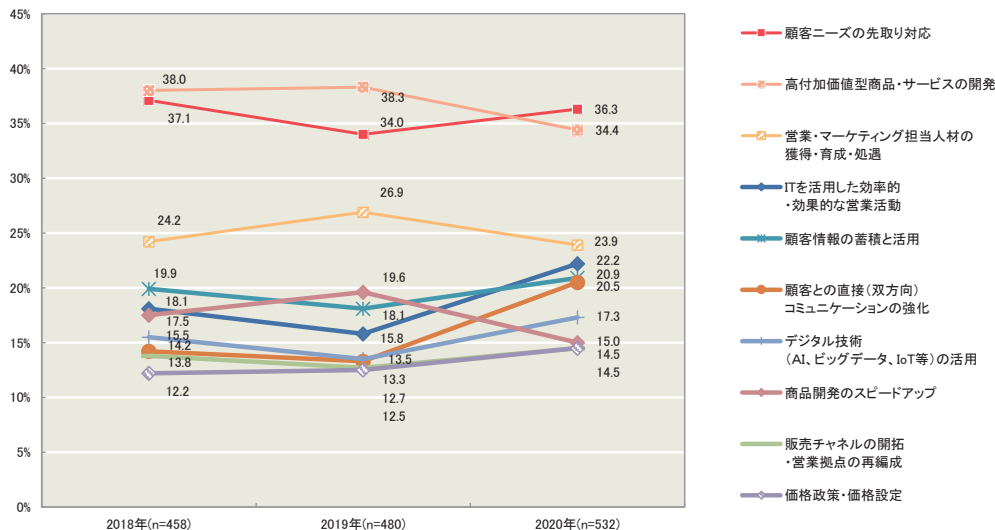
最後に、製造業・非製造業の課題認識の違いを見ると、【図6-8】のとおり、製造業で比率が高くなっている項目としては、「高付加価値型商品・サービスの開発」「商品開発のスピードアップ」「海外市場の開拓」が挙げられる。ただし、これらの比率は昨年より低下していることを捕捉しておく。一方、非製造業では、「顧客情報の蓄積と活用」が製造業よりも高くなっているのが特徴的だ。全体として昨年より重視度が上昇している「顧客ニーズの先取り対応」「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」「デジタル技術の活用」については、製造業と非製造業の重視度が同水準にあり、業種に関わらず重要視されていることがわかる。

【図6-5】 営業・マーケティング領域で重視する課題



※ 3つまで回答 (n=532)

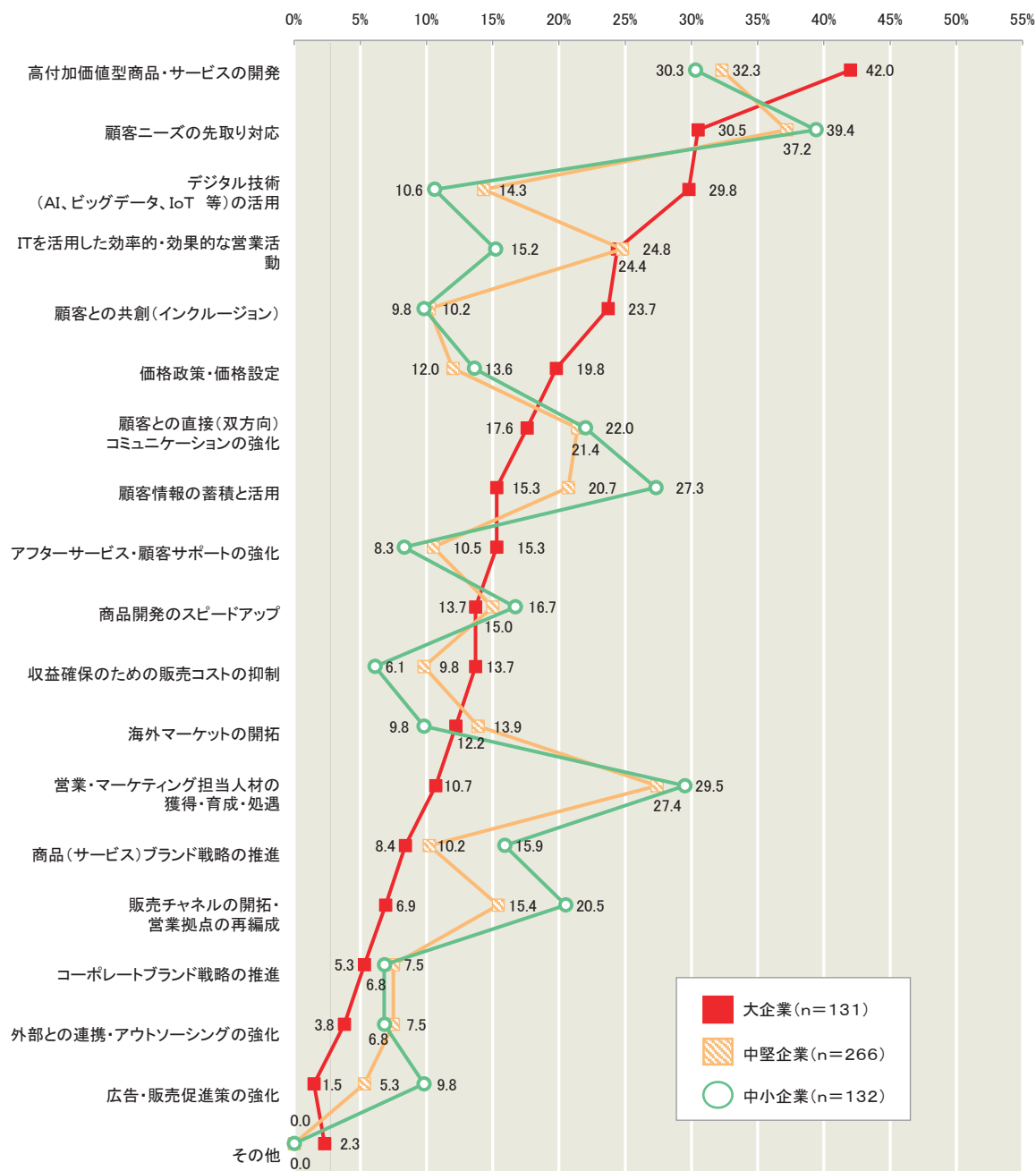
【図6-6】 営業・マーケティング領域で重視する課題(上位項目)の過去3年間の推移



