

調査概要

■ 調査目的

- ▶ 昨今の急激な環境変化のなかの人材マネジメントにおける課題、そしてその背景にある企業の人材マネジメント観をとらえ、これからの人材マネジメントが歩む道のヒントを提示すること

■ 調査内容

- ▶ 調査は大きく、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に応じて企画をする部分の2つに分かれている
- ▶ 定点調査部分の内容ならびに今回企画したテーマの内容は以下の図表1のとおりである

図表1 調査内容

I. 定点調査部分	I-1. 経営課題 (1題)
	I-2. 組織・人材マネジメントの現状と課題 (3題)
	I-3. 組織・人材マネジメントにおける基本的な考え方 (1題)
	I-4. 人材マネジメントを専門に行う部署の役割・機能 (2題)
II. 調査ごとテーマ部分	II-1. 新卒採用ならびに新人・若手の適応の実態 (8題)
	II-2. ミドル～シニア人材の活用の実態 (6題)
	II-3. 管理職層・管理職候補層を取り巻く実態 (5題)
	II-4. グローバル人材の供給・育成の実態 (11題)

■ 調査対象

- ▶ 主に従業員1000名以上の企業

■ 調査方法

- ▶ 郵送調査法 (一部持参)

■ 調査期間

- ▶ 2010年5月～6月

■ 有効回答数

- ▶ 240社 (有効回答率22.9%)

■ 備考

- ▶ 数値は四捨五入されているため、文中・表中の数値を足し上げた値と合計の数値等が一致しない場合があります。あらかじめご了承ください。

■ 回答企業の内訳

図表2 従業員規模別

従業員規模	社数	%
500名 未満	5	2.1
500名 以上 1000名 未満	9	3.8
1000名 以上 3000名 未満	95	40.1
3000名 以上 5000名 未満	51	21.5
5000名 以上 10000名 未満	40	16.9
10000名 以上	37	15.6
合計	237	100.0

図表3 創業年別

創業年	社数	%
1945年 (昭和20年) 以前	111	46.8
1946年 (昭和21年)～1988年 (昭和63年)	101	42.6
1989年 (平成元年) 以降	25	10.5
合計	237	100.0

図表4 業種別

業種	社数	%
建設・設備	9	3.8
機械・電気機器	28	11.7
食品	19	7.9
医薬品	7	2.9
その他製造	33	13.8
運輸・倉庫・物流	11	4.6
商社	7	2.9
百貨店・スーパー・コンビニエンスストア	12	5.0
その他小売	12	5.0
金融・保険	39	16.3
不動産	1	0.4
通信	2	0.8
情報処理・ソフトウェア	19	7.9
その他サービス	29	12.1
行政・公共関係	3	1.3
その他	8	3.3
合計	239	100.0

図表5 10年間の売上成長率別

10年間の売上成長率	社数	%
業界平均と比べて高い	38	16.6
どちらかといえば業界平均と比べて高い	54	23.6
業界平均と同水準	96	41.9
どちらかといえば業界平均と比べて低い	34	14.8
業界平均と比べて低い	7	3.1
合計	229	100.0

図表6 10年間の営業利益成長率別

10年間の営業利益成長率	社数	%
業界平均と比べて高い	34	14.9
どちらかといえば業界平均と比べて高い	47	20.6
業界平均と同水準	91	39.9
どちらかといえば業界平均と比べて低い	49	21.5
業界平均と比べて低い	7	3.1
合計	228	100.0

図表7 株式上場別

株式上場	社数	%
東京証券取引所1部上場	121	51.1
その他の取引市場に上場	9	3.8
非上場	107	45.1
合計	237	100.0

要旨

今回の調査では、人材マネジメントの実態（第1章）に加えて、新卒採用ならびに新人・若手の適応（第2章）、ミドル～シニア人材の活用（第3章）、管理職層・管理職候補層（第4章）、およびグローバル人材の供給・育成（第5章）の各トピックに関する実態を探った。以下は調査結果の要旨である。

人材マネジメントの実態 | 第1章

■ 経営課題の2大テーマは「利益の拡大」と「人的資源の強化」

- ▶ 現在、5年後のいずれを対象にしても、選択率上位2位を両者が占めた。とりわけ「利益の拡大」は、「特に重要」との回答が現在、5年後のいずれにおいても最も高かった。

