
第38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 2017

調査結果〔速報版〕

2017年10月

一般社団法人日本能率協会

日本企業の経営課題 2017

<調査結果の主要ポイント>

一般社団法人日本能率協会（会長：中村正己、JMA）は、企業が抱える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に、1979年から、企業経営者を対象に、企業経営課題に関する調査を実施しています。

今年度は2017年8月に実施し、337社からの回答を得ました。調査結果の主要なポイントは以下のとおりです。

1. 「収益性向上」が2年連続で経営課題第1位。必要となる事業再編力 1

収益性向上が大きな課題である一方、その裏には事業基盤の強化・再編など構造的な課題も顕在化
「事業構造転換」と「従業員のエンゲージメント」が課題のトレンドに 1
大企業は「事業基盤の強化・再編」、中堅中小企業は「売上シェア」「人材」と分かれる課題意識 2
非財務指標の重要度はダイバーシティ、健康経営、エンゲージメントなど従業員関連に高まり 3
ESG投資等、非財務指標に注目した株式投資がプラスに影響すると考える企業が約5割に 3

2. 現在の主要事業では5年後の見通しが見つからないと考える企業が7割超 4

現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルが5年後に通用するか懸念する企業が半数に 4
様々な既存業務分野で徐々に近づく、RPAなどデジタル革命の波 4
ビジネスモデル変革に向けてデジタル技術を戦略的に活用できる経営人材が不足 5

3. 新事業開発、約半数に成果。風土・マネジメントスタイルにより成果に差が 6

独立事業化は低調だが半数に成果。開発段階に課題はあるが今後の見通しは前向き 6
事業開発の投資配分は徐々に多様化か？求められる投資可否基準の工夫 7
求められる新事業開発推進者の育成強化、評価制度等人事的工夫も 8
新事業開発に成果が出ている企業は、自発性・多様性・越境性・即実践の風土、仕組みがある 9
新事業開発に成果が出ている企業は、社会環境への感度（KAIKA度）が高い 10

4. 人材は質量ともに不足感。主な対応策は、中途採用、女性・シニアの活用 11

量的に足りるが約4割、質的に足りるが2割。主な対応策は中途採用、女性・シニア活用 11
従業員ニーズの経営施策への反映が課題、基盤として必要となる人事データの整備・標準化 12

5. 働き方改革は労働時間関連が主流。鍵は意義明確化とミドルマネジメント 13

「残業時間削減」「休暇取得促進」とともに約8割が取組。半数近くは目標数値を設定。 13
若手や女性を中心の「多様性」。働き方改革には「意義の明確化」と「ミドルマネジメント」が鍵
..... 14

回答企業の概要 15

「2017年度（第38回）当面する企業経営課題に関する調査」概要

調査時期	2017年8月7日～25日
調査対象	一般社団法人日本能率協会の法人会員ならびに評議員会社1,319社、及びサンプル抽出された全国主要企業2,141社の経営者（計3,460社）
調査方法	郵送調査法（質問票を郵送配布し、郵送およびインターネットにより回答）
回答数・回収率	回答数337社・回答率9.7%（回答企業の概要は15ページに記載）
調査内容	①企業概要 ②経営全般に関する課題認識 ③事業変革の方向 ④市場開拓と事業開発 ⑤非財務指標のマネジメント ⑥人材・働き方改革 ⑦業績動向

1. 「収益性向上」が2年連続で経営課題第1位。必要となる事業再編力

収益性向上が大きな課題である一方、その裏には**事業基盤の強化・再編**など構造的な課題も顕在化

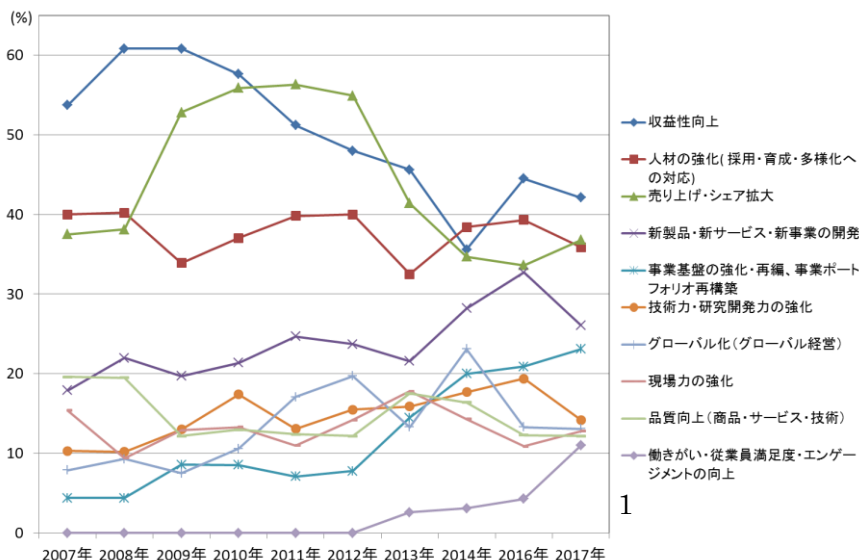
2017年度の「現在」の経営課題は、「収益性向上」が前回（2016年度）よりも2.4ポイント減少したものの、42.1%で第1位に挙げられた。その他、「売り上げ・シェア拡大」が36.8%（3位→2位/+3.2ポイント）、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が23.1%（5位変動なし/+2.2ポイント）、「現場力の強化」が12.8%（10位→8位/+1.9ポイント）、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」が11.0%（16位→10位/+6.7ポイント）となり、いずれも前回よりも上昇している。【図1】

図1 当面する経営課題（前回：2016年度調査との比較）

現在の経営課題【前回：2016年度時点】		現在の経営課題【今回：2017年度時点】		前回比		
順位	課題	割合 (%)	順位	課題	割合 (%)	前回比
1位	収益性向上	44.5	1位	収益性向上	42.1	-2.4
2位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	39.3	2位	売り上げ・シェア拡大	36.8	3.2
3位	売り上げ・シェア拡大	33.6	3位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	35.9	-3.4
4位	新製品・新サービス・新事業の開発	32.7	4位	新製品・新サービス・新事業の開発	26.1	+6.6
5位	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	20.9	5位	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	23.1	2.2
6位	技術力・研究開発力の強化	19.4	6位	技術力・研究開発力の強化	14.2	+5.2
7位	顧客経験価値・満足度の向上	16.1	7位	グローバル化(グローバル経営)	13.1	+0.2
8位	グローバル化(グローバル経営)	13.3	8位	現場力の強化	12.8	1.9
9位	品質向上(商品・サービス・技術)	12.3	9位	品質向上(商品・サービス・技術)	12.2	+0.1
10位	現場力の強化	10.9	10位	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上	11.0	6.7
10位	財務体質強化	10.9	11位	財務体質強化	10.7	+0.2
12位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	7.1	12位	顧客経験価値・満足度の向上	10.4	+5.7
13位	高コスト体質の改善	6.6	13位	高コスト体質の改善	9.8	3.2
13位	ブランド力の向上	6.6	14位	ブランド力の向上	9.2	2.6
15位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	5.7	15位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	8.0	2.3
16位	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上	4.3	16位	デジタル技術の活用・戦略的投資	5.6	2.8
17位	デジタル技術の活用・戦略的投資	2.8	17位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	5.0	+2.1
17位	株主価値向上	2.8	18位	株主価値向上	3.0	0.2
19位	リスク管理・事業継続計画(BCP)の策定	2.4	19位	CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決	2.4	1.0
20位	CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決	1.4	20位	リスク管理・事業継続計画(BCP)の策定	1.8	+0.6
その他		0.5	その他		0.6	0.1
無回答		1.9	無回答		2.1	0.2

「事業構造転換」と「従業員のエンゲージメント」が課題のトレンドに

図2 当面する経営課題（主要項目）の10年間の推移



過去10年間の経営課題の主要項目の推移をみると、「売り上げ・シェア拡大」がリーマンショック後に上昇したものの、2012年以降は低下傾向となり、2017年にやや上昇に転じた。【図2】

