

報道関係各位

2021年10月20日

一般社団法人日本能率協会

『日本企業の経営課題 2021』 調査結果速報【第8弾】

人材戦略の成果をあげている企業の特長の分析結果： カギとなるのは、「経営に貢献する人事部門体制の構築」

一般社団法人日本能率協会（会長：中村正己、JMA）は、企業が抱える経営課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策の方向性を探ることを目的に、1979年から、企業経営者を対象に、「当面する企業経営課題に関する調査」を実施しています。今年も2021年7～8月に実施し、517社からの回答を得ました。

今回は第8弾として、今回の調査における特集テーマである「これからの時代の人材戦略」についての分析結果の概要をご報告します。人材戦略の成果をあげている企業の特長を分析することにより、人材戦略の成果を高めるために必要な要素を掘り下げました。

人材戦略の成果をあげている企業の特長として、以下の要素が機能していることを確認

- ① 経営戦略と人材戦略の連動
- ② 自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成
- ③ 人を活かす組織を実現するための人事施策の実行
- ④ 経営に貢献する人事部門体制の構築

分析の結果、④「経営に貢献する人事部門体制の構築」がカギとなっていることが判明
特に、「人事スタッフの能力要件が明確になっており、育成する仕組みが整っていること」が重要

※詳細の調査報告書は10月下旬に公表予定です。

■ 「2021年度（第42回）当面する企業経営課題に関する調査」概要

調査時期	2021年7月20日～8月20日
調査対象	JMAの法人会員ならびに評議員会社、およびサンプル抽出した全国主要企業の経営者 (計5,000社)
調査方法	郵送調査法（質問票を郵送配布し、郵送およびインターネットにより回答）
回答数・回収率	回答数517社・回答率10.3%（回答企業の概要は11ページに記載）

【本件に関するお問合せ先】

一般社団法人日本能率協会 KAIIKA 研究所（担当：近田^{こんだ}）

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 TEL：03-3434-0380 E-mail：kadai@jma.or.jp

