

日本の人事部

1000社 人事実態調査

2013年11月

報道配布資料

※調査結果より一部抜粋



人フィールドをネットワーク
株式会社 アイ・キュー

日本の人事部 1000社 人事実態調査

はじめに

近年、多くの日本企業の経営トップは、グローバル対応、イノベーションといったキーワードを掲げ、変化を前提とした強い企業づくりに邁進しています。

人・組織のあり方も、常に変化に対応できる柔軟性が求められています。企業人事部門においては、従来の管理部門という位置づけから脱却し、戦略的人事、経営のパートナー、変革のリーダーとしての役割も求められてきています。

人事部門がその役割を果たすためには、自社の現況を把握するとともに、他社の状況や施策を参考にすることも必要ではないでしょうか。

そこで、このたび『日本の人事部』では、日本企業の人事部門が抱える課題やそれに対する戦略、施策、投資額などについて幅広く調査する「人事実態調査」を実施。おかげさまで、約1000社（984社、1088人）の皆さまにご回答いただき、大規模な調査となりました。調査結果はマクロデータとしてまとめ、分析を加えております。

また、HR各分野のオピニオンリーダーの皆さまから、調査結果から読み取れるポイントや今後の人事部門のあるべき姿についてコメントを頂戴いたしました。

本調査が、皆さまの人事戦略の立案、施策の実行の一助となれば幸いです。

今回の調査を実施するに当たって、『日本の人事部』をご利用の皆さま、関係者の皆さまに多大なご協力をいただきました。心よりお礼申し上げます。

2013年11月

株式会社アイ・キュー『日本の人事部』編集部

調査概要

■実施時期：2013年9月12日～10月2日

■調査方法：Web、郵送による回答

■対象：『日本の人事部』人事会員

■回答者数：1088人(984社)

