

魅力あるニッポンを造る

「企業の活力と個人の意識調査」アンケート調査報告

【 アンケート調査基本目的 】

- ・魅力ある日本人を創出するコンセプトの実証。
- ・魅力ある人を育成・輩出できる「魅力ある企業」モデルの提示。

【 調査票設計の考え方 】

仮説：優秀な企業には、トップランナー、リーダー、プロデューサー、およびサポーター(魅力ある人)の存在がある(多い)のではないかと。

優秀企業「いきいき」などの企業風土診断を行い、優秀企業「いきいき」とトップランナー、リーダー、プロデューサー、およびサポーター(魅力ある人)との相関関係を検証する。

優秀企業「いきいき」には、なぜ、トップランナー、リーダー、プロデューサー、およびサポーター(魅力ある人)が多く存在するのか、その要因・特徴を探る。

トップランナー、リーダー、プロデューサー、およびサポーターなど魅力ある人を育成・輩出するために、企業風土分類比較を交えながら、今後企業が取り組むべき仕組みを探る。

個人の価値観と社会との関係性を組み合わせて調査することで、時代の変化を取り込み、多様な個人の能力を活かす仕組みを導き出す。

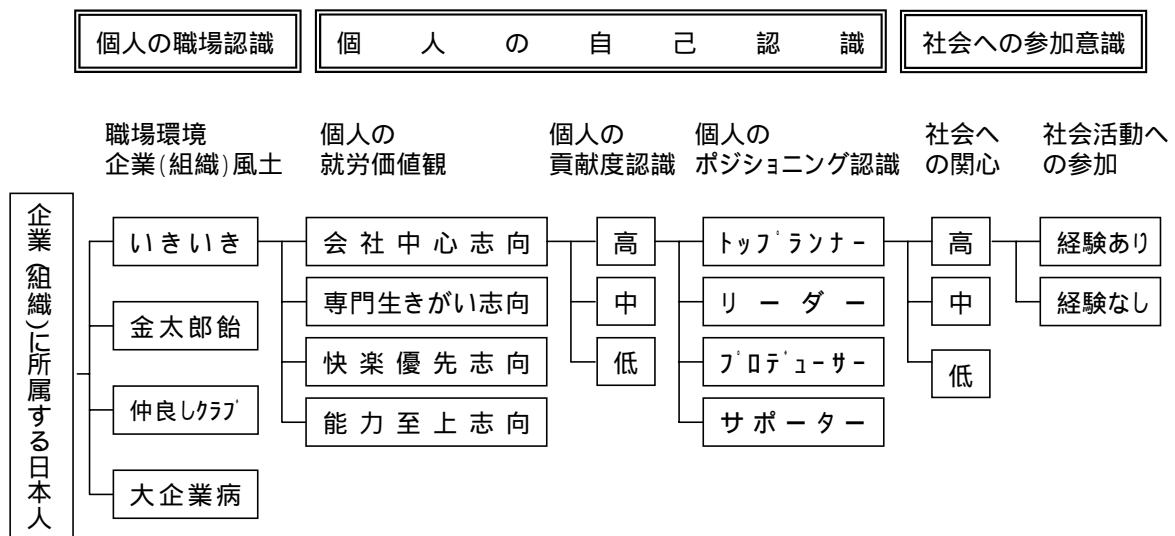
21世紀の魅力ある日本人を育成・輩出する仕組みづくりから魅力ある日本の再生への道を探る。

本文 18～19 ページを参照

【 調査票の設計 】

アンケート調査目的： 企業(組織)に所属する個人の就労に対する価値観をはじめ、活性度の状態とその背景にある要因(企業風土、制度等の影響)を把握する。 企業(組織)諸制度と従業員の満足度・活性度を把握する。

質問数：160問(191設問)(内130問は株野村総合研究所のコーポレートゲノム™診断を使用)



企業風土「いきいき」、「仲良しクラブ」、「金太郎飴」、「大企業病」は、(株)野村総合研究所のコーポレートゲノム™を参考とした。

個人の就労価値観「会社中心志向」、「専門生きがい志向」、「快樂優先志向」、「能力至上志向」は、(財)生命保険文化センターの「ワークスタイルの多様化と生活設計に関する調査」を参考とした。

魅力あるニッポンを造る

「企業の活力と個人の意識調査」アンケート調査報告

概要

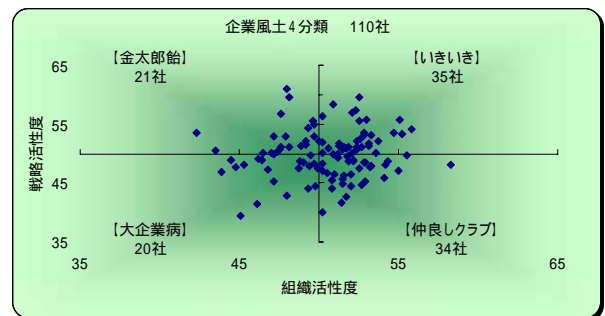


5つのポイント

アンケート参加の経済同友会企業 110 社中、 35 社は「いきいき」に

今回のアンケート調査で、調査にご協力頂いた経済同友会企業 110 社を、「いきいき」、「金太郎飴」、「仲良しクラブ」、「大企業病」の企業風土 4 分類に分類したところ、「いきいき」は 35 社、「金太郎飴」が 21 社、「仲良しクラブ」が 34 社、「大企業病」が 20 社となり、「いきいき」に属する活性度の高い企業は、全体の約 3 割という結果となった。

(調査報告書本文 19 ページ)



「いきいき」、「金太郎飴」、「仲良しクラブ」、「大企業病」は、野村総合研究所「コーポレートゲノム™診断」を基に分類した。

「企業の活力と個人の意識調査」アンケート調査概要

調査期間 : 2004年7月15日～8月10日
調査対象 : 経済同友会 会員所属企業 966社
回答協力企業数 : 110社(回答率 11.3%) (1社 100名の従業員を対象)
業種構成 : 東証一部 59社、東証二部 3社、その他 48社
製造業 58社、非製造業 52社

有効サンプル数合計 : 9288人(男性 7194人、女性 1921人、無回答 173人)

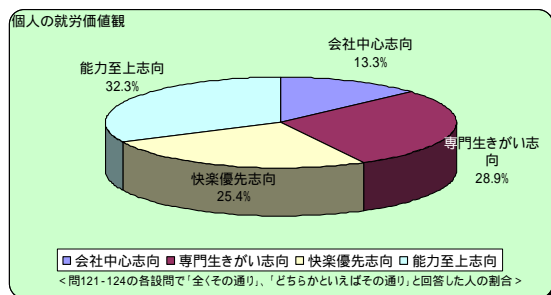
*本アンケート調査は、経済同友会とNRIラーニングネットワーク(NRILN:野村総合研究所グループ)と共同で実施。



進む、価値観の多様化！

今回のアンケート調査で、「会社中心志向」、「専門生きがい志向」、「快樂優先志向」、「能力至上志向」の4つの就労価値観に関して質問したところ、全体では、会社生活に重点を置く「会社中心志向」は、13.3%と少なく、仕事にやりがいを求める「専門生きがい志向」、定職にはこだわらない「快樂優先志向」、能力主義を求める「能力至上志向」がそれぞれ3割近くを占める結果となった。また、年齢別(調査報告書本文参照)では、50代、60代で「会社中心志向」が多かったが、20代、30代を中心に「専門生きがい志向」や「能力至上志向」の傾向が強く、特に若年層を中心に就労価値観の多様化が進んでいることが分かった。

(調査報告書本文 11-12 ページ)

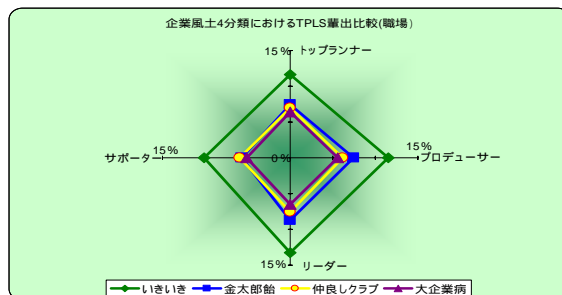


「会社中心志向」、「専門生きがい志向」、「快樂優先志向」、「能力至上志向」は、財団法人生命保険文化センター「ワークスタイルの多様化と生活設計に関する調査」(平成13年度)を参考とした。一人の人が複数の志向を持つ可能性を含む。

トッランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)と企業活性度の相関関係

今回のアンケート調査で、多様な個人を受容する組織の中に存在する、トッランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)といった活性度の高い個人の輩出は、企業活性度と相関関係にあることが分かった。「いきいき」、「金太郎飴」、「仲良しクラブ」、「大企業病」の企業風土4分類において、「いきいき」に分類される活性度が高い企業ほど、トッランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)といった活性度の高い個人の存在が多く、強い関係性が表れた。

(調査報告書本文 30 ページ)



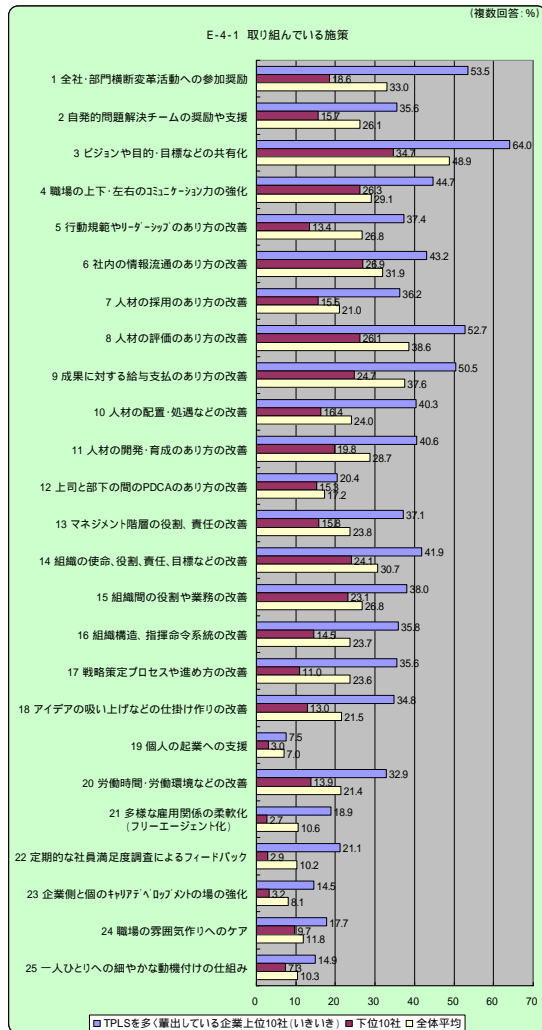
「いきいき」、「金太郎飴」、「仲良しクラブ」、「大企業病」は、野村総合研究所「コーポレートゲノム™診断」を基に分類した。



一つひとつの施策取り組みが、大きな差に

今回のアンケート調査で、組織や従業員のモチベーションを向上させるための施策として、「取り組んでいる施策(25項目)」に関して質問したところ、トップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)といった活性度の高い個人を輩出しているTPLS企業ほど取り組み度合いが高いことが分かった。一つひとつの施策への取り組みの差が企業全体に大きな差となって表れているようだ。

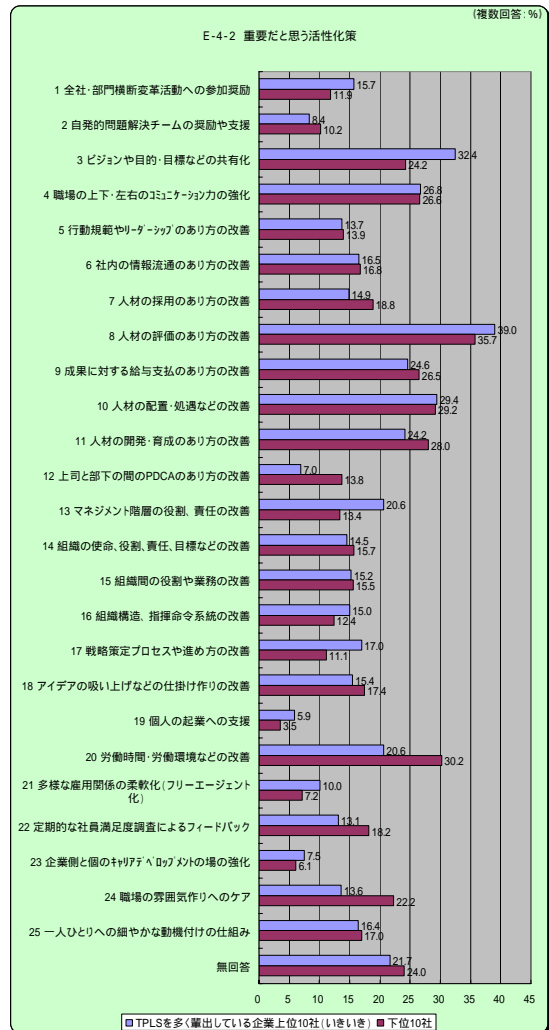
(調査報告書本文 58 ページ)



活性度向上のために、重要な「人材」

今回のアンケート調査で、組織や従業員のモチベーションを向上させるための施策として、「重要だと思う活性化策(25項目)」に関して質問したところ、「人材」に関して「重要」と考えている割合が比較的高く(図中7、8、10、11) 関心の高さが伺えた。今後の企業の活性度向上のために、どのように「人材」を活用していくかが注目される。

(調査報告書本文 59 ページ)



アンケート調査結果から

日常生活に8割が満足している

(調査報告書本文 10 ページ)

年金や社会保険の問題などにより将来不安が広がる中で、今回のアンケート調査において、「日常生活全般にとっても満足しているか」について質問したところ、3割強が「満足」と答えており、「普通」と答えた人も含めれば8割近くは日常生活に不満がないことが分かった。

若者は、「礼儀」を重んじる！？

(調査報告書本文 7-8 ページ)

最近の若者は「礼儀」が欠けているとよく言われるが、「将来の日本を担う日本人にとってどのような素養が必要となるか」の間に40の言葉から回答してもらったところ、20代、30代前半の若者で「礼儀」と答えた割合が最も多かった。この他に、「道徳」も上位に入っており、世間一般で言われているよりも若者は、意外と？「礼儀」や「道徳」を重んじていることが分かった。

社会活動への参加意識はまだまだ

(調査報告書本文 15-16 ページ)

CSR(企業の社会的責任)などにおいて社会活動への貢献が注目されているが、「ボランティアなど社会活動への参加経験」という質問では、半数以上的人是「経験が少なく」、また「住みよい地域づくりのために積極的に活動したいか」という質問に対しても、3割弱が「積極的に活動したい」と答えただけであり、社会活動への参加意識はまだ低いことが分かった。

女性の役員や管理職レベルでの活用が課題

(調査報告書本文 43 ページ)

現在日本企業では、女性の役員や管理職数が少ないと言われているが、「女性の活用分野」についての質問では、「経営全般に関わる分野」での割合が最も少なく、役員や管理職レベルでの積極的活用という意識がまだ低いということが分かった。

ノウハウの継承者としての高齢者

(調査報告書本文 44 ページ)

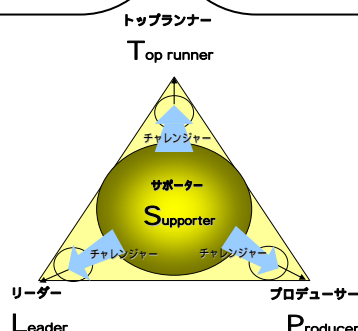
高齢者の雇用については、定年制延長などで議論が分かれるところだが、「高齢者の活用分野」についての質問では、「技術指導や技術やノウハウの継承が必要な分野」が全体平均で7割を越え最も高い割合になっている。企業としても高齢者の技術継承などの役割は非常に重要なものとして考えていることが分かった。

外国人に対する2つの意識

(調査報告書本文 44 ページ)

女性同様に外国人の登用・活用も日本企業は遅れているが、「外国人の活用分野」についての質問では、「研究開発、商品の企画から開発に関わる分野」と「販売、営業、サービス、コンサルティングの分野」の割合が高いと同時に「労働力を必要とする分野」についても高く、外国人に対する考え方が知的労働者と単純労働者と2極化していることが分かった。

TPLS 組織



概要

目次

. プロフィール.....	1
. 企業で働く個人の価値観.....	9
個人の生活満足度（生活面）.....	10
個人の就労価値観（仕事面）.....	11
個人の社会活動への参加経験・意識（社会面）.....	15
. 企業の活性化分析.....	17
企業風土 4 分類.....	18
企業の活性化分析.....	20
（野村総合研究所の「コーポレートゲノム™」の手法を用いて）	
. 企業の組織活性化と個人.....	24
魅力ある個人のタイプ(TPLS).....	25
企業の組織活性化とトップランナー、プロデューサー、リーダー、およびサポーター(TPLS)との関係.....	30
企業の組織活性化と個人の就労価値観.....	32
企業の組織活性化と個人の会社貢献度認識.....	35
企業の組織活性化と個人の生活満足度.....	35
企業の組織活性化と個人の社会活動への参加経験・意識.....	36
. 高活性化組織の取り組み.....	37
高活性化組織と女性、高齢者、外国人の活用.....	38
（参考資料：女性の活用）.....	39
高活性化組織と企業活動.....	45
高活性化組織とCSR(企業の社会的責任).....	60

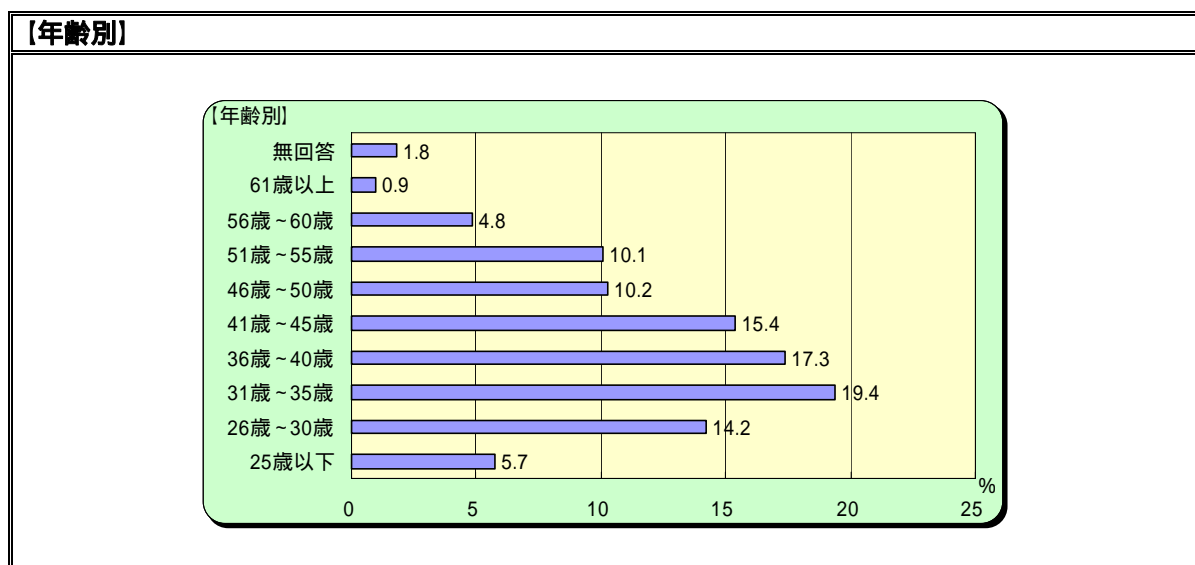
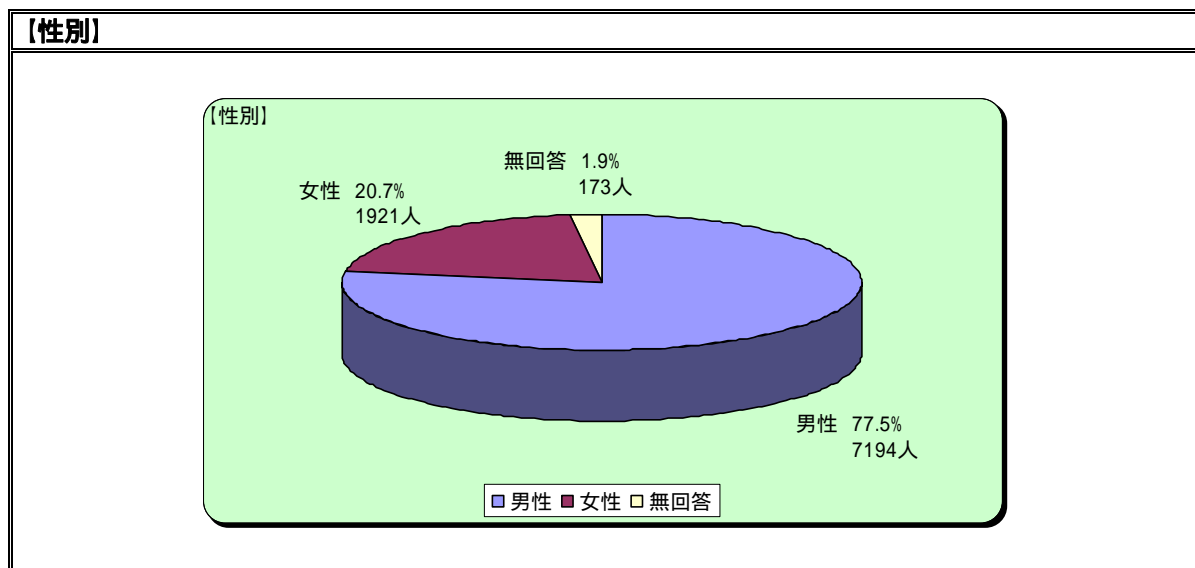
.プロフィール

調査の趣旨:企業(組織)に所属する個人の就労に対する価値観をはじめ、活性度の状態とその背景にある要因(企業風土、制度等の影響)と、企業(組織)の諸制度と従業員の満足度・活性度を把握する

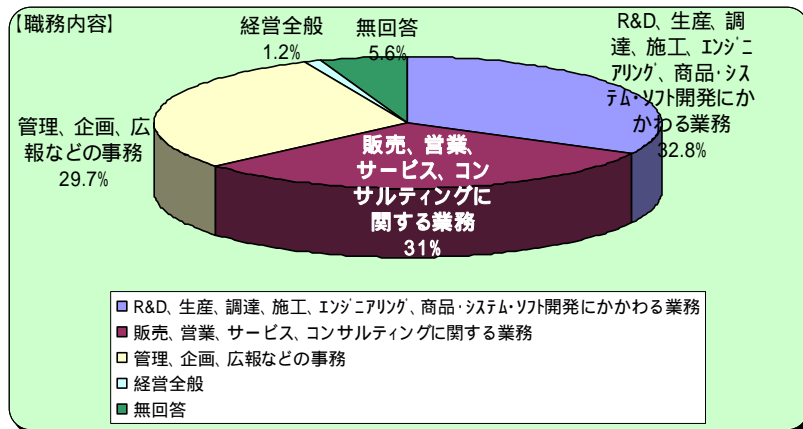
本アンケート調査は、経済同友会と NRI ラーニングネットワーク(NRILN:野村総合研究所グループ)と共同で実施。

調査期間	2004年7月15日～8月10日
調査対象	経済同友会 会員所属企業 966社
回答協力企業数	110社(回答率11.3%) (1社100名の従業員を対象)
	東証一部59社、東証二部3社、その他48社
業種構成	製造業58社、非製造業52社
回答協力企業従業員数合計	9305人
有効サンプル数合計	9288人(男性7194人、女性1921人、無回答173人)

