

HRトランスフォーメーションに対する意識調査（サマリー）

2021年7月

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
ストラテジー&組織・人材開発グループ

調査目的

- 昨今、「経営ビジョンを支える人的資本の量・質の適合を目指し、経営戦略と組織・人事戦略を連動させること」を指す「人的資本経営」に注目が集まっている。
- 最近では、2019年に人的資本マネジメントの国際規格であるISO30414の公表、2020年には米国証券取引委員会（U.S. Securities and Exchange Commission）が米国証券法に基づく「レギュレーション S-K」を改訂し人的資本情報の開示を義務付けることが公表された。また国内でも、2020年に人的資本経営に関する概要を取りまとめた「人材版伊藤レポート」の発表、さらに経済産業省でも人材情報開示に関する積極的な情報発信や、情報開示のパイロットとしての「人材活躍度調査」の実施、コーポレートガバナンスの取り組み支援を推進するとしているなど、国内外で人的資本経営に関する発信や取り組みが増えている。
- このような企業の外部の変化と同じくして、企業の内部においても、コロナ禍におけるコミュニケーションの方法の変化やダイバーシティ&インクルージョン、エンゲージメント・ビロギングの向上等、個の活性化に関する取り組みの機運が高まっており、人と経営の関係を変える必要性が高まっている。
- これらの人的資本経営実現のカギを握るのは人事機能であることは言うまでもないが、人的資本経営下で人事機能に新たに求められるものは現状の延長線上では得難く、「未来志向的・戦略連動的な人的資源管理」を実現するための人事機能の大変革としてのHRトランスフォーメーション（HRX）が必要である。
- 本調査では、HRトランスフォーメーションに関する理解・関心を調査するとともに、その実現にあたっての問題意識や人事機能が担うべき役割、その阻害要因の調査を行った。さらに、人事領域に関する比較的新しいトピックに関する理解・関心についてもあわせて調査を行うことで、民間企業の経営層および、人事部・経営企画部の管理職が認識する人事領域の理解・関心、問題意識、また各役職間や企業規模間での認識のギャップについて幅広く把握した。

調査概要

調査名称	「お仕事に関するアンケート」調査
調査方法	インターネット上でのモニター調査
調査期間	2021年2月
調査対象・有効回答数	有効回答数：450件 調査対象別内訳： ・経営層 150件（企業規模：従業員300名以下 50件、301～1,000名 50件、1,001名以上 50件） ・人事部管理職 150件（企業規模：従業員300名以下 50件、301～1,000名 50件、1,001名以上 50件） ・経営企画部管理職 150件（企業規模：従業員300名以下 50件、301～1,000名 50件、1,001名以上 50件） ※本アンケート中では、企業規模：従業員300名以下の企業を小企業、301～1,000名の企業を中企業、1,001名以上の企業を大企業として記載している。

調査結果のサマリー

- **【認知度・関心度】 大企業を中心にHRトランスフォーメーションへの関心度が高い結果に**
 - HRトランスフォーメーションへの関心度としては、**大企業の経営層の30%が「非常に関心がある」と回答しており、中小企業の経営層と比較して突出して大きい。**また、**大企業、中企業の人事部管理職および大企業の経営企画部管理職では「非常に関心がある」「まあまあ関心がある」の合計が50%以上であり、大企業の経営層に次いで関心の高さがうかがえる。**
- **【人事戦略上の課題】 戦略を支える人材の採用・確保・育成に強い問題意識が見られる結果に
～ジョブ型雇用の動向も気になりつつある～**
 - 人材マネジメントにおける問題認識としては、「**会社が必要とする人材の採用・育成**」について「**重要な課題である**」と回答した人が**全体の55%と他の項目と比べて最も大きい。**また、本調査で実施した問題意識に関する全ての項目において「**重要な課題である**」「**どちらかと言えば重要な課題である**」が半数以上を占めており、人材マネジメント全般に対して広く問題が認識されていることがうかがえる。
 - 今後の人事機能が担うべき役割としては「**戦略に則った人材の確保・育成**」を「**重要な課題である**」と回答した割合が44%と、他の項目に比べて最も大きく、**戦略に則った人材の確保・育成についての人事機能への期待の高さ**がうかがえる。一方で、戦略に則った人材の確保・育成について人事機能が担うべきと考えていない人の中では、その背景として「**投資対効果に疑問がある**」の割合が**最も大きかった。**
 - 人事領域の最近のトピックについて、**理解度では「ジョブ型雇用」**について理解していると回答した人の割合が最も大きく、**関心度では「戦略起点の要員計画」**に関心があると回答した人の割合が最も大きかった。

目次

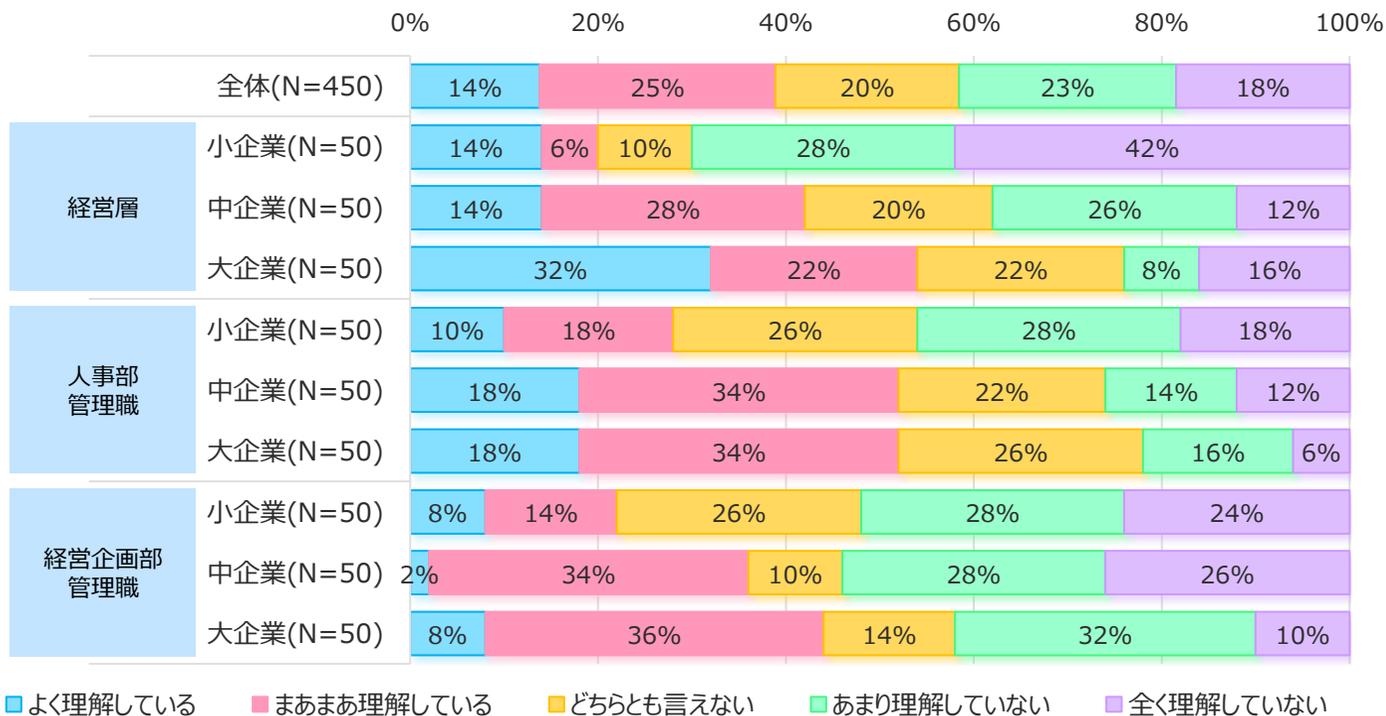
1. HRトランスフォーメーションに関する理解・関心 ……P5
2. 人材マネジメントにおける問題認識 ……P10
3. 今後の人事機能が担うべき役割 ……P20
4. 人事領域についての最近のトピックに関する理解・関心 ……P37

1. HRトランスフォーメーションに関する理解・関心

HRトランスフォーメーションへの理解度

- 大企業の経営層のうち30%以上が、HRトランスフォーメーションについて「よく理解している」と回答している。
- 大企業および中企業の人事部管理職では「よく理解している」「まあまあ理解している」の合計が50%以上であり、HRトランスフォーメーションへの理解の高さがうかがえる。

Q1. HRトランスフォーメーションへの理解について最も当てはまるものを一つ選んでください。



HRトランスフォーメーションに対するイメージ

Q2. HRトランスフォーメーションへのイメージについて自由に記述ください。

プラス要素

- HRテクノロジーを導入することにより、業務の効率化が大幅に進むイメージ。
- HRトランスフォーメーションが持つ意味や機能は、日本の年功序列や心情に左右される人材配置に大きな意味があると思う。
- グローバルで人材のスキル・キャリア等が把握でき、人材活用に活かせる。
- タレントマネジメントおよび社内データ分析で最適配置を検討できる。
- ビジネスの変化に合わせた人事の変革、役割・機能を見直し、ITの導入による効率化、アウトソーシングの導入なども検討する。
- 従来の管理型人事部門からビジネスパートナーとして組織や社員の成長を投じて会社業績への貢献を果たしていくこと。
- 多人数の会社(大企業)が社員の職能を最大限に活用するための方策と考える。少人数の会社(中小企業)には効率的でない。

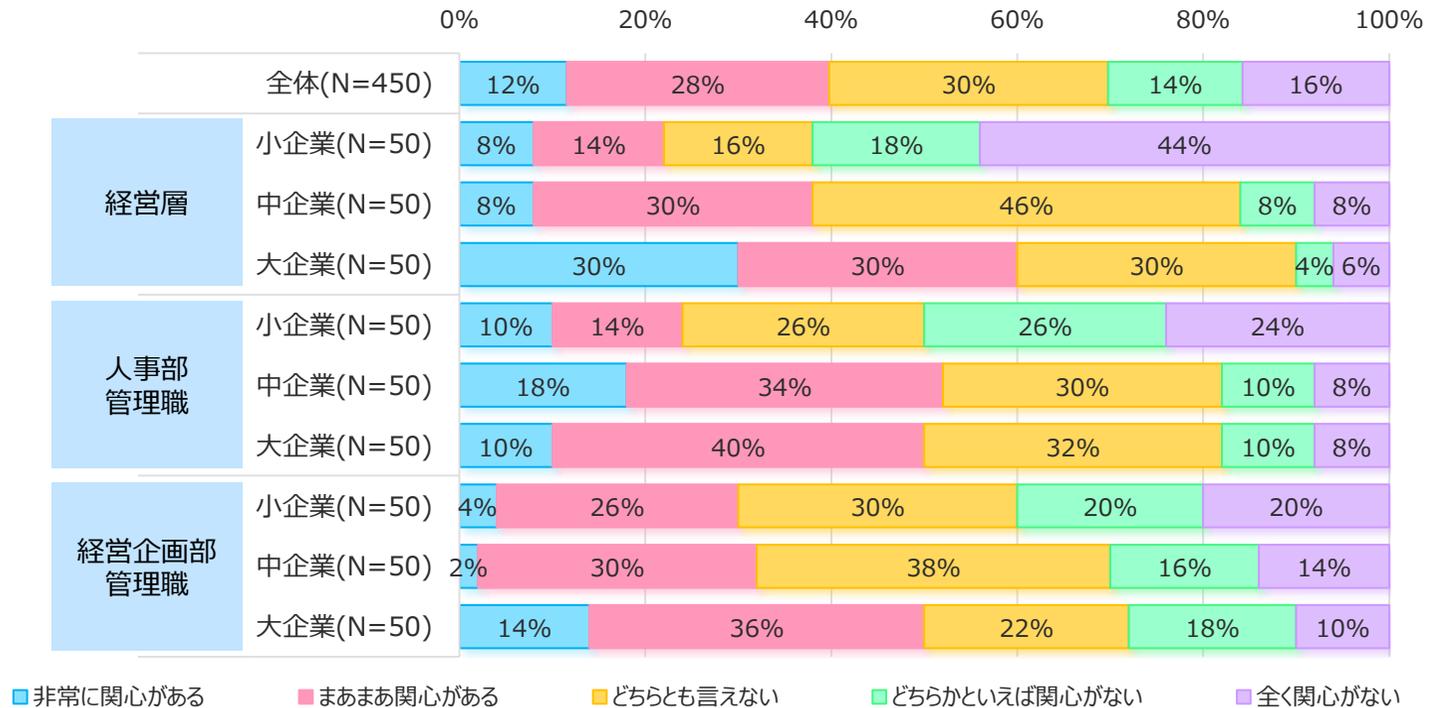
マイナス要素

- 定義が抽象的。
- 大企業・デジタル化前提で話されることであるが、現時点では若干の危うさとうさん臭さを感じる。
- まだまだ人事戦略と事業戦略と連携しきれておらず、理想と現実には差がある。
- システムティックに業務を遂行しようとしてもそれが逆に手間を増やすことが多々ある。
- かなり困難な課題への取り組み。
- 英語で表記するコンサルタント用の用語。
- ない、よくわからない、難しい。

HRトランスフォーメーションへの関心度

- HRトランスフォーメーションへの関心度としては、大企業の経営層の30%が「非常に関心がある」と回答しており、中小企業の経営層と比較して突出して大きい。
- 大中企業の人事部管理職および大企業の経営企画部管理職では「非常に関心がある」「まあまあ関心がある」の合計が50%以上であり、大企業の経営層に次いで関心の高さがうかがえる。

Q3. HRトランスフォーメーションへの関心度として最も当てはまるものを一つ選んでください。



HRトランスフォーメーションへの関心有無の理由（自由記述）

Q4.前問（Q3）で回答した理由について自由に記述ください。

1. 非常に関心がある（52名）

- これからのグローバルな成長に欠かすことができないものなので。
- 人事の業務は採用、教育、処遇、給与計算、福利厚生などがあるが、組織が人で成り立っている以上、ポリシーをもって戦略的に行えば、会社の発展に大いに貢献する重要な業務だと考えているから。
- これから必須の分野、必要性がある。
- 感覚や主観での判断を無くしたい。

2. まあまあ関心がある（127名）

- コロナ禍で収益基盤に変化があり、求められる人材が変わった。
- まだ、システム自体、どのように構築してよいのか明確に理解できていない部分があるため。
- 果たしてそれが本当に意味があることなのか、進めた企業はどうなるのかという点で関心がある。
- 現状に満足していない。
- 人材獲得が難しく、現在の社員を有効活用していく必要があるから。

3. どちらとも言えない（135名）

- わからない、イメージが湧かない。
- 効果が分からない。
- 人事担当の職務なので企業戦略設定以外は主体的に関与できないため。

4. どちらかといえば関心がない（97名）

- あまり関心がない。
- わからない、理解できない。
- 今の会社規模なら全体に目が届くことからシステムティックにしなくても良いような気がするため。

5. まったく関心がない（71名）

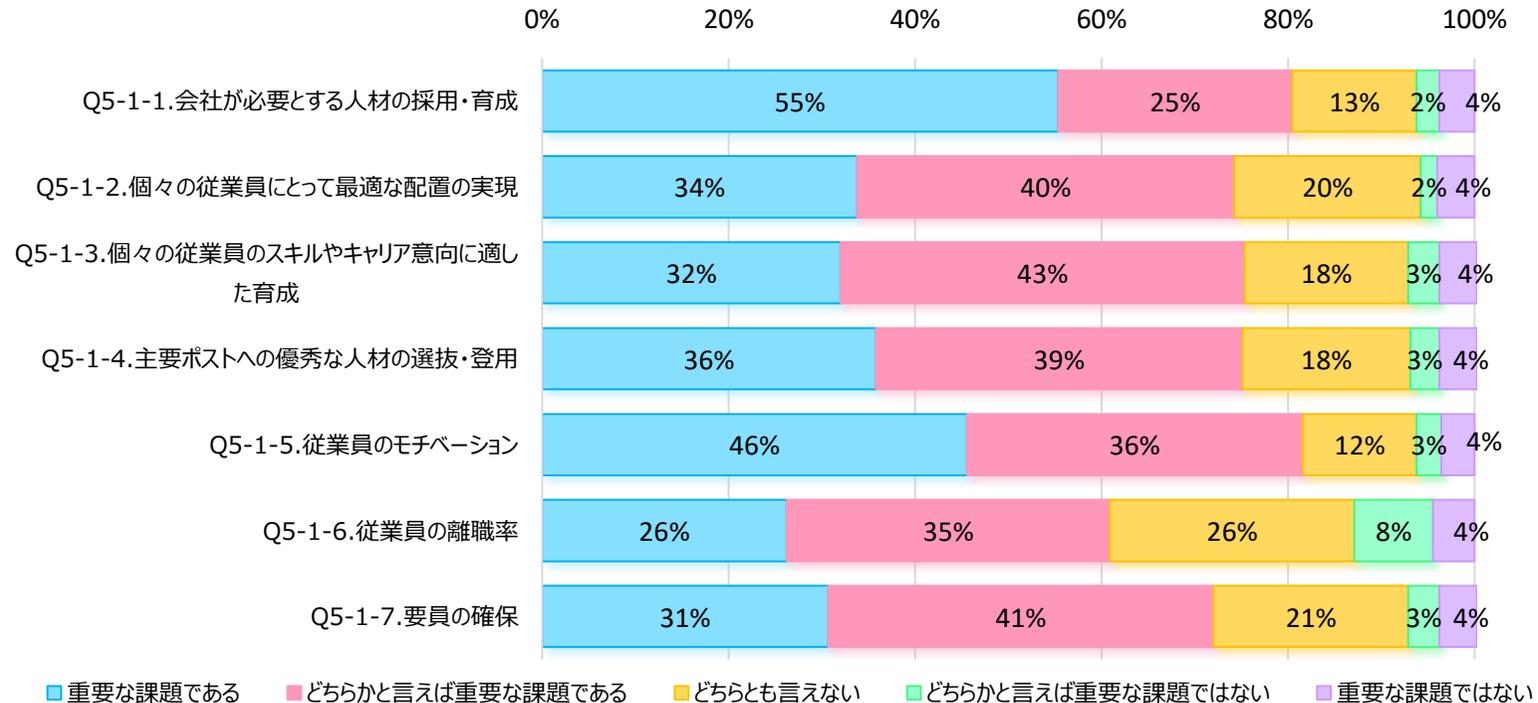
- イメージ先行で付加価値に実態が伴っていないから。
- よく知らない。
- 必要性を感じない。
- 理解していない。

2. 人材マネジメントにおける問題認識

人材マネジメントにおける問題認識

- 人材マネジメントにおける問題認識としては、「会社が必要とする人材の採用・育成」について「重要な課題である」と回答した人が全体の55%と他の項目と比べて最も大きい。
- 全ての項目において「重要な課題である」「どちらかと言えば重要な課題である」が半数以上を占めており、人材マネジメント全般に対して広く問題が認識されていることもうかがえた。

Q5. 人材マネジメントにおける貴社の問題認識

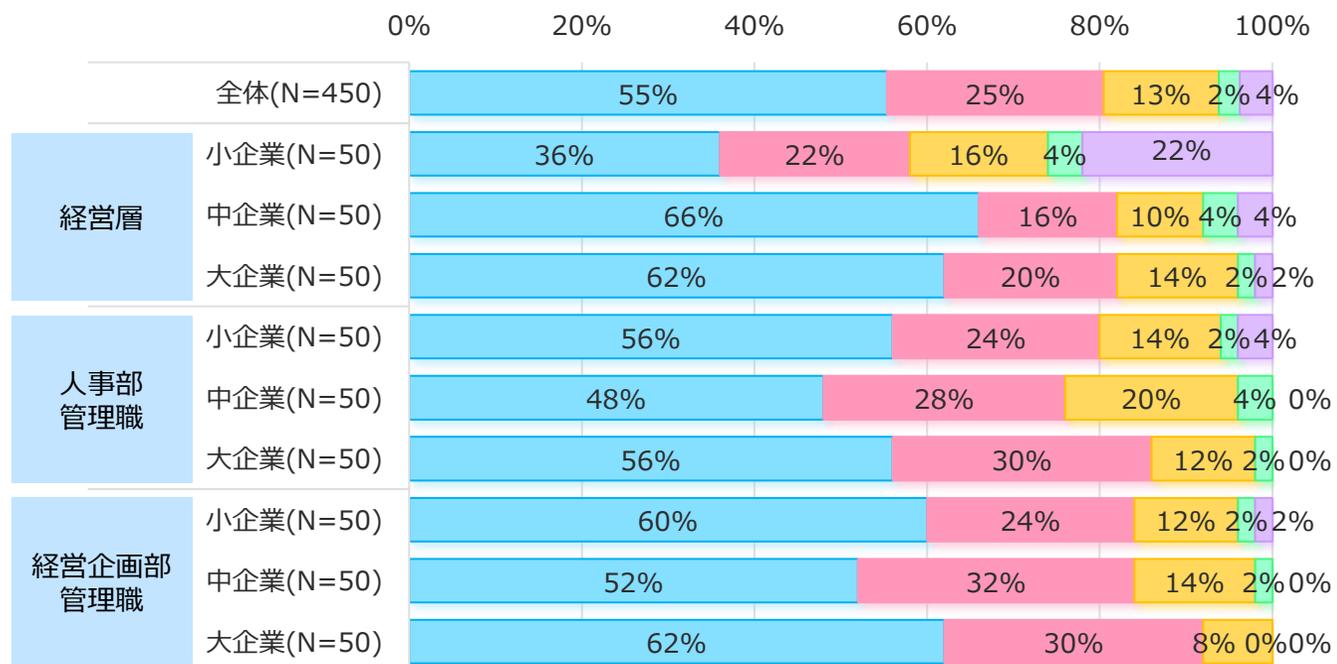


人材マネジメントにおける問題認識（項目別詳細）

Q5-1-1. 会社が必要とする人材の採用・育成

- 全体の50%以上が「重要な課題である」と回答している。また、「どちらかと言えば重要な課題である」を加えると80%を占めており、人材の採用・育成に課題を感じている企業が多いとみられる。
- 中企業の経営層では66%が「重要な課題」であると回答していることから、特に課題意識が大きいとみられる。