一方で、「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率は全体的に高まる傾向にある

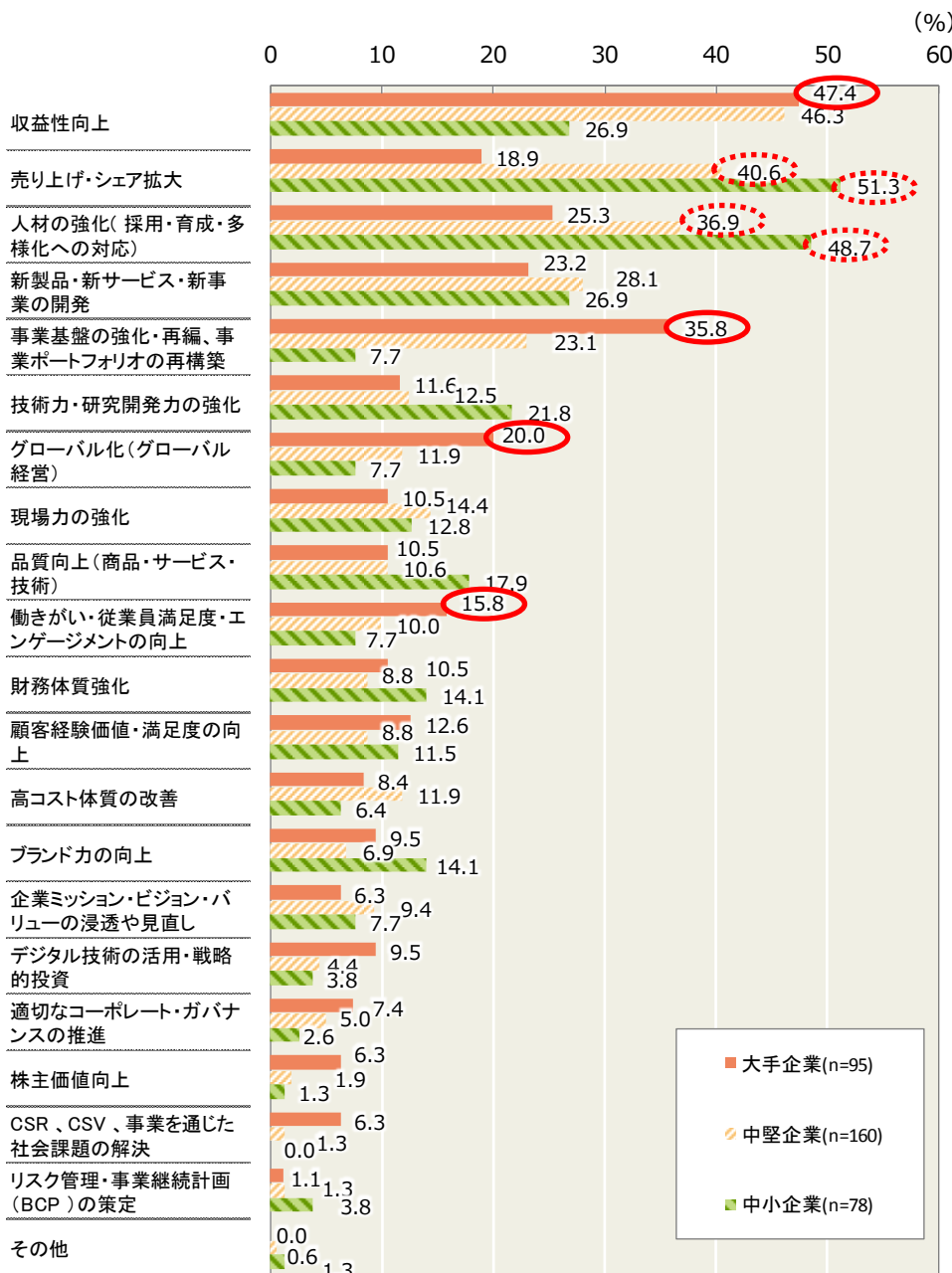
とともに、2012年には10%未満であった「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」および「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」は、2017年にはそれぞれ10ポイント以上の伸びを示している。既存事業の延長という発想での経営から、事業構造を転換することの必要性、その中で働きがいをもった従業員の重要性が、経営課題として認識されていることがうかがえる。

大企業は「事業基盤の強化・再編」、中堅中小企業は「売上シェア」「人材」と分かれる課題意識

経営課題認識を企業規模別にみると、大手企業（従業員数3000人以上）では「収益性向上」（47.4%）「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（35.8%）「グローバル化（グローバル経営）」（20.0%）「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」（15.8%）が、相対的に高くなっている。【図3】

図3 当面する経営課題（企業規模別比較）

問7 経営課題認識（現在：合計）



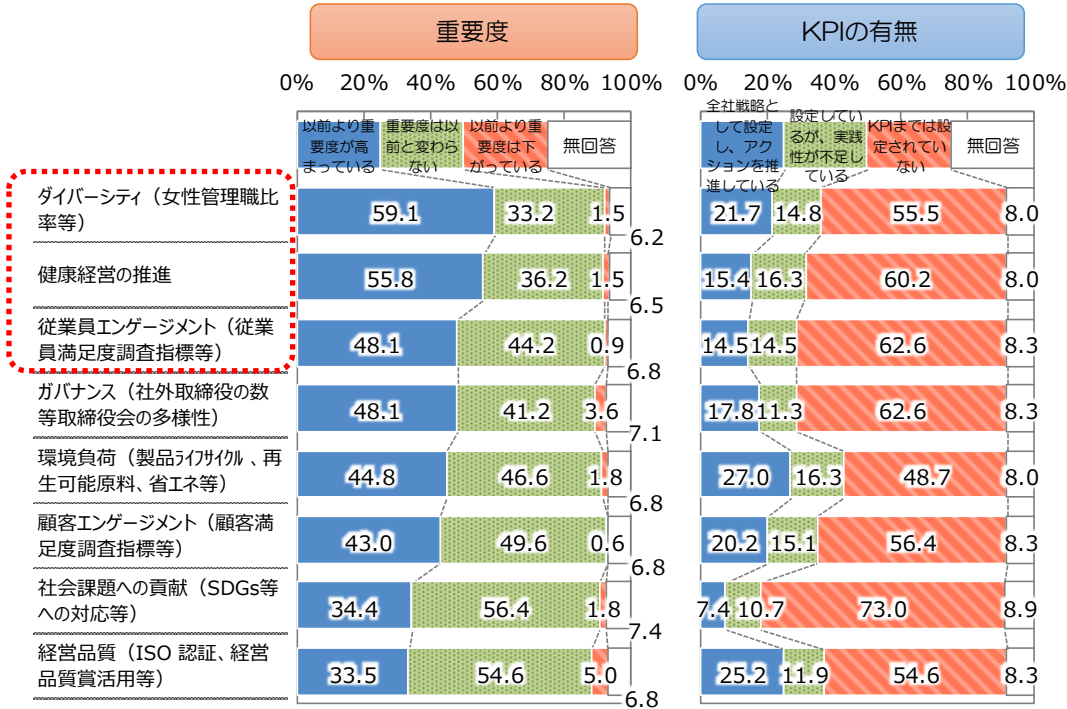
一方、中堅企業（従業員数300～3000人未満）・中小企業（従業員数300人未満）では「売り上げ・シェア拡大」（中堅企業：40.6%、中小企業51.3%）、「人材の強化」（中堅企業：36.9%、中小企業：48.7%）の比率が高い傾向にある。

大手企業：従業員数3000人以上
 中堅企業：従業員数300～3000人未満
 中小企業：従業員数300人未満

非財務指標の重要度はダイバーシティ、健康経営、エンゲージメントなど従業員関連に高まり

図 4 非財務指標に関する重要度と KPI の設定状況

問28 非財務指標に関する重要度とKPIの設定状況(n=337)



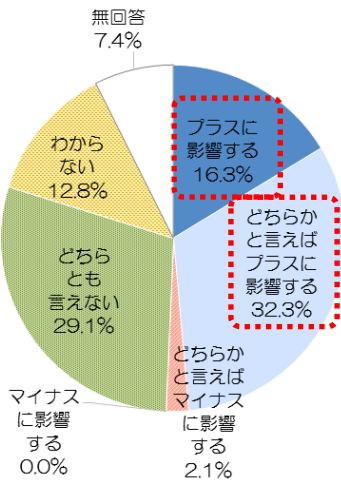
非財務指標に関する重要度の変化を聞くと「ガバナンス」や「環境負荷」以上に「ダイバーシティ」「健康経営の推進」「従業員エンゲージメント」等従業員関連の指標の重要度が高まりつつある。しかし、いずれの指標についても KPI を設定していない企業

が大半となった。【図 4】

ESG 投資等、非財務指標に注目した株式投資がプラスに影響すると考える企業が約5割に

図 5 ESG 投資等の経営に与える影響

問29 近年、ESG 投資など、短期的業績でなく、企業の長期的な社会価値を観点に入れた株式投資が注目されているが、この動向が今後3年間の経営に与える影響 (n=337)



近年、財務指標による短期的業績でなく、非財務指標を考慮した長期的な社会価値を観点に入れた株式投資が注目されている (ESG 投資など)。

こうした状況が、今後の3年間の経営に与える影響として『プラスに影響する(計)』と回答した企業は48.6%【「プラスに影響する」(16.3%)+「どちらかと言えばプラスに影響する」(32.3%)を合算】と、半数近くに達した。【図 5】

2.現在の主要事業では5年後の見通しが見つからないと考える企業が7割超

現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルが5年後に通用するか懸念する企業が半数に

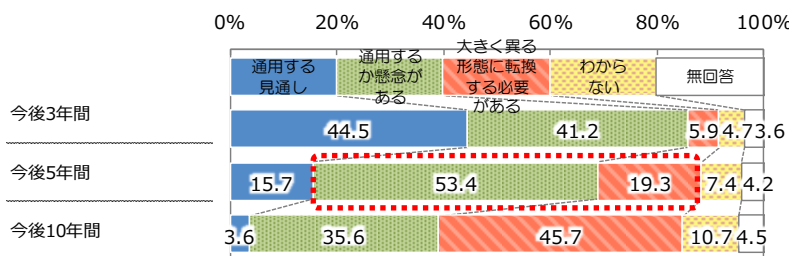
現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通しを聞いたところ、今後3年間においては、「通用する見通し」(44.5%)が最も高く、「通用するか懸念がある」(41.2%)、「大きく異なる形態に転換する必要がある」(5.9%)、「わからない」(4.7%)と続いた。