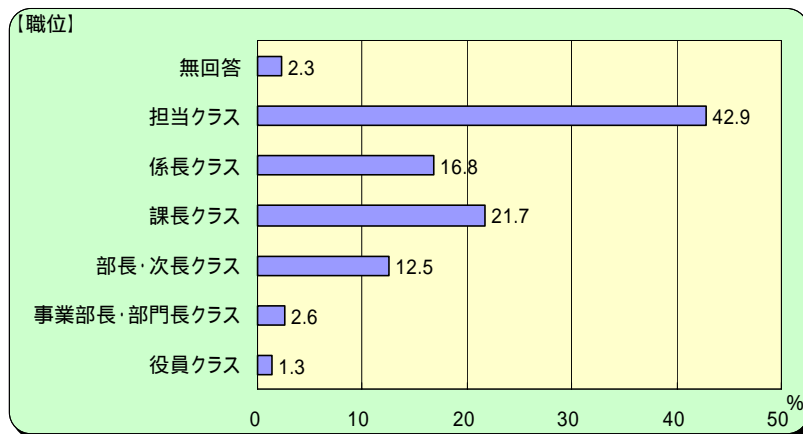
【 回答者プロフィール 】



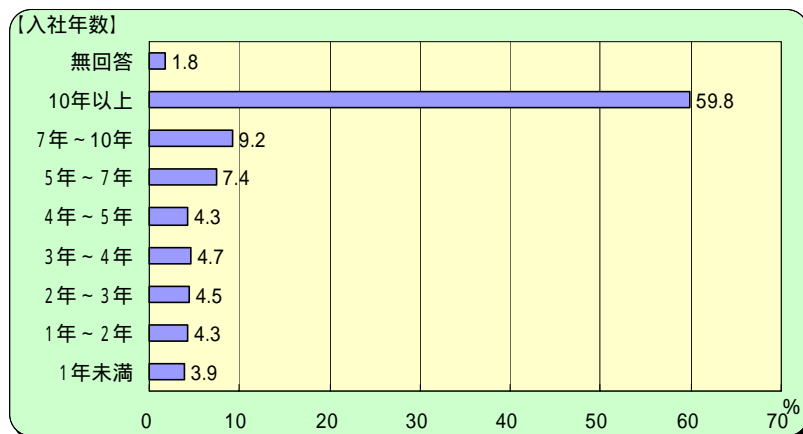
【職務内容】



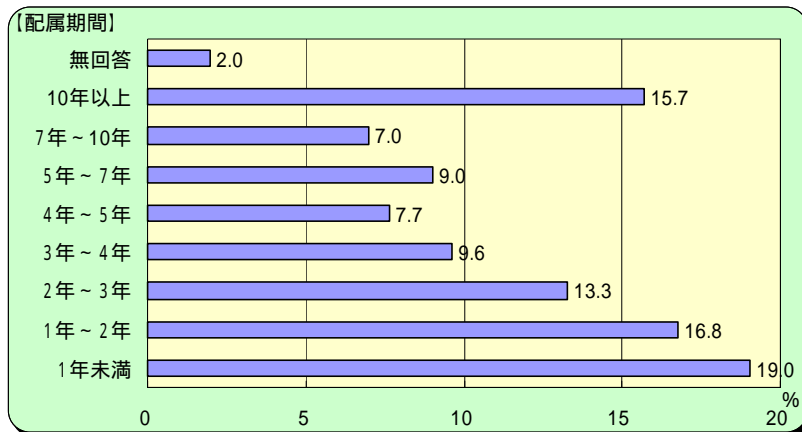
【職位】



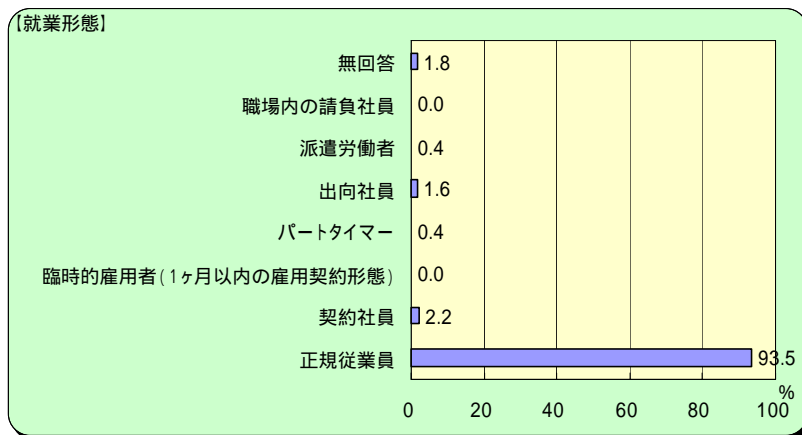
【入社年数】



【配属年数】

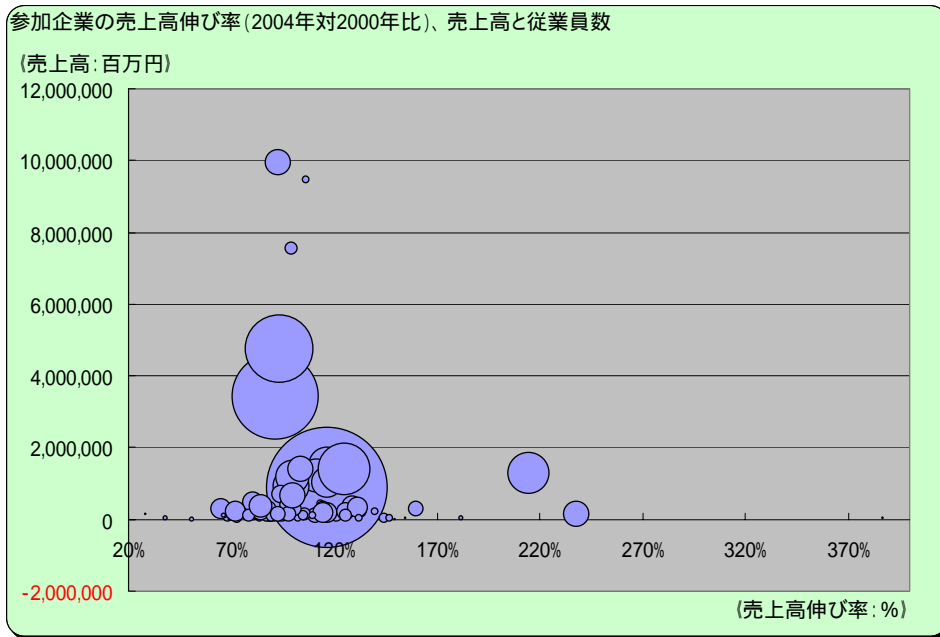


【就業形態】

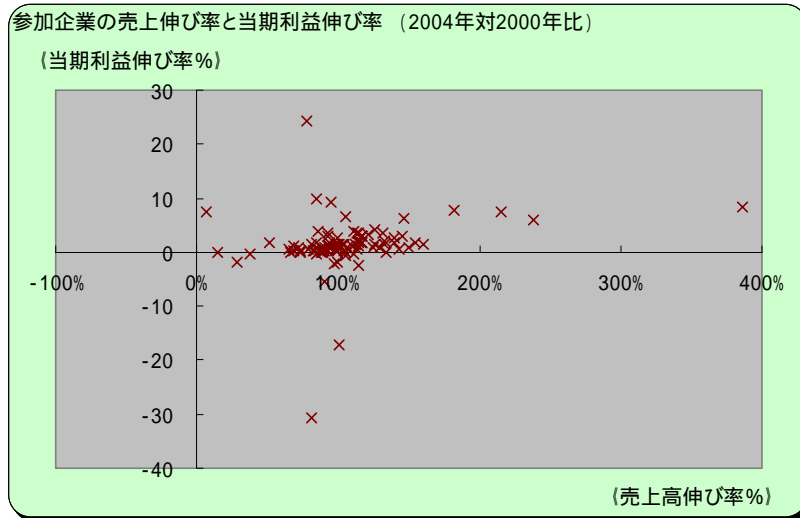


【 参加企業プロフィール 】

【参加企業の売上高伸び率(2004 年対 2000 年比)、売上高と従業員数】

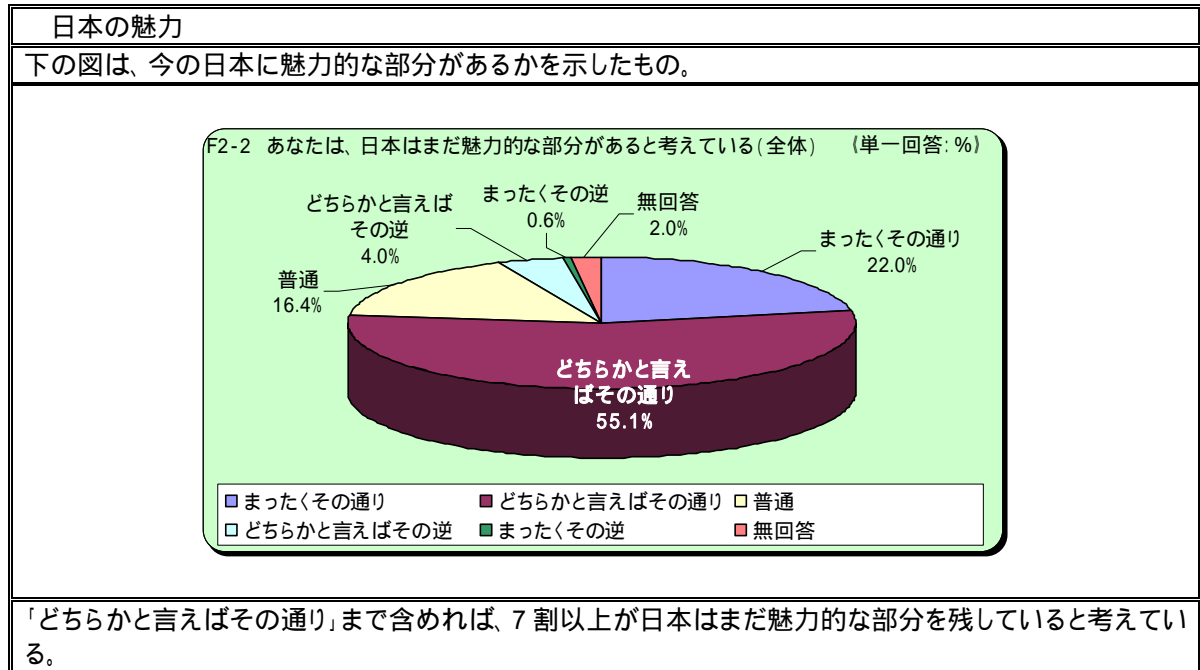


【参加企業の売上伸び率と当期利益伸び率 (2004 年対 2000 年比)】

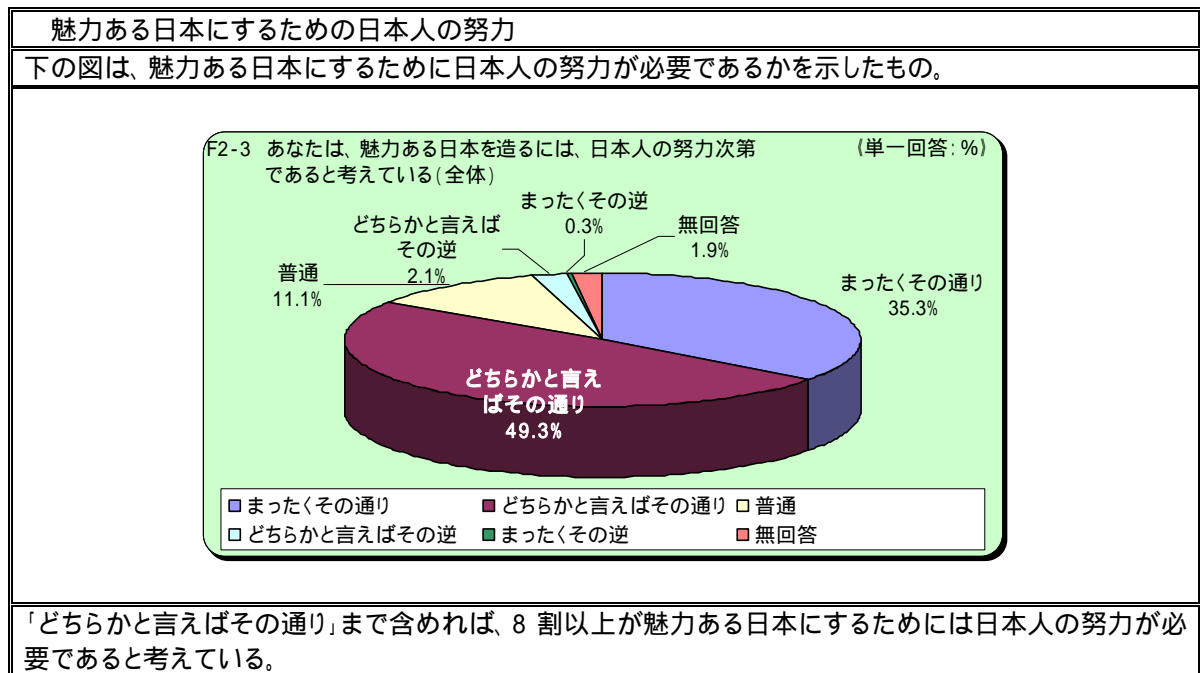


日本の魅力に対する意識

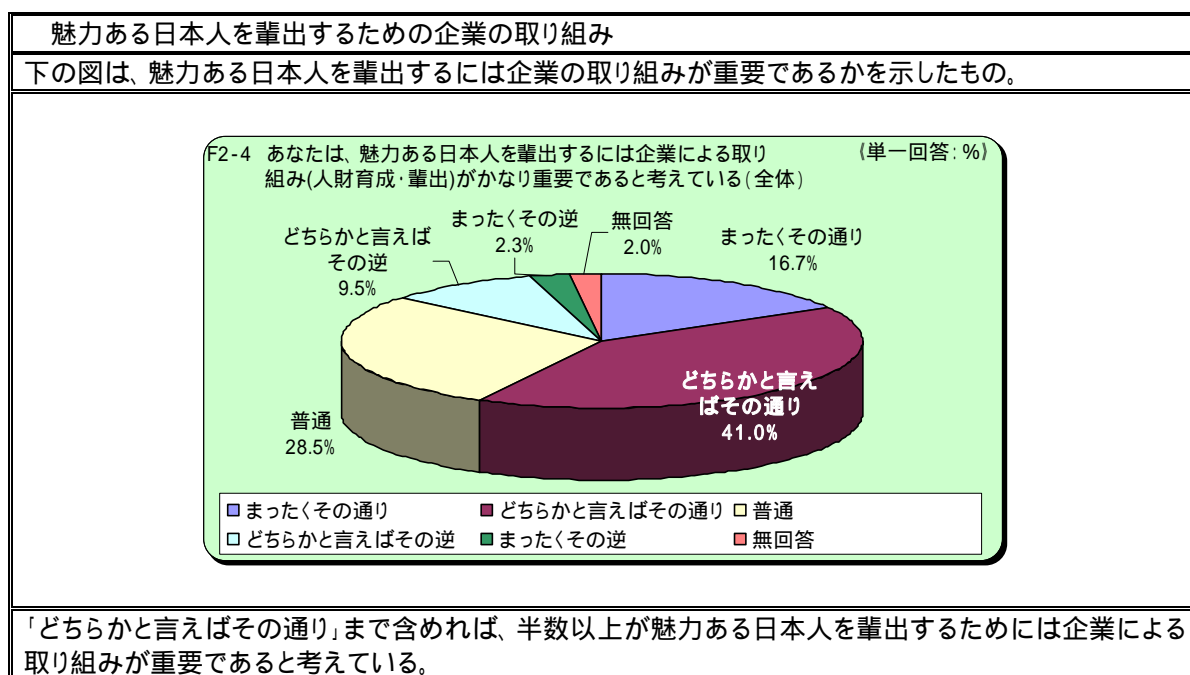
7割以上が、日本には魅力的な部分があると考えている



8割以上が、魅力ある日本にするには日本人の努力が必要であると考えている



半数以上が、魅力ある日本人を輩出するには企業の取り組みが重要であると考えている



二人に一人が、将来の日本を担う日本人には「礼儀」が必要だと回答している

キーワードによる魅力ある日本人

下の図は、以下 40 のワードから将来の日本人にとってどのような素養・要素が必要かを示したものの。
 [道徳、礼儀、忍耐、自立、根性、努力、勤勉、誠実、真面目、協調性、独創性、創造性、社会貢献、自然体、楽天的、クール(現実的)、男女無性化、こだわり、バランス感覚、仲間意識、率直さ、おたく、カリスマ性、庶民感覚、ゆとり、ユーモア、リーダーシップ力、プロデュース力、秀でた能力、コミュニケーション力、チャレンジ精神、行動力、運、金、愛、プライド、才能、健康、情熱、夢]

F-1 将来の日本を担う日本人にとって必要な素養 (複数回答)

上位15			下位10		
順位	ワード	人数	順位	ワード	人数
1	礼儀	5,109	1	おたく	187
2	行動力	5,026	2	庶民感覚	465
3	創造性	5,021	3	クール(現実的)	587
4	道徳	4,993	4	金	656
5	チャレンジ精神	4,768	5	運	777
6	コミュニケーション力	4,442	6	カリスマ性	790
7	誠実	4,300	7	男女無性化	836
8	バランス感覚	4,219	8	楽天的	844
9	夢	3,912	9	仲間意識	966
10	健康	3,856	10	秀でた能力	1,040
11	情熱	3,682			
12	リーダーシップ力	3,674			
13	独創性	3,614			
14	協調性	3,491			
15	自立	3,271			

キーワードによる魅力ある日本人(年齢別上位 10)

F-1 将来の日本を担う日本人にとって必要な素養(複数回答)

順位	25歳以下(533人)	人数
1	礼儀	329
2	行動力	309
3	チャレンジ精神	299
4	コミュニケーション力	285
5	創造性	257
6	道徳	253
7	努力	235
8	誠実	226
9	夢	215
10	協調性	213

順位	26歳～30歳(1321人)	人数
1	礼儀	728
2	行動力	725
3	創造性	647
4	チャレンジ精神	645
5	道徳	640
6	コミュニケーション力	639
7	バランス感覚	585
8	誠実	522
9	リーダーシップ力	498
10	夢	493

順位	31歳～35歳(1800人)	人数
1	礼儀	966
2	行動力	952
3	道徳	947
4	創造性	923
5	コミュニケーション力	818
6	チャレンジ精神	809
7	バランス感覚	789
8	誠実	781
9	リーダーシップ力	711
10	夢	664

順位	36歳～40歳(1611人)	人数
1	道徳	917
2	創造性	890
3	礼儀	872
4	行動力	820
5	チャレンジ精神	786
6	コミュニケーション力	774
7	誠実	759
8	バランス感覚	747
9	夢	677
10	リーダーシップ力	635

順位	41歳～45歳(1430人)	人数
1	創造性	822
2	道徳	790
3	チャレンジ精神	787
4	礼儀	785
5	行動力	780
6	コミュニケーション力	733
7	誠実	723
8	バランス感覚	696
9	夢	652
10	独創性	613

順位	46歳～50歳(952人)	人数
1	創造性	560
2	道徳	543
3	礼儀	533
4	チャレンジ精神	528
5	行動力	515
6	コミュニケーション力	476
7	夢	476
8	誠実	475
9	健康	466
10	バランス感覚	454

順位	51歳～55歳(935人)	人数
1	行動力	572
2	創造性	571
3	チャレンジ精神	569
4	道徳	535
5	礼儀	519
6	健康	515
7	誠実	490
8	コミュニケーション力	455
9	バランス感覚	448
10	夢	437

順位	56歳～60歳(449人)	人数
1	道徳	269
2	創造性	259
3	礼儀	256
4	行動力	253
5	健康	253
6	チャレンジ精神	248
7	誠実	221
8	夢	215
9	バランス感覚	209
10	協調性	199

順位	61歳以上(88人)	人数
1	礼儀	62
2	行動力	54
3	健康	54
4	創造性	50
5	道徳	49
6	チャレンジ精神	49
7	誠実	48
8	協調性	45
9	バランス感覚	45
10	情熱	43

全体的には、昔ながらの価値観である礼儀や道徳、誠実といった言葉が上位を占めており、礼儀については全体でも2人に1人が選択している。他方、昔ながらの価値観ではあるが、忍耐、根性、真面目などは中程度に留まっている。創造性やチャレンジ精神、行動力、バランス感覚といった新しい価値観は上位を占めている。年齢別表で見ると、20代、30代前半で1位が礼儀となるなど意外な傾向があるものの、年代を問わず似た傾向であることが分かる。

【調査結果】

・企業で働く個人の価値観

「失われた 10 年」と言われる経済低迷を経て、日本を取り巻く内外の環境は激変してきた。そうした環境変化の下で、個人の価値観も変わり多様化してきたと言われている。このパートでは、個人の生活満足度(生活面)、就労価値観(仕事面)や社会活動へ参加経験・意識(社会面)の3面から分析し、具体的に個人がどのような価値観であるのかを探り、企業で働く日本人の実態を把握する。

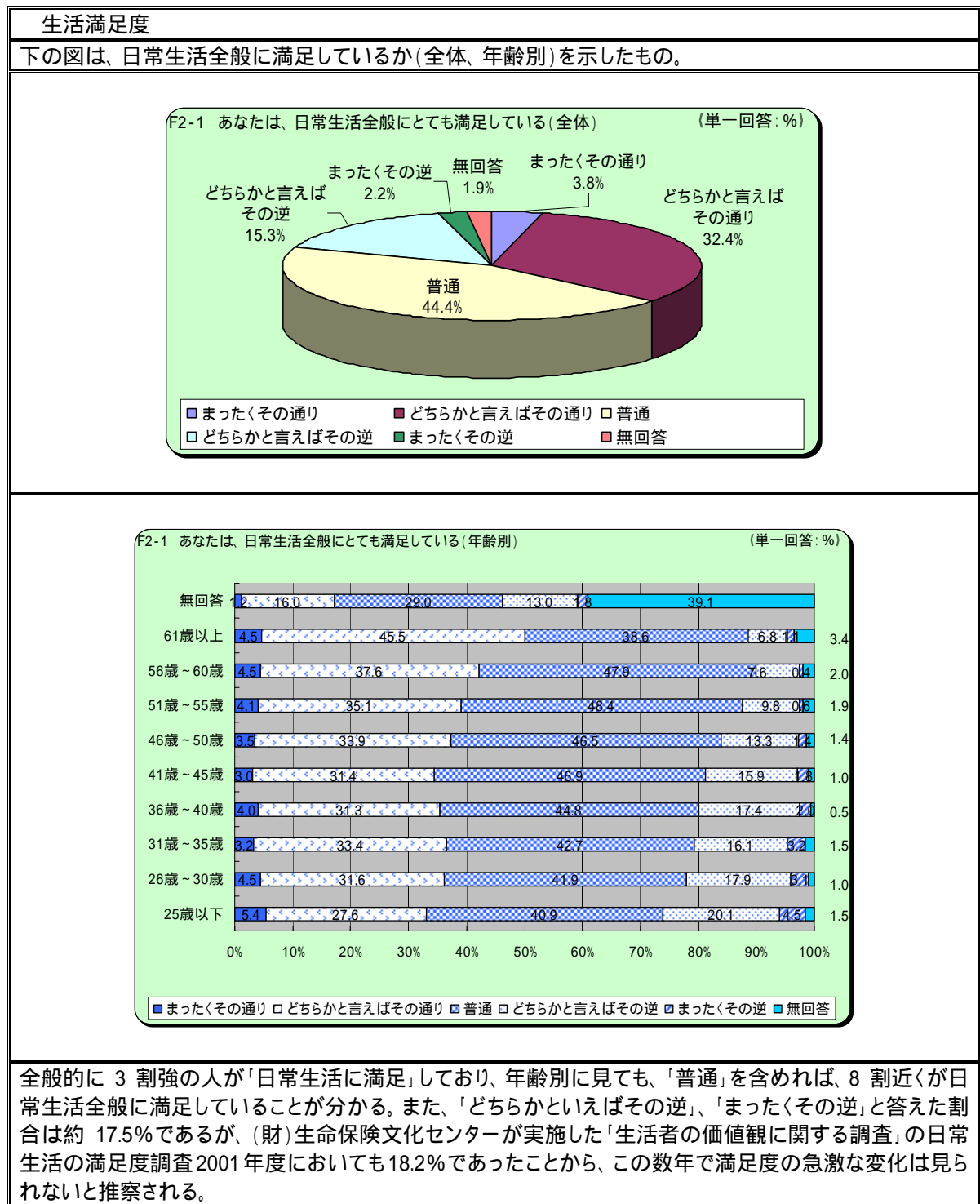
個人の生活満足度 (生活面)

個人の就労価値観 (仕事面)

個人の社会活動への参加経験・意識 (社会面)

個人の生活満足度（生活面）

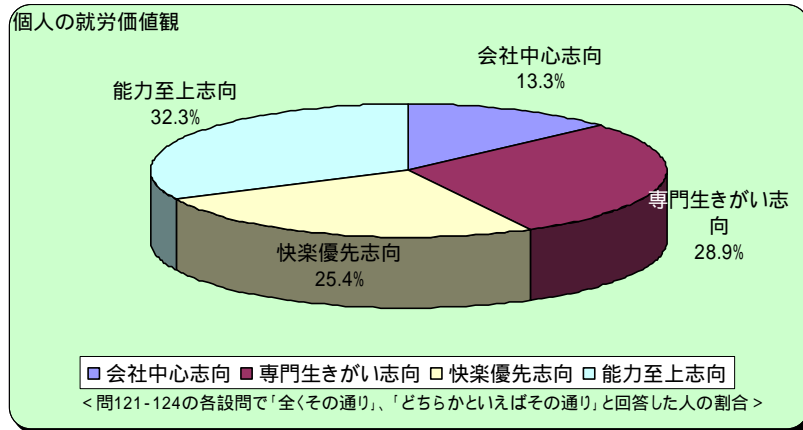
8 割が日常生活全般に満足



個人の就労価値観（仕事面）

個人の就労価値観が多様化

個人の就労価値観		
<p>次ページの図は、 (財)生命保険文化センター「ワークスタイルの多様化と生活設計に関する調査(平成13年度)」の分析によって抽出された4つの就労価値観「会社中心志向」、「専門生きがい志向」、「快樂優先志向」、「能力至上志向」を基に、 問121 あなたは、人生における価値を日常生活の場より会社生活の場に重みを置いている(ここでは、会社中心志向と呼ぶ)、 問122 あなたは、社会的な評価に関わらず、自分のやりたい仕事をしたいと考えている(ここでは、専門生きがい志向と呼ぶ)、 問123 あなたは、働かなくても暮らせる収入があれば定職にはこだわらない(ここでは、快樂優先志向と呼ぶ)、 問124 あなたは、より自分の能力を活かせる場があれば、条件次第では転職や独立をしたいと考えている(ここでは、能力至上志向と呼ぶ) の各設問で、「まったくその通り」、「どちらかといえばその通り」と回答した人の割合を示したもの。</p>		
<p>(注1) 回答数は一人の人が複数の志向を持つ可能性を含む。 (注2) 設問は、(財)生命保険文化センター「ワークスタイルの多様化と生活設計に関する調査(平成13年度)」を参考とした。</p>		
4つの就労価値観とその特徴		
	4つの志向	特徴
伝統的価値観	会社中心志向	終身雇用を支持し、出世・昇進を目標とし、そのためには家庭生活の犠牲も矢も得ないという男性就労者が支持する伝統的な志向
新しい価値観	専門生きがい志向	専門性を高めた上でやりたい仕事に就くことを目標とする志向。「社会的評価は低くても自分のやりたい仕事をしたい」、「専門的知識・技能の発揮できる仕事をしたい」という考え方を支持している。
	快樂優先志向	仕事はお金を稼ぐ手段に過ぎず、できれば楽をして多くのお金を稼ぎたい、そして働かなくても済むのならあえて定職に就こうとは考えない志向。家庭(個人)生活の犠牲や、我慢、苦勞を拒み、「働かなくても暮らせるのなら、定職に就きたくない」、「仕事は単にお金を稼ぐ手段に過ぎない」という考え方を支持する。
	能力至上志向	能力主義を重視し、能力による処遇の差別化を支持する。また能力向上による転職・独立志向を持つ志向。能力主義・業績主義に対し、前向きに捉え、チャンスを見て転職・独立を繰り返したいという就労価値観が基底にある。

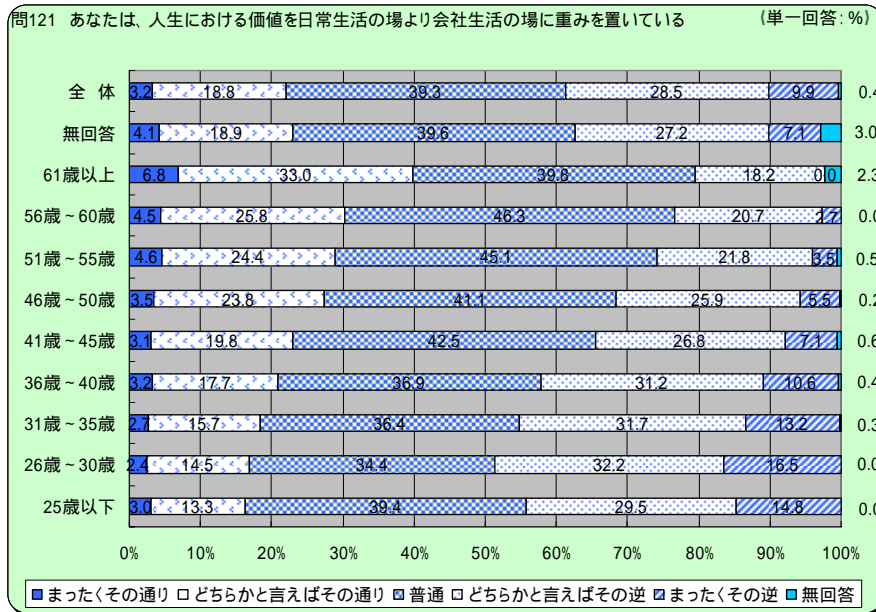


(人)

