

人づくり実態調査 2009

— 人づくり施策の現状と方向性を体系的に把握する —

2010年1月

日本能率協会グループ
HRM研究会

ごあいさつ

我が国の経済は、100年に一度あるかないかといわれる不景気の中で、昨年末には14年ぶりの円高となり、国内の景気は持ち直しの傾向にあるものの、自律性に乏しく、依然として厳しい状況であり、日本経済の回復には、まだ時間がかかるとの見方がされています。

日本能率協会グループでは、長年に亘り、企業の様々な経営課題に関する実態を調査し、経営革新のために有効な情報を提供してまいりました。

その間には、「オイルショック」「円高不況」「バブル景気」等々の様々な経済環境が出現し、企業の課題が大きく変化してきたことを実感しております。しかしながら、好不況を問わず、常に経営課題の上位に「人材の強化」が取り上げられています。

また、最新の調査からも、日本企業が「人材の強化」を重視する姿勢を変えておらず、重要課題のひとつとして認識していることが明確になっています。

以上の認識を踏まえ、昨年、日本能率協会グループは上場企業及び未上場の主要企業に対して、『人づくり』実態調査を実施することにいたしました。

各企業の実態を体系的かつ具体的に把握することにより、産業界の『人づくり』施策へ有効活用していただくことをねらいとしています。

今回の調査では、日本を代表する企業1000社から回答を得ることができました。改めて企業の皆さまの『人づくり』への関心の高さを強く感じた次第でございます。

本報告書をご高覧いただき、今後の『人づくり』の参考としてご活用いただければ幸いです。

最後に、ご多忙の中、本調査にご協力をいただきましたご回答企業の方々、貴重なアドバイスをいただきましたご関係各位に厚くお礼を申し上げます。

2010年1月

日本能率協会グループ 経営会議 議長 秋山守由

目 次

I. 調査の概要.....	1
II. 調査結果の要約.....	7
1. 人づくりにおける現在の方針・価値観.....	8
2. 「人づくり施策の狙い」の達成度.....	18
3. 人づくりにおけるK P I.....	25
4. 人づくり導入施策と機能状況.....	33
5. 人事部門のミッションや役割.....	40
III. 人づくりの方向性—今後必要な取り組み—.....	41
1. 人づくり成功グループの特徴.....	41
2. 人づくりにおける重要指標.....	42
3. 人づくりの今後の取り組み.....	43
IV. 機能別の調査結果.....	47
1. 採用・アウトフロー.....	47
1-1. 「採用・アウトフロー」についての調査結果.....	47
1-2. 所感.....	69
2. 配置・異動.....	70
2-1. 「配置・異動」についての調査結果.....	70
2-2. 所感.....	86
3. 評価・処遇.....	87
3-1. 「評価・処遇」についての調査結果.....	87
3-2. 所感.....	108
4. 人材教育.....	109
4-1. 「人材教育」についての調査結果.....	109
4-2. 所感.....	135
5. その他人事関連施策.....	136
5-1. 「その他人事関連施策」についての調査結果.....	139
5-2. 所感.....	149
6. 人づくり施策全般.....	150
6-1. 「人づくり施策全般」についての調査結果.....	150
6-2. 所感.....	160

V. 人事部門のミッション・役割	161
1. 「人事部門のミッション・役割」についての調査結果	161
2. 所感.....	164
VI. IT人材の育成・マネジメント	165
1. 分析の意図.....	165
2. 「IT人材の育成・マネジメント」についての調査結果	166
2-1. 全体結果.....	166
2-2. 属性別結果.....	168
3. 所感.....	176

資料

 調査票

終わりに

I . 調査の概要

I. 調査の概要

1. 調査の目的

本調査は、以下に示す3つの視点を目的とし、実施した。

- 1) 日本企業の「人づくり（人事・教育）」の実態を体系的・具体的に把握する
- 2) 「人づくり」の各社の取り組みについて、『価値観』『施策実施成果』『具体施策の導入状況と機能状況』『人づくりの見える化』視点から分析する
- 3) 「人づくり」の成功有無に影響している要因を明らかにする

2. 調査期間

2009年9月～11月

3. 調査の対象

上場企業及び未上場主要企業の人事教育責任者を対象とし、調査を行った。

※東京・大阪・名古屋の1部・2部およびJASDAQなど新興市場の上場3,890社と、未上場主要企業（上場企業の子会社・関連会社含む）を対象として実施

4. 調査の方法

紙ベースの調査票による記名回答方式（※記名は回答者の任意）で実施し、配布については、郵送配布と訪問配布の併用、回収については郵送回収にて行った。

5. 配布数と回収数

配布数と回収については、以下の通りである。

配布数：8,659社

回収数：1,000社

回収率：11.5%

6. 調査の内容と体系

まず人づくりの分野に関して、基本機能4つ、および、支援機能2つを定義した。

1) 基本機能

採用・アウトフロー／配置・異動／評価・処遇／人材教育

2) 支援機能

組織風土活性化／福利厚生・メンタルヘルス

これらの機能6つについて、以下の4つの視点から調査項目を構成した。

1) 各機能に関する価値観・現在の方針

2) 「施策の狙い」の達成度

3) 具体的な施策の導入状況と機能状況

4) 見える化 (KPI)

更に、人づくりに関する総合評価として、以下の6つの視点について、「人づくり施策の結果によって、それぞれに狙い通りの成果が得られているか」に関して調査した。

1) CS 向上

2) 企業体質強化

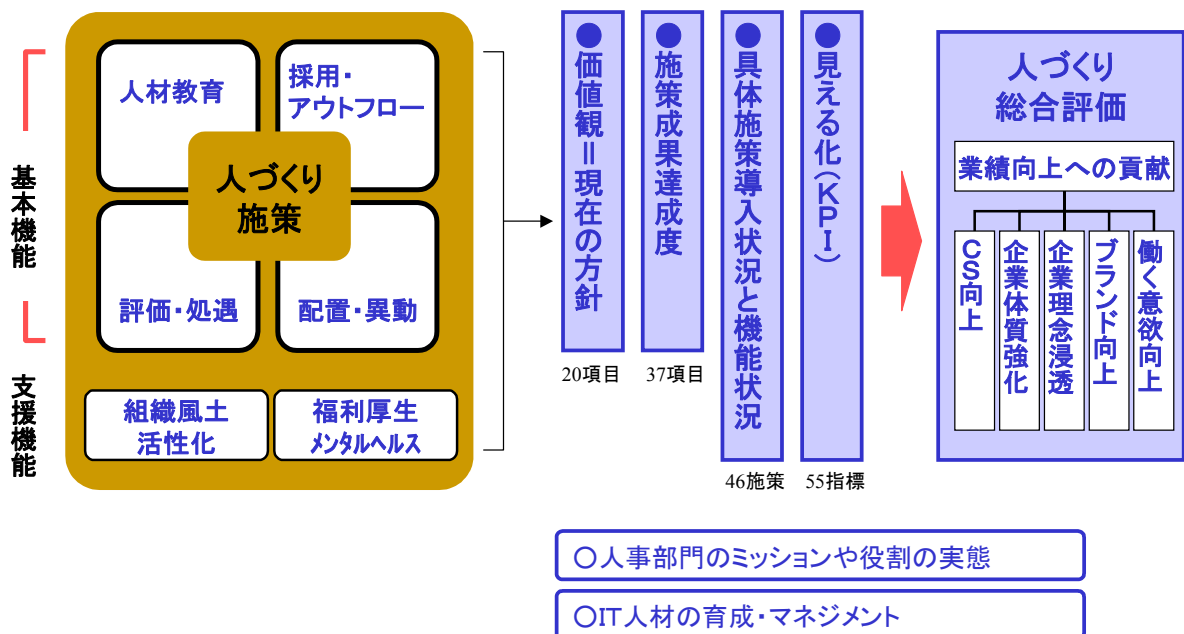
3) 企業理念浸透

4) ブランド向上

5) 働く意欲向上

6) 業績向上への貢献

あわせて、人事部門のミッションや役割の実態、および、IT人材の育成・マネジメントについても尋ねた。



7. 人づくり“成功”企業と“低迷”企業の定義

本調査では、人づくりの成果状況に応じた企業の傾向を把握するため、回答企業を人づくりの「成功グループ」「途上グループ」「低迷グループ」の3カテゴリーに分類し、以降の分析を行っている。

まず、人づくりの成果が業績向上に貢献しているケースを目指す姿と想定し、「成功グループ」と定義した。続いて、人づくりの成果がまだ業績向上には結びついていないものの、従業員の働く意欲向上や企業体質強化など、業績向上に結びつくプロセスでの成果が得られている企業を「途上グループ」と定めた。更に、人づくりの成果が業績向上、および、業績向上に結びつくプロセスいずれについてもまだ成果が得られていない企業については、「低迷グループ」に分類を行った。

なお、各グループの定義の詳細については、以下の通りである。

1) 成功グループ

人づくり施策の結果の「業績向上への貢献」に対して、肯定回答をしたグループ

2) 途上グループ

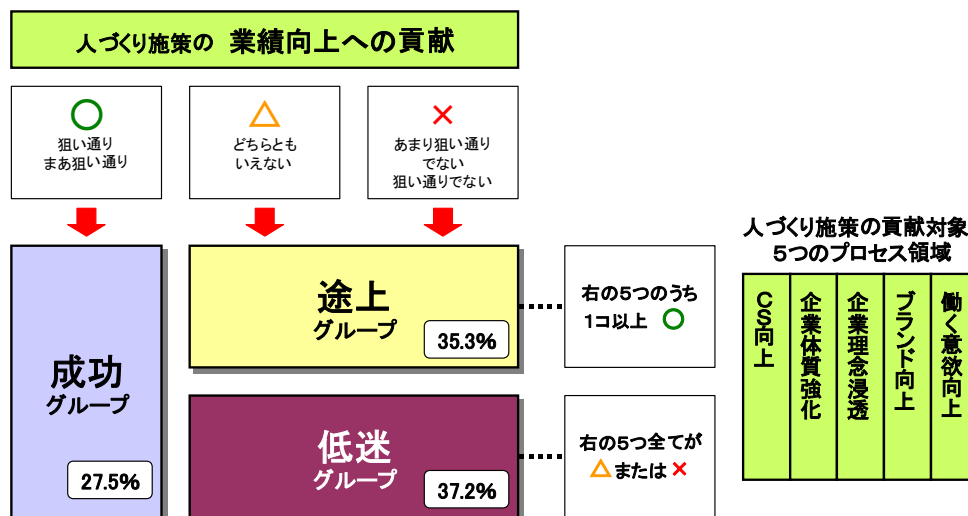
人づくり施策の結果の「業績向上への貢献」に対して、否定回答をしたグループのうち、人づくり施策の結果の「CS 向上」「企業体質強化」「企業理念浸透」「ブランド向上」「働く意欲向上」のいずれかについて、1つ以上肯定回答をしたグループ

3) 低迷グループ

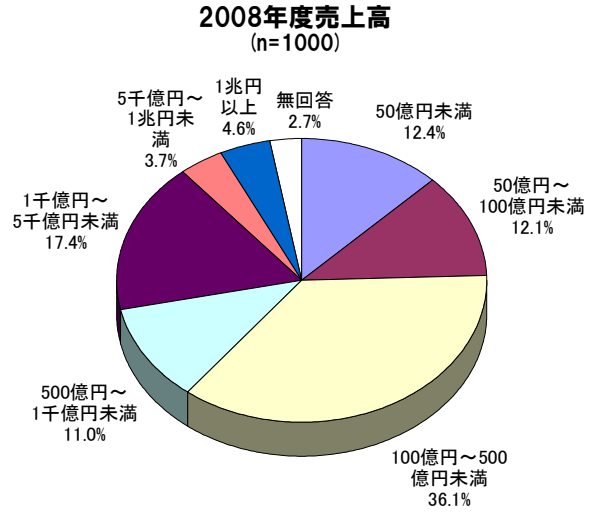
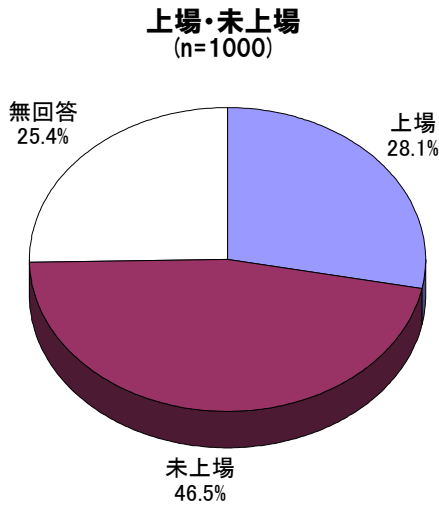
人づくり施策の結果の「業績向上への貢献」に対して、否定回答をしたグループのうち、人づくり施策の結果の「CS 向上」「企業体質強化」「企業理念浸透」「ブランド向上」「働く意欲向上」のすべてに否定回答をしたグループ

※肯定回答：「狙い通り」「まあ狙い通り」

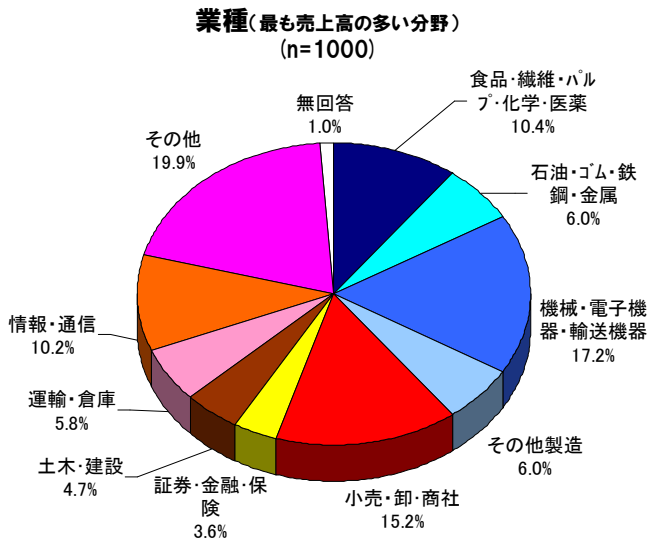
※否定回答：「狙い通りでない」「あまり狙い通りでない」「どちらともいえない」



8. 回答企業の属性



※調査項目の設定はなく、企業名の記載(任意)があったもののみ判別し作成

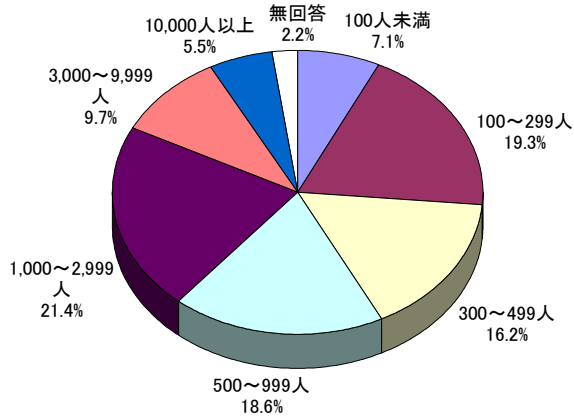


最も売上高の多い分野 (n=1000)

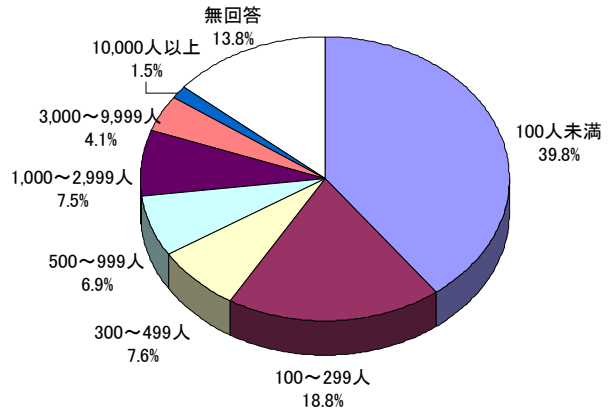
業種	割合 (%)
製造業	39.6
食品・繊維・パルプ・化学・医薬	10.4
食品製造	3.7
繊維製造	0.4
パルプ・紙・紙加工	0.7
化学製品製造	4.1
医薬品製造・卸販売	1.5
石油・ゴム・鉄鋼・金属	6.0
石油・石炭業	0.5
ゴム・窯業・土石製品製造	2.2
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	3.3
機械・電子機器・輸送機器	17.2
一般機械製造	3.9
精密機械製造	2.1
電気・電子機器製造	6.0
輸送用機器製造	5.2
その他製造	6.0
その他製造	6.0

業種	割合 (%)
非製造業	59.4
小売・卸・商社	15.2
小売	5.7
商社・問屋・卸売	9.5
証券・金融・保険	3.6
証券・金融・保険	3.6
土木・建設	4.7
土木・建設・建築	4.7
運輸・倉庫	5.8
輸送サービス	2.8
倉庫・輸送	3.0
情報・通信	10.2
ソフト開発・情報サービス	9.0
通信サービス	1.2
その他非製造	19.9
農林・水産・鉱業	0.4
不動産	1.5
出版・放送・報道	1.0
公共サービス	0.8
宿泊・飲食サービス	1.7
人材・教育関連サービス	1.6
警備・ビルメンテナンスサービス	1.0
広告・宣伝・ディスプレイ	1.6
その他サービス	10.3
無回答	1.0

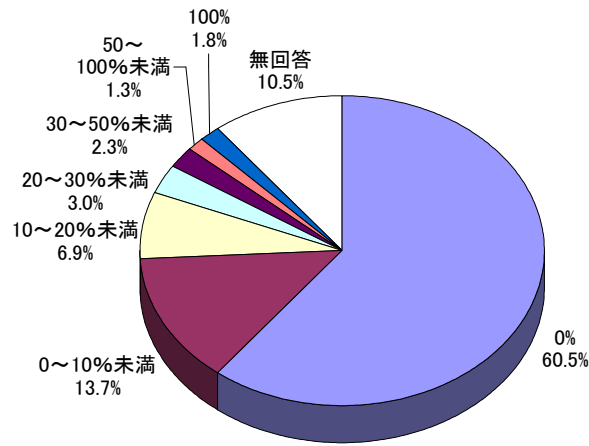
従業員数・正社員
(n=1000)



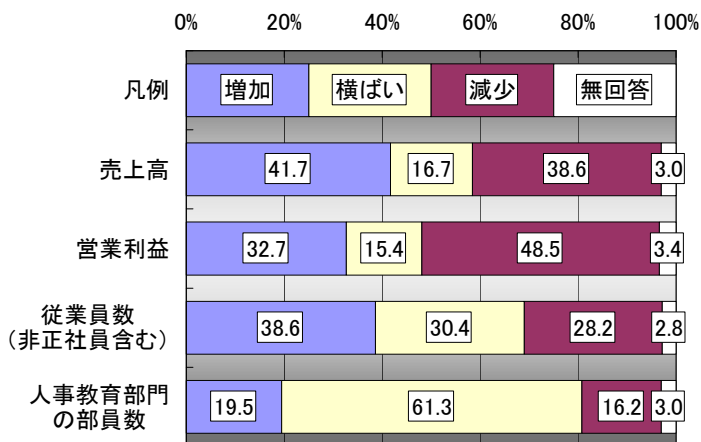
従業員数・非正社員
(n=1000)



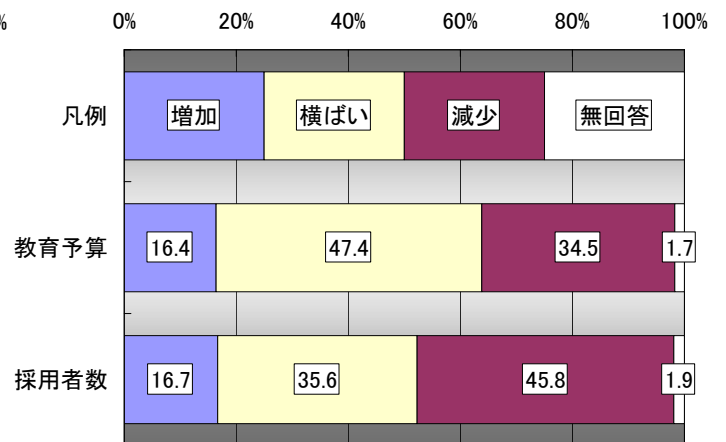
全株式に占める海外企業の保有比率
(n=1000)



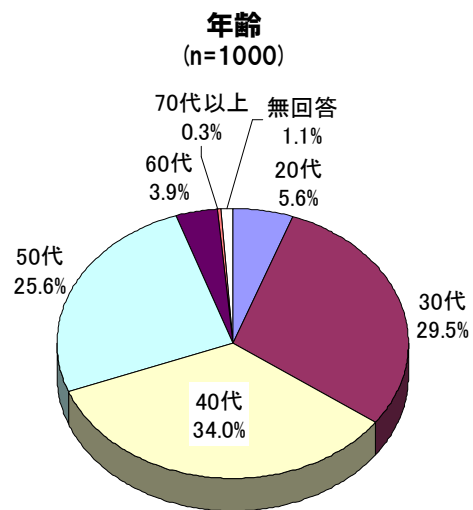
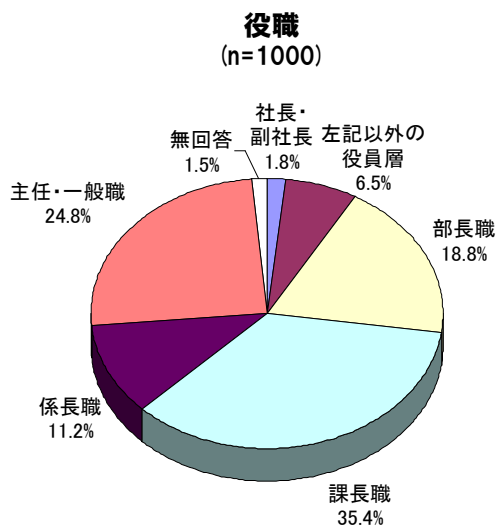
3年前と比較した2008年度決算
(n=1000)



昨年度と比較した2009年度の計画
(n=1000)



9. 回答者属性



Ⅱ. 調査結果の要約

Ⅱ. 調査結果の要約

調査結果 10 の要約

人づくりにおける現在の価値観・方針

- 1 日本的雇用慣行(正社員雇用強化、終身雇用重視、新卒採用重視)の支持が8割強
- 2 人づくり成功グループの価値観・方針の主な特徴は5つ
信賞必罰の明確化
経営環境と関係なく一定の予算確保
個よりチーム重視の教育
自社価値観重視の人事施策
加点主義
- 3 大規模企業ほど自社価値観を重視し、本部主導で新卒人材をゼネラリストとして育成

「人づくり施策の狙い」の達成度

- 4 「人づくり施策の狙い」の達成度は全体に低調
特に「年齢構成バランス」「(社内)人材流動の活性化」など
- 5 人づくりの成功のカギは、『評価・処遇』『人材教育』の達成度を上げること
- 6 ほぼすべての企業が人づくりの狙いを業績向上と紐^{ひも}づけて捉えている

人づくりにおける KPI

- 7 KPI の重要性は認識するも測定は不十分 ただし成功グループは測定に前向き
重要性の認識高く測定できていない代表は「ジョブマッチング率」「従業員満足度」

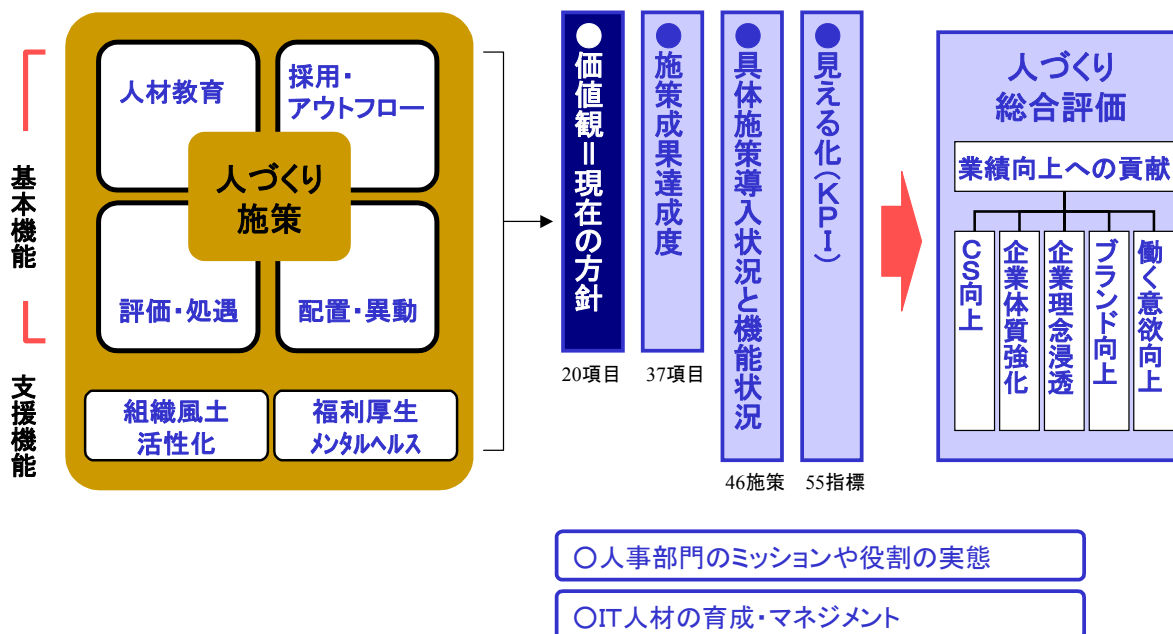
人づくり導入施策と機能状況

- 8 個別施策の機能度合いは一見高いが、価値観・方針、成果と上手く連鎖していない
- 9 人づくり成功グループと低迷グループは施策導入に差異なく運用面で差が出る

人事部門のミッションや役割

- 10 人づくり成功グループは使命感が強く、現場&対話重視の傾向

1. 人づくりにおける現在の方針・価値観

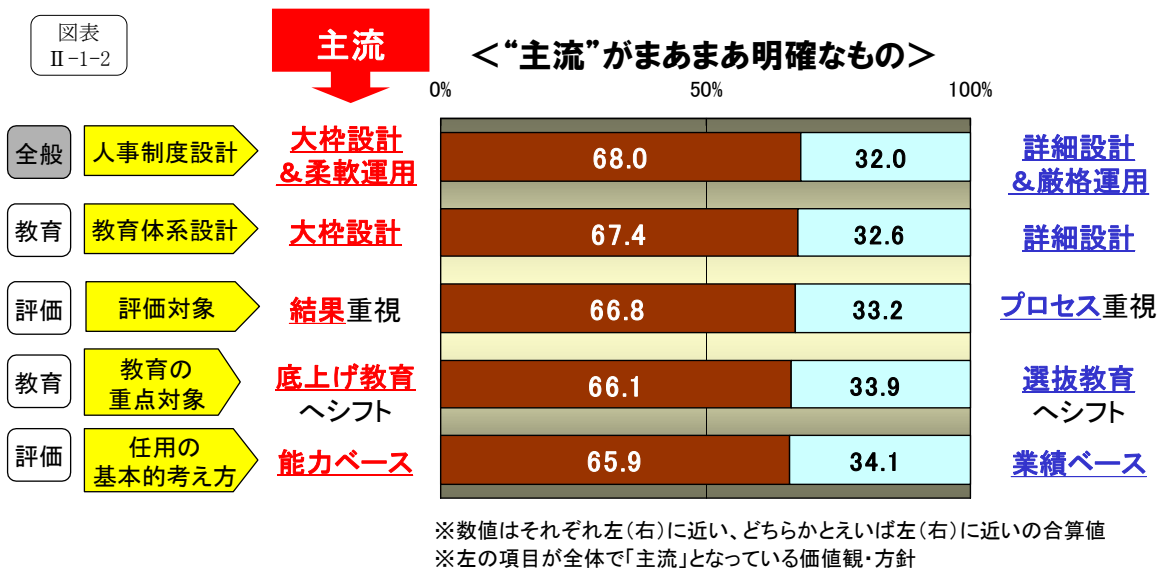
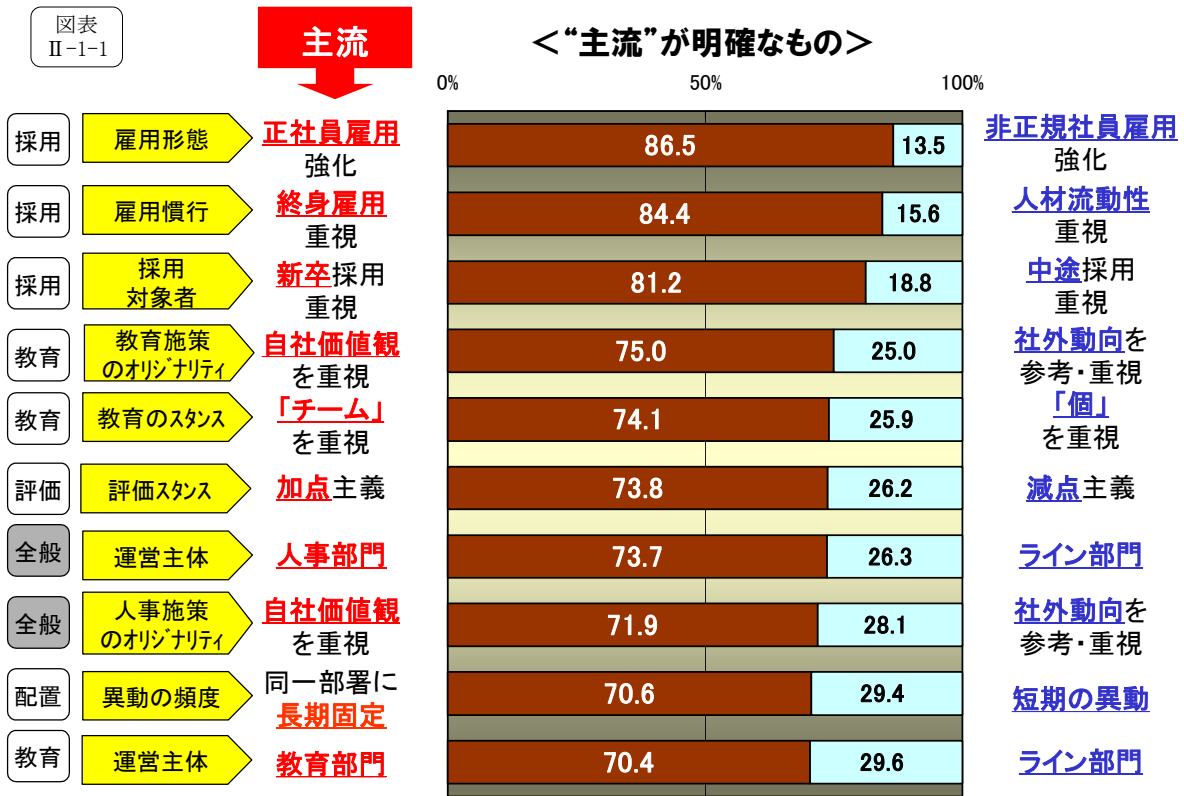


各社の人づくり施策に影響すると考えられる 20 の項目について、A、Bのどちらの価値観を方針として選択しているかを尋ねた。現在の自社の方針が「Aに近い」「どちらかといえばAに近い」「どちらかといえばBに近い」「Bに近い」の 4 択とし、「どちらでもない」をこの設問では除いた。この節では、分析結果を 1-1. 全体の傾向、1-2. 従業員規模別の傾向、1-3. 成功グループの傾向、の 3 点に分けて報告する。

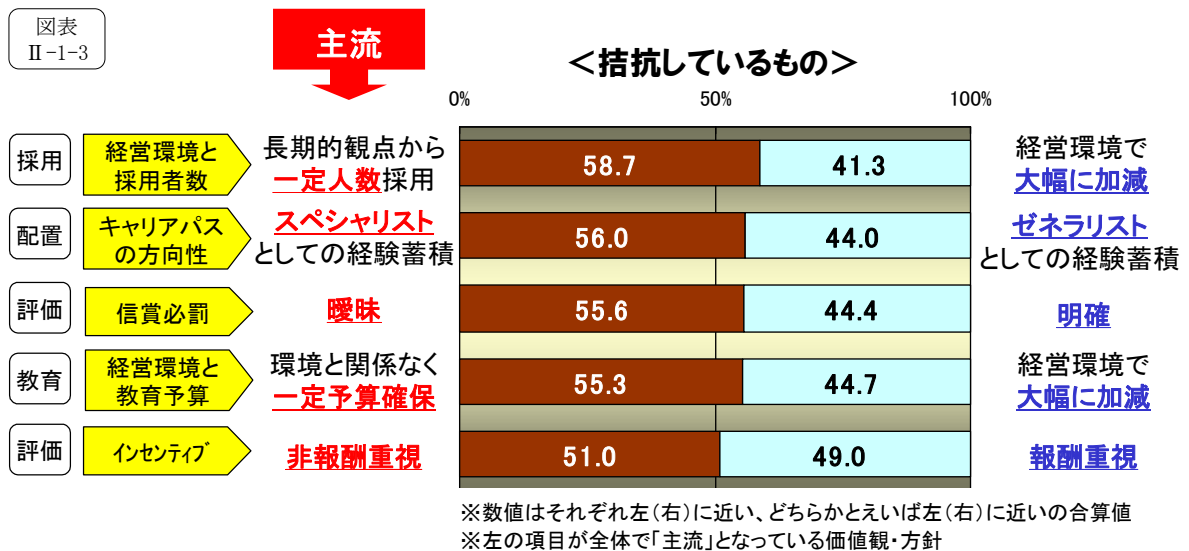
人づくりにおける現在の方針・価値観 《調査結果のポイント》	
●	<p>日本的雇用慣行の支持が 8 割を超える</p> <p>正社員雇用強化 86.5% 終身雇用重視 84.4% 新卒採用重視 81.2%</p>
●	<p>人づくり成功グループの価値観・方針の特徴は 5 つ</p> <ul style="list-style-type: none"> * 信賞必罰の明確化 * 経営環境と関係なく一定の教育予算確保 * 個よりチーム重視の教育 * 自社価値観重視の人事施策 * 加点主義
●	<p>大規模企業ほど自社価値観を重視し、本部主導で新卒をゼネラリストとして育成</p> <p><全体傾向が大企業ほどさらに色濃く出ているもの></p> <ul style="list-style-type: none"> * 正社員雇用、終身雇用、新卒採用、自社価値観、チーム重視、加点主義 運営主体は教育部門、非報酬重視 <p><大企業ほど全体の傾向と違う傾向を示すもの></p> <ul style="list-style-type: none"> * 短期異動、人事制度・教育体系の詳細設計、プロセス重視、ゼネラリスト

1-1. 全体の傾向

現在の方針について、4つの機能毎の傾向は第IV章にて詳細を報告するので、この節では20項目の価値観について傾向がはっきりしたものを順に並べて、現在の日本企業の方針を把握する。



図表
II-1-3



全体の方針が明確になっているもの（主流が70%以上）が10個、まあまあ明確のもの（主流が60%以上～70%未満）が5個、拮抗しているもの（50%以上～60%未満）が5個という結果になった。（図表II-1-1～II-1-3）

図表II-1-1は【主流が明確なもの】で、特に上位3つは日本的雇用慣行と呼ばれてきたものが並んだ。雇用形態については「正社員雇用強化」が86.5%、雇用慣行については「終身雇用重視」が84.4%、採用対象者については「新卒採用重視」が81.2%となった。バブル崩壊後のガバナンス体制や人事制度改革を経た日本企業において、これらの日本的雇用慣行の変化が予想されたが、今回の調査では、現在の方針として8割を超える企業が支持していることがわかった。

本調査は継続した調査ではないので、バブル崩壊後、一貫して強まってきたのか、近年の不況への反動として強まった結果なのかは断言できない。以下は、2001年度に経営者向けに調査した結果であるが、明確な比較はできないものの、これらを参照するかぎりではやや原点回帰の方向に動いた可能性があるといえるかもしれない。

（参考）2001年度「競争優位をめざす人材戦略に関する経営者アンケート」より

- 終身雇用は日本企業の競争力の原点であり雇用を守りたい 「はい」41.8% 「いいえ」56.0%
- ここまで環境が厳しくなると雇用調整はやむをえない 「はい」65.2% 「いいえ」31.1%
- 今後、人材の流動化が進むと優秀人材を集めやすくなる 「はい」66.3% 「いいえ」30.8%

＜社団法人日本能率協会 2001年12月調査 対象：上場企業経営者 有効回答273票＞

その他、上位10項目の方針の中で注目したいのは、教育のスタンスが「チーム重視」（74.1%）、評価のスタンスが「加点主義」（73.8%）、異動の頻度が「同一部署に長期固定」（70.6%）の3項目である。評価のスタンスについては加点主義への転換が進んでいる。

方針通りに加点評価が行われているのであれば、新たなチャレンジが求められている環境でもあり、健全な方向性といえるだろう。教育のスタンスについては、日本企業の強みと言われる「チーム重視」を指向していることが明確となった。ただし異動の頻度については、いちがいに善し悪しを論じるものではないが、「同一部署に長期固定」の方針が支持されており、社内の人材流動性はまだまだ低いと想定される。

その他の項目では、第4位と8位にある教育施策のオリジナリティと人事施策のオリジナリティにおいて、両者とも「自社価値観を重視」が主流を占めているのは、事業において自社の独自性を打ち出す必要性がますます高まっている近年の動向を反映したものであろう。自社価値観を重視するという点とも関連してか、第7位と10位にある運営主体については、ライン部門（現場）よりも、より一貫性、統制が取りやすい「人事・教育部門」にあるという方針が主流となった。

図表Ⅱ-1-2は【主流がまあまあ明確なもの】で11位から15位に相当する。業績評価では「結果重視」と「プロセス重視」が2:1、任用についても「能力ベース」と「業績ベース」が2:1という結果は現実の感覚と近いのではないか。また人事制度ならびに教育体系は「大枠設計」という方針がこれも全体の3分の2となった。今回の調査では、本社部門が人づくりの制度の大枠を設計し、かつ運用においてもリードする体制が主流という結果になった。

価値観について主流となった15項目を解説したが、主流に乗ることが人づくりにおける成功を約束することではなく、効率および効果の側面から理想の体制作りを目指し、各社において議論を深める必要がある。

図表Ⅱ-1-3は両サイドの価値観が【拮抗しているもの】で5項目ある。この項目の中では、キャリアパスの方向性、信賞必罰そしてインセンティブの3項目については、各社の理念や歴史・風土、さらには業態にも起因することであり、拮抗していることが、むしろ自然に感じられる。

1-2. 従業員（正社員）規模別の傾向

現在の方針・価値観を従業員（正社員）規模別に見たときには、いかなる特徴が見られるだろうか。図表Ⅱ-1-4～Ⅱ-1-7は図表Ⅱ-1-1～Ⅱ-1-3を従業員規模で5段階に分けて分類、表示したものである。図表の読み方として、グラフに付記した矢印が右肩下がりの場合は、全体の方針を大規模企業ほど強く支持していると判断して良い。おおよそこの傾向にあるものとして、「正社員雇用強化」「終身雇用重視」「新卒採用重視」「(教育施策のオリジナリティ) 自社価値観を重視」「(教育のスタンスが) チーム重視」の上位5項目(図表Ⅱ-1-4)で、従業員規模1万人以上の企業ではすべて90%を超えるという結果となった。特に日本の雇用慣行を示す上位3項目では、同規模企業の支持が95%前後にも上っている。図表Ⅱ-1-5では「加点主義」と「(運営主体が) 教育部門」が、図表Ⅱ-1-7では「(インセンティブが) 非報酬重視」がこれと同様の傾向を示している。

逆にグラフに付記した矢印が左肩下がりの場合は、大規模企業になるほど全体の方針とは逆の傾向にあると判断できる。図表Ⅱ-1-5の「(異動の頻度は) 短期の異動」、図表Ⅱ-1-6の「(人事制度と教育体系設計が) 詳細設計」と「(評価対象が) プロセス重視」、図表Ⅱ-1-7の「ゼネラリストとしての経験蓄積」がそれに該当する。

その他、特に従業員1万人以上の企業にのみ顕著に見られる特徴として、図表Ⅱ-1-5の「(人事施策のオリジナリティ) 自社価値観を重視」と図表Ⅱ-1-6の「選抜教育へのシフト」「(任用における) 能力ベース」、図表Ⅱ-1-7の「非報酬重視」があげられる。

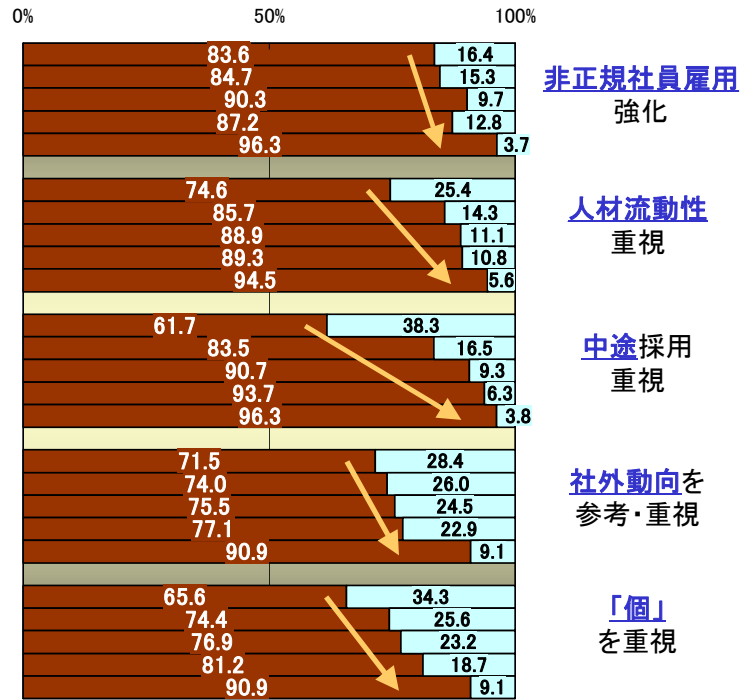
大規模企業ほど、自社の価値観をベースに自前の人材をゼネラリストに育て上げる傾向にある。そして人事制度や教育体系は本社部門が詳細設計まで行い、さらにはチーム重視、加点主義、社内流動性重視、非報酬重視といった人材マネジメントのトレンドを積極的に採り入れている姿勢を感じとることができる。逆に見れば従業員規模が小規模になれば、他社・社外動向を参考にする姿勢が見られ、中途採用への依存、人材の同一部署への固定化や個に頼る仕事の姿勢、報酬重視によるインセンティブ依存という状況が浮かび上がった。

図表 II-1-4

主流

- 採用 雇用形態 → **正社員雇用強化**
- 採用 雇用慣行 → **終身雇用重視**
- 採用 採用対象者 → **新卒採用重視**
- 教育 教育施策のオリジナリティ → **自社価値観を重視**
- 教育 教育のスタンス → **「チーム」を重視**

<“主流”が明確なもの(1)>

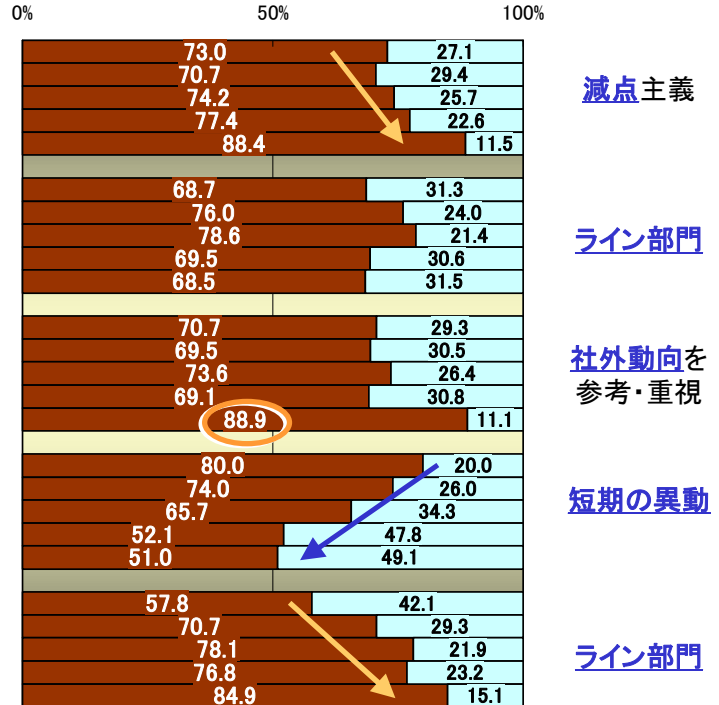


図表 II-1-5

主流

- 評価 評価スタンス → **加点主義**
- 全般 運営主体 → **人事部門**
- 全般 人事施策のオリジナリティ → **自社価値観を重視**
- 配置 異動の頻度 → **同一部署に長期固定**
- 教育 運営主体 → **教育部門**

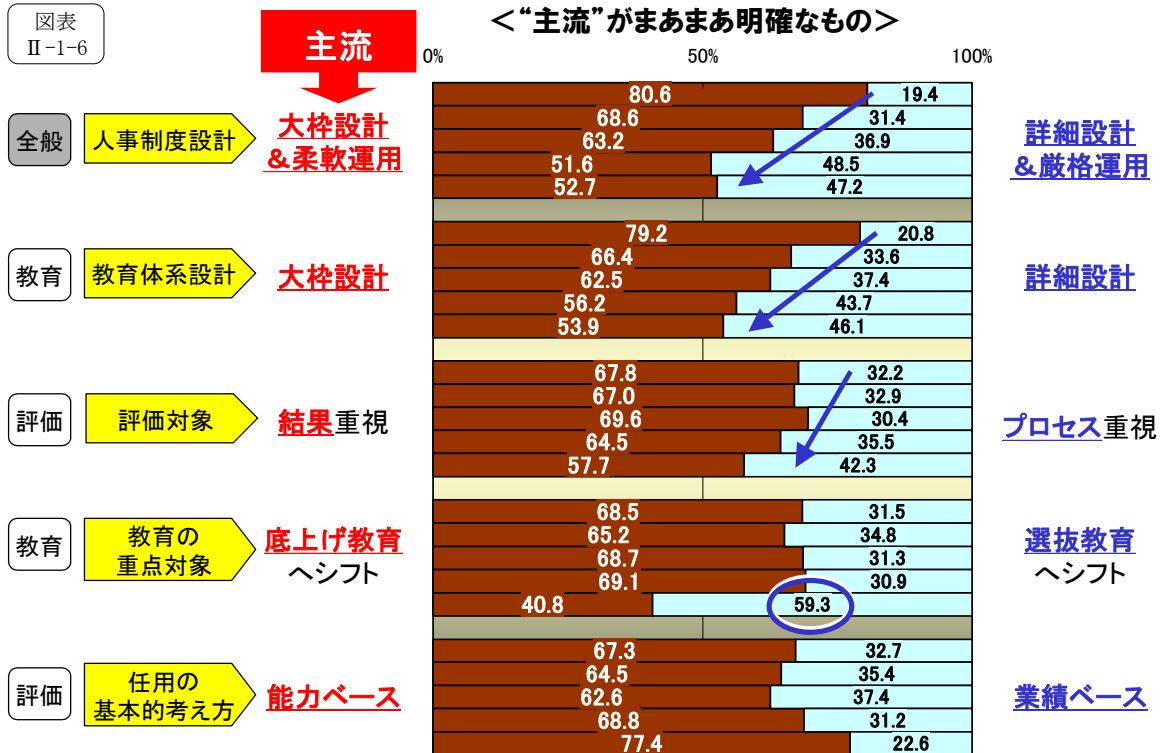
<“主流”が明確なもの(2)>



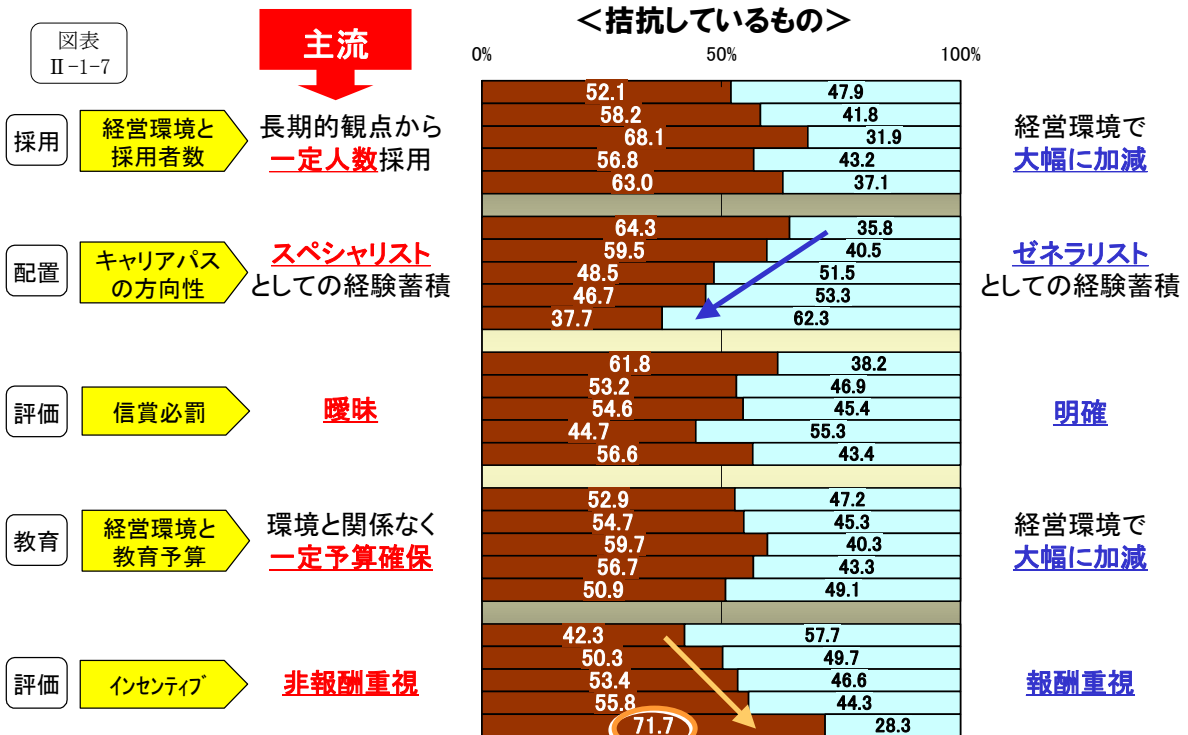
従業員(正社員)
 1段目:300人未満(n=264)
 2段目:300~999人(n=348)
 3段目:1,000~2,999人(n=214)
 4段目:3,000~9,999人(n=97)
 5段目:10,000人以上(n=55)

※数値はそれぞれ左(右)に近い、どちらかといえば左(右)に近いの合算値
 ※左の項目が全体で「主流」となっている価値観・方針

図表
II-1-6



図表
II-1-7



従業員(正社員)
1段目: 300人未満(n=264)
2段目: 300~999人(n=348)
3段目: 1,000~2,999人(n=214)
4段目: 3,000~9,999人(n=97)
5段目: 10,000人以上(n=55)

1-3. 成功グループの傾向

人づくりの方針・価値観の最後は、成功グループ、途上グループ、低迷グループの3者による分析結果を示す。以下の図表Ⅱ-1-8～Ⅱ-1-11は前節で解説した20項目の価値観を、上から成功、途上、低迷の各グループに分類しグラフ化したものである。右上に向かってグラフに付記した矢印が伸びているものほど成功グループに強い傾向が出ている。図表Ⅱ-1-8では教育のスタンスは「チーム重視」、図表Ⅱ-1-9では「加点主義」と人事施策は「自社価値観重視」、図表Ⅱ-1-11では「環境と関係なく一定予算確保」がその傾向にある。逆に矢印が右下に向かって伸びているものは、成功グループが主流とは逆の方針を選択しており注目に値する。図表Ⅱ-1-9では異動の頻度は「短期の異動」、図表Ⅱ-1-10では人事制度設計・教育体系設計は「詳細設計」、評価対象は「プロセス重視」、図表Ⅱ-1-11では信賞必罰は「明確」と答えている。

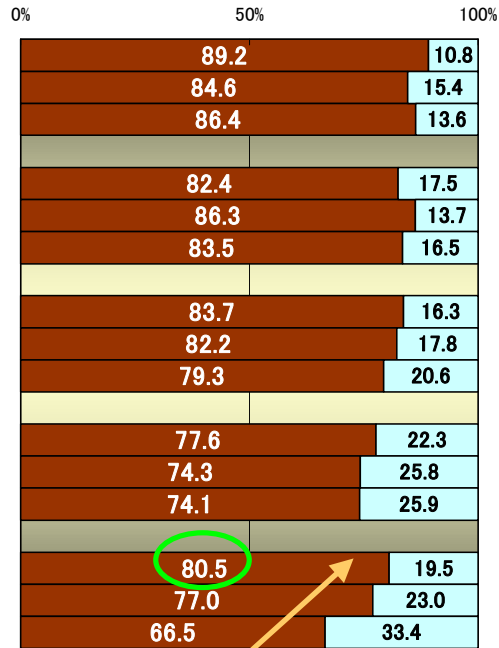
人づくりの成功グループの特徴をまとめると、自社価値観に基づいた人材施策を打ち出し、教育予算は一定割合を確保し、加点主義に基づく評価を行い、一方で信賞必罰を明確にしてメリハリをつけている。また今まで見てきた主流とは異なる方針として、人事制度・教育体系は本社部門が詳細設計の傾向にあり、プロセス重視の評価や短期の異動による人材の社内流動化促進などがある。

以上、人づくりの施策に影響する20項目の価値観についての分析結果であるが、主流となった価値観を追いかけることが正しい選択ではなく、成功グループの分析で見たとおり、成功グループでは全体の傾向と逆行している価値観を採用している例もある。自社にとっての重要な価値観の総点検の材料として、全体、従業員規模別、成功グループの3つの現状を活用いただきたい。

図表 II-1-8



<“主流”が明確なもの(1)>



非正規社員雇用強化

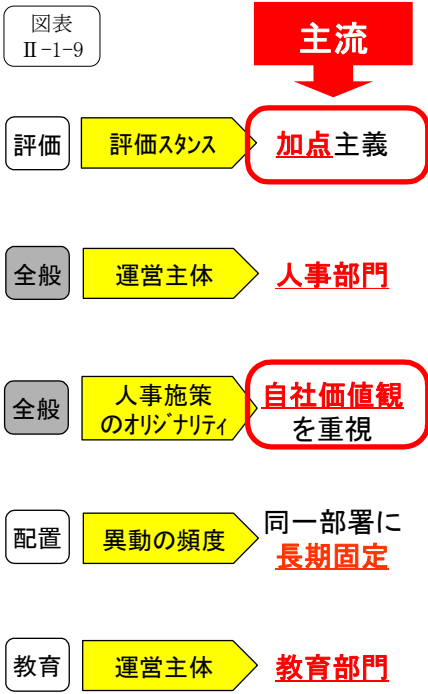
人材流動性重視

中途採用重視

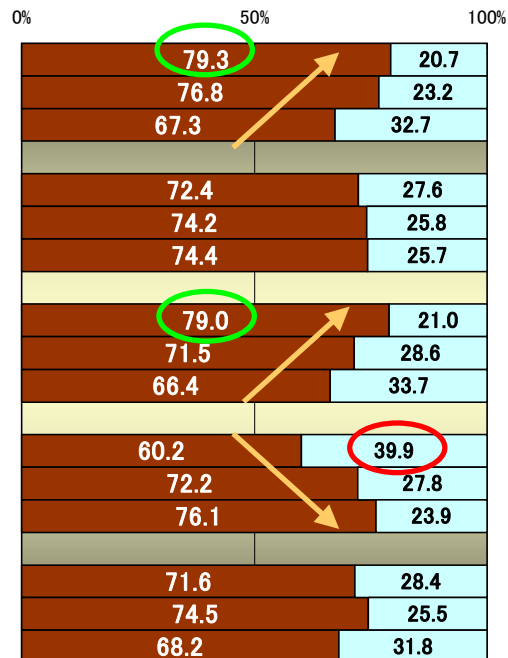
社外動向を参考・重視

「個」を重視

図表 II-1-9



<“主流”が明確なもの(2)>



減点主義

ライン部門

社外動向を参考・重視

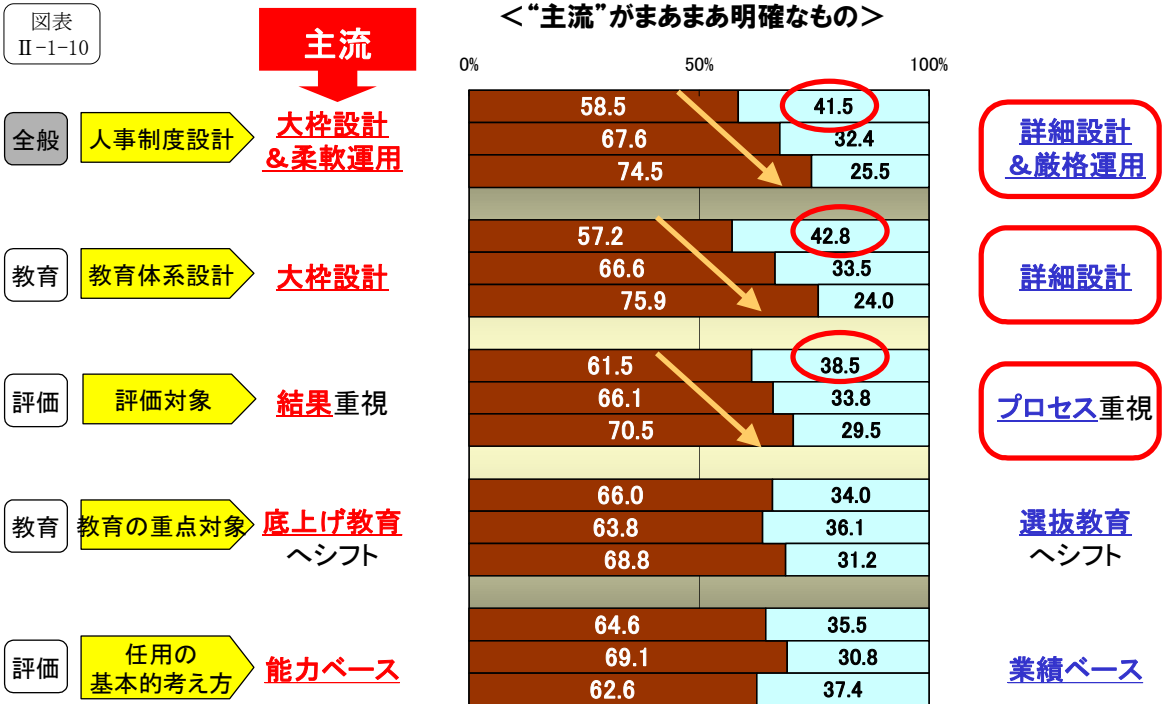
短期の異動

ライン部門

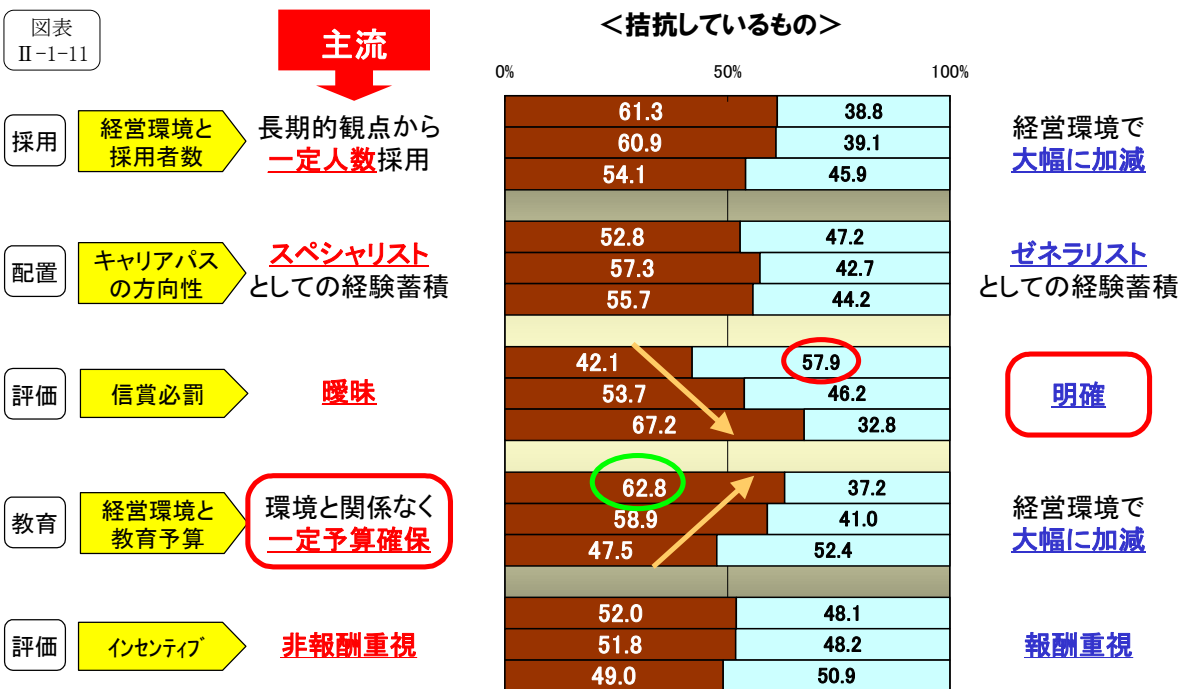
上段: 成功グループ (n=254)
 中段: 途上グループ (n=339)
 下段: 低迷グループ (n=357)

※数値はそれぞれ左(右)に近い、どちらかといえば左(右)に近いの合算値
 ※左の項目が全体で「主流」となっている価値観・方針

図表
II-1-10



図表
II-1-11

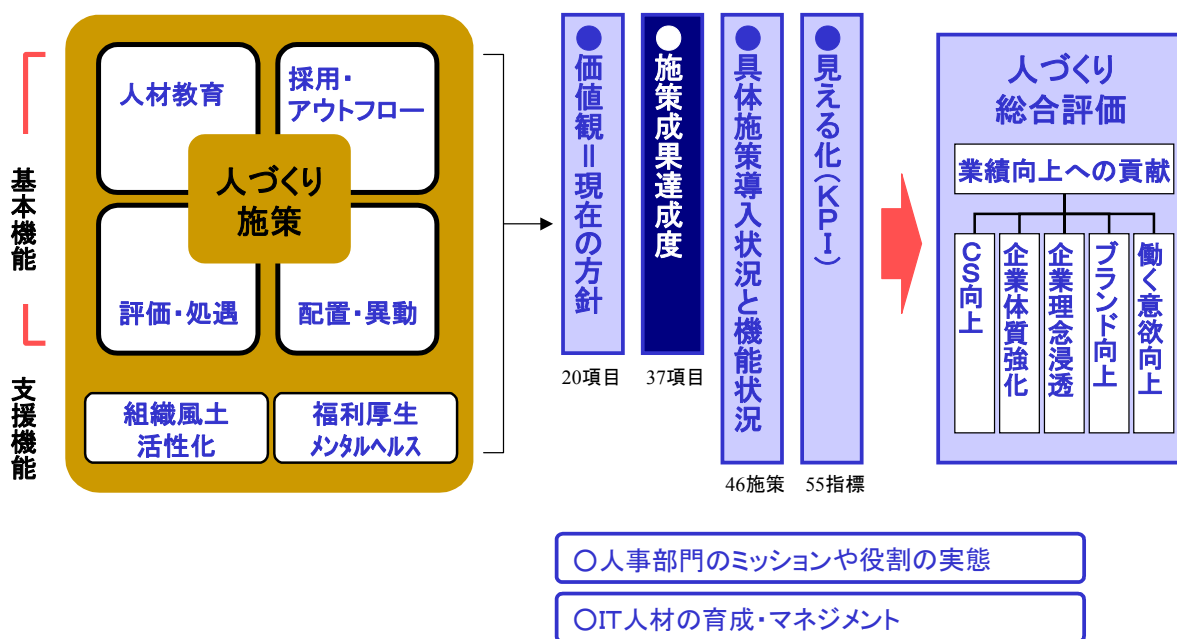


上段: 成功グループ (n=254)
 中段: 途上グループ (n=339)
 下段: 低迷グループ (n=357)

※数値はそれぞれ左(右)に近い、どちらかといえば左(右)に近いの合算値
 ※左の項目が全体で「主流」となっている価値観・方針

2. 「人づくり施策の狙い」の達成度

調査体系図にある「採用・アウトフロー」「配置・異動」「評価・処遇」「人材教育」「人づくり施策」の各機能について、「施策の狙い」の達成度を計 37 項目について評価した結果を報告する。



「施策の狙い」の達成度 《調査結果のポイント》

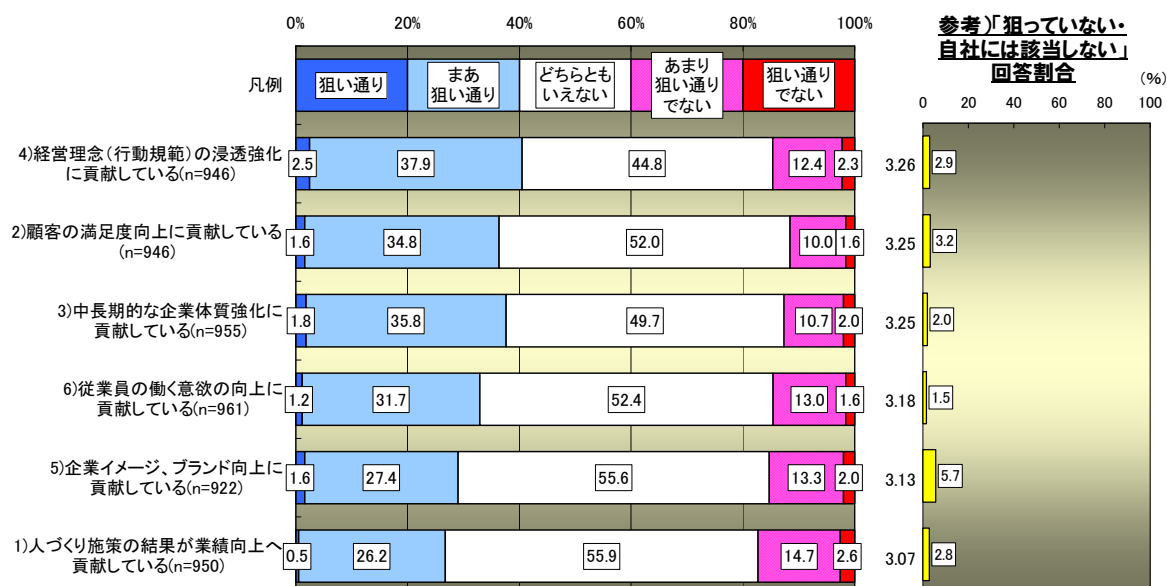
- 「人づくり施策の狙い」の達成度は全体に低調
 <狙い通りでない割合が 40%を超えるもの>
 - * 年齢構成バランス
 - * 人材流動の活性化（公募制・FA 制度等）
 - * キャリア形成を考えたローテーション
 - * 後継者の計画的育成
 - * 考課者の評価スキル
- 人づくりの成功のカギは『評価・処遇』『人材教育』の達成度を上げること
 ※上記 2 つの機能の達成度と人づくり総成果との間に高い関連性を確認
- ほぼすべての企業が人づくりの狙いを業績向上と紐づけて捉えている
 ※業績向上のほか、業績向上に関連するプロセス領域の 5 項目（経営理念の浸透強化、顧客の満足度向上、企業体質強化、働く意欲の向上、企業イメージ・ブランド向上）にもついても「狙っていない」の割合は僅少

2-1. 全体の傾向

評価は5段階とし、どちらでもない（白色）を中間とした。図表Ⅱ-2-1の右側はその項目を「狙っていない・自社には該当しない」と回答した割合をグラフ化したものである。人づくり施策全般に関していえば、全体に「狙っていない・自社には該当しない」はほとんどなく、人づくり施策の成果を業績向上にも、業績向上に関連すると思われるプロセス領域の5項目（経営理念の浸透強化、顧客の満足度向上、企業体質強化、働く意欲の向上、企業イメージ・ブランド向上）にも紐づけて捉えていることがわかる。

図表
Ⅱ-2-1

人づくり(人事・教育)施策全般の狙いの達成度



各機能における個々の施策の狙いの達成度を通していえることは、図表Ⅱ-2-2に示すように狙い通りの割合が特に高いのは「計画した新卒者の(質・量とも)」で、それ以外では、「個人の適性や特性を把握」「社員固有能力と所在把握」「OJTがスキル向上に寄与」の3項目がかるうじて50%を超える結果となった。狙い通りの割合が50%を超えたのは全体で僅か4項目であり、人づくり施策全体の達成度は低調であるといわざるをえない。

狙い通りでない割合が最も高いのは、図表Ⅱ-2-3に示すように「従業員の年齢構成のバランス」で60%近くの企業が狙い通りでないと回答している。次いで狙い通りとなっていないのは、「人材流動の活性化」「キャリア形成を考えたローテーション」「後継者の育成」「考課者の評価スキル」などである。

図表Ⅱ-2-5、図表Ⅱ-2-6は、機能別の達成度の状況を俯瞰したもので、『配置・異動』や『評価・処遇』の各項目の達成度は高く、『人材教育』の各項目の達成度が低い傾向にあることがわかる。

図表
II-2-2

「狙い通り」上位の項目

		狙い通り計
1	新卒採用(量や質)	採用・アウトフロー 76.5
2	個人の適性や特性を把握	配置・異動 53.2
3	社員固有能力と所在把握	配置・異動 52.0
4	OJTがスキル向上に寄与	人材教育 50.5
5	Off-JTが体系的、計画的	人材教育 46.9
6	公正評価がされる仕組み	評価・処遇 45.7
7	出向経験が成長に寄与	配置・異動 44.2
8	経験に応じた能力の発揮	配置・異動 44.2
9	健全な緊張感	評価・処遇 41.8
10	適材適所	配置・異動 39.1
11	評価と処遇のバランス	評価・処遇 37.5
12	即戦力人材の採用	採用・アウトフロー 36.2
13	人不足の解消	採用・アウトフロー 35.3
14	評価のメリハリ	評価・処遇 35.1
15	評価と方針の連動	評価・処遇 33.8
16	育成促進への寄与	評価・処遇 33.7
17	社員の納得	評価・処遇 31.5
18	自己啓発に積極的	人材教育 31.1
19	成長を意図した配置	配置・異動 29.0
20	優秀人材の流出防止	採用・アウトフロー 28.2

図表
II-2-3

「狙い通りでない」上位の項目

		狙い通りでない計
1	年齢構成バランス	採用・アウトフロー 59.4
2	公募制・FA制度等人材流動の活性化	配置・異動 49.0
3	キャリア形成を考えたローテーション	人材教育 46.4
4	後継者の計画的育成	人材教育 45.7
5	考課者の評価スキル	評価・処遇 41.3
6	不適切人材のアウトフロー	採用・アウトフロー 39.5
7	能力・才能を引き出す工夫	人材教育 38.4
8	管理職のマネジメント力	人材教育 36.6
9	将来必要能力の先行教育	人材教育 36.2
10	成長を意図した配置	配置・異動 34.0
11	人員の余剰問題解消	採用・アウトフロー 33.1
12	自己啓発に積極的	人材教育 29.5
13	評価のメリハリ	評価・処遇 28.6
14	人不足の解消	採用・アウトフロー 25.3
15	育成促進への寄与	評価・処遇 24.1
16	モチベーション向上への寄与	評価・処遇 23.0
17	評価と方針の連動	評価・処遇 21.2
18	Off-JTが体系的、計画的	人材教育 21.1
19	社員の納得	評価・処遇 21.0
20	公正評価がされる仕組み	評価・処遇 20.5

図表
II-2-4

「狙っていない・自社には該当しない」上位の項目

1	公募制・FA制度等人材流動の活性化	配置・異動	43.8
2	出向経験が成長に寄与	配置・異動	34.4
3	不適切人材のアウトフロー	採用・アウトフロー	23.0
4	優秀人材の流出防止	採用・アウトフロー	17.6
5	人員の余剰問題解消	採用・アウトフロー	16.0

図表
II-2-5

機能別の達成度

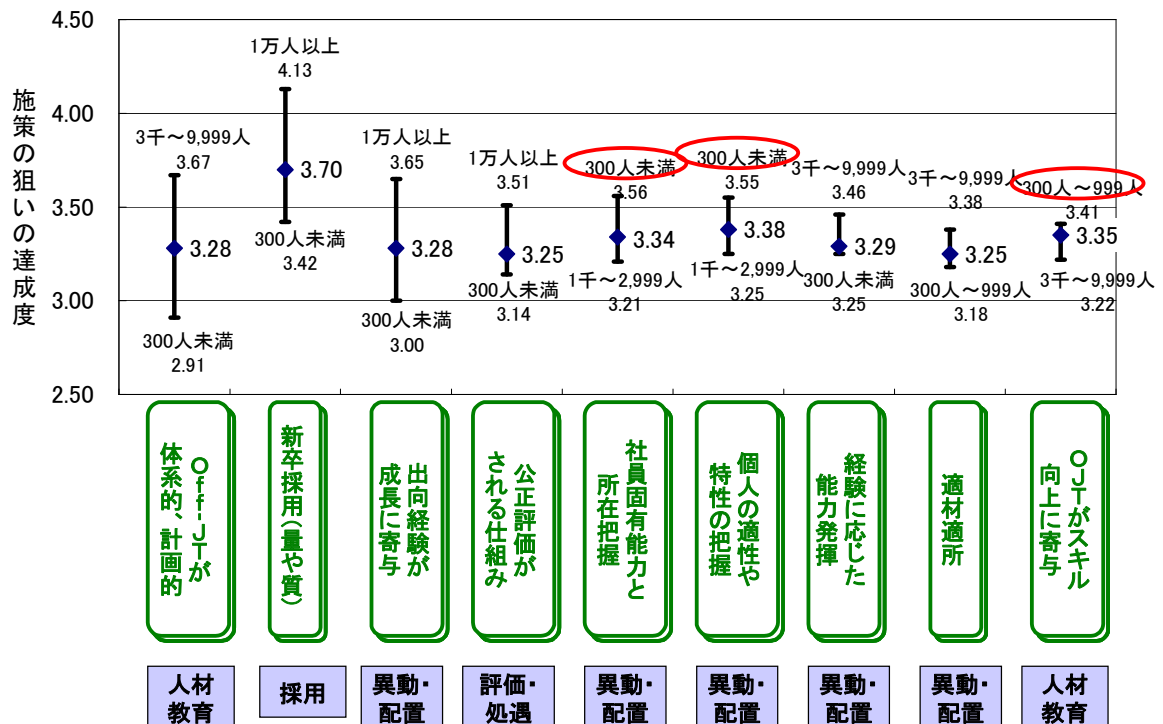
達成度	採用・アウトフロー	配置・異動	評価・処遇	人材教育	人づくり全般
狙い通り 3.50以上	新卒採用(量や質)				
3.50未満 ↑ 3.25		個人の適性や特性の把握 社員固有能力と所在把握 経験に応じた能力発揮 出向経験が成長に寄与 適材適所	公正評価がされる仕組み <small>注)狙っていない企業 が全体の34%</small>	OJTがスキル向上に寄与 Off-JTが体系的、計画的	経営理念の浸透強化 顧客の満足度向上 企業体質強化
3.25未満 ↑ 3.00	即戦力人材の採用 人員不足の解消 優秀人材の流出防止		健全な緊張感 評価と処遇のバランス 評価と方針の連動 社員の納得 育成促進への寄与 評価のメリハリ モチベーション向上への寄与		働く意欲の向上 企業イメージブランド向上 業績向上に貢献

