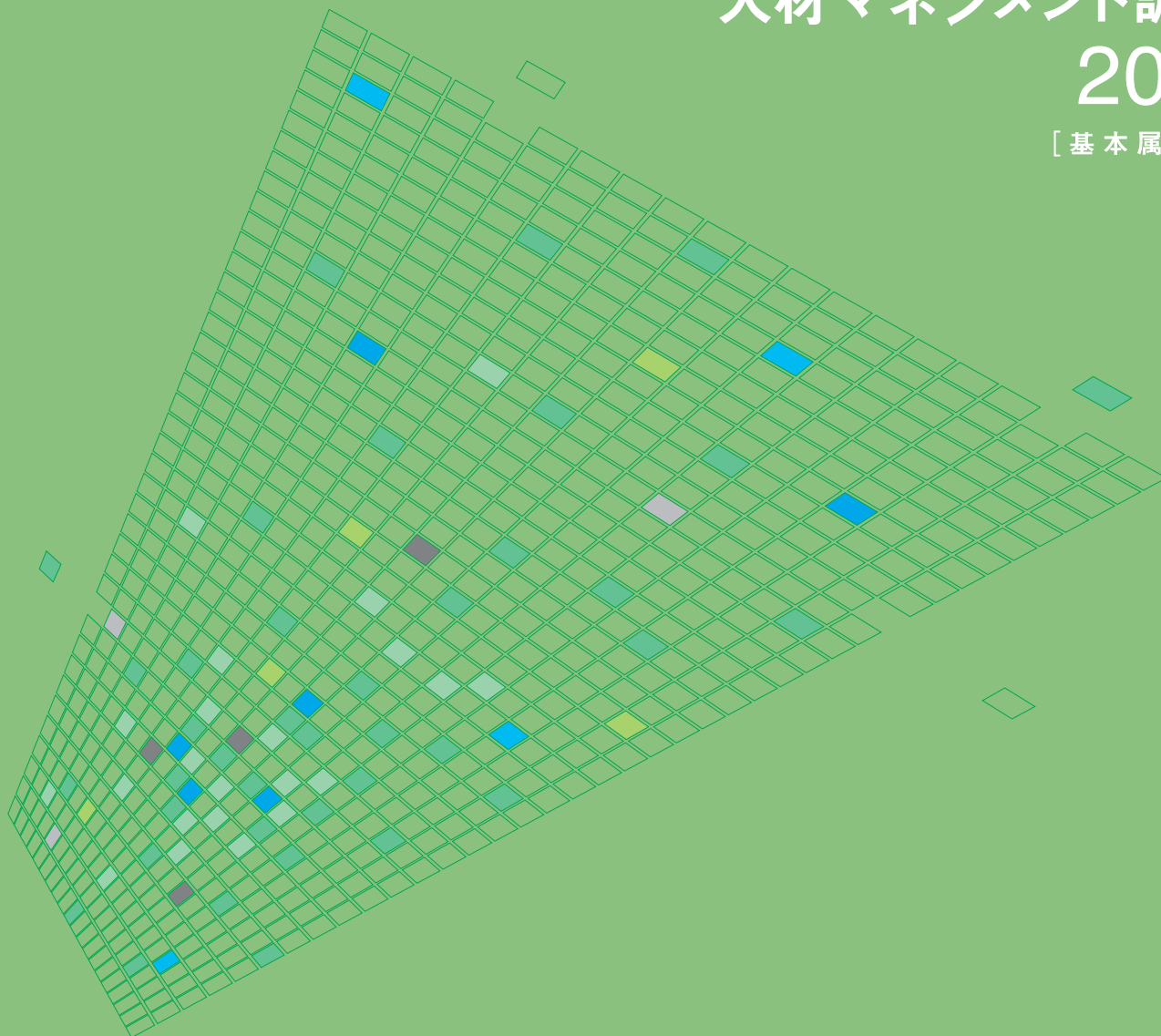


2001 Vol.5
ワークス研究所
RECRUIT

人材マネジメント調査 2001

[基本属性編]



Works Institute

人材マネジメント調査

目次

調査概要	4
企業プロフィール	5
序章 企業の業績の自己認識	9
第一章 人材マネジメントにおける基本ポリシー	
人材マネジメントのポリシー	16
価値観やビジョンの共有	31
人材像	35
第二章 雇用管理	
雇用	44
退出	49
その他	53
第三章 評価と処遇	
評価	56
処遇	67
第四章 能力開発	
育成	70
従業員のキャリア支援	80
第五章 人事制度の導入・変革	
制度の導入状況	98
制度変更の目的	115
知識創造と人事制度	119
第六章 人材マネジメント部門の位置付け	
基本理念と基本指針	124
人材マネジメント機能のアウトソーシング	130
人事の課題と自己評価	132
第七章 組合	
組合	140
第八章 人材ポートフォリオ	145
調査票見本	153

調査概要

調査目的

「リーディング企業の戦略的人材マネジメントの実態と将来の方向性をとらえ、そうした企業の人材マネジメントのあり方が企業業績とどう関連するかを見るための基礎調査」とする。また本報告書においては、企業属性に基づく回答の差異を中心に俯瞰する。

調査対象母集団

ワークス研究所所有の企業マスターを対象とした。

サンプリング

上記企業マスターより、全国の法人を、資本金、従業員数、1999年の売上高の3つの基準でランキングし、それぞれの上位8000社を対象とした。

調査数

発送 11793 通 期間内回収515 票

調査期間

2001年2月16日～3月9日（但し期間延長して4月6日消印まで有効表とした）

調査方法

質問紙郵送法

調査監修

守島基博（一橋大学大学院商学研究科教授）

調査協力

日本人材マネジメント協会 (JSHRM)

プロジェクトメンバー

蔡 苙錫（専修大学経営学部 専任講師）

坂爪 洋美（和光大学人間科学部人間発達学科 専任講師）

豊田 義博（Works 編集長）

内田 恭彦（ワークス研究所 主任研究員）

高石 純子（ワークス研究所 主任研究員）

石井 恵美（Works 編集部）

小泉 静子（ワークス研究所 主任研究員）

白石 久善（ワークス研究所・プロジェクト主幹）

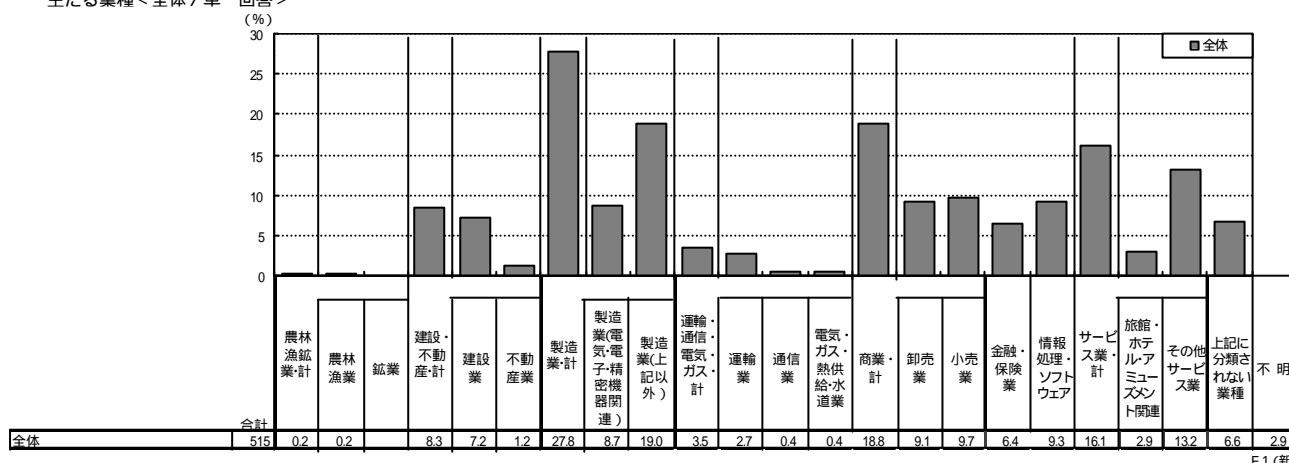
企業のプロフィール

・今回協力いただいた515社の属性の内訳は以下のとおりである。大まかに見てみると製造業が3割弱、商業、サービス業がそれぞれ2割弱。

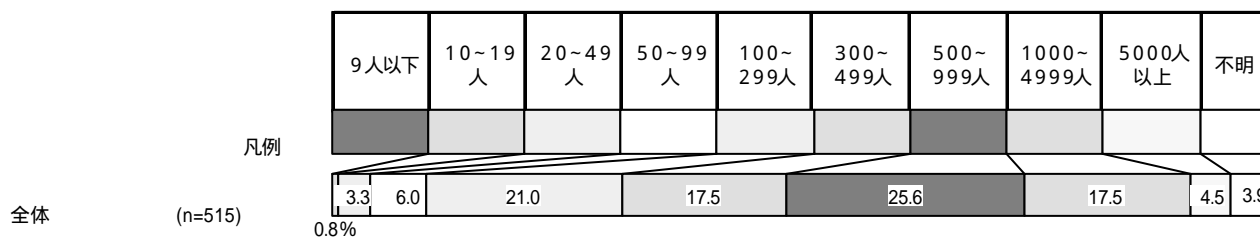
・従業員は1000人以下の企業が半数（47.2%）、10000人以上の企業が約1割未満である。

F1 主たる業種
F11 従業員規模

主たる業種<全体/単一回答>



従業員規模<全体/単一回答>



F11

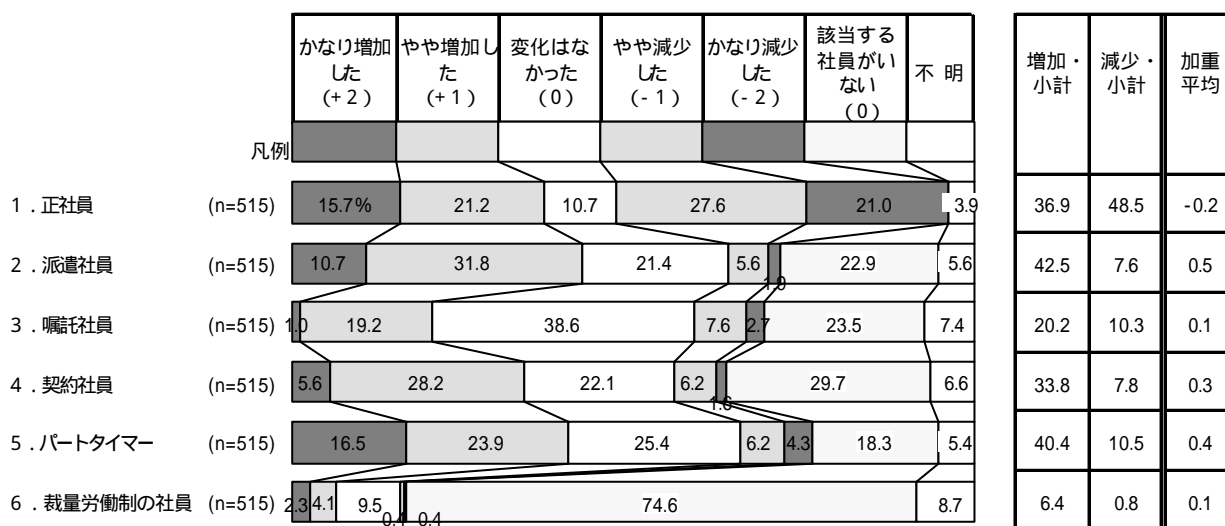
パートタイマー、派遣社員は増加傾向に、正社員は増加企業より減少企業の方が多い

・正社員が増加傾向にある企業は36.9%、一方減少傾向にある企業は48.5%と増加を上回り、正社員としての雇用は減っているようだ。

一方、増加傾向が目立つのは派遣とパートタイマーである。ともに4割を超える企業が増加傾向にあると回答しており、現在の多様な雇用形態の中での主役であることを示している。

F13 従業員数の増減

従業員数の増減 < 全体 / 単一回答 >



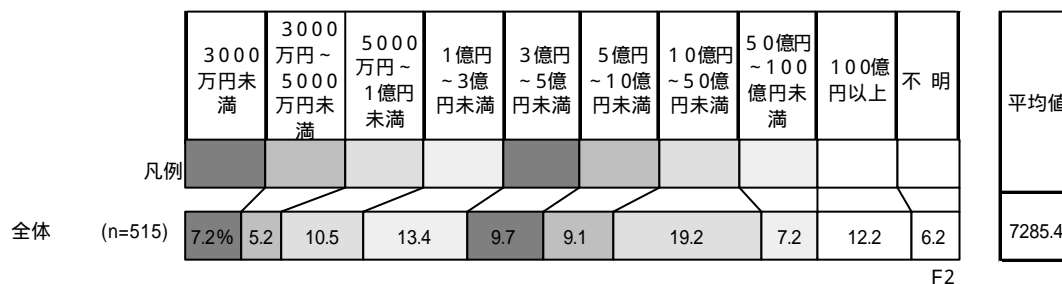
F13

資本金 10 億円 ~ 50 億円未満の企業がボリュームゾーン、外資系企業は 1 割強

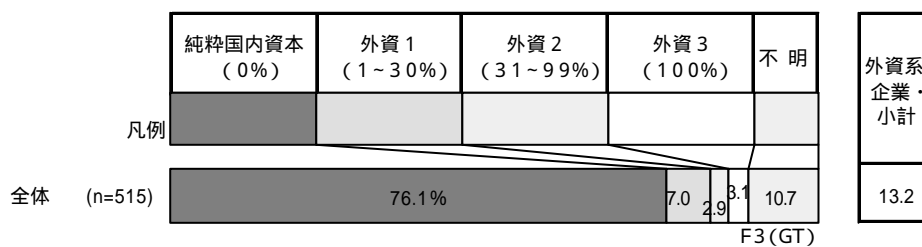
- ・資本金の規模については平均が7285万円。3億円未満の企業が4割弱、100億以上の企業が1割超。
- ・10億円~50億円未満の企業がボリュームゾーンでおよそ2割(19.2%)
- ・資本構成では、不明が1割あるものの、外国資本の含まれる企業は13.2%であった。

F2 資本金
F3 外国資本比率

資本金 < 全体 / 単一回答 >



外国資本比率 < 全体 / 単一回答 >



業界トップの企業が2割

・主力企業の業界内順位は、2割の企業が1位であると回答。約半数以上が、4位以下。

F 8 主力事業部の業界での順位

主力事業部の業界での順位<全体/単一回答>

		1 位	2 位	3 位	4 位以下	不明
凡例						
全体 (n=515)		19.4%	6.6	5.2	54.6	14.2

F8(GT)

序章 企業の業績の自己認識

最も売上げを伸ばし、成長した時期」を聞いた。7割の企業が、自社の成長期を1985年のプラザ合意後であると認識。しかも100人未満の企業の過半数は、バブル崩壊以降と認識している

- ・10人未満に企業の過半数はバブルの崩壊以降に自社の成長期を見ている。特に20人未満に企業にいたっては7割以上がその時期に成長したと回答。一方5000人以上のいわゆる大企業は、オイルショックまでを自社の成長期であると見ている企業が4割超存在している。

F4 成長の時期

成長の時期<全体/単一回答>

	1945年から1950年代半ばまでの時期	1950年代半ばから1973年のオイルショックまで	1973年から1985年のプラザ合意の時期まで	1985年のプラザ合意からバブル時期まで	バブル崩壊から現在に至るまで	不明
凡例						
全体 (n=515)	0.8%	13.6	9.9	34.2	35.0	6.6

F4 (GT)

成長の時期<従業員規模別/単一回答>

	1945年から1950年代半ばまでの時期	1950年代半ばから1973年のオイルショックまで	1973年から1985年のプラザ合意の時期まで	1985年のプラザ合意からバブル時期まで	バブル崩壊から現在に至るまで	不明
凡例						
全体 (n=515)	0.8%	13.6	9.9	34.2	35.0	6.6
10~19人 (n=4)		25.0		75.0		
20~49人 (n=17)	5.9	5.9	5.9	70.6		11.8
50~99人 (n=31)		25.8		64.5		9.7
100~299人 (n=108)	0.9	8.3	10.2	30.6	40.7	9.3
300~499人 (n=90)	1.1	13.3	11.1	34.4	36.7	3.3
500~999人 (n=132)		13.6	11.4	43.2	28.0	3.8
1000~4999人 (n=90)	1.1	20.0	11.1	36.7	23.3	7.8
5000人以上 (n=23)	4.3		39.1	13.0	30.4	8.7

F4 (従)

経営戦略の実行状況は既存事業の強化が主

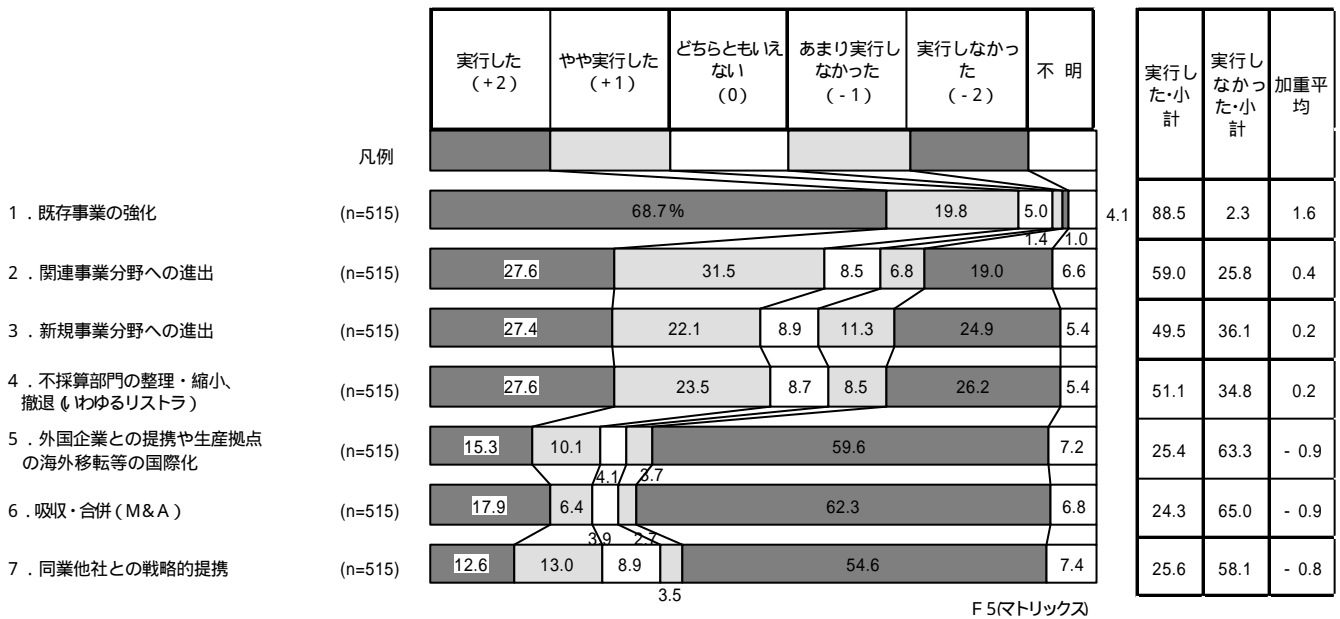
過去3年間に実行した経営戦略の方向として既存事業の強化と回答した企業は9割弱。関連事業への進出が59.0%、リストラの実施が1.1%と続く。新規事業への進出を実行した企業は49.5%にのぼりいわゆる不況期には高い数字であろう。しかし、実行したとの回答が多いのは自社内で完結する戦略のみで、同業他社との戦略的提携25.6%、外国企業との提携や生産拠点の海外移転等の国際化25.4%、吸収・合併や、他社との連携による戦略を実施したとする企業は2割台にとどまった。

F5 経営戦略の実行状況

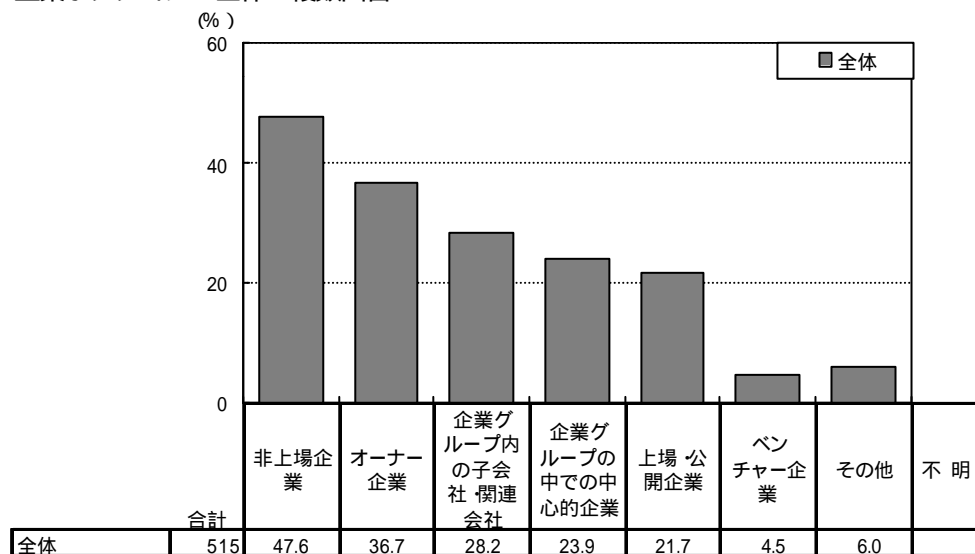
・半数は非上場企業 (47.6%)、上場・公開企業は約2割であった (21.7%)

Q2 企業ポジション

経営戦略の実行状況<全体/単一回答>



企業ポジション<全体/複数回答>



Q2

過去3年間の主力事業の競争環境は厳しかったとの見方が主流

・6割以上の企業がかなり厳しくなったと認識している。やや厳しく・まで含めると9割近い。やはりこの3年間は企業にとって厳しい3年間であった様子がうかがえる。従業員規模別に見ても、同様の傾向だが、厳しくなった小計は規模が小さいほど微増しており、中小企業にとっては昨今の厳しさが極めて切実なものだったことがうかがえる。資本構成別に見ると、外資の含まれた企業より、純国産企業の方が厳しいと捉えており、これは守りと攻めの立場の差も伺えるかもしれない。

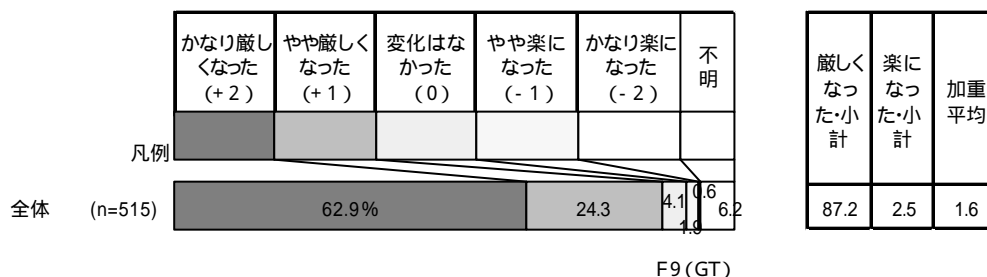
F9 主力事業の競争環境 < 過去3年間 >

今後3年間の見通しも、依然厳しいとの認識

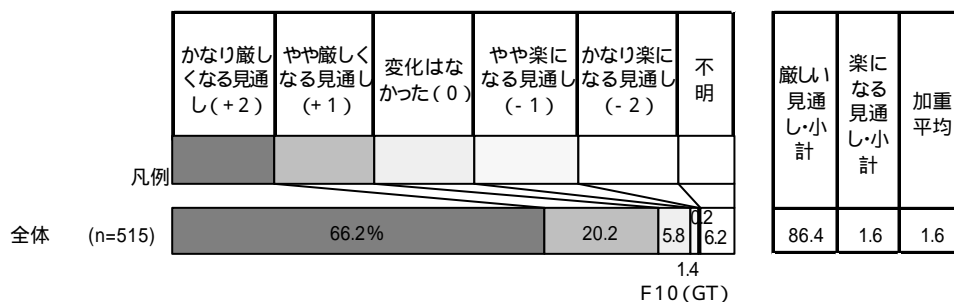
今後3年間の環境の見通しについても、楽観視している企業は少なく、かなり厳しいと見ている企業は過去3年よりもやや増加する。企業規模別に見てみると規模が大きくなるにつれて厳しさへの実感が増している。

F10 主力事業の競争環境 < 今後3年間 >

主力事業の競争環境 (過去3年間) < 全体 / 単一回答 >



主力事業の競争環境 (今後3年間) < 全体 / 単一回答 >



顧客満足度に自信を持っている企業は多い

全体的に顧客満足度では過半数の企業が自社の商品・サービスに自信を持っているようだ。ついで環境への適応力となっているが4割をきっている。(87.5%) 対照的なのは株価に関して。不明と回答している企業が半数近くいる中ではあるものの、優位であると認識している企業は16%程度にとどまっている。

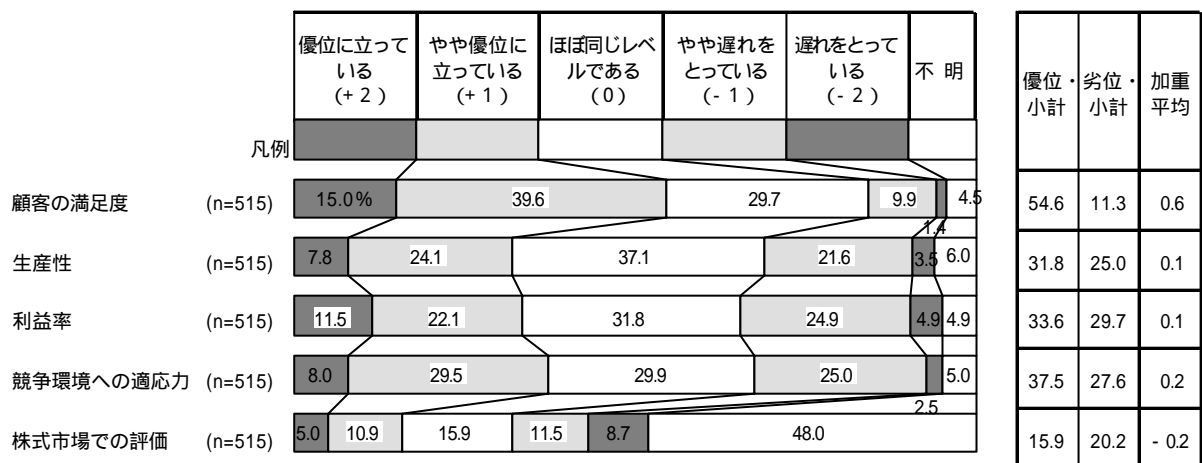
F14 他企業と比較した企業レベル

今後の業績は半数近くが上回ると見ている

今後3年間の業績の見通しについては、上回ると回答する企業が半数近く48.3%である。かなり上回るとの回答も1割程度あり、強気の姿勢がうかがえる。

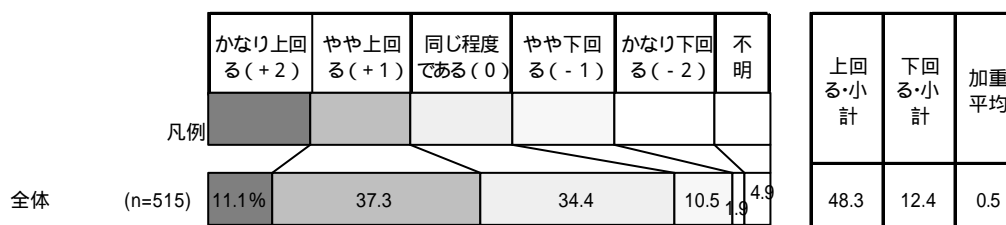
F15 今後3年間の業績の変化

他企業と比較した企業レベル < 全体 / 単一回答 >



F14

今後3年間の業績の変化 < 全体 / 単一回答 >



F15 (GT)

第一章 人材マネジメントにおける 基本ポリシー

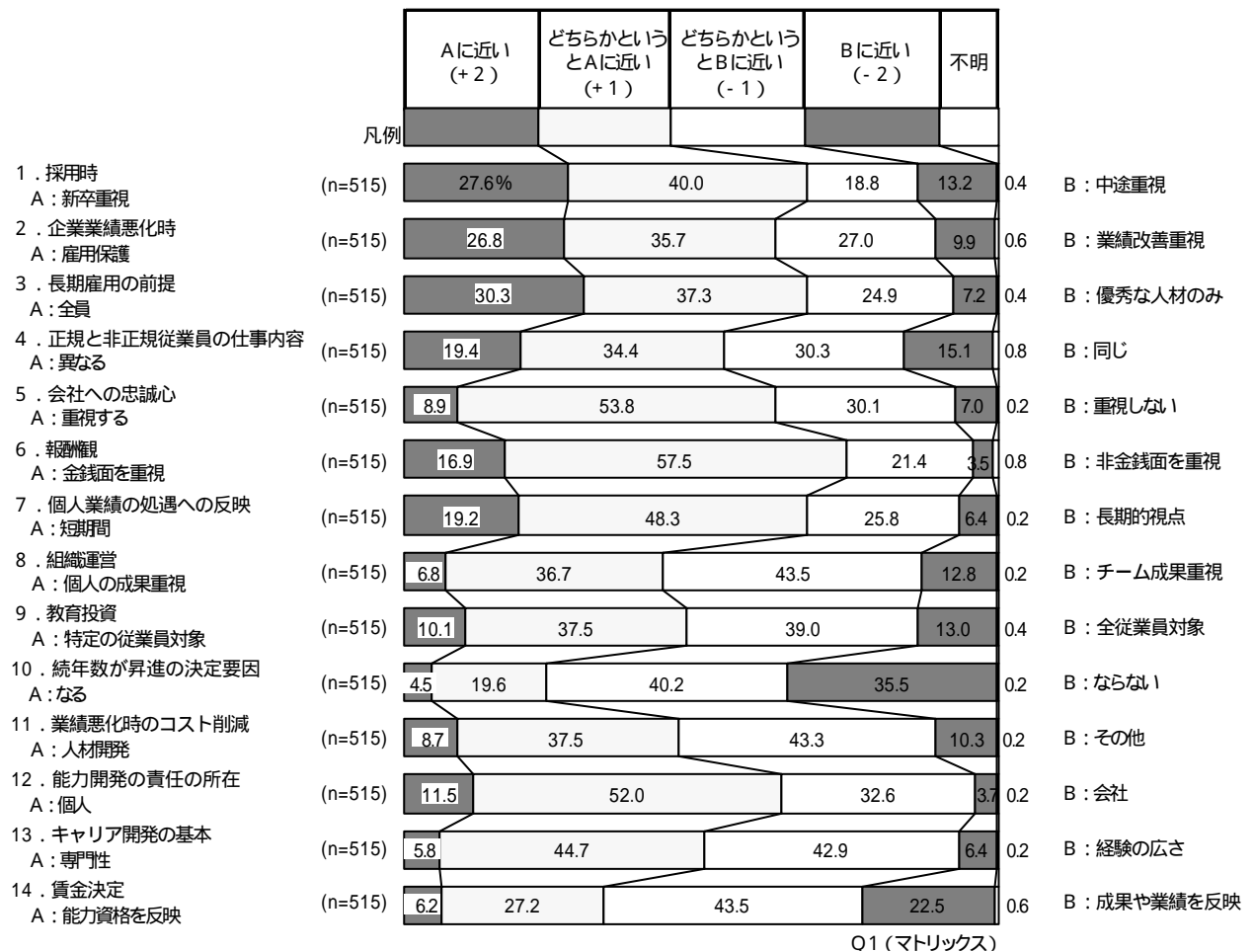
人材マネジメントのポリシー

・協力企業の平均的な企業像として、以下のような見方ができる。全員の長期雇用を前提に (67.6%)、新卒にウェイトを置いた採用を行う (67.6%)、会社への忠誠心を採用基準として重視しており (62.7%)、正規社員と非正規社員の仕事の内容の同異はまちまちである。金銭面を重視した (74.4%)報酬への考え方で、賃金決定には成果や業績を重視する (66.0%)、

個人の業績は短期的な視点で評価に反映させ (67.6%)、勤続年数は昇進・昇格の決定要因にはあまりならない (75.7%)、個人の成果よりもチームの成果をやや重視した組織運営が行われており (66.3%)、教育投資の対象は全員が特定の従業員かについては明確な傾向はない。能力開発の責任は個人に置き (63.5%)、キャリア開発は専門性と経験の広さの両方を求めており限定はしていない。業績が悪化しても雇用を保護する姿勢ではあるものの (62.5%)、教育開発の予算がコストカットの対象になる企業が半数である。

Q1 人材マネジメントの基本ポリシー

人材マネジメントの基本ポリシー <全体 / 単一回答>

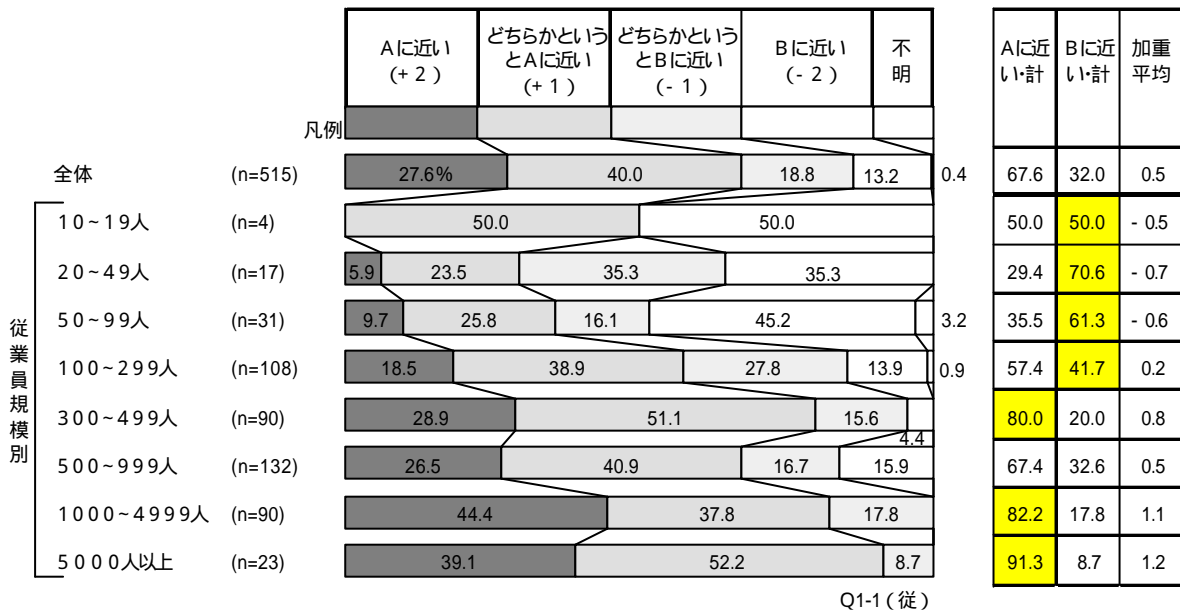


大企業ほど新卒採用重視

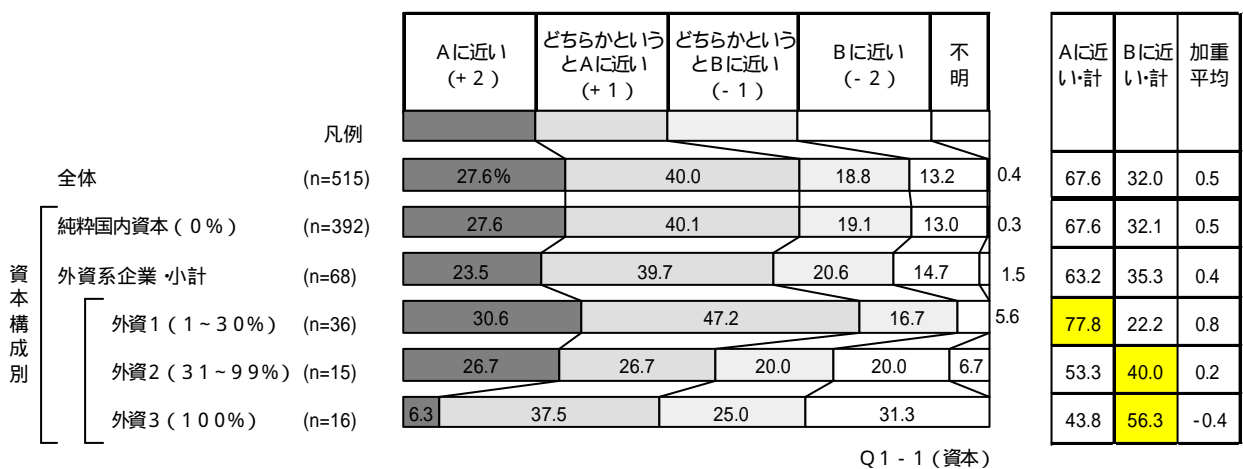
- ・従業員規模の増加に従って、採用時の新卒重視の傾向は高まっている。
- ・100人以上の企業で5割以上が、1000人を超えたところで8割以上が新卒を重視すると回答している。
- ・資本構成別に見ると、外資系企業の方が、やや既卒採用を重視する傾向にある。

Q1-1 採用重視対象 < A・新卒 / B・既卒 >

1 採用重視対象 A・新卒 / B・既存 < 従業員規模別 / 単一回答 >



1 採用重視対象 A・新卒 / B・既存 < 資本構成別 / 単一回答 >

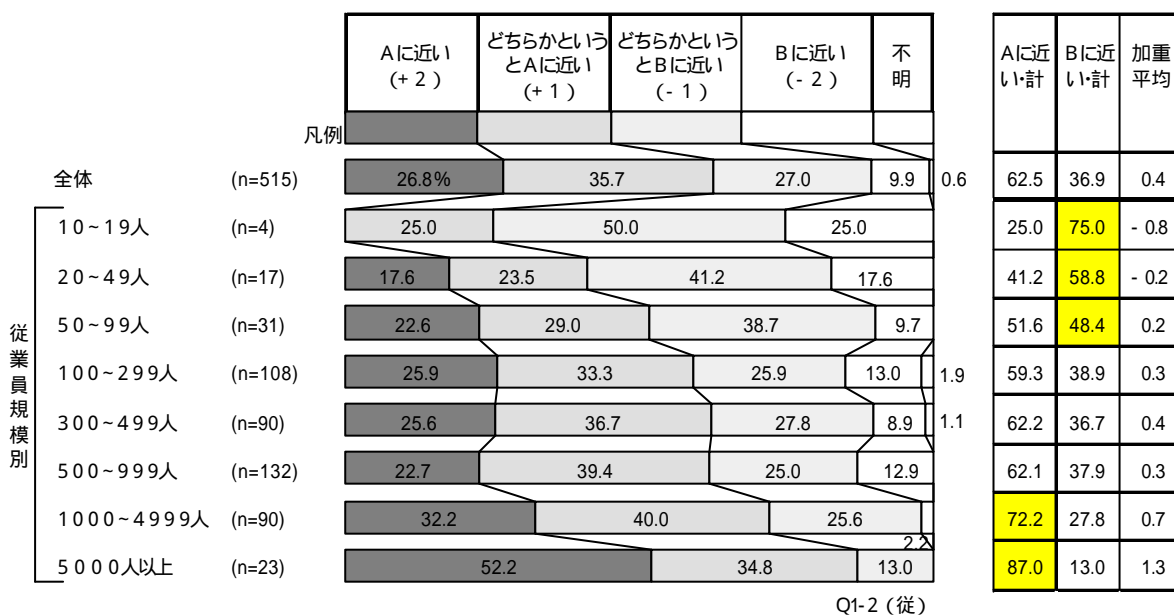


業績悪化時は、日本企業特に大企業のほうが雇用を重視

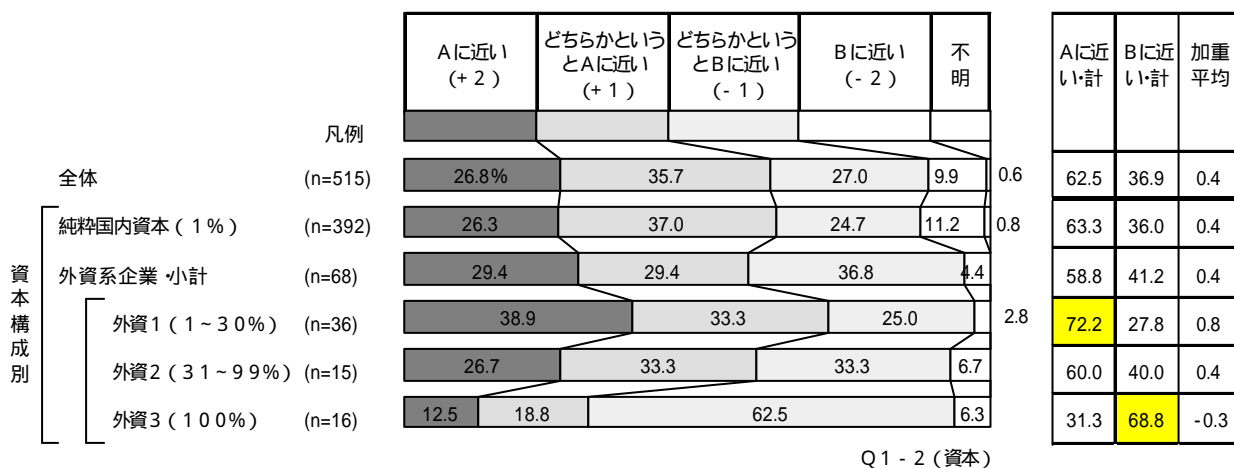
・従業員規模が大きくなるにつれて、業績悪化時でも雇用を守るという傾向が高くなり、5000人以上の企業では9割近くが、そう回答している。

Q1-2 業績悪化時の雇用の考え方 < A・雇用重視 / B・業績重視 >

2 業績悪化時の雇用の考え方 A・雇用重視 / B・業績重視 < 従業員規模別 / 単一回答 >



2 業績悪化時の雇用の考え方 A・雇用重視 / B・業績重視 < 資本構成別 / 単一回答 >

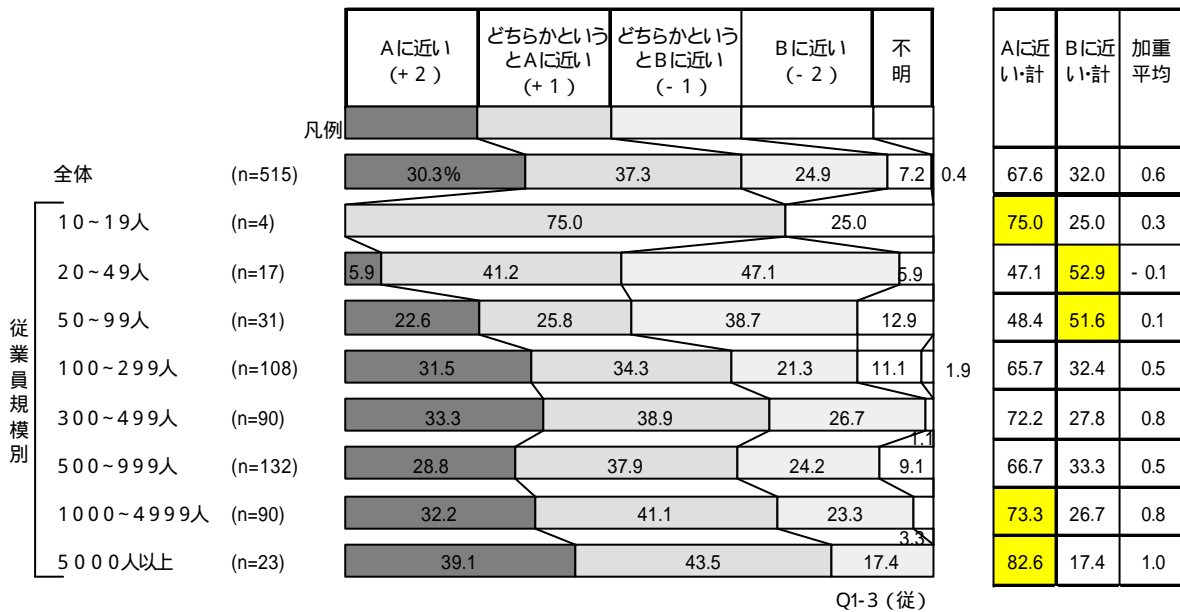


長期雇用前提の考え方が主流

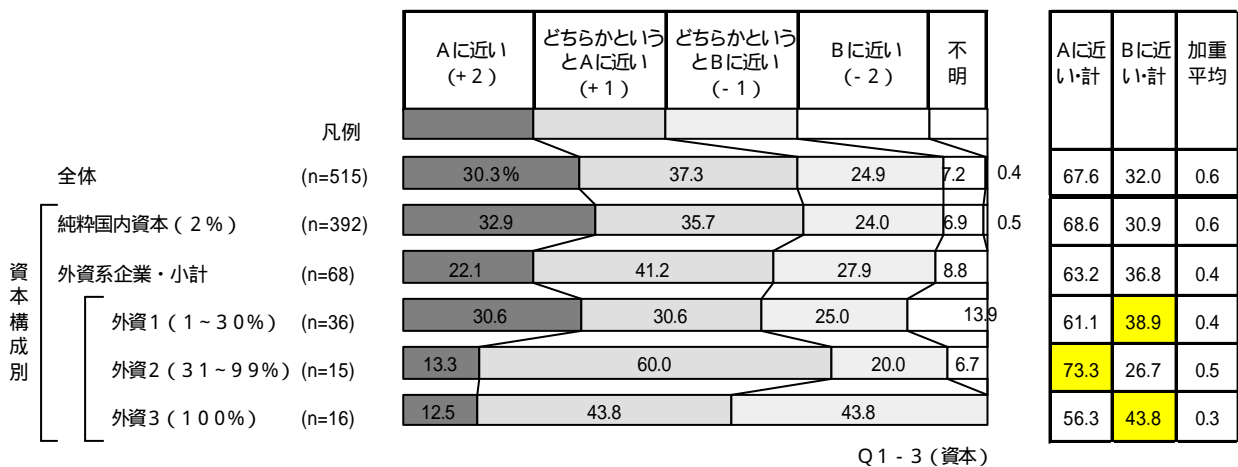
従業員規模が大きくなるにつれて全員を長期雇用の対象と認識しているようだ。

Q1-3 長期雇用の対象 < A・全員 / B・一部限定 >

3 長期雇用の対象 A・全員 / B・一部限定 < 従業員規模別 / 単一回答 >



3 長期雇用の対象 A・全員 / B・一部限定 < 資本構成別 / 単一回答 >

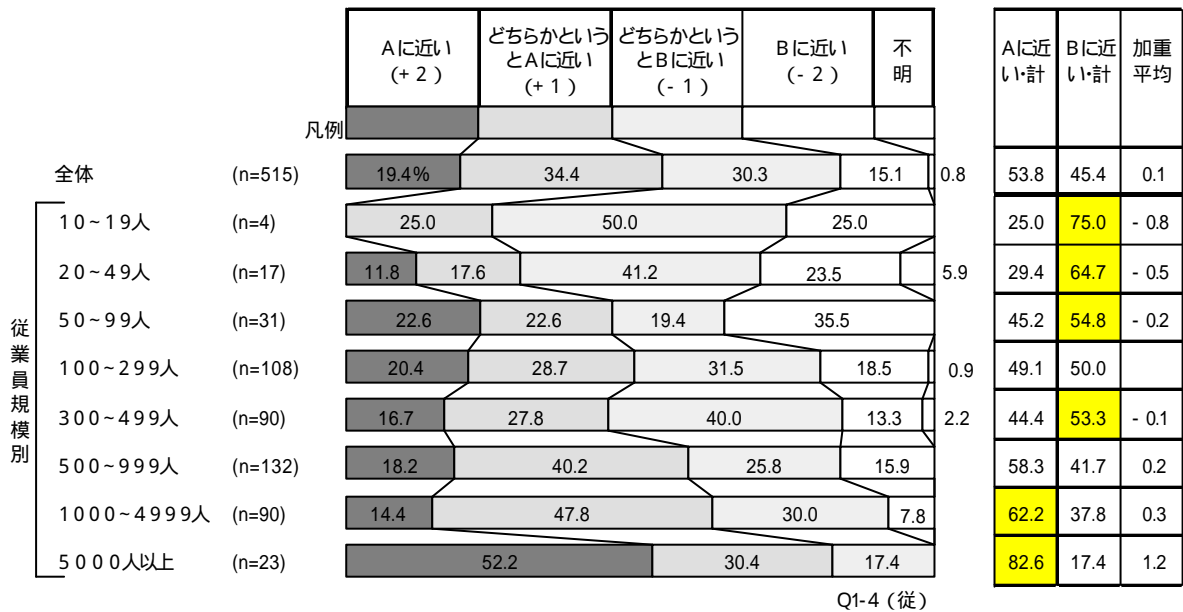


大企業ほど正規従業員と非正規従業員を区分して活用

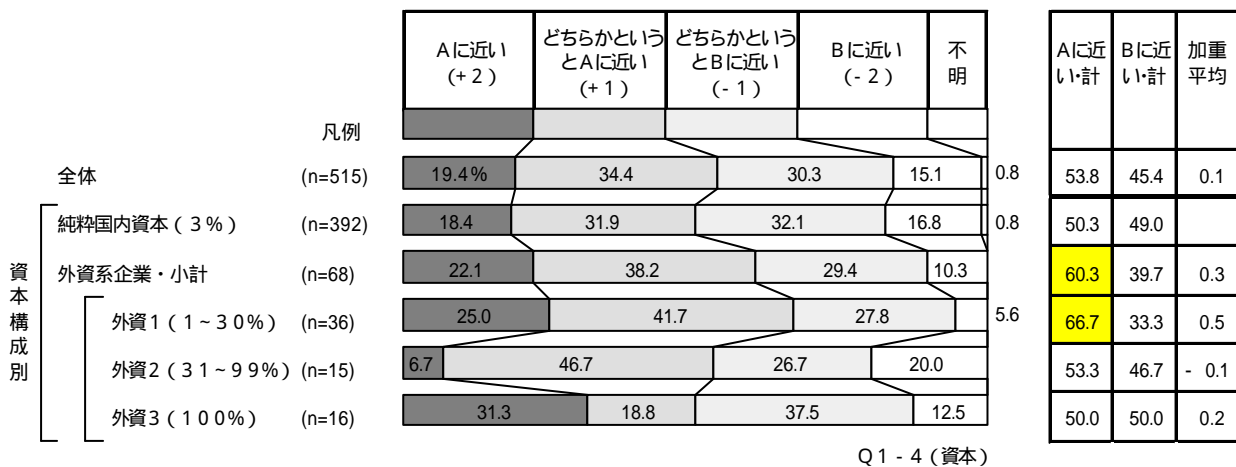
・正規従業員と非正規従業員の仕事の質は、企業規模が大きくなるほど異なる傾向にある。

Q1-4 正規従業員と非正規従業員の仕事は本質 < A・同質 / B・異質 >

4 正規従業員と非正規従業員の仕事は本質 A・同質 / B・異質 < 従業員規模別 / 単一回答 >



4 正規従業員と非正規従業員の仕事は本質 A・同質 / B・異質 < 資本構成別 / 単一回答 >

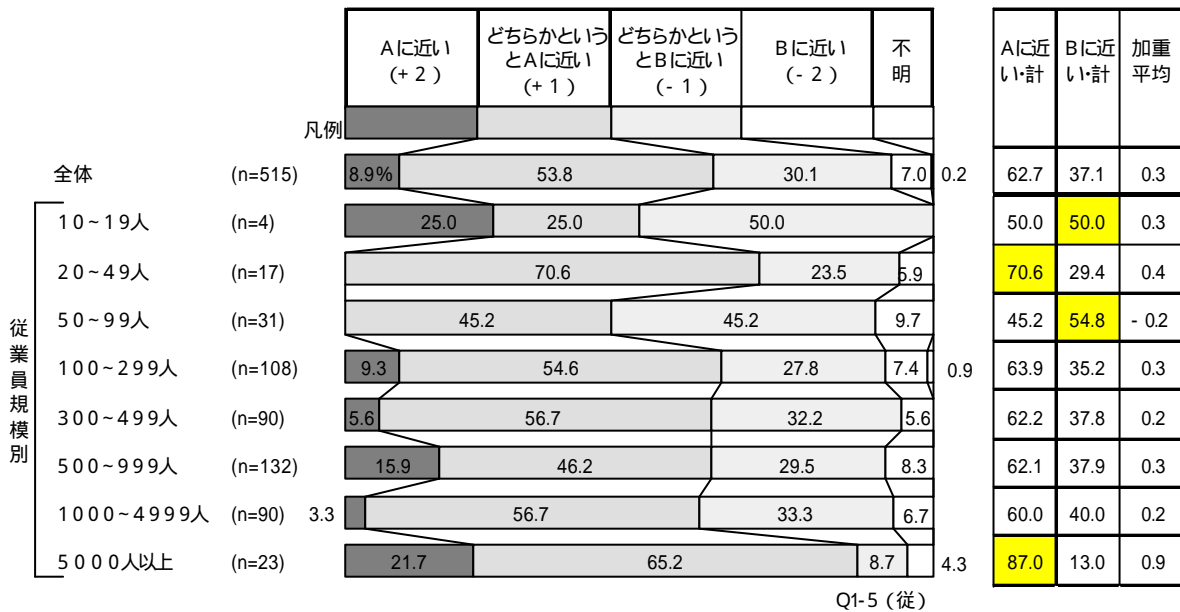


企業への忠誠心は、重視されている

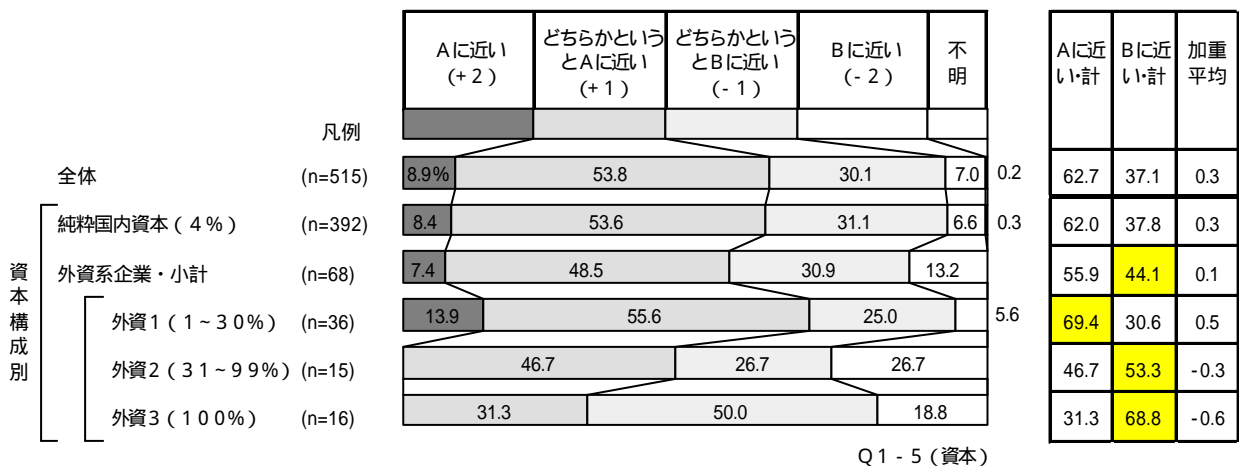
所属企業へのロイヤリティは比較的重視する傾向にあり、企業規模に緩やかに比例する。資本構成別には濃く兄資本企業と外資系企業では大差はないが、外資比率が高まるにつれて、重視しない傾向が見られる(サンプル数の関係で参考値ではあるがきれいな傾向が見られる)。

Q1-5 忠誠心の重視 < A・重視 / B・非重視 >

5 忠誠心の重視 A・重視 / B・非重視 < 従業員規模別 / 単一回答 >



5 忠誠心の重視 A・重視 / B・非重視 < 資本構成別 / 単一回答 >

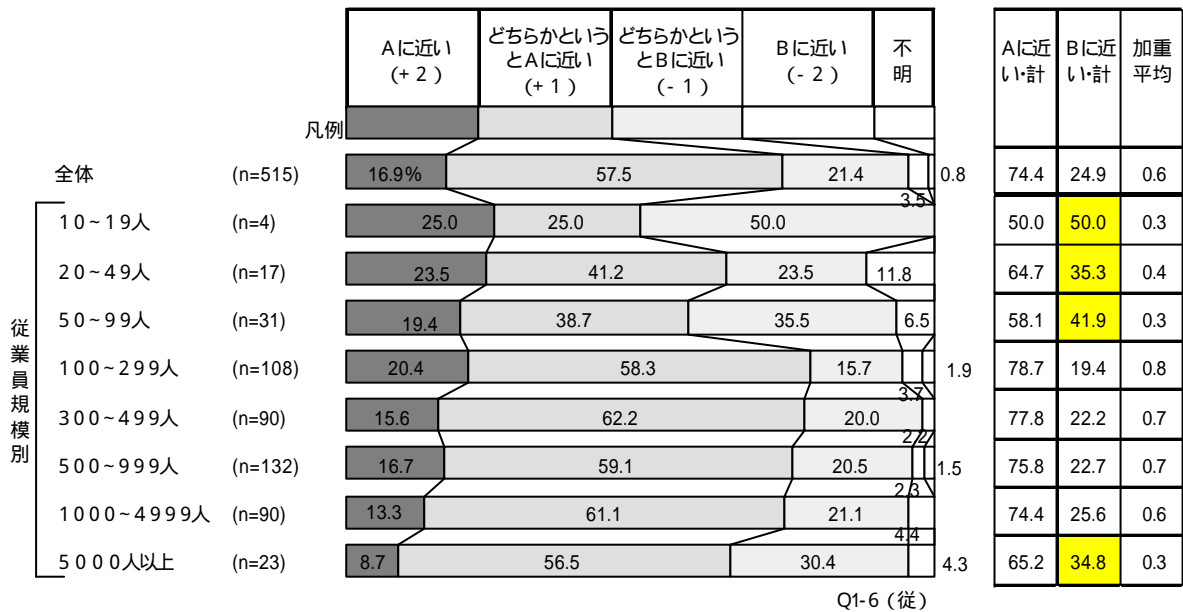


処遇の考え方は金銭面重視が本流

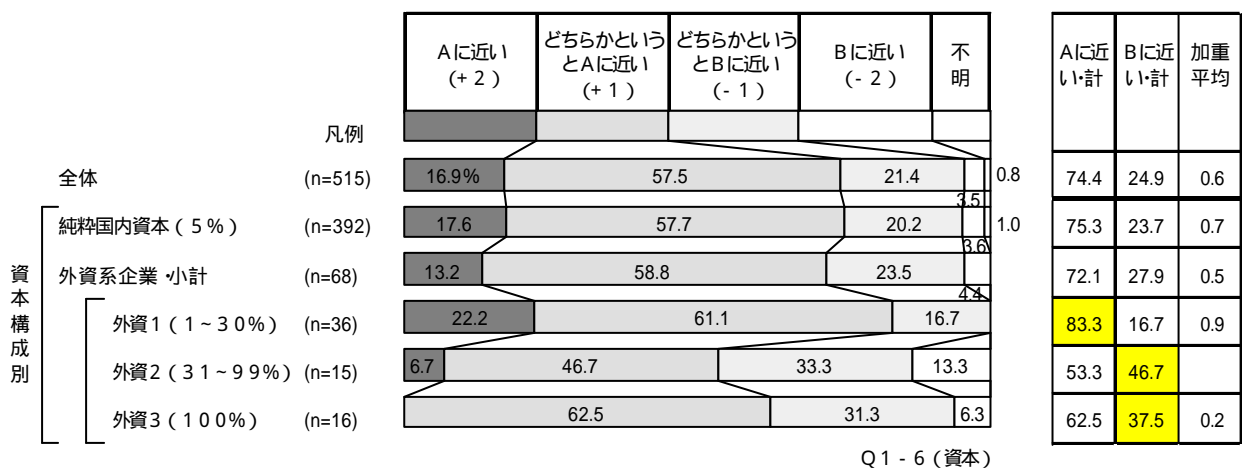
金銭的処遇を重視する企業が大半であるが、企業規模が大きくなるにつれてその傾向は低くなる。100人未満の企業においては、金銭面重視-非金銭面重視はばらつくが、企業規模が小さくなるに従って、金銭面を極めて重視する傾向は高まる。

Q1-6 従業員の処遇の重視点 < A・金銭的処遇 / B・非金銭的処遇 >

6 従業員の処遇の重視点 A・金銭的処遇 / B・非金銭的処遇 < 従業員規模別 / 単一回答 >



6 従業員の処遇の重視点 A・金銭的処遇 / B・非金銭的処遇 < 資本構成別 / 単一回答 >

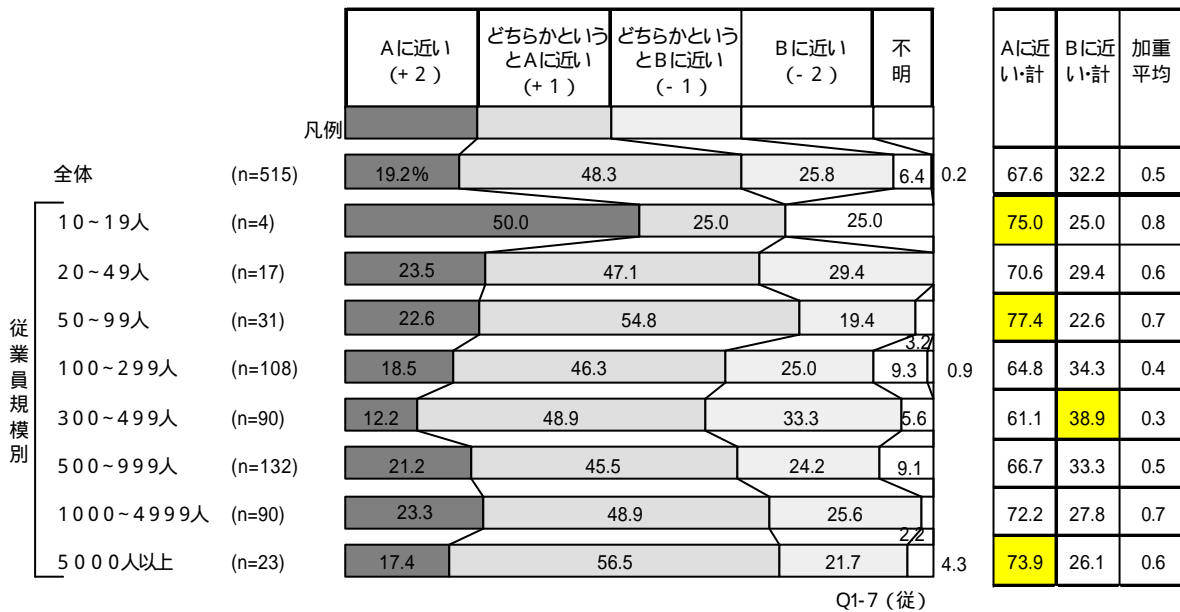


業績や成果は短期で反映

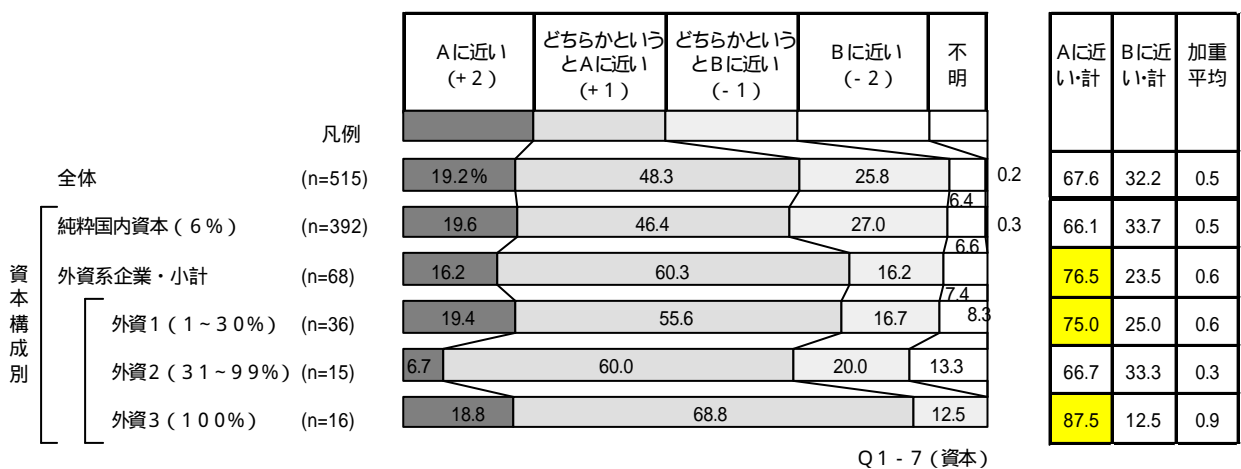
業績や成果の反映のタームは短期の傾向が強い。

Q1-7 業績・成果の反映ターム < A・短期評価 / B・長期評価 >

7 業績・成果の反映ターム A・短期評価 / B・長期評価 < 従業員規模別 / 単一回答 >



7 業績・成果の反映ターム A・短期評価 / B・長期評価 < 資本構成別 / 単一回答 >

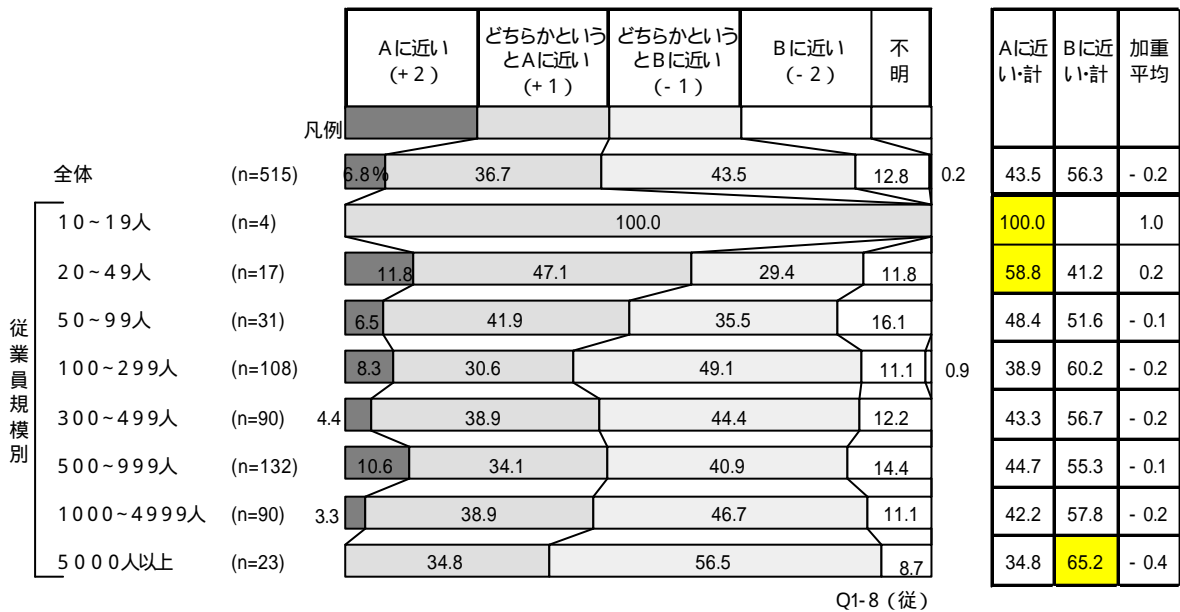


中小企業は個人成果を重視、大企業はチーム成果で効率化

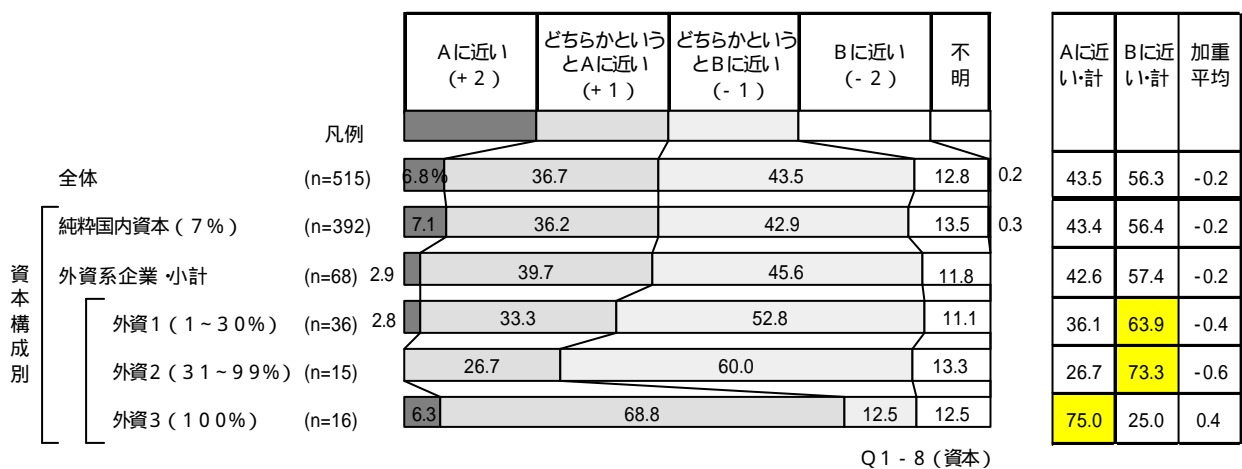
・個人成績を重視す組織運営は企業規模が小さい方がその傾向が強く、規模が大きくなるに従って、チーム成果を重視するようだ。

Q1-8 組織運営の重視点 < A・個人成果 / B・チーム成果 >

8 組織運営の重視点 A 個人成果 / B・チーム成果 < 従業員規模別 / 単一回答 >



8 組織運営の重視点 A 個人成果 / B・チーム成果 < 資本構成別 / 単一回答 >

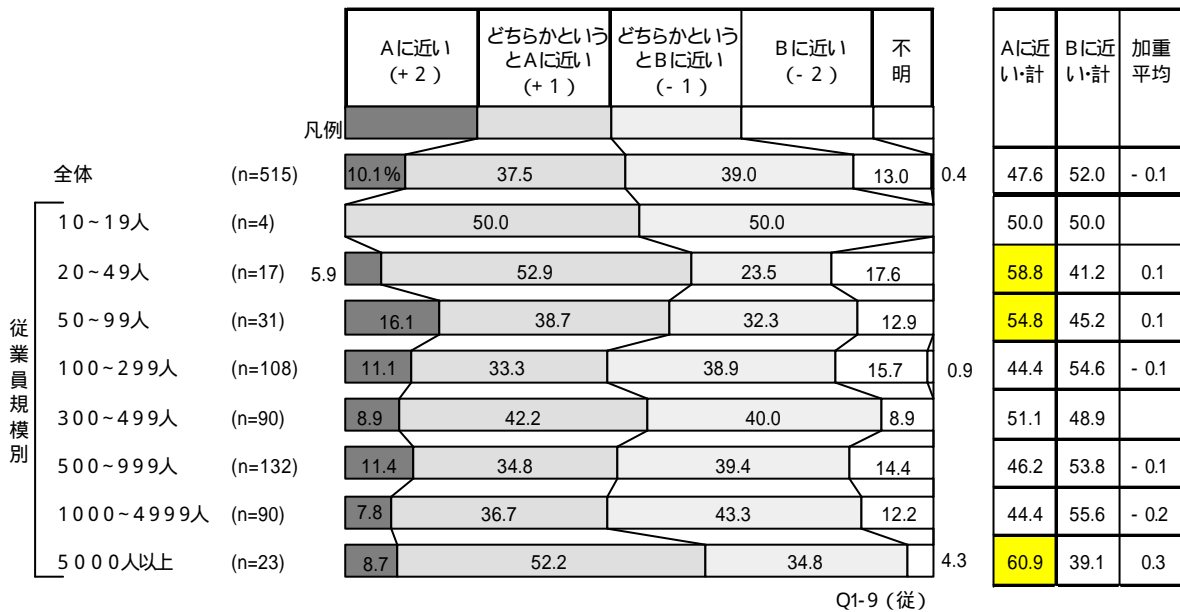


教育投資は多様化の途上か

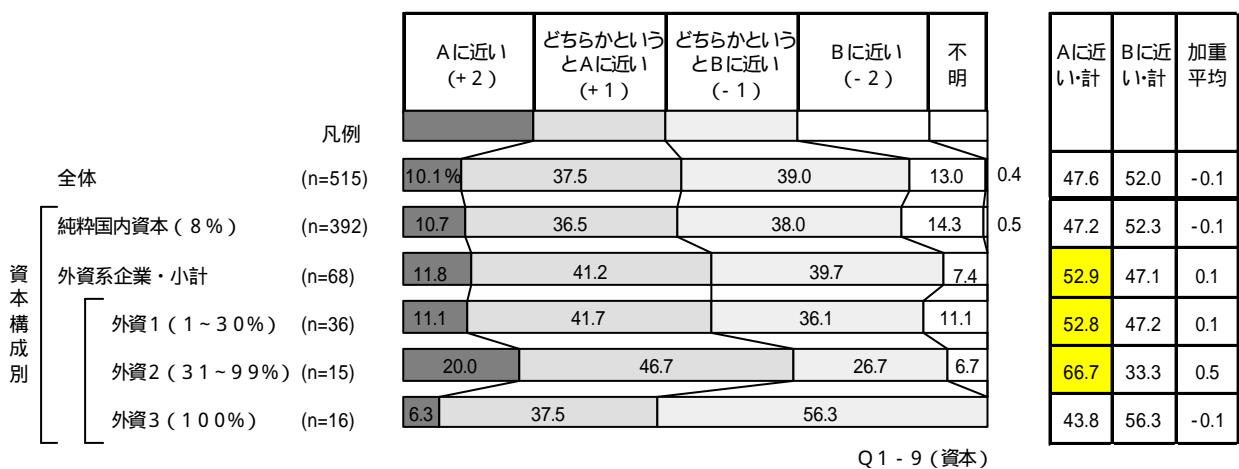
・企業規模が大きくなるにつれて、限定集中である、または全員一律であると明確に回答できない傾向が強くなる。教育投資の対象は、一概には設定できないようだ。

