



主要企業 1,000 社の実態明らかに

人づくり成功企業は「チーム」「加点主義」「自社価値観」重視

日本能率協会グループ(経営会議議長:秋山守由)は、このたび日本企業の「人づくり(人事・教育)」の実態を体系的・具体的に把握する(4p、[図表1](#)) 目的で、上場企業および未上場主要企業の人事教育責任者に調査を実施し、1,000社からの回答が得られた。本調査の質問は200項目以上に及び、企業の人事体系を多面的に捉えるものであり、この結果は現在の日本企業の人づくりの実態をほぼ反映していると考えられる。今回は、その一部データを速報として紹介し、2010年1月末に最終報告をまとめる。さらに今後、継続的に実施し、人づくりの実態の推移を追っていく予定である。

1. 「日本的雇用慣行を重視」している人づくり価値観

人づくりにおける各企業が重視している価値観(方針)20項目を、相対的な価値観と対比して尋ねた。8割以上の企業が重視・強化している価値観は、「正社員雇用強化」「終身雇用重視」「新卒採用重視」であった。相対的な項目ごとに見ると「正社員雇用強化 86.5%」対「非正規社員雇用強化 13.5%」、「終身雇用重視 84.4%」対「人材流動性重視 15.6%」、「新卒採用重視 81.2%」対「中途採用重視 18.8%」であった(5p、[図表2](#))。

バブル崩壊後のガバナンス体制強化や成果主義人事制度改革などを経て、日本的雇用慣行の変化が予想されたが、今回の調査では重視すべき価値観として高い支持を得た。

2. 3割弱の企業が「人づくり施策が業績向上に貢献」

1,000社に対して人づくり施策と業績向上との関連性を自己評価してもらい、人づくり施策が業績貢献に「狙い通り」「まあ狙い通り」と回答した成功企業は27.5%あった。業績向上には貢献していないものの、業績向上につながるプロセス領域(CS向上、企業体質強化、企業理念浸透、ブランド向上、働く意欲向上)では狙い通りという途上企業は35.3%。人づくり施策が業績面でもプロセス領域でも狙い通りではない低迷企業は37.2%となった(6p、[図表3](#))。

成功企業と何らかの形で成果を出している途上企業を加えた約6割強(62.8%)が、人づくり施策の重要性を認識し、業績向上にも寄与していると考えている。

3. 「評価・処遇」「人材教育」施策の成否が人づくりのカギ

人づくり総合成果(『成功』『途上』『低迷』の3区分)に何が影響しているか、人づくりの4コア機能「採用・アウトフロー」「異動・配置」「評価・処遇」「人材教育」の各施策の達成度との関係性を見たところ、[図表4](#)(6p)に示すとおり、特に結びつきが強いのは「評価・処遇」38%、「人材教育」37%であることが確認された。

評価・処遇、人材教育の施策が適切に導入され、かつ効果的に運用されれば、人づくり成果全体(企業体質強化やCS向上、従業員のやる気の向上を経て、業績向上に寄与)へと繋がっていくことが推量される。

4. 成功企業と低迷企業に「人づくり価値観」に大きな違い

人づくり成功企業のうち50%以上が重視し、低迷企業と10ポイント以上の差(開き)があった価値観(方針)は[図表5](#)(7p)の通り。「信賞必罰:曖昧でなく明確」(成功企業57.9% > 低迷企業32.8%、25.1ポイント差)、「教育予算:経営環境と関係なく一定予算確保」(成功62.8% > 低迷47.5%、15.3ポイント差)、「教育スタンス:個よりチ

一ムを重視」(成功 80.5% > 低迷 66.5%、14.0 ポイント差)、「人事施策のオリジナリティ: 社外動向より自社価値観を重視」(成功 79.0% > 低迷 66.4%、12.6 ポイント差)、「評価スタンス: 減点主義より加点主義」(成功 79.3% > 低迷 67.3%、12.0 ポイント差)の5項目であった。

人づくり成功企業は自社流を大事にし、加点主義のもとで信賞必罰を明確にし、環境と関係なく教育に投資している。これらは「成果に応じた処遇としての成果主義」が、「成果(業績)を生み出せる人づくり」へと進化する上で必要な具体的指針を示していると見ることができよう。

5. 人づくり施策の達成度は全体に低調

人づくり施策ごとの達成度を 37 項目について調査した。“狙い通り”と“まあ狙い通り”の合計が 60%を超えたのは「新卒採用(計画通りの量や質)75.3%」のみであった。逆に“あまり狙い通りでない”と“狙い通りでない”の合計が 50%を超えたのは「従業員の年齢構成バランス」であった(8~9p、[図表6~9](#))。

また、成功企業と低迷企業の間で「導入している施策」に顕著な差異は認められないが、「施策や仕組みの機能状況」には全体的に大きな差が見られ、前記3の人づくり成功に重要な「評価・処遇」「人材教育」でも同様の傾向を示している(10p、[図表 10、11](#))。

人づくりの成功には、施策や仕組みを導入することより、それら一つひとつをいかに機能させるか、が重要であることが読み取れる。また、少子高齢化、バブル期の採用、バブル崩壊後の採用抑制の影響による年齢構成バランスの悪さが改めて浮き彫りになった。

6. 人づくり指標の重要性は認識するも測定は不十分

人づくりに関する指標(KPI:Key Performance Indicators)を55項目(その他項目除く)取り上げ、使用の有無と重要性認識を尋ねた。1,000社の使用数は「平均で12指標」。使用率が50%を超えたのは「長時間残業該当者数68.0%」「必要採用人員確保率52.8%」「正社員平均年齢51.8%」であった(11p、[図表12](#))。

測定が重要だと思う割には使用されていないKPI(重要割合と使用割合の差が20%以上)は、「ジョブマッチング率」(ポイント差:25.6% 重要と思う37.3%⇔使用11.7%)、「従業員“ワークライフバランス”満足度」(ポイント差:23.8% 重要と思う36.4%⇔使用12.6%)で、以下「従業員総合満足度(ポイント差18.6%)」「従業員人材育成満足度(ポイント差17.6%)」「能力発揮レベル(ポイント差16.8%)」と続く([図表12](#))。

“管理している指標はない”という回答は「配置・異動36.7%」「人づくり全般27.0%」「人材教育21.4%」が高い結果となった([図表12](#))。

人づくり指標は、データとして取りやすいものを使用している段階と言える。日本能率協会グループは、今後各社の協力を得て、指標ごとの水準データと活用状況の情報蓄積を進め、人づくりの推進・成功のために重要な指標と測定方法の研究を進めていきたいと考えている。

<調査概要>

調査時期	2009年9月~11月
調査対象	上場企業及び未上場主力企業の人事教育責任者
調査方法	調査票による記名回答方式(※任意)で実施 【配布】 郵送配布および訪問配布の併用 【回収】 郵送回収
回答数	回収数 1,000 社 配布数 8,695 社 (回収率 11.5%)