■調査項目：01 「人・組織」に関する課題

02 課題解決における外部サービス・アウトソーシングの活用

03 外部サービス・アウトソーシングを選定する際の基準

04 人事部門と経営層・事業部門との関係性

05 人事部門自体の課題

06 新卒採用への投資

07 中途採用への投資

08 人材育成（教育研修）への投資

09 人材育成（教育研修）で重視する階層

10 管理職を育成する上で重視しているテーマ

11 人事制度の改定状況

12 女性活躍推進の施策

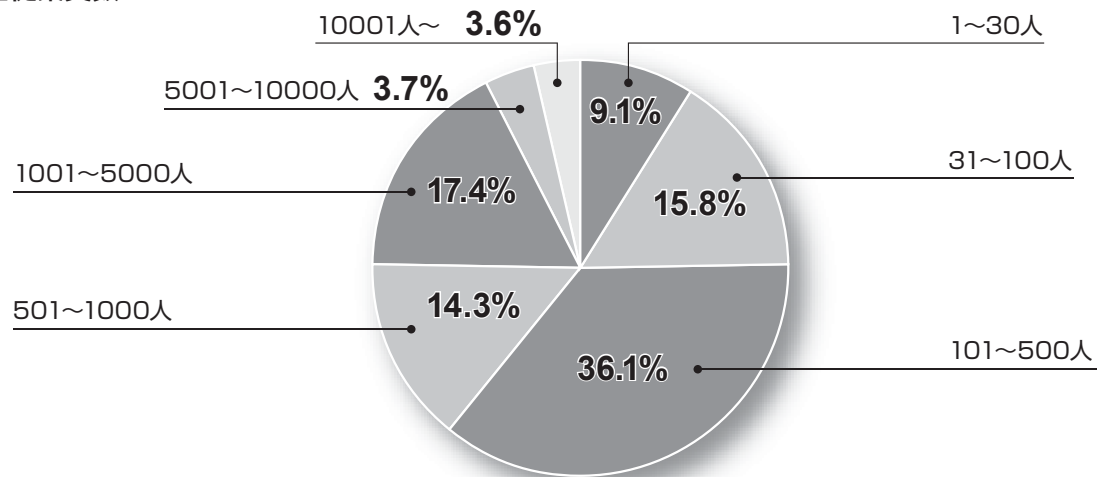
13 参考にしている企業・人物・書籍・情報メディア

回答者属性

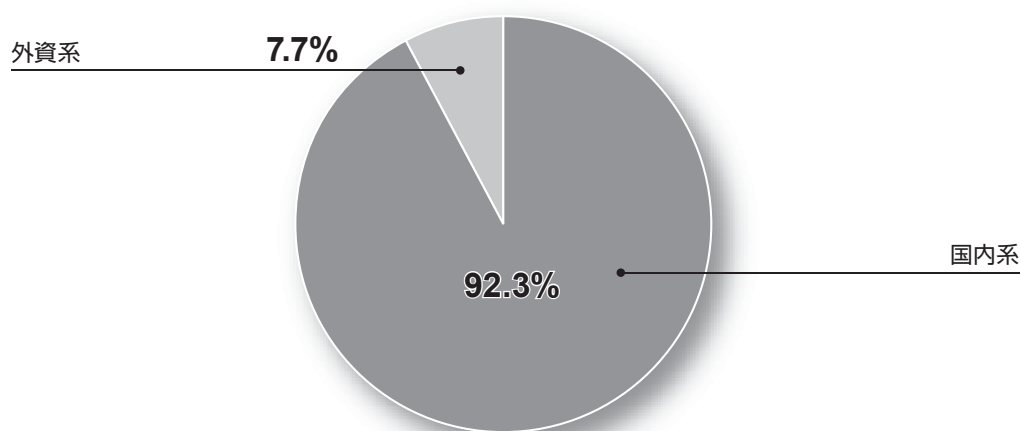
■所属部署

人事・総務・管理部門またはそれに準ずる部門

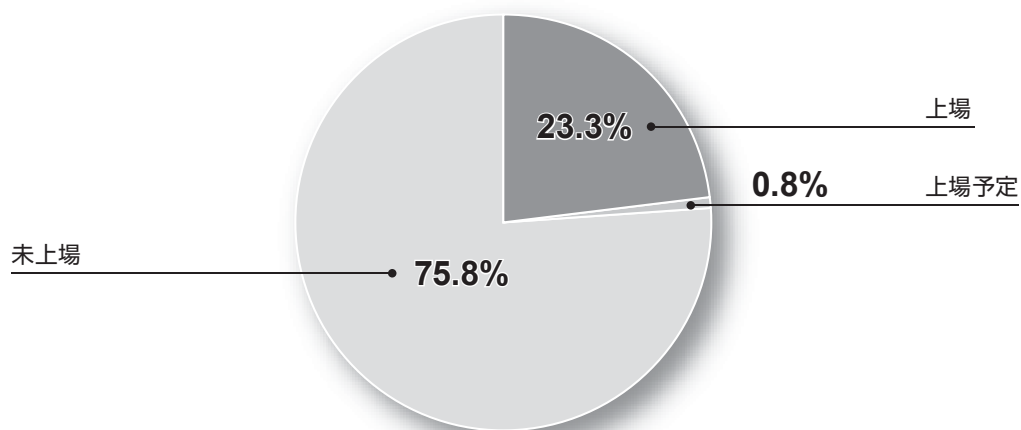
■従業員数



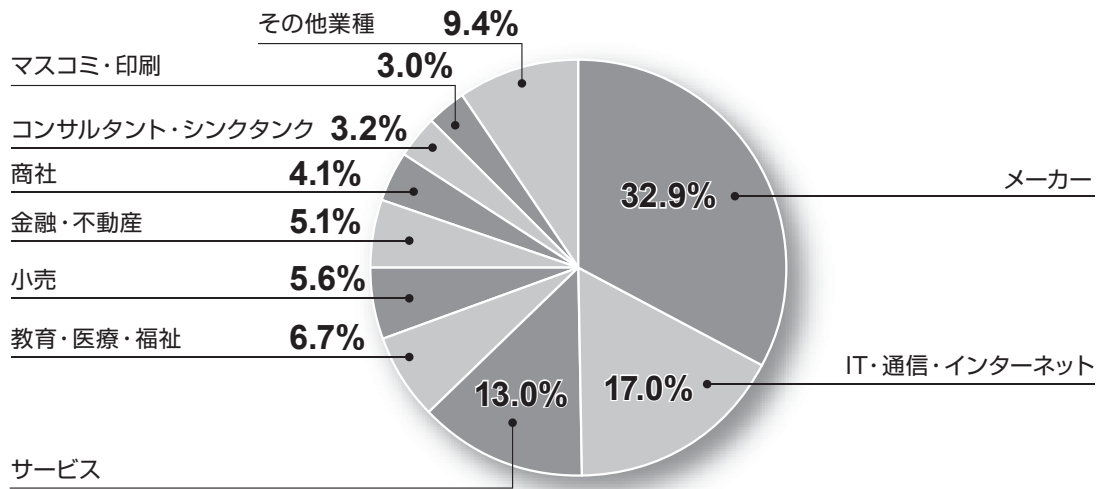
■資本系列



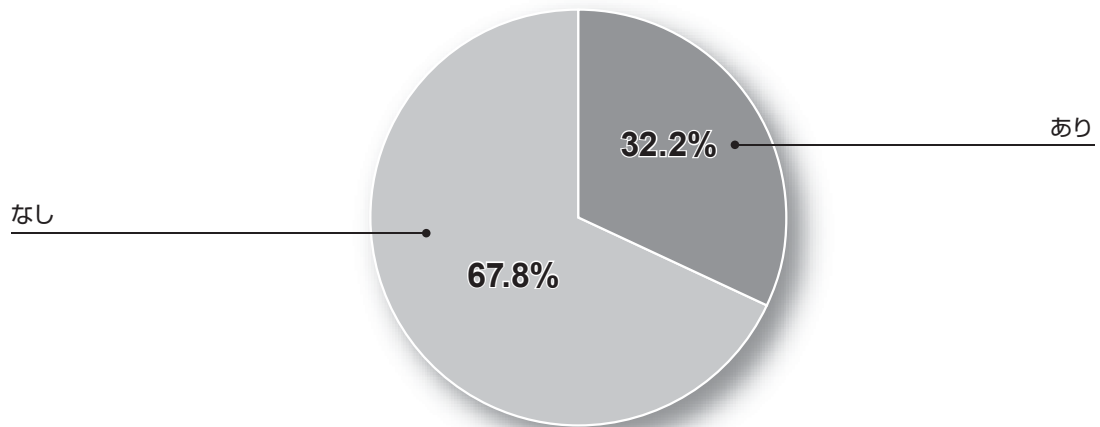
■株式情報



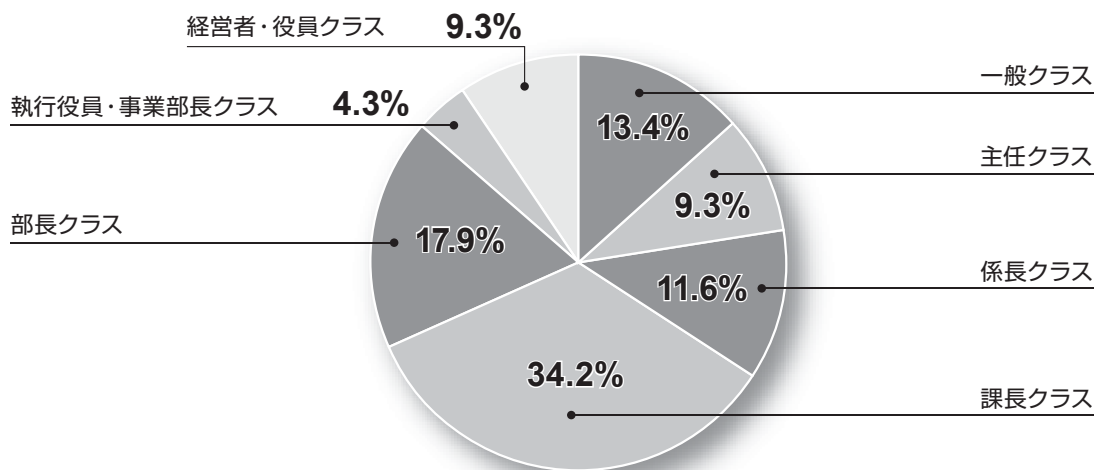
■業種



■海外拠点



■役職



総括

●「戦略人事」を実現するための「課題」とは

バブル経済が崩壊した1990年代半ば以降、経営環境の構造的な変化に対応するために、人事部門においては人事管理システムの改革が大きな課題になっています。これに伴い、人事部門自体のあり方も問い直されています。「経営活動において人事部門は、どういう役割を果たすべきか、どういう運営をすべきか」ということが、改めて問われているのです。

各社の人事部門と経営層・事業部門との現在の関係性について聞いてみると、「事業部門よりも経営層の意向を反映した人事戦略・施策を立案・実行する」というスタンスに近い企業は39.6%、やや近い企業が33.5%となっています。両者を合わせると73.1%で、約4社に3社が経営層の意向を反映した人事、いわゆる「戦略人事」を行っていると回答しています。経営と「人事」や「人材開発」「組織開発」などを連動させた動きが、より強まっているのです。

