

本紙調査

2010年度「人事部門が抱える課題とその取り組み」に関するアンケート
調査結果概要

～ 最重要課題上位3項目は昨年度調査と変わらず、

トップは「次世代幹部候補の育成」～

本調査について

本調査の実施概要は以下の通り。

- ・調査名：2010年度「人事部門が抱える課題とその取り組み」に関するアンケート調査
- ・実施時期：2010年8月下旬～2010年9月中旬
- ・実施方法：アンケート調査票郵送方式
- ・調査項目：
 1. 事業の海外展開に伴う人事施策・運用の変化
 2. 直面している人事課題と解決策
 3. 若年層の定着・人材育成
- ・調査対象：「生産性新聞」を購読している企業の人事部門長（ ）
人事部門がない場合は、人事をご担当される部門の長
- ・回答企業数：213

業種別 製造業（98企業、46.0%）、非製造業（113企業、53.1%）、
無回答（2企業、0.9%）

正規従業員別 300人未満（89企業、41.8%）、300～1000人未満（62企業、29.1%）、
1000人以上（61企業、28.6%）、無回答（1企業、0.5%）

【お問合せ先】

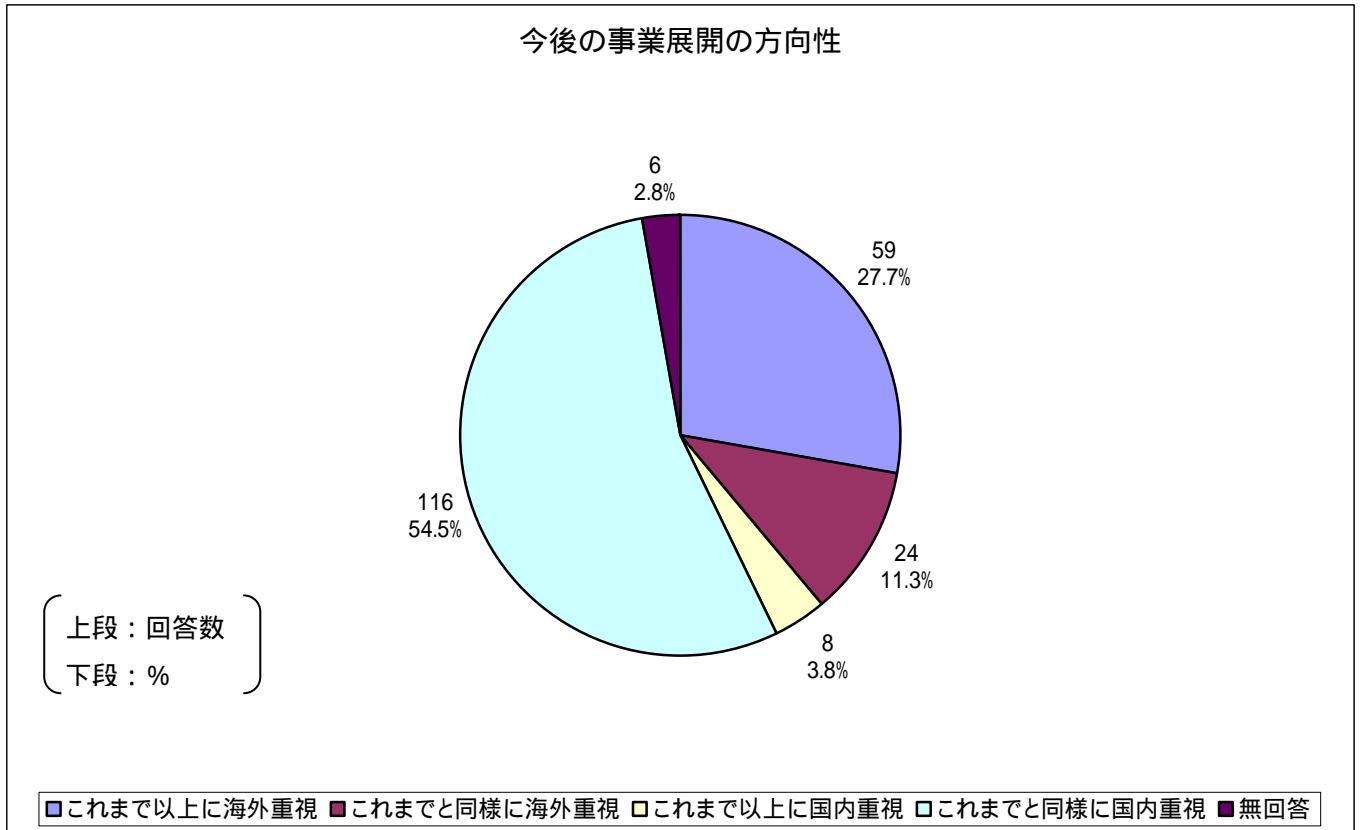
公益財団法人日本生産性本部 生産性新聞

〒150-8307 渋谷区渋谷3-1-1

TEL03-3409-1115 FAX 03-5466-7661

事業展開の方向性と海外展開に伴う人事施策・運用の変化

事業の海外展開に関する今後の方向性として、「これまで以上に海外重視」と回答した企業は 59 (27.7%)、「これまでと同様に海外重視」と回答した企業は 24 (11.3%) で、両者を合わせると 4 割近い企業が海外重視の方向性を打ち出している。



これを業種別に見てみると、『製造業』では 57.1%、『非製造業』では 23.9%と、業種で大きく志向が異なる。

また、正規従業員の規模別でも、『300人未満』では 21.3%、『300～1000人未満』では 37.1%、『1000人以上』では 67.2%と、従業員規模が大きくなるほど海外志向が強まる結果となった。

なお、海外重視の方向性を打ち出している企業では、目下注力している人事施策・運用として「グローバル人材の確保（採用）育成」を挙げる企業が多い。その他の意見は以下の通りである。

< 製造業 >

- ・「海外子会社の制度整備と定着」（300人未満）
- ・「語学力の養成、海外研修」（300～1000人未満）
- ・「海外勤務要員への教育システムの拡充、選抜人材の処遇改善」（300～1000人未満）
- ・「外国人社員の雇用増」（300～1000人未満）

- ・「現地社員の重用」(300～1000人未満)
- ・「入社時研修にてTOEICを受験させる」(1000人以上)
- ・「海外展開事例や海外文化に関する研修」(1000人以上)
- ・「国内社員のグローバル業務のウエイト増加」(1000人以上)
- ・「新興国を中心に新たなマーケット開拓ができる人材育成」(1000人以上)
- ・「日本コーディネーターの選、育成、労政対応」(1000人以上)
- ・「海外ローカル幹部および従業員の教育」(1000人以上)
- ・「労働紛争に対応する新たな組織の構築を検討」(1000人以上)
- ・「海外労務リスクへの対応力強化」(1000人以上)

