

ワークス 人材マネジメント調査 2007
調査報告書【基本分析編】



Works
Human Resource Management
Research

■ 調査名

- 人材マネジメント調査2007

■ 調査目的

- 10年後の人材マネジメントの探索・創造
- 人材マネジメントの品質を評価する指標の探索・開発
- ミドルの置かれている状況を明らかにし、10年後の強いミドルを育てるために人材マネジメントの探索・創造

■ 調査対象企業

- 日本のリーディングカンパニー(ワークス研究所の独自基準で抽出)

■ 調査数

- 調査票発送数:511社
- 集計数156社(30.5%)、回答数170社(33.3%)

■ 調査期間

- 2007年8月24日(金)～2008年1月11日(金)

■ 調査方法

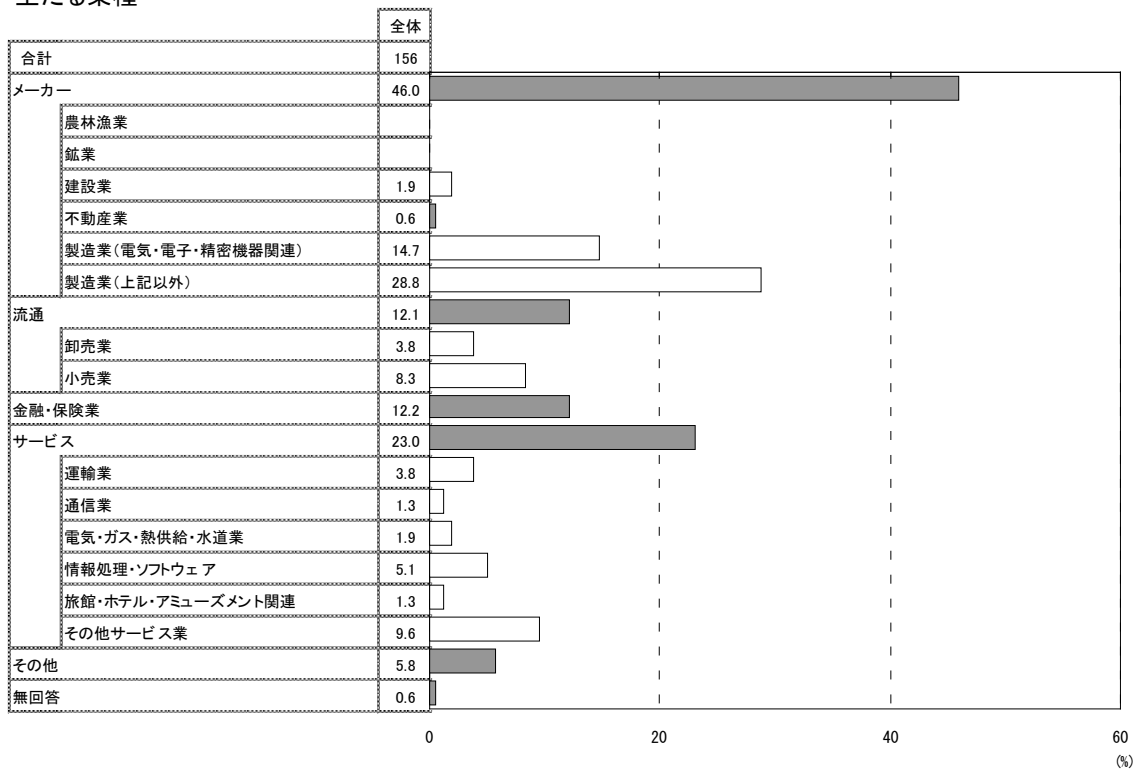
- 質問紙郵送法

今回ご協力いただいた156社の基本情報は以下の通り。

■ 企業の属性

- 業種は、メーカーが46%、サービスが23%、流通と金融が約12%である。

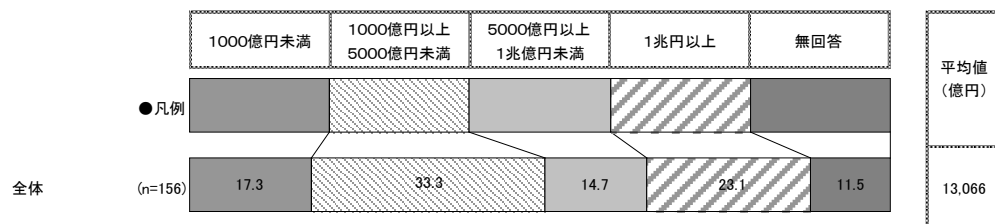
主たる業種



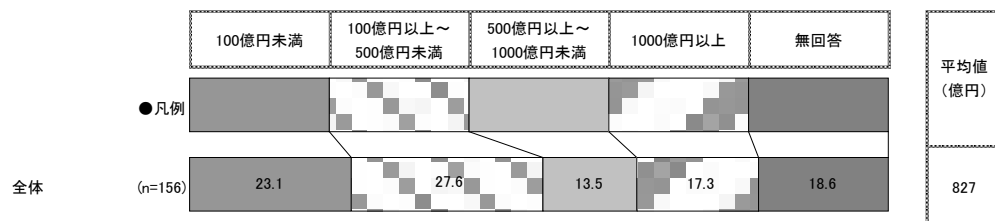
■ 経営上の実績値

- 売上高1000億円以上の企業が約7割である。
- 営業利益100億円以上の企業が6割弱存在する。
- 新製品売上高比率は3割弱の企業が売上の10%以下である。売上の30%以上を新製品によって生み出している企業が約15%である。

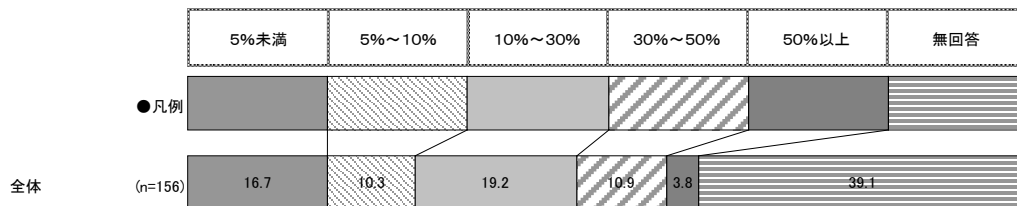
売上高(億円)



営業利益(億円)



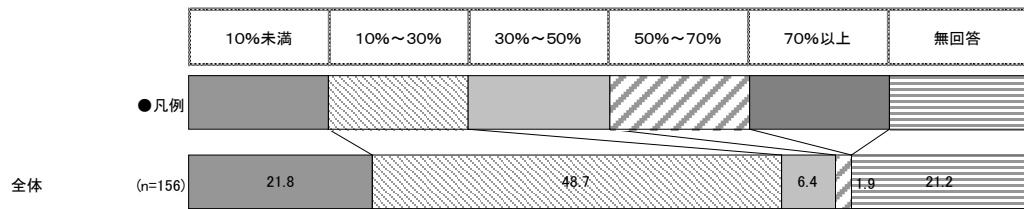
売上高新製品比率(%)



■ 年間人件費(売上高比)

- 年間人件費は売上高の10～30%との回答比率が最も高く、全体の5割弱である。30%以下の回答比率は、全体の約7割となっている。

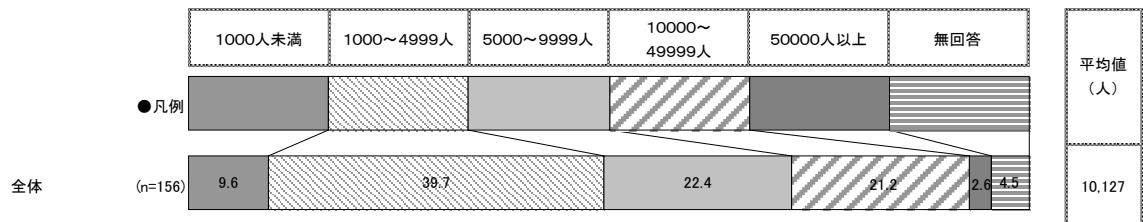
年間人件費(売上高比)



■ 従業員総数

- 国内単体の従業員数は、1000人以上～5000人未満の企業が約4割を占め、5000～4999人の企業と10000～49999人の企業が2割強ずつ存在する。

従業員総数(国内単体)

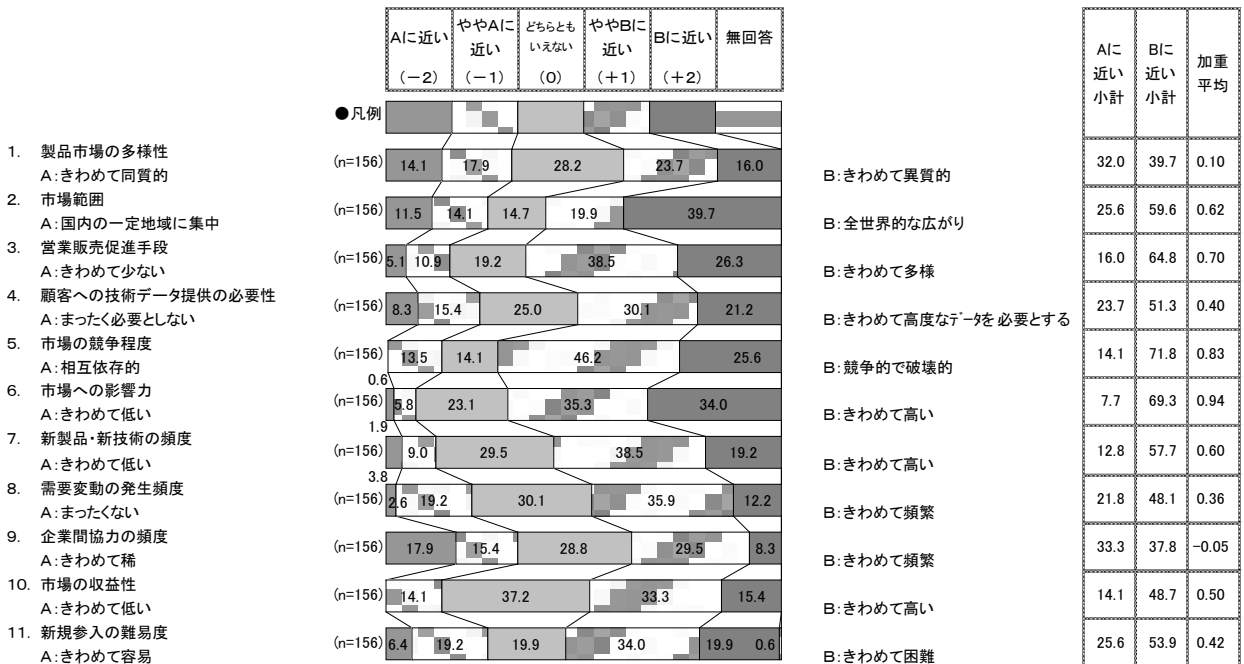


序章 経営環境の認識

- 市場は全世界的に拡大し、競争・革新が激しく、営業販売促進手段が多様だと認識が主流である。
- 自社の市場への影響力は高いと認識しているとの回答比率は約7割である。
 - 約6割が、市場の範囲について、全世界的な広がりを持つと認識している。
 - 7割強が、市場は競争的で破壊的だと認識している。
 - 新製品・新技術の頻度が高いと認識している比率は6割弱である。対して、頻度が低いと認識している企業は1割強である。
 - 約65%が営業販売促進手段は多様だと認識している。
 - 自社の市場への影響力が高いと認識しているとの回答比率は約7割である。対して、低いと認識しているとの回答比率は1割弱である。
 - 顧客への技術データ提供の必要性を感じているとの回答比率は5割強である。
 - 主力事業への他社の新規参入は困難だと認識しているとの回答比率は約54%である。