Q1-9 教育投資対象 < A・限定集中型 / B・全員一律型 >

9 教育投資対象 A・限定集中型 / B・全員一律型 < 従業員規模別 / 単一回答 >



9 教育投資対象 A・限定集中型 / B・全員一律型 < 資本構成別 / 単一回答 >

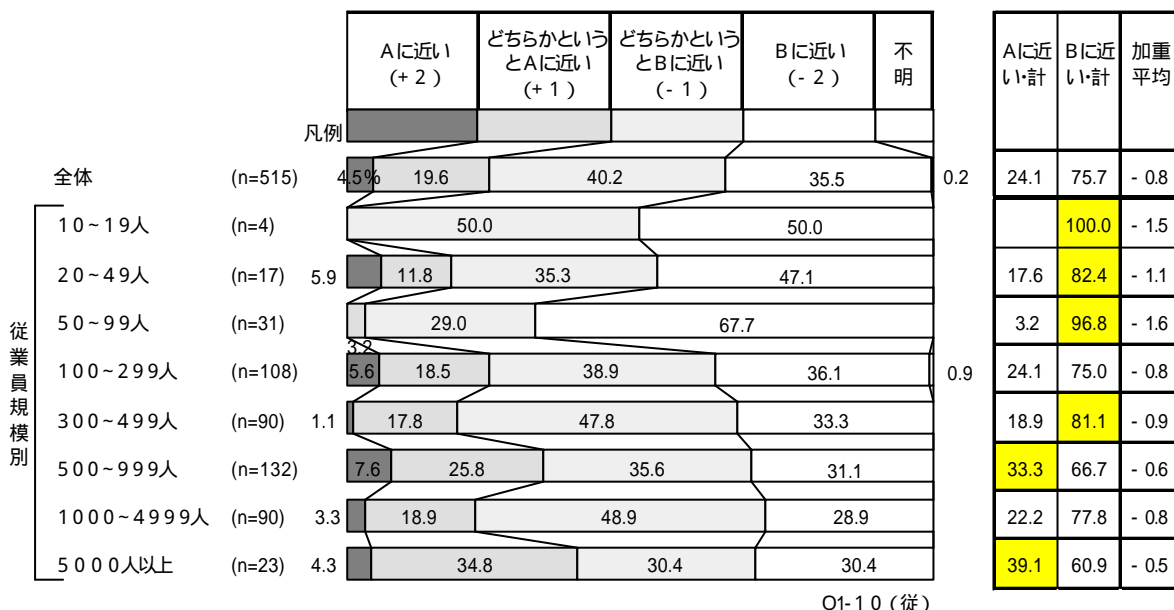


大企業にはいまだ年功重視傾向が見られる

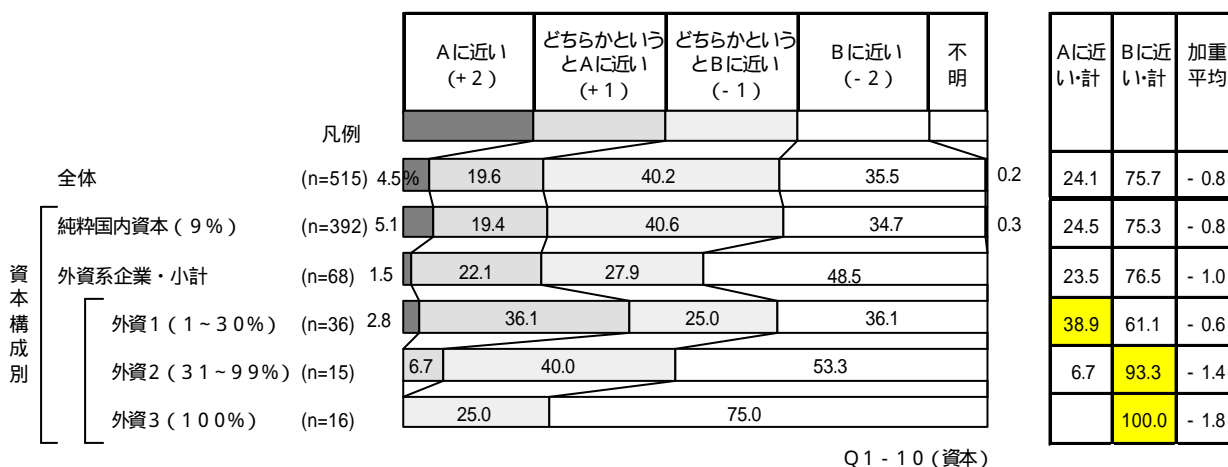
- ・全体的に年功重視の比率は小さいが、企業規模に伴って年功を重視する企業はやや増える。
- ・資本構成別には、重視 - 非重視の割合は大差ないが、重視しない割合は外資系企業が高い。

Q1-10 昇進・昇格決定における年功重視度 < A・年功重視 / B・年功非重視 >

10 昇進・昇格決定における年功重視度 A・年功重視 / B・年功非重視 < 従業員規模別 / 単一回答 >



10 昇進・昇格決定における年功重視度 A・年功重視 / B・年功非重視 < 資本構成別 / 単一回答 >

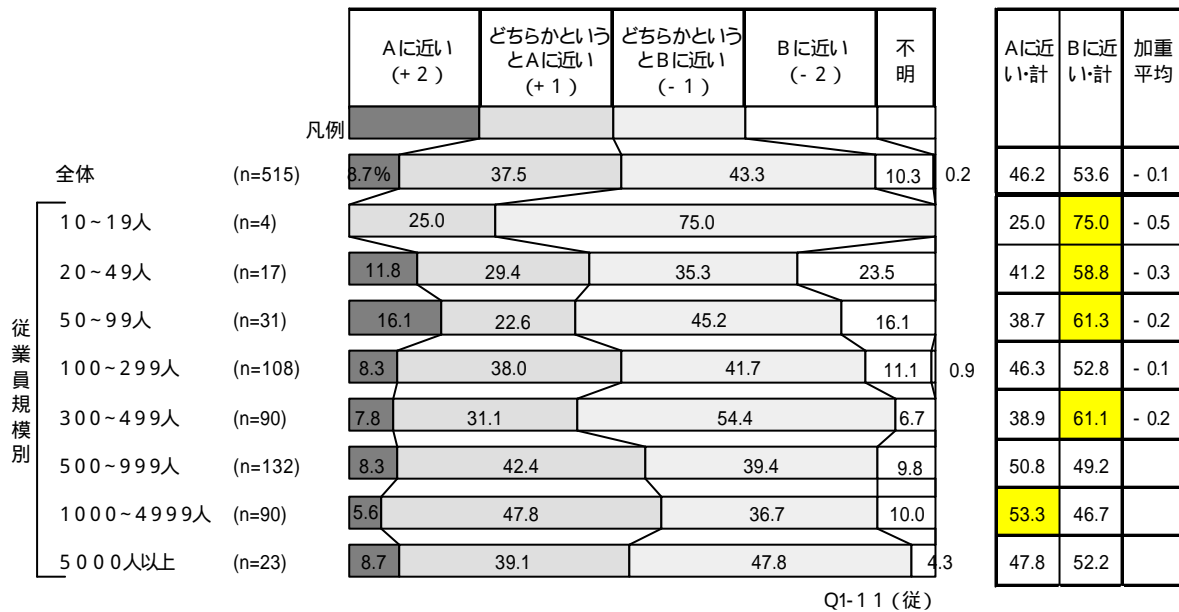


業績悪化時でも、半数の企業は育成投資を重視する

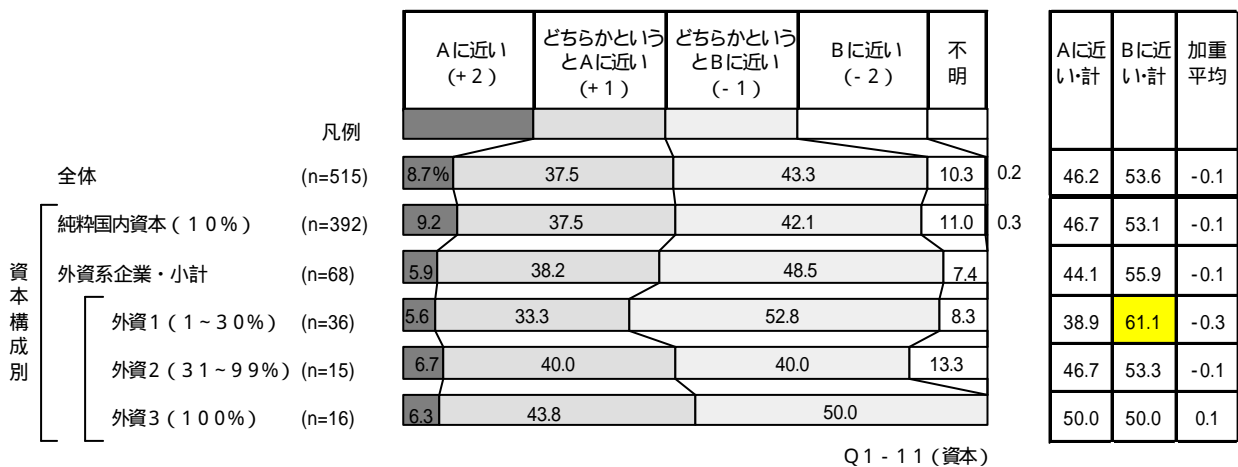
業績悪化時、業績保持より育成投資を選択する企業は半数程度。企業規模が小さくなるにつれ育成投資重視するが過半数となる。

Q1-11 業績悪化時の育成投資の考え方 < A・業績重視 / B・育成投資重視 >

11 業績悪化時の育成投資の考え方 A・業績重視 / B・育成投資重視 < 従業員規模別 / 単一回答 >



11 業績悪化時の育成投資の考え方 A・業績重視 / B・育成投資重視 < 資本構成別 / 単一回答 >

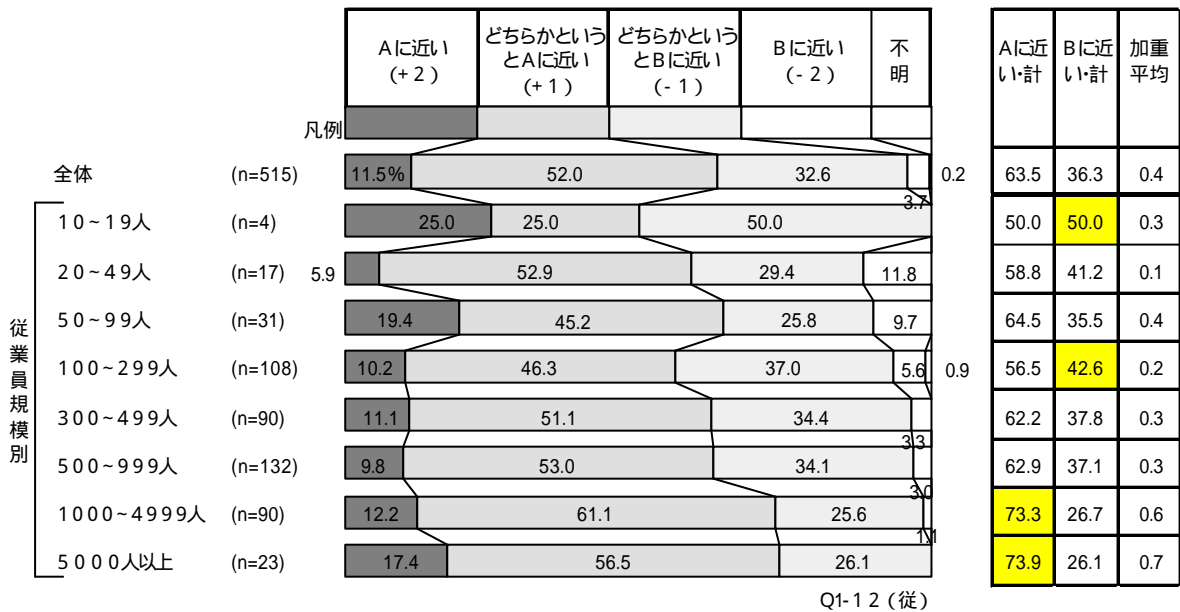


能力開発は個人に責任

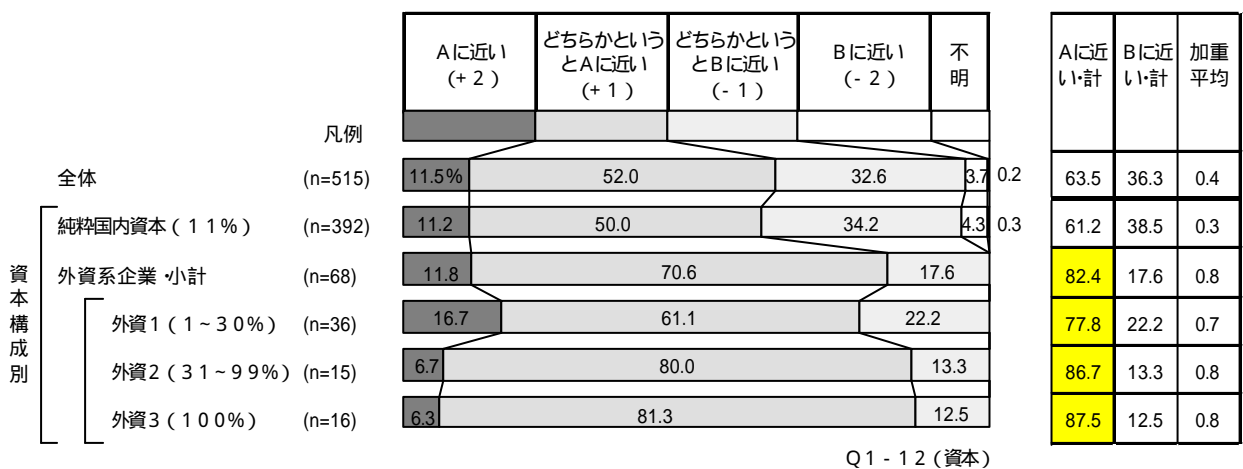
能力開発の責任は大企業は圧倒的に個人であると判断している。
資本構成別に見ると外資系企業はその比率に関わらず個人と回答。

Q1-12 能力開発の責任 < A・個人 / B・企業 >

12 能力開発の責任 A・個人 / B・企業 < 従業員規模別 / 単一回答 >



12 能力開発の責任 A・個人 / B・企業 < 資本構成別 / 単一回答 >



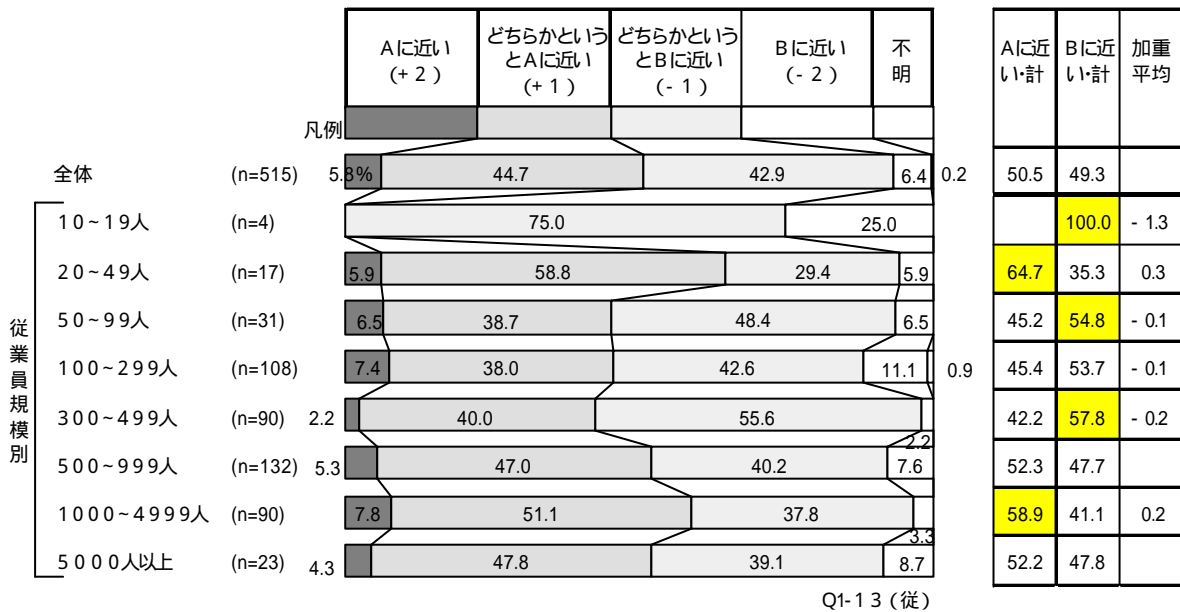
国内企業は多様化、外資系企業は狭域の専門性を重視

・狭域専門性- 広範網羅性いずれかのキャリア開発の方向性を明示できる企業は多くない。企業規模による傾向も見られない。

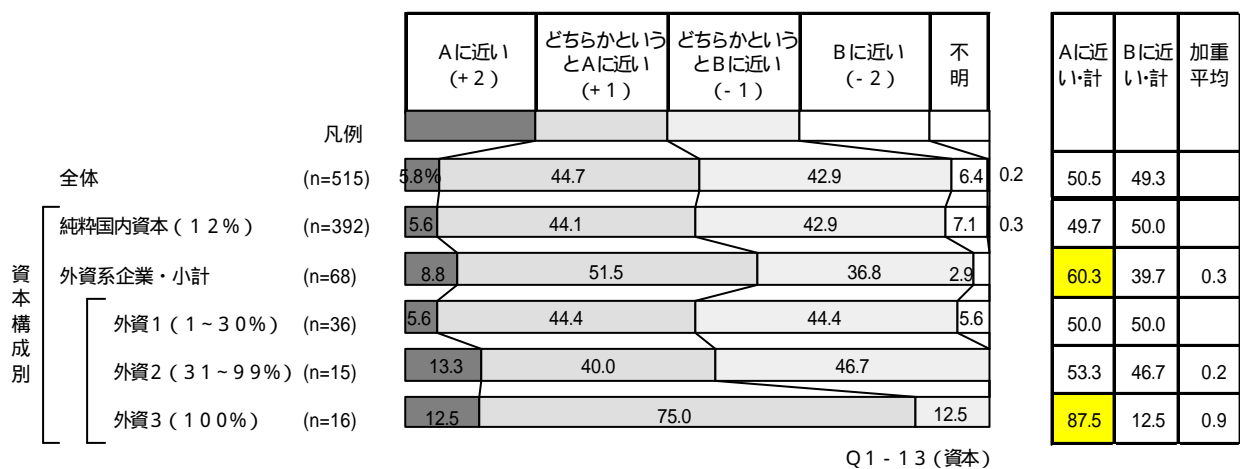
一歩資本構成別に見ると外資比率の高い企業の方が狭域専門性を重視と明示できている割合が高いようだ。

Q1-13 キャリア開発基本 < A・狭域専門性 / B・広範網羅性 >

13 キャリア開発基本 A・狭域専門性 / B・広範網羅性 < 従業員規模別 / 単一回答 >



13 キャリア開発基本 A・狭域専門性 / B・広範網羅性 < 資本構成別 / 単一回答 >

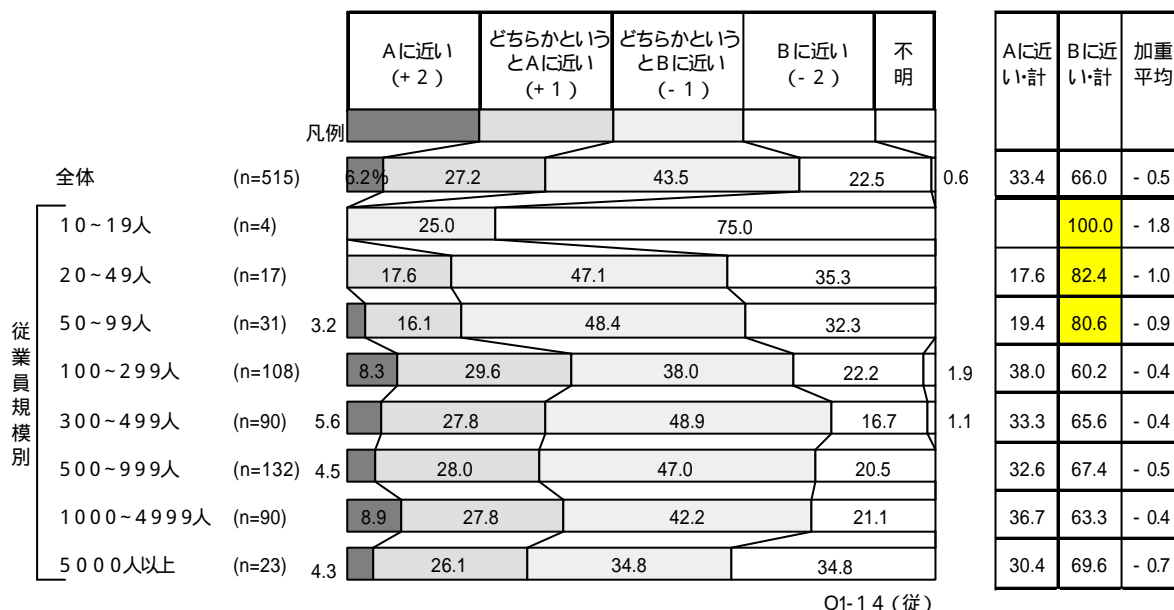


成果・業績重視の賃金決定が主流

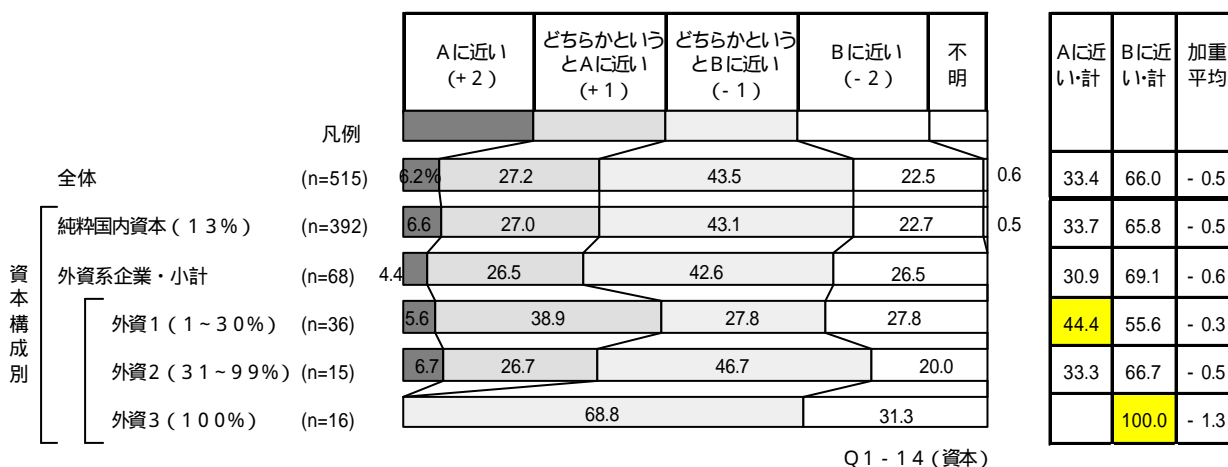
- ・成果・業績を重視した賃金決定が主流であるが、100人以上の企業になって能力・資格重視の企業が増加する。
- ・資本の構成別には、外資系はやや成果・業績を重視した賃金決定を行っている企業が多い。

Q1-14 賃金決定 < A 能力・資格重視 / B 成果・業績重視 >

14 賃金決定 A 能力・資格重視 / B 成果・業績重視 < 従業員規模別 / 単一回答 >



14 賃金決定 A 能力・資格重視 / B 成果・業績重視 < 資本構成別 / 単一回答 >



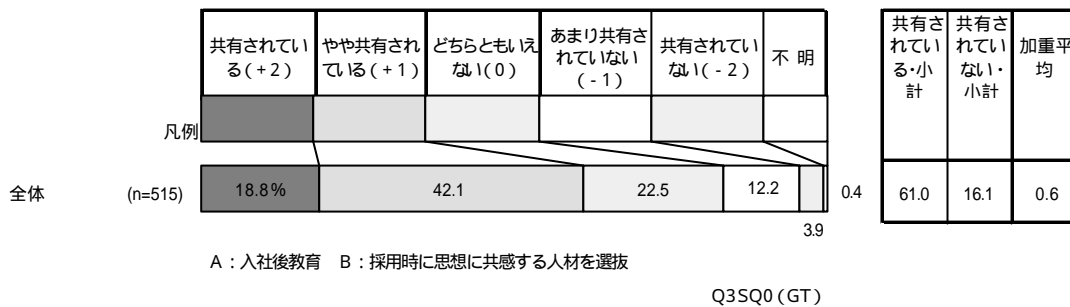
価値観やビジョンの共有

価値観や文化は6割が共有できている

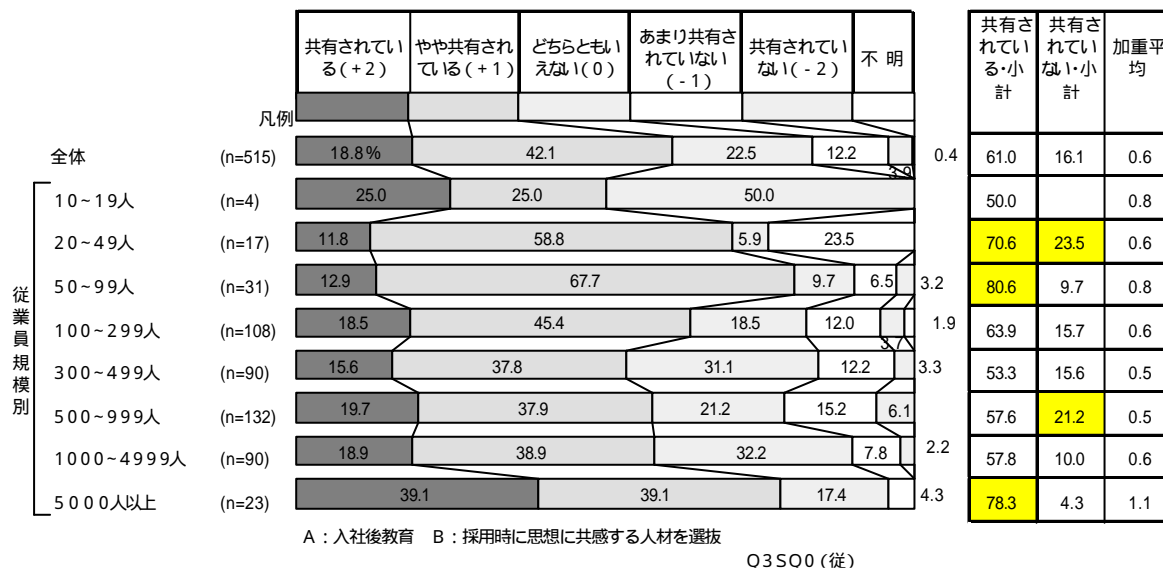
・6割の企業が価値観や企業文化の共有ができていると回答している。中小企業や大企業、外資系企業にその傾向が強い。100人～999人規模の企業が、あまり共有できていないようだ。

Q3 価値観や企業文化の共有

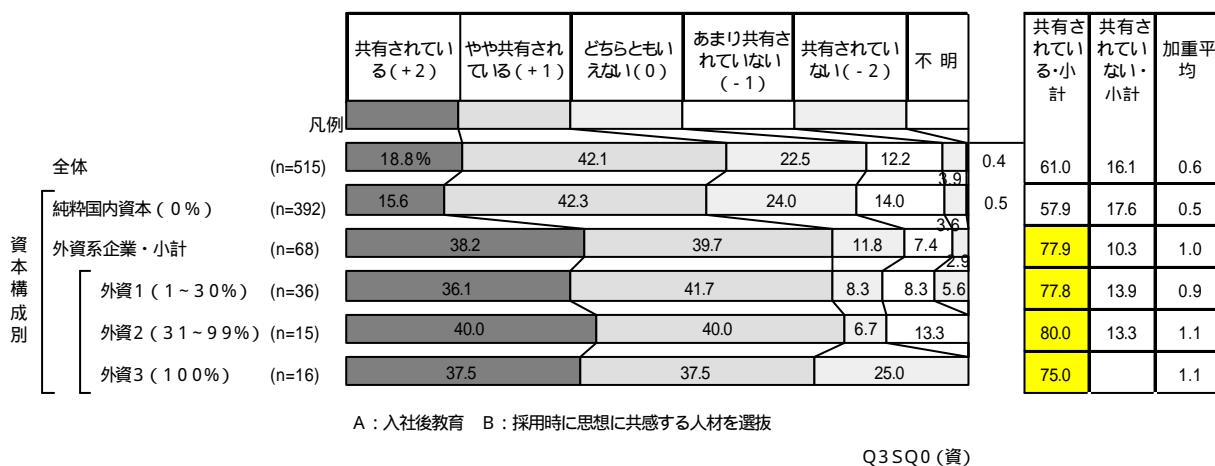
価値観や企業文化の共有 < 全体 / 単一回答 >



価値観や企業文化の共有 < 従業員規模別 / 単一回答 >



価値観や企業文化の共有 < 資本構成別 / 単一回答 >

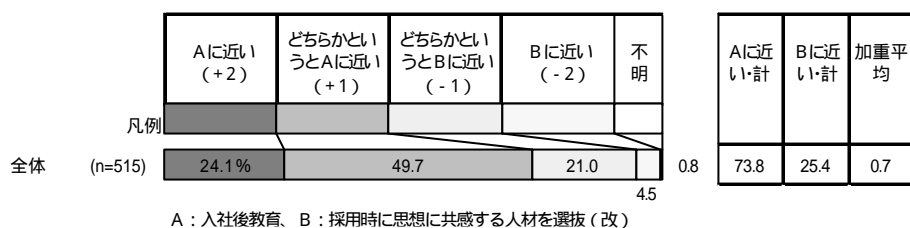


価値観共有や文化理解は入社後の教育で促進

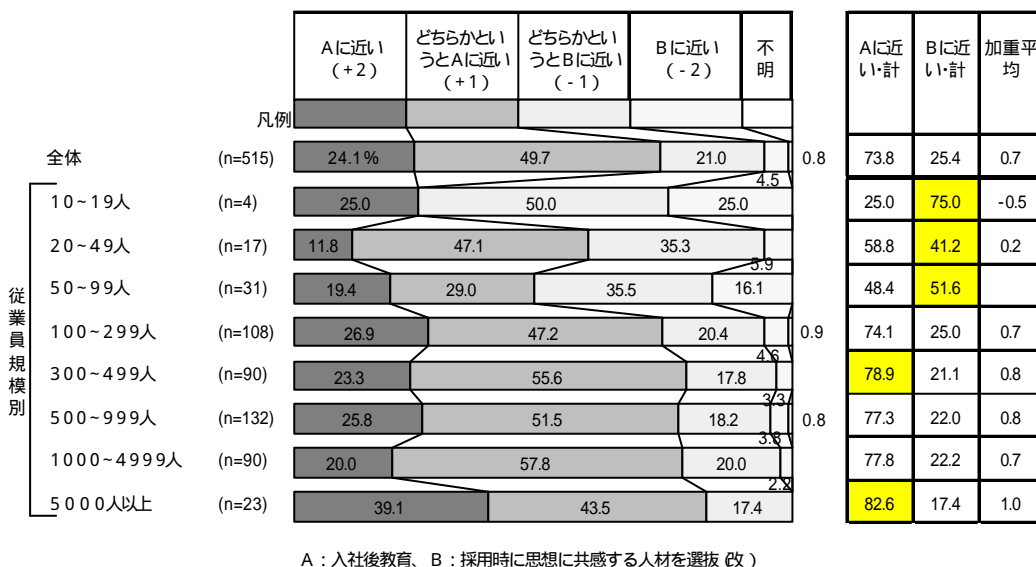
・価値観や企業文化の共有のための施策の方向性としては、大半の企業 (73.8%)が入社後の教育で対処するとしており採用時に考え方の共感性まで条件にしている企業は多くない。大企業にその傾向は強い。

Q3 価値観や企業文化の共有促進の具体策

価値観や企業文化の共有促進の具体策 < 全体 / 単一回答 >

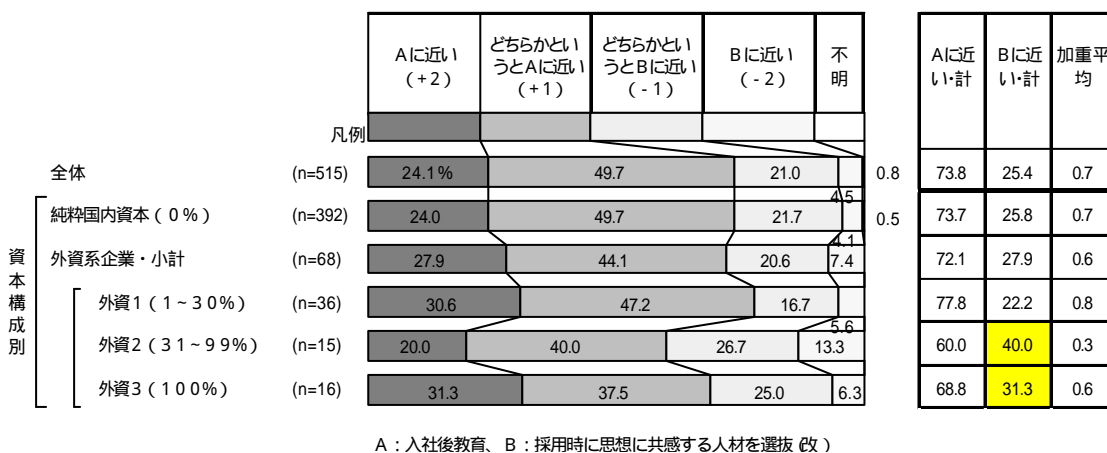


価値観や企業文化の共有促進の具体策 < 従業員規模別 / 単一回答 >



Q3 (従)

価値観や企業文化の共有促進の具体策 < 資本構成別 / 単一回答 >



Q3 (資)

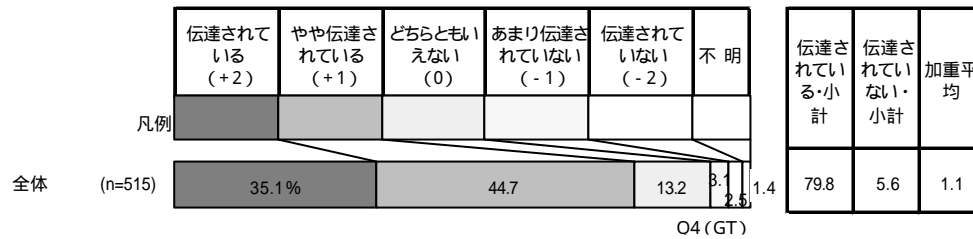
8割が戦略や経営ビジョンを伝達している

・100人以上の企業において、企業規模が大きくなるにつれて、戦略や経営ビジョンが伝達されている割合が高くなり、5000人以上の企業においては9割以上ができていると回答されている。

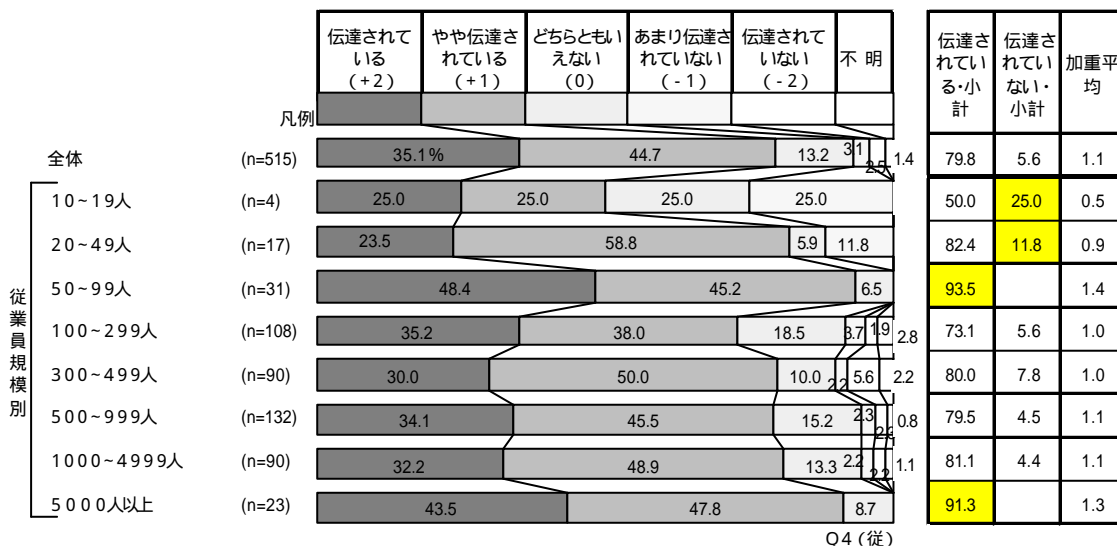
外資系企業のほうが伝達されている割合は3割ほど多い。

Q4 企業戦略や経営ビジョンの共有

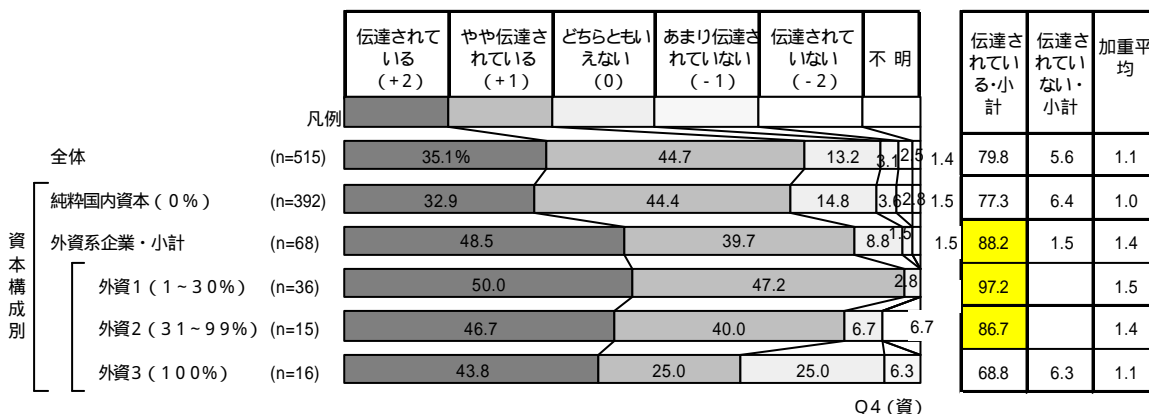
企業戦略や経営ビジョンの共有<全体/単一回答>



企業戦略や経営ビジョンの共有<従業員規模別/単一回答>



企業戦略や経営ビジョンの共有<資本構成別/単一回答>

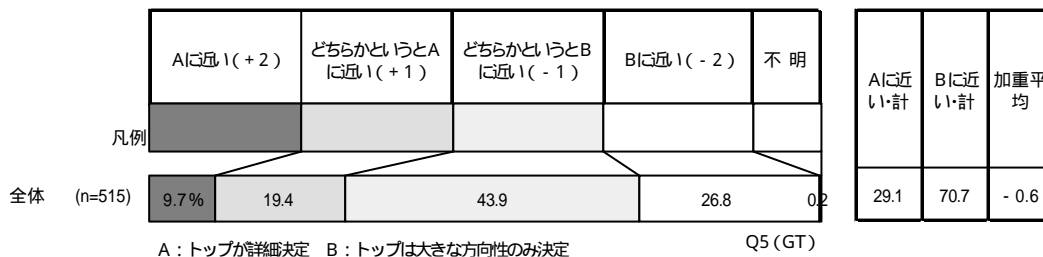


中堅企業にトップダウンの傾向が強い

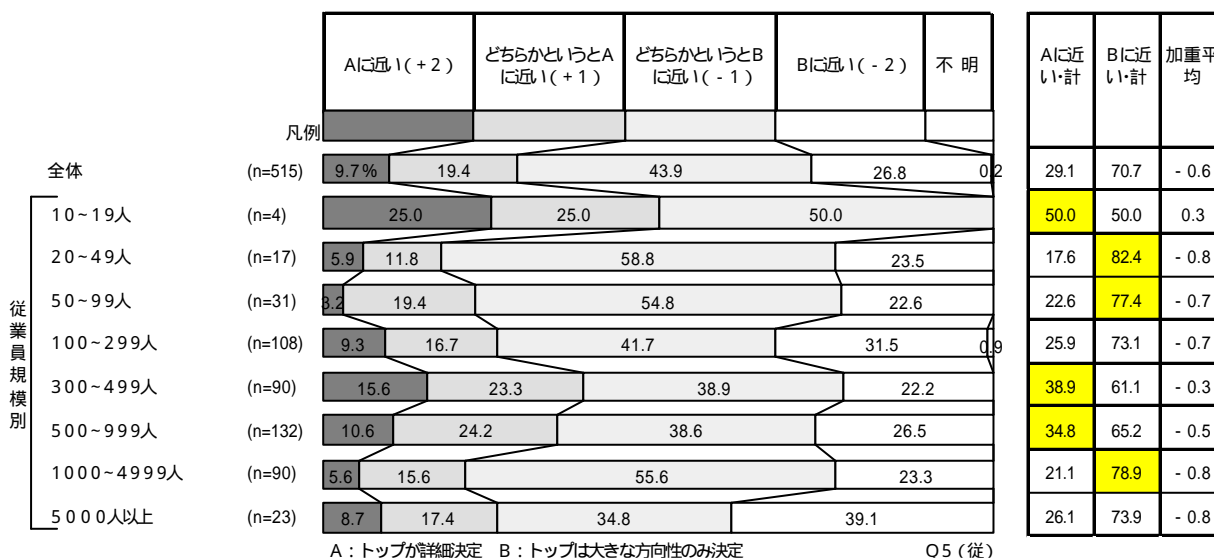
- ・トップダウンの傾向が強いのは300～499人の規模の企業で、それ以上それ以下になるにつれて傾向は弱まる。
- 資本構成別には外資系企業の方がトップダウン傾向はやや高い。

Q5 組織運営の方向性

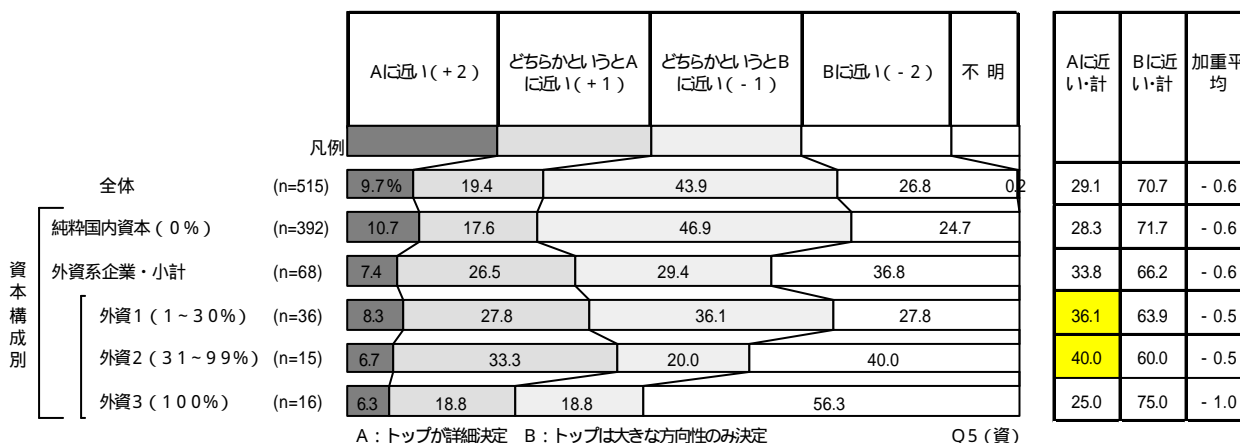
組織運営の方向性 < 全体 / 単一回答 >



組織運営の方向性 < 従業員規模別 / 単一回答 >



組織運営の方向性 < 資本構成別 / 単一回答 >



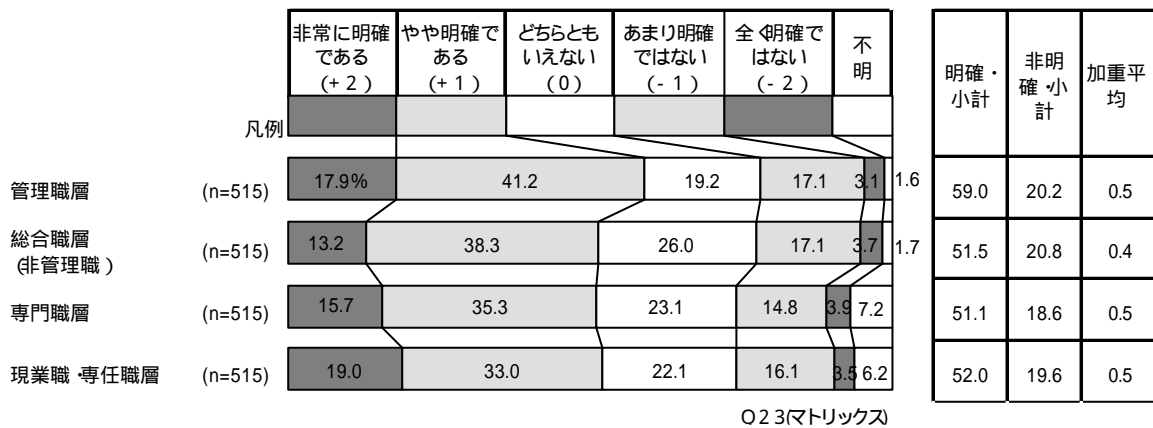
人材像

人材グループに求めるスキルは、過半数が明確にしている

・管理職、総合職、専門職、現業職・専任職のいずれの人材グループに対しても、全体の半数以上が人材グループに求める能力スキルは明確であるとしている。

Q23 人材グループに求める能力・スキルの明確化の有無

人材グループに求める能力スキルの明確化の有無 < 全体 / 単一回答 >

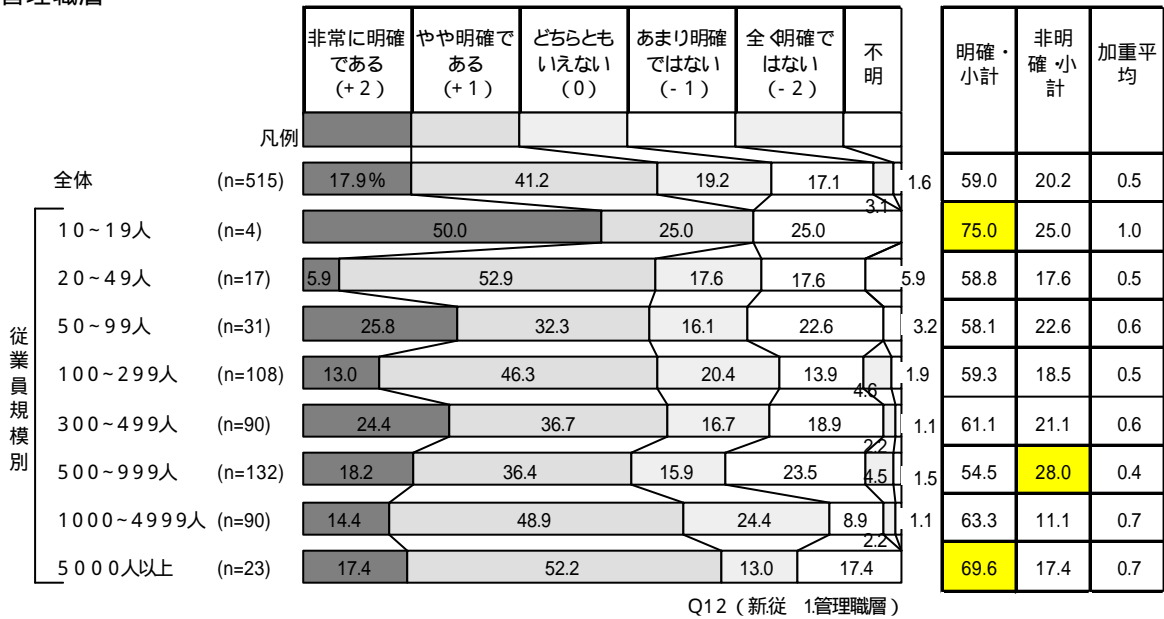


管理職層

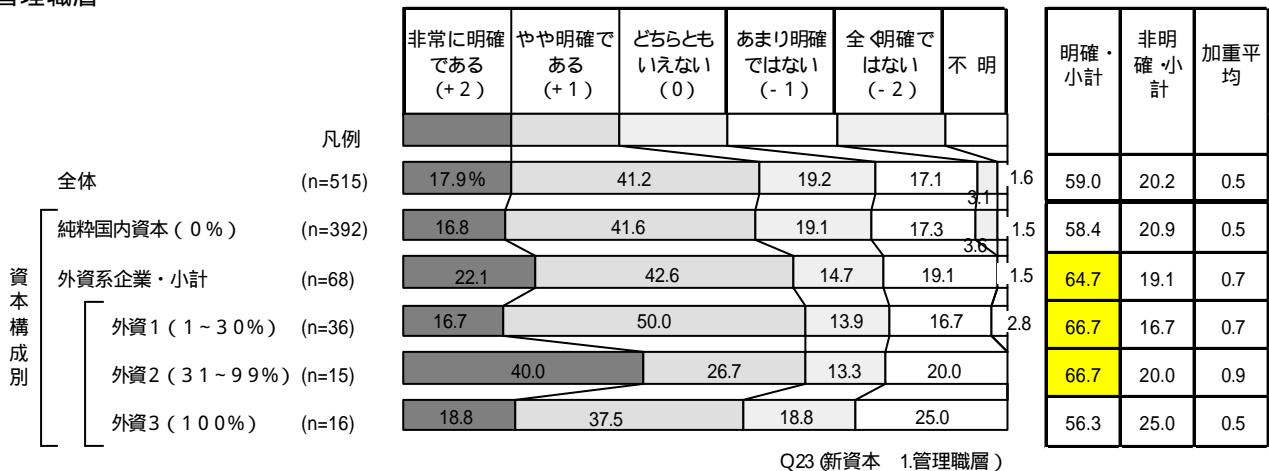
中堅企業が強く明確化しているが、全体的には企業規模が大きいほど明確化されている。

Q23人材グループに求める能力スキルの明確化の有無

人材グループに求める能力スキルの明確化の有無 < 従業員規模別 / 単一回答 >
管理職層



人材グループに求める能力スキルの明確化の有無 < 資本構成別 / 単一回答 >
管理職層

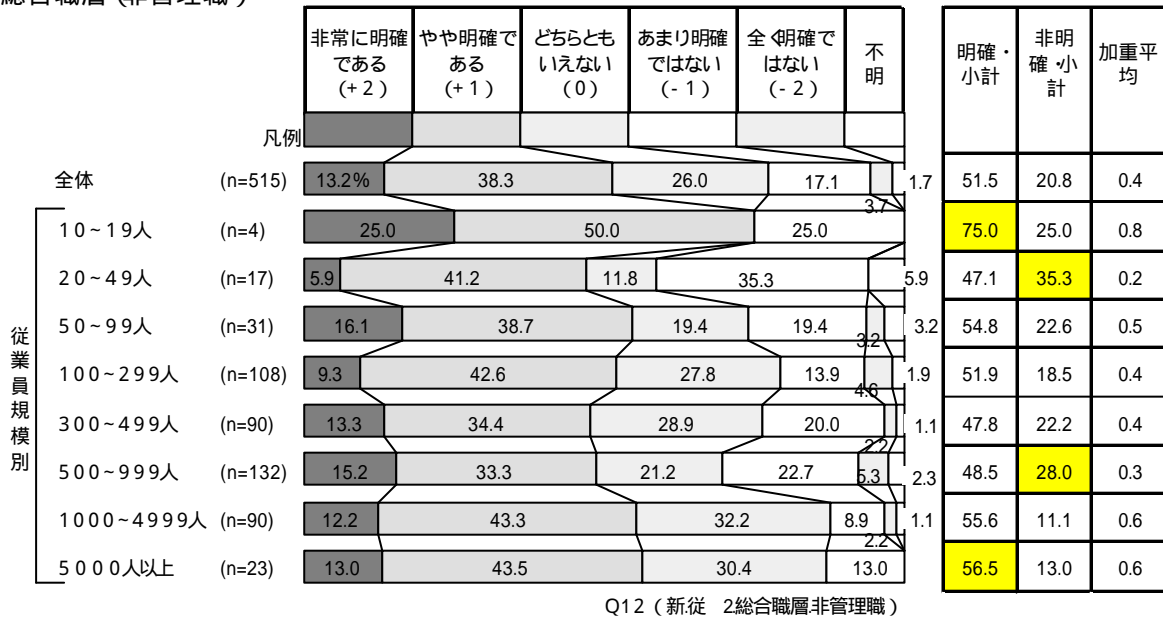


総合職層（非管理職）

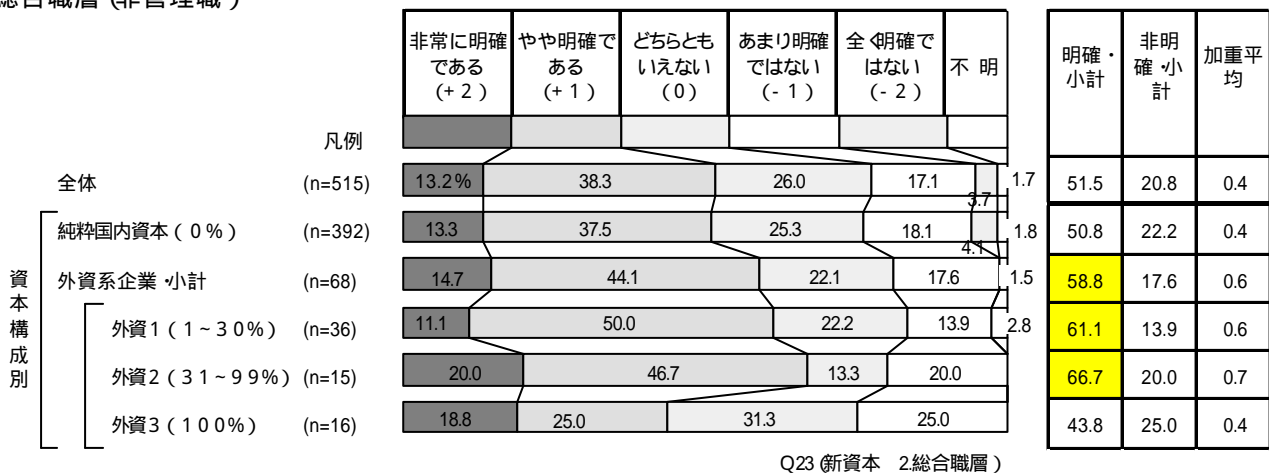
企業規模が大きくなるにつれて明確化されている割合が高い。

Q23人材グループに求める能力スキルの明確化の有無

人材グループに求める能力スキルの明確化の有無＜従業員規模別／単一回答＞
総合職層（非管理職）



人材グループに求める能力スキルの明確化の有無＜資本構成別／単一回答＞
総合職層（非管理職）



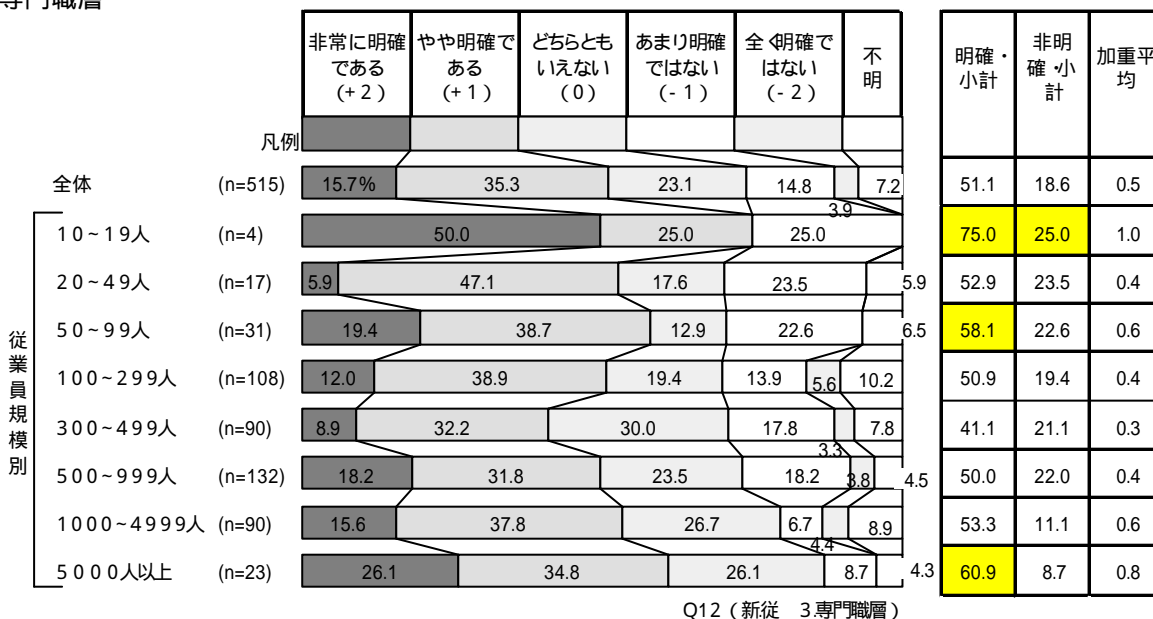
専門職層

・300～499人の企業で明確化されている割合が低く、それ以下、それ以上の規模になるにつれて高まる。

Q23人材グループに求める能力スキルの明確化の有無

人材グループに求める能力スキルの明確化の有無<従業員規模別/単一回答>

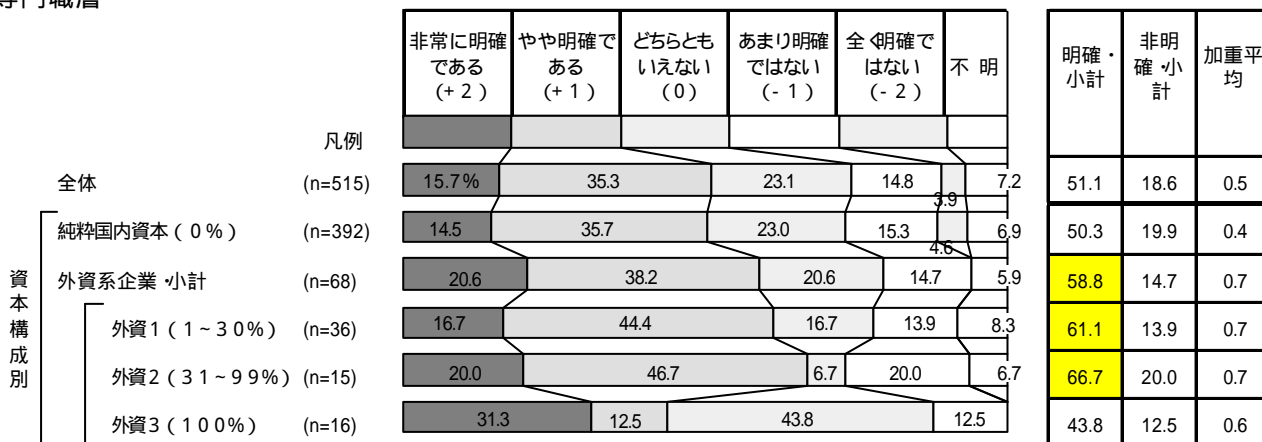
専門職層



Q12 (新従 3 専門職層)

人材グループに求める能力スキルの明確化の有無<資本構成別/単一回答>

専門職層



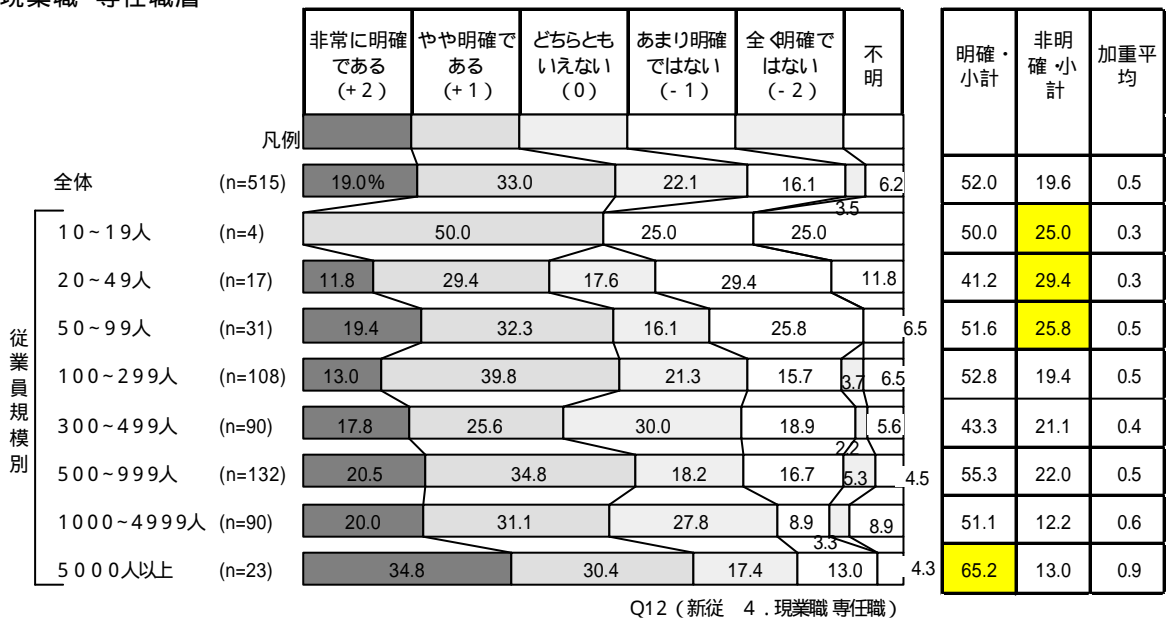
Q23 (新資本 3 専門職層)

現業職・専任職層

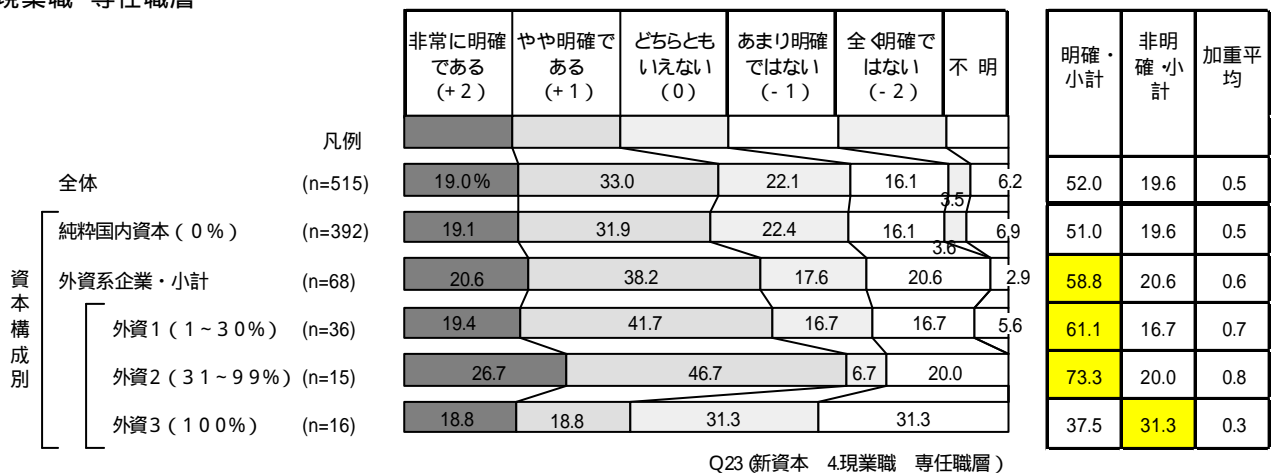
・企業規模が高まるにつれて、明確化されている割合は高まる。

Q23 人材グループに求める能力スキルの明確化の有無

人材グループに求める能力スキルの明確化の有無<従業員規模別/単一回答>
現業職・専任職層



人材グループに求める能力スキルの明確化の有無<資本構成別/単一回答>
現業職・専任職層

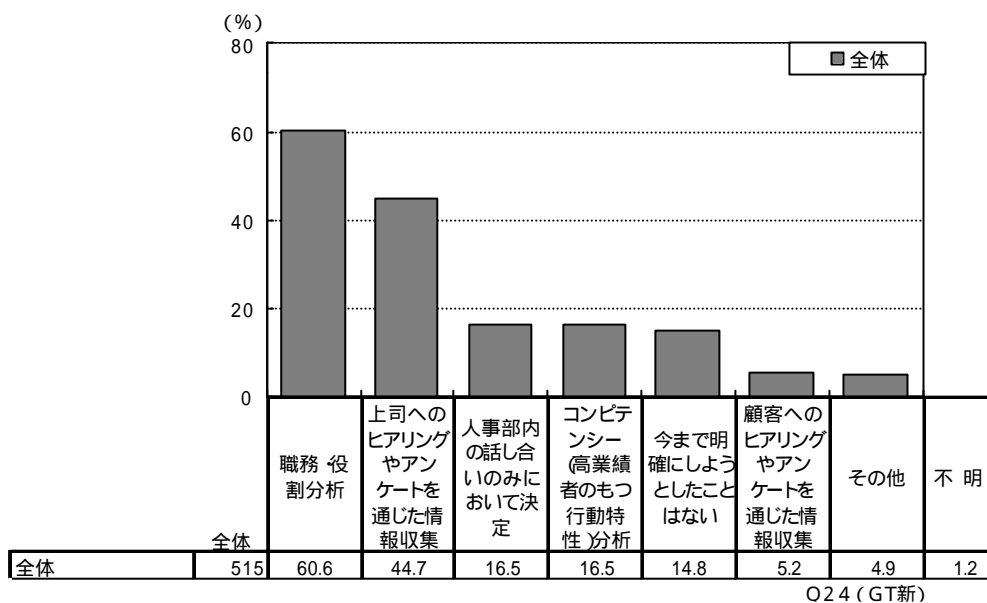


6割の企業が「職務・役割分析」で求める能力・スキルを明確化している

・人材グループに求める能力・スキルを明確化するための方法としては、「職務・役割分析」(60.6%)、「上司へのヒアリングやアンケートを通じた情報収集」(44.7%)の順に多い。資本構成別に見ると、「コンピテンシー分析」を行っている外資系企業が27.9%であるのに対し、内資系企業は15.1%にとどまっている。その他に、内資系企業の17.3%は「今までに明確にしようとしたことはない」と回答しており、外資系企業との意識の違いがよく表れている。500人以上の企業では特に、「コンピテンシー分析」を実施している割合が比較的に高い。

Q24 人材グループに求める能力・スキルの明確化のための方法

人材グループに求める能力・スキルの明確化のための方法<全体/複数回答>



人材グループに求める能力・スキルの明確化のための方法<従業員規模別/複数回答>

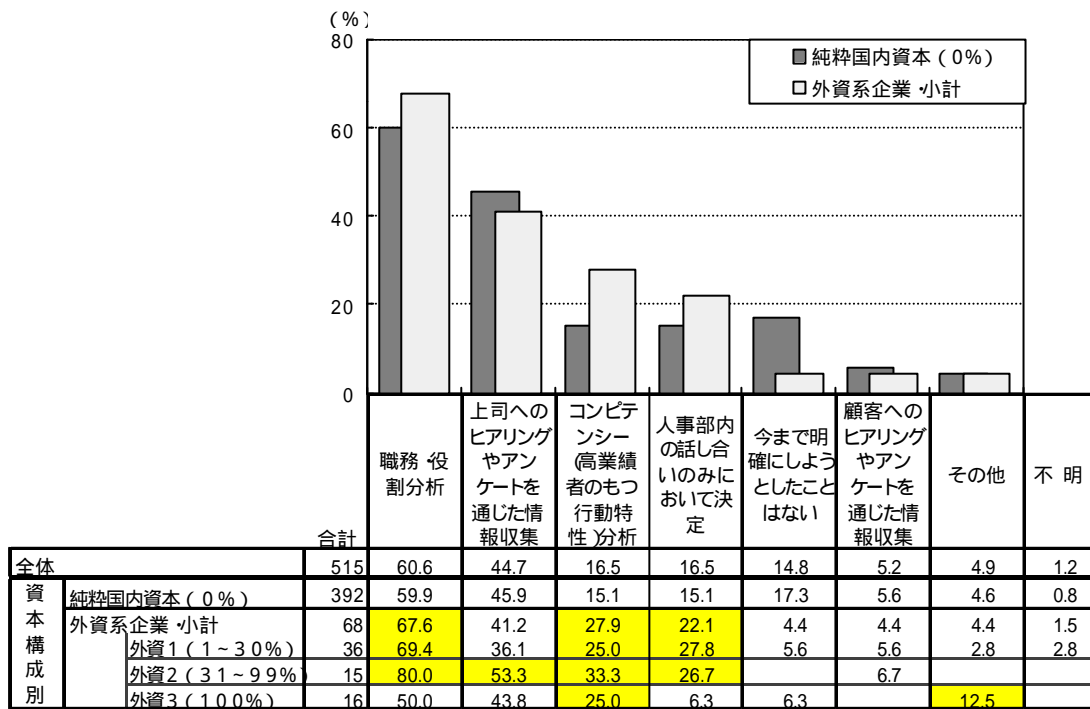
従業員規模別	合計	職務・役割分析	上司へのヒアリングやアンケートを通じた情報収集	人事部内の話し合いのみにおいて決定	コンピテンシー(高業績者のもつ行動特性)分析	今まで明確にしようとしたことはない	顧客へのヒアリングやアンケートを通じた情報収集	その他	不明
全体	515	60.6	44.7	16.5	16.5	14.8	5.2	4.9	1.2
10~19人	4	50.0	100.0						
20~49人	17	58.8	64.7		23.5	11.8	11.8		
50~99人	31	61.3	58.1	19.4	12.9	16.1			
100~299人	108	65.7	45.4	9.3	13.0	11.1	4.6	4.6	1.9
300~499人	90	53.3	40.0	21.1	11.1	20.0	6.7	3.3	
500~999人	132	59.8	38.6	16.7	17.4	18.2	7.6	5.3	0.8
1000~4999人	90	65.6	48.9	24.4	21.1	8.9	3.3	7.8	1.1
5000人以上	23	60.9	39.1	26.1	30.4	13.0		4.3	4.3