問題は、近年の事業構造や組織構成員の変化、グローバル化の進展、技術開発競争の激化など、企業を取り巻く環境変化が一段と激しくなる中で、人事部門が対応しなくてはならない課題が、より広範囲に、より重層的になっていることです。そこで、人事部門が抱える「人・組織」に関する課題について、【採用・雇用・配置】【人材育成・組織開発】【人事制度・労務】【職場環境の整備・企業風土改革】の四つの分野に分け、あてはまる事項を聞きました。その結果、以下の項目が30%以上の方から課題としてあげられました。

<現在抱える「人・組織」に関する課題 (30%以上)>

【採用・雇用・配置】

中途採用	55.1%
新卒採用	53.3
障がい者雇用	35.3
タレントマネジメント	34.5
人事異動	33.4
高齢者雇用	30.5

【人材育成・組織開発】

管理職・リーダーの育成	84.9%
新入社員・若手社員の育成	54.6
次世代経営者の育成	46.1
コミュニケーション能力	36.1
キャリア開発	34.9
考課者訓練	34.6
組織開発	31.7

【人事制度・労務】

人事考課・人事評価・目標管理	68.2%
人事制度	47.5
労働時間の管理・休暇付与	32.8

【職場環境の整備・企業風土改革】

従業員のモチベーション	72.0%
職場コミュニケーション	52.7
メンタルヘルス	50.6
企業理念・価値観の共有・浸透	40.2

各分野の課題が広くあげられていることが分かります。このような多岐に及ぶ課題に対して、いかに効果的な施策を導入し、スピード感を持って運営していくのか、経営と現場の“調整役”として、人事部門にはその実行力が問われています。その際、課題解決のために人事部門が外部サービス・アウトソーシングの活用を考えているのは「パッケージ化」「定型化」された商品・サービス、内部では対応の難しい専門性の高い業務、法律が関係する業務などに集中しています。それに対して、「タレントマネジメント」「人事異動」や「従業員のモチベーション」「職場コミュニケーション」などは、課題としてあげる割合は高いものの、外部を活用する割合は低くなっています。