Q22 主力事業における経営環境の認識

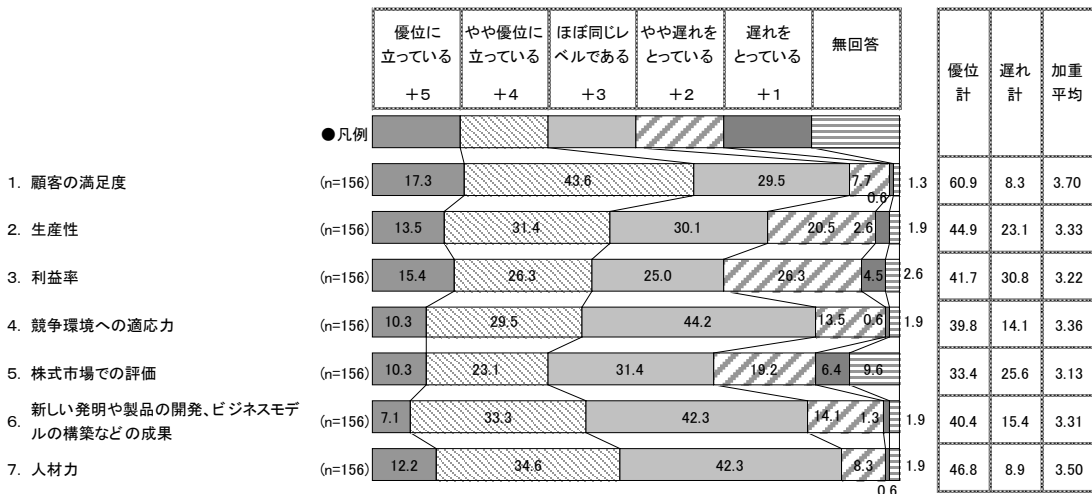
主力事業における経営環境の認識



- 全体の約6割の企業が、顧客の満足度で優位に立っていると認識している。
- どちらともいえないとの回答比率が高いのは、競争環境への適応、新しい発明や製品の開発、ビジネスモデル構築などの成果、人材力であり、それぞれ全体の約42～44%となっている。
- 他の項目については、優位に立っていると認識しているとの回答比率が約3～4割、遅れをとっていると認識しているとの回答比率が約2～3割である。

F4 競合他社との競争優位の自己認識

競合他社との競争優位の自己認識



第一章 企業経営に対する考え方

■ 既存のリソースを再活用し、高付加価値の商品で、既存市場での高シェア獲得を目指す戦略を志向するとの回答が主流である。

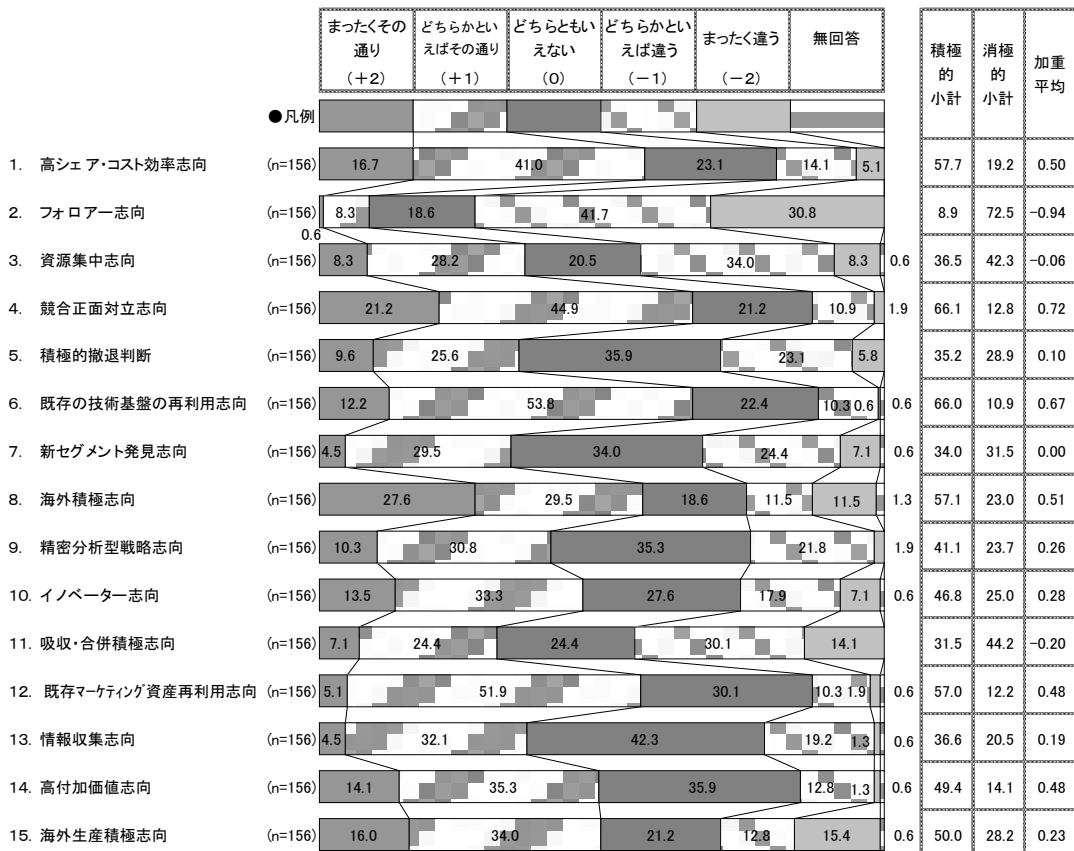
- 戦略の方向性として、高いシェアを獲得し、コスト効率の利点を追求している(1. 高シェア・コスト効率志向)との回答比率が6割弱である。
- また、競合と同一市場で正面から対立することを辞さないとの回答比率が約66%である。
- 戦略の方向性として、社内リソースへの方針としては、「6. 既存の技術基盤再利用志向」の企業が66%、「12. 既存のマーケティング資源再利用志向」との回答比率が57%である。
- 高付加価値・高品質製品を志向して、非価格のマーケティング戦略を追求する(14. 高付加価値志向)との回答比率が約5割である。

■ 海外進出に対して積極的との回答比率は5割～6割弱である。

- 海外市場への進出へ積極的(8. 海外積極志向)との回答比率は6割弱、海外での生産子会社や海外事業会社への投資を積極的に考えている(15. 海外生産積極志向)との回答比率は5割である。

Q23 経営戦略

経営戦略

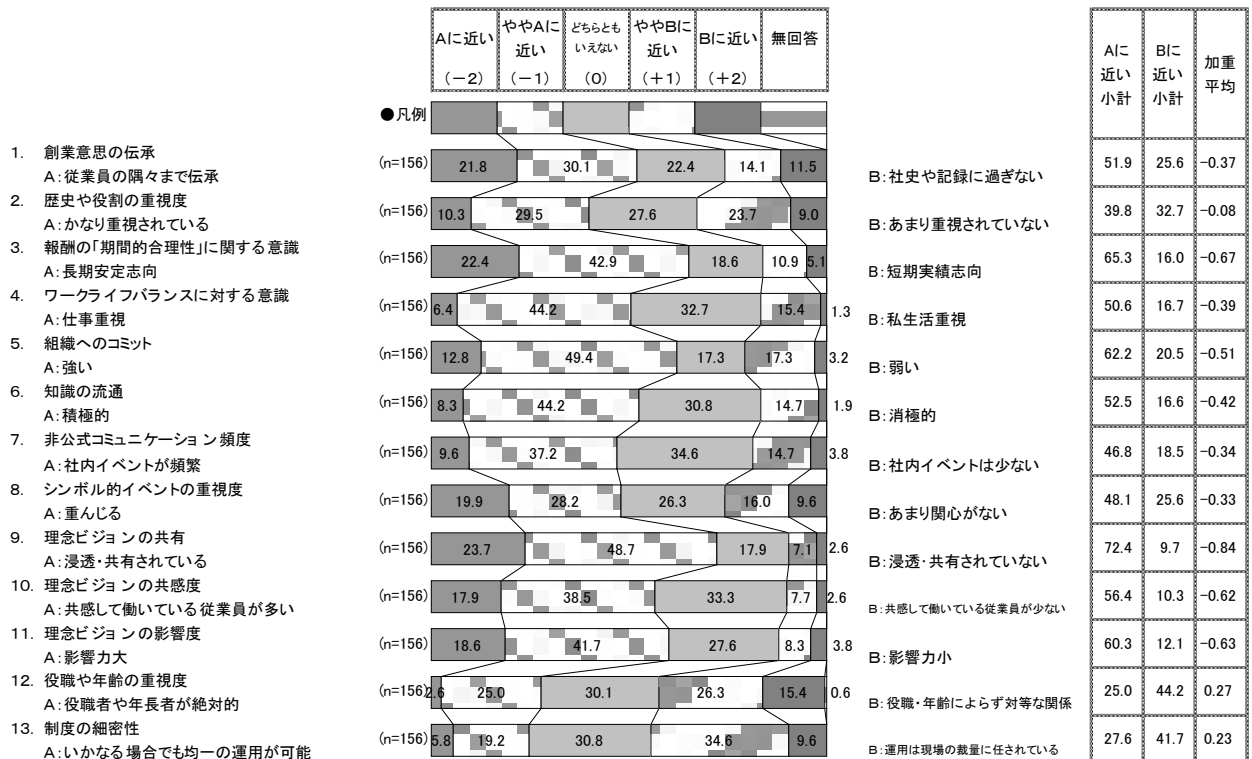


第二章 組織文化・風土

- **理念・ビジョンが浸透・共有され、影響力も大きく、従業員が共感して働いているとの回答が主流である。**
 - 創業者の意思の伝承が従業員の隅々までされているとの回答比率は5割強である。
 - 理念・ビジョンが浸透・共有されているとの回答比率は約72%、理念・ビジョンに共感して働いているとの回答比率は56%、理念・ビジョンの影響力が大きいとの回答比率は約60%である。
- **従業員は長期的な安定を期待し、私生活よりも仕事を重視し、組織へのコミット意識も高いと認識しているとの回答比率は5割以上である。**
 - 長期的に安定した報酬と雇用を期待して、働いている従業員が多いとの回答比率は約65%である。
 - 約5割が、私生活よりも仕事を重視している従業員が多いと回答している。
 - 組織に帰属しているというコミット意識が強い従業員が多いとの回答比率は6割強である。
- **ナレッジの共有に積極的であるとの回答比率は、5割強となっている。**
 - 知識、情報、成功事例を共有することに積極的であるとの回答比率は5割強である。

Q21 社内の風土や価値観

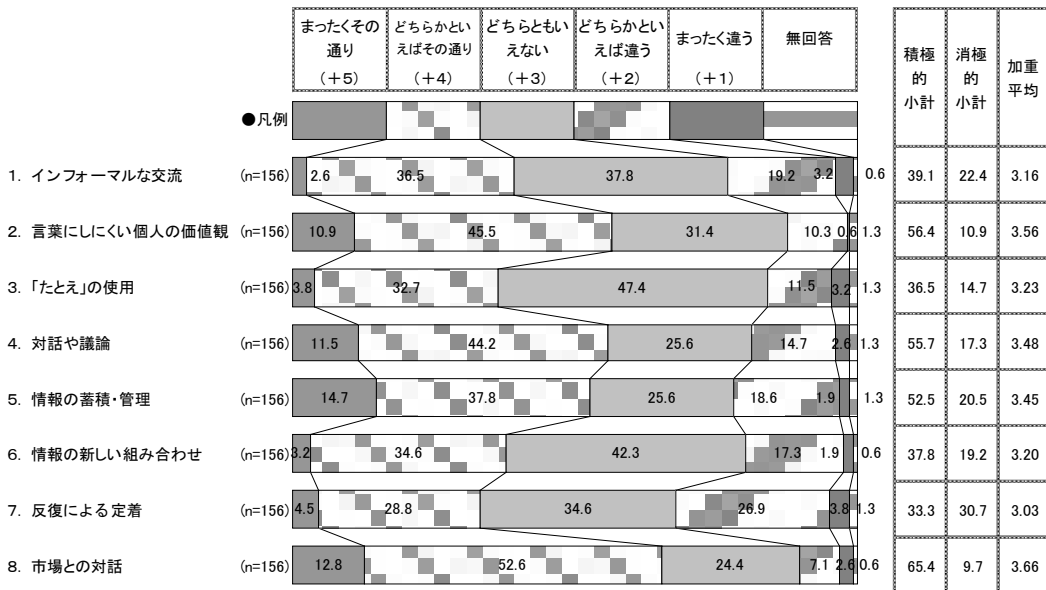
社内の風土や価値観



- 言葉にしにくい個人の価値観やノウハウなどを、仕事を通じてメンバーと共有するやり方をとっているとの回答比率は、約56%に及ぶ。
- また、対話や議論、情報の蓄積・管理を行うことで、従業員間のコラボレーションを行っているとの回答比率も、約56%に及ぶ。
- 新しい概念や製品を顧客や市場とのやり取りの中を通じて改善していくとの回答比率は約65%となっている。
- 新たなノウハウやマニュアルを部下や同僚に反復させて定着を図るとしているとの回答比率が約33%である一方、約31%はそれとは違う方法を志向すると回答している。