※ 3つまで回答

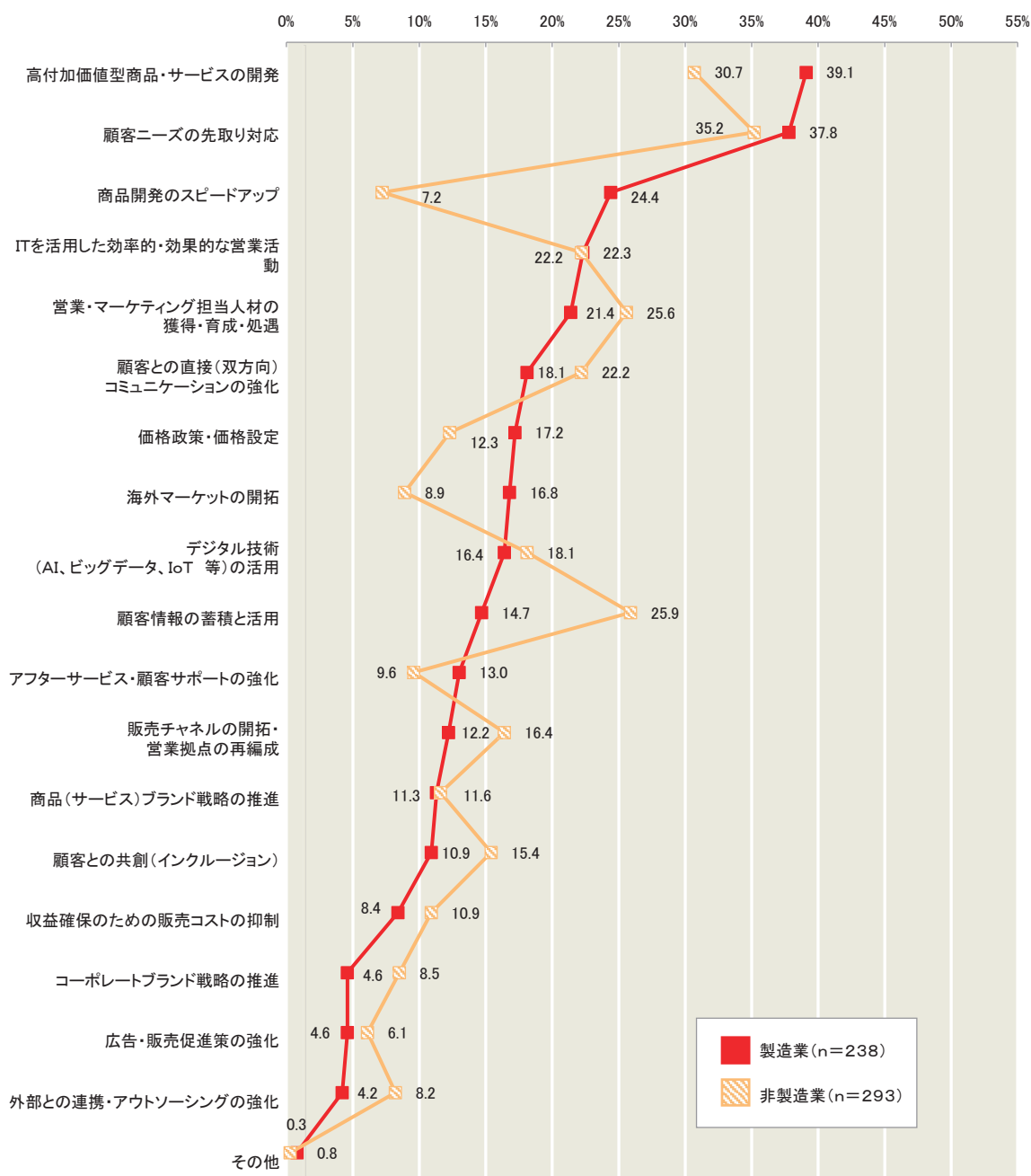
02 営業・マーケティング領域の課題

【図6-7】 営業・マーケティング領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図6-8】 営業・マーケティング領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※ 3つまで回答

03 研究・開発領域の課題

研究・開発領域の課題は、【図6-9】のとおり、第1位「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」(39.7%)、第2位「オープンイノベーションの推進」(30.8%)、第3位「デジタル技術の活用」(30.5%)となっている。

昨年からの変化を見ると、【図6-10】のとおり、第1位の「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」の比率がさらに増加している。また、第2位の「オープンイノベーションの推進」は昨年と同水準となっているほか、「デジタル技術の活用」が昨年に続いて増加を示している。そのほか、「ナレッジ・マネジメントの構築と強化」「自前主義カルチャーからの脱却」が比率を高める一方で、「研究・開発部門の人材獲得・育成」「研究・開発とマーケティングの連携」が低下するという傾向も見ることができる。

デジタル技術の活用が経営戦略においても重視され、その実現に向けては、内部人材や社内連携よりも、外部と連携したオープンイノベーションをより重視していると捉えることができるのではないだろうか。

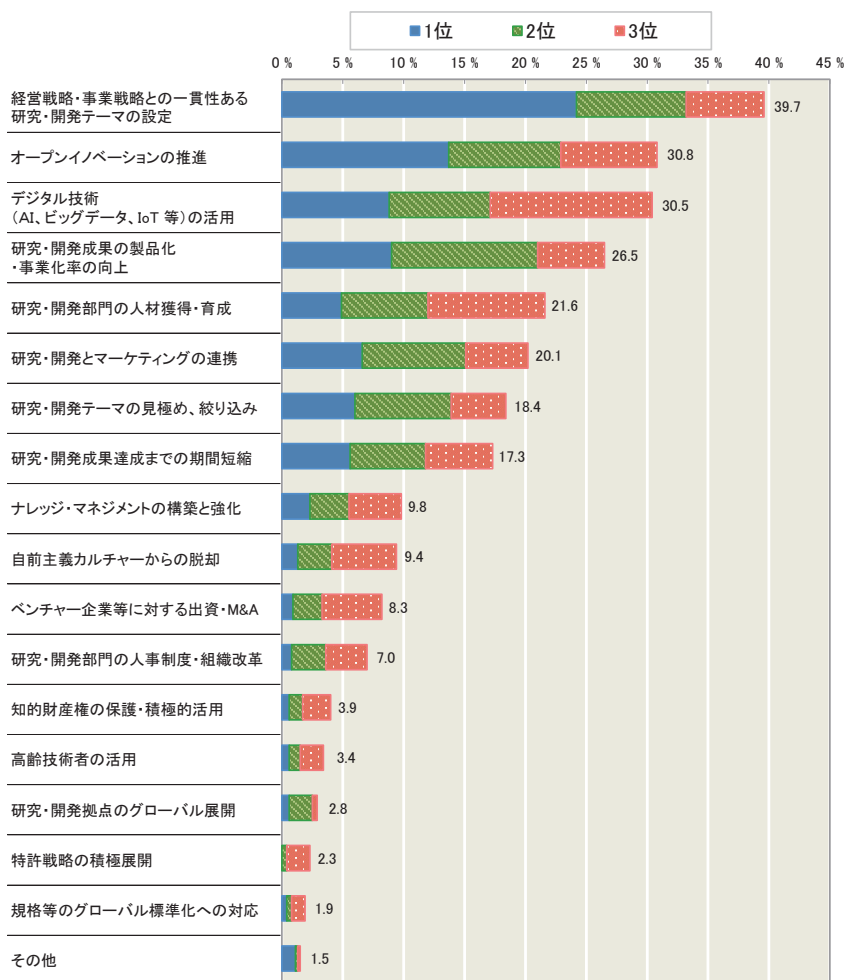
次に、従業員規模別に比較すると、【図6-11】のとおり、全体で第1位となっている「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」は、規模に関わらず重視度が高くなっている。全体で第2位の「オープンイノベーションの推進」、第3位の「デジタル技術の活用」については、大企業において突出して比率が高くなっていることがわかる。