■ 直面している問題現象は、

- 「ミドルマネジメント層にかかる過重な負担」「次世代の経営を担う人材が育たない」「中堅社員の小粒化」
- ▶ 「ミドルマネジメント層の負担が過重になっている」の選択率は約9割であった。なお、その選択率はわずかではあるが高業績企業において高かった。
- ▶ 「次世代の経営を担う人材が育っていない」「中堅社員が小粒化している」の選択率はそれぞれ約8割であった。

■ 人材マネジメントの最重要課題は、「次世代経営人材の育成・登用」

- ▶ 現在、5年後のいずれを対象にしても、最も選択率が高かった課題は「次世代経営人材の育成・登用」であった。

■ 加えて、「戦略的な人事異動・人材配置の推進」「ミドルマネジメント層の能力開発」「社員のモチベーション向上」「現場・職場での育成力の強化」「中堅社員の育成」「新人・若手社員の戦力化」「女性活躍推進」が8大課題

- ▶ 「次世代経営人材の育成・登用」を含む上位8項目は、順位に入れ替わりはあるものの、現在と5年後で共通していた。

■ 5年後に直面する人材マネジメント課題は、「グローバル人材の採用と育成」と予測

- ▶ 5年後の課題としての選択率が、現在の課題としての選択率に比べて顕著に高かったのは、「海外での人材採用の強化」「国内での人材採用（日本人以外）の強化」「グローバル人材（日本人を含む）の採用・育成の強化」であった。

■ 「人材の多様性」「個人主体のキャリア形成」を重視する一方で、「配置」「育成」は組織が主導

- ▶ 人材マネジメントにおける基本的な考え方として、「人材は多様であればあるほどよい」「キャリアは社員自らが考えるもの」の選択率が高い一方、「異動に際しては組織要請が最優先される」「人は育てるもの」と組織がイニシアチブをとろうという考え方の選択率も高くなっていた。

■ 人事が第一に重視する役割は、「経営戦略の実現への貢献」

- ▶ 現在、5年後のいずれを対象にしても、「経営戦略・事業戦略に合致するよう、人事戦略策定・組織設計を行うこと」の選択率が最も高かった。

■ 「理念やバリューの浸透・実践への貢献」も人事の重要な役割との認識が高まる

- ▶ 5年後の人事の役割の第1位としての選択率は、「経営戦略・事業戦略に合致するよう、人事戦略策定・組織設計を行うこと」が約6割、「企業理念・バリュー・行動規範に合致するよう、人事戦略策定・組織設計を行うこと」が約3割であった。

■ 「測定のための指標」から「戦略実現のための指標」へシフトする、人材マネジメントの成果指標

- ▶ 現在用いている指標として選択率が高い指標は、「総額人件費」「従業員満足度」「社員の年齢構成」「採用の達成状況」といった測定の容易なものだった。
- ▶ 一方、今後用いる予定のものとして選択率が高い指標は、「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」のような、一見測定が困難に見えるが、より戦略と密接な関連を持つものだった。

新卒採用ならびに新人・若手の適応の実態 | 第2章

■ 新卒採用計画の策定時に第一に根拠とするのは「直近業績や事業展開の見通し」

- ▶ 策定根拠の第1位としての選択率が最も高かったのは「今後3年以内の業績・事業展開の見通し」、次に高かったのは「3～10年先の業績・事業展開の見通し」だった。

■ 加えて「今後の社員の年齢・性別構成」も考慮

- ▶ 策定根拠の第1位～第3位までを合わせた選択率は、「今後の社員の年齢・性別構成」が最も高かった。

■ 新卒採用計画の最優先課題は、「数」ではなく「質」

- ▶ 「採用基準を変えることなく、人員数を満たせないままにする」の選択率は4割にのぼる一方、「採用基準を甘くしても人員数を確保する」の選択率は1割未満にとどまった。

■ 結果として、新入社員の「質」は向上

- ▶ 5年前と比較した、今年入社した新卒新入社員の質については、「低くなった・やや低くなった」の選択率が約2割であったのに対し、「高くなった・やや高くなった」の選択率は約4割にのぼった。

■ 新入社員の質で物足りないのは、タフさやエネルギー感

- ▶ 今年の新入社員の特徴として、「協調性」「意欲」「ルールや約束を守ること」「前向きさ」などが高く評価される一方、「競争心」「ストレス耐性」は低く評価された。

