

「異能人材調査」に関する  
定量調査ご報告書  
(一般ビジネスパーソン向け調査)

2010年2月

財団法人 関西社会経済研究所

**KISER** 財団法人 関西社会経済研究所  
Kansai Institute for Social and Economic Research

# 異能人材に関する調査ご報告書（要約版）

従業員は制度(評価・賃金制度、研修制度等)面の充実だけでなく、「日常業務で能力を発揮できるチャンス」や「主体的な努力をきちんと評価してもらえる」ことを求めている。

## グループインタビュー調査

異能人材とその管理経験を持つビジネスパーソンに対する調査(n=10名)

### 異能人材グループ

「有能な人材はいる。きっかけとチャンス、環境で人は成長する。育成だけでなく、流出防止の視点も必要。」

- 発見・発掘:「資格や実績など目に見えるものだけが異能じゃない。環境を変えるだけで異能人材に育つ人はたくさんいる。」
- 育成:「今の自分は理想とかけ離れている。思い描いていたキャリアプランを思い描いていた時間で達成できなかった。会社と自分の時間軸は違う。」
- 評価:「減点評価は人を萎縮させるだけ。チャレンジを促す環境を。」
- 流出防止:「異能人材が活躍し続けるためには、個人と企業のWin-Win関係が必要。なければ出て行かれる。」

### 定量調査に追加して組み込む視点

- ・社内にどの程度「埋没している異能人材」がいるのか
- ・人材を育成・活躍させるために整備すべき条件は何か
- ・異能人材を優遇して扱うことの是非

など



### 異能人材の管理経験者(役職者)グループ

「どんな優秀な人材でも、採用するだけでは機能しない。周囲の理解や能力をサポートする環境整備が必須。」

- 環境整備:「異能人材を獲得しても、社風、ルールの壁にぶち当たる。受け入れ環境なしに短期で成果を期待してはいけない。」
- 環境整備:「たとえ開発部門同士であっても、隣の人の仕事価値あるものかわからない。周りの理解は重要です。」
- 評価制度:「場合によっては特例を出してでも、優れた能力を発揮させる報酬・評価制度が必要。」

## 一般ビジネスパーソンに対する定量調査

首都圏、関西圏で働く22~50歳までの一般ビジネスパーソンに対するWebアンケート調査(n=960)

### 【能力を発揮できているか】

| 自分及び周囲の方  | 異能人材  |
|---|---|
| 肯定<br><b>33.8%</b>                              | 肯定<br><b>59.9%</b>                              |
| 肯定<br>1. チャンスがある<br>2. 実績+能力も評価<br>3. 上司のサポート   | 肯定<br>1. チャンスがある<br>2. 能力、権限の一致<br>3. 実績+能力も評価  |
| 否定<br>1. 能力評価なし<br>2. 能力と権限の不一致<br>3. 賃金に反映されない | 否定<br>1. 能力評価なし<br>2. 賃金に反映されない<br>3. 能力と権限の不一致 |

・最も評価が高いのは「大企業で働く男性」、最も評価が低いのは「中小企業で働く女性」。  
・女性は日常的な職場環境(上司等)に強く反応。

### 【異能人材はいるか】

| 異能人材のいる率     | 異能人材の特徴                   |
|--------------|---------------------------|
| <b>45.4%</b> | ●技術・知識<br>●マネジメント力 } +人間性 |

・中高年は制度面の充実、若年層は上司のサポートや業務量の多さを問題視。  
・中小企業は、大企業よりも「日常業務でチャンスがある」と評価されている。反面、教育制度・評価制度の整備にやや遅れ。

### 【異能人材を育成するために】

1. 能力を評価する評価制度
2. 能力を引き出す上司の育成
3. チャレンジや努力を認める評価制度

### 【異能人材を流出させないために】

1. 報酬を上げる
2. 希望に合った仕事の提供
3. 更に専門性を高める機会の提供

### 【もしあなたが異能人材ならば】

報酬に強く反応。会社へのロイヤリティよりも、自身の能力伸長を優先する傾向が強い。

|                         |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| 今の会社に残る<br><b>58.6%</b> | 転職・独立<br><b>40.3%</b> |
|-------------------------|-----------------------|

報酬よりもやりがい等に反応。「ジョブローテーション」等を通じて会社を深く関与していきたい。

### 【女性が活躍するために】

| 【環境評価】             | トピックス  |
|--------------------|--|
| 肯定<br><b>49.6%</b> | ・女性若年層の不満高い<br>・中小企業の不満高い<br>・施設整備よりも職場の理解・配慮求める |

### 【外国人が活躍するために】

| 【環境評価】             | トピックス                               |
|--------------------|-------------------------------------|
| 肯定<br><b>28.8%</b> | ・関西及び中小企業は否定的<br>・外国人に対する日本語教育の要望強い |



☞ 会社が従業員の能力を引き出しているという回答は全体の3割強。しかし、特に優れた人材(異能人材)については、約6割の従業員が活用できていると回答している。

☞ 「会社が能力を引き出している」と判断している従業員は、仕事の中で能力を発揮できるチャンスがあることを高く評価。一方で、「引き出されていない」と判断している従業員は、会社の制度(評価制度、賃金制度)に原因を求める傾向が強い。

**会社は、あなたもしくはあなたの周囲の方の能力を引き出せているか？**

|   |                  |  |
|---|------------------|--|
| 〔 | <b>Yes:33.8%</b> | ① <b>日常業務の中で能力を発揮できるチャンス</b> がある<br>② 実績だけでなく、能力も評価する制度がある<br>③ サポートしてくれる上司がいる       |
|   | <b>No :66.1%</b> | ① <b>能力を評価する制度</b> になっていない<br>② 能力と権限・責任のバランスがとれていない<br>③ <b>能力を反映した賃金体系</b> になっていない |

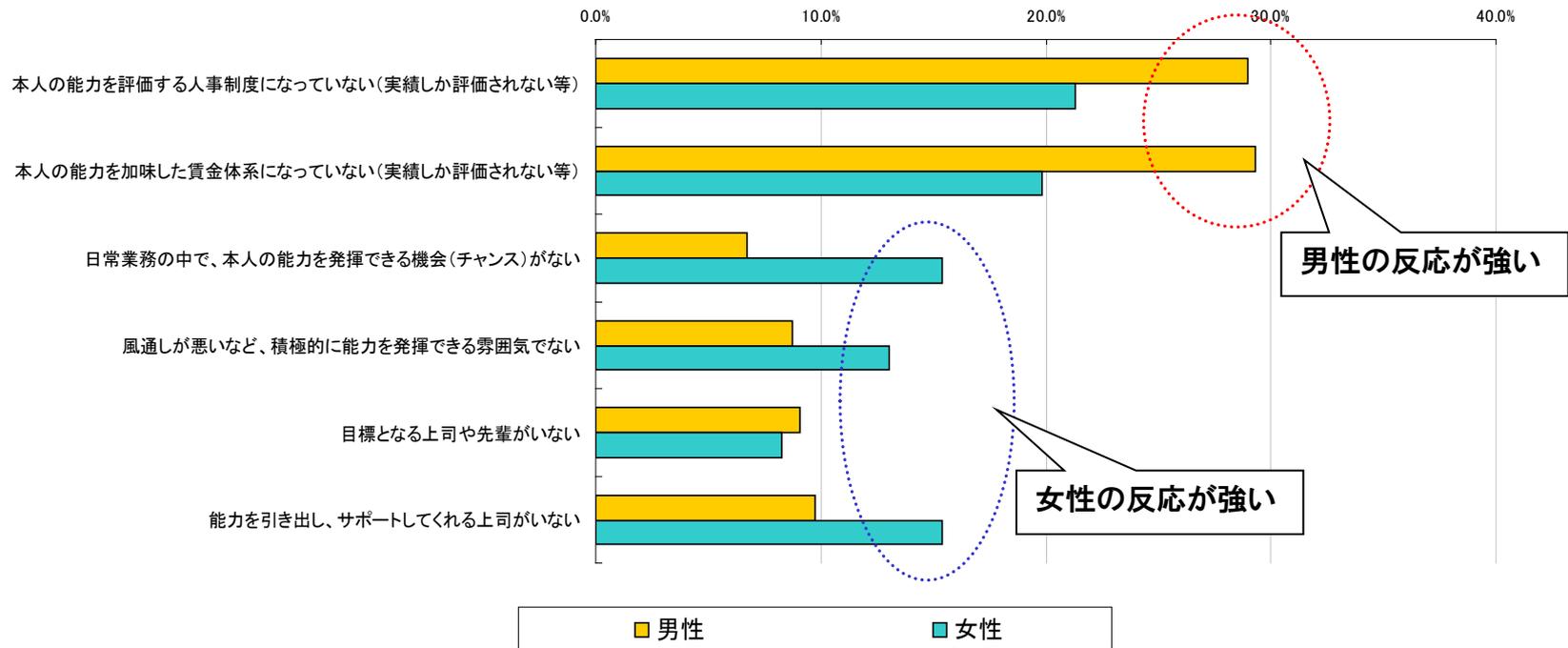
**会社は、特に優れた能力を持つ人材(異能人材)の能力を引き出せているか？**

|   |                  |  |
|---|------------------|--|
| 〔 | <b>Yes:59.9%</b> | ① <b>日常業務の中で能力を発揮できるチャンス</b> がある<br>② 能力と権限・責任のバランスがとれている<br>③ 実績だけでなく、能力も評価する制度がある  |
|   | <b>No :40.1%</b> | ① <b>能力を評価する制度</b> になっていない<br>② <b>能力を反映した賃金体系</b> になっていない<br>③ 能力と権限・責任のバランスがとれていない |



☞ 女性は男性に比べ、「能力を発揮するチャンスに恵まれていない」、「サポートしてくれる上司や先輩がいない」など、より日常的な職場環境に強く反応する傾向が強い。  
(男性が、中長期的な制度や仕組みを問題視する傾向が強いのに対し、特徴的。)

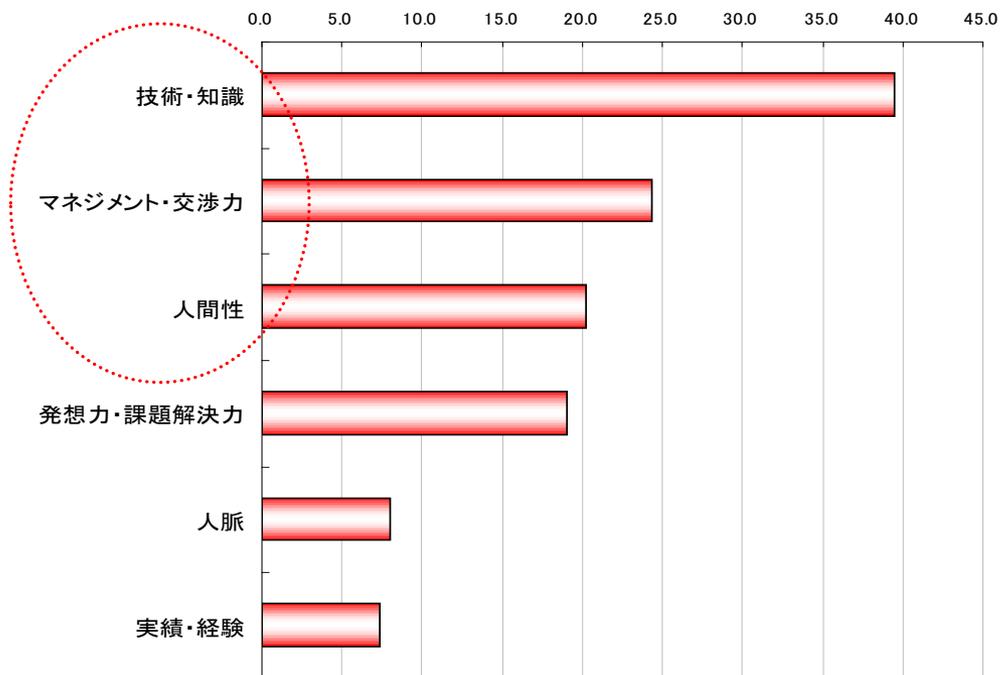
「能力を引き出せていない」と思う理由×男女のクロス





- ☞ 特に優秀な人材(異能人材)に求める能力として、「専門的な技術・知識」に次ぎ、「マネジメント・交渉力」や「人間性」といった項目が挙げられている。
- ☞ 教育研修や専門的なトレーニングによって能力を高めるだけではなく、ビジネスマンとしての素養や人間的な魅力を兼ね備えた人材が求められている。

「異能人材とはどのような方ですか」の自由記述に対し、テキストマイニングで項目抽出





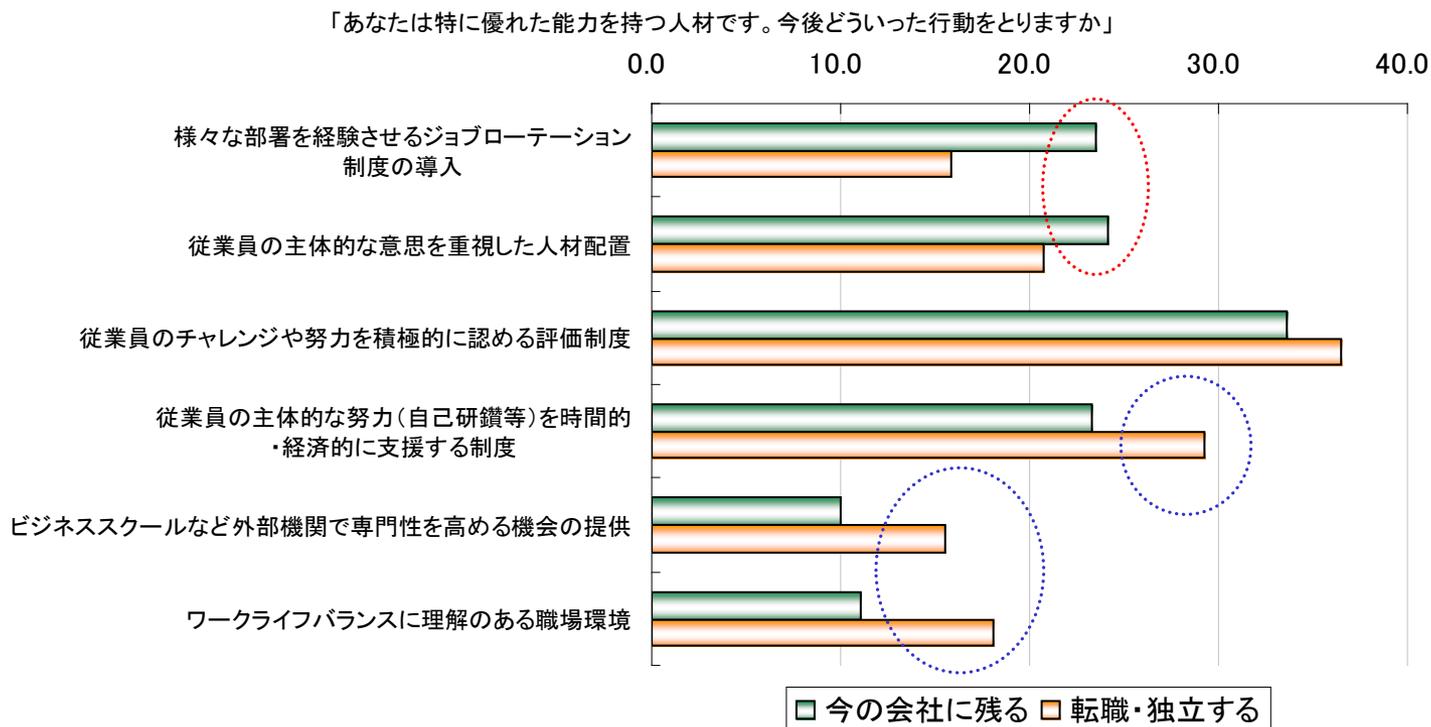
- ☞ 優秀な人材(異能人材)の育成に向けた従業員が望んでいることは、①優れた能力を評価できる評価制度、②能力を引き出し、サポートしてくれる上司の育成、③チャレンジや努力を積極的に認める評価制度。
- ☞ グループインタビューでも意見があったが、従業員の「主体的なチャレンジを認める」ことを前提として、環境(上司)や制度を整備していくことが求められている。

「異能人材を育成するために、何をすべきですか」





- ➡ 仮に自分が優秀な人材(異能人材)であるとして、「会社に残る」を選択する人は58.6%。
- ➡ 「会社に残る」人材は、「ジョブローテーション」や「希望に沿った人材配置」を通じ、現在の会社により深く関与していこうという姿勢が表れている。一方で、「転職・独立する」を選択した人は、「自己研鑽」や「外部機関での学習」など自分の能力伸長を優先する傾向が見受けられる。



一般企業に勤めるビジネスパーソンに対するアンケート調査。  
 自社の人材政策の評価とあるべき人材政策、異能人材の活用状況についてうかがう。

1. 調査目的 : 一般企業における人材活用・育成の現状と課題の把握。
2. 調査期間 : 平成21年10月23日(金)～平成21年10月28日(水)
3. 調査手法 : Webアンケート調査 ※スクリーニング後、本調査実施。
4. 調査対象 : 関西圏(近畿2府4県)及び首都圏(東京、千葉、神奈川、埼玉)にある事業所に勤める一般企業のビジネスパーソン960名 ※詳細は下の表参照

関西圏・首都圏 各々480サンプル。内訳は以下のとおり

|        | 金融・サービス(非製造業) |    |          |    | 製造業           |    |          |    |
|--------|---------------|----|----------|----|---------------|----|----------|----|
|        | 大企業<br>300名以上 |    | 中小<br>企業 |    | 大企業<br>300名以上 |    | 中小<br>企業 |    |
|        | 男             | 女  | 男        | 女  | 男             | 女  | 男        | 女  |
| 22～35歳 | 30            | 30 | 30       | 30 | 30            | 30 | 30       | 30 |
| 36～50歳 | 30            | 30 | 30       | 30 | 30            | 30 | 30       | 30 |

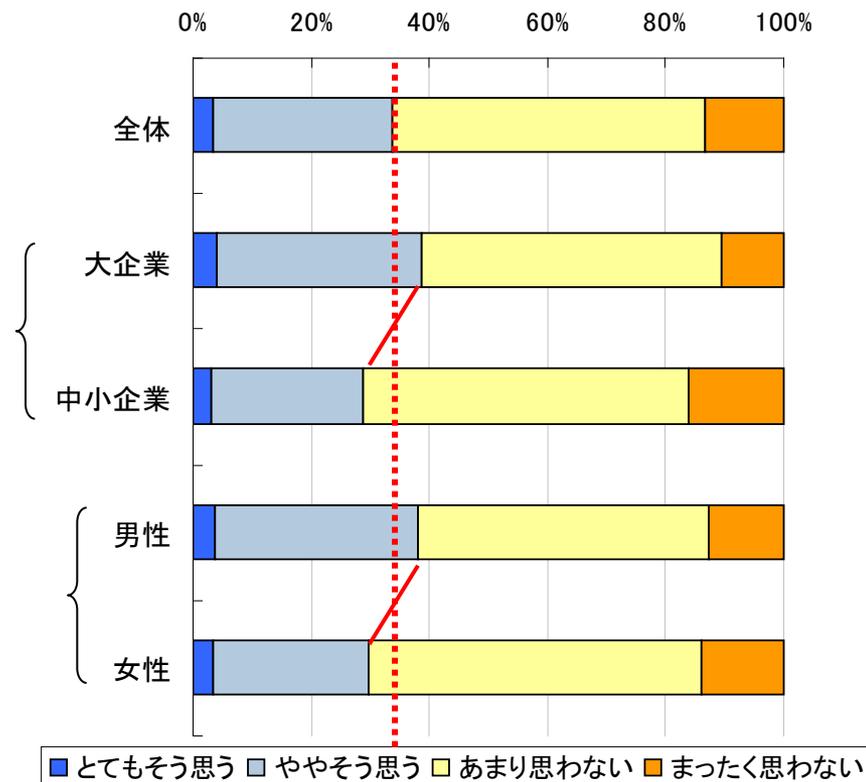
単位(名)



- ・66.1%のビジネスパーソンが、「会社は従業員の能力を引き出せていない」と感じている。
- ・属性別でみると、「中小企業で働く方」や「女性」において、能力を引き出せていないと感じる人の割合が高い。

Q1. あなたの会社は、あなたもしくはあなたの周囲の方の「能力」を引き出せていると思いますか。

|      |             | n     | とても<br>思う | やや<br>思う | あまり<br>思わない | まったく<br>思わない |
|------|-------------|-------|-----------|----------|-------------|--------------|
| 全体   |             | 960   | 3.4       | 29.1     | 50.7        | 12.8         |
|      |             | 100.0 | 3.5       | 30.3     | 52.8        | 13.3         |
| エリア  | 首都圏         | 480   | 1.6       | 14.3     | 25.9        | 6.2          |
|      |             | 100.0 | 3.3       | 29.8     | 54.0        | 12.9         |
| エリア  | 関西圏         | 480   | 1.8       | 14.8     | 24.8        | 6.6          |
|      |             | 100.0 | 3.8       | 30.8     | 51.7        | 13.8         |
| 業種   | 金融・サービス     | 480   | 2.0       | 14.7     | 25.4        | 5.9          |
|      |             | 100.0 | 4.2       | 30.6     | 52.9        | 12.3         |
| 業種   | 製造業         | 480   | 1.4       | 14.4     | 25.3        | 6.9          |
|      |             | 100.0 | 2.9       | 30.0     | 52.7        | 14.4         |
| 会社規模 | 大企業         | 480   | 1.9       | 16.7     | 24.3        | 5.1          |
|      |             | 100.0 | 4.0       | 34.8     | 50.6        | 10.6         |
| 会社規模 | 中小企業        | 480   | 1.5       | 12.4     | 26.4        | 7.7          |
|      |             | 100.0 | 3.1       | 25.8     | 55.0        | 16.0         |
| 性別   | 男性          | 480   | 1.8       | 16.5     | 23.6        | 6.1          |
|      |             | 100.0 | 3.8       | 34.4     | 49.2        | 12.7         |
| 性別   | 女性          | 480   | 1.6       | 12.6     | 27.1        | 6.7          |
|      |             | 100.0 | 3.3       | 26.3     | 56.5        | 14.0         |
| 年代   | 若年層(22~35歳) | 480   | 2.1       | 14.5     | 25.3        | 6.1          |
|      |             | 100.0 | 4.4       | 30.2     | 52.7        | 12.7         |
| 年代   | 中高年(36~50歳) | 480   | 1.3       | 14.6     | 25.4        | 6.7          |
|      |             | 100.0 | 2.7       | 30.4     | 52.9        | 14.0         |



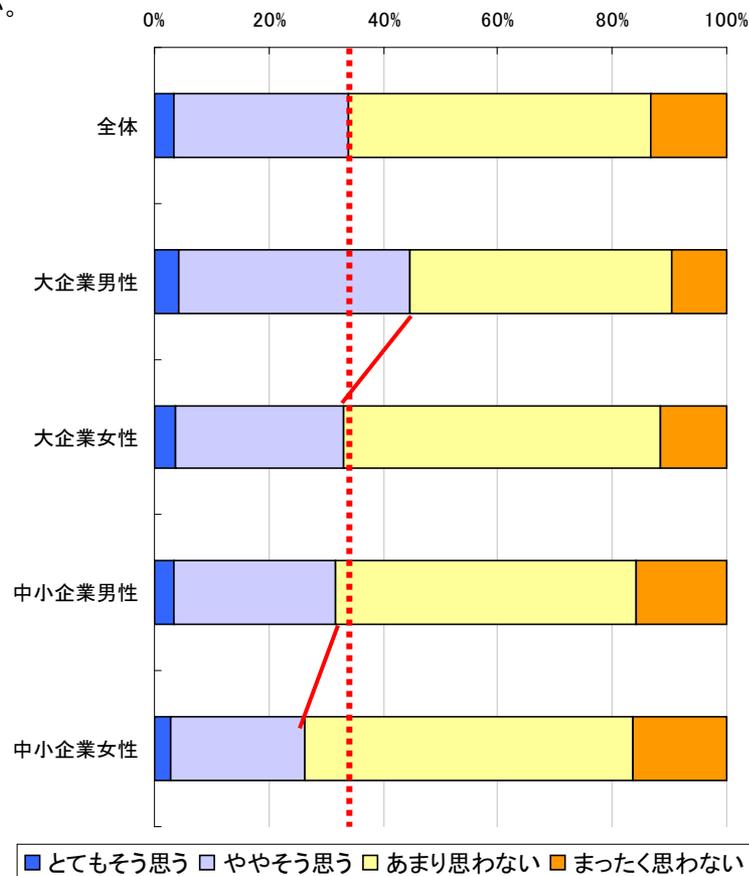


# 一般ビジネスパーソンへの「能力」を引き出せているか

- ・もっとも評価が高いのは「大企業で働く男性」、もっとも評価が低いのは「中小企業で働く女性」。
- ・中小企業の女性で「会社は能力を引き出せている」と回答された方の割合は、全体より7.6ポイント、大企業の男性より18.4ポイントも低い。

