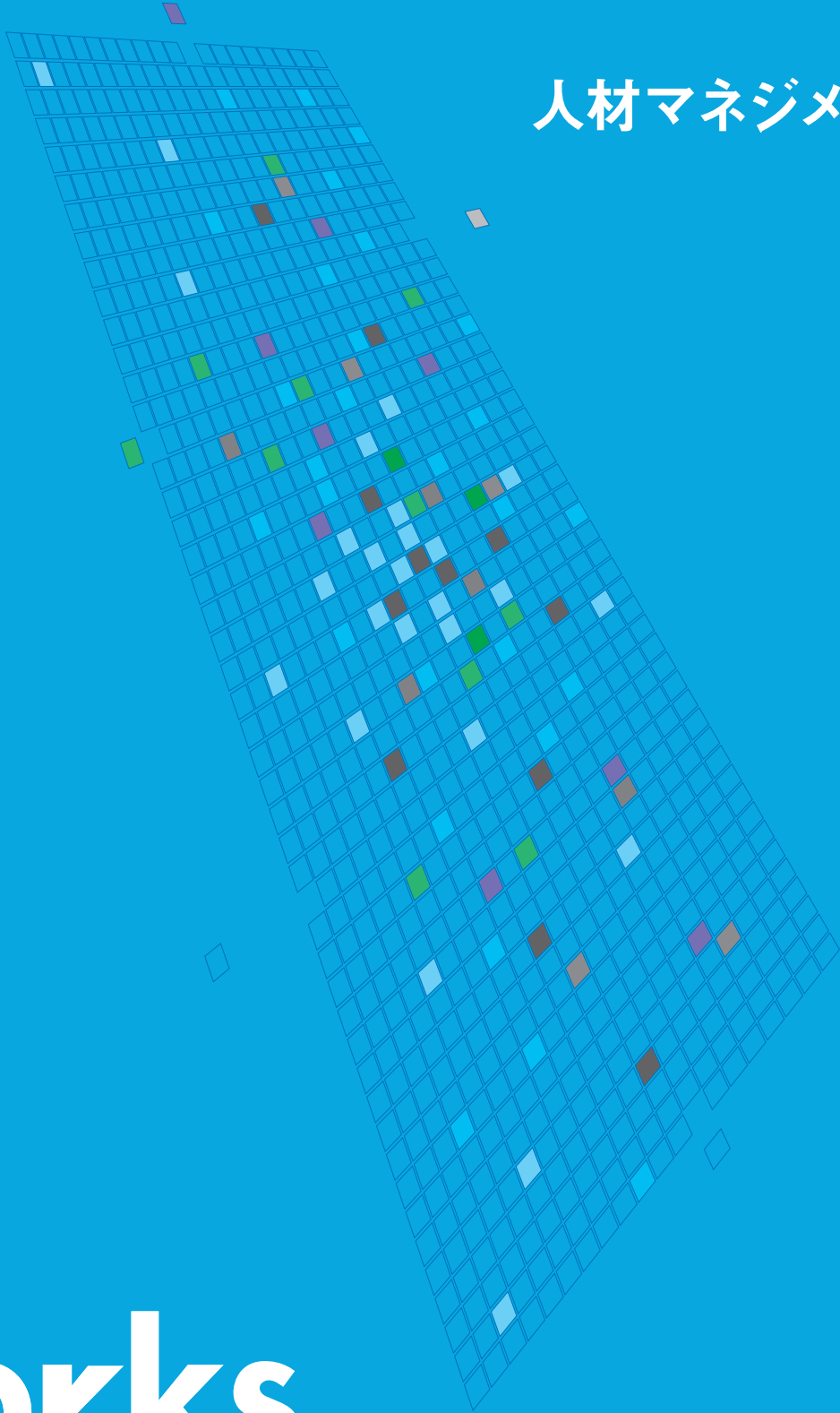


2001 Vol.8
ワークス研究所
RECRUIT

人材マネジメント調査 2001

[総合分析編]



Works Institute

はじめに

組織の拡大、業績の向上を前提とした、ヒエラルキー型の組織構造の下に完成した旧日本型人材マネジメントに対して、その脆弱さが指摘されてずいぶん久しくなります。社会全体も工業化社会から情報化社会へ、そして知識社会へと変化している現在、加速度的に変わりゆく経営環境に対し、絶えず変革を求められているという点では、人材マネジメントも例外ではありません。そこで、ワークス研究所では、企業の人材マネジメントの実態を広範かつ定期的に把握し、これからの人材マネジメントのあり方を模索し、将来像を提案するべくこの調査を実施いたしました。

第一回目にあたる今回は、設計時より「企業業績と人材マネジメントの相関関係を明らかにする」ことを基本の枠組としました。3つの視点で分析を行い、すべての視点において企業業績との相関を中心に置きました。

第一に、業績と相関をなす人材マネジメントモデルの構築を試みました。これは複数の人材マネジメント施策を集約し5つの指標を設定し、それと企業業績の相関を見たものです。第二に、個別具体的な人材マネジメントのシステムと企業業績の関係を分析しました。

そして最後に、知的資本経営における戦略的人材マネジメントのあり方を考察しています。

この調査結果が、最適な人材マネジメントの将来像を結論付ける回答ではありませんが、今後皆様が人材マネジメントを考える上での何らかの参考になれば幸いです。この調査にとどまらず、ワークス研究所では引き続き次世代の組織・人事システムの方向性の鍵を是非とも見出すとともに、時勢の流れと人材マネジメントの潮流の変化を捉えていきたいと考えている次第です。

最後に、多くのご支援とご協力をいただいた日本人材マネジメント協会の事務局および幹事の皆様、惜しめない助言とご指導をいただいた研究者の方々、そして今回のアンケートにご協力いただいた企業の皆様に、あらためてお礼を申し上げます。この本調査は隔年での定期的な実施を予定しております。次回の調査時もまた、何卒御協力のほどよろしく願いいたします。

2001年11月
株式会社リクルート
ワークス研究所
所長 大久保 幸夫

目次

はじめに	1
調査概要	
調査概要	4
第一部	
第一章 人材マネジメントの戦略的ベストプラクティスを求めて	5
第二章 人材マネジメントのキーとなる5つのディメンション	
人材マネジメントのキーとなる5つのディメンション	15
<参考> 尺度を構成する設問群の傾向値	31
第三章 企業戦略別に見た各ディメンションの考察	
企業戦略別に見た各ディメンションの考察	45
<補論> 人材マネジメント戦略によるグルーピング化の方法	57
<参考> 各企業群のプロフィール	59
第四章 人材マネジメント戦略別に見た各ディメンションの考察	
人材マネジメント戦略別に見た各ディメンションの考察	73
<補論> 企業戦略によるグルーピング化の方法	84
<参考> 各企業群のプロフィール	87
第五章 企業戦略、人材マネジメント、業績の関係	
企業戦略と業績によるディメンションの考察	99
第二部	
第一章 各種人材マネジメントの制度の導入と企業業績の関係	115
第二章 組織風土のマネジメントと企業業績の関係	127
第三章 人材ポートフォリオにみる戦略人材の確保	153
第四章 人材マネジメント部門の機能、役割と企業業績の関係	191
第三部	
知的資本経営における戦略的人材マネジメントのあり方	209
参考	
調査票	229

調査概要

調査目的

企業の人材マネジメントの考え方、システム、運用を明らかにすることで、企業の戦略人材マネジメントの実態と今後の方向性をとらえ、これからの人材マネジメントのあり方を模索し、将来像を提案するための基礎調査と位置付ける。

また、企業により実施・運用されている人材マネジメントの施策や運用の度合いを、有機的・複合的に指標化することで、「人材マネジメントのあり方と企業業績の関係」を実態として明らかにし、「業績を高める人材マネジメントのモデル」を探索する。

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 回収 515 票 (回収率 4.3%)

調査期間

2000年2月16日～4月6日

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 義弘(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)

菊池 将(ワークス研究所 研究員)

徳永 英子(ワークス研究所 研究員)

石原 直子(ワークス研究所 研究員)

白石 久喜(ワークス研究所・プロジェクト主幹)

田中 奈津子(リクルートHR-D)

杉本 和子(ワークス研究所)

第一部

第一章

人材マネジメントの戦略的ベスト プラクティスを求めて

第一章 人材マネジメントの戦略的ベストプラクティスを求めて

一橋大学大学院商学研究科
教授 守島 基博

1. ベストプラクティスと戦略人材マネジメント

成果主義、コンピテンシー、リーダーの早期選抜、自由と自己責任、雇用の流動化と外部化、ポータブルな年金、……これまでわが国の人事制度に関して数多くのキーワードで、沢山の議論をしてきた。だが、何が本当に求める人材マネジメントのあり方なのか。その問いに答えるのは、難しい。

なぜならば、人材マネジメントは複雑だからである。人材マネジメントといったときに考えなくてはならない側面が多すぎる。評価と育成、採用と退出。多くの側面を同時に考えなくてはならない。

さらに、各々の人材マネジメント機能について方向性を考えなくてはならない。評価や処遇は、成果志向が良いのか、能力はまだ大切なのか。退出は人材の質を維持するための最後の手段なのか。それとも、個人との暗黙の心理的契約を維持することで人材をコミットさせたほうがいいのか。

こうした議論は、つい先ごろまで海をわたったアメリカでも盛んであった。特に、1980年代の真中あたりから、アメリカのホワイトカラーの人材管理が大きく変化しはじめて、新しいモデルを模索する議論が盛んになった時に、(このあたりの事情は、ピーター・キャペリ著の『雇用の未来』(日本経済新聞社、2001)に詳しい) 人材のマネジメントを外部の労働市場にまかせ、企業が人材育成の責任を負わないタイプの人材マネジメント変革が盛んになった。そしてその後で、これを批判し、人的資本の貢献可能性をたかめ、人材による価値創造の程度をたかめていくための、いわゆる「人材マネジメントに関するベストプラクティス」論が出現した。

その代表が、ジェフェリー・フェファアの人的資本価値をたかめるための7つの原則である。J. フェファアは、わが国ではあまり知られていないが、アメリカの組織・人材マネジメント界においては、極めて影響力のある学者である。フェファアが、数多くのデータに基づく研究を基礎にして、The Human Equation という本(『人材を生かす企業』トッパン出版、1998)のなかでまとめたのが、この7原則(図表1-1)である。フェファアは、この「驚くほど常識的」な7原則が、人材のモチベーションとコンピテンシーを高め、さらにはそれが組織の価値創造と組織コンピテンシーと価値創造力につながっていくと主張する。人材マネジメントを市場や他人に預けるのではなく、自分の手に取り戻すための7原則だとも言う。フェファアは、この7原則を採用している企業は、必ず業績があがると述べ、その意味で、フェファアは、この7原則が、人材マネジメントに関する「ベスト・プラクティス」だと主張している。

一般的にベストプラクティスが存在すると考える立場では、企業の業績などを増大する普遍的なHRM(Human Resource Management)プラクティスが存在し、(SHRMにおけるベストプラクティスとして取り上げられるのは、フェファアの7原則に加えて、「ハイコミットメントHRMシステム」、「ハイパフォー

「インノベーティブHRMシステム」等と一般に言われるHRMシステムが想定されている。これを採用する企業のパフォーマンスが、採用しない他企業に対し優れていることを主張する。研究の手法は、単純であり、まず重要な少数のHRM施策の集合を採用していることを確認し、次に個々の施策が組織のパフォーマンスに関係する議論を示す形をとる。

例えば、アメリカのMark Huselidという研究者は、1995年の論文で、彼がHigh-performance Work System (HPWS) と呼ぶ一連のHRMプラクティスがパフォーマンスを向上させるという仮説を検討している。彼は、HPWSを、「スキル向上および職務での自律的判断を促進する職務構造と人材育成施策」と「モチベーションを高める評価と処遇施策」だと定義しており、これらの2次元が、企業の市場評価指標であるトービンのqと会計指標である売上高成長率(GRATE)の、双方に対してポジティブなインパクトをもつ結果を得ている。

こうした結果から、ベストプラクティス論では、こうして業績との関連が確認されたHRMプラクティスを採用する企業を、他の企業がベンチマークし、そうしたシステムを自ら採用することで、業績があがると主張する。ベストプラクティス論は、企業に対して、唯一の回答を提供することを目的としている。

だが、こうした考え方に対して、人材マネジメントの世界には、より企業戦略と人材マネジメントを連携させようとする立場が存在する。戦略人材マネジメントの考え方である。この立場からみると、ベストプラクティスモデルは、やや大風呂敷を広げすぎている。なぜならば、ひとつのモデルですべての人材マネジメントのあるべき姿を示すことになり、企業の業種・戦略・ビジョン・目的などによる違いは考慮しないからである。

図1-1 J. フェファアの「人的資本価値を高める7つの原則」

雇用の保証
徹底した採用
自己管理チームと権限の委譲
高い成功報酬
幅広い社員教育
待遇の平等化
業績情報の共有

1101

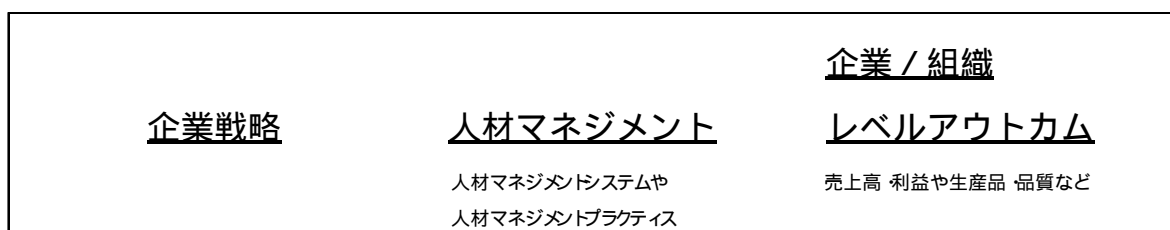
だが、こうした違いを考慮するのは、考えてみると当然である。なぜならば、業種や企業戦略などによって、必要とされる人材の質と量は異なり、それを供給するための人材マネジメントのあり方は異なるからである。戦略人材マネジメントは、こうした方向を模索して、人材マネジメントが行うさまざまな活動を、

企業の戦略達成とリンクさせることを主張する。

具体的には、戦略人材マネジメントは、2点を重視する。ひとつは、戦略を達成するために、人材マネジメントを行うのであるから、人材マネジメントのあり方は、戦略に導かれる。人材マネジメントを行うための制度やその運用も、ベストな形は、戦略によって異なるを考える。

第2点として、戦略人材マネジメントは、人材マネジメントと戦略の達成度合いの関連を重視する。特に、戦略達成の度合いの代表的な指標として、企業の業績やパフォーマンスを重視する。したがって、人材マネジメントのあり方と、企業業績の関連が、戦略人材マネジメントにおいては中核的な研究課題である。人材マネジメントは、企業の業績をたかめる、戦略を達成するための経営活動の一環なのである。以上の流れを図にしめすと、以下（図1-2）のようになる。

図1-2 一般的な戦略人材マネジメントの枠組み（守島、1996を修正）



1102

2. 本研究の立場

この2つの立場をなんとか結び付けられないか。今回の調査研究プロジェクトはこうした意図で始まった。なぜ結びつけることが必要なのか。それは、ベストプラクティスモデルにある、人材マネジメントを限定された少数の次元（例えば、フェファアの7原則）で記述する魅力を備えつつ、同時に企業の戦略やビジョンによって、適切な人材マネジメントモデルが異なることを許容する柔軟性のあるモデルを作ることが、複雑な人材マネジメントを操作可能にするからである。こうしたモデルを作ることによって、実務的な要請（＝少数の次元での人材マネジメントの記述）と、学問的な要請（＝戦略型によって異なる“ベストプラクティス”の発見）を両立させたいためである。

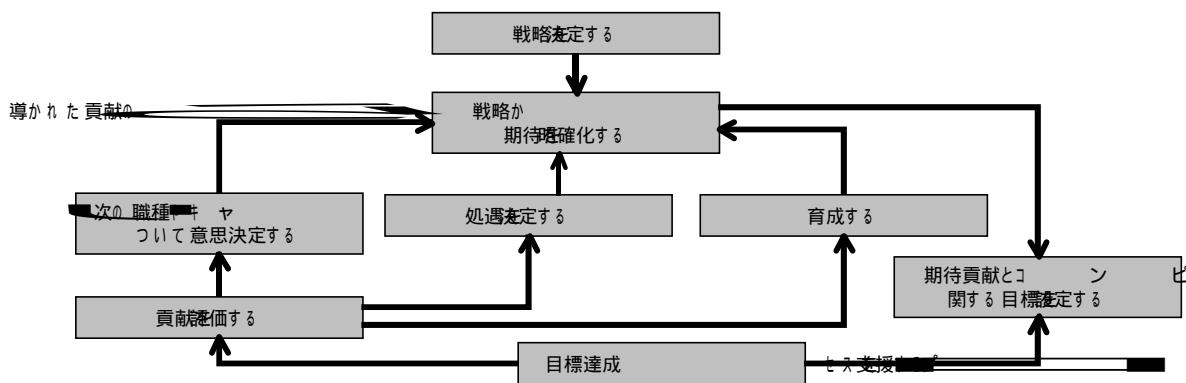
そして、本研究では、さらに、そうしたモデルを、個別企業の人材マネジメントのあり方を評価するためのアセスメントモデルとしても使いたい、と考えた。個別の企業を、ここで発見された戦略の種類とベストプラクティスの枠内で、位置付け、評価とまではいかないにしても、各企業が自らの人材マネジメントを振り返る視座を提供する。それがわれわれの目的だった。われわれは追求するモデルを「戦略人材マネジメントモデル」と呼び、今回の調査研究は、こうしたモデル開発のための第1フェーズであった。

3. パフォーマンス・マネジメント・モデルを基礎とした計測モデルの導出

次の段階として、われわれはモデルの骨格となる人材マネジメントを計測する少数の次元を考える必要に迫られた。その場合に、何か手がかりが必要である。そのために用いられたのが、戦略人材マネジメントのなかで最近ポピュラーになってきた「パフォーマンス・マネジメント」の考え方である。

ここでパフォーマンス・マネジメントモデルとは、戦略人材マネジメントの中核的な位置をしめる企業の戦略と、働き手の貢献(パフォーマンス)を結び付けていくための方法論であり、定義をすれば、「戦略に基づく人材像の明確化から、貢献の評価や処遇までを一貫したフローとして位置付ける統合的モデル」である。これまでのわが国の人材マネジメントがしばしば、採用、育成、評価、処遇などを個別に扱ってきたのと対照的に、これらをひとつの一貫した流れで考える。戦略を達成するために、個人の貢献を戦略達成にむけて水路づけしていくための一貫したシステムと言っても良い。

図1-3 パフォーマンス・マネジメント・サイクル



1103

より具体的には、図1-3にしめされた形であり、人材像の明確化を出発点に、目標と要請されるコンピテンシーの提示、目標達成過程の支援、評価、それに基づく配置、処遇、育成などの意思決定まで結びつくシステムを形成している。このモデルを利用することで、戦略への個人の貢献を高めるための人材マネジメントの有効性を測定するモデルを考えることができる。もちろん、人材マネジメントには、他の多くの側面(例えば、労使関係や福利厚生など)がある。今回は、こうした要素は、一応モデルの外に位置付け、戦略の達成に間接的に貢献すると考えた。

そこで、プロジェクトでは、このパフォーマンス・マネジメントモデルをよりどころとして、調査に含まれるべき側面(調査上の言葉を使えば、「測定次元」)を考えた。側面とか、次元というのは、例えば、評価という人材マネジメント機能について、「立体的な評価」とよばれる次元を設定することである。立体的な評価とは、貢献度評価が成果、能力、ビジョンや価値の実現など総合的に行われていて、特定の要素に偏りが無いことを示す次元であり、この次元をどの程度各企業が実現しているかを調査で把握することになる。

実際には、調査をより包括的にすすめるために、パフォーマンス・マネジメントモデルに基づいて、次元とか側面とかよばれるものを、仮説的に20次元設定し、それを基礎として、具体的に質問項目に作りかえていく作業を行った。あくまでも、パフォーマンス・マネジメントに含まれた人材マネジメント機能を重視したため、前にも述べたように一般的な人材マネジメント要素に含まれるが、ここには含まれないものもある。逆に、「期待成果の明確化」など、一般的な人材マネジメントには含まれないものもある。あくまでもポイントは、戦略人材マネジメントの流れに基づいて、戦略と人材の貢献を結びつける要素に注目することである。そうした作業の結果、パフォーマンスマネジメントモデルを中核とした、人材マネジメントのあり方に関するきわめて総合的な調査票が作成された。

4. 結果としてみえてきた5次元：要約

データ収集の後、戦略的ベストプラクティスを記述する尺度を作る作業に入った。具体的な手順は、まず、回答者の意見ではなく、回答企業についての実際の人材マネジメントのあり方を聞く質問を中心にして、データを加工した。調査票では、具体的な事実を聞く質問項目を主に利用し、意見を聞く質問はさけた。詳しくは、第二章に尺度づくりのプロセスが示されている。そのプロセスで最終的な尺度が、図1-3のパフォーマンスマネジメントサイクルと整合的であることを注意した。さらに、もうひとつの考慮として、心理統計学で用いられている「クロンバックのアルファ()」という指標を用いて、尺度の信頼性を評価した。尺度の信頼性とは、その尺度を用いて対象を反復的に測定するときに、同様の結果をもたらす可能性である。

こうした作業の結果、結果として、以下の5次元(図0-4)が、数多くの候補のなかから、今回のモデルの構成要素として確定された。この5次元は、わが国企業の戦略人材マネジメントを、総合的に把握し、測定するためのモデルを構成する要素である。

図1-4 戦略人材マネジメントモデルの5次元

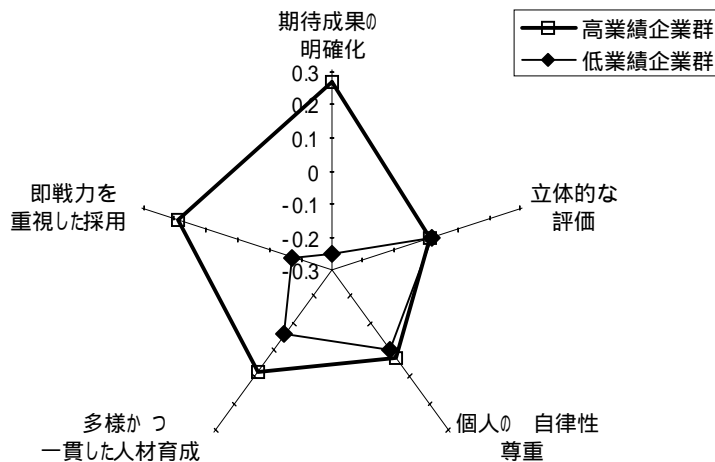
1) 期待成果の明確化	企業戦略やビジョンに基づき、従業員に期待する成果とコンピテンシーを明確にする。
2) 立体的な評価	従業員の成果評価を、業績、能力、ビジョンや価値の実現など多岐にわたって立体的に偏りなく行う。
3) 即戦力を志向した採用	戦略達成において、人材の採用を重要な機能と位置付け、実行のあがる手段を講じる。
4) 多様かつ一貫した人材育成	人材育成を戦略と連動させ、従業員グループ別にきめこまやかに実施し、効果をフォローする。
5) 個人の自律性の尊重	個人が自らの能力を最大限に発揮できるよう、働きやすい環境を提供する。

5. 企業業績と5つのディメンションの関係

先に述べたように、ここに示された5つのディメンションは、パフォーマンス・マネジメントの考え方に基づいて、考案され、尺度化された。暗黙の了解は、こうしたパフォーマンス・マネジメントを行っている企業は、企業の人材マネジメントが効果的に行われており、それが業績に結びつくだろう、ということであった。でも、その仮定は正しいのだろうか。詳しい分析は、人材マネジメントの5ディメンションと企業業績（特に利益）の関係を、企業戦略別に見た第五章に譲るとして、ここでは業績と5つのディメンションの相関を大まかに捉えておこう。

そのために、次のような作業を行った。まず、企業を業績によって、高低2つのタイプに分ける。分けるための指標は、データベースに3つあった。まず、調査票に含まれた、「過去3年間の経営状況の変化」に関する主観的判断を求める質問をつかって、それが「良い」と考える企業と、「悪い」と考える企業にわけた。さらに、データベースに含まれた「過去3年間の申告所得の変化」と、「利益の変化」について、これらがプラス（増加）した企業とゼロまたはマイナスになった企業をわけた。そして、各々の業績変数について定義された「高」業績企業と、「低」業績企業について、人材マネジメントの5つのディメンションについて、違いがあるかを、比較したのである。結果は、図1-5～7に示されている。図では、企業業績の高低で、5つのディメンションについて平均値を計算し、その値をレーダーチャートとしてプロットしている。

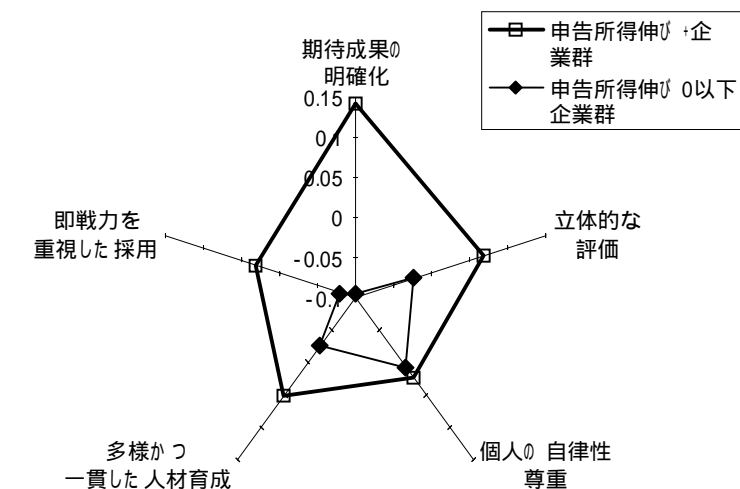
図1-5 業績と5つのディメンション<自己評価>



	期待成果の 明確化	立体的な 評価	個人の自律性 尊重	多様かつ 一貫した人材 育成	即戦力を 重視した採用
高業績企 業群	0.26	0.01	0.03	0.08	0.19
低業績企 業群	-0.25	0.02	-0.01	-0.06	-0.17

1105

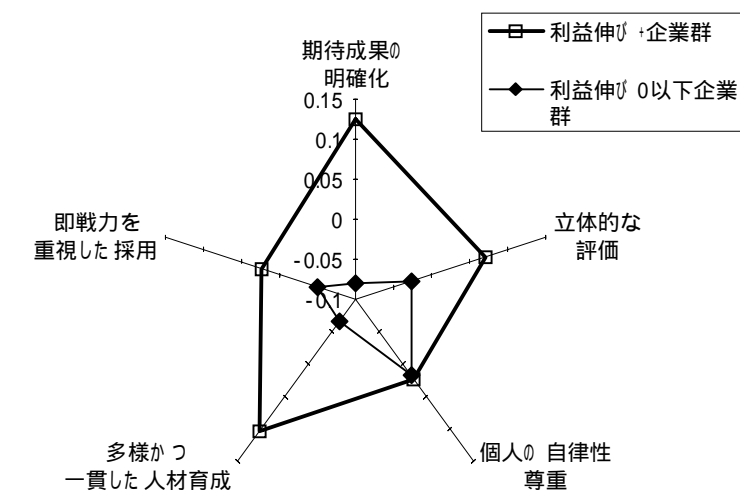
図1-6 業績と5つのディメンション<申告所得>



	期待成果の 明確化	立体的な 評価	個人の自律性 尊重	多様かつ 一貫した人材 育成	即戦力を 重視した採用
申告所得 伸び+企 業群	0.14	0.07	0.03	0.05	0.03
申告所得 伸び0以 下企業群	-0.10	-0.02	0.01	-0.03	-0.08

1106

図1-7 業績と5つのディメンション<経常利益>



	期待成果の 明確化	立体的な 評価	個人の自律性 尊重	多様かつ 一貫した人材 育成	即戦力を 重視した採用
利益伸び +企業群	0.12	0.07	0.02	0.11	0.02
利益伸び 0以下企 業群	-0.08	-0.03	0.02	-0.06	-0.05

1107

結果としては、企業業績を示すどの指標をとっても、この5次元が高い企業は、企業業績が高いという相関が示されている。唯一、「個人の自律性尊重」尺度については、この差はあまり著しくないが、他の4次元については、かなり大きな差がみられている。

もちろん、企業業績との相関が示されても、それで戦略人材マネジメントモデルが完成したわけではない。ただ、ここに記述した結果は、5つの次元が、業績と関連があることを示唆しており、戦略的人材マネジメントモデルを構築するための基本的な構成要素が確定することが一応できたと言えよう。なぜならば、この5つの次元が、企業業績とほとんど相関をしめさなければ、戦略別に、業績と人材マネジメント次元の関係性をさらに深く検討していく意味がないからである。その意味で、戦略的人材マネジメントモデルの原型ができたと言えよう。

第一部

第二章

人材マネジメントのキーとなる 5つのディメンション

第二章 人材マネジメントのキーとなる5つのディメンション

専修大学 蔡 錫	(2,3)
和光大学 坂爪洋美	(1,4,5)
ワークス研究所 白石久喜	(6, 編集)

検討の結果、本研究では20あまりのディメンションを設定し、その中から5つのディメンションを選ぶにいたったことは先述のとおりである。ここではそれぞれのディメンションをどのような次元で捉えているかその意味合いと、実際に指標として機能させるためにどのような過程を経て作成したかを詳しく見ていくものとした。

1. 期待成果の明確化

期待成果の明確化とは何か

今回のモデルの基幹部分であり、パフォーマンスマネジメントの出発点ともなるのが、「期待成果の明確化」である。各企業がどのような人材を必要とするかは、その企業戦略によって異なるものになってくる。しかしながら、人材像の中味がたとえどのようなものであったとしても、パフォーマンスマネジメントは、企業戦略を前提として必要とされる人材像を明確にすること、言い換えれば、人材に対する期待成果を明確にすることから始まる。

ここでいう人材に対する期待成果とは、企業戦略を前提として描かれる個人に期待される貢献のあり方のことであり、具体的な構成要因としては、スキルや行動、態度、価値観などが含まれる。重要なことは、それらが戦略やビジネスとの関連に基づいて明確化されていることである。

期待成果の明確化において、もう1つ重要なことは、従業員が組織文化や価値を共有していることである。これは、組織の戦略目標ではなくて、ビジョンや組織のもつ価値観を具体的に共有していることを意味する。

組織文化や価値観の共有については、組織のマネジメント層に限らず、それ以外の従業員層に対しても、重要であると位置づける企業が増加しつつある。何故ならば、環境変化の激しい状況においては、個々の従業員が、独自の判断によって行動しなければならない機会が増大しつつあると同時に、もし企業が顧客価値を重視する戦略をとるならば、個別の顧客の様々なニーズに対しては、マニュアルなどによる指示では対応しきれず、結果として個々の従業員の判断が重要になる。このような場合、従業員はビジョンや価値観に基づいて判断をすることになるため、ビジョンや価値観を従業員と共有しておくことは非常に重要である。そこで本プロジェクトでは、「期待成果の明確化」を「企業戦略の達成や企業の競争力確保を目的と

して従業員に期待されるスキルや能力が明確であり、同時に企業における組織文化やビジョン・価値観が従業員に共有されている状態」と定義する。

以上の定義に基づき、本プロジェクトでは、「期待成果の明確化」を、「価値観・ビジョンの共有」と「人材イメージの明確さ」という2つの下位概念で構成した。「人材イメージの明確さ」とは、企業が、自社の戦略遂行において必要な人材について、スキルや行動、態度、価値観等に関する具体的なイメージを有していることである。かつその人材イメージが、管理職、非管理職、専門職、現業・専任職という各人材グループごとに、必要とされるスキル・能力としてブレイクダウンされ、明確化されていることを意味する。当然ながら、人材イメージは明確であることが望ましいとみなす。

一方「価値観・ビジョンの共有」とは、自社の企業文化や価値観、ビジョンといったものが、従業員に伝達共有され、かつ人材マネジメントに関する理念や方針が明確化された上で、従業員に浸透していることを意味する。これについても、価値観、ビジョンが従業員間で共有化されている方が望ましいとみなす。

尺度作成の方法

「期待成果の明確化」を測定する尺度はQ3（従業員との価値観や企業文化の共有度）・Q4（従業員との企業戦略や経営ビジョンの共有度）・Q49（人材マネジメントに関する理念や方針の浸透度）・Q12（戦略人材や基幹人材の明確度）・Q23（各人材グループに求める能力やスキルの明確度）という5項目を使用して作成された。具体的な尺度化の方法は以下の通りである。

まず最初に「価値・ビジョンの共有」尺度を構成する3つの項目を測定する、Q3・Q4・Q49について、その得点を、すべての項目で逆転させ、その上ですべての得点を合計した。同様に、「人材イメージの明確さ」尺度を構成する5つの項目、Q12・Q23について、すべての項目の得点を逆転させた上で、すべての得点を合計した。なお、Q23については、管理職、総合職、専門職、現業職・専任職という4つの人材グループそれぞれを1つの項目（合計4項目）として扱った。

最後に「価値・ビジョンの共有」と「人材イメージの明確さ」とを合計するが、その際、下位尺度ごとに使用した項目数が異なることを考慮して、下位尺度の得点をそれぞれ標準化した上で合計した。

8項目で構成される尺度の信頼性係数（係数）は、0.8295であった。

図2-1 尺度を構成する質問群<期待成果の明確化>

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

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

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

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○)

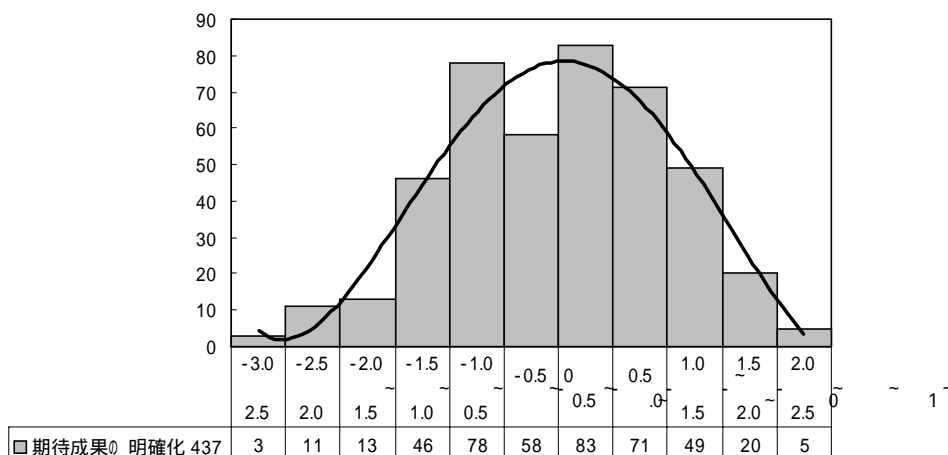
1.戦略人材や基幹人材については、明確な人材像があり、そうした人材に要求される能力要件を言語化し共有している
2.戦略人材や基幹人材については、人材像をもっているが、そうした人材に要求される能力要件を明確化するまでにはいたっていない
3.戦略人材や基幹人材をある程度認識しているが、人材像を意識するまでにはいたっていない
4.戦略人材や基幹人材を、特別に分けて人材像を考えたことはない

Q23. 貴社では、各人材グループに求める能力やスキルはどの程度明確になっていますか。各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。(それぞれあてはまるものひとつに○)

1.非常に明確である 3.どちらともいえない 5.まったく明確ではない
2.やや明確である 4.あまり明確ではない

1201

図2-2 平均と分散 - 期待成果の明確化 -



1202

2. 立体的な評価

立体的な評価とは何か

今回のモデルを構成するディメンションの1つである立体的な評価は、業績・成果主義の導入・定着を巡って混乱が増している日本企業の現状を考えると、非常に重要なディメンションである。個人の業績・成果がチームによる影響を受けず、しかも量的に測定できる場合、業績・成果主義への転換は簡単な話である。しかし、残念ながら、個人の業績・成果を客観的に測定できる場合は稀にしか存在しない。個人の業績・成果は何らかの形でチームの影響を受けており、しかも量的で客観的に測れる指標も存在ない場合が、より一般的である。業績・成果評価といっても、質的な評価にならざるを得ない理由は、ここにある。

問題は、質的な評価の場合、どうしても評価者の主観が入り込む余地が多くなるという点である。これまで明らかになった、評価者が犯しやすい重要なバイアスをいくつか挙げてみても、性格や態度、知識、社交性など、個人の持つある特定の特徴1つだけをもって、その人の全体的な評価を下してしまうハロー効果(halo effect)、部下全員に寛大な評価を与える寛大化傾向、評価結果の分布が結果的に平均周辺に集中する中心化傾向など、様々である。評価者が陥りやすいこのようなバイアスが、客観的な評価を妨げることは言うまでもない。

一方、評価によって自分の昇進や生涯の賃金額が大きく左右される故に、評価される側も何らかの形で評価者の評価プロセスに介入しようとする。相手にできるだけ好印象を与えることによって、自分の評価を良くしようとする印象管理(impression management)は、そのよい例である。上司は、評価を受ける側の印象管理の影響を排除しながら、正しい業績・成果評価を下さなくてはならない。自分の評価をよくするために被評価者が取るこのような戦略も、業績・成果の客観的な評価を妨げる重要な要因の1つである。

主観的にならざるを得ない業績・成果評価に潜んでいる様々な錯乱要因をできるだけ避けるための1つの方法は、立体的な評価を行うことであろう。ここで立体的な評価とは、従業員の評価を、業績、能力、企業の掲げているビジョンや価値の実現など、多岐にわたって立体的に偏りなく行うことを意味する。具体的に、業績・成果評価を行うものの、業績・成果を客観的に測定できない場合が多いという点を十分認識し、能力や組織が求めている行動基準など、他の評価要素を積極的に取り入れることである。

ところで、このような立体的な評価が成功するためには、組織が評価要素を公開し、評価結果をフィードバックすることが大事である。評価に対する情報公開は、社内で高く評価される行動基準や評価要素についての情報開示を行うことによって、評価者が陥りやすいバイアスを抑え、従業員の評価における信憑性と納得性を高めることができる。一方、フィードバックは、評価に納得のいかない従業員に申し立ての機会を提供することによって、業績・成果主義の導入で急増すると予想される評価を巡るトラブルを未然に防げることができる。その意味で、評価に関する情報公開・フィードバックは、立体的な評価の前提条件とも言える。

本プロジェクトでは、パフォーマンスマネジメントを構成するディメンションの1つである立体的な評価を、「評価の多面性」と「評価に関する情報公開・フィードバック」という、二つの下位概念で構成されるものとしてとらえることにする。下位概念とは、ひとつの概念やその測定のための次元が、さらに細分化されている場合に、ひとつの概念を構成する部分部分のことをさす。

尺度の構成

「立体的な評価」を構成する下位概念のひとつである「評価の多面性」の尺度は、アンケートのQ 13を利用し、次のように構成した。「従業員の成果評価を、業績、能力、ビジョンや価値の実現などに多岐に渡って立体的に偏りなく行う」という定義に従い、アンケートのQ 13の管理職、総合職、専門職、現業・専任職の4職種それぞれに対して、「業績・成果」を最も重視している評価要素として選択している場合に、1点、及び「会社のビジョンや価値にあわせた行動」を、(最も重要な評価要素ではないが)重要な評価要素として選択している場合に、各職種について1点を与えた。そして、各々の選択肢について、をつけていない企業には0点を与えた。2種類の評価要素を4職種別にカウントしている故に、満点は8点である。8点に近ければ近いほど、より多面的な評価を行う企業とみなされる。ちなみに、この尺度には、従業員を多面的に評価するために欠かせない重要な要素の1つである能力が除かれているが、これは今回アンケートに回答したほとんどの企業が、能力評価を行っており、企業間のバラツキが見られなかったからである。評価の総合性という下位尺度の信頼性係数は、0.6687である。

立体的な評価のもう一つの下位概念である、「評価に関する情報公開・フィードバック」の尺度は、評価に関連する情報をどのくらい公開しているかと、その評価基準をフィードバックしているかどうかとの2つの側面からとらえることにした。具体的に、評価に関する情報公開・フィードバックの尺度は、アンケートのQ 17とQ 18を利用し、次のように構成した。まず、評価に関する情報公開の程度であるが、Q 17の5つの選択肢、つまり、賃金表、人事考課の基準(賃金・賞与)、人事考課の基準(昇進・昇格)、賃金・賞与の査定の仕組み、昇進・昇格の査定の仕組みを従業員に公開しているかどうかで測ることにした。5項目それぞれに対して、をつけている企業には1点を、つけていない企業には0点を与えた。一方、評価結果のフィードバックは、Q 18の1つの項目で測ることにした。フィードバックしていると答えている企業に1点を、フィードバックをしていないと答えている企業には0点を与えた。「評価に関する情報公開・フィードバック」の尺度は、評価に関する情報公開の程度であるQ 17の5項目と、評価結果のフィードバックを聞いているQ 18の1項目を合計したもので、6点満点の尺度である。尺度の信頼性係数は、0.8067である。

立体的な評価尺度は、「評価の多面性」と「評価に関する情報公開・フィードバック」という2つの下位概念を合わせたもので、14点満点の尺度である。以下の分析では、この尺度を標準化し、使うことにする。

図2 - 3 尺度を構成する質問群 <立体的な評価>

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	5.特別な知識創造	9.その他1
2.役割・職責	6.取り組み姿勢	10.その他2
3.発揮能力	7.会社のビジョンや価値観にあわせた行動	
4.保有能力	8.その人の市場価値	

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○）

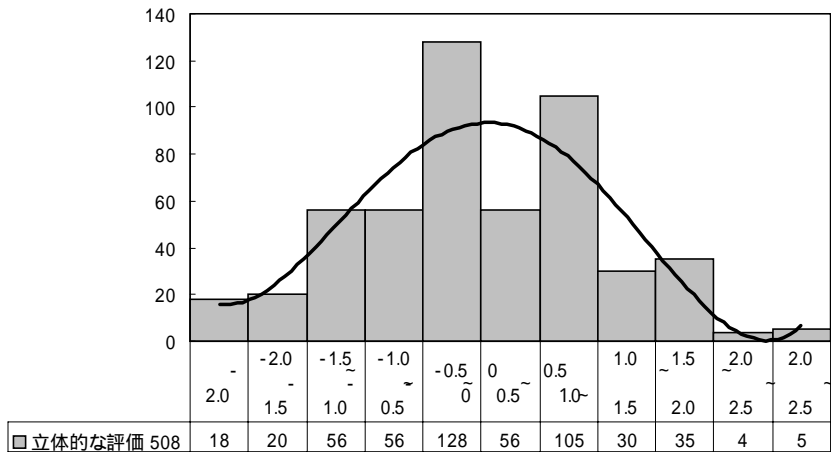
- 賃金表
- 人事考課の基準（賃金・賞与）
- 人事考課の基準（昇進・昇格）
- 賃金・賞与の査定仕組み
- 昇進・昇格の査定仕組み

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○）

- 行われている
- 行われていない

1203

図2 - 4 平均と分散 - 立体的な評価 -



1204

3 . 即戦力を志向した採用

即戦力を志向した採用

本プロジェクトが基づいている戦略的人材マネジメントという考え方の基本的な前提は、人的資源は企業の競争優位を決める重要な資源の1つであるという点である。しかし、全ての人材が同質なわけではない。職を巡って労働市場で競争している人的資源は、知識や能力、スキルの面でかなり異なっており、高いスキルや能力の持ち主もいれば、そうでない人もいる。実際、個人のパフォーマンスを予測するのに最も妥当な尺度として知られている認知能力（cognitive ability）には個人差があり、正規分布すると知られている。

このように、個人の認知能力に個人差が存在しているとすれば、高い能力を身に付けている人材は、希にしか存在しないことになる。実際、企業は、高い能力を持つ稀な人材の確保を巡って競争しており、企

業戦略を達成する上で必要なスキルや能力を身に付けている人的資源をいかに企業にひきつけることができるかによって、企業の業績は大きく左右されると思われる。そこで、本プロジェクトでは、採用の側面を、パフォーマンスマネジメントを構成する1つのディメンションとしてとらえ、それを「即戦力を重視した採用」と名づけることにした。即戦力を重視した採用とは、「戦略達成において、優秀な人材の採用を人材マネジメントの重要な機能と位置付け、実効の上がる手段を講じているかどうか」のディメンションである。当然のことながら、企業戦略を達成する上で必要な高いスキルや能力を身に付けている人材の重要性を十分認識しており、実際に採用システムの整備や魅力的な企業作りなどを通じて、そのような人材をひきつけることができる企業ほど、業績も伸ばしていると思われる。

一方、日本企業を取り巻く競争環境における最近の変化を念頭におくと、即戦力を重視した採用のディメンションは、今後、その重要性がさらに増してくると思われる。競争優位の源泉は時代によって常に変わっているものである。その最近の変化と言えば、国際競争の激化に伴い、「時間(time)」あるいは「スピード」が競争優位の源泉の1つとして新たに加わったという点である。実際、経営のあらゆる面で、スピード経営を強調している企業ほど、業績を伸ばしている指摘されている。

スピードが競争優位の源泉の1つとして新たに加わることによって、新規学卒を大量に一括採用し、企業内部でじっくり育てていくという日本企業の慣行も大きな変換を迫られている。なぜなら、未経験の人材を大量に選抜し、時間とコストをかけて企業の必要とするスキルや能力を開発していくシステムでは、スピード経営の時代に取り残される恐れがあるからである。現実的な選択は、外部労働市場を積極的に活用し、企業への入り口を新規学卒だけに限定せず、経営のあらゆるレベルまでに広げておく、採用における柔軟性である。このように、即戦力を重視した採用というディメンションは、日本企業を取り巻く競争環境における最近の変化の側面からみても、非常に重要なディメンションなのである。

尺度の構成

「即戦力を志向した採用」の尺度は、戦略達成において、人材の採用を重要な機能と位置付け、実効の上がる手段を講じるという定義に従い、次のように構成した。

第1に、過去5年間、人事制度の変更に際して、即戦力を重視した人材の獲得の活発化を重視したかどうかである(Q42の選択肢2)。重視したと答えた企業には1点を、重視しなかったと答えた企業には0点を与えた。第2に、今後5年間、人事制度の変更の実施に際して、即戦力を重視した人材の獲得の活発化を重視しようとしているかどうかである(Q43の選択肢2)。重視すると答えた企業には1点を、重視しないと答えた企業には0点を与えた。第3は、人事部の活動の効果を測定するために、現場でのニーズと、従業員のスキルや機能のレベルを比較して把握しているかどうかである(Q62の選択肢3)。把握している企業には1点を、把握していない企業には0点を与えた。第4に、現在、人材マネジメント部門の課題として、採用力の強化を認識しているかどうかである(Q59の選択肢7)。採用力の強化を挙げている企業には1点を、挙げていない企業には0点を与えた。第5に、人材マネジメン

ト部門の課題の1つとして、リテンション（つまり、優秀な人材の雇用維持）を挙げているかどうかである。挙げている企業には1点を、挙げていない企業には0点を与えた（Q 59の選択肢9）。第6に、今後5年間で、課題にし、取り組んでいく予定の施策として、採用力の強化を挙げているかどうかである。挙げている企業には1点を、挙げていない企業には0点を与えた（Q 60の選択肢7）。第7に、今後5年間で、課題にし、取り組んでいく予定の施策として、リテンション（優秀な人材の雇用維持）を挙げているかどうかである。挙げている企業には1点を、挙げていない企業には0点を与えた（Q 60の選択肢9）。第8に、戦略的に重要で、即戦力に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が社内の賃金水準より高い場合、どのくらいまで上乗せできるかである。30%以内までと答えた企業には0点を、30%超過と答えた企業には1点を与えた。アンケートでいうと、Q 20の選択肢の4か5に を付けている企業には1点を、選択肢の1か2か、あるいは3に を付けている企業には0点を与えた。

即戦力を志向した採用の尺度は、この8項目の合計で、8点満点の尺度である。8点に近いほど、即戦力を重視した採用を行っている企業と判断される。尺度の信頼性係数は、0.6126である。以下の分析では、この尺度を標準化し、使うことにする。

図2-5 尺度を構成する質問群<即戦力を志向した採用>

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乗せが可能ですか。（ひとつに○）

1. 0%（上乗せは不可能）	3. 社内賃金+30%以内	5. 社内賃金+50%以上
2. 社内賃金+15%以内	4. 社内賃金+50%以内	

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○）

選択肢はQ42に同じ

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	

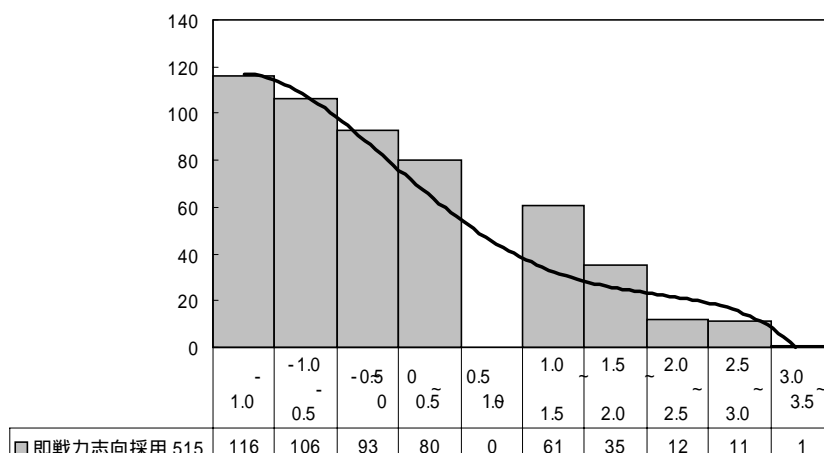
Q60. 貴社の人材マネジメント部門で、今後5年間程度で、課題にし、取り組んで行く予定の項目に上記同様を付けてください。（あてはまるものすべてに○）

選択肢はQ59に同じ

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 を付けてください。（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 _____

図2-6 平均と分散 - 即戦力を志向した採用-



1206

4. 多様かつ一貫した人材育成

「多様かつ一貫した人材育成」とは何か

人材育成は外部労働市場に任せ、企業はその責任を負わないとするのが良いのだろうか、それとも、企業特殊のスキルの獲得をその中核的な目標として、自社内で人材を育成していくべきなのだろうか。1970年代以降今日まで、企業戦略はもとより、その時代背景によって、企業の人材育成のあり方はこの両極の間を左右に揺らいているといっても過言ではないだろう。

本プロジェクトにおいて、我々は、個人のもつスキルや能力を、企業内の既存の知識・認知の枠組み・価値観といったものの中に位置づけるためには、一定期間以上の企業内での育成が必要であるという立場に立ち、パフォーマンス・マネジメントを構成する要素の1つとして「多様かつ一貫した人材育成」というディメンションを設定した。

近年、知識創造の重要性が指摘されている。言い換えれば、新しいアイデアや、製品・サービス・ビジネスモデル等の創造といった知識創造を行う企業が、より高い競争力を獲得するという主張がなされるようになってきている。この議論に従うならば、知的で創造的な人材には、非常に高い価値があることになり、企業にとっては、そのような付加価値を生む人材を育成することが重要な課題となる。もちろん、そのような人材を外部労働市場から獲得するという方法も可能であるが、企業の中で創造性に結びつく能力やスキルは、企業が持つ価値観などのコンテキストに依存した形で実現することを考慮するならば、少なくともある一定期間の企業内での人材育成が必要となるであろう。

「多様かつ一貫した人材育成」とは、具体的にどのような活動を含むのであろうか。すでに何度も述べられているように、人材マネジメントは、企業戦略と関連しているものでなければならない。それは、人

材育成に関しても同様である。では人材育成が戦略的であるためには、どのような活動が必要なのであるうか。前述の「期待成果の明確化」の項で、企業戦略を前提として、それを達成するために必要とされるスキルや能力、行動といった個人に期待される貢献のあり方を明確化することの重要性を指摘したが、これはそれ程容易なことではない。従って、必要とされる能力やスキルを明確にするために様々な取り組みが必要になる。同時に、必要とされる能力やスキルだけではなく、従業員が実際に有している能力やスキルについて、できるだけ正確に把握することも、人材育成においては重要なことである。

また、育成は、その効果を測定することが困難であるという性質のため、効果測定がなされないことが多いが、なんらかの方法によって効果測定を行うことが、人材育成の有効性を高めるために重要な活動であろう。

さらに、従業員が有する能力やスキルに関する情報は、評価・処遇・育成といった多様な側面で活用が可能ならずであり、かつ多様な側面で活用することを通じて、評価・処遇・育成という3要素間の、制度間の一貫性を取ることが可能にする。評価・処遇・育成の3要素をそれぞれ別個にデザインするのではなく、システムとしての関連性を重視した上でデザインすることは、人材マネジメントにおいて非常に重要なことである。

そこで、本プロジェクトでは、「多様かつ一貫した人材育成」を、「企業戦略に基づいて明確化された人材に対する期待成果を基盤として、従業員に求める、もしくは実際に有している能力やスキルを明確化するための取組み、ならびにその情報の活用の多様性と人材育成に対する評価の積極性」と定義する。以上の定義に基づき、本プロジェクトにおける「多様かつ一貫した人材育成」は、「求める能力・スキル明確化方法の多様性」、「実際の能力・スキル把握方法の多様性」、「育成評価基準の多様性」、「能力・スキル情報活用の多様性」という4つの下位概念で構成した。

「求める能力・スキル明確化方法の多様性」とは、従業員に求める能力やスキルを明らかにするために、用いている方法の多様性のことである。ある1つの方法に捉われずに、複数の方法を用いて明確化することが望ましい。

「実際の能力・スキル把握方法の多様性」とは、従業員が実際に有している能力やスキルを把握するための方法の多様性のことであり、上司による評価や、本人との面接など、様々な方法を用いている方が望ましい。

「育成評価基準の多様性」とは、企業における人材育成の効果を評価する際に用いる基準の多様性のことである。これも、複数の方法を用いて評価することが望ましい。

「能力・スキル情報活用の多様性」とは、なんらかの方法を用いて把握した従業員の能力やスキルに関する情報が、評価や処遇など、様々な用途で活用されている程度であり、これもより多くの用途で活用されている方が望ましい。

尺度の構成

4つの下位尺度で構成される「多様かつ一貫した人材育成」を測定する尺度はQ24（各人材グループに求める能力やスキルを明確にするための方法）・Q29（人材育成効果の評価）・Q30（従業員が保有する能力やスキルの把握方法）・Q30sq（把握した従業員の能力やスキルの活用方法）の項目を使用して作成された。具体的な尺度化の方法は以下の通りである。

「求める能力・スキル明確化方法の多様性」尺度は、Q24の選択肢の選択肢1～5（「人事部内の話し合いのみにおいて決定」「上司へのヒアリングやアンケートを通じた情報提供」「コンピテンシー（高業績者のもつ行動特性）分析」「職務・役割分析」「顧客へのヒアリングやアンケートを通じた情報収集」）を用いて作成された。1～5それぞれについて、がつけば1点を与えてその合計点を算出した。

同様に、「育成基準の多様性」尺度は、Q29の選択肢1～4（「テスト」「職務態度」「上司からの評価」「従業員からの評価」）を用いて作成された。1～4それぞれについて、がつけば1点を与えてその合計点を算出した。「実際の能力・スキル把握の多様性」尺度は、Q30の選択肢、1～7（「上司による定期的な評価」「上司による日常的な観察」「目標の達成状況」「筆記試験」「アセスメントツール」「面接」「自己申告」）を用いて作成し、がつけば1点を与えて、その合計点を算出した。

最後に、「能力・スキル情報活用の多様性」尺度だが、Q30sq1の選択肢、1～6（「フィードバック（従業員）」「フィードバック（直属の上司）」「評価」「処遇」「育成プラン」「配置」）を用いて作成し、がつけば1点を与えてその合計点を算出した。

上記手順において、下位尺度ごとに、構成する項目数が異なることを考慮して、すべての下位尺度得点を標準化して、標準得点に変換した上で、合計した。22項目で構成される尺度の信頼性係数（係数）は、0.6525であった。

図2 - 7 尺度を構成する質問群 <多様かつ一貫した人材育成>

Q24. 貴社では、それぞれの人材グループに求める能力やスキルを明確にするために、どのような方法を用いていますか。実施している方法すべてに をつけてください。(あてはまるものすべてに○)

1. 人事部内の話し合いのみにおいて決定	5. 顧客へのヒアリングやアンケートを通じた情報収集
2. 上司へのヒアリングやアンケートを通じた情報収集	6. 今まで明確にしようとしたことはない
3. 360°フィードバック(高業績者のもつ行動特性)分析	7. その他 _____
4. 職務・役割分析	

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○)

- (1) テストなどを通じた従業員の学習程度の評価
- (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
- (3) 上司や部門長からの反応や変化、評価
- (4) 従業員(対象者)からの反応や評価
- (5) その他(_____)

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○)

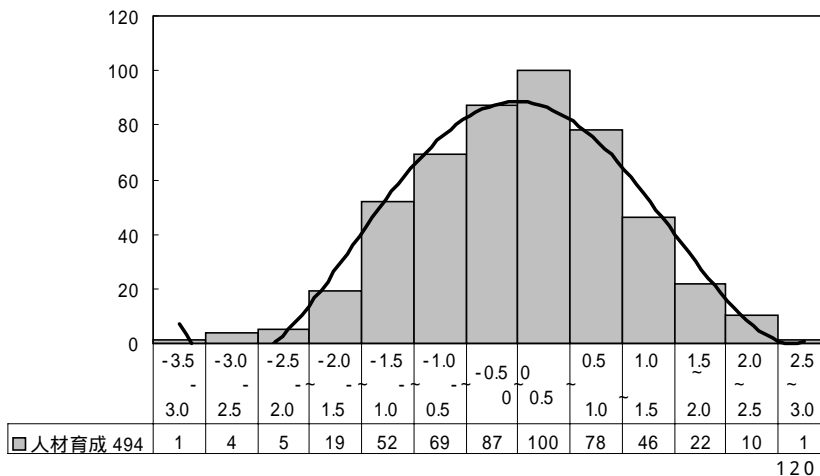
1. 上司による定期的な評価・査定
2. 上司による日常的な観察
3. 目標の達成状況
4. 筆記試験(アセスメントツールを除く)
5. アセスメントツールによる定期的な評価(主に利用しているツール名 _____)
6. 本人との面接
7. 本人の自己申告
8. その他 _____
9. 把握していない(Q31へ)

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	

1207

図2 - 8 平均と分散 - 多様かつ一貫した人材育成 -



120

8

5. 個人の自律性の尊重

自律性の尊重とは何か

すでに何度も述べてきたように、パフォーマンスマネジメントとは、従業員に対する成果期待を明確にした上で、期待成果を実現する人材を、様々な方法を用いて「確保」することを目的としている。その中には、この項で説明する「個人の自律性の尊重」は直接には含まれてはこない。しかしながら、「個人の自律性の尊重」は、パフォーマンスマネジメントを推進しようとする際に、その前提条件として必要となってくるものである。

というのも、企業は、その激しい環境の変化に対処していかなければならない現状に直面しており、かつ従業員の業務内容はより高度化、専門化し、独創的、創造的な業務の展開が求められるようになってきている。このような現状を考慮するならば、企業は従業員の多様で自律的な働き方を、今まで以上に推進する必要がある。同様に、企業には、従業員の関心事に耳を傾け、職場生活の質や様々な問題・課題について、彼らの意見を採用する機会を提供することを通じて、彼らの自律性を支援することも求められている。従業員サイドにも、意識の変化が見受けられる。従業員間ではこれまで以上に、自律的で自由度の高いフレキシブルな働き方を求める動きが強まり、また、自己の裁量で責任ある仕事をしたいと考える個人が増えているのも事実である。このような変化も自律性の尊重を後押しするものである。

そこで、本プロジェクトでは、「個人の自律性の尊重」を、「従業員が職務遂行ならびに成果を志向しようとする際に必要な自律性を有すると同時に、職務を遂行する上で様々な問題に直面したときに、従業員がそれを表明する機会を有していること」と定義する。

以上の定義に基づき、本プロジェクトにおける「個人の自律性の尊重」は、「働き方の裁量度」と「従業員の発言権」という2つの下位尺度で構成した。

「働き方の裁量度」とは、従業員が職務を遂行する際に必要な裁量度のことであり、裁量度は広い方が望ましいとみなす。一方、「従業員の発言権」とは、従業員が、個人として、様々な不満や要望をのべる機会が提供されていることであり、従業員に対して、なるべく多くの機会が提供されていることが望ましいとみなす。

尺度作成の方法

「働き方の裁量度」は、管理職、総合職、専門職、現業・専任職というすべての人材グループについて、Q21(働く上での様々な裁量)の選択肢1~5(「出勤時間」「仕事のペースに関わる裁量」「仕事手順における裁量」「仕事の遂行上必要な裁量」「成果・業績主義」)について、がつけば1点を与え、その合計点を算出した。その際、管理職、総合職、専門職、現業・専任職、それぞれの人材グループごとに、該当者が10%以上の企業だけを選出し、得点を合計した。言い換えれば、従業員に対して勤務時間や形態、仕事内容などについて、様々な裁量権を与えていたとしても(選択肢にがついていたとしても)その対象者が10%未満であれば、得点は0点とした。これは、裁量的労働がほんの一部の

労働者に与えられることは実務上頻繁にあり、そうした例外的な取り扱いで裁量が与えられている場合を除去するためだった。

一方「従業員の発言権」尺度は、Q 4 8（従業員が個人として要望や不満を述べることができる仕組み）の選択肢 1～7（「自己申告制度」「苦情処理制度」「従業員意識調査」「提案制度」「人事・労務部門への直接相談のためのルート」「人事・労務担当者による定期的な個人面談」「上司との面談」）を用いて作成された。1～7それぞれに 1 点を与え、その合計点を算出した。

下位尺度ごとの得点を算出したうえで、下位尺度を構成する質問項目数が異なることを考慮して、すべての下位尺度得点を、標準得点に変換した上で、合計した。17項目で構成される尺度の信頼性係数（係数）は、0.7162であった。

図 2 - 9 尺度を構成する質問群 <個人の自立性の尊重>

Q21. 貴社には、次の1～5のような働き方のできる人がいますか。あてはまる働き方すべてに○をつけてください。またいらっしゃるのであれば、1～5のような働き方をしている方の全体に対する割合もお答えください。（大まかな数字で結構です）各々の人材グループ別にお考えください。（それぞれあてはまるものすべてに○、割合は実数で）

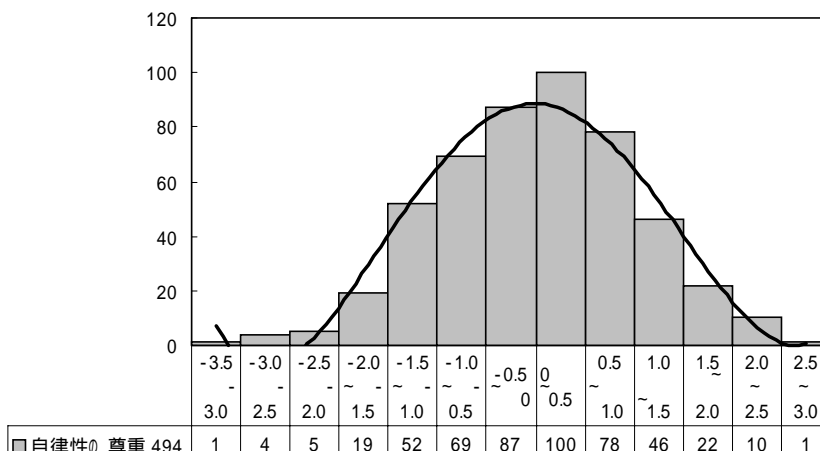
1. 出勤時間を自分の裁量で決められる。
2. 必要に応じて自分の裁量で仕事にペースを変えられる。
3. 必要や状況に応じて仕事の手順を自分で決定できる。
4. 仕事を進める上で、必要な権限が与えられている。
5. 評価は勤務時間ではなく、主に業績に基づいている

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 _____

120

図 2 - 10 平均と分散 - 個人の自律性の尊重 -



1210

6. <参考> 尺度を構成する設問群の傾向値

先の章で本調査における5つのディメンションの特性、ならびに尺度化の手法についてはご理解いただけただと思うのでここでは、実際に尺度の生成に用いられた設問について、それぞれの傾向値を単純集計で見ることとする。

期待成果の明確化

この指標に関しては、企業戦略を前提として描かれる個人に期待される貢献のあり方とおている。これは「価値観・ビジョンの共有」「人材イメージの明確さ」という二つの概念で構成した。具体的に用いた設問は以下の5問である。

価値観や企業文化の共有の度合い (図1-11)

図2-11 設問(Q3) 価値観や企業文化の共有<全体/単一回答>

ともい	共有さ	共有さ	共有さ	あ	共有さ	不明	共有さ	共有さ	加重平
	る +2	れている +1	れな	れていな	れている -2		る小	れている小	均
凡例							計	計	
全体 (n=515)	18.8	42.1		22.5	12.2	0.4	61.0	16.1	0.6

6割の企業が、価値観や文化の共有ができていると回答している。その中でも明確に共有されていると回答した企業は2割弱であった。一方共有されていないという回答は3.9%に過ぎず、どちらともいえないと態度保留の回答が22.5%と目立つ。

企業戦略や経営ビジョンの共有の度合い (図2-12)

図2-12 設問(Q4) 企業戦略や経営ビジョンの共有<全体/単一回答>

ともい	伝	伝	ど	あ	伝	不	伝	伝	加重平
	達さ	達さ	ちら	れていな	達され	明	達され	達され	均
凡例	ている +2	れている +1	えな	れていな	れている -2		ている小	れている小	
全体 (n=515)	35.1	44.7		13.2	3.1	1.4	79.8	5.6	1.1

一方、戦略や経営ビジョンの伝達に関しては、8割の企業が伝達されていると回答し、価値観や文化の共有よりも高い数値を見ることができる。明確に伝達されているとの回答も35%と高い。一方この質問では伝達されていないという回答が非常に少なく5.6%となっている。

行われているを2点、やや行われているを1点、どちらともいえないを0点、あまり行われていないを-1点、行われていないを-2点とした時、それぞれの質問の平均点を比較してみると、価値観や文化の共有は0.6点、企業戦略や経営ビジョンの共有では1.1点と2倍近い点数となり、後者のほうが伝達浸透度合いの高い概念であることが分かる。

人材マネジメントに関する理念や方針の浸透の度合い (図2-13)

図2-13 設問(Q49) 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>

凡例	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)	人材の理念や方針を議論していない (-1)	不明 (-)	明文化されている小計	加重平均
全体 (n=515)	21.6 %	12.2	16.9	36.9	9.1	3.3	50.7	1.0

1213

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%)。また、明確化された上で全社で共有されていると回答している企業は21.6%。人材マネジメント部門内のみで共有されている企業が12.2%。

戦略達成に必要な人材象の明確化の度合い (図2-14)

図2-14 設問(Q12) 戦略人材の明確化の有無<全体/単一回答>

凡例	明確な人材像があり、能力要件を言語化し共有している	人材像を持っているが能力要件を明確化していない	人材像を認識するまでにはいたっていない	特別に分けて人材像を考えたことはない	不明
全体 (n=515)	15.7 %	38.6	37.3	7.4	1.0

1214

戦略人材については、「人材像を持っているが能力要件を明確化していない」つまり人材像までは意識しているが明確化する作業までにはいたっていない企業と(38.6%)、「人材像を意識するまでにはいたっていない」(37.3%)人材像すら意識できていない企業で大半を占める。大部分の企業は戦略人材や基幹人材への概念は持っているが、それを特定するにはいたっていない。一方、「明確な人材像があり、能力要件を言語化し共有している」と回答した企業は15.7%であった。

人材に求める能力やスキルの明確化の度合い (図2-15)

図2-15 設問(Q23) 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>

と	凡例	明確化の度合い						明 確 小 計	非 明 確 小 計	加 重 平 均
		明確である +2	ある +1	い え な 0	あ で は な -1	全 く 明 確 で は な -2	不 明 ()			
管理職層	(n=515)	17.9	41.2	19.2	17.1	3.1	1.6	59.0	20.2	0.5
総合職層 非管理職	(n=515)	13.2	38.3	26.0	17.1	3.7	1.7	51.5	20.8	0.4
専門職層	(n=515)	15.7	35.3	23.1	14.8	3.9	7.2	51.1	18.6	0.5
現業職 専任職層	(n=515)	19.0	33.0	22.1	16.1	3.5	6.2	52.0	19.6	0.5

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。この質問はグループ別にその明確度を聞いたものだがすべてのグループに対して5割を超えた回答であった。が、中でも管理職に対して明確にしている企業は59.0%と比較的高い結果となった。

立体的な評価

この指標は、評価の対象要素が偏っていないかという概念と、評価が閉鎖的になっていないかという二つの概念から生成された。具体的に用いた設問は次の3問である。

評価の対象となる要素(図2-16-1, 図2-16-2)