Q24 (新従・表)

・外資系企業では「職務・役割分析」や「コンピテンシー分析」などの実施の割合が高い。

Q24 人材グループにもとめる能力・スキルの明確化のための方法

人材グループに求める能力・スキルの明確化のための方法<資本構成別/複数回答>



Q24(資新・表)

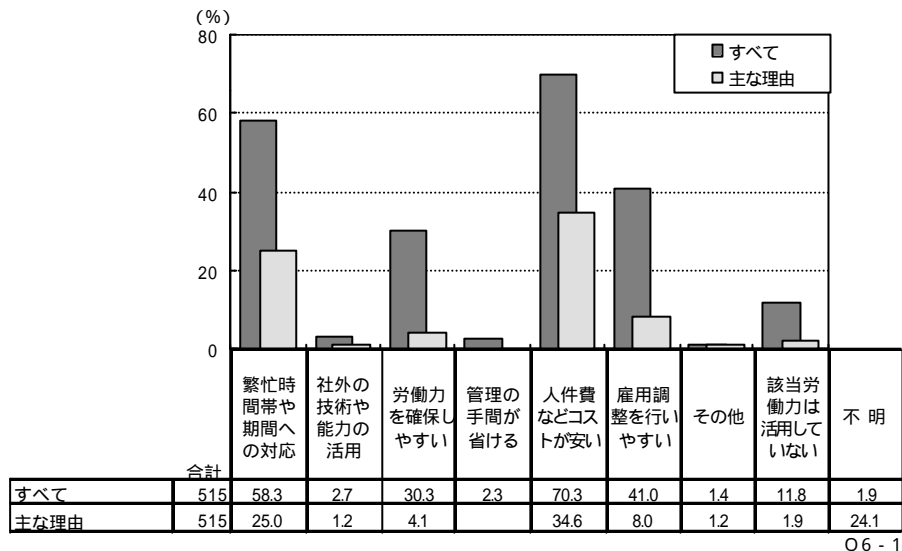
第二章 雇用管理

雇用

・パート・アルバイトの雇用目的として、コスト削減をあげる企業が70.3%と非常に高い割合を示している。その他、雇用調整が行いやすく労働力が確保しやすいというメリットがあり、繁忙時間帯や期間への対応にも6割近い企業が雇用している(58.3%)。派遣労働者も、ほぼ同様の目的で活用されているが、コスト削減目的での雇用は18.6%にとどまっている。契約・登録・嘱託社員については、コスト削減(36.9%)目的だけでなく、社外の技術や能力の活用(39.8%)という人材自体の能力を雇用する目的がある。またアウトソースは社外の技術や能力の活用(42.3%)、管理の手間が省ける(31.3%)目的で活用している反面、労働力として活用していないと応える企業も33%に及ぶ。個人への業務委託に関しては活用していないとする企業の割合は62.5%と、社外の技術や能力の活用(24.1%)という目的があるにもかかわらず、ほとんど利用されていないのが現状である。

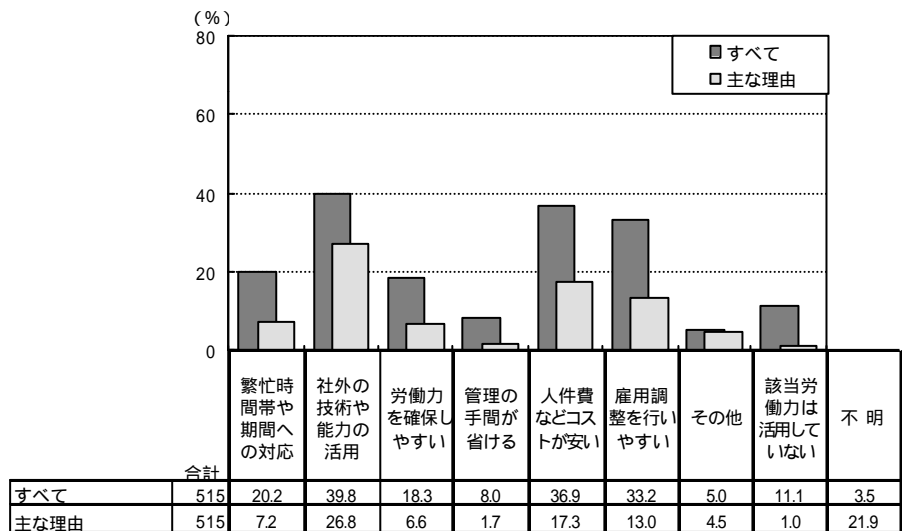
Q6 正社員以外の雇用形態の活用目的 (すべて)

正社員以外の雇用形態の活用目的別 (すべて・主な理由)
 <パート・アルバイト/複数回答・単一回答>



Q6 - 1

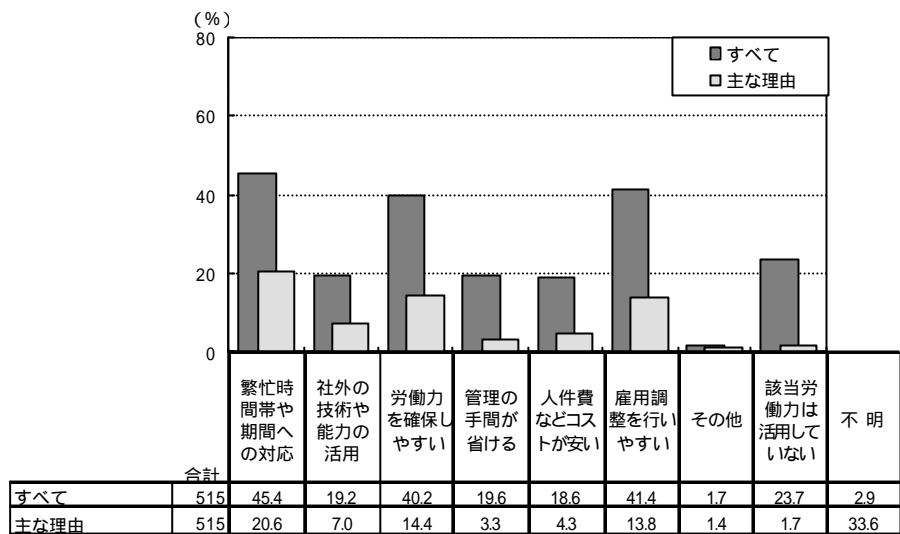
正社員以外の雇用形態の活用目的別 (すべて・主な理由)
 <契約・登録・嘱託社員など/複数回答・単一回答>



Q6 - 2

正社員以外の雇用形態の活用目的別（すべて・主な理由）

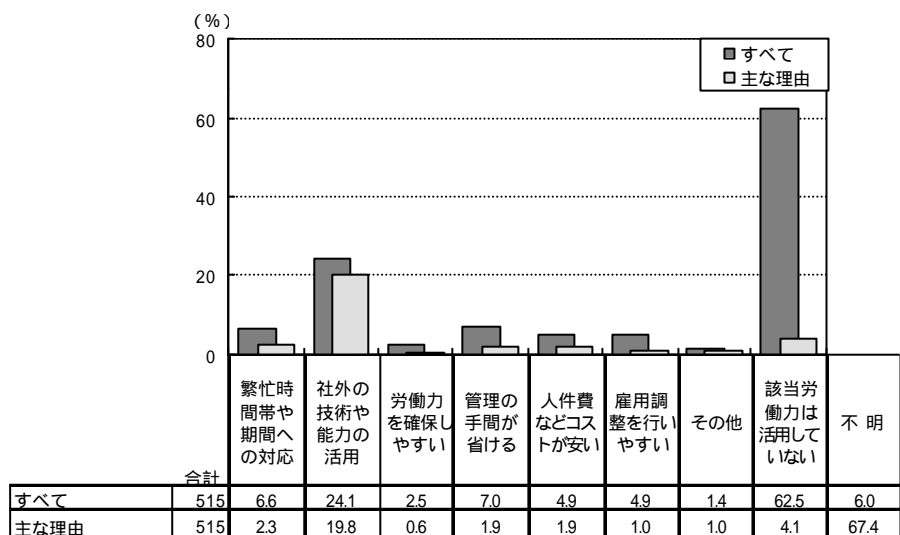
<派遣労働者 / 複数回答・単一回答>



O6 - 3

正社員以外の雇用形態の活用目的別（すべて・主な理由）

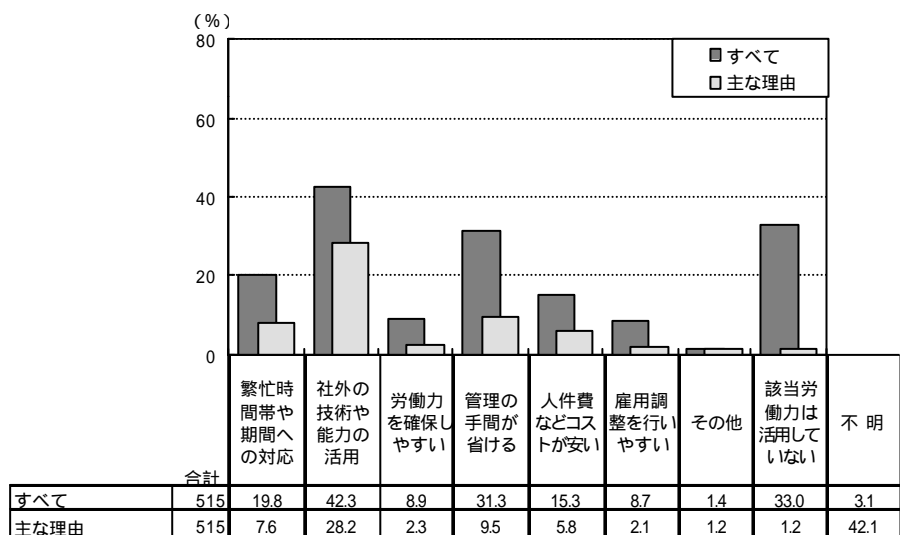
<個人への業務委託 / 複数回答・単一回答>



O6 - 4

正社員以外の雇用形態の活用目的別（すべて・主な理由）

<社外への外注（アウトソース） / 複数回答・単一回答>



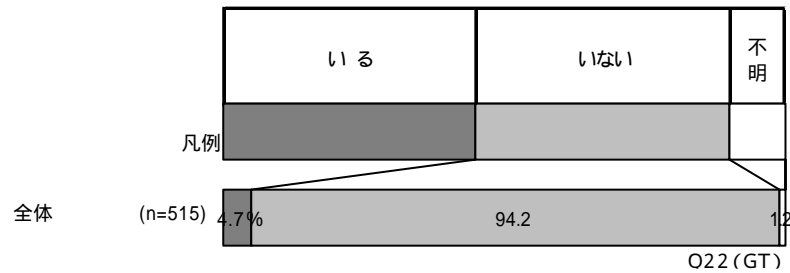
O6 - 5

在宅勤務やテレワークは、まだまだ一般的ではない

・在宅勤務者やテレワーク従業員を活用している企業は全体の4.7%にしか満たない。外資系企業は内資系企業より若干活用する割合が高く、また情報処理・ソフトウェア系企業でもその割合は比較的高い(4.6%)。しかし従業員規模50人未満の小企業には全くおらず、一般的に活用されていないと言える。

Q22 在宅勤務者やテレワーク従業員の有無

在宅勤務者やテレワーク従業員の有無<全体/単一回答>



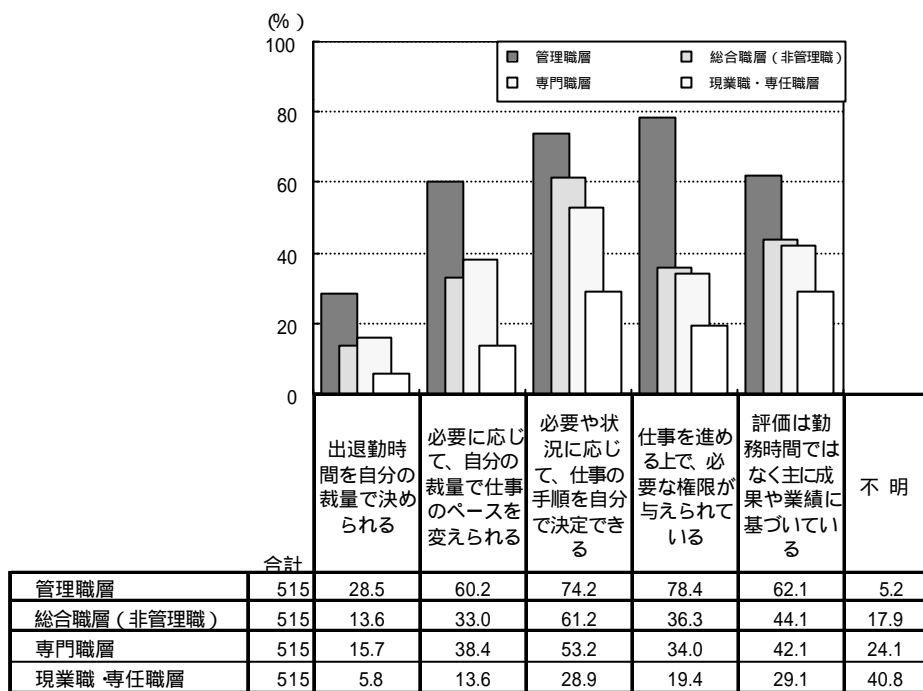
裁量度合の高い仕事の進め方

・どの役職においても比較的高い割合を占めているのが「仕事の手順を自分で決定できる」ことであり、特に管理職層では74.2%に及ぶ。管理職層はその他の項目についても役職中最も高い値を示しており、逆に現業職層ではいずれの項目についても最も値が低い。特に「出退勤時間を自分の裁量で決められる」とする現業職層は5.8%に過ぎず、他の役職についても相対的にこの項目の達成度は低い。

適用の割合については、1～10%と90%超に二極化しており、少数にしか適用されていない企業かもしくはほぼ全員に適用されている企業が大半を占めている。

Q21 裁量労働制関連、適用の割合

裁量労働制関連 < 全体 / 複数回答 >



Q21新(マトリックス)

適用の割合 < 全体 / 単一回答 >

	0	1～10%	11～20%	21～30%	31～40%	41～50%	51～60%	61～70%	71～80%	81～90%	90%超	不明	平均値 (%)	
合計														
管理職層	515	1.7	20.6	13.4	4.5	1.4	5.0	1.6	2.1	5.0	1.4	20.6	22.7	47.2
総合職層 (非管理職)	515	3.7	11.5	10.7	8.9	5.0	5.2	2.9	4.1	3.7	1.2	12.6	30.5	44.8
専門職層	515	5.4	18.8	5.6	4.9	1.9	4.5	2.1	2.9	3.3	1.6	13.8	35.1	42.6
現業職・専任職層	515	7.4	7.4	5.8	3.3	2.7	8.2	4.1	3.9	3.5	1.9	9.7	42.1	46.6

Q21新(GT)

出産・育児・介護などの支援策には、勤務時間に関するものが主流

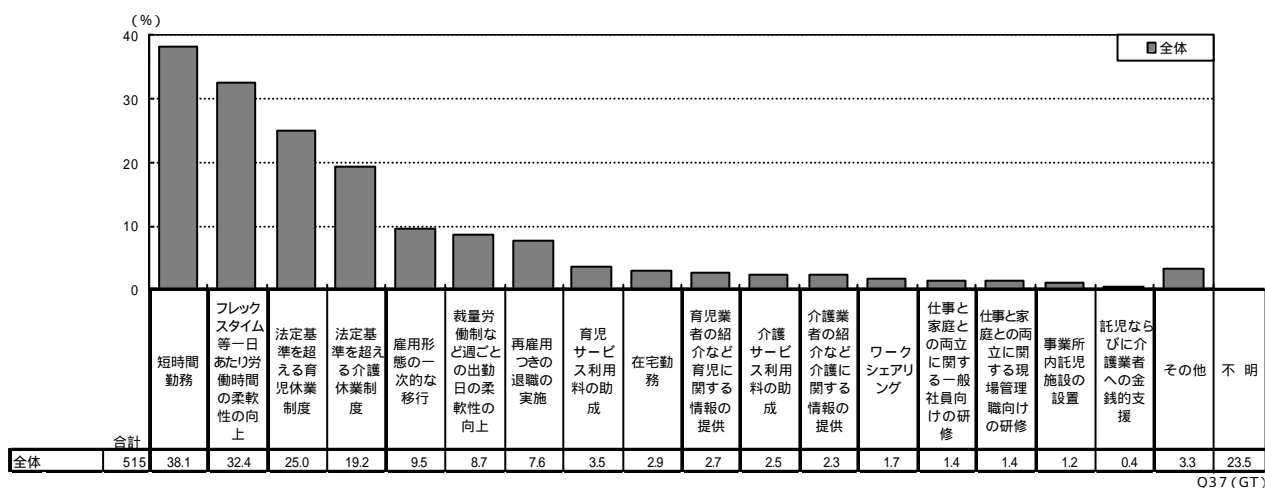
・出産・育児・介護などの支援策として実施されている項目は短時間勤務（8.1%）、1日あたりの労働時間の柔軟性の向上（32.4%）などであり、労働時間に関する施策が高い割合を示しているといえる。また介護・育児休業制度も2割前後の企業が導入している。5000人以上の大企業ではこれらの他にも多方面での施策が充実している。一方企業側からの積極的なアクセス（情報提供や研修）はほとんど見られなかった。

Q37 出産・育児・介護などの支援策

出産・育児・介護などの支援策は比較的導入されているにもかかわらず、職場復帰への支援策が行われている企業は6.0%に過ぎない。業種別に見ると運輸業では支援策を行っている企業が16.7%あるが、従業員規模別、資本構成別に見ると支援策を行っているとする企業は1割に満たない。

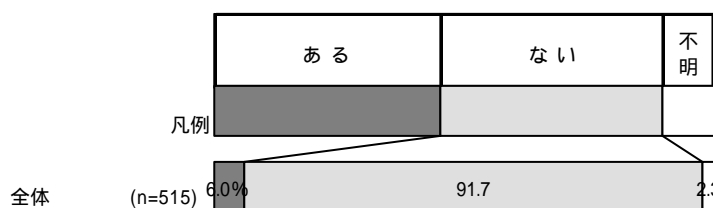
Q38 出産・育児・介護の終了によって職場復帰への支援策の有無

出産・育児・介護などの支援策<全体/複数回答>



Q37(GT)

出産・育児・介護の終了によって職場復帰への支援策の有無
<全体/単一回答>



Q38 (GT)

退出

離職率は平均7.4%。男性5.8%、女性7.0%

・過去1年で定年を待たずに離職した従業員は、全体で見ると平均7.4%である。従業員数が5000人以上の大企業では離職者の割合は平均3.1%と比較的小さく、分布を見ても2～3%の付近に偏っている。資本構成別では特に大きな差異はみられない。

Q58 従業員の離職率 (男女計)

・男性の離職率が1～2%未満である企業が2割を占め、平均値は5.8%となっている。従業員規模別に見ると、99人以下の小企業については離職率が高い傾向がみられ、大企業になるに従ってこの割合は減少している。また外資系企業の離職率は平均7.3%であり、内資系企業の5.7%という割合より若干高い値を示している。

Q58 従業員の離職率 (男性)

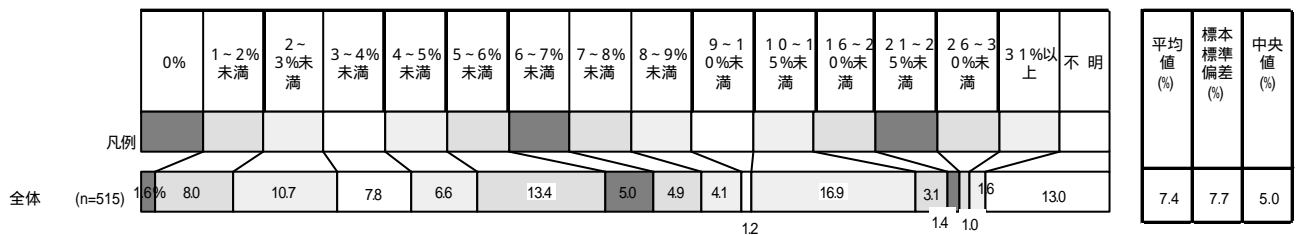
・女性の離職率は平均7.0%であり、特に離職率10～15%未満とする企業が12.4%を占めている。資本構成別では、やはり外資系企業の離職率が平均9.6%と、内資系企業の平均6.7%と比べて若干高い値を示している。業種別に見ると金融・保険業と小売業の離職率はそれぞれ11.1%、10.2%と1割を超えており、他と比べて女性の離職率が高い業種であるといえる。

Q58 従業員の離職率 (女性)

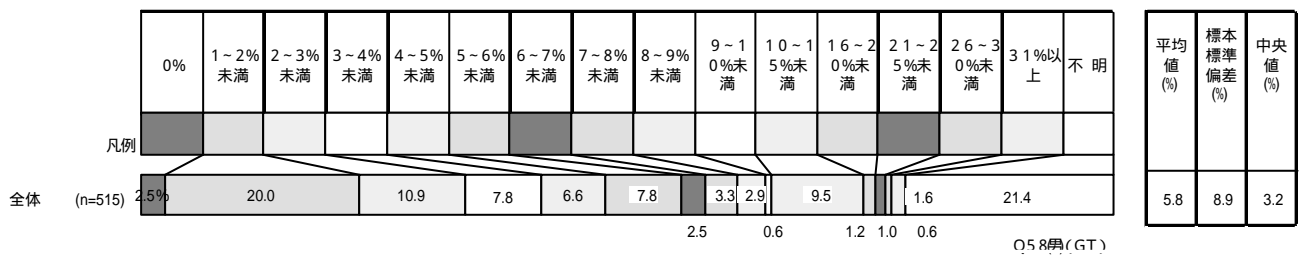
・残って欲しい人材の退職が多いのは、総合職層 (35.9%)

Q58(2) 残って欲しい人材の退職が多かったグループ

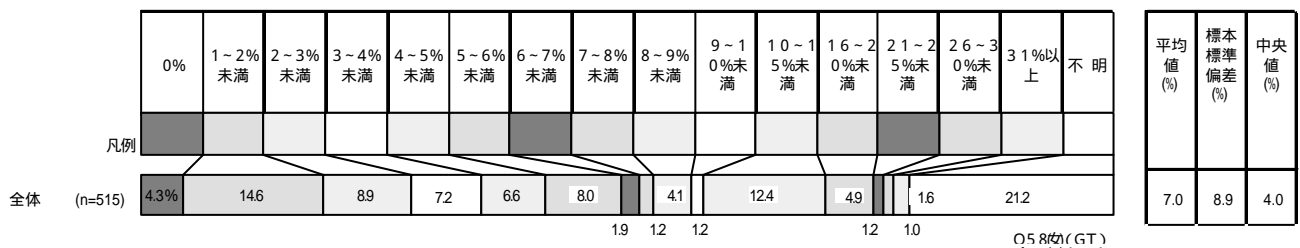
従業員の離職率 (男女計) <全体 / 単一回答>



従業員の離職率 (男性) <全体 / 単一回答>



従業員の離職率 (女性) <全体 / 単一回答>



残って欲しい人材の退職が多かったグループ <全体 / 単一回答>



Q58(2)(GT)

定年者の雇用施策 6 割弱が実施

・定年者の雇用施策については、半数を超える57.7%の企業が実施していると答えている。しかし業種別にみると、金融・保険業および情報系では全体の傾向に反して実施していない企業がそれぞれ60.6%、81.3%であり、実施している企業の割合を大きく上回っていた。外資系企業でも実施している企業は半数に満たず、むしろ内資系企業のほうが雇用施策を実施している。また従業員規模別にみると、大企業ほど実施している割合が高い傾向がある。

Q39 定年者の雇用施策の有無

具体的には、フルタイムの再雇用が6割

・具体的な内容としては、フルタイムで再雇用する割合がもっとも高く(64%)、パートタイムで再雇用したり勤務延長したりする割合はいずれも割弱しか見られない。しかし小企業ではパートタイムの割合が比較的大きくなっている。資本構成別では、外資系企業のほうがパートタイムの割合が小さく(6.5%)、フルタイムでの雇用が多い傾向が見られる(71%)。

Q39 SQ1 具体的な雇用の仕組み

希望者全員の雇用は、なかなか実現されていない

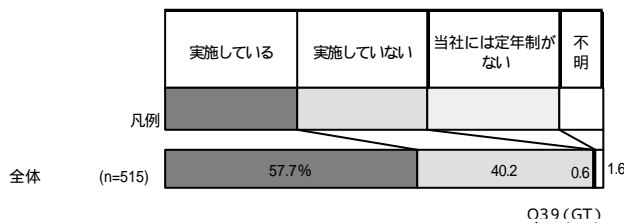
・定年者の再雇用の実態として、再雇用を希望する全員が対象となる比率は14.8%に過ぎず、ほとんどの企業が会社自身が勤務を望む人に限定して雇用している(70%)。従業員規模や資本構成にかかわらずこの傾向は強い。

Q39 SQ2 制度によって雇用する対象者

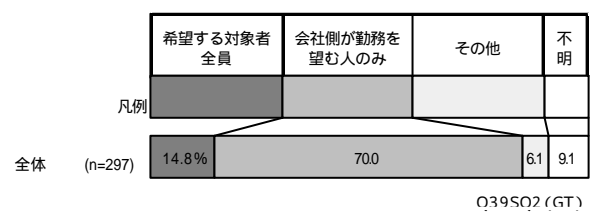
・定年者の再雇用を今後3年以内に予定している企業は13%とそれほど多くなく、検討していると答えている企業を含めても46.8%と半数に満たない。しかし従業員規模別にみると、大企業になるにつれ「予定している」および「検討している」と答える企業が増えており、特に1000人以上の企業では34.4%、5000人以上では37.5%もの企業が再雇用を予定しているという結果になった。

Q39 SQ3 今後の検討について

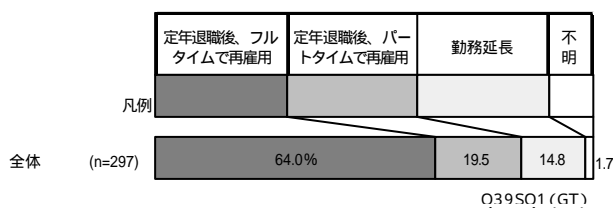
定年者の雇用施策の有無 < 全体 / 単一回答 >



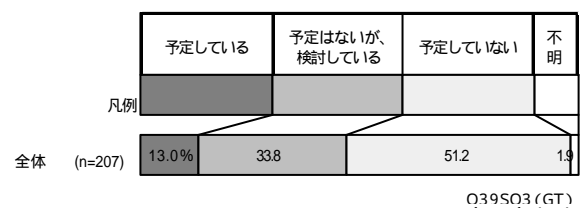
制度によって雇用する対象者 < 全体 / 単一回答 >



具体的な雇用の仕組み < 全体 / 単一回答 >



今後の検討について < 全体 / 単一回答 >

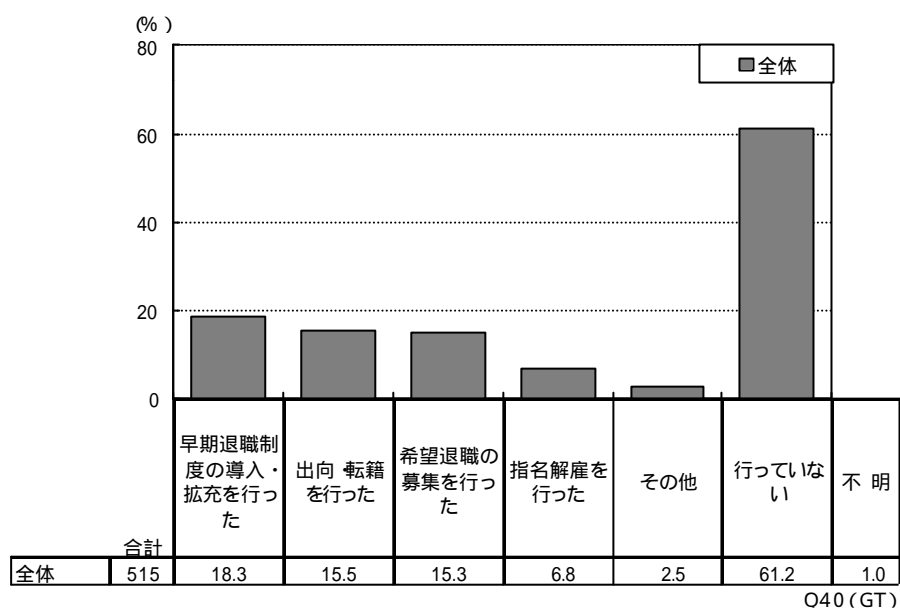


雇用調整は、4割の企業が何らかの形で実施

・雇用調整は6割の企業が行っていないとしており(61.2%)、雇用調整を実施している企業についても「早期退職制度の導入・拡充」「出向・転籍」「希望退職の募集」など間接的な手段をとっているに過ぎず、指名解雇を行ったという企業は6.8%と微々たるものであった。こうした雇用調整は大企業ほど実施している傾向があり、業種別では情報系・サービス業・小売業で雇用調整を実施する企業の比率が小さくなっているようだ。

Q40 最近10年間の雇用調整実施の有無

最近10年間の雇用調整実施の有無<全体/複数回答>



最近10年間の雇用調整実施の有無<従業員規模別/複数回答>

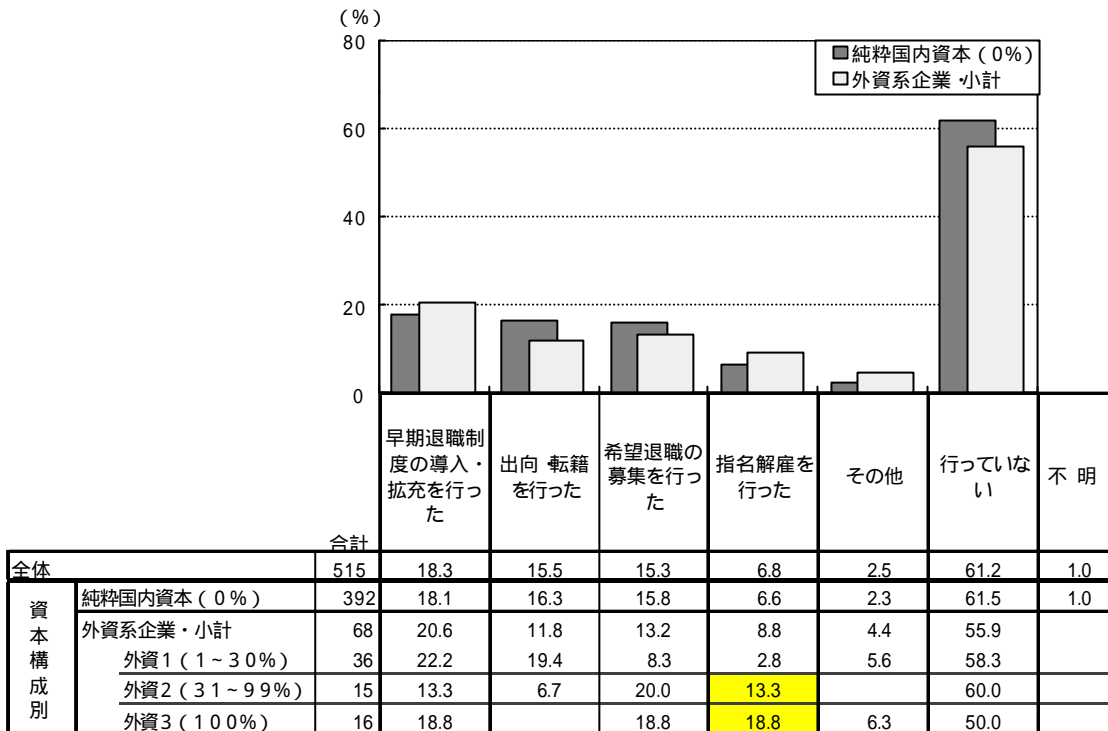
		合計	早期退職制度の導入・拡充を行った	出向・転籍を行った	希望退職の募集を行った	指名解雇を行った	その他	行っていない	不明
全体		515	18.3	15.5	15.3	6.8	2.5	61.2	1.0
従業員規模別	10~19人	4						100.0	
	20~49人	17	11.8			5.9	5.9	70.6	5.9
	50~99人	31	3.2	6.5	9.7	16.1	3.2	71.0	
	100~299人	108	10.2	13.0	8.3	7.4	0.9	71.3	0.9
	300~499人	90	21.1	17.8	22.2	11.1	4.4	53.3	1.1
	500~999人	132	17.4	12.1	20.5	5.3	2.3	61.4	
	1000~4999人	90	27.8	28.9	17.8	2.2	1.1	54.4	1.1
	5000人以上	23	39.1	21.7				8.7	47.8

Q40 (従)

雇用調整を行っている企業の中で、雇用調整時に深刻な問題となっているのは、「とどまってほしい人材の退職」(61.5%)、
「従業員のモラルの低下」(60.3%)、「従業員からの信頼の喪失」(48.7%)などである。その他の項目については逆に深刻
な問題ではないと考える企業が深刻だとする企業の割合を上回っていた。

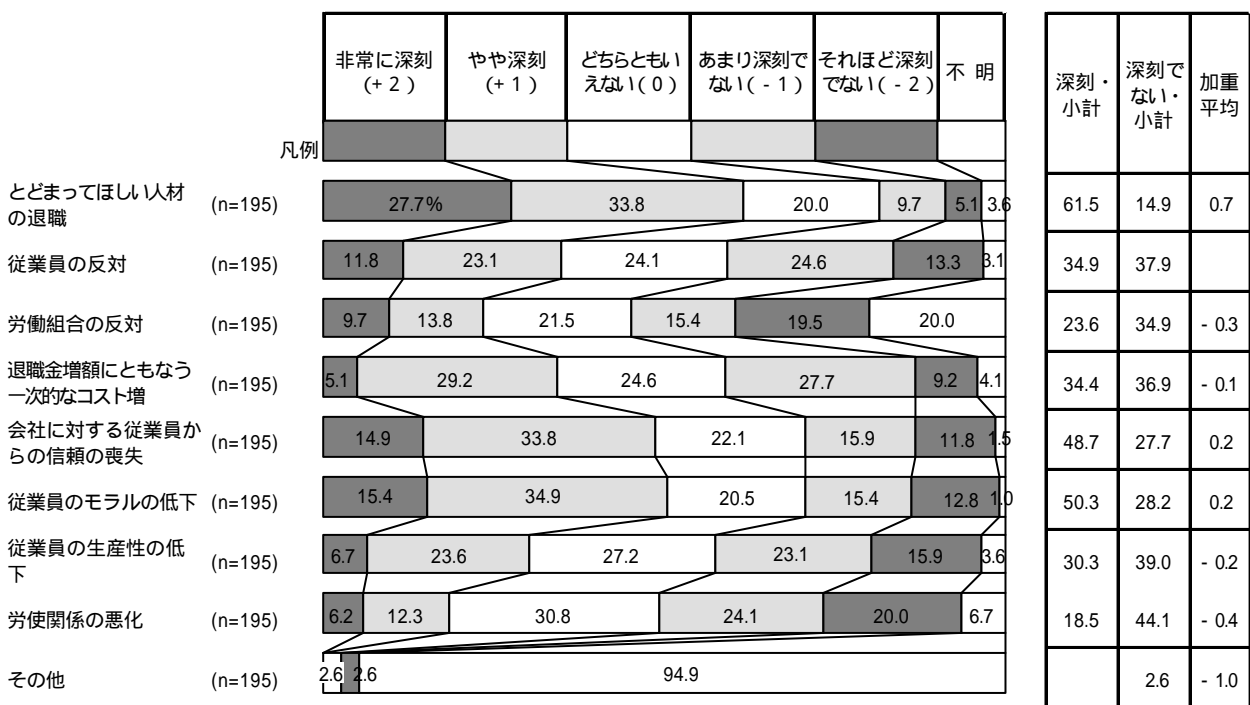
Q40 SQ1 雇用調整時に発生した問題

最近10年間の雇用調整実施の有無<資本構成別/複数回答>



Q40(資)

雇用調整時に発生した問題<全体/単一回答>



Q40SQ1

その他

グループ人事、処遇の統一は2割弱。育成システム統一は5%程度

企業グループに属する企業では、人材マネジメントにおける処遇制度について、親会社の処遇制度を参考に個別のシステムを構築するとする企業が過半数を占めており(67.3%)、「できるだけ統一」業務内容を勘案し、処遇制度が分割されている」とした企業はそれぞれ18.7%、21.0%といずれも2割程度であった。

Q2 SQ1 グループ人事(処遇)

・人材育成に関しては「企業ごとに異なったシステムで育成する」企業が多く(61.8%)、次いで約3割の企業が「基礎教育は統合システム、専門的教育は各社」と答えており、「統合されたシステムの中で育成する」企業は5.7%程度であった。資本構成別に見ると、内資系企業は企業ごとに異なったシステムで育成する傾向が強いが(66.0%)、外資系企業はこのような育成方法とともに「専門的教育は各社で」という教育方法をとる企業も多い(41.9%)。

Q2 SQ1(2) グループ人事 (人材育成)

グループ人事(処遇)<全体/単一回答>

凡例	企業グループ内各社の処遇制度はできるだけ統一化する	各企業が親会社の処遇制度を参考に個別のシステム構築	各企業の業務内容を勘案し、処遇制度が分割されている	その他	不明
全体 (n=262)	18.7%	57.3	21.0	2.7	0.4

O2SQ1(1)(GT)

グループ人事(人材育成)<全体/単一回答>

凡例	グループとして統合されたシステムのなかで育成する	基礎教育は統合システム、専門的教育は各社	グループ内企業ごとに異なったシステムで育成する	その他	不明
全体 (n=262)	5.7%	29.4	61.8	2.7	0.4

O2SQ1(2)(GT)

第三章 評価と処遇

評価

管理職層、総合職層には業績・成果を、専門職層、現業職・専任職層には能力を主に評価

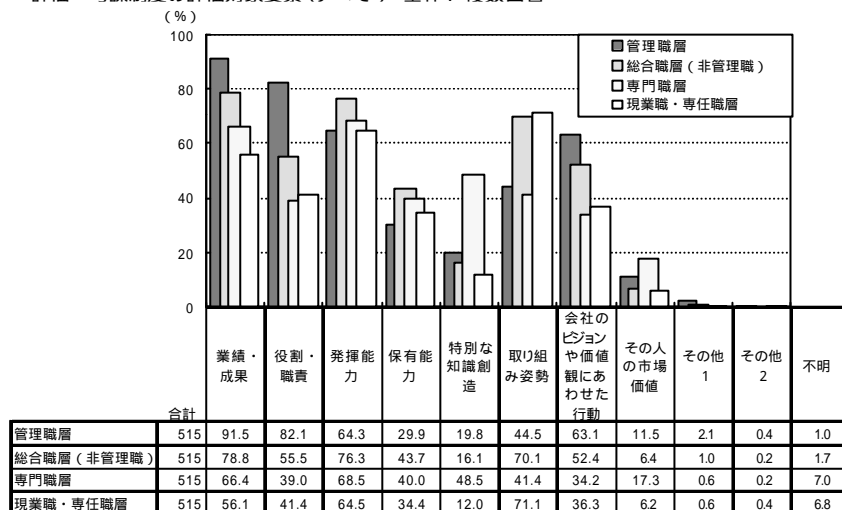
管理職層で評価の対象となる項目は、業績・成果 (91.7%)が最も多く、次いで 役割・職責 (83.2%)、発揮能力 (64.2%)、会社のビジョンや価値観にあわせた行動 (63.8%)となっている。総合職層では 業績・成果 (78.8%)、発揮能力 (76.4%)、取り組み姿勢 (70.7%)などがあげられる。また専門職層では 業績・成果 (66.5%)、発揮能力 (68.3%)などが高い割合を示しているが、特に「特別な知識創造」による評価が他の役職と比べて突出して多くなっている(48.3%)。現業職・専任職層については、他の役職と同様 業績・成果 (56.2%)や 発揮能力 (64.4%)も求められているが、特に「取り組み姿勢」による評価の割合が71.9%と最も大きい。

Q13 評価・考課制度の評価対象要素 (すべて)

全ての役職において最も求められるのは「業績・成果」であり、現業職・専任職層、専門職層、総合職層、管理職層とその割合は増加し、管理職層では56.9%を占める。また「役割・職責」も比較的重要な評価項目といえるが、総合職層、専門職層、現業職層ではこれと「発揮能力」が重要視されている傾向がある。さらに専門職層では「特別な知識創造」(11.8%)、現業職層では「取り組み姿勢」(14.8%)が他の役職と比べると評価項目として組み込まれているといえる。また5000人以上の大企業では、明確に「業績・成果」「発揮能力」といった結果を評価する項目が上位にきている。

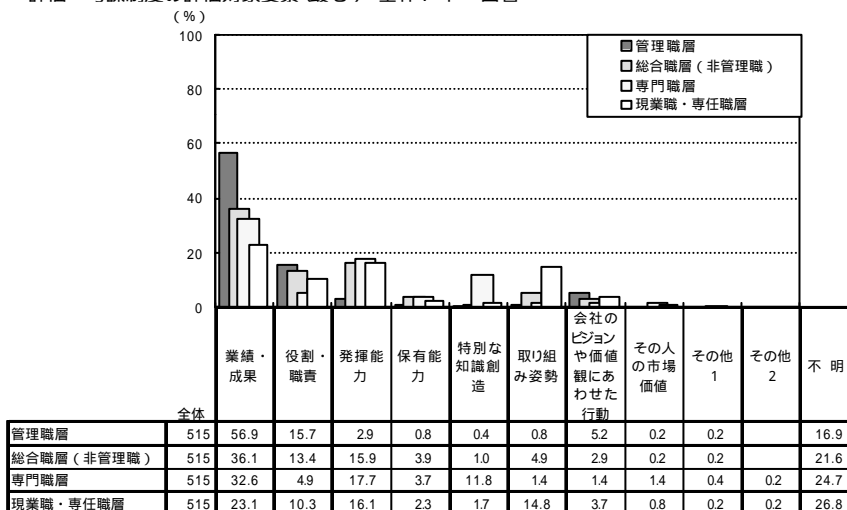
Q13 評価・考課制度の評価対象要素 (最も)

評価・考課制度の評価対象要素 (すべて) < 全体 / 複数回答 >



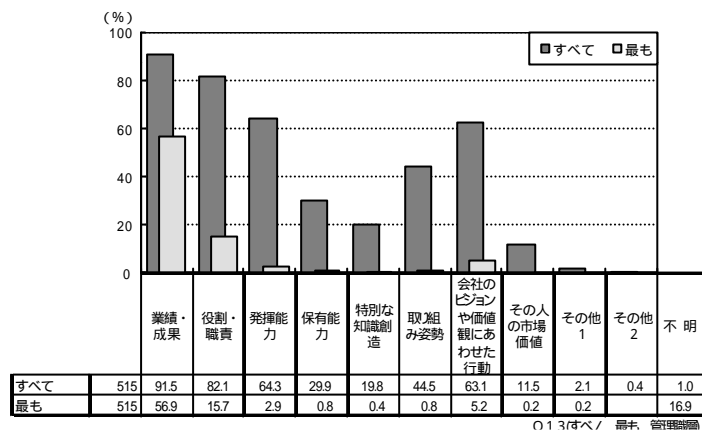
Q13

評価・考課制度の評価対象要素 (最も) < 全体 / 単一回答 >

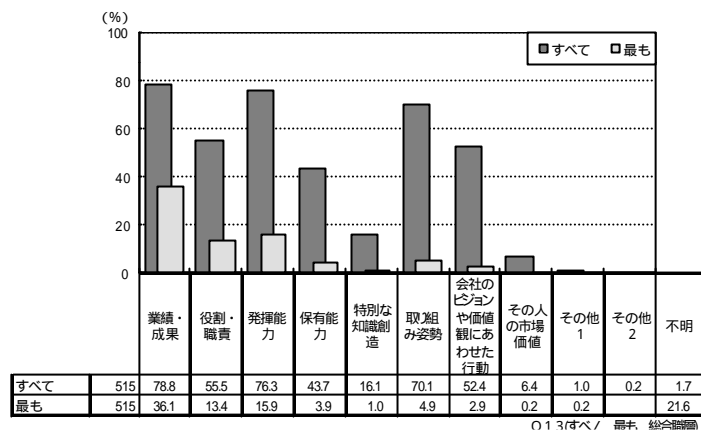


Q13(マトリックス 新)

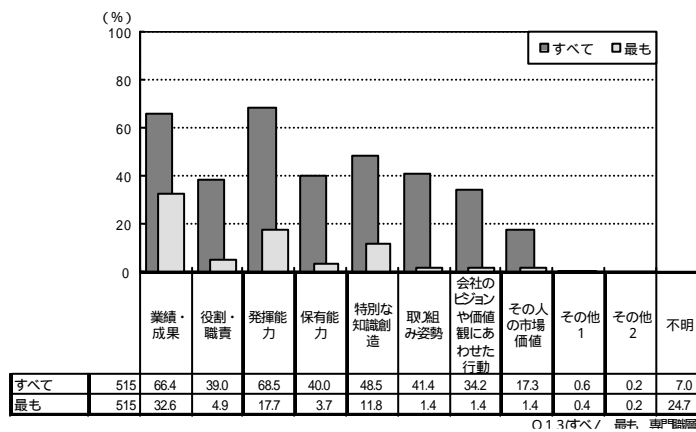
評価・考課制度の評価対象要素（すべて・最も）＜全体／複数回答＞
管理職層



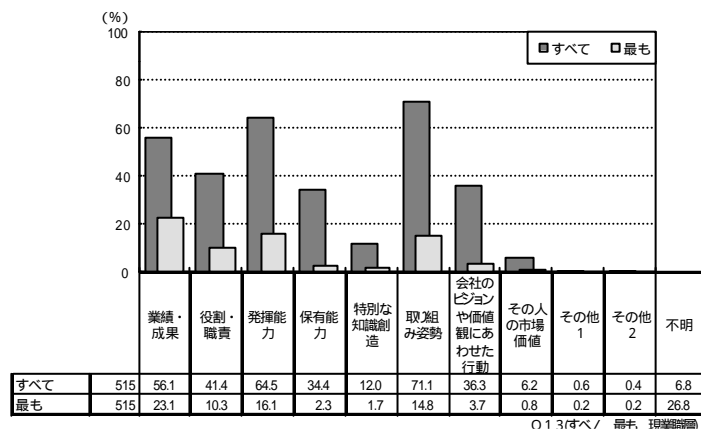
評価・考課制度の評価対象要素（すべて・最も）＜全体／複数回答＞
総合職層（非管理職）



評価・考課制度の評価対象要素（すべて・最も）＜全体／複数回答＞
専門職層



評価・考課制度の評価対象要素（すべて・最も）＜全体／複数回答＞
現業職・専任職層

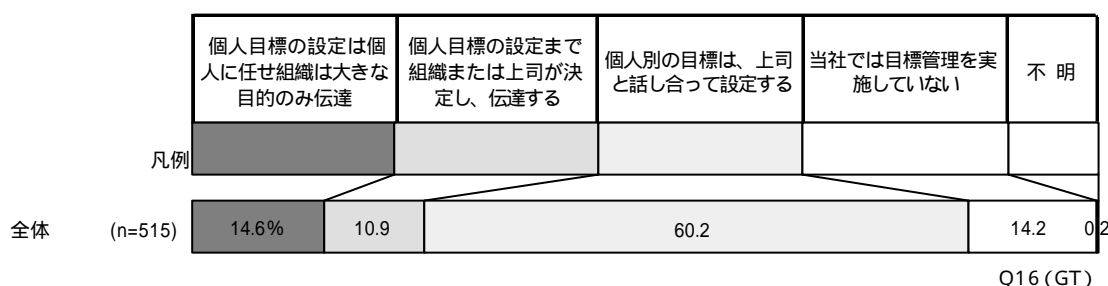


目標管理制度の導入は、8割を超えている

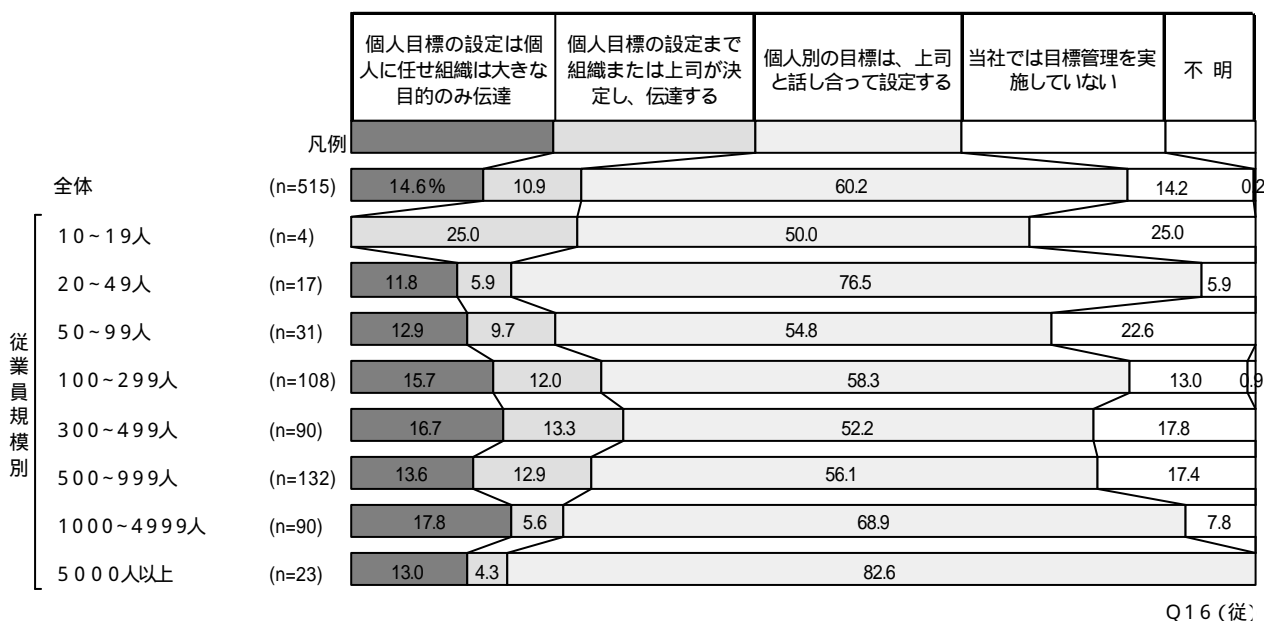
・目標管理制度を導入している企業は85.7%であるが、個人目標の設定まで組織・上司が決定する企業が10.9%にも上り、大半の企業では個人別の目標を上司と話し合っで設定している (60.2%)。従業員規模別に見ると、規模が大きくなるにつれて目標管理を実施していない企業は減少しており、5000人以上の企業になるとその割合は0%となる。また資本構成別に見ると、外資系企業は、目標設定が組織的に決まる。

Q16 目標管理制度導入の有無

目標管理制度導入の有無 < 全体 / 単一回答 >



目標管理制度導入の有無 < 従業員規模別 / 単一回答 >



・目標管理制度を導入している企業の中で、質的目標を目標管理制度に組み入れると答えた企業は、数値化を行わない場合を含めると全体の93.9%を占めている。数値化を行おうとする企業は全体の37.2%と若干少なめで、過半数は数値化を行っていない。この傾向は従業員規模や資本構成別に見ても同様である。

Q16 SQ1 質的目標の扱い

目標管理制度導入の有無<資本構成別/単一回答>

		個人目標の設定は個人に任せ組織は大きな目的のみ伝達	個人目標の設定まで組織または上司が決定し、伝達する	個人別の目標は、上司と話し合って設定する	当社では目標管理を実施していない	不明	
凡例							
全体	(n=515)	14.6%	10.9	60.2	14.2	0.2	
資本構成別	純粋国内資本(0%)	(n=392)	15.1	11.0	57.9		16.1
	外資系企業・小計	(n=68)	4.4	8.8	79.4		7.4
	外資1(1~30%)	(n=36)	8.3	5.6	83.3		2.8
	外資2(31~99%)	(n=15)			66.7		20.0
	外資3(100%)	(n=16)			81.3		6.3

Q16(資)

質的目標の扱い<全体/単一回答>
目標管理制度導入企業

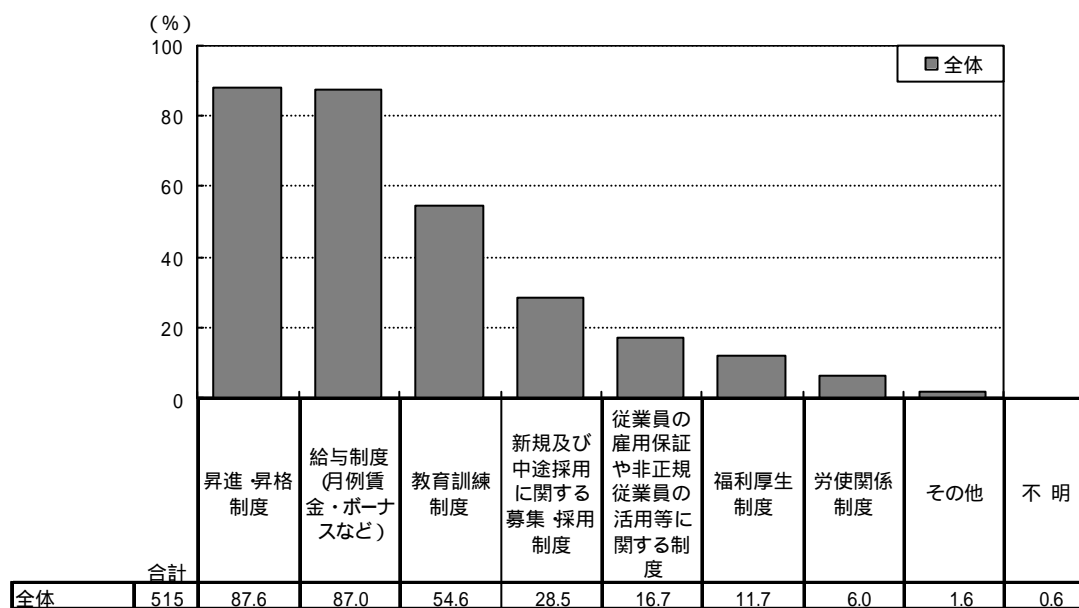
		質的目標もできるだけ数値化し、目標管理に組み入れる	質的目標の数値化は行わないが目標管理には組み入れる	数値化できないものは、目標管理に組み入れない	不明
凡例					
全体	(n=441)	37.2%	56.7	3.4	2.7

評価制度の変更に連動すべき制度としては「昇進・昇格制度」「給与制度」が8割

・評価制度の変更に連動して変更すると考えられる制度として「昇進・昇格制度」「給与制度」といった制度を挙げる企業が9割近かった。このほかにも「教育訓練制度」を挙げた企業が54.6%、「新規および中途採用に関する募集・採用制度」を挙げた企業が28.5%と企業内教育・採用制度までも変更するとの回答がみられた。

Q14 評価制度変更に伴うその他制度の連動性

評価制度変更に伴うその他制度の連動性 < 全体 / 複数回答 >



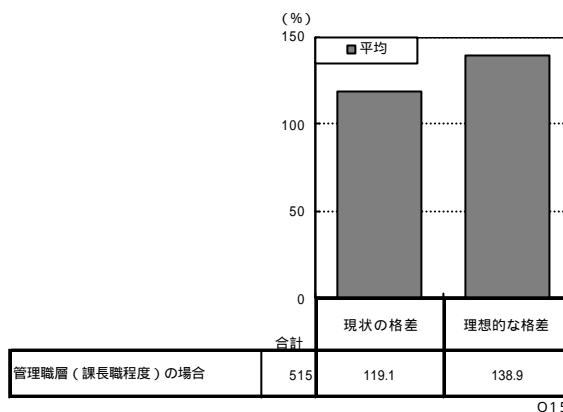
Q14 (GT)

成果格差5割に対し、理想の給与格差は4割弱

・成果格差が100 :150であった場合の理想的な給与格差は、管理職層では138.9%、スペシャリストでは138.6%と成果格差と同等比とまではいかないまでもある程度格差はあるべきだという結果になった。しかし現状では、管理職層では119.1%、スペシャリストでは17.9%といずれも理想的な格差より小さくなっている。

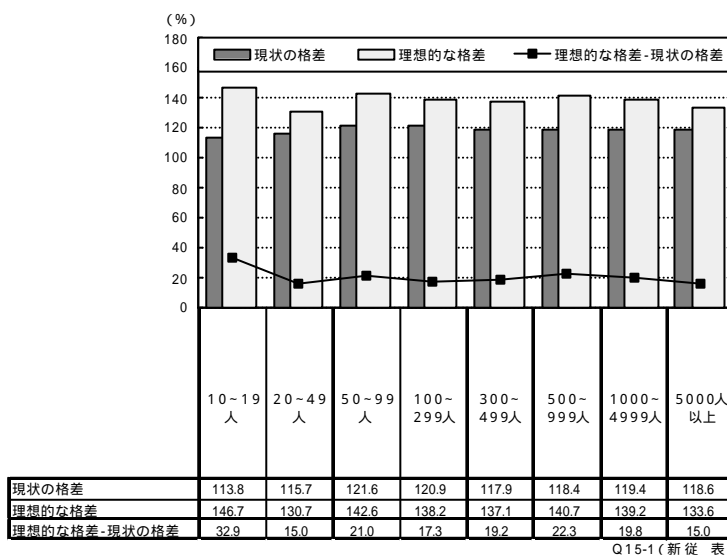
Q15 成果格差と給与格差の連動比

成果格差と給与格差の連動比 <全体 / 単一回答 >



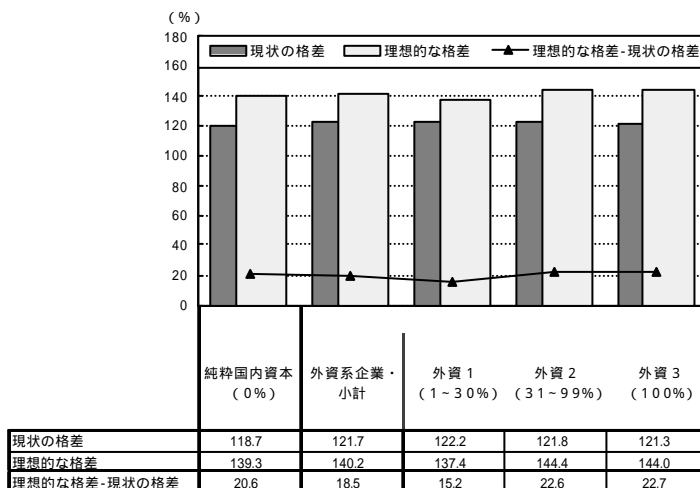
Q15

成果格差と給与格差の連動比 / 管理職層 (課長職程度) の場合
< 従業員規模別 / 平均値 >



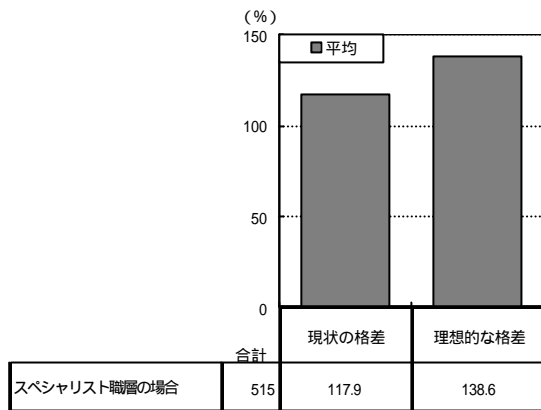
Q15-1 (新従表)

成果格差と給与格差の連動比 / 管理職層 (課長職程度) の場合
< 資本構成別 / 平均値 >



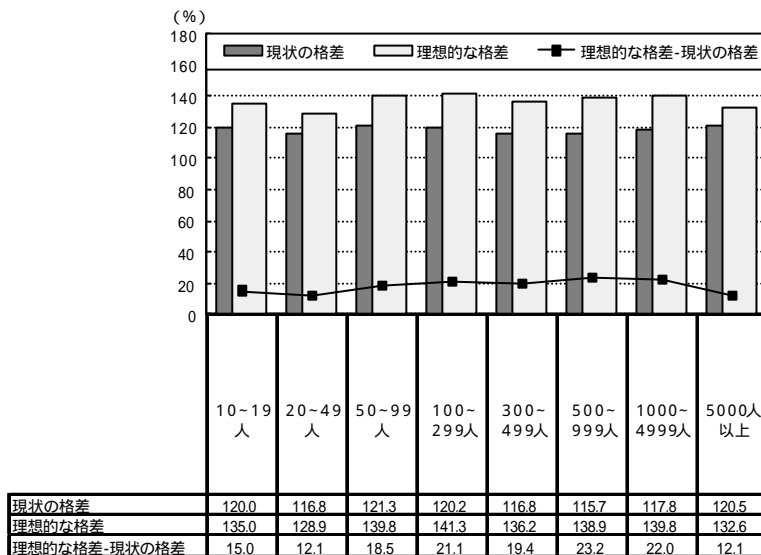
Q15 (新資本表)

成果格差と給与格差の連動比 < 全体 / 単一回答 >



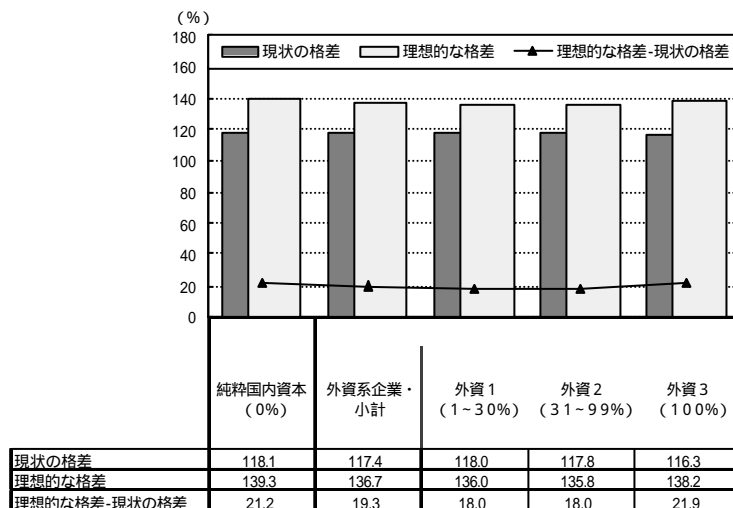
Q15-1

成果格差と給与格差の連動比 / スペシャリスト職層の場合
< 従業員規模別 / 平均値 >



Q15-1 (新卒表) スペシャリスト

成果格差と給与格差の連動比 / スペシャリスト職層の場合
< 資本構成別 / 平均値 >



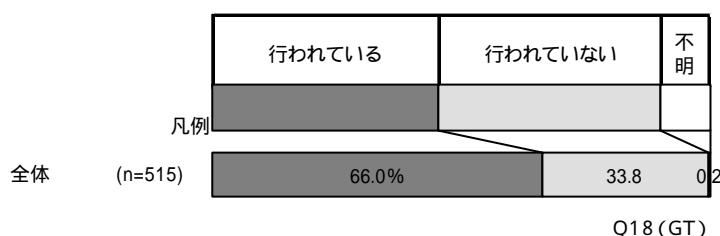
Q15 (新資本表) スペシャリスト

考課のフィードバックは、7割弱の企業が実施

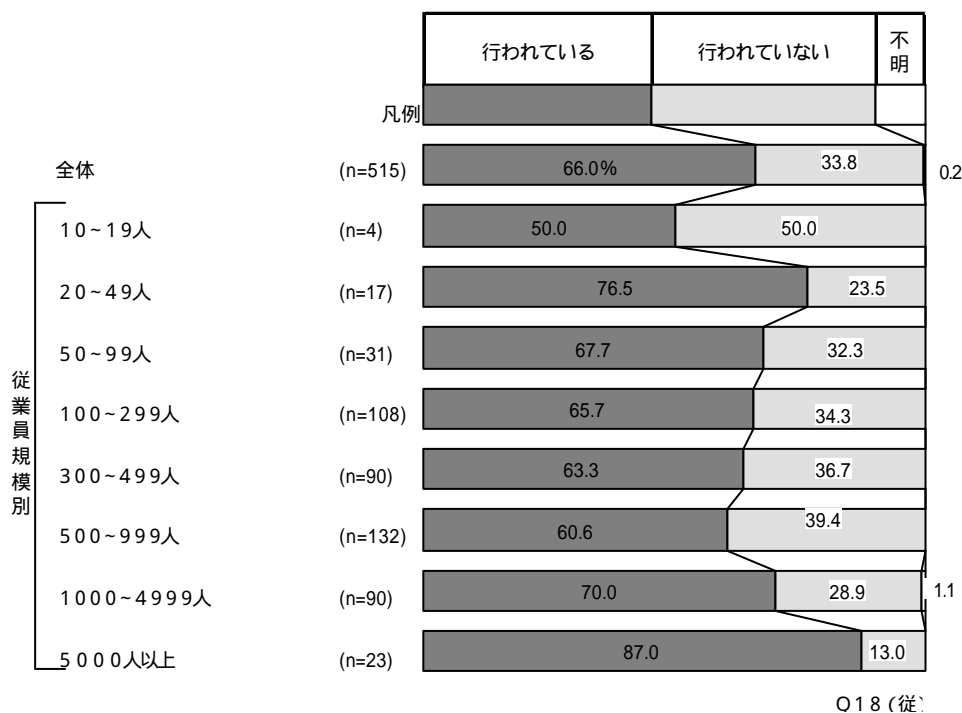
考課の結果を本人にフィードバックしている企業は66.0%と過半数を超えているが、フィードバックしていないとする企業も33.8%ある。従業員規模が5000人以上の企業では87%がフィードバックしていると答えている。また資本構成別に見ると、内資系企業の61.7%に比べ外資系企業のフィードバックする割合が高い(86.8%)。業種別では建設・不動産でフィードバックしている企業(44.2%)が、していない企業(63.5%)を下回っている。

Q18 考課の結果の本人フィードバックの有無

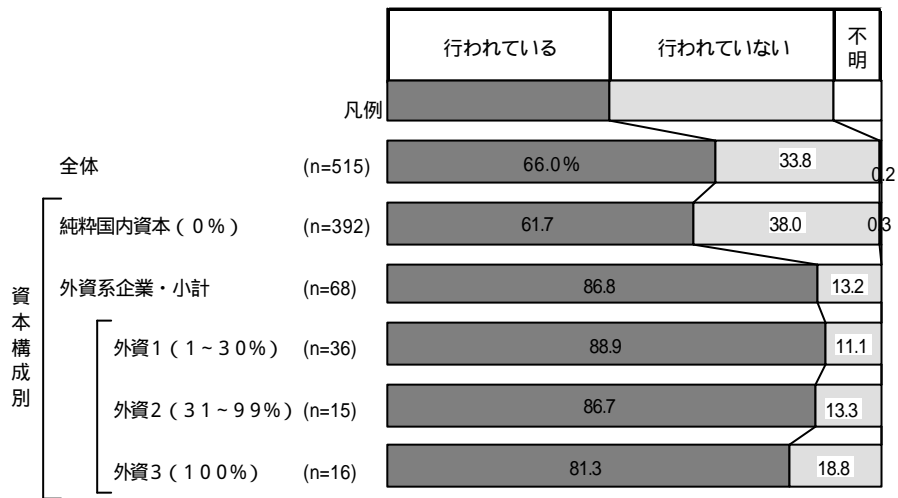
考課の結果の本人フィードバックの有無<全体/単一回答>



考課の結果の本人フィードバックの有無<従業員規模別/単一回答>

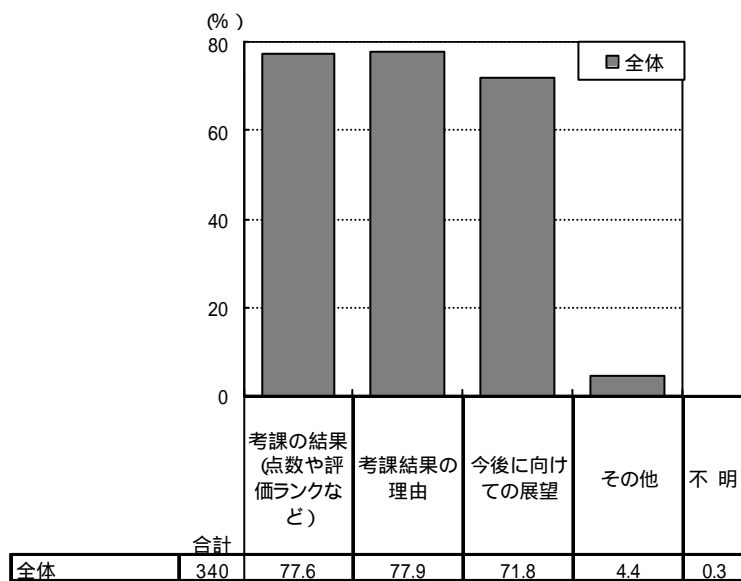


考課の結果の本人フィードバックの有無<資本構成別/単一回答>



Q18(資)

その具体的な内容<全体/複数回答>
フィードバック実施企業



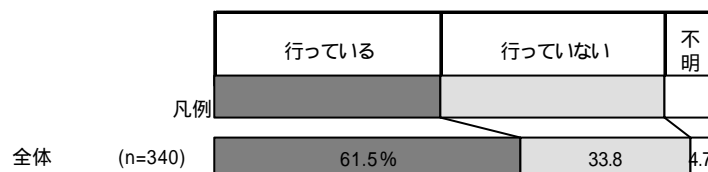
Q18(その具体的・GT)

考課者にトレーニングを行っていない企業が3割を超えている

・考課者へのトレーニングを行っていない企業が33.8%と3割以上を占めている。従業員規模別に見ると、99人以下の企業では行っていない割合が大きい。従業員規模が大きくなるにしたがってトレーニングしている割合が増えている。また外資系企業の方が、考課者のトレーニングは実施されている。

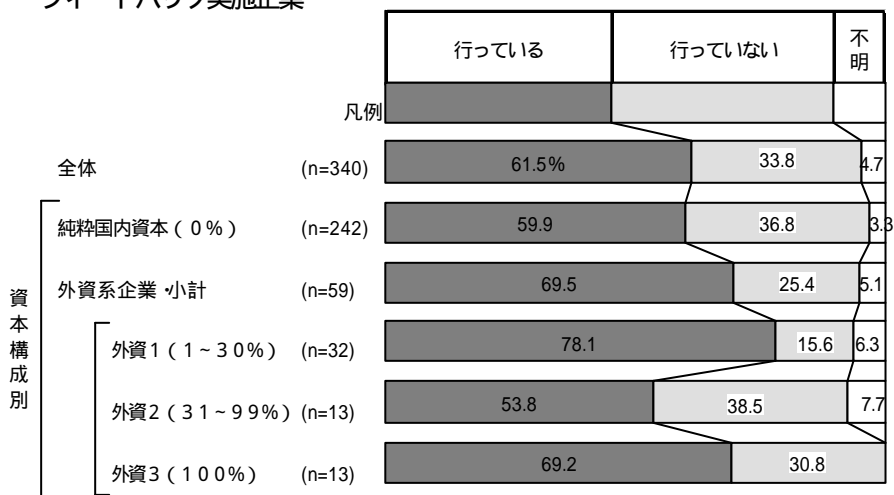
Q18 考課者へのトレーニングの有無

考課者へのトレーニングの有無 < 全体 / 単一回答 >
フィードバック実施企業



Q18 (トレーニング・GT)