	全くその通り (5)	どちらかといえ ばその通り (4)	(5)+(4) 合計	構成比
会社中心志向	301	1,744	2,045	13.3%
専門生きがい志向	1,093	3,346	4,439	28.9%
快楽優先志向	1,520	2,382	3,902	25.4%
能力至上志向	1,836	3,119	4,955	32.3%
		合計	15,341	100%

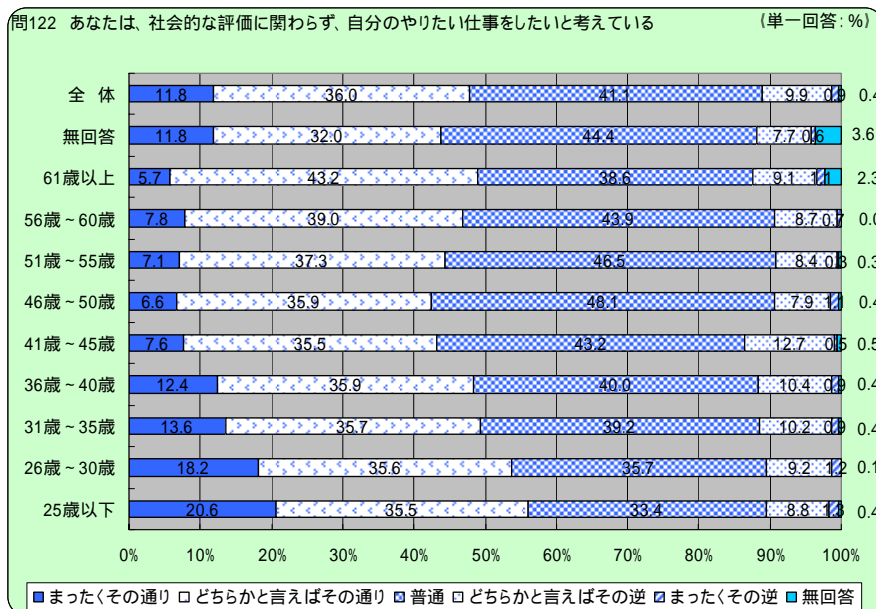
(財)生命保険文化センターが実施した「ワークスタイルの多様化と生活設計に関する調査(平成13年度)」によれば、就労価値観変化の特徴として、薄れる伝統的な就労意識、過半数を占める生活重視志向、浸透する我慢や苦勞からの逃避志向、高まる専門性志向、を挙げている。今回の調査でも、かつて伝統的志向とされてきた会社生活に重点を置く「会社中心志向」は13.3%と少なく、仕事にやりがいを求める「専門生きがい志向」、定職にはこだわらない「快楽優先志向」、能力主義を求める「能力至上志向」がそれぞれ28.9%、25.4%、32.3%と3割近くを占める結果となった。また、次ページ以降の、「会社中心志向」、「専門生きがい志向」、「快楽優先志向」、「能力至上志向」の年齢別価値観を見てみると、20代、30代を中心に「専門生きがい志向」や「能力至上志向」の傾向が非常に強く、50代、60代に「会社中心志向」が多いことから、若年層で個人の就労価値観が多様化していると言える。

会社中心志向



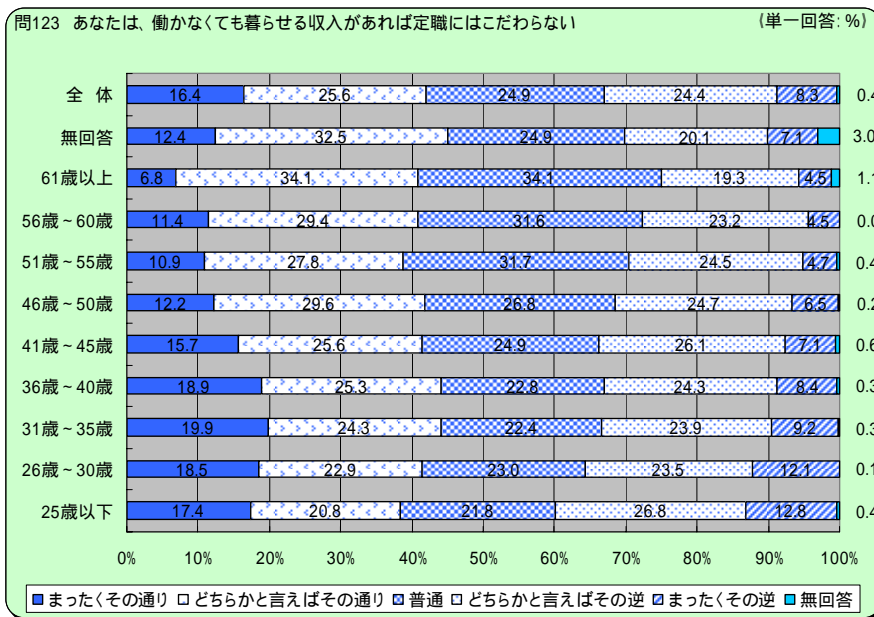
50代において3割弱が、61歳以上でも4割近くが、「まったくその通り」、「どちらかといえばその通り」と答え、会社生活に重点を置いている傾向がある。一方、20代では4割以上が「どちらかといえばその逆」、「まったくその逆」と答えており、年代によって大きな差がある。

専門生きがい志向



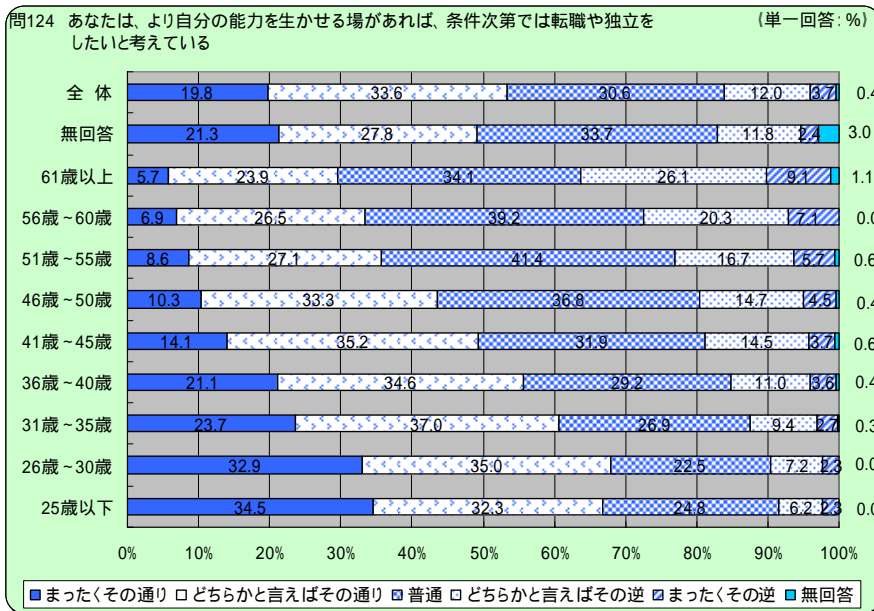
20代を中心に社会的な評価にとらわれず、自分のやりたい仕事をしたいと考えている割合が多いが、「どちらかといえばその通り」まで含めれば、全体的に半数近くは社会的な評価にとらわれず、自分のやりたい仕事をしたいと考えている。

快樂優先志向



20代、30代を中心に2割弱が働かずに暮らせるのであれば、定職にこだわらないと考えている。「どちらかと言えばその通り」まで含めれば、全体的に過半数近くは定職にはこだわらない傾向がある。

能力至上志向

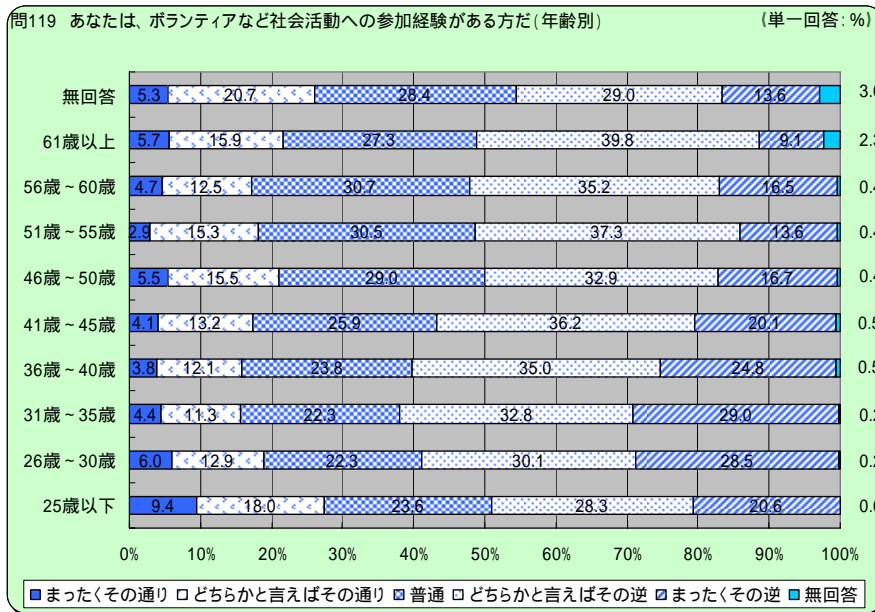
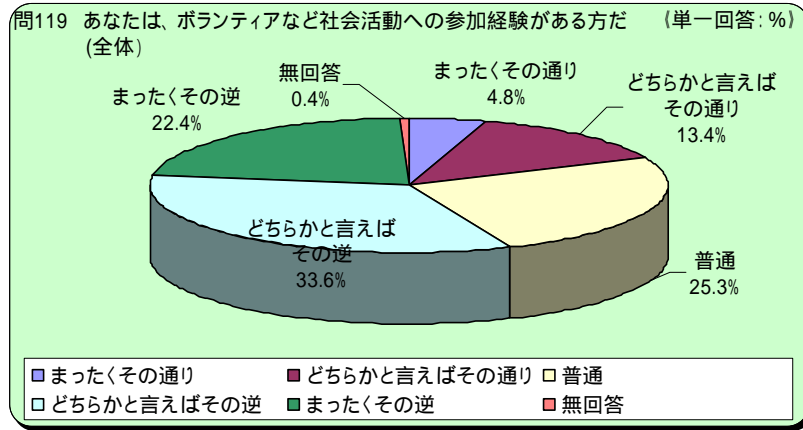


20代、30代を中心に自分を活かせる場があれば、転職や独立をしたいと考えている。20代においては3割に上り、次いで30代においても2割を越している。また、「どちらかと言えばその通り」まで含めれば、40代、50代でも3割以上が転職や独立に前向きな姿勢を示している。

社会活動への参加経験や参加意識は高くない

社会活動への参加(経験)

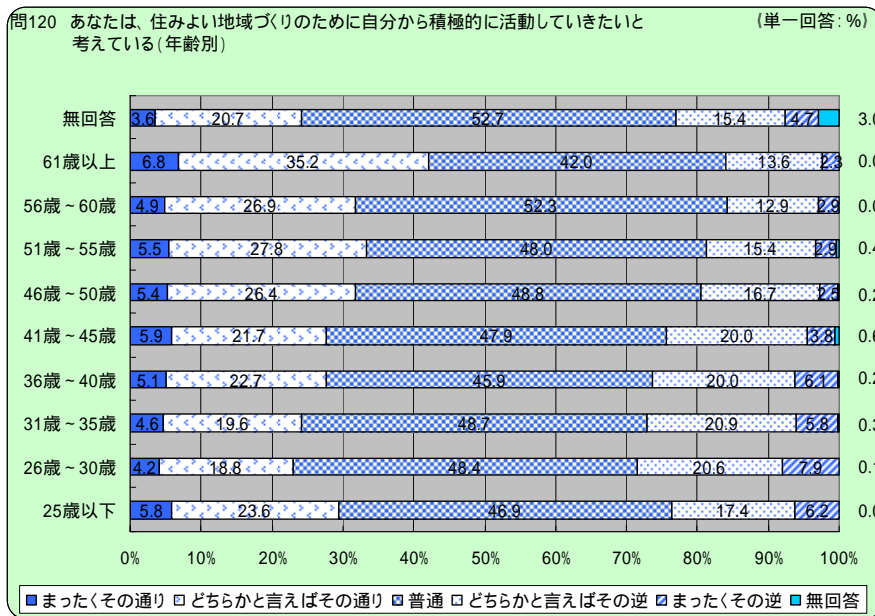
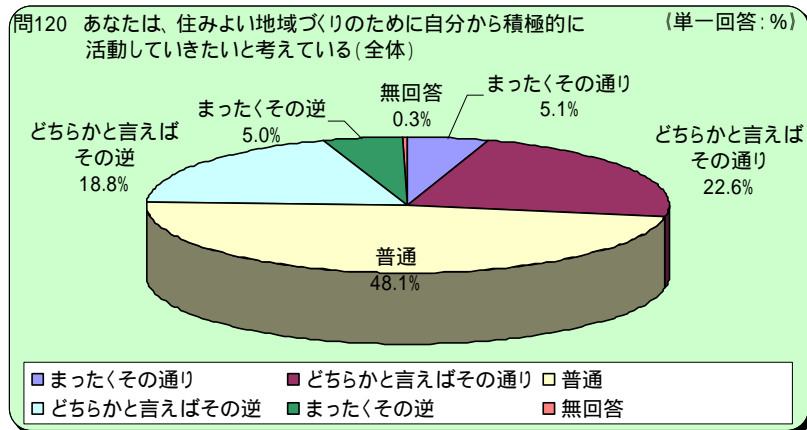
下の図は、社会活動への参加経験を示したものだ。



「どちらかといえばその逆」と「まったくその逆」を含めると、半数以上が社会活動への参加経験が少ないことが分かる。また、年齢別に見ると、25歳以下で9.4%(まったくその通り)、18.0%(どちらかといえばその通り)と比率が高くなっているものの、企業内で活躍する世代である、30代、40代50代は全般的に低い傾向にある。

社会活動への参加(地域づくり)

下の図は、住みよい地域づくりのために積極的に社会活動をしたいかを示したものの。



年齢別に見ると、61歳以上のように比較的生活にゆとりがでてくる年代になると、地域への関心が増してることが見て取れる。前の図表と組み合わせると、25歳以下は関心も高く、実際に社会活動に参加していることが分かる。また、「普通」が半数近くを占めることから、いかにこのような人々を社会活動に取り込むかが課題となってくる。

. 企業の活性度分析

このパートでは、野村総合研究所の「コーポレートゲノム™診断」を用いて、今回アンケート調査に参加した企業 110 社を分析し、日本企業の現状と特徴を把握する。

企業風土 4 分類

企業の活性度分析

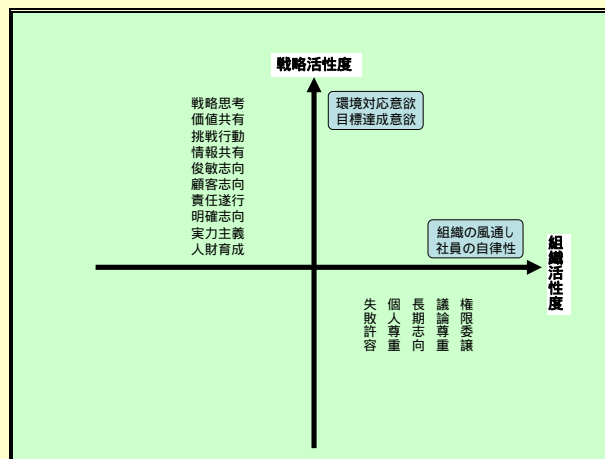
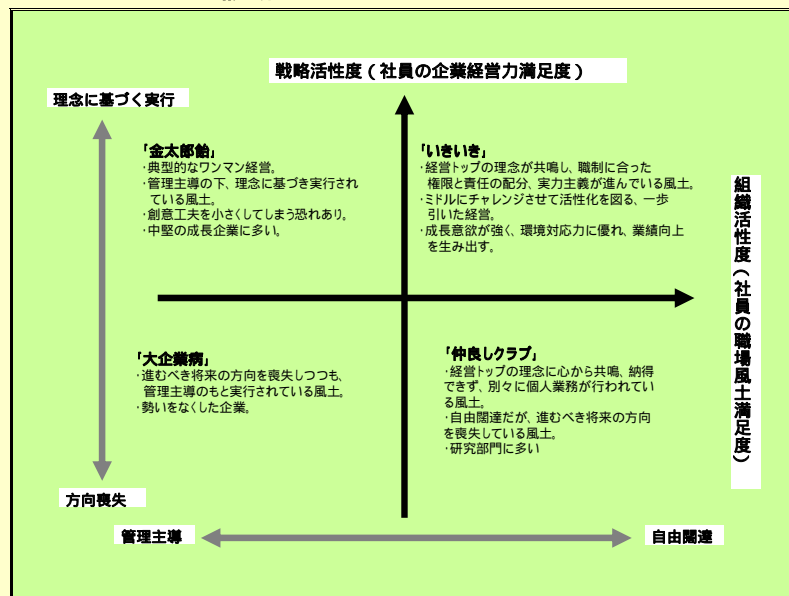
コーポレートゲノム™診断

今回アンケート調査では、野村総合研究所が開発した「コーポレートゲノム™診断」を用いて、企業の活性化度分析を行った。この「コーポレートゲノム™診断」とは、企業経営の戦略性に対する社員の認識レベルを表す「戦略活性化度」と組織の風通しの良さに対する社員の認識レベルを表す「組織活性化度」という企業業績と相関の高い 2 つの因子(コーポレートゲノム™)を用いて分析を行う。戦略活性化度は 10 要素(戦略思考、価値共有、挑戦行動、情報共有、俊敏志向、顧客志向、責任遂行、明確志向、実力主義、人財育成)から、組織活性化度は 5 要素(権限委譲、議論尊重、長期志向、個人尊重、失敗許容)から構成され、これら要素の合計ポイントによって各活性化度が算出される。この 2 つの因子(コーポレートゲノム™)を組み合わせることで、企業風土を「いきいき」、「仲良しクラブ」、「金太郎飴」、「大企業病」の 4 つに分類し、企業の活力を測定する。

この企業風土 4 分類では、基準を 50 ポイントとし、戦略活性化度と組織活性化度が共に 50 ポイントより高い場合を「いきいき」、戦略活性化度が 50 ポイントより高く組織活性化度が 50 ポイントより低い場合を「金太郎飴」、戦略活性化度が 50 ポイントより低く組織活性化度が 50 ポイントより高い場合を「仲良しクラブ」、戦略活性化度と組織活性化度が共に 50 ポイントより低い場合を「大企業病」と分類する。

【参考 企業風土 分類】 参照:「コーポレートゲノム™」(株)野村総合研究所 名倉広明氏

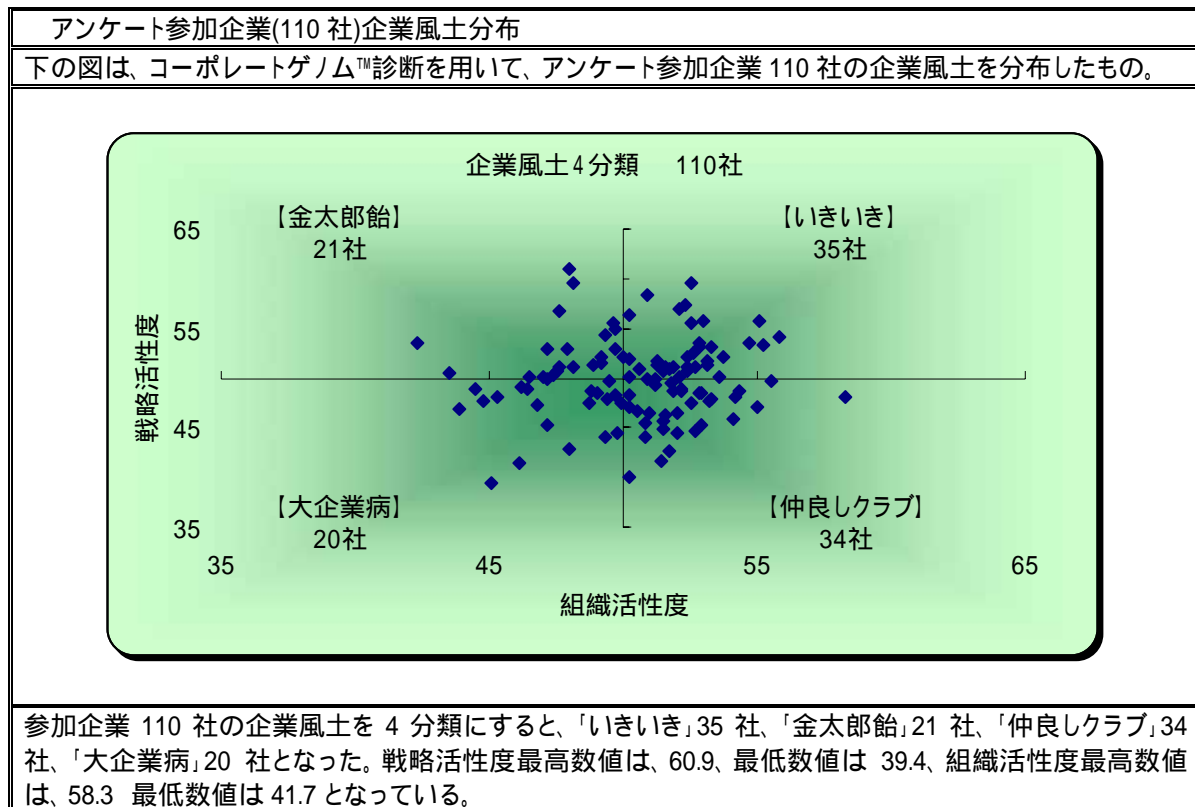
コーポレートゲノム™診断のフレーム



2つのコーポレートゲノム™の定義

戦略活性度 - 縦軸のアイテム	
戦略志向	論理的思考による議論や問題解決の程度、現事業を次の展開に結び付ける姿勢
価値共有	理念の組織への浸透度、社員の夢や浪漫の共有度
挑戦行動	環境の変化や新しいことに対する能動的な改革・改善活動の度合い
情報共有	知恵やスキルの共有度、成果や知識・ノウハウ等の活用度
俊敏志向	意思決定の速さや環境変化への俊敏な対応行動の程度
顧客志向	顧客満足を実現する意欲、顧客や相手の立場に立った行動の程度
責任遂行	実行に移されたタスクや行動の貫徹度合い
明確志向	管理職の責任・権限、組織編制や評価基準のわかりやすさ
実力主義	学歴・社歴・職位にとらわれない実力評価の程度
人材育成	実務に結び付いた人材育成・研修制度の体系化の程度
組織活性度 - 横軸のアイテム	
権限委譲	上司と担当者間の権限委譲の程度
議論尊重	対立意見の出しやすさ、議論を尊重する程度
長期志向	短期実績よりも長期のビジョンを重視する程度
個人尊重	自主性を持った能動的・挑戦的個人行動を許容する程度
失敗許容	リスク挑戦の程度や失敗が許される雰囲気

参加企業 110 社中、「いきいき」は 35 社

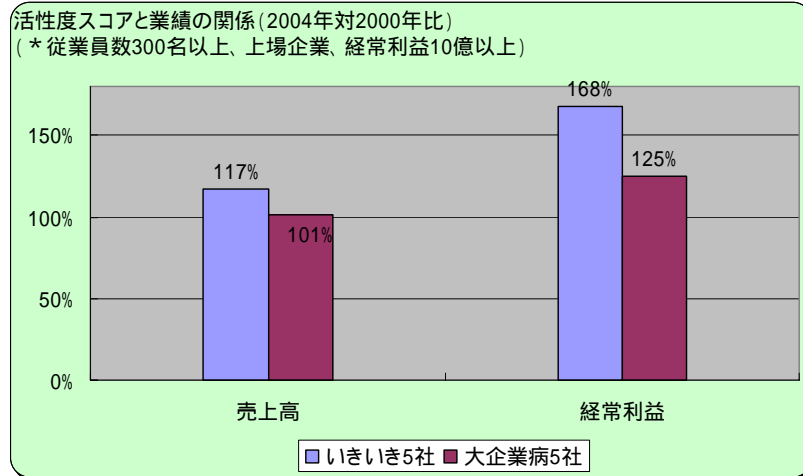


企業の活性度分析

活性度と企業の業績は少なからず関係性がある

活性度スコアと業績の関係

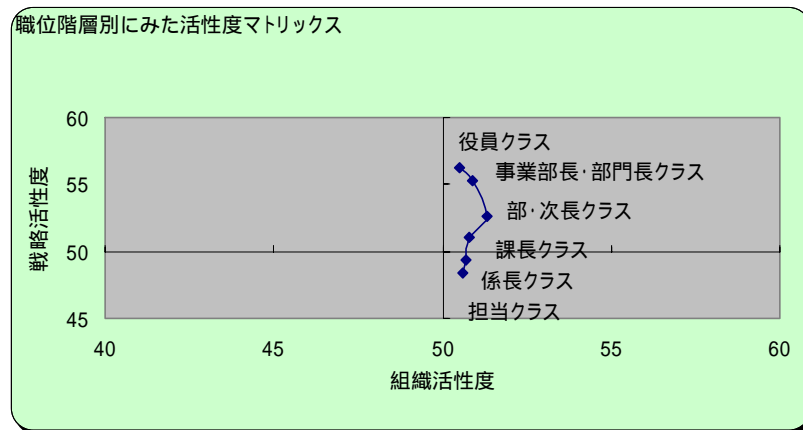
下の図は、従業員数 300 名以上、上場企業、経常利益 10 億以上の企業で、いきいきと大企業病からそれぞれ活性度が高い 5 社と活性度が低い 5 社を選び、売上高と経常利益を比較したもの。



