

平成 23－27 年度科学研究費補助金基盤研究 (A)

課題番号 23240105

「トランスプロフェッショナル・リテラシーを備えた  
専門家養成基盤に関する模索的研究」

『中核人材・専門職に求められる能力・特性についてのアンケート調査』  
集計結果に関する中間報告書

## [目次]

はじめに	1
研究組織の概要	2
科研費交付額	2
1 調査の趣旨と概要	3
2 『中核人材・専門職に求められる能力・特性についてのアンケート調査』結果	5
調査の目的・調査対象・調査方法・調査時期・調査票の回収率	5
調査結果のポイント	6
3 集計結果と分析	8
3-1 回答企業のプロフィール	8
3-2 各状況（Q1～Q5）において、業務の遂行や各種対応のためにチームを組んで協働すると想定されるメンバー	10
Q1 海外投資案件	10
Q2 環境 CSR	13
Q3 顧客情報漏えい対応	16
Q4 ビジネスモデルの刷新	19
Q5 政府からの補助金付き事業	22
3-3 企業内人材および外部専門職に必要な、あるいは期待される能力や特性	25
3-3-1 企業内人材について	
(a) 部門の管理者・マネージャ	25
(b) 研究・開発担当者、技術者	27
(c) 事務系専門職（財務、法務など）	29
3-3-2 外部専門職について	
(a) 技術者（一級建築士、システムアナリストなど）	31
(b) 医療職（医師、看護師など）	33
(c) 法律系専門職（弁護士、社会保険労務士など）	35
(d) 財務・会計系専門職（公認会計士、税理士など）	37
3-4 自由回答	40

## はじめに

本報告書は、日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究(A)「トランスプロフェッショナル・リテラシーを備えた専門家養成基盤に関する模索的研究」(課題番号 23240105・研究代表者 三成 賢次)の一環として行ったアンケート調査『中核人材・専門職に求められる能力・特性についてのアンケート調査』の集計結果を中間報告としてまとめたものである。

「トランスプロフェッショナル・リテラシー」とは、専門家に特に求められる、専門家同士の相互理解に関わる能力のことである。現代社会においては、様々な部門の中核人材や専門職がチームを組んで仕事をする必要性がますます増えてきているが、しかし、わが国では、以前より専門の「蛸壺化」という問題が指摘されているところである。異分野異業種の専門人材同士が対話し、協働するためのスキルや能力を身につけさせることが、大学における高度専門教育に対してますます求められている。そうしたニーズに応えるため、企業内においてはどのような中核人材にいかなる能力・特性が求められているのか、外部の専門家にはどのような能力・特性が求められるのか、上記科研費に基づく共同研究をさらに進め、深めるために、まずはそのような事項に関する基礎データを収集しようというのが今回のアンケート調査の目的である。

本報告書では、共同研究の成果を分析し整理するとともに、それらを高度専門教育に生かしていく上での課題を明らかにすることを意識しつつ調査結果をまとめている。本報告書をご一読いただき、忌憚のないコメントやサジェスチョンをいただければ幸いである。

2012年6月

研究代表者 三成 賢次

## 研究組織の概要

研究代表者	大阪大学大学院法学研究科 教授	三成 賢次
研究分担者	大阪大学大学院医学系研究科 教授	木村 正
同	大阪大学コミュニケーションデザイン・センター 教授	小林 傳司
同	大阪大学大学院高等司法研究科 教授	島岡 まな
同	大阪大学国際教育交流センター 准教授	瀬戸山 晃一
同	大阪大学医学部付属病院 病院教授	中島 和江
同	大阪大学大学院法学研究科 教授	中山 竜一
同	大阪大学大学院法学研究科 教授	福井 康太
同	大阪大学大学院高等司法研究科 教授	松川 正毅
同	大阪大学大学院高等司法研究科 教授	水島 郁子
同	大阪大学大学院工学研究科 教授	森 勇介
連携研究者	大阪大学光科学センター 特任助教	金 美善
同	龍谷大学法務研究科 准教授	平野 哲郎
研究協力者	大阪大学大学院法学研究科 特任研究員	川島 惟
同	大阪大学大学院法学研究科 特任研究員	西本 実苗

## 科研費交付額

平成 23 年度	8200 千円 (直接経費)
平成 24 年度	5500 千円 (直接経費)
平成 25 年度	5100 千円 (直接経費)
平成 26 年度	5000 千円 (直接経費)
平成 27 年度	5300 千円 (直接経費)

## 1 調査の趣旨と概要

福井康太

『中核人材・専門職に求められる能力・特性についてのアンケート調査』は、科学研究費補助金基盤研究(A)「トランスプロフェッショナル・リテラシーを備えた専門家養成基盤に関する模索的研究」の研究活動の一環として行われた調査である。企業の中核人材や専門職はどのような場面でどのように活用されているのか、そのような人材に期待される能力・特性はどのようなものなのかについて、基礎的データを得ることを目的としている。今日の企業では、専門的な知識や技術をもつ人材が、職種や分野の壁を越え連携して仕事を行い、成果をあげることが求められる。そのような人材にはどのような能力や特性が求められるのであろうか。これらについて知るために、会社四季報掲載の上場企業全社を対象として実施したのが本アンケート調査である。

アンケート調査では、前半部分で、企業の取り組む課題の具体事例を提示した上で、チームで仕事をする場合に特に重要な役割を果たす部門はどこなのか、企業活動で頻繁に用いられる専門職はどのような専門職であるかを質問し、後半部分で、そのような人材・専門職に求められる能力・特性について質問した。アンケートの前半の質問では、海外投資、環境 CSR、顧客情報漏えい対応、ビジネスモデルの刷新、政府からの補助金付き事業の5種類の事例を設けて質問している。前半の質問への回答から、企業では、法務、財務、経理、海外営業の部門が特に頻繁に活用されることがわかり、また、専門職としては法律系・財務会計系専門職が広く活用されていることが明らかになった。後半の能力・特性に関する質問では、39個の能力・特性の項目群から必要・期待されるものを最大10個まで選択して回答してもらった。この質問に対する回答から、中核人材・専門職にまず求められるのは「責任感」であり、これに次いで「分析力」「情報収集力」が求められるということが明らかになった。

企業活動において、財務や経理、営業部門が中核部門であることは言うまでもないが、法務部門の位置づけがかなり高い位置を占めるに至っていることは、近年急速に重視されるようになってきているコンプライアンス業務を背景とするものと解釈される。さらに、従来であれば、法務部門はもっぱら予防的な観点から、企業活動を抑制的にチェックすることが期待されていたものと思われるが、ビジネスモデルの刷新といった創造的な活動においても法務部門の役割が大きくなってきたことは注目すべきである。外部の専門職としても、経営コンサルタントなどよりも法律系・財務会計系専門職の役割が重視されるようになってきていることも、法務部門の重要度が上がってきていることと軌を一にする傾向と理解できる。

中核人材・専門職に求められる能力・特性について、特に「責任感」の回答が際立って多いのは、これらの人材に専門知識が求められるのは当然のことであり、その条件を満たした上で、なお職務に対して責任を持って取り組むことが求められているというように解釈できる。「分析力」「情報収集力」がその次にくるのは、複雑な状況の下で可能な限り情

報を集めて問題を的確に分析することが求められるというように理解できる。

以上の知見は、今日の企業において一般的に求められる人材のイメージを浮き彫りにする。すなわち、単に営業や財務・経理ばかりでなく、法律に明るく、また不確実な状況の下でも自ら積極的に情報を収集して問題を分析し、責任を持って成果を上げることができる人材である。このような人材はチームワークで仕事をする場合に、その中心になるような人材であると言ってよい。

本調査から得られた知見を生かし、今の社会で求められる中核人材・専門職をいかにして養成するか、そのために大学には何ができるのか、さらに検討していきたい。

## 2 『中核人材・専門職に求められる能力・特性についてのアンケート調査』結果

福井康太・西本実苗・川島惟

### 調査の目的

専門的な知識や技術をもつ人材が、職種や分野の壁を越え連携して仕事を行い、成果をあげるためにには、どのような能力や特性が各人に求められるのかを明らかにする。

### 調査対象

会社四季報 CD-ROM（東洋経済新報社）に掲載の企業 3,629 社を調査対象とした。

### 調査方法

郵送調査（匿名式）

### 調査時期

平成 24（2012）年 2 月 1 日～同年 3 月 9 日の約 1 か月間。

具体的には、平成 24 年（2012）年 2 月 1 日に対象企業あてにアンケート調査票と返信用封筒等を順次発送し、アンケート調査票の返送締切を同年 3 月 9 日（当日消印有効）とした。

### 調査票の回収率

3.7%（3,629 社中 133 社）であった。なお、調査票を回収できた 133 社のうち回答の記入がない等、無効回答とみなしたものは 2 件あったため、有効回答のみの回収率は 3.6% となった。

## 調査結果のポイント

各状況（Q1～Q5）において、業務の遂行や各種対応のためにチームを組んで協働すると想定されるメンバー（企業内・外）の数について

「海外投資案件」など特定の状況を 5 つ提示し、それぞれについて業務の遂行や各種対応のためにチームを組んで協働すると想定されるメンバーを選択肢から選んでもらった。

- チームを組み協働するメンバーの数には、企業内担当者および外部専門職とともに、各状況による差がみられた（図 1 および図 2 参照）
- チームを構成する中心的なメンバー（チームメンバーとしての選択率が 50%超もしくは 50%前後）についても、各状況による差がみられた（図 1 および図 2 参照）

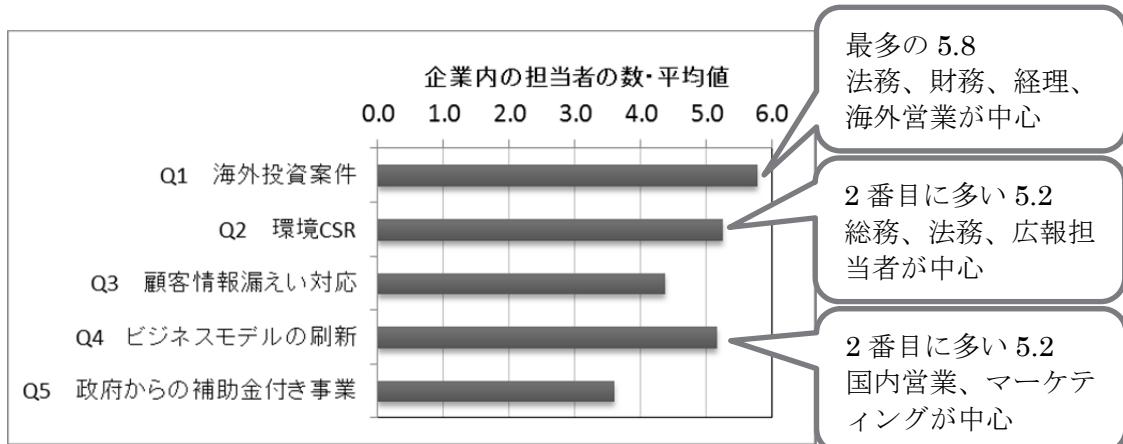


図 1 各状況においてチームを組んで協働すると想定される企業内の担当者の合計数

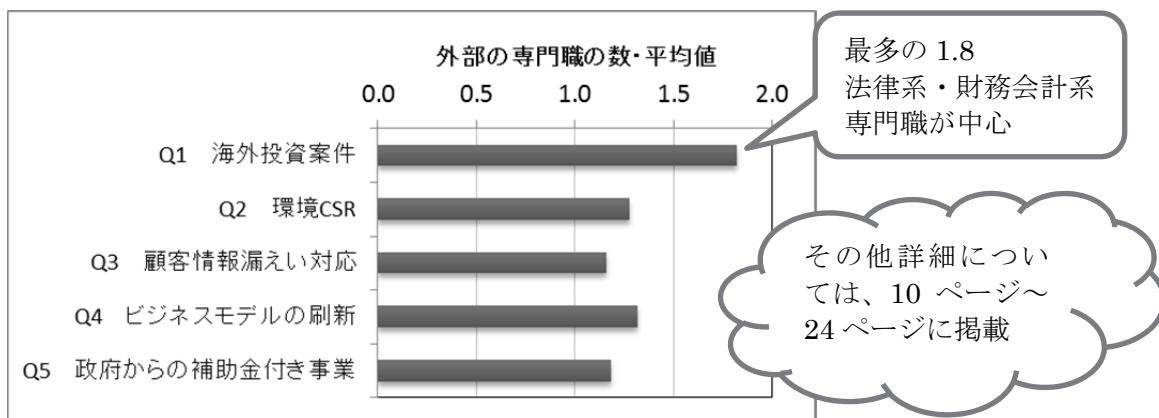


図 2 各状況においてチームを組んで協働すると想定される外部の専門職の合計数

参考：質問票で提示した 5 つの状況の概略

- Q1 海外投資案件：海外投資先開拓のための現地拠点立ち上げ
- Q2 環境 CSR：環境関連法規の改正を受け環境 CSR の全社的取り組み
- Q3 顧客情報漏えい対応：USB メモリ持ち出しによる顧客情報大規模漏えい対応
- Q4 ビジネスマodelの刷新：マーケット動向の変化に対応したビジネスモデルの刷新
- Q5 政府からの補助金付き事業：企業のメンタルヘルス対策事業に関する政府補助金の申請

## 企業内人材および外部専門職に必要な、あるいは期待される能力や特性について

企業の内・外を問わずメンバーがチームを組み協働する可能性がある状況において、企業内人材および外部専門職に必要なあるいは期待される能力や特性を、それぞれについて最大10個まで選択肢（39項目）から選んでもらった。

企業内人材（3類型）ならびに外部専門職（4類型）のそれぞれについて、選択された率の高かった方から上位3つを表1に示す。

表1 必要な、あるいは期待される能力や特性・上位3つ

		第1位	第2位	第3位
企 業 内 人 材	部門の管理者・マネージャ	責任感 (69.5%)	戦略的思考力 (68.7%)	決断力 (61.8%)
	研究・開発担当者、技術者	発想力 (71.9%)	分析力 (60.9%)	情報収集力 (60.2%)
	事務系専門職（財務、法務など）	責任感 (62.6%)	情報収集力 (52.7%)	分析力 (51.9%)
外 部 専 門 職	技術者（一級建築士、システムアーティストなど）	責任感 (52.7%)	分析力 (51.9%)	戦略的思考力 (48.8%)
	医療職（医師、看護師など）	誠実性 (72.2%)	責任感 (69.0%)	観察力 (51.6%)
	法律系専門職（弁護士、社会保険労務士など）	責任感 (64.1%)	情報収集力 (60.3%)	交渉力 (54.2%)
	財務・会計系専門職（公認会計士、税理士など）	責任感 (74.8%)	分析力 (66.4%)	几帳面さ (63.4%)

### 「責任感」：

企業内人材3類型+外部専門職4類型=全7類型のうち6類型で上位2位までに入っている。そのうち、1位になっているのは5類型で、企業内・外を問わず、人材に強く求められる能力・特性であるといえる。

### 「分析力」：

企業内人材3類型+外部専門職4類型=全7類型のうち4類型で上位3位までに入っている。こちらも、企業内・外を問わず、人材に強く求められる能力・特性であるといえる。なお、「情報収集力」も全7類型中3類型で上位3位までに入っているが、「分析力」とセットで強く求められる能力・特性とも考えられる。