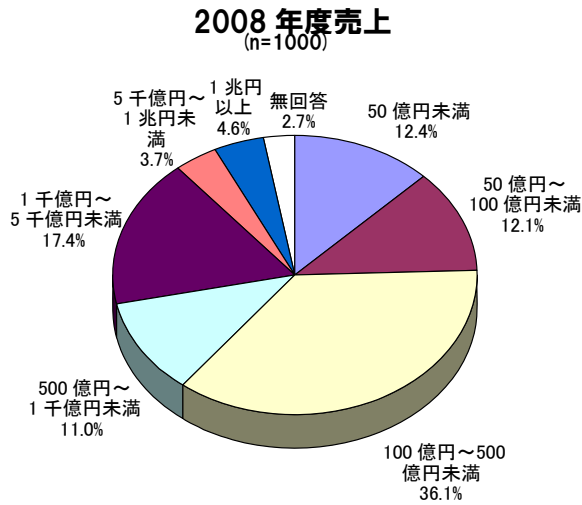
【本件に関するお問合せ先】

社団法人 日本能率協会 TEL: (03) 3434-8620 / FAX: (03) 3433-0269 / E-mail: Sonota@jma.or.jp
 広報室 丸田、亀山、大和

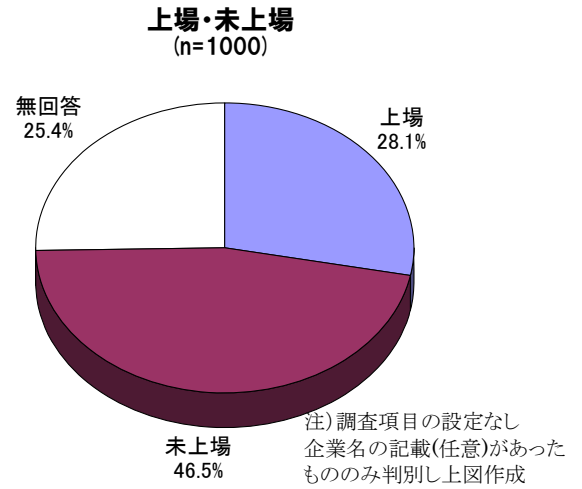
調査データ

回答企業の属性

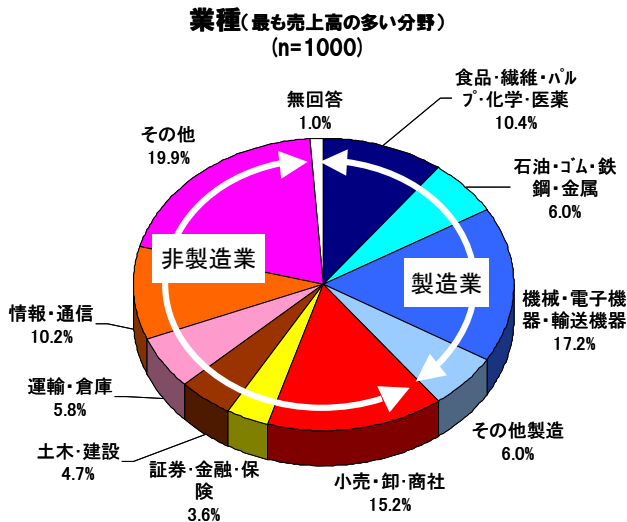
<売上高>



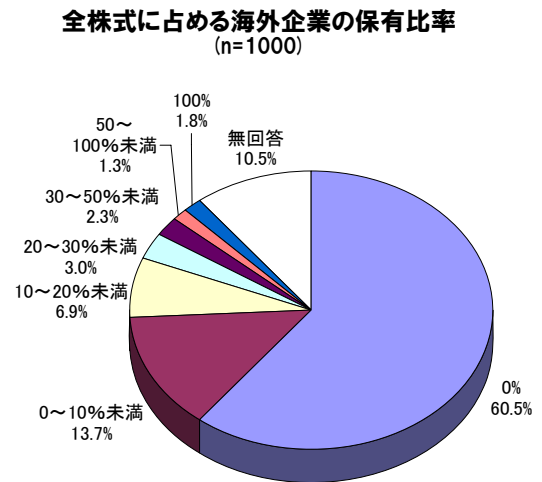
<上場・未上場>



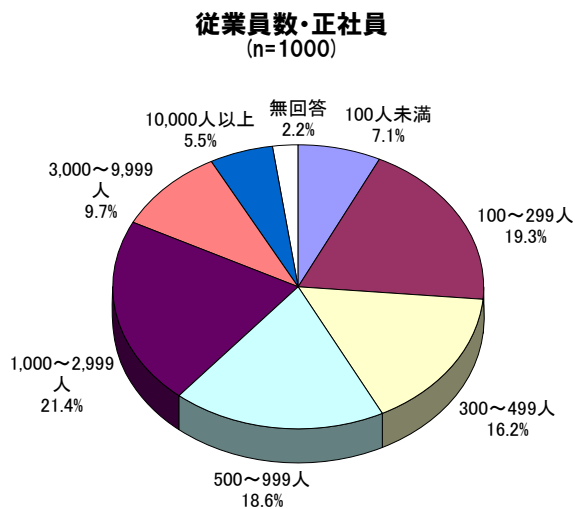
<業種>



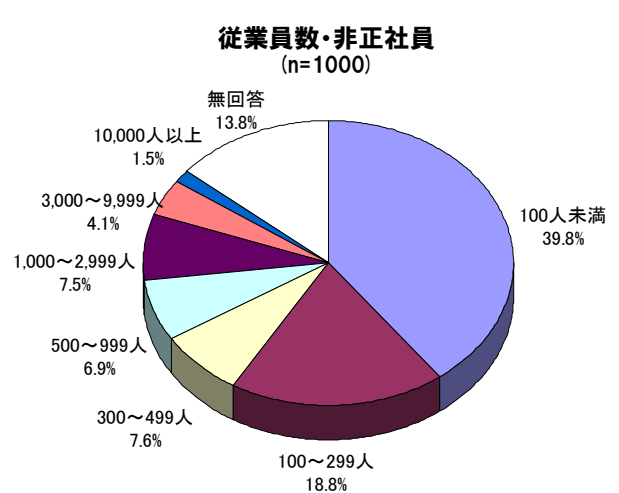
<株式に占める海外企業保有比率>



<従業員数・正社員>



<従業員数・非正社員>

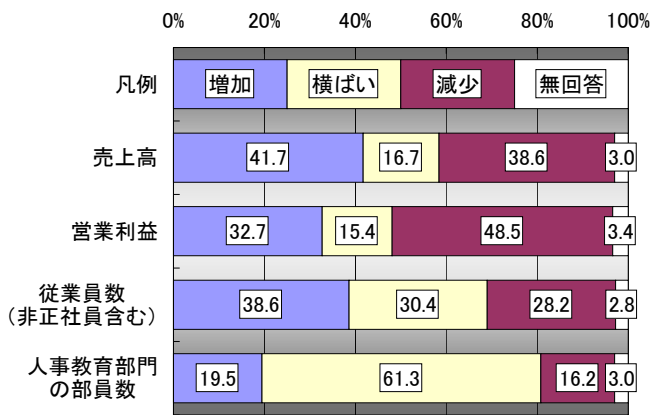


<売上ほか2008年度と3年前の比較>

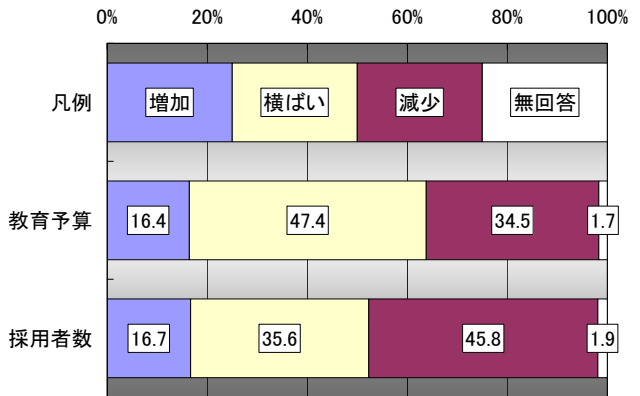
増収 41.7%、増益 32.7%

<前年度と比較した2009年度の計画>

3年前と比較した2008年度決算
(n=1000)

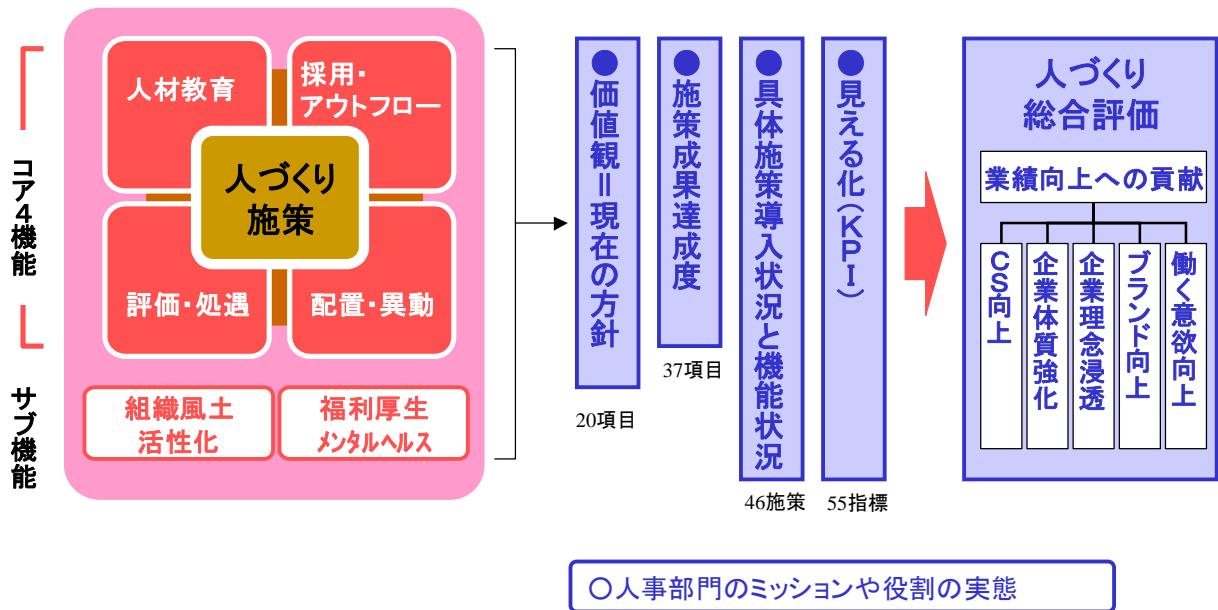


昨年度と比較した2009年度の計画
(n=1000)



調査の体系

図表1 人づくり実態調査の設問体系



図表2 20項目にみる人づくり価値観

カテゴリ	項目	人づくり価値観(二者の近い方を選択)			
		支持が高かった方の価値観・方針		支持が低かった方の価値観・方針	
採用・アウトフロー	(1) 雇用形態	正社員雇用強化	86.5%	非正規社員雇用強化	13.5%
