

# 組織や人事課題の近未来に関するアンケート結果

## 全日本空輸（ANA）

企業のなかだけに留まらず、日本企業全般の組織や人事課題はこれから10年間でどう変化するのか。対談をお願いした人事トップに見解を聞きました。

|  | A      | Aに近い                                | Bに近い                                | B        |
|--|--------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|
| 1 新卒採用に占める外国人の割合は                              | 大幅に増える | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 今と変わらない  |
| 2 新卒一括採用は                                      | 継続される  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 崩れる      |
| 3 部長級の管理職への30代の人材登用は                           | 進む     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 今と変わらない  |
| 4 リーダー育成の方法として大学院との連携・活用は                      | 進む     | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 進まない     |
| 5 役員のうち外国人が占める割合は                              | 増加する   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 今と変わらない  |
| 6 年間総労働時間は今より                                  | 減少する   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 増加する     |
| 7 在宅勤務（テレワーク）は                                 | 増える    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 今と変わらない  |
| 8 有給消化や休日取得の自由度は                               | 高まる    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 現在と変わらない |
| 9 メンタルの不調を訴える社員の割合は                            | 増える    | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 現在並みである  |
| 10 管理職昇進を望まない社員は増える                            |        | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 望む社員が増える |
| 11 女性管理職の人数は                                   | 大幅に増える | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 今と変わらない  |
| 12 従業員に占める非正規社員の割合は                            | さらに増える | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 今より減少する  |
| 13 定年年齢を延長する企業は                                | 増える    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 増えない     |
| 14 博士号取得者の採用は                                  | 広がる    | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 広がらない    |
| 15 育児等より一時退職した女性元社員の再雇用は                       | 進む     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 進まない     |
| 16 本社を海外に移す企業は                                 | 増える    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 増えない     |
| 17 社内公用語を英語等の外国語に変更する企業は                       | 増える    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 増えない     |
| 18 研究開発機能などの中核施設の海外移転は                         | 進む     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 進まない     |
| 19 製造業の海外への工場移転は                               | 急速に進む  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 緩やかに進む   |
| 20 日本人社員のうち20代で海外勤務を経験する人は                     | 増える    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 現在と変わらない |
| 21 専門性を重視したプロフェッショナル人事制度の導入は                   | 進む     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 進まない     |
| 22 労働時間によらない報酬体制（ホワイトカラーエグゼンプション）の導入は          | 進む     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 進まない     |
| 23 日本国内と海外現地法人との人事制度の統一化は                      | 進む     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 進まない     |
| 24 グローバル人材と国内全域で勤務するナショナル人材と地域限定のローカル社員のコース分けは | 進む     | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 進まない     |
| 25 ローパフォーマーの代謝を促すような制度設計は                      | 進む     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 進まない     |
| 26 持ち株会社化などによる企業分割は                            | 進む     | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 現在と変わらない |
| 27 職場内のコミュニケーションは今より                           | 活性化する  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 不活性になる   |
| 28 ミドルマネージャーにおけるマネジメントスキル不足が                   | 深刻化する  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 改善される    |
| 29 ミドルマネージャー一人当たりのメンバー数は今より                    | 増える    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 減る       |
| 30 部長級の管理職におけるプレイングマネージャー比率は                   | 上がる    | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 下がる      |