Q5-1-1. 会社が必要とする人材の採用・育成



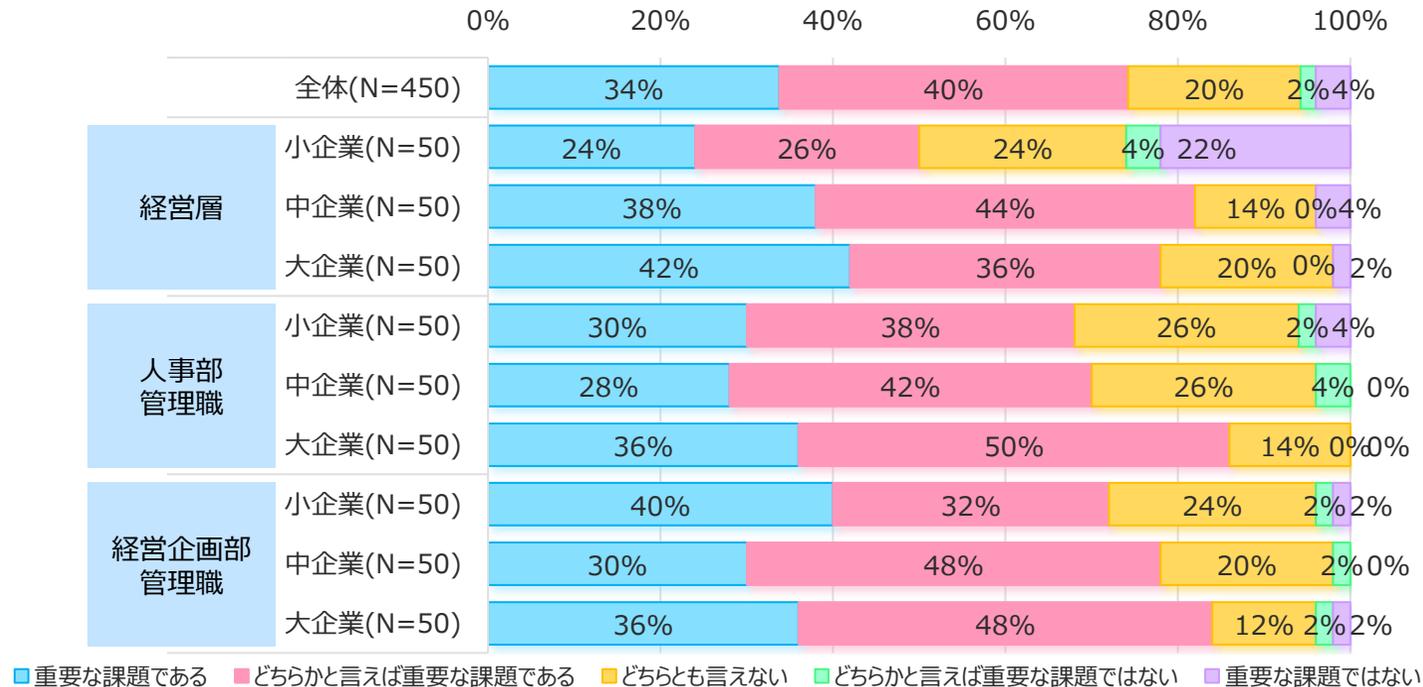
■ 重要な課題である
 ■ どちらかと言えば重要な課題である
 ■ どちらとも言えない
 ■ どちらかと言えば重要な課題ではない
 ■ 重要な課題ではない

人材マネジメントにおける問題認識（項目別詳細）

Q5-1-2. 個々の従業員にとって最適な配置の実現

- 全体の74%が「重要な課題である」「どちらかと言えば重要な課題である」と回答していることから、個々の従業員にとって最適な配置を実現することに課題を感じている企業が多いとみられる。
- 大企業の人事部管理職では86%が「重要な課題」「どちらかと言えば重要な課題である」と回答しており、他の集団と比べて最も割合が大きいことから、特に強い課題意識を持っているとみられる。

Q5-1-2. 個々の従業員にとって最適な配置の実現

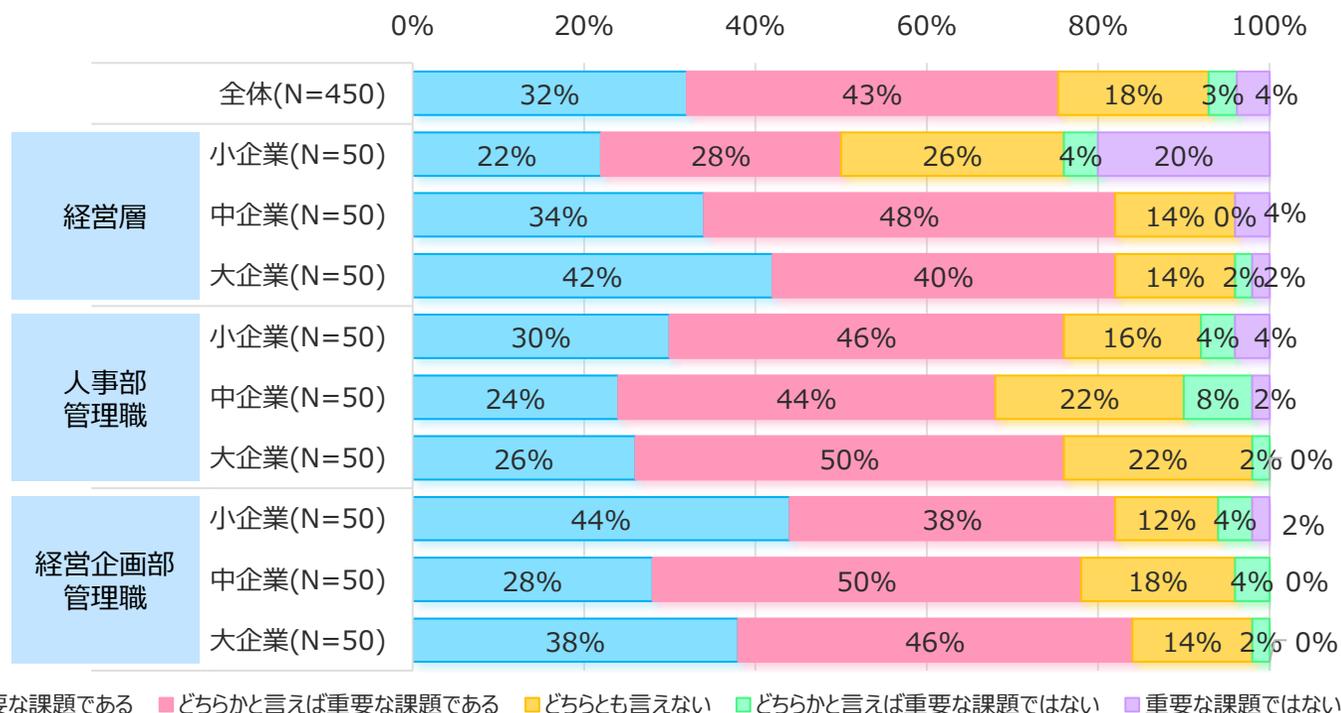


人材マネジメントにおける問題認識（項目別詳細）

Q5-1-3. 個々の従業員のスキルやキャリア意向に適した育成

- 全体の75%が「重要な課題である」「どちらかと言えば重要な課題である」と回答していることから、個々の従業員のスキルやキャリア意向に適した育成に課題を感じている企業が多いとみられる。

Q5-1-3. 個々の従業員のスキルやキャリア意向に適した育成

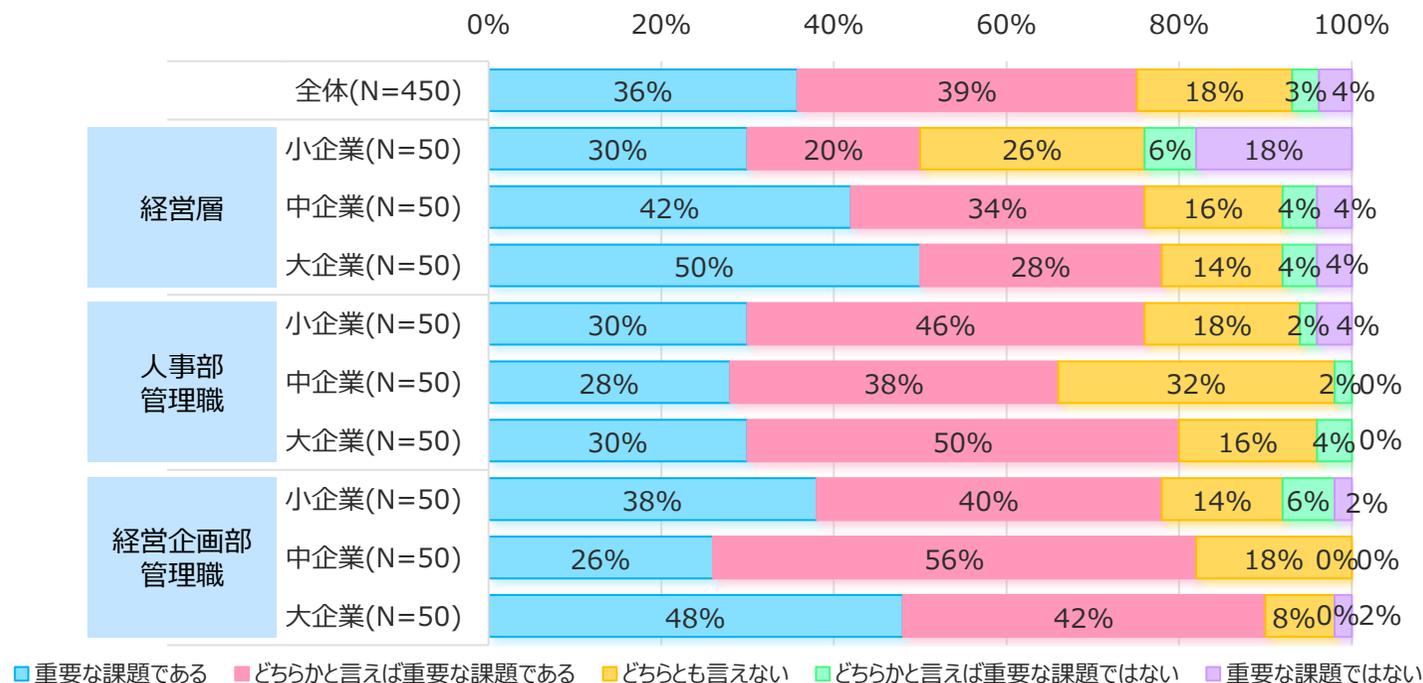


人材マネジメントにおける問題認識（項目別詳細）

Q5-1-4. 主要ポストへの優秀な人材の選抜・登用

- 全体の75%が「重要な課題である」「どちらかと言えば重要な課題である」と回答していることから、主要ポストへの優秀な人材の選抜・登用に課題を感じている企業が多いとみられる。
- 大企業の経営企画部管理職では90%が「重要な課題である」「どちらかと言えば重要な課題である」と回答していることから、特に強い課題意識を持っているとみられる。

Q5-1-4. 主要ポストへの優秀な人材の選抜・登用

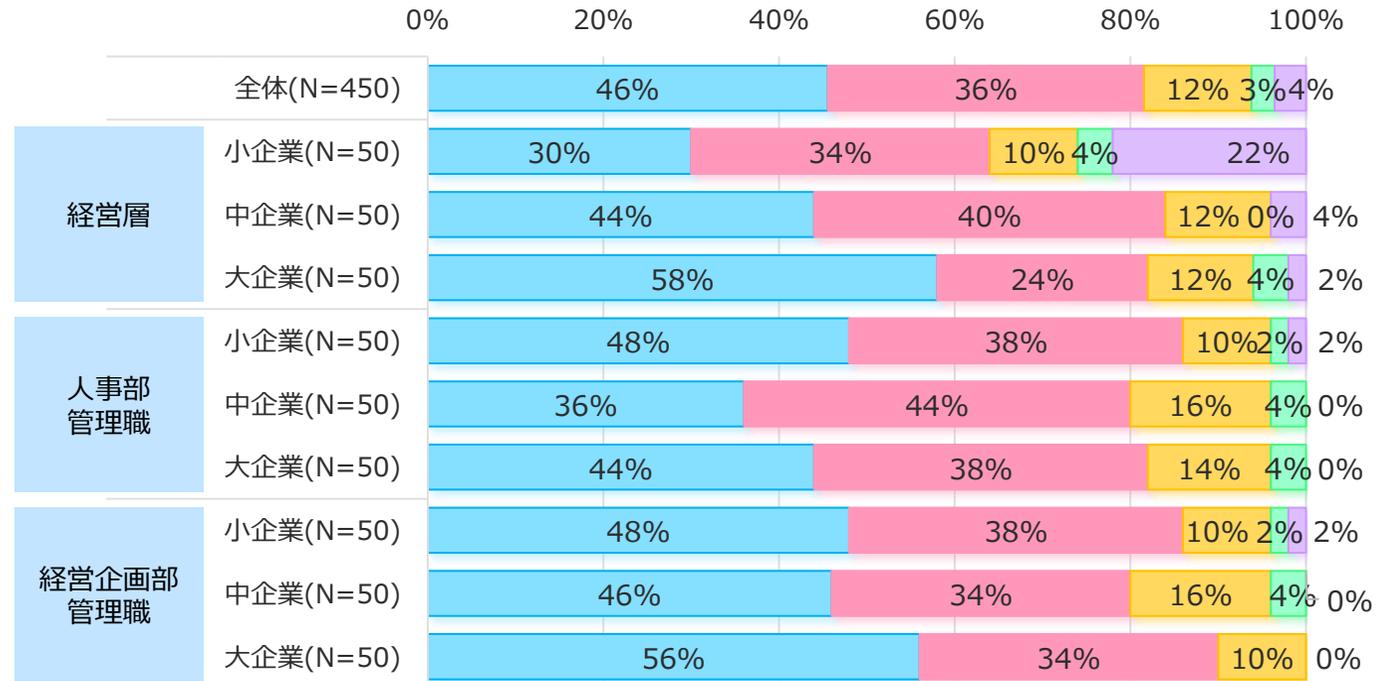


人材マネジメントにおける問題認識（項目別詳細）

Q5-1-5.従業員のモチベーション

- 全体の82%が「重要な課題である」「どちらかと言えば重要な課題である」と回答していることから、従業員のモチベーションに課題を感じている企業が多いとみられる。

Q5-1-5.従業員のモチベーション



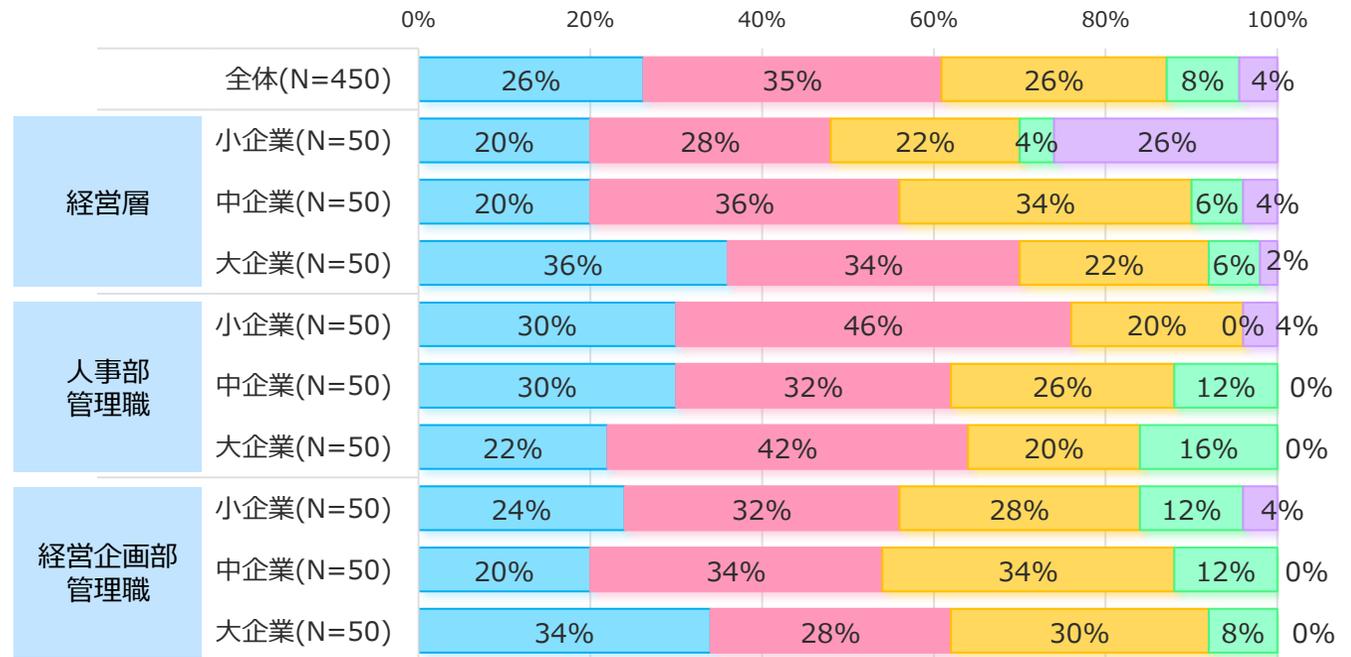
■ 重要な課題である
 ■ どちらかと言えば重要な課題である
 ■ どちらとも言えない
 ■ どちらかと言えば重要な課題ではない
 ■ 重要な課題ではない

人材マネジメントにおける問題認識（項目別詳細）

Q5-1-6.従業員の離職率

- 「重要な課題である」「どちらかと言えば重要な課題である」と回答した割合は、小企業の経営層は48%と他の集団と比べて最も小さかったが、小企業の人事部管理職では76%と最も大きく、小企業における従業員の離職率に対する捉え方は役職によって大きな乖離があるとみられる。

Q5-1-6.従業員の離職率



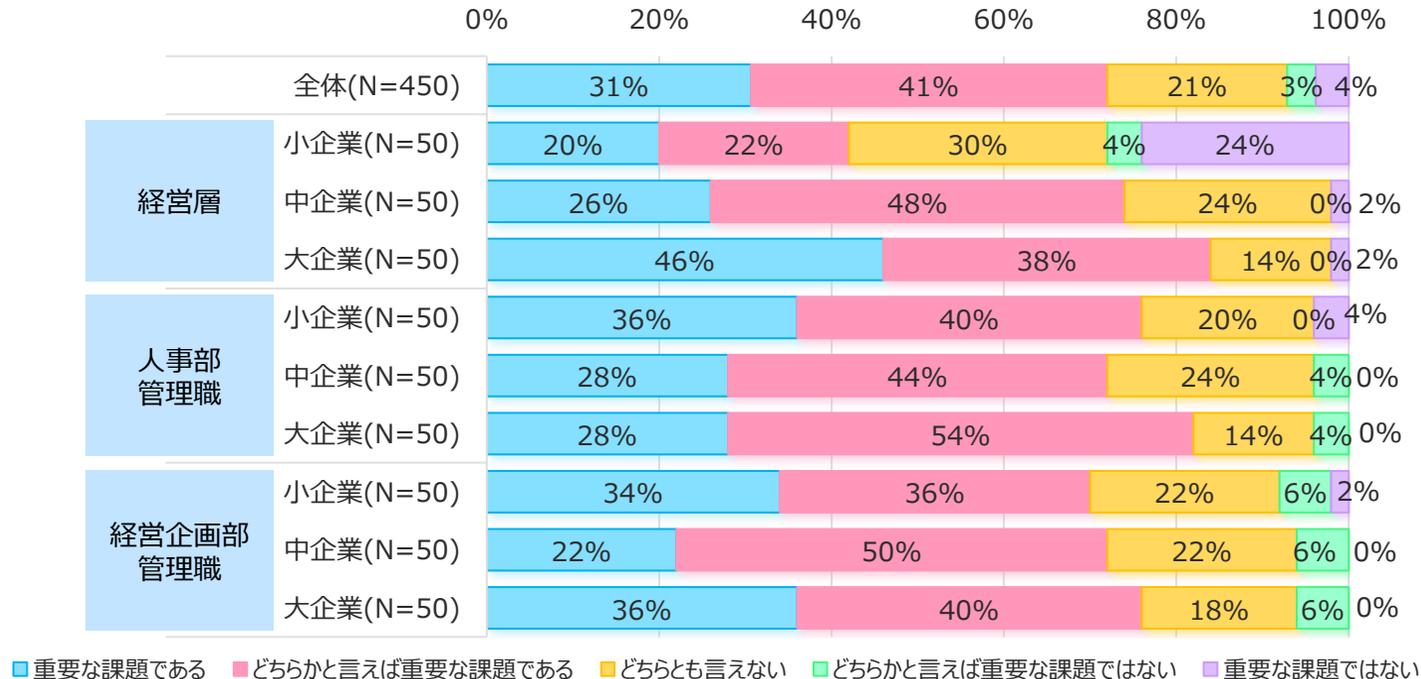
■ 重要な課題である
 ■ どちらかと言えば重要な課題である
 ■ どちらとも言えない
 ■ どちらかと言えば重要な課題ではない
 ■ 重要な課題ではない