●課題(1)：「採用」「育成」への投資

数多く指摘された課題の中から、人材の「採用」と「育成」に関する投資について聞きました。

「新卒採用」では、一人当たり採用するコストを「100万円未満」とする企業が半数を占めました。「中途採用」では、新卒採用よりもコストをかける企業が少なくありません。新卒採用市場と比べ、中途採用市場では採用難易度が高いからです。また、大企業ほど採用にかかるコストは高く、優秀な人材を確保するためには一定額の投資が必要との認識があるようです。そして、新卒・中途採用の両者に共通する動きとして見られるのが、費用をかけない新しい採用手法の導入です。まだその数は多いとは言えませんが、今後の動向に注目が集まります。

一方、「育成」についての投資は、一人当たり「1万円未満」から「10万円以上」まで、金額のバラつきのある結果となっています。「人材育成には特に費用をかけていない」という企業も多く、採用と比較すると、人の育成に関しては企業によって意識の差(温度差)がかなり大きいことがわかりました。逆にいえば、人の育成が今後の人材格差を生む要因の一つとなるわけで、その意味からも今後、人材への投資をどのように行うのか、人事部門の取り組みが注目されます。

●課題(2)：「管理職」の育成への対応

人材育成において、重視する階層を聞いてみたところ、最も多かったのは「管理職」で、次いで「中堅社員」となっています。組織の“屋台骨”を担う階層に注力しようとする企業が多いことがわかります。特に大企業で「管理職」を重視する割合が高いのが特徴です。大企業では事業部門の数が多いため、組織をマネジメントする立場にある管理職の育成に力を入れる企業が多くなるのでしょう。

では、「管理職」を育成する上で重要視しているテーマは何なのでしょう。その結果をみると、「目標達成に向けて組織を率いる能力」と「部下の指導・育成」で約7割を占めていますが、従業員数別で差が出ているのが特徴です。「目標達成に向けて組織を率いる能力」は大企業に多く、「部下の指導・育成」は501～1000人の中堅企業で多くなっています。一方、30人以下の中小企業では、テーマによる差が少なくなっているのが見て取れます。そもそも中小企業では、経営トップ自ら組織をけん引することが多く、現場での実践部隊を直接担当する管理職に対して、さまざまなテーマが課題として認識されているようです。

●課題(3)：「女性活躍推進」のための施策

「アベノミクス」では、女性が社会で活躍する機会を今まで以上に増やすことで、経済成長につなげようとしています。そうした背景もあり、今、企業における「女性活躍推進」のための施策が求められています。各社で行っている女性活躍推進策を聞いたところ、「育児介護休業制度」「柔軟な勤務制度(短時間勤務など)」「適正な配置・評価」といった回答が多く寄せられました。一方で、「女性向け研修の充実」や「女性管理職の割合などの数値目標設定」「男性管理職の意識改革」「在宅勤務制度」「メンター制度」「保育施設の設置」などは1割に満たず、女性活用に向けた施策は十分とは言えない状況です。

女性活用は、従業員数による格差が大きいのが特徴です。経営基盤の整っている大企業ほど、多くの施策を実施しています。特に10001人以上では「女性向けキャリア支援」「女性管理職の割合などの数値目標設定」「女性向け研修の充実」を相当数の企業が実践しており、女性活躍推進に向けた高い意欲が伺われます。それに対して、30人以下の中小企業は「特に施策を行っていない」との回答が3割前後を占め、対応は先送りとなっています。

コストの問題や職場風土の改善など、ハードルは高いかもしれませんが、少子高齢化が進む中、女性活躍推進策を進めることはこれからの組織運営には不可欠な条件です。それは女性だけでなく、社内で働く他の従業員にとっても有用なことと言えるでしょう。

01 「人・組織」に関する課題

最も多かったのは「管理職・リーダーの育成」。

次いで「従業員のモチベーション」

「人事考課・人事評価・目標管理」と続く

最初に現在、人事部門が抱える「人・組織」に関する課題を【採用・雇用・配置】【人材育成・組織開発】【人事制度・労務】【職場環境の整備・企業風土改革】の四つの分野に分け、あてはまる事項を聞きました。

【採用・雇用・配置】

「採用・雇用・配置」分野で最も多かったのは、「中途採用」(55.1%)で、「新卒採用」(53.3%)が僅差で続きます。以下、「障がい者雇用」(35.3%)、「タレントマネジメント」(34.5%)、「人事異動」(33.4%)などが上位を占めています。

【人材育成・組織開発】

「人材育成・組織開発」分野では、「管理職・リーダーの育成」が最も多く、実に84.9%に達しています。この「管理職・リーダーの育成」は四つの分野すべての課題の中で最も割合の高い事項で、人事部門において非常に強く認識されている課題であることが分かります。2番目は「新入

社員・若手社員の育成」(54.6%)で、以下、「次世代経営者の育成」(46.1%)、「コミュニケーション能力」(36.1%)、「キャリア開発」(34.9%)となっています。

【人事制度・労務】

「人事制度・労務」分野では、「人事考課・人事評価・目標管理」が68.2%で最も多く、全体でも3番目に多い事項としてあげられています。次いで、「人事制度」(47.5%)が続ぎ、以下、「労働時間の管理・休暇付与」(32.8%)、「報酬制度」(28.2%)、「等級制度」(25.4%)となっています。