詳細な集計結果は25ページ～39ページに掲載

### 3 集計結果と分析

西本実苗・川島惟

#### 3-1 回答企業のプロフィール（平成 23 年 4 月 1 日現在）

##### F1 日本国内での非正規雇用を含む従業員数（図 3）

回答企業の従業員数（非正規雇用を含む）は、100～299 名が最も多く 26.7% を占めた。次いで多いのは従業員数 1000～2999 名の企業で 19.1% を占めた。また約 6 割が従業員数 1000 名未満の企業であった。

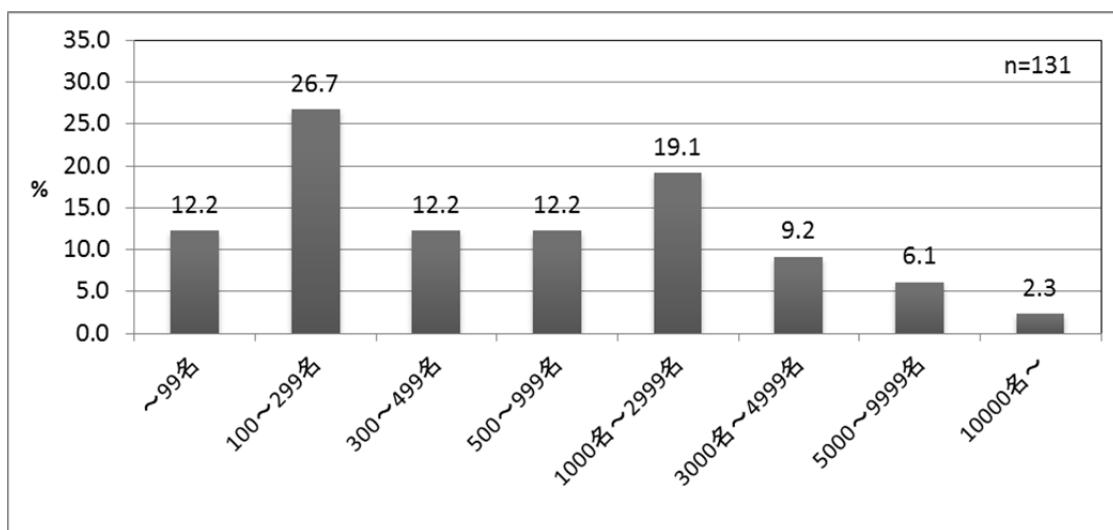


図 3 日本国内での非正規雇用を含む従業員数

##### F2 従業員の男女比（図 4）

回答企業全体についてみたところ、男性が 7 割、女性が 3 割という回答が最も多いかった。従業員の男女比の平均値を求めたところ、男性は 6.9、女性は 3.1 であった。

また、後に示す回答企業の産業分野（F3、図 5）のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別に従業員の男女比の平均値を求めたところ、製造業は男性 7.8、女性 3.1、卸売・小売業は男性 6.2、女性 3.8、情報通信業は男性 7.1、女性 2.9 であった。



図 4 従業員の男女比の平均値

### F3 産業分野（主たる事業内容）（図5）

回答企業の産業分野に関しては、製造業が最も多く35.1%を占め、卸売・小売業が2番目に多く26.7%であった。この二つの分野の企業の回答が突出して多い結果となった。なお、「上記に分類されない産業」(3.8%)の具体的な内容として回答されたものは、「インターネットサービス事業」「純粹持株会社」「情報サービス業」「投資」「物流センター委託運営」であった。

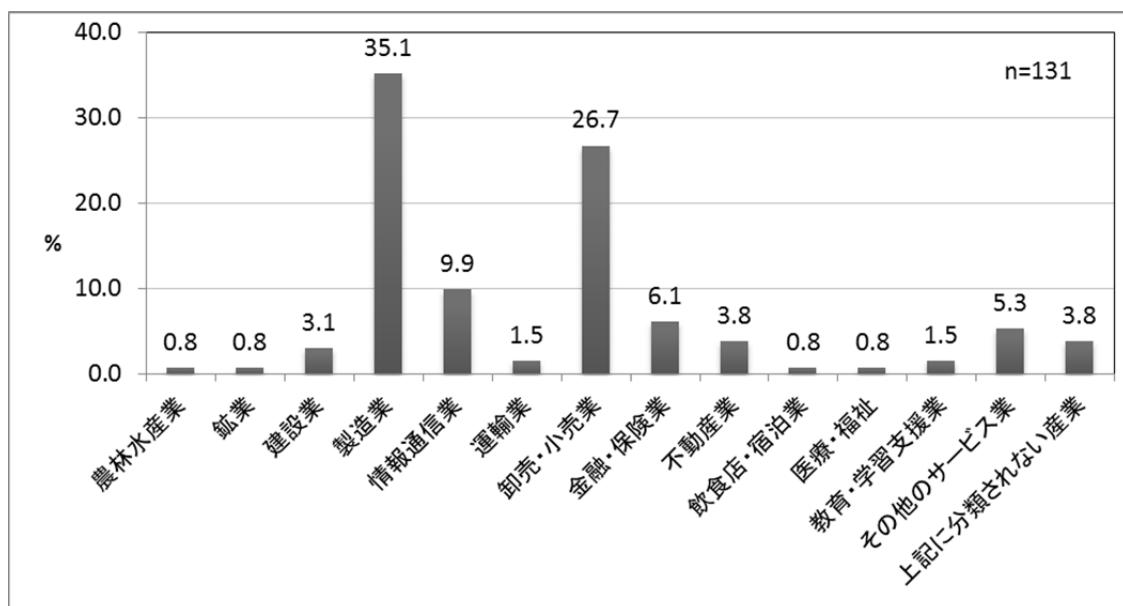


図5 産業分野(主たる事業内容)

### F4 資本金（図6）

回答企業の資本金は、10億円～50億円未満が最も多く36.6%を占めた。100億円以上と答えた企業も多く、18.3%と2番目に高い割合となった。

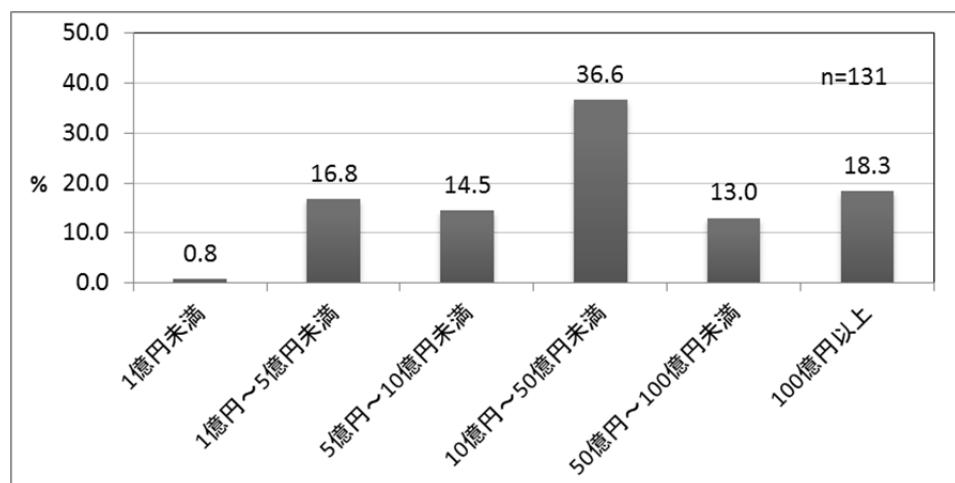


図6 資本金

### 3-2 各状況（Q1～Q5）において、業務の遂行や各種対応のためにチームを組んで協働すると想定されるメンバー

本調査では、Q1（海外投資案件）からQ5（政府からの補助金付き事業）まで5つの状況を設定した。回答企業においてQ1からQ5までそれぞれの状況があると「仮定」した場合、業務の遂行や各種対応のためにチームを組んで協働すると想定されるメンバーについて、回答企業内の各部門・部署の担当者および外部の専門職のうち、あてはまるものをすべて選択肢から選んでもらった。

以下にQ1からQ5の5つの状況それぞれの内容ならびに回答結果について示す。

なお、調査票内で提示した選択肢にはなく「その他」で回答されたもののうち、「経営企画」（回答企業内の各部門・部署の担当者として）と「産業医」（外部の専門職として）については同じ回答が複数みられたため、データ分析の際に新たにメンバーカテゴリーとして独立させた。

#### Q1 海外投資案件

事例：国内収益がしだいに安定してきたので、新たな収益機会を得るために海外の投資先を開拓する現地拠点を立ち上げようとしているところです。投資先国はBRICsが念頭に置かれており、経済的にみて投資は有望ですが、なお社会的・政治的リスクもあることが予想されています。貴社の内外のどのような人材を使って以上の目的を達成しようと試みますか。

本事例において回答企業内の担当者としてチームを組み協働すると想定されるメンバー（図7）は、回答率が50%超あるいは50%前後のものを回答率の高い順に挙げると、「法務担当者」（63.6%）、「財務担当者」（58.1%）、「経理担当者」（55.0%）、「海外営業担当者」（51.9%）、「総務担当者」（48.8%）、「人事担当者」（48.8%）であった。「その他」（4.7%）の具体的な内容として回答されたものは、「営業本部」「海外会社担当」「事業統括部担当」「商品開発」「投資開発担当者」「投事<sup>1</sup>する会社・事業に近い事業を担当している社員など」であった。また、本事例において回答企業内の担当者メンバーとして選択肢から選ばれた総数をカウントしたところ、平均値は5.8であった。

一方、外部の専門職としてチームを組み協働すると想定されるメンバー（図8）は、回答率が10%を超えるものを回答率の高い順に挙げると、「法律系専門職（弁護士、社会保険労務士など）」（61.5%）、「財務・会計系専門職（公認会計士、税理士など）」（55.4%）、「経営コンサルタント」（36.9%）であった。「その他」（5.4%）の具体的な内容として回答されたものは、「ジェトロ等」「運用会社」「金融機関等」「銀行・証券会社（投資家）」「現地情報提供者」「取引先」「証券会社」であった。また、外部の専門職メンバーとして選択肢から選ばれた総数をカウントしたところ、平均値は1.8であった。

<sup>1</sup> 原文のまま記載。

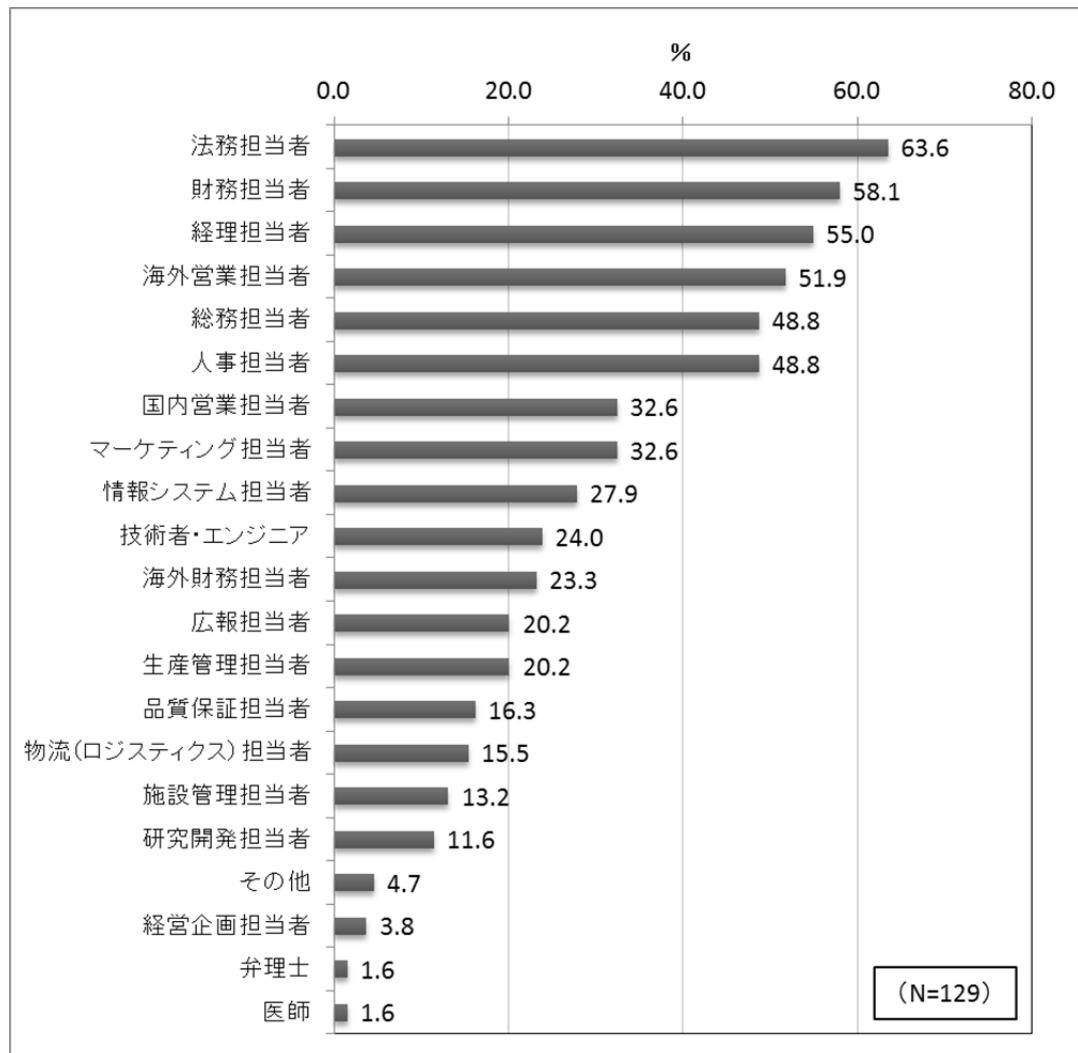


図 7 Q1 海外投資案件・チームを組み協働するメンバー(社内の担当者、複数回答)