人材マネジメントにおける問題認識（項目別詳細）

Q5-1-7.要員の確保

- 全体の72%が「重要な課題である」「どちらかと言えば重要な課題である」と回答していることから、要因の確保に課題を感じている企業が多いとみられる。
- 大企業の経営層で「重要な課題である」「どちらかと言えば重要な課題である」と回答した割合は84%と最も高く、次いで大企業の人事部管理職の82%であることから、特に大企業において要因の確保が課題であるとみられる。

Q5-1-7. 要員の確保



人材マネジメントにおける問題認識（自由記述）

Q5-2.人材マネジメントにおける貴社の問題認識について、上記以外にあればお答えください。

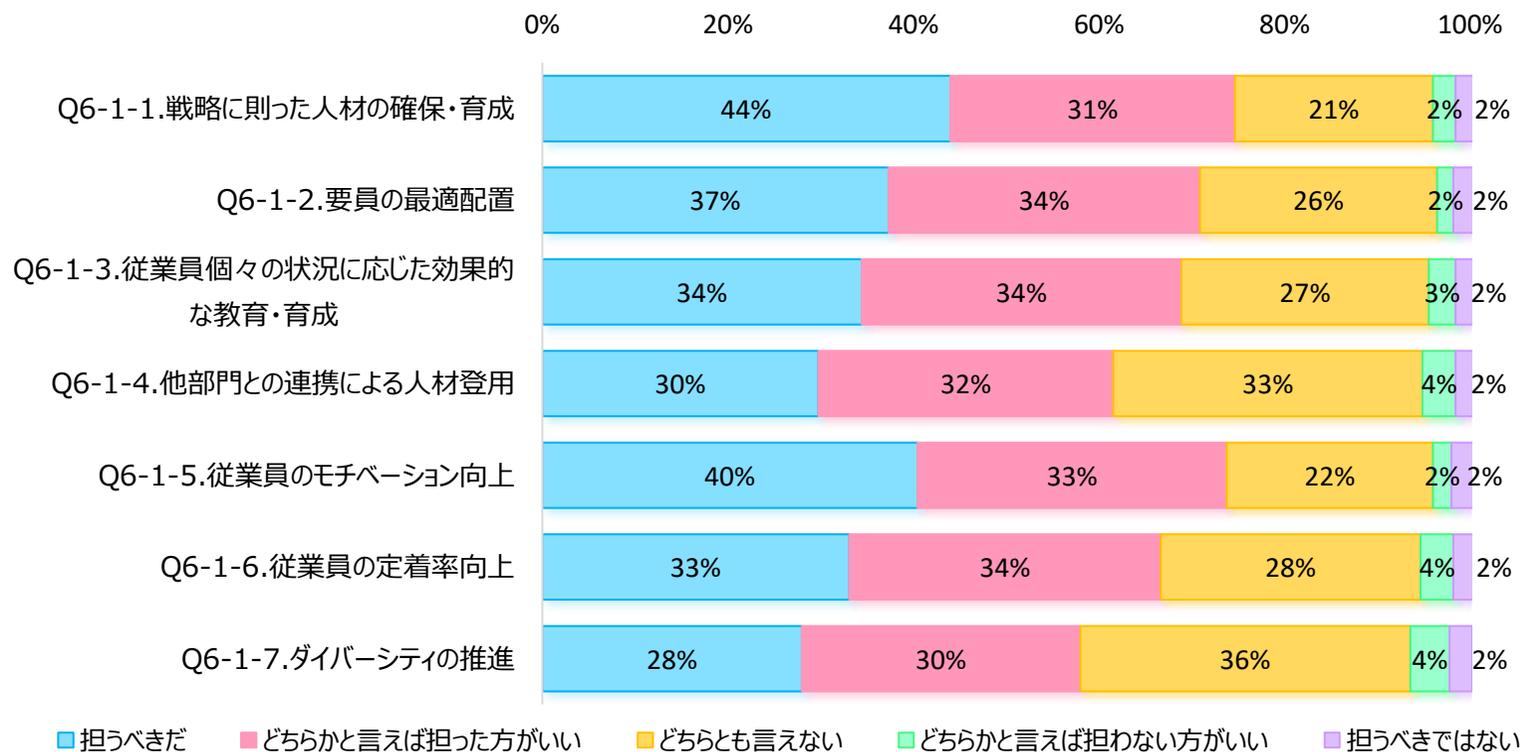
- より能動的に動ける人材の確保、育成。（14人）
- 定着率の向上、離職率。（15人）
- 長く働く時代がやってくるにつれ、高齢者のモチベーション維持は重要な課題と認識。（11人）
- 自身の身の振り方や能力開発を行うきっかけとなるキャリア開発の遅れ。（8人）
- 経営人材の育成、タレントマネジメントの難しさ。（6人）
- 多様な考え方などを許容する風土がないと組織は閉塞する。（3人）
- 役職定年などの仕組みづくりの遅れ。いびつな年齢構成
- 効率とか能力に合わせることも大事だが、ストレスなく働いてもらえる環境であることも大事。
- ワンマン社長と家族経営に加えて昭和時代の経営手法。
- 従業員からも選ばれる会社になれるような職場環境。
- 新卒採用において男子学生の応募が少なく、新入社員の採用が年々難しい。
- 人材採用のコストと既存職員との報酬バランスについて懸念がある。
- 労組役員経験者および人事部門経験者が出世する歪んだ組織になっている。
- SE人材の確保。
- 特にない。

3. 今後の人事機能が担うべき役割

今後の人事機能が担うべき役割

- いずれの項目においても「重要な課題である」「どちらかと言えば重要な課題である」が半数以上を占めており、今後の人事機能への期待値の高さがうかがえる。
- また、「重要な課題である」と回答した割合は、「戦略に則った人材の確保・育成」で44%と最も大きい。

Q6.今後の人事機能が担うべき役割

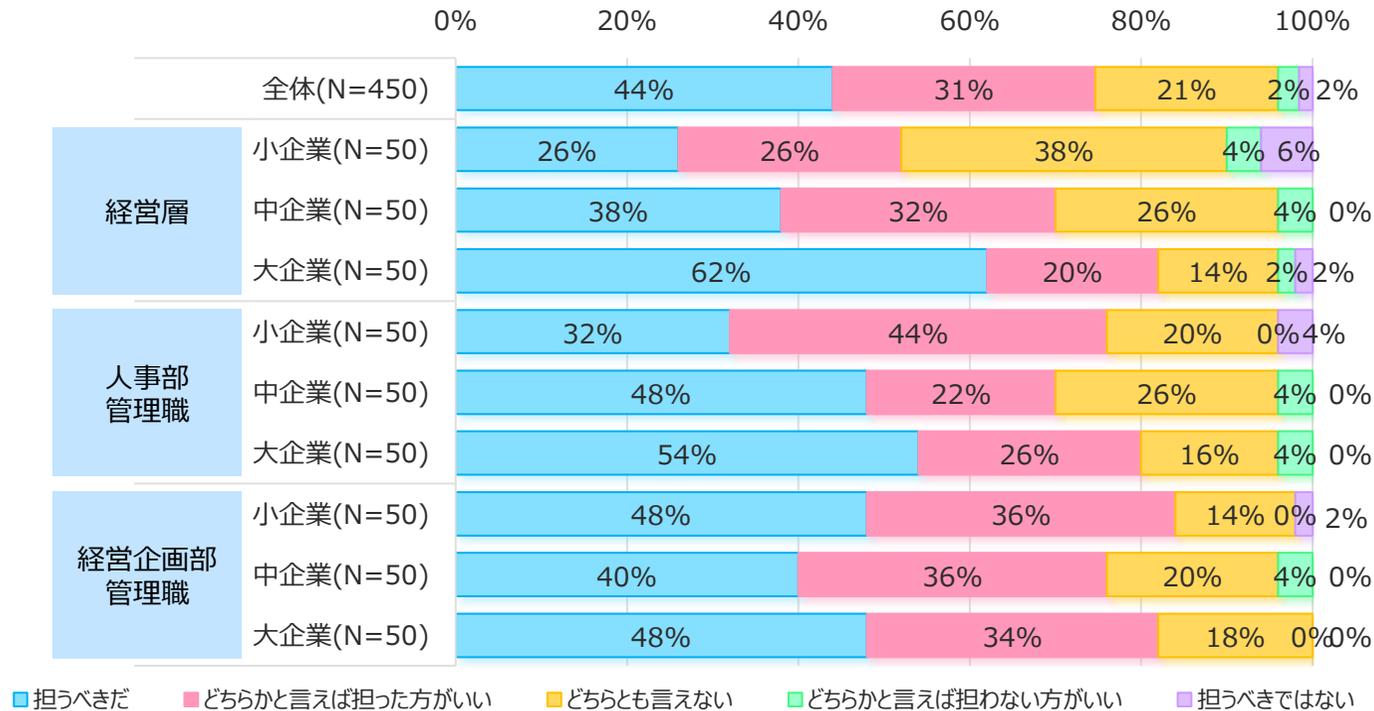


今後の人事機能が担うべき役割（項目別詳細）

Q6-1-1.戦略に則った人材の確保・育成

- 「担うべきだ」と回答した割合は大企業の経営層で62%と最も大きく、次いで大企業の人事部管理職が54%と大きい。つまり、戦略に則った人材の確保・育成を人事部が担うべきという考えは、特に大企業に多く浸透しているとみられる。

Q6-1-1. 戦略に則った人材の確保・育成

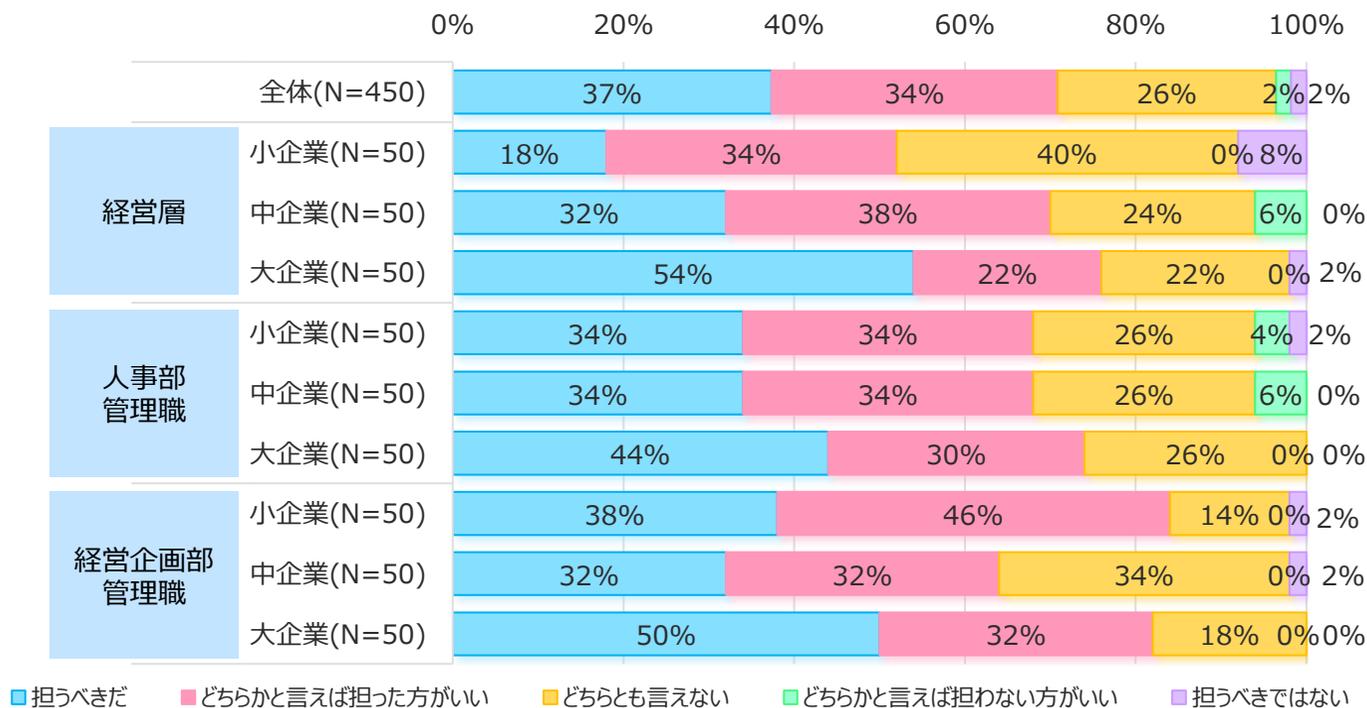


今後の人事機能が担うべき役割（項目別詳細）

Q6-1-2. 要員の最適配置

- 「担うべきだ」と回答した割合は大企業の経営層では54%と最も大きく、次いで大企業の経営企画部管理職で50%、人事部管理職で44%と大きい。つまり、今後の人事機能が要因の最適配置の役割を担うべきという考えも、特に大企業に多く浸透しているとみられる。

Q6-1-2. 要員の最適配置

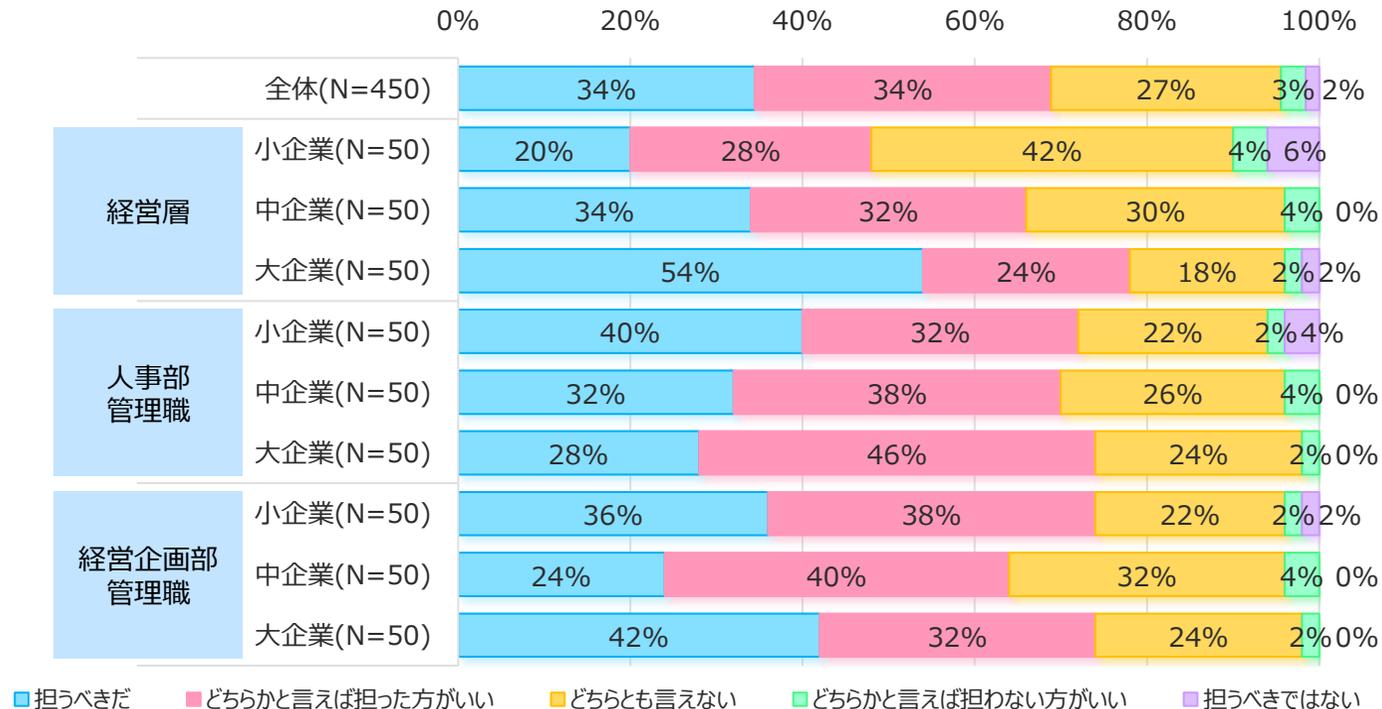


今後の人事機能が担うべき役割（項目別詳細）

Q6-1-3. 従業員個々の状況に応じた効果的な教育・育成

- 「担うべきだ」と回答した割合は大企業の経営層では54%と最も大きく、次いで大企業の経営企画部管理職で42%と大きい。
- 一方で、大企業の人事部管理職では28%と小さいことから、従業員個々の状況に応じた効果的な教育・育成を人事機能が担うべき役割として捉えるかどうかの認識には、役職によって乖離があるとみられる。

Q6-1-3. 従業員個々の状況に応じた効果的な教育・育成

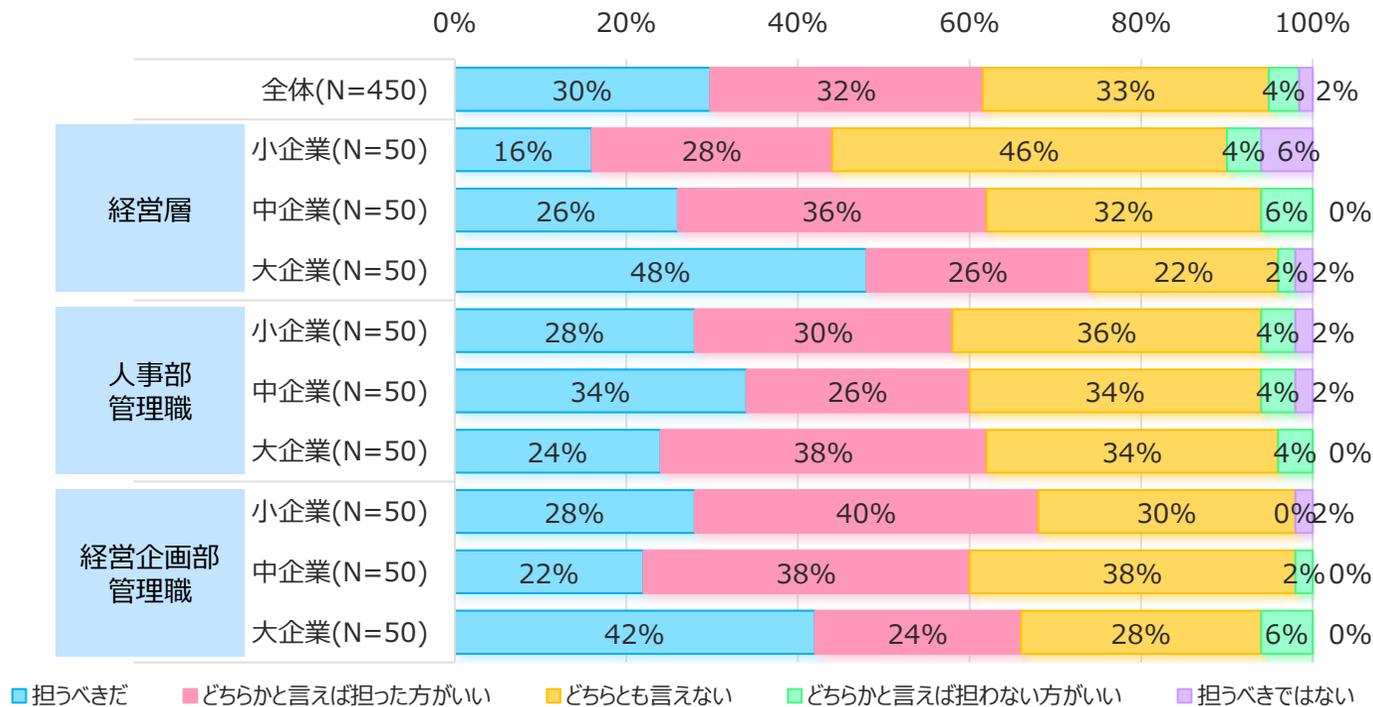


今後の人事機能が担うべき役割（項目別詳細）

Q6-1-4.他部門との連携による人材登用

- 「担うべきだ」と回答した割合は大企業の経営層では48%と最も大きく、次いで大企業の経営企画部管理職で42%と大きい。
- 一方で、大企業の人事部管理職では24%と小さいことから、他部門との連携による人材登用を人事機能が担うべき役割として捉えるかどうかの認識には、役職によって乖離があるとみられる。