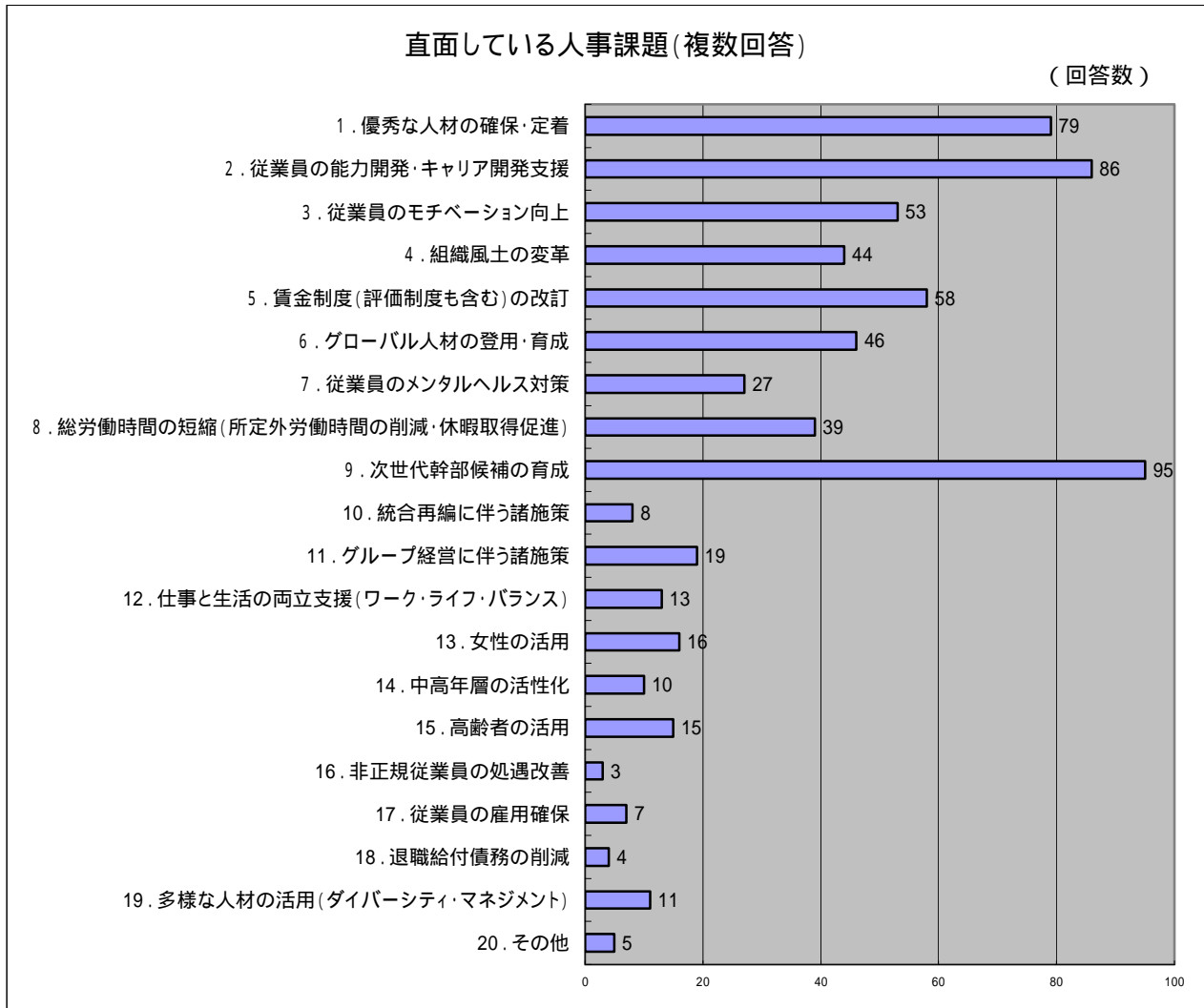
<非製造業>

- ・「ローカルスタッフに対する人材開発施策の展開」(300～1000人未満)
- ・「人事処遇制度の見直し」(300～1000人未満)
- ・「海外の同業者との人事交流」(300～1000人未満)
- ・「海外出向規定の見直し」(1000人以上)
- ・「外国人留学生の採用拡大」(1000人以上)

直面している人事課題と解決策

現在直面している人事課題として(複数回答)「次世代幹部候補の育成」が最も多く、全体の4割強(95企業、44.8%)が挙げている。

以下、「従業員の能力開発・キャリア開発支援」(86企業、40.6%)「優秀な人材の確保・定着」(79企業、37.3%)「賃金制度(評価制度も含む)の改訂」(58企業、27.4%)「従業員のモチベーション向上」(53企業、25.0%)と続く。



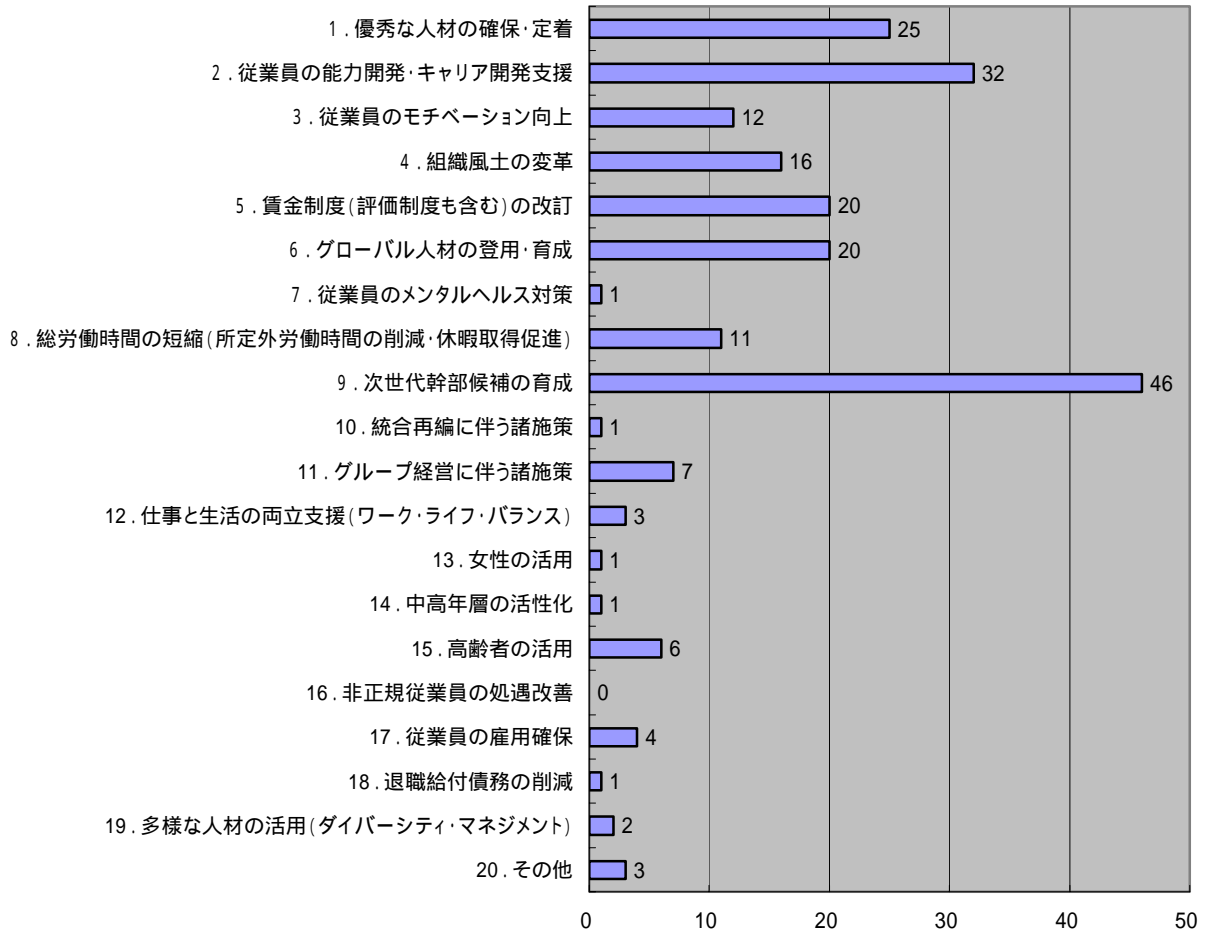
最も重要な人事課題(一つ)については、「次世代幹部候補の育成」を挙げる企業が46(21.7%)と最多で、次いで「従業員の能力開発・キャリア開発支援」(32企業、15.1%)、「優秀な人材の確保・定着」(25企業、11.8%)、「賃金制度(評価制度も含む)の改訂」「グローバル人材の登用・育成」(ともに20企業、9.4%)の順となっている。