Q19 従業員間のコラボレーションの特徴(知識創造指標)

従業員間のコラボレーションの特徴(知識創造指標)

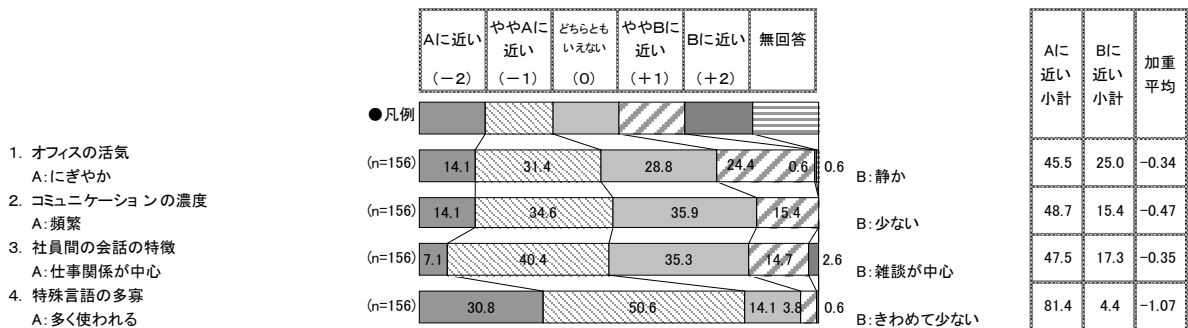


■ 社員同士の会話内容は仕事中心でありながら、社内独自の言語、略語を多く使い、にぎやかな雰囲気積極的にコミュニケーションをとっているとの回答が主流である。

- オフィスの雰囲気がにぎやかであるとの回答比率は約46%である。
- コミュニケーションが頻繁であるとの回答比率は5割弱である。
- 社員間の会話は仕事中心との回答比率は5割弱で、雑談が中心との回答比率は2割弱である。
- 社内独自の言語・略語が多く使われているとの回答比率は8割強である。

Q20 従業員間のコミュニケーション特性

従業員間のコミュニケーション特性

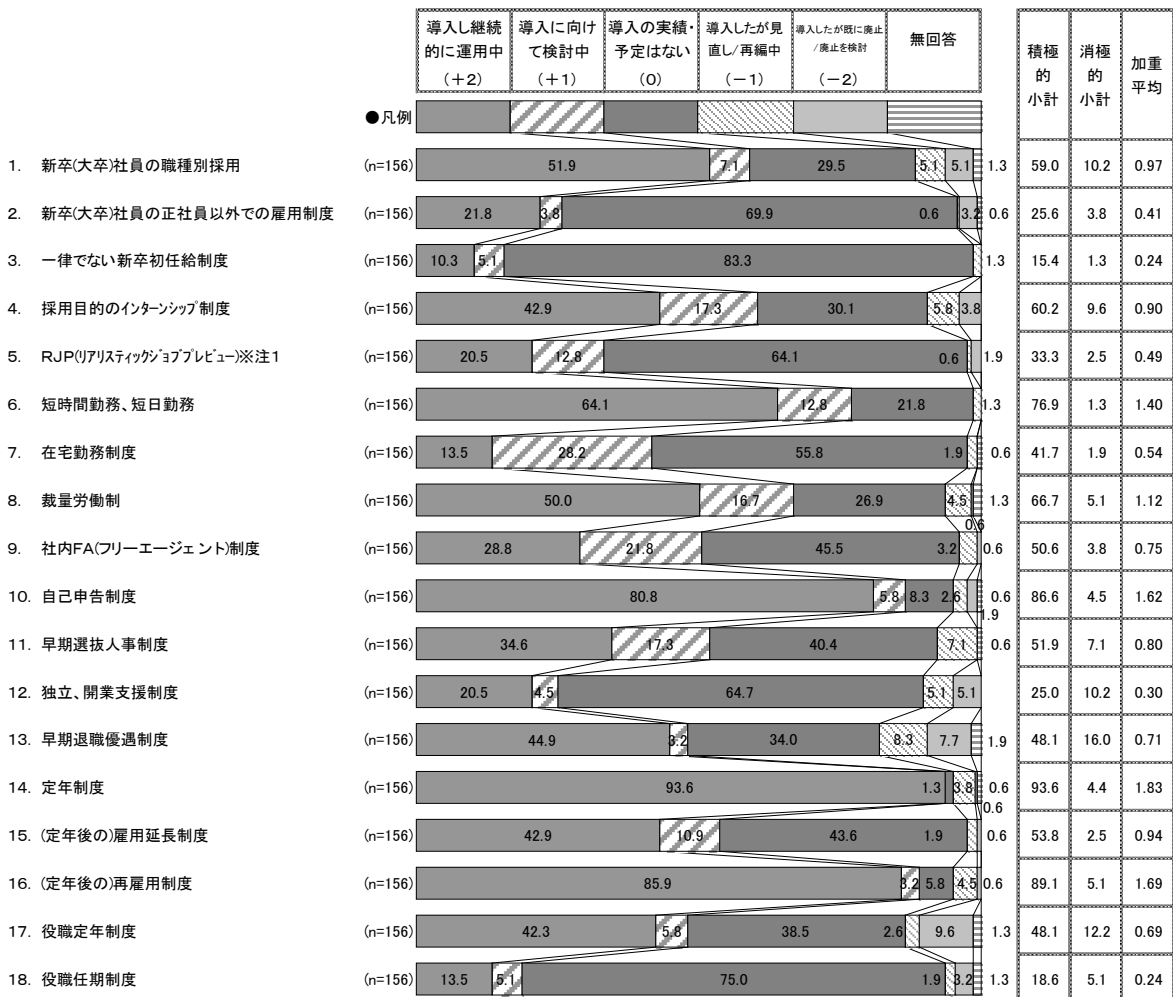


第三章 人材マネジメントの実態

- 新卒(大卒)社員の職種別採用は、6割強の企業で導入・運用に積極的である。
- 短時間勤務、短日勤務の制度は約77%の企業で導入・運用に積極的である。
- 自己申告制度は約87%の企業で導入・運用に積極的である。
- 定年制度は約94%の企業で導入・運用に積極的であり、定年後の再雇用制度の導入・運用に積極的である企業は、約86%である。
- 企業が導入に向けて検討中としている人材マネジメントの施策のうち、特に回答比率が高いのは、3割弱が検討している在宅勤務制度(継続運用中:約14%)、2割強が検討している社内FA(フリーエージェント)制度(継続運用中:3割弱)となっている。

Q24-1 人材マネジメントの実施状況(採用・雇用)

人材マネジメントの実施状況(採用・雇用)

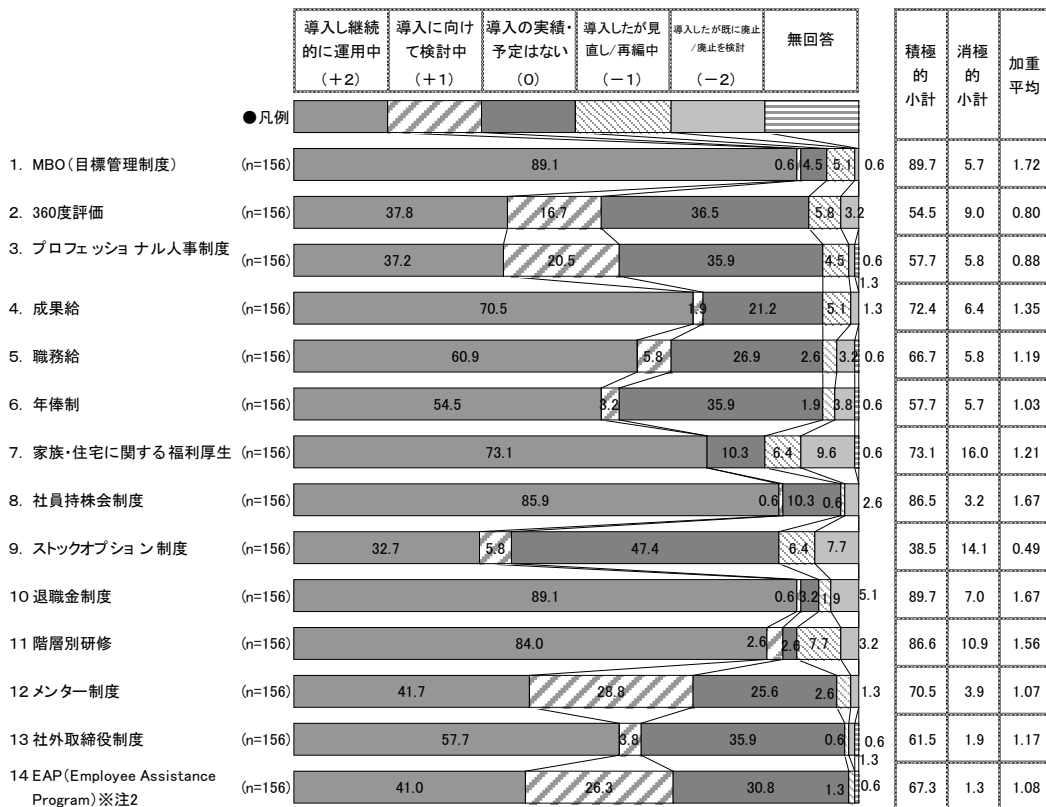


注1: 採用において、職場や仕事の実態を観察・経験する機会を提供すること。

- MBO(目標管理制度)、退職金制度は、約9割が導入・運用に積極的である。
- 導入に向けて検討中との回答比率が高いのは、メンター制度(約27%)、EAP(約26%)、プロフェッショナル人事制度(約17%)である。
- 約16%が家族・住宅に関する福利厚生 of 導入・運用に消極的である。また、階層別研修、360度評価についても、それぞれ約11%、約9%が消極的となっている。
- ストックオプションについては、5割弱が導入の実績・予定はないと回答している。

Q24-2 人材マネジメントの実施状況(評価・育成)

人材マネジメントの実施状況(評価・育成)

