

経営者の意識調査レポート

2020/12

目次

1	まとめ	p4
2	【詳細①】組織の課題とその実践状況	p6
3	【詳細②】リモートワーク導入による課題の変化	p17
4	【定点】識学の認知状況	p23
5	【付録】回答者プロフィール	p28

調査概要

調査対象者

【共通条件】

- 従業員規模100名未満の会社の役員・経営者（回答者900名）
- 従業員規模100名以上の会社の役員・経営者（回答者100名）

【割付】

- 上記条件を満たす対象者を日本を6地方に分け以下の通りに割付
※その際、中小企業は日本の企業数に応じてウェイトバックを実施
※分析は従業員規模10名以上の対象者（下表太字部分の計487名）で実施

	大企業	中・小企業						合計
		北海道・東北	関東	中部	近畿	中・四国	九州・沖縄	
回収数	103	155	155	155	155	155	155	1033
国内企業数での換算		107	278	191	155	89	110	1033
分析対象数	103	46	106	87	67	32	46	487

調査時期 2020年10月

調査手法 インターネット調査

調査機関 株式会社識学、株式会社シタシオンジャパン

まとめ

今回調査から見た経営者の意識まとめ

1 経営者の課題は人材育成・人材採用

- ・ 組織課題として経営者が感じているのは特に「人材育成（74.2%）」「人材採用（71.1%）」。人材育成は「一般社員（63.8%）」「管理職（62.7%）」と役職に関係なく課題にあがる。人材採用は「中途の採用（55.9%）」の方が「新卒採用（50.9%）」と課題に上がりやすい。
- ・ 人材に関しては「社員の教育制度（61.3%）」「社員の評価制度（58.8%）」も課題にあがりやすい。

P.6-7/
10-12

2 創立からの年数が40年以上と長い会社が多く課題を抱えている

- ・ 組織課題のうち実際に課題に感じている個数をみると、創業から「15年以内（7.1個）」「15～40年以内（6.6個）」「40年より長い（8.5個）」。
- ・ 創業から歴が浅い時は利益をあげる、社内を整えるために課題が多くあり、そこを切り抜けると課題は減るものの、一定以上会社が続くと人材や制度が硬直化し、勤続疲労を起こしている可能性がある。

P.6-7/
10-12

3 大企業は組織の課題に対して施策を講じられているが、中小企業は手が打てていない

- ・ 組織課題のうち実際に施策を講じている個数をみると、「大企業（8.2個）」「中・小企業（5.6個）」。
- ・ 中・小企業は課題を感じながらも実行できていないことがある一方で、大企業は「ルールの整備・浸透・遵守」「会社の理念・目標の設定および浸透」については課題感に対して施策を講じられている。
- ・ これらを実施できていることが大企業、中・小企業の分かれ目の一つとも考えられる。

P.5/9/
13-15

4 リモートワークが進み、企業は社員間のコミュニケーションや社員の評価・育成に苦戦

- ・ リモートワークの全社導入の会社の課題感では「他部署とのコミュニケーション（41.9%）」「社員の評価制度（37.7%）」「上司とのコミュニケーション（36.2%）」が上位3つ。
- ・ リモートワークの一部導入の会社の課題感では「社員（管理職）の育成（32.8%）」「社員（一般）の育成（30.1%）」「社員の評価制度（27.8%）」が上位3つ。

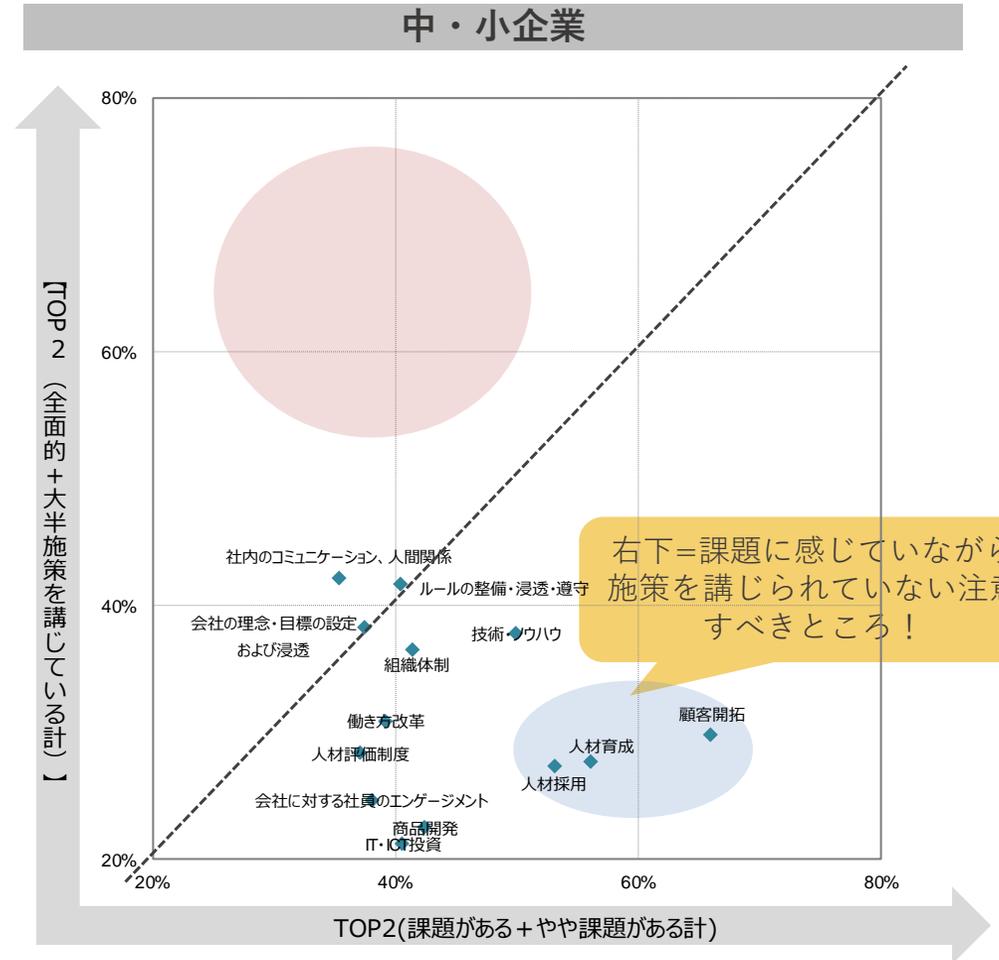
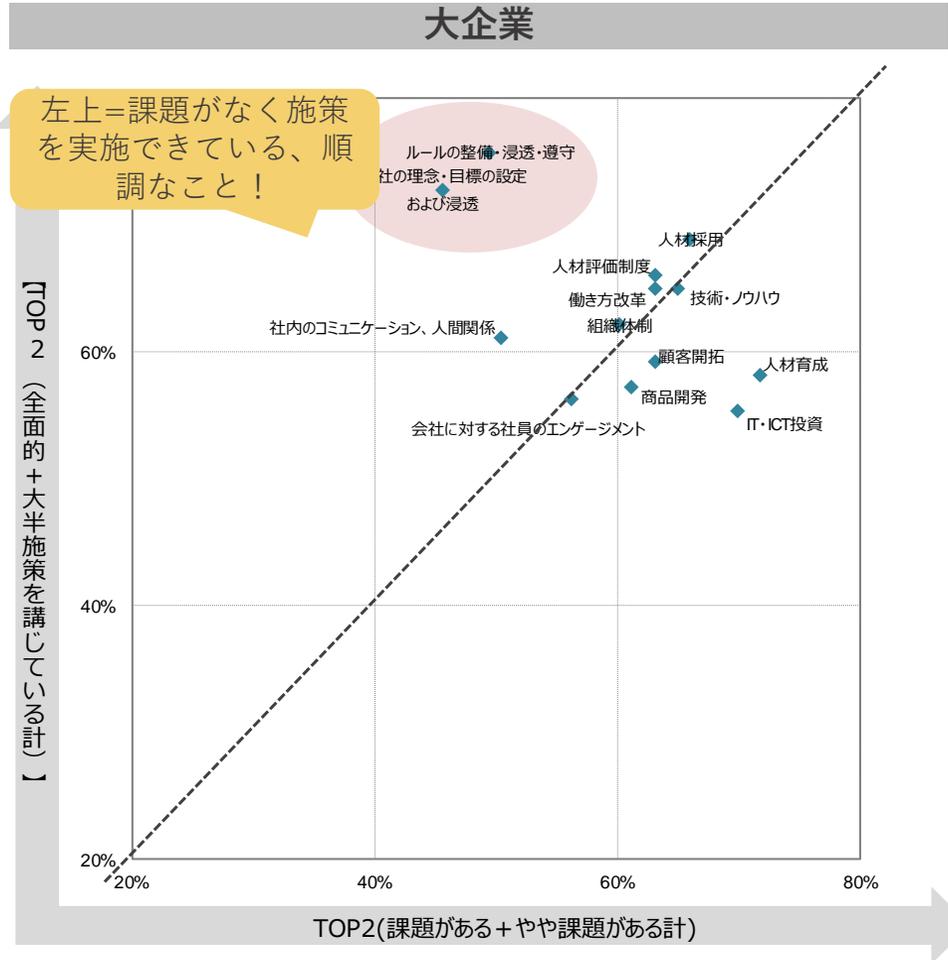
P.16-21

