

# 人材マネジメントとは 何を目指す取り組みなのか

成果指標の利用状況と今後の利用・導入意向からの考察

リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所主任研究員

入江崇介

## はじめに

企業組織がさまざまな「人」の集合体である以上、企業経営と人材マネジメントは不可分である。また、企業経営の目的が、企業として持続的に成長していくこと、株主の期待に応えること、従業員の幸福を最大化することなど、必ずしも一様ではないのと同様、人材マネジメントの目的、そしてあり方や課題も必ずしも一様ではない。

そこでこのたび、日常的に感じられる実感や「べき論」ではなく、定量的に人材マネジメントの実態ならびに今後の展望の端緒を把握することを目的として、小社にて調査を行った。本稿ではその中から、「人材マネジメントの成果指標」にアプローチした部分を抜粋してご紹介する。この結果から、「人材マネジメントは何を目指して行っているのか、そしてその中で人事はどのような役割を果たしていくべきなのか」について考察するためのヒントを得ていただければと思う。

## 調査概要

調査は、今後数年おきに定点観測として継続的に実施を予定している部分と、調査の都度その時点で話題になっているテーマを捉える部分の2つに分かれており、今回は全体で37題からなっていた(図表1)。

実査期間は2010年5月から6月の約2カ月間で、1050社に配布・郵送を行い、240社から有効回答が得られた(有効回答率22.9%)。有効回答のうち、約95%は1000名以上の企業であり、また業種は製造系が約40%、非製造系が約55%、その他が約5%であった。

なお、本稿で取り扱う「人材マネジメントの成果指標」については、20の指標に「その他」を加えた21の項目を対象に、「現在用

【図表1】 調査構成

定点観測	経営課題(1題)
	組織・人材マネジメントの現状と課題(3題)
	組織・人材マネジメントにおける基本的な考え方(1題)
	人材マネジメントを行う部署の役割・機能(2題)
話題になっているテーマ (2010年度実施)	新卒採用ならびに新人・若手の適応の実態(8題)
	ミドル〜シニア人材の活用の実態(6題)
	管理職層・管理職候補層を取り巻く実態(5題)
	グローバル人材の供給・育成の実態(11題)

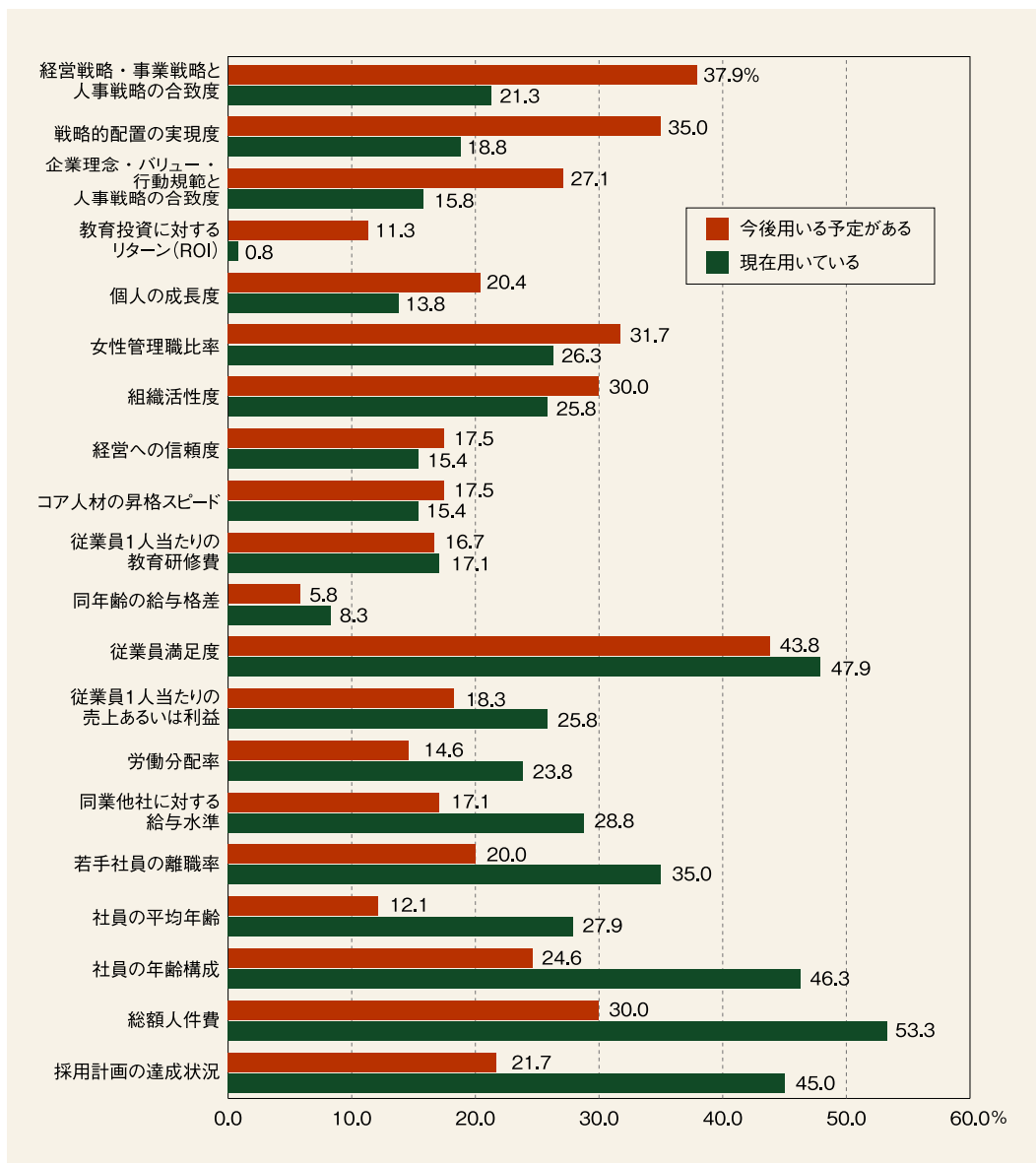
いている」か否か（利用状況）、「今後用いる予定がある」か否か（利用・導入意向）を複数回答にてたずねる形式をとった。

