

要 旨

第I部 人材マネジメント実態調査

第1章 経営・人材マネジメントの実態（経年実施項目）

P11~

■ 現在の経営課題

- ▶ 「利益の拡大」が最重要経営課題
- ▶ 2010年度と比較し、「海外事業の展開」「新規事業の展開」の経営課題としての重要性が高まる

■ 会社で表出している問題

- ▶ 特に顕著な問題は、「ミドルマネジメント層の負担が過重になっている」、「次世代の経営を担う人材が育っていない」
- ▶ 2010年度と比較し、「次世代の経営を担う人材が育っていない」という問題認識はさらに高まる

■ 会社の風土・特徴

- ▶ 「働き方に多様な選択肢が用意されており、実際に活用されている」企業は4割程度にとどまる

■ 現在の人材マネジメント課題

- ▶ 2010年度より、「グローバル人材の採用・育成の強化」の課題認識が顕著に

■ 人事の役割

- ▶ 2010年度に引き続き、「人事の役割」として「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」が重要だとの認識

■ 現在用いている「人事の成果をとらえる指標」

- ▶ 「総額人件費」、「従業員満足度」、「採用計画の達成状況」、「社員の年齢構成」の選択率が、2010年度同様5割程度

第2章 革新につながる組織の特徴

P41~

■ 高業績企業群で、低業績企業群に比べ、あてはまる程度が高い項目

- ▶ 個人の知が組織の知になっている
- ▶ 新規事業や新商品・サービスの提案が、現場から多く出されている
- ▶ 決定事項は、結果が出るまで最後までやりきっている
- ▶ 運動会や文化活動など、従業員が集まって課外活動を行う機会を定期的に設けている
- ▶ 経営トップの強い思いに対して、全力で応えようという組織風土がある
- ▶ 計画を行動に移したかどうかを評価する仕組みがある
- ▶ 明確な処遇決定のプロセスがあり、公正な運用が徹底されている
- ▶ 中間管理職層は、会社や部門が将来実現したいことや「目指す状態」について折に触れて周囲に語っている

要 旨

第Ⅱ部 今後の人材マネジメントに関する調査

第1章 今後の人材マネジメントの見通し

P51~

■ 日本国内での売上の見通し

▶ 大きくなるか否かについての見通しは二分

■ 従業員数に関する見通し

▶ 「少なくなっている」という見通しが多く、約4割

■ 組織・人材マネジメント課題の見通し

▶ 以下について、「よくあてはまる」の選択率が約2割を超える

— 「高齢者」、「女性」、「外国人」の割合が高まるとの見通し

— 「優秀な人材の確保が、現在より難しくなっている」との見通し

— 「教育投資の対象となる従業員と、そうでない従業員のメリハリが、現在よりも強くなっている」との見通し

— 「従業員が、現在よりも多様な働き方が選べるようになってきている」との見通し

■ 人的リソースの確保

▶ 若手の確保以外の重要な人的リソースとしての選択率は、「女性」が約5割、「65歳までの中高年人材」が約3割、「外国人」が約2割

■ 従業員を動機づけるもの

▶ 現在と2025年、共に「仕事のやりがい」、「自分の成長の実感」の選択率が高い

▶ なお、「多様な働き方の選択」の選択率は、2025年頃を想定した場合、現在に比べて飛躍的に高まる

■ 2025年に向けて重要なこと

▶ 「自らのキャリアに関して責任を持って、自らキャリア形成を行う意識の向上」について、「重要である」の選択率が5割超

▶ 「育児や介護等による一時的な休職からの復帰しやすさの向上」、「中高年の力を効果的に引き出す職場づくり」、「中高年の力を有効に活用できる仕事づくり」、「イノベーションが起きる、社会的な場づくり」について、「重要である」の選択率が3割超

第2章 人事制度や人事管理上の仕組み・慣行

P63~

■ 専門職制度を導入する企業が5割超

■ 専門職制度導入の主なねらいは、「社内で通用する専門職を養成する仕組み」

■ ただし、ねらい通りに運用されていないと実感する企業が5割超

■ 理由として最も選択率が高いのは「専門職に対する評価が難しい」こと

第3章 キャリア自律の実態

P71~

■ 約8割の企業は、従業員にキャリア自律を求める

■ キャリア自律は、「社員の成長」、「モチベーションアップ」、「組織の活性化」につながると企業は認識

■ そして、キャリア自律の重要度について、この10年で「高くなった」と回答する企業が5割程度

■ 一方、この10年でキャリア自律が進んだと感じる企業は2割程度

第4章 中高年社員の活用の実態

P79~

■ 約6割の企業で、55~60歳程度を境に賃金は上昇しなくなる

■ 中高年社員の優れた点としてあげられるのは、「若手社員の指導」、「技術伝承」、「豊富な経験をもとにした環境への適応」、「幅広い人脈」

■ 一方、問題点としてあげられるのは、「業績に対する給与の高さ」、「個人差の大きさ」

■ 中高年社員に対し、「会社の期待を上回る」との評価はほとんどない