図表 II-2-6 機能別の達成度

達成度	採用・アウトフロー	配置・異動	評価・処遇	人材教育	人づくり全般
3.00 未満 ↕ 2.75	人員の余剰問題 解消	成長を意図 した配置		自己啓発に 積極的 管理職の マネジメント力 将来必要能力 の先行教育	
2.75 未満 ↕ 2.50	不適切人材 のアウトフロー <small>注)狙いとしない企業が全体の23%</small>	公募・FA制度等 人材流動の活性化 <small>注)狙いとしない企業が全体の44%</small>	考課者の 評価スキル	能力・才能を 引き出す工夫 キャリア形成 ローテーション 後継者の 計画的育成	
2.50 未満	年齢構成 バランス				

図表 II-2-7 は達成度の高い上位 9 項目で従業員規模別による分析を試みたものである。大規模企業が必ずしも「施策の狙い」の達成度が高いという相関はこの図表 II-2-7 からは見られない。

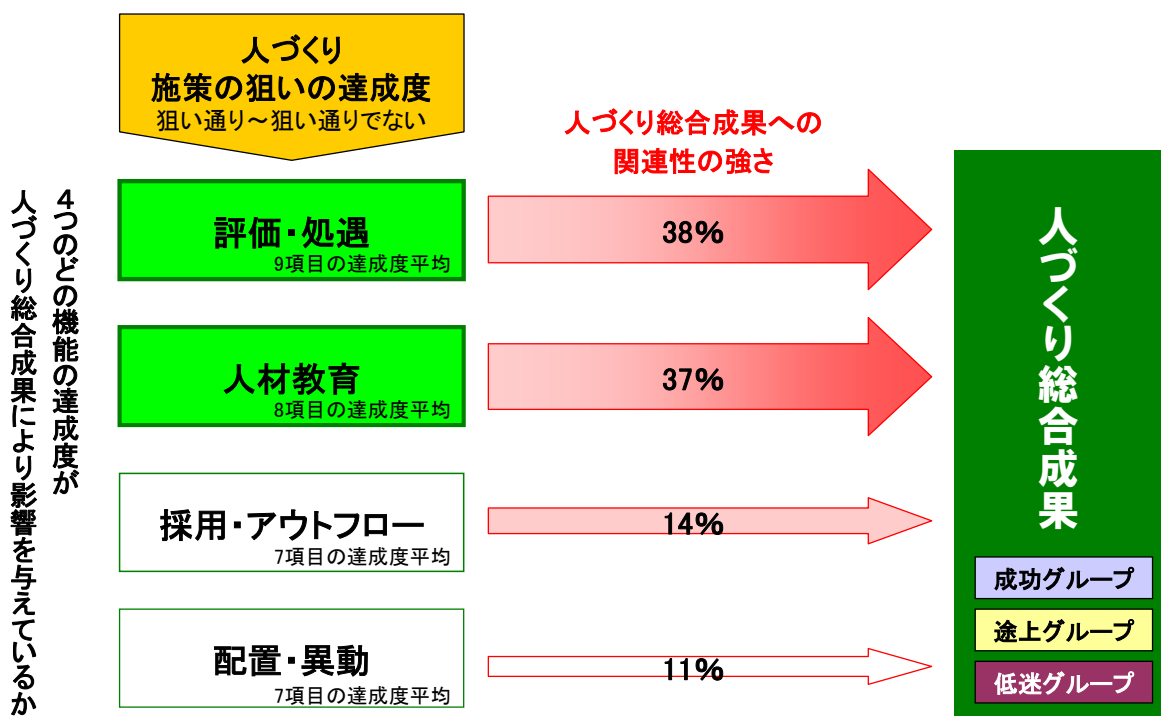
図表 II-2-7 <企業規模格差の大きなもの／全体達成度の高い施策>



それでは4つのうち、どの機能の達成度が人づくり総合成果に影響を与えているのであろうか。図表Ⅱ-2-8 にその結果を示している。「人づくり総合成果（成功・途上・低迷グループの3区分）」と、図左の「人づくり基本機能の施策の狙い達成度」の関係を重回帰分析し、人づくり総合成果に対する各基本機能の関連性の強さをパーセント換算して示した。第一優先は、『評価・処遇』の「施策の狙い」の達成度を上げること、次が、『人材教育』の「施策の狙い」の達成度を上げることが、人づくりに成功するための優先順位であるという結果が得られた。

図表
Ⅱ-2-8

人づくり総合成果との関連性が高い施策



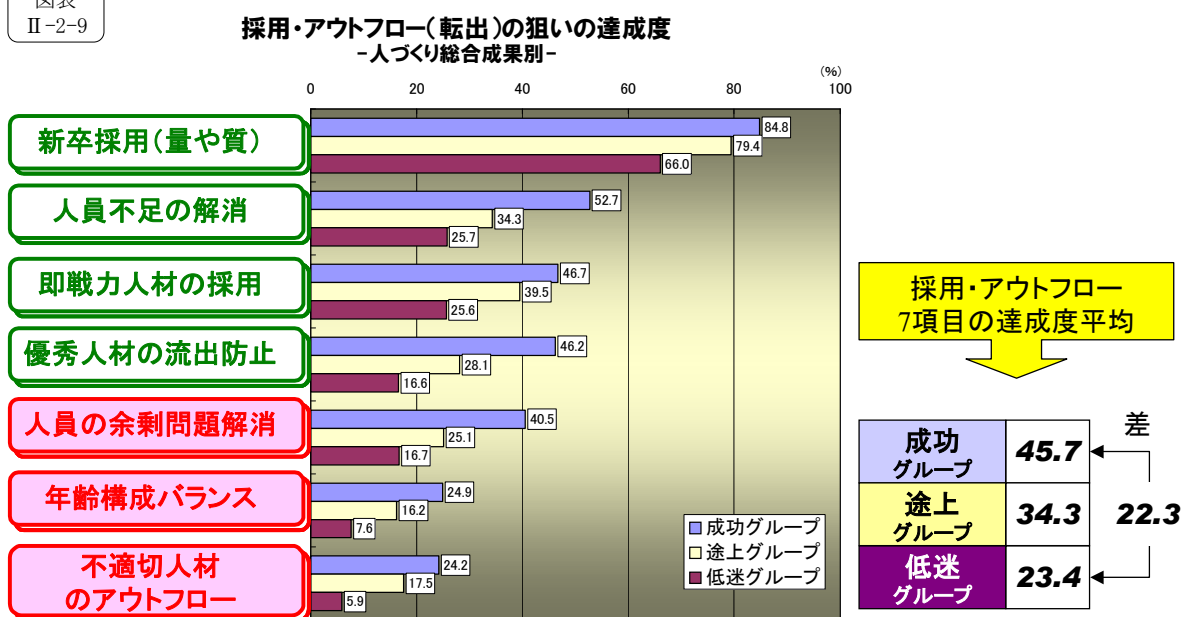
※「人づくり総合成果（成功・途上・低迷グループの3区分）」と、図左の「人づくりコア機能の施策の狙い達成度」の関係を重回帰分析し、人づくり総合成果に対する各コア機能の関連性の強さを%換算して示した

2-2. 成功グループの傾向

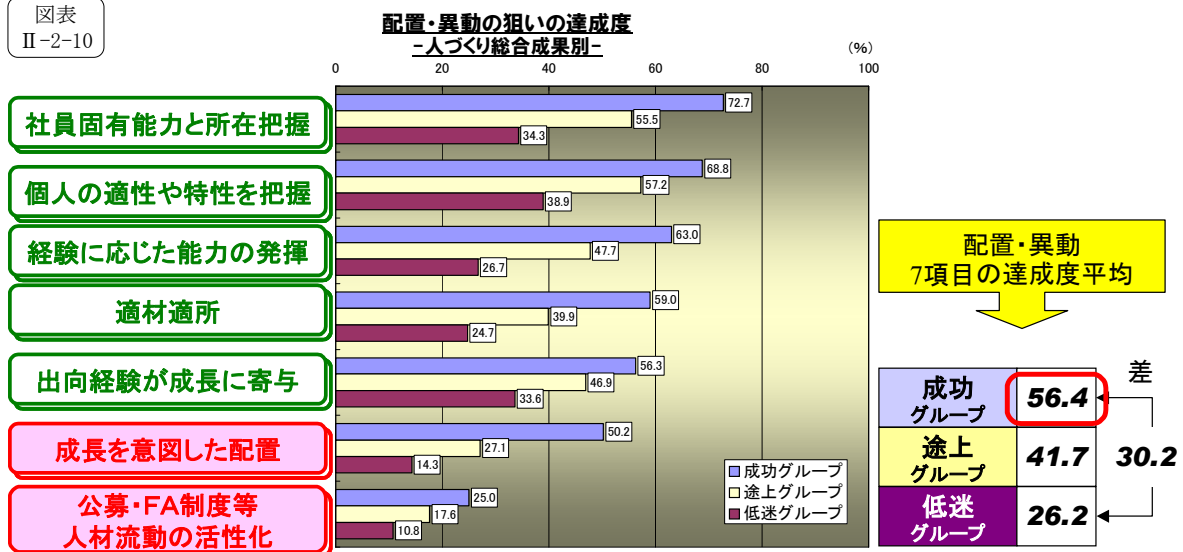
次に、人づくり成功グループと低迷グループを「施策の狙い」の達成度で比較したのが図表Ⅱ-2-9～Ⅱ-2-12である。

達成度の平均で最も大きな差がついたのが『評価・処遇』の38.9ポイントである。平均点を比較すると『配置・異動』において成功グループは56.4ポイントと最も高く、低迷グループは『人材教育』のポイント13.1ポイントが最も低い。

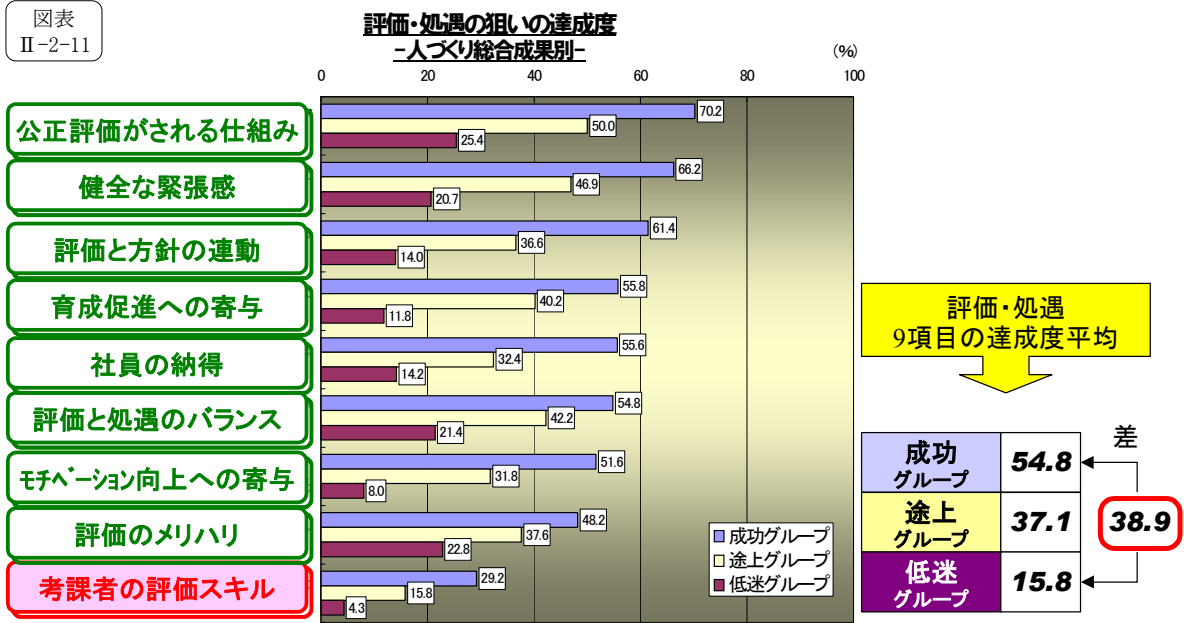
図表
Ⅱ-2-9



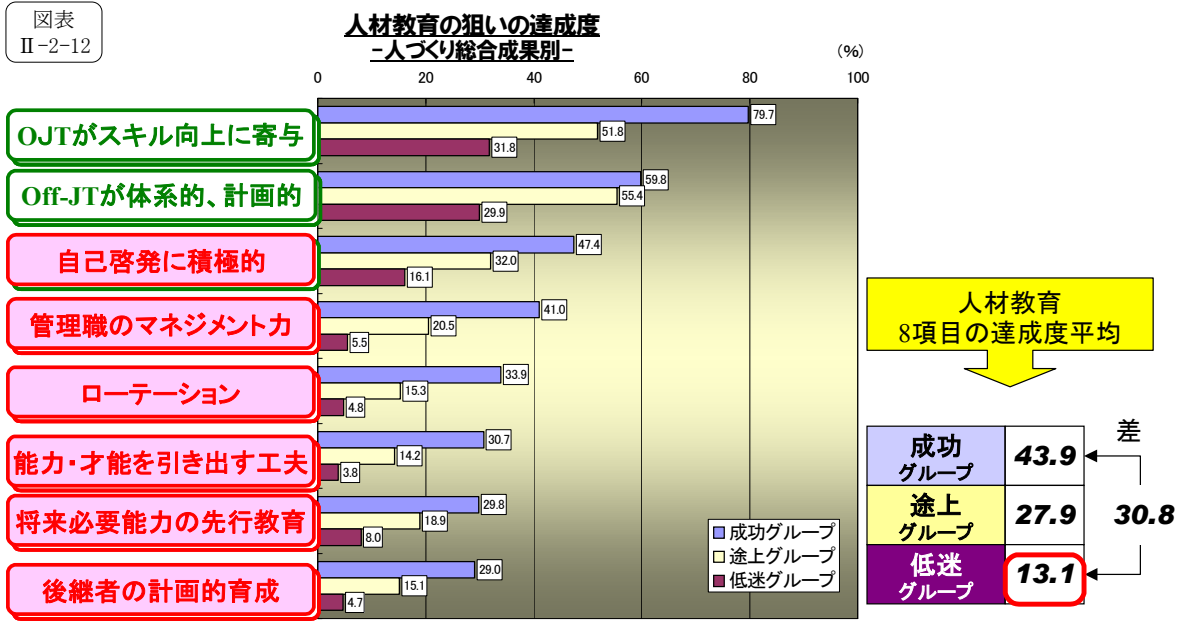
図表
Ⅱ-2-10



図表
II-2-11

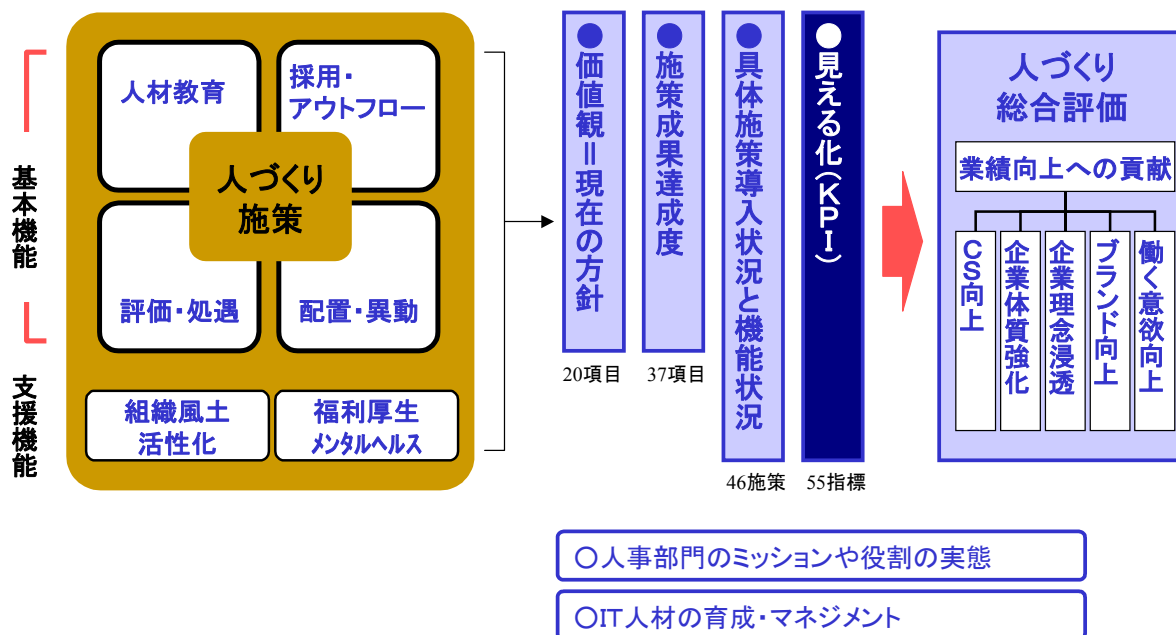


図表
II-2-12



3. 人づくりにおけるKPI

人づくりに関係すると考えられる 55 項目の指標について、「実際に用いているかどうか」と「重要だと思うか」の 2 つを尋ねた。どんな指標が重要とされているか、どんな指標が実際に用いられているのか、重要と思っているのに用いられていない指標は何か、これらを分析し、人づくりに関する KPI を抽出することを試みた。



人づくりにおける KPI 《調査結果のポイント》

- KPI の重要性は認識するも測定は不十分
 - <特に未測定の割合が多い機能>
 - 『配置・異動』と『人材教育』
 - <重要度の認識が高く採用率の低い代表的な KPI>
 - * ジョブマッチング率 / 担当業務と能力のマッチング度
 - * 従業員「ワークライフバランス」満足度
 - * 従業員総合満足度
 - * 従業員「人材育成」満足度
 - * 能力発揮レベル
- 人づくり成功グループは測定に前向き
 - ※重要性の認識は成功グループと低迷グループの間に差異はない

3-1. 全体の傾向

各機能における特徴は第IV章で詳細を報告する。ここでは全体を俯瞰したい。

まず、一般的に KPI の設定、管理が難しいといわれている人づくりの分野において、実際にどの程度 KPI が用いられているのかを見てみたい。機能区別に、提示した KPI に関して「管理している指標はない」と回答した割合は図表 II-3-1 の通りだった。最もその割合が多かったのは『配置・異動』で 36.7%。次いで『人材教育』の 21.4%で、『採用・アウトフロー』『評価・処遇』は 1 割台と少ないが、機能区分によっては KPI の設定がまったくなされていない状況があることが確認された。

一方、現在用いているか用いてないかとは関係なく全員に重要だと思うか尋ねた結果、「重要と思うものはない」との回答は、いずれの機能区分でもごく僅かで、KPI 管理に関する意識と実態の間に乖離があることがわかった。

KPI は人事部門の施策や教育の効果を数量的に計るための自身の通信簿であり、各社ごとに KPI を把握する努力を惜しんではならない。これは後述の成功グループによる分析でより明らかな傾向として現れる。

図表
II-3-1

機能区別のKPI

機能区分	提示した KPI の項目数	管理している	
		指標はない (いずれも 用いていない)	重要と思う ものはない (いずれも 重要でない)
採用・アウトフロー	16項目	10.2	2.3
配置・異動	8項目	36.7	4.6
評価・処遇	13項目	12.2	2.0
人材教育	7項目	21.4	3.9
人づくり施策全般	5項目	27.0	4.0

次に、実際に用いている上位の KPI、また、重要と捉えている上位の KPI が具体的にどのようなものかを見たのが図表 II-3-2 と図表 II-3-3 である。4つの機能、人づくり施策全般、福利厚生・メンタルヘルスに関わる 55 の KPI を並び替えたものである。実際に用いている KPI では、『採用・アウトフロー』や『福利厚生・メンタルヘルス』に関連する KPI が比較的上位にあがっている。逆に、『配置・異動』に関しては上位 20 項目の中に 1 つも入っておらず KPI の設定が難しい領域であることがうかがわれる。

重要と思う KPI については (図表 II-3-3)、「長時間残業該当者数」「同業他社との給与水準」をあげる企業が約 5 割にのぼっている。以下、「メンタルヘルスに起因する休職者数、割合」「採用者の一定期間内離職率」「世間全般との給与水準格差」と、用いている割合の上位に入っている KPI が続く。重要と思う KPI 上位の「従業員総合満足度」「ワークライ

「フバランス満足度」「ジョブマッチング率／担当業務と能力のマッチング度」などは、用いている割合では下位の KPI となっている。

図表
II-3-2

「用いている」割合 上位のKPI

		用いている割合(%)
1	長時間残業該当者数	福利厚生・メンタル 68.2
2	必要採用人員の確保率	採用・アウトフロー 53.4
3	正社員の平均年齢	採用・アウトフロー 51.9
4	同業他社との給与水準格差	評価・処遇 46.4
5	資格取得者数	人材教育 44.1
6	採用者の一定期間内離職率	採用・アウトフロー 43.4
7	世間全般との給与水準格差	評価・処遇 43.0
8	メンタルヘルスに起因する休職者数、割合	福利厚生・メンタル 40.4
9	正社員の平均勤続年	採用・アウトフロー 37.7
10	退職者比率 ※定年退職者を除く	採用・アウトフロー 33.2
11	売上推移と人件費推移の相関	人づくり施策全般 32.9
12	コンプライアンス通報件数	福利厚生・メンタル 31.6
13	セクハラ・パワハラ通報件数	福利厚生・メンタル 31.2
14	一人当たり売上高	人づくり施策全般 31.1
15	採用倍率	採用・アウトフロー 30.3
16	非正規社員の人数・比率	採用・アウトフロー 29.8
17	年齢別・役職別等の年収の変動幅	評価・処遇 28.7
18	等級(グレード)別「評価スコア」と「年収」の相関	評価・処遇 25.9
19	同年齢社員の給与格差	評価・処遇 25.4
20	一人当たり営業利益率	人づくり施策全般 24.8

図表
II-3-3

「重要だと思う」割合 上位のKPI

		重要だと思う(%)	用いている割合の順位
1	長時間残業該当者数	福利厚生・メンタル 59.3	1
2	同業他社との給与水準格差	評価・処遇 49.8	4
3	メンタルヘルスに起因する休職者数、割合	福利厚生・メンタル 49.0	8
4	採用者の一定期間内離職率	採用・アウトフロー 44.1	6
5	世間全般との給与水準格差	評価・処遇 40.4	7
6	能力発揮レベル	配置・異動 38.4	21
7	従業員総合満足度	人づくり施策全般 37.9	25
8	必要採用人員の確保率	採用・アウトフロー 37.5	2
9	従業員のワークライフバランスに対する満足度	福利厚生・メンタル 37.1	38
10	ジョブマッチング率／担当業務と能力のマッチング度	配置・異動 36.2	42
11	コンプライアンス通報件数	福利厚生・メンタル 35.8	12
12	セクハラ・パワハラ通報件数	福利厚生・メンタル 34.6	13
13	従業員の「評価」に対する満足度	評価・処遇 34.6	33
14	従業員の「人材育成」に対する満足度	人材教育 34.2	30
15	一人当たり営業利益率	人づくり施策全般 34.0	20
16	配属先部門の採用者に対する満足度	採用・アウトフロー 32.8	28
17	育成目標達成度	人材教育 32.6	29
18	従業員の「配属」に対する満足度	配置・異動 32.1	35
19	売上推移と人件費推移の相関	人づくり施策全般 31.1	11
20	正社員の平均年齢	採用・アウトフロー 30.6	3

網掛:「用いている割合」の順位が20位より下位の項目

さらに、KPIの採用と重要度の乖離について解説したい。図表Ⅱ-3-4は、重要度が20%を上回り、かつ「重要と思う」割合が「現在用いている」割合を上回る項目を抽出したところ合計18項目になった。このうち40%以上は3項目あるが、項目左下の重要と思う割合と右下の現在用いている割合がほぼ拮抗する結果となった。30%台は13項目あり、その中でも重要度と実際の採用率に大きな差がある上位5項目に注目したい。『配置・異動』の機能では「能力と担当業務のマッチング率」と「能力発揮レベル」の2項目であった。その要因の一つとして、測定ツールの供給が、利用者の要求に追いついていないことがあげられる。具体的な指標の回答も一部あったが、汎用性に乏しく、今後市場の要求に応えられるツールを開発しなければならない。残り3つは満足度指標に関するものであり、これは主にコストや手間などの運用側の理由と考えられる。満足度の測定への各社の要求は高く、より使い勝手が良く、コストパフォーマンスにも優れた測定ツールの改良・開発が望まれている。

図表
Ⅱ-3-4

「重要と思う」割合>「現在用いている」割合 に該当するKPI

数値 左:重要と思う割合 右:現在用いている割合

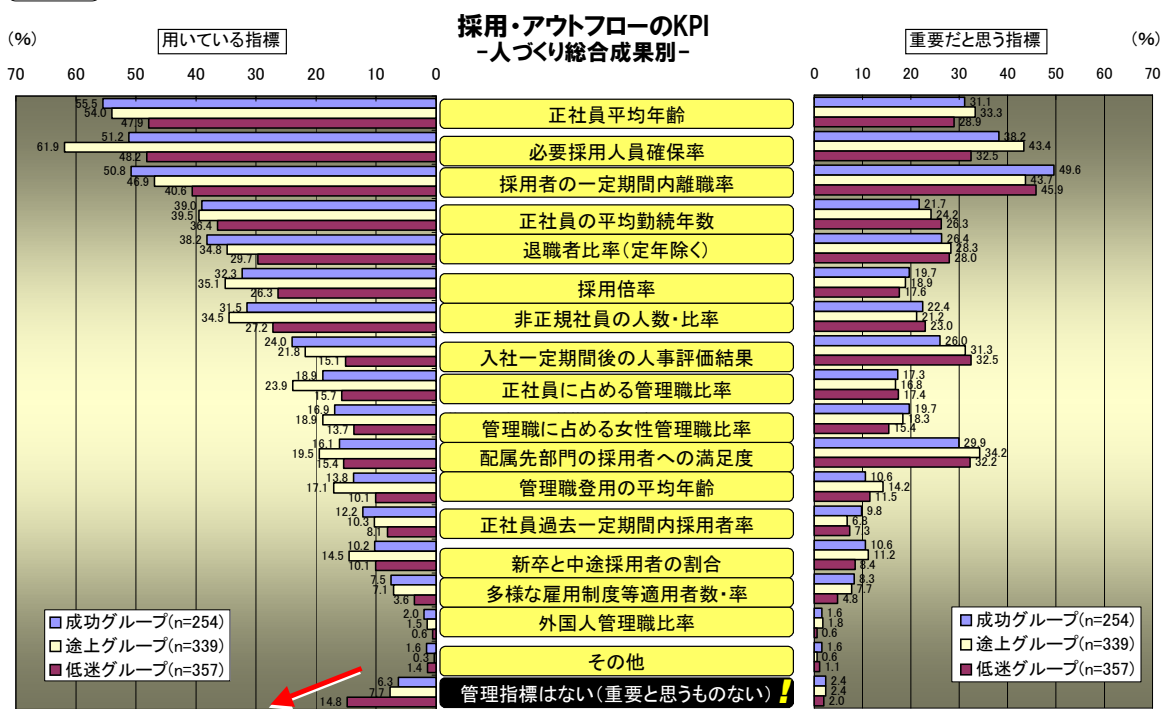
重要と思う割合	採用・アウトフロー	配置・異動	評価・処遇	人材教育	福利厚生 メンタルヘルス等	人づくり全般
重要と思う 40%以上	採用者の一定 期間内離職率 45%⇔44%		同業他社との 給与水準格差 51%⇔48%		メンタルヘルス 休職者数・割合 50%⇔41%	
重要と思う 30%台	配属先部門の採用 者への満足度 32%⇔17% 入社一定期間後 の人事評価結果 30%⇔20%	5 能力発揮レベル 39%⇔22% 1 ジョブマッチング 率/能力 37%⇔12% 従業員 「配属」満足度 31%⇔15%	従業員 「評価」満足度 34%⇔15%	3 従業員「人材 育成」満足度 34%⇔16% 育成目標達成度 33%⇔17%	2 従業員「ワークライフ バランス」満足度 36%⇔13% コンプライアンス 通報件数 36%⇔31% セクハラ・パワハラ 通報件数 34%⇔31%	3 従業員 総合満足度 37%⇔19% 一人当たり 営業利益率 34%⇔24%
重要と思う 20%台		部門長「人員配 置」満足度 21%⇔14%				労働分配率 29%⇔22%

※濃い網掛けのKPI:「重要と思う」割合と「現在用いている」割合の乖離が大きい(10%以上)KPI=重要だが測れていないKPI

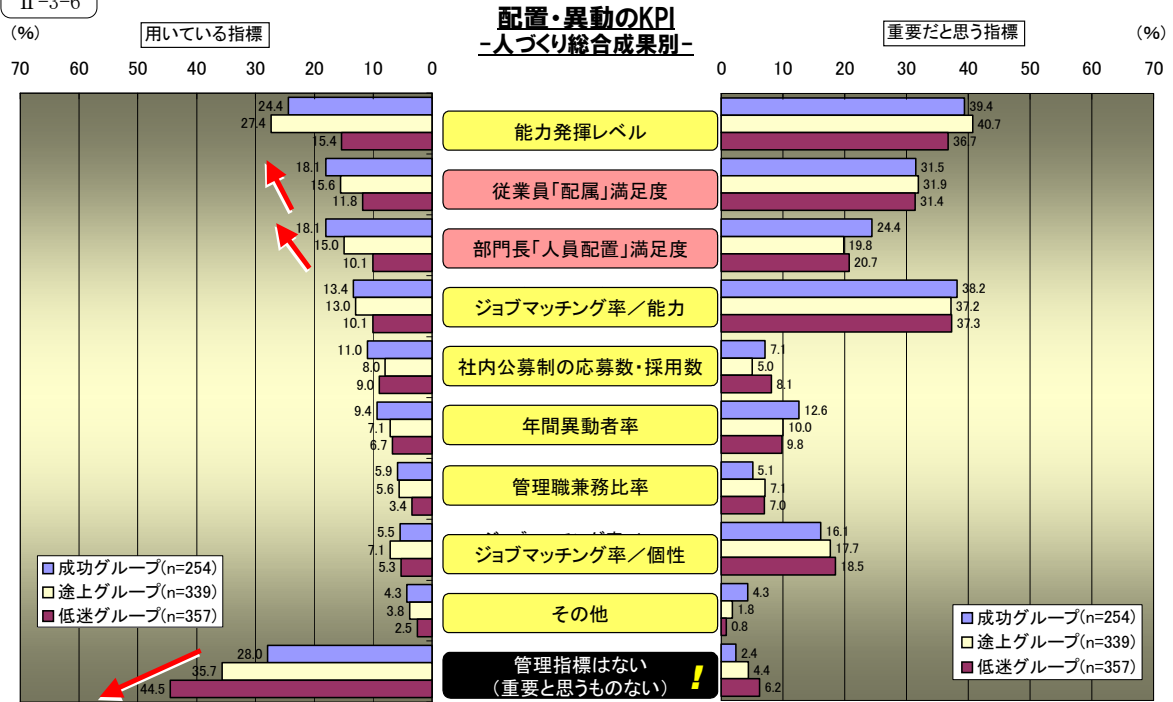
3-2. 成功グループの傾向

図表Ⅱ-3-5～Ⅱ-3-10は、この調査の重要な目的である人づくりを成功に導くための指標(KPI)に関する分析結果で、以下の2つの結論が得られた。第一は、各満足度に関する項目の重要性がいずれも高い数値を示しており、かつ成功グループの採用率も概ね高い。社員に聞くという姿勢が人づくりの成功への一番目のキーワードである。第二は、「管理している指標がない(重要と思うものはない)」という項目に注目したい。低迷グループに共通してその傾向が高く、この点でも、成功グループの方が測定する意識が高く、努力を惜しんでいないと判断できる。

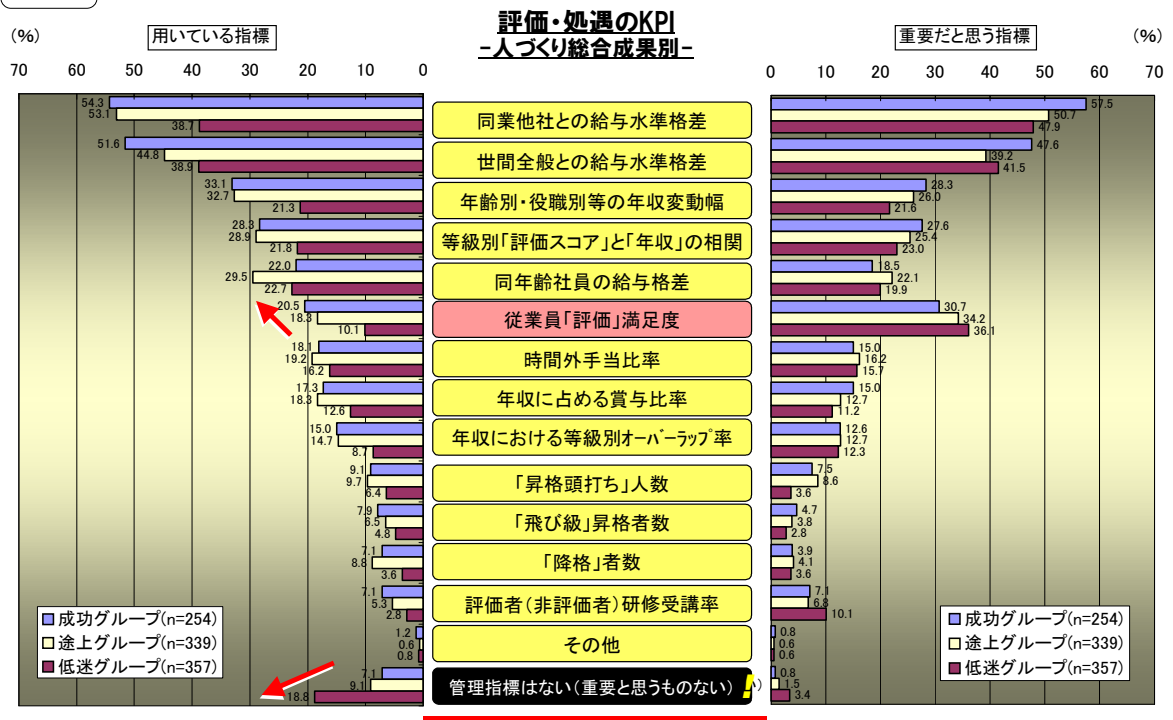
図表
Ⅱ-3-5



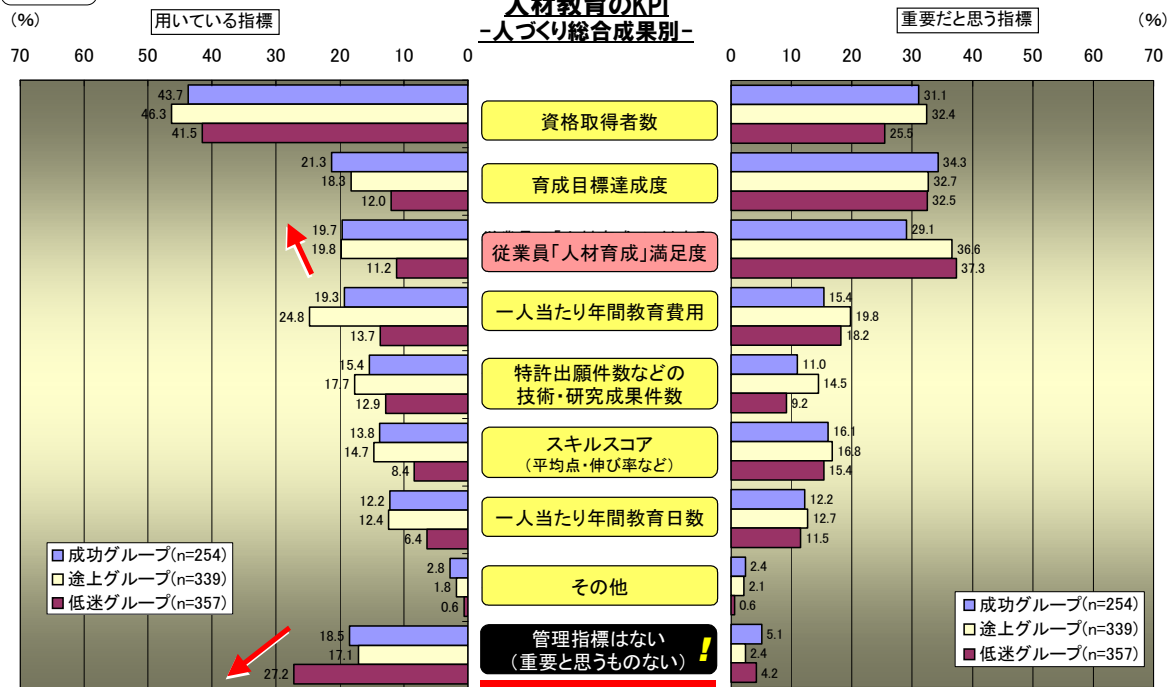
図表
II-3-6



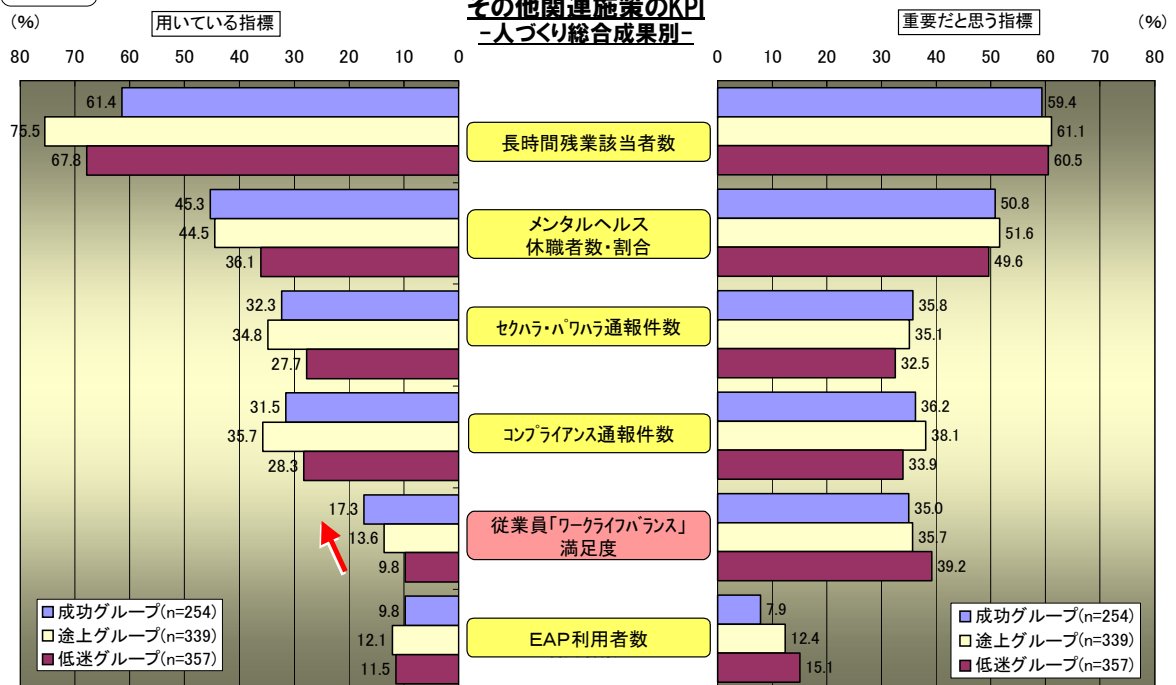
図表
II-3-7



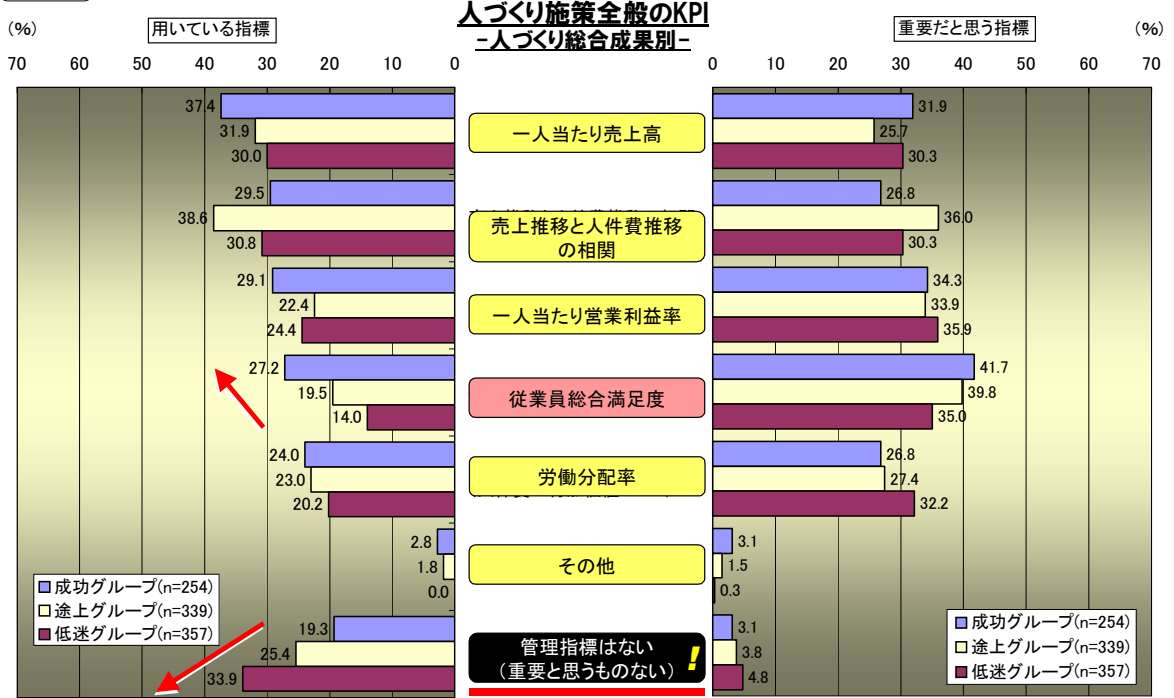
図表
II-3-8



図表
II-3-9



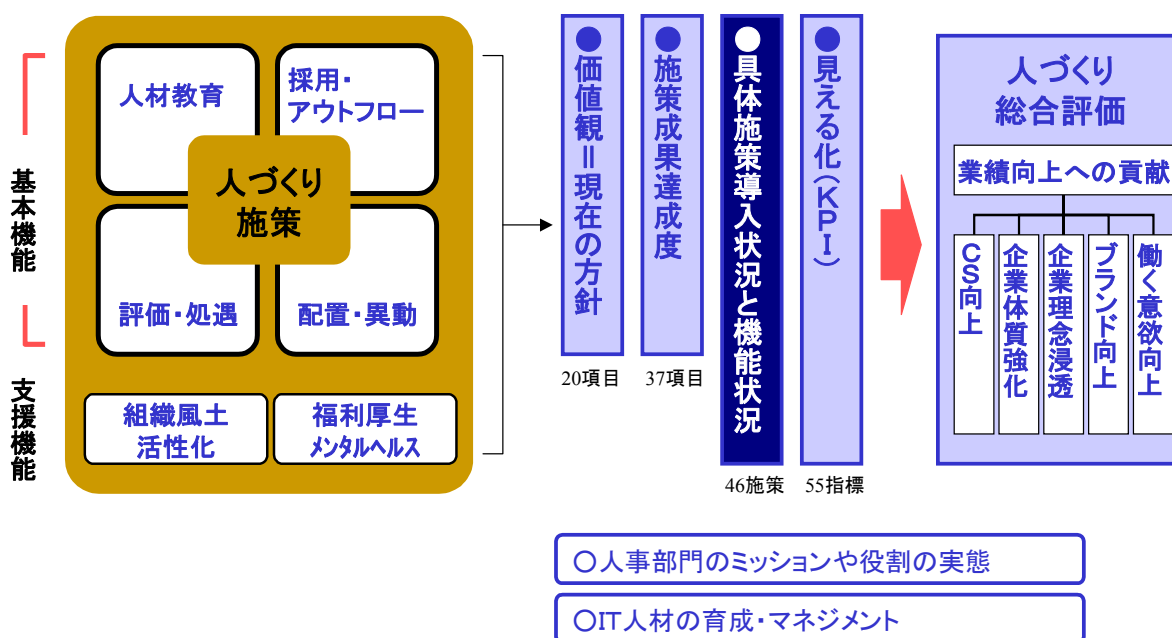
図表
II-3-10



4. 人づくり導入施策と機能状況

4つの基本機能と2つの支援機能における46項目の具体的施策の導入率とその機能度合いを尋ねた。導入率については「未導入」「導入後3年未満」「導入後3年以上」の3択とした。また「導入後3年以上」と回答した企業には、各々の具体的施策の機能度合いを「十分機能している」「まあ機能している」「どちらでもない」「あまり機能していない」「機能していない」の5段階で評価いただいた。詳細は第IV章で解説するので、この節では全体を通して得られた結果と成功グループの特徴を述べる。

なお、施策によって導入率にばらつきが見られるので、導入企業数の少ない施策については評価を避ける。



導入施策と機能状況 《調査結果のポイント》

- 個別施策の機能度合いは一見高い（価値観・方針、成果と上手く連動していない？）
 ※前述の通り「施策の狙い」の達成度が高くないことを考え合わせると
 施策が人づくりにうまくつながっていない可能性がある
- 人づくり成功グループと低迷グループは施策導入に差異なく運用面で差が出る
 <導入率に差がなく、機能度合いで差が見られるもの>
 「早期退職者優遇制度」「転職支援制度」「自己申告制度」「社内公募制度」
 「目標管理制度」「評価者研修」「業績連動賞与」と、『人材教育』全般

4-1. 全体の傾向

図表Ⅱ-4-1～Ⅱ-4-3は46項目の施策について、導入率で3つに分類している。図表Ⅱ-4-1は導入率50%以上の施策についての機能状況を一覧にしたものである。『人材教育』の各施策は、全体的に導入率も高くかつ機能もしているが、後述する『人材教育』における「施策の狙い」の達成度合いは、低い評価となっており、経営に直結していないことがわかる(図表Ⅳ-4-6)。同様に、図表Ⅱ-4-1の『評価・処遇』欄にある「評価者研修」の導入率は65%と高く、機能状況もまずまず高いが、同様に、後述する『評価・処遇』における「施策の狙い」の達成度合いにある、「考課者の評価スキル」については狙い通りになっていないと評価している(図表Ⅳ-3-6)。すなわち、一見、個々の施策レベルでは機能していても、それが個々人や組織の力となって人づくりという面からは十分な成果につながっていない可能性がある。一つ一つの施策と経営ニーズの整合性の再点検や、施策を実務レベルに高める連鎖的な仕掛けといった組織横断的な活動が必要である。

図表
Ⅱ-4-1

導入率 50%以上の施策

機能状況	採用・アウトフロー	配置・異動	評価・処遇	人材教育	組織風土活性化	福利厚生 メンタルヘルス等
4.00 以上				新入社員教育 89%・4.19	経営トップ職場 巡回・懇談会 58%・4.03	
4.00 未満 ↕ 3.75	正社員登用制度 51%・3.99		業績連動賞与 65%・3.94	中堅社員教育 72%・3.87 内定者教育 62%・3.86		
3.75 未満 ↕ 3.50		自己申告制度 63%・3.53	目標管理制度 86%・3.67 評価者研修 65%・3.53	管理者教育 80%・3.73 通教・eラーニング 自己啓発支援 70%・3.57		
3.50 未満 ↕ 3.00					社員提案制度 54%・3.45	
3.00 未満						

4-2. 成功グループの傾向

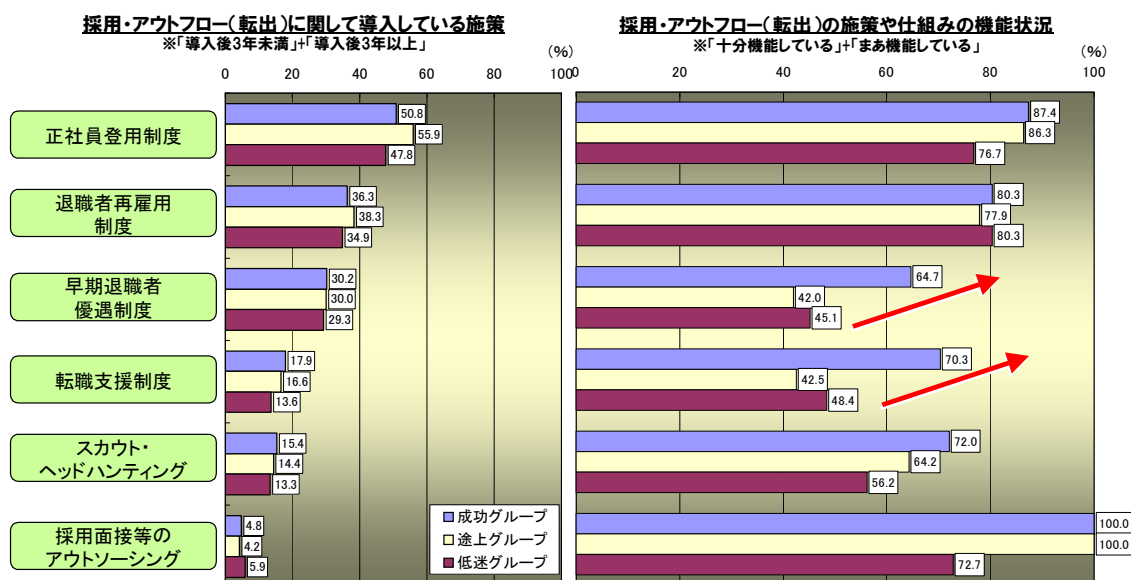
次に成功グループと低迷グループとの比較によって得られた要点を述べる。

全体を通して導入率に差が無く、機能度合いで差がついている項目を列挙する。なお導入率が低いものは除いている。

『採用・アウトフロー』の項目（図表Ⅱ-4-4）では「早期退職者優遇制度」と「転職支援制度」の2つ、『配置・異動』の項目（図表Ⅱ-4-5）では「自己申告制度」と「社内公募制度」、『評価・処遇』の項目（図表Ⅱ-4-6）では「目標管理制度」、「評価者研修」、「業績連動賞与」、『人材教育』の項目（図表Ⅱ-4-7）では新入社員教育を除くすべての項目にその傾向が見られる。上記はいずれも制度としてのテンプレートは整備されており、導入のハードルは低いものの、その実行のためのノウハウ不足や、推進者・トップの力量不足により、制度の徹底や継続において機能不全を起し、現場が不信感を募らせるといった悪循環をもたらしているのではないかと推察される。トレンド的な制度を安易に導入する前に、まず導入した制度の徹底運用を優先することが重要である。

図表Ⅱ-4-8、Ⅱ-4-9からは3つの項目に注目したい。「経営トップによる職場巡回・懇談会」は機能度合いがすべてのグループにおいて高いことが特徴である。「社員意識調査」については低迷グループの導入率が低いことは本章のKPIの項目で指摘したことを裏付けている。また「旅行・運動会などの組織全体行事」の機能度合いは総じて高く、近年話題を集める全体行事の有効性を証明している。

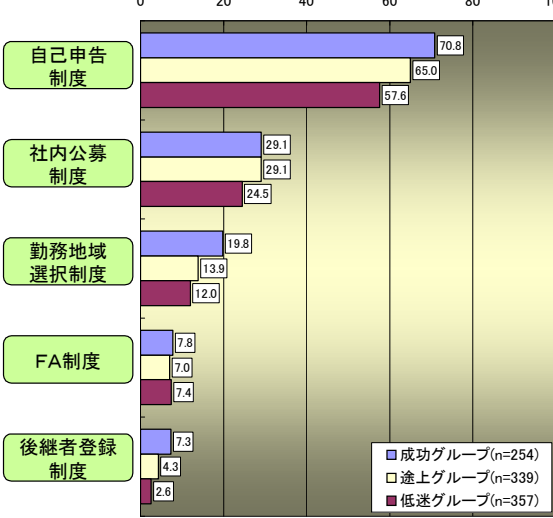
図表
Ⅱ-4-4



図表
II-4-5

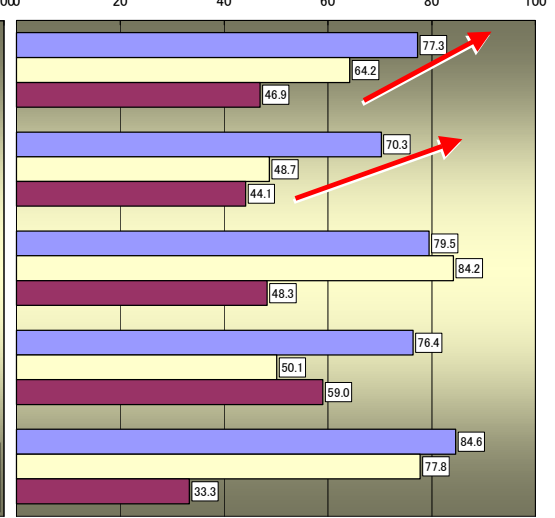
配置・異動に関して導入している施策

-人づくり総合成果別-
※「導入後3年未満」+「導入後3年以上」



配置・異動の施策や仕組みの機能状況

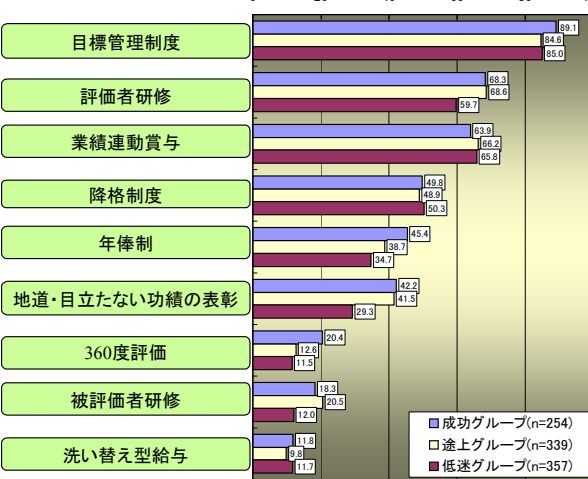
-人づくり総合成果別-
※「十分機能している」+「まあ機能している」



図表
II-4-6

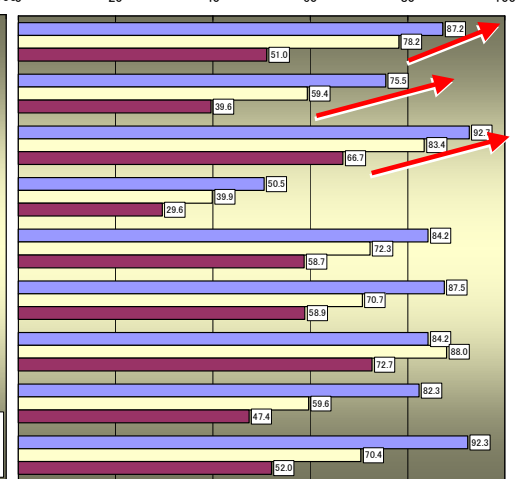
評価・処遇に関して導入している施策

-人づくり総合成果別-
※「導入後3年未満」+「導入後3年以上」

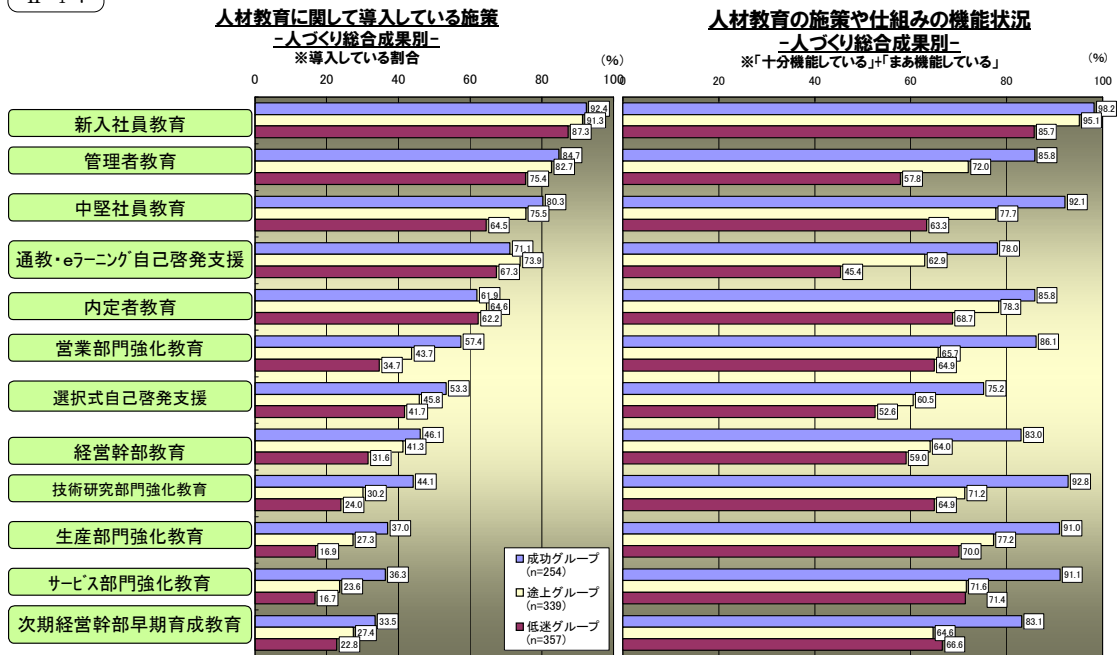


評価・処遇の施策や仕組みの機能状況

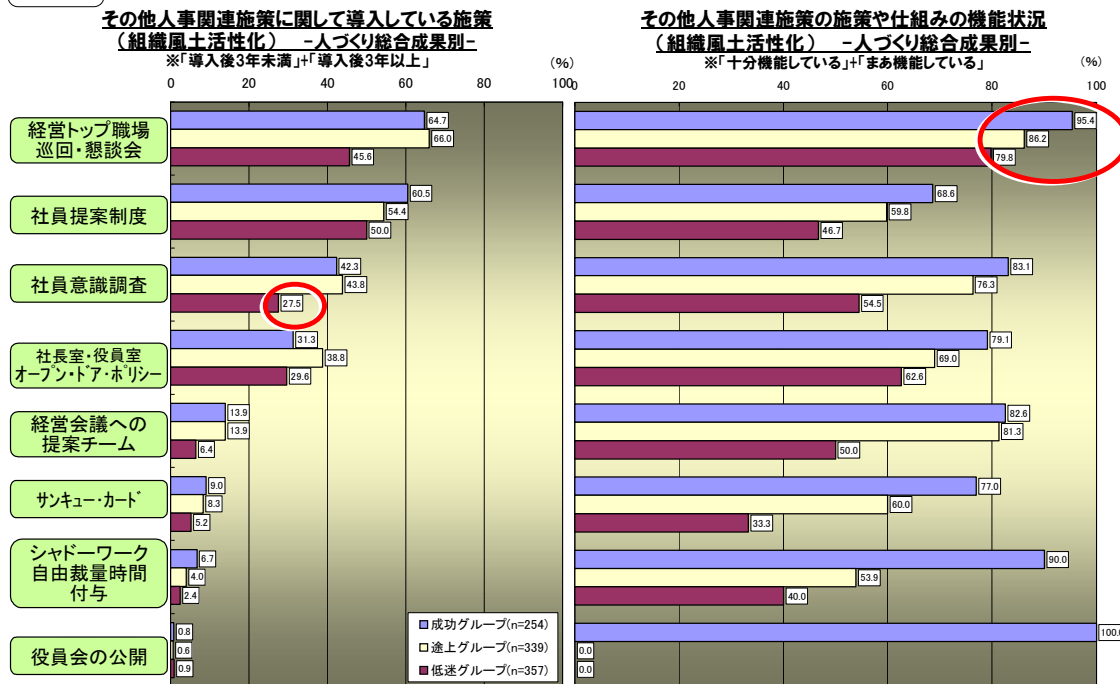
-人づくり総合成果別-
※「十分機能している」+「まあ機能している」



図表
II-4-7



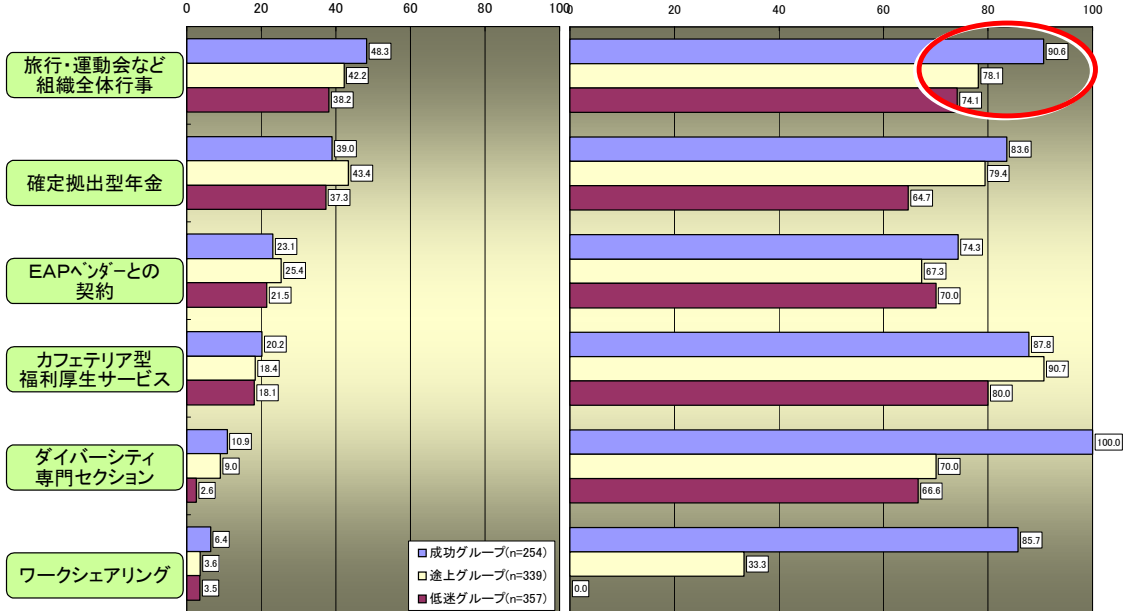
図表
II-4-8



図表
II-4-9

その他人事関連施策に関して導入している施策
(福利厚生・メンタルヘルスなど) -人づくり総合成果別-
※「導入後3年未満」+「導入後3年以上」

その他人事関連施策の施策や仕組みの機能状況
(福利厚生・メンタルヘルスなど) -人づくり総合成果別-
※「十分機能している」+「まあ機能している」



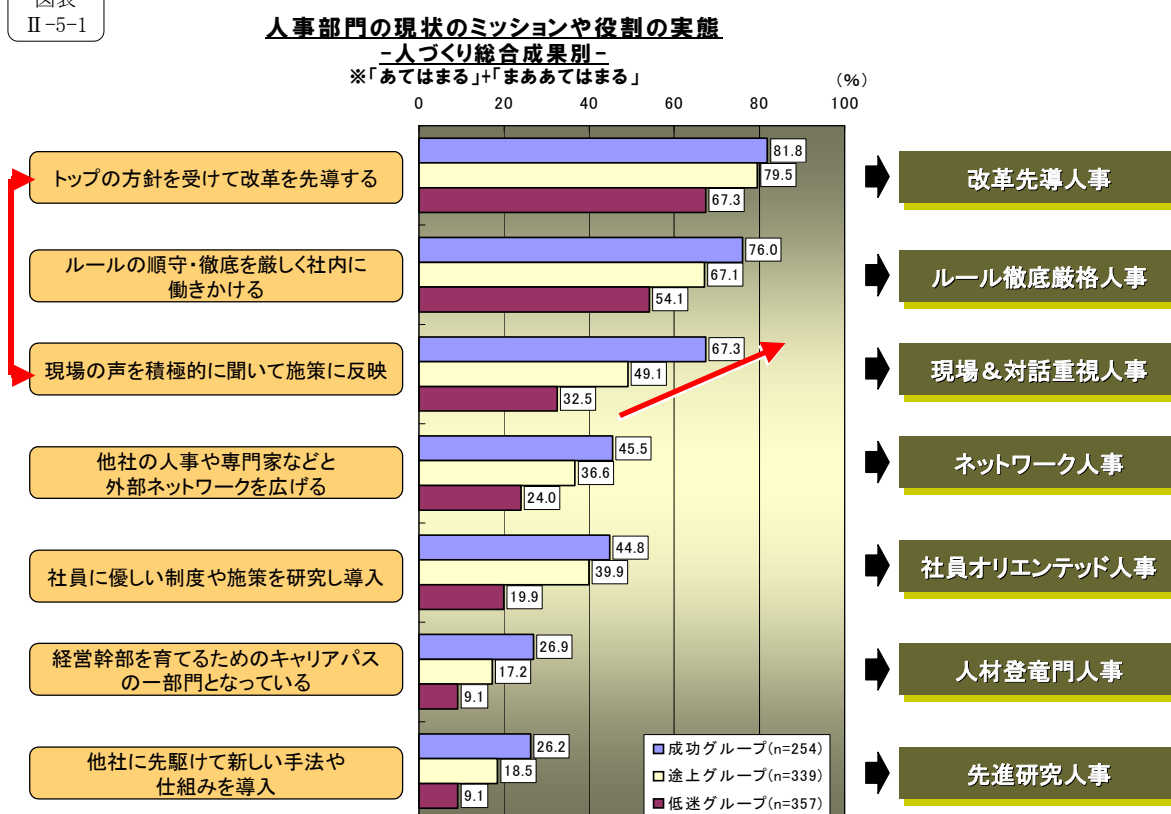
5. 人事部門のミッションや役割

最後に、人事部門のミッションや役割についての意識について成功グループと低迷グループを比較する。

人事部門のミッションや役割 《調査結果のポイント》
● 人づくり成功グループは使命感が強く、現場&対話重視の傾向

成功グループはいずれの項目にも積極姿勢を見せており、「途上グループ」「低迷グループ」との逆転現象はない。成功グループが高く支持したのは「現場の声を積極的に聞いて施策に反映」という意識である。全体の順位は3位であるが「低迷グループ」との差は最も大きい。トップの方針を受けて改革を先導する一方で、現場の感覚を失わない人事部門の意識が、人づくりを成功に導いているのではないか。

図表
II-5-1



以上が、第II章の「調査結果の要約」である。これらの課題認識を踏まえて、第三章「人づくりの方向性」では、産業界に向けての提案を試みたい。

Ⅲ. 人づくりの方向性

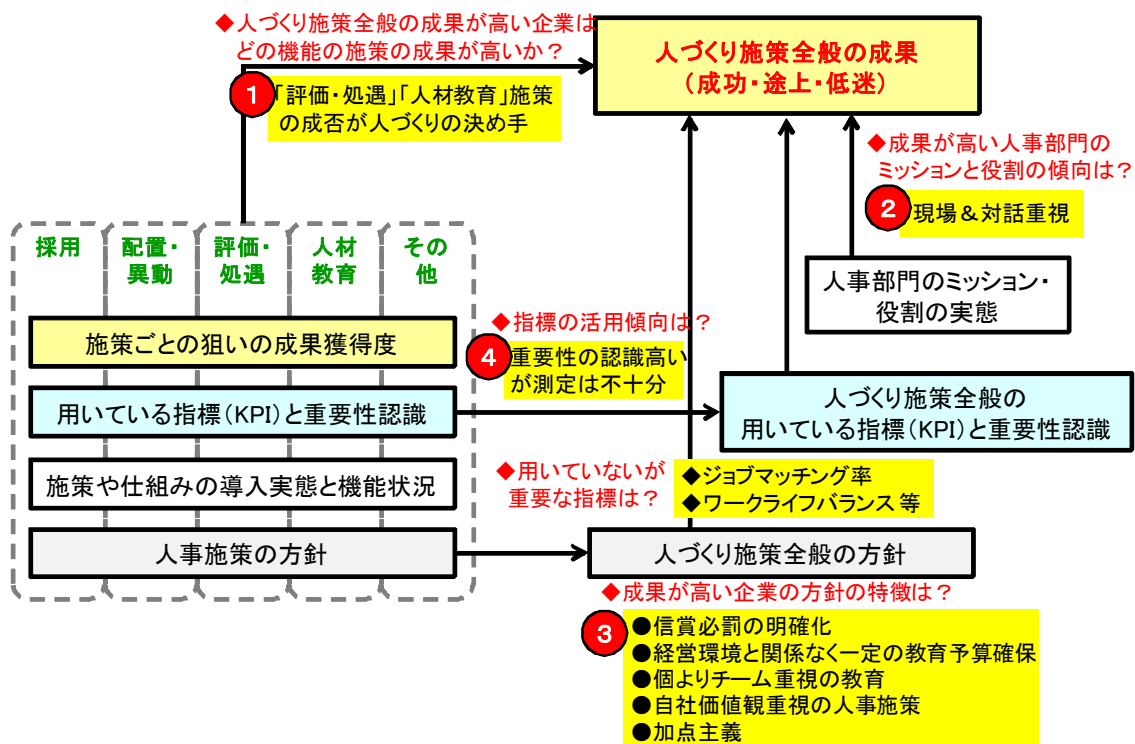
－今後必要な取り組み－

Ⅲ. 人づくりの方向性－今後必要な取り組み－

調査結果の全体を鳥瞰し、日本企業における人づくりの今後の取り組み方向について考察する。下図は今回の調査結果を整理したものである。

1. 人づくり成功グループの特徴

回答企業を成功・途上・低迷グループに分け、各設問との相関を分析し、人づくり成功グループの特徴を導き出している。まず人事機能から見ると、成功グループは「評価・処遇」「人材育成」が機能している (①)。人事部門のミッション・役割では「現場&対話重視」が大事とされている (②)。人づくり施策において大事にしている方針 (価値観) では、「信賞必罰の明確化」「経営環境と関係なく一定の教育予算確保」「個よりチーム重視の教育」「自社価値観重視の人事施策」「加点主義」が挙げられている (③)。



以上の3点が成功グループの特徴として認識できた点であるが、これらの相互関連を考察してみよう。

まず人事機能と人づくり施策全般の方針とのつながりだが、評価・処遇では信賞必罰の明確化と加点主義という方針が影響していると考えられる。すなわち公正、透明で納得感

の高い評価を基盤に、加点主義でチャレンジ意欲を喚起しているのである。

人材教育では「経営環境と関係なく一定の教育予算確保」「個よりチーム重視の教育」が方針となっている。教育予算を極力一定に保つことで教育の空白が生じないようにし、また、経営環境に振り回されずに優先して教育予算を確保することが、自社が人材を重視しているというメッセージにもつながるであろう。

人事部門のミッションと役割では「現場・対話重視」が挙げられているが、施策の方針として選択されている「自社価値観重視の人事施策」が影響を与えている。自社の価値観を狙った方向で適切に浸透させていくためには、自ずと、現場に対して施策の意図や狙いを説明していくこと、また、それらがきちんと受け止められているか、現場ニーズとの齟齬はないかといった現場の声を集めていくこと、すなわち「対話」が必要となってくる。自社独自の大事な考え方を施策に織り込み、現場での対話を重ねていくことが、人づくりの成果につながっていくと捉えることもできる。他社のものまね施策ではそれほど対話の重要性は喚起されず、人づくりの価値観が組織に浸透していくことも、対話を通じて人づくり施策をより良い方向へと軌道修正することも期待しにくいのである。

2. 人づくりにおける重要指標

今回のアンケートでは、人づくりに関する指標について聞いている。成功グループに関わらず全体的な傾向として、“重要性認識が高いにも関わらず測定が不十分”という回答の多かった指標は「ジョブマッチング率／担当業務と能力のマッチング度」「ワークライフバランス満足度」であった。

ジョブマッチングは、担当業務と能力、担当業務と個性の2つの側面から項目を用意して尋ねたが 重要性の認識が高かったのが“対適性（個性）”ではなく“対能力”であることに注意を要する。いわゆる適材適所の追求は人事部門が常に意識してきた点であるが、様々な理由から、実際の需要に対して能力的に職務が遂行できる人材が社内に乏しいという問題に直面することは少なくないだろう。多くの企業が抱えている人員構成の歪みが要因の一つだが、自社の人材力を客観的に評価し、手薄な部分を埋め会社全体としてバランスよく人材育成を進めていくために、ジョブマッチング指標の重要性が増しているといえる。

またワークライフバランス（WLB）は多くの企業が重要な経営課題に採りあげている概念だが、その意味付けと実践はまだまだこれからである。こうした新しい概念こそ、重要性が高ければ優先して指標化を検討すべきであろう。

3. 人づくりの今後の取り組み

以上を踏まえ、人づくりに必要な今後の取り組み事項を提起したい。アンケート結果の詳細は次章以降で紹介するが、以下が各論を見る共通の視座となれば、さらに興味を持って読み進んでいただけるであろう。自社の人づくりの現状と照らし合わせて今後の取り組み方針の検討や具体化に役立てていただきたい。

人づくりは「つながりシステム」

人づくりは各機能・施策・方針（価値観）のつながりが重要である。機能ごとの個々の施策には精密に取り組むものの、全体としての人づくり成果につながっているかを検証しないまま終わってしまいがちである。人づくり成功グループの特徴は、個々の施策を単独で企画・運用している（ある単独施策をしっかりとやっているという）ことではない。細分化された人事部署間のつながり、施策間、時系列、制度と運用など、人づくりのつながりへのフォーカスが重要である。この視点から以下の3つの取り組みを挙げることができる。

①人づくり施策の価値連鎖の検証

個々の施策がどのように関連し合い、どのような効果を出そうとしているのか全体像を明らかにする。いわば人づくり施策の目的・手段の関連（連鎖）を検証し明らかにする取り組みが第一に必要である。

②人づくり経営貢献度基準の確立

人づくり施策の結果は、施策自体の遂行度ではなく、経営成果（業績およびそれにつながる定性的な指標）への貢献度を判定する仕掛けが必要であり、そのための評価基準の整備が求められる。

③“つながり”の仕掛けづくり

人づくりのつながりは組織間の壁、人事・教育部門と現場との壁、責任者の異動等さまざまな要因で断たれる。そのリスクを自覚し、関係者間の情報共有の場や協同機会を増やす等の仕掛けが必要である。

人づくりは「独自価値観を明示し、きめ細かく施策に展開」

自社価値観重視、人事部門の高い使命感、一定予算確保、現場&対話重視、信賞必罰、チーム重視、加点主義・・・など、人づくりの共通キーワードが見えてきた。これらを大事にした上で、社員のやりがいと成長を加速させ、会社・組織の業績につなげるための各社独自の精妙な（きめ細かく配慮された）人づくりが大事になっている。

①人づくりの独自性の鮮明化

人づくり価値観（方針）や施策のどこに自社の独自性を持たせるかを見極めること。すなわち、幹となる方針や施策の明確化が肝心である。ただし、あくまでも人づくり成果につながることを念頭に置いて独自性を鮮明にしていく。