昨年度の同調査結果と比較すると、上位3項目の順位は変わらず、これらの施策の重要性がうかがえる。

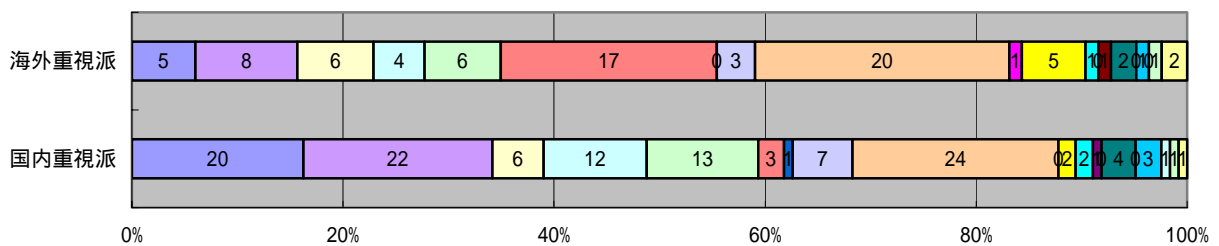
その他特記事項として、「グローバル人材の登用・育成」が昨年9位(2.7%)から4位(9.4%)に浮上しており、とりわけ海外重視の方向性を打ち出している(「これまで以上に海外重視」、ないしは「これまでと同様に海外重視」を選択)企業にとっては、「次世代幹部候補の育成」(20企業、24.1%)に次ぐ人事課題(17企業、20.5%)となっている。

< 2010年度 > 最も重要な人事課題

(回答数)



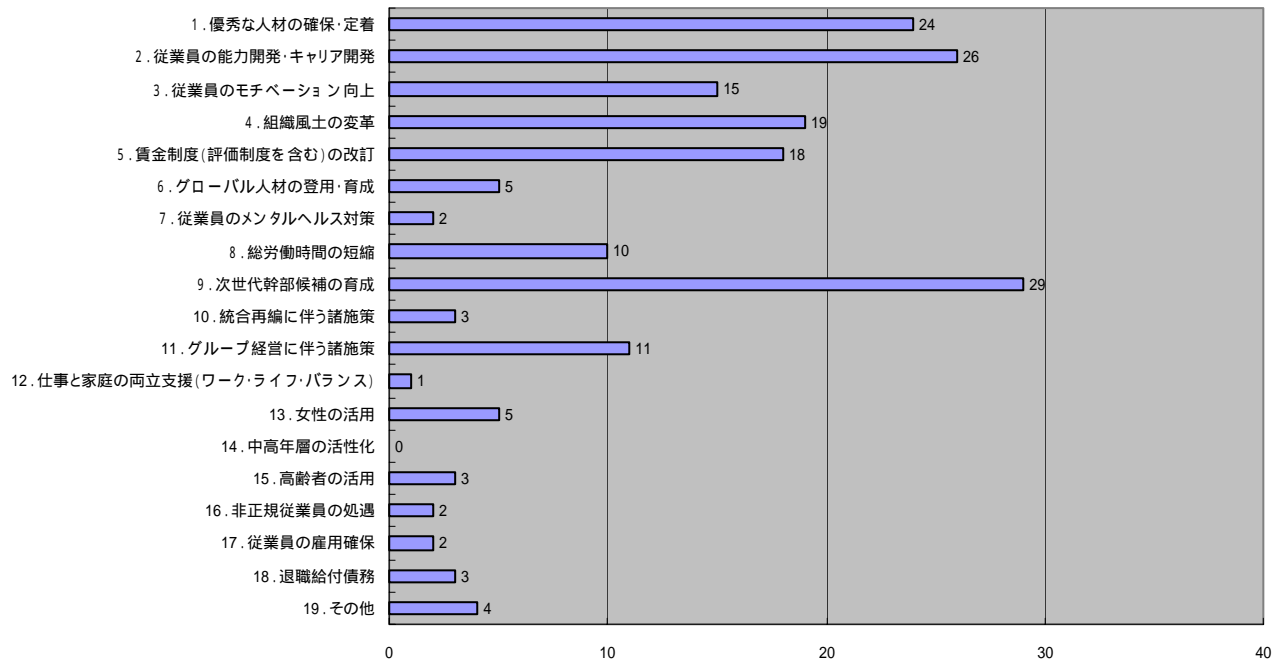
< 事業展開の方向性別 > 最も重要な人事課題



- 1. 優秀な人材の確保・定着
- 2. 従業員の能力開発・キャリア開発支援
- 3. 従業員のモチベーション向上
- 4. 組織風土の変革
- 5. 賃金制度(評価制度も含む)の改訂
- 6. グローバル人材の登用・育成
- 7. 従業員のメンタルヘルス対策
- 8. 総労働時間の短縮(所定外労働時間の削減・休暇取得促進)
- 9. 次世代幹部候補の育成
- 10. 統合再編に伴う諸施策
- 11. グループ経営に伴う諸施策
- 12. 仕事と生活の両立支援(ワーク・ライフ・バランス)
- 13. 女性の活用
- 14. 中高年層の活性化
- 15. 高齢者の活用
- 16. 非正規従業員の処遇改善
- 17. 従業員の雇用確保
- 18. 退職給付債務の削減
- 19. 多様な人材の活用(ダイバーシティ・マネジメント)
- 20. その他