考課者へのトレーニングの有無 < 資本構成別 / 単一回答 >
フィードバック実施企業

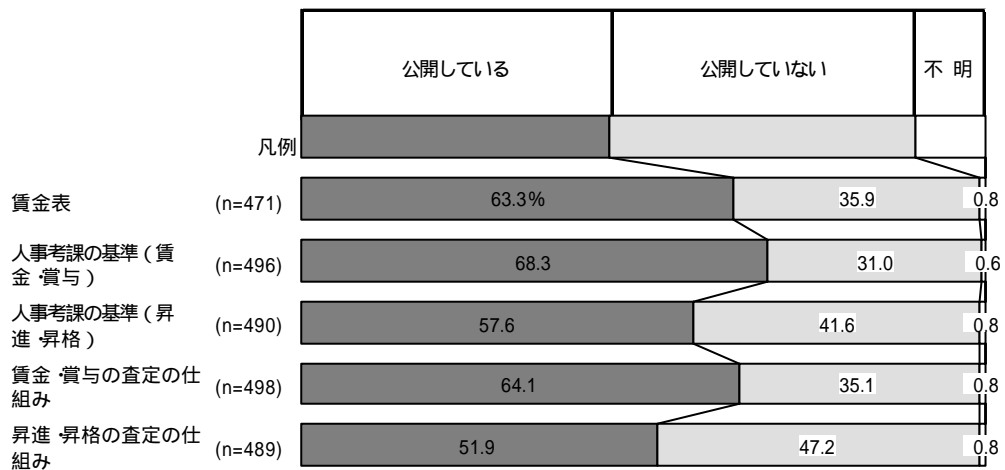


Q18 (トレーニング・資)

・賃金・賞与についての人事考課の基準」(68.3%)、賃金・賞与の査定仕組み(64.1%)、賃金表(63.3%)の公開は6割以上の企業で行われている。一方昇進・昇格に関する基準や査定仕組みは賃金・賞与に関するものと比べて公開する割合が小さい。

Q17 各種制度の公開

各種制度の公開 < 全体 / 単一回答 >



Q17 (マトリックス)

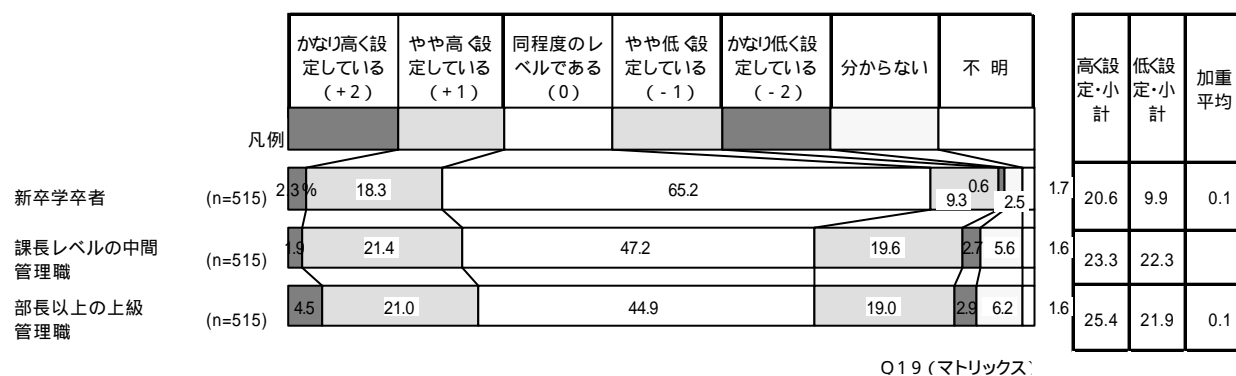
処遇

賃金水準は、横並びが主流。特に新卒にその傾向が強い

・新規学卒者の段階ではほとんどの企業が他社と同レベルの賃金水準であるとしており(65.2%)、同等の待遇を受けている。上級管理職では賃金水準をやや高めに設定している傾向がみられる。しかし中間管理職や、上級管理職においては高めの設定と低めの設定の割合はともに上昇し、差異化が生じている。

Q19 賃金水準

賃金水準 < 全体 / 単一回答 >

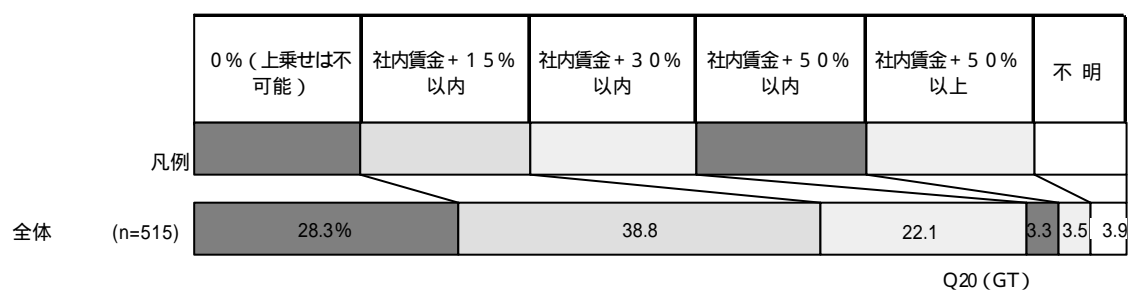


戦略人材の採用に際して、特別な給与が可能な企業は7割弱

・戦略人材採用時の特別待遇について、約3割の企業が「上乗せ不可能」としている(28.3%)。上乗せすると答えた企業71.7%についても、60.9%の企業は「50%以下の上乗せ」ととどまっており、それ以上の上乗せをする企業は非常に少ない。

Q20 戦略人材採用に際しての特別待遇 (給与上乗せ率)

戦略人材採用に際しての特別待遇 (給与上乗せ率) <全体 / 単一回答>



第四章 能力開発

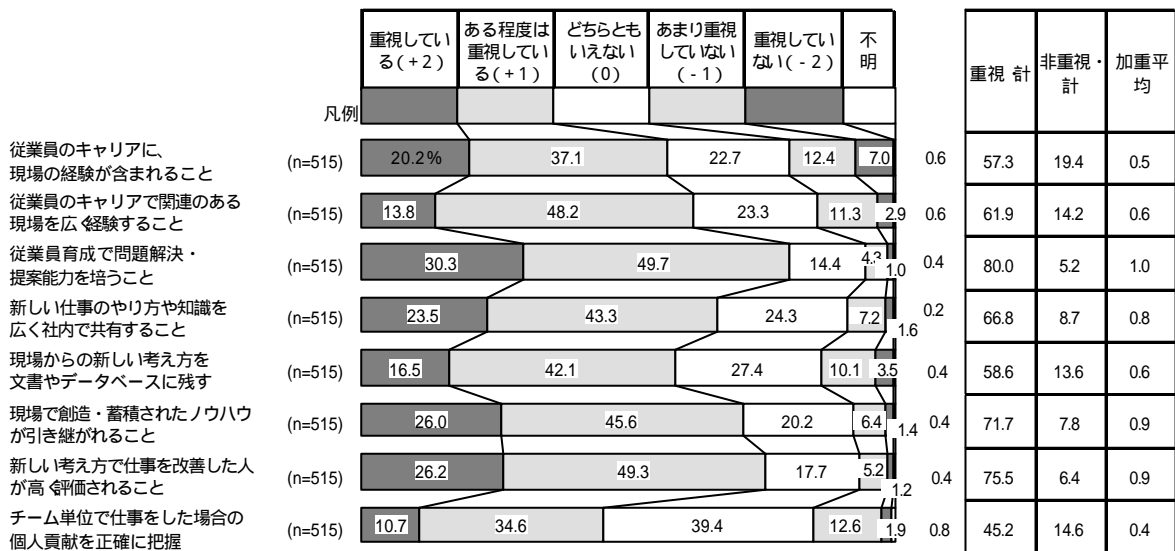
育成

問題解決・提案能力」がホワイトカラーで重視されている

・ホワイトカラーの能力開発・活用に関して、「問題解決・提案能力を培うこと」を多くの企業が重視している(80%)。この他に「新しい考え方で仕事を改善した人が高く評価されること」(75.5%)や「現場で創造・蓄積されたノウハウが引き継がれること」(71.7%)も重視されている。チーム単位で仕事をした場合の個人貢献を正確に把握することを重視している企業は45.2%であるが、この値は他の項目と比べると10ポイント以上低い。

Q11 ホワイトカラーの能力開発・活用の重視点

ホワイトカラーの能力開発・活用の重視点 < 全体 / 単一回答 >



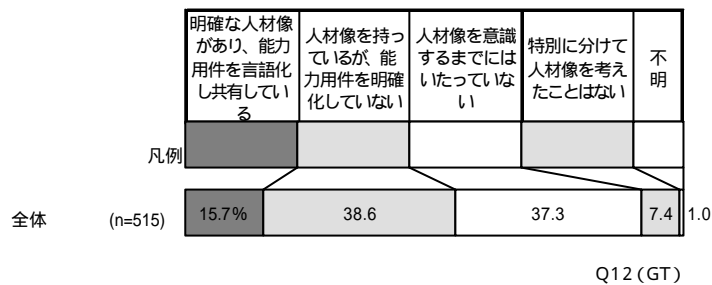
Q11

戦略人材の明確化。できている企業は15%

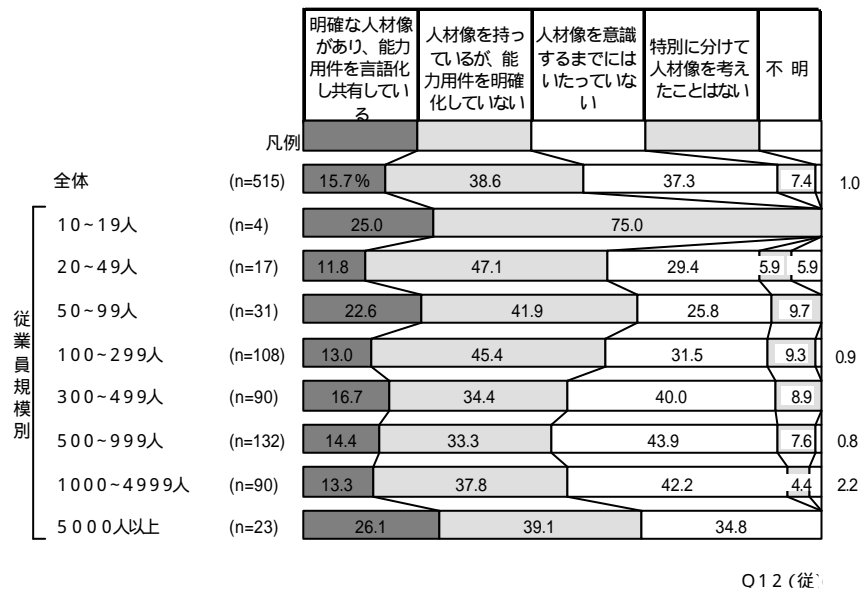
戦略人材については、ほとんどの企業が「人材像を持っているが能力要件を明確化していない(38.6%)、人材を意識するまでにはいたっていない(37.3%)のどちらかが二分されている。また人材像を考えたことがないと答えた企業は7.4%で、大部分の企業は戦略人材や基幹人材についてなんらかの意識は持っていると言えるが、その意識はあいまいなものである。資本構成別では、明確に人材像を持つ企業が外資系に多く見られた(26.5%)。

Q12 戦略人材の明確化の有無

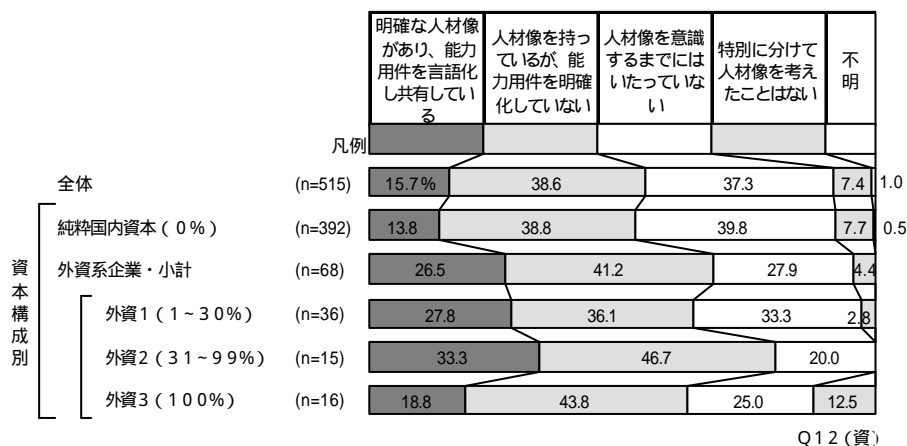
戦略人材の明確化の有無 < 全体 / 単一回答 >



戦略人材の明確化の有無 < 従業員規模別 / 単一回答 >



戦略人材の明確化の有無 < 資本構成別 / 単一回答 >



戦略達成のための人材育成ポイントは、まず、会社固有の知識・スキルである

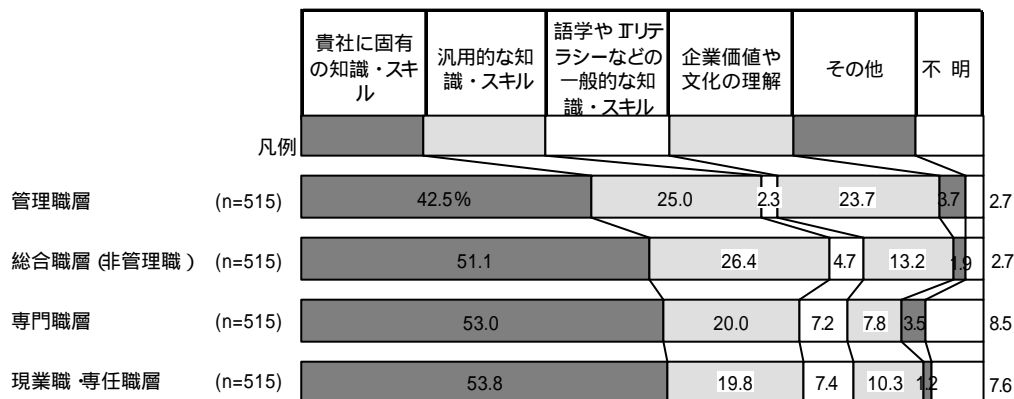
・戦略達成のための人材育成のポイントとして、総合職層・専門職層・現業職・専任職層では「会社固有の知識・スキル」を最も重視する企業が過半数を占め、「汎用的な知識・スキル」をあげる企業は約20～26%存在する。管理職層でも同様の傾向は見られるが、企業特有のものとして知識・スキルだけでなく、企業価値や文化を理解するというメンタルな面をも重視している。

Q25(1) 戦略達成のための人材育成のポイント (最も)

・2番目に必要な能力としては、突出した項目は特に見られないが、しいてあげれば「汎用的な知識・スキル」を重視する企業が多い。前問と合わせて考えると、人材育成のポイントとなるのは「会社固有の知識・スキル」と「汎用的な知識・スキル」であるといえる。

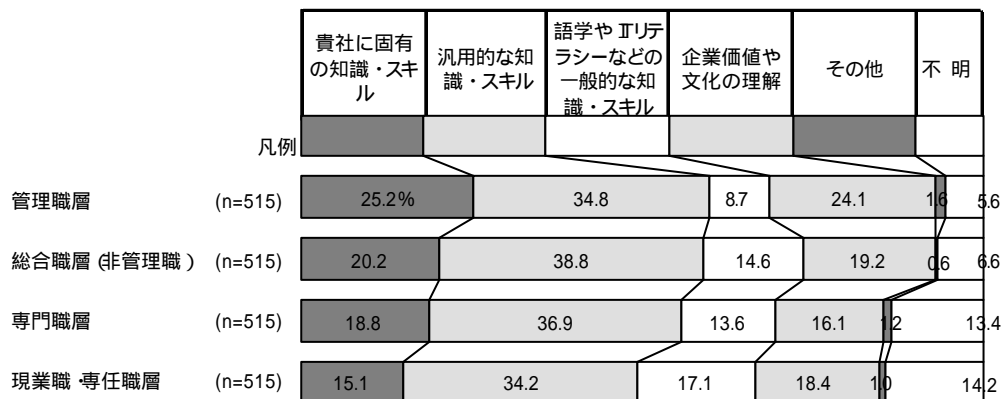
Q25(1) 戦略達成のための人材育成のポイント (2番目に)

戦略達成のための人材育成のポイント (最も) <全体 / 単一回答>

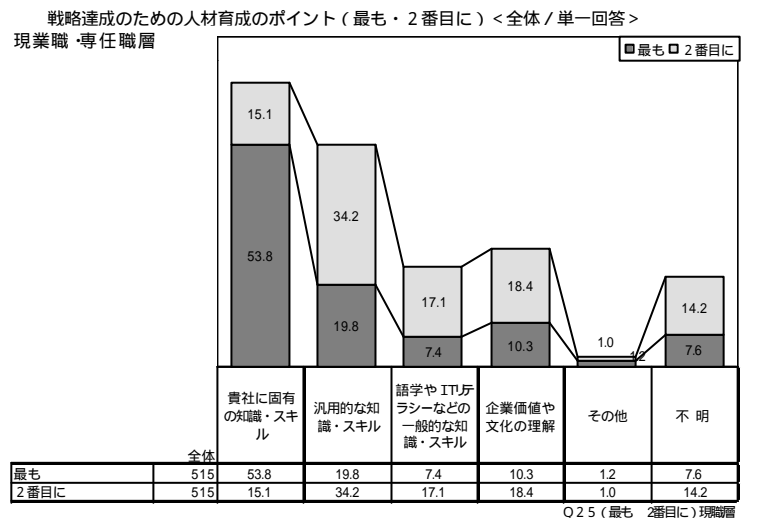
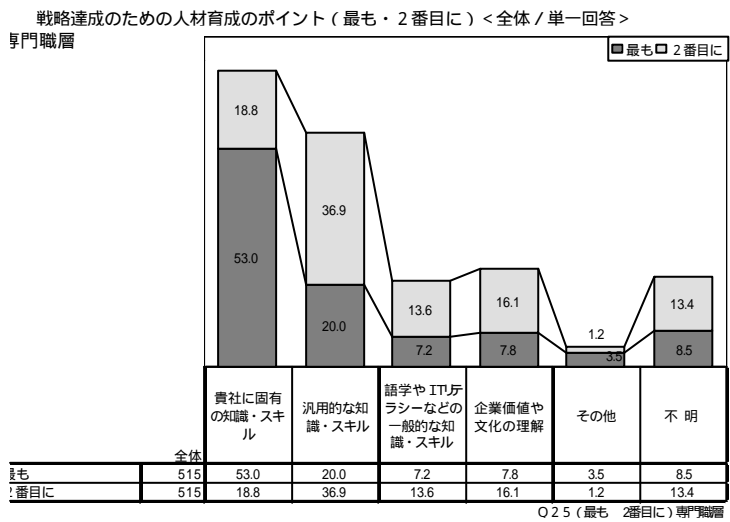
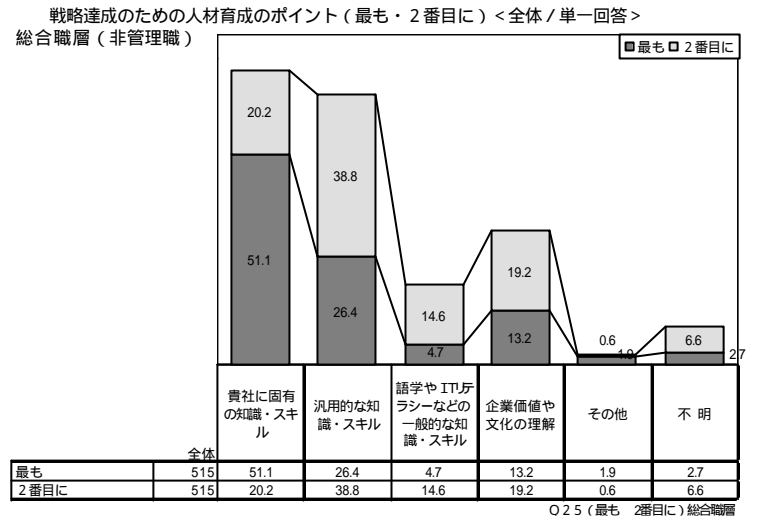
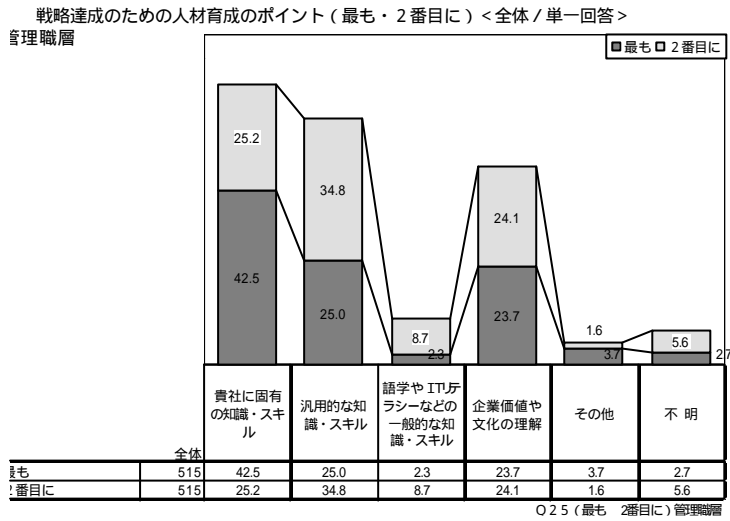


Q25 (最も)

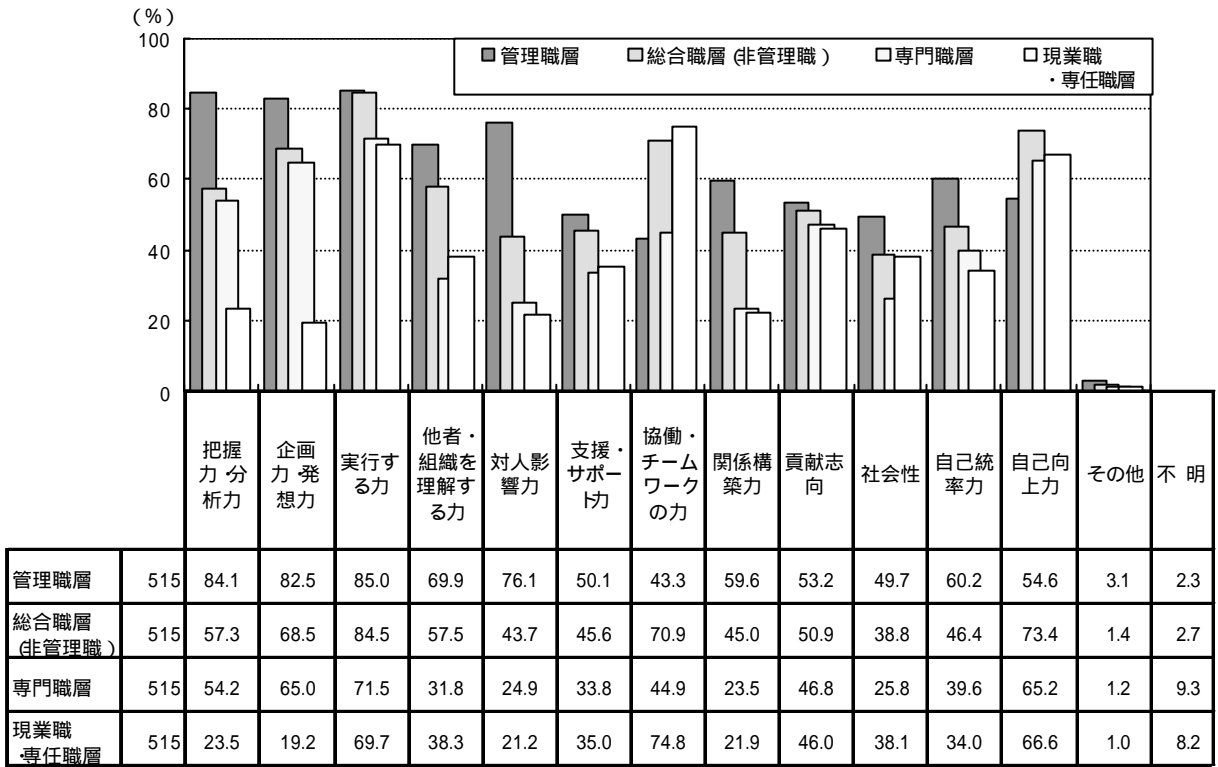
戦略達成のための人材育成のポイント (2番目に) <全体 / 単一回答>



Q25 (2番目に)



戦略達成のための必要な能力重視ポイント<全体/複数回答>



Q25 (能力重視・GT)

育成方法の主流は、職層に関わらず OJT

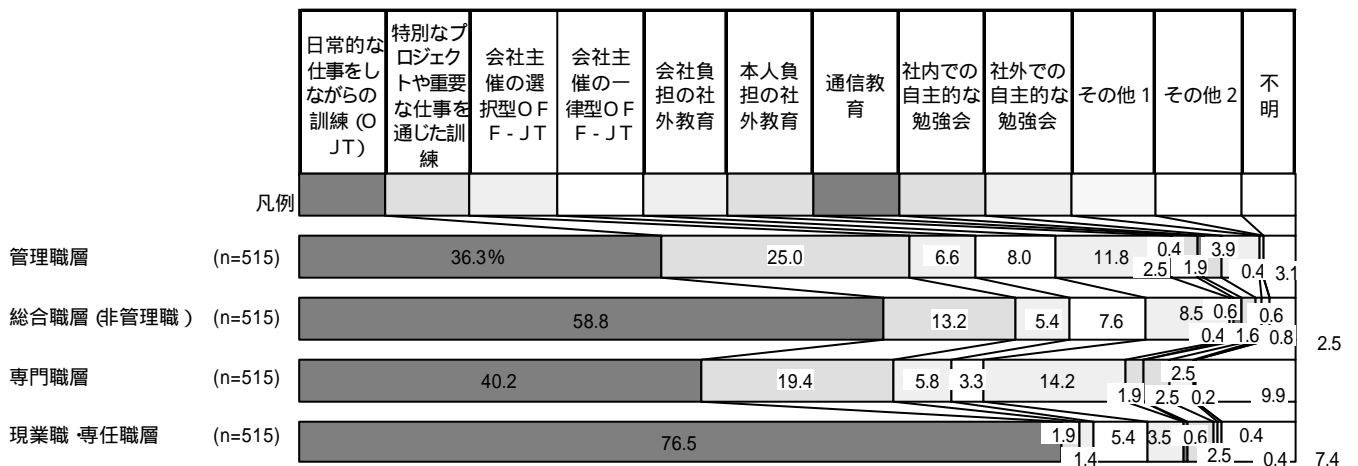
・人材グループ別の育成方法としては、「日常的な仕事をしながらの訓練」特別なプロジェクトや重要な仕事を通じた訓練」を合わせたOJTを重視する企業がほとんどである。特に総合職層と現業職層では日常的な仕事によるOJTの割合がそれぞれ58.8%、76.5%に及ぶ。管理職層と専門職層については、若干OJTの割合が小さくなった結果、社外教育などのOFF-JTの割合が大きくなっている。

Q26 人材グループ別の育成方法や手段 (最も重視)

どの育成方法にも大きな偏りはなく、各社の方針によって育成方法はそれぞれである。しかしながら現業職は最も重視ではそれほど高い割合ではなかった 会社主催の一律型OFF-JTによる育成方法が22.1%、「社内での自主的な勉強会」が16.9%と比較的高い値を示している。

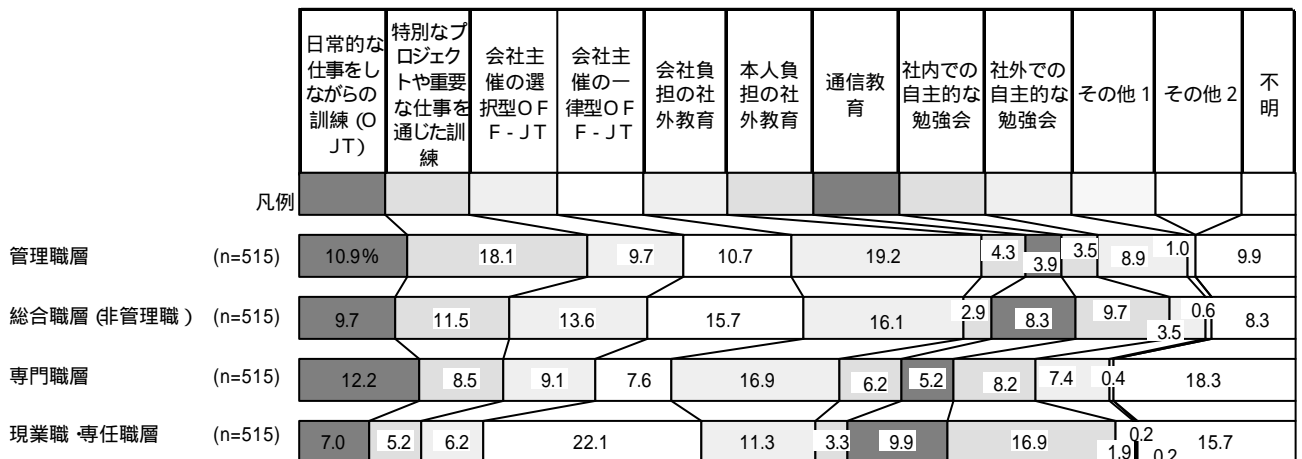
Q26 人材グループ別の育成方法や手段 (二番目に重視)

人材グループ別の育成方法や手段 (最も重視) < 全体 / 単一回答 >



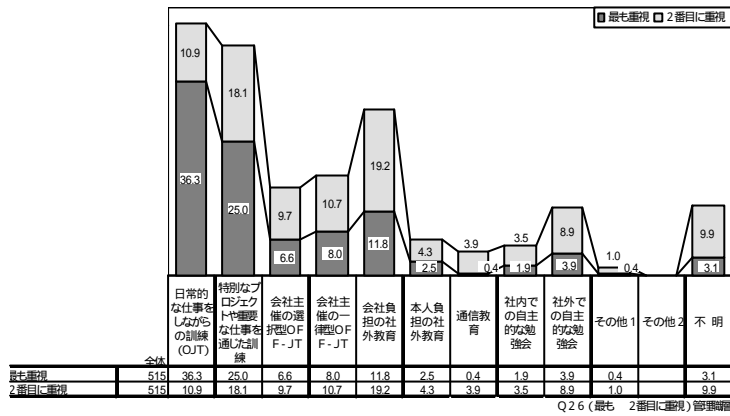
Q26 (最も)

人材グループ別の育成方法や手段 (2番目に重視) < 全体 / 単一回答 >

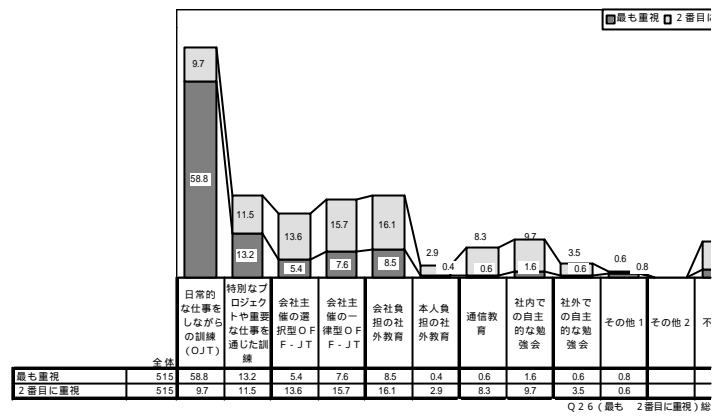


Q26 (2番目に)

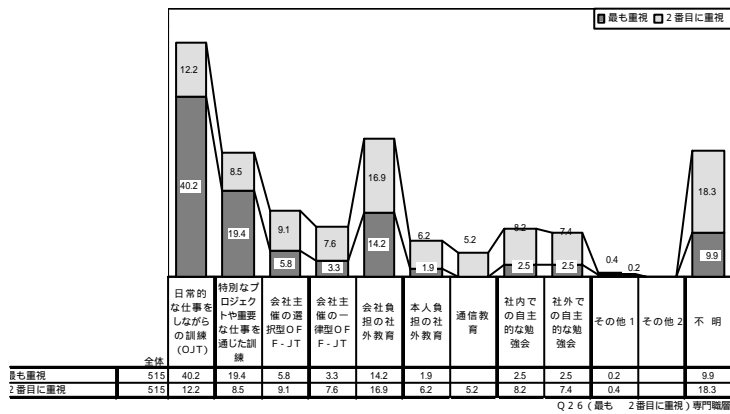
人材グループ別の育成方法や手段（最も重視）＜全体／単一回答＞
管理職層



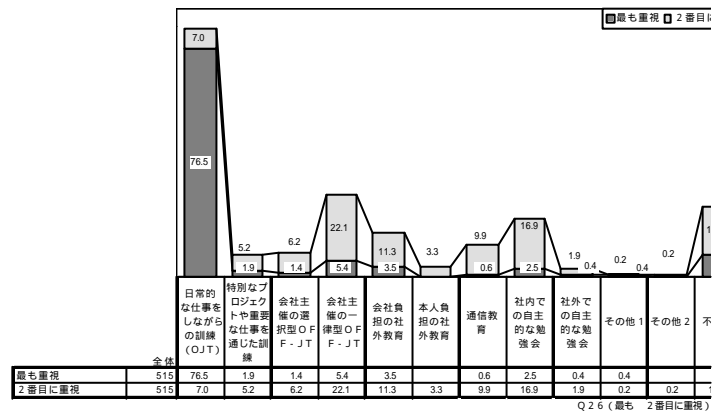
人材グループ別の育成方法や手段（最も重視）＜全体／単一回答＞
総合職層（非管理職）



人材グループ別の育成方法や手段（最も重視）＜全体／単一回答＞
専門職層



人材グループ別の育成方法や手段（最も重視）＜全体／単一回答＞
現業職・専任職層



売上高人件費比率 25.2%。うち 育成費比率は 2.9%

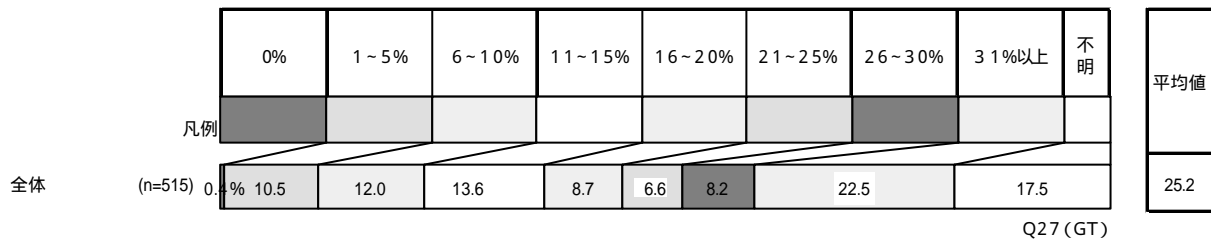
企業の総売上高に占める人件費の比率は平均で 25.2% であり、企業の規模に関わらず人件費の比率はこの値の前後にある。

Q27 総売上高人件費比率

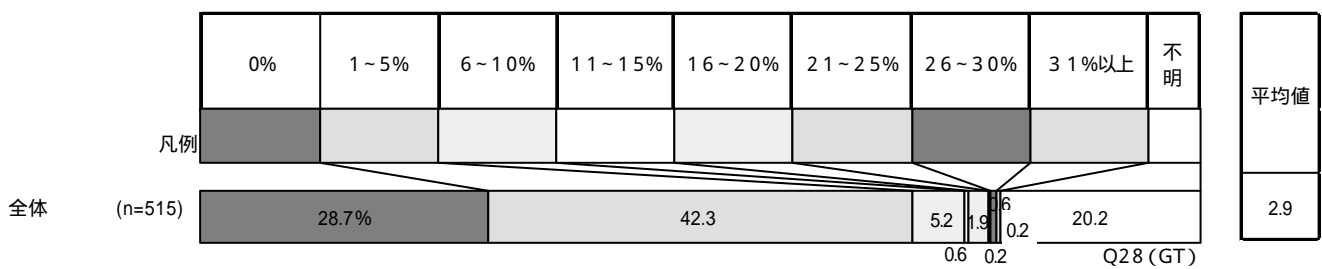
総人件費に占める育成費比率は約 7 割の企業が 5% 以下である。特に全く費用をかけていない企業が 28.7% を占めている。

Q28 総人件費育成費比率

総売上高人件費比率 < 全体 / 単一回答 >



総人件費育成費比率 < 全体 / 単一回答 >

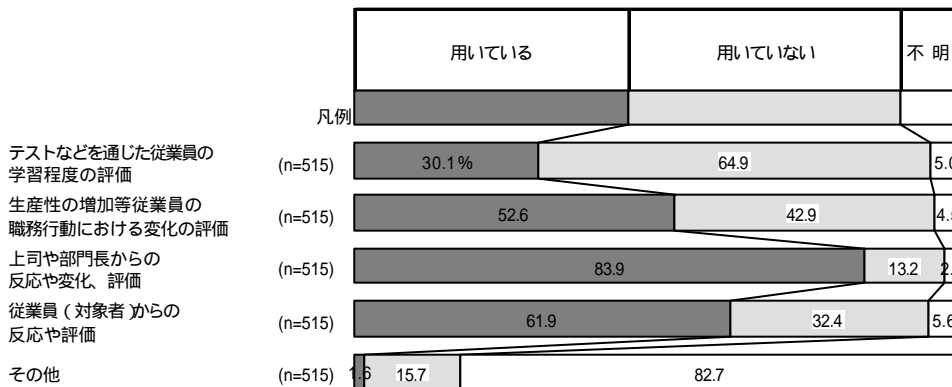


人材育成の効果測定は、周囲の人間からの評価が主

・「上司や部門長からの反応や変化、評価」によって人材育成効果を測定すると答えた企業が最も多い(83.9%)。次いで「対象者からの反応や評価によって測定する」(61.9%)という結果になったが、このような主観的判断に委ねる方針に測定基準が偏っており、具体的に数値となって現われてくる「テストなどを通じた評価」は30.1%の企業で行われているに過ぎない。従業員規模別に見ると「テストなどを通じた評価」は、規模が大きくなるほど実施されている割合が高いが、逆に「従業員の職務行動における評価」は、規模が大きくなるほど実施されていない割合が高い。

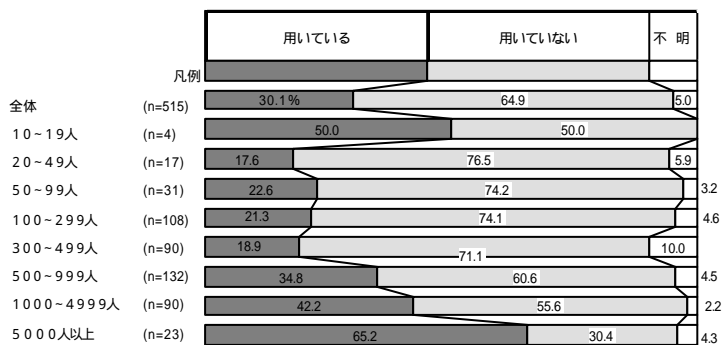
Q29 人材育成の効果測定基準

人材育成の効果測定基準 < 全体 / 単一回答 >

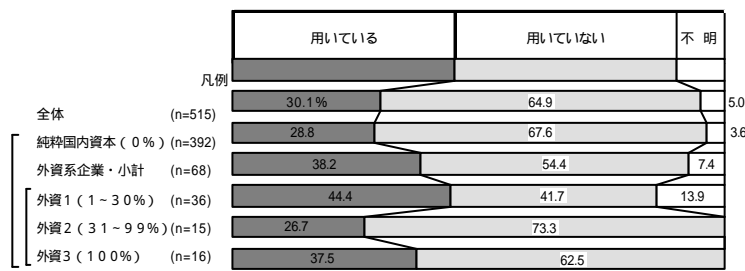


Q29

人材育成の効果測定基準 < 従業員規模別 / 単一回答 >
テストなどを通じた従業員の学習程度の評価

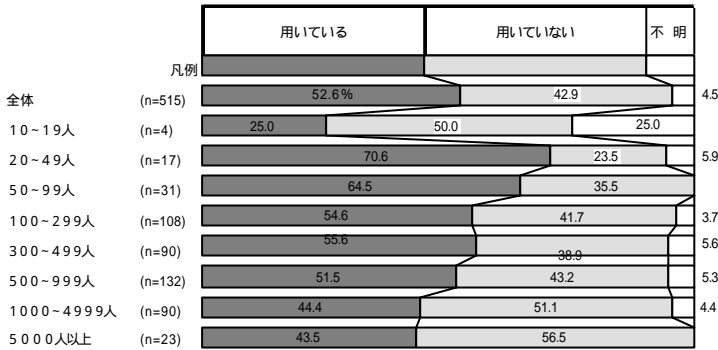


人材育成の効果測定基準 < 資本構成別 / 単一回答 >
テストなどを通じた従業員の学習程度の評価

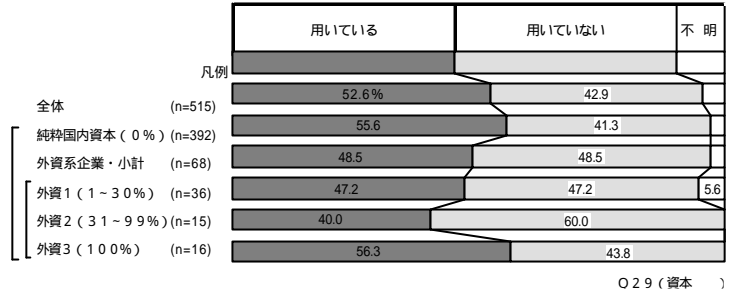


Q29 (資本)

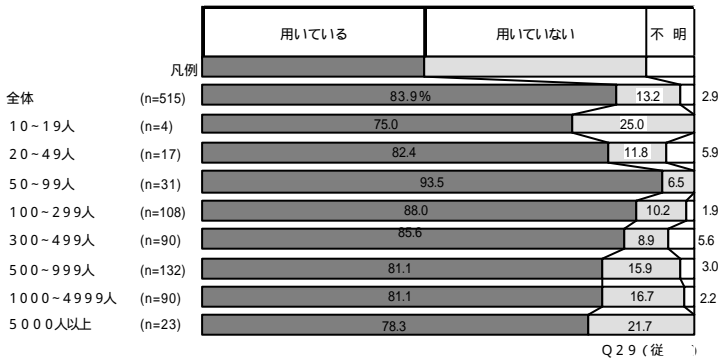
人材育成の効果測定基準<従業員規模別/単一回答>
生産性の増加等従業員の職務行動における変化の評価



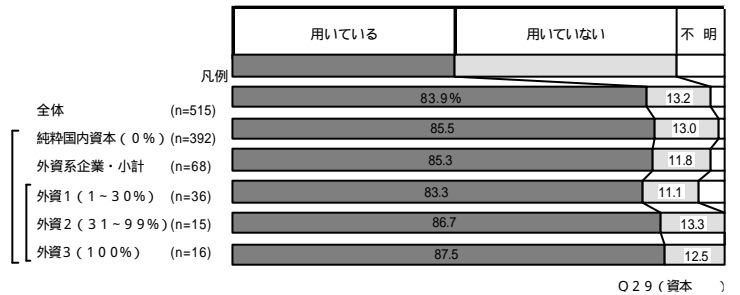
人材育成の効果測定基準<資本構成別/単一回答>
生産性の増加等従業員の職務行動における変化の評価



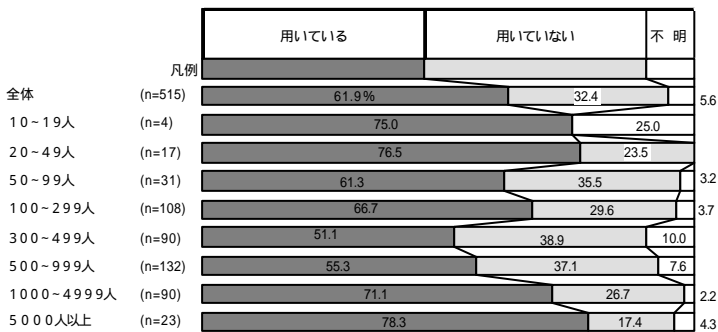
人材育成の効果測定基準<従業員規模別/単一回答>
上司や部門長からの反応や変化、評価



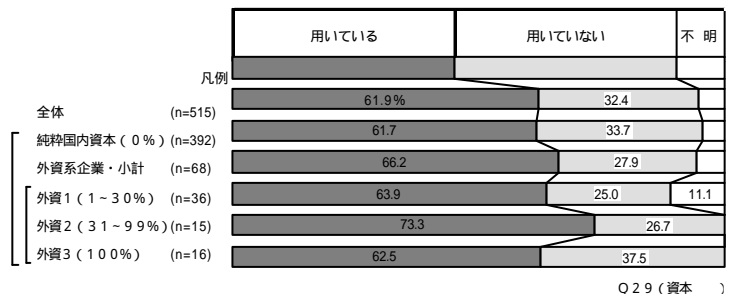
人材育成の効果測定基準<資本構成別/単一回答>
上司や部門長からの反応や変化、評価



人材育成の効果測定基準<従業員規模別/単一回答>
従業員(対象者)からの反応や評価



人材育成の効果測定基準<資本構成別/単一回答>
従業員(対象者)からの反応や評価

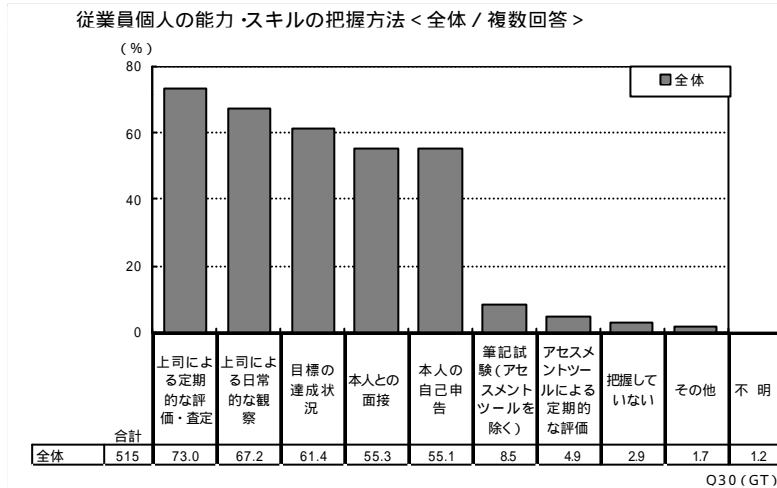


従業員のキャリア支援

個人の能力・スキルの把握方法は、属人的なものが主流

従業員個人の能力・スキルの把握方法としては、上司による定期的な評価・査定(73.0%)と日常的な観察(67.2%)が最も多く、目標の達成状況(61.4%)がそれに次いでいる。これらは5000人以上の大企業で特に顕著に表れている。また外資系企業を中心に、面接(69.1%)や自己申告(67.6%)など本人によるアピールから把握する割合も高くなっている。筆記試験やアセスメントツールによる評価は全体的には浸透していないが(どちらも1割程度)、企業規模が大きくなるにつれて利用している企業も微増している。

Q30 従業員個人の能力・スキルの把握方法

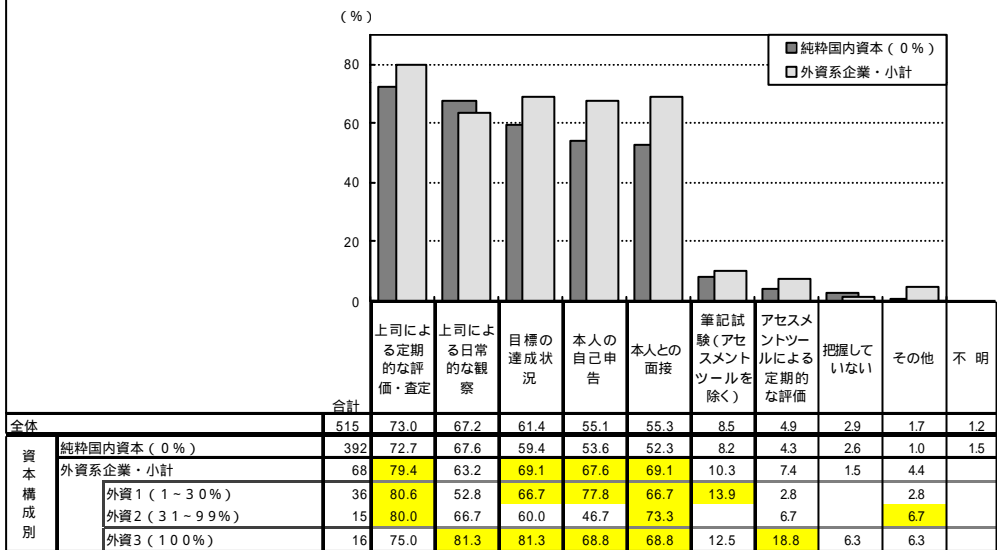


従業員個人の能力・スキルの把握方法 < 従業員規模別 / 複数回答 >

従業員規模別	把握方法	割合 (%)
従業員規模別	合計	515
	10~19人	4
	20~49人	17
	50~99人	31
	100~299人	108
	300~499人	90
	500~999人	132
	1000~4999人	90
	5000人以上	23
	把握方法	割合 (%)
上司による定期的な評価・査定	73.0	
上司による日常的な観察	67.2	
目標の達成状況	61.4	
本人との面接	55.3	
本人の自己申告	55.1	
筆記試験(アセスメントツールを除く)	8.5	
アセスメントツールによる定期的な評価	4.9	
把握していない	2.9	
その他	1.7	
不明	1.2	

O30 (従)

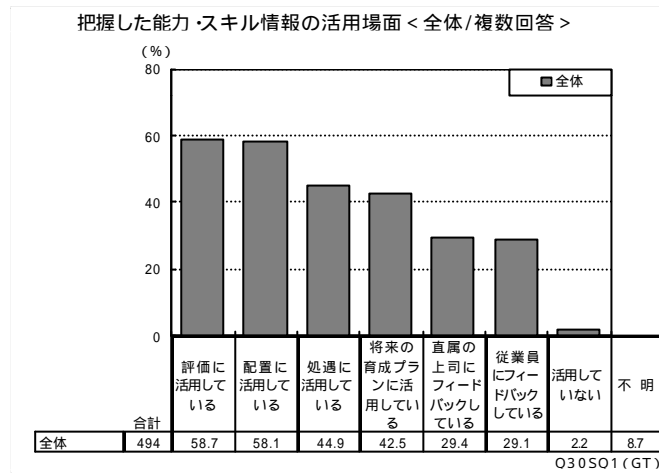
従業員個人の能力・スキルの把握方法 < 資本構成別 / 複数回答 >



把握した能力は、主に評価や配置に活用

・評価、配置、処遇といった能力やスキルを持つ人材自身に対する活用がいずれも高い割合を示している。将来の育成プラン（42.5%）や直属の上司へのフィードバック（29.4%）従業員へのフィードバック（29.1%）など会社全体への活用もみられる。大企業ではこうした情報が企業内での配置や育成プランに活用されている。小企業では活用していないと答える割合が大企業と比べて若干大きくなっている。また外資系企業では、将来の育成プラン(58.2%)、従業員へのフィードバック(40.3%)の割合も高い。

Q30SQ1 把握した能力・スキル情報の活用場面

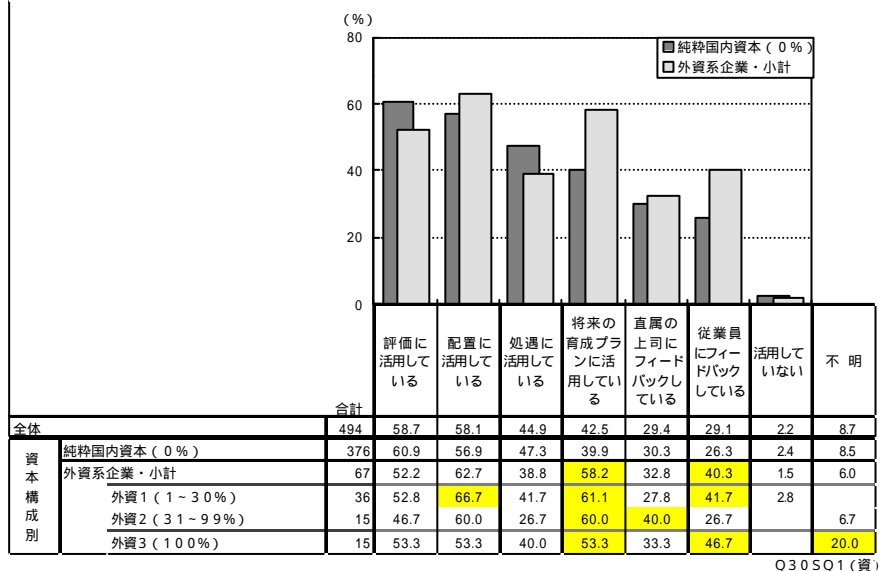


把握した能力・スキル情報の活用場面 < 従業員規模別/複数回答 >

従業員規模別	合計	評価に活用している	配置に活用している	処遇に活用している	将来の育成プランに活用している	直属の上司にフィードバックしている	従業員にフィードバックしている	活用していない	不明
全体	494	58.7	58.1	44.9	42.5	29.4	29.1	2.2	8.7
10~19人	4	75.0	25.0	75.0	75.0	25.0	25.0		
20~49人	17	64.7	35.3	58.8	41.2	64.7	47.1	5.9	
50~99人	31	64.5	58.1	58.1	48.4	38.7	38.7	9.7	9.7
100~299人	104	61.5	50.0	44.2	36.5	25.0	25.0	2.9	8.7
300~499人	86	58.1	61.6	46.5	32.6	25.6	18.6	1.2	5.8
500~999人	125	61.6	56.0	41.6	40.8	28.0	28.8	0.8	14.4
1000~4999人	87	49.4	67.8	43.7	47.1	29.9	36.8	2.3	5.7
5000人以上	23	56.5	87.0	34.8	82.6	34.8	34.8		4.3

Q30SQ1 (従)

把握した能力・スキル情報の活用場面 < 資本構成別/複数回答 >

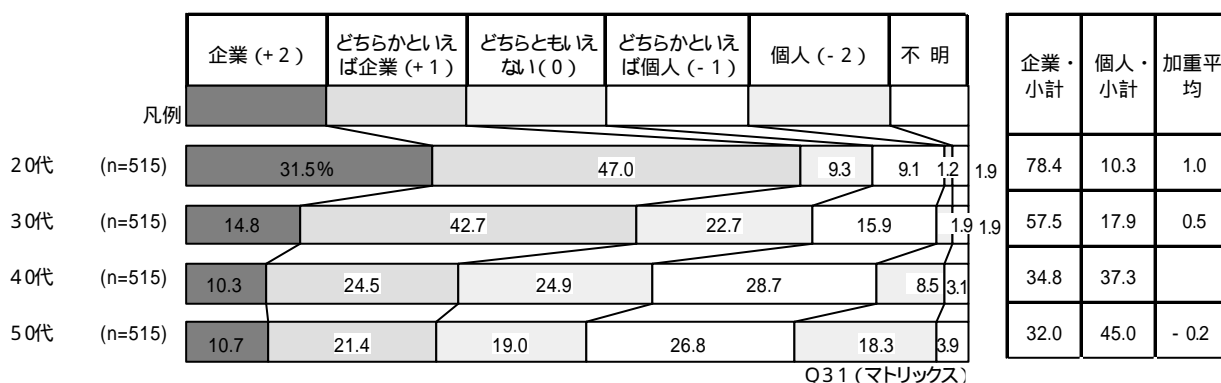


能力開発のイニシアチブは、年齢が上がるにつれて個人責任に

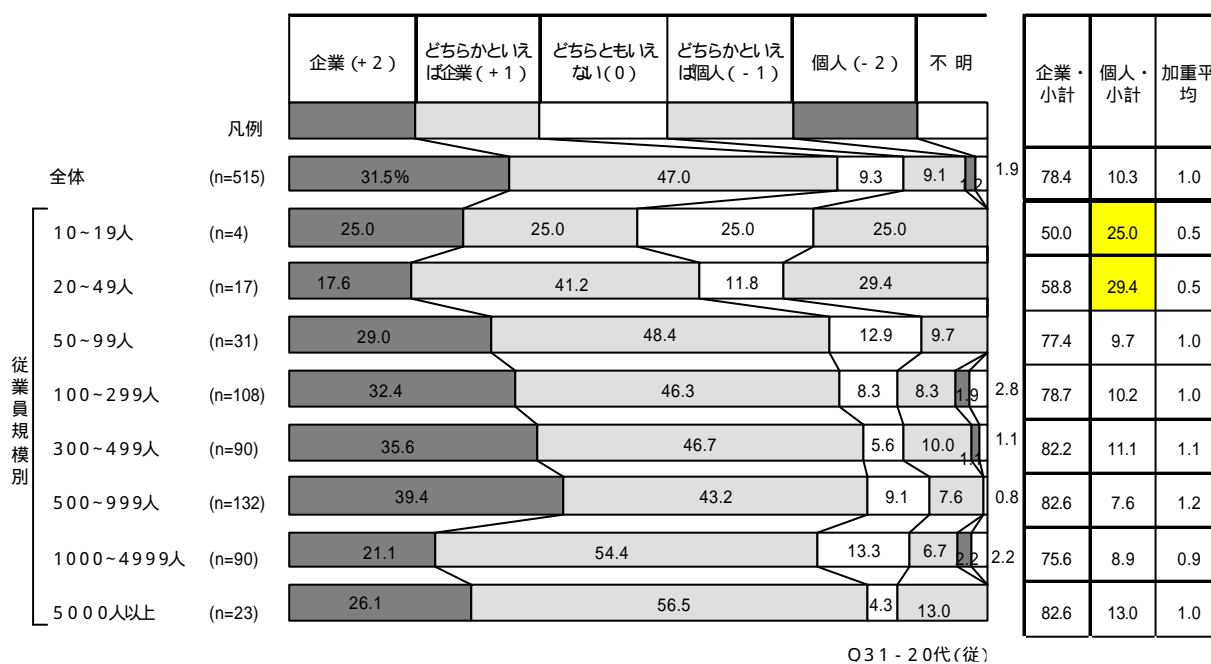
・20代では企業がイニシアチブをもつ割合が78.4%に及んでいる。それに対し個人は10.3%にとどまっているが、年齢の上昇とともに個人がイニシアチブをもつ割合が増え、50代では企業が32%、個人が45%と3ポイント個人が上回るようになる。年代別に比較すると、20代では従業員規模が大きくなるほど企業よりの傾向が強くなるが、年齢の上昇に伴い企業規模による差はみられなくなっている。また資本構成別では、年代にかかわらず外資系企業では個人よりの傾向があるが、この傾向は年齢の上昇に伴い強くなる。

Q31 能力開発のイニシアチブ

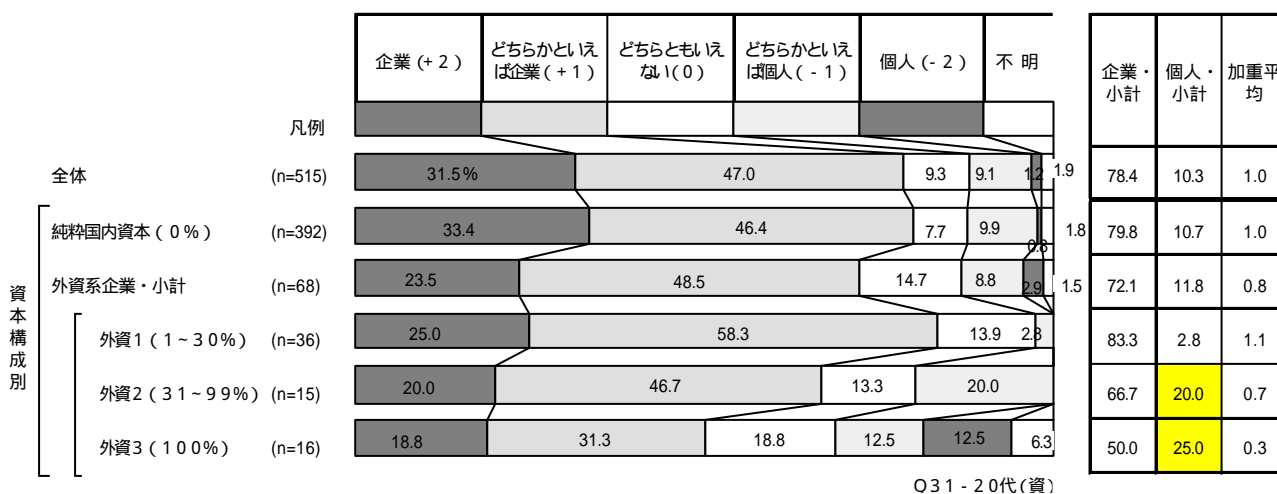
能力開発のイニシアチブ<全体/単一回答>



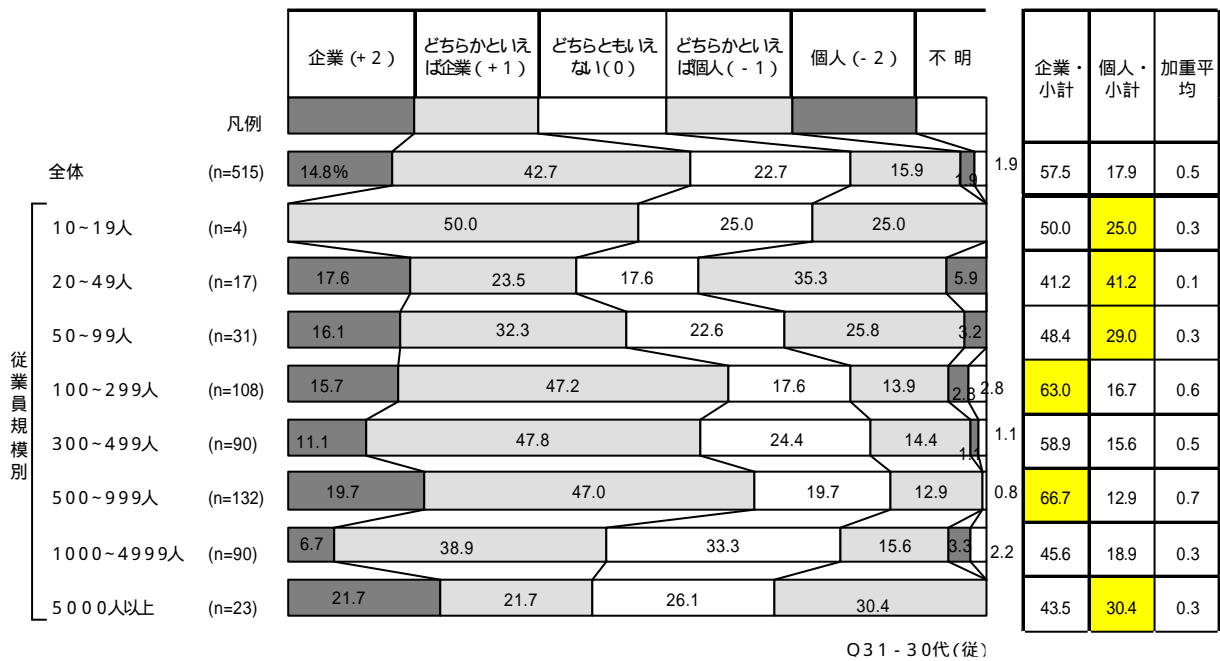
能力開発のイニシアチブ / 20代 <従業員規模別 / 単一回答>



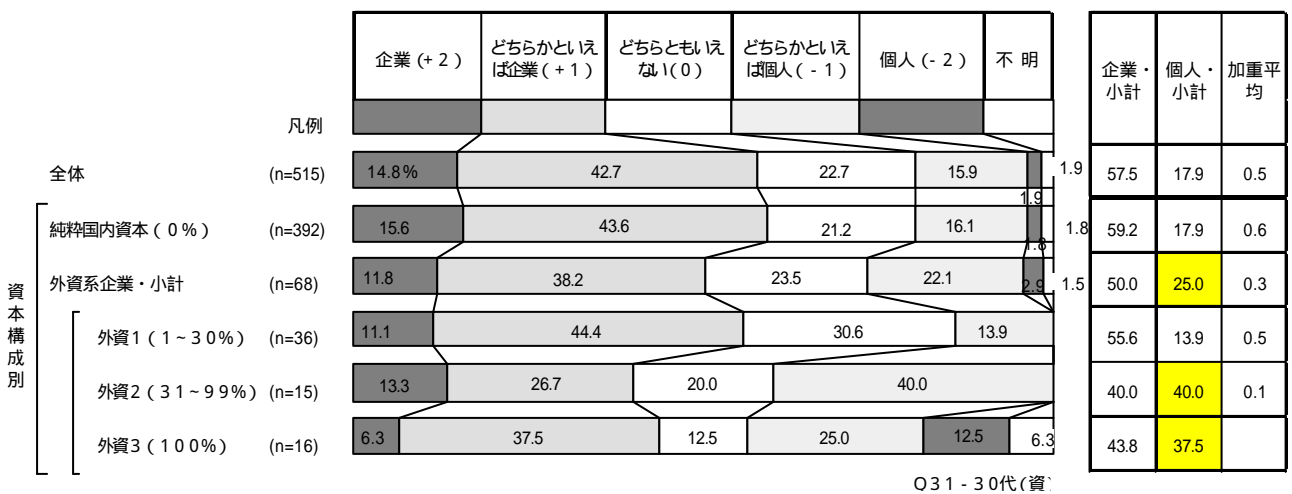
能力開発のイニシアチブ / 20代 <資本構成別 / 単一回答>



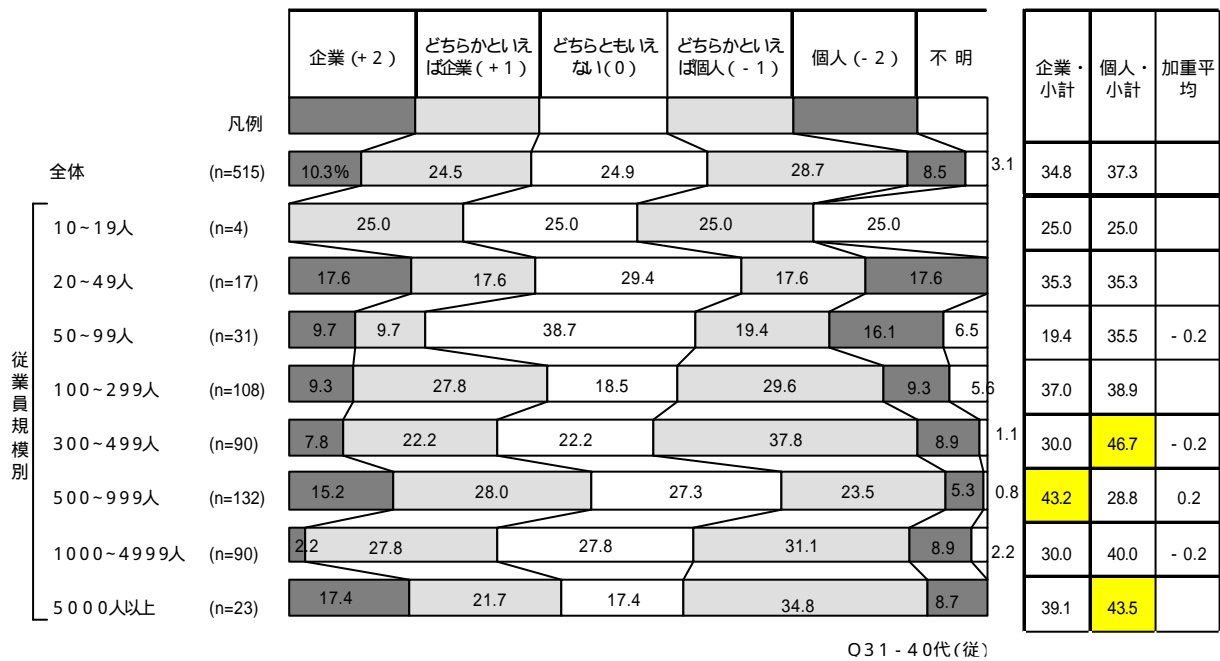
能力開発のイニシアチブ / 30代 < 従業員規模別 / 単一回答 >



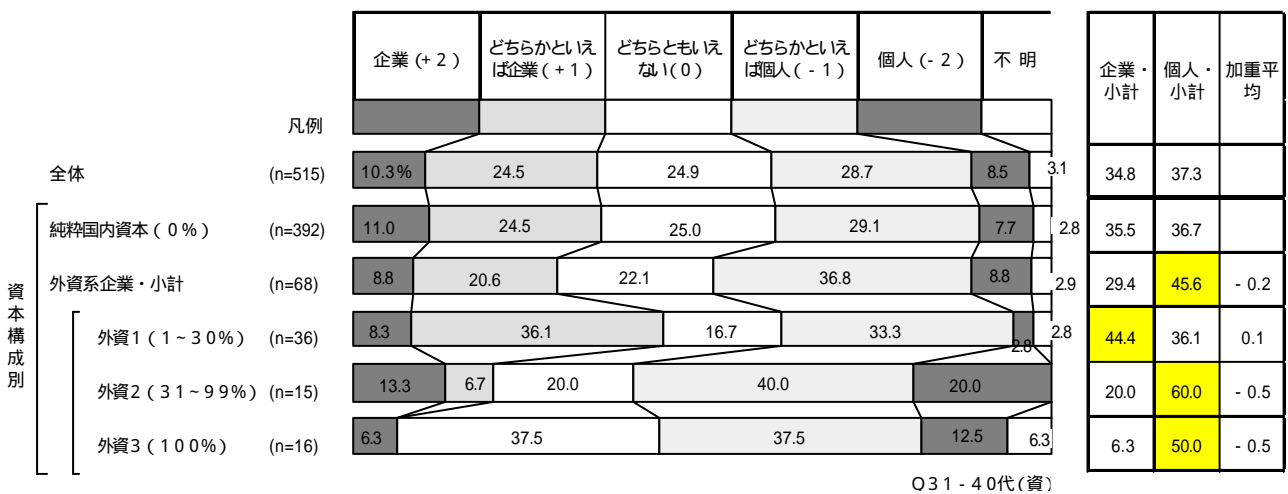
能力開発のイニシアチブ / 30代 < 資本構成別 / 単一回答 >



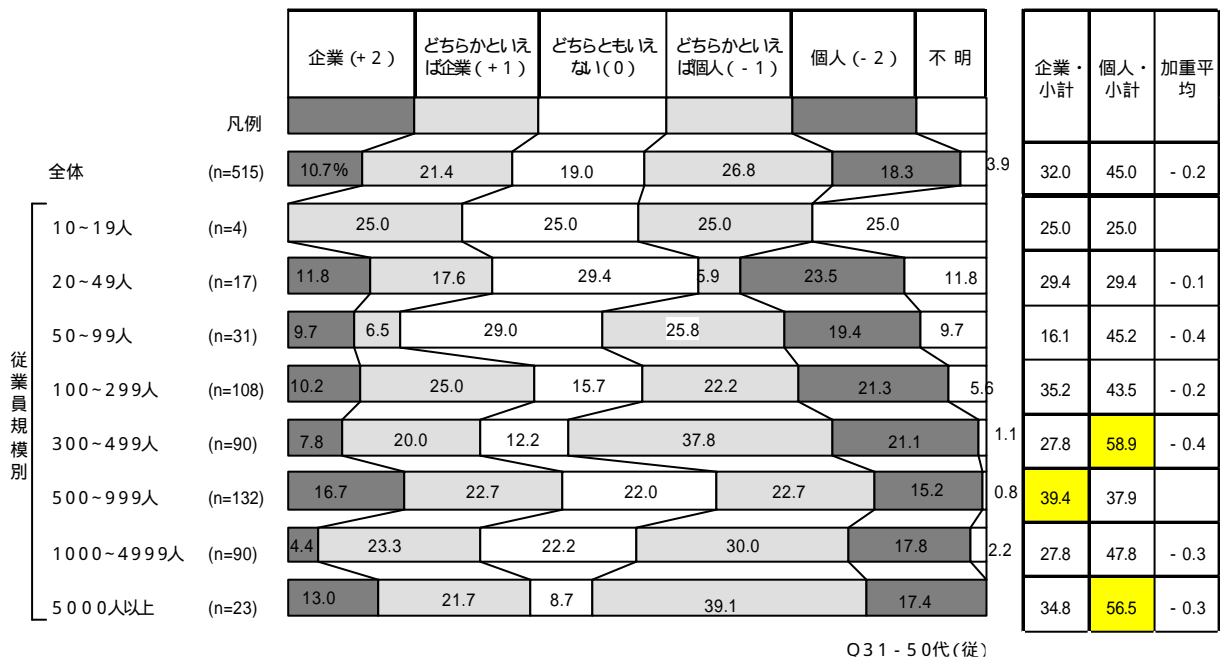
能力開発のイニシアチブ / 40代 <従業員規模別 / 単一回答>



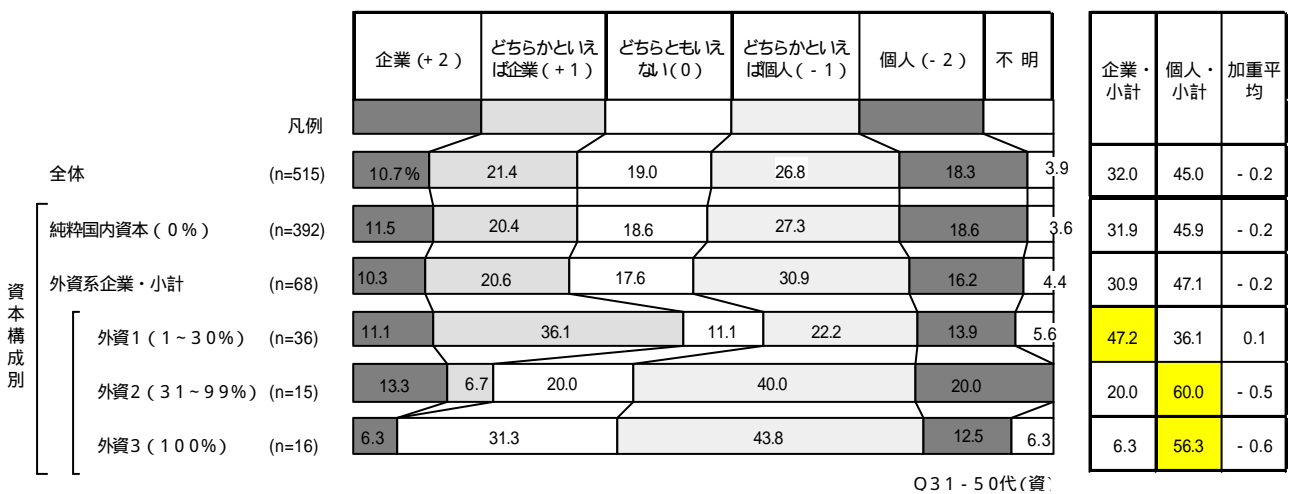
能力開発のイニシアチブ / 40代 <資本構成別 / 単一回答>



能力開発のイニシアチブ / 50代 < 従業員規模別 / 単一回答 >



能力開発のイニシアチブ / 50代 < 資本構成別 / 単一回答 >



キャリアプランの提示を実施している企業は4割前後

・従業員に対してキャリアプランを提示する機会や施策を設けている企業は、どの役職においても半数に満たないが、総合職については企業規模にかかわらず他の役職と比べると若干実施されている割合が大きい(43.7%)。企業規模別に見ると従業員5000人以上の大企業では実施されている割合が大きく(60.9~87%)、また資本構成別では、外資系企業で実施されている割合が内資系企業と比べて大きい(48.5~50.4%)。

