

# 近年の人事課題を振り返る

## ——人材マネジメント調査から見た変遷——

森 亜紀 リクルートワークス研究所

ワークス研究所が実施した過去4回分の人材マネジメント調査より、人事課題について同一項目で尋ねたものを分析した。その結果、ダイバーシティ・マネジメントについては落ち着きを見せているが、一方で、次世代リーダーの育成・採用、若手の早期戦略化、戦略上必要な人材像の明確化、戦略やビジョンの共有といった課題認識が高いことから、戦略の人事に与える影響が強くなっている傾向にあると見られた。

キーワード：人事課題、人材マネジメント

### I. はじめに

ここ数年の日本企業の課題はグローバルへの対応に集中しているかに見えるが、人事課題はそれだけではない。経済状況の変化や業務の複雑性が高まる中、人事課題もそれに応じて様々な観点で出現しており、人事の対応も変化しているはずである。本稿は、広い意味での人事課題が、具体的にはどのように推移しているのかを、調査データに基づき、傾向を俯瞰して確認するものである。

データは、リクルートワークス研究所が行っている「人材マネジメント調査」<sup>1</sup>のデータを用いる。この調査は、2001年から隔年で実施しており、今回は2005年以降、人事課題について尋ねた同一の質問項目（複数回答）、過去4回分を並べ、人事が何を課題と感じてきたのか、どのような推移をしているのかを見ていきたい。

### II. 分析

データの分析にあたって、20を超える選択肢を全体で見るのではなく、まず4つのカテゴリーに分類してみることにした。分類に際しては、でき

るだけ同じ選択肢を比較できるように配慮<sup>2</sup>した。具体的なカテゴリーは次項の通りである。

#### II-1. 分析の視点：人事課題（選択肢）の分類

##### ① 調達・配置に関するカテゴリー

新卒・中途の採用力強化という入口管理の課題、さらに、調達の前提となる戦略上必要な人材像の明確化と、女性活用、高齢者活用、非正規従業員活用、外国人ホワイトカラーの活用というダイバーシティ（多様性）の活用の項目を加え、調達・配置に関するカテゴリーとした。

##### ② 能力開発に関するカテゴリー

次世代リーダー、高度専門人材、ゼネラリストの育成および採用の課題に、OJTとOFF-JTの強化を加え、さらに新人・若手の早期戦略化もこのカテゴリーに加えた。

##### ③ 理念や戦略の共有に関するカテゴリー

戦略や経営ビジョン、企業内の価値観や文化の共有に関する課題とした。

④ 代謝マネジメントに関するカテゴリー

従業員の出口管理の課題として、退職金・年金対応、セカンドキャリア支援、余剰人員の整理（リストラクチャリング）、適切な代謝（人材の採用、退出）があり、さらに総人件費の抑制と人材リテンション力の強化（離職率の低減）をこのカテゴリーに加えた。

以上4つに分類したカテゴリー別の推移を見ていきたい。

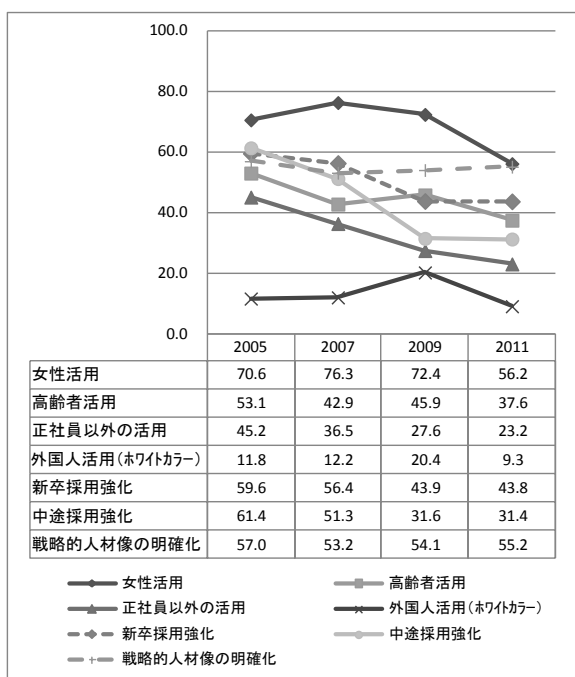
II-2. データの分析

各カテゴリーの推移について、調達・配置に関する課題は、図表1を見ると、全体的に年々下降傾向にあり、多様な人材が活躍できる環境や労働力の確保といった課題は、年々に薄れてきているようである。しかし一方で、「戦略上必要な人材像の明確化」に関しては、横ばいで推移しており、急速に変化する市場の中で、企業が戦略上求める人材像を明確に定義していくことの難しさがわかる。ここで各項目について少し補足する。女性の活用については、2009年までは7割以上と高く推移していたが、2011年には56.6%とやや低下して