【詳細①】 組織の課題とその実践状況

組織課題に対する意識と施策の実行状況

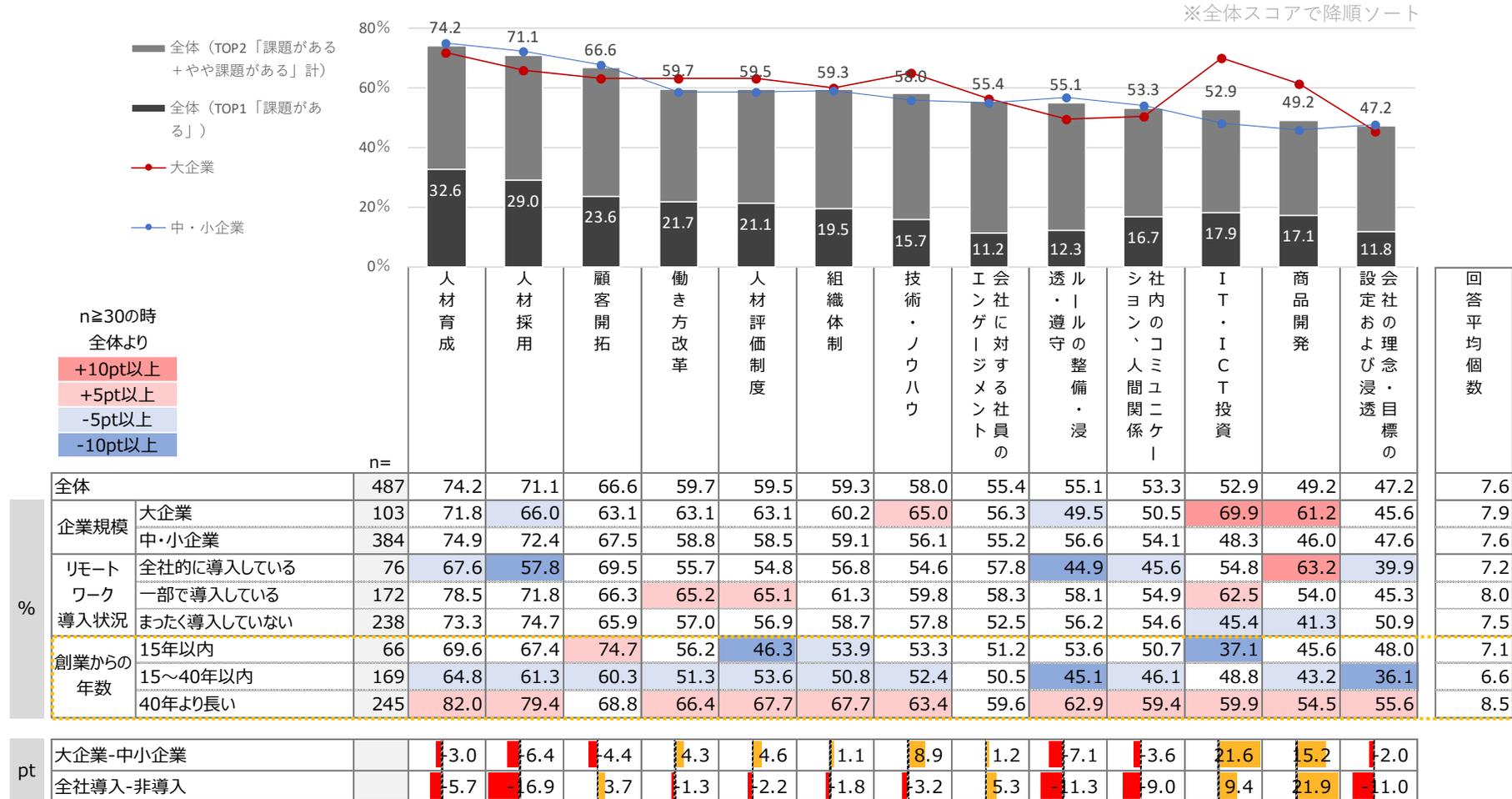
【企業規模別】

- ✓ 大企業は、全般的に課題に対して施策を講じられている。特に、「**ルールの整備・浸透・遵守**」「**会社の理念・目標の設定および浸透**」については既に施策を講じているためか課題として感じていない。
- ✓ 一方、中小企業はそもそも全般的に施策を講じておらず、課題に感じていることが多い。「**顧客開拓**」「**人材育成**」「**人材採用**」は課題に感じていながらも施策を講じられていない。



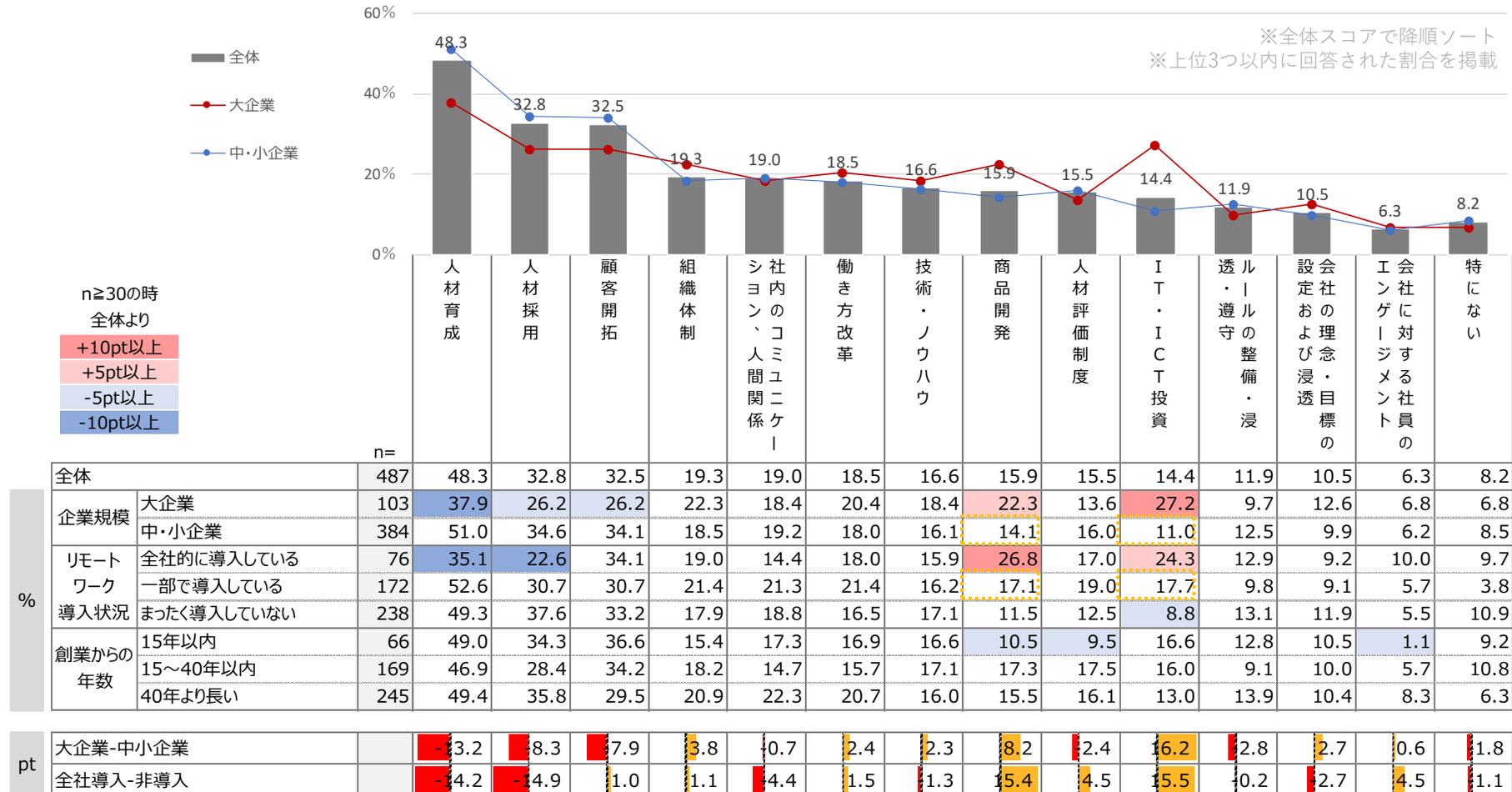
組織課題に対する意識 ①絶対評価

- ✓ 最も課題として感じられているのは「人材育成」で74.2%。次いで、「人材採用」「顧客開拓」と続く。
- ✓ 大企業は「IT・ICT投資」「商品開発」にも課題を感じている。
- ✓ 創業からの年数が【15～40年以内】は全般的に課題感を抱いていないが【40年より長い】は全般的に課題感を抱く。



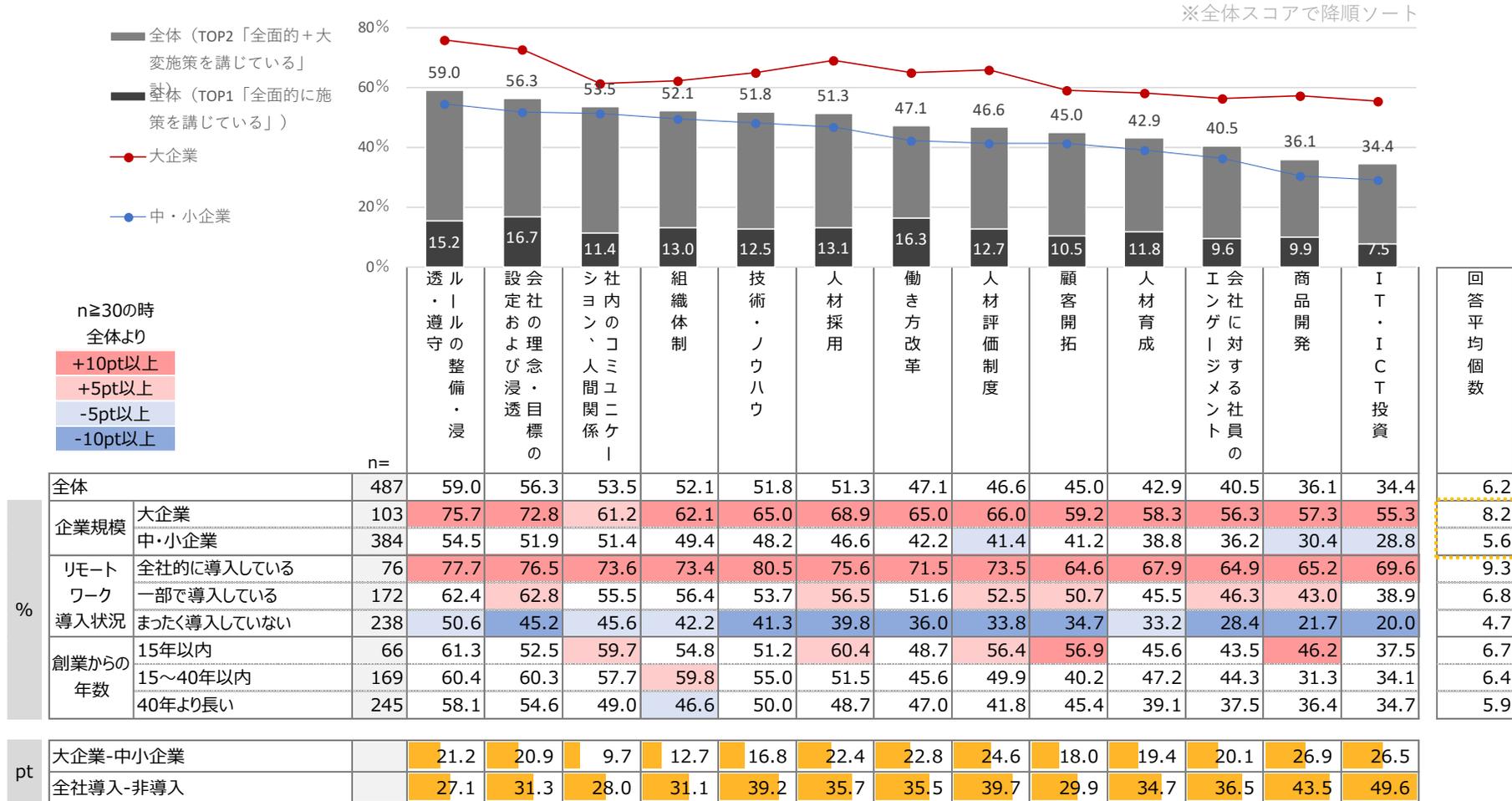
組織課題に対する意識 ②相対評価

- ✓ 課題間で相対比較をしても「人材育成」を課題と感じている人が48.3%で最も多い。次いで「人材採用」「顧客開拓」と続く。
- ✓ 【大企業】【リモートワーク全社導入】は全体と比べて人材系の課題を感じていないが、「商品開発」「IT・ICT投資」に課題を感じている。