Q1. あなたの会社は、あなたもしくはあなたの周囲の方の「能力」を引き出せていると思いますか。

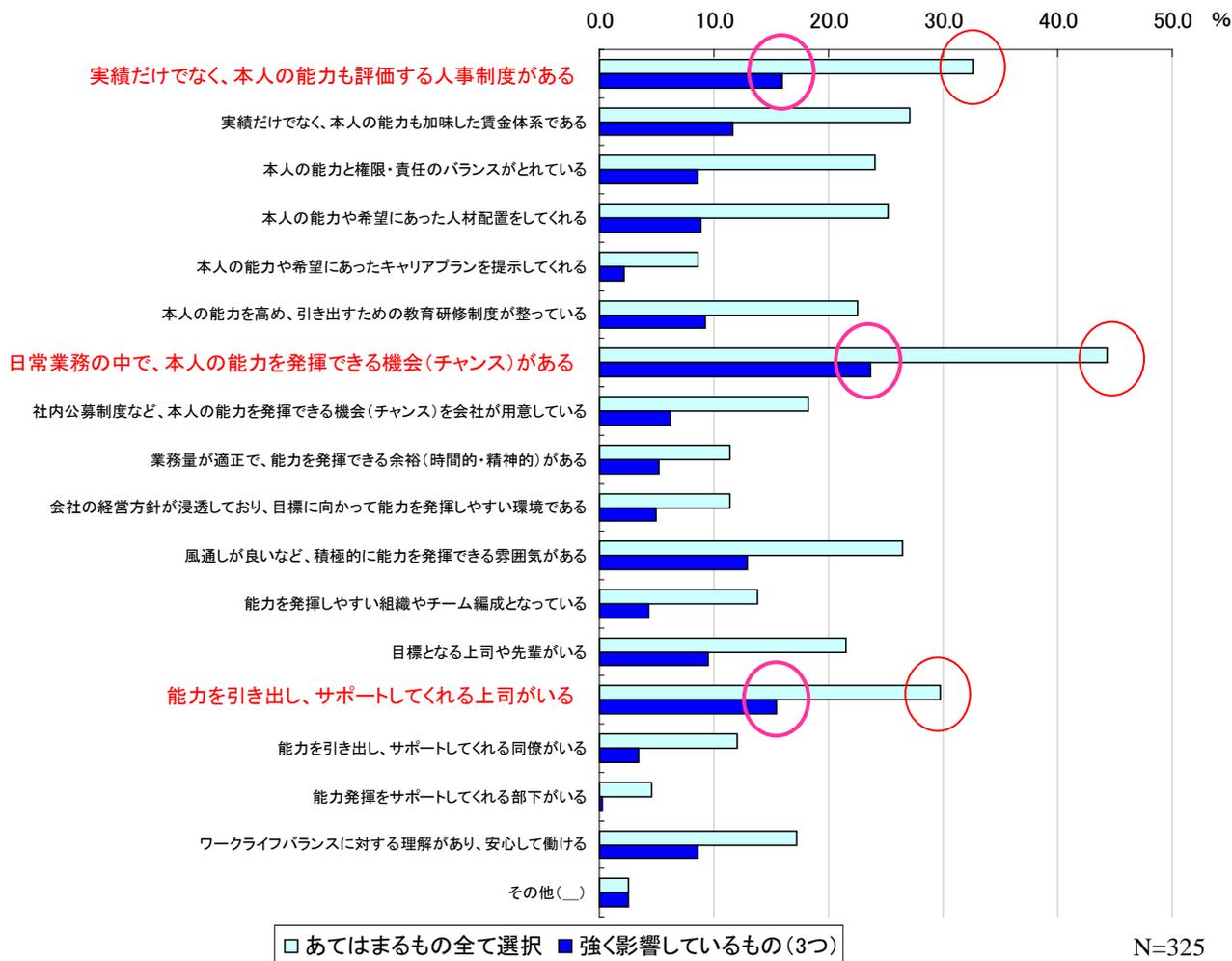
|         |        | n     | とても<br>そう<br>思う | やや<br>そう<br>思う | あまり<br>思わ<br>ない | ま<br>った<br>く<br>思<br>わ<br>な<br>い |
|---------|--------|-------|-----------------|----------------|-----------------|----------------------------------|
| 全体      |        | 960   | 34              | 291            | 507             | 128                              |
|         |        | 100.0 | 3.5             | 30.3           | 52.8            | 13.3                             |
| 性別×企業規模 | 大企業男性  | 240   | 10              | 97             | 110             | 23                               |
|         |        | 100.0 | 4.2             | 40.4           | 45.8            | 9.6                              |
|         | 大企業女性  | 240   | 9               | 70             | 133             | 28                               |
|         |        | 100.0 | 3.8             | 29.2           | 55.4            | 11.7                             |
|         | 中小企業男性 | 240   | 8               | 68             | 126             | 38                               |
|         |        | 100.0 | 3.3             | 28.3           | 52.5            | 15.8                             |
| 中小企業女性  | 240    | 7     | 56              | 138            | 39              |                                  |
|         | 100.0  | 2.9   | 23.3            | 57.5           | 16.3            |                                  |





・能力を引き出せている理由は、①「能力を発揮できる機会(チャンス)」、②「実績だけでなく能力も評価する人事制度」、③「能力を引き出し、サポートしてくれる上司」。制度面よりも環境面を挙げる方がやや多い。

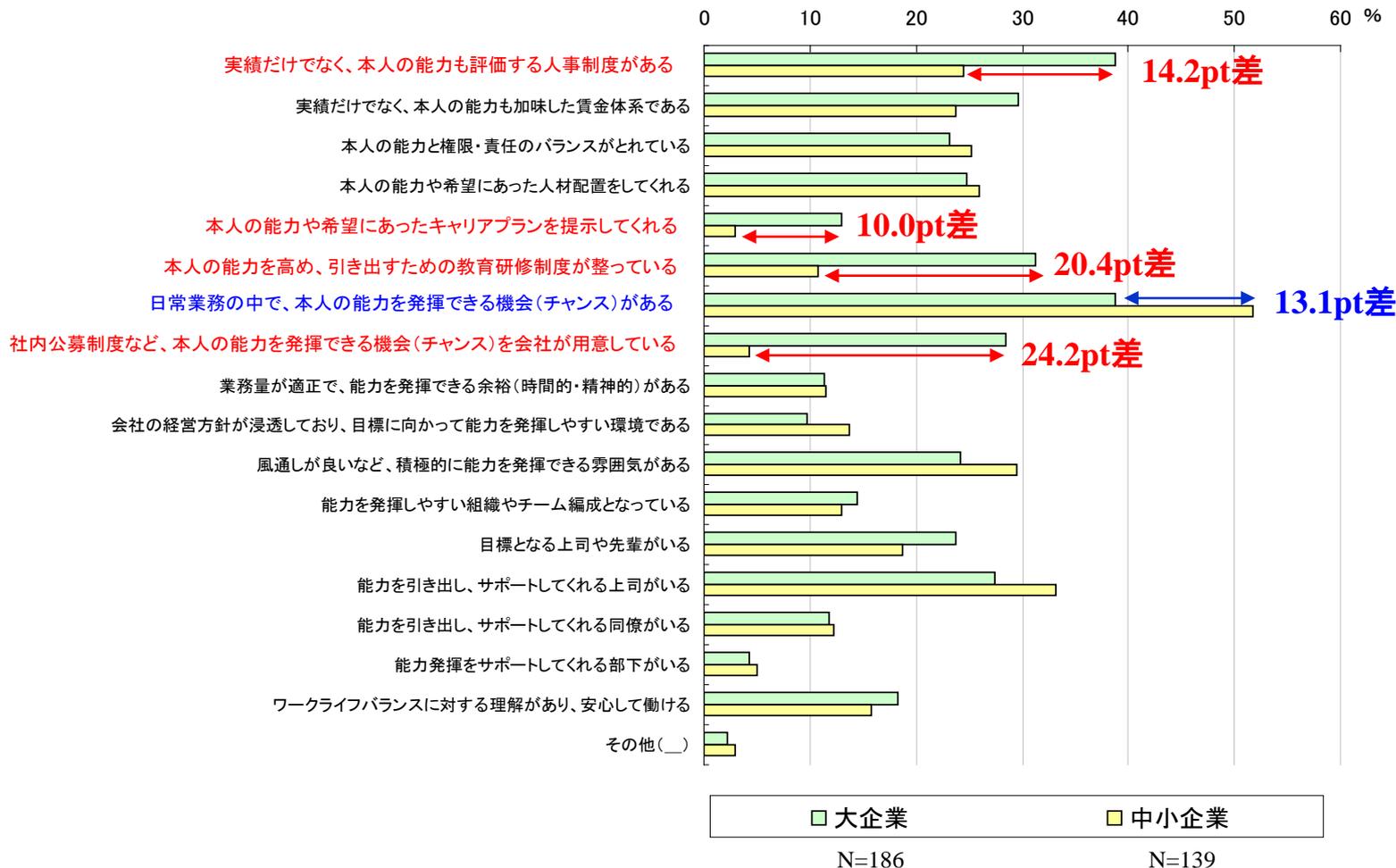
Q1で「とてもそう思う」「ややそう思う」とお答えの方にお伺いします。能力を引き出せている」と思う理由は何ですか。  
(Q2あてはまるもの全て、Q2-1強く影響しているもの3つ)





- ・中小企業は、大企業よりも「日常業務の中で、本人の能力を発揮できるチャンスがある」と評価されている。
- ・しかし一方で、「社内公募制度」、「教育研修制度」、「能力評価制度」といった制度面の遅れが際立っており、ビジネスパーソンが「能力を引き出せていない」と感じる原因となっている。

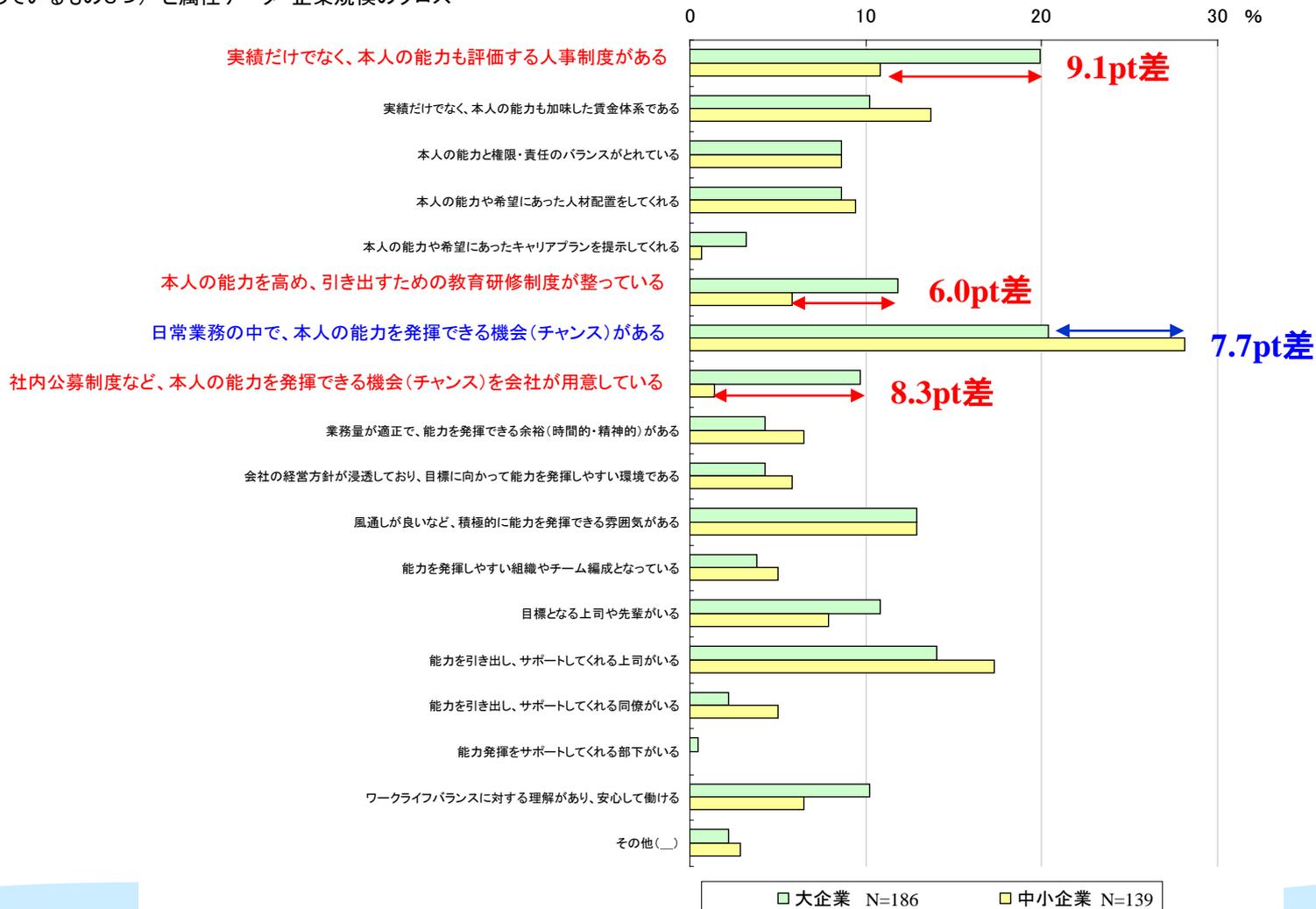
Q2: Q1で「とてもそう思う」「ややそう思う」とお答えの方にお伺いします。能力を引き出せている」と思う理由は何ですか。  
 (あてはまるもの全て) と属性データ 企業規模のクロス





・特に影響しているもの上位3つを聞いた質問においても、中小企業の傾向は同じ。  
制度面に関する評価が低い。

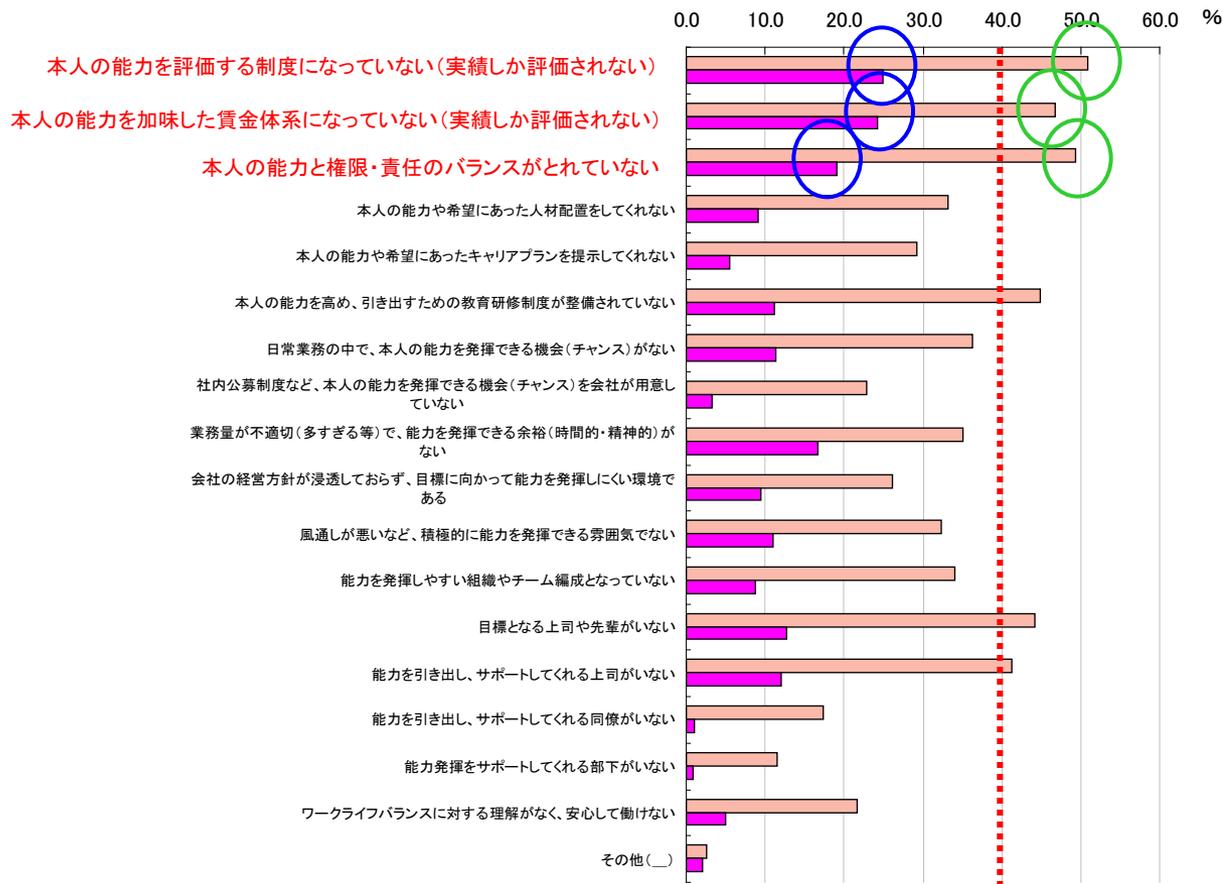
Q2-1: Q1で「とてもそう思う」「ややそう思う」とお答えの方にお伺いします。能力を引き出せている」と思う理由は何ですか。  
(強く影響をしているもの3つ) と属性データ 企業規模のクロス





- ・「能力を引き出せていない」と思う理由の上位は、①「能力を評価する制度になっていない」、②「能力と権限のバランスがとれていない」、③「能力を加味した賃金体系になっていない」。
- ・制度面の遅れを理由とする傾向が強い。

Q1で「あまり思わない」「まったく思わない」とお答えの方にお伺いします。「能力を引き出せていない」と思う理由は何ですか。(Q3あてはまるもの全て、Q3-1強く影響しているもの3つ)



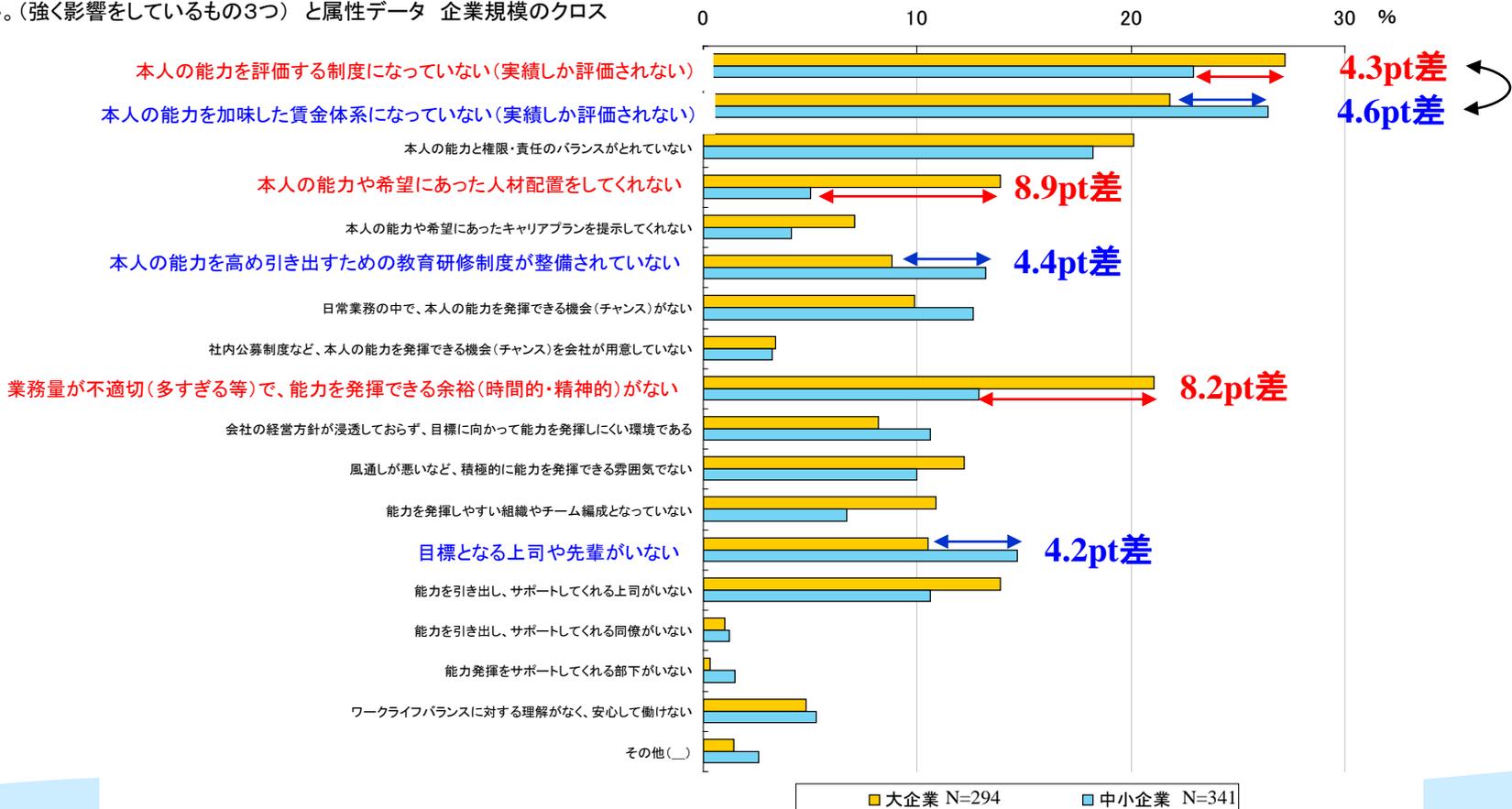


- ・企業規模別で比較すると、大企業の特徴としては、①賃金よりも評価に対する不満が強い ②希望に合った人材配置ではない ③多忙で余裕がないなど、正当性や公平性を重視する傾向が見受けられる。
- ・一方中小企業では、①評価よりも賃金に対する不満が強い ②教育研修制度の不備 ③目標となる先輩がいないなど、公平性というよりは、やや短期的な将来に対する不安のほうが大きい。

※詳細にみると「Q3あてはまるもの全て選択」では属性毎に大きな差は見られなかった。

「Q3-1強く影響をしているもの3つ選択」では、「企業規模」と「男女」において差が生じる結果に。

Q3-1:Q1で「あまり思わない」「まったく思わない」とお答えの方にお伺いします。「能力を引き出せていない」と思う理由は何ですか。(強く影響をしているもの3つ)と属性データ 企業規模のクロス



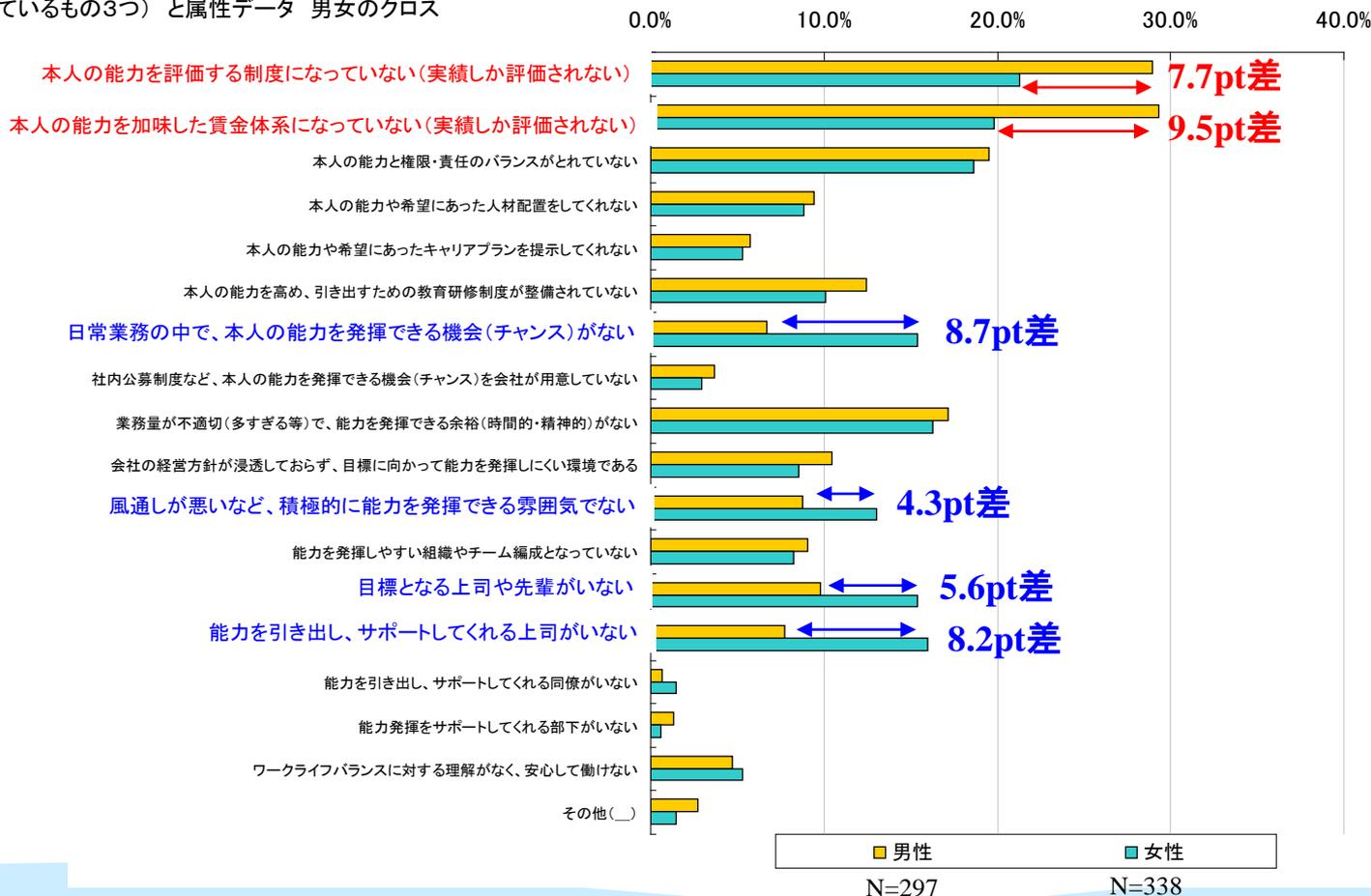


- ・男女比較においては、男性は制度面、女性は環境面に対する不満が高い。
- ・特に女性は、能力を発揮する機会(チャンス)自体に恵まれておらず、その原因が組織の風通しや上司の問題にあると考えている模様。