Q32 従業員へのキャリアプランの提示機会・施策の有無

キャリアプラン提示の具体的内容は、上司とのミーティングが主

・具体的に実施されているキャリアプランの提示機会・施策は、「直属上司との定期的なミーティング」が圧倒的に多い(30.9%)。直属の上司以外とのミーティングやキャリアデザイン研修についてはほとんど実施されていないが、従業員5000人以上の大企業ではキャリアデザイン研修を実施する割合が他の規模の企業と比べて大きい(26.1%)。

Q32 従業員へのキャリアプランの提示機会・施策の具体的内容

・キャリアプラン提示の機会・施策が開始される年齢は長期に及ぶが主に20~22歳と若い層に集中しているが、管理職の開始年齢は他と比べて遅く、対称的に現業職は他と比べて早くなっている。また従業員1000人以上の大企業ではキャリアプランの提示機会・施策の開始年齢が若干遅くなっている。

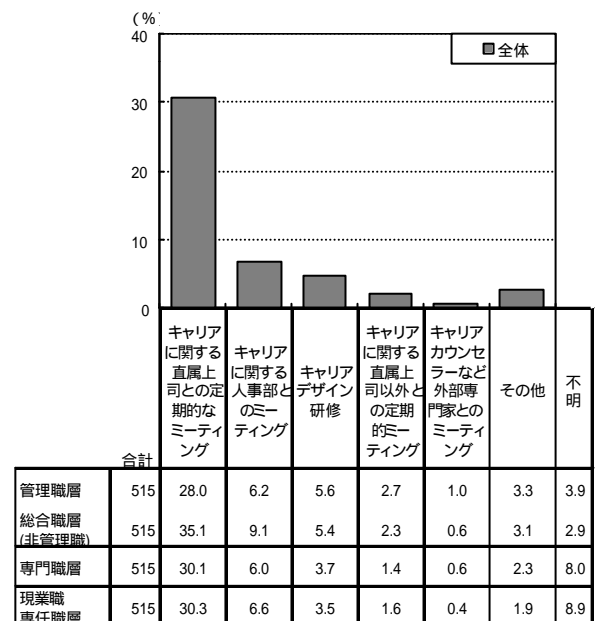
Q32 開始される主な年齢層

従業員へのキャリアプランの提示機会・施策の有無
<全体/単一回答>

	実施している計	実施していない	不明
凡例			
管理職層 (n=515)	38.1%	58.1	3.9
総合職層 (非管理職) (n=515)	43.7	53.4	2.9
専門職層 (n=515)	36.3	55.7	8.0
現業職・専任職層 (n=515)	37.3	53.8	8.9

Q32 施策の有無(マトリックス)

従業員へのキャリアプランの提示機会 施策の具体的内容
<全体/複数回答>



Q32 具体的内容 (GT)

開始される主な年齢層 <全体/単一回答>

	10代	20~22歳	23~24歳	25~29歳	30~32歳	33~34歳	35~39歳	40~42歳	43~44歳	45~49歳	50歳以上	不明	平均値
管理職層 (n=196)		4.1			16.8	0.5	2.0	19.9		2.6	4.6	49.5	36.0
総合職層 (非管理職) (n=225)	0.4	23.1		1.8	19.6		0.9	2.2		0.4	0.4	51.1	25.8
専門職層 (n=187)		19.8		1.6	18.2		0.5	3.2		0.5	1.6	54.5	27.2
現業職・専任職層 (n=192)	0.5	33.9		2.6	4.2			1.6		0.5	0.5	56.3	22.6

Q32 開始される(マトリックス) 新表

トップマネジメント候補の選抜・育成システムは、大企業の方が整備されている

・トップマネジメント候補の早期選抜 育成システムについては6割の企業が何らかのかたちで意識しているが、きちんと制度化されている企業は4.9%である。

企業規模が大きくなるにつれて制度化、意識の度合いも高まっており、トップの育成については大企業が優位である結果となった。また、制度化については外資系企業のほうが割合が高い。

Q33 トップマネジメント候補の早期選抜・特別育成システムの有無

トップマネジメント候補の早期選抜 特別育成システムの有無 < 全体 / 単一回答 >

	選抜や育成のための仕組みや制度がある (+5)	特別の仕組は無いが意図的に選抜や育成を行っている (+4)	特別の仕組は無いが程度意図的に行っている (+3)	将来仕組みを作っている (+2)	将来選抜や育成は行おうと考えている (+1)	特にそのようなことは考えていない (0)	不明	加重平均
凡例								
全体 (n=515)	4.9%	8.2	19.0	13.4	17.3	35.9	1.4	1.6

Q33 (GT)

トップマネジメント候補の早期選抜 特別育成システムの有無 < 従業員規模別 / 単一回答 >

	選抜や育成のための仕組みや制度がある (+5)	特別の仕組は無いが意図的に選抜や育成を行っている (+4)	特別の仕組は無いが程度意図的に行っている (+3)	将来仕組みを作っている (+2)	将来選抜や育成は行おうと考えている (+1)	特にそのようなことは考えていない (0)	不明	加重平均
凡例								
全体 (n=515)	4.9%	8.2	19.0	13.4	17.3	35.9	1.4	1.6
従業員規模別								
10~19人 (n=4)			50.0		25.0	25.0		1.8
20~49人 (n=17)	5.9		47.1	5.9	5.9	35.3		1.8
50~99人 (n=31)	12.9	22.6	12.9	12.9		38.7		1.6
100~299人 (n=108)	4.6	9.3	23.1	9.3	18.5	34.3	0.9	1.7
300~499人 (n=90)	2.2	6.7	13.3	10.0	17.8	48.9	1.1	1.7
500~999人 (n=132)	3.0	8.3	15.2	13.6	21.2	37.9	0.8	1.2
1000~4999人 (n=90)	7.8	5.6	21.1	23.3	14.4	26.7	1.1	1.4
5000人以上 (n=23)		26.1	13.0	17.4	21.7	8.7	13.0	1.9

Q33 (従)

・対象年次は平均すると入社12年目という結果になった。最も多いのは10年目の回答、ついで16年目以上となった。入社時に選定する企業はさすが似なかったが、1～4年目の選抜との回答も1割弱（7.9%）あった。平均値を比較すると企業規模が大きくなるにつれて対象となる年次もあがってくる。一方資本の構成別では、平均値はたまさか同じであったが、外国資本の割合が30%以上の企業では9.6年と早めの数値となった。

Q33SQ1 対象となる入社年次

トップマネジメント候補の早期選抜・特別育成システムの有無＜資本構成別／単一回答＞

		選抜や育成のための仕組みや制度がある (+5)	特別の仕組みは無いが意図的に選抜や育成を行っている (+4)	特別の仕組みは無いがある程度意図的にしている (+3)	将来仕組みを作っていると考えている (+2)	将来選抜や育成は行おうと考えている (+1)	特にそのようなことは考えていない (0)	不明	加重平均
凡例									
全体	(n=515)	4.9%	8.2	19.0	13.4	17.3	35.9	1.4	1.6
資本構成別									
純粋国内資本 (0%)	(n=392)	8.2	18.4	12.2	17.3	40.3	1.5	1.4	
外資系企業・小計	(n=68)	17.6	5.9	22.1	20.6	14.7	19.1	2.3	
外資1 (1～30%)	(n=36)	13.9	5.6	27.8	22.2	13.9	16.7	2.3	
外資2 (31～99%)	(n=15)	20.0	13.3	20.0	20.0	26.7	2.0		
外資3 (100%)	(n=16)	25.0	12.5	18.8	18.8	6.3	18.8	2.8	

Q33 (資)

対象となる入社年次＜全体／単一回答＞

		入社時に	1～4年目	5～9年目	10年目	11年目	12年目	13年目	14年目	15年目	16年目以上	不明	平均値	標準標準偏差	中央値
凡例															
全体	(n=165)	7.9%	18.8	24.2	12.2	17.0	21.2	7.9	12.3	6.5	10.0				

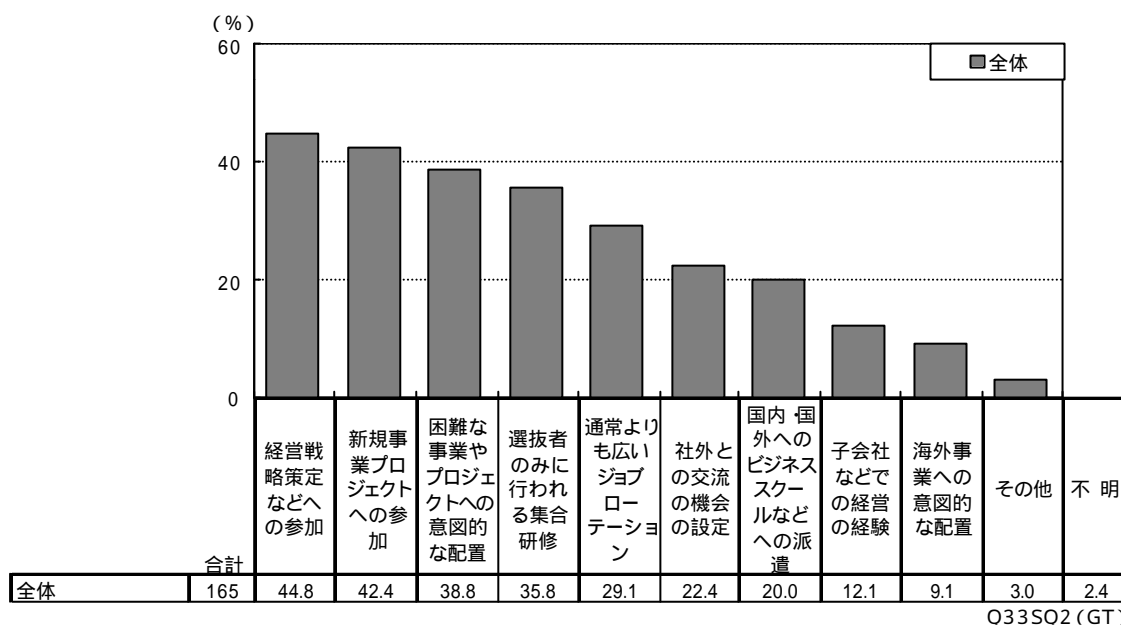
1.2 1.8 Q33SQ1 (GT)

トップマネジメントの具体的な育成方法は実践型が主流

・トップの具体的な育成方法としては経営戦略策定などへの参加 (44.8%)、新規事業プロジェクトへの参加 (42.4%)、困難な事業やプロジェクトへの参加 (38.8%) となっており、実践型の育成が容易を占めた。しかし、企業規模別に見ると、1000人以上の企業においては選抜者への特別な集合研修がトップで、制度の整備にリンクしたシステムの存在が伺える。また5000人以上の企業においては、ジョブローテーションや国内・外へのビジネススクールへの派遣など、机上の理論面の育成制度の整備がしっかりしているようだ。

Q33SQ2 具体的な育成方法

具体的な育成方法 < 全体 / 複数回答 >

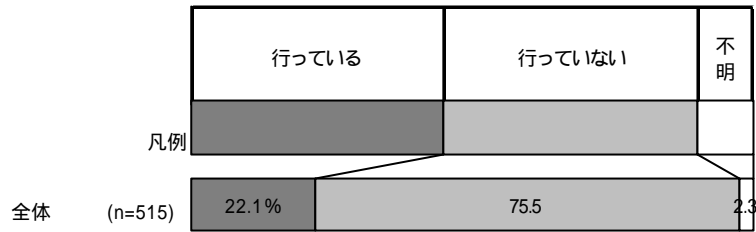


スペシャリスト向けの複線型人事の実施企業は2割超

・スペシャリスト向けの複線型人事を行っている企業は22.1%。この施策も企業規模が大きくなるにつれて実施の割合も高まる。5000人以上の規模の企業では半数近い43.5%が実施している。外資系企業では3割の企業が実施。

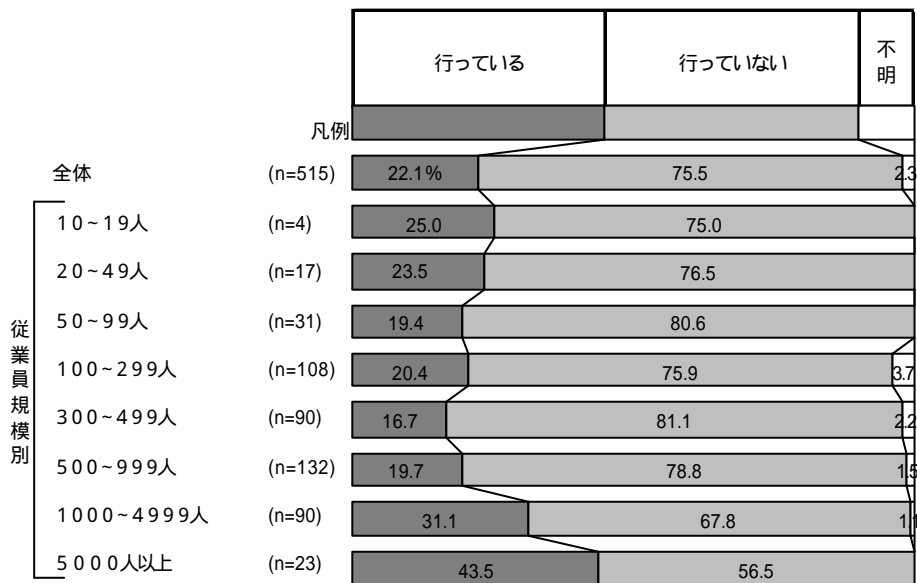
Q34 スペシャリスト向けの複線型人事運用の有無

スペシャリスト向けの複線型人事運用の有無<全体/単一回答>



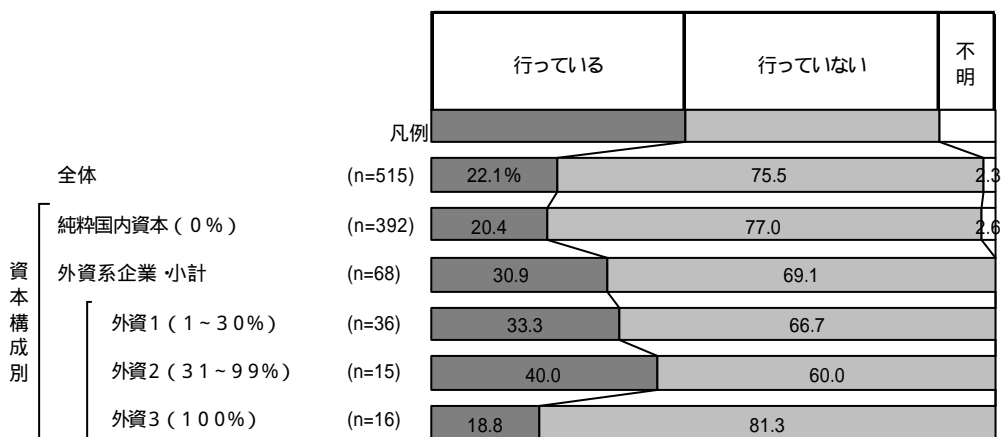
Q34 (GT)

スペシャリスト向けの複線型人事運用の有無<従業員規模別/単一回答>



Q34 (従)

スペシャリスト向けの複線型人事運用の有無<資本構成別/単一回答>

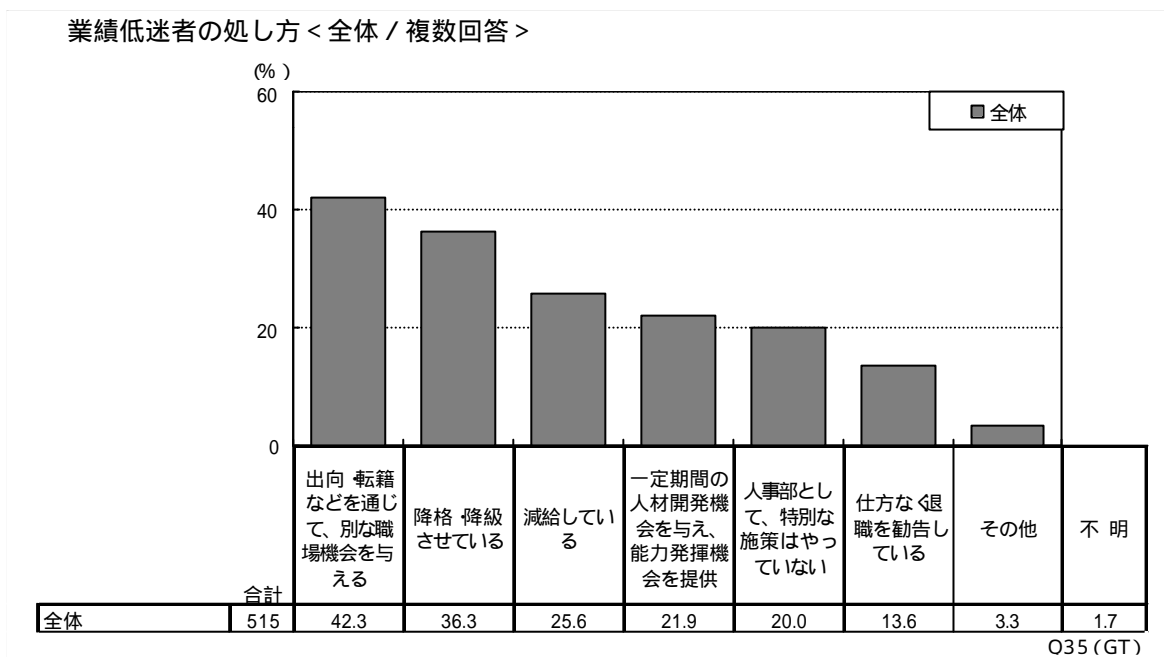


Q34 (資)

業績低迷者の処し方。4割の企業は新たな機会を提供している

・業績低迷者の処し方を聞いてみた。半数近くの企業は出向・転籍などを通じて別な職場機会を与える(42.3%)が最も多く、ついで降級・降格が36.3%となった。退職を勧告している企業は1割強に過ぎず、13.6%であった。注目すべきは人事として特別に施策は行っていないつまり、現場に一任の企業がちょうど2割あった。

Q35 業績低迷者の処し方

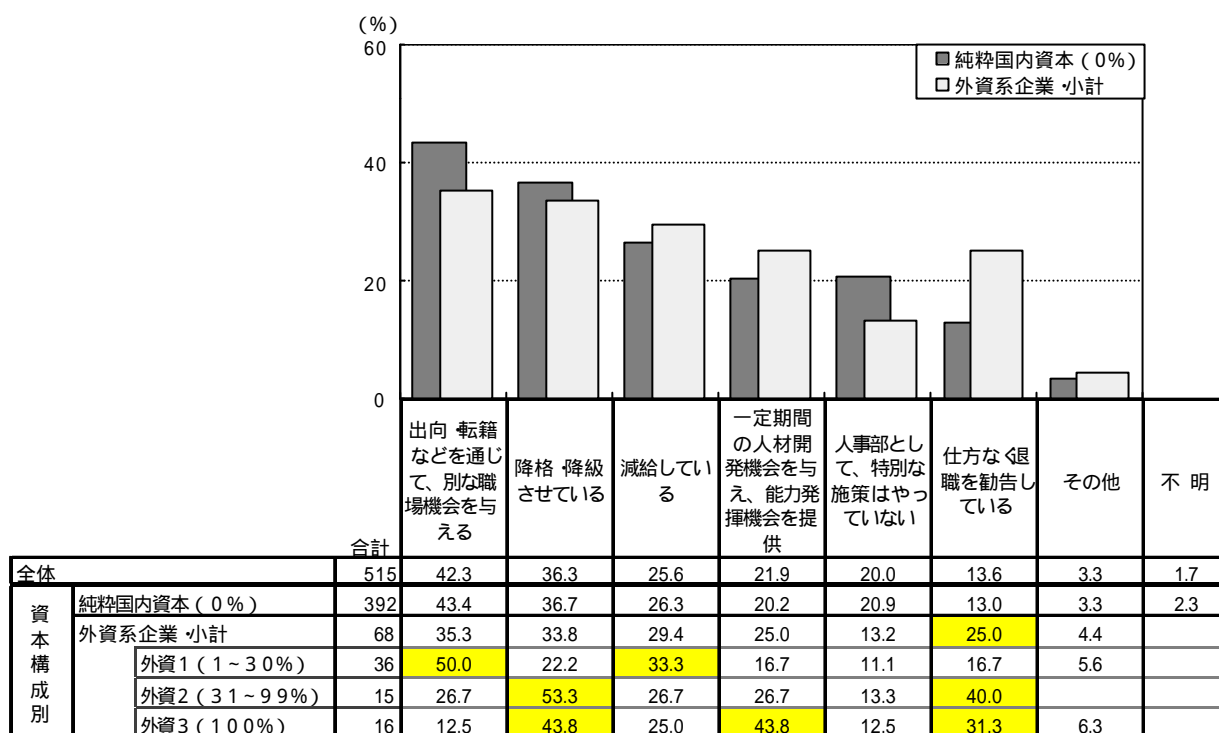


業績低迷者の処し方<従業員規模別 / 複数回答>

従業員規模	合計	出向・転籍などを通じて、別な職場機会を与える	降格・降級させている	減給している	一定期間の人材開発機会を与え、能力発揮機会を提供	人事部として、特別な施策は行っていない	仕方なく退職を勧告している	その他	不明
全体	515	42.3	36.3	25.6	21.9	20.0	13.6	3.3	1.7
10~19人	4	25.0		50.0	50.0		25.0		
20~49人	17	41.2	29.4	23.5	23.5	17.6	5.9	11.8	
50~99人	31	35.5	48.4	41.9	25.8	12.9	35.5		
100~299人	108	38.0	36.1	25.0	25.9	20.4	10.2	0.9	1.9
300~499人	90	46.7	38.9	23.3	14.4	16.7	11.1	2.2	1.1
500~999人	132	45.5	33.3	28.0	20.5	23.5	13.6	4.5	0.8
1000~4999人	90	50.0	42.2	23.3	17.8	24.4	15.6	5.6	
5000人以上	23	34.8	26.1	17.4	39.1	13.0		4.3	4.3

Q35 (従)

業績低迷者の処し方<資本構成別/複数回答>



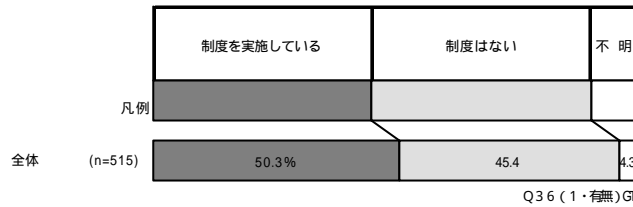
Q35(資)

自己申告制度の実施は5割、承認されるのは、申告の約3割

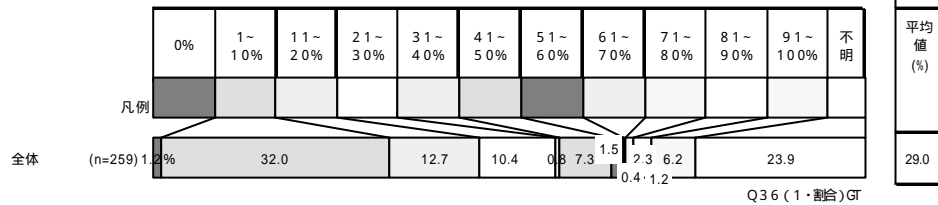
・自己申告制度は半数に近い企業で実施されている(50.3%)。従業員規模別に見ると、規模が大きくなるにつれて制度が実施されている割合が高くなることが明確に示されていて、大企業ではその割合は70%以上に及んでいる。自己申告が承認される割合は10%以下という企業が33.2%を占めている。平均値で見ても29%とほとんど承認されないのが現状である。

Q36(1)GT 自己申告制度実施の有無とその承認割合

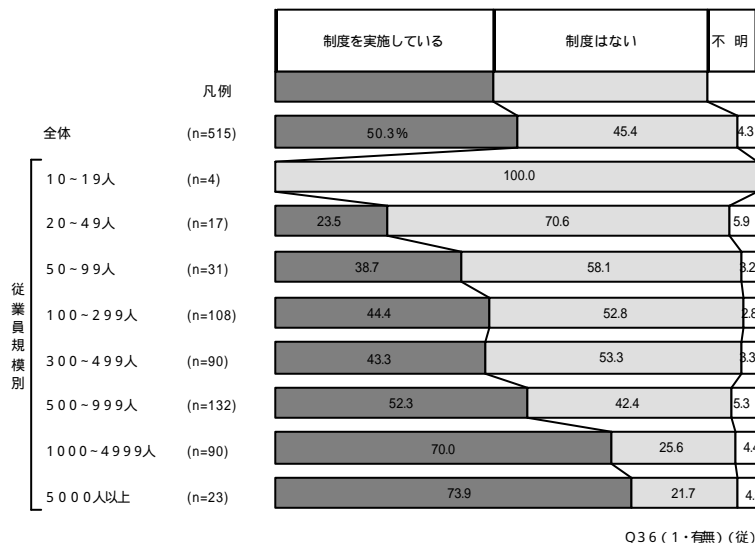
自己申告制度実施の有無<全体/単一回答>



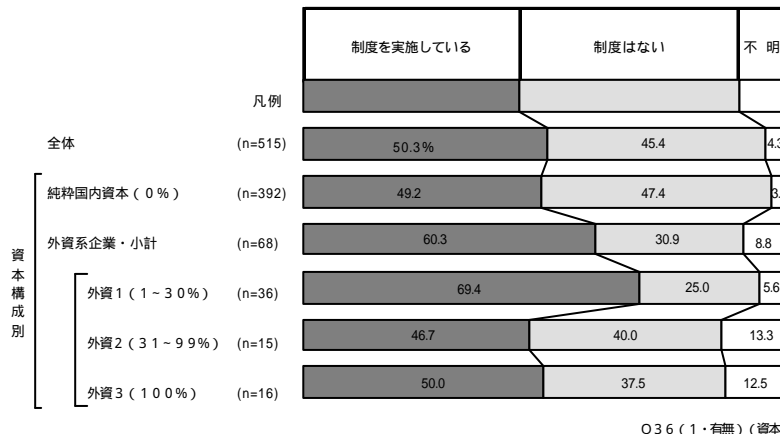
自己申告の承認割合<全体/単一回答>



自己申告制度実施の有無<従業員規模別/単一回答>



自己申告制度実施の有無<資本構成別/単一回答>

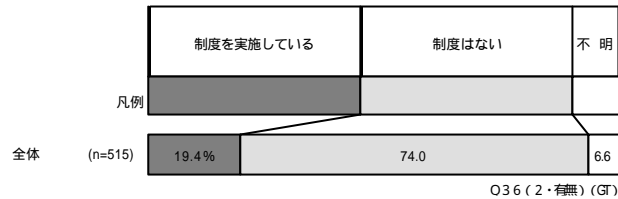


社内公募制度の実施企業は2割、承認されるのは約3割

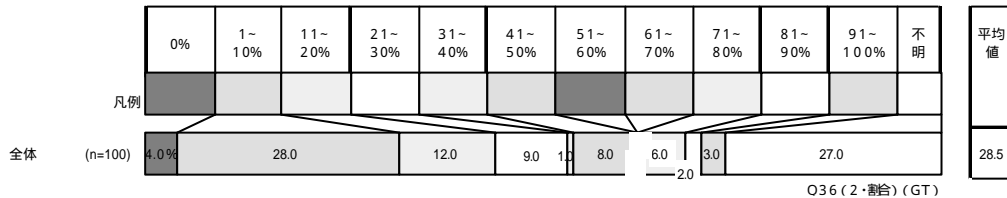
社内公募制度を実施している企業は全体の19.4%であり、自己申告制度に比べ実施している企業は少ない。従業員規模別に見ると、これも自己申告制度と同様の増加傾向が見られ、大企業において実施している割合が特に高い。資本構成別に見ると、外資系企業は内資系企業の3倍程度の割合で実施している。社内公募が承認される割合が10%以下という企業が32.0%を占めている。平均は28.5%で自己申告制度とほぼ同様の割合を示しており、これらの制度がまだ浸透していないことがわかる。また内資系企業では全く承認されない割合が5.5%あるのに対し外資系企業では全く承認されない

Q36(2) 社内公募制度実施の有無とその承認割合

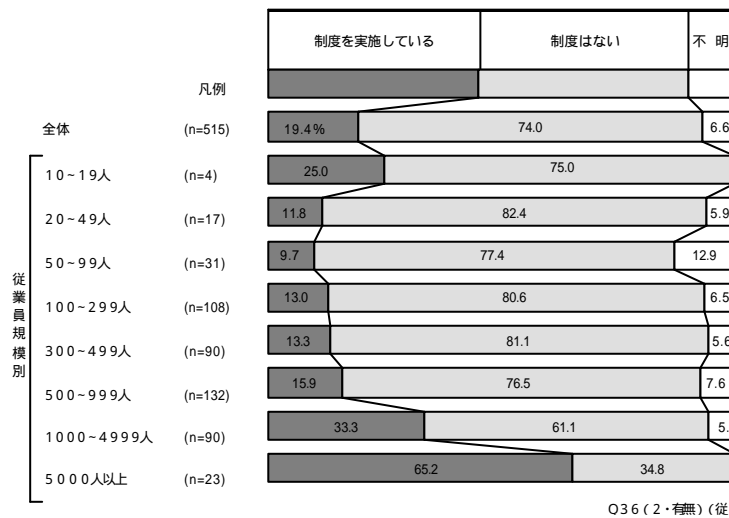
社内公募制度実施の有無<全体/単一回答>



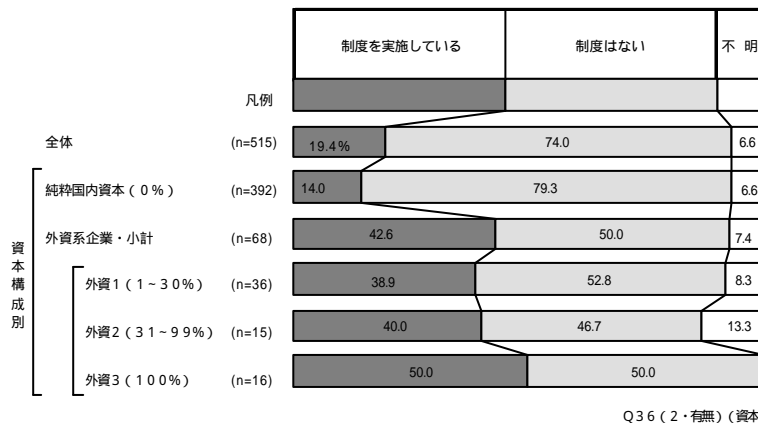
社内公募の承認割合<全体/単一回答>



社内公募制度実施の有無<従業員規模別/単一回答>



社内公募制度実施の有無<資本構成別/単一回答>



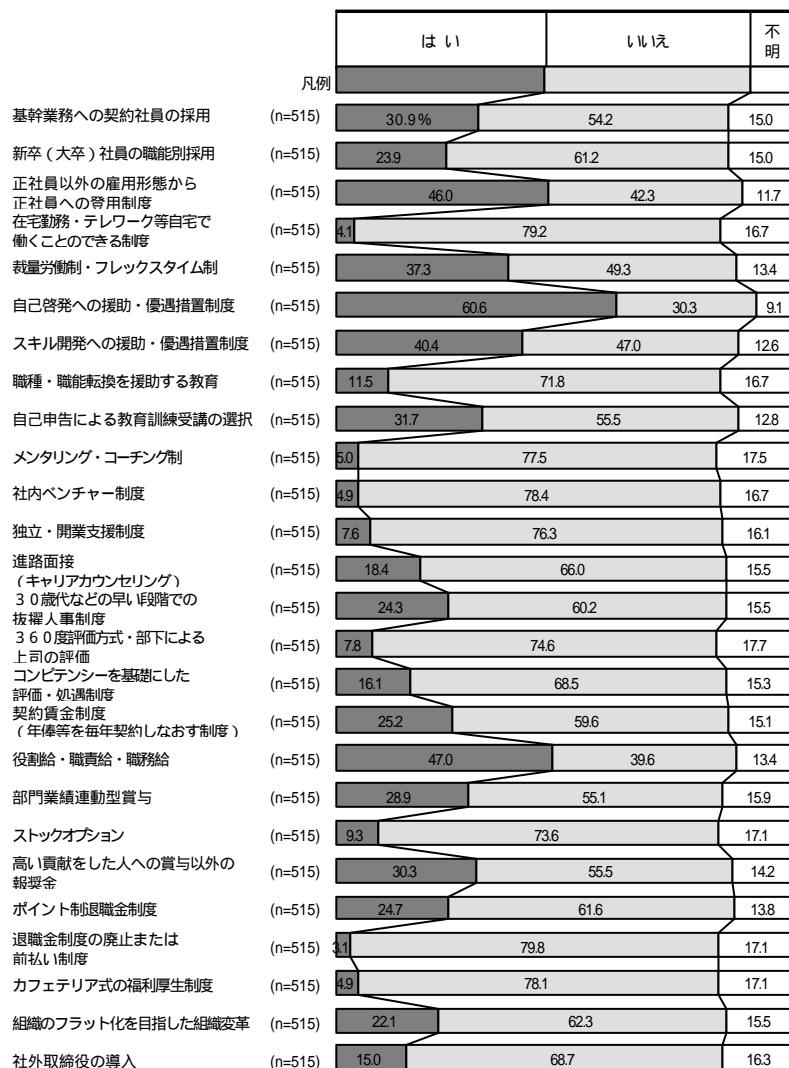
第五章 人事制度の導入・変革

制度の導入状況

・6割以上の企業が導入していると答えた制度は 自己啓発への援助・優遇措置制度 (60.6%)のみで、導入している企業の割合が導入していない企業を上回ったのは 役割給・職責給・職務給 (47.0%)、正社員以外の雇用形態から正社員への登用制度 (46.0%)の2項目だけであった。また 在宅勤務・テレワーク等自宅で働くことのできる制度 (4.1%)、「メンタリング・コーチング制 (5.0%)、社内ベンチャー制度 (4.9%)、退職金制度の廃止または前払い制度 (3.1%)、「カフェテリア式の福利厚生制度 (4.9%)などは導入している企業が5%以下とほぼ導入されていないといえる。

Q41 最近10年間の人事制度の変化
Q41(1) 導入の有無

(1) 導入の有無 <全体 / 単一回答>



Q41 - 1

・1992年以前から導入されていた割合が大きい人事制度は、自己啓発への援助・優遇措置(46.5%)、高い貢献をした人への賞与以外の報奨金(41.7%)、スキル開発への援助・優遇措置(41.3%)、裁量労働制・フレックスタイム制(37.5%)、新卒(大卒)社員の職能別採用(36.6%)などであった。一方最近になって導入されはじめた人事制度としては、「ストックオプション」「コンピテンシーを基礎にした評価・処遇制度」「社内ベンチャー制度」「360度評価方式」「退職金制度の廃止・前払い制度」などがあげられ、いずれも2000年以降導入された割合が2割を超える。

Q41(2) 導入の時期

(2) 導入の時期<各制度導入企業/単一回答>

	1992以前	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年・2002年	不明	1990年代・小計	2000年代・小計	平均値			
凡例																	
基幹業務への契約社員の採用 (n=159)	22.0%		2.5	3.1	11.9	4.4	6.9	13.2	11.9	3.1	3.3	19.5	76.1	4.4	1994.1		
新卒(大卒)社員の職能別採用 (n=123)	36.6			4.1	4.1	8.9	4.1	3.3	8.1	8.9	4.1	17.9	78.0	4.1	1990.2		
正社員以外の雇用形態から正社員への登用制度 (n=237)	34.2			2.5	0.4	10.5	4.6	7.2	5.5	4.2	5.1	24.9	69.2	5.9	1991.0		
在宅勤務・テレワーク等自宅で働くことのできる制度 (n=21)	19.0		4.8	4.8	9.5		14.3	4.8	9.5			33.3	52.4	14.3	1994.8		
裁量労働制・フレックスタイム制 (n=192)	37.5				3.1	4.2	8.9	2.6	2.6	7.8	12.5	3.1	17.2	79.2	3.6	1993.4	
自己啓発への援助・優遇措置制度 (n=312)	46.5					3.5	2.9	9.0	4.2	4.2	4.2	3.8	2.2	18.3	78.2	3.5	1989.7
スキル開発への援助・優遇措置制度 (n=208)	41.3				3.4	1.9	7.7	5.3	5.3	5.3	5.3	3.4	20.2	75.5	4.3	1990.3	
職種・職能転換を援助する教育 (n=59)	32.2			1.7		11.9	3.4	8.5	6.8	3.4	3.4	3.4	25.4	67.8	6.8	1991.9	
自己申告による教育訓練受講の選択 (n=163)	32.5			2.5	1.8	12.9	6.1	3.7	8.0	4.9	3.1	23.3	72.4	4.3	1991.9		
メンタリング・コーチング制 (n=26)	19.2		3.8	3.8	3.8	3.8	19.2	3.8	7.7			34.6	53.8	11.5	1993.5		
社内ベンチャー制度 (n=25)	8.0	4.0	4.0	12.0		20.0		16.0	8.0			28.0	48.0	24.0	1997.9		
独立・開業支援制度 (n=39)	35.9				2.6	2.6	7.7	5.1	10.3	10.3		25.6	64.1	10.3	1991.5		
進路面接(キャリアカウンセリング) (n=95)	35.8			3.2		8.4	5.3	6.3	5.3	5.3	3.2	2.1	24.2	70.5	5.3	1991.7	
30歳代などの早い段階での抜擢人事制度 (n=125)	26.4		0.8	3.2		18.4	4.0	4.8	8.0	8.0	4.0	1.8	20.8	73.6	5.6	1992.7	
360度評価方式・部下による上司の評価 (n=40)	7.5	2.5	5.0	5.0	15.0		10.0	12.5	12.5	7.5		22.5	57.5	20.0	1997.0		
コンピテンシーを基礎にした評価・処遇制度 (n=83)	12.0		9.6	6.0	2.4	9.6		21.7		12.0	8.4	18.1	61.4	20.5	1995.9		
契約資金制度(年俸等を毎年契約しなおす制度) (n=130)	11.5	4.6	3.8	12.3		9.2	6.2	14.6	13.1	6.2	3.1	15.4	75.4	9.2	1995.7		
役割給・職責給・職務給 (n=242)	33.1			2.5	3.3	6.2	3.3	5.4	9.1	8.3	5.4	2.9	20.7	71.1	8.3	1991.2	
部門業績連動型賞与 (n=149)	16.1	2.1	1.3	9.4	2.7	5.4	14.8		17.4		8.1	3.4	19.5	69.1	11.4	1995.0	
ストックオプション (n=48)	4.2	2.1	6.3	22.9			18.8		29.2		2.1	14.6	54.2	31.3	1998.6		
高い貢献をした人への賞与以外の報奨金 (n=156)	41.7				2.6	3.3	8.3	3.2	3.2	5.1	5.1	5.8	23.1	70.5	6.4	1988.9	
ポイント制退職金制度 (n=127)	22.8		0.8	3.9	8.7	3.1	4.7	11.0	14.2	11.0	4.7	15.0	69.3	15.7	1994.4		
退職金制度の廃止または前払い制度 (n=16)	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	12.5	12.5			31.3	43.8	25.0	1997.6		
カフェテリア式の福利厚生制度 (n=25)	12.0		8.0	4.0	4.0	12.0	4.0	12.0				44.0	40.0	16.0	1993.8		
組織のフラット化を目指した組織変革 (n=114)	20.2		0.9	1.8	7.9	7.0	7.9	14.9	14.9	6.1	3.5	14.9	75.4	9.6	1995.0		
社外取締役の導入 (n=77)	24.7				2.6		5.2	7.8	7.8	2.6		32.5	57.1	10.4	1990.3		

導入結果に満足している人事制度としては 新卒(大卒)社員の職能別採用 (56.9%)、基幹業務への契約社員の採用 (55.3%)、「メンタリング・コーチング制 (53.8%)、30歳代など早い段階での抜擢人事制度 (52.0%)、正社員以外の雇用形態から正社員への登用制度 (50.6%)など主に社員の採用 登用制度に関するものがあげられる。その他の人事制度に関しては「どちらともいえない」と答える企業の割合が大きくなっており、導入してはみたが満足できるまでにはいっていないという実態がうかがえる。

Q41(3) 導入結果の満足度

(3) 導入結果の満足度 <各制度導入企業 / 単一回答>

	満足している(+1)	どちらともいえない(0)	満足していない(-1)	不明	平均値
凡例					
基幹業務への契約社員の採用 (n=159)	55.3%	30.8	5.0	8.8	0.6
新卒(大卒)社員の職能別採用 (n=123)	56.9	28.5	4.9	9.8	0.6
正社員以外の雇用形態から正社員への登用制度 (n=237)	50.6	33.3	3.8	12.2	0.5
在宅勤務・テレワーク等自宅で働くことのできる制度 (n=21)	33.3	23.8	4.8	38.1	0.5
裁量労働制・フレックスタイム制 (n=192)	41.7	34.9	8.9	14.6	0.4
自己啓発への援助・優遇措置制度 (n=312)	36.9	39.1	8.7	15.4	0.3
スキル開発への援助・優遇措置制度 (n=208)	32.2	44.2	7.2	16.3	0.3
職種・職能転換を援助する教育 (n=59)	40.7	37.3	5.1	16.9	0.4
自己申告による教育訓練受講の選択 (n=163)	40.5	33.1	8.6	17.8	0.4
メンタリング・コーチング制 (n=26)	53.8	23.1		23.1	0.7
社内ベンチャー制度 (n=25)	24.0	36.0	12.0	28.0	0.2
独立・開業支援制度 (n=39)	30.8	38.5	12.8	17.9	0.2
進路面接 (キャリアカウンセリング) (n=95)	31.6	34.7	11.6	22.1	0.3
30歳代などの早い段階での抜擢人事制度 (n=125)	52.0	29.6	4.0	14.4	0.6
360度評価方式・部下による上司の評価 (n=40)	40.0	32.5	5.0	22.5	0.5
コンピテンシーを基礎とした評価・処遇制度 (n=83)	25.3	45.8	8.4	20.5	0.2
契約資金制度 (年俸等を毎年契約しなおす制度) (n=130)	34.6	35.4	10.8	19.2	0.3
役割給・職責給・職務給 (n=242)	38.4	31.4	11.6	18.6	0.3
部門業績連動型賞与 (n=149)	37.6	33.6	12.8	16.1	0.3
ストックオプション (n=48)	25.0	47.9	6.3	20.8	0.2
高い貢献をした人への賞与以外の報奨金 (n=156)	46.8	29.5	8.3	15.4	0.5
ポイント制退職金制度 (n=127)	48.0	30.7	2.4	18.9	0.6
退職金制度の廃止または前払い制度 (n=16)	37.5	37.5		25.0	0.5
カフェテリア式の福利厚生制度 (n=25)	32.0	24.0	4.0	40.0	0.5
組織のフラット化を目指した組織変革 (n=114)	33.3	43.9	5.3	17.5	0.3
社外取締役の導入 (n=77)	32.5	31.2	2.6	33.8	0.5

Q41-3

・どの人事制度においても今後変更・導入の予定があると答えた企業は4割にも満たず、半数以上の企業が変更・導入の予定はないとしている。自己啓発への援助・優遇措置制度 (35.3%)、スキル開発への援助・優遇措置制度 (35.1%)、役割給・職責給・職務給 (34.3%)など役割・能力への優遇制度を変更・導入しようとしている企業が比較的多い。

Q41(4) 変更・導入予定の有無

(4) 変更・導入予定の有無 <各制度非導入企業 / 単一回答>

		ある	ない	不明
凡例				
基幹業務への契約社員の採用	(n=279)	15.1%	69.2	15.8
新卒(大卒)社員の職能別採用	(n=315)	21.3	61.6	17.1
正社員以外の雇用形態から正社員への登用制度	(n=218)	19.3	60.6	20.2
在宅勤務・テレワーク等自宅で働くことのできる制度	(n=408)	14.5	68.6	16.9
裁量労働制・フレックスタイム制	(n=254)	31.1	49.6	19.3
自己啓発への援助・優遇措置制度	(n=156)	35.3	43.6	21.2
スキル開発への援助・優遇措置制度	(n=242)	35.1	46.7	18.2
職種・職能転換を援助する教育	(n=370)	18.1	65.1	16.8
自己申告による教育訓練受講の選択	(n=286)	30.8	51.4	17.8
メンタリング・コーチング制	(n=399)	17.3	64.9	17.8
社内ベンチャー制度	(n=404)	10.9	71.8	17.3
独立・開業支援制度	(n=393)	7.6	75.8	16.5
進路面接 (キャリアカウンセリング)	(n=340)	24.4	58.8	16.8
30歳代などの早い段階での 抜擢人事制度	(n=310)	32.6	49.4	18.1
360度評価方式・部下による 上司の評価	(n=384)	25.8	56.0	18.2
コンピテンシーを基礎とした 評価・処遇制度	(n=353)	32.3	51.3	16.4
契約賞金制度 (年俸等を毎年契約しなおす制度)	(n=307)	29.6	52.8	17.6
役割給・職責給・職務給	(n=204)	34.3	47.1	18.6
部門業績連動型賞与	(n=284)	31.0	52.8	16.2
ストックオプション	(n=379)	16.1	65.7	18.2
高い貢献をした人への賞与以外の 報奨金	(n=286)	23.4	59.4	17.1
ポイント制退職金制度	(n=317)	29.0	52.1	18.9
退職金制度の廃止または 前払い制度	(n=411)	16.1	65.9	18.0
カフェテリア式の福利厚生制度	(n=402)	22.6	60.4	16.9
組織のフラット化を目指した組織変革	(n=321)	22.7	59.2	18.1
社外取締役の導入	(n=354)	11.9	70.1	18.1

Q41-4

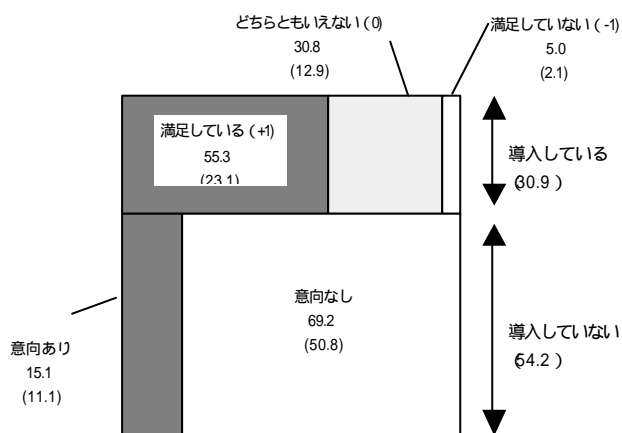
・基幹業務への契約社員の採用については、導入している企業の半数以上が満足している(55.3%)。しかし今後変更・導入の予定のある企業は15.1%と、その他の人事制度の中でも低い割合となっている。

Q41 A 基幹業務への契約社員の採用

・新卒社員の職能別採用については、導入している企業の56.9%が満足していると回答している。また導入していない企業61.2%のうち、変更・導入の意向があるのは21.3%の企業である。

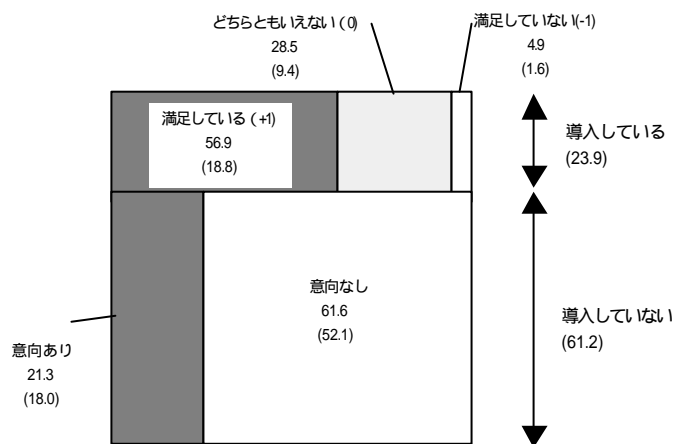
Q41 B 新卒(大卒)社員の職能別採用

基幹業務への契約社員の採用
<全体/単一回答>



Q41 (A特別)

新卒(大卒)社員の職能別採用
<全体/単一回答>



Q41 (B特別)

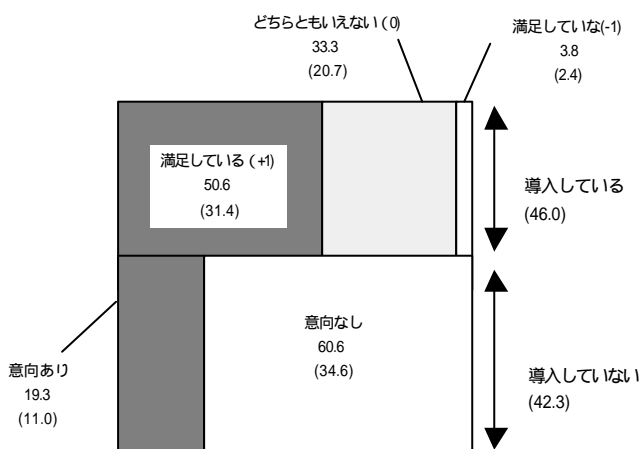
・正社員以外の雇用形態から正社員への登用制度については、導入している企業が46.0%、していない企業が42.3%と導入の割合にそれほど差はない。しかし導入している企業のうち、満足している企業の割合は過半数を超える(50.6%)が、変更・導入の意向がある企業は19.3%にとどまっている。導入している企業にとって満足度の高い制度であるにもかかわらず、導入していない企業にとっては魅力のある制度となっていないといえる。

Q41 C 正社員以外の雇用形態から正社員への登用制度

・在宅勤務・テレワークなど、自宅で主に働くことのできる制度を導入している企業はわずか4.1%である。また導入していない企業のうちこの制度を変更・導入する意向のある企業は14.5%に過ぎず、多くの企業は在宅勤務やテレワークに導入するだけの魅力を感じていない。

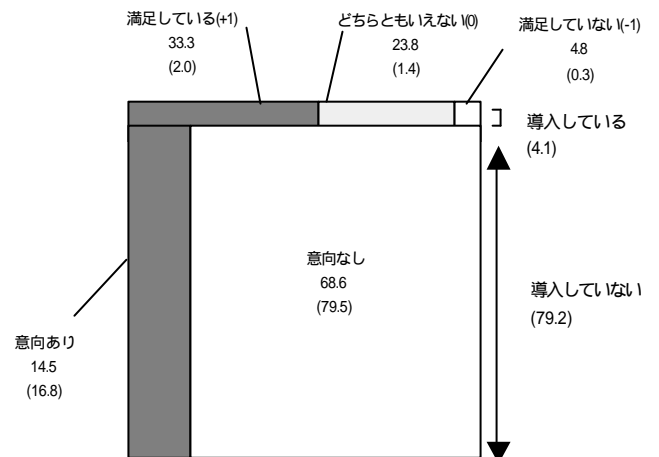
Q41 D 在宅勤務・テレワークなど、自宅で主に働くことのできる制度

正社員以外の雇用形態から正社員への登用制度
<全体/単一回答>



Q41 (C特別)

在宅勤務・テレワークなど、自宅で主に働くことのできる制度
<全体/単一回答>



Q41 (D特別)

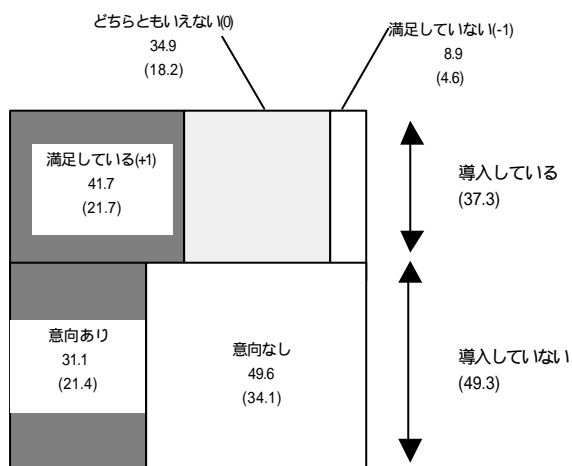
・裁量労働制・フレックスタイムを導入している企業は37.3%で、そのうち41.7%は満足していると回答している。導入していない企業については、変更・導入の意向がある企業は31.1%であり、相対的に見ると変更・導入の意向が強い人事制度といえる。

Q41 E 裁量労働制・フレックスタイム制

・自己啓発への援助・優遇措置制度を導入している企業は全体の60.6%と、全ての人事制度の中で最も高い値を示している。また導入していない企業のうち変更・導入を予定している企業は35.3%と、これも全ての人事制度の中で最も大きい値となっており、企業にとって最も導入への意向が強く、また実際に導入されている人事制度である。

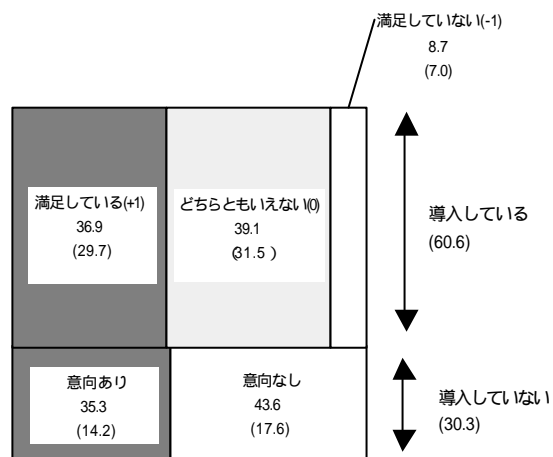
Q41 F 自己啓発への援助・優遇措置制度

裁量労働制・フレックスタイム制
<全体 / 単一回答>



Q41 (E特別)

自己啓発への援助・優遇措置制度
<全体 / 単一回答>



Q41 (F特別)

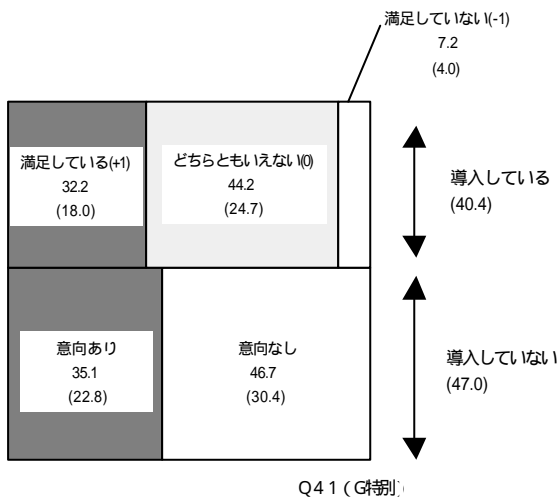
・スキル開発への援助・優遇措置制度については導入している企業が40.4%、していない企業が47.0%と有無の割合に大きな差はない。満足している割合も32.2%と他の人材制度とそれほど変わらないが、変更・導入の意向がある割合は自己啓発への援助・優遇措置制度に次いで2番目に大きく、35.1%である。

Q41 G スキル開発への援助・優遇措置制度

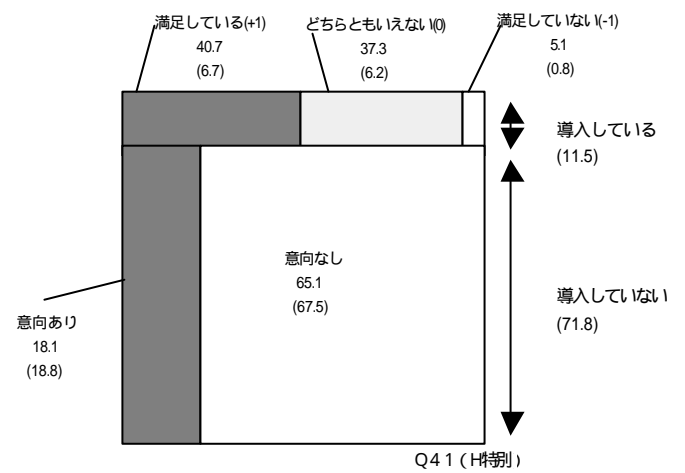
・職種・職能転換を援助する教育を導入している企業は全体の11.5%に過ぎず、変更・導入への意向も18.1%とそれほど大きくない。またこの制度に満足していると答えた企業は40.7%であった。

Q41 H 職種・職能転換を援助する教育

スキル開発への援助・優遇措置制度
<全体 / 単一回答>



職種・職能転換を援助する教育
<全体 / 単一回答>



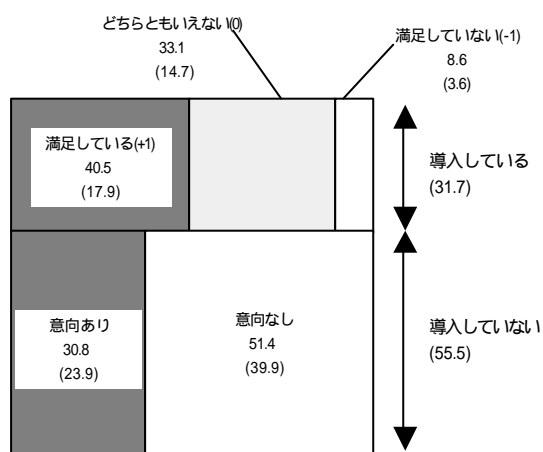
自己申告による教育訓練受講の選択について導入している企業は31.7%であり、このうち40.5%は満足していると答えている。また導入していない企業に関して、今後変更・導入の意向がある企業は30.8%である。

Q41 I 自己申告による教育訓練受講の選択

・メンタリング・コーチング制については、導入している企業が5.0%と他の人材制度と比べてかなり少ない。満足している割合自体は大きく過半数を占めるが(63.8%)、導入していない企業で変更・導入の意向を示しているのは17.3%程度である。

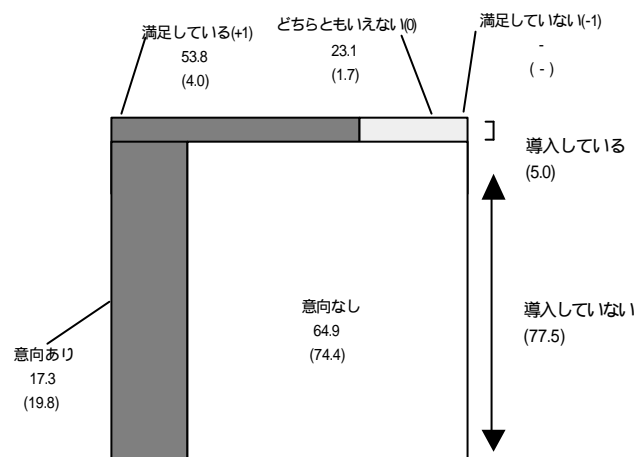
Q41 J メンタリング・コーチング制

自己申告による教育訓練受講の選択
<全体 / 単一回答>



Q41(特別)

メンタリング・コーチング制
<全体 / 単一回答>



Q41(J特別)

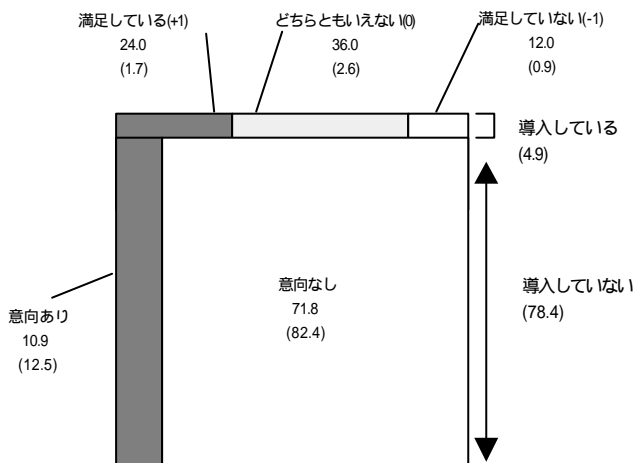
・社内ベンチャー制度を導入している企業は4.9%と低い値を示している。このうち満足している企業は24.0%であり、満足していない企業は12.0%に及ぶ。こうした状況を反映するかのように、導入していない企業のうち変更・導入の意向がある企業は10.9%に過ぎず、多くの企業にとって魅力のない制度だといえる。

Q41 K 社内ベンチャー制度

・独立・開業支援制度については、導入している企業が7.6%と少なく、導入していない企業についても今後変更・導入する意向があると回答した割合は7.6%と全人材制度の中で最低値となっている。

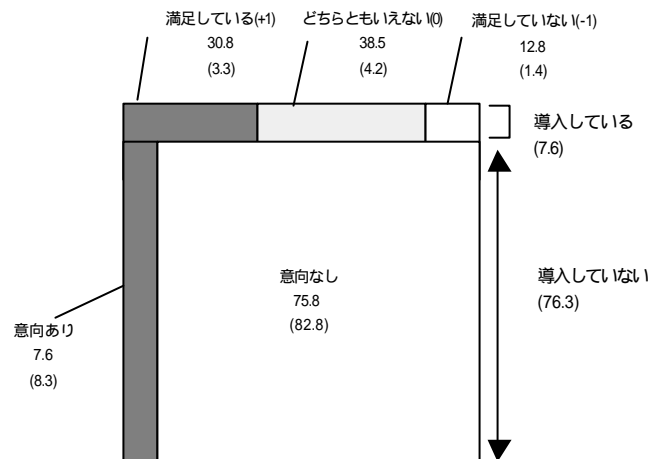
Q41 L 独立・開業支援制度

社内ベンチャー制度
<全体 / 単一回答>



Q41 (K特別)

独立・開業支援制度
<全体 / 単一回答>



Q41 (L特別)

・進路面接については、導入している企業が18.4%であるが、そのうち満足していないと回答した企業が11.6%と比較的多くなっている。導入していない企業については、24.4%程度が変更・導入する意向を示した。

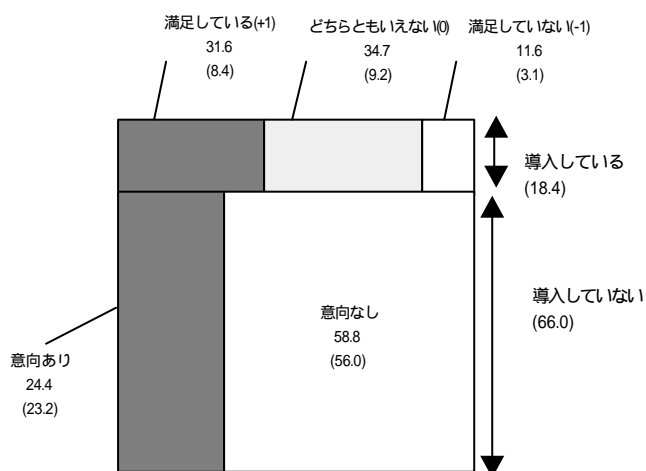
Q41 M 進路面接(キャリアカウンセリング)

・30歳代などの早い段階での抜擢人事制度を導入している企業24.3%のうち、満足している割合は52.0%と大きい値を示した。導入していない企業についても今後変更・導入の意向があるとした企業が32.6%に及び、導入している企業にとっても導入していない企業にとっても支持されている制度である。

Q41 N 30歳代などの早い段階での抜擢人事制度

進路面接(キャリアカウンセリング)

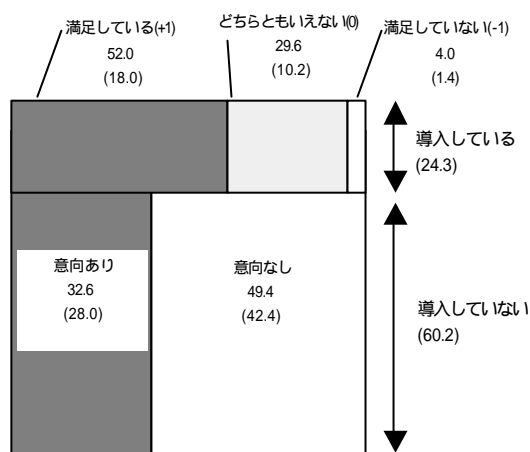
<全体/単一回答>



Q41 (M特別)

30歳代などの早い段階での抜擢人事制度

<全体/単一回答>



Q41 (N特別)

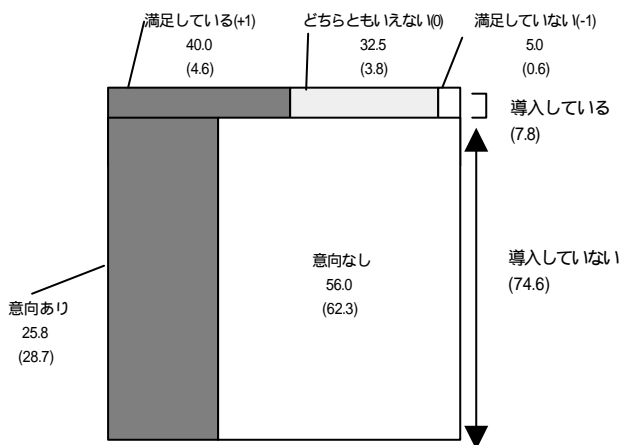
・360度評価方式 部下による上司の評価を実施している企業は7.8%に過ぎないが、その結果には40.0%の企業が満足していると答えている。また導入していない企業が変更・導入を予定している割合は25.8%であった。

Q41 O 360度方式・部下による上司の評価

・コンピテンシー（行動特性）を基礎にした評価・処遇制度を導入している企業のうち（16.1%）、満足している企業は25.3%と若干少ない。しかし変更・導入の意向がある企業については32.3%と、比較的多い。

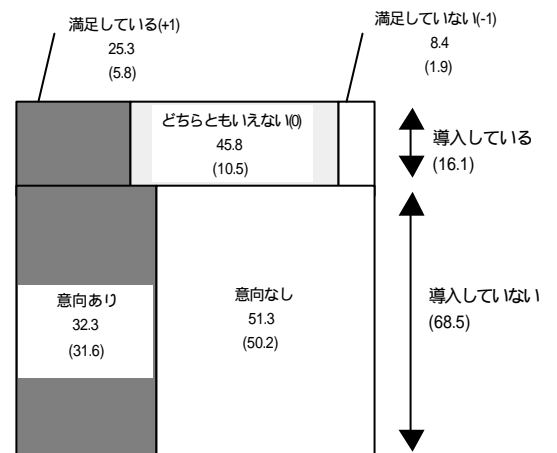
Q41 P コンピテンシー（行動特性）を基礎にした評価・処遇制度

360度評価方式・部下による上司の評価
<全体/単一回答>



Q41 (O特別)

コンピテンシー(行動特性)を基礎にした評価 処遇制度
<全体/単一回答>



Q41 (P特別)

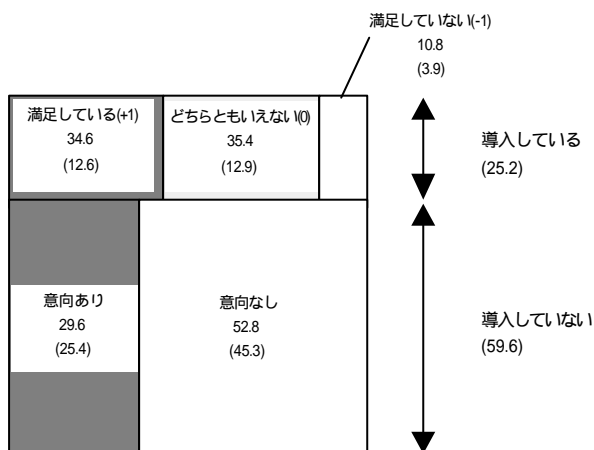
・契約賃金制度を導入している企業のうち34.6%は満足していると回答しているが、10.8%は満足していないと不満を表している。また導入していない企業59.6%のうち、今後変更・導入の意向があるのは29.6%である。