組織課題に対する施策実施状況

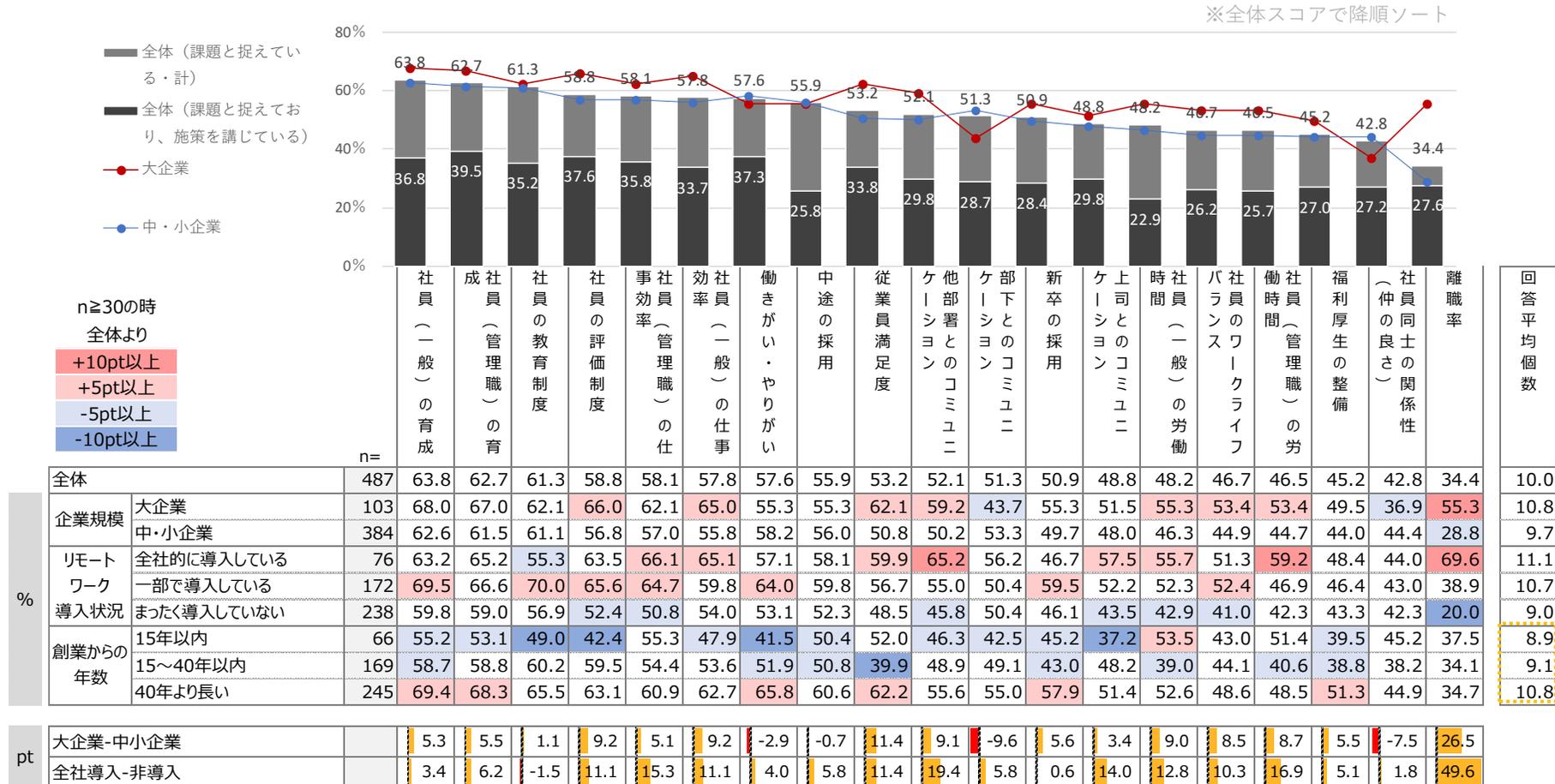
- ✓ 施策実施率が一番高いのは「ルールの整備・浸透・遵守」、次いで「会社の理念・目標の設定および浸透」が続く。
- ✓ 【大企業】の「実施している」施策の回答平均個数が8.2個であるのに対し、【中・小企業】は5.6個。課題の種類に限らず課題実施率自体に差があることがうかがえる。



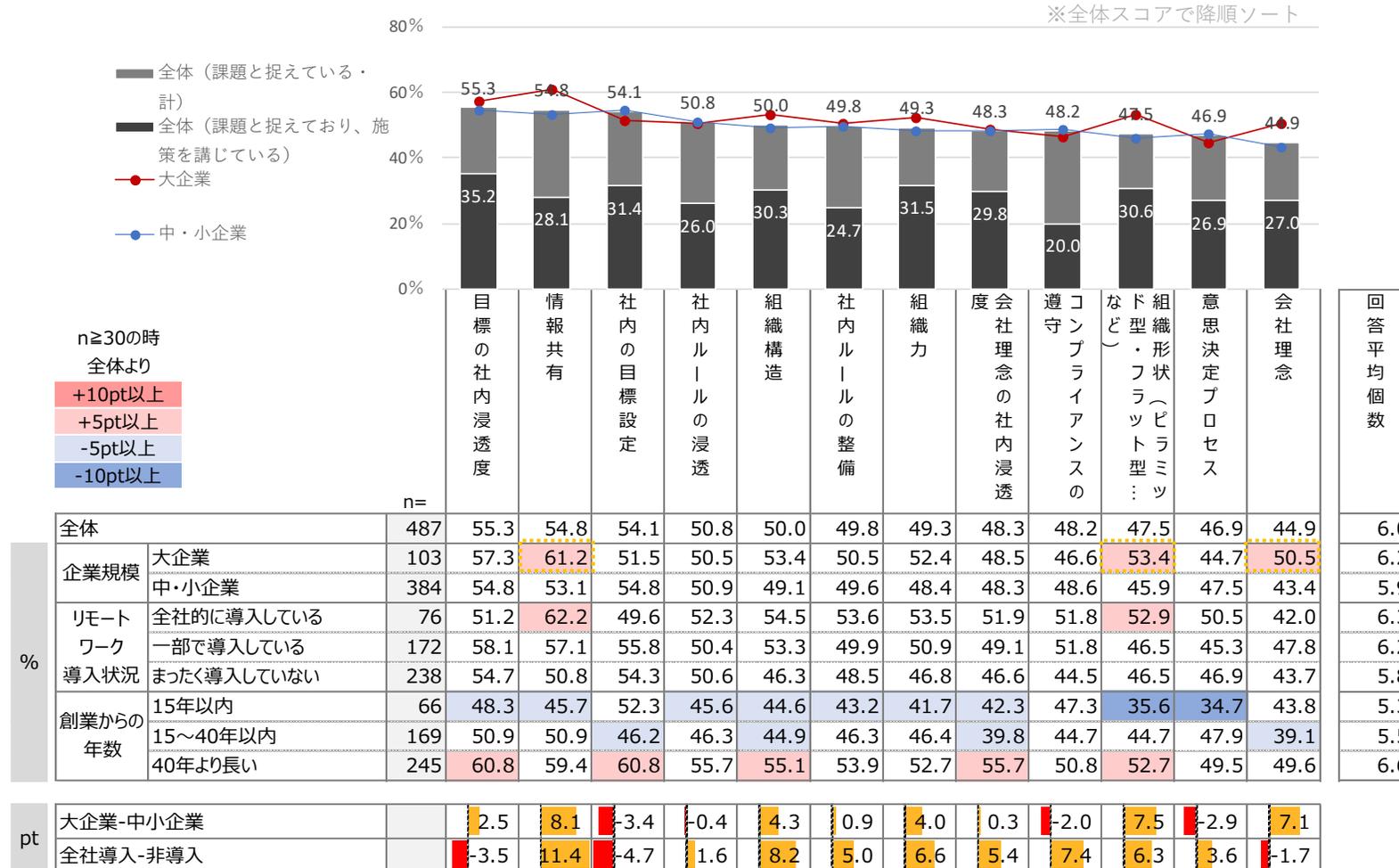
組織課題に対する意識・実態詳細

【①ヒトに関する課題感】

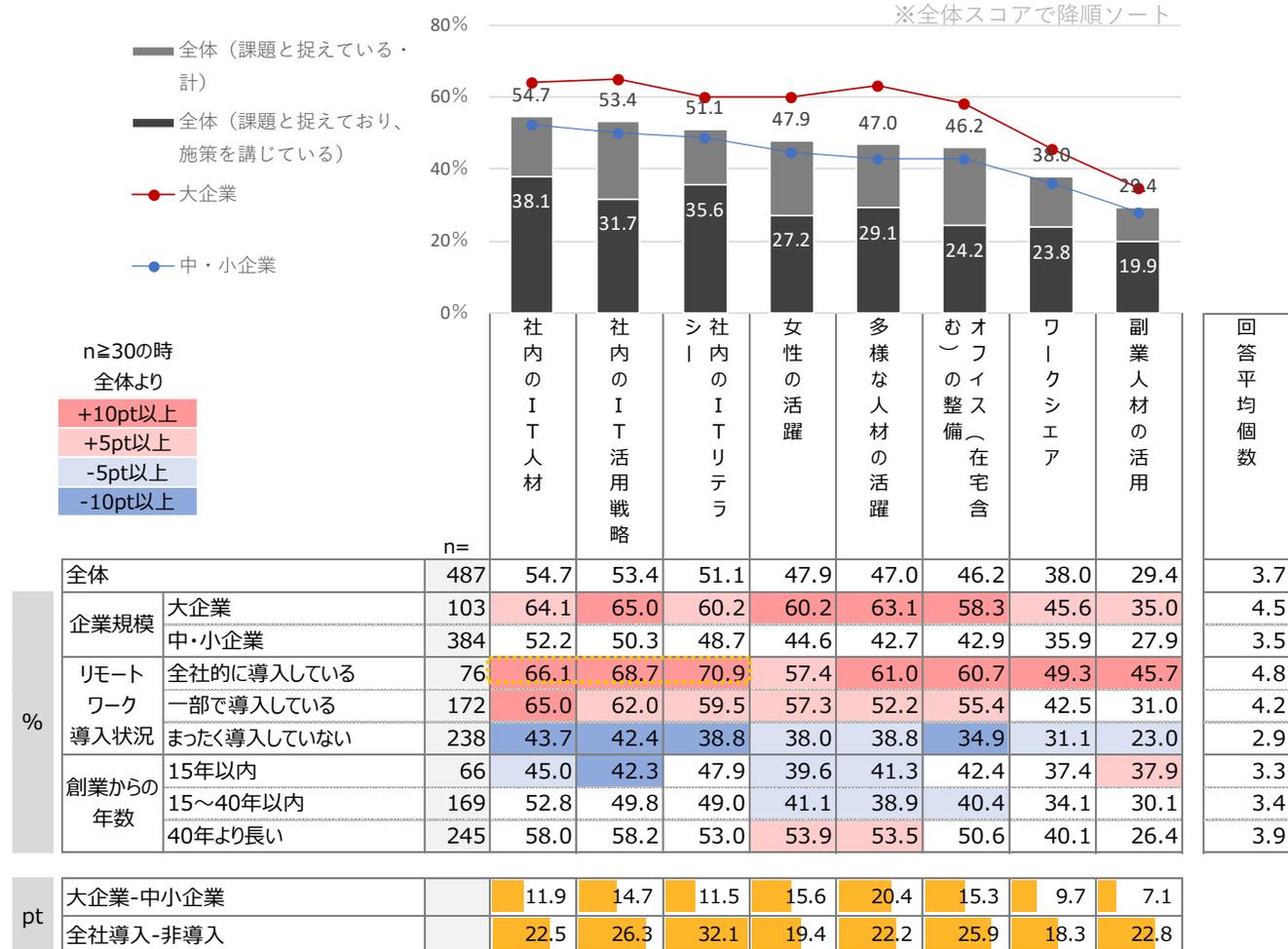
- ✓ ヒトに関する課題では「社員（一般）の育成」を課題と捉えている人が63.6%で最も多い。次いで「社員（管理職）の育成」「社員の教育制度」「社員の評価制度」と続く。
- ✓ 創業からの年数が【40年より長い】と課題に感じている個数が10.8個と40年以内の企業と比べて多い。