※取材のお問合せは、広報・マーケティング室（担当：綿貫、TEL:03-3434-8620 または 090-6510-9161

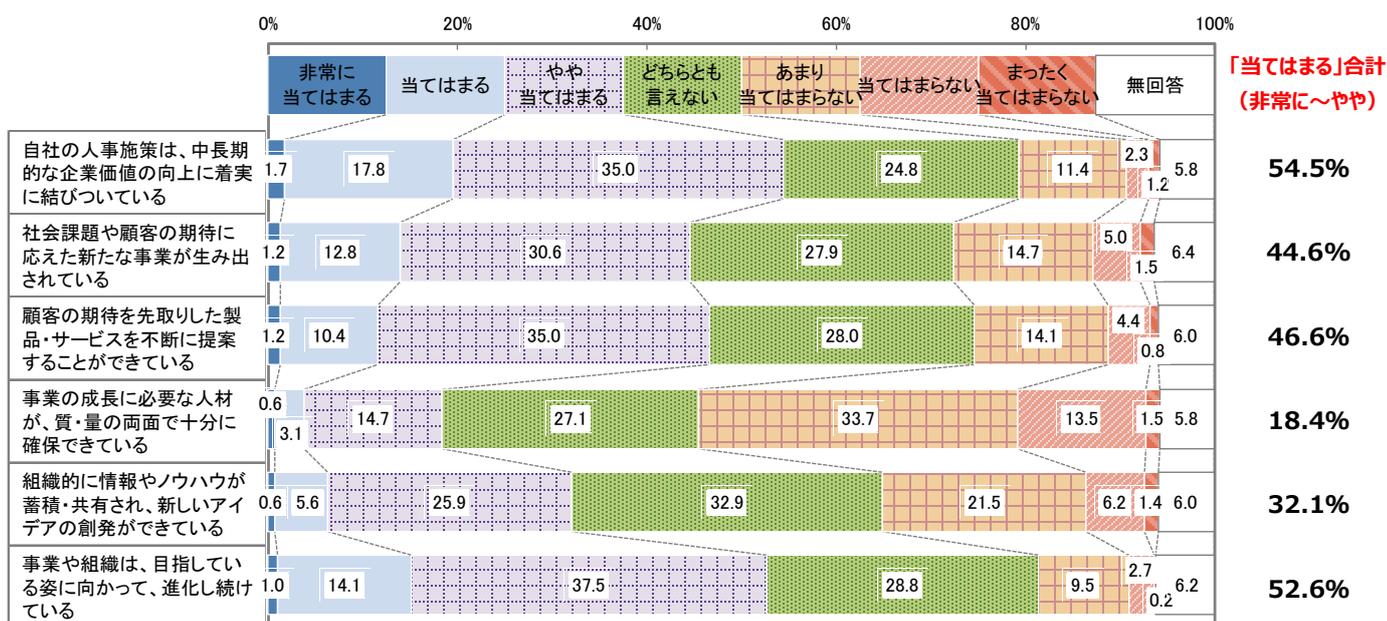
E-mail：jmapr@jma.or.jp）へお願いいたします。

1. 人材戦略の成果状況の分析

- 今年度の経営課題調査では、「これからの時代の人材戦略」を特集テーマにとりあげ、企業価値の向上や組織・個人の成長を実現するための人材戦略の在り方を探りました。
- 調査にあたっては、まず、各社における人材戦略の成果状況を把握するために、【図1】に示した6つの設問を尋ねました。単に人材が揃い、組織体制が整っているだけでなく、人材戦略の本来のゴールであるビジネスにおける成果が生み出されているかどうかについても質問しています。
- 成果状況の回答結果をみると、【図1】のグラフのとおり、「自社の人事施策は、中長期的な企業価値の向上に着実に結びついている」と「事業や組織は、目指している姿に向かって、進化し続けている」については、「当てはまる」の比率（「非常に」～「やや」の合計）が、5割を上回っています。「社会課題や顧客の期待に応えた新たな事業が生み出されている」と「顧客の期待を先取りした製品・サービスを不断に提案することができる」については、5割を下回るという結果でした。「組織的に情報やノウハウが蓄積・共有され、新しいアイデアの創発ができている」については3割程度となっています。そして、「事業の成長に必要な人材が、質・量の両面で十分に確保できている」については、2割を下回っています。
- 全体として見ると、「やや当てはまる」「どちらとも言えない」「あまり当てはまらない」の比率が高めになっていますが、一方で、「非常に当てはまる」「当てはまる」と答えた企業も一定数、存在していることがわかります。
- そこで、今回の調査では、上述の人材戦略の成果に関する設問について、「非常に当てはまる」= 7点、「当てはまる」= 6点、「やや当てはまる」= 5点、「どちらとも言えない」= 4点、「あまり当てはまらない」= 3点、「当てはまらない」= 2点、「まったく当てはまらない」= 1点として、各回答企業の6つの設問の合計点を算出。その結果に基づいて、6つの設問全てに回答のあった423社を、以下のとおり、人材戦略の成果状況における「高位群」、「中位群」、「低位群」の3つのグループに区分しました。

高位群 (42~32点)	43社 (10.2%)
中位群 (31~19点)	337社 (79.7%)
低位群 (18~6点)	43社 (10.2%)

【図1】人材戦略の成果状況 (n=517, SA)