Q41 Q 契約賃金制度 (年俸等を毎年契約しなおす制度)

・役割給・職責給・職務給を導入している企業は47%と導入していない企業を上回っているが、そのうち満足していない企業は11.6%存在する。しかし導入していない企業の34.3%は変更・導入の意向をもっており、導入していない企業にとっては魅力のある制度となっている。

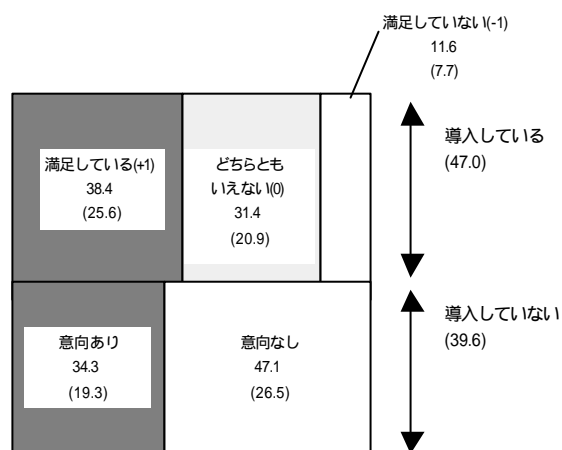
Q41 R 役割給・職責給・職務給

契約賃金制度(年俸制を毎年契約しなおす制度)
<全体 / 単一回答>



Q41 (Q特別)

役割給 職責給 職務給
<全体 / 単一回答>



Q41 (R特別)

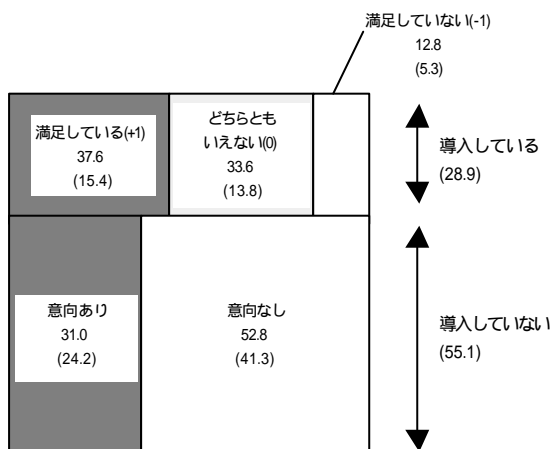
部門業績連動型賞与については導入している企業は28.9%に過ぎず、そのうち12.8%はこの制度に満足していないと答えている。しかし導入していない企業のうち31.0%は変更・導入の意向を表している。

Q41 S 部門業績連動型賞与

ストックオプションを導入している企業は9.3%と割に満たない。満足している割合自体も25.0%とそれほど大きくない。導入していない企業では16.1%に変更・導入の意向があるが、全体的にそれほど普及していない制度であるといえる。

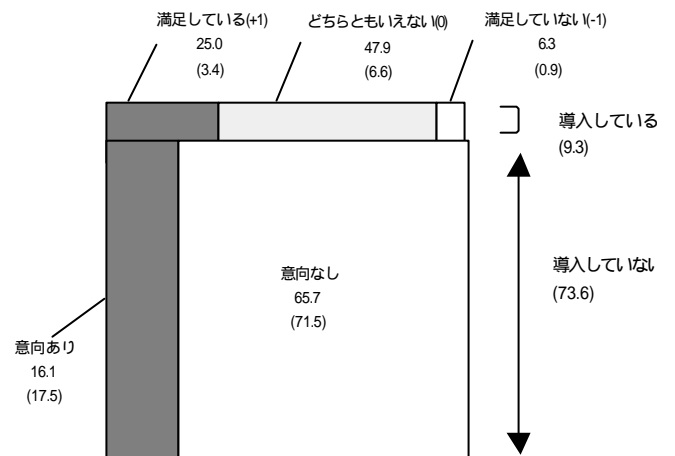
Q41 T スtockオプション (従業員持ち株制度は含まず)

部門業績連動型賞与
<全体 / 単一回答>



Q41 (S特別)

ストックオプション(従業員持ち株制度は含まず)
<全体 / 単一回答>



Q41 (T特別)

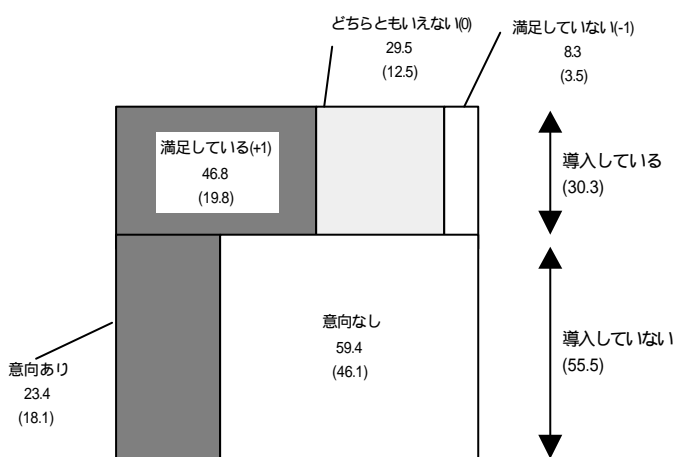
高い貢献をした人への賞与以外の報奨金を導入している企業30.3%のうち、満足している企業は46.8%とほぼ半数である。これに対し導入していない企業では、今後変更・導入の意向がある割合が23.4%と満足している企業の割合と比べるとそれほど高い値ではない。

Q41 U 高い貢献をした人への賞与以外の報奨金

ポイント制退職金制度を導入している企業24.7%のうち、満足している企業は48.0%とほぼ半数である。導入していない企業では、今後変更・導入の意向がある割合が29.0%と賞与以外の報奨金と同様に満足度と比べるとそれほど高い値ではない。

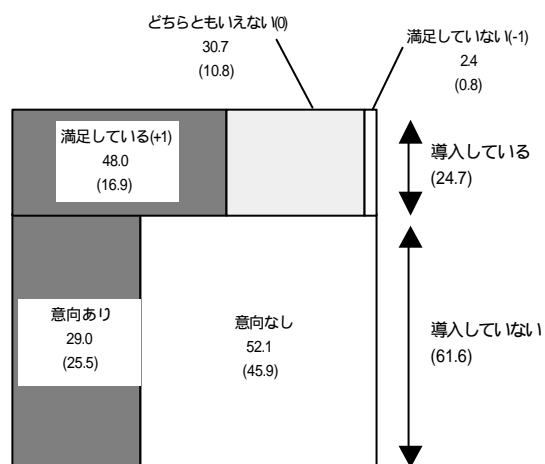
Q41 V ポイント制退職金制度

高い貢献をした人への賞与以外の報奨金
<全体 / 単一回答>



Q41 (U特別)

ポイント制退職金制度
<全体 / 単一回答>



Q41 (V特別)

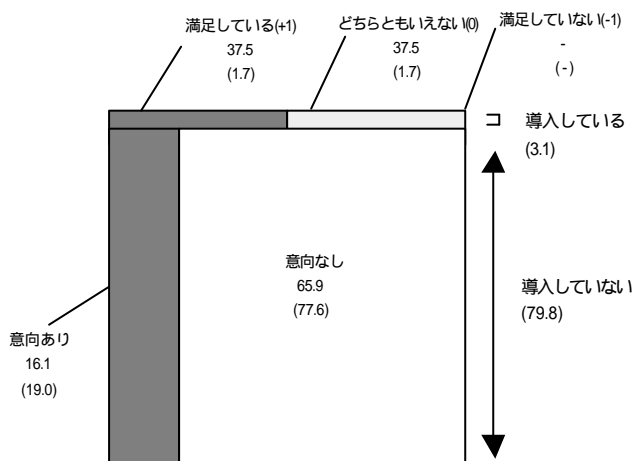
退職金制度の廃止または前払い制度を導入している企業は3.1%と全制度の中で最も導入されていない制度である。これに加えて導入していない企業において変更・導入の意向がある企業は16.1%に過ぎず、多くの企業にとって魅力の感じられない制度といえる。

Q41 W 退職金制度の廃止または、前払い制度

・カフェテリア式の福利厚生制度を導入している企業は4.9%と非常に少ない。また満足している割合は32.0%、導入していない企業で変更・導入の意向がある割合は22.6%である。

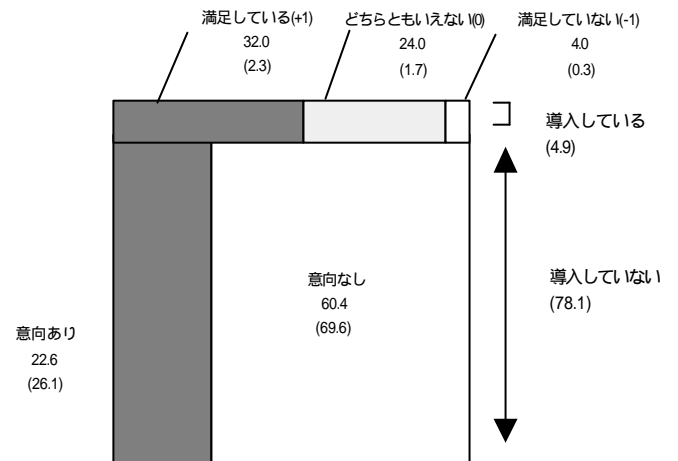
Q41 X カフェテリア式の福利厚生制度

退職金制度の廃止または、前払い制度
<全体 / 単一回答>



Q41 (W特別)

カフェテリア式の福利厚生制度
<全体 / 単一回答>



Q41 (X特別)

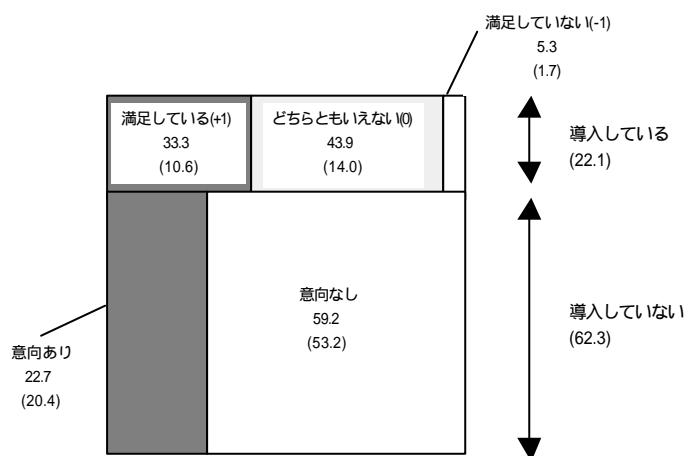
組織のフラット化を目指した組織変革を導入している企業は22.1%であり、そのうち33.3%はこの制度に満足している。また今後変更・導入の意向があるのは導入していない企業の22.7%である。

Q41 Y 組織のフラット化を目指した組織変革 (部課長制の廃止など)

社外取締役の導入を導入している企業は15.0%と比較的少なく、このうち満足していると答えた企業は32.5%である。これに加えて導入していない企業において変更・導入の意向がある企業は11.9%に過ぎず、多くの企業にとって魅力の感じられない制度といえる。

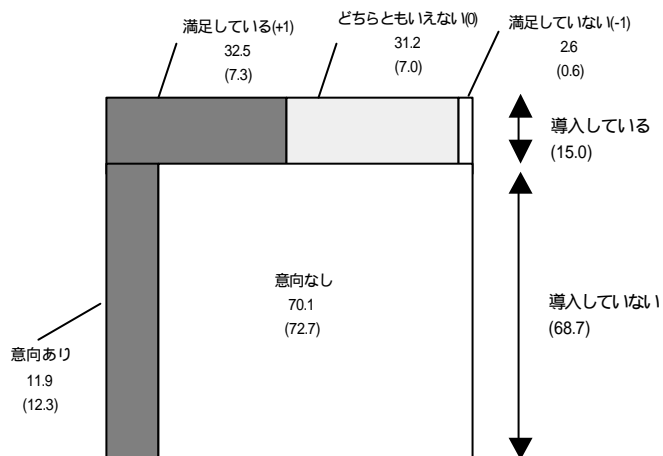
Q41 Z 社外取締役の導入

組織のフラット化を目指した組織変革
(部課長制の廃止など) <全体 / 単一回答>



Q41 (Y特別)

社外取締役の導入
<全体 / 単一回答>



Q41 (Z特別)

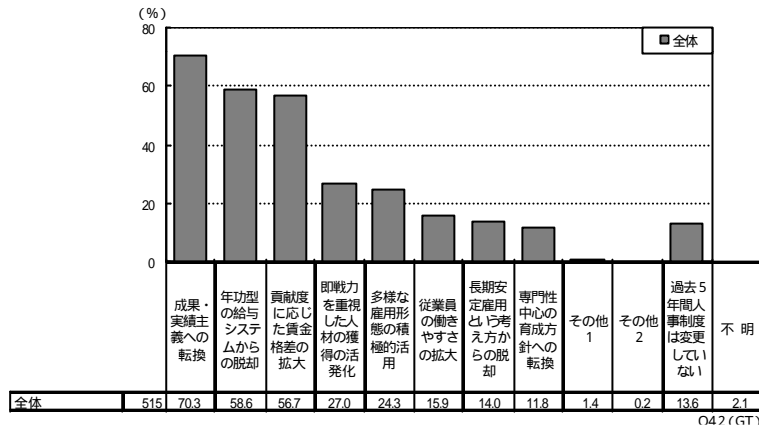
制度変更の目的

人事制度の変更目的は、給与面でのウェイトが高い

過去5年間の人事制度変更において、全企業の84.3%は何らかの変更をしている。その内容としては約7割の企業が「成果・実績主義への変換」を重視したと回答しているが、それに次いで多いのは「年功型給与システムからの脱却」(68.6%)と「貢献度に応じた賃金格差の拡大」(66.7%)で、いずれも評価・給与体系の変更が重視されていることがわかる。この傾向は特に大企業あるいは外資系企業において顕著であり、これらの企業はその他の内容に関しても高い比率を示している、多様な制度変更を重視してきたと言える。

Q42 過去5年の、人事制度変更の重視目的

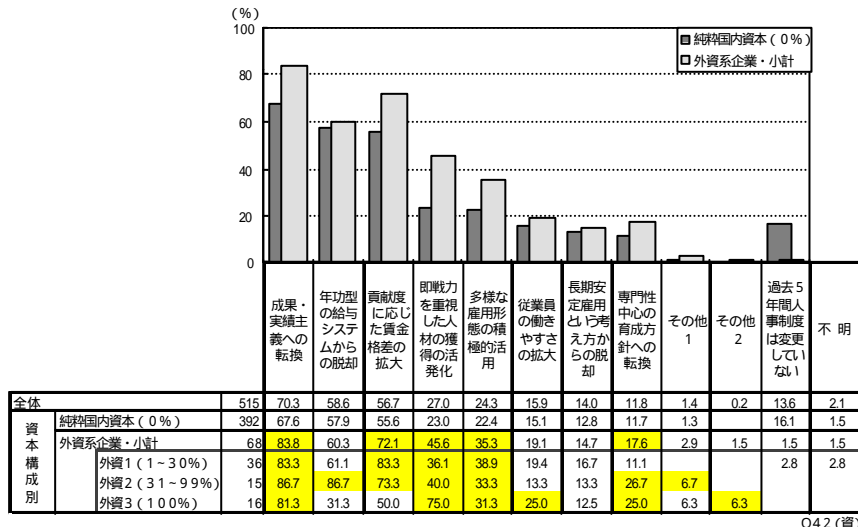
過去5年の人事制度変更の重視目的<全体/複数回答>



過去5年の人事制度変更の重視目的<従業員規模別/複数回答>

従業員規模別	成果・実績主義への転換	年功型給与システムからの脱却	貢献度に応じた賃金格差の拡大	即戦力を重視した人材の獲得の活発化	多様な雇用形態の積極的活用	従業員の働きやすさの拡大	長期安定雇用と、考え方からの脱却	専門性中心の育成方針への転換	その他1	その他2	過去5年間人事制度は変更していない	不明
全体	70.3	58.6	56.7	27.0	24.3	15.9	14.0	11.8	1.4	0.2	13.6	2.1
10~19人	50.0	25.0	75.0	25.0	25.0	50.0					25.0	
20~49人	70.6	47.1	58.8	47.1	11.8	23.5	17.6	11.8			17.6	
50~99人	87.1	48.4	77.4	54.8	29.0	25.8	19.4	12.9	6.5		6.5	
100~299人	67.6	52.8	45.4	30.6	18.5	22.2	13.9	9.3	2.8	0.9	16.7	3.7
300~499人	63.3	60.0	54.4	12.2	15.6	6.7	12.2	5.6			15.6	2.2
500~999人	64.4	57.6	59.8	25.0	25.0	12.9	11.4	11.4	0.8		15.9	
1000~4999人	81.1	73.3	58.9	23.3	32.2	12.2	17.8	15.6	1.1		6.7	3.3
5000人以上	95.7	73.9	78.3	39.1	47.8	26.1	21.7	30.4				

過去5年の人事制度変更の重視目的<資本構成別/複数回答>

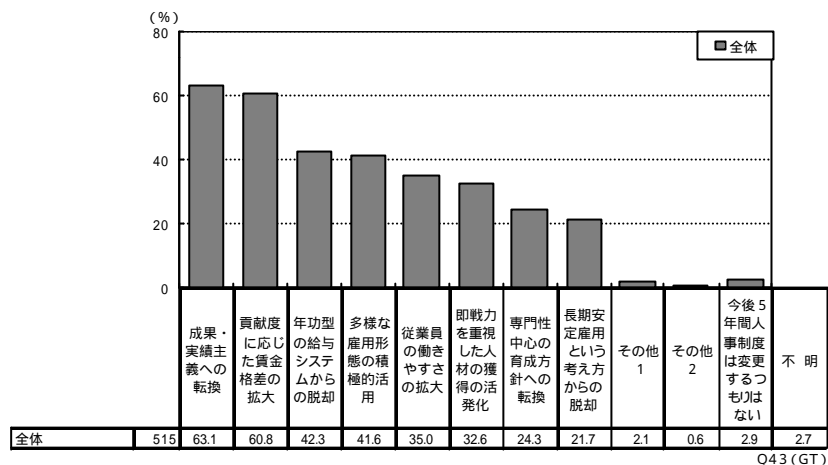


今後の制度変更に関しても、給与関連を目的とする企業が多い

・今後の人事制度変更に対しては、ほとんどの企業が何らかの変更を行おうとする意向が見られる。成果・実績主義への「変更」を重視しさらに進めようとする姿勢がうかがわれる(63.1%)。特に中企業が多様な変更に関し強い意欲を示している。

Q43 今後5年間の、人事制度変更の重視目的

今後5年間の、人事制度変更の重視目的<全体/複数回答>

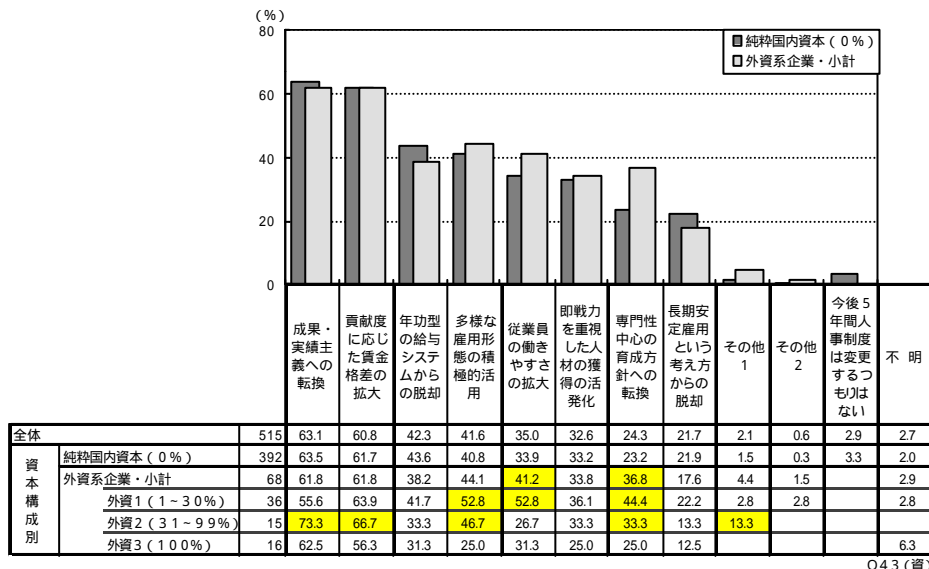


今後5年間の、人事制度変更の重視目的<従業員規模別/複数回答>

従業員規模別	成果・実績主義への転換	貢献度に応じた賃金格差の拡大	年功型の給与システムからの脱却	多様な雇用形態の積極的活用	従業員の働きやすさの拡大	即戦力を重視した人材の獲得の活発化	専門性中心の育成方針への転換	長期安定雇用という考えからの脱却	その他1	その他2	今後5年間人事制度は変更するつもりはない	不明	
全体	515	63.1	60.8	42.3	41.6	35.0	32.6	24.3	21.7	2.1	0.6	2.9	2.7
10~19人	4	25.0	50.0	25.0	25.0	75.0	50.0	25.0				25.0	
20~49人	17	58.8	52.9	23.5	23.5	35.3	47.1	11.8				5.9	
50~99人	31	74.2	71.0	41.9	58.1	51.6	48.4	29.0	22.6	3.2		3.2	
100~299人	108	67.6	69.4	32.4	36.1	28.7	28.7	20.4	20.4	2.8		1.9	4.6
300~499人	90	65.6	57.8	50.0	32.2	26.7	20.0	14.4	21.1	1.1		3.3	1.1
500~999人	132	65.2	56.8	50.0	43.9	34.1	33.3	22.7	21.2	2.3	0.8	5.3	
1000~4999人	90	55.6	61.1	46.7	52.2	37.8	37.8	36.7	28.9	3.3	2.2	2.2	1.1
5000人以上	23	47.8	43.5	21.7	56.5	47.8	34.8	34.8	17.4				8.7

Q43 (従)

今後5年間の、人事制度変更の重視目的<資本構成別/複数回答>

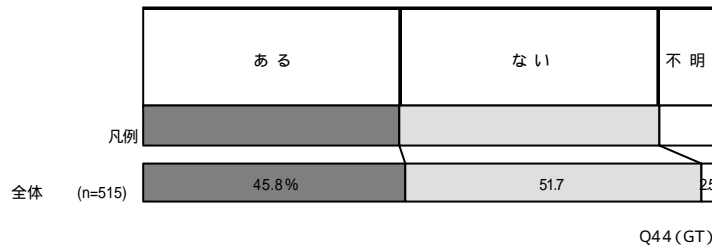


制度変更に際し、半数近くの企業が外部コンサルを導入

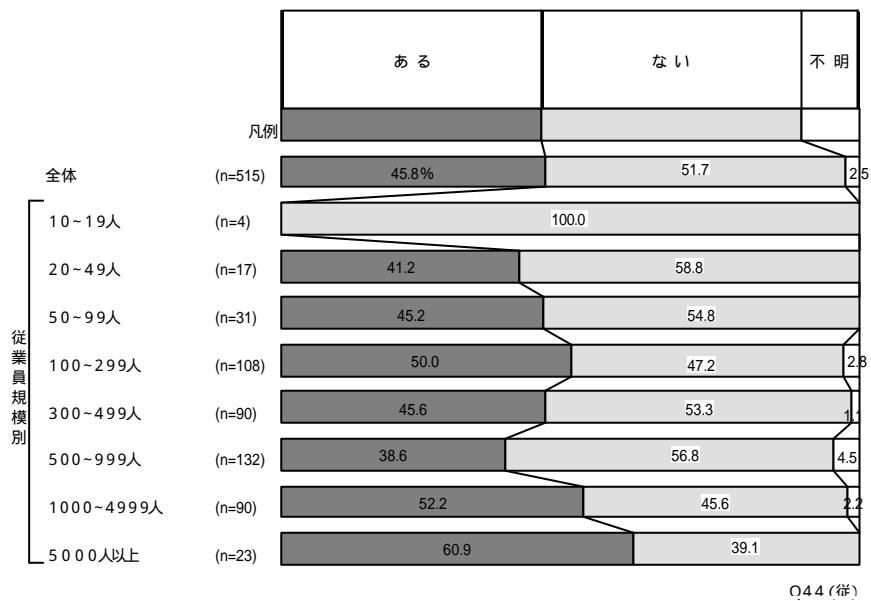
・過去5年間の人事制度改革の際に外部コンサルタントを導入したことがある企業は全体の半数に満たない(45.8%)。しかし従業員規模が1000人以上の大企業や、外資系企業は比較的外部コンサルタントを導入してきた割合が高いことがわかる。

Q44 過去5年間の人事制度改革に際しての外部コンサルタントの導入の有無

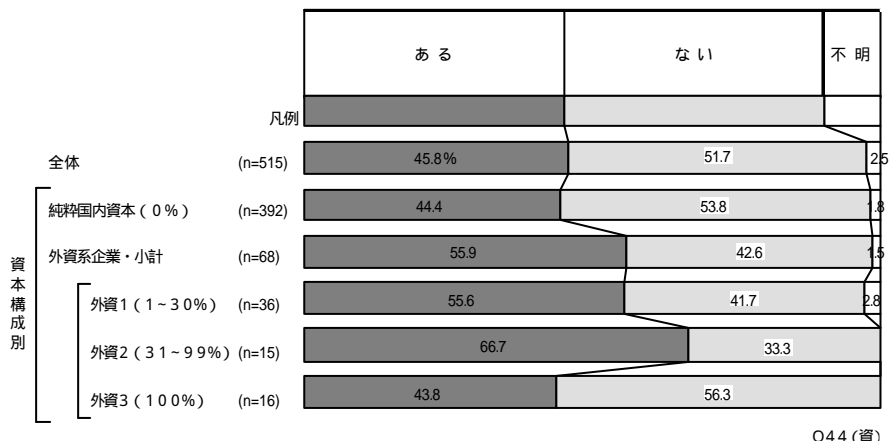
過去5年間の人事制度改革に際しての外部コンサルタントの導入の有無<全体/単一回答>



過去5年間の人事制度改革に際しての外部コンサルタントの導入の有無<従業員規模別/単一回答>



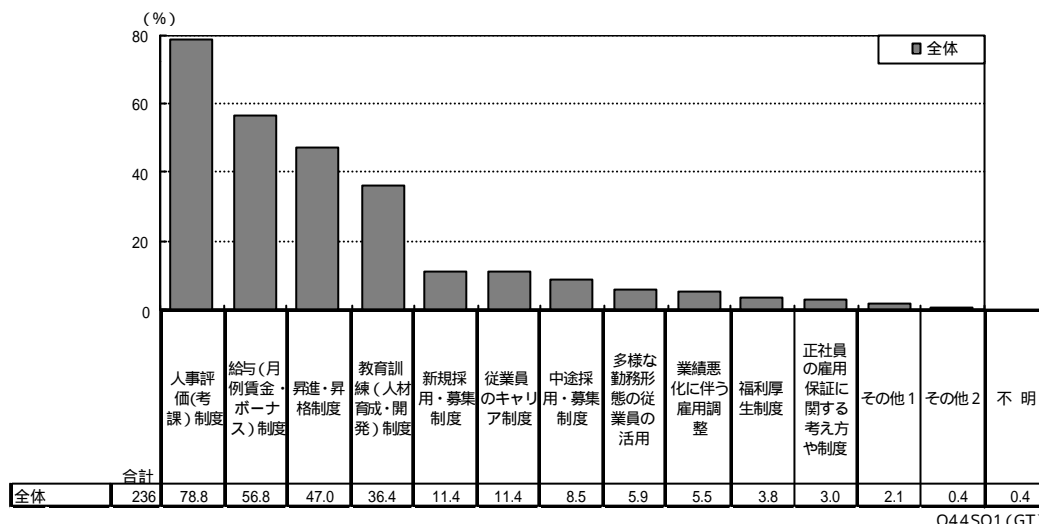
過去5年間の人事制度改革に際しての外部コンサルタントの導入の有無<資本構成別/単一回答>



人事制度改革に際して外部コンサルタントを導入した分野は、「人事評価(考課)制度」(78.8%)、「給与制度」(56.8%)が多く、これまでに変更されてきた制度の中心を占めている評価・給与体系の分野が、外部コンサルタントの導入とともに進められてきたということがわかる。

Q44SQ1 外部コンサルタント等を導入した分野

外部コンサルタント等を導入した分野<全体/複数回答>



外部コンサルタント等を導入した分野<従業員規模別/複数回答>

従業員規模別	合計	人事評価(考課)制度	給与(月例賃金・ボーナス)制度	昇進・昇格制度	教育訓練(人材育成・開発)制度	新規採用・募集制度	従業員のキャリア制度	中途採用・募集制度	多様な勤務形態の従業員の活用	業績悪化に伴う雇用調整	福利厚生制度	正社員の雇用保証に関する考え方や制度	その他1	その他2	不明
全体	236	78.8	56.8	47.0	36.4	11.4	11.4	8.5	5.9	5.5	3.8	3.0	2.1	0.4	0.4
20~49人	7	100.0	42.9	42.9	42.9	14.3	14.3					14.3			
50~99人	14	50.0	42.9	35.7	35.7	14.3	14.3	14.3	14.3	21.4	7.1	14.3			
100~299人	54	79.6	61.1	42.6	35.2	11.1	14.8	11.1	5.6	5.6	1.9	1.9	5.6		1.9
300~499人	41	90.2	53.7	53.7	39.0	12.2	14.6	12.2	2.4		2.4				
500~999人	51	78.4	52.9	51.0	37.3	9.8	5.9	3.9	5.9	5.9			2.0		
1000~4999人	47	78.7	72.3	48.9	38.3	10.6	10.6	4.3	10.6	8.5	6.4	6.4			
5000人以上	14	64.3	21.4	28.6	21.4	21.4		14.3			14.3		7.1	7.1	

Q44SQ1 (新 従)

外部コンサルタント等を導入した分野<資本構成別/複数回答>

資本構成別	合計	人事評価(考課)制度	給与(月例賃金・ボーナス)制度	昇進・昇格制度	教育訓練(人材育成・開発)制度	従業員のキャリア制度	新規採用・募集制度	中途採用・募集制度	多様な勤務形態の従業員の活用	業績悪化に伴う雇用調整	正社員の雇用保証に関する考え方や制度	福利厚生制度	その他1	その他2	不明
全体	236	78.8	56.8	47.0	36.4	11.4	11.4	8.5	5.9	5.5	3.0	3.8	2.1	0.4	0.4
純粋国内資本(0%)	174	81.0	60.3	50.6	41.4	12.6	10.9	7.5	6.9	5.2	4.0	2.9	1.7		
外資系企業・小計	38	65.8	60.5	44.7	18.4	13.2	10.5	7.9		5.3		5.3	5.3	2.6	
外資1(1~30%)	20	70.0	60.0	50.0	25.0	10.0	15.0	10.0				10.0			
外資2(31~99%)	10	70.0	50.0	40.0	10.0	20.0				10.0					
外資3(100%)	7	42.9	71.4	28.6	14.3	14.3	14.3	14.3		14.3			28.6	14.3	

Q44SQ1 (新 資本)

知識創造と人事制度

人材マネジメント部門の知識創造促進への関与は、1割を切っている

知識創造を促進するような施策を実施している企業は60.8%である。従業員規模別に見ると、20～49人で実施している割合が大きいことを除き、規模が大きくなるにつれ実施している企業は増加している。外資系企業および製造業、情報系、サービス業といった業種でも実施している割合は相対的に大きい。しかしこうした取り組みにおいて主導権を握っているのが人材マネジメント部門である企業は1割に満たず(9.9%)、ほとんどの企業の人材マネジメント部門は知識創造促進に関与していないか、もしくは関与していても補佐的な立場である。

Q7 知識創造促進への取り組み

知識創造促進への取り組み<全体/単一回答>

		実施しており、人材マネジメント部門が担当 (+3)	実施しており、人材マネジメント部門が補佐 (+2)	実施しているが人材マネジメント部門は無関与 (+1)	実施していない (+0)	不明	加重平均	実施している小計
凡例								
全体 (n=515)		9.9%	23.1	27.8	38.3	1.0	1.0	60.8

Q7 (GT)

知識創造促進への取り組み<従業員規模別/単一回答>

		実施しており、人材マネジメント部門が担当 (+3)	実施しており、人材マネジメント部門が補佐 (+2)	実施しているが人材マネジメント部門は無関与 (+1)	実施していない (+0)	不明	加重平均	実施している小計	
凡例									
全体 (n=515)		9.9%	23.1	27.8	38.3	1.0	1.0	60.8	
従業員規模別									
10～19人 (n=4)			25.0		75.0		0.3	25.0	
20～49人 (n=17)			35.3	11.8	17.6	29.4	5.9	1.6	64.7
50～99人 (n=31)		12.9	9.7	25.8		51.6		0.8	48.4
100～299人 (n=108)		9.3	22.2	29.6		38.9		1.0	61.1
300～499人 (n=90)		8.9	24.4	24.4		41.1	1.1	1.0	57.8
500～999人 (n=132)		6.8	27.3	25.0		40.2	0.8	1.0	59.1
1000～4999人 (n=90)		10.0	22.2	38.9		27.8	1.1	1.1	71.1
5000人以上 (n=23)		13.0		43.5	21.7	17.4	4.3	1.5	78.3

Q7 (従)

知識創造促進への取り組み<資本構成別/単一回答>

		実施しており、人材マネジメント部門が担当 (+3)	実施しており、人材マネジメント部門が補佐 (+2)	実施しているが人材マネジメント部門は無関与 (+1)	実施していない (+0)	不明	加重平均	実施している小計	
凡例									
全体 (n=515)		9.9%	23.1	27.8	38.3	1.0	1.0	60.8	
資本構成別									
純粋国内資本 (0%) (n=392)		8.9	21.7	28.3		40.1	1.0	1.0	58.9
外資系企業・小計 (n=68)		10.3	29.4	29.4		30.9		1.2	69.1
外資1 (1～30%) (n=36)		8.3	27.8		38.9	25.0		1.2	75.0
外資2 (31～99%) (n=15)		6.7		46.7		20.0	26.7	1.3	73.3
外資3 (100%) (n=16)		18.8		18.8		18.8	43.8	1.1	56.3

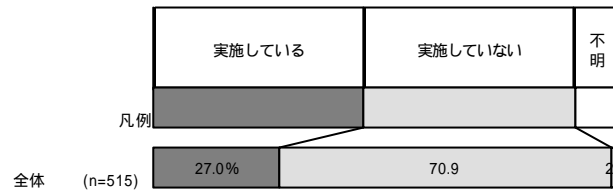
Q7 (資)

知識創造のための場作りの促進、実施企業は3割弱

・知識創造のための場作りを実施している企業は3割弱で実施していない企業が圧倒的に多い(70.9%)。場作りにおいても、前問と同様に規模が大きくなるにつれ実施している企業が増加する傾向がある。資本構成別および業種別でも、やはり同様の傾向が見られる。

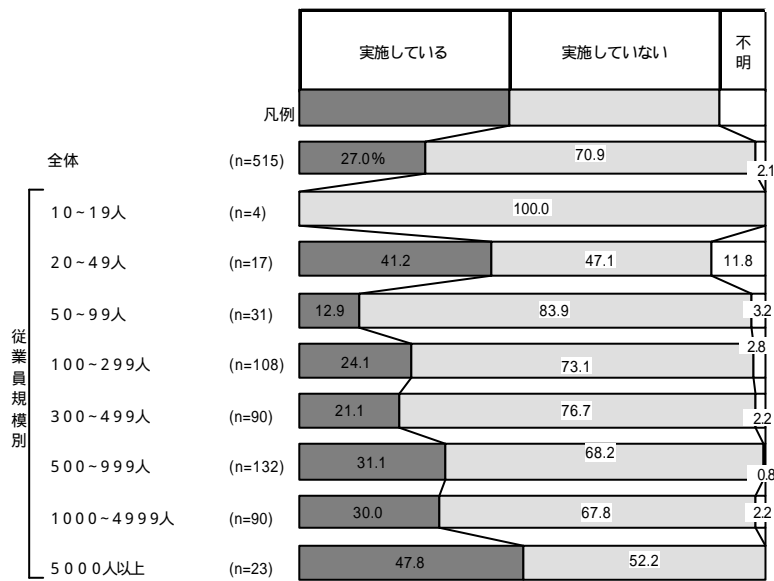
Q8 知識創造<場作り>の促進取り組み

知識創造<場作り>の促進取り組み <全体/単一回答>



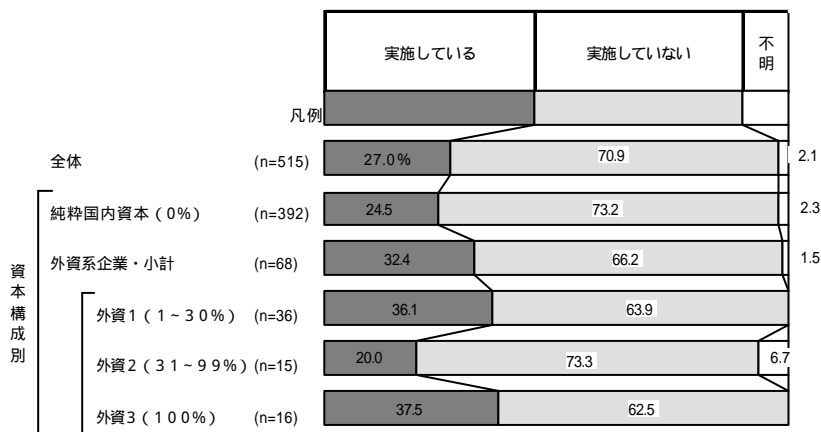
Q8(GT)

知識創造<場作り>の促進取り組み <従業員規模別/単一回答>



Q8(従)

知識創造<場作り>の促進取り組み <資本構成別/単一回答>



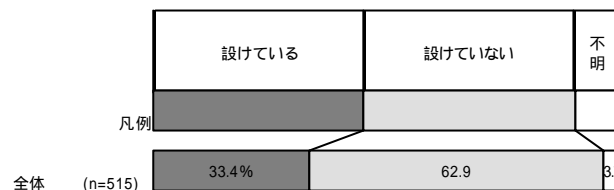
Q8(資)

知識創造の提案・発表の促進、実施企業は3割を超えている

知識創造を促進するための研究・開発を、提案あるいは発表する制度・機会を設けている企業は、33.4%とやはり少ない。特に従業員規模が小さい企業ではこうした制度・機会が設けられていない。しかし従業員数が増加すると共に制度・機会を設けている企業は増え、5000人以上の企業では52.2%と過半数に達している。

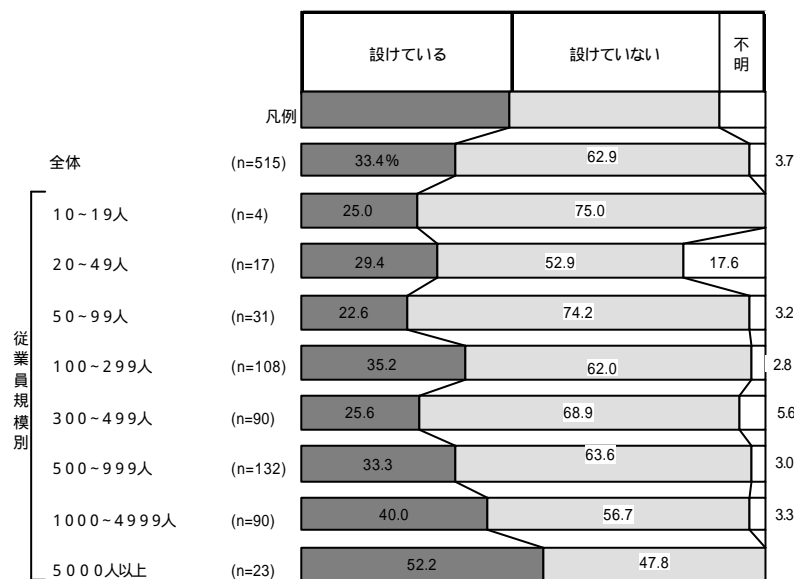
Q9 知識創造<提案・発表>の促進取り組み

知識創造<提案・発表>の促進取り組み <全体/単一回答>



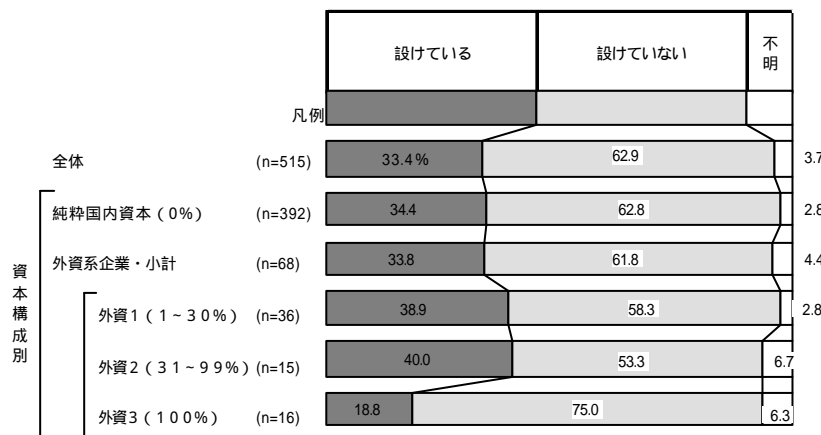
Q9 (GT)

知識創造<提案・発表>の促進取り組み <従業員規模別/単一回答>



Q9 (従)

知識創造<提案・発表>の促進取り組み <資本構成別/単一回答>

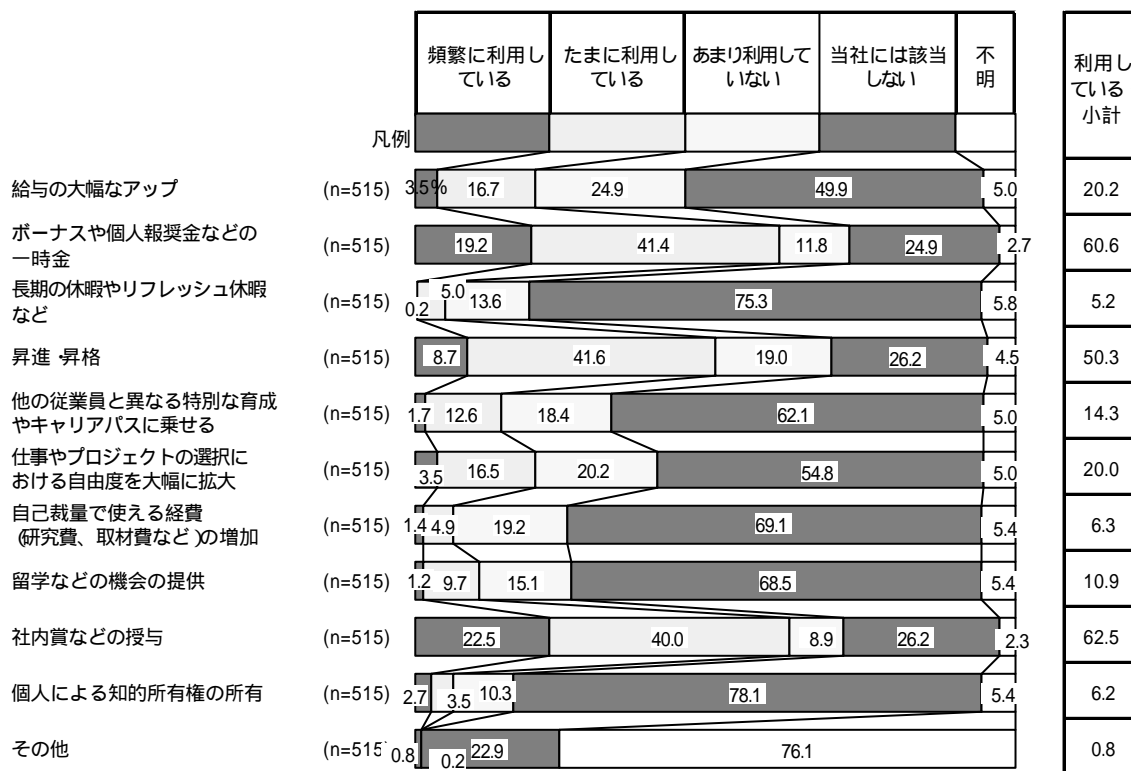


Q9 (資)

・知的創造者の処遇として「頻繁に利用している」「たまに利用している」と答えた企業が多かったのは、社内賞などの授与(62.5%)、ボーナスや個人報奨金などの一時金(60.6%)、昇進・昇格(50.3%)などであった。その他の処遇についてはほとんど利用されておらず、特に「長期の休暇やリフレッシュ休暇(5.7%)」「自己裁量で使える経費(研究費・取材費など)の増加(6.3%)」「留学などの機会の提供(10.9%)」といった処遇については1割前後にとどまった。

Q10 知的創造者の処遇

知的創造者の処遇<全体/単一回答>



Q10

第六章 人材マネジメント部門の位置付け

基本理念と基本指針

5割の企業で、人材マネジメントに関する理念や方針が明確化されている

・人材マネジメントに関する理念や方針は、約半数の企業でしか明確にされていない(50.7%)。従業員規模別に見ると、企業規模が大きくなるにつれて明確化され、人材マネジメント部門に限らず、全社で共有されている割合も高まる。また外資系企業では内資系企業より比較的明確化されている。

Q49 人材マネジメントに関する理念や方針の浸透

人材マネジメントに関する理念や方針の浸透 < 全体 / 単一回答 >

	明確化されており、全社で共有されている (+3)	明確化されており、人材マネジメント部門で共有 (+2)	明文化はされていないが明確になっている (+1)	明確化されていない (0)	人材マネジメントの理念や方針を議論していない (-1)	不明	明確化されている・小計	加重平均
全体 (n=515)	21.6%	12.2	16.9	36.9	9.1	3.3	50.7	1.0

Q49 (GT)

人材マネジメントに関する理念や方針の浸透 < 従業員規模別 / 単一回答 >

	明確化されており、全社で共有されている (+3)	明確化されており、人材マネジメント部門で共有 (+2)	明文化はされていないが明確になっている (+1)	明確化されていない (0)	人材マネジメントの理念や方針を議論していない (-1)	不明	明確化されている・小計	加重平均
全体 (n=515)	21.6%	12.2	16.9	36.9	9.1	3.3	50.7	1.0
10~19人 (n=4)			75.0			25.0		-0.3
20~49人 (n=17)	17.6	11.8	23.5	29.4	11.8	5.9	52.9	0.9
50~99人 (n=31)	16.1	6.5	32.3	32.3	9.7	3.2	54.8	0.9
100~299人 (n=108)	20.4	9.3	19.4	33.3	14.8	2.8	49.1	0.9
300~499人 (n=90)	21.1	7.8	12.2	44.4	10.0	4.4	41.1	0.8
500~999人 (n=132)	20.5	12.9	15.9	41.7	8.3	0.8	49.2	1.0
1000~4999人 (n=90)	22.2	15.6	16.7	36.7	2.2	6.7	54.4	1.2
5000人以上 (n=23)	26.1		43.5		13.0	4.3	82.6	1.7

Q49 (従)

人材マネジメントに関する理念や方針の浸透 < 資本構成別 / 単一回答 >

	明確化されており、全社で共有されている (+3)	明確化されており、人材マネジメント部門で共有 (+2)	明文化はされていないが明確になっている (+1)	明確化されていない (0)	人材マネジメントの理念や方針を議論していない (-1)	不明	明確化されている・小計	加重平均
全体 (n=515)	21.6%	12.2	16.9	36.9	9.1	3.3	50.7	1.0
純粋国内資本 (0%) (n=392)	19.4	11.5	17.6	38.5	10.5	2.6	48.5	0.9
外資系企業・小計 (n=68)	32.4		16.2	16.2	30.9	2.9	64.7	1.4
外資1 (1~30%) (n=36)	33.3		19.4	16.7	25.0	5.6	69.4	1.5
外資2 (31~99%) (n=15)	20.0	20.0		33.3	20.0	6.7	73.3	1.4
外資3 (100%) (n=16)	43.8		6.3		50.0		50.0	1.4

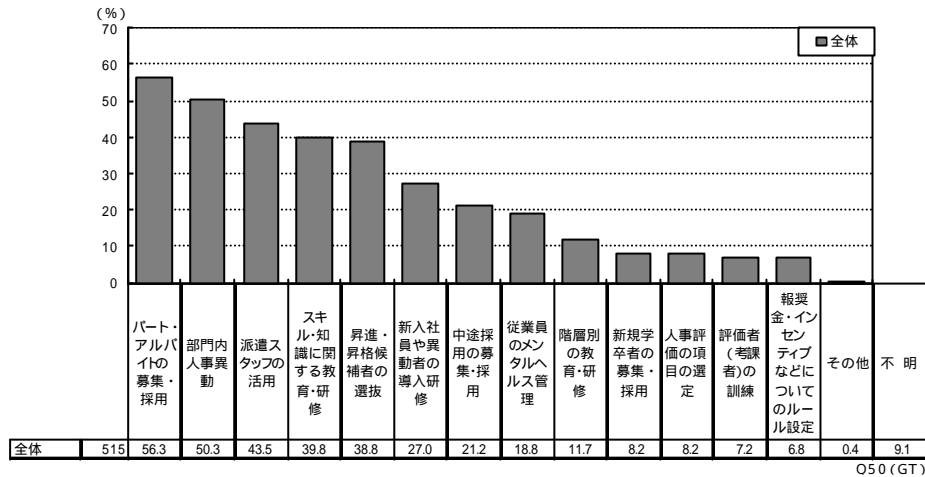
Q49 (資)

非正規従業員の雇用や、人事異動については、ライン（現場）への権限委譲が進んでいる

・本部人材マネジメント部門からライン（現場）に決定権・裁量権・実施の主体が移行されている項目としては、パート・アルバイトの募集・採用（66.3%）や 部門内人事異動（60.3%）や 派遣スタッフの活用（43.5%）などが多くの企業によって挙げられている。反対に訓練や教育、研修といった分野では割合が低くなっている。また外資系企業はほとんどの項目において内資系企業の割合を上回っており、先の3項目に加えて 昇進・昇格候補者の選抜」とスキル 知識に関する教育・研修」に関しては50%以上の高い割合を示している。

Q50 本部からラインに決定権を移行した人材マネジメント事項

本部からラインに決定権を移行した人材マネジメント事項＜全体／複数回答＞



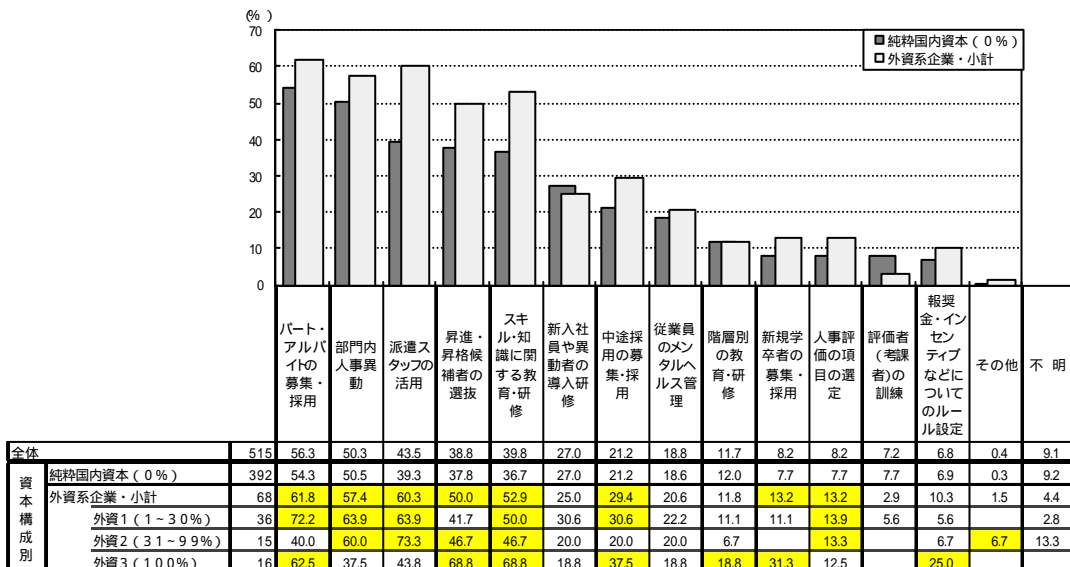
Q50 (GT)

本部からラインに決定権を移行した人材マネジメント事項＜従業員規模別／複数回答＞

従業員規模別	パート・アルバイトの募集・採用	部門内人事異動	派遣スタッフの活用	スキル・知識に関する教育・研修	昇進・昇格候補者の選抜	新入社員や異動者の導入研修	中途採用の募集・採用	従業員のメンタルヘルスマネジメント	階層別の教育・研修	新規学卒者の募集・採用	人事評価の項目の選定	評価者（考課者）の訓練	報奨金・インセンティブなどについてのルール設定	その他	不明	
全体	515	56.3	50.3	43.5	39.8	27.0	21.2	18.8	11.7	8.2	8.2	7.2	6.8	0.4	9.1	
10～19人	4	50.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0		25.0						50.0	
20～49人	17	47.1	41.2	29.4	41.2	41.2	29.4	23.5	29.4	23.5	23.5	23.5			11.8	
50～99人	31	58.1	41.9	25.8	38.7	29.0	19.4	22.6	3.2	3.2	3.2		12.9		9.7	
100～299人	108	50.9	43.5	44.4	36.1	34.3	23.1	23.1	13.9	18.5	9.3	4.6	6.5		11.1	
300～499人	90	52.2	50.0	37.8	32.2	43.3	20.0	14.4	11.1	10.0	5.6	6.7	6.7		12.2	
500～999人	132	56.1	51.5	43.2	36.4	39.4	34.1	19.7	27.3	9.8	9.1	6.8	7.6	6.8	1.5	6.1
1000～4999人	90	63.3	56.7	45.6	48.9	37.8	26.7	22.2	21.1	4.4	4.4	6.7	7.8	8.9		6.7
5000人以上	23	73.9	78.3	78.3	69.6	60.9	30.4	30.4	21.7	17.4	17.4	13.0	13.0			4.3

Q50 (従)

本部からラインに決定権を移行した人材マネジメント事項＜資本構成別／複数回答＞

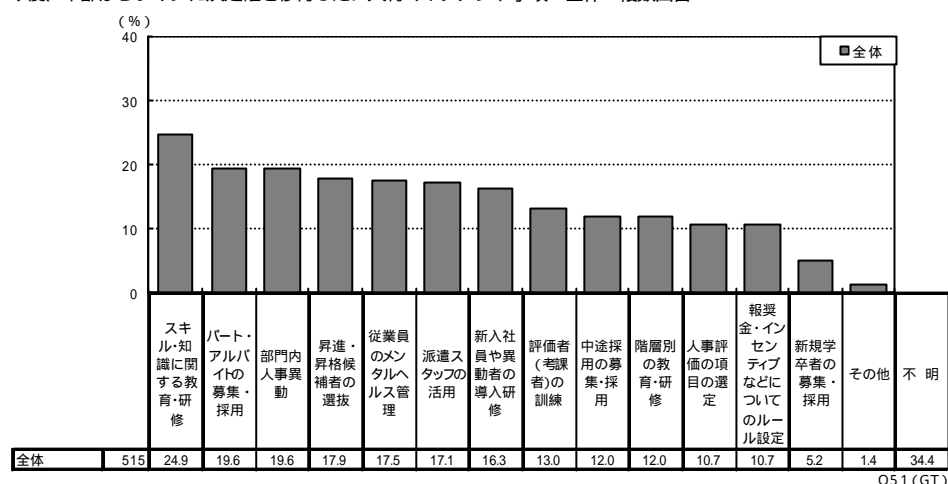


Q50 (資)

・前問を受けて、今後、本部からラインへ移行したいと考えられているのは「スキル・知識に関する教育・研修」が24.9%で最も高く、それ以外は全て20%を下回っている。また資本構成別に見たときの傾向は前問と同様で、今後の計画においても、多くの面での決定権の移行に積極的であり続けることがわかる。

Q51 今後、本部からラインに決定権を移行したい人材マネジメント事項

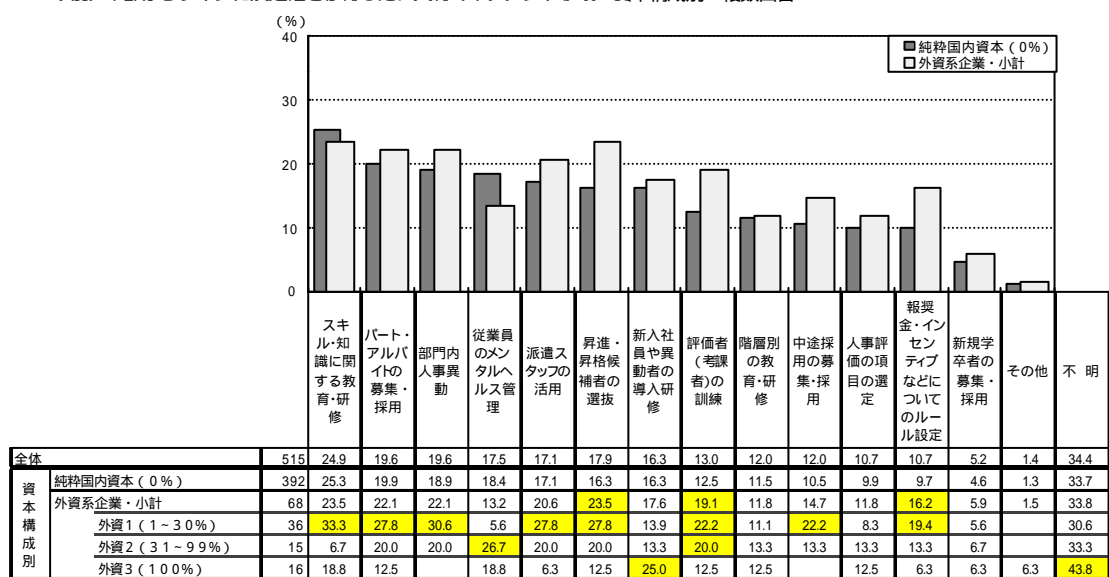
今後、本部からラインに決定権を移行したい人材マネジメント事項<全体/複数回答>



今後、本部からラインに決定権を移行したい人材マネジメント事項<従業員規模別/複数回答>

従業員規模別	スキル・知識に関する教育・研修	パート・アルバイトの募集・採用	部門内人事異動	昇進・昇格候補者の選抜	従業員のメンタルヘルスマネジメント	派遣スタッフの活用	新入社員や異動者の導入研修	評価者(考課者)の訓練	中途採用の募集・採用	階層別の教育・研修	人事評価の項目の選定	報奨金・インセンティブなどについてのルール設定	新規学卒者の募集・採用	その他	不明
全体	24.9	19.6	19.6	17.9	17.5	17.1	16.3	13.0	12.0	12.0	10.7	10.7	5.2	1.4	34.4
10~19人	50.0	25.0						25.0		25.0	25.0	50.0			25.0
20~49人	41.2	17.6	11.8	23.5	11.8	17.6	23.5	29.4	23.5	41.2	11.8	35.3	5.9		11.8
50~99人	32.3	48.4	35.5	32.3	19.4	38.7	19.4	16.1	16.1	22.6	19.4	9.7	9.7		19.4
100~299人	22.2	17.6	13.9	17.6	16.7	14.8	16.7	8.3	9.3	12.0	11.1	7.4	4.6	4.6	37.0
300~499人	20.0	15.6	20.0	16.7	17.8	13.3	11.1	11.1	6.7	8.9	10.0	5.6	3.3		43.3
500~999人	13.2	21.2	16.7	16.7	21.2	15.9	21.2	11.4	11.4	10.6	4.5	12.1	5.3	1.5	32.6
1000~4999人	31.1	25.6	22.2	15.6	16.7	22.2	11.1	16.7	20.0	7.8	13.3	11.1	5.6		32.2
5000人以上	21.7	8.7	17.4	17.4	8.7	4.3	13.0	17.4	17.4	13.0	26.1	13.0	13.0		30.4

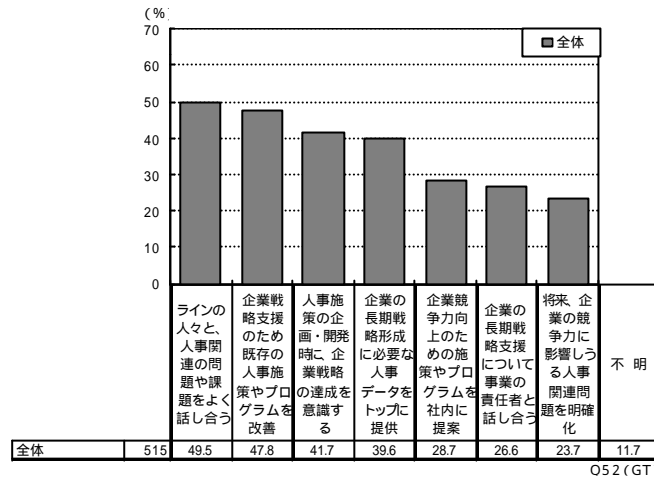
今後、本部からラインに決定権を移行したい人材マネジメント事項<資本構成別/複数回答>



・人材マネジメント部門で日常的に実行していることとして「ラインの人々と、人事関連の問題や課題をよく話し合う」を挙げた企業が49.5%で最も多い。他の項目は対外的な企業戦略に関連していて、それぞれ2割から5割弱の企業が実行している。また従業員1000人以上の大企業や、外資系企業では全体に実行している割合が高く、これらの企業は「企業戦略支援のための既存の人事施策やプログラムの改善」を挙げている割合が最も高いという点で共通している。

Q52 人材マネジメント部門で実行している課題

人材マネジメント部門で実行している課題<全体/複数回答>

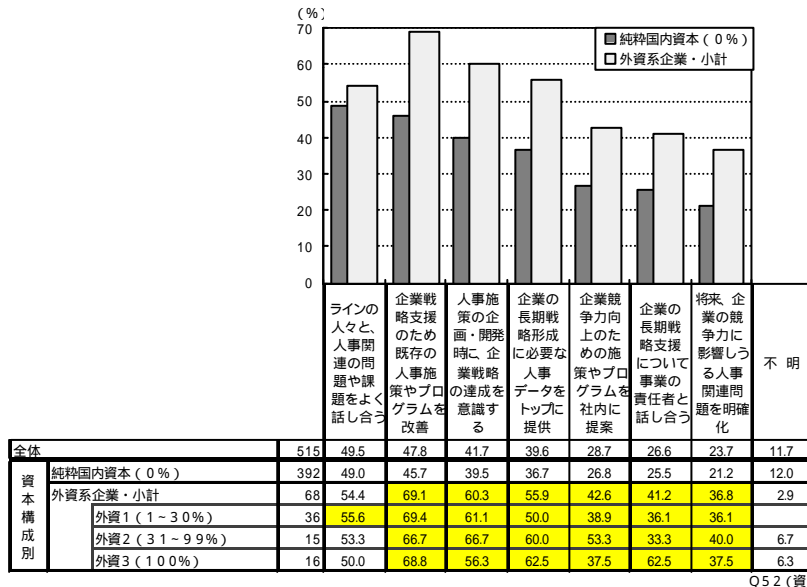


人材マネジメント部門で実行している課題<従業員規模別/複数回答>

従業員規模別	課題	割合 (%)
従業員規模別	ラインの人々と、人事関連の問題や課題をよく話し合う	49.5
	企業戦略支援のための既存の人事施策やプログラムを改善	47.8
	人事施策の企画・開発時に、企業戦略の達成を意識する	41.7
	企業の長期戦略形成に必要な人事データをトップに提供	39.6
	企業競争力向上のための施策やプログラムを社内に提案	28.7
	企業の長期戦略支援について事業の責任者と話し合う	26.6
	将来、企業の競争力に影響する人事関連問題を明確化	23.7
	不明	11.7
	全体	515
10~19人	4	
20~49人	17	
50~99人	31	
100~299人	108	
300~499人	90	
500~999人	132	
1000~4999人	90	
5000人以上	23	

O52 (従)

人材マネジメント部門で実行している課題<資本構成別/複数回答>



人材マネジメント機能、4割の企業が旧来型の人事機能に限定

・人材マネジメント機能を「人事・労務に特有な仕事や役割の遂行」のみにあてている企業は39.4%存在する。それよりは割合が少ないが、24.9%の企業が「企業戦略達成のためのシステム等の企画・開発」に、また29.1%の企業が「企業戦略の達成及び企業戦略の形成」に、人材マネジメント機能をあてている。従業員規模別及び、資本構成別に見ると、小企業（10～99人）と大企業（1000人以上）または外資系企業において活用分野の拡大が進んでいる。

Q53 人材マネジメント機能の社内での位置付け

人材マネジメント機能の社内での位置付け<全体/単一回答>

		人事・労務に特有な仕事や役割の遂行	企業戦略達成のためのシステム等の企画・開発	企業戦略の達成及び企業戦略の形成にも貢献	不明
凡例					
全体	(n=515)	39.4%	24.9	29.1	6.6

Q53 (GT)

人材マネジメント機能の社内での位置付け<従業員規模別/単一回答>

		人事・労務に特有な仕事や役割の遂行	企業戦略達成のためのシステム等の企画・開発	企業戦略の達成及び企業戦略の形成にも貢献	不明	
凡例						
全体	(n=515)	39.4%	24.9	29.1	6.6	
従業員規模別	10～19人	(n=4)	25.0	75.0		
	20～49人	(n=17)	23.5	23.5	47.1	5.9
	50～99人	(n=31)	29.0	22.6	41.9	6.5
	100～299人	(n=108)	42.6	23.1	25.9	8.3
	300～499人	(n=90)	47.8	17.8	27.8	6.7
	500～999人	(n=132)	50.0	21.2	25.8	8.0
	1000～4999人	(n=90)	26.7	37.8	28.9	6.7
	5000人以上	(n=23)	26.1	26.1	47.8	

Q53 (従)

人材マネジメント機能の社内での位置付け<資本構成別/単一回答>

		人事・労務に特有な仕事や役割の遂行	企業戦略達成のためのシステム等の企画・開発	企業戦略の達成及び企業戦略の形成にも貢献	不明	
凡例						
全体	(n=515)	39.4%	24.9	29.1	6.6	
資本構成別	純粋国内資本(0%)	(n=392)	42.1	24.2	27.8	5.9
	外資系企業・小計	(n=68)	32.4	29.4	36.8	1.5
	外資1(1～30%)	(n=36)	36.1	27.8	36.1	
	外資2(31～99%)	(n=15)	33.3	20.0	40.0	6.7
	外資3(100%)	(n=16)	25.0	37.5	37.5	

Q53 (資)

全取締役ないし執行役員の中で人材マネジメント部門経験者が占める割合は平均22.1%で、15%以上と回答している企業は半数近くにのぼる。その一方で中小企業の2割前後が人材マネジメント部門経験者が全くないと回答している。また外資系企業では内資系企業に比べて若干割合が下がっている傾向がある。人材マネジメント部門長に焦点を当てると、過半数の企業において人材マネジメント部門長が取締役ないし執行役員を務めている(53.6%)。

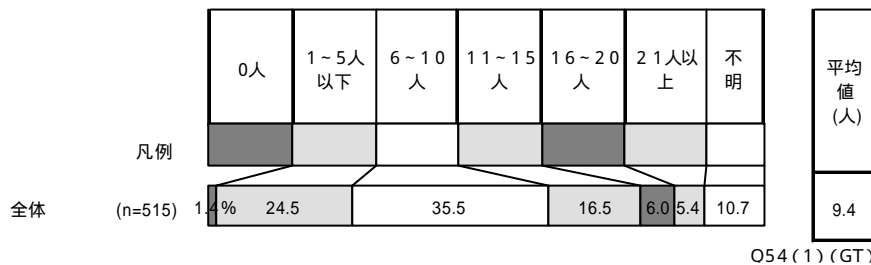
Q54 全取締役人数

Q54 (2) 取締役中の人材マネジメント部門経験者

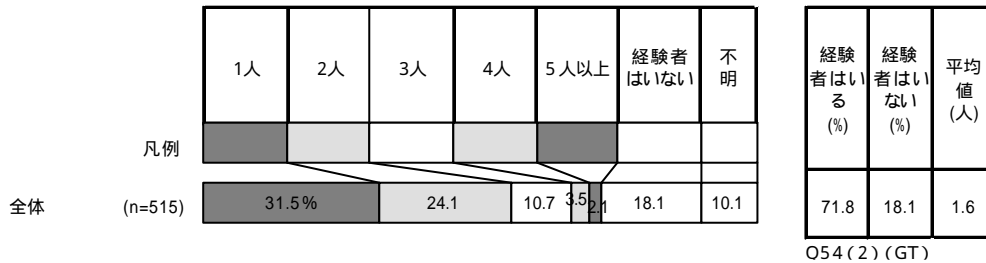
Q54 (3) 人材マネジメント部門長が取締役か否か

Q54 全取締役中人材部門経験者が占める割合

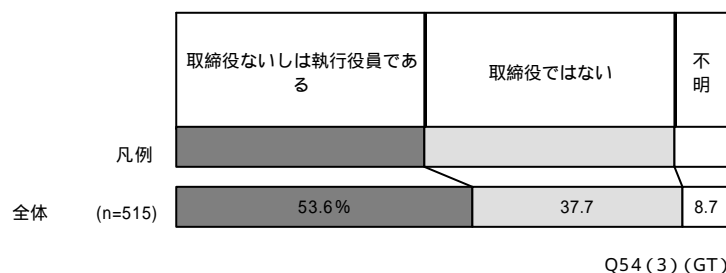
全取締役人数 < 全体 / 単一回答 >



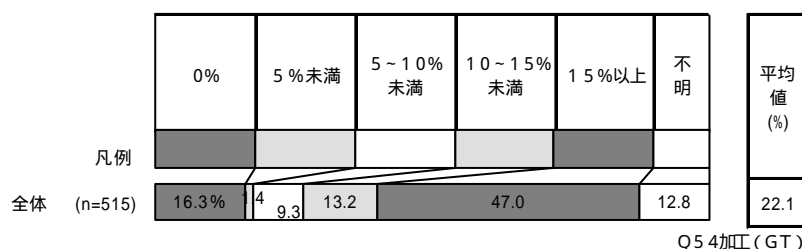
取締役中の人材マネジメント部門経験者 < 全体 / 単一回答 >



人材マネジメント部門長が取締役か否か < 全体 / 単一回答 >



全取締役中人材部門経験者が占める割合 < 全体 / 単一回答 >



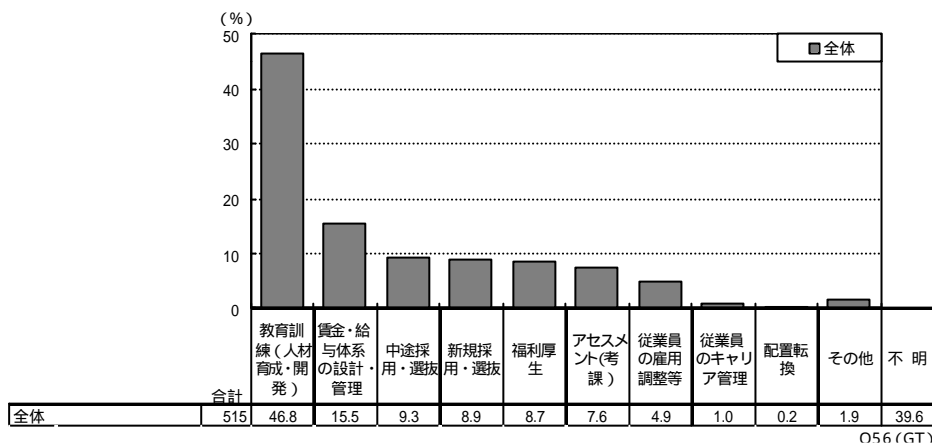
人材マネジメント機能のアウトソーシング

約半数の企業が、教育訓練のアウトソーシング経験を持つ

・アウトソーシングしたことのある機能については、46.8%の企業が「教育訓練（人材育成・開発）」を挙げている。その他の項目については「賃金・給与体系の設計・管理」「中途採用・選抜」「新規採用・選抜」「福利厚生」「アセスメント」などは1割程度しかアウトソーシングされていない。また外資系企業はほとんどの機能について、内資系企業より高い割合でアウトソーシングしている。