## 現在の利用状況と 今後の利用・導入意向

人材マネジメントの成果をとらえる指標として調査で提示された20の指標の、240社

の現在の利用状況ならびに今後の利用・導入意向は図表2のとおりである。なお、図表2内の棒グラフは今後の利用・導入意向と現在の利用状況との差が大きい順に並べられている。現在の利用状況に比べて今後の利用・導入意向が10ポイント以上高くなっていた指標は、「経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度」、「戦略的配置の実現度」、「企業理念・

【図表2】 人材マネジメントの成果をとらえる指標の現在の利用状況と今後の利用・導入意向



バリュー・行動規範と人事戦略の合致度」  
「教育投資に対するリターン」であった。これらの指標は、経営戦略との合致度や経営への直接的な貢献度を検証するための指標であり、今後、より戦略的人材マネジメント（SHRM; Strategic Human Resource Management）に舵を切ろうという企業人事の意図が見て取れる。

逆に現在の利用状況に比べて今後の利用・導入意向が10ポイント以上低くなっていた指標は「採用計画の達成状況」「総額人件費」「社員の年齢構成」「社員の平均年齢」「若手社員の離職率」「同業他社に対する給与水準」であった。これらはリーマンショック後の厳しい財務状況、2007年から始まっている「団塊の世代」のリタイア、今年から本格化している「ゆとり世代」の入社などに適正に対処できているか否かを検証するための指標と考えられる。これらの問題が今後収束する、もしくはある程度の対処の経験に基づいた判断が可能になるため厳密なモニタリングの必要はないという各企業の見通しがあるが故に、これらの指標の今後の継続利用ないし新規導入の意向が低くなっているのではないかと考えられる。

以上のように、今後人材マネジメントの成

果指標として取り上げられるものが、直面する短期的な問題への個別対処から、より長期的・戦略的なものへとシフトしていくことから、人材マネジメントの目的自体がより長期的・戦略的なものにシフトしていくことが予想される。