【職場環境の整備・企業風土改革】

「職場環境の整備・企業風土改革」分野をみると、「従業員のモチベーション」が72.0%で最も多く、全体で2番目に多い事項としてあげられています。その後を「職場コミュニケーション」(52.7%)と「メンタルヘルス」(50.6%)が半数強で続き、以下、「企業理念・価値観の共有・浸透」(40.2%)、「ワークライフバランス」(28.6%)となっています。

02 課題解決における外部サービス・アウトソーシングの活用

課題と同様、最も多かったのは

「管理職・リーダーの育成」。

次いで「中途採用」「新卒採用」と採用関連が続く

次に、「人・組織」に関する課題としてあげられた項目に関して、それらを解決する上で、外部サービスやアウトソーシングを活用したことがあるかどうかを聞きました(グループ内企業のシェアードサービス会社は含みません)

【採用・雇用・配置】

「採用・雇用・配置」分野で最も多かったのは、「中途採用」(37.1%)で、「新卒採用」(32.4%)がそれに続きます。

この両者は外部サービス・アウトソーシングの活用の全体の中でも2番目、3番目にあげられている事項です。以下、「派遣・業務請負」(15.1%)、「障がい者雇用」(9.4%)、「再就職支援」(7.8%)と続きます。

【人材育成・組織開発】

「人材育成・組織開発」分野は、「管理職・リーダーの育成」が最も多く、41.9%を占めています。なお「管理職・リーダーの育成」は前述の課題と同様、外部サービス・アウトソーシングの活用においても、全体で最も割合が高くなっています。以下、「新入社員・若手社員の育成」(24.7%)、

「off-JT (集合研修)」（15.1%）、「次世代経営者の育成」（14.4%）、「ビジネスマナー」（11.6%）と続きます。

【人事制度・労務】

「人事制度・労務」分野では、「人事考課・人事評価・目標管理」（22.8%）が最も多く、以下、「人事制度」（17.9%）、「給与計算」（12.0%）、「退職金・年金」（9.1%）、「人事情報システム」（7.9%）と続きます。

【職場環境の整備・企業風土改革】

「職場環境の整備・企業風土改革」分野をみると、「メンタルヘルス」（23.7%）が最も多い点が目を引きます。前述の3分野では、課題としてあげられた割合の最も高い事項が外部サービス・アウトソーシング活用でもトップにあげられているのに対して、「職場環境の整備・企業風土改革」分野ではそれとは違った結果が出ています。その後は、「従業員のモチベーション」（8.0%）、「職場のコミュニケーション」（6.6%）、「セクハラ・パワハラ対策」（6.5%）、「健康管理」（6.2%）が続きます。

「退職金・年金」といった処理業務、また「メンタルヘルス」など守秘義務の高い業務、「派遣・業務請負」「再就職支援」など法律が関係してくる業務などです。これらは課題としてあげる割合はそれほど高くなくても、外部の専門家を積極的に活用しています。

一方、「タレントマネジメント」「人事異動」「高齢者雇用」や「従業員のモチベーション」「職場コミュニケーション」などは、課題としてあげる割合は高いものの、外部の専門家を活用する割合は低い結果となりました。これらの業務を行うには、社内の事情に精通していないとできないこともあり、その点で外部サービス・アウトソーシングの活用が進んでいないと思われます。

