

「世界経営幹部意識調査 2019」CEO 版 CEO が考える 2019 年、2025 年の重要課題と経営戦略 組織における透明性の強化とダイバーシティが日本の経営戦略の軸に

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす(公財)日本生産性本部(東京都千代田区、会長:茂木友三郎)は、1月31日、「世界経営幹部意識調査 2019」から CEO を対象とした調査結果を抜粋し、分析しました。本調査は、提携先の米国コンファレンスボード(The Conference Board, Inc./ N.Y./ President & CEO: Steve Odland)が毎年行っている「世界経営幹部意識調査」に当本部がリージョナル・パートナーとして参加したもので、グローバル視点での生産性課題の解決に向けた欧米やアジア諸国との研究活動の第一弾となります。

「世界経営幹部意識調査(C-Suite Challenge)」は、「未来の組織」をテーマに、現下および 2025 年の自組織の経営課題となる外部・内部環境とそれらに対する戦略、あるべき組織に向けた重要課題について、2018 年 9~10 月に調査しており、日本を含む世界 59 か国 1,437 名の経営幹部から回答を得ています。今回は、そのうち CEO(日本では代表取締役)815 名の回答を分析し、抜粋版として公表したものです。CEO 以外の CxO(CFO(財務)、CHO(人事)等)を含む全体像については、3 月の公表を予定しています。

【日本の CEO の主な見解】

1. 2019 年の経営環境課題

「不況による経営リスク」「世界的政治不安」「グローバル貿易システムへの脅威」が世界共通で上位に。日本では「気候変動」への問題認識が高い。また、米国で「サイバーセキュリティ」、欧州で「政治・政策機関への信頼低下」との特徴がみられる。一方、「Brexit の影響」は欧州でも 7 番目、日・米・中では 14 番目(14 項目中)と、世界的に低位だった。(表1)

2. 2019 年の組織内部で重視する課題

「有能な人材の採用と定着」「次世代リーダーの育成」「革新的技術に合わせたビジネスモデルの作成」が世界共通で上位に。日本では「労働力の多様性(ダイバーシティ)」が次いで上位。(表2)

3. 2025 年のあるべき組織像「インクルーシブ(包含的)な組織」に向けた課題

「オープンで率直な発言ができる組織文化」「全従業員への継続的な学習機会の提供」「職能横断的および多様なイノベーションチーム」が世界共通で上位に。日本では「情報共有の透明性」、欧州・米国・中国共に「帰属意識を高める」が特徴的。(表3)

4. 2025 年のあるべき人事管理に向けた課題

「有能な人材の採用・定着化の環境づくりへのリーダーの責務」が世界共通で上位に。特に日本は「全階層での透明性と情報共有強化」「インクルージョン(多様性の受け入れ)への意識向上とそれを促す行動評価」を重視している。(表4)

5. 2025 年に向け、準備はできているかの自信度

日本は全項目で世界平均を下回り、特に「リーダー」「組織文化」「市場進出モデル」で差。(表5)

【添付資料】

(資料1)「世界経営幹部意識調査」2019 CEO 版 調査概要

(資料2)日本生産性本部の国際連携体制について

【お問合せ先】公益財団法人 日本生産性本部

《内容に関して》生産性総合研究センター 担当:本間 TEL:03-3511-4016

《取材等お申込み》統括本部(広報担当) 担当:渡邊(裕) TEL:03-5511-2030

「世界経営幹部意識調査2019」 CEO版 調査概要



JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 調査内容－現下および2025年の自組織の経営課題となる外部・内部環境とそれらに対する戦略、あるべき組織に向けた重要課題
～組織像、人的資本、顧客との関係性、技術、業務効率、イノベーション、持続可能性等～
- 調査方法－Web上の専用サイトでの回答または紙調査票での回答
- 調査期間－2018年9～10月
- 回答者数－CEO 815名(全体では1,437名、日本を含む59カ国のCxOが回答)

※日本版調査では、取締役以上を対象とする。役職名については、「代表取締役→最高経営責任者(CEO)」などを例示し、回答者の業務内容に合致した役職名が選択できるようにしている。

役職名	件数	%
CEO	815	57%
CFO	90	6%
CHC*	143	10%
その他	389	27%
計	1437	100%

* CHC－CHRO, Chief Diversity Officer,
Chief Learning Officer, Chief Talent Officer