活性度と企業の業績は少なからず関係性があることが見て取れる。

職位階層別に見た活性度マトリックス

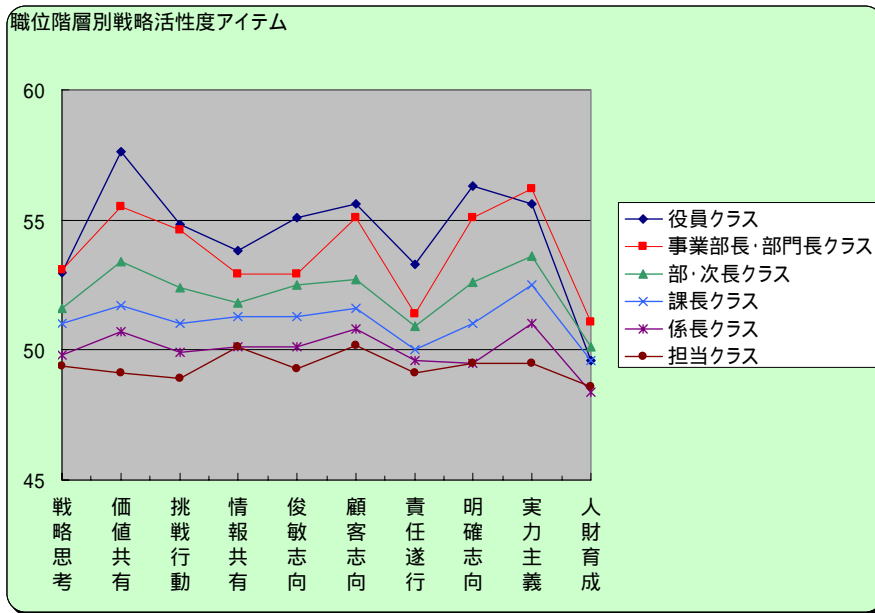
下の図は、職位階層別に活性度を示したもの。



職位階層別に今回のアンケート調査を見ると、階層が高くなれば活性度も高くなる傾向がある。戦略活性度においてギャップが大きく、組織活性度ではあまり差がない。上層に行けば戦略策定に距離感がなく、戦略の情報をかなり詳しく認識しているが、下層では、そういう情報は得にくい。

職位階層別戦略活性度アイテム

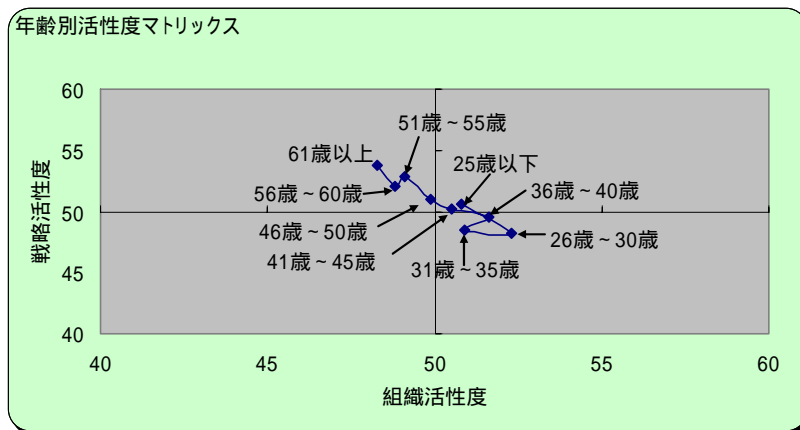
下の図は、戦略活性度を構成する10の要素について個別に示したものを。



個別に見ると、価値共有と明確志向において大きなギャップが生じており、同じ問題意識・認識を各層で持たれていないことが分かる。

年齢別活性度マトリックス

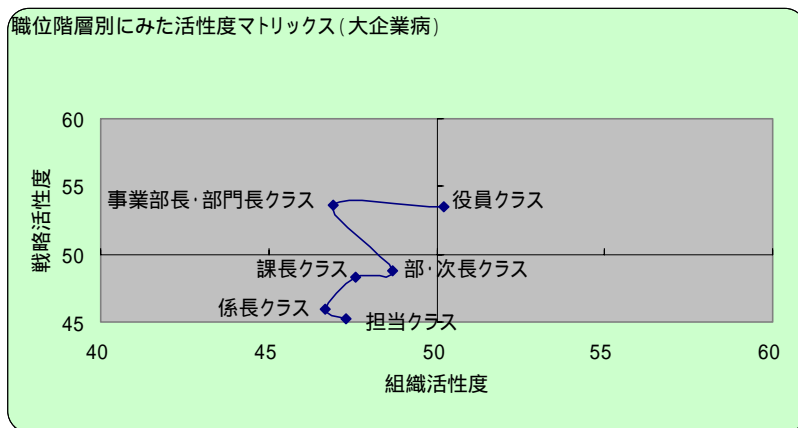
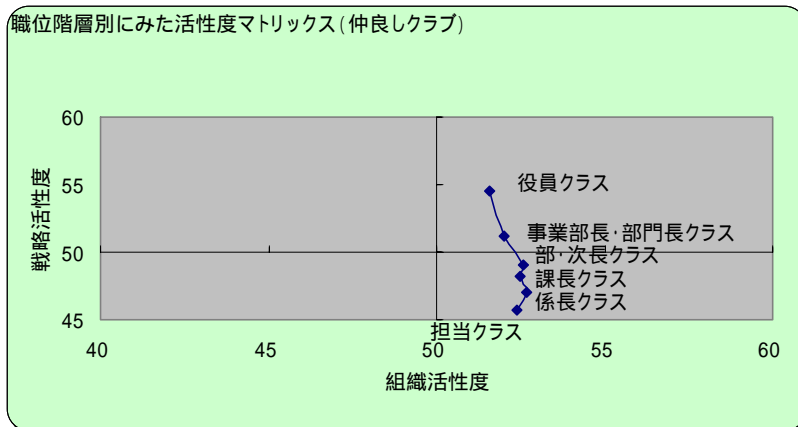
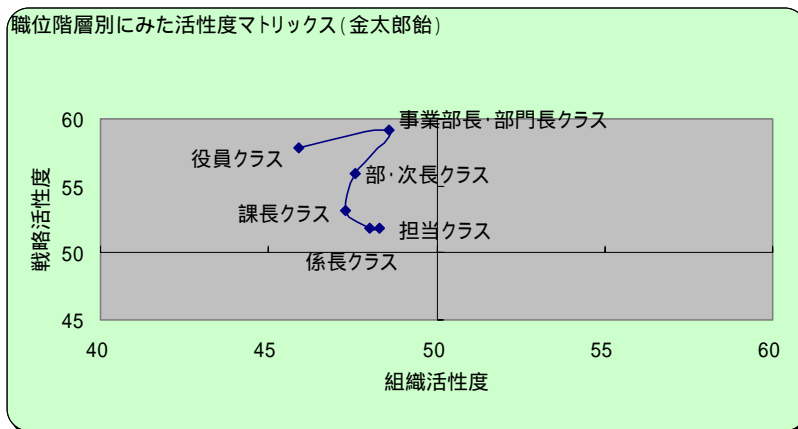
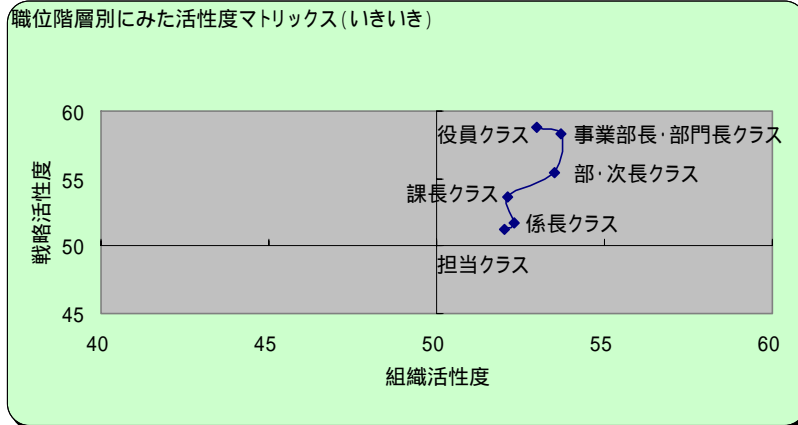
下の図は、年齢別に活性度を示したものを。



年齢別に今回のアンケート調査を見ると、26歳～30歳にかけて一度活性度が下がり、再び年齢が上がるにつれ活性度が上がっている。25歳以下は、入社して間もないため、研修や仕事を吸収していくことで活性度が上がるが、26歳～30歳になると、組織の理論や会社の実情といった現実がぶち当たり、ギャップを感じるようになるため、活性度が下がると思われる。

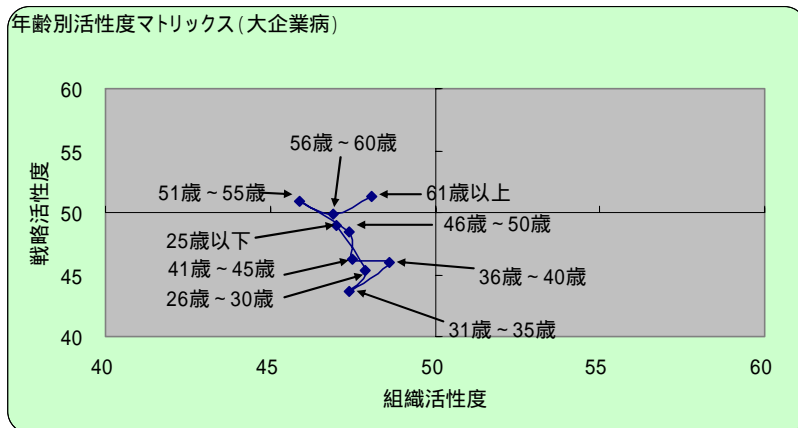
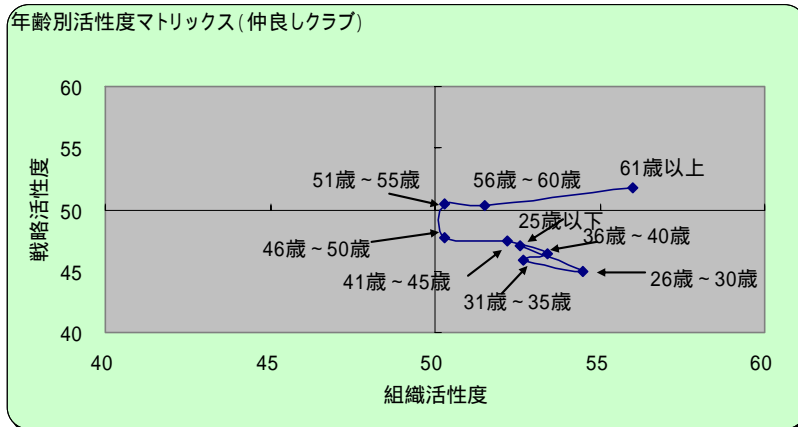
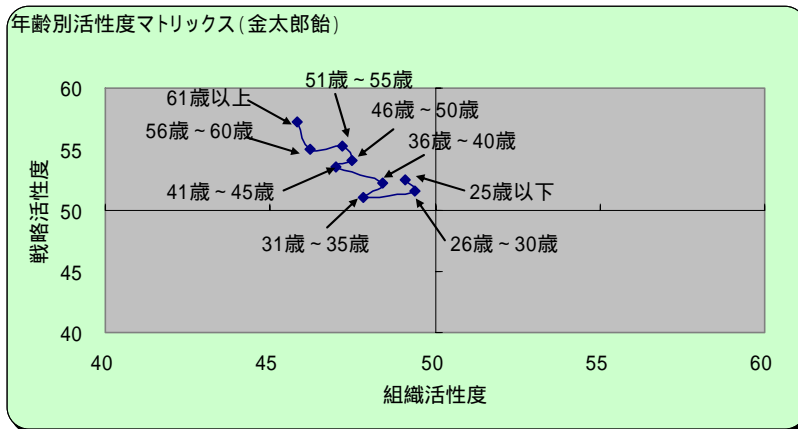
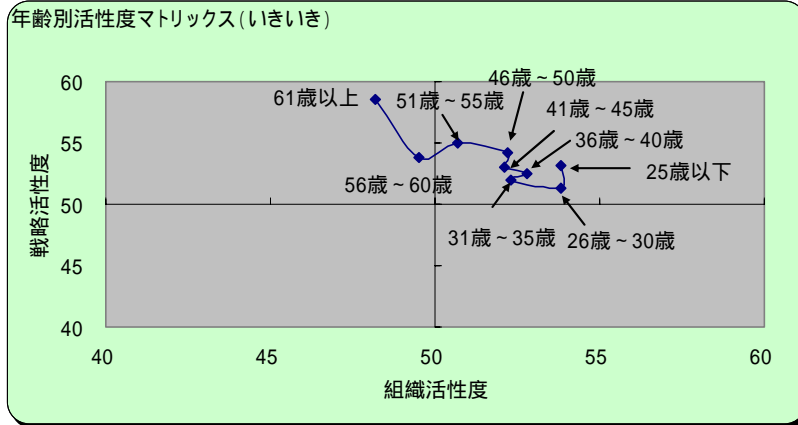
企業風土別職位階層別マトリックス

下の図は、企業風土 4 分類別の活性度を職位別に示したものだ。



企業風土別年齢別マトリックス

下の図は、企業風土 4 分類別の活性度を年齢別に示したものだ。



・企業の組織活性度と個人

このパートでは、 で用いた企業風土 4 分類を基に、企業の組織活性度と当委員会のコンセプトであるトップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)といった魅力ある日本人との関係性を探る。同様に、企業風土 4 分類を基に、就労価値観、会社への貢献度認識や、社会活動への参加経験・意識における特徴を探る。

魅力ある個人のタイプ(TPLS)

企業の組織活性度とトップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)の関係

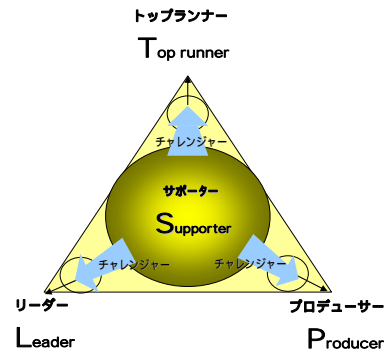
企業の組織活性度と個人の就労価値観

企業の組織活性度と個人の会社貢献度認識

企業の組織活性度と個人の生活満足度

企業の組織活性度と個人の社会活動への参加経験・意識

魅力ある個人のタイプ(TPLS)



T: “トップランナー”

個性的で新規事業や新商品のアイデア、業務変革など、自ら新しい価値を生み出すことに長けている。個人の創造力、構想力や高度な専門知識を活かして仕事をしている人。

P: “プロデューサー”

トップランナーになる可能性のある人を見極め(目利き)て、チャンスを与えている。トップランナーのアイデアを尊重し、限界を超えるための動機付けをしながら、より高い価値の実現までを支援している。多方面に亘る知識を有している人。

L: “リーダー”

組織の果たすべき使命やビジョンを示し、実現する仕組みを提供している。同時に、相応しいコーポレート・カルチャー醸成のため、常に現場に向けた行動を行っている人。

S: “サポーター”(チャレンジャー)

単なるオペレーターではなく、サポーターとして、トップランナー、プロデューサー、リーダーを支えている人。

チャレンジャー: いつかトップランナー、プロデューサー、リーダーのいずれかになる可能性と、高いモチベーションを持ちえている人。活性度の高いサポーターから生まれる。

この組織機能は TPLS を創出する理想的なモデルである。実際には一人の人財が「リーダー」、「トップランナー」を兼ねていたり、時間とともに役割の変化があるなど、その組織の風土や文化でさまざまなケースが考えられる。

T “トップランナー”

アンケート調査結果に見る“トップランナー”は、
 多少の困難があっても行動することをためらわない。

将来の日本を担う日本人に必要な素養として
 “トップランナー”が最も多く選んだ言葉（117人/174人）は、
 - 「創造性」 -

アンケート調査の結果からみるトップランナーの特徴

順位	トップランナーの主な特徴(アンケート調査パートC「あなた自身に関する質問」より)	平均値
1位	多少の困難があっても行動することをためらわない(問111)	4.621
2位	日々の仕事の中で行っている事の目的や意味を考えながら働いている(問102)	4.603
3位	日々の仕事の中でよりよい進め方を考えながら働いている(問105)	4.575
4位	この職場で働くことは、自分自身の成長につながると考えている(問95)	4.540
5位	この職場が好きだ(問99)	4.523
6位	現在の仕事・業務を通じて、達成感を感じる事がある(問94)	4.506
7位	仕事の成功・失敗要因を振り返る事をしている(問103)	4.489
8位	仕事の上での自分の強みや弱みを把握している(問101)	4.454
9位	仕事上自分がどうありたいかの目標を明確にもっている(問104)	4.443
10位	現在の業務に対するモチベーションが高い(問112)	4.437

*表は、問115「あなたは、新しい価値やアイデアを創造したり具現化するのが上手である」に、「まったくその通り」と回答し、さらに個人の戦略活性度と組織活性度が共に50%を上回っている人(トップランナー174人)が、アンケート調査パートC「あなた自身に関する質問」に5段階評価で回答した質問において平均値の高い上位10位を示したものの。

トップランナーが選ぶ

将来の日本を担う日本人にとって必要な素養上位10

順位	ワード	人数
1	創造性	117
2	チャレンジ精神	107
3	独創性	104
4	行動力	100
5	道徳	98
6	夢	91
7	情熱	90
8	礼儀	89
9	誠実	88
〃	コミュニケーション力	88

秀でた能力・・・27位

P：“プロデューサー”

アンケート調査結果に見る“プロデューサー”は、
部下の成功や成果を認め、賞賛している。

将来の日本を担う日本人に必要な素養として
“プロデューサー”が最も多く選んだ言葉（75人/109人）は、
-「チャレンジ精神」-

アンケート調査の結果からみるプロデューサーの特徴

順位	プロデューサーの主な特徴(アンケート調査パートD「あなた自身に関する質問」より)	平均値
1位	部下の成功や成果を認め、賞賛している(問125)	4.688
2位	部下が持ち込んだ問題に真剣に対応している(問139)	4.679
3位	仕事に取り組む態度や姿勢を重視している(問128)	4.587
4位	部下の気持ちや立場を大切にしている(問133)	4.578
5位	何事にも臨機応変に対応している(問127)	4.561
6位	部下の意見を尊重している(問140)	4.560
7位	あなたの上司に言うべきことを言っている(問129)	4.550
8位	達成すべき目標を具体的に示している(問126)	4.541
9位	社内外で得た情報を部下に伝えている(問131)	4.532
10位	上司としてのリーダーシップを発揮していると思う(問144)	4.514

*表は、問116「あなたは、新しい価値やアイデアを実現するために、周囲の支援を取り付けるのが上手である」に、「まったくその通り」と回答し、さらに個人の戦略活性度と組織活性度が共に50%を上回り、かつ部下を持つ人(プロデューサー109人)が、アンケート調査パートD「あなた自身に関する質問」に5段階評価で回答した質問において平均値の高い上位10位を示したものの。

プロデューサーが選ぶ
将来の日本を担う日本人にとって必要な素養上位10

順位	ワード	人数
1	チャレンジ精神	75
2	行動力	72
3	創造性	63
4	リーダーシップ力	63
5	誠実	62
6	独創性	62
7	道徳	61
8	バランス感覚	59
9	コミュニケーション力	58
10	情熱	57

プロデュース力…21位

① “リーダー”

アンケート調査結果に見る“リーダー”は、
上司としてのリーダーシップを発揮している。

将来の日本を担う日本人に必要な素養として
“リーダー”が最も多く選んだ言葉（78人 / 109人）は、
- 「チャレンジ精神」 -

アンケート調査の結果からみるリーダーの特徴

順位	リーダーの主な特徴(アンケート調査パートD「あなた自身に関する質問」より)	平均値
1位	上司としてのリーダーシップを発揮していると思う(問144)	4.594
2位	部下が持ち込んだ問題に真剣に対応している(問139)	4.589
3位	部下の成功や成果を認め、賞賛している(問125)	4.584
4位	何事にも臨機応変に対応している(問127)	4.569
5位	仕事に取り組む態度や姿勢を重視している(問128)	4.533
6位	達成すべき目標を具体的に示している(問126)	4.528
7位	あなたの上司に言うべきことを言っている(問129)	4.527
8位	従来のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している(問137)	4.508
9位	社内外で得た情報を部下に伝えている(問131)	4.462
10位	部下の意見を尊重している(問140)	4.442

*表は、問117「あなたはミッションやビジョンに基づき、新しい価値やアイデアを実現させるためにリーダーシップを発揮するのが上手である」に、「まったくその通り」と回答し、さらに個人の戦略活性度と組織活性度が共に50%を上回り、かつ部下を持つ人(リーダー109人)が、アンケート調査パートD「あなた自身に関する質問」に5段階評価で回答した質問において平均値の高い上位10位を示したものの。

リーダーが選ぶ

将来の日本を担う日本人にとって必要な素養上位10

順位	ワード	人数
1	チャレンジ精神	78
2	リーダーシップ力	68
3	行動力	67
4	創造性	65
5	コミュニケーション力	63
6	独創性	62
7	道徳	60
8	情熱	59
9	誠実	55
10	夢	54

リーダーシップ力…2位

S “サポーター”(チャレンジャー)

アンケート調査結果に見る“サポーター”は、
今の職場で働くことは自分自身の成長につながると考えている。

将来の日本を担う日本人に必要な素養として
“サポーター”が最も多く選んだ言葉 (164人/251人)は、
- 「創造性」 -

アンケート調査の結果からみるサポーターの特徴

順位	サポーターの主な特徴(アンケート調査パートC「あなた自身に関する質問」より)	平均値
1位	この職場で働くことは、自分自身の成長につながると考えている(問95)	4.641
2位	日々の仕事の中で行っている事の目的や意味を考えながら働いている(問102)	4.625
3位	日々の仕事の中でよりよい進め方を考えながら働いている(問105)	4.534
4位	現在の仕事・業務を通じて、達成感を感じる事がある(問94)	4.526
5位	多少の困難があっても行動することをためらわない(問111)	4.506
6位	現在の仕事・業務に、やりがいを感じている(問106)	4.502
7位	この職場が好きだ(問99)	4.498
8位	仕事の上での自分の強みや弱みを把握している(問101)	4.462
9位	現在の業務に対するモチベーションが高い(問112)	4.438
10位	この職場で働き続けたいと思っている(問103)	4.434

* 表は、問118「あなたは、新しい価値やアイデアの実現に向け、組織やチームの一員として働いている」に、「まったくその通り」と回答し、さらに個人の戦略活性度と組織活性度が共に50%を上回っている人(サポーター251人)が、アンケート調査パートC「あなた自身に関する質問」に5段階評価で回答した質問において平均値の高い上位10位を示したものの。

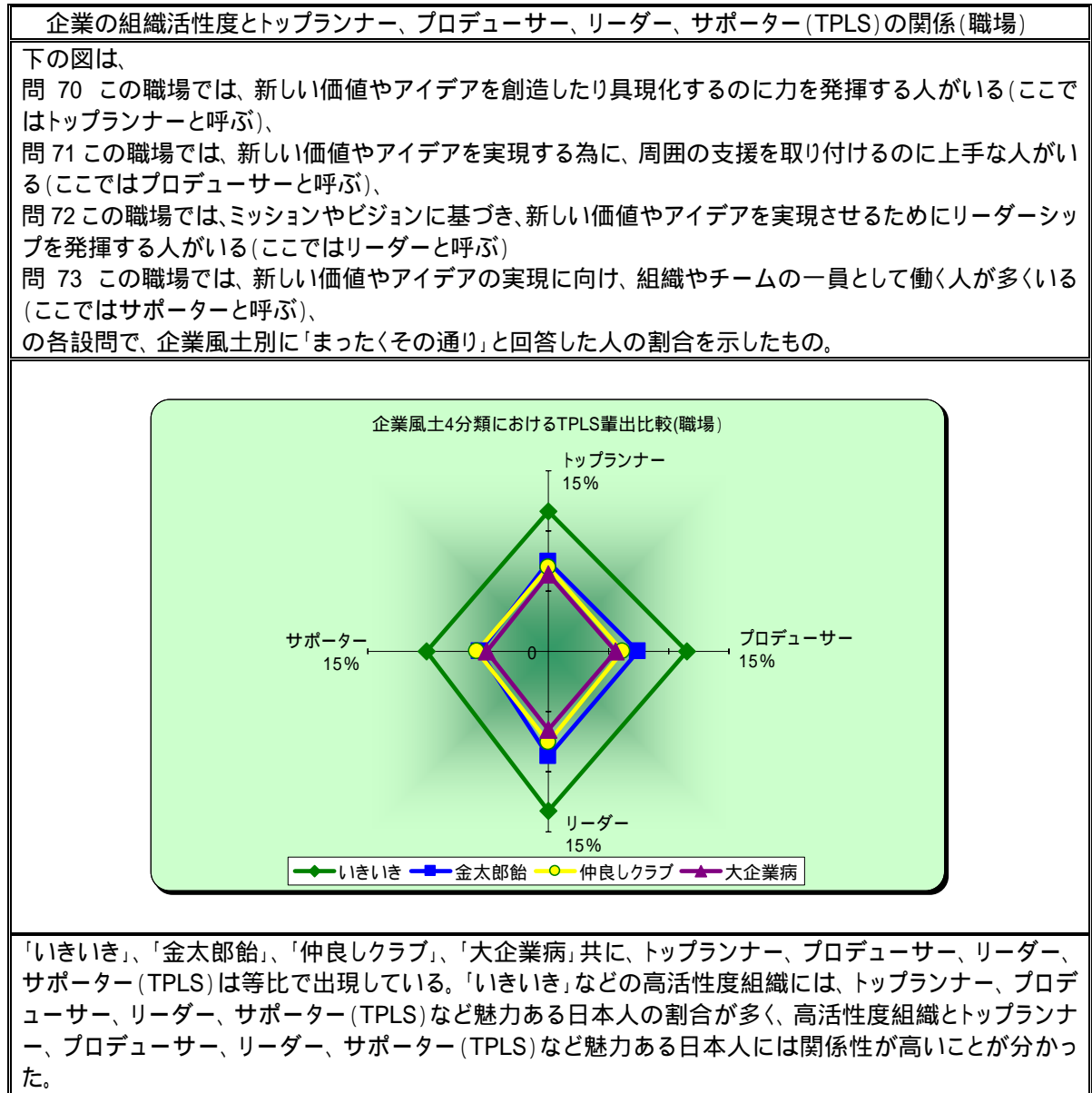
サポーターが選ぶ

将来の日本を担う日本人にとって必要な素養上位10

順位	ワード	人数
1	創造性	168
2	行動力	164
3	チャレンジ精神	159
4	道徳	148
5	礼儀	147
6	夢	146
7	情熱	143
8	リーダーシップ力	136
9	コミュニケーション力	135
10	誠実	127

チャレンジ精神…3位

活性度が高い企業には、トップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター (TPLS) が多く存在する



企業の組織活性度とトップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)の関係(自己認識)