※グラフは次頁にあります。

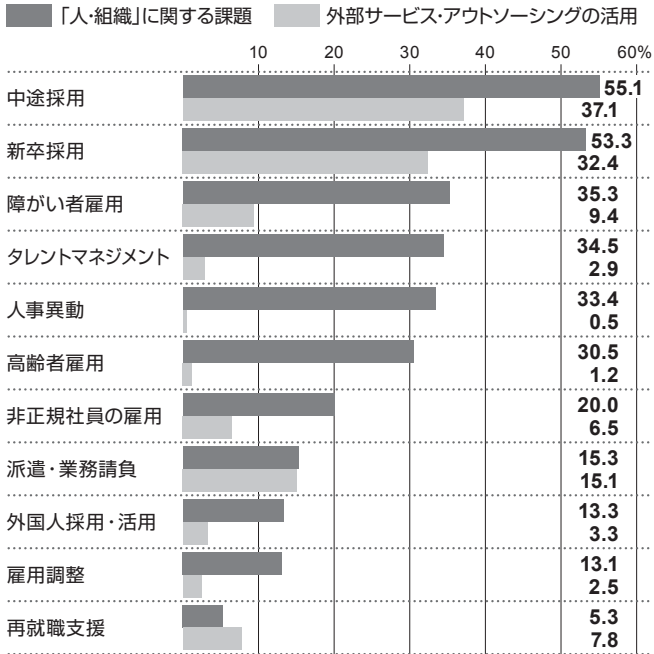
人事部門の課題と、課題解決に向けての

外部サービス・アウトソーシング活用のギャップ

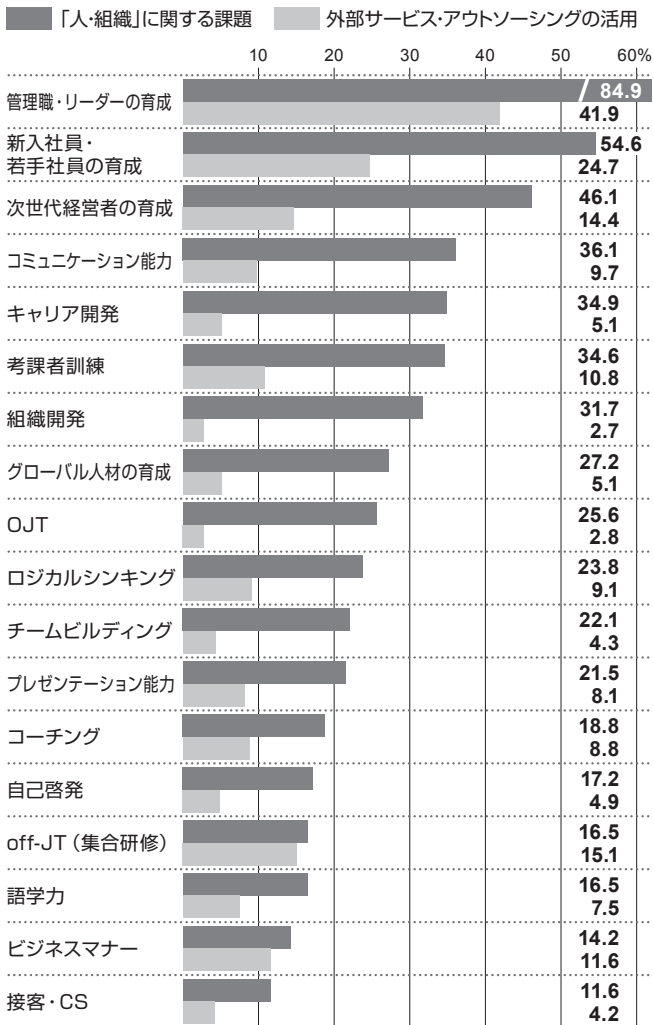
まず、人事部門が抱える課題では、四つの分野の事項が広くあげられているのが特徴です。バブル経済が崩壊してから20年あまり、この間、経営を取り巻く環境や組織人員構造、働く人の価値観・ワークスタイルなどが大きく変化するに伴い、人事部門における課題も変化し、かつ多様化していることが伺える結果となりました。

それに対して、多岐に及ぶ課題を解決するために外部サービス・アウトソーシングを活用するかどうかについては、やや趣が異なります。「管理職・リーダーの育成」や「中途採用」「新卒採用」といった事項は、そもそも課題としてあげる企業の割合が多い分、外注化する傾向も高くなりますが、基本的に人事部門が外注化を考えているのは「パッケージ化」「定型化」された商品・サービスや内部では対応の難しい専門性の高い（あるいは効率化の期待できる）業務、法律が関係する業務などに集中しています。代表的なものとしては、「off-JT (集合研修)」「ビジネスマナー」などの教育関連、「給与計算」「社会保険」