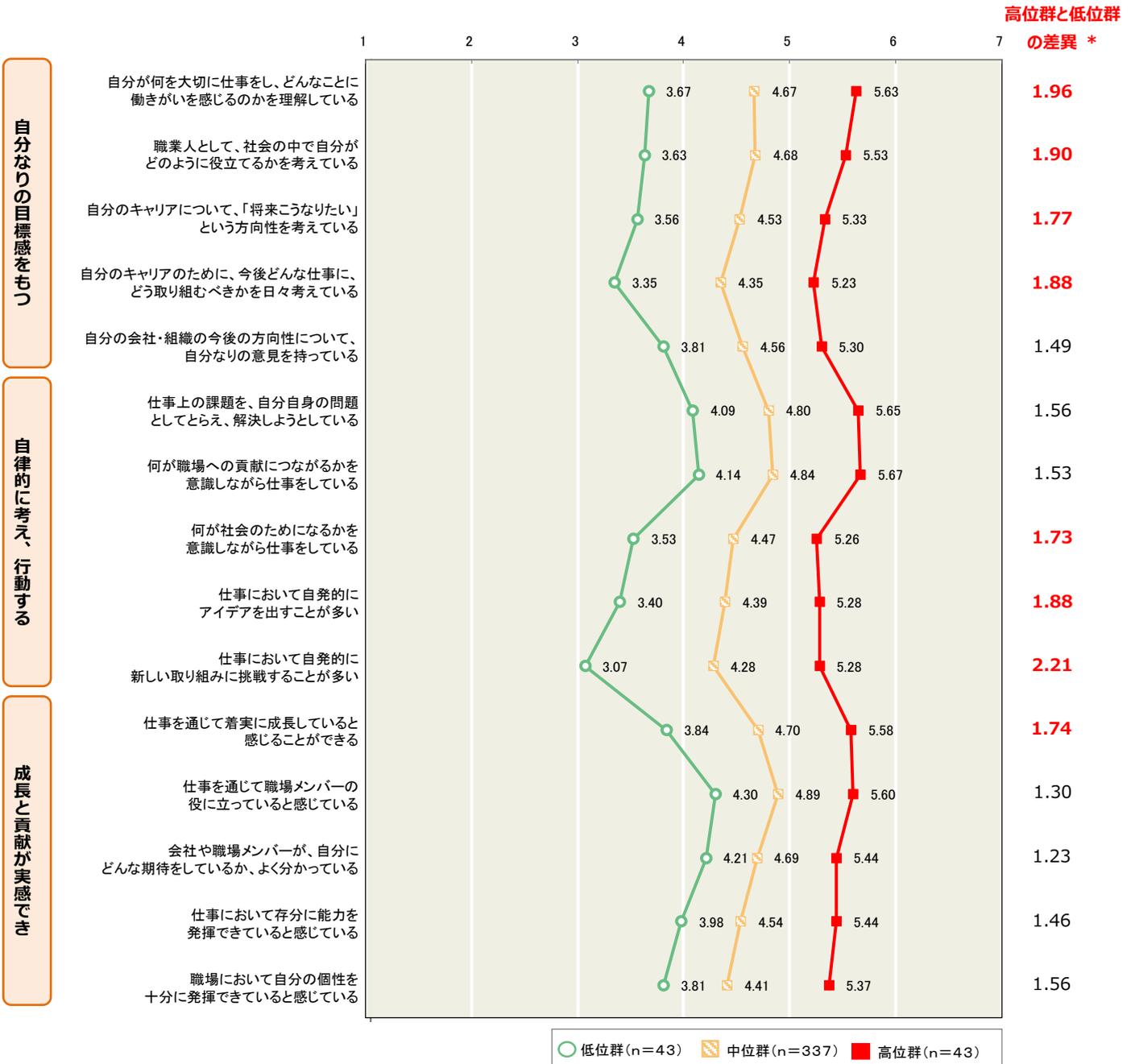


2. 人材戦略の成果状況と「個人の成長」の実現度の関係について

- そのうえで、まず、人材戦略の成果状況を補完的に確かめるため、日本能率協会が提唱している KAIKA 経営モデル（*）における「個人の成長」の要素、すなわち、社員一人ひとりが、「①自分なりの目標感をもつ」、「②自律的に考え、行動する」、「③成長と貢献が実感できる」についての測定指標との相関について分析しました。
- 結果、次頁【図2】のとおり、全体として、人材戦略の成果が出ている「高位群」の方が、各設問について、より「当てはまる」傾向があることを確認できました。
- 「高位群」と「低位群」の差異の大きい項目に着目すると、1つ目のポイントとして、「自分が何を大切に仕事をし、どんなことに働きがいを感じるのかを理解している」「自分のキャリアについて、『将来こうなりたい』という方向性を考えている」「自分のキャリアのために、今後どんな仕事に、どう取り組むべきかを日々考えている」について、「高位群」の方が「当てはまる」比率が高くなっていることが挙げられます。つまり、人材戦略の成果状況における**高位群の企業では、社員一人ひとりの自己に対するキャリア意識が高い**と言い換えることができると考えます。
- 2つ目のポイントは、「職業人として、社会の中で自分がどのように役立てるかを考えている」「何が社会のためになるかを意識しながら仕事をしている」についても、「高位群」と「低位群」の差異が大きくなっていることです。「**高位群**」の**企業の方が、社員一人ひとりの社会に対する関心、感度が高い**と捉えることができます。
- 3つ目のポイントは、「仕事において自発的にアイデアを出すことが多い」「仕事において自発的に新しい取り組みに挑戦することが多い」について、差異が大きいことです。特に、後者は、もっとも乖離が大きい項目となっています。「**高位群**」の**企業の方が、社員が、自発的に考え、行動することができている**と言えるでしょう。
- 4つ目のポイントは、「仕事を通じて着実に成長していると感じることができる」についても、差異が見られている点です。「**高位群**」の**企業では、社員が成長を実感できている**ということになります。
- まとめると、**人材戦略の成果が出ている企業においては、社員一人ひとりのキャリア意識や社会感度が高く、自発的に考え、行動することができている。そして、その結果、仕事を通じた成長を実感できている**、ということになると言えるでしょう。

* KAIKA 経営モデルについては <https://kaikaproject.net/>をご参照ください。

【図2】 KAIKA 経営モデルにおける「個人の成長」の3要素と人材戦略の成果状況の関係



* 平均値の差異はすべて、一元配置分散分析の結果、 $p < 0.01$ となっている。

各設問について、「かなり当てはまる」=7点、「当てはまる」=6点、「やや当てはまる」=5点、「どちらとも言えない」=4点、「あまり当てはまらない」=3点、「当てはまらない」=2点、「まったく当てはまらない」=1点として、各企業群の回答結果の平均値を算出している。以下の図表も同様。

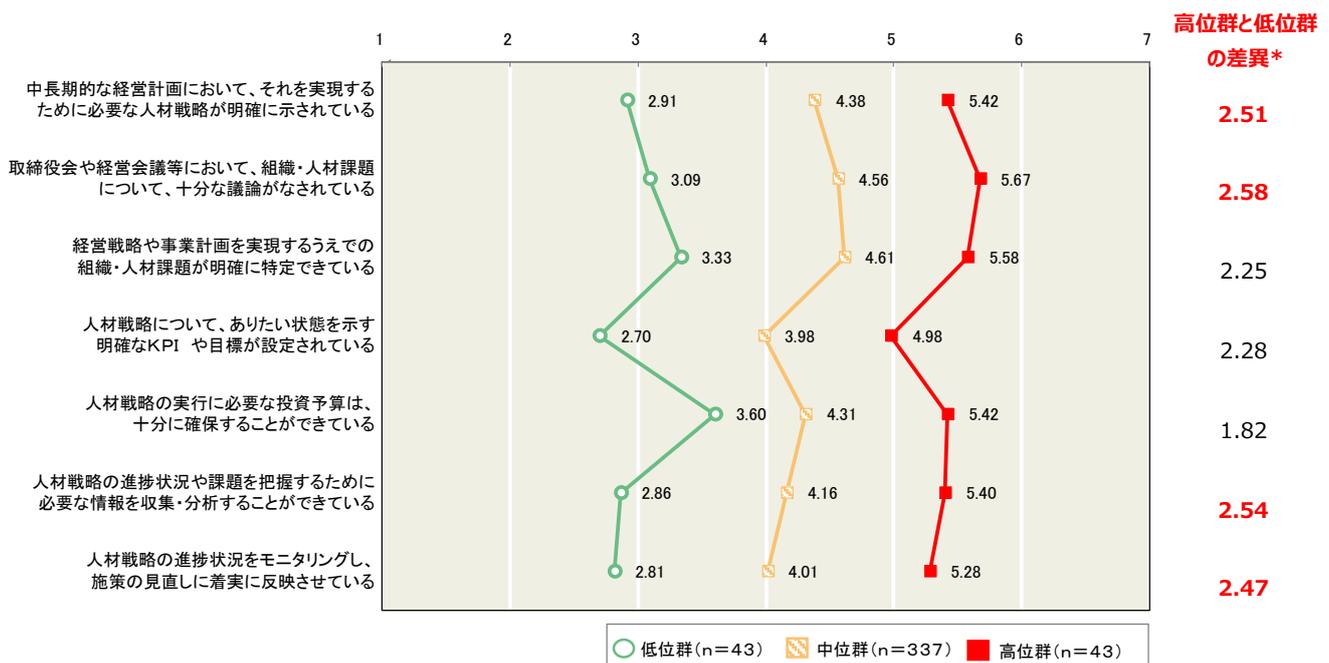
3. 人材戦略の成果を高めるための要件について

- そして、本調査では、人材戦略の成果を高めるための要件を探るために、①経営戦略と人材戦略の連動、②自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成、③人を活かす組織を実現するための人事施策の実行、④経営に貢献する人事部門体制の構築 の4要素を仮説として設定。
- それぞれについて、先述の各企業群の傾向を見るとともに、特に、「高位群」と「低位群」の差異を分析することによって、人材戦略の成果を高めるためのカギを探りました。以下、各要素についての分析結果をご説明します。