Q6-1-4. 他部門との連携による人材登用

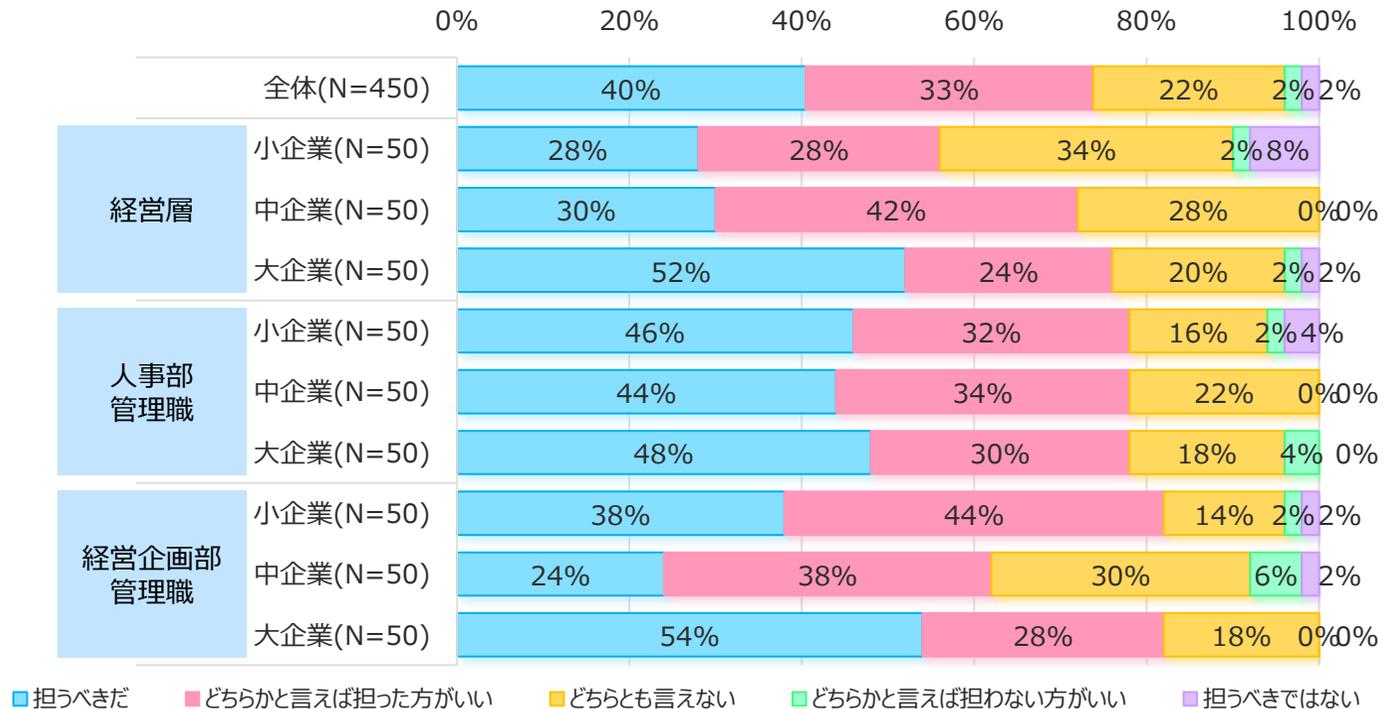


今後の人事機能が担うべき役割（項目別詳細）

Q6-1-5. 従業員のモチベーション向上

- 「担うべきだ」と回答した割合は大企業の経営企画部管理職で54%と最も大きく、次いで大企業の経営層で52%と大きい。
- また、人事部管理職では企業規模問わず40%以上が「担うべき」と回答していることから、今後の人事機能が従業員のモチベーション向上の役割を担うべきという考えは、大企業および人事部管理職を中心に浸透しているとみられる。

Q6-1-5. 従業員のモチベーション向上

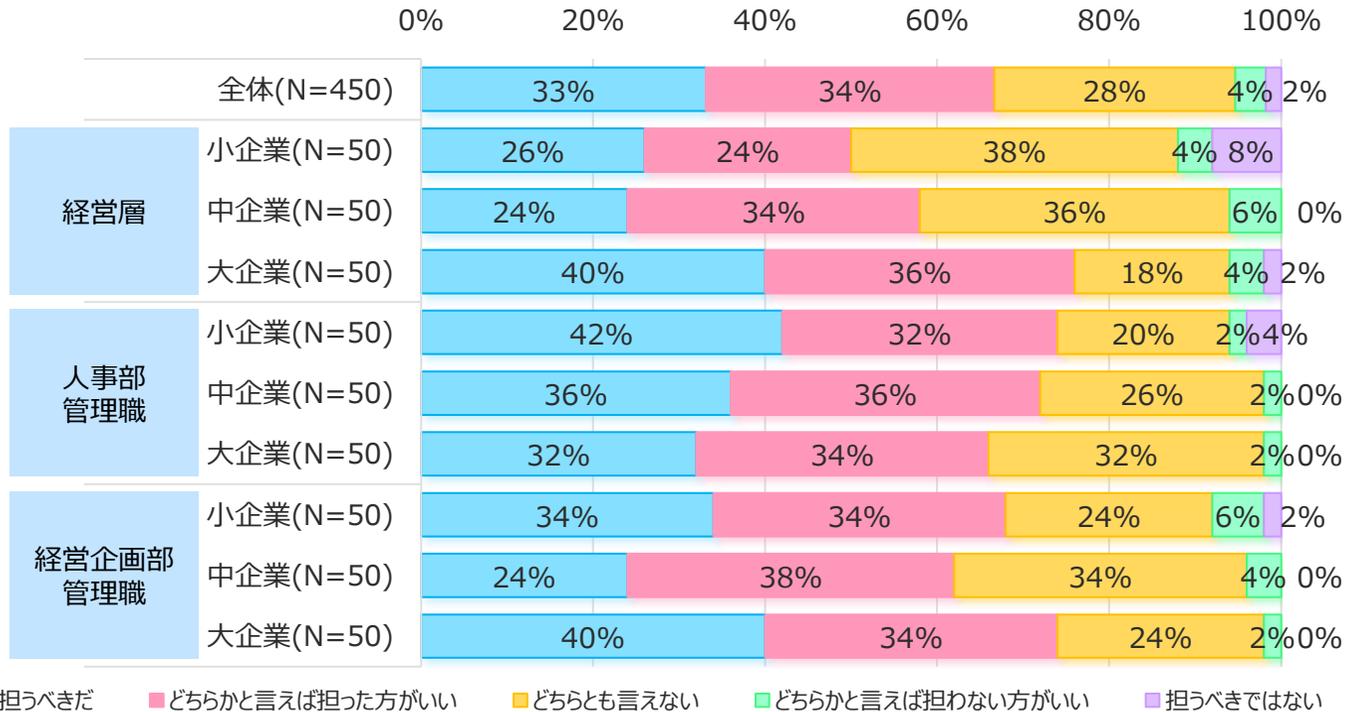


今後の人事機能が担うべき役割（項目別詳細）

Q6-1-6. 従業員の定着率向上

- 人事部管理職では、定着率の向上について「担うべき」「どちらかと言えば担った方がいい」と考えている割合が6割以上を占めている。

Q6-1-6. 従業員の定着率向上

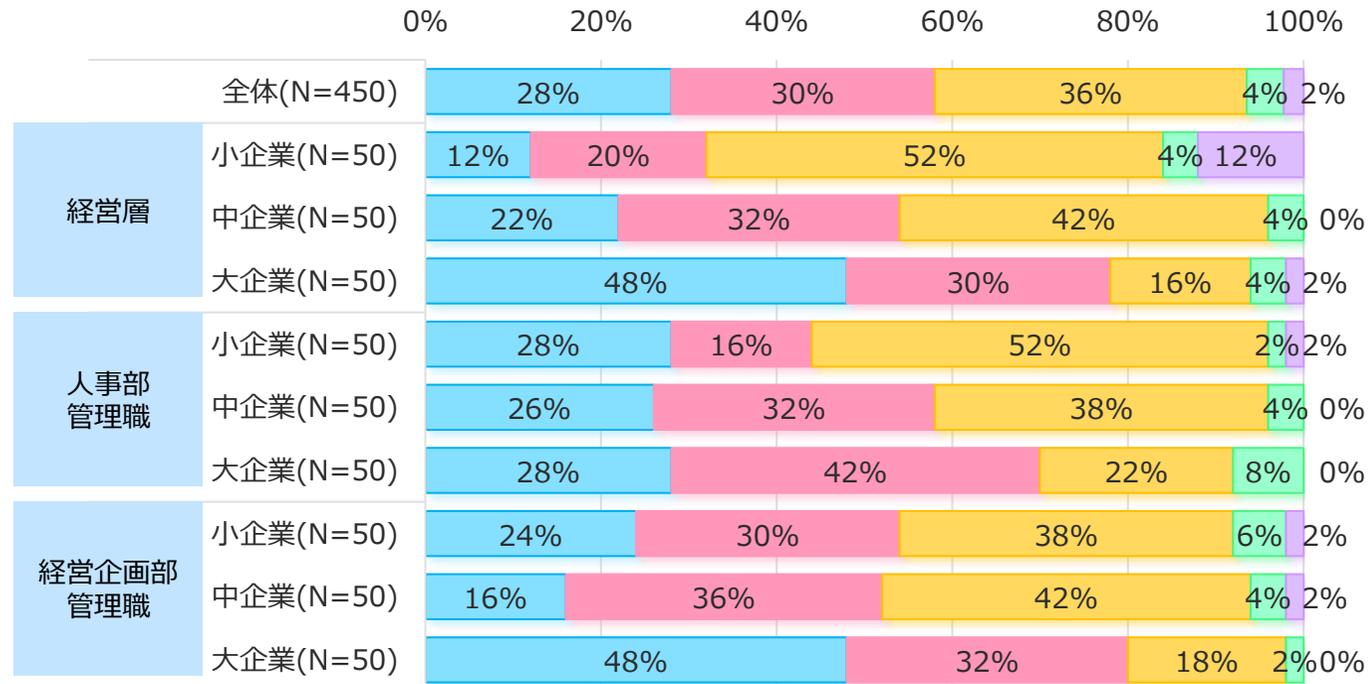


今後の人事機能が担うべき役割（項目別詳細）

Q6-1-7.ダイバーシティの推進

- 「担うべきだ」と回答した割合は大企業の経営層および経営企画部管理職で共に48%であり、他と比べて突出して大きい。つまり、今後の人事機能がダイバーシティの推進の役割を担うべきという考えは、大企業を中心に浸透しているとみられる。

Q6-1-7. ダイバーシティの推進



■ 担うべきだ
 ■ どちらかと言えば担った方がいい
 ■ どちらとも言えない
 ■ どちらかと言えば担わない方がいい
 ■ 担うべきではない

今後の人事機能が担うべき役割（自由記述）

Q6-2. 今後の人事機能が担うべき役割について上記以外にあればお答えください。

- コミュニケーションづくり。
- タレントマネジメントの効率化。
- 各部門との人材マッチング。
- 縦割りではなく、人事業務全領域にまたがる理解を持つ人事部員の確保。
- 各部門間での人的経営資源の有効活用を間に入って調整していくのが人事部門に求められる機能の一つである。
- 自社目線の階層だけでなく他者目線による個々のスキル判定とスキル向上策が必要。また今後は人口ピラミッドによらない人材構成、人的配置を担わなければならない。
- 人を効率よく使おうと思っても必ずしもそうはいかない。量より精度で仕事が行われることが大事な場合もある。
- 人事部は、ダイバーシティ推進やコンピテンシー教育等をしっかりやるべき。
- 人材の育成、教育。
- キャリア管理、労務管理。
- メンタルヘルス（リモート勤務含め）。
- 福利厚生の実、健康経営。
- 儲ける仕組み作り。
- 本人のやる気の問題。
- 特になし、わからない。

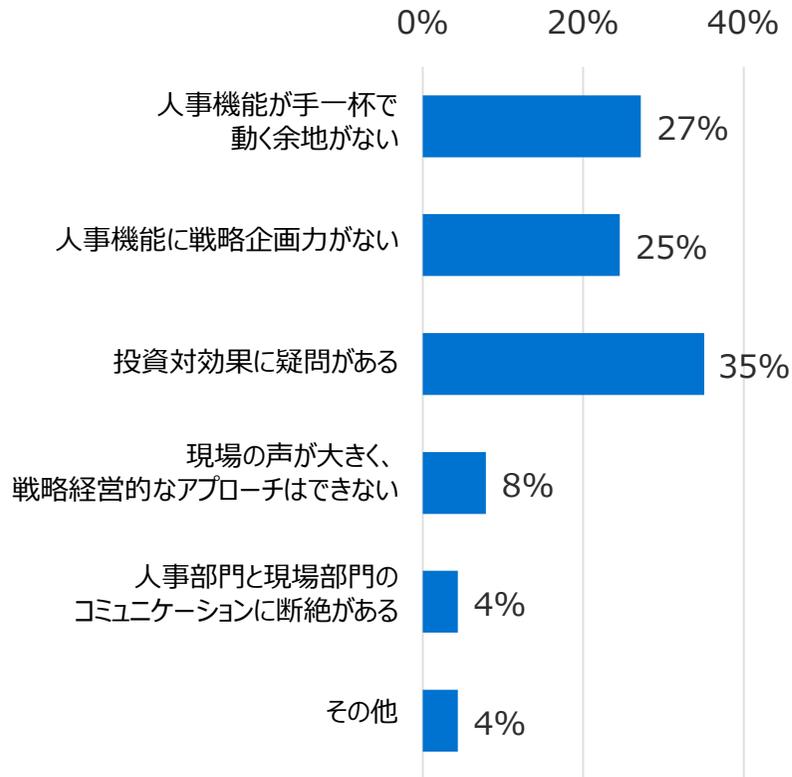
人事機能が役割を担うべきではない背景（項目別詳細）

Q7-1. 戦略に則った人材の確保・育成

※本設問は、Q6-1で「どちらとも言えない」「どちらかと言えば担わない方がいい」「担うべきではない」のいずれかに回答した方が回答。

- 全体では「投資対効果に疑問がある」が35%で最も大きく、「人事機能が手一杯で動く余地がない」が次いで27%と大きかった。

■ 全体（N=114）（複数回答）



■ 属性ごとの詳細

項目		人事機能が手一杯で動く余地がない	人事機能に戦略企画力がない	投資対効果に疑問がある	現場の声が大きく、戦略経営的なアプローチはできない	人事部門と現場部門のコミュニケーションに断絶がある	その他
全体(N=114)		27%	25%	35%	8%	4%	4%
経営層	小企業(N=24)	25%	13%	42%	4%	4%	13%
	中企業(N=15)	13%	40%	40%	13%	0%	0%
	大企業(N=9)	22%	33%	33%	11%	11%	0%
人事部管理職	小企業(N=12)	50%	17%	33%	0%	0%	8%
	中企業(N=15)	40%	7%	40%	7%	0%	7%
	大企業(N=10)	20%	10%	50%	10%	10%	0%
経営企画部管理職	小企業(N=8)	38%	38%	13%	0%	13%	0%
	中企業(N=12)	25%	25%	42%	0%	8%	0%
	大企業(N=9)	11%	67%	0%	33%	0%	0%

※全体よりも10%pt以上大きい場合は赤色、10%pt以上小さい場合は青色にセルを着色している。

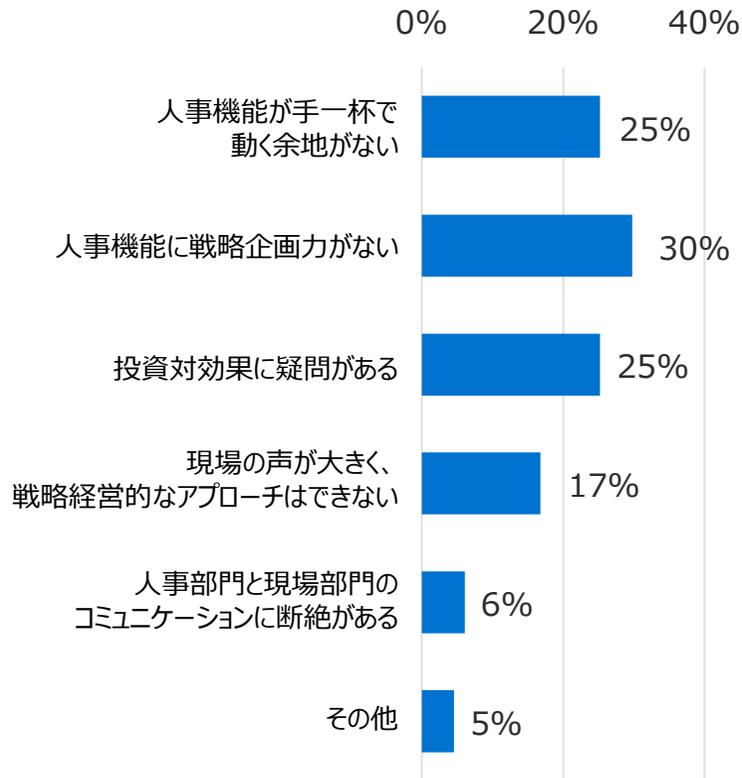
人事機能が役割を担うべきではない背景（項目別詳細）

Q7-2. 要員の最適配置

※本設問は、Q6-2で「どちらとも言えない」「どちらかと言えば担わない方がいい」「担うべきではない」のいずれかに回答した方が回答。

- 全体では「人事機能に戦略企画力がない」が30%で最も大きかった。

■ 全体（N=131）（複数回答）



■ 属性ごとの詳細

項目		人事機能が手一杯で動く余地がない	人事機能に戦略企画力がない	投資対効果に疑問がある	現場の声が大きく、戦略経営的なアプローチはできない	人事部門と現場部門のコミュニケーションに断絶がある	その他
全体(N=131)		25%	30%	25%	17%	6%	5%
経営層	全体(N=131)	25%	13%	42%	0%	8%	13%
	小企業(N=24)	20%	40%	27%	27%	7%	0%
	中企業(N=15)	17%	58%	17%	8%	8%	0%
人事部管理職	大企業(N=12)	44%	6%	31%	13%	0%	6%
	小企業(N=16)	25%	6%	44%	25%	0%	0%
	中企業(N=16)	15%	31%	15%	31%	8%	8%
経営企画部管理職	大企業(N=13)	38%	38%	13%	38%	13%	0%
	小企業(N=8)	33%	44%	11%	6%	6%	0%
	中企業(N=18)	0%	67%	0%	33%	11%	11%

※全体よりも10%pt以上大きい場合は赤色、10%pt以上小さい場合は青色にセルを着色している。

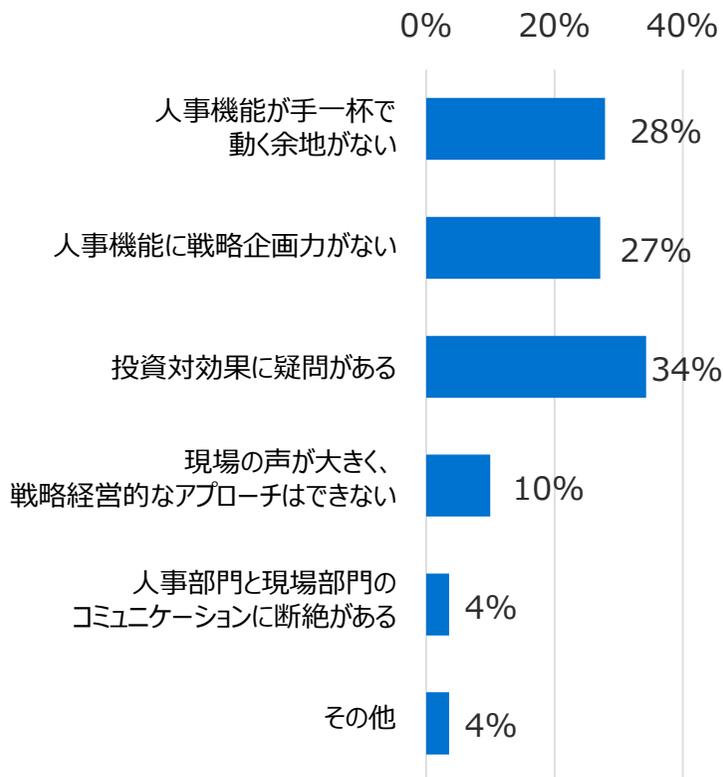
人事機能が役割を担うべきではない背景（項目別詳細）

Q7-3.従業員個々の状況に応じた効果的な教育・育成

※本設問は、Q6-3で「どちらとも言えない」「どちらかと言えば担わない方がいい」「担うべきではない」のいずれかに回答した方が回答。

- 全体では「投資対効果に疑問がある」が34%で最も大きく、「人事機能が手一杯で動く余地がない」が次いで28%と大きかった。

■全体（N=140）（複数回答）



■属性ごとの詳細

項目		人事機能が手一杯で動く余地がない	人事機能に戦略企画力がない	投資対効果に疑問がある	現場の声が大きく、戦略経営的なアプローチはできない	人事部門と現場部門のコミュニケーションに断絶がある	その他
全体(N=140)		28%	27%	34%	10%	4%	4%
経営層	小企業(N=26)	31%	12%	38%	0%	8%	12%
	中企業(N=17)	29%	29%	47%	6%	0%	0%
	大企業(N=11)	9%	55%	27%	18%	0%	0%
人事部管理職	小企業(N=14)	50%	14%	36%	0%	0%	0%
	中企業(N=15)	27%	20%	33%	20%	0%	0%
	大企業(N=13)	31%	23%	38%	15%	8%	0%
経営企画部管理職	小企業(N=13)	23%	23%	31%	8%	0%	15%
	中企業(N=18)	28%	39%	28%	6%	6%	0%
	大企業(N=13)	15%	46%	23%	31%	8%	0%