一方、中堅・中小企業で比率が高くなっている項目としては、「研究・開発テーマの見極め、絞り込み」「研究・開発成果達成までの期間短縮」が挙げられる。中堅・中小企業においては、研究・開発リソースの有効活用が重視されていることがうかがえる。

最後に、研究・開発領域の課題を製造業・非製造業で比較すると、【図6-12】のとおり、全体で第1位となっている「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」は、製造業・非製造業ともに第1位となっており、業種によらず重視されていることがわかる。「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」「研究・開発成果達成までの期間短縮」については、製造業において比率が顕著に高くなっている。

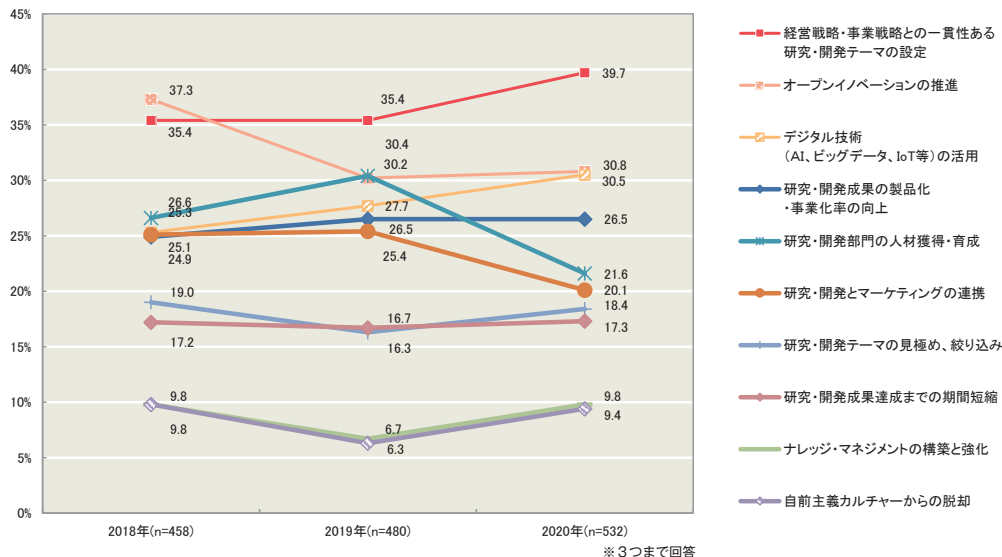
一方、「デジタル技術の活用」については、非製造業において重視する比率が高くなっている。また、「ベンチャー企業等に対する出資・M&A」も高めにあることから、非製造業の方が、スタートアップへの投資を含め、デジタル技術を活用した技術開発への期待が高い傾向にあると思われる。

【図6-9】 研究・開発領域で重視する課題



※ 3つまで回答 (n=532)