① 経営戦略と人材戦略の連動 ～経営会議等での十分な議論と進捗状況のフォローが重要

- 人材戦略の成果を高めるための要素の仮説の1つ目「経営戦略と人材戦略の連動」については、【図3-①】に示している7つの設問を設定し、その実践度合いを尋ね、各企業群の平均値の比較を行いました。
- 結果、後ほどご覧いただく他の要素よりも、一般的に、「高位群」と「低位群」の差異が大きくなっています。経営戦略と人材戦略との連動が、人材戦略の成果を高めるうえで、いかに重要であるかがわかります。
- 特に差異が大きかったポイントの一つは、「取締役会や経営会議等において、組織・人材課題について、十分な議論がなされている」「中長期的な経営計画において、それを実現するために必要な人材戦略が明確に示されている」です。つまり、**人材戦略の成果が出ている企業においては、経営層が人材戦略について十分に議論をし、中長期的な経営計画に落とし込んでいる**ということになります。
- また、もう一つのポイントは、「人材戦略の進捗状況や課題を把握するために必要な情報を収集・分析することができる」「人材戦略の進捗状況をモニタリングし、施策の見直しに着実に反映させている」について、高位群と低位群の乖離が大きくなっています。**人材戦略の成果の「高位群」の企業では、人材戦略の進捗状況をしっかりとフォローしている**ということになります。
- 経営戦略と人材戦略の連動の必要性はよく指摘されることですが、むしろ、人材戦略は、経営戦略の中核となる重要な要素ではないでしょうか。経営戦略の成果を高めるためにも、その実行を担保するための人材戦略を明確にし、その進捗状況を把握して、着実に施策に反映させていくことが不可欠であるということが確認できました。

【図3-①】「経営戦略と人材戦略の連動」と人材戦略の成果状況の関係



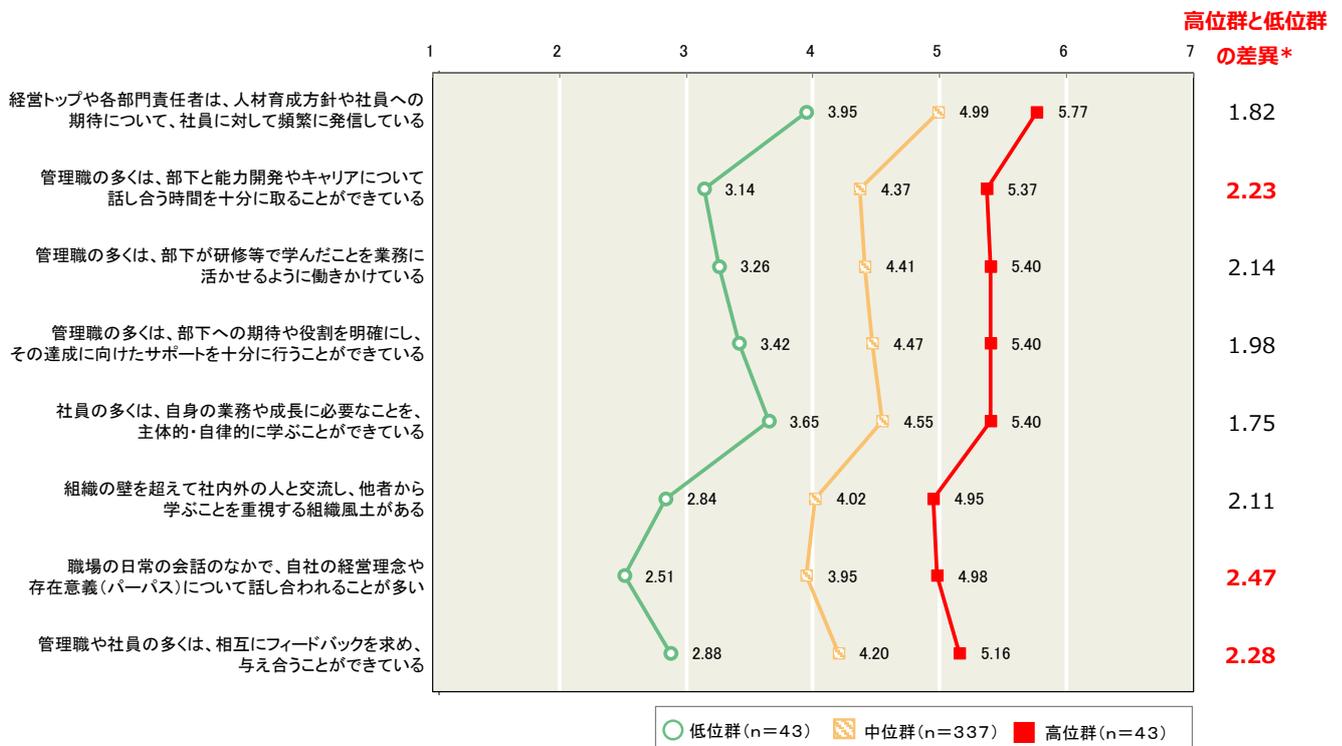
* 平均値の差異はすべて、一元配置分散分析の結果、 $p < 0.01$ となっている。