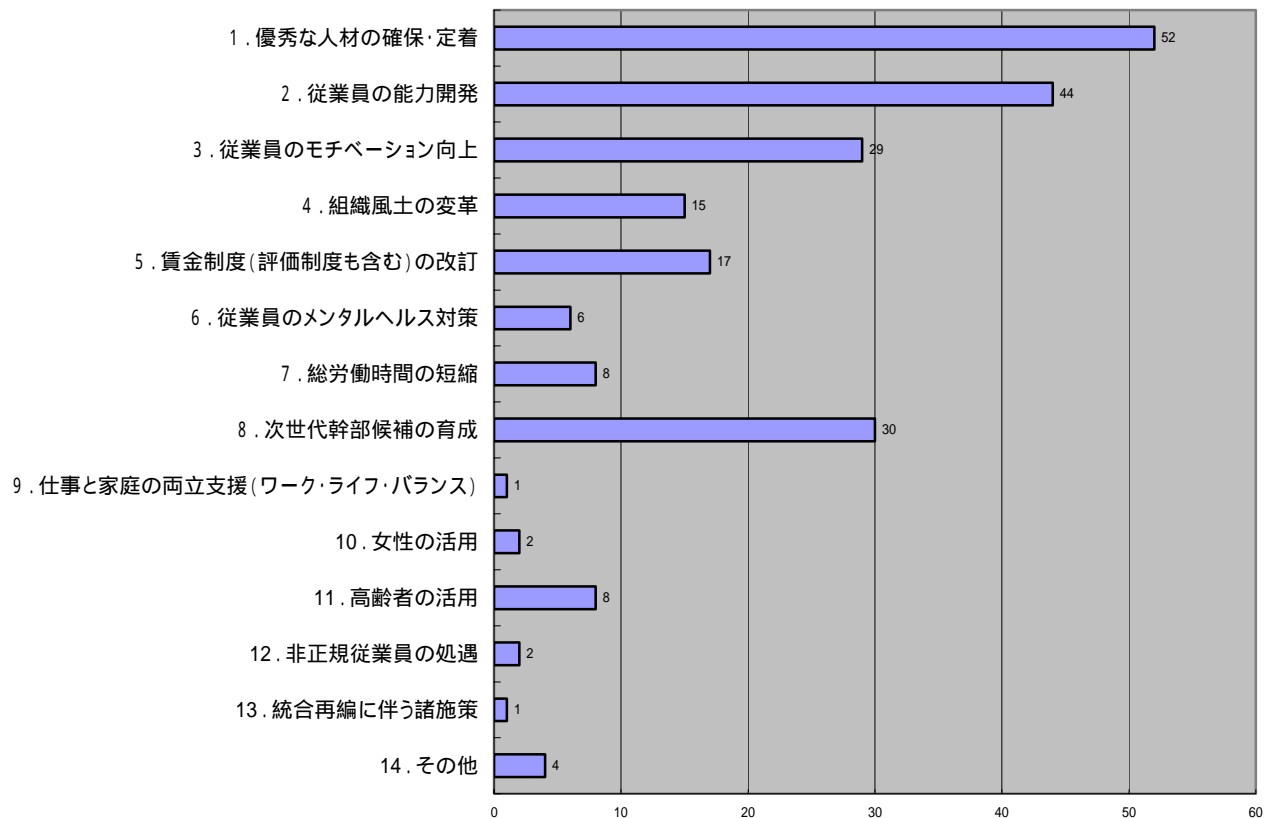
参考：< 2009年度 > 最も重要な人事課題

(回答数)



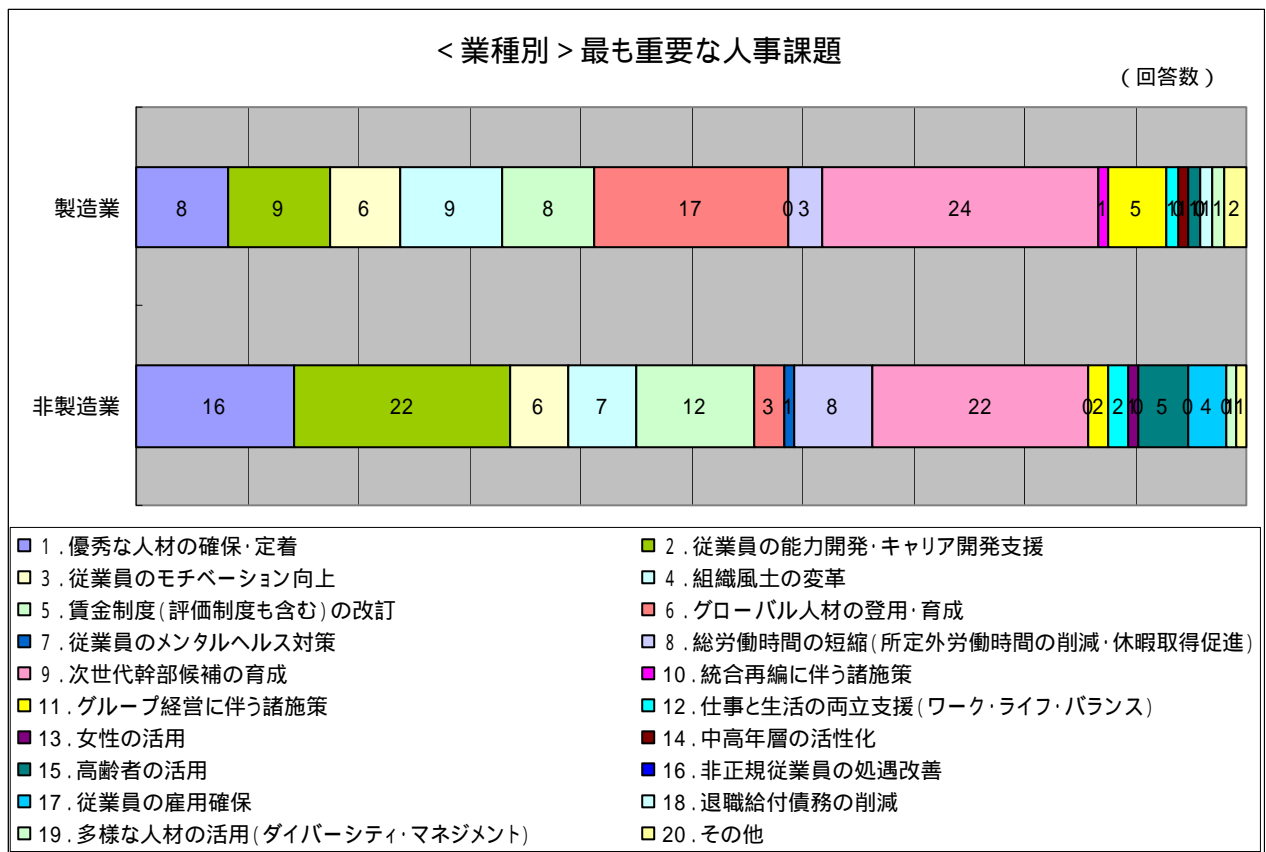
参考：< 2008年度 > 最も重要な人事課題

(回答数)