※詳細にみると「Q3あてはまるもの全て選択」では属性毎に大きな差は見られなかった。

「Q3-1強く影響をしているもの3つ選択」では、「企業規模」と「男女」において差が生じる結果に。

Q3-1:Q1で「あまり思わない」「まったく思わない」とお答えの方にお伺いします。「能力を引き出せていない」と思う理由は何ですか。(強く影響をしているもの3つ) と属性データ 男女のクロス

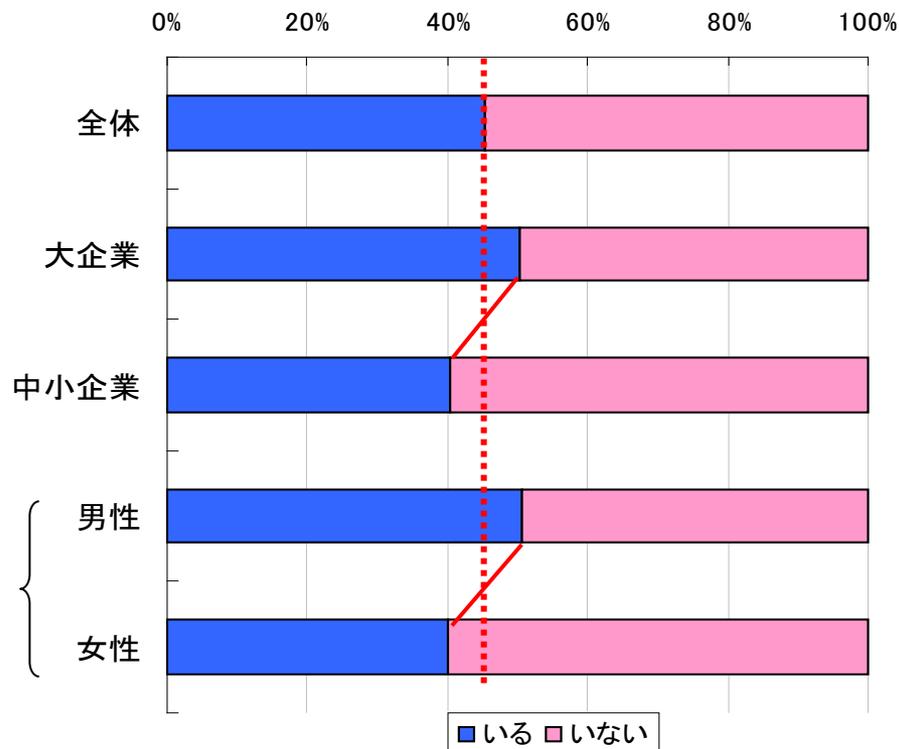




- ・全体の45.4%が、「社内に異能人材がいる」と回答。
- ・属性別では、「大企業」のビジネスパーソンが50.4%、「男性」の50.6%が異能人材がいると回答している。

Q4. あなたの職場に「特に優れた能力を持つ人材」はいますか。

|      |             | n     | いる   | いない  |
|------|-------------|-------|------|------|
| 全体   |             | 960   | 436  | 524  |
|      |             | 100.0 | 45.4 | 54.6 |
| エリア  | 首都圏         | 480   | 223  | 257  |
|      |             | 100.0 | 46.5 | 53.5 |
| エリア  | 関西圏         | 480   | 203  | 277  |
|      |             | 100.0 | 42.3 | 57.7 |
| 業種   | 金融・サービス     | 480   | 228  | 252  |
|      |             | 100.0 | 47.5 | 52.5 |
| 業種   | 製造業         | 480   | 208  | 272  |
|      |             | 100.0 | 43.3 | 56.7 |
| 会社規模 | 大企業         | 480   | 242  | 238  |
|      |             | 100.0 | 50.4 | 49.6 |
| 会社規模 | 中小企業        | 480   | 194  | 286  |
|      |             | 100.0 | 40.4 | 59.6 |
| 性別   | 男性          | 480   | 243  | 237  |
|      |             | 100.0 | 50.6 | 49.4 |
| 性別   | 女性          | 480   | 193  | 287  |
|      |             | 100.0 | 40.2 | 59.8 |
| 年代   | 若年層(22~35歳) | 480   | 232  | 248  |
|      |             | 100.0 | 48.3 | 51.7 |
| 年代   | 中高年(36~50歳) | 480   | 204  | 276  |
|      |             | 100.0 | 42.5 | 57.5 |



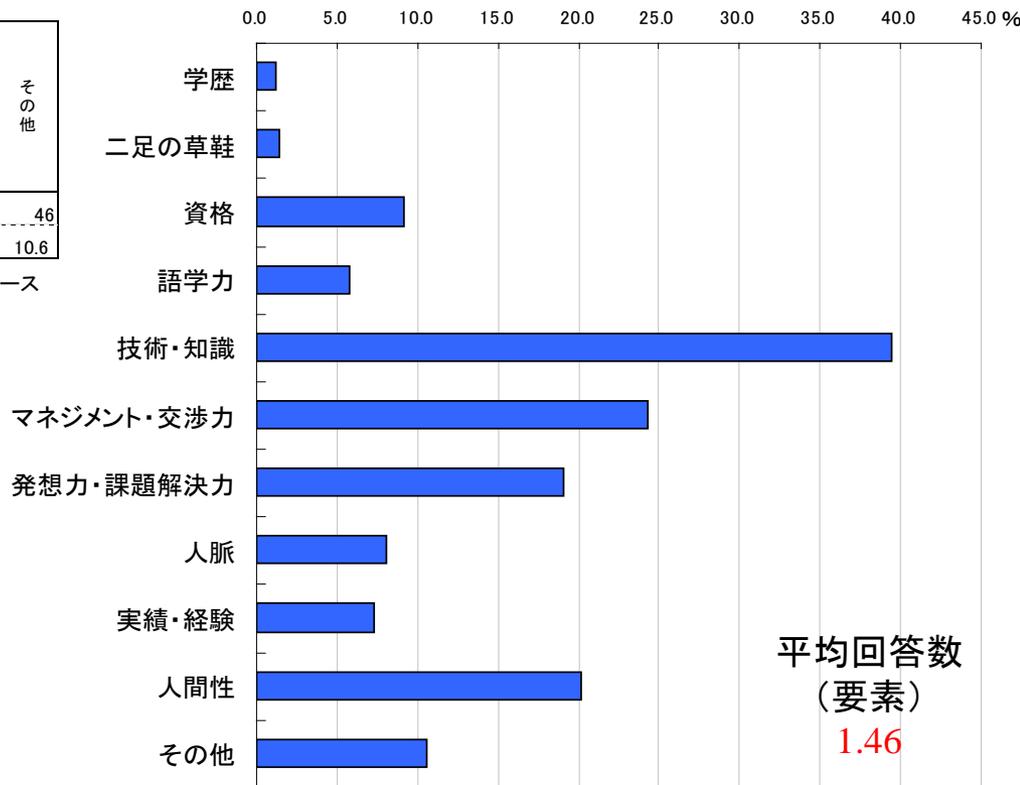


- ・異能人材の記述内容を要素別に分解・集計した結果、①専門性の高い「技術・知識」を持つ人(4割強)、②「マネジメント・交渉力」に優れた人、③人柄や周囲への感化力といった「人間性」に富んだ人が上位にあがった。
- ・実績や能力だけでなく、人間性も重要な要素と評価されている。

Q5. Q4で「いる」と回答された方にお伺いいたします。その方はどのような方ですか。できるだけ具体的にご記入ください。

|     | n     | 学歴  | 二足の草鞋 | 資格  | 能力  |       |            |           | 人脈  | 実績・経験 | 人間性  | その他  |
|-----|-------|-----|-------|-----|-----|-------|------------|-----------|-----|-------|------|------|
|     |       |     |       |     | 語学力 | 技術・知識 | マネジメント・交渉力 | 発想力・課題解決力 |     |       |      |      |
| 票数  | 436   | 5   | 6     | 40  | 25  | 172   | 106        | 83        | 35  | 32    | 88   | 46   |
| 出現率 | 100.0 | 1.1 | 1.4   | 9.2 | 5.7 | 39.4  | 24.3       | 19.0      | 8.0 | 7.3   | 20.2 | 10.6 |

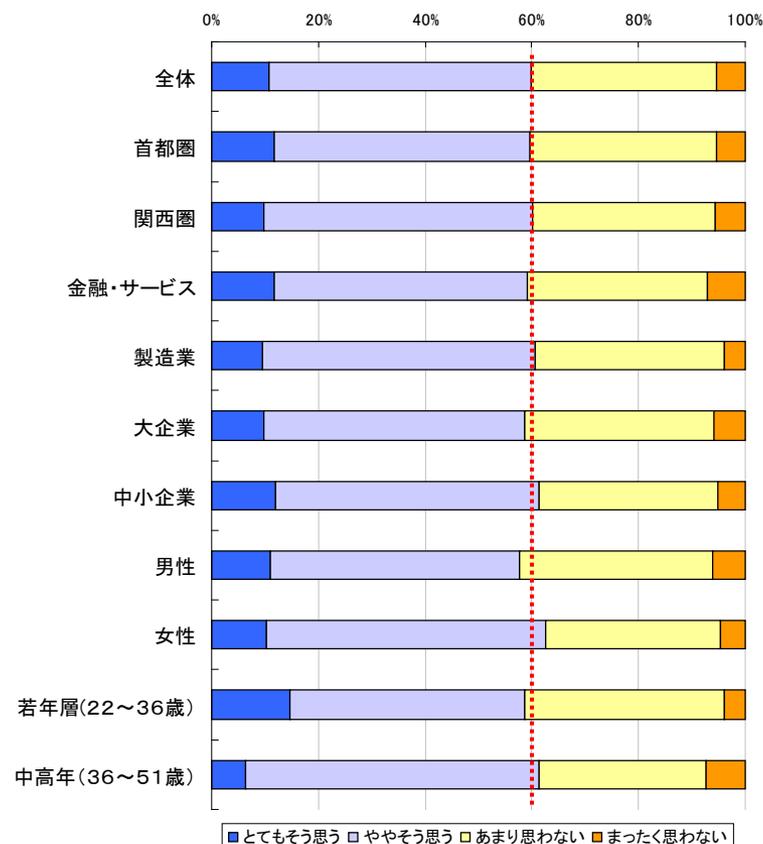
※二足の草鞋:会社員と大学講師など専門性を活かした別の活動場所を持つケース



- ・59.9%が異能人材の能力を引き出せていると回答。自身や周囲の人の能力を引き出せていると回答した割合33.8%よりも高い。
- ・裏を返せば、能力があると周囲に認められていても、会社が能力を引き出せていないケースが4割程度存在することになる。この点は、属性別にみても大きな差は生じない。

Q6. Q4で「いる」と回答された方にお伺いいたします。あなたの会社は、あなたもしくはあなたの周囲の方の「能力」を引き出せていると思いますか。

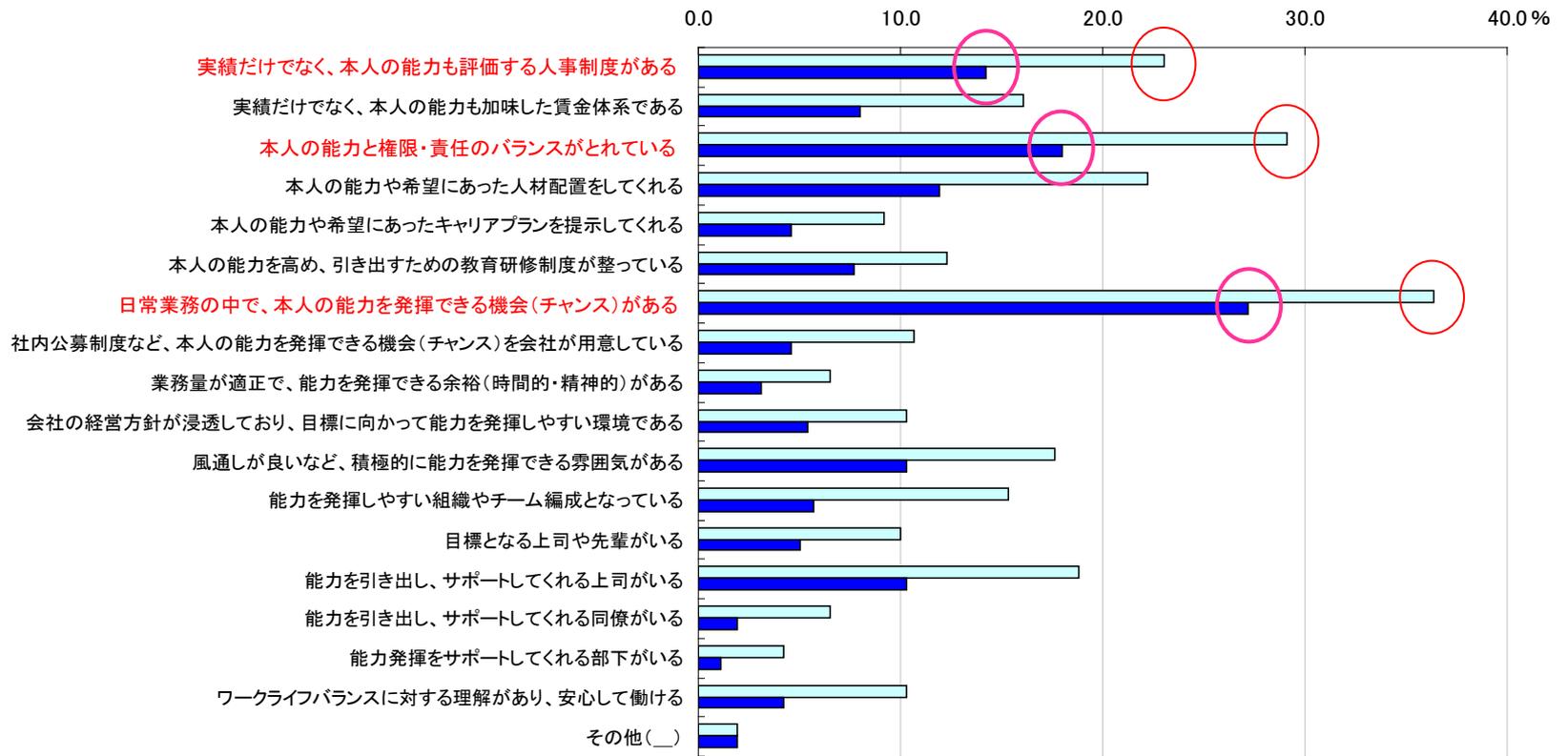
|      |             | n     | とても<br>そう<br>思う | やや<br>そう<br>思う | あまり<br>思わ<br>ない | ま<br>った<br>く<br>思<br>わ<br>ない |
|------|-------------|-------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------|
| 全体   |             | 436   | 47.1            | 21.4           | 15.1            | 24.4                         |
|      |             | 100.0 | 10.8            | 49.1           | 34.6            | 5.5                          |
| エリア  | 首都圏         | 223   | 26.0            | 10.7           | 7.8             | 12.1                         |
|      | 関西圏         | 213   | 21.1            | 10.7           | 7.3             | 12.2                         |
|      |             | 100.0 | 9.9             | 50.2           | 34.3            | 5.6                          |
| 業種   | 金融・サービス     | 228   | 27.2            | 10.8           | 7.7             | 16.2                         |
|      | 製造業         | 208   | 20.2            | 10.6           | 7.4             | 8.8                          |
|      |             | 100.0 | 9.6             | 51.0           | 35.6            | 3.8                          |
| 会社規模 | 大企業         | 242   | 24.4            | 11.8           | 8.6             | 14.1                         |
|      | 中小企業        | 194   | 23.2            | 9.6            | 6.5             | 10.1                         |
|      |             | 100.0 | 11.9            | 49.5           | 33.5            | 5.2                          |
| 性別   | 男性          | 243   | 27.2            | 11.3           | 8.8             | 15.1                         |
|      | 女性          | 193   | 20.2            | 10.1           | 6.3             | 9.9                          |
|      |             | 100.0 | 10.4            | 52.3           | 32.6            | 4.7                          |
| 年代   | 若年層(22~35歳) | 232   | 34.5            | 10.2           | 8.7             | 9.9                          |
|      | 中高年(36~50歳) | 204   | 13.2            | 11.2           | 6.4             | 15.1                         |
|      |             | 100.0 | 6.4             | 54.9           | 31.4            | 7.4                          |





- ・能力を引き出せている理由としては、①「能力を発揮できる機会」、②「能力と責任・権限のバランス」、③「実績だけでなく能力も評価する人事制度」が高い。
- ・適材適所で活躍の機会と権限が与えられており、それが評価にも結びつくという好循環がある様子。

Q6で「とてもそう思う」「ややそう思う」とお答えの方にお伺いします。その方の「能力を引き出せている」と思う理由は何ですか。  
(Q7あてはまるもの全て、Q7-1強く影響をしているもの3つ)

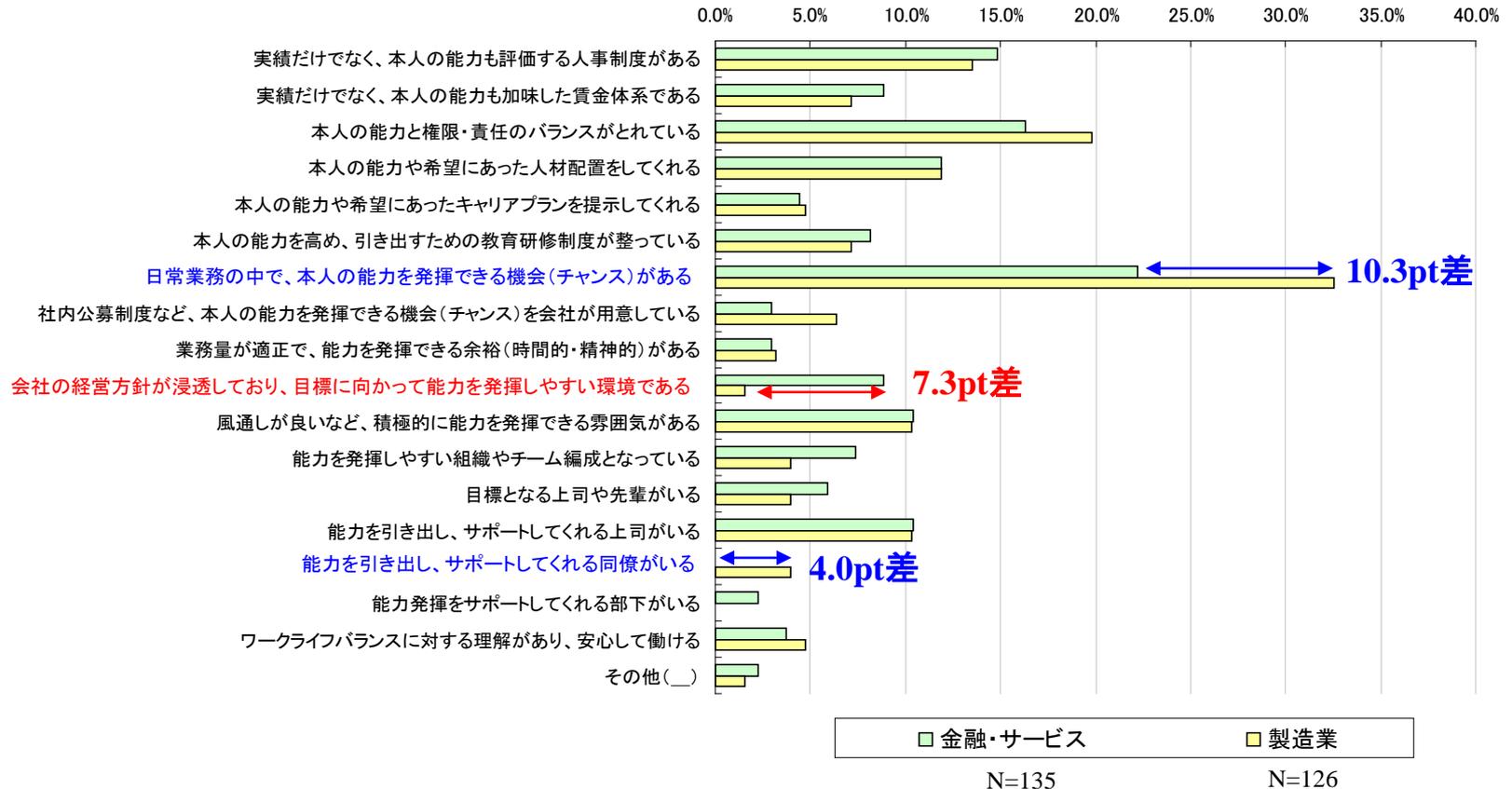


□ あてはまるもの全て選択 ■ 強く影響しているもの(3つ)

N=261

- ・業種別でみると、製造業は比較的「能力を発揮できる機会」や「同僚」に恵まれている模様。
- ・金融・サービス業は、「経営方針が浸透し目標に向かって能力を発揮できる」点で製造業を上回っている。

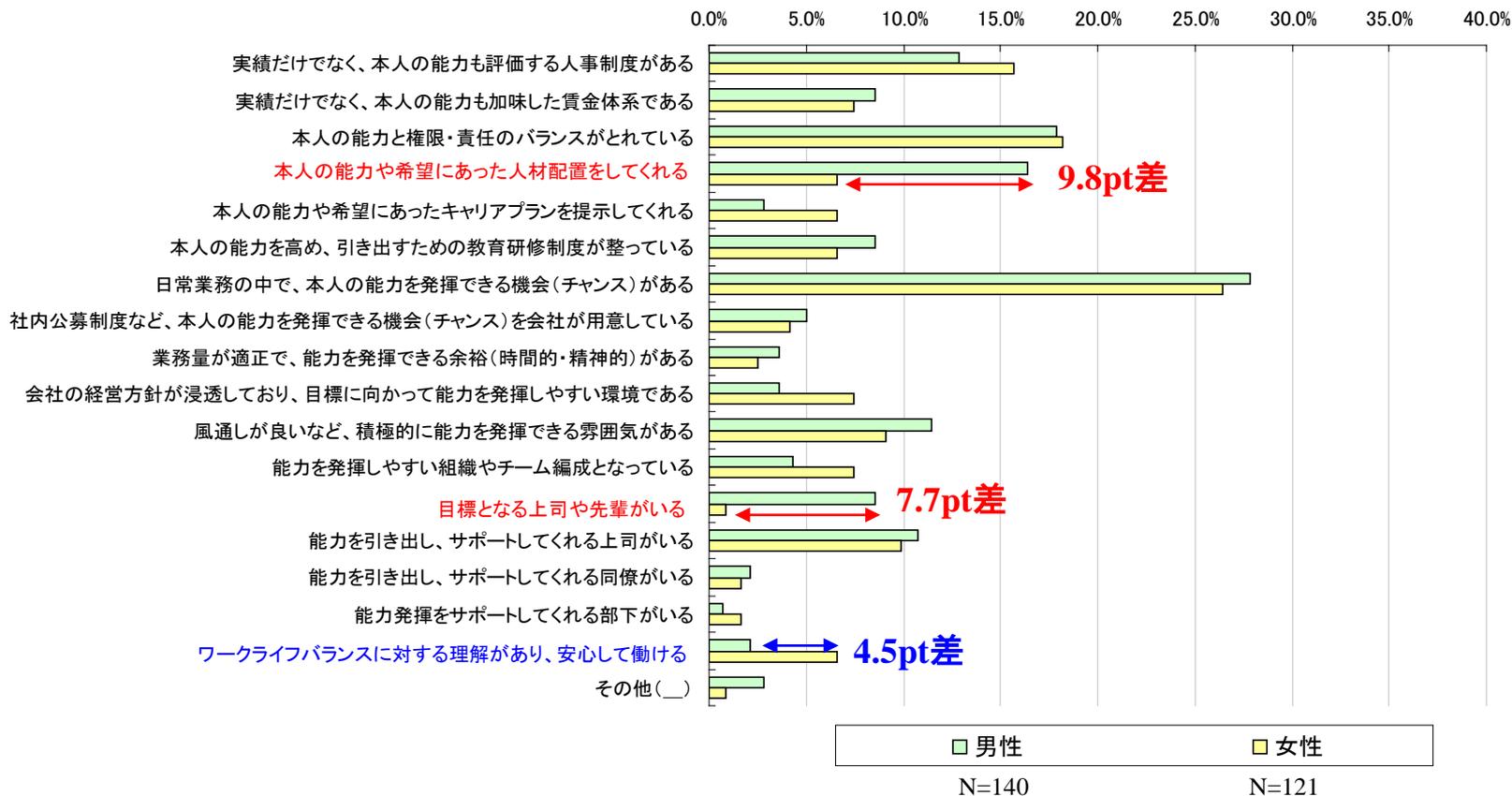
Q7-1 : Q6で「とてもそう思う」「ややそう思う」とお答えの方にお伺いします。その方の「能力を引き出せている」と思う理由は何ですか。  
(強く影響しているもの3つ)と属性データ 業種のクロス