下の図は、

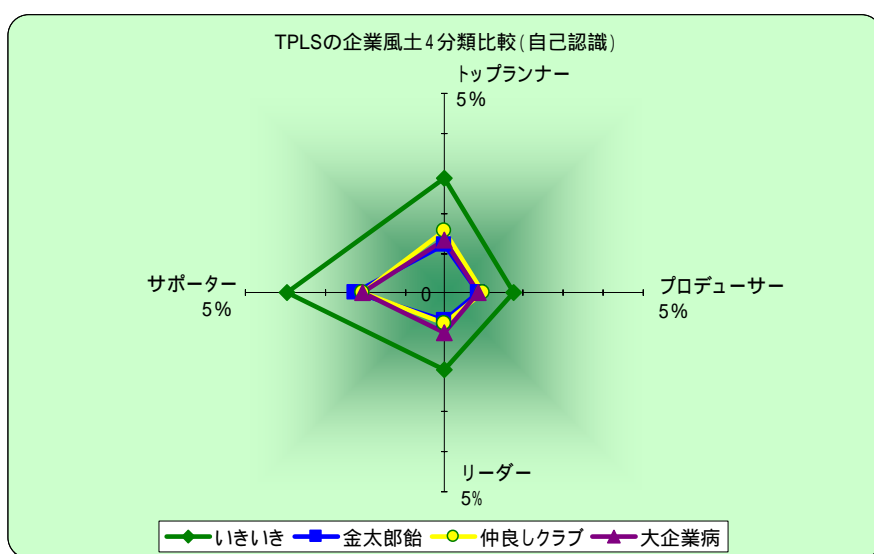
問 115 あなたは、新しい価値やアイデアを創造したり具現化するのが上手である(ここではトップランナーと呼ぶ)、

問 116 あなたは、新しい価値やアイデアを実現するために、周囲の支援を取り付けるのが上手である(ここではプロデューサーと呼ぶ)、

問 117 あなたは、ミッションやビジョンに基づき、新しい価値やアイデアを実現させるためにリーダーシップを発揮するのが上手である(ここではリーダーと呼ぶ)

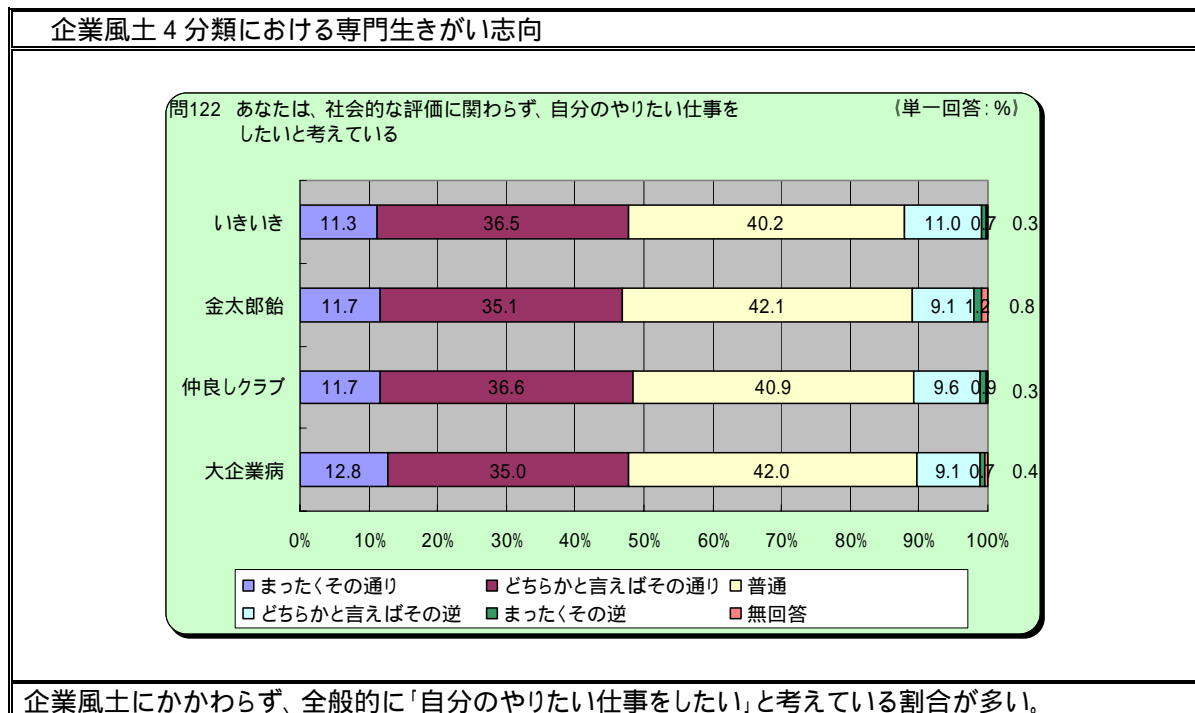
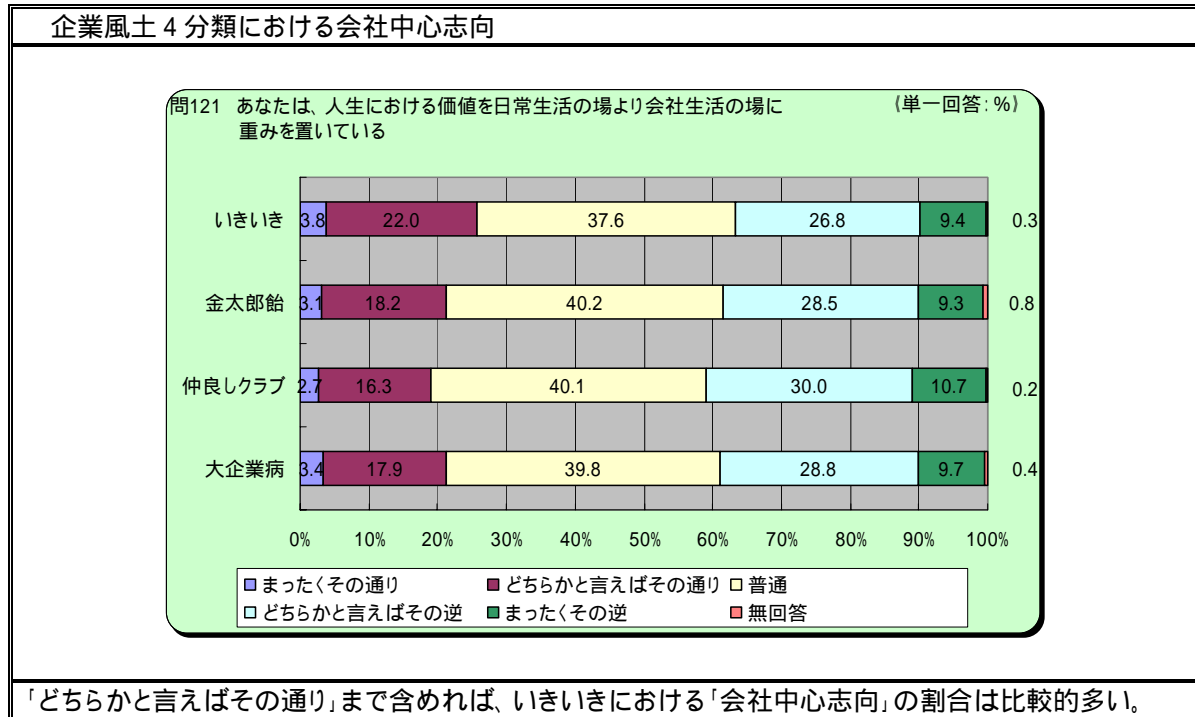
問 118 あなたは、新しい価値やアイデアの実現に向け、組織やチームの一員として働いている(ここではサポーターと呼ぶ)、

の各設問で、「まったくその通り」と回答し、さらに戦略活性度、組織活性度が共に 50 ポイントを超えた人が、企業風土別に占める割合を示したもの。

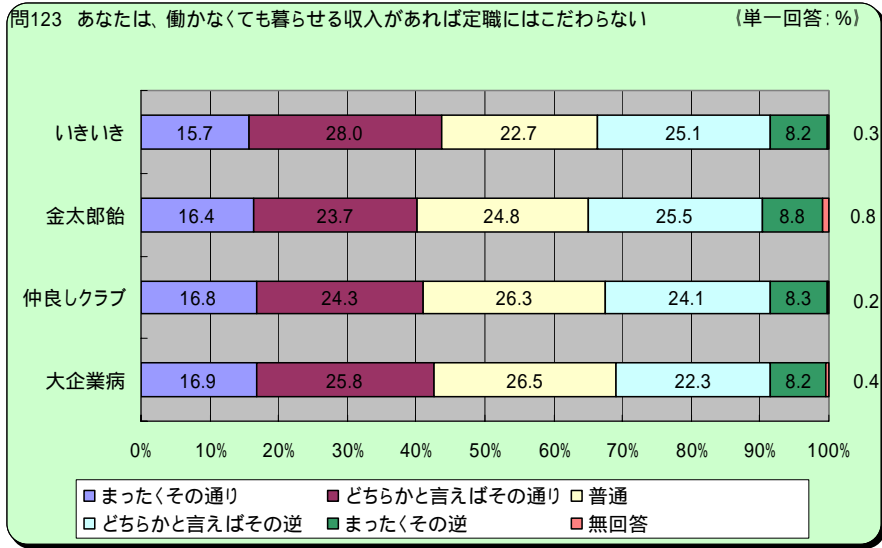


先の表同様に自己認識レベルでも、「いきいき」、「金太郎飴」、「仲良しクラブ」、「大企業病」共に、トップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)は等比で出現している。

全ての企業風土において、個人の就労価値観は多様化

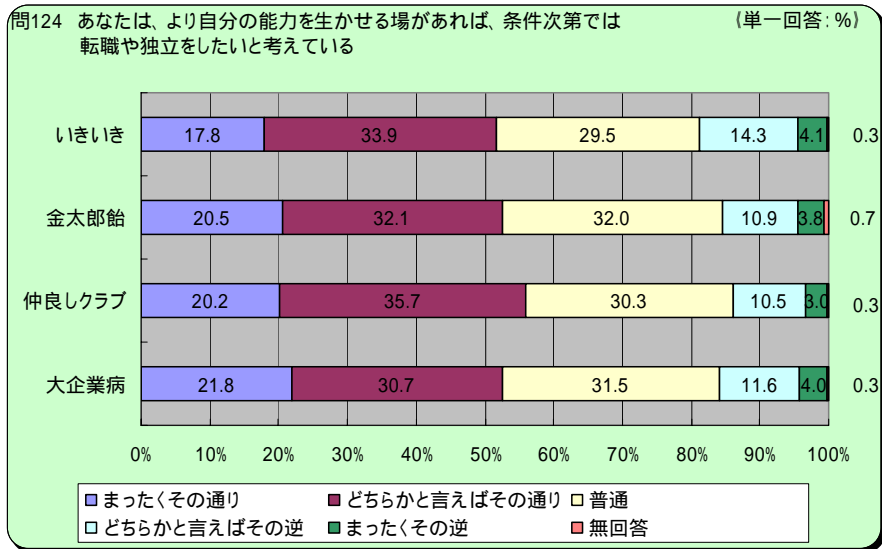


企業風土 4 分類における快樂優先志向



企業風土にかかわらず、定職にはあまりこだわらないように推察される。

企業風土 4 分類における能力至上志向



「まったくその通り」と回答した割合は、「大企業病」は 21.8%、「いきいき」は 17.8%と「大企業病」の方が割合が高く、現状における不満が若干表れていると推察される。

トップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター (TPLS) の就労価値観				
トップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター (TPLS) を就労価値観別に見てみたもの。				
	(%)			
	会社中心志向	専門生きがい志向	快樂優先志向	能力至上志向
トップランナー	21%	31%	19%	30%
プロデューサー	26%	29%	18%	27%
リーダー	23%	30%	18%	29%
サポーター	20%	32%	19%	30%

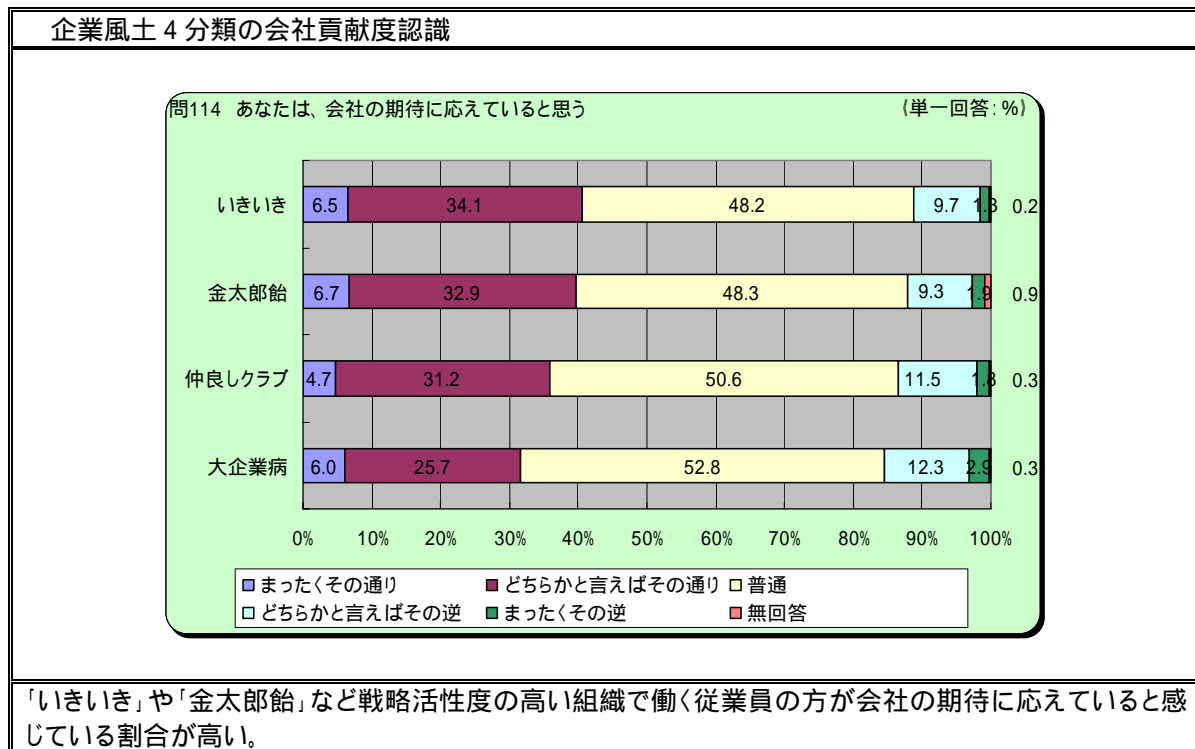
(注 1) 回答数は一人の人が複数の志向を持つ可能性を含む。

(注 2) トップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター (TPLS) は、問 115-118 でそれぞれ「まったくその通り」と回答し、さらに戦略活性度と組織活性度が 50 ポイントを超えている人を示す。

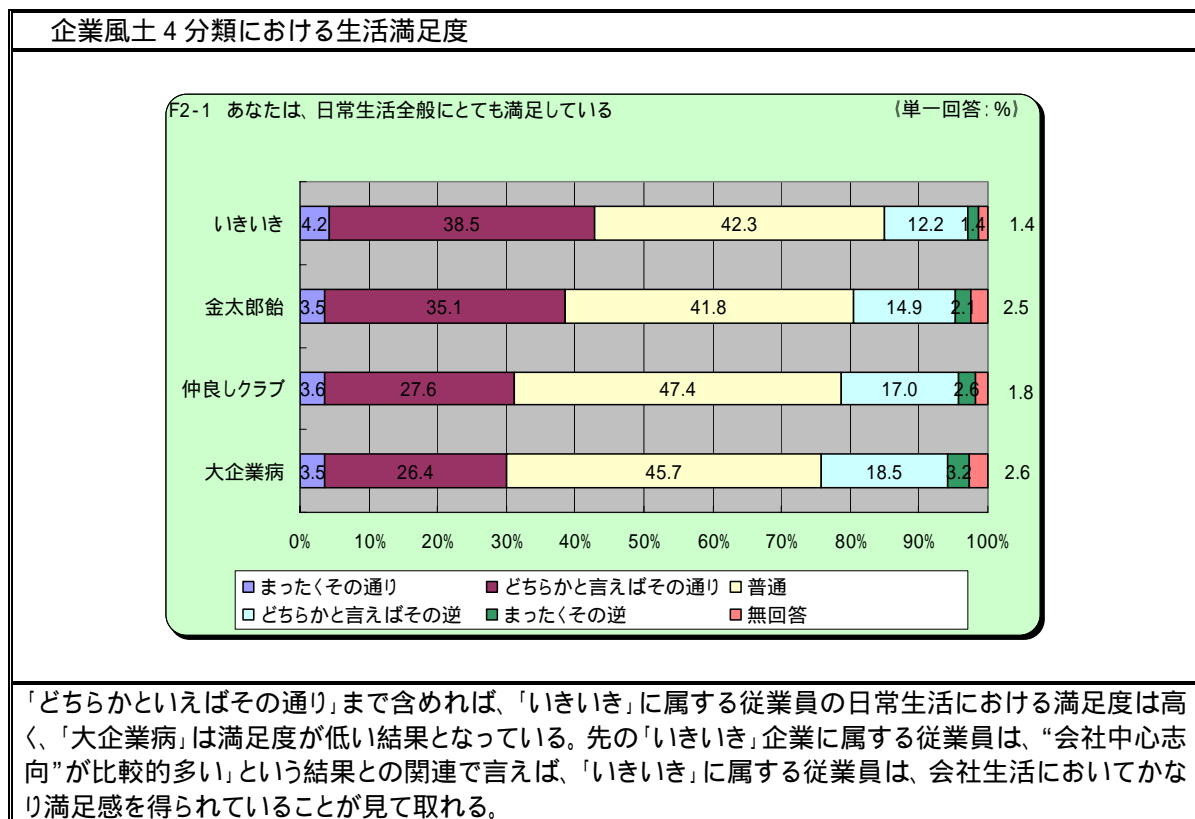
(注 3) 会社中心志向、専門生きがい志向、快樂優先志向、能力至上志向は、問 121-124 でそれぞれ「まったくその通り」、「どちらかと言えばその通り」と回答した人を示す。

トップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター (TPLS) といった分類においても、専門生きがい志向や能力至上志向などが多く占め、価値観が多様化していることが分かる。

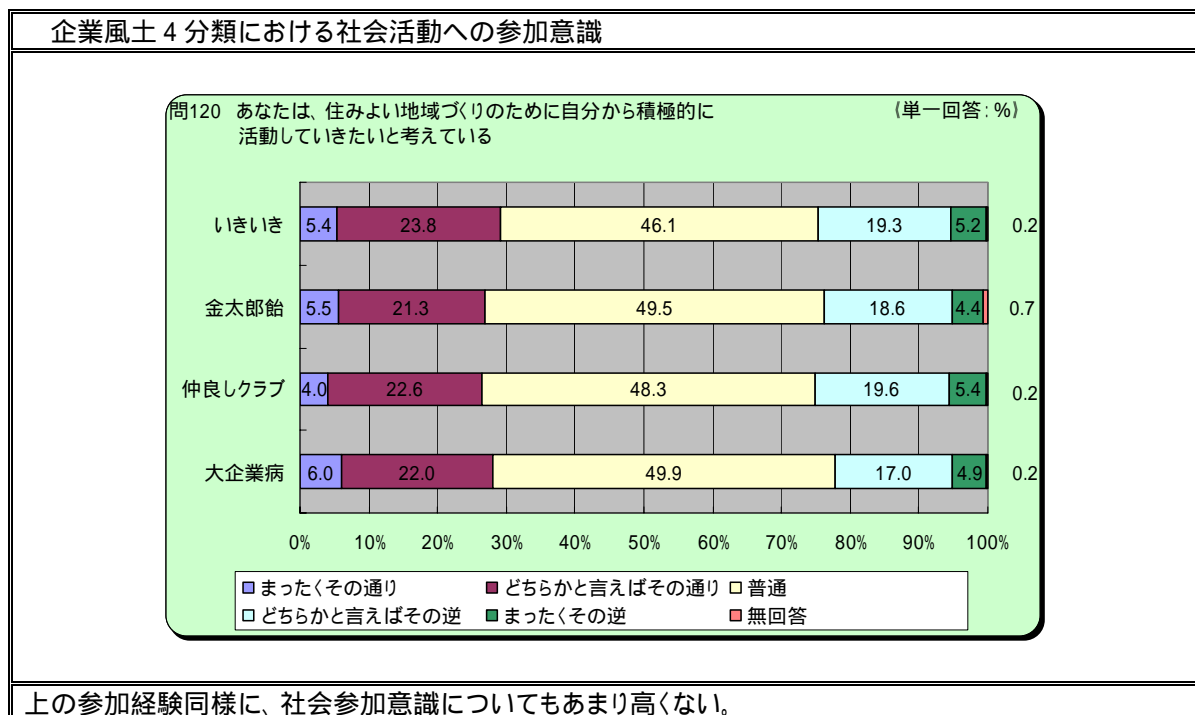
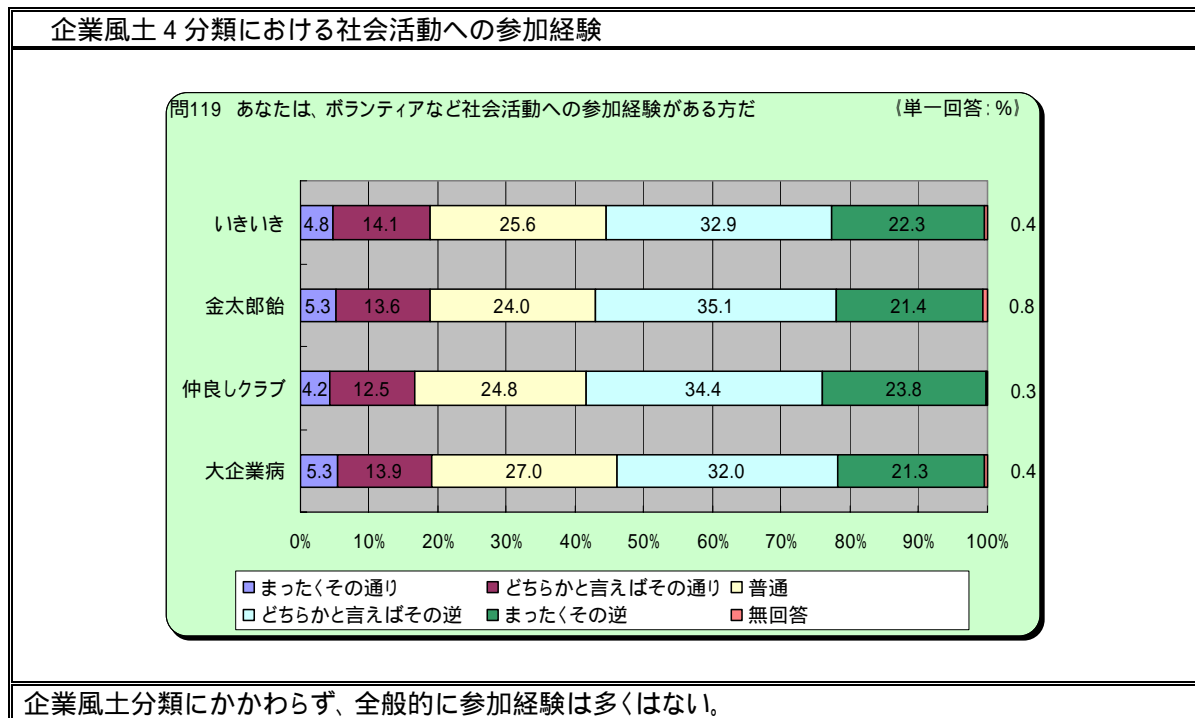
戦略活性度の高い組織ほど、個人は会社の期待に応えていると感じている



いきいきで働く従業員は、会社生活でかなり高い満足度を得ている



企業風土にかかわらず、個人の社会活動への参加経験・意識は高くない



・高活性度組織の取り組み

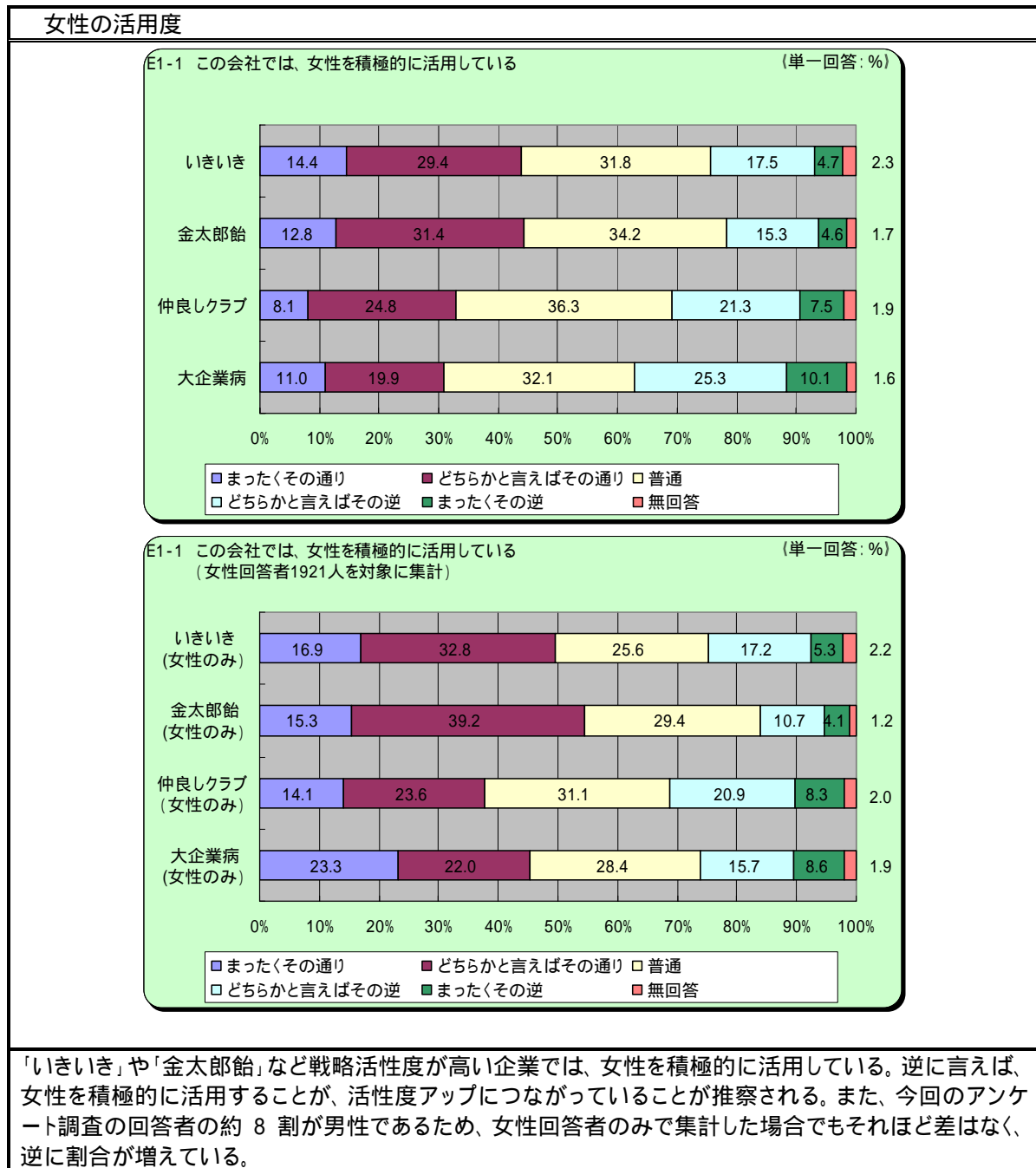
このパートでは、 で示した企業の組織活性度とトップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター (TPLS) といった魅力ある日本人との関係性をさらに掘り下げ、トップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター (TPLS) などの魅力ある日本人を企業としてどのように創出し、活躍させていくのか、実際の企業の取り組み状況などから、今後企業が取り組むべき施策の切口を探る。