②人づくり方針の自覚とメッセージ

自社独自の人づくり価値観（方針）を整理、自覚し、文書化して内外にメッセージ発信する重要性が高まっている。

③きめ細かな施策展開

施策のやりっ放しは避けるべきである。業績向上に寄与することを忘れず次の打ち手を描きながら、各職場の中で施策が機能し成果貢献につなげるために、一人ひとりに目を向けてフォローするきめ細かな展開が必要である。

人づくり指標（KPI）マネジメントの進化

従来から人づくり領域における指標マネジメントにはさまざまな困難があった。データ化の煩雑さ（定量化できないことはないが、その手間が煩雑であること）、継続的データ把握の仕組みがないこと（業績数値などのようなデータ把握のルーチン化がなされていない）、指標が目的化することの危険性（人に関する指標は数値の向上そのものを単純に追求できない＝指標が独り歩きする危険性がある）、データ以外で判断する習慣（データ以外の肌身での実感を信じやすい傾向）・・・などの要因が影響してきたのである。

しかし、今回の調査で明らかになったことは、KPIの測定があまり進んでいない状況にあって、測定することの重要性の認識が高いということである。今や人づくりにはきめ細かな対応が欠かせなくなっている。対応が確実な成果を生んでいるか、施策の転換をする必要はないか、それらを判断し意思決定するためにも、実態を確実に掴む適切なKPIの設定が重要性を増してきている。会社全体と個人との両面をにらんだきめ細かな施策と実行、レビューする仕組みとしての指標マネジメント、これらに関連づけた具体的な取り組みが求められている。

①重点指標の特定化

重要性は感じているものの指標がない KPI が明らかになった。自社の場合、具体的にどの指標を戦略的に選択し指標マネジメントを確立していくか判断が必要である。

②指標ごとのデータ把握の仕組みづくり

決めた指標に沿って事実をデータとして収集する仕組みを作る必要がある。前述した指標化の難しさに留意しつつできるだけ自動的にデータがあつまる方法・手段の確立が欠かせない。例えば、従業員満足度調査や各研修場面をデータ収集の機会ととらえることもできるだろう。

③比較検証による客観的評価

指標マネジメントのメリットの一つは、自社の状況を他社と比較検証しやすいということである。人づくりの実態を客観的に見つめることでより有益な人づくり改革につなげることが可能になる。JMA グループとしても「KPI データベース」の整備など、比較検証を促進する方策を検討していきたいと考えている。

IV. 機能別の調査結果

IV. 機能別の調査結果

1. 採用・アウトフロー

1-1. 「採用・アウトフロー」についての調査結果

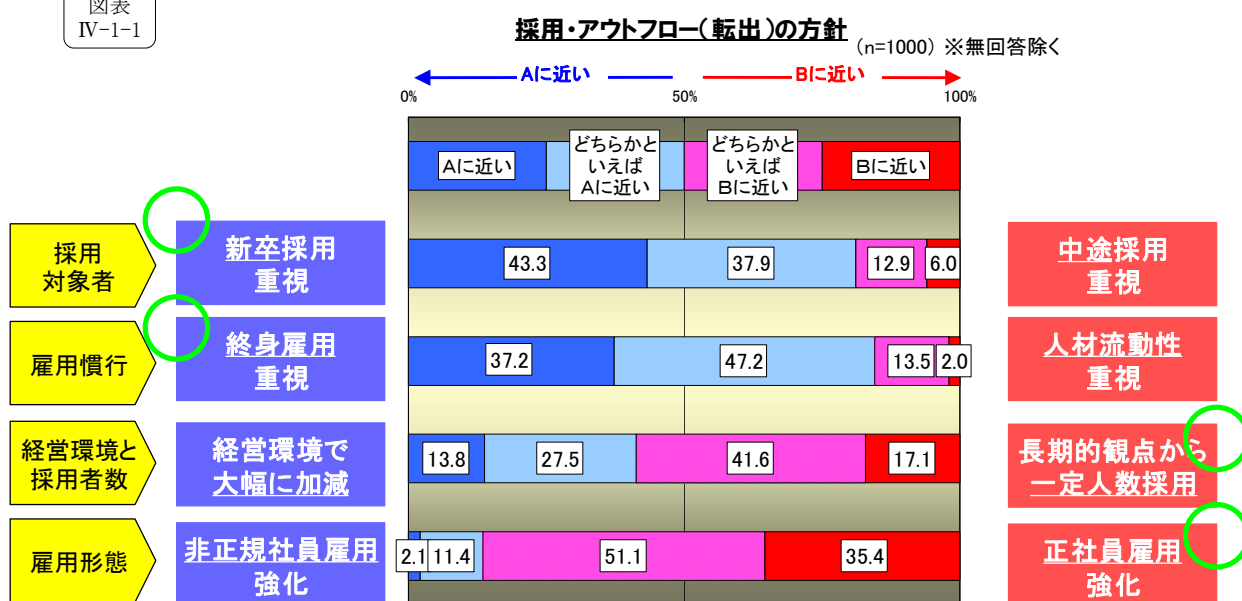
1-1-1. 現在の方針・価値観

図表IV-1-1は、A、Bのどちらの価値観を方針として選択しているかを尋ねた結果である。現在の自社の方針が「Aに近い」「どちらかといえばAに近い」「どちらかといえばBに近い」「Bに近い」の4択とし、「どちらでもない」をこの設問では除いた。

『採用・アウトフロー（転出）』施策の方針として、主流的なものは「新卒採用重視」「終身雇用重視」「正社員雇用強化」「長期的観点から一定人数採用」で、従来からの日本型雇用慣行の特徴が色濃く現れている。

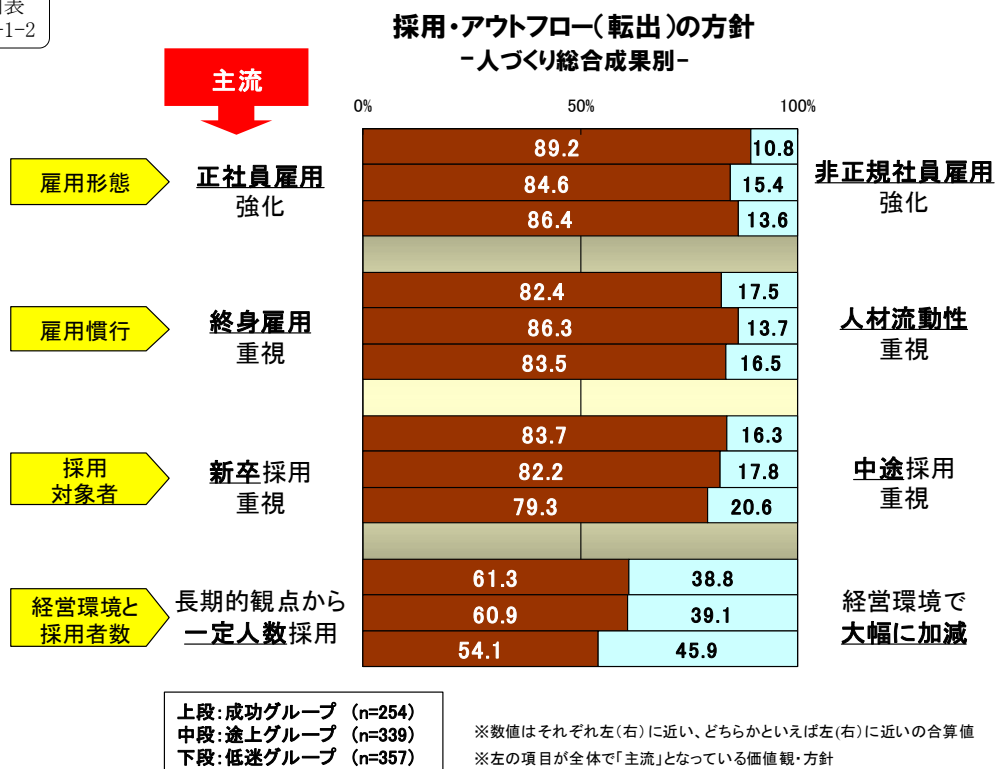
ただし、経営環境の悪化を反映し、経営環境と採用者数の関係では「経営環境で大幅に加減」とする企業も4割に達する。

図表
IV-1-1



人づくり総合成果別では、雇用形態、雇用慣行、採用対象者については、成功グループ、途上グループ、低迷グループがほぼ同じ割合となっており、目立った特徴はない。一方、経営環境と採用者数は、成功グループは、低迷グループに比べて「長期的観点から一定人数採用」の比率が高い。

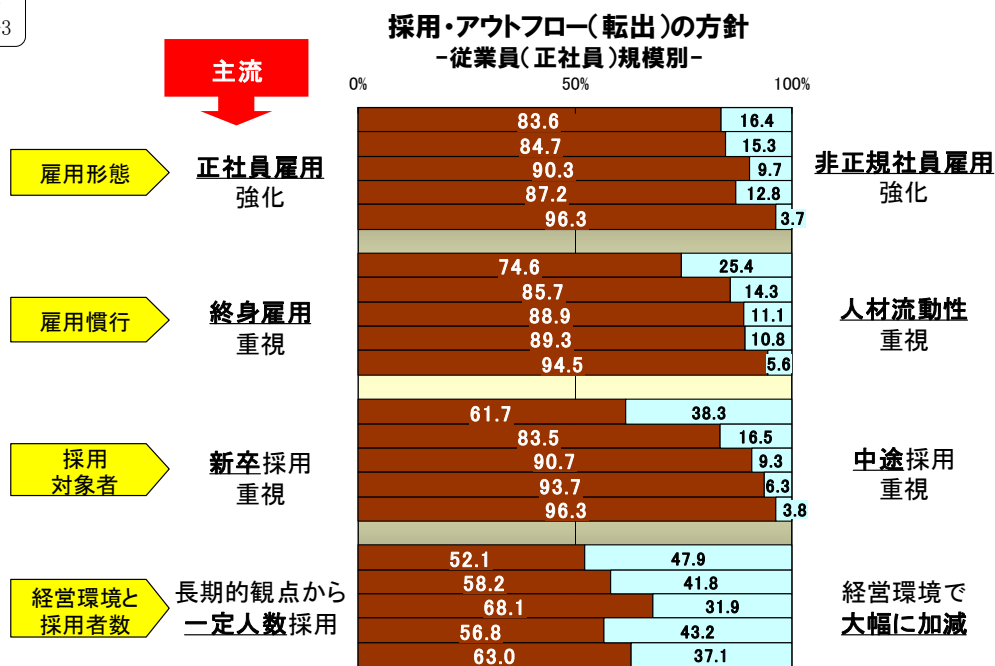
図表
IV-1-2



従業員規模別では、規模が大きくなるにつれ、「正社員雇用強化」「終身雇用重視」「新卒採用重視」「長期的観点から一定人数採用」の傾向が見られる。

300人未満の企業は「経営環境で大幅に加減」がほぼ半数、「中途採用重視」が3分の1超、「人材流動性重視」が4分の1超となっており、例えば、経営環境に応じて好調時に即戦力人材を採用するなど、中小規模の企業の採用における特徴がうかがえる。

図表
IV-1-3



1段目: 300人未満 (n=264)
 2段目: 300~999人 (n=348)
 3段目: 1,000~2,999人 (n=214)
 4段目: 3,000~9,999人 (n=97)
 5段目: 10,000人以上 (n=55)

※数値はそれぞれ左(右)に近い、どちらかといえば左(右)に近いの合算値
 ※左の項目が全体で「主流」となっている価値観・方針

業種別では、製造業は「正社員雇用強化」「終身雇用重視」「新卒採用重視」の傾向がより強く、いずれも9割を超えている。一方、非製造業はあくまでも「正社員雇用強化」「終身雇用重視」「新卒採用重視」が主流であるものの、製造業よりも「非正規社員雇用強化」「人材流動性重視」「中途採用重視」の割合が高い。この傾向は、個別業種では小売・卸・商社に特に現れている。

図表
IV-1-4

採用・アウトフロー(転出)の方針
-業種別-

数値はA(B)に近い・どちらかといえばA(B)に近いの合算値(%) 回答割合の多かったものが上段、少なかったものが下段

内容		価値観・方針	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
				製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
雇用形態	主流	正社員雇用強化	86.5	91.6	82.8	95.1	88.1	90.6	91.6	73.8	81.8	100.0	89.5	90.9	75.1	80.2
	非主流	非正規社員雇用強化	13.5	8.4	17.2	4.9	11.9	9.4	8.4	26.2	18.2	0.0	10.5	9.1	24.9	19.8
雇用慣行	主流	終身雇用重視	84.4	92.4	79.0	95.2	91.7	92.9	86.7	81.7	85.8	93.5	85.9	78.4	53.3	71.8
	非主流	人材流動性重視	15.6	7.6	21.0	4.8	8.3	7.1	13.3	18.3	14.2	6.5	14.1	21.6	46.7	28.2
採用対象者	主流	新卒採用重視	81.2	90.3	75.0	90.3	93.2	90.6	86.6	75.1	80.0	87.0	65.5	77.3	62.5	73.7
	非主流	中途採用重視	18.8	9.7	25.0	9.7	6.8	9.4	13.4	24.9	20.0	13.0	34.5	22.7	37.5	26.3
経営環境と採用者数	主流	長期観点から一定人数採用	58.7	58.3	58.7	64.0	55.0	53.0	66.6	53.7	57.2	76.1	66.7	68.6	43.8	52.2
	非主流	経営環境で大幅に加減	41.3	41.7	41.3	36.0	45.0	47.0	33.4	46.3	42.8	23.9	33.3	31.4	56.2	47.8

白抜き数値・・全体と比較して有意に高い

海外企業株式保有率別では、保有率0超～50%未満の企業は、「終身雇用重視」「新卒採用」の割合が高く、日本型雇用スタイルがうかがえる。一方、50%以上の企業は「人材流動性重視」「中途採用重視」「経営環境で大幅に加減」の割合が高く、欧米型雇用スタイルの特徴が見受けられる。

売上高3年前比別では、増加企業は、横ばいの企業と減少企業よりも「正社員雇用強化」「長期観点から一定人数採用」の割合が高い。一方、減少企業は、増加企業と横ばいの企業よりも「非正規社員雇用強化」「経営環境で採用者数を大幅に加減」の割合が高く、特に経営環境と採用者数は増加企業と減少企業でギャップが大きい。そうしたくてもそうせざるを得ないという台所事情が推測され、経営状況に応じた考えといえる。

図表
IV-1-5

採用・アウトフロー(転出)の方針

-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

数値はA(B)に近い・どちらかといえばA(B)に近いの合算値(%) 回答割合の多かったものが上段、少なかったものが下段

内容		価値観・方針	全体 N=1,000	海外企業株式保有率					非正社員比率				売上高3年前比		
				0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386	
雇用形態	主流	正社員雇用強化	86.5	84.8	89.7	89.1	80.6	95.5	87.6	83.5	55.6	89.9	87.9	82.1	
	非主流	非正規社員雇用強化	13.5	15.2	10.3	10.9	19.4	4.5	12.4	16.5	44.4	10.1	12.1	17.9	
雇用慣行	主流	終身雇用重視	84.4	83.3	90.4	90.9	48.4	88.6	84.8	82.5	69.3	84.0	86.2	84.3	
	非主流	人材流動性重視	15.6	16.7	9.6	9.1	51.6	11.4	15.2	17.5	30.7	16.0	13.8	15.7	
採用対象者	主流	新卒採用重視	81.2	77.6	92.0	89.2	45.2	83.1	83.2	71.3	69.5	80.4	76.3	83.6	
	非主流	中途採用重視	18.8	22.4	8.0	10.8	54.8	16.9	16.8	28.7	30.5	19.6	23.7	16.4	
経営環境と採用者数	主流	長期観点から一定人数採用	58.7	58.7	66.1	59.5	22.6	58.1	57.1	56.9	61.8	65.4	57.3	51.6	
	非主流	経営環境で大幅に加減	41.3	41.3	33.9	40.5	77.4	41.9	42.9	43.1	38.2	34.6	42.7	48.4	

白抜き数値・・全体に比較して有意に高い

1-1-2. 施策の狙いの達成度

図表IV-1-6は「施策の狙い」の達成度を尋ねたもので、評価は5段階とし、どちらでもない（白色）を中間とした。図表の右側はその項目を「狙っていない・自社には該当しない」と回答した割合をグラフ化したものである。

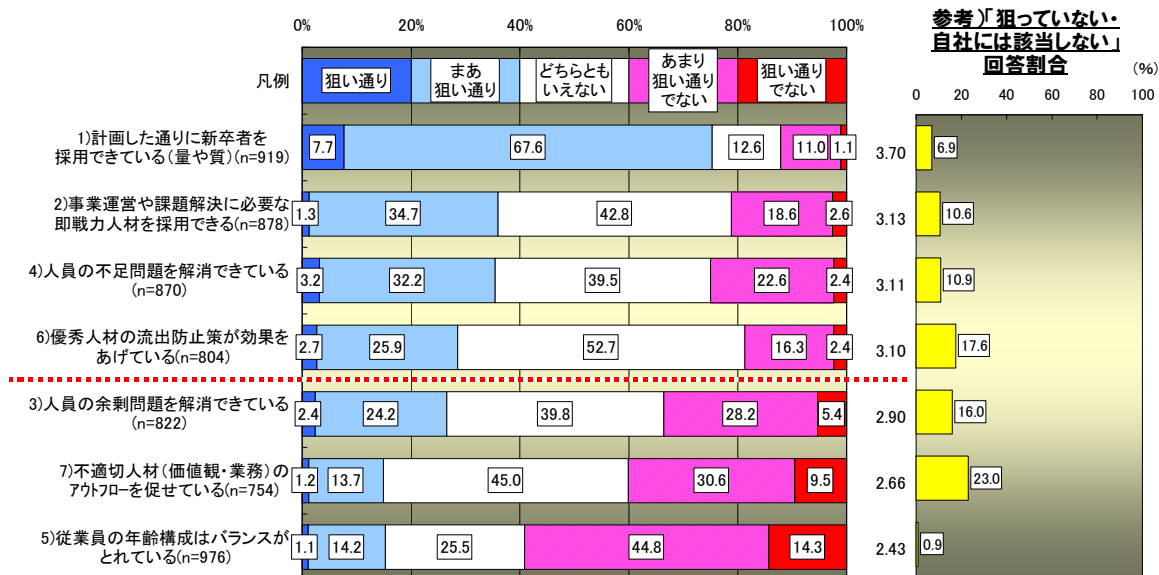
狙い通りとなっている割合が高いのは、「新卒者の採用」で4分の3を超えているが、それ以外の項目はさほどその割合は高くない。

狙い通りとなっていない割合が高いのは、「年齢構成バランス」で6割の企業が狙い通りでない（あまり狙い通りでないを含む）としている。また、「不適切人材のアウトフロー」「人員の余剰問題解消」も狙い通りでないとする割合が高い。

なお、『採用・アウトフロー』については、企業個々で採用事情や従業員の構成状況の違いも大きいことが考えられ、他の機能（配置・異動、評価・処遇、人材教育）に比べて、項目によってはそのことをそもそも「狙っていない・自社には該当しない」という回答割合が高い。例えば、「不適切人材のアウトフロー」については4分の1近くが「狙っていない・自社には該当しない」としている。

図表
IV-1-6

採用・アウトフロー(転出)の狙いの達成度

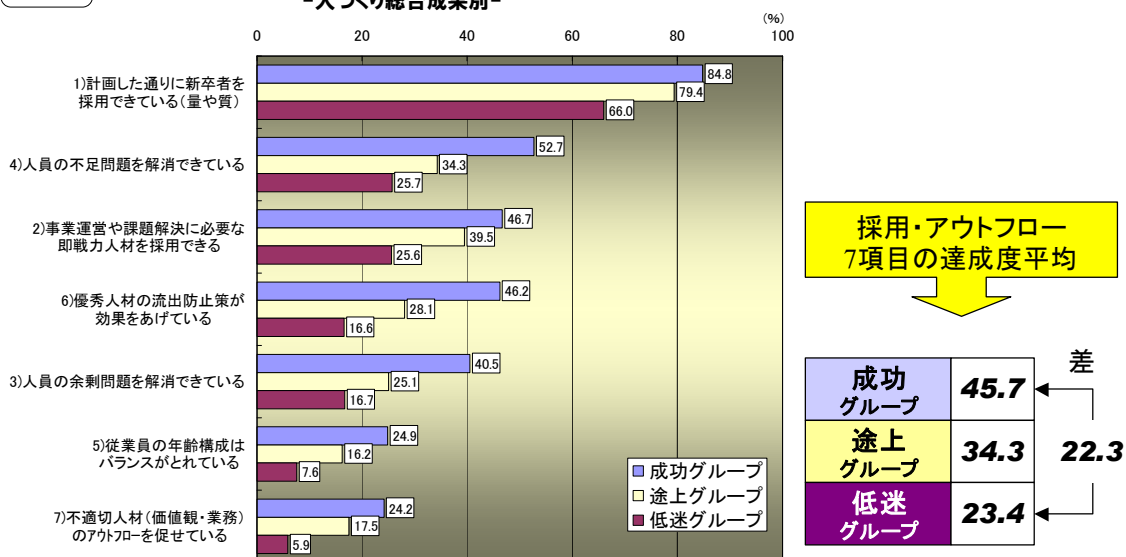


人づくり総合成果別では、成功グループほど「施策の狙い」の達成度は高い。ただし、「即戦力人材の採用」「優秀人材の流出防止」「人員の余剰問題解消」「年齢構成バランス」「不適切人材のアウトフロー」は、成功グループであっても達成度は5割に満たず、特に「不適切人材のアウトフロー」にいたっては達成度が約4分の1にとどまっている。

また、成功グループと低迷グループの「採用・アウトフロー7項目」の達成度平均の差は、22.3ポイントとなっている。「配置・異動7項目」「評価・処遇9項目」「人材教育8項目」よりも差が少なく、他の機能（配置・移動、評価・処遇、人材教育）と比べて『採用・アウトフロー』の機能は成功グループと低迷グループの差が比較的少ないといえる。

図表
IV-1-7

採用・アウトフロー(転出)の狙いの達成度
-人づくり総合成果別-



従業員規模別では、「新卒者の採用」は概ね規模が大きいほど、狙い通りの成果が得られている。「新卒者の採用」以外の『採用・アウトフロー』の施策についても、10,000人以上の企業は、10,000人未満の企業よりも狙い通りの成果が得られている。特に「新卒者の採用」「即戦力人材の採用」「優秀人材の流出防止策」については10,000人以上と10,000人未満で「施策の狙い」の達成度に顕著な差が見られる。

図表
IV-1-8

採用・アウトフロー(転出)の狙いの達成度
-従業員規模別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

	全体	従業員規模				
		300人未満	300~999人	1000~2999人	3000~9999人	10000人以上
1)計画した通りに新卒者を採用できている(量や質)	75.3	60.5	78.5	77.3	86.1	90.7
	N=919	N=215	N=331	N=207	N=94	N=54
2)事業運営や課題解決に必要な即戦力人材を採用できる	36.0	39.0	34.5	31.4	32.5	57.2
	N=878	N=236	N=310	N=191	N=80	N=49
4)人員の不足問題を解消できている	35.4	33.2	36.6	35.1	38.2	39.6
	N=870	N=235	N=301	N=188	N=81	N=48
6)優秀人材の流出防止策が効果をあげている	28.6	23.9	29.0	23.6	38.4	50.0
	N=804	N=201	N=294	N=178	N=73	N=42
3)人員の余剰問題を解消できている	26.6	30.8	23.0	24.9	29.6	31.8
	N=822	N=208	N=304	N=169	N=81	N=44
7)不適切人材(価値観・業務)のアウトフローを促している	14.9	18.7	13.4	11.5	16.4	22.3
	N=754	N=203	N=276	N=157	N=67	N=36
5)従業員の年齢構成はバランスがとれている	15.3	16.3	15.5	15.3	9.5	22.3
	N=976	N=259	N=342	N=208	N=94	N=54

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

業種別では、製造業は「人員の余剰問題解消」の達成度が非製造業よりも高く、非製造業は「不適切人材のアウトフロー」の達成度が製造業よりも高い。これ以外の「施策の狙い」の達成度について製造業と非製造業で有意な差がない。

個別業種ごとに見ると、証券・金融企業は、すべての項目にわたって平均を上回り「施策の狙い」の達成度が総じて高い。一方、石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造企業は、「新卒者の採用」を除き、「施策の狙い」の達成度は総じて低いなどの傾向がうかがえる。

図表
IV-1-9

採用・アウトフロー(転出)の狙いの達成度
-業種別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
1)計画した通りに新卒者を採用できている(量や質)	75.3	76.8	74.2	77.3	79.3	80.2	63.8	68.9	77.4	79.1	74.5	76.6	57.1	76.9
	N=919	N=379	N=532	N=101	N=58	N=162	N=58	N=135	N=31	N=43	N=51	N=94	N=14	N=164
2)事業運営や課題解決に必要な即戦力人材を採用できる	36.0	36.1	36.0	45.6	38.2	32.5	28.0	34.9	43.4	35.0	32.7	36.2	42.9	36.1
	N=878	N=352	N=519	N=90	N=55	N=157	N=50	N=126	N=30	N=40	N=49	N=94	N=14	N=166
4)人員の不足問題を解消できている	35.4	35.0	35.7	30.3	30.0	37.8	41.2	35.5	36.7	31.7	48.0	40.4	35.7	30.5
	N=870	N=343	N=521	N=99	N=50	N=143	N=51	N=135	N=30	N=41	N=50	N=84	N=14	N=167
6)優秀人材の流出防止策が効果をあげている	28.6	29.2	28.1	29.2	25.5	35.0	16.3	22.8	45.8	31.5	35.7	27.9	8.3	28.5
	N=804	N=322	N=476	N=82	N=51	N=140	N=49	N=123	N=24	N=38	N=42	N=86	N=12	N=151
3)人員の余剰問題を解消できている	26.6	29.9	24.4	22.9	19.2	36.8	31.4	27.5	30.7	25.8	25.6	22.2	20.0	21.7
	N=822	N=338	N=479	N=83	N=52	N=152	N=51	N=127	N=26	N=35	N=43	N=81	N=15	N=152
7)不適切人材(価値観・業務)のアウトフローを促せている	14.9	10.9	17.2	10.6	9.3	10.6	14.6	21.0	26.0	12.1	15.9	15.3	21.4	14.9
	N=754	N=283	N=465	N=66	N=43	N=133	N=41	N=119	N=23	N=33	N=44	N=85	N=14	N=147
5)従業員の年齢構成はバランスがとれている	15.3	14.6	16.1	16.5	3.4	20.0	6.7	14.3	25.8	10.9	15.8	17.2	18.8	16.4
	N=976	N=392	N=577	N=103	N=59	N=170	N=60	N=147	N=35	N=46	N=57	N=99	N=16	N=177

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、保有率が50%以上の企業は、保有率が50%未満の企業と比べて「不適切人材のアウトフロー」の達成度が高く、そのため「人材の余剰問題の解消」の達成度も高くなっており、アウトフロー施策が積極的に推進され効果を上げている様子が見えてくる。

非正社員比率別では、比率別による大きな差は見られないが、非正社員比率50%以上では「新卒者の採用」の達成度がやや低くなっている。

売上高3年前比別では、「優秀人材の流出防止」「人員の余剰問題解消」「年齢構成のバランス」は売上高が増加している企業ほど達成度が向上しており、売上高の推移と「施策の狙い」の達成度にある程度の関連性が見られる。一方、「新卒者の採用」「即戦力人材の採用」「人員不足の解消」「不適切人材のアウトフロー」の達成度は、売上高の推移との関連性が見られない。

図表
IV-1-10

採用・アウトフロー(転出)の狙いの達成度
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

	全体	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0%	0超~10%未満	10~50%未満	50%以上	0~10%未満	10~30%未満	30~50%未満	50%以上	増加	横ばい	減少
1)計画した通りに新卒者を採用できている(量や質)	75.3	72.0	80.3	76.8	79.1	75.8	76.0	77.0	61.6	76.2	76.5	72.9
	N=919	N=553	N=132	N=112	N=24	N=289	N=300	N=100	N=107	N=383	N=153	N=359
2)事業運営や課題解決に必要な即戦力人材を採用できる	36.0	33.8	34.4	42.9	38.7	30.6	32.9	44.4	38.6	39.7	29.4	33.9
	N=878	N=523	N=122	N=112	N=31	N=275	N=288	N=97	N=106	N=370	N=143	N=339
4)人員の不足問題を解消できている	35.4	36.7	30.6	36.0	33.3	38.2	32.5	40.6	34.0	36.2	46.3	30.4
	N=870	N=521	N=121	N=111	N=27	N=259	N=292	N=101	N=109	N=362	N=151	N=332
6)優秀人材の流出防止策が効果をあげている	28.6	25.7	32.5	39.4	31.0	28.5	26.2	34.1	21.8	33.6	29.6	23.4
	N=804	N=483	N=108	N=99	N=29	N=245	N=255	N=91	N=101	N=333	N=142	N=308
3)人員の余剰問題を解消できている	26.6	24.4	28.3	29.7	50.0	23.5	28.2	24.1	24.5	33.2	25.6	21.2
	N=822	N=492	N=113	N=108	N=28	N=251	N=273	N=87	N=98	N=319	N=137	N=343
7)不適切人材(価値観・業務)のアウトフローを促している	14.9	14.4	9.2	15.1	35.7	14.2	12.6	20.5	15.5	16.3	17.7	11.2
	N=754	N=465	N=98	N=86	N=28	N=225	N=247	N=83	N=103	N=313	N=124	N=296
5)従業員の年齢構成はバランスがとれている	15.3	15.6	12.1	17.7	19.3	17.8	13.4	15.0	13.2	19.5	17.0	10.6
	N=976	N=594	N=133	N=119	N=31	N=310	N=314	N=107	N=114	N=404	N=165	N=379

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

「狙っていない・自社には該当しない」の割合は、属性別に特段の差は見られない。

図表
IV-1-11

採用・アウトフロー(転出)の狙い 「狙っていない・自社には該当しない」割合
-人づくり総合成果別・従業員規模別-

(%)

	全体 N=1,000	人づくり総合成果			従業員規模				
		成功 グループ N=254	途上 グループ N=339	低迷 グループ N=357	300人 未満 N=264	300~ 999人 N=348	1000~ 2999人 N=214	3000~ 9999人 N=97	10000人 以上 N=55
1)計画した通りに新卒者を採用できている(量や質)	6.9	4.0	7.8	7.3	18.3	4.6	0.5	1.1	1.8
2)事業運営や課題解決に必要な即戦力人材を採用できる	10.6	9.9	10.6	9.6	8.9	10.9	8.2	14.9	9.3
4)人員の不足問題を解消できている	10.9	10.0	9.8	11.9	9.6	13.0	8.7	12.9	9.4
6)優秀人材の流出防止策が効果をあげている	17.6	15.9	16.0	17.9	22.4	14.3	14.0	22.3	22.2
3)人員の余剰問題を解消できている	16.0	14.0	15.5	16.7	20.3	12.1	18.0	14.7	15.4
7)不適切人材(価値観・業務)のアウトフローを促している	23.0	24.6	23.2	18.8	22.2	19.8	24.2	28.7	33.3
5)従業員の年齢構成はバランスがとれている	0.9	1.2	1.2	0.3	1.1	1.2	0.5	1.1	-

図表
IV-1-12

採用・アウトフロー(転出)の狙い 「狙っていない・自社には該当しない」割合
-業種別-

(%)

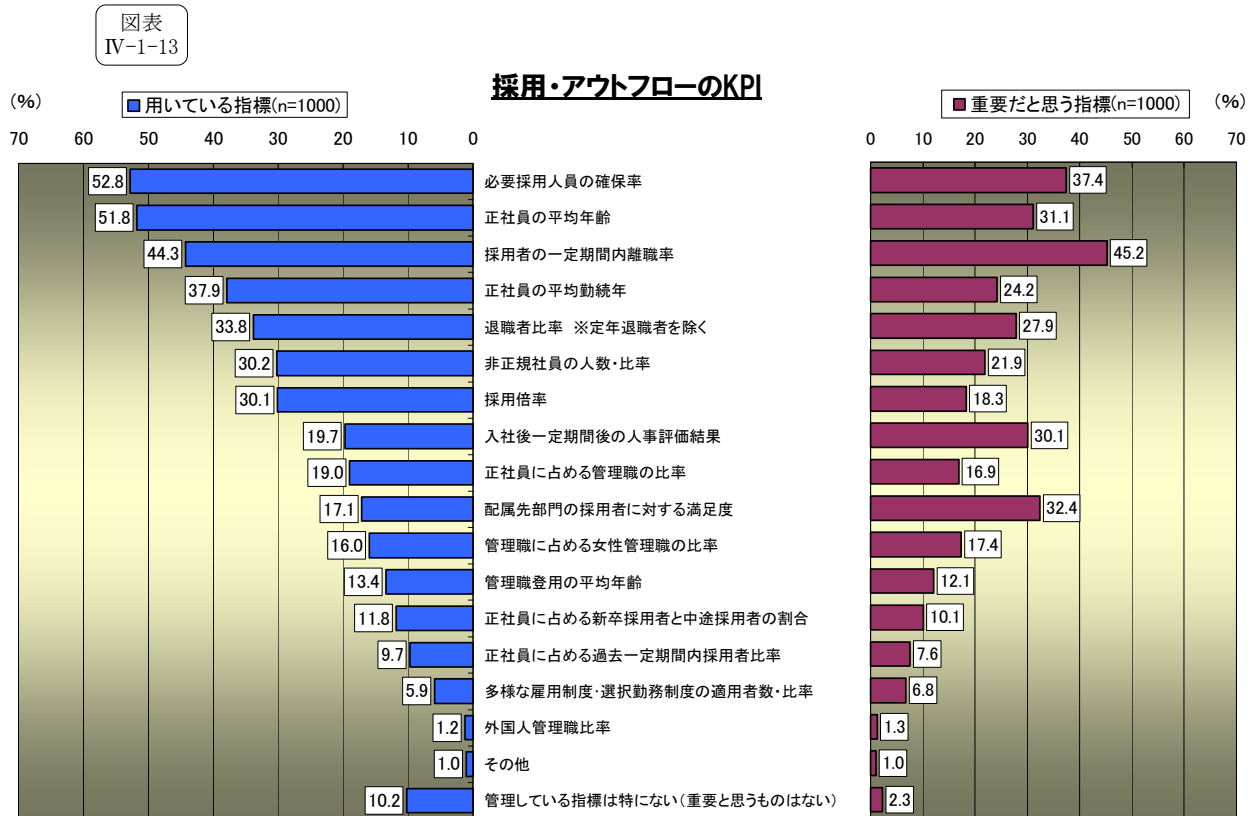
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・ 紙・化学・ 医薬 製造 N=104	石油・ ゴム・ 鉄鋼・ 金属製品 製造 N=60	一般機 械・機器 製造 N=172	その他 製造 N=60	小売・卸 商社 N=152	証券・ 金融 N=36	土木・ 建設 N=47	輸送・ 倉庫 N=58	情報・ 通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
1)計画した通りに新卒者を採用できている(量や質)	6.9	3.8	9.1	2.9	3.3	4.7	3.3	10.0	11.4	6.5	10.5	6.0	12.5	9.4
2)事業運営や課題解決に必要な即戦力人材を採用できる	10.6	9.7	11.1	10.9	8.3	7.1	16.7	16.0	14.3	13.0	14.0	6.0	12.5	7.8
4)人員の不足問題を解消できている	10.9	12.5	9.5	3.9	15.3	15.9	15.0	9.4	11.8	8.9	10.7	13.4	12.5	6.7
6)優秀人材の流出防止策が効果をあげている	17.6	17.4	17.6	18.8	15.0	17.6	16.9	15.8	27.3	17.4	26.3	14.0	20.0	16.6
3)人員の余剰問題を解消できている	16.0	13.3	17.6	18.6	11.9	10.6	13.6	14.8	25.7	22.2	24.6	18.2	6.3	15.6
7)不適切人材(価値観・業務)のアウトフローを促している	23.0	28.0	19.7	36.5	28.3	21.8	30.5	19.0	30.3	28.3	22.8	15.0	6.7	18.8
5)従業員の年齢構成はバランスがとれている	0.9	0.5	1.0	-	1.7	0.6	-	0.7	-	-	-	1.0	-	2.2

1-1-3. KPI

『採用・アウトフロー』に関係すると考えられる16項目の指標について、「実際に用いているかどうか」と「重要だと思うか」の2つを尋ねた。

実際に用いているKPIとしては、「必要採用人数の確保率」や「正社員の平均年齢」の2つが採用率5割を超えている。

しかし、下図右側のグラフが示す重要だと思う割合で、その割合がやや高い「入社後一定期間後の人事評価結果」（重要と思う30.1%）や「配属先部門の採用者に対する満足度」（同32.4%）について、下図左側のグラフが示す用いている割合をしてみると、実際に用いている割合は2割に満たない結果となっている。「重要だと思う」と「実際に用いている」間で乖離があることがわかる。



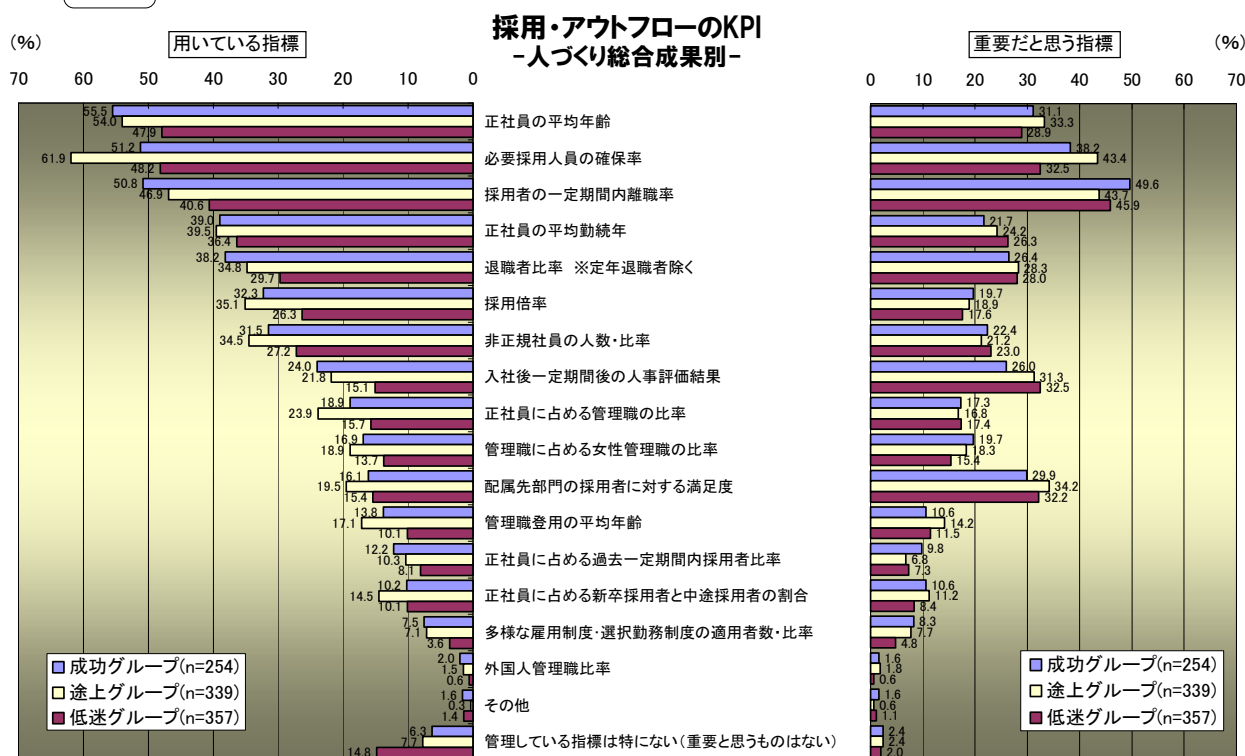
※ 用いている指標：測定し施策運営の参考としている

重要だと思う指標：現在用いているかどうかの有無にかかわらず回答

人づくり総合成果別では、成功グループは低迷グループよりも、KPIの採用率は高い傾向が全体に読み取れる。特に「正社員平均年齢」「採用者の一定期間内離職率」「退職者比率（定年除く）」「入社一定期間後の人事評価結果」「正社員過去一定期間内採用者率」は、成功グループほど採用率が高い。一方、低迷グループは、提示した16のKPIの中に「管理している指標は特になし」とする割合が成功グループに比べ多く、KPIの採用に消極的である様子がうかがえる。

KPIの重要度（重要だと思う割合）については、16のKPI個々ではグループ間の差異が若干あるが、全体を通していえば、際立った差異は見られない。

図表
IV-1-14



従業員規模別では、規模が大きいほど KPI の採用率が高い傾向にあり、特に 10,000 人以上の大規模企業で高い。規模が大きいほど採用率が高い傾向が顕著な KPI は、「必要採用人員確保率」「採用者の一定期間内離職率」「退職者比率（定年除く）」「非正規社員の人数・比率」「採用倍率」「管理職に占める女性管理職比率」「管理職登用の平均年齢」「新卒と中途採用者の割合」などである。

一方、300 人未満の企業では「管理している指標は特になし」とする割合がやや多く、KPI の採用に消極的である様子がうかがえる。

重要度（重要だと思う割合）について見てみると、「必要採用人員確保率」「採用倍率」「管理職に占める女性管理職比率」などで、規模が大きいほど重要だと思う割合が高くなっている。

そのほか、「配属先部門の採用者への満足度」については、300 人未満の企業の方が、10,000 人以上の企業よりも採用率も重要度も高い点が興味深い。

図表
IV-1-15

採用・アウトフロー(転出)のKPI「用いている指標」「重要だと思う指標」
-従業員規模別-

(%)

	用いている割合						重要だと思う割合					
	全体 N=1,000	従業員規模					全体 N=1,000	従業員規模				
		300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55		300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55
1)必要採用人員の確保率(採用予定人数に対して採用できた数)	52.8	40.2	50.6	62.6	63.9	78.2	37.4	29.9	36.2	42.5	47.4	47.3
13)正社員の平均年齢	51.8	48.5	56.3	50.5	48.5	54.5	31.1	35.6	32.2	29.9	22.7	25.5
4)採用者の一定期間内離職率	44.3	29.2	44.0	53.7	57.7	63.6	45.2	37.9	44.0	57.0	44.3	50.9
6)正社員の平均勤続年	37.9	32.6	41.1	40.2	35.1	45.5	24.2	25.0	28.2	24.3	13.4	14.5
16)退職者比率 ※定年退職者を除く	33.8	21.2	35.6	39.7	40.2	52.7	27.9	24.6	30.5	28.5	23.7	30.9
12)非正規社員の人数・比率	30.2	21.6	33.9	31.8	30.9	47.3	21.9	19.3	23.0	23.8	16.5	29.1
2)採用倍率(採用予定人数に対して応募のあった数)	30.1	14.4	27.3	41.6	41.2	60.0	18.3	12.9	16.4	22.9	19.6	38.2
3)入社後一定期間後の人事評価結果	19.7	20.8	19.5	17.8	24.7	16.4	30.1	32.2	31.3	29.9	22.7	30.9
9)正社員に占める管理職の比率	19.0	10.2	17.2	30.8	21.6	27.3	16.9	12.5	17.5	20.1	19.6	20.0
5)配属先部門の採用者に対する満足度	17.1	22.0	13.2	16.8	17.5	20.0	32.4	37.9	28.7	34.1	26.8	36.4
10)管理職に占める女性管理職の比率	16.0	7.6	10.3	19.2	30.9	58.2	17.4	9.8	13.5	23.4	25.8	43.6
14)管理職登用の平均年齢	13.4	8.7	9.5	17.8	22.7	29.1	12.1	11.4	10.3	13.1	16.5	14.5
8)正社員に占める新卒採用者と中途採用者の割合	11.8	6.8	10.3	15.0	15.5	30.9	10.1	8.0	10.6	10.3	9.3	20.0
7)正社員に占める過去一定期間内(3年以内等)の採用者比率	9.7	6.4	9.5	13.1	7.2	21.8	7.6	6.4	9.2	8.4	1.0	14.5
15)多様な雇用制度・選択勤務制度の適用者数・比率	5.9	3.0	4.6	10.3	4.1	14.5	6.8	5.7	6.3	7.0	9.3	12.7
11)外国人管理職比率	1.2	0.4	0.6	1.9	3.1	3.6	1.3	0.8	1.1	0.5	2.1	7.3
17)その他	1.0	-	1.1	0.5	2.1	5.5	1.0	-	1.1	1.4	2.1	1.8
18)管理している指標は特になし(重要と思うものはない)	10.2	17.8	10.3	5.6	4.1	3.6	2.3	4.2	2.6	-	2.1	1.8

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答白抜き数値・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・全体と比較して有意に低い

業種別では、製造業と非製造業で見ると、さほど大きな差異は見られない。

個別業種で見ると、情報・通信では、「退職者比率」「採用倍率」が高く、人材の流動性が高い業種特性が反映されていると推測される。また、「管理職に占める女性管理職者の比率」「多様な雇用制度等適用者数・率」の採用率が高い点、「入社後一定期間後の人事評価結果」「配属部門の採用者に対する満足度」の重要だと思える割合が他の業種と比べて高いのも情報・通信の特徴である。

他の業種では、一般機械・機器製造企業が、「必要採用人員の確保率」を指標として用いている割合が高く、「採用倍率」を比較的重視している傾向が見られる。

食料・繊維・紙・化学・医薬製造企業は、「管理職に占める女性管理職の比率」と「管理職登用の平均年齢」を指標として用いている割合が他の業種と比べて高く、管理職に関する KPI への意識が高い。

石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造企業は、「配属先部門の採用者への満足度」を指標として用いている割合が高い。

図表
IV-1-16

採用・アウトフロー(転出)のKPI「用いている指標」

-業種別-

(96)

	用いている割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
1)必要採用人員の確保率(採用予定人数に対して採用できた数)	52.8	56.3	50.7	55.8	51.7	62.8	43.3	48.7	41.7	59.6	46.6	58.8	50.0	48.6
13)正社員の平均年齢	51.8	54.3	50.3	52.9	56.7	54.7	53.3	53.9	38.9	51.1	48.3	58.8	50.0	45.4
4)採用者の一定期間内離職率	44.3	46.0	43.3	48.1	51.7	46.5	35.0	44.1	30.6	46.8	34.5	52.9	12.5	44.3
6)正社員の平均勤続年	37.9	40.7	36.0	40.4	45.0	39.0	41.7	33.6	38.1	38.3	31.0	39.2	37.5	37.2
16)退職者比率 ※定年退職者を除く	33.8	31.1	35.9	26.0	30.0	38.4	20.0	39.5	30.6	36.2	20.7	46.1	31.3	33.3
12)非正規社員の人数・比率	30.2	31.8	29.3	27.9	26.7	36.0	31.7	41.4	30.6	25.5	25.9	21.6	31.3	25.1
2)採用倍率(採用予定人数に対して応募のあった数)	30.1	29.3	30.6	27.9	31.7	30.8	25.0	28.9	30.6	31.9	22.4	42.2	43.8	26.8
3)入社後一定期間後の人事評価結果	19.7	16.9	21.4	14.4	21.7	16.3	18.3	19.1	27.8	19.1	19.0	23.5	18.8	22.4
9)正社員に占める管理職の比率	19.0	20.7	18.0	18.3	15.0	24.4	20.0	21.7	13.9	17.0	13.8	21.6	12.5	15.8
5)配属先部門の採用者に対する満足度	17.1	19.7	15.5	20.2	26.7	19.2	13.3	15.1	8.3	19.1	10.3	20.6	12.5	15.3
10)管理職に占める女性管理職の比率	16.0	18.2	14.5	24.0	16.7	15.7	16.7	17.1	19.4	8.5	6.9	23.5	18.8	9.8
14)管理職登用の平均年齢	13.4	15.2	12.1	21.2	11.7	14.5	10.0	11.8	11.1	12.8	6.9	16.7	12.5	11.5
8)正社員に占める新卒採用者と中途採用者の割合	11.8	8.8	13.6	8.7	6.7	11.6	3.3	14.5	19.4	12.8	6.9	17.6	6.3	12.6
7)正社員に占める過去一定期間内(3年以内等)の採用者比率	9.7	10.4	9.3	9.6	5.0	12.8	10.0	12.5	13.9	10.6	3.4	9.8	12.5	6.6
15)多様な雇用制度・選択勤務制度の適用者数・比率	5.9	7.6	4.9	7.7	5.0	8.7	6.7	2.0	2.8	2.1	1.7	10.8	-	6.6
11)外国人管理職比率	1.2	1.0	1.3	1.0	-	1.2	1.7	1.3	-	-	1.7	2.9	-	1.1
17)その他	1.0	1.3	0.8	1.9	1.7	0.6	1.7	0.7	-	-	-	1.0	-	1.6
18)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	10.2	9.6	10.6	6.7	6.7	10.5	15.0	11.8	11.1	6.4	13.8	6.9	18.8	10.9

白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

採用・アウトフロー(転出)のKPI「重要だと思う指標」

-業種別-

(96)

	重要だと思う割合													
	全体	業種区分①		業種区分②									教育	その他
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸・商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信		
N=1,000	N=396	N=594	N=104	N=60	N=172	N=60	N=152	N=36	N=47	N=58	N=102	N=16	N=183	
1)必要採用人員の確保率(採用予定人数に対して採用できた数)	37.4	38.1	37.0	39.4	31.7	43.6	26.7	36.2	25.0	42.6	34.5	37.3	43.8	38.8
13)正社員の平均年齢	31.1	31.6	31.0	27.9	33.3	34.3	28.3	30.3	30.6	40.4	31.0	27.5	31.3	31.1
4)採用者の一定期間内離職率	45.2	47.0	44.3	47.1	48.3	45.3	50.0	38.8	27.8	55.3	39.7	51.0	37.5	47.5
6)正社員の平均勤続年	24.2	23.0	25.1	17.3	28.3	23.8	25.0	20.4	16.7	29.8	24.1	28.5	25.0	29.0
16)退職者比率 ※定年退職者を除く	27.9	24.7	30.5	23.1	25.0	27.9	18.3	29.6	33.3	31.9	25.9	37.3	31.3	27.9
12)非正規社員の人数・比率	21.9	19.7	23.4	17.3	16.7	22.1	20.0	31.6	30.6	10.6	25.9	12.7	31.3	23.0
2)採用倍率(採用予定人数に対して応募のあった数)	18.3	19.2	17.5	14.4	15.0	24.4	16.7	14.5	13.9	21.3	19.0	25.5	31.3	13.7
3)入社後一定期間後の人事評価結果	30.1	29.0	30.6	26.0	33.3	31.4	23.3	27.6	22.2	23.4	27.6	39.2	62.5	30.1
9)正社員に占める管理職の比率	16.9	18.4	16.2	14.4	13.3	21.5	21.7	17.1	11.1	21.3	17.2	17.6	12.5	14.2
5)配属先部門の採用者に対する満足度	32.4	34.6	31.1	26.9	40.0	38.4	31.7	32.9	19.4	23.4	22.4	42.2	37.5	30.1
10)管理職に占める女性管理職の比率	17.4	19.7	16.0	23.1	15.0	19.2	20.0	16.4	25.0	4.3	12.1	24.5	12.5	13.7
14)管理職登用の平均年齢	12.1	13.1	11.6	13.5	8.3	15.7	10.0	13.8	5.6	10.6	8.8	11.8	12.5	12.0
8)正社員に占める新卒採用者と中途採用者の割合	10.1	9.3	10.6	5.8	5.0	13.4	8.3	9.9	8.3	10.6	10.3	11.8	18.8	10.4
7)正社員に占める過去一定期間内(3年以内等)の採用者比率	7.6	8.1	7.4	2.9	10.0	9.3	11.7	9.2	5.6	10.6	5.2	9.8	12.5	4.4
15)多様な雇用制度・選択勤務制度の適用者数・比率	6.8	7.6	6.2	9.6	8.3	7.6	3.3	3.9	11.1	6.4	3.4	5.9	6.3	8.2
11)外国人管理職比率	1.3	2.3	0.7	1.9	1.7	2.3	3.3	0.7	-	-	-	2.0	-	0.5
17)その他	1.0	1.0	1.0	1.9	-	0.6	1.7	1.3	-	-	-	1.0	-	1.6
18)管理している指標は特になし(重要と思うものはない)	2.3	2.3	2.4	1.0	1.7	2.3	5.0	2.0	2.8	2.1	5.2	1.0	-	2.7

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、保有率 0%の純日本企業では、KPI の採用率が概ね低く、「管理している指標は特でない」の比率がやや高い。

海外企業の株式保有率が高くなるほど、採用率が高くなるのは「退職者比率」「採用倍率」「入社後一定期間後の人事評価結果」「配属先部門の採用者に対する満足度」「管理職に占める女性管理職の比率」「新卒と中途採用者の割合」「外国人管理職比率」などである。「管理職に占める女性管理職の比率」については、保有率が高まると重要だと思ふ割合も高くなる傾向が明確である。

売上高 3 年前比別では、売上高が増加している企業で KPI の採用率が高い傾向が見られる。

図表
IV-1-17

採用・アウトフロー(転出)のKPI「用いている指標」
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別- (%)

	用いている割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
1)必要採用人員の確保率(採用予定人数に対して採用できた数)	52.8	48.1	62.8	61.5	61.3	55.3	49.4	57.8	50.0	55.8	44.9	54.7
13)正社員の平均年齢	51.8	52.1	50.4	55.7	54.8	50.5	55.6	48.6	55.0	56.4	49.1	47.9
4)採用者の一定期間内離職率	44.3	39.0	53.3	55.7	48.4	45.4	45.3	37.6	46.7	45.1	43.1	44.3
6)正社員の平均勤続年	37.9	35.2	46.7	41.0	48.4	40.3	38.4	36.7	34.2	41.2	32.9	37.0
16)退職者比率 ※定年退職者を除く	33.8	30.6	36.5	41.0	54.6	36.4	29.4	31.2	44.2	36.7	23.4	35.8
12)非正規社員の人数・比率	30.2	29.1	34.3	32.8	29.0	20.8	37.5	33.0	47.5	32.6	25.7	30.3
2)採用倍率(採用予定人数に対して応募のあった数)	30.1	26.6	32.8	40.2	41.9	31.9	25.3	24.8	34.2	33.1	26.3	28.2
3)入社後一定期間後の人事評価結果	19.7	19.3	18.2	22.1	41.9	20.1	16.3	18.3	25.8	23.5	10.8	18.9
9)正社員に占める管理職の比率	19.0	17.2	24.1	25.4	19.4	19.5	20.6	18.3	20.0	19.4	12.6	21.0
5)配属先部門の採用者に対する満足度	17.1	15.2	19.7	23.0	29.0	18.5	14.7	18.3	18.3	18.2	14.4	17.1
10)管理職に占める女性管理職の比率	16.0	9.6	21.9	32.8	38.7	15.0	14.1	15.6	18.3	18.9	9.6	15.0
14)管理職登用の平均年齢	13.4	10.7	16.8	21.3	19.4	13.4	12.8	10.1	14.2	14.9	12.0	11.7
8)正社員に占める新卒採用者と中途採用者の割合	11.8	11.4	10.9	15.6	19.4	13.4	11.3	7.3	13.3	12.7	7.8	12.4
7)正社員に占める過去一定期間内(3年以内等)の採用者比率	9.7	8.4	11.7	11.5	9.7	8.3	10.3	9.2	11.7	8.6	7.8	11.7
15)多様な雇用制度・選択勤務制度の適用者数・比率	5.9	4.8	6.6	8.2	6.5	4.5	7.2	5.5	6.7	7.4	6.0	3.9
11)外国人管理職比率	1.2	0.7	1.5	2.5	6.5	1.9	1.3	1.8	-	1.4	1.2	1.0
17)その他	1.0	0.8	0.7	3.3	-	1.0	0.9	-	1.7	1.7	-	0.8
18)管理している指標は特でない(重要と思うものはない)	10.2	12.4	6.6	7.4	9.7	10.9	10.6	5.5	12.5	6.7	14.4	12.7

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

採用・アウトフロー(転出)のKPI「重要だと思う指標」
-海外企業株式保有比率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

(%)

	重要だと思う割合											
	全体	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0%	0超~10%未満	10~50%未満	50%以上	0~10%未満	10~30%未満	30~50%未満	50%以上	増加	横ばい	減少
N=1,000	N=605	N=137	N=122	N=31	N=313	N=320	N=109	N=120	N=417	N=167	N=386	
1)必要採用人員の確保率(採用予定人数に対して採用できた数)	37.4	34.9	40.9	43.4	48.4	42.2	33.1	45.0	32.5	39.1	33.5	37.8
13)正社員の平均年齢	31.1	33.4	24.8	28.7	25.8	29.7	33.4	35.8	32.5	32.6	32.3	28.8
4)採用者の一定期間内離職率	45.2	43.5	44.5	49.2	61.3	47.3	49.4	42.2	45.0	45.8	40.7	46.6
6)正社員の平均勤続年	24.2	23.3	28.5	23.0	25.8	22.7	25.6	24.8	27.5	23.0	24.6	24.9
16)退職者比率 ※定年退職者を除く	27.9	28.8	21.9	26.2	45.2	30.0	24.7	29.4	29.2	30.0	22.8	28.2
12)非正規社員の人数・比率	21.9	22.0	24.8	18.9	19.4	13.7	27.8	22.9	37.5	21.6	20.4	23.1
2)採用倍率(採用予定人数に対して応募のあった数)	18.3	17.4	14.6	21.3	19.4	23.6	14.4	15.6	13.3	18.9	15.6	18.4
3)入社後一定期間後の人事評価結果	30.1	30.1	29.9	27.0	45.2	35.5	30.3	27.5	29.2	33.1	21.6	30.1
9)正社員に占める管理職の比率	16.9	16.0	19.7	18.0	19.4	19.8	19.7	11.0	15.0	18.9	9.6	17.9
5)配属先部門の採用者に対する満足度	32.4	32.4	31.4	33.6	38.7	35.8	29.7	36.7	34.2	33.8	25.1	34.5
10)管理職に占める女性管理職の比率	17.4	12.4	23.4	23.8	41.9	15.7	18.4	17.4	18.3	19.9	10.8	17.6
14)管理職登用の平均年齢	12.1	11.4	10.2	13.1	16.1	11.8	11.9	9.2	13.3	13.2	9.0	11.7
8)正社員に占める新卒採用者と中途採用者の割合	10.1	10.1	7.3	12.3	16.1	11.2	11.6	4.6	9.2	13.4	3.6	8.8
7)正社員に占める過去一定期間内(3年以内等)の採用者比率	7.6	7.1	8.8	9.8	6.5	7.7	8.8	6.4	6.7	8.9	6.0	7.0
15)多様な雇用制度・選抜勤務制度の適用者数・比率	6.8	5.6	6.6	7.4	9.7	6.1	6.3	8.3	8.3	9.6	4.8	4.1
11)外国人管理職比率	1.3	0.7	-	4.1	6.5	1.9	0.9	0.9	0.8	2.2	0.6	0.8
17)その他	1.0	1.0	-	2.5	3.2	1.0	0.9	0.9	1.7	1.7	-	0.8
18)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	2.3	2.5	0.7	4.1	6.5	1.6	2.8	-	3.3	2.6	1.2	2.6

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
 白抜き数値・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・全体に比較して有意に低い

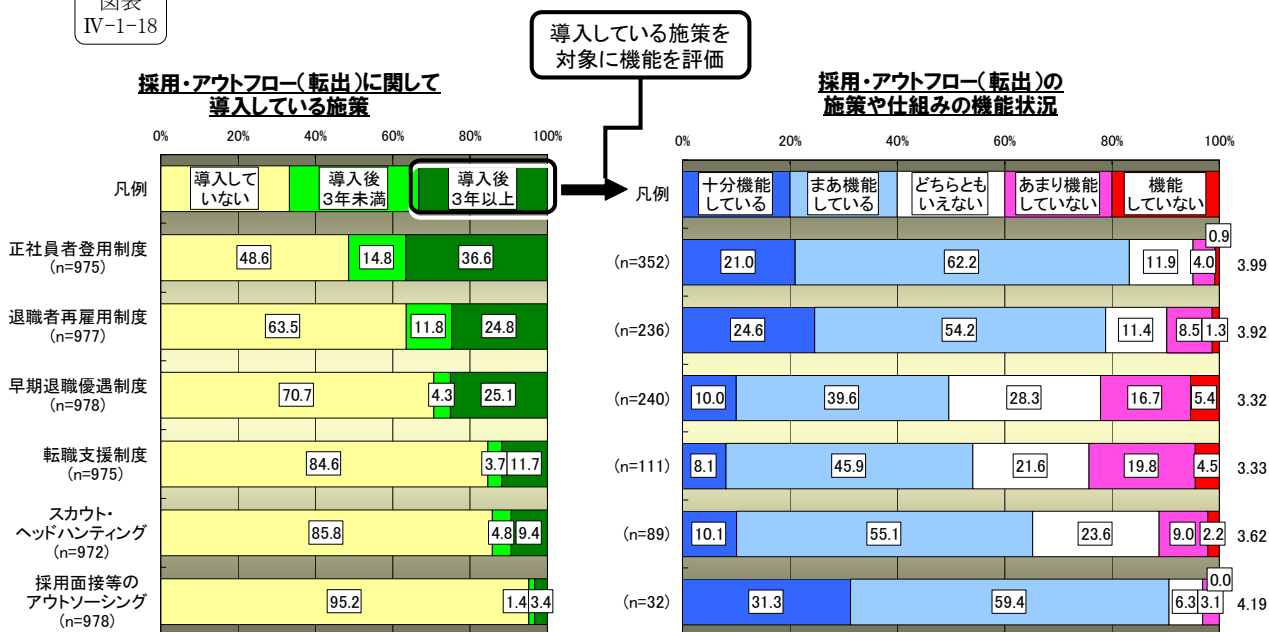
1-1-4. 導入施策と機能状況

『採用・アウトフロー』の6項目の具体的施策の導入率とその機能度合いを尋ねた。導入率については「未導入」「導入後3年未満」「導入後3年以上」の3択、また「導入後3年以上」と回答した企業については、各々の具体的施策の機能度合いを「十分機能している」「まあ機能している」「どちらでもない」「あまり機能していない」「機能していない」の5段階で評価いただいた。

『採用・アウトフロー』のうち採用に関連するものでは、「正社員登用制度」や「退職者再雇用制度（定年退職者を除く）」の導入率が高く、また、施策や仕組みも機能していると捉えている企業が多い結果となっている。

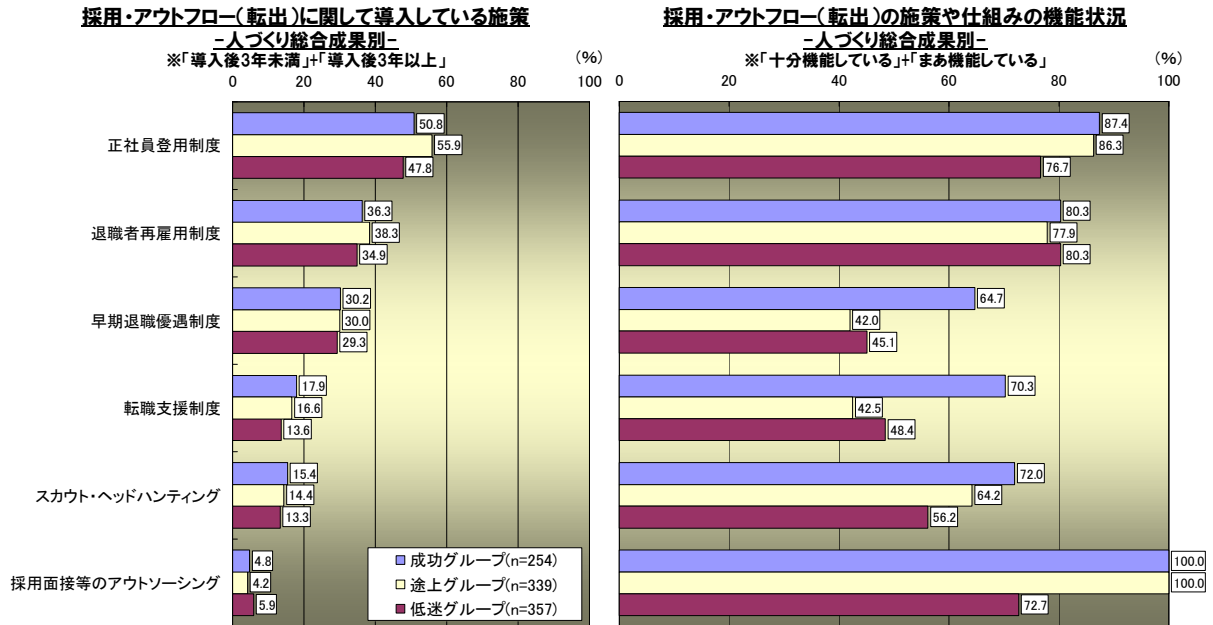
一方、アウトフローに関連するものでは「早期退職優遇制度」が3割弱、「転職支援制度」が1.5割程度の導入率であるが、機能していると回答している企業は、採用関連の施策に比べて少ない。

図表 IV-1-18



次頁の図表IV-1-19にあるように、人づくり総合成果別では、6つの施策の導入率において成功・途上・低迷グループによる有意差は見られない。機能度合いにおいては成功グループと低迷グループでは「早期退職者優遇制度」に有意差が見られる。

図表
IV-1-19



従業員規模別では、10,000人以上の企業で個々の施策の導入率が高く、「退職者再雇用制度」「早期退職優遇制度」「転職支援制度」は規模が大きいほど導入率が高まる。特に3,000人以上の企業と3,000人未満の企業では顕著な差が見られる。

一方、機能度合いについては、「正社員登用制度」「退職者再雇用制度」は300人未満の企業の方が、10,000人以上の企業よりも高い傾向にある。

図表
IV-1-20

採用・アウトフロー(転出)に関して導入している施策・施策や仕組みの機能状況
-従業員規模別-

	導入している割合						機能している割合 ※導入3年以上の企業					
	全体 N=1,000	従業員規模					全体 N=352	従業員規模				
		300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55		300人未満 N=70	300~999人 N=136	1000~2999人 N=75	3000~9999人 N=39	10000人以上 N=24
3)正社員登用制度	51.4	42.7	54.2	51.7	55.3	58.5	83.2	90.0	85.3	73.4	82.1	83.3
6)退職者再雇用制度	36.6	27.1	34.7	38.1	49.4	59.2	78.8	87.5	79.3	68.0	77.4	84.3
4)早期退職優遇制度	29.4	11.8	29.7	33.9	48.4	59.3	49.6	25.1	53.9	34.5	63.4	63.3
5)転職支援制度	15.4	5.0	14.0	15.2	30.9	51.9	54.0	40.0	59.4	37.5	45.8	72.0
1)スカウト・ヘッドハンティング	14.2	12.2	13.2	15.7	12.7	29.6	65.2	66.6	69.0	60.8	66.7	61.5
2)採用面接等のアウトソーシング	4.8	4.2	3.5	6.4	5.3	10.9	90.7	100.0	75.0	100.0	100.0	66.6

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

業種別では、製造業は非製造業と比べて概ね導入率が高く、特に「早期退職優遇制度」「転職支援制度」は有意な差が見られる。

個別業種を見ると、情報・通信は「正社員登用制度」「早期退職優遇制度」の導入率が低く、「スカウト・ヘッドハンティング」「採用面接等のアウトソーシング」の導入率が他の業種と比べて高い。また、土木・建設業は「正社員登用制度」の機能度合いが他の業種と比べて低い特徴が見られる。

図表
IV-1-21

採用・アウトフロー(転出)に関して導入している施策
-業種別-

(96)

	導入している割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
3)正社員登用制度	51.4	54.4	49.8	51.9	61.0	50.6	62.7	52.0	50.0	55.6	56.1	35.4	37.5	53.4
6)退職者再雇用制度	36.6	38.6	35.4	41.7	38.4	39.1	31.7	36.0	50.0	26.1	30.3	31.4	31.3	38.5
4)早期退職優遇制度	29.4	36.1	25.1	33.6	40.0	37.1	33.9	28.3	41.2	32.6	18.2	16.4	31.3	23.9
5)転職支援制度	15.4	19.7	12.7	19.6	21.6	19.4	18.7	15.0	11.8	15.2	7.2	16.5	0.0	11.1
1)スカウト・ヘッドハンティング	14.2	14.9	13.7	15.0	15.0	14.1	17.0	13.6	15.1	13.1	10.7	21.7	25.1	9.5
2)採用面接等のアウトソーシング	4.8	4.3	5.2	4.9	5.0	3.6	5.1	5.4	6.1	2.2	3.6	9.2	6.3	3.9

白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

採用・アウトフロー(転出)の施策や仕組みの機能状況
-業種別-

(96)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業													
	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
3)正社員登用制度	83.2	81.5	84.4	79.4	80.0	82.0	84.6	82.4	90.9	58.4	83.3	80.0	100.0	91.2
	N=352	N=151	N=199	N=34	N=30	N=61	N=26	N=57	N=11	N=12	N=24	N=25	N=2	N=68
6)退職者再雇用制度	78.8	81.0	77.6	84.6	75.0	83.3	70.0	76.2	60.0	75.0	91.6	71.4	100.0	80.0
	N=236	N=100	N=134	N=26	N=16	N=48	N=10	N=42	N=10	N=8	N=12	N=14	N=3	N=45
4)早期退職優遇制度	49.6	46.4	53.0	41.9	50.0	50.9	35.3	46.7	71.4	42.9	40.0	58.4	50.0	57.5
	N=240	N=123	N=117	N=31	N=22	N=53	N=17	N=30	N=14	N=14	N=10	N=12	N=4	N=33
5)転職支援制度	54.0	58.1	49.0	56.3	36.4	69.2	55.6	41.7	50.0	66.7	50.0	50.0	0.0	46.7
	N=111	N=62	N=49	N=16	N=11	N=26	N=9	N=12	N=4	N=6	N=2	N=10	-	N=15
1)スカウト・ヘッドハンティング	65.2	71.8	59.2	63.6	100.0	66.7	75.0	61.5	100.0	100.0	50.0	64.3	66.7	30.0
	N=89	N=39	N=49	N=11	N=6	N=18	N=4	N=13	N=4	N=1	N=4	N=14	N=3	N=10
2)採用面接等のアウトソーシング	90.7	88.8	91.3	75.0	100.0	100.0	100.0	80.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	75.0
	N=32	N=9	N=23	N=4	N=1	N=3	N=1	N=5	N=2	N=1	N=2	N=8	N=1	N=4

白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、保有率0%の企業は「早期退職優遇制度」「転職支援制度」「スカウト・ヘッドハンティング」の導入率が相対的に低い。一方、海外企業の株式保有率が高くなると、「早期退職優遇制度」「転職支援制度」「スカウト・ヘッドハンティング」の導入率が相対的に高い傾向が見られる。

非正社員比率別では、保有率が高まるにつれて「正社員登用制度」の導入率が高くなる以外に特徴的な傾向は見られない。

売上高3年前比別では、売上高の増加企業は「早期退職優遇制度」の導入率が低く、売上高減少企業では導入率が高くなっており、経営事情を反映した結果となっている。

図表
IV-1-22

採用・アウトフロー(転出)に関して導入している施策
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

	導入している割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
3)正社員登用制度	51.4	49.5	55.2	53.8	42.0	39.2	52.1	61.4	71.7	50.1	50.6	52.9
6)退職者再雇用制度	36.6	34.5	43.2	40.3	38.7	33.6	34.9	42.2	39.6	35.4	34.4	38.1
4)早期退職優遇制度	29.4	21.4	34.9	44.1	42.0	26.7	31.0	24.8	19.4	25.4	25.2	33.6
5)転職支援制度	15.4	10.3	15.8	33.3	25.8	14.7	14.9	8.2	11.2	15.2	13.5	16.4
1)スカウト・ヘッドハンティング	14.2	10.4	15.9	21.8	46.7	12.4	13.5	13.0	18.8	17.2	7.4	13.3
2)採用面接等のアウトソーシング	4.8	4.5	3.1	5.9	9.7	4.9	4.4	3.6	5.1	6.6	2.5	3.7

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

採用・アウトフロー(転出)の施策や仕組みの機能状況
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業											
	全体	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=352	0超~10%未満 N=201	10~50%未満 N=55	50%以上 N=42	50%以上 N=11	0~10%未満 N=85	10~30%未満 N=114	30~50%未満 N=46	50%以上 N=62	増加 N=137	横ばい N=53
3)正社員登用制度	83.2	84.6	81.8	81.0	81.8	83.5	81.6	80.4	88.8	81.7	83.1	84.1
6)退職者再雇用制度	78.8	80.7	70.0	82.2	75.0	80.3	84.2	74.2	71.9	73.6	93.1	76.3
4)早期退職優遇制度	49.6	42.2	41.4	67.5	60.0	41.6	48.1	66.7	57.9	44.1	61.8	47.5
5)転職支援制度	54.0	50.0	44.4	63.4	71.4	51.4	51.3	66.7	62.5	52.9	61.6	50.0
1)スカウト・ヘッドハンティング	65.2	64.9	50.0	62.6	81.8	79.2	53.5	83.4	50.0	71.8	54.5	58.8
2)採用面接等のアウトソーシング	90.7	90.0	66.6	100.0	100.0	91.7	87.5	100.0	100.0	88.9	100.0	90.0

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

1-2. 所感

『採用・アウトフロー』に関する価値観・方針は、「新卒採用重視」「終身雇用重視」「長期的観点から一定人数採用」「正社員雇用強化」が主流であり、かつ、これら日本的雇用慣行を代表する方針が主流の明確な上位に並んだのは注目される。今回の調査結果のみでの判断は性急であるが、成果主義の弊害部分に対する反動があったか、経営環境の悪化も背景にしつつ、原点回帰の動きがあったと見ることもできよう。

もっとも、以前のような年功序列とセットでの終身雇用ということはもはやないであろうし、他の章を含めて、成功グループはKPIの測定に前向き（つまり成果把握に前向き）で信賞必罰も明確な傾向にあることも考え合わせれば、新しい日本的雇用慣行への模索が始まっていると捉えることができるかもしれない。

一方、厳しい経営環境下であり、またバブル期、バブル以降の後遺症から「年齢構成バランス（の是正）」「人員の余剰問題の解消」が進んでいない状況が確認された。そのような問題を抱えながらも「不適切人材のアウトフロー」に上手く対応できていないのも実態である。

長期的観点からバランスの取れた人員構成を維持すべく、経営環境に大きく振り回されずに新しい人員を一定量確保すること、そして、原則として終身雇用を前提として時間をかけて育成していくこと、このことにこだわりを持ちつつ、他方で不適切人材（価値観不一致・業務不適正）をアウトフローする仕組みと風土を醸成していくことも競争力強化という観点から考えてみる必要があるだろう。