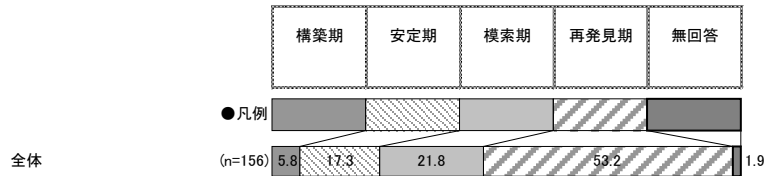


注2:従業員心の健康や家族の問題、法律問題、経済問題などを総合的に支援するプログラム

- 5割強の企業が自社の人事制度の発展段階として、再発見期だと認識している。
- 次いで、模索期であるとの回答も2割強存在する。

Q25 人事制度の発展段階

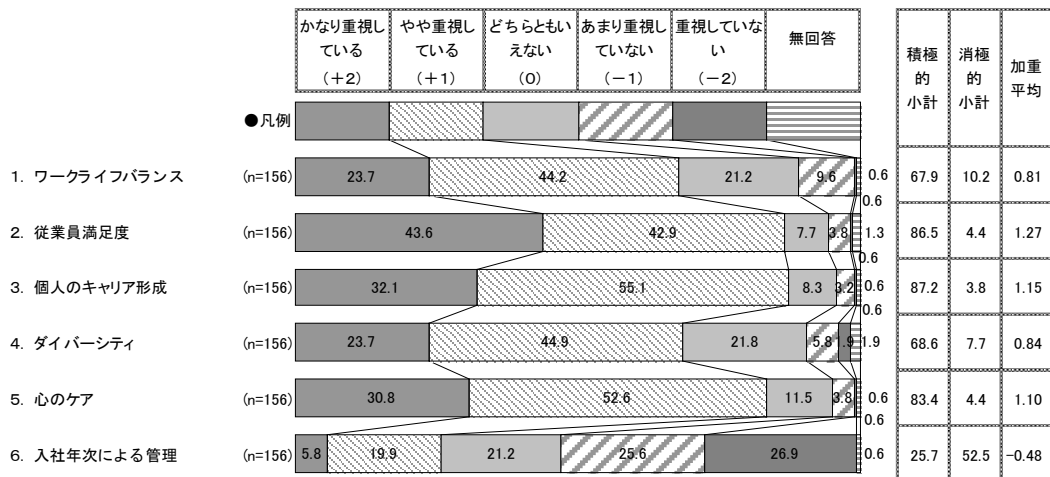
人事制度の発展段階



- 従業員満足度、個人のキャリア形成、心のケアを制度設計・施策運用において重視する価値であるとの回答が、8割を超えている。
- 制度設計・施策運用において最も重視されていない価値は入社年次による管理で、5割強が消極的な回答をしている。

Q26 制度設計・施策運用において重視する価値

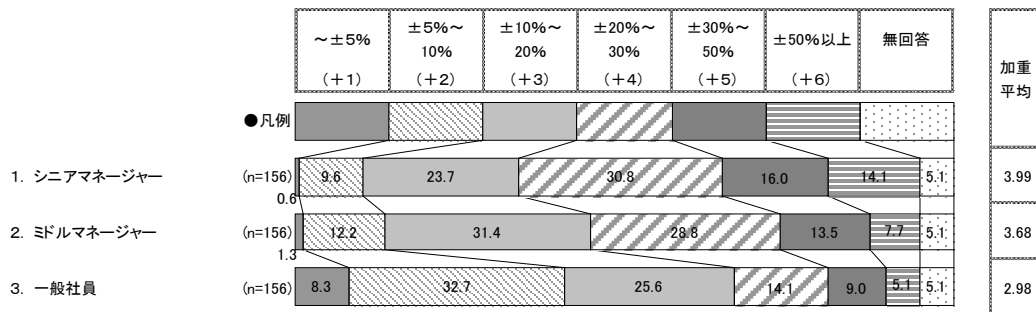
制度設計・施策運用において重視する価値



- 役職があがるほど、評価結果による給与差が広がる傾向があり、シニアマネージャーでは、±20%～30%との回答比率が約3割となっている。

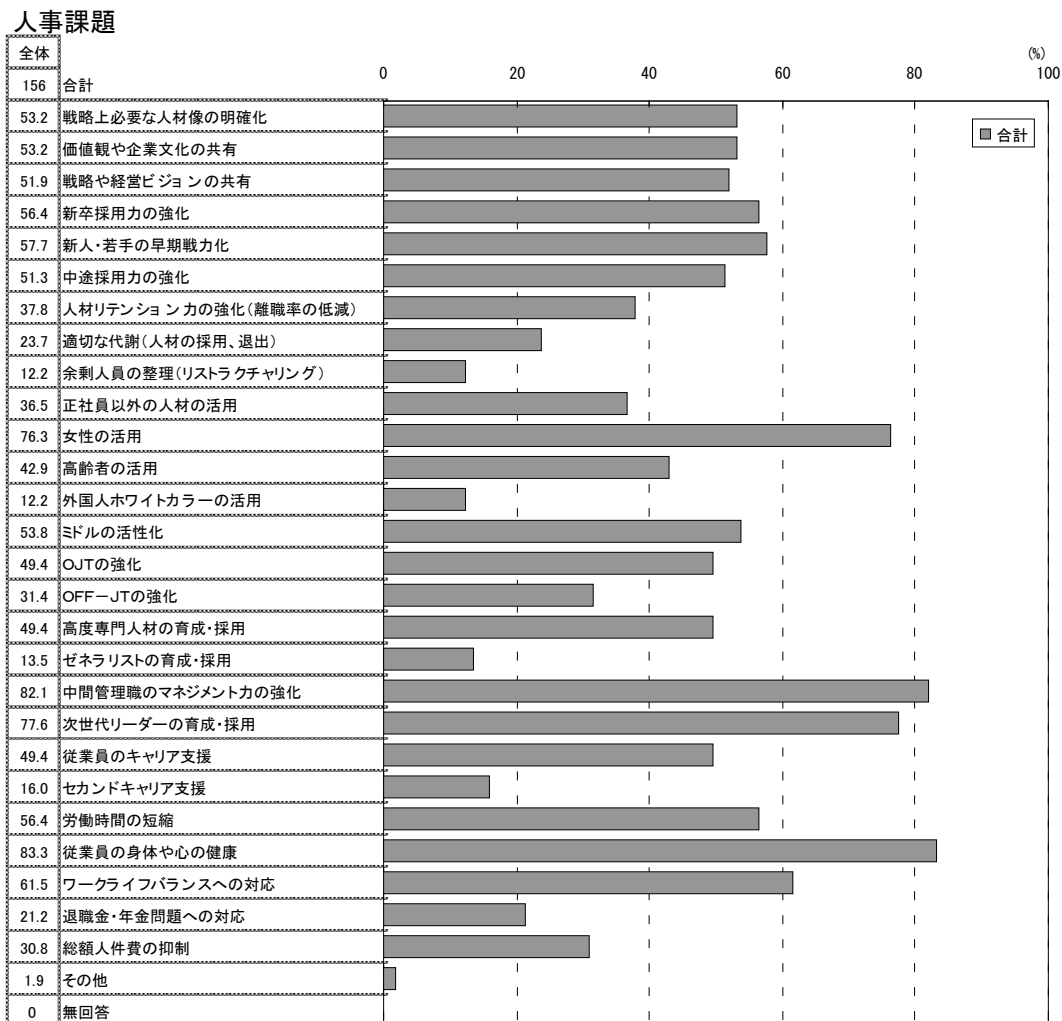
Q27 評価結果による給与差のレンジ

評価結果による給与差のレンジ



- 人事課題として最上位に上がっているのは、従業員の身体や心の健康である。
- 次いで、中間管理職のマネジメント力の強化、次世代リーダーの育成・採用、女性の活用となっている。
- 一方、ゼネラリストの育成・採用、外国人ホワイトカラーの活用、セカンドキャリア支援、余剰人員の整理を人事課題とあげる企業は少ない。
 - 戦略上必要な人材の明確化や価値観・企業文化、戦略・経営ビジョンの共有については、5割強が問題意識を持っている。
 - 女性活用は8割弱、高齢者の活用は4割強が問題意識を持っている。
 - 新人・若手の早期戦力化、中途採用力の強化、高度専門人材の育成・採用については、5割～6割が問題意識を持っている。
 - ゼネラリストの採用・育成や外国人ホワイトカラーの活用、セカンドキャリア支援、余剰人員の整理はいずれも問題意識を持っているのは2割以下である。

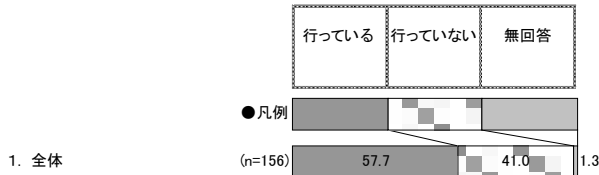
Q28 人事課題



- キャリア研修を実施している企業は、6割弱である。
- その中で、全員が対象である企業は約46%、自発的受講企業者としているのは約23%、人事あるいは上司の指名した人としているのは、約31%となっている。

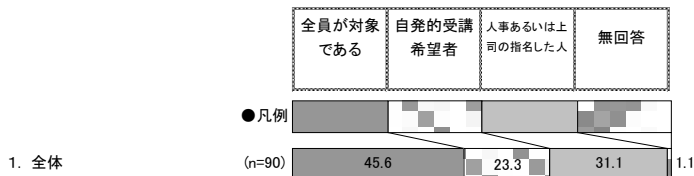
Q18 キャリア研修の実施の是非

キャリア研修の実施の是非



Q18-SQ1 キャリア研修受講対象者

キャリア研修受講対象者

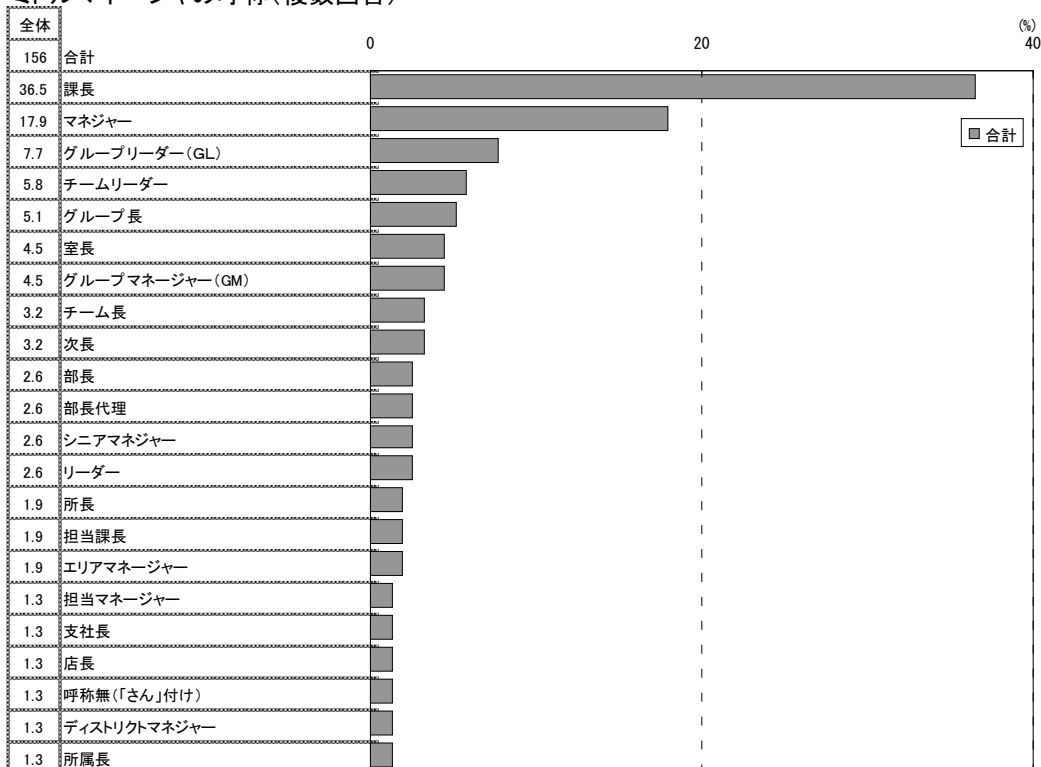


第四章 ミドルマネージャーの役割

- ミドルマネージャーの呼称として回答の比率が最も高いのは、約37%の企業で使われている課長であり、次いで約18%のマネージャー、約8%のグループリーダーがあげられる。

Q1 ミドルマネージャーの呼称

ミドルマネージャーの呼称(複数回答)



