

人事部門の現状と今後の役割に関する調査

人事部門の課題は、「全社的なモチベーションの向上」が約7割と最も多く、成果主義で疲弊感のある職場での最大の人事課題に

産労総合研究所

Sanro Research Institute, Inc

〒102-8616

東京都千代田区平河町2-4-7 清瀬会館

電話 03 (3237) 1611

FAX 03 (3237) 1634

(担当：日野 川口)

URL： <http://www.e-sanro.net>

アメリカ経済の動向や石油価格の高騰など不安定要因はあるものの、わが国経済はいぜんとして景気拡大傾向にあります。一方、このような経営環境の変化を受けて、企業が重視する経営課題や人事部門に求められる役割にも変化が見え始めています。

民間のシンクタンクである産労総合研究所(代表:高橋邦明)では、各社の人事部長を対象に「人事部門の現状と今後の役割に関する調査」を実施して、その動向を探ることにしました。このほど、調査結果がまとまりましたので、ご報告いたします。

■主な調査項目

- ①各社における組織改革、経営改革に実施状況、②成果主義人事の導入状況とその効果、③女性社員、高齢者、非正規社員の活用状況、④人事部門の役割と課題、グローバル化への対応、⑤人事スタッフのキャリアと育成など。

調査要領

調査対象 上場企業および未上場企業のうちから任意に抽出した約3,500社の人事部長を対象に、郵送によるアンケート調査方式で実施。

回答数 回答のあった116人(社)について集計を行った。集計対象企業の内訳は以下の通りである。

調査時期 2007年6月上旬～6月下旬。

▼ 集計対象企業の内訳

(単位：%、()内は社数)

産業・規模	合計	製造業	非製造業
規模計	100.0(116)	48.3(56)	51.7(60)
1,000人以上	100.0(61)	55.7(34)	44.3(27)
300～999人	100.0(34)	50.0(17)	50.0(17)
299人以下	100.0(21)	23.8(5)	76.2(16)

【調査結果のポイント】

1. 成果主義型の人事制度を導入した（予定も含む）企業は約8割（81.9%）。しかし、このうち、導入後に「評価制度」や「給与制度」などの大きな見直しを行った企業も約6割（64.0%）に達している。
2. 人事部門として強化すべき方向は、「全社的なモチベーションを高める」が最も多く約7割（70.7%）と、成果主義で疲弊感のある職場での、現下の最大の人事課題となっている。
3. 人事制度改革はすでに終了し、バブル崩壊から復活する兆しが見え始めた2002年頃を境として、「関連会社などのグループ再編」、「組織のフラット化」などの組織改革が増え始め、全体（予定を含む）で7割（74.1%）の企業が組織改革を実施するなど、成長のための準備を完了させた。
4. 人事部門が強化すべき役割は、「次世代育成」がトップで約4割（41.4%）で、「幹部候補社員の研修」が課題。
5. 今後は「女性社員の活用を積極的に推進したい」とする企業が約8割（77.6%）。しかし、現実には「女性社員の活用は十分なされていない」とする企業が、1,000人以上の大企業でも約4割（39.3%）。
6. 非正規社員の社員化では、「社員化を促進したい」が約3割（35.3%）、一方、「とくに推進する考えはない」も約6割（61.2%）あるなど、対応が分かれる。

1 組織改革、経営改革、人事制度改革の実施状況

■企業改革はほぼ終了—今や改革の成果が試される段階に ～組織改革、経営改革、人事制度改革は7割以上の企業が実施～

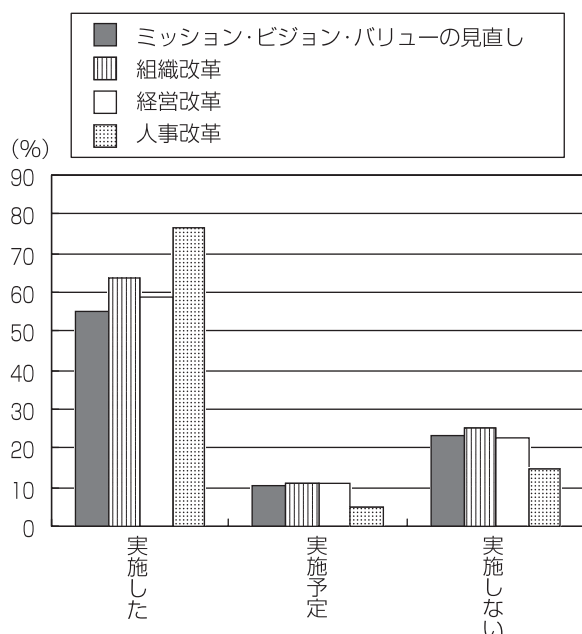
企業における「ミッション・ビジョン・バリュー」の見直し状況、そして「組織改革」、「経営改革」、「人事制度改革」などの実施状況を聞いてみた。