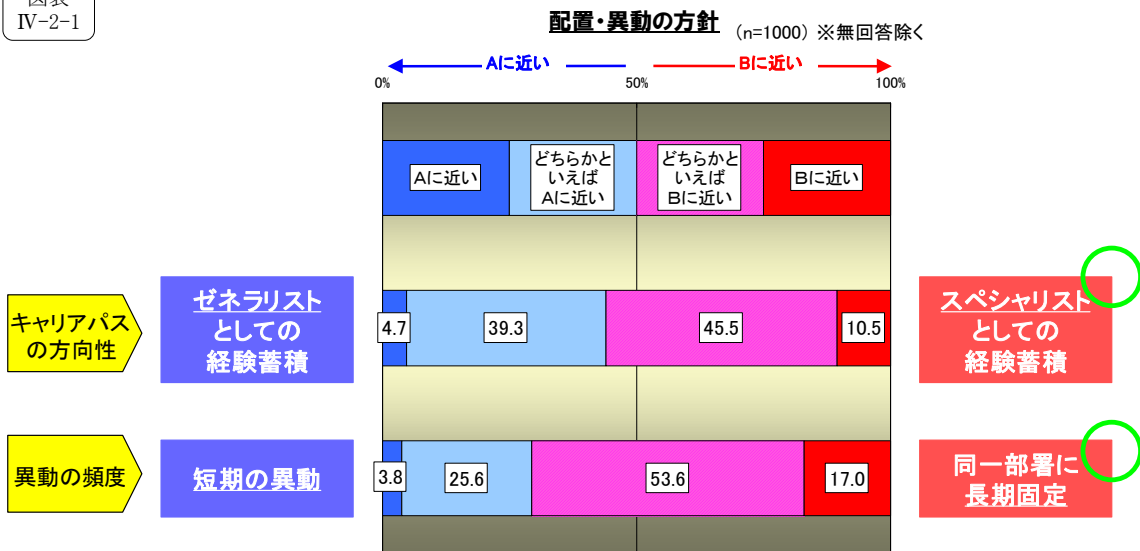
2. 配置・異動

2-1. 「配置・異動」についての調査結果

2-1-1. 現在の方針・価値観

『配置・異動』の施策の方針について、キャリアパスの方向性としては「スペシャリストとしての経験蓄積」、異動の頻度では「同一部署に長期固定」の比率が高く、特に後者は70.6%の企業が長期固定を選択している。

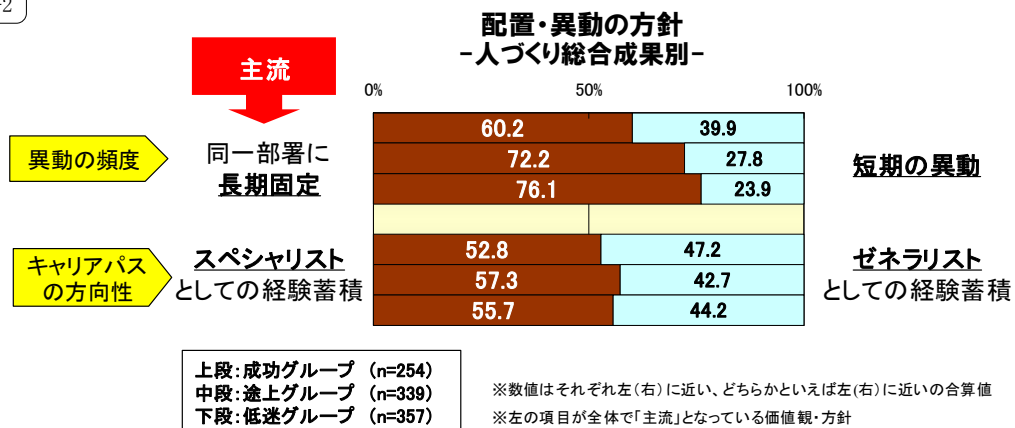
図表
IV-2-1



人づくりの総合成果別では、異動の頻度は成功・途上・低迷問わず「長期固定」が60%を超えているが、成功グループは「短期の異動」の割合がやや高くなっている(39.9%)。

キャリアパスの方向性は、成功・途上・低迷のいずれについても、「スペシャリストとしての経験蓄積」と「ゼネラリストとしての経験蓄積」がほぼ拮抗している。

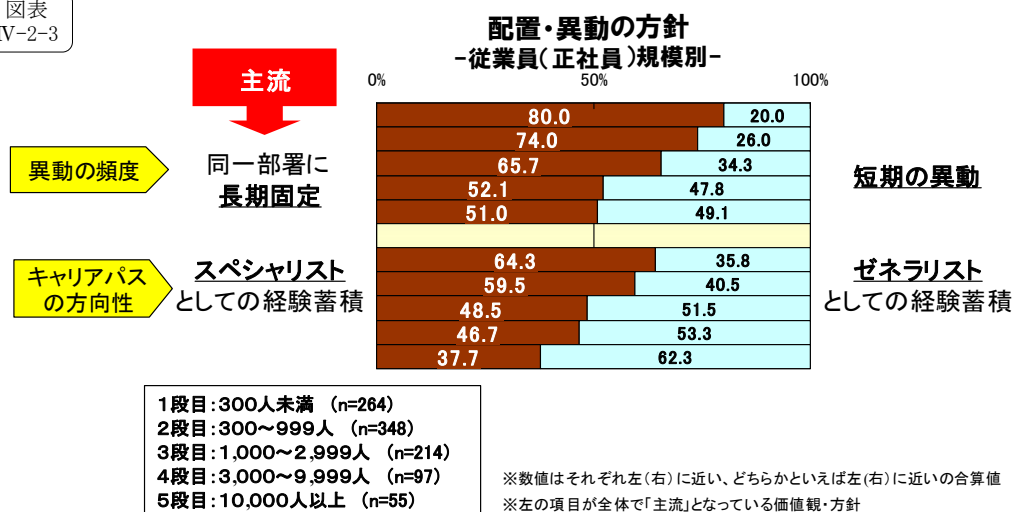
図表
IV-2-2



従業員規模別では、異動の頻度は300人未満では「長期固定」が80.0%で、企業規模が大きくなるにつれ、その比率が下がり10,000人以上では51.0%となっている。

キャリアパスの方向性は300人未満では主流である「スペシャリストとしての経験蓄積」が64.3%と高いが、企業規模が大きくなるにつれてこれも低くなり、10,000人以上では全体の主流とは逆に「ゼネラリストとしての経験蓄積」が主流で62.3%を占めている。

図表 IV-2-3



業種別では、製造業のほうが非製造業よりも「同一部署に長期固定」の割合が高く、中でも特に一般機械・機器製造(81.5%)、情報・通信(88.9%)が高くなっている。また「短期の異動」は非製造業の割合が高いが、証券・金融の65.7%が目立っている。

キャリアパスの方向性は製造業・非製造業ともほぼ同じ傾向を示しているが、情報・通信業界は「スペシャリストとしての経験蓄積」が69.4%、輸送・倉庫が逆に「ゼネラリストとしての経験蓄積」が62.5%と高い結果を示している。

図表 IV-2-4

配置・異動の方針
-業種別-

数値はA(B)に近い・どちらかといえばA(B)に近いの合算値(%) 回答割合の多かったものが上段、少なかったものが下段

内容	価値観・方針	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
			製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
異動の頻度	主流 同一部署に長期固定	70.6	77.0	66.4	69.4	75.0	81.5	80.0	63.1	34.3	63.1	61.8	88.9	62.5	65.8
	非主流 短期の異動	29.4	23.0	33.6	30.6	25.0	18.5	20.0	36.9	65.7	36.9	38.2	11.1	37.5	34.2
キャリアパスの方向性	主流 スペシャリストとしての経験蓄積	56.0	56.2	55.9	49.5	60.0	59.3	55.2	57.1	48.6	64.4	37.5	69.4	43.8	53.6
	非主流 ゼネラリストとしての経験蓄積	44.0	43.8	44.1	50.5	40.0	40.7	44.8	42.9	51.4	35.6	62.5	30.6	56.2	46.4

白抜き数値・・全体と比較して有意に高い

海外企業株式保有率別では、海外企業の株式保有率が50%以上のグループ、0%のグループで異動の頻度「同一部署に長期固定」が高い（それぞれ77.4%、74.4%）。また保有率50%以上の企業は「スペシャリストとしての経験蓄積」割合も67.8%と高く主流の傾向が強く出ている。

非正社員比率別では非正社員比率が50%以上の企業の「短期の異動」割合が46.1%、「ゼネラリストとしての経験蓄積」割合が54.7%となっており主流と逆の傾向が出ている。

売上高3年前比別では、増加・横ばい・減少企業ともに全体の傾向とほぼ変わらない割合となっている。

図表
IV-2-5

配置・異動の方針

-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

数値はA(B)に近い・どちらかといえばA(B)に近いの合算値(%) 回答割合の多かったものが上段、少なかったものが下段

内容	価値観・方針	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比			
			0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386	
異動の頻度	主流	同一部署に長期固定	70.6	74.4	67.9	61.3	77.4	75.1	74.4	73.1	53.9	69.8	70.9	72.5
	非主流	短期の異動	29.4	25.6	32.1	38.7	22.6	24.9	25.6	26.9	46.1	30.2	29.1	27.5
キャリアパスの方向性	主流	スペシャリストとしての経験蓄積	56.0	59.6	46.6	54.3	67.8	58.7	55.7	62.3	45.3	58.1	58.0	53.3
	非主流	ゼネラリストとしての経験蓄積	44.0	40.4	53.4	45.7	32.2	41.3	44.3	37.7	54.7	41.9	42.0	46.7

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い

2-1-2. 施策の狙いの達成度

「施策の狙い」の達成度に関して、狙い通りの割合が高いのは「個人の適性や特性の把握」「社員保有能力と所在の把握」で50%を超えている。

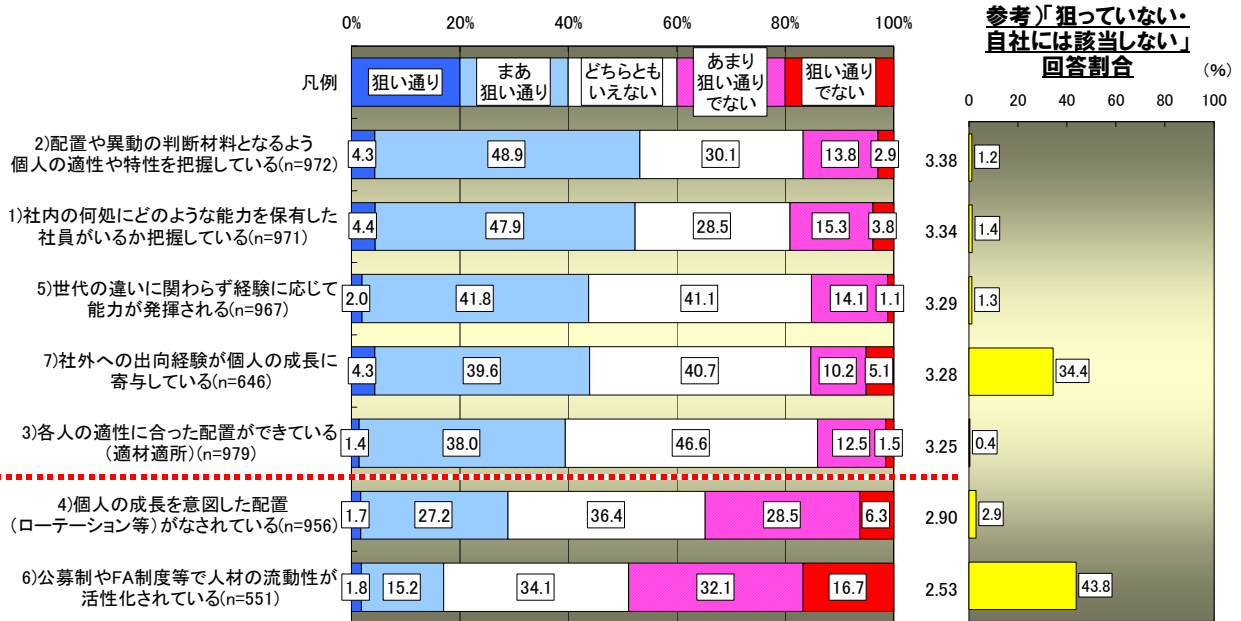
狙い通りとなっていない割合が高いのは、「成長を意図した配置」「公募・FA 制度等人材流動性の活性化」であり、特に後者は狙い通りでないが16.7%、あまり狙い通りでないが32.1%、合せて48.8%の企業が狙い通りでないと回答している。

「経験に応じた能力発揮」「出向経験が成長に寄与」「適材適所」については、「どちらともいえない」が40%を超えている。

また、「出向経験が成長に寄与」と「公募・FA 制度等人材流動性の活性化」は「狙っていない・自社には該当しない」の回答割合が高い。

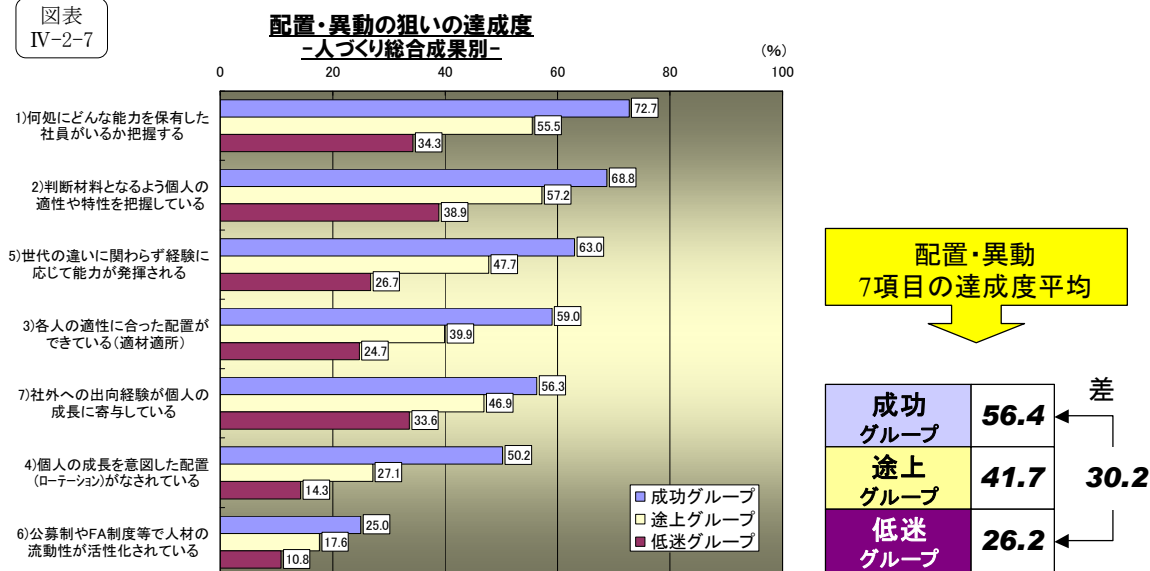
図表
IV-2-6

配置・異動の狙いの達成度



人づくりの総合成果別では、成功企業ほど各施策の狙いの達成度は高い。また、各施策の成功グループの達成度平均は56.4ポイントになっており、4つの基本機能（配置・異動以外に採用・アウトフロー、評価・処遇、人材教育）施策の中で最も高い。

図表 IV-2-7



従業員規模別では、300人未満で「社員の保有能力と所在把握」と「個人の適性や特性を把握」の割合が60%を超えている。また3,000人以上で「出向経験が成長に寄与(60.8%)」「適材適所(51.1%)」と「成長を意図した配置(45.2%)」が高くなっている。

図表 IV-2-8

配置・異動の狙いの達成度
-従業員規模別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

	全体	従業員規模				
		300人未満	300~999人	1000~2999人	3000~9999人	10000人以上
2) 配置や異動の判断材料となるよう個人の適性や特性を把握している	53.2	62.5	48.8	46.6	54.2	58.1
	N=972	N=256	N=344	N=204	N=94	N=55
1) 社内の何処にどのような能力を保有した社員がいるか把握している	52.3	63.7	49.0	47.1	43.6	54.5
	N=971	N=256	N=345	N=202	N=94	N=55
5) 世代の違いに関わらず経験に応じて能力が発揮される	43.8	42.7	42.6	41.8	51.1	51.8
	N=967	N=253	N=341	N=206	N=94	N=54
7) 社外への出向経験が個人の成長に寄与している	43.9	33.0	39.2	42.8	60.8	63.5
	N=646	N=94	N=237	N=166	N=79	N=52
3) 各人の適性に合った配置ができています(適材適所)	39.4	43.7	35.4	34.3	51.1	50.9
	N=979	N=259	N=345	N=207	N=94	N=55
4) 個人の成長を意図した配置(ローテーション等)がなされている	28.9	25.4	25.9	22.9	45.2	56.3
	N=956	N=248	N=336	N=205	N=93	N=55
6) 公募制やFA制度等で人材の流動性が活性化されている	17.0	8.0	10.2	18.8	24.6	49.0
	N=551	N=112	N=186	N=133	N=65	N=47

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

業種別では、「個人の適性や特性を把握」と「社員の保有能力と所在把握」の割合が非製造業のほうが若干高い（それぞれ 57.2%と 56.4%）が、他は製造業・非製造業での大きな違いは見られない。具体的業種では、N 数は少ないが、証券・金融の「狙い通りの割合」が全体よりも高い傾向にある。

図表
IV-2-9

配置・異動の狙いの達成度
-業種別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸 商家	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
2)配置や異動の判断材料となるよう個人の適性や特性を把握している	53.2	46.9	57.2	52.5	45.0	46.0	41.7	61.3	73.5	63.1	61.4	43.4	53.3	55.7
	N=972	N=388	N=577	N=103	N=60	N=165	N=60	N=150	N=34	N=46	N=57	N=99	N=15	N=176
1)社内の何処にどのような能力を保有した社員がいるか把握している	52.3	46.1	56.4	48.6	43.4	46.4	43.4	54.7	76.5	66.6	54.4	45.0	50.0	58.9
	N=971	N=389	N=575	N=103	N=60	N=166	N=60	N=150	N=34	N=45	N=57	N=100	N=14	N=175
5)世代の違いに関わらず経験に応じて能力が発揮される	43.8	42.8	44.1	41.8	40.0	43.4	45.8	39.8	42.9	43.2	33.9	51.0	50.0	46.8
	N=967	N=388	N=572	N=103	N=60	N=166	N=59	N=148	N=35	N=44	N=56	N=98	N=16	N=175
7)社外への出向経験が個人の成長に寄与している	43.9	46.1	42.5	46.6	40.9	49.2	40.0	32.9	33.3	40.7	54.6	38.8	42.9	49.2
	N=646	N=282	N=358	N=73	N=44	N=130	N=35	N=79	N=27	N=27	N=44	N=62	N=7	N=112
3)各人の適性に合った配置ができている(適材適所)	39.4	40.4	38.6	44.2	38.4	37.7	43.3	37.8	54.3	50.0	35.1	33.0	31.3	38.0
	N=979	N=391	N=581	N=104	N=60	N=167	N=60	N=148	N=35	N=46	N=57	N=100	N=16	N=179
4)個人の成長を意図した配置(ローテーション等)がなされている	28.9	26.7	30.0	29.5	26.0	22.6	33.9	31.3	45.5	34.8	30.4	19.2	31.3	30.6
	N=956	N=379	N=570	N=102	N=54	N=164	N=59	N=147	N=33	N=46	N=56	N=99	N=16	N=173
6)公募制やFA制度等で人材の流動性が活性化されている	17.0	15.1	18.3	14.1	2.9	21.0	10.7	20.8	39.1	9.5	13.7	21.7	0.0	14.0
	N=551	N=231	N=317	N=64	N=34	N=105	N=28	N=77	N=23	N=21	N=29	N=60	N=7	N=100

白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、保有率 10%~50%未満の「狙い通り」の割合が全体割合よりも高い項目が多い（「経験に応じて能力が発揮される」55.4%、「適材適所 48.8%」「個人の成長を意図した配置」38.1%、「公募制や FA 制度」31.4%）。

非正社員比率別では、特に目立った傾向は見当たらない。

売上高 3 年前比別では、売上高が減少傾向の企業は、増加・横ばいの企業よりも狙い通りの割合が低い傾向が表れている。

図表
IV-2-10

配置・異動の狙いの達成度
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

	全体	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0%	0超~10%未満	10~50%未満	50%以上	0~10%未満	10~30%未満	30~50%未満	50%以上	増加	横ばい	減少
2)配置や異動の判断材料となるよう個人の適性や特性を把握している	53.2	54.6	49.2	54.2	35.5	57.0	50.1	51.4	50.0	56.2	54.6	48.6
	N=972	N=588	N=132	N=120	N=31	N=305	N=311	N=109	N=116	N=404	N=165	N=376
1)社内の何処にどのような能力を保有した社員がいるか把握している	52.3	55.3	49.2	48.8	41.9	56.6	48.9	55.0	48.2	55.4	55.4	47.7
	N=971	N=586	N=132	N=121	N=31	N=306	N=309	N=109	N=116	N=403	N=166	N=375
5)世代の違いに関わらず経験に応じて能力が発揮される	43.8	41.7	42.3	55.4	48.4	45.3	40.6	47.6	39.5	51.7	38.8	37.7
	N=967	N=587	N=130	N=119	N=31	N=305	N=311	N=107	N=114	N=398	N=165	N=377
7)社外への出向経験が個人の成長に寄与している	43.9	39.4	51.0	49.5	31.3	46.0	41.7	46.6	33.8	47.0	46.0	39.9
	N=646	N=343	N=102	N=101	N=16	N=198	N=211	N=73	N=62	N=266	N=102	N=258
3)各人の適性に合った配置ができている(適材適所)	39.4	37.1	41.8	48.8	32.3	40.1	38.5	43.2	29.9	44.3	41.0	33.0
	N=979	N=593	N=134	N=121	N=31	N=309	N=314	N=109	N=117	N=407	N=166	N=379
4)個人の成長を意図した配置(ローテーション等)がなされている	28.9	27.5	24.1	38.1	20.6	27.7	29.5	20.6	29.3	31.6	35.6	23.1
	N=956	N=579	N=133	N=118	N=29	N=299	N=306	N=107	N=116	N=399	N=160	N=372
6)公募制やFA制度等で人材の流動性が活性化されている	17.0	9.9	18.8	31.4	22.7	16.9	15.7	17.3	14.1	19.5	18.7	13.6
	N=551	N=302	N=80	N=84	N=22	N=166	N=173	N=69	N=64	N=226	N=91	N=221

白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

「狙っていない・自社には該当しない」の割合は、全体傾向としては前述したように「出向経験が成長に寄与」と「公募・FA 制度等人材流動性の活性化」が高かったが、成功・途上・低迷グループ別では特徴的な傾向は見られない。また、従業員規模別では、従業員規模が小さい企業、特に 300 人未満の企業で高くなっている。

業種別、海外企業株式保有率別および非正社員比率別、売上高 3 年前比別のいずれにおいて、特に目立った傾向は見当たらない。

図表
IV-2-11

配置・異動の狙い 「狙っていない・自社には該当しない」割合
-人づくり総合成果別・従業員規模別-

	全体 N=1,000	人づくり総合成果			従業員規模				
		成功 グループ N=254	途上 グループ N=339	低迷 グループ N=357	300人 未満 N=264	300~ 999人 N=348	1000~ 2999人 N=214	3000~ 9999人 N=97	10000人 以上 N=55
2)配置や異動の判断材料となるよう個人の適性や特性を把握している	1.2	1.2	0.9	1.4	1.9	1.1	1.4	-	-
1)社内の何処にどのような能力を保有した社員がいるか把握している	1.4	1.6	1.5	0.8	1.9	0.9	2.9	-	-
5)世代の違いに関わらず経験に応じて能力が発揮される	1.3	1.6	1.2	0.6	3.1	1.2	0.5	-	-
7)社外への出向経験が個人の成長に寄与している	34.4	34.0	30.9	34.3	64.0	31.9	20.2	16.0	5.5
3)各人の適性に合った配置ができている(適材適所)	0.4	0.8	0.3	-	0.8	0.6	-	-	-
4)個人の成長を意図した配置(ローテーション等)がなされている	2.9	1.6	2.4	3.1	5.3	3.4	1.0	1.1	-
6)公募制やFA制度等で人材の流動性が活性化されている	43.8	43.1	41.9	41.5	56.8	46.1	36.1	30.9	14.5

図表
IV-2-12

配置・異動の狙い 「狙っていない・自社には該当しない」割合
-業種別-

	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
2)配置や異動の判断材料となるよう個人の適性や特性を把握している	1.2	1.5	1.0	-	-	3.5	-	-	2.9	-	-	1.0	-	2.2
1)社内の何処にどのような能力を保有した社員がいるか把握している	1.4	1.5	1.4	1.0	-	2.9	-	-	2.9	2.2	-	-	6.7	2.8
5)世代の違いに関わらず経験に応じて能力が発揮される	1.3	1.3	1.4	-	-	2.4	1.7	1.3	-	2.2	1.8	1.0	-	1.7
7)社外への出向経験が個人の成長に寄与している	34.4	28.6	38.6	29.8	26.7	24.0	41.7	47.3	22.9	41.3	22.8	38.0	56.3	37.4
3)各人の適性に合った配置ができている(適材適所)	0.4	0.8	0.2	-	-	1.8	-	-	-	-	-	-	-	0.6
4)個人の成長を意図した配置(ローテーション等)がなされている	2.9	4.1	2.2	1.9	10.0	4.1	1.7	2.0	5.7	-	1.8	1.0	-	3.4
6)公募制やFA制度等で人材の流動性が活性化されている	43.8	41.2	45.3	38.5	43.3	37.9	53.3	48.7	34.3	54.3	49.1	39.4	53.3	43.8

図表
IV-2-13

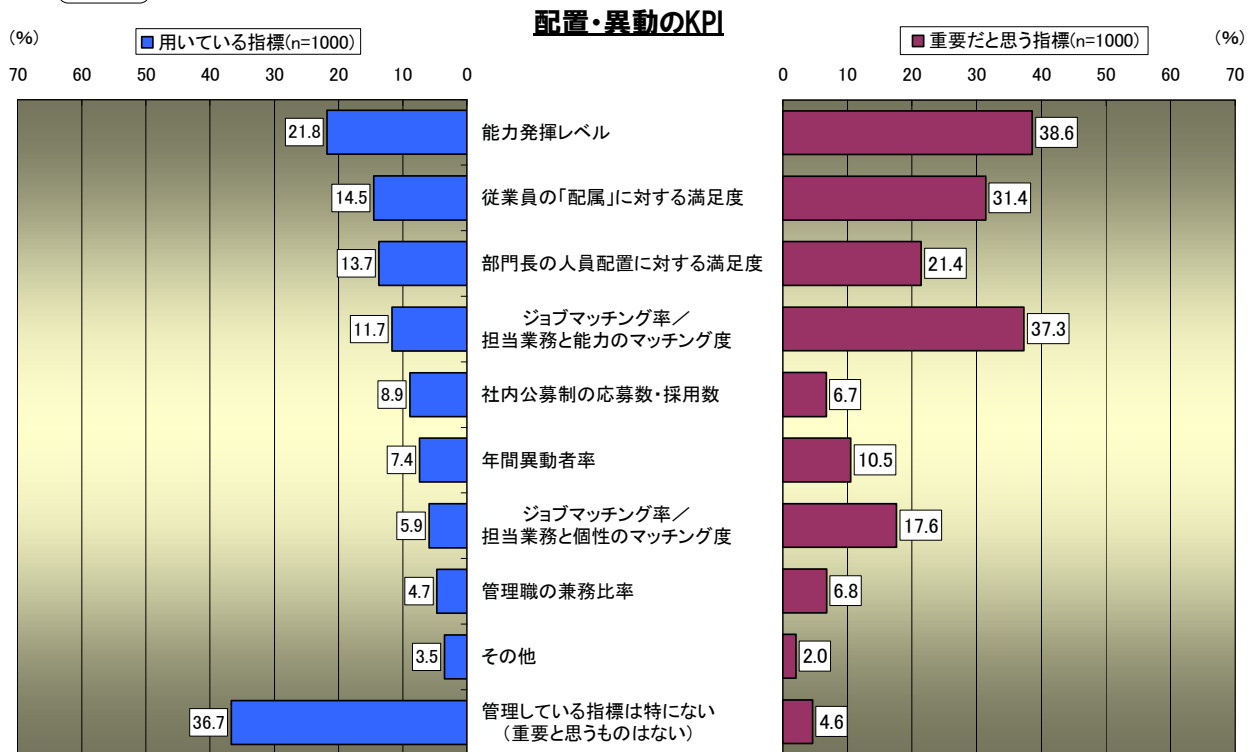
配置・異動の狙い 「狙っていない・自社には該当しない」割合
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
2)配置や異動の判断材料となるよう個人の適性や特性を把握している	1.2	1.5	1.5	0.8	-	1.6	1.9	-	-	1.5	0.6	1.3
1)社内の何処にどのような能力を保有した社員がいるか把握している	1.4	1.8	2.2	-	-	1.3	2.5	-	0.9	1.7	-	1.8
5)世代の違いに関わらず経験に応じて能力が発揮される	1.3	1.5	2.3	0.8	-	1.0	1.6	0.9	1.7	2.2	-	1.0
7)社外への出向経験が個人の成長に寄与している	34.4	42.6	24.4	16.5	48.4	36.1	33.6	33.0	46.6	35.1	38.6	32.5
3)各人の適性に合った配置ができている(適材適所)	0.4	0.7	-	-	-	0.3	0.6	-	-	0.5	-	0.5
4)個人の成長を意図した配置(ローテーション等)がなされている	2.9	3.0	1.5	2.5	6.5	3.5	3.5	1.8	0.9	2.4	3.6	2.9
6)公募制やFA制度等で人材の流動性が活性化されている	43.8	49.2	40.3	28.9	29.0	46.5	45.4	35.5	44.3	44.7	44.8	41.7

2-1-3. KPI

『配置・異動』では KPI を用いている企業が全体的に少なく「管理している指標は特にない」企業が 36.7%におよんでいる。一方で、重要だと思う割合は「能力発揮レベル」で 38.6%、「ジョブマッチング率」37.3%と、用いている割合を大きく上回る KPI もあり、「重要だと思う指標はない」と回答した企業は 4.6%に留まっている。

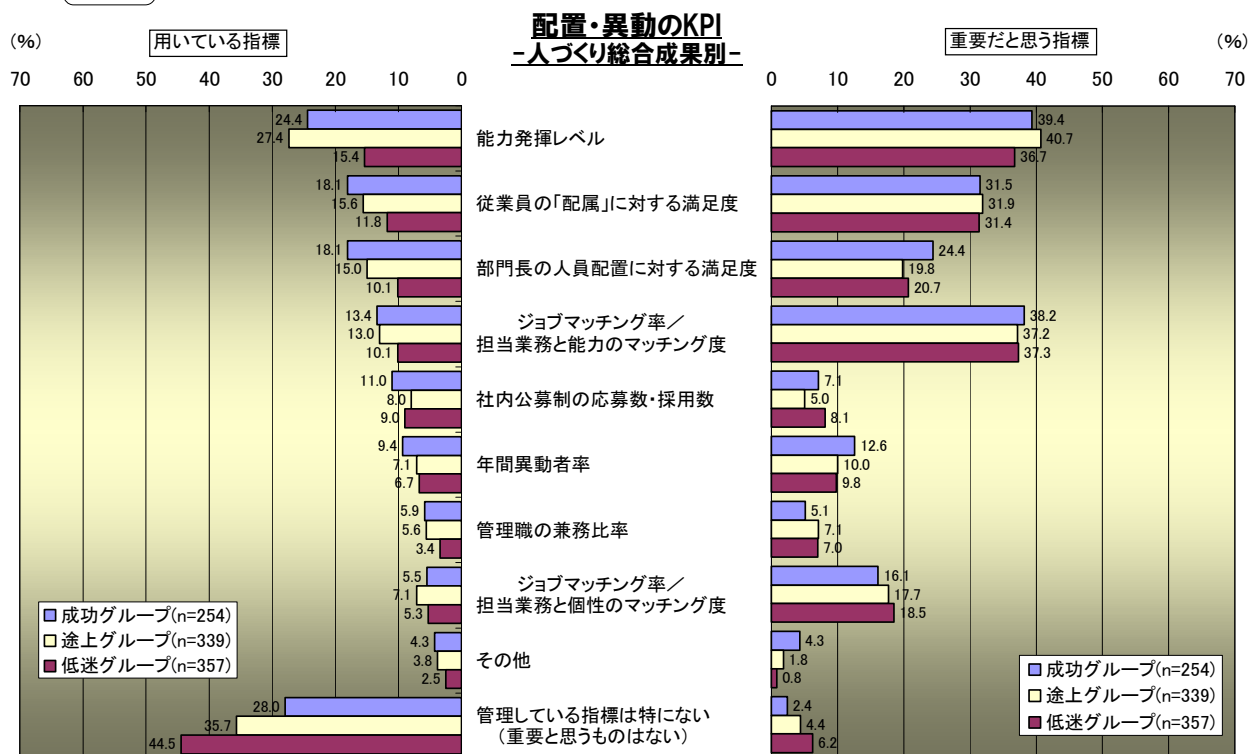
図表
IV-2-14



- ※ 用いている指標：測定し施策運営の参考としている
- 重要だと思う指標：現在用いているかどうかの有無にかかわらず回答
- ※ 調査票上では以下の KPI については注釈を加えている
 - ジョブマッチング率／能力・・・担当業務と能力のマッチング度
 - ジョブマッチング率／個性・・・担当業務と個性のマッチング度

人づくり総合成果別では、「ジョブマッチング率／担当業務と能力のマッチング度」では成功・途上・低迷グループ別ではほぼ同じ数値となっている。用いている KPI では、「従業員の配属満足度」「部門長の人員配置満足度」で特に成功グループほど高い傾向が見られる。また、低迷グループになるほど「管理している指標は特にない」の割合が高くなっている（成功グループ 28.0%、途上グループ 35.7%、低迷グループ 44.5%）。

図表
IV-2-15



従業員規模別では3,000～9,999人の規模で、「従業員の配属満足度」21.6%、「社内公募制の応募・採用数」17.5%、「年間異動者率」15.5%が高い数値を示している。重要だと思う指標では10,000人以上で「社内公募制の応募・採用数」18.2%、「年間異動者率」20.0%が高くなっている。

図表
IV-2-16

配置・異動のKPI「用いている指標」「重要だと思う指標」
-従業員規模別-

(%)

	用いている割合						重要だと思う割合					
	全体	従業員規模					全体	従業員規模				
		300人未満	300～999人	1000～2999人	3000～9999人	10000人以上		300人未満	300～999人	1000～2999人	3000～9999人	10000人以上
	N=1,000	N=264	N=348	N=214	N=97	N=55	N=1,000	N=264	N=348	N=214	N=97	N=55
5)能力発揮レベル	21.8	25.8	21.8	20.1	17.5	20.0	38.6	42.0	37.4	41.6	34.0	29.1
7)従業員の「配属」に対する満足度	14.5	14.0	12.9	15.0	21.6	12.7	31.4	32.6	29.9	32.7	36.1	29.1
6)部門長の人員配置に対する満足度	13.7	13.6	13.8	15.0	15.5	3.6	21.4	21.2	22.1	23.8	22.7	14.5
2)ジョブマッチング率/担当業務と能力のマッチング度	11.7	15.5	12.9	7.5	7.2	9.1	37.3	39.0	39.4	35.0	32.0	38.2
8)社内公募制の応募数・採用数	8.9	2.7	5.2	11.2	17.5	40.0	6.7	2.7	5.5	8.9	11.3	18.2
1)年間異動者率	7.4	4.2	4.0	9.8	15.5	23.6	10.5	7.6	9.8	11.7	14.4	20.0
3)ジョブマッチング率/担当業務と個性のマッチング度	5.9	7.2	6.3	3.3	7.2	5.5	17.6	18.6	19.3	15.9	18.6	10.9
4)管理職の兼務比率	4.7	3.4	4.6	5.1	6.2	5.5	6.8	7.6	8.3	7.0	2.1	1.8
9)その他	3.5	3.0	2.9	3.7	3.1	10.9	2.0	1.1	1.1	2.8	2.1	9.1
10)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	36.7	38.6	40.5	34.6	27.8	27.3	4.6	3.4	6.3	2.8	6.2	5.5

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

業種別では、製造業・非製造業区分および具体的業種において、一部有意差はあるものの、特に目立った傾向は見られない。

図表
IV-2-17

配置・異動のKPI「用いている指標」

-業種別-

(%)

	用いている割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
5)能力発揮レベル	21.8	20.5	22.9	20.2	20.0	19.2	25.0	23.0	16.7	25.5	10.3	27.5	25.0	24.6
7)従業員の「配属」に対する満足度	14.5	15.9	13.6	19.2	13.3	17.4	8.3	10.5	5.6	21.3	10.3	13.7	25.0	15.8
6)部門長の人員配置に対する満足度	13.7	14.9	13.0	17.3	13.3	15.7	10.0	13.8	5.6	25.5	12.1	12.7	12.5	10.9
2)ジョブマッチング率／担当業務と能力のマッチング度	11.7	9.3	13.3	14.4	11.7	7.0	5.0	15.8	5.6	12.8	13.8	13.7	25.0	11.5
8)社内公募制の応募数・採用数	8.9	8.8	9.1	9.6	5.0	10.5	6.7	8.6	19.4	4.3	3.4	14.7	6.3	7.7
1)年間異動者率	7.4	8.1	6.9	5.8	10.0	8.7	8.3	5.9	13.9	4.3	8.6	8.8	-	6.0
3)ジョブマッチング率／担当業務と個性のマッチング度	5.9	5.1	6.4	7.7	8.3	3.5	1.7	7.2	-	10.6	5.2	7.8	18.8	4.4
4)管理職の兼務比率	4.7	4.0	5.2	2.9	5.0	4.7	3.3	4.6	5.6	2.1	5.2	4.9	6.3	6.6
9)その他	3.5	3.3	3.7	4.8	1.7	3.5	1.7	4.6	11.1	-	1.7	4.9	-	2.7
10)管理している指標は特になく(重要と思うものはない)	36.7	37.4	36.5	32.7	46.7	37.8	35.0	40.1	30.6	31.9	48.3	27.5	37.5	37.2

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

配置・異動のKPI「重要だと思う指標」

-業種別-

(%)

	重要だと思う割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
5)能力発揮レベル	38.6	36.4	40.4	38.5	35.0	35.5	36.7	36.8	38.9	40.4	36.2	47.1	50.0	40.4
7)従業員の「配属」に対する満足度	31.4	31.3	31.8	30.8	40.0	29.1	30.0	31.6	13.9	34.0	24.1	32.4	37.5	36.6
6)部門長の人員配置に対する満足度	21.4	22.7	20.7	20.2	31.7	21.5	21.7	22.4	13.9	29.8	13.8	23.5	12.5	19.7
2)ジョブマッチング率／担当業務と能力のマッチング度	37.3	32.3	40.9	32.7	26.7	32.0	38.3	38.2	33.3	38.3	39.7	43.1	50.0	43.7
8)社内公募制の応募数・採用数	6.7	6.3	7.1	5.8	3.3	7.6	6.7	5.3	13.9	8.5	5.2	10.8	12.5	4.9
1)年間異動者率	10.5	11.1	10.1	6.7	6.7	14.0	15.0	11.2	8.3	2.1	13.8	13.7	6.3	8.7
3)ジョブマッチング率／担当業務と個性のマッチング度	17.6	16.2	18.9	17.3	16.7	14.0	20.0	15.1	8.3	19.1	17.2	19.6	37.5	22.4
4)管理職の兼務比率	6.8	7.8	6.2	6.7	5.0	9.9	6.7	5.3	2.8	2.1	5.2	10.8	12.5	6.0
9)その他	2.0	1.8	2.2	1.9	1.7	1.7	1.7	2.0	8.3	-	1.7	2.0	-	2.2
10)管理している指標は特になく(重要と思うものはない)	4.6	5.6	3.9	1.9	10.0	6.4	5.0	4.6	5.6	4.3	12.1	1.0	-	2.2

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、海外企業の株式保有率 0%企業で「能力発揮レベル (41.3%)」「従業員配属満足度 (33.9%)」「ジョブマッチング率/担当業務と能力のマッチング度 (40.0%)」の重要と思う割合が他よりも高いが、用いている割合では際立った傾向は見られない。

非正社員比率別では、用いている割合の「ジョブマッチング率/担当業務と個性のマッチング度」で非正社員比率 0~10%未満企業が 3.8%と全体より低く、50%以上企業の 10.0%が全体より高い傾向を示している。

売上高 3 年前比別では、売上高が増加している企業の「能力発揮レベル」「従業員の配属満足度」の採用割合が高い (それぞれ 25.2%、17.7%)。

図表
IV-2-18

配置・異動のKPI「用いている指標」
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別- (%)

	用いている割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10% %未満 N=137	10~50% %未満 N=122	50% 以上 N=31	0~10% %未満 N=313	10~30% %未満 N=320	30~50% %未満 N=109	50% 以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
5)能力発揮レベル	21.8	21.5	24.8	21.3	16.1	21.1	20.3	24.8	26.7	25.2	18.6	19.9
7)従業員の「配属」に対する満足度	14.5	12.6	21.2	18.9	6.5	15.7	15.0	15.6	12.5	17.7	13.2	12.2
6)部門長の人員配置に対する満足度	13.7	12.7	19.7	13.9	3.2	16.9	12.2	11.9	15.0	15.3	13.8	11.9
2)ジョブマッチング率/担当業務と能力のマッチング度	11.7	11.7	12.4	9.0	9.7	10.2	10.9	13.8	15.0	11.5	15.0	10.4
8)社内公募制の応募数・採用数	8.9	5.6	8.8	22.1	12.9	6.7	9.4	10.1	8.3	8.9	8.4	9.3
1)年間異動者率	7.4	5.8	8.0	13.9	6.5	6.4	6.9	6.4	10.8	7.2	6.6	7.8
3)ジョブマッチング率/担当業務と個性のマッチング度	5.9	5.0	8.0	6.6	3.2	3.8	5.0	6.4	10.0	6.7	3.6	6.0
4)管理職の兼務比率	4.7	4.5	4.4	3.3	6.5	4.2	3.8	6.4	6.7	5.0	6.0	3.4
9)その他	3.5	2.8	4.4	4.1	9.7	3.8	3.1	3.7	5.0	3.8	2.4	3.9
10)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	36.7	39.0	33.6	36.1	48.4	35.1	40.0	33.9	35.0	31.4	40.7	42.0

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

配置・異動のKPI「重要だと思う指標」
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別- (%)

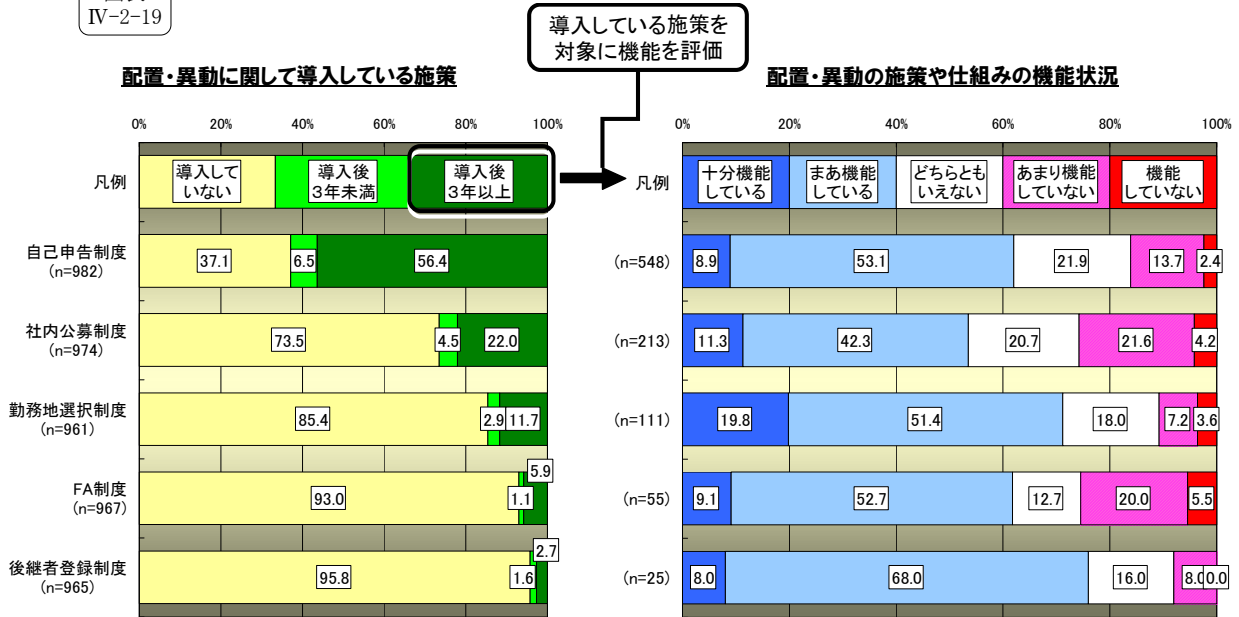
	重要だと思う割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10% %未満 N=137	10~50% %未満 N=122	50% 以上 N=31	0~10% %未満 N=313	10~30% %未満 N=320	30~50% %未満 N=109	50% 以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
5)能力発揮レベル	38.6	41.3	32.8	34.4	29.0	38.3	38.1	40.4	39.2	40.5	37.1	37.6
7)従業員の「配属」に対する満足度	31.4	33.9	27.7	26.2	19.4	28.8	33.1	33.9	38.3	34.3	25.7	31.1
6)部門長の人員配置に対する満足度	21.4	20.8	22.6	25.4	16.1	24.6	17.2	21.1	26.7	22.8	17.4	22.0
2)ジョブマッチング率/担当業務と能力のマッチング度	37.3	40.0	35.0	32.8	32.3	39.6	36.6	38.5	40.0	36.7	34.7	39.4
8)社内公募制の応募数・採用数	6.7	5.3	5.1	11.5	12.9	6.7	5.3	6.4	7.5	8.6	3.6	5.7
1)年間異動者率	10.5	11.1	10.9	11.5	6.5	11.2	9.7	13.8	10.8	11.5	9.0	10.4
3)ジョブマッチング率/担当業務と個性のマッチング度	17.6	19.0	13.9	16.4	6.5	16.6	19.4	16.5	20.0	17.5	11.4	19.7
4)管理職の兼務比率	6.8	6.6	7.3	6.6	9.7	7.3	8.4	5.5	4.2	7.0	7.2	6.7
9)その他	2.0	1.3	1.5	3.3	9.7	2.2	1.9	1.8	2.5	2.4	1.2	2.1
10)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	4.6	3.3	7.3	5.7	6.5	5.1	5.0	2.8	3.3	3.1	4.2	6.7

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

2-1-4. 導入施策と機能状況

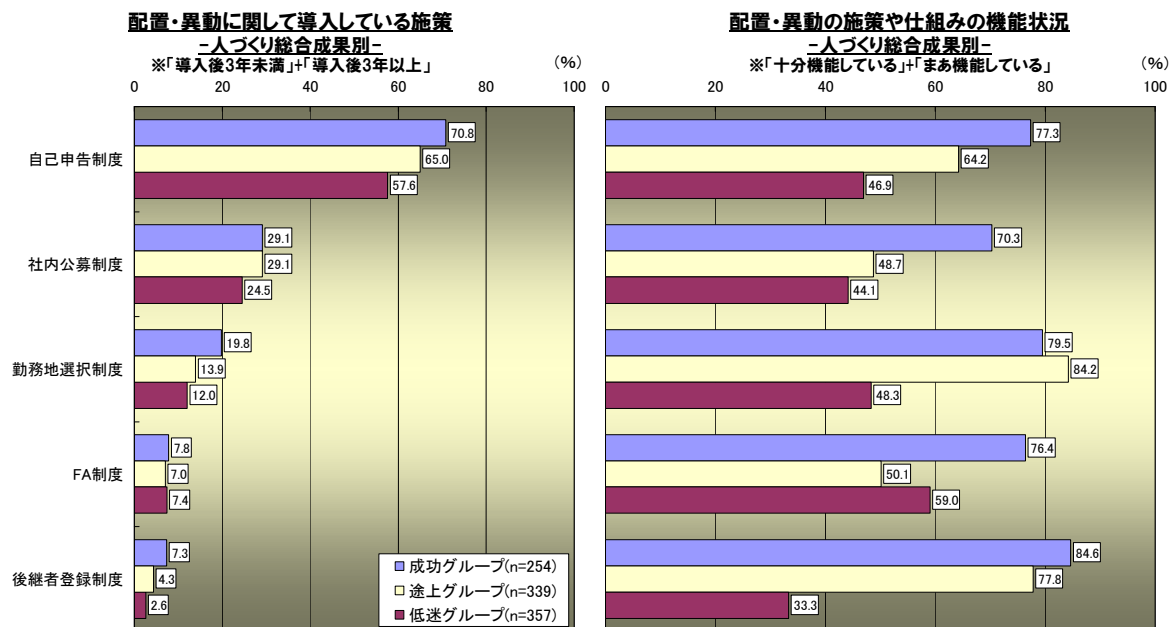
導入施策と機能状況では、「自己申告制度」を導入している企業が多く、6割を超えている。その他の施策では、導入率は高くはないものの、導入している企業での機能度合いは概ね6割に近い水準であり高い傾向が見られる。

図表
IV-2-19



人づくりの総合成果別では、「自己申告制度」と「社内公募制度」を導入している企業で、成功グループほど施策や仕組の機能度合いが高い傾向が見られる。

図表
IV-2-20



従業員規模別では、従業員規模が大きいほど施策の導入率と施策や仕組の機能度合いが高い。特に10,000人以上の企業では「自己申告制度」78.7%、「社内公募制度」75.0%と機能度合いが高く、逆に1,000人～2,999人の企業では「社内公募制度」が40.6%と低くなっている。

図表
IV-2-21

配置・異動に関して導入している施策・施策や仕組の機能状況
-従業員規模別-

	導入している割合						機能している割合 ※導入3年以上の企業					
	全体 N=1,000	従業員規模					全体 N=548	従業員規模				
		300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55		300人未満 N=88	300~999人 N=195	1000~2999人 N=137	3000~9999人 N=68	10000人以上 N=47
2)自己申告制度	62.9	43.2	64.6	70.6	75.8	92.5	62.0	55.7	60.5	59.8	69.1	78.7
1)社内公募制度	26.5	7.8	19.4	36.6	51.6	77.8	53.6	63.6	46.0	40.6	60.0	75.0
5)勤務地選択制度	14.6	5.4	13.4	23.5	22.6	22.2	71.2	75.0	71.9	69.2	68.4	75.0
3)FA制度	7.0	2.4	4.7	7.4	13.7	29.6	61.8	50.0	61.6	50.0	61.6	78.5
4)後継者登録制度	4.3	0.4	1.2	6.5	9.6	25.9	76.0	-	75.0	80.0	75.0	75.0

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

業種別では、導入率が一番高い「自己申告制度」(62.9%)は、どの業種も導入率および機能度合いは変わらない傾向にある。また、N数は少ないが、製造業のほうがFA制度を導入している割合は非製造業に比べて若干高い(製造業9.9% 非製造業5.1%)が、機能している割合は非製造業のほうが高く出ている(製造業53.2% 非製造業73.9%)。

図表
IV-2-22

配置・異動に関して導入している施策
-業種別-

(%)

	導入している割合													
	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
N=1,000	N=396	N=594	N=104	N=60	N=172	N=60	N=152	N=36	N=47	N=58	N=102	N=16	N=183	
2)自己申告制度	62.9	64.3	61.6	68.6	66.6	62.7	59.3	66.9	68.6	61.7	68.9	57.4	33.4	58.0
1)社内公募制度	26.5	26.4	26.5	27.5	25.0	31.3	11.9	24.6	45.7	21.3	21.1	37.0	25.1	21.6
5)勤務地選択制度	14.6	12.8	15.8	11.0	17.2	11.3	15.5	24.8	18.2	15.2	8.9	7.0	13.4	15.6
3)FA制度	7.0	9.9	5.1	7.9	8.5	11.9	8.6	4.2	8.8	0.0	1.8	10.0	13.3	3.9
4)後継者登録制度	4.3	7.5	2.1	12.7	1.7	8.4	1.7	2.1	3.0	0.0	1.8	3.0	0.0	2.2

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

配置・異動の施策や仕組みの機能状況
-業種別-

(%)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業													
	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
N=548	N=229	N=313	N=66	N=34	N=96	N=33	N=86	N=22	N=27	N=34	N=49	N=4	N=91	
2)自己申告制度	62.0	61.2	62.3	66.6	55.9	55.2	72.8	59.3	81.8	51.8	58.9	65.3	75.0	62.6
1)社内公募制度	53.6	51.6	55.3	53.8	38.5	53.5	57.2	60.7	71.4	12.5	77.7	58.1	100.0	43.8
5)勤務地選択制度	71.2	75.6	69.6	81.8	83.3	70.6	71.4	66.7	83.4	40.0	100.0	83.4	100.0	65.2
3)FA制度	61.8	53.2	73.9	28.6	25.0	61.1	100.0	83.4	100.0	-	100.0	80.0	100.0	33.3
4)後継者登録制度	76.0	76.5	75.0	62.5	100.0	85.7	100.0	50.0	100.0	-	-	0.0	-	100.0

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、保有率 0%の企業はすべての施策において導入している割合が最も低く、保有率 10%以上の企業で各施策の導入率や機能度合いともに高い傾向が見られる。

非正社員比率別および売上高 3 年前比別では特に目立った傾向は見られない。

図表
IV-2-23

配置・異動に関して導入している施策
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別- (％)

	導入している割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
2)自己申告制度	62.9	59.5	64.4	72.2	61.3	61.1	63.4	58.5	60.8	64.9	62.6	61.1
1)社内公募制度	26.5	19.3	24.8	48.7	48.4	25.1	24.7	22.7	24.8	23.3	29.1	29.1
5)勤務地選択制度	14.6	10.6	23.2	19.7	10.7	12.1	13.8	19.8	16.8	14.1	16.4	14.2
3)FA制度	7.0	4.6	4.5	19.5	3.4	6.7	5.2	6.6	4.2	7.2	4.3	8.2
4)後継者登録制度	4.3	0.8	5.3	14.5	20.6	3.7	3.8	2.8	1.7	5.1	4.2	3.2

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

配置・異動の施策や仕組みの機能状況
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別- (％)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業											
	全体 N=548	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=308	0超～10%未満 N=81	10～50%未満 N=77	50%以上 N=17	0～10%未満 N=162	10～30%未満 N=179	30～50%未満 N=55	50%以上 N=64	増加 N=228	横ばい N=96	減少 N=210
2)自己申告制度	62.0	60.4	58.0	72.7	76.4	61.1	64.2	65.5	48.5	66.2	62.5	56.7
1)社内公募制度	53.6	41.8	61.3	62.5	69.3	56.7	49.3	70.0	52.1	55.0	48.7	54.5
5)勤務地選択制度	71.2	62.3	68.0	88.9	100.0	70.4	70.6	72.2	87.6	78.6	72.7	62.8
3)FA制度	61.8	60.8	66.7	62.6	100.0	58.8	69.2	20.0	75.0	65.2	50.0	60.0
4)後継者登録制度	76.0	50.0	60.0	81.8	100.0	83.4	71.4	100.0	50.0	78.6	50.0	71.4

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

2-2. 所感

既にⅡ章で指摘した通り、『配置・異動』は、人づくり総合成果との関連性が4つの基本機能の中で一番低かった。したがって、人づくりの成果をあげるという観点からは相対的に優先順位は低くなる分野ではある。ただし、施策が狙い通りの成果を得られているかという点では、「個人の成長を意図した配置（ローテーション）」「公募制やFA制度等で人材の流動性が活性化」の2つ、つまり、戦略的に人を動かす、人を動かすことで組織を活性化させるなどといった部分では十分な成果が得られていない結果が確認された。

さらに加えていえば、『配置・異動』が狙い通りにいっているかどうかを見る代表的な視点として「適材適所」があると思うが、これについては、どちらともいえないとする割合が半数近くにおよんでおり、成果があがっているとはいえない状況にある。

つまり、これらを考え合わせると、人を動かさないことで「適材適所」が維持されているわけでもなく、かといって個人の成長を意図した異動が戦略的になされているわけでもなく、有効な手立てが打てないままやや混迷している様子が見えてくる。

また、それにも関連してか、『配置・異動』では、用いているKPIが全体的に少なく、「管理している指標は特にない」という回答が36.7%にのぼっている。一方、測定する必要があるか重要であるかという点では、「重要ではない」との回答割合はきわめて少なく、人づくりの他の機能と同様に測定する重要性は認識されている。結果、重要だと思う指標の割合と用いている指標の割合のギャップが大きくなっている。今後、特にギャップの大きい「能力発揮レベル」や「ジョブマッチング率」などのKPIを整備し、配置・異動マネジメントを計画的に行うこと、そうすることで「施策の狙い」の達成度が上がれば、人づくり総合成果への貢献度をもっと高めることができるポテンシャルが『配置・異動』にはあるのではないだろうか。

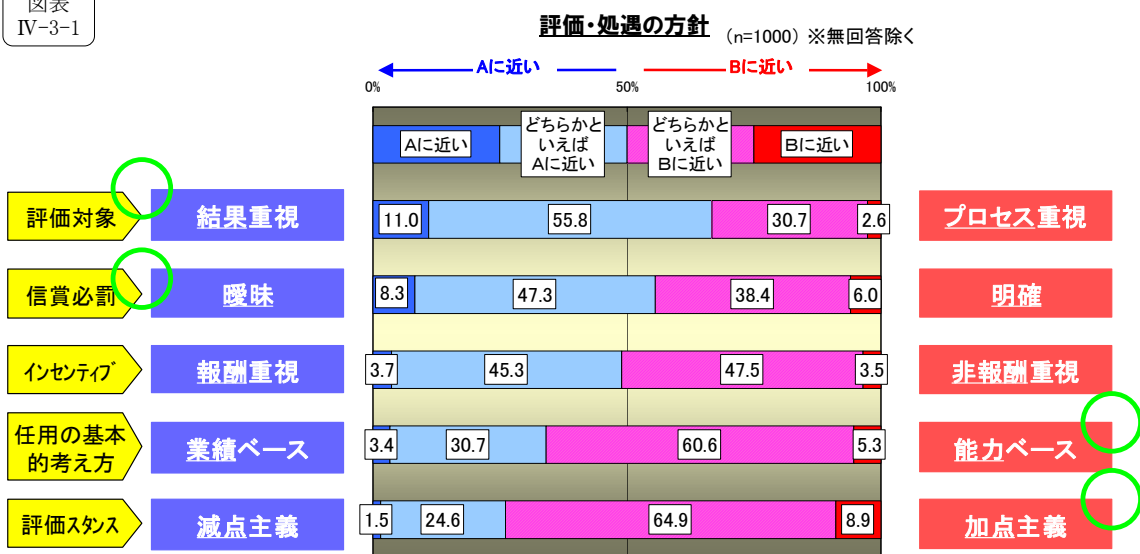
3. 評価・処遇

3-1. 「評価・処遇」についての調査結果

3-1-1. 現在の方針・価値観

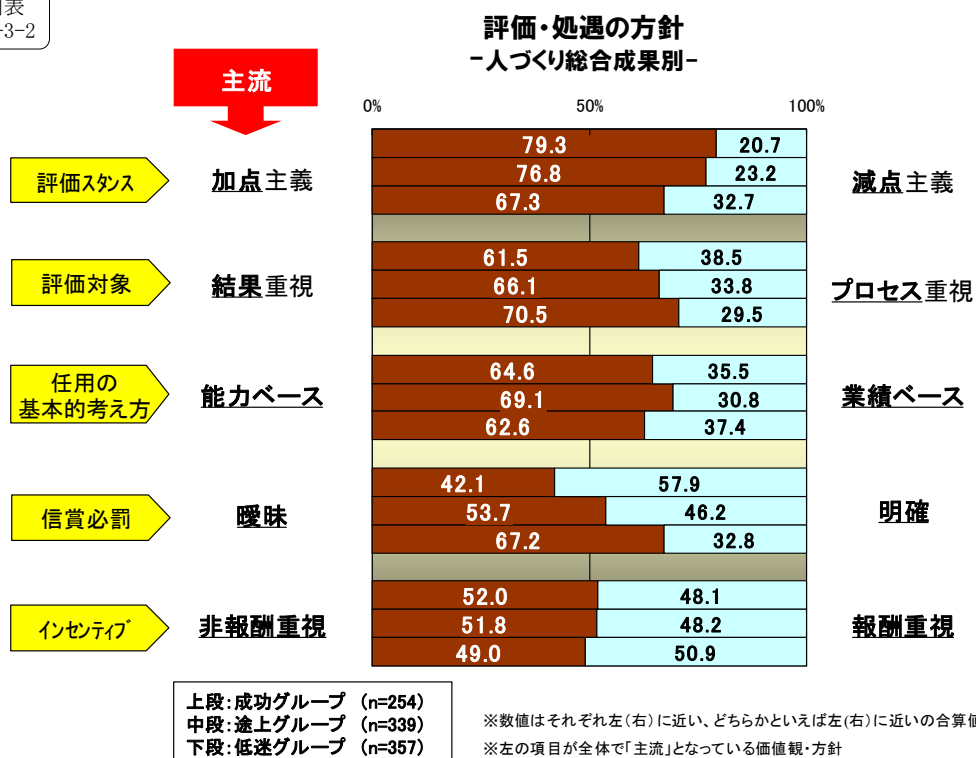
『評価・処遇』の方針について、評価対象では「結果重視」の割合が66.8%と高い一方、「(信賞必罰が)曖昧」が55.6%、任用の基本的考え方では「能力ベース」が65.9%、「加点主義」が73.8%と比較的高くなっている。またインセンティブに関しては「報酬重視」と「非報酬重視」の割合が拮抗している。

図表
IV-3-1



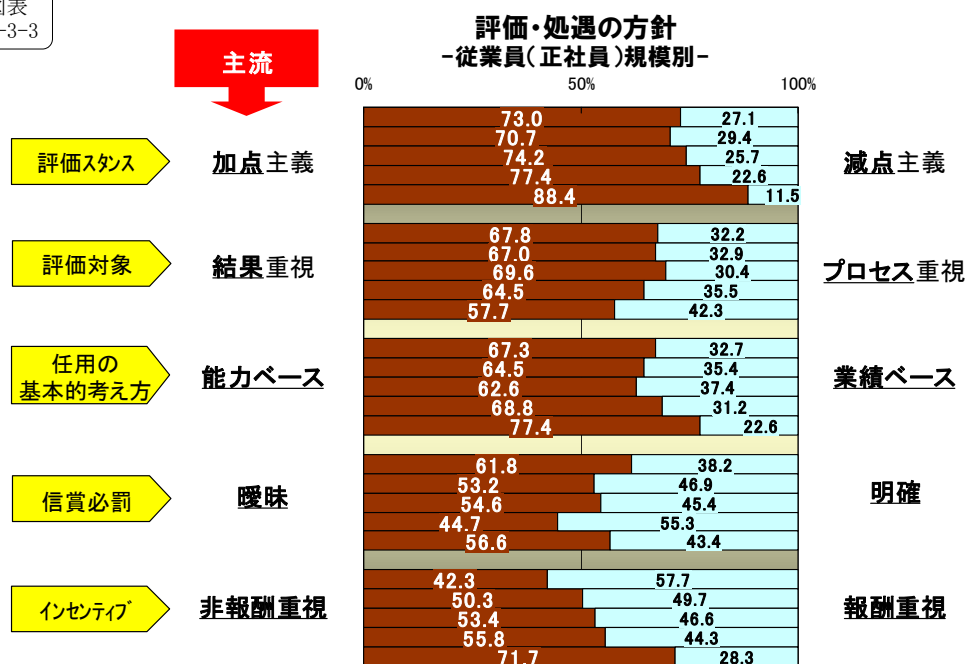
人づくり総合成果別では、成功グループは「(信賞必罰が) 明確」の割合が他のグループに比べ高く、全体の傾向と主流となる方針が逆転している。さらに、「加点主義」(79.3%)や「プロセス重視」(38.5%)の割合も成功グループほど高い傾向が見られる。任用の基本的考え方、インセンティブに関しては、各グループ間に目立った傾向は見られない。

図表
IV-3-2



従業員規模別では、10,000人以上で「非報酬重視」が71.7%と他と比較し大きな差がある。また「加点主義」が88.4%、「プロセス重視」が42.3%、「能力ベース」が77.4%と、これらに関しても10,000人以上の企業の特徴が出ている。一方、「信賞必罰」については、従業員規模による顕著な傾向の違いは見られない。

図表
IV-3-3



1段目:300人未満 (n=264)
 2段目:300~999人 (n=348)
 3段目:1,000~2,999人 (n=214)
 4段目:3,000~9,999人 (n=97)
 5段目:10,000人以上 (n=55)

※数値はそれぞれ左(右)に近い、どちらかといえば左(右)に近いの合算値
 ※左の項目が全体で「主流」となっている価値観・方針

業種別では、製造業は非製造業と比較し「(信賞必罰が)曖昧」(61.8%)や「非報酬重視」(56.5%)を方針として選択する傾向が見られるが、「評価スタンス」「評価対象」「任用の基本的考え方」に関しては、両者の間に大きな差異は見られない。

図表
IV-3-4

評価・処遇の方針
-業種別-

数値はA(B)に近い・どちらかといえばA(B)に近いの合算値(%) 回答割合の多かったものが上段、少なかったものが下段

内容	価値観・方針		全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
				製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
評価スタンス	主流	加点主義	73.8	75.9	72.5	79.0	77.6	75.1	71.2	72.6	72.7	68.1	63.7	78.8	93.3	71.1
	非主流	減点主義	26.2	24.1	27.5	21.0	22.4	24.9	28.8	27.4	27.3	31.9	36.3	21.2	6.7	28.9
評価対象	主流	結果重視	66.8	65.1	67.9	68.0	68.9	61.9	65.0	71.4	64.7	83.0	59.7	70.1	43.8	65.4
	非主流	プロセス重視	33.2	34.9	32.1	32.0	31.1	38.1	35.0	28.6	35.3	17.0	40.3	29.9	56.2	34.6
任用の基本的考え方	主流	能力ベース	65.9	65.8	65.7	68.0	66.1	65.9	61.7	62.1	79.4	57.5	77.2	63.7	68.8	65.4
	非主流	業績ベース	34.1	34.2	34.3	32.0	33.9	34.1	38.3	37.9	20.6	42.5	22.8	36.3	31.2	34.6
信賞必罰	主流	曖昧	55.6	61.8	51.6	62.4	59.3	62.4	61.6	47.3	57.1	44.7	41.3	51.5	56.3	58.5
	非主流	明確	44.4	38.2	48.4	37.6	40.7	37.6	38.4	52.7	42.9	55.3	58.7	48.5	43.7	41.5
インセンティブ	主流	非報酬重視	51.0	56.5	47.7	52.0	58.6	58.8	55.0	40.4	54.5	38.3	56.2	47.4	50.1	51.9
	非主流	報酬重視	49.0	43.5	52.3	48.0	41.4	41.2	45.0	59.6	45.5	61.7	43.8	52.6	49.9	48.1

白抜き数値・全体に比較して有意に高い

海外企業株式保有率別では、保有率の高い10~50%未満および50%以上のグループで「加点主義」(10~50%未満で83.1%、50%以上で80.6%)や「(信賞必罰が)明確」(同51.7%、58.1%)を、また保有率50%以上のグループで「結果重視」(74.2%)、「業績ベース」(48.4%)、「報酬重視」(64.5%)重視の姿勢が顕著である。

非正社員比率については、いずれの項目についても有意な傾向の差異は見られない。

売上高3年前比別では、増加企業は「能力ベース」(71.6%)、「加点主義」(76.6%)、「(信賞必罰が)明確」(49.2%)の割合が他のグループと比較して高い傾向が見られる。

図表
IV-3-5

評価・処遇の方針

-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

数値はA(B)に近い・どちらかといえばA(B)に近いの合算値(%) 回答割合の多かったものが上段、少なかったものが下段

内容	価値観・方針		全体 N=1,000	海外企業株式保有率					非正社員比率					売上高3年前比		
				0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386		
評価スタンス	主流	加点主義	73.8	71.6	71.8	83.1	80.6	77.7	71.8	73.6	71.4	76.6	72.8	71.6		
	非主流	減点主義	26.2	28.4	28.2	16.9	19.4	22.3	28.2	26.4	28.6	23.4	27.2	28.4		
評価対象	主流	結果重視	66.8	66.1	71.1	65.3	74.2	70.0	67.1	63.8	65.8	66.3	65.6	69.1		
	非主流	プロセス重視	33.2	33.9	28.9	34.7	25.8	30.0	32.9	36.2	34.2	33.7	34.4	30.9		
任用の基本的考え方	主流	能力ベース	65.9	65.8	71.1	64.7	51.6	63.5	66.0	68.6	65.6	71.6	62.2	60.3		
	非主流	業績ベース	34.1	34.2	28.9	35.3	48.4	36.5	34.0	31.4	34.4	28.4	37.8	39.7		
信賞必罰	主流	曖昧	55.6	56.5	63.2	48.3	41.9	54.9	56.3	57.6	56.3	50.8	54.6	60.1		
	非主流	明確	44.4	43.5	36.8	51.7	58.1	45.1	43.7	42.4	43.7	49.2	45.4	39.9		
インセンティブ	主流	非報酬重視	51.0	49.9	56.3	49.1	35.5	47.5	50.8	55.6	47.0	49.6	48.5	51.8		
	非主流	報酬重視	49.0	50.1	43.7	50.9	64.5	52.5	49.2	44.4	53.0	50.4	51.5	48.2		

白抜き数値・全体に比較して有意に高い

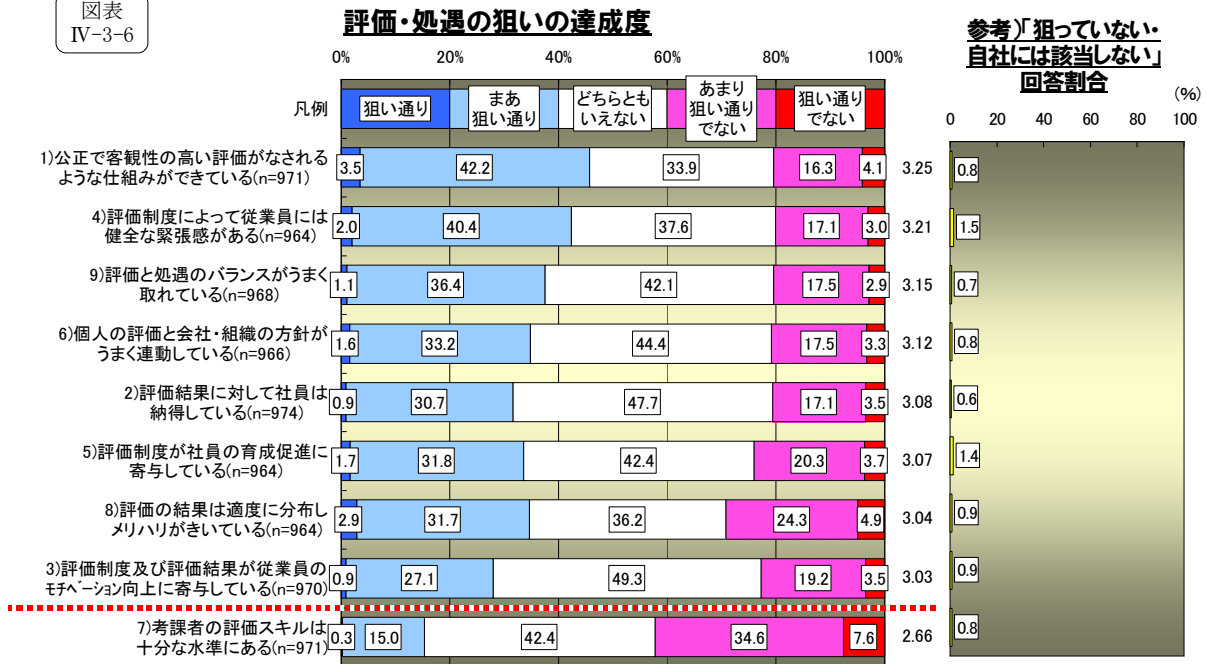
3-1-2. 施策の狙いの達成度

狙い通りとなっていない割合が最も高いのは、「考課者の評価スキル」で、42.2%の企業が狙い通りでないと回答している。その他の施策については、狙い通りとなっていない割合は、概ね20%前後に留まっている。

また、「どちらともいえない」の割合も高く、「評価制度によるモチベーション向上への寄与」が49.3%、「社員の納得」が47.7%と、半数近くに達する施策もあり、これらについては達成度が定まっていない傾向がうかがえる。

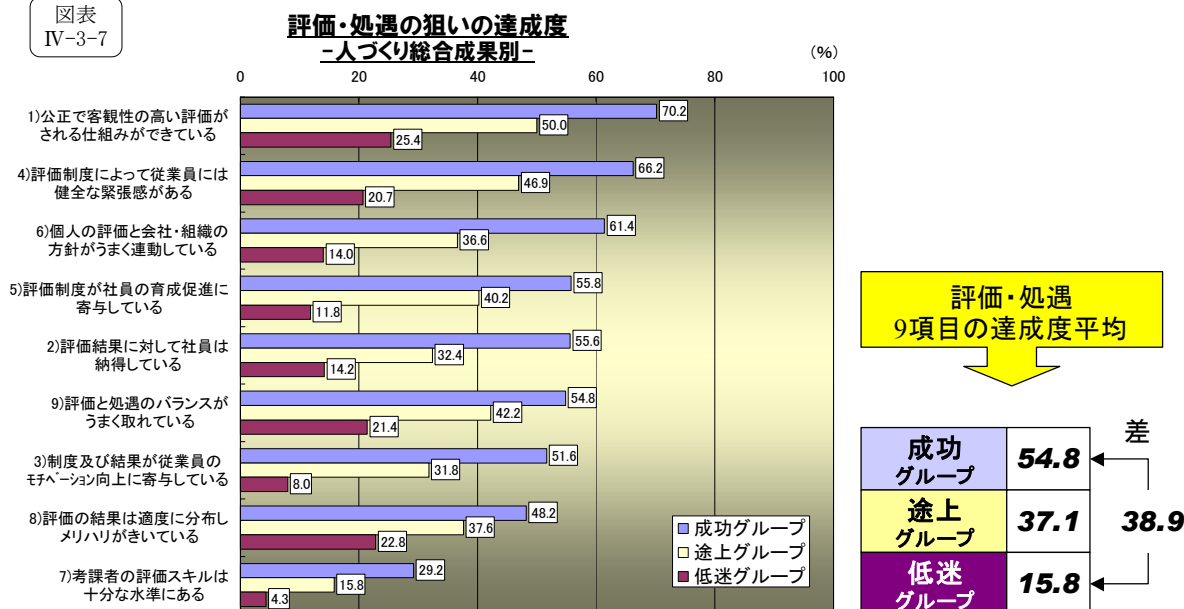
『評価・処遇』については、「狙っていない・自社には該当しない」との回答割合が総じて1%前後と低く、いずれの施策についても大半の企業が「狙いとしている」ことが特徴である。

図表 IV-3-6



人づくり総合成果別では、いずれの施策も達成度は成功グループ、途上グループ、低迷グループの順であり、特に『評価・処遇』では他の人づくりの基本機能（採用・アウトフロー、配置・異動、人材教育）よりも成功グループと低迷グループの達成度平均における差が大きく 38.9 ポイントに達している。