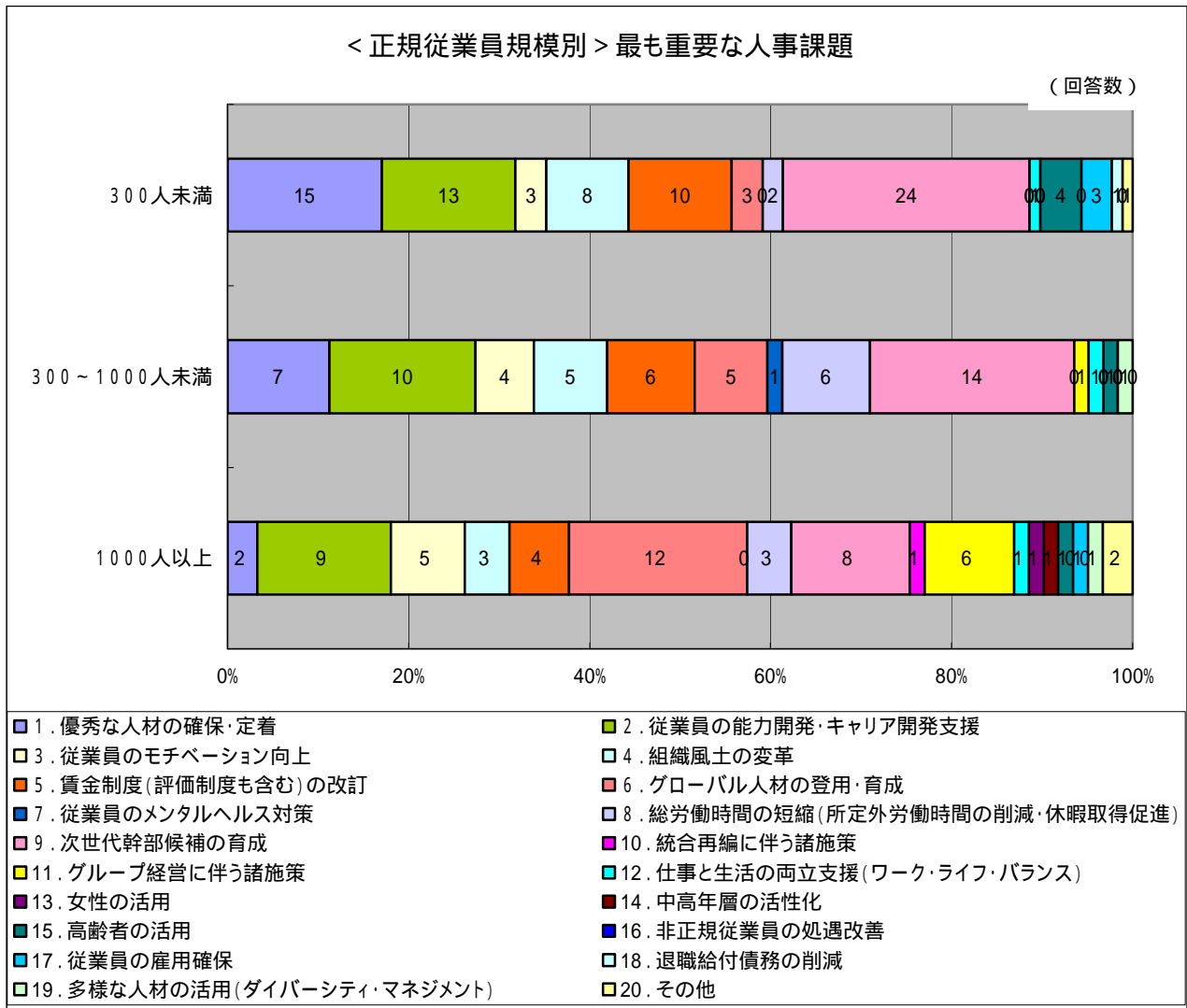
最も重要な人事課題を業種別に分析してみると、『製造業』では、「次世代幹部候補の育成」(24企業、24.5%)、「グローバル人材の登用・育成」(17企業、17.3%)、「従業員の能力開発・キャリア開発支援」「組織風土の変革」(同9企業、9.2%)の順になっているのに対し、『非製造業』では、「従業員の能力開発・キャリア開発支援」「次世代幹部候補の育成」(同22企業、19.5%)、「優秀な人材の確保・定着」(16企業、14.2%)、「賃金制度(評価制度も含む)の改訂」(12企業、10.6%)と続き、両者とも「次世代幹部候補の育成」がトップにきているものの、2位以下はそれぞれ異なる項目が挙がっている。

<業種別>



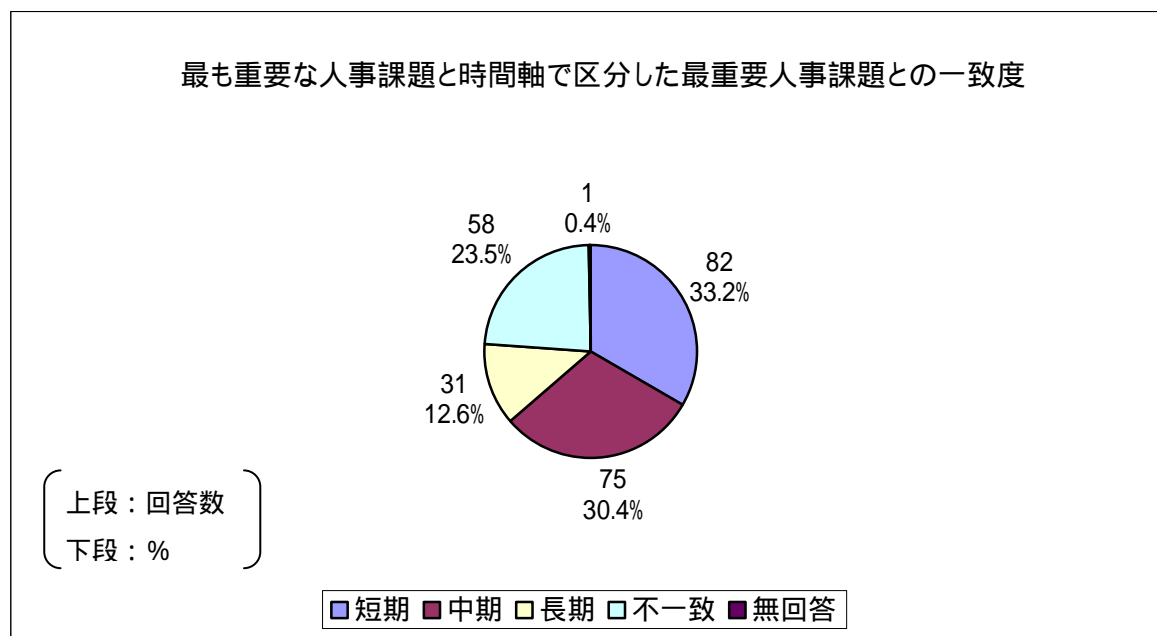
一方、正規従業員規模別に見てみると、『300人未満』では、「次世代幹部候補の育成」(24企業、27.0%)、「優秀な人材の確保・定着」(15企業、16.9%)、「従業員の能力開発・キャリア開発支援」(13企業、14.6%)の順に、『300~1000人未満』では、「次世代幹部候補の育成」(14企業、22.6%)、「従業員の能力開発・キャリア開発支援」(10企業、16.1%)、「優秀な人材の確保・定着」(7企業、11.3%)の順となっている。『1000人以上』では、トップに「グローバル人材の登用・育成」(12企業、19.7%)がきており、「従業員の能力開発・キャリア開発支援」(9企業、14.8%)、「次世代幹部候補の育成」(8企業、13.1%)と続いている。