※1票の回答

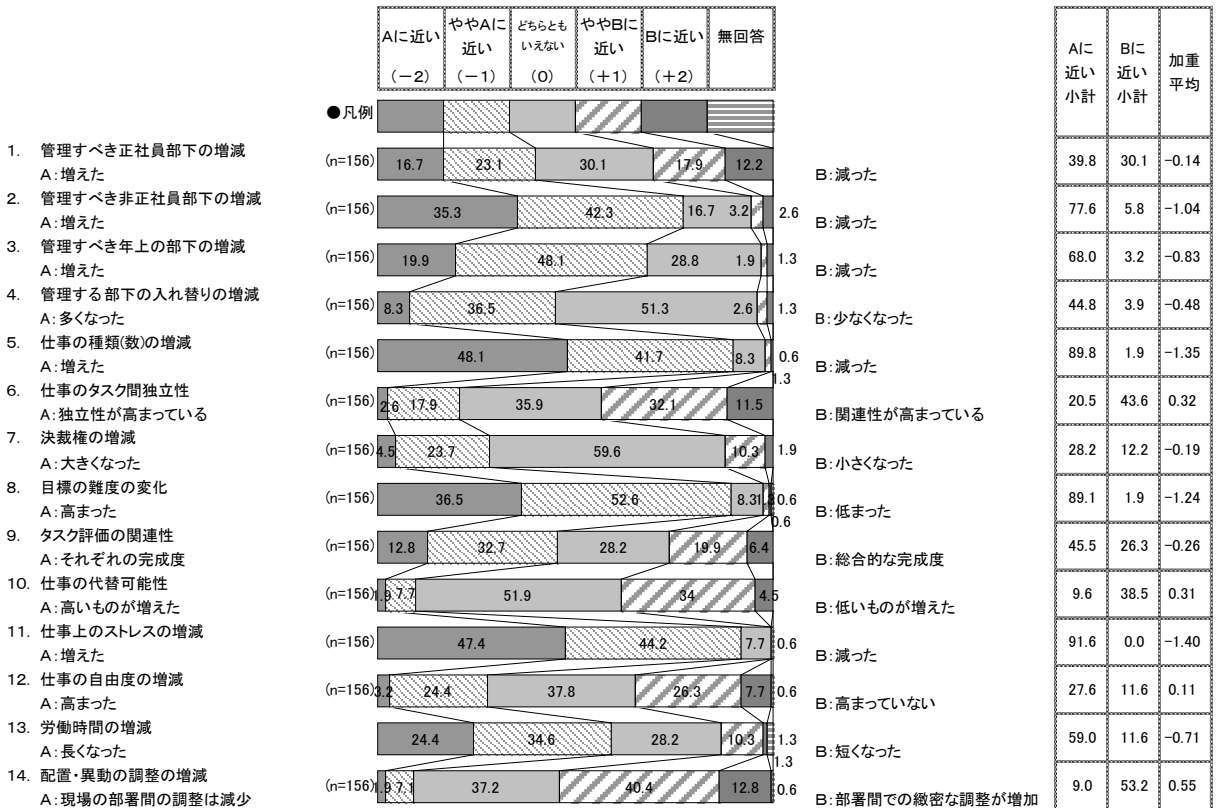
チームマネージャー、スーパーバイザー、副部長、担当副部長、局長、総括課長、プロジェクト課長、セクションマネージャー、主事、主事補、技師、技師補、中間管理職、職群としてはビジネスリーダー群、統括長、エリア長、ルーム長、チーフマネージャー、チームマネージャー、チーフ、支店長、グループリーダー主任技師、主任技師、グループリーダー主任研究員、主幹、支配人、課責任者、プロジェクトマネージャー、ピープルマネージャー、カテゴリーマネージャー、参事、副参事、工場長、工場長代理、主担、担当副部長、1stライン マネージャー、課支社長、ライン長、ライン課長、所課長、ジェネラルマネージャー、マネージングコンサルタント

■ ミドルマネージャーの職務環境は、目標の難易度が高まり、調整が必要な業務、仕事の種類が増え、労働時間は長くなる傾向であり、仕事上のストレスも増加しているというのが主流となっている。

- ミドルマネージャーが管理すべき非正社員部下が増えたとの回答は8割弱、年上の部下が増えたとの回答は7割弱である。
- 仕事の種類が増えたとの回答は約9割である。
- ミドルマネージャーの目標の難度が高まったとの回答は約9割である。
- 仕事上のストレスが増えたとの回答は9割強である。
- 仕事のタスクについて、相互の関連性が高まっているとの回答は約44%である。
- 配置・異動の調整に関しては、部署間での緻密な調整が増加しているとしているとの回答は、約53%である。
- 労働時間が長くなっているとの回答は約6割である。

Q2-1 ミドルマネージャーの職務環境

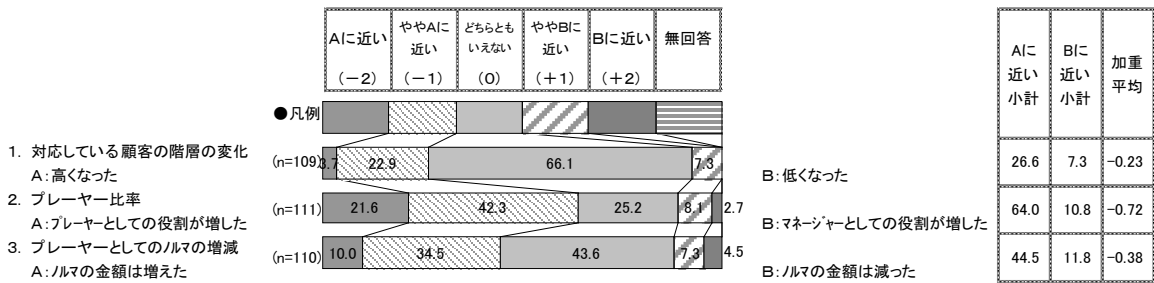
ミドルマネージャーの職務環境



- ミドルマネージャーはプレーヤーとしての役割が増しているとの回答比率は64%であり、プレーヤーとしてのノルマの金額が増えているとの回答比率は約45%である。

Q2-2 ミドルマネージャーの職務環境(法人営業対象)

ミドルマネージャーの職務環境(法人営業対象)

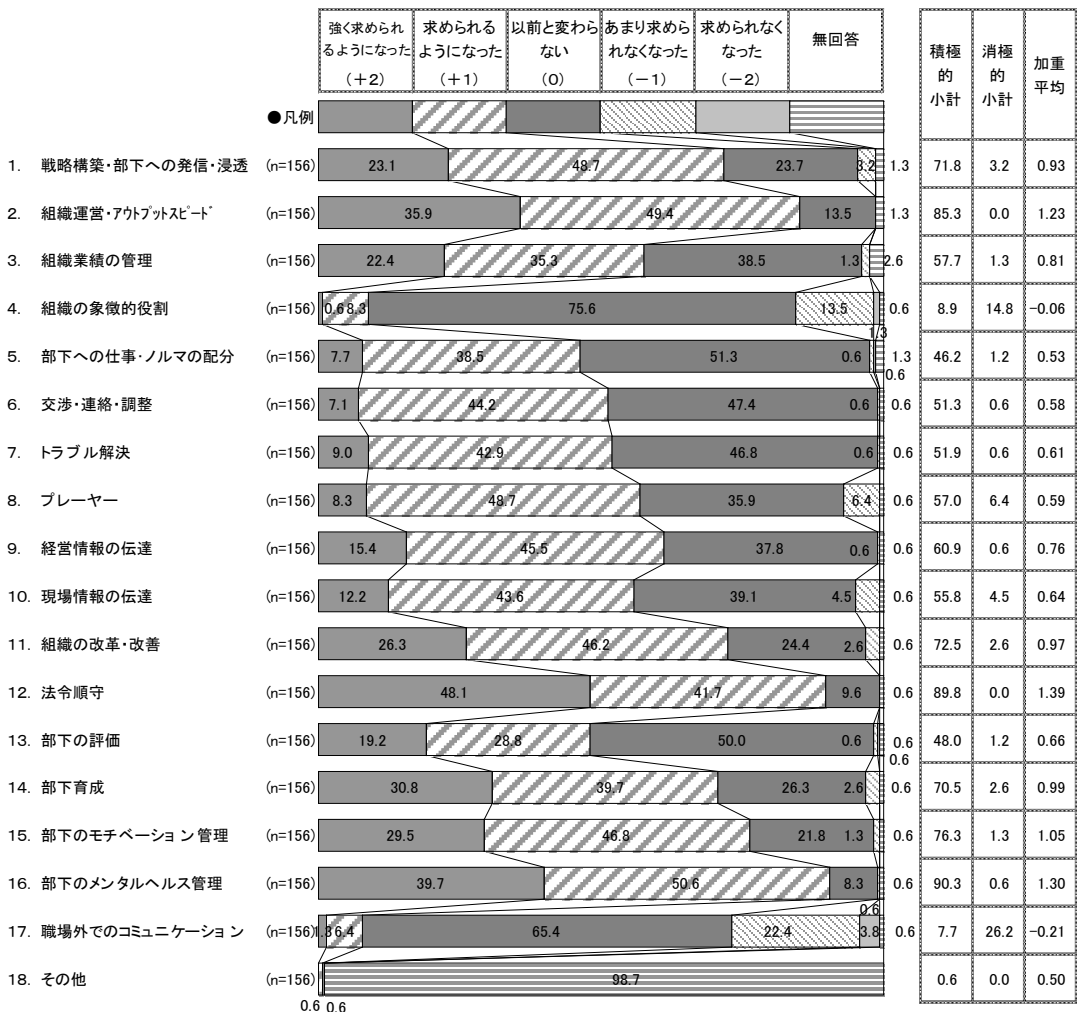


■ ミドルマネージャーに対しては、戦略の落とし込みに関わる部分、部下へのケアに関する役割への期待が高まっている。

- 戦略構築・部下への発信・浸透、組織運営・アウトプットスピードといった戦略の落とし込みに関わる役割への期待は、7割～8割が高まっている。
- 部下育成、部下のモチベーション管理、メンタルヘルス管理といった部下へのケアに関する期待は7割～9割が高まっている。
- 法令順守は、約9割が高まっている。
- ミドルマネージャーへの期待役割のうち、最も求められなくなったのは、職場外での非公式でのコミュニケーションで約25%となっている。

Q3 ミドルマネージャーへの期待役割

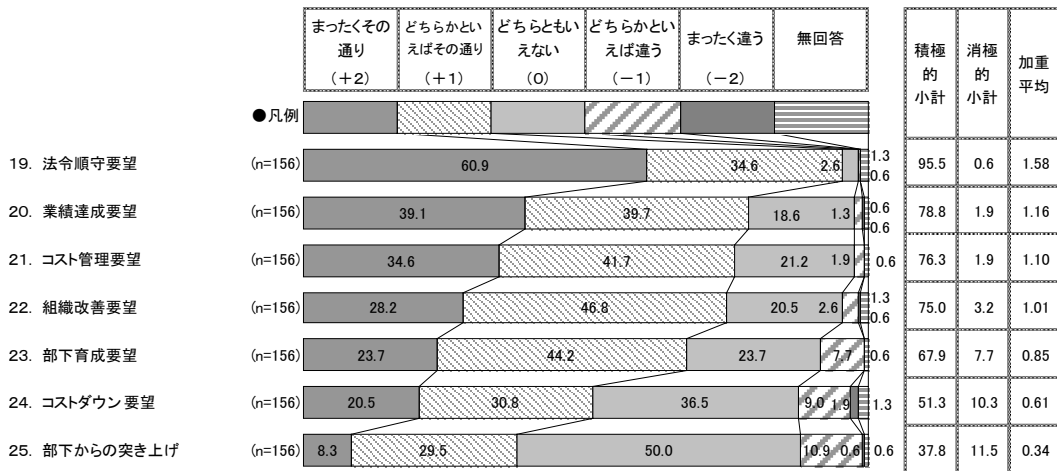
ミドルマネージャーへの期待役割



- ミドルマネージャーへの要望が最も高まっているのは法令順守で、約96%である。
- 次いで、業績達成要望、コスト管理要望といった数値目標に関する要望、および、組織改善要望、部下育成要望といった組織マネジメント関連の要望となっている。