図表 IV-3-7



従業員規模別では、3,000～9,999人および10,000人以上のグループで全ての施策にわたって全体平均値を上回っており、一方で300人未満のグループでは全ての項目にわたって全体平均値を下回る数値に留まっている。このことから、従業員規模の大小と評価・処遇施策の狙いの達成度には関連性があることが推察される。

図表 IV-3-8

評価・処遇の狙いの達成度
-従業員規模別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値 (%)

	全体	従業員規模				
		300人未満	300～999人	1000～2999人	3000～9999人	10000人以上
1) 公正で客観性の高い評価がなされるような仕組みができています	45.7	40.1	46.2	43.9	56.0	54.7
	N=971	N=257	N=342	N=207	N=93	N=53
4) 評価制度によって従業員には健全な緊張感がある	42.4	38.3	40.3	42.1	54.8	53.8
	N=964	N=253	N=338	N=209	N=93	N=52
9) 評価と処遇のバランスがうまく取れている	37.5	29.8	32.6	46.2	44.5	60.4
	N=968	N=255	N=341	N=208	N=92	N=53
6) 個人の評価と会社・組織の方針がうまく連動している	34.8	27.4	33.6	35.8	48.9	54.0
	N=966	N=256	N=340	N=209	N=92	N=50
2) 評価結果に対して社員は納得している	31.6	27.9	28.4	30.7	43.1	51.0
	N=974	N=258	N=342	N=209	N=93	N=53
5) 評価制度が社員の育成促進に寄与している	33.5	28.1	31.2	33.5	47.4	54.7
	N=964	N=253	N=337	N=209	N=93	N=53
8) 評価の結果は適度に分布しメリハリがきいている	34.6	26.2	33.2	36.8	45.6	60.3
	N=964	N=252	N=341	N=207	N=92	N=53
3) 評価制度及び評価結果が従業員のモチベーション向上に寄与している	28.0	25.4	25.0	29.2	32.3	49.1
	N=970	N=256	N=340	N=209	N=93	N=53
7) 考課者の評価スキルは十分な水準にある	15.3	12.0	13.3	15.3	23.7	32.1
	N=971	N=258	N=339	N=209	N=93	N=53

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

業種別では、9つの施策中7施策で製造業が非製造業の達成度を上回っているものの、10%を超える大きな差異のある施策は見られない。

業種区分を詳細にみると、輸送・倉庫が全ての施策にわたって平均値を下回っており、中でも特に「評価と処遇のバランス」で13.9%、評価結果の「メリハリ」で11.0%、「考課者の評価スキル」で9.9%平均値を下回っている。

図表
IV-3-9

評価・処遇の狙いの達成度
-業種別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸・商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
1)公正で客観性の高い評価がなされるような仕組みができています	45.7	47.7	44.2	45.0	52.5	45.0	55.0	45.6	60.0	44.7	41.1	49.5	50.0	37.3
	N=971	N=388	N=577	N=100	N=59	N=169	N=60	N=147	N=35	N=47	N=56	N=99	N=16	N=177
4)評価制度によって従業員には健全な緊張感がある	42.4	40.3	43.6	39.0	47.5	38.3	40.7	41.5	61.8	48.9	32.7	43.9	25.0	45.4
	N=964	N=385	N=573	N=100	N=59	N=167	N=59	N=147	N=34	N=47	N=55	N=98	N=16	N=176
9)評価と処遇のバランスがうまく取れている	37.5	40.3	35.7	43.0	45.8	36.7	40.7	37.8	48.6	37.0	23.6	41.8	6.3	33.9
	N=968	N=387	N=575	N=100	N=59	N=169	N=59	N=148	N=35	N=46	N=55	N=98	N=16	N=177
6)個人の評価と会社・組織の方針がうまく連動している	34.8	36.3	33.5	36.0	41.4	33.9	38.3	32.6	47.0	29.8	30.9	40.0	18.8	30.9
	N=966	N=383	N=577	N=100	N=58	N=165	N=60	N=147	N=34	N=47	N=55	N=100	N=16	N=178
2)評価結果に対して社員は納得している	31.6	31.8	31.1	33.7	32.2	30.2	33.3	31.1	45.8	27.6	28.6	36.0	43.8	26.0
	N=974	N=389	N=579	N=101	N=59	N=169	N=60	N=148	N=35	N=47	N=56	N=100	N=16	N=177
5)評価制度が社員の育成促進に寄与している	33.5	34.0	33.4	28.3	44.8	33.5	33.9	33.3	47.1	40.4	28.6	35.3	31.3	29.5
	N=964	N=383	N=575	N=99	N=58	N=167	N=59	N=147	N=34	N=47	N=56	N=99	N=16	N=176
8)評価の結果は適度に分布しメリハリがきいている	34.6	33.9	35.0	29.0	32.8	35.5	39.0	33.3	35.3	34.0	23.6	45.9	12.5	36.0
	N=964	N=386	N=572	N=100	N=58	N=169	N=59	N=147	N=34	N=47	N=55	N=98	N=16	N=175
3)評価制度及び評価結果が従業員のモチベーション向上に寄与している	28.0	28.2	28.0	28.0	39.0	25.0	26.7	27.0	38.2	31.9	23.2	30.0	25.0	26.7
	N=970	N=387	N=577	N=100	N=59	N=168	N=60	N=148	N=34	N=47	N=56	N=100	N=16	N=176
7)考課者の評価スキルは十分な水準にある	15.3	18.3	13.1	16.8	18.6	18.5	20.0	11.6	22.9	19.1	5.4	21.0	0.0	10.2
	N=971	N=388	N=577	N=101	N=59	N=168	N=60	N=147	N=35	N=47	N=56	N=100	N=16	N=176

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、保有率0%の企業では全ての施策、保有率0超～10%未満では9施策中7施策の達成度が全体平均値を下回っている。一方、保有率10～50%未満では全ての施策、保有率50%以上では9施策中7施策が全体平均値を上回っており、保有率10～50%未満をピークに保有率の高低と達成度との間に関連性を推察することができる。

非正社員比率別では、比率によりいずれの施策も大きな格差は見られないものの、特に50%以上の比較的非正社員比率が高い企業では、全ての施策にわたり全体平均値を下回る傾向が見られる。

売上高3年前比別では、増加企業が全ての施策にわたり全体平均値を上回る一方で、減少企業ではすべての施策にわたり下回る傾向が見られる。これより、売上高の増減と狙いの達成度との間にも関連性を推察することができる。

図表
IV-3-10

評価・処遇の狙いの達成度
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

	全体	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0%	0超～10%未満	10～50%未満	50%以上	0～10%未満	10～30%未満	30～50%未満	50%以上	増加	横ばい	減少
1)公正で客観性の高い評価がなされるような仕組みができています	45.7	43.6	42.5	53.4	67.8	45.7	45.8	47.6	42.8	52.4	42.9	39.2
	N=971	N=589	N=134	N=118	N=31	N=304	N=317	N=105	N=119	N=406	N=161	N=377
4)評価制度によって従業員には健全な緊張感がある	42.4	39.5	40.2	51.7	48.4	44.2	39.2	44.2	38.9	46.2	39.0	38.9
	N=964	N=585	N=132	N=118	N=31	N=301	N=314	N=104	N=118	N=405	N=159	N=373
9)評価と処遇のバランスがうまく取れている	37.5	34.0	40.3	51.7	35.5	38.6	36.8	33.7	33.0	40.5	36.0	34.6
	N=968	N=586	N=134	N=118	N=31	N=303	N=315	N=104	N=118	N=407	N=161	N=373
6)個人の評価と会社・組織の方針がうまく運動している	34.8	30.4	30.4	48.3	58.1	35.1	37.3	32.7	26.9	38.8	36.0	29.6
	N=966	N=585	N=135	N=116	N=31	N=299	N=316	N=104	N=119	N=407	N=161	N=372
2)評価結果に対して社員は納得している	31.6	30.4	23.7	41.5	51.7	31.7	29.6	31.4	26.9	34.3	31.7	29.3
	N=974	N=591	N=135	N=118	N=31	N=306	N=317	N=105	N=119	N=408	N=161	N=378
5)評価制度が社員の育成促進に寄与している	33.5	31.1	27.8	44.1	32.3	33.6	34.6	37.2	29.1	34.8	31.5	31.9
	N=964	N=585	N=133	N=118	N=31	N=303	N=312	N=105	N=117	N=405	N=159	N=373
8)評価の結果は適度に分布しメリハリがきいている	34.6	30.2	36.3	50.0	36.6	37.7	32.4	34.0	27.1	41.5	31.2	28.7
	N=964	N=583	N=135	N=118	N=30	N=305	N=312	N=103	N=118	N=405	N=160	N=373
3)評価制度及び評価結果が従業員のモチベーション向上に寄与している	28.0	26.6	20.1	38.9	35.5	27.9	27.2	33.6	22.0	32.5	28.7	22.3
	N=970	N=589	N=134	N=118	N=31	N=304	N=316	N=104	N=118	N=406	N=160	N=377
7)考課者の評価スキルは十分な水準にある	15.3	13.2	11.9	17.8	22.6	18.1	14.5	10.5	6.8	18.5	17.4	11.1
	N=971	N=589	N=134	N=118	N=31	N=304	N=317	N=105	N=118	N=405	N=161	N=378

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

「狙っていない・自社には該当しない」割合に関しては、全ての施策で全体平均値が1%前後に留まっており、属性別分析において特筆すべき傾向は見られない。

図表
IV-3-11

評価・処遇の狙い 「狙っていない・自社には該当しない」割合
-業種別-

(96)

	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
1)公正で客観性の高い評価がなされるような仕組みができています	0.8	0.8	0.9	1.0	1.7	0.6	-	-	-	-	1.8	1.0	-	1.7
4)評価制度によって従業員には健全な緊張感がある	1.5	1.5	1.5	1.0	1.7	1.8	1.7	0.7	2.9	-	3.5	1.0	-	2.2
9)評価と処遇のバランスがうまく取れている	0.7	0.8	0.7	1.0	1.7	0.6	-	-	-	-	1.8	1.0	-	1.1
6)個人の評価と会社・組織の方針がうまく連動している	0.8	0.8	0.9	-	1.7	1.2	-	-	2.9	-	3.5	-	-	1.1
2)評価結果に対して社員は納得している	0.6	0.5	0.7	-	1.7	0.6	-	-	-	-	1.8	-	-	1.7
5)評価制度が社員の育成促進に寄与している	1.4	1.8	1.2	2.0	1.7	1.8	1.7	0.7	2.9	-	1.8	-	-	2.2
8)評価の結果は適度に分布しメリハリがきいている	0.9	0.5	1.2	-	1.7	0.6	-	-	-	-	1.8	3.0	-	1.7
3)評価制度及び評価結果が従業員のモチベーション向上に寄与している	0.9	1.0	0.9	1.0	1.7	1.2	-	-	2.9	-	1.8	-	-	1.7
7)考課者の評価スキルは十分な水準にある	0.8	0.5	1.0	-	1.7	0.6	-	0.7	-	-	1.8	-	-	2.2

図表
IV-3-12

評価・処遇の狙い 「狙っていない・自社には該当しない」割合
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

(96)

	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率					売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386	
1)公正で客観性の高い評価がなされるような仕組みができています	0.8	1.0	-	1.7	-	1.3	0.3	0.9	-	0.5	1.2	1.0	
4)評価制度によって従業員には健全な緊張感がある	1.5	1.5	2.2	1.7	-	2.0	1.3	1.9	0.8	1.0	2.5	1.8	
9)評価と処遇のバランスがうまく取れている	0.7	0.8	-	1.7	-	1.3	0.3	1.0	-	0.2	0.6	1.3	
6)個人の評価と会社・組織の方針がうまく連動している	0.8	0.8	0.7	1.7	-	1.3	0.3	1.9	-	0.2	1.2	1.1	
2)評価結果に対して社員は納得している	0.6	0.7	-	1.7	-	0.6	0.3	0.9	-	0.2	1.2	0.8	
5)評価制度が社員の育成促進に寄与している	1.4	1.5	1.5	1.7	-	1.6	1.3	0.9	1.7	0.7	2.5	1.8	
8)評価の結果は適度に分布しメリハリがきいている	0.9	1.2	-	1.7	-	1.0	0.6	1.0	-	0.7	1.2	1.1	
3)評価制度及び評価結果が従業員のモチベーション向上に寄与している	0.9	0.8	0.7	1.7	-	1.3	0.6	1.0	0.8	0.7	1.8	0.8	
7)考課者の評価スキルは十分な水準にある	0.8	1.0	-	1.7	-	1.0	0.3	0.9	0.8	0.7	1.2	0.8	

図表
IV-3-13

評価・処遇の狙い 「狙っていない・自社には該当しない」割合
-人づくり総合成果別・従業員規模別-

(96)

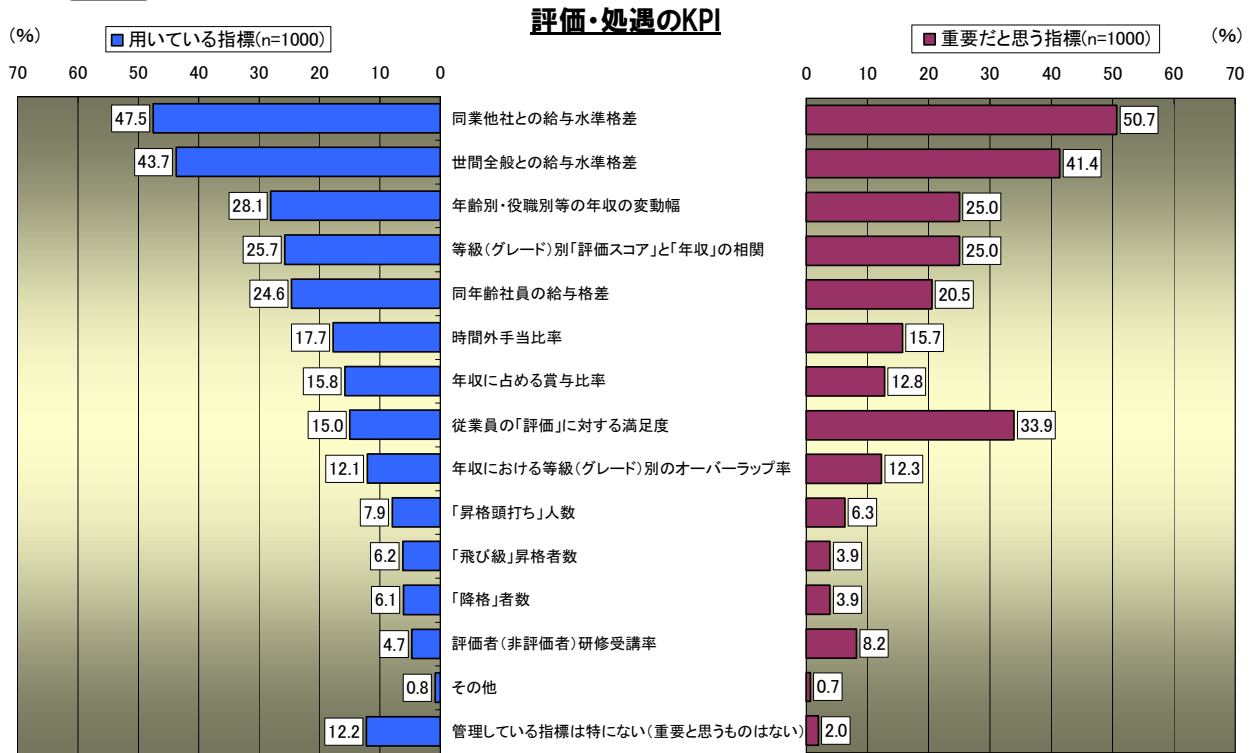
	全体 N=1,000	人づくり総合成果			従業員規模				
		成功グループ N=254	途上グループ N=339	低迷グループ N=357	300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55
1)公正で客観性の高い評価がなされるような仕組みができています	0.8	0.4	-	0.8	1.5	0.9	0.5	-	-
4)評価制度によって従業員には健全な緊張感がある	1.5	1.6	0.3	1.7	3.1	2.0	-	-	-
9)評価と処遇のバランスがうまく取れている	0.7	0.4	-	0.6	1.2	0.9	0.5	-	-
6)個人の評価と会社・組織の方針がうまく連動している	0.8	0.4	0.3	1.1	1.2	1.2	-	-	2.0
2)評価結果に対して社員は納得している	0.6	0.4	-	0.6	1.1	0.9	-	-	-
5)評価制度が社員の育成促進に寄与している	1.4	1.2	0.6	1.4	3.1	1.7	-	-	-
8)評価の結果は適度に分布しメリハリがきいている	0.9	0.4	-	1.1	1.9	0.9	0.5	-	-
3)評価制度及び評価結果が従業員のモチベーション向上に寄与している	0.9	1.2	-	1.1	1.9	1.2	-	-	-
7)考課者の評価スキルは十分な水準にある	0.8	1.2	-	0.6	1.1	1.5	-	-	-

3-1-3. KPI

『評価・処遇』のKPIは、「従業員『評価』満足度」を除いて用いている指標と重要だと思ふ指標の数値に5%以上の差がついているものではなく、他の機能に比べてギャップは小さい。一方「従業員の評価満足度」は、重要度が33.9%と比較的高い（13指標中3番目）にもかかわらず、用いている企業の割合はその半分を下回り15%に留まっている。

また、「重要と思ふ指標はない」と回答する企業が2%に留まる一方で、「管理している指標は特になし」と回答した企業は12.2%となっている。

図表
IV-3-14



※用いている指標：測定し施策運営の参考としている

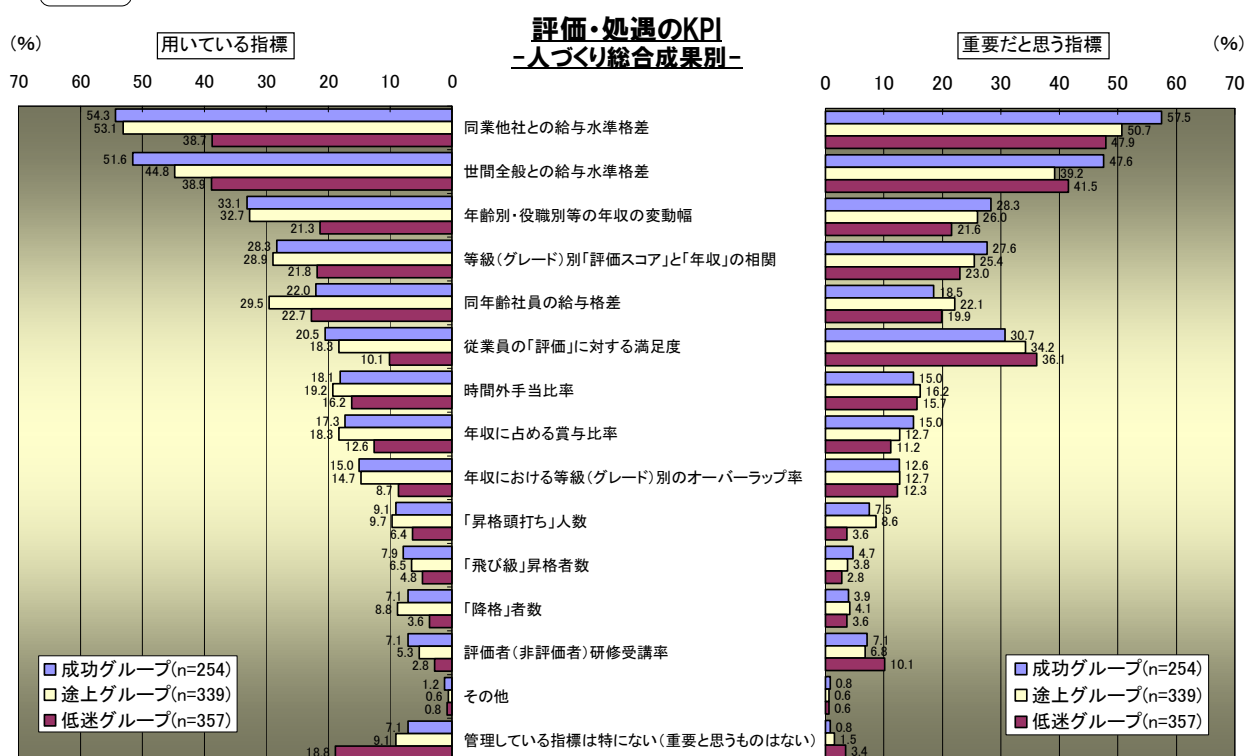
重要だと思ふ指標：現在用いているかどうかの有無にかかわらず回答

人づくり総合成果別では、特に成功グループに関しては、「従業員の評価満足度」を除いて、用いている指標と重要だと思う指標の数値に5%以上の差がついているものはなくギャップは小さい。その一方で、特に低迷グループに関しては13指標中7指標（「その他」は除く）と約半数で用いている指標の割合が重要だと思う指標の割合を下回っており、これらの指標では重要性を認識しながらも十分に運用できていない状況にある。特に、「従業員の評価満足度」については、いずれのグループも用いている指標の割合が重要だと思う指標の割合を下回っているが、低迷グループほどギャップが大きくなっている（成功グループのギャップ10.2%に対し低迷グループのギャップは26%）。

一方、全体的に用いている割合が高い「同業他社との給与水準格差」「世間全般との給与水準格差」については、成功グループと低迷グループの間で比較的大きな差がついている（「同業他社との給与水準格差」で15.6%、「世間全般との給与水準格差」で12.7%の差）。

「管理している指標は特にない」との回答については、低迷グループでは18.8%と、成功グループの7.1%の2倍以上に達している。

図表
IV-3-15



従業員規模別では、指標を用いている割合において規模 10,000 人以上では 13 指標中 11 指標（「その他」は除く）が全体平均値を上回り、逆に規模 300 人未満では 13 指標中 12 指標が全体平均値を下回っている。ここから従業員規模の大小と指標を用いている割合の関連性が推察できる。特に規模 10,000 人以上では、「同業他社との給与水準」を用いている割合で 25.2%、重要だと思う割合で 18.4% 全体平均値を上回っていることが注目される。

また、規模 300 人未満では 13 指標中 8 指標で採用している割合が重要だと思う割合を下回り、逆に規模 10,000 人以上では 13 指標中 11 指標で用いている割合が重要だと思う割合を上回っている。

図表
IV-3-16

評価・処遇のKPI「用いている指標」「重要だと思う指標」
-従業員規模別-

(%)

	用いている割合						重要だと思う割合					
	全体 N=1,000	従業員規模					全体 N=1,000	従業員規模				
		300人 未満 N=264	300~ 999人 N=348	1000~ 2999人 N=214	3000~ 9999人 N=97	10000人 以上 N=55		300人 未満 N=264	300~ 999人 N=348	1000~ 2999人 N=214	3000~ 9999人 N=97	10000人 以上 N=55
1)同業他社との給与水準格差	47.5	36.7	47.7	52.8	49.5	72.7	50.7	46.2	49.7	52.3	56.7	69.1
2)世間全般との給与水準格差	43.7	40.5	44.5	46.7	43.3	49.1	41.4	43.2	43.4	36.9	39.2	45.5
5)年齢別・役職別等の年収の変動幅	28.1	28.4	25.3	30.8	25.8	41.8	25.0	25.4	24.4	23.8	22.7	36.4
3)等級(グレード)別「評価スコア」と「年収」の相関	25.7	25.4	25.3	26.6	23.7	32.7	25.0	27.7	25.0	25.2	16.5	30.9
6)同年齢社員の給与格差	24.6	24.2	23.9	27.1	21.6	23.6	20.5	21.6	23.3	19.2	17.5	7.3
10)時間外手当比率	17.7	12.5	18.4	17.3	26.8	25.5	15.7	18.6	14.9	13.1	16.5	14.5
11)年収に占める賞与比率	15.8	11.4	12.6	16.4	24.7	43.6	12.8	14.4	11.2	12.1	11.3	21.8
12)従業員の「評価」に対する満足度	15.0	11.7	11.5	18.2	20.6	30.9	33.9	36.7	32.8	35.0	26.8	40.0
4)年収における等級(グレード)別のオーバーラップ率	12.1	9.5	11.8	13.1	10.3	29.1	12.3	12.1	14.4	11.2	8.2	16.4
9)「昇格頭打ち」人数	7.9	4.5	8.0	10.3	8.2	12.7	6.3	4.5	5.7	7.9	9.3	7.3
7)「飛び級」昇格者数	6.2	5.3	7.2	3.7	6.2	12.7	3.9	3.4	3.7	4.2	4.1	7.3
8)「降格」者数	6.1	4.5	4.6	6.5	7.2	18.2	3.9	2.7	4.9	3.3	2.1	9.1
13)評価者(非評価者)研修受講率	4.7	3.4	4.0	6.1	9.3	3.6	8.2	9.8	8.9	6.1	9.3	3.6
14)その他	0.8	0.8	0.3	0.5	3.1	1.8	0.7	0.8	0.6	-	3.1	-
15)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	12.2	15.2	12.9	7.9	15.5	7.3	2.0	2.3	1.1	1.4	7.2	-

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

業種別では、個別業種ごとの差は見られるものの、製造業・非製造業の比較では用いている指標と重要だと思う指標の関連において顕著な傾向は見られない。

ただし、「世間全般との給与水準格差」「同業他社との給与水準格差」に関して、特に用いている割合において製造業が非製造業を大きく上回る傾向にあり（「世間全般との給与水準格差」で10.7%、「同業他社との給与水準格差」で7.4%上回る）、製造業が給与水準格差に関してより敏感である様子がうかがえる。

図表
IV-3-17

評価・処遇のKPI「用いている指標」

-業種別-

(%)

	用いている割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
1)同業他社との給与水準格差	47.5	52.3	44.9	63.5	45.0	54.1	35.0	38.2	58.3	63.8	44.8	47.1	25.0	43.7
2)世間全般との給与水準格差	43.7	50.3	39.6	56.7	40.0	50.6	48.3	40.8	25.0	51.1	39.7	32.4	31.3	43.2
5)年齢別・役職別等の年収の変動幅	28.1	29.3	27.8	30.8	30.0	30.2	23.3	26.3	19.4	29.8	29.3	27.5	31.3	29.5
3)等級(グレード)別「評価スコア」と「年収」の相関	25.7	24.5	26.8	28.8	31.7	20.9	20.0	27.6	13.9	17.0	20.7	41.2	18.8	25.7
6)同年齢社員の給与格差	24.6	26.8	23.4	25.0	30.0	26.2	28.3	22.4	16.7	29.8	20.7	23.5	25.0	24.6
10)時間外手当比率	17.7	16.2	19.0	15.4	11.7	18.6	15.0	13.8	16.7	23.4	19.0	23.5	25.0	19.7
11)年収に占める賞与比率	15.8	18.2	14.5	22.1	20.0	17.4	11.7	14.5	19.4	14.9	10.3	19.6	6.3	12.6
12)従業員の「評価」に対する満足度	15.0	16.4	14.3	19.2	13.3	15.1	18.3	13.2	16.7	14.9	10.3	21.6	12.5	12.0
4)年収における等級(グレード)別のオーバーラップ率	12.1	13.6	11.3	10.6	8.3	19.2	8.3	9.9	5.6	12.8	10.3	17.6	-	10.9
9)「昇格頭打ち」人数	7.9	8.8	7.4	10.6	6.7	9.3	6.7	9.9	11.1	6.4	6.9	5.9	18.8	4.9
7)「飛び級」昇格者数	6.2	4.8	7.1	3.8	6.7	5.2	3.3	8.6	8.3	2.1	5.2	12.7	6.3	4.4
8)「降格」者数	6.1	4.0	7.6	2.9	5.0	4.7	3.3	7.9	11.1	2.1	5.2	11.8	-	7.1
13)評価者(非評価者)研修受講率	4.7	3.3	5.7	7.7	3.3	1.2	1.7	7.2	8.3	8.5	-	7.8	-	4.4
14)その他	0.8	0.8	0.8	-	-	1.7	-	-	2.8	2.1	-	2.0	-	0.5
15)管理している指標は特になし(重要と思うものはない)	12.2	12.9	12.0	13.5	16.7	12.2	10.0	13.2	8.3	-	17.2	7.8	25.0	14.2

白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

評価・処遇のKPI「重要だと思う指標」

-業種別-

(%)

	重要だと思う割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
1)同業他社との給与水準格差	50.7	54.0	48.8	60.6	48.3	56.4	41.7	44.7	47.2	68.1	55.2	52.9	37.5	44.3
2)世間全般との給与水準格差	41.4	43.4	40.4	41.3	50.0	43.0	41.7	40.1	22.2	44.7	48.3	34.3	31.3	44.8
5)年齢別・役職別等の年収の変動幅	25.0	26.8	24.2	25.0	21.7	34.3	13.3	19.1	16.7	29.8	25.9	24.5	25.0	27.9
3)等級(グレード)別「評価スコア」と「年収」の相関	25.0	25.3	25.1	19.2	38.3	23.8	26.7	18.4	13.9	25.5	24.1	38.2	25.0	25.7
6)同年齢社員の給与格差	20.5	21.7	19.9	14.4	20.0	27.3	20.0	21.1	8.3	29.8	24.1	14.7	25.0	19.7
10)時間外手当比率	15.7	13.9	17.2	11.5	13.3	16.9	10.0	13.8	16.7	17.0	20.7	14.7	12.5	20.8
11)年収に占める賞与比率	12.8	14.4	12.0	12.5	16.7	16.9	8.3	15.1	11.1	19.1	6.9	14.7	6.3	8.2
12)従業員の「評価」に対する満足度	33.9	33.8	34.0	34.6	30.0	33.7	36.7	36.8	27.8	27.7	29.3	42.2	56.3	29.5
4)年収における等級(グレード)別のオーバーラップ率	12.3	11.6	13.0	7.7	11.7	14.0	11.7	10.5	2.8	12.8	13.8	20.6	12.5	12.6
9)「昇格頭打ち」人数	6.3	7.6	5.6	7.7	6.7	8.1	6.7	3.9	5.6	10.6	6.9	2.0	6.3	7.1
7)「飛び級」昇格者数	3.9	4.5	3.5	3.8	6.7	5.8	-	3.3	5.6	2.1	1.7	4.9	-	3.8
8)「降格」者数	3.9	4.3	3.7	3.8	8.3	4.1	1.7	3.3	2.8	2.1	3.4	3.9	6.3	4.4
13)評価者(非評価者)研修受講率	8.2	7.3	8.9	8.7	3.3	7.0	10.0	11.2	5.6	8.5	6.9	15.7	6.3	4.9
14)その他	0.7	0.5	0.8	-	-	1.2	-	-	-	4.3	-	1.0	-	1.1
15)管理している指標は特になし(重要と思うものはない)	2.0	2.0	2.0	1.9	1.7	2.9	-	1.3	2.8	-	5.2	1.0	-	2.7

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、保有率が高まるほど採用率が上がる KPI としては「等級別評価スコアと年収の相関」「従業員の評価満足度」などがある。同様に保有率が高まるほど重要だと思える割合が増える KPI では、「同業他社との給与水準格差」がその傾向を際立たせている。

非正社員比率別では、特筆すべき傾向は見られない。

売上高3年前比別では、採用率において増加企業が減少企業を有意に上回る KPI は「同業他社との給与水準格差」「世間全般との給与水準格差」「年齢別・役職別等の年収の変動幅」「従業員の評価満足度」がある。

図表
IV-3-18

評価・処遇のKPI「用いている指標」
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

	用いている割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
1)同業他社との給与水準格差	47.5	41.7	56.2	59.0	54.8	50.5	48.8	41.3	42.5	52.3	46.1	44.0
2)世間全般との給与水準格差	43.7	40.0	48.2	50.0	41.9	47.6	46.3	40.4	35.8	49.4	38.9	41.2
5)年齢別・役職別等の年収の変動幅	28.1	26.9	32.1	32.8	22.6	30.0	29.4	29.4	21.7	31.9	26.3	25.9
3)等級(グレード)別「評価スコア」と「年収」の相関	25.7	24.1	30.7	27.9	45.2	29.1	22.2	30.3	23.3	28.3	19.2	25.4
6)同年齢社員の給与格差	24.6	26.1	24.1	24.6	19.4	29.1	23.4	28.4	19.2	24.2	22.2	26.4
10)時間外手当比率	17.7	17.9	18.2	22.1	6.5	20.1	13.4	22.9	21.7	18.2	14.4	18.7
11)年収に占める賞与比率	15.8	12.7	20.4	23.0	22.6	17.6	16.3	15.6	10.0	17.5	13.2	15.0
12)従業員の「評価」に対する満足度	15.0	11.7	13.9	28.7	35.5	17.3	15.3	16.5	11.7	18.0	12.6	12.7
4)年収における等級(グレード)別のオーバーラップ率	12.1	10.6	12.4	17.2	22.6	14.4	12.2	14.7	9.2	12.7	7.8	13.2
9)「昇格頭打ち」人数	7.9	7.9	6.6	13.1	-	5.1	10.3	8.3	9.2	8.4	6.0	8.5
7)「飛び級」昇格者数	6.2	6.3	3.6	7.4	3.2	6.4	5.3	6.4	5.8	5.3	6.6	6.5
8)「降格」者数	6.1	6.3	5.1	6.6	-	5.8	3.8	5.5	12.5	5.5	4.2	6.5
13)評価者(非評価者)研修受講率	4.7	4.0	5.8	6.6	-	5.4	5.0	3.7	5.0	5.0	3.0	4.4
14)その他	0.8	0.3	1.5	2.5	-	0.6	1.3	0.9	-	1.2	0.6	0.3
15)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	12.2	13.4	8.8	14.8	-	8.9	14.4	11.9	13.3	8.2	20.4	13.2

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

評価・処遇のKPI「重要だと思う指標」
-海外企業株式保有比率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

(%)

	重要だと思う割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
1)同業他社との給与水準格差	50.7	46.8	53.3	59.0	83.9	54.6	56.6	39.4	45.0	53.7	47.9	49.5
2)世間全般との給与水準格差	41.4	40.8	42.3	41.8	45.2	41.5	47.2	37.6	39.2	41.7	37.1	43.5
5)年齢別・役職別等の年収の変動幅	25.0	25.1	23.4	31.1	19.4	26.2	28.8	22.9	18.3	26.1	21.6	25.6
3)等級(グレード)別「評価スコア」と「年収」の相関	25.0	22.6	32.1	24.6	35.5	29.7	21.3	29.4	23.3	27.8	16.2	25.6
6)同年齢社員の給与格差	20.5	23.3	13.1	21.3	16.1	23.0	22.5	23.9	14.2	20.9	16.8	22.0
10)時間外手当比率	15.7	17.2	11.7	10.7	22.6	15.7	14.7	22.0	20.8	15.6	10.8	17.6
11)年収に占める賞与比率	12.8	11.9	15.3	13.1	19.4	16.0	11.9	11.9	8.3	14.9	11.4	11.4
12)従業員の「評価」に対する満足度	33.9	33.7	27.7	41.8	45.2	37.1	34.4	36.7	31.7	35.5	27.5	35.2
4)年収における等級(グレード)別のオーバーラップ率	12.3	12.2	12.4	12.3	16.1	13.4	11.9	11.9	17.5	13.9	7.2	13.5
9)「昇格頭打ち」人数	6.3	6.0	5.1	8.2	6.5	8.3	5.9	4.6	5.0	6.2	4.2	7.3
7)「飛び級」昇格者数	3.9	3.1	5.1	5.7	-	5.4	4.1	2.8	1.7	2.9	3.0	5.2
8)「降格」者数	3.9	3.6	4.4	5.7	-	5.1	3.4	0.9	5.8	3.8	1.8	4.7
13)評価者(非評価者)研修受講率	8.2	8.4	6.6	7.4	6.5	8.3	9.4	8.3	6.7	8.6	7.2	8.3
14)その他	0.7	0.2	1.5	2.5	-	0.6	0.6	1.8	-	0.7	0.6	0.5
15)管理している指標は特にな(重要と思うものはない)	2.0	2.3	0.7	1.6	3.2	1.6	2.2	-	0.8	1.0	3.0	2.6

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
 白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

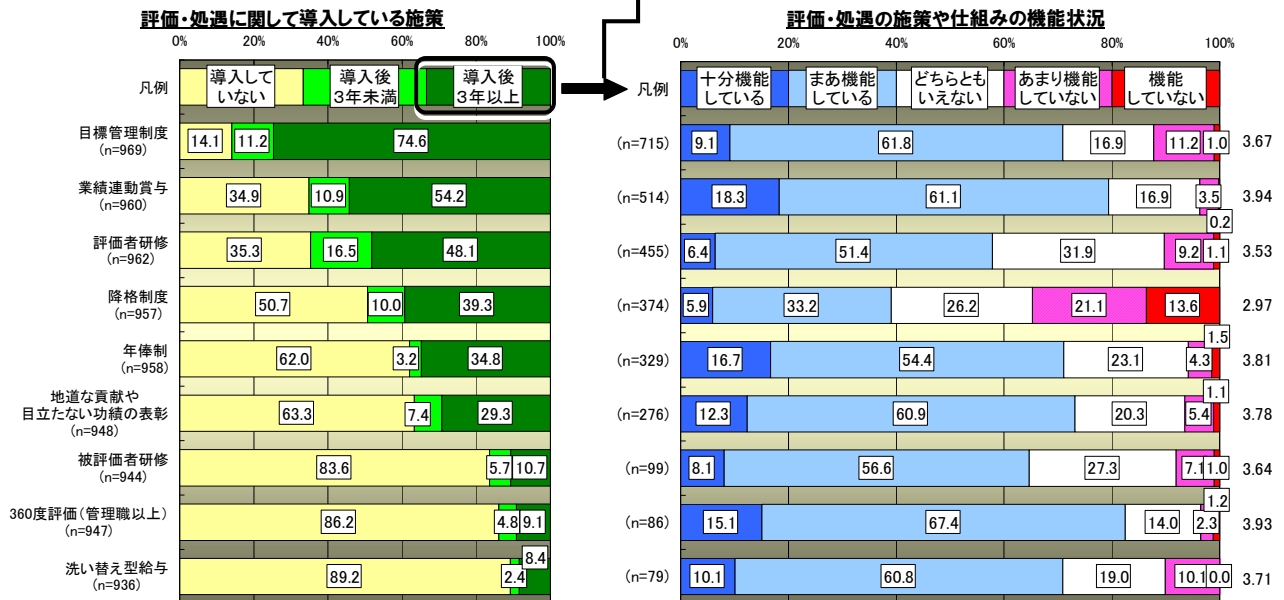
3-1-4. 導入施策と機能状況

施策の導入率について、半数以上の企業が導入しているのは、「目標管理制度」(85.8%)、「業績連動賞与」(65.1%)、「評価者研修」(64.6%)の3つである。またこれら3つの施策を含め、「降格制度」を除いては、全体に比較的高い機能度合いを示している。

「降格制度」は導入率が半数に近い(49.3%)にもかかわらず、「機能していない」との割合が34.7%を占め、『評価・処遇』の中では特に改善が求められる施策といえる。

図表
IV-3-19

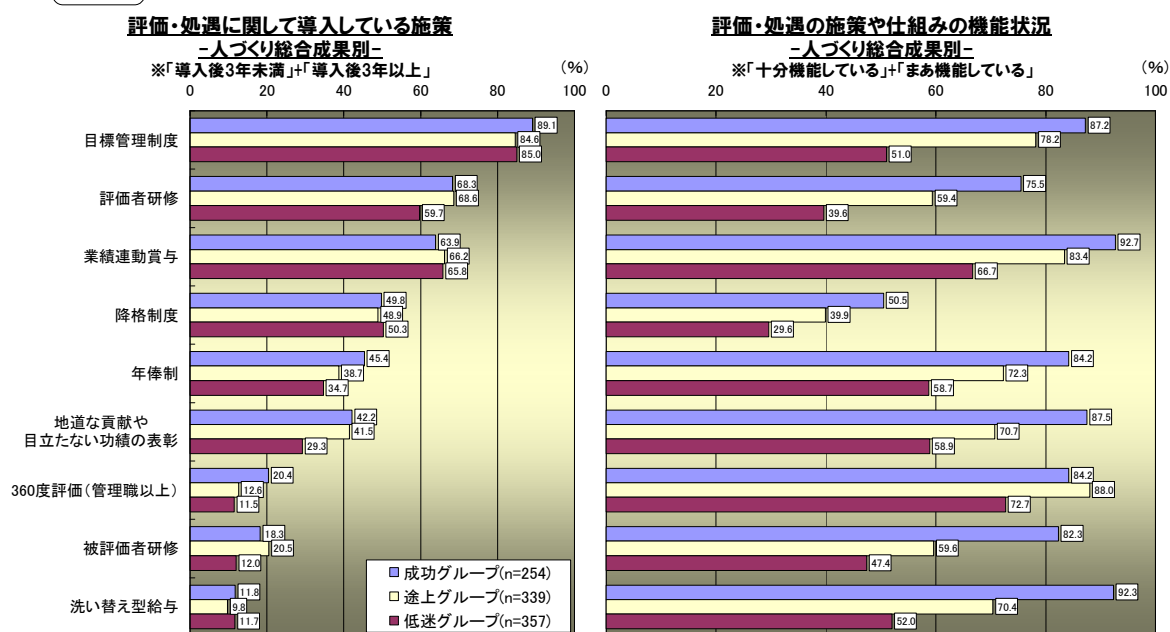
導入している施策を
対象に機能を評価



人づくり総合成果別では、施策の導入率に関して、成功、途上、低迷グループ間で大きな差は見られない。若干差が見られるのは、「年俸制」（高い順に成功、途上、低迷）「地道な貢献や目立たない功績の表彰」（低迷グループは他より低い）、「360度評価」（成功グループは他より高い）である。

一方、機能度合いでは、「目標管理制度」（成功 87.2%に対して低迷 51%）、「評価者研修」（成功 75.5%に対して低迷 39.6%）をはじめ、いずれの施策でも成功グループと低迷グループの間で大きな差が見られる。

図表
IV-3-20



従業員規模別では、規模が大きくなるほど導入率も機能度合いも上がる傾向が高い施策として、「目標管理」「評価者研修」を挙げることができる。

図表
IV-3-21

評価・処遇に関して導入している施策・施策や仕組みの機能状況
-従業員規模別-

(96)

	導入している割合						機能している割合 ※導入3年以上の企業					
	全体 N=1,000	従業員規模					全体	従業員規模				
		300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55		300人未満 N=166	300~999人 N=233	1000~2999人 N=175	3000~9999人 N=78	10000人以上 N=50
2)目標管理制度	85.8	81.4	82.7	90.7	92.6	96.3	70.9	65.6	67.4	72.5	80.8	84.0
4)業績連動賞与	65.1	63.6	60.7	70.0	74.0	74.1	79.4	81.7	74.8	75.4	91.2	85.8
7)評価者研修	64.6	49.2	63.4	71.9	81.9	87.0	57.8	50.8	51.0	59.3	64.7	74.5
3)降格制度	49.3	45.8	50.5	50.3	55.8	44.5	39.1	43.2	33.0	42.1	45.8	34.8
5)年俸制	38.0	30.6	33.1	48.0	47.3	53.8	71.1	69.3	66.3	72.8	66.6	89.2
9)地道な貢献や目立たない功績の表彰	36.7	32.4	38.1	35.7	45.6	42.6	73.2	65.5	75.0	70.5	75.7	85.7
8)被評価者研修	16.4	15.4	16.0	14.5	19.1	26.0	64.7	73.7	53.2	66.7	75.0	66.7
1)360度評価(管理職以上)	13.9	7.2	11.1	14.6	28.6	35.2	82.5	77.8	75.0	77.2	95.0	86.7
6)洗い替え型給与	10.8	6.0	9.8	15.7	15.4	17.3	70.9	60.0	59.0	76.9	66.6	100.0

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

業種別では、導入率において製造業と非製造業の間に大きな差異は見られない。個別業種別では、食品・繊維・紙・化学・医薬製造で、施策全般に導入率が高い（全9施策中8施策が全体平均値を上回る）ことが目につく。

機能度合いにおいては特筆すべき傾向は見当たらない。

図表
IV-3-22

評価・処遇に関して導入している施策

-業種別-

(%)

	導入している割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
2)目標管理制度	85.8	87.0	85.0	95.1	81.0	85.0	84.8	85.3	94.0	84.8	83.9	85.8	100.0	81.4
4)業績連動賞与	65.1	65.9	64.4	70.3	59.7	64.1	69.5	71.4	51.6	63.8	64.9	68.4	68.8	58.2
7)評価者研修	64.6	68.2	62.1	81.0	60.7	64.1	65.5	63.7	70.6	62.3	62.5	63.3	53.3	59.0
3)降格制度	49.3	49.4	49.1	54.4	50.9	41.3	62.0	58.8	48.5	36.1	47.3	52.1	57.2	43.2
5)年俸制	38.0	39.0	37.2	43.0	36.9	39.4	33.3	37.5	20.5	25.5	35.1	53.1	37.6	35.4
9)地道な貢献や目立たない功績の表彰	36.7	37.7	36.0	37.7	32.8	40.3	35.0	35.5	30.3	30.5	42.9	41.9	40.0	33.2
8)被評価者研修	16.4	16.6	16.5	28.3	10.7	14.7	7.2	18.7	18.2	22.2	12.8	16.5	33.3	12.5
1)360度評価(管理職以上)	13.9	15.0	13.1	17.5	17.9	10.8	20.4	15.4	15.6	2.3	9.1	12.1	20.0	14.8
6)洗い替え型給与	10.8	11.5	10.2	9.1	14.5	13.5	7.3	13.5	6.0	13.4	13.0	9.5	0.0	8.0

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

評価・処遇の施策や仕組みの機能状況

-業種別-

(%)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業													
	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
2)目標管理制度	70.9	72.4	69.4	77.3	77.5	66.6	74.5	74.1	62.0	85.8	63.9	73.3	54.5	62.7
	N=715	N=301	N=408	N=88	N=40	N=126	N=47	N=108	N=29	N=35	N=36	N=71	N=11	N=118
4)業績連動賞与	79.4	79.9	78.7	82.1	82.8	82.0	68.5	86.9	50.1	88.5	82.8	77.2	85.7	71.9
	N=514	N=209	N=301	N=56	N=29	N=89	N=35	N=84	N=16	N=26	N=29	N=57	N=7	N=82
7)評価者研修	57.8	55.5	60.7	57.0	53.6	58.1	46.7	49.2	78.9	66.7	63.6	72.1	66.7	56.3
	N=455	N=209	N=242	N=65	N=28	N=86	N=30	N=63	N=19	N=21	N=22	N=43	N=3	N=71
3)降格制度	39.1	34.4	42.4	26.1	40.9	38.1	35.5	49.2	46.2	37.5	40.0	45.3	0.0	37.3
	N=374	N=154	N=217	N=46	N=22	N=55	N=31	N=63	N=13	N=16	N=20	N=42	N=4	N=59
5)年俸制	71.1	71.7	70.5	76.2	73.7	72.1	56.3	71.4	50.0	66.7	77.8	72.4	100.0	66.1
	N=329	N=138	N=190	N=42	N=19	N=61	N=16	N=49	N=6	N=9	N=18	N=47	N=5	N=56
9)地道な貢献や目立たない功績の表彰	73.2	75.4	71.1	67.7	86.7	75.9	77.8	65.9	85.8	84.6	81.3	71.9	50.0	66.7
	N=276	N=122	N=152	N=31	N=15	N=58	N=18	N=41	N=7	N=13	N=16	N=32	N=4	N=39
8)被評価者研修	64.7	64.3	64.9	58.9	83.3	68.8	33.3	53.0	75.0	50.0	75.0	83.4	50.0	70.0
	N=99	N=42	N=57	N=17	N=6	N=16	N=3	N=17	N=4	N=8	N=4	N=12	N=2	N=10
1)360度評価(管理職以上)	82.5	87.2	78.7	88.9	75.0	85.7	100.0	90.9	80.0	100.0	100.0	77.8	50.0	68.8
	N=86	N=39	N=47	N=9	N=8	N=14	N=8	N=11	N=5	N=1	N=3	N=9	N=2	N=16
6)洗い替え型給与	70.9	70.3	71.4	83.4	62.5	68.4	75.0	76.9	100.0	100.0	66.7	87.5	0.0	45.5
	N=79	N=37	N=42	N=6	N=8	N=19	N=4	N=13	N=1	N=3	N=6	N=8	-	N=11

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、保有率が高くなるほど施策の導入率も高まる傾向が全体に見られる。機能度合いについてもその傾向が概ね見られるが、特に保有率50%以上の企業において「降格制度」「年俸制」の機能度合いが高いのが目立っている。

非正社員比率別では、顕著な傾向は見られない。

売上高3年前比別では、導入率においては増加企業と減少企業の間で顕著な差は見られず、機能度合いでは、「360度評価（管理職以上）」を除く他のすべての施策で増加企業が減少企業を上回っている。特に「評価者研修」「年俸制」「被評価者研修」で増加企業が他に比べ有意に高い。

図表
IV-3-23

評価・処遇に関して導入している施策
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

(%)

	導入している割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
2)目標管理制度	85.8	84.6	83.3	90.0	100.0	87.8	84.3	83.5	83.0	85.3	85.7	85.8
4)業績連動賞与	65.1	62.8	61.4	80.5	76.6	67.2	66.5	66.0	61.4	64.4	63.6	67.6
7)評価者研修	64.6	60.3	67.9	73.8	64.5	62.9	67.8	68.9	52.6	64.5	64.2	64.1
3)降格制度	49.3	46.9	48.2	53.0	51.6	46.7	50.1	55.8	48.3	47.9	46.3	51.4
5)年俸制	38.0	33.0	46.3	44.4	56.6	40.9	33.9	39.8	40.9	41.5	32.3	36.9
9)地道な貢献や目立たない功績の表彰	36.7	34.2	40.5	39.1	50.0	36.5	33.4	45.1	34.8	38.3	36.1	34.8
8)被評価者研修	16.4	15.8	17.3	18.1	22.6	12.5	20.7	17.8	14.0	17.2	20.0	13.3
1)360度評価(管理職以上)	13.9	10.6	14.6	19.1	29.1	12.0	13.8	14.6	14.8	15.8	13.2	11.2
6)洗い替え型給与	10.8	9.0	12.2	13.9	14.3	10.2	10.5	12.0	9.8	10.2	9.6	12.1

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

評価・処遇の施策や仕組みの機能状況
 -海外企業株式保有比率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

(%)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業											
	全体	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0%	0超~10%未満	10~50%未満	50%以上	0~10%未満	10~30%未満	30~50%未満	50%以上	増加	横ばい	減少
2)目標管理制度	70.9	67.5	68.7	83.2	76.9	70.3	72.8	69.0	67.1	74.8	69.5	68.5
	N=715	N=416	N=96	N=95	N=26	N=232	N=232	N=71	N=79	N=294	N=118	N=282
4)業績連動賞与	79.4	76.5	79.7	87.9	73.7	83.6	79.1	77.4	74.1	82.8	80.2	76.8
	N=514	N=293	N=69	N=83	N=19	N=177	N=173	N=53	N=58	N=210	N=86	N=207
7)評価者研修	57.8	56.1	49.3	66.3	53.4	59.1	56.0	58.5	52.6	64.2	50.0	52.8
	N=455	N=239	N=67	N=74	N=15	N=144	N=157	N=41	N=38	N=187	N=78	N=178
3)降格制度	39.1	38.6	35.8	27.8	66.7	38.4	37.9	35.0	56.4	40.9	27.5	39.6
	N=374	N=205	N=53	N=54	N=12	N=120	N=124	N=40	N=39	N=149	N=58	N=154
5)年俸制	71.1	65.3	71.4	73.9	100.0	70.0	66.7	75.7	65.9	77.6	71.1	63.5
	N=329	N=173	N=56	N=46	N=16	N=110	N=96	N=37	N=44	N=147	N=45	N=129
9)地道な貢献や目立たない功績の表彰	73.2	74.5	54.8	80.9	100.0	76.5	71.0	70.0	67.7	77.3	66.7	70.2
	N=276	N=149	N=42	N=42	N=9	N=85	N=86	N=30	N=31	N=119	N=45	N=104
8)被評価者研修	64.7	59.6	50.0	75.1	66.7	70.0	55.0	71.4	80.0	81.4	35.3	57.6
	N=99	N=52	N=12	N=16	N=6	N=30	N=40	N=7	N=5	N=43	N=17	N=33
1)360度評価(管理職以上)	82.5	71.8	88.9	100.0	85.7	87.5	84.0	63.6	63.6	73.0	85.7	90.3
	N=86	N=39	N=9	N=17	N=7	N=24	N=25	N=11	N=11	N=37	N=14	N=31
6)洗い替え型給与	70.9	63.4	84.6	69.2	100.0	73.9	69.2	77.8	66.7	77.4	70.0	66.7
	N=79	N=41	N=13	N=13	N=1	N=23	N=26	N=9	N=9	N=31	N=10	N=36

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

3-2. 所感

第Ⅱ章で触れたように『評価・処遇』の達成度が人づくり総合成果の可否に最も関連性が強く、人づくりの基本機能のうちで特に力を入れるべき機能であることをまず強調したい。このことは「施策の狙い」の達成度において、『評価・処遇』は他の機能以上に、成功グループと低迷グループの間で差が大きいことから指摘できよう。また、「施策の狙い」の達成度は、すべての項目で「狙っていない」との回答が1%前後と低く、『評価・処遇』の施策全般にわたり重要と認識されている状況が確認できた。

次に、『評価・処遇』の方針に関して、人づくり成功グループおよび売上高が増加しているグループでは、「(信賞必罰が) 明確」の割合が比較的高い傾向が見られた。その一方で、売上高が増加しているグループでは「加点主義」「能力ベース」、成功グループでは「加点主義」「プロセス重視」の割合が比較的高い傾向にあった。こうした傾向から、「信賞必罰を明確化」しながらも、「加点主義」「能力ベース」「プロセス重視」といった方針を併せて追求することが売上高増加や「成功グループ」入り（人づくり施策の業績向上への貢献が狙い通り）に結び付いているものと推察できる。

また、施策の導入率においては、成功、途上、低迷の3つのグループに差は見られないが、施策の機能度合いでは大きな差があることがわかった。施策の導入には労力がかかるものだが、その後の運用にも同様のエネルギーを割けるかどうかで成功か否かを決めると捉えられよう。特に、「降格制度」は導入率が半数に近いにもかかわらず、「機能していない」との割合が他に比べ際立って高くなっており、運用面に十分留意していかないと導入自体が逆効果になる可能性がある。

そのような意味からも、施策の導入⇒運用に関わって、適切なKPIを設定し施策の成果をきちんと確認すること、また、それにより必要に応じ施策の方向や実施方法の見直しをしていくことが重要である。KPIについては、数多く測ることや身近のとりやすいものから集めるのではなく、施策の成果が何かをよく考え、実効性の高いKPIを厳選することも必要だ。

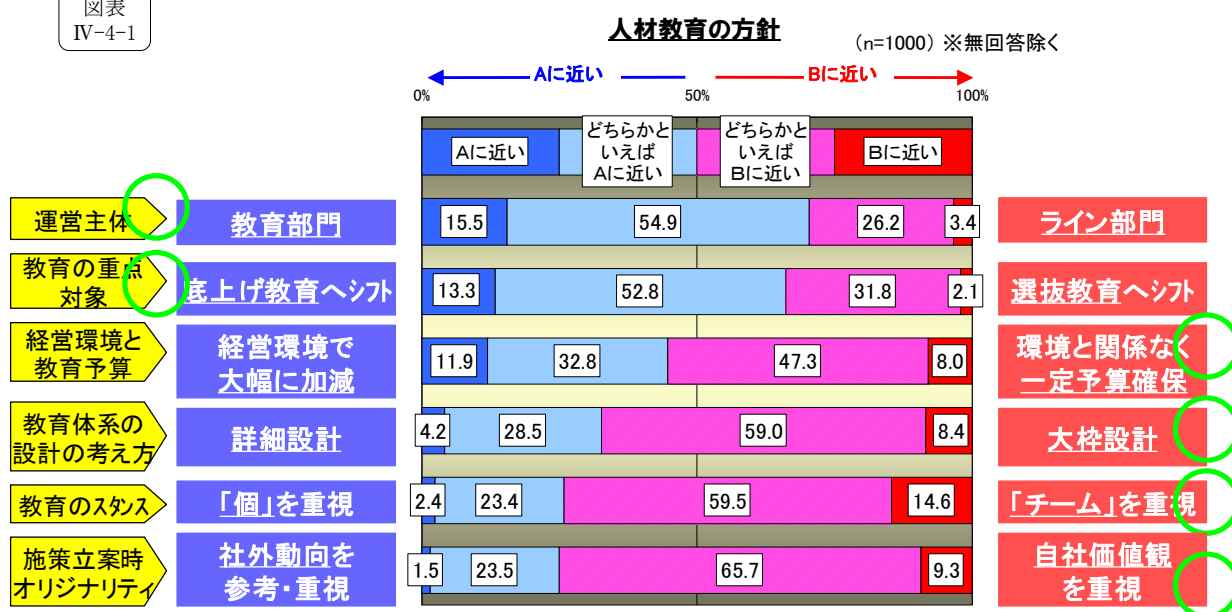
4. 人材教育

4-1. 「人材教育」についての調査結果

4-1-1. 現在の方針・価値観

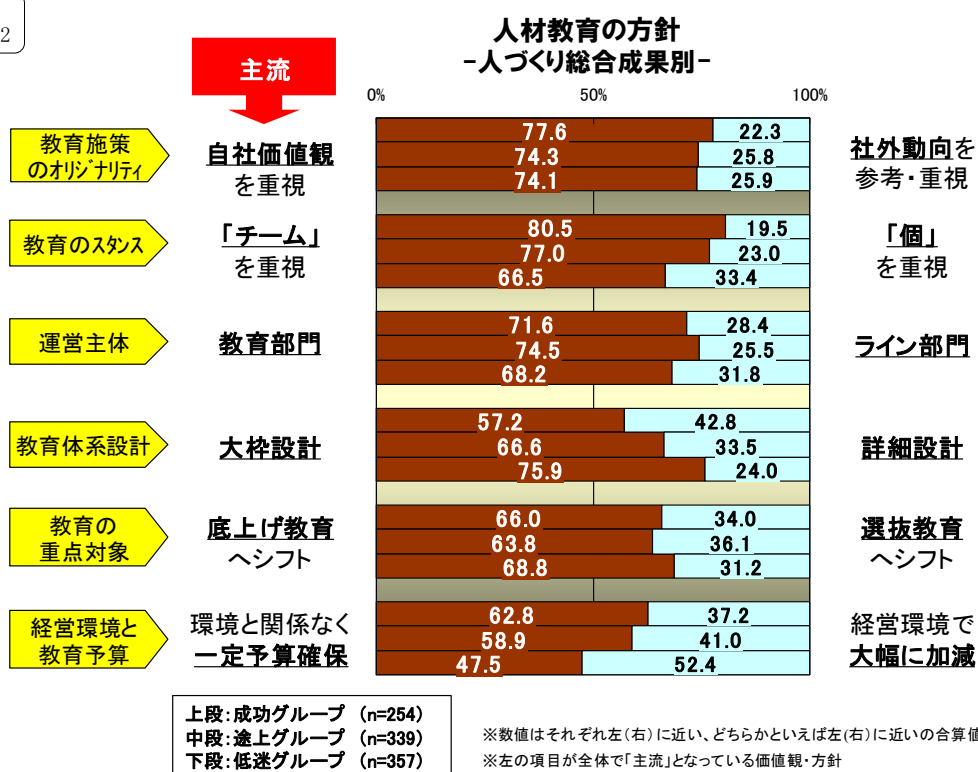
『人材教育』施策の方針としては、運営主体は「教育部門」、教育の重点対象として「底上げ教育ヘシフト」、教育予算は「環境と関係なく一定予算確保」、教育体系の設計は「大枠設計」、教育スタンスは「チームを重視」、施策立案は「自社価値観を重視」の比率が高くなっている。

図表
IV-4-1



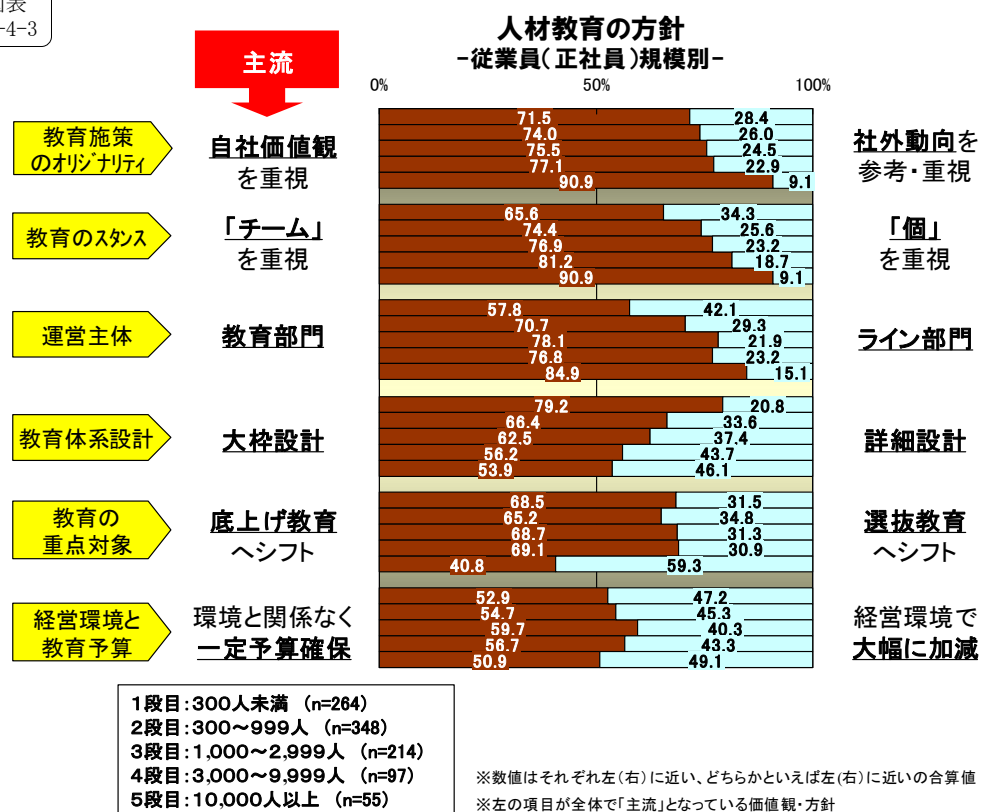
人づくり総合成果別では、成功グループにおいては、教育のスタンスは「チームを重視」している傾向が強い。教育体系の設計は全体では「大枠設計」が主流であるものの成功グループにおいては「詳細設計」の傾向が強くなっている。低迷グループにおいては、教育予算は「経営環境で大幅に加減」の傾向が主流となっており全体傾向と逆転している。

図表
IV-4-2



従業員規模別では、規模が大きいほど、教育施策を「自社価値観を重視」に、教育のスタンスを「チームを重視」に、運営主体を「教育部門」におく傾向が顕著になっており、多い人数を束ねる上での組織としての一体感や求心性が求められているものと見られる。同様に規模が大きいほど、教育体系の設計は「大枠設計」が主流ではあるが「詳細設計」の割合も高くなっている。また 10,000 人以上規模になると「選抜教育へシフト」が主流になり、幹部候補人材など重点的な教育に注力していることがうかがわれる。

図表
IV-4-3



業種別では、非製造業の「底上げ教育ヘシフト」「環境と関係なく一定予算確保」の傾向が製造業に比べて有意に高い。非製造業は労働集約的な傾向があるため、品質の安定化に向けた「底上げ教育へのシフト」、「教育予算の一定確保」の傾向が強いものと考えられる。個別業種で見ると、食料・繊維・紙・化学・医薬企業では、わずかであるが「選抜教育ヘシフト」が「底上げ教育ヘシフト」を上回っている。

図表
IV-4-4

人材教育の方針
-業種別-

数値はA(B)に近い・どちらかといえばA(B)に近いの合算値(%) 回答割合の多かったものが上段、少なかったものが下段

内容	価値観・方針	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②											
			製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183	
教育施策 オリジナリティ	主流	自社価値観を重視	75.0	74.4	75.3	80.2	67.3	74.6	71.2	72.5	74.3	84.4	77.6	73.7	68.8	76.4
	非主流	社外動向を参考・重視	25.0	25.6	24.7	19.8	32.7	25.4	28.8	27.5	25.7	15.6	22.4	26.3	31.2	23.6
教育の スタンス	主流	「チーム」を重視	74.1	74.5	74.0	75.3	81.3	72.4	72.9	73.5	80.0	54.3	77.6	78.8	75.1	74.6
	非主流	「個」を重視	25.9	25.5	26.0	24.7	18.7	27.6	27.1	26.5	20.0	45.7	22.4	21.2	24.9	25.4
運営主体	主流	教育部門	70.4	68.6	71.6	78.4	63.8	66.2	62.5	77.5	67.7	65.2	73.7	76.8	73.3	65.6
	非主流	ライン部門	29.6	31.4	28.4	21.6	36.2	33.8	37.5	22.5	32.3	34.8	26.3	23.2	26.7	34.4
教育体系設計	主流	大枠設計	67.4	67.0	68.0	66.7	67.8	64.9	72.4	71.4	58.4	57.8	77.6	67.0	75.0	66.5
	非主流	詳細設計	32.6	33.0	32.0	33.3	32.2	35.1	27.6	28.6	41.6	42.2	22.4	33.0	25.0	33.5
教育の 重点対象	主流	底上げ教育ヘシフト	66.1	59.2	70.4	49.5	71.2	62.5	54.3	71.1	77.1	73.9	64.9	62.6	75.0	72.9
	非主流	選抜教育ヘシフト	33.9	40.8	29.6	50.5	28.8	37.5	45.7	28.9	22.9	26.1	35.1	37.4	25.0	27.1
経営環境と 教育予算	主流	環境と関係なく一定予算確保	55.3	50.1	59.1	58.8	47.5	43.8	56.0	59.0	58.3	60.8	75.9	54.0	43.8	57.6
	非主流	経営環境で大幅に加減	44.7	49.9	40.9	41.2	52.5	56.2	44.0	41.0	41.7	39.2	24.1	46.0	56.2	42.4

白抜き数値・・全体に比較して有意に高い

海外企業株式保有率別では、保有率が高くなるに従って、教育予算が「経営環境で大幅に加減」の割合が高くなり、10%～50%未満の企業で拮抗している。50%以上の企業では「大幅に加減」が主流となり、7割以上にもなる。これは短期の利益優先を重視し、教育を投資ではなくコストと考えていることをうかがわせる。

非正社員比率別では、非正社員比率が高まるほど「チームを重視」の傾向が強くなるのはうなずける。非正社員比率が0%～10%未満の企業では、運営主体は「教育部門」が主流ではあるが、「ライン部門」の傾向が、他と比較すると高い。

売上高3年前比別では、増加企業から横ばい企業になると「経営環境で大幅に教育予算が加減される」傾向が強くなり、減少企業においてはそれが主流に転じている。

図表
IV-4-5

人材教育の方針

-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

数値はA(B)に近い・どちらかといえばA(B)に近いの合算値(%) 回答割合の多かったものが上段、少なかったものが下段

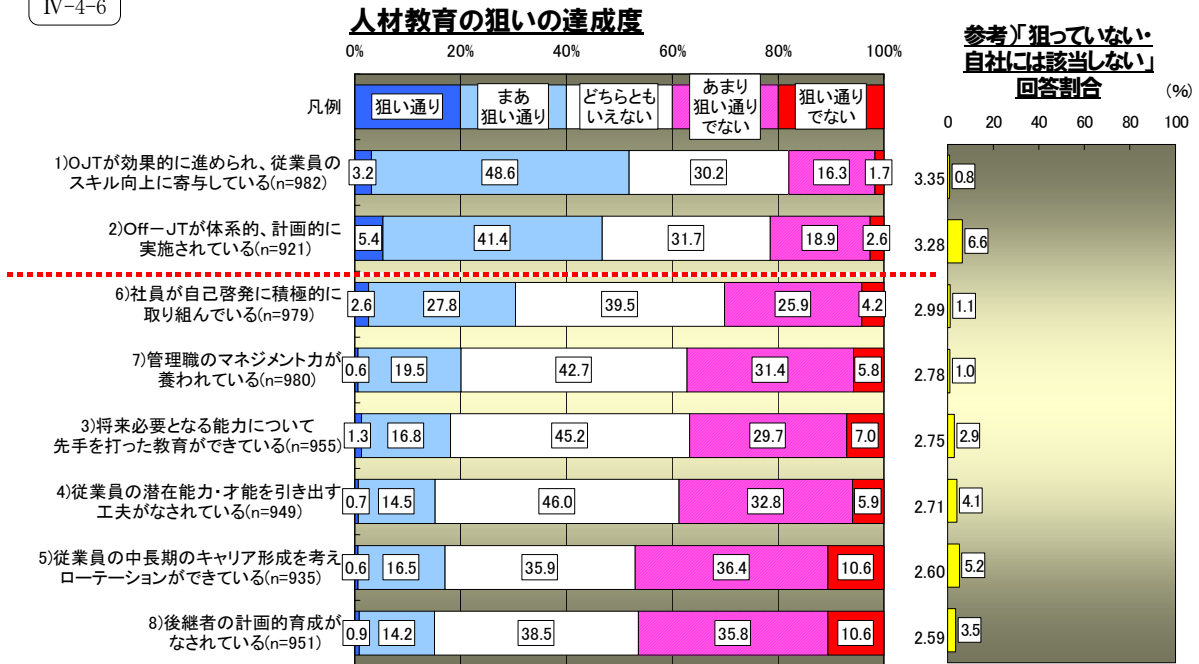
内容	価値観・方針	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比			
			0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386	
教育施策 オリジナリティ	主流	自社価値観を重視	75.0	73.9	75.0	82.3	77.4	77.5	72.1	75.5	74.6	75.7	71.4	76.3
	非主流	社外動向を参考・重視	25.0	26.1	25.0	17.7	22.6	22.5	27.9	24.5	25.4	24.3	28.6	23.7
教育の スタンス	主流	「チーム」を重視	74.1	73.0	78.5	76.7	66.7	67.6	74.1	80.5	81.4	76.5	74.3	71.0
	非主流	「個」を重視	25.9	27.0	21.5	23.3	33.3	32.4	25.9	19.5	18.6	23.5	25.7	29.0
運営主体	主流	教育部門	70.4	68.5	64.5	82.3	70.0	61.9	76.2	72.3	72.8	72.7	66.6	70.4
	非主流	ライン部門	29.6	31.5	35.5	17.7	30.0	38.1	23.8	27.7	27.2	27.3	33.4	29.6
教育体系設計	主流	大枠設計	67.4	68.5	72.1	63.9	71.0	69.2	66.9	68.8	71.5	65.7	62.8	71.2
	非主流	詳細設計	32.6	31.5	27.9	36.1	29.0	30.8	33.1	31.2	28.5	34.3	37.2	28.8
教育の 重点対象	主流	底上げ教育 へシフト	66.1	69.7	59.2	56.7	61.3	63.8	67.9	64.8	70.3	66.6	68.9	64.0
	非主流	選抜教育 へシフト	33.9	30.3	40.8	43.3	38.7	36.2	32.1	35.2	29.7	33.4	31.1	36.0
経営環境と 教育予算	主流	環境と関係なく 一定予算確保	55.3	58.8	52.6	50.0	29.0	52.3	54.1	59.7	63.0	63.5	56.4	45.9
	非主流	経営環境で 大幅に加減	44.7	41.2	47.4	50.0	71.0	47.7	45.9	40.3	37.0	36.5	43.6	54.1

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い

4-1-2. 施策の狙いの達成度

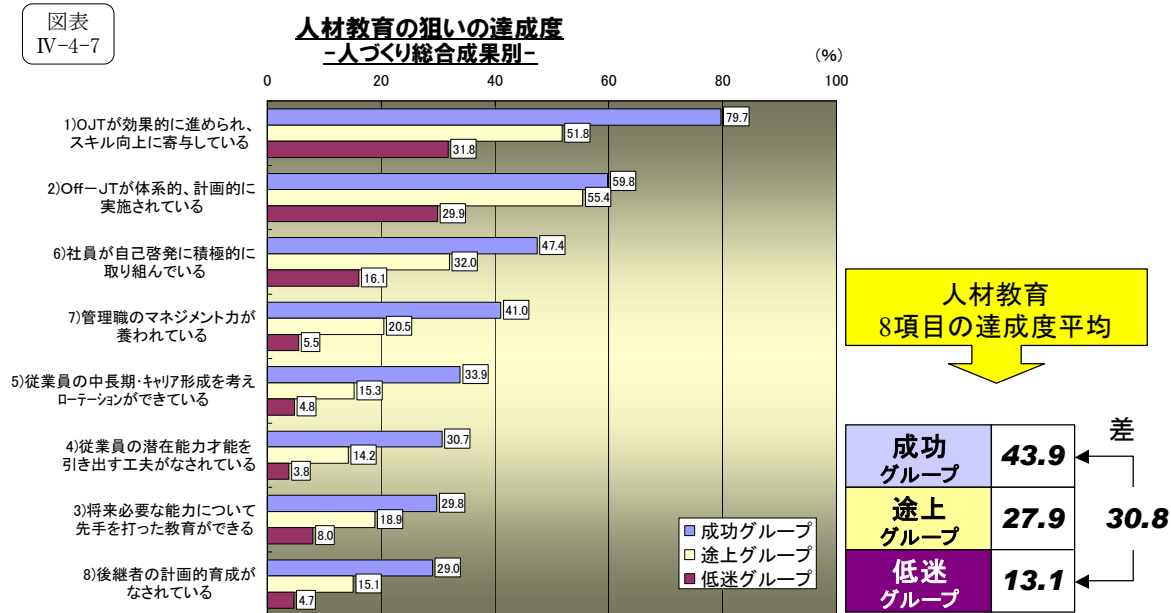
狙い通りとなっていない割合が高いのは「後継者の計画的育成」「キャリア形成を考えたローテーション」「潜在能力・才能を引き出す工夫」「管理職のマネジメント力」などであり、採用・アウトフロー（転出）や評価・処遇などの、他の機能分野と比較して、狙い通りとなっていない項目が多い。また、「狙っていない・自社には該当しない」の回答割合は比較的低い。

図表
IV-4-6



人づくり総合成果別では、いずれの項目においても、成功グループ、途上グループ、低迷グループの順に狙いの達成度が高くなっている。特に「OJT がスキル向上に寄与」は、成功グループと低迷グループに 50% 近くもの顕著な差がでている。しかし成功グループにおいても「OJT がスキル向上に寄与」「Off-JT が体系的、計画的に実施」の項目以外はすべて達成度が 50% に満たない。また、低迷グループにおける 8 項目の達成度平均が 13.1 ポイントであり、採用・アウトフローや、配置・異動など、他の機能分野と比較して最も低い。

図表 IV-4-7



従業員規模別では、概ね規模が大きくなるに従って、狙いの達成度が高くなる傾向がある。また、従業員規模が 300 人未満企業において、ほぼすべての項目で「狙っていない・自社に該当しない」の選択率が最も高い。

図表 IV-4-8

人材教育の狙いの達成度
-従業員規模別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値 (%)