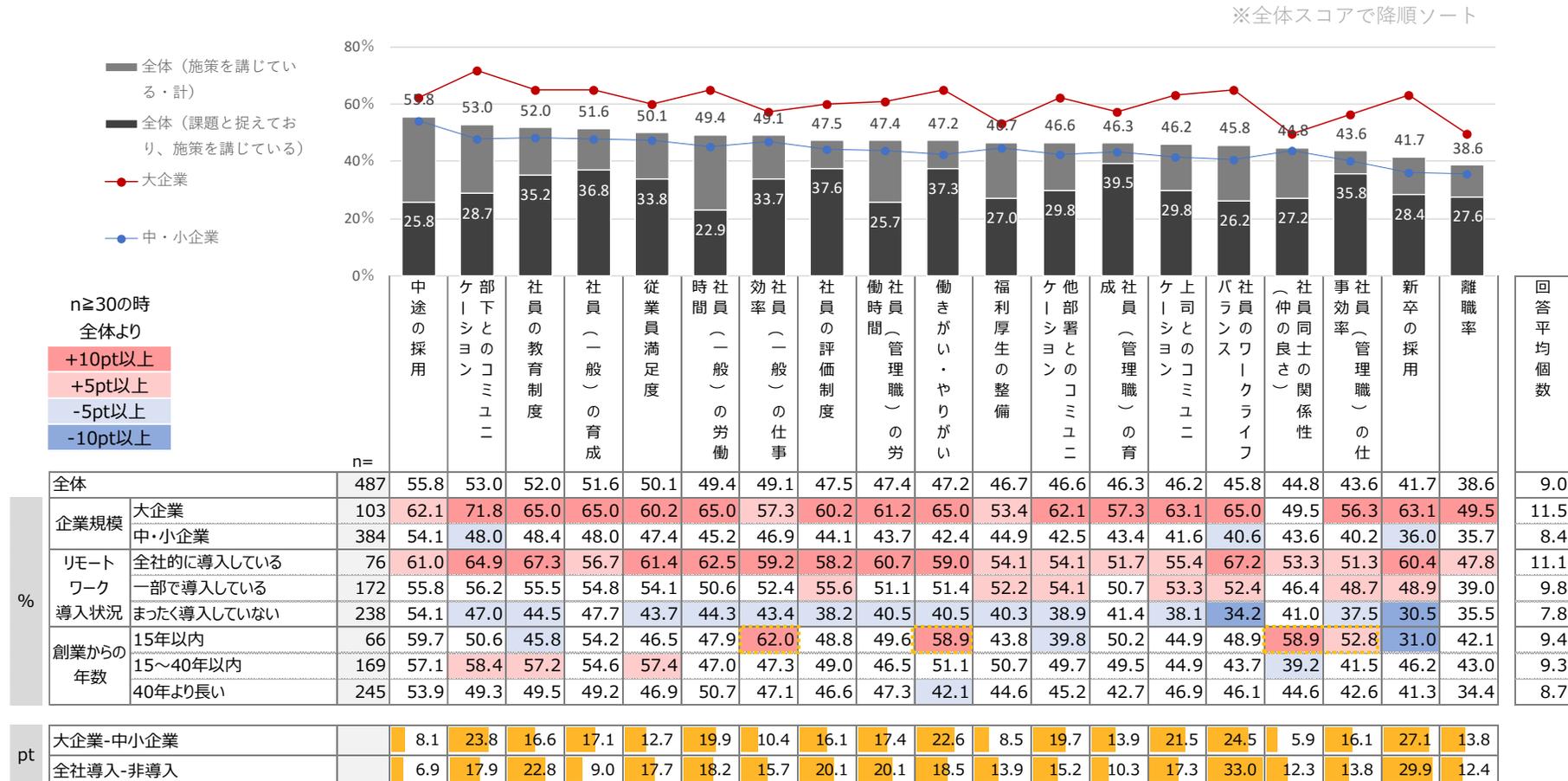
- ✓ 組織に関する課題では「目標の社内浸透度」を課題と捉えている人が55.3%で最も多い。次いで「情報共有」「社内の目標設定」と続く。
- ✓ 【大企業】は「情報共有」「組織形状」「会社理念」のスコアが全体と比べて5pt以上高い。組織をまとめる上での意識面の統一に苦勞している可能性がある。



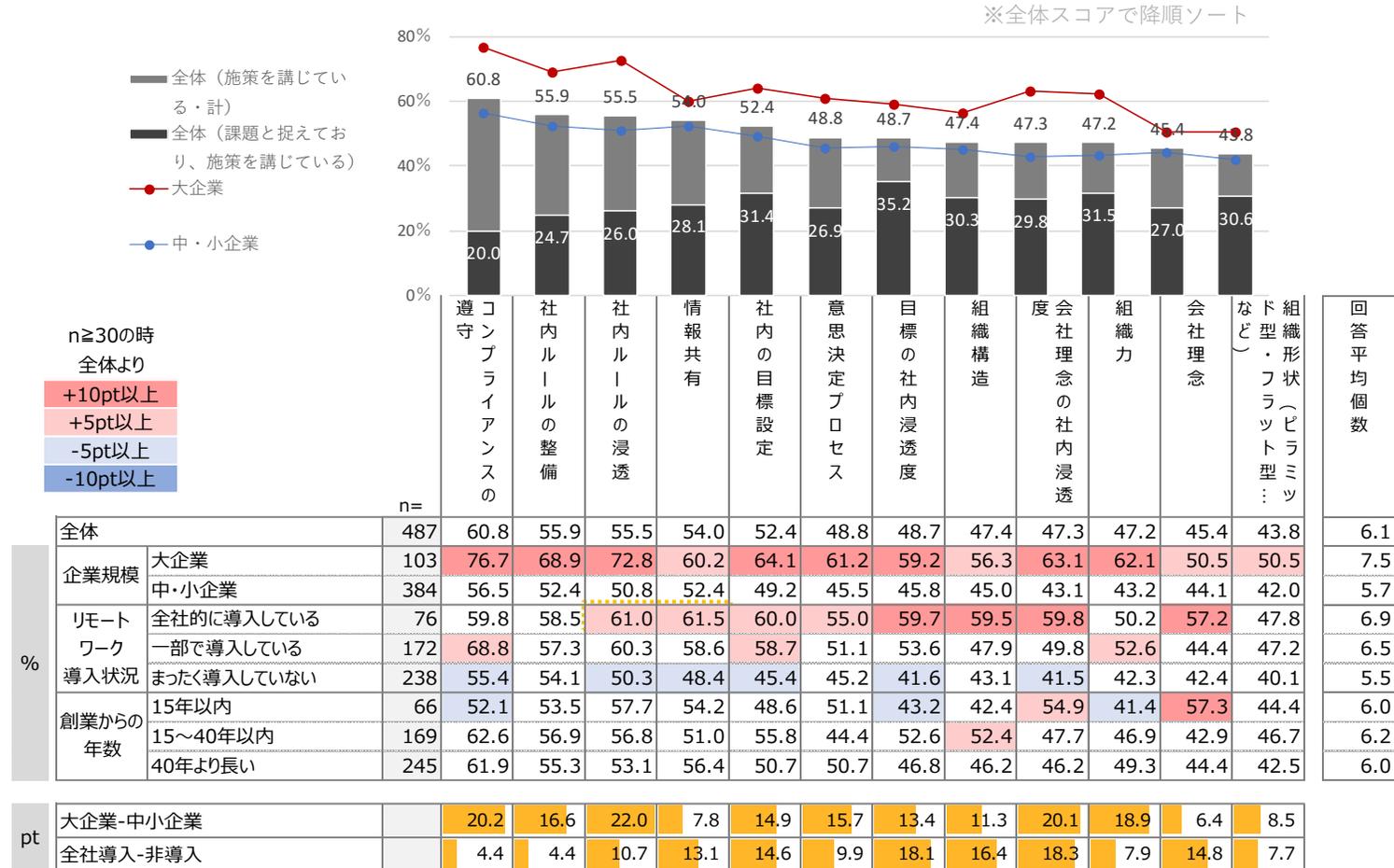
- ✓ その他では「社内のIT人材」を課題と捉えている人が54.7%で最も多い。次いで「社内のIT活用戦略」「社内のITリテラシー」と続く。
- ✓ これらは、リモートワーク導入企業において特にスコアが高く、新型コロナウイルス拡大への対応が影響していると考えられる。



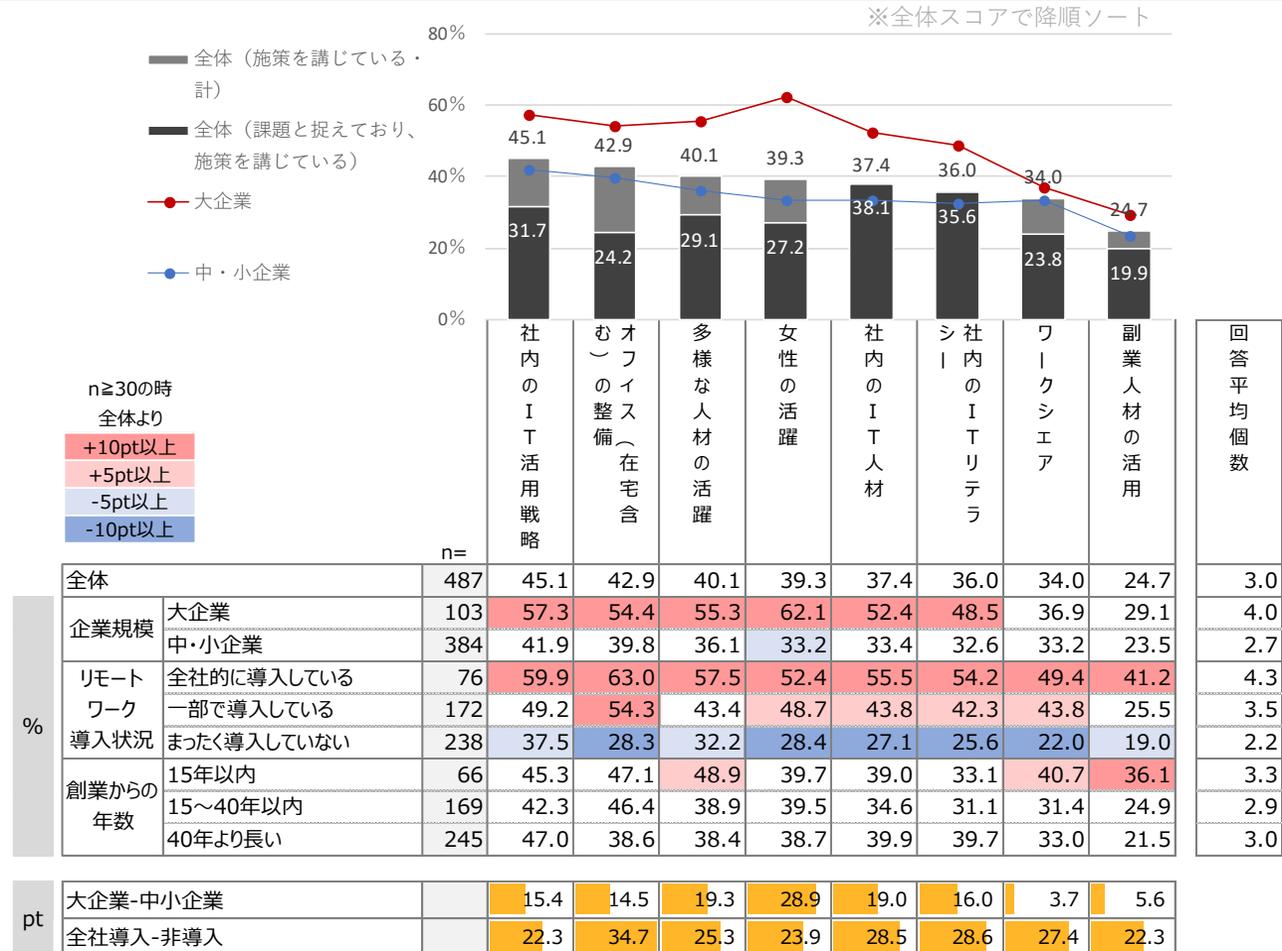
- ✓ ヒトに関する課題の実施状況では「中途の採用」が55.8%で最多。次いで「部下とのコミュニケーション」「社員の教育制度」と続く。
- ✓ 創業からの年数が【15年以内】の会社は仕事効率や社員の関係性（仲の良さ）、働きがい・やりがいのスコアが全体と比べて高く、働き方に関わる課題に若い企業で取り組まれている様子がうかがえる。