今後5年間のスパンでは、「通用するか懸念がある」(53.4%)が最も高く、「大きく異なる形態に転換する必要がある」(19.3%)、「通用する見通し」(15.7%)、「わからない」(7.4%)と続いた。7割以上の企業は現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルに関して5年の見通しが見つからない状況となっている。

今後10年のスパンでは約半数の企業が「大きく異なる形態に転換する必要がある」を認識している。【図6】

図6 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し

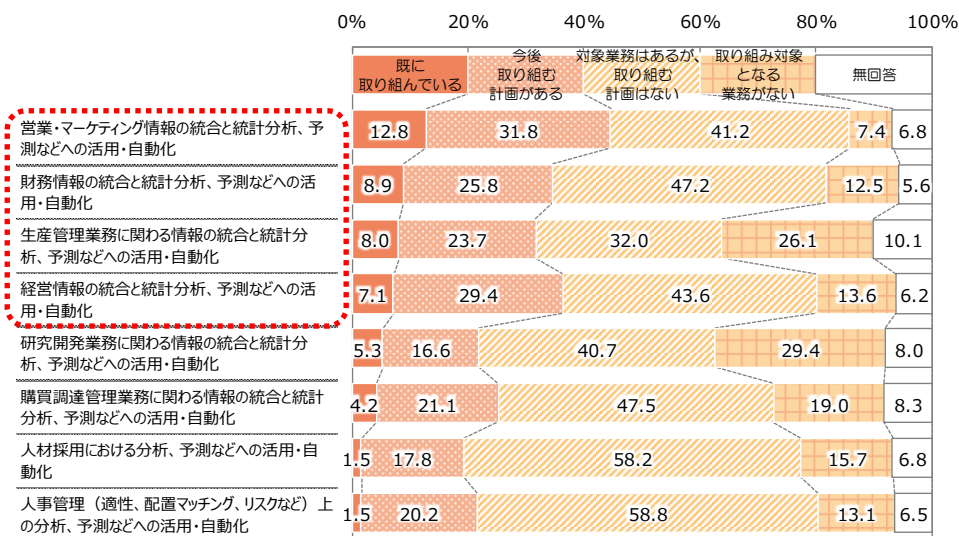
問13 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し (n=337)



様々な既存業務分野で徐々に近づく、RPAなどデジタル革命の波

図7 デジタル技術を活用した自動化の取組状況

問14 業務の効率化や付加価値向上に向け、ビッグデータやAI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術を活用した自動化の取組状況 (n=337)



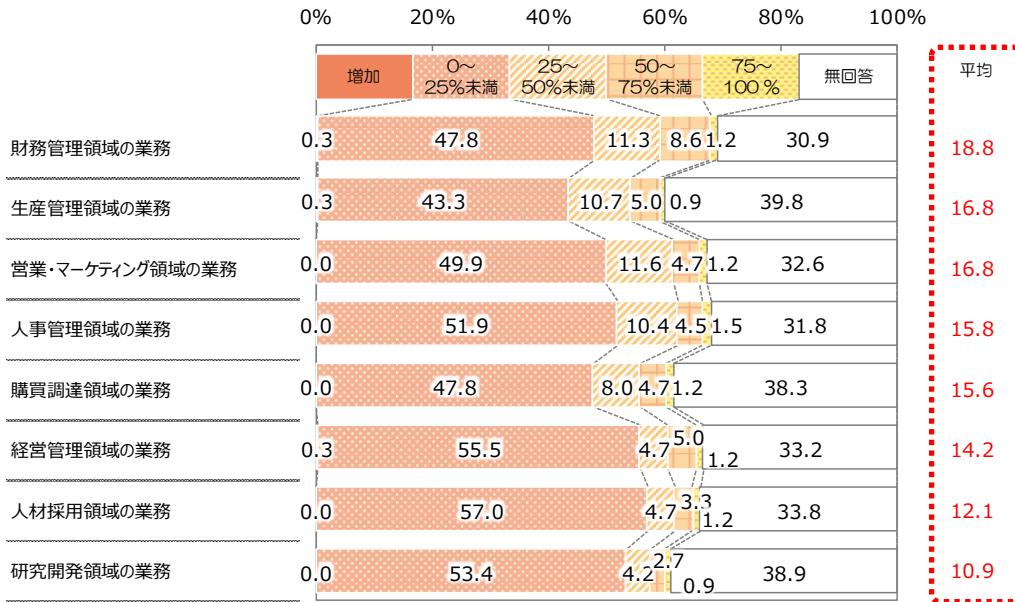
業務の効率化や付加価値向上に向け、ビッグデータやAI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術を活用した自動化の取組状況を伺ったところ、「営業・マーケティング情報」、「財務情報」、「生産管理業務に関する情報」、「経営情報」等の領域では1割前後の企業が既に取り組んでおり、また3割前後の企業が今後取り

組む計画を持っている。今後、これらの領域を中心としてRPA (Robotic Process Automation) などデジタル革命の波が顕在化していくことが予想される。【図7】

一方で、デジタル技術活用の進展に伴う、5年後における現行業務の省人化の見込みについては、大半の企業が25%未満に留まると回答した。【図8】

図8 5年後における現行業務の省人化の見込み

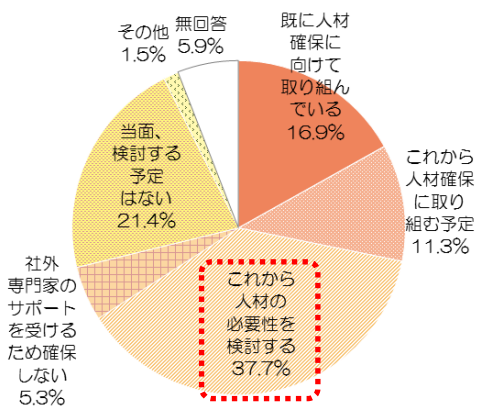
問15 5年後を想像した場合の、ビッグデータやAI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術活用の進展に伴う省人化の比率 (n=337)



ビジネスモデル変革に向けてデジタル技術を戦略的に活用できる経営人材が不足

図9 デジタル技術を活用したビジネスモデル変革を指揮する社内人材の確保状況

問16 経営戦略にデジタル技術を活用したビジネスモデル変革を位置づけ、具体化を指揮する社内人材の確保状況 (n=337)



昨今世界的にもデジタル革命が喧伝されている。こうした中で、経営戦略にデジタル技術を活用したビジネスモデル変革を位置づけ指揮する社内人材の確保状況を聞いたところ、確保に向かう企業（既に人材確保に向けて取り組んでいる（16.9%）＋「これから人材確保に取り組む予定」（11.3%））は3割に満たなかった。

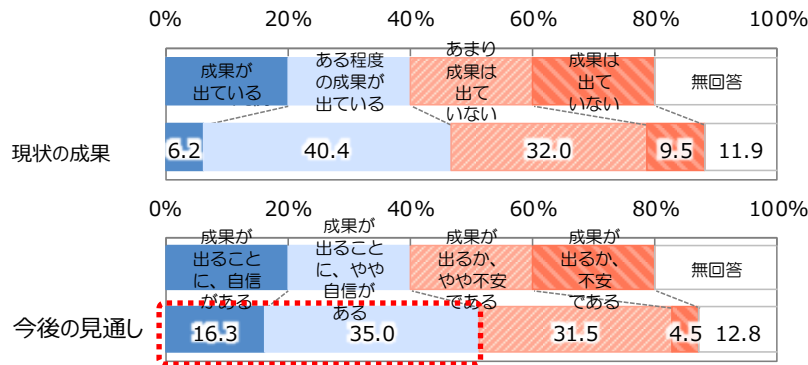
逆に「これから人材の必要性を検討する」が37.7%と最も高く、いかに新しいデジタル技術をスピーディに産業革新につなげてゆくか、大きな時代の岐路にあると考えられる。【図9】

3.新事業開発、約半数に成果。風土・マネジメントスタイルにより成果に差が

独立事業化は低調だが半数に成果。開発段階に課題はあるが今後の見通しは前向き

図 10 新事業開発の現状と今後（3～5年後）

問20 新事業開発の現状の成果と今後（3～5年後）の見通し (n=337)



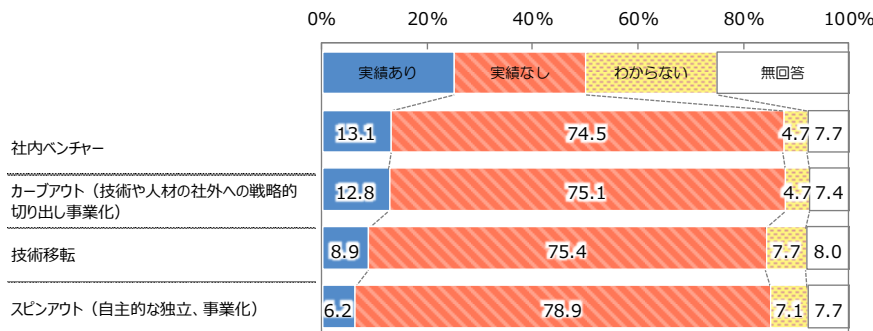
新事業開発の現状については、「成果が出ている」（「出ている」+「ある程度出ている」）企業が46.6%、逆に「成果が出ていない」（「あまり出ていない」+「出ていない」）企業が41.5%と、拮抗した。