まず、「ミッション・ビジョン・バリューの見直し」では約7割（68.1%＝「見直しを実施」57.8%＋「現在見直し中」10.3%）の企業が見直しを進めている。次に「組織改革」では約7割（74.1%＝「実施した」63.8%＋「予定である」10.3%）の企業が、そして「経営改革」では同じく7割（70.7%＝「実施した」59.5%＋「予定である」11.2%）の企業が、さらに「人事制度改革」で成果主義人事制度の導入では約8割（81.9%＝「導入した」76.7%＋「予定である」5.2%）の企業が改革を進めている。

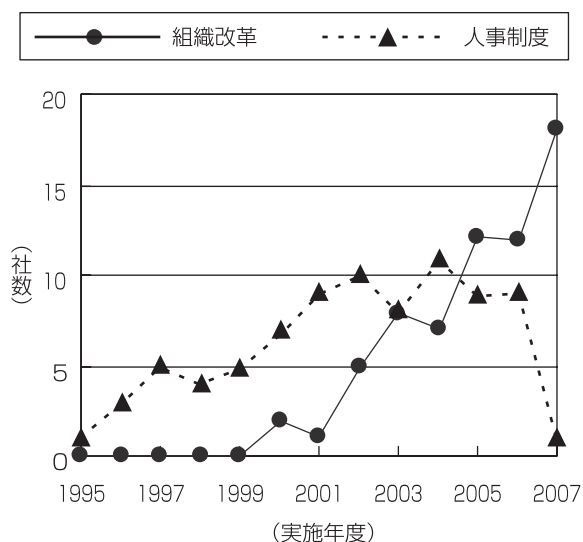
以上のように、企業における各種企業改革の実施状況（予定も含む）は、約6～8割とかなり高い（図表1参照）。バブル経済崩壊の長い苦闘の時代を経て、各企業では競って諸改革が進められたことを物語っている。そして、各企業における諸改革もほぼ終了し、今や“改革の成果”が試される段階を迎えていると判断される。

一方、組織改革を実施した年度と人事制度改革を実施した年度を比較すると、人事制度改革がすでに終了した感があるのに対し、組織改革は2002年以降から増加しており、2007年が最多となっている（図表2参照）。

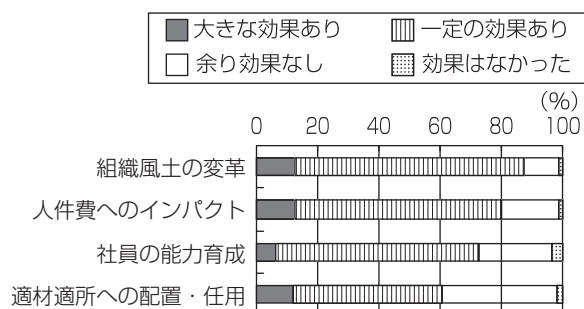
図表1 企業改革の実施状況



図表2 改革を実施した年度の比較



図表3 成果主義人事制度導入の効果



2 人事処遇制度の現状について

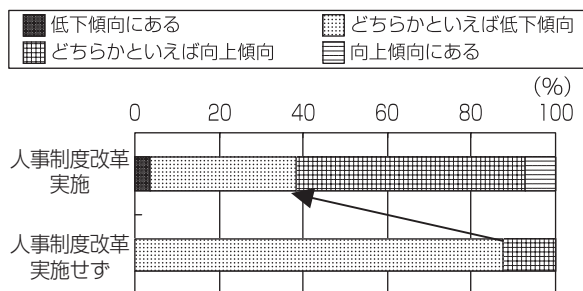
■成果主義人事制度は効果があったか ～「組織風土改革」などで、一定の効果があったとの認識～