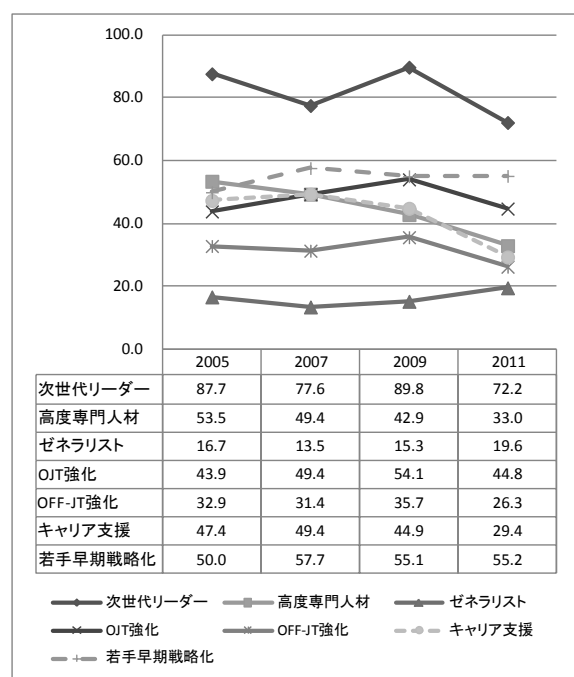
いる。2011年は、さらに「女性の管理職登用」という項目を追加したところ、こちらの課題認識は41.9%という結果であった。また、外国人マネジメントについては、外国人ホワイトカラーの活用は、2009年に20.4%と上昇したが、2011年には再び1割弱まで低下している。今回の対象外ではあるが、2011年の調査では、さらに「組織のグローバル対応力の強化」という項目を追加質問しており、こちらは43.8%とグローバル化への対応課題はやや高めとなっている。

次に図表2の能力開発に関する課題であるが、次世代リーダーの育成・採用は、2005年以前の調査結果からも常に上位課題である。さらに2009年の調査では「次世代リーダーが育っていない」との項目を別立てで設定し、企業内でどの程度課題となっているかを質問したところ、54.1%がやや問題・課題、15.3%が大きな問題・課題と7割弱が課題であると回答している。2011年の調査にて、次世代リーダー育成プログラムを実施した企業に開始時期を質問したところ、2002年～2006年の間が35.1%、2007年以降では33.8%となっており、実施した企業の7割がこの10年以内であることがわかる。新人・若年の早期戦略化につ

図表1 ①調達・配置に関する課題の推移



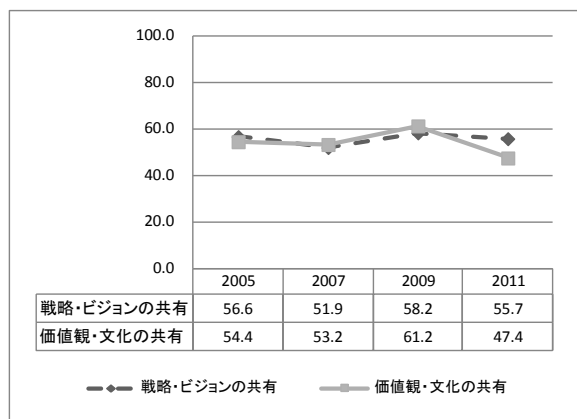
図表2 ②能力開発に関する課題の推移



いては、5割以上で横ばいを推移している。ゼネラリストの育成・採用は、1割で推移しているものの徐々に上昇傾向にある。また、能力開発の課題については、「グローバル・リーダーの育成・採用」を2011年に追加したところ、57.6%と高く、次世代リーダー課題の次点であった。

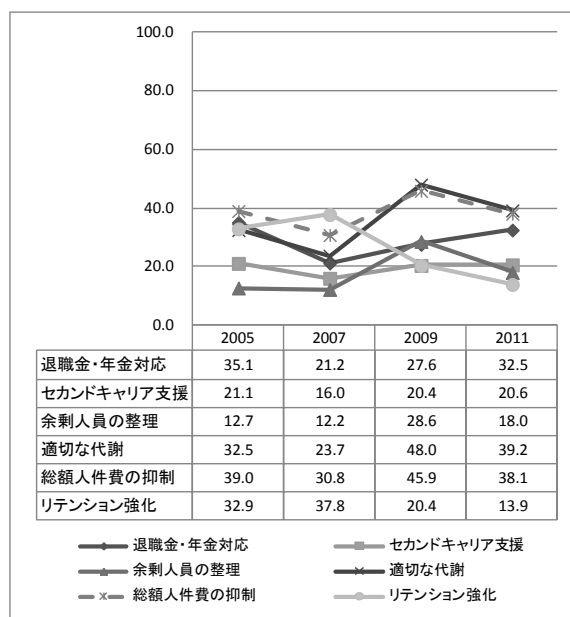
次に図表3の理念や戦略の共有に関する課題を見ていきたい。両項目とも5割付近で推移し、ほぼ横ばいである。今後ますます海外への展開やM&Aが加速する中で、変化する環境に組織がどう対応していくのか、国内だけでなく海外拠点をも視野に考えると、戦略やビジョン、企業文化などを浸透・共有していくかは、引き続き大きな課題である。