一方、今後の見通しについてみると、「成果が出ることに自信がある」企業が51.3%、「成果が出るか不安である」企業が36.0%と、半数以上が成果がでることに自信があると回答した。【図 10】

【図 10】

図 11 直近3年間における独立事業化の実績

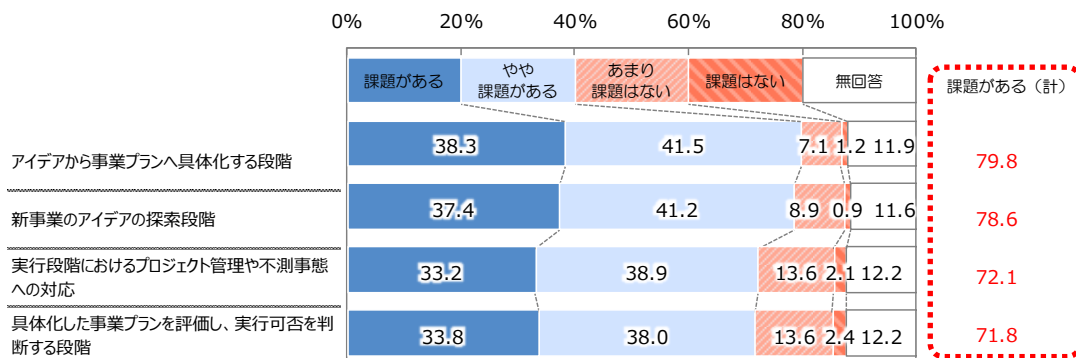
問23 直近3年間における社内技術・アイデアの独立事業化の取組実績 (n=337)



直近3年間における独立事業化の取組実績については、総じて「実績なし」が75%前後であり、独立事業化の取組は低調であることが分かった。【図 11】

図 12 新事業開発における課題

問21 新事業開発における課題状況 (n=337)



新事業開発のそれぞれの段階において、約7~8割の企業が「課題がある」と認識していた。

【図 12】

事業開発の投資配分は徐々に多様化か？求められる投資可否基準の工夫

開発予算の投資配分について平均値をみると、【既存領域】65.5%、【周辺領域】25.8%、【革新領域】8.7%という配分傾向となった。【既存領域】を減らし【周辺領域】等への多様化する傾向も伺える。

【図 13】

図 13 事業開発予算の投資配分

問19 事業開発予算の投資配分(n=337)

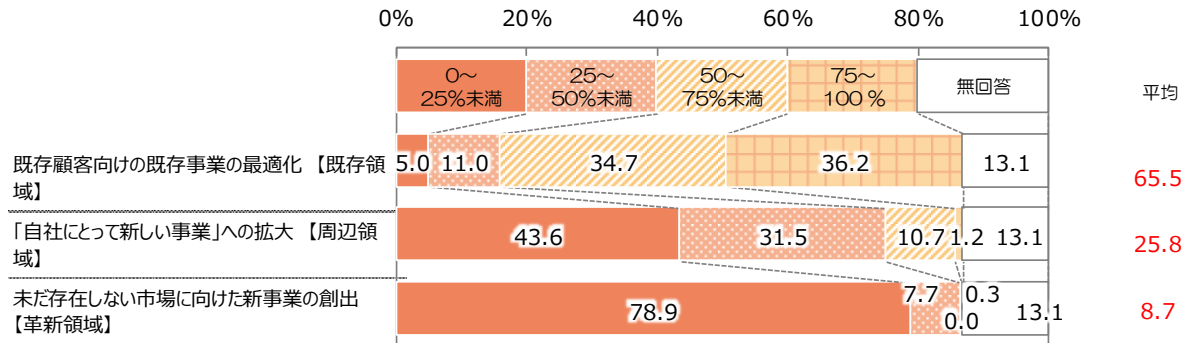
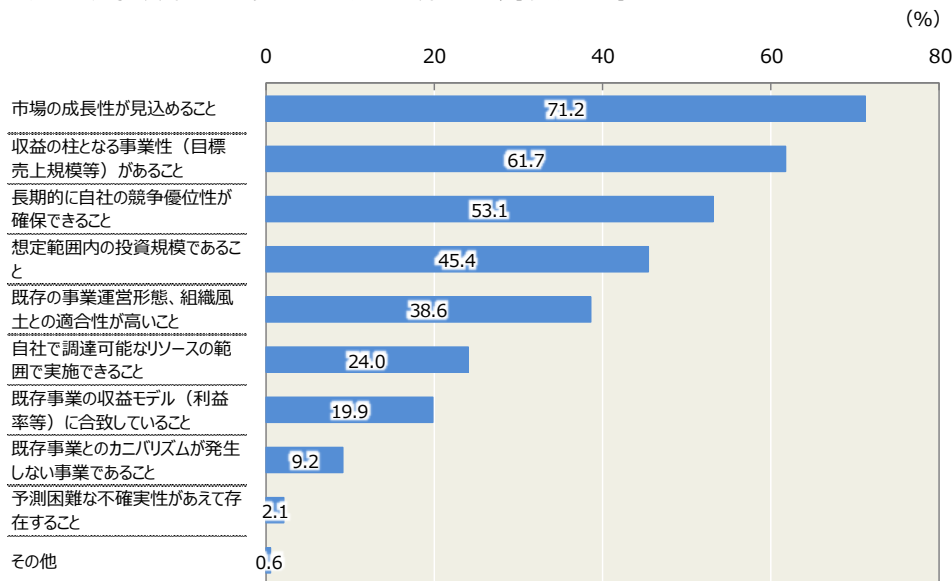


図 14 開発投資可否の基準

問22 新事業開発の投資可否を決める際の基準[複数回答] (n=337)



開発投資可否の基準については、「市場の成長性が見込めること」(71.2%)が最も高く、「収益の柱となる事業性（目標売上規模等）があること」(61.7%)、「長期的に自社の競争優位性が確保できること」(53.1%)、「想定範囲内の投資規模であること」(45.4%)、「既存の事業運営形態、組織風土との適合性が高いこと」(38.6%)、「自社

で調達可能なリソースの範囲で実施できること」(24.0%)、「既存事業の収益モデル（利益率等）に合致していること」(19.9%)、「既存事業とのカニバリズムが発生しない事業であること」(9.2%)、「予測困難な不確実性があえて存在すること」(2.1%)と続く。【図 14】

全体の傾向として、「あらかじめ数字が見込める市場、あらかじめ数字が見込める事業」に投資するモデル、すなわち【既存領域】や【周辺領域】への投資モデルといえよう。一方で、【革新領域】に適した「予測困難な不確実性があえて存在すること」といった基準を設ける企業も僅かながら存在した。

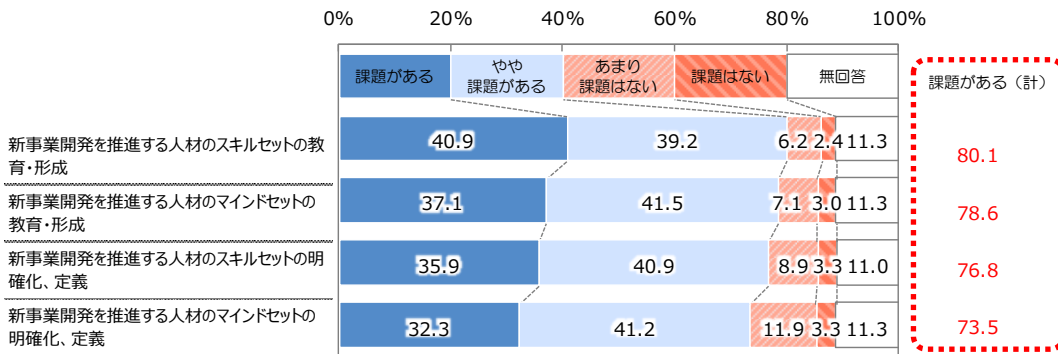
求められる新事業開発推進者の育成強化、評価制度等人事的工夫も

新事業開発推進人材の育成課題をみると、スキルセットとマインドセットの双方において、7割以上の企業が、明確化や定義に課題があるとした。

スキルセットとマインドセットの教育・形成については、約8割の企業が課題があるとした。【図15】

図15 新事業開発推進人材の育成課題

問24 新事業開発を推進する人材の育成課題(n=337)