	(2) 雇用慣行	終身雇用重視	84.4%	人材流動性重視	15.6%
	(3) 採用対象者	新卒採用重視	81.2%	中途採用重視	18.8%
	(4) 経営環境と採用者数	長期的観点から一定人数採用	58.7%	経営環境で大幅に加減	41.3%
配置・異動	(5) 異動の頻度	同一部署に長期固定	70.6%	短期の異動	29.4%
	(6) キャリアパスの方向性	スペシャリストとしての経験蓄積	56.0%	ゼネラリストとしての経験蓄積	44.0%
評価・処遇	(7) 評価スタンス	加点主義	73.8%	減点主義	26.2%
	(8) 評価対象	結果重視	66.8%	プロセス重視	33.2%
	(9) 任用の基本的考え方	能力ベース	65.9%	業績ベース	34.1%
	(10) 信賞必罰	曖昧	55.6%	明確	44.4%
	(11) やる気をおこさせるためのインセンティブ	非報酬重視	51.0%	報酬重視	49.0%
人材教育	(12) 施策立案時のオリジナリティ	自社価値観を重視	75.0%	社外動向を参考・重視	25.0%
	(13) 教育スタンス	「チーム」を重視	74.1%	「個」を重視	25.9%
	(14) 運営主体	教育部門	70.4%	ライン部門	29.6%
	(15) 教育体系の設計の考え方	大枠設計	67.4%	詳細設計	32.6%
	(16) 教育の重点対象	底上げ教育ヘシフト	66.1%	選抜教育ヘシフト	33.9%
	(17) 経営環境と教育予算	環境と関係なく一定予算確保	55.3%	経営環境で大幅に加減	44.7%
	人づくり施策全般	(18) 運営主体	人事部門	73.7%	ライン部門
(19) 施策立案時のオリジナリティ		自社価値観を重視	71.9%	社外動向を参考・重視	28.1%
(20) 人事制度の設計の考え方		大枠設計&柔軟運用	68.0%	詳細設計&厳格運用	32.0%