地域	件数	%
日本	82	10%
米国	134	16%
欧州	326	40%
中国	119	15%
その他	154	19%
計	815	100%

1. 2019年 経営環境において重視する課題

- 不況のリスク、世界的政治不安、グローバル貿易への脅威が世界共通。
- 日本では「気候変動が自社ビジネスに及ぼす影響」、米国では「サイバーセキュリティ」、欧州では「政治および政策機関に対する信頼の低下」との回答が特徴的。なお、「Brexitの影響」の全体の関心は必ずしも高くない。

経営の外部環境で重視する課題 (トップ3)	日本 N=79	全体 N=795	米国 N=132	欧州 N=317	中国 N=118
不況のリスク	1	1	3	2	1
世界的政治不安	1	3	6	1	3
グローバル貿易システムに対する脅威	3	2	4	5	2
新たな競合者	4	4	2	4	7
気候変動が自社ビジネスに及ぼす影響	5	11	9	13	12
政治および政策機関に対する信頼の低下	6	5	5	3	6
サイバーセキュリティ	8	6	1	6	10
「Brexit」の影響	14	13	14	7	14

2. 2019年 組織内部で重視する課題

- 人材採用と定着策、次世代リーダー育成、革新的ビジネスモデルが共通している。日本では労働力の多様性(ダイバーシティ)についての問題意識が高い。

社内で重視する直近の課題 (トップ3)	日本 N=79	全体 N=795	米国 N=132	欧州 N=318	中国 N=118
有能な人材の採用と定着	1	1	1	1	1
「次世代」リーダーの育成	2	3	3	3	5
革新的技術に合わせた新しいビジネスモデルの作成	3	2	2	2	3
労働力の多様性 (ダイバーシティ)	4	9	10	9	11
基準コストの削減	5	5	4	5	7
従業員のためのより効果的なパフォーマンス測定システム	6	7	9	7	6
M & Aの管理	7	8	5	4	8
賃上げ	8	11	11	11	10

3. 2025年のあるべき組織像にむけて

- 「オープンで率直な発言ができる組織文化」「全従業員への継続的な学習機会」「多様なイノベーションチームが世界共通で上位。
- 日本では情報共有の透明性が2位だが、全体では帰属意識の向上を重視している。

2025年にインクルーシブ（包含的）な組織になるための特性について（トップ3）	日本	全体	米国	欧州	中国
オープンで率直な発言ができる組織文化	1	1	2	2	4
情報共有の透明性	2	8	7	8	9
全従業員に継続的な学習の機会を提供	3	3	1	3	3
職能横断的および多様なイノベーションチーム	4	4	5	6	2
心身共に健康でいられる安全な職場を作る	5	9	9	12	8
個人の尊重	6	7	6	7	7
職場における個人のアイデンティティの尊重	7	10	12	9	15
帰属意識を高める	10	2	3	1	1

4. 2025年のあるべき人事管理にむけて

- 有能な人材の採用・定着やそのためのリーダーの関与へ最も着目しており、全体と共通する。全組織レベルでの透明性と情報共有への回答も多い。
- リーダー開発では教育訓練を重視するが、日本ではリーダーシップの多様性を高めることを最重要視している。

2025年に成功する人的資源管理の特性について（トップ3）	日本	全体	米国	欧州	中国
有能な人材を採用・定着化できる環境の構築／維持に対してリーダーが責任を負う	1	1	2	1	1
全組織レベルでの透明性と情報共有の強化	2	3	5	3	5
全レベルでインクルージョン（多様性の受け入れ）への認識を高め、それを促す行動を評価する	3	10	11	12	8
リーダー開発の投資先（トップ3）	日本	全体	米国	欧州	中国
リーダーシップの多様性（性別、年齢、民族性）を高める	1	3	5	1	2
職能横断的なジョブローテーション体験を促進する	2	2	3	5	1
リーダーの教育訓練に投資する	3	1	1	2	4