図2-16-1 設問(Q13) 評価・考課制度の評価対象要素(最も)<全体/単一回答>

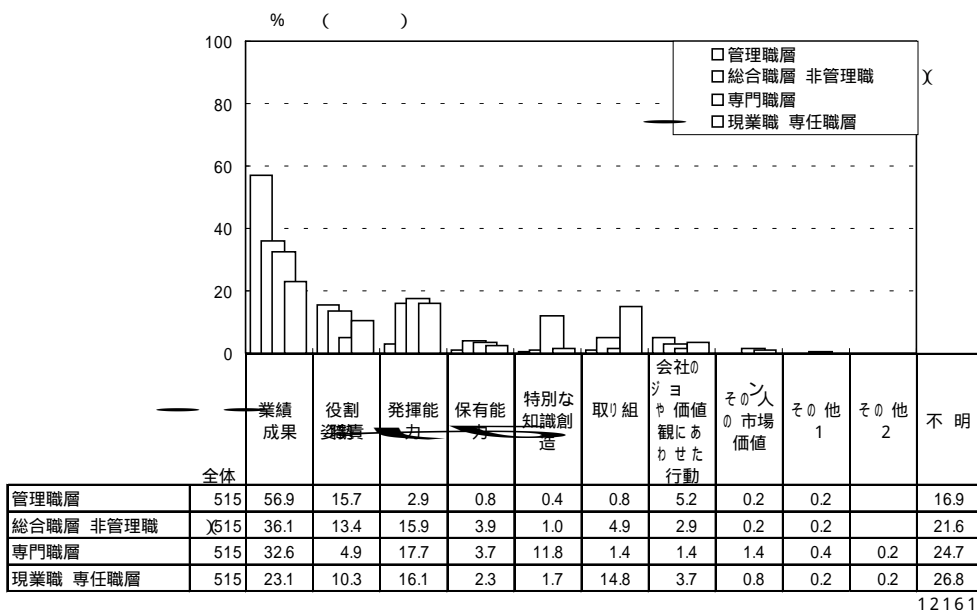
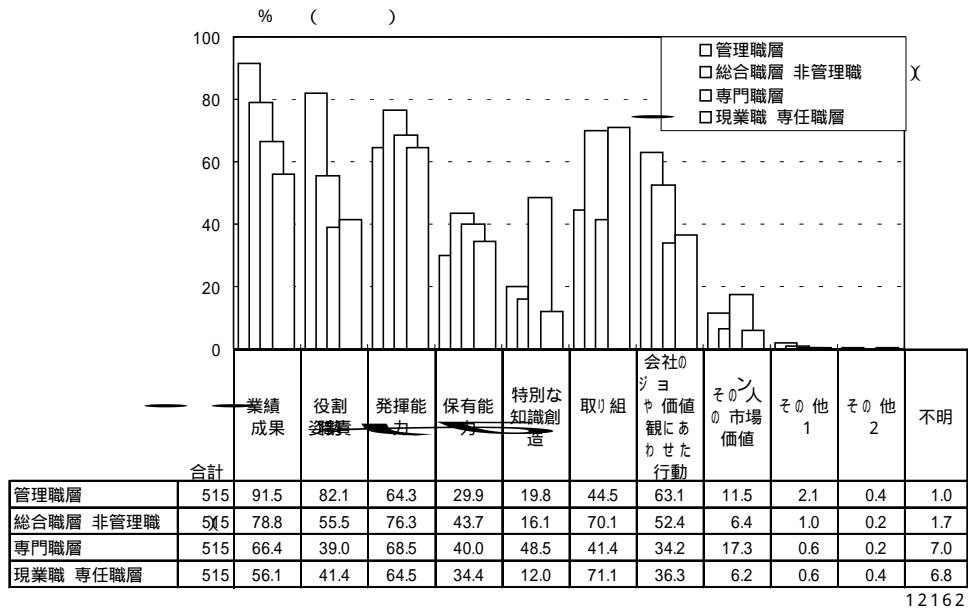


図2-16-2 設問(Q13) 評価・考課制度の評価対象要素(すべて) <全体/複数回答>



この質問は4つの人材グループごとにどのような点を評価要素としているか、もっとも重視している要素の2段階で聞いたものであるが、すべてのグループに対して「業績と成果」は重視するとしている。特に管理職層、総合職層にその傾向が強い。

管理職層で評価の対象となる項目は、「業績・成果」(91.5%)が最も多く、次いで「役割・職責」(83.2%)、「発揮能力」(64.3%)、「会社のビジョンや価値観にあわせた行動」(63.1%)となっている。総合職層では「業績・成果」(78.8%)、「発揮能力」(76.3%)、「取り組み姿勢」(70.1%)などがあげられる。また専門職層では「業績・成果」(66.4%)、「発揮能力」(68.5%)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(48.5%)。現業職については、他の役職と同様「業績・成果」(56.1%)や「発揮能力」(64.5%)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71.1%と最も大きい。

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重視されている。

考課・賃金関連の制度内容の従業員への公開 (図2-17)

図2-17 設問(Q17) 各種制度の公開<全体/単一回答>

		公開している	公開していない	不明
凡例				
賃金表	(n=471)	63.3 %	35.9	0.8
人事考課の基準賃金賞与)	(n=496)	68.3	31.0	0.6
人事考課の基準昇進昇格)	(n=490)	57.6	41.6	0.8
賃金賞与の査定仕組み)	(n=498)	64.1	35.1	0.8
昇進昇格の査定仕組み)	(n=489)	51.9	47.2	0.8

1217

「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。

考課結果の本人への告知の有無(図2-18)

図2-18 設問(Q18) 考課の結果の本人フィードバックの有無<全体/単一回答>

		行われている	行われていない	不明
凡例				
全体	(n=515)	66.0 %	33.8	0.2

121

8

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。フィードバックしていないとする企業が33.8%。3社に1社は効果内容を本人に伝えていない。

即戦力を志向した採用

「戦略達成において、優秀な人材の採用を人材マネジメントの重要な機能に位置付け、実効性の上がる施策を講じているか否か」という指標に用いた質問は6問であるが、過去 - 今後で同様の聞き方をしているものが2問あるので、以下には4つであらわしている。

戦略人材の採用のための賃金への上乗せ可能な割合(図2-19)

図2-19 設問(Q20) 戦略人材採用に際しての特別待遇<全体/単一回答>

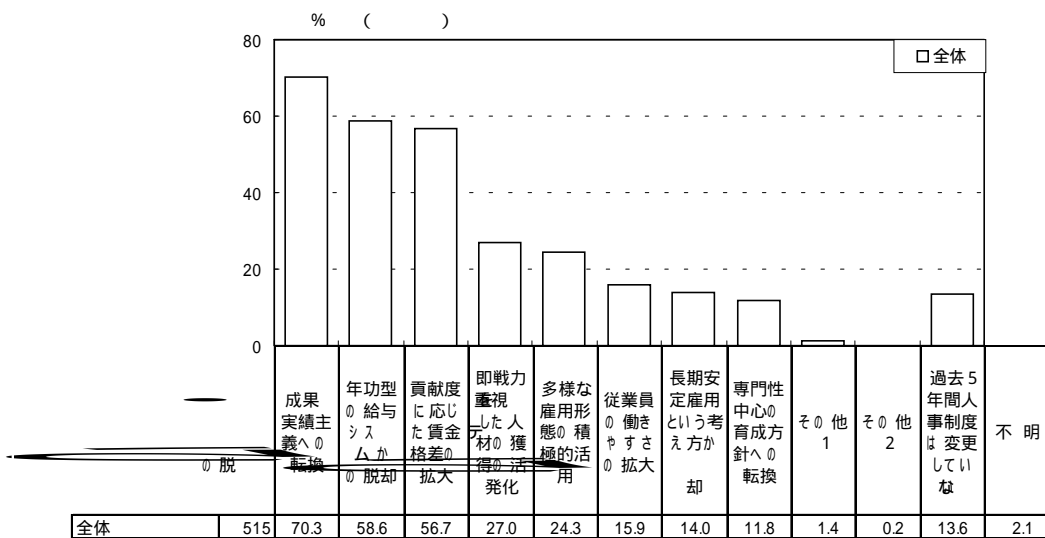
凡例	0 上乗せ不可能	社内賃金+1.5以内	社内賃金+3.0以内	社内賃金+5.0以内	社内賃金+5.0以上	不明
全体 (n=515)	28.3	38.8	22.1	3.3	3.5	3.9

121

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「30%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。ただし経済的な問題からか、大企業であるほど社内賃金の上乗せの割合が増えている。外資系企業についても、内資系企業と比べて上乗せする賃金の割合が高い。業種別に見ると金融・保険業と情報系において「50%以上の上乗せ」をすると答えた企業の割合が1割以上にもなる。

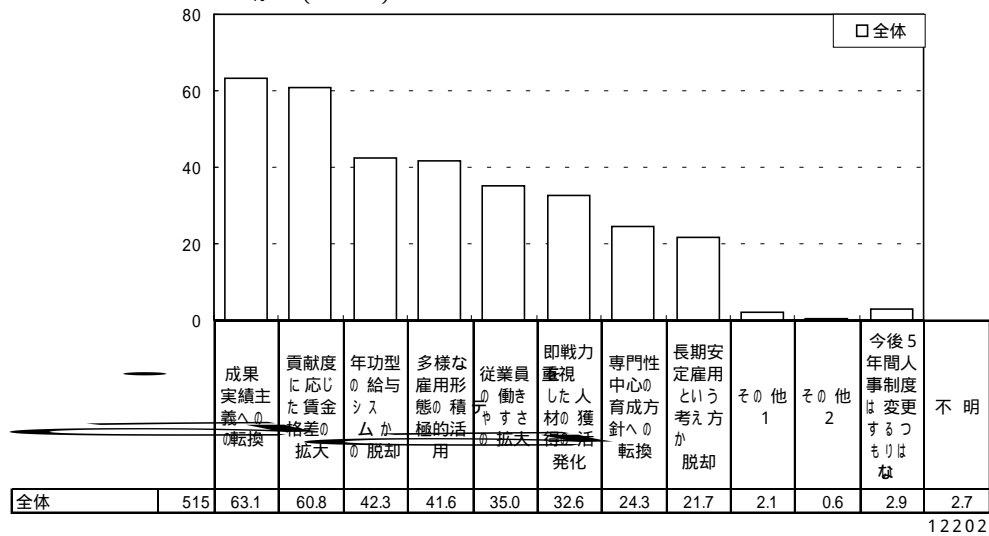
人事制度変更の目的(即戦力重視)(図2-20-1,2-20-2)

図2-20-1 設問(Q42) 過去5年の人事制度変更の重視目的<全体/複数回答>



12201

図2-20-2 設問(Q43) 今後5年間の、人事制度変更の重視目的<全体/複数回答>
% ()



・「即戦力を重視した人材の獲得の活発化」を過去5年の制度変更の目的とした企業は27.0%、また今後5年間の制度変更の目的とする企業は32.6%であった。

・その他の傾向では、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」(58.6%)と、「貢献度に応じた賃金格差の拡大」(56.7%)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。

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%)。

人材マネジメント部門の課題認識 (採用力強化、リテンション)(図2-21-1,2-21-2)

図2-21-1 設問(Q59) 人材マネジメント部門での現在の課題<全体/複数回答>

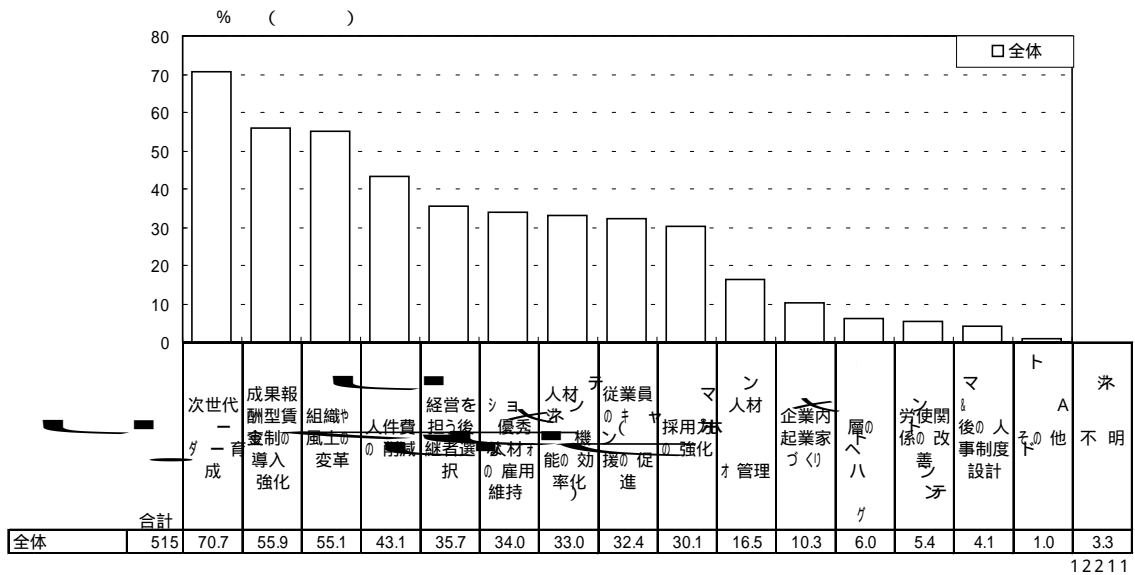
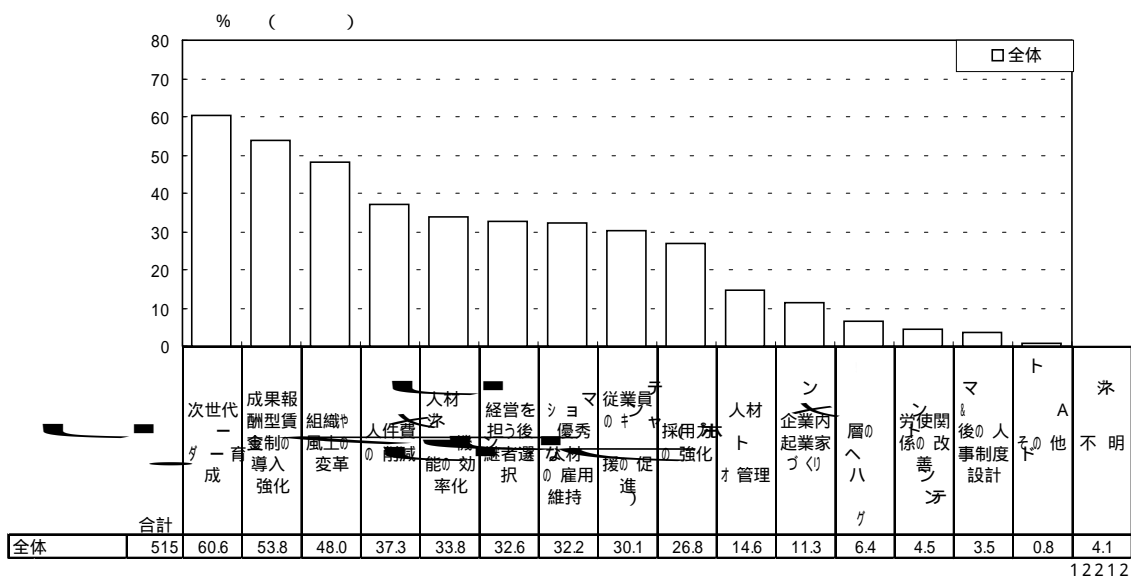


図2-21-2 設問(Q60) 人材マネジメント部門で今後取り組んで行く課題<全体/複数回答>



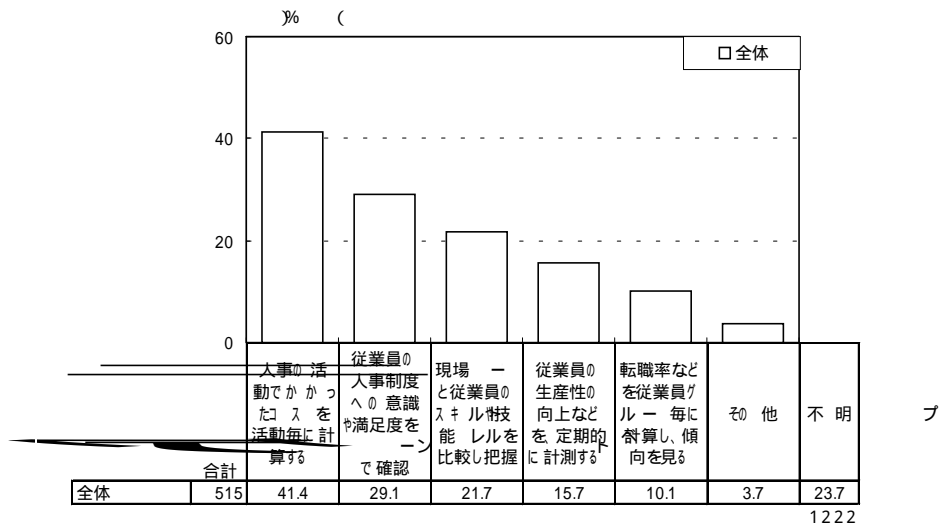
「採用力の強化」を現在の課題であると認識している企業は30.1%、今後の課題であると認識している企業は26.8%。同様に「リテンション」を現在の課題であると認識している企業は34.0%、今後の課題であると認識している企業は32.2%であった。

その他の傾向では、現在の課題だと認識しているものとして「次世代のリーダー育成」(70.7%)、「成果報酬型賃金制の導入・強化」(55.9%)、「組織や風土の変革」(55.1%)が多く挙げられている。

今後の課題としては、現在の課題と傾向は同じで、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。

人材マネジメント部門の効果確認（ラインとのマッチング）（図2-22）

図2-22 設問(Q62) 人材マネジメント部門の活動の効果測定＜全体／複数回答＞



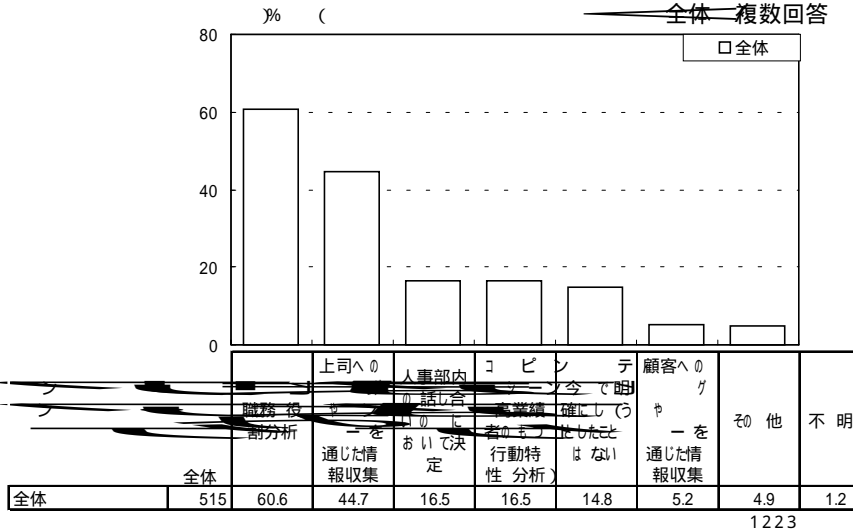
「現場ニーズと従業員のスキルや技能レベルを比較し把握」を行っている企業は21.7%であった。「人事の活動でかかったコストを活動毎に計算する」(41.4%)と比較すると約2倍の開きが見られる。

多様かつ一貫した人材育成

育成すべきスキル・能力を明らかにするかどうか、明らかにした後の活用方法に関して主な指標化要素と考えた。具体的には以下の4問を用いた。

求めるスキル・能力を明らかにするための方法(図2-23)

図2-23 設問(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。

人材育成の効果を評価する方法の有無と手法(図2-24)

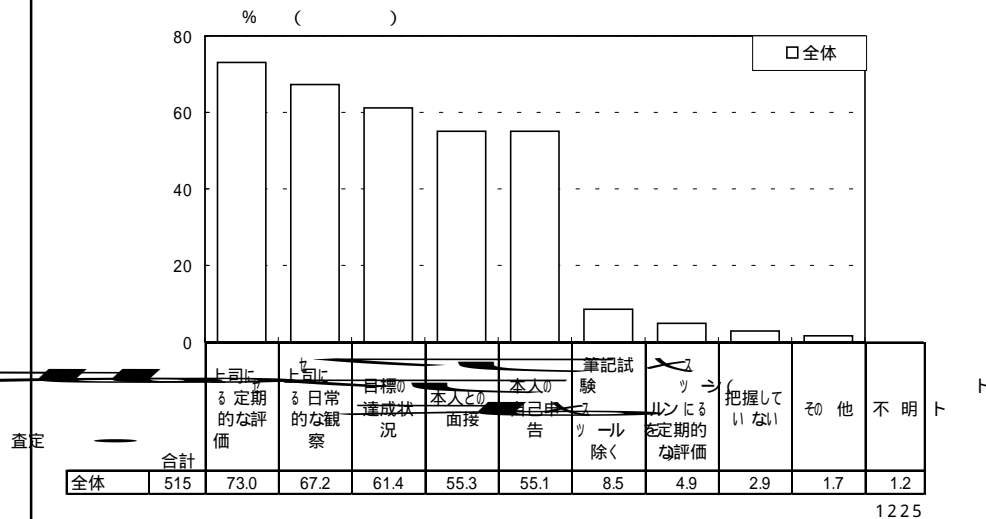
図2-24 設問(Q29) 人材育成の効果測定基準 <全体 / 単一回答>

評価方法	用いている (%)	用いていない (%)	不明 (%)
テストなどを通じた従業員の学習程度の評価	30.1	64.9	5.0
生産性の増加等従業員の職務行動における変化の評価	52.6	42.9	4.5
上司や部門長からの反応や変化、評価	83.9	13.2	2.9
従業員対象者からの反応や評価	61.9	32.4	5.6
その他	15.7	82.7	1.6

「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。

従業員が保有するスキル・能力の把握方法(図2-25)

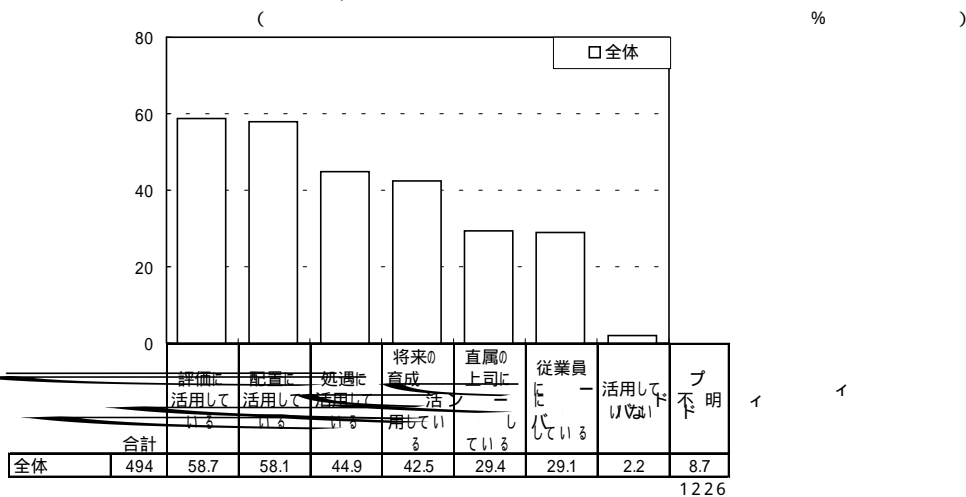
図2-25 設問(Q30) 従業員個人の能力・スキルの把握方法<全体/複数回答>



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。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(どちらも1割程度)。

把握したスキル・能力情報の活用場面(図2-26)

図2-26 設問(Q30SQ1) 把握した能力・スキル情報の活用場面<全体/複数回答>



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。

個人の自律性の尊重

パフォーマンスマネジメントを推進しようとする際に前提条件として必要になってくる「個人の自立性の尊重」は、成果を志向するときの自律性と、さまざまな阻害要因に直面したときの、表明の機会の有無をそうおいた。具体的には以下の2問である。

裁量労働制の適用の有無と具体的内容 (図2-27-1,2-27-2)

図2-27-1 裁量労働制関連<全体/複数回答>

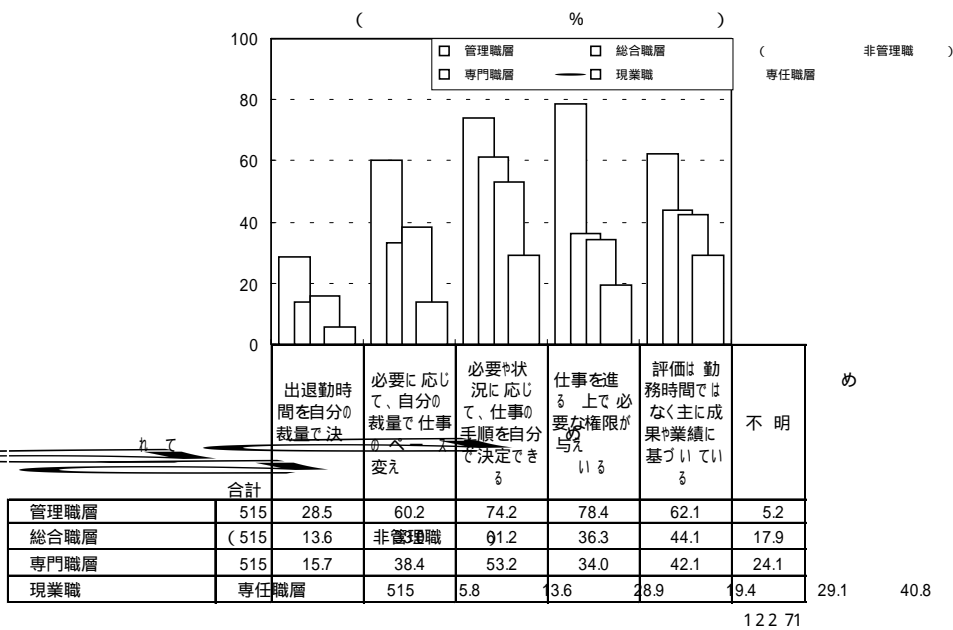
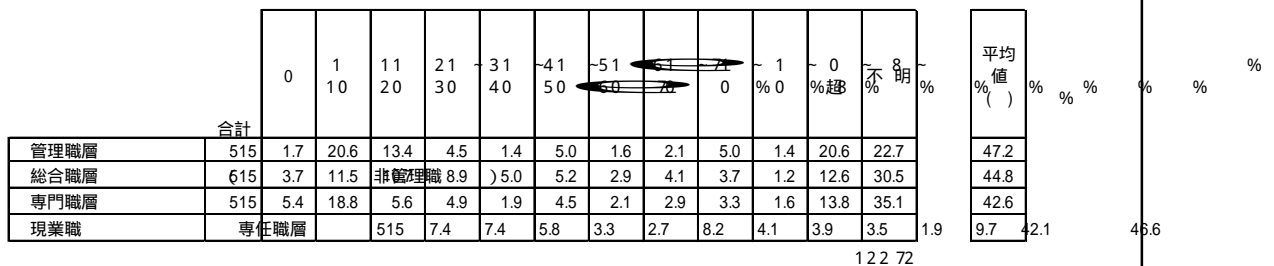


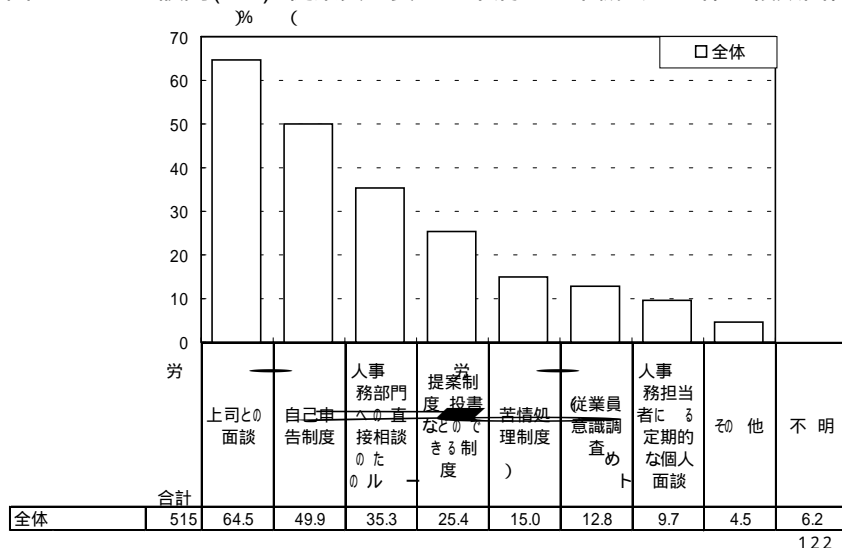
図2-27-2 設問(Q)適用の割合<全体/単一回答>



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高値を示しており、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。

個人としての企業への発言機会(図2-28)

図2-28 設問(Q48) 従業員の要望・不満の上申機会<全体/複数回答>



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。

第一部

第三章

企業戦略別にみた 各ディメンションの考察

第三章 企業戦略別にみた各ディメンションの考察

専修大学 蔡 錫

企業の競争優位の源泉としての可能性を持っている人材マネジメントが、実際にその可能性を実現するためには、何よりも企業の追求する戦略とのフィット（整合性）が求められる。なぜなら、企業が追求する戦略が異なると、企業の必要とする人材マネジメントのニーズも異なってくるからである。重要なのは、各々の企業が追求している戦略の達成に貢献できるような人材マネジメントシステムをいかに構築するかである。

企業戦略によって、効果的な人材マネジメントは果たして違ってくるのかということは、本プロジェクトの大きな目的でもある。この目的を達成するためには、何よりも各々の企業が追求している戦略を特定しなければならない。この章では、人材マネジメントのあり方において重要な状況要因の1つである、企業戦略に焦点を絞ることにする。具体的に、この章では、企業戦略をいくつかで類型分類し、企業戦略別にパフォーマンスマネジメントを構成する5つのディメンションにおいてどのような特徴が見られているのかを調べる。

1. 企業戦略の類型分類

企業戦略論によると、企業が追求する様々な戦略タイプは、分析レベルをどこに置くかによって大きく2つのカテゴリで分類できる。1つは、企業戦略（コーポレート戦略）であり、もう1つは事業部戦略である。これまで明らかになった代表的な企業戦略のタイプとしては、本業を中心として企業成長をはかる本業重視戦略、本業と密接にかかわる事業部門に積極的に進出することによって企業成長をはかる関連多角化戦略、本業とはそれほど関連のない新しい成長分野に積極的に進出することによって企業成長をはかる非関連多角化戦略、競争企業を吸収・合併することによって企業成長をはかるM & A戦略、輸出や直接投資など国際市場へ進出を通じて企業成長をはかる国際化戦略、不採算部門を整理・縮小するリストラ戦略、などが挙げられる。戦略論では、こうした考え方による企業レベルでの戦略のあり方を、事業ポートフォリオ戦略と呼ぶ場合もある。事業ポートフォリオとは、企業が様々な事業をどの様に選択し、組み合わせ、資源をどのように配分していくかの考え方である。言い換えれば、企業レベルにおける、事業の組み合わせ方の選択とその実行のためのプランと言っても良い。

一方、代表的な事業部戦略のタイプとしては、競争企業よりできるだけ低い価格で競争するコストリーダーシップ戦略、デザイン・性能・サービスの面で競争企業とは違う特別な何かを顧客に提供することに

よって競争する差別化戦略、特定の顧客層やニッチ市場に注目する集中戦略の3つが挙げられる。いずれの戦略も、ポーターが5つの競争要因の分析を通じて明らかにしたもので、基本的に事業部戦略の類型分類を試みたものである。

2つのカテゴリの中でどのカテゴリに焦点を絞るかは、研究・調査の目的や関心によって異なってくる。研究・調査の目的が企業レベルでの人材マネジメントのあり方に置かれていれば、企業戦略のタイプ分けは欠かせない。それに対して、事業部レベルでの人材マネジメントのあり方に関心があれば、事業部戦略のタイプ分けは欠かせない。

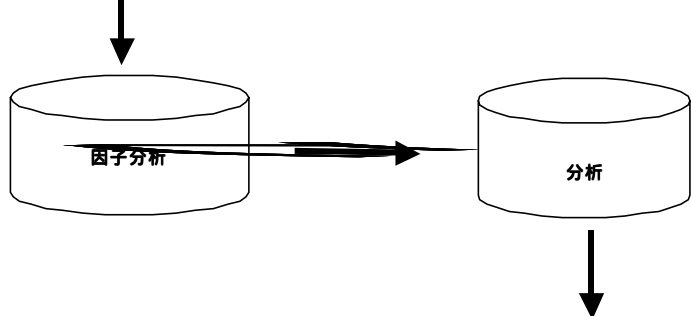
既に述べたように、今回のプロジェクトの目的は、企業戦略と人材マネジメントのあり方との関係を明らかにすることである。分析の焦点が事業部レベルではなく、企業レベルに置かれているのである。そこで、企業戦略論のこれまでの議論を踏まえ、企業戦略を次の7項目で測ることにした(F5)。第1は、本業重視戦略を測る項目で、既存事業をどのくらい強化したかである。第2は、関連多角化戦略を測る項目で、関連事業分野へのどのくらい積極的に進出したかである。第3は、非関連多角化を測る項目で、新規事業分野へのどのくらい積極的に進出したかである。第4は、リストラ戦略を測る項目で、不採算部門の整理・縮小、撤退をどのくらい実行したかである。第5は、国際化戦略を測る項目で、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をどのくらい実行したかである。第6は、吸収・合併戦略(M & A)戦略である。第7は、特に1990年代に入ってから、自動車産業や航空産業でよく見られるようになった戦略で、同業他社との戦略的な提携をどのくらい追求してきたかである。いずれの項目も、過去3年間、各々の戦略をどのくらい実行したかを5点尺度で測った。

図3-1 戦略タイプのグルーピングの考え方

尺度構成する設問

実行 過去3年間、以下に該当する経営戦略を、
 1から5まで評価してください

	実行した	実行した ともい えな	あ 実行し なっ	実行し なっ 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・撤退・売却							
5.外国企業との提携・生産拠点の海外移転など 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		



戦略タイプ	ブ	グルーピング
1. 不採算部門の整理・撤退・売却	国際的視点に立ち、外国企業との提携・視野に入れ、 門整理縮小する一方で、関連 非関連多角化戦略積極的に推進してきた 企業群	
2. 比較的安定的な経営環境のもとで、国内を してきた企業群		ベ ーに本業重視戦略追求
3. あく縮小が 角化積極的に推進してきた企業群		非関連多
4. 過去3年間、最も厳しい経営環境に直面してきたと思われる 強い		ト

ところで、7つの企業戦略は必ずしもお互いに排他的ではない。言い換えれば、ある特定の企業が、7つの戦略の中で1つの戦略だけを追求しているとは考えにくい。現実には企業は、不採算部門を積極的にリストラしながら同時に、将来性のある新規事業への積極的な進出をはかるなど、いくつかの戦略を同時に追求していると思われる。そこで、本プロジェクトでは、企業戦略を測る7項目に対して因子分析とクラスター分析を行い、過去3年間、追求してきた企業戦略において、企業をグルーピング化することにした。(詳しくは本章の補論を参照のこと) その結果、追求してきた戦略タイプにおいて、次の4つの似たもの同士の戦略企業群が現れた。

第1は、多角化・国際提携・リストラの3つの戦略を同時に追求してきた戦略企業群である。国際的な観点に立ち外国企業との提携なども視野に入れながら、不採算部門を整理・縮小する一方で、将来成長が見込まれる新規事業へ積極的に進出してきた企業群で、過去3年間、最も積極的な戦略活動を行っている企業群とも考えられる。本プロジェクトでは、この戦略企業群を「グローバル多角化戦略企業群」と名づけることにした。

第2は、第1の戦略企業群と正反対の戦略を追求してきた企業群で、相対的に安定的な企業環境のもとで、国内をベースに、多角化も国際提携もリストラも実行せず、本業重視戦略を追求してきた企業群である。本プロジェクトでは、この戦略企業群を「本業重視戦略企業群」と名づけることにした。

第3は、リストラだけを追求してきた企業群である。過去3年間、最も厳しい経営環境に直面してきた企業群で、本プロジェクトでは、この戦略企業群を「リストラ戦略企業群」と名づけることにした。

第4は、国内をベースに、多角化とリストラとの2つの戦略を同時に追求してきた企業群である。第1の企業群と決定的に違う点は、国際的な視点が見られない点である。海外への進出は行っておらず、あくまで国内をベースに、不採算部門を整理・縮小する一方で、国内市場で成長が見込まれる新規事業へ積極的に進出してきた企業群と思われる。本プロジェクトでは、この戦略企業群を、「国内をベースとした多角化・リストラ戦略企業群」と名づけることにした。

図3-2 企業戦略タイプ分類

1) グローバル多角化戦略企業群	国際的な視点に立ち、外国企業との提携などを視野に入れながら不採算部門を整理縮小する一方で、関連・非関連多角化戦略を積極的に推進してきた企業群
2) コアビジネス集中戦略企業群	相対的に安定的な経営環境のもとで、国内をベースに本業重視戦略を追求してきた企業群
3) ドメスティック多角化戦略企業群	あくまでも国内に注力し、不採算部門の整理・縮小をしながら関連・非関連多角化を積極的に推進してきた企業群
4) リストラクチャリング戦略企業群	過去3年間、最も厳しい経営環境に直面してきたと思われるリストラ戦略のみを強いられてきた企業群

1302

以下では、4つの戦略企業群別に、人材マネジメントの5つのディメンションにおいて、どのような特徴が見られるのかを調べることにする。

2. 企業戦略別にみた各ディメンションのポジショニング

1) グローバル多角化戦略企業群

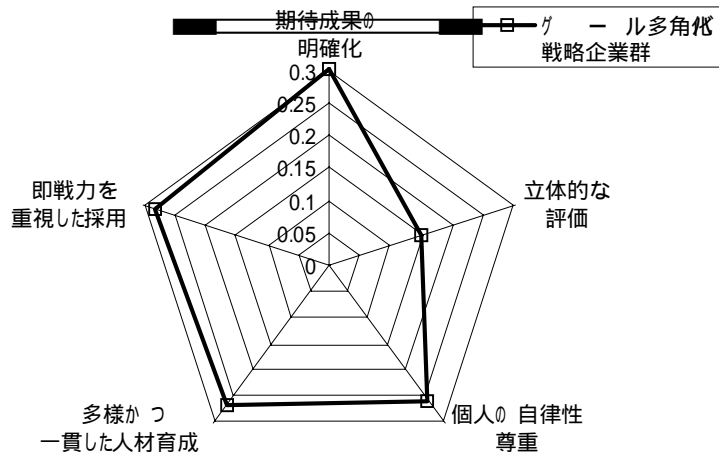
過去3年間、国際的な観点に立ち、外国企業との提携などを視野に入れながら、不採算部門を整理・縮小する一方で、関連・非関連多角化戦略を積極的に推進してきた企業群では、人材マネジメントのディメンションにおいてどのような特徴が見られるのだろうか。図3-3は、過去3年間、「グローバル多角化戦略」を積極的に推進してきた企業群において、人材マネジメントの特徴をまとめたものである。図表2-3から分かるように、過去3年間、最も積極的な戦略活動を行ってきたこの戦略企業群は、5つのディメンション全てにおいて、標準化点数が0以上で全体企業の平均を上回っており、人材マネジメントにおける積極性が伺える。

この戦略企業群の人材マネジメントにおける積極性は、何より、「期待成果の明確化」のディメンションの得点が最も高い点から確認できる。国際的な観点に立ち外国企業との提携を視野に入れながら、不採算部門を整理・縮小する一方で、新規事業へ積極的に進出するという事は、多くの事業が同時に変革期に差し掛かっているということであり、企業自体も大きな変革を常に経験しているということである。また、事業レベルでの拡大・縮小が起きているので、事業レベルではなく、企業全体として、どのような方向に行くのかを示すことが必要なのだろう。そうしたとき、人材マネジメント施策としても、強いリーダーシップに基づいて、働く一人ひとりに会社が期待する成果期待を示すことは非常に重要である。そうでないと、従業員から見ると、会社が向かっている方向性や、自分に求められる貢献期待が曖昧になってしまう恐れがある。従業員の成果を企業全体の変革に結び付けていくために、企業が追求する戦略を明確にするとともに、戦略達成における個人の貢献を明確にする必要があるのである。

この戦略企業群の人材マネジメントにおける積極性は、「即戦力を志向した採用」と「多様かつ一貫した人材育成」との2つのディメンションの標準化得点が高いことから確認できる。新規事業を立ち上げ、軌道に乗せるために必要となる知識やスキルを身に付けている人材が、必ずしも社内にあるとは限らない。場合によっては、外部労働市場を積極的に利用し、即戦力となる人材を雇い入れる必要が出てくる。この戦略企業群が、即戦力を志向した採用を強調している理由は、この点にあると思われる。

新規事業への進出を成功させるためには、個人に自律性を与えることも大事である。なぜなら、自律性は、従業員の外部環境との接触と社内での情報交流を促すことによって、新しいビジネスチャンスの発見や社内ベンチャーを成功に導く原動力となるからである。この戦略企業群の「個人の自律性の尊重」ディメンションの標準化得点が高い理由は、この点から理解すべきであろう。

図3-3 グローバル多角化戦略企業群



	期待成果の 明確化	立体的な 評価	個人の自律性 尊重	多様かつ 一貫した人材 育成	即戦力を 重視した採用
グローバ ル多角化 戦略企業 群	0.30	0.15	0.26	0.26	0.28

1303

一方、国際的な観点から、成長部分への積極的な進出と不採算部門の整理・縮小を同時に追求する企業戦略上、この企業群では、様々な事業部で必要とする多様な人材をいかに確保するかという問題と、整理・縮小部門で働く人材をどのように取り扱うかという2つの問題に常に直面していると思われる。この2つの問題を解決するためには、何より多様な人材を計画的に育成し、整理・縮小分野から成長分野への人材の配置転換が必要である。この戦略企業群が、人材育成を戦略と連動させ、従業員グループ別にきめこまやかに実施し、その効果をフォローしている理由は、この点に求めることができる。

人材マネジメントの側面でのこの戦略企業群の問題点をあえて挙げてみると、「立体的な評価」ディメンションの標準化得点が、他の4つのディメンションに比べ、相対的に低いという点である。企業戦略が複雑であるだけに、業績、能力、ビジョンや価値など多様な評価要素を取り入れた総合的な評価、評価に関する情報公開や評価結果のフィードバックなどを充実することは難しいのだろう。戦略達成のためには、採用など人材の獲得がより重要であり、評価など、現存する人材の効果的な活用は相対的に重要さが低くなるのだと思われる。とはいうものの、以下で調べる他の戦略企業群に比べると、立体的な評価の標準化点数がかなり高いのは、事実である。

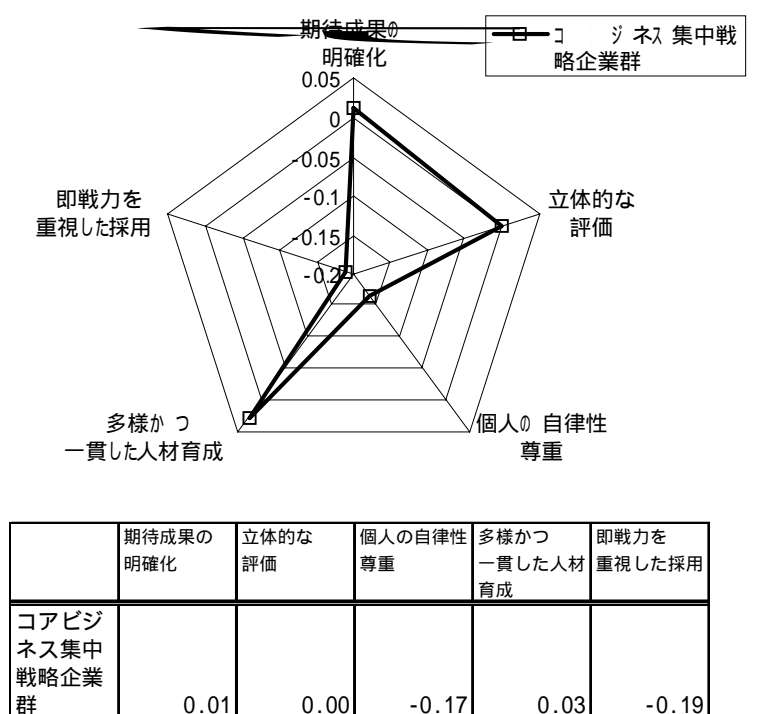
2) コアビジネス集中戦略企業群

相対的に安定的な経営環境のもとで、国内をベースに本業 コアビジネス重視戦略を追求してきた企業群では、人材マネジメントの5つのディメンションにおいて、どのような特徴が見られているのだろうか。

図3 -4は、本業重視戦略企業群の、人材マネジメントにおける特徴をまとめたものである。

図表2 - 4から分かるように、この戦略企業群の人材マネジメントにおける特徴は、次の3点にまとめることができる。第1に、5つのディメンション全てにおいて、標準化得点が平均以下で、人材マネジメントの側面で、保守的な傾向が見られているという点である。第2に、「即戦力を志向した採用」と「個人の自律性の尊重」という2つのディメンションの標準化得点が特に低いという点である。第3に、他の3つのディメンションにおいては、標準化得点が0に近く、全体企業の真ん中に分布しているという点である。

図3 - 4 コアビジネス集中戦略企業群



1304

中でも、「即戦力を志向した採用」と「個人の自律性の尊重」との2つのディメンションの得点が特に低いという点は、この戦略企業群の最も著しい特徴ともいえる。過去3年間、この企業群が、国内をベースとした、コアビジネス集中重視戦略を主に実行してきたという点を念頭におけば、これは、納得のいく結果である。国際進出は言うまでもなく、関連・非関連多角化も追求しなかった故に、新しい人材のニーズは生まれなかった。この戦略企業群の、即戦力を志向した採用の得点が低い理由は、この点に求めることができる。

一方、コアビジネス集中重視戦略の場合、仕事における効率性が企業業績を大きく左右すると知られている。効率性を確保するためには、コスト削減を常に念頭におきながら、マニュアル通りに仕事を進めていくことが大事である。それだけ、従業員には、既に決まっている明確な戦略目標を充実に従うことが求められており、その意味で個人の自律性は戦略達成において重要ではない。この戦略企業群で、従業員の自律性の尊重というディメンションの得点が低い理由は、この点に求めることができる。

3) ドメスティック多角化戦略企業群

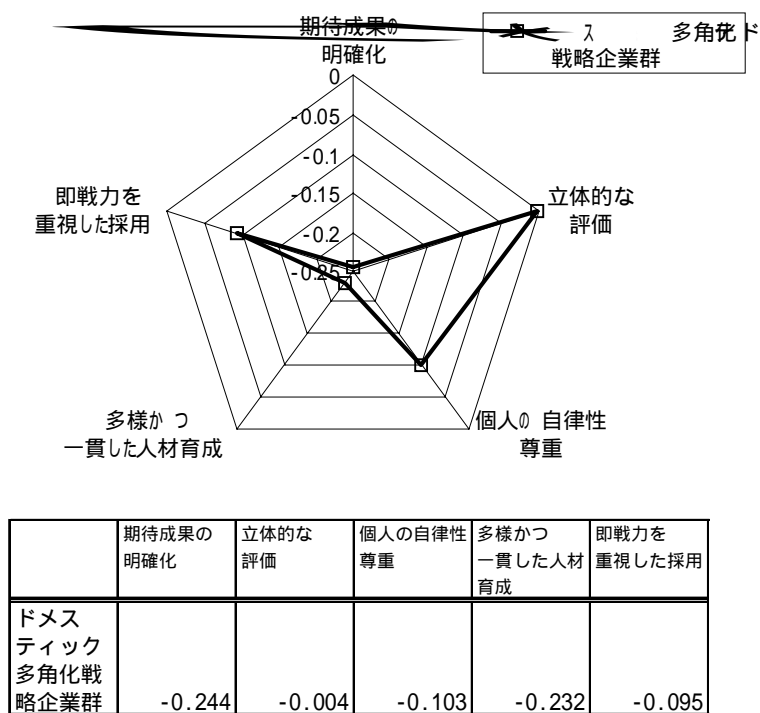
国際的な視点はあまり見られず、あくまで国内に注目し、不採算部門を整理・縮小しながら関連・非関連多角化戦略を積極的に推進してきた企業群では、人材マネジメントにおいてどのような特徴が見られているのだろうか。図表3-5は、国内をベースとしたドメスティック多角化戦略企業群の人材マネジメントにおける特徴をまとめたものである。

図表3-5から分かるように、この戦略企業群の最大の特徴は、標準化得点が全体企業の平均よりやや高いディメンションと、全体平均より低いディメンションとがはっきり分かれているという点である。全体よりやや高いディメンションとしては、「多様かつ一貫した人材育成」と「個人の自律性の尊重」の2つである。一方、全体より低いディメンションとしては、「期待成果の明確化」と「立体的な評価」の2つである。即戦力を志向した採用のディメンションは、全体企業のちょうど真ん中に分布している。

この戦略企業群が、国内で新規事業に積極的に進出してきたことを念頭におくと、「多様かつ一貫した人材育成」と「個人の自律性の尊重」の2つのディメンションに力を入れてきた点は、納得のいく一面がある。なぜなら、第1群の「グローバル多角化」戦略のところでも既に述べたように、新しいビジネスチャンスを見つけ、それを新規事業として立ち上げ、軌道に乗せるためには、多様な人材の計画的な育成と、個人の自立性の尊重は欠かせないからである。

納得のいく一面があるものの、この戦略企業群の場合、人材マネジメントを構成する5つのディメンションの間で矛盾するところが多く、人材マネジメントにおける一貫性にかけているという問題をかかえている。人材マネジメントにおける一貫性の欠如は何より、多様かつ一貫した人材育成の標準化得点は全体企業平均を上回っているのに、人材育成の基礎となる立体的な評価の標準化得点は、全体企業平均をかなり下回っているという点から確認できる。さらに、期待成果の明確化の標準化点数が全体企業平均を下回っているという点を合わせて考えてみると、人材育成だけが一人走りしている。そもそも、人材育成は、企業のビジョンや個々人の期待成果を明確にしたうえで、個々人に対する立体的な評価に基づいて行わなければならないのである。

図3 - 5 ドメスティック多角化戦略企業群



1305

4) リストラクチャリング戦略企業群

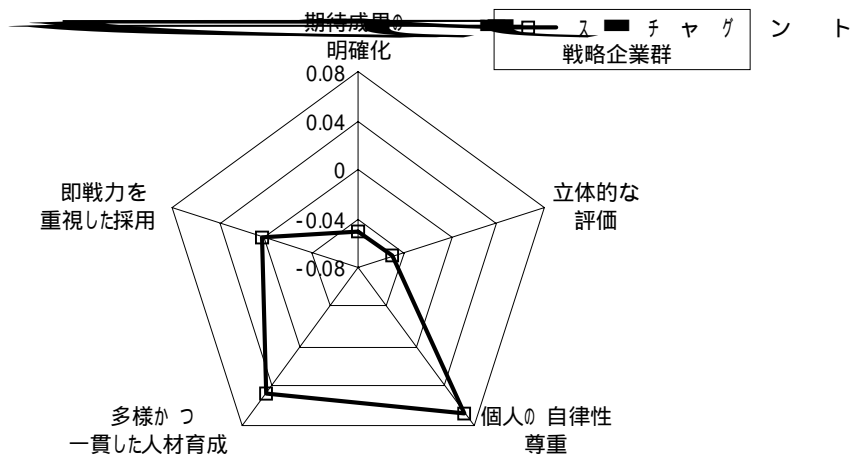
過去3年間、最も厳しい経営環境に直面してきたと思われるリストラ戦略だけを推進してきた企業群では、人材マネジメントにおいてどのような特徴が見られているのだろうか。図3 - 6、この戦略企業群の人材マネジメントにおける特徴をまとめたものである。

図3 - 5 から分かるように、この戦略企業群の最大の特徴は、人材マネジメントの全ての側面で、消極性が伺えるという点である。立体的な評価を除いた4つのディメンションの標準化得点は、全体企業平均をかなり下回っており、積極的な人材マネジメントが実施できなかったことが伺える。この企業群が、過去3年間、最も厳しい経済環境に置かれてきたことを考えると、当然の結果かもしれない。

リストラクチャリング戦略の最大の課題は、余った人材をいかに外部放出するかにある。それだけ、期待成果の明確化や、多様かつ一貫した人材育成、個人の自律性の尊重などに気を配る余裕はない。この3つのディメンションにおける標準化得点が低いのは、この企業群が行ってきた戦略そのものにその理由を求めることができる。さらに、この企業戦略群の場合、今後成長が見込まれる新規事業への進出なしにリストラ戦略だけを実行してきた故に、即戦力の人材を雇い入れる必要もなかったと思われる。いずれにせよ、余った人材の積極的な退出を促すことが先決の課題であった故に、人材マネジメントにおいて消極的な戦略を取らざるを得ない企業実情が反映されている。

だが、相対的に見た場合、こうした企業でも、採用と評価は他の人材マネジメントディメンションに比べて、重要である。評価重視の背景には、もしかするとリストラのための人材を選択する必要があるのかもしれないし、会社の建て直しのための少数の選抜をねらっているのかもしれない。いずれにしても、人材の少数選抜が行われたと思われる。また、採用への傾斜は、よく言われるように、リストラを行う企業が、経営の転換のために、人材の入れ替えを行うためであろう。採用とリストラは同時に行われる作業なのかもしれない。

図3 - 6 リストラクチャリング戦略企業群



	期待成果の 明瞭化	立体的な 評価	個人の自律性 尊重	多様かつ 一貫した人材 育成	即戦力を 重視した採用
リストラ クチャリ ング戦略 企業群	-0.05	-0.05	0.07	0.05	0.00

1306

この戦略企業群の問題としては、従業員の期待成果の明確化なしに、リストラを断行してきたという点を挙げる事ができる。一般に、リストラ戦略が陥りやすい限界としては、短期的な企業業績の改善だけに注目し、結果的に優秀な人材さえも企業を離れてしまう恐れがあるという点である。優秀な人材を引き止めるためには何より、リストラを実施した後の企業戦略やビジョンを明確に提示すると同時に、従業員には戦略達成上不可能な期待成果ならびにコンピテンシーを明確にすることが必要である。この戦略企業群の場合、貢献期待の明確化なしに、短期的な企業成果の改善だけを目指しているところに大きな問題があると思われる。

< 補論：企業戦略群のグルーピング化の方法 >

4つの戦略企業群は、次のようにグルーピング化した。まず、企業戦略を測っている7項目に対して、因子分析を行い、項目の背後に隠れている因子構造を明らかにすることにした。その結果、4つの解釈できる因子が現れた。

第1は、「多角化」に関連する因子である。この因子に負荷量の多かったのは、関連事業分野へのどのくらい積極的に進出したかを測る項目（F5の選択肢2）と、新規事業分野にどのくらい積極的に進出したかを測る項目（F5の選択肢3）の2項目である。

第2は、「国際提携」を示す因子である。この因子に負荷量の多かったのは、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をどのくらい実行したかを測っている項目（F5の選択肢5）と、同業他社との戦略的な提携をどのくらい追求してきたかを測る項目（F5の選択肢7）の2項目である。

第3は、「リストラ」にかかわる因子である。不採算部門の整理・縮小、撤退、つまり、リストラをどのくらい実行したかを測る項目（F5選択肢4）と、吸収・合併（M&A）戦略を測る項目（F5の選択肢6）が、1つの因子として現れた。

第4は、既存事業の強化戦略を測る項目（F5の選択肢1）が1つの独立した因子を構成した。

図3 - 7 回転後の因子の構造行列

	因子1	因子2	因子3	因子4
	1	2	3	4
F 5 - 3 新規事業分野への進出	0.8777			
F 5 - 2 関連事業分野への進出	0.8621			
F 5 - 7 同業他社との戦略的提携		0.7949		
F 5 - 5 国際化		0.7666		
F 5 - 4 リストラ			0.8691	
F 5 - 6 M & A		0.3980	0.6617	
F 5 - 1 既存事業の強化				0.9928

因子抽出法: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 法 マルチ回転法 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 法 マルチ回転法

1307

4つの戦略企業群は、この4つの因子をもとに、クラスタ分析を通じて確定した。先述したように、この4群は、企業の事業ポートフォリオに関する戦略の4タイプをあらわすと考えることができる。

専門的になるが、クラスタ分析とは、複雑なデータ・セットから単純な構造を発見・記述・説明しようとする探索的な統計方法の1つである。クラスタ分析で発見しようとする単純な構造とは、似た者同士を探すことである。同じクラスタに分類される企業は、同じ戦略を追求しているのに対して、他のクラスタとは異なる戦略を追求しているとみなされる。ところで、クラスタの方法は、サンプルの数によって制約を受けることになる。200以上の大量のケース(調査対象)をクラスタする際に最も一般的に用いられる方法は、「K-Meansクラスタ」方法である。本プロジェクトの場合、調査対象が500社を超えていたので、この方法を用いた。

クラスタ・センターとしての役割を果たしたのは、因子分析を通じて現れた4つの因子の因子得点である。何回かクラスタ分析を行った結果、4つのクラスタが最も適切と判断した。本プロジェクトでの4つの企業戦略群、つまり、「グローバル多角化戦略企業群」、「コアビジネス集中戦略企業群」、「ドメスティック多角化戦略企業群」、「リストラクチャリング戦略企業群」は、このように、因子分析とクラスタ分析を通じて特定したものである。

<参考：各企業群のプロフィール>

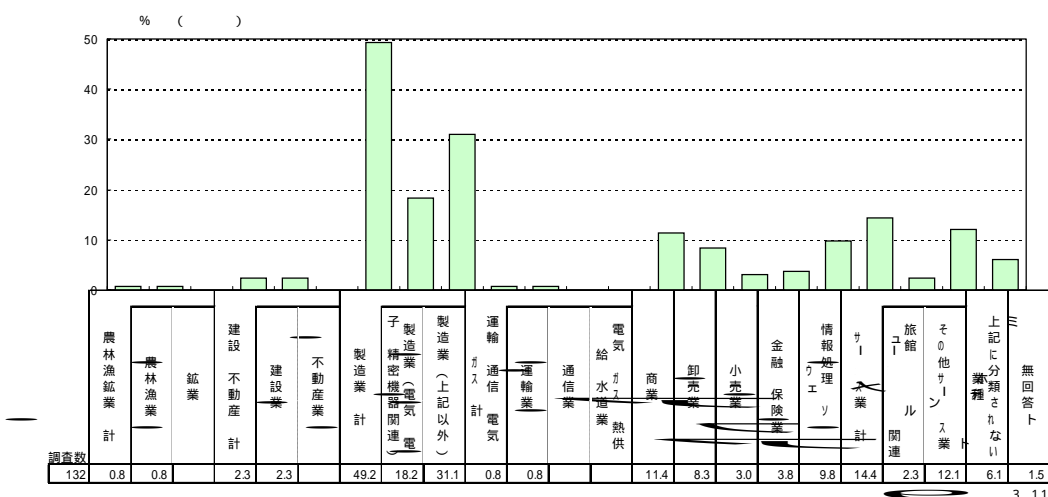
参考までに、この章を通して使われた4つの企業群のプロフィールをここで簡単に見ておくこととする。

1) グローバル多角化戦略企業群

主たる業種

「製造業」が、ほぼ5割(49.2%)で大半を占める。次いで「サービス業」(14.4%)、「商業」(11.4%)、それ以外はいずれも1割に満たない。特に「農林漁業」「運輸・通信・電気・ガス」はいずれも1%未満である。

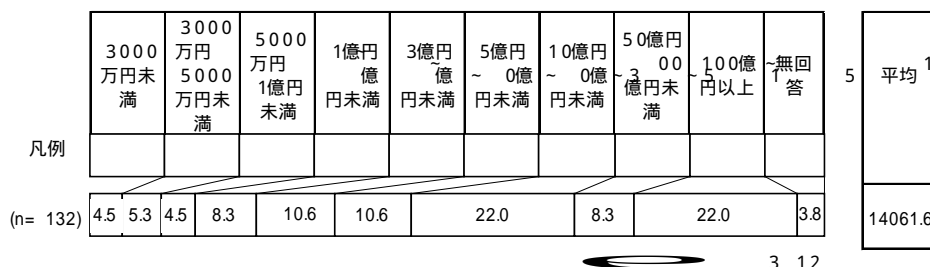
主たる業種<単一回答>



資本金

「10億円～50億円未満」と「100億円以上」がともに22.0%。10億円～100億円以上が全体の5割を超える(52.3%)。

資本金<単一回答>



外国資本比率

「純粋国内資本(0%)」が65.2%を占める。外資系企業は2割強(22.7%)。その内訳は「外資1(1~30%)」13.6%、「外資2(31~99%)」3.8%、「外資3(100%)」4.5%である。

外国資本比率<単一回答>

凡例	純粋国内資本 0%	外資1 1~30%	外資2 31~99%	外資3 (100%)	無回答	外資系 企業 小計
(n= 132)	65.2	13.6	3.8	4.5	12.1	22.7

3 13

成長の時期

「1985年のプラザ合意からバブル時期まで」が37.1%と最も多く、続いて「バブル崩壊から現在に至るまで」(33.3%)。上記の2つで7割に達する。次いで「1950年代半ばから1973年のオイルショックまで」が15.9%であった。

成長の時期<単一回答>

凡例	1950年代半ばから1973年のオイルショックまで	1973年から1985年のプラザ合意まで	1985年のプラザ合意からバブル崩壊まで	バブル崩壊から現在に至るまで	無回答
(n= 132)	15.9	9.1	37.1	33.3	3.0

3 14

経営戦略の実行状況

「既存事業の強化」を実行したと回答した企業が最も多く、「実行した・計」が9割を超える(90.9%)。特にトップボックスは70.5%に達する。「実行した・計」では、次いで「関連事業分野への進出」が高く、83.3%であった。「新規事業分野への進出」「不採算部門の整理・縮小、撤退(いわゆるリストラ)」「外国企業との提携や生産拠点の海外移転等の国際化」はいずれも「実行した・計」が7割前後であった。一方、「実行した・計」が他の戦略に比べ低いのは、「吸収・合併(M & A)」「(55.3%)」と「同業他社との戦略的提携」(59.1%)であった。

経営戦略の実行状況 < 単一回答 >

	実行した +2	実行した +1	どちらでもない 0	あなかも実行した -1	実行しなかった -2	無回答	実行した計	実行しなかった計	加重平均値
凡例									
既存事業の強化 (n=132)	70.5			20.5	6.1	3.0	90.9	3.0	1.6
関連事業分野への進出 (n=132)	43.9		39.4		11.4	1.5	83.3	5.3	1.2
新規事業分野への進出 (n=132)	43.2		28.0		14.4	9.8	71.2	14.4	1.0
不採算部門の整理 撤退 (n=132)	40.2		28.8		12.1	6.8	68.9	18.9	0.8
外国企業との提携生産拠点 の海外移転等の国際化 (n=132)	47.7		26.5		9.8	1.5	74.2	15.9	0.9
合併 (吸収) (n=132)	40.9		14.4	10.6	4.5	29.5	55.3	34.1	0.3
同業他社との戦略的提携 (n=132)	28.8		30.3		19.7	3.8	59.1	21.2	0.5

企業グループの従業員数

「～999人」が最も多く、全体のおよそ3分の1(35.6%)を占める。次いで「10000人以上」(24.2%)、「1000～4999人」(22.7%)、4999人以下が占める割合は6割弱である。また全体の3分の1が5000人以上である。

企業グループの従業員数 < 単一回答 >

	1000人以下	1000～4999人	5000～9999人	10000人以上	無回答	平均人
凡例						
(n=132)	35.6	22.7	9.8	24.2	7.6	14024.3

今後3年間での業績の変化

全体の40.9%が「やや上回る」と回答した。「上回る(かなり+やや)」と回答した企業は56.1%、「下回る(かなり+やや)」と回答した企業は1割程度(10.6%)であった。

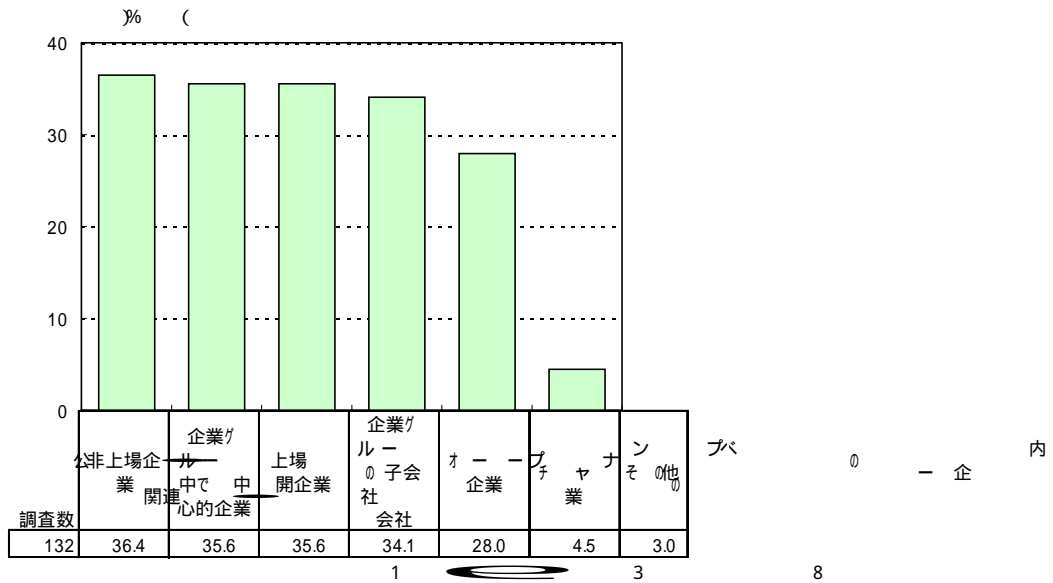
今後3年間での業績の変化 < 単一回答 >

	かなり上回る +2	やや上回る +1	同じ程度である 0	やや下回る -1	かなり下回る -2	無回答	上回る小計	下回る小計	加重平均値
凡例									
(n=132)	15.2	40.9		30.3	8.3	2.3	56.1	10.6	0.6

企業ポジション

「非上場企業」「企業グループの中の中心的企業」「上場・公開企業」「企業グループ内の子会社・関連会社」がいずれも35%前後でほとんど差がない。

企業ポジション<複数回答>

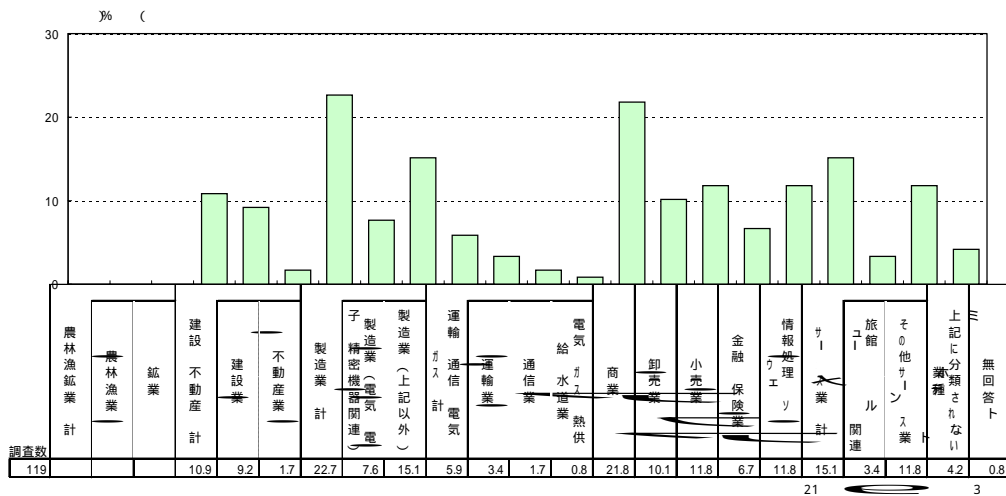


2) コアビジネス集中戦略企業群

主たる業種

「製造業」が22.7%、「商業」21.8%、「サービス業」15.1%。以上3業種で約6割を占める。「小売業」「情報処理・ソフトウェア」「建設・不動産」がいずれも1割程度。「農林漁鉱業」はいない。

主たる業種<単一回答>



資本金

全体的にほぼ均等に散らばっている。「5000万円～1億円未満」と「1億円～3億円未満」がともに15.1%。次いで「10億円～50億円未満」(14.3%)

資本金<単一回答>

凡例	3000万円未満	3000万円～5000万円未満	5000万円～1億円未満	1億円～3億円未満	3億円～5億円未満	5億円～10億円未満	10億円～50億円未満	50億円～100億円以上	無回答	5平均	
(n= 119)	8.4	5.9	15.1	15.1	11.8	8.4	14.3	5.0	10.9	5.0	4171.3

外国資本比率

「純粋国内資本(0%)」が8割を占める。外資系企業は13.4%であった。その内訳は「外資1(1～30%)」7.6%、「外資2(31～99%)」2.5%、「外資3(100%)」3.4%である。