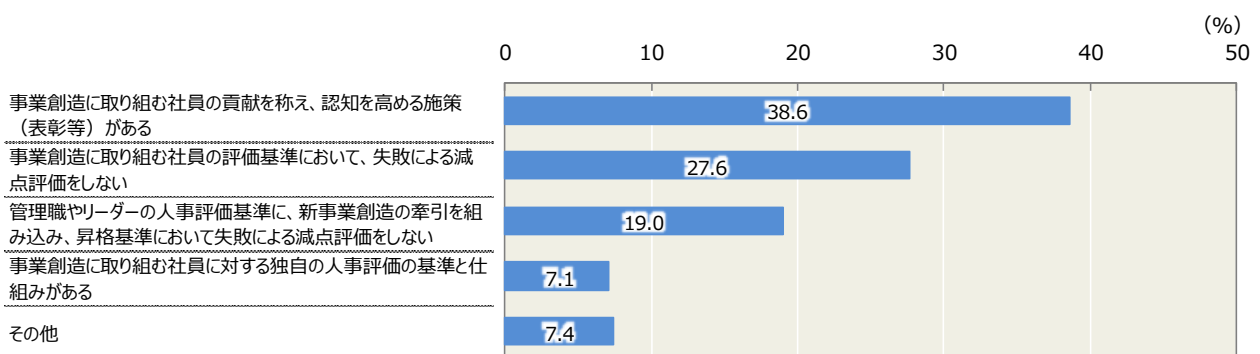
新事業開発推進人材の評価制度等の工夫状況については、「事業創造に取り組む社員の貢献を称え、認知を高める施策（表彰等）がある」が最も高く、38.6%の企業が実施していた。【図16】

しかし、失敗による減点評価の回避については実施率が減少し、「事業創造に取り組む社員の評価基準において、失敗による減点評価をしない」（27.6%）、「管理職やリーダーの人事評価基準に、新事業創造の牽引を組み込み、昇格基準において失敗による減点評価をしない」（19.0%）となった。

さらに、事業創造を促進するための「独自の人事評価の基準や仕組み」となると、実施率は7.1%と低調だった。大きなビジネスモデル転換の時期を迎える中で、ヒトに着目した新たな仕掛けの工夫が求められる。

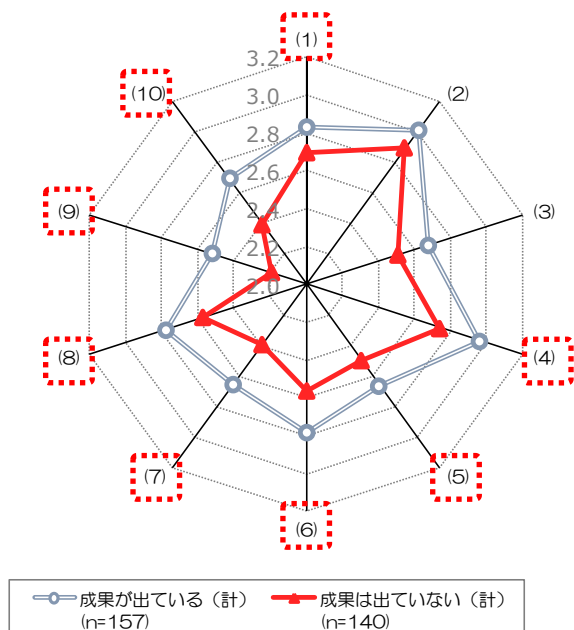
図16 新事業開発推進人材の評価制度等の工夫状況

問25 新事業開発を推進する人材の評価制度に関して、仕組み上の工夫[複数回答] (n=337)



新事業開発に成果が出ている企業は、自発性・多様性・越境性・即実践の風土、仕組みがある

図 17 新事業開発の成果と会社風土・仕組みの関係



新事業開発の現状の「成果が出ている企業」と、「成果が出ていない企業」で、失敗を許容する仕組みや組織風土（カルチャー）に違いがあるか否かを統計的な検定を行い分析した。

その結果、以下の8つの項目において明らかに有意な差があることがわかった。【図 17】

- ・自発的な行動を促進する職場の雰囲気
- ・挑戦する行動が人事でプラス評価
- ・多様な考え方を活かし伸ばす職場の雰囲気
- ・多様な考え方を活かし伸ばす行動がプラス評価
- ・部門を越えた積極的な協業がしやすい雰囲気
- ・部門を越えた積極的な協業がプラス評価
- ・新アイデアをすぐ実践・検証する職場習慣
- ・新アイデアの即実践・検証がプラス評価

	問20 (1) 新事業開発の現状の成果		
	成果が出ている (計) (n=157)	成果は出ていない (計) (n=140)	差 赤字下線は有意な差
(1) 社員の自発的な行動を促進する職場の雰囲気がある	2.83	2.70	<u>0.13</u>
(2) 社員の自発的な行動が人事評価でもプラス評価される	3.01	2.89	0.12
(3) 社員が失敗を恐れずに新たなことに挑戦できる雰囲気がある	2.68	2.51	0.17
(4) 新たなことに挑戦する行動が人事評価でもプラス評価される	2.96	2.74	<u>0.22</u>
(5) 多様な考え方を活かし伸ばす職場の雰囲気がある	2.66	2.50	<u>0.16</u>
(6) 多様な考え方を活かし伸ばす行動が人事評価でもプラス評価される	2.78	2.56	<u>0.22</u>
(7) 部門を越えた積極的な協業がしやすい雰囲気がある	2.65	2.39	<u>0.26</u>
(8) 部門を越えた積極的な協業が人事評価でもプラス評価される	2.78	2.57	<u>0.21</u>
(9) 新たなアイデアをすぐに実践・検証する職場習慣がある	2.52	2.19	<u>0.33</u>
(10) 新たなアイデアをすぐに実践・検証することが人事評価でもプラス評価される	2.69	2.39	<u>0.30</u>

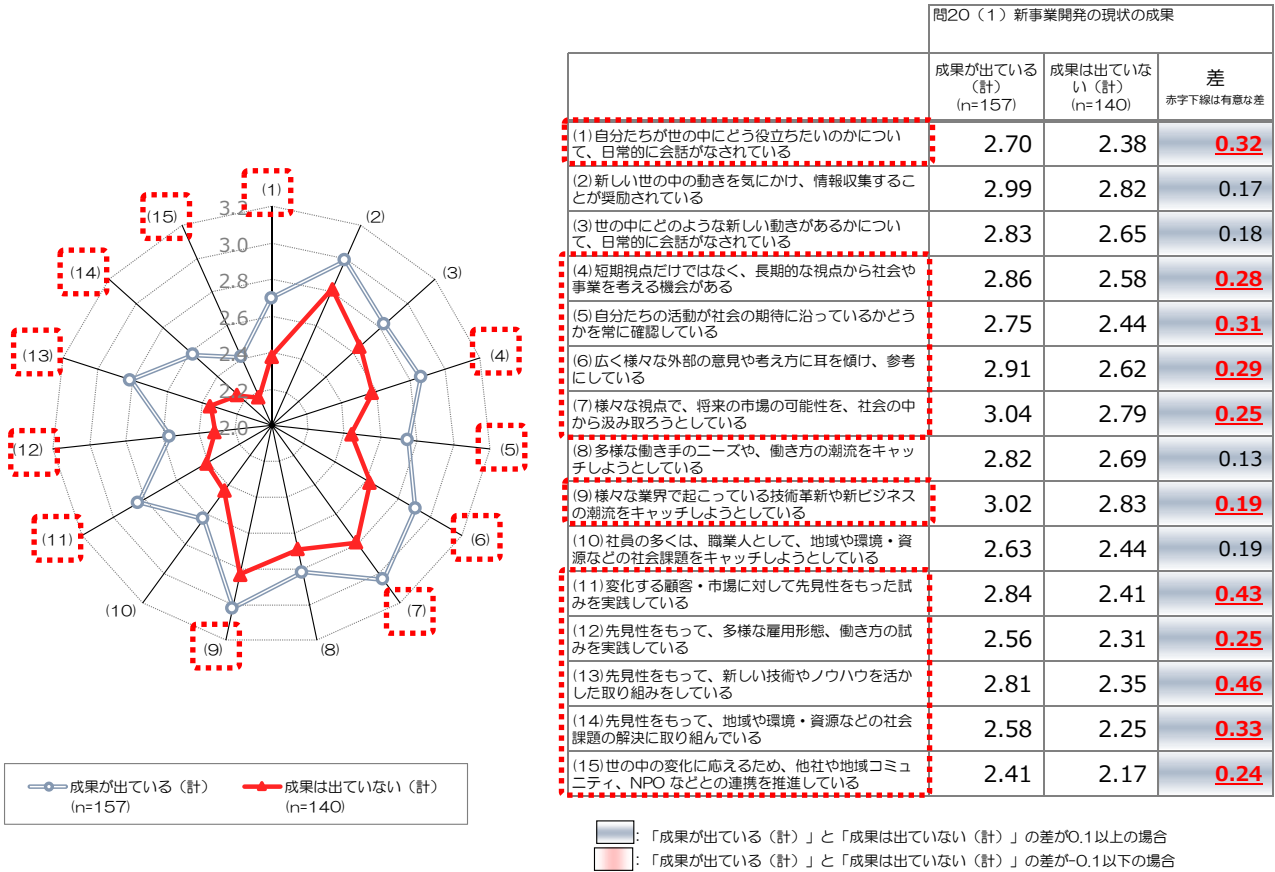
- : 「成果が出ている (計)」と「成果は出ていない (計)」の差が0.1以上の場合
- : 「成果が出ている (計)」と「成果は出ていない (計)」の差が-0.1以下の場合