※全体よりも10%pt以上大きい場合は赤色、10%pt以上小さい場合は青色にセルを着色している。

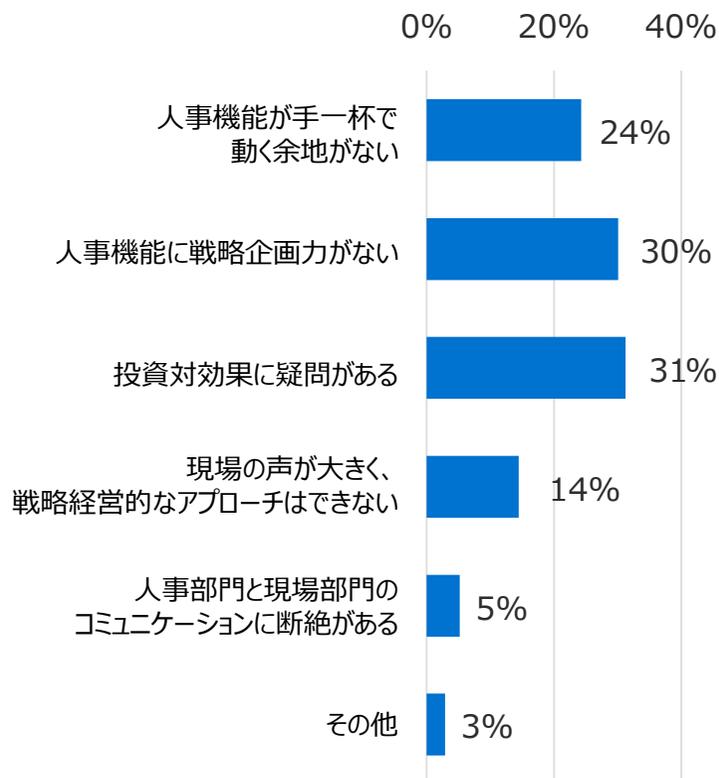
人事機能が役割を担うべきではない背景（項目別詳細）

Q7-4.他部門との連携による人材登用

※本設問は、Q6-4で「どちらとも言えない」「どちらかと言えば担わない方がいい」「担うべきではない」のいずれかに回答した方が回答。

- 全体では「投資対効果に疑問がある」が31%で最も大きく、「人事機能に戦略企画力がない」が次いで30%と大きかった。

■全体（N=173）（複数回答）



■属性ごとの詳細

項目		人事機能が手一杯で動く余地がない	人事機能に戦略企画力がない	投資対効果に疑問がある	現場の声が大きく、戦略経営的なアプローチはできない	人事部門と現場部門のコミュニケーションに断絶がある	その他
全体(N=173)		24%	30%	31%	14%	5%	3%
経営層	小企業(N=28)	25%	14%	43%	4%	7%	7%
	中企業(N=19)	16%	37%	37%	16%	0%	0%
	大企業(N=13)	15%	38%	46%	15%	8%	0%
人事部管理職	小企業(N=21)	33%	29%	24%	14%	0%	5%
	中企業(N=20)	30%	15%	35%	20%	5%	0%
	大企業(N=19)	21%	26%	32%	21%	11%	5%
経営企画部管理職	小企業(N=16)	19%	50%	19%	13%	0%	0%
	中企業(N=20)	30%	40%	25%	5%	10%	0%
	大企業(N=17)	24%	35%	18%	29%	6%	6%

※全体よりも10%pt以上大きい場合は赤色、10%pt以上小さい場合は青色にセルを着色している。

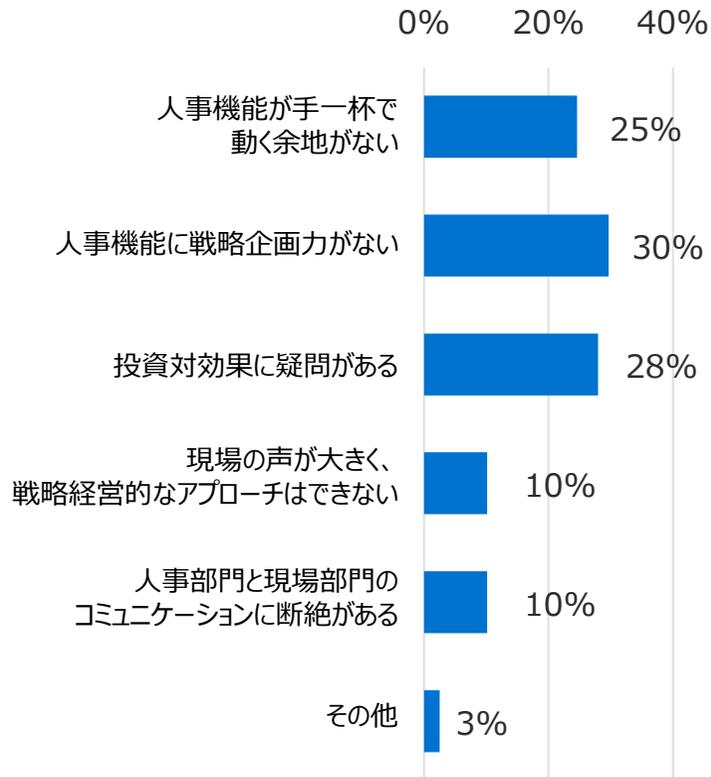
人事機能が役割を担うべきではない背景（項目別詳細）

Q7-5.従業員モチベーション向上

※本設問は、Q6-5で「どちらとも言えない」「どちらかと言えば担わない方がいい」「担うべきではない」のいずれかに回答した方が回答。

- 全体では「人事機能に戦略企画力がない」が30%で最も大きく、「投資対効果に疑問がある」が次いで28%と大きかった。

■全体（N=118）（複数回答）



■属性ごとの詳細

項目		人事機能が手一杯で動く余地がない	人事機能に戦略企画力がない	投資対効果に疑問がある	現場の声が大きく、戦略経営的なアプローチはできない	人事部門と現場部門のコミュニケーションに断絶がある	その他
全体(N=118)		25%	30%	28%	10%	10%	3%
経営層	小企業(N=22)	27%	14%	36%	9%	5%	9%
	中企業(N=14)	21%	29%	29%	14%	14%	0%
	大企業(N=12)	8%	50%	8%	25%	25%	0%
人事部管理職	小企業(N=11)	45%	36%	18%	9%	0%	0%
	中企業(N=11)	27%	18%	45%	9%	0%	0%
	大企業(N=11)	27%	27%	36%	9%	9%	0%
経営企画部管理職	小企業(N=9)	22%	56%	22%	0%	0%	0%
	中企業(N=19)	32%	16%	21%	11%	16%	5%
	大企業(N=9)	0%	56%	33%	0%	22%	0%

※全体よりも10%pt以上大きい場合は赤色、10%pt以上小さい場合は青色にセルを着色している。

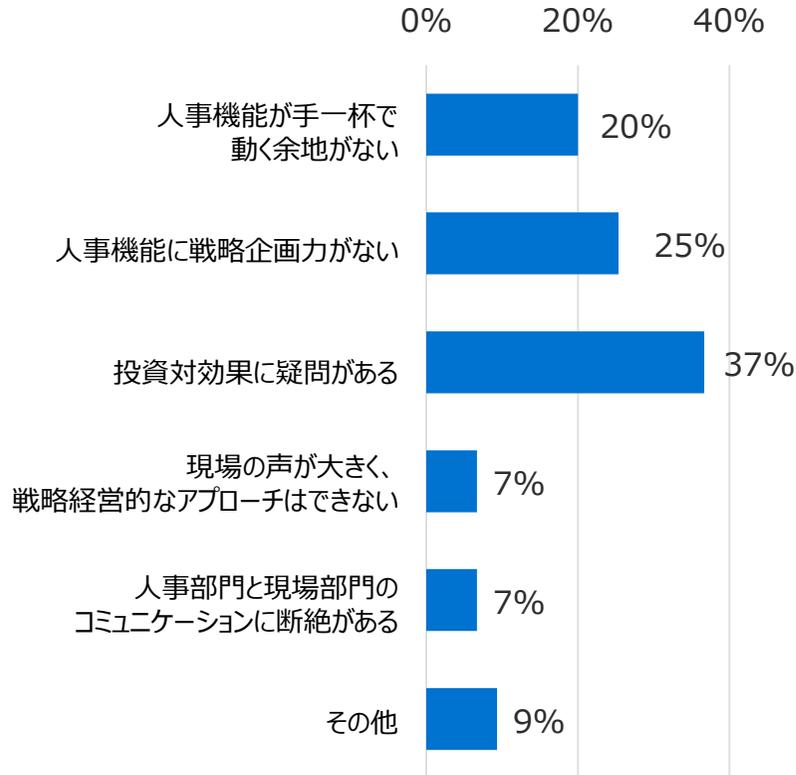
人事機能が役割を担うべきではない背景（項目別詳細）

Q7-6.従業員 の 定着率 向上

※本設問は、Q6-6で「どちらとも言えない」「どちらかと言えば担わない方がいい」「担うべきではない」のいずれかに回答した方が回答。

- 全体では「投資対効果に疑問がある」が37%で最も大きく、「人事機能に戦略企画力がない」が次いで25%と大きかった。

■ 全体（N=150）（複数回答）



■ 属性ごとの詳細

項目		人事機能が手一杯で動く余地がない	人事機能に戦略企画力がない	投資対効果に疑問がある	現場の声が大きく、戦略経営的なアプローチはできない	人事部門と現場部門のコミュニケーションに断絶がある	その他
全体(N=150)		20%	25%	37%	7%	7%	9%
経営層	小企業(N=25)	28%	8%	44%	4%	4%	12%
	中企業(N=21)	10%	33%	43%	10%	0%	10%
	大企業(N=12)	8%	25%	42%	17%	17%	0%
人事部管理職	小企業(N=13)	38%	8%	46%	0%	0%	15%
	中企業(N=14)	29%	14%	43%	7%	0%	7%
	大企業(N=17)	18%	24%	47%	18%	6%	0%
経営企画部管理職	小企業(N=16)	13%	38%	31%	0%	0%	19%
	中企業(N=19)	21%	32%	21%	5%	16%	11%
	大企業(N=13)	15%	54%	8%	0%	23%	8%

※全体よりも10%pt以上大きい場合は赤色、10%pt以上小さい場合は青色にセルを着色している。

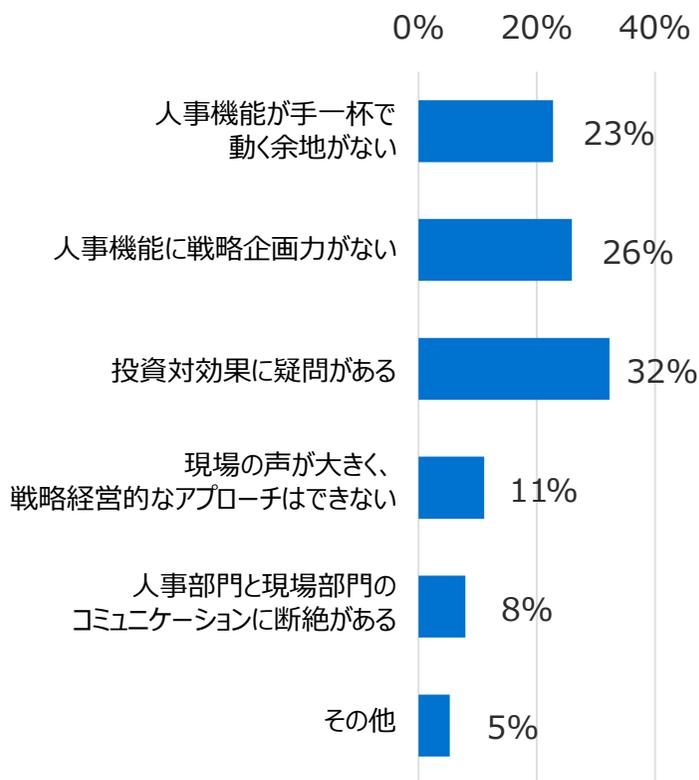
人事機能が役割を担うべきではない背景（項目別詳細）

Q7-7.ダイバーシティの推進

※本設問は、Q6-7で「どちらとも言えない」「どちらかと言えば担わない方がいい」「担うべきではない」のいずれかに回答した方が回答。

- 全体では「投資対効果に疑問がある」が32%で最も大きく、「人事機能に戦略企画力がない」が次いで26%と大きかった。

■全体（N=189）（複数回答）



■属性ごとの詳細

項目		人事機能が手一杯で動く余地がない	人事機能に戦略企画力がない	投資対効果に疑問がある	現場の声が大きく、戦略経営的なアプローチはできない	人事部門と現場部門のコミュニケーションに断絶がある	その他
全体(N=189)		23%	26%	32%	11%	8%	5%
経営層	小企業(N=34)	26%	12%	35%	9%	9%	9%
	中企業(N=23)	22%	35%	35%	13%	4%	0%
	大企業(N=11)	9%	55%	27%	9%	9%	0%
人事部管理職	小企業(N=28)	29%	21%	43%	4%	4%	7%
	中企業(N=21)	33%	14%	29%	19%	0%	10%
	大企業(N=15)	20%	7%	47%	7%	13%	7%
経営企画部管理職	小企業(N=23)	13%	43%	22%	17%	9%	4%
	中企業(N=24)	17%	33%	29%	8%	13%	4%
	大企業(N=10)	30%	30%	10%	20%	20%	0%

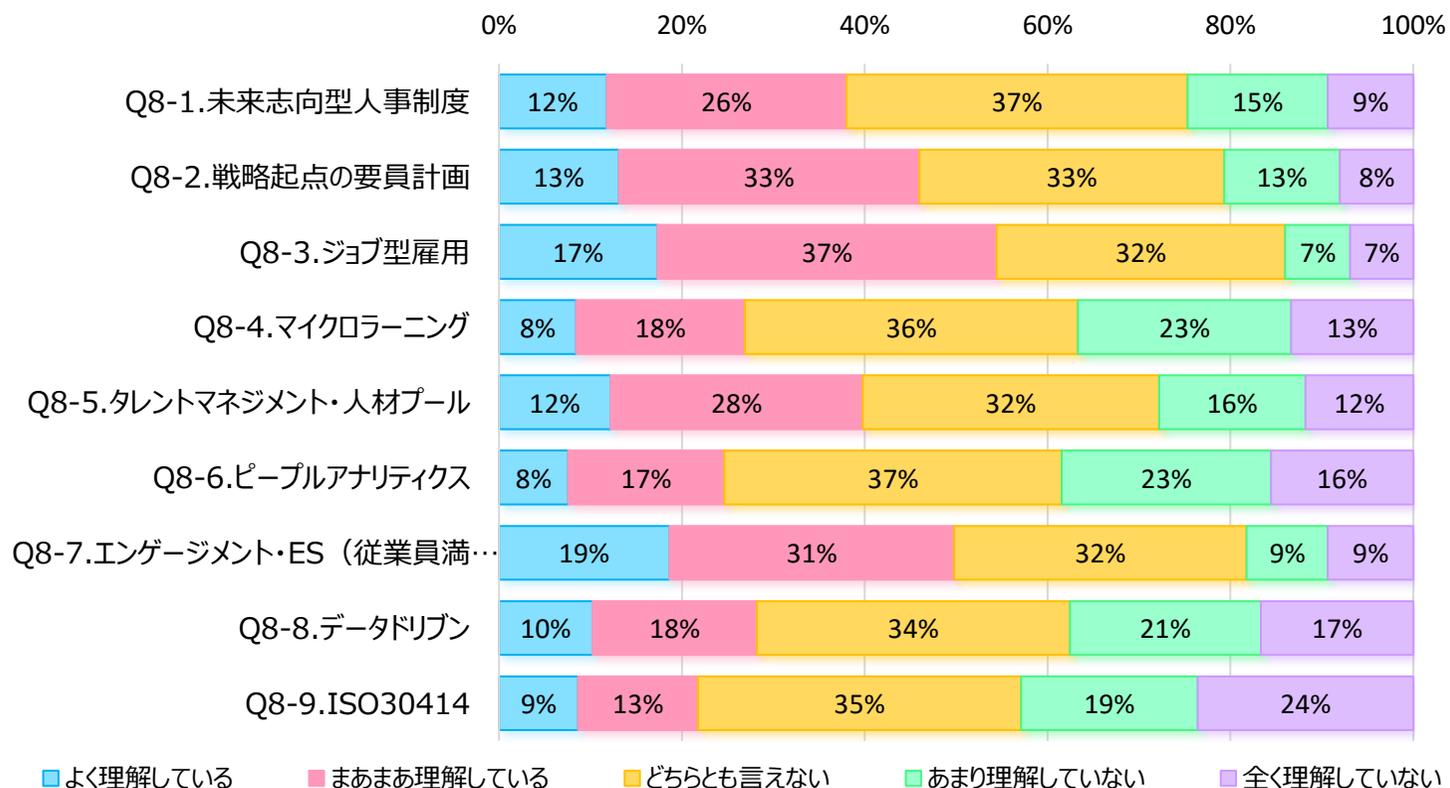
※全体よりも10%pt以上大きい場合は赤色、10%pt以上小さい場合は青色にセルを着色している。

4. 人事領域についての最近のトピックに関する理解・関心

人事領域についての最近のトピックに関する理解度

- 「ジョブ型雇用」の項目は、「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合があわせて51%と最も大きいことから、理解度の高いテーマであると考えられる。

Q8. 人事領域についての最近のトピックについての理解度

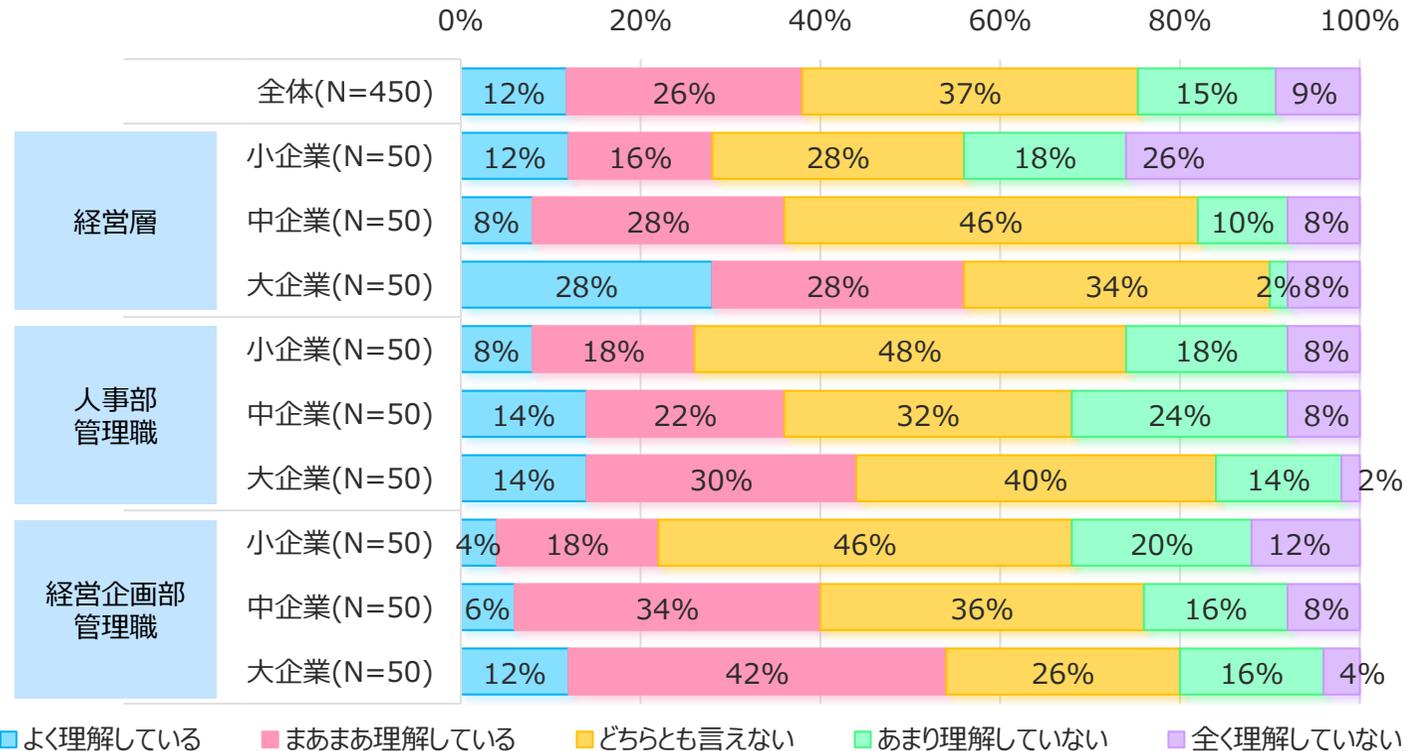


人事領域についての最近のトピックに関する理解度（項目別詳細）

Q8-1. 未来志向型人事制度

- 「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合は全体で38%である。一方、大企業の経営層では56%と最も大きく、次いで大企業の経営企画部管理職の54%と大きい。つまり、大企業においては未来志向型人事制度の理解が比較的進んでいるとみられる。

