

# 「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	%
<b>CEO</b>	815	57%
<b>CFO</b>	90	6%
<b>CHC*</b>	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

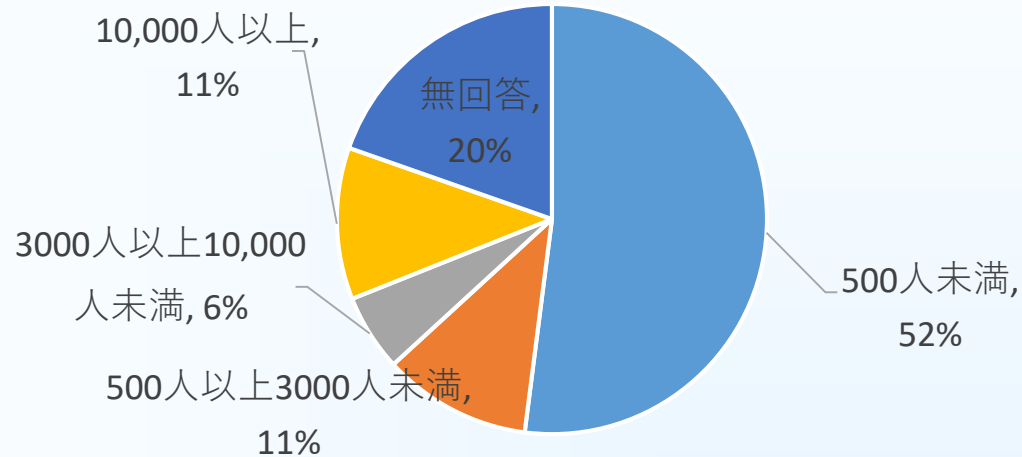
# 5. 2025年に向け、準備はできているか

- 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。

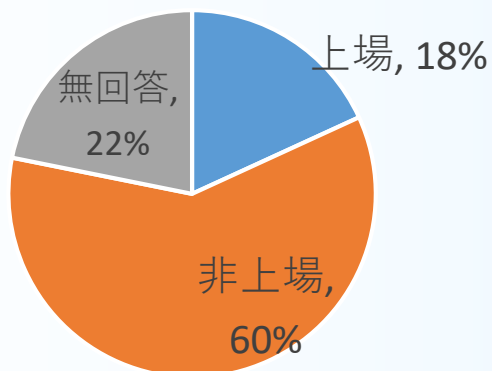
2025年の成功に向けた組織特性への現時点での自信度（10点満点で）	日本 ①	差 ①-②	全体 ②	米国	欧州	中国
適切なリーダー	5.9	-1.3	7.2	7.5	7.1	7.7
適切な人材	5.8	-1.0	6.8	6.9	6.8	7.3
適切な組織文化	6.1	-1.2	7.3	8.1	7.3	7.0
適切な組織構造	5.8	-1.0	6.8	7.2	6.7	7.1
適切な「市場進出」モデル	5.5	-1.2	6.7	6.7	6.9	7.2
適切な技術	6.1	-0.5	6.6	6.5	6.6	7.1
全体平均	5.9	-1.0	6.9	7.1	6.9	7.2

# 回答したCEO(815名)の属性

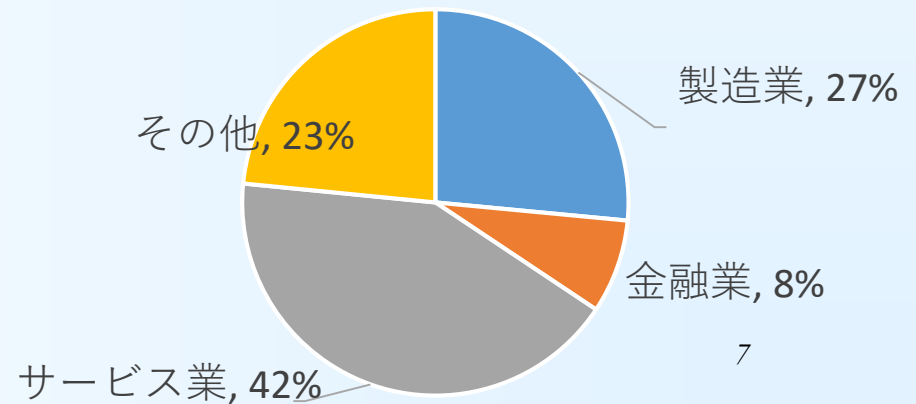
## 従業員規模



## 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” ,

URL: [https://www.conference-board.org/pdf\\_free/press/Press%20Release%20--%20C-Suite%20Challenge%202019.pdf](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：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