外国資本比率<単一回答>

凡例	純粋国内資本(0%)	外資1(1～30%)	外資2(31～99%)	外資3(100%)	無回答	外資系企業小計
(n= 119)	80.7	7.6	2.5	3.4	5.9	13.4

成長の時期

「バブル崩壊から現在に至るまで」が40.3%と最も多く、続いて「1985年のプラザ合意からバブル時期まで」(32.8%)。次いで「1950年代半ばから1973年のオイルショックまで」が11.8%であった。

成長の時期<単一回答>

凡例	1945年から現在までの時期	1950年代半ばから1973年のオイルショックまでの時期	1973年のオイルショックから1985年のプラザ合意までの時期	1985年のプラザ合意からバブル崩壊に至るまで	無回答	
(n= 119)	0.8	11.8	10.9	32.8	40.3	3.4

経営戦略の実行状況

「既存事業の強化」を実行したと回答した企業が最も多く、「実行した・計」が9割を超える(92.4%)。特にトップボックスは74.8%に達する。次いで「実行した・計」が高かったのは「関連事業分野への進出」で、40.3%であった。「新規事業分野への進出」「外国企業との提携や生産拠点の海外移転等の国際化」「同業他社との戦略的提携」はいずれも「実行した・計」が1~2割程度であった。一方、「不採算部門の整理・縮小、撤退(いわゆるリストラ)」「吸収・合併(M&A)」は実行されていないかまたはほとんど実行されていない(それぞれ0%、4.2%)。

経営戦略の実行状況<単一回答>

	実行した (2)	実行し た(1)	どちらとも いえない()	あり実行し なかった(1)	実行しな かった(2)	無回 答	実行し た小 計	実行し なかつ た小 計	加重 平均値
凡例									
既存事業の強化 (n= 119)	74.8				17.6	1.7	92.4	5.9	1.6
関連事業分野への進出 (n= 119)	9.2	31.1	7.6	10.1	42.0		40.3	52.1	- 0.4
新規事業分野への進出 (n= 119)	5.9	16.8	8.4	17.6	51.3		22.7	68.9	- 0.9
不採算部門の整理・縮小、 撤退(いわゆるリストラ) (n= 119)	0.8	16.0			83.2			99.2	- 1.8
外国企業との提携や生産拠点 の海外移転等の国際化 (n= 119)	9.2	2.5	5.0	2.5	80.7		14.3	83.2	- 1.4
吸収・合併(M&A) (n= 119)	3.4	0.8	1.7		94.1		4.2	95.8	- 1.8
同業他社との戦略的提携 (n= 119)	6.7	7.6	3.4		80.7		14.3	84.0	- 1.4

3 25

企業グループの従業員数

「~ 999人」が最も多く、全体の6割以上(63.9%)を占める。次いで「1000~4999人」(16.8%)、4999人以下が8割以上を占めていることになる。

企業グループの従業員数<単一回答>

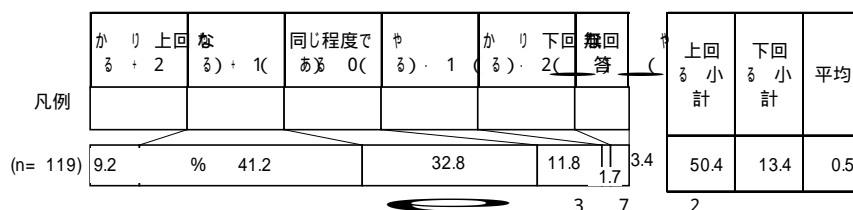
	1000 人	5000~ 人	10000人 以上	無回 答	平均
凡例					
(n= 119)	63.9	16.8	4.2	6.7	4835.9

3 26

今後3年間の業績の変化

全体の41.2%が「やや上回る」と回答した。「上回る(かなり+やや)」と回答した企業は50.4%、「下回る(かなり+やや)」と回答した企業は13.4%であった。

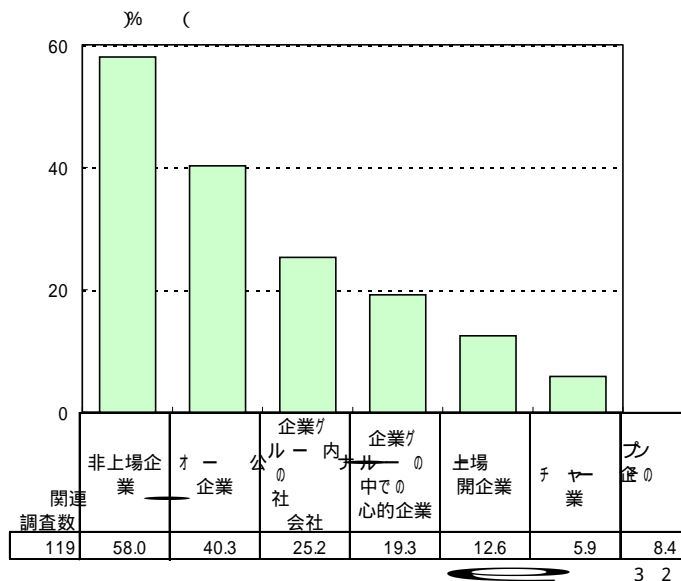
今後3年間の業績の変化<単一回答>



企業ポジション

「非上場企業」と答えた者が最も多く58.0%であった。以下「オーナー企業」(40.3%)「企業グループ内の子会社・関連会社」(25.2%)と続く。

企業ポジション<複数回答>

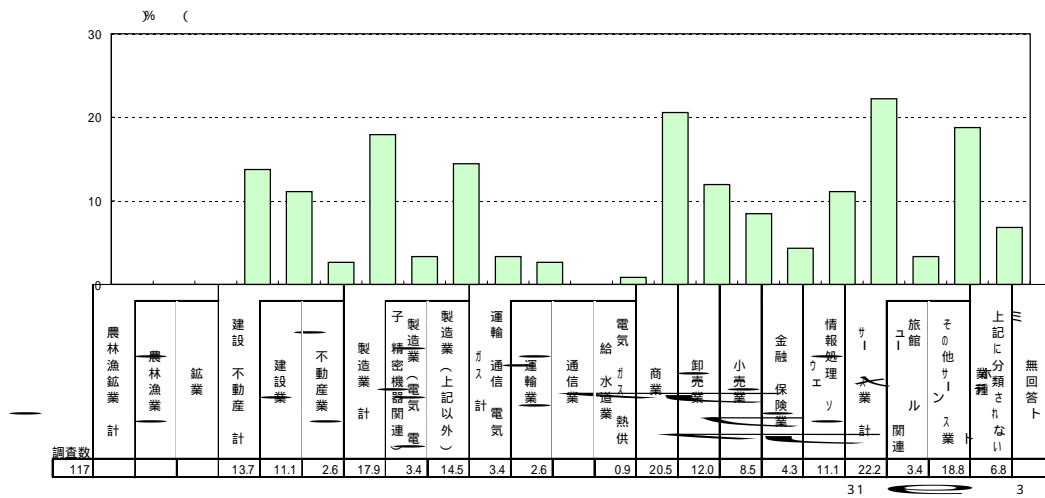


3) ドメスティック多角化戦略企業群

主たる業種

「サービス業」が22.2%、「商業」(20.5%)、「製造業」(17.9%)、以上3業種でやはり約6割を占める。次いで「建設・不動産」(13.7%)、さらに「卸売業」、「情報処理・ソフトウェア」が1割強である。「農林漁鉱業」はいない。

主たる業種<単一回答>



資本金

「1億円～3億円未満」が18.8%、「10億円～50億円未満」が17.1%。次いで「5000万円～1億円未満」(13.7%)

資本金<単一回答>

凡例	3000万円未満	3000万円～5000万円未満	5000万円～1億円未満	1億円～3億円未満	3億円～5億円未満	5億円～10億円未満	10億円～50億円未満	50億円～100億円未満	100億円以上	無回答	平均
(n=117)	8.5	6.0	13.7	18.8	10.3	6.8	17.1	12.0	5.1	1.7	6895.0

外国資本比率

「純粋国内資本(0%)」が約9割を占める。外資系企業は7.7%であった。その内訳は「外資1(1~30%)」4.3%、「外資2(31~99%)」1.7%、「外資3(100%)」1.7%である。

外国資本比率<単一回答>

凡例	純粋国内資本 0%	外資1 (1~30%)	外資2 (31~99%)	外資3 (100%)	無回答	外資系企業 小計
(n= 117)	88.9	4.3	1.7	1.7	3.4	7.7

成長の時期

「バブル崩壊から現在に至るまで」が38.5%と最も多く、続いて「1985年のプラザ合意からバブル時期まで」(32.5%)、次いで「1950年代半ばから1973年のオイルショックまで」が15.4%であった。「1945年から1950年代半ばまでの時期」はいなかった。

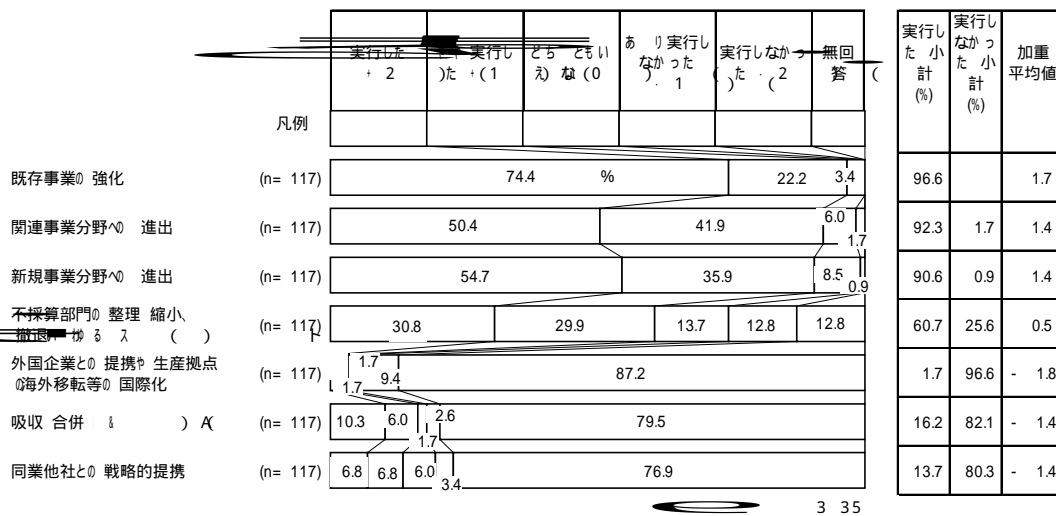
成長の時期<単一回答>

凡例	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の時期	1973年から1985年のプラザ合意までの時期	1985年からバブル崩壊までの時期	バブル崩壊から現在に至るまで	無回答
(n= 117)	15.4	10.3	32.5	38.5	3.4	3.4

経営戦略の実行状況

「既存事業の強化」「関連事業分野への進出」「新規事業分野への進出」を実行した（「実行した・計」と回答した者がいずれも9割を超える。特に「既存事業の強化」ではトップボックスが74.4%に達する。次いで「実行した・計」が高いのが「不採算部門の整理・縮小、撤退（いわゆるリストラ）」で、「実行した・計」が60.7%であった。「吸収・合併（M&A）」「同業他社との戦略的提携」は、「実行した・計」がいずれも2割以下で、「外国企業との提携や生産拠点の海外移転等の国際化」は1.7%と極めて低い。

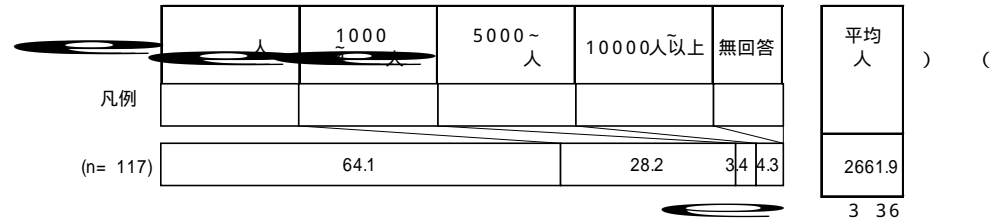
経営戦略の実行状況<単一回答>



企業グループの従業員数

「～999人」が最も多く、全体の6割以上（64.1%）を占める。次いで「1000～4999人」（28.2%）、4999人以下が9割以上を占めていることになる。

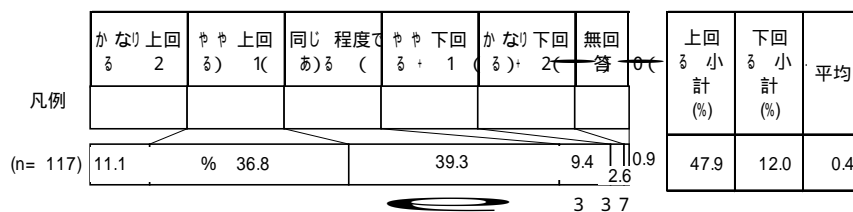
企業グループの従業員数<単一回答>



今後3年間の業績の変化

全体の4割(39.3%)が「同じ程度である」と回答した。「上回る(かなり+やや)」と回答した企業は47.9%、「下回る(かなり+やや)」と回答した企業は12.0%であった。

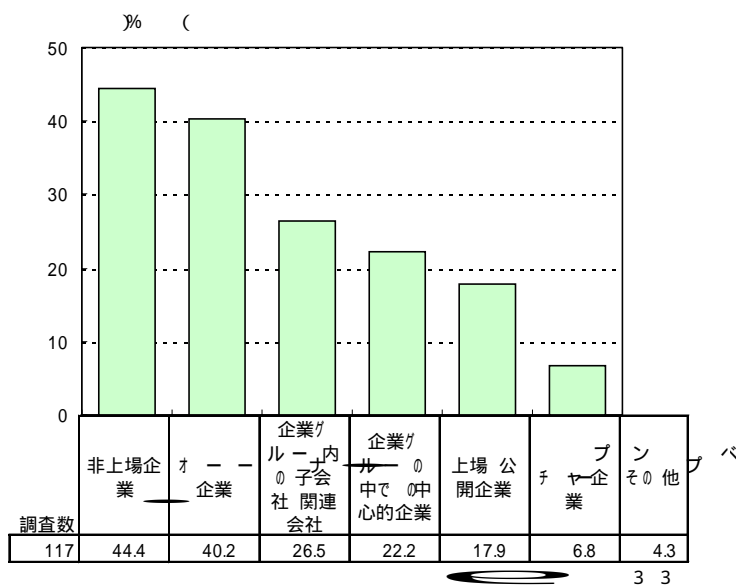
今後3年間の業績の変化<単一回答>



企業ポジション

「非上場企業」と答えた企業が最も多く44.4%であった。以下「オーナー企業」(40.2%)、「企業グループ内の子会社・関連会社」(26.5%)と続く。

企業ポジション<複数回答>

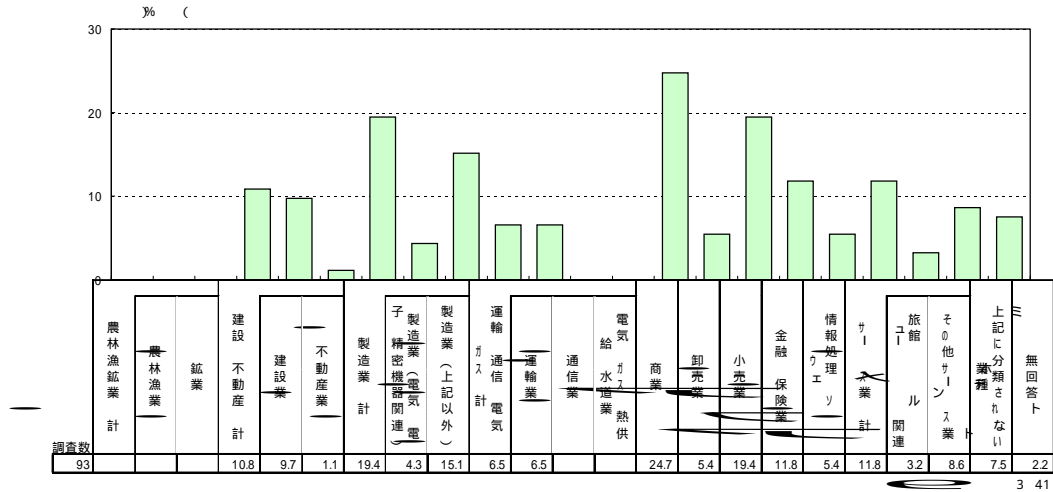


4) リストラクチャリング戦略企業群

主たる業種

「商業」が24.7%と全体の4分の1を占める。次いで「製造業」、「小売業」(ともに19.4%)、さらに「金融・保険業」、「サービス業」(ともに11.8%)と続く。「農林漁鉱業」はいない。

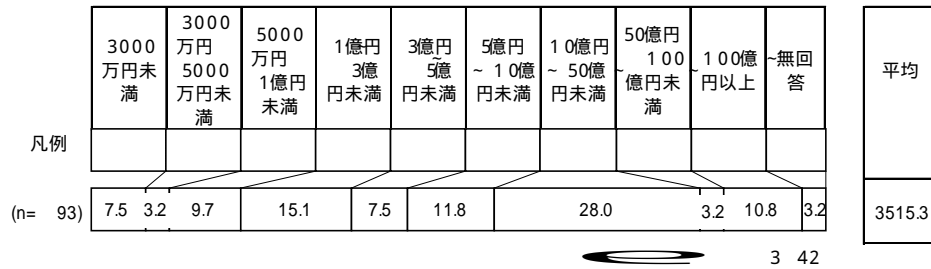
主たる業種<単一回答>



資本金

「10億円～50億円未満」が28.0%と全体の3割近くを占める。次いで「1億円～3億円未満」が15.1%。また、「100億円以上」の割合がおおよそ1割(10.8%)であった。

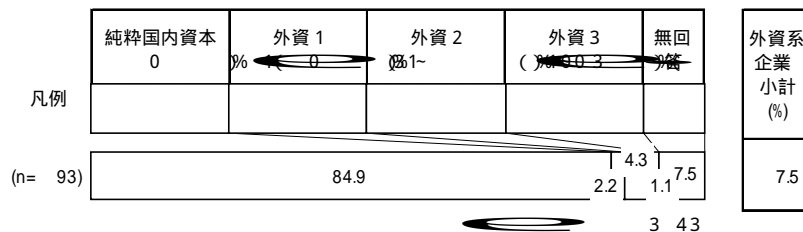
資本金<単一回答>



外国資本比率

「純粋国内資本(0%)」が84.9%を占める。外資系企業は7.5%であった。その内訳は「外資1(1～30%)」2.2%、「外資2(31～99%)」4.3%、「外資3(100%)」1.1%である。

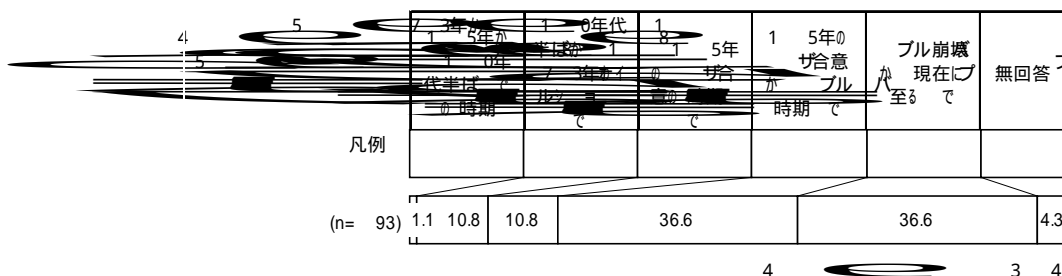
外国資本比率<単一回答>



成長の時期

「1985年のプラザ合意からバブル時期まで」と「バブル崩壊から現在に至るまで」がいずれも36.6%と最も多く、次いで「1950年代半ばから1973年のオイルショックまで」と「1973年から1985年のプラザ合意の時期まで」がいずれも10.8%であった。

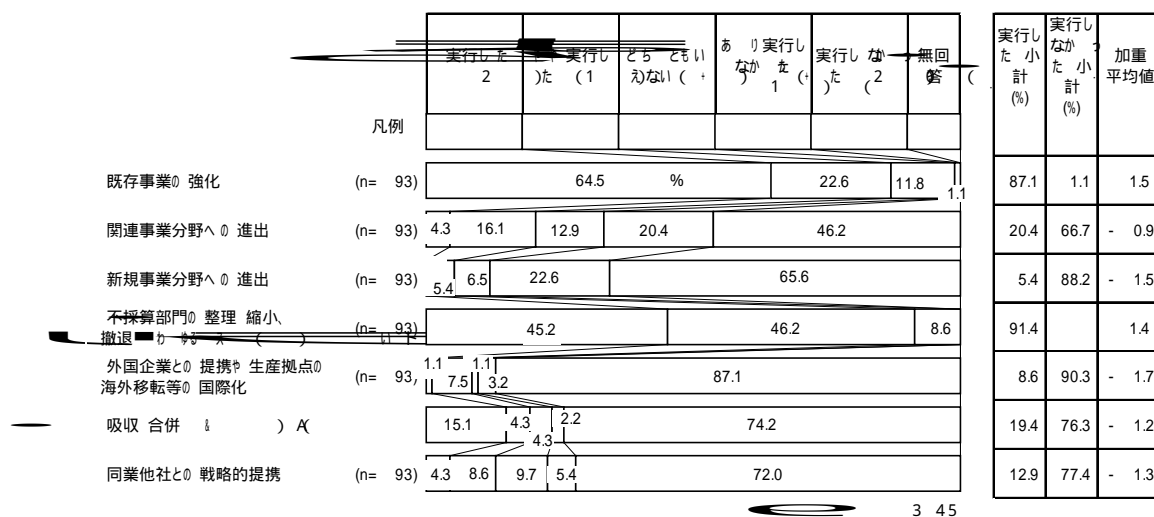
成長の時期<単一回答>



経営戦略の実行状況

「不採算部門の整理・縮小、撤退（いわゆるリストラ）」を「実行した」と回答した者が最も多く、「実行した・計」が9割を超える（91.4%）。次いで「既存事業の強化」の87.1%。「関連事業分野への進出」「吸収・合併（M&A）」は「実行した・計」が2割前後、「同業他社との戦略的提携」は1割強であった。また、「実行した・計」が1割に満たなかったのが「新規事業分野への進出」「外国企業との提携や生産拠点の海外移転等の国際化」であった。

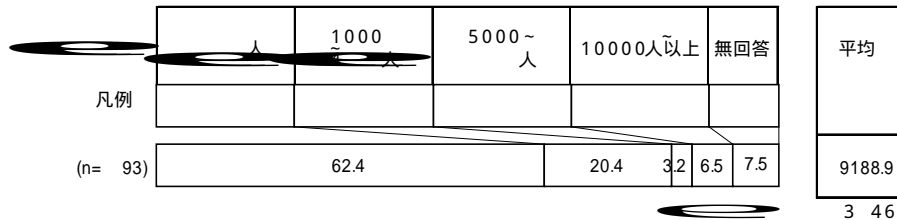
経営戦略の実行状況<単一回答>



企業グループの従業員数

「～999人」が最も多く、全体の6割以上（62.4%）を占める。次いで「1000～4999人」（20.4%）、4999人以下が8割以上を占めていることになる。

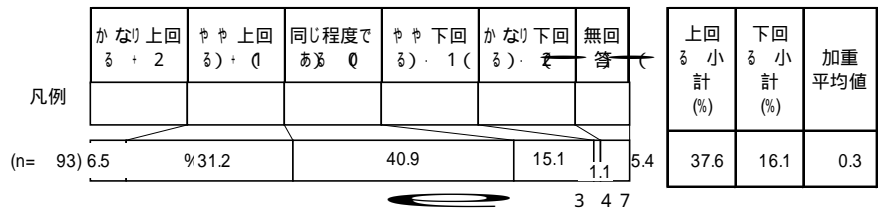
企業グループの従業員数<単一回答>



今後3年間の業績の変化

全体の4割（40.9%）が「同じ程度である」と回答した。「上回る（かなり+やや）」と回答した者は37.6%、「下回る（かなり+やや）」と回答した者は16.1%であった。

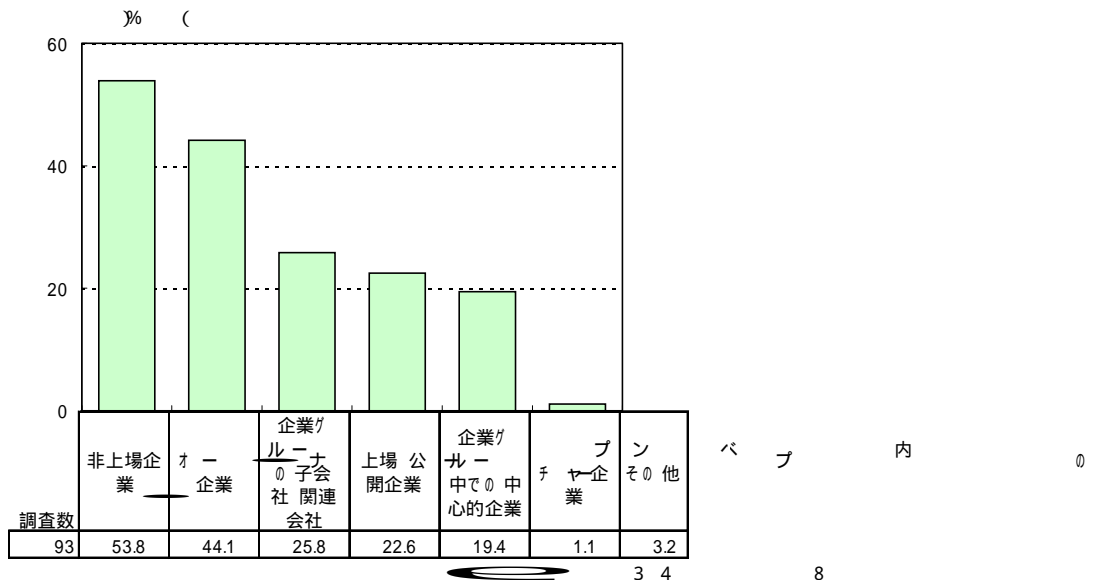
今後3年間の業績の変化<単一回答>



企業ポジション

「非上場企業」と答えた企業が最も多く53.8%であった。以下「オーナー企業」（44.1%）、「企業グループ内の子会社・関連会社」（25.8%）と続く。

企業ポジション<複数回答>



第一部

第四章

人材マネジメント戦略別に見た各 ディメンションの考察

第四章 人材マネジメント戦略別に見た各ディメンションの考察

和光大学 坂爪洋美

前章で述べたように、人材マネジメントが、企業戦略の遂行上必要とされる人材を供給することを目的としている以上、企業戦略が異なれば、当然求められる人材マネジメントは異なったものとなる。この流れを受けて、かなり以前から、企業戦略のタイプに基づいて、人材マネジメントを類型化し、その特徴を明らかにしようとする試みがなされている。

一方で、それとは別に、人材マネジメントのポリシー（具体的な人事施策ではなく、その施策の基礎となるような人材をどのように管理していくかに関する方針）に基づいて、人材マネジメント戦略を類型化しようとする流れがある。

本章では、後者の立場に基づいて、人材マネジメントポリシーに基づいて、人材マネジメント戦略の類型化を試みた上で、各類型ごとに、今回我々が提示した5つのディメンションにおいて、どのような特徴が見られるかを考察することとする。

1. 人材マネジメントポリシーの構成要素とその方向性

人材マネジメントポリシーを用いて企業の人材マネジメント戦略の類型化を試みようとする場合、では、どのような人材マネジメントポリシーが存在するのだろうか、という問題が生じる。ここには、人材マネジメントポリシーにおける要因と方向性という2つの問題が含まれる。

最初の問題を言い換えるならば、企業が自社の人材マネジメントポリシーを決定する際に検討、意思決定すべき要因にはどのようなものがあるだろうか。そして数ある要因の中から、本プロジェクトでは、特に重要な要因として、どの要因を選ぶべきなのかということである。

ここで、要因という言葉を用いたのは、本プロジェクトでは、企業の人材マネジメントポリシーの内容についてその是非を問うものではない、という我々のスタンスを明確にするためである。人材マネジメントポリシーのあり方は、企業戦略によって大きく異なる。従って、ある人材マネジメントポリシー（ポリシーの内容）が常に優れているという指摘をすることはできない。それよりも、企業が人材マネジメントポリシーを構築する際に、意思決定すべき要因を明確にすることに意味がある。

人材マネジメントポリシーの構成要因を明確にした後、次に検討しなければならないのが、その方向性についてである。例えば、「人材採用方法」という要因を例にすると、そこには、新卒採用を重視するのか、それとも中途採用を重視するのかといった2つの方向性がある。企業は通常、この両極のどこかに自社のポリシーを構築することになる。従って、要因を明確にした上で、そこで想定される方向性についても、あ

わせて検討した。

日本企業の人材マネジメントの変化を概観することは、人材マネジメントポリシーの構成要因とその方向性について検討を進める上で非常に有用であろう。従来、日本企業は、終身雇用や年功序列をはじめとして、正社員の長期雇用による雇用の内部化を中心としてきた。そこでは必然的に、新卒採用が重視され、企業による主として企業特殊のスキルの獲得を目的とした育成を通じて、あくまで企業主導で、年齢や入社年次によって昇進・昇格が決まるという形でキャリアが形成されていた。

これに対して、1990年代以降今日まで、例えば、年功序列や職能制度から成果・業績主義への転換など、様々な人材マネジメント上の変革が進められている。そこで、本プロジェクトでは、このような昨今の人材マネジメント上の変化を踏まえた上で、今後の人材マネジメントポリシーの方向性について、次のように考察した。

雇用

前述のように、従来の人材マネジメントにおいては、正社員を中心とする雇用の内部化が一般的であったが、今後の人材マネジメントでは、雇用を内部化するというよりは、必ずしも長期雇用や新卒採用を重視せずに、中途採用や非正規従業員の積極的活用など雇用の外部化が促進される。

育成ならびにキャリア形成

従来の人材マネジメントにおいては、雇用の内部化に基づく、人材育成ならびにキャリア形成が行われてきた。内部化した雇用における育成は、全従業員の能力・資質のレベルアップを目的とするものであったが、今後の人材マネジメントにおいては、教育投資は、コア人材と呼ばれる、経営戦略上重要な従業員を対象として集中的に行われることになる。同様に、従来、企業内での異動や昇進・昇格を通じて、企業主導で行われてきたキャリア形成は、今後は、従業員が主導で形成されるようになり、かつ従来のような幅広い職務経験を通じたキャリア形成というよりは、少数の専門性を追及するようなキャリア形成へと変化していく。

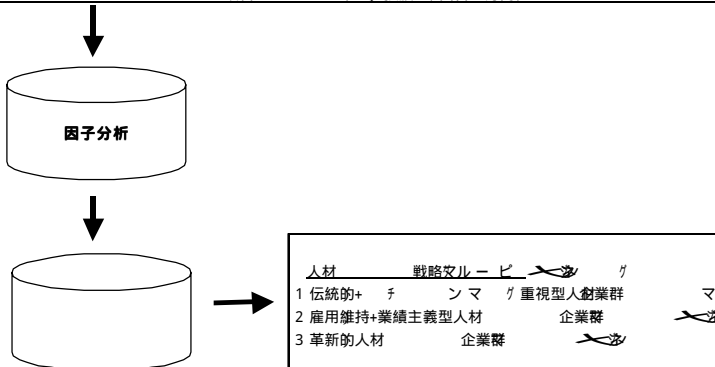
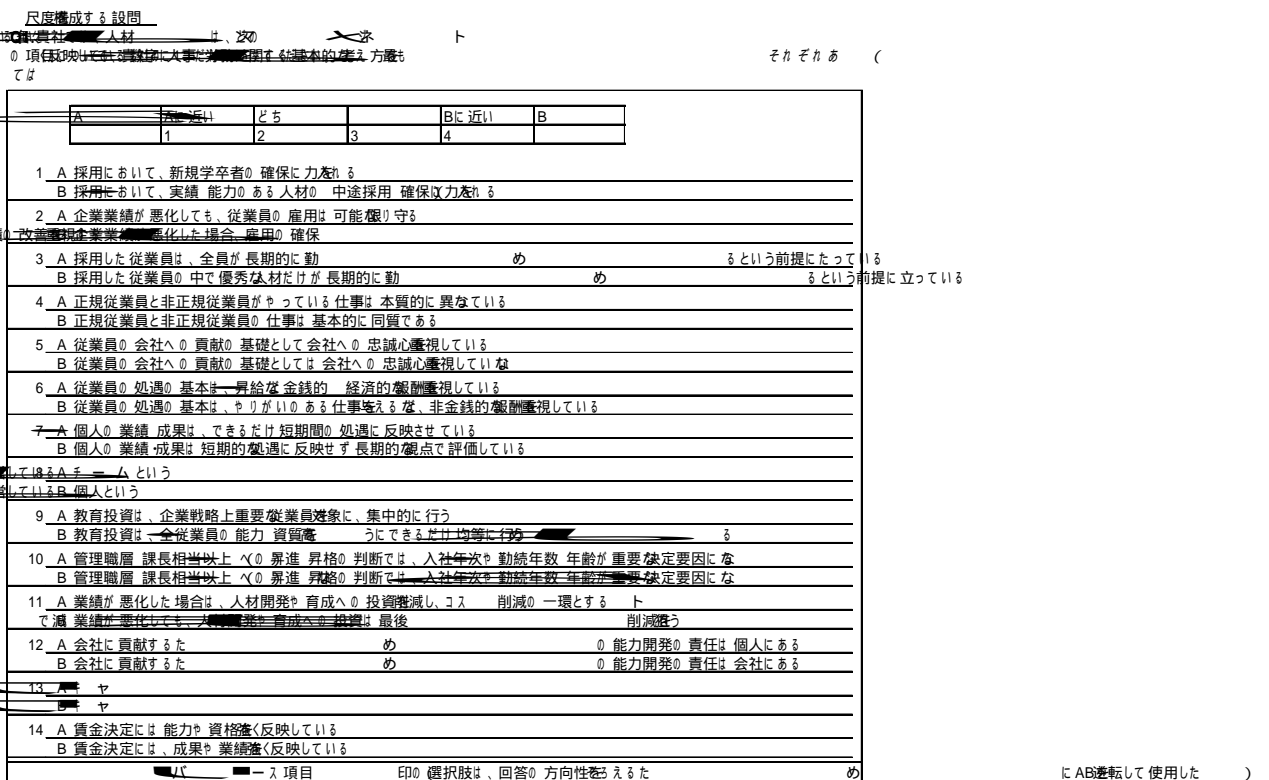
評価と処遇

企業は、何らかの手段を用いて従業員を評価しなければならないが、従業員を評価する方法には、「潜在的な能力で行う」、「業績など顕在的な貢献度で行う」など複数の方法がある。従来の人材マネジメントにおいては、能力による評価という方法が一般的であったが、今後の人材マネジメントでは、成果や業務による評価が積極的に活用されるようになる。処遇に関しても、これまでのように、年齢や勤続年数といった従業員をグループとして取り扱う形ではなく、個人の業績という、一人ひとりに固有の要因に基づいた処遇がなされ、従業員一人ひとりを個別に取り扱い、個人間の格差をつける方向へと移行する。処遇について、付記するならば、処遇とは、金銭的・非金銭的な報酬を通じて、必要な人材の確保とモチベーションの向上を図ることを目的とするものであるが、これについても、変化を指摘することができる。すなわち、従

来の人材マネジメントにおいて、個人の処遇は、長期的な視点かつ非金銭的報酬を重視する方向にあったが、今後の人材マネジメントでは、金銭的・経済的報酬の重視ならびに、短期間で反映させる方向性へと移行する。以上のような理解に基づき、本プロジェクトでは、人材マネジメントポリシーの構成要因として下図(図4-1)に含まれる14の要因を設定した。さらに、従来の人材マネジメントと今後増加すると思われる人材マネジメントとを対比させるという形で、それぞれの要因における方向性の両極を設定した。次に、これらの項目に対する回答をデータとして、因子分析とクラスター分析を用いて、企業を人材マネジメント戦略タイプに分類した(詳しくは本章の補論を参照のこと)。

ここで改めて確認すると、我々はここで指摘した14のポリシーの方向性に関しては、いずれかの方向性がもう1つの方向性と比べて、より適切であるという判断はしていない。あくまで、人材マネジメントポリシー構築の際に検討されるであろう要因と、その要因がもつ2つの方向性について指摘したにすぎない。

図4-1 人材マネジメント戦略タイプのグルーピングの考え方



2. 人材マネジメント戦略タイプの概要

後述の〈補論: 人材マネジメント戦略によるグルーピング化の方法〉で記されている手続きによって得られた3つの人材マネジメント戦略の各類型には、それぞれどのような特徴があるのだろうか。本項では、因子分析によって抽出された「業績因子」「雇用因子」「キャリア因子」「待遇因子」という4つの因子を用いて、3つの人材マネジメント戦略類型それぞれの特徴を明らかにする。

1) 「伝統的+マッチング重視型人材マネジメント企業群」

このクラスターに分類される企業は、基本的には、従来、多くの企業で実施されてきた人材マネジメント戦略を有する。従って、このクラスターに分類される企業群を、「伝統的+マッチング重要型人材マネジメント企業群」と呼ぶことにする。

この企業群における特徴は、評価・処遇面において、従業員一人ひとりを個別に取り扱い、格差をつけるというよりは、年齢や勤続年数といった従業員をグループとして取り扱う傾向が強いことである。より具体的に指摘するならば、以下の3点の特徴を有する。

この企業群における特徴は、評価・処遇面において、従業員一人ひとりを個別に取り扱い、格差をつけるというよりは、年齢や勤続年数といった従業員をグループとして取り扱う傾向が強いことである。より具体的に指摘するならば、以下の3点の特徴を有する。

- 1) 昇進・昇格の際の判断材料としては、入社年次や勤続年数が重要な決定要因になり、かつ処遇は、成果や業績に基づいて決定されるのではなく、能力や資格を強く反映する形で決定される。
- 2) 待遇については、顕著な特徴はみられないが、従業員の処遇においては、昇給など、金銭的・経済的な報酬というよりは、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する傾向がある。
- 3) 雇用についても、顕著な特徴はみられないが、業績悪化時には、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傾向がある。

一方で、従業員のキャリア形成に対する考え方は、従来の方向性とは異なる。教育投資は、全従業員というよりは、企業戦略上重要な従業員を対象に集中的に行われ、また、会社に貢献するための能力開発の責任は、企業ではなく個人にあると考えられている。さらに、キャリア開発は、企業内の異動を通じて、複数の分野にまたがる幅広い経験を追求するのではなく、少数の分野での専門性を追求する形で形成される。これはどのように解釈できるだろうか。ひとつには、評価や処遇に関して伝統的な考え方を採用する企業でも、育成については、かなり前から選抜的で集中的な投資を行っており、かつて主流であった悉皆的な育成のあり方は、かなり以前から行われなくなっていたと、捉えることが可能であろう。このように、育成において選抜が行われているのであれば、そうした能力開発を受ける機会を獲得することができるか、そしてその機会を通じてどの程度の成長を示すことができるかは、個人の責任となってくるということであろう。いずれにしても、今後より深く検討すべき相関がみられた。

2)「雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群」

このクラスターに分類される企業は、雇用に関しては、従来までのように正社員を中心とした、長期雇用を維持する方向性にあるが、一方で、評価・処遇については、従業員の個々の業績や成果といったアウトプットに基づいて、従業員一人ひとりを個別に取り扱い、格差をつける方向性を有している。従って、このクラスターに分類される企業群を、「雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群」と呼ぶことにする。より具体的に指摘するならば、以下の3点の特徴を有する。

- 1) 雇用に関して、採用では、新規学卒者の確保が重視され、業績悪化時においても、従業員の雇用はできる限り維持するという方針を有している。また、正規従業員にまかされる仕事は、非正規従業員とは、基本的に異なるものである。さらに、教育訓練は、集中的というよりは、全従業員の能力を高めることを目的として実施される。
- 2) 待遇に関してであるが、評価は、個人の成果や業績といったアウトプットに基づいて行われている。また、従業員に対しては、会社への忠誠心を求めている。さらに、処遇に関しても、入社年次や年齢といった要因はあまり考慮されない。かつ、個人の業績や成果は、できるだけ短期間の処遇に反映させるようにされており、報酬についても、やりがいのある仕事を与えるといった非金銭的な報酬というよりも、昇給など金銭的・経済的な報酬を重視している。
- 3) キャリア形成に関して、特に顕著な特徴は示していない。

3)「革新的人材マネジメント企業群」

このクラスターに分類される企業は、中途採用や非正規従業員の活用など、雇用の外部化を指向しており、同時に、従業員一人ひとりを個別に取り扱い、格差をつける方向を指向している。従って、このクラスターに分類される企業群を、「革新的人材マネジメント企業群」と呼ぶことにする。より具体的に指摘するならば、以下の3点の特徴を有する。

- 1) 雇用に関しては、新規学卒者の確保というよりも、実績・能力のある人材を中途採用で確保する。また、採用した従業員は全員長期的に勤めるというよりは、優秀な従業員だけが、長期的に勤めるという方針を有している。同様に、業績悪化時には、雇用の確保よりも、業績の改善を重視する。さらに、非正規従業員の仕事と正規従業員の仕事内容は基本的に同質である。
- 2) 評価・処遇に関しては、能力や資格よりも、成果や業績が重視され、同様に、昇進・昇格においては、入社年次や年齢という要因は重視されない。同様に従業員の忠誠心も、重視されていない。しかし、処遇について特徴的なのは、昇給など、金銭的・経済的な報酬というよりは、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する傾向にあり、同様に、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する傾向にある。

- 3) キャリアに関しては、従業員の能力開発に対する責任は、基本的には企業が負うものであり、キャリア開発においては、少数の専門性というよりも、複数の分野にまたがる経験の広さを重視している。また、教育投資は、戦略上重要な従業員に対して、集中的に行われるというよりは、全従業員の能力や資質をたかめるべく、できるだけ均等に行われている。
- 雇用の外部化を指向し、優秀な人だけが長期的に勤務するというポリシーを持つ企業がキャリア形成に関しては、全従業員を対象とした教育投資を行うというポリシーをあわせ持つということは、一見矛盾しているように思われる。1つの可能性として革新的な人材マネジメントを行う企業においては、戦略的に重要なコア従業員が既に選抜されており、彼らに対しては、このような企業主導型の人材育成を行っている、という可能性を示唆することができるが、いずれにせよ、今後の研究テーマである。

3 .人材マネジメント戦略類型からみた各ディメンションのポジショニング

では、このような人材マネジメント戦略の3つの類型と、前述のディメンションとはどのような関係にあるのだろうか。言い換えれば、人材マネジメント戦略の3つの類型間では、ディメンションの得点はどのような違いが存在するのであろうか。人材マネジメント戦略の類型ごとに、グラフ化した上で、その特徴を明らかにする。

なお、各ディメンションの得点は、尺度ごとに、尺度を構成する項目数が異なることを考慮して、すべて標準得点(平均0、分散1)に換算したものを使用している。

1)「伝統的+マッチング重視型人材マネジメント企業群」

評価・処遇面において、従業員一人ひとりを個別に取り扱い、格差をつけるというよりは、年齢や勤続年数といった従業員をグループとして取り扱う傾向が強いが、一方で、従業員のキャリア形成に関しては、その能力開発の責任は、企業ではなく、個人にあるとする傾向を有する。この企業群はどのような特徴を示すのであろうか。

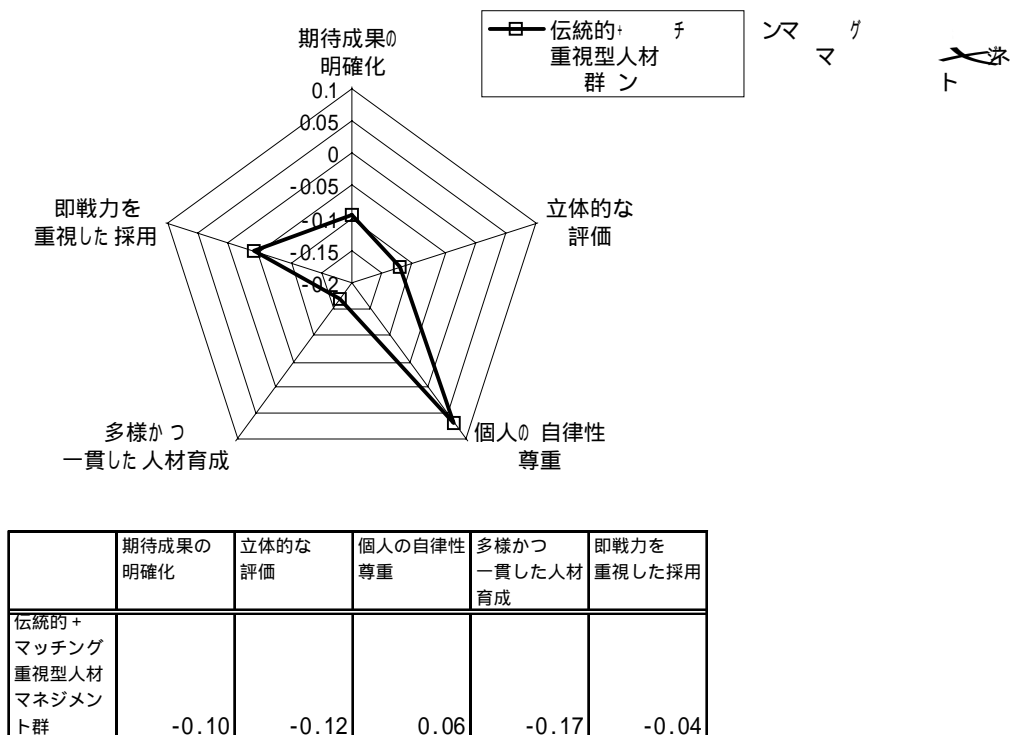
図4-3からわかるように、この企業群では、5つのディメンションのうち平均点を超えているのは、「個人の自律性の尊重」だけである。このことから、キャリア形成における自律性を重視しているこの企業群では、キャリア形成だけでなく、裁量労働制などに代表される個人が仕事をする際に必要とされる自律性をも提供しているとみなすことができる。

一方で、「個人の自律性の尊重」を除く、すべての尺度得点が平均点以下である。平均点を下回る4つのディメンションの中でも、「立体的な評価」の得点は、他の2つの企業群と比べた際に、特に低い。このことは、従業員の評価に際しては、能力・仕事・業績といった複数の評価要素を取り入れるのではなく、

少数の評価要素に基づいて、評価がなされていること、ならびに評価結果が個人に対して、フィードバックされる機会が少ないことなどを示唆するものである。

それ以外の「期待成果の明確化」「多様かつ一貫した人材育成」「即戦力を志向した採用」も平均点を下回っている。このことから、この企業群においては、経営戦略を達成するための人材像や従業員に期待する成果が明確にはなっておらず、結果として、人材育成もあまり企業戦略に基づいて行われていることは言えないのではないだろうか。このことは、この企業群の評価・処遇面においても、業績や成果に基づいて、従業員を個別に扱うことはせず、年齢や勤続年数といった要因によってグループ管理をしていることと、密接な関連を持つものと思われる。同様に、育成や評価も、企業戦略というよりは、もっと別の要因（例えば、年齢やそれまでの慣行といったような）によって、その方針が決まっていると考えられる。

図4-3 伝統的+マッチング重視型人材マネジメント企業群



1403

2) 「雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群」

雇用に関しては、従来までのように、正社員を中心とした長期雇用を維持しつつ、一方で、評価・処遇については従業員の個々の業績や成果といったアウトプットに基づいて、従業員一人ひとりを個別に取り扱い、格差をつける方向性にあるこの企業群には、どのような特徴が見られるのであろうか。

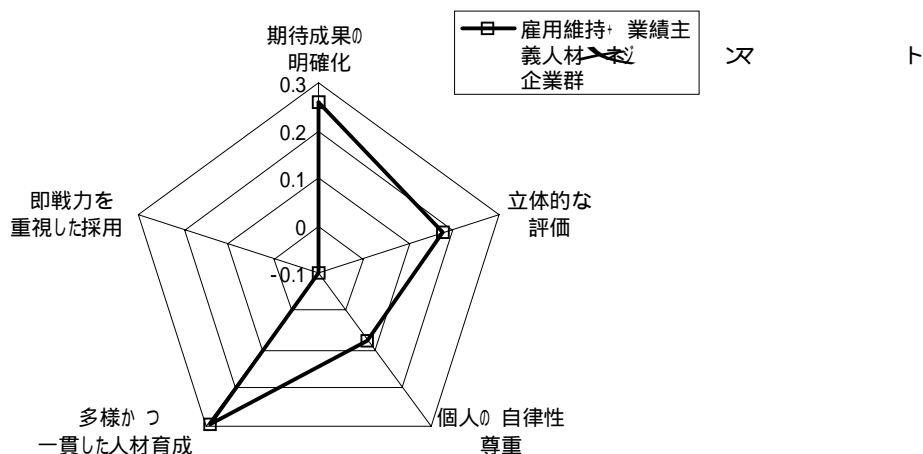
図3-4からわかるように、この企業群は、5つのディメンションのうち4つのディメンションにおいて、企業全体の得点の平均を上回っており、人材マネジメントに対して非常に積極的であることが指摘できる。特に、「期待成果の明確化」と「多様かつ一貫した人材育成」は、他の2つの企業群と比較して、非常に高い得点を示している。

すなわち、この企業群においては、企業が求める人材像や従業員に期待する成果やコンピテンシーが明確であり、かつ組織文化やその企業における価値が従業員間で共有されている。そして、その人材像に基づいた採用、ならびに育成が行われていると思われる。また、採用された人材に対しては、能力・仕事・業績といったできるだけ多くの評価要素を取り入れた総合的な評価や、評価結果を個人に対して積極的にフィードバックをするなど、人材育成も戦略的に行われている。

さらに、裁量労働制の導入や、従業員の不満などを聞く仕組みを設けることなどを通じて、個人が働く上で必要な自律性も十分に支援されている。

一方で、「即戦力を志向した採用」の得点は、平均点をやや下回る。このことから、採用については、即戦力になる中途採用の積極的活用やリテンション(優秀な社員の引きとめ)といった採用力を強化していくとするよりは、新卒採用、ならびにその後の育成を戦略的に行うことを重視する方向性にあることが伺える。

図4-4 雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群



	期待成果の 明確化	立体的な 評価	個人の自律性 尊重	多様かつ 一貫した人材 育成	即戦力を 重視した採用
雇用維持+業績 主義人材マネジ メント企業群	0.26	0.17	0.08	0.29	-0.10

3)「革新的人材マネジメント企業群」

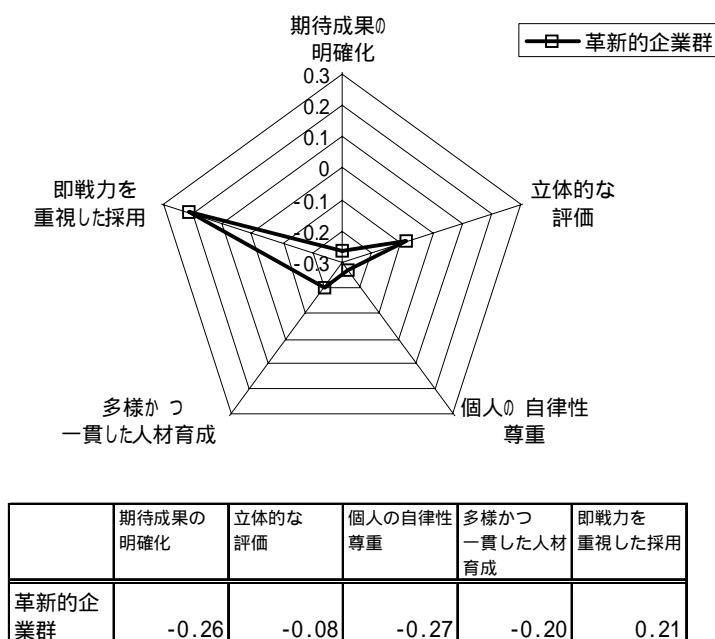
中途採用や非正規従業員の活用など、雇用の外部化を指向しており、同時に、従業員一人ひとりを個別に取り扱い、格差をつける方向を志向するこの企業群は、どのような特徴を持つのであろうか。

図3-5からわかるように、この企業群は、5つのディメンションのうち、「即戦力を志向した採用」の得点が、他の2つの企業群と比較しても、飛びぬけて高いことが指摘できる。従って、この企業群では、人材マネジメントにおいて、採用力を重視しており、かつ、新卒を採用して育成することよりも、即戦力としての中途採用に対して積極的であり、そのような人材を採用する際には、必要に応じて、自社の賃金水準を上回る賃金を提示している。また、リテンション(優秀な社員の引きとめ)に対しても積極的である。このことは、この企業群に含まれる企業では、戦略遂行上必要な人材の獲得の方法として、採用という手段を重視していることを意味する。

一方で、4つのディメンションで平均点を大幅に下回っている。このことから、この企業群では、採用に関しては積極的であるが、必ずしも、それが経営戦略を達成するために必要とされる人材像を明確にした上で、行われているわけではない可能性を示唆するものである。また、中途採用への積極性と関連すると思われるが、採用した人材に対して、積極的に育成するという方向性ではないのであろう。さらに、評価に関しても、業績や能力といった多様な評価要素を用いるというよりは、少数の要素を用いて評価され、かつ評価に関する情報が、個人に積極的にフィードバックされることはあまりない。

最後に、「個人の自律性の尊重」であるが、この企業群におけるこのディメンションの得点は、他の2つの企業群と比べた場合に、特に低いことが指摘できる。従って、従業員は職務遂行に必要な裁量度を有しているとは言いがたく、かつ不満や苦情を伝える仕組みも充実しているとは言えない。このことは、評価に関する情報のフィードバックの少なさや、組織文化や価値観があまり共有されていないこととも関連するものだと思われる。

図4-5 革新的人材マネジメント企業群



<補論：人材マネジメント戦略によるグルーピング化の方法>

ここでは、前述の14の人材マネジメントポリシーを用いた人材マネジメント戦略の類型化を行った際の統計的な手法について述べることにする。前項までの議論に基づき、人材マネジメントポリシーを測定する項目として作成されたのがQ1に含まれる14項目である。類型化のための統計的手続きは、以下のとおりである。

逆転項目の処理

今後の人材マネジメントの方向性と合致するように、14ある項目のうち、6・7・8・9・11・12・13という7つの項目を、今後の人材マネジメントポリシーの方向性と適合するように、得点を逆転させた。(1に がついていれば、得点として4点を与える。同様に2に がついていれば3点、3に がついていれば2点、4に がついていれば1点を与える)

因子分析の実施

次に、逆転項目を含めた14項目すべての項目を用いて、主因子法(プロマックス回転)による因子分析を行った。因子分析の結果、「業績因子」「雇用因子」「キャリア因子」「待遇因子」という4つの因子が抽出された。各因子の概要は、以下の通りである。

図4-6 回転後の因子の構造行列

	因子1	因子2	因子3	因子4	
	業績因子	雇用因子	キャリア因子	待遇因子	
10 昇進の決定要因	0.6648				
3 長期雇用前提有無	0.5186	0.4660	0.2373	0.3001	
14 能力か業績か	0.4713	0.2098			
5 会社への忠誠心	0.3258	0.3075			
2 雇用保障か、入					
1 新卒か、中途か	0.3350	0.5674			
11 業績悪化時の教育訓練 逆) (0.3300	0.2456	
4 正規と非正規従業員の仕事内容		0.2670			
13 キャリア 逆) (0.6108	
12 能力開発の責任の所在 逆) (0.3693	0.3195
9 教育投資 逆) (0.2104		0.3599	0.2652
7 待遇反映期間 逆) (0.4064		0.2680	0.5298
6 金銭面の報酬重視 逆) (0.4423
8 個人の成果重視 逆) (0.2668	0.3938

因子抽出法: 主成分法 Kaiser-Meyer-Olkin 法 マルコフ

固有値: 14.06

1406

「業績因子」は、3・5・10・14という4つの項目で構成される。昇進・昇格ならびに、賃金決定において影響を与える要因や、雇用継続に関するポリシー、従業員に期待される貢献としての忠誠心に対する考え方などについて言及する因子である。

「雇用因子」は、1・2・4・11という4つの項目で構成される。従業員採用上のポリシー、業績悪化時の雇用維持、ならびに人材育成に関する考え方、非正規従業員の活用に対する考え方について言及する因子である。

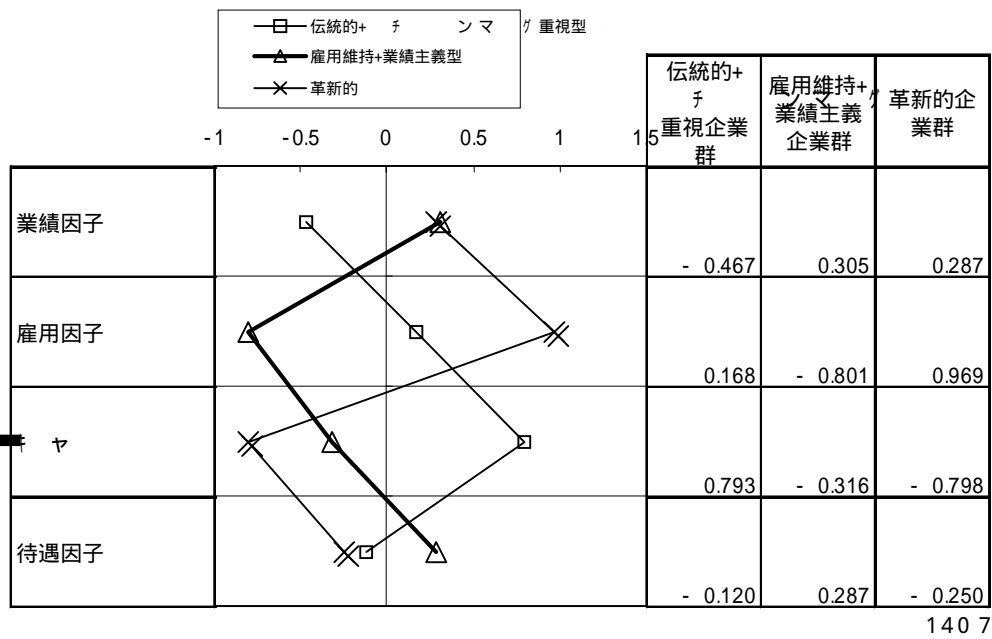
「キャリア因子」は、9・12・13という3つの項目で構成される。従業員のキャリアや能力開発に関するポリシーのあり方を明らかにする因子である。具体的には、従業員のキャリア開発に関するスタンス（専門性 経験の広さ）や、教育投資の集中度などについて、言及する因子である。

「待遇因子」は、6・7・8という3つの項目で構成される。従業員の処遇上に基本姿勢ならびに、処遇の反映期間、処遇の単位（個人ごとに処遇が決まるのか、それともグループごとに処遇されるのか）などについて言及する因子である。

クラスター分析

因子分析を通じて抽出された4つの因子を用いてクラスター分析を実施した。その結果、企業の人材マネジメント戦略として、3つのタイプロジーが抽出され、それぞれの特徴に基づいて、「伝統的+マッチング重視型人材マネジメント」、「雇用維持+業績主義型人材マネジメント」、「革新的人材マネジメント」と名づけられた。調査対象企業515社のうち、欠損値などによってタイプロジーが算出できなかった14社を除いた501社の内訳は、「伝統的+マッチング重視型人材マネジメント企業群」が195社、「雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群」が186社、「革新的人材マネジメント企業群」が120社であった。

図4-7 各クラスターの因子得点の平均



<参考：各企業群のプロフィール>

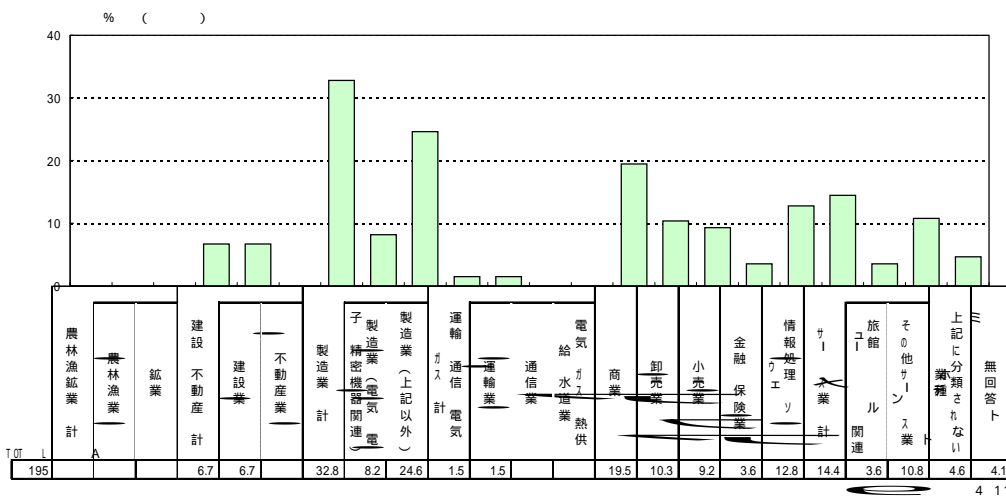
前章同様、ここで用いられた3つのクラスターについて、それぞれのプロフィールを見ておくこととする。

1) 伝統的+マッチング重視型人材マネジメント企業群

主たる業種

「製造業」が32.8%と全体の約3分の1を占める。ついで「商業」(19.5%)、「サービス業」(14.4%)、「情報処理・ソフトウェア」(12.8%)、「卸売業」、「小売業」が1割程度。「金融・保険業」、「運輸・通信・電気・ガス」は少ない。農林漁業は少ない。

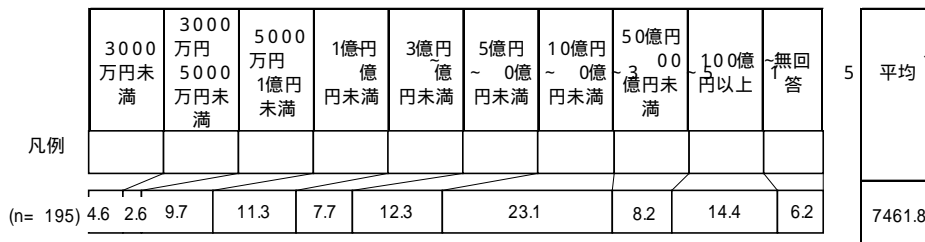
主たる業種<単一回答>



資本金

「10億円～50億円未満」が23.1%と全体の4分の1近くを占め、次いで「100億円以上」(14.4%)、「5億円～10億円未満」(12.3%)。上記の3カテゴリーで全体の約半数を占める。

資本金<単一回答>



外国資本比率

「純粋国内資本（0%）」が全体の4分の3（74.9%）を占める。外資系企業は15.4%であった。その内訳は「外資1（1～30%）」8.2%、「外資2（31～99%）」3.6%、「外資3（100%）」3.1%である。

外国資本比率＜単一回答＞

凡例	純粋国内資本 0%	外資1 1～30%	外資2 31～99%	外資3 100%	無回答	外資系 企業 小計
(n= 195)	74.9	8.2	3.6	3.1	9.7	15.4

4 13

成長の時期

「1985年のプラザ合意からバブル時期まで」が35.4%と最も多く、続いて「バブル崩壊から現在に至るまで」（30.3%）。次いで「1950年代半ばから1973年のオイルショックまで」が16.9%であった。

成長の時期＜単一回答＞

凡例	1945年か 50年 から バブル 崩壊 まで	1950年代 半ば から 1973年 の オイル ショック まで	1973年か 5年 から 1985年 の プラザ 合意 まで	1985年か から バブル 崩壊 まで	バブル 崩壊 から 現在 まで	無回答
(n= 195)	1.0	16.9	9.2	35.4	30.3	7.2

4 14

経営戦略の実行状況

「 既存事業の強化」を「実行した」と回答した企業が最も多く、「実行した・計」が86.2%であった。「 関連事業分野への進出」「 不採算部門の整理・縮小、撤退(いわゆるリストラ)」では、「実行した・計」がいずれも5割を超える。次いで「 新規事業分野への進出」が42.1%。「 外国企業との提携や生産拠点の海外移転等の国際化」「 吸収・合併(M & A)」「 同業他社との戦略的提携」は「実行した・計」が3割に満たない。

経営戦略の実行状況<単一回答>

経営戦略	実施済み	実施中	実施予定	実施しない	実施しない・計	無回答	実施した小計(%)	実施しない小計(%)	平均
凡例									
既存事業の強化 (n=195)	65.6			20.5	26.1	4.6	86.2	3.6	1.5
関連事業分野への進出 (n=195)	19.5	35.9	10.8	6.2	19.5	8.2	55.4	25.6	0.3
新規事業分野への進出 (n=195)	21.0	21.0	10.3	14.9	26.2	6.7	42.1	41.0	
不採算部門の整理・縮小、撤退(いわゆるリストラ) (n=195)	27.7	25.1	9.2	8.7	24.1	5.1	52.8	32.8	0.2
外国企業との提携や生産拠点の海外移転等の国際化 (n=195)	15.4	11.3	7.2	3.1	54.4	8.7	26.7	57.4	- 0.8
吸収・合併(M & A) (n=195)	15.4	8.7	5.1	1.5	61.5	7.7	24.1	63.1	- 0.9
同業他社との戦略的提携 (n=195)	12.3	10.8	9.2	4.6	53.3	9.7	23.1	57.9	- 0.8

企業グループの従業員数

「 ~ 999 人」が最も多く、全体の5割以上(52.3%)を占める。次いで「1000 ~ 4999 人」(17.9%)、4999 人以下が7割を占めていることになる。

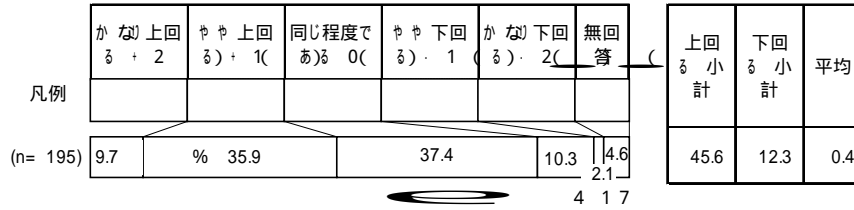
企業グループの従業員数<単一回答>

従業員数	1000人以下	1000~4999人	5000~9999人	10000人以上	無回答	平均
凡例						
(n=195)	52.3	17.9	6.2	13.3	10.3	7631.8

今後3年間で業績の変化

全体の37.4%が「同じ程度である」と回答した。「上回る(かなり+やや)」と回答した者は45.6%、「下回る(かなり+やや)」と回答した者は12.3%であった。

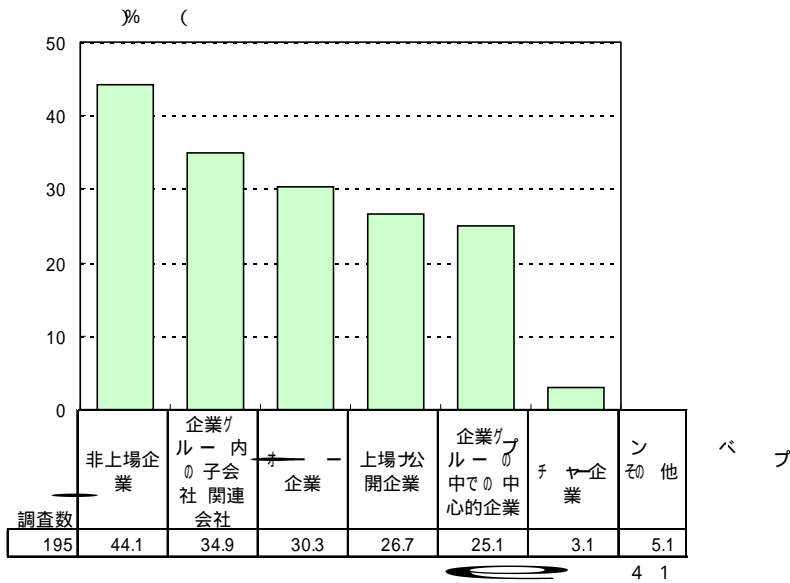
今後3年間で業績の変化<単一回答>



企業ポジション

「非上場企業」と答えた者が最も多く44.1%であった。以下「企業グループ内の子会社・関連会社」(34.9%)、「オーナー企業」(30.3%)と続く。

企業ポジション<複数回答>

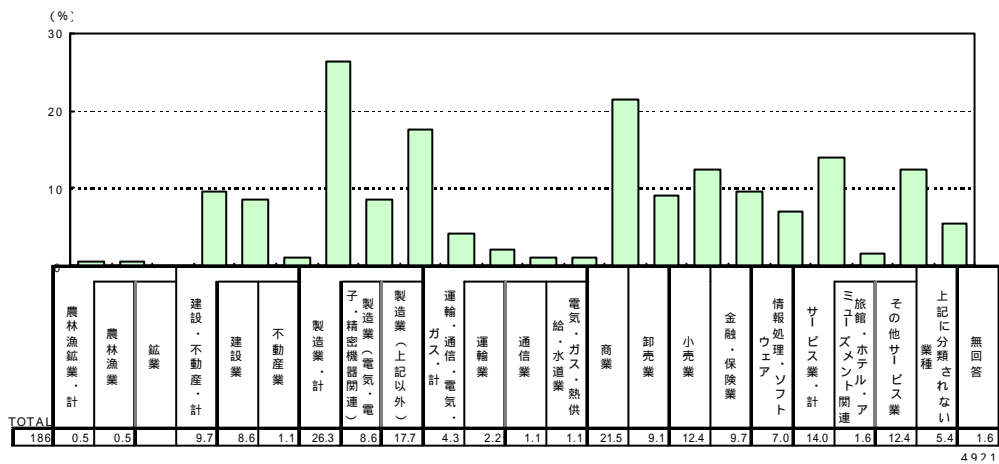


2) 雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群

主たる業種

「製造業」(26.3%)、「商業」(21.5%)で大半を占める。次いで「サービス業」(14.0%)、「小売業」(12.4%)、「建設・不動産」「卸売業」「金融・保険業」はいずれも1割程度。「農林漁業」はほとんどいない。