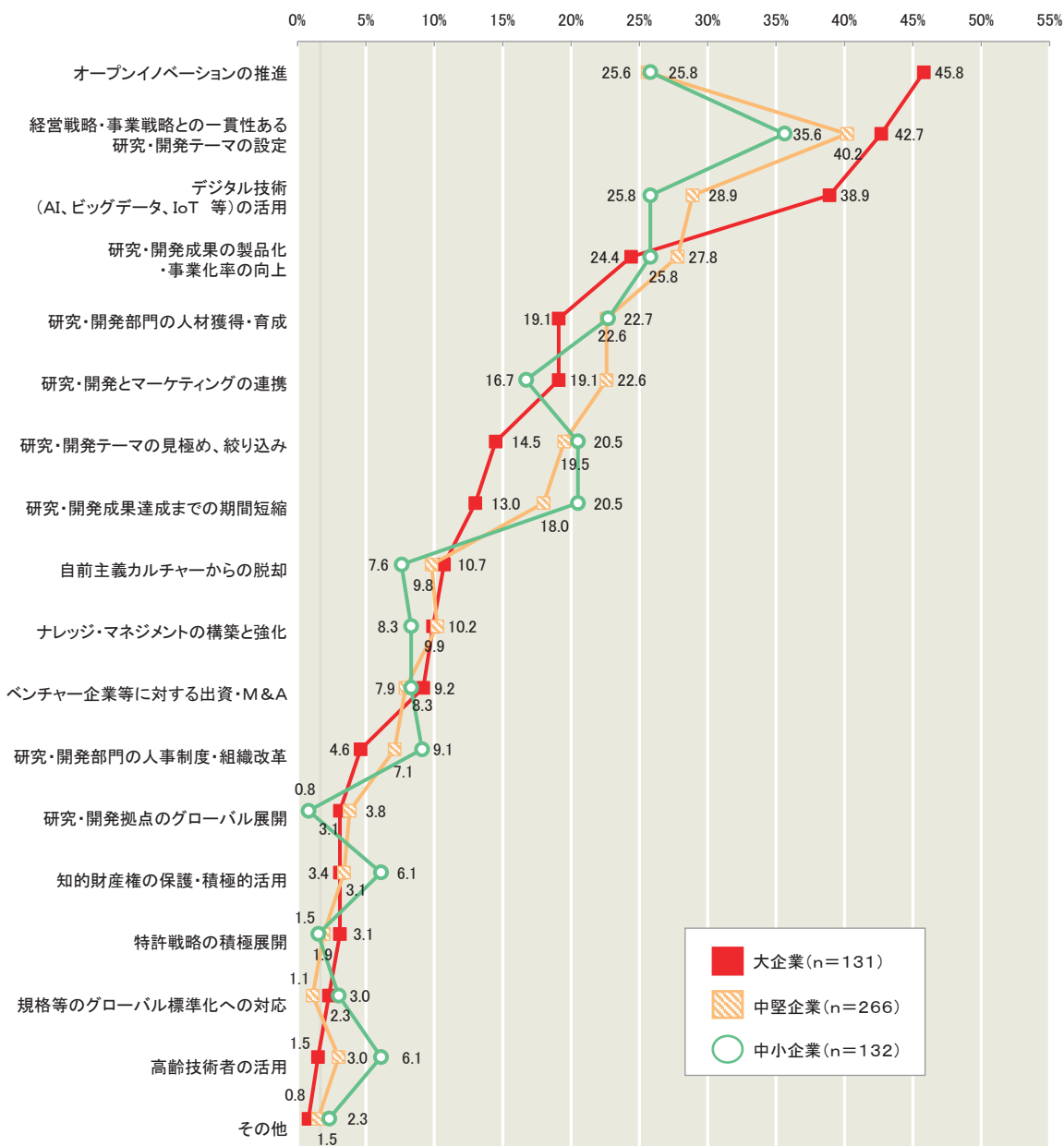
【図6-10】 研究・開発領域で重視する課題（上位項目）の過去3年間の推移



※ 3つまで回答

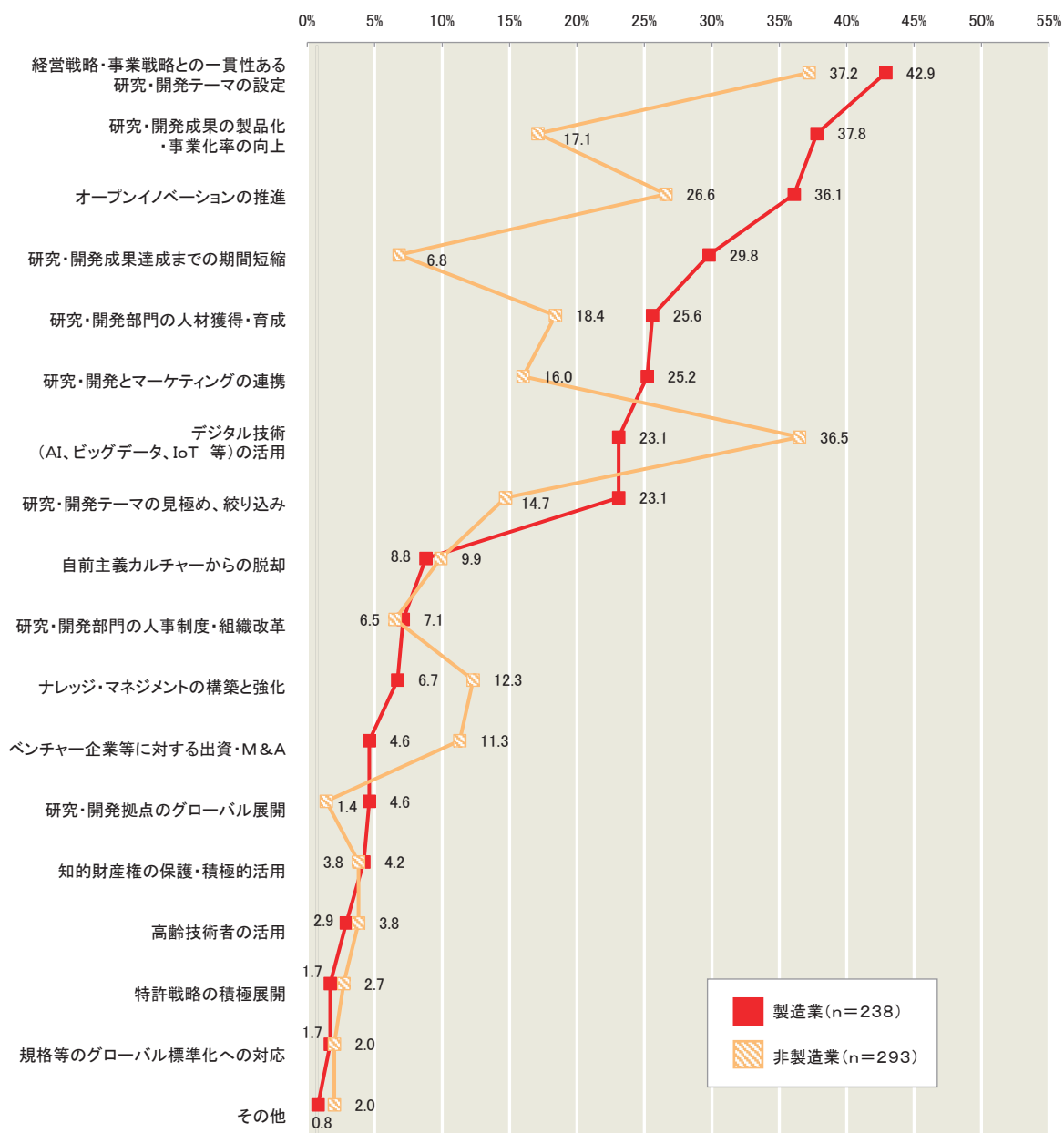
03 研究・開発領域の課題

【図G-11】 研究・開発領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図6-12】 研究・開発領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※ 3つまで回答

04 生産領域の課題

生産領域における課題は【図6-13】のとおりとなっている。第1位には「品質管理体制の強化」(35.3%)、第2位に「デジタル技術の活用」(27.6%)、第3位に「生産技術開発力の向上」(22.6%)が挙げられている。