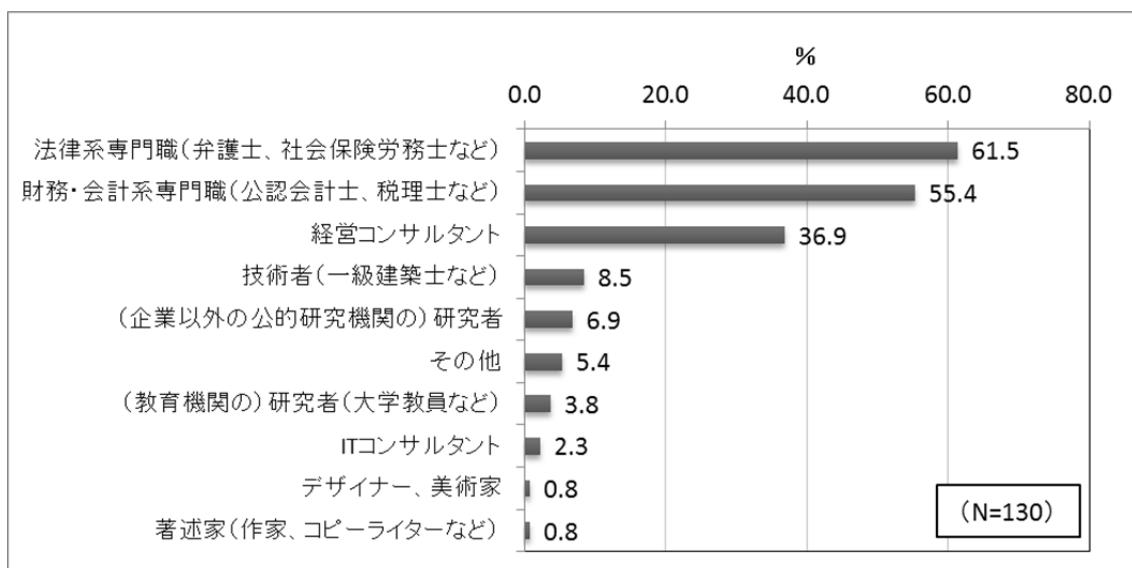


図 8 海外投資案件・チームを組み協働するメンバー(外部の専門職、複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別にクロス集計を行った結果も示す（表 2）。社内の担当者については回答率の高い順に第 5 位までのものを、外部の専門家については同じく第 3 位までを集計したところ、外部の専門職については産業分野による違いはみられなかったが、社内の担当者について産業分野による差がみられた。具体的には、「海外営業担当者」について、製造業では 6 割を超える回答率であったが、卸売・小売業および情報通信業では回答率が 4 割台であった。また、「人事担当者」については、製造業および情報通信業では上位 5 位までに入っているが、卸売・小売業では上位 5 位までには入っていなかった。

表 2 回答企業のおもな産業分野別、海外投資案件・チームを組み協働するメンバー（複数回答）

		第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位
社内の担当者	製造業 (n=46)	法務担当者 (69. 6%)	財務担当者 (65. 2%)	海外営業担当者 (60. 9%)	経理担当者 (56. 5%)	人事担当者 (50. 0%)
	卸売・小売業 (n=35)	経理担当者 (65. 7%)	法務担当者 (60. 0%)	財務担当者 (54. 3%)	総務担当者、国内営業担当者、海外営業担当者(48. 6%)	
	情報通信業 (n=12)	法務担当者 (66. 7%)	総務担当者、財務担当者 (58. 3%)		人事担当者 (50. 0%)	経理担当者、海外営業担当者 (41. 7)
外部の専門職	製造業 (n=46)	法律系専門職 (56. 5%)	財務・会計系専門職 (50. 0%)	経営コンサルタント (41. 3%)		
	卸売・小売業 (n=35)	法律系専門職 (57. 1%)	財務・会計系専門職 (54. 3%)	経営コンサルタント (37. 1%)		
	情報通信業 (n=12)	法律系専門職 (75. 0%)	財務・会計系専門職 (58. 3%)	経営コンサルタント (16. 7%)		

## Q2 環境 CSR

事例：環境関連法規の改正が相次いでいます。現場では従来からの対応方法が限界に突き当たっており、全社レベルの先取り的な対応が求められるようになってきています。もっとも、この対応には、多岐にわたる課題に取り組む必要があります。社会との調和の実現や組織運営、サプライチェーンのあり方なども精査し、さらに技術上の変更なども視野に入れた検討が必要です。貴社の内外のどのような人材を使って以上の目的を達成しようと試みますか。

本事例において回答企業内の担当者としてチームを組み協働すると想定されるメンバー（図 9）は、回答率が 50%超あるいは 50%前後のものを回答率の高い順に挙げると、「総務担当者」(87.7%)、「法務担当者」(62.3%)、「広報担当者」(55.4%) であった。「その他」(7.7%) の具体的な内容として回答されたものは、「CSR 担当者」「CSR 部門」「コンプライアンス担当者」「営業本部」「環境社会貢献担当者」「環境担当者」「購買部」「社会貢献」「保安担当者」であった。また、本事例において回答企業内の担当者メンバーとして選択肢から選ばれた総数をカウントしたところ、平均値は 5.2 であった。

一方、外部の専門職としてチームを組み協働すると想定されるメンバー（図 10）は、回答率が 10%を超えるものを回答率の高い順に挙げると、「法律系専門職（弁護士、社会保険労務士など）」(45.8%)、「経営コンサルタント」(24.4%)、「（企業以外の公的研究機関の）研究者」(19.8%)、「財務・会計系専門職（公認会計士、税理士など）」(13.0%)、「技術者（一级建築士など）」(10.7%) であった。「その他」(3.1%) の具体的な内容として回答されたものは、「運用会社」「社外取締役」「取引先」「専門的なコンサルタントの方」であった。また、外部の専門職メンバーとして選択肢から選ばれた総数をカウントしたところ、平均値は 1.3 であった。

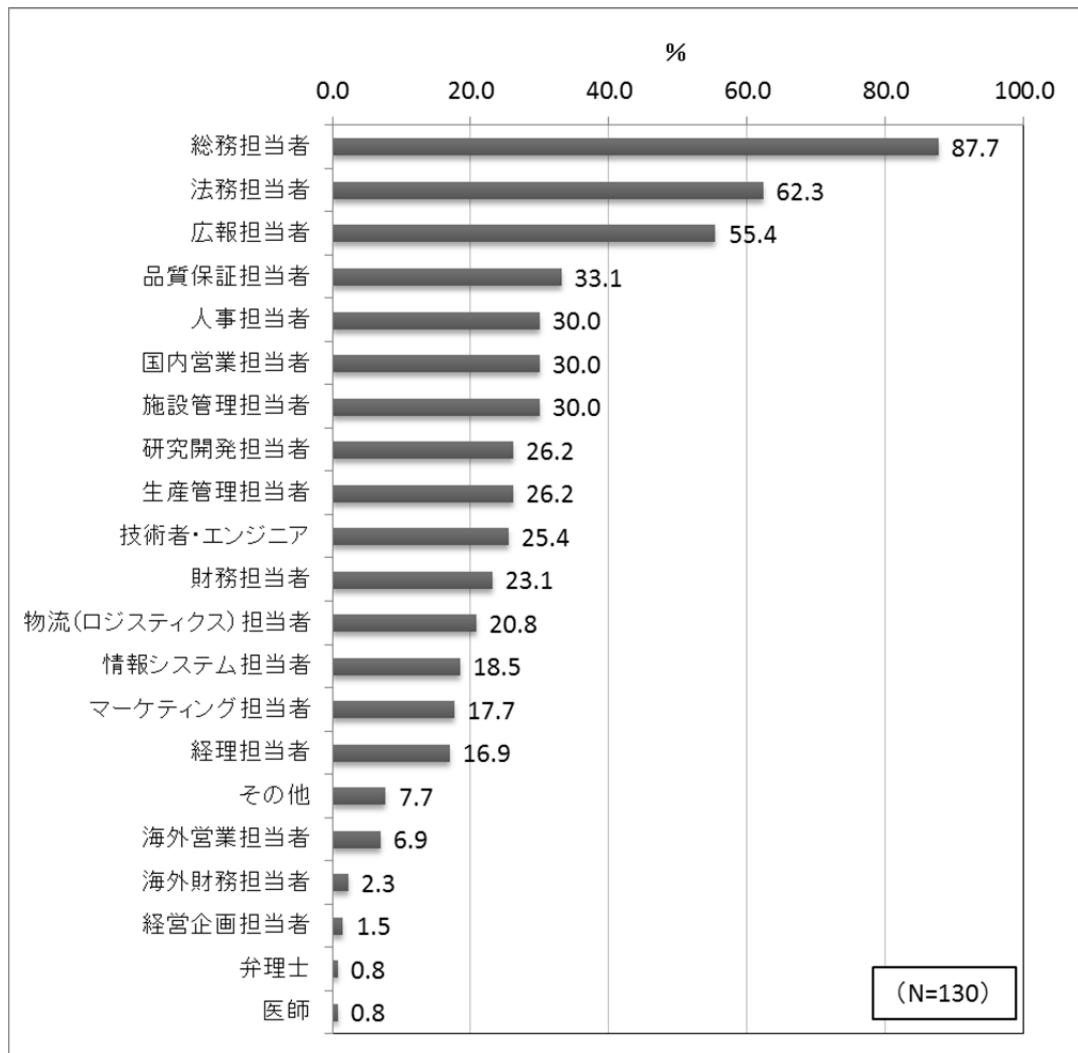


図 9 Q2 環境 CSR・チームを組み協働するメンバー(社内の担当者、複数回答)

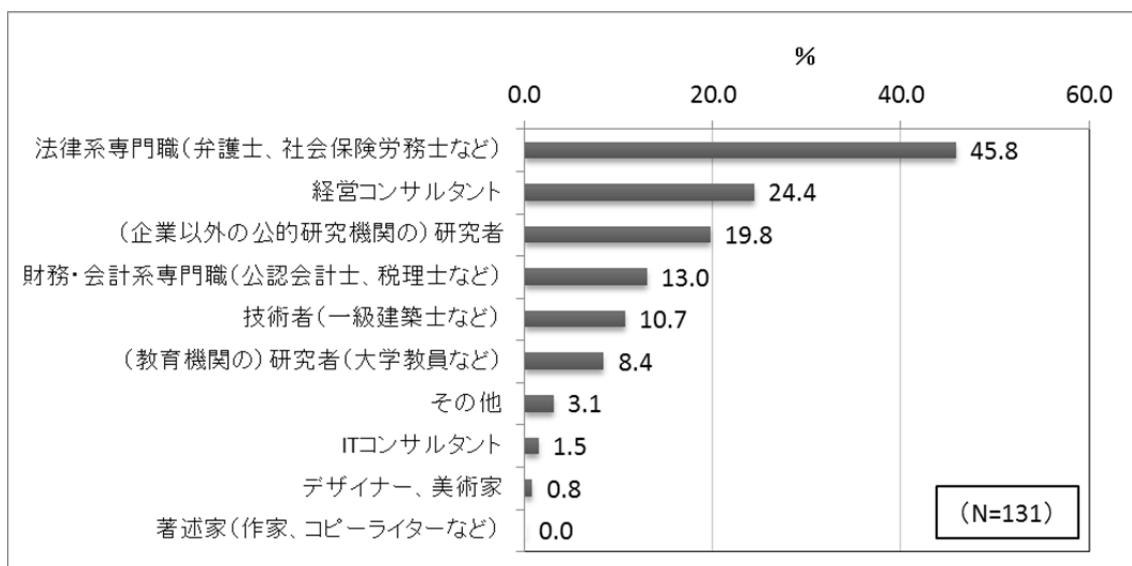


図 10 Q2 環境 CSR・チームを組み協働するメンバー(外部の専門職、複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別にクロス集計を行った結果も示す（表 3）。社内の担当者および外部の専門職ともに産業分野による違いがみられた。社内の担当者については、第 5 位までに入るものに産業分野それぞれの特色が出ているように思われた。具体的には、製造業では第 5 位までに「品質保証担当者」「施設管理担当者」が入るが、卸売・小売業では「物流（ロジスティクス）担当者」「国内営業担当者」が、情報通信業では「情報システム担当者」が入っているなどである。外部の専門職についても、製造業および情報通信業では第 3 位までに「研究者」や「技術者」が入っているが、卸売・小売業では入っていない点に産業分野それぞれの特色が出ているように思われた。

表 3 回答企業のおもな産業分野別、環境 CSR・チームを組み協働するメンバー（複数回答）

		第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位
社内の担当者	製造業 (n=46)	総務担当者 (84. 8%)	品質保証担当者 (60. 9%)	法務担当者 (58. 7%)	広報担当者 (56. 5%)	施設管理担当者 (50. 0%)
	卸売・小売業 (n=35)	総務担当者 (85. 7%)	法務担当者 (68. 6%)	広報担当者 (60. 0%)	物流（ロジスティクス）担当者 (37. 1%)	国内営業担当者 (34. 3%)
	情報通信業 (n=12)	総務担当者 (100. 0%)	法務担当者 (69. 2%)	広報担当者 (53. 8%)	財務担当者、情報システム担当者 (23. 1%)	
外部の専門職	製造業 (n=46)	法律系専門職 (34. 8%)	（企業以外の公的研究機関の）研究者 (28. 3%)	経営コンサルタント (19. 6%)		
	卸売・小売業 (n=35)	法律系専門職 (54. 3%)	経営コンサルタント (34. 3%)	財務・会計系専門職 (20. 0%)		
	情報通信業 (n=12)	法律系専門職 (53. 8%)	（企業以外の公的研究機関の）研究者 (15. 4%)	技術者、財務・会計系専門職、経営コンサルтан (7. 7%)		

### Q3 顧客情報漏えい対応

事例：顧客情報の大規模な漏えいが発覚しました。社員が USB メモリで名簿ファイルを勝手に持ち出した上、当該ファイルを紛失したことが原因のようです。今のところこの情報漏えいを原因とする被害は報告されていませんが、これから顧客への説明といった対応をすすめる必要があります。貴社の内外のどのような人材を使って以上の目的を達成しようと試みますか。

本事例において回答企業内の担当者としてチームを組み協働すると想定されるメンバー（図 11）は、回答率が 50%超あるいは 50%前後のものを回答率の高い順に挙げると、「総務担当者」（78.5%）、「法務担当者」（76.2%）、「情報システム担当者」（70.0%）、「広報担当者」（63.1%）、「人事担当者」（46.2%）であった。「その他」（8.5%）の具体的な内容として回答されたものは、「①当該情報漏えい部署担当役員 ②代表取締役社長」「コンプライアンス担当者」「セキュリティ担当」「営業本部」「該当社員」「上席責任社<sup>2</sup>」「該当部門責任者」「個人情報保護委員会」「リスク管理委員会」「顧客の担当」「営業部担当社<sup>3</sup>」「情報セキュリティ担当者」「内部統制担当者」「役員」であった。また、本事例において回答企業内の担当者メンバーとして選択肢から選ばれた総数をカウントしたところ、平均値は 4.4 であった。

一方、外部の専門職としてチームを組み協働すると想定されるメンバー（図 12）は、回答率が 10%を超えるものを回答率の高い順に挙げると、「法律系専門職（弁護士、社会保険労務士など）」（77.9%）。「IT コンサルタント」（13.7%）、「経営コンサルタント」（12.2%）であった。「その他」（3.1%）の具体的な内容として回答されたものは、「IT 企業」「運用会社」「保険会社」であった。また、外部の専門職メンバーとして選択肢から選ばれた総数をカウントしたところ、平均値は 1.2 であった。