- ・男女別でみると、「人材配置」や「目標となる上司・先輩」といった項目で差が出ており、いずれも女性の評価が10ポイント程度低い。
- ・「ワークライフバランスに対する理解」は、男女とも低いが、男性はさらに低い結果に。

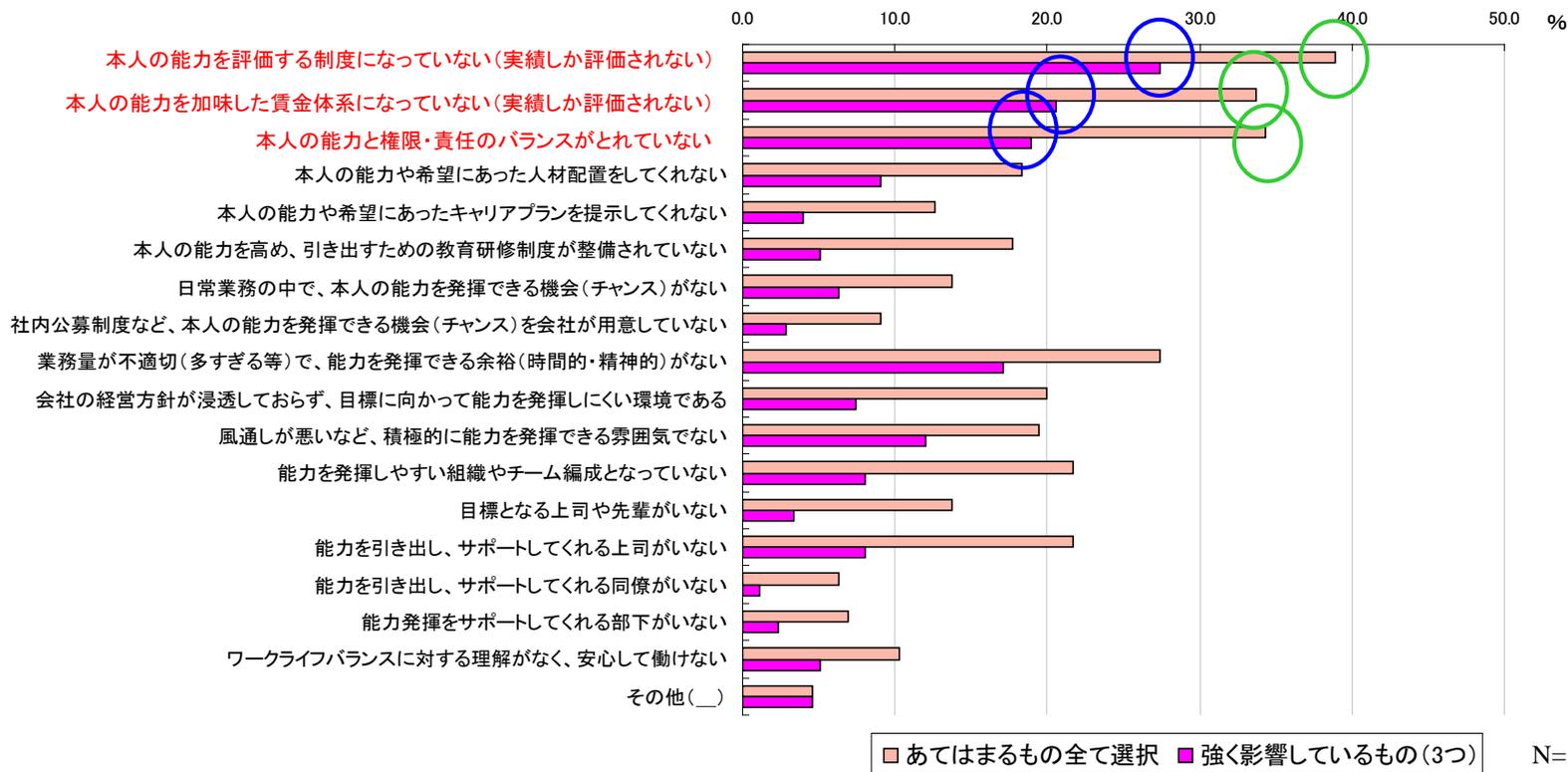
Q7-1 : Q6で「とてもそう思う」「ややそう思う」とお答えの方にお伺いします。その方の「能力を引き出せている」と思う理由は何ですか。  
(強く影響しているもの3つ)と属性データ 性別のクロス





・ビジネスパーソンの場合と同様に、①「能力を評価する制度でない」、②「能力と権限・責任のバランスが悪い」、③「能力を加味した賃金体系になっていない」が上位を占める。

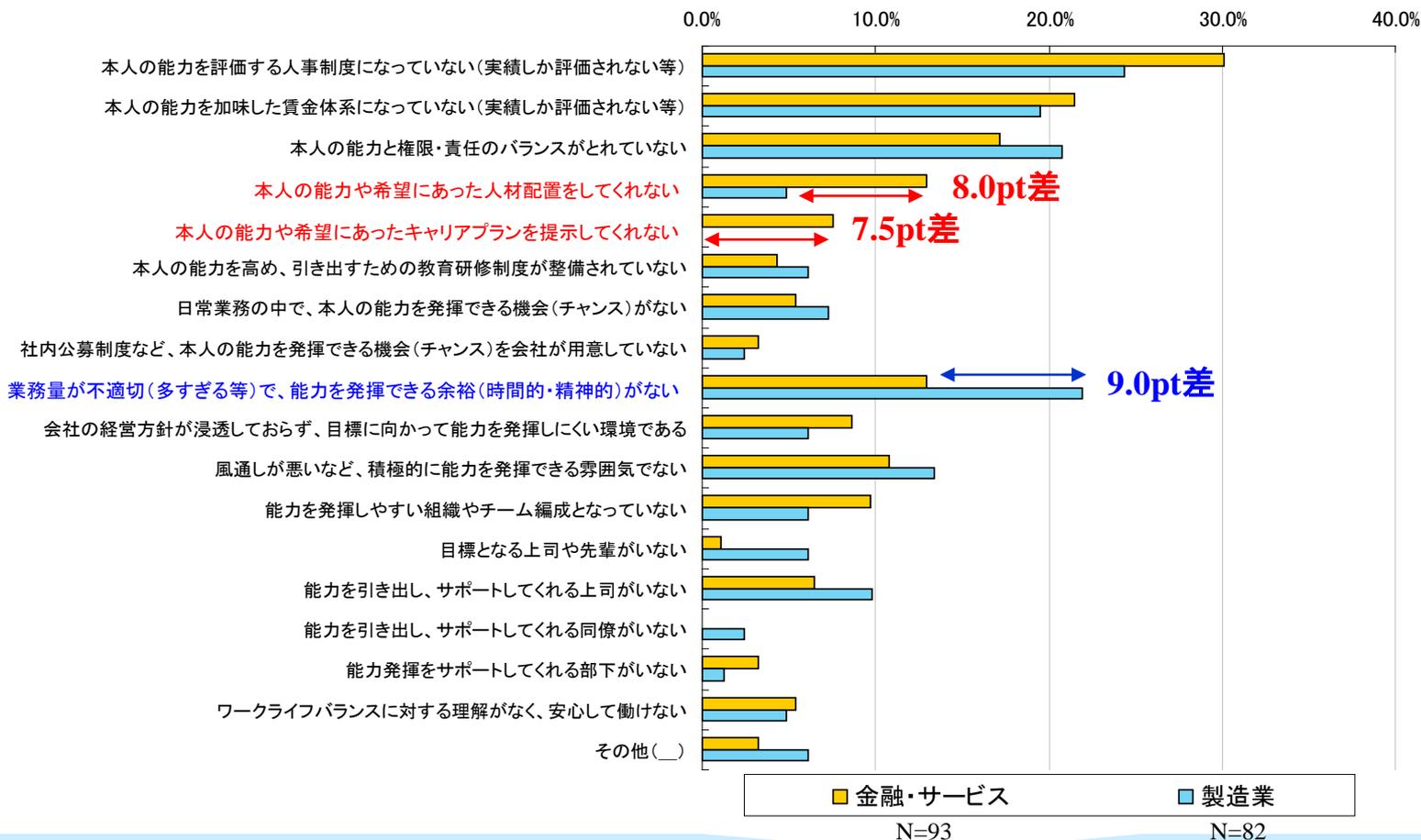
Q6で「あまり思わない」「まったく思わない」とお答えの方にお伺いします。その方の「能力を引き出せていない」と思う理由は何ですか。(Q8あてはまるもの全て、Q8-1強く影響をしているもの3つ)





- ・業種別にみると、「人材配置」、「キャリアプランの提示」、「不適切な業務量」で差が生じている。
- ・製造業では、「業務量が多すぎて余裕がない」という回答が多い。
- ・一方、金融・サービス業では「人材配置」や「キャリアプランの提示」に対する不満が相対的に高い。

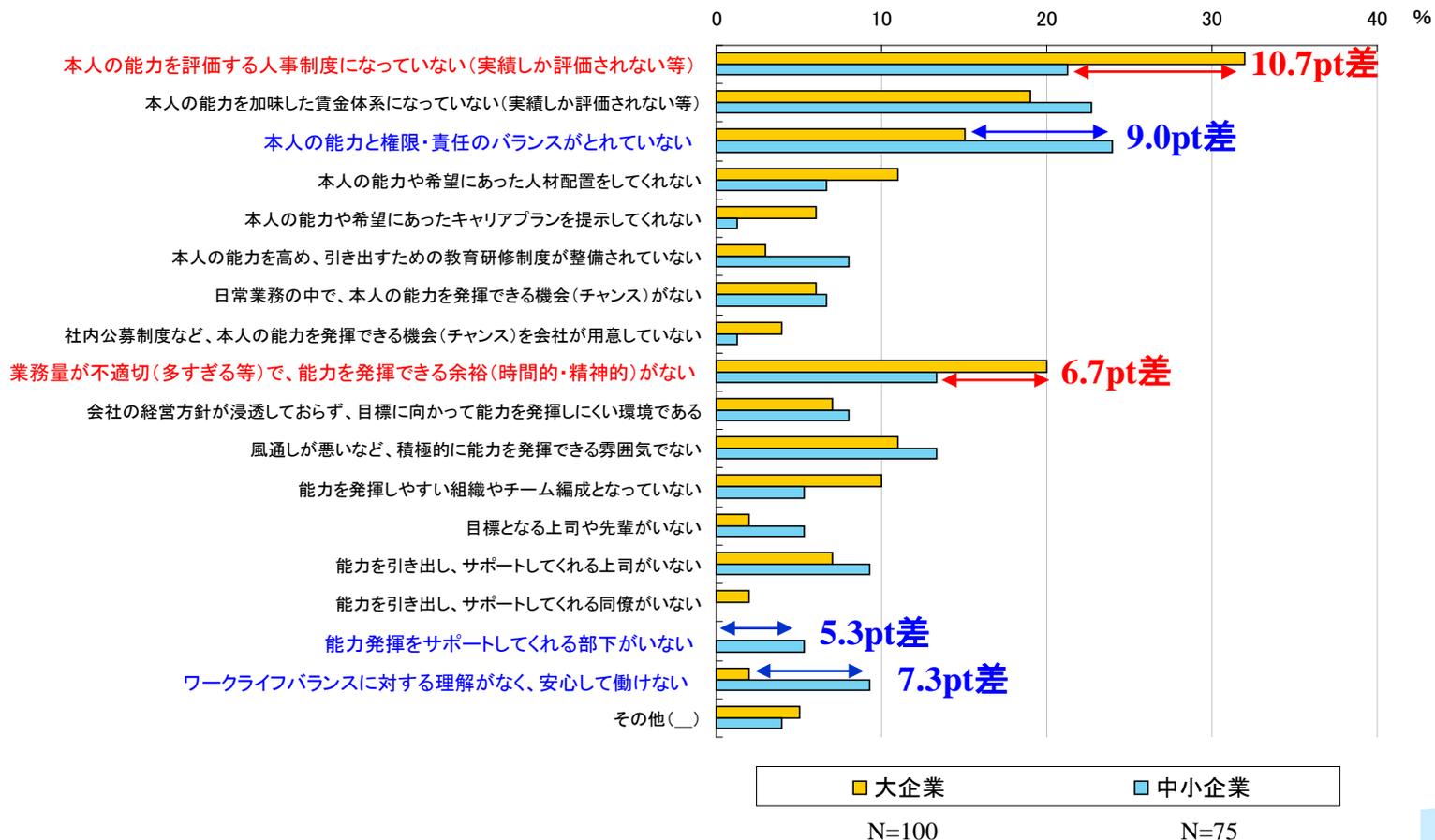
Q8-1: Q6で「あまり思わない」「まったく思わない」とお答えの方にお伺いします。その方の「能力を引き出せていない」と思う理由は何ですか。(強く影響をしているもの3つ)と 属性データ 業種のクロス





- ・企業規模別では、大企業は中小企業に比べ、「能力評価がなされない人事制度」と「不適切な業務量」の2点に対する不満が高い。
- ・一方中小企業は「能力と責任・権限のバランスが悪い」、「ワークライフバランスに対する理解がない」、「サポートしてくれる部下がない」という項目に問題を感じている。

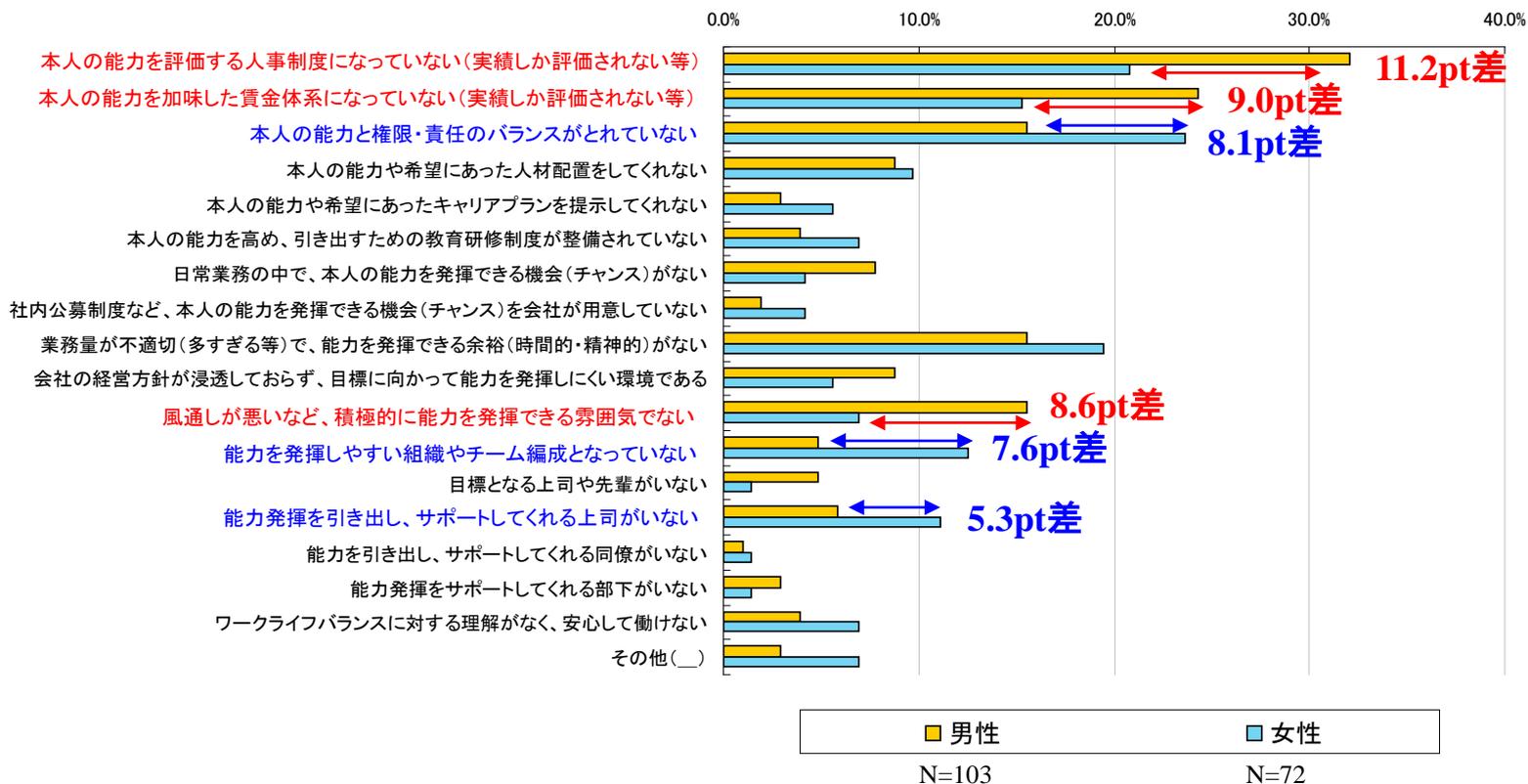
Q8-1:Q6で「あまり思わない」「まったく思わない」とお答えの方にお伺いします。その方の「能力を引き出せていない」と思う理由は何ですか。(強く影響をしているもの3つ)と 属性データ 企業規模のクロス





- ・男性は、まずは「能力評価」や「賃金体系」といった制度面を重視し、次に風通しの悪さなども問題視する傾向がある。
- ・一方で女性は、「能力と責任・権限のバランスが悪い」、「能力を発揮できる組織になっていない」、「サポートしてくれる上司がいない」など、制度というよりは環境面の待遇に問題を感じている。

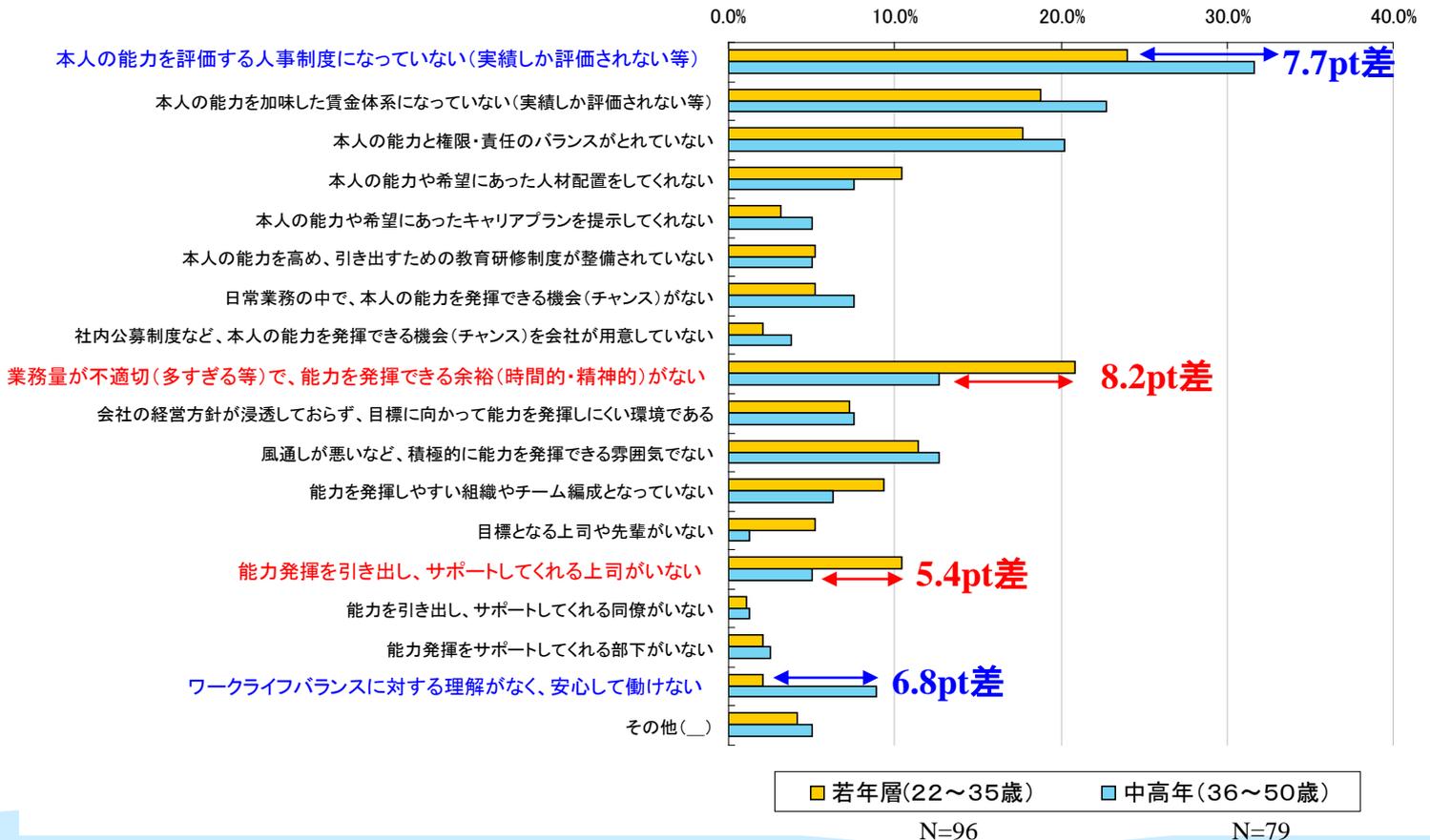
Q8-1:Q6で「あまり思わない」「まったく思わない」とお答えの方にお伺いします。その方の「能力を引き出せていない」と思う理由は何ですか。(強く影響をしているもの3つと 属性データ 性別のクロス)





- ・年代別では、若年層は「業務量が多すぎて能力を発揮する余裕がない」こと、そして「サポートしてくれる上司がいない」ことに対する不満が強い。
- ・一方中高年は、「能力を評価してくれない」ことや、「ワークライフバランスに対する理解がない」ことに強く反応している。

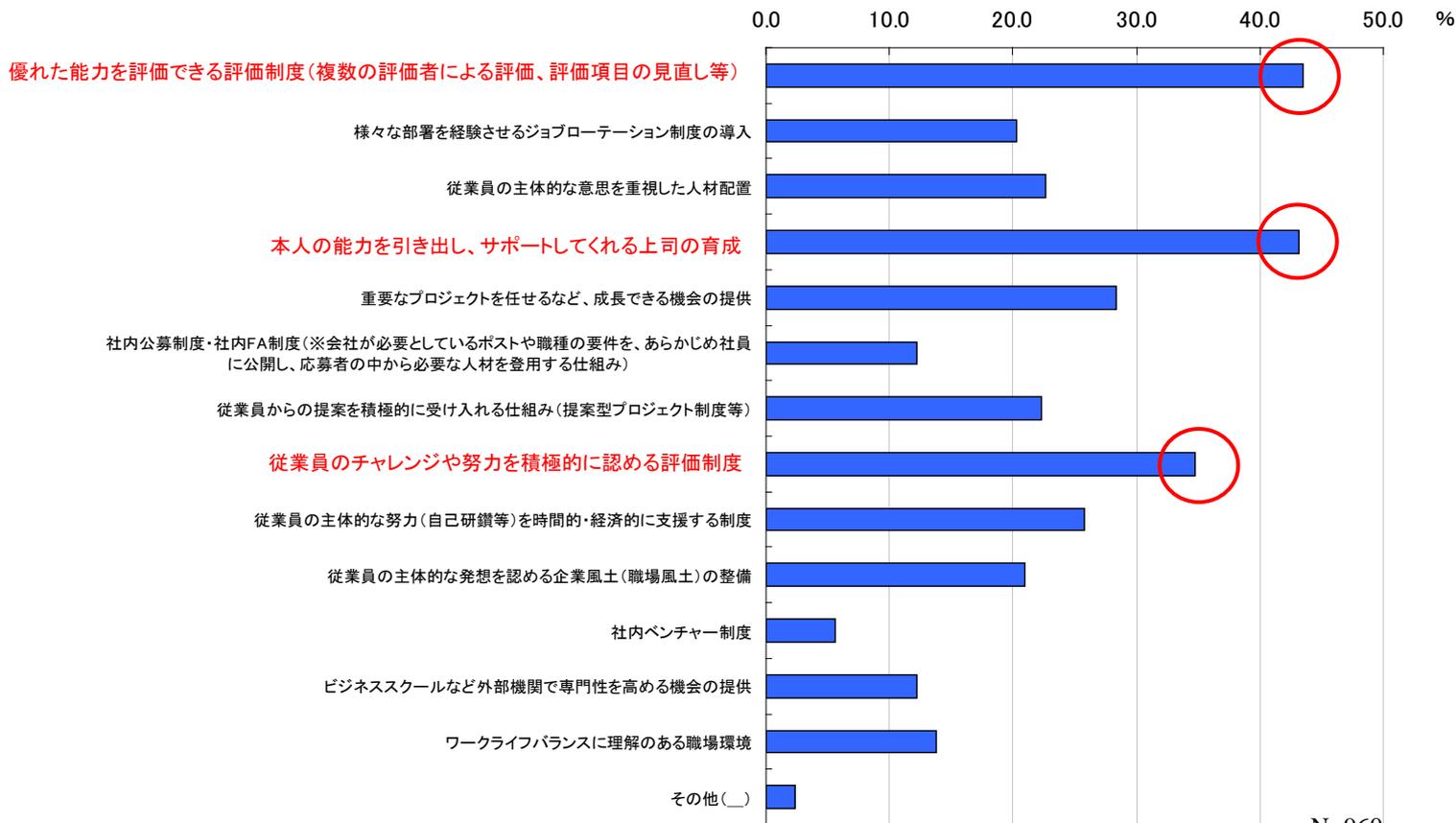
Q8-1:Q6で「あまり思わない」「まったく思わない」とお答えの方にお伺いします。その方の「能力を引き出せていない」と思う理由は何ですか。  
(強く影響しているもの3つと 属性データ 年代のクロス)