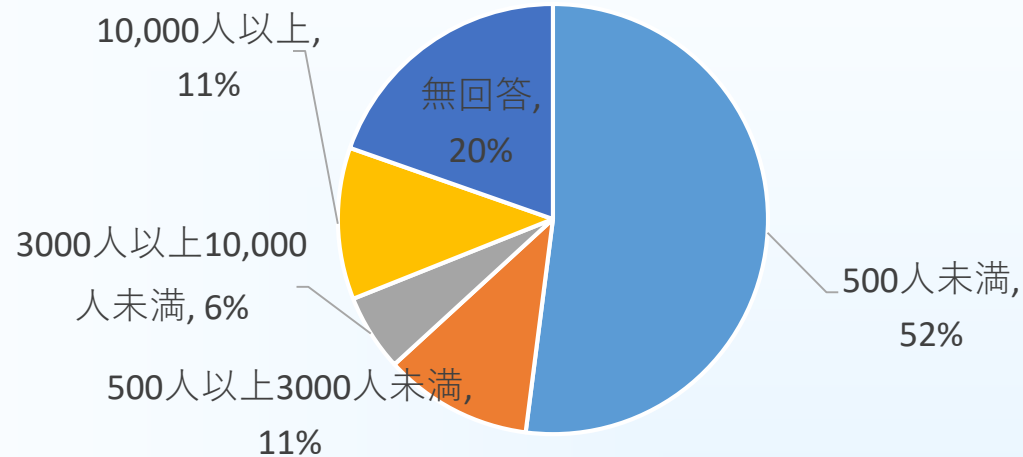
5. 2025年に向け、準備はできているか

- 2025年にむけて、自社状況がどの程度準備ができているか、自信度を尋ねたところ、日本は全項目で世界各国の平均を下回った。
- 日本のCEOでは、なかでも「新たな市場進出モデル」に関する自信の度合いが低くなっている。

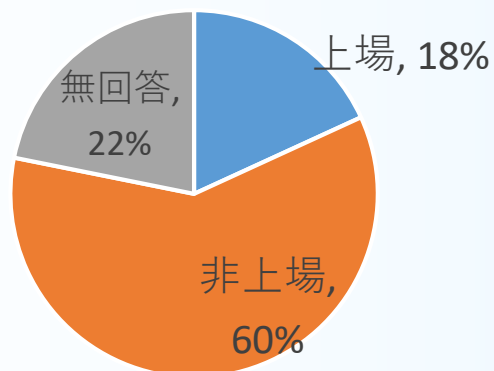
2025年の成功に向けた組織特性への現時点での自信度（10点満点で）	日本 ①	差 ①-②	全体 ②	米国	欧州	中国
適切なリーダー	5.9	-1.3	7.2	7.5	7.1	7.7
適切な人材	5.8	-1.0	6.8	6.9	6.8	7.3
適切な組織文化	6.1	-1.2	7.3	8.1	7.3	7.0
適切な組織構造	5.8	-1.0	6.8	7.2	6.7	7.1
適切な「市場進出」モデル	5.5	-1.2	6.7	6.7	6.9	7.2
適切な技術	6.1	-0.5	6.6	6.5	6.6	7.1
全体平均	5.9	-1.0	6.9	7.1	6.9	7.2

回答したCEO(815名)の属性

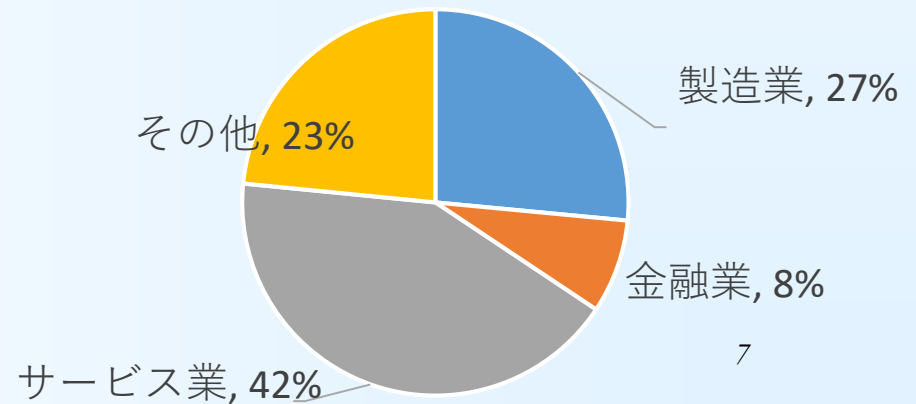
従業員規模



上場・非上場



業種



➤ コンファレンスボードによる全体の調査結果リリース

The Conference Board, News Release, “Survey: In 2019, CEOs are Most Concerned About Talent and a Recession~CEOs appear confident about their organizations being able to thrive in 2025~”,
URL: https://www.conference-board.org/pdf_free/press/Press%20Release%20--%20C-Suite%20Challenge%202019.pdf