< 正規従業員規模別 >



さらに、最も重要な人事課題と時間軸（短期・中期・長期）で区分した最重要人事課題との一致度については、「短期的（今後1年程度）な課題」と一致している企業（82企業、33.2%）が最多で、次いで「中期的（今後3年程度）な課題」（75企業、30.4%）が続く。

他方で、短期・中期・長期どれとも一致しない企業（58企業、23.5%）が2割以上を占めている。



最も重要な人事課題として挙げられた上位3項目（次世代幹部候補の育成、従業員の能力開発・キャリア開発支援、優秀な人材の確保・定着）に対する企業の取り組み（あるいは取り組もうとしていること）は以下の通りである。

次世代幹部候補の育成

< 製造業 >

- ・「経営者層の若返り」（300人未満）
- ・「外部の管理職研修に出席させ、他社からの刺激を実感させる」（300人未満）
- ・「グループ会社合同の幹部育成研修」（300～1000人未満）
- ・「育成目的の人事ローテーション」（300～1000人未満）
- ・「幹部候補コースの新設」（300～1000人未満）
- ・「管理職全員によるディスカッション、管理職手前の人材に対する階層別研修」（1000人以上）
- ・「リーダーシップ研修等の内容の見直し、キャリアパスの明確化」（1000人以上）
- ・「若手管理職をグループ会社役員に登用することで、一定の経験を積ませる」（1000人以上）
- ・「グローバルでの次世代幹部育成の仕組みづくり、体系化」（1000人以上）

<非製造業>

- ・「責任と権限の委譲」(300人未満)
- ・「異業種幹部との交流促進」(300人未満)
- ・「他のグループ会社との連携による出向者の受け入れ」(300人未満)
- ・「若く将来性があり、社会的責任の自覚ある者を社内から発掘する」(300人未満)
- ・「階層別研修の充実」(300～1000人未満)
- ・「思い切った登用」(300～1000人未満)
- ・「サクセッションプラン・アッパーゼネラリストの育成」(300～1000人未満)

従業員の能力開発・キャリア開発支援

<製造業>

- ・「社員自らが学ぶ組織風土の醸成と人材育成」(300～1000人未満)
- ・「特にマーケティング関連に強い人材の教育、キャリア開発」(1000人以上)
- ・「教え、教えられる風土の定着」(1000人以上)

<非製造業>

- ・「就業時間の5%をコーチングとトレーニングを適用するルールを設定」(300人未満)
- ・「社員のスキル・能力の棚卸とこれに伴う育成プランの策定」(300人未満)
- ・「人材育成体系の見直し、教育制度再構築、専門技術研修の充実」(300人未満)
- ・「人材育成の見直し、プロジェクトマネージャーの育成強化」(300～1000人未満)
- ・「グローバルな人材教育システム」(300～1000人未満)
- ・「階層別と職能別の両面から育成体系を再構築」(1000人以上)

優秀な人材の確保・定着

<製造業>

- ・「入社後の能力開発・キャリア開発支援システムの開示」(300人未満)
- ・「外部専門機関の活用」(300人未満)
- ・「中途採用」(300～1000人未満)

<非製造業>

- ・「親会社からの優秀な転籍者の確保」(300人未満)
- ・「女性や外国人等、多様な労働リソースの活用」(1000人以上)

一方、直面している人事課題を 短期（今後1年程度）、中期（今後3年程度）、長期（2025年頃）の時間軸で区分してみると、挙げられた項目にばらつきがあり、時間軸に応じて取り組むべき人事課題が異なることがわかる。