Q3 ミドルマネージャーへの要望

ミドルマネージャーへの要望

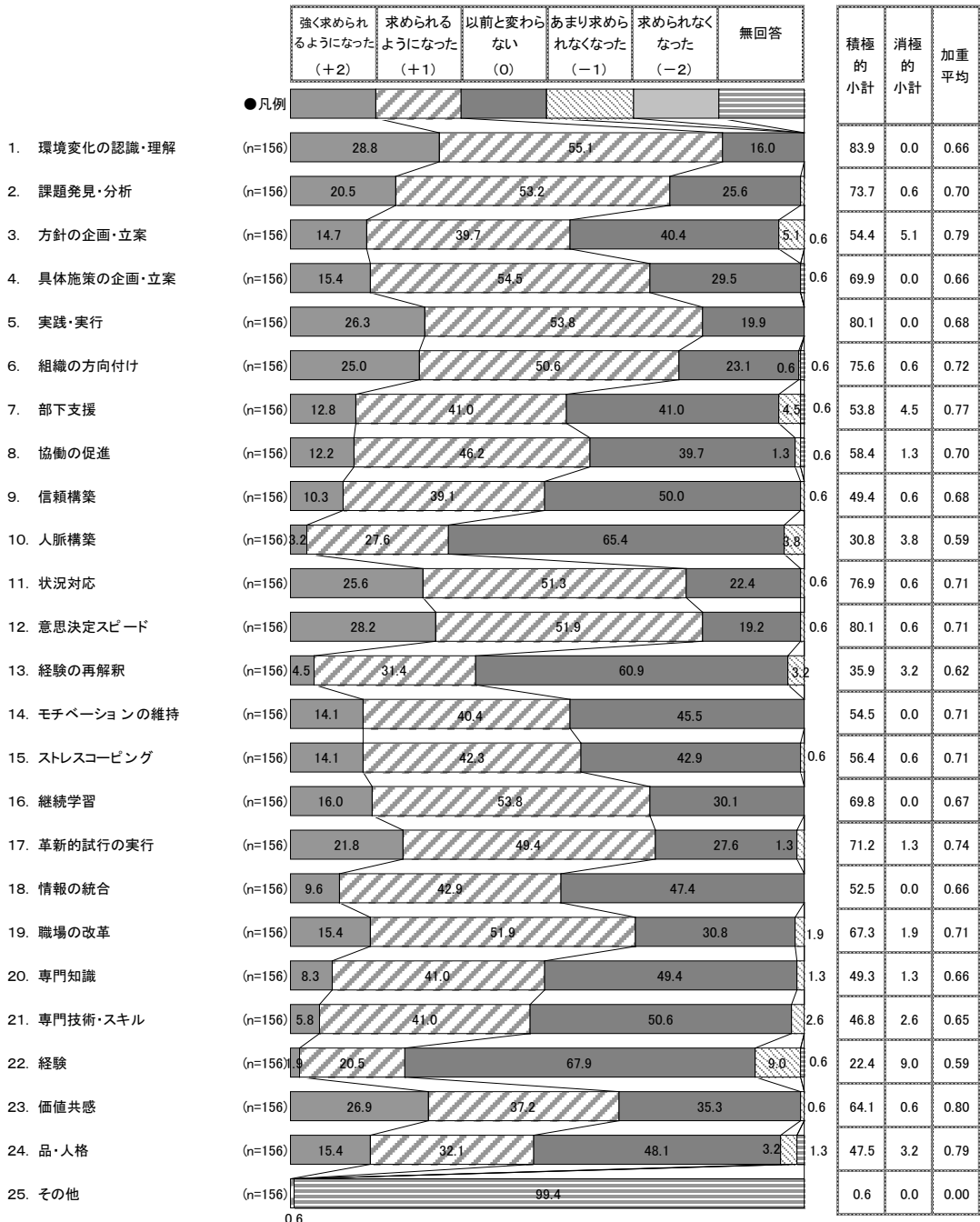


■ ミドルマネージャーに期待する能力として回答比率が高いのは、環境変化の認識・理解、実践・実行、組織の方向付け、意思決定スピードで、8割以上となっている。

- 最も期待が大きいのは、環境変化の認識・理解で、約84%となっている。
- 逆に、経験(2割強)、人脈構築(約3割)に対する期待は小さい。

Q4 ミドルマネージャーに期待する能力

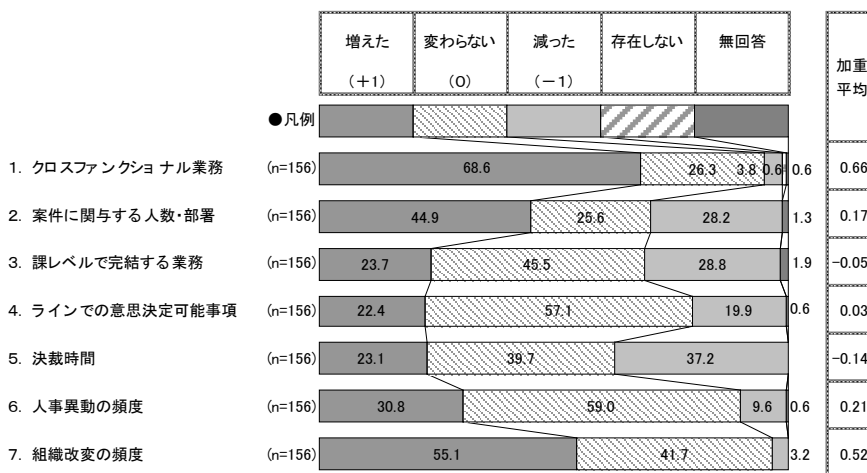
ミドルマネージャーに期待する能力



- ここ10年でのミドルマネージャーが管理する組織の変化として、約69%の企業がクロスファンクショナルな業務の増加、約45%の企業が案件に関する人数・部署の増加をあげている。
- 決裁に要する時間は減っていると回答した企業の比率は4割弱となっている。
- 組織変革の頻度は増えていると回答した企業の比率は約55%となっている。

Q5 ミドルマネージャーの管理組織の変化

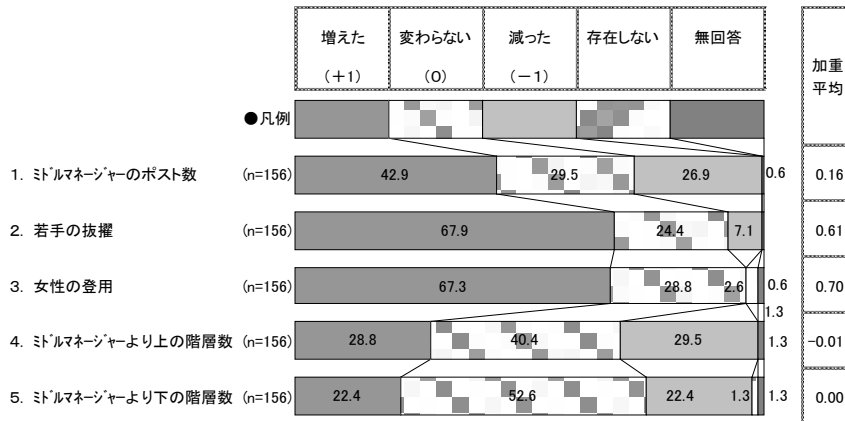
ミドルマネージャーの管理組織の変化



- ミドルマネージャーのポストの構造のここ10年での変化として、7割弱の企業が若手の抜擢と女性の活用を増加をあげている。
- ミドルマネージャーのポスト数は、約43%の企業で増えている一方で、約27%の企業で減っている。

Q6 ミドルマネージャーのポスト構造

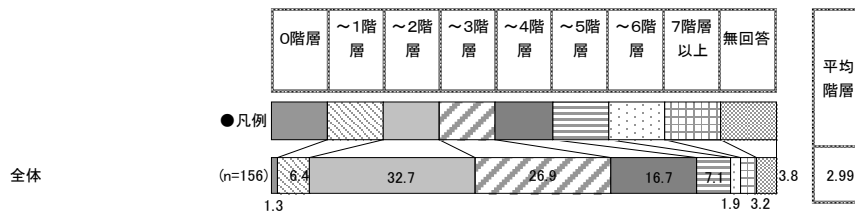
ミドルマネージャーのポストの構造



- ミドルマネージャーからトップまでの階層数は約6割の企業で、2～3階層となっており、平均では約3階層である。

Q7 ミドルマネージャーからトップまでの階層数

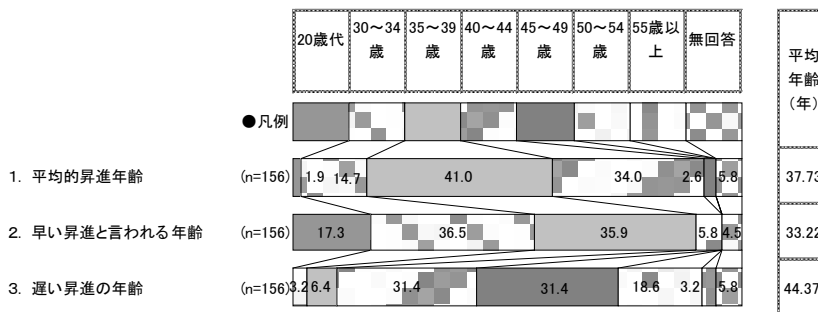
ミドルマネージャーからトップまでの階層数



- ミドルマネージャーの平均的昇進年齢は4割強の企業で35歳～39歳となっている。
- 早い昇進といわれる年齢は、30歳～34歳が約37%、35歳～39歳が約36%となっている。
- 約85%の企業で、遅い昇進の年齢は40歳以上となっている。

Q8 ミドルマネージャーへの昇進年齢

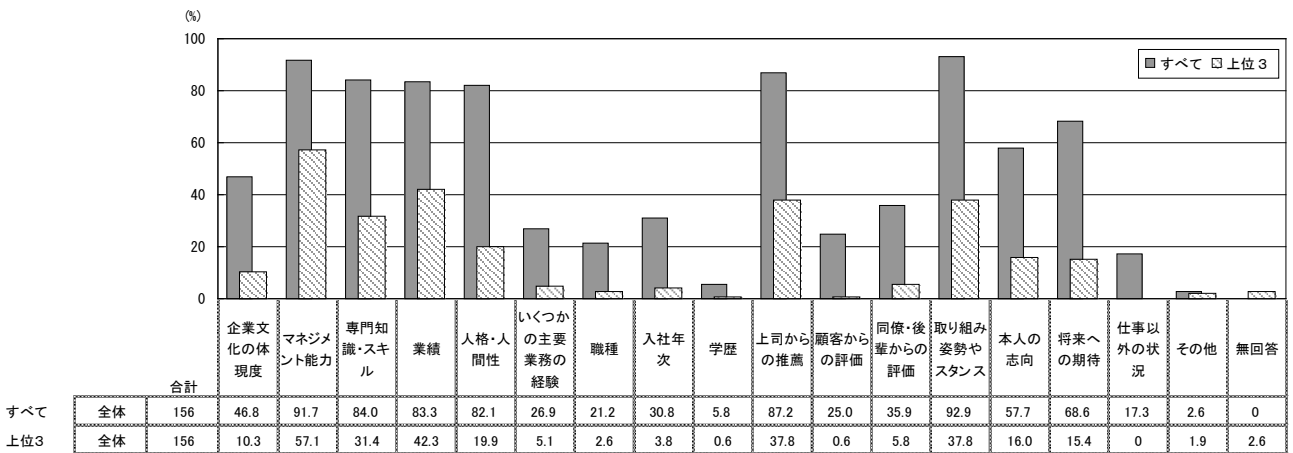
ミドルマネージャーへの昇進年齢



- ミドルマネージャーの登用審査の考慮要素を複数回答でみると、回答比率が高い項目は、取り組み姿勢やスタンス、マネジメント能力、上司からの推薦、専門知識・スキル、業績、人格・人間性となっており、それぞれ8割を超えている。
- ミドルマネージャーの登用審査の考慮要素のうち、上位3項目では、特に回答比率が高い項目は、マネジメント能力の約57%、業績の約43%、上司からの推薦の約39%、取り組み姿勢やスタンスの約38%となっている。
- シニアマネージャーへの登用審査の考慮要素を複数回答でみると、上位3項目の両方で、回答比率が特に高い項目は、マネジメント能力、業績、人格・人間性となっている。
- シニアマネージャーへの登用審査の考慮要素のうち、上位3項目では、ミドルマネージャーへの登用審査の考慮要素と比較すると、専門知識・スキルの回答比率が低く、人格・人間性、将来への期待性の回答比率が高い。