➤ 当概要を含む日本分析レポート（The Conference Board, “C-Suite Challenge® 2019: The Future-Ready Organization -How CEOs Are Transforming for the Future in Japan -Opportunities and Challenges Ahead”）をご希望の方は下記要領にてご連絡下さい。

資料請求方法：下記「個人情報の取り扱いについて」をご確認いただいた上、件名に「世界経営幹部意識調査日本分析レポート希望」と明記の上、お名前・ご所属・メールアドレスを下記宛ご連絡下さい。

日本生産性本部・国際連携室 glal@jpc-net.jp

公益財団法人日本生産性本部では、皆様の個人情報を以下のように取扱います。下記の内容をご確認の上、ご同意の上お申し込みをお願い申し上げます。なお、同意いただけない場合は、適切なサービスを受けられない場合がございます。同意いただいた後でも個別に不同意の表明をすることが可能です。

1. 利用目的

- (1) 当調査レポートのご案内
- (2) 日本生産性本部主催の事業、イベント等のご案内（Eメール）
- (3) 顧客分析・市場調査

以上の目的以外で個人情報を利用する場合、ご本人に個別理由を説明し同意を得た上で行うものといたします。

2. 個人情報の第三者提供

法令に基づく場合などを除き、個人情報を第三者に開示、提供することはありません。

3. 個人情報の取扱いの委託

本事業を実施するにあたり、業務の一部（情報システム管理等）を委託しております。委託先に対しては、皆様のサービスに必要な個人情報だけを委託します。生産性本部の選定基準に基づき委託先を選定し、契約により個人情報の保護を徹底するとともに、委託先に対して適切な管理・監督を行います。

4. 皆様の権利

個人情報について、ご本人による開示請求・訂正・削除・利用停止等を求めることが可能です。その際は、以下までご連絡ください。

連絡先：公益財団法人日本生産性本部 国際連携室 glal@jpc-net.jp

公益財団法人日本生産性本部 個人情報保護管理者 総務部長

日本生産性本部の国際連携体制について

公益財団法人 日本生産性本部（東京都千代田区、会長：茂木友三郎）では、グローバル視点での生産性課題の解決に向けた日米独のトップ経営者による対話をはじめ、欧米やアジア諸国との国際会議等の交流活動や研究活動の国際連携体制の構築に取り組んでいます。

この活動の中核組織として、2018年7月、『生産性経営者会議』（委員長：茂木友三郎）を発足しました。『生産性経営者会議』は、経営者、労働組合幹部、学識経験者の三者から計13名で構成し、米・独をはじめ各国経営者との対話やミッション派遣、国際比較調査など、国際連携活動を企画、推進する組織です。

連携先組織としては、米国コンファレンスボードのほか、ドイツでの連携を調整中です。

【生産性経営者会議 委員名簿】

委員長

茂木友三郎 日本生産性本部 会長／
キックマン 取締役名誉会長 取締役会議長

副委員長

大八木成男 日本生産性本部 理事／帝人 相談役

委員

石毛 博行 日本貿易振興機構 理事長
泉谷 直木 日本生産性本部 評議員／
アサヒグループホールディングス 代表取締役会長
片野坂真哉 ANA ホールディングス 代表取締役社長
木川 眞 ヤマトホールディングス 取締役会長
田川 博己 日本生産性本部 理事／JTB 代表取締役会長
富山 和彦 経営共創基盤 代表取締役 CEO
永山 治 中外製薬 代表取締役会長
野中 孝泰 日本生産性本部 副会長／
全国労働組合生産性会議 議長
福川 伸次 日本生産性本部 評議員／
地球産業文化研究所 顧問／東洋大学 理事長
宮川 努 日本生産性本部 評議員／学習院大学 教授
渡邊光一郎 第一生命ホールディングス 代表取締役会長

【連携先組織】

○ コンファレンスボード (The Conference Board)

- ・ 1916年設立。100年超の伝統ある非営利組織。米国および世界の経済動向分析・予測、企業の経営分析に加え、経営改革支援や教育など、経営知識を実践的に提供している。
- ・ 消費者信頼感指数、景気先行指数は重要指標として政策立案に取り上げられている。
- ・ 活動拠点は、米国ニューヨークのほか、欧州・アジア・中東に広がっている。