主たる業種<単一回答>



資本金

「100億以上」「10億円～50億円未満」「1億円～3億円未満」がいずれも16～17%で、合わせると全体の約半数を占める。

資本金<単一回答>

凡例	3000万円未満	3000万円～5000万円未満	5000万円～1億円未満	1億円～3億円未満	3億円～5億円未満	5億円～10億円未満	10億円～50億円未満	50億円～100億円未満	100億円以上	無回答	平均
(n=186)	5.4	4.3	9.7	15.6	8.1	7.0	16.1	9.7	16.7	7.5	11145.7

4922

外国資本比率

「純粋国内資本 (0%)」が全体のおよそ4分の3 (73.7%) を占める。外資系企業は12.9%であった。その内訳は「外資1 (1 ~ 30%)」9.1%、「外資2 (31 ~ 99%)」1.6%、「外資3 (100%)」2.2%である。

外国資本比率 < 単一回答 >

凡例	純粋国内資本 0%	外資1 1 ~ 30%	外資2 31 ~ 99%	外資3 100%	無回答	外資系企業 小計
(n= 186)	73.7	9.1	1.6	2.2	13.4	12.9

成長の時期

「バブル崩壊から現在に至るまで」が34.9%と最も多く、続いて「1985年のプラザ合意からバブル時期まで」がほぼ同じ割合で33.9%。次いで「1950年代半ばから1973年のオイルショックまで」が14.0%であった。

成長の時期 < 単一回答 >

凡例	現在 から バブル 崩壊 まで	1985年 のプラザ 合意 から バブル 時期 まで	1950年代 半ば から 1973年 のオイル ショック まで	1950年代 半ば から 現在 まで	1973年 から 現在 まで	無回答
(n= 186)	34.9	33.9	14.0	10.2	1.1	5.9

経営戦略の実行状況

「既存事業の強化」を「実行した」と回答した企業が最も多く、「実行した・計」が9割を超える(93.0%)。特にトップボックスは73.7%に達する。「関連事業分野への進出」「新規事業分野への進出」「不採算部門の整理・縮小、撤退(いわゆるリストラ)」は「実行した・計」が5~6割程度であった。「外国企業との提携や生産拠点の海外移転等の国際化」「吸収・合併(M&A)」「同業他社との戦略的提携」は「実行した・計」が3割に満たない。

経営戦略の実行状況<単一回答>

	実行した(%)	実行した・計(%)	どちらでもない(%)	あり実行しなかつた(%)	実行しなかつた(%)	無回答(%)	実行した小計	実行しなかつた小計	平均
凡例									
既存事業の強化 (n=186)	73.7	93.0	0.5	19.4	2.2	0.5	93.0	0.5	1.7
関連事業分野への進出 (n=186)	30.1	61.8	31.7	7.0	5.4	6.5	61.8	24.7	0.5
新規事業分野への進出 (n=186)	29.0	52.7	23.7	8.1	9.1	4.3	52.7	34.9	0.2
不採算部門の整理・縮小、撤退(いわゆるリストラ) (n=186)	28.0	50.0	22.0	7.0	8.1	5.4	50.0	37.6	0.1
外国企業との提携や生産拠点の海外移転等の国際化 (n=186)	15.6	25.8	10.2	5.4	61.8	4.8	25.8	67.2	-0.9
吸収・合併 (n=186)	16.1	21.0	2.2	2.2	68.3	5.9	21.0	71.0	-1.1
同業他社との戦略的提携 (n=186)	13.4	29.6	16.1	5.9	3.8	5.4	29.6	59.1	-0.8

企業グループの従業員数

「~999人」が最も多く、全体の約5割(50.5%)であった。次いで「1000~4999人」(25.3%)、4999人以上が75.8%を占めていることになる。

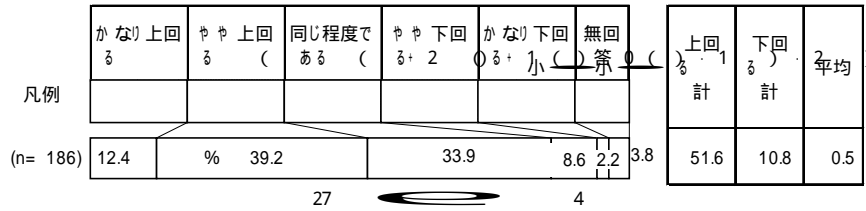
企業グループの従業員数<単一回答>

	1000~4999人	1000人以上	無回答	平均
凡例				
(n=186)	50.5	25.3	6.5	12.4
			5.4	7899.5

今後3年間での業績の変化

全体の約4割(39.2%)が「やや上回る」と回答した。また全体の3分の1(33.9%)が「同じ程度である」と回答。「上回る(かなり+やや)」と回答した企業は51.6%、「下回る(かなり+やや)」と回答した企業は1割程度(10.8%)であった。

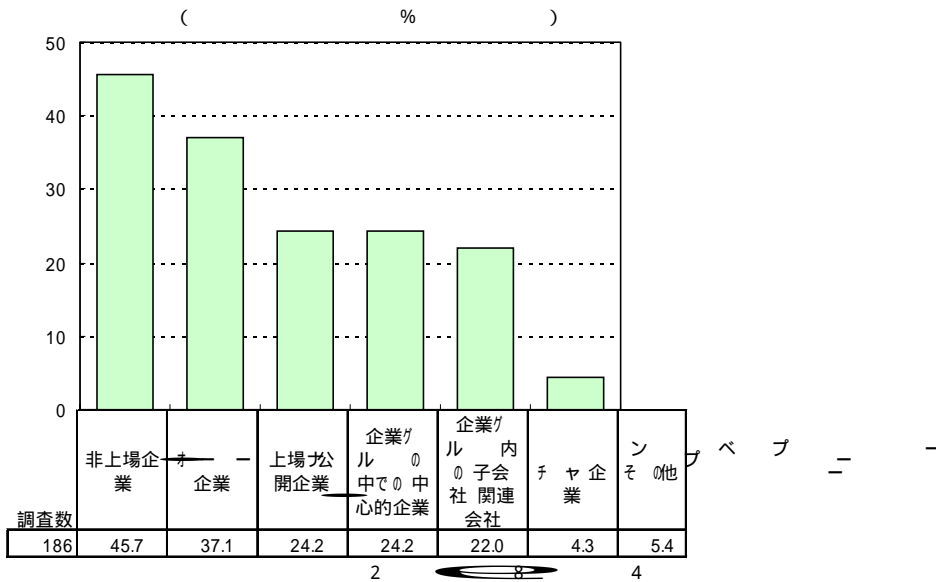
今後3年間での業績の変化<単一回答>



企業ポジション

「非上場企業」と答えた者が最も多く45.7%であった。以下「オーナー企業」(37.1%)、「上場・公開企業」「企業グループの中の中心的企業」「企業グループ内の子会社・関連会社」はいずれも23%前後で差がない。

企業ポジション<複数回答>

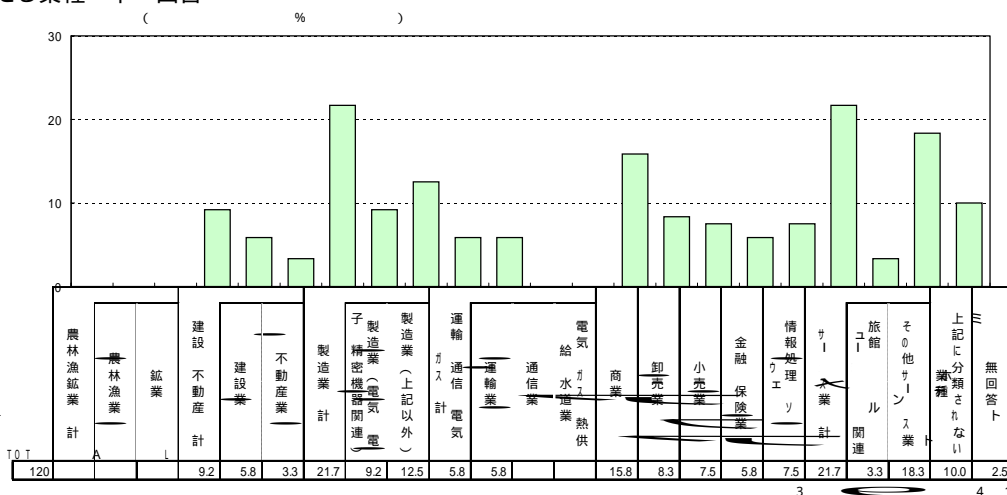


3) 革新的人材マネジメント企業群

主たる業種

「製造業」、「サービス業」がいずれも21.7%で、「商業」が15.8%。上記3業種で約6割を占める。それ以外はいずれも1割に満たない。「農林漁鉱業」はいない。

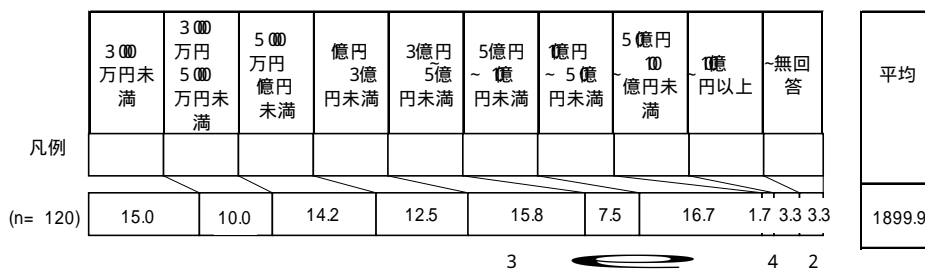
主たる業種<単一回答>



資本金

「3000万円未満」から「10億円～50億円未満」の範囲で、どれかが突出することもなく全体的に概ね平均して散らばっている。また、50億円以上は5% (1.7% + 3.3%) と少ない。

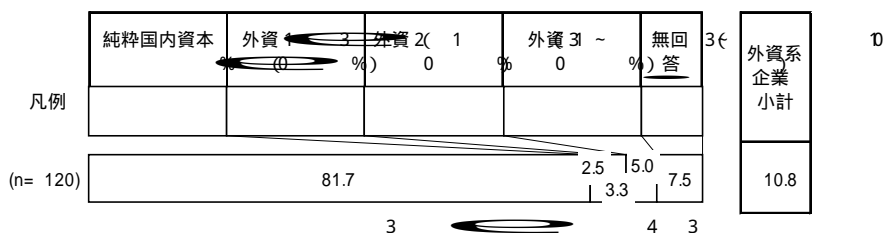
資本金<単一回答>



外国資本比率

「純粋国内資本(0%)」が8割(81.7%)を占める。外資系企業は10.8%であった。その内訳は「外資1(1～30%)」2.5%、「外資2(31～99%)」3.3%、「外資3(100%)」5.0%である。

外国資本比率<単一回答>



企業ポジション

「非上場企業」と答えた企業が最も多く 56.7%であった。以下「オーナー企業」(48.3%)、「企業グループ内の子会社・関連会社」(26.7%)と続く。

成長の時期<単一回答>

成長の時期	1945年から1950年代半ばまでの時期	1951年から1972年までの時期	1973年から1985年のプラザ合意の時期まで	バブル崩壊から現在に至るまで	無回答
凡例					
(n= 120)	7.5	11.7	32.5	42.5	5.8

成長の時期

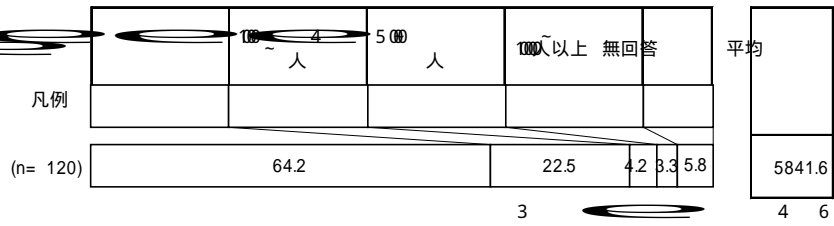
「バブル崩壊から現在に至るまで」が4割以上(42.5%)を占める。続いて「1985年のプラザ合意からバブル時期まで」がほぼ同じ割合で32.5%。次いで「1973年から1985年のプラザ合意の時期まで」が11.7%であった。「1945年から1950年代半ばまでの時期」はいなかった。

経営戦略の実行状況<単一回答>

経営戦略	実施した	実施しなかった	どちらでもない	あり実行した	実行しなかった	無回答	実施した小計	実施しなかった小計	平均
凡例									
既存事業の強化	70.0			15.8	9.2	0.8	85.8	2.5	1.6
関連事業分野への進出	35.0	25.0	7.5	10.0	18.3	4.2	60.0	28.3	0.5
新規事業分野への進出	35.0	20.8	8.3	8.3	23.3	4.2	55.8	31.7	0.4
不採算部門の整理・縮小、撤退	26.7	23.3	11.7	6.7	25.8	5.8	50.0	32.5	0.2
外国企業との提携や生産拠点の海外移転等の国際化	15.0	7.5	2.5	65.0		8.3	22.5	67.5	- 1.0
吸収合併	23.3	5.0	3.3	58.3		6.7	28.3	61.7	- 0.7
同業他社との戦略的提携	11.7	10.0	11.7	58.3		6.7	21.7	60.0	- 0.9

経営戦略の実行状況

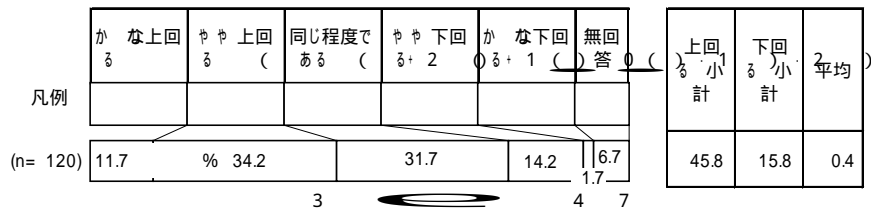
「既存事業の強化」を「実行した」と回答した企業が最も多く、「実行した・計」が85.8%であった。「関連事業分野への進出」「新規事業分野への進出」「不採算部門の整理・縮小、撤退（いわゆるリストラ）」は「実行した・計」が5～6割程度であった。「外国企業との提携や生産拠点の海外移転等の国際化」「吸収・合併（M&A）」「同業他社との戦略的提携」は「実行した・計」は3割に満たない。
 企業グループの従業員数<単一回答>



企業グループの従業員数

「～999人」が最も多く、全体の6割以上（64.2%）を占める。次いで「1000～4999人」（22.5%）、4999人以下が86.7%を占めていることになる。

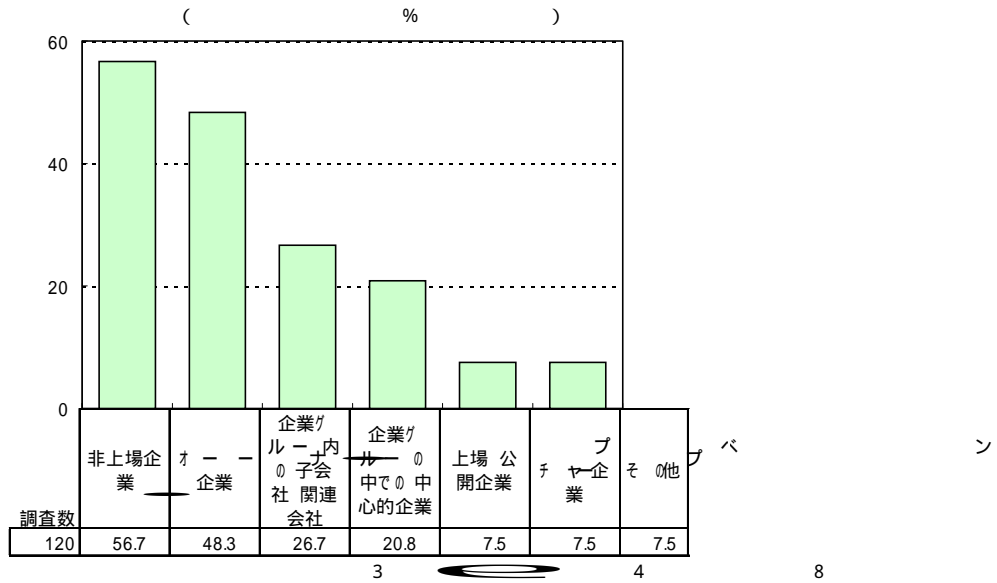
今後3年間で業績の変化<単一回答>



今後3年間の業績の変化

全体の34.2%が「やや上回る」と回答した。31.7%が「同じ程度である」と回答。「上回る(かなり+やや)」と回答した企業は45.8%、「下回る(かなり+やや)」と回答した企業は1割程度(15.8%)であった。

企業ポジション<複数回答>



第一部

第五章

戦略・人材マネジメント・業績 の関係

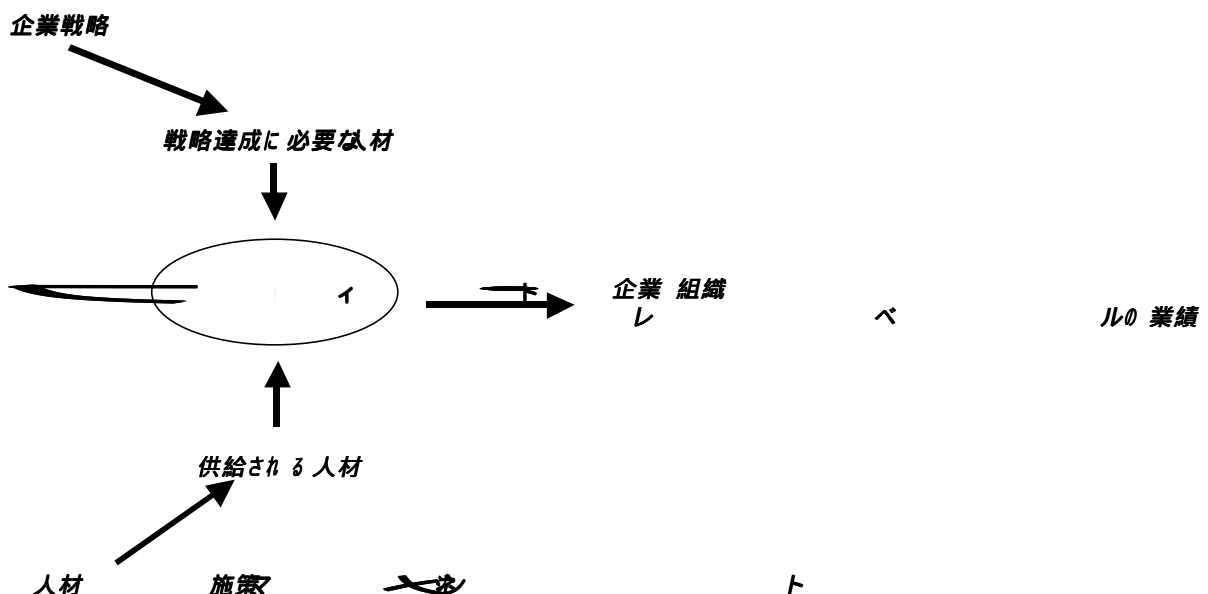
第五章 戦略・人材マネジメント・業績の関係

一橋大学大学院商学研究科
教授 守島 基博

序章にも述べたように、本研究プロジェクトの目的は、企業の戦略別にみた場合に、効果的な(つまり、戦略的な)人材マネジメントに違いがあるのかということだった。そこで、もし、戦略人材マネジメント論で主張されているように、企業戦略によって、異なった人材マネジメントのあり方が有効であるならば、企業戦略、人材マネジメント、業績の3者間になんらかの予測可能な関係があるはずである。なぜならば、単純に考えて、企業戦略ごとに求められるタイプの人材マネジメントを行っている企業は、業績が高いことが予想され、企業戦略と人材マネジメントのフィットを確保していない企業は、それだけ業績が悪いはずだからである。この3変数間の関係が明らかになれば、企業戦略によって異なる人材マネジメントのベストプラクティスが確定できるはずである。そして、われわれが求める戦略的人材マネジメントモデルが構築できるはずである。

だが、ことはそれほど単純ではない。なぜならば、どういうメカニズムで企業戦略が、異なった人材マネジメントのあり方を要請するのかに関して、われわれは明確な理論を未だ構築しえていないからである。どうやって企業戦略と人材マネジメントが関連するのか。現在この関係について最も有力な議論は、「特定の企業戦略は、その戦略と達成するのに適的な人材を要求し、それを供給する人材マネジメントが効果的な人材マネジメントモデルである」という考え方である。本報告書では、すでに第三章で、察がある程度この考えに触れている。この考えを図に示すと、以下(図5-1)のようになる。

図5-1 戦略と人材マネジメントの関係



だが、こうした考えを推し進めていくと、このような人材をどういう基準で戦略にとって重要だと判断するか、の基準が問題になる。こうした人材を評価する基準といったものについても、これまで多くの考え方が提案されてきた。具体的には、コンピテンシーなどのより行動的な基準を採用する考え方から、スキルや能力を重視する考え方までいろいろある。現在は、成果に結びつく行動的特性としてのコンピテンシーが主流になりつつあるが、まだ人材を評価する基準についての合意はない。いわんや企業戦略に適合的な、人材のコンピテンシーを仮説として考えるのはまだまだ先の話である。

1. 分析へのアプローチ

そこで、われわれは、人材像の中身を議論することは諦め、次のように考えた。つまり、人材像を戦略にあわせて明確にするのが、より良い人材マネジメントを行っている企業であり、求める人材像の内容は個別戦略によって決まってくる。また、戦略だけではなく、企業文化や歴史、その時点で維持している人材プールなどによっても違ってくるだろう。したがって、重要なのは、人材像を企業戦略や文化にあわせて明確にすることであり、それがどういう人材像であるかは、この研究では問えない。だが、いったん人材像や働く人への期待成果が明確になった後で、どういう人材マネジメント施策で、その人材を「獲得」するかは、個別の企業や戦略によって予測可能かもしれない。

つまり、われわれは、企業がいったん人材像を明確にした後に、どういう方法でその人材を獲得するかで、戦略タイプによる違いがあると考えた。換言すれば、戦略にあった人材を、戦略が必要とするやり方（質、コスト、スピードなど）で獲得するためには、獲得方法において、違いがでるだろうということである。必要とする人材と、施策のマッチといっても良い。仮説として書けば、「戦略が必要とする人材にあった方式の人材マネジメント施策を重視して、人材獲得をする企業はより高い業績をあげる」である。

言い換えれば、人材の獲得という観点からみると、今回の研究に用いたパフォーマンス・マネジメントモデルは、個人から戦略目的達成へ向けて成果や貢献を引き出すための、人材獲得のための施策群だと考えることができる。この場合、人材の獲得とは、人材を労働市場から採用することで、戦略達成へ向けて人材をまさに物理的に確保することから始まり、採用した人材の質を向上する人材育成が続く。さらに、評価は、人材を評価して、処遇を提供し、個人が戦略的に求められた人材に成長したり、戦略目標に適合的な行動をとることにインセンティブを与える。これも、人材の確保獲得の一部である。また、そうした作業のおおもとは、成果に関する期待の明確化とコミュニケーションがあるだろう。

したがって、パフォーマンスマネジメントに基づくわれわれのモデルには、3つの人材「獲得」方式が既に、尺度として含まれている。「採用（即戦力を志向した採用尺度）」、「育成（多様で一貫した人材育成尺度）」、「評価（立体的な評価尺度）」の3つである。パフォーマンス・マネジメントモデルに含まれない、前提条件として扱われる「個人の自律性支援尺度」を除いた3つである。したがって、以下、獲得という言葉は、「採用」、「育成」、「評価」の3つをすべて含み、こうした人材マネジメント施策を通じて、働く人の成果を獲得することが、人材獲得の意味となる。

2. 企業戦略のタイプと人材獲得

では、人材獲得という観点から見た場合、この報告書で考える企業戦略と人材マネジメントはどう関連すると考えられるだろうか。また、戦略と人材マネジメントがどう関連すれば、企業の業績が高まると予想されるのだろうか。第2章に示された企業戦略のタイプを前提として、人材獲得と企業戦略の予想される関係を見てみよう。

1) グローバル多角化戦略企業群

このタイプの企業は、多角化・国際提携・リストラの3つの戦略を同時に追求してきた戦略企業群である。国際的な観点に立ち外国企業との提携なども視野に入れながら、不採算部門を整理・縮小する一方で、将来成長が見込まれる新規事業へ積極的に進出してきた企業群で、過去3年間、最も積極的な戦略活動を行っている企業群と考えられる。

こうした企業の場合、極めて活発な人材ニーズが存在し、あらゆる方法で、人材を獲得することが予想される。外部からの採用、内部での育成、評価によるインセンティブなど、すべての側面で、人材を獲得する動きが活発だろう。人材ニーズのレベルが全般的に高く、その意味で、人材獲得活動も全般的に盛んなことが期待される企業群である。別の言い方をすれば、人材マネジメントが最も戦略的な役割を期待されるタイプの企業である。

だが、それでも、これまでのわが国企業の人材マネジメントの在り方に依存して、新卒採用 育成のルートが最も有効な人材獲得の方法と考えていては、多角化・国際提携・リストラによる人材ニーズに対応しきれないかもしれない。さらに、この3つの戦略だけでなく、他の人材ニーズを引き起こす組織変革も同時に行っていることが予想される。したがって、人材獲得方法においては、獲得のスピードが重要となり、即戦力採用を重視することが必要になるだろう。

したがって、育成の重要性もある程度は予想されるが、仮説としては、スピードのある人材獲得に成功する企業が、人材マネジメントが提供する戦略達成の支援は効果的であり、それだけ業績が高くなることが予想される。逆に、外部からの即戦力採用が重要になるほど、内部での評価施策や育成を整備することによる人材獲得は、重要性が下がるかもしれない。

2) コアビジネス集中戦略企業群

このタイプは、第1の戦略企業群と正反対の戦略を追求してきた企業群で、相対的に安定的な企業環境のもとで、国内をベースに、多角化も国際提携もリストラも実行せず、本業重視戦略を追求してきた企業群である。

このタイプの人材ニーズは、量よりも質にあると考えられる。いわば、本業を戦略ドメインとして、選択し、ここに資源を集中している企業群であり、新しい分野への進出や、グローバル市場への参入など、新し

いタイプの人材を必要とする人材ニーズは特に感じていないタイプの企業である。また成長も志向していない

いので、人材の量は、大きく増えることは予想されない。

したがって、このタイプの企業では、現存する人材の成果を、本業へむけて水路づけし、戦略達成へむけて、ターゲットを絞った成果を引き出していく必要がある。いいかえれば、現在の人員の質を高めるのである。そう考えた場合、もっとも重要なタイプの人材マネジメント施策は、評価であろう。成果に能力、コンピテンシーなどを加味した立体的な評価を通じて、人材の質を、企業戦略を中心として、高めていくのである。言いかえれば、評価に重点をおく人材マネジメントを行っている企業で、業績が高いことが予想される。

また同時に人材の育成も重要施策であろう。なぜならば、戦略達成へのインセンティブを与え、人材の質を短期的に高めるのは評価だが、同時に人材の質を戦略達成へ向けて、中長期的に高めていくのは、人材育成であるからである。人材育成の重視も、業績と関連があることが予想される。

3) ドメスティック多角化戦略企業群

このタイプは、国内をベースに、多角化とリストラとの2つの戦略を同時に追求してきた企業群である。第1の企業群と決定的に違う点は、国際的な視点がかけているという点である。海外への進出は行っておらず、あくまで国内をベースに、不採算部門を整理・縮小する一方で、国内市場で成長が見込まれる新規事業へ積極的に進出してきた企業群と思われる。

このタイプの企業の人材ニーズは、2つの特徴をもつと考えられる。ひとつは、企業が多角化を志向することによって生起する、多様なスキルやコンピテンシーをもった人材に対するニーズである。もしくは、これまで、企業のなかに無かった新しいタイプの人材に対するニーズが高まるかもしれない。

だが、同時にこの企業はリストラを行っており、人材の量的なニーズは高くないと考えられる。また、このタイプの企業では、不採算部門を整理・縮小するなど、社内での余剰人材が多いとも考えられる。したがって、新しい人材の外部労働市場からの雇用は、あまり歓迎されないだろう。

もちろん、こうした企業で、部門毎に人材の入れ替えが容易であり、外部からの採用と、内部での雇用削減が同時にできれば、この2種類の人材ニーズの特徴は、コンフリクトをおこさない。だが、実際、わが国の企業ではそうではないだろう。したがって、こうしたタイプの企業では、新しい採用を行うことなく、現存する人材の質を転換するための人材マネジメント施策が必要になる。人材育成が人材マネジメント施策として、重要になるのである。育成を人材マネジメント施策として重視する企業は、業績が高くなることが予想される。

また同様に、評価によって成果を戦略に向けて絞り込んでいく施策も重要かもしれない。評価は、縮小部門でのリストラへの準備としても、また多角的にすすめる新規事業へ、育成して、投入する人材の選抜のためにも必要であり、これを重視する企業は、業績が高いと予想される。

4) 戦略4：リストラクチャリング戦略企業群

最後は、リストラだけを追求してきた企業群である。過去3年間、最も厳しい経営環境に直面してきた企業群である。このタイプの企業では、積極的に人材のニーズが存在することが予想されない。いいかえれば、

事業縮小にともなう、人材の退出が大きな課題であり、パフォーマンスマネジメントに含まれるような、人材の積極的な獲得が重要な施策であることは考えにくい。したがって、人材マネジメントと業績との関連もあまり明確に設定できない。外部からの採用はもちろん、評価や育成による人材に関する質の向上も余り重要だとは思えないのである。

だが、もしかしたら、こうした企業では、人材の獲得ではなく、選別を行うことが重要なかもしれない。その場合、将来のビジネスの建て直しを考える、残すべき少数の人材を選抜するために、評価が重要な施策であろう。また、同時にリストラのための人材を選抜する必要もあるのかもしれない。一般的に、縮小段階にある企業で、評価制度が改変され、評価が厳しくなるのも、人件費削減などの目的のほかにも、人材の急速な選抜と絞込みがあるのだろう。残す人材を確保し、外部へ出す人材を選抜するのである。したがって、リストラ戦略をとる企業では、評価が人材マネジメントでは、重要な施策だと考えられる。評価をきちんと行っている企業のほうが、業績の回復も早いだろう。また、業績がおちこんでいるのではなく、戦略として、リストラを進めている企業では、評価による人材の選抜が積極的に行われるほど、業績が高いと予想される。

3. 企業戦略別にみた企業業績と人材マネジメントの関係

以上のような簡単な予測をたてた上で、企業戦略と人材マネジメントの関係が、業績にどのようなインパクトを与えるのかを分析することにした。そのためには、対象企業を、戦略タイプと業績によって分類する必要がある。

また、企業の業績については、データベースのなかから、最も企業業績の基準として自然な、「過去3年における利益率の変化」を用いた。具体的には、過去3年で、利益率が増加した企業（利益率変化プラス企業）と、利益率の変化が、ゼロまたはマイナスの企業（利益率変化0またはマイナス企業）に区分した。こうすることで、企業は、図5-2の8タイプに分類される。

次に、各々の企業戦略のなかで、利益率プラスの企業群と、ゼロまたは、マイナスの企業群で、先にも述べた人材マネジメントディメンションの違いを見た。具体的には、戦略別に、業績の高低で、人材マネジメント尺度の平均値比較を行ったのである。企業戦略ごとに、ディメンションの平均値が、業績（利益率）の高低で比較することで、企業戦略によって、業績の高低と強い関係のある人材マネジメントディメンションが異なるかを調べることができる。

もちろん、この方法は、特定の人材マネジメントディメンションを重視する企業が、高い業績を示す因果関係を検証することはできない。だが、企業戦略、業績、人材マネジメント相関を示すことで、上に説明した、戦略による効果的な人材マネジメントのあり方の違いを推測する材料になろう。

図5 - 2 過去3年間の利益率変化と企業戦略クラスタのクロス表

	企業戦略			
	1 グローバル多角化戦略企業群	2 コアビジネス集中戦略企業群	3 国際提携多角化戦略企業群	4 国内多角化戦略企業群
変化率0 イ ナ	28.6	23.0	26.7	21.7
変化率 入	26.6	26.6	24.9	22.0

1502

4 .戦略別にみた業績と人材マネジメントの相関

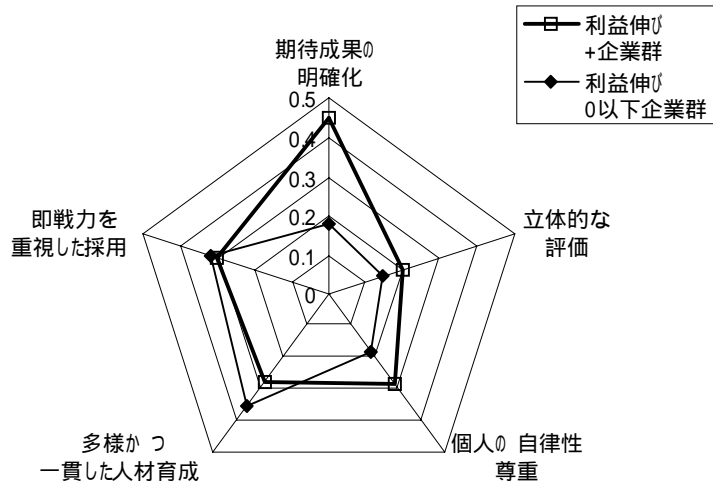
グローバル多角化戦略企業

図5 - 3から、企業戦略と、人材マネジメントの相関が示されている。図5 - 3 ~ 6で注目すべきなのは、各企業戦略ごとに、業績が高い企業群（利益の過去3年の変化がプラス）と低い企業群（利益の過去3年の変化がゼロまたはマイナス）間で、大きな差のある人材マネジメントディメンションである。また、ここで図に表示されている点数は、標準化された得点であり、サンプル全体で標準化（つまり、平均ゼロに）してあるため、戦略によっては、マイナスの得点を示すこともある。その場合でも業績の高低による比較ができる。まず、図5 - 3を使って、多角化・国際提携戦略企業群で、業績の高低により差のある人材マネジメントディメンションを見よう。

図5 - 3では、「期待成果の明確化」と「立体的な評価」において差が目立つ。つまり、このタイプの戦略をもつ企業は、従業員への期待成果を明確化して、それに基づいて立体的な人材の評価を行っている場合に、業績が良いことを示している。また「自律性の尊重」についても、わずかだが、差がある。

コアビジネス集中戦略企業群

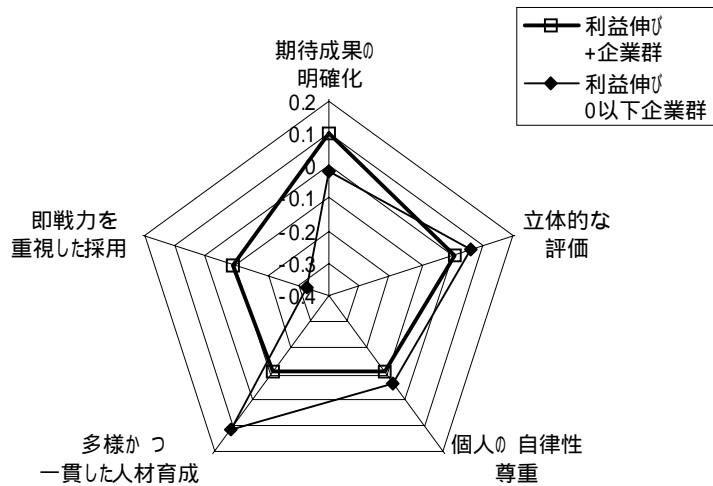
図5 - 3 グローバル多角化戦略企業群



	期待成果の 明確化	立体的な 評価	個人の自律性 尊重	多様かつ 一貫した人材 育成	即戦力を 重視した採用
利益伸び +企業群	0.45	0.20	0.29	0.28	0.30
利益伸び 0以下企業群	0.18	0.14	0.18	0.35	0.32

1503

図5 - 4 コアビジネス集中戦略企業群



	期待成果の 明確化	立体的な 評価	個人の自律性 尊重	多様かつ 一貫した人材 育成	即戦力を 重視した採用
利益伸び +企業群	0.10	0.01	-0.11	-0.11	-0.10
利益伸び 0以下企業群	-0.02	0.06	-0.07	0.11	-0.33

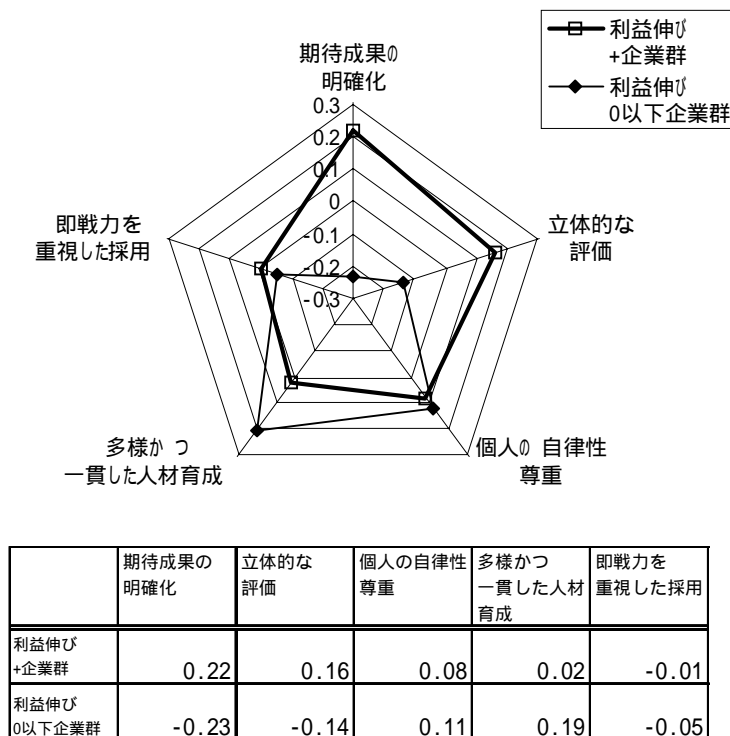
1504

続いて、図5 - 4が、コアビジネス集中の戦略をもつ企業での比較である。この戦略をもつ企業では、「期待成果の明確化」と「即戦力を志向した採用」で大きな違いが見られる。この戦略をもつ高業績の企業では、人材の獲得に関して、期待成果を明確にし、即戦力を重視した採用を行うことで、人材価値を高めることを重視しているようである。だが、育成は、予想とは逆のパターンを示しており、業績が低い企業で、重視する度合いが高くなっている。

ドメスティック多角化戦略企業群

図5 - 5が、多角化・リストラの企業戦略をもつ企業の結果である。多角化・国際提携・リストラ戦略をとる企業では、特に「期待成果の明確化」と、「立体的な評価」が業績との関連が顕著である。業績の良い企業は、期待成果を明確化し、さらに立体的な評価を行うことで、人材の価値を高めている。この戦略をもつ企業でも、「多様で一貫した育成」においては、予想とは逆のパターンが見られ、業績の低いほうの企業の得点が高い。

図5 - 5 ドメスティック多角化戦略企業群



1505

リストラ戦略企業群

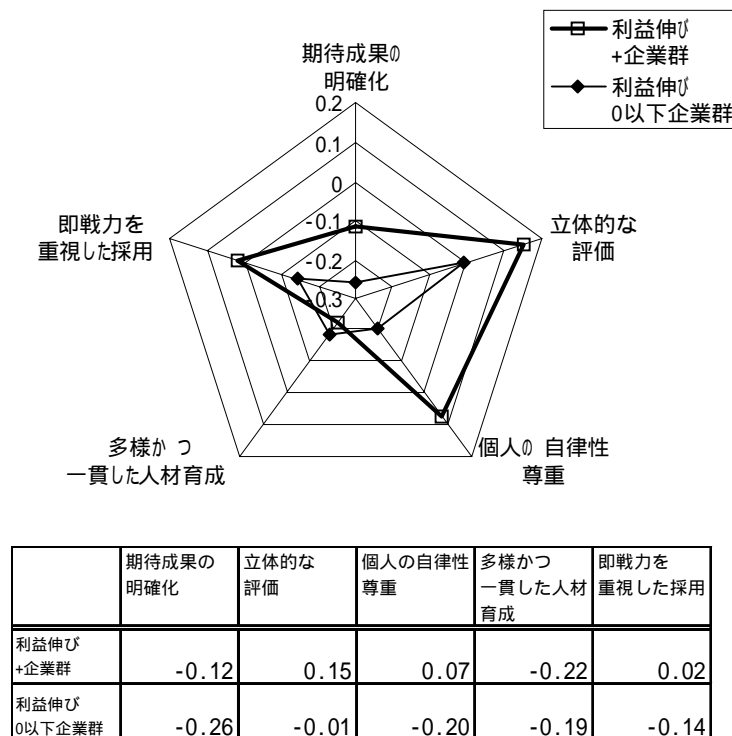
最後に、リストラ戦略を用いる企業では、全般的に人材マネジメントへの重視の程度が低いようである。(図5-6) そのなかでも、大きな差が見られるのは、「個人の自律性の尊重」であり、自律性の尊重という観点で、業績の違いと人材マネジメントは、強い相関をみせている。だが、このタイプの企業で、人材マネジメント上の特徴をあげるとすれば、全体的に得点がマイナスであり、サンプル平均と比較して、前述したように人材マネジメント全般を重視しない傾向が観察されることであろう。

高業績企業と低業績企業の比較：まとめ

したがって、ここまでの分析をまとめた場合、特徴的なのは、「期待成果の明確化」が多少の変動はあっても、戦略1から3においてあがっていることである。これは前述した期待成果の明確化が人材マネジメントの出発点であるとの議論と整合的である。また、それ以外では、「立体的な評価」が、業績とのいくつかの戦略で強い相関をみせた。だが、「多様で一貫した育成」は、少数の戦略群で業績とは逆の相関がみられ、業績の低い企業で、高い得点が観察された。

だが、注目すべきは、この分析では、戦略による違いがあまりみられず、企業戦略別の人材マネジメントのあり方について、強い結論が導かれないことである。こうした結果が得られたことの可能性として、人

図5-6 リストラクチャリング戦略企業群



5 . 重回帰による分析

そこで、ここで観察された結果をさらに深めるために、次に重回帰法を用いた分析を行った。重回帰分析では、図5 - 3 ~ 6 にまとめられた平均値の比較や、相関係数による分析と同じように、因果関係を明確に示すことはできないが、説明したい変数に影響を与える他の変数をコントロールする(つまり、一定におく)ことができるために、平均値の比較や相関係数に比較して、より厳密な分析ができる。厳密には、重回帰法で統計的に有意であると観察された結果は、因果関係をしめしている可能性がより高い、と考える。

今回実施した重回帰分析は、以下のようになる。ここでの関心は、企業業績への人材マネジメントのインパクトなので、企業業績の指標として、先ほどと同じ過去3年間の利益の変化率を用いた。ただ、重回帰においては、業績の高低に分ける必要は無いので、変化率をそのまま用いて、これと人材マネジメントディメンションとの関連を分析した。また、先と同じように、人材マネジメントディメンションと利益率変化との関連を、企業戦略別に見た。

さらに、重回帰分析では、企業業績に関連のあると思われる他の変数をコントロールすることができる。今回は、以下の3つの変数が用いられた。ひとつは、企業が製造業であるかどうか、企業規模(999人までか、と1000人~4999人までか、5000人以上の規模か)および「過去3年間、その企業の主力事業の競争環境が悪化してきたか」についての判断を5点尺度でおこなった質問の答えである。最後の項目は、競争環境が悪化する場合、企業の戦略や努力にかかわらず、業績が低下することが予想されるのでコントロール変数として用いた。

つまり、ここでの重回帰分析は、この3種のコントロール変数を入れた上で、人材マネジメントディメンション間の相関をコントロールしながら、過去3年間の利益率の変化と人材マネジメント尺度とがどう関連するかを、企業戦略別に検討したのである。結果は、図5 - 7 に示され、また図5 - 9 に要約されている。

図 5 - 7 重回帰分析の結果

	全体	戦略1 グローバル 多角化戦略	戦略2 コアビジネス 集中戦略	戦略 ドメス ティック多 角化戦略	戦略4 リストラク チャリング 戦略
製造業かどうか	-1.029 -1.601	-0.755 -2.297	()	-5.368	-6.701 -4.897
企業規模1 999人) (~	-2.013	-2.577	-0.89	-9.911	-6.892
企業規模2 1000人か 4999人)	-2.368	-3.141	-0.06122 -1.069	-10.439	-7.924
主力事業の競争環境	-0.679	-0.829	-0.145 -0.291	-2.664	-2.296
期待成果の明確化	-0.652	-0.897	-0.271	-2.433	-1.669 -1.958
個人の自律性の尊重	-0.402	-0.544	-0.184	-1.269	-1.205
多様で一貫性のある人 材育成	-0.606	-0.928	-0.252	-1.994	-1.646
立体的な評価	-0.111 -0.384	-0.649 -0.573	-0.147	-0.05529 -1.136	-1.45 -1.298
即戦力を志向した採用	-0.351	-0.496	-0.16	-1.102	-1.088
R ²					
F値					

1507

図 5 - 7 の見方は以下のようなものである。注目するのは、太字斜体の部分だが、ここにサンプル全体と企業戦略別に、人材マネジメントディメンションが利益率の変化に及ぼす影響を示す数字が記載されている。この数字が大きく、かつ統計的に有意な場合、人材マネジメントが利益率の変化に影響を与える可能性が高いことを示している。(もちろん、厳密に言えば、ここでも因果関係は検証できない。その“可能性が高い”と言えるのみである。) ちなみに、アスタリスク(*)がついている数字が、統計的に有意な関連をしめし、アスタリスクの数が多いほど、統計的な有意性が高いことを示す。

図5 - 8 重回帰分析の要約

	統計的に有意な影響のある人材マネジメントディメンション
全体サンプル	期待成果の明確化 多様で一貫性のある人材育成 即戦力を志向した採用
戦略1 グローバル多 角化戦略	期待成果の明確化 即戦力を志向した採用
戦略2 コアビジネス 集中戦略	期待成果の明確化 立体的な評価 個人の自律性の尊重（ただし、マイナス方向）
戦略 ドメスティッ ク多角化戦略	期待成果の明確化 多様で一貫性のある人材育成
戦略4 リストラクチャ リング戦略	特に無し。

150

8

図表5 - 8 から、結果を見る限り、いくつかの興味深い関係が示されている。まず、期待成果の明確化は、全体サンプルを含めて、戦略1～3まで、利益の変化率と有意な関係をみせている。人材マネジメントにお

ける期待成果の明確化の重要性は、これがパフォーマンスマネジメントの最初のステップであることを既にのべた。この結果は、この議論を支持している。

さらに、戦略1（グローバル多角化戦略企業群）では、即戦力を志向した採用が有意な関係を示している。この戦略では、採用機能が重要であり、またそれは即戦力を志向していないとならない。この戦略は、多角化や国際提携など、企業における人材の変化が激しく、即戦力採用を重視する人材マネジメントが重要なのであろう。

戦略2（コアビジネス集中戦略企業群）では、立体的な評価が利益率の変化にプラスの影響を示している。この戦略を採用する企業では、本業重視により、企業内で必要とする人材量に大きな変化がなく、既に獲得した人材の評価を厳密に行うことで、効率的に運用していくことが、業績につながるのであろう。

さらに、戦略3（ドメスティック多角化戦略企業群）では、多様で一貫性のある人材育成が、利益率の変化にインパクトがある。この戦略をもつ企業は、主に国内で、不採算部門を整理・縮小しながら関連・非関連多角化戦略を積極的に推進してきており、拡大を伴わない、大きな転換が必要な企業群である。人材プールも育成と言う方法で、現存の人材のコンピテンシーやスキルのセットを転換していく必要があるのであろう。

最後に、戦略4（リストラクチャリング戦略企業群）では、人材マネジメントディメンションと、統計

的に有意な関連は観察されなかった。この戦略をもつ企業は、現在リストラや事業の縮小段階にあり、ここで示されたようなポジティブな人材マネジメントのあり方によって、業績が影響をうけるということではないのであろう。

6. インプリケーション

最後に、こうした結果が物語るものは何なのだろうか。人材マネジメントディメンション変数間の相関をコントロールして、より信頼のおける結果が出てきていると思われる重回帰分析(図5-7)の結果に基づいて、2つの大きな結論が得られよう。まず第1に、今回の結果によれば、全ての企業で有効な(というよりは必要な)人材マネジメント施策は、期待成果の明確化である。これは、第1章図Xに示されているように、パフォーマンス・マネジメントのなかで、企業戦略を個人への成果目標へと繋げていく最初のステップであり、戦略に適合的な成果目標の設定が主な作業になる。その意味で、戦略人材マネジメント論がいうところの、人材像の明確化でもある。

興味深いのは、この期待成果の明確化施策が、リストラ戦略を採用する企業群をのぞいて、ほぼすべての企業で、高業績と連動することが示されたことであろう。つまり、ひとつの結論として、企業がある戦略をもって、その達成のために人材を活用していく場合、期待成果を明確化していくことが、人材マネジメントの出発点であり、その意味で、期待成果の明確化は、(ほぼ)“ベストプラクティス”と言えよう。

第2の結論として、結果が物語るのは、こうして期待成果を明確化した後に、期待される成果を実際に提供してくれる人材をどう確保すれば、より高い業績につながるかは、個別の戦略によって異なることである。命題として、要約すると以下のようなよう。

グローバル多角化戦略企業は、(期待成果の明確化に追加して)「即戦力を重視した採用」を重視する場合に高い業績をあげる。

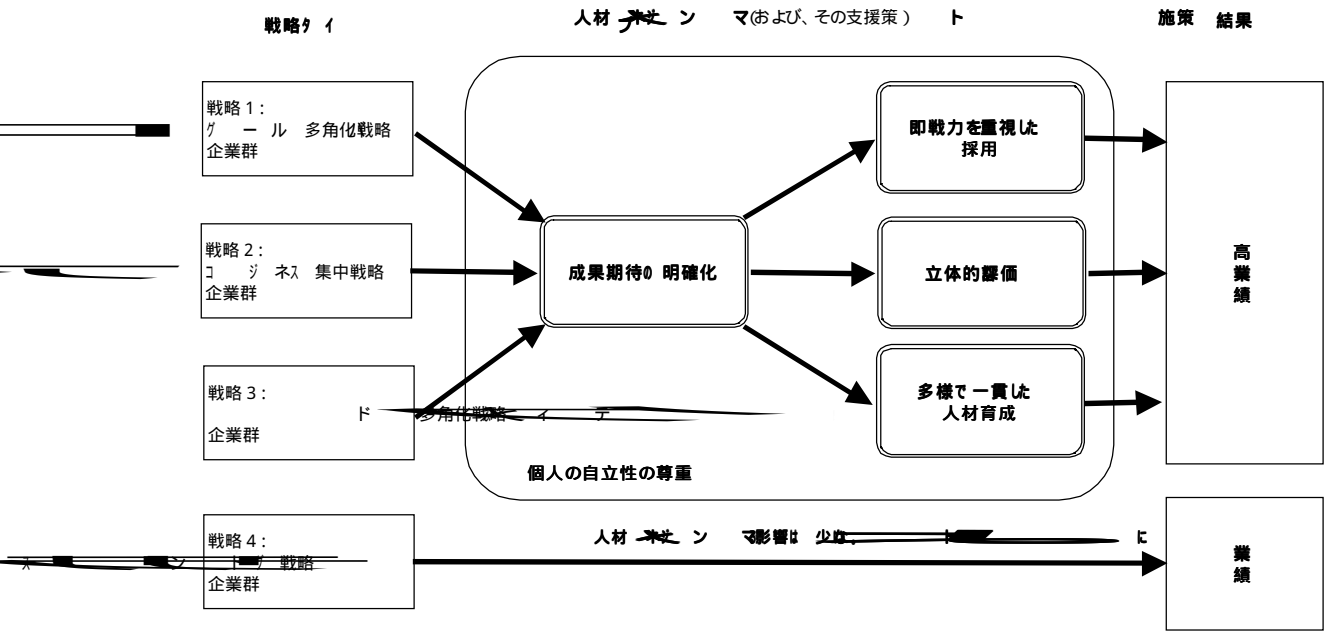
コアビジネス集中戦略企業は、(期待成果の明確化に追加して)「立体的な評価」を重視する場合に高い業績をあげる。

ドメスティック多角化戦略企業群は、(期待成果の明確化に追加して)「多様で一貫した人材育成」を重視する場合に高い業績をあげる。

リストラクチャリング戦略企業群は、ここにあげた人材マネジメント施策が、業績にインパクトを与える可能性は強く観察されなかった。

もちろん、ここで示された結果は、また新しい仮説を提供したに過ぎない。いいかえれば、新しい戦略人材マネジメントモデルの構築は一歩進んだだけである。今後、今回のような分析と実務の世界との対話を通じて、ここでの発見事実とそのインプリケーションを深めていく必要がある。

図5-9 調査結果に基づく人材マネジメントモデルの概要



第二部

第一章

各種人材マネジメント制度の導入 と企業業績の関係

第一章 各種人材マネジメント制度の導入と企業業績の関係

～人材マネジメント制度導入に対する積極性からみた企業の実態把握～

リクルートワークス研究所

研究員 白石 久喜

1 .人材マネジメント制度導入に対する積極性からみた企業の類型化

制度導入の積極性から、企業を5つのタイプに分類した。人材マネジメント制度の導入有無および導入見通し(制度を「導入している」、「導入していないが今後の導入予定あり」、「導入していないし導入予定もない」)の回答結果に基づき因子分析(類型化手順1)を行い、その結果を用いてクラスター分析(類型化手順2)を行った。その結果、以下の5つのタイプに分類できた。

- (1) 制度導入積極型企業<クラスター1>
 - ・多くの制度を幅広く導入することに積極的な企業タイプ)
- (2) 自己管理重視型企業<クラスター2>
 - ・退職制度や自己啓発援助など社員自身の判断で利用する制度の導入に積極的な企業タイプ
- (3) 能力開発重視型企業<クラスター3>
 - ・能力開発関連制度の導入に積極的な企業タイプ)
- (4) 成果評価重視型企業<クラスター4>
 - ・成果報酬や契約制度など成果評価型の制度導入に積極的な企業タイプ
- (5) 制度導入消極型企業<クラスター5>
 - ・ほとんど制度を導入していない制度導入に消極的な企業タイプ

類型化手順1 因子分析

7つの制度導入傾向因子の抽出

因子分析により、「人材マネジメント制度導入傾向」の因子を抽出した。使用した変数は、Q41の人事制度の導入有無および導入予定有無である(制度導入している:2 制度導入予定あり:1 導入しない:0)。その結果、制度導入傾向には、7因子が存在することがわかった。囲みの中は、各因子の代表的制度(因子負荷量0.25以上)であり、特に数値の大きいものを太字で表した。

因子1：MBO（能力評価＋キャリア設計支援）因子

コンピテンシー評価、メンタリングコーチ、進路面接、360度評価、
職種転換援助、早い選抜人事、新卒社員の職能別採用、役割給、
自己申告の教育訓練受講、正社員外から正社員へ登用

因子2：教育訓練支援因子

自己啓発援助、スキル開発援助、自己申告の教育訓練受講

因子3：自発的福利厚生因子

カフェテリア式福利厚生、退職金制度前払い、ポイント制退職金、
コンピテンシー評価

因子4：成果報酬因子

報奨金、ストックオプション、正社員外から正社員へ登用、部門別賞与、
契約賃金、早い選抜人事

因子5：契約制度因子

契約社員採用、契約賃金、社外取締役

因子6：自由な働き方因子

テレワーク、フレックス、360度評価

因子7：社内企業化因子

開業支援、社内ベンチャー

図1-1 因子分析結果

制度名	因子						
	1	2	3	4	5	6	7
コンピ 処遇制度	0.514	0.324	0.214	0.012	0.178	-0.058	
コンタ グ制	0.459	0.037	0.215	0.016	0.039	0.180	0.146
進路面接 (ンダ)	0.454	0.104	0.100	0.126	0.009	0.096	0.203
360度評価方式 部下に	0.434	0.040	0.387	0.168	0.036	0.255	0.058
職種 職能転換援助する教育	0.408	0.153	0.023	0.027	0.242	0.116	0.236
30歳代までの早い段階での 抜粋人事制度	0.397	0.049	0.182	0.316	0.217	0.005	0.134
新卒 大卒 社員の 職能別採用	0.303	0.113	0.021	0.209	0.247	-0.017	0.113
役割給 職責給 職務給	0.268	0.187	0.113	0.220	0.176	0.074	0.075
自己啓発への 援助 優遇措置制度	0.058	0.777	0.156	0.118	0.034	-0.011	0.078
スキル開発への 援助 優遇措置制度	0.148	0.623	0.140	0.101	0.141	0.130	0.032
自己申告の 教育訓練受講	0.387	0.410	0.062	0.040	0.002	0.197	0.083
奨励金制度	0.183	0.134	0.549	0.022	0.075	0.045	0.084
退職金前払の 廃止	0.058	-0.006	0.445	0.263	0.032	0.097	0.126
退職金制度	0.075	0.140	0.262	0.037	0.018	0.063	0.028
高い貢献者への 賞与以外の 報奨金	0.121	0.096	0.054	0.521	0.105	0.022	-0.045
奨励金制度	0.037	0.030	0.234	0.375	-0.041	0.225	0.103
正社員以外への 雇用形態が	0.282	0.189	-0.125	0.354	0.225	-0.012	-0.047
部門業績連動型賞与	0.212	0.112	0.181	0.352	0.110	0.185	0.186
基幹業務への 契約社員の 採用	0.082	0.070	0.022	0.107	0.587	0.093	0.010
契約賞金制度 年俸等(年契約)を 含む制度	0.040	-0.021	0.182	0.403	0.454	0.144	0.093
社外取締役の 導入	0.054	0.097	0.282	-0.017	0.287	0.015	0.190
在宅勤務制度	-0.190	0.017	0.056	0.104	0.105	0.545	0.216
数量管理制	0.117	0.166	0.147	0.068	0.062	0.433	0.117
組織の 変革を指した 組織変革	0.171	0.039	0.239	0.088	0.167	0.242	0.044
独立 開業支援制度	0.151	0.082	0.102	0.025	-0.016	0.157	0.579
社内 制度	0.182	0.024	0.145	0.070	0.181	0.160	0.489
固有値	1.86	1.41	1.31	1.244	1.013	0.937	0.93

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 正規化後ハリス法

因子負荷量0.25以上で抽出

2101

類型化手順2 クラスタ分析

制度導入積極性からみた5つのクラスター

次に、制度導入傾向の7因子をもとに企業を類型化した。7因子の因子得点を用いて、5つのクラスターを作成した。

代表因子 (重心が0.3以上)

- クラスター1: 制度導入積極型企業 因子1、因子6、因子7 全ての因子がプラス
- クラスター2: 自己管理重視型企業 因子2、因子3、因子4
- クラスター3: 能力開発重視型企業 因子1、因子2
- クラスター4: 成果評価重視型企業 因子4、因子5
- クラスター5: 制度導入消極型企業 全ての因子がマイナス

図1-2 クラスタ分析結果

	因子得点				
因子1 MBO因子 ()	0.544	0.055	0.904	-0.324	-0.423
因子2 教育訓練支援因子 ()	0.196	0.321	0.508	-0.655	-0.143
因子3 自発的福利厚生因子 ()	0.228	1.186	-0.226	-0.170	-0.323
因子4 成果報酬因子 ()	0.070	0.354	0.249	0.509	-0.435
因子5 契約制度因子 ()	0.049	0.005	0.250	0.770	-0.400
因子6(自由働き方因子 ()	0.732	0.073	0.007	-0.073	-0.183
因子7 社内起業家因子()	1.639	-0.162	-0.298	-0.194	-0.148
人数	53	77	92	78	215

因子得点は、各
因子得点0.3以上のセルに掛け

2102

2. 5つのタイプの企業特性

2-1 企業規模

制度導入に積極的な企業は、大企業が多い

制度導入積極型企業は、1000人以上の企業の割合が43.4%と全体と比較して高く、300～999人の企業割合が24.5%と低い。また、自己管理重視型企業は1000人以上の企業の割合が全体より高く29.9%、能力開発重視型企業と成果評価重視型企業は300人未満の企業の割合が全体より高くそれぞれ34.8%、39.7%となっている。さらに制度導入消極型企業は、300～999人の企業の割合が全体より高く53.5%となっている。

図1-3 制度導入タイプと企業規模<全体/単一回答>

	凡例	規模				
		300未満	300	～	999	1000人以上
全体	n=(515)	31.1%	43.1%	22.1%	3.1%	不明
制度導入積極型	n=(53)	30.2%	24.5%	43.4%	1.1%	
自己管理重視型	n=(77)	29.9%	35.1%	29.9%	4.1%	
能力開発重視型	n=(92)	34.8%	38.0%	22.8%	4.4%	
成果評価重視型	n=(78)	39.7%	41.0%	14.1%	4.2%	
制度導入消極型	n=(215)	27.0%	53.5%	16.7%	2.8%	

2 - 2 業種

制度導入に積極的な企業は、卸売業・小売業が多い

制度導入積極型企業は、他企業タイプと比較して、卸売業・小売業の割合が高く24.7%となっている。自己管理重視型企業は、卸売業・小売業の割合がやや高く21.7%、能力開発重視型企業は、サービス業の割合がやや高く34.7%である。また成果評価重視型企業は、他企業タイプと比較して運輸通信業の割合が高く4.2%である。

図1-4 人事経営連動タイプと業種

凡例	農林漁業	建設業	不動産業	製造業 電気 電子 精密機器 関連	製造業 上記以外	運輸業 (通信業)	電気 ガス 熱供給 水道業	卸売業	小売業	金融業	情報処 理業	旅館 業 関連	その他 サービス業	上記に 分類され ない業種	不明
全体 n=(515)	0.2%	7.2%	1.2%	8.7%	19.0%	2.7%	0.4%	9.1%	9.7%	6.4%	9.3%	2.9%	13.2%	6.6%	2.9%
制度導入積極型 n=(53)	1.9%	1.9%	1.9%	18.9%	17.0%	1.4%	1.4%	7.5%	7.5%	3.8%	9.4%	3.8%	20.8%		3.8%
自己管理重視型 n=(77)	9.1%	3.9%		22.1%	2.6%	13.0%	11.7%	10.4%	11.7%	1.3%	7.8%	5.2%	1.8%		
能力開発重視型 n=(92)	6.5%	3.3%	6.5%	20.7%	1.1%	8.7%	13.0%	4.3%	9.8%	4.3%	10.9%	8.7%	2.2%		
成果評価重視型 n=(78)	11.5%	1.3%	5.1%	15.4%	3.8%	6.4%	7.7%	6.4%	15.4%	2.6%	16.7%	5.1%	2.6%		
制度導入消極型 n=(215)	6.5%	0.9%	10.2%	19.1%	4.2%	0.5%	9.3%	8.8%	6.5%	6.0%	2.8%	13.0%	7.4%	4.7%	

2104

3 . 経営戦略の実行状況との関わり

制度導入に積極的な企業は、多くの経営戦略を実行している

制度導入積極型企業は、他企業と比較して、すべての経営戦略を実行している企業の割合が高い。自己管理重視型企業は、「吸収・合併」以外のすべての経営戦略を実行している企業の割合が高く、能力開発重視型企業は、「既存事業の強化」「縮小・撤退」「国際化の推進」の経営戦略を実行している企業の割合が高い。また成果評価重視型企業と制度導入消極型企業は、全体的に経営戦略を実行している企業の割合が低い。

図1-5 制度クラスターごとの経営戦略の実行状況

合計	既存事業の強化	関連事業分野への進出	新規事業分野への進出	不採算部門の整理 縮小・撤退 廃止	外国企業との連携や生産拠点の海外移転等の国際化	吸収 合併 M&A	同業他社との戦略的提携		
全体	515	88.5%	59.0%	49.5%	51.1%	25.4%	24.3%	25.6%	
制度 クラスター	制度導入積極型	53	92.5%	77.4%	62.3%	67.9%	35.8%	35.8%	32.1%
	自己管理重視型	77	88.3%	62.3%	53.2%	61.0%	32.5%	22.1%	37.7%
	能力開発重視型	92	94.6%	60.9%	45.7%	53.3%	26.1%	22.8%	30.4%
	成果評価重視型	78	89.7%	57.7%	53.8%	46.2%	21.8%	19.2%	17.9%
	制度導入消極型	215	84.7%	53.0%	45.1%	44.2%	21.4%	24.7%	20.5%

2105

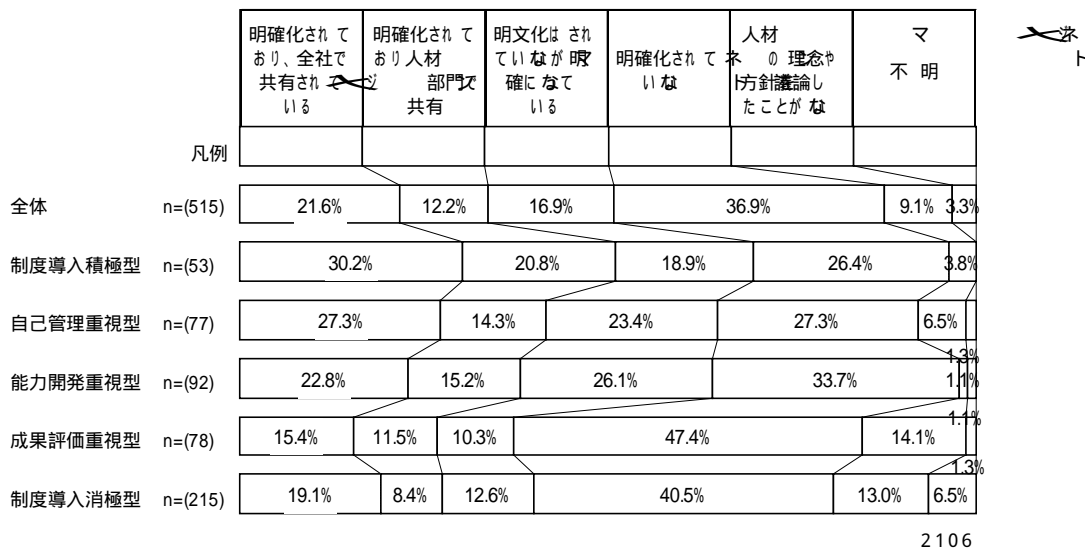
4 .人材マネジメント戦略との関わり

4 - 1 人材マネジメントに関する理念や方針の浸透状況

制度導入に積極的な企業は、人材マネジメントの理念共有がなされている

制度導入積極型企業は、人材マネジメントの理念が明確化され、全社で共有されている企業の割合が高く30.2%となっている。また自己管理重視型企業と能力開発重視型企業は、人材マネジメントの理念が明確化されている企業の割合が高い。成果評価重視型企業と制度導入消極型企業は、人材マネジメントの理念が明確化されていない企業の割合が高い。