前述した通り、成果主義型人事制度を導入した（予定を含む）企業は全体の8割（81.9%）であった。その導入の狙いを「組織風土の変革」、「人件費へのインパクト」、「社員の能力育成」、「適材適所への配置・任用」の4つの面から捉え、その効果を聞いてみた（図表3参照）。

それによれば、最も効果が高かったのは「組織風土の変革」で、約9割の企業が何らかの効果があったとしている（88.6%＝「大きな効果があった」12.5%＋「一定の効果があった」76.1%）。これに対し、効果はなかったとする企業は、あわせて約1割に過ぎなかった（11.3%＝「まったく効果はなかった」1.1%＋「あまり効果はなかった」10.2%）。

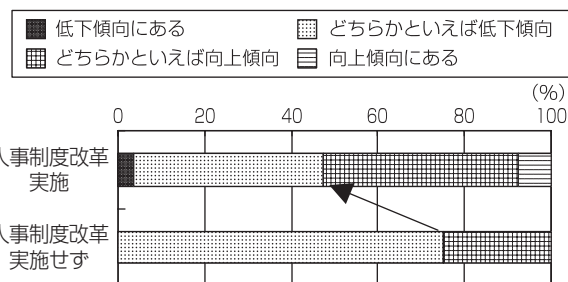
図表4 チームワークなど価値観の変化

(管理職)



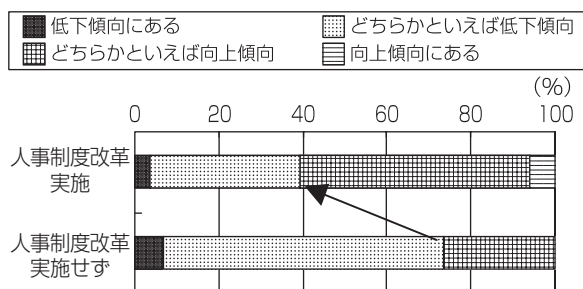
図表5 チームワークなど価値観の変化

(一般職)



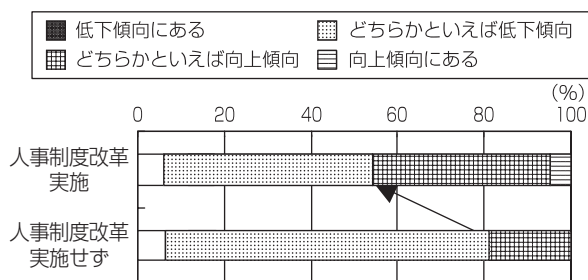
図表6 モチベーションの変化

(管理職)



図表7 モチベーションの変化

(一般職)



同じような捉え方で、「人件費へのインパクト」については約8割(79.8%)、「社員の能力育成」については約7割(73.9%)、「適材適所への配置・任用」については約6割(64.9%)の企業が、それぞれ一定の効果があったとしている。

■成果主義人事制度導入の社内風土への影響は
～「導入企業」の方がモチベーションは向上した～

次に、人事制度改革が社員意識や組織風土に及ぼした影響を見てみた(図表4～7参照)。

それによれば、成果主義人事制度を「導入した企業」と「導入していない」企業を比較すると、「チームワーク」や「モチベーション」のすべてにわたって、成果主義人事制度を導入している企業の方が向上傾向にある。しかも、この傾向は管理職・一般職ともに同一傾向を示している。

このように、成果主義人事制度については好意的な評価になってはいるものの、「導入後に大きな見直しを行った」企業も約6割(64.0% = 「大きな見直しを行った」34.8% + 「今後、大きな見直しを行う予定」29.2%)に達している。とくに、1,000人以上の大企業では、「大きな見直しを行った」企業が約4割(44.0%)もあり、好意的な評価ばかりではなかったようである。

図表8 女性社員の活用に対する考え方

(単位：％, () 内は社数)