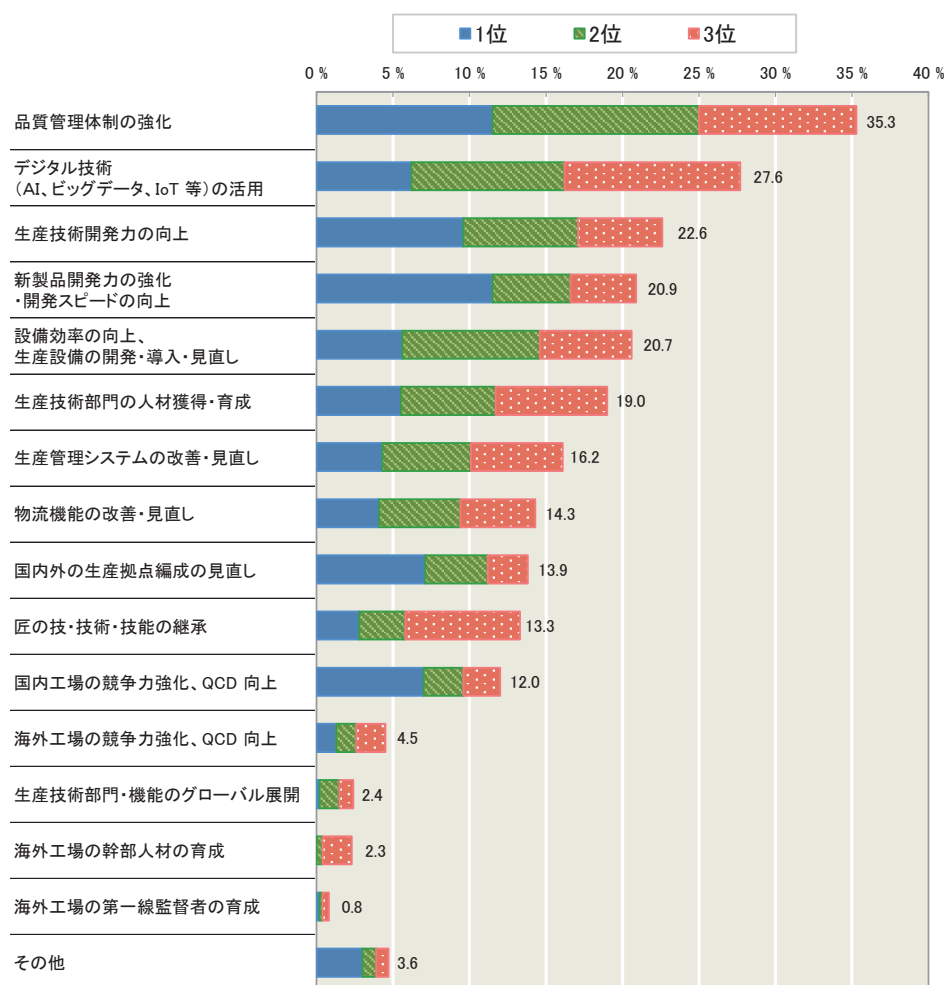
直近3年間の推移をみると、【図6-14】のとおり、「品質管理体制の強化」が引き続き第1位であるものの、昨年から7.8ポイント減少となっている。昨年の調査において、多くの企業が品質管理体制の強化に取り組んでいるという結果が見られていたが、少しずつ成果が現れているようだ。第2位には、昨年よりも4.3ポイント上昇し、「デジタル技術の活用」が挙げられている。IoT等を活用した生産性向上の取り組みへの関心が一層広がっていることがわかる。そのほか、「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」が低下する一方、「国内外の生産拠点編成の見直し」が上昇している。米中貿易摩擦が続いていることに加え、コロナ禍による生産調整が影響しているものと思われる。

次に、従業員規模別に比較すると、【図6-15】のとおり、大手企業において「デジタル技術の活用」の比率が中堅・中小企業よりも高く、第1位の課題となっている。捕捉すると、昨年よりも比率が増加している。また、「海外工業の競争力強化、QCD向上」についても、大企業の比率がより高くなっている。一方、中堅・中小企業における第1位の課題は、「品質管理体制の強化」が挙げられている。昨年よりは比率が低下しているものの、依然として、品質管理に対する課題認識が高止まりしているようだ。

最後に、製造業・非製造業における課題認識の違いを見てみると、【図6-16】のとおり、いずれも「品質管理体制の強化」が第1位の課題となっており、比率も同水準となっている。また、「デジタル技術の活用」についても、製造業・非製造業の差異が比較的小さくなっている。

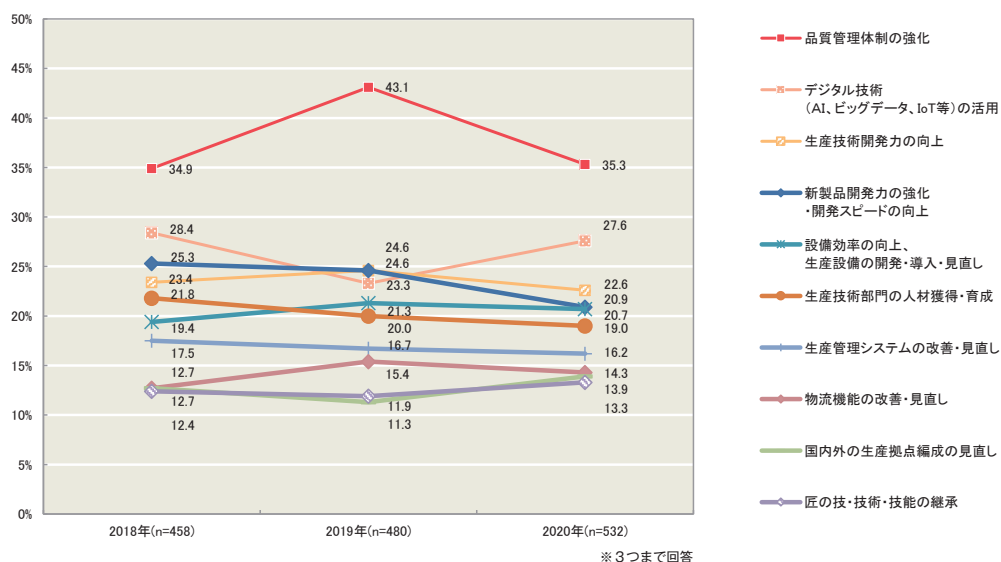
なお、非製造業では、課題として必ずしも3項目を選択しないケースもあることから、全般的に製造業の比率が高くなっていることにご留意いただきたい。

【図G-13】生産領域で重視する課題



※ 3つまで回答 (n=532)