Q8-1. 未来志向型人事制度

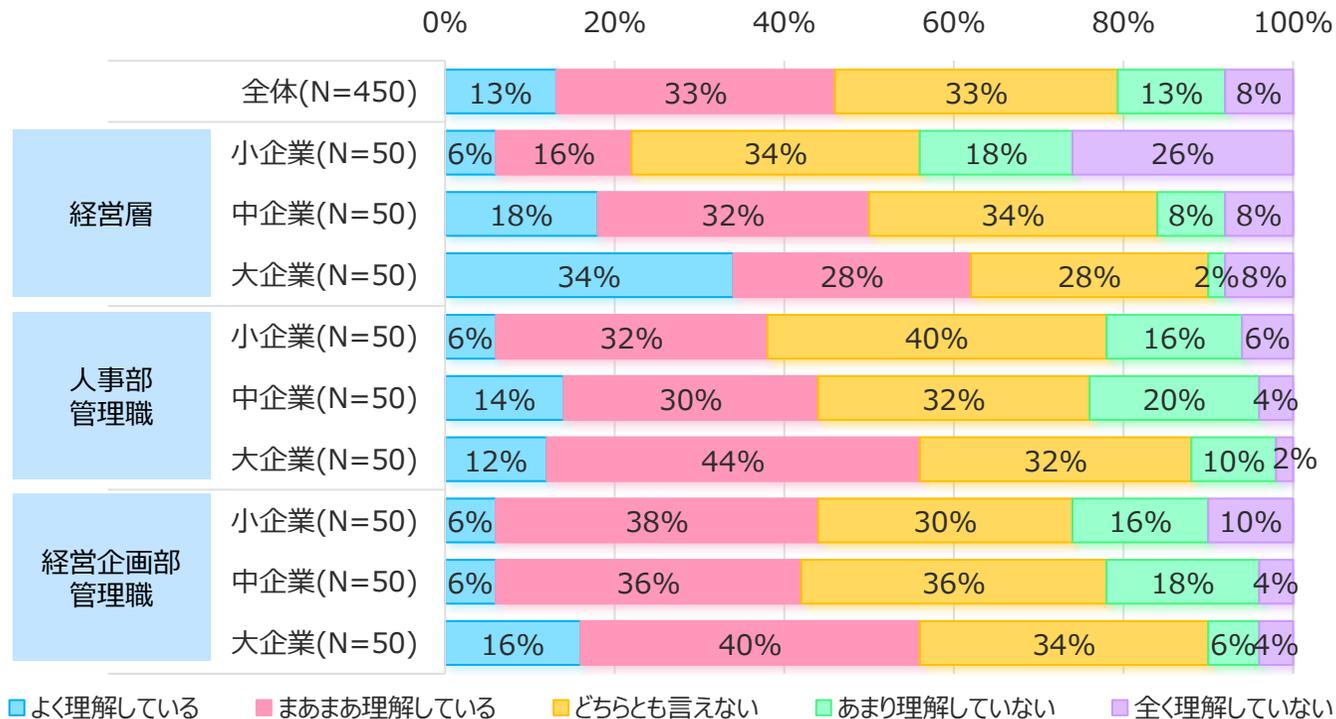


人事領域についての最近のトピックに関する理解度（項目別詳細）

Q8-2. 戦略起点の要員計画

- 「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合は、大企業の経営層では62%と最も大きく、次いで大企業の人事部管理職と経営企画部管理職が共に56%と大きい。つまり、大企業においては戦略起点の要員計画の理解が進んでいるとみられる。
- 特に大企業の経営層では34%が「よく理解している」と回答しており、期待の高さがうかがえる。

Q8-2. 戦略起点の要員計画

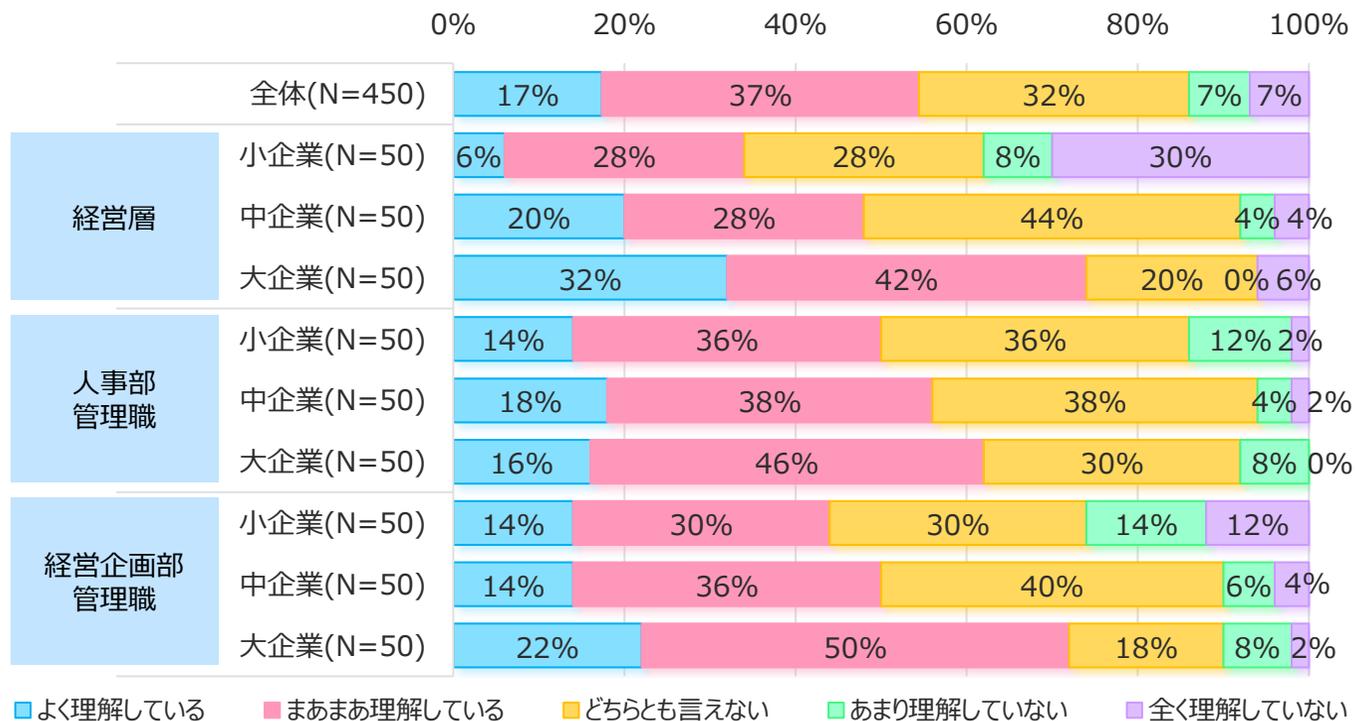


人事領域についての最近のトピックに関する理解度（項目別詳細）

Q8-3. ジョブ型雇用

- 「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合は、大企業の経営層では74%と最も大きく、次いで大企業の経営企画部管理職が72%と大きい。つまり、規模が大きい企業ほどジョブ型雇用の理解が進んでいるとみられる。

Q8-3. ジョブ型雇用

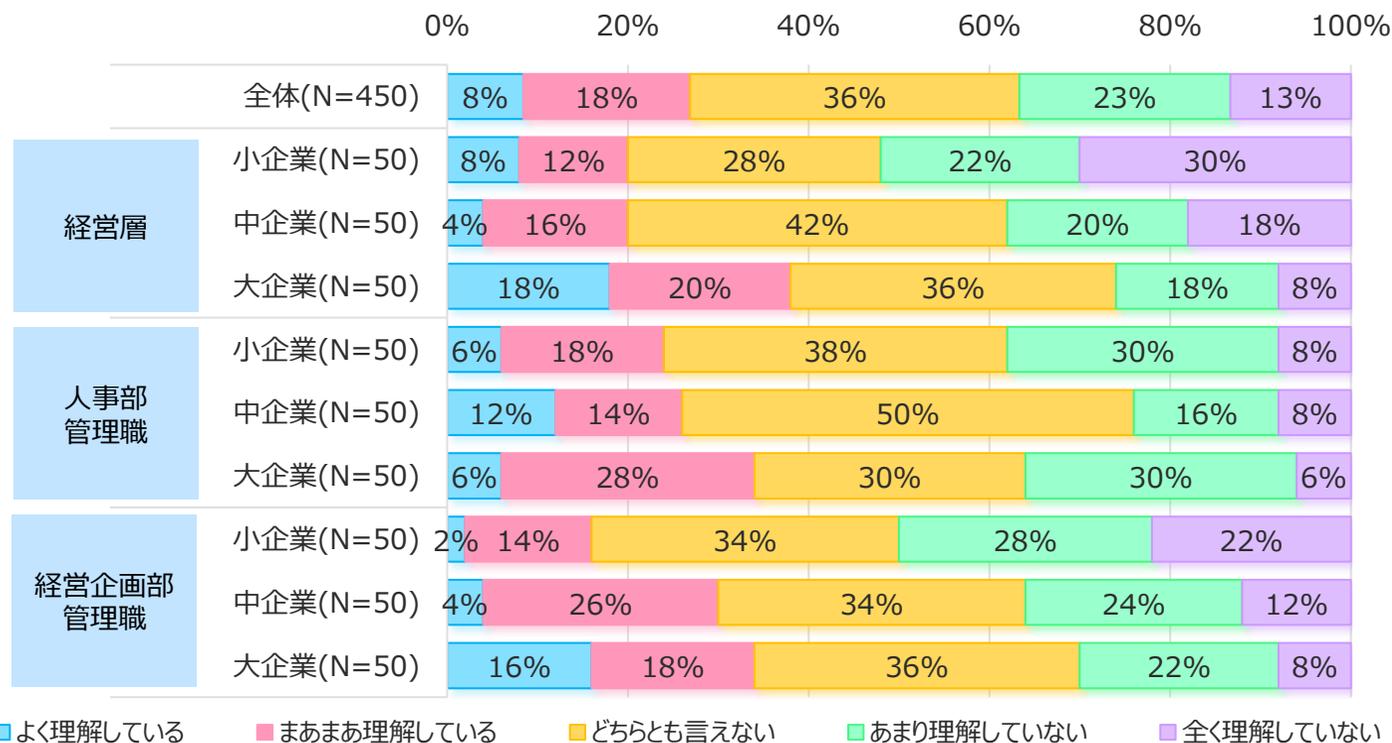


人事領域についての最近のトピックに関する理解度（項目別詳細）

Q8-4. マイクロラーニング

- 「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合は全体で26%と低く、大企業においても半数以下である。

Q8-4. マイクロラーニング

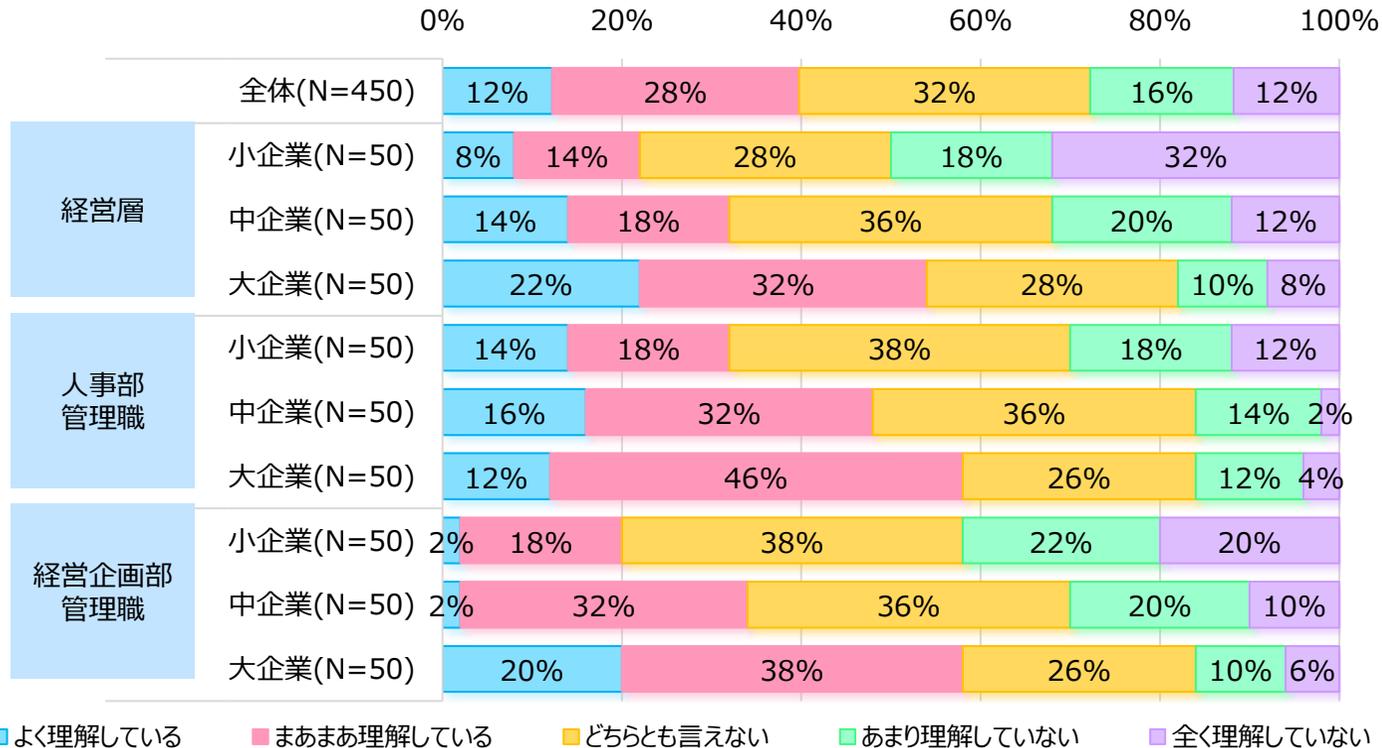


人事領域についての最近のトピックに関する理解度（項目別詳細）

Q8-5.タレントマネジメント・人材プール

- 「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合は大企業の人事部管理職および経営企画部管理職ではともに58%と最も大きく、次いで大企業の経営者が54%であるなど、規模が大きい企業ほどタレントマネジメント・人材プールの理解が進んでいるとみられる。

Q8-5. タレントマネジメント・人材プール

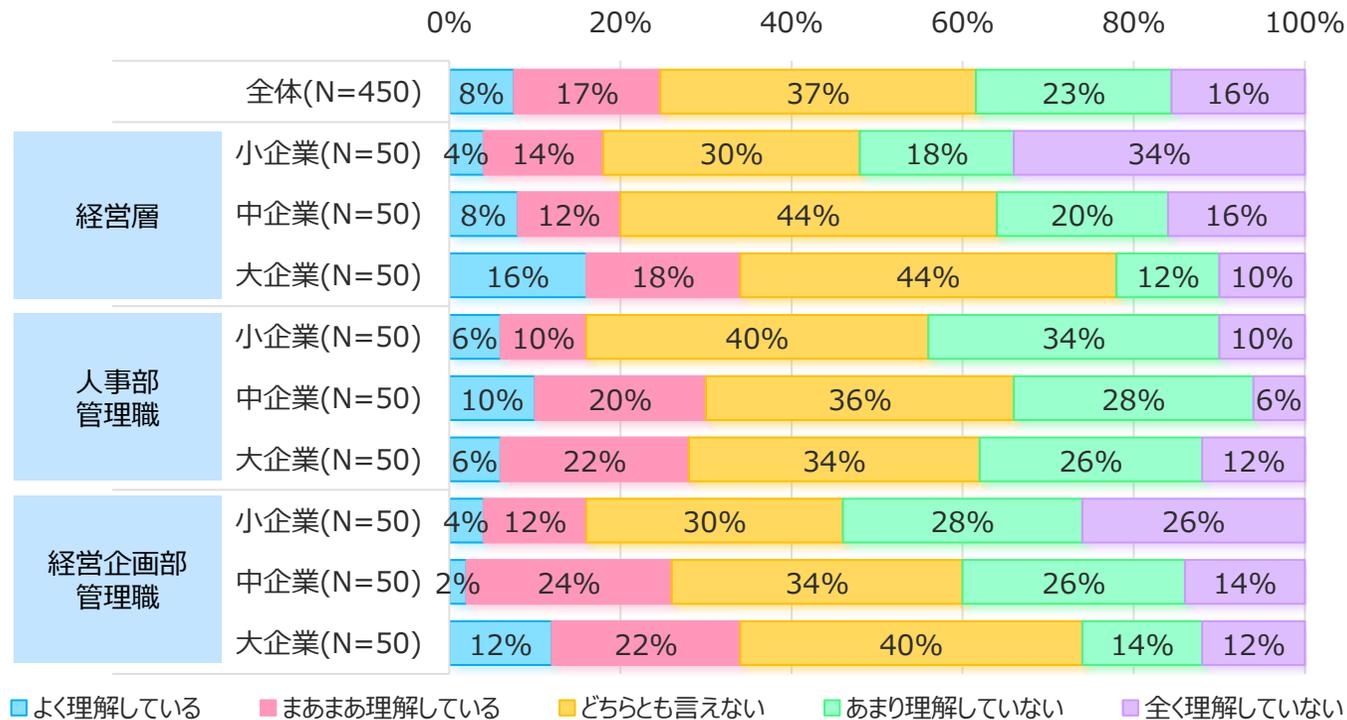


人事領域についての最近のトピックに関する理解度（項目別詳細）

Q8-6. ピープルアナリティクス

- 「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合は全体で25%と低く、大企業においても半数以下である。

Q8-6. ピープルアナリティクス

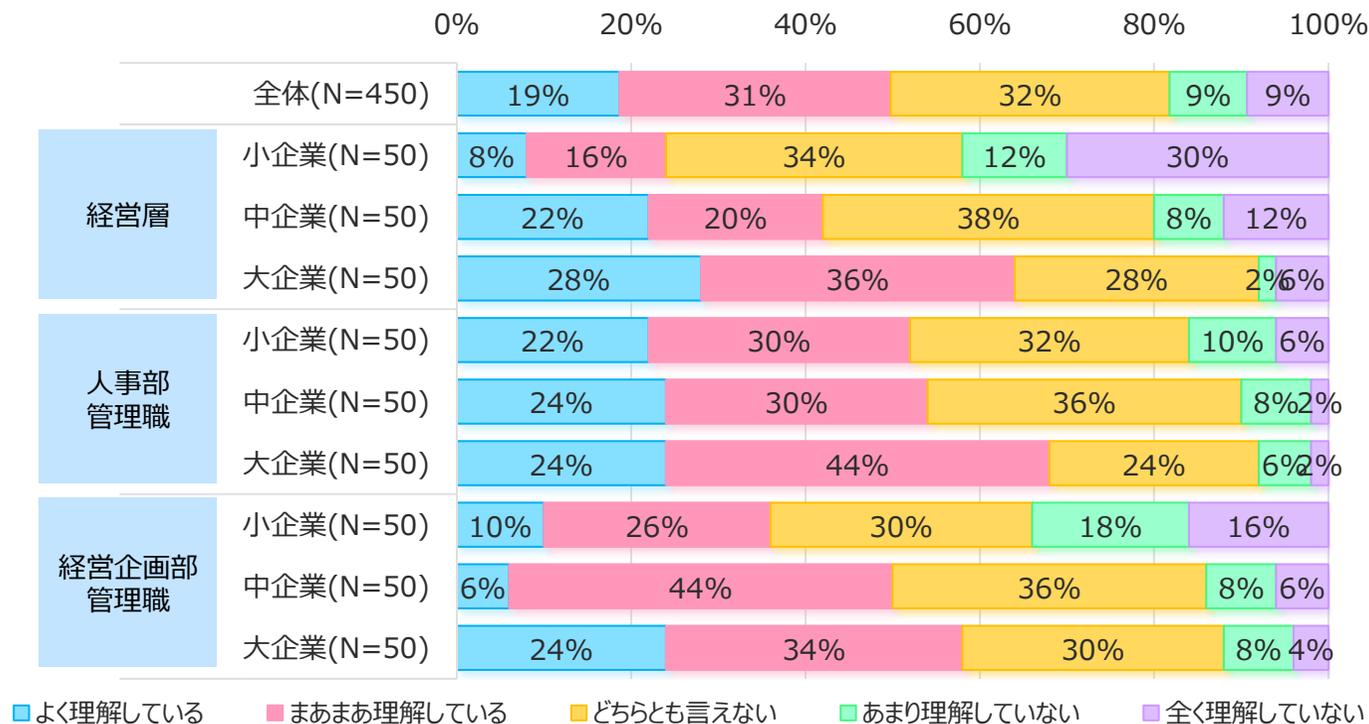


人事領域についての最近のトピックに関する理解度（項目別詳細）

Q8-7.エンゲージメント・ES（従業員満足）

- 「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合は、大企業の人事部管理職で68%と最も大きく、次いで大企業の経営者が64%と大きい。つまり、規模が大きい企業ほどエンゲージメント・ES（従業員満足）の理解が進んでいるとみられる。