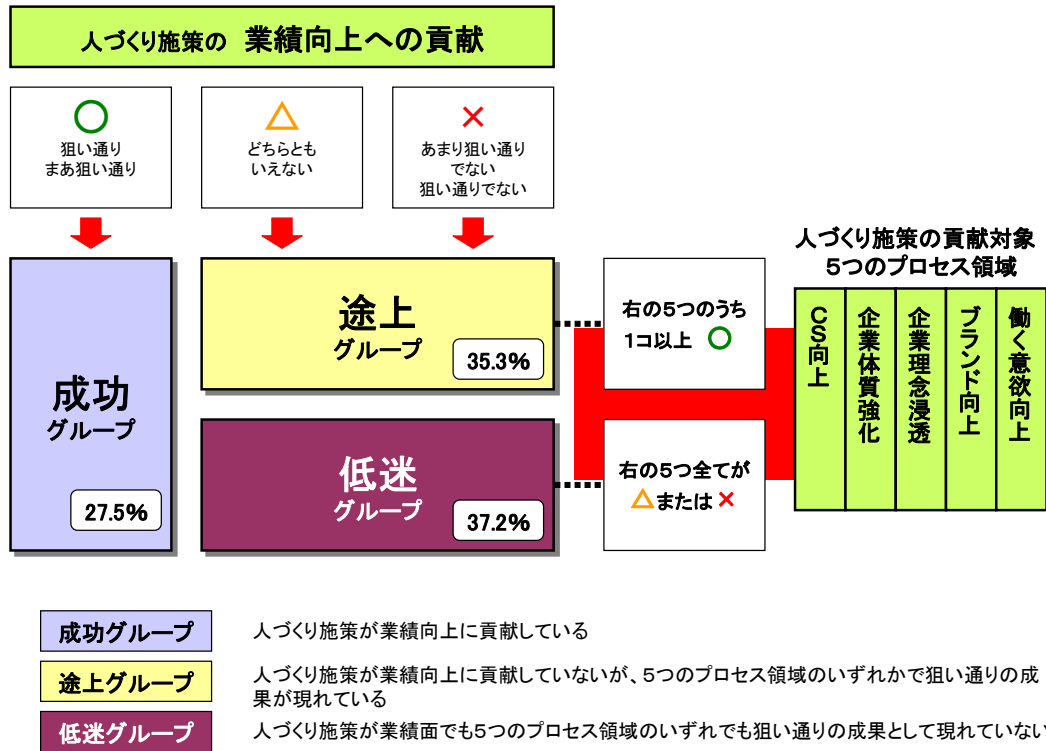
70%以上の企業が支持 60%以上の企業が支持

※質問は二者(A・B)を提示し、以下の4択より回答

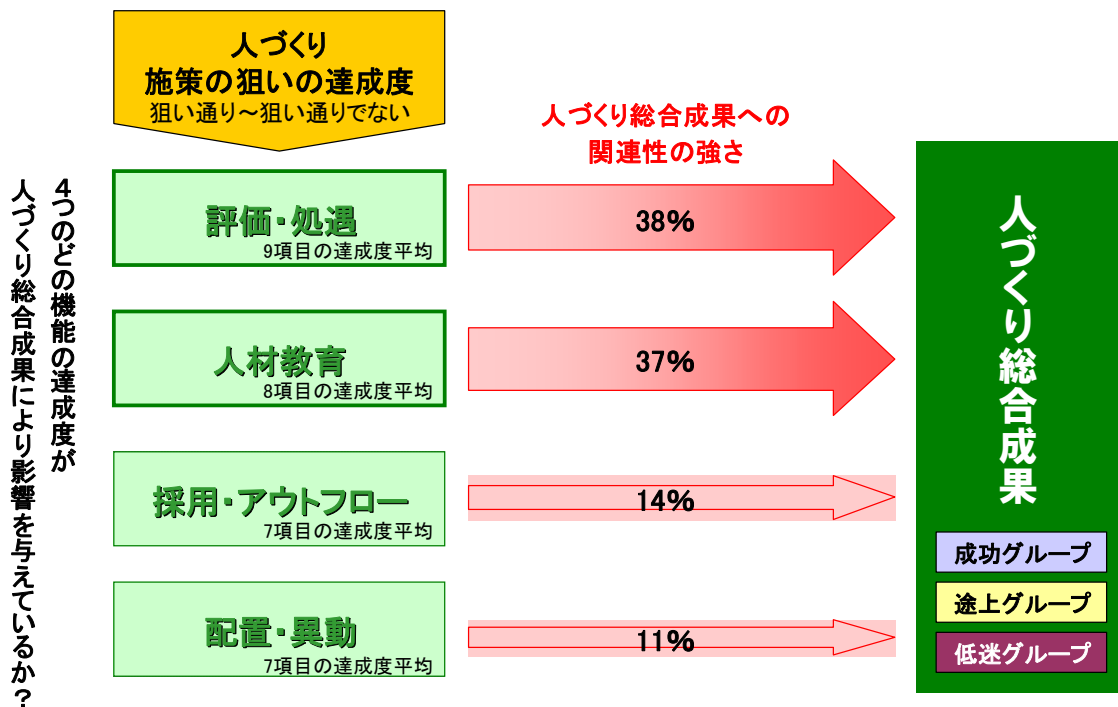
* Aに近い * どちらかといえばAに近い * どちらかといえばBに近い * Bに近い