- ・今後異能人材の育成するためには、①「能力を評価できる評価制度」、②「サポートしてくれる上司」、③「主体的な努力を認めてくれる制度」が求められている。
- ・行き過ぎた成果主義に対する警鐘ではないが、実績だけでなく「能力」や「チャレンジする姿勢」を認めること、さらにそれをサポートできる「上司の育成」を求める声が多い。

Q9. 今後あなたの会社が「特に優れた能力を持つ人材」を育成していくために、何をすべきだと思いますか。(5つまで)

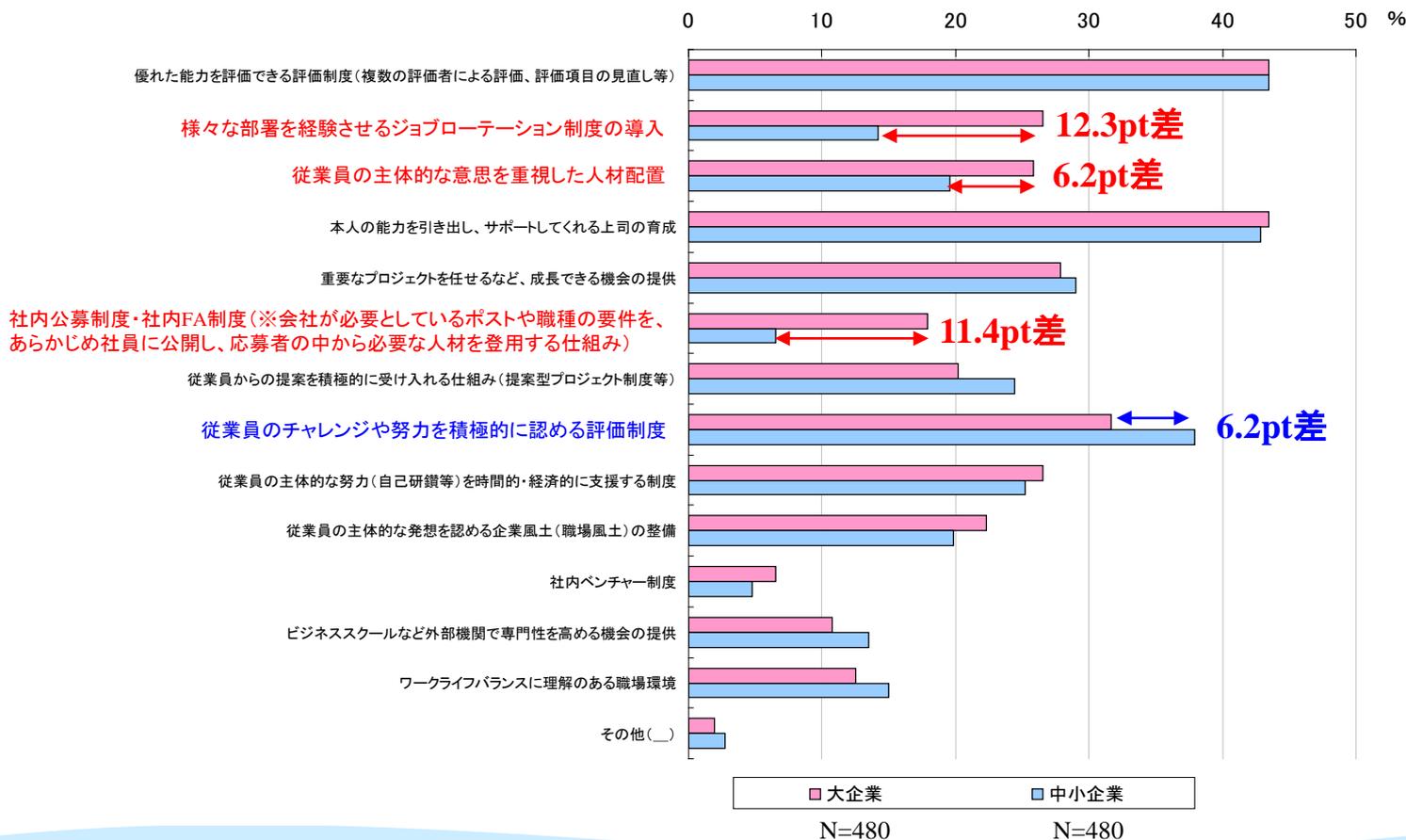


N=960



- ・企業規模別では、大企業は「ジョブローテーション」、「従業員の主体的希望に基づく人材配置」、「社内公募制度」といった能力と業務のマッチングチャンス強く求める傾向がある。
- ・一方で中小企業は、「チャレンジや努力を認める評価制度」を求める声やや多い。

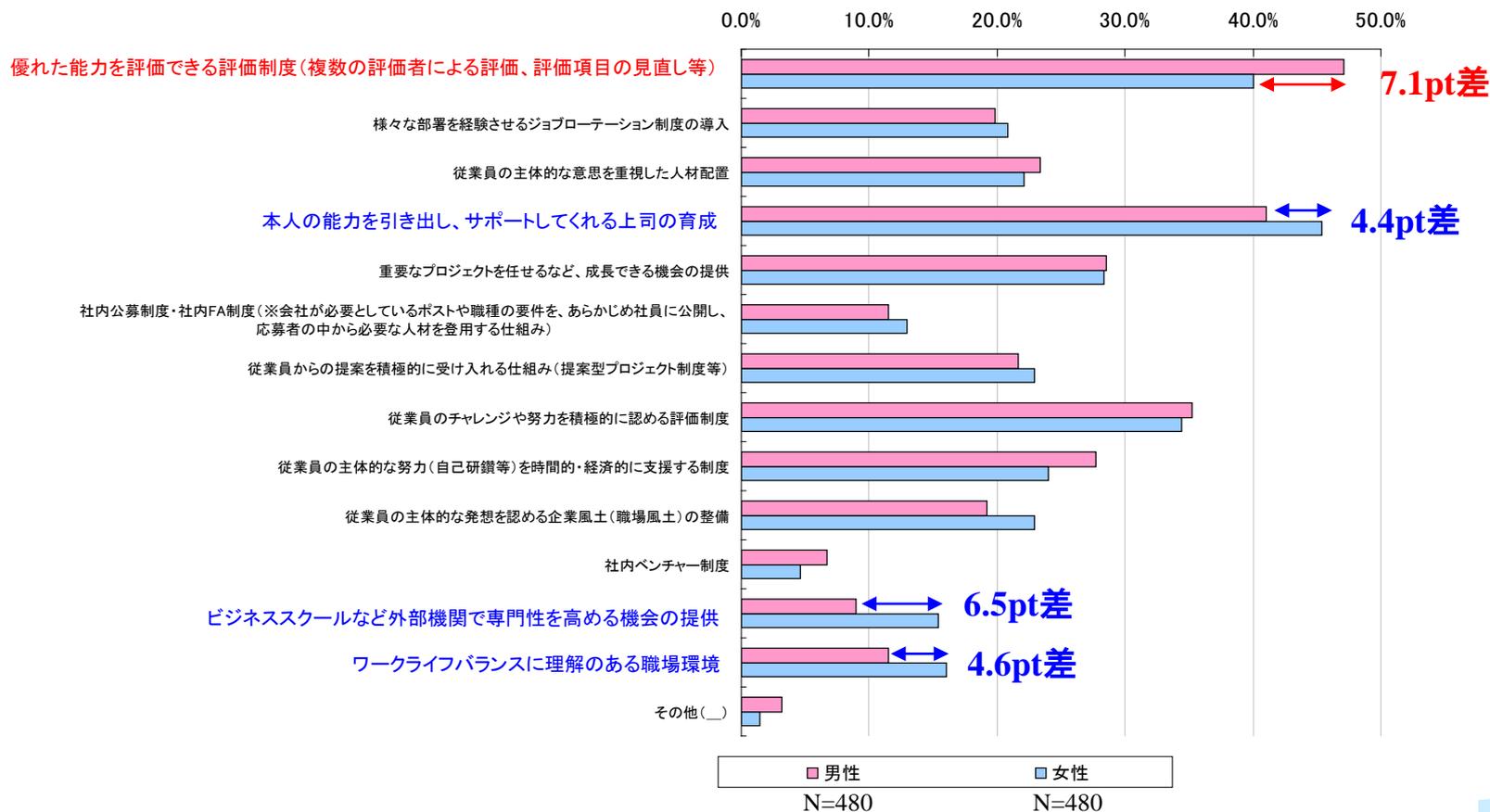
Q9. 今後あなたの会社が「特に優れた能力を持つ人材」を育成していくために、何をすべきだと思いますか。(5つまで)  
と属性データ 企業規模のクロス





- ・性別では、男性でもっとも高いのが「評価制度の見直し」。女性は「能力を引き出し、サポートしてくれる上司」を求める声が強。
- ・さらに女性は、「学習機会の提供」や「ワークバランスへの配慮」など環境面の充実も重視。

Q9. 今後あなたの会社が「特に優れた能力を持つ人材」を育成していくために、何をすべきだと思いますか。(5つまで)  
と属性データ 企業規模のクロス





- ・異能人材を辞めさせないために、「特別な優遇は不要」とする割合はわずか1.5%。大多数が何らかの特別待遇の必要性を認めている。
- ・項目としては、圧倒的に「報酬」、ついで「やりたい仕事の提供」や「専門性を高める機会」と続く。

Q10. 今後あなたの会社が「特に優れた能力を持つ人材」を離職させないために、何をすべきだと思いますか。(3つまで)

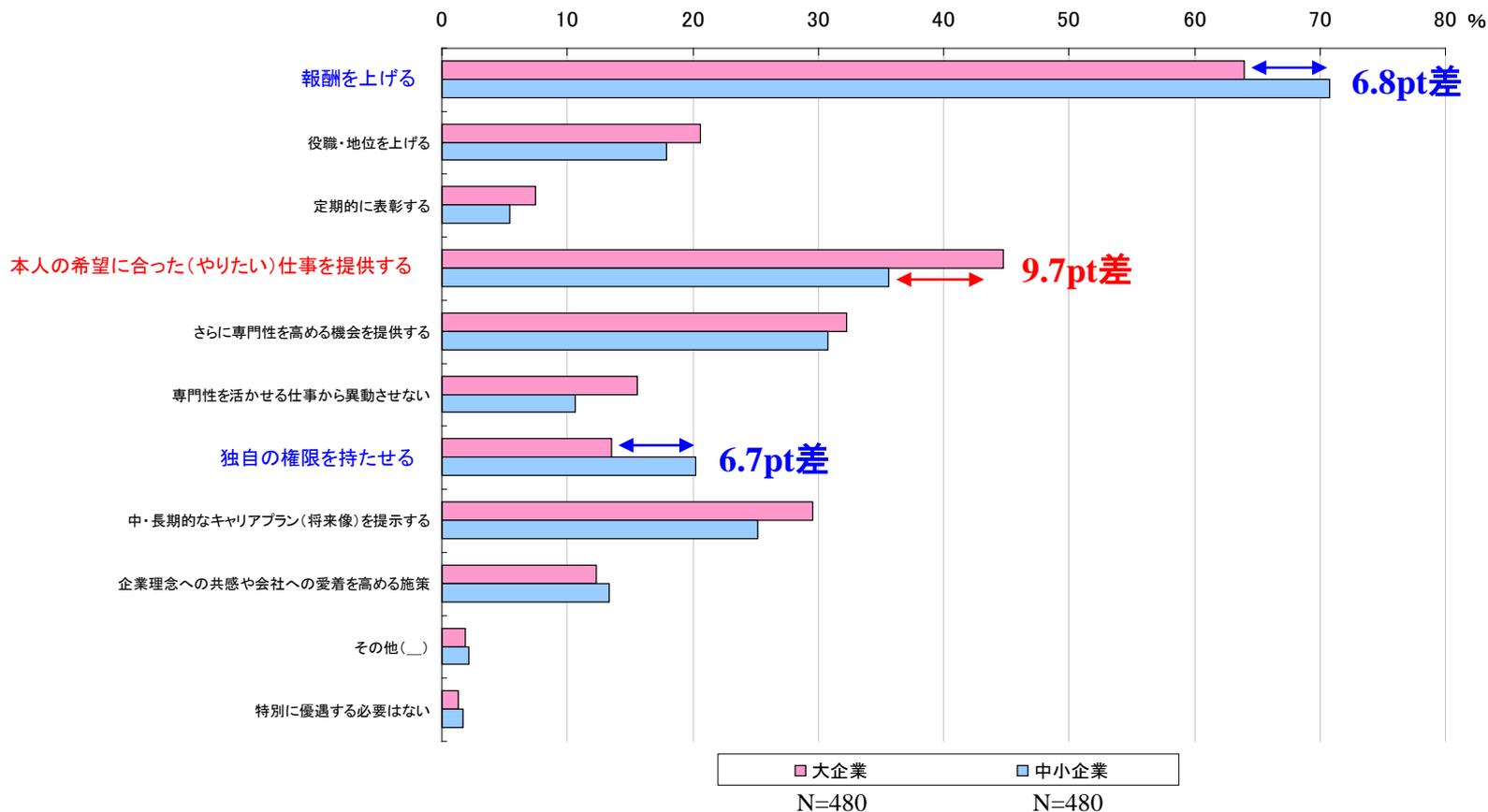


N=960



- ・企業規模別では、大企業・中小企業とも「報酬」を挙げる割合が高いが、中小企業のほうがそれを求める声が多い。
- ・大企業は「やりたい仕事を提供」すること、中小企業は「独自の権限を与える」という項目が高く、「能力のある人間は自由に活躍させる」という基本姿勢は共通していると思われる。

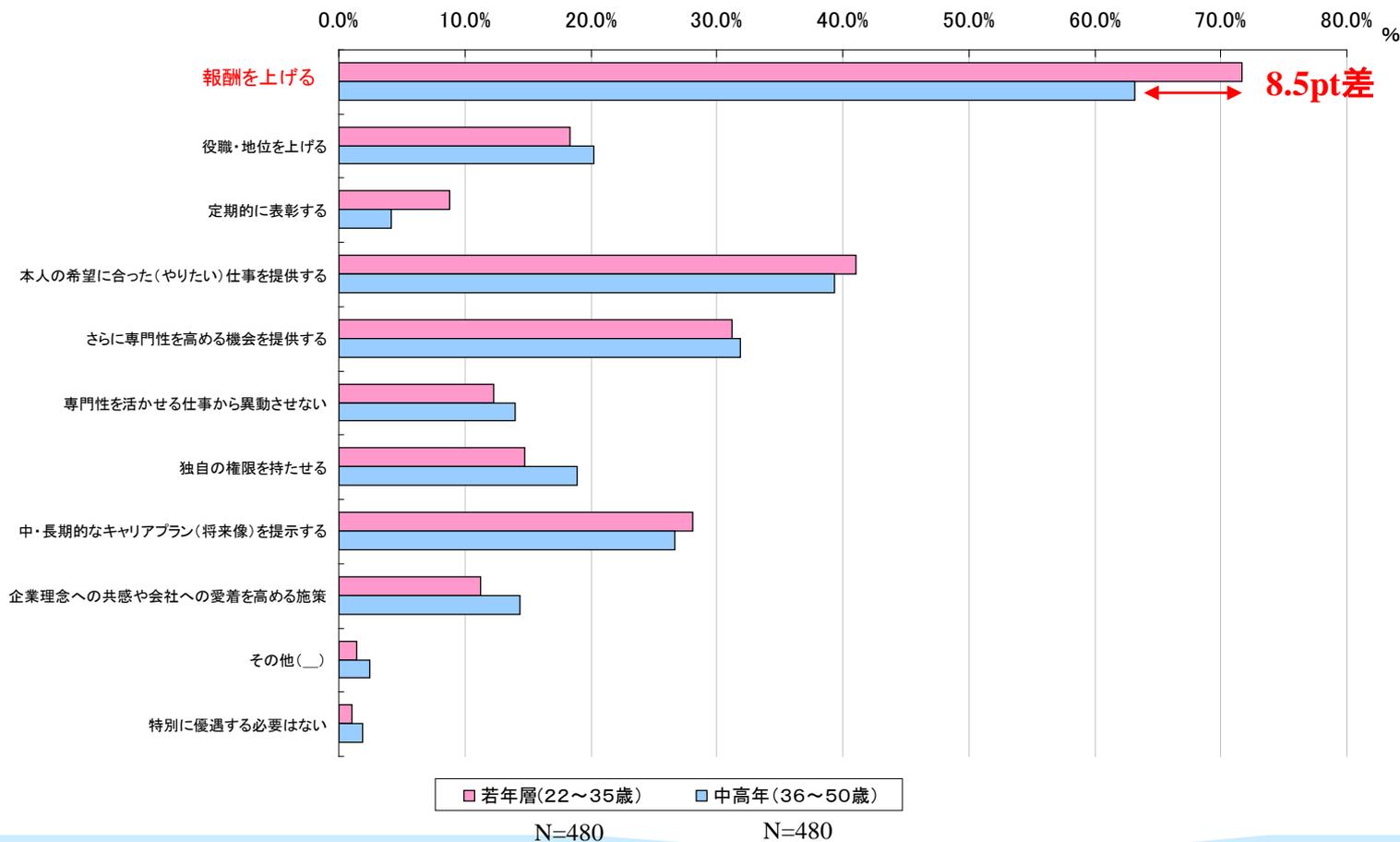
Q10. 今後あなたの会社が「特に優れた能力を持つ人材」を離職させないために、何をすべきだと思いますか。(3つまで)と属性データ 企業規模のクロス





・年代別でみると、若年層の方が中高年よりも、「報酬」を増やすことに対して、より肯定的な傾向が見受けられる。

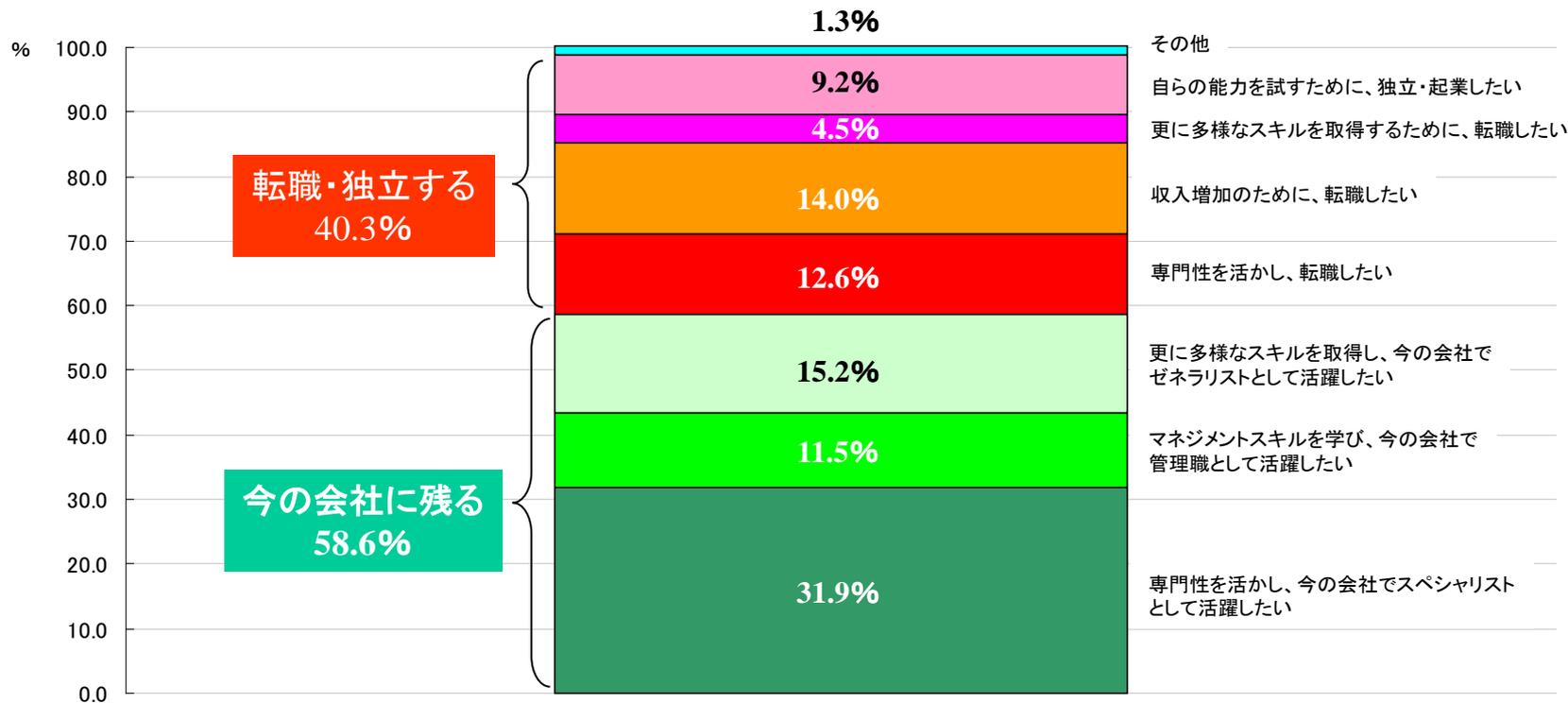
Q10. 今後あなたの会社が「特に優れた能力を持つ人材」を離職させないために、何をすべきだと思いますか。(3つまで)と属性データ 企業規模のクロス





- ・仮に自分が異能人材であるとすれば、約6割が今の会社で貢献し、4割が流出するという状況。
- ・会社に残る人間でも半数以上はスペシャリストをめざす傾向が強く、マネジメント力も含めて専門性のある力をしっかり評価し、適正配置を実現する仕組みの整備が重要となっている。

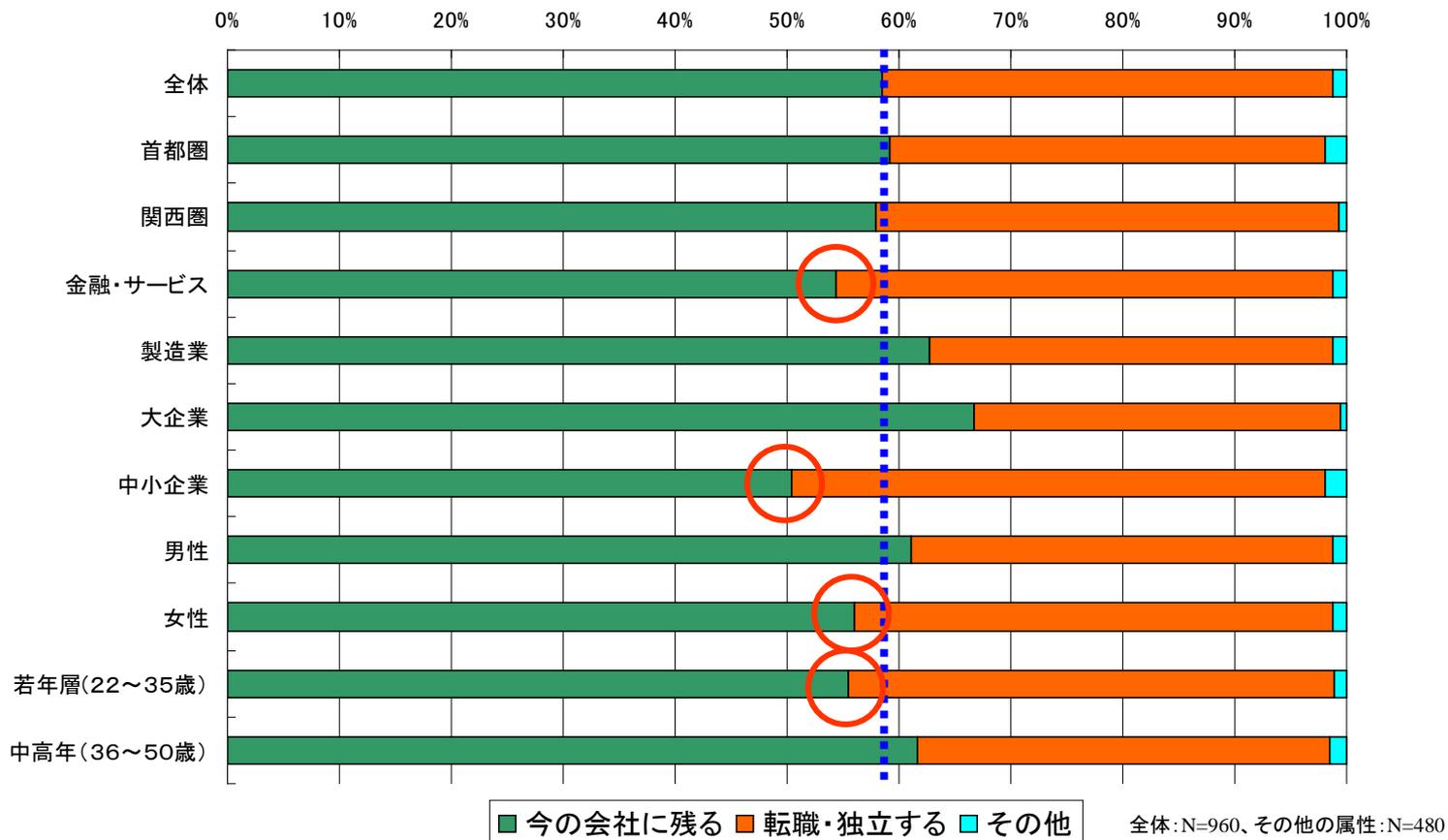
Q11.あなたは「特に優れた能力を持つ人材」です。今後どういった行動をとりますか。(ひとつだけ)