- ✓ 組織に関する課題の実施状況では「コンプライアンスの遵守」が60.8%で最多。次いで「社内ルールの整備」「社内ルールの浸透」と続く。
- ✓ リモートワークを【全社的に導入している】は「情報共有」が最多で、次いで「社内ルールの浸透」が続く。リモートワークへの転換に関することが喫緊の課題となっている様子が見える。



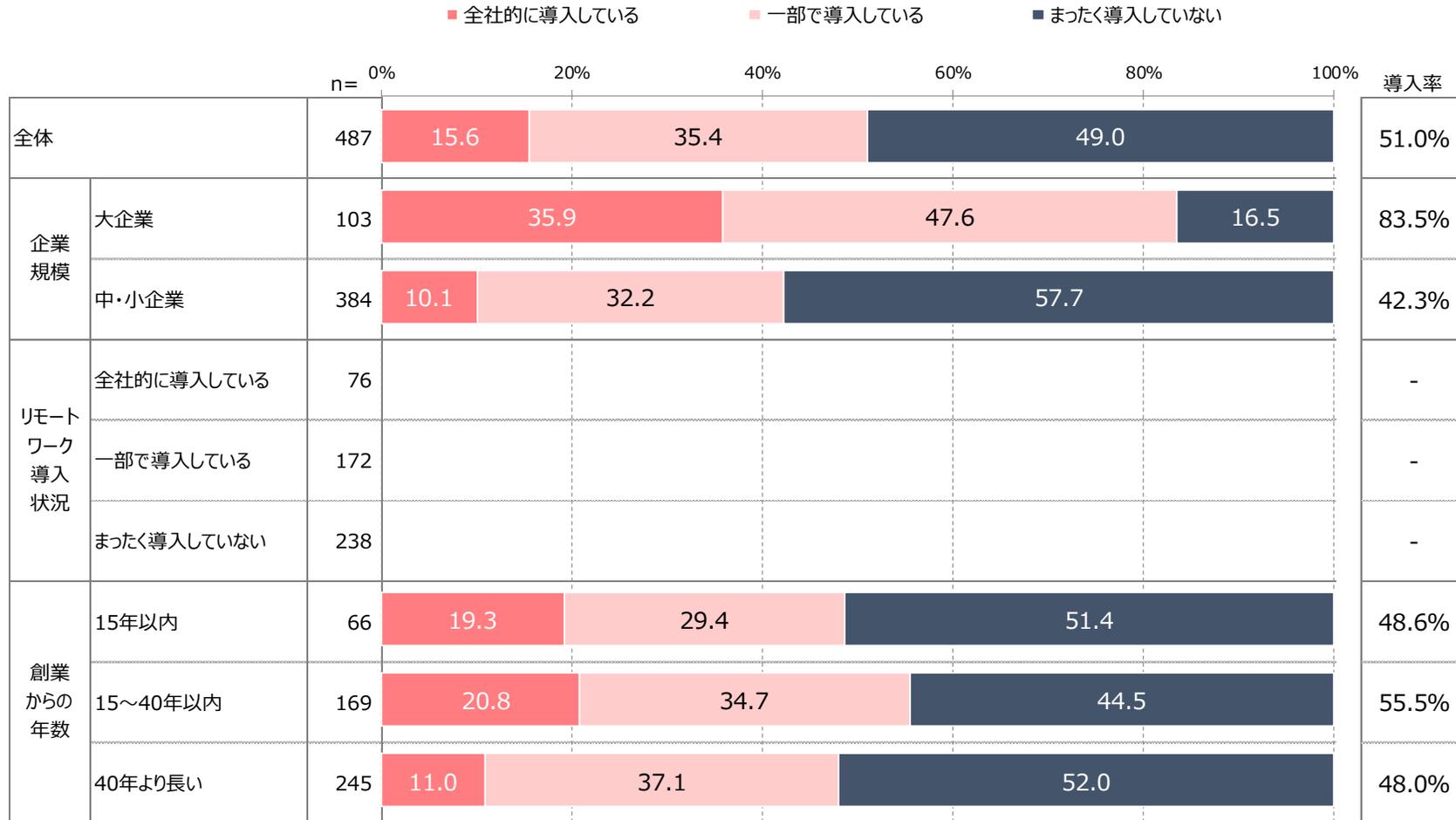
✓ その他の課題の実施状況では「社内のIT活用戦略」が45.1%で最多。次いで「オフィス（在宅勤務）の整備」「多様な人材の活躍」が40%以上で続く。



【詳細②】リモートワーク導入による課題の変化

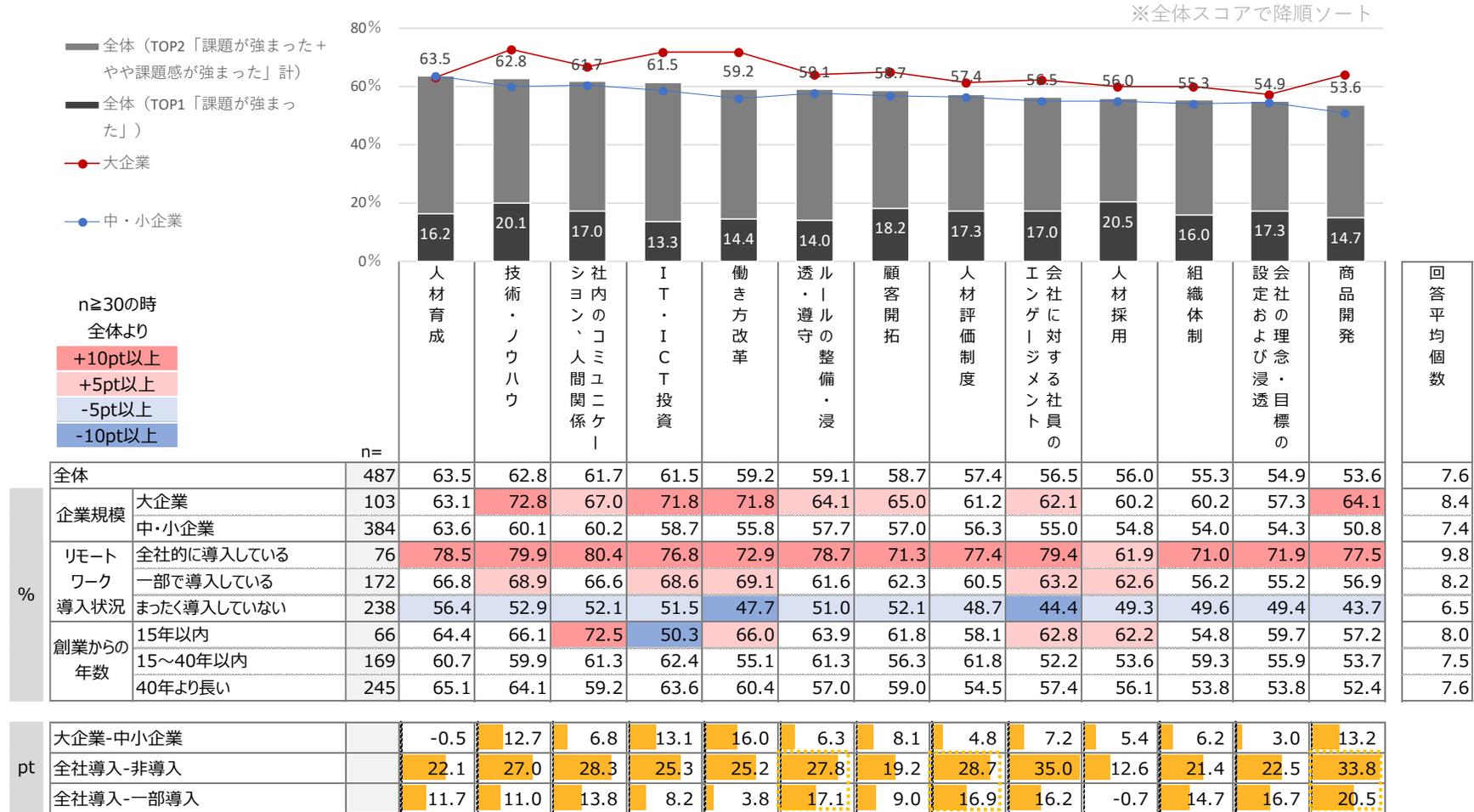
リモートワークの実施状況

- ✓ 今回調査の結果では【大企業】は83.5%、【中・小企業】は42.3%。
- ✓ 創業からの年数で見ると、【15～40年以内】の実施率が55.5%。【15年以内】、【40年より長い】を5pt以上上回る。



リモートワークで強まった課題感

- ✓ 「人材育成」が63.5%で最も課題感が強まったと感じられた。次いで「技術・ノウハウ」「社内のコミュニケーション・人間関係」「IT・ICT投資」が続く。
- ✓ リモートワーク導入状況での差分をみると、「商品開発」「ルールの整備」「人材評価制度」などは導入の程度に応じてスコア差が広がっており、課題感が強まっていることが分かる。