② 自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成

～ 職場の日常の会話の中で、自社の経営理念や存在意義（パーパス）について話し合う

- 人材戦略の成果を高めるための要素の仮説の2つ目である「自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成」については、【図3-②】に示している8つの設問を設定し、その実践度合いを尋ね、分析しました。
- 結果、「高位群」と「低位群」の差異がもっとも大きかった項目は、「職場の日常の会話のなかで、自社の経営理念や存在意義（パーパス）について話し合われることが多い」となりました。
- 一見すると、人材戦略との関係性が薄いようにも思われますが、社員一人ひとりが自律的に学習し、成長する組織風土を醸成するためには、自社の経営理念や存在意義を社員が自分事として捉え、自分が何のために仕事をしているのかを腹落ちしていることが重要であると言えるでしょう。
- 次に差異が大きかった項目は、「管理職や社員の多くは、相互にフィードバックを求め、与え合うことができる」です。最近、「心理的安全性」への関心が高まっていますが、職場の生産性を高めるうえでは、互いに言いたいことを言い合えるような、心理的安全性の高い状態となる必要があるとされています。
- 今回の調査結果からも、人材戦略の成果を高めるためには、相互にフィードバックを話し合うことができる、心理的安全性の高い組織としていくことが重要であるということが確認できました。
- 3番目に差異が大きかった項目は、「管理職の多くは、部下と能力開発やキャリアについて話し合う時間を十分に取ることができる」です。人材戦略の成果の多くは、職場における社員の行動を通じて、実現されるものです。とかく、部門の業績責任を負う管理職の立場からすると、部下との会話の内容も自ずと業務の進捗状況に偏りがちかもしれません。中長期的な組織の成長、業績向上のためには、社員一人ひとりの育成について話し合うことが重要となります。