<sup>2</sup> 原文のまま記載。

<sup>3</sup> 原文のまま記載。

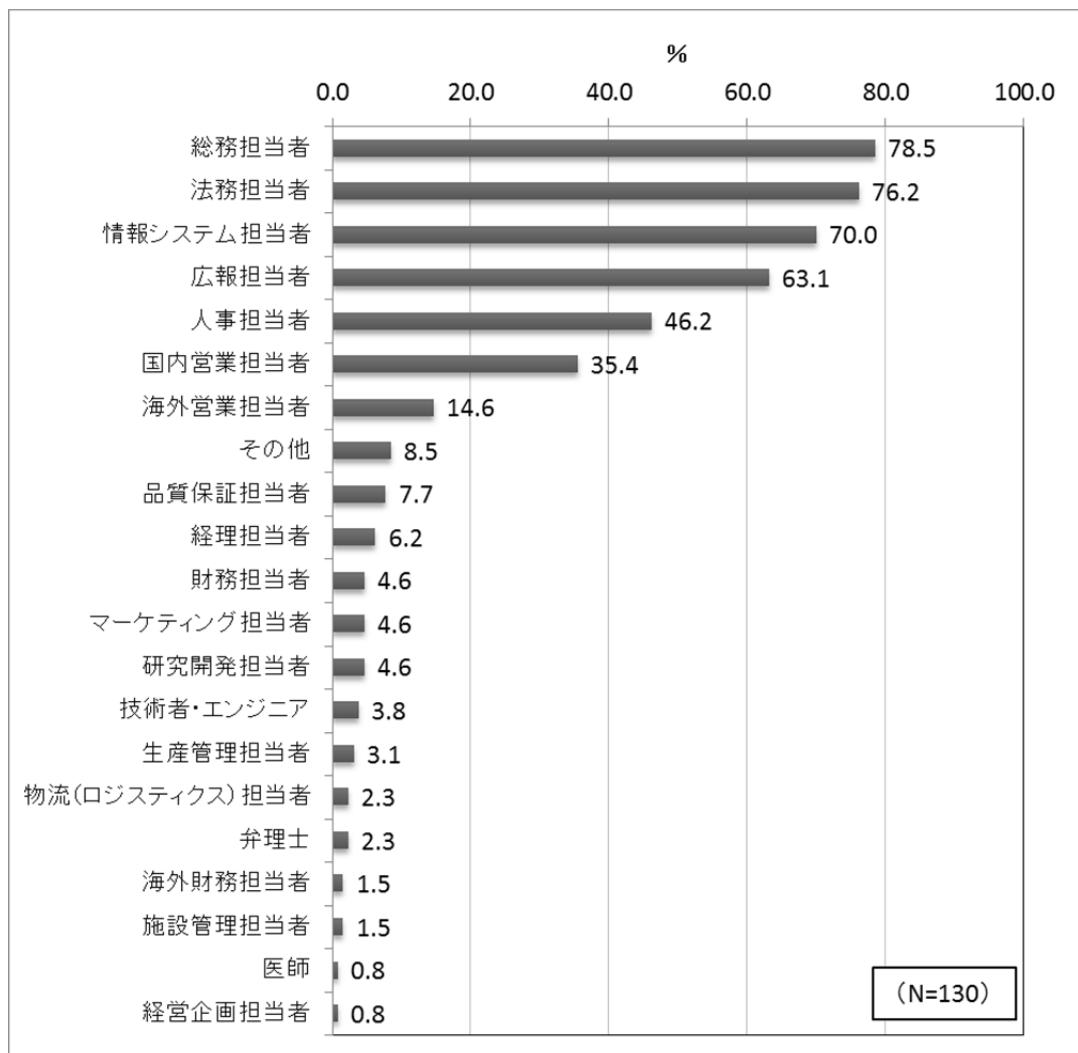


図 11 Q3 顧客情報漏えい対応・チームを組み協働するメンバー(社内の担当者、複数回答)

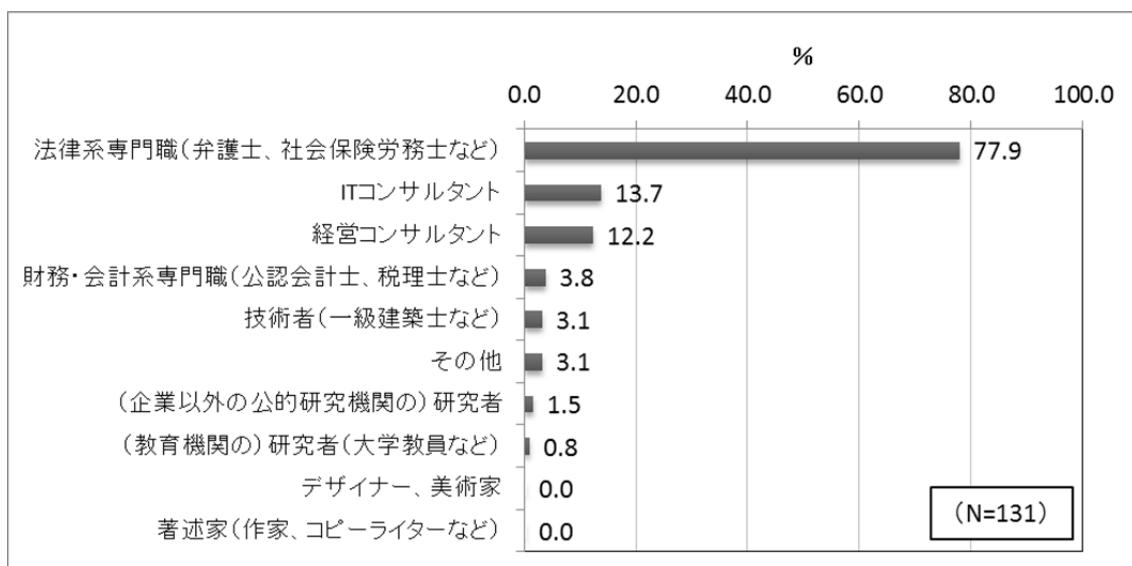


図 12 Q3 顧客情報漏えい対応・チームを組み協働するメンバー(外部の専門職、複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別にクロス集計を行った結果も示す（表 4）。社内の担当者については産業分野による違いはほとんどみられなかつたが、外部の専門職については産業分野による違いがみられた。具体的には、製造業および卸売・小売業では「IT コンサルタント」が第 3 位までに入るのに対し、情報通信業では入っておらず、代わりに「技術者」「その他」がみられる点に、産業分野それぞれの特色が出ているように思われた。

表 4 回答企業のおもな産業分野別、顧客情報漏えい対応・チームを組み協働するメンバー  
(複数回答)

		第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位
社内の担当者	製造業 (n=46)	総務担当者 (80.4%)	法務担当者 (78.3%)	情報システム担当者 (69.6%)	広報担当者 (67.4%)	人事担当者、国内営業担当者 (47.8%)
	卸売・小売業 (n=35)	情報システム担当者 (77.1%)	法務担当者 (74.3%)	総務担当者 (68.6%)	広報担当者 (65.7%)	人事担当者 (40.0%)
	情報通信業 (n=12)	法務担当者 (69.2%)	総務担当者、情報システム担当者 (61.5%)		広報担当者 (53.8%)	人事担当者、国内営業担当者 (30.8%)
外部の専門職	製造業 (n=46)	法律系専門職 (71.7%)	経営コンサルタント、IT コンサルタント (13.0%)			
	卸売・小売業 (n=35)	法律系専門職 (80.0%)	経営コンサルタント (14.3%)	IT コンサルタント (11.4%)		
	情報通信業 (n=12)	法律系専門職 (84.6%)	技術者、その他 (7.7%)			

#### Q4 ビジネスマodelの刷新

事例：マーケット動向の変化により貴社のビジネスモデルの持ち味が発揮できなくなってしまった。どうにかしてこの状況を創造的に乗り越えていきたいと考えていますが、なおマーケット動向は不透明であり、様々な可能性について検討する必要があります。貴社の内外のどのような人材を使って以上の目的を達成しようと試みますか。

本事例において回答企業内の担当者としてチームを組み協働すると想定されるメンバー（図 13）は、回答率が 50%超あるいは 50%前後のものを回答率の高い順に挙げると、「国内営業担当者」（79.7%）、「マーケティング担当者」（64.1%）、「海外営業担当者」（46.9%）であった。「その他」（7.0%）の具体的な内容として回答されたものは、「営業本部」「企画担当者」「企画部門」「事業戦略担当」「事業開発担当」「経営者」「商品開発」であったが、特定の担当者を挙げず「プロジェクトチームを立上げる」「各事業の役員、社員全員が考えるものであって、誰か特定の人が考えるものではない。」とするものもみられた。また、本事例において回答企業内の担当者メンバーとして選択肢から選ばれた総数をカウントしたところ、平均値は 5.2 であった。

一方、外部の専門職としてチームを組み協働すると想定されるメンバー（図 14）は、回答率が 10%を超えるものを回答率の高い順に挙げると、「経営コンサルタント」（50.4%）、「（企業以外の公的研究機関の）研究者」（16.3%）、「（教育機関の）研究者（大学教員など）」（15.5%）、「法律系専門職（弁護士、社会保険労務士など）」（14.7%）、「財務・会計系専門職（公認会計士、税理士など）」（12.4%）であった。なお、全体的には回答率は決して高くないものの、「デザイナー、美術家」（3.1%）および「著述家（作家、コピーライターなど）」（2.3%）について、他の Q1～Q3 および Q5 に比べ、回答されている率がやや高かった。「その他」（4.7%）の具体的な内容として回答されたものは、「運用会社」「教育会社」「現・元経営者等の有識者」「社外取締役」「販促プランニング」「マーケティング」「弁理士等」であった。また、外部の専門職メンバーとして選択肢から選ばれた総数をカウントしたところ、平均値は 1.3 であった。

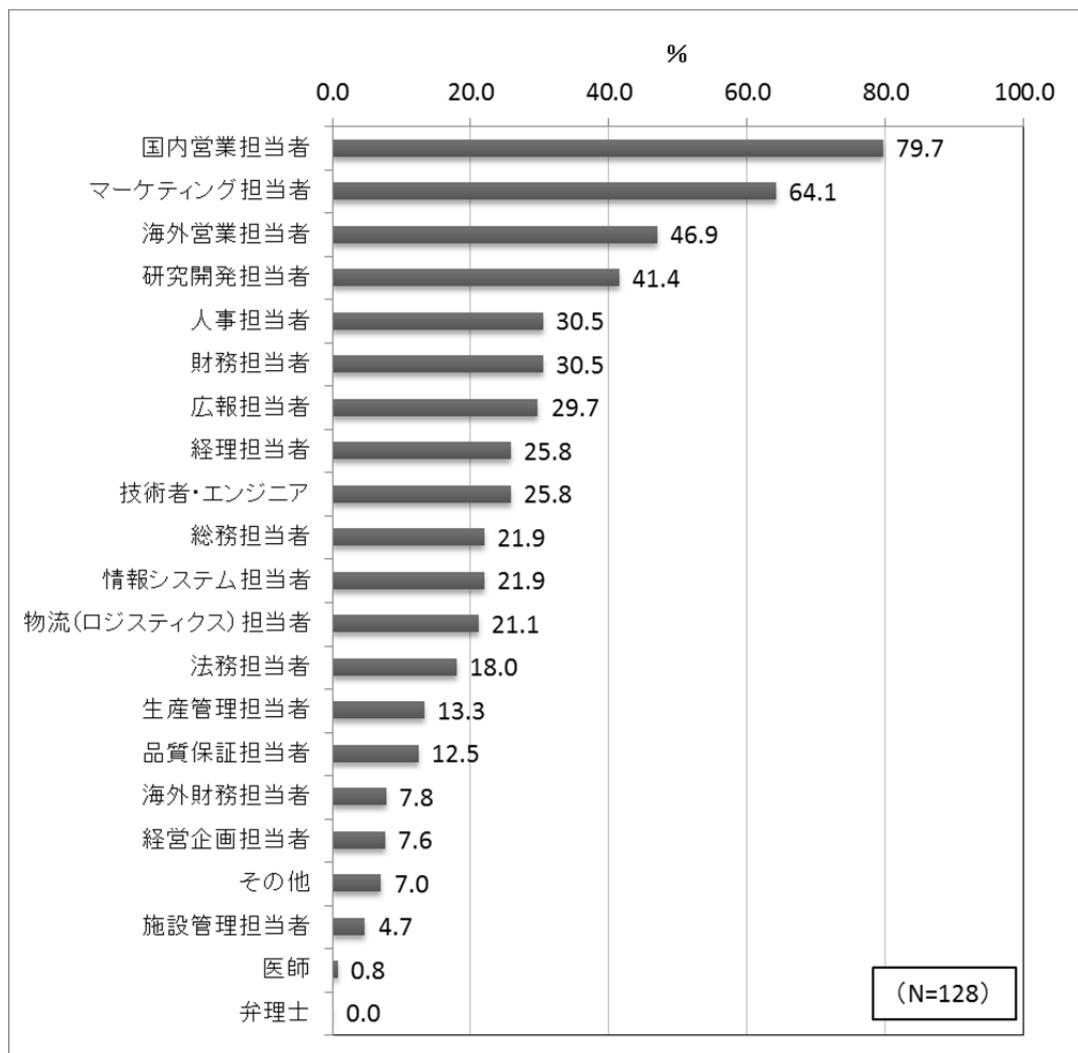


図 13 Q4 ビジネスマネジメントの刷新・チームを組み協働するメンバー(社内の担当者、複数回答)

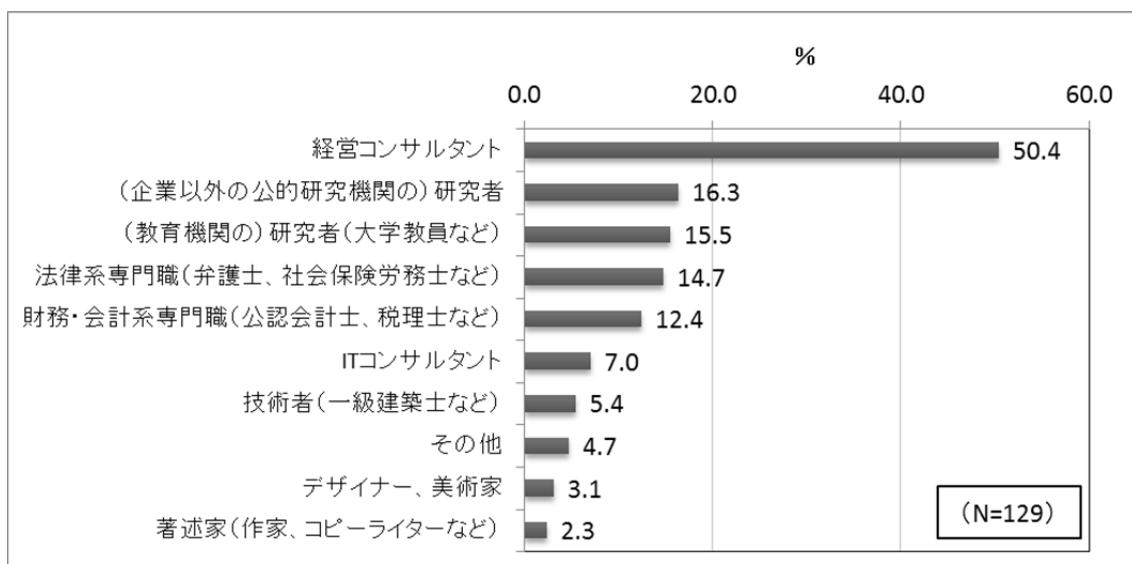


図 14 Q4 ビジネスマネジメントの刷新・チームを組み協働するメンバー(外部の専門職、複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別にクロス集計を行った結果も示す（表 5）。社内の担当者および外部の専門職ともに産業分野による違いがみられた。具体的には、社内の担当者について製造業および情報通信業では「研究開発担当者」「技術者・エンジニア」が第 5 位までに入っているのに対し、卸売・小売業ではそれらは第 5 位までに入らず、「人事担当者」「広報担当者」「物流（ロジスティクス）担当者」が入っている点に産業分野それぞれの特色が出ているように思われた。また、情報通信業では第 4 位～第 5 位に複数の担当者が同率で入るなど、回答にばらつきがみられたのが特異的であった。外部の専門職については、製造業および情報通信業では第 3 位までに何らかの研究者が入っているが、卸売・小売業では入っていないなどの違いがみられた。