### 継続利用意向と新規導入意向

続いて、現在の利用状況と今後の利用・導入意向の回答結果の組み合わせ状況から、指標の継続利用意向や新規導入意向についてご紹介する。なおここでは、今後の利用・導入意向が現在の利用状況に比べて顕著に高い（比率の差：16.6ポイント）「経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度」、逆に現在の利用状況に比べて今後の利用・導入意向が顕著に低い（比率の差：23.3ポイント）「採用計画の達成状況」、加えて今後の利用・導入意向と現状の利用状況がともに高い「従業員満足度」と今後の利用・導入意向と現状の利用状況がともに低い「同年齢の給与格差」の結果を紹介する（図表3）。

なお、現在用いていない上、今後も用いる予定がない場合は「導入意向なし」、現在用いていないが今後用いる予定がある場合は

【図表3】 現在の利用状況と今後の利用・導入意向との関係

	現在用いていない		現在用いている		数字(%)
	今後用いる 予定がない	今後用いる 予定がある	今後用いる 予定がない	今後用いる 予定がある	
経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度	70.9	29.1	29.4	70.6	
採用計画の達成状況	98.5	1.5	53.7	46.3	
従業員満足度	65.6	34.4	46.1	53.9	
同年齢の給与格差	98.2	1.8	50.0	50.0	
	導入意向なし		新規導入意向あり		
			利用中止意向あり		
			継続利用意向あり		

※図表中の数値は、「現在用いていない」を選択している集団、または「現在用いている」を選択している集団を母数とした場合の、「今後用いる予定がない」または「今後用いる予定がある」の選択率

「新規導入意向あり」、現在用いているが今後用いる予定がない場合は「利用中止意向あり」、現在用いており、今後も用いる予定がある場合は「継続利用意向あり」と定義した。

このうち、継続利用意向については、「経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度」において、70.6%であったのに対し、その他の指標の継続利用意向は50%程度にとどまった。

また、新規導入意向については、「経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度」「従業員満足

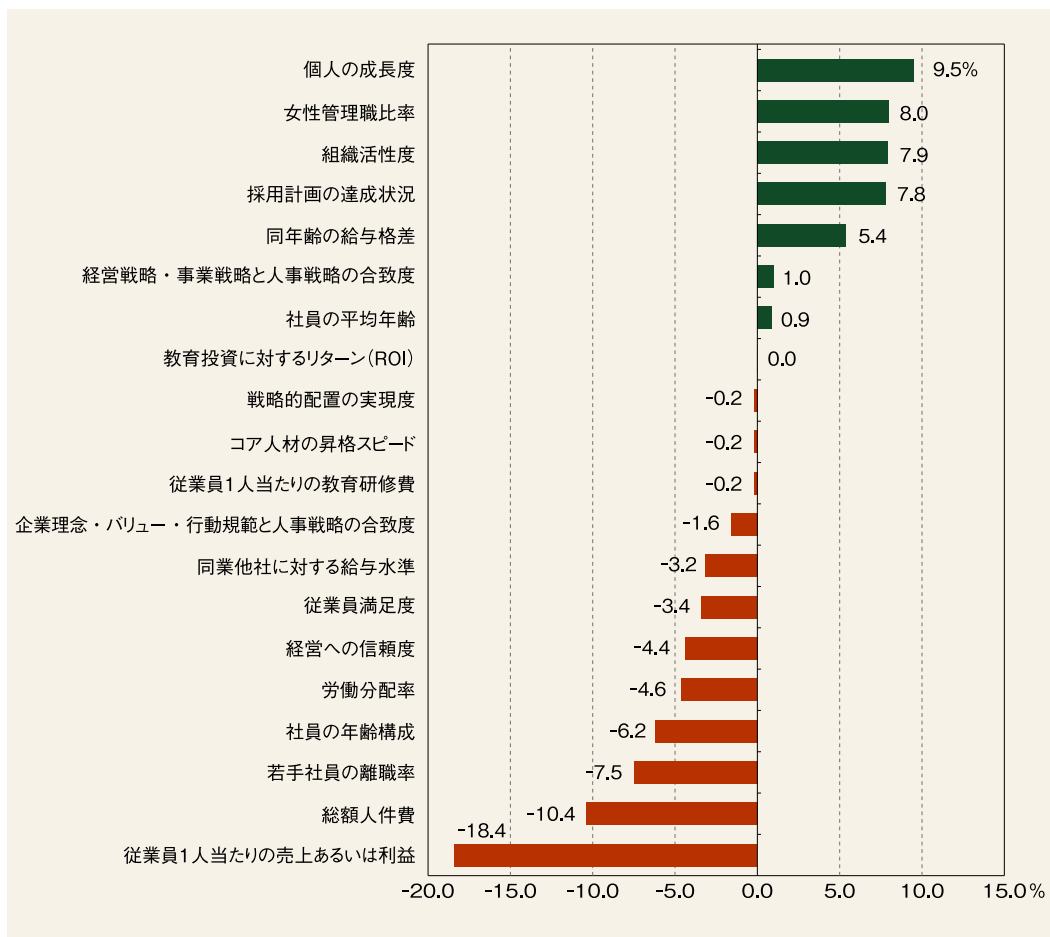
度」では30%程度であったのに対し、今後の利用・導入意向が低い「採用計画の達成状況」ならびに「同年齢の給与格差」は1%程度であった。