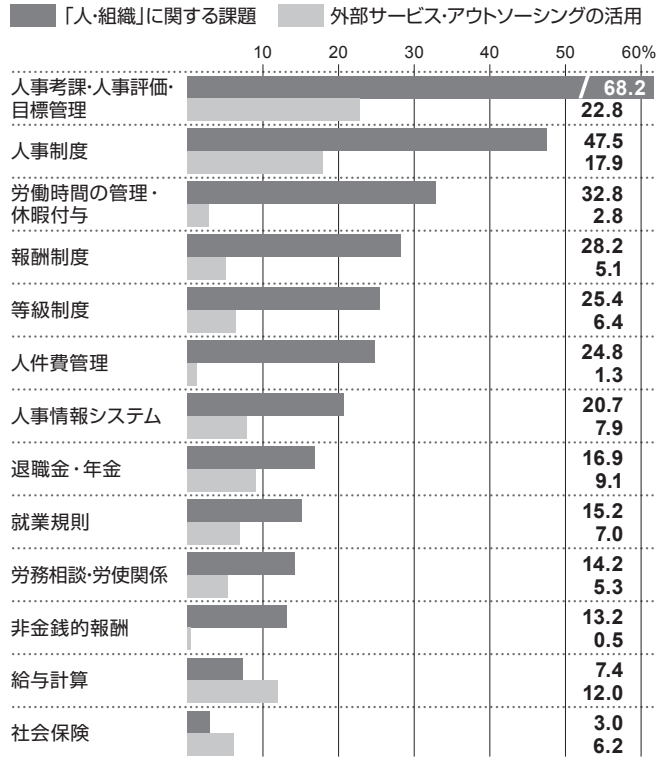
■【採用・雇用・配置】〔複数回答〕



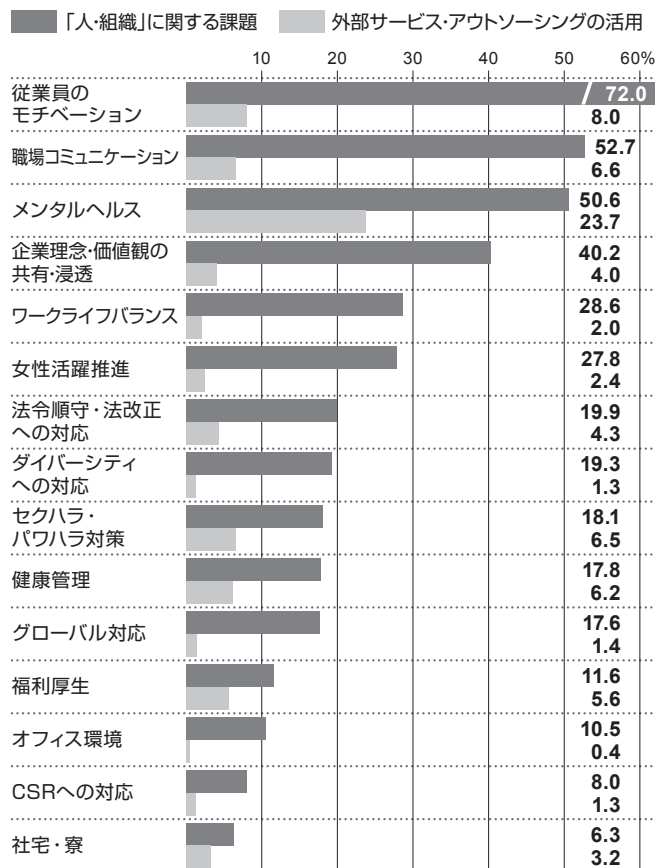
■【人材育成・組織開発】〔複数回答〕



■【人事制度・労務】〔複数回答〕



■【職場環境の整備・企業風土改革など】〔複数回答〕



12 女性活躍推進の施策

「育児介護休業制度」「柔軟な勤務制度」

「適正な配置・評価」を多くの企業では実施

少子高齢化が進む中、企業における「女性」の活躍推進のための施策が求められています。そこで現在、各社で行っている女性活躍推進策を聞いてみると、最も多かったのが「育児介護休業制度」(64.0%)で、約3社に2社の割合を占めていました。その後は「柔軟な勤務制度(短時間勤務など)」(47.1%)が続き、以下、「適正な配置・評価」(40.6%)、「復職に際しての支援・フォロー」(26.3%)、「女性の採用拡大」(24.3%)、「女性向けキャリア支援」(15.2%)、「女性向け研修の充実」(8.9%)、「女性管理職の割合などの数値目標設定」(8.3%)、「男性管理職の意識改革」(7.5%)、「在宅勤務制度」(7.0%)、「メンター制度」(5.0%)、「保育施設の設置」(4.3%)などとなっています。なお、「特に施策を行っていない」は17.4%という結果でした。

法律の施行などの後押しもあり、「育児介護休業制度」や「柔軟な勤務制度(短時間勤務など)」といった施策は多くの企業で実施されている一方、「女性管理職の割合などの数値目標設定」「男性管理職の意識改革」といった職場

風土の改革が求められたり、「保育施設の設置」などコストを要する施策に関しては、まだまだ少ないのが現実です。

10001人以上の大企業で目立つ

「女性向けキャリア支援」

「女性管理職の割合などの数値目標設定」

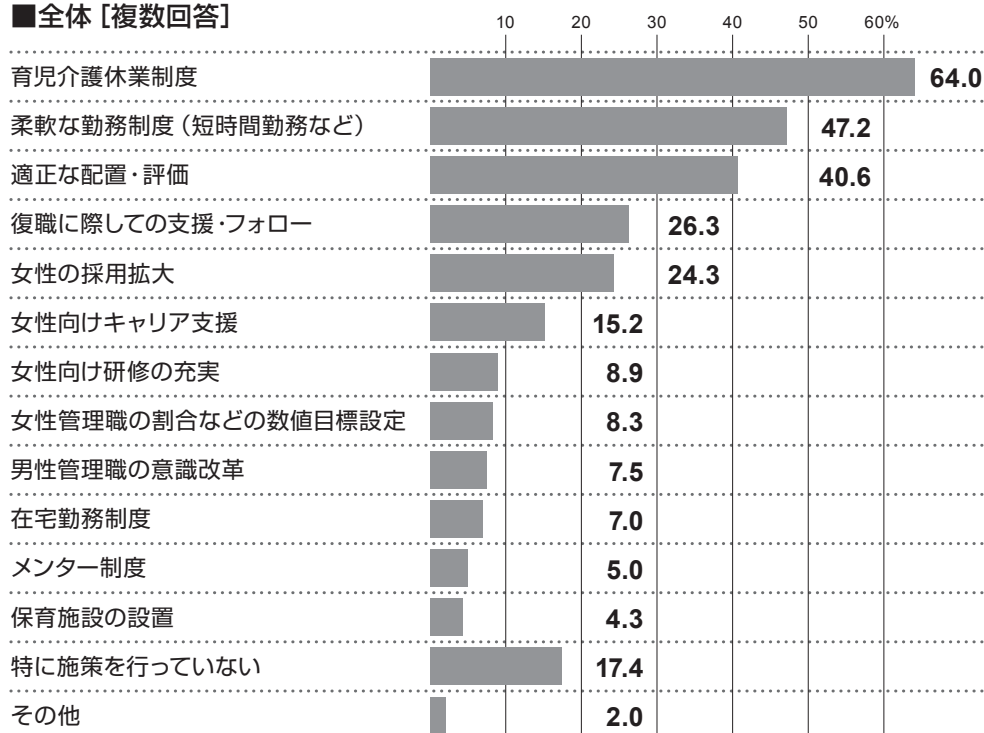
「女性向け研修の充実」への対応

従業員数別にみると、ほとんどの施策において経営基盤の整っている大企業ほど、実施している割合が高いことがわかります。特に10001人以上では「女性向けキャリア支援」と「女性管理職の割合などの数値目標設定」が48.7%、「女性向け研修の充実」でも38.5%で、女性活躍推進に向けて高い意欲が伺われます。一方、中小企業では「特に施策を行っていない」が3割前後を占め、女性活用については対応が先送りとなっているのが現実のようです。