Q8-7. エンゲージメント・ES（従業員満足）

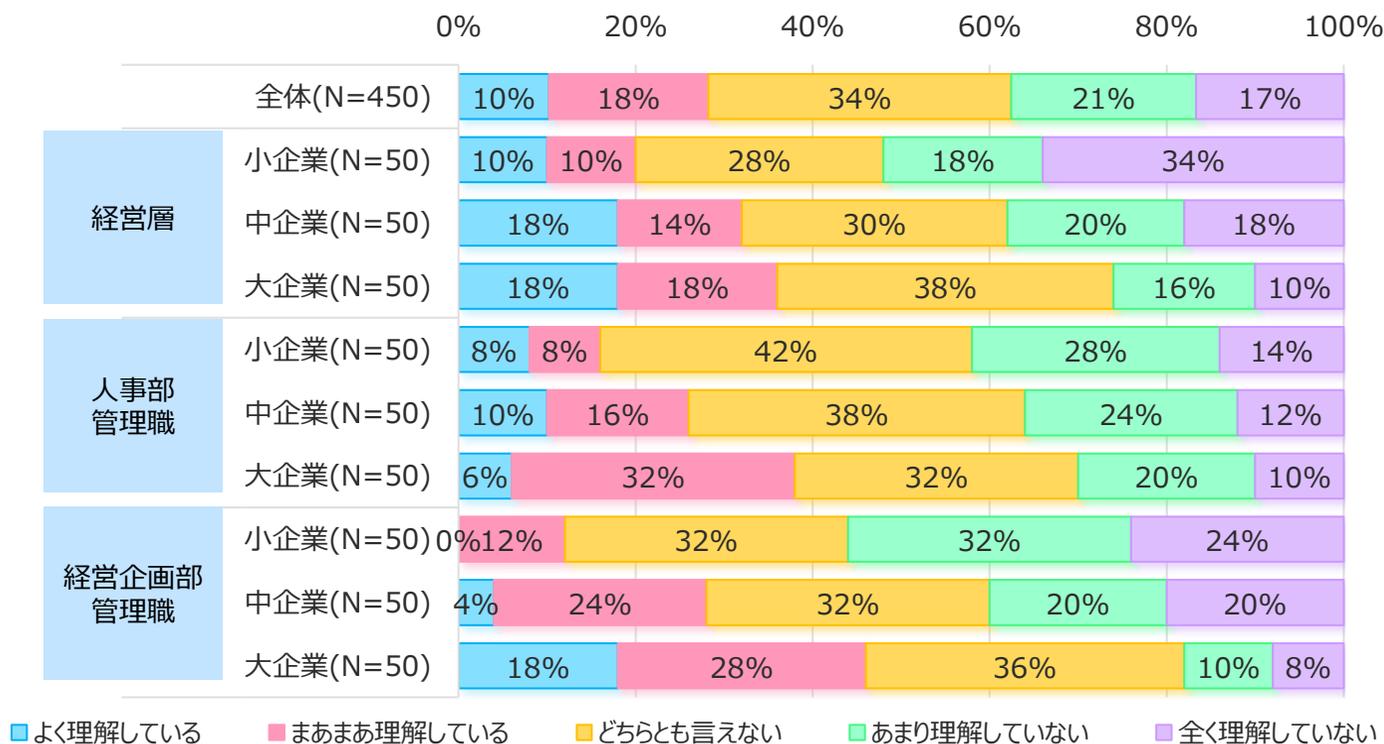


人事領域についての最近のトピックに関する理解度（項目別詳細）

Q8-8. データドリブン

- 「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合は全体で28%と低く、大企業においても半数以下である。特に小企業においては役職に依らず20%以下であり、データドリブンに関する理解度は低い。

Q8-8. データドリブン

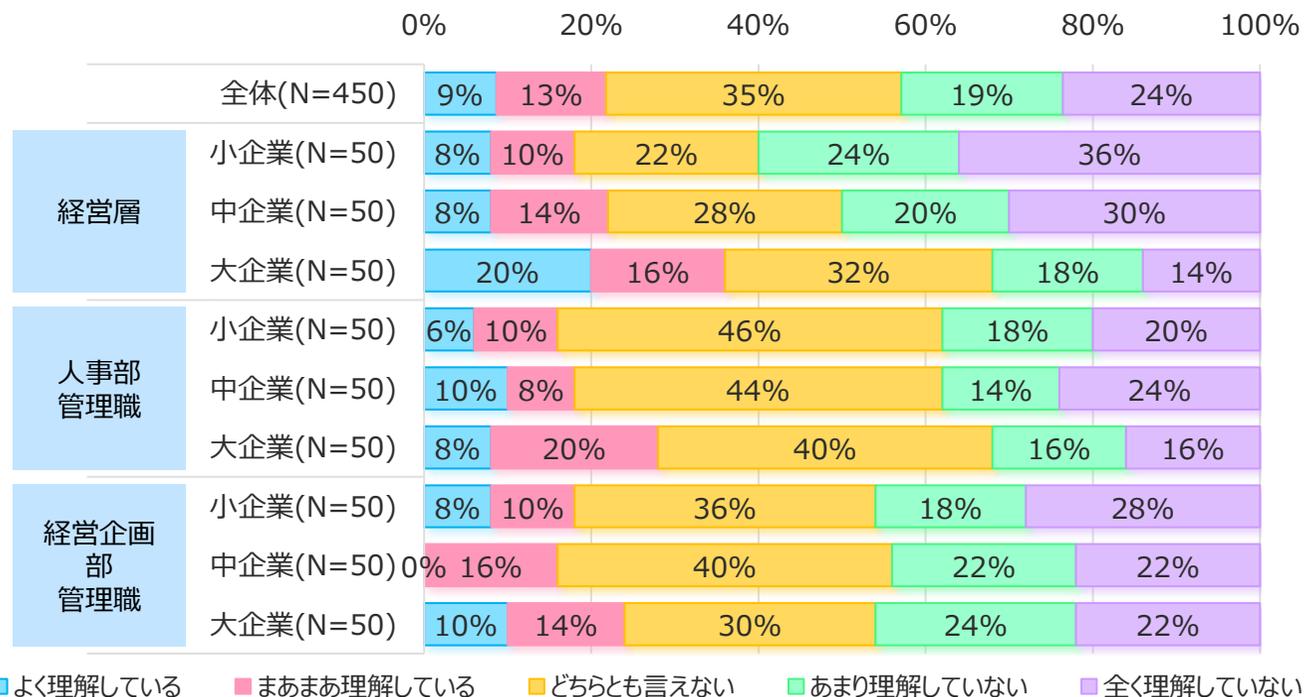


人事領域についての最近のトピックに関する理解度（項目別詳細）

Q8-9. ISO30414

- 「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合は全体で22%と小さい。一方で、大企業の経営層では36%であり、比較的高い理解度となっている。
- 本国際標準規格は、「社内外への人事・組織に関する情報開示のガイドライン」として2018年12月に新設されたばかりのためか、企業規模の大きさ・職位にかかわらず、浸透率が低いように見受けられる。

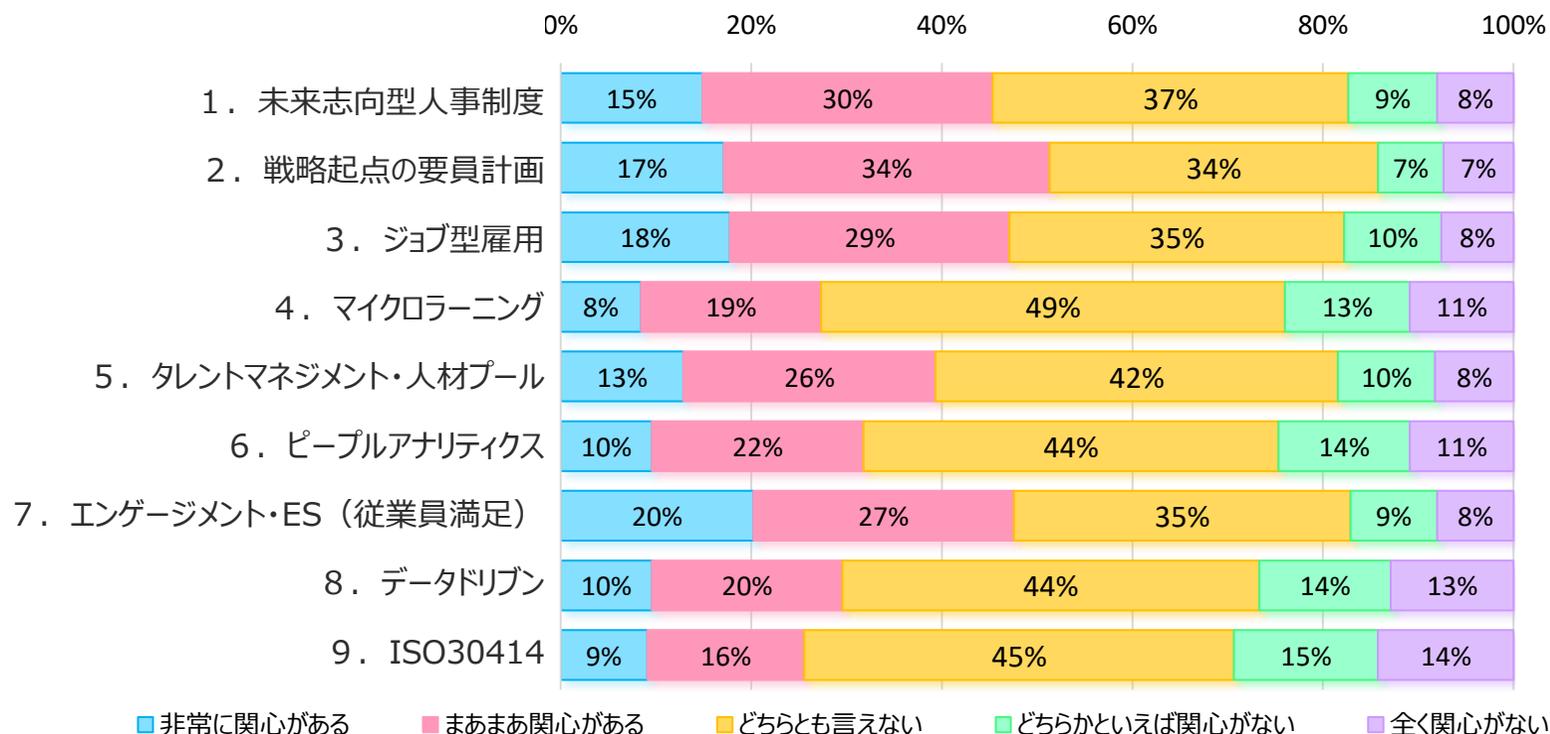
Q8-9. ISO30414



人事領域についての最近のトピックに関する関心度

- 「戦略起点の要員計画」の項目は、「非常に興味がある」「まあまあ興味がある」と回答した割合があわせて51%と最も大きいことから、関心の高いテーマであると考えられる。

Q9. 人事領域についての最近のトピックについての関心度

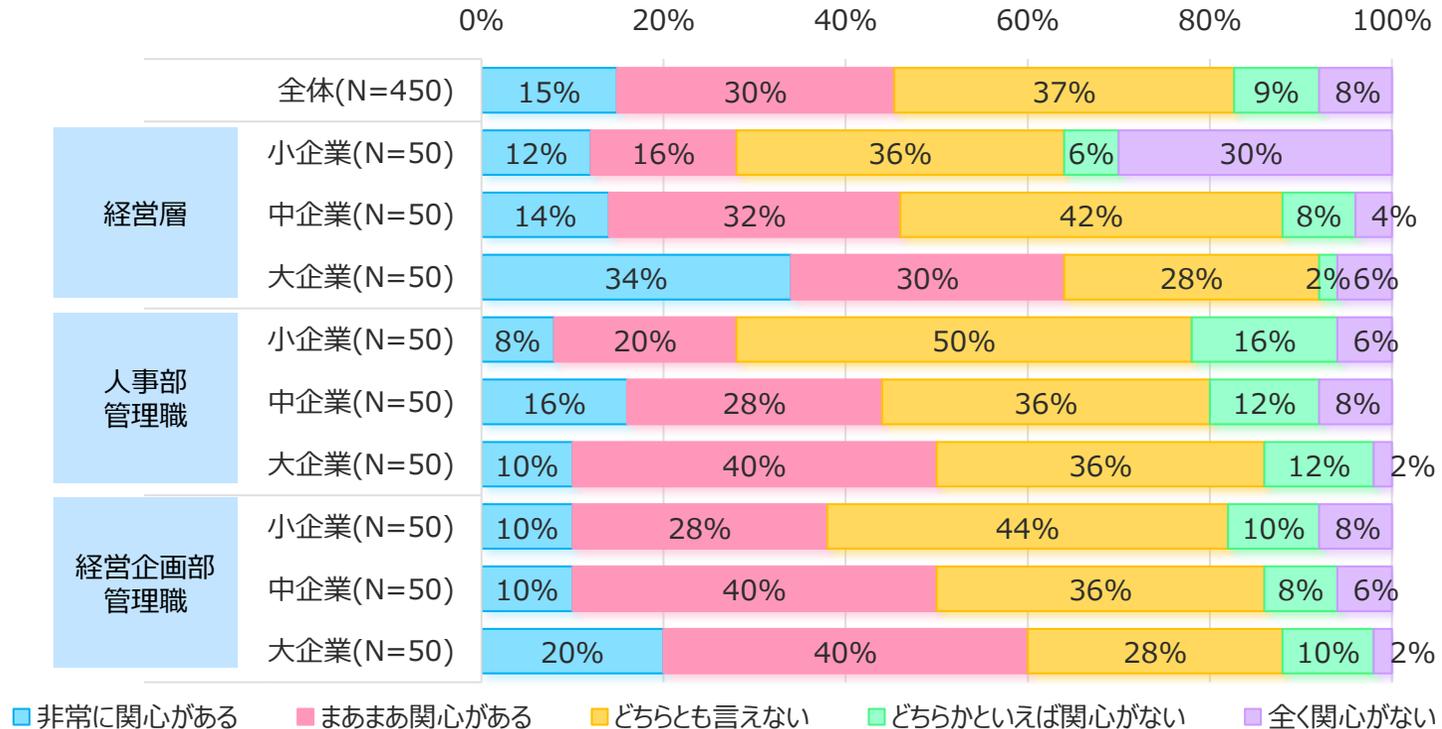


人事領域についての最近のトピックに関する関心度（項目別詳細）

Q9-1. 未来志向型人事制度

- 「非常に関心がある」「まあまあ関心がある」と回答した割合は、大企業の経営層では64%と最も大きく、次いで大企業の経営企画部管理職が60%と大きい。つまり、大企業においては未来志向型人事制度への関心が高いとみられる。
- 一方で、小企業の経営者の30%は「全く関心がない」とも回答しており、企業規模による関心の差がうかがえる。

Q9-1. 未来志向型人事制度

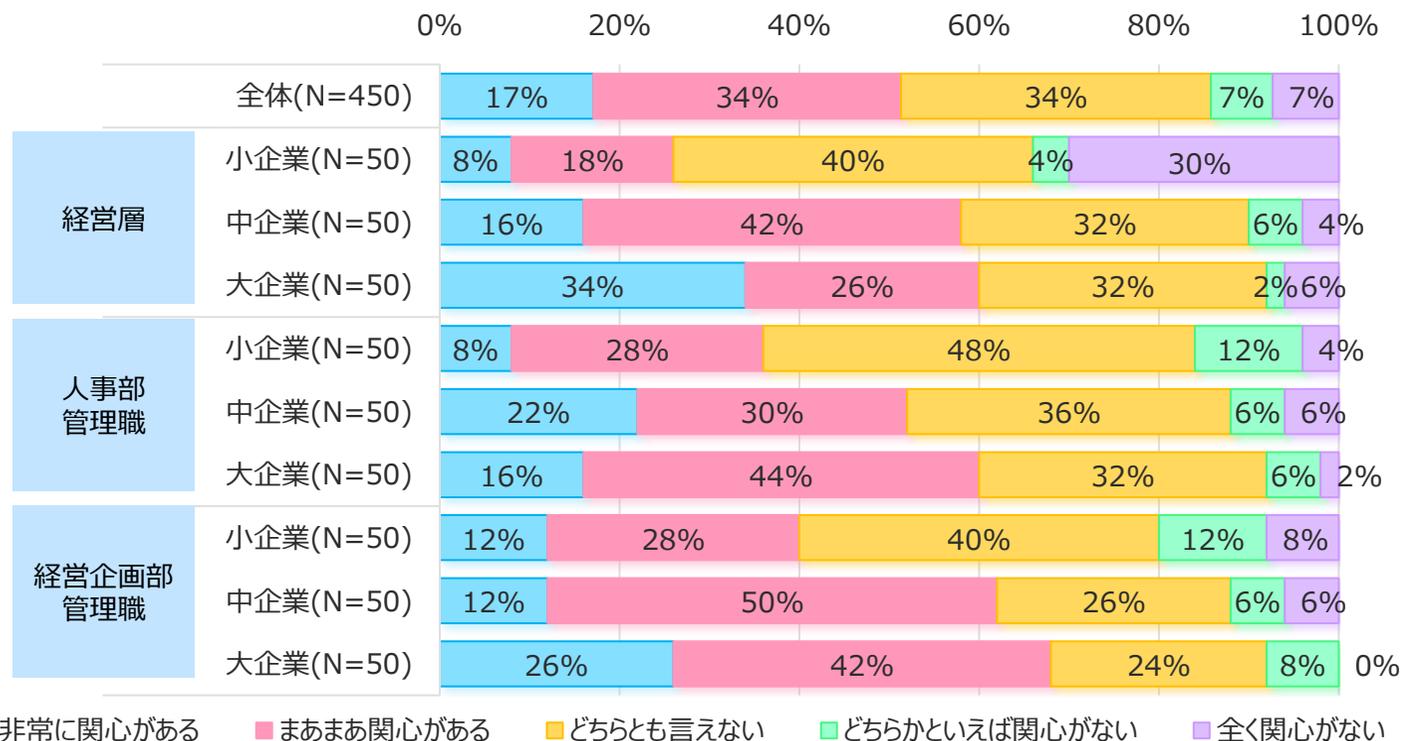


人事領域についての最近のトピックに関する関心度（項目別詳細）

Q9-2. 戦略起点の要員計画

- 「非常に関心がある」「まあまあ関心がある」と回答した割合は、大企業および中企業において全体的に50%を超えており、中企業以上の規模の企業においては戦略起点の要員計画への関心が高いとみられる。
- 一方で、小企業の経営者の30%は「全く関心がない」とも回答しており、企業規模による関心の差がうかがえる。