以上の結果は、今後の利用・導入意向が現状の利用状況に比べて高い指標については、継続利用意向が高く、また一定の新規導入意向があることを示している。

### 高業績企業と低業績企業における差

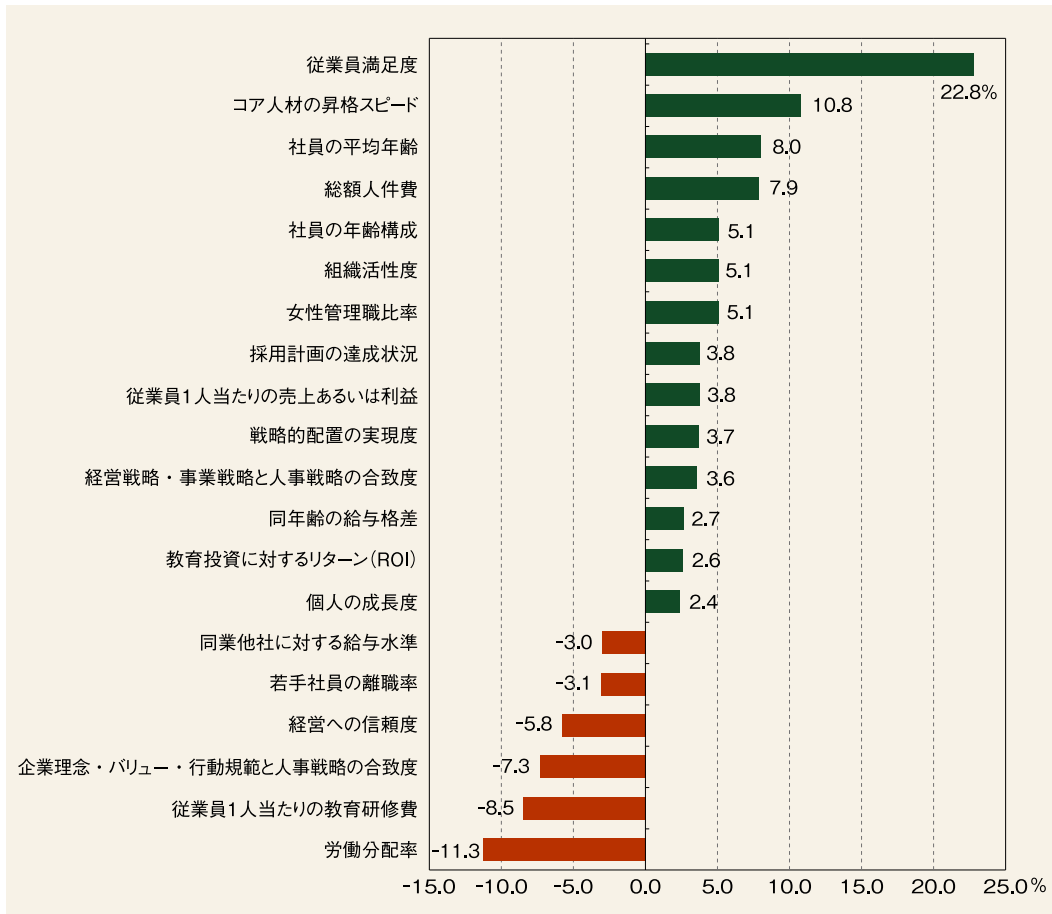
最後に、成果指標の利用状況と今後の利用・

【図表4】 高業績企業群と低業績企業群における成果指標の現在の利用状況の差



※図表4ならびに5の値は、それぞれ現状の利用率と今後の利用・導入検討率についての高業績企業群の選択率と低業績企業群の選択率との差分

【図表5】 高業績企業群と低業績企業群における成果指標の今後の利用・導入意向の差



導入意向について、相対的に業績が高い企業群と低い企業群との差をご紹介します。業績の高低は、調査票内にある10年間の売上成長率と営業利益成長率の「双方」について高いと回答されていたか、もしくは低いと回答していたかによって分類した。この結果、相対的に業績が高い企業群(≒高業績企業群)は73社(30.4%)、相対的に業績が低い企業群(≒低業績企業群)は36社(15.0%)であった。

現在の利用状況(図表4)については、高業績企業群では「個人の成長度」「女性管理職比率」「組織活性度」「採用計画の達成状況」などの利用率が高く、逆に低業績企業群で

は「従業員1人当たりの売上あるいは利益」「総額人件費」「若手の離職率」などの利用率が高くなっていった。低業績企業群は当面の建て直しに追われている一方、高業績企業群は将来に向けた基盤作りに取り組みている状況がうかがえる。

今後の利用・導入意向(図表5)については、高業績企業群では「従業員満足度」の利用・導入検討率が顕著に高くなっていった。また、低業績企業では、「労働分配率」や「従業員1人当たりの教育研修費」といった指標の利用・導入検討率が高くなっていった。

また、新規導入意向と継続利用意向について確認した「経営戦略・事業戦略と人事

【図表6】 高業績企業群と低業績企業群における継続利用意向と新規導入意向

数字(%)

経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度	現在用いていない		現在用いている	
	今後用いる 予定がない	今後用いる 予定がある	今後用いる 予定がない	今後用いる 予定がある
高業績企業群	68.5	31.5	26.3	73.7