高活性度組織と女性、高齢者、外国人の活用

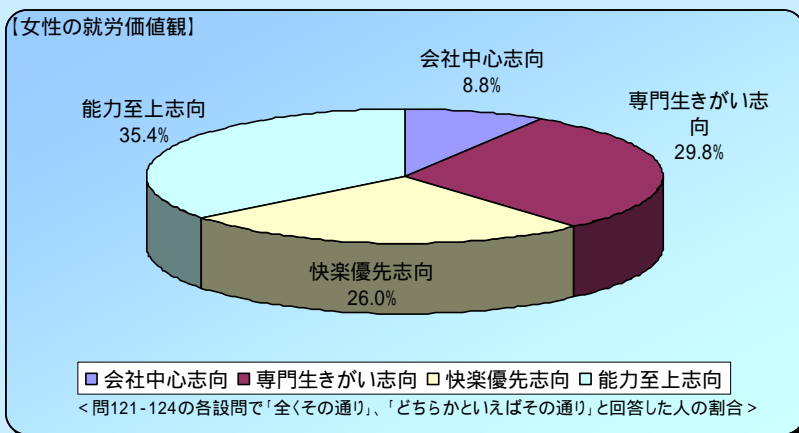
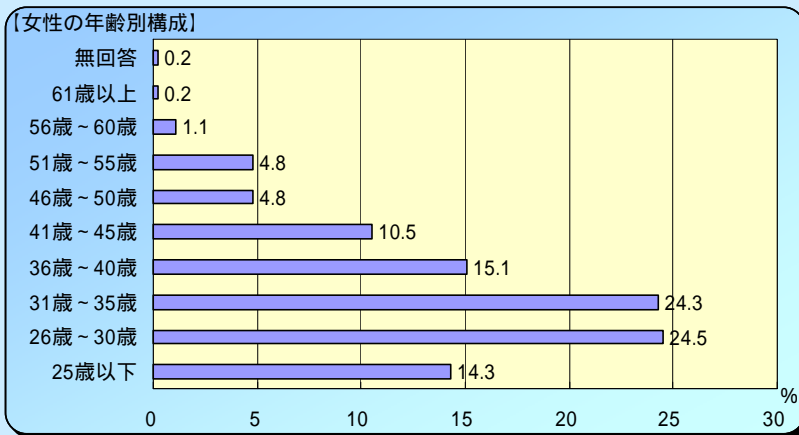
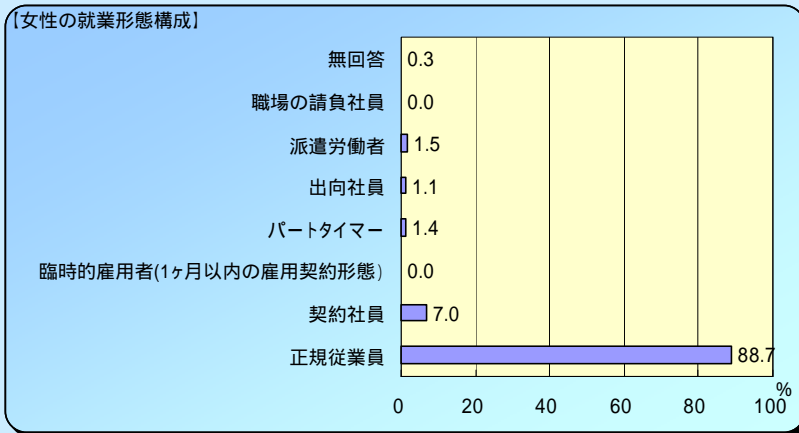
高活性度組織と企業活動

高活性度組織と CSR (企業の社会的責任)

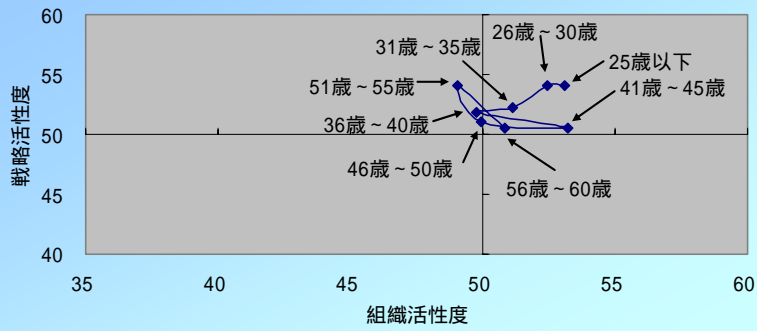
戦略活性度が高い組織では、女性を積極的に活用



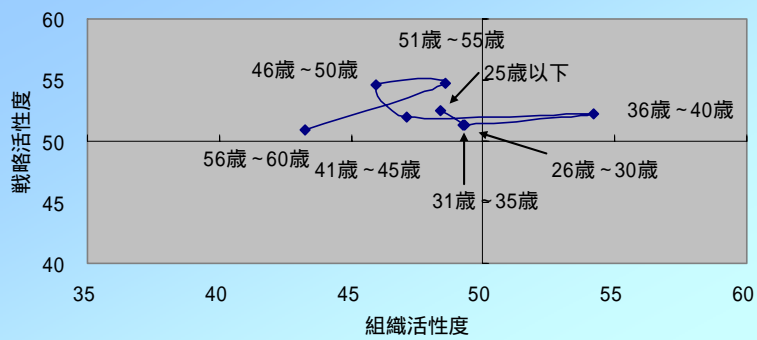
参考資料:女性の活用



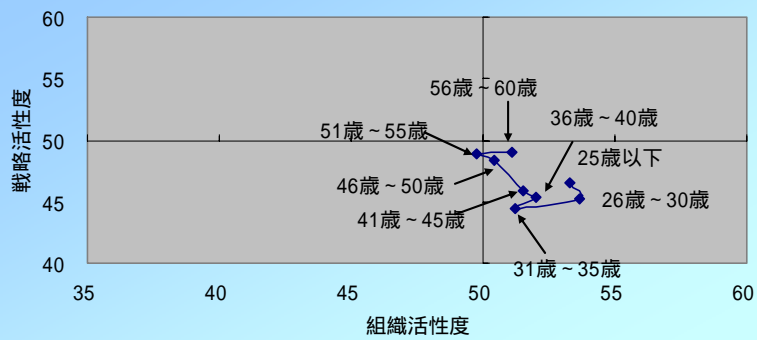
年齢別活性化マトリックス(女性:いきいき)



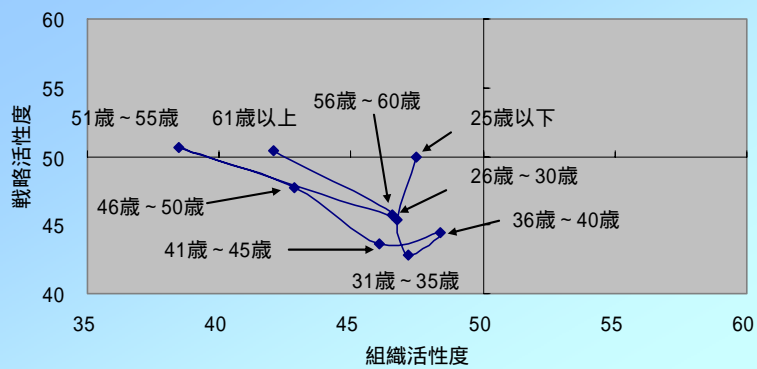
年齢別活性化マトリックス(女性:金太郎飴)



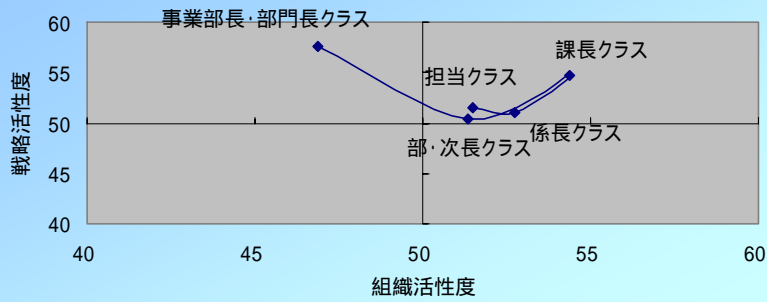
年齢別活性化マトリックス(女性:仲良シクラブ)



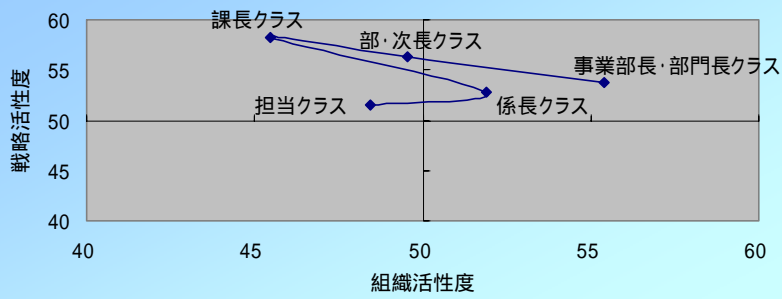
年齢別活性化マトリックス(女性:大企業病)



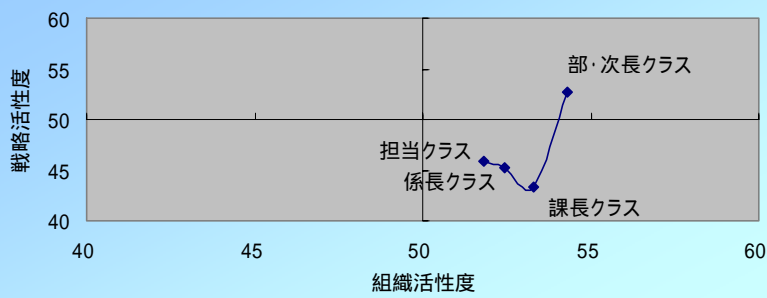
職位階層別にみた活性度マトリックス(女性:いきいき)
* 役員クラス回答者なし



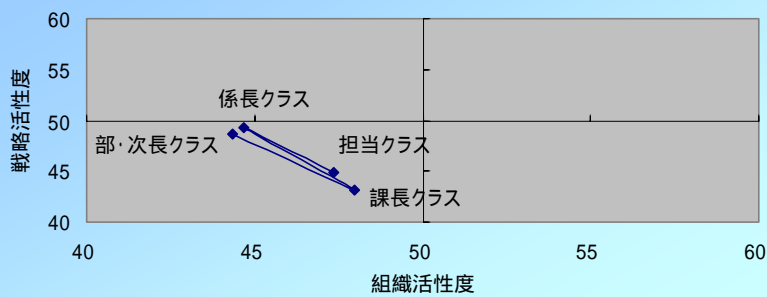
職位階層別にみた活性度マトリックス(女性:金太郎飴)
* 役員クラス回答者なし



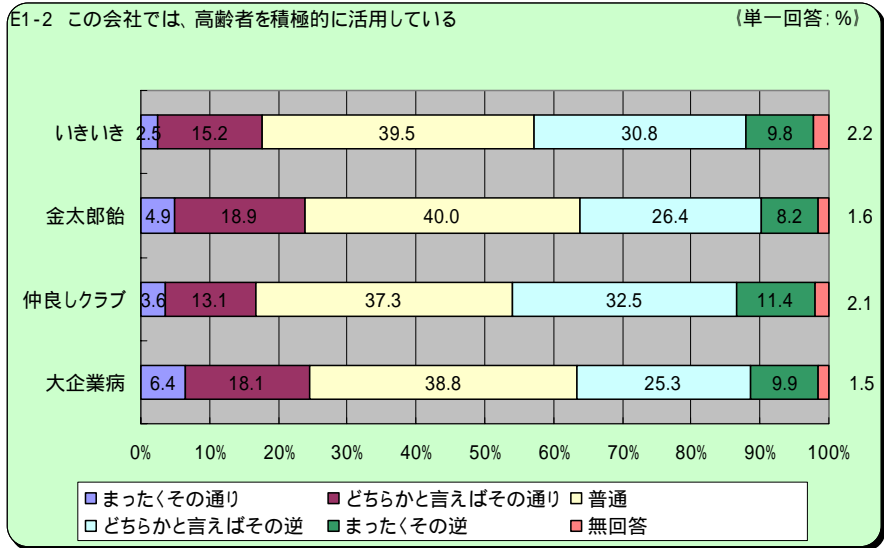
職位階層別にみた活性度マトリックス(女性:仲良しクラブ)
* 役員クラス、事業部長・部門長クラス回答者なし



職位階層別にみた活性度マトリックス(女性:大企業病)
* 役員クラス、事業部長・部門長クラス回答者なし

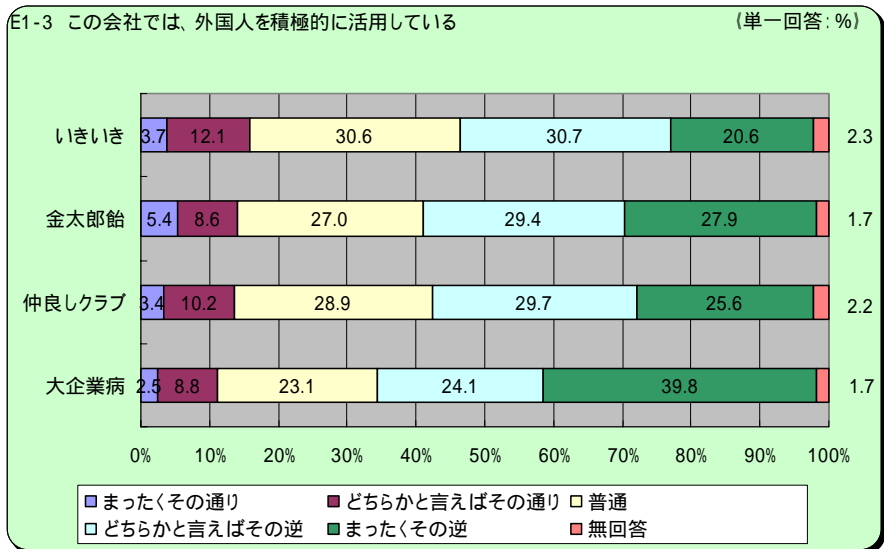


高齢者の活用度



数字では、「大企業病」において積極的に活用されているが、実際どのような高齢者を活用しているかは不明。

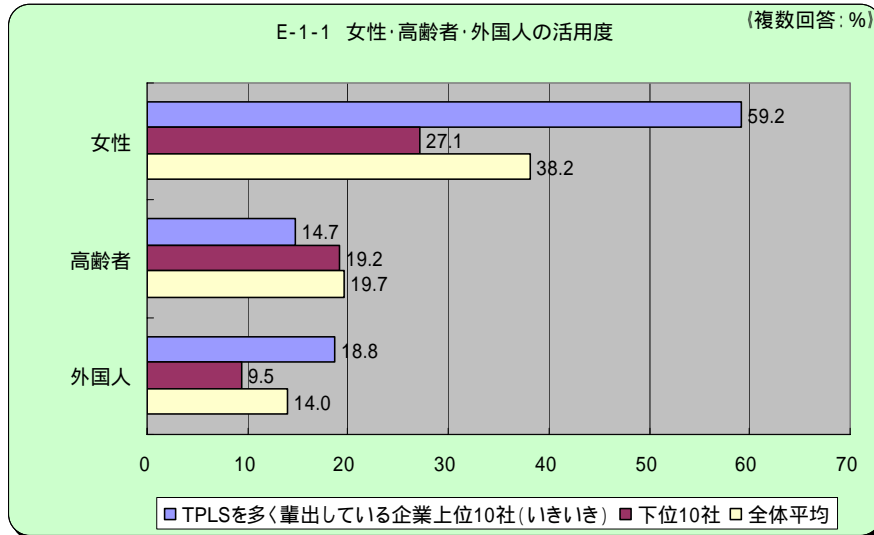
外国人の活用度



大企業病では、4割近くが「まったくその逆」と答えており、グローバル化が進む中での対応の遅れが見て取れる。

女性・高齢者・外国人の活用度比較

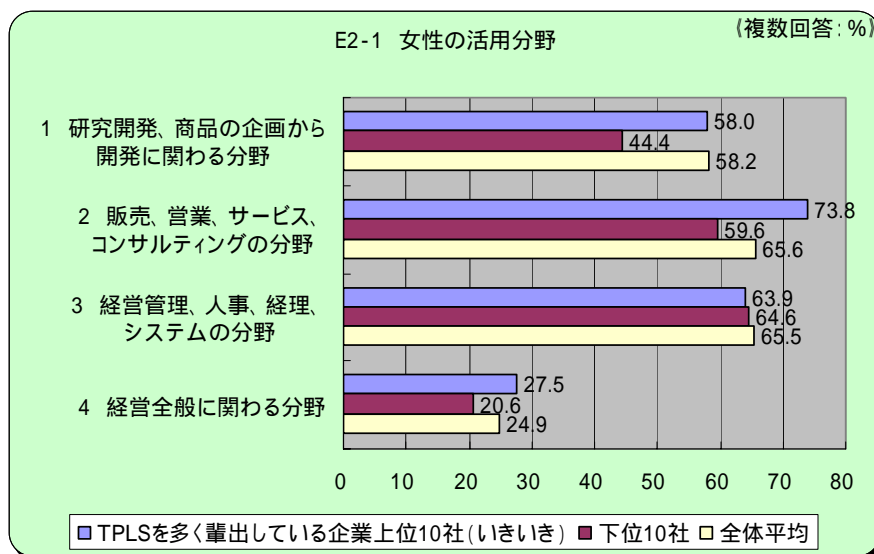
下記の図は、問 70 から問 73 でトップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター (TPLS) が職場にいと答えた割合が総合的に高く、戦略活性度・組織活性度が共に 50 ポイント以上の企業 10 社 (いきいき) (回答者 848 人) と低かった企業 10 社 (回答者 792 人) で、女性・高齢者・外国人の活用度 (設問 E-1-1) について「まったくその通り」「どちらかと言えばその通り」と回答した人の割合を表したもの。



特に女性については、トップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター (TPLS) が多い企業では圧倒的に活用していることが分かる。

女性の活用分野

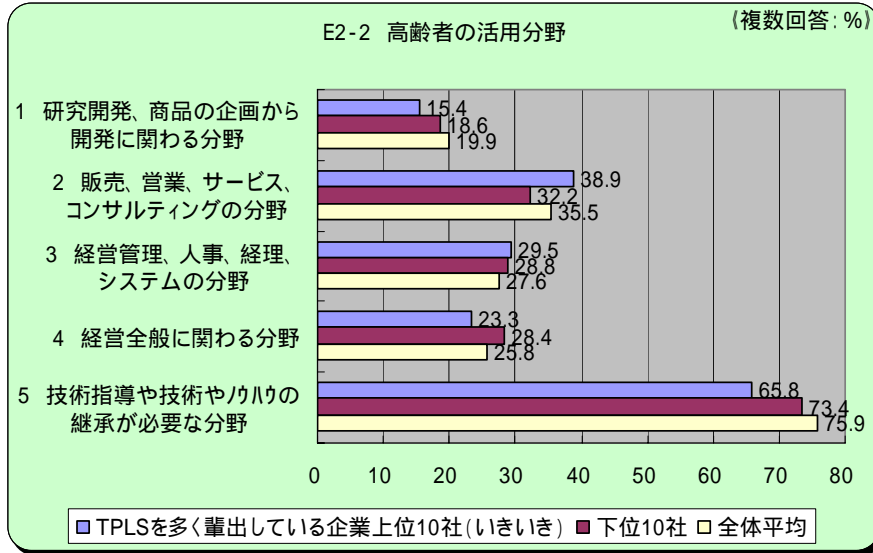
下記の図は、問 70 から問 73 でトップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター (TPLS) が職場にいと答えた割合が総合的に高く、戦略活性度・組織活性度が共に 50 ポイント以上の企業 10 社 (いきいき) (回答者 848 人) と低かった企業 10 社 (回答者 792 人) で、女性の活用分野度 (設問 E-2-1) について割合を表したもの。



経営全般に関わる分野の女性の活用については、まだ意識が進んでいないことが分かる。

高齢者の活用分野

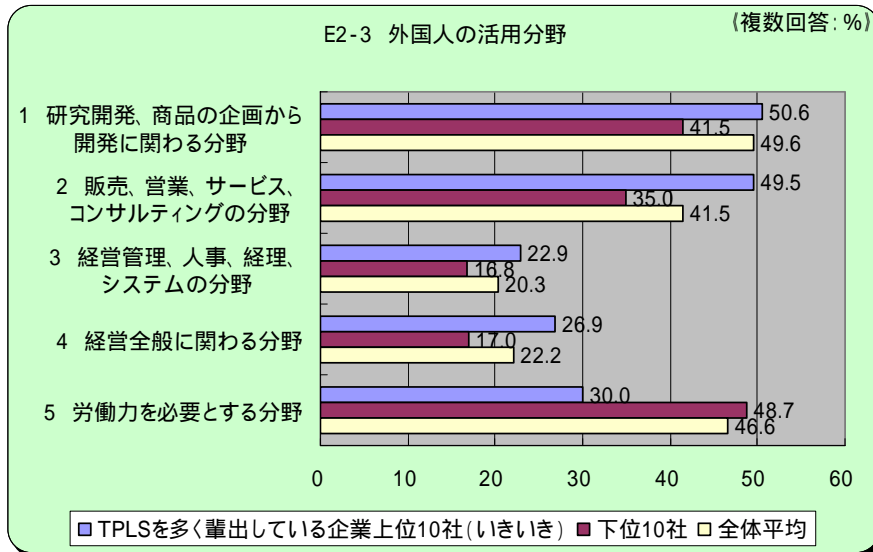
下記の図は、問 70 から問 73 でトップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)が職場にいと答えた割合が総合的に高く、戦略活性度・組織活性度が共に 50 ポイント以上の企業 10 社(いきいき)(回答者 848 人)と低かった企業 10 社(回答者 792 人)で、高齢者の活用分野(設問 E-2-2)について割合を表したものを。



技術指導やノウハウなどの継承が必要とされる分野では、高齢者の活用が行われるべきとの見方が多い。

外国人の活用分野

下記の図は、問 70 から問 73 でトップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)が職場にいと答えた割合が総合的に高く、戦略活性度・組織活性度が共に 50 ポイント以上の企業 10 社(いきいき)(回答者 848 人)と低かった企業 10 社(回答者 792 人)で、外国人の活用分野(設問 E-2-3)について割合を表したものを。



外国人の活用分野としては、単純労働者と知的労働者という2つの考えに二極化していることが分かる。

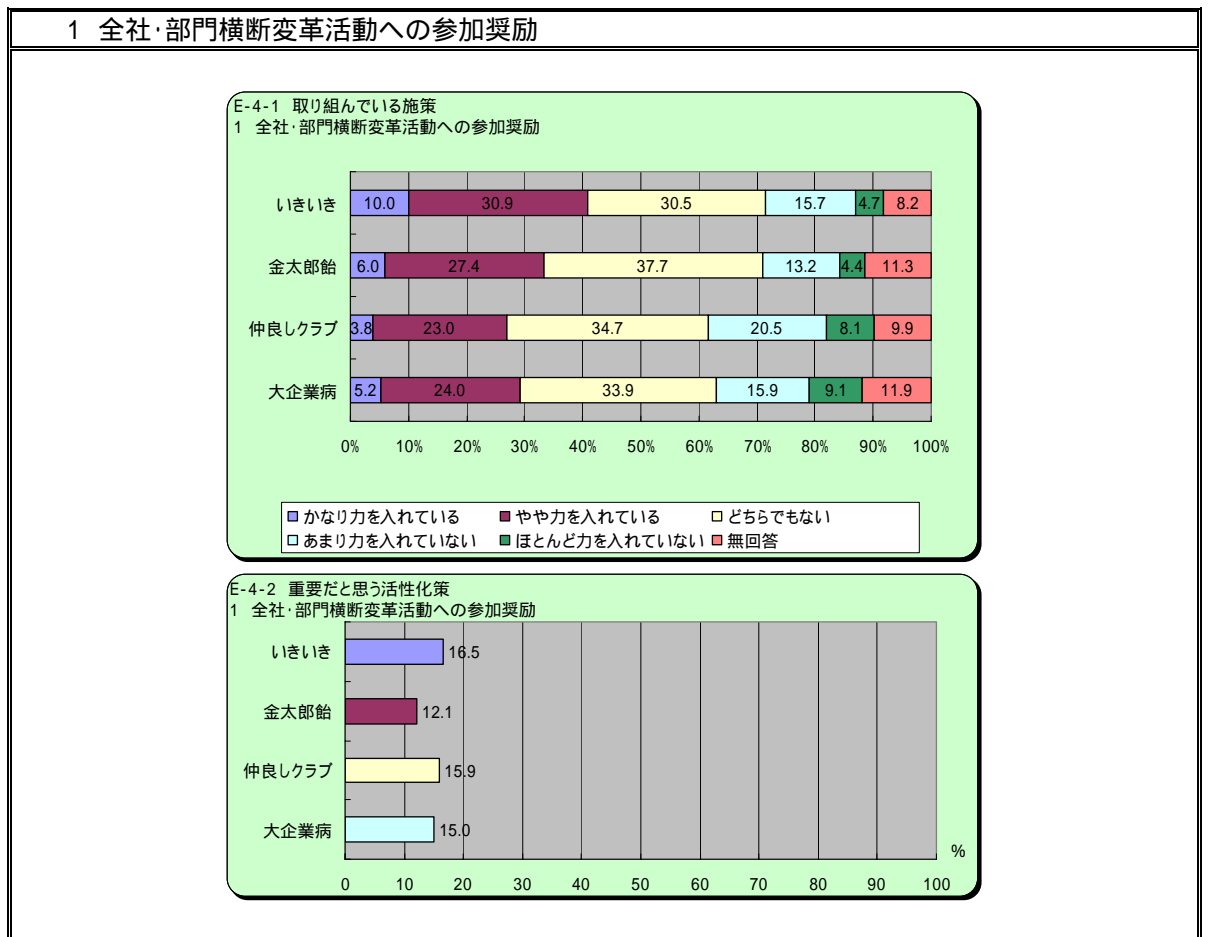
実際に取り組んでいる施策については、活性度が高い組織ほど多くの項目で比較的高い数値を示している