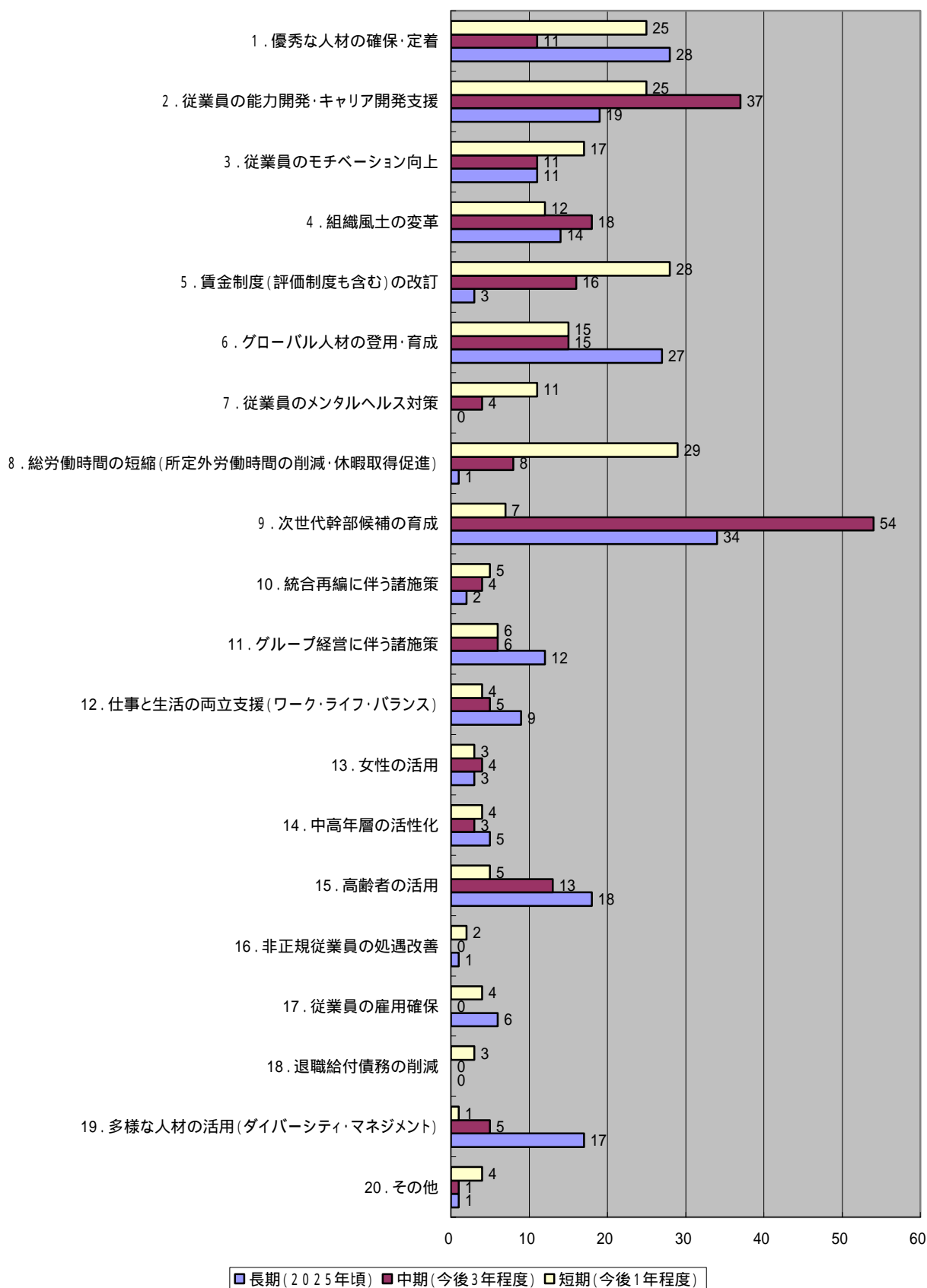
時間軸で区分した人事課題上位3項目

	1位	2位	3位
短期（今後1年程度）	「総労働時間の短縮」 （29企業、13.8%）	「賃金制度の改訂」 （28企業、13.3%）	「優秀な人材の確保・定着」 「従業員の能力開発・キャリア開発支援」 （25企業、11.9%）
中期（今後3年程度）	「次世代幹部候補の育成」 （54企業、25.6%）	「従業員の能力開発・キャリア開発支援」 （37企業、17.5%）	「組織風土の変革」 （18企業、8.5%）
長期（2025年頃）	「次世代幹部候補の育成」 （34企業、16.1%）	「優秀な人材の確保・定着」 （28企業、13.3%）	「グローバル人材の登用・育成」 （27企業、12.8%）

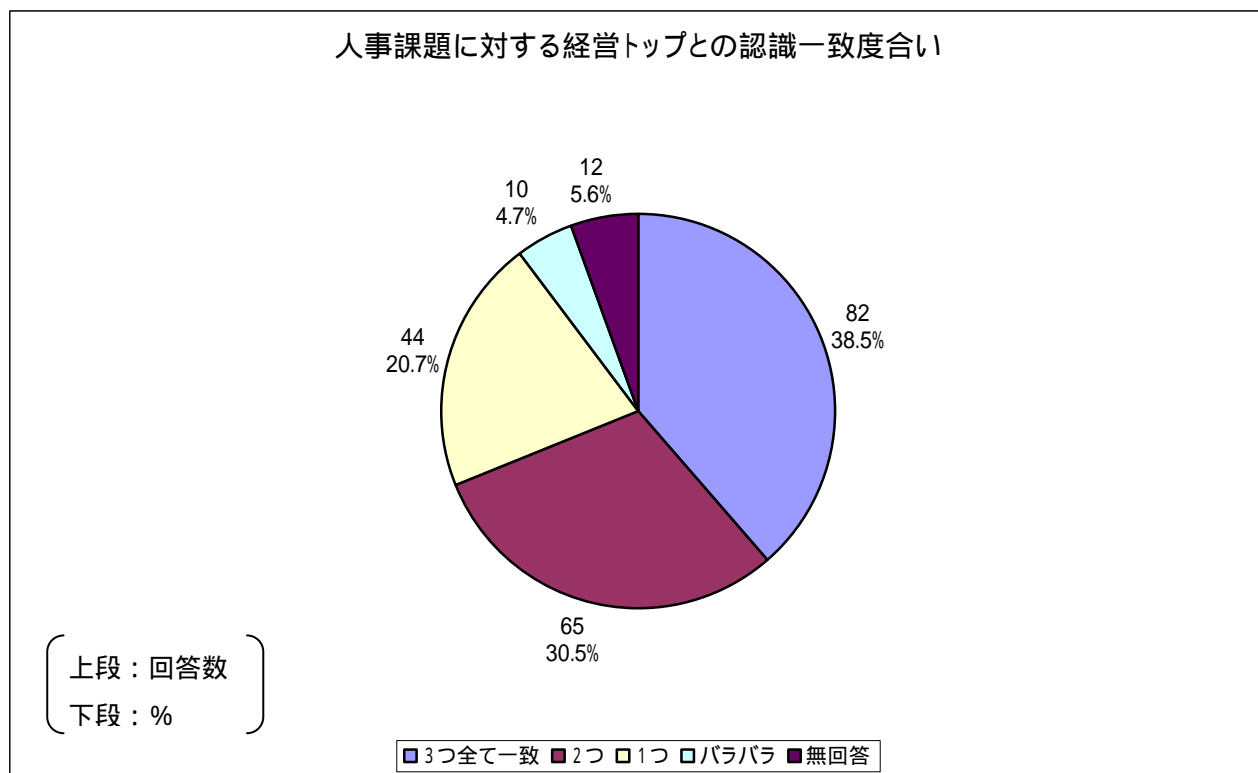
また、各項目を時間軸で追ってみると、「賃金制度の改訂」（短期28企業、13.3% 中期16企業、7.6% 長期3企業、1.4%）や「総労働時間の短縮」（短期29企業、13.8% 中期8企業、3.8% 長期1企業、0.5%）は時間を長くとらえると大幅に企業数が減るが、他方で、「多様な人材の活用」は、短期（1企業、0.5%）や中期（5企業、2.4%）に比べ、長期（17企業、8.1%）で大きく増えている。

時間軸で区分した場合の最も重要な人事課題

(回答数)



人事部門が直面している人事諸課題(複数回答)について「経営トップも経営課題として認識し、解決に向けて取り組んでいるかどうか」については、すべての項目で一致している(人事部門と経営トップが共通に課題認識している)企業の割合は、昨年(31.9%)より増えており、4割程度(82企業、38.5%)となっている。