※「当てはまる」～「当てはまらない」までを4点～1点として点数を算出

新事業開発に成果が出ている企業は、社会環境への感度(KAIKA度)が高い

『KAIKA』経営のモデルの1領域である、社会環境との向き合い方(社会性)について、新事業開発の現状の「成果が出ている企業」と「成果が出ていない企業」に違いがあるか否かを統計的な検定を行い分析した。その結果、以下の11項目において明らかに有意な差があることがわかった。【図18】

図18 新事業開発の成果と社会環境への関わり方との関係



JMA「KAIKAモデル」(2017)



※ 『KAIKA』経営とは・・・

価値創造のために日本能率協会が提唱する経営の考え方で、①個人の成長と、②組織の活性化と、③社会との関係を同時に満たしていくマネジメントのモデルです。

本モデルには、7000名の研究で検証した4領域計12の診断ポイントがありますが、今回の経営課題調査ではその1領域である「社会性」について経営者に伺いました。

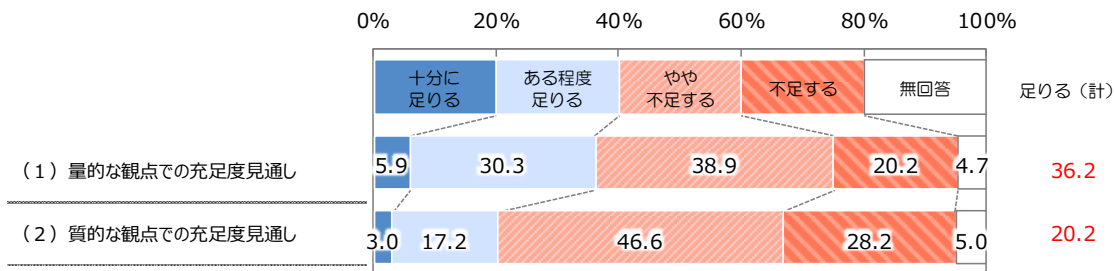
4.人材は質量ともに不足感。主な対応策は、中途採用、女性・シニアの活用

量的に足りるが約4割、質的に足りるが2割。主な対応策は中途採用、女性・シニア活用

必要な人材の量的な充足度は、『足りる(計)』(36.2%)【「十分に足りる」(5.9%)+「ある程度足りる」(30.3%)を合算】であった。質的な充足度はさらに厳しく、『足りる(計)』(20.2%)【「十分に足りる」(3.0%)+「ある程度足りる」(17.2%)を合算】であった。【図 19】

図 19 必要な人材の充足度

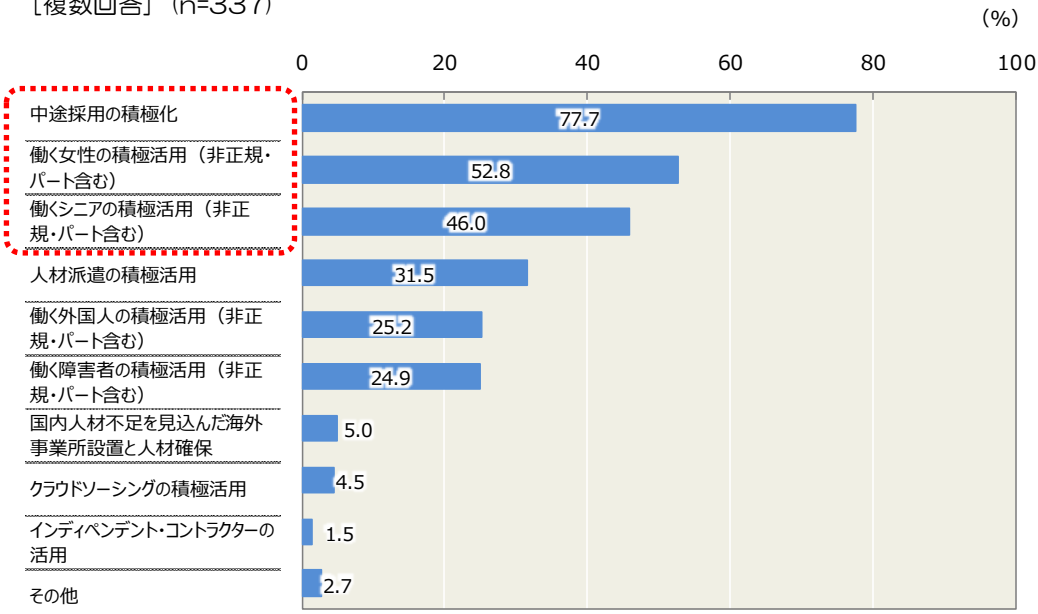
問34 事業を展開していくうえで、必要な人材の充足度（今後3年）（n=337）



必要な人材を充足させるための上位3つの対策は、「中途採用の積極化」(77.7%)、「働く女性の積極活用（非正規・パート含む）」(52.8%)、「働くシニアの積極活用（非正規・パート含む）」(46.0%)であった。新しいモデルである「クラウドソーシングの積極活用」(4.5%)、「インディペンデント・コントラクターの活用」(1.5%)は、少数にとどまった。【図 20】

図 20 人材充足のための展開予定施策

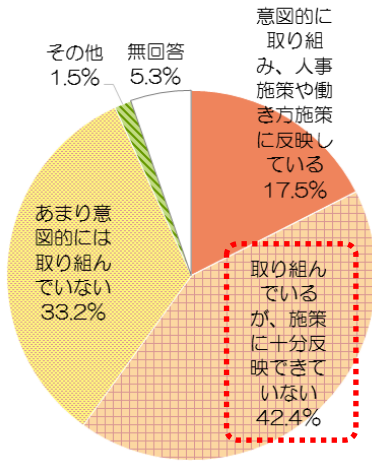
問35 必要な人材を充足させるために、通常の新卒採用以外で、展開する予定の施策【複数回答】（n=337）



従業員ニーズの経営施策への反映が課題、基盤として必要となる人事データの整備・標準化

図 21 人事・働き方に関する課題把握への取り組み状況

問36 (2) 人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握（人材データの収集、統合、分析）への取り組み状況 (n=337)



今後従業員のエンゲージメントが重要となる中で、人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握（人材データの収集、統合、分析）への取り組み状況を伺ったところ、「取り組んでいるが、施策に十分反映できていない」（42.4%）が最も高く、「あまり意図的には取り組んでいない」（33.2%）、と続いた。

「意図的に取り組み、人事施策や働き方施策に反映している」企業は 17.5%であった。【図 21】

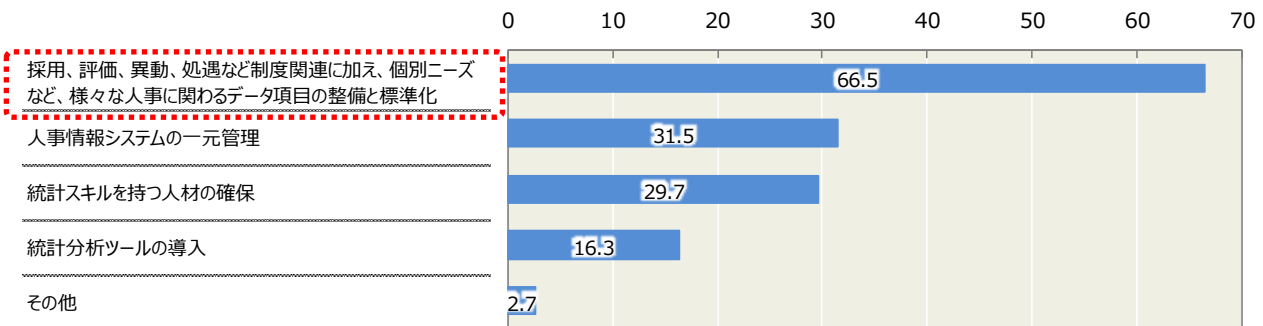
図 22 人材データの収集、統合、分析や活用推進にあたっての障壁

人材データの収集、統合、分析や活用推進にあたっての障壁を伺ったところ、一番の障壁は「採用、評価、異動、処遇など制度関連に加え、個別ニーズなど、様々な人事に関わるデータ項目の整備と標準化」（66.5%）であった。【図 22】

「人事情報システムの一元管理」（31.5%）、「統計スキルを持つ人材の確保」（29.7%）、「統計分析ツールの導入」（16.3%）が続いた。

問37 人材データの収集、統合、分析や活用推進にあたっての障壁[複数回答] (n=337)

(%)



5.働き方改革は労働時間関連が主流。鍵は意義明確化とミドルマネジメント

「残業時間削減」「休暇取得促進」とともに約8割が取組。半数近くは目標数値を設定。

働き方改革の様々な領域について取組状況を伺ったところ、「残業時間削減」「休暇取得促進」「勤務時間の柔軟性・裁量性向上」「無駄な業務の削減」などの取組が顕著となった。