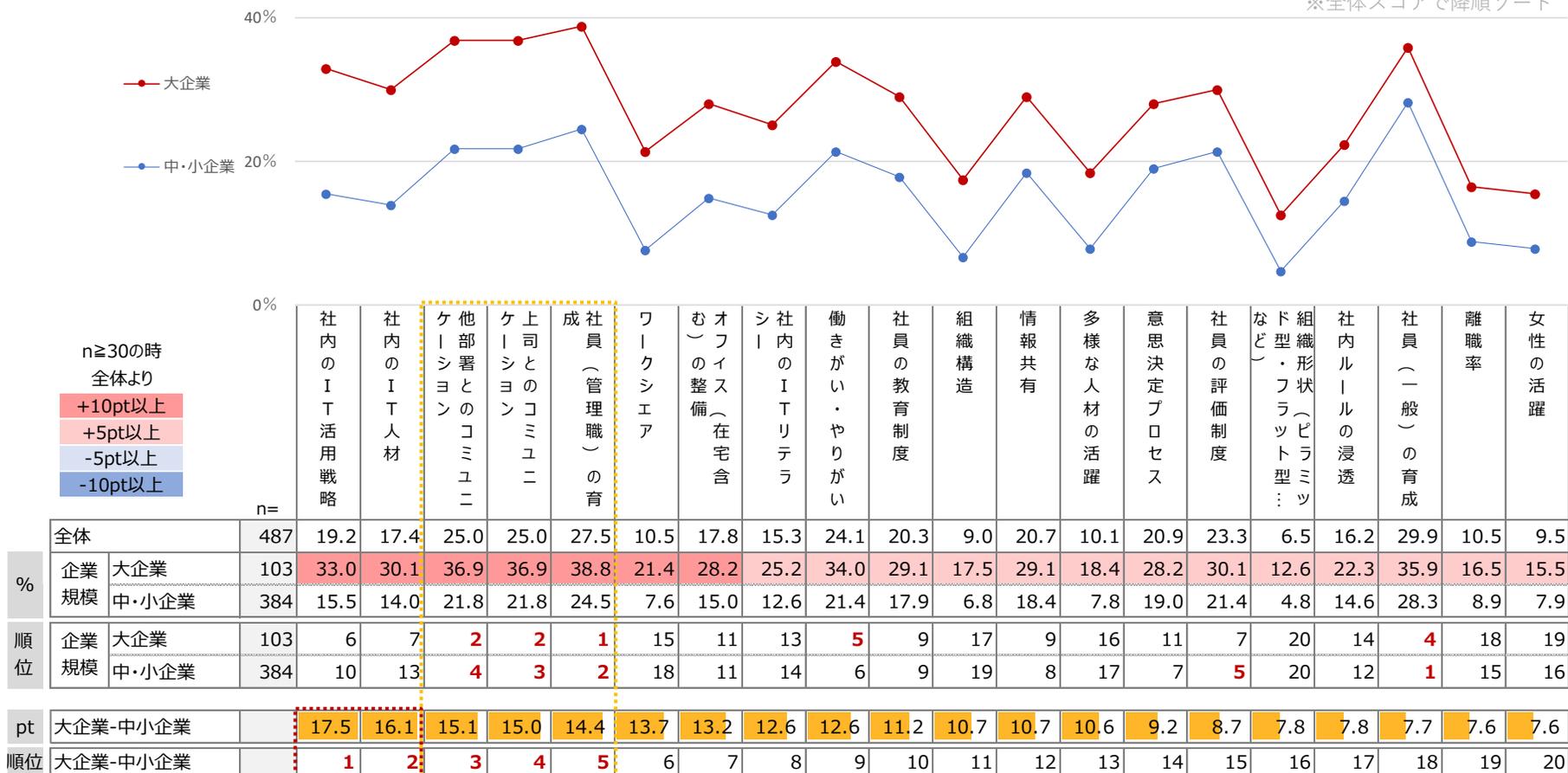


リモートワークで強まった課題詳細

【①企業規模別】

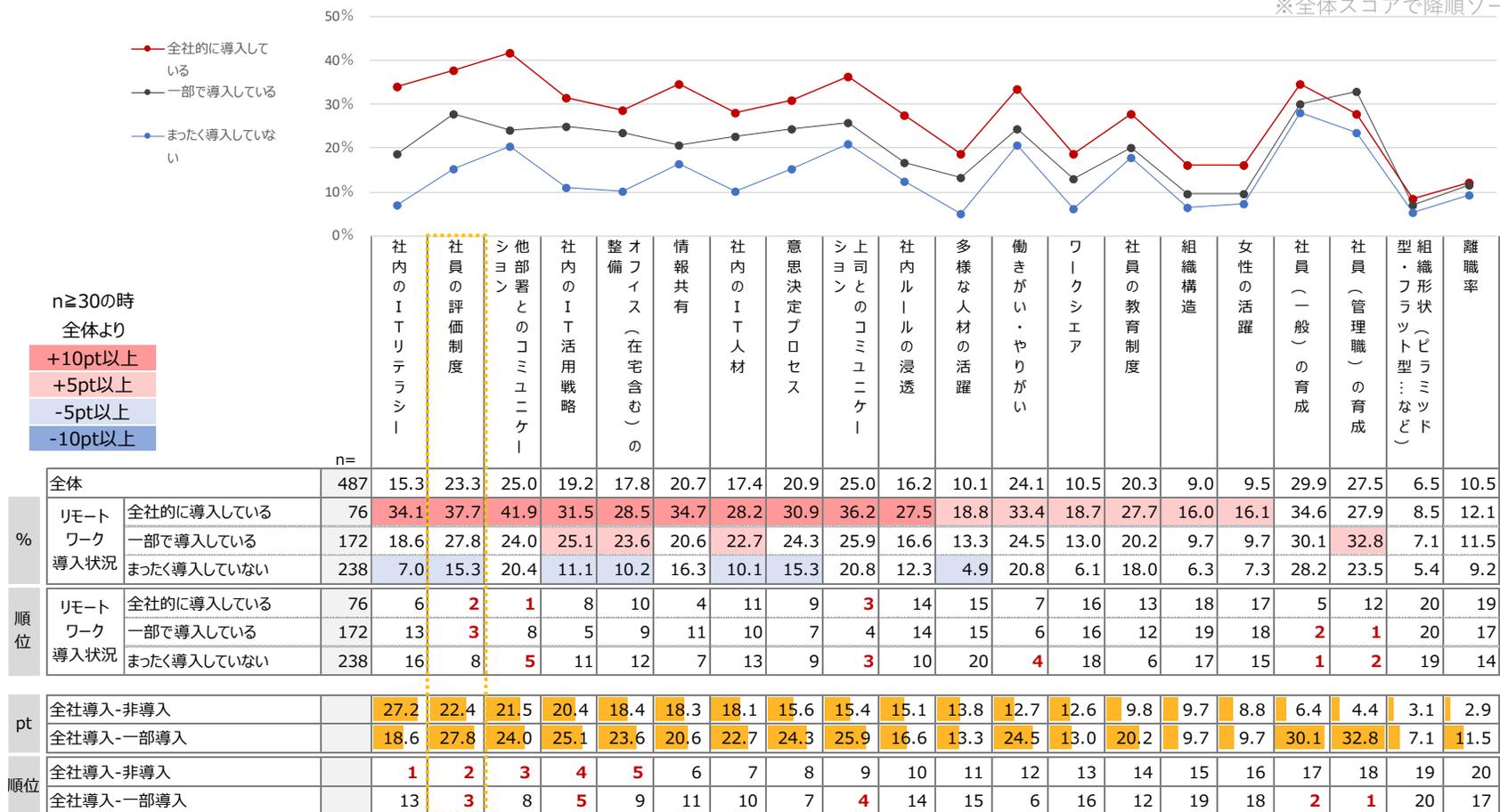
- ✓ 企業規模別に、リモートワークで強まった課題の詳細をみると、大企業／中・小企業いずれにおいても「社員（管理職）の育成」「他部署、上司とのコミュニケーション」に課題を感じている。
- ✓ 差分で見ると「IT活用戦略」「IT人材」のスコア差が大きく、ここからもIT・ICTに十分なリソースを割り当てることができない中・小企業が苦勞している可能性がうかがえる。

※項目は、差分のスコアが高い項目上位20個を掲載
 ※全体スコアで降順ソート



- ✓ リモートワーク導入状況別に、リモートワークで強まった課題の詳細をみると（非導入企業は強まりそうな課題を回答）、前ページでもあったコミュニケーションや管理職の育成に加え、「社員の評価制度」のスコア差が大きい。
- ✓ 対面していない状況で、今まで評価に介在していた定性的な部分をみられないこと、定量的な評価ができていない様子が見える。