- ・企業規模別では、相対的に中小企業の異能人材流出傾向が強い。
- ・業種では「金融・サービス業」、性別では「女性」、年代では「若年層」のほうが、流出する傾向が高くなっている。

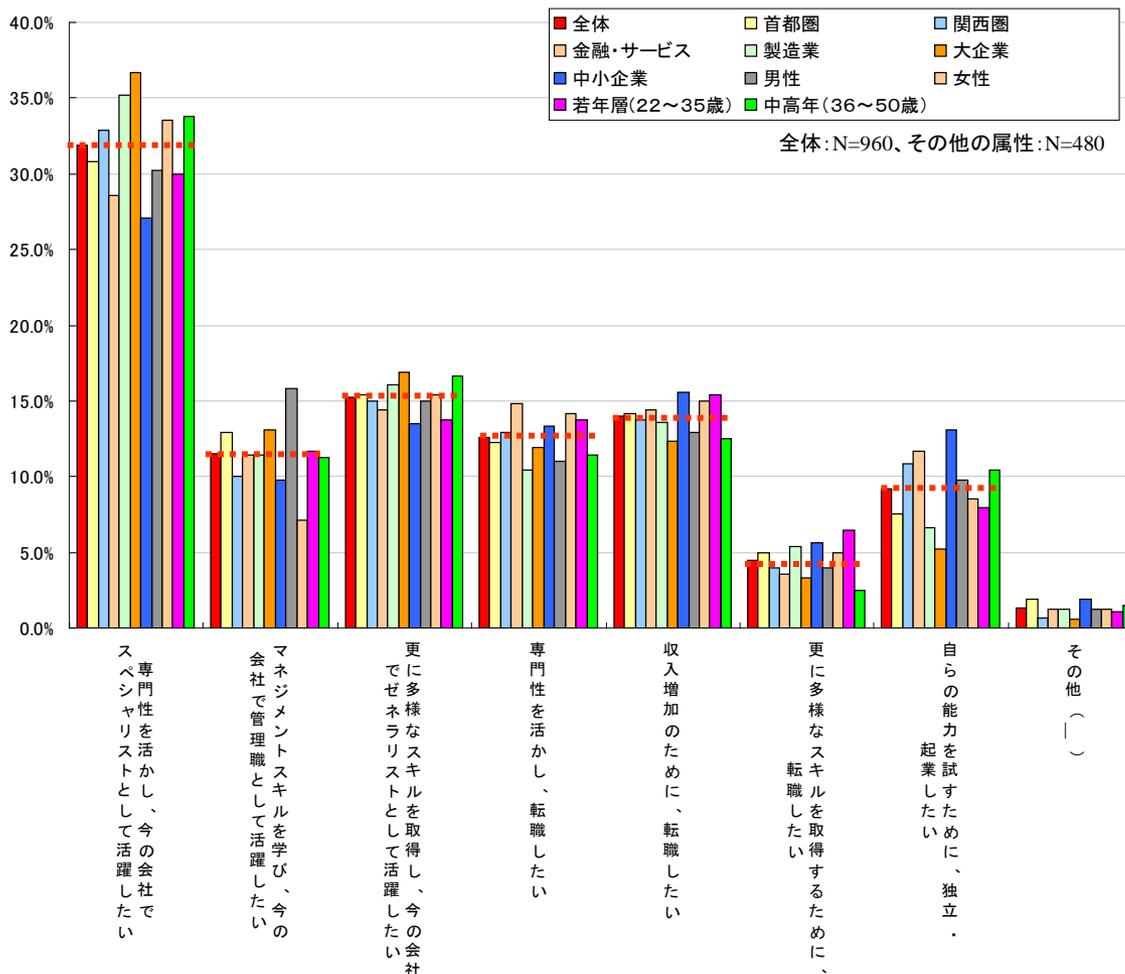
Q11.あなたは「特に優れた能力を持つ人材」です。今後どういった行動をとりますか。(ひとつだけ)





- ・製造業や大企業において、ゼネラリストより「スペシャリスト」になりたいと思う割合が高い。
- ・男性は「管理職」志向が強い。
- ・中小企業や金融・サービス業では、「独立・起業」を望む人の割合が高い。

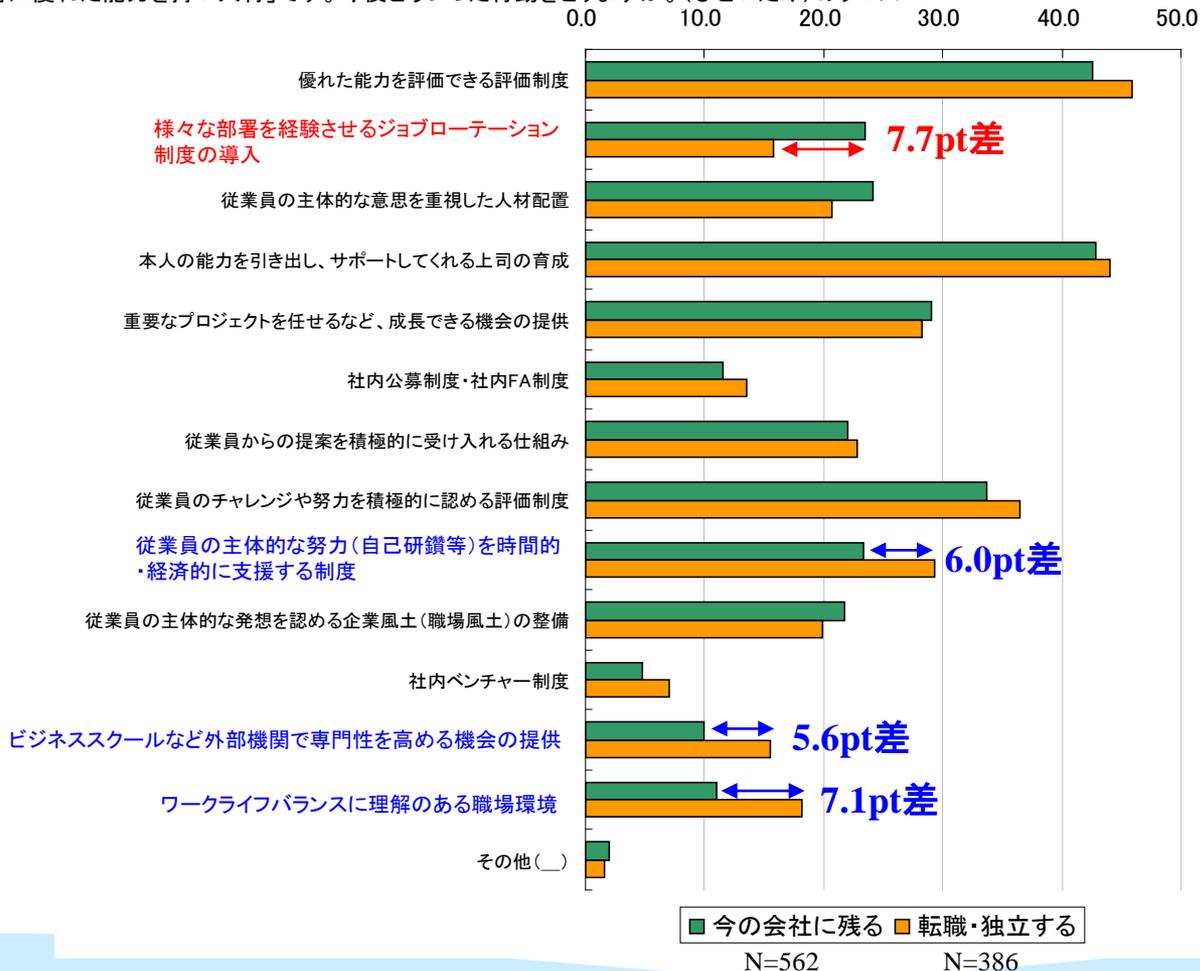
Q11.あなたは「特に優れた能力を持つ人材」です。今後とついつた行動をとりますか。(ひとつだけ)





- ・自分が異能人材であっても会社に残ると回答した人には、「ジョブローテーション」など今の会社により深く関与していこうという姿勢が見受けられる。
- ・一方で、転職・独立すると回答した人は、「ワークライフバランス」や「自己研鑽への支援」、「外部機関での学習機会」など会社へのロイヤリティというよりは、自らの能力伸長を優先する傾向がある。

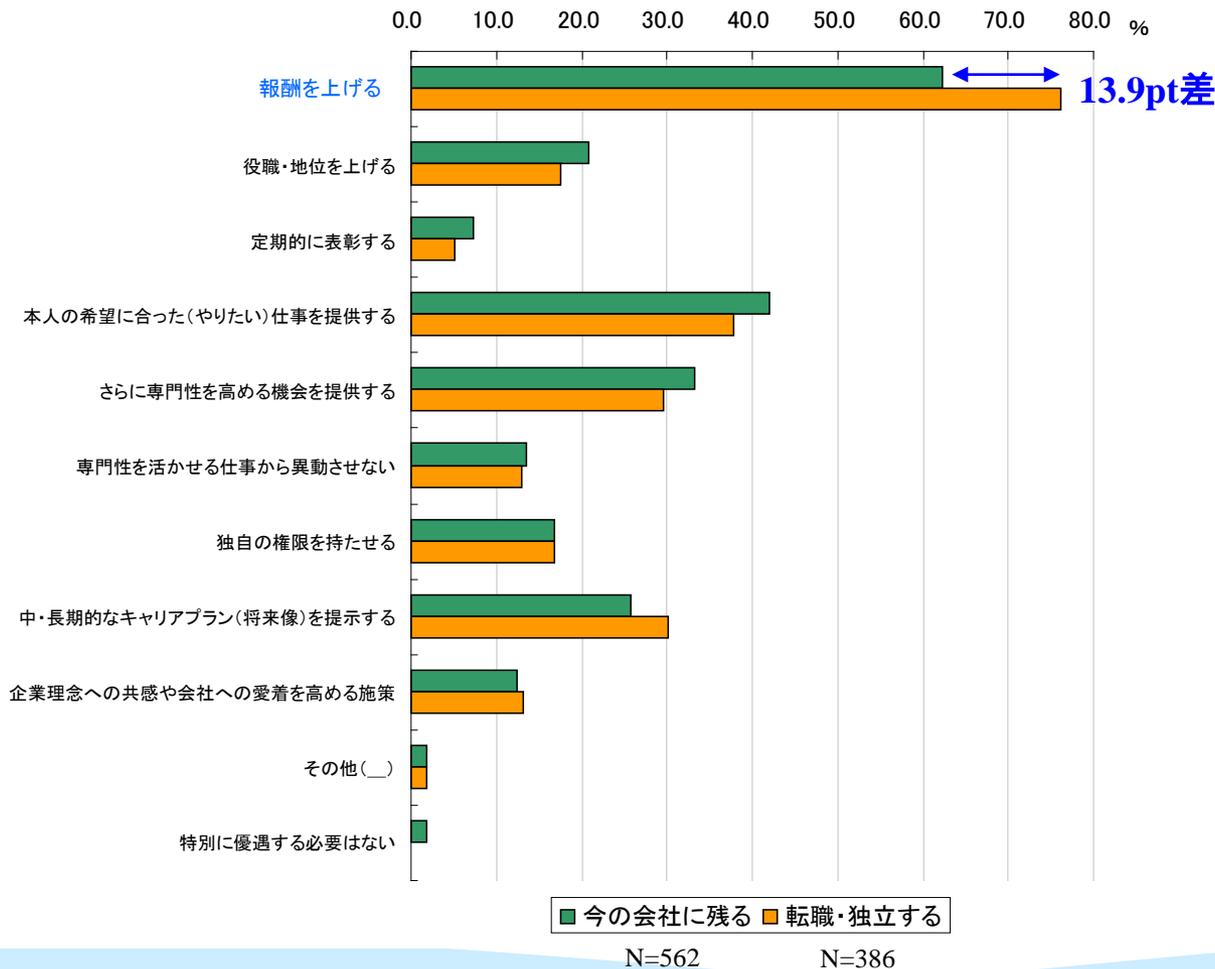
Q9. 今後あなたの会社が「特に優れた能力を持つ人材」を育成していくために、何をすべきだと思いますか。(5つまで)と  
 Q11. あなたは「特に優れた能力を持つ人材」です。今後どういった行動をとりますか。(ひとつだけ)のクロス





- ・会社に残る人と回答した人は、報酬よりもメンタリティの部分に充足感を求める傾向。
- ・転職・独立すると回答した人は、報酬の多寡に対する反応度が高い。

Q10. 今後あなたの会社が「特に優れた能力を持つ人材」を離職させないために、何をすべきだと思いますか。(3つまで)と  
 Q11. あなたは「特に優れた能力を持つ人材」です。今後どういった行動をとりますか。(ひとつだけ)のクロス

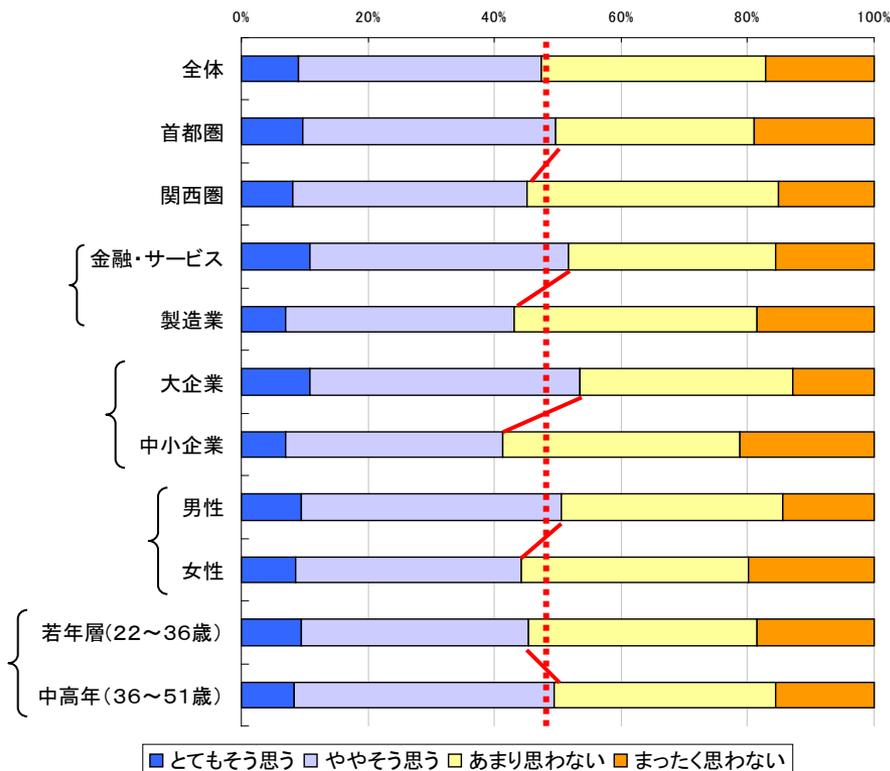




- 49.6%の回答者が、今の職場は「女性が活躍できる職場」だと認識している。
- 属性別では、大企業、金融・サービス業、男性、中高年といったカテゴリーのほうが、「女性が活躍できる職場」だと回答している割合が高い。

Q12.あなたの会社は、女性が生涯活躍できる環境にあると思いますか。

|      |             | n     | とても<br>思う | やや<br>思う | あまり<br>思わない | まったく<br>思わない |
|------|-------------|-------|-----------|----------|-------------|--------------|
| 全体   |             | 960   | 8.6       | 36.9     | 34.1        | 16.4         |
|      |             | 100.0 | 9.0       | 38.4     | 35.5        | 17.1         |
| エリア  | 首都圏         | 480   | 4.7       | 19.1     | 15.1        | 9.1          |
|      | 関西圏         | 480   | 9.8       | 39.8     | 31.5        | 19.0         |
|      |             | 100.0 | 8.1       | 37.1     | 39.6        | 15.2         |
| 業種   | 金融・サービス     | 480   | 5.2       | 19.6     | 15.7        | 7.5          |
|      | 製造業         | 480   | 10.8      | 40.8     | 32.7        | 15.6         |
|      |             | 100.0 | 7.1       | 36.0     | 38.3        | 18.5         |
| 会社規模 | 大企業         | 480   | 5.2       | 20.5     | 16.1        | 6.2          |
|      | 中小企業        | 480   | 10.8      | 42.7     | 33.5        | 12.9         |
|      |             | 100.0 | 7.1       | 34.2     | 37.5        | 21.3         |
| 性別   | 男性          | 480   | 4.5       | 19.8     | 16.8        | 6.9          |
|      | 女性          | 480   | 9.4       | 41.3     | 35.0        | 14.4         |
|      |             | 100.0 | 4.1       | 17.1     | 17.3        | 9.5          |
| 年代   | 若年層(22~35歳) | 480   | 8.5       | 35.6     | 36.0        | 19.8         |
|      | 中高年(36~50歳) | 480   | 4.6       | 17.2     | 17.3        | 8.9          |
|      |             | 100.0 | 9.6       | 35.8     | 36.0        | 18.5         |
|      |             | 100.0 | 8.3       | 41.0     | 35.0        | 15.6         |

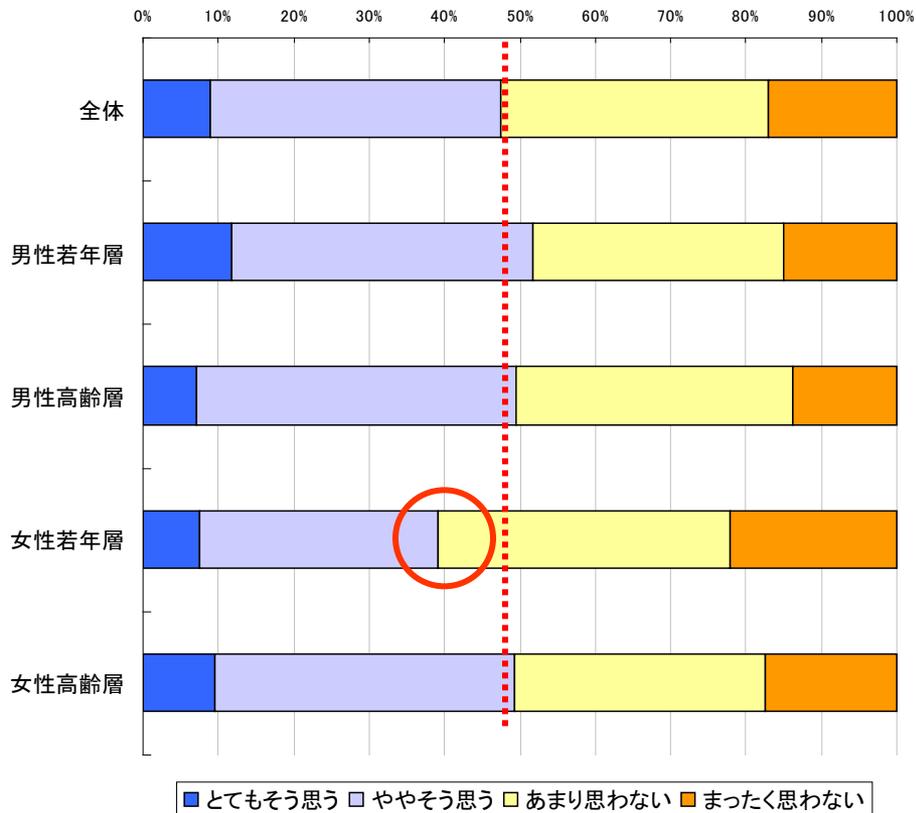




・若い女性は、今の職場を「女性が生涯活躍できる環境」だとは思っていない。  
 (女性若年層は、39.2%しか今の職場を肯定的にとらえていない。)

Q12.あなたの会社は、女性が生涯活躍できる環境にあると思いますか。  
 性別と年代別のクロス

|     |       | n     | とても<br>思う | やや<br>思う | あまり<br>思わない | まったく<br>思わない |
|-----|-------|-------|-----------|----------|-------------|--------------|
| 全体  |       | 960   | 8.6       | 38.9     | 35.5        | 17.1         |
|     |       | 100.0 | 9.0       | 38.4     | 35.5        | 17.1         |
| 性年代 | 男性若年層 | 240   | 2.8       | 40.0     | 33.3        | 23.9         |
|     | 男性高齢層 | 240   | 1.7       | 42.5     | 36.7        | 19.1         |
|     | 女性若年層 | 240   | 1.8       | 31.7     | 38.8        | 27.7         |
|     | 女性高齢層 | 240   | 2.3       | 39.6     | 33.3        | 24.8         |
|     |       | 100.0 | 9.6       | 39.6     | 33.3        | 17.5         |

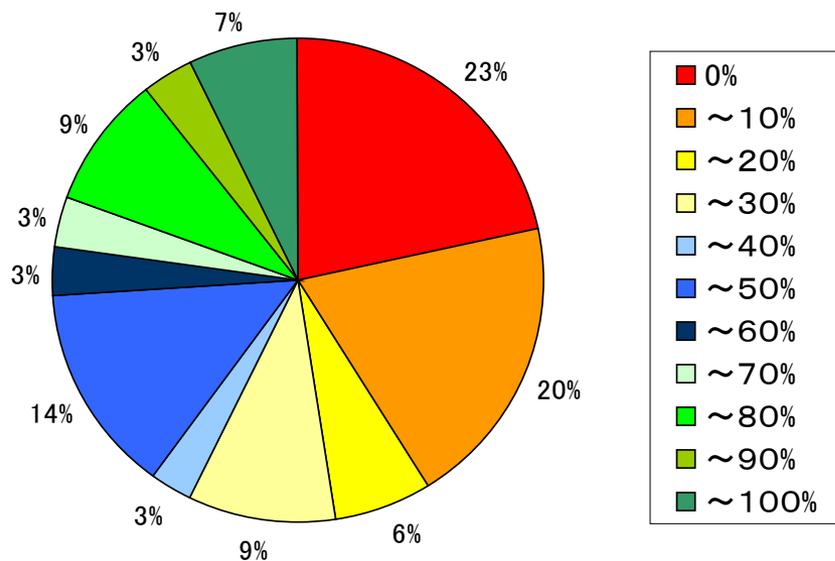




- ・復職率の平均値は35.2%。3人に1人が復職されている模様。
- ・復職率が高いのは「大企業」(43%)、低いのは「中小企業」(27.4%)。

Q13.あなたの会社において、出産・育児休職後の女性の復職率はおおよそ何%程度ですか。

## 平均値35.2%



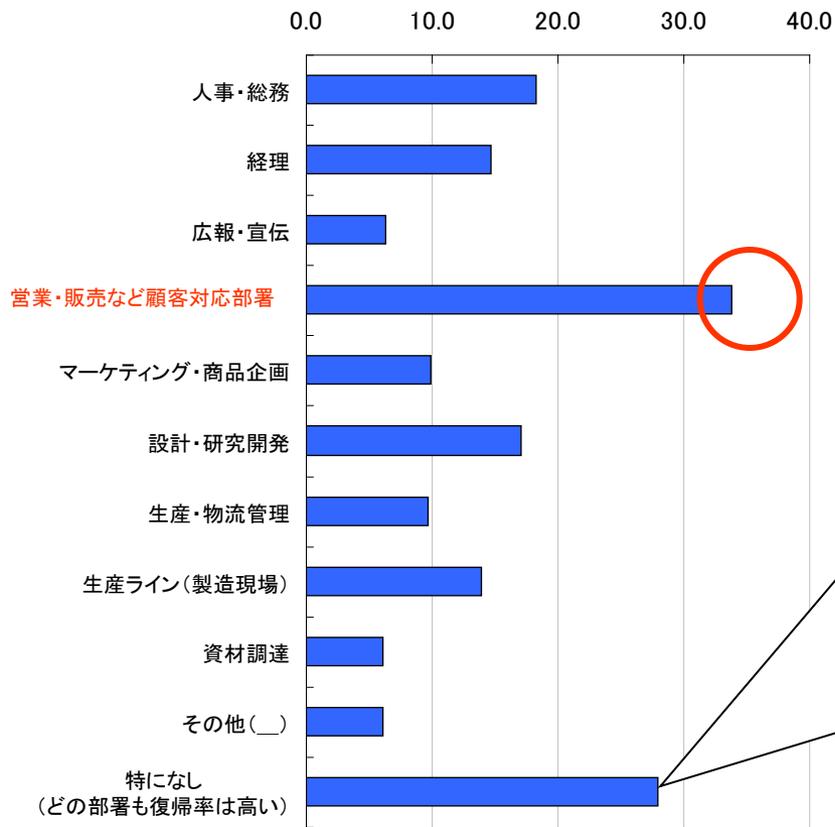
| 復職率 | 0%  | ~10% | ~20% | ~30% | ~40% | ~50% | ~60% | ~70% | ~80% | ~90% | ~100% |
|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 件数  | 207 | 188  | 62   | 91   | 28   | 134  | 31   | 33   | 84   | 32   | 70    |

|      |             | n   | 平均値  | 最小値 | 最大値   | 標準偏差 |
|------|-------------|-----|------|-----|-------|------|
| 全体   |             | 960 | 35.2 | 0.0 | 100.0 | 33.4 |
| エリア  | 首都圏         | 480 | 36.5 | 0.0 | 100.0 | 34.3 |
|      | 関西圏         | 480 | 33.9 | 0.0 | 100.0 | 32.4 |
| 業種   | 金融・サービス     | 480 | 32.0 | 0.0 | 100.0 | 31.9 |
|      | 製造業         | 480 | 38.3 | 0.0 | 100.0 | 34.5 |
| 会社規模 | 大企業         | 480 | 43.0 | 0.0 | 100.0 | 31.4 |
|      | 中小企業        | 480 | 27.4 | 0.0 | 100.0 | 33.5 |
| 性別   | 男性          | 480 | 34.7 | 0.0 | 100.0 | 33.1 |
|      | 女性          | 480 | 35.6 | 0.0 | 100.0 | 33.7 |
| 年代   | 若年層(22~35歳) | 480 | 34.0 | 0.0 | 100.0 | 32.1 |
|      | 中高年(36~50歳) | 480 | 36.3 | 0.0 | 100.0 | 34.5 |