規模・産業	合計	女性社員の活用を積極的に推進したい	現状程度でよい	女性社員の活用はとくに考えていない	*その他	無回答
調査計	100.0(116)	77.6	11.2	4.3	2.6	4.3
1,000人以上	100.0(61)	83.6	3.3	4.9	3.3	4.9
300～999人	100.0(34)	70.6	20.6	5.9	2.9	—
299人以下	100.0(21)	71.4	19.0	—	—	9.5
製造業	100.0(56)	80.4	10.7	7.1	—	3.6
非製造業	100.0(60)	75.0	11.7	1.7	5.0	5.0

(注) *印の「その他」の内訳：部門によって異なる(3社)

図表9 女性社員の活用の現状

(単位：％, () 内は社数)

規模・産業	合計	性別による差はなく能力に応じた活用がなされている	女性社員の中で一部のリーダー層は形成されつつある	女性社員の活用は十分になされていない	無回答
調査計	100.0(116)	37.9	32.8	28.4	0.9
1,000人以上	100.0(61)	36.1	24.6	39.3	—
300～999人	100.0(34)	35.3	47.1	17.6	—
299人以下	100.0(21)	47.6	33.3	14.3	4.8
製造業	100.0(56)	32.1	37.5	30.4	—
非製造業	100.0(60)	43.3	28.3	26.7	1.7

3 社員の活用についてー女性社員、高齢者、非正規社員など

■女性社員の活用の考え方と現状

～「女性社員を積極的に活用したい」が約8割。しかし現実には、大企業でも「女性社員の活用が不十分」が約4割も～

女性社員の活用に対する考え方では、「女性社員の活用を積極的に推進したい」が全体の約8割(77.6%)を占め、「現状程度でよい」(11.2%)、「女性社員の活用はとくに考えていない」(4.3%)を凌駕する(図表8参照)。

しかし、その活用の現状をみると、「性別による差はなく能力に応じた活用がなされている」が約4割(37.9%)、「一部のリーダー層は形成されつつある」が約3割(32.8%)ある一方、「女性社員の活用は十分になされていない」とする企業も約3割(28.4%)となっている。

殊に、1,000人以上の大企業では、「女性社員の活用は十分になされていない」とする企業が約4割(39.3%)と全体を上回っていて、理想と現実の違いが垣間見える結果となった(図表9参照)。

■高齢者雇用への取り組み

～定年延長せず、継続雇用での対応が約8割～

2006年4月より改正高齢者雇用安定法が施行され、“65歳雇用時代”がスタートした。改めて、各社の65歳定年に対する考えを聞いてみた。

それによれば、「定年延長はせず、継続雇用制度で対応することが望ましい」が約8割(81.0%)であり、この傾向は規模を問わず同じ傾向であった。また、このほかでは、「すでに65歳定年に行っている」(4.3%)、「近い将来に65歳定年を目指している」(7.8%)、「65歳未満の定年延長とその後の継続雇用制度との併用が望ましい」(6.0%)となっている(図表10参照)。

図表10 65歳定年に対する考え

(単位：%，()内は社数)

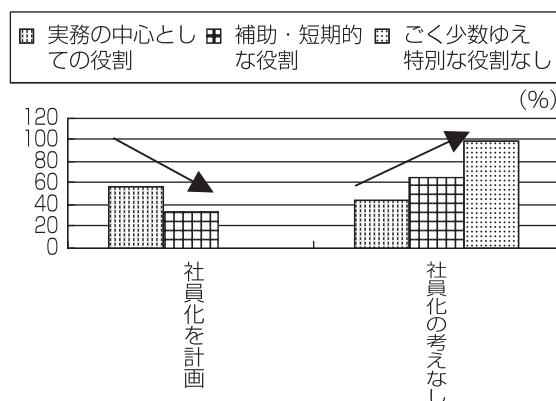
規模・産業	合計	すでに定年制を廃止している	すでに65歳定年になっている	近い将来に65歳定年を目指している	65歳未満の定年延長とその後継続雇用制度との併用が望ましい	定年延長はせず、継続雇用制度で対応することが望ましい	無回答
調査計	100.0(116)	—	4.3	7.8	6.0	81.0	0.9
1,000人以上	100.0(61)	—	4.9	4.9	3.3	85.2	1.6
300～999人	100.0(34)	—	2.9	5.9	11.8	79.4	—
299人以下	100.0(21)	—	4.8	19.0	4.8	71.4	—
製造業	100.0(56)	—	5.4	—	3.6	89.3	1.8
非製造業	100.0(60)	—	3.3	15.0	8.3	73.3	—