※表内の数値は「A(B)に近い」、「どちらかといえばA(B)に近い」の合算値

図表3 人づくり総合成果 ～1,000社を『成功』『途上』『低迷』の3つのグループに区分～

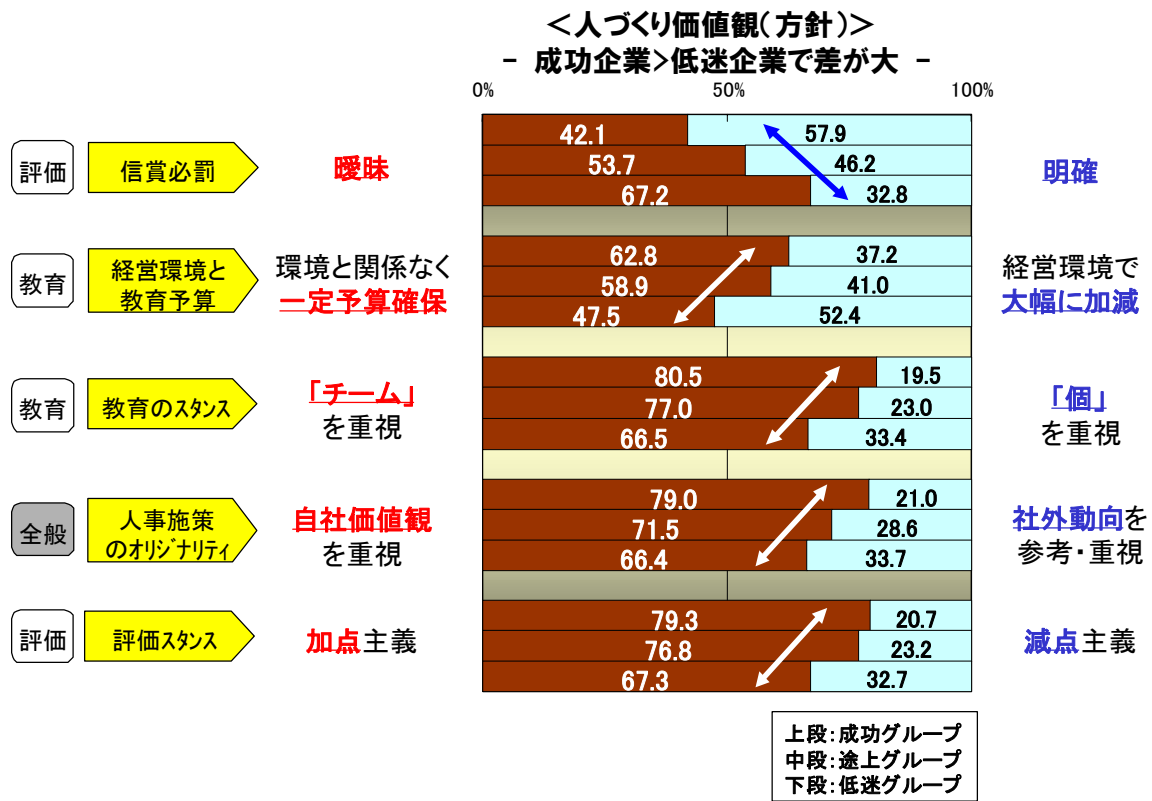


図表4 人づくり総合成果と4つのコア機能の関係性



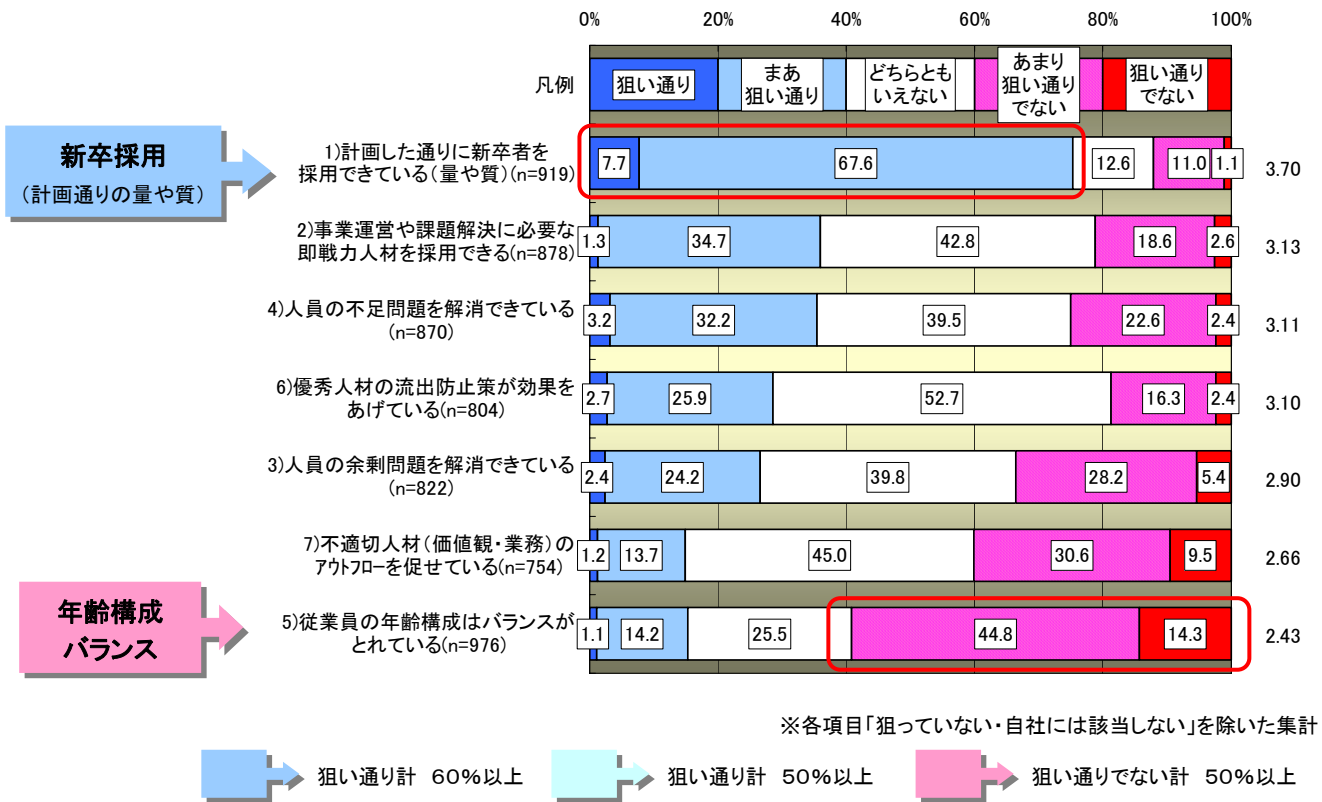
※「人づくり総合成果(成功・途上・低迷グループの3区分)」と、図左の「人づくりコア機能の施策の狙い達成度」の関係を重回帰分析し、人づくり総合成果に対する各コア機能の関連性の強さを%換算して示した