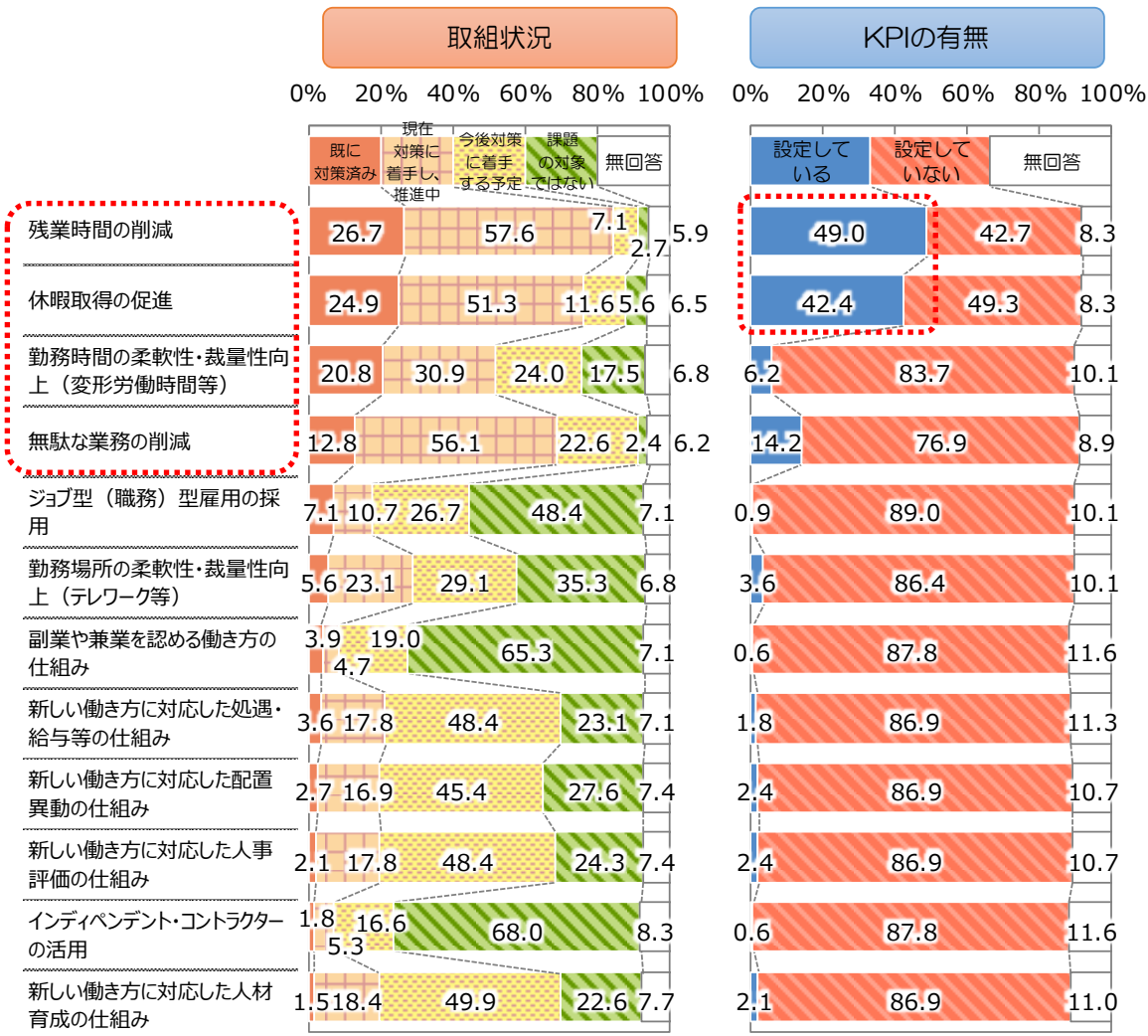
特に「残業時間削減」「休暇取得促進」については半数近くの企業が目標数値を設定していた。

一方で、テレワーク等勤務場所の柔軟性、雇用形態、新しい働き方に対応した人事制度対応などは、3割程度の取組率となった。

さらに、副業や兼業、インディペンデント・コントラクターの活用などは少数にとどまった。【図 23】

図 23 働き方改革についての取組状況と KPI

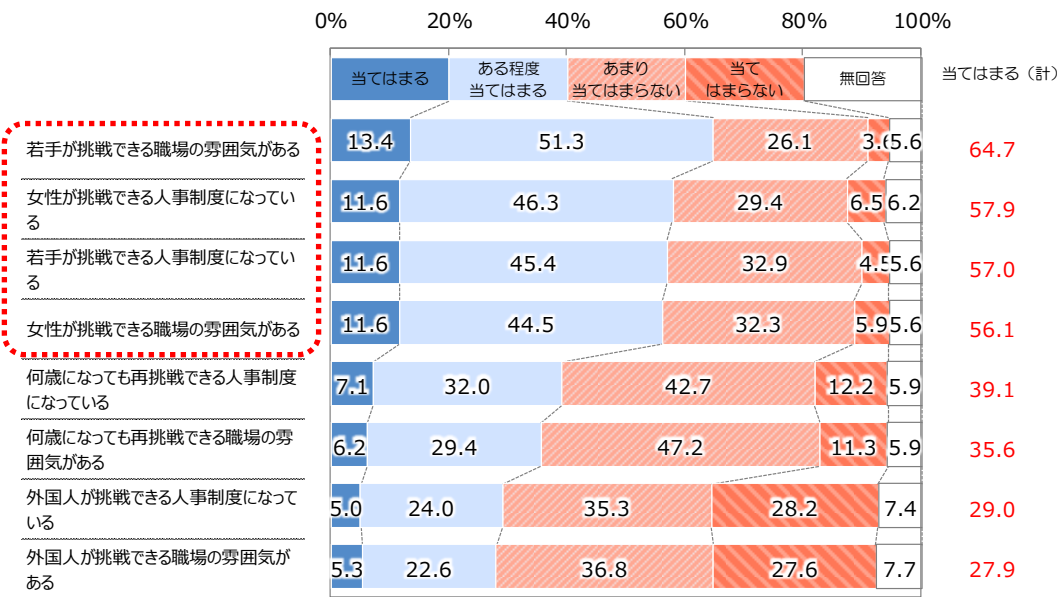
問38 働き方改革についての取組状況とKPIの有無(n=337)



若手や女性を中心の「多様性」。働き方改革には「意義の明確化」と「ミドルマネジメント」が鍵

図 24 多様性を生かす仕組みや組織風土の状況

問39 多様性を生かす仕組みや組織風土 (n=337)



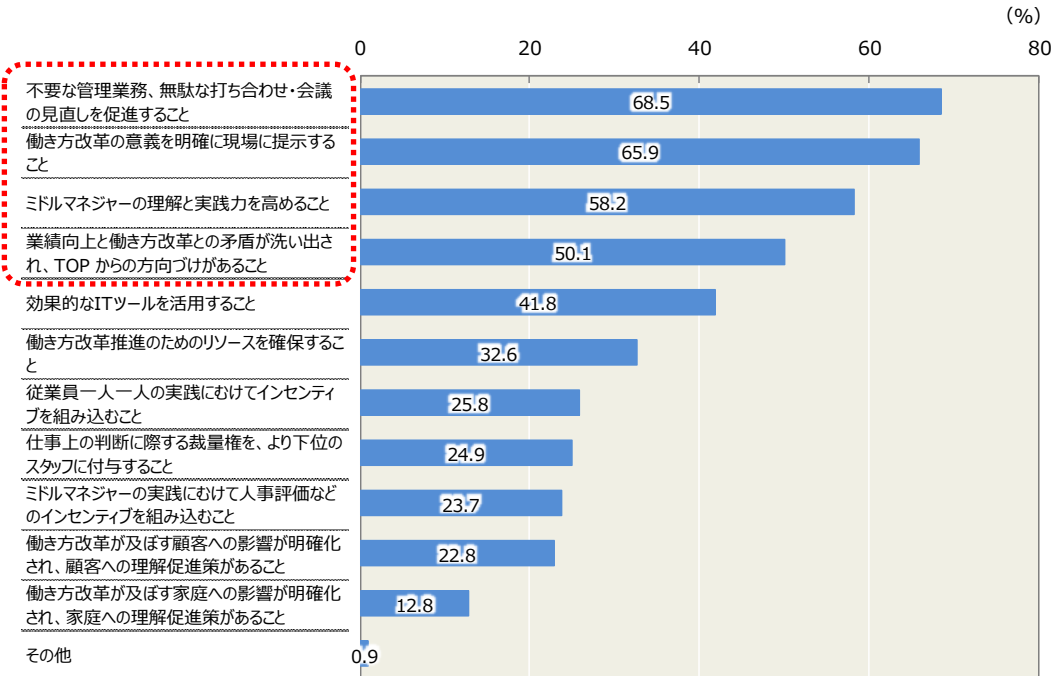
多様性を生かす仕組みや組織風土については、「若手」や「女性」が挑戦できる環境は5割以上の企業で広がっている。

一方、「シニア」や「外国人」が挑戦できる環境は、3割程度の企業にとどまった。

【図 24】

図 25 働き方改革推進のために重視すること

問40 働き方改革を推進するにあたって重視すべきこと[複数回答] (n=337)