図表11 非正規社員の位置づけと平均比率

(%)

非正規社員の位置づけ	回答比率	非正規社員平均比率
実務の中心としての役割	29.7	41.3
補助・短期的な役割	62.4	17.4
少数ゆえ特別な役割なし	7.9	5.8

図表12 非正規社員の社員化について



■非正規社員活用の現状と社員化への取り組み

～非正規社員を「実務の中心と位置づけている」企業ほど、「非正規社員の社員化」の意向が強い～

ここでは、非正規社員の位置づけを、「実務の中心」、「補助的、あるいは、短期的な役割」、「ごく少数であり、特別な役割なし」の3つに類型して社員化の方向などを聞いてみた。

それによれば、「実務の中心と位置づける」企業において、全社員に占める非正規社員の割合は約4割(41.3%)であるが、その非正規社員比率が小さくなるに従ってその役割も小さくなっている(図表11参照)。

そして、最近とくに話題となった「非正規社員の社員化」の意向を先の3つの類型から探ってみることにした。それによれば、「実務の中心と位置づける」企業では「社員化の方向」を目指し、「補助的、あるいは、短期的な役割」と位置づけている企業や「ごく少数であり、特別な役割なし」と位置づけている企業では、社員化の考えは少なくなっている(図表12参照)。

4 人事部門の役割等について

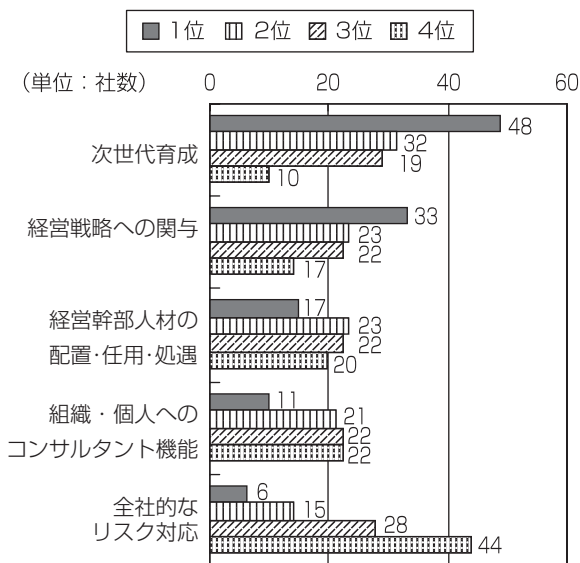
■人事の役割で、「経営人事」の強化すべき方向は

～経営人事の大きな流れは、「次世代幹部候補社員の育成」が最大のテーマに～

今後、人事部門として強化すべき役割や機能について、「経営人事」と「スタッフ・ライン人事」に分けて聞いてみた。まず「経営人事」において、「最も重要」(第1位)とされたものは「次世

図表13 経営人事で強化すべき役割は何か

(116社=複数回答)



「次世代育成」が116社中48社でトップ、ついで「経営戦略への関与」が33社、そして「経営幹部人材の配置・任用・処遇」が17社などとなっている。

また、「全社的なリスク対応」（CSRや社員の健康対策、人事監査など）も序列は低かったが、関心が多いテーマとなっている（図表13参照）。

■スタッフ・ライン人事の課題は何か

～人事部として強化すべき方向は、「全社的なモチベーションの向上」が約7割と最も多く、今や最大の人事課題に～

次に「スタッフ・ライン人事」について、人事部として強化すべき方向や課題は何かを聞いてみた（3つまでの複数回答）。それによれば、「全社的なモチベーションを高める」が約7割（70.7%）で最も多く、次いで「経営への関与を高める」が約5割（46.6%）、「人事の専門性を高める」が約4割（43.1%）などとなっている（図表14参照）。