	全体	従業員規模				
		300人未満	300~999人	1000~2999人	3000~9999人	10000人以上
1)OJTが効果的に進められ、従業員のスキル向上に寄与している	51.8	54.8	53.2	49.8	41.3	53.7
2)Off-JTが体系的、計画的に実施されている	46.8	29.2	44.6	54.1	68.8	64.9
6)社員が自己啓発に積極的に取り組んでいる	30.4	23.7	33.1	30.7	31.2	38.2
7)管理職のマネジメント力が養われている	20.1	11.1	17.0	26.8	27.0	43.6
3)将来必要となる能力について先手を打った教育ができています	18.1	13.3	16.7	17.6	27.1	32.7
4)従業員の潜在能力・才能を引き出す工夫がなされている	15.2	11.4	13.7	15.5	25.6	29.1
5)従業員の中長期のキャリア形成を考慮ローテーションができています	17.1	12.3	14.8	15.9	29.8	35.2
8)後継者の計画的育成がなされている	15.1	8.7	14.4	15.6	23.2	35.9

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

業種別では、製造業が非製造業に比べて「後継者の計画的育成」の達成度割合が有意に高いが、それ以外では非製造業の達成度が高い項目が多い。個別業種で見ると、証券・金融企業における達成度が全体的に高い。

図表
IV-4-9

人材教育の狙いの達成度
-業種別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
1)OJTが効果的に進められ、従業員のスキル向上に寄与している	51.8	54.1	50.0	53.4	61.0	51.8	55.4	47.7	41.7	48.9	51.7	50.5	37.5	54.4
	N=982	N=388	N=585	N=103	N=59	N=170	N=56	N=149	N=36	N=45	N=58	N=101	N=16	N=180
2)Off-JTが体系的、計画的に実施されている	46.8	44.0	48.7	47.0	36.9	46.0	40.3	39.4	59.4	58.1	54.7	54.8	41.6	47.1
	N=921	N=370	N=542	N=98	N=57	N=163	N=52	N=137	N=32	N=43	N=53	N=95	N=12	N=170
6)社員が自己啓発に積極的に取り組んでいる	30.4	29.2	30.5	36.3	25.4	24.9	33.4	23.0	57.1	45.5	27.6	34.4	13.3	28.2
	N=979	N=390	N=580	N=102	N=59	N=169	N=60	N=148	N=35	N=44	N=58	N=99	N=15	N=181
7)管理職のマネジメント力が養われている	20.1	22.0	19.1	22.5	22.0	23.0	18.3	14.2	30.6	25.0	19.3	19.8	6.7	20.0
	N=980	N=391	N=581	N=102	N=59	N=170	N=60	N=148	N=36	N=44	N=57	N=101	N=15	N=180
3)将来必要となる能力について先手を打った教育ができています	18.1	15.2	20.1	16.0	20.7	12.5	15.8	17.1	31.5	25.0	18.5	14.4	14.3	22.9
	N=955	N=383	N=563	N=100	N=58	N=168	N=57	N=140	N=35	N=44	N=54	N=97	N=14	N=179
4)従業員の潜在能力・才能を引き出す工夫がなされている	15.2	12.7	16.9	14.3	15.3	12.3	8.6	14.7	27.3	15.9	16.7	10.4	21.4	20.2
	N=949	N=378	N=562	N=98	N=59	N=163	N=58	N=143	N=33	N=44	N=54	N=96	N=14	N=178
5)従業員の中長期的キャリア形成を考えローテーションができています	17.1	15.5	17.8	21.4	14.0	11.6	18.2	16.6	33.4	25.6	24.1	9.4	0.0	18.2
	N=935	N=373	N=554	N=98	N=57	N=163	N=55	N=138	N=33	N=43	N=54	N=96	N=14	N=176
8)後継者の計画的育成がなされている	15.1	18.2	12.7	20.2	8.5	18.5	23.7	10.6	20.0	20.9	10.3	9.2	7.7	14.2
	N=951	N=385	N=559	N=99	N=59	N=168	N=59	N=142	N=30	N=43	N=58	N=98	N=13	N=175

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、50%未満の企業までは、保有率が上がるに従って狙いの達成度が高くなる傾向にあるものの、50%以上の企業は総じて達成度が低い。0%の企業においては、「OJTのスキル向上」以外は全体平均を下回っている。

非正社員比率別では、特に目立った傾向は見られない。

売上高3年前比別では、減少企業、横ばい企業、増加企業になるに従って狙いの達成度は高い傾向にある。減少企業は、ほぼすべての項目で低い達成度であり、特に「Off-JTが体系的、計画的に実施」「社員が自己啓発に積極的」の項目はその差が非常に大きい。

図表
IV-4-10

人材教育の狙いの達成度
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

	全体	海外企業株式保有率				非正社員比率					売上高3年前比		
		0%	0超~10%未満	10~50%未満	50%以上	0~10%未満	10~30%未満	30~50%未満	50%以上	増加	横ばい	減少	
1)OJTが効果的に進められ、従業員のスキル向上に寄与している	51.8	53.8	52.2	49.2	38.7	51.1	52.9	53.3	47.8	55.3	53.3	47.3	
	N=982	N=594	N=136	N=118	N=31	N=307	N=316	N=107	N=117	N=407	N=165	N=381	
2)Off-JTが体系的、計画的に実施されている	46.8	43.0	45.0	62.2	35.7	43.9	47.2	40.4	46.8	52.7	45.7	40.3	
	N=921	N=549	N=129	N=119	N=28	N=287	N=292	N=104	N=109	N=389	N=151	N=355	
6)社員が自己啓発に積極的に取り組んでいる	30.4	29.5	28.9	30.8	29.0	27.9	35.4	31.5	21.2	36.0	26.1	24.8	
	N=979	N=590	N=135	N=120	N=31	N=304	N=314	N=108	N=118	N=411	N=161	N=379	
7)管理職のマネジメント力が養われている	20.1	16.6	25.0	25.8	19.4	20.5	19.2	21.5	16.1	23.9	18.4	16.6	
	N=980	N=589	N=136	N=120	N=31	N=307	N=313	N=107	N=118	N=407	N=163	N=381	
3)将来必要となる能力について先手を打った教育ができています	18.1	17.2	18.0	20.2	10.3	15.8	17.2	23.9	15.5	19.4	21.0	14.4	
	N=955	N=571	N=133	N=119	N=29	N=297	N=308	N=105	N=116	N=402	N=157	N=368	
4)従業員の潜在能力・才能を引き出す工夫がなされている	15.2	14.4	12.3	18.8	12.9	12.6	17.1	13.3	13.0	16.8	17.6	11.3	
	N=949	N=568	N=130	N=117	N=31	N=293	N=303	N=105	N=115	N=399	N=159	N=362	
5)従業員の中長期のキャリア形成を考慮ローテーションができています	17.1	15.3	11.5	25.7	14.3	15.2	19.3	14.0	11.4	19.6	17.1	13.2	
	N=935	N=558	N=131	N=117	N=28	N=289	N=295	N=107	N=114	N=393	N=158	N=356	
8)後継者の計画的育成がなされている	15.1	11.6	19.6	19.3	16.7	12.0	15.8	16.8	10.4	15.6	17.9	13.3	
	N=951	N=568	N=133	N=119	N=30	N=300	N=303	N=101	N=115	N=398	N=162	N=367	

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

属性によって「狙っていない・自社には該当しない」の割合が大きく異なる傾向は見られない。

図表
IV-4-11

人材教育の狙い 「狙っていない・自社には該当しない」割合
-人づくり総合成果別・従業員規模別-

	全体 N=1,000	人づくり総合成果			従業員規模				
		成功 グループ N=254	途上 グループ N=339	低迷 グループ N=357	300人 未満 N=264	300~ 999人 N=348	1000~ 2999人 N=214	3000~ 9999人 N=97	10000人 以上 N=55
1)OJTが効果的に進められ、従業員のスキル向上に寄与している	0.8	1.2	0.3	0.3	1.2	1.2	-	-	1.8
2)Off-JTが体系的、計画的に実施されている	6.6	9.1	4.2	4.6	15.4	4.7	1.9	2.1	1.8
6)社員が自己啓発に積極的に取り組んでいる	1.1	0.4	0.6	1.1	2.7	0.9	0.5	-	-
7)管理職のマネジメント力が養われている	1.0	0.4	0.6	1.1	3.1	0.6	-	-	-
3)将来必要となる能力について先手を打った教育ができています	2.9	2.8	1.2	3.2	6.6	2.6	0.5	1.0	-
4)従業員の潜在能力・才能を引き出す工夫がなされている	4.1	2.4	4.1	3.1	5.7	4.7	2.8	3.1	-
5)従業員の中長期のキャリア形成を考慮ローテーションができています	5.2	3.6	5.0	4.6	9.3	5.3	2.3	2.1	1.8
8)後継者の計画的育成がなされている	3.5	2.8	3.6	2.9	6.9	2.3	2.8	1.0	3.6

図表
IV-4-12

人材教育の狙い 「狙っていない・自社には該当しない」割合
-業種別-

	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②											
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183	
1)OJTが効果的に進められ、従業員のスキル向上に寄与している	0.8	1.0	0.7	-	1.7	0.6	3.4	0.7	-	-	-	-	-	-	1.6
2)Off-JTが体系的、計画的に実施されている	6.6	5.4	7.5	3.9	5.0	4.1	11.9	8.1	11.1	4.4	7.0	5.9	25.0	6.6	
6)社員が自己啓発に積極的に取り組んでいる	1.1	0.8	1.4	1.0	1.7	0.6	-	1.3	-	2.2	-	2.0	6.3	1.1	
7)管理職のマネジメント力が養われている	1.0	0.8	1.2	1.0	1.7	0.6	-	0.7	-	2.2	1.7	-	6.3	1.6	
3)将来必要となる能力について先手を打った教育ができています	2.9	2.0	3.6	2.0	1.7	1.8	3.4	6.0	2.8	-	6.9	2.0	6.7	2.2	
4)従業員の潜在能力・才能を引き出す工夫がなされている	4.1	4.1	4.3	4.9	1.7	4.7	3.3	4.0	8.3	2.2	6.9	5.0	6.7	2.7	
5)従業員の中長期のキャリア形成を考慮ローテーションができています	5.2	4.8	5.3	4.9	5.0	4.1	6.8	6.8	5.7	4.4	6.9	5.0	6.7	3.8	
8)後継者の計画的育成がなされている	3.5	2.3	4.3	3.9	1.7	1.8	1.7	4.1	16.7	4.4	-	3.0	13.3	3.3	

図表
IV-4-13

人材教育の狙い 「狙っていない・自社には該当しない」割合
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

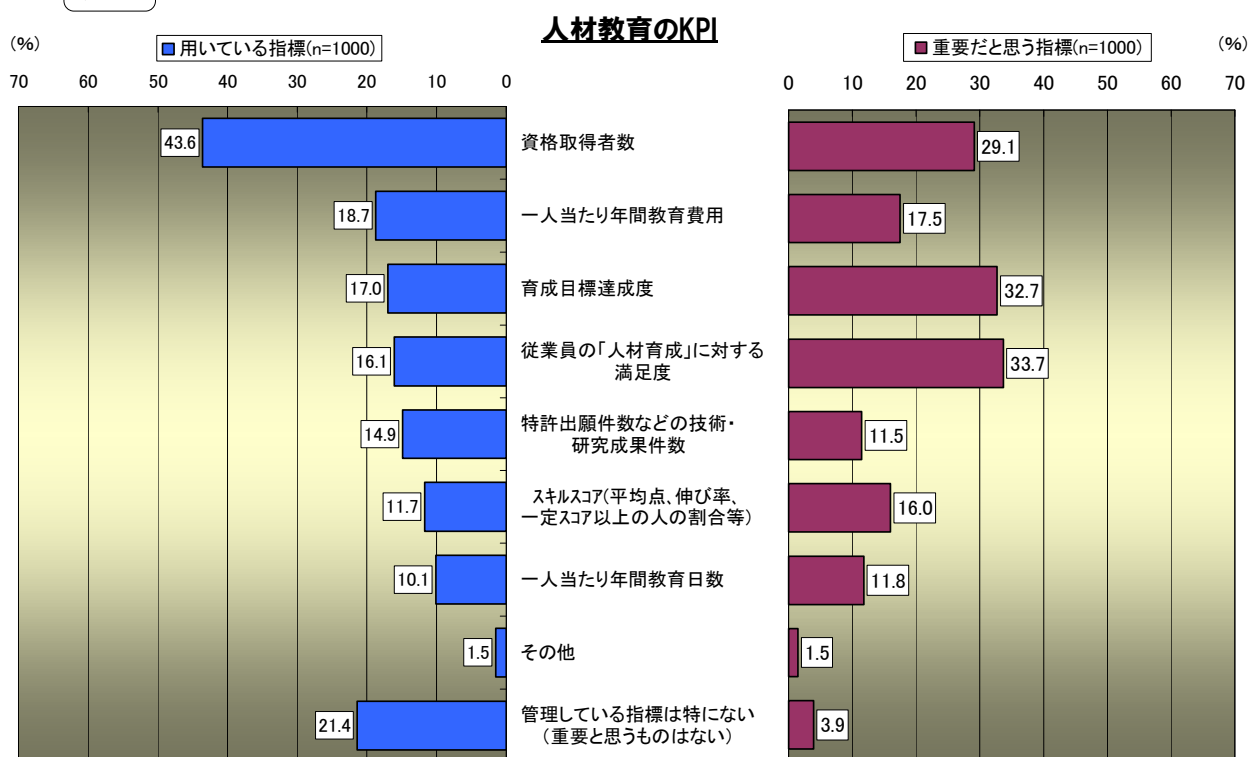
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
1)OJTが効果的に進められ、従業員のスキル向上に寄与している	0.8	0.8	-	1.7	-	1.0	0.3	-	1.7	1.5	0.6	0.3
2)Off-JTが体系的、計画的に実施されている	6.6	7.9	5.1	1.7	9.7	7.1	6.7	4.6	7.6	5.8	9.0	6.1
6)社員が自己啓発に積極的に取り組んでいる	1.1	1.5	0.7	0.8	-	1.6	0.9	0.9	-	0.7	2.4	0.8
7)管理職のマネジメント力が養われている	1.0	1.5	-	0.8	-	1.0	0.9	1.8	-	1.2	1.8	0.5
3)将来必要となる能力について先手を打った教育ができています	2.9	3.9	1.5	1.7	3.3	2.9	2.2	3.7	2.5	2.0	4.8	3.2
4)従業員の潜在能力・才能を引き出す工夫がなされている	4.1	5.0	4.4	3.3	-	5.2	4.1	3.7	3.4	3.4	4.2	5.2
5)従業員の中長期のキャリア形成を考慮ローテーションができています	5.2	6.2	3.7	3.3	9.7	6.5	6.3	1.8	2.6	4.4	4.8	6.3
8)後継者の計画的育成がなされている	3.5	4.4	2.2	1.7	3.2	2.9	3.5	6.5	2.5	3.2	1.8	3.7

4-1-3. KPI

『人材教育』の KPI は、「資格取得者数」を用いている企業が多く、4 割を超えているが、その他の項目は 2 割に満たない。特に「一人当たり年間教育費用」については本来であれば測定されるべき基本的な指標ではないだろうか。さらに、「育成目標達成度」「従業員の人材育成満足度」は、重要だと思ふ指標として選択率が高いが、用いている企業は 2 割に満たない。

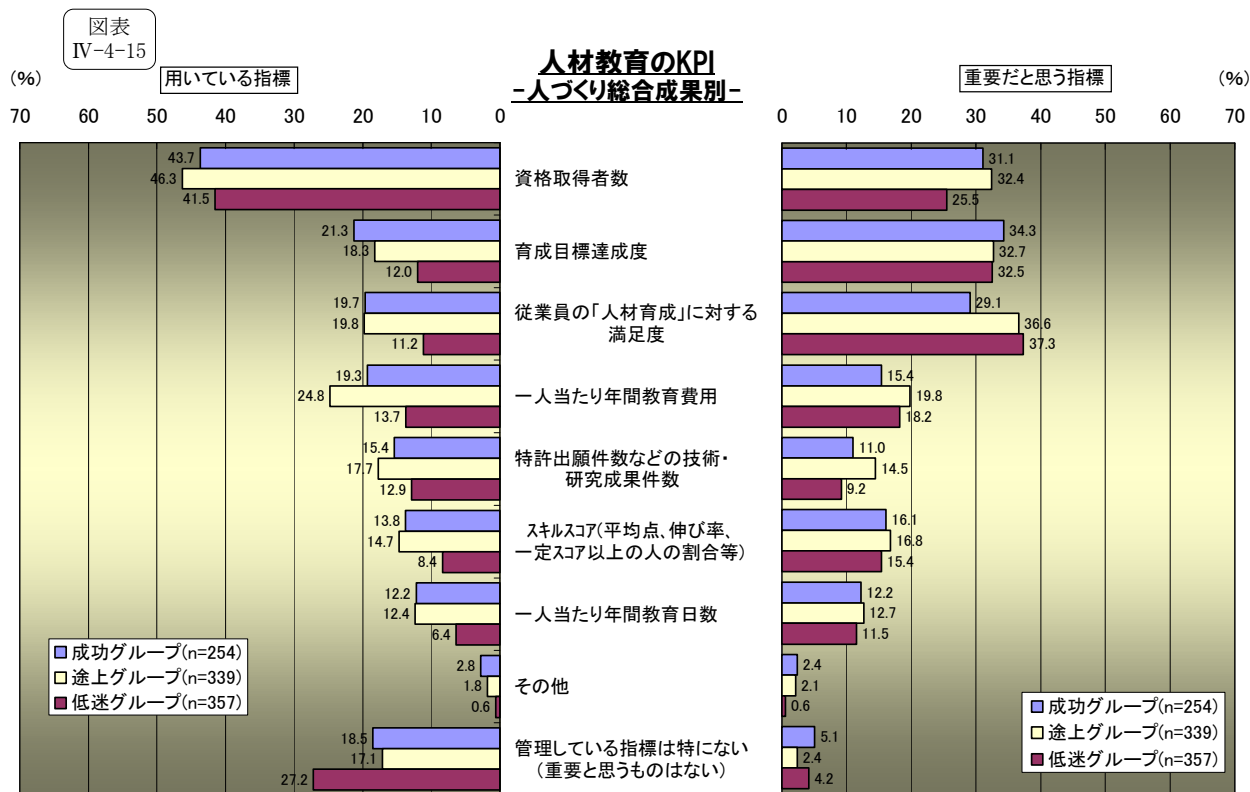
また、「管理している指標は特にない」との回答が 2 割以上にのぼっている。

図表
IV-4-14



- ※ 用いている指標：測定し施策運営の参考としている
- 重要だと思ふ指標：現在用いているかどうかの有無に関わらず回答
- ※ 調査票上では以下の KPI については注釈を加えている
スキルスコア・・・平均点、伸び率、一定スコア以上の割合等

人づくり総成果別では、成功グループにおける重視する指標の中では、「従業員の人材育成満足度」「一人当たり年間教育費用」が低い。また用いている指標について、低迷グループの選択率が低いことが目立つ。さらに、低迷グループは「管理している指標は特にない」とする割合が高い。



従業員規模別で見ると、用いている割合は、概ね大規模企業になるに従って、採用率が高くなっており、特に10,000人以上規模企業になると顕著に高い。300人未満の企業は「育成目標達成度」の採用率は高いが、「管理している指標は特にない」も高い。重要だと思う指標においては、目立った傾向は見られない。

図表 IV-4-16
人材教育のKPI「用いている指標」「重要だと思う指標」
-従業員規模別-

	用いている割合						重要だと思う割合					
	全体	従業員規模					全体	従業員規模				
		300人未満	300~999人	1000~2999人	3000~9999人	10000人以上		300人未満	300~999人	1000~2999人	3000~9999人	10000人以上
	N=1,000	N=264	N=348	N=214	N=97	N=55	N=1,000	N=264	N=348	N=214	N=97	N=55
1)資格取得者数	43.6	37.1	44.8	49.5	45.4	36.4	29.1	26.5	33.6	33.6	22.7	9.1
7)一人当たり年間教育費用	18.7	9.1	15.5	26.6	30.9	30.9	17.5	13.3	17.2	22.0	19.6	20.0
4)育成目標達成度	17.0	21.2	15.5	15.0	15.5	20.0	32.7	36.0	29.6	37.4	27.8	32.7
5)従業員の「人材育成」に対する満足度	16.1	8.3	14.4	18.7	27.8	36.4	33.7	29.5	30.5	40.2	37.1	47.3
2)特許出願件数などの技術・研究成果件数	14.9	9.5	12.4	17.8	17.5	43.6	11.5	6.8	10.1	16.4	11.3	27.3
3)スキルスコア(平均点、伸び率、一定スコア以上の人の割合等)	11.7	8.7	9.2	15.0	14.4	27.3	16.0	13.6	18.4	16.4	10.3	23.6
6)一人当たり年間教育日数	10.1	6.4	6.0	12.1	23.7	21.8	11.8	9.1	12.9	13.1	12.4	10.9
8)その他	1.5	1.1	1.1	1.9	2.1	1.8	1.5	0.8	1.1	1.9	2.1	3.6
9)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	21.4	27.7	24.1	12.1	22.7	10.9	3.9	5.3	3.4	2.3	8.2	-

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

業種別では、製造業が「特許等の成果」を用いている割合、重要だと思う割合ともに高い。非製造業は「資格取得者数」に同様の傾向が見られる。これらは比較的把握の容易な指標であることが理由だと考えられる。

個別業種で見ると、情報・通信企業が、用いている割合、重要だと思う割合ともに高く、IT スキルスタンダードの影響が考えられる。また、小売・卸・商社企業においては、用いている割合、重要だと思う割合ともに低い。

図表
IV-4-17

人材教育のKPI「用いている指標」
-業種別-

(96)

	用いている割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
1)資格取得者数	43.6	37.9	47.6	29.8	43.3	38.4	45.0	29.6	58.3	76.6	41.4	67.6	18.8	46.4
7)一人当たり年間教育費用	18.7	20.7	17.5	20.2	18.3	23.3	16.7	13.2	13.9	12.8	20.7	29.4	6.3	16.4
4)育成目標達成度	17.0	15.9	17.8	21.2	15.0	13.4	15.0	16.4	16.7	17.0	6.9	26.5	25.0	17.5
5)従業員の「人材育成」に対する満足度	16.1	14.9	17.0	13.5	13.3	16.3	15.0	10.5	16.7	12.8	20.7	27.5	6.3	17.5
2)特許出願件数などの技術・研究成果件数	14.9	28.5	5.7	23.1	28.3	34.3	21.7	3.3	-	12.8	-	12.7	-	5.5
3)スキルスコア(平均点、伸び率、一定スコア以上の人の割合等)	11.7	14.9	9.6	12.5	10.0	18.0	15.0	10.5	16.7	6.4	8.6	12.7	12.5	6.6
6)一人当たり年間教育日数	10.1	11.4	9.3	8.7	11.7	13.4	10.0	6.6	5.6	4.3	8.6	17.6	6.3	9.3
8)その他	1.5	1.5	1.5	-	-	2.9	1.7	0.7	2.8	2.1	3.4	-	-	2.2
9)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	21.4	19.4	22.7	20.2	21.7	16.9	23.3	30.9	19.4	10.6	20.7	10.8	37.5	25.7

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

人材教育のKPI「重要だと思う指標」

-業種別-

(96)

	重要だと思う割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
1)資格取得者数	29.1	24.0	32.3	12.5	38.3	26.7	21.7	19.1	27.8	68.1	25.9	47.1	12.5	30.6
7)一人当たり年間教育費用	17.5	19.9	16.0	18.3	20.0	20.9	20.0	15.1	8.3	10.6	17.2	25.5	6.3	14.8
4)育成目標達成度	32.7	32.3	32.8	35.6	33.3	31.4	28.3	30.3	27.8	34.0	24.1	36.3	37.5	36.1
5)従業員の「人材育成」に対する満足度	33.7	36.1	32.5	37.5	30.0	38.4	33.3	34.9	33.3	27.7	29.3	38.2	18.8	30.6
2)特許出願件数などの技術・研究成果件数	11.5	21.7	4.5	11.5	30.0	29.1	10.0	2.6	-	4.3	-	11.8	6.3	4.4
3)スキルスコア(平均点、伸び率、一定スコア以上の人の割合等)	16.0	16.9	15.3	14.4	18.3	17.4	18.3	15.8	13.9	14.9	15.5	24.5	6.3	10.9
6)一人当たり年間教育日数	11.8	11.6	12.1	13.5	11.7	12.2	6.7	9.2	-	10.6	10.3	21.6	18.8	12.0
8)その他	1.5	1.5	1.5	1.0	-	2.9	-	0.7	2.8	2.1	3.4	-	-	2.2
9)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	3.9	3.8	3.9	3.8	5.0	3.5	3.3	7.2	8.3	2.1	6.9	1.0	-	1.6

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、保有率 0%の企業は、全体的に用いている指標の割合が低く、10～50%未満の企業が概ね高い。海外資本が入っている企業の方が定量把握をする姿勢が強いことがうかがえる。

非正社員比率別では、50%以上の企業は用いている指標、重視する指標ともに全体的に低い傾向がある。

売上高3年前比別では、特に目立った傾向は見られない。

図表
IV-4-18

人材教育のKPI「用いている指標」
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別- (％)

	用いている割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
1)資格取得者数	43.6	47.8	41.6	34.4	25.8	48.2	41.6	38.5	40.0	44.6	35.9	45.1
7)一人当たり年間教育費用	18.7	16.7	19.7	28.7	9.7	19.5	15.6	20.2	15.8	18.0	17.4	19.9
4)育成目標達成度	17.0	17.7	20.4	12.3	12.9	19.2	17.2	15.6	10.8	18.9	15.6	15.3
5)従業員の「人材育成」に対する満足度	16.1	12.9	15.3	28.7	38.7	19.2	13.4	15.6	13.3	18.9	9.6	15.3
2)特許出願件数などの技術・研究成果件数	14.9	10.7	20.4	29.5	19.4	17.9	16.3	10.1	0.8	15.8	12.6	15.5
3)スキルスコア(平均点、伸び率、一定スコア以上の人の割合等)	11.7	8.8	10.2	19.7	29.0	13.4	9.4	16.5	5.8	12.2	6.0	12.7
6)一人当たり年間教育日数	10.1	8.8	5.8	19.7	16.1	11.5	6.9	11.0	5.8	9.8	10.8	10.4
8)その他	1.5	1.2	-	2.5	-	1.0	1.9	1.8	1.7	2.4	0.6	1.0
9)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	21.4	22.8	21.2	18.9	16.1	16.9	23.8	22.9	28.3	20.1	31.1	19.2

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

人材教育のKPI「重要だと思う指標」
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別- (％)

	重要だと思う割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
1)資格取得者数	29.1	32.2	24.8	23.0	16.1	35.5	27.2	23.9	29.2	32.1	24.6	28.2
7)一人当たり年間教育費用	17.5	16.7	17.5	23.0	22.6	19.5	15.9	22.0	13.3	19.2	15.0	17.6
4)育成目標達成度	32.7	32.9	37.2	32.8	32.3	34.8	34.4	33.0	28.3	33.6	24.6	35.8
5)従業員の「人材育成」に対する満足度	33.7	31.2	38.0	39.3	51.6	35.8	33.1	40.4	33.3	34.1	24.6	37.6
2)特許出願件数などの技術・研究成果件数	11.5	7.9	14.6	23.0	9.7	16.3	10.6	4.6	3.3	11.8	7.8	13.0
3)スキルスコア(平均点、伸び率、一定スコア以上の人の割合等)	16.0	15.9	10.9	16.4	35.5	16.9	16.6	16.5	14.2	14.9	16.2	16.6
6)一人当たり年間教育日数	11.8	12.6	7.3	16.4	22.6	12.1	11.3	14.7	10.0	14.6	10.8	9.6
8)その他	1.5	1.0	-	2.5	-	1.0	1.3	2.8	1.7	2.4	-	1.3
9)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	3.9	3.6	3.6	3.3	9.7	4.5	4.1	1.8	4.2	3.1	2.4	5.4

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

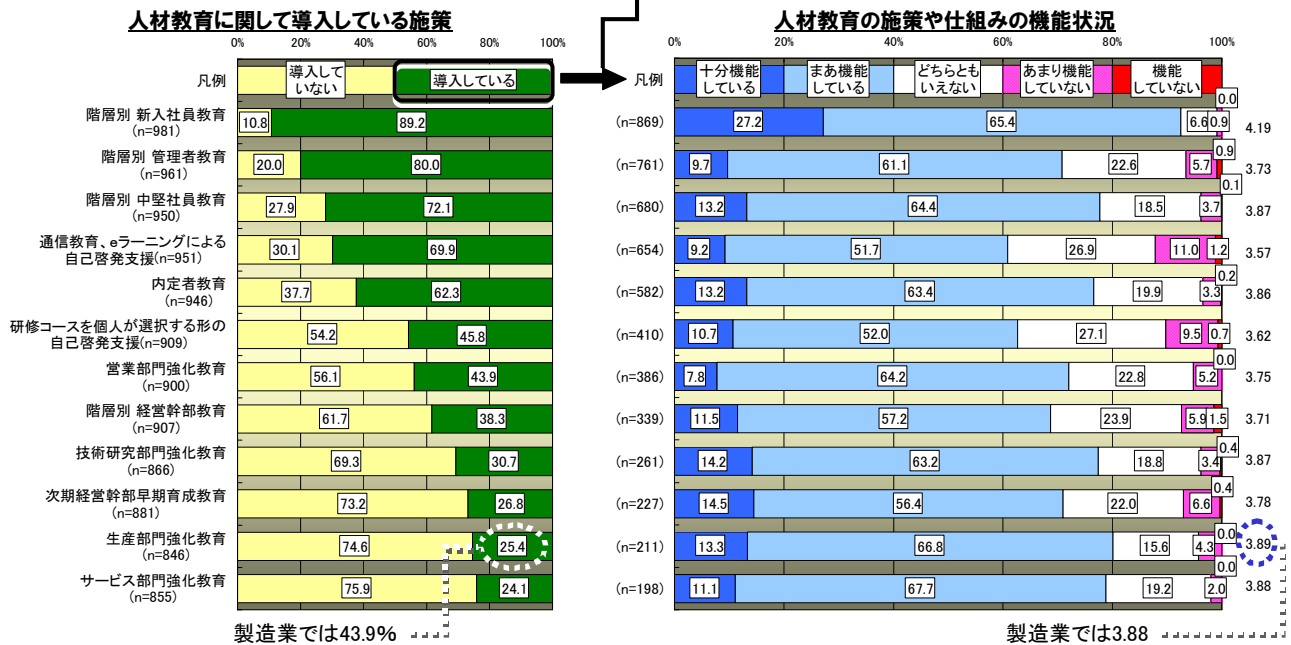
4-1-4. 導入施策と機能状況、今後強化したい施策

導入施策と機能状況では、『人材教育』機能は、他の人づくり機能と比較して導入している施策が多く、特に「階層別新入社員教育」や「階層別管理者教育」など、上位5項目が6割を超える水準で導入されている。また、全体的に機能度合いも高く、いずれの項目も6割に達している。

しかし、それらと比較して、基幹人材の育成である「階層別経営幹部教育」「次期経営幹部早期育成」についての導入率は見劣りする。また、自己啓発に注力した「通信教育、eラーニングによる自己啓発支援」「研修を個人が選択する形の自己啓発支援」の2項目において、機能度合いが低い。

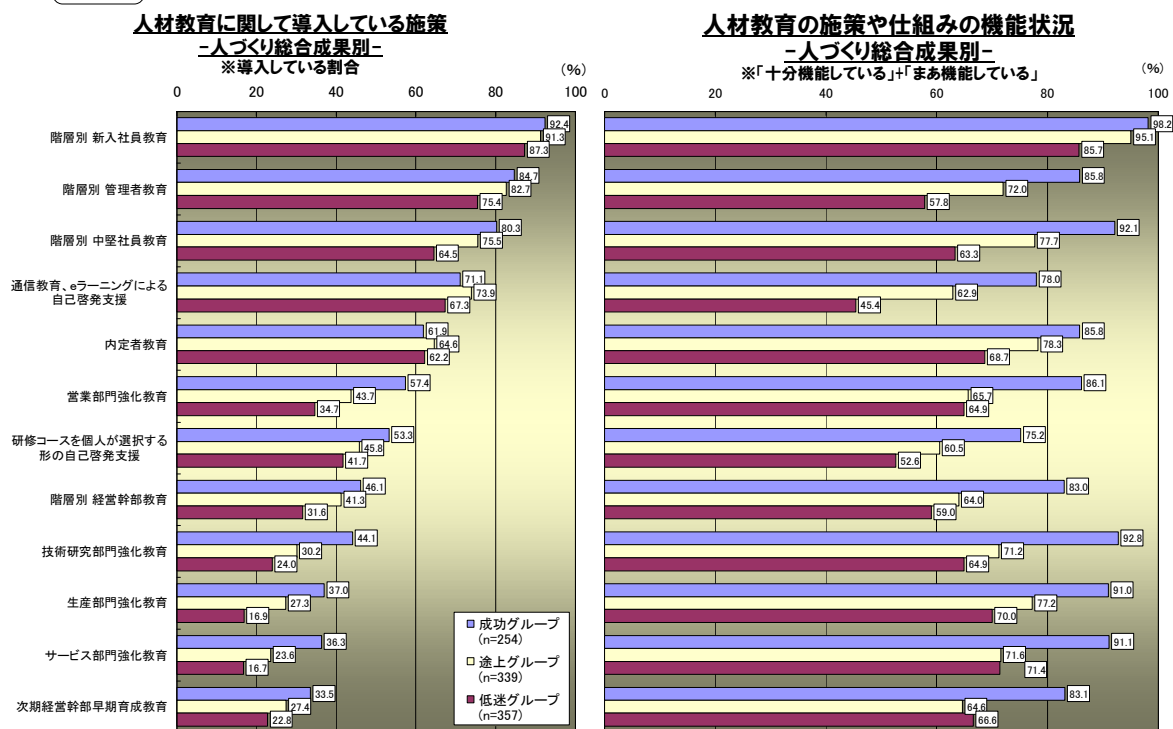
図表 IV-4-19

導入している施策を対象に機能を評価



人づくり総合成果別では、導入率に大きな差はない。しかし、機能度合いについては、成功グループが「十分機能している」+「まあ機能している」の回答率がかなり高く、低迷グループとの大きな差異が見られる。

図表
IV-4-20



従業員規模別では、大規模企業になるほど研修の導入率は高い傾向にある。特に上位項目の中で、小規模企業の導入割合との差が顕著なものは、階層別研修の「管理者教育」「中堅社員教育」「通信教育、eラーニングによる自己啓発」である。また機能度合いも導入率とほぼ同じ傾向である。

図表
IV-4-21

人材教育に関して導入している施策・施策や仕組みの機能状況
-従業員規模別-

(96)

	導入している割合						機能している割合 ※導入3年以上の企業					
	全体 N=1,000	従業員規模					全体 N=869	従業員規模				
		300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55		300人未満 N=202	300~999人 N=306	1000~2999人 N=202	3000~9999人 N=92	10000人以上 N=49
1)階層別 新入社員教育	89.2	79.1	90.9	95.7	94.8	89.1	92.6	86.7	93.1	95.6	94.5	97.9
3)階層別 管理者教育	80.0	60.2	82.5	92.1	93.8	85.5	70.8	55.4	69.6	79.0	75.8	87.2
2)階層別 中堅社員教育	72.1	59.0	70.9	83.9	83.2	70.4	77.6	66.2	78.3	84.9	82.3	81.6
11)通信教育、eラーニングによる自己啓発支援	69.9	52.8	67.4	81.5	87.6	83.3	60.9	56.3	60.4	61.6	64.7	65.9
6)内定者教育	62.3	47.8	63.2	75.7	65.3	63.5	76.6	78.0	79.4	72.4	80.6	68.8
12)研修コースを個人が選択する形の自己啓発支援	45.8	33.1	44.2	51.5	58.1	71.7	62.7	52.6	59.7	66.3	75.9	65.8
7)営業部門強化教育	43.9	28.7	41.6	53.4	64.5	60.0	72.0	69.2	74.0	62.4	84.4	82.8
4)階層別 経営幹部教育	38.3	24.2	34.1	47.9	57.9	58.8	68.7	69.1	65.0	67.0	70.9	82.7
9)技術研究部門強化教育	30.7	16.2	25.5	38.2	47.3	72.0	77.4	66.7	75.7	78.5	90.5	75.0
5)次期経営幹部早期育成教育	26.8	10.7	19.8	37.8	47.9	68.6	70.9	52.4	73.6	67.6	68.9	88.2
10)生産部門強化教育	25.4	14.0	20.9	29.4	44.3	61.7	80.1	61.3	79.7	84.6	86.5	86.2
8)サービス部門強化教育	24.1	15.7	20.5	24.9	38.0	55.3	78.8	64.7	82.8	86.1	85.3	68.0

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

業種別では、製造業が非製造業と比べて、「通信教育などの自己啓発」「階層別経営幹部教育」「技術研究部門強化教育」「次期経営者早期育成」「生産部門強化教育」の導入率が高い。

図表
IV-4-22

人材教育に関して導入している施策
-業種別-

(96)

	導入している割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②								教育 N=16	その他 N=183	
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58			情報・通信 N=102
1)階層別 新入社員教育	89.2	88.5	89.5	86.0	88.3	89.5	89.8	88.5	88.9	90.9	94.7	92.1	81.3	87.8
3)階層別 管理者教育	80.0	81.8	78.7	84.7	76.7	80.5	86.2	78.3	80.0	87.8	77.2	77.6	64.3	78.9
2)階層別 中堅社員教育	72.1	72.6	71.9	73.2	69.5	72.9	74.1	68.3	80.6	73.2	66.7	73.7	73.3	73.1
11)通信教育、eラーニングによる自己啓発支援	69.9	74.5	68.8	77.8	72.9	75.2	68.4	71.0	80.6	61.0	68.4	69.1	46.7	61.6
6)内定者教育	62.3	63.0	61.9	64.9	57.9	66.3	55.4	61.3	65.7	48.8	49.1	75.3	60.0	61.5
12)研修コースを個人が選択する形の自己啓発支援	45.8	46.6	45.1	53.6	27.6	51.0	41.8	35.4	69.7	34.1	40.0	56.8	57.1	44.6
7)営業部門強化教育	43.9	41.7	45.2	47.4	36.2	40.4	41.8	50.0	60.6	52.5	32.7	39.8	28.6	44.8
4)階層別 経営幹部教育	38.3	43.4	34.7	45.7	40.0	43.7	42.9	30.2	35.5	44.7	33.3	30.9	30.8	38.5
9)技術研究部門強化教育	30.7	42.1	23.2	38.8	32.8	52.5	26.4	11.7	16.7	46.2	14.0	40.0	7.1	22.4
5)次期経営幹部早期育成教育	26.8	34.6	21.4	38.9	28.1	36.8	28.3	19.2	28.1	30.8	20.8	24.4	15.4	18.7
10)生産部門強化教育	25.4	43.9	12.2	53.5	34.5	45.5	34.5	4.4	3.4	34.2	12.0	22.9	-	9.5
8)サービス部門強化教育	24.1	21.0	26.3	25.0	7.0	25.3	17.3	24.4	38.7	16.2	23.1	17.6	35.7	32.5

人材教育の施策や仕組みの機能状況
-業種別-

(96)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業													
	全体 N=869 <th colspan="2">業種区分①</th> <th colspan="8">業種区分②</th> <th rowspan="2">教育 N=11 <th rowspan="2">その他 N=158 </th></th>	業種区分①		業種区分②								教育 N=11 <th rowspan="2">その他 N=158 </th>	その他 N=158	
		製造 N=344	非製造 N=516	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=88	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=53	一般機械・機器製造 N=153	その他製造 N=52	小売・卸商社 N=130	証券・金融 N=32	土木・建設 N=40	輸送・倉庫 N=52			情報・通信 N=93
1)階層別 新入社員教育	92.6	91.2	93.4	90.7	98.1	90.2	88.4	86.9	93.8	97.5	96.2	93.5	81.8	97.4
3)階層別 管理者教育	70.8	74.4	68.3	68.3	82.6	77.8	67.4	60.4	78.6	86.1	59.1	75.0	62.5	67.7
2)階層別 中堅社員教育	77.6	76.0	78.6	74.3	75.6	76.8	76.7	71.9	89.6	100.0	72.2	86.1	40.0	76.4
11)通信教育、eラーニングによる自己啓発支援	60.9	65.9	56.6	61.9	65.1	66.1	74.4	51.4	72.4	62.5	56.4	59.7	33.3	55.3
6)内定者教育	76.6	72.0	79.8	73.0	72.7	72.5	67.7	89.4	73.9	84.3	78.6	75.0	66.7	77.2
12)研修コースを個人が選択する形の自己啓発支援	62.7	63.3	62.0	78.0	31.3	60.0	65.2	60.0	69.6	71.4	68.1	66.0	0.0	60.3
7)営業部門強化教育	72.0	74.2	71.0	75.0	80.9	71.4	73.9	70.8	79.0	76.2	47.1	72.7	50.0	73.7
4)階層別 経営幹部教育	68.7	68.2	69.4	63.5	70.8	73.6	58.3	68.4	90.9	64.7	52.6	78.6	66.7	68.8
9)技術研究部門強化教育	77.4	76.4	78.7	65.7	84.3	77.1	85.7	78.6	50.0	72.3	85.7	77.1	-	85.7
5)次期経営幹部早期育成教育	70.9	75.4	66.3	65.7	68.8	80.0	86.7	60.9	77.7	91.6	54.6	57.2	0.0	72.4
10)生産部門強化教育	80.1	79.1	82.5	77.8	90.0	79.7	88.5	80.0	100.0	92.3	83.4	72.2	-	85.7
8)サービス部門強化教育	78.8	79.7	78.1	73.7	100.0	86.5	55.5	82.7	83.3	83.4	66.6	85.7	25.0	78.4

海外企業株式保有率別では、保有率が50%未満の企業までは、保有率が高まるに従って導入している割合が高くなる傾向にあるが、50%以上の企業になると導入率は少し下がる項目が多い。機能度合いもほぼ同じ傾向にある。

非正社員比率別では、総じて非正社員比率50%以上の企業で機能している割合が低い傾向にある。

売上高3年前比別では、導入率、機能状況ともに目立った傾向はない。

図表
IV-4-23

人材教育に関して導入している施策
-海外企業株式保有比率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

	導入している割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
1)階層別 新入社員教育	89.2	87.8	90.3	87.6	86.7	89.9	89.2	89.7	89.0	88.8	86.6	91.1
3)階層別 管理者教育	80.0	76.2	81.8	84.9	87.1	80.4	80.5	79.0	76.1	79.3	74.8	83.1
2)階層別 中堅社員教育	72.1	69.4	76.2	76.3	63.3	72.5	70.7	64.7	77.4	74.2	65.6	72.8
11)通信教育、eラーニングによる自己啓発支援	69.9	65.0	67.6	82.8	75.0	67.7	71.2	73.0	61.5	69.4	66.5	71.0
6)内定者教育	62.3	58.8	68.9	66.4	53.3	61.5	63.0	62.1	60.9	64.8	53.2	64.3
12)研修コースを個人が選択する形の自己啓発支援	45.8	41.0	47.3	61.2	53.6	43.5	44.8	53.1	40.7	47.5	46.3	43.1
7)営業部門強化教育	43.9	39.9	45.0	53.6	50.0	42.5	44.0	39.2	39.6	45.6	46.9	40.7
4)階層別 経営幹部教育	38.3	32.0	45.2	54.0	41.4	37.1	38.3	43.8	25.9	36.5	39.7	39.8
9)技術研究部門強化教育	30.7	25.1	30.9	50.0	37.0	35.3	28.7	23.1	13.9	33.7	27.3	28.8
5)次期経営幹部早期育成教育	26.8	19.4	28.6	46.4	35.7	28.1	25.3	19.8	22.9	26.9	26.5	26.9
10)生産部門強化教育	25.4	18.5	30.3	46.2	33.3	29.4	21.2	23.3	15.2	29.7	23.2	22.9
8)サービス部門強化教育	24.1	21.7	22.1	31.7	25.9	19.5	22.9	23.3	27.2	28.2	20.6	20.9

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

人材教育の施策や仕組みの機能状況
-海外企業株式保有比率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

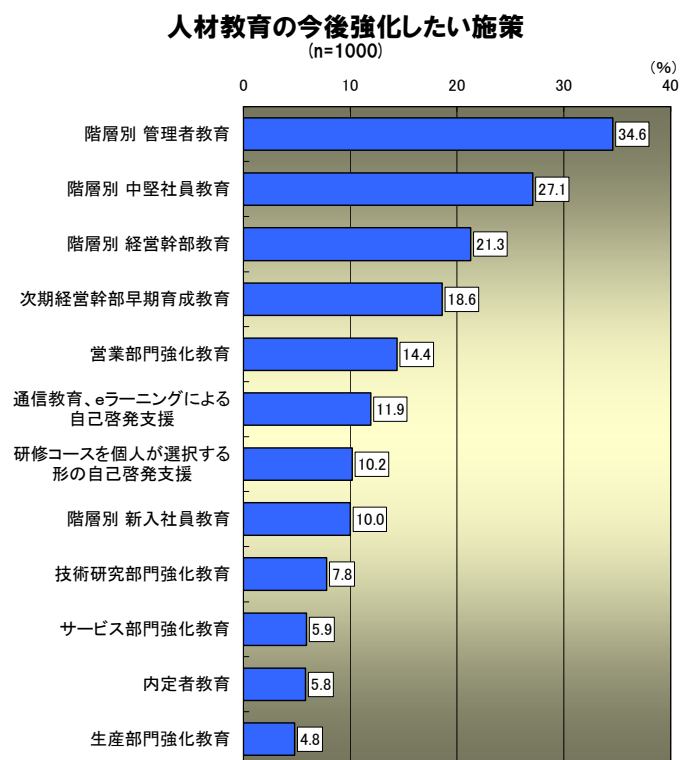
(%)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業											
	全体	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0%	0超～10%未満	10～50%未満	50%以上	0～10%未満	10～30%未満	30～50%未満	50%以上	増加	横ばい	減少
1)階層別 新入社員教育	92.6	92.3	92.6	92.4	92.0	94.1	91.8	93.7	88.4	93.3	88.8	92.7
	N=869	N=518	N=121	N=106	N=25	N=273	N=280	N=95	N=104	N=361	N=142	N=343
3)階層別 管理者教育	70.8	67.1	74.1	76.0	81.5	71.6	72.3	68.7	58.0	70.4	72.1	70.0
	N=761	N=435	N=108	N=100	N=27	N=236	N=249	N=63	N=88	N=314	N=118	N=307
2)階層別 中堅社員教育	77.6	76.5	78.8	77.6	73.7	79.8	79.1	74.2	67.4	78.7	81.9	74.7
	N=680	N=396	N=99	N=89	N=19	N=212	N=216	N=66	N=89	N=287	N=105	N=268
11)通信教育、eラーニングによる自己啓発支援	60.9	57.7	64.1	58.4	65.0	59.3	61.8	65.8	50.0	63.0	62.8	56.8
	N=654	N=364	N=92	N=96	N=20	N=199	N=212	N=73	N=72	N=270	N=102	N=259
6)内定者教育	76.6	77.1	74.7	75.3	75.0	76.2	75.9	82.3	75.7	78.6	82.1	72.9
	N=582	N=332	N=91	N=77	N=16	N=181	N=191	N=62	N=70	N=252	N=84	N=233
12)研修コースを個人が選択する形の自己啓発支援	62.7	58.3	62.3	67.6	73.3	62.9	58.8	70.0	52.2	67.1	63.7	54.0
	N=410	N=216	N=61	N=71	N=15	N=124	N=131	N=50	N=44	N=176	N=69	N=150
7)営業部門強化教育	72.0	71.0	69.6	72.4	60.0	73.3	74.0	78.4	59.5	71.7	75.0	69.5
	N=386	N=210	N=56	N=58	N=15	N=116	N=127	N=37	N=42	N=166	N=68	N=141
4)階層別 経営幹部教育	68.7	66.7	62.5	67.3	75.0	66.0	72.1	69.0	59.3	69.4	69.4	66.4
	N=339	N=168	N=56	N=61	N=12	N=103	N=111	N=42	N=27	N=134	N=59	N=137
9)技術研究部門強化教育	77.4	72.4	92.1	74.1	70.0	75.5	76.3	85.0	92.9	78.6	69.3	80.4
	N=261	N=127	N=38	N=54	N=10	N=98	N=80	N=20	N=14	N=117	N=39	N=97
5)次期経営幹部早期育成教育	70.9	66.3	79.4	66.7	50.0	68.4	75.3	72.3	45.8	66.3	73.7	74.7
	N=227	N=95	N=34	N=51	N=10	N=76	N=69	N=18	N=24	N=92	N=38	N=91
10)生産部門強化教育	80.1	77.2	83.4	76.6	88.9	79.8	79.3	76.2	92.9	86.9	77.5	71.8
	N=211	N=92	N=36	N=47	N=9	N=79	N=58	N=21	N=14	N=99	N=31	N=78
8)サービス部門強化教育	78.8	76.4	88.4	75.0	85.7	82.0	73.7	81.0	82.2	76.6	89.7	76.5
	N=198	N=106	N=26	N=32	N=7	N=50	N=61	N=21	N=28	N=94	N=29	N=68

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

『人材教育』施策について、今後強化したい施策を見ると、全体では「管理者教育」が最も高く、次いで「中堅社員教育」となっており、教育の対象としてはミドルマネジメント層が課題であると考えている企業が多い。続いて、「経営幹部教育」「次期経営幹部早期育成教育」があげられており、将来のビジネスリーダー育成がその次に重要な課題と認識されている。

図表
IV-4-24



従業員規模別に見ると、小規模企業ほど「管理者教育」「中堅社員教育」を強化したいとし、大規模企業ほど「次期幹部早期育成」を強化したい施策として選択している。

図表
IV-4-25

人材教育の今後強化したい施策

-従業員規模別-

(%)

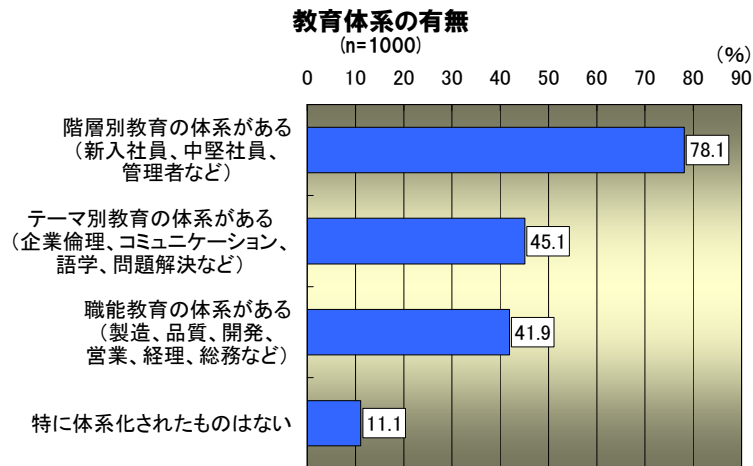
	全体 N=1,000	従業員規模				
		300人未満 N=264	300～999人 N=348	1000～2999人 N=214	3000～9999人 N=97	10000人以上 N=55
3)階層別 管理者教育	34.6	42.0	32.2	31.3	29.9	32.7
2)階層別 中堅社員教育	27.1	34.5	27.6	22.0	16.5	27.3
4)階層別 経営幹部教育	21.3	19.7	21.3	22.4	21.6	18.2
5)次期経営幹部早期育成教育	18.6	14.4	15.8	19.2	29.9	32.7
7)営業部門強化教育	14.4	15.9	14.7	16.4	8.2	9.1
11)通信教育、eラーニングによる自己啓発支援	11.9	14.0	10.9	12.1	10.3	10.9
12)研修コースを個人が選択する形の自己啓発支援	10.2	12.9	8.6	11.7	8.2	9.1
1)階層別 新入社員教育	10.0	12.9	7.8	7.9	12.4	16.4
9)技術研究部門強化教育	7.8	8.0	6.6	8.4	10.3	10.9
8)サービス部門強化教育	5.9	7.2	5.7	5.6	5.2	3.6
6)内定者教育	5.8	5.3	6.3	6.1	4.1	5.5
10)生産部門強化教育	4.8	3.8	4.6	6.1	5.2	5.5

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

4-1-5. 教育体系の有無

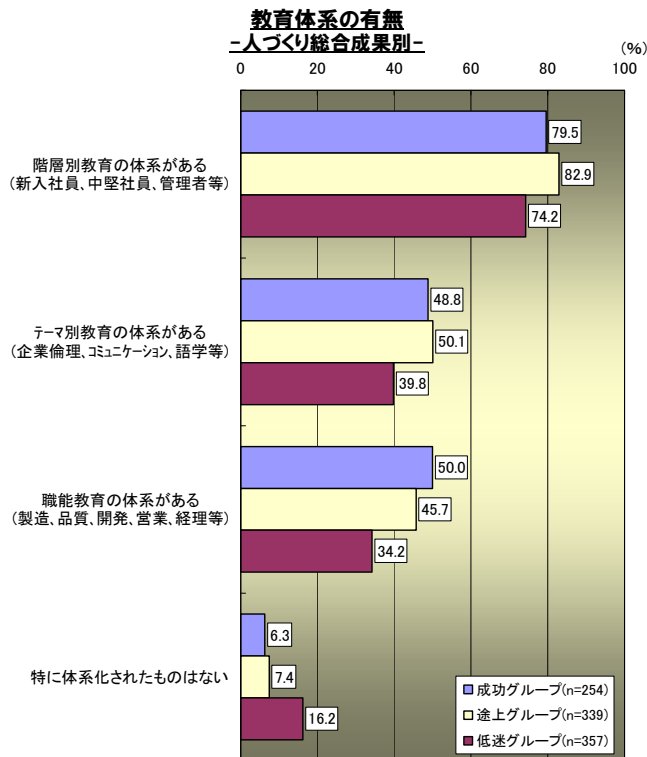
教育体系の有無では、「階層別教育の体系」がある企業が8割近くに達したのに対して、「テーマ別教育の体系」、「職能教育の体系」がある企業は5割に満たない。また体系自体がない企業が約1割ある。

図表
IV-4-26



人づくり総合成果別では、目立った傾向はないが、教育体系を持たない企業は、低迷グループに多く見られる。

図表
IV-4-27



従業員規模別では、いずれの項目についても規模が大きくなるに従って、「体系がある」割合が高くなる傾向にある。また、最も差が大きかったのは、テーマ別教育体系の有無であった。

図表
IV-4-28

教育体系の有無
-従業員規模別-

(%)

	全体 N=1,000	従業員規模				
		300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55
階層別教育の体系がある (新入社員、中堅社員、管理者等)	78.1	60.6	81.9	86.0	90.7	85.5
テーマ別教育の体系がある (企業倫理、コミュニケーション、語学等)	45.1	28.0	42.8	52.3	63.9	72.7
職能教育の体系がある (製造、品質、開発、営業、経理等)	41.9	29.5	39.4	45.3	67.0	58.2
特に体系化されたものはない	11.1	28.0	7.8	2.3	1.0	1.8

白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

業種別では、職能別教育体系の有無において製造業が5割近くあると回答したのに対して非製造業は4割に満たず、最も差の大きい項目であった。

図表
IV-4-29

教育体系の有無
-業種別-

(%)

	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸・商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
階層別教育の体系がある (新入社員、中堅社員、管理者等)	78.1	80.6	76.6	83.7	76.7	80.2	80.0	77.0	72.2	83.0	81.0	83.3	62.5	71.6
テーマ別教育の体系がある (企業倫理、コミュニケーション、語学等)	45.1	48.0	43.4	48.1	43.3	50.6	45.0	32.9	61.1	36.2	58.6	55.9	37.5	39.3
職能教育の体系がある (製造、品質、開発、営業、経理等)	41.9	47.7	38.2	50.0	45.0	51.2	36.7	30.9	38.9	63.8	34.5	39.2	31.3	38.8
特に体系化されたものはない	11.1	10.6	11.4	7.7	13.3	11.6	10.0	13.2	8.3	6.4	8.6	7.8	25.0	13.7

白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、海外企業株式保有率が上がるに従っていずれの体系も構築されている割合が上がっているが、50%超企業になると下がる傾向にある。

非正社員比率別では、50%超の企業は、「階層別教育」の体系がある割合が最も高いものの、「職能別教育」「テーマ別教育」については最も低い割合となっている。

売上高3年前比別では、「テーマ別教育」体系において増加企業が5割を超えており、減少企業との差が最も大きい。

図表
IV-4-30

教育体系の有無
-海外企業株式保有比率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

(%)

	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
階層別教育の体系がある (新入社員、中堅社員、管理者等)	78.1	76.0	78.8	82.8	83.9	78.3	77.8	75.2	80.8	79.4	70.7	80.6
テーマ別教育の体系がある (企業倫理、コミュニケーション、語学等)	45.1	40.0	46.0	65.6	54.8	43.1	45.6	47.7	36.7	50.1	42.5	40.4
職能教育の体系がある (製造、品質、開発、営業、経理等)	41.9	37.9	41.6	56.6	35.5	41.5	42.2	35.8	31.7	41.7	43.1	41.2
特に体系化されたものはない	11.1	12.6	13.1	4.9	12.9	12.1	11.9	10.1	9.2	8.6	16.2	10.9

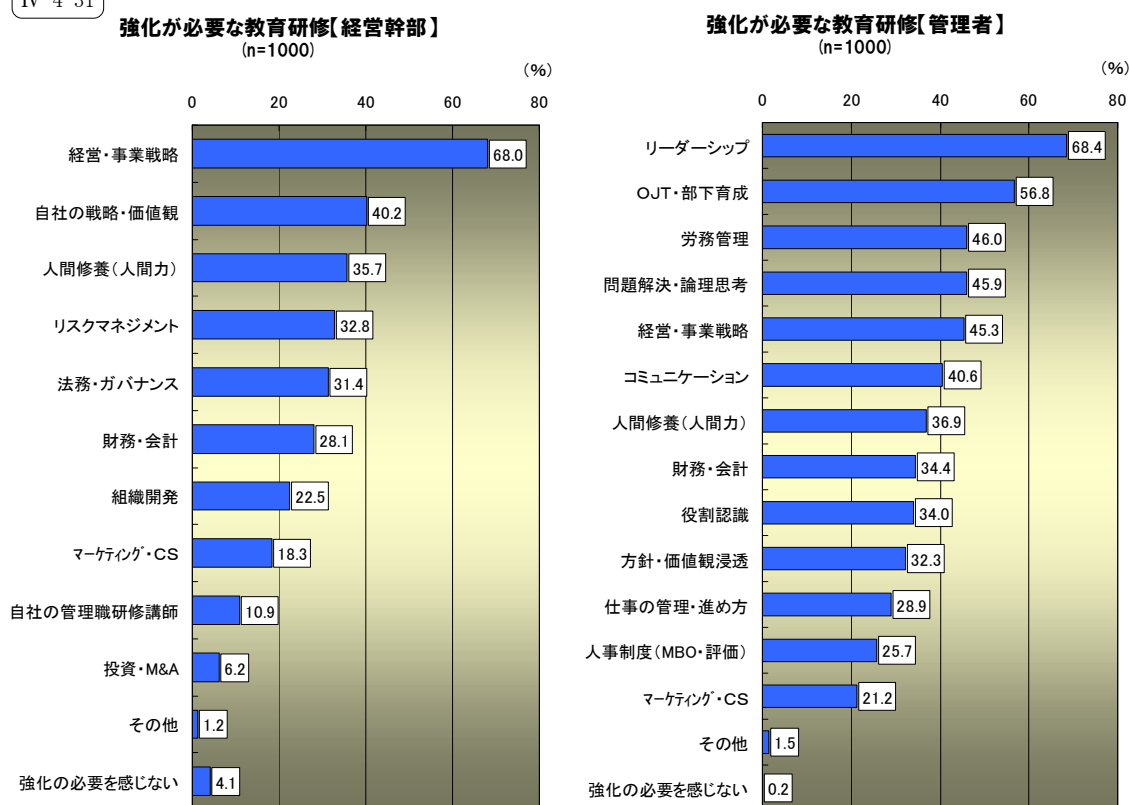
白抜き数値・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・全体に比較して有意に低い

4-1-6. 階層別の教育ニーズ

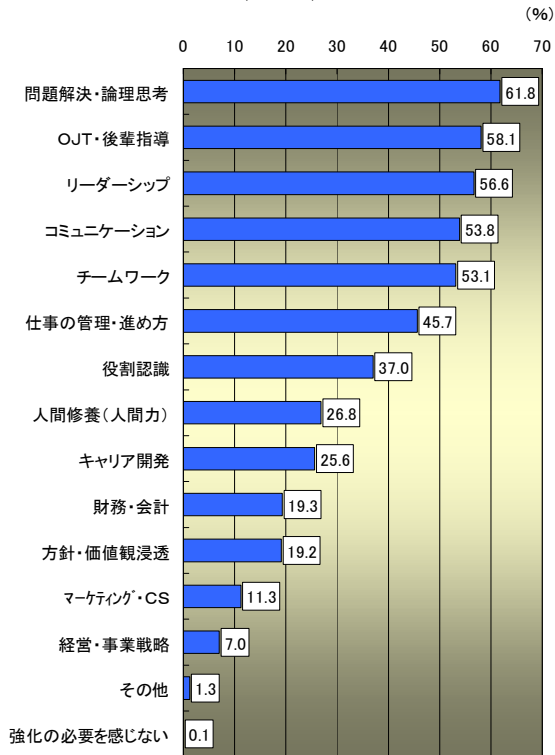
階層別の教育ニーズは、50%を超えたものに注目すると、経営幹部に対しては「経営・事業戦略」が7割近い選択率であった。管理者に対しては「リーダーシップ」「OJT・部下育成」に強いニーズが認められた。中堅社員に対しては「問題解決・論理思考」「OJT・後輩指導」「リーダーシップ」「コミュニケーション」「チームワーク」が上位を占めた。新人・若手社員に対しては「コミュニケーション」「ビジネスマナー」「ハウレンソウ」「チームワーク」が上位を占めた。また、共通項目の中では「メンタルヘルス」「企業倫理」が上位を占めた。

幹部層には戦略や方向付といった指南役が求められ、管理者層が推進、展開する力を求められ、さらに中堅社員には、咀嚼する力が求められていることがうかがえる。さらに、管理者から新人若手社員の上位項目には、リーダーシップや指導、チームワーク、コミュニケーションといった日本企業が本来得意としていたテーマが並んでいる。

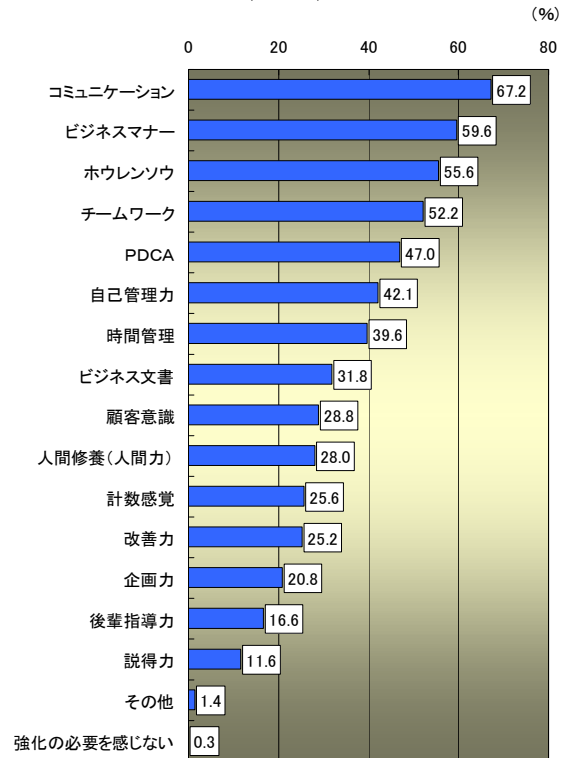
図表
IV-4-31



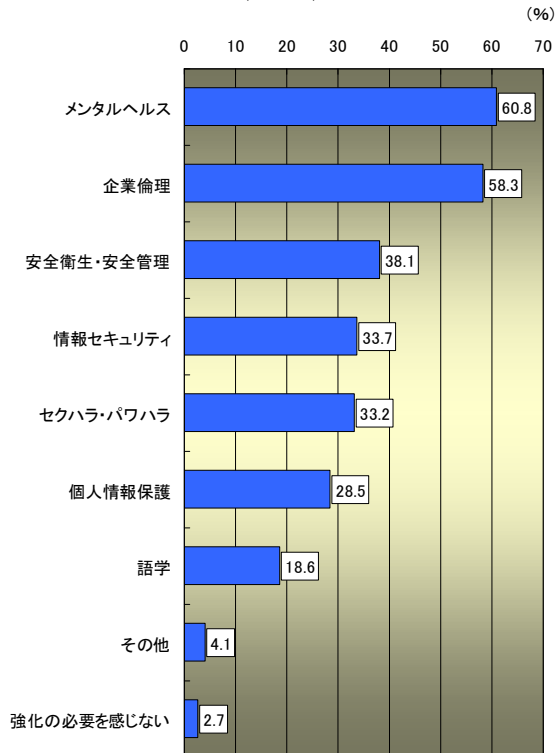
強化が必要な教育研修【中堅社員】
(n=1000)



強化が必要な教育研修【新人・若手社員】
(n=1000)



強化が必要な教育研修【共通】
(n=1000)



4-2. 所感

『人材教育』機能においては、自社価値を重視し、個よりもチームを重んじた方針が主流であり、成功グループにおいてはさらにその傾向が強まることが明らかになった。また、教育予算は経営環境と関係なく一定予算を確保していることも成功グループの傾向である。

しかしながら、『人材教育』機能の特徴として、個々の施策は導入率、機能度合いともに高いものの、狙いの達成度は低いことが明らかになった（図表IV-4-19、IV-4-6 参照）。この傾向は成功グループ、低迷グループも同様に見られた。

これらのことから、研修などの個々の施策は、導入（実施）すれば機能するものの、現在および将来の経営を支える人材供給といった本来の狙いに繋がっていない、すなわち“狙いと施策の連鎖”がなされていないと考察できる。つまり、現状の施策の積み重ねでは、局地戦の勝利に留まり、総力戦の勝者にはなれない企業が多数を占める結果となった。

施策単体、あるいは短期における機能の評価ではなく、“施策の目的が何なのか”に立ち戻りその達成イメージに繋がる“狙いと施策の連鎖”を構築するべきであり、それらをつなぐ機能として KPI を用いる必要があると考えられる。成功グループの特徴として、予算の一定確保が挙げられたが、人材教育の担当者として、まずは KPI に裏付けられた数値も加味して、トップの理解を得て教育予算を獲得しなければならない。

次に、長期的視点の重要性を指摘したい。低迷グループはキャリア形成、将来に必要な能力形成、後継者育成などの達成度が低く（図表IV-4-7 参照）、負のループにはまりかねない。企業の将来像から必要な能力の見直し、将来の経営を支える人材の計画的な育成、管理者層のマネジメント力強化といった優先度付け、ならびにその確実な実行が必要である。

最後に、成功グループには、組織内においてエネルギーをかける対象として、『人材教育』を優先する風土、あるいは意思があるのではないかと、今回の調査結果全体を通じて感じた。自社において「業務優先」の掛け声が（人を育てるという）将来への投資を阻害していることはないか、冷静に組織風土の内実を見ることも必要であろう。

5. その他人事関連施策

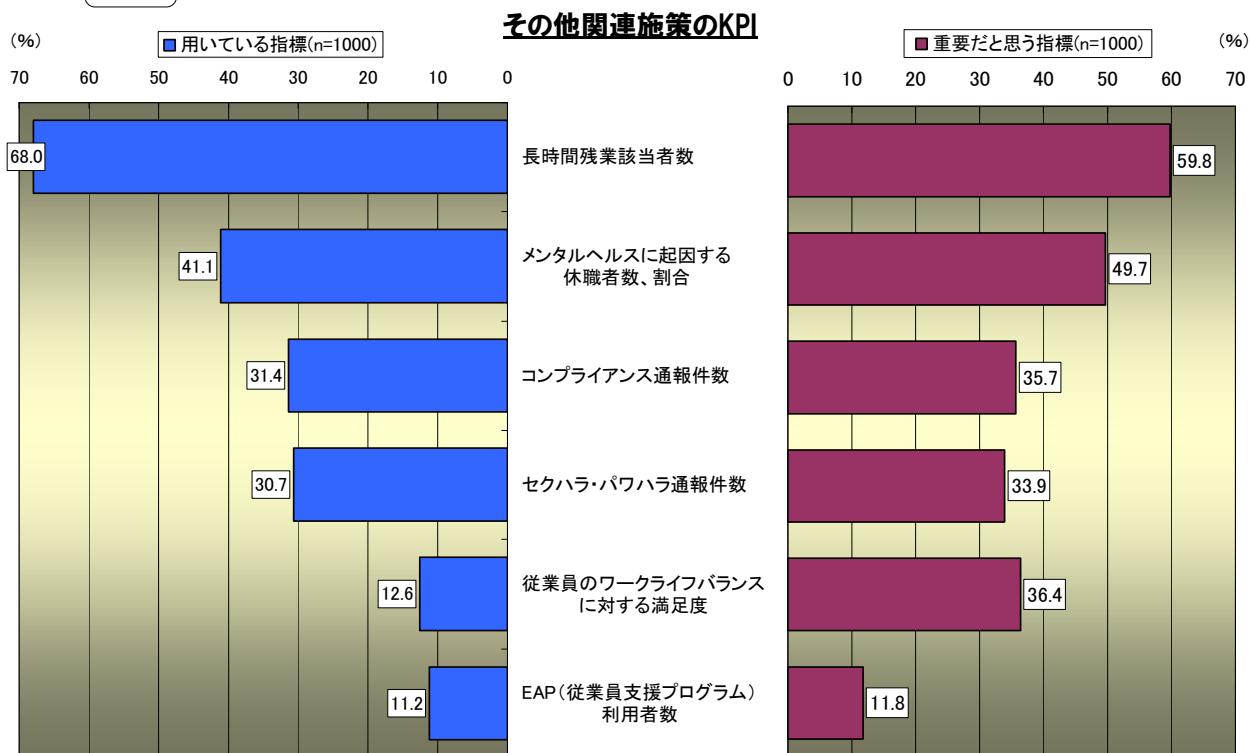
5-1. 「その他人事関連施策」についての調査結果

5-1-1. KPI

その他人事関連施策（組織風土活性化、福利厚生・メンタルヘルスなど）の KPI では、「長時間残業該当者」の 68.0%を筆頭に導入率が比較的高いものが多い。

ただし、「従業員のワークライフバランス満足度」は、重要だと思う割合に比べて用いている割合（採用率）は低い。

図表
IV-5-1

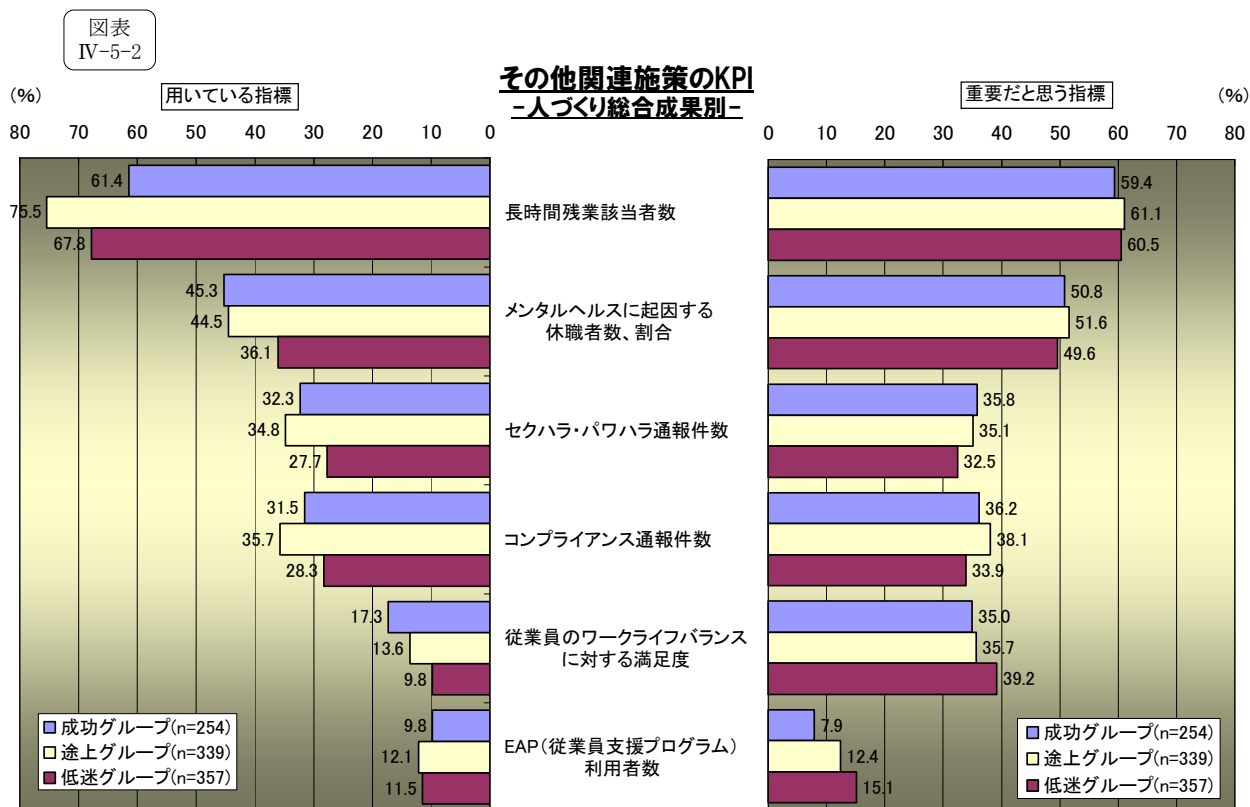


※ 用いている指標：測定し施策運営の参考としている

重要だと思う指標：現在用いているかどうかの有無にかかわらず回答

人づくり総合成果別では、「メンタルヘルスに起因する休職者数、割合」「従業員のワークライフバランス満足度」は成功グループほど KPI の採用率が高い。また、「EAP 利用者数」は低迷グループほど重要な指標と考えている。

「従業員のワークライフバランス満足度」は成功・途上・低迷にかかわらず、用いている割合（採用率）と重要度に顕著なギャップが見られる。特に低迷グループでは 30%近い差となっている。



従業員規模別では、いずれの KPI においても、300 人未満の企業は、300 人以上の企業よりも用いている割合（採用率）が低く、さらに重要と思う割合も低い。一方、10,000 人以上の企業は、「セクハラ・パワハラ通報件数」を除くと、10,000 人未満の企業と比べて概ね採用率が高く、さらに重要と思う割合も高い。

全体に従業員規模が大きくなるにつれて、各 KPI の採用率、重要だと思う傾向が強まっていると捉えることができよう。特に「メンタルヘルスに起因する休職者数、割合」にその傾向が顕著である。