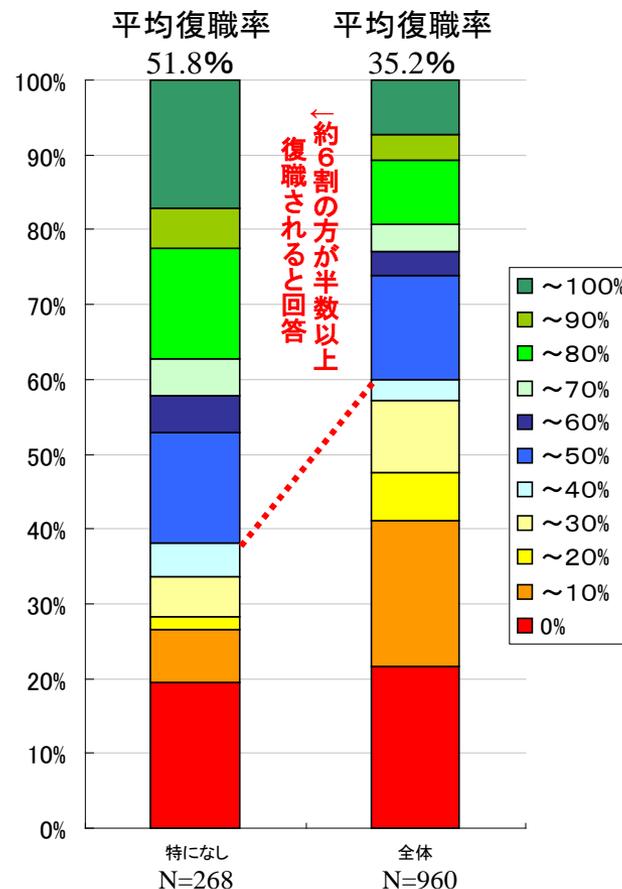
・職場別では、「営業・販売」系の職場で復職率がもっとも低い。(※グループインタビュー調査でも同趣旨の発言有り)  
 ・「特になし(どの職場も復職率が高い)」と回答された方の平均復職率は51.8%。  
 しかし0%が2割近くいること等から、おそらく復職制度自体が存在しないといったケースもこの回答に含まれていると推測される。

Q14.あなたの会社の中で、女性の復職率が低い(低いと思われる)職場はどこですか。(いくつでも)



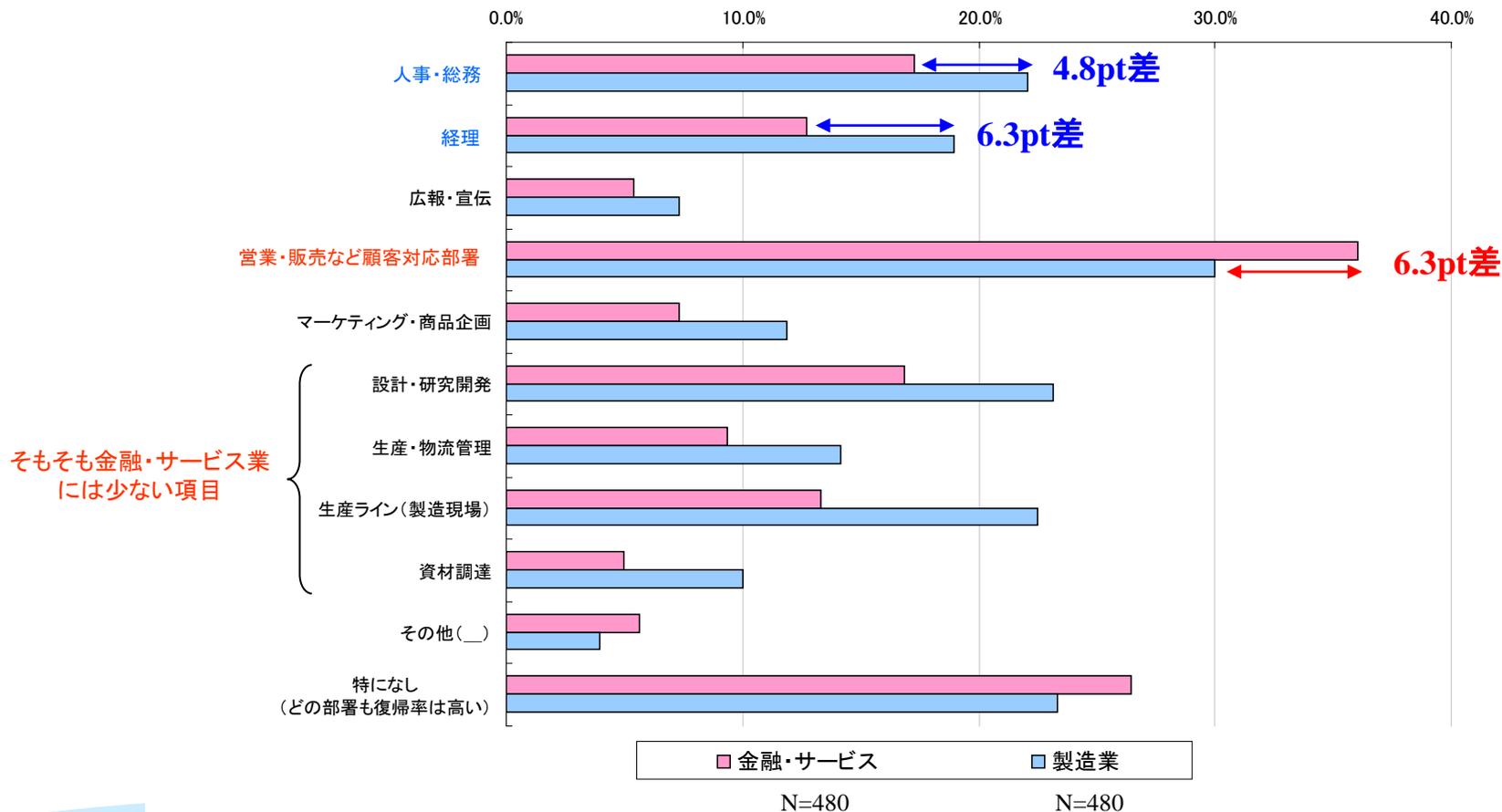
N=960

Q14.「特になし」とQ13のクロス



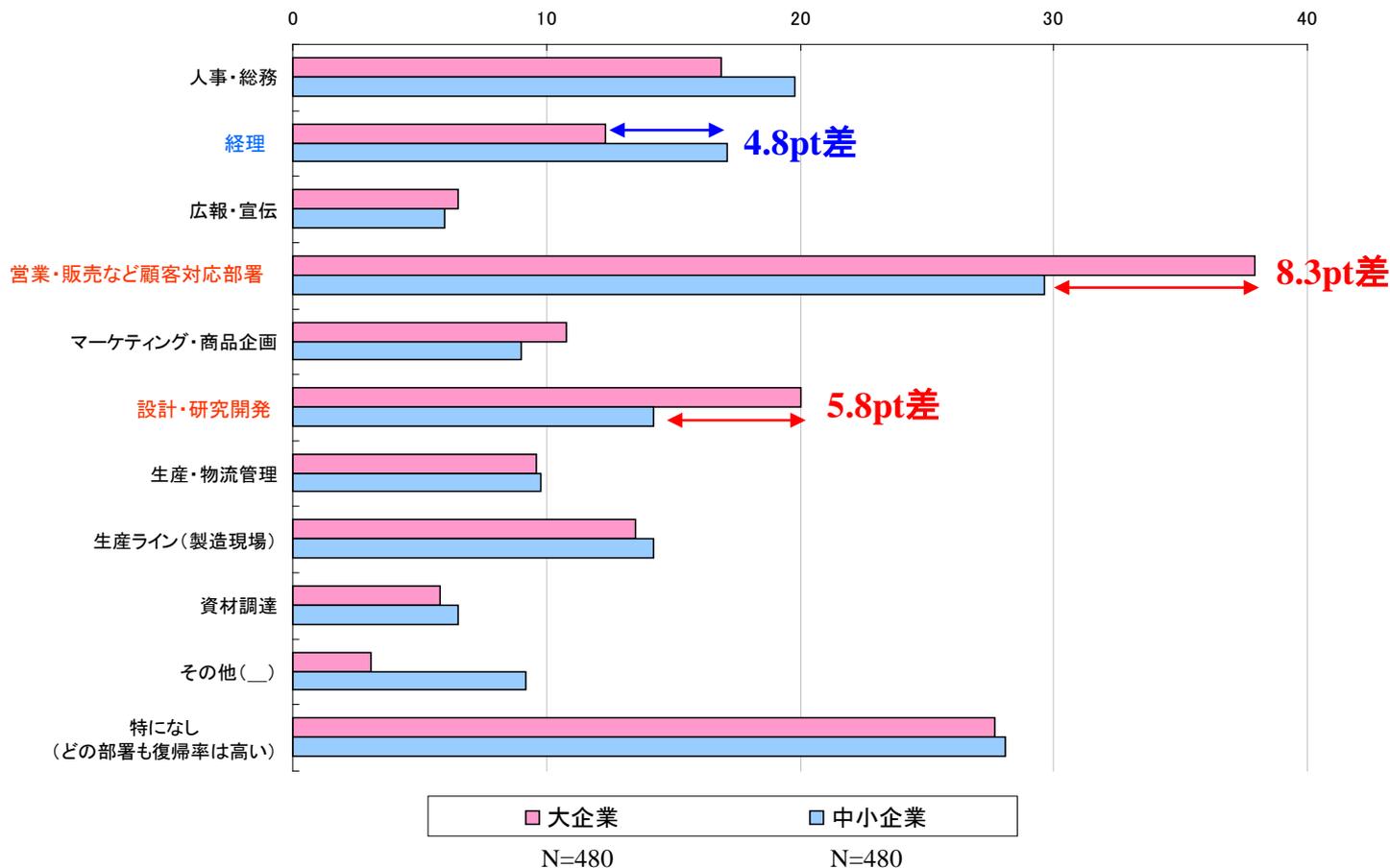
- ・業種別では、製造業のほうが復職率が低い。
- ・人事や経理といった製造業でも金融・サービス業でも共通して存在する職場においても、製造業のほうが復職率が低い。

Q14.あなたの会社の中で、女性の復職率が低い(低いと思われる)職場はどこですか。(いくつでも)と属性データ 業種とのクロス



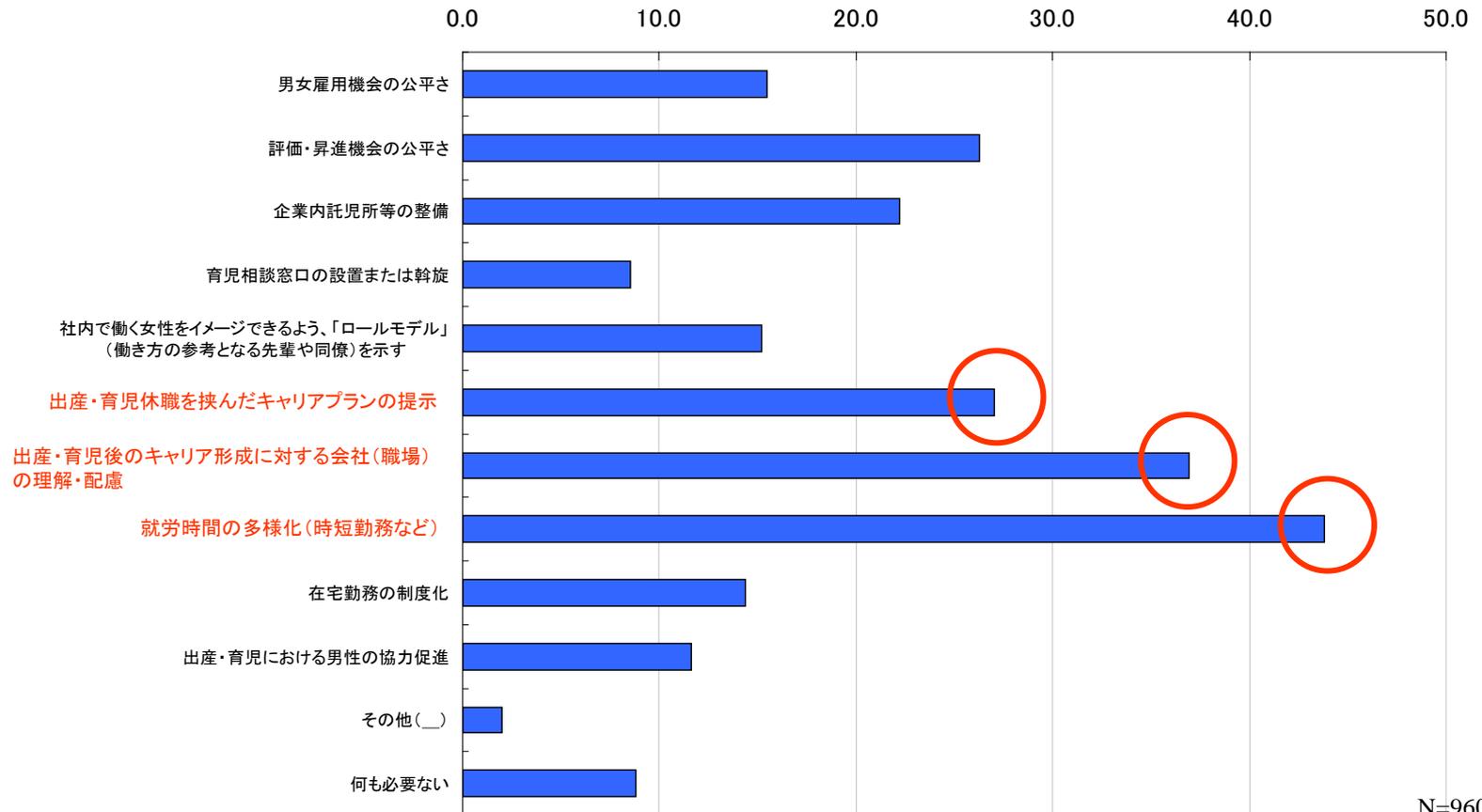
- ・企業規模別では、特に「営業・販売」や「研究開発」部門において大企業のほうが復職率が低い。
- ・中小企業は、経理や人事総務といった間接部門の復職率が低い(大企業が高いことの裏返し)。

Q14.あなたの会社の中で、女性の復職率が低い(低いと思われる)職場はどこですか。(いくつでも)と属性データ 企業規模とのクロス



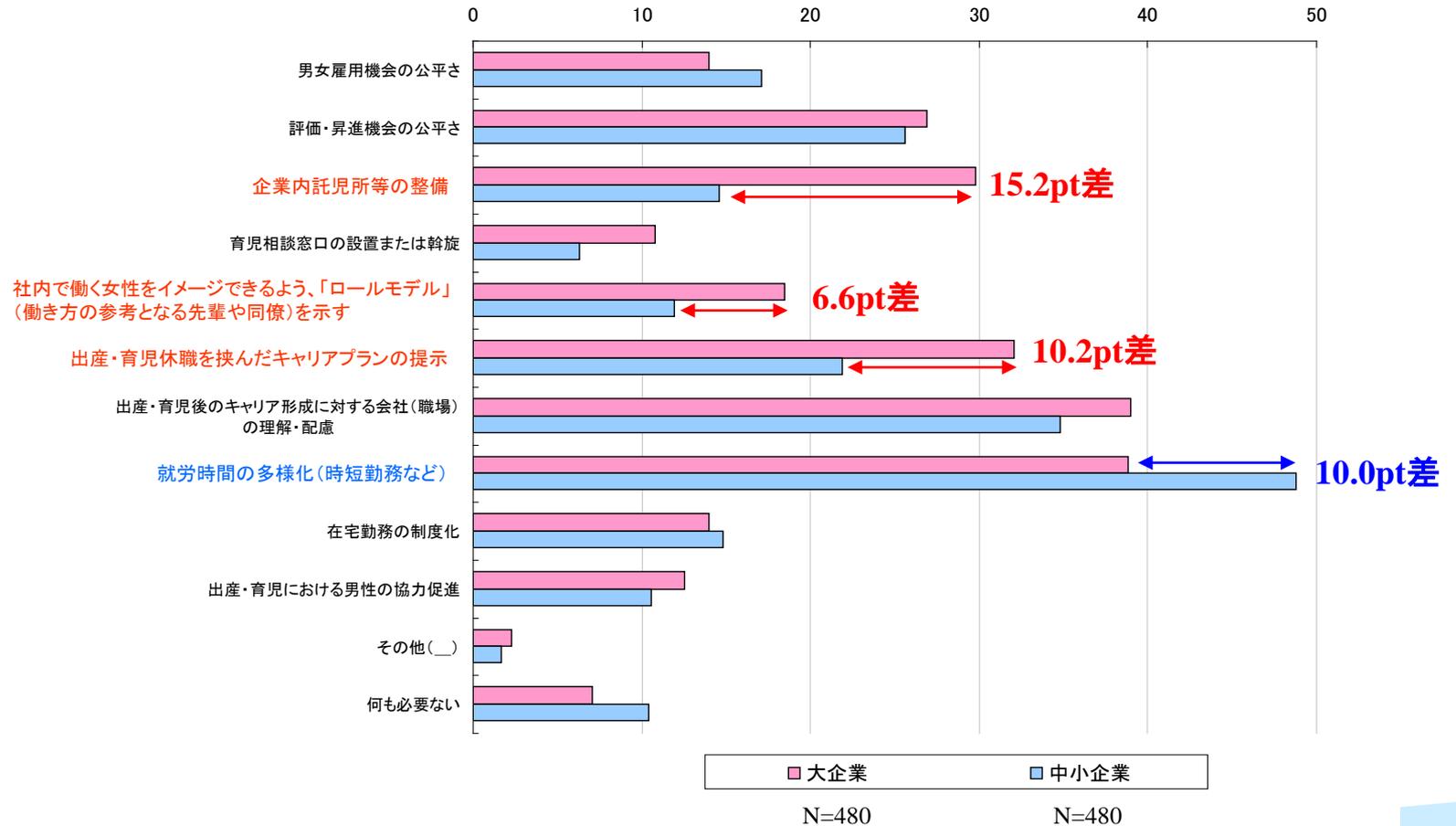
- ・今後女性が活躍していくために、①「就業時間の多様化」、②「出産・育児後のキャリア形成に対する会社(職場)の理解・配慮」、③「出産・育児休職を挟んだキャリアプランの提示」を求める声が多い。
- ・託児所や法整備といったハード面よりも、まずは就業条件の改善や会社の理解を求める傾向。

Q15.(離職された女性や復職後ご苦労されている女性の姿を念頭に、)／女性が今後活躍していくために、あなたの会社は何をすべきだと思いますか。(3つまで)



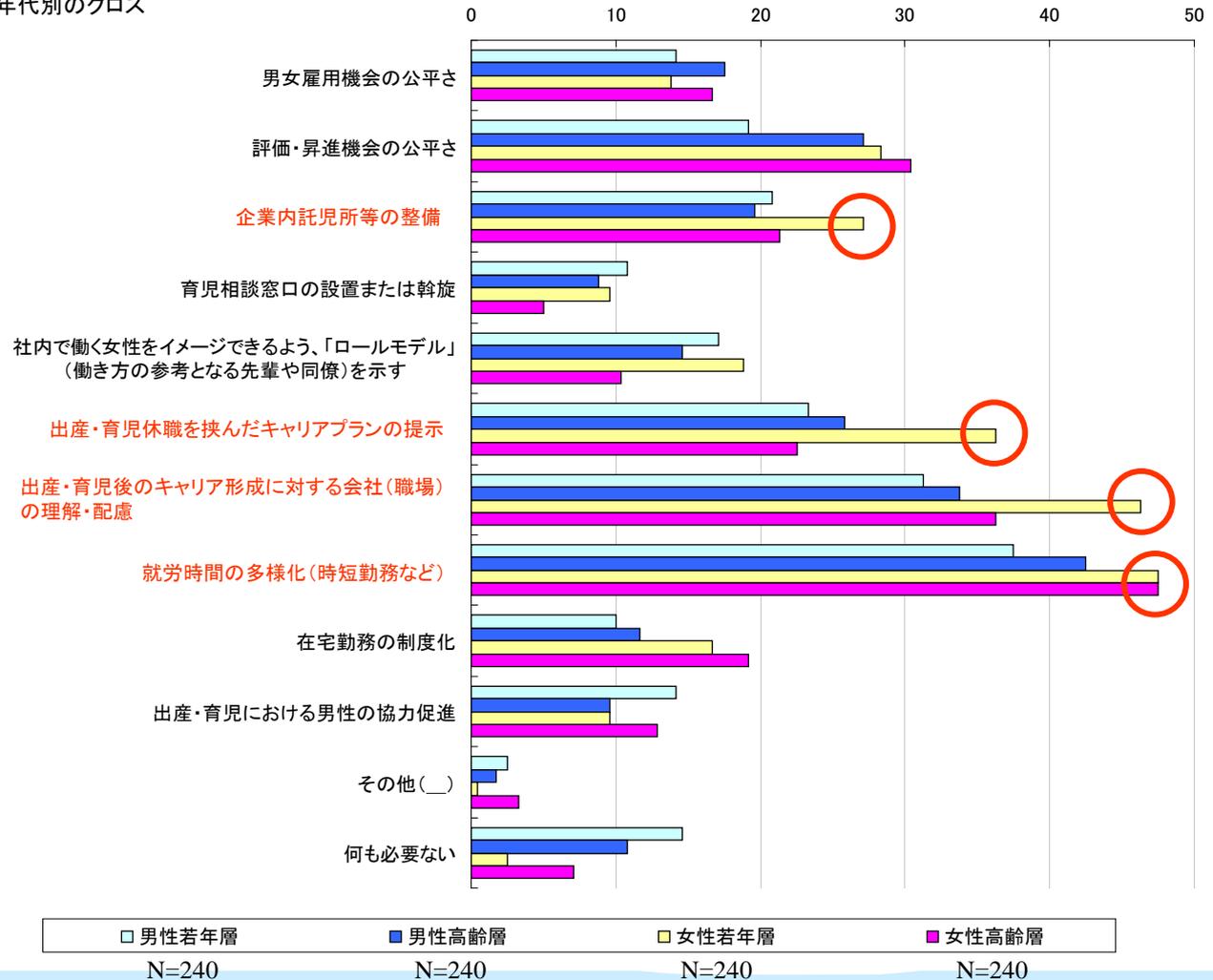
- ・企業規模別では、大企業は設備や制度などを相対的に強く求める傾向。
- ・中小企業は、時短勤務など融通のきく就業時間を求める声強い。

Q15.(離職された女性や復職後ご苦労されている女性の姿を念頭に、)／女性が今後活躍していくために、あなたの会社は何をすべきだと思いますか。(3つまで)と属性データ 企業規模のクロス



・当然ながら若い女性層の問題意識が高く、①時短勤務など就労時間の多様化、②出産育児後のキャリアに対する会社の理解、③出産後のキャリアプランの提示 全ての項目で一番大きな声となっている。