図表5 成功企業と低迷企業の差にみる人づくり価値観の違い（上位5項目のみ抽出）



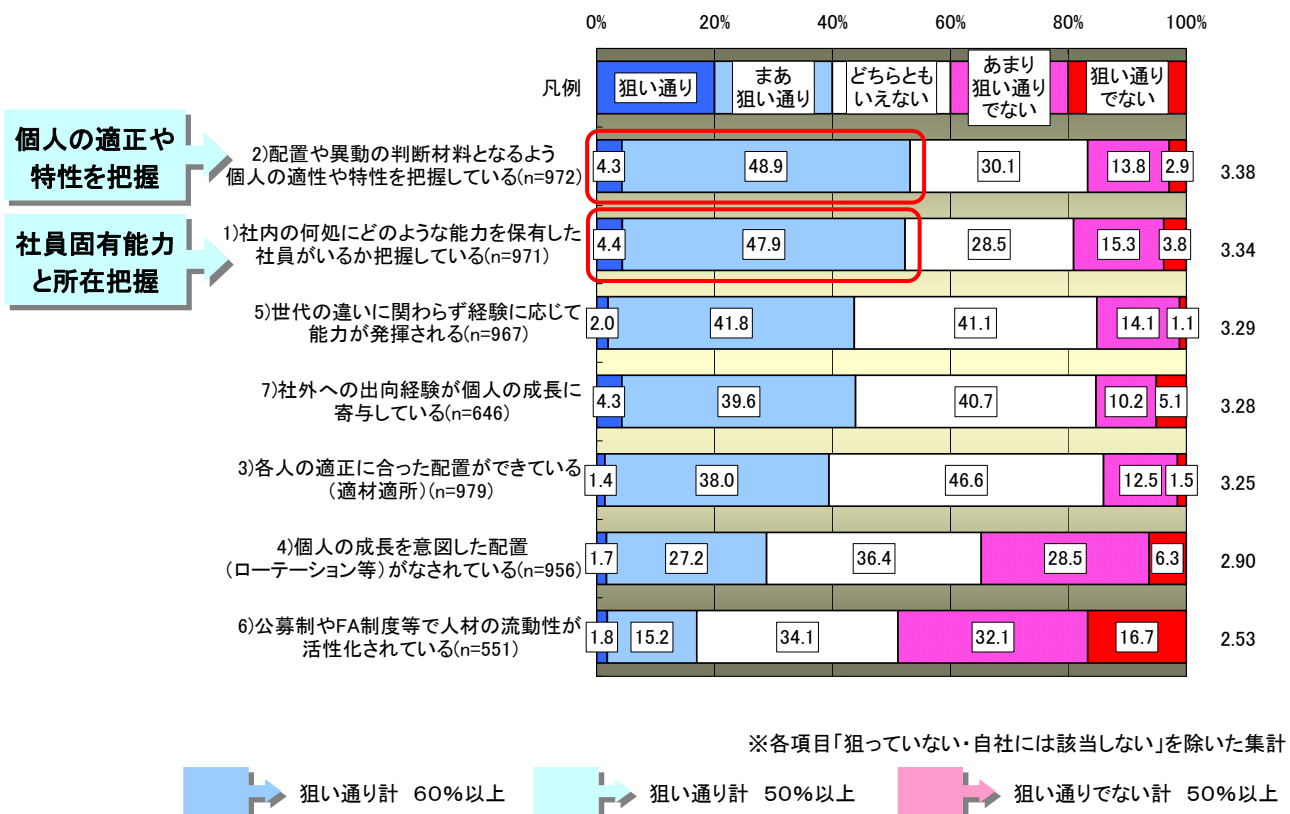
図表6 人づくり施策の達成度 <採用・アウトフロー>

採用、アウトフロー(転出)の狙いの達成度



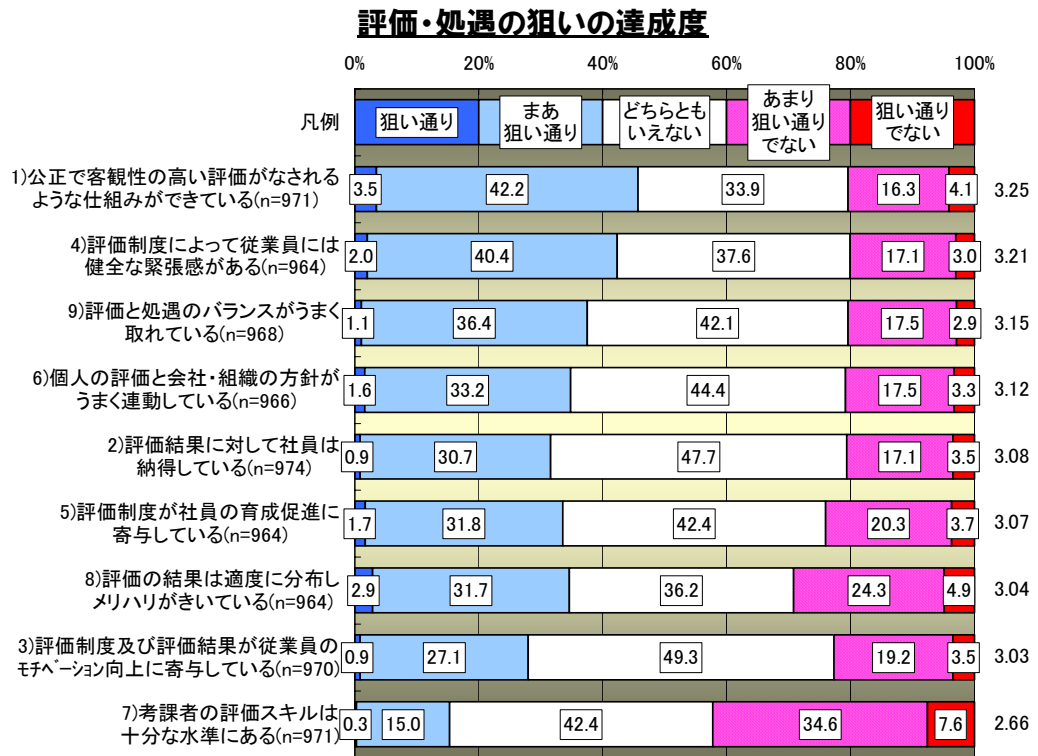
図表7 人づくり施策の達成度 <配置・異動>

配置・異動の狙いの達成度

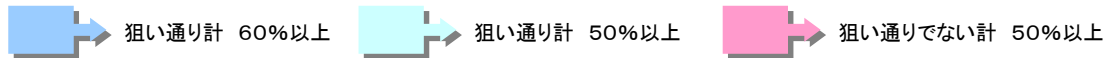


図表8

人づくり施策の達成度 <評価・処遇>

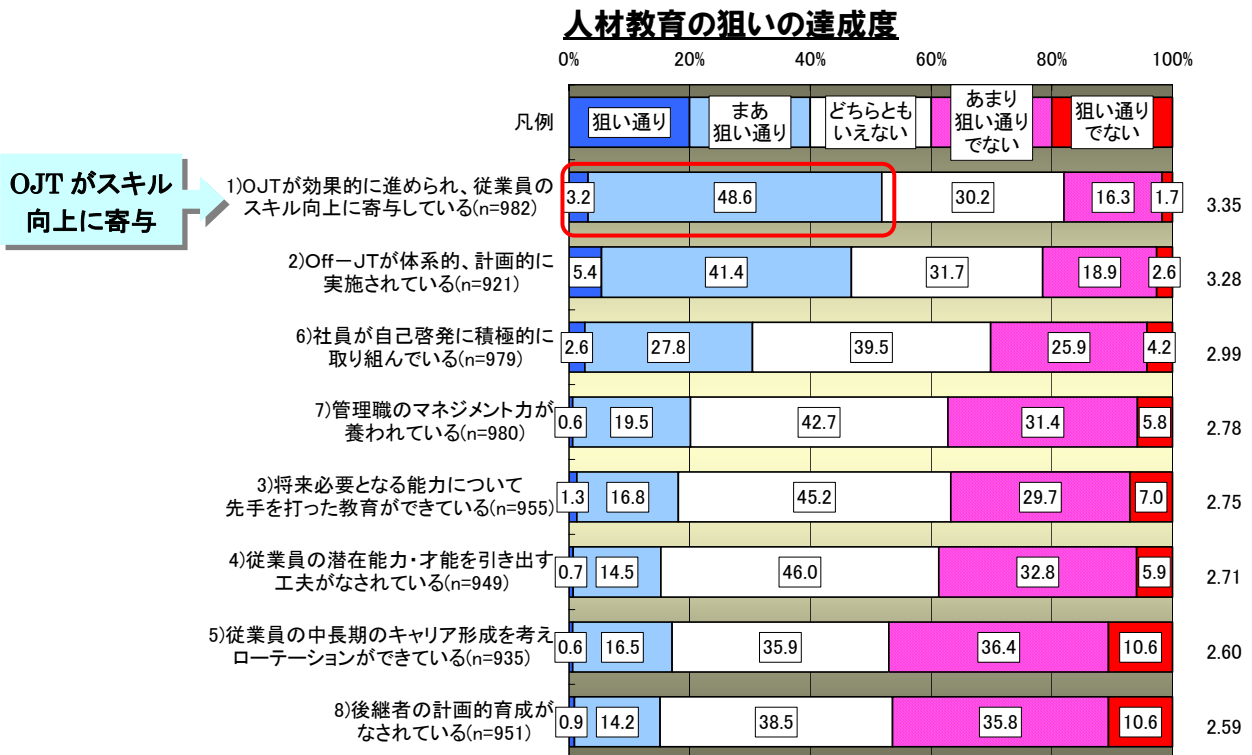


※各項目「狙っていない・自社には該当しない」を除いた集計

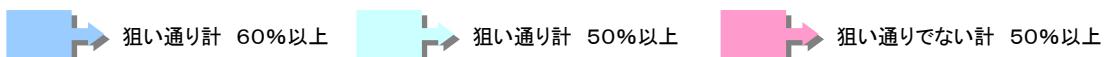


図表9

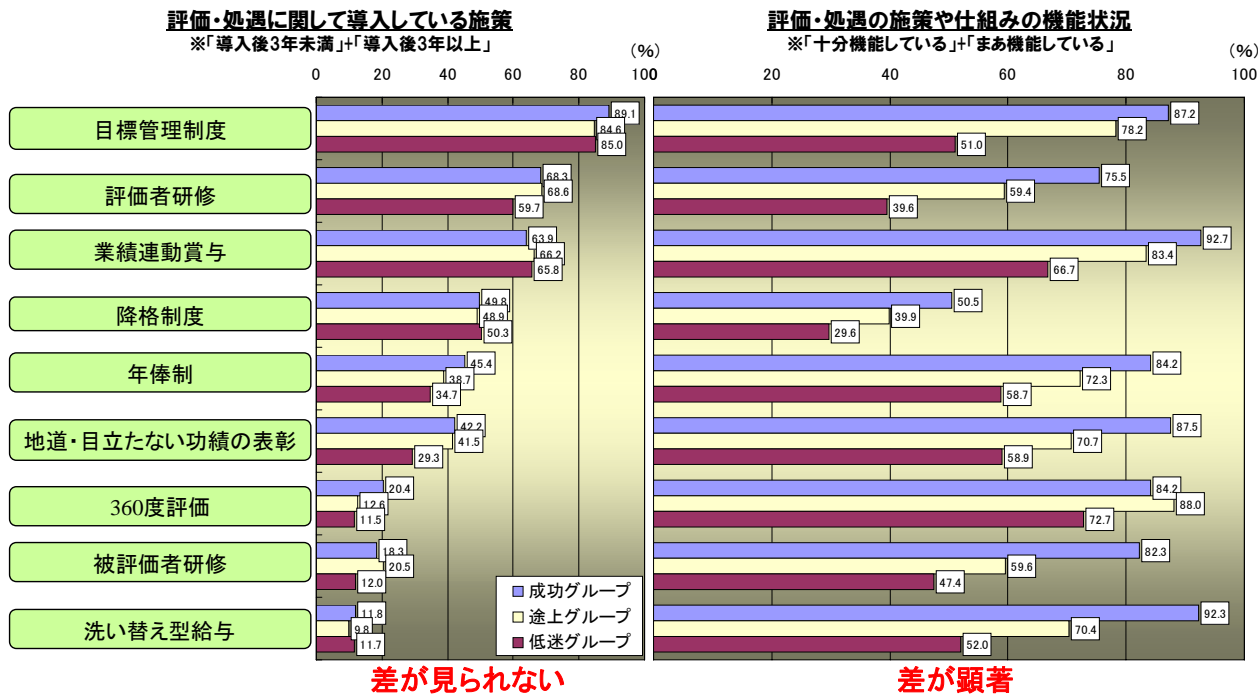
人づくり施策の達成度 <人材教育>



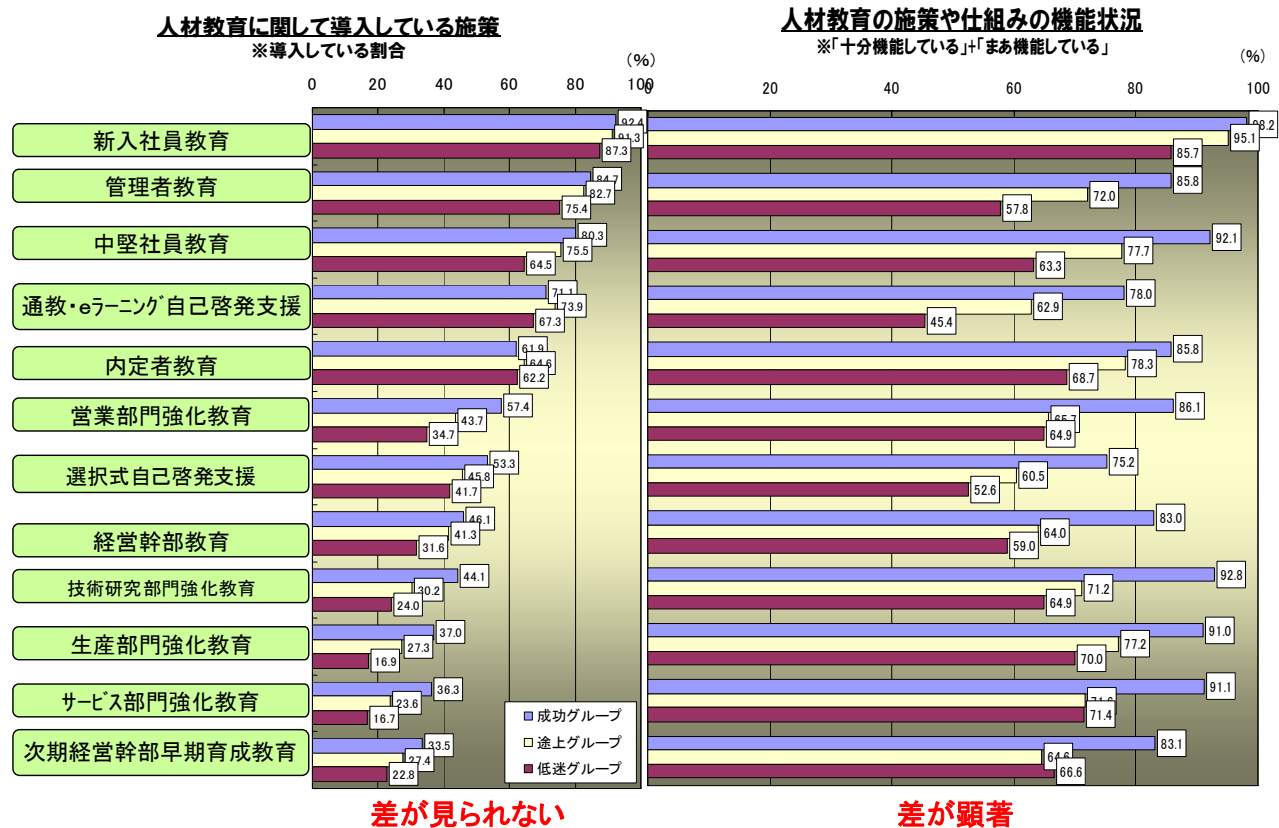
※各項目「狙っていない・自社には該当しない」を除いた集計



図表 10 施策導入率の差(小)と機能状況の差(大) 例)評価・処遇



図表 11 施策導入率の差(小)と機能状況の差(大) 例)人材教育



図表 12 人づくり55指標 使用している指標／充用と思う指標

カテゴリ	人づくり指標			
	A 使用	B 重要と 思う	B-A	
採用・ アウト プロー	必要採用人員の確保率(予定人数に対して採用できた数)	52.8	37.4	-15.4
	正社員の平均年齢	51.8	31.1	-20.7
	採用者の一定期間内離職率	44.3	45.2	0.9
	正社員の平均勤続年	37.9	24.2	-13.7
	退職者比率 ※定年退職者を除く	33.8	27.9	-5.9
	非正規社員の人数・比率	30.2	21.9	-8.3
	採用倍率(採用予定人数に対して応募のあった数)	30.1	18.3	-11.8