図表
IV-5-3

その他関連施策のKPI「用いている指標」「重要だと思う指標」
-従業員規模別-

(%)

	用いている割合						重要だと思う割合					
	全体	従業員規模					全体	従業員規模				
	N=1,000	300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55	N=1,000	300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55
4)長時間残業該当者数	68.0	59.1	68.1	74.8	73.2	83.6	59.8	57.6	61.2	61.7	59.8	63.6
2)メンタルヘルスに起因する休職者数、割合	41.1	22.3	39.1	53.3	57.7	69.1	49.7	30.7	53.4	58.4	60.8	67.3
6)コンプライアンス通報件数	31.4	20.1	27.0	36.9	53.6	56.4	35.7	26.9	37.1	39.3	42.3	43.6
5)セクハラ・パワハラ通報件数	30.7	17.4	25.0	38.3	56.7	52.7	33.9	26.1	32.2	39.3	45.4	40.0
1)従業員のワークライフバランスに対する満足度	12.6	8.3	10.1	13.6	21.6	32.7	36.4	34.5	34.2	39.7	36.1	54.5
3)EAP(従業員支援プログラム)利用者数	11.2	7.2	8.0	17.3	14.4	25.5	11.8	10.6	10.3	13.1	13.4	20.0

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

業種別では、製造業は非製造業よりも全体に KPI の採用率がやや高い傾向がある。

個別業種を見ると、一般機械・機器製造と情報・通信は「長時間残業該当者」「メンタルヘル스에起因する休職者数、割合」の採用率が他の業種と比べて高い。

「従業員のワークライフバランス満足度」の採用率は業種による有意差がない。

図表
IV-5-4

その他関連施策のKPI「用いている指標」

-業種別-

(%)

	用いている割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
4)長時間残業該当者数	68.0	70.2	67.2	66.3	71.7	76.7	56.7	63.8	63.9	68.1	55.2	79.4	68.8	67.2
2)メンタルヘル스에起因する休職者数、割合	41.1	44.4	39.2	40.4	43.3	51.2	33.3	33.6	50.0	34.0	29.3	60.8	37.5	34.4
6)コンプライアンス通報件数	31.4	34.1	30.0	36.5	38.3	34.3	25.0	29.6	36.1	17.0	20.7	37.3	25.0	31.7
5)セクハラ・パワハラ通報件数	30.7	33.1	29.3	35.6	36.7	32.6	26.7	28.3	36.1	10.6	27.6	35.3	31.3	30.6
1)従業員のワークライフバランスに対する満足度	12.6	13.9	12.0	18.3	8.3	15.1	8.3	12.5	16.7	8.5	6.9	17.6	12.5	9.8
3)EAP(従業員支援プログラム)利用者数	11.2	10.4	11.8	12.5	10.0	9.3	10.0	11.2	5.6	6.4	5.2	20.6	25.0	10.9

白抜き数値・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・全体と比較して有意に低い

図表
IV-5-5

その他関連施策のKPI「重要だと思う指標」

-業種別-

(%)

	重要だと思う割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
4)長時間残業該当者数	59.8	59.1	60.6	58.7	58.3	62.2	51.7	59.9	61.1	63.8	51.7	68.6	43.8	60.1
2)メンタルヘル스에起因する休職者数、割合	49.7	54.0	47.3	54.8	51.7	57.0	46.7	40.8	58.3	36.2	41.4	65.7	43.8	45.4
6)コンプライアンス通報件数	35.7	36.1	35.9	32.7	38.3	36.0	40.0	35.5	38.9	27.7	37.9	37.3	25.0	37.2
5)セクハラ・パワハラ通報件数	33.9	35.4	33.3	35.6	31.7	35.5	38.3	30.3	50.0	21.3	34.5	33.3	31.3	35.5
1)従業員のワークライフバランスに対する満足度	36.4	40.2	34.5	44.2	28.3	42.4	38.3	36.2	33.3	23.4	37.9	35.3	31.3	35.0
3)EAP(従業員支援プログラム)利用者数	11.8	12.9	11.3	11.5	11.7	12.8	16.7	7.9	16.7	8.5	8.6	12.7	37.5	11.5

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・全体と比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、保有率0%の企業はKPIの用いている割合（採用率）が概ね低い。一方、10～50%未満の企業で用いている割合（採用率）がかなり高い。

非正社員比率別では、KPIの採用率と重視度に特筆すべき傾向が見られない。

売上高3年前比別では、売上高の増加企業は、概ねKPIの採用率と重視度が高い。特に「長時間残業該当者数」「メンタルヘルスに起因する休職者数、割合」の採用率、「長時間残業該当者数」「コンプライアンス通報件数」「セクハラ・パワハラ通報件数」の重視度が他より高い。

図表
IV-5-6

その他関連施策のKPI「用いている指標」
-海外企業株式保有比率別・非正社員比率別・売上高3年前比別- (%)

	用いている割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
4)長時間残業該当者数	68.0	64.3	76.6	76.2	83.9	68.4	69.4	67.0	67.5	73.9	55.1	68.1
2)メンタルヘルスに起因する休職者数、割合	41.1	35.5	46.7	59.0	41.9	41.5	43.8	37.6	30.8	45.1	35.9	38.3
6)コンプライアンス通報件数	31.4	26.9	39.4	48.4	32.3	28.8	34.1	30.3	31.7	34.8	25.7	30.6
5)セクハラ・パワハラ通報件数	30.7	25.8	37.2	50.0	25.8	30.4	30.6	29.4	28.3	32.9	23.4	31.3
1)従業員のワークライフバランスに対する満足度	12.6	10.7	10.9	18.9	22.6	13.1	12.8	13.8	10.0	13.4	15.0	11.1
3)EAP(従業員支援プログラム)利用者数	11.2	9.6	11.7	18.0	12.9	10.5	11.9	9.2	8.3	12.7	10.2	10.1

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

図表
IV-5-7

その他関連施策のKPI「重要だと思う指標」
-海外企業株式保有比率別・非正社員比率別・売上高3年前比別- (%)

	重要だと思う割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
4)長時間残業該当者数	59.8	59.3	53.3	69.7	67.7	59.7	66.6	60.6	51.7	65.9	49.1	58.3
2)メンタルヘルスに起因する休職者数、割合	49.7	46.6	48.2	63.1	61.3	50.8	51.6	54.1	40.8	53.0	43.1	49.0
6)コンプライアンス通報件数	35.7	35.2	28.5	48.4	51.6	33.2	37.8	38.5	34.2	39.8	30.5	33.9
5)セクハラ・パワハラ通報件数	33.9	32.2	29.2	46.7	41.9	31.6	34.7	37.6	32.5	37.6	25.1	33.4
1)従業員のワークライフバランスに対する満足度	36.4	35.4	36.5	39.3	45.2	36.1	38.1	45.0	35.8	36.7	29.9	39.1
3)EAP(従業員支援プログラム)利用者数	11.8	10.4	10.2	17.2	16.1	10.5	10.0	16.5	10.0	10.8	10.8	13.0

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

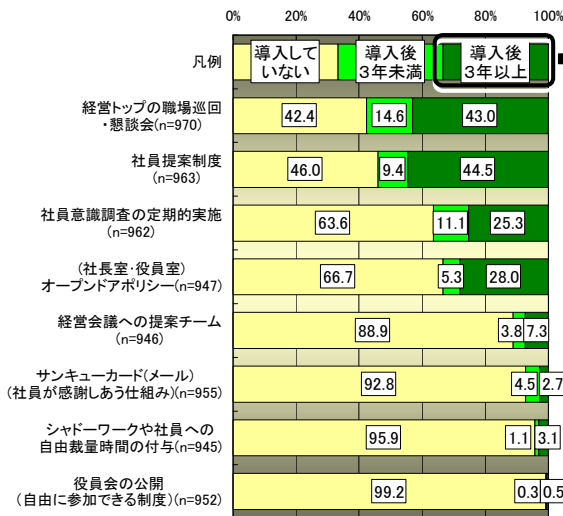
5-1-2. 導入施策と機能状況

組織風土活性化関連の施策では、「経営トップの職場巡回・懇談会」や「社員提案制度」の導入率が高い。機能度合いも高く、9割以上が「機能している」と回答している。後者は相対的に機能度合いが低く、否定層も2割近く見られている。

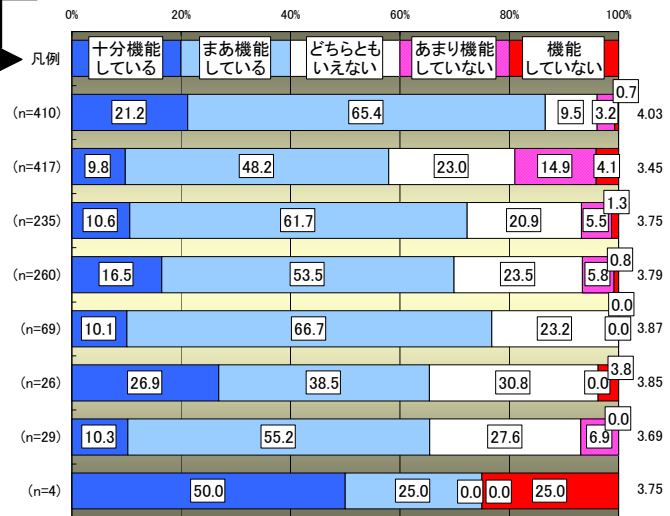
図表
IV-5-8

導入している施策を
対象に機能を評価

その他人事関連施策に関して導入している施策
(組織風土活性化)



その他人事関連施策の施策や仕組みの機能状況
(組織風土活性化)

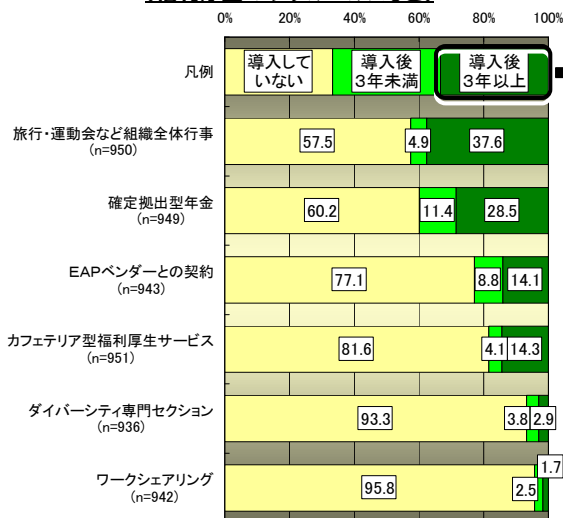


福利厚生・メンタルヘルスなどに関連する施策では、全体的に導入率が低く、「旅行・運動会など組織全体行事」や「確定拠出型年金」が4割程度である。しかし、機能度合いは高く、「機能している」と回答している層が8割近くにも達している。

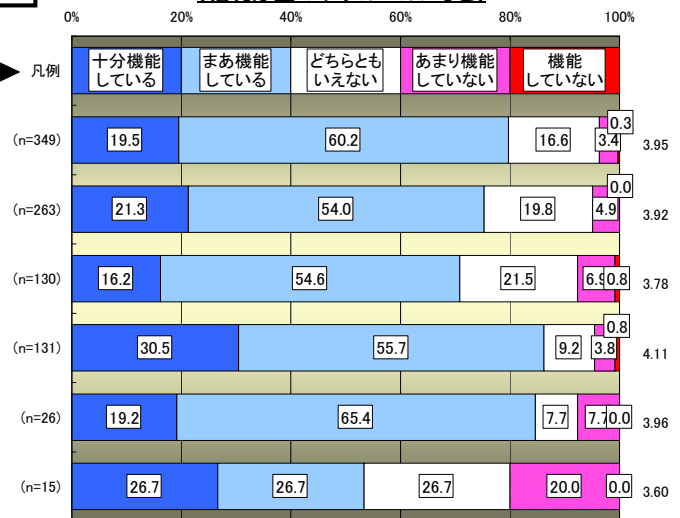
図表
IV-5-9

導入している施策を
対象に機能を評価

その他人事関連施策に関して導入している施策
(福利厚生・メンタルヘルスなど)

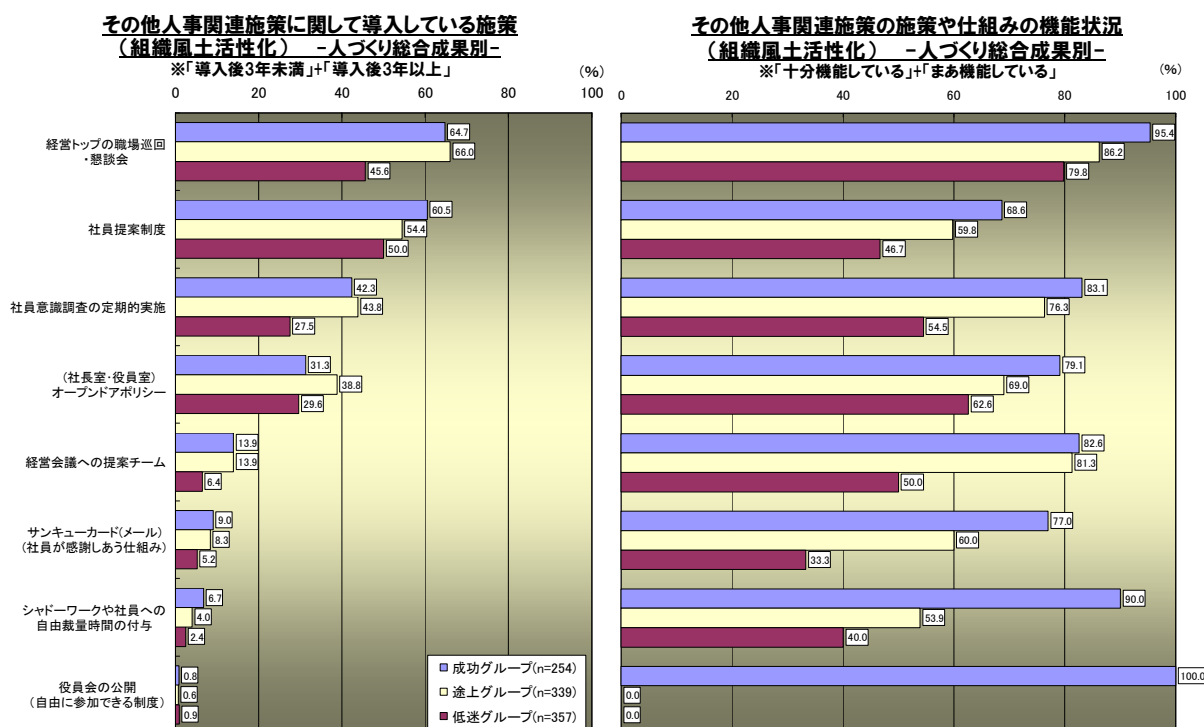


その他人事関連施策の施策や仕組みの機能状況
(福利厚生・メンタルヘルスなど)



組織風土活性化に関連する施策において、人づくり総合成果別に見てみると、「経営トップの職場巡回・懇談会」「社員提案制度」「社員意識調査の定期的実施」は、成功グループほど導入率と機能度合いが高い傾向がある。機能度合いはさらにその傾向が顕著で、成功グループと低迷グループの差が大きくなっている。

図表
IV-5-10

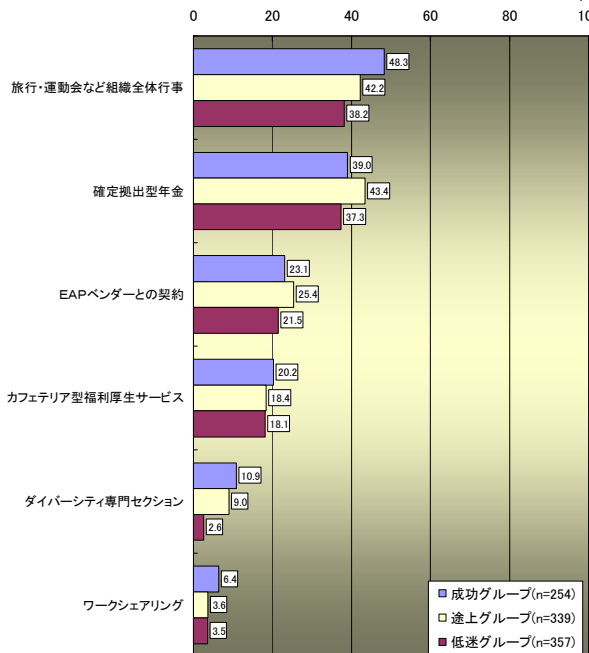


福利厚生・メンタルヘルスなどに関連する施策において、人づくり総合成果別に見てみると、「旅行・運動会など組織全体行事」は、成功グループほど導入率が高い。機能度合いでは、全般的に成功グループほど高い傾向が見られる。

図表
IV-5-11

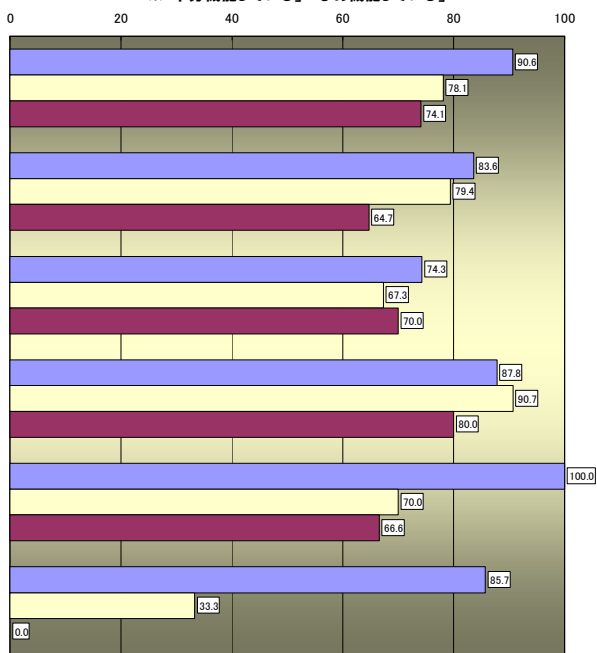
その他人事関連施策に関して導入している施策
(福利厚生・メンタルヘルスなど) -人づくり総合成果別-

※「導入後3年未満」+「導入後3年以上」



その他人事関連施策の施策や仕組みの機能状況
(福利厚生・メンタルヘルスなど) -人づくり総合成果別-

※「十分機能している」+「まあ機能している」



組織風土活性化に関連する施策において、従業員規模別では、規模が大きくなるにつれて、「経営トップの職場巡回・懇談会」「社員意識調査の定期的実施」の導入率が高まっている。300人未満では、「オープンドアポリシー」の導入率が高い。

機能度合いでは、大規模企業は「社員意識調査の定期的実施」「社員提案制度」が高い。

図表
IV-5-12

組織風土活性化に関して導入している施策・施策や仕組みの機能状況
-従業員規模別-

(%)

	導入している割合						機能している割合 ※導入3年以上の企業					
	全体 N=1,000	従業員規模					全体	従業員規模				
		300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55		300人未満	300~999人	1000~2999人	3000~9999人	10000人以上
1)経営トップの職場巡回・懇談会	57.6	53.0	54.2	58.9	67.7	72.3	86.6	83.1	84.5	90.2	88.1	90.9
							N=410	N=95	N=142	N=92	N=42	N=33
5)社員提案制度	53.9	51.4	56.8	50.7	53.8	63.0	58.0	59.2	55.4	49.4	68.3	83.4
							N=417	N=93	N=159	N=87	N=41	N=30
6)社員意識調査の定期的実施	36.4	22.1	32.1	43.2	59.5	66.7	72.3	60.0	61.7	78.4	86.1	87.9
							N=235	N=35	N=68	N=60	N=36	N=33
2)(社長室・役員室)オープンドアポリシー	33.3	44.1	33.7	26.9	15.7	35.9	70.0	67.8	76.1	70.2	58.3	58.8
							N=260	N=90	N=92	N=47	N=12	N=17
4)経営会議への提案チーム	11.1	13.7	9.0	9.5	15.4	11.3	76.8	80.0	68.8	68.8	92.3	75.0
							N=69	N=20	N=16	N=16	N=13	N=4
8)サンキューカード(メール)(社員が感謝しあう仕組み)	7.2	5.4	6.3	9.5	6.5	17.3	65.4	71.5	66.7	66.6	50.0	50.0
							N=26	N=7	N=6	N=9	N=2	N=2
7)シャドールワークや社員への自由裁量時間の付与	4.2	3.2	4.2	2.5	6.5	11.8	65.5	50.0	60.0	75.0	83.4	60.0
							N=29	N=4	N=10	N=4	N=6	N=5
3)役員会の公開(自由に参加できる制度)	0.8	2.0	0.9	0.0	0.0	0.0	75.0	66.6	100.0	-	-	-
							N=4	N=3	N=1	-	-	-

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

福利厚生・メンタルヘルスなどに関連する施策において、従業員規模別では、「旅行・運動会など組織全体行事」を除いて、規模が大きくなるにつれて、各 KPI の導入率が高くなる傾向がある。

図表
IV-5-13

福利厚生・メンタルヘルスなどに関して導入している施策・施策や仕組みの機能状況
-従業員規模別-

(%)

	導入している割合						機能している割合 ※導入3年以上の企業					
	全体 N=1,000	従業員規模					全体	従業員規模				
		300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55		300人未満	300~999人	1000~2999人	3000~9999人	10000人以上
12)旅行・運動会など組織全体行事	42.5	43.3	43.8	46.1	32.6	41.5	79.7	81.4	79.0	78.1	92.3	68.8
							N=349	N=97	N=124	N=82	N=26	N=16
13)確定拠出型年金	39.9	22.6	41.4	47.7	55.0	59.6	75.3	80.0	70.0	75.7	79.5	77.7
							N=263	N=30	N=90	N=74	N=39	N=27
9)EAPベンダーとの契約	22.9	12.6	22.7	28.8	29.3	47.9	70.8	78.5	75.6	54.0	77.2	81.3
							N=130	N=14	N=41	N=37	N=22	N=16
10)カフェテリア型福利厚生サービス	18.4	12.6	14.8	20.1	29.3	45.3	86.2	70.0	86.2	87.8	90.5	95.0
							N=131	N=20	N=36	N=33	N=21	N=20
11)ダイバーシティ専門セクション	6.7	0.8	1.5	8.5	14.3	50.0	84.6	100.0	50.0	80.0	71.4	100.0
							N=26	N=1	N=2	N=5	N=7	N=11
14)ワークシェアリング	4.2	4.0	3.6	3.5	7.7	7.6	53.4	100.0	60.0	0.0	25.0	50.0
							N=15	N=3	N=5	N=1	N=4	N=2

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

組織風土活性化に関連する施策において、業種別では、製造業は「社員提案制度」の導入率と機能度合いが高い。一方、「オープンドアポリシー」と「サンキューカード」は製造業の導入率が比較的低い。

「経営トップの職場巡回・懇談会」「社員意識調査の定期的実施」「経営会議への提案チーム」の導入率と機能度合いは業種と個別業種による差がほとんど見られない。

図表
IV-5-14

組織風土活性化に関して導入している施策
-業種別-

(%)

	導入している割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
1)経営トップの職場巡回・懇談会	57.6	57.9	57.5	55.0	64.4	59.1	53.4	60.0	44.1	60.9	65.6	53.1	50.1	57.4
5)社員提案制度	53.9	64.4	47.3	60.6	73.7	61.4	70.6	51.4	41.1	60.9	60.7	31.9	26.7	47.2
6)社員意識調査の定期的実施	36.4	37.8	35.4	39.8	29.3	40.7	34.5	35.4	41.2	30.4	33.9	40.2	20.0	34.8
2)社長室・役員室オープンドアポリシー	33.3	29.5	36.0	23.5	31.0	27.8	43.1	40.2	26.5	28.3	34.6	46.8	26.6	32.1
4)経営会議への提案チーム	11.1	10.6	11.5	15.2	7.0	9.7	9.1	11.7	11.7	11.1	9.3	8.5	13.4	13.5
8)サンキューカード(メール)(社員が感謝しあう仕組み)	7.2	5.1	8.8	4.0	5.1	4.9	6.9	8.8	14.7	2.2	7.2	8.5	20.0	9.0
7)シャドーワークや社員への自由裁量時間の付与	4.2	4.8	3.7	4.1	1.8	7.4	1.8	0.0	11.8	0.0	0.0	9.5	0.0	4.5
3)役員会の公開(自由に参加できる制度)	0.8	0.3	1.2	0.0	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.1	0.0	2.8

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

図表
IV-5-15

組織風土活性化の施策や仕組みの機能状況
-業種別-

(%)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業													
	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
1)経営トップの職場巡回・懇談会	86.6	88.7	85.0	87.5	83.3	91.8	87.5	78.1	100.0	84.2	85.2	85.3	100.0	89.3
	N=410	N=167	N=240	N=40	N=30	N=73	N=24	N=73	N=9	N=19	N=27	N=34	N=3	N=75
5)社員提案制度	58.0	64.0	51.3	68.0	60.5	59.8	73.5	42.4	69.3	43.5	68.0	57.2	0.0	50.9
	N=417	N=214	N=201	N=50	N=38	N=92	N=34	N=59	N=13	N=23	N=25	N=21	N=1	N=59
6)社員意識調査の定期的実施	72.3	69.9	73.9	60.0	60.0	76.9	68.8	63.1	88.9	75.0	69.3	82.6	0.0	79.0
	N=235	N=103	N=130	N=25	N=10	N=52	N=16	N=38	N=9	N=8	N=13	N=23	N=1	N=38
2)社長室・役員室オープンドアポリシー	70.0	63.5	73.8	47.7	64.3	65.9	75.0	73.9	77.7	91.6	53.3	81.3	100.0	68.8
	N=260	N=96	N=164	N=21	N=14	N=41	N=20	N=46	N=9	N=12	N=15	N=32	N=2	N=48
4)経営会議への提案チーム	76.8	75.9	77.5	66.7	75.0	84.6	66.6	77.8	100.0	100.0	80.0	60.0	100.0	71.4
	N=69	N=29	N=40	N=9	N=4	N=13	N=3	N=9	N=3	N=3	N=5	N=5	N=1	N=14
8)サンキューカード(メール)(社員が感謝しあう仕組み)	65.4	25.0	72.7	-	0.0	33.3	-	57.1	100.0	100.0	100.0	66.6	-	71.5
	N=26	N=4	N=22	-	N=1	N=3	-	N=7	N=2	N=1	N=2	N=3	-	N=7
7)シャドーワークや社員への自由裁量時間の付与	65.5	58.9	75.0	100.0	0.0	58.3	0.0	-	50.0	-	-	80.0	-	80.0
	N=29	N=17	N=12	N=3	N=1	N=12	N=1	-	N=2	-	-	N=5	-	N=5
3)役員会の公開(自由に参加できる制度)	75.0	100.0	66.6	-	100.0	-	-	-	-	-	-	50.0	-	100.0
	N=4	N=1	N=3	-	N=1	-	-	-	-	-	-	N=2	-	N=1

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

福利厚生・メンタルヘルスなどに関連する施策において、業種別では、製造業は「確定拠出型年金」「ダイバーシティ専門セクション」「ワークシェアリング」の導入率が高く、「旅行・運動会など組織全体行事」の機能度合いが高い傾向がある。

個別業種では、食料・繊維・紙・化学・医薬製造と情報・通信は、「EAP ベンダーとの契約」の導入率が高い。

図表
IV-5-16

福利厚生・メンタルヘルスなどに関して導入している施策
-業種別-

(%)

	導入している割合													
	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
12)旅行・運動会など組織全体行事	42.5	44.3	41.5	35.7	50.9	48.5	40.4	37.3	41.2	42.2	34.5	51.6	26.7	42.7
13)確定拠出型年金	39.9	44.7	36.6	38.0	31.6	51.6	50.0	41.1	50.0	31.1	25.5	34.8	20.0	37.5
9)EAPベンダーとの契約	22.9	22.0	23.3	32.0	10.8	19.9	21.8	16.4	18.2	11.1	23.7	37.8	26.6	24.6
10)カフェテリア型福利厚生サービス	18.4	16.5	19.7	19.2	18.9	15.2	13.0	15.0	18.2	13.1	18.2	23.4	12.5	24.6
11)ダイバーシティ専門セクション	6.7	9.2	5.1	13.2	5.3	8.8	7.6	2.8	12.2	4.4	5.4	7.5	0.0	5.1
14)ワークシェアリング	4.2	6.4	2.9	2.0	3.6	7.3	14.5	2.8	5.7	4.4	5.6	1.1	6.3	1.7

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

図表
IV-5-17

福利厚生・メンタルヘルスなどの施策や仕組みの機能状況
-業種別-

(%)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業													
	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
12)旅行・運動会など組織全体行事	79.7	73.3	84.5	82.3	68.9	69.5	79.0	80.0	90.9	88.9	86.7	81.1	100.0	86.7
	N=349	N=154	N=193	N=34	N=29	N=72	N=19	N=50	N=11	N=18	N=15	N=37	N=2	N=60
13)確定拠出型年金	75.3	74.5	75.6	42.8	72.8	80.7	90.0	77.1	75.0	72.7	77.7	81.0	100.0	70.5
	N=263	N=114	N=148	N=21	N=11	N=62	N=20	N=48	N=12	N=11	N=9	N=21	N=3	N=44
9)EAPベンダーとの契約	70.8	74.5	69.7	83.4	100.0	58.4	100.0	64.3	50.0	0.0	70.0	72.2	100.0	80.0
	N=130	N=51	N=76	N=18	N=2	N=24	N=7	N=14	N=4	N=3	N=10	N=18	N=2	N=25
10)カフェテリア型福利厚生サービス	86.2	86.9	85.9	91.6	87.5	80.9	100.0	76.4	80.0	75.0	87.5	93.4	50.0	91.2
	N=131	N=46	N=85	N=12	N=8	N=21	N=5	N=17	N=5	N=4	N=8	N=15	N=2	N=34
11)ダイバーシティ専門セクション	84.6	80.0	90.9	80.0	-	71.4	100.0	100.0	100.0	-	-	100.0	-	83.4
	N=26	N=15	N=11	N=5	-	N=7	N=3	N=2	N=2	-	-	N=1	-	N=6
14)ワークシェアリング	53.4	66.6	44.4	100.0	100.0	50.0	50.0	100.0	100.0	50.0	0.0	-	-	0.0
	N=15	N=6	N=9	N=1	N=1	N=2	N=2	N=2	N=1	N=2	N=3	-	-	N=1

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

組織風土活性化に関連する施策において、海外企業株式保有率別では、保有率が高まるほど「社員意識調査の定期的実施」の導入率が高まっている。

非正社員比率別（組織風土活性化）では、一部有意差はあるものの、比率の高まりに伴う特徴的な傾向は見られない。

売上高3年前比別（組織風土活性化）では、売上高増加グループは減少グループよりも組織風土活性化に関する施策の導入率は概ね高い。

図表
IV-5-18

組織風土活性化に関して導入している施策
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別- (％)

	導入している割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
1)経営トップの職場巡回・懇談会	57.6	56.6	54.1	63.3	71.0	54.0	56.2	66.7	58.8	61.7	48.1	58.0
5)社員提案制度	53.9	52.6	57.1	57.8	70.0	54.6	55.1	58.3	47.9	51.6	56.8	56.3
6)社員意識調査の定期的実施	36.4	32.8	32.4	45.6	58.1	35.2	38.8	32.1	31.6	38.8	36.9	33.4
2)(社長室・役員室)オープンドアポリシー	33.3	37.2	22.9	28.9	40.0	31.4	38.7	32.7	37.4	38.2	23.7	32.9
4)経営会議への提案チーム	11.1	11.0	9.4	12.0	10.0	10.8	9.9	13.8	13.0	10.9	10.2	12.0
8)サンキューカード(メール)(社員が感謝しあう仕組み)	7.2	6.5	5.3	8.7	12.9	7.8	7.5	6.4	7.7	8.3	5.6	6.2
7)シャドーワークや社員への自由裁量時間の付与	4.2	2.6	6.9	3.5	20.0	5.4	4.6	3.7	1.8	5.3	5.1	2.4
3)役員会の公開(自由に参加できる制度)	0.8	1.0	0.0	0.9	0.0	1.0	0.9	0.0	0.9	0.8	0.6	0.8

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

図表
IV-5-19

組織風土活性化の施策や仕組みの機能状況
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別- (％)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業											
	全体	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=410	0超～10%未満 N=248	10～50%未満 N=55	50%以上 N=52	0～10%未満 N=16	10～30%未満 N=124	30～50%未満 N=133	50%以上 N=48	増加 N=54	横ばい N=184	減少 N=56
1)経営トップの職場巡回・懇談会	86.6	87.5	85.5	84.6	87.5	86.3	86.5	83.4	85.2	89.7	84.0	84.2
5)社員提案制度	58.0	53.8	61.9	62.7	75.0	55.1	62.8	56.5	50.0	56.2	61.4	58.2
6)社員意識調査の定期的実施	72.3	68.6	66.6	77.5	85.7	80.5	66.2	68.0	68.0	78.4	71.5	65.7
2)(社長室・役員室)オープンドアポリシー	70.0	72.3	64.0	69.0	88.9	74.0	71.8	67.9	71.4	72.0	67.8	68.0
4)経営会議への提案チーム	76.8	74.4	50.0	90.9	100.0	66.6	80.0	70.0	77.8	73.3	75.0	80.0
8)サンキューカード(メール)(社員が感謝しあう仕組み)	65.4	61.6	100.0	0.0	66.7	62.5	58.3	50.0	100.0	75.0	0.0	61.6
7)シャドーワークや社員への自由裁量時間の付与	65.5	28.6	77.8	75.0	80.0	63.7	75.0	33.3	0.0	62.6	80.0	71.4
3)役員会の公開(自由に参加できる制度)	75.0	66.6	-	100.0	-	66.7	100.0	-	-	100.0	-	66.7

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

福利厚生・メンタルヘルスなどに関連する施策において、海外企業株式保有率別では、保有率 0%の企業で従来からの「旅行・運動会など組織全体行事」の導入率が比較的高く、それ以外の施策の導入率は低い。一方、保有率 10～30%未満の企業で「旅行・運動会など組織全体行事」以外の施策の導入率が高い。

非正社員比率別では、一部有意差はあるものの、比率の高まりに伴う特徴的な傾向は見られない。

売上高3年前比別では、売上高の増加グループは減少グループよりも「旅行・運動会など組織全体行事」「EAPベンダーとの契約」「カフェテリア型福利厚生サービス」の導入率が高い。

図表
IV-5-20

福利厚生・メンタルヘルスなどに関して導入している施策
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

(%)

	導入している割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
12)旅行・運動会など組織全体行事	42.5	45.6	39.4	33.4	40.0	47.3	40.0	48.6	34.8	47.8	39.4	38.8
13)確定拠出型年金	39.9	35.6	41.7	61.2	37.9	41.5	37.4	35.2	44.0	37.3	34.9	44.6
9)EAPベンダーとの契約	22.9	19.0	21.7	34.2	33.3	20.1	23.9	19.8	24.8	26.9	18.2	21.0
10)カフェテリア型福利厚生サービス	18.4	16.5	17.9	25.0	29.1	19.8	17.6	17.0	14.6	21.3	19.4	14.7
11)ダイバーシティ専門セッション	6.7	2.4	4.7	22.1	17.2	5.8	5.9	10.7	2.6	8.2	6.4	5.8
14)ワークシェアリング	4.2	4.5	2.4	5.2	0.0	5.1	3.6	7.6	1.8	3.0	4.4	5.1

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

図表
IV-5-21

福利厚生・メンタルヘルスなどの施策や仕組みの機能状況
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

(%)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
12)旅行・運動会など組織全体行事	79.7	81.3	66.7	75.0	90.0	82.8	80.8	76.1	82.9	80.7	82.7	76.6
	N=349	N=231	N=42	N=32	N=10	N=122	N=104	N=46	N=35	N=161	N=52	N=128
13)確定拠出型年金	75.3	74.9	82.6	72.5	60.0	82.1	72.8	76.0	63.1	73.8	69.4	78.2
	N=263	N=135	N=46	N=51	N=5	N=84	N=81	N=25	N=38	N=99	N=36	N=124
9)EAPベンダーとの契約	70.8	69.5	75.1	73.0	88.8	80.0	61.9	71.4	58.9	66.6	83.3	69.4
	N=130	N=59	N=16	N=26	N=9	N=35	N=42	N=14	N=17	N=60	N=18	N=49
10)カフェテリア型福利厚生サービス	86.2	85.9	85.0	95.4	66.7	89.3	82.5	86.6	80.0	86.4	75.0	89.6
	N=131	N=71	N=20	N=22	N=6	N=47	N=40	N=15	N=10	N=59	N=20	N=48
11)ダイバーシティ専門セッション	84.6	60.0	100.0	91.7	100.0	83.3	90.0	66.7	100.0	83.4	60.0	100.0
	N=26	N=5	N=2	N=12	N=2	N=6	N=10	N=6	N=1	N=12	N=5	N=9
14)ワークシェアリング	53.4	55.5	0.0	50.0	-	60.0	33.3	50.0	50.0	83.3	33.3	33.3
	N=15	N=9	N=2	N=2	-	N=5	N=3	N=4	N=2	N=6	N=3	N=6

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

5-2. 所感

その他人事関連施策にしては、KPI と、導入施策と機能度合いの設問のみとなっているため大きくこの2点から所感を述べることにする。

まず、KPI についてであるが、組織風土活性化と福利厚生・メンタルヘルスの KPI の導入率は「長時間残業該当者数」をはじめ、「メンタルヘルスに起因する休職者数」「コンプライアンス通報件数」「セクハラ・パワハラ通報件数」が3割を超え、比較的導入率が高い結果となった。ただし、これらに共通して注意が必要なのは、測定されたものが、実際にどこまで真実を現しているかである。コンプライアンスやセクハラ・パワハラの通報件数についていえば、起きている事象のうち通報があったという氷山の一角をカウントしているに過ぎない。また、メンタルヘルスの休職者数も、メンタルヘルスが起因しているかどうかの判断が難しい場面もあるだろう。残業該当者数も各組織できちんとルールが徹底されていなければサービス残業など水面下に隠れてしまう可能性もある。真実の実態を掴むためのより適切な KPI を探すこと、あるいは適切な測定方法を考えることが重要であるといえよう。

次に施策導入状況と機能状況についてであるが、成功グループほど組織風土活性化と福利厚生・メンタルヘルスの施策を導入し、それを機能させている結果が確認された。特に「経営トップの職場巡回・懇談会」「社員提案制度」「社員意識調査の定期的実施」「旅行・運動会など組織全体行事」は、成功グループと低迷グループに有意な差があり、機能度合いに至っては大きな差が見られた。これらの施策は積極的に導入していくべきだと判断できる。

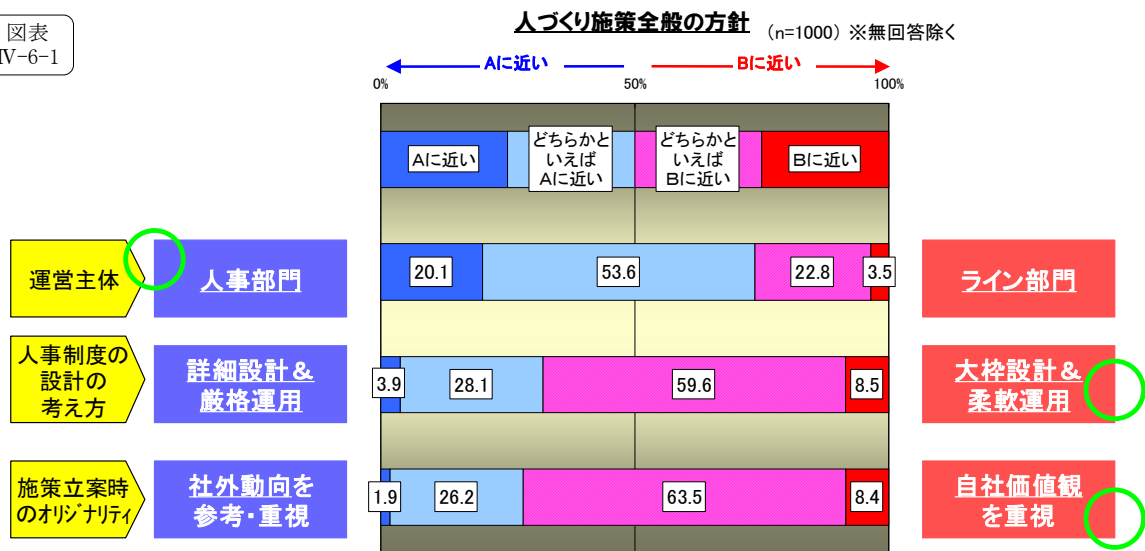
6. 人づくり施策全般

6-1. 「人づくり施策全般」についての調査結果

6-1-1. 現在の方針・価値観

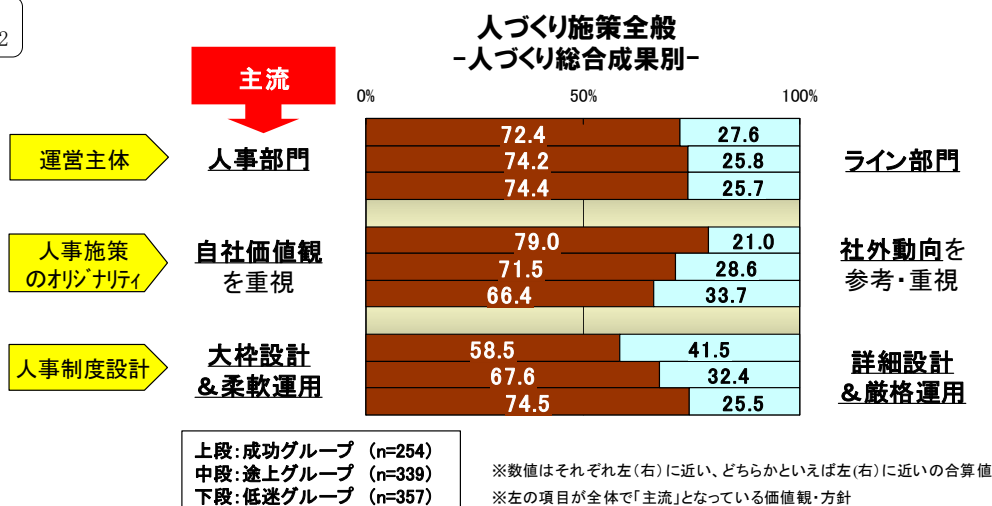
人づくり施策全般の方針としては、運営主体は「人事部門の運営」、人事制度の設計は「大枠設計&柔軟運用」、人づくり施策立案は「自社価値観を重視」の比率が高く、それぞれが6割を超える水準となっている。

図表
IV-6-1



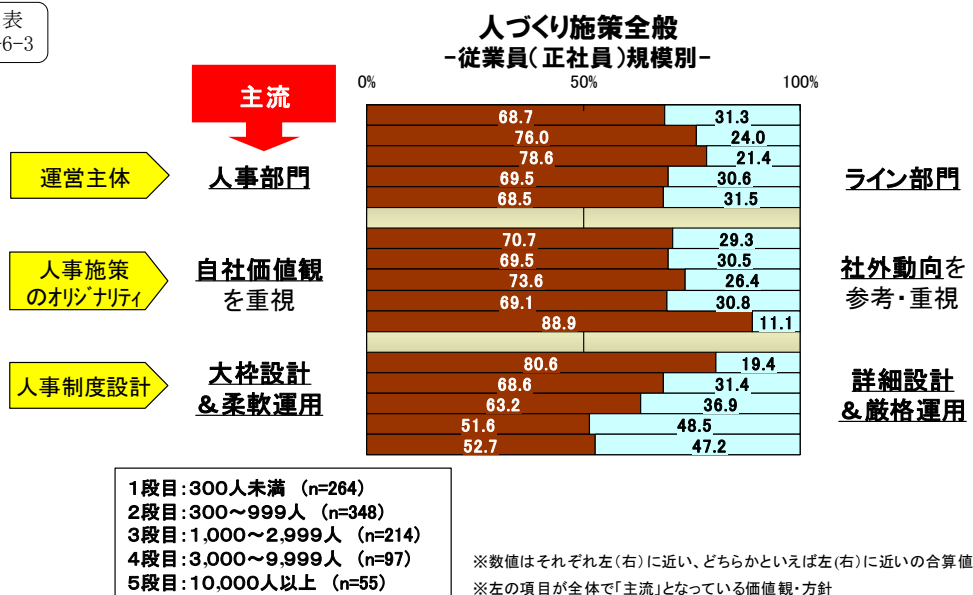
人づくり総合成果別では、運営主体は大きな差異は見られない。成功グループの人事施策のオリジナリティは「自社価値観重視」の姿勢が強い。また、「大枠設計&柔軟運用」が主流ではあるが、「詳細設計&厳格運用」の比率が低迷グループよりも高い傾向にある。

図表
IV-6-2



従業員規模別では、運営主体は大きな差異は見られない。人事施策のオリジナリティは10,000人以上の規模になると「自社価値観重視」の姿勢が強まる。また、「大枠設計&柔軟運用」が主流であるが、3,000人以上の規模になると「詳細設計&厳格運用」とほぼ拮抗する。

図表
IV-6-3



業種別では、いずれの項目においても非製造業が、製造業よりも主流の傾向がさらに強まる。

図表
IV-6-4

人づくり施策全般の方針
-業種別-

数値はA(B)に近い・どちらかといえばA(B)に近いの合算値(%) 回答割合の多かったものが上段、少なかったものが下段

内容	価値観・方針	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②											
			製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸商社 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183	
運営主体	主流	人事部門	73.7	72.5	74.5	80.4	72.9	67.5	72.8	77.2	81.9	62.2	81.0	66.6	75.0	76.3
	非主流	ライン部門	26.3	27.5	25.5	19.6	27.1	32.5	27.2	22.8	18.1	37.8	19.0	33.4	25.0	23.7
人事施策のオリジナリティ	主流	自社価値観を重視	71.9	68.7	73.8	68.3	59.3	68.7	78.3	76.5	68.6	77.7	73.2	74.0	75.1	71.6
	非主流	社外動向を参考・重視	28.1	31.3	26.2	31.7	40.7	31.3	21.7	23.5	31.4	22.3	26.8	26.0	24.9	28.4
人事制度設計	主流	大枠設計 & 柔軟運用	68.1	67.6	68.6	67.6	69.5	65.4	71.7	67.7	67.6	68.9	79.0	61.4	81.3	69.2
	非主流	詳細設計 & 厳格運用	31.9	32.4	31.4	32.4	30.5	34.6	28.3	32.3	32.4	31.1	21.0	38.6	18.7	30.8

白抜き数値・・全体と比較して有意に高い

海外企業株式保有率別では、特に目立った傾向は見られない。

非正社員比率別では、非正社員比率が高まるに従って、運営主体は「人事部門」の傾向がさらに強まる傾向にあり、50%以上企業では8割近くに達する。

売上高3年前比別では、全体傾向と大きな差異は見られない。

図表
IV-6-5

人づくり施策全般の方針

-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

数値はA(B)に近い・どちらかといえばA(B)に近いの合算値(%) 回答割合の多かったものが上段、少なかったものが下段

内容	価値観・方針	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比			
			0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386	
運営主体	主流	人事部門	73.7	75.1	74.3	68.0	64.6	69.1	75.4	78.3	79.8	75.5	68.7	74.7
	非主流	ライン部門	26.3	24.9	25.7	32.0	35.4	30.9	24.6	21.7	20.2	24.5	31.3	25.3
人事施策のオリジナリティ	主流	自社価値観を重視	71.9	72.6	67.6	70.9	83.9	72.0	70.2	76.7	73.1	75.1	68.6	69.4
	非主流	社外動向を参考・重視	28.1	27.4	32.4	29.1	16.1	28.0	29.8	23.3	26.9	24.9	31.4	30.6
人事制度設計	主流	大枠設計 & 柔軟運用	68.1	70.2	72.1	55.0	73.4	68.2	72.4	63.6	70.0	67.7	68.0	68.7
	非主流	詳細設計 & 厳格運用	31.9	29.8	27.9	45.0	26.6	31.8	27.6	36.4	30.0	32.3	32.0	31.3

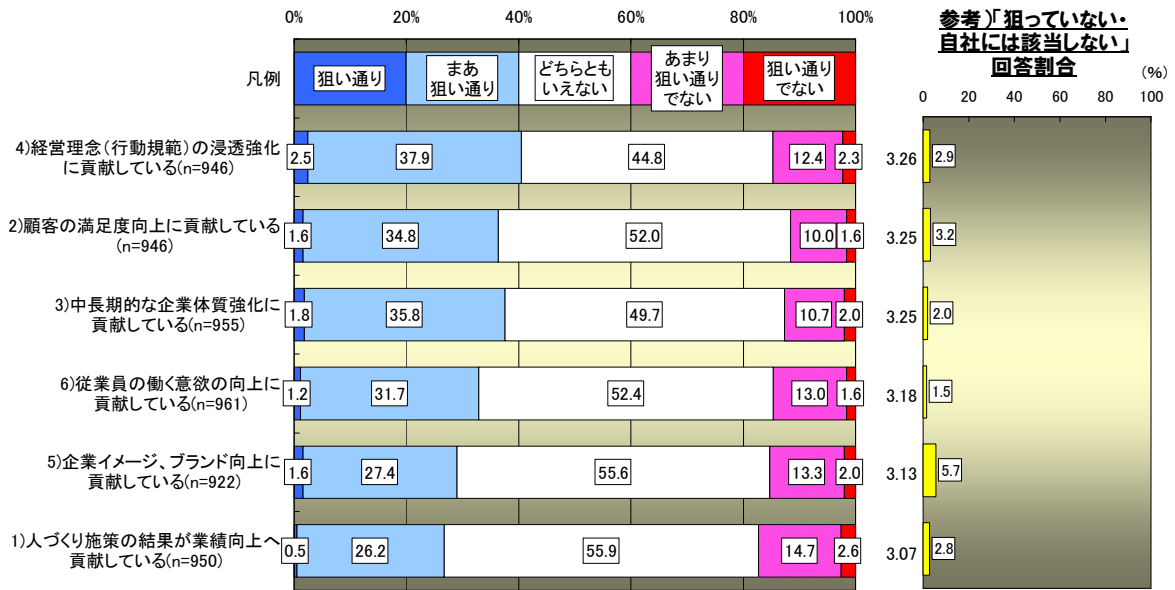
白抜き数値・・全体と比較して有意に高い

6-1-2. 「施策の狙い」の達成度

人づくり施策全般の6項目とも、狙い通りとなっていない割合は低いものの、「どちらともいえない」という回答が40%から50%台と目立ち、達成度が定まっていない傾向が見られる。

図表
IV-6-6

人づくり(人事・教育)施策全般の狙いの達成度



従業員規模別では、規模が大きくなるに従っていずれの項目についても達成度が高まる傾向にある。特に10,000人以上企業は「経営理念の浸透強化に貢献」「従業員の働く意欲に貢献」「人づくり施策が業績向上へ貢献」の3項目の達成度が高い。

図表
IV-6-7

人づくり施策全般の狙いの達成度

-従業員規模別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

項目	全体	従業員規模				
		300人未満	300~999人	1000~2999人	3000~9999人	10000人以上
4)経営理念(行動規範)の浸透強化に貢献している	40.4	31.8	39.6	44.4	43.2	65.4
	N=946	N=245	N=328	N=205	N=95	N=55
2)顧客の満足度向上に貢献している	36.4	38.4	37.2	29.2	44.2	36.3
	N=946	N=247	N=328	N=202	N=95	N=55
3)中長期的な企業体質強化に貢献している	37.6	30.0	37.3	39.8	47.9	47.2
	N=955	N=250	N=330	N=206	N=94	N=55
6)従業員の働く意欲の向上に貢献している	32.9	22.1	33.8	34.7	44.2	50.9
	N=961	N=253	N=331	N=207	N=95	N=55
5)企業イメージ、ブランド向上に貢献している	29.0	26.1	29.5	24.6	36.6	38.0
	N=922	N=241	N=319	N=199	N=93	N=50
1)人づくり施策の結果が業績向上へ貢献している	26.7	20.5	29.9	23.8	30.9	38.2
	N=950	N=244	N=331	N=206	N=94	N=55

業種別では、すべての項目において非製造業が、製造業に比べて達成度が上回っている。
また、詳細業種区分では、証券・金融企業の達成度が高い傾向にある。

図表
IV-6-8

人づくり施策全般の狙いの達成度
-業種別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸・商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
4)経営理念(行動規範)の浸透強化に貢献している	40.4	39.6	41.0	40.6	38.6	39.6	39.3	41.2	50.0	37.3	41.9	37.9	20.0	43.2
	N=946	N=373	N=566	N=96	N=57	N=164	N=56	N=148	N=34	N=43	N=55	N=95	N=15	N=176
2)顧客の満足度向上に貢献している	36.4	32.3	39.0	32.7	29.3	33.3	31.6	39.0	50.1	39.5	33.4	33.4	31.3	42.4
	N=946	N=375	N=564	N=95	N=58	N=165	N=57	N=141	N=32	N=43	N=57	N=96	N=16	N=179
3)中長期的な企業体質強化に貢献している	37.6	34.1	39.7	33.6	31.0	33.3	39.6	34.7	58.8	61.9	36.8	43.3	25.0	35.2
	N=955	N=382	N=566	N=98	N=58	N=168	N=58	N=144	N=34	N=42	N=57	N=97	N=16	N=176
6)従業員の働く意欲の向上に貢献している	32.9	31.8	33.8	30.3	36.2	32.2	29.3	27.9	44.1	41.9	31.6	31.6	25.0	37.5
	N=961	N=383	N=571	N=99	N=58	N=168	N=58	N=147	N=34	N=43	N=57	N=98	N=16	N=176
5)企業イメージ、ブランド向上に貢献している	29.0	20.4	34.7	24.2	14.8	17.8	26.8	31.5	62.6	34.1	29.6	34.0	26.7	35.0
	N=922	N=363	N=553	N=95	N=54	N=158	N=56	N=143	N=32	N=41	N=54	N=94	N=15	N=174
1)人づくり施策の結果が業績向上へ貢献している	26.7	24.4	27.7	23.5	20.7	24.6	29.3	22.5	45.4	38.1	24.6	26.4	18.8	28.8
	N=950	N=381	N=562	N=98	N=58	N=167	N=58	N=142	N=33	N=42	N=57	N=95	N=16	N=177

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、目立った差異はないが、保有率10%~50%未満の企業の達成度が高く、50%以上の企業の達成度が低い傾向にある。

売上高3年前比別では、すべての項目について増加企業の達成度が最も高く、減少企業の達成度が最も低いという明確な傾向がある。

図表
IV-6-9

人づくり施策全般の狙いの達成度
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

数値は「狙い通り」「まあ狙い通り」の合算値(%)

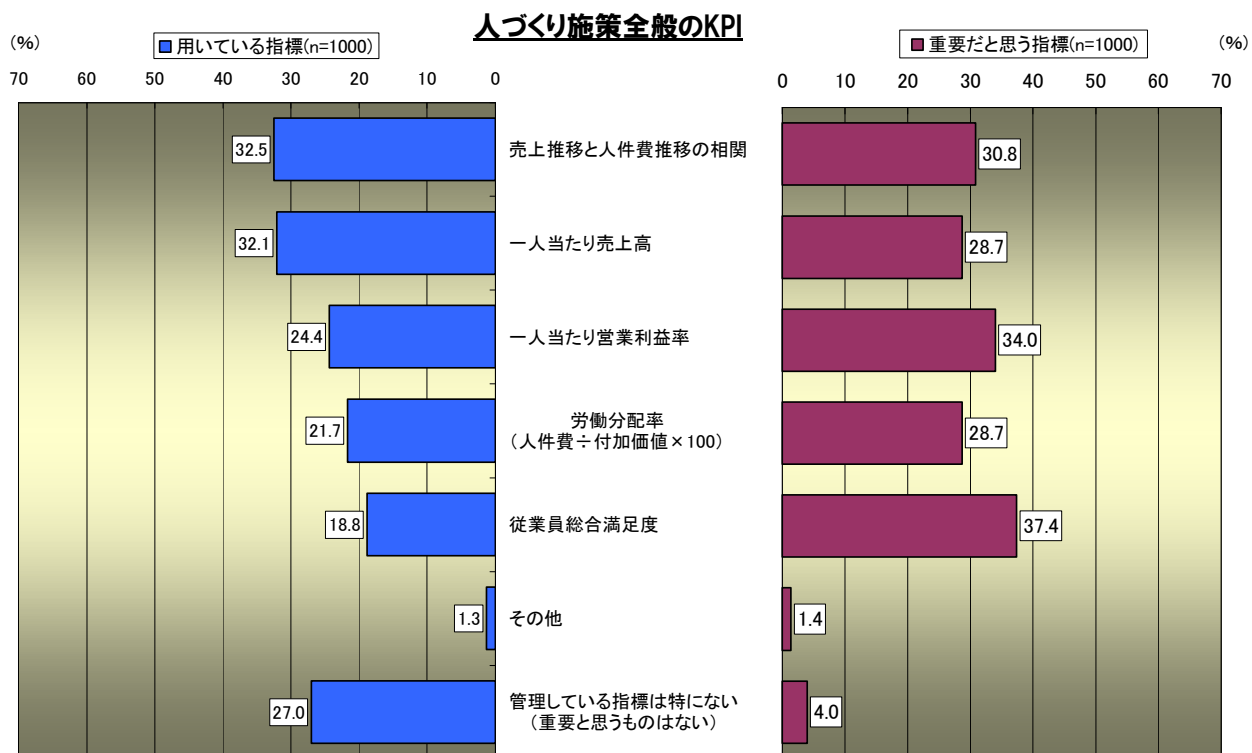
	全体	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0%	0超~10%未満	10~50%未満	50%以上	0~10%未満	10~30%未満	30~50%未満	50%以上	増加	横ばい	減少
4)経営理念(行動規範)の浸透強化に貢献している	40.4	38.8	36.8	51.3	37.9	34.0	41.5	43.7	50.9	46.7	38.1	35.2
	N=946	N=579	N=125	N=119	N=29	N=297	N=306	N=103	N=116	N=392	N=160	N=370
2)顧客の満足度向上に貢献している	36.4	36.7	32.1	31.9	34.4	33.3	37.8	44.6	38.4	42.4	37.8	29.8
	N=946	N=575	N=128	N=119	N=29	N=294	N=310	N=103	N=117	N=389	N=164	N=370
3)中長期的な企業体質強化に貢献している	37.6	37.3	34.3	44.2	34.4	36.5	38.8	37.5	37.0	44.8	34.3	30.9
	N=955	N=580	N=131	N=120	N=29	N=302	N=309	N=104	N=116	N=395	N=163	N=373
6)従業員の働く意欲の向上に貢献している	32.9	30.3	31.1	46.3	29.0	29.9	34.1	35.6	32.7	38.7	32.7	27.1
	N=961	N=583	N=132	N=119	N=31	N=304	N=311	N=104	N=116	N=398	N=162	N=377
5)企業イメージ、ブランド向上に貢献している	29.0	28.2	30.6	32.8	31.0	26.3	29.2	30.4	33.6	33.0	26.3	25.6
	N=922	N=559	N=124	N=116	N=29	N=281	N=302	N=102	N=116	N=384	N=160	N=355
1)人づくり施策の結果が業績向上へ貢献している	26.7	27.2	24.4	26.9	20.0	24.3	29.2	26.9	25.7	35.7	24.4	18.1
	N=950	N=574	N=131	N=119	N=30	N=296	N=308	N=104	N=117	N=395	N=160	N=371

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

6-1-3. KPI

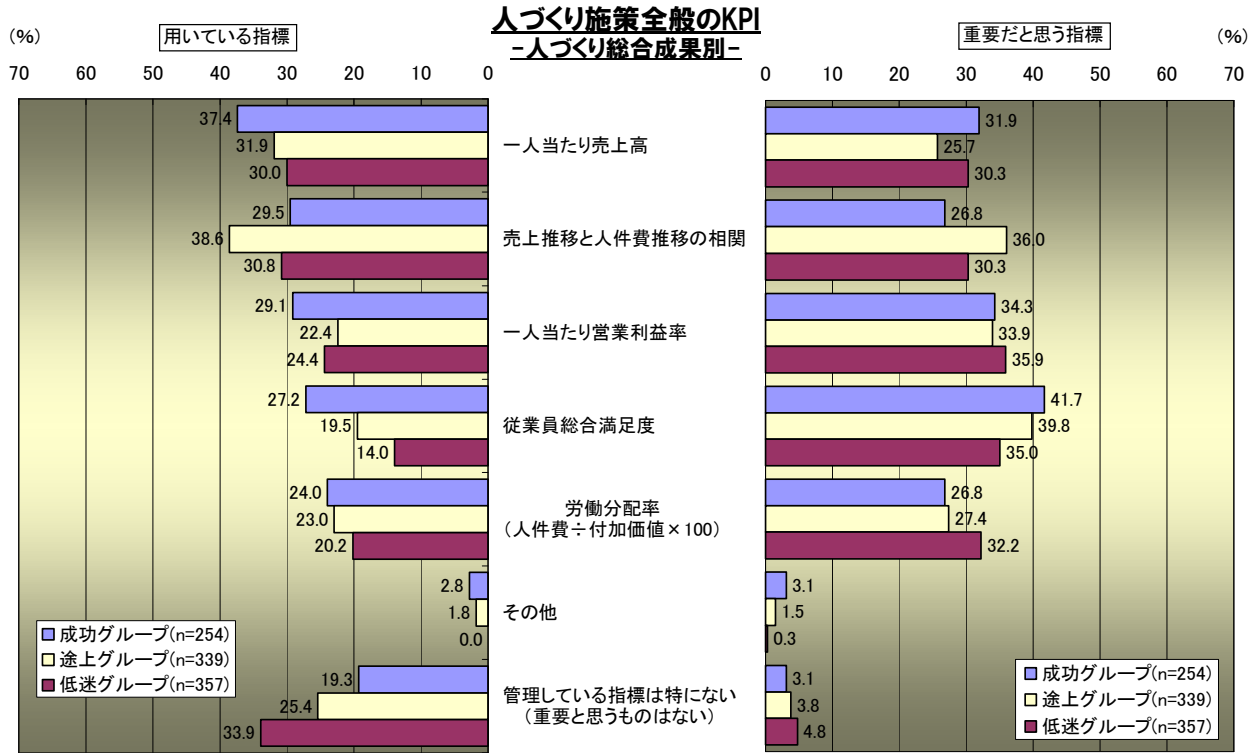
人づくり施策全般では、「売上推移と人件費推移の相関」「一人当たり売上高」などを用いている企業が多いが、「管理している指標は特にない」の比率も3割近くに達している。「従業員総合満足度」は、重要だと思う指標としての選択率が高いが、指標として用いている企業は2割に満たない。

図表
IV-6-10



人づくり総合成果別では、低迷グループにおいて、用いている指標と、重要だと思う指標のギャップがいずれの項目においても高く、「管理指標はない」の比率も3割を超え、成功グループとの差が顕著である。

図表
IV-6-11



従業員規模別では、「従業員総合満足度」の項目は、規模が大きくなるに従って用いている指標、重要だと思う指標の選択比率が高くなる。逆に、その他の項目は概ね、企業規模が小さくなるに従って、用いている割合、重要だと思う割合が共に高い傾向にある。また、3000人～10,000人未満の企業が「管理している指標は特にない」「重要だと思う指標はない」の選択率が高い。

図表
IV-6-12

人づくり施策全般のKPI「用いている指標」「重要だと思う指標」
-従業員規模別-

(%)

	用いている割合						重要だと思う割合					
	全体 N=1,000	従業員規模					全体 N=1,000	従業員規模				
		300人未満 N=264	300～999人 N=348	1000～2999人 N=214	3000～9999人 N=97	10000人以上 N=55		300人未満 N=264	300～999人 N=348	1000～2999人 N=214	3000～9999人 N=97	10000人以上 N=55
4)売上推移と人件費推移の相関	32.5	34.1	34.5	32.7	25.8	30.9	30.8	38.6	31.0	29.4	16.5	29.1
1)一人当たり売上高	32.1	41.7	32.8	27.1	22.7	21.8	28.7	36.4	32.2	22.4	16.5	21.8
2)一人当たり営業利益率	24.4	33.7	23.9	21.0	13.4	20.0	34.0	42.4	35.9	31.3	16.5	25.5
3)労働分配率(人件費÷付加価値×100)	21.7	22.0	24.4	18.2	21.6	18.2	28.7	32.2	32.8	24.8	24.7	16.4
5)従業員総合満足度	18.8	9.5	14.9	21.0	32.0	54.5	37.4	32.2	37.6	36.4	41.2	60.0
6)その他	1.3	0.8	1.1	1.4	2.1	3.6	1.4	1.1	1.1	1.4	2.1	3.6
7)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	27.0	27.3	25.3	28.0	33.0	20.0	4.0	4.2	3.2	3.3	8.2	3.6

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値**全体と比較して有意に高い グレーの網掛け**全体と比較して有意に低い

業種別では、製造業において、用いている指標、重要視する指標ともに「従業員総合満足度」が高く、非製造業との差が大きい。詳細業種区別では、小売・商社が、概ね用いている指標、重要視する指標ともに選択率が高く、証券・金融が用いている指標、重要視する指標ともに選択率が低い傾向にある。

図表
IV-6-13

人づくり施策全般のKPI「用いている指標」

-業種別-

(%)

	用いている割合													
	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
N=1,000	N=396	N=594	N=104	N=60	N=172	N=60	N=152	N=36	N=47	N=58	N=102	N=16	N=183	
4)売上推移と人件費推移の相関	32.5	33.6	32.2	33.7	31.7	36.6	26.7	42.1	19.4	25.5	24.1	27.5	18.8	34.4
1)一人当たり売上高	32.1	32.3	32.3	32.7	31.7	29.7	40.0	43.4	8.3	40.4	13.8	36.3	31.3	29.5
2)一人当たり営業利益率	24.4	25.8	23.7	30.8	21.7	25.0	23.3	28.9	8.3	25.5	12.1	33.3	31.3	19.7
3)労働分配率(人件費÷付加価値×100)	21.7	24.0	20.4	26.9	18.3	22.7	28.3	33.6	5.6	12.8	13.8	17.6	6.3	19.1
5)従業員総合満足度	18.8	22.5	16.7	26.0	20.0	22.1	20.0	12.5	22.2	10.6	12.1	25.5	6.3	18.0
6)その他	1.3	1.3	1.3	1.0	-	2.3	-	0.7	-	2.1	1.7	-	-	2.7
7)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	27.0	27.8	26.6	22.1	25.0	32.0	28.3	19.1	41.7	25.5	37.9	28.4	43.8	24.0

白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

図表
IV-6-14

人づくり施策全般のKPI「重要だと思う指標」

-業種別-

(%)

	重要だと思う割合													
	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
N=1,000	N=396	N=594	N=104	N=60	N=172	N=60	N=152	N=36	N=47	N=58	N=102	N=16	N=183	
4)売上推移と人件費推移の相関	30.8	32.1	30.3	31.7	30.0	36.0	23.3	36.8	13.9	27.7	27.6	30.4	31.3	29.5
1)一人当たり売上高	28.7	29.5	28.1	24.0	31.7	32.6	28.3	34.9	2.8	29.8	20.7	29.4	31.3	28.4
2)一人当たり営業利益率	34.0	33.6	34.3	32.7	30.0	31.4	45.0	36.2	11.1	34.0	31.0	36.3	43.8	36.6
3)労働分配率(人件費÷付加価値×100)	28.7	30.3	27.8	30.8	23.3	30.2	36.7	32.2	16.7	25.5	22.4	29.4	31.3	27.3
5)従業員総合満足度	37.4	40.4	35.9	42.3	38.3	40.1	40.0	34.9	38.9	38.3	25.9	43.1	37.5	34.4
6)その他	1.4	1.5	1.3	1.0	1.7	2.3	-	0.7	-	2.1	1.7	-	-	2.7
7)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	4.0	5.1	3.4	3.8	5.0	5.8	5.0	2.6	5.6	4.3	10.3	-	6.3	2.7

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・・・全体と比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体と比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、50%以上の企業が総じてこれらの KPI を重視し、用いている傾向にある。

非正社員比率別、売上高3年前比別ともに、特に目立った傾向は見られない。

図表
IV-6-15

人づくり施策全般のKPI「用いている指標」
-海外企業株式保有比率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

(%)

	用いている割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
4)売上推移と人件費推移の相関	32.5	33.1	34.3	32.8	45.2	33.5	32.8	33.9	41.7	32.9	28.1	35.0
1)一人当たり売上高	32.1	34.2	29.2	28.7	38.7	32.3	35.3	23.9	38.3	33.1	37.1	30.1
2)一人当たり営業利益率	24.4	25.1	25.5	23.0	25.8	27.5	26.6	21.1	21.7	25.2	26.9	23.3
3)労働分配率(人件費÷付加価値×100)	21.7	21.5	24.1	23.8	9.7	19.2	22.5	21.1	33.3	22.5	22.2	22.0
5)従業員総合満足度	18.8	14.0	20.4	35.2	25.8	18.2	17.8	20.2	17.5	21.1	16.2	16.8
6)その他	1.3	0.8	0.7	3.3	3.2	0.6	1.9	1.8	-	1.0	1.8	1.3
7)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	27.0	28.9	27.7	22.1	16.1	27.8	25.3	25.7	24.2	24.7	29.9	28.8

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

図表
IV-6-16

人づくり施策全般のKPI「重要だと思う指標」
-海外企業株式保有比率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

(%)

	重要だと思う割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
4)売上推移と人件費推移の相関	30.8	32.4	28.5	30.3	41.9	31.3	32.2	33.9	30.8	31.9	24.6	33.2
1)一人当たり売上高	28.7	31.4	23.4	24.6	35.5	32.3	30.9	24.8	27.5	29.7	31.7	26.9
2)一人当たり営業利益率	34.0	39.3	25.5	24.6	41.9	37.4	37.5	34.9	29.2	35.0	35.9	33.2
3)労働分配率(人件費÷付加価値×100)	28.7	29.6	33.6	26.2	25.8	26.5	30.3	34.9	35.0	31.2	22.8	29.3
5)従業員総合満足度	37.4	35.7	35.8	43.4	51.6	31.6	40.3	45.0	40.8	40.0	31.7	37.6
6)その他	1.4	1.2	-	3.3	3.2	1.0	1.9	2.8	-	1.2	1.8	1.3
7)管理している指標は特にない(重要と思うものはない)	4.0	3.3	5.8	4.1	9.7	5.1	4.1	0.9	2.5	2.9	3.6	5.4

注)「重要だと思う指標」については、現在の採用有無に関わらず回答
白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

6-2. 所感

人づくり施策全般について尋ねたが、他の機能と同様に、運営主体は「人事運営」、人事制度設計は「大枠設計&柔軟運用」、施策のオリジナリティは「自社価値観の重視」が主流であることが明らかになった。

ここでのポイントは大きく3点挙げられる。1つは、成功グループは「自社価値観重視」を強める傾向にあるが、一方で人事制度設計においては「詳細設計&厳格運用」も他のグループに比較し41.5%とある程度高い点にも注目したい。2つめは、「施策の狙い」の達成度（図表IV-6-6参照）に見られるように経営目標となる項目に自信が感じられないことである。先に指摘した“施策と狙いの連鎖”に課題を持つ企業が多い。3つめは低迷グループにKPIを「持っていない」傾向が顕著であることである。

これらのことから、規模や業種あるいは組織固有の特徴などによって、その最適解は異なるものの、自社の価値観に基づき方針を定め、制度や体系の設計、そしてその運用についても自社の独自性を活かしていくこと、また、優先順位付けしたKPIを複数組み合わせることで人づくりの成果を多角的に把握できる状況を作ることが重要であろう。

最後に、製造業に比べて非製造業の、さらには海外企業株式保有率10%~50%未満の企業における「施策の狙い」の達成度が高い点は注目したい。

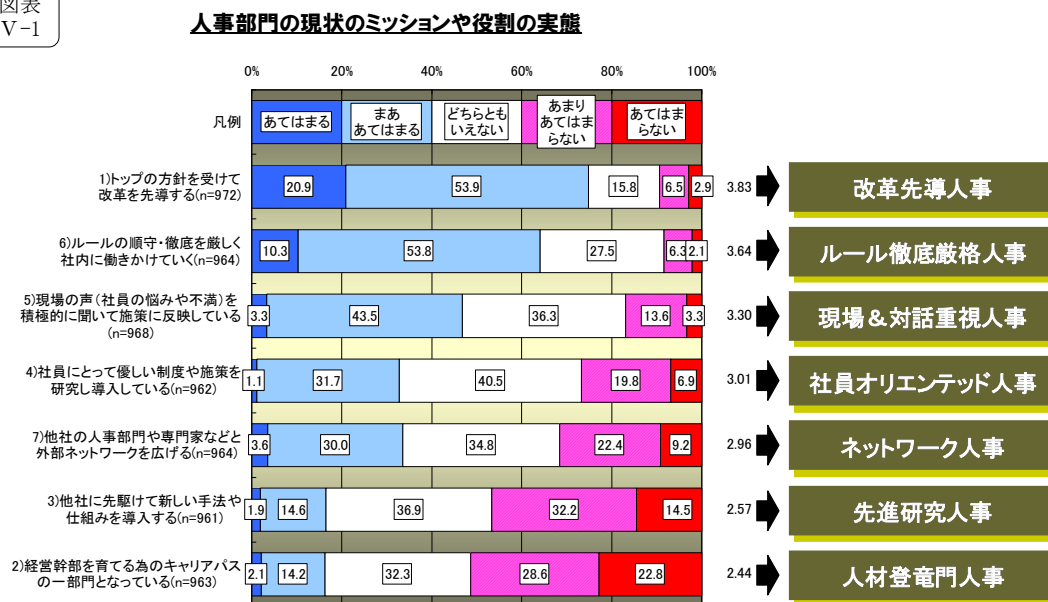
V. 人事部門のミッション・役割

V. 人事部門のミッション・役割

1. 「人事部門のミッション・役割」についての調査結果

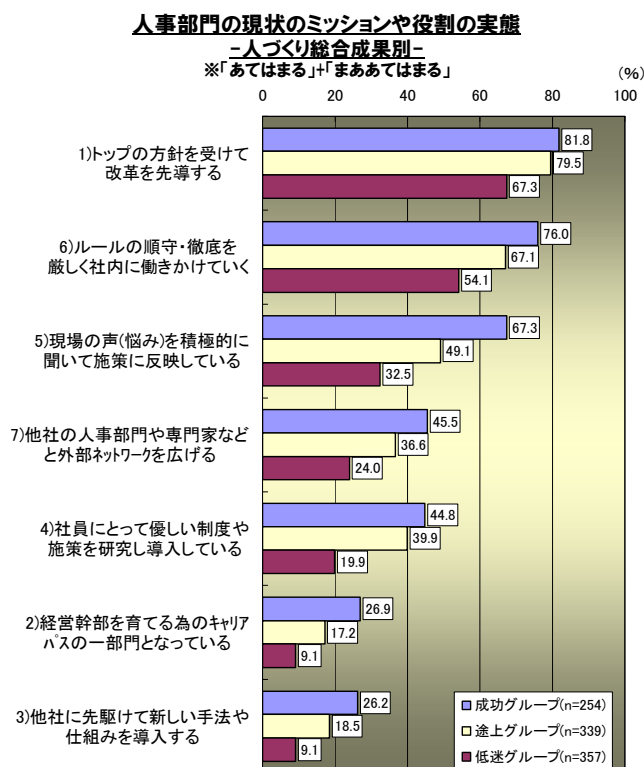
人事部門の現状のミッションや役割の実態について、自社の人事部門がそれに該当するかどうか尋ねた結果、「トップの方針を受けた改革の先導」「ルールへの順守・徹底の厳しい働きかけ」に対する肯定割合（あてはまる+まああてはまる）が6割を超える結果となった。一方で「他社に先駆けた新しい手法や仕組みの導入」や「経営幹部を育てるキャリアパスの一部門」についての肯定割合は、2割に満たない。