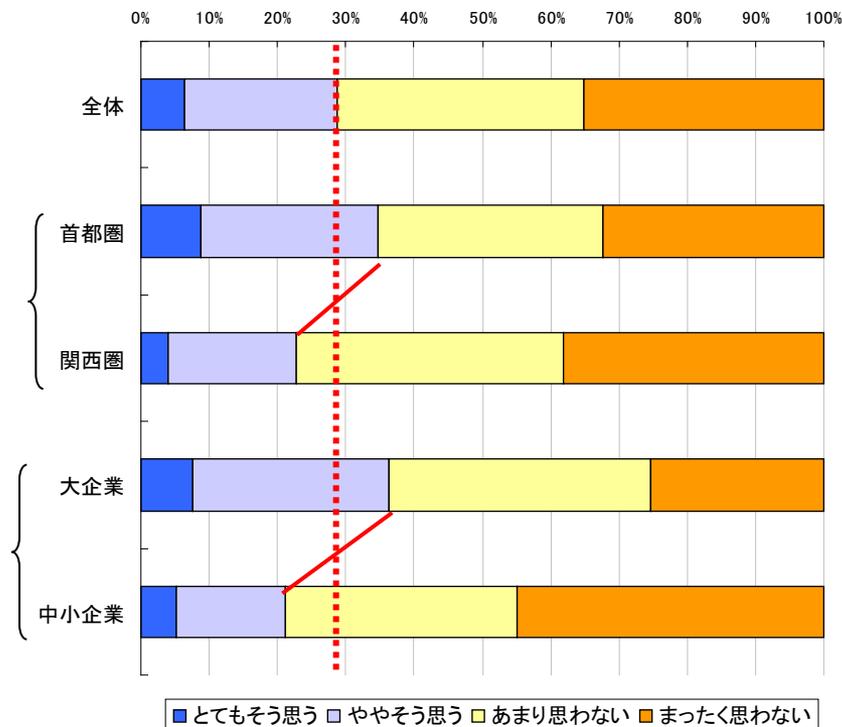
Q15.(離職された女性や復職後ご苦労されている女性の姿を念頭に、)／女性が今後活躍していくために、あなたの会社は何をすべきだと思いますか。(3つまで)と属性データ 性別×年代別のクロス



- ・外国人が活躍できる職場であると回答した割合は、28.8%。女性が活躍できる職場と回答した割合よりも低い。(女性よりも外国人のほうがハードルが高い)
- ・首都圏よりも関西圏、大企業よりも中小企業において、否定的な意見が多い。

Q16.あなたの会社は、「特に優れた能力を持つ外国人」が活躍できる環境にあると思いますか。(いずれかひとつ)

|      |             | n   | とても<br>そう<br>思う | やや<br>そう<br>思う | あまり<br>思わ<br>ない | ま<br>った<br>く<br>思<br>わ<br>な<br>い |
|------|-------------|-----|-----------------|----------------|-----------------|----------------------------------|
| 全体   |             | 960 | 6.4             | 22.4           | 36.0            | 35.2                             |
| エリア  | 首都圏         | 480 | 8.8             | 26.0           | 32.9            | 32.3                             |
|      | 関西圏         | 480 | 4.0             | 18.8           | 39.2            | 38.1                             |
| 業種   | 金融・サービス     | 480 | 7.5             | 19.4           | 32.3            | 40.8                             |
|      | 製造業         | 480 | 5.2             | 25.4           | 39.8            | 29.6                             |
| 会社規模 | 大企業         | 480 | 7.5             | 28.8           | 38.3            | 25.4                             |
|      | 中小企業        | 480 | 5.2             | 16.0           | 33.8            | 45.0                             |
| 性別   | 男性          | 480 | 7.9             | 23.3           | 36.3            | 32.5                             |
|      | 女性          | 480 | 4.8             | 21.5           | 35.8            | 37.9                             |
| 年代   | 若年層(22~35歳) | 480 | 5.6             | 19.4           | 34.8            | 40.2                             |
|      | 中高年(36~50歳) | 480 | 7.1             | 25.4           | 37.3            | 30.2                             |

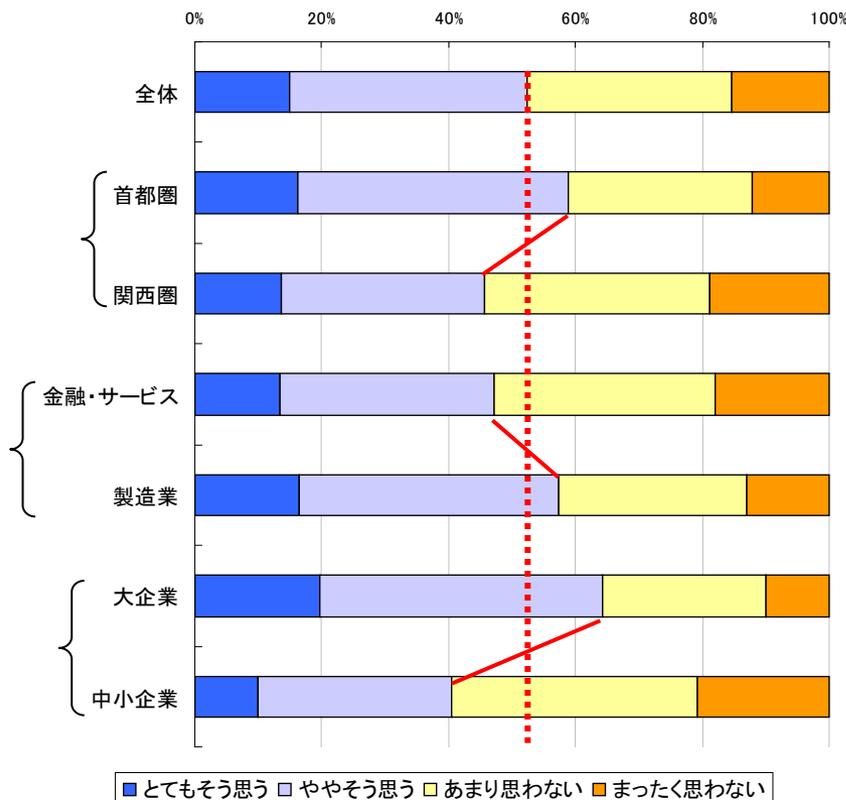




- ・今後外国人を活用していくことに対し、52.3%が肯定的に受け止めている。
- ・属性別では、首都圏、製造業、大企業でその傾向が強くなっている。
- ・最も割合が低いのは中小企業。21.2%しか肯定意見がない。

Q17. 今後あなたの会社で「特に優れた能力を持つ外国人」を採用・活用していくことは必要だと思いますか。(いずれかひとつ)

|      |             | n            | とても<br>そう<br>思う | やや<br>そう<br>思う | あまり<br>思わ<br>ない | ま<br>った<br>く<br>思<br>わ<br>な<br>い |
|------|-------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------------------------|
| 全体   |             | 960<br>100.0 | 143<br>14.9     | 359<br>37.4    | 310<br>32.3     | 148<br>15.4                      |
| エリア  | 首都圏         | 480<br>100.0 | 78<br>16.3      | 205<br>42.7    | 139<br>29.0     | 58<br>12.1                       |
|      | 関西圏         | 480<br>100.0 | 65<br>13.5      | 154<br>32.1    | 171<br>35.6     | 90<br>18.8                       |
| 業種   | 金融・サービス     | 480<br>100.0 | 64<br>13.3      | 163<br>34.0    | 167<br>34.8     | 86<br>17.9                       |
|      | 製造業         | 480<br>100.0 | 79<br>16.5      | 196<br>40.8    | 143<br>29.8     | 62<br>12.9                       |
| 会社規模 | 大企業         | 480<br>100.0 | 36<br>7.5       | 138<br>28.8    | 184<br>38.3     | 122<br>25.4                      |
|      | 中小企業        | 480<br>100.0 | 25<br>5.2       | 77<br>16.0     | 162<br>33.8     | 216<br>45.0                      |
| 性別   | 男性          | 480<br>100.0 | 80<br>16.7      | 178<br>37.1    | 145<br>30.2     | 77<br>16.0                       |
|      | 女性          | 480<br>100.0 | 63<br>13.1      | 181<br>37.7    | 165<br>34.4     | 71<br>14.8                       |
| 年代   | 若年層(22~35歳) | 480<br>100.0 | 64<br>13.3      | 186<br>38.8    | 148<br>30.8     | 82<br>17.1                       |
|      | 中高年(36~50歳) | 480<br>100.0 | 79<br>16.5      | 173<br>36.0    | 162<br>33.8     | 66<br>13.8                       |



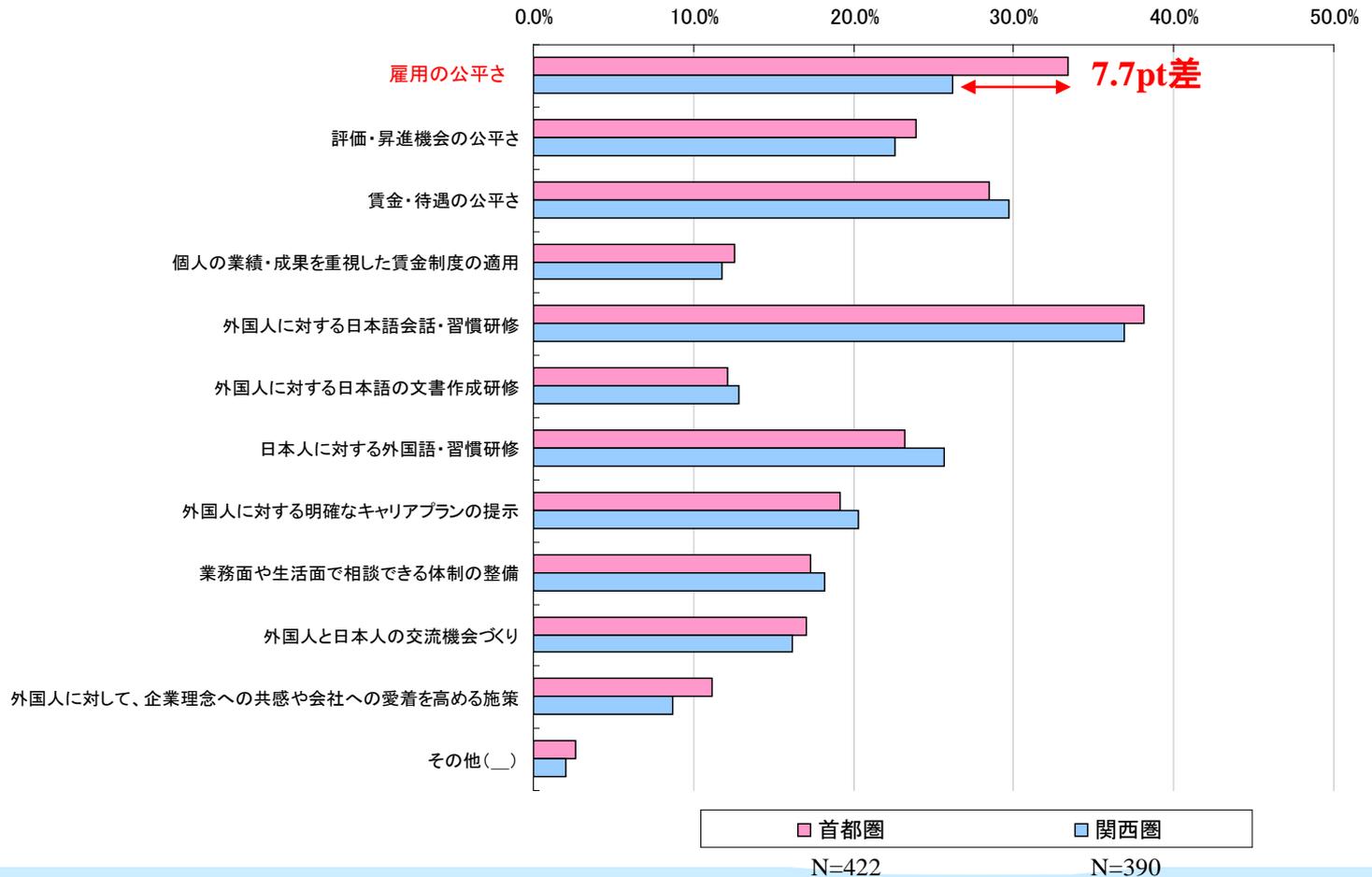
- ・今後外国人が活躍していくために、①「外国人に対する日本語会話・習慣研修」、②「公平な雇用機会」、③「公平な賃金・待遇」という項目が上位に挙がっている。
- ・「日本人に対する外国語・習慣研修」は、「外国人に対する日本語会話・習慣研修」に対して13.2ポイント低く、日本人が英語を学ぶより、外国人が日本語を学ぶことを求める声が多い。

Q18. Q17で「全くそう思わない」を選択された方を除く全員に質問。  
今後「特に優れた能力を持つ外国人」が活躍できるために、企業は何をすべきだと思いますか。(3つまで)



・首都圏・関西圏別でもほぼ同様の傾向にあるが、首都圏のほうが「雇用の公平さ」について、やや課題意識が高い。

Q18. Q17で「全くそう思わない」を選択された方を除く全員に質問。今後「特に優れた能力を持つ外国人」が活躍できるために、企業は何をすべきだと思いますか。(3つまで)と属性データ エリアのクロス

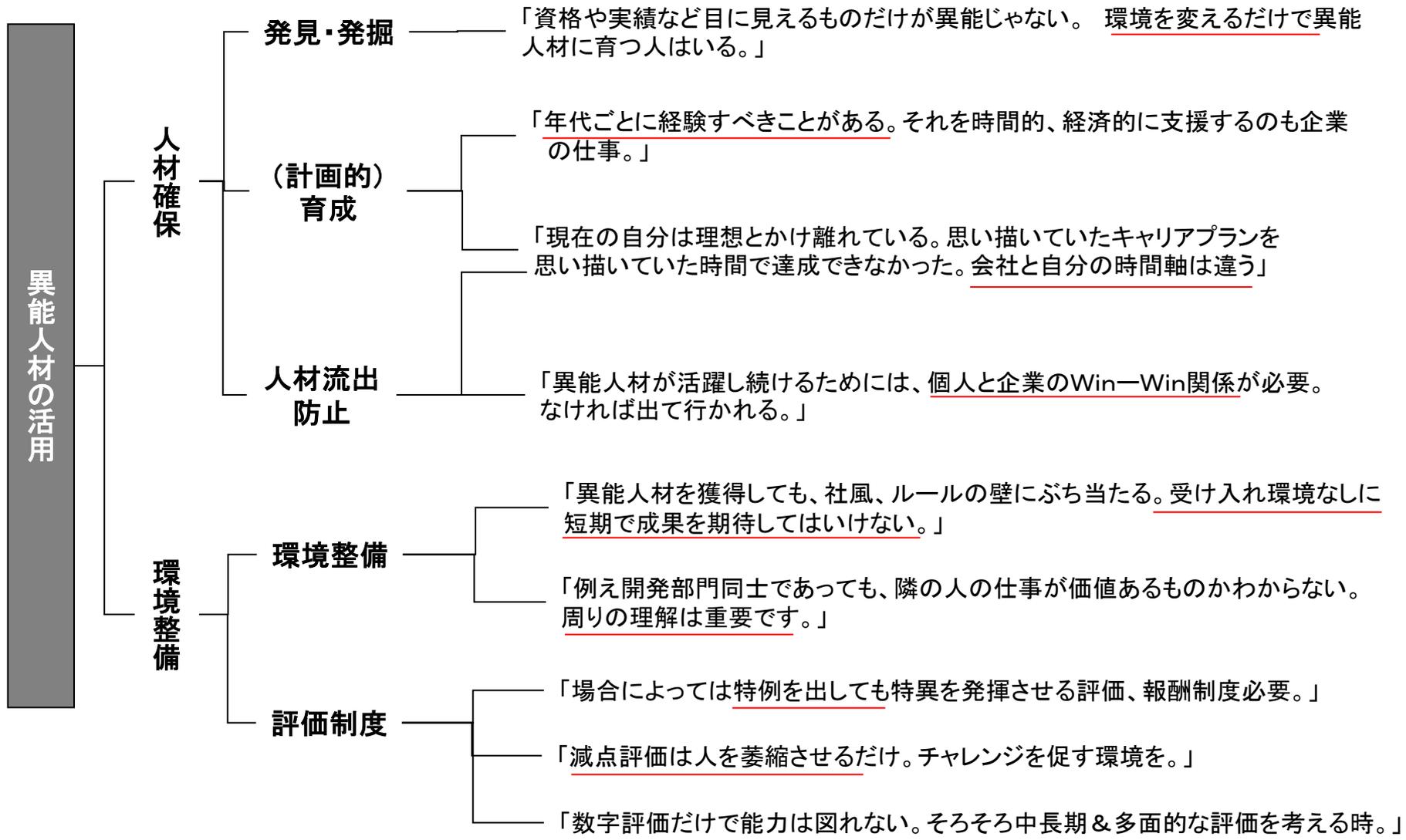


# 異能人材調査 グループインタビュー(要約)

2010年2月

財団法人 関西社会経済研究所

**KISER** 財団法人 関西社会経済研究所  
Kansai Institute for Social and Economic Research



## 女性の活用

- 「ロールモデル」の提供 ————— 「出産・育児を経ても活躍できるイメージが湧かない。  
制度だけでなく、それを活かした先輩を見たい。」
- 制度面のサポート ————— 「育児休暇制度はあるが、復職率が上がらない。  
間接部門の復職率はともかく営業職はほとんど戻ってこない。」
- 施設等の整備 ————— 「児童保育に預けられたとたん短時間勤務がフルタイム勤務に変わった。  
しかし企業が保育所を作っても「認可」とならず負担大きい。」
- 女性観の見直し ————— 「女性は子供の弁当を作るのが当たり前」といった古き良き女性観が大阪は特に強い。東京と比べ女性の就労率が低い一因ではないか。」

## 外国人の活用

- 環境整備 ————— 「いくら優秀であっても言語力や思考回路など根本的に日本人と違うこと  
の理解が重要。多様性を受け入れる社風があれば外国人も馴染みやすい。」
- 企業文化・理念・  
評価システムの理解 ————— 「最終的には個人の問題。日本企業の文化・風習を理解し、合わせようとする方なら、日本企業でも溶け込め活躍できる。」



## ■ 発掘・発見

埋没した能力の発見には、様々な機会の提供、環境の変化が必要。

- ・ぼんやりした人でも一度会社を出て起業すると経営者に変身する。**意識を変えるだけでも才能は開花**する。そのスイッチをどう押すか。
- ・**背伸びしてやるポジションは必死でやるため勉強もする**。一方で(身の丈の仕事をする人は)余力があまっている人が多く、成長しない。最近では社内公募を利用して背伸びしたポジションに就きたがる人間が多い模様。
- ・**経営層が変わる時に公募制や志願制のプロジェクトなどのチャンスがある**といい。

## ■ 育成

育成には様々な制度の提供と計画的な育成計画が必要。また能力あるものが活躍し続けるには、企業内に留まってもらうための努力・工夫をあわせて考える必要がある。

- ・20代は技術、30代はチーム運営、40代でマネジメント規模の拡大など各段階で習得すべきことがあり、その中には外部での勉強もある。**企業はこうした取り組みに時間的、費用的なサポートを行っていくことが望ましい**。
- ・部署の課長(40代)の姿を見て、**自分が同年齢になったとき、こうなりたくないと思った**。
- ・自分の成長と会社の環境とのバランスがつかなくなって辞職していく。私も**自分がキャリアアップしたいなって言うものと会社の器が合わなくなって起業しました**。
- ・**最終的に行き着くところで人生を楽しめるかがポイント**。
- ・現在の自分は理想とかけ離れている。思い描いていたキャリアプランを思い描いていた時間で達成できなかった。**会社と自分の時間軸は違う**。
- ・**キャリアプランを継続させるためにワークライフバランスとメンタルヘルスは切り離せない**。優秀な人材を成長させ、退職させないためには、こうした側面のサポートが重要。
- ・留学から帰ってくると賢くなっていて、**会社を上から見るようになって**いる人がいる。そういう方は、会社に見切りをつける。
- ・**個人のポテンシャル、やりたいことの方向性と会社のベクトルが合うように調整していく能力が企業側にも求められる**。

## ■ 獲得

優秀な人材を獲得しても、企業風土や仕事の進め方が違うため、孤立し、機能しない可能性

- ・仕事を進める上で周囲との協力は必要不可欠。**違う環境で育った獲得人材は、社内のルールや仕事の進め方などを知らないため孤立した**。うまく機能したチームはサポートする人材がタマタマイたため機能していた。
- ・中途で採った方は**短期で成果をだしていただきたい**と考えてしまう。

## ■活躍できる土台作り

能力を持つものが活躍するには、周囲の理解・協力、権限といった環境面の影響が大きい。

- ・研究開発部門とくっってみても、相互理解できていない。バックグラウンドが似ている人たちばかりではなく、何をしているのか、どの程度価値があるのかわからないケースがある。
- ・営業部からすると開発部は金を使うだけで何故評価される？となりがち。

日本的経営だけでも、実力主義だけでも人材が活躍できる環境にはならない。  
特に評価制度に関する課題解決の重要性が多く語られる。

特異な部分を発揮できる評価、報酬制度の用意

- ・本人もそれこそが自分の存在意義として意識できるような役割＝評価基準を用意することが必要。
- ・コミュニケーション能力が低くても、数字がいつているなら満点評価がでるよう、他の社員とは別軸の評価システム、報酬制度を設定した。

社員が萎縮しない評価制度の用意

- ・日本での失敗に対する考え方は問題。出世を考えると何も怪我しないのが一番という風潮はトライアルをしなくなり、トライアルする人は離職する。
- ・目標は達成して当たり前、失敗したら減点。

多面的な評価、中長期的な視点  
(成果主義の短期、数字評価への警鐘)

- ・成果主義だが自分のやっていることを数字で評価できないといった矛盾がある。短期的、個人的な評価だけでなく、もっと多面的な評価を行うこと、評価に対し企業と個人がキャッチボールできる形になればいい。
- ・短期的な成果を求めると大変なことになる。株式市場が四半期決算になっていることも短期的と思う。成果主義は日本文化に土壌がないため、マイナス面が顕在化し、メンタル面で病む人が増えた。



## ■ロールモデルの提供

出産・育児を経た女性の成功モデルづくり(企業内の模範事例)が難しい。

- ・出産・育児に奮闘中。この30代の2年間は企業で働くことは不可能、しかしキャリアを考えると休みたくない。60歳まで働くことを考えるとこの2年の問題は大きい。
- ・マネジメント層、管理層に女性が少ない。原因はジェンダー的な差別が残っているからではないかを感じる。
- ・女性の管理職を増やすために、目標となる人たちを作ろうとしたが中々作れるもんじゃなかった。

## ■制度面のサポート

育休制度の活用度合いは高いものの、問題は復帰率。特に就業時間の長さ、部署で復帰率が左右される模様。また企業によっては必要な制度を整備しない企業も。

- ・育休制度はあるが、管理系は復帰率が高く、営業系はほとんど復帰しない。
- ・育休取得率は100%だが復帰しない。短時間勤務制度を使えば8割帰ってきた。
- ・福利厚生は充実していない。個人でうまくやってよという感じ。時間が不確定な顧客サポート部署からは女性を外している。

## ■施設等の整備

子供が一定時間預けられる環境がないと仕事に出られない現状。託児所や学童保育の整備・キャパシティアップが必要。

- ・子供が小学校に入り学童保育に預けられるまでは短時間勤務、預けられればフルタイムに変わる。
- ・企業で保育所を持つか試算したことがあるが、不認可で補助金が出ない場合、負担が大きく難しいと感じた。

## ■女性観の見直し

男性は設備や制度に気が行すが、女性からすると「あるべき女性像」が大きな障害。

- ・男性は保育所などの施設や育休などの制度に目がいけますが、女性からすると「あるべき女性像＝女性観」が問題。例えば女性が子供のお弁当を作るのは当たり前、特に大阪はこの傾向が高い地域であり、その点が東京に比べ女性の就業率が低い要因ではないか。



## ■環境整備

外国人が強みを発揮できるようなチーム編成、外国人の文化・習慣理解が必要。

- ・日本で中学生の頃から10年暮らしている中国人でさえ、日本語の独特の言い回しで文書がかけない。日本人とペアにし、中国の工場とのやり取りを任せると機能した。
- ・仕事が完成したら就業時間内は遊ぶなど仕事に対する取り組み方が違った。
- ・日本人の中間管理職のように組織横断型で仕事の進行を考えない。自分のチームが責任範囲をこなせているかがポイントになっている。
- ・役職、報酬によって働き方が変わる。この程度の処遇ならこの程度という感覚。基本的に転職してキャリアや報酬を改善する文化。
- ・多様性を受け入れる社風があれば外国人も馴染みやすい。
- ・優秀な外国人の学生を見ているとその国の文化や風習が思考回路に大きく影響している。

## ■企業文化・理念・評価システムの理解

お国柄で労働に対する姿勢が変わるのではなく、あくまで個人の問題。日本企業の評価システム、人材像に共感できる方を採用すべき。

- ・成果だけでなくプロセス管理も含めて評価されることを理解いただける方なら組織に溶け込める。
- ・海外折衝する仕事が多いが、ナショナリティよりも個人差が大きい。優秀であれば受け入れるべき。

その他のトピックス … 海外戦略上関係があまりなければ、日本企業が外国人を採るメリットは少ないと思う。