※項目は、差分のスコアが高い項目上位20個を掲載
※全体スコアで降順ソート



※参考：課題感が強まった内容詳細

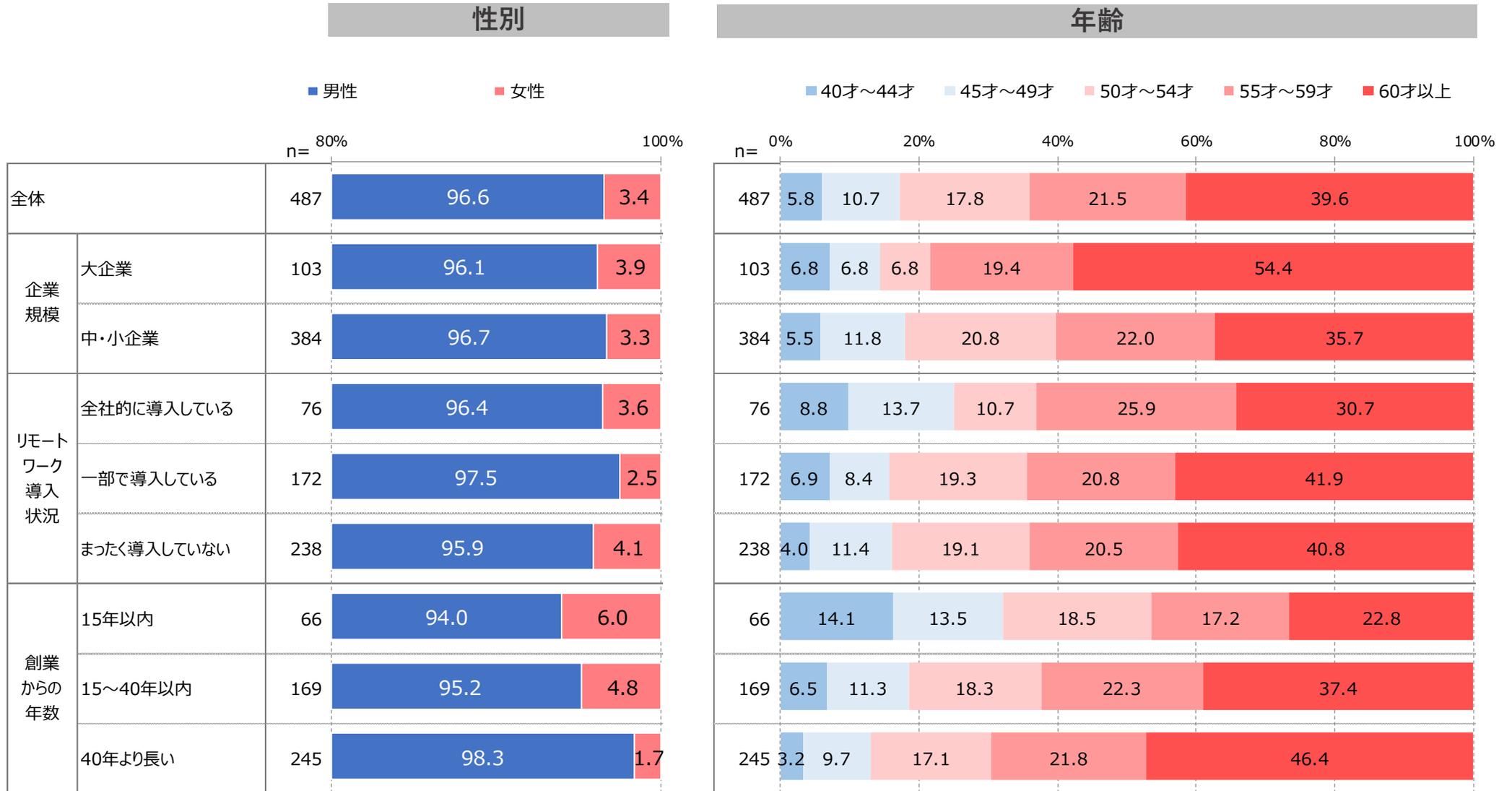
【凡例】 ※n≥ 30の場合 ■ 全体よりも 10pt以上 ■ 全体よりも 5pt以上 ■ 全体よりも 5pt以下 ■ 全体よりも 10pt以下	全体	企業規模			リモートワーク導入状況						
		大企業	中・小企業	全社的に導入している	一部で導入している	まったく導入していない					
Q10 以下の内容について、リモートワーク導入後の自社で課題があると感じたものをお選びください。【課題があると感じたもの（すべて）】											
N	487	103	384	76	172	238					
29 社員（一般）の仕事効率	31.6	2	36.9	1	30.1	9	32.3	22	16.9	7	20.9
3 社員（一般）の育成	29.9	5	35.9	2	28.3	2	41.9	11	24.0	10	20.4
21 部下とのコミュニケーション	28.4	6	34.0	3	26.9	36	14.8	39	3.2	39	3.3
4 社員（管理職）の育成	27.5	1	38.8	4	24.5	12	31.5	7	25.1	24	11.1
20 上司とのコミュニケーション	25.0	2	36.9	6	21.8	37	12.1	30	11.5	30	9.2
22 他部署とのコミュニケーション	25.0	2	36.9	7	21.8	1	47.4	8	24.7	3	24.9
30 社員（管理職）の仕事効率	24.4	11	29.1	5	23.1	33	15.6	31	10.5	31	8.0
7 働きがい・やりがい	24.1	6	34.0	9	21.4	15	28.2	14	22.7	28	10.1
6 社員の評価制度	23.3	9	30.1	8	21.4	5	34.7	16	20.6	14	16.3
27 社員（一般）の労働時間	21.9	18	24.3	10	21.3	26	20.3	25	13.6	26	10.7
23 社員同士の関係性（仲の良さ）	21.3	19	23.3	11	20.7	10	31.9	2	31.5	1	31.5
25 社内ルールの整備	21.2	16	25.2	12	20.1	10	31.9	12	23.8	5	22.5
18 意思決定プロセス	20.9	14	28.2	13	19.0	16	27.9	1	32.8	4	23.5
15 情報共有	20.7	11	29.1	15	18.4	32	16.0	33	9.7	34	6.3
5 社員の教育制度	20.3	11	29.1	16	17.9	14	28.5	13	23.6	27	10.2
37 社内のIT活用戦略	19.2	8	33.0	19	15.5	23	20.9	21	17.2	11	18.3
8 従業員満足度	18.3	25	17.5	14	18.6	13	30.9	10	24.3	19	15.3
28 社員（管理職）の労働時間	17.8	23	19.4	17	17.4	20	27.4	15	20.8	6	21.0
34 オフィス（在宅含む）の整備	17.8	14	28.2	21	15.0	25	20.3	37	6.5	29	9.3
38 社内のIT人材	17.4	9	30.1	25	14.0	30	18.3	19	17.5	16	15.4
24 コンプライアンスの遵守	16.6	31	13.6	18	17.4	22	24.3	27	13.3	15	16.2
19 組織力	16.4	21	21.4	20	15.1	39	8.5	35	7.1	37	5.4
26 社内ルールの浸透	16.2	20	22.3	22	14.6	21	24.3	4	28.0	18	15.3
39 社内のITリテラシー	15.3	16	25.2	26	12.6	35	15.5	36	6.7	13	17.3
13 社内の目標設定	14.4	29	15.5	24	14.1	29	18.7	28	13.0	35	6.1
2 中途の採用	13.3	38	8.7	23	14.5	3	37.7	5	27.8	17	15.3
31 社員のワークライフバランス	13.2	27	16.5	27	12.4	17	27.8	20	17.4	20	15.0
14 目標の社内浸透度	12.6	31	13.6	28	12.3	18	27.7	17	20.2	12	18.0
1 新卒の採用	12.0	34	11.7	29	12.1	7	34.1	18	18.6	33	7.0
35 ワークシェア	10.5	21	21.4	35	7.6	34	15.5	38	4.7	36	5.5
10 離職率	10.5	27	16.5	32	8.9	19	27.5	23	16.6	22	12.3
33 多様な人材の活躍	10.1	24	18.4	34	7.8	27	19.8	29	11.5	25	11.0
12 会社理念の社内浸透度	10.0	36	10.7	30	9.9	8	33.4	9	24.5	9	20.8
9 福利厚生整備	10.0	34	11.7	31	9.6	4	36.2	6	25.9	8	20.8
32 女性の活躍	9.5	29	15.5	33	7.9	24	20.6	24	14.8	23	12.2
17 組織構造	9.0	25	17.5	36	6.8	6	34.6	3	30.1	2	28.2
11 会社理念	6.8	39	6.8	37	6.7	28	18.8	26	13.3	38	4.9
16 組織形状（ピラミッド型・フラット型…など）	6.5	33	12.6	38	4.8	31	16.1	32	9.7	32	7.3
36 副業人材の活用	5.1	36	10.7	39	3.6	38	12.0	34	9.5	21	13.9
40 あてはまるものはない	15.4		7.8		17.4		9.1		7.7		22.9

※スコアの横の数字は、
選択肢内でのスコアのランク

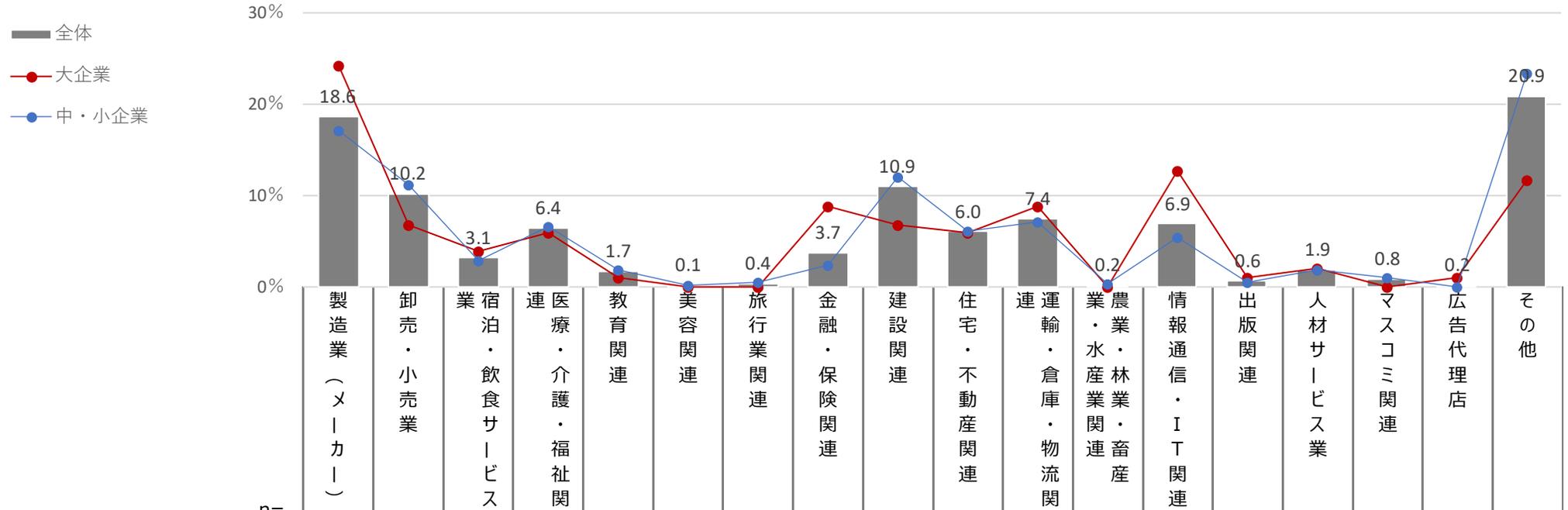
	大企業- 中小企業		全社導入- 非導入		全社導入- 一部導入
23	6.8	17	11.3	4	15.4
18	7.7	4	21.5	2	17.8
22	7.1	16	11.5	7	11.6
5	14.4	5	20.4	22	6.5
4	15.0	34	2.9	36	0.7
3	15.1	2	22.5	1	22.7
25	6.0	29	7.6	29	5.1
9	12.6	8	18.1	28	5.4
15	8.7	7	18.3	5	14.1
28	3.0	22	9.5	21	6.6
29	2.6	37	0.3	37	0.4
26	5.1	23	9.4	17	8.1
14	9.2	32	4.4	39	-4.9
12	10.7	21	9.7	24	6.3
10	11.2	6	18.4	30	5.0
1	17.5	36	2.6	32	3.7
37	-1.1	9	15.6	19	6.7
31	2.0	31	6.4	20	6.6
7	13.2	18	11.0	6	13.8
2	16.1	35	2.8	35	0.8
38	-3.8	28	8.0	8	11.0
24	6.2	33	3.1	34	1.3
17	7.8	24	9.0	38	-3.7
8	12.6	39	-1.9	15	8.8
32	1.4	15	12.6	26	5.7
39	-5.7	3	22.4	13	9.9
27	4.1	13	12.7	11	10.4
33	1.3	20	9.8	18	7.5
36	-0.5	1	27.2	3	15.6
6	13.7	19	10.0	10	10.7
19	7.6	11	15.1	9	10.8
13	10.6	26	8.8	16	8.3
34	0.8	14	12.7	14	8.9
30	2.0	10	15.4	12	10.3
20	7.6	27	8.4	25	5.9
11	10.7	30	6.4	31	4.5
35	0.1	12	13.8	27	5.4
16	7.8	25	8.8	23	6.4
21	7.1	38	-1.8	33	2.5