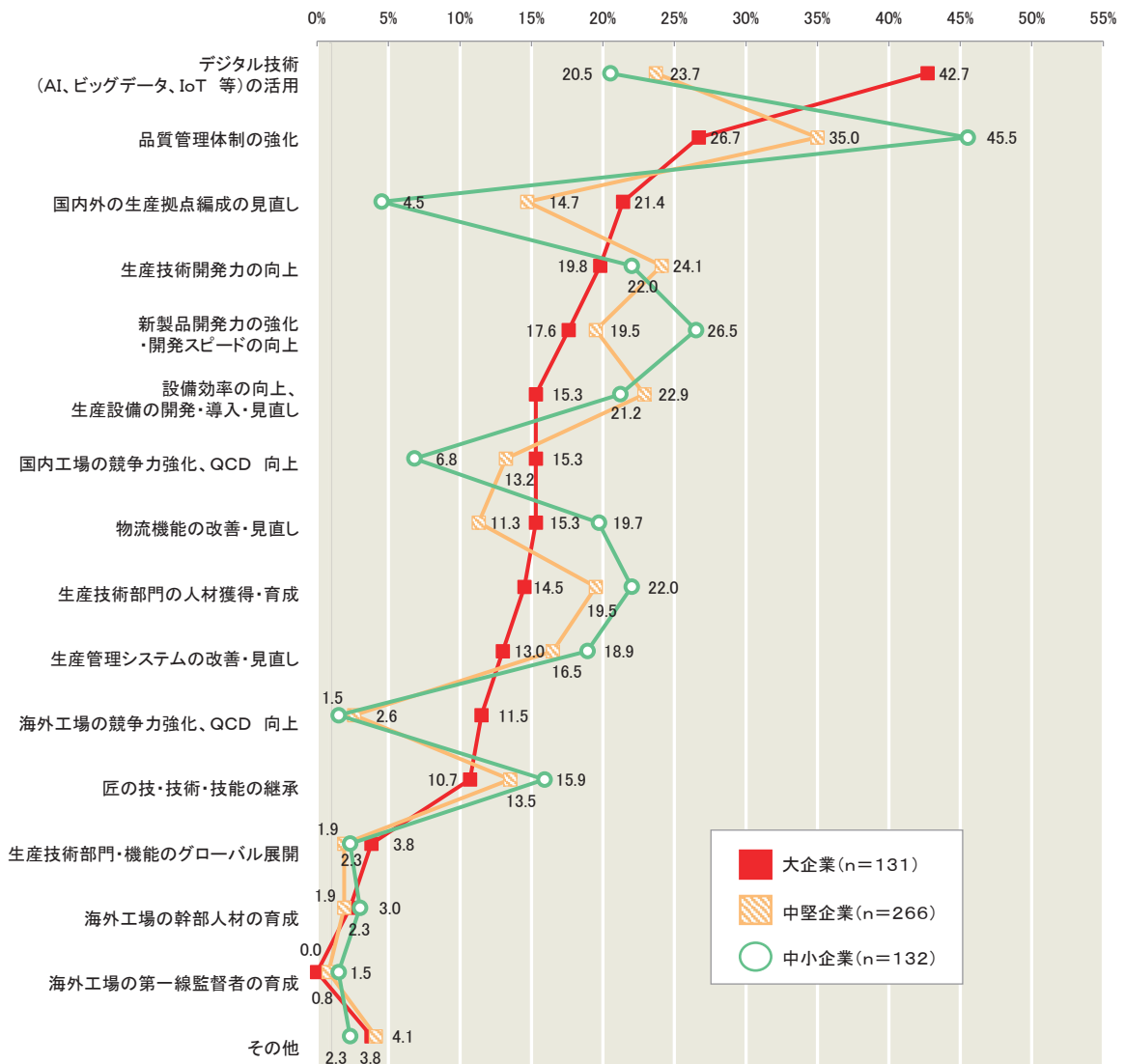
【図G-14】生産領域で重視する課題（上位項目）の過去3年間の推移



※ 3つまで回答

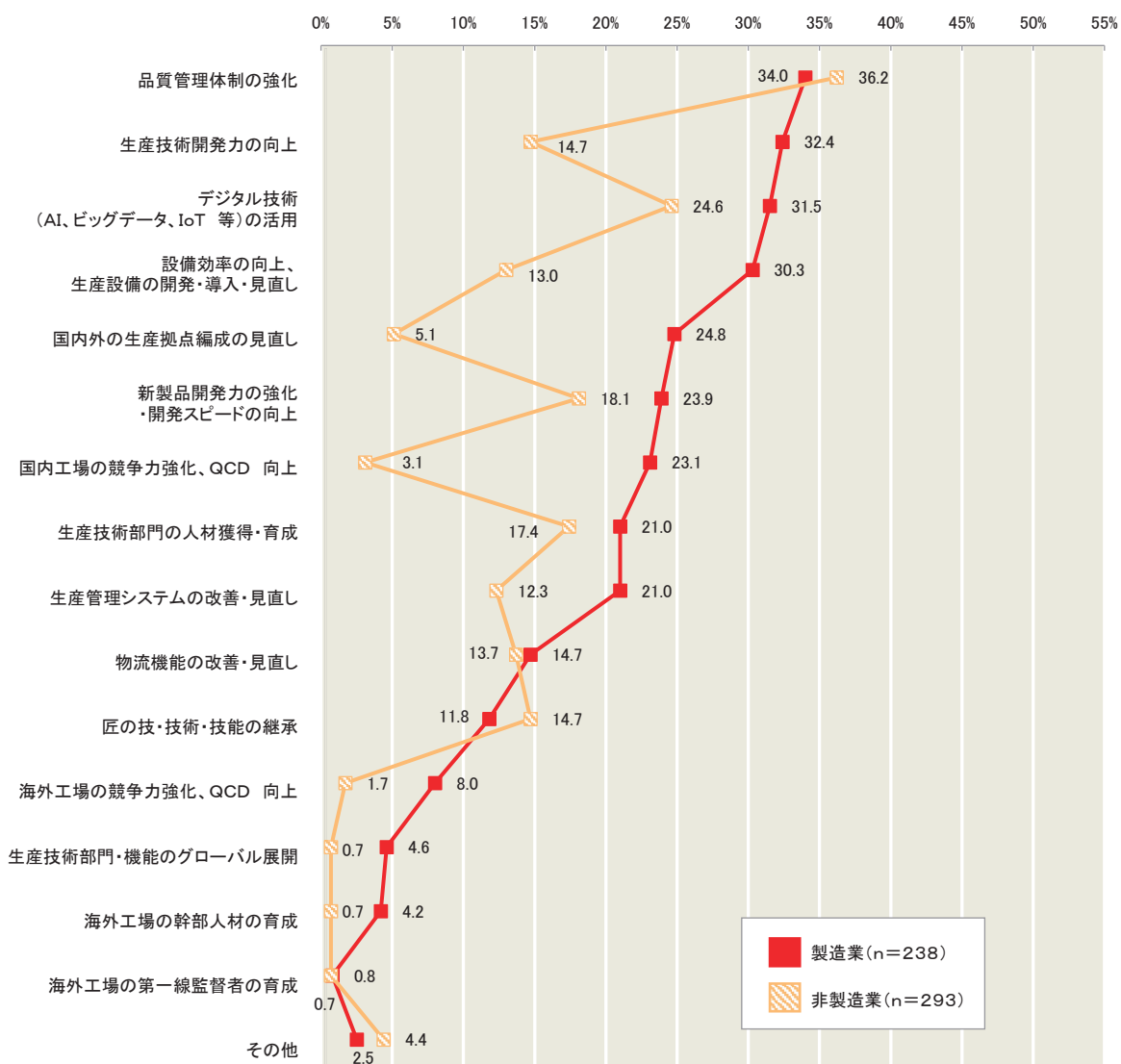
04 生産領域の課題

【図G-15】生産領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※ 3つまで回答

【図G-16】生産領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※3つまで回答

05 購買・調達領域の課題

経営機能別の課題分析の最後として、購買・調達領域の結果を見ていく。【図6-17】のとおり、第1位は「調達品の品質確保・品質管理」(36.5%)、第2位「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」(32.3%)、第3位「事業継承計画(BCP)対策・リスクマネジメントの強化」(32.0%)となっている。