図1 - 6 制度導入タイプと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>

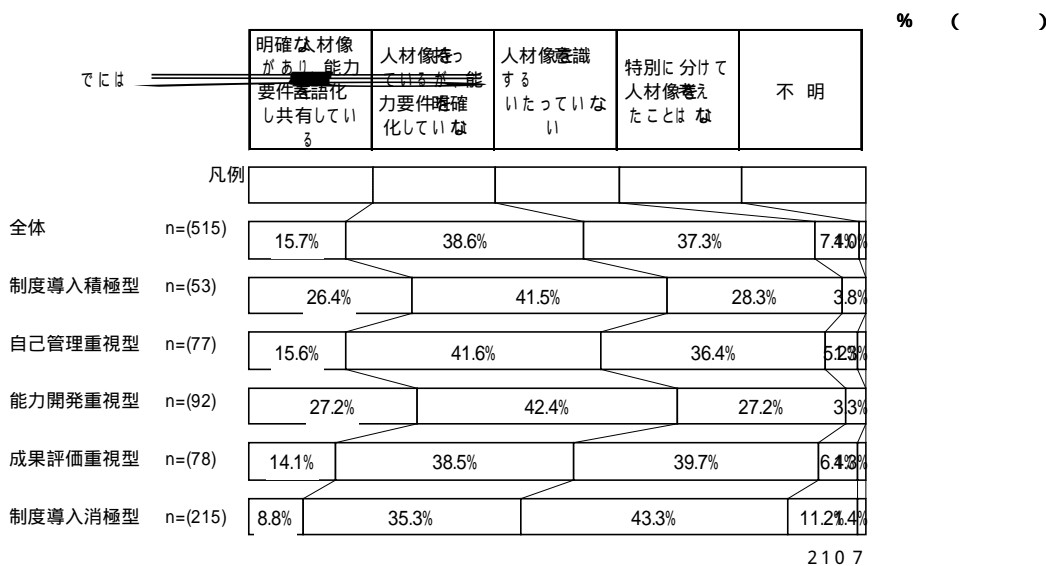


4 - 2 戦略人材・基幹人材像の明確化

制度導入積極型企業と能力開発重視型企業は、人材像を明確にしている

制度導入積極型企業と能力開発重視型企業は、人材像を持っている企業割合が高く、能力要件を共有している割合も約25%と高い。自己管理重視型企業は、人材像を持っている企業割合が高いが、能力要件を共有している割合は15.6%とそれほど高くはない。成果評価重視型企業は、「人材像を持っているが明確化していない企業」と「人材像を意識するまでにいたっていない」企業の割合が4割弱と高い。また制度導入消極型企業は、「人材像を意識するまでにいたっていない」企業の割合が43.3%と高い。

図1-7 制度導入タイプと戦略人材の明確化の有無<全体/単一回答>

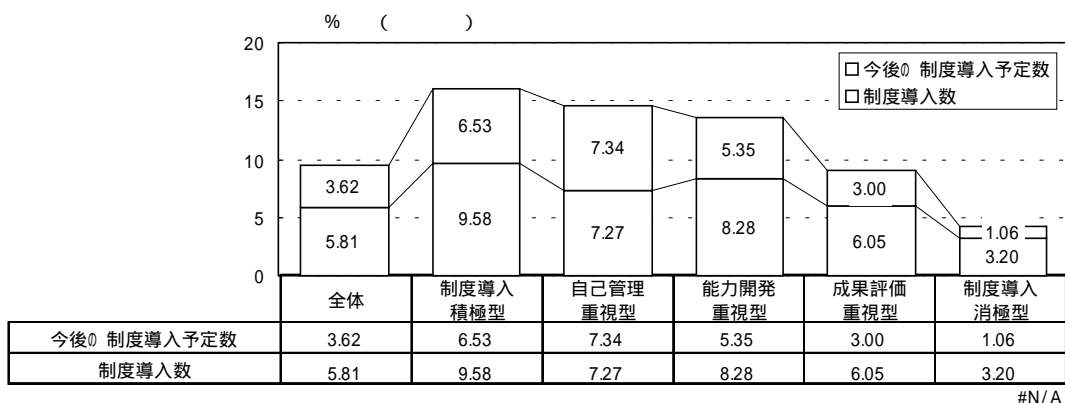


5. 制度の導入傾向

5-1 人材マネジメント制度の導入数と導入予定数

現在の制度導入数は制度導入積極型企業が最も多く、今後の導入予定数は自己管理重視型企業が最も多い

制度導入積極型企業は、制度導入数が最も多く9.6個であり、今後の導入予定数も6.5個と多い。自己管理重視型企業は、制度導入数は7.3個とやや多く、今後の導入予定数が7.3個と最も多い。また能力開発重視型企業は、制度導入数が8.3個と多く、今後の導入予定数も5.4個とやや多い。さらに成果評価重視型企業は、制度導入数は6.1個、今後の導入予定数は3.0個とやや少なく、制度導入消極型企業は、制度導入数も導入予定数も最も少ない人材マネジメント制度導入数1.1個と今後の人材マネジメント制度導入予定数



5 - 2 導入に対して積極性の高い制度

制度導入に積極的な企業は、能力評価関連制度、キャリア設計支援関連制度、教育訓練支援関連制度を積極的に導入している

重心が0.3以上の因子における因子負荷量が0.25以上の制度を示した。
制度導入積極型企業

コンピテンシー評価、メンタリングコーチ、進路面接、360度評価、職種転換援助、早い選抜人事、新卒社員の職能別採用、役割給、自己申告の教育訓練受講、正社員外から正社員へ登用、テレワーク、フレックス、開業支援、社内ベンチャー

自己管理重視型企業

自己啓発援助、スキル開発援助、自己申告の教育訓練受講、カフェテリア式福利厚生、退職金制度前払い、ポイント制退職金、コンピテンシー評価、報奨金、ストックオプション、正社員外から正社員へ登用、部門別賞与、契約金制度、早い選抜人事

能力開発重視型企業

コンピテンシー評価、メンタリングコーチ、進路面接、360度評価、職種転換援助、早い選抜人事、新卒社員の職能別採用、役割給、自己申告の教育訓練受講、正社員外から正社員へ登用、自己啓発援助、スキル開発援助

成果評価重視型企業

報奨金、ストックオプション、正社員外から正社員へ登用、部門別賞与、契約金制度、早い選抜人事、契約社員採用、社外取締役

制度導入消極型企業

なし

6. 制度導入による満足度

制度導入数が多い企業ほど、制度導入の満足度も高い

制度導入積極型企業（21個）、自己管理重視型企業（14個）、能力開発重視型企業（13個）、成果評価重視型企業（12個）、制度導入消極型企業（2個）の順番で導入に満足している制度が多い。

積極性の高い制度（5参照）の導入満足度は、制度導入積極型企業（79%）、自己管理重視型企業（62%）、能力開発重視型企業（50%）、成果評価重視型企業（38%）の順番で導入に満足している制度の割合が高い。

図1-9 制度導入した企業のうち、導入結果に満足していると回答した企業の割合

		合計	基幹業務への契約社員採用	新卒大卒社員の機能別採用	正社員以外に採用形態が正社員への登用制度	(在宅勤務)等自宅で働くことのできる制度	裁量労働制	自己啓発への援助	スキル開発への援助
全体	合計	506	55.3	56.9	50.6	33.3	41.7	36.9	32.2
制度 タイプ	制度導入積極型	52	68.4	73.3	50.0	55.6	38.5	37.5	39.3
	自己管理重視型	75	50.0	53.3	56.3	100.0	40.0	39.7	29.5
	能力開発重視型	92	56.1	63.2	48.1	25.0	62.5	40.8	35.0
	成果評価重視型	77	52.1	59.3	54.2	0	42.3	27.3	20.0
	制度導入消極型	210	55.6	39.3	48.1	0	33.3	34.5	31.1

		合計	職種・職能に合わせた教育	自己申告による訓練受講の選択	社内研修	独立・開業支援	進路面接	30歳代などの早い段階での抜擢人事制度	
全体	合計	506	40.7	40.5	53.8	24.0	30.8	31.6	52.0
制度 タイプ	制度導入積極型	52	44.4	46.2	70.0	23.5	31.3	34.8	56.5
	自己管理重視型	75	20.0	41.7	50.0	0	33.3	50.0	40.9
	能力開発重視型	92	34.8	48.2	45.5	0	100.0	25.7	56.1
	成果評価重視型	77	62.5	42.9	0	66.7	0	25.0	63.0
	制度導入消極型	210	40.0	28.0	50.0	0	0	30.4	25.0

		合計	360度評価方式	部下への評価	基礎に合わせた評価	契約責任制	役割給	職責給	部門業績連動型賞与	高い貢献をした人への賞与以外の報酬金
全体	合計	506	40.0	25.3	34.6	38.4	37.6	12.0	46.8	
制度 タイプ	制度導入積極型	52	45.5	33.3	38.9	42.9	44.8	30.0	46.2	
	自己管理重視型	75	41.7	33.3	38.5	32.6	33.3	33.3	56.7	
	能力開発重視型	92	33.3	22.2	41.7	38.5	32.3	50.0	50.0	
	成果評価重視型	77	40.0	25.0	33.3	41.7	37.5	10.0	39.5	
	制度導入消極型	210	33.3	10.0	0	38.1	40.0	0	42.9	

		合計	社外取締役の導入	組織の活性化を目的とした組織変革	利厚生制度	前払い制度	社外取締役の導入
全体	合計	506	48.0	37.5	32.0	33.3	32.5
制度 タイプ	制度導入積極型	52	58.8	100.0	33.3	31.6	35.7
	自己管理重視型	75	50.0	36.4	31.6	34.6	35.3
	能力開発重視型	92	39.1	0	0	26.9	55.6
	成果評価重視型	77	50.0	0	100.0	47.1	40.0
	制度導入消極型	210	46.2	0	0	30.8	5.9

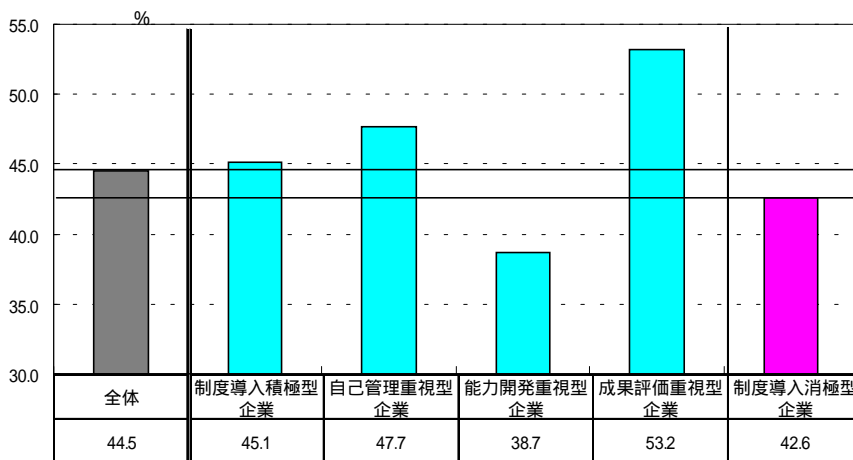
網掛けの太枠の数字は、満足度が全体的に高い制度（ ）（ ）

7. 利益伸び率との関わり

制度導入に積極的な企業は、利益伸び率がプラスの企業割合が高い

成果評価重視型企業は、53.2%と全体で最も利益伸び率企業の割合が高い。続いて自己管理重視型企業の4.01%となっている。また制度導入積極型企業も、利益伸び率プラス企業の割合は全体平均より高い。一方で、制度をあまり導入していない制度導入消極型企業は、利益伸び率プラス企業の割合が低い結果となった。

図1 - 10 制度導入タイプと利益伸率プラス企業の割合



2110

8. 結論

制度導入に積極的な企業は、好業績企業が多い傾向にある

制度導入の積極性によって、企業のタイプ分類ができる。

人材マネジメントに関する理念や方針を共有化し、戦略人材・基幹人材像が明確になっている企業は、多くの制度を導入している。中でも、コンピテンシー評価など能力評価関連制度や進路面接などキャリア設計支援関連制度、自己啓発への援助など教育訓練支援関連制度を積極的に導入している（または導入予定がある）。

さらに、このような制度導入数が多く、今後も制度導入に関して積極性の高い企業タイプは、制度導入に対する効果が高い（満足度が高くなる）傾向にある。さらに業績についても、好業績企業が多い結果が得られた。

第二部

第二章

組織風土のマネジメントと 企業業績の関係

第二章 組織風土のマネジメントと企業業績の関係

～経営ビジョンと組織の運営方針からみた人材マネジメントの実態～

1. 経営ビジョンと組織の運営方針による類型化

経営ビジョンの共有状況と組織運営の考え方に基づき、企業を4つのタイプに分類した

企業の経営ビジョンと組織の運営方針について、“企業戦略や経営ビジョンの共有(Q4)”と“組織運営の考え方(Q5)”の2つの軸から類型化を行い、以下の4タイプに分類した(以下、組織運営方針タイプとする)。

- (1) 個人自立型(戦略共有化 × 現場尊重)
 - ・企業戦略や経営ビジョンが従業員に伝達されており、現場でそのビジョンに基づいた判断を行い自分たちの方向性を定める企業。
- (2) 企業忠誠型(戦略共有化 × トップダウン)
 - ・企業戦略や経営ビジョンが従業員に伝達されており、さらに現場までそのビジョンがブレイクダウンされ、現場はその指示に基づいて動く企業。
- (3) 現場任せ型(戦略非共有 × 現場尊重)
 - ・企業戦略や経営ビジョンが従業員に伝達されておらず、現場で判断を行い自分たちの方向性を定める企業。
- (4) 指示待ち型(戦略非共有 × トップダウン)
 - ・企業戦略や経営ビジョンが従業員に伝達されていないので、現場までそのビジョンがブレイクダウンされ、現場はその指示に基づいて動く企業。

図2-1 企業戦略や経営ビジョンの共有 と 組織運営の方向性の加減表

		Q5 組織運営の方向性	
		A	B
Q4 企業戦略や経営ビジョンの共有	伝達されている	企業忠誠型 N=123	個人自立型 N=288
	やや伝達されている		
	どちら	指示待ち型 N=26	現場任せ型 N=70
	伝達共有していない		
	伝達されていない		

2201

2 . 組織運営方針と企業特性

2 - 1 企業規模

「現場で判断を行い自分たちの方向性を定める企業」は、従業員規模1000人以上の企業の割合が高い。

個人自立型企业や現場任せ型企业といった現場で経営ビジョンに基づいた判断を行い自分たちの方向性を定める企業は、従業員規模1000人以上の企業の割合が他企業タイプに比べて高く、個人自立型企业は24.7%で、現場任せ型企业は22.9%となっている。それに対して、企業忠誠型企业と指示待ち型企业は、従業員規模300～999人の企業の割合が他企業タイプに比べて高く、それぞれ53.7%、53.8%となっている。

図2 - 2 組織運営方針タイプと企業規模（単一回答）

		規模			
		300未満	300 999	1000人以上	不明
凡例					
全体	(n=507)	30.8%	43.2%	22.3%	3.70%
個人自立	(n=288)	32.6%	38.5%	24.7%	4.20%
企業忠誠	(n=123)	24.4%	53.7%	19.5%	2.40%
現場任せ	(n=70)	31.4%	40.0%	22.9%	5.70%
指示待ち	(n=26)	38.5%	53.8%	7.7%	

2202

2 - 2 業種

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、製造業の割合が高い。

個人自立型企业は、製造業(電気・電子・精密機器関連、その他)の割合が合計で30.9%と他企業タイプに比べて高い。企業忠誠型企业は、小売業の割合が13.0%と他企業タイプに比べて高く、現場任せ型企业は、卸売業(11.4%)とその他サービス業(17.1%)の割合が他企業タイプに比べて高い。また、指示待ち型企业は、金融・保険業の割合が23.1%と他企業タイプに比べて高い。

図2-3 組織運営方針タイプと業種

凡例	農林漁業	建設業	不動産業	製造業 電気・電子・精密機器 関連	製造業 上記以外	運輸業	(通信業)	電気 ガス 熱供給 水道業	卸売業	小売業	金融 保険業	旅館 宿泊業 その他 サービス業	その他 サービス業	上記に 分類さ れない 業種	不明
個人自立型 (n=288)	6.9%	0.7%	10.4%	20.5%	2.4%	0.3%	9.0%	9.0%	5.9%	10.4%	1.7%	13.9%	6.3%	2.1%	
企業忠誠型 (n=123)	0.8%	8.1%	1.6%	7.3%	18.7%	1.8%	0.8%	8.9%	13.0%	4.9%	8.1%	2.4%	11.4%	8.1%	4.1%
現場任せ型 (n=70)	2.9%	0.4%	7.1%	17.1%	5.7%	1.4%	11.4%	5.7%	5.7%	10.0%	4.3%	17.1%	4.3%	5.7%	
指示待ち型 (n=26)	11.5%	3.8%	15.4%	3.8%	3.8%	7.7%	7.7%	23.1%	15.4%	3.8%	7.7%	3.8%	7.7%	3.8%	
全体 (n=507)	0.2%	6.9%	10.1%	8.9%	19.3%	2.8%	10.4%	9.3%	9.5%	6.5%	9.3%	3.0%	13.2%	6.5%	3.0%

2203

3 . 経営戦略の実行状況との関わり

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、多くの経営戦略を実行している。

個人自立型企业は、「吸収・合併」以外のすべての経営戦略を実行している企業の割合が他企業タイプに比べて高い。それに対して、企業忠誠型企业と現場任せ型企业は、「国際化の推進」「吸収・合併」の経営戦略を実行している企業の割合が他企業タイプに比べて高い。指示待ち型企业も、「吸収・合併」「縮小、撤退」の経営戦略を実行している企業の割合が他企業タイプに比べて高い。

図2-4 組織運営方針タイプごとの経営戦略の実行状況

合計		既存事業の強化	関連事業分野への進出	新規事業分野への進出	不採算部門の整理 縮小、撤退 (いかに減額)	外国企業との連携や 生産拠点の海外移転等の国際化	吸収 合併 M&A	同業他社との戦略的提携
全体	507	88.8%	58.8%	51.4%	50.9%	25.6%	24.5%	25.8%
組織運営方針	個人自立型	288	91.7%	61.8%	48.8%	53.8%	26.4%	28.5%
	企業忠誠型	123	87.0%	57.7%	44.3%	44.7%	25.2%	24.4%
	現場任せ型	70	81.4%	52.9%	50.0%	48.6%	27.1%	21.4%
	指示待ち型	23	84.6%	46.2%	49.7%	53.8%	15.4%	15.4%

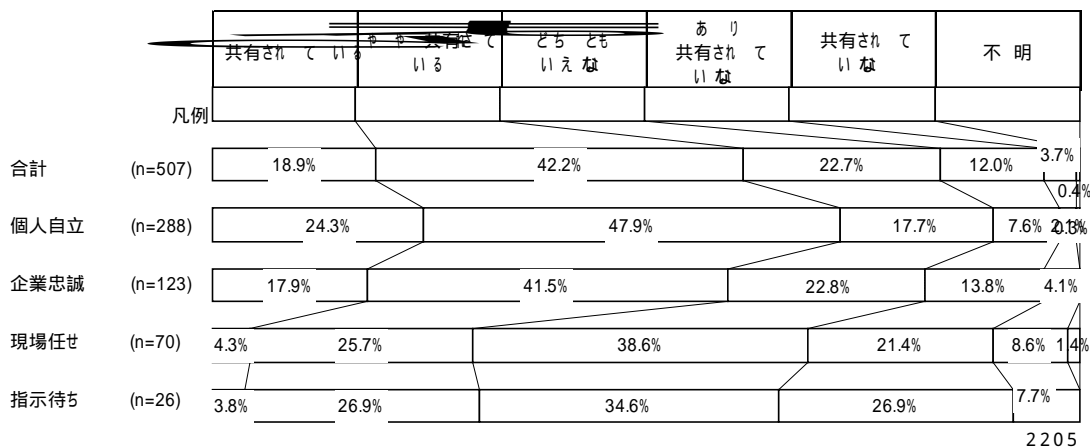
2204

4. 価値観や企業文化の共有

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、価値観や企業文化が共有されている。

個人自立型企业や企業忠誠型企业といった企業戦略や経営ビジョンが従業員に伝達されている企業は、価値観や企業文化が共有されている企業の割合が高い。価値観や企業文化が共有されている企業とやや共有されている企業の割合の合計は、個人自立型企业は72.2%であり、企業忠誠型企业は59.4%となっている。それに対し、現場任せ型企业は、価値観や企業文化の共有についてどちらともいえない企業(38.6%)と共有されていない企業(21.4%)の割合が高い。指示待ち型企业も同じく、価値観や企業文化の共有についてどちらともいえない企業(34.6%)と共有されていない企業(26.9%)の割合が高い。

図2-5 組織運営方針タイプと価値観や企業文化の共有の有無



5. 人材マネジメントに関する考え方

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、個人の能力を重視した人材マネジメントポリシーを持っている。

個人自立型企业は、人材マネジメントに対する基本的な考え方として、「新卒採用重視」「雇用保護」「正規と非正規の仕事は本質的に異なっている」「個人の成果は、短期的に処遇に反映させる」「勤続年数が昇進の決定要因にならない」「業績が悪化しても、人材育成のコストは減らさない」「能力開発の責任は個人」というような比較的“個人の能力を重視した人材マネジメントポリシー”を強く持っている。

企業忠誠型企业は、人材マネジメントに対する基本的な考え方として、「会社への忠誠を重視する」「チーム成果重視」というような“組織重視の人材マネジメントポリシー”を強く持っている。

現場任せ型企业は、人材マネジメントに対する基本的な考え方として、「長期雇用の前提は全員」「教育投資は全員が対象」というような一律で公平な人材マネジメントポリシー”を強く持っている。

指示待ち型企业は、人材マネジメントに対する基本的な考え方として、「正規と非正規の従業員の仕事は本質的に同じ」「報酬は金銭面を重視」「組織運営は個人の成果を重視」「教育投資は特定の従業員が対象」「業績悪化時は人材開発のコスト削減」「賃金に成果業績を反映」というような“コスト削減を重視した人材マネジメントポリシー”を強く持っている。

Q1の回答に対して、点数化をおこない(Aに近い：+2点 どちらかというAに近い：+1点 どちらかというBに近い：-1点 Bに近い：-2点) 各タイプごとの平均点を算出し、比較を行った。その中で、値の大きいものを列挙した。

図2-6 組織運営方針タイプごとのHRMポリシー

合計		採用時 新卒重視、 中途重視	企業業績悪化 時 保護、 改善重視	長期雇用の前提 優秀な 人材の	正規と非正規 従業員の仕事 内容 同じ	会社への忠誠 全員、 重視 しない	A 重視 B 異なる
全体	504	0.501	0.423	0.586	0.143	0.287	
組織 運営 方針	個人自立型	286	0.608	0.503	0.590	0.260	0.278
	企業忠誠型	123	0.443	0.358	0.577	0.124	0.463
	現場任せ型	69	0.275	0.290	0.710	-0.188	0.101
	指示待ち型	26	0.192	0.192	0.240	-0.200	0.038

合計		報酬観 金銭面重 視、非金銭 面重視	個人業績の処 遇への反映 長期的視 点	組織運営 成果重視、 短期間 成果重視	教育投資 個人 従業員対象、 全従業員対象	勤続年数が昇 進の決定要件 に ない	A なる、 B
全体	504	0.640	0.482	-0.196	-0.071	-0.828	
組織 運営 方針	個人自立型	286	0.530	0.695	-0.240	0.084	-0.994
	企業忠誠型	123	0.732	0.472	-0.285	-0.179	-0.813
	現場任せ型	69	0.632	0.087	-0.072	-0.275	-0.333
	指示待ち型	26	0.808	0.308	0.154	0.154	-0.923

合計		開発 業績悪化時 コスト 削減	能力開発の 任の所在 会社 人材開発性、 個人の 経験の広さ	賃金決定 基本 個人 反映、 成果 業績反映	A 削減、 B 能力資格を	
全体	504	-0.095	0.354	0.004	-0.500	
組織 運営 方針	個人自立型	286	-0.222	0.465	-0.003	-0.608
	企業忠誠型	123	-0.122	0.154	0.008	-0.415
	現場任せ型	69	0.246	0.319	0.029	-0.130
	指示待ち型	26	0.538	0.154	0.000	-0.692

6. トップマネジメント層との関連

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、人事部長が役員である企業の割合と役員に占める人事出身者の割合が高い。

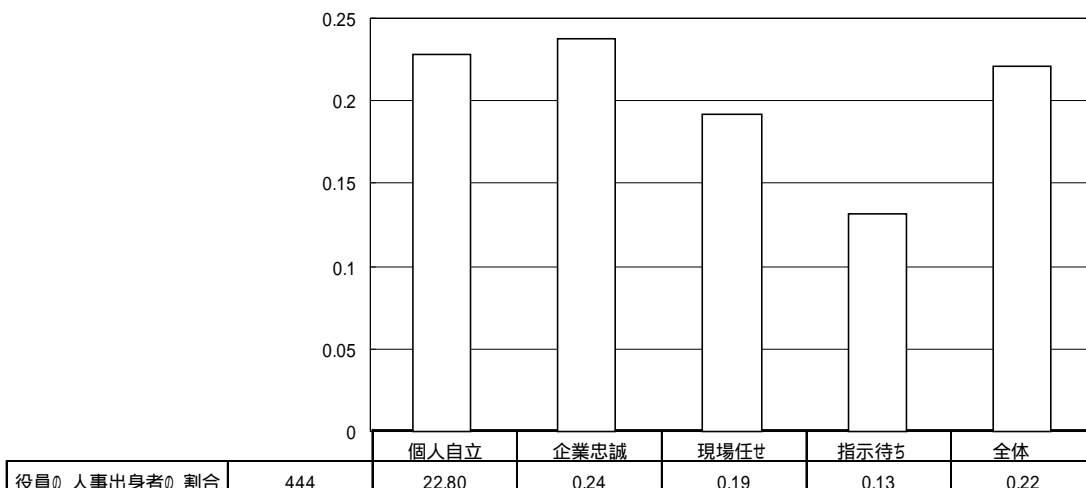
個人自立型企业は、人事部長が役員である企業の割合が56%と高く、役員に占める人事出身者の割合も22.8%と高い。企業忠誠型企业は、人事部長が役員である企業の割合は51.2%とやや低いものの、役員に占める人事出身者の割合が23.7%と最も高い。一方で、現場任せ型企业は、人事部長が役員である企業の割合が51.4%とやや低く、役員に占める人事出身者の割合も19.2%とやや低い。さらに指示待ち型企业は、人事部長が役員である企業の割合が42.3%と低く、役員に占める人事出身者の割合も13.2%と低い。

図2-7-1 組織運営方針タイプと人事部長が取締役か否か

		取締役ないしは執行役員である	取締役ではない	不明
凡例				
全体	(n=507)	53.6%	37.9%	8.5%
個人自立型	(n=288)	56.3%	35.4%	8.3%
企業忠誠型	(n=123)	51.2%	40.7%	8.1%
現場任せ型	(n=70)	51.4%	41.4%	7.1%
指示待ち型	(n=26)	42.3%	42.3%	15.4%

220 71

図2-7-2 組織運営方針タイプと役員の人事出身者の割合



7. 人事機能との関わり

7-1 人事機能の位置付け

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、人事機能の位置付けを「企業戦略の達成及び企業戦略の形成」としている企業の割合が高い

人事機能の位置付けは、全体をみると「人事・労務に特有な仕事や役割の遂行」が39.1%と高いが、個人自立型企业については「企業戦略の達成及び企業戦略の形成」としている企業の割合が34.7%と最も高く、企業忠誠型企业は「企業戦略の達成及び企業戦略の形成」としている企業の割合が27.6%と、他企業タイプと比べてやや高い。一方、現場任せ型企业は、人事機能の位置付けを「企業戦略の達成のためのシステム等の企画・開発」としている企業（30.0%）と「人事・労務に特有な仕事や役割の遂行」としている企業（45.7%）の割合が高く、指示待ち型企业は、人事機能の位置付けを「人事・労務に特有な仕事や役割の遂行」としている企業の割合が61.5%と最も高い。

図2-8 組織運営方針タイプと人事機能の位置付け

	人事労務の役割	戦略達成のシステム企画	戦略形成にも貢献	不明
凡例				
全体 (n=507)	39.1%	25.2%	29.2%	6.5%
個人自立型 (n=288)	34.0%	24.7%	34.7%	6.6%
企業忠誠型 (n=123)	42.3%	26.8%	27.6%	3.3%
現場任せ型 (n=70)	45.7%	30.0%	17.1%	7.1%
指示待ち型 (n=23)	61.5%	11.5%	7.7%	19.2%

220

8

7-2 人材マネジメント部門が日常に実行している事柄数

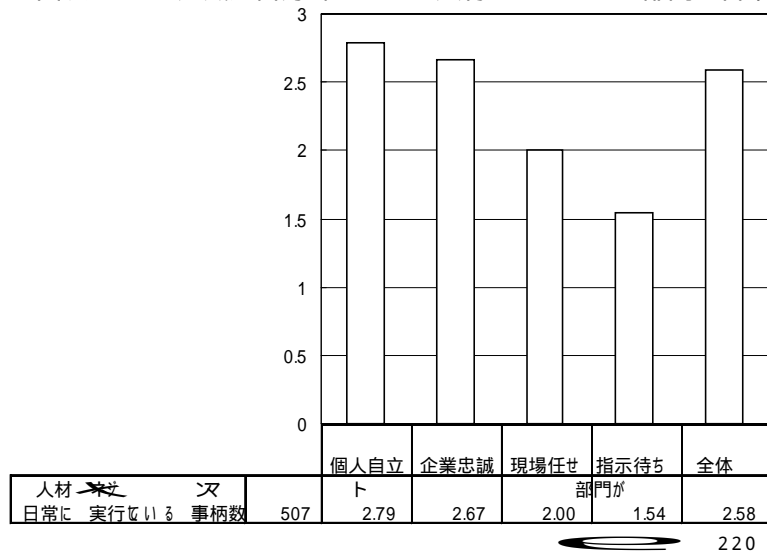
「企業戦略や経営ビジョンが従業員に伝達されている企業」は、人材マネジメント部門が日常に実行している事柄が多い

個人自立型企业や企業忠誠型企业といった企業戦略や経営ビジョンが従業員に伝達されている企業は、人材マネジメント部門が日常に実行している事柄が多い。個人自立型企业は、人材マネジメント部門が日常に実行している事柄が2.79個で最も多く、企業忠誠型企业も、人材マネジメント部門が日常に実行している事柄が2.67個と多い。一方で、現場任せ型企业は、人材マネジメント部門が日常に実行している事柄は2.0個とやや少なく、指示待ち型企业は、人材マネジメント部門が日常に実行している事柄が1.54個と少ない。

“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数”は、Q50にマルをつけた回答数をカウント

した（質問項目はマルチアンサーとなっている）。

図表 2 - 9 組織運営方針タイプと人材マネジメント部門が日常に実行している事柄数



220

参考 組織運営方針タイプと人事経営連動タイプ

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、「経営側からみて人事の企業戦略への貢献の期待も高く、人事も企業戦略支援に積極的に関わっている企業」の割合が高い

個人自立型企業は、「人事経営一体型企業（経営側からみて人事の企業戦略への貢献の期待も高く、人事も企業戦略支援に積極的に関わっている企業）」の割合が40.9%と最も高い。企業忠誠型企業も、「人事経営一体型企業（経営側からみて人事の企業戦略への貢献の期待も高く、人事も企業戦略支援に積極的に関わっている企業）」の割合が33.6%とやや高い。一方で、現場任せ型企業は、「旧態依然型企業（経営者側は人事に旧態依然型の人事機能のみを求めており、人事部門も経営戦略にたいして消極的な企業）」(35.4%)と「経営期待型企業（経営側は人事に企業戦略への貢献を期待しているが、人事部門は企業戦略支援に対してあまり具体的な行動をしていない企業）」(27.7%)の割合が高い。指示待ち型企業は、「旧態依然型企業（経営者側は人事に旧態依然型の人事機能のみを求めており、人事部門も経営戦略にたいして消極的な企業）」の割合が57.1%と最も高い。

図 2 - 10 組織運営方針タイプと人事経営連動タイプ

凡例		人事経営一体型	人事積極型	経営期待型	旧態依然型
全体	(n=474)	35.0%	12.9%	23.2%	28.9%
個人自立型	(n=269)	40.9%	11.9%	22.7%	24.5%
企業忠誠型	(n=119)	33.6%	13.4%	22.7%	30.3%
現場任せ型	(n=65)	23.1%	13.8%	27.7%	35.4%
指示待ち型	(n=21)	4.8%	19.0%	19.0%	57.1%

2210

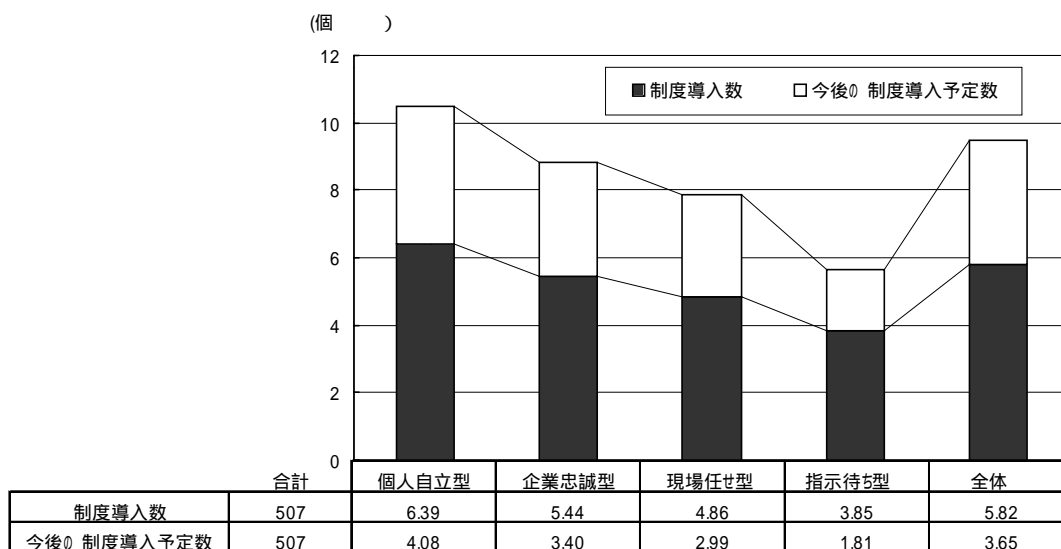
8 .人材マネジメント制度の導入傾向

8 - 1 制度導入割合

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、人材マネジメント制度導入に対して積極的である

個人自立型企业や企業忠誠型企业といった企業戦略や経営ビジョンが従業員に伝達されている企業は、人材マネジメント制度導入に対して積極的である。個人自立型企业は、人材マネジメント制度の導入数が6.39個と多く、今後の制度導入予定数も4.08個と多い。また企業忠誠型企业は、人材マネジメント制度の導入数が5.44個とやや多く、今後の制度導入予定数も3.4個とやや多い。一方で、現場任せ型企业は、人材マネジメント制度の導入数が4.86個とやや少なく、今後の制度導入予定数も2.99個とやや少ない。指示待ち型企业も、人材マネジメント制度の導入数が3.85個と少なく、今後の制度導入予定数も1.81個と少ない。

図2 - 1 1 組織運営方針タイプと人材マネジメント制度導入数・制度導入予定数



2211

8 - 2 導入割合の高い制度

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、多くの種類の人材マネジメント制度を導入している

個人自立型企业は、他企業タイプに比べてほとんどすべての人材マネジメント制度の導入割合が高い。企業忠誠型企业は、他企業タイプに比べて「新卒社員の職能別採用」「職種転換援助」「自己申告の教育訓練受講」「社内ベンチャー」「開業支援」「早い選抜人事」「コンピテンシー評価」「報奨金」「カフェテリア式福利厚生」制度の導入割合が高く、現場任せ型企业は、他企業タイプに比べて「基幹業務への契約社員採

用」「進路面接」「退職金前払い」「カフェテリア式福利厚生」「社外取締役」制度の導入割合が高い。指示待ち型企业は、他企

業タイプに比べて「契約賃金」「ストックオプション」「退職金前払い」「カフェテリア式福利厚生」制度の導入割合が高い。

図2-12 組織運営方針タイプごとの人材マネジメント制度導入割合

		合計	基幹業務 契約社員 採用	新卒大 卒社員 職能別採用	正社員以 外雇用 形態が 正社員へ の登用制 度	(在宅勤務 等自宅で 働くこと ができる 制度)	裁量労働 制 スタ イル制	自己啓発 への援助 優遇措置 制度	入 社 後 の 援 助 優 遇 措 置 制 度
全体		507	30.8	23.9	46.0	4.1	37.5	60.7	40.4
針 タ イ 組織 運 営 方	個人自立型	288	35.4	25.0	49.3	5.2	42.0	66.3	45.5
	企業忠誠型	123	19.5	26.0	40.7	2.4	33.3	60.2	36.6
	現場任せ型	70	34.3	18.6	42.9	4.3	32.9	44.3	31.4
	指示待ち型	26	23.1	15.4	42.3	-	19.2	46.2	26.9

		合計	職種職能 転換 に 助 す 教 育	自己申告 による 訓練受講 の選択	社内 研修 制	独立開業 支援制度	進路面接 ガイ ダ ン ス	30歳代な どの早い 段階での 選別人事 制度	
全体		507	11.6	31.8	4.9	4.9	7.7	18.5	24.5
針 タ イ 組織 運 営 方	個人自立型	288	11.1	35.4	5.9	5.2	9.4	22.2	25.7
	企業忠誠型	123	17.1	32.5	4.1	5.7	8.9	13.8	26.8
	現場任せ型	70	7.1	27.1	4.3	4.3	1.4	18.6	17.1
	指示待ち型	26	3.8	-	-	-	-	-	-

19.2

		合計	360度評 価方式部 下に 司の 評価	コピー 機 に 基 づく 処 遇 制 度	契約賃金 基礎 年俸 等 契 約 し な お す 制 度	役割給 職 務 給 給	部門業績 連動型賞 与	高い貢献 をした人 への賞 与以外 の報奨金	
全体		507	7.9	16.2	25.0	47.1	29.0	9.5	30.2
針 タ イ 組織 運 営 方	個人自立型	288	10.1	19.1	26.0	51.7	31.3	10.4	31.9
	企業忠誠型	123	5.7	17.1	21.1	43.1	27.6	7.3	30.9
	現場任せ型	70	4.3	7.1	25.7	38.6	22.9	8.6	25.7
	指示待ち型	26	3.8	3.8	30.8	38.5	26.9	11.5	19.2

		合計	退職金前 払いの 廃 止 前 払 い 制 度	福利 厚生 制 度	組織の 目指した 組織変 革	社外取締 役の導入	
全体		507	24.7	3.2	4.9	21.9	14.8
針 タ イ 組織 運 営 方	個人自立型	288	26.4	2.4	4.5	24.7	16.7
	企業忠誠型	123	23.6	3.3	4.9	20.3	11.4
	現場任せ型	70	21.4	5.7	5.7	15.7	15.7
	指示待ち型	26	19.2	3.8	7.7	15.4	7.7

化を

参考 組織運営方針タイプと人材マネジメント制度導入積極性タイプ

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、「多くの制度を幅広く導入することに積極的な企業タイプ」と「能力開発関連制度の導入に積極的な企業タイプ」の割合が高い

個人自立型企业は、「制度導入積極型企业（多くの制度を幅広く導入することに積極的な企業タイプ）」（13.5%）と「能力開発重視型企业（能力開発関連制度の導入に積極的な企業タイプ）」（20.8%）の割合が他企業タイプに比べて高く、企業忠誠型企业は、「能力開発重視型企业（能力開発関連制度の導入に積極的な企業タイプ）」（17.9%）と「制度導入消極型企业（ほとんど制度を導入していない制度導入に消極的な企業タイプ）」（47.2%）の割合が他企業タイプに比べてやや高い。また現場任せ型企业は、「成果評価重視型企业（成果報酬や契約制度など成果評価型の制度導入に積極的な企業タイプ）」の割合が22.9%と他企業タイプに比べてやや高く、指示待ち型企业は、「制度導入消極型企业」の割合が61.5%と高い。

図2 - 13 組織運営方針タイプと人材マネジメント制度導入積極性タイプ

凡例		能力開発重視型企业	自己管理重視型企业	制度導入積極型企业	成果評価重視型企业	制度導入消極型企业
全体	(n=507)	17.9%	15.2%	10.5%	14.8%	41.6%
個人自立型	(n=288)	20.8%	15.3%	13.5%	14.2%	36.1%
企業忠誠型	(n=123)	17.9%	15.4%	9.8%	9.8%	47.2%
現場任せ型	(n=70)	12.9%	14.3%	2.9%	22.9%	47.1%
指示待ち型	(n=26)	0.0%	15.4%	0.0%	23.1%	61.5%

2213

9 . 処遇制度との関連

9 - 1 評価・考課制度

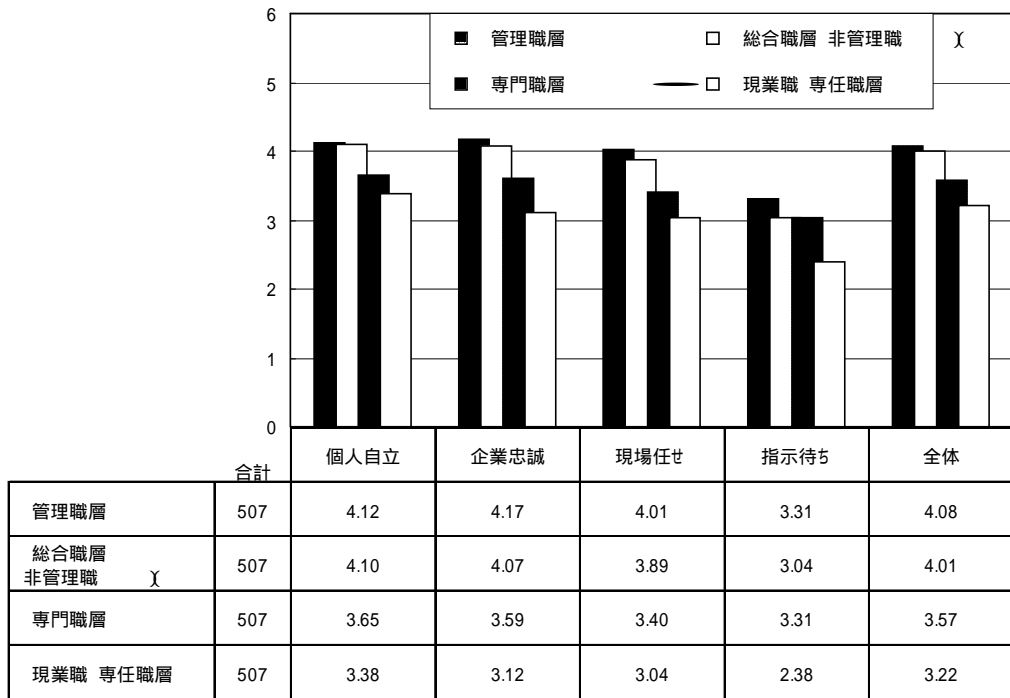
9 - 1 - 1 評価対象要素数

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、すべての職層において評価・考課制度の評価対象要素数が多い

個人自立型企业や企業忠誠型企业といった企業戦略や経営ビジョンが従業員に伝達されている企業は、評価・考課制度の評価対象要素数が多い。個人自立型企业はすべての職層において、企業忠誠型企

業は「現

業職・専任職層」以外の職層において、評価・考課制度の評価対象要素数が多い。それに対して、現場任せ型企業と指示待ち型企業は、すべての職層において評価・考課制度の評価対象要素数が少ない。



2214

9 - 1 - 2 最も評価する要素

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、すべての職層において「業績・成果」を最も評価の対象とする企業の割合が高い

個人自立型企業は、すべての職層において「業績・成果」を最も評価の対象とする企業の割合が高い。さらに、総合職層（非管理職）では「発揮能力」（17.0％）を、専門職層では「特別な知識創造」（12.2％）を、現業職・専任職層では「発揮能力」（17.0％）を最も評価の対象とする企業の割合が高い。企業忠誠型企業は、総合職層（非管理職）では「役割・職責」（16.3％）を、専門職層では「発揮能力」（22.0％）と「特別な知識創造」（13.0％）を最も評価の対象とする企業の割合が高く、現場任せ型企業は、管理職層と総合職層（非管理職）では「役割・職責」（それぞれ22.9％、15.7％）を、専門職層では「業績・成果」（34.3％）を、現業職・専任職層では「取り組み姿勢」（21.4％）を最も評価の対象とする企業の割合が高い。また、指示待ち型企業は、管理職層では「役割・職責」（19.2％）を、専門職層では「業績・成果」（34.6％）と「発揮能力」（19.2％）を、現業職・専任職層では「発揮能力」（23.1％）と「取り組み姿勢」（23.1％）を最も評価の対象とする企業の割合が高い。

図2-15 組織戦略方針タイプと評価・考課制度の評価対象要素(最も) 管理職層

		Q評価 考課制度の評価対象要素 最も 管理職層										
		業績・成果	役割 職責	発揮能力	資 保 有 能 力	特 別 知 識 創 造	取 組 勢	会 社 の ジ ョ ン の 人 物 價 値 観 に あ わ せ た 行 動	そ の 人 物 價 値 場 場 價 値	そ の 他 1	不 明	
全体		507	57.4%	15.6%	2.8%	0.8%	0.2%	0.8%	5.3%	0.2%	0.2%	16.8%
組織 運 営 方 針 タ イ プ	個人自立型	288	63.2%	13.5%	2.8%	1.0%	0.3%		4.9%	0.3%	0.3%	13.5%
	企業忠誠型	123	53.7%	15.4%	3.3%	0.8%		1.6%	5.7%			19.5%
	現場任せ型	70	44.3%	22.9%	1.4%			1.4%	5.7%			24.3%
	指示待ち型	26	46.2%	19.2%	3.8%			3.8%	7.7%			19.2%

組織戦略方針タイプ 考課制度の評価対象要素 最も 総合職層 非管理職 と評価

		Q評価 考課制度の評価対象要素 最も 総合職層 非管理職										
		業績・成果	役割 職責	発揮能力	資 保 有 能 力	特 別 知 識 創 造	取 組 勢	会 社 の ジ ョ ン の 人 物 價 値 観 に あ わ せ た 行 動	そ の 人 物 價 値 場 場 價 値	そ の 他 1	不 明	
全体		507	36.1%	13.6%	16.0%	3.9%	1.0%	4.7%	3.0%	0.2%	0.2%	21.3%
組織 運 営 方 針 タ イ プ	個人自立型	288	38.5%	12.2%	17.0%	4.9%	1.0%	3.8%	2.8%	0.3%	0.3%	19.1%
	企業忠誠型	123	35.0%	16.3%	15.4%	0.8%	0.8%	6.5%	4.1%			21.1%
	現場任せ型	70	28.6%	15.7%	14.3%	4.3%		4.3%	2.9%			30.0%
	指示待ち型	26	34.6%	11.5%	11.5%	7.7%	3.8%	7.7%				23.1%

組織戦略方針タイプ 考課制度の評価対象要素 最も 専門職層 と評価

		Q評価 考課制度の評価対象要素 最も 専門職層										
		業績・成果	役割 職責	発揮能力	資 保 有 能 力	特 別 知 識 創 造	取 組 勢	会 社 の ジ ョ ン の 人 物 價 値 観 に あ わ せ た 行 動	そ の 人 物 價 値 場 場 價 値	そ の 他 1	不 明	
全体		507	32.7%	4.9%	17.8%	3.7%	11.8%	1.4%	1.4%	1.4%	0.4%	0.2%
組織 運 営 方 針 タ イ プ	個人自立型	288	35.4%	4.5%	16.7%	3.5%	12.2%	1.4%	0.7%	2.1%	0.3%	
	企業忠誠型	123	25.2%	5.7%	22.0%	4.1%	13.0%	1.6%	2.4%	0.8%		0.8%
	現場任せ型	70	34.3%	2.9%	14.3%	4.3%	11.4%		1.4%		1.4%	
	指示待ち型	26	34.6%	11.5%	19.2%	3.8%	3.8%	3.8%				

組織戦略方針タイプ 考課制度の評価対象要素 最も 現業職 専任職層 と評価

		Q評価 考課制度の評価対象要素 最も 現業職 専任職層										
		業績・成果	役割 職責	発揮能力	資 保 有 能 力	特 別 知 識 創 造	取 組 勢	会 社 の ジ ョ ン の 人 物 價 値 観 に あ わ せ た 行 動	そ の 人 物 價 値 場 場 價 値	そ の 他 1	不 明	
全体		507	23.1%	10.1%	16.2%	2.4%	1.8%	14.8%	3.7%	0.8%	0.2%	0.2%
組織 運 営 方 針 タ イ プ	個人自立型	288	26.0%	11.1%	17.0%	3.1%	1.4%	13.2%	3.1%	0.3%		
	企業忠誠型	123	21.1%	10.6%	15.4%	1.6%	3.3%	13.0%	6.5%	0.8%		0.8%
	現場任せ型	70	18.6%	7.1%	11.4%		1.4%	21.4%	1.4%	1.4%	1.4%	
	指示待ち型	26	11.5%	3.8%	23.1%	3.8%		23.1%	3.8%	3.8%		

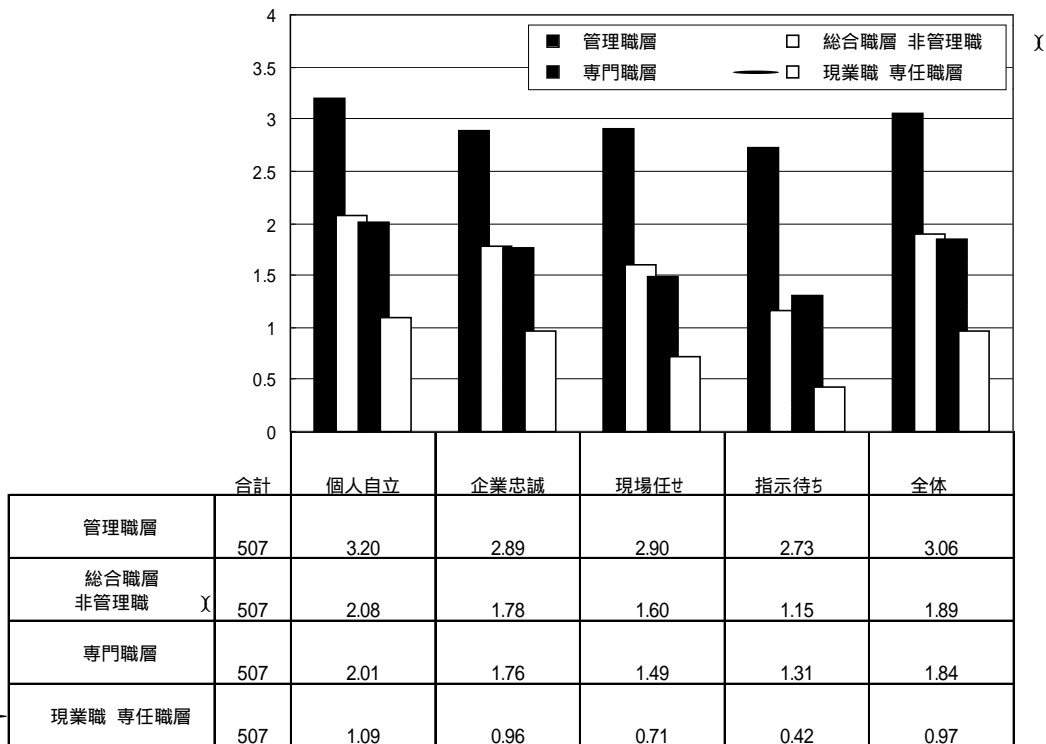
9 - 2 裁量労働制の具体的運用事項の数と適用の割合

9 - 2 - 1 裁量労働制の具体的運用事項数

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、すべての職層において運用事項数が多い

個人自立型企业は、すべての職層において運用事項数が多く（管理職層 3.20 個 総合職層 2.08 個 専門職層 2.01 個 現業職・専任職層 1.09 個）、企業忠誠型企业は、管理職層以外の職層において運用事項数がやや多い（総合職層 1.78 個 専門職層 1.76 個 現業職・専任職層 0.96 個）。現場任せ型企业は、管理職層において運用事項数が 2.9 個とやや多い。一方、指示待ち型企业は、すべての職層において運用事項数が少ない。

図 2 - 16 組織運営方針タイプと裁量労働の具体的運用事項数



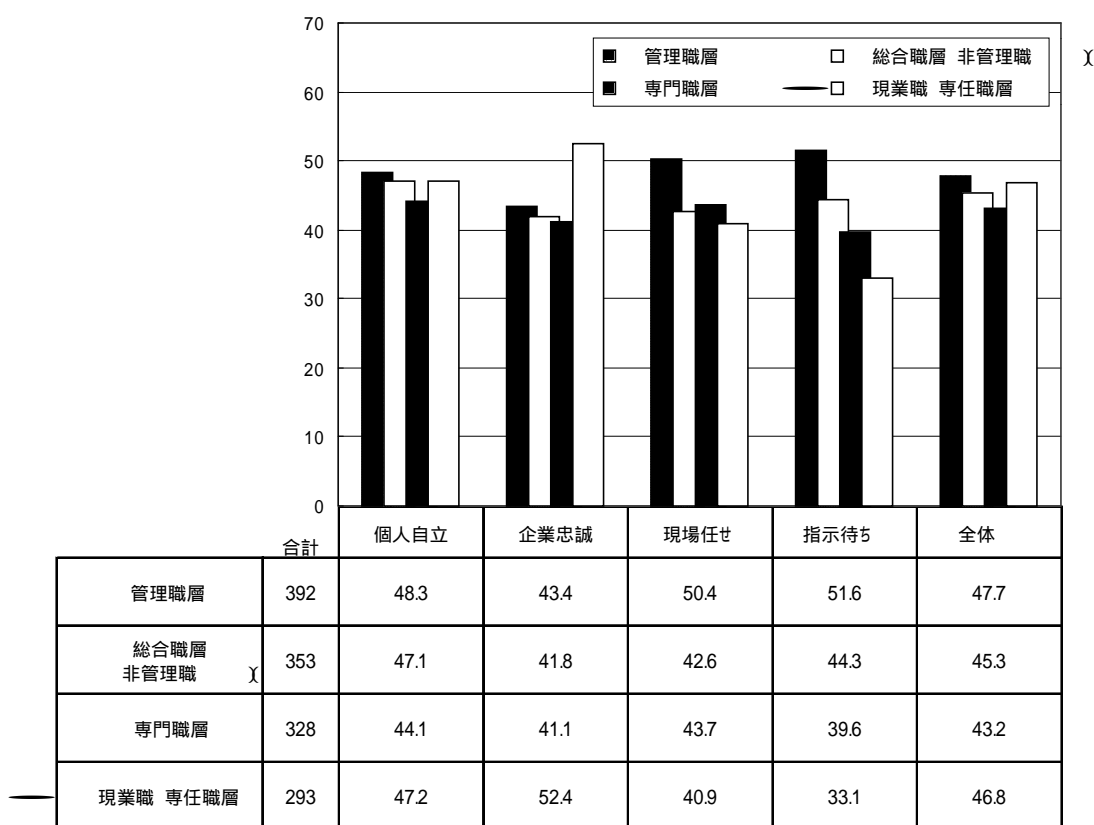
2216

9 - 2 - 2 裁量労働制の適用割合

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」
 は、すべての職層において裁量労働制の適用割合が高い

個人自立型企業は、すべての職層において裁量労働制の適用割合が高く（管理職層48.3% 総合職層47.1% 専門職層44.1% 現業職・専任職層47.2%）、企業忠誠型企業は、現業職・専任職層において裁量労働制の適用割合が52.4%と高い。一方で、現場任せ型企業は、管理職層（50.4%）と専門職層（43.7%）において裁量労働制の適用割合が高く、指示待ち型企業は、管理職層において裁量労働制の適用割合が51.6%と高い。

図2 - 17 組織運営方針タイプと裁量労働制適用割合



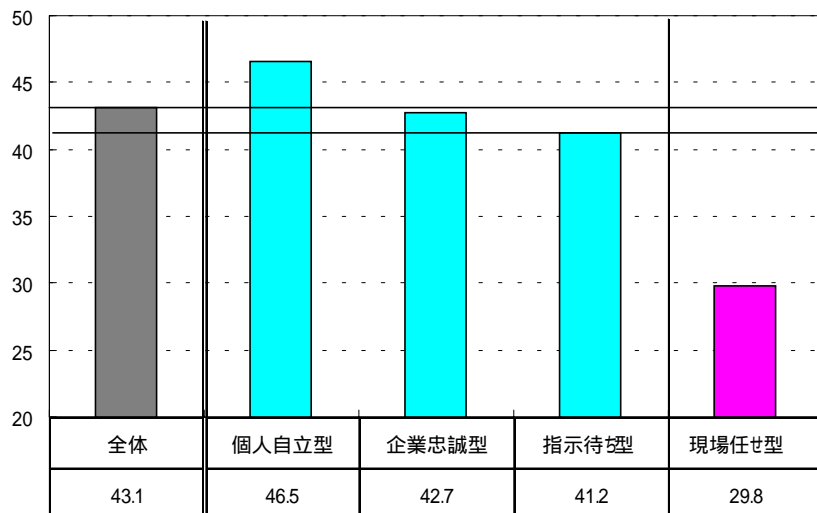
2217

10.業績との関連

「経営ビジョンが従業員に伝達され、現場がそのビジョンに基づいて方向性を判断する企業」は、利益伸び率プラス企業の割合が高く、他企業と比較した自己評価も高い

利益伸び率プラス企業の割合は、個人自立型企業が46.5%と最も高い。次いで、企業忠誠型企业（42.7%）、指示待ち型企业（41.2%）、現場任せ型企业（29.8%）の順になった。

図2-18 組織運営方針タイプと利益伸び率プラス企業の割合

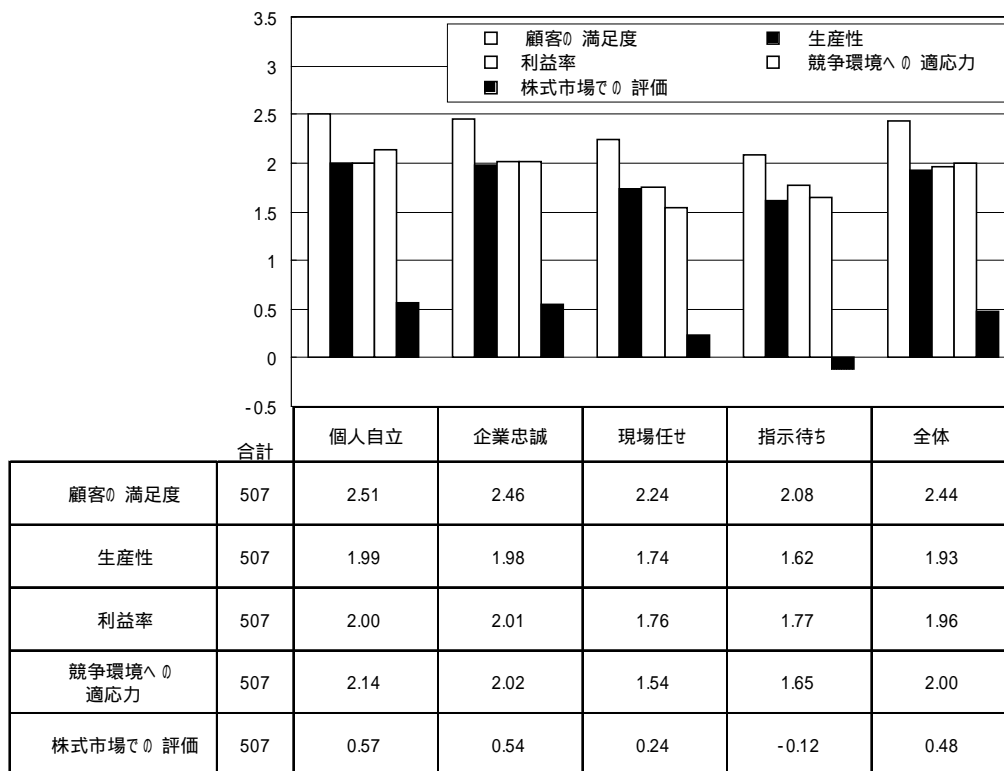


221

8

個人自立型企业や企業忠誠型企业といった企業戦略や経営ビジョンが従業員に伝達されている企業は、他企業と比較した自己評価が高い。個人自立型企业は、他企業と比較した自己評価がすべての項目において高く、企業忠誠型企业は、他企業と比較した自己評価が「生産性」以外のすべての項目において高い。一方、現場任せ型企业は、他企業と比較した自己評価が「生産性」以外のすべての項目において低く、指示待ち型企业は、他企業と比較した自己評価が「生産性」以外のすべての項目において低い。

図 2 - 1 9 組織運営方針タイプと他企業と比較した自己評価



1 1 “個人自立型企业”と企業文化の共有

個人自立型企业の中でも、従業員に企業文化の共有化がなされている企業のほうが、人事機能と企業戦略の連動が進んでおり、業績も良い

価値観や企業文化の共有化の状態の違いによって、個人自立型企业の人材マネジメントや業績に違いが現れるかをみた。個人自立型企业を、価値観や企業文化の共有化の状態の違いによって、2種類に分類した。

企業文化の共有促進の具体策

企業文化の共有がなされている企業は、企業文化の共有がなされていない企業と比べて、入社後にビジョンや文化の教育を施し内部で育成する方法を用いる企業の割合が78.9%と高い。

図 2 - 2 0 企業文化の共有化（個人自立型企业）と価値観や企業文化の共有方法
 入社後教育、採用時に思想B共感する人材を選抜

		入社後の教育		採用時に選抜	
		「A」に近い	「B」に近い	「A」に近い	「B」に近い
凡例					
全体	(n=288)	27.4%	48.6%	20.1%	3.8%
企業文化を共有化していない	(n=80)	11.3%	57.5%	27.5%	3.8%
企業文化を共有化している	(n=200)	33.7%	45.2%	17.3%	3.8%

2220

トップマネジメント層との関連

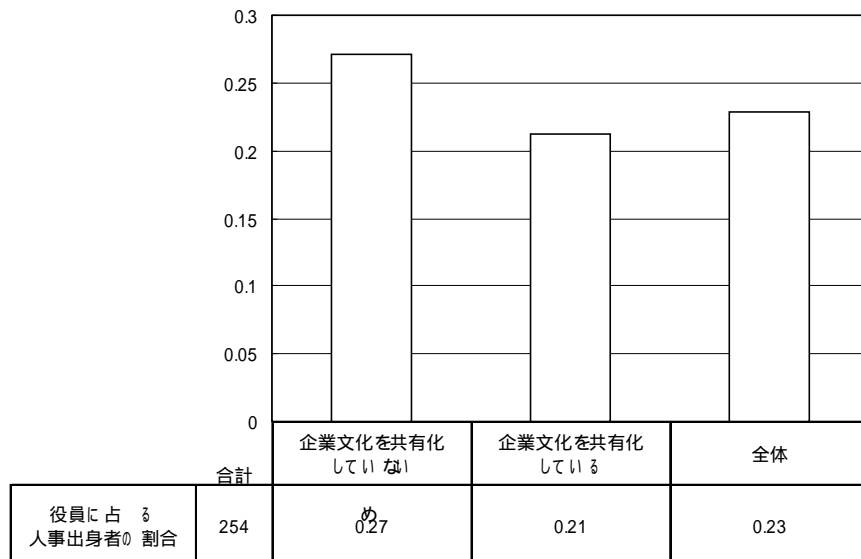
企業文化の共有がなされている企業は、企業文化の共有がなされていない企業と比べて、人事部長が役員である企業の割合は54.8%と低く、役員に占める人事出身者の割合も21.2%と低い。

図 2 - 2 1 - 1 企業文化の共有化（個人自立型企业）と人事部長が取締役か否か

		取締役ないしは執行役員である	取締役ではない	不明
		凡例		
全体	n=288	56.3%	35.4%	8.3%
企業文化を共有化していない	n=80	60.0%	32.5%	7.5%
企業文化を共有化している	n=200	54.8%	36.5%	8.7%

2221 1

図 2 - 2 1 - 2 企業文化の共有化（個人自立型企业）と役員に占める人事出身者の割合



2221 2

人事機能の位置付け

1) 人事機能の位置付け

企業文化の共有がなされている企業は、企業文化の共有がなされていない企業と比べて、人事機能の位置付けを「企業戦略の達成及び企業戦略の形成」及び「企業戦略の達成のためのシステム等の企画・開発」としている企業があわせて64.9%と高い。

図2-22-1 企業文化の共有（個人自立型企業）と人事機能の位置付け

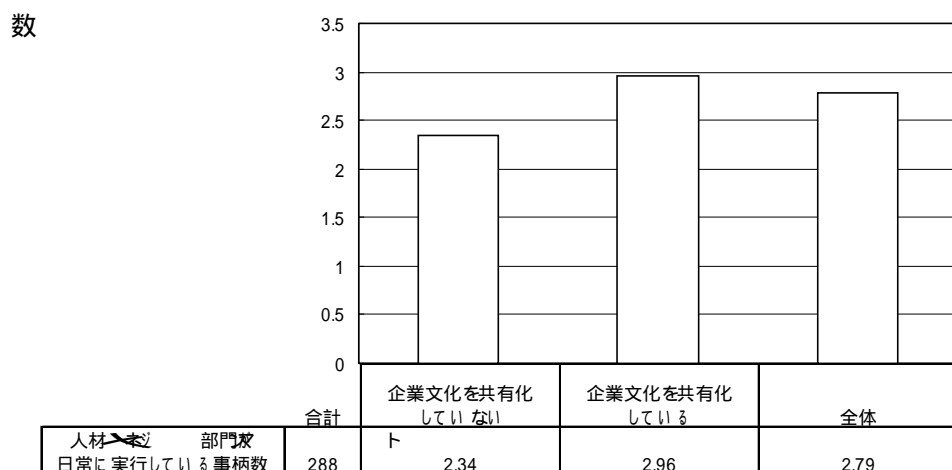
		人事労務の役割	戦略達成のシステム企画	戦略形成にも貢献	不明
凡例					
合計	(n=288)	34.0%	24.7%	34.7%	6.6%
企業文化を共有化していない	(n=80)	40.0%	12.5%	32.5%	15.0%
企業文化を共有化している	(n=200)	31.7%	29.3%	35.6%	3.4%

22221

2) 人事機能で実行している課題

企業文化の共有がなされている企業は、企業文化の共有がなされていない企業と比べて、人材マネジメント部門が日常に実行している事柄が、2.96個と多い。

図2-22-2 企業文化の共有化（個人自立型企業）と人材マネジメント部門が日常に実行している事柄数

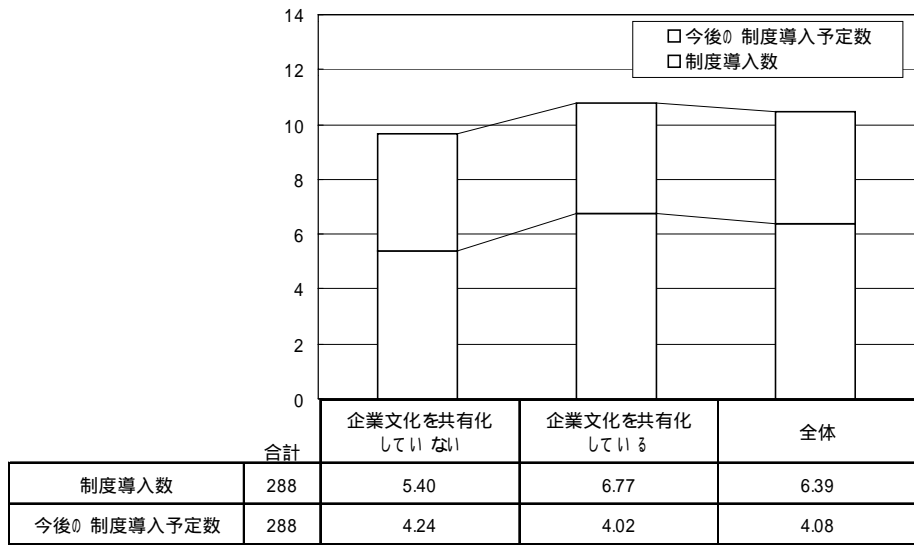


22222

人材マネジメント制度

企業文化の共有がなされている企業は、企業文化の共有がなされていない企業と比べて、人材マネジメント制度の導入数が6.77個と多いが、今後の制度導入予定数は4.02個とやや少ない