業種別にみると、「女性向けキャリア支援」で金融・不動産、「保育施設の設置」で教育・医療・福祉の割合が高い点が目立ちます。

<現在行っている女性活躍推進の施策>

■全体 [複数回答]



■従業員数別 [複数回答]

(%)

	育児介護休業制度	柔軟な勤務制度 (短時間勤務など)	適正な配置・評価	復職に際しての 支援・フォロー	女性の採用拡大	女性向けキャリア 支援	女性向け研修の充実	女性管理職の割合 などの数値目標設定	男性管理職の 意識改革	在宅勤務制度	メンター制度	保育施設の設定	特に施策を 行っていない	その他
1~30人	28.3	18.2	41.4	14.1	19.2	13.1	8.1	6.1	2.0	8.1	3.0	3.0	31.3	0.0
31~100人	47.7	34.9	36.6	16.3	18.6	10.5	4.1	2.9	5.2	5.8	4.1	1.7	29.1	2.3
101~500人	67.4	46.1	37.2	25.4	22.4	10.2	5.6	4.3	6.9	4.1	2.8	2.0	18.6	2.8
501~1000人	73.7	55.8	47.4	26.9	27.6	12.2	5.8	7.1	7.7	8.3	6.4	5.8	7.7	2.6
1001~5000人	76.7	61.9	44.4	37.6	29.1	23.8	15.3	12.2	8.5	8.5	6.3	5.8	11.1	1.6
5001~10000人	77.5	65.0	35.0	40.0	37.5	27.5	17.5	22.5	12.5	17.5	10.0	15.0	0.0	0.0
10001人~	76.9	64.1	51.3	38.5	30.8	48.7	38.5	48.7	28.2	15.4	17.9	17.9	5.1	0.0

■業種別 [複数回答]

(%)

	育児介護休業制度	柔軟な勤務制度 (短時間勤務など)	適正な配置・評価	復職に際しての 支援・フォロー	女性の採用拡大	女性向けキャリア 支援	女性向け研修の充実	女性管理職の割合 などの数値目標設定	男性管理職の 意識改革	在宅勤務制度	メンター制度	保育施設の設定	特に施策を 行っていない	その他
メーカー	67.9	50.3	36.0	24.0	25.4	16.2	8.7	9.2	8.7	4.7	5.0	3.6	15.1	1.4
IT・通信・インターネット	71.4	56.2	38.9	33.5	25.4	14.6	7.0	10.3	4.9	14.1	4.9	3.8	18.9	1.1
サービス	61.0	44.7	45.4	29.8	29.1	13.5	8.5	7.1	12.1	4.3	5.7	5.0	20.6	2.1
教育・医療・福祉	67.1	42.5	43.8	27.4	17.8	20.5	13.7	9.6	5.5	6.8	5.5	23.3	13.7	5.5
小売	63.9	47.5	49.2	36.1	23.0	13.1	4.9	9.8	4.9	4.9	0.0	1.6	16.4	4.9
金融・不動産	56.4	47.3	41.8	25.5	20.0	30.9	16.4	9.1	7.3	7.3	5.5	0.0	14.5	1.8
商社	73.3	55.6	37.8	15.6	28.9	8.9	11.1	2.2	6.7	6.7	0.0	0.0	8.9	0.0
コンサルタント・シンクタンク	48.6	28.6	42.9	25.7	25.7	17.1	11.4	14.3	5.7	14.3	14.3	2.9	25.7	5.7
マスコミ・印刷	48.5	30.3	54.5	24.2	24.2	6.1	9.1	3.0	3.0	12.1	0.0	3.0	24.2	0.0
その他業種	49.0	35.3	41.2	15.7	16.7	8.8	6.9	2.9	7.8	2.9	6.9	0.0	21.6	2.0

【本調査結果の二次利用について】

本調査結果の出版物などへの転載は、必ず弊社までお問い合わせください。
また、論文などへの引用の場合は、必ず出典の明記をお願いいたします。

■ お問い合わせ窓口 ■

日本の人事部「1000社人事実態調査」事務局：support@jinjibu.jp

日本の人事部「1000社人事実態調査」

2013年11月

発行／株式会社アイ・キュー

企画・調査・集計・分析・編集／『日本の人事部』編集部

日本の人事部

株式会社アイ・キュー

〒107-0052 東京都港区赤坂4-1-30 AKABISHI-IIビル
TEL.03-3560-1919 (代) FAX.03-3560-1918

株式会社アイ・キュー：<http://www.iqiq.co.jp/> 『日本の人事部』：<http://jinjibu.jp>