昨年から変化を見ると、【図6-18】のとおり、第3位となった「事業継承計画(BCP)対策・リスクマネジメントの強化」が+9.1ポイントと大きく上昇していることがわかる。コロナ禍により、中国等において海外生産が停止し部材供給がストップするなど、大きな影響があったことが如実に表れている。また、他の領域と同様に、購買・調達領域においても「デジタル技術の活用」が上昇傾向にある。そのほか、「持続可能な(CSR)調達の推進・コンプライアンスの遵守」の比率も増加。人権への配慮や環境問題への対応など、CSR調達への関心の高まりがうかがえる結果となっている。

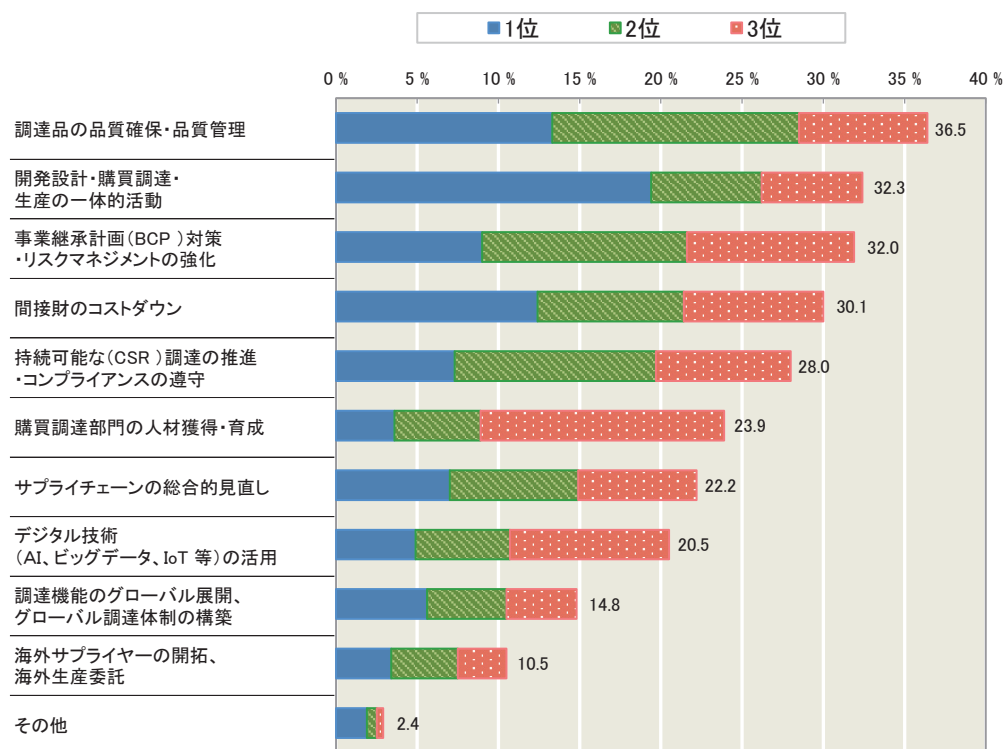
次に、従業員規模別の課題認識の違いを比較すると、【図6-19】のとおり、「事業継承計画(BCP)対策・リスクマネジメントの強化」は従業員規模に関わらず同水準となっており、いずれにおいても、コロナ禍が購買・調達活動に影響を及ぼしていることがわかる。また、「調達品の品質確保・品質管理」については、中堅・中小企業の方が重視度が高くなっている。生産領域の課題においても、中堅・中小企業の方が「品質管理体制の強化」への重視度が高かったが、調達活動においても品質管理が重視されていることがうかがえる。そのほか、「デジタル技術の活用」については、中小企業が大企業・中堅企業よりも比率が高くなっていることに注目したい。コロナ禍によって調達先の変更を余儀なくされたり、あるいは、在宅勤務等によって接触機会が制限されるなか、内部リソースの限られている中小企業の方が、デジタル技術を活用した購買・調達活動をより大きな課題と捉えているということであろうか。

最後に、購買・調達領域の課題を製造業・非製造業で比較する。製造業と非製造業とでは、購買・調達のあり方が大きく異なるため、一概に比較することは難しいが、差異の見られる項目で注目したいのは、「事業継承計画(BCP)対策・リスクマネジメントの強化」と「サプライチェーンの総合的見直し」である。【図6-20】のとおり、いずれも製造業の方が比率が高くなっている。製造業の方がサプライチェーンが長く複雑であり、調達先も多岐にわたることから、コロナ禍によって、調達におけるリスクマネジメントや、供給体制の見直しがより大きな課題となっていると考えられる。

* * *

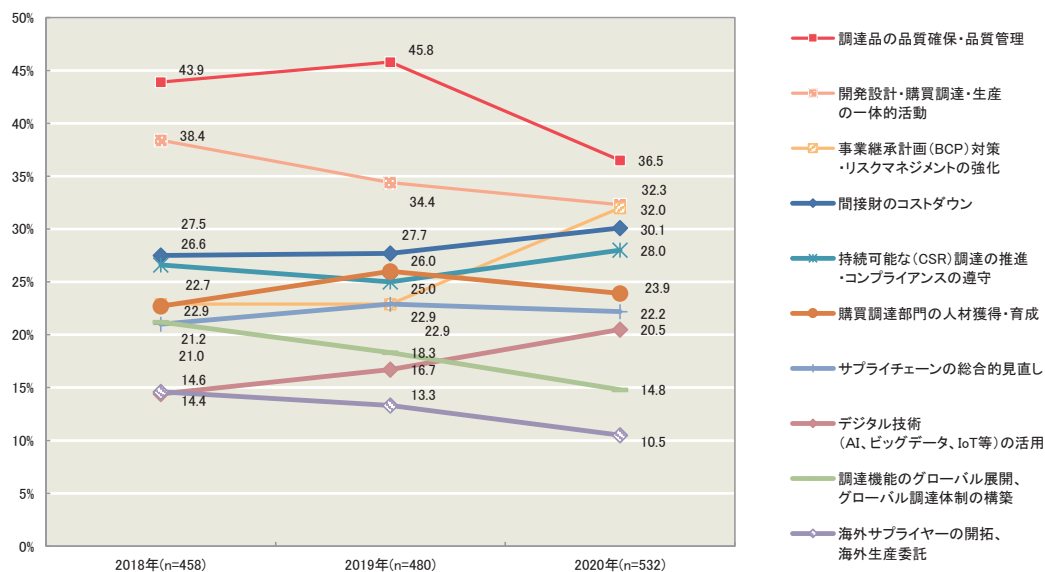
以上、ここまで経営機能別の課題について、今年度の調査結果、過去3年間の推移、従業員規模別ならびに製造業・非製造業における課題認識の違いの分析結果をご覧いただいた。従業員規模別や製造業・非製造業の課題については、昨年との比較を行っていないが、昨年度の調査報告書と照らし合わせていただくと、それぞれ、課題認識の変化を読み解くことができる。よろしければ、ご参照いただきたい。