図2-23 企業文化の共有化（個人自立型企業）とHRM制度導入数・制度導入予定数



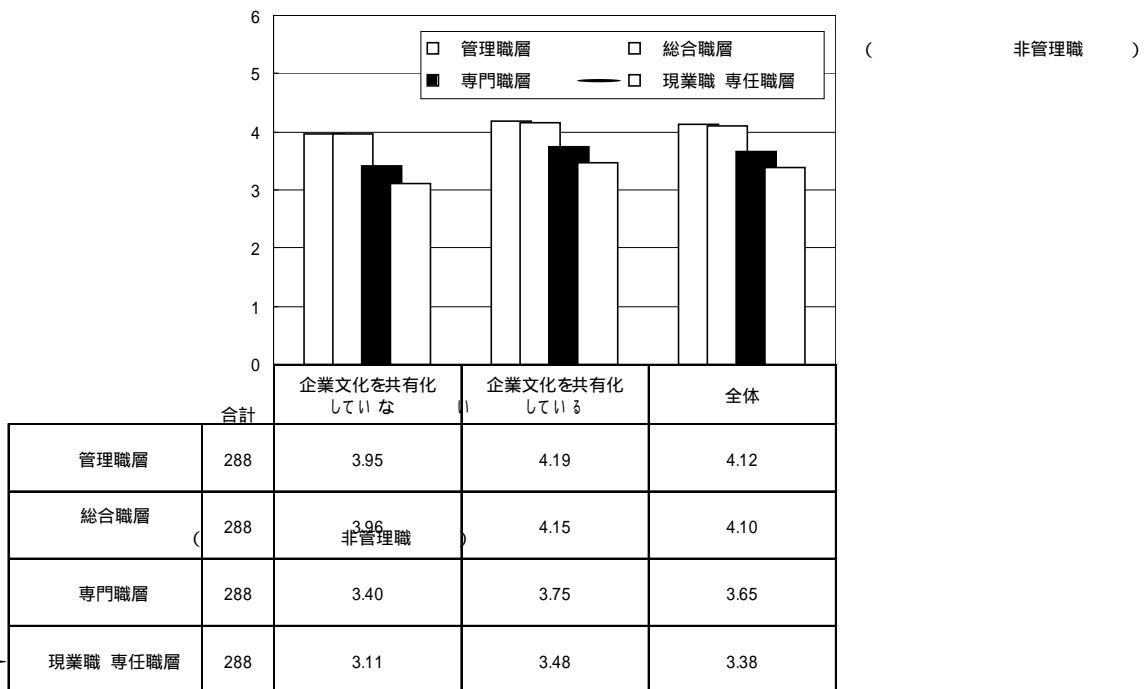
2223

処遇

1) 評価・考課制度の評価対象要素数

企業文化の共有がなされている企業は、企業文化の共有がなされていない企業と比べて、すべての職層において、評価・考課制度の評価対象要素数が多い。

図2-24-1 企業文化の共有化（個人自立型）と評価・効果制度の評価対象要素数



22241

2) 裁量労働制関連

企業文化の共有がなされている企業は、企業文化の共有がなされていない企業と比べてすべての職層において裁量労働制の具体的運用事項数が多い。さらに、企業文化の共有がなされている企業は、企業文化の共有がなされていない企業と比べて、すべての職層において裁量労働制の適用割合が低い。

図2-24-2 企業文化の共有（個人自立型企業）と裁量労働制の具体的運用事項数

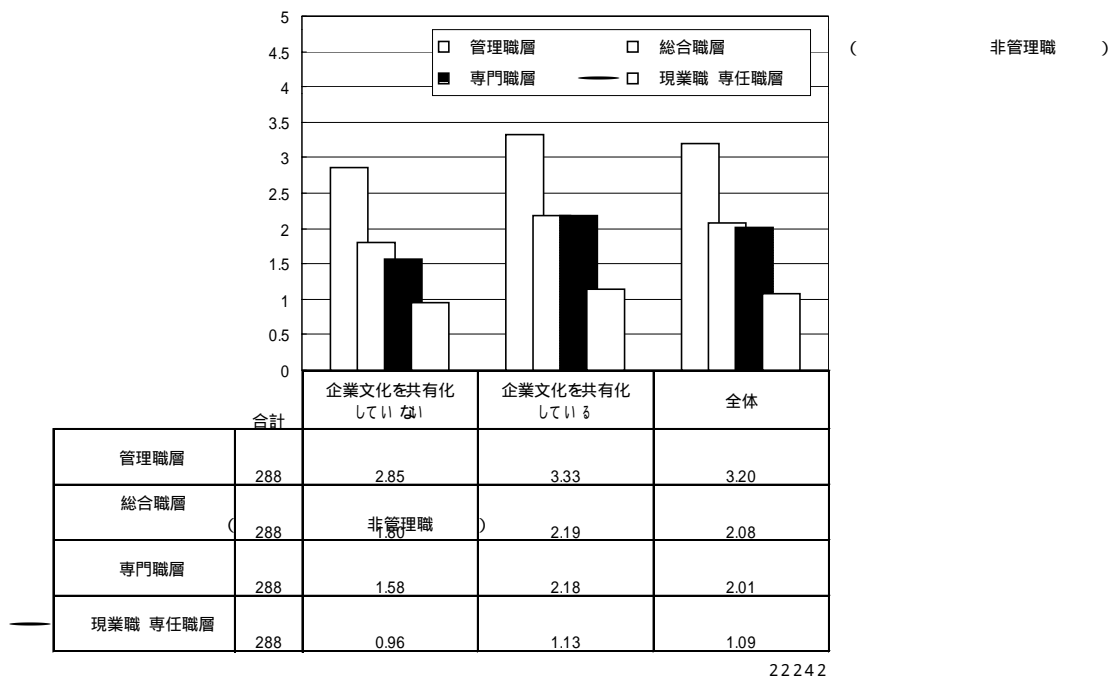
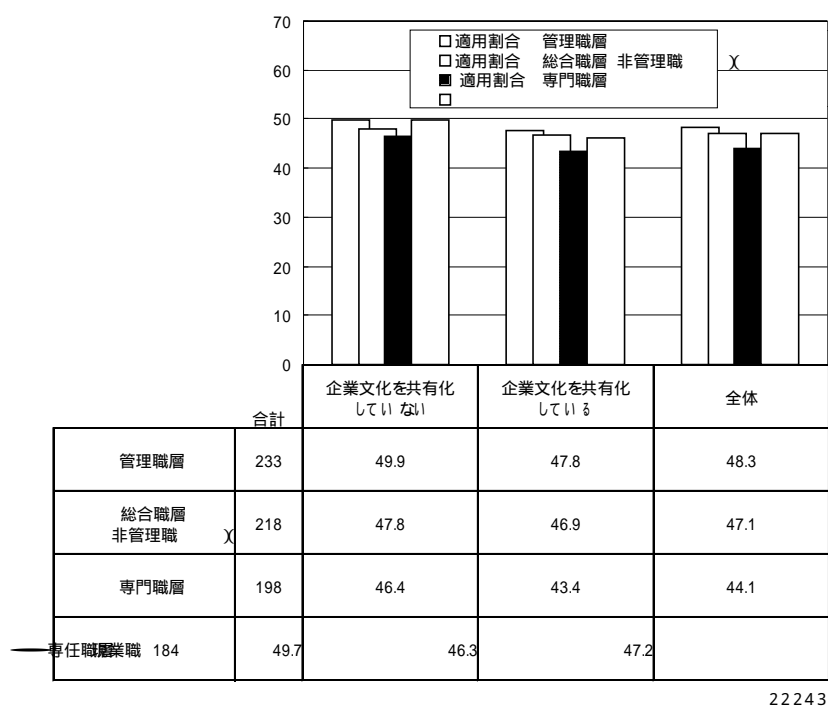


図2-24-3 企業文化の共有化（個人自立型企業）と裁量労働制適用割合



業績

企業文化の共有がなされている企業は、企業文化の共有がなされていない企業と比べて、利益伸び率が5.05%と高く、他企業と比較した自己評価もすべての項目において高い。

図 2 - 2 5 - 1 企業文化の共有（個人自立型）と利益伸び率

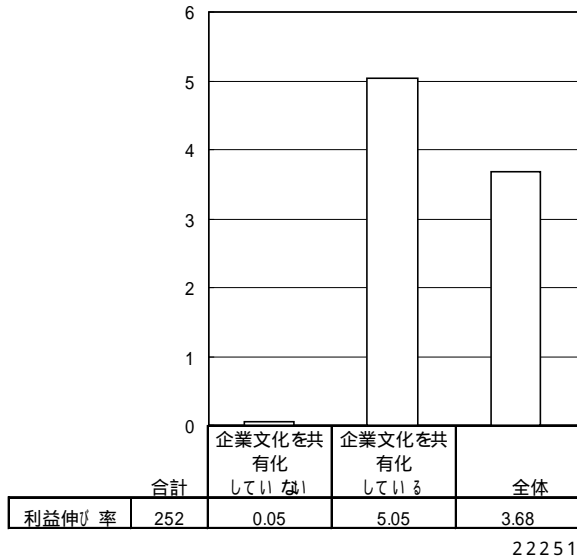
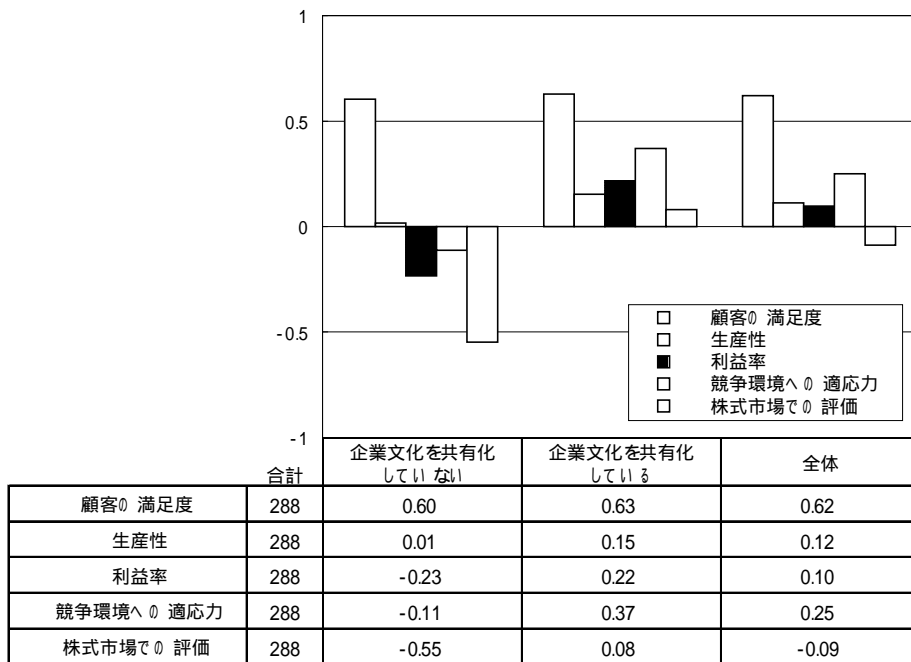


図 2 - 2 5 - 2 企業文化の共有化（個人自立型企业）と他企業と比較した自己評価



12. 結論

企業の組織運営方針によって、企業文化の共有化状況、人材マネジメントポリシー、トップマネジメント層と人事の関わり、人事機能、人材マネジメント制度導入傾向、処遇、業績に違いがみられる。

個人自立型企业（戦略共有化×現場尊重）の特徴は、以下のようである。

- ・企業文化の共有化がされている企業の割合が高い。
- ・個人の能力を重視した人材マネジメントポリシーを持つ。
- ・人事部長が役員である企業の割合が高い。
- ・人事機能が、企業戦略の達成や形成への貢献を求められている企業の割合が高く、人材マネジメント部門が日常に実行している事柄も多い。
- ・人材マネジメント制度の導入数が多く、今後の制度導入予定も多い。
- ・すべての職層において、評価・考課制度の評価対象要素数が多い。
- ・すべての職層において、評価には「業績・評価」を重視する。
- ・すべての職層において、裁量労働制の具体的運用事項数が多く、裁量労働制の適用割合が高い。
- ・利益伸び率プラス企業の割合が高く、他企業と比較した自己評価もすべての項目において高い。

企業忠誠型企业（戦略共有化×トップダウン）の特徴は、以下のようである。

- ・企業中心の人材マネジメントポリシーをもつ。
- ・役員に占める人事出身者の割合が高い。
- ・他企業と比較した自己評価は、「生産性」以外のすべての項目において高い。

現場任せ型企业（戦略非共有×現場尊重）の特徴は、以下のようである。

- ・人材マネジメントは全員を対象におこなう人材マネジメントポリシーを持つ。
- ・管理職層と専門職層において、裁量労働制の適用割合が高い。

指示待ち型企业（戦略非共有×トップダウン）の特徴は、以下のようである。

- ・コスト削減を重視した人材マネジメントポリシーを持つ。
- ・人事機能は、人事労務の役割を求められている。

- ・人事の行動、制度導入数、裁量労働制度の数が少ない。
- ・管理職層において、裁量労働制の適用割合が高い。

結論として、戦略が従業員に共有化され現場の判断を尊重する組織は、先進的な人材マネジメントを実施しており、好業績を収めているといえる。

個人自立型企业の中で、従業員に企業文化の共有化がなされている企業のほうが、人事機能と企業戦略の連動が進んでおり、業績も良い。

以上より、“企業戦略が従業員に共有化され、現場の判断を尊重する”企業で、かつ“企業文化の共有がなされている”企業ほど、先進的な人材マネジメントをおこなっている傾向にあり、業績も良い。

第二部

第三章

人材ポートフォリオにみる 戦略人材の確保

第三章 人材ポートフォリオにみる戦略人材の確保

1. 戦略人材の確保と人材ポートフォリオ

戦略人材の確保は人材マネジメント上、問題とすべきポイントのひとつである。企業戦略から導き出される「必要な人材の姿」を描き、そのような人材を獲得し、育成していく。加えて、その人材が戦略に沿ったアクションを行うような仕掛け（制度や施策）を策して、戦略の達成を実現する。この一連の仕組みは人材マネジメントの中核部分であることは言うまでもない。また「必要な人材」の姿は単純なものではない。その企業がとっている戦略によって異なることが第一部でも触れられている。ワークス研究所では従来より、戦略達成のための人材タイプの組み合わせを考えると、視点のひとつとして人材ポートフォリオというフレームを用いてきた。「求める能力」をカテゴリーごとに整理し、戦略達成のためのビジネスモデルの中でどのような役割を担うべきかで人材タイプを設定する。設定した人材タイプごとに、配置・分配を決定する。人材の獲得に際しては、組織内部の場合もあれば、外部の場合もある。雇用・非雇用の場合もある。

戦略達成のための最も最適な人的資源の配置を人材タイプ毎の割合で見えていくのが人材ポートフォリオである。

本稿ではまず志向の前提として、戦略達成に向けての個人の貢献に関する二つの軸をイメージしていただきたい。「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」（創造の方向性と運用の方向性）。創造とは新しいビジネスモデルを考えたり、戦略上重要な商品や技術を開発するタイプの貢献活動である。具体的には事業戦略の立案や、新技術の開発などである。対する運用は、既存の仕組みを効率的に維持運用することで貢献する活動である。

二つ目の軸は「追求する成果が組織成果なのか個人成果なのか」（組織成果最大化の方向性と個人成果最大化の方向性）。前者は仕事の成果が組織が出すアウトプットの大きさに測られる場合で、組織目標の達成を考えて働く人たちである。後者はその人の仕事の成果が、個人の出すアウトプットの大きさに図られ、個人の成果がそのままその人の貢献となる働き方の人の場合である。

この二つの軸により4分割のマトリクスが作られる。(図4-1)

創造 - 組織成果最大化 (Aタイプ人材グループ)

創造 - 個人成果最大化 (Bタイプ人材グループ)

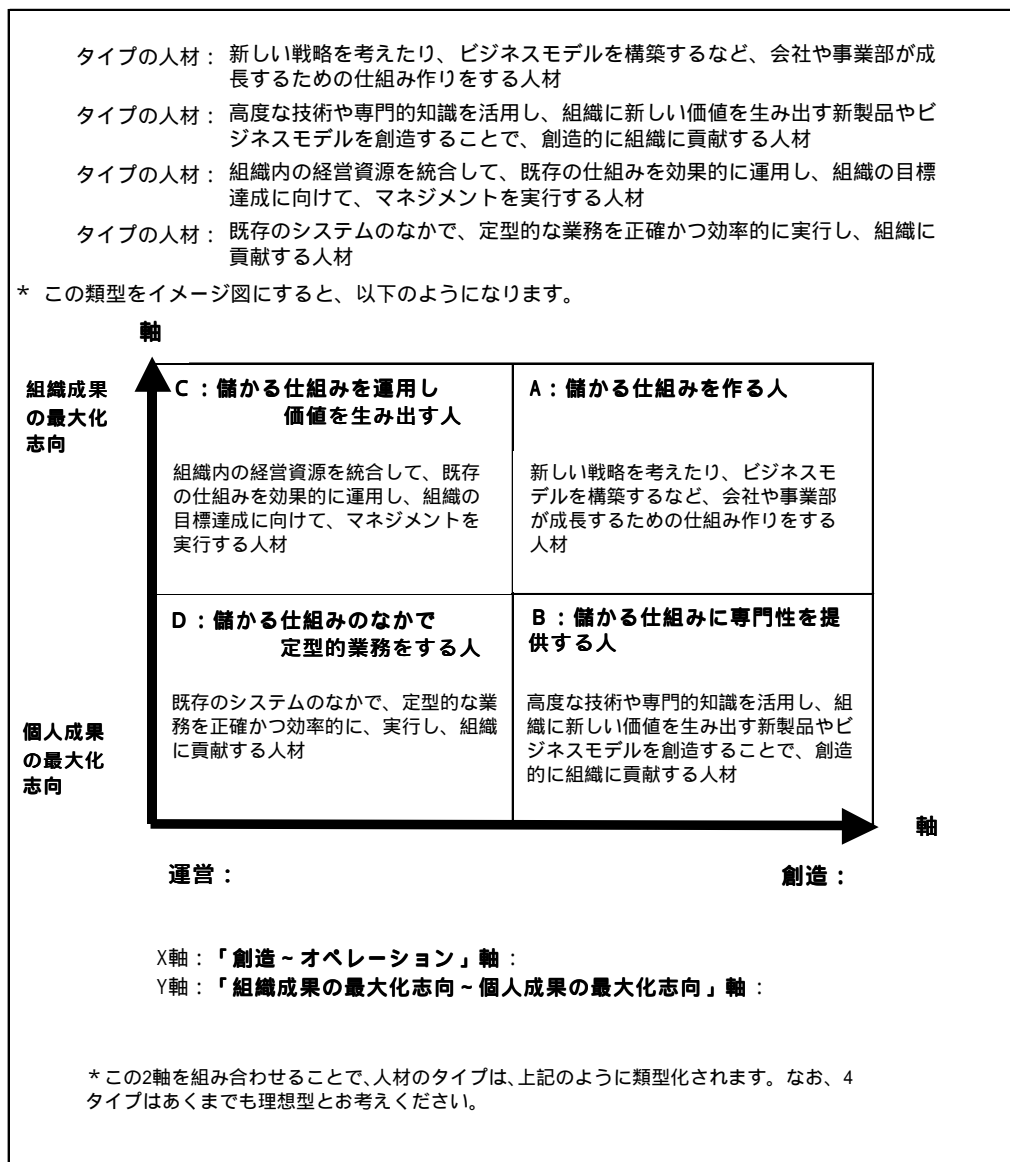
運用 - 組織成果最大化 (Cタイプ人材グループ)

運用 - 個人成果最大化 (Dタイプ人材グループ)

このマトリクスを人材ポートフォリオとよび、4つのタイプをそれぞれA~Dグループと呼ぶことにする。

本研究では、方向性(軸)の強さは気にせずに、人材がどのマトリクスに当てはまるかにより類型化してもらい回答を願った。現実の人材タイプを考えれば、創造的なCタイプ人材も、組織成果責任の強いBタイプ人材も存在するが、軸の対比は相対的なものとして考えていただいた。

図3-1 人材タイプの定義



さて、この4つの人材タイプグループに関する設問は以下の3つ。

1. 経営資源を投入する人材タイプグループの優先順位
 2. それぞれのグループの人材構成比
 3. それぞれのグループの人材獲得のための手法
- について尋ねた。

1-1. 経営資源を投入する人材グループの優先順位

最初の設問は、「経営資源を投入する人材タイプグループの優先順位は？」

ここでは特に経営資源の投入が何であるかを定義しなかったが、一般的には採用にコストをかける、育成にコストをかけるなどの、金銭面、マンパワーを問わず企業の経営資源一般の投入をさすものとする。

・最も経営資源を投入するグループとして過半数の企業がAタイプ人材グループを選択した(55.7%)。ついで多かったのがCタイプ人材グループ23.1%であるが、Aタイプの半数に満たない。(図4-3)

・2番目に経営資源を投入するグループとしてはCタイプ人材グループ(38.3%)とBタイプ人材グループ(31.7%)が拮抗しており、ついでAタイプ人材グループ(19.2%)となった。(図4-4)

・3番目に経営資源を投入するグループも同様でBタイプ人材グループ(37.9%)とCタイプ人材グループ(31.1%)が拮抗し、ついでAタイプ人材グループと、Dタイプ人材グループが12.2%と同率であった。(図4-5)

・4番目に経営資源を投入するグループはDタイプ人材グループで72.0%との回答であった。次いでBタイプ人材グループであったがこれは12.6%に過ぎなかった。(図4-6)

図3-2 経営資源投入グループ<全体/単一回答>

	タイプA	タイプB	タイプC	タイプD	不明
凡例					
最も力強く従業員グループ (n=515)	55.7%	11.3%	23.1%	4.1%	5.8%
2番目に力強く従業員グループ (n=515)	19.2%	31.7%	38.3%	5.0%	5.8%
3番目に力強く従業員グループ (n=515)	12.2%	37.9%	31.1%	12.2%	6.6%
4番目に力強く従業員グループ (n=515)	6.8%	12.6%	1.9%	72.0%	6.6%

2302

働く人 ~~タイプA~~ 職務に特化した仕組
 に専門性を提供する ~~タイプB~~ 職務に特化した仕組
 運轉に価値を ~~タイプC~~ 職務に特化した仕組
 の ~~タイプD~~ 一般的な業務に特化した仕組

図3-3 経営資源投入グループ(最も) <全体/単一回答>

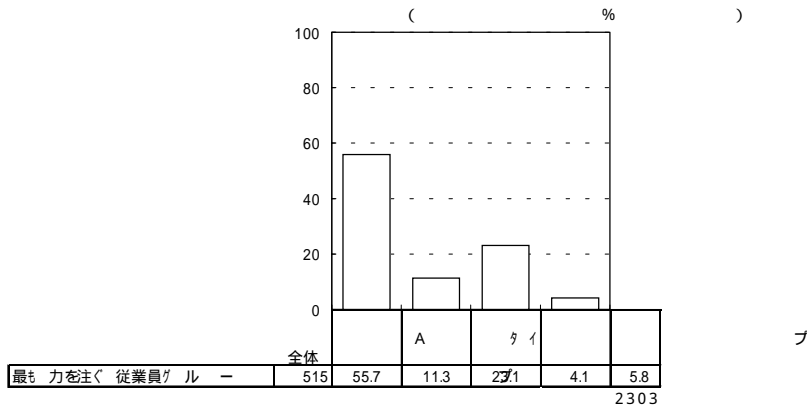


図3-4 経営資源投入グループ(2番目に) <全体/単一回答>

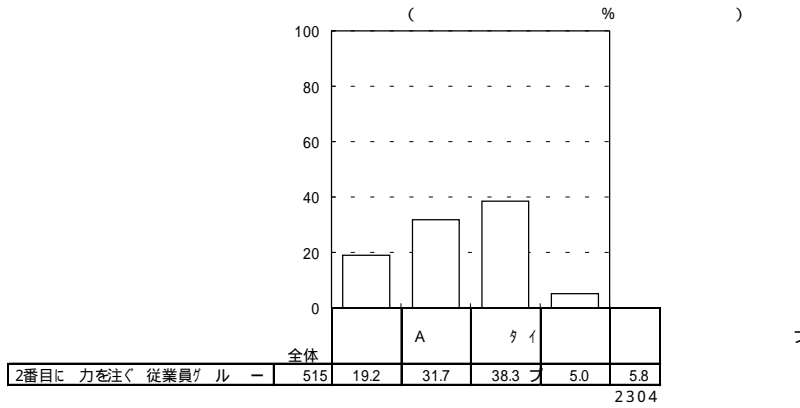


図3-5 経営資源投入グループ(3番目に) <全体/単一回答>

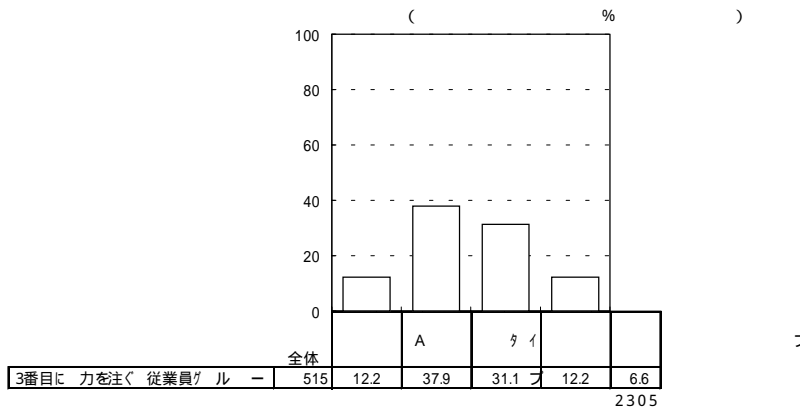
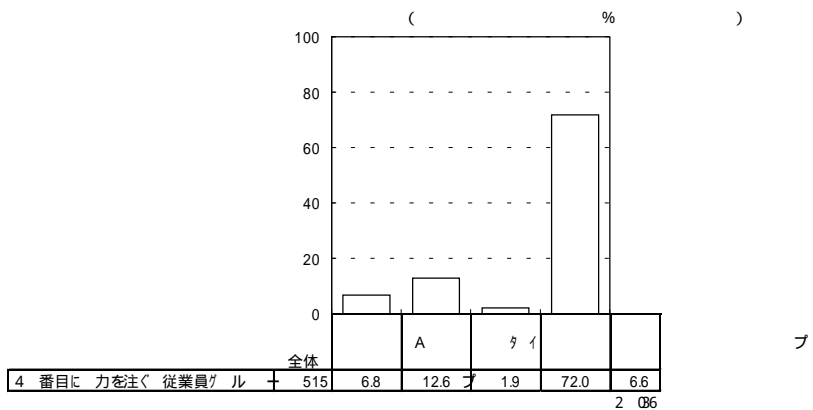
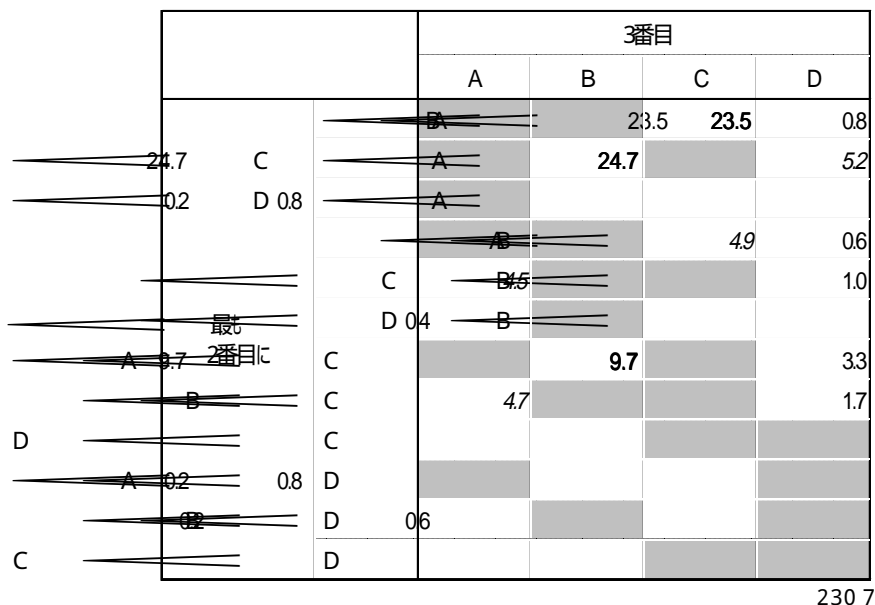


図3-6 経営資源投入グループ(4番目に) <全体/単一回答>



人材獲得のための経営資源の投入の優先順位ということで、各人材タイプグループに順位をつけてもらったが、「最も > 2 番目に > 3 番目に (> 4 番目に)」という組み合わせは 24 通りが考えられる。(図 4 - 7)

図 3 - 7 優先順位の組み合わせ (合成 / 単一回答)



最も多い組み合わせは A > C > B > D となり 24.7%、次いで A > B > C > D の組み合わせとなり、23.5% であった。B と C については、2 番目に位置するか 3 番目に位置するかは微妙な数値の差となり、経営資源を創造にシフトするか組織成果にシフトするかの判断はこの差ではわからない。

その次の組み合わせとして現れるのは C > A > B > D で 9.7% とややスコアの水準が低下する。4 番目以降の組み合わせについては、非常に分散した結果となった。

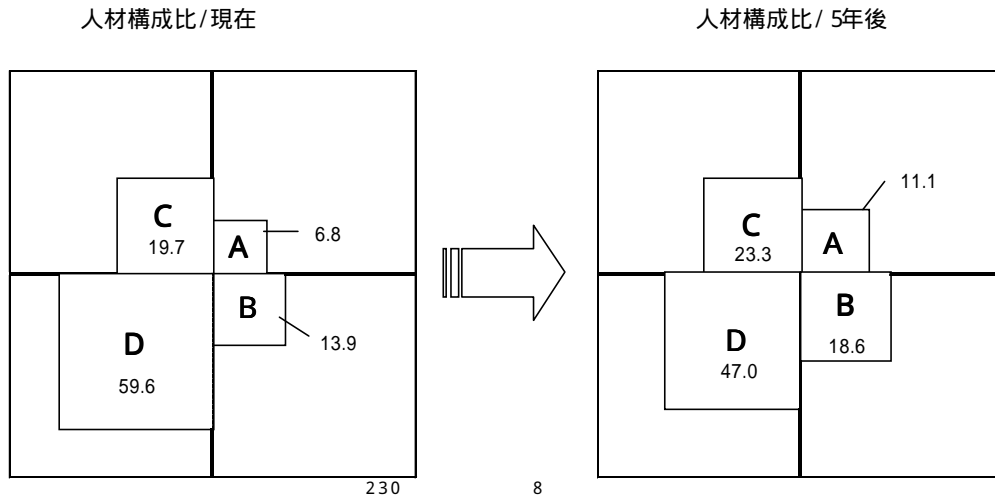
1 - 2 . 人材グループの構成比

さて、次に各グループごとの構成比を、現在ならびに今後の変化という観点で見てみる。

現在の構成比は、A タイプ人材グループが 6.8%、B タイプ人材グループが 13.9%、C タイプ人材グループが 19.7%、D タイプ人材グループが 59.6% との回答であった。

これが 5 年後の理想の構成比になると A タイプ人材グループが 11.1%、B タイプ人材グループが 18.6%、C タイプ人材グループが 23.3%、D タイプ人材グループが 47.0% となる。(図 4 - 8)

図3-8 人材構成比



現在と5年後の数値の変化を見るとAタイプ人材グループが4.3ポイント増加、Bタイプ人材グループが4.7ポイント増加、Cタイプ人材グループが3.6ポイント増加、Dタイプ人材グループが12.6ポイント減少となり、将来的にA B Cグループは構成比率を高めるがDタイプは低く押さえる傾向となった。横軸では創造の向きに、縦軸では組織成果の向きに構成比率をシフトしていきたい企業の姿が見て取れるであろう。(図3-9)

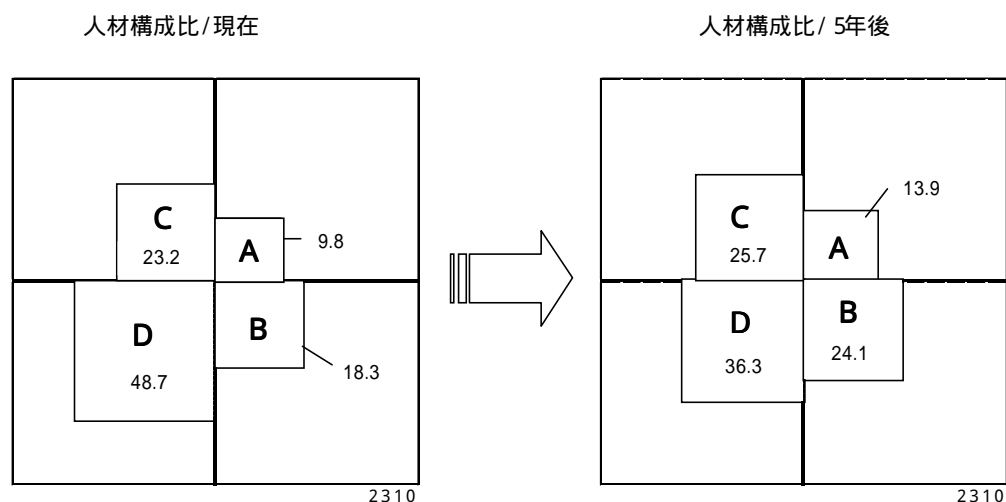
図3-9 人材グループ別人材構成比

	N数	Aタイプ 人材	Bタイプ 人材	Cタイプ 人材	Dタイプ 人材	創造軸評価 型人材	運用軸評価 型人材	組織成果重 視で評価さ れる人材	個人成果重 視で評価さ れる人材
現在の構成比率<今回>	409	6.8	13.9	19.7	59.6	20.7	79.3	26.5	73.5
5年後の構成比率<今回>	405	11.1	18.6	23.3	47.0	29.7	70.3	34.4	65.7
現在の構成比率<前回>	248	9.8	18.3	23.2	48.7	28.1	71.9	33.0	67.0
5年後の構成比率<前回>	248	13.9	24.1	25.7	36.3	38.0	62.0	39.6	60.4
現在-5年後の変化<今回>		4.3	4.8	3.6	12.6	9.0	9.0	7.8	7.8
現在-5年後の変化<前回>		4.1	5.8	2.5	12.4	9.9	9.9	6.6	6.6
前回-今回の変化<現在>		3.0	4.5	3.5	10.9	7.4	7.4	6.5	6.5
前回-今回の変化<5年後>		2.8	5.5	2.4	10.7	8.3	8.3	5.3	5.3

次に99年に実施した「21世紀の人事管理に関する調査1999」に同様のデータがあるので、それと比較してみよう。99年調査では正社員との断りが明示してあったので単純な比較はできないことをあらかじめご了承ください。

99年調査においては、当時の構成比率はAタイプ人材グループが9.8%、Bタイプ人材グループが18.3%、Cタイプ人材グループが23.2%、Dタイプ人材グループが48.7%であった。5年後の理想の構成比ではAタイプ人材グループが13.9%、Bタイプ人材グループが24.1%、Cタイプ人材グループが25.7%、Dタイプ人材グループが36.3%となる。(図4-10)

図3-10 人材構成比<前回99年調査データ>



今回調査との比較においては、数値の絶対値の比較は設問の条件の統一がないので行わないが、5年後に向けての変化を見てみる。

前回調査における、現在と5年後の理想の数値の変化はAタイプ人材グループが4.1ポイント増加、Bタイプ人材グループが5.8ポイント増加、Cタイプ人材グループが2.5ポイント増加、Dタイプ人材グループが12.4ポイント減少となっており、現在5年後への構成比の変化の数値は、前回調査もほぼ同様の傾向を見せている。

ただし、前回調査のときのほうがBグループシフトの傾向がやや強く、今回の調査では、Cグループシフトの傾向がやや強い。(図3-9)

企業の経営資源を投入する人材グループの優先順位の観点では、Aタイプ人材を優先順位が高いとみて、経営資源を注ぐ強い意思が見て取れる。これはよりいっそうの強化である企業もあるし、現状不足を補うための強化とも読み取れる。

また、人材構成比を見ても、Aグループは4.8ポイントの増加を見せており、相対的な人数においてもAグループ人材を増強させたい企業の意思を垣間見ることができよう。

同様に、最も力を注ぐで23.1%、2番目に力を注ぐでは38.3%と最も回答を集めたCタイプ人材グループであるが、このグループもポートフォリオ上は構成比を増やす対象として認識されている。

これを軸ごとに二分した見方をしてみよう。創造方向は増加し、運用方向は減少する。組織成果は増加し、個人成果は減少している。Aグループが増加の傾向を見せ、Dグループが減少傾向を見せていることで上記は容易に理解できるであろう。

1 - 3 . 今後5年の各タイプ人材グループの人材獲得方法

さて、上記のようなポートフォリオのイメージを描いた企業は、それらの人材を今後5年で考えたとき、どのような形で獲得充足していくのであろうか。各タイプ人材グループに対する獲得方法を聞いてみた。選択肢は以下の九つで、最も重要な方法（以下『最も』）と、2番目に重要な方法（以下『2番目』）という形で聞いた。

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 1
9. その他 2

Aタイプ人材グループ

Aタイプ人材グループに関しては、『最も』では新卒からの育成と外部からの中途の採用が同じ程度に高く、両方の合計で7割を超えた。次いで中途採用した人材の内部育成が12.2%となった。

『2番目に』まで含めると、即戦力の採用62.9%、新卒からの育成54.2%、中途既採用者の内部育成40.0%の順に多かった。

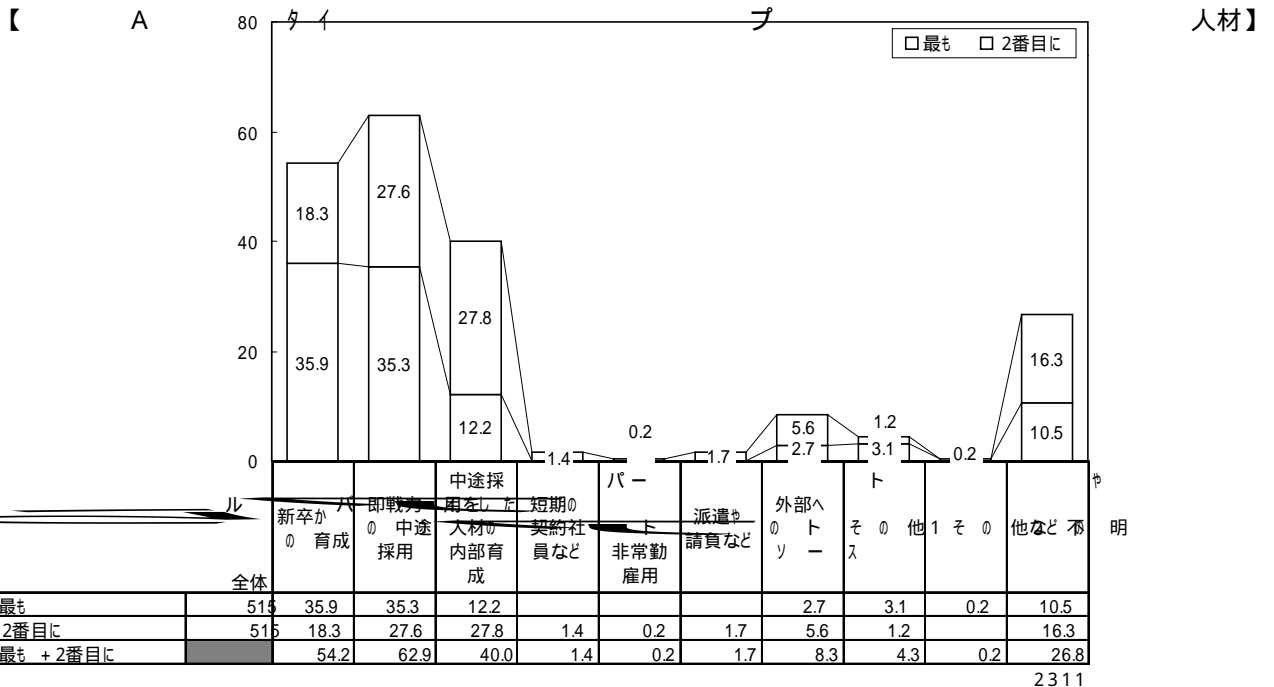
Aタイプ人材グループについてその他の獲得方法を選んだ回答は非常に少ない結果となった。

これを次の3つの視点で見ると、

1. 新たな外部人材の調達か既存の内部人材の育成か【内部外部】(選択肢 1+2vs3)
2. 新卒採用か中途採用か【採用チャンネル】(選択肢 1vs2+3)
3. 雇用であるか非雇用であるか【雇用形態】(選択肢 1+2+3vs4以降)

ポートフォリオ上、割合を増やしたいこのグループは、新たな外部人材の調達を中心にして、人材を獲得したいと考えている点が特徴といえよう。雇用形態ではほとんどが社員を前提にしている。(図3-11)

図3-11 人材獲得のための手段(最も・2番目に) <全体/単一回答>



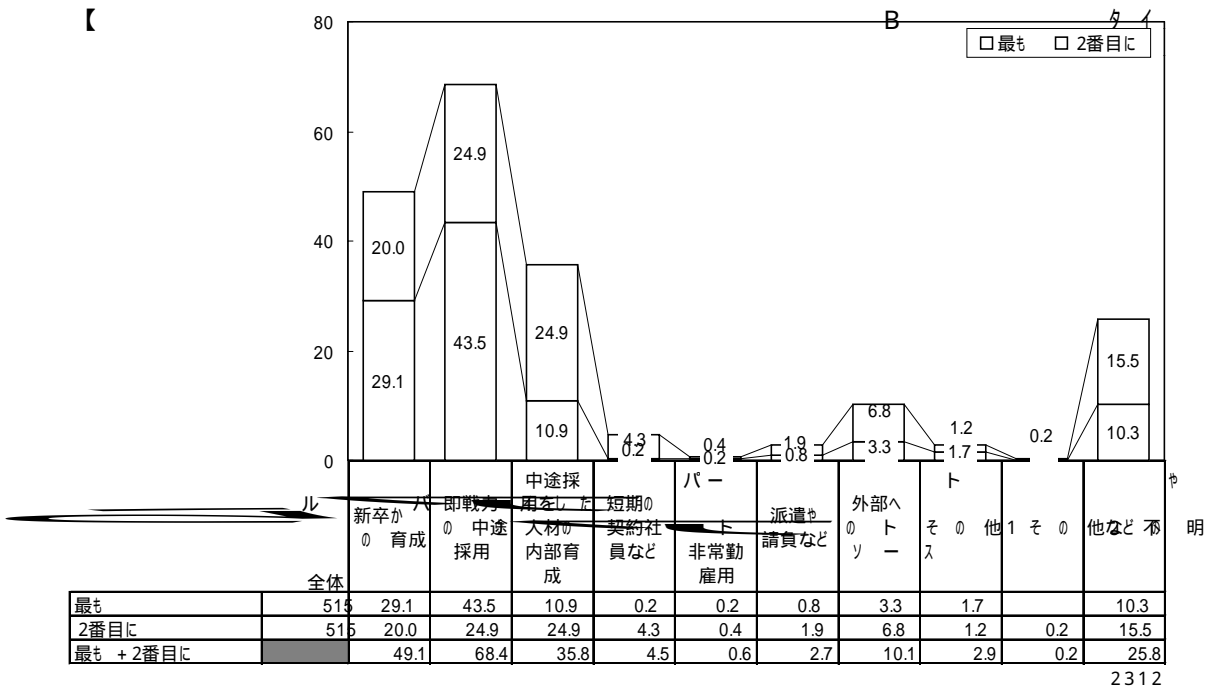
Bタイプ人材グループ

このグループの『最も』の回答では、4割以上（43.5%）の企業が即戦力を外部から、3割弱（29.1%）を新卒からの育成で獲得しようと考えている。

『2番目に』まで含めると、即戦力の中途採用が7割弱にまで増える。新卒からの育成も5割には満たないものの多い。

ポートフォリオ上、割合を増加したいこの人材グループも、グラフの形状からみるとAタイプ人材グループの獲得方法と似通った傾向を見せており、新たな外部人材の調達を中心に獲得したい点、雇用形態ではほとんどが社員を前提にしている点が特徴といえる。（図3 - 1 2）

図3 - 1 2 人材獲得のための手段（最も・2番目に）＜全体／単一回答＞



Cタイプ人材グループ

このグループは、『最も』では新卒からの育成で5割を超え50.1%であった。次いで即戦力の中途採用が20.4%、中途採用の人材育成が14.8%であった。

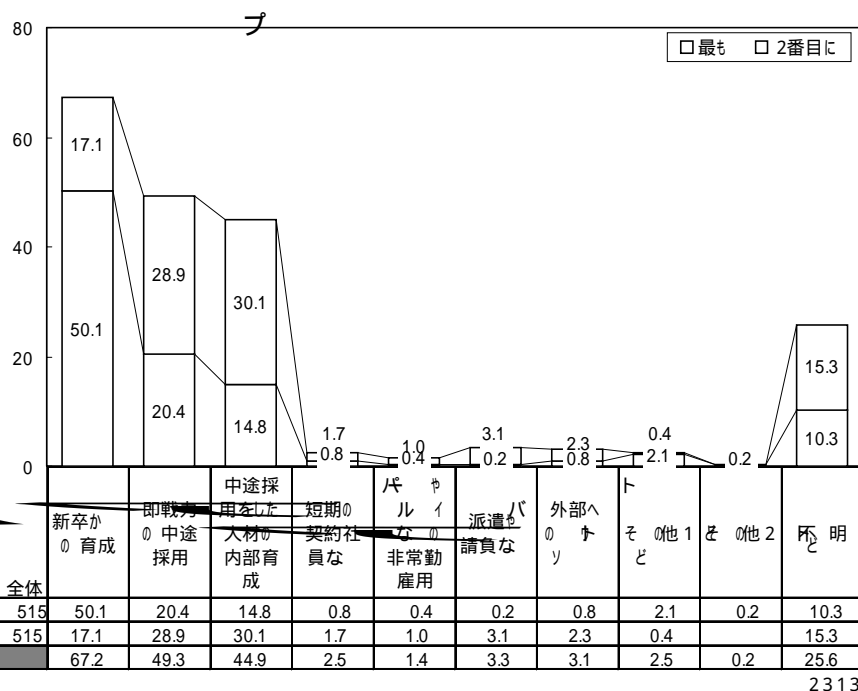
『2番目』までを含めると7割弱(67.2%)が新卒からの育成で獲得するとの回答で、4グループ中最も多い。

このグループはA、Bタイプ人材グループに比較すると即戦力の中途採用の割合が相対的に低く、どちらかと言えば、新卒で採用し育成していくことで獲得・充足したいとの考えが強いようだ。

雇用形態としてはA、Bタイプ人材グループと同様社員を前提と考えている様が伺える。(図4-13)

図3-13 人材獲得のための手段(最も・2番目に)<全体/単一回答>

【Cタイプ人材】



	全体	新卒からの育成	即戦力の中途採用	中途採用の人材の内部育成	短期の契約社員	パート・アルバイトの非常勤雇用	派遣会社の請負	外部へのアウトソーシング	その他1	その他2	不明
最も	515	50.1	20.4	14.8	0.8	0.4	0.2	0.8	2.1	0.2	10.3
2番目に	515	17.1	28.9	30.1	1.7	1.0	3.1	2.3	0.4		15.3
最も+2番目に		67.2	49.3	44.9	2.5	1.4	3.3	3.1	2.5	0.2	25.6

2313

Dタイプ人材グループ

ポートフォリオ上唯一構成比を減少させるとの回答があったDタイプ人材グループであるが、選択肢に最もバラエティーが出た人材タイプグループとなった。ここで『最も』で多かったのは新卒からの育成で3割を超え(38.1%)、A、Bタイプ人材グループと同様のスコアを見ることができ、それ以外の選択肢への回答に非常にばらつきが大きかった。A、B、Cタイプ人材グループではほとんど回答がなかった正社員以外の獲得方法が出現しており、新卒に次いで多いのはパートやアルバイトで13.2%、派遣や請負などで11.1%となっている。

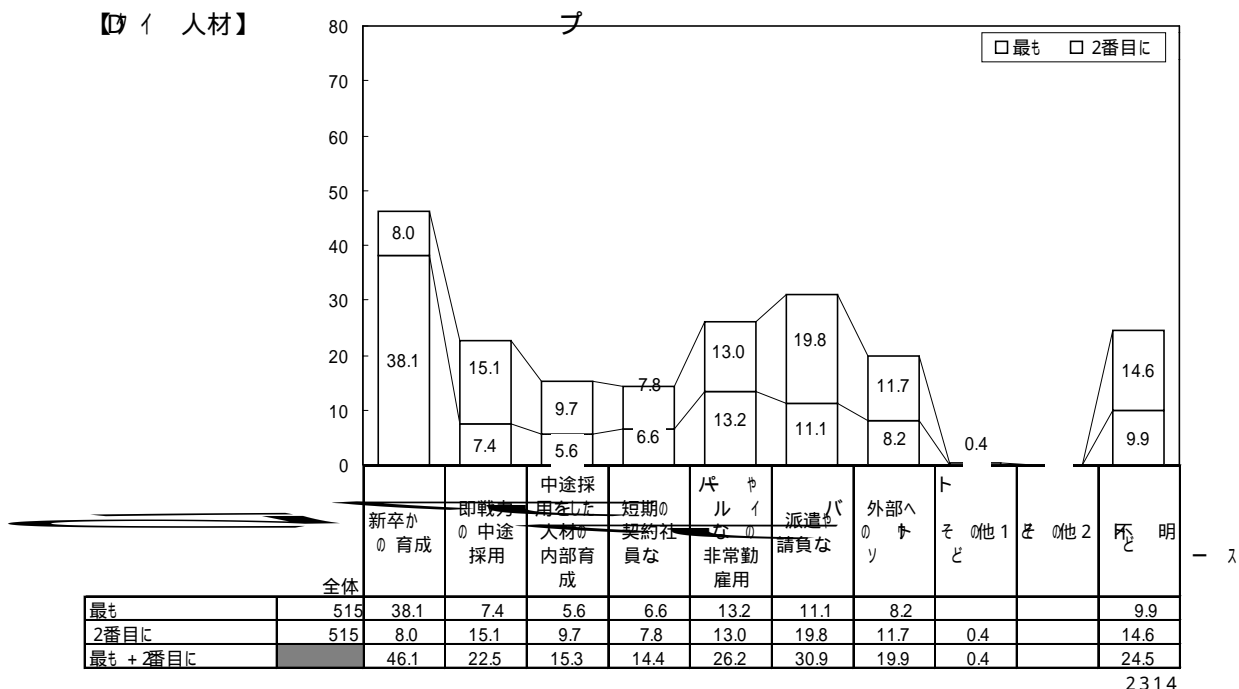
『2番目に』を含めるとその傾向はさらに顕著になり、新卒を除けば、派遣や請負が最も多く30.9%、次いでパートやアルバイトの26.2%である。その次によろやく即戦力の中途採用が24.5%、外部へのアウトソースも19.9%となった。

Dタイプ人材に関しては、4つのタイプ中、雇用形態の多様化、雇用以外の人材獲得が進んでいる人材タイプといえる。逆にA B Cの人材の獲得に関しては、雇用以外の手法による人材確保の意思が比較的低いことがわかった。

ポートフォリオ上で構成比を減らす事に加え、さらに雇用形態の多様化を進める対象であることがこのDグループの特徴である。(図3-14)

図3-14 人材獲得のための手段(最も・2番目に) <全体/単一回答>

【Dタイプ人材】



全体を通して、企業はA B Cタイプ人材グループには社員を前提とした人材獲得方法を中心に考えており、Dタイプ人材グループにのみ多様な雇用形態を容認している。また、Bタイプ人材グループに対しては即戦力による外部からの獲得を意向しており、Cタイプ人材グループには新卒から育成していく意向が強い。

第1部第一章においても、述べられているが、企業が求める戦略人材は、その企業がとっている戦略によって変わるべきである。この論理に従えば、この章で先に述べた全体値のポートフォリオも統計的な一般論に過ぎない。ここからは、既出の2種類のクラスター分類による戦略グループ別に、人材ポートフォリオの傾向を見ていくことにする。

対象とする視点は企業戦略タイプ別、人材マネジメントポリシータイプ別の2つの視点で見てみる。

2. 企業戦略別に見た人材ポートフォリオの傾向

2-1. 経営資源を投入する人材グループの優先順位

グローバル多角化戦略企業群

- ・この企業群では、最も経営資源を投入するグループとして6割以上の企業がAタイプ人材グループを選択した(61.4%)。ついで多かったのがCタイプ人材でグループ21.2%であるが、Aタイプのおよそ3分の一であった。
- ・2番目に経営資源を投入するグループとしてはCタイプ人材グループ(37.9%)とBタイプ人材グループ(33.3%)が拮抗。ついでAタイプ人材グループ(19.7%)となった。
- ・3番目に経営資源を投入するグループはBタイプ人材グループ(43.2%)でCタイプ人材グループ(33.3%)と10ポイントほど差がついた。ついでAタイプ人材グループと、Dタイプ人材グループが9.1%と同率であった。
- ・4番目に経営資源を投入するグループはDタイプ人材グループで77.3%の回答であった。(図3-21)

図3-21 経営資源投入の優先順位<グローバル多角化戦略企業群/単一回答>

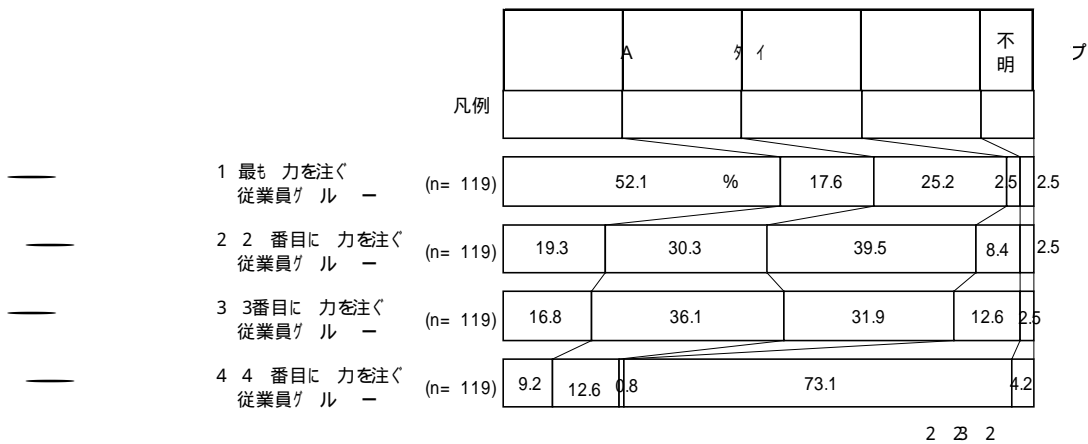
	タイプA	タイプB	タイプC	タイプD	不明	割合
凡例						
1 最も力を注ぐ従業員グループ (n=132)	61.4	9.8	21.2	3.8	3.8	3.8
2 2番目に力を注ぐ従業員グループ (n=132)	19.7	33.3	37.9	5.3	3.8	3.8
3 3番目に力を注ぐ従業員グループ (n=132)	9.1	43.2	33.3	9.1	5.3	5.3
4 4番目に力を注ぐ従業員グループ (n=132)	5.3	9.1	3.0	77.3	5.3	5.3

232 1

コアビジネス集中戦略企業群

- ・まず、最も経営資源を投入するグループとして過半数の企業がAタイプ人材グループを選択した(52.1%)。ついで多かったのがCタイプ人材グループで25.2%であるが、Aタイプのおよそ2分の1であった。
- ・2番目に経営資源を投入するグループとしてはCタイプ人材グループ(39.5%)、次いでBタイプ人材グループ(30.3%)となった。
- ・3番目に経営資源を投入するグループはBタイプ人材グループ(36.1%)、次いでCタイプ人材グループ(31.9%)であった。
- ・4番目に経営資源を投入するグループはDタイプ人材グループで73.1%の回答であった。(図3-22)

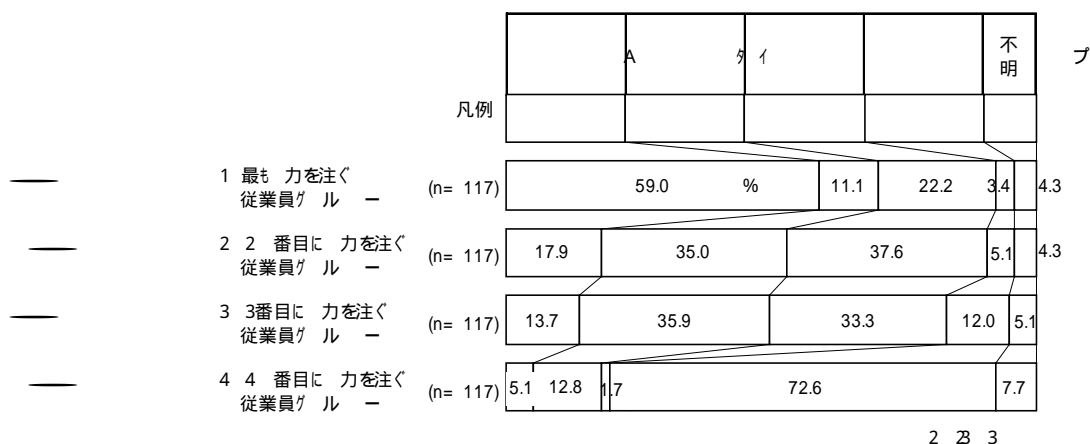
図3-22 経営資源投入の優先順位<コアビジネス集中戦略企業群/単一回答>



ドメスティック多角化戦略企業群

- ・最も経営資源を投入するグループとして過半数の企業がAタイプ人材グループを選択した(59.0%)。ついで多かったのがCタイプ人材グループで22.2%であった。
- ・2番目に経営資源を投入するグループとしてはCタイプ人材グループ(37.6%)、次いでBタイプ人材グループ(35.0%)と、BCタイプが拮抗した。
- ・3番目に経営資源を投入するグループはBタイプ人材グループ(35.9%)、次いでCタイプ人材グループ(33.3%)であった。2番目同様ここも拮抗している。
- ・4番目に経営資源を投入するグループはDタイプ人材グループで72.6%との回答であった。(図3-23)

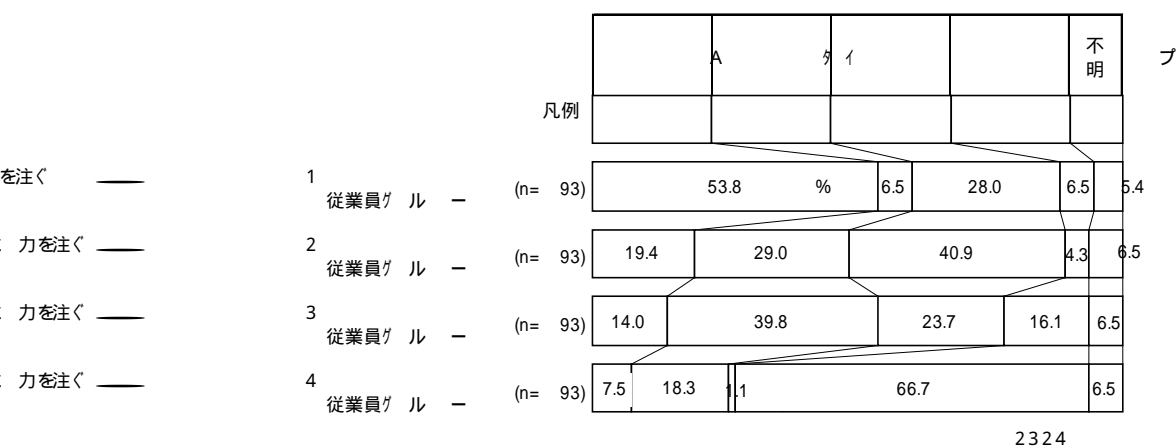
図3 - 2 3 経営資源投入の優先順位 < ドメスティック多角化戦略企業群 / 単一回答 >



リストラクチャリング戦略企業群

- ・最も経営資源を投入するグループとして過半数の企業がAタイプ人材グループを選択した(53.8%)。ついで多かったのがCタイプ人材グループで28.0%であった。
- ・2番目に経営資源を投入するグループとしてはCタイプ人材グループ(40.9%)。次いでBタイプ人材グループ(29.0%)と10ポイントほど差が開いた。
- ・3番目に経営資源を投入するグループはBタイプ人材グループ(39.8%)とCタイプ人材グループ(23.7%)で、2番目と逆転し15ポイント以上差が開いた。次いでDタイプ人材グループが多く、16.1%であった。
- ・4番目に経営資源を投入するグループはDタイプ人材グループで66.7%との回答であった。(図3 - 2 4)

図3 - 2 4 経営資源投入の優先順位 < リストラクチャリング戦略企業群 / 単一回答 >



各戦略間の比較

- ・最も経営資源を投入するグループでグローバル多角化戦略企業群と、ドメスティック多角化戦略企業群が、Aタイプの割合が高い。
- ・2番目に経営資源を投入するグループでは、どの企業群も優先順位はC > B > Aの順で割合はあまり変わらない
- ・3番目に経営資源を投入するグループでは、グローバル多角化戦略企業群がCタイプを選択する割合が高く、Aタイプの割合が低い。
- 4番目に経営資源を投入するグループでは、リストラクチャリング戦略企業群がDタイプの選択の割合が低い。（図3-25）

図3-25 人材タイプグループ別 経営資源投入の優先順位

最も力を注ぐ従業員グループは

	%				
	Aタイプ	Bタイプ	Cタイプ	Dタイプ	不明
全体値	55.7	11.3	23.3	4.1	5.6
グローバル多角化戦略企業群	61.4	9.8	21.2	3.8	3.8
コアビジネス集中戦略企業群	52.1	17.6	25.2	2.5	2.5
ドメスティック多角化戦略企業群	59.0	11.1	22.2	3.4	4.3
リストラクチャリング戦略企業群	53.8	6.5	28.0	6.5	5.4

2番目に力を注ぐ従業員グループは

	%				
	Aタイプ	Bタイプ	Cタイプ	Dタイプ	不明
全体値	19.4	31.7	37.9	5.2	5.8
グローバル多角化戦略企業群	19.7	33.3	37.9	5.3	3.8
コアビジネス集中戦略企業群	19.3	30.3	39.5	8.4	2.5
ドメスティック多角化戦略企業群	17.9	35.0	37.6	5.1	4.3
リストラクチャリング戦略企業群	19.4	29.0	40.9	4.3	6.5

3番目に力を注ぐ従業員グループは

	%				
	Aタイプ	Bタイプ	Cタイプ	Dタイプ	不明
全体値	12.2	37.7	30.9	12.6	6.6
グローバル多角化戦略企業群	9.1	43.2	33.3	9.1	5.3
コアビジネス集中戦略企業群	16.8	36.1	31.9	12.6	2.5
ドメスティック多角化戦略企業群	13.7	35.9	33.3	12.0	5.1
リストラクチャリング戦略企業群	14.0	39.8	23.7	16.1	6.5

4番目に力を注ぐ従業員グループは

	%				
	Aタイプ	Bタイプ	Cタイプ	Dタイプ	不明
全体値	6.6	12.6	1.7	71.3	7.8
グローバル多角化戦略企業群	5.3	9.1	3.0	77.3	5.3
コアビジネス集中戦略企業群	9.2	12.6	0.8	73.1	4.2
ドメスティック多角化戦略企業群	5.1	12.8	1.7	72.6	7.7
リストラクチャリング戦略企業群	7.5	18.3	1.1	66.7	6.5

2325

2 - 2 . 人材グループの構成比

グローバル多角化戦略企業群

現在の構成比は、Aタイプ人材グループが6.9%、Bタイプ人材グループが16.2%、Cタイプ人材グループが21.0%、Dタイプ人材グループが55.9%との回答であった。

これが5年後の理想の構成比になるとAタイプ人材グループが11.4%、Bタイプ人材グループが21.3%、Cタイプ人材グループが23.9%、Dタイプ人材グループが43.4%となる。(図3 - 26)

現在と5年後の数値の変化を見るとAタイプ人材グループが4.5ポイント増加、Bタイプ人材グループが5.1ポイント増加、Cタイプ人材グループが2.9ポイント増加、Dタイプ人材グループが12.5ポイント減少となり、将来的にA B Cグループは構成比率を高めるがDタイプは低く押さえる傾向は全体値と変わらない(図3 - 27)

図3 - 26 人材構成比<グローバル多角化戦略企業群>

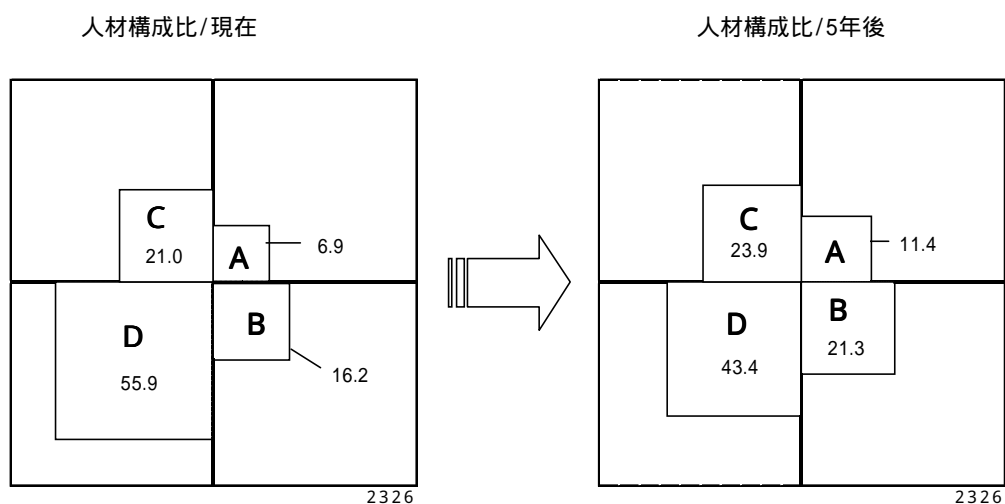


図3 - 27 人材グループ別人材構成比

現在の構成比					(%)			
<全体>	A：儲かる 仕組みを 作る人	B：仕組み に専門性 を提供す る人	C：仕組み を運営し 価値を生 み出す人	D：仕組み を運用す る人	創造軸評価 型人材	運用軸評価 型人材	組織成果重 視で評価さ れる人材	個人成果重 視で評価さ れる人材
<全体>	6.8	13.9	19.7	59.6	20.7	79.3	26.5	73.5
グローバル多角化戦略企業群	6.9	16.2	21.0	55.9	23.1	76.9	27.9	72.1
コアビジネス集中戦略企業群	6.2	13.8	19.4	60.7	19.9	80.1	25.5	74.5
ドメスティック多角化戦略企業群	8.5	14.7	19.2	57.6	23.2	76.8	27.7	72.3
リストラクチャリング戦略企業群	5.4	10.4	18.3	65.9	15.8	84.2	23.7	76.3
5年後の理想の構成比					(%)			
<全体>	A：儲かる 仕組みを 作る人	B：仕組み に専門性 を提供す る人	C：仕組み を運営し 価値を生 み出す人	D：仕組み を運用す る人	創造軸評価 型人材	運用軸評価 型人材	組織成果重 視で評価さ れる人材	個人成果重 視で評価さ れる人材
<全体>	11.1	18.6	23.3	47.0	29.7	70.3	34.4	65.7
グローバル多角化戦略企業群	11.4	21.3	23.9	43.4	32.7	67.3	35.4	64.7
コアビジネス集中戦略企業群	10.3	19.5	22.7	47.5	29.9	70.1	33.0	67.0
ドメスティック多角化戦略企業群	12.6	19.1	22.7	45.7	31.6	68.4	35.3	64.7
リストラクチャリング戦略企業群	9.6	13.7	23.2	53.5	23.3	76.7	32.7	67.3
現在 - 5年後の変化					(%)			
<全体>	A：儲かる 仕組みを 作る人	B：仕組み に専門性 を提供す る人	C：仕組み を運営し 価値を生 み出す人	D：仕組み を運用す る人	創造軸評価 型人材	運用軸評価 型人材	組織成果重 視で評価さ れる人材	個人成果重 視で評価さ れる人材
<全体>	4.3	4.8	3.6	-12.6	9.0	-9.0	7.8	-7.8
グローバル多角化戦略企業群	4.5	5.1	2.9	-12.6	9.7	-9.6	7.5	-7.5
コアビジネス集中戦略企業群	4.1	5.7	3.3	-13.3	9.9	-9.9	7.5	-7.5
ドメスティック多角化戦略企業群	4.1	4.3	3.5	-11.9	8.4	-8.4	7.6	-7.6
リストラクチャリング戦略企業群	4.2	3.3	4.8	-12.3	7.5	-7.5	9.0	-9.0

2327

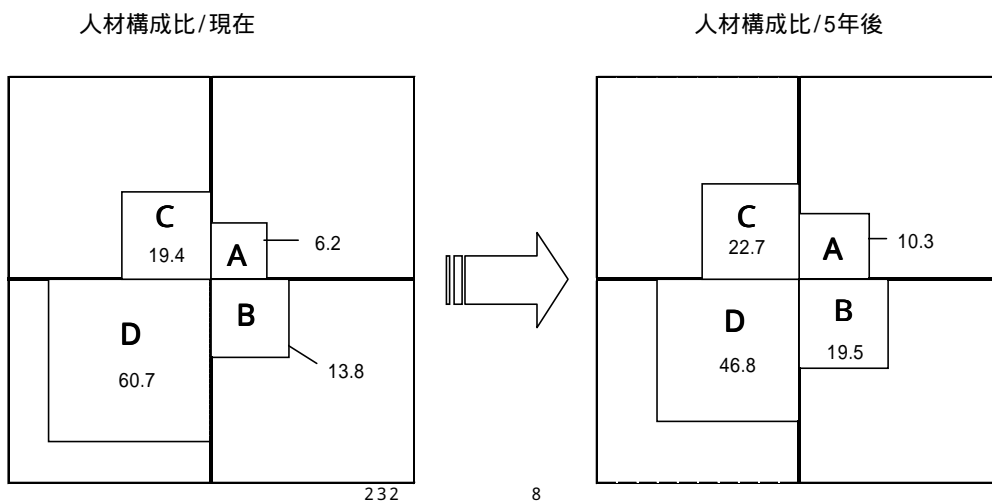
コアビジネス集中戦略企業群

現在の構成比は、Aタイプ人材グループが6.2%、Bタイプ人材グループが13.8%、Cタイプ人材グループが19.4%、Dタイプ人材グループが60.7%との回答であった。