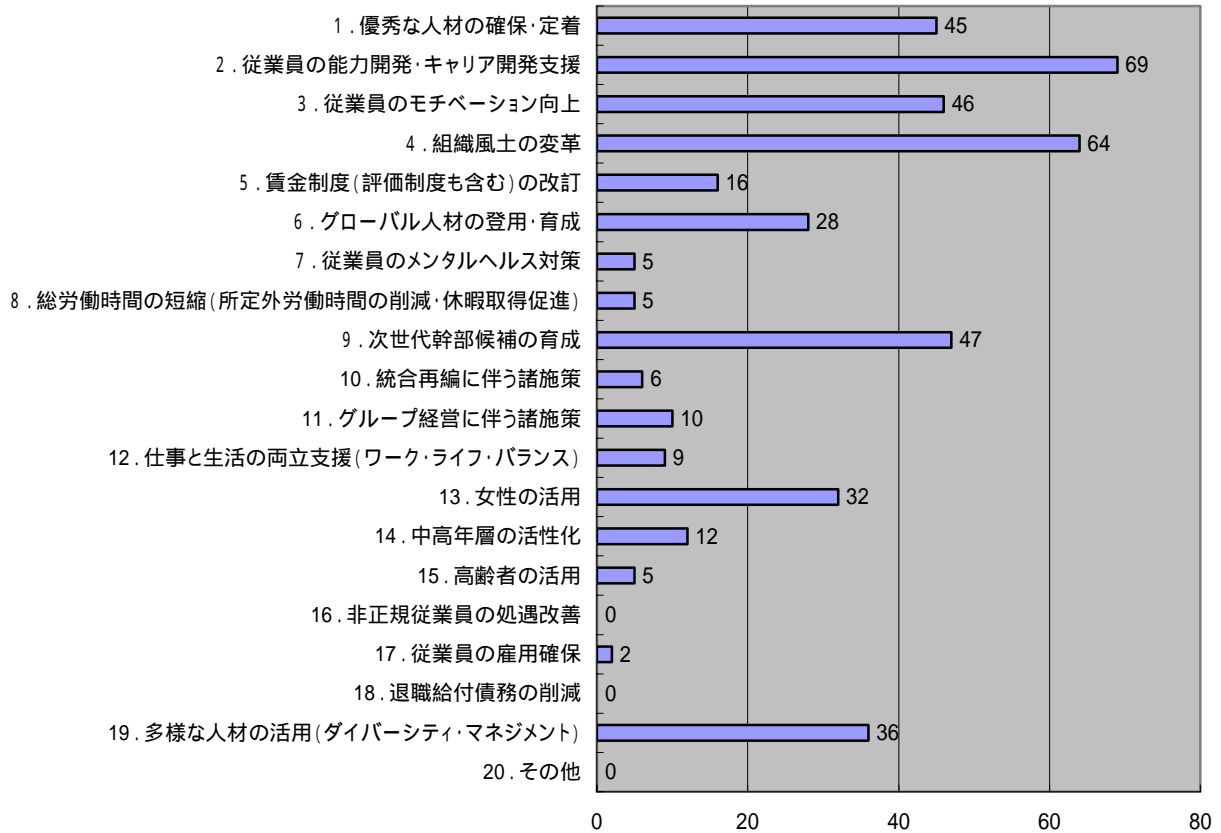


さらに、イノベーション(革新、創造)を生み出すために特に力を入れて取り組んでいる(あるいは取り組もうとしている)施策として、「従業員の能力開発・キャリア開発支援」(69企業)が最も多く、「組織風土の変革」(64企業)、「次世代幹部候補の育成」(47企業)、「従業員のモチベーション向上」(46企業)、「優秀な人材の確保・定着」(45企業)と続き、イノベーションの源泉を一部の限られた層のみに期待するのではなく、むしろ従業員全体の総力を高めることによって生み出そうとしている姿勢がうかがえる結果となった。

また、6位には「多様な人材の活用(ダイバーシティ・マネジメント)」(36企業)、7位には「女性の活用」(32企業)、8位には「グローバル人材の登用・育成」(28企業)がそれぞれ入っており、人材の多様性に対する期待も高いことがわかる。

イノベーション(革新、創造)創出のための方策

(回答数)



若年層の定着・人材育成への取り組み

「ゆとり教育世代」の定着・育成について、人事部門として留意しているという企業は約4割(84企業、39.4%)である。

具体的な対応策として、教育研修体系の強化や、メンター制度を導入ないしは指導員を配置して、コミュニケーション機会を増やしているという企業が複数見られる。

その他の対応策は以下の通りである。

< 製造業 >

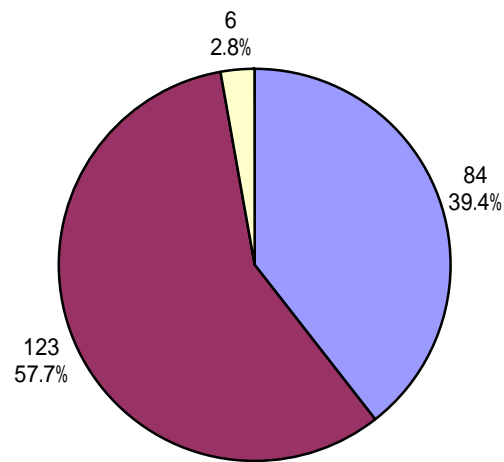
- ・「入社後3年間は、定期的に同期全員を集めて、研修や個別面談を実施」(300~1000人未満)
- ・「積極的に外部との接点を持たせ、頭でっかちにならないよう、実務経験の場を提供する」(300~1000人未満)
- ・「内定者、新入社員に対する頻繁な情報交換」(300~1000人未満)
- ・「自社社員に必要と思われる基本的な知識を習得する機会を作る、ジョブローテーションによる経験の拡大」(300~1000人未満)

- ・「極力、集団生活、集団行動をさせる」(1000人以上)
- ・「職場先輩をマンツーマンで付けて、仕事を“やり切る”ことを学ばせている」(1000人以上)
- ・「直近の新入社員の傾向を踏まえて、コミュニケーション力強化、競争体験等に関する教育を実施」(1000人以上)
- ・「若手同士の交流機会を増やすためのフォローアップ研修や新入社員向けメンタルヘルス研修、入社3年目までの研修と資格取得の義務化」(1000人以上)
- ・「社会人としての基本的な心構えを徹底するべく、導入教育プログラムの見直し(しつけ、マナー対策、ランニング、心身を鍛える座禅の実施)」(1000人以上)
- ・「入社配属時の希望調査と対応」(1000人以上)
- ・「入社～中堅までの期間における教育訓練プログラムの強化」(1000人以上)

<非製造業>

- ・「家庭で行われていない躰を中心に、5Sを使い指導し、社会人として当たり前を最低限できるようにしていく」(300人未満)
- ・「長く働いてもらえるように、社員の様子に目を配り、ていねいにケアをする」(300人未満)
- ・「ワーク・ライフ・バランスの支援」(300人未満)
- ・「現場配属3カ月後に産業医によるメンタルヘルスチェックを実施」(300人未満)
- ・「仕事への執念と熱意が伝わるように育成」(300人未満)
- ・「(見られていることを意識、感じられるように)OJT、フォローアップ研修を通して、声かけをする」(非製造業/300～1000人未満)
- ・「キャリア開発意識の醸成、職業適性の重層的なチェック」(300～1000人未満)
- ・「配属先管理職に具体的な指導方法を教育する」(300～1000人未満)
- ・「育児休職、連続休暇の取得」(300～1000人未満)
- ・「定期的な研修と適度な懇談会を開催」(300～1000人未満)
- ・「パーソナルスキル研修の充実」(300～1000人未満)
- ・「新人ベーシック研修やコーチング研修の実施、経営トップとのコミュニケーション等」(300～1000人未満)
- ・「グローバルに通用する人材育成」(300～1000人未満)
- ・「管理職に対し、ゆとり世代の理解、対応を学ぶ研修を実施」(1000人以上)
- ・「入社1年目は、教育寮に全員が入寮し、1年間かけて育成を図っている」(1000人以上)
- ・「社会人(企業人)としての自覚を促す教育プログラムの試行」(1000人以上)

「ゆとり教育世代」の定着・育成について留意しているか



〔 上段：回答数
下段：% 〕

□はい □いいえ □無回答

以上