【図G-17】 購買・調達領域で重視する課題



※ 3つまで回答 (n=532)

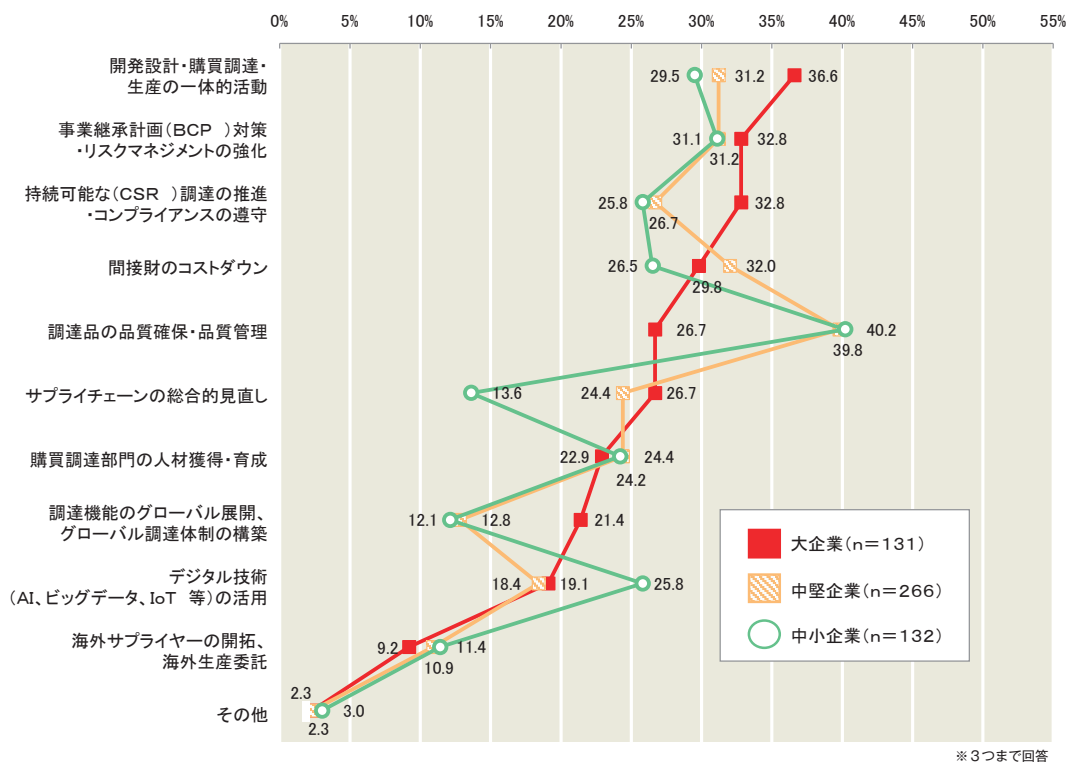
【図G-18】 購買・調達領域で重視する課題（上位項目）の過去3年間の推移



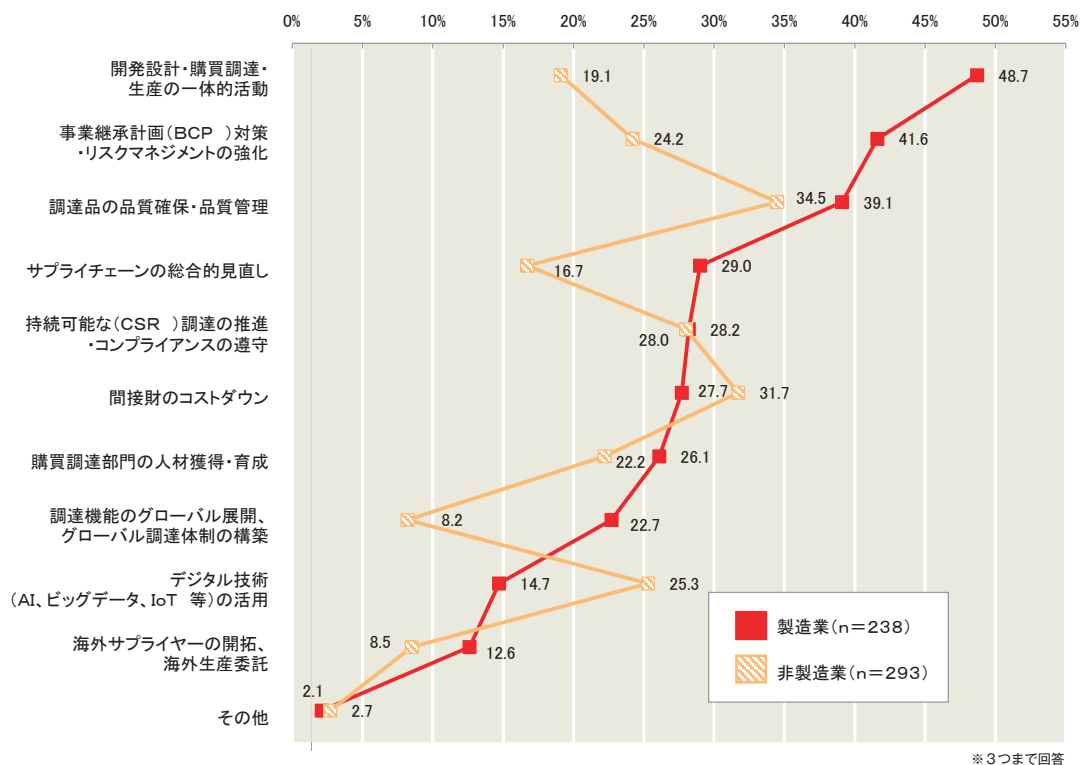
※ 3つまで回答

05 購買・調達領域の課題

【図6-19】購買・調達領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



【図6-20】購買・調達領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）





第41回 当面する企業経営課題に関する調査

日本企業の 経営課題2020

2020年 11月

発行者 一般社団法人日本能率協会 KAIKA研究所


制作 株式会社シマ・プロジェクト

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL.03-3434-0380 FAX.03-3434-6330

Home Page <http://www.jma.or.jp>

無断複製転載を禁ず



JMA 経営革新を推進する
一般社団法人日本能率協会