表 5 回答企業のおもな産業分野別、ビジネスモデルの刷新・チームを組み協働するメンバー  
(複数回答)

		第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位
社内の担当者	製造業 (n=46)	国内営業担当者 (87.0%)	マーケティング担当者、研究開発担当者 (69.6%)		海外営業担当者 (67.4%)	技術者・エンジニア (37.0%)
	卸売・小売業 (n=35)	国内営業担当者 (88.6%)	マーケティング担当者 (68.6%)	人事担当者、海外営業担当者 (37.1%)		広報担当者、物流（ロジスティクス）担当者 (34.3%)
	情報通信業 (n=12)	マーケティング担当者 (61.5%)	国内営業担当者 (53.8%)	経理担当者 (46.2%)	財務担当者、海外営業担当者、法務担当者、研究開発担当者、技術者・エンジニア (38.5%)	
外部の専門職	製造業 (n=46)	経営コンサルタント (50.0%)	(企業以外の公的研究機関の)研究者 (22.2%)	(教育機関の)研究者 (大学教員など) (17.4%)		
	卸売・小売業 (n=35)	経営コンサルタント (51.4%)	法律系専門職 (17.1%)	IT コンサルタント (11.4%)		
	情報通信業 (n=12)	経営コンサルタント (38.5%)	(企業以外の公的研究機関の)研究者、(教育機関の)研究者 (大学教員など)、法律系専門職、財務・会計系専門職 (23.1%)			

## Q5 政府からの補助金付き事業

事例：勤労者層の自殺率の高まりに対応するため、政府が大きな補助金を付けて企業のメンタルヘルス対策事業を推進することになりました。従業員のメンタルヘルス対策の必要性は高く、関係する行政機関や他企業の動向もふまえて、貴社もこの補助金を申請しました。事業を実施するには医師を含む産業保健スタッフを増員しなくてはならず、また事業実施後は事業報告書の詳細な作成が求められるなど、補助金そのものは魅力的である反面、かなりの負担になることが予想されます。この補助金をできるだけ創造的な方向で使うために、貴社の内外のどのような人材を使って以上の目的を達成しようと試みますか。

本事例において回答企業内の担当者としてチームを組み協働すると想定されるメンバー（図15）は、回答率が50%超あるいは50%前後のものを回答率の高い順に挙げると、「人事担当者」（87.6%）、「総務担当者」（78.3%）であった。「その他」（6.2%）の具体的な内容として回答されたものは、「コンプライアンス リスク担当者」「メンタルで休業している部門の部門長」「安全衛生担当者」「安全担当者」「営業本部」「衛生委員会」「本事業の担当者」であった。また、本事例において回答企業内の担当者メンバーとして選択肢から選ばれた総数をカウントしたところ、平均値は3.6であった。

一方、外部の専門職としてチームを組み協働すると想定されるメンバー（図16）は、回答率が10%を超えるものを回答率の高い順に挙げると、「法律系専門職（弁護士、社会保険労務士など）」（50.0%）、「経営コンサルタント」（18.5%）、「（教育機関の）研究者（大学教員など）」（10.8%）、「財務・会計系専門職（公認会計士、税理士など）」（10.8%）であった。「その他」（3.8%）の具体的な内容として回答されたものは、「医師」「産業保健スタッフ」「医療機関等」「運用会社」「メンタルヘルスコンサルタント」「他専門家」であった。また、外部の専門職メンバーとして選択肢から選ばれた総数をカウントしたところ、平均値は1.2であった。

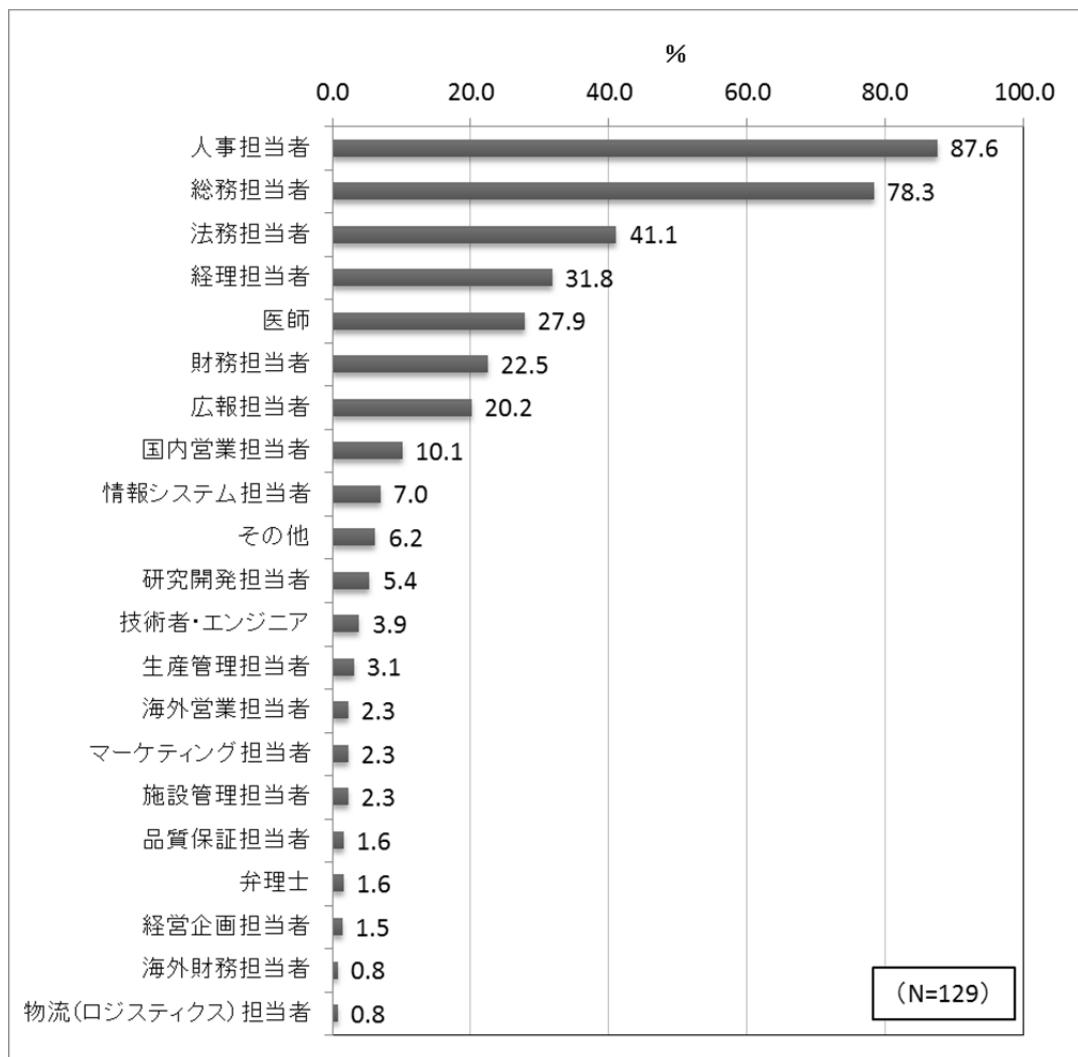


図 15 Q5 政府からの補助金付き事業・チームを組み協働するメンバー(社内の担当者、複数回答)

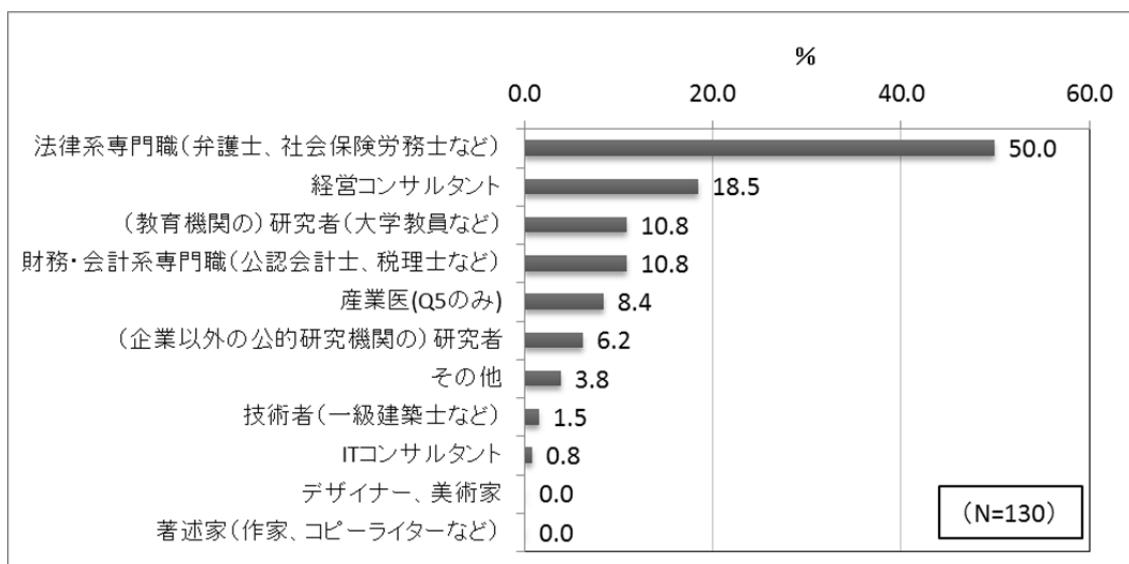


図 16 Q5 政府からの補助金付き事業・チームを組み協働するメンバー(外部の専門職、複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別にクロス集計を行った結果も示す（表 6）。社内の担当者および外部の専門職とともに産業分野による違いがみられた。具体的には、社内の担当者について製造業では第 3 位に「医師」が入っているのに対し、卸売・小売業および情報通信業では「医師」は第 5 位までにはみられないという違いがあった<sup>4</sup>。外部の専門職については、3 つの産業分野すべてで「法律系専門職」が第 1 位であることは共通しているが、第 2 位以降の内容にそれぞれの産業分野による違いがみられた。

表 6 回答企業のおもな産業分野別、政府からの補助金付き事業・チームを組み協働するメンバー  
(複数回答)

		第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位
社内の担当者	製造業 (n=46)	人事担当者 (95.7%)	総務担当者 (78.3%)	医師 (43.5%)	経理担当者、法務担当者 (32.6%)	
	卸売・小売業 (n=35)	人事担当者 (79.4%)	総務担当者 (70.6%)	法務担当者 (47.1%)	経理担当者 (26.5%)	財務担当者 (23.5%)
	情報通信業 (n=12)	総務担当者 (84.6%)	人事担当者 (76.9%)	法務担当者 (46.2%)	経理担当者 (38.5%)	財務担当者 (23.1%)
外部の専門職	製造業 (n=46)	法律系専門職 (47.8%)	経営コンサルタント (17.4%)	(教育機関の)研究者 (大学教員など) (10.9%)		
	卸売・小売業 (n=35)	法律系専門職 (52.9%)	経営コンサルタント (23.5%)	その他 (11.8%)		
	情報通信業 (n=12)	法律系専門職 (46.2%)	産業医、その他 (30.8%)			

<sup>4</sup>労働安全衛生規則第 13 条第 1 項第 2 号により、常時 1000 人以上の労働者を使用する事業場では専属の産業医を選任する必要があるが、特定の業務（高温作業など有害な業務）に労働者を従事させる場合、常時 500 人以上の労働者を使用する事業場でも専属の産業医を選任する必要があることが、製造業で社内の担当者の第 3 位に「医師」が入る背景となっている可能性がある。つまり、製造業では他の 2 つの産業分野に比べ労働者を有害な業務に従事させる企業の比率が高く、専属の産業医を置いている比率も高い可能性が考えられる。そして、産業医が専属である場合、「社内」の人材として認識され、本調査でも「社内の担当者」として回答されるが、産業医が専属でない場合は「外部の専門職」として回答される傾向があるのかもしれない。

### 3-3 企業内人材および外部専門職に必要な、あるいは期待される能力や特性

本調査では、企業の内・外を問わずメンバーがチームを組み協働する可能性がある状況において、回答企業内の人材および外部の専門職についてそれぞれ必要な、あるいは期待される能力や特性について尋ねた。

企業内の人材については「部門の管理者・マネージャ」「研究・開発担当者、技術者」「事務系専門職（財務、法務など）」の3類型を提示し、それぞれについて必要な、あるいは期待される能力や特性について、39個の選択肢から最大10個ずつ選択して回答してもらった。

外部の専門職については「技術者（一級建築士、システムアナリストなど）」「医療職（医師、看護師など）」「法律系専門職（弁護士、社会保険労務士など）」「財務・会計系専門職（公認会計士、税理士など）」の4類型を提示し、こちらもそれぞれについて必要な、あるいは期待される能力や特性について、39個の選択肢から最大10個ずつ選択して回答してもらった。

#### 3-3-1 企業内人材について

##### （a）部門の管理者・マネージャに必要な、あるいは期待される能力や特性

回答企業内の部門の管理者・マネージャに必要な、あるいは期待される能力や特性として選ばれた項目（複数回答で最大10個まで）（図17）のうち、回答率が50%超あるいは50%前後のものを回答率の高い順に挙げると、「責任感」（69.5%）、「戦略的思考力」（68.7%）、「決断力」（61.8%）、「指導力」（52.7%）、「人材育成力」（51.1%）であった。一方、回答率が5%未満であったものは「異分野理解力」（4.6%）、「共感性」（3.1%）、「紛争解決力」（3.1%）、「楽観性」（3.1%）、「几帳面さ」（2.3%）であった。「その他」（1.5%）の具体的な内容として回答されたものは、「計画立案」「主体性」であった。また、選択肢から選ばれた能力・特性の総数をカウントしたところ、平均値は9.2であった。



図 17 部門の管理者・マネージャに必要な、あるいは期待される能力や特性(複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別に、期待される能力や特性について回答率が高い順に第 3 位までのものをクロス集計した結果も示す（表 7）。第 3 位までに入る能力・特性について、産業分野による違いがいくつかみられた。具体的には、回答企業全体の集計で第 1 位（69.5%）であった「責任感」が、製造業では第 3 位までに入っていたのに対し、卸売・小売業および情報通信業ではともに第 1 位であった。また、回答企業全体の集計では回答率が第 7 位（40.5%）であった「調整力」が、情報通信業では「決断力」と同率の 2 位（61.5%）であった。

表 7 回答企業のおもな産業分野別にみた  
部門の管理者・マネージャに必要な、あるいは期待される能力や特性（複数回答）

	第 1 位	第 2 位	第 3 位
製造業 (n=46)	戦略的思考力（73.9%）	決断力（63.0%）	指導力（60.9%）
卸売・小売業 (n=35)	責任感（77.1%）	戦略的思考力（65.7%）	決断力（60.0%）
情報通信業 (n=12)	責任感（92.3%）	決断力、調整力（61.5%）	