図表3 ③理念や戦略の共有に関する課題の推移



最後に図表4の代謝マネジメントの課題についてであるが、退職金・年金問題への対応の課題のみが上昇傾向にあり、それ以外は横ばいか下降傾向にある。退職金・年金については、2006年に改正高年齢者雇用安定法が施行され、多くの企業が再雇用制度により法律上の雇用確保義務に対応した。しかし2013年には特別支給の老齢厚生年金の経過措置も無くなるため、今後課題としてさらに上昇する可能性がある。また、代謝マネジメントの課題は、他のグループと比べ全体的に課題感は5割未満と低く推移しているものの、今後の定年制引き上げ、年金問題など高齢者雇用への対応が、課題となる可能性も考えられる。また、2009年にはリテンション強化の項目以外は、金融危機

図表4 ④代謝マネジメントに関する課題の推移



による経済減速の影響もあり、すべて上昇しており、このカテゴリーは経営状況と密接である。

今回は分析の対象外とした項目の中でも、関心の高かった課題について、最後に2つ補足する。1つは企業のメンタルヘルス対応について、「従業員の身体や心の健康」として2007年調査より質問に加えている。同年の調査では83.3%と最重要課題となり、2009年は78.6%、2011年は57.1%と年々低下しつつあるものの、まだ課題認識としては高く推移している。もう1つはミドルについてであるが、「中間管理職のマネジメント力の強化」という項目で、2007年と2009年に聞いている。こちらもメンタルヘルスと同様に2007年が82.1%、2009年が74.5%と、関心が高い。2011年には「中間管理職の育成・採用」と項目を変更して聞いたところ、46.9%と低下している。もう1つミドル関連では2007年より「ミドルの活性化」という項目で聞いており、2007年調査では53.8%、2009年には38.8%と低下したが、2011年には再び上昇して44.3%となっている。

### III. まとめ

以上のことから、全体を通しては大きな2つの

傾向を読み取ることができる。1. 企業内でのダイバーシティ・マネジメントは一段落した状態である。2. 戦略が人事に与える影響が強くなり、なかでも、より戦略に合致した人材を求めるようになっていく。

その背景として、1については、女性、高齢者、非正規従業員において、活用のためのさまざまな施策が一通り導入され、今は活用も次の段階にきていると考えられる。また、外国人ホワイトカラーの活用のみ課題認識がまだ低い、今後外国人採用が増すことを考慮すると、外国人マネジメントの認識は今後高まり、課題としての存在感が増すのであろう。2については、戦略上求める人材像を定義すること、次世代リーダーの育成・採用、若手の早期戦略化、戦略やビジョンの共有といった項目が、高いまま推移している。これは、戦略の実現により直接的な貢献を、人事機能が求められている証でもあり、従来以上に戦略適合的な人材（即戦力）が求められていることへの対応と考えられる。

今後、多様な人材活用が次の段階へと進む中、本来の目的を見失わずに組織の構成を考えることが、ますます重要となるであろう。さらに、戦略的人材像を明確にし、次世代リーダーや若手を戦略的に採用・育成することは、組織の進化には必要であることから、より一層、経営戦略に結びついた中長期的視点での人材マネジメントが求められると考えられる。人事がそれらの課題にどのように対応していくのか注目したい。

## 注

<sup>1</sup> リクルートワークス研究所が実施する人材マネジメント調査は、日本企業の人材マネジメントの実態を明らかにする目的で、隔年で定点観測をおこなっている。過去4回の調査概要は下記の通り。

	2005年	2007年	2009年	2011年
調査数	525社	511社	302社	1,700社
集計数	228社	156社	98社	198社
調査期間	2005年12月12日 ～ 2006年1月31日	2007年8月24日 ～ 2008年1月11日	2009年9月30日 ～ 2010年1月7日	2011年10月28日 ～ 2011年11月21日

<sup>2</sup> 今回は、選択肢が前年と異なる項目については、分析対象から除外している。