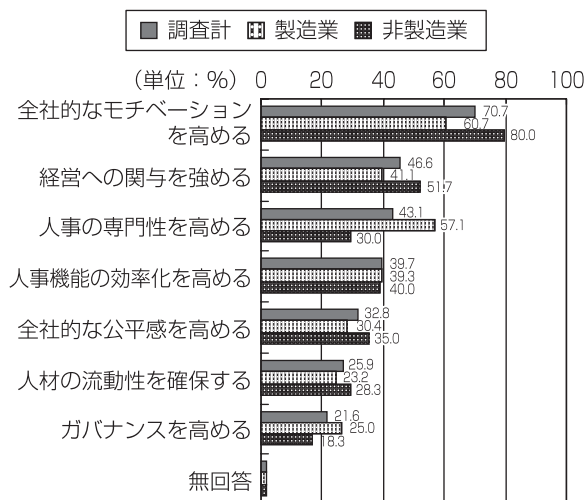
このうち、最も多かった「全社的なモチベーションを高める」では、1,000人以上の大企業でも約7割(68.9%)、299人以下の中小企業では約8割強(85.7%)の高い割合となっている。

この背景には、成果主義導入前後の各職場では、経営合理化などが相次いでモチベーションも上がらず、「現場機能が低下」していたことがあげられよう。

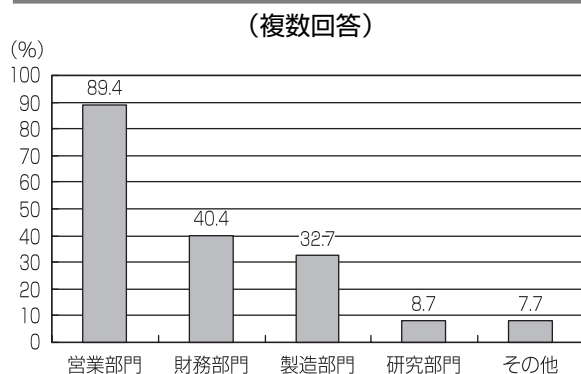
このように、成果主義で疲弊感の漂う職場の現下の最大の人事課題は、「全社的なモチベーションの向上」となっているわけである。幸い、わが国経済も引き続き好調傾向を維持しており、モチベーションの向上は、今こそまたとないチャンスであろう。

図表14 人事部として強化すべき方向は

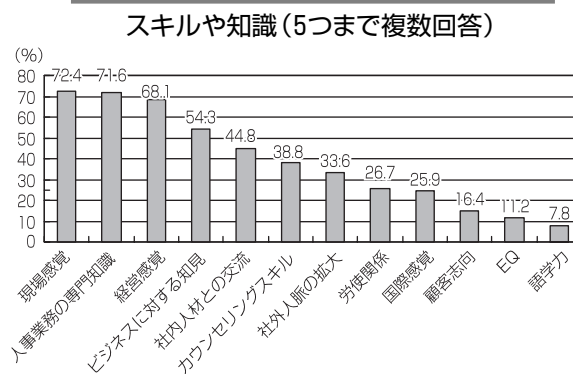
(3つまでの複数回答)



図表15 人事スタッフに経験してほしい部門



図表16 人事スタッフの強化すべき



5 人事スタッフのキャリアと育成について

■人事スタッフに経験してほしい部門は

～経験してほしい部門のトップは「営業部門」で約9割、次いで「財務部門」で約4割～

人事スタッフのキャリア形成には、人事専門知識に現場感覚と経営感覚を磨くねらいから、人事以外の部門経験が必要条件と思われる。まず、人事スタッフのキャリア形成に関する意見では、

「人事部門以外の部門を複数経験したほうがよい」が約9割（89.7%）と突出。「必ずしも他部門を経験する必要はない」の5.2%を圧倒している。

それでは、その人事スタッフに経験してほしい部門としては、「営業部門」が約9割（89.4%）と断トツで、次いで「財務部門」（40.4%）、「製造部門」（32.7%）などの順であった（図表15参照）。この営業部門が突出しているのは、現場感覚と経営感覚の両方を学ぶには最適な部門ということだろうか。

■人事スタッフが強化すべきスキルや知識は

～「現場感覚」と「経営感覚」、そして「人事業務の専門知識」が上位3位～

今後の人事スタッフに関し、強化すべきスキルや知識について、5つを選んでもらった。

それによれば、「現場感覚」が72.4%でトップ、次いで「人事業務の専門知識」が71.6%、「経営感覚」68.1%の順であった。その他の少数意見では、「人が好きということ」との回答もあり、大変興味い（図表16参照）。