【図3-②】「自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成」と人材戦略の成果状況の関係

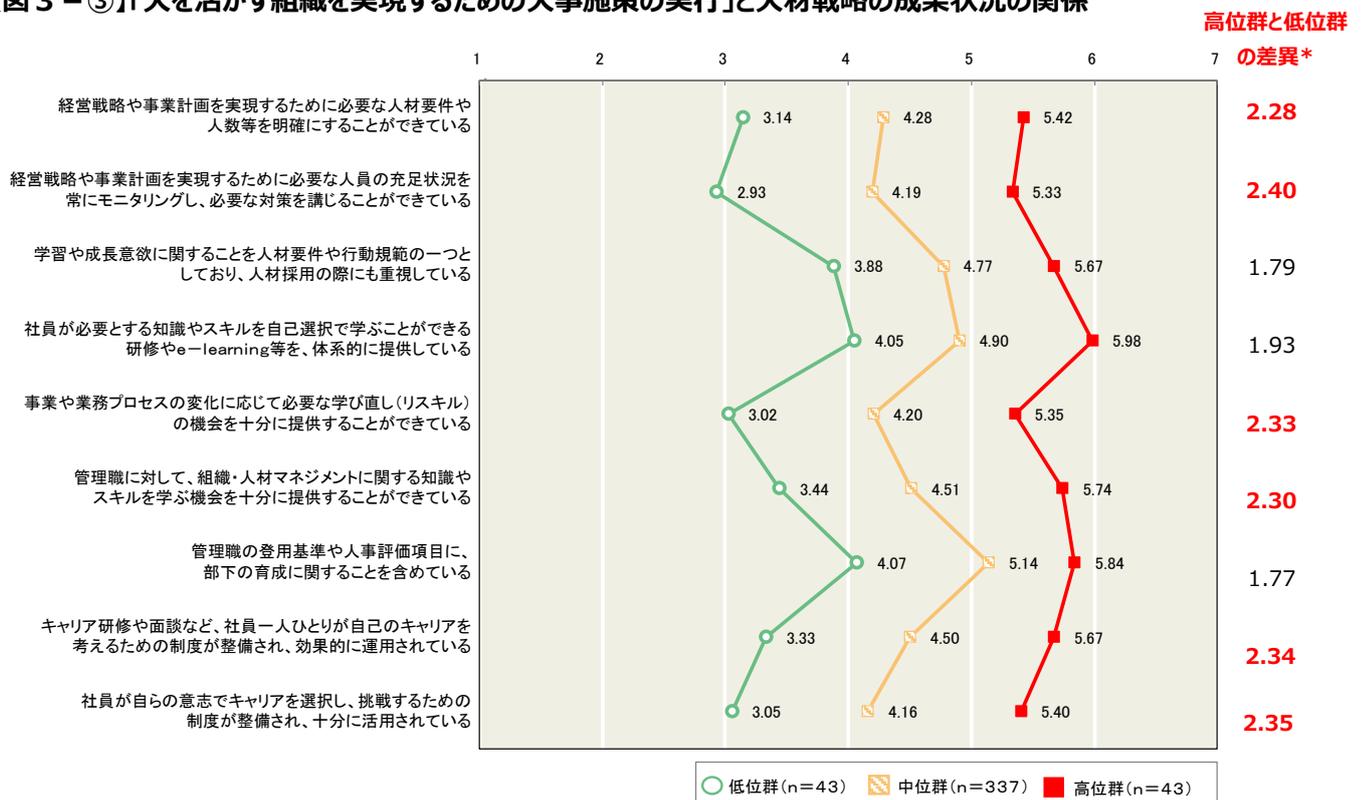


* 平均値の差異はすべて、一元配置分散分析の結果、 $p < 0.01$ となっている。

③ 人を活かす組織を実現するための人事施策の実行 ～ 制度・仕組みを整えるとともに、管理職を支援することが重要

- 人材戦略の成果を高めるための要素の仮説の3つ目は、「人を活かす組織を実現するための人事施策の実行」です。ここでは、【図3-③】に示しているとおり、9つの設問を設定し、分析を行いました。
- 結果、「高位群」と「低位群」の差異が大きかったポイントの1つ目は、「経営戦略や事業計画を実現するために必要な人材要件や人数等を明確にすることができる」「経営戦略や事業計画を実現するために必要な人員の充足状況を常にモニタリングし、必要な対策を講じることができる」でした。
- 人を活かす組織を実現し、人材戦略の成果を高めるためには、**経営戦略や事業計画の実現に必要な人員を明確にし、充足状況を把握することが重要**であるということになります。
- 2つ目のポイントは、「事業や業務プロセスの変化に応じて必要な学び直し（リスキル）の機会を十分に提供することができる」です。昨今、デジタル化の進展のなかで、社員のリスキルの必要性が高まっていますが、人材戦略の成果の「高位群」では、そうした対応ができてるといことになります。
- 3つ目のポイントは、「キャリア研修や面談など、社員一人ひとりが自己のキャリアを考えるため制度が整備され、効果的に運用されている」「社員が自らの意志でキャリアを選択し、挑戦するための制度が整備され、十分に活用されている」です。人材戦略の成果を高めるためには、**社員一人ひとりが主体的にキャリアを考え、自ら選択していく仕組みを回していくことが重要**となります。
- そして、「高位群」と「低位群」のギャップの大きかった4つ目のポイントは、「管理職に対して、組織・人材マネジメントに関する知識やスキルを学ぶ機会を十分に提供することができる」です。
- 人材戦略の成果を高めるためには、**管理職が部下の能力開発やキャリア開発を効果的に支援することができるよう、人事施策の一環として、管理職に対して、組織・人材マネジメントに関する知識やスキルについての研修を実施することが重要**となります。