これが5年後の理想の構成比になるとAタイプ人材グループが10.3%、Bタイプ人材グループが19.5%、Cタイプ人材グループが22.7%、Dタイプ人材グループが47.5%となる。(図3 - 28)

現在と5年後の数値の変化を見るとAタイプ人材グループが4.1ポイント増加、Bタイプ人材グループが5.7ポイント増加、Cタイプ人材グループが3.3ポイント増加、Dタイプ人材グループが13.3ポイント減少となった。(図3 - 27)

図3 - 28 人材構成比<コアビジネス集中戦略企業群>



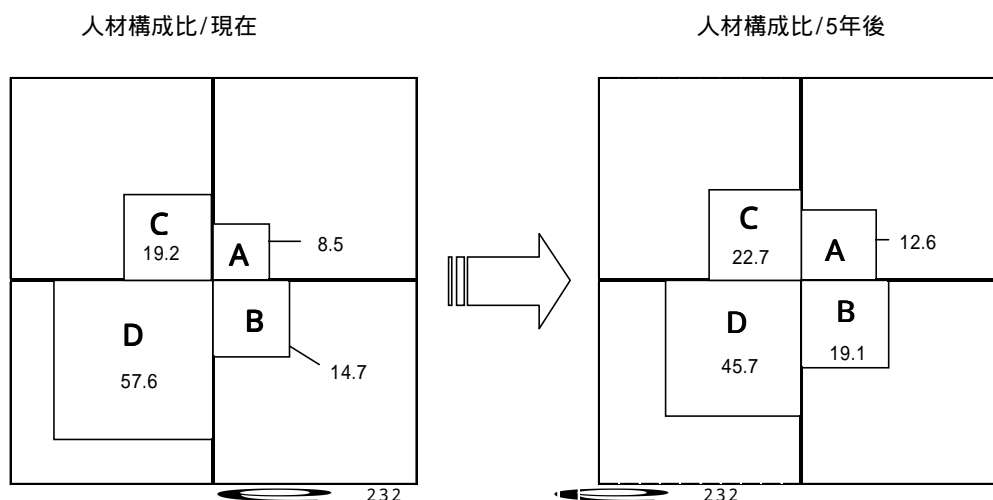
ドメスティック多角化戦略企業群

現在の構成比は、Aタイプ人材グループが8.5%、Bタイプ人材グループが14.7%、Cタイプ人材グループが19.2%、Dタイプ人材グループが27.6%との回答であった。

これが5年後の理想の構成比になるとAタイプ人材グループが12.6%、Bタイプ人材グループが19.1%、Cタイプ人材グループが22.7%、Dタイプ人材グループが45.7%となる。(図3 - 29)

現在と5年後の数値の変化を見るとAタイプ人材グループが4.1ポイント増加、Bタイプ人材グループが4.3ポイント増加、Cタイプ人材グループが3.5ポイント増加、Dタイプ人材グループが11.9ポイント減少とった。(図3 - 27)

図3 - 29 人材構成比<ドメスティック多角化戦略企業群>



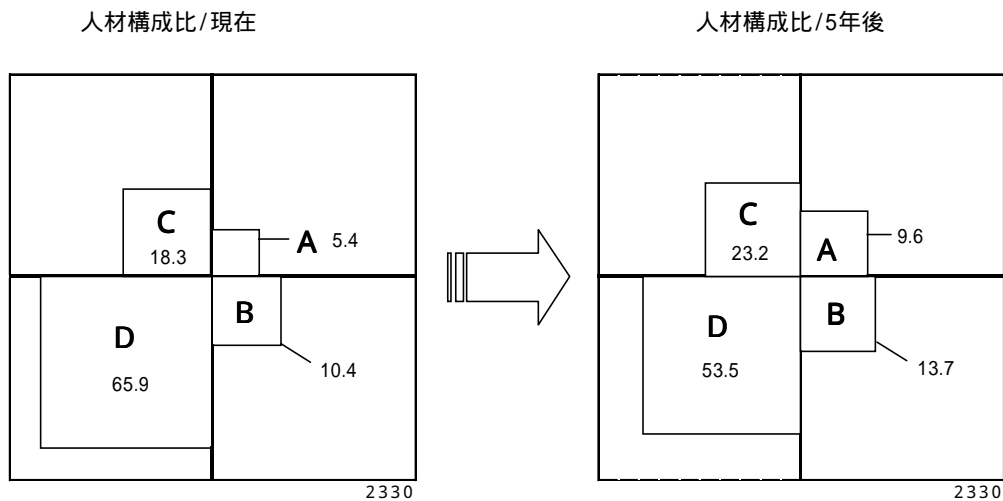
リストラクチャリング戦略企業群

現在の構成比は、Aタイプ人材グループが5.4%、Bタイプ人材グループが10.4%、Cタイプ人材グループが18.3%、Dタイプ人材グループが65.9%との回答であった。

これが5年後の理想の構成比になるとAタイプ人材グループが9.6%、Bタイプ人材グループが13.7%、Cタイプ人材グループが23.2%、Dタイプ人材グループが53.5%となる。(図3-30)

現在と5年後の数値の変化を見るとAタイプ人材グループが4.2ポイント増加、Bタイプ人材グループが3.3ポイント増加、Cタイプ人材グループが4.8ポイント増加、Dタイプ人材グループが12.3ポイント減少であった。(図3-27)

図3-30 人材構成比<リストラクチャリング戦略企業群>



構成比の変化

ここでは、各タイプの人材グループごとに、現在の構成比 - 増減ポイント - 5年後の理想の構成比の組み合わせの観点で比較してみたい。(図4-27)

Aタイプ人材グループでは、現在の構成比の割合が高いのはドメスティック多角化戦略企業群で8.5%、増減ポイントはグローバル多角化戦略企業群が大きく4.5ポイント。5年後の理想の構成比が高いのはやはりドメスティック多角化戦略企業群で12.6%となった。

Bタイプ人材グループでは、現在の構成比の割合が高いのはグローバル多角化戦略企業群で16.2%、増減ポイントではコアビジネス集中戦略企業群が大きく5.7ポイント。5年後の理想の構成比が高いのはやはりグローバル多角化戦略企業群で21.3%となった。

Cタイプ人材グループでは、現在の構成比の割合が高いのはグローバル多角化戦略企業群で21.0%、増減ポイントではリストラクチャリング戦略企業群が大きく4.8ポイント。5年後の理想の構成比が高いのはやはりグローバル多角化戦略企業群で23.9%となった。

Dタイプ人材グループでは、現在の構成比の割合が高いのはリストラクチャリング戦略企業群で65.9%、

Dタイプは増減ポイントがマイナスポイントであるが、最も変化が大きいのはコアビジネス集中戦略企業群が大きく-13.3ポイント。5年後の理想の構成比が高いのはリストラクチャリング企業群で53.5%、低いのはグローバル多角化戦略企業群で43.4%となった。

2-3. 今後5年の各タイプ人材グループの人材獲得方法

さて、戦略企業群別に見る人材グループに対する獲得方法はどのようなものだろうか。

グローバル多角化戦略企業群

1. Aタイプ人材グループ

Aタイプ人材グループに関しては、『最も』では新卒からの育成が40.2%、次いで外部からの中途の採用35.6%と高かった。

『2番目』まで含めると、即戦力の中途採用67.4%、新卒からの育成56.1%、中途採用者の内部育成46.2%の順に多かった。(図3-31)

図3-31 人材獲得方法(最も、二番目に) <グローバル-多角化戦略企業群/単一回答>

ル	新卒が 育成	即戦力 の 採用	中途採 用者の 人材の 内部育 成	短期の 契約社 員など	パー ト 下 非常勤 雇用	派遣や 請負な ど	外部へ のリ ート	その他	1番目 の	他2番 目など	明
A タイプ 人材											
最も 重要	40.2	35.6	14.4				1.5	2.3		6.1	
2番目に 重要	15.9	31.8	31.8	0.8		0.8	5.3	2.3		11.4	
最も +2番目	56.1	67.4	46.2	0.8		0.8	6.8	4.6		17.5	
B タイプ 人材											
最も 重要	26.5	51.5	10.6		0.8	0.8	2.3	1.5		6.1	
2番目に 重要	27.3	25.0	25.0	6.1			4.5	2.3		9.8	
最も +2番目	53.8	76.5	35.6	6.1	0.8	0.8	6.8	3.8		15.9	
C タイプ 人材											
最も 重要	55.3	22.0	11.4	1.5	0.8			2.3		6.8	
2番目に 重要	17.4	25.0	36.4	1.5	1.5	5.3	1.5	0.8		10.6	
最も +2番目	72.7	47.0	47.8	3.0	2.3	5.3	1.5	3.1		17.4	
D タイプ 人材											
最も 重要	28.0	8.3	3.8	8.3	12.1	19.7	12.9			6.8	
2番目に 重要	9.1	11.4	9.1	7.5	12.1	24.2	16.7	0.8		9.1	
最も +2番目	37.1	19.7	12.9	15.9	24.2	43.9	29.6	0.8		15.9	

2331

2. Bタイプ人材グループ

このグループの『最も』の回答では、過半数（51.5%）の企業が即戦力を外部から、26.5%を新卒からの育成で獲得しようと考えている。

『2番目』まで含めると、即戦力の中途採用が7割強の76.5%にまで増える。新卒からの育成も5割を超え53.8%となった。

グラフのシェイプ的にはAタイプ人材グループの獲得方法と似通った傾向を見せており、新たな外部人材の調達を中心に獲得したい点により強い傾向が見られる。雇用形態ではほとんどが社員を前提にしている。

3. Cタイプ人材グループ

このグループは、『最も』では新卒からの育成で5割を超え55.3%であった。次いで即戦力の中途採用が22.0%、中途採用の人材育成が11.4%であった。

『2番目』までを含めると7割以上の72.7%が新卒からの育成で獲得するとの回答で、4グループ中最も多く、新卒で採用し育成していくことで獲得・充足したいとの考えが強いようだ。雇用形態としてはA、Bタイプ人材グループと同様社員を前提と考えている様が見える。

4. Dタイプ人材グループ

Dタイプ人材グループであるが、ここで『最も』で多かったのは新卒からの育成で28.0%、次いで多いのは派遣や請負などで19.7%、外部への業務委託12.9%、パートやアルバイト12.1%となっている。正社員以外の選択肢への回答が比較的に目立っている。

『2番目』まで含めるとその傾向はさらに顕著になり、派遣や請負が最も多く43.9%、次いで新卒からの育成で37.1%、外部への業務委託が29.6%と続く。

コアビジネス集中戦略企業群

1. Aタイプ人材グループ

Aタイプ人材グループに関しては、『最も』では新卒からの育成が38.7%と高く、即戦力の中途採用が31.9%と続く。次いで中途採用した人材の内部育成が11.8%となった。

『2番目』まで含めると、順位が逆転し即戦力の中途採用61.3%、新卒からの育成57.2%、中途採用者の内部育成37.9%の順に多かった。(図3-32)

図3-32 人材獲得方法(最も、二番目に) <コアビジネス集中戦略企業群/単一回答>

ル	新卒か 育成	即戦力 の中 採用	中途採 用した 人材の 内部育 成	短期の 契約社 員など	パー ト 非常勤 雇用	派遣や 請負な ど	外部へ のリ ート	そ の 他	1 そ の 他	2 不 明 な ど
A タイプ 人材										
最も 重要	38.7	31.9	11.8				3.4	3.4		10.9
2番目に 重要	18.5	29.4	26.1	0.8			1.7	5.9	0.8	16.8
最も + 2番目	57.2	61.3	37.9	0.8			1.7	9.3	4.2	27.7
B タイプ 人材										
最も 重要	38.7	36.1	8.4					5.9	1.7	9.2
2番目に 重要	11.8	30.3	32.8	0.8			2.5	5.0	0.8	15.1
最も + 2番目	50.5	66.4	41.2	0.8			2.5	10.9	2.5	24.3
C タイプ 人材										
最も 重要	55.5	20.2	12.6	0.8						9.2
2番目に 重要	14.3	32.8	35.3	0.8			1.7	2.5	0.8	11.8
最も + 2番目	69.8	53.0	47.9	1.6			1.7	3.3	0.8	21.0
D タイプ 人材										
最も 重要	49.6	7.6	4.2	5.0	10.9	6.7	7.6			8.4
2番目に 重要	7.5	11.8	14.3	7.5	11.8	23.5	8.4	0.8		14.8
最も + 2番目	57.2	19.4	18.5	12.6	22.7	30.2	16.0	0.8		22.7

2332

2. Bタイプ人材グループ

このグループの『最も』の回答もAグループ同様、新卒からの育成が38.7%、即戦力の中途採用が36.1%と続く。中途採用した人材の内部育成が8.4%にとどまった。

『2番目』まで含めると、即戦力の中途採用が66.4%にまで増える。新卒からの育成も5割を超え50.5%となった。中途採用した人材の内部育成が41.2%まで増えた。

3. Cタイプ人材グループ

このグループは、『最も』では新卒からの育成で5割を超え55.5%であった。次いで即戦力の中途採用が20.2%、中途採用の人材育成が12.6%であった。

『2番目』までを含めても、順位は変わらず7割近くの69.8%が新卒からの育成で獲得するとの回答であった。

4. Dタイプ人材グループ

このグループは、『最も』で多かったのは新卒からの育成で49.6%、次いで多いのはパートやアルバイトなどで10.9%であった。

『2番目』まで含めると、外部労働力を活用する傾向が顕著に見られた。新卒からの育成が57.2%と多いのは変わらないが、派遣や請負が30.2%、パートやアルバイトが22.7%と外部労働力が続く。

ドメスティック多角化戦略企業群

1. Aタイプ人材グループ

Aタイプ人材グループに関しては、『最も』では新卒からの育成と外部からの即戦力の採用が等しく35.0%ずつであった。次いで中途採用した人材の内部育成が12.0%となった。

『2番目』まで含めると、即戦力の採用62.4%、新卒からの育成54.7%、中途採用者の内部育成37.6%の順に多かった。(図3-33)

図3-33 人材獲得方法(最も、二番目に) <ドメスティック多角化戦略企業群/単一回答>

グループ	新卒からの育成	即戦力の採用	中途採用した人材の内部育成	短期の契約社員など	パート・アルバイト・非常勤雇用	派遣や請負など	外部へのリソース	その他1	その他2	不明
A タイプ 人材										
最も重要	35.0	35.0	12.0				4.3	3.4		10.3
2番目に重要	19.7	27.4	25.6	4.3		2.6	5.1			15.4
最も+2番目	54.7	62.4	37.6	4.3		2.6	9.4	3.4		25.7
B タイプ 人材										
最も重要	24.8	43.6	15.4	0.9		1.7	3.4	0.9		9.4
2番目に重要	19.7	25.6	21.4	6.8	0.9	2.6	8.5			14.5
最も+2番目	44.5	69.2	36.8	7.7	0.9	4.3	11.9	0.9		23.9
C タイプ 人材										
最も重要	45.3	23.1	17.1				2.6	2.6		9.4
2番目に重要	22.2	29.1	23.9	1.7		3.4	4.3			15.4
最も+2番目	67.5	52.2	41.0	1.7		3.4	6.9	2.6		24.8
D タイプ 人材										
最も重要	35.9	8.5	7.7	6.0	16.2	9.4	6.8			9.4
2番目に重要	7.7	21.4	6.8	8.5	16.2	17.1	8.5			13.7
最も+2番目	43.6	29.9	14.5	14.5	32.4	26.5	15.3			23.1

2333

2. Bタイプ人材グループ

このグループの『最も』の回答では、43.6%の企業が即戦力を外部から、24.8%を新卒からの育成で獲得しようと考えている。

『2番目』まで含めると、即戦力の中途採用が7割弱の69.2%にまで増える。新卒からの育成も5割を超え44.5%となった。

グラフのシェイプ的にはAタイプ人材グループの獲得方法と似通った傾向を見ることができる。

3. Cタイプ人材グループ

このグループは、『最も』では新卒からの育成で45.3%であった。次いで即戦力の中途採用が23.1%、中途採用の人材育成が17.1%であった。

『2番目』までを含めると7割近くの67.5%が新卒からの育成で獲得するとの回答で、4グループ中最も多い。

4. Dタイプ人材グループ

Dタイプ人材グループで『最も』で多かったのは新卒からの育成で3割を超え(35.9%)、次いで多いのはパートやアルバイトなどで16.2%。正社員以外の選択肢への回答がやや目立っている。

『2番目』まで含めるとその傾向は進み、新卒からの育成43.6%に続くのはパートやアルバイトなどで32.4%、ついで即戦力の中途採用が29.9%、派遣や請負が26.5%となる。

リストラクチャリング戦略企業群

1. Aタイプ人材グループ

Aタイプ人材グループに関しては、『最も』では即戦力の中途の採用が高く40.9%。次いで新卒からの育成で32.3%となった。

『2番目』まで含めると、即戦力の中途採用64.6%、新卒からの育成51.7%、中途採用者の内部育成36.6%の順に多かった。(図3-34)

図3-34 人材獲得方法(最も、二番目に) <リストラクチャリング戦略企業群/単一回答>

グループ	新卒からの育成	即戦力の中途採用	中途採用者の内部育成	短期の社員など	パート・非常勤雇用	派遣や請負など	外部へのリポート	その他	その他1	その他2	不明
A タイプ人材グループ											
最も重要	32.3	40.9	9.7					3.2	3.2	1.1	9.7
2番目に重要	19.4	23.7	26.9		1.1	2.2	7.5	2.2			17.2
最も+2番目	51.7	64.6	36.6		1.1	2.2	10.7	5.4	1.1		26.9
B タイプ人材グループ											
最も重要	32.3	41.9	8.6			1.1	3.2	2.2			10.8
2番目に重要	21.5	20.4	22.6	4.3	1.1	1.1	7.5	2.2			19.4
最も+2番目	53.8	62.3	31.2	4.3	1.1	2.2	10.7	4.4			30.2
Cタイプ人材グループ											
最も重要	49.5	17.2	18.3			1.1		3.2			10.8
2番目に重要	16.1	31.2	24.7	3.2	1.1	2.2	1.1				20.4
最も+2番目	65.6	48.4	43.0	3.2	1.1	3.3	1.1	3.2			31.2
Dタイプ人材グループ											
最も重要	40.9	5.4	7.5	7.5	14.0	9.7	5.4				9.7
2番目に重要	7.5	18.3	11.8	6.5	10.8	15.1	11.8				18.3
最も+2番目	48.4	23.7	19.3	14.0	24.8	24.8	17.2				28.0

2334

2. Bタイプ人材グループ

このグループの『最も』の回答では、41.9%の企業が即戦力の中途採用から、32.3%の企業が新卒からの育成で獲得しようと考えている。

『2番目』まで含めると、即戦力の中途採用が62.3%にまで増える。新卒からの育成も5割を超え53.8%となった。

3. Cタイプ人材グループ

このグループは、『最も』では新卒からの育成で49.5%であった。次いで中途採用の人材育成が18.3%、即戦力の中途採用が17.2%であった。

『2番目』までを含めると65.6%が新卒からの育成で獲得するとの回答で、ここでも4グループ中最も多い。ついで即戦力の中途の採用で48.4%。

4. Dタイプ人材グループ

Dタイプ人材グループであるが、ここで『最も』で多かったのは新卒からの育成で40.9%、次いで多いのはパートやアルバイトで14.0%となっている。新卒からの育成以外では取り立ててぬきんでたものはない。

『2番目』まで含めると新卒以外の選択肢が目立つようになり、新卒からの育成は48.4%と最もとそう変わらない。次いでパートやアルバイト、派遣や請負が24.8%でならば。

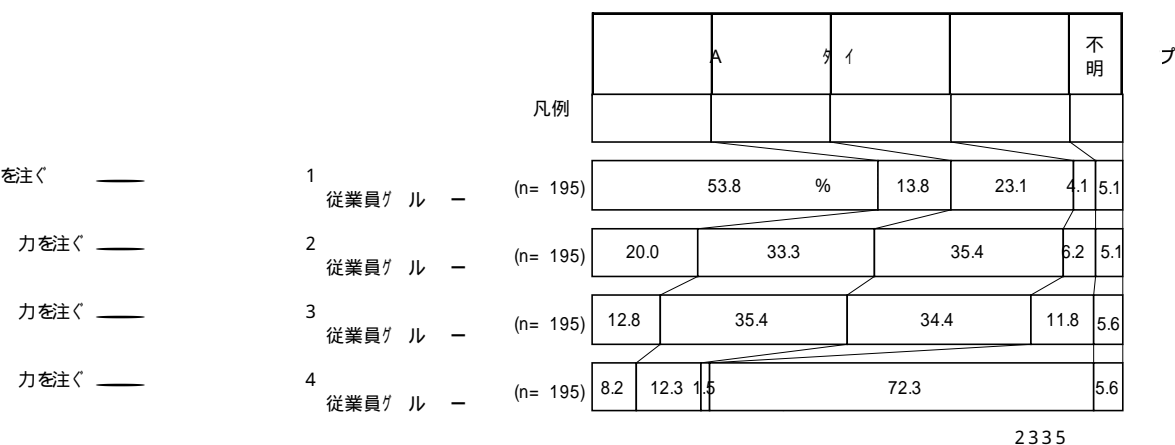
3. 人材マネジメント戦略別に見た人材ポートフォリオの傾向

3-1. 経営資源を投入する人材グループの優先順位

伝統的+マッチング重視型人材マネジメント企業群

- ・この企業群では、最も経営資源を投入するグループとしてAタイプ人材グループを選択した企業が53.8%であった。ついで多かったのがCタイプ人材グループで23.1%であるが、Aタイプのおよそ2分の一であった。
- ・2番目に経営資源を投入するグループとしてはCタイプ人材グループ(35.4%)とBタイプ人材グループ(33.3%)が拮抗した結果となった。
- ・3番目に経営資源を投入するグループはBタイプ人材グループ(35.4%)とCタイプ人材グループ(34.4%)と2番目と順位は変わるが同様に拮抗した結果であった。
- ・4番目に経営資源を投入するグループはDタイプ人材グループで72.3%の回答であった。(図4-35)

図3-35 経営資源投入の優先順位
<伝統的+マッチング重視型企業群/単一回答>

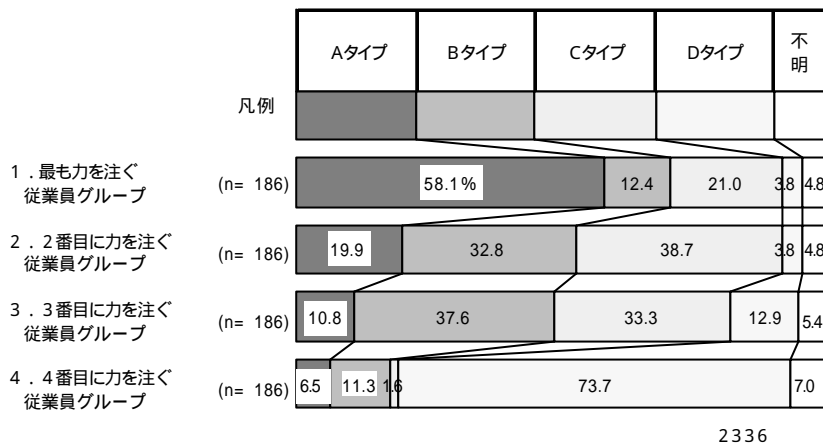


雇用維持+業績主義人材マネジメント企業群

- ・まず、最も経営資源を投入するグループとして過半数の企業がAタイプ人材グループを選択した(58.1%)。ついで多かったのがCタイプ人材グループで21.0%であった。
- ・2番目に経営資源を投入するグループとしてはCタイプ人材グループ(38.7%)、次いでBタイプ人材グループ(32.8%)となった。
- ・3番目に経営資源を投入するグループはBタイプ人材グループ(37.6%)、次いでCタイプ人材グループ(33.3%)であった。

- ・ 4 番目に経営資源を投入するグループはDタイプ人材グループで73.7%の回答であった。(図3 - 36)

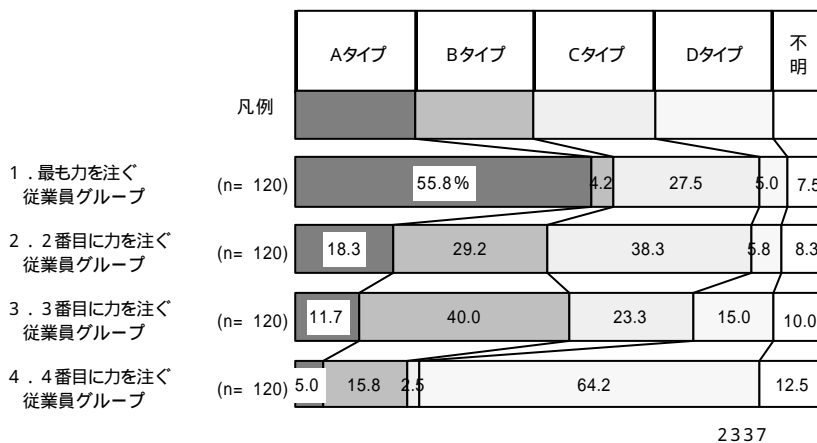
図3 - 36 経営資源投入の優先順位<雇用維持+業績主義人材マネジメント企業群/単一回答>



革新的人材マネジメント企業群

- ・ 最も経営資源を投入するグループとしてはAタイプ人材グループで55.8%であった。ついで多かったのがCタイプ人材グループで27.5%であった。
- ・ 2番目に経営資源を投入するグループとしてはCタイプ人材グループ(38.3%)、次いでBタイプ人材グループ(29.2%)と、C Bタイプにやや差がついた。
- ・ 3番目に経営資源を投入するグループはBタイプ人材グループ(40.0%)、次いでCタイプ人材グループ(23.3%)で、およそ半分ほどである。
- 4番目に経営資源を投入するグループはDタイプ人材グループで64.2%の回答であった。(図3 - 37)

図3 - 37 経営資源投入の優先順位<革新的人材マネジメント企業群/単一回答>



3 - 2 . 人材グループの構成比

伝統的+マッチング重視型人材マネジメント企業群

現在の構成比は、Aタイプ人材グループが6.0%、Bタイプ人材グループが13.2%、Cタイプ人材グループが20.3%、Dタイプ人材グループが60.5%との回答であった。

これが5年後の理想の構成比になるとAタイプ人材グループが10.4%、Bタイプ人材グループが18.6%、Cタイプ人材グループが23.6%、Dタイプ人材グループが47.5%となる。(図3 - 38)

現在と5年後の数値の変化を見るとAタイプ人材グループが4.4ポイント増加、Bタイプ人材グループが5.4ポイント増加、Cタイプ人材グループが3.2ポイント増加、Dタイプ人材グループが13.0ポイント減少となり、将来的にA B Cグループは構成比率を高めるがDタイプは低く押さえる傾向は全体値と変わらない。(図3 - 39)

図3 - 38 人材構成比<伝統的マッチング重視型人材マネジメント企業群>

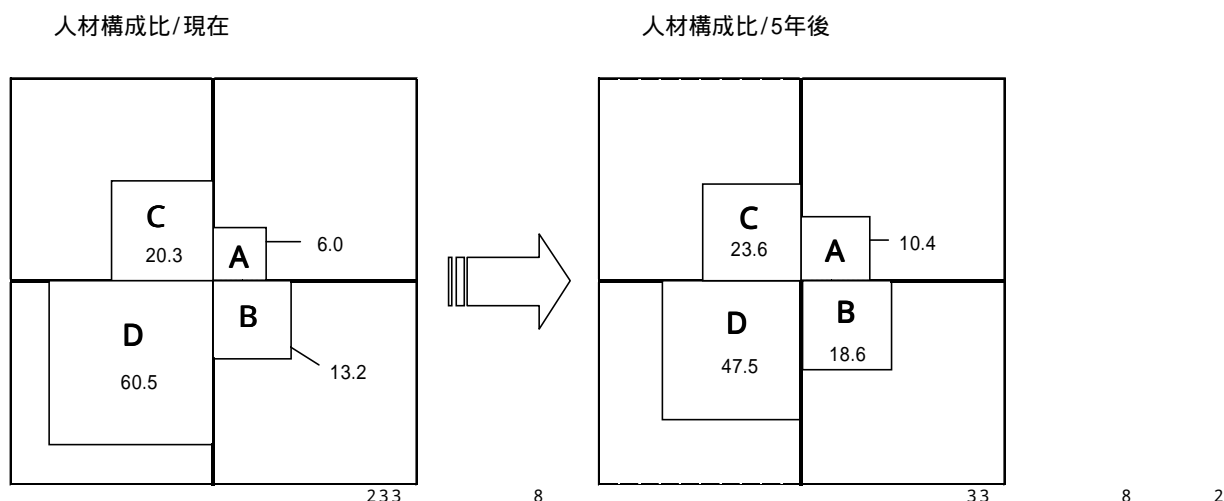


図3 - 39 人材グループ別人材構成比

現在の構成比								
<全体>	A：儲かる 仕組みを 作る人	B：仕組み に専門性 を提供す る人	C：仕組み を運営し 価値を生 み出す人	D：仕組み を運用す る人	創造軸評価 型人材	運用軸評価 型人材	組織成果重 視で評価さ れる人材	個人成果重 視で評価さ れる人材
<全体>	6.8	13.9	19.7	59.6	20.7	79.3	26.5	73.5
伝統的+マッチング重視型人材マネ	6.0	13.2	20.3	60.5	19.2	80.8	26.3	73.7
雇用維持+業績主義人材マネジメン	6.9	12.6	22.0	58.5	19.5	80.5	28.9	71.1
革新的人材マネジメント企業群	8.1	15.6	15.3	61.1	23.6	76.4	23.3	76.7
5年後の理想の構成比								
<全体>	A：儲かる 仕組みを 作る人	B：仕組み に専門性 を提供す る人	C：仕組み を運営し 価値を生 み出す人	D：仕組み を運用す る人	創造軸評価 型人材	運用軸評価 型人材	組織成果重 視で評価さ れる人材	個人成果重 視で評価さ れる人材
<全体>	11.1	18.6	23.3	47.0	29.7	70.3	34.4	65.7
伝統的+マッチング重視型人材マネ	10.4	18.6	23.6	47.5	29.0	71.0	34.0	66.0
雇用維持+業績主義人材マネジメン	11.0	17.8	24.4	46.8	28.9	71.1	35.4	64.6
革新的人材マネジメント企業群	12.5	18.6	21.5	47.5	31.1	68.9	34.0	66.0
現在-5年後の変化								
<全体>	A：儲かる 仕組みを 作る人	B：仕組み に専門性 を提供す る人	C：仕組み を運営し 価値を生 み出す人	D：仕組み を運用す る人	創造軸評価 型人材	運用軸評価 型人材	組織成果重 視で評価さ れる人材	個人成果重 視で評価さ れる人材
<全体>	4.3	4.8	3.6	-12.6	9.0	-9.0	7.8	-7.8
伝統的+マッチング重視型人材マネ	4.4	5.4	3.2	-13.0	9.8	-9.8	7.6	-7.6
雇用維持+業績主義人材マネジメン	4.1	5.2	2.3	-11.7	9.3	-9.3	6.5	-6.5
革新的人材マネジメント企業群	4.5	3.0	6.2	-13.6	7.4	-7.4	10.7	-10.7

233

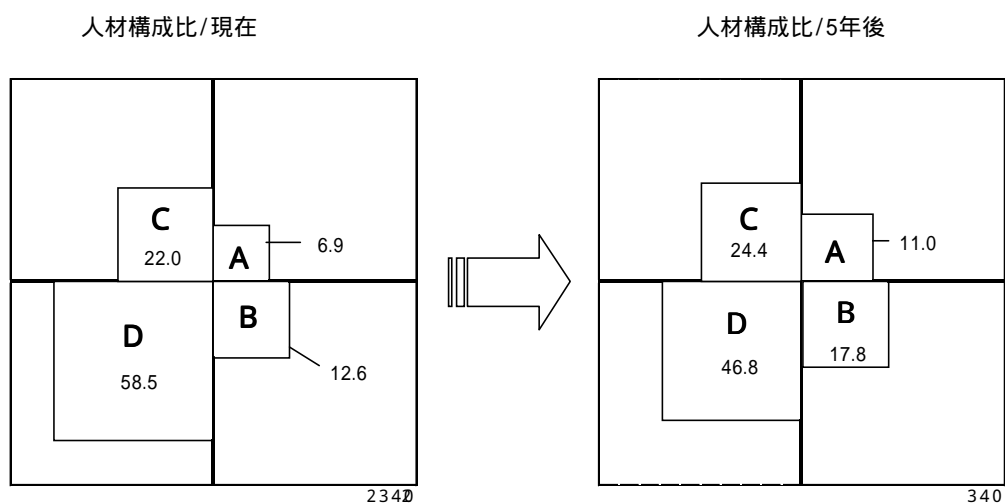
雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群

現在の構成比は、Aタイプ人材グループが6.9%、Bタイプ人材グループが12.6%、Cタイプ人材グループが22.0%、Dタイプ人材グループが58.5%との回答であった。

これが5年後の理想の構成比になるとAタイプ人材グループが11.0%、Bタイプ人材グループが17.8%、Cタイプ人材グループが24.4%、Dタイプ人材グループが46.8%となる。(図3 - 40)

現在と5年後の数値の変化を見るとAタイプ人材グループが4.1ポイント増加、Bタイプ人材グループが5.2ポイント増加、Cタイプ人材グループが2.3ポイント増加、Dタイプ人材グループが11.7ポイント減少となった。(図3 - 39)

図3 - 4 0 人材構成比<雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群>



革新的人材マネジメント企業群

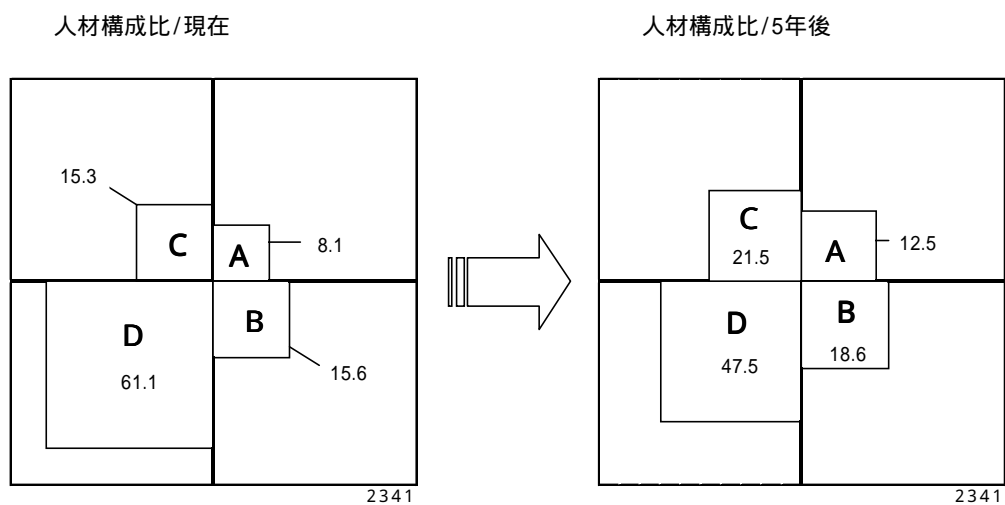
現在の構成比は、Aタイプ人材グループが8.1%、Bタイプ人材グループが15.6%、Cタイプ人材グループが15.3%、Dタイプ人材グループが61.1%との回答であった。

これが5年後の理想の構成比になるとAタイプ人材グループが12.5%、Bタイプ人材グループが18.6%、Cタイプ人材グループが21.5%、Dタイプ人材グループが47.5%となる。

(図3 - 4 1)

現在と5年後の数値の変化を見るとAタイプ人材グループが4.5ポイント増加、Bタイプ人材グループが3.0ポイント増加、Cタイプ人材グループが6.2ポイント増加、Dタイプ人材グループが13.6ポイント減少となった。(図3 - 3 9)

図3 - 4 1 人材構成比<革新的人材マネジメント企業群>



各戦略間の比較

ここでは、各タイプの人材グループごとに、現在の構成比 - 増減ポイント - 5年後の理想の構成比の組み合わせの観点で比較してみたい。(図3 - 40)

Aタイプ人材グループでは、現在の構成比の割合、増減ポイント、5年後すべてが高いのは革新的人材マネジメント企業群である。8.1% 12.5%への4.5ポイントの増加を希望している。

Bタイプ人材グループでは、現在の構成比の割合が高いのは革新的人材マネジメント企業群で15.6%、増減ポイントでは伝統的+マッチング重視型人材マネジメントタイプ企業群が大きく5.4ポイント。5年後の理想の構成比が高いのは伝統的+マッチング重視型人材マネジメントタイプ企業群と革新的人材マネジメント企業群で18.6%であった。

Cタイプ人材グループでは、現在の構成比の割合が高いのは雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群で22.0%、増減ポイントでは革新的人材マネジメント企業群が大きく6.2ポイント。5年後の理想の構成比が高いのはやはり雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群で24.4%となった。

Dタイプ人材グループでは、現在の構成比の割合が高いのは革新的人材マネジメント企業群で61.1%、Dタイプは増減ポイントがマイナスポイントなので、減少は革新的人材マネジメント企業群が大きく-13.6ポイント。5年後の理想の構成比は、3つの企業群で大きな差はない。

3 - 3 . 今後5年の各タイプ人材グループの人材獲得方法

さて、戦略企業群別に見る人材グループに対する獲得方法はどのようなものだろうか。

伝統的+マッチング重視型人材マネジメント企業群

1 . Aタイプ人材グループ(図4 - 42)

Aタイプ人材グループに関しては、『最も』では新卒からの育成と外部からの中途の採用が同じ程度高く、それぞれ36.4%と37.9%であった。次いで中途採用した人材の内部育成が10.8%となった。

『2番目』まで含めると、即戦力の採用62.0%、新卒からの育成56.9%、中途採用者の内部育成40.0%の順に多かった。

図3 - 4 2 人材獲得方法（最も、二番目に）

< 伝統的+マッチング重視型人材マネジメント企業群 / 単一回答 >

	新卒からの育成	即戦力の採用	中途採用の人材の内部育成	短期の契約社員など	パー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
A タイプ 人材グループ										
最も重要	36.4	37.9	10.8				2.1	4.1	0.5	8.2
2番目に重要	20.5	24.1	29.2	0.5		3.1	7.7	1.5		13.3
最も+2番目	56.9	62.0	40.0	0.5		3.1	9.8	5.6	0.5	21.5
B タイプ 人材グループ										
最も重要	31.3	43.1	11.3			1.0	2.6	2.6		8.2
2番目に重要	23.6	28.2	19.0	6.2		2.1	6.2	2.1		12.8
最も+2番目	54.9	71.3	30.3	6.2		3.1	8.8	4.7		21.0
C タイプ 人材グループ										
最も重要	53.8	15.4	14.9	2.1	0.5		1.5	3.1	0.5	8.2
2番目に重要	16.4	32.8	28.2	2.1	1.5	1.5	3.1	1.0		13.3
最も+2番目	70.2	48.2	43.1	4.2	2.0	1.5	4.6	4.1	0.5	21.5
D タイプ 人材グループ										
最も重要	40.0	5.1	3.6	8.7	11.3	12.3	11.8			7.2
2番目に重要	6.2	15.4	10.3	6.2	13.3	19.5	15.9	0.5		12.8
最も+2番目	46.2	20.5	13.9	14.9	24.6	31.8	27.7	0.5		20.0

2342

2. Bタイプ人材グループ

このグループの『最も』の回答では、43.1%の企業が即戦力を外部から、31.3%を新卒からの育成で獲得しようと考えている。

『2番目』まで含めると、即戦力の中途採用が7割強の71.3%にまで増える。新卒からの育成も5割を超え54.9%となった。

3. Cタイプ人材グループ

このグループは、『最も』では新卒からの育成で5割を超え53.8%であった。次いで即戦力の中途採用が15.4%、中途採用の人材育成が14.9%であった。『2番目』までを含めると7割程度(70.2%)が新卒からの育成で獲得するとの回答で、ここでも新卒志向の強い人材タイプグループであるようだ。

4. Dタイプ人材グループ

Dタイプ人材グループで『最も』で多かったのは新卒からの育成で40.0%、次いで多いのは派遣や請負などで12.3%、外部へのアウトソース11.8%。正社員以外の選択肢への回答が比較的目立っている。

『2番目』まで含めるとその傾向はさらに顕著になり、派遣や請負が31.8%と、トップの新卒46.2%に迫る勢いで増える。次いで外部へのアウトソースで27.7%となる。

雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群 (図3-43)

1. Aタイプ人材グループ

Aタイプ人材グループに関しては、『最も』では新卒からの育成が46.8%と高く、即戦力の採用が30.1%と続く。次いで中途採用した人材の内部育成が8.1%となった。

『2番目』まで含めると、新卒からの育成63.5%、即戦力の採用63.4%と同じ程度になる。中途採用者の内部育成32.8%とやや水準は下がってくる。

図3-43 人材獲得方法(最も、二番目に)

<雇用維持+業績主義型人材マネジメント企業群/単一回答>

グループ	新卒からの育成	即戦力の採用	中途採用した人材の内部育成	短期の契約社員など	パートなどの非常勤雇用	派遣や請負など	外部へのリソース	その他1	その他2	不明な
Aタイプ人材グループ										
最も重要	46.8	30.1	8.1				1.6	2.7		10.8
2番目に重要	16.7	33.3	24.7	1.1		1.1	3.8	1.1		18.3
最も+2番目	63.5	63.4	32.8	1.1		1.1	5.4	3.8		29.1
Bタイプ人材グループ										
最も重要	36.0	41.4	7.0	0.5			4.3	0.5		10.2
2番目に重要	20.4	24.2	25.3	3.2		1.1	7.5	1.1	0.5	16.7
最も+2番目	56.4	65.6	32.3	3.7		1.1	11.8	1.6	0.5	26.9
Cタイプ人材グループ										
最も重要	60.8	16.7	10.2		0.5			1.6		10.2
2番目に重要	17.2	32.3	26.9	1.6		4.3	0.5			17.2
最も+2番目	78.0	49.0	37.1	1.6	0.5	4.3	0.5	1.6		27.4
Dタイプ人材グループ										
最も重要	45.7	3.8	3.8	5.4	14.5	10.8	6.5			9.7
2番目に重要	4.8	16.1	7.5	8.6	14.0	24.2	9.1			15.6
最も+2番目	50.5	19.9	11.3	14.0	28.5	35.0	15.6			25.3

2343

2. Bタイプ人材グループ

このグループの『最も』の回答は即戦力の採用が41.4%と最も多く、新卒からの育成が41.4%と続く。中途採用した人材の内部育成は7.0%にとどまった。

『2番目』まで含めると、即戦力の中途採用が65.6%にまで増える。新卒からの育成も5割を超え56.4%となった。中途採用した人材の内部育成は32.3%まで増える。

3. Cタイプ人材グループ

このグループは、『最も』では新卒からの育成で60.8%であった。次いで即戦力の中途採用が16.7%、中途採用の人材の内部育成が10.2%であった。

『2番目』までを含めても、順位は変わらず7割の企業(78.0%)が新卒からの育成で獲得するとの回答であった。

4. Dタイプ人材グループ

このグループは、『最も』で多かったのは新卒からの育成で45.7%、次いで多いのはパートやアルバイトなどで14.5%であった。

『2番目』まで含めると、外部労働力の活用が増える。新卒からの育成が50.5%と多いのは変わらないが、派遣や請負が35.0%、パートやアルバイトが28.5%と外部労働力が目立ってくる。

革新的人材マネジメント型企业群(図3-44)

1. Aタイプ人材グループ

Aタイプ人材グループに関しては、『最も』では即戦力の採用が38.3%で最も多く、次いで中途採用した人材の内部育成が20.8%。新卒からの育成は19.2%にとどまった。

『2番目』まで含めると、その傾向が強まり、即戦力の採用64.1%、中途既採用者の内部育成50.8%、新卒からの育成35.9%、の順に多かった。

図3-44 人材獲得方法(最も、二番目に)

<伝統的+マッチング重視型人材マネジメント企業群/単一回答>

グループ	新卒からの育成	即戦力の採用	中途採用者の内部育成	短期の契約社員など	パートなどの非常勤雇用	派遣や請負など	外部へのリース	その他1	その他2	不明
Aタイプ人材グループ										
最も重要	36.4	37.9	10.8				2.1	4.1	0.5	8.2
2番目に重要	20.5	24.1	29.2	0.5		3.1	7.7	1.5		13.3
最も+2番目	56.9	62.0	40.0	0.5		3.1	9.8	5.6	0.5	21.5
Bタイプ人材グループ										
最も重要	31.3	43.1	11.3			1.0	2.6	2.6		8.2
2番目に重要	23.5	28.2	19.0	6.2		2.1	6.2	2.1		12.8
最も+2番目	54.9	71.3	30.3	6.2		3.1	8.8	4.7		21.0
Cタイプ人材グループ										
最も重要	53.8	15.4	14.9	2.1	0.5		1.5	3.1	0.5	8.2
2番目に重要	16.4	32.8	28.2	2.1	1.5	1.5	3.1	1.0		13.3
最も+2番目	70.2	48.2	43.1	4.2	2.0	1.5	4.6	4.1	0.5	21.5
Dタイプ人材グループ										
最も重要	40.0	5.1	3.6	8.7	11.3	12.3	11.8			7.2
2番目に重要	6.2	15.4	10.3	6.2	13.3	19.5	15.9	0.5		12.8
最も+2番目	46.2	20.5	13.9	14.9	24.6	31.8	27.7	0.5		20.0

2344

2. Bタイプ人材グループ

このグループの『最も』の回答では、46.7%の企業が即戦力を外部から、次いで16.7%が中途採用の人材の内部育成となった。新卒からの育成は15.8%であった。

『2番目』まで含めると、即戦力の中途採用が7割弱の68.4%。中途採用の人材の内部育成が51.7%にまで増える。新卒からの育成は27.5%にとどまる。

3. Cタイプ人材グループ

このグループは、『最も』では即戦力の中途採用が32.5%、ついで、新卒からの育成で29.2%、中途採用の人材育成が21.7%であった。

『2番目』までを含めると中途採用の内部人材育成が58.4%と増え、即戦力の中途採用が51.7%、新卒からの育成が47.5%となった。

4. Dタイプ人材グループ

正社員以外の選択肢への回答がやや目立つDタイプ人材グループだが、『最も』で多かったのは新卒からの育成で26.7%、次いで多いのは即戦力の中途採用で14.2%、パートやアルバイトなどは13.3%と3位にとどまった。

『2番目』まで含めると、新卒からの育成40.9%に続くのは即戦力の中途採用で29.2%、中途採用の人材の内部育成で24.2%と、正社員志向がやや残る結果となった。

第二部

第四章

人材マネジメント部門の 機能、役割と企業業績の関係

第四章 人材マネジメント部門の機能、役割と企業業績の関係

～「人事と企業戦略の連動状態」と「人事機能の分権・集中」について～

リクルートワークス研究所
 研究員 白石 久喜

1. 人事機能と企業戦略の連動状態による類型化

人事機能と企業戦略の連動状態に基づき、企業を4つのタイプに分類した。

人事機能と企業戦略の連動状態について、“経営側からの視点として、人事機能の社内での位置付け”と“人事部門による経営戦略への関わり方”の2つの軸から類型化を行い、以下の4タイプに分類した(以下、人事経営連動タイプ、とする)。

- (1) 人事経営一体型
 - ・経営側からみて人事の企業戦略への貢献の期待も高く、人事も企業戦略支援に積極的に関わっている企業。
- (2) 人事積極型
 - ・経営側は人事に旧態依然型の人事機能を求めているが、人事部門は企業戦略支援に積極的に関わっている企業。
- (3) 経営期待型
 - ・経営側は人事に企業戦略への貢献を期待をしているが、人事部門は企業戦略支援に対してあまり具体的な行動をしていない企業。
- (4) 旧態依然型
 - ・経営者側は人事に旧態依然型の人事機能のみを求めており、人事部門も経営戦略にたいして消極的なタイプ。

“経営側からの視点として、人事機能の社内での位置付け”については、「人材マネジメント機能の社内における位置付け(Q53)」を用いた。1を選択した企業を、“旧態依然型の人事機能を求めている企業”とし、2、3を選択した企業を、“人事が経営戦略に関わることを期待している企業”とした。

“人事部門による経営戦略への関わり方”については、「人材マネジメント部門が日常に実行している事柄(Q52)」の選択数を用いた。選択数が0～2個の企業を、“人事部門が企業経営戦略にあまり関わっていない企業”とし、選択肢が3個以上の企業を、“人事部門が企業経営戦略に積極的に関わっている企業”とした。なお、選択数が0～2個の企業は、全体の54.8%となっている(全体の約半数のところ区切った)。

図4-1 人事機能の位置付けと人材マネジメント部門で実行している課題数の加表

		Q52 人材 部門で実行している課題数	
		0	2個
Q53 人事機能の 位置付け	人事労務の役割	旧態依然型 N=140	人事積極型 N=63
	戦略達成のシステム	経営期待型 N=111	人事経営一体型 N=167
	戦略形成に貢献不明	N=34	

2401

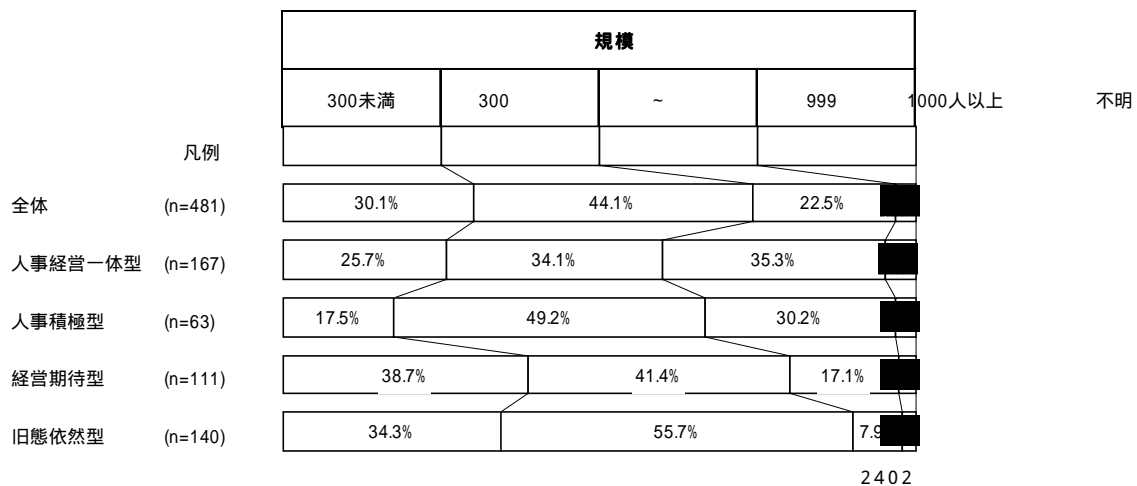
2. 人事経営連動タイプと企業特性

企業規模

人事機能と企業戦略が連動している企業は、従業員規模 1000 人以上の企業の割合が高い。

人事が企業戦略支援に積極的に関わっている企業は、従業員規模 1000 人以上企業の割合が高い。人事経営一体型企業は、1000 人以上の企業の割合が 35.3%と最も高く、人事積極型企業は、300 ~ 999 人の企業 (49.2%)、1000 人以上の企業 (30.2%) の順に割合が高い。一方で経営期待型企業は、300 ~ 999 人の企業 (41.4%)、300 人未満規模の企業 (40.4%) の順に高く、旧態依然型企業は、300 ~ 999 人の企業の割合が 55.7%と最も高い。

図 4 - 2 人事経営連動タイプと企業規模



業種

人事機能と企業戦略が連動している企業は、製造業の割合が高い

人事が企業戦略支援に積極的に関わっている企業は、製造業関連の業種の割合が高い。人事経営一体型企業は、製造業 (電気・電子・精密機器関連、その他) の割合が 31.2%と高く、人事積極型企業も製造業 (その他) の割合が 22.2%と高い。一方、経営期待型企業は、小売業 (11.7%)、金融・保険業 (9.0%)、情報処理・ソフトウェア業 (13.5%) とサービス業の割合が高い。また旧態依然型企業は、他企業タイプと比較して、卸売業の割合が 12.9%と高いのが特徴である。

図4-3 人事経営連動タイプと業種

凡例	農林 漁業	建設業	不動産 業	製造業 電気 電子精 密機器 関連	製造業 上記以 外)	運輸業 (通信業)	電気 ガス 熱供給 水道業	卸売業	小売業	金融保 険業	情報処 理業	旅館 業	その他 サービス 業	上記に 分類さ れない 業種	不明
全体 (n=481)	0.2%	7.1%	1.2%	8.5%	19.1%	4.7%	9.1%	10.4%	6.9%	9.4%	3.1%	12.3%	6.7%	2.5%	
人事経営一体型 (n=167)	0.6%	6.6%	0.6%	10.8%	20.4%	1.8%	11.2%	7.8%	10.8%	6.0%	10.2%	3.0%	13.2%	6.0%	
人事積極型 (n=63)	9.5%	4.8%		22.2%		6.3%	4.8%	14.3%	9.5%	3.2%	4.8%	6.3%	9.5%	4.8%	
経営期待型 (n=111)	4.5%	2.7%	8.1%	12.6%	2.7%	1.8%	9.0%	11.7%	9.0%	13.5%	2.7%	10.8%	5.4%	5.4%	
旧態依然型 (n=140)	8.6%	1.4%	7.9%	21.4%		2.1%	12.9%	7.1%	5.0%	7.9%	2.9%	15.0%	7.1%	0.7%	

2403

3. 経営戦略の実行状況との関わり

人事機能と企業戦略が連動している企業は、多くの経営戦略を実行している

人事経営一体型企业は、他企業タイプと比較して「新規事業」以外のすべての経営戦略を実行している企業の割合が高く、人事積極型企业は、他企業タイプと比較して「新規事業」「縮小・撤退」「国際化の推進」「他社との提携」の経営戦略を実行している企業の割合が高い。また経営期待型企业は、他企業タイプと比較して「関連事業」「新規事業」「他社との提携」の経営戦略を実行している企業の割合が高い。一方で旧態依然型企业は、経営戦略を実行している割合が低く、唯一「新規事業への進出」の経営戦略を実行している企業の割合が高い。

図4-4 経営連動タイプごとの経営戦略の実行状況

数値は、「実行した」「や実行した」選択した企業の割合 (%)

経営連動タイプ	合計	既存事業の強化	関連事業分野への進出	新規事業分野への進出	不採算部門の整理 縮小、撤退 取り戻す	外国企業との連携や生産拠点の海外移転等の国際化	吸収合併 トM&A	同業他社との戦略的提携
全体	481	89.8%	59.9%	49.7%	51.8%	25.6%	24.5%	26.4%
人事経営一体型	167	93.4%	65.3%	46.7%	54.5%	30.5%	26.3%	30.5%
人事積極型	63	85.7%	50.8%	52.4%	55.6%	31.7%	22.2%	28.6%
経営期待型	111	85.6%	62.2%	50.5%	49.5%	22.5%	23.4%	27.9%
旧態依然型	140	90.7%	55.7%	51.4%	48.6%	19.3%	24.3%	19.3%

2404

4 .人材マネジメントに関する考え方

人事機能と企業戦略が連動している企業は、専門性と能力開発・評価に比重をおく人材マネジメントポリシーをもっている。

人事経営一体型企業は、人材マネジメントに対する基本的な考え方として、「正規と非正規の仕事は本質的に異なっている」「個人の成果は、短期的に処遇に反映させる」「教育投資は、企業戦略上重要な従業員に集中的に行う」「勤続年数が昇進の決定要因にならない」「能力開発の責任は個人」「キャリア開発の基本は専門性」というような“専門性と能力開発・評価に比重をおいた人材マネジメントポリシー”を強くもっている。

人事積極型企業は、人材マネジメントに対する基本的な考え方として、「新卒採用重視」「雇用保護」「長期雇用前提」「チーム成果重視」「教育投資は全従業員に」というような“長期安定雇用を重視した”ポリシーを強くもっている。

経営期待型企業は、人材マネジメントに対する基本的な考え方として、「会社への忠誠を重視する」「業績が悪化しても、人材育成のコストは減らさない」というような“企業重視の人材マネジメントポリシー”を強くもっている。

旧態依然型企業は、人材マネジメントに対する基本的な考え方として、「正規と非正規の従業員の仕事は本質的に同じ」「報酬は金銭面を重視」「業績悪化時は、人材開発のコストを削減する」「キャリア開発の基本は複数の経験」というような“適正を生かした人材開発に対して消極的な人材マネジメントポリシー”を強くもっている。

Q1の回答に対して、点数化をおこない(Aに近い: +2点 どちらかというAに近い: +1点 どちらかというBに近い: -1点 Bに近い: -2点)、各タイプごとの平均点を算出し、比較を行った。その中で、値の大きいものを列挙した。

図4-5 人事経営連動タイプごとのHRMポリシー

		採用時 新卒重視、 中途重視	企業業績悪化 時 保護、業績 改善重視	長期雇用の前 提 全員、 優秀な 人材の	正規と非正規 従業員の仕事 内容 異なる、 同じ	会社への忠誠 心 重視 する、 重視 しない
合計		481	0.528	0.479	0.578	0.165
人事 経営 連 動 タイプ	人事経営一体型	167	0.587	0.645	0.461	0.479
	人事積極型	63	0.839	0.677	0.839	0.129
	経営期待型	111	0.405	0.405	0.514	0.018
	旧態依然型	140	0.417	0.252	0.655	-0.080

		報酬観 金銭面重 視、非金銭 面重視	個人業績の処 遇への反映 短期間、A 長期的視 点	組織運営 個人への成 果重視、 チーム成果重 視	教育投資 特定の役 員対象、 全従業員対象	勤続年数が昇 進の決定要因 に な
合計		481	0.650	0.523	-0.202	-0.060
人事 経営 連 動 タイプ	人事経営一体型	167	0.530	0.695	-0.240	0.084
	人事積極型	63	0.532	0.210	-0.387	-0.371
	経営期待型	111	0.573	0.631	-0.072	-0.036
	旧態依然型	140	0.906	0.371	-0.179	-0.114

		開発 コスト削減 人材開発、 その他	業績悪化時 の 責任の所在 個人、A 会社	キャリア の基本 専門性、経 験の広さ	賃金決定 能力資格を 反映、成果 や業績を映
合計		481	-0.102	0.352	0.010
人事 経営 連 動 タイプ	人事経営一体型	167	-0.228	0.491	0.168
	人事積極型	63	0.032	0.210	0.000
	経営期待型	111	-0.324	0.378	-0.072
	旧態依然型	140	0.164	0.229	-0.107

2405

5 . 人事機能に対する評価

5 - 1 人材マネジメント機能の経営への貢献度の評価の有無

人事機能と企業戦略が連動している企業は、人材マネジメント機能の経営への貢献度の評価をしている企業が多い。

人事経営一体型企業は、人材マネジメント部門の経営への貢献度を、定期的または不定期で評価をしている企業の割合があわせて69.5%と高い。人事積極型企業は、人材マネジメント部門の経営への貢献度を定期的に評価をしている企業の割合が、14.3%とやや高い。一方で、経営期待型企業は、人材マネジメント部門の経営への貢献度を評価をしていない企業の割合が56.8%とやや高く、旧態依然型企業は、人材マネジメント部門の経営への貢献度を評価をしていない企業の割合が67.9%と高い。

図4 - 6 人事経営連動タイプ と 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 部門の経営への貢献度の評価の有無			
		定期的に評価を受けている	定期的ではなが評価を受けている	評価を受けていな	不明
凡例					
全体	(n=481)	14.1%	34.3%	50.3%	1.2%
人事経営一体型	(n=167)	22.2%	47.3%	29.9%	0.6%
人事積極型	(n=63)	14.3%	30.2%	54.0%	1.6%
経営期待型	(n=111)	9.9%	30.6%	56.8%	2.7%
旧態依然型	(n=140)	7.9%	23.6%	67.9%	0.7%

2406

5 - 2 効果の測定法

人事機能と企業戦略が連動している企業は、多くの種類の人事活動の効果測定方法を実行している。

人事が企業戦略支援に積極的に関わっている企業は、多くの種類の人事活動の効果測定方法を実行している。特に人事経営一体型企業は、他企業タイプと比較してすべての種類の人事活動の効果測定の方法を実行している企業の割合が高い。人事積極型企業も、他企業タイプと比較して、「転職率」以外のすべての人事効果の測定法を実行している企業の割合が高い。

経営期待型企業は、他企業タイプと比較して、「従業員の生産性の向上」に関する人事効果の測定法を実行している企業の割合が18%と高い。一方で、旧態依然型企業は、他企業タイプと比較して、すべての人事効果の測定法を実行している企業の割合が低い。

図4-7 人事経営連動タイプごとの人事活動の効果測定の実施状況

		合計	人事活動に とに計算	従業員の生産 性の向上	現場 従業員スキル の比較	満足度	転職率
全体		481	42.4	16.4	22.7	30.4	10.4
人事 経営 連 動 タ イ プ	人事経営一体型	167	50.9	18.6	28.1	46.7	13.8
	人事積極型	63	42.9	20.6	27	36.5	9.5
	経営期待型	111	36	18	21.6	24.3	8.1
	旧態依然型	140	37.1	10.7	15	12.9	8.6

2407

6. 人事機能の状況

6-1 人事機能の分権化

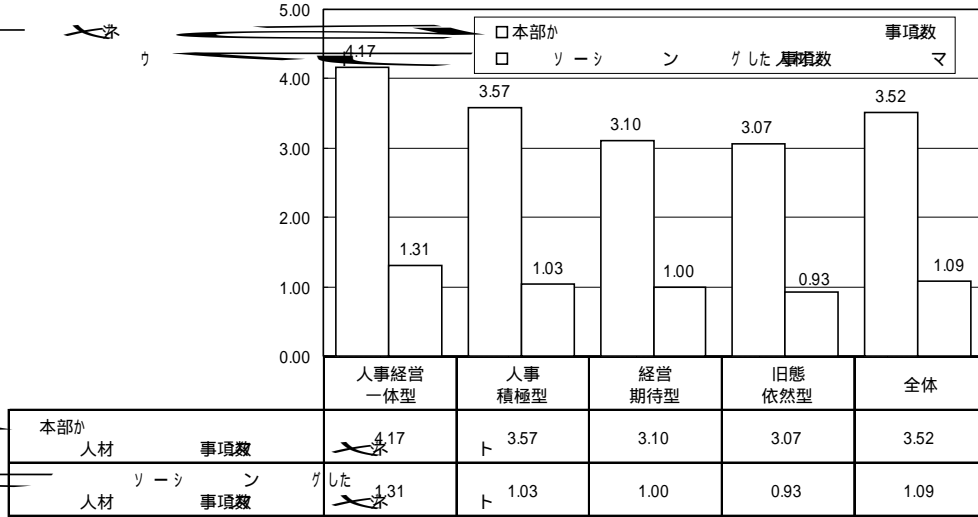
人事機能と企業戦略が連動している企業は、人事機能のラインへの移行やアウトソーシングなど、人事機能の分権化が進んでいる。

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数をみると、人事経営一体型企業は、4.17個と全ての企業タイプの中で最も多い。人事積極型企業は、本部からラインへ決定権を移行した人材マネジメント事項数が3.57個と、他企業タイプと比較してやや多い。経営期待型企業（3.1個）と旧態依然型企業（3.07個）は、本部からラインへ決定権を移行した人材マネジメント事項数が少ない。

次にアウトソーシングしたことがある人材マネジメント事項数をみると、人事経営一体型企業は、1.31個と最も多い。人事積極型企業は、アウトソーシングしたことがある人材マネジメント事項数が1.03個、経営期待型企業は1個とやや少ない。旧態依然型企業は、アウトソーシングしたことがある人材マネジメント事項数が0.93個と最も少ない。

“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数”は、Q50にマルをつけた回答数を、“アウトソーシングしたことがある人材マネジメント事項数”は、Q56にマルをつけた回答数をそれぞれカウントした（それぞれの質問項目はマルチアンサーとなっている。）

図4-8 人事経営連動タイプと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数・アウトソーシングした人材マネジメント事項数



240

8

6-2 人事コアの集中度

人事機能と企業戦略が連動している企業は、人材マネジメント理念の共有やトップマネジメント層の育成など、人事コアの集中化が進んでいる。

人事が企業戦略支援に積極的に関わっている企業は、人材マネジメント理念の共有化がすすんでいる。人事経営一体型企業は、人材マネジメントの理念が明確化され、全社で共有されている企業の割合が33.5%と高く、人事積極型企業は、人材マネジメントの理念が明確化され、人材マネジメント部門で共有化されている企業の割合が22.2%と高い。一方で、経営期待型企業をみると、人材マネジメントの理念が明文化されていないが明確になっている企業(20.7%)と、人材マネジメントの理念が明確化されていない企業(42.3%)の割合が高い。また旧態依然型企業は、人材マネジメントの理念が明確化されていない企業が50.7%で、人材マネジメントの理念について議論をしたことがない企業も17.9%もあり、人材マネジメントに関する理念の明確化まで至らない企業の割合が高い。

図4-9-1 人事経営連動タイプごとの人材マネジメントに関する理念や方針の浸透

		明確化されており、全社で共有されている	明確化されており人材部門で共有	明文化はされていないが明確になっている	明確化されていない	人材の理念や方針議論したことが加	不明
凡例							
全体	(n=481)	22.5%	12.9%	17.9%		37.8%	8.5% 0.4%
人事経営一体型	(n=167)	33.5%		16.8%	23.4%	24.0%	0.6%
人事積極型	(n=63)	20.6%		22.2%	12.7%	38.1%	6.3%
経営期待型	(n=111)	16.2%	12.6%	20.7%		42.3%	8.1%
旧態依然型	(n=140)	15.0%	4.3%	11.4%	50.7%		17.9% 0.7%

人事が企業戦略へ貢献するように位置付けられている企業は、トップマネジメント候補の早期選抜・特別育成をおこなっている割合が高い。人事経営一体型企业は、トップマネジメント候補の育成について、選抜の仕組みがある企業（9.6%）と、仕組みはないが意図的に育成を行っている企業（32.4%）の割合が、他企業タイプと比較して高い。経営期待型企业は、トップマネジメント候補の育成について、仕組みはないが意図的に育成を行っている企業の割合が36%と高い。また人事積極型企业は、トップマネジメント候補の育成について、将来仕組みを作っていこうとする企業の割合が30.1%と高く、旧態依然型企业は、トップマネジメント候補の育成について、特にそのようなことは考えていない企業の割合が52.1%と高い。

図2-9-2 人事経営連動タイプと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

		選抜や育成のた制度がある	特別の仕組みがないが意図的に選抜や育成を行っている	特別の仕組みがないが意図的に育成を行っている	将来仕組みを作っていこうとしている	将来選抜や育成は行おうと考えている	特にそのとは考えていない	不明
凡例								
全体	(n=481)	5.2%	8.5%	19.3%	13.5%	17.0%	35.3%	1.0%
人事経営一体型	(n=167)	9.6%	12.0%	20.4%	19.8%	16.8%	19.8%	1.8%
人事積極型	(n=63)	6.3%	3.2%	17.5%	7.9%	22.2%	42.9%	
経営期待型	(n=111)	3.6%	9.0%	27.0%	13.5%	12.6%	33.3%	0.8%
旧態依然型	(n=140)	0.7%	6.4%	12.9%	8.6%	18.6%	52.1%	0.7%

6 - 3 グループ横断的な人材活用

人事機能と企業戦略が連動している企業は、個別の処遇制度を構築し、グループ横断的な人材育成を行う割合が、他企業タイプと比較して多い。

6 - 3 - 1 処遇制度に関して

人事経営一体型企業と人事積極型企業は、企業グループ内の処遇制度について、各企業が親会社の処遇制度を参考に個別のシステムを構築している企業の割合が、それぞれ57.4%と64.7%と高い。一方で、経営期待型企業は、企業グループ内の処遇制度について、処遇制度が分割されている企業の割合が27.5%と、他企業タイプと比較して高い。旧態依然型企業は、企業グループ内の処遇制度について、企業グループ内の処遇制度が統一化されている企業の割合が22.4%と、他企業タイプと比較して高い。

図4 - 10 - 1 人事経営連動タイプとグループ人事 処遇制度に関して

		企業グループ 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	各企業の業務内 容を統一し、 処遇制度が 分割されている	その他 構築	不明
凡例						
全体	n=246	18.3%	56.9%	22.0%	0.4%	
人事経営一体型	n=94	18.1%	57.4%	19.1%	4.3%	1.1%
人事積極型	n=34	11.8%	64.7%	20.6%	2.9%	
経営期待型	n=51	17.6%	54.9%	27.5%		
旧態依然型	n=67	22.4%	53.7%	22.4%	1.5%	