実際の取り組みと、今後重要と考える活性化策を比較した場合に、「人材の評価」、「人材の配置・処遇」、「人材の開発・育成」といった人材に関する項目については、重要であると考え、かつ実際に取り組んでいる割合が全体的に高い

1-25 までの図表は組織や従業員のモチベーションを向上させるために、実際に企業が「取り組んでいる施策(E-4-1)」と、「重要だと思っている施策(E-4-2)」について調べ図にしたものである。

実際に企業が「取り組んでいる施策(E-4-1)」については、活性度が高い組織ほど、ほとんどの項目において比較的高い数値を示している。

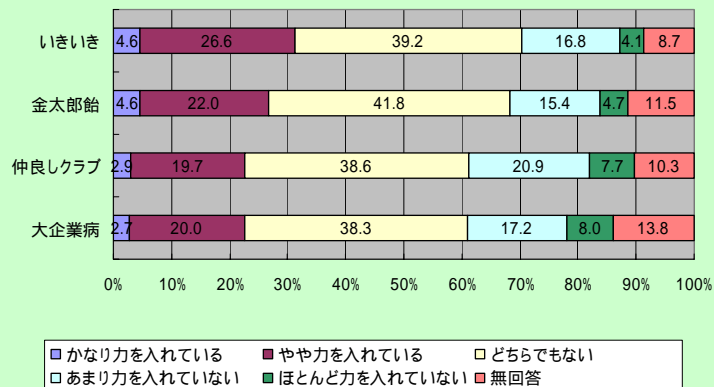
また、「取り組んでいる施策」と「重要だと思ふ活性化策」を比較してみると、「人材の評価」、「人材の配置・処遇」、「人材の開発・育成」という人材に関する項目については、重要と考え、かつ実際に取り組んでいる割合が全体的に高いことが分かった。



2 自発的問題解決チームの奨励や支援

E-4-1 取り組んでいる施策

2 自発的問題解決チームの奨励や支援



E-4-2 重要だと思う活性化策

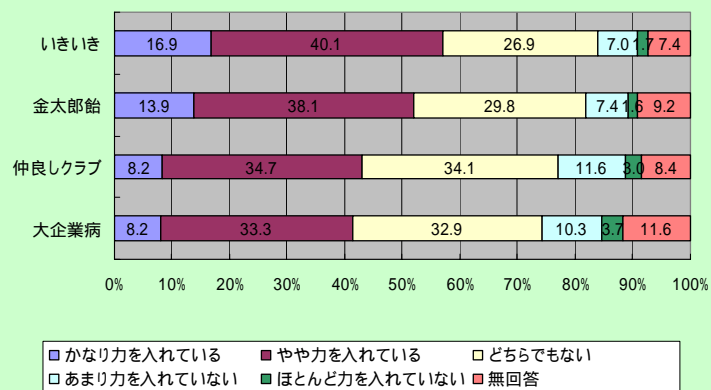
2 自発的問題解決チームの奨励や支援



3 ビジョンや目的・目標などの共有化

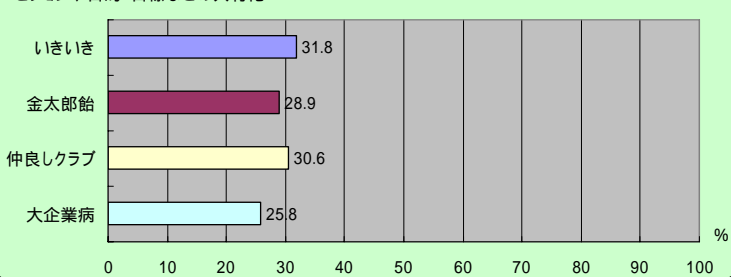
E-4-1 取り組んでいる施策

3 ビジョンや目的・目標などの共有化



E-4-2 重要だと思う活性化策

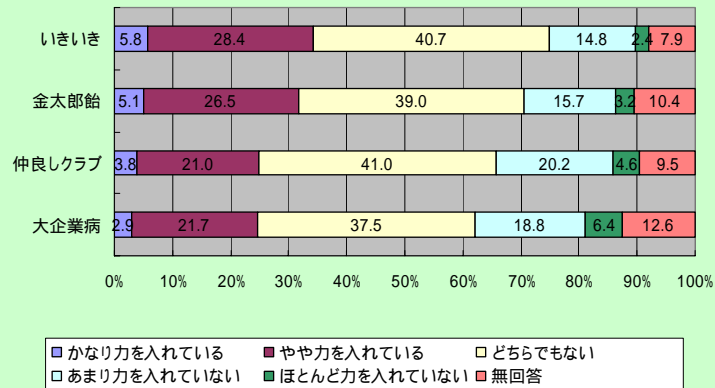
3 ビジョンや目的・目標などの共有化



4 職場の上下・左右のコミュニケーション力の強化

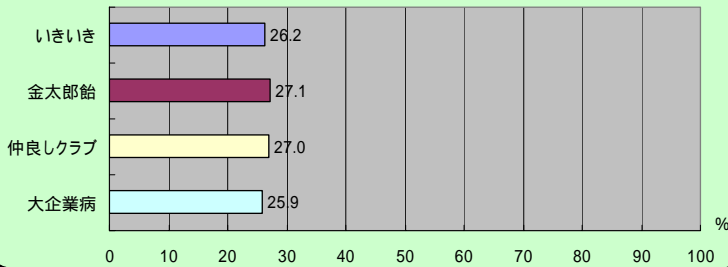
E-4-1 取り組んでいる施策

4 職場の上下・左右のコミュニケーション力の強化



E-4-2 重要だと思う活性化策

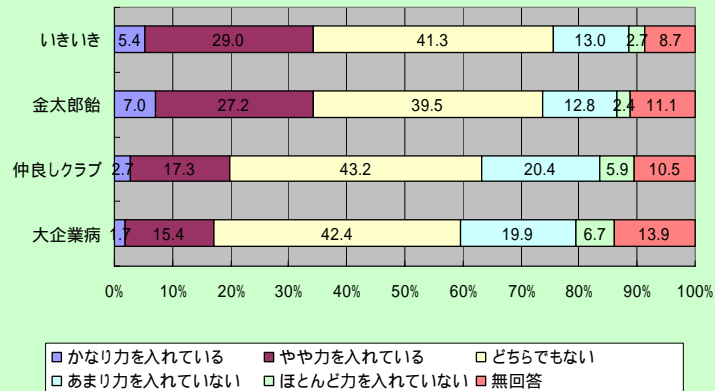
4 職場の上下・左右のコミュニケーション力の強化



5 行動規範やリーダーシップのあり方の改善

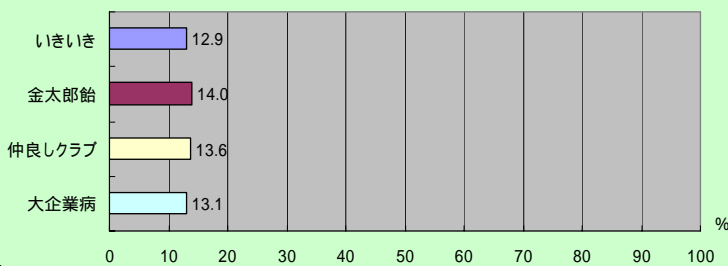
E-4-1 取り組んでいる施策

5 行動規範やリーダーシップのあり方の改善

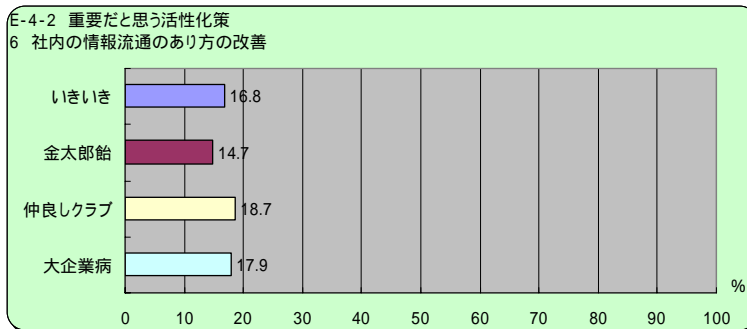
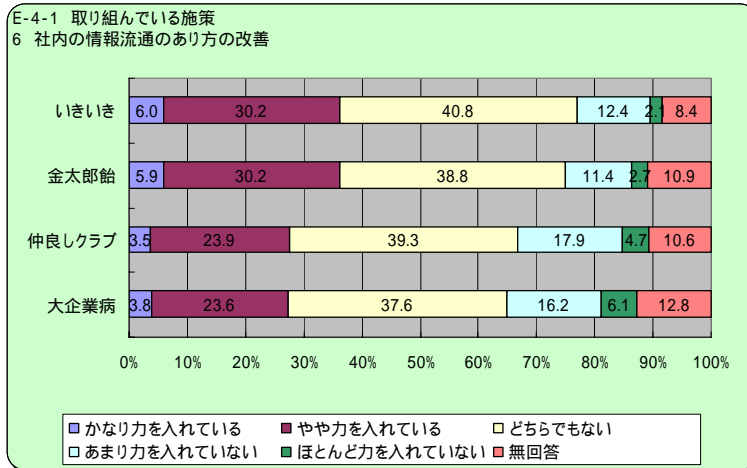


E-4-2 重要だと思う活性化策

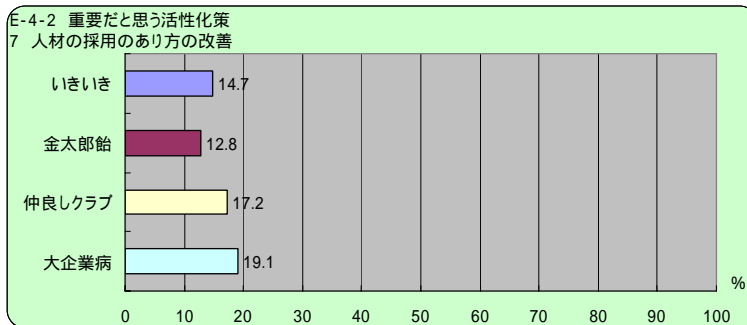
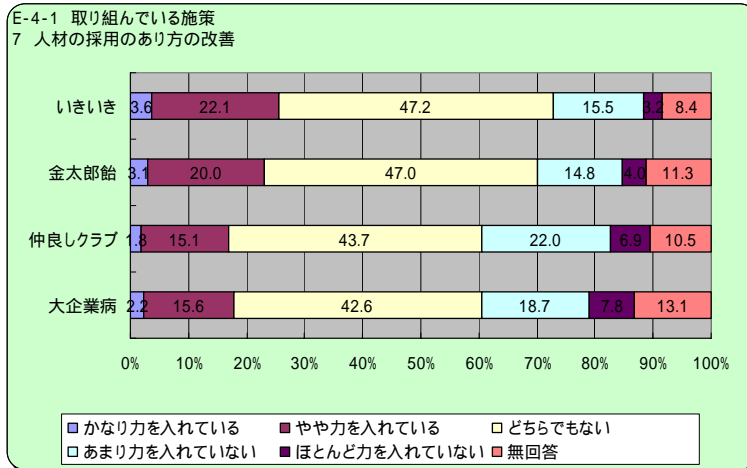
5 行動規範やリーダーシップのあり方の改善



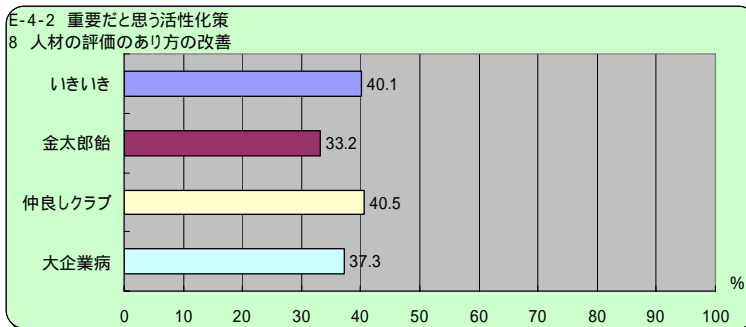
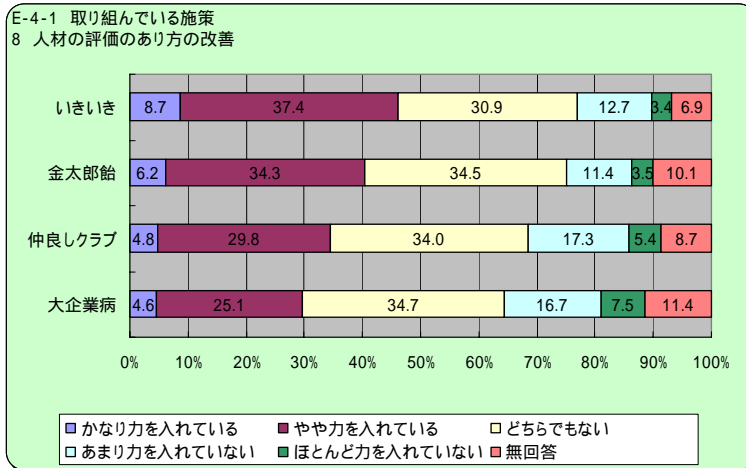
6 社内の情報流通のあり方の改善



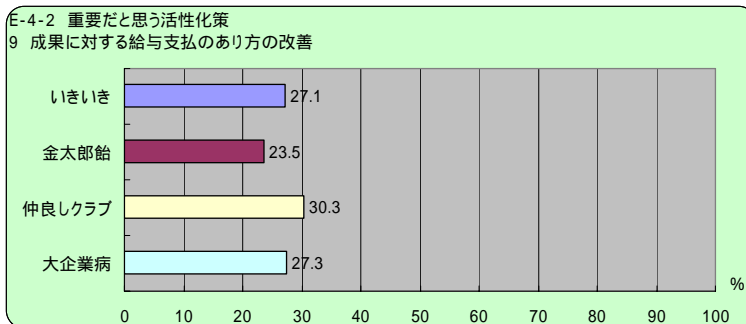
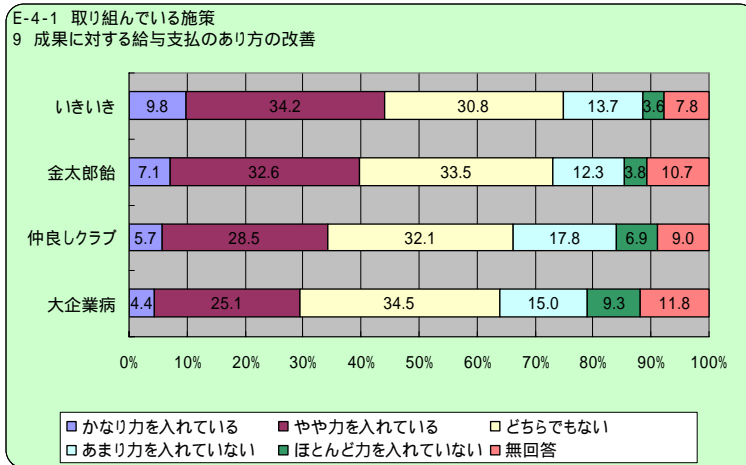
7 人材の採用のあり方の改善



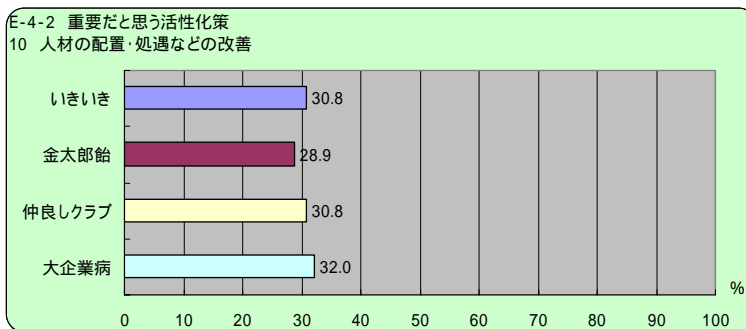
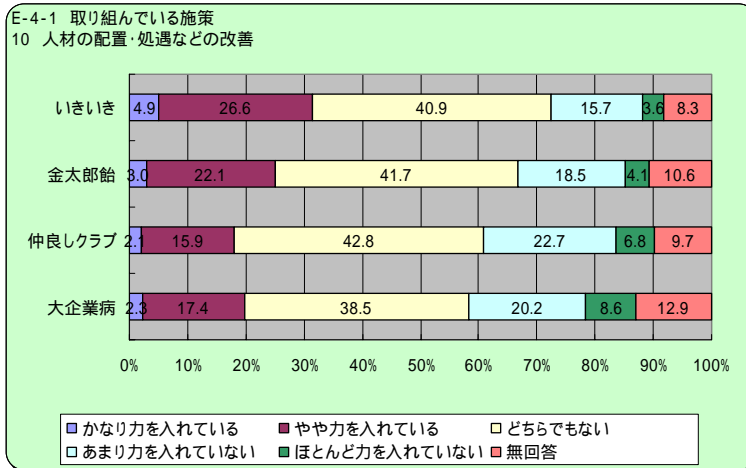
8 人材の評価のあり方の改善



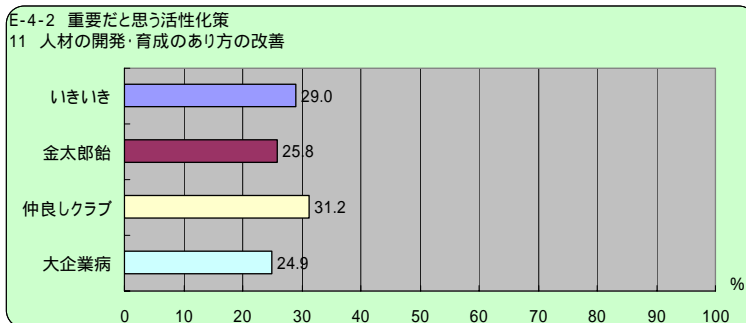
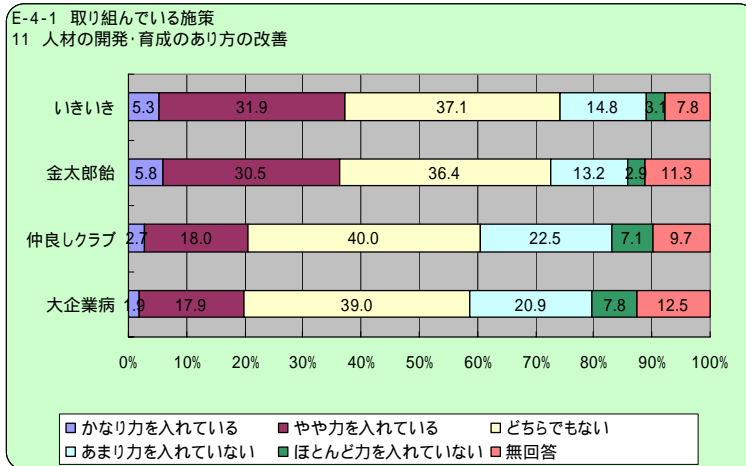
9 成果に対する給与支払のあり方の改善



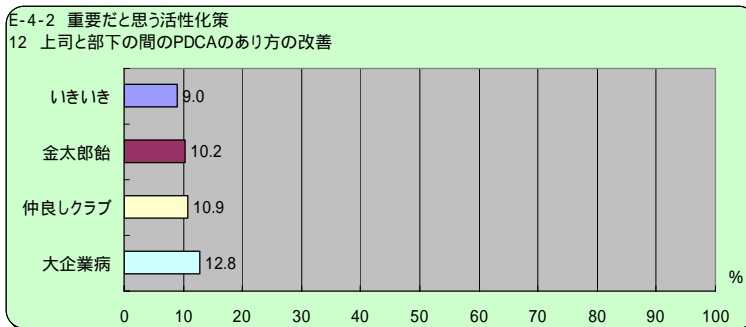
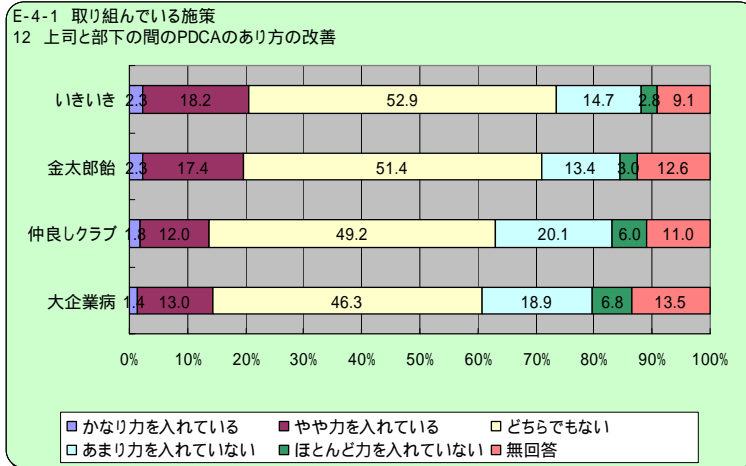
10 人材の配置・処遇などの改善



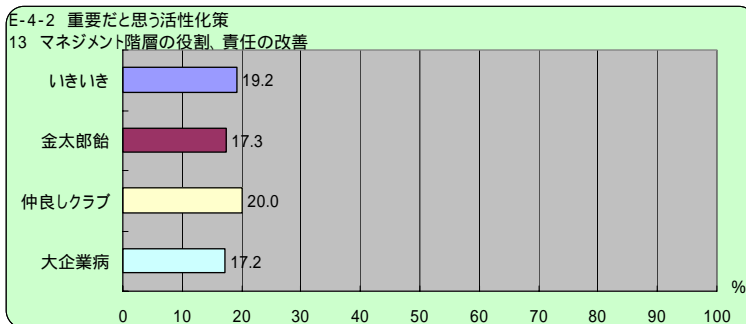
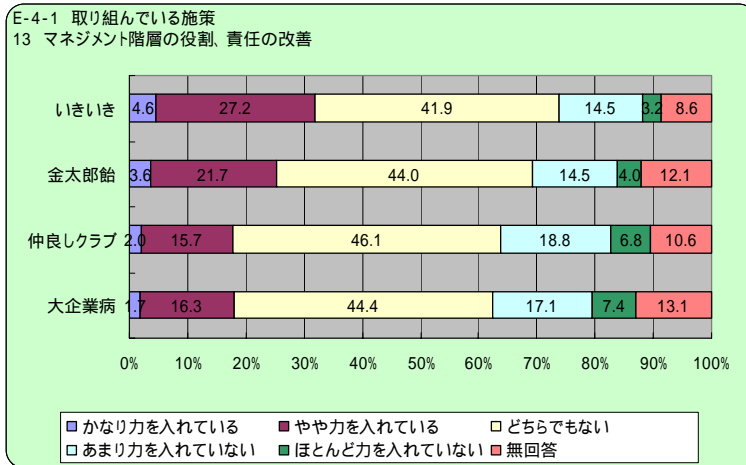
11 人材の開発・育成のあり方の改善



12 上司と部下の間の PDCA のあり方の改善



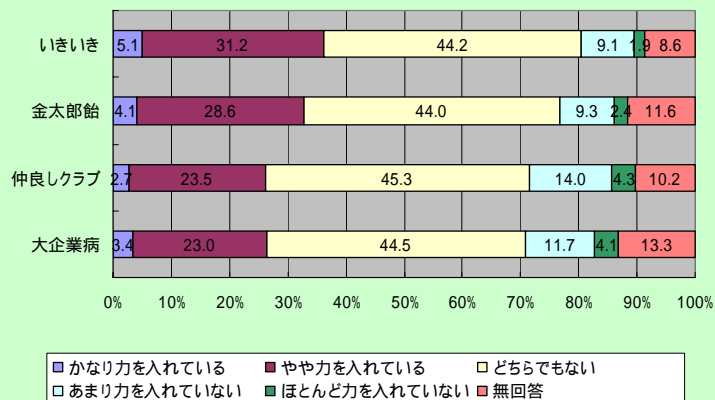
13 マネジメント階層の役割、責任の改善



14 組織の使命、役割、責任、目標などの改善

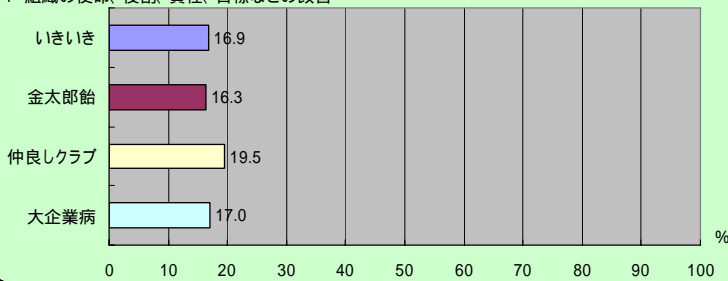
E-4-1 取り組んでいる施策

14 組織の使命、役割、責任、目標などの改善



E-4-2 重要だと思う活性化策

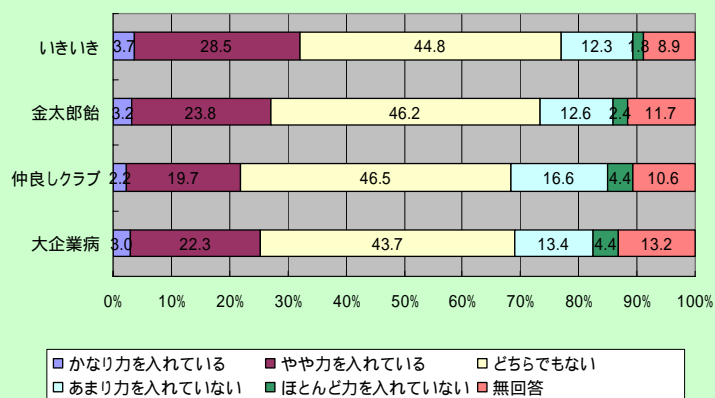
14 組織の使命、役割、責任、目標などの改善



15 組織間の役割や業務の改善

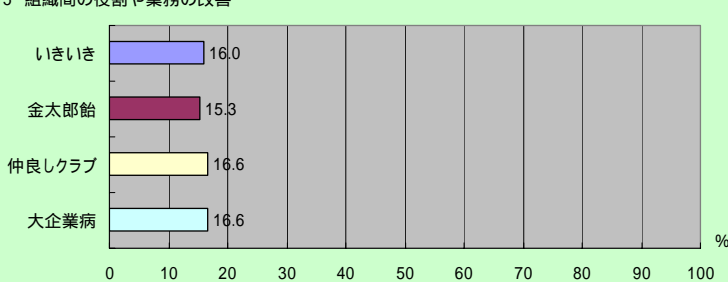
E-4-1 取り組んでいる施策

15 組織間の役割や業務の改善

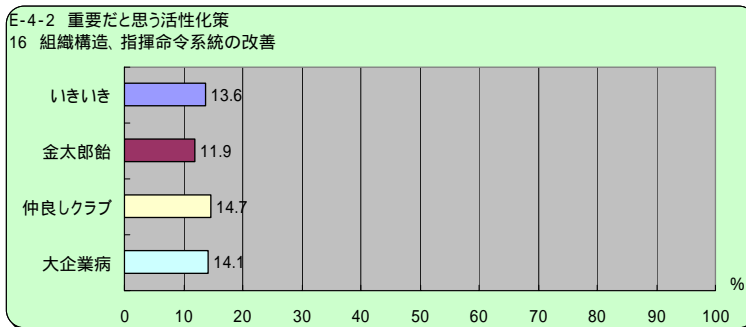
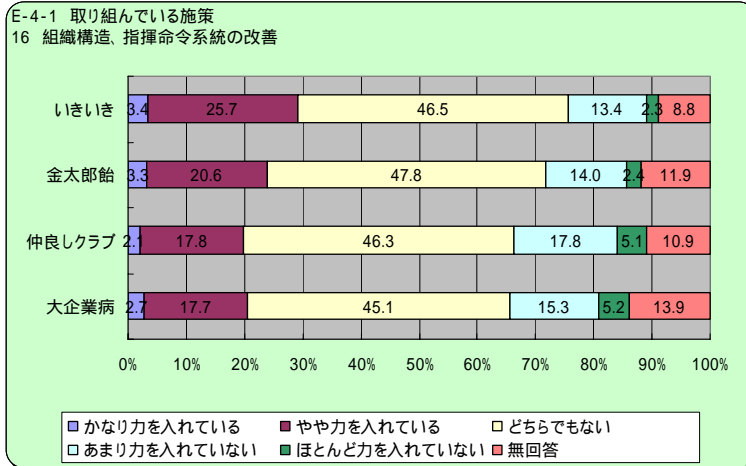