【図3-③】「人を活かす組織を実現するための人事施策の実行」と人材戦略の成果状況の関係

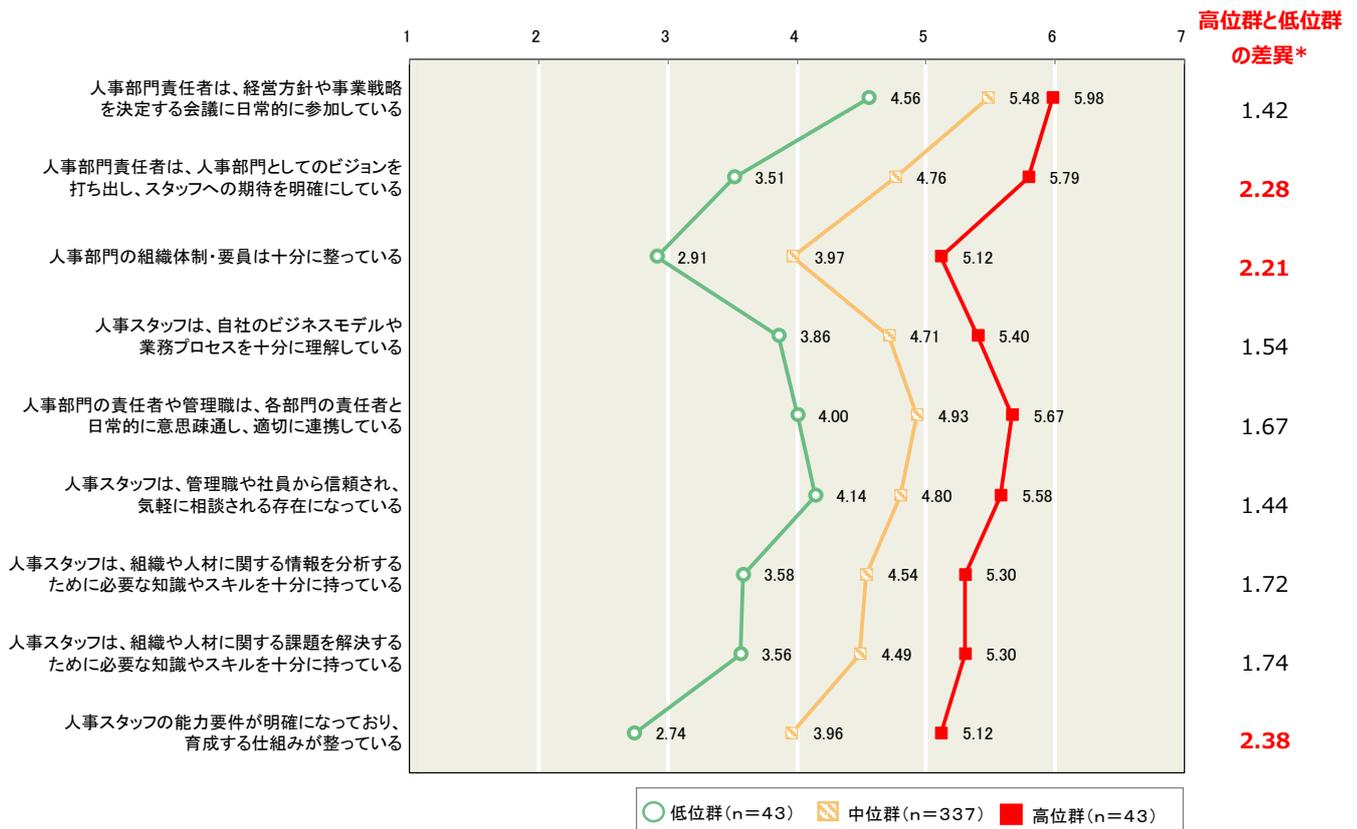


* 平均値の差異はすべて、一元配置分散分析の結果、 $p < 0.01$ となっている。

④ 経営に貢献する人事部門体制の構築 ～ 人事スタッフの能力要件の明確化と育成の仕組みづくりが不可欠

- 人材戦略の成果を高めるための要素の仮説の最後は、「経営に貢献する人事部門体制の構築」です。ここでは、【図3-④】に示しているとおり、9つの設問を設定して、分析を行いました。
- これまでと同様に、人材戦略の成果状況における「高位群」と「低位群」の差異を分析すると、ギャップの大きかった上位項目の**第3位は、「人事部門の組織体制・要員は十分に整っている」となりました。**人材戦略の成果を高めるための施策を立案し、実行するためにも、やはり、人事部門の体制をしっかりと整えることが重要となります。
- **第2位は、「人事部門責任者は、人事部門としてのビジョンを打ち出し、スタッフへの期待を明確にしている」**でした。人材戦略の成果における「高位群」の企業では、人事部門責任者が、人事部門として、どのように組織に貢献していくかのビジョンを明確にし、スタッフと共有しているということが確認できました。
- そして、「高位群」と「低位群」の差異が大きかった項目の**第1位は、「人事スタッフの能力要件が明確になっており、育成する仕組みが整っている」**でした。
- 人材戦略の成果を高めていくうえでは、経営戦略や事業計画の実行に必要な人材要件を明確にし、着実に育成していくことが重要であると同様に、人事部門自体においても、人事スタッフとしての能力要件を明らかにし、育成する仕組みを構築することが不可欠であるということが確認できました。

【図3-④】「経営に貢献する人事部門体制の構築」と人材戦略の成果状況の関係

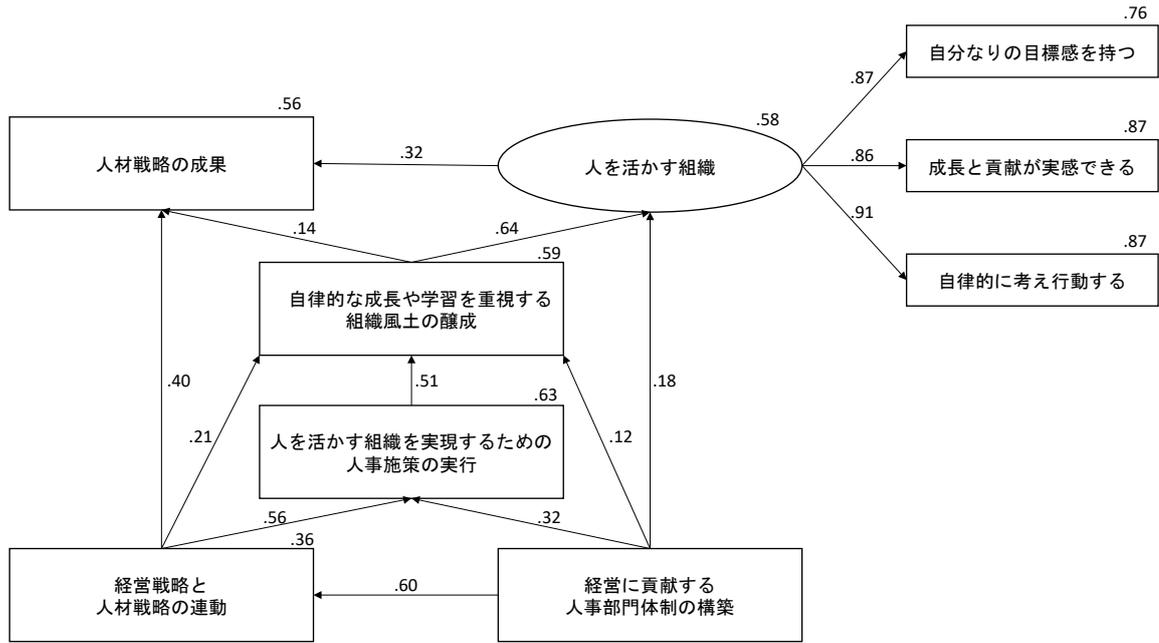


* 平均値の差異はすべて、一元配置分散分析の結果、 $p < 0.01$ となっている。

4. まとめ ～ 人材戦略のリ・デザインに向けて

- 以上、今回の調査では、「これからの時代の人材戦略」を特集テーマにとりあげ、人材戦略の成果を高めるため要件として、以下の仮説を設定し、分析を行いました。
 - ① 経営戦略と人材戦略の連動
 - ② 自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成
 - ③ 人を活かす組織を実現するための人事施策の実行
 - ④ 経営に貢献する人事部門体制の構築
- ご覧いただいたとおり、まず、日本能率協会が提唱している「KAIKA」経営モデルの測定指標の傾向との関係性を分析することにより、今回の調査における人材戦略の成果の「高位群」では、「個人の成長」が実現されているということが確認できました。
- また、人材戦略の成果における「高位群」と「低位群」の差異に着目し、分析を行うことによって、上記の4つの要素において、特に重要となるポイントが何かを掘り下げました。
- 最後に、あらためて、今回の調査において、人材戦略の成果を高めるための要件として設定した要素が、どのような意味を持っているかを確かめるために、共分散構造分析を通じて探索しました。なお、【図4-②】のとおり、各要素の合成変数は、いずれも、クロンバックの α が0.8以上となっており、内的一貫性がとれています。
- 共分散構造分析の結果、【図4-①】のとおり、今回の調査の仮説として設定した各要素が、一つのモデルを形成していることがわかりました。RMSEAが0.05以上となっていますが、0.1未満であり、モデル適合度としては、概ね良好となっています。また、それぞれのパス（矢印）の係数は、すべて有意であることを確認しています。
- 矢印でつながっているとおり、「経営に貢献する人事部門体制の構築」が、「経営戦略と人材戦略の連動」を高めながら、「人を活かす組織を実現するための人事施策の実行」に結びついています。そして、それらの結果、「自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成」が機能し、「人を活かす組織」が実現され、「人材戦略の成果」が生み出されている。このようなモデル構造を確認することができました。
- 何よりも注目すべき点は、「経営に貢献する人事部門体制の構築」が出発点になっていることではないでしょうか。前項でも見たとおり、人材戦略の成果状況における「高位群」の企業では、人事部門の組織体制・要員が十分に整い、人事部門としてのビジョンが明確となっており、さらに、人事スタッフを育成する仕組みができていているということが確認できています。
- 素晴らしい戦略やビジョンがあっても、技術やノウハウ、設備、資金、情報があっても、それらが効果的に活用され、具現化されなければ、成果は生まれません。そして、その具現化を担うのは、人材にはかたまりません。変化が激しく、先行きが見通しにくい時代にあっても、組織が持続的に存続していくためにも、あらためて、自社の人材戦略を問い直すことが必要となります。
- そして、そのためには、経営と一体となって活動できる人事部門体制を構築することが不可欠であるということが、今回の分析によって再確認できたのではないのでしょうか。