低業績企業群	74.1	25.9	22.2	77.8

採用計画の達成状況	現在用いていない		現在用いている	
	今後用いる 予定がない	今後用いる 予定がある	今後用いる 予定がない	今後用いる 予定がある
高業績企業群	100.0	0.0	43.3	56.7
低業績企業群	95.8	4.2	50.0	50.0

従業員満足度	現在用いていない		現在用いている	
	今後用いる 予定がない	今後用いる 予定がある	今後用いる 予定がない	今後用いる 予定がある
高業績企業群	59.0	41.0	26.5	73.5
低業績企業群	72.2	27.8	61.1	38.9

同年齢の給与格差	現在用いていない		現在用いている	
	今後用いる 予定がない	今後用いる 予定がある	今後用いる 予定がない	今後用いる 予定がある
高業績企業群	98.5	1.5	37.5	62.5
低業績企業群	97.1	2.9	50.0	50.0

導入意向なし	新規導入意向あり	利用中止意向あり	継続利用意向あり

戦略の合致度」「採用計画の達成状況」「従業員満足度」「同年齢の給与格差」について業績別の傾向を確認（図表6）すると、今後の利用・導入意向の差を反映し、特に従業員満足度で顕著な傾向が確認された。具体的には、従業員満足度の継続利用意向は、高業績企業群では7割程度であったのに対し、低業績企業群では4割程度にとどまり、また新規導入意向については、高業績企業では4割、低業績企業が約3割と、継続利用意向ほど大きな差ではないが、一定の違いが確認された。

## おわりに

調査の結果から、全体的に人材マネジメントが現状よりも長期的・戦略的な方向性に

シフトしていくことが確認された。また、特に高業績企業群においては従業員満足という指標への関心が今後さらに高まる可能性が確認された。厳密な因果関係の検証はできないが、本調査の結果から、高業績企業は低業績企業に比べ、人材を重視している可能性があらためて示唆されたといえる。

このことは、経営戦略がどのようなものであっても、その実行に当たるのは人であること、よって両者を高次で統合していくことが企業経営を成功に導く「人事の役割」であることを語りかけているのではないだろうか。

※本稿で取り上げた調査内容について、さらに詳しくお知りになりたい方は、[message@recruit-ms.co.jp](mailto:message@recruit-ms.co.jp)までご連絡ください。