#### （b）研究・開発担当者、技術者に必要な、あるいは期待される能力や特性

回答企業内の研究・開発担当者、技術者に必要な、あるいは期待される能力や特性として選ばれた項目（複数回答で最大 10 個まで）（図 18）のうち、回答率が 50%超あるいは 50%前後のものを回答率の高い順に挙げると、「発想力」（71.9%）、「分析力」（60.9%）、「情報収集力」（60.2%）、「創造力」（56.3%）、「責任感」（47.7%）であった。一方、回答率が 5%未満であったものは「指導力」（3.1%）、「共感性」（2.3%）、「楽観性」（2.3%）、「紛争解決力」（0.8%）であった。「その他」（0.8%）の具体的な内容として回答されたものは、「主体性」であった。また、選択肢から選ばれた能力・特性の総数をカウントしたところ、平均値は 8.3 であった。

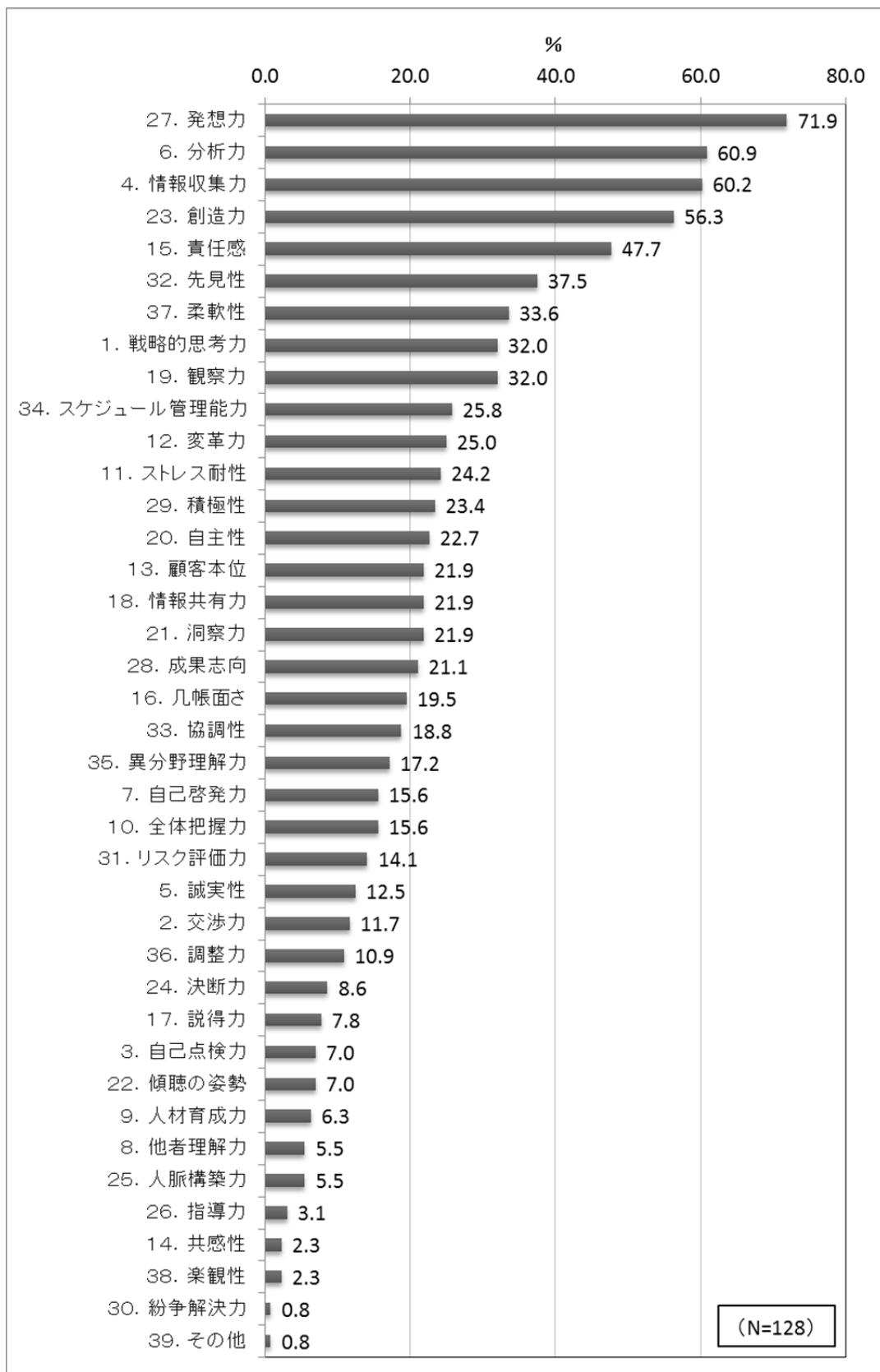


図 18 研究・開発担当者、技術者に必要な、あるいは期待される能力や特性(複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別に、期待される能力や特性について回答率が高い順に第 3 位までのものをクロス集計した結果も示す（表 8）。3 つの産業分野いずれにおいても、第 3 位までに入るものはすべて、回答企業全体の集計で回答率が 50% 超のものである点は共通していたが、第 1 位に入るものとその回答率に産業分野による違いが認められた。具体的には、製造業の第 1 位は「発想力」（89.1%）、情報通信業の第 1 位は「情報収集力」（84.6%）であり、それぞれ 8 割台の高い回答率であったが、卸売・小売業では第 1 位に「情報収集力」「分析力」「創造力」「発想力」の 4 つが同率（61.8%）で入るなど、企業内の研究・開発担当者、技術者に必要な、あるいは期待される能力や特性として選択されるものにはばらつきがある傾向が認められた。

表 8 回答企業のおもな産業分野別にみた  
研究・開発担当者、技術者に必要な、あるいは期待される能力や特性（複数回答）

	第 1 位	第 2 位	第 3 位
製造業 (n=46)	発想力（89.1%）	分析力、創造力（60.9%）	
卸売・小売業 (n=35)	情報収集力、分析力、創造力、発想力（61.8%）		
情報通信業 (n=12)	情報収集力（84.6%）	分析力、発想力（61.5%）	

#### （c）事務系専門職（財務、法務など）に必要な、あるいは期待される能力や特性

回答企業内の事務系専門職（財務、法務など）に必要な、あるいは期待される能力や特性として選ばれた項目（複数回答で最大 10 個まで）（図 19）のうち、回答率が 50% 超あるいは 50% 前後のものを回答率の高い順に挙げると、「責任感」（62.6%）、「情報収集力」（52.7%）、「分析力」（51.9%）、「几帳面さ」（49.6%）であった。一方、回答率が 5% 未満であったものは「共感性」（4.6%）、「楽観性」（2.3%）であった。「その他」（0.8%）の具体的な内容として回答されたものは、「主体性」であった。また、選択肢から選ばれた能力・特性の総数をカウントしたところ、平均値は 8.4 であった。

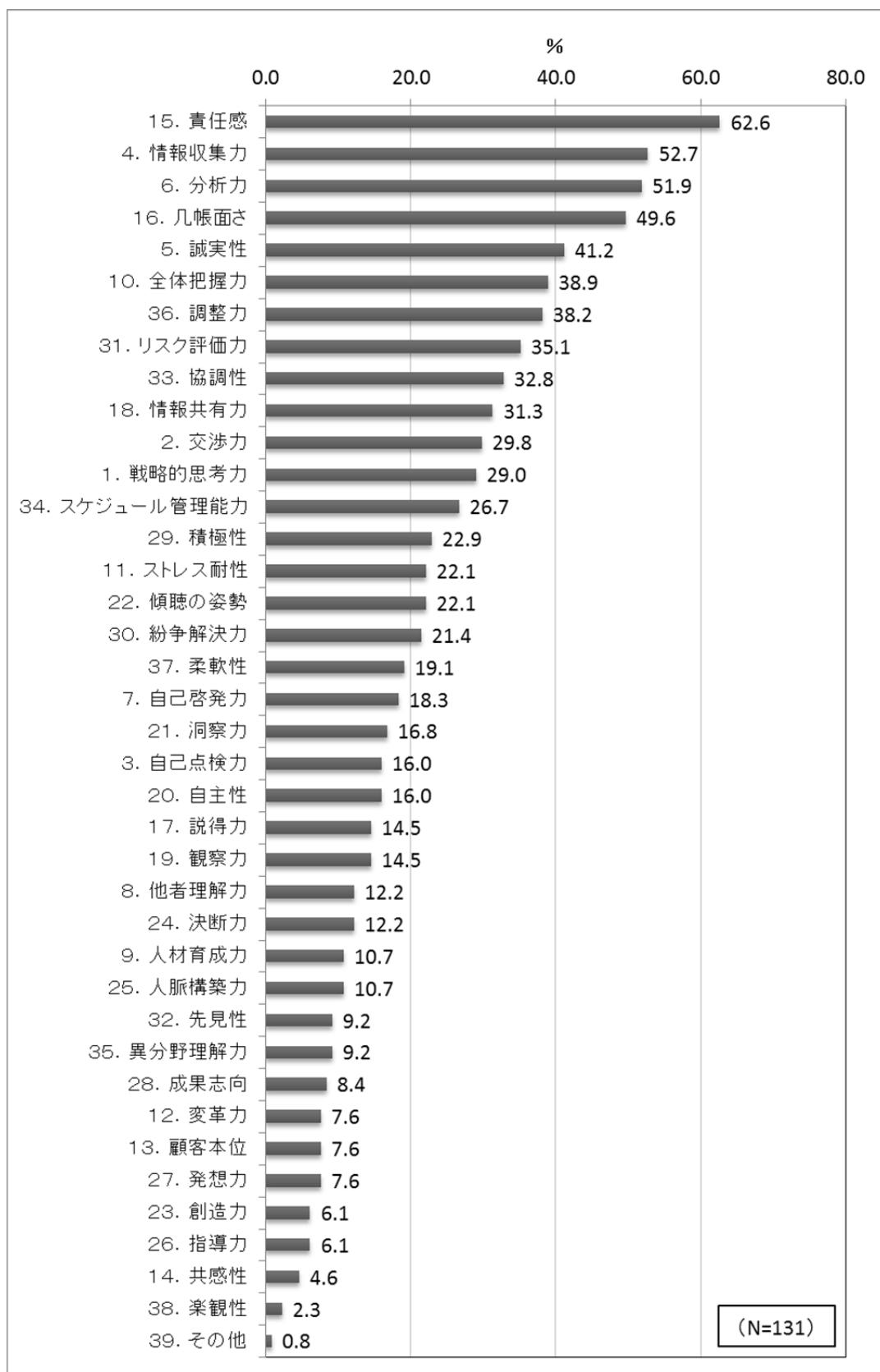


図 19 事務系専門職(財務、法務など)に必要な、あるいは期待される能力や特性(複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別に、期待される能力や特性について回答率が高い順に第 3 位までのものをクロス集計した結果も示す（表 9）。3 つの産業分野いずれにおいても、第 3 位までに入るものはおおむね、回答企業全体の集計でも第 3 位までに入っていたもの（「責任感」「情報収集力」「分析力」）と一致していたが、製造業では「几帳面さ」（回答企業全体の集計では 49.6%で第 4 位）が第 1 位に入っていた点が異なっていた。また、情報通信業において「スケジュール管理能力」（53.8%）が第 2 位に入っている点が特異的であった（回答企業全体の集計では 26.7%で第 13 位）。

表 9 回答企業のおもな産業分野別にみた

事務系専門職（財務、法務など）に必要な、あるいは期待される能力や特性（複数回答）

	第 1 位	第 2 位	第 3 位
製造業 (n=46)	几帳面さ（56.5%）	責任感（54.3%）	情報収集力（52.2%）
卸売・小売業 (n=35)	責任感（65.7%）	分析力（54.3%）	情報収集力（48.6%）
情報通信業 (n=12)	責任感（61.5%）	分析力、スケジュール管理能力（53.8%）	

### 3-3-2 外部専門職について

（a）技術者（一級建築士、システムアナリストなど）に必要な、あるいは期待される能力や特性

外部専門職のうち技術者（一級建築士、システムアナリストなど）に必要な、あるいは期待される能力や特性として選ばれた項目（複数回答で最大 10 個まで）（図 20）のうち、回答率が 40%を超えるものを回答率の高い順に挙げると、「責任感」（52.7%）、「分析力」（51.9%）、「戦略的思考力」（48.8%）、「情報収集力」（42.6%）、「発想力」（42.6%）であった。一方、回答率が 5%未満であったものは「自己啓発力」（3.9%）、「人材育成力」（3.1%）、「楽観性」（1.6%）であった。「その他」（0.8%）の具体的な内容として回答されたものは、「即戦力となり得る技術力」であった。また、選択肢から選ばれた能力・特性の総数をカウントしたところ、平均値は 8.0 であった。

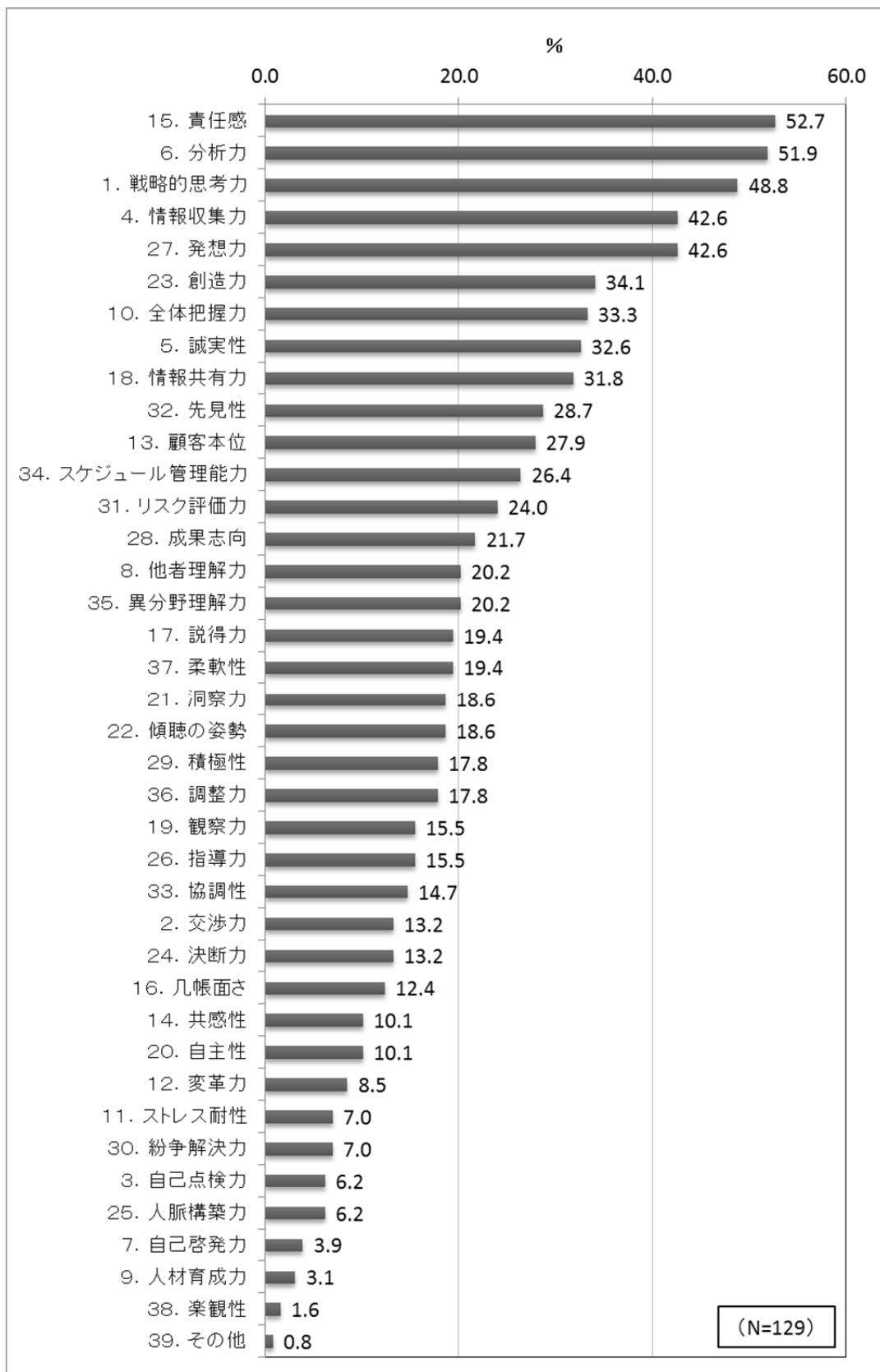


図 20 技術者(一級建築士、システムアナリストなど)に必要な、  
あるいは期待される能力や特性(複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別に、期待される能力や特性について回答率が高い順に第 3 位までのものをクロス集計した結果も示す（表 10）。3 つの産業分野いずれにおいても、第 3 位までに入るものはおおむね、回答企業全体の集計でも第 3 位までに入っていたもの（「責任感」「分析力」「戦略的思考力」）と一致していたが、産業分野による違いが一部みられた。具体的には、卸売・小売業で「創造力」（51.4%、回答企業全体の集計では 34.1%）が第 2 位に、情報通信業で「情報収集力」（53.8%、回答企業全体の集計では 42.6%）が第 2 位にみられた点がやや特異的であった。ただし、3 つの産業分野いずれも同率で同順位になるものが複数あるなど、外部専門職としての技術者に必要な、あるいは期待される能力や特性として選択されるものは分散する傾向がみられた。