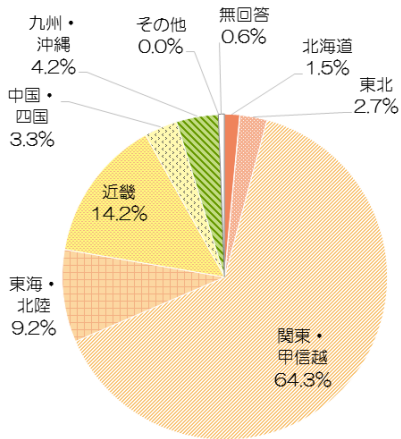
働き方改革を推進するにあたって重視すべきことを伺ったところ、「不要な管理業務、無駄な打ち合わせ・会議の見直しを促進すること」(68.5%)、「働き方改革の意義を明確に現場に提示すること」(65.9%)の2点が共に高く支持された。次いで「ミドルマネジ

ャーの理解と実践力を高めること」(58.2%)、「業績向上と働き方改革との矛盾が洗い出され、TOP からの方向づけがあること」(50.1%)など、トップによる意義の明確化と、ミドルマネジメントによる「業績」と「働き方」の一貫性ある両立が重視される結果となった。【図 25】

回答企業の概要

本社所在地

問1 本社所在地 (n=337)

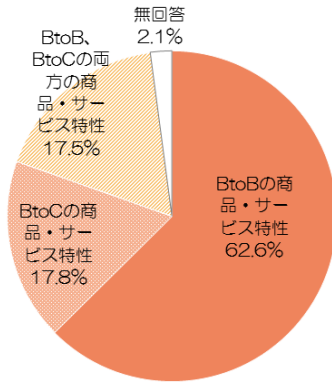


業種

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
製造	45.1	152	非製造業	54.3	183
製造・素材系	10.7	36	小売・卸・商社	13.0	44
3 繊維	0.3	1	15 小売	4.7	16
4 パルプ・紙・紙加工	0.6	2	16 商社・卸売	8.3	28
5 化学	4.7	16	建設・不動産	8.3	28
7 石油・石炭	0.0	0	18 不動産	1.2	4
8 ゴム・窯業・土石	1.2	4	19 土木・建設・建築	7.1	24
9 鉄鋼・非鉄・金属	3.9	13	倉庫・運輸	5.6	19
製造・組立系	19.0	64	20 輸送サービス (陸運・海運・空運)	5.6	19
10 一般機械	4.7	16	21 倉庫・埠頭	0.0	0
11 精密機器	2.4	8	情報・通信	8.3	28
12 電気・電子機器	7.7	26	22 ソフト開発・情報サービス	6.2	21
13 輸送用機器	4.2	14	23 通信サービス	2.1	7
製造・その他	15.4	52	宿泊・飲食	2.4	8
2 食料品	5.3	18	26 宿泊・飲食・給食サービス	2.4	8
6 医薬品	3.0	10	金融・保健	4.2	14
14 その他製造	7.1	24	17 金融・保険	4.2	14
			その他	12.5	42
			24 出版・放送・報道	1.2	4
			25 公共サービス (電気・ガス・水道)	0.6	2
			27 保健・医療・福祉サービス	0.9	3
			28 人材・教育関連サービス	0.9	3
			29 警備・ビル・設備等のメンテナンス	0.3	1
			30 広告・宣伝・ディスプレイ	1.5	5
			31 その他サービス	6.2	21
			1 農林・水産・鉱業	0.9	3
			無回答	0.6	2
			合計	100.0	337

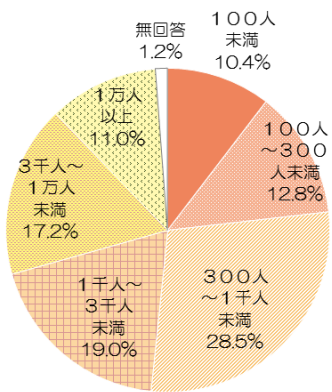
商品・サービス特性

問3 扱っている商品・サービスの特性 (n=337)

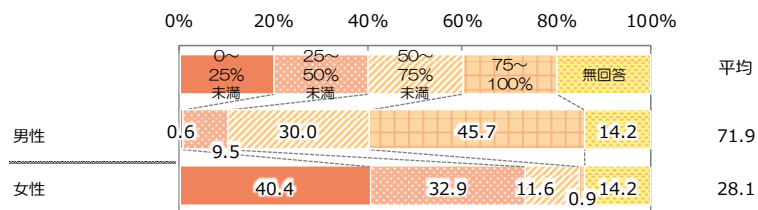


主な従業員特性

問5 従業員数 (n=337)

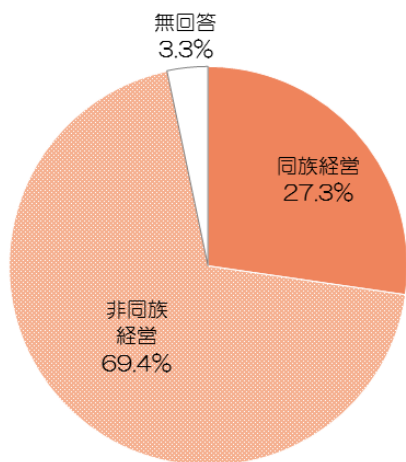


問6 (1) 男性女性比率 (n=337)

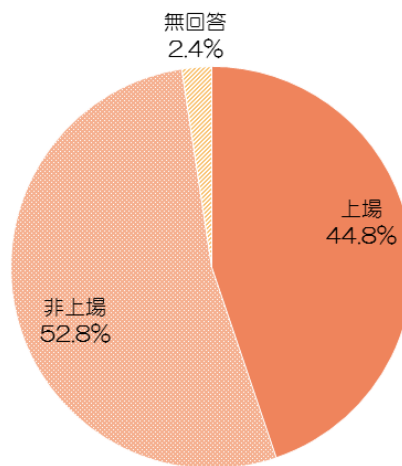


経営形態

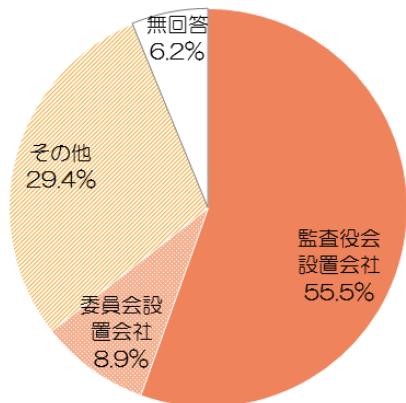
問4 (1) 経営形態 (n=337)



問4 (2) 上場の有無 (n=337)

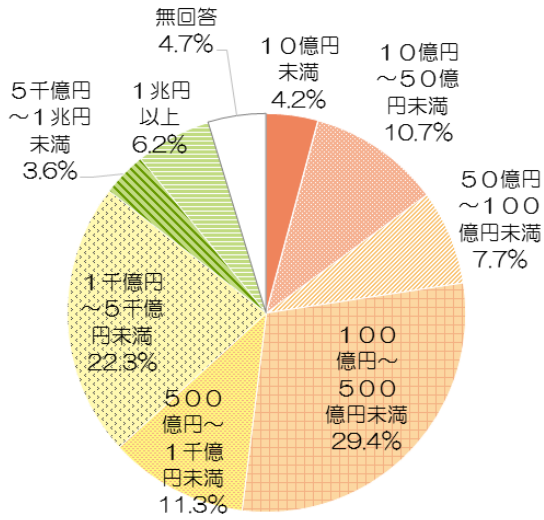


問4 (3) 取締役会のあり方 (n=337)

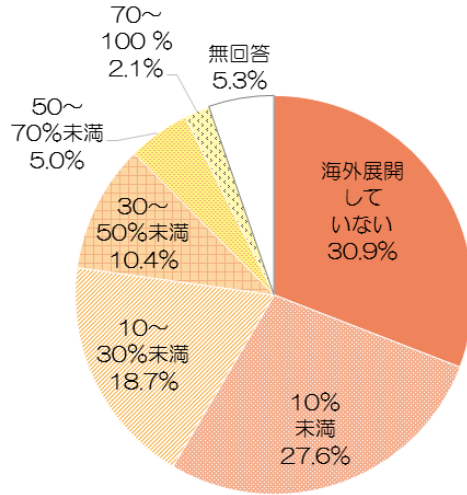


2016 年度売上高、海外売上比率

問45 2016 年度売上高 (n=337)

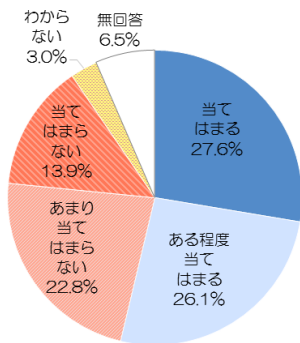


問46 2016 年度の決算時における海外売上比率

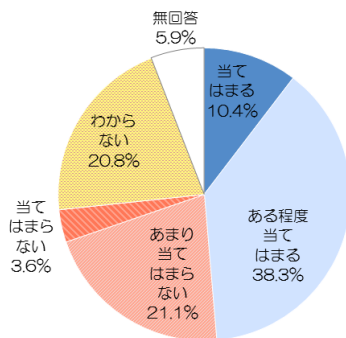


過去 3 年間の経営動向

問47 (1) 過去3年間の動向：社員一人当たり売上が改善 (n=337)



問47 (2) 過去3年間の動向：顧客満足度が改善 (n=337)



問47 (3) 過去3年間の動向：従業員満足度が改善 (n=337)