Q56 アウトソーシングした人材マネジメント機能

アウトソーシングした人材マネジメント機能＜全体／複数回答＞

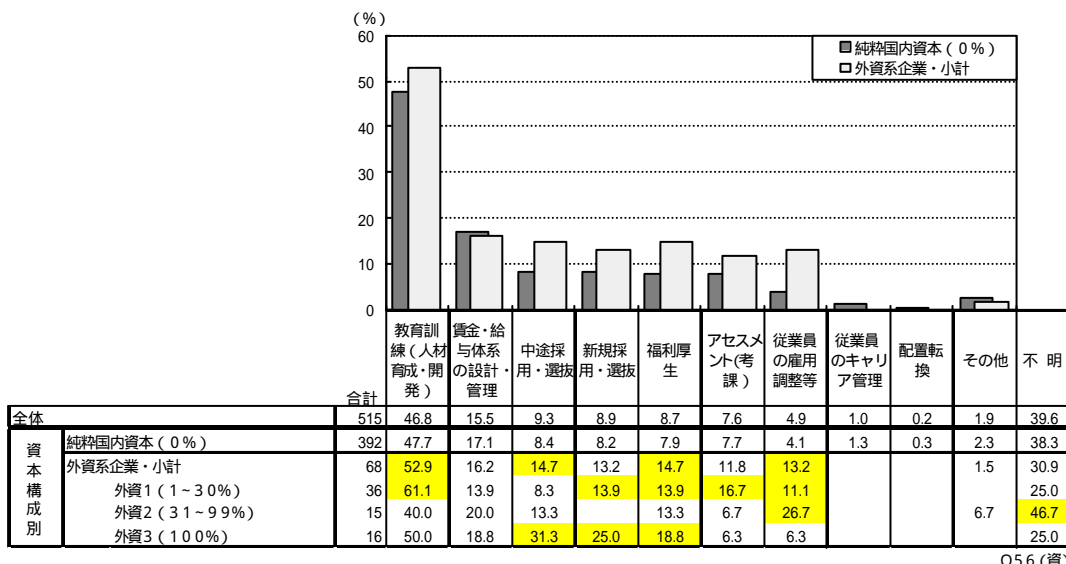


アウトソーシングした人材マネジメント機能＜従業員規模別／複数回答＞

従業員規模別	合計	教育訓練(人材育成・開発)	賃金・給与体系の設計・管理	中途採用・選抜	新規採用・選抜	福利厚生	アセスメント(考課)	従業員の雇用調整等	従業員のキャリア管理	配置転換	その他	不明
全体	515	46.8	15.5	9.3	8.9	8.7	7.6	4.9	1.0	0.2	1.9	39.6
10~19人	4	25.0									75.0	
20~49人	17	47.1	23.5	5.9	17.6	5.9	11.8		17.6		5.9	41.2
50~99人	31	48.4	22.6	12.9	6.5	3.2	6.5	6.5				45.2
100~299人	108	47.2	16.7	12.0	11.1	3.7	5.6	3.7	0.9	0.9		38.0
300~499人	90	47.8	14.4	4.4	4.4	3.3	7.8	1.1			1.1	42.2
500~999人	132	41.7	10.6	6.8	7.6	11.4	3.0	4.5			5.3	43.9
1000~4999人	90	52.2	21.1	5.6	8.9	15.6	14.4	8.9	1.1		1.1	34.4
5000人以上	23	56.5	4.3	30.4	17.4	21.7	17.4	13.0				17.4

Q56 (従)

アウトソーシングした人材マネジメント機能＜資本構成別／複数回答＞



ERPの導入企業は約1割

・人事管理においてERP（総合的基幹業務システム）を導入している企業は全体の10.5%に過ぎない。その中で比較的導入が進んでいるのは大企業（1000人以上）や外資系企業、あるいは運輸・通信・電気・ガス等の業種である。特に外資系企業では外資資本比率が高くなるにつれて導入の割合も高まる傾向がある。

Q57 ERP導入の有無

・導入しているERPの機能については、79.6%の企業が「人事マスター関連」を挙げており、続く「勤怠・給与管理関連」の11.1%を大きく引き離している。それ以外の機能についてはほぼ導入されておらず、「人事マスター関連」にERPの導入は限定されていると言える。

Q57SQ1B 具体的導入機能

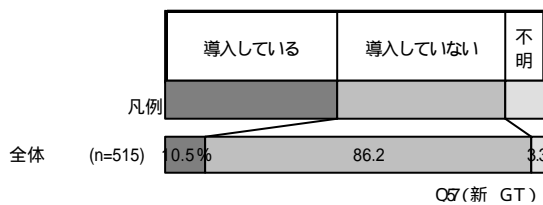
・ERPを導入していない企業においては、52.5%が自社開発の給与管理システムを構築している。また人事専用パッケージソフトを活用している企業は31.5%である。

Q57SQ2 給与管理システムの構築手段

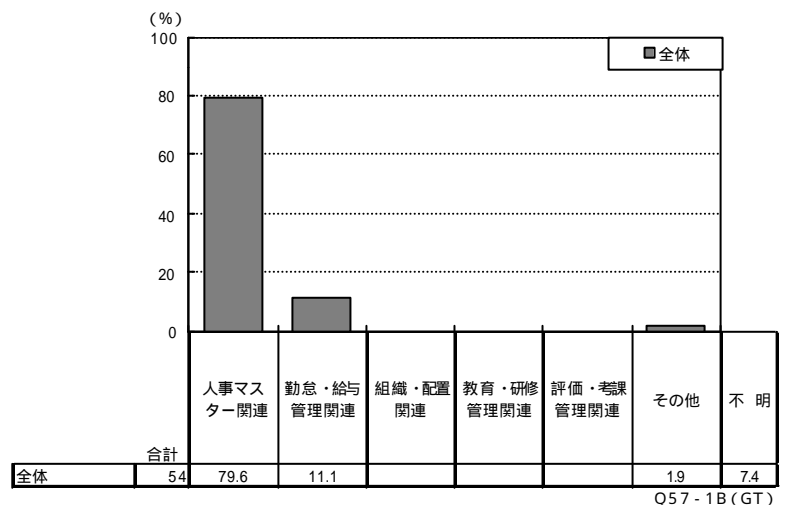
・全体で見ると、45.2%の企業がERPを導入せずに自社開発のシステムを、27.2%の企業が人事専用パッケージソフトを活用していて、特定のERPソフトを導入している企業は微少であることがわかる。

ERP関連総合

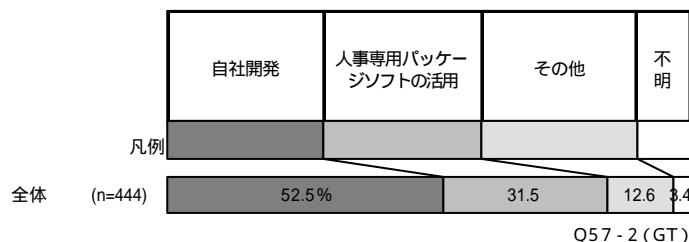
ERP導入の有無<全体/単一回答>



具体的導入機能<全体/複数回答>
ERP導入企業



給与管理システムの構築手段<全体/単一回答>
ERP非導入企業



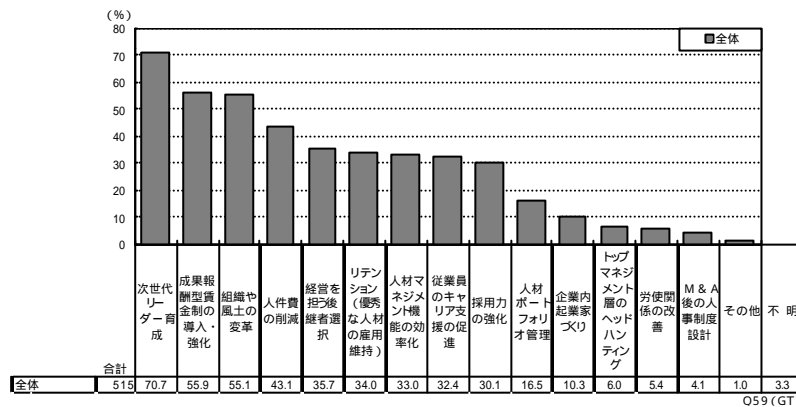
人事の課題と自己評価

7割の企業で「次世代リーダー育成」を課題であると認識

・人材マネジメント部門で、現在の課題だと認識しているものとして「次世代リーダー育成」(70.7%)、「成果報酬型賃金制の導入・強化」(65.9%)、「組織や風土の変革」(65.1%)が多く挙げられている。「M&A後の人事制度設計」(4.1%)、「労使関係の改善」(5.4%)、「トップマネジメント層のヘッドハンティング」(6.0%)をあげる企業はほとんどいなかった。企業規模別では、「組織や風土の変革」について大企業ほど大きい割合を示している。資本構成別に見ると、ほとんどの項目において外資系企業が内資系企業を上回っているが、「成果報酬型賃金制度の導入・強化」(47.1%)と人件費の削減(27.9%)に関しては、内資系企業が10%ポイント以上高い割合を示している。業種別では、情報系において「採用力の強化」「リテンション」の割合が特に高くなっている。

Q59 人材マネジメント部門での現在の課題

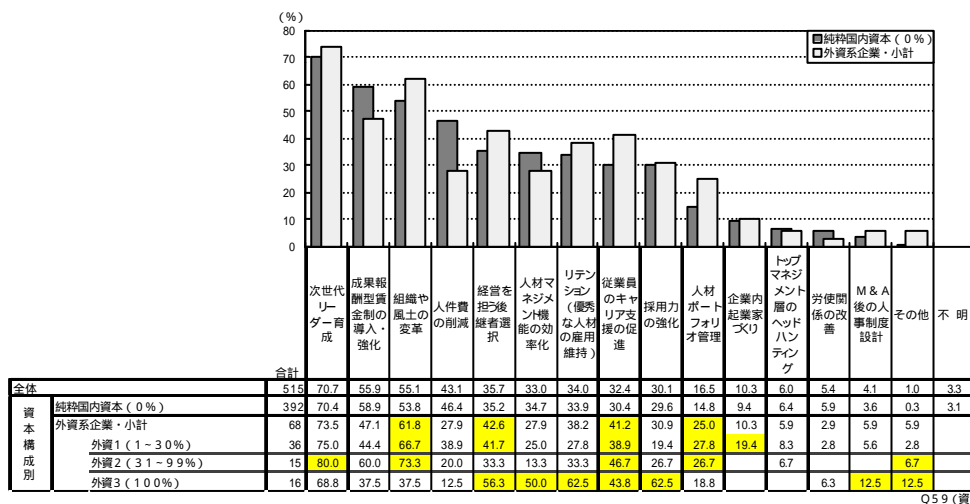
人材マネジメント部門での現在の課題 < 全体 / 複数回答 >



人材マネジメント部門での現在の課題 < 従業員規模別 / 複数回答 >

従業員規模別	次世代リーダー育成	成果報酬型賃金制の導入・強化	組織や風土の変革	人件費の削減	経営を担う後継者選択	リテンション(優秀な人材の雇用維持)	人材マネジメント機能の効率化	従業員のキャリア支援の促進	採用力の強化	人材ポータル管理	企業内起業家づくり	トップマネジメント層のヘッドハンティング	労使関係の改善	M&A後の人事制度設計	その他	不明
全体	70.7	65.9	65.1	43.1	35.7	34.0	33.0	32.4	30.1	16.5	10.3	6.0	5.4	4.1	1.0	3.3
10~19人	75.0	75.0	55.1	25.0	100.0	25.0	50.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0				
20~49人	64.7	47.1	52.9	29.4	23.5	41.2	23.5	23.5	29.4	17.6	29.4	5.9		5.9		5.9
50~99人	80.6	71.0	45.2	29.0	25.8	51.6	29.0	25.8	41.9	12.9	9.7	12.9	3.2			
100~299人	70.4	55.6	56.5	35.2	38.9	39.8	33.3	30.6	26.9	18.5	11.1	11.1	5.6	7.4	0.9	2.8
300~499人	67.8	51.1	52.2	41.1	31.1	30.0	37.8	24.4	28.9	11.1	5.6	1.1	5.6	3.3		4.4
500~999人	62.9	57.6	52.3	54.5	34.1	31.1	28.0	34.1	28.0	9.1	9.1	5.3	5.3	2.3	0.8	3.0
1000~4999人	80.0	57.8	63.3	48.9	37.8	32.2	38.9	36.7	33.3	21.1	10.0	3.3	7.8	4.4		4.4
5000人以上	78.3	47.8	65.2	43.5	52.2	26.1	39.1	47.8	26.1	30.4	21.7	4.3	4.3	4.3	8.7	

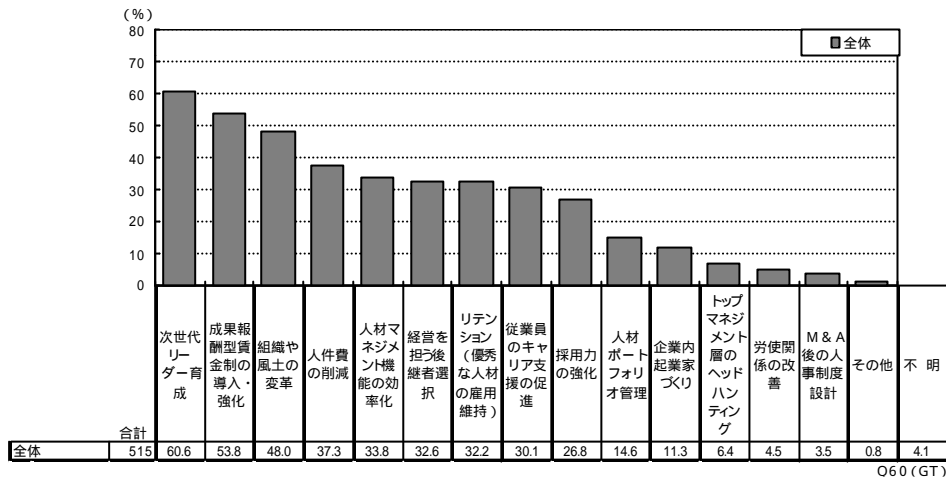
人材マネジメント部門での現在の課題 < 資本構成別 / 複数回答 >



今後の課題においても、6割の企業が「次世代リーダー育成」をあげる
 人材マネジメント部門で今後課題とし取り組んでいく予定のテーマについては、現在の課題と全く同様の傾向を示している。
 具体的には「次世代リーダー育成(60.6%)、成果報酬型賃金制の導入・強化(53.8%)、組織や風土の変革(48.0%)」
 である。従業員規模別、資本構成別に見ても全く同じ傾向である。業種別に見てもやはり同様の傾向を示しているが、小売業については今後取り組んでいくテーマとして「人件費の削減」をあげる割合が特に大きい。

Q60 人材マネジメント部門で今後取り組んで行く課題

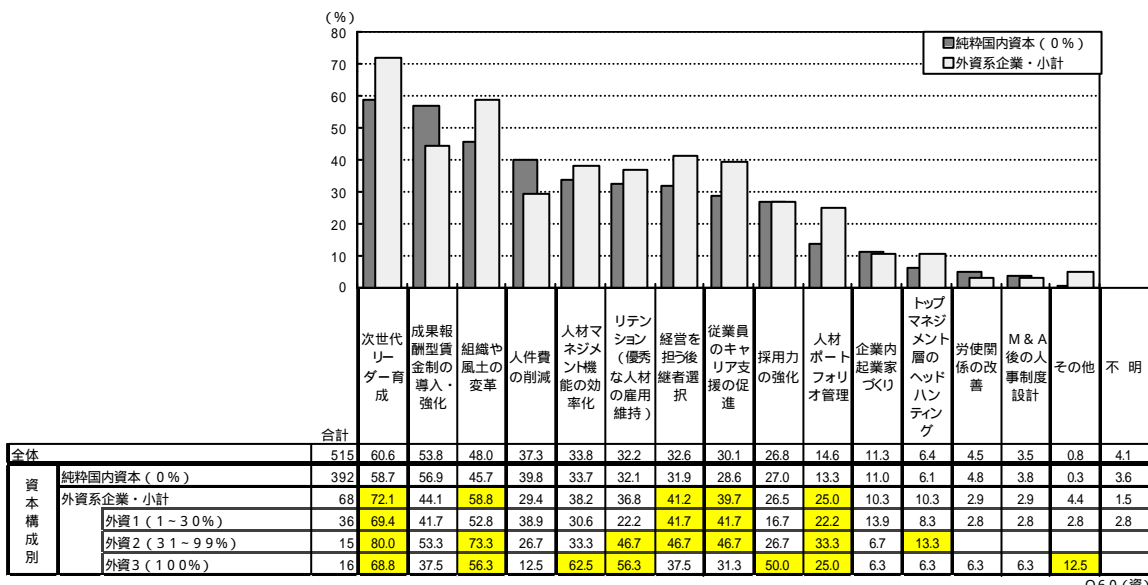
人材マネジメント部門で今後取り組んで行く課題<全体/複数回答>



人材マネジメント部門で今後取り組んで行く課題<従業員規模別/複数回答>

従業員規模別	次世代リーダー育成	成果報酬型賃金制の導入・強化	組織や風土の変革	人件費の削減	人材マネジメント機能の効率化	経営を担う後継者選択	リテンション(優秀な人材の雇用維持)	従業員のキャリア支援の促進	採用力の強化	人材ポータルフォロ管理	企業内起業家づくり	トップマネジメント層のヘッドハンティング	労使関係の改善	M & A後の人事制度設計	その他	不明
全体	60.6	53.8	48.0	37.3	33.8	32.6	32.2	30.1	26.8	14.6	11.3	6.4	4.5	3.5	0.8	4.1
10~19人	50.0	50.0	25.0	50.0	75.0	50.0	25.0	25.0	25.0	25.0	50.0					
20~49人	70.6	64.7	35.3	41.2	29.4	35.3	29.4	29.4	17.6	23.5	5.9	5.9	11.8			5.9
50~99人	74.2	64.5	45.2	29.0	29.0	41.9	58.1	25.8	45.2	16.1	6.5	16.1				
100~299人	61.1	55.6	46.3	26.9	34.3	29.6	32.4	31.5	25.0	17.6	15.7	7.4	5.6	3.7	0.9	4.6
300~499人	55.6	44.4	47.8	36.7	34.4	24.4	26.7	21.1	26.7	8.9	6.7	1.1	5.6	2.2		5.6
500~999人	53.0	53.8	42.4	46.2	31.8	32.6	29.5	29.5	25.0	10.6	7.6	6.8	3.8	3.0		4.5
1000~4999人	63.3	56.7	56.7	42.2	37.8	33.3	35.6	34.4	24.4	15.6	13.3	4.4	5.6	5.6		3.3
5000人以上	73.9	43.5	60.9	34.8	30.4	47.8	21.7	39.1	26.1	26.1	17.4	8.7		4.3	8.7	
合計	515															

人材マネジメント部門で今後取り組んで行く課題<資本構成別/複数回答>

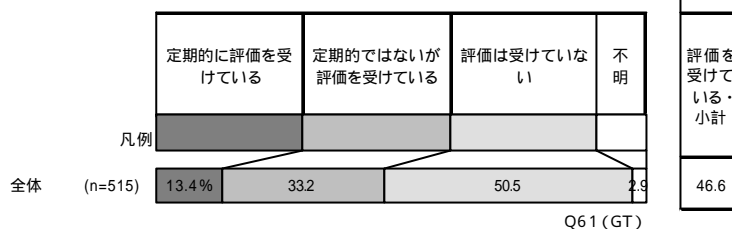


人材マネジメント部門が、経営への貢献度の評価を受けている企業は5割を切る

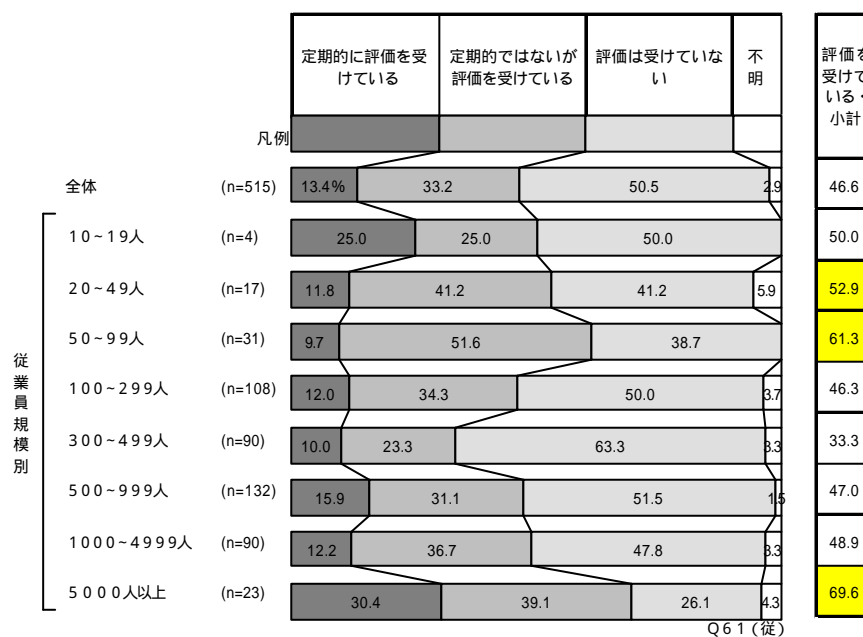
・人材マネジメント部門の経営への貢献度が評価を受けている企業は、全体の半数に満たない。しかし従業員規模別に見ると5000人以上の企業 (69.5%) や、外資系企業 (70.6%) において評価を受けている企業の割合が比較的高くなっている。

Q61 人材マネジメント部門の経営への貢献度の評価の有無

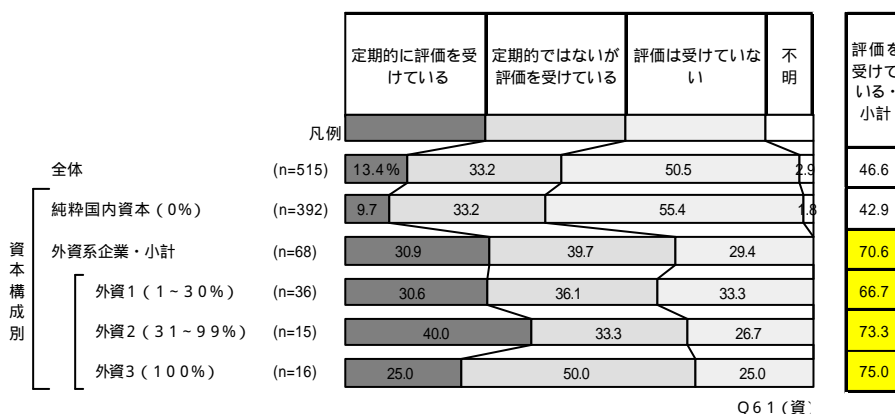
人材マネジメント部門の経営への貢献度の評価の有無<全体/単一回答>



人材マネジメント部門の経営への貢献度の評価の有無<従業員規模別/単一回答>



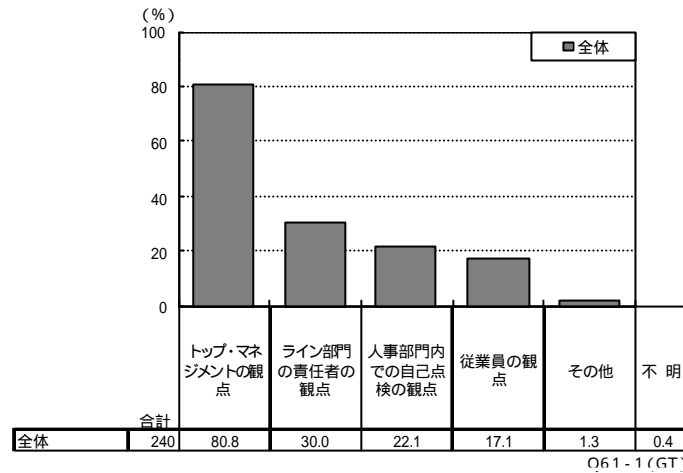
人材マネジメント部門の経営への貢献度の評価の有無<資本構成別/単一回答>



・人材マネジメント部門の経営への貢献度が評価を受けている企業240社に対して、評価の際の観点を尋ねたところ、80.8%がトップ・マネジメントの観点からの評価を挙げている。また若干の違いではあるが、外資系企業は全項目において内資系企業の割合を上回っており、より多くの観点から評価する姿勢が見られる。

Q61SQ1 評価の際の観点

評価の際の観点<全体/複数回答>
経営への貢献度の評価実施企業

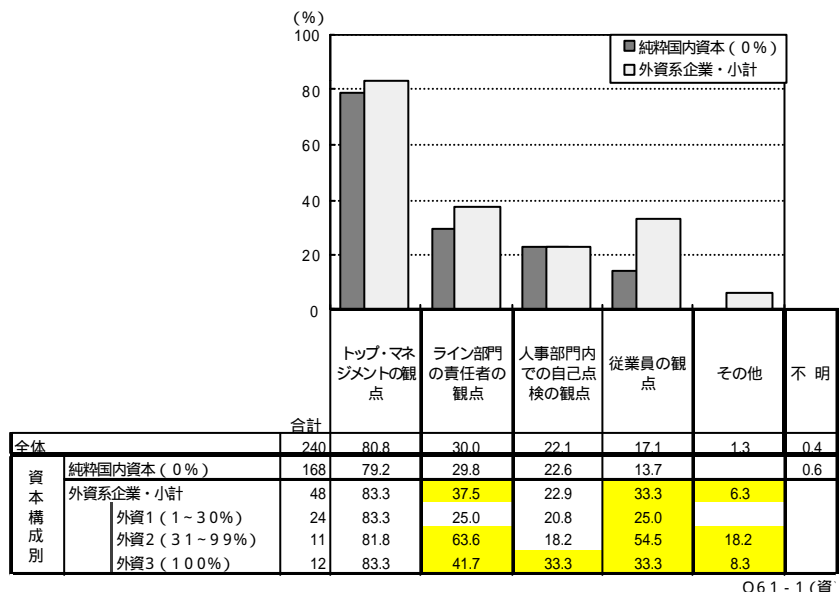


評価の際の観点<従業員規模別/複数回答>
経営への貢献度の評価実施企業

		合計	トップ・マネジメントの観点	ライン部門の責任者の観点	人事部門内での自己点検の観点	従業員の観点	その他	不明
全体		240	80.8	30.0	22.1	17.1	1.3	0.4
従業員規模別	10~19人	2	100.0					
	20~49人	9	88.9	11.1		11.1		
	50~99人	19	78.9	42.1	10.5	21.1		
	100~299人	50	74.0	36.0	22.0	16.0	4.0	
	300~499人	30	80.0	36.7	16.7	16.7		
	500~999人	62	83.9	25.8	24.2	16.1	1.6	
	1000~4999人	44	79.5	22.7	34.1	15.9		2.3
	5000人以上	16	87.5	18.8	25.0	25.0		

Q61-1 (従)

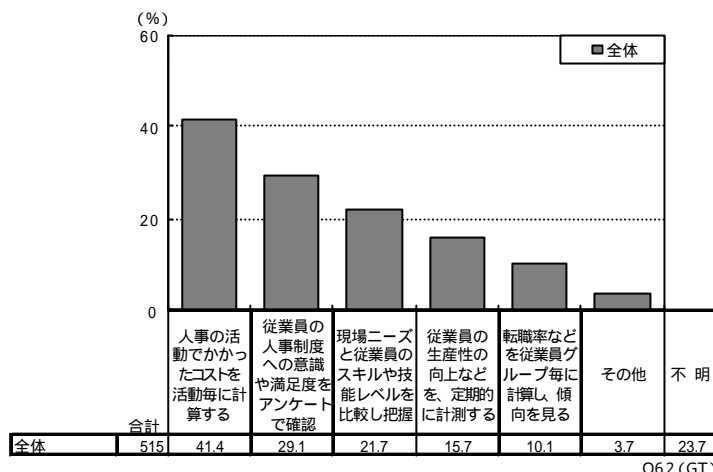
評価の際の観点<資本構成別/複数回答>
経営への貢献度の評価実施企業



人材マネジメント部門の活動の効果測定の方法については、「人事の活動でかかったコストを活動毎に計算する」(41.4%)、従業員の人事制度への意識や満足度をアンケートで確認する」(29.1%)が挙げられている。大企業ではこの2点を実施している割合が大きく、「現場ニーズと従業員のスキルや技術レベルを比較し把握」「従業員の生産性の向上などを、定期的に計測する」については、割合が小さい。また外資系企業ではこれらの他「転職率などを従業員グループ毎に計算し、傾向を見る」(22.1%)という方法が実施されていることから、多くの方法で効果を測定していることがわかる。

Q62 人材マネジメント部門の活動の効果測定

人材マネジメント部門の活動の効果測定 < 全体 / 複数回答 >



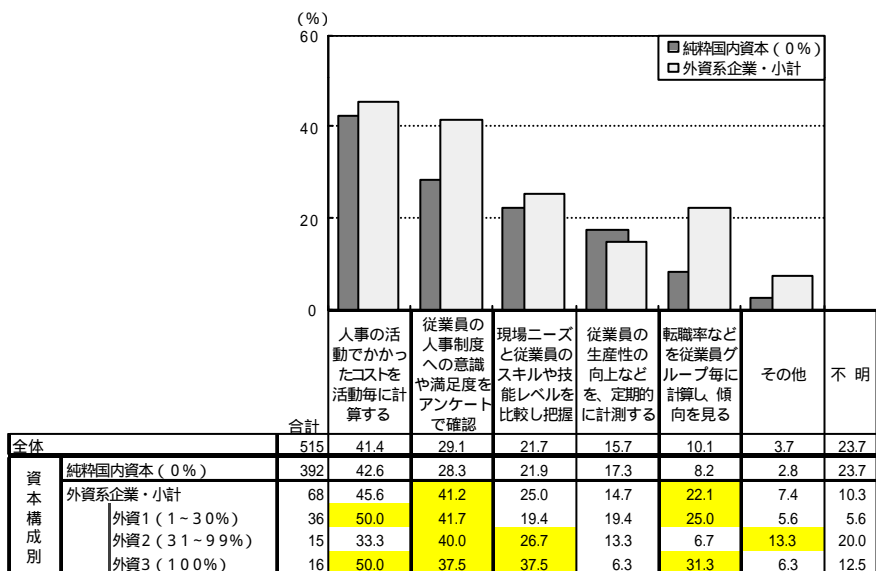
Q62 (GT)

人材マネジメント部門の活動の効果測定 < 従業員規模別 / 複数回答 >

		合計	人事の活動でかかったコストを活動毎に計算する	従業員の人事制度への意識や満足度をアンケートで確認	現場ニーズと従業員のスキルや技術レベルを比較し把握	従業員の生産性の向上などを、定期的に計測する	転職率などを従業員グループ毎に計算し、傾向を見る	その他	不明
全体		515	41.4	29.1	21.7	15.7	10.1	3.7	23.7
従業員規模別	10~19人	4	25.0		25.0				50.0
	20~49人	17	35.3	23.5	23.5	29.4		5.9	29.4
	50~99人	31	38.7	19.4	32.3	19.4	9.7	6.5	25.8
	100~299人	108	36.1	26.9	26.9	13.0	7.4	3.7	25.0
	300~499人	90	43.3	21.1	21.1	21.1	6.7	1.1	22.2
	500~999人	132	43.9	29.5	17.4	13.6	10.6	4.5	21.2
	1000~4999人	90	46.7	35.6	16.7	17.8	16.7	5.6	22.2
	5000人以上	23	43.5	56.5	8.7	4.3	17.4		30.4

Q62 (従)

人材マネジメント部門の活動の効果測定 < 資本構成別 / 複数回答 >



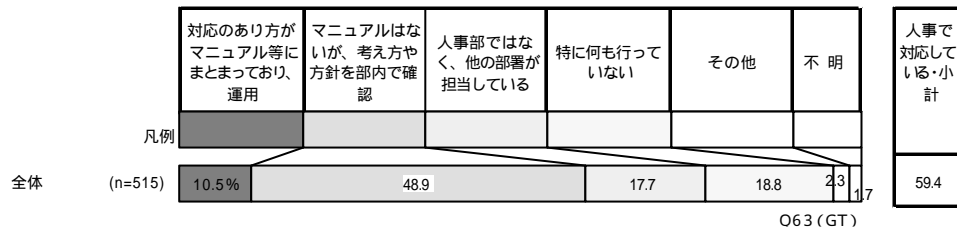
Q62 (資)

リスク管理に対して、6割の企業で人材マネジメント部門が関与

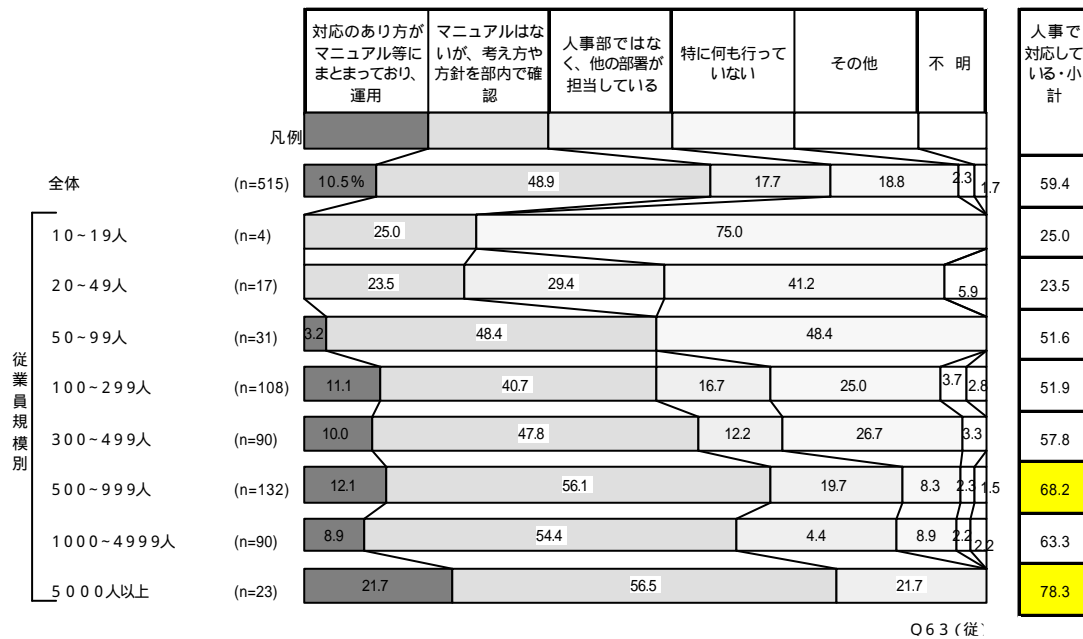
・人材マネジメント部門としてのリスク管理（社内での不祥事などの危機への対応）に関して、約半数の企業が「マニュアルはないが、考え方や方針を部内で確認している」と回答している（48.9%）、マニュアルを備えているのは10.5%にとどまっている。特に何も行ってない企業の割合（全体平均＝18.8%）は、従業員規模が大きくなるにつれて減少している。

Q63 リスク管理に関する人材マネジメント部門の関与

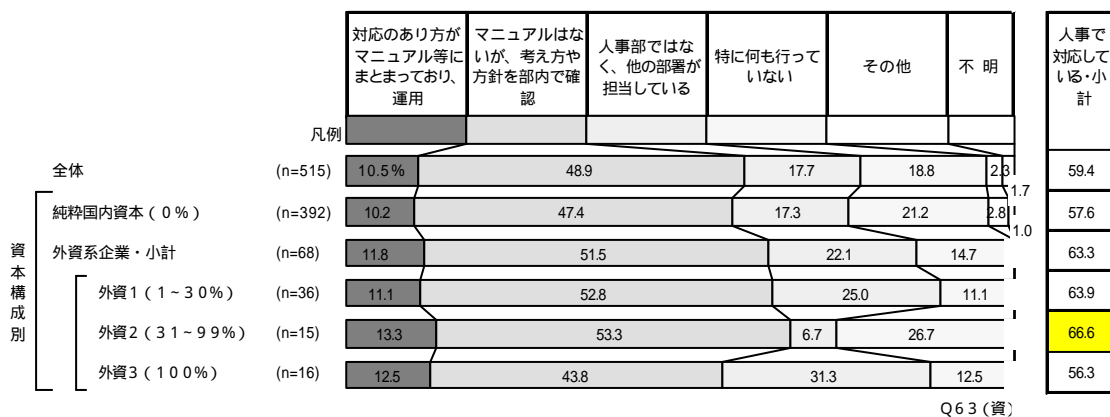
リスク管理に関する人材マネジメント部門の関与＜全体／単一回答＞



リスク管理に関する人材マネジメント部門の関与＜従業員規模別／単一回答＞



リスク管理に関する人材マネジメント部門の関与＜資本構成別／単一回答＞

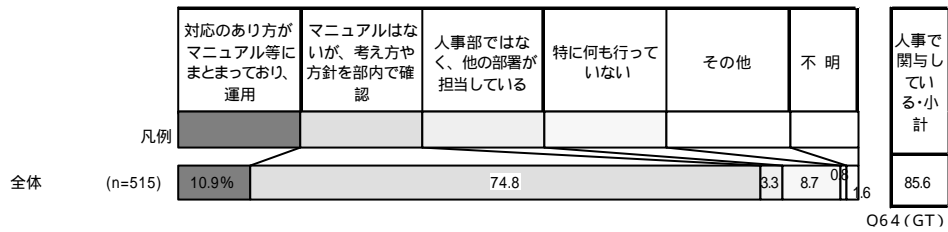


個人情報の管理に対して、人材マネジメント部門の関与は8割を超える

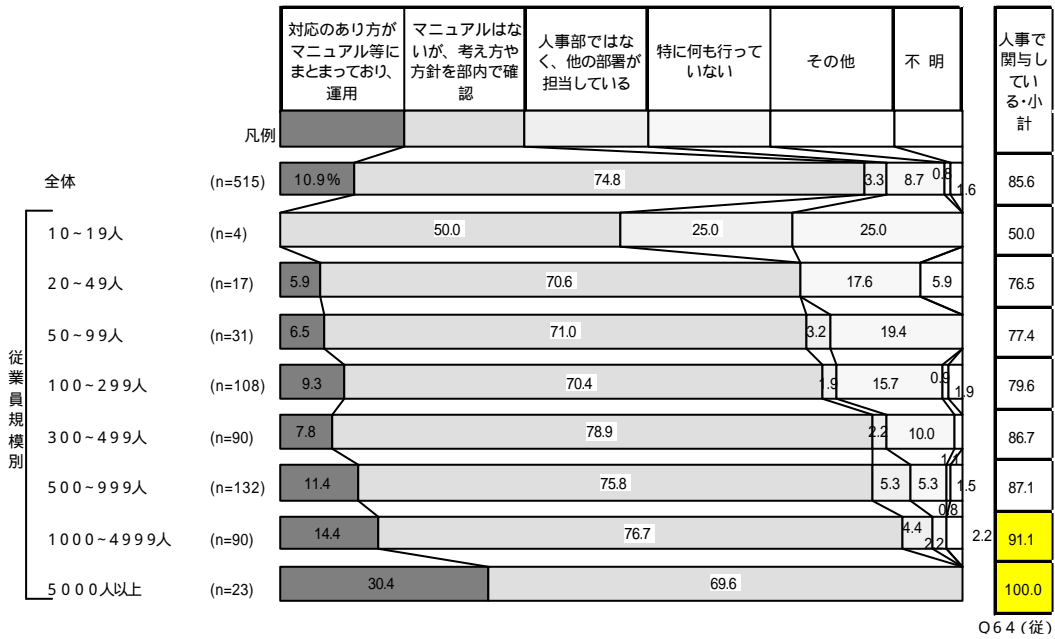
・従業員や採用時の応募者などの個人情報の保護に関して、74.8%の企業が「マニュアルはないが、考え方や方針を部内で確認している」と回答しており、マニュアルを備えているのは10.9%にとどまっている。従業員規模が大きくなるにつれて、マニュアル対応の割合が増加し、何も行っていない割合が減少するという傾向ははっきりと読み取ることができる。特に従業員5000人以上の大企業においては100%人事部での対応がとられており、そのうち30.4%はマニュアルを備えている。また純粋外資企業の25.0%がマニュアルを備えているのも際立った特徴である。

Q64 個人情報管理に関する人材マネジメント部門の関与

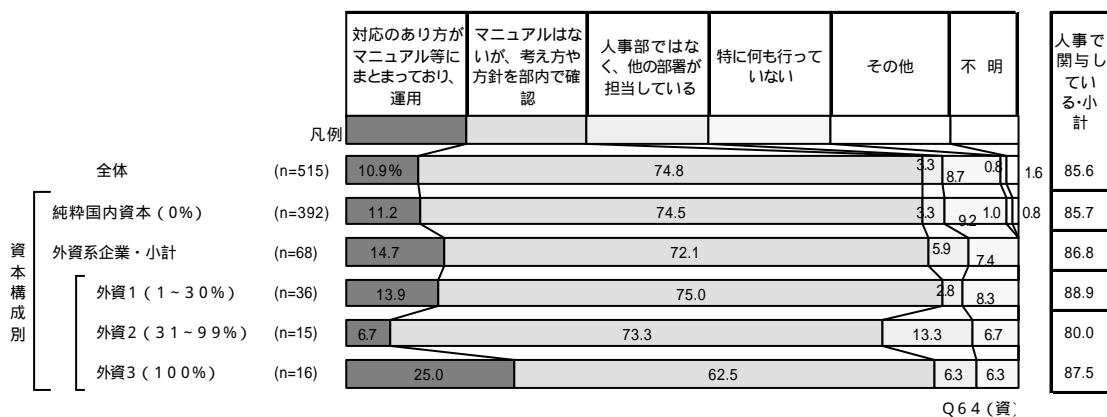
個人情報管理に関する人材マネジメント部門の関与 < 全体 / 単一回答 >



個人情報管理に関する人材マネジメント部門の関与 < 従業員規模別 / 単一回答 >



個人情報管理に関する人材マネジメント部門の関与 < 資本構成別 / 単一回答 >



第七章 組合

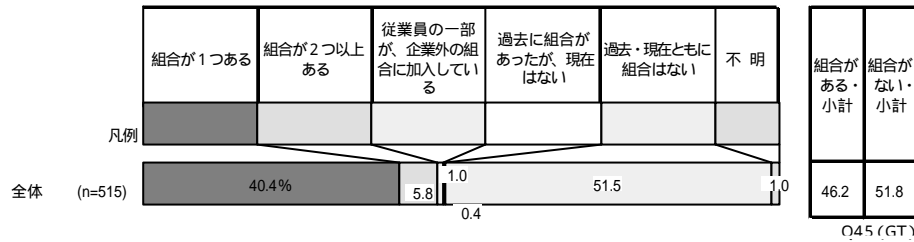
組合

組合のある企業は半数に満たない

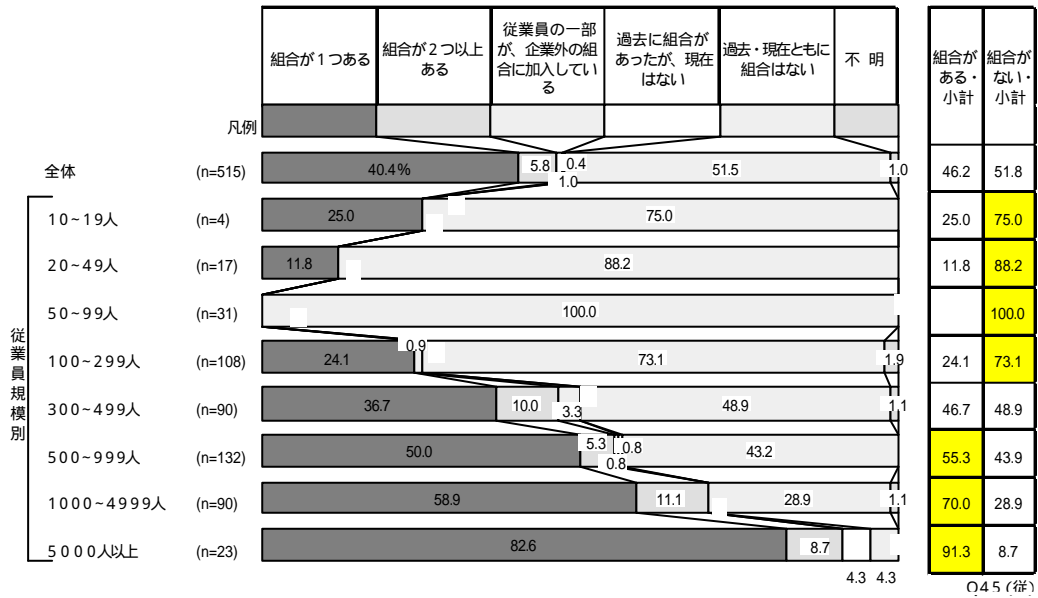
・社内に労働組合がある企業は半数に満たない (46.2%)。そのうちほとんどは組合の数が1つである (全体で40.4%)。従業員100人以上の中～大企業では規模の大きさに伴って、労働組合が存在する割合ははっきりと増加傾向を示している。

Q45 労働組合の有無

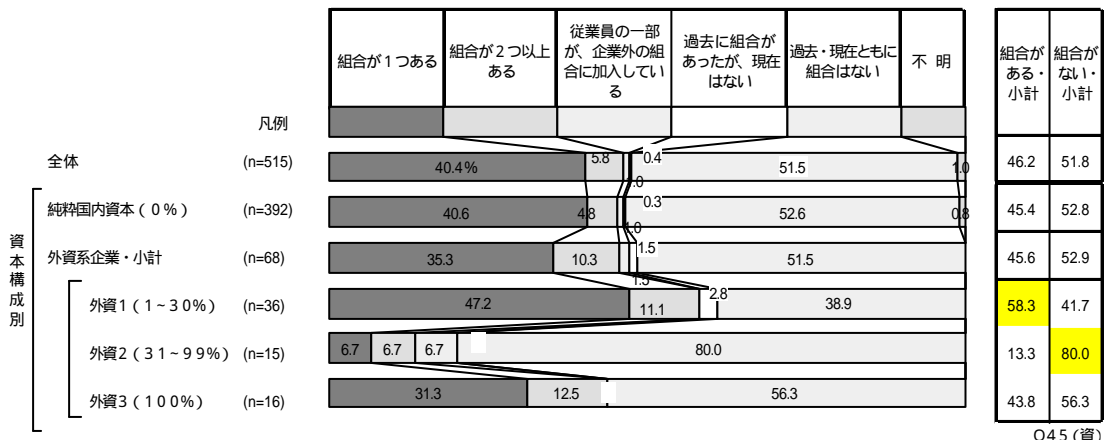
労働組合の有無 < 全体 / 単一回答 >



労働組合の有無 < 従業員規模別 / 単一回答 >



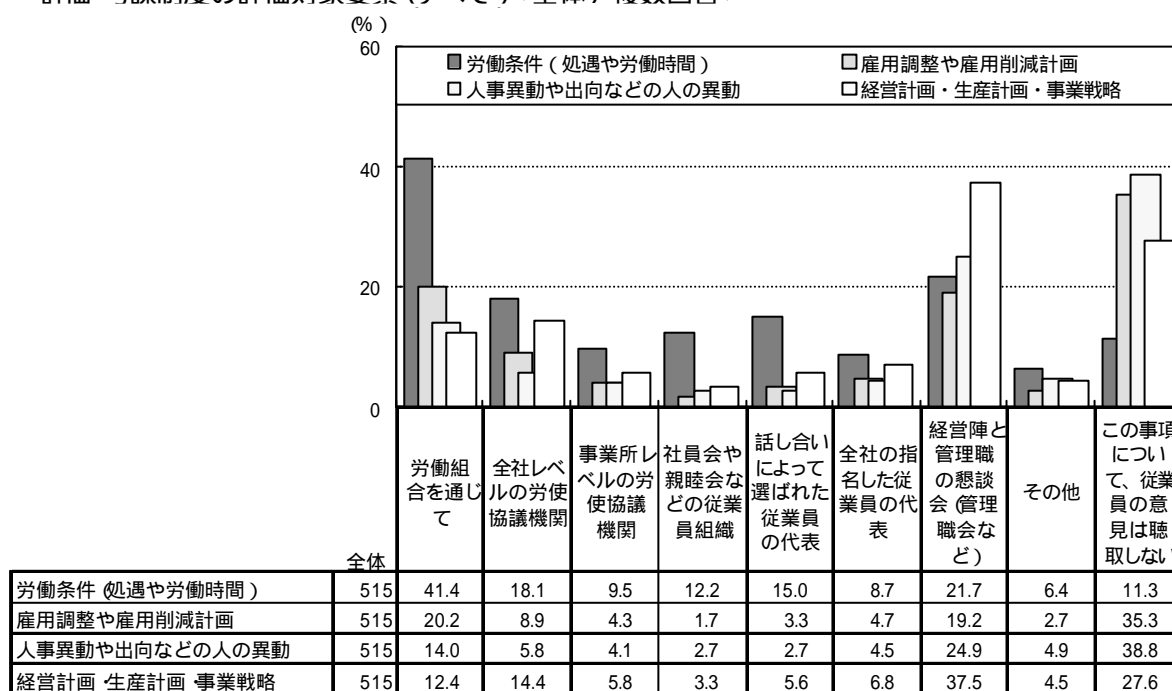
労働組合の有無 < 資本構成別 / 単一回答 >



・従業員の意見を聴取する際は、「経営陣と管理職の懇談会」や「労働組合」や、「会社レベルの労使協議機関」などを通じて聴取されることが多い。具体的に「労働条件」は41.4%の企業で「労働組合を通じて」聴取されている。「雇用調整や雇用削減計画」は労働組合（20.2%）や経営陣と管理職の懇談会（19.2%）で行われているが、35.3%の企業が「この事項に関して従業員の意見は聴取しない」と回答している。「人事異動や出向などの異動」は24.9%の企業で「経営陣と管理職の懇談会」を通じて行われているが、38.8%が意見の聴取を行っていない。「経営計画・生産計画・事業戦略」は37.5%の企業において経営陣と管理職の懇談会で行われている。

Q46 従業員の意見聴取の仕組

評価・考課制度の評価対象要素（すべて）<全体 / 複数回答>

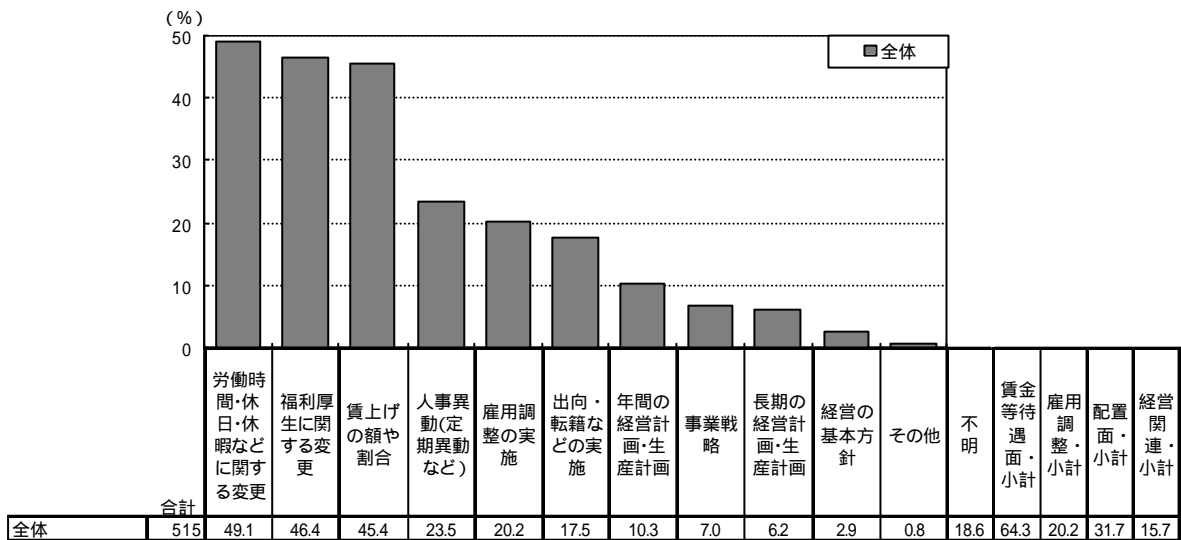


Q46 (評価)

会社の決定に影響を及ぼす可能性がある従業員の意見としては、賃金等の待遇面に多く見られ、この分野のどれか一つでも回答した企業は64.3%に及んでいる。具体的には「労働時間・休日・休暇などに関する変更」(49.1%)や「福利厚生に関する変更」(46.4%)、「賃上げの額や割合」(45.4%)などがある。企業規模別に見ると、「賃金等の待遇面」や「雇用調整」は大企業ほど割合が高く、「人事異動」などの「配置面」や「年間の経営計画・生産計画」などは小企業ほど高い割合を示している。業種別に見ると、製造業や運輸業において特に「賃金等の待遇面」の割合が高い。

Q47 従業員の意見が、会社の決定に影響を及ぼす事柄

従業員の意見が、会社の決定に影響を及ぼす事柄<全体/複数回答>



Q47 (GT)

従業員の意見が、会社の決定に影響を及ぼす事柄<従業員規模別/複数回答>

従業員規模別	合計	労働時間・休日・休暇などに関する変更	福利厚生に関する変更	賃上げの額や割合	人事異動(定期異動など)	雇用調整の実施	出向・転籍などの実施	年間の経営計画・生産計画	事業戦略	長期の経営計画・生産計画	経営の基本方針	その他	不明	賃金待遇面・小計	雇用調整・小計	配置面・小計	経営関連・小計
全体	515	49.1	46.4	45.4	23.5	20.2	17.5	10.3	7.0	6.2	2.9	0.8	18.6	64.3	20.2	31.7	15.7
10~19人	4	25.0	25.0					25.0	25.0	25.0	25.0			50.0			50.0
20~49人	17	52.9	41.2	29.4	29.4	17.6	17.6	41.2	17.6	17.6	5.9		5.9	76.5	17.6	41.2	52.9
50~99人	31	38.7	38.7	25.8	38.7	22.6	19.4	12.9	6.5	9.7	3.2	3.2	25.8	54.8	22.6	41.9	19.4
100~299人	108	34.3	38.0	25.9	35.2	13.9	13.0	14.8	8.3	7.4	0.9	0.9	24.1	49.1	13.9	40.7	16.7
300~499人	90	48.9	43.3	46.7	25.6	11.1	15.6	7.8	6.7	6.7	2.2	1.1	25.6	62.2	11.1	27.8	13.3
500~999人	132	52.3	43.2	52.3	18.2	22.0	20.5	6.8	6.8	3.8	2.3	0.8	10.6	70.5	22.0	29.5	13.6
1000~4999人	90	62.2	62.2	62.2	16.7	26.7	21.1	3.3	2.2	4.4	2.2		18.9	72.2	26.7	28.9	7.8
5000人以上	23	69.6	73.9	82.6	4.3	52.2	17.4	17.4	4.3				13.0	87.0	52.2	21.7	21.7

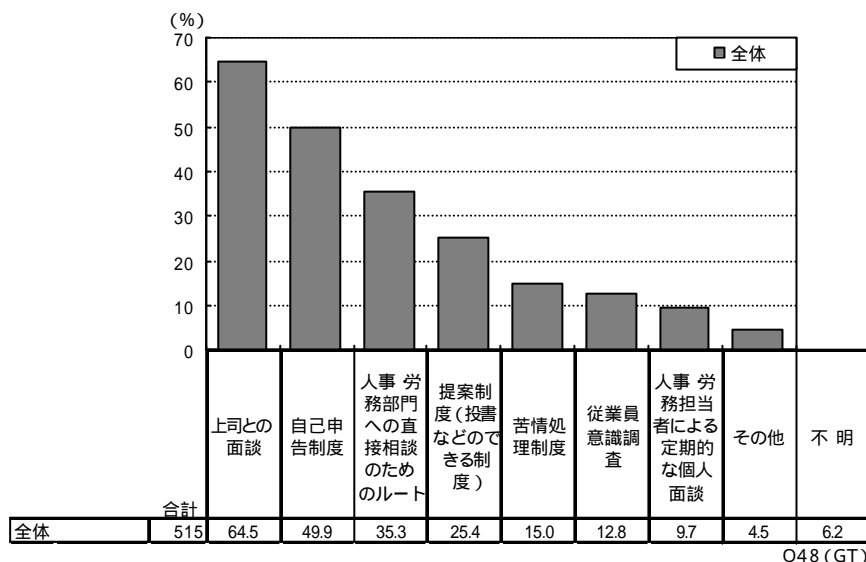
Q47 (従)

従業員個人の要望・不満の上申機会は、「上司との面談」「自己申告制度」が主

・従業員が個人として要望や不満を述べる機会として採用されている仕組みとしては「上司との面談」(64.5%)や「自己申告制度」(49.9%)などが多い。従業員規模別に見ると、大企業においては先の2つ以外にも「苦情処理制度」や「従業員意識調査」などの仕組みがある割合が比較的高く、多様な上申機会が整備されている。

Q48 従業員の要望・不満の上申機会

従業員の要望・不満の上申機会 < 全体 / 複数回答 >



従業員の要望・不満の上申機会 < 従業員規模別 / 複数回答 >

従業員規模別	合計	上司との面談	自己申告制度	人事 労務部門への直接相談のためのルート	提案制度(投書などのできる制度)	苦情処理制度	従業員意識調査	人事 労務担当者による定期的な個人面談	その他	不明
全体	515	64.5	49.9	35.3	25.4	15.0	12.8	9.7	4.5	6.2
10~19人	4	50.0	25.0	25.0	25.0		25.0			
20~49人	17	76.5	23.5	35.3	23.5		5.9	17.6		11.8
50~99人	31	61.3	48.4	45.2	35.5	3.2	3.2	16.1	9.7	6.5
100~299人	108	66.7	43.5	38.0	29.6	10.2	10.2	16.7	2.8	5.6
300~499人	90	64.4	47.8	27.8	18.9	11.1	10.0	7.8	2.2	13.3
500~999人	132	63.6	52.3	35.6	26.5	13.6	9.1	6.8	5.3	0.8
1000~4999人	90	56.7	63.3	30.0	27.8	26.7	18.9	4.4	6.7	8.9
5000人以上	23	73.9	65.2	47.8	17.4	47.8	39.1	13.0	4.3	

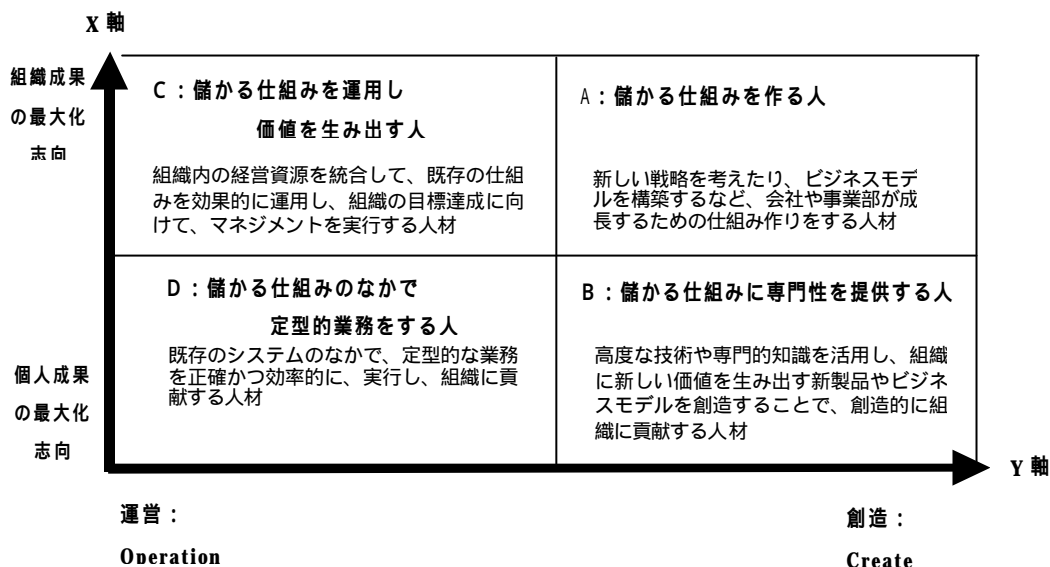
Q48 (従)

第八章 人材ポートフォリオ

従業員の4つのタイプ

・従業員を次に示すような4つの人材タイプに分類した場合に、「経営資源を投入する優先順位」、「それぞれのグループ人員構成比（現在、5年後）」、「それぞれのグループの人材獲得のための手法」について聞いた。
 4つの人材タイプは、「活動の領域が新しい仕組みの創造に関わるのか既存の仕組みの運営に関わるのか」創造とオペレーションを両極にもつ)の横軸と、「追求する成果が組織性かなのか個人成果なのか」組織成果最大化の志向-個人成果最大化の志向を両極にもつ)の縦軸により類型化した。

Q65 経営資源投入グループ



X軸：「創造～オペレーション」軸：
 Y軸：「組織成果の最大化志向～個人成果の最大化志向」軸：

*この2軸を組み合わせることで、人材のタイプは、上記のように類型化されます。
 なお、4タイプはあくまでも理想型とお考えください。

経営資源投入グループ<全体/単一回答>

	Aタイプ	Bタイプ	Cタイプ	Dタイプ	不明
凡例					
最も力を注ぐ従業員グループ (n=515)	55.7%	11.3	23.1	4.1	5.8
2番目に力を注ぐ従業員グループ (n=515)	19.2	31.7	38.3	5.0	5.8
3番目に力を注ぐ従業員グループ (n=515)	12.2	37.9	31.1	12.2	6.6
4番目に力を注ぐ従業員グループ (n=515)	6.8	12.6	72.0		6.6

Q65

Aタイプ：儲かる仕組みを作る人
 Bタイプ：儲かる仕組みに専門性を提供する人
 Cタイプ：儲かる仕組みのなかで定型的業務をする人
 Dタイプ：儲かる仕組みを運用し価値を生み出す人

過半数の企業が (65.7%) 最も経営資源を投入するグループとしてAタイプを選択した。次に多かったのはCタイプとの回答 (23.1%) でAタイプの半分にも満たない。

2番目に経営資源を投入するグループとして各企業が選んだ回答は、Cタイプが多く38.3%、ついでBタイプの31.7%が続く。

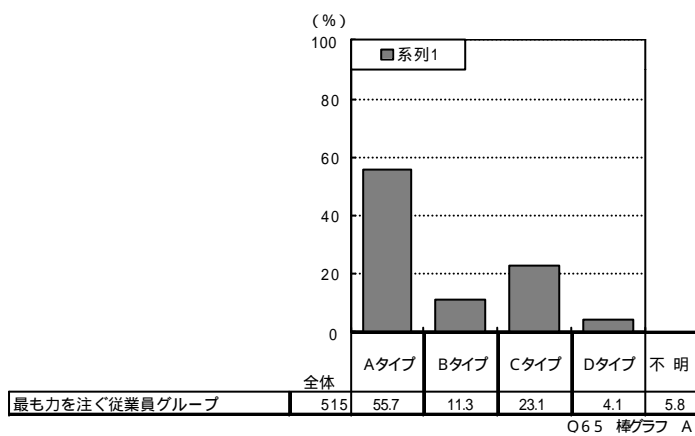
3番目に経営資源を投入するグループとしてはBタイプが最も多く37.9%、ついでCタイプの31.1%と拮抗する。

経営資源投入の優先順位が低いグループとして選択されたのはDタイプで12.2%であった。

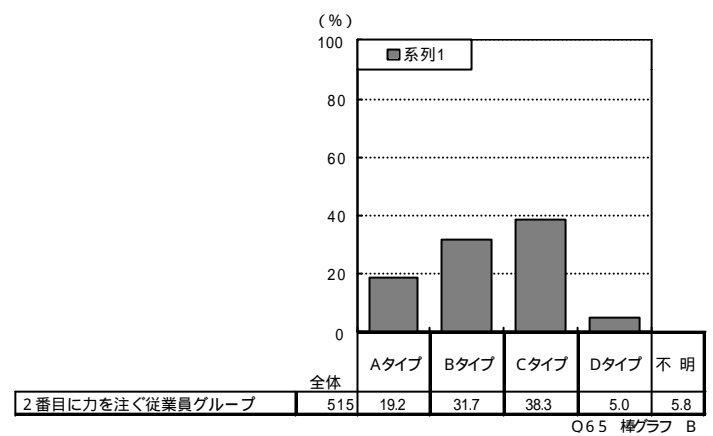
企業の特徴としてAタイプには経営資源を投入するがDタイプへの投資の優先順位は低いという回答を得た。

Q65 経営資源投入グループ

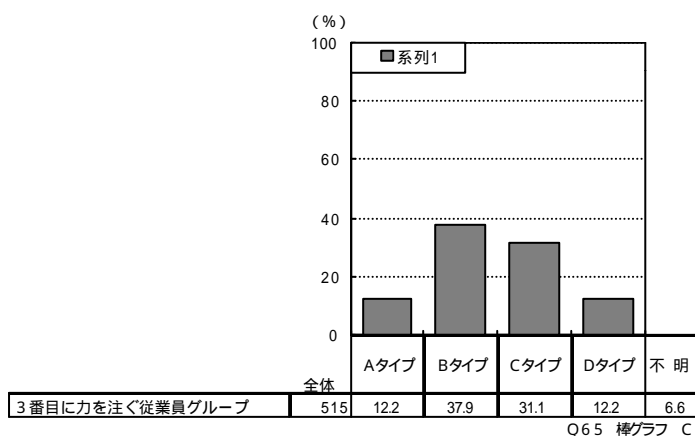
経営資源投入グループ<全体/単一回答>



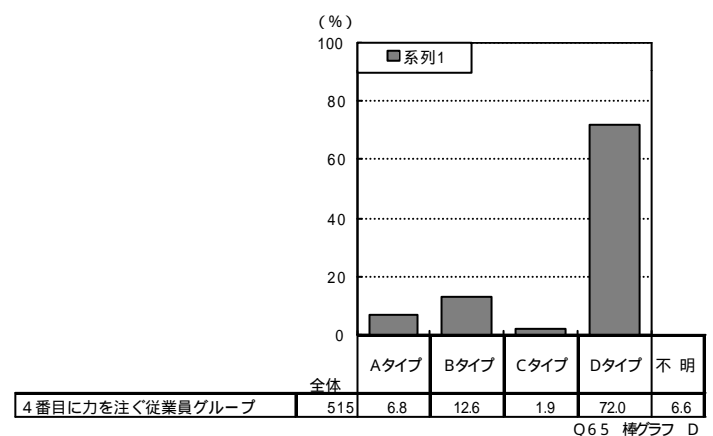
経営資源投入グループ<全体/単一回答>



経営資源投入グループ<全体/単一回答>



経営資源投入グループ<全体/単一回答>



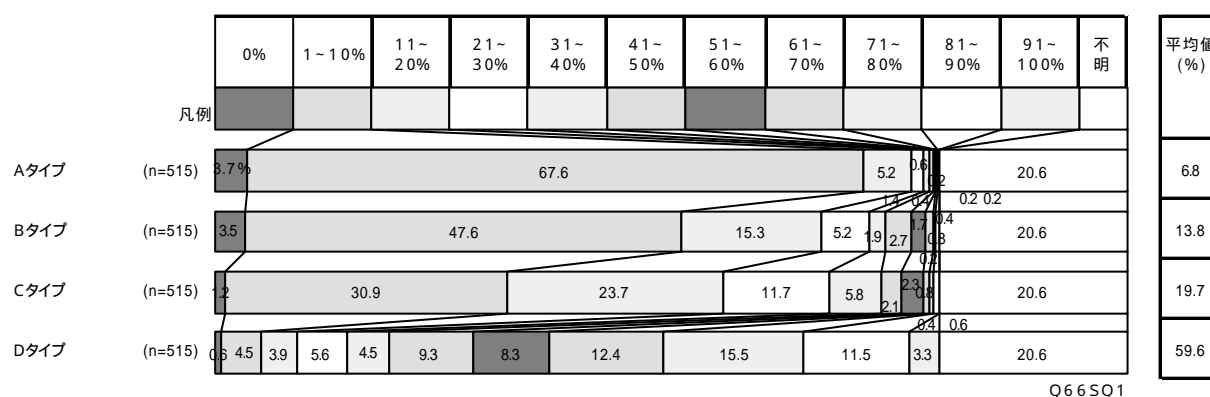
タイプ別の人材構成比

現在の人材構成比は半分以上がDタイプであり6割の59.6%を占める、Aタイプは1割に満たない16.8%に過ぎない。しかし、将来的には(5年後)Dタイプ人材を、10ポイントほど減らして、他の3タイプの人材グループををすこしずつ増加するというのが平均的な回答のようだ。

ただし、1999年に実施した同様のデータと比較してみると、99年のデータではDタイプ約半数を1/3くらいまで減らすつもりがよかったが、今回の回答ではDタイプ人材は増えている。

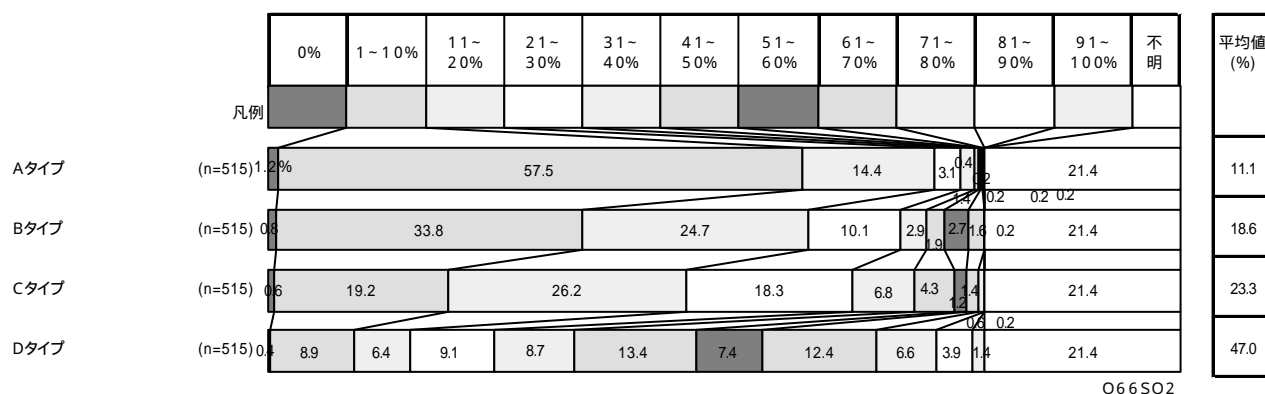
Q66 各グループ別の人材構成比

現在の人材構成比率 < 全体 / 単一回答 >



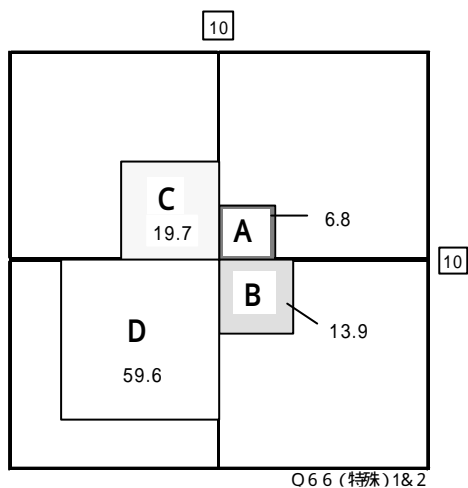
- Aタイプ：儲かる仕組みを作る人
- Bタイプ：儲かる仕組みに専門性を提供する人
- Cタイプ：儲かる仕組みのなかで定型的業務をする人
- Dタイプ：儲かる仕組みを運用し価値を生み出す人