Q9-2. 戦略起点の要員計画

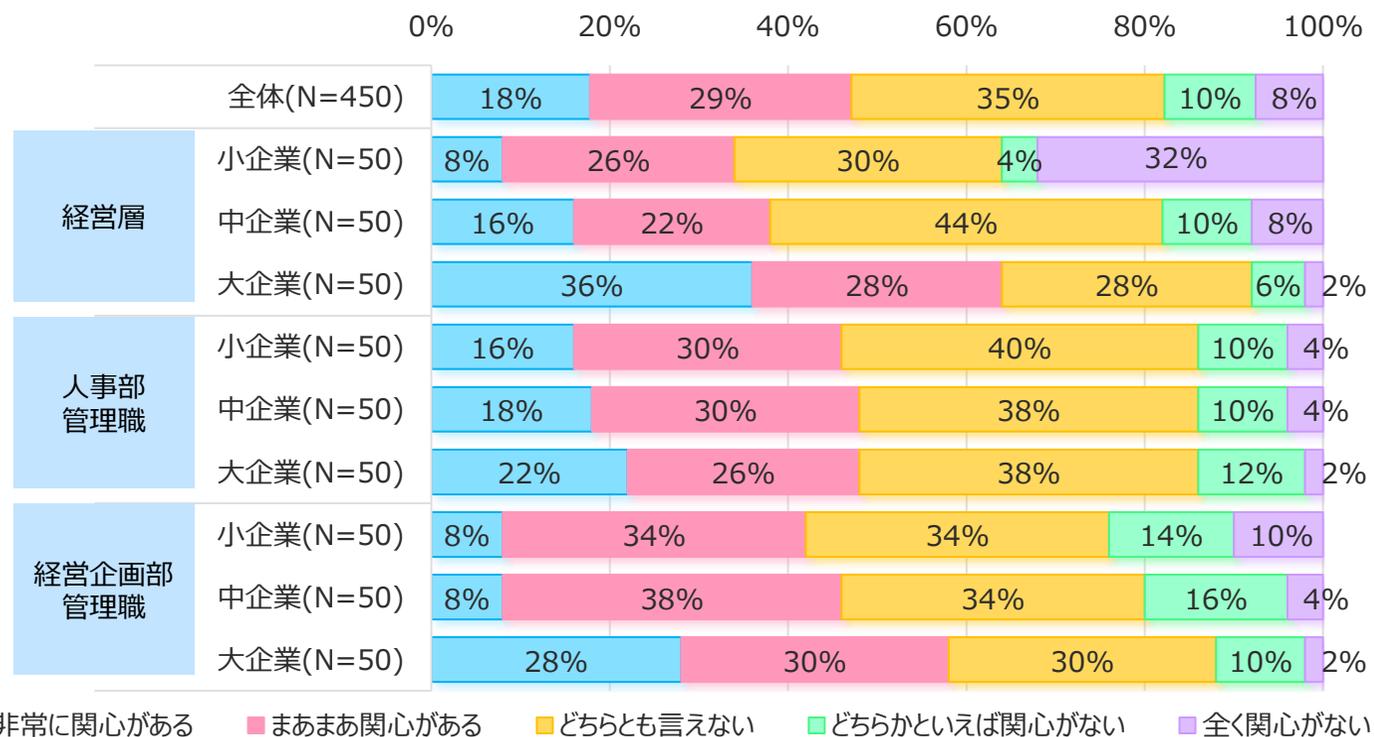


人事領域についての最近のトピックに関する関心度（項目別詳細）

Q9-3. ジョブ型雇用

- 「非常に関心がある」「まあまあ関心がある」と回答した割合は、大企業の経営層で64%と最も高く、次いで大企業の経営企画部管理職が58%と大きい。つまり、大企業においてはジョブ型雇用への関心が高いとみられる。
- 一方で、小企業の経営者の32%は「全く関心がない」とも回答しており、企業規模による関心の差がうかがえる。

Q9-3. ジョブ型雇用

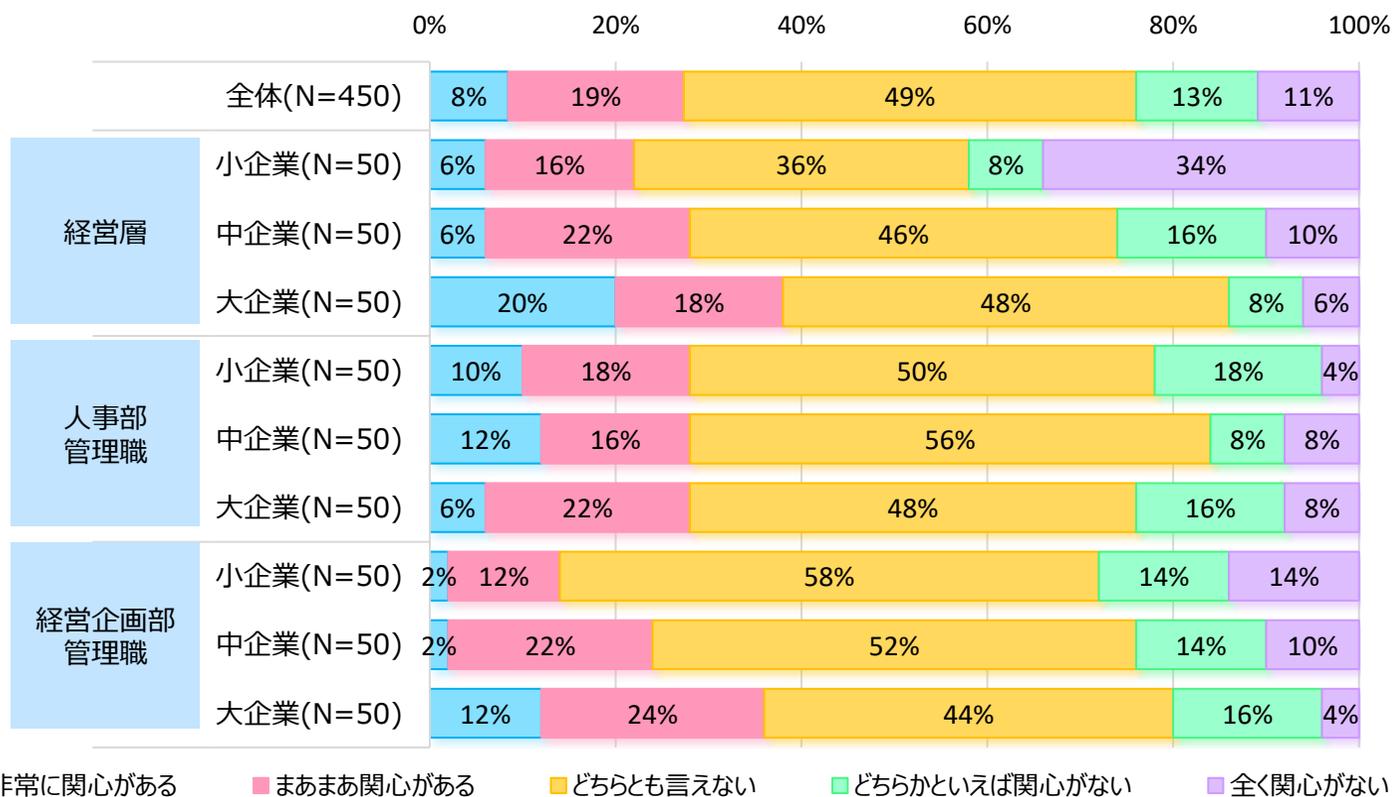


人事領域についての最近のトピックに関する関心度（項目別詳細）

Q9-4.マイクロラーニング

- 「非常に関心がある」「まあまあ関心がある」と回答した割合は全体で27%と低く、大企業においても半数以下である。

Q9-4.マイクロラーニング

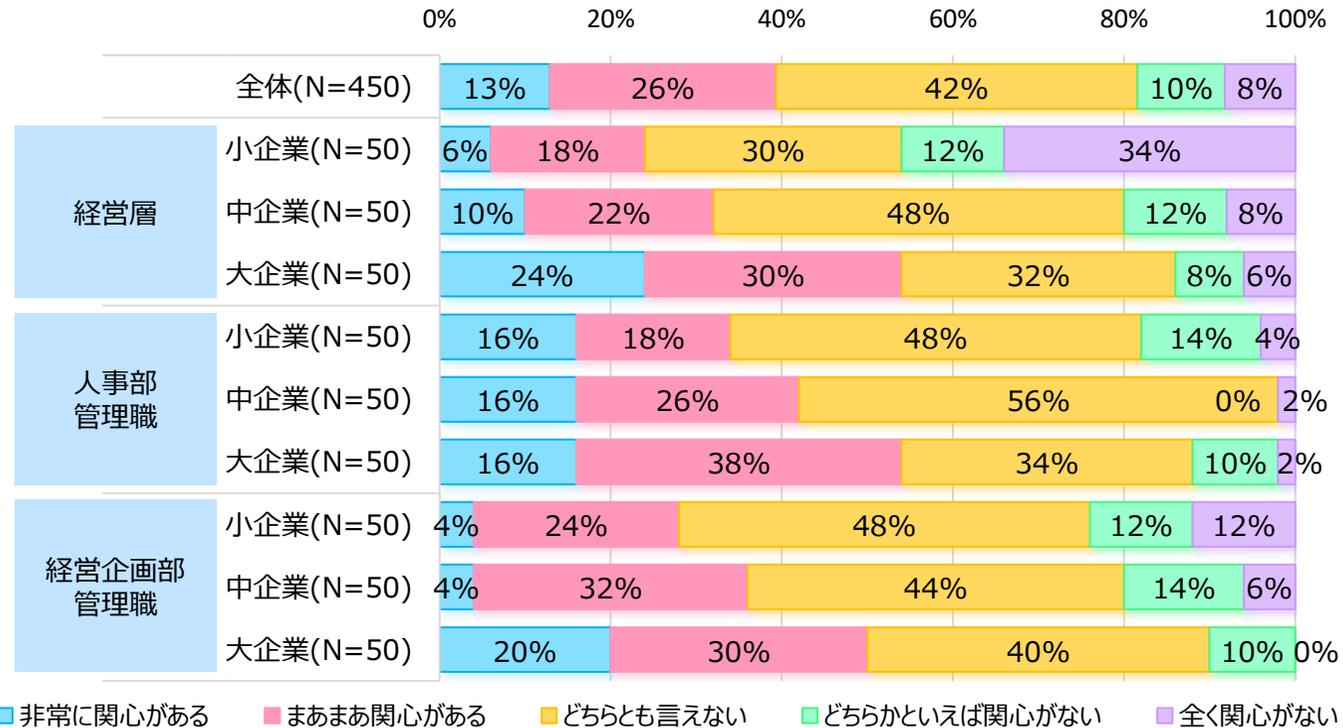


人事領域についての最近のトピックに関する関心度（項目別詳細）

Q9-5. タレントマネジメント・人材プール

- 「非常に関心がある」「まあまあ関心がある」と回答した割合は役職に依らず企業規模に依存しており、大企業においては半数以上が「非常に関心がある」「まあまあ関心がある」と回答するなど、大企業ほど関心が高いことがうかがえる。

Q9-5. タレントマネジメント・人材プール

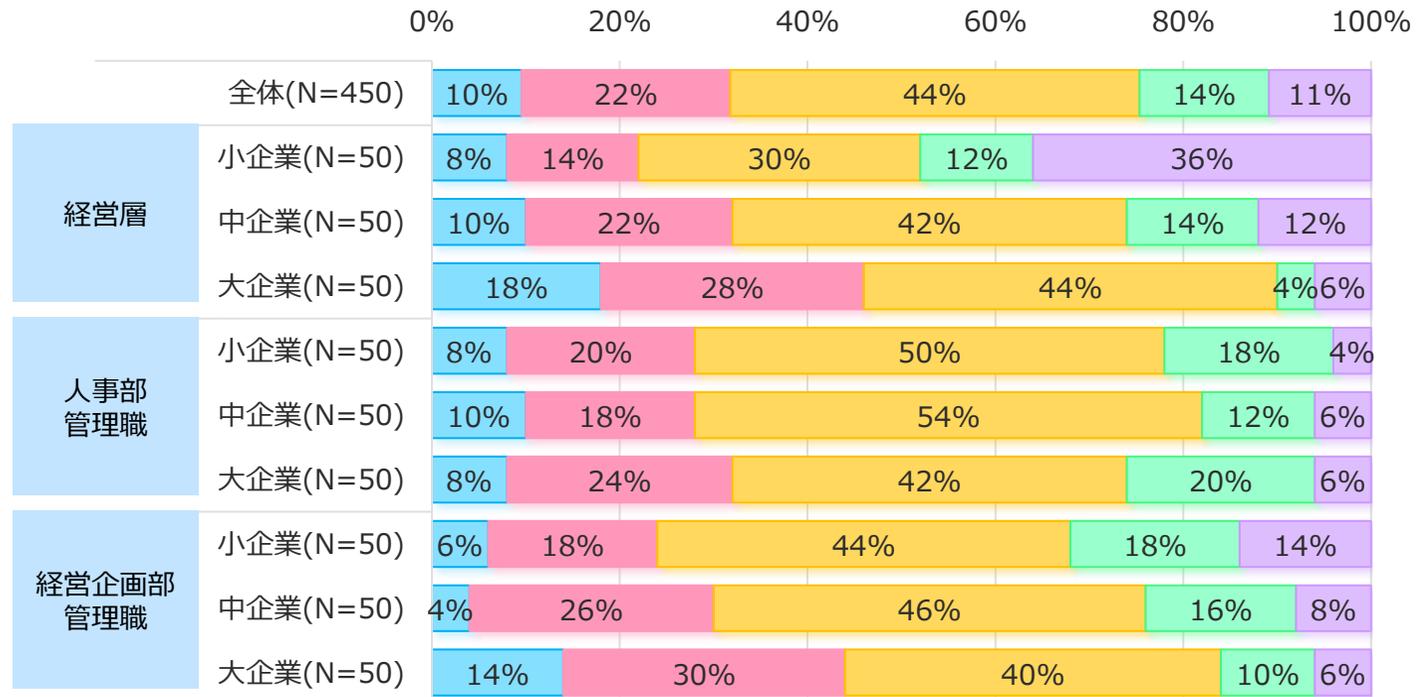


人事領域についての最近のトピックに関する関心度（項目別詳細）

Q9-6.ピープルアナリティクス

- 「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合は、大企業の経営層で46%と最も大きく、次いで大企業の経営企画部管理職が44%と大きい。つまり、規模が大きい企業ほどピープルアナリティクスへの関心が高いとみられる。

Q9-6. ピープルアナリティクス



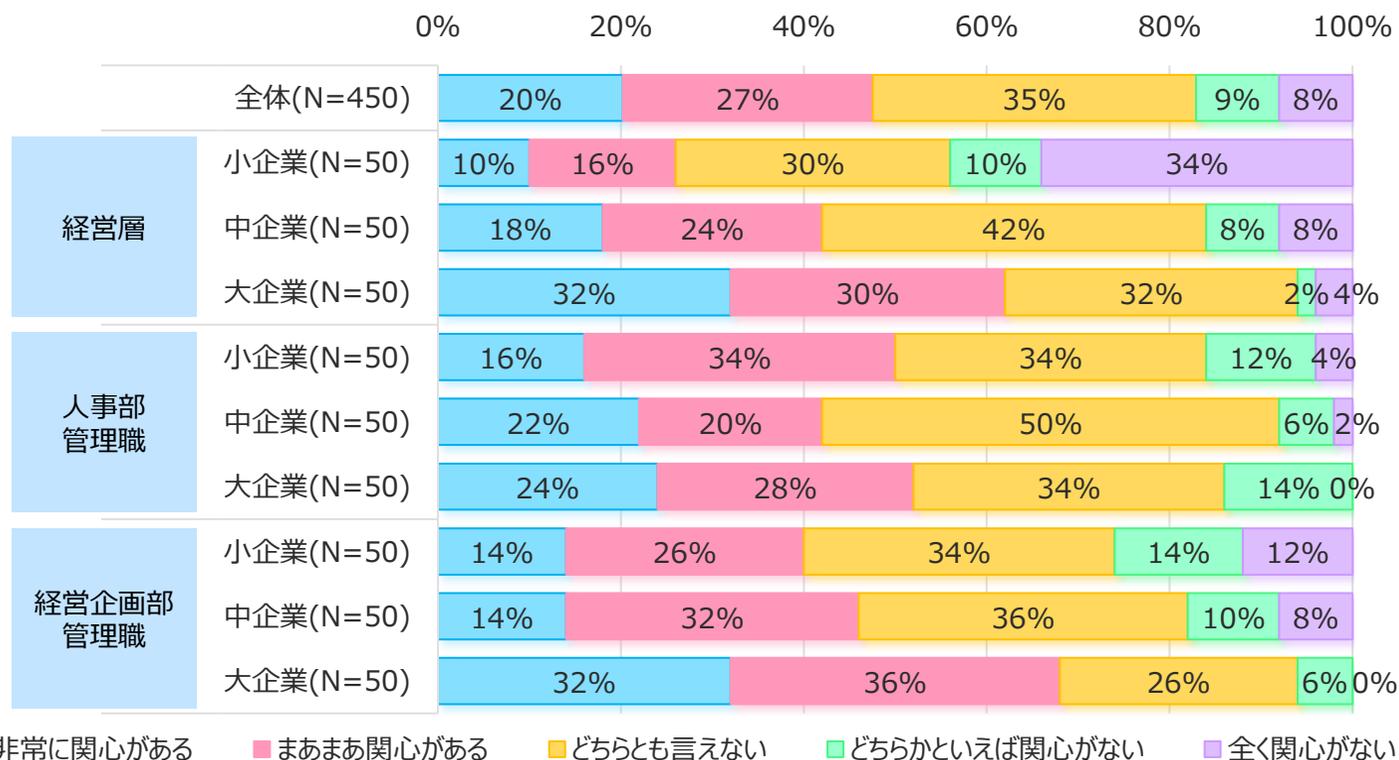
■ 非常に関心がある
 ■ まあまあ関心がある
 ■ どちらとも言えない
 ■ どちらかといえば関心がない
 ■ 全く関心がない

人事領域についての最近のトピックに関する関心度（項目別詳細）

Q9-7.エンゲージメント・ES（従業員満足）

- 「よく理解している」「まあまあ理解している」と回答した割合は、大企業の経営企画部管理職で68%と最も大きく、次いで大企業の経営層が62%と大きい。

Q9-7. エンゲージメント・ES（従業員満足）

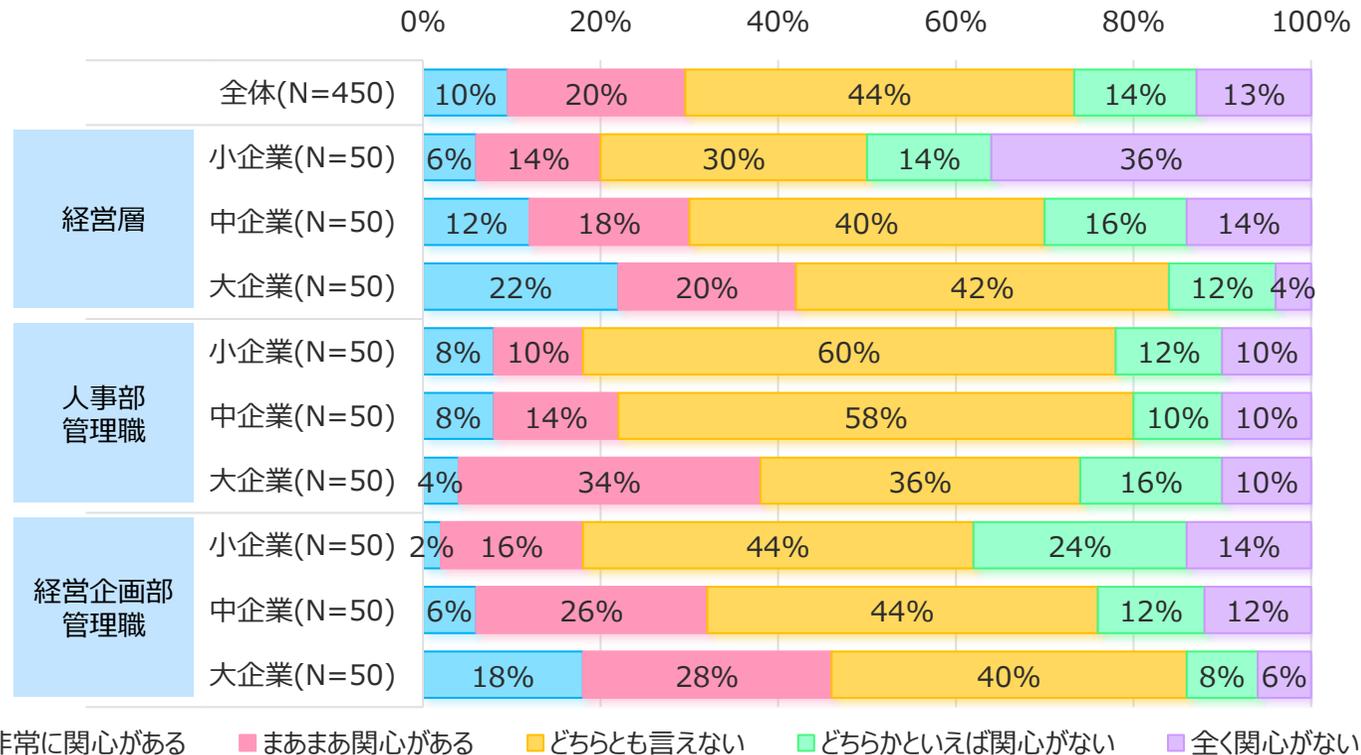


人事領域についての最近のトピックに関する関心度（項目別詳細）

Q9-8. データドリブン

- 「非常に関心がある」「まあまあ関心がある」と回答した割合は全体で30%と低く、大企業においても半数以下である。

Q9-8. データドリブン



人事領域についての最近のトピックに関する関心度（項目別詳細）

Q9-9. ISO30414

- 「非常に関心がある」「まあまあ関心がある」と回答した割合は全体で25%と低く、大企業においても半数以下である。

Q9-9. ISO30414