24 0

6 - 3 - 2 人材育成に関して

人事経営一体型企業は、企業グループ内の人事育成について、グループとして統合されたシステムの中で育成する企業の割合が7.4%と、他企業タイプと比較して高い。経営期待型企業は、企業グループ内の人事育成について、基礎教育は統合システム、専門教育は各社で行う企業の割合が39.2%と、他企業タイプと比較して高い。

人事積極型や旧態依然型の人事機能を人事・労務に特有の仕事をするよう位置付けている企業は、企業グループ内の人事育成について、グループ内企業ごとに異なったシステムで育成する企業の割合が高く、人事積極型企業が76.5%、旧態依然型企業が62.7%となっている。

図4-10-2 人事経営連動タイプとグループ人事 人材育成に関して

		グループ 別のシステム で育成する	基礎教育は統合シス テムのなか で各社	グループ に異なる専門的 な教育で育成 する	その他 として統合さ れ
凡例					
全体	n=246	6.1%	30.1%	61.0%	2.8%
人事経営一体型	n=94	7.4%	28.7%	57.4%	6.4%
人事積極型	n=34	5.9%	17.6%	76.5%	
経営期待型	n=51	5.9%	39.2%	54.9%	
旧態依然型	n=67	4.5%	31.3%	62.7%	1.5%

24102

7. ERP導入の有無

人事機能と企業戦略が連動している企業は、ERP導入をしている企業の割合が、他企業タイプと比較して高い。

ERPの導入割合は、人事が企業戦略支援に積極的に関わっている企業が高い傾向にある。人事経営一体型企業（15.6%）、人事積極型企業（12.7%）、経営期待型企业（9.9%）、旧態依然型企业（6.4%）の順番で高い。

図4-11 人事経営連動タイプとERP導入の有無

		導入している	導入していない	不明
凡例				
全体	n=481	11.2%	86.7%	2.1%
人事経営一体型	n=167	15.6%	82.6%	1.8%
人事積極型	n=63	12.7%	85.7%	1.6%
経営期待型	n=111	9.9%	86.5%	3.6%
旧態依然型	n=140	6.4%	92.1%	1.4%

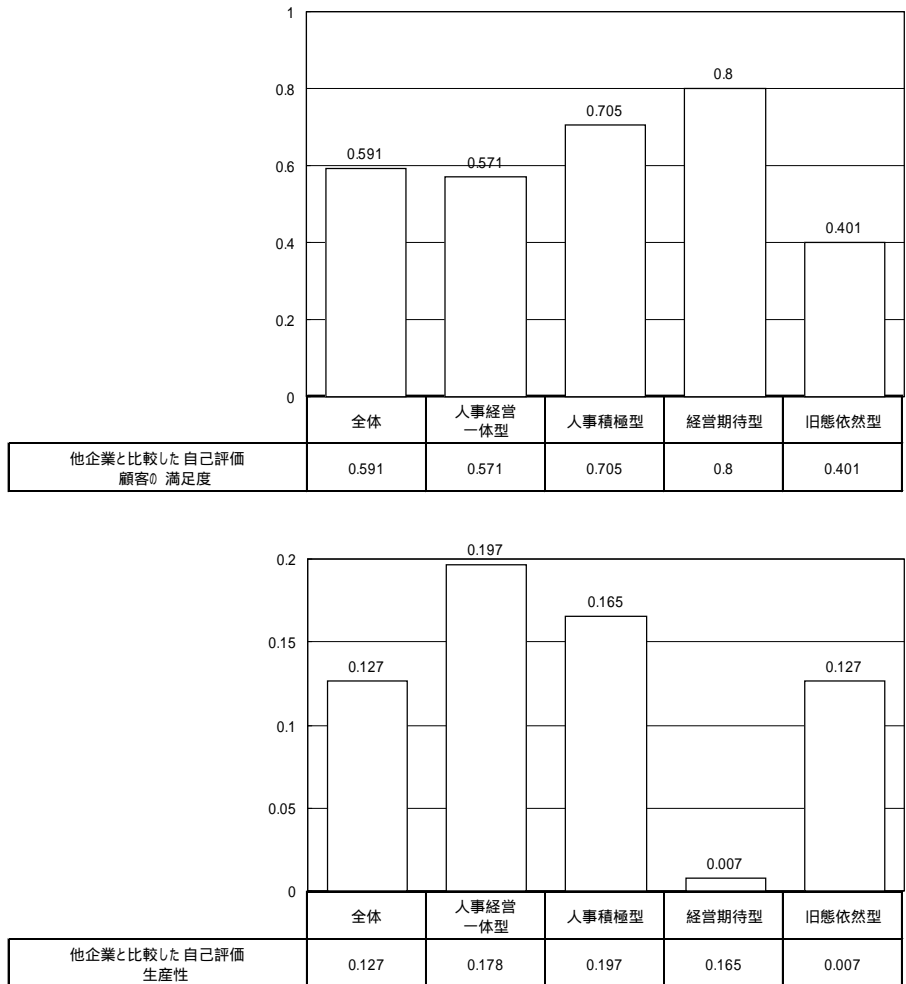
2411

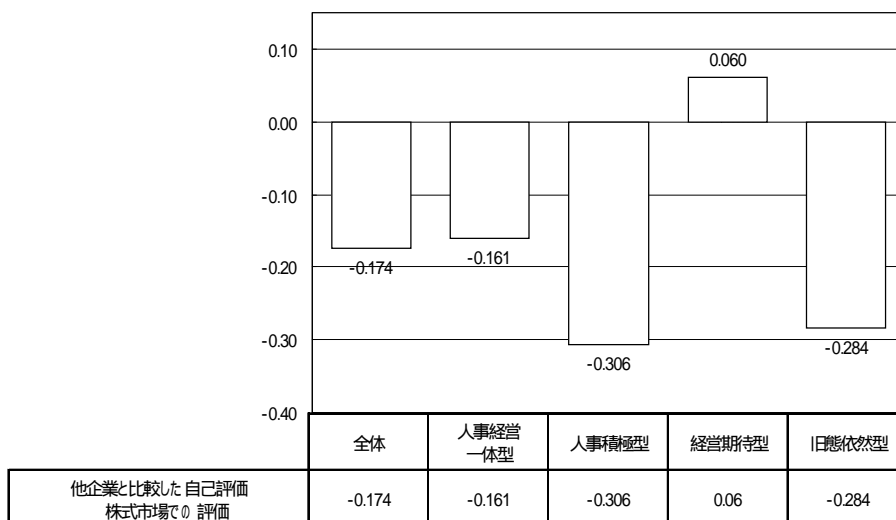
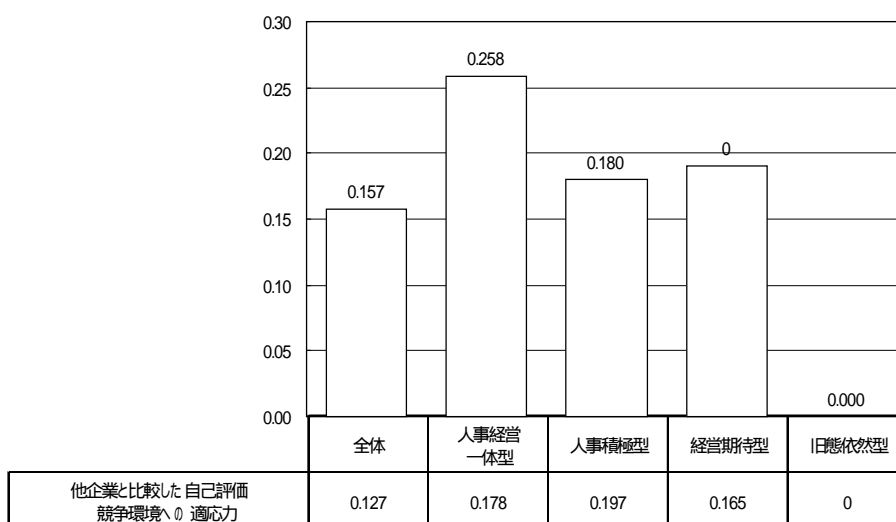
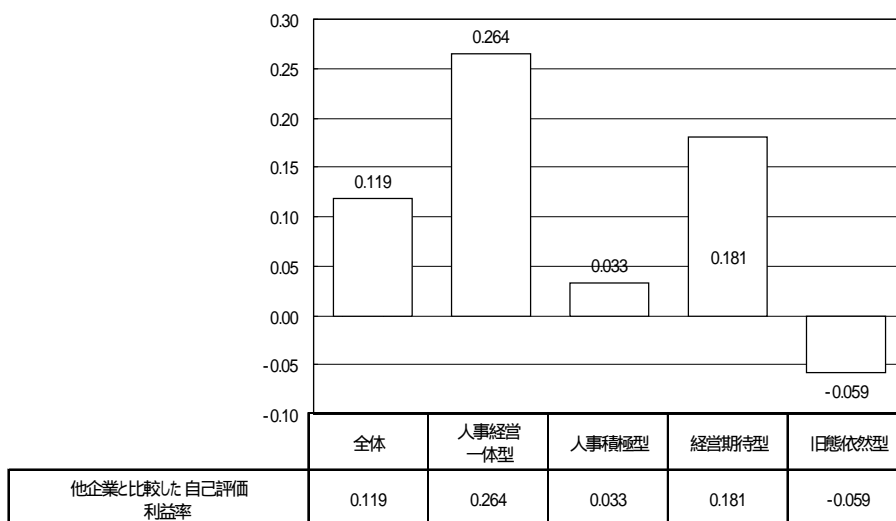
8. 業績

人事機能と企業戦略が連動している企業は、他企業と比較した自己評価が高い傾向にある。

人事経営一体型企業は、「顧客満足度」以外のすべての項目における他企業と比較した自己評価が平均より高く、人事積極型企業は、「利益率」以外のすべての項目における他企業と比較した自己評価が平均より高い。経営期待型企業は、「顧客満足度」「利益率」が他企業と比較した自己評価が平均より高い。一方で、旧態依然型企業は、すべての項目において、他企業と比較した自己評価が平均より低い。

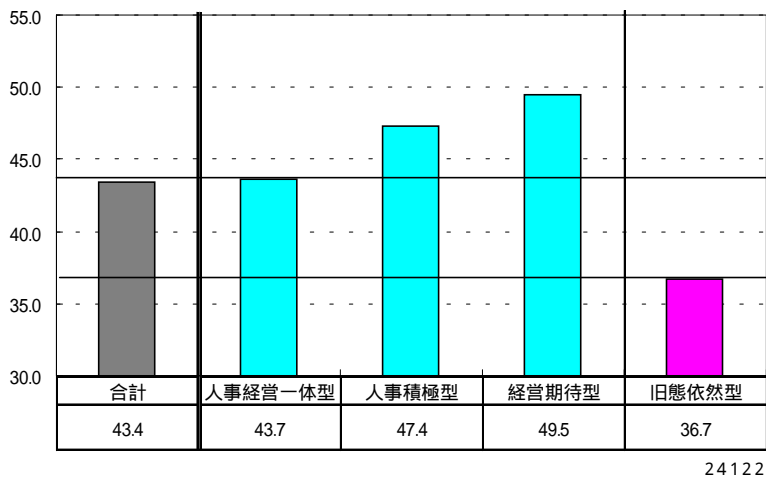
図4-12-1 人事経営連動タイプと他企業と比較した企業レベル





利益伸び率プラス企業の割合は、経営期待型企业（49.5%）、人事積極型企业（47.4%）、人事経営一体型企业（43.7%）、旧態依然型企业（36.7%）の順番となった。

図4 - 1 2 - 2 人事経営連動タイプと利益伸び率プラス企業の割合



9 . 結論

企業を、人事と経営戦略の連動の仕方によって4つのタイプに分類した。

- ・人事経営一体型企业は、経営側からみて人事の企業戦略への貢献の期待も高く、人事も企業戦略支援に積極的に関わっている企業であり、従業員1000人以上の企業の割合が高く、製造業の割合が高い。専門性と能力開発・評価に比重をおいた人材マネジメントポリシーを持っていることなどから、適性を生かした人材開発に積極的な企業だと考えられる。
- ・人事積極型企业は、経営側は人事に旧態依然型の人事機能を求めているが、人事部門は企業戦略支援に積極的に関わっている企業であり、従業員300人以上の企業の割合が高く、業種は建設・運輸業の割合が高い。長期安定雇用を重視した人材マネジメントポリシーを持っていることなどから、経営者側は変革を求めず、人材の安定確保を重視する企業だと考えられる。
- ・経営期待型企业は、経営側は人事に企業戦略への貢献を期待をしているが、人事部門は企業戦略支援に対してあまり具体的な行動をしていない企業であり、300人未満の企業の割合が高く、業種は、サービス業関連（小売業、金融保険業、情報処理・ソフトウェア業）が多い。企業重視の人材マネジメントポリシーを持っていることなどから、経営者側は人材開発に積極的だが、人事が実際に機能していない企業だと考えられる。
- ・旧態依然型企业は、経営者側は人事に旧態依然型の人事機能のみを求めており、人事部

門も

経営戦略にたいして消極的な企業であり、従業員 1000 人未満の企業の割合が高い。適性を

かした人材開発に消極的な人材マネジメントポリシーを持っていることなどから、人事に関して変革を求めず、旧来型の人事を行う企業だと考えられる。

人事部門が企業戦略支援に積極的に関わっている企業ほど、“人事部門の活動が経営や企業業績に与える貢献度の評価”や“多くの種類の人事活動の効果測定”を積極的に行っている。一方で、経営側は人事に企業戦略への貢献を期待をしているが、人事部門は企業戦略支援に対してあまり具体的な行動をしていない経営期待型企業は、“人事部門の活動が経営や企業業績に与える貢献度の評価”をあまり行っていない。

人事と経営戦略の連動が進んでいる企業ほど、人事機能の分権化・集中化が進んでいる。特に人事側と経営側の両方が連動を図っている‘人事経営一体型企業’が最も分権化・集中化が進んでおり、人材育成をグループ横断的に行う企業がわずかながらみられる。

また、人事積極型企業と経営期待型企業を比較すると、人事積極型のほうが人事機能の分権化・集中化が進んでいる。つまり、人事部門が積極的に企業戦略支援を行う企業が特に、人事機能の分権化・集中化が進んでいることがわかる。

第三部

知的資本経営における戦略的
人材マネジメントのあり方

知的資本経営における戦略的人材マネジメントの在り方

リクルートワークス研究所

主任研究員 内田恭彦

主任研究員 高石純子

1. 目的

第三部では先に明らかになった戦略的人材マネジメントの在り方と業績の関係をより詳細に分析し、なぜ、そしてどのように戦略的人材マネジメントが業績と関係するのかについての考察を深めていきたい。

従来戦略と戦略的人事および業績との関係は厳密に議論されてこなかった。今日、80年代にあれほどもて囃された日本型経営の制度疲労が露呈し、市場から変革を迫られている。そして目まぐるしく変わる環境に対し常に自らを積極的に変革していけることが企業存続の第一条件になってきた。このような状況下において、戦略 戦略人事 業績の関係を明らかにすることは、人事業務に携わる者にとって危急の課題といえよう。

変革は人が考えることから始まる。それは戦略の構想においても、また新たに出された戦略を実現するための新たなシステムや活動の立案においても同じである。実際の企業業績との関係をより強く考えるならば既存の方法とは異なる新たな戦略に適した活動ノウハウを習得する、既存のシステムやツールを新たな目的の下で変更するもしくは再活用する方法を身につける、ということも構想や活動の立案と同じように重要になってくる。これらにより顧客へ提供できる価値のレベルが決まり、生産性の程度が決まり、そして競争優位性が実際に構築されるからである。

これらのことから一つの仮説が導き出される。それは戦略そのものが貧弱なものでない限り、新たな示された戦略に対し人材が新たな知的資本を形成し、それにより顧客満足度、生産性そして競争優位性が構築されていくということだ。そしてこれ故に業績が決定されていくのだ。

そこで最初に、戦略 戦略的人材マネジメント 生産性・競争優位性・顧客満足 企業業績の関係を検証していこう。次にその結果に基づき知的資本経営の視座から企業業績と人材マネジメントの関係を考察してみたい。そして最後に今後の人材マネジメントのあり方についての含意をまとめてみることにする。

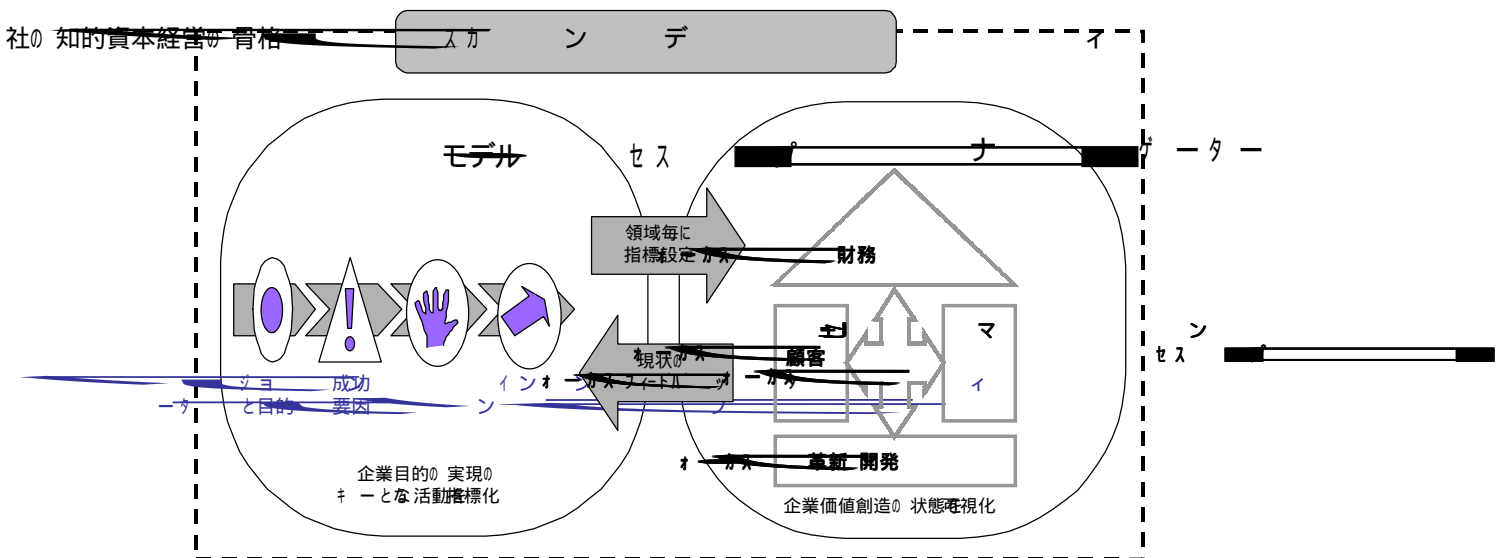
2. 知的資本経営について

知的資本経営の特徴

知的資本経営は、1990年頃から産官学でそれぞれ議論され、また実践に移されてきた。経営および学問上のテーマとしては、知識社会への移行に伴い乖離する企業時価総額と簿価の差を説明するものとして知的資本とそのマネジメントのあり方が議論されてきた。イギリス、イスラエル、マレーシアなどでは自国の知的資本を測定し、海外へアピールすることにより海外からの投資や優秀な人材の誘致を試みている。

産業界では世界初の知的資本経営に成功したスウェーデンのスカンディア社が有名だ。同社はナビゲーター・フレームという資本領域を分類するフレームを作った。それらは同社にとって必要な資本を4つの知的資本と財務資本の計5領域に分類している。ヒューマンフォーカス、顧客フォーカス、プロセスフォーカス、革新・開発フォーカス(以上が知的資本)そして財務フォーカスである。一方自社のミッションや目的と現場の活動を一貫させるための価値創造のプロセス・モデルも開発された。これは会社のミッション・ビジョン これらを実現するための成功要因の明確化 アクション・プランの策定 その活動の進捗状況を確認するためのインディケータの策定という一連の流れを示すものだ。そしてこのインディケータを先のナビゲーター・フレームに落とし込むのだ。(図1参照)

図1 スカンディア社の知的資本経営の骨格



なおこのプロセス・モデルとナビゲーター・フレームは社、部門、個人の各レベルで展開されており、アクション・プランやインディケータの決定はそれぞれのレベルに権限委譲されているということだ。そしてナビゲーター・フレームの中央にヒューマン・フォーカスが置かれており、人間の知的活動が知的資本経営の中心という考えが色濃く反映されている。

以上のことから知的資本経営の特徴としては以下のことが挙げられるだろう。

- 自社の戦略に必要な財務および知的資本を分類整理し指標化し、管理していく
- 経営体の意思(ミッション・ビジョンなど)と現場のアクション・プランまでを一貫させる
- 人材による知的な活動を中心に据える

知的資本の分類と管理

知的資本の分類についてはこの数年間の議論の中で大きく、人的資本、関係資本、組織資本という3つの分類で整理されるようになってきた。しかしこのレベルの分類では実践には抽象度が高すぎるという問題があり、ワークス研究所では以下のような分類を行った。(図2・知的資本の分類参照)

図2 知的資本の分類

領域	資本	定義	構成要素
人的資本	マネジメント資本	事業活動を推進するために、経営層が保有・発揮する能力	事業活動の決定、経営理念、リーダーシップなど
	人的資本	従業員が、事業価値の創造・実現との関係で保有する能力	一般・専門能力、人間関係力、リーダーシップ、態度・性格など
組織的資本	制度文化資本	すべき、すべきでないことが体系化されており、組織成員の活動を一定範囲に規定する能力	組織構造、組織文化、制度など
	プロセス資本	手続きを規定したもので、事業活動の効率性に影響を及ぼす能力	業務システム、マニュアルなど
	製品サービス資本	商品サービスの持つ、顧客価値の訴求力	商品サービスの品質・ブランド、配送位置など
関係資本	顧客資本	事業活動や商品サービスに影響を及ぼす、顧客の能力	購買力、情報提供力、誘客力など
	パートナー資本	事業価値の実現に向けた活動をサポートしてくれる社外協力者(顧客を除く)の能力	サプライヤー、小売店の質、情報提供力、誘客力など

302

また近年「資本は活用されて始めて意味を成す」という考えから資本そのもの(stock)と資本の活用(flow)を明確に分けるべきという考えが台頭している。この考えによると、ある資本はその活用により他の資本に転換され、このような連鎖から最終的に企業は価値を創出するとする。例えば人的資本をシステム部門に配置し、よりよいサプライ・チェーンというプロセス資本が構築され、それをきちんと使いこなすことにより、よりタイムリーかつスピーディーな顧客への商品供給が可能となり(製品・サービス資本)、この魅力を顧客にきちんとPRすることにより顧客の信頼が高まり(顧客資本)、それが金銭資本に繋がるというものだ。最終的な企業の目的を考えた場合、この資本のストックとフローの考えは非常に有効であろう。

そして知的資本を指標化し積極的に管理していくことを知的資本経営は志向する。もともと知的資本は「見えざる資産」などとも言われている。見えない限りにおいてはマネジメントの対象とはなり得ない。そこで代理変数を設定し、測定し、知的資本の状況を可視化していくのだ。

経営体の意思と現場のアクション・プランまでの一貫性

知的資本経営は経営体の意思（例えばビジョン、企業目的、戦略など）と現場のアクション・プランとの一貫性を追求する。その方法は以下のようなものだ。まず経営体の意思を実現するための成功要因（KSF）を明らかにし、次いでその成功要因を作り上げる、もしくは強化するための知的資本のあり方を明確にし、そのためのアクション・プランを策定する。その上で本当に経営体の意思を実現するためにどのレベルまで知的資本を増強すればよいのかを明らかにするためのインディケータを設定するのだ。つまり経営体の意思を前提とし、その実現に向けての科学的アプローチによるマネジメントするということを志向するのだ。

近年この考えを更に一步推し進めるものが台頭してきている。経営体の意思、特に戦略に関することである。それは知的資本経営が単に戦略の遂行機能だけを有するのではなく戦略策定機能をも有するとするものだ。この考え方はゲーリー・ハメルらの有名なコア・コンピタンス経営などと同じだ。つまり戦略を策定する際の第一歩は自社の内的な能力や資本を把握し、何をどうストレージおよびレバレッジすれば競争優位性を高められるかということを中心を考える戦略論と位置付けようとするものだ。これは明らかにマイケル・ポーターなどの主張する外部環境を中心を考えていく戦略論とは立場が異なる。

人材による知的な活動を中心に据える

知的資本経営の特徴の最後は人材による知的な活動を中心に据えるということだ。これは明らかに20世紀初頭の物的資本集約を中心に据えた経営とは異なる。なぜなら物的な資本集約を前提とする経営では、例えばフォード社の生産システムのように人間の判断する数をできるだけ減らし、反復作業の確実さを求めるものだったからだ。しかし知的資本経営は人間の考える力を最大限に活用するものだ。特に環境変化が激しく変わったり、様々な知的資本が競争優位や顧客満足に影響を強く与える場合には、このことが必要となる。

唯一考え判断することのできる人的資本がその能力を遺憾無く発揮することによってのみ、自社の他の知的資産を開発・強化していき環境変化への素早い対応ができるようになる、もしくはより積極的に市場への変化を促し、価値の創造力を高められるのだ。従ってそのような従業員の様々なレベルでの知的な創造活動をどれだけ活性化させる施策がなされているかが重要となるのだ。

3. モデル作成に際しての仮説

企業が導入している「事業活動戦略」が、戦略人材マネジメントモデルにどのように影響を与え、さらにそれらが「業績」にどう結びついているのだろうか。

すでに本報告書の第2部第5章で、「企業戦略・人材マネジメント・業績」間の関係について述べていただいているが、ここでは現在企業が導入している「経営理念」や「システム・仕組み」の組み合わせから事業活動パターンを作成し、これを「事業活動戦略」とおき、それを「業績」に直接結びつけるのではなく、

間に「市場における競合優位性（生産性・環境・適応力・顧客満足）」を介在させて考えてみたい。

ここでは、『「事業活動戦略」が「戦略人材マネジメントモデル」に結びつき、市場における競合優位性を高めることによって、業績への影響がより強まるのではないか』という仮説に基づいたモデル作成を試みる。

さらに、調査対象企業における知識創造活動への取り組み姿勢の違いが与える影響についても、合わせて分析していく。

4. モデル作成とその手続き

モデル作成にあたり

前述したように、『「事業活動戦略」が「人材マネジメントディメンション」に結びつき、市場における競合優位性を高めることによって、業績への影響がより強まる』という、因果関係を示すパスモデルの作成を試みた。

モデル作成に用いた変数

「事業活動戦略」

「設問（F6）企業が導入している経営理念・システム・仕組み」全18項目を用い、各因子間に相関を認める最尤法にて因子分析を行い、結果後述する5つの因子を抽出し（図3）各項目が有する因子負荷量を用いてモデル内に投入する変数を作成した。抽出された因子間の相関は図4に示す。

図3 回転後の因子のパターン行列

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5
F6-9 レガマネジメント	0.654	0.990	0.000	0.059	0.188
F6-7 コピタンズ経営	0.516	0.755	0.086	0.759	0.000
F6-8 学習組織	0.476	0.625	0.002	0.485	0.591
F6-13 CRM	0.368	0.524	0.100	0.192	0.250
F6-2 ヤキツプロ-経営	0.202	0.263	0.130	0.910	0.171
F6-15 TQM	0.169	0.310	0.254	0.440	0.054
F6-17 エクイティ	0.094	0.796	0.865	0.585	0.000
F6-1 EVA経営	-0.066	0.299	0.500	0.131	0.149
F6-4 PPM分析	0.183	0.356	0.247	0.480	0.066
F6-11 ヨビカカンパニ	0.182	0.298	0.205	0.339	0.055
F6-5 戦略的事業単位(U)	0.018	0.050	0.000	0.037	0.019
F6-16 マカグマ	-0.071	0.197	-0.262	0.445	0.270
F6-1 グラフチマネジメント(SCM)	0.125	0.950	0.312	0.890	0.445
F6-18 電子交換システム(EDI)	0.021	0.107	0.280	0.640	0.440
F6-3 テレテクニクス・マネジメント(ABM)	-0.068	0.866	-0.025	0.480	-0.022
F6-1 カ-エライカ-ス・プランニング(ERP)	-0.136	0.170	-0.016	0.664	0.058
F6-6 システムレスインテグレーション(BPR)	0.248	0.090	0.002	0.730	-0.031
F6-14 バスコアード	0.118	0.720	0.095	0.740	-0.046

因子抽出法：最尤法

回転法：正規化を伴う回転法

30

3

図4 因子相関行列

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5
因子1	1				
因子2	0.48	1			
因子3	0.23	0.33	1		
因子4	0.53	0.17	0.35	1	
因子5	0.27	0.63	0.4	0.26	1

30 4

なお各因子については、因子を構成する項目内容を鑑み便宜上以下のように命名した。

因子名

1. 価値創造戦略：顧客の声等をもとに新たな価値の創造と活用を中心に据えた戦略
2. 効率投資戦略：(財務)資本の投資効率の最適化を図る戦略
3. 権限委譲戦略：事業部やSBU(戦略的事業単位)中心にビジネスを展開する戦略
4. リーン戦略：各事業活動の効率化を徹底して追求する戦略
5. 全体統合戦略：事業活動全体の統合を通じて効率化を推進する戦略

「戦略人材マネジメントもでる」

第一部において、すでに述べられている戦略人材マネジメントモデル5つの「ディメンジョン」の作成にあたって用いられた各ディメンジョンの標準化得点を、モデル作成時の変数として投入した。ここでは5つのディメンジョン名のみ再掲させていただき、各ディメンジョン内容の詳細は、本報告書第一部二章をご参照いただきたい。

5つのディメンジョン

1. 期待成果の明確化
2. 立体的な評価
3. 即戦力を志向した採用
4. 多様かつ一貫した人材育成
5. 個人の自律性の尊重

業績

ここでは「企業の業績」というものを、“これまでの業績”を表す「設問(F14-3)競合に対する利益率の優位度」、「設問(F14-5)競合に対する株式市場評価の優位度」、「今後の業績」を表す「設

問（F15）今後の業績見通し」の3項目で構成される概念とし、各質問とも「選択肢1～5」の段階評価である為、選択番号を逆転させたものを得点とした新変数を作成しモデル内に投入した。

市場における競合優位度

前述の仮説でも述べたように、「人材マネジメントディメンション」が、直接「業績」に結びつくのではなく、企業が晒されている市場環境下での競合企業に対する優位度が高まり、「業績」に結びつくと考え、ここでは市場における競合優位度を表す項目として、設問「N14-2：生産性優位度」「N14-4：環境適応性優位度」「N14-1：顧客満足優位度」を用い、の業績の場合同様に各変数を逆転させて作成した新変数をモデル内に投入した。

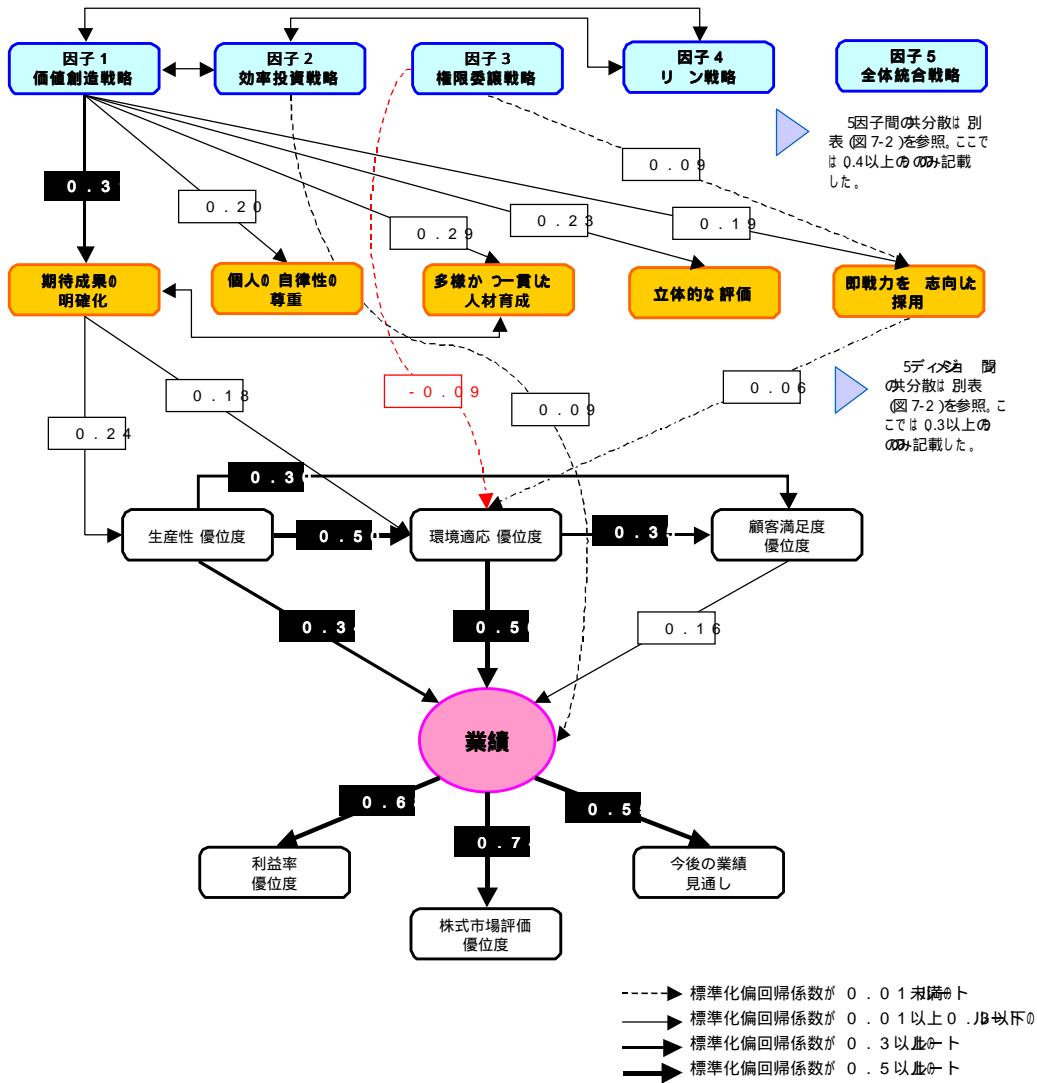
モデル作成のプロセス

前述の仮説に基づき用いる変数を決定した後、共分散構造分析（AMOS）を用いてモデル図を作成した。仮説では、「事業活動戦略」・「人材マネジメントディメンション」・「市場における競合優位度」という段階的プロセスを経て業績に結びつくと考えているが、初期モデルでは投入した全ての変数間の関係性を認め、分析の実行を試みている。そこで算出された偏回帰係数の有意確率を一つ一つ確認し、P値<0.05に満たない場合は、項目間の関係はゼロ（相関なし）と設定するというプロセスを何回か繰り返し、適合度指標（平均二乗誤差平方：RMSEA）検討の結果、最終的に採択するモデルの決定に至った。

5. 実行結果

最終的に採択したモデルは以下の通り。

図5 業績に結びつく因果モデル<全体で解析>



30

図6 モデルの適合度指標

	最終モデル	最終モ	飽和モ
乖離度	132.834		0.000
自由度	79		0
確率	0.000		
平均二乗誤差平方根 (RMSEA)	0.036		

図7-1 各項目間の標準偏回帰係数

		標準 偏回帰係数
業績	株式市場評価	0.736
業績	利益率	0.677
環境適応力	業績	0.559
業績	今後の業績見通し	0.553
生産性	環境適応力	0.495
環境適応力	顧客満足度	0.353
生産性	業績	0.341
因子1	期待成果の明確化	0.306
生産性	顧客満足度	0.297
期待成果の明確化	生産性	0.242
因子1	多様な一貫した人材育成	0.227
因子1	個人自律性尊重	0.202
因子1	立体的な評価	0.190
期待成果の明確化	環境適応力	0.184
顧客満足度	業績	0.162
因子1	即戦力志向採用	0.149
因子2	個人自律性尊重	0.095
因子2	業績	0.089
因子3	即戦力志向採用	0.088
即戦力志向採用	環境適応力	0.062
因子3	環境適応力	-0.089

標準偏回帰係数の降順にソート

3071

図7-2 各項目間の共分散

		共分散
因子1	因子2	0.437
"	因子3 0.242	
"	因子4	0.459
"	因子5	0.257
因子2	因子3 0.236	
"	因子4	0.495
"	因子5	0.259
因子3	因子4	0.242
"	因子5	0.225
因子4	因子5	0.260
期待成果の明確化	個人自律性尊重	0.184
"	多様な一貫した人材育成	0.391
"	立体的な評価	0.296
"	即戦力志向採用	0.116
個人自律性尊重	多様な一貫した人材育成	0.273
"	立体的な評価	0.164
"	即戦力志向採用	0.085
多様な一貫した人材育成	立体的な評価	0.211
"	即戦力志向採用	0.146
立体的な評価	即戦力志向採用	0.117

3072

では、このモデルをいくつかのパーツに分けて解釈していく。

最終的に、「業績」への影響は「環境適応優位度」が最も強く、ついで「生産性優位度」であり、「事業活動戦略」や「戦略人材マネジメントモデル」からの（直接的な）強い影響はみられない。

また、この「生産性優位度」は「環境適応優位度」を介して業績に与える影響（間接効果）よりも直接効果の方が強い。

では、これら「生産性」や「環境適応優位度」に与える影響が大きい項目は何であったか。

この場合も、「事業活動戦略」からの直接的なルートではなく、「人材マネジメントディメンション」との間に関係がみられ、数値的にはあまり強いとはいえないまでも、「生産性」に対しては「期待成果の明確化」、「環境適応優位度」へは「期待成果の明確化」「即戦力を志向した採用」が影響を及ぼしていると言えよう。

また、それら「期待成果の明確化」「即戦力を志向した採用」はともに「因子1．価値創造戦略」からの影響を強く受けている点にも注目しておきたい。

最後に、「事業活動戦略」と「戦略人材マネジメントモデル」の関係をみたところ、因子1～5の因子間のみ強く、「戦略人材マネジメントモデル」との関係の強い因子は、「因子1．価値創造戦略」以外にみられなかった。

ここまで得られた調査対象企業全体の傾向を表すモデルからは『「価値創造戦略的」により「期待成果の明確化」を促進、それによって「生産性優位度」「環境適応優位度」が高まり「業績」に結びつく』というルートがうかがえる。

次に、この全体モデルをベースにして、企業の知識創造活動への取り組み方の違いによる差異をみていく。「Q8：知識創造活動の場（の有無）」と「Q9：知識創造活動の機会提供（有無）」についてたずねた2問を用いると4つのタイプに分類できるが、ここでは「いずれも実施している企業群」「いずれも実施していない企業群」の2タイプについてのみモデル内の関係の強さを比較した。

図8 知識創造への取り組みパターン分け

Q8 知識創造活動の場作りの実施の有無
 Q9 知識創造活動の提案・発表する機会づの有無

		Q8	
		実施している	実施していない
Q9	設けている	x	x
	設けていない	x	x

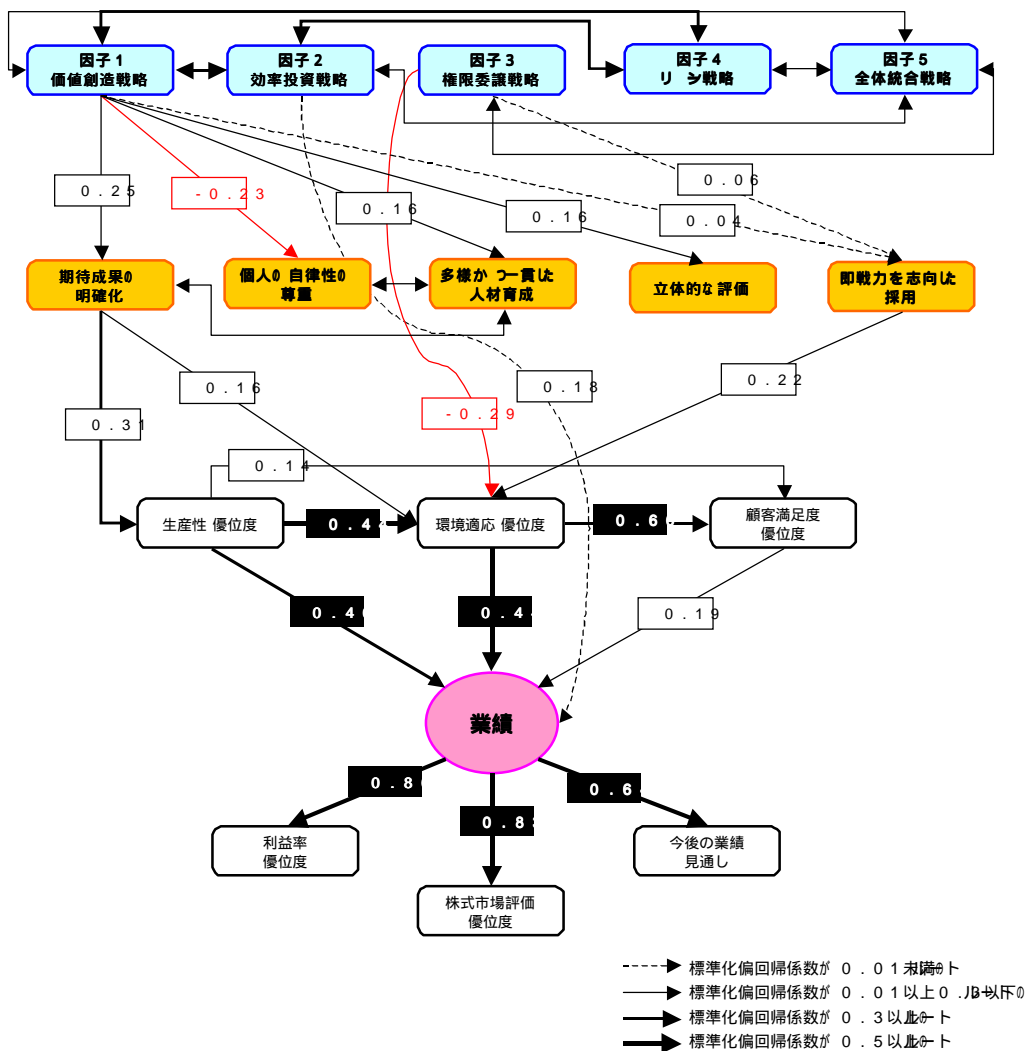
注釈)全部で4パターンあるが、一つ同一モデルでの分析実行ができないタイプがあった。これは他3タイプとは異なる因果関係をもち、今回作成した全体モデルでは十分に解釈することができないことを表す。よって、以降では「いずれも実施している企業群」「いずれも実施していない企業群」の2タイプのみについての解釈を行った。

については、同一モデルで実行ができなかったパターンに

30

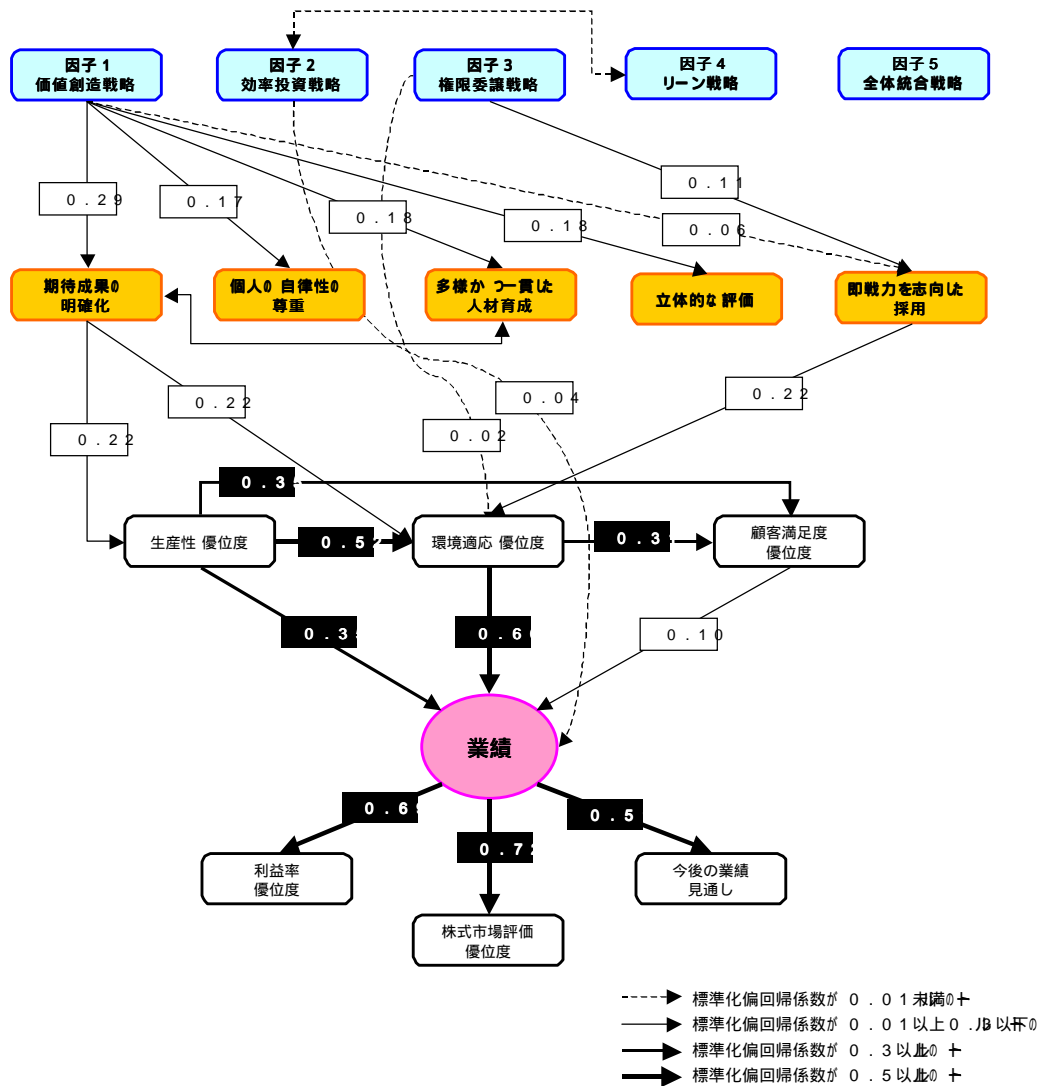
8

図9-1 業績に結びつく因果モデル<知識創造活動を実施している企業群>



30 9

図9-2 業績に結びつく因果モデル<知識創造活動を実施していない企業群>



3092

分析実行の結果、顕著な差ではないが、知識創造活動に関していずれも実施している企業群では、「生産性優位度」や「因子2：効率投資戦略」から「業績」への影響および「期待成果の明確化」から「生産性の優位度」への影響が強く、「因子3：権限委譲戦略」からは「環境適応優位度」へのマイナスの影響が強い。一方にいずれも実施していない企業群では、「環境適応優位度」から「業績」への影響および「生産性」や「期待成果の明確化」から「環境適応優位度」への影響が強くなるといった一定の傾向がみられ、知識創造活動への取り組みタイプによって効果的に業績に結びつくパスルートが異なっている状況がうかがえる結果となった。

図10 偏回帰係数

いずれも実施している企業群ほど結びつきが強い項目		標準偏回帰係数		いずれも実施していない企業群ほど結びつきが強い項目		標準偏回帰係数	
		実施企業	非実施企業			実施企業	非実施企業
生産性	業績	0.40	0.30	環境適応力	業績	0.40	0.60
因子2	業績	0.18	0.00	生産性	環境適応力	0.40	0.52
顧客満足度	業績	0.19	0.10	因子3	環境適応力	-0.20	0.02
即戦力志向採用	環境適応力	0.21	0.02				
期待成果の明確化	生産性	0.31	0.22				

310

また各項目間の影響の強さを示す偏回帰係数の比較以外、業績への影響が高い項目については、その平均値を比較することで、一口に「業績」「生産性」といっても、両企業群の間ではその内容（水準）に隔たりがある点も認識しておきたい。

図11 基本統計量<知識創造への取り組み別>

知識創造活動への取り組み		F15	F14-1	F14-2	F14-3	F14-4	F14-5		
		今後の業績見通し	顧客満足度	生産性	利益率	競争環境適応力	株式市場評価		
いずれも実施している企業	サンプル数	81	81	81	81	81	81	81	48
	平均値	3.59	3.68	3.12	3.21	3.25	2.83		
	中央値	65	33	69	3	11	3	22	3
	標準偏差	0.985	0.878	1.053	1.148	1.079	1.358		
いずれも実施していない企業	サンプル数	267	268	264	267	267	266	146	
	平均値	3.41	3.54	3.09	3.06	3.06	2.84		
	中央値	44	33	54	4	9	3	02	3
	標準偏差	0.894	0.980	0.977	1.093	1.019	1.219		
全体（参考）	サンプル数	348	349	345	348	348	347	194	
	平均値	3.45	3.58	3.10	3.10	3.10	3.10	2.84	
	中央値	3.48	3.61	3.10	3.07	3.08	2.83		
	標準偏差	0.918	0.958	0.994	1.106	1.034	1.251		
	分散	0.842	0.917	0.988	1.224	1.070	1.565		

311

6. 考察

今回の分析から非常に興味深い結果がいくつか見られた。以下では「戦略人材マネジメントモデルと業績の関係について」、次いで「知識創造活動の有無による比較」、および権限委譲について若干の考察を行って行く。

戦略人材マネジメントモデルと業績の関係について

戦略人材マネジメントモデルと業績の関係において明らかになったのは、特に事業の戦略において価値創造戦略の度合いが強いほど人材マネジメントモデルにおける「期待成果の明確化」が強化されていくことだ。そしてこの「期待成果の明確化」は主に「生産性の競争優位度」を高め、これが「環境適応優位度」を高め、そして業績を高めて行くというものであった。また「顧客満足度」の競合優位性は他に比べ業績との関係においてあまり強いとは言えなかった。

ここでいくつかの疑問が生じる。まず第1になぜ価値創造戦略との関係においてのみ業績との強い関係が見られたのかということだ。これについては価値創造戦略以外の戦略はそれほど人による新たな創造活動を必要としないということが考えられる。それゆえ戦略人材マネジメントモデルの各ディメンションを必要としないのだろう。効率投資戦略はインプットを少なくしアウトプットを最大にする戦略だ。この意味においてインプットを高める戦略人材マネジメントモデルとは相容れないものを有する。むしろ戦略が直接業績に結びつくことを志向するだろう。また権限委譲戦略は各ラインにその判断を委ねるものでいわゆる人事部が全社横断的に戦略人材マネジメントモデルを構築することと相反する。またリーン戦略は従来のやり方の無駄を省たり、重要なポイントを明確にして効率を高めることであり、これも従来以上に人間の知的創造活動を必要とするものではない。むしろ従来の日本企業のもっとも得意とするパターンであり、この意味においても戦略人材マネジメントモデルの必要性は考えにくい。全体統合戦略はまず一部の全社スタッフによる精密な設計図が必要となるものであり、従業員全体の創造活動を直接的に求めるものではない。

一方で価値創造戦略は従業員の能力のレバレッジを求め、学習により企業としての強みを強化していくものだ。ここでは組織のあらゆるレベルで従業員の知的活動を必要とし、この意味において価値創造戦略は人材マネジメントディメンションの助けなしには遂行し得ないのであろう。

第2の疑問は以下のようなものだ。それはなぜ人材マネジメントディメンションが生産性の競合優位度や環境適応優位度を高めるのかというものだ。企業組織はそれほど単純ではない。ここに知的資本とその転換のプロセスが存在すると考えられる。(図12参照)

人材マネジメントディメンションのうち特に期待成果の明確化が生産性の競争優位性、環境適応優位性と強く関係している。この期待成果の明確化が戦略遂行に向けての知識創造の方向性を規定する機能を有していると考えられる。より現実的には期待成果を明確にするとそれはまず、いわゆるマイケル・ポーターの価値連鎖モデルにおける支援機能(ほぼ全社スタッフ、コーポレート・スタッフと同義と考えて良

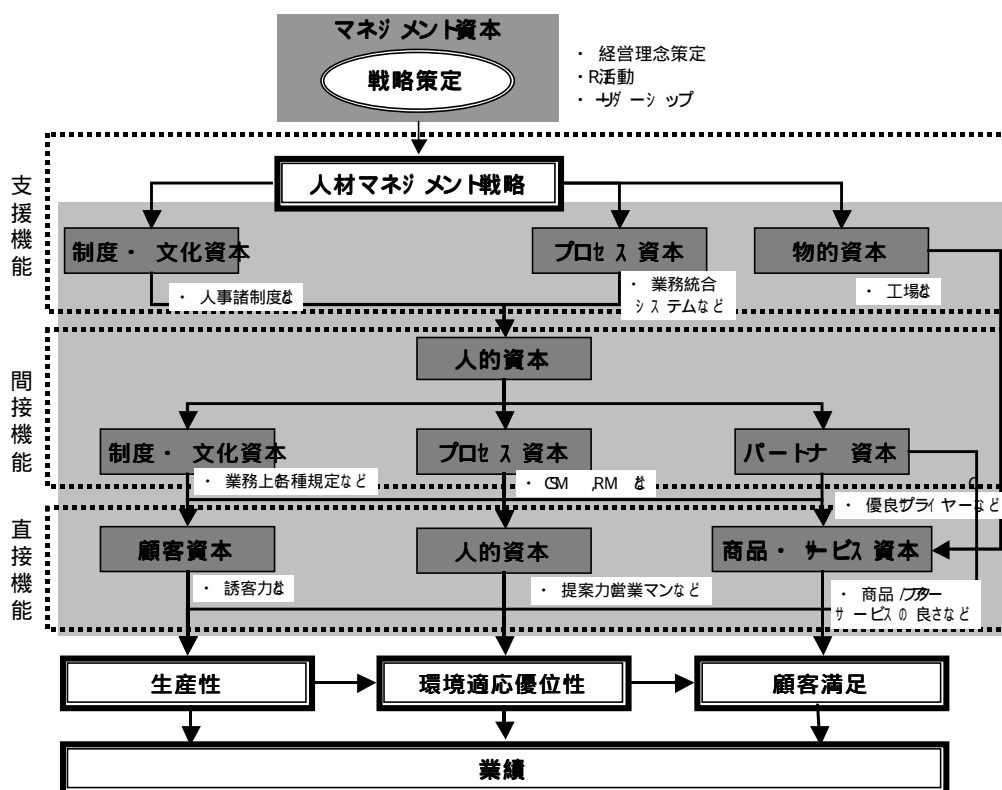
いだろう)の改革が要請される。例えば育成の仕組みやプログラムなどの変更だ。そしてこれを通じて人事諸制度に代表される制度・文化資本が強化される。また実際に行うべき価値創造のプロセスそのものの変更も要望されるだろう。こうしてプロセス資本が強化される。

そしてこれらはラインの間接スタッフの考え方などライン・スタッフの人的資源に影響を与えて行くだろう。これによりラインは例えばSCM(サプライチェーンマネジメント)やCRM(カスタマーレレーションシップマネジメント)などを積極的に取り入れ、より競争力のある業務プロセスの構築がなされていったり、営業マニュアルが改定されていったりするだろう。ラインにおけるプロセス資本の増強だ。同様により良いパートナーの開拓や関係強化がなされパートナー資本が強化されていったり、ラインにおける育成の仕組みや組織文化の変更などがなされ制度・文化資本がここでも強化されるだろう。

そしてこれらにより顧客に対しての直接機能が強化される。差別化の図られた商品・サービスが開発されて、商品・サービス資本が強化される。システムやマニュアルによる営業マンのセールス活動のクオリティーが高まるなど、人的資本の強化がなされる。そしてよりターゲットとしている顧客比率の高いカスタマーベースが構築されていくことなどで、顧客資本の強化がなされる。これらはいわゆるマーケティングの理論でいうところの差別化要素に関わってくる。つまりこれらの要素により顧客は競合商品ではなく自社商品を選択していき、業績が決定されていくと考えられるのだ。

戦略人材マネジメントモデルは、事業の価値創造に向け、あらゆるレベル(支援機能、間接機能、直接機能)の知的資本を有機的に繋げ強化することを通じて、最終的に顧客にとって魅力ある差別化を行うことにより生産性と環境適応優位性を高め、業績の向上に繋がって行くのだろう。

図12 戦略から業績までの知的資本の流れ



知識創造活動の有無による比較

知識創造活動の有無によっても興味深い結果の差が生じていた。一つは戦略人材マネジメントモデルと生産性および環境適応優位性との関係だ。知識創造活動がなされている企業群においては戦略人材マネジメントモデルにおける「期待成果の明確化」の「生産性優位度」を高める効果が、そうでない企業群よりかなり高い値を示していた。一方知識創造活動があまりなされていない企業群では「期待成果の明確化」はより「環境適応優位性」と直接的に関係し、それが業績に繋がっていた。

これは生産性が現場の改善や現場における細かな対応による全体プロセスの統合などによって達成される（例えばTQMなど）側面が強いことに由来すると考えられる。生産性の向上には現場の従業員一人一人の強いモチベーションと細かな観察と提案が必要だ。これらはまさに現場の従業員による知識創造活動の場が存在し、提案する機会が存在することが前提となるだろう。一方このような機会が無い場合は現場の従業員は明確化された期待成果に基づき業務を進めるであろう。このことは「価値創造戦略」に必要な仕組みが明らかにされて、その構築が指示されているのであれば、各々の従業員は期待成果に基づく自分の役割に専心するであろう。全体の繋がりや個々のシステムの無理・無駄・ムラが多少存在していたとしても仕組みそのものは新たに作られるので、比較的「環境適応優位性」は構築しやすいと考えられる。今日のような変化の激しい時代環境においては第一義的にはやはり仕組みそのものの有無が問題になるだろう。環境にそぐわないビジネス・システムの細かな改善による生産性改善をいくら追及しても意味があるとは思えない。

次に興味深いことは顧客満足度の競合優位性についてだ。知識創造活動を積極的に行っている企業群においては環境適応優位性が高いと顧客満足度の競合優位性が高まっていく関係が見られ、そして顧客満足度の競合優位性が一定度の強さで業績を高めている。しかし一方知識創造活動を積極的に行っていない企業群においては顧客満足度の競合優位性を經由した業績との関係が非常に弱くなってしまうのだ。これは顧客満足度という微妙な問題を扱うため、単に環境適応優位性を構築するための仕組みの存在だけではきちんと対応できないのではないかと考えられる。顧客満足度を高めるためには現場の積極的な関わりが必要となる。知識創造活動による現場のコミットメントが必要となる。従って知識創造活動を積極的に行っていない企業は、環境適応優位度が高い時は問題がないが、一度環境の変化に遅れると顧客資本が脆弱な分急激な業績低下のリスクを持つことも想像される。

最後に「権限委譲戦略」の「環境適応優位性」への関係についても若干の考察を加えたい。ここにも非常に面白い結果が出ている。それは知識創造活動が積極的でない企業群においては「権限委譲戦略」と「環境適応優位性」の間には全く関係が見られなかったのだが、知識創造活動が積極的になされている企業群においては強い負の関係となっていたのだ。つまりSBUに権限が委譲されていればいるほど、「環境適応優位性」が低下するということだ。一見不可思議に思えるかもしれないが、これは次のような解釈ができるだろう。それは「権限委譲戦略」は他の戦略と異なり、それ自体では市場に対してどのような方向で事

業活動を行っていくか全く方向を示していない。そしてこのように方向が示されていない中において従業員の知識創造活動がなされると、恐らくはこれまでの延長線上の強化策が提案される、もしくは人によって全くバラバラな案が提出されるなどの事態が生じ、新たな環境適応優位を築くためのフォーカスされた事業活動がなされにくいということになっているのではないだろうか？組織全体としてフォーカスして行くこと、新たな環境を意識した新たな仕組みの開発のための方向付けがなされて始めて「権限委譲戦略」は成功すると考えられる。

7. これからの人事のあり方について

今回の分析と考察から、今後の人事のあり方についての示唆を敢えてまとめてみたい。勿論この分析からだけで一般化することはあまりにも乱暴であることは承知の上でのことである。

大きく2つのことが挙げられるのではないだろうか。最も重要なことは「戦略人材マネジメントモデル」を考える上では、その事業戦略上求められる競争優位性が何か、そしてこのことを築くためには如何なる知的資本とその転換を行っていけばよいのか、そしてそのことを実現するために現在不足していることは何かを明確にすることがまず必要ということだ。そして事業活動における知的資本とその転換の流れ全体を高度にしていくための具体的な人材マネジメントを行っていくことが求められているということだ。

次に重要なことは戦略のタイプにより人材マネジメントそのもののあり方が相当に異なるということだ。価値創造戦略以外の戦略タイプにおいては人材マネジメントディメンションと業績の関係は殆ど見られなかった。中には逆効果になるものも見られた。特に我々人事に携わるものは、権限委譲や自主性の尊重の効用を殆ど教義のように信じてしまっている傾向があるかもしれない。しかしより事業戦略との一貫性を緻密に考慮した上で人材マネジメントディメンションを構築していく必要があるのかもしれない。

■訂正：『人材マネジメント調査 2001』（総合分析編）の第五章の一部原稿が途切れ、お見苦しい箇所があり、誠に申し訳ございません。

以下に正しい原稿を添付させていただきます。（※報告書 p109）

高業績企業と低業績企業の比較：まとめ

したがって、ここまでの分析をまとめた場合、特徴的なのは、「期待成果の明確化」が多少の変動はあっても、戦略1から3においてあがっていることである。これは前述した期待成果の明確化が人材マネジメントの出発点であるとの議論と整合的である。また、それ以外では、「立体的な評価」が、業績とのいくつかの戦略で強い相関をみせた。だが、「多様で一貫した育成」は、少数の戦略群で業績とは逆の相関がみられ、業績の低い企業で、高い得点が観察された。

だが、注目すべきは、この分析では、戦略による違いがあまりみられず、企業戦略別の人材マネジメントのあり方について、強い結論が導かれないことである。こうした結果が得られたことの可能性として、人材マネジメントディメンション間で相関があり、その結果として、ひとつのディメンションの業績への影響が独立して観察されるよりは、各ディメンションの影響が、他のディメンションと重なった形で見られているのかもしれないことが考えられる。また、こうしたディメンション間の相関は、パフォーマンスマネジメントの議論からも予想される。そこで、例えば、立体的な評価と、多様で一貫した人材育成に相関があることが考えられる。ここで示したようなディメンション間の相関をコントロールしない分析では、立体的な評価の影響が大きいために、この例で言えば、人材育成の効果は、過少に（または、過大に）観察される可能性がある。より詳細な分析のためには、人材マネジメントディメンション間の相関をコントロールした分析が必要である。次節で、ディメンション間の相関をコントロールする、重回帰分析を行おう。

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、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〇、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〇をつけてください。(ひとつに〇)

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。あてはまるものに〇をつけてください。(ひとつに〇)

- 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。あてはまるものに〇をつけてください。(ひとつに〇)

- 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チ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

Q21. 貴社には、次の1～5のような働き方のできる人がいますか。あてはまる働き方すべてに○をつけてください。またいらっしやるのであれば、1～5のような働き方をしている方の全体に対する割合もお答えください。(大まかな数字で結構です) 各々の人材グループ別にお考えください。(それぞれあてはまるものすべてに○、割合は実数で)

	1. 出退勤時間を自分の裁量で決められる	2. 必要に応じて、自分の裁量で仕事のペースを変えられる	3. 必要や状況に応じて、仕事の手順を自分で決定できる	4. 仕事を進める上で、必要な権限が与えられている	5. 評価は勤務時間ではなく、主に成果や業績に基づいている	左記の様な働き方をしている人の割合
(1)管理職層	1	2	3	4	5	%
(2)総合職層(非管理職)	1	2	3	4	5	%
(3)専門職層	1	2	3	4	5	%
(4)現業職・専任職層	1	2	3	4	5	%

Q22. 貴社では現在、在宅勤務やテレワークなどの働き方をしている従業員はいらっしやいますか。いらっしやる場合およそ何名程度ですか。(ひとつに○)

1. いる...およそ()名 2. いない

Q23. 貴社では、各人材グループに求める能力やスキルはどの程度明確になっていますか。各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。(それぞれあてはまるものひとつに○)

	非常に明確である	やや明確である	どちらともいえない	あまり明確ではない	全く明確ではない
(1)管理職層	1	2	3	4	5
(2)総合職層(非管理職)	1	2	3	4	5
(3)専門職層	1	2	3	4	5
(4)現業職・専任職層	1	2	3	4	5

Q24. 貴社では、それぞれの人材グループに求める能力やスキルを明確にするために、どのような方法を用いていますか。実施している方法すべてに○をつけてください。(あてはまるものすべてに○)

1. 人事部内の話し合いのみにおいて決定 5. 顧客へのヒアリングやアンケートを通じた情報収集
2. 上司へのヒアリングやアンケートを通じた情報収集 6. 今まで明確にしようとしたことはない
3. コピーテンチャー(高業績者のもつ行動特性)分析 7. その他_____
4. 職務・役割分析

Q25-1. 貴社では、戦略達成のために必要な能力として、人材育成上どのような点を重視していますか。人材グループ別に、人材育成上最も重視している項目と、2番目に重視している項目の番号をお書きください。

- 選択肢: 1. 貴社に固有の知識・スキル 4. 企業価値や文化の理解
 2. 汎用的な知識・スキル 5. その他(具体的に)_____
 3. 語学やITリテラシーなどの一般的な知識・スキル

	最も重視している項目(番号で記入)	2番目に重視している項目(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		

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○）

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○）

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 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○）

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○）

- | | |
|--|------------------------|
| 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.とどまってもほしい人材の退職	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・職階対換を援助する教育				
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○)

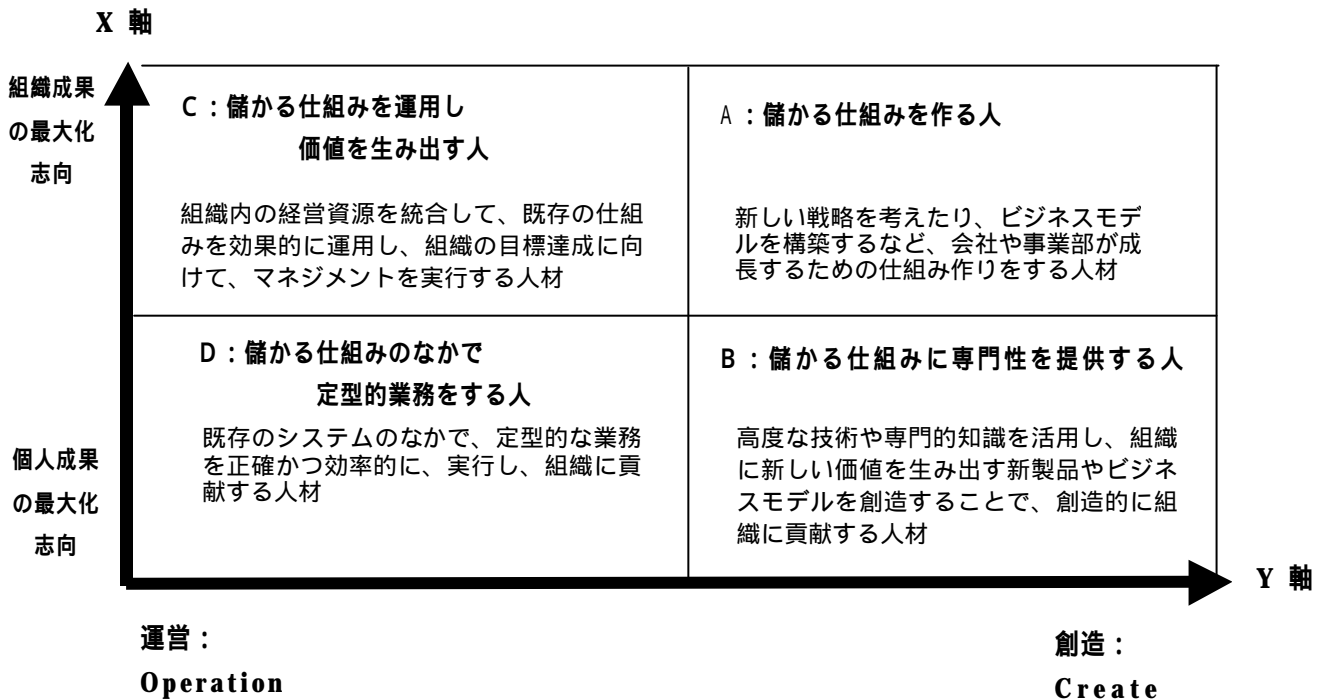
1. 対応のあり方がマニュアルなどの形にまとまっており、運用されている
2. マニュアルはないが、人事部として対応のための考え方や方針を部内で確認している
3. 人事部ではなく、他の部署が担当している
4. 特に何も行ってない
5. その他_____

<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。あてはまるものをつけてください。(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11月
Works人材マネジメント調査2001
[総合分析編]

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。

2001.11 2000K

人材マネジメント調査2001 [総合分析編]

発行 株式会社リクルート ワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-3575-1111(代)

<http://www.works-i.com>

RECRUIT

Works
Institute