【図4-①】人材戦略の成果を高めるためのモデル（共分散構造分析の結果）



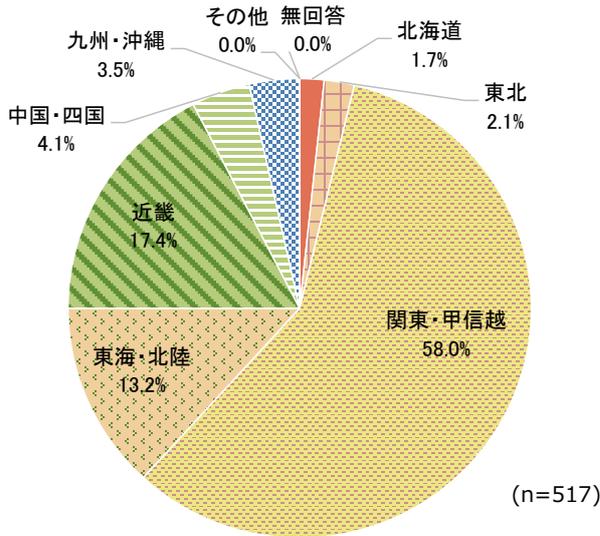
※ χ^2 乗=33.245 df=14 CFI=.992 GFI=.982 AGFI=.995 RMSEA=.057 AIC=77.245

【図4-②】各要素の内的一貫性（クロンバックの α ）

合成変数	クロンバックの α
人事戦略の成果	0.859
自分なりの目標感を持つ	0.874
自律的に考え行動する	0.878
成長と貢献が実感できる	0.900
経営戦略と人材戦略の連動	0.917
自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成	0.906
人を活かす組織を実現するための人事施策の実行	0.905
経営に貢献する人事部門体制の構築	0.909

回答企業の概要

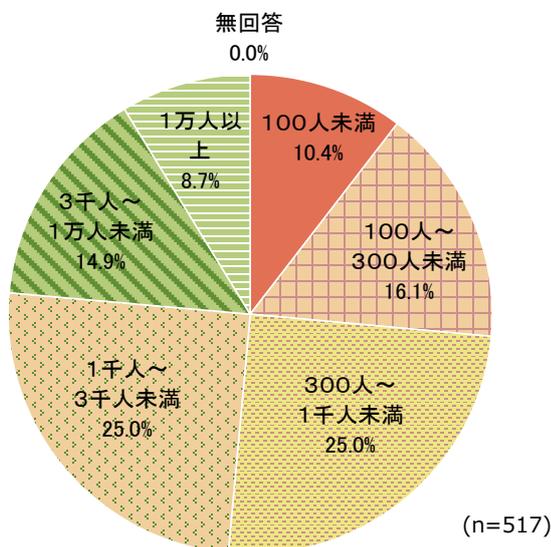
■ 本社所在地



■ 業種

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
製造	41.4	214	非製造業	58.6	303
製造・素材系	11.0	57	小売・卸・商社	14.1	73
繊維	0.8	4	小売	5.6	29
パルプ・紙・紙加工	1.0	5	商社・卸売	8.5	44
化学	5.2	27	建設・不動産	12.4	64
石油・石炭	0.0	0	不動産	2.7	14
ゴム・窯業・土石	1.2	6	土木・建設・建築	9.7	50
鉄鋼・非鉄・金属	2.9	15	倉庫・運輸	5.0	26
製造・組立系	20.1	104	輸送サービス(陸運・海運・空運)	4.4	23
一般機械	3.7	19	倉庫・埠頭	0.6	3
精密機器	2.3	12	情報・通信	6.0	31
電気・電子機器	7.9	41	ソフト開発・情報サービス	5.2	27
輸送用機器	6.2	32	通信サービス	0.8	4
製造・その他	10.3	53	宿泊・飲食	2.3	12
食料品	4.4	23	宿泊・飲食・給食サービス	2.3	12
医薬品	0.4	2	金融・保健	5.2	27
その他製造	5.4	28	金融・保険	5.2	27
			その他	13.5	70
			出版・放送・報道	1.2	6
			公共サービス(電気・ガス・水道)	0.2	1
			保健・医療・福祉サービス	0.6	3
			人材・教育関連サービス	1.4	7
			警備・ビル・設備等のメンテナンス	1.9	10
			広告・宣伝・ディスプレイ	1.7	9
			その他サービス	6.0	31
			農林・水産・鉱業	0.6	3
合計	100.0	517			

■ 従業員数



■ 売上高