	入社後一定期間後の人事評価結果	19.7	30.1	10.4
	正社員に占める管理職の比率	19.0	16.9	-2.1
	配属先部門の採用者に対する満足度	17.1	32.4	15.3
	管理職に占める女性管理職の比率	16.0	17.4	1.4
	管理職登用の平均年齢	13.4	12.1	-1.3
	正社員に占める新卒採用者と中途採用者の割合	11.8	10.1	-1.7
	正社員に占める過去一定期間内(3年以内等)採用者比率	9.7	7.6	-2.1
	多様な雇用制度・選択勤務制度の適用者数・比率	5.9	6.8	0.9
	外国人管理職比率	1.2	1.3	0.1
	管理している指標は特になし(重要と思うものはない)	10.2	2.3	-7.9
	配置・ 異動	能力発揮レベル	21.8	38.6
従業員の「配属」に対する満足度		14.5	31.4	16.9
部門長の人員配置に対する満足度		13.7	21.4	7.7
ジョブマッチング率/担当業務と能力のマッチング度		11.7	37.3	25.6
社内公募制の応募数・採用数		8.9	6.7	-2.2
年間異動者率		7.4	10.5	3.1
ジョブマッチング率/担当業務と個性のマッチング度		5.9	17.6	11.7
管理職の兼務比率		4.7	6.8	2.1
管理している指標は特になし(重要と思うものはない)		36.7	4.6	-32.1

赤字: 使用率が50%以上

青字: 測定が重要と思われている割には使用されていない指標

■ 重要と使用の差が20%以上

■ 重要と使用の差が15%以上

カテゴリ	人づくり指標				
	A 使用	B 重要と 思う	B-A		
評価・ 処遇	同業他社との給与水準格差	47.5	50.7	3.2	
	世間全般との給与水準格差	43.7	41.4	-2.3	
	年齢別・役職別等の年収の変動幅	28.1	25.0	-3.1	
	等級(グレード)別「評価スコア」と「年収」の相関	25.7	25.0	-0.7	
	同年齢社員の給与格差	24.6	20.5	-4.1	
	時間外手当比率	17.7	15.7	-2.0	