表 10 回答企業のおもな産業分野別にみた

技術者（一級建築士、システムアナリストなど）に必要な、あるいは期待される能力や特性（複数回答）

	第 1 位	第 2 位	第 3 位
製造業 (n=46)	分析力（57.8%）	戦略的思考力、責任感、発想力（48.9%）	
卸売・小売業 (n=35)	責任感（54.3%）	戦略的思考力、分析力、創造力（51.4%）	
情報通信業 (n=12)	分析力、責任感（61.5%）		情報収集力（53.8%）

#### （b）医療職（医師、看護師など）に必要な、あるいは期待される能力や特性

外部専門職のうち医療職（医師、看護師など）に必要な、あるいは期待される能力や特性として選ばれた項目（複数回答で最大 10 個まで）（図 21）のうち、回答率が 40% を超えるものを回答率の高い順に挙げると、「誠実性」（72.2%）、「責任感」（69.0%）、「観察力」（51.6%）、「他者理解力」（46.8%）、「傾聴の姿勢」（43.7%）であった。一方、回答率が 3% 未満であったものは「成果志向」（2.4%）、「楽観性」（2.4%）、「交渉力」（1.6%）、「創造力」（1.6%）、「人材育成力」（0.8%）、「変革力」（0.8%）、「紛争解決力」（0.8%）であった。また、選択肢から選ばれた能力・特性の総数をカウントしたところ、平均値は 7.5 であった。

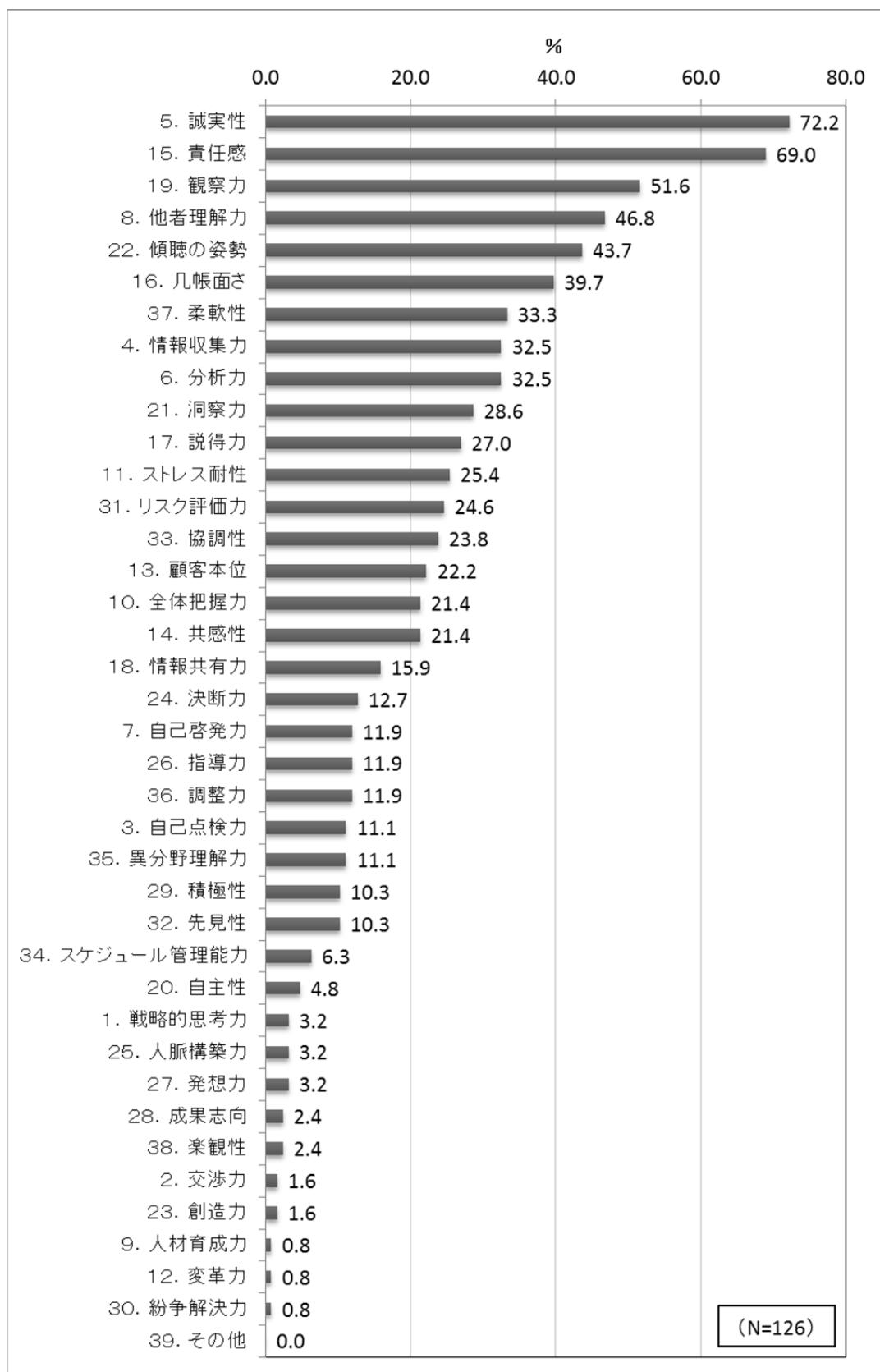


図 21 医療職(医師、看護師など)に必要な、あるいは期待される能力や特性(複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別に、期待される能力や特性について回答率が高い順に第 3 位までのものをクロス集計した結果も示す（表 11）。3 つの産業分野いずれにおいても、第 3 位までに入るものはおむね、回答企業全体の集計でも第 3 位までに入るものの（「誠実性」「責任感」「観察力」）であったが、情報通信業のみ第 3 位に「几帳面さ」（61.5%）が入った点が他の 2 つの産業分野と異なっていた。

表 11 回答企業のおもな産業分野別にみた  
医療職（医師、看護師など）に必要な、あるいは期待される能力や特性（複数回答）

	第 1 位	第 2 位	第 3 位
製造業 (n=46)	誠実性（69.6%）	責任感（58.7%）	観察力（56.5%）
卸売・小売業 (n=35)	責任感（75.0%）	誠実性（71.9%）	観察力（50.0%）
情報通信業 (n=12)	誠実性（92.3%）	責任感（69.2%）	几帳面さ（61.5%）

#### （c）法律系専門職（弁護士、社会保険労務士など）に必要な、あるいは期待される能力や特性

外部専門職のうち法律系専門職（弁護士、社会保険労務士など）に必要な、あるいは期待される能力や特性として選ばれた項目（複数回答で最大 10 個まで）（図 22）のうち、回答率が 50%超あるいは 50%前後のものを回答率の高い順に挙げると、「責任感」（64.1%）、「情報収集力」（60.3%）、「交渉力」（54.2%）、「説得力」（48.1%）、「誠実性」（47.3%）、「紛争解決力」（46.6%）、「分析力」（45.8%）であった。一方、回答率が 5%未満であったものは「自主性」（4.6%）、「発想力」（4.6%）、「自己啓発力」（2.3%）、「人材育成力」（1.5%）、「変革力」（1.5%）、「楽観性」（0.0%）であった。また、選択肢から選ばれた能力・特性の総数をカウントしたところ、平均値は 8.3 であった。

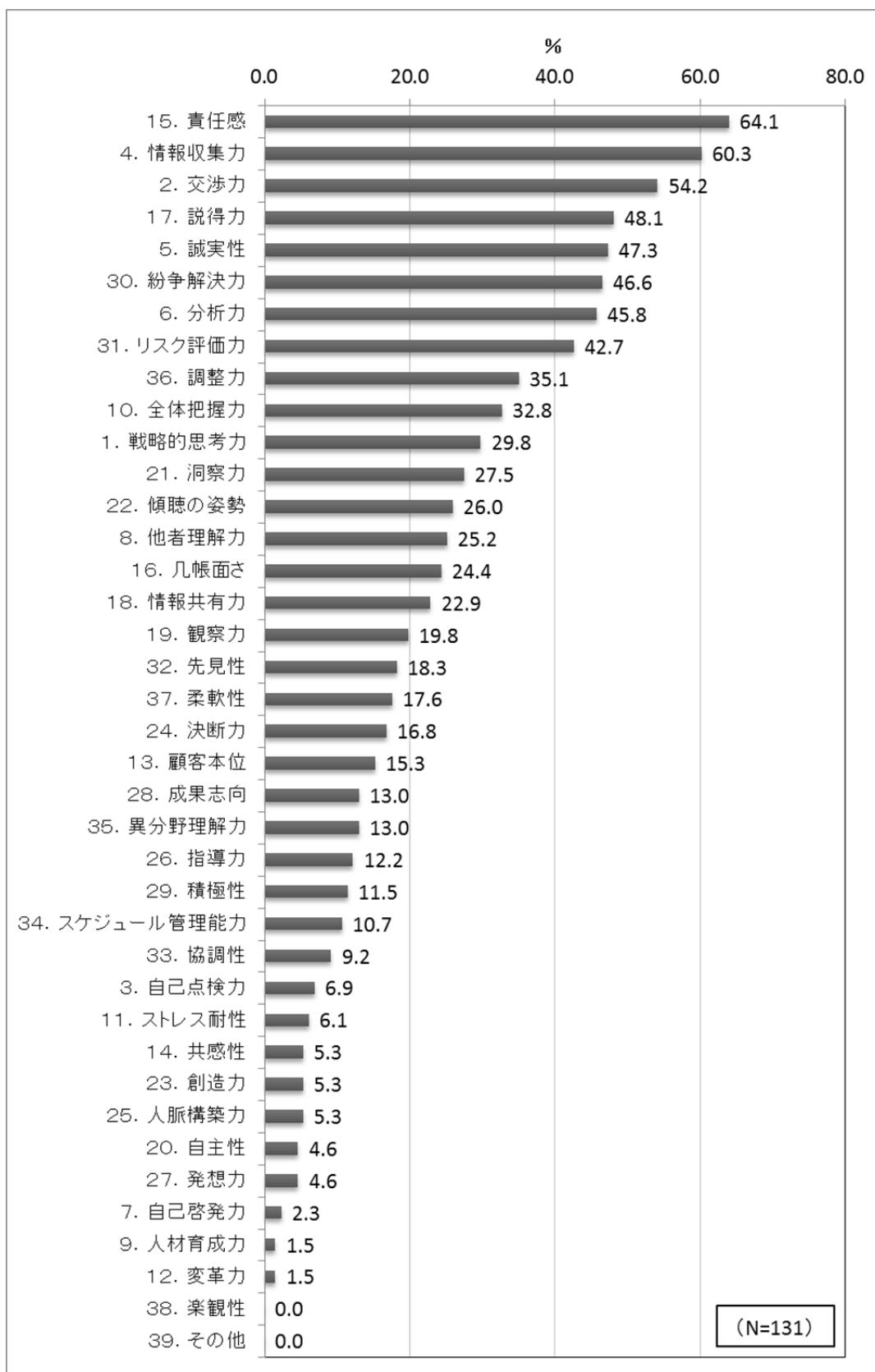


図 22 法律系専門職(弁護士、社会保険労務士など)に必要な、  
あるいは期待される能力や特性(複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別に、期待される能力や特性について回答率が高い順に第 3 位までのものをクロス集計した結果も示す（表 12）。第 3 位までに入る能力・特性について、産業分野による違いが一部みられた。具体的には、製造業および卸売・小売業ともに第 3 位までに入るものは、回答企業全体の集計で上位 3 位までのもの（「責任感」「情報収集力」「交渉力」）とおおむね一致していたのに対し、情報通信業では同率（61.5%）で第 1 位であった 4 つの能力・特性のうち、回答企業全体の集計で上位 3 位までに入っていたものは 1 つのみであった。他方、製造業および情報通信業ともに、第 1 位に同率で入るものが 3 つないし 4 つであるなど、外部の法律系専門職として必要な、あるいは期待される能力・特性として選択されるものは分散する傾向がみられた。

表 12 回答企業のおもな産業分野別にみた

法律系専門職（弁護士、社会保険労務士など）に必要な、あるいは期待される能力や特性（複数回答）

	第 1 位	第 2 位	第 3 位
製造業 (n=46)	交渉力、情報収集力、責任感（63.0%）		
卸売・小売業 (n=35)	責任感（68.6%）	情報収集力（60.0%）	説得力（57.1%）
情報通信業 (n=12)	情報収集力、誠実性、分析力、リスク評価力（61.5%）		

#### （d）財務・会計系専門職（公認会計士、税理士など）に必要な、あるいは期待される能力や特性

外部専門職のうち財務・会計系専門職（公認会計士、税理士など）に必要な、あるいは期待される能力や特性として選ばれた項目（複数回答で最大 10 個まで）（図 23）のうち、回答率が 50%超あるいは 50%前後のものを回答率の高い順に挙げると、「責任感」（74.8%）、「分析力」（66.4%）、「几帳面さ」（63.4%）、「情報収集力」（51.9%）、「誠実性」（51.1%）、「リスク評価力」（48.1%）であった。一方、回答率が 5%未満であったものは「自主性」（4.6%）、「変革力」（3.8%）、「人材育成力」（2.3%）、「創造力」（1.5%）、「人脈構築力」（1.5%）、「発想力」（1.5%）、「楽観性」（0.0%）であった。また、選択肢から選ばれた能力・特性の総数をカウントしたところ、平均値は 7.9 であった。