E-4-2 重要だと思う活性化策

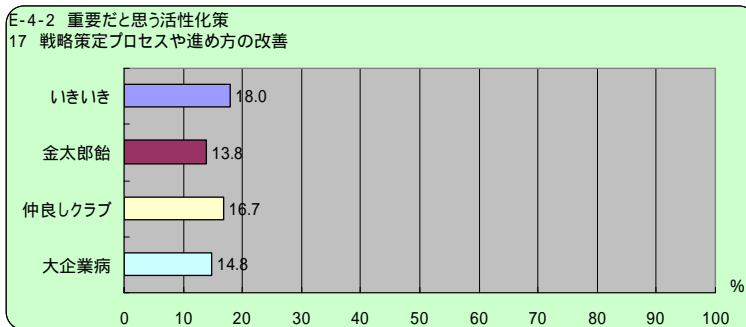
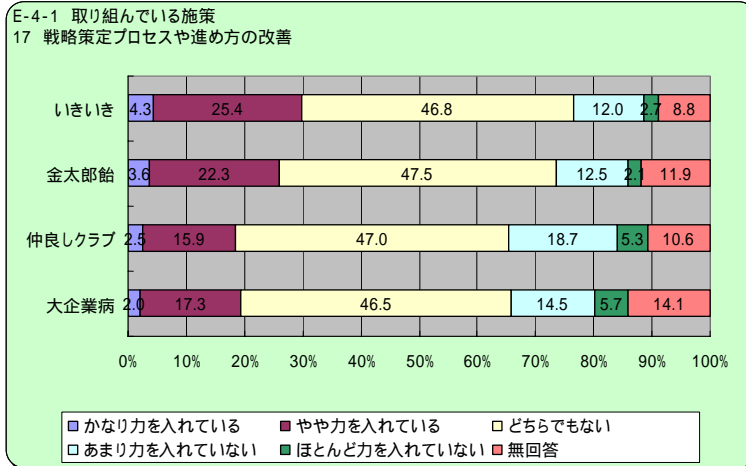
15 組織間の役割や業務の改善



16 組織構造、指揮命令系統の改善



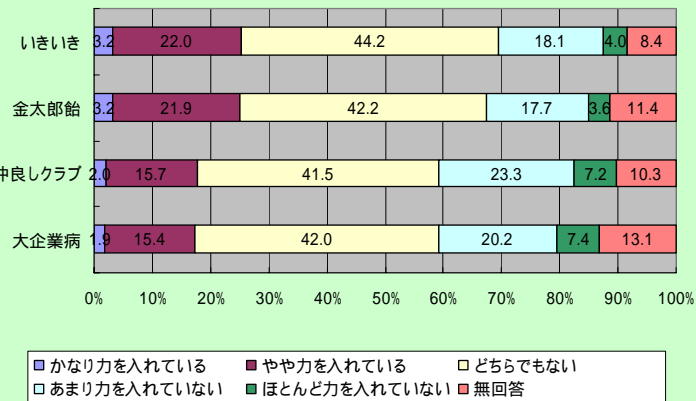
17 戦略策定プロセスや進め方の改善



18 アイデアの吸い上げなどの仕掛け作りの改善

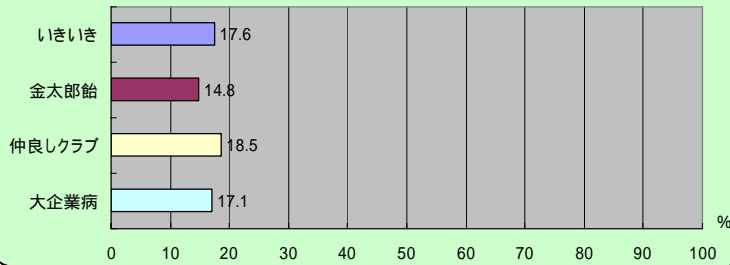
E-4-1 取り組んでいる施策

18 アイデアの吸い上げなどの仕掛け作りの改善



E-4-2 重要だと思う活性化策

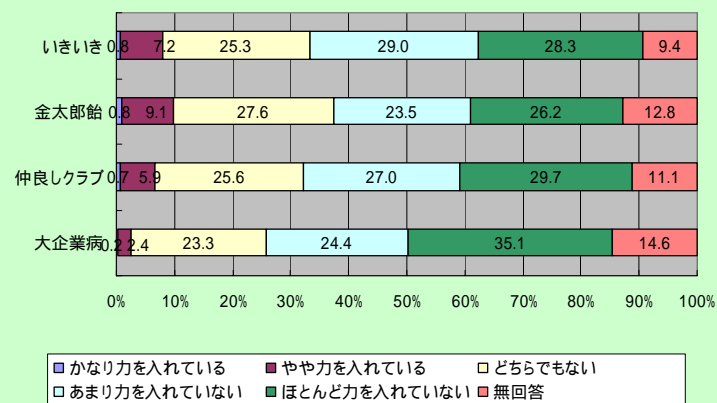
18 アイデアの吸い上げなどの仕掛け作りの改善



19 個人の起業への支援

E-4-1 取り組んでいる施策

19 個人の起業への支援

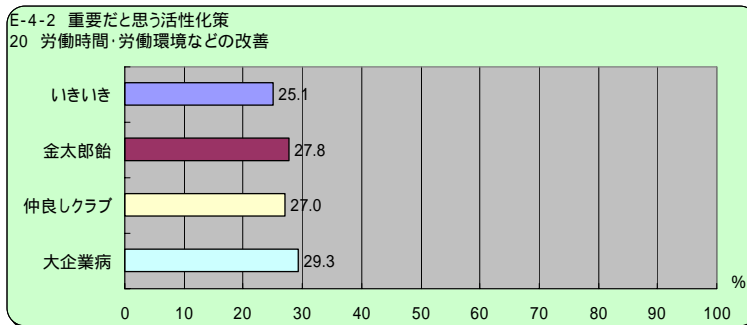
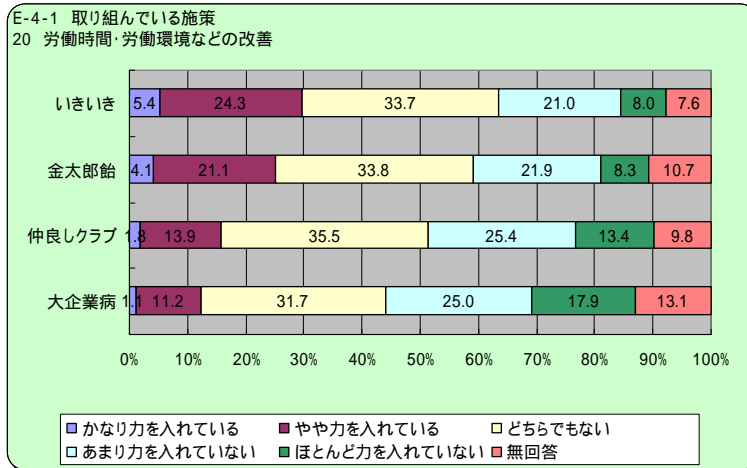


E-4-2 重要だと思う活性化策

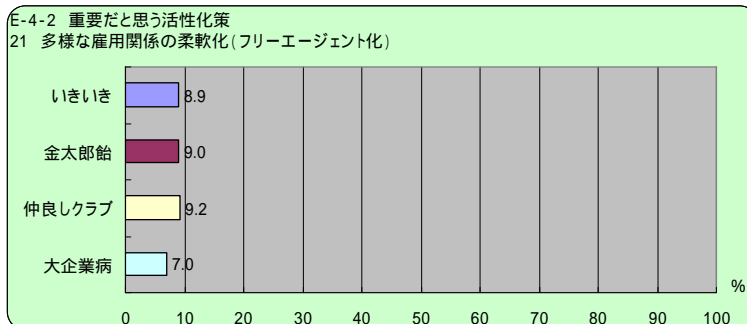
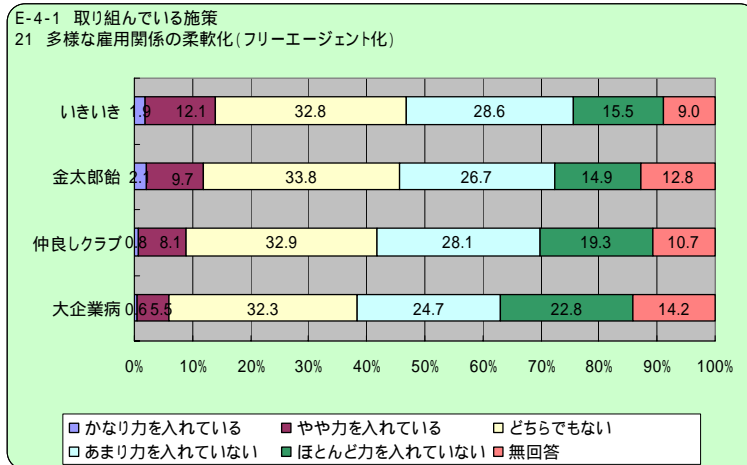
19 個人の起業への支援



20 労働時間・労働環境などの改善



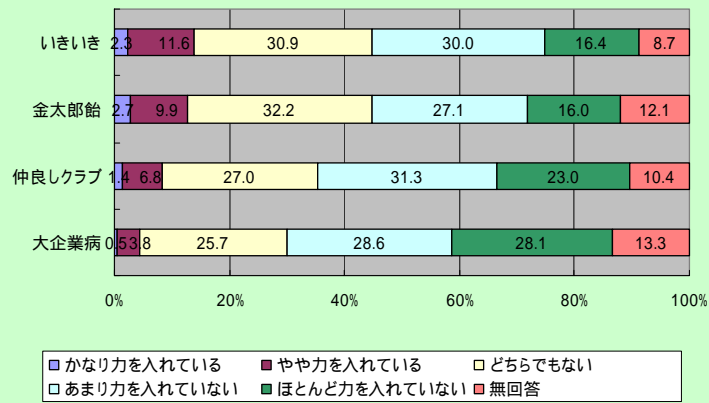
21 多様な雇用関係の柔軟化(フリーエージェント化)



22 定期的な社員満足度調査によるフィードバック

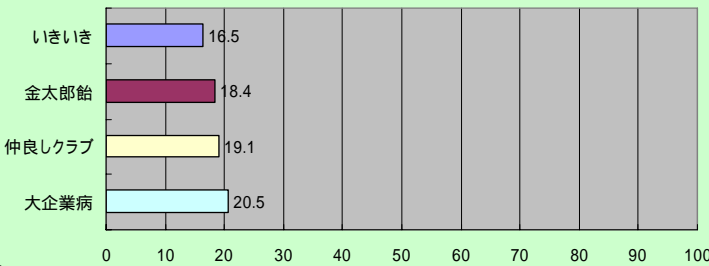
E-4-1 取り組んでいる施策

22 定期的な社員満足度調査によるフィードバック



E-4-2 重要だと思う活性化策

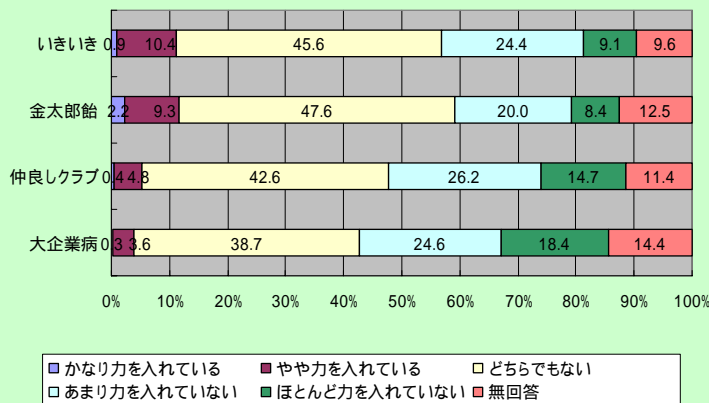
22 定期的な社員満足度調査によるフィードバック



23 企業側と個のキャリア開発の場の強化

E-4-1 取り組んでいる施策

23 企業側と個のキャリア開発の場の強化

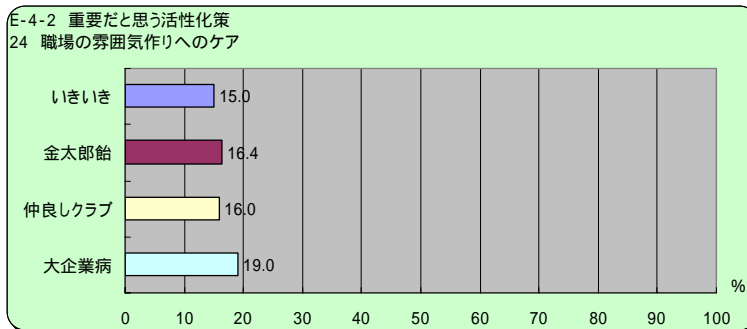
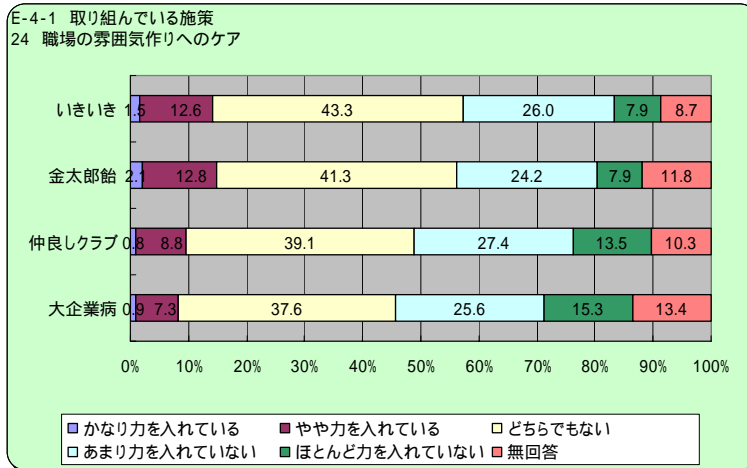


E-4-2 重要だと思う活性化策

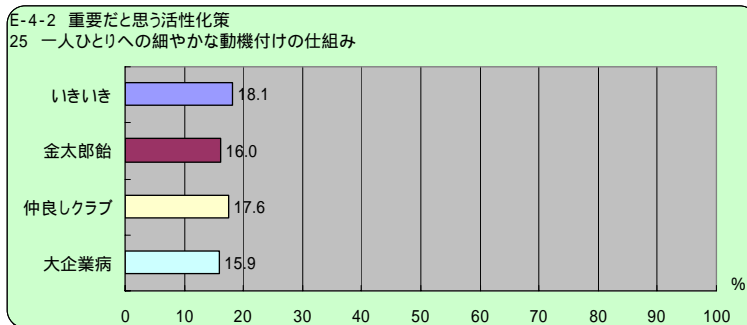
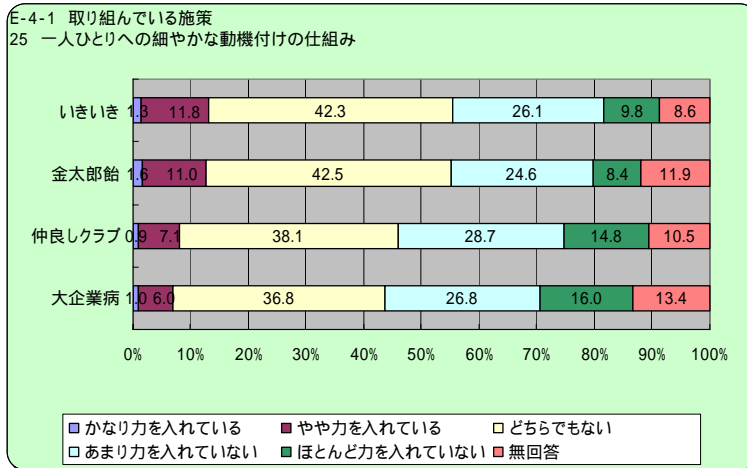
23 企業側と個のキャリア開発の場の強化



24 職場の雰囲気作りへのケア

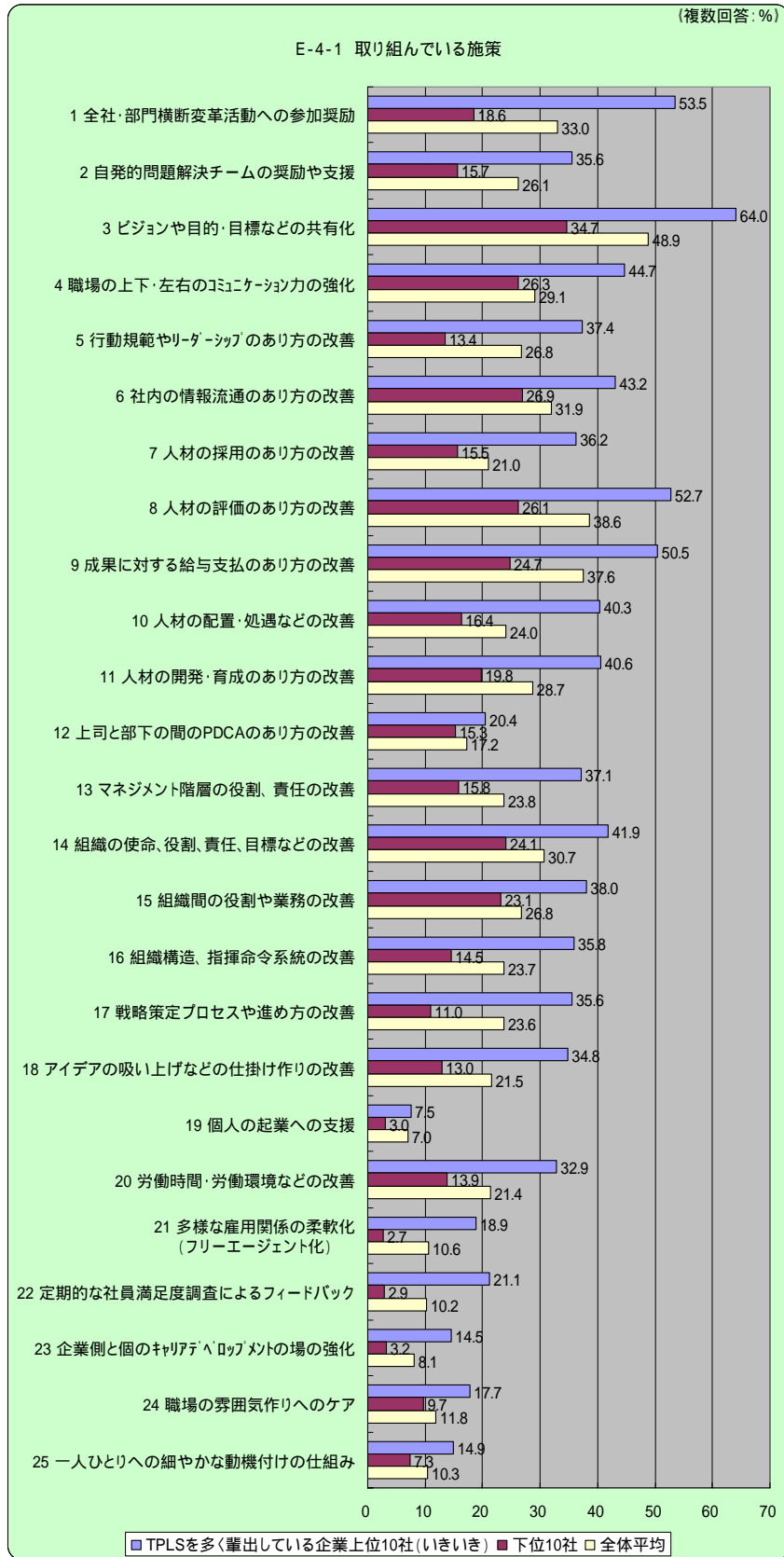


25 一人一人への細やかな動機付けの仕組み



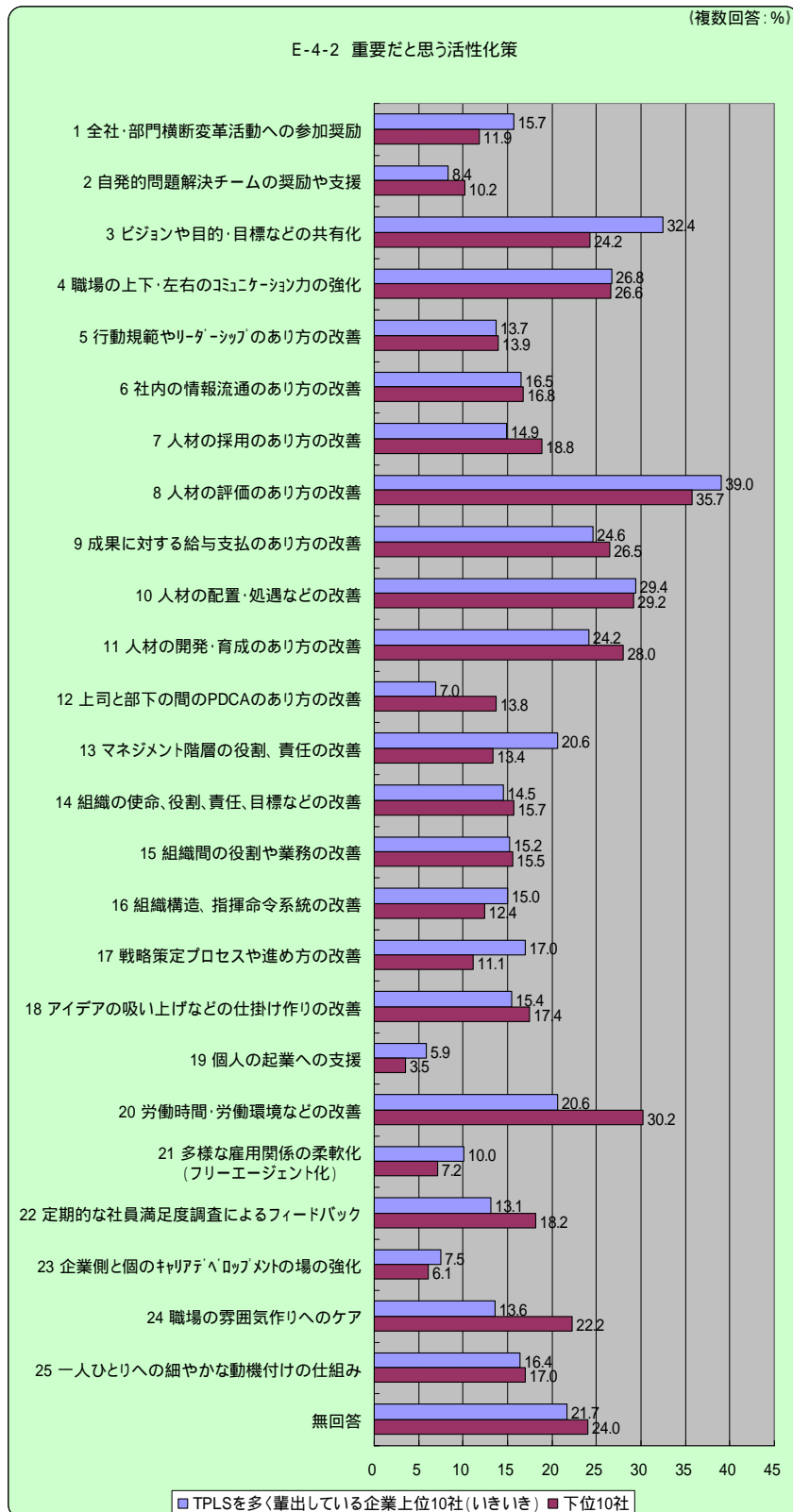
取り組んでいる施策(25項目)

下記の図は、問 70 から問 73 でトップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)が職場に
いると答えた割合が総合的に高く、戦略活性度・組織活性度が共に 50 ポイント以上の企業上位 10 社
(いきいき)(回答者 848 人)と下位 10 社(回答者 792 人)で、組織や従業員のモチベーションを向上させ
るために取り組んでいる施策(設問 E-4-1)について、「まったくその通り」「どちらかと言えばその通り」と
回答した人の割合を表したものの。



重要だと思う活性化策

下記の図は、問 70 から問 73 でトップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター (TPLS) が職場にいと答えた割合が総合的に高く、戦略活性度・組織活性度が共に 50 ポイント以上の企業上位 10 社 (いきいき) (回答者 848 人)と下位 10 社 (回答者 792 人)で、重要だと思う活性化策 (設問 E-4-2)について示したものを。



高活性度組織とCSR(企業の社会的責任)

今後強化すべきCSR項目

下記の図は、問70から問73でトップランナー、プロデューサー、リーダー、サポーター(TPLS)が職場にいると答えた割合が総合的に高く、戦略活性度・組織活性度が共に50ポイント以上の企業上位10社(いきいき)(回答者848人)と下位10社(回答者792人)で、今後強化すべきCSR(企業の社会的責任)(設問E-3)について示したものを示した。

人材

市場

ガバナンス

環境・社会