	年収に占める賞与比率	15.8	12.8	-3.0	
	従業員の「評価」に対する満足度	15.0	33.9	18.9	
	年収における等級(グレード)別のオーバーラップ率	12.1	12.3	0.2	
	「昇格頭打ち」人数	7.9	6.3	-1.6	
	「飛び級」昇格者数	6.2	3.9	-2.3	
	「降格」者数	6.1	3.9	-2.2	
	評価者(非評価者)研修受講率	4.7	8.2	3.5	
	管理している指標は特になし(重要と思うものはない)	12.2	2.0	-10.2	
	人材 教育	資格取得者数	43.6	29.1	-14.5
		一人当たり年間教育費用	18.7	17.5	-1.2
		育成目標達成度	17.0	32.7	15.7
		従業員の「人材育成」に対する満足度	16.1	33.7	17.6
特許出願件数などの技術・研究成果件数		14.9	11.5	-3.4	
スキルスコア(平均点、伸び率、一定スコア以上の人の割合等)		11.7	16.0	4.3	
一人当たり年間教育日数		10.1	11.8	1.7	
管理している指標は特になし(重要と思うものはない)		21.4	3.9	-17.5	
その他 関連 施策		長時間残業該当者数	68.0	59.8	-8.2
		メンタルヘルスに起因する休職者数、割合	41.1	49.7	8.6
	コンプライアンス通報件数	31.4	35.7	4.3	
	セクハラ・パワハラ通報件数	30.7	33.9	3.2	
	従業員のワークライフバランスに対する満足度	12.6	36.4	23.8	
	EAP(従業員支援プログラム)利用者数	11.2	11.8	0.6	
	施人 策づ くり 全般	売上推移と人件費推移の相関	32.5	30.8	-1.7
		一人当たり売上高	32.1	28.7	-3.4
一人当たり営業利益率		24.4	34.0	9.6	
労働分配率(人件費÷付加価値×100)		21.7	28.7	7.0	
従業員総合満足度		18.8	37.4	18.6	
管理している指標は特になし(重要と思うものはない)	27.0	4.0	-23.0		