図表
V-1



人づくり総合成果別では、人づくり成功・途上・低迷グループの順に、肯定割合が高くなってきている。特に「現場の声を積極的に聞いて施策に反映」項目が成功グループと低迷グループの差が大きく、現場、対話重視の姿勢が成功グループの大きな特徴といえる。

図表 V-2



従業員規模別では、概ね企業規模が大きくなるに従って、各設問の肯定割合が高くなる傾向にある。

図表 V-3

人事部門の現状のミッションや役割の実態
-従業員規模別-

数値は「あてはまる」+「まああてはまる」の合算値(%)

	全体 N=1,000	従業員規模				
		300人未満 N=264	300～999人 N=348	1000～2999人 N=214	3000～9999人 N=97	10000人以上 N=55
1) トップの方針を受けて改革を先導する	74.8	67.0	75.4	82.1	70.6	84.6
6) ルールの順守・徹底を厳しく社内に働きかけていく	64.1	61.0	65.6	61.5	73.1	65.4
5) 現場の声(悩み)を積極的に聞いて施策に反映している	46.8	41.1	47.5	44.9	53.2	67.3
7) 他社の人事部門や専門家などと外部ネットワークを広げる	33.6	25.5	29.9	38.7	42.6	61.5
4) 社員にとって優しい制度や施策を研究し導入している	32.8	25.4	33.3	32.2	47.4	50.0
3) 他社に先駆けて新しい手法や仕組みを導入する	16.5	8.3	16.0	19.5	22.3	34.6
2) 経営幹部を育てる為のキャリアパスの一部門となっている	16.3	14.9	14.2	17.6	26.4	15.4

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

業種別では、目立った特徴は見られない。

図表
V-4

人事部門の現状のミッションや役割の実態
-業種別-

数値は「あてはまる」「まああてはまる」の合算値(%)

	全体 N=1,000	業種区分①		業種区分②										
		製造 N=396	非製造 N=594	食料・繊維・紙・化学・医薬製造 N=104	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造 N=60	一般機械・機器製造 N=172	その他製造 N=60	小売・卸 N=152	証券・金融 N=36	土木・建設 N=47	輸送・倉庫 N=58	情報・通信 N=102	教育 N=16	その他 N=183
1) トップの方針を受けて改革を先導する	74.8	78.0	72.6	84.0	77.9	77.4	70.0	68.9	82.3	73.3	75.8	76.3	81.3	69.5
	N=972	N=387	N=579	N=100	N=59	N=168	N=60	N=148	N=34	N=45	N=58	N=101	N=16	N=177
6) ルールの順守・徹底を厳しく社内に働きかけていく	64.1	64.2	63.9	62.3	67.8	64.0	64.4	64.2	63.7	66.6	71.9	60.0	60.0	62.9
	N=964	N=385	N=573	N=98	N=59	N=169	N=59	N=148	N=33	N=45	N=57	N=100	N=15	N=175
5) 現場の声(悩み)を積極的に聞いて施策に反映している	46.8	45.3	48.0	47.4	44.1	43.2	48.4	49.3	64.7	36.4	46.6	52.5	42.8	44.8
	N=968	N=387	N=575	N=99	N=59	N=169	N=60	N=148	N=34	N=44	N=58	N=101	N=14	N=176
7) 他社の人事部門や専門家などと外部ネットワークを広げる	33.6	38.4	30.7	35.3	39.6	41.7	32.7	28.4	47.0	33.3	31.6	34.0	12.5	28.4
	N=964	N=383	N=576	N=99	N=58	N=168	N=58	N=148	N=34	N=45	N=57	N=100	N=16	N=176
4) 社員にとって優しい制度や施策を研究し導入している	32.8	35.6	31.3	41.4	37.9	31.6	35.1	26.5	50.0	31.1	31.0	35.7	35.7	29.0
	N=962	N=382	N=575	N=99	N=58	N=168	N=57	N=147	N=34	N=45	N=58	N=101	N=14	N=176
3) 他社に先駆けて新しい手法や仕組みを導入する	16.5	16.4	16.6	23.2	15.3	15.6	8.6	14.2	17.6	17.4	24.1	20.8	14.3	13.3
	N=961	N=383	N=573	N=99	N=59	N=167	N=58	N=147	N=34	N=46	N=58	N=101	N=14	N=173
2) 経営幹部を育てる為のキャリアパスの一部門となっている	16.3	15.9	16.6	12.0	13.6	15.6	25.9	16.4	14.7	17.4	24.1	17.0	14.2	14.3
	N=963	N=384	N=574	N=100	N=59	N=167	N=58	N=147	N=34	N=46	N=58	N=100	N=14	N=175

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

海外企業株式保有率別では、「ルールの順守・徹底」項目は50%を超える企業の肯定割合が最も高い。その他の項目は、総じて海外企業株式保有率が高まるほど、肯定割合が高くなり、50%を超えると低くなる傾向がある。

非正社員比率別では、大きな差異は見られない。

売上高3年前比別では、総じて増加企業に肯定割合が高い傾向はあるものの、大きな差異は見られない。

図表
V-5

人事部門の現状のミッションや役割の実態
-海外企業株式保有率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

数値は「あてはまる」「まああてはまる」の合算値(%)

	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超~10%未満 N=137	10~50%未満 N=122	50%以上 N=31	0~10%未満 N=313	10~30%未満 N=320	30~50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
1) トップの方針を受けて改革を先導する	74.8	72.9	74.7	78.5	80.7	75.4	75.7	71.1	70.6	75.7	70.4	76.2
	N=972	N=594	N=134	N=121	N=31	N=308	N=309	N=107	N=119	N=403	N=162	N=382
6) ルールの順守・徹底を厳しく社内に働きかけていく	64.1	64.7	59.9	67.7	74.2	60.9	67.0	63.9	62.7	68.1	62.1	61.1
	N=964	N=591	N=132	N=121	N=31	N=304	N=306	N=108	N=118	N=400	N=161	N=378
5) 現場の声(悩み)を積極的に聞いて施策に反映している	46.8	46.5	45.9	53.4	45.1	46.8	48.6	39.8	45.4	51.4	49.4	41.0
	N=968	N=594	N=133	N=120	N=31	N=308	N=305	N=108	N=119	N=403	N=160	N=380
7) 他社の人事部門や専門家などと外部ネットワークを広げる	33.6	28.4	32.3	49.2	42.0	33.2	38.1	29.0	22.7	34.1	26.6	34.9
	N=964	N=591	N=133	N=120	N=31	N=304	N=307	N=107	N=119	N=402	N=158	N=379
4) 社員にとって優しい制度や施策を研究し導入している	32.8	30.0	30.1	48.4	29.0	33.4	32.4	29.2	31.1	34.5	24.8	33.7
	N=962	N=588	N=133	N=120	N=31	N=305	N=303	N=106	N=119	N=400	N=157	N=380
3) 他社に先駆けて新しい手法や仕組みを導入する	16.5	15.1	13.4	21.5	12.9	15.8	16.3	18.7	12.0	18.9	22.4	11.9
	N=961	N=584	N=134	N=121	N=31	N=304	N=306	N=107	N=117	N=402	N=156	N=379
2) 経営幹部を育てる為のキャリアパスの一部門となっている	16.3	15.0	20.2	14.9	19.4	17.0	14.8	19.7	20.5	18.6	19.1	12.9
	N=963	N=586	N=134	N=121	N=31	N=307	N=304	N=107	N=117	N=402	N=157	N=379

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

2. 所感

人事部門のミッションを尋ねた設問であるが、成功グループの特徴として2点挙げられる。1つめは、すべての項目で肯定的なポイントが高いこと。2つめは、「現場の声を積極的に聞いて施策に反映」を重視する傾向が強いことである。

これらのことから、人事部門としてのスタンスやポリシーを持ち、明確に打ち出すことが重要であることがいえる。そして経営戦略に沿った上位方針を、企画実行することも重要だが、人事部門が現場の状況や声を積極的に汲み取る機能を持つことが重要であることがいえる。例えば、上位方針に対して人事的側面からNoを言うガバナンス的な機能であったり、現場から人事部発意の施策を提案していく機能などが考えられよう。

VI. IT 人材の育成・マネジメント

VI. IT人材の育成・マネジメント

1. 分析の意図

本調査は、人づくりの実態を広く多角的に俯瞰することに主眼を置いて実施したものであるが、今後の人づくりを考えていく上で欠かせない観点の1つになる「IT人材の育成・マネジメント」について別章として以下にまとめた。

経営とITの融合（経営戦略とIT戦略を一体化させ、ITを駆使した経営の高度化の必要性）がいわれて久しいが、現在の不況下にあって、企業のIT部門の役割変化と経営トップのITに対する認識、従業員のITスキルアップ支援策がどのような状態にあるか、その実態をIT人材の育成・マネジメントという観点から確認、分析した。

なお、本調査では施策の導入後3年以上経過した企業での機能状況を聞いているが、IT人材の育成・マネジメント施策については回答数が少なかった。回答企業の属性別の分析では回答数が少ないため有意な傾向として判別しにくいものもあるが、参考情報として掲載した。

2. 「IT人材の育成・マネジメント」についての調査結果

2-1. 全体結果

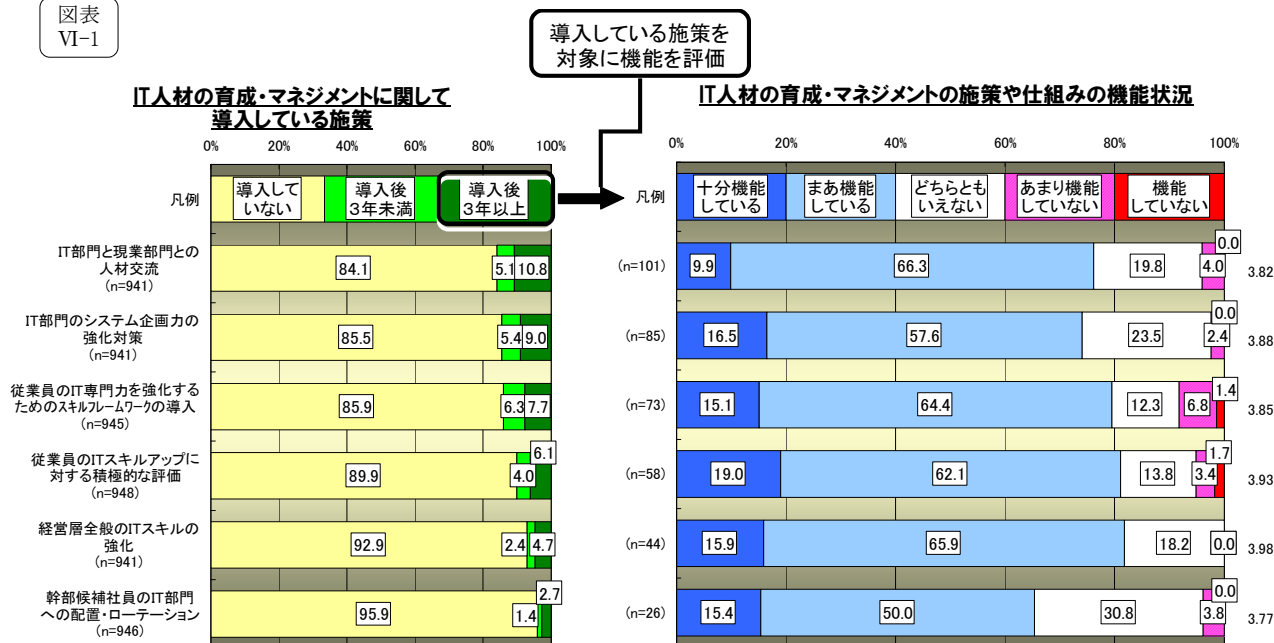
『IT人材の育成・マネジメント』施策の導入状況では、IT部門強化の方策である「IT部門と現業部門との人材交流」「IT部門のシステム企画力の強化対策」が導入率の上位2つとなった。IT部門はITベンダーやアウトソーサーを利用することで業務負荷の軽減を図り、自らはより戦略的な業務へ移行することが求められているが、それは一方では外部依存度が高くなることで自社企画力の低下を招く恐れも^{はら}んでいる。これを防止するための手だてが必要となってきた。

次いで、導入率が高かったのは、従業員のスキルアップ支援策である「従業員のIT専門力強化のためのスキルフレームワーク導入」「従業員のITスキルアップに対する積極的な評価」。スキルフレームワークについては、IT部門人材の力量を評価するITSS（ITスキル標準：IT Skill Standard）や、業務部門のIT人材育成のためのUISS（情報システムユーザースキル標準：Users' Information Systems Skill Standards）などを指しての回答と思われる。

経営幹部のITへのかかわり方を表す「経営層全般のITスキル強化」と「幹部候補社員のIT部門への配置・ローテーション」は6項目の中では導入率が低い結果になった。企業内でのIT部門の役割がより高度化し複雑になる中で、幹部候補社員のキャリアパス上にIT部門への配置経験が必要になってきていると思われるが、施策としての導入率については全体としてはいまだ低い水準にあることがわかる。

以上、施策の導入状況から判断して、『IT人材の育成・マネジメント』における重要な施策として、IT部門強化の方策、従業員のスキルアップ支援、経営幹部のITへのかかわり方という順に認識されていることがうかがえる。

図表 VI-1



機能度合い（十分機能している+まあ機能している）では、施策の導入率は全体では低いものの、『採用・アウトフロー』、『配置・異動』ほか他の人づくり施策と比較して低い水準にある。その中では、「経営層全般の IT スキル強化」と「従業員の IT スキルアップに対する積極的な評価」の機能度合いが高く、逆に「幹部候補社員の IT 部門への配置・ローテーション」は最も低い結果となった。

「経営全般の IT スキル強化」については、導入率は 7.1%と低いが、機能度合いで 81.8%に達しており、IT 人材施策では最も高い結果になった。

「従業員の IT スキルアップに対する積極的な評価」については、機能度合いは 8 割を超え、『IT 人材の育成・マネジメント』施策の中では最も高い。

6 項目の中では機能度合いが最も低いのは「幹部候補社員の IT 部門への配置・ローテーション」である。一般的な幹部候補社員が積んでいくキャリアパスの対象として機能させるためには、やや課題がありそうである。

2-2. 属性別結果

2-2-1. 人づくり総合成果別

人づくり総合成果別では、いずれの施策においても、導入率が高い順に成功、途上、低迷グループとなっている。

人づくり成功グループでは、IT 部門強化の方策である「IT 部門と現業部門との人材交流」「IT 部門のシステム企画力の強化対策」、従業員スキルアップ支援の方策の「従業員の IT 専門力強化のためのスキルフレームワーク導入」といった施策は 20%以上の企業が導入しており、IT 部門力強化と IT 人材育成の重要性を認識し、企業の IT 力向上を通じて企業業績向上を果たしていることがうかがえる。

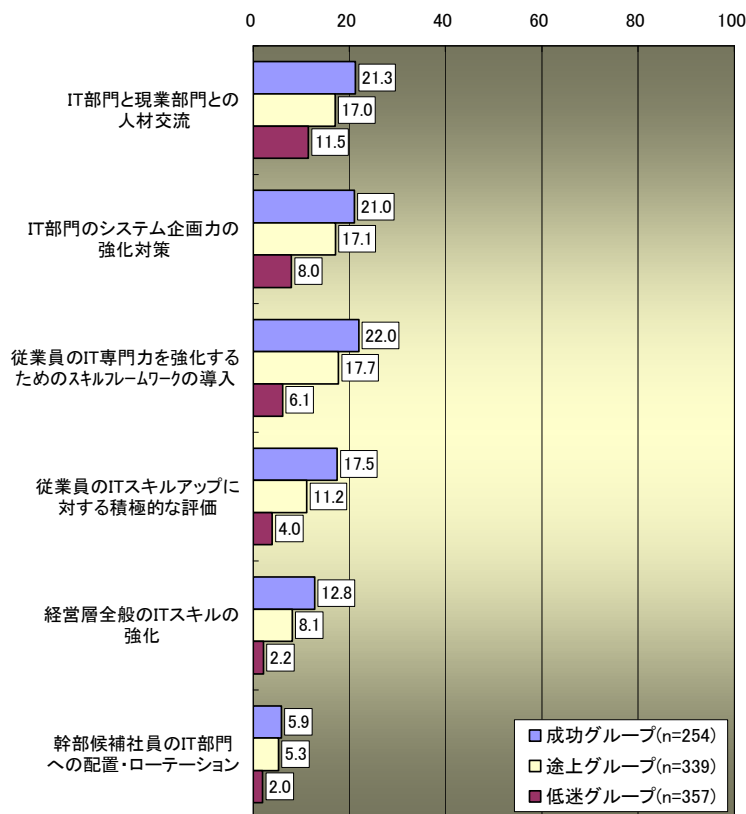
図表
VI-2

IT人材の育成・マネジメントに関して導入している施策

-人づくり総合成果別-

(%)

※「導入後3年未満」+「導入後3年以上」



『IT 人材の育成・マネジメント』では、複数施策を導入することで相乗効果を狙うことも考えられる。人づくり成功グループ、途上グループ、低迷グループでは、導入済みの施策数でも差があるものと考えられる。これについてまとめたのが次頁の表である。

図表
VI-3

＜IT 人材の育成マネジメントに関する施策の導入状況＞
－人づくり成功・途上・低迷グループの導入施策数－

導入施策数	人づくり成功 グループ(N=254)	人づくり途上 グループ(N=339)	人づくり低迷 グループ(N=357)
6つの施策を導入済み	0.8%	0.3%	0.3%
5つの施策を導入済み	1.6%	0.9%	0.0%
4つの施策を導入済み	3.5%	2.9%	0.6%
3つの施策を導入済み	7.1%	5.6%	1.1%
2つの施策を導入済み	13.0%	10.9%	5.3%
(複数の施策を導入済み)	26.0%	20.6%	7.3%
1つの施策を導入済み	19.3%	15.9%	15.1%
導入している施策なし	54.7%	63.4%	77.6%
施策導入済み企業の平均導入施策数	2.1	2.0	1.5

この表では、人づくり成功グループ、途上グループ、低迷グループ別に導入施策数別の割合を記している。また、何らかの施策を導入している企業での平均導入施策数も記した。

人づくり成功グループでは、何らかの施策を導入している企業は 45.3%あり、複数の施策を導入している企業は 26.0%ある。これらの企業では、平均して 2.1 つの施策を導入している。

人づくり途上グループでは、何らかの施策を導入している企業は 36.6%あり、複数の施策を導入している企業は 20.6%ある。これらの企業では、平均して 2.0 つの施策を導入している。

人づくり低迷グループでは、何らかの施策を導入している企業は 22.4%あり、複数の施策を導入している企業は 7.3%にとどまっている。これらの企業では、平均して 1.5 つの施策を導入している。

人づくり成功グループでは、複数施策をミックスして IT 人材の育成を狙い、機能させて効果を出しているものと考えられる。

次に、人づくり成功グループでは、どのような施策の組み合わせが多いかを見てみた。

人づくり成功グループで複数施策を導入している企業のうち、「従業員の IT 専門力強化のためのスキルフレームワーク導入」と「従業員の IT スキルアップに対する積極的な評価」を組み合わせ導入している企業は 37.9%あり、組み合わせ率が最も高い結果となった。従業員のスキルアップ支援を狙った 2 つの施策を組み合わせる企業が多いことがうかがえる。

次に組み合わせ率が高いのは、「IT 部門のシステム企画力の強化対策」と「IT 部門と現業部門との人材交流」の組み合わせで 34.8%あった。IT 部門強化の方策を狙った 2 つの

施策の組み合わせが次いで高い組み合わせとなっている。

3番目に高い組み合わせは、「IT部門のシステム企画力の強化対策」と「従業員のIT専門力強化のためのスキルフレームワーク導入」で33.3%であった。スキルフレームワークで力量評価の測定軸を導入し、IT部門の技術力の空洞化を防ぐ狙いがあるものと考えられる。

人づくり成功グループでは、IT部門強化の方策と従業員スキルアップ支援の方策を企業のIT力向上を推進する両輪として導入し、企業の業績向上、企業の価値向上につなげることができているものと思われる。

次に、人づくり総合成果別に機能度合いを見てみる。

人づくり成功グループほど施策が機能しており、人づくり低迷グループほど機能していない傾向がはっきりと表れている。人づくり成功グループの各施策の機能状況は高い結果になっており、導入率が高くはない施策でもしっかりと機能させて成果を出しているようである。

機能度合いを平均値であらわした表を掲載したので、そちらもご参照いただきたい。

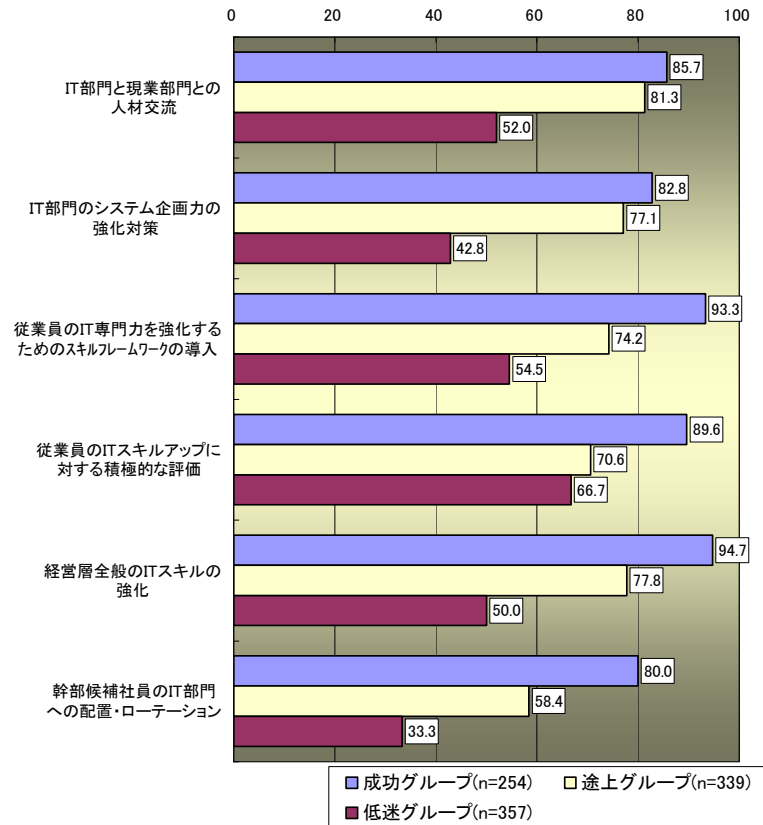
人づくり低迷グループでは、「従業員のITスキルアップに対する積極的な評価」の機能度合いが最も高いが、同じ従業員のスキルアップ支援策である「従業員のIT専門力強化のためのスキルフレームワーク導入」は最も低くなっている。

「従業員のIT専門力強化のためのスキルフレームワーク導入」は人づくり成功グループと低迷グループの差が大きくなっている。ITスキルアップに対する評価をする場合は、スキルフレームワークなど客観的で明文化された評価体系が必要であるが、低迷グループでは積極的な評価が機能しているもののスキルフレームワーク導入が機能していない。IT人材の育成・マネジメントの効果が、企業業績や企業価値として表れるためには、人づくり成功グループのようにスキルフレームワークの導入と積極的な評価を組み合わせることが重要である。

図表
VI-4

IT人材の育成・マネジメントの施策や仕組みの機能状況
-人づくり総合成果別-

※「十分機能している」+「まあ機能している」 (%)



図表
VI-5

<IT人材の育成マネジメントに関する施策の機能状況>
-人づくり成功・途上・低迷グループの平均値-

<IT人材の育成・マネジメント施策>	人づくり 成功グループ	人づくり 途上グループ	人づくり 低迷グループ
4)IT部門と現業部門との人材交流	4.00	3.79	3.40
3)IT部門のシステム企画力の強化対策	3.97	3.97	3.43
5)従業員のIT専門力強化のためのスキルフレームワーク導入	4.20	3.71	3.27
6)従業員のITスキルアップに対する積極的な評価	4.17	3.76	3.56
2)経営層全般のITスキル強化	4.21	3.83	3.50
1)幹部候補社員のIT部門への配置・ローテーション	4.00	3.67	3.33

※平均値：「十分機能している」を5点、「まあ機能している」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり機能していない」を2点、「機能していない」を1点とし、回答数で割った値。点数が高いほど、機能度合いが高い。

2-2-2. 従業員規模別

従業員規模別では、「IT部門と現業部門との人材交流」や「IT部門のシステム企画力の強化対策」といったIT部門強化の方策と、「従業員のIT専門力強化のためのスキルフレームワーク導入」「幹部候補社員のIT部門への配置・ローテーション」は、規模が大きくなるに従って導入が進んでいる傾向がうかがえる。これらの施策は、従業員数が多い企業では導入後3年以上経過している企業の割合が多く、以前からこのような取り組みをしている企業が比較的多い。

機能度合いは、従業員規模による傾向は見られなかった。

図表
VI-6

IT人材の育成・マネジメントに関して導入している施策・施策や仕組みの機能状況
-従業員規模別-

(%)

	導入している割合						機能している割合 ※導入3年以上の企業						
	全体 N=1,000	従業員規模					全体	従業員規模					
		300人未満 N=264	300~999人 N=348	1000~2999人 N=214	3000~9999人 N=97	10000人以上 N=55		300人未満 N=101	300~999人 N=13	1000~2999人 N=31	3000~9999人 N=21	10000人以上 N=18	N=17
4)IT部門と現業部門との人材交流	15.9	9.4	15.3	13.9	25.9	39.2	76.2	92.3	71.0	71.4	83.3	70.6	
3)IT部門のシステム企画力の強化対策	14.4	11.8	12.9	14.4	16.3	31.4	74.1	69.2	74.1	71.4	72.8	90.0	
5)従業員のIT専門力を強化するためのスキルフレームワークの導入	14.0	9.4	13.4	17.4	19.1	19.2	79.5	80.0	84.2	77.2	61.6	100.0	
6)従業員のITスキルアップに対する積極的な評価	10.1	12.5	10.8	5.0	12.6	9.6	81.1	92.3	69.5	100.0	80.0	100.0	
2)経営層全般のITスキルの強化	7.1	6.3	9.6	6.0	3.2	5.7	81.8	83.3	94.4	62.5	100.0	0.0	
1)幹部候補社員のIT部門への配置・ローテーション	4.1	2.8	3.6	4.0	4.3	11.8	65.4	100.0	42.9	42.9	100.0	80.0	

白抜き数値・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・全体に比較して有意に低い

2-2-3. 業種別

導入状況を業種区分①で見ると、「幹部候補社員のIT部門への配置・ローテーション」は非製造業での導入は行われつつあるが、製造業では導入率が低い結果となった。

業種区分②を見ると、証券・金融では「IT部門と現業部門との人材交流」の導入率が高く、情報・通信では「従業員のIT専門力強化のためのスキルフレームワーク導入」「従業員のITスキルアップに対する積極的な評価」「幹部候補社員のIT部門への配置・ローテーション」の導入率が高い結果になった。

機能度合いを業種区分①で見ると、IT部門強化の方策と従業員のスキルアップ支援では導入率が高ければ機能度合いも高い結果になった。経営幹部のITへのかかわり方は、導入率と機能度合いで逆の傾向となった。業種区分②については、回答数が少なく明確な傾向は読み取れない。

図表
VI-7

IT人材の育成・マネジメントに関して導入している施策

-業種別-

(%)

	導入している割合													
	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
N=1,000	N=396	N=594	N=104	N=60	N=172	N=60	N=152	N=36	N=47	N=58	N=102	N=16	N=183	
4)IT部門と現業部門との人材交流	15.9	14.7	16.8	13.3	19.0	13.6	16.1	15.8	29.4	13.9	7.3	14.0	14.3	20.2
3)IT部門のシステム企画力の強化対策	14.4	15.5	13.8	17.2	13.6	16.1	12.5	14.7	20.6	11.7	16.3	18.4	0.0	10.1
5)従業員のIT専門力を強化するためのスキルレームワークの導入	14.0	11.7	15.6	14.3	8.6	11.2	12.5	11.2	8.8	9.3	7.2	39.5	0.0	12.9
6)従業員のITスキルアップに対する積極的な評価	10.1	8.2	11.3	11.2	3.4	8.0	8.8	7.6	8.8	7.0	7.2	36.7	7.1	3.4
2)経営層全般のITスキルの強化	7.1	7.8	6.6	9.1	8.8	7.4	5.4	5.6	0.0	2.3	7.2	11.8	7.1	6.7
1)幹部候補社員のIT部門への配置・ローテーション	4.1	1.9	5.5	4.0	1.7	1.2	0.0	4.2	5.7	0.0	3.6	10.6	7.1	5.6

白抜き数値・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・全体に比較して有意に低い

図表
VI-8

IT人材の育成・マネジメントの施策や仕組みの機能状況

-業種別-

(%)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業													
	全体	業種区分①		業種区分②										
		製造	非製造	食料・繊維・紙・化学・医薬製造	石油・ゴム・鉄鋼・金属製品製造	一般機械・機器製造	その他製造	小売・卸商社	証券・金融	土木・建設	輸送・倉庫	情報・通信	教育	その他
N=1,000	N=396	N=594	N=104	N=60	N=172	N=60	N=152	N=36	N=47	N=58	N=102	N=16	N=183	
4)IT部門と現業部門との人材交流	76.2	72.5	78.3	90.0	57.1	68.8	71.4	75.1	100.0	100.0	100.0	83.4	-	66.7
	N=101	N=40	N=60	N=10	N=7	N=16	N=7	N=16	N=6	N=5	N=3	N=6	-	N=24
3)IT部門のシステム企画力の強化対策	74.1	77.8	70.8	90.0	50.0	73.3	100.0	60.0	75.0	100.0	71.4	66.7	-	85.7
	N=85	N=36	N=48	N=10	N=6	N=15	N=5	N=15	N=4	N=3	N=7	N=12	-	N=7
5)従業員のIT専門力を強化するためのスキルレームワークの導入	79.5	79.2	79.6	88.9	50.0	77.7	75.0	57.1	100.0	66.7	100.0	80.0	-	90.9
	N=73	N=24	N=49	N=9	N=2	N=9	N=4	N=7	N=2	N=3	N=1	N=25	-	N=11
6)従業員のITスキルアップに対する積極的な評価	81.1	70.6	85.0	80.0	0.0	57.2	100.0	87.5	100.0	50.0	100.0	84.0	-	100.0
	N=58	N=17	N=40	N=5	N=1	N=7	N=4	N=8	N=1	N=2	N=2	N=25	-	N=2
2)経営層全般のITスキルの強化	81.8	79.0	83.3	100.0	100.0	42.9	100.0	85.7	-	100.0	66.7	75.0	-	100.0
	N=44	N=19	N=24	N=6	N=3	N=7	N=3	N=7	-	N=1	N=3	N=8	-	N=5
1)幹部候補社員のIT部門への配置・ローテーション	65.4	75.0	61.9	100.0	0.0	100.0	-	60.0	100.0	-	50.0	57.2	-	60.0
	N=26	N=4	N=21	N=2	N=1	N=1	-	N=5	N=2	-	N=2	N=7	-	N=5

白抜き数値・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・全体に比較して有意に低い

2-2-4. 海外企業株式保有率別、非正規社員比率別、売上高3年前比別

海外企業株式保有率別の導入状況は、純日本企業に比較して海外企業株式保有ありの企業の方が導入率はやや高い傾向が見える。特に「IT部門と現業部門との人材交流」と「IT部門のシステム企画力の強化対策」といったIT部門強化の施策は、海外企業株式保有が10～50%未満保有の企業の導入率は高く、保有なしの企業では低い結果となった。

機能状況は、「IT部門のシステム企画力の強化対策」は海外企業株式保有なしの企業の機能度合いが高い。

IT部門強化の施策は、海外企業株式保有ありの企業では導入率が高いが、機能度合いは必ずしも満足できる状態になっていないことがうかがえる。

非正規社員比率別と売上高3年前比別では、今回の調査では目立った傾向は見られなかった。

図表
VI-9

IT人材の育成・マネジメントに関して導入している施策
-海外企業株式保有比率別・非正規社員比率別・売上高3年前比別-

(%)

	導入している割合											
	全体 N=1,000	海外企業株式保有率				非正規社員比率				売上高3年前比		
		0% N=605	0超～10%未満 N=137	10～50%未満 N=122	50%以上 N=31	0～10%未満 N=313	10～30%未満 N=320	30～50%未満 N=109	50%以上 N=120	増加 N=417	横ばい N=167	減少 N=386
4)IT部門と現業部門との人材交流	15.9	13.2	17.4	26.3	10.7	18.1	14.5	17.1	14.7	16.8	14.7	15.0
3)IT部門のシステム企画力の強化対策	14.4	12.6	18.0	21.2	10.3	15.2	13.7	16.3	13.0	16.3	14.8	12.2
5)従業員のIT専門力を強化するためのスキルフレームワークの導入	14.0	14.2	11.4	20.0	14.3	15.9	13.8	13.5	11.2	15.9	15.2	11.1
6)従業員のITスキルアップに対する積極的な評価	10.1	10.6	7.6	11.3	17.2	11.1	11.5	8.6	5.2	11.9	9.6	7.9
2)経営層全般のITスキルの強化	7.1	7.2	8.3	6.9	7.2	5.5	7.8	11.5	7.7	5.9	12.7	6.3
1)幹部候補社員のIT部門への配置・ローテーション	4.1	3.8	6.1	3.6	0.0	2.4	4.3	4.7	5.1	4.1	5.6	3.5

白抜き数値・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・全体に比較して有意に低い

図表
VI-10

IT人材の育成・マネジメントの施策や仕組みの機能状況
-海外企業株式保有比率別・非正社員比率別・売上高3年前比別-

(%)

	施策や仕組みが機能している割合 ※導入後3年以上の企業											
	全体	海外企業株式保有率				非正社員比率				売上高3年前比		
		0%	0超~10%未満	10~50%未満	50%以上	0~10%未満	10~30%未満	30~50%未満	50%以上	増加	横ばい	減少
4)IT部門と現業部門との人材交流	76.2	83.0	63.2	65.0	100.0	83.9	76.6	84.6	44.4	79.0	66.7	75.0
	N=101	N=47	N=19	N=20	N=1	N=36	N=30	N=13	N=9	N=43	N=15	N=40
3)IT部門のシステム企画力の強化対策	74.1	84.5	43.8	71.5	66.6	77.8	70.4	80.0	44.4	77.5	58.3	75.0
	N=85	N=45	N=16	N=14	N=3	N=27	N=27	N=10	N=9	N=40	N=12	N=32
5)従業員のIT専門力を強化するためのスキルフレームワークの導入	79.5	77.8	71.4	85.7	100.0	78.6	76.1	83.3	87.5	78.5	70.0	85.7
	N=73	N=45	N=7	N=14	N=3	N=28	N=21	N=6	N=8	N=42	N=10	N=21
6)従業員のITスキルアップに対する積極的な評価	81.1	86.9	100.0	50.0	100.0	75.0	80.9	80.0	100.0	81.3	80.0	83.3
	N=58	N=38	N=5	N=8	N=2	N=20	N=21	N=5	N=3	N=32	N=5	N=18
2)経営層全般のITスキルの強化	81.8	86.2	71.4	80.0	100.0	90.0	93.8	90.0	25.0	87.6	72.7	81.3
	N=44	N=29	N=7	N=5	N=1	N=10	N=16	N=10	N=4	N=16	N=11	N=16
1)幹部候補社員のIT部門への配置・ローテーション	65.4	73.3	40.0	50.0	-	75.0	42.9	60.0	50.0	53.9	80.0	71.5
	N=26	N=15	N=5	N=2	-	N=4	N=7	N=5	N=4	N=13	N=5	N=7

白抜き数値・・・全体に比較して有意に高い グレーの網掛け・・・全体に比較して有意に低い

3. 所感

まず、各施策別に、調査結果から読みとれる傾向について述べる。

(1) 経営層全般の IT スキルの強化

今回の調査では、経営層全般の IT スキルの強化に取り組んでいる企業が 7.1%あった。こうした企業では、企業の IT 戦略を CIO や IT 担当役員に任せきりにすることなく、経営層全般が IT の価値を重要視している可能性が相対的に高いと見られる。

経済産業省が提唱する「IT 経営憲章」では 10 の原則を掲げ、経営者自らが IT を駆使した企業経営を実践する必要をうたっている。各企業でも、CIO や IT 担当役員を設置する動きはあるが、必ずしも IT 関連業務に専任しているわけではない。経営層全般が IT スキルを強化し、企業経営と IT を融合することは簡単なことではないだろうが、取り組む意義は大きいと考える。

(2) 幹部候補社員の IT 部門への配置・ローテーション

経営層全般の IT スキル強化に着手され始めている一方で、幹部候補社員の IT 部門への配置・ローテーションを導入している企業は 4.1%となっており、IT 人材施策の中で最も導入率が低く機能している企業も最も少ないという結果になった。この施策の難しさが表れている。

(3) IT 部門のシステム企画力の強化対策

必要な能力を持った IT 人材の十分な確保は、大企業でなければ体力的に難しい面もあるが、IT 人材施策の中では 2 番目に高い導入率となっており、必要な施策として認識され一定の対策がなされつつあるようだ。

一般には IT 要員については、要員数も能力も不足しているといわれている。十分な IT 人材が確保できない中で、各企業は外部のリソースに頼らざるを得ない現実がある。一方で、自社の IT 戦略策定といった企業戦略の重要な業務については、業務量と必要な能力を的確も把握し、自社の要員で対応して IT 部門業務の空洞化を防止する施策が求められている。

(4) IT 部門と現業部門との人材交流

導入率は他に比べ高いものの、機能度合いを見ると「十分に機能している」と回答した企業は 9.9%で、IT 人材施策の中では最も低い結果で、必ずしも満足できる状態にはない。しかし、IT 部門の人材には、業務を遂行する上で現業部門に関わる深い知見をますます要求されている。

一方、現業部門でも今や何をするにも IT は不可欠であり、業務の効率化、高質化を図る上で誰もが IT の活かし方を学ぶ必要性は高い。こうした面からも、IT 部門と業務部門との人材交流を積極的に進めていくことの重要性が増している。

(5) 従業員の IT 専門力を強化するためのスキルフレームワークの導入

機能度合いは 79.5%とまずまずの水準にあるが、一方、8.2%があまり機能していない、

機能していないと回答しており、その割合は6つの施策で最も高い結果になった。スキルフレームワークの導入は、IT人材に対する評価制度や、部門間での人材ローテーションを機能させるためにも必要な施策と考えられるが、導入後に運用サイクルにのせて機能させることの難しさがある。また、IT部門人材と業務部門人材の両面への育成アプローチが必要であり、IT部門人材についてはITSS（ITスキル標準）、業務部門人材についてはUISS（情報システムユーザースキル標準）という、経済産業省が提唱するスキルレベルの評価モデルを利用するのが1つの方法である。あるいは、取り組むエネルギーがあれば、これらのモデルを元に自社のスキル体系を作成し、スキル体系に沿って自社のIT人材の管理を行い、ローテーションを計画することが望まれる。

（6）従業員のITスキルアップに対する積極的な評価

導入率を見ると、従業員のITスキルアップに対する積極的な評価を行っている企業は10.1%であるが、機能状況を見ると「十分に機能している」が19.0%であり、IT人材施策の中では最も高い。導入のハードルは高いものの、導入後は機能している企業が多く、積極的な評価によるインセンティブ付与を通じて企業のIT人材のモチベーションアップが図れているのではないかと推測できる。具体的には、情報処理技術者試験などの各種試験、ベンダーの資格試験などの合格を報奨金の対象にしたりということであろう。

以上、今回の調査では、IT人材の育成・マネジメント施策に関して、企業におけるITの重要性が指摘されている割には全般的に導入率が低い結果になっており、必要人材の育成対策が十分に進んでいない実態がうかがえた。

一方、それぞれの施策を導入している企業の多くでは、一定の成果が出ているようである。「幹部候補社員のIT部門へのローテーション」以外は、ほぼ3分の2の企業が「十分に機能している」「まあ機能している」と回答をしている。導入全般の広がりには進んでいないものの、導入している企業では成果が出てきており、導入している企業と導入していない企業とで、IT利活用力の差が開き始めているのではないかと推測される。

この傾向は、人づくり成功グループ、途上グループ、低迷グループの傾向でもはっきりと表れている。

人づくり成功グループでは、従業員のIT専門力強化のためのスキルフレームワークを導入してしっかりと機能させ、従業員のITスキルアップに対する積極的な評価と合わせて従業員のスキルアップ支援を行っている。そして、IT部門強化の方策と合わせてIT人材育成・マネジメントの両輪として駆動させ、さらに施策をミックスして機能度合いを高め、企業のIT力向上で企業業績の向上と企業価値の向上をもたらす成果を享受しつつあるようである。

今後、企業が経営幹部のITへのかかわり方に対する施策にどう取り組んでいくかが注目される。

資料

調査票

調査票 A票

2009年秋

日本能率協会グループ
HRM研究会

「人づくり実態調査2009」

ご協力をお願い

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

日本能率協会(JMA)グループの活動につきましては、平素より格別のご高配を賜り誠にありがとうございます。

JMAグループでは、産業界への貢献活動の一環として、定期的に「経営課題調査」「新任役員の素顔調査」「モノづくり実態調査」等を実施し、日本企業の様々な課題を研究、報告して参りました。

さて、昨年の金融危機に端を発した世界同時不況が進行しており、各社とも生き残りをかけて、その対応に苦慮されていますが、この不況を乗り越え、さらにその後の成長につなげていくための鍵は「人材(への投資)」であると言われて

います。
この度、厳しい経済環境の中で、企業が取り組まれている「人づくり(人事・教育)」の実態を、可能な限り体系的かつ具体的に調べたうえで、現状に即した「人事施策」を立てることが、各社の最重要課題であると捉え、「人づくり」に関する調査を実施することにいたしました。本調査は、人事の基本機能を、価値観・施策の実施と評価・成果把握・教育等の視点から、横断的な集計・分析をすることによって、その関係性を解き明かすことを目的にしています。

つきましては、本調査をより有効なものとするために、是非、貴社の率直な認識をご回答賜りたく、調査へのご協力をお願い申し上げます。

ご多用中、恐縮でございますが、本調査の趣旨をご賢察いただき、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

敬具

<ご送付内容>

- ① 「人づくり実態調査2009」調査票 A票 1通
- ② 「人づくり実態調査2009」調査票 B票 1通
- ③ 返信用封筒 1通

※ご記入いただきました調査票は、同封の返信用封筒にて、

10月13日(火)までにご投函いただきますようお願い申し上げます。

本調査(A票)にご協力いただいた皆様には、

- ◆本調査報告書(調査結果への専門家によるコメントつき)の進呈
- ◆本調査報告会(東京・サンケイプラザ)へのご招待

さらに、B票の回答にご協力いただいた皆様には、

- ◆B票の各項目の集計結果データの送付

をさせていただきます。

<お問い合わせ先>

日本能率協会総合研究所内

「日本能率協会グループ HRM研究会 事務局」

〒105-0011 東京都港区芝公園3-1-22

TEL: 03-3578-7677 FAX: 03-3578-7614

採用・アウトフロー(転出)について

1. 貴社の現在の「採用・アウトフロー(転出)」の方針※は、A、Bのどちらにより近いですか？(それぞれ1つずつ)
 ※ 従業員向けのもの(役員向けのものを除く)としてご回答ください

1. Aに近い 2. どちらかといえばAに近い 3. どちらかといえばBに近い 4. Bに近い

	A	Aに近い ←	→ Bに近い	B
1) 採用対象者	新卒採用重視	1 ← 2	3 → 4	中途採用重視
2) 雇用形態	非正規社員雇用強化	1 ← 2	3 → 4	正社員雇用強化
3) 経営環境と採用者数	経営環境で大幅に加減	1 ← 2	3 → 4	長期的観点から一定人数採用
4) 雇用慣行	終身雇用重視	1 ← 2	3 → 4	人材流動性重視

2. 貴社の「採用、アウトフロー」に関する各施策は、狙い通りの成果が得られていますか？(それぞれ1つずつ)

	狙い通り	まあ狙い通り	どちらともいえない	あまり狙い通りでない	狙い通りでない	狙っていない・自社には該当しない
1) 計画した通りに新卒者を採用できている(量や質)	5	4	3	2	1	6
2) 事業運営や課題解決に必要な即戦力人材を採用できている	5	4	3	2	1	6
3) 人員の余剰問題を解消できている	5	4	3	2	1	6
4) 人員の不足問題を解消できている	5	4	3	2	1	6
5) 従業員の年齢構成はバランスがとれている	5	4	3	2	1	6
6) 優秀人材の流出防止策が効果をあげている	5	4	3	2	1	6
7) 不適切人材(価値観不一致・業務不適正)のアウトフローを促せている	5	4	3	2	1	6

3. (1) 「採用・アウトフロー」について、以下の各施策は導入されていますか？(それぞれ1つずつ)
 (2) 導入後3年以上経過している場合、導入施策はどの程度、機能していますか？(それぞれ1つずつ)

	(1) 施策や仕組みの導入有			3に○の項目のみ	(2) 施策や仕組みの機能状況				
	導入して いない	導入後 3年 未満	導入後 3年 以上		十分 機能 している	まあ 機能 している	どちら とも いえない	あまり 機能 していない	機能 していない
1) スカウト・ヘッドハンティング	1	2	3	→	5	4	3	2	1
2) 採用面接等のアウトソーシング	1	2	3	→	5	4	3	2	1
3) 正社員登用制度	1	2	3	→	5	4	3	2	1
4) 早期退職優遇制度	1	2	3	→	5	4	3	2	1
5) 転職支援制度	1	2	3	→	5	4	3	2	1
6) 退職者**再雇用制度 ※定年退職者を除く結婚退職者等	1	2	3	→	5	4	3	2	1

4. (1) 「採用・アウトフロー」に関して実際に用いている（測定し施策運営の参考としている）指標はどれですか？（いくつでも）
 (2) 測定する必要がある重要だとお考えの指標はどれですか？（いくつでも）

	(1) 用いている 指標	(2) 重要だと 思う指標
1) 必要採用人員の確保率（採用予定人数に対して採用できた数）	1	1
2) 採用倍率（採用予定人数に対して応募のあった数）	2	2
3) 入社後一定期間後の人事評価結果	3	3
4) 採用者の一定期間内離職率	4	4
5) 配属先部門の採用者に対する満足度	5	5
6) 正社員の平均勤続年	6	6
7) 正社員に占める過去一定期間内（3年以内等）の採用者比率	7	7
8) // 新卒採用者と中途採用者の割合	8	8
9) // 管理職の比率	9	9
10) 管理職に占める女性管理職の比率	10	10
11) 外国人管理職比率	11	11
12) 非正規社員の人数・比率	12	12
13) 正社員の平均年齢	13	13
14) 管理職登用の平均年齢	14	14
15) 多様な雇用制度・選択勤務制度の適用者数・比率	15	15
16) 退職者比率 ※定年退職者を除く	16	16
17) その他 <input type="text"/>	17	17
18) その他 <input type="text"/>	18	18
19) 管理している指標は特になし（重要と思うものはない）	19	19

← (1)に○したものを
含めてご回答
ください

配置・異動について

5. 貴社の現在の「配置・異動」の方針は、A、Bのどちらにより近いですか？（それぞれ1つずつ）

1. Aに近い 2. どちらかといえばAに近い 3. どちらかといえばBに近い 4. Bに近い

	A	Aに近い ←	→ Bに近い	B
1) キャリアパスの方向性	ゼネラリスト としての経験蓄積	1 ← 2	3 → 4	スペシャリスト としての経験蓄積
2) 異動の頻度	短期の異動※	1 ← 2	3 → 4	同一部署に 長期固定

※: A営業所⇒B営業所などの異動含む 「短期」は2～3年程度をイメージ

6. 貴社の「配置・異動」に関する各施策は、狙い通りの成果が得られていますか？（それぞれ1つずつ）

	狙い通り	まあ 狙い通り	どちら とも いえない	あまり 狙い通り でない	狙い通り でない	狙っていない ・自社には 該当しない
1) 社内の何処にどのような能力を保有した社員がいるか把握している	5	4	3	2	1	6
2) 配置や異動の判断材料となるよう個人の適性や特性を把握している	5	4	3	2	1	6
3) 各人の適正に合った配置ができています（適材適所）	5	4	3	2	1	6
4) 個人の成長を意図した配置（ローテーション等）がなされている	5	4	3	2	1	6
5) 世代の違いにかかわらず経験に応じて能力が発揮されている	5	4	3	2	1	6
6) 公募制やFA制度などで人材の流動性が活性化されている	5	4	3	2	1	6
7) 社外への出向経験が個人の成長に寄与している	5	4	3	2	1	6

7. (1) 「配置・異動」について、以下の各施策は導入されていますか？（それぞれ1つずつ）
 (2) 導入後3年以上経過している場合、導入施策はどの程度、機能していますか？（それぞれ1つずつ）

	(1) 施策や仕組みの導入有無			3 に ○ の 項 目 の み	(2) 施策や仕組みの機能状況				
	導入 して いない	導入後 3年 未満	導入後 3年 以上		十分 機能 している	まあ 機能 している	どちら とも いえない	あまり 機能 していない	機能 していない
1) 社内公募制度	1	2	3	→	5	4	3	2	1
2) 自己申告制度	1	2	3	→	5	4	3	2	1
3) FA制度	1	2	3	→	5	4	3	2	1
4) 後継者登録制度	1	2	3	→	5	4	3	2	1
5) 勤務地選択制度	1	2	3	→	5	4	3	2	1

8. (1) 「配置・異動」に関して実際に用いている（測定し施策運営の参考としている）指標はどれですか？（いくつでも）
 (2) 測定する必要があり重要だとお考えの指標はどれですか？（いくつでも）

	(1) 用いている 指標	(2) 重要だと 思う指標
1) 年間異動者率	1	1
2) ジョブマッチング率/担当業務と能力のマッチング度	2	2
3) ジョブマッチング率/担当業務と個性のマッチング度	3	3
4) 管理職の兼務比率	4	4
5) 能力発揮レベル	5	5
6) 部門長の人員配置に対する満足度	6	6
7) 従業員の「配属」に対する満足度	7	7
8) 社内公募制の応募数・採用数	8	8
9) その他 <input type="text"/>	9	9
10) その他 <input type="text"/>	10	10
11) 管理している指標は特になし（重要と思うものはない）	11	11

← (1)に○したものを
含めてご回答
ください

評価・処遇について

9. 貴社の現在の「評価・処遇」の方針は、A、Bのどちらにより近いですか？（それぞれ1つずつ）

1. Aに近い 2. どちらかといえばAに近い 3. どちらかといえばBに近い 4. Bに近い

	A	Aに近い ←	→ Bに近い	B
1) 評価対象	結果重視 収益等	1 ← 2	3 → 4	プロセス重視
2) 評価スタンス	減点主義	1 ← 2	3 → 4	加点主義
3) 任用の基本的考え方	業績ベース	1 ← 2	3 → 4	能力ベース
4) やる気をおこさせるための インセンティブ	報酬重視	1 ← 2	3 → 4	非報酬重視 地位・チャンス・賞賛
5) 信賞必罰	曖昧	1 ← 2	3 → 4	明確

10. 貴社の「評価・処遇」に関する各施策は、狙い通りの成果が得られていますか？（それぞれ1つずつ）

	狙い通り	まあ狙い通り	どちらともいえない	あまり狙い通りでない	狙い通りでない	狙っていない・自社には該当しない
1) 公正で客観性の高い評価がなされるような仕組みができています	5	4	3	2	1	6
2) 評価結果に対して社員は納得している	5	4	3	2	1	6
3) 評価制度及び評価結果が従業員の能力・意欲向上に寄与している	5	4	3	2	1	6
4) 評価制度によって従業員には健全な緊張感がある	5	4	3	2	1	6
5) 評価制度が社員の育成促進に寄与している	5	4	3	2	1	6
6) 個人の評価と会社・組織の方針がうまく連動している	5	4	3	2	1	6
7) 考課者の評価スキルは十分な水準にある	5	4	3	2	1	6
8) 評価の結果は適度に分布しメリハリがきいている	5	4	3	2	1	6
9) 評価と処遇のバランスがうまく取れている	5	4	3	2	1	6

11. (1) 「評価・処遇」について、以下の各施策は導入されていますか？（それぞれ1つずつ）

(2) 導入後3年以上経過している場合、導入施策はどの程度、機能していますか？（それぞれ1つずつ）

	(1) 施策や仕組みの導入有無				(2) 施策や仕組みの機能状況				
	導入して いない	導入後 3年 未満	導入後 3年 以上		十分 機能 している	まあ 機能 している	どちら とも いえない	あまり 機能 していない	機能 していない
1) 360度評価（管理職以上）	1	2	3	3 に ○ の 項 目 の み	5	4	3	2	1
2) 目標管理制度	1	2	3		5	4	3	2	1
3) 降格制度	1	2	3		5	4	3	2	1
4) 業績連動賞与	1	2	3		5	4	3	2	1
5) 年俸制 ※管理職以上など一部のみ含む	1	2	3		5	4	3	2	1
6) 洗い替え型給与	1	2	3		5	4	3	2	1
7) 評価者研修	1	2	3		5	4	3	2	1
8) 被評価者研修	1	2	3		5	4	3	2	1
9) 地道な貢献や目立たない功績の表彰	1	2	3		5	4	3	2	1

12. (1) 「評価・処遇」に関して実際に用いている（測定し施策運営の参考としている）指標はどれですか？（いくつでも）

(2) 測定する必要があり重要だとお考えの指標はどれですか？（いくつでも）

	(1) 用いている 指標	(2) 重要だと思 う指標
1) 同業他社との給与水準格差	1	1
2) 世間全般との給与水準格差	2	2
3) 等級（グレード）別「評価スコア」と「年収」の相関	3	3
4) 年収における等級（グレード）別のオーバーラップ率	4	4
5) 年齢別・役職別等の年収の変動幅	5	5
6) 同年齢社員の給与格差	6	6
7) 「飛び級」昇格者数	7	7
8) 「降格」者数	8	8
9) 「昇格頭打ち」人数	9	9
10) 時間外手当比率	10	10
11) 年収に占める賞与比率	11	11
12) 従業員の「評価」に対する満足度	12	12
13) 評価者（非評価者）研修受講率	13	13
14) その他 <input type="text"/>	14	14
15) その他 <input type="text"/>	15	15
16) 管理している指標は特になし（重要と思うものはない）	16	16

← (1)に○したものを
含めてご回答
ください

その他の人事関連施策について

13. (1) 「その他の人事関連施策」について、以下の各施策は導入されていますか？（それぞれ1つずつ）
 (2) 導入後3年以上経過している場合、導入施策はどの程度、機能していますか？（それぞれ1つずつ）

(1) 施策や仕組みの導入有無				(2) 施策や仕組みの機能状況					
施策	導入 して いない	導入後 3年 未満	導入後 3年 以上	「3」に○をした項目	十分 機能 している	まあ 機能 している	どちら とも いえない	あまり 機能 していない	機能 していない
	<組織風土活性化>								
1) 経営トップの職場巡回・懇談会	1	2	3	→	5	4	3	2	1
2) (社長室・役員室) オープンドアポリシー	1	2	3	→	5	4	3	2	1
3) 役員会の公開（自由に参加できる制度）	1	2	3	→	5	4	3	2	1
4) 経営会議への提案チーム	1	2	3	→	5	4	3	2	1
5) 社員提案制度	1	2	3	→	5	4	3	2	1
6) 社員意識調査の定期的実施	1	2	3	→	5	4	3	2	1
7) シェアードワークや社員への自由裁量時間の付与	1	2	3	→	5	4	3	2	1
8) サンキューカード（メール） （社員が感謝しあう仕組み）	1	2	3	→	5	4	3	2	1
<福利厚生・メンタルヘルスなど>									
9) EAPベンダーとの契約	1	2	3	→	5	4	3	2	1
10) カフェテリア型福利厚生サービス	1	2	3	→	5	4	3	2	1
11) ダイバーシティ専門セクション	1	2	3	→	5	4	3	2	1
12) 旅行・運動会など組織全体行事	1	2	3	→	5	4	3	2	1
13) 確定拠出型年金	1	2	3	→	5	4	3	2	1
14) ワークシェアリング	1	2	3	→	5	4	3	2	1

14. (1) 「人事施策全般」に関して実際に用いている（測定し施策運営の参考としている）指標はどれですか？（いくつでも）
 (2) 測定する必要があり重要だとお考えの指標はどれですか？（いくつでも）

	(1) 用いている 指標	(2) 重要だと 思う指標
1) 従業員のワークライフバランスに対する満足度	1	1
2) メンタルヘルスに起因する休職者数、割合	2	2
3) EAP（従業員支援プログラム）利用者数	3	3
4) 長時間残業該当者数	4	4
5) セクハラ・パワハラ通報件数	5	5
6) コンプライアンス通報件数	6	6

← (1)に○したものを含めてご回答ください

15. (1) 「IT人材の育成・マネジメント」について、以下の各施策は導入されていますか？（それぞれ1つずつ）
 (2) 導入後3年以上経過している場合、導入施策はどの程度、機能していますか？（それぞれ1つずつ）

(1) 施策や仕組みの導入有無				(2) 施策や仕組みの機能状況					
施策	導入 して いない	導入後 3年 未満	導入後 3年 以上	「3」に○をした項目	十分 機能 している	まあ 機能 している	どちら とも いえない	あまり 機能 していない	機能 していない
	<IT人材の育成・マネジメント施策>								
1) 幹部候補社員のIT部門への配置・ローテーション	1	2	3	→	5	4	3	2	1
2) 経営層全般のITスキルの強化	1	2	3	→	5	4	3	2	1
3) IT部門のシステム企画力の強化対策（外部起用によるスキル空洞化防止）	1	2	3	→	5	4	3	2	1
4) IT部門と現業部門との人材交流	1	2	3	→	5	4	3	2	1
5) 従業員のIT専門力を強化するためのスキルフレームワークの導入	1	2	3	→	5	4	3	2	1
6) 従業員のITスキルアップに対する積極的な評価	1	2	3	→	5	4	3	2	1

人材教育について

16. 貴社の現在の「人材教育」の方針は、A、Bのどちらにより近いですか？（それぞれ1つずつ）

1. Aに近い 2. どちらかといえばAに近い 3. どちらかといえばBに近い 4. Bに近い

	A	Aに近い ←	→ Bに近い	B
1) 育成スタンス	底上げ教育へシフト	1 ← 2	3 → 4	選抜教育へシフト
2) 仕事のスタンス	「個」を重視	1 ← 2	3 → 4	「チーム」を重視
3) 経営環境と教育予算	経営環境で大幅に加減	1 ← 2	3 → 4	環境と関係なく一定予算確保
4) 教育体系の設計の考え方	詳細設計	1 ← 2	3 → 4	大枠設計
5) 運営主体	教育部門	1 ← 2	3 → 4	ライン部門
6) 施策立案時のオリジナリティ	社外動向を参考・重視	1 ← 2	3 → 4	自社価値観を重視

17. 貴社の「人材教育」に関する各施策は、狙い通りの成果が得られていますか？（それぞれ1つずつ）

	狙い通り	まあ狙い通り	どちらともいえない	あまり狙い通りでない	狙い通りでない	狙っていない・自社には該当しない
1) OJTが効果的に進められ、従業員のスキル向上に寄与している	5	4	3	2	1	6
2) Off-JTが体系的、計画的に実施されている	5	4	3	2	1	6
3) 将来必要となる能力について先手を打った教育ができています	5	4	3	2	1	6
4) 従業員の潜在能力・才能を引き出す工夫がなされている	5	4	3	2	1	6
5) 従業員の中長期のキャリア形成を考えローテーションができています	5	4	3	2	1	6
6) 社員が自己啓発に積極的に取り組んでいる	5	4	3	2	1	6
7) 管理職のマネジメント力が養われている	5	4	3	2	1	6
8) 後継者の計画的育成がなされている	5	4	3	2	1	6

18. 貴社では、以下の教育体系がありますか？（いくつでも）

1. 階層別教育の体系がある（新入社員、中堅社員、管理者など）
2. 職能教育の体系がある（製造、品質、開発、営業、経理、総務など）
3. テーマ別教育の体系がある（企業倫理、コミュニケーション、語学、問題解決など）
4. 特に体系化されたものはない

19. (1) 「人材教育施策」について、以下の各施策は導入されていますか？（それぞれ1つずつ）
 (2) 導入している場合、導入施策はどの程度、機能していますか？（それぞれ1つずつ）
 (3) 今後、強化したい施策はどれですか？（いくつでも）

	(1) 教育研修の導入有無		「2」に○をした項目	(2) 教育研修の機能状況					(3) 今後、強化したい施策
	導入していない	導入している		十分機能している	まあ機能している	どちらともいえない	あまり機能していない	機能していない	
1) 階層別 新入社員教育	1	2	▶	5	4	3	2	1	1
2) 階層別 中堅社員教育	1	2	▶	5	4	3	2	1	2
3) 階層別 管理者教育	1	2	▶	5	4	3	2	1	3
4) 階層別 経営幹部教育	1	2	▶	5	4	3	2	1	4
5) 次期経営幹部早期育成教育	1	2	▶	5	4	3	2	1	5
6) 内定者教育	1	2	▶	5	4	3	2	1	6
7) 営業部門強化教育	1	2	▶	5	4	3	2	1	7
8) サービス部門強化教育	1	2	▶	5	4	3	2	1	8
9) 技術研究部門強化教育	1	2	▶	5	4	3	2	1	9
10) 生産部門強化教育	1	2	▶	5	4	3	2	1	10
11) 通信教育、eラーニングによる自己啓発支援	1	2	▶	5	4	3	2	1	11
12) 研修コースを個人が選択する形の自己啓発支援	1	2	▶	5	4	3	2	1	12

20. 貴社のそれぞれの階層において、教育研修の強化が必要だと感じのものはどれですか？（いくつでも）

1) 経営幹部 ※取締役・執行役員	1. 経営・事業戦略 2. マーケティング・CS 3. 財務・会計 4. 組織開発	5. 法務・ガバナンス 6. リスクマネジメント 7. 投資・M&A 8. 自社の戦略・価値観	9. 人間修養（人間力） 10. 自社の管理職研修講師 11. その他（ 12. 強化の必要を感じない
2) 管理者 ※部長	1. 経営・事業戦略 2. マーケティング・CS 3. 財務・会計 4. 役割認識	5. リーダーシップ 6. 労務管理 7. 方針・価値観浸透 8. 仕事の管理・進め方	9. 問題解決・論理思考 10. OJT・部下育成 11. コミュニケーション（ 12. 人事制度（MBO・評価） 13. 人間修養（人間力） 14. その他 15. 強化の必要を感じない
3) 中堅社員 ※4年以上で部下なし	1. 経営・事業戦略 2. マーケティング・CS 3. 財務・会計 4. 役割認識	5. リーダーシップ 6. チームワーク 7. 方針・価値観浸透 8. 仕事の管理・進め方	9. 問題解決・論理思考 10. OJT・後輩指導 11. コミュニケーション（ 12. キャリア開発 13. 人間修養（人間力） 14. その他 15. 強化の必要を感じない
4) 新人・若手社員 ※入社3年以下	1. ビジネスマナー 2. PDCA 3. ホウレンソウ 4. ビジネス文書 5. 計数感覚	6. チームワーク 7. 時間管理 8. コミュニケーション 9. 顧客意識 10. 説得力	11. 企画力 12. 改善力 13. 自己管理能力 14. 後輩指導力 15. 人間修養（人間力） 16. その他（ 17. 強化の必要を感じない
5) 共通	1. 企業倫理 2. メンタルヘルス 3. セクハラ・パワハラ	4. 個人情報保護 5. 情報セキュリティ 6. 語学	7. 安全衛生・安全管理 8. その他（ 9. 強化の必要を感じない

21. (1) 「人材教育施策全般」に関して実際に用いている（測定し施策運営の参考としている）指標はどれですか？（いくつでも）
 (2) 測定する必要があり重要だとお考えの指標はどれですか？（いくつでも）

	(1) 用いている 指標	(2) 重要だと 思う指標
1) 資格取得者数	1	1
2) 特許出願件数などの技術・研究成果件数	2	2
3) スキルスコア（平均点、伸び率、一定スコア以上の人の割合等）	3	3
4) 育成目標達成度	4	4
5) 従業員の「人材育成」に対する満足度	5	5
6) 一人当たり年間教育日数	6	6
7) 一人当たり年間教育費用	7	7
8) その他 <input type="text"/>	8	8
9) その他 <input type="text"/>	9	9
10) 管理している指標は特になし（重要と思うものはない）	10	10

← (1)に○したものを含めてご回答ください

人づくり(人事・教育)施策全般について

22. 貴社の現在の「人づくり施策全般」の方針は、A、Bのどちらにより近いですか？（それぞれ1つずつ）

1. Aに近い 2. どちらかといえばAに近い 3. どちらかといえばBに近い 4. Bに近い

	A	Aに近い ←	→ Bに近い	B
1) 人事制度の設計の考え方	詳細設計& 厳格運用	1 ← 2	3 → 4	大枠設計& 柔軟運用
2) 運営主体	人事部門	1 ← 2	3 → 4	ライン部門
3) 施策立案時の オリジナリティ	社外動向を 参考・重視	1 ← 2	3 → 4	自社価値観 を重視

23. 貴社の「人づくり施策全般」に関する各施策は、狙い通りの成果が得られていますか？（それぞれ1つずつ）

	狙い通り	まあ 狙い通り	どちら とも いえない	あまり 狙い通り でない	狙い通り でない	狙っていない ・自社には 該当しない
1) 人づくり施策の結果が業績向上へ貢献している	5	4	3	2	1	6
2) 顧客の満足度向上に貢献している	5	4	3	2	1	6
3) 中長期的な企業体質強化に貢献している	5	4	3	2	1	6
4) 経営理念（行動規範）の浸透強化に貢献している	5	4	3	2	1	6
5) 企業イメージ、ブランド向上に貢献している	5	4	3	2	1	6
6) 従業員の働く意欲の向上に貢献している	5	4	3	2	1	6

24. (1) 「人づくり施策全般」に関して実際に用いている（測定し施策運営の参考としている）指標はどれですか？（いくつでも）
 (2) 測定する必要があり重要だとお考えの指標はどれですか？（いくつでも）

	(1) 用いている 指標	(2) 重要だと 思う指標
1) 一人当たり売上高	1	1
2) 一人当たり営業利益率	2	2
3) 労働分配率（人件費÷付加価値×100）	3	3
4) 売上推移と人件費推移の相関	4	4
5) 従業員総合満足度	5	5
6) その他 <input type="text"/>	6	6
7) その他 <input type="text"/>	7	7
8) 管理している指標は特になし（重要と思うものはない）	8	8

← (1)に○したものを含めてご回答ください

25. 貴社の人事部門の現状のミッションや役割の実態として、それぞれどの程度あてはまりますか？（それぞれ1つずつ）

	あてはまる	まああてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
1) トップの方針を受けて改革を先導する	5	4	3	2	1
2) 経営幹部を育てるためのキャリアパスの一部門となっている	5	4	3	2	1
3) 他社に先駆けて新しい手法や仕組みを導入する	5	4	3	2	1
4) 社員にとってやさしい制度や施策を研究し導入している	5	4	3	2	1
5) 現場の声（社員の悩みや不満）を積極的に聞いて施策に反映している	5	4	3	2	1
6) ルールの順守・徹底を厳しく社内に働きかけていく	5	4	3	2	1
7) 他社の人事部門や専門家などと外部ネットワークを広げる	5	4	3	2	1

貴社の概要について

◆ 貴社の概要についてお伺いします。

<連結・単独>

貴社の概要についてお答えしやすい方を選び、それについて以下の各設問をお答えください。

1. 連結 2. 単独

<本社所在地> (1つ)

1. 北海道 3. 関東・甲信越 5. 近畿 7. 九州・沖縄
2. 東北 4. 東海・北陸 6. 中国・四国

<最も売上高の多い分野> (1つ)

- | | | |
|--|--|---|
| <p>製造業</p> <p>1. 食料品製造
2. 繊維製造
3. パルプ・紙・紙加工
4. 化学製品製造
5. 医薬品製造・卸販売
6. 石油・石炭業
7. ゴム・窯業・土石製品製造
8. 鉄鋼・非鉄・金属製品製造
9. 一般機械製造
10. 精密機械製造</p> | <p>11. 電気・電子機器製造
12. 輸送用機器製造
13. その他製造</p> <p>非製造業</p> <p>14. 農林・水産・鉱業
15. 小売
16. 商社・問屋・卸売
17. 証券・金融・保険
18. 不動産
19. 土木・建設・建築
20. 輸送サービス</p> | <p>21. 倉庫・輸送
22. ソフト開発・情報サービス
23. 通信サービス
24. 出版・放送・報道
25. 公共サービス
26. 宿泊・飲食サービス
27. 人材・教育関連サービス
28. 警備・ビルメンテナンスサービス
29. 広告・宣伝・ディスプレイ
30. その他サービス</p> |
|--|--|---|

<2008年度売上高> (1つ)

1. 50億円未満 4. 500億円～1千億円未満 7. 1兆円以上
2. 50億円～100億円未満 5. 1千億円～5千億円未満
3. 100億円～500億円未満 6. 5千億円～1兆円未満

<従業員数> ※概数で結構です

正社員

□□□□□□□□ 人

非正社員

□□□□□□□□ 人

<設立からの経過年数> (1つ) ※貴社にて一般的に「設立」とお考えの時点からご起算ください

1. 5年未満 3. 10～20年未満 5. 30～50年未満 7. 100年以上
2. 5～10年未満 4. 20～30年未満 6. 50～100年未満

<海外の事業比率> (1つ)

1. 0% 3. 10～20%未満 5. 30～50%未満 7. 100%
2. 0～10%未満 4. 20～30%未満 6. 50～100%未満

<全株式に占める海外企業の保有比率> (1つ)

1. 0%	3. 10~20%未満	5. 30~50%未満	7. 100%
2. 0~10%未満	4. 20~30%未満	6. 50~100%未満	

<3年前と比較した2008年度決算> (それぞれ1つずつ)

売上高	1. 増加	営業利益	1. 増加	従業員数 (非正社員含む)	1. 増加	人事教育 部門の 部員数	1. 増加
	2. 横ばい		2. 横ばい		2. 横ばい		2. 横ばい
	3. 減少		3. 減少		3. 減少		3. 減少

※増加・・・1%以上の増加 横ばい・・・1%未満の増減 減少・・・1%以上の減少

<昨年度と比較した2009年度の計画> (それぞれ1つずつ)

教育 予算	1. 増加	採用者 数	1. 増加	※増加・・・1%以上の増加 横ばい・・・1%未満の増減 減少・・・1%以上の減少
	2. 横ばい		2. 横ばい	
	3. 減少		3. 減少	

◆ あなた(ご回答者)ご自身についてお伺いします。

<役職> (1つ)

1. 社長・副社長	3. 部長職	5. 係長職
2. 1以外の役員層	4. 課長職	6. 主任・一般職

<年齢> (1つ)

1. 20代	3. 40代	5. 60代
2. 30代	4. 50代	6. 70代以上

<入社形態> (1つ)

1. 新卒 2. 中途	→	<前職での担当>	
		1. 人事部門	2. 人事部門以外

<貴社での人事部門の経験年数> (1つ)

1. 1年未満	3. 3~5年未満	5. 10~20年未満
2. 1~3年未満	4. 5~10年未満	6. 20年以上

<貴社での人事部門以外の経験部署> (いくつでも)

1. 営業部門	3. 生産部門	5. グループ会社の人事部門
2. 技術・開発部門	4. 人事部門以外のスタッフ部門	6. グループ会社の人事部門以外の部門

◆ ご参考までにお教えください。ご自身の担当分野において、相談相手として最初に思い浮かべる外部機関はどこですか？

1. 日本能率協会グループ法人を最初に思い浮かべる	※よろしければ、他の法人名をお知らせください
2. 日本能率協会グループ法人ならびに他社を思い浮かべる	→ ()
3. 日本能率協会グループ法人以外の他社を思い浮かべる	→ ()
4. 特定の法人は思い浮かばない	

<人づくり分野における過去3年間での日本能率協会グループとの接点(業務ご支援・セミナーご参加等)>

1. ある	2. ない
-------	-------

<本調査報告会のご招待状・本報告書の送り先> ※ご希望の方は下記ご記入ください。

会社名				
所属		役職		名前
住所	〒			

～ ご協力どうもありがとうございました ～

終わりに

今回の調査は、2009年下半期という日本経済がいまだ不況の中で苦闘している時期に実施したものです。長期的な観点から見ればこの時期の企業の実態はイレギュラーといえるかもしれません。ただし、そう遠くない時期に日本経済ならびに日本の企業がかつての活力を取り戻して再び成長路線に舵取りを変えていくであろうことを希求し、あえて現時点での実態を記録に留めようと考えました。

将来、現時点からどのような軌跡を描き日本企業が変化していったか、何が決め手となり上昇カーブに転じたかを振り返って考察することは、研究テーマとして価値があると捉えています。そして、今後、日本企業が活力を取り戻していく上で、その最大の源泉は「人づくり」にあると私たちは確信しています。おそらく、次回の調査実施時期には、新しい日本型の人づくりのスタイルが形成されているだろうと想像、期待しています。

また、それに向けて、日本能率協会グループも経営革新の推進機関として微力ながら皆様の、社会の成長・発展に貢献できるよう尽力していく所存です。

終わりに、本調査の実施にあたって調査設計の段階でご助言をいただきました外部ブレインの皆様、そして本調査に快くご協力いただいた企業の皆様に本誌をお借りして心よりお礼申し上げます。

日本能率協会グループ HRM 研究会 一同

株式会社日本能率協会総合研究所	リーダー 譲原正昭
社団法人日本能率協会	村橋健司 山崎賢司 渡辺勝也 星泉義之
社団法人日本プラントメンテナンス協会	村上 透
株式会社 JIPM ソリューション	肆矢勝彦
株式会社日本能率協会コンサルティング	高原暢恭 伊藤 晃 野沢大輔 村上 剛 永川克彦
株式会社ジェーエムエーシステムズ	中川久方
株式会社日本能率協会総合研究所	海津忠宏 櫻木亜季子
株式会社日本能率協会マネジメントセンター	福島 拓 矢野真弓

人づくり実態調査 2009

2010年1月

編集 日本能率協会グループ HRM研究会

発行 株式会社日本能率協会総合研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL 03-3434-6282(代表)

URL <http://www.jmar.co.jp>

**日本能率協会グループ
HRM研究会**