5年後の人材構成比率 < 全体 / 単一回答 >

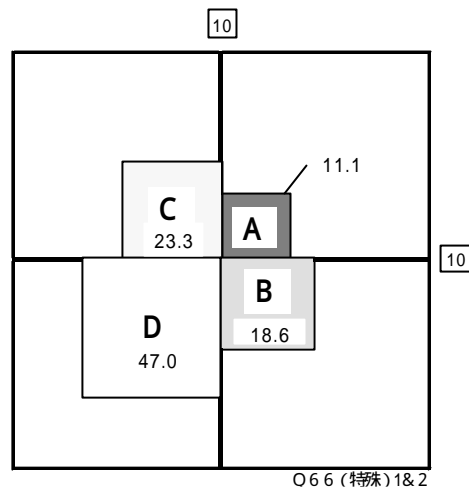


- Aタイプ：儲かる仕組みを作る人
- Bタイプ：儲かる仕組みに専門性を提供する人
- Cタイプ：儲かる仕組みのなかで定型的業務をする人
- Dタイプ：儲かる仕組みを運用し価値を生み出す人

人材構成比/現在

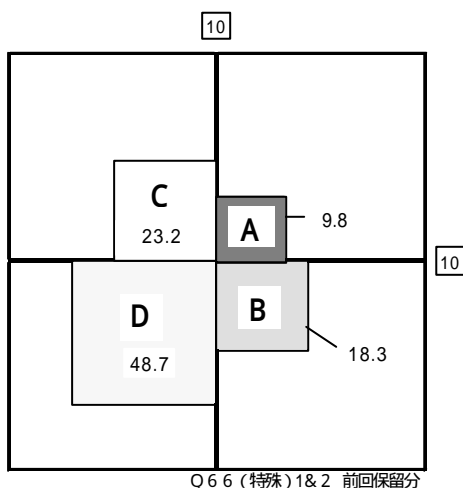


人材構成比/5年後

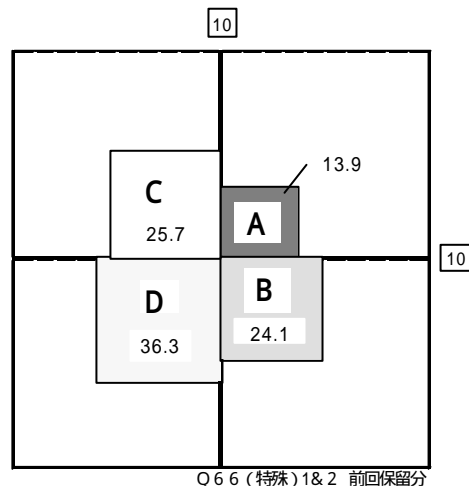


< 前回調査のデータ >

人材構成比/現在



人材構成比/5年後



各グループの人材調達方法

それぞれのグループの人材の調達方法で重要なものとして、Aグループは新卒からの採用 (35.9%)、中途からの採用 (35.3%) など雇用を前提とした外部調達(7割)。ついで既に採用した内部の社員の育成が12.2%となっている。
 Bグループでは中途からの採用 (43.5%) が半数近く、ついで新卒からの採用 (29.1%) が3割。
 Cグループでは、半数が新卒からの採用 (50.1%)、ついで中途からの採用 (20.4%) となった。
 AからCまでのグループは大半が雇用を前提とした採用中心であったが、Dグループのみやや多様化が見られた。新卒からの採用 (38.1%) が最も多いものの水準は他のグループより低く、一方その他の調達方法については短期の雇用や、非雇用の形態もバリエーションも多く目に付く。

Q67 今後5年の各グループの人材調達方法

人材獲得方法(もっとも重要) <全体/単一回答>

	新卒からの育成	即戦力の中途採用	中途採用をした人材の内部育成	短期の契約社員など	パートやアルバイトなどの非常勤雇用	派遣や請負など	外部へのアウトソース	その他1	その他2	不明
凡例										
Aタイプ人材 (n=515)		35.9%				35.3		12.2	2.7	3.1
Bタイプ人材 (n=515)		29.1				43.5		10.9	0.2	3.3
Cタイプ人材 (n=515)			50.1			20.4		14.8	0.4	2.1
Dタイプ人材 (n=515)		38.1		7.4	5.6	6.6	13.2	11.1	8.2	9.9

Q67(最も重視)

Aタイプ：儲かる仕組みを作る人
 Bタイプ：儲かる仕組みに専門性を提供する人
 Cタイプ：儲かる仕組みのなかで定型的業務をする人
 Dタイプ：儲かる仕組みを運用し価値を生み出す人

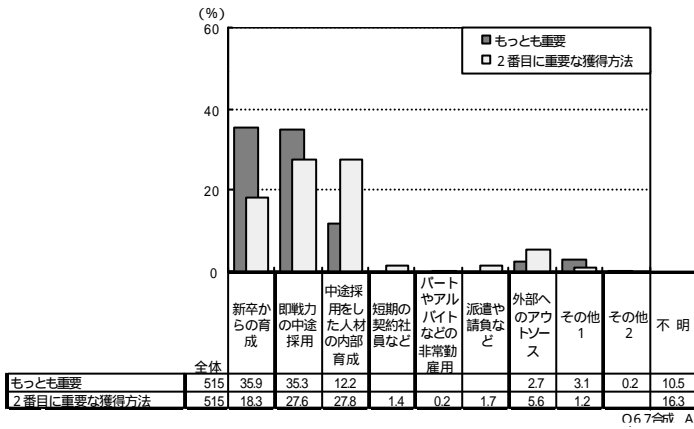
人材獲得方法(2番目に重要) <全体/単一回答>

	新卒からの育成	即戦力の中途採用	中途採用をした人材の内部育成	短期の契約社員など	パートやアルバイトなどの非常勤雇用	派遣や請負など	外部へのアウトソース	その他1	その他2	不明
凡例										
Aタイプ人材 (n=515)		18.3%				27.6		27.8	0.2	1.7
Bタイプ人材 (n=515)		20.0				24.9		24.9	4.3	1.9
Cタイプ人材 (n=515)		17.1				28.9		30.1	1.7	3.1
Dタイプ人材 (n=515)		8.0	15.1	9.7	7.8	13.0	19.8	11.7	0.4	14.6

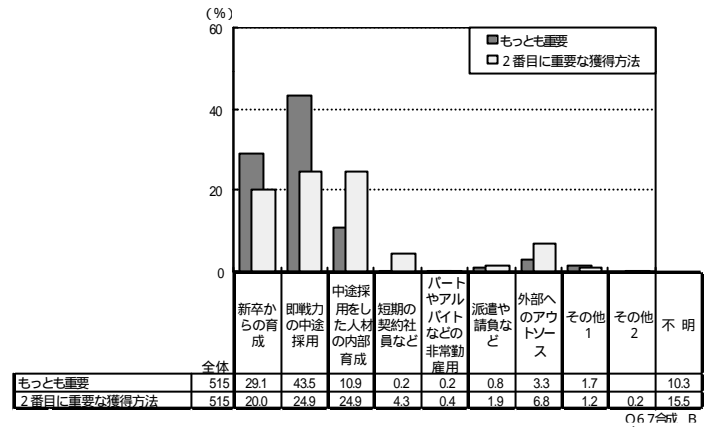
Q67(2番目に重視)

Aタイプ：儲かる仕組みを作る人
 Bタイプ：儲かる仕組みに専門性を提供する人
 Cタイプ：儲かる仕組みのなかで定型的業務をする人
 Dタイプ：儲かる仕組みを運用し価値を生み出す人

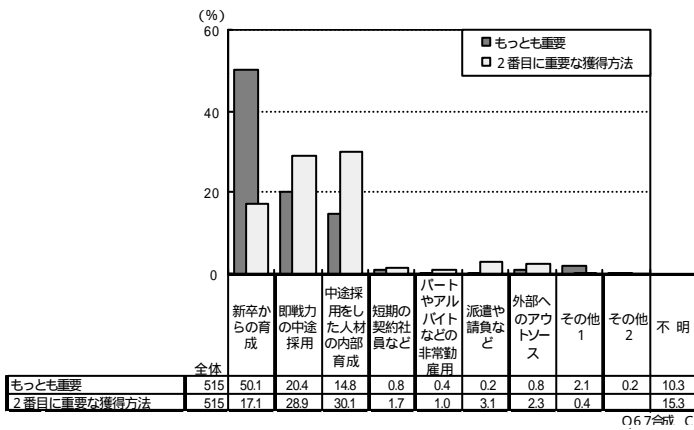
人材獲得方法 <全体 / 単一回答>
Aタイプ人材



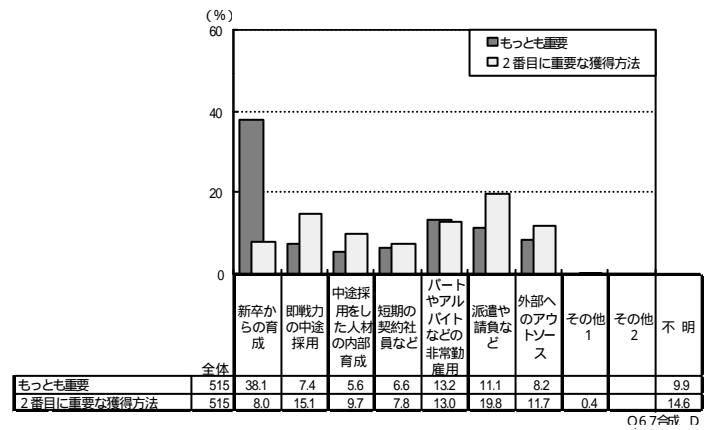
人材獲得方法 <全体 / 単一回答>
Bタイプ人材



人材獲得方法 <全体 / 単一回答>
Cタイプ人材



人材獲得方法 <全体 / 単一回答>
Dタイプ人材



調査票見本

Works 人材マネジメント調査 2001

アンケートにご協力いただきありがとうございます。

本アンケートの回答に際しましては以下の注意書きをお読みいただいた上でお願いいたします。

下記締切日までにご回答いただきました企業様には、調査結果をまとめた報告書および、調査分析結果に基づく貴社のポジショニングマップのシートをお送りいたします。また今後本調査の研究が進んで行く節目ごとに、レジュメの御送付、セミナーへの御招待なども計画しております。その他分析結果は印刷物ならびにワークス研究所のインターネット・ホームページにて公開を考えております。

加えまして、本文中で使用しております用語については、一部弊社で概念を統一したものをを用いておりますので、下記の定義をご覧の上ご回答ください。

よろしくお願いいたします。

【ご記入にあたって】

調査票へのご記入は、黒・青などの筆記具でお願いします（赤色はご使用にならないでください）。

原則として（特に指示がない場合）、回答のご記入は質問の番号順にお進みください。ただし、回答によって次に進む質問が変わってくる場合があります。その時は、矢印 や()の指示に従ってお進みください。

回答記入は、用意されている回答の中であてはまるものの回答番号を で囲んでいただく質問がほとんどです。回答の中で「その他」の回答に該当されている場合は、「その他」の回答番号に をして、____部分に具体的に回答の内容を記入してください。質問によっては回答番号そのもの、あるいは数字を記入していただくものもあります。

1つの質問の回答数（ がつく数）は、特に指示がない場合1つだけにしてください。「いくつでも」や「3つまで」の指示がある場合は、それに従ってください。

誠に勝手ながら集計の都合上、2001年3月9日(金)までに同封の封筒（切手は必要ございません）にて、ご投函いただけますようお願い申し上げます。

【アンケート本文中に使用している用語について】

人材マネジメント部門：一般的な人事・労務管理部門の総称として用いています。能力開発、教育研修部門も広義で含めお考えください。

人材マネジメント機能：上記部門同様人事・労務管理に関する機能全般を総称して用いています。能力開発・教育研修機能なども広く含んだものとお考えください。

正社員：いわゆる正社員とお考え下さい。

従業員：正社員、契約社員、パート・アルバイトなど多様な働き方をすべて含めた従業員全体とお考え下さい

謝礼の報告書をお送りします。ご記入者様についてお答え下さい。

よろしければ、封筒のラベル右下の番号も御記入下さい。

貴社名				部署名				
				ラベル右下の番号				
お役職名		フリガナ ご記入者 様氏名						
御住所	〒							
TEL				FAX				追加取材にご協力いただけますでしょうか。
電子メールアドレス：				@				1.可 2.不可

『Works 人材マネジメント調査 2001』について

本調査は株式会社リクルート ワークス研究所 が主体として実施しており、調査グループが運営させていただきます。御不明な点がございましたら下記担当者宛てに御連絡ください。

調査名：Works 人材マネジメント調査 2001

調査主体：ワークス研究所

調査監修：慶應義塾大学大学院経営管理研究科 守島基博教授

調査協力：日本人材マネジメント協会（JSHRM）

問合せ口：株式会社リクルート ワークス研究所 調査グループ

担当 白石 久喜 / 03-3534-6318（～3/2）03-5532-5696（3/5～）

/ hsiro@r.recruit.co.jp

まず貴社の人材マネジメントの考え方についてお伺いします

Q1. 貴社では、人材マネジメントは、どのような考え方に基づいていますか。Aの考え方と、Bの考え方を比較して、以下に挙げる各々の項目について、貴社の人事・労務に関する基本的な考え方を最もよく反映している数字に1つだけをつけてください。(それぞれあてはまるものひとつに○)

A	Aに近い	どちらか というと Aに近い	どちらか というと Bに近い	Bに近い	B
採用において、新規学卒者の確保に力を入れる	1	2	3	4	採用において、実績・能力のある人材の(中途採用)確保に力を入れる
企業業績が悪化しても、従業員の雇用は可能な限り守る	1	2	3	4	企業業績が悪化した場合、雇用の確保よりも業績の改善を重視する
採用した従業員は、全員が長期的に勤めるという前提にたっている	1	2	3	4	採用した従業員の中で優秀な人材だけが長期的に勤めるという前提に立っている
正規従業員と非正規従業員がやっている仕事は本質的に異なっている	1	2	3	4	正規従業員と非正規従業員の仕事は基本的に同質である
従業員の会社への貢献の基礎として会社への忠誠心を重視している	1	2	3	4	従業員の会社への貢献の基礎としては会社への忠誠心を重視していない
従業員の処遇の基本は、昇給など金銭的・経済的な報酬を重視している	1	2	3	4	従業員の処遇の基本は、やりがいのある仕事を与えるなど、非金銭的な報酬を重視している
個人の業績・成果は、できるだけ短期間の処遇に反映させている	1	2	3	4	個人の業績・成果は短期的な処遇に反映せず長期的な視点で評価している
チームというより、個人の成果を重視して組織を運営している	1	2	3	4	個人というより、チームの成果を重視して組織を運営している
教育投資は、企業戦略上重要な従業員を対象に、集中的に行う	1	2	3	4	教育投資は、全従業員の能力・資質を高めるようにできるだけ均等に行う
管理職層(課長相当以上)への昇進・昇格の判断では、入社年次や勤続年数・年齢が重要な決定要因になる	1	2	3	4	管理職層(課長相当以上)への昇進・昇格の判断では、入社年次や勤続年数・年齢が重要な決定要因にならない
業績が悪化した場合は、人材開発や育成への投資を削減し、コスト削減の一環とする	1	2	3	4	業績が悪化した場合でも、人材開発や育成への投資は最後まで減らさず、他の部分でのコスト削減を狙う
会社に貢献するための能力開発の責任は個人にある	1	2	3	4	会社に貢献するための能力開発の責任は会社にある
キャリア開発の基本は、単独または少数の分野での専門性である	1	2	3	4	キャリア開発の基本は、複数の分野をまたがる経験の広さである
賃金決定には能力や資格を強く反映している	1	2	3	4	賃金決定には、成果や業績を強く反映している

Q2. 貴社は、以下のどれに相当しますか。あてはまる番号すべてに をつけてください。(いくつでも○)

- | | |
|-------------------------------|------------|
| 1.オーナー企業 | 5.非上場企業 |
| 2.企業グループの中での中心的企業 (Q2SQ1 へ) | 6.ベンチャー企業 |
| 3.企業グループ内の子会社・関連会社 (Q2SQ1 へ) | 7.その他_____ |
| 4.上場・公開企業 | |

Q2SQ1. (Q2 で 2, 3 と回答された方) 貴企業グループでは、人材マネジメントについてどのような方針をお持ちですか。おのおのについて、あてはまるものひとつに をつけてください。(ひとつに○)

(1)処遇制度に関して

- 1.企業グループ内各社の処遇制度はできるだけ統一化する
- 2.各企業が、個別に親会社の処遇制度を参考にしながら、個別のシステムを作る
- 3.各企業の業務内容を勘案し、処遇制度が分割されている
- 4.その他_____

(2)人材育成に関して

- 1.企業グループ内の人材は、個別会社にまかせず、グループとして、統合されたシステムのなかで育成する
- 2.企業グループ内の人材は基礎教育は統合されたシステムの中で行われ、専門的教育は各社の実態に合わせて行われる
- 3.企業グループ各社の人材は、グループ内企業毎に異なったシステムで育成し、グループ全体として、統合的な育成システムはもたない
- 4.その他_____

Q3. 価値観や企業文化の共有についてお伺いします。貴社では、価値観や文化をどの程度従業員と共有されていますか。あてはまる番号に○をつけてください。(ひとつに○)

- | | | |
|-------------|---------------|------------|
| 1.共有されている | 3.どちらともいえない | 5.共有されていない |
| 2.やや共有されている | 4.あまり共有されていない | |

Q3SQ1. 貴社の実態では価値観や企業文化の共有を促進するために、どちらの考え方に近い方法を用いていらっしゃいますか。あてはまる番号に○をつけてください。(ひとつに○)

A	Aに近い	どちらか というと Aに近い	どちらか というと Bに近い	Bに近い	B
A.入社後、ビジョンや文化の教育を施し内部で育成していく	1	2	3	4	B.採用時から同じ思想に共感する人材を選抜し、採用基準の一つとしている

Q4. 企業戦略や経営ビジョンの共有についてお伺いします。貴社では、経営ビジョンや戦略を、どの程度従業員に伝達されていますか。あてはまる番号に○をつけてください。(ひとつに○)

- | | | |
|-------------|-------------|------------|
| 1.伝達されている | 3.どちらともいえない | 5.伝達されていない |
| 2.やや伝達されている | 4.伝達共有していない | |

Q5. 貴社では、組織運営の考え方として、どちらの考え方に近いですか。あてはまる番号に○をつけてください。(ひとつに○)

A	Aに近い	どちらか というと Aに近い	どちらか というと Bに近い	Bに近い	B
A.トップは経営戦略やビジョンを決定し、さらに現場まで細かくブレイクダウンされた指示を与え、現場はその指示に基づき動いている	1	2	3	4	B.トップは経営戦略やビジョンなどの大きな方向性のみを決定して、現場でそれに基づいた判断を行い、自分たちの方向性を定める

Q6. 正社員以外の労働者や外部労働力の活用についてお伺いします。貴社においてその形態の労働力を活用されるのはどのような理由からですか。各々の労働力形態について、あてはまる理由すべてに をつけ、また、もっとも重要な理由1つに をつけてください。(それぞれいくつでも、ひとつだけ)

	繁忙時間 帯や期間 への対応	社外の技 術や能力 の活用	労働力を 確保しや すい	管理の手 間が省け る	人件費な どコスト が安い	雇用調整 を行いや すい	その他 _____	該当労働 力は活用 していな い
(1)パート・アル バイト	1	2	3	4	5	6	7	8
(2)契約・登録・ 嘱託社員など	1	2	3	4	5	6	7	8
(3)派遣労働者	1	2	3	4	5	6	7	8
(4)個人への業務 委託	1	2	3	4	5	6	7	8
(5)社外への外注 (アウトソース)	1	2	3	4	5	6	7	8
(6)その他 _____	1	2	3	4	5	6	7	8

Q7. 貴社(の人材マネジメント部門)では、現場における知識創造(新しいアイデアや製品を生み出したり、ビジネスモデルを構築するなどの広い意味での研究・開発)を促進するような施策を実施していますか。あてはまるものひとつに○をつけてください。(ひとつに○)

1. 実施しており、人材マネジメント部門が主として担当している
2. 実施しており、他部門が主として担当しており、人材マネジメント部門は補佐的な立場である
3. 実施しているが、人材マネジメント部門は関与していない
4. 当社では実施していない

Q8. 貴社(の人材マネジメント部門)では、従業員が新しい知識創造を促進するための組織作りや‘場’づくりというものを具体的に実施していますか。あてはまるものに○をつけてください。(ひとつに○)

1. 実施している (Q8SQ1 へ)
2. 実施していない (Q9 へ)

Q8SQ1. (Q8で1と回答した方)それは具体的にはどのようなものですか。

Q9. 貴社(の人材マネジメント部門)では、従業員が新しい知識創造を促進するために、新しいアイデアや製品、ビジネスモデルを構築するなどの広い意味での研究・開発を、経営ボードに提案するあるいは発表する制度・機会を設けていますか。あてはまるものに○をつけてください。(ひとつに○)

1. 設けてている (Q9SQ1 へ)
2. 設けていない (Q10 へ)

Q9SQ1. (Q9で1と回答した方)それは具体的にはどのようなものですか。

Q10. 貴社では、新しい発明や製品を生み出したり、ビジネスモデルを構築するなど、会社に対して極めて大きな知的貢献を行った人材を処遇するために、どのような方法を利用していますか。以下の各々について、該当する番号に をつけてください。(それぞれあてはまるものひとつに○)

	頻繁に利用している	たまに利用している	あまり利用していない	当社には該当しない
1. 給与の大幅なアップ	1	2	3	4
2. ボーナスや個人報奨金などの一時金	1	2	3	4
3. 長期の休暇やリフレッシュ休暇など	1	2	3	4
4. 昇進・昇格	1	2	3	4
5. 他の従業員と異なる特別な育成やキャリアパス(高度専門職/フェローなど)に乗せる	1	2	3	4
6. 仕事やプロジェクトの選択における自由度を大幅に拡大する	1	2	3	4
7. 自己裁量で使える経費(研究費、取材費など)の増加	1	2	3	4
8. 留学などの機会の提供	1	2	3	4
9. 社内賞などの授与	1	2	3	4
10. 個人による知的所有権の所有	1	2	3	4
11. その他	1	2	3	4

Q11. 貴社では、ホワイトカラーの能力開発・活用に関して、以下のことをどの程度重視していらっしゃいますか。各々項目について、あてはまるものに をつけてください。(それぞれあてはまるものひとつに○)

	重視している	ある程度は重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない
1. 従業員のキャリアに、現場(営業所、工場、支店など)の経験が含まれること	1	2	3	4	5
2. 従業員のキャリアで、ひとつの専門分野内だけではなく、関連のある現場を広く経験すること	1	2	3	4	5
3. 従業員の育成で、現場の問題を解決したり、新しい考え方を提案する能力を培うこと	1	2	3	4	5
4. 現場で生まれた新しい仕事のやり方や知識を、ひろく会社内で共有していくこと	1	2	3	4	5
5. 現場からの新しいアイデアや考え方を、文書やデータベースに残していくこと	1	2	3	4	5
6. 現場で創造・蓄積されたノウハウが、人が代わっても引き継がれていくこと	1	2	3	4	5
7. 現場で、新しい考え方や方法で、仕事の改善や問題解決を行なった人が高く評価されること	1	2	3	4	5
8. チーム単位で仕事をした場合の個人貢献を正確に把握すること	1	2	3	4	5

Q12. 貴社では、企業戦略の達成のために必要不可欠な人材(戦略人材や基幹人材)の人材像を、明確に描いていますか。以下で、貴社に最もよくあてはまる番号に をつけてください。(ひとつに○)

1. 戦略人材や基幹人材については、明確な人材像があり、そうした人材に要求される能力要件を言語化し共有している
2. 戦略人材や基幹人材については、人材像をもっているが、そうした人材に要求される能力要件を明確化するまでにはいたっていない
3. 戦略人材や基幹人材をある程度認識しているが、人材像を意識するまでにはいたっていない
4. 戦略人材や基幹人材を、特別に分けて人材像を考えたことはない

ここからは、貴社の処遇システムについて伺います

まず、貴社の従業員を次の4つのグループに分類してみてください。Q13以降では、この4つの人材タイプについてお聞きする質問が多く出てきます。

- 1.管理職層 : 管理職として部下の管理や経営へのサジェスションを求められている層
- 2.総合職層(非管理職) : 将来、管理職や専門職になることを期待されている層
- 3.専門職層 : 極めて高い専門性で企業に貢献することを期待されている層
- 4.現業職・専任職層 : 生産や販売・サービスなどの現場やオペレーターなどの定型的な業務を主に担当している層

Q13. 貴社の評価・考課制度は、どのような要素を評価するものですか。上記の人材グループ(職層)の各々について、以下の1~10の選択肢からあてはまるものをすべて選んで、それらの番号に をつけてください。(それぞれあてはまるものいくつでも○)また、最もあてはまるものひとつに をつけてください。(それぞれひとつに)

	1. 業績 ・ 成果	2. 役割 ・ 職責	3. 発揮 能力	4. 保有 能力	5. 特別な 知識 創造	6. 取り組 み姿勢	7. 会社の ビジョ ンや価 値観に あわせ た行動	8. その人 の市場 価値	9. その他1 _____	10. その他2 _____
(1)管理職層	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(2)総合職層 (非管理職)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(3)専門職層	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(4)現業職・ 専任職層	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q14. 貴社において、中間管理職を対象とする評価制度を、従来の考え方や枠組みにとらわれず、新しい考え方に基づき、大きく変更させる必要が生じた場合、評価制度の変更とともに、他のどの人事制度を改めなおしますか。貴社の過去の経験や現在の実情を踏まえ、貴社で変更すると考えられる人事制度すべてに をつけてください。(いくつでも○)

- 1.新規及び中途採用に関する募集・採用制度
- 2.教育訓練制度
- 3.昇進・昇格制度
- 4.従業員の雇用保証や非正規従業員の活用などに関する制度
- 5.福利厚生制度
- 6.給与制度(月例賃金・ボーナスなど)
- 7.労使関係制度
- 8.その他(すべてを書いてください)

Q15. 年齢・学歴・性別などの属性、やっている仕事の内容、景気変動など外部要因などの条件が、全く同じであるAとBの社員を仮定して、二人の貢献度合いに1.5倍の格差(A=150 B=100)があった場合、賃金(年収でお考え下さい)にどの程度の格差を反映させていますか。(1)中間管理職層(課長職程度)の場合と(2)スペシャリスト職層(自分の専門性で会社に貢献していく働き方)の場合それぞれについて、現在の制度内で可能な格差と理想的な格差をお答えください。ご回答に際しては、Bの賃金を100とした時のAの割合で御記入ください。(大まかな数字で結構です)

	現状の格差	理想的な格差
(1)管理職層(課長職程度)の場合	%	%
(2)スペシャリスト職層(自分の専門性で会社に貢献していく働き方)の場合	%	%

Q16. 貴社では、以下のいずれの形で目標管理（MBO）を実施していますか。（ひとつに○）

- 1.個人目標の設定は従業員個人に任せて、組織からは大きな目的のみを伝えるかたちで実施している
- 2.個人目標の設定まで組織または上司が決定し、伝達するかたちで実施している
- 3.個人別の目標は、上司と話し合って設定する
- 4.当社では目標管理を実施していない（ Q17 へ） （1,2,3と回答した方は Q16SQ1 へ）

Q16SQ1.（Q16で4以外の回答の方）貴社では、数値化しづらい質的目標の扱いについてはどのようにお考えですか。（ひとつに○）

- 1.質的目標もできるだけ数値化し、目標管理に組み入れる
- 2.質的目標の数値化は行わないが、目標管理には組み入れる
- 3.数値化できないものは、目標管理には組み入れない

Q17. 貴社は次の制度の内容を従業員に公開していますか。（それぞれあてはまるものひとつに○）

	公開している	公開していない	当社には該当するものがない
1 賃金表	1	2	3
2 人事考課の基準（賃金・賞与）	1	2	3
3 人事考課の基準（昇進・昇格）	1	2	3
4 賃金・賞与の査定仕組み	1	2	3
5 昇進・昇格の査定仕組み	1	2	3

Q18. 貴社では、人事考課の結果について、本人に対するフィードバック（説明）は行われていますか。

（ひとつに○）

- 1.行われている（ Q18SQ1 へ）
- 2.行われていない（ Q19 へ）

Q18SQ1.（Q18で1と回答された方）人事考課フィードバックの具体的な内容はどのようなものですか。

（あてはまるものすべてに○）

- 1.考課の結果（点数や評価ランクなど）
- 2.考課結果の理由
- 3.今後に向けての要望
- 4.その他_____

Q18SQ2.（Q18で1と回答された方）貴社において、人事考課を行う管理職等の従業員に対して、考課の手法やフィードバックのやり方などをトレーニングする研修を行っていますか。（ひとつに○）

- 1.行っている
- 2.行っていない

Q19. 貴社では、同規模・同業種の他社に比べ、(1)新規学卒者、(2)課長レベルの中間管理職、(3)部長以上の上級管理職について、賃金水準をどのレベルに設定していますか。（それぞれあてはまるものひとつに○）

同規模・同業種の他社に比べ、	かなり高く設定している	やや高く設定している	同程度のレベルである	やや低く設定している	かなり低く設定している	分からない
1.新規学卒者	1	2	3	4	5	6
2.課長レベルの中間管理職	1	2	3	4	5	6
3.部長以上の上級管理職	1	2	3	4	5	6

Q20. 貴社では、戦略的に重要で、即戦力となる人材を中途採用する際に、同規模・同業種の他社の賃金水準（いわゆるマーケット賃金）が社内の賃金体系より高い場合、どの程度まで自社の水準に上乘せが可能ですか。（ひとつに○）

- 1.0%（上乘せは不可能）
- 2.社内賃金+15%以内
- 3.社内賃金+30%以内
- 4.社内賃金+50%以内
- 5.社内賃金+50%以上

Q25-2.同様に、戦略達成のために必要な能力として、具体的にはどのような項目を重視していますか。人材グループ別に、以下の選択肢より選んであてはまるものすべてに○をつけてください。(それぞれあてはまるものすべてに○)

- 選択肢：**
- | | | |
|---------------|---------------|--------------|
| 1.把握力・分析力 | 6.支援・サポート力 | 11.自己統率力 |
| 2.企画力・発想力 | 7.協働・チームワークの力 | 12.自己向上力 |
| 3.実行する力 | 8.関係構築力 | 13.その他(具体的に) |
| 4.他者・組織を理解する力 | 9.貢献志向 | _____ |
| 5.対人影響力 | 10.社会性 | |

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10	11.	12.	13.
(1)管理職層	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
(2)総合職層(非管理職)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
(3)専門職層	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
(4)現業職・専任職層	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Q26.貴社では、人材グループ別に、どのような育成方法や手段を重視していますか。以下の選択肢の中で、各々の人材グループ別に育成方法として最も重視する項目と、2番目に重視する項目を選びお書きください。

- 選択肢：**
- | | |
|-------------------------|----------------|
| 1.日常的な仕事をしながらの訓練(OJT) | 7.通信教育 |
| 2.特別なプロジェクトや重要な仕事を通じた訓練 | 8.社内での自主的な勉強会 |
| 3.会社主催の選択型 OFF - JT | 9.社外での自主的な勉強会 |
| 4.会社主催の一律型 OFF-JT | 10.その他 1 _____ |
| 5.会社負担の社外教育 | 11.その他 2 _____ |
| 6.本人負担の社外教育 | |

	最も重視している方法 (番号で記入)	2番目に重視している方法 (番号で記入)
(1)管理職層		
(2)総合職層(非管理職)		
(3)専門職層		
(4)現業職・専任職層		

Q27.貴社の総売上の中で人件費が占める割合をお書きください。(実数を記入)

総売上の中で人件費は()%を占めている。

Q28.貴社では、全体の人件費を100%とするとき、その中で何%を人材育成・開発にかけていますか。研修費などの直接的な支出でお考えください。

総人件費の中で人材育成・開発には()%をあてている。(実数を記入)

Q29.貴社では人材育成の効果を評価する際、次のような基準を用いていますか。(それぞれあてはまるものひとつに○)

	用いている	用いていない
(1) テストなどを通じた従業員の学習程度の評価	1	2
(2) 生産性の増加など、従業員の職務行動における変化の評価	1	2
(3) 上司や部門長からの反応や変化、評価	1	2
(4) 従業員(対象者)からの反応や評価	1	2
(5) その他()	1	2

Q30. 貴社では、従業員個人が保有する能力やスキルをどのような方法で把握していますか。

(あてはまるものすべてに○)

1. 上司による定期的な評価・査定
2. 上司による日常的な観察
3. 目標の達成状況
4. 筆記試験 (アセスメントツールを除く)
5. アセスメントツールによる定期的な評価 (主に利用しているツール名 _____)
6. 本人との面接
7. 本人の自己申告
8. その他 _____
9. 把握していない (Q31 へ)

Q30SQ1 (Q30 で 9 以外を回答した方) 貴社では、把握した従業員の能力やスキルに関する情報を、どのように活用していますか。あてはまるものすべてに ○ をつけてください。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 1. 従業員にフィードバックしている | 5. 将来の育成プランに活用している |
| 2. 直属の上司にフィードバックしている | 6. 配置に活用している |
| 3. 評価に活用している | 7. 活用していない |
| 4. 処遇に活用している | |

Q31. 貴社では、正社員のキャリア形成において、主導的な立場をとるのは企業と従業員のどちらですか。年代 (年齢層) ごとに、あてはまるところに ○ をつけてください。(それぞれあてはまるものひとつに○)

	企業	どちらかといえ ば企業	どちらとも いえない	どちらかといえ ば個人	個人
(1)20代	1	2	3	4	5
(2)30代	1	2	3	4	5
(3)40代	1	2	3	4	5
(4)50代	1	2	3	4	5

Q32. 貴社では、従業員に対して、今後のキャリアプランを提示するような機会・施策がありますか。人材グループごとに、あてはまるところに ○ をつけてください。またそれぞれの人材グループごとに機会が開
始される主な年代を具体的にご記入ください。(それぞれあてはまるものいくつでも○)

	1. キャリアに 関する直属 上司との定 期的なミー ティング	2. キャリアに 関する直属 上司以外 (メンター など)との 定期的なミ ーティング	3. キャリアに 関する人事 部とのミー ティング	4. キャリア カウンセ ラーなど 外部専門 家とのミ ーティ ング	5 キャリ アデザ イン 研修	6. その他	7. 実施して いない	開始され る主な年 齢層
(1)管理職層	1	2	3	4	5	6	7	歳代
(2)総合職層 (非管理職)	1	2	3	4	5	6	7	歳代
(3)専門職層	1	2	3	4	5	6	7	歳代
(4)現業職 ・専任職層	1	2	3	4	5	6	7	歳代

Q33. 貴社では、将来のトップマネジメント層（役員など）の候補を早期に選抜し、特別に育成する仕組みがありますか。（ひとつに〇）

1. 選抜や育成のための仕組みや制度がある（ Q33SQ1,2 へ）
2. 特別の仕組みは無いが、意図的に選抜や育成を行っている（ Q33SQ1,2 へ）
3. 特別の仕組みは無いが、ある程度意図的に選抜や育成を行っている（ Q33SQ1,2 へ）
4. 特別の仕組みも、意識した選抜や育成も行っていないが、将来仕組みを作って行こうと考えている（ Q34 へ）
5. 特別の仕組みも、意識した選抜や育成も行っていないが、将来選抜や育成は行おうと考えている（ Q34 へ）
6. 特にそのようなことは考えていない（ Q34 へ）

Q33SQ1.（Q33 で 1,2,3 と回答した方）そうした選抜が行われる年齢は、新卒で入社した社員の場合、入社後何年目くらいですか。（実数を記入）

入社後 年目くらい

Q33SQ2.（Q33 で 1,2,3 と回答した方）こうして選抜した人材についてのみ適用され、他の人材グループには適用されない育成の方法がありますか。以下のうち、あてはまるものにすべてをつけてください。（いくつでも〇）

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. 経営戦略策定などへの参加 | 6. 国内・国外へのビジネススクールなどへの派遣 |
| 2. 新規事業プロジェクトへの参加 | 7. 海外事業への意図的な配置 |
| 3. 困難な事業やプロジェクトへの意図的な配置 | 8. 通常よりも広いジョブローテーション |
| 4. 選抜者のみに行われる集合研修 | 9. 社外との交流の機会の設定 |
| 5. 子会社などでの経営の経験 | 10. その他_____ |

Q34. 貴社ではスペシャリスト職層（自分の専門性で会社に貢献していく働き方）としての会社への貢献を前提にしたキャリアコースに対応した複線型人事管理（ないしはそれに類するもの）を行っていますか。

（ひとつに〇）

1. 行っている（ Q34SQ1 へ）
2. 行っていない（ Q35 へ）

Q34SQ1.（Q34 で 1 と回答した方）従業員のキャリアパスにおいて、新卒入社者の場合、管理職へのコースと、スペシャリスト職層（自分の専門性で会社に貢献していく働き方）へのコースが分かれる、あるいは選択できるようになるのは入社後何年目くらいですか。（実数を記入）

入社 年目くらい

Q35. 長期にわたって業績が低迷している社員に対して、基本的にどのような対処をすることが多いですか。実態に近いものをお答えください。（いくつでも〇）

- | | |
|--|------------------------|
| 1. 一定期間の人材開発（社内・社外の教育訓練）
機会を与え、個人の能力発揮機会を提供している | 4. 減給している |
| 2. 出向・転籍などを通じて、別な職場機会を与える | 5. 仕方なく退職を勧告している |
| 3. 降格・降級させている | 6. 人事部として、特別な施策はやっていない |
| | 7. その他_____ |

Q36. 貴社では、自己申告制度や社内公募制度を実施していらっしゃいますか。また、実施されている場合、従業員が応募したとき、だいたい何%の方の申告が認められますか。(あてはまるものひとつに、「1」の回答のとき%を記入)

(1) 自己申告

1. 制度を実施しており、およそ()%が認められる
2. 制度はない

(2) 社内公募

1. 制度を実施しており、およそ()%が認められる
2. 制度はない

Q37. 貴社では、出産・育児・介護など仕事とそれ以外の生活との両立を促進するために、どのような施策を実施していますか。実施しているものすべてにをつけてください。(いくつでも○)

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 1. 法定基準を超える育児休業制度 | 9. 短時間勤務 |
| 2. 法定基準を超える介護休業制度 | 10. 事業所内託児施設の設置 |
| 3. フレックスタイムなど | 11. 育児サービス利用料の助成 |
| 1日あたりの労働時間の柔軟性の向上 | 12. 育児業者の紹介など育児に関する情報の提供 |
| 4. 裁量労働制など週ごとの出勤日の柔軟性の向上 | 13. 託児ならびに介護業者への金銭的支援 |
| 5. ワークシェアリング | 14. 介護サービス利用料の助成 |
| 6. 雇用形態の一次的な移行 | 15. 介護業者の紹介など介護に関する情報の提供 |
| 7. 再雇用つきの退職の実施 | 16. 仕事と家庭との両立に関する一般社員向けの研修 |
| 8. 在宅勤務 | 17. 仕事と家庭との両立に関する現場管理職向けの研修 |
| | 18. その他_____ |

Q38. 貴社には、出産や育児・介護など様々な理由で、仕事から一時的にはなれた従業員が仕事に復帰した際に、職務に必要なスキルの再教育等、復職が円滑に進むよう支援する取り組みがありますか。

(ひとつに○)

1. ある (Q38SQ1 へ)
2. ない (Q39 へ)

Q38SQ1. (Q38で1と答えた企業のみお答えください) 具体的な取り組みについて御記入ください。

Q39. 貴社は勤務延長制度、再雇用制度などを通じて、定年者を雇用する何らかの施策を実施していますか。

(ひとつに○)

1. 実施している (Q39SQ1, 2 へ)
2. 実施していない (Q39SQ3 へ)
3. 当社には定年制がない (Q40 へ)

Q39SQ1. (Q39で1と回答された方) それは具体的にはどのような雇用になりますか。現在対象者のもっとも多い制度についてお答え下さい。(ひとつに)

1. 定年退職後、フルタイムで再雇用
2. 定年退職後、パートタイムで再雇用
3. 勤務延長

Q39SQ2. (Q39で1と回答された方)勤務延長制度や再雇用制度の適用者は、以下のどれにあてはまりますか。現在対象者のもっとも多い制度についてお答え下さい。(ひとつに○)

- 1.希望する対象者全員
- 2.会社側が勤務を望む人のみ
- 3.その他(具体的に) _____

Q39SQ3. (Q39で2と回答した方)今後3年のうち、定年者に対して、勤務延長制度や再雇用制度、あるいは定年延長などの実施や検討を行う予定がありますか。対象者のもっとも多いと考えられる制度についてお答え下さい。(ひとつに○)

- 1.予定している
- 2.予定はないが、検討している
- 3. 予定していない

Q40.最近10年間、貴社では、正社員の雇用調整(リストラなど)を行いましたか。具体的な方法をお答えください(あてはまるものすべてに○)

- 1.早期退職制度の導入・拡充を行った
 - 2.出向・転籍を行った
 - 3.希望退職の募集を行った
 - 4.指名解雇を行った
 - 5.その他 _____
 - 6.行っていない(Q41へ)
- (1~5回答した方はSQ1へ)

Q40SQ1. (Q40で1~5と回答した方)貴社では、雇用調整を実施する際に、以下の事柄をどのくらい深刻な問題として認識しましたか。各々の項目に対して、最もあてはまる番号にひとつだけをつけてください。(それぞれあてはまるものひとつに○)

	非常に深刻な問題として認識された	やや深刻な問題として扱われた	どちらともいえな	それほど深刻な問題として認識されなかった	ほとんど深刻な問題として認識されなかった
1.とどまってほしい人材の退職	1	2	3	4	5
2.従業員の反対	1	2	3	4	5
3.労働組合の反対	1	2	3	4	5
4.退職金増額にともなう一次的なコスト増	1	2	3	4	5
5.会社に対する従業員からの信頼の喪失	1	2	3	4	5
6.従業員のモラルの低下	1	2	3	4	5
7.従業員の生産性の低下	1	2	3	4	5
8.労使関係の悪化	1	2	3	4	5
9.その他 _____	1	2	3	4	5

ここからは、最近10年間の、貴社の様々な人事制度の変化についてお伺いします

- Q41. 最近10年間、貴社では以下に挙げる様々な(1)人事制度を導入しましたか。また、今後導入を予定していますか。(2) 導入した場合、最初に導入したのは何年(西暦の下二桁)でしたか。(3)また、導入の結果に満足していらっしゃいますか。(4) 導入(着手)していない場合は今後の予定に関してお答えください。(それぞれあてはまる番号や、年代を記入)

項 目	(1) 導入(着手) していますか。 1.はい 2.いいえ	(2) 導入している場合 最初に入 れた年は。 19__年 (西暦の下 2桁を記入)	(3) 導入結果に 満足してい ますか。 1.満足して いる 2.どちらと もいえない 3.満足して いない	(4) 導入していな い場合 今後導入・変 更の予定があ りますか。 1.ある 2.ない
A.基幹業務への契約社員の採用				
B.新卒(大卒)社員の職階別採用				
C.正社員以外の雇用形態から正社員への登用制度				
D.在宅勤務・テレワークなど、自宅で主に働くことのできる制度				
E.裁量労働制・フレックスタイム制				
F.自己啓発への援助・優遇措置制度				
G.スキル開発への援助・優遇措置制度				
H.職種・職階変換を援助する教育				
I.自己申告による教育訓練受講の選択				
J.メンタリング・コーチング制				
K.社内ベンチャー制度				
L.独立・開業支援制度				
M.進路面接(キャリアカウンセリング)				
N.30歳代などの早い段階での抜擢人事制度				
O.360度評価方式・部下による上司の評価				
P.コンピテンシー(行動特性)を基礎にした評価・処遇制度				
Q.契約賃金制度(年俸等を毎年契約しなおす制度)				
R.役割給・職責給・職階給				
S.部門業績連動型賞与				
T.ストックオプション(従業員持ち株制度は含みません)				
U.高い貢献をした人への賞与以外の報奨金				
V.ポイント制退職金制度				
W.退職金制度の廃止または前払い制度				
X.カフェテリア式の福利厚生制度				
Y.組織のフラット化を目指した組織変革(部課長制の廃止など)				
Z.社外取締役の導入				

Q42.人事制度の変更についてお伺いします。過去5年間の人事制度の変更の実施に際して、どのような目的を重視して変更されましたか。以下の中から考え方の近いものをお選びください。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1.成果・実績主義への転換 | 7.長期安定雇用という考え方からの脱却 |
| 2.即戦力を重視した人材の獲得の活発化 | 8.従業員の働きやすさの拡大 |
| 3.年功型の給与システムからの脱却 | 9.その他 1_____ |
| 4.多様な雇用形態の積極的活用 | 10.その他 2_____ |
| 5.専門性中心の育成方針への転換 | 11.過去5年間人事制度は変更していない |
| 6.貢献度に応じた賃金格差の拡大 | |

Q43.では、今後5年間の人事制度の変更の実施に際して、どのような目的を重視されますか。以下の中から考え方の近いものをお選びください。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| 1.成果・実績主義への転換 | 7.長期安定雇用という考え方からの脱却 |
| 2.即戦力を重視した人材の獲得の活発化 | 8.従業員の働きやすさの拡大 |
| 3.年功型の給与システムからの脱却 | 9.その他 1_____ |
| 4.多様な雇用形態の積極的活用 | 10.その他 2_____ |
| 5.専門性中心の育成方針への転換 | 11.今後5年間人事制度を変更するつもりはない |
| 6.貢献度に応じた賃金格差の拡大 | |

Q44.過去5年間の人事制度改革に際して、外部のコンサルタントや人事サービス業者を利用したことがありますか。(ひとつに○)

- | | |
|-----------------|--------------|
| 1.ある(Q44SQ1 へ) | 2.ない(Q45 へ) |
|-----------------|--------------|

Q44SQ1.(Q44で1と回答した方)主にどのような制度の変更の時、外部コンサルタントや人事サービス業者を利用していますか。あてはまるすべての分野に をつけてください。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1.新規採用・募集制度 | 8.福利厚生制度 |
| 2.中途採用・募集制度 | 9.正社員の雇用保証に関する考え方や制度 |
| 3.教育訓練(人材育成・開発)制度 | 10.業績悪化に伴う雇用調整 |
| 4.従業員のキャリア制度 | 11.多様な勤務形態の従業員の活用 |
| 5.人事評価(考課)制度 | 12.その他 1_____ |
| 6.昇進・昇格制度 | 13.その他 2_____ |
| 7.給与(月列賃金・ボーナス)制度 | |

Q45.貴社には労働組合がありますか。(ひとつに○)

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| 1.組合が1つある | 4.過去に組合があったが、現在は無い |
| 2.組合が2つ以上ある | 5.過去・現在ともに組合はない |
| 3.従業員の一部が、企業外の組合に加入している | |

Q46. 貴社では、以下にあげた事項について、従業員の意見を聴取する場合に、どのような仕組みで従業員の意見を聞いていらっしゃるでしょうか。あてはまるものすべてに をつけてください。またそのなかでもっとも頻繁に用いられる仕組みに をつけてください。(それぞれあてはまるものにいくつでも○、もっともあてはまるものひとつに)

	1. 労働条件(処遇や 労働時間)	2. 雇用調整や雇用 削減計画	3. 人事異動や出向 などの人の異動	4. 経営計画・生産計 画・事業戦略
労働組合を通じて	1	2	3	4
全社レベルの労使協議機関	1	2	3	4
事業所レベルの労使協議機関	1	2	3	4
社員会や親睦会などの従業員 組織	1	2	3	4
話し合いによって選ばれた従 業員の代表	1	2	3	4
会社の指名した従業員の代表	1	2	3	4
経営陣と管理職の懇談会(管理 職会など)	1	2	3	4
その他_____	1	2	3	4
この事項について、従業員の意 見は聴取しない	1	2	3	4

Q47. 下記の事項について、最終的な会社としての決断の前に、従業員(労働組合を含む)の意見を聴取した結果、最終決定の内容が変更になる可能性のあるものはどれですか。該当する項目の番号すべてに をつけてください。(いくつでも○)

- | | |
|----------------------|----------------|
| 1.賃上げの額や割合 | 7.年間の経営計画・生産計画 |
| 2.労働時間・休日・休暇などに関する変更 | 8.長期の経営計画・生産計画 |
| 3.福利厚生に関する変更 | 9.事業戦略 |
| 4.雇用調整の実施 | 10.経営の基本方針 |
| 5.人事異動(定期異動など) | 11.その他 |
| 6.出向・転籍などの実施 | _____ |

Q48. 従業員が個人として要望や不満を述べる機会として、貴社では次のようなしくみがありますか。あてはまるものすべてに をつけてください。(いくつでも○)

- | | |
|--------------------|------------------------|
| 1.自己申告制度 | 5.人事・労務部門への直接相談のためのルート |
| 2.苦情処理制度 | 6.人事・労務担当者による定期的な個人面談 |
| 3.従業員意識調査 | 7.上司との面談 |
| 4.提案制度(投書などのできる制度) | 8.その他_____ |

Q49. 人材マネジメントに関する理念や方針の浸透についてお伺いします。貴社では、それが明確化されていますか。以下の中で、貴社に最もよくあてはまる項目にひとつだけ をつけてください。(ひとつに○)

- 1.明確化されており、全社で共有されている
- 2.明確化されており人材マネジメント部門で共有化されている
- 3.明文化はされていないが明確になっている
- 4.明確化されていない
- 5.特に人材マネジメントの理念や方針を議論したことがない

Q50. 貴社において、現在既に、本部人材マネジメント部門からライン(現場)にその決定権・裁量権または実施の主体を移行しているものすべてに○をつけてください。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-------------------|----------------------------|
| 1.新規学卒者の募集・採用 | 8.新入社員や異動者の導入研修 |
| 2.中途採用の募集・採用 | 9.部門内人事異動 |
| 3.パート・アルバイトの募集・採用 | 10.昇進・昇格候補者の選抜 |
| 4.派遣スタッフの活用 | 11.人事評価の項目の選定 |
| 5.スキル・知識に関する教育・研修 | 12.報奨金・インセンティブなどについてのルール設定 |
| 6.階層別の教育・研修 | 13.従業員のメンタルヘルスマネジメント |
| 7.評価者(考課者)の訓練 | 14.その他_____ |

Q51. 貴社において、今後5年間程度で、本部人材マネジメント部門からライン(現場)にその決定権・裁量権または実施の主体を移行していこうと考えているものすべてに○をつけてください。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-------------------|----------------------------|
| 1.新規学卒者の募集・採用 | 8.新入社員や異動者の導入研修 |
| 2.中途採用の募集・採用 | 9.部門内人事異動 |
| 3.パート・アルバイトの募集・採用 | 10.昇進・昇格候補者の選抜 |
| 4.派遣スタッフの活用 | 11.人事評価の項目の選定 |
| 5.スキル・知識に関する教育・研修 | 12.報奨金・インセンティブなどについてのルール設定 |
| 6.階層別の教育・研修 | 13.従業員のメンタルヘルスマネジメント |
| 7.評価者(考課者)の訓練 | 14.その他_____ |

Q52. 貴社の人材マネジメント部門は、以下に挙げる各々の事柄を日常的に実行していますか。日常的に実行されているものすべてに○をつけてください。(あてはまるものすべてに○)

- 1.人材マネジメント部門は、企業の長期戦略の形成に必要とする人事に関するデータや情報をトップマネジメントに提供している
- 2.人材マネジメント関係者は、ラインの人々と、人事関連の問題や課題をよく話し合っている
- 3.人材マネジメント関係者は、事業の責任者とよく会い、人事部門が企業の長期戦略をどのように支援できるかについてよく話し合っている
- 4.人材マネジメント部門は、企業の競争力を高めるための新しい施策やプログラムを社内に提案している
- 5.将来、企業の競争力に影響を及ぼしうる人事関連問題を人材マネジメント部門内で明確にしている
- 6.人事施策やプログラムを企画・開発する際には、企業戦略の達成を常に意識している
- 7.企業戦略を支援するよう、既存の人事施策やプログラムを改善している

Q53. 貴社では、人材マネジメント機能が社内でどのように位置付けられていますか。以下に挙げる3つの選択肢の中で、貴社での人材マネジメント機能の位置付けを最もよく反映しているものをひとつだけ選んで、○をつけてください。(ひとつに○)

- 1.主に人事・労務に特有な仕事や役割を遂行するよう求められている
- 2.企業戦略を達成するために必要とするシステムやプログラムの企画・開発をも求められている
- 3.企業戦略の達成及び企業戦略の形成にも貢献するよう求められている

Q54. 貴社の取締役ないしは執行役員の中で、人材マネジメント部門（人事・労務部）を経験した人は何人ですか。(1)取締役（執行役員含む）の人数と、(2)その中で人材マネジメント部門でキャリアを積んだ人の人数、(3)現在の人材マネジメント部門の部門長が取締役ないしは執行役員であるかどうかをお答えください。

- (1)全取締役（ ）人の中で、
(2)人材マネジメント部門経験者は（ ）人である
(3)現在の人材マネジメント部門の部門長は（ 1.取締役ないしは執行役員である 2.取締役ではない）

Q55. 貴社では人事制度を企画する際に、常に人事の動向をモニターしている会社がありますか。
(ひとつに○)

- 1.ある（ Q55SQ1 へ） 2.ない（ Q56 へ）

Q55SQ1. (Q55で1と回答した方) その会社の社名をお書きください。()

Q56. 貴社において、人材マネジメント機能をアウトソーシング（外部委託）したことがありますか。下記の中で一部でも外部に委託した機能はなんですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1.新規採用・選抜 | 7.教育訓練（人材育成・開発） |
| 2.中途採用・選抜 | 8.従業員のキャリア管理 |
| 3.賃金・給与体系の設計・管理 | 9.従業員の雇用調整等 |
| 4.福利厚生 | (希望退職募集、人員削減、再就職支援などを含む) |
| 5.アセスメント（考課） | 10.その他（具体的に）_____ |
| 6.配置転換 | |

Q57. 貴社では人事管理において、ERP（総合的基幹業務システム）を導入していますか。(ひとつに○)
1.導入している（ Q57SQ1 へ） 2.導入していない（ Q57SQ2 へ）

Q57SQ1. (Q57で1と回答した方) 貴社でお使いの（総合的基幹業務システム）は、具体的には以下のどれですか。また、どのような機能をシステムで実施していますか。(それぞれひとつに○)

A 導入しているERP

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1. R3 (SAP社) | 3. ピープルソフト（ピープルソフト社） |
| 2. オラクルアプリケーション（日本オラクル社） | 4. その他_____ |

B 導入している機能

- | | |
|-------------|-------------|
| 1.人事マスター関連 | 4.教育・研修管理関連 |
| 2.勤怠・給与管理関連 | 5.評価・考課管理関連 |
| 3.組織・配置関連 | 6.その他_____ |

Q57SQ2. (Q57で2と回答した方) 貴社では、給与管理システムをどのように構築されていますか。
(あてはまるものひとつに○)

- 1.自社開発
2.人事専用パッケージソフトの活用（具体的には：_____）
3.その他_____

Q58. 貴社の、過去 1 年間で退職した従業員の数が、従業員全体に占める割合（離職率）はどのぐらいですか。（1）正社員のみを考えて、定年退職は含めずに、男女別にお答えください。（2）また、退職者の中で、本来であれば、会社に残ってほしかった人材が多く退職したとお感じになる人材グループについて、 をおつけください。

（1）離職率（実数で記入）

1. 男女計およそ _____（％）
2. 男性およそ _____（％）
3. 女性およそ _____（％）

（2）会社に残って欲しかった人材の退職が多かったグループ（あてはまるものすべてに ）

- | | |
|---------------|---------------|
| 1. 管理職層 | 3. 専門職層（非管理職） |
| 2. 総合職層（非管理職） | 4. 現業職・専任職層 |

Q59. 貴社の人材マネジメント部門で、課題であると認識しているテーマは次のうちどれですか。現在課題として認識しているものすべてに を付けてください。（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 1. 組織や風土の変革 | 9. リテンション（優秀な人材の雇用維持） |
| 2. M & A 後の人事制度設計 | 10. 成果報酬型賃金制の導入・強化 |
| 3. 次世代リーダー育成 | 11. 人材マネジメント機能の効率化 |
| 4. 経営を担う後継者選択 | 12. 人件費の削減 |
| 5. 人材ポートフォリオ管理 | 13. 労使関係の改善 |
| 6. 企業内起業家づくり | 14. 従業員のキャリア支援の促進 |
| 7. 採用力の強化 | 15. その他 _____ |
| 8. トップマネジメント層のヘッドハンティング | |

Q60. 貴社の人材マネジメント部門で、今後 5 年間程度で、課題にし、取り組んで行く予定の項目に上記同様 を付けてください。（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 1. 組織や風土の変革 | 9. リテンション（優秀な人材の雇用維持） |
| 2. M & A 後の人事制度設計 | 10. 成果報酬型賃金制の導入・強化 |
| 3. 次世代リーダー育成 | 11. 人材マネジメント機能の効率化 |
| 4. 経営を担う後継者選択 | 12. 人件費の削減 |
| 5. 人材ポートフォリオ管理 | 13. 労使関係の改善 |
| 6. 企業内起業家づくり | 14. 従業員のキャリア支援の促進 |
| 7. 採用力の強化 | 15. その他 _____ |
| 8. トップマネジメント層のヘッドハンティング | |

Q61. 貴社では、人材マネジメント部門の活動や施策が、経営や企業業績に与える貢献度が、評価されるようになっていませんか。（ひとつに ）

1. 定期的に評価を受けている（ Q61SQ1 へ）
2. 定期的ではないが評価を受けている（ Q61SQ1 へ）
3. 評価は受けていない（ Q62 へ）

Q61SQ1. （Q61 で 1,2 と回答した方）また、それはどのような観点から評価がなされていますか。

（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1. トップ・マネジメントの観点 | 4. 人事部門内での自己点検の観点 |
| 2. ライン部門の責任者の観点 | 5. その他 _____ |
| 3. 従業員の観点 | |

Q62. 貴社では、人事部の活動の効果を測定するために、以下の項目のうち、どれを実施していらっしゃいますか。あてはまる番号すべてに をつけてください。(あてはまるものすべてに○)

1. 人事の活動でかかったコストを活動毎(例えば、採用や育成など)に計算する
2. 従業員の生産性の向上などを、定期的に計測する
3. 現場でのニーズと、従業員のスキルや技能のレベルを比較して、把握する
4. 従業員の人事制度についての意識や満足度をアンケートや聞き取りなどで確認する
5. 転職率などを従業員グループ(人材グループ)毎に計算し、傾向をみる
6. その他_____

Q63. 貴社では、社内での不祥事や従業員の刑事事件など、危機的な事件などが発生したときの人事部としての準備はどのようになっていますか。あてはまるものひとつに をつけてください。(ひとつに○)

1. 人事部としての危機対応のあり方がマニュアルなどの形にまとまっており、運用されている
2. マニュアルはないが、人事部として危機対応のための考え方や方針を部内で確認している
3. 人事部ではなく、他の部署が担当している
4. 特に何も行っていない
5. その他_____

Q64. 貴社では、従業員個人や採用時の応募者などに関する個人情報(プライバシー情報)保護に関して、どのような体制ができていますか。あてはまるものひとつに をつけてください。(ひとつに○)

1. 対応のあり方がマニュアルなどの形にまとまっており、運用されている
2. マニュアルはないが、人事部として対応のための考え方や方針を部内で確認している
3. 人事部ではなく、他の部署が担当している
4. 特に何も行っていない
5. その他_____

<以下の設問では、貴社の人材を以下の4つのタイプに分けてお考えください>

*まず以下の4つのタイプの人材の説明をお読みください。

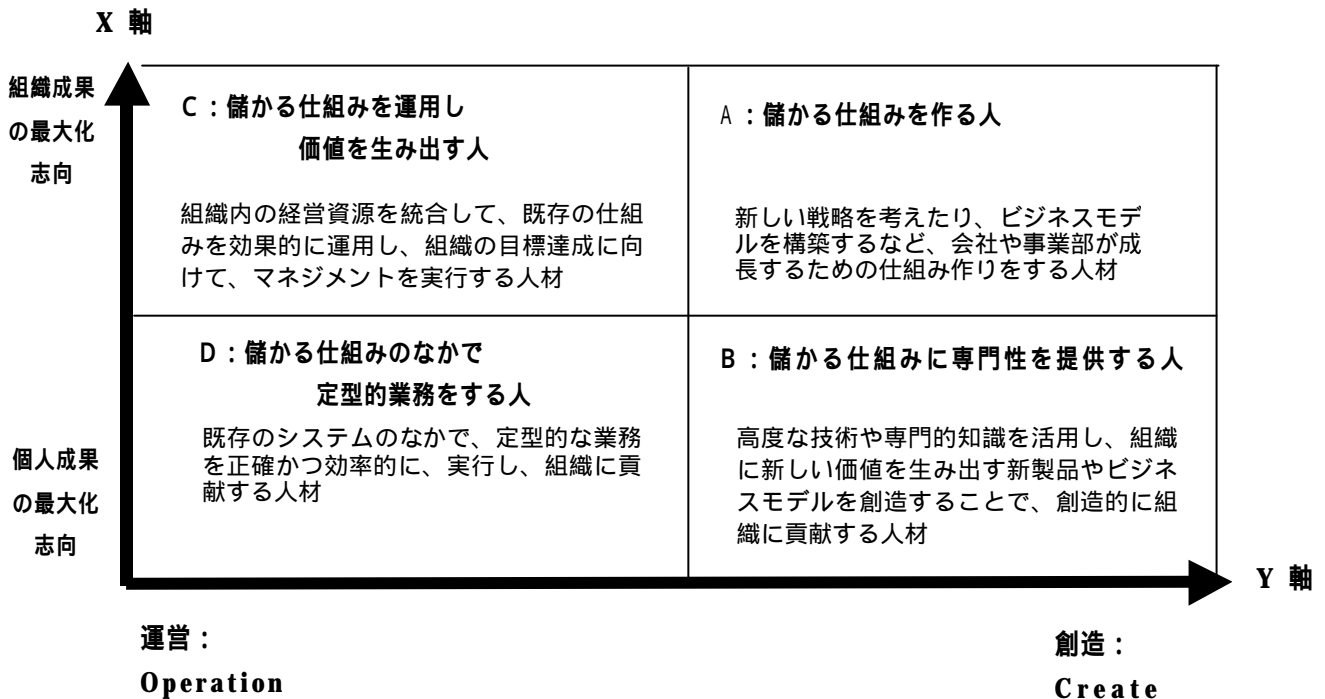
Aタイプの人材： 新しい戦略を考えたり、ビジネスモデルを構築するなど、会社や事業部が成長するための仕組み作りをする人材

Bタイプの人材： 高度な技術や専門的知識を活用し、組織に新しい価値を生み出す新製品やビジネスモデルを創造することで、創造的に組織に貢献する人材

Cタイプの人材： 組織内の経営資源を統合して、既存の仕組みを効果的に運用し、組織の目標達成に向けて、マネジメントを実行する人材

Dタイプの人材： 既存のシステムのなかで、定型的な業務を正確かつ効率的に実行し、組織に貢献する人材

* この類型をイメージ図にすると、以下のようになります。



X 軸：「創造～オペレーション」軸：

Y 軸：「組織成果の最大化志向～個人成果の最大化志向」軸：

* この2軸を組み合わせることで、人材のタイプは、上記のように類型化されます。なお、4タイプはあくまでも理想型とお考えください。

Q65. 今後 5 年間で考えた場合、人材の獲得や、能力など質の向上のために、経営資源を投入しなければならぬという観点から、上記 4 タイプをランクづけするとすれば、順番はどのようになりますか。あてはまるものにつけてください。(それぞれひとつに○)

	Aタイプ	Bタイプ	Cタイプ	Dタイプ
(1)最も力を注ぐ従業員グループは	1	2	3	4
(2)2番目に力を注ぐ従業員グループは	1	2	3	4
(3)3番目に力を注ぐ従業員グループは	1	2	3	4
(4)4番目に力を注ぐ従業員グループは	1	2	3	4

Q66. 貴社における従業員全体の人材構成についてお伺いします。A~D の人材タイプについて、貴社では現在どのような構成比になっていますか。また将来の理想の構成比もお答えください。(実数で記入)

	Aタイプ	Bタイプ	Cタイプ	Dタイプ
Q66-1 現在の構成比率 合計を 100%として	%	%	%	%
Q66-2 将来(5年後の構成比率) 合計を 100%として	%	%	%	%

Q67. 貴社では、今後 5 年後を考えた場合、各々人材タイプについて、必要とする量と質の人材を獲得するためにどのような方法をとっていきたいと考えていますか。各々の人材タイプについて、下の選択肢の中から、将来もっとも重要な獲得方法と 2 番目に重要な獲得方法を選び、その番号を記入してください。「獲得」とは、人材の内部育成と外部からの採用の両方を含みます。(番号を記入)

Aタイプ人材	もっとも重要な獲得方法	<input type="text"/>	2番目に重要な獲得方法	<input type="text"/>
Bタイプ人材	もっとも重要な獲得方法	<input type="text"/>	2番目に重要な獲得方法	<input type="text"/>
Cタイプ人材	もっとも重要な獲得方法	<input type="text"/>	2番目に重要な獲得方法	<input type="text"/>
Dタイプ人材	もっとも重要な獲得方法	<input type="text"/>	2番目に重要な獲得方法	<input type="text"/>

- | |
|--|
| 1.新卒からの育成
2.即戦力の中途採用
3.中途採用をした人材の内部育成
4.短期の契約社員など
5.パートやアルバイトなどの非常勤雇用
6.派遣や請負など
7.外部へのアウトソース
8.その他(具体的に: _____)
9.その他(具体的に: _____) |
|--|

最後に、貴社のことについてお尋ねいたします

F1. 貴社の主たる業種は以下のどれですか。(ひとつに○)

- | | | |
|----------------------|------------------|-----------------------|
| 1. 農林漁業 | 7. 運輸業 | 13. 情報処理・ソフトウェア |
| 2. 鉱業 | 8. 通信業 | 14. 旅館・ホテル・アミューズメント関連 |
| 3. 建設業 | 9. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 15. その他サービス業 |
| 4. 不動産業 | 10. 卸売業 | 16. 上記に分類されない業種 |
| 5. 製造業(電気・電子・精密機器関連) | 11. 小売業 | |
| 6. 製造業(上記以外) | 12. 金融・保険業 | _____業 |

F2. 貴社の資本金(概算、百万円単位)をお答えください。()百万円

F3. 貴社の資本金の中で、外資(外国人の個人株主は除きます)の比率をお答えください。()%

F4. 1945年以降で、貴社が最も売上を伸ばし、成長した時期はいつでしたか。以下の中で、ひとつだけをつけてください。大まかな判断で結構です。(ひとつに○)

1. 1945年から1950年代半ばまでの時期
2. 1950年代半ばから1973年のオイルショックまでの、いわゆる高度成長期
3. 1973年のオイルショックから1985年のプラザ合意の時期まで
4. 1985年のプラザ合意からバブル時期まで
5. バブル崩壊から現在に至るまで

F5. 貴社、または貴社が含まれる企業グループでは、過去3年間、以下に挙げる経営戦略をどのくらい実行してきましたか。(それぞれあてはまるものひとつに○)

	実行した	やや実行した	どちらともいえない	あまり実行しなかった	実行しなかった
1. 既存事業の強化	1	2	3	4	5
2. 関連事業分野への進出	1	2	3	4	5
3. 新規事業分野への進出	1	2	3	4	5
4. 不採算部門の整理・縮小、撤退(いわゆるリストラ)	1	2	3	4	5
5. 外国企業との提携や生産拠点の海外移転などによる国際化の推進	1	2	3	4	5
6. 吸収・合併(M&A)	1	2	3	4	5
7. 同業他社との戦略的提携	1	2	3	4	5

F6. 貴社では、以下のような経営理論や経営サポートシステムを導入していますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. EVA 経営 | 11. ヴィジヨナリー・カンパニー |
| 2. キャッシュフロー経営 | 12. ブランド・エクイティ戦略 |
| 3. アクティビティ・ベースド・マネジメント(ABM) | 13. カスタマーリレーションシップマネジメント(CRM) |
| 4. PPM 分析 | 14. サプライチェーンマネジメント(SCM) |
| 5. 戦略的事業単位(SBU) | 15. 総合的品質管理(TQM) |
| 6. ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR) | 16. シックス・シグマ |
| 7. コア・コンピタンス経営 | 17. エンタープライズ・リソース・プランニング(ERP) |
| 8. 学習する組織(LO) | 18. 電子データ交換システム(EDI) |
| 9. ナレッジマネジメント | 19. その他 1 _____ |
| 11. バランススコアカード | 19. その他 2 _____ |

F7. 貴社における主力事業部（最も売り上げが大きな事業部）の名称をご記入ください。

F8. 貴社の主力事業部の業界での売上における順位をお答えください。（ひとつに〇）

- 1.1位 2.2位 3.3位 4.4位以下

F9. 貴社の主力事業部についての競争環境は、過去3年間でどのように変わってきたとお考えですか。あてはまる番号に をつけてください。（ひとつに〇）

- 1.かなり厳しくなった 3.変化はなかった 5.かなり楽になった
2.やや厳しくなった 4.やや楽になった

F10. では、同様に貴社の主力事業部についての競争環境は、今後3年間でどのように変わっていくとお考えですか。あてはまる番号に をつけてください。（ひとつに〇）

- 1.かなり厳しくなる見通し 3.変化はない 5.かなり楽になる見通し
2.やや厳しくなる見通し 4.やや楽になる見通し

F11. 企業グループ全体の従業員数をお書きください。 約（ ）名

F12. 貴社の従業員の平均年齢をお答えください。 全体の平均年齢 （ ）歳

F13. 貴社では、以下のカテゴリの従業員数は過去3年間どのくらい増加しましたか。（それぞれひとつに〇）

	かなり増加した	やや増加した	変化はなかった	やや減少した	かなり減少した	該当する社員がいない
(1) 正社員	1	2	3	4	5	6
(2) 派遣社員	1	2	3	4	5	6
(3) 属託社員	1	2	3	4	5	6
(4) 契約社員	1	2	3	4	5	6
(5) パートタイマー	1	2	3	4	5	6
(6) 裁量労働制の社員	1	2	3	4	5	6

F14. 同規模・同業種の他社と比較して、以下に挙げる各々の項目に対して、貴社はどのくらいのレベルの成果をあげていますか。貴社の実情を最もよく反映している数字にひとつだけ をつけてください。（それぞれひとつに〇）

	優位に立っている	やや優位に立っている	ほぼ同じレベルである	やや遅れをとっている	遅れをとっている
1.顧客の満足度	1	2	3	4	5
2.生産性	1	2	3	4	5
3.利益率	1	2	3	4	5
4.競争環境への適応力	1	2	3	4	5
5.株式市場での評価	1	2	3	4	5

F15. 貴社の業績は、同規模・同業種の他社と比較して、今後3年間でどう変わっていくとお考えですか。あてはまる番号にひとつだけ をつけてください。（ひとつに〇）

- 1.かなり上回る 3.同じ程度である 5.かなり下回る
2.やや上回る 4.やや下回る

これでアンケートは終了です。長時間にわたり最後までご回答いただき本当にありがとうございます。

同封の封筒にて3月9日（金）までにご投函下さい。

2001年8月
Works人材マネジメント調査2001
[基本属性編]

リクルート・ワークス研究所
調査グループ

中尾隆一郎
白石久喜

E-mail works@r.recruit.co.jp
<http://www.works-i.com>

© 株式会社リクルート
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

2001.08 1.000K