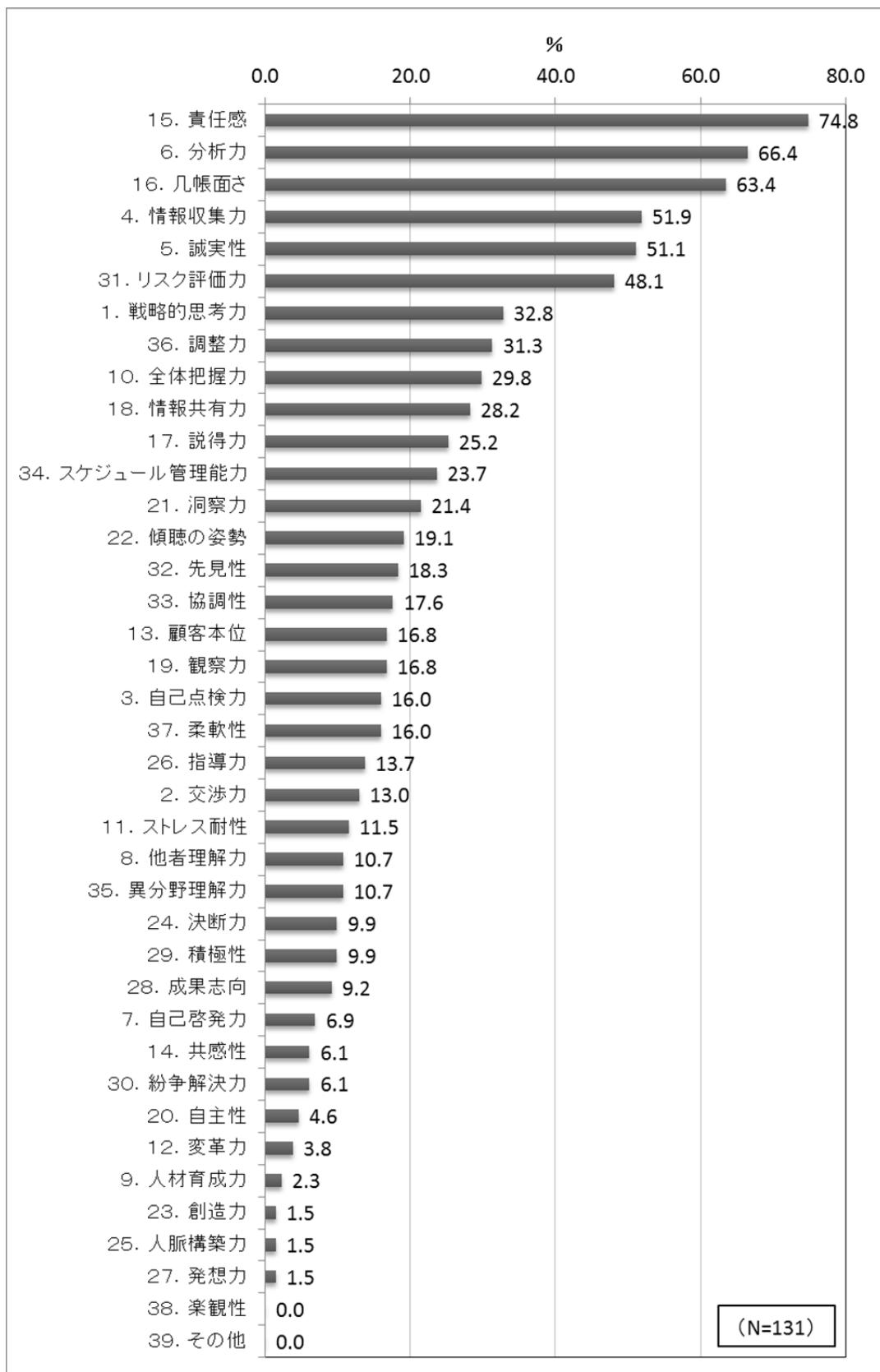


図 23 財務・会計系専門職(公認会計士、税理士など)に必要な、  
あるいは期待される能力や特性(複数回答)

さらに、回答企業の産業分野のうち上位 3 つのもの（製造業、卸売・小売業、情報通信業）別に、期待される能力や特性について回答率が高い順に第 3 位までのものをクロス集計した結果も示す（表 13）。3 つの産業分野いずれにおいても、第 3 位までに入るものはおむね、回答企業全体の集計でも第 3 位までに入るものの（「責任感」「分析力」「几帳面さ」）であったが、情報通信業のみ上位 3 位までに「責任感」が入らず、代わりに第 3 位に「誠実性」（回答企業全体での集計では 51.1% で第 5 位）が入った点が他の 2 つの産業分野と異なっていた。

表 13 回答企業のおもな産業分野別にみた

財務・会計系専門職（公認会計士、税理士など）に必要な、あるいは期待される能力や特性（複数回答）

	第 1 位	第 2 位	第 3 位
製造業 (n=46)	責任感（71.7%）	分析力（65.2%）	几帳面さ、リスク評価力（54.3%）
卸売・小売業 (n=35)	責任感（80.0%）	分析力（74.3%）	几帳面さ（68.6%）
情報通信業 (n=12)	分析力（76.9%）	几帳面さ（69.2%）	誠実性（61.5%）

### 3-4 自由回答

- ・高度な知識・技術をもった専門職の養成など、大学・大学院における人材育成
- ・多様なバックグラウンドをもつメンバーがチームを組んで働く際に必要とされる能力や特性

上 2 点のようなことについて、自由回答欄を設け回答を求めたところ、131 社中 24 社 (18.3%) について回答を得られた。

以下、表 14 に自由回答の具体的な内容を示す。

表 14 専門職養成など大学・大学院における人材育成および、

#### 多様なメンバーがチームを組み働く際に必要とされる能力・特性についての自由回答内容

・高度な知識を授けるという意味では、過去から現在まで、大学院は一定の役割を果たしていると考える。
・しかし現在企業は、それら専門知識をいかに output するかという質とスピード・手段まで求めるようになっており、そのためには、「意思決定」、あるいは「リベラルアーツ」の重要性も同時に増していると思う。
・専門志向が強過ぎる場合、企業に入るとミスマッチにつながることも多いと思われる。専門志向にいかに異分野に対する積極性、共感性、あるいはビジネス志向が加わるかで、企業で活躍するか否かが決まってくるのではないか。
・そういう意味では各方面の様々な専門家が集まっている大学院等の高等教育の場で、様々な知の交流、リベラルアーツの醸成、意思決定のケーススタディのようなことが積極的に行われることを期待する。
○メンバーの思考の仕方などを認識し、場をスムーズに進める力。
○高度な…人材育成 大切なことだし、企業、引いては日本国にとって大きな力になると確信しているが、それだけにとらわれないような育成に期待したい。専門職に特化する一方で広い視野、好奇心を有する人材育成をお願いしたい。
○多様な…能力や特性 ・協調性 ・理解力(プロジェクトの真の目的、全体像等) ・ポリシーを曲げない力 (折れねばならぬところはあるが、通さなければならぬところもある。全てに迎合しないこと)
○在外にではなく、社内の人間にある程度の専門性が必要。 ○在外に頼むことを最小限にしていかないと、組織として、本当の意味で変革を乗りこえていく。 ○大学や大学院で学んだ高度な知識や技術を、活かせる場が企業での仕事であるべきだが、そこまでになれていない。活躍の場がなかなかない。 ○ある程度の専門性をもってリーダーシップを発揮する立場の人は、共通して、「対話する力」が必要と思う。いかに組織のメンバーを巻きこむかが重要であり、1人だけが専門性があっても組織としては役に

<p>立たない。</p> <p>「対話力」「メンバーがついていきたいと思うような人間的魅力」+「それぞれの分野の専門知識や技術。」</p>
<p>○知識を使う上ではやはり道徳、ヒューマンなコミュニケーション力が必要であり、その部分も取り入れて欲しい。</p>
<p>1. どんどん海外留学してください。</p> <p>2. 日本国内のインターンシップは、現状、職場体験に過ぎないので。体験者が良かった良かったと言うが、本当にそうだろうか？国内留学（→フランスは長期間と聞きました。）として、もっと長期間で実施し、大学も企業もそのようなシステムを作ったらどうか？4年間で卒業しなければという考えが少しおかしい。社会風土自体も変える必要がある。東大の入学時期変更には賛成である。</p>
<p>①企業で働くことはむずかしいのかもしれません、その専門性を生かした、新たな取り組み・構築や、アドバイザーとして必要と思われます。</p> <p>②個々に必要な能力、特性に何かあるわけではないですが、参加者をまとめる（コーディネートできる）人物が必要かと存じます。</p>
<p>すべての職種について共通して必要となるであろう能力はコミュニケーション能力ではないかと考えます。当社でも、自分一人で完結出来るような業務は限られており、ほとんどの業務は社内外の協力を得て、成しえるものだと思います。その上で、専門的な知識やスキルを持っていることが望ましいです。</p>
<p>チームをマネジメントする力のある人が必要。各々が、自分の専門性をいかんなく発揮できる環境、好き勝手に向いた意見を GOAL の方向に向けさせる力。</p> <p>そして、その人は、マネジメントだけに徹すること。</p>
<p>以前に「大阪大学大学院等高度副プログラム」の中で「環境リスク管理のための人材養成」を受講させてもらいました。</p> <p>社会人としても勉強の機会を広く開いていただけ、現役の大学院生と一緒にかつ、多様な会社の方々と一緒に議論する授業を受け、大変有益でした。是非ともこの様な講座を大学院法学研究科で企画していただければ幸いです。</p> <p>宜しくお願い致します。</p>
<p>一定水準以上のコミュニケーション能力と、基本的に誠実さを持っていれば、メンバーとしてチームを組むことは可能。以前、大学の助教授クラスの方と、街づくりの為の行事運営等（ポスター作成その他）に協力して頂いた事があるが、実利に重きを置く、企業との連携は、難しいものがある。企業には納期があり、人件費や、施設・設備の償却をしなければならない。自らの能力で稼ぐなら、コスト意識はどんな職にも必要となる。また、誠実さにも、正義感を伴う必要がある。単純な法理、法令の定めのみが正義とは、限らない。社会的に不都合があれば、それと、どう向き合うかが大切だと、思う。行動と成果を示さねば、説得力はない。以上</p>
<p>会計やマーケティングなど確かに大学・大学院で学ぶことは意義があるが、やはり企業で実せんしてきたえていかないとビジネスの実力はついていかないのではないかと思う。（企業のアドバイザーではなく主役としてビジネスをやるのであれば。）</p> <p>他者理解、コミュニケーション、1+1=2ではなく、3、4、5にするという意識、違う意見はすばらしい、A</p>

	<p>or B ではなく、第3の案をみんなで導き出そうとする意識が大切だと思います。</p>
	<p>企業を取り巻く環境が大きく変化し続ける中で、組織力をより強化するためには、従来のような専門性を追求した人材育成だけでは限界があります。</p> <p>専門性を追求しつつ、かつ組織のベクトル(行動指針)を理解し同じ方向に進める人材。そして、組織のために自らが取るべき行動(組織をどの方向へ導くべきか)を理解し、行動出来る人材育成が必要かと思われます。</p>
	<p>高度な知識をもった専門職は、協働する周囲のメンバーへの情報の提供が苦手な人が多いように思います。自分一人で情報や技術をかかえ込んでしまい、タイムリーな成果へつながらない事もあります。常に、周囲への影響力を意識し、情報や技術の積極的な発信に努めれば、飛躍的に有益人材になり得るので、そのような人材の育成に期待致します。</p>
	<p>専門職については、(法曹等は)資格取得に向けて往々にして、勉強(机上)やグループ討論に終始してしまいがちと感じます。</p> <p>もっと、実社会や企業に根ざした感覚であるためには、ゼミ等においても、一般ニュース等の問題について討議するなど、より社会感覚が育つ場を期待します。</p> <p>(高度知識を要する専門職は、資格取得から実社会にでると、30才前後となるため、学生時代の教養が基礎となる)</p>
	<p>専門性と協調性をうまく組み合せながらベクトルを合せたチーム活動が望しいが、現実的には船頭ばかりでうまく行かないことが多い。または、少年サッカーのようにボールのある所に全員集合してしまう。欧米のプロの方々は、自分の出番をわきまえて必要最小限の仕事をして帰って行く。日本流のプロジェクト運営法を試行している。</p>
	<p>専門性は非常に大切ですが、組織全体に貢献するためには、他の状況を理解し調整 協調しながら物事を進めていく能力は必要かと思います。</p>
	<p>多種多様な場面が今後数多く見られる環境下においては、産官学が、互いに情報を共有し、互いのフィールドでの課題を元に人材を育成する環境に携わっていきたいと個人的には思います。</p>
	<p>多様なメンバーとチームを組んで働いた経験がないため、特に気づいた点はありません。</p>
	<p>当社が身を置く情報サービス領域に置いて、「高度な技術を持つ人材の育成」や「多様性の高い組織づくり」が重要な経営課題になっています。</p> <p>しかしながら、そうした要素を支えるのは知識や技術の先端性ではなく、むしろ教養やリベラルアーツのような、言わばモノの見方・考え方です。広いフレームワークを常にバージョンアップし続けることによって先端性を使いこなし、活かせるようになる、と考えています。“世の中の仕組みを俯瞰できる”こともありますので、決して机上だけで学ぶだけでなく、理論と実践の総合が求められると思われます。</p>
	<p>当社は人材事業を中心に、顧客のアウトソーシングを多方面において受託する会社です。</p> <p>技術系人材の輩出においては、大学の役割はかなり大きく、企業としての活用の道は数多くあると思います。</p> <p>しかし人材ビジネスを開拓する企業としては、大学で学んだ知識を活かしきれていないと考えます。</p> <p>そもそも人材ビジネスに必要な最大のスキルは「人間力」であると考えます。「人間力」を高めるような授業は大学ではなく、またその役割を意識している大学もありません。</p>

人間科学は、行動観察であったり心理であったり、あまりビジネスに転用できるスキル・知識の習得に到れていないと感じます。新しいビジネス領域に対する対応に、柔軟性があつた方がいいと思います。また、「人間力育成」は「しつけ」に近いと思いますが、家庭にその機能が薄れている今、いわゆる「就活対策」だけではこの分野における大学の社会的価値は低いと言わざるをえません。

当社は製造メーカーで製造拠点はベトナム ホーチミンです。赴任技術者に求められるのは専門知識はもちろんですが、相手を理解するための語学力 英語できれば現地語(ベトナム語)の必要性痛感しています。 記入者 人事担当者。

特定分野の専門性を高等教育の中で高め、追求していくと、必然的に生涯の活躍の場は特定されてくる。だが、現実的に民間企業は常に事業の在り方、仕事のやり方を変化させていく必要があり、一定分野の深い専門性だけでは、いつか太刀打ち出来なくなる日が来るというのが実情。特定の専門分野に長けていることも重要だが、柔軟な発想力を持って常に変革しつづける「人間力」も鍛えていってもらいたいと願います。

様々な分野で事業展開している当社は、やはり「情報共有力」が必要だと考えております。

各部署での情報共有により、成功事例を会社全体で活用していければと考えます。

以上