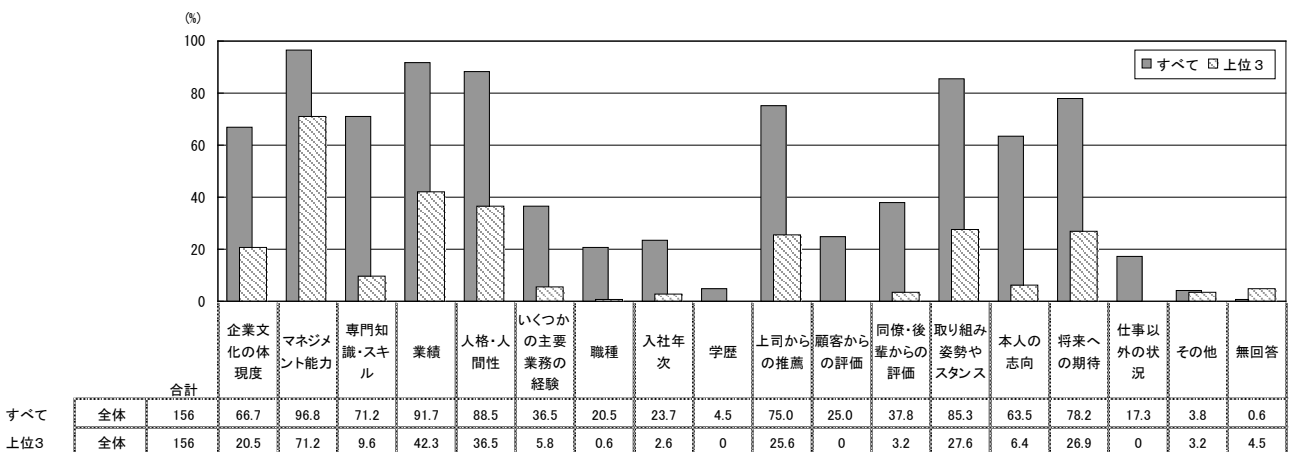
Q9 登用審査の考慮要素(ミドル)

登用審査の考慮要素(ミドル)



Q9 登用審査の考慮要素(シニア)

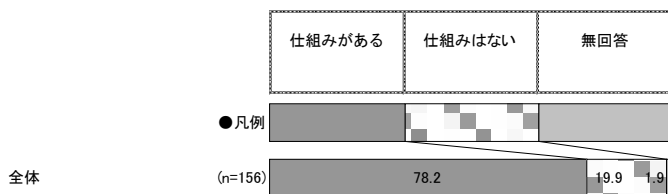
登用審査の考慮要素(シニア)



- 8割弱の企業が、シニアマネージャーになるための能力開発施策の仕組みがあると回答している。
- 具体的な取り組みとしては、7割～9割の企業が、人事管理系研修、リーダーシップ研修、戦略系研修が既に導入されていると回答している。
- 約65%の企業が、部門横断プロジェクトへの参加が仕組みとして既に導入されていると回答している。
- ライン、スタッフ間ローテーションを今後導入したいと考えている企業の比率は約24%となっている。

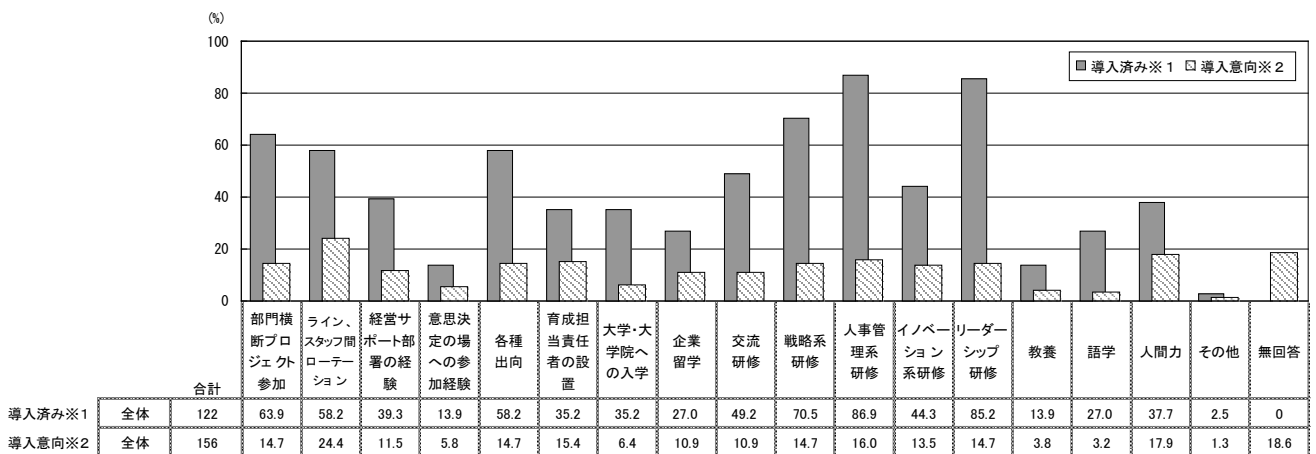
Q10 シニアマネージャーになるための能力開発施策の有無

シニアマネージャーになるための能力開発施策の有無



Q11 シニアマネージャーになるための具体的能力開発施策

シニアマネージャーになるための具体的能力開発施策

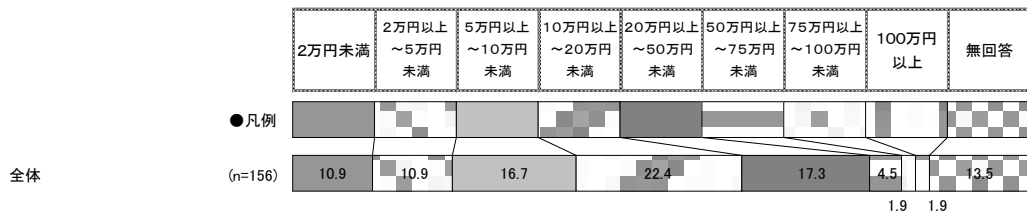


※1 複数回答可
※2 上位3項目

- ミドルマネージャーの能力開発投資として回答比率が最も高い投資額は、10万円以上～20万円未満であり、2割強の企業となっている。
- 2割強の企業は5万円以下である一方、1割弱の企業は50万円以上になっている。
- ミドルマネージャーへの教育研修期間としては、1日～3日未満との回答比率が最も高く、4割強の企業となっている。

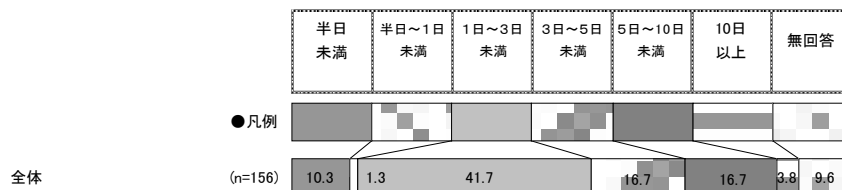
Q12 ミドルマネージャーの能力開発投資

ミドルマネージャーの能力開発投資



Q13 ミドルマネージャーへの教育研修期間

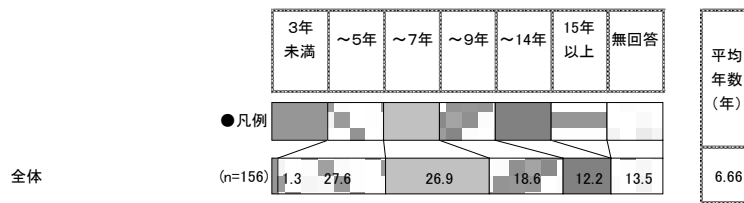
ミドルマネージャーへの教育研修期間



- 3割弱の企業で、ミドルマネージャー滞留期間は平均して3年～5年である。
- 約3割の企業では、7年以上となっている。

Q14 ミドルマネージャー滞留期間

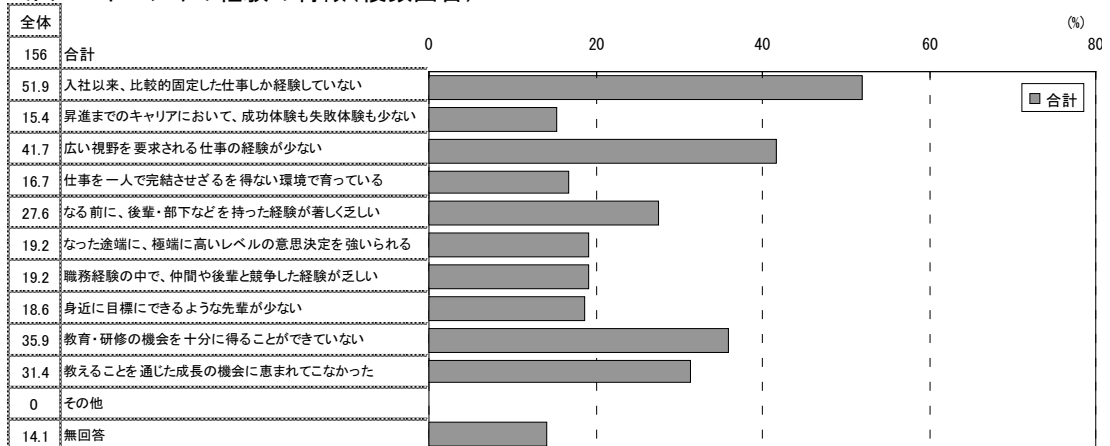
ミドルマネージャー滞留期間



- ここ数年の間(過去5年程度)に、ミドルマネージャーに昇進したミドルの経験の特徴としては、5割強の企業が、入社以来、比較的固定した仕事しか経験していない、ということをおげている。
- ついで、広い視野を要求される仕事の経験が少ないが約42%、教育・研修の機会を十分に得ることが出来ていないが約36%となっている。

Q15 ミドルマネージャーの経験の特徴

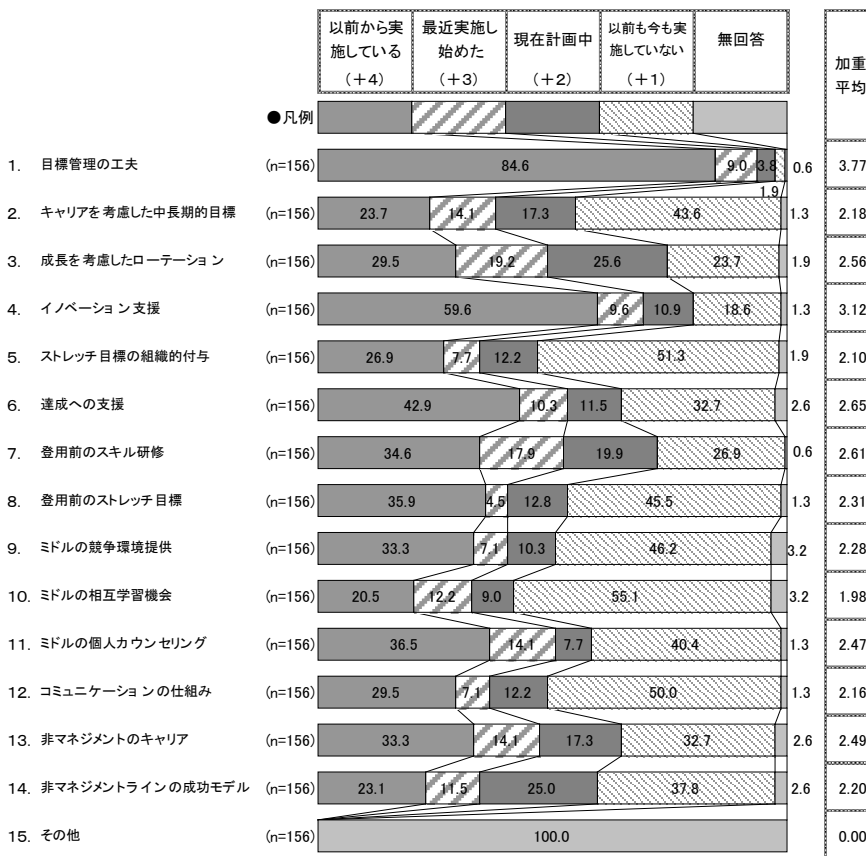
ミドルマネージャの経験の特徴(複数回答)