■ 増える新人・若手の不適応

- ▶ 「不適応者は増えた・やや増えた」の選択率が、「不適応者は減った・やや減った」の選択率を大きく上回った。

■ 不適応は、受け入れ側である職場・上司と、新人・若手本人側の双方に起因

- ▶ 「職場に教育・指導の余裕がないこと」「上司のかかわり不足」など受け入れ側、「新人・若手本人の忍耐不足」など本人側、双方ともに選択率が高かった。

■ 打ち手としてのマネジメント力強化は導入に遅れ

- ▶ 実行している施策としての「新人受け入れのための上司ガイダンス・職場ガイダンス」の選択率はそれぞれ2割未満であった。



ミドル～シニア人材の活用の実態 | 第3章

- 2割のミドル～シニアへの評価は「報酬に見合う貢献をしていない」「能力・持ち味を発揮しきれていない」
 - ▶「報酬に対して貢献が低い正社員」「能力・持ち味を発揮しきれていない正社員」の割合はそれぞれ50歳代で約20%にのぼった。
- ミドル～シニア人材活用の第一手は配置転換
 - ▶「報酬に対して貢献が低い正社員」「能力・持ち味を活用・発揮しきれていない正社員」いずれへの対処としても、最も選択率が高いのは「配置転換」であった。
- 上司の指導力不足も「能力・持ち味を発揮しきれない」理由の一つ
 - ▶「個人の専門性が仕事と合わない」に続いて、「上司の指導力不足」の選択率が高かった。
- 継続的な施策、新たな成長を求める打ち手は不十分
 - ▶「報酬に対して貢献が低い正社員」への対処として、「人事評価・処遇制度の運用強化・見直し」や「降格」といった報酬を下げるための施策の選択率は約4割にのぼった。
 - ▶一方で、「報酬に対して貢献が不足している正社員」「能力・持ち味を発揮し切れていない正社員」のいずれに対しても「スキル向上のための研修」「キャリア研修」「上司の指導力強化プログラムの導入」など投資を伴う施策の選択率は2割程度にとどまった。

管理職層・管理職候補層を取り巻く実態 | 第4章

- 部下を持たない管理職層の最大の課題は「成果の二極化」
 - ▶部下を持たない初級管理職・上級管理職の課題として、いずれにおいても最も選択率が高かったのは「期待される成果を出している人とそうでない人に二極化している」であった。
- 強く求められる、「経営サイドの一員」としての意識変容、コミットメント
 - ▶その他の課題としては、部下を持たない初級管理職層では「管理職階層であるとの認識が弱く、自分も周囲に同調してマネジメントや会社批判をする」、部下を持たない上級管理職層では「専門分野へのこだわりが強く、経営・事業観点からの判断ができない」など、経営側としての意識の弱さを示す項目の選択率が高かった。

グローバル人材の供給・育成の実態 | 第5章

- 緊急度が高いのは「経営人材」
 - ▶海外売上比率50%以上の企業群で、人材の必要性が高まっているポストとして最も選択率が高かったのは地域・複数国レベルの経営を担う「リージョナル・ポスト」であった。
 - ▶また、海外売上比率50%以上の企業群で人材育成の緊急度が高い職務機能として最も選択率が高かったのは「一般管理・経営」であった。
- 海外派遣者教育は赴任前の異文化適応支援に集中
 - ▶「語学力」「任国事情の基礎知識」「異文化コミュニケーション力」など、異文化適応に関わる知識・スキル習得への本人要望が高いと認識されていた。
 - ▶それらのプログラムについては、「導入しており、派遣前に実施している」の選択率が高かった。
- 海外売上比率50%以上の企業で高い、マネジメント力強化支援
 - ▶海外売上比率50%以上の企業群では、「自社の価値観の理解」「人材育成スキル」、また土台となる「ストレスマネジメント」などマネジメント力を高めるための教育プログラムの実施率・導入検討率が高かった。
- 重視するも、見極めが難しい「異文化コミュニケーション力」「ストレス耐性」
 - ▶海外派遣者の登用・選抜基準として、「異文化コミュニケーション力」「ストレス耐性」の選択率が高かった。
 - ▶この2つは、「重視するが、見極めるのが困難」の選択率が5割程度であった。