【付録】 回答者プロフィール

性別・年齢

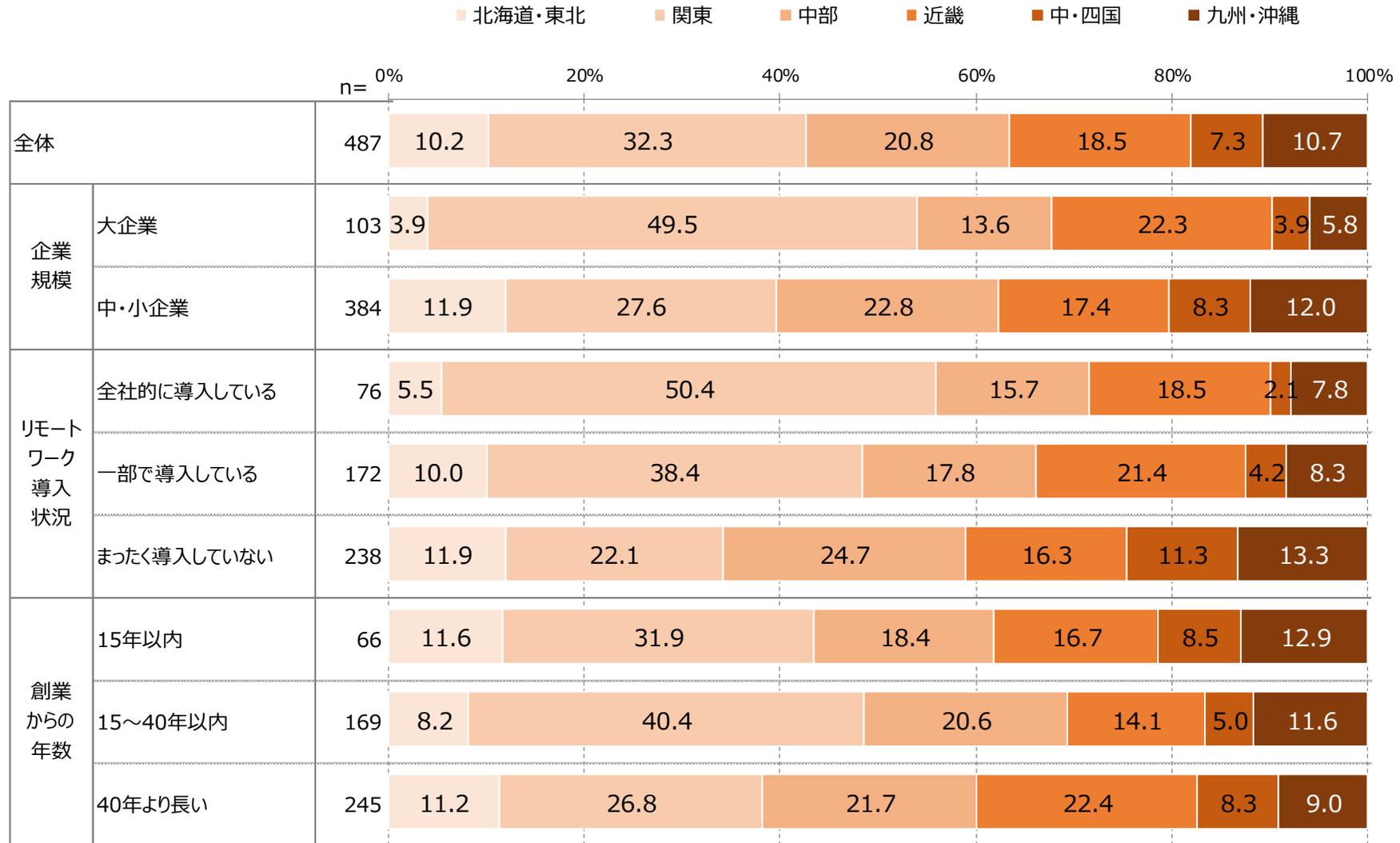


業種

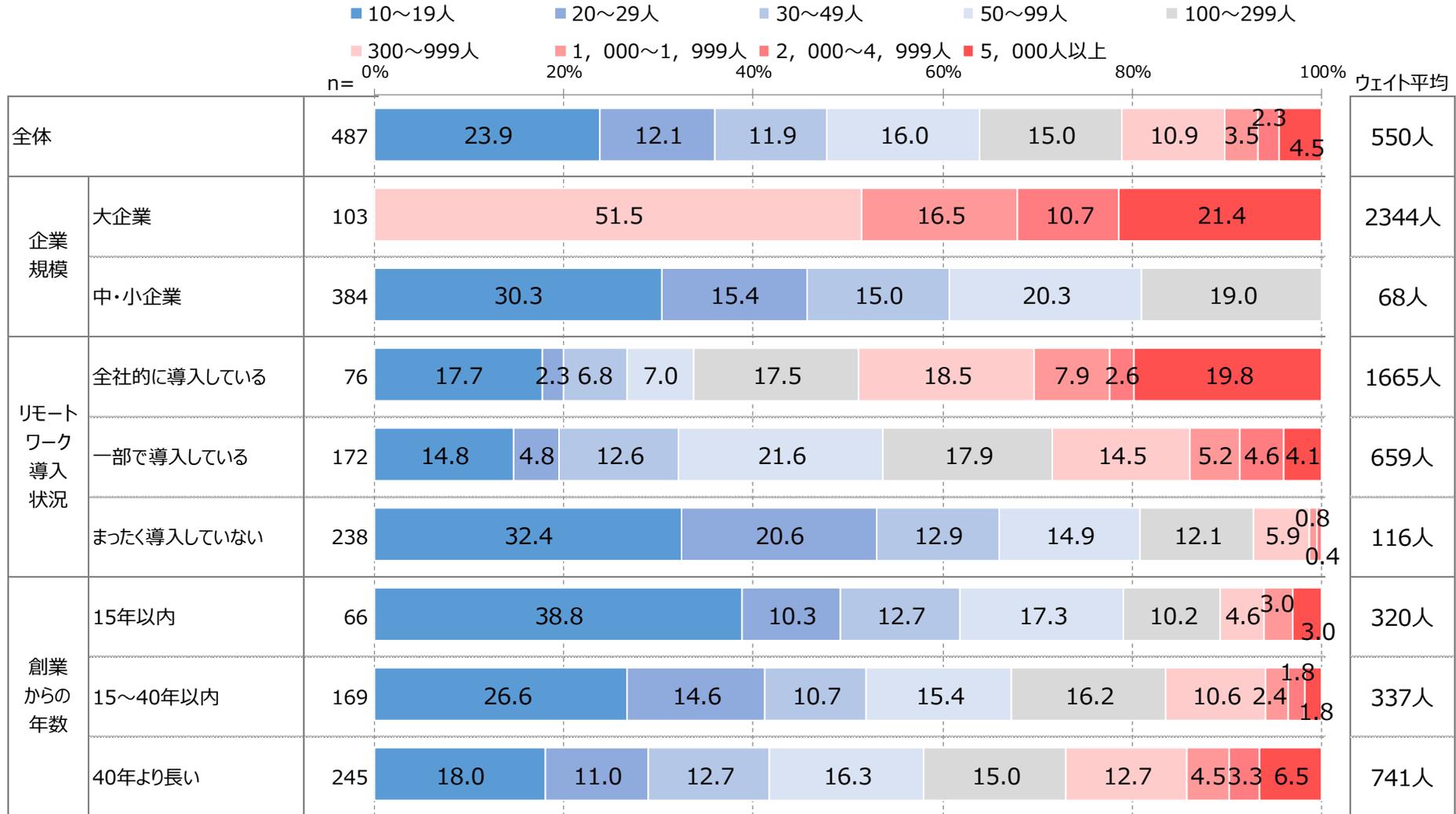


		n=	製造業 (メーカー)	卸売・ 小売業	業 宿泊・ 飲食サ ービス	連 医療・ 介護・ 福祉関	教育 関連	美容 関連	旅行 業関連	金融・ 保険 関連	建設 関連	住宅・ 不動産 関連	連 運輸・ 倉庫・ 物流関	業 農・水 産業関 連・畜 産	情報 通信・ IT関 連	出版 関連	人材 サービ ス業	マス コミ関 連	広告 代理店	その他
全体		487	18.6	10.2	3.1	6.4	1.7	0.1	0.4	3.7	10.9	6.0	7.4	0.2	6.9	0.6	1.9	0.8	0.2	20.9
企業規模	大企業	103	24.3	6.8	3.9	5.8	1.0	0.0	0.0	8.7	6.8	5.8	8.7	0.0	12.6	1.0	1.9	0.0	1.0	11.7
	中・小企業	384	17.1	11.1	2.9	6.6	1.9	0.2	0.5	2.4	12.1	6.0	7.1	0.3	5.3	0.5	1.9	1.1	0.0	23.4
リモート ワーク 導入状況	全社的に導入している	76	14.5	5.3	0.0	2.3	2.6	0.0	0.0	5.9	5.8	7.5	2.3	0.0	21.8	2.4	3.6	0.0	0.0	26.1
	一部で導入している	172	21.3	9.3	2.8	3.0	0.8	0.4	1.0	4.3	9.2	8.9	7.9	0.6	7.4	0.0	0.7	1.8	0.6	20.0
	まったく導入していない	238	17.9	12.4	4.3	10.2	2.0	0.0	0.0	2.6	13.8	3.4	8.7	0.0	1.8	0.4	2.2	0.4	0.0	19.9
創業からの 年数	15年以内	66	6.6	12.3	7.3	9.8	1.5	0.0	0.0	0.0	7.8	4.3	4.1	0.0	11.4	0.0	4.0	1.5	0.0	29.3
	15~40年以内	169	10.7	11.8	3.7	8.0	1.1	0.4	0.0	3.7	8.4	6.4	7.7	0.0	10.6	1.1	2.3	1.5	0.6	22.2
	40年より長い	245	27.7	8.2	1.6	4.2	2.2	0.0	0.0	4.8	13.0	6.3	8.3	0.4	3.2	0.4	1.1	0.2	0.0	18.3

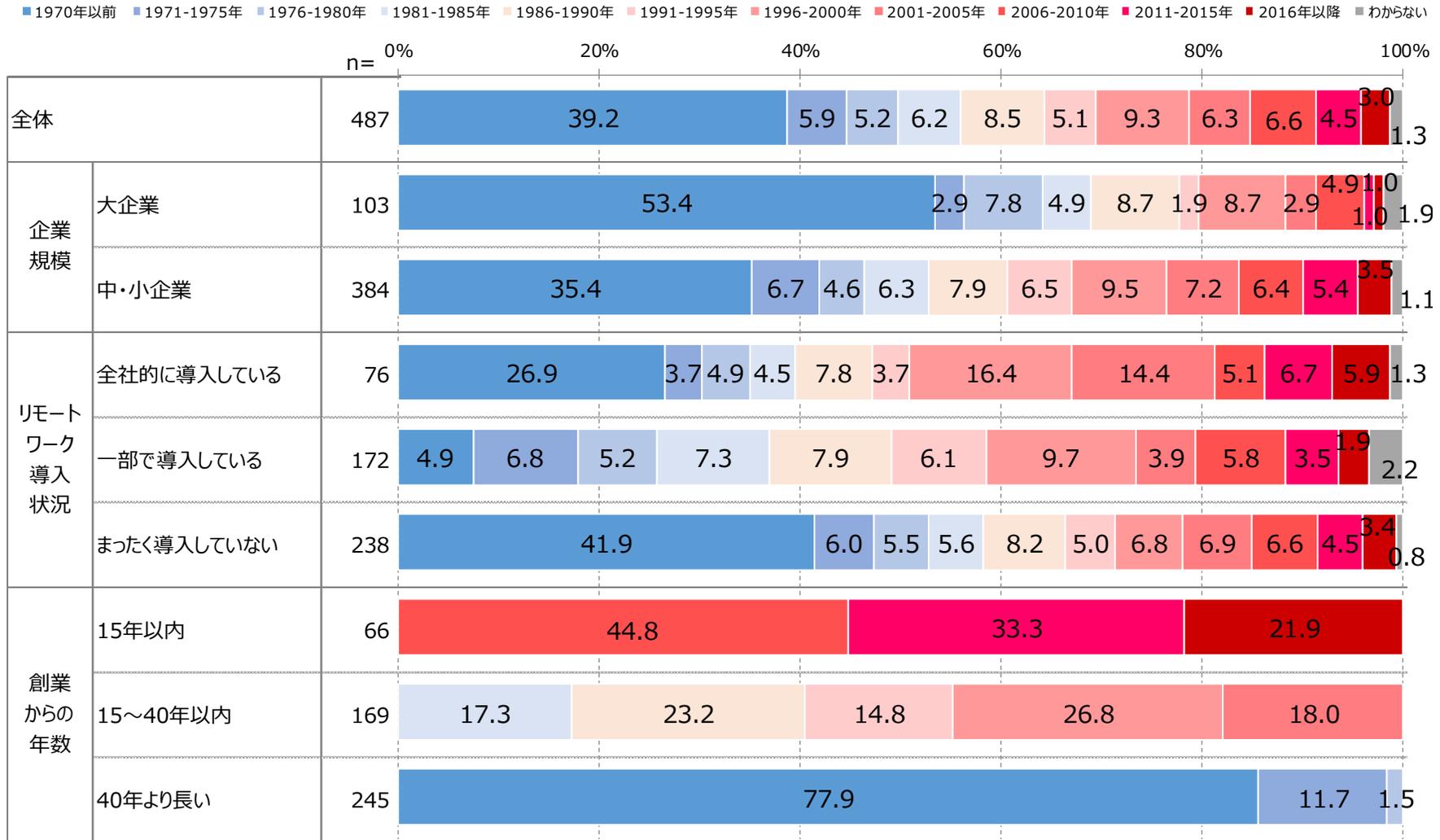
会社の所在地



従業員数



創業年



役員就任期間