- ミドルマネージャーに対する取り組みメニューでは、成長を考慮したローテーションが約26%、非マネジメントラインの成功モデルでは25%の企業が、現在計画中である。
- 目標管理の工夫は約85%の企業で以前から実施されている。

Q16 ミドルマネージャーに対する取り組み=メニュー

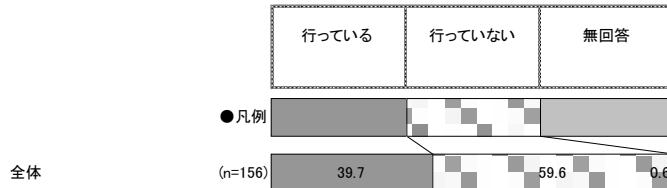
ミドルマネージャーに対する取り組み=メニュー



- 次世代リーダー人材の選抜を実施している企業は約4割である。
- その中で約7割の企業が、選抜された本人に明らかにしている。
- 選抜に漏れた者への再チャレンジの機会は、選抜を実施している企業の約9割で与えられている。
- 選抜を実施している企業の約53%で非リーダーのキャリアモデルが存在している。
- 次世代リーダー育成の成否に関しては、約19%の企業で成果が出た段階としており、74%の企業では、現在育成中となっている。

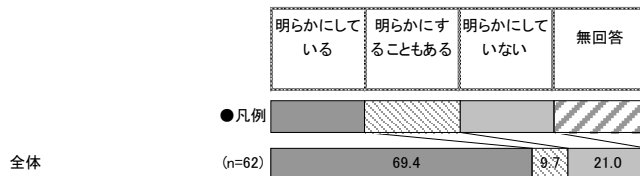
Q17 次世代リーダー人材の選抜の実施

次世代リーダー人材の選抜の実施



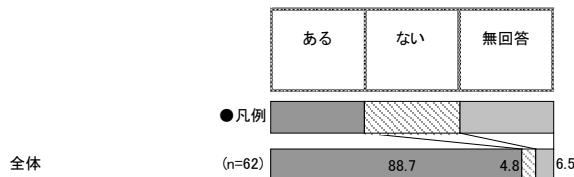
Q17-SQ1 選抜の本人告知

選抜の本人告知



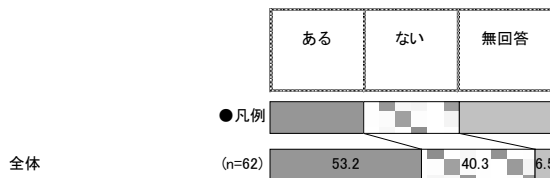
Q17-SQ2 選抜に漏れた者への再チャレンジ機会

選抜に漏れた者への再チャレンジ機会



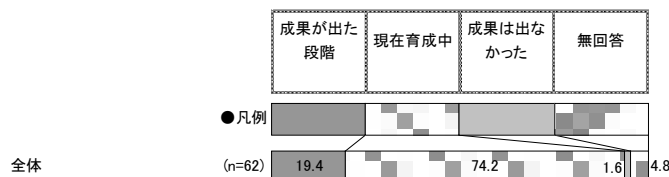
Q17-SQ3 非リーダーのキャリアモデル

非リーダーのキャリアモデル



Q17-SQ4 次世代リーダー育成の成否

次世代リーダー育成の成否

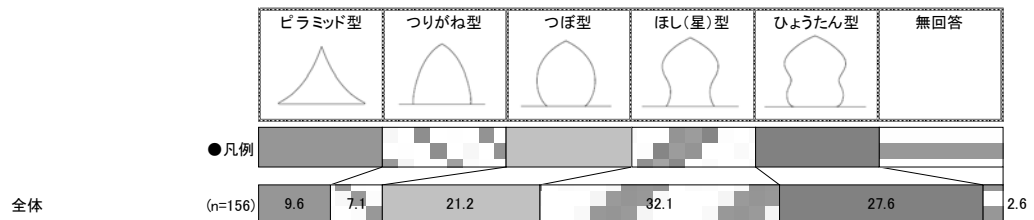


第五章 人員構成上の特徴

- 従業員年齢別構成比はミドル層が少ない星型、ひょうたん型になっている企業が約6割である。
- 回答企業の4割弱において、正社員以外の従業員比率は10%未満である。
 - その一方で、2割弱の企業では、正社員以外の従業員比率が50%を超えている。
- 女性比率は、回答企業の約56%において、30%未満となっている。

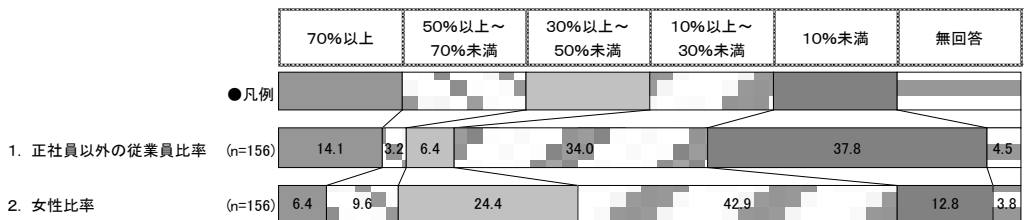
F7 従業員年齢別構成比(社内人口ピラミッド)

従業員年齢別構成比(社内人口ピラミッド)



F6 国内単体人数の内訳

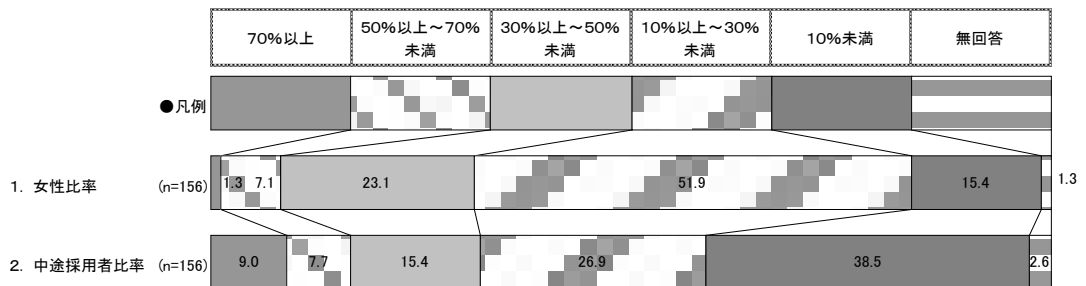
国内単体人数の内訳



- 正社員全体に占める女性比率は、回答企業の7割弱において30%未満となっている。
- 正社員全体に占める中途採用者比率は、回答企業の約39%が10%未満であり、30%未満の企業を含めると約65%となっている。

F8 正社員全体に占める比率

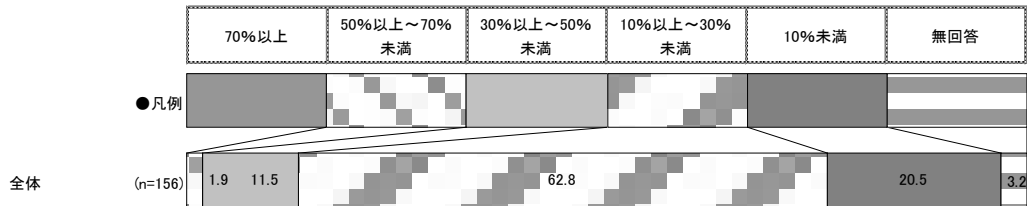
正社員全体に占める比率



- 正社員全体に占める組織長比率は、30%未満と回答した企業が約84%である。
- その一方で、組織長比率が30%以上と回答している企業が約13%となっている。

F8 正社員全体に占める組織長比率

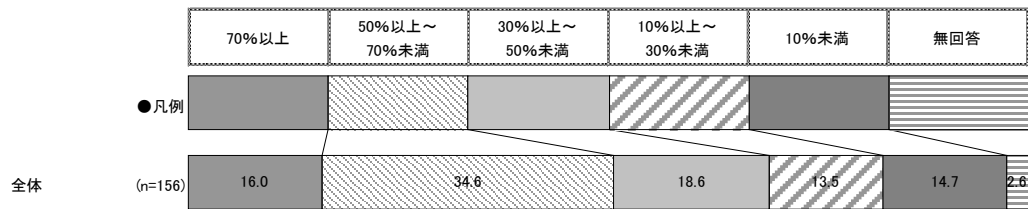
正社員全体に占める組織長比率



- 回答企業の約50%が、過去3年間の正社員の採用者全体に占める、新卒採用者比率が50%以上となっている。
- 回答企業の3割弱の企業では、新卒以外での採用が正社員採用の70%以上となっている。

F9 過去3年間の正社員の採用者全体に占める、新卒採用者比率

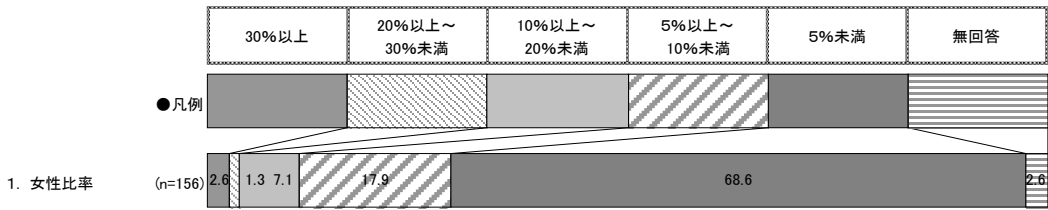
過去3年間の正社員の採用者全体に占める、新卒採用者比率



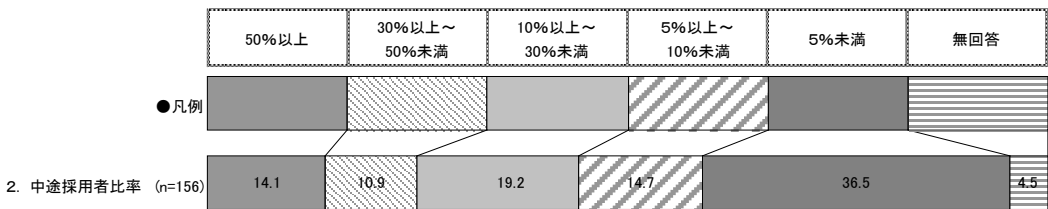
- 組織長全体に占める女性比率は、5%未満との回答比率が7割弱となっている。
- 組織長全体に占める中途採用者比率は、5%未満と回答した企業が約37%であるのに対し、30%以上と回答した企業の比率は25%となっている。

F10 組織長全体の人員構成

組織長全体の人員構成(女性比率)



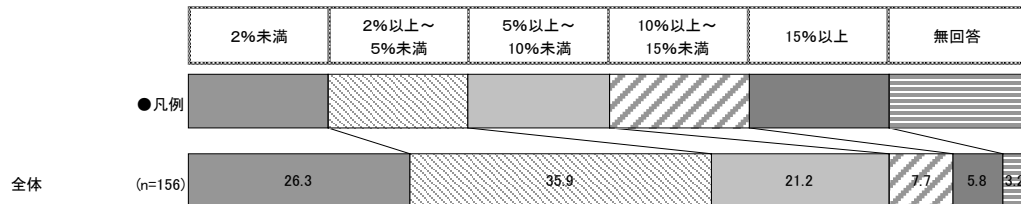
組織長全体の人員構成(中途採用者比率)



- 回答企業全体で見ると、6割弱の企業において、離職率は5%未満となっている。
- 離職率が10%以上と回答した企業は約14%となっている。

F11 直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率

直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率



- 回答企業全体では、約7割の企業において、新卒入社3年以内での離職率は10%未満となっているが、一方で、3割弱の企業が10%以上の離職率であると回答している。

F12 大卒新卒採用者の入社3年以内での離職率

大卒新卒採用者の入社3年以内での離職率

