

目次

はじめに	2
I 実施の概要	4
II アンケート結果のまとめ	10
III アンケート結果の概要	13
1. 人事部門のネットワーク活動の分析	14
1-1. ネットワーク活動に関する価値観の現状	15
1-2. ネットワーク活動の実態	18
1-3. ネットワークの活動タイプ別プロフィール	24
1-4. 活動タイプ別成果への人事部門の自己評価	33
1-5. 活動タイプ別成果への事業部門の評価	44
2. 人事施策の運用成果を高める活動の分析	54
2-1. 人事施策の運用成果に対する評価	55
2-2. 人事施策の企画・運用活動の構造	57
2-3. 成果をあげる人事施策の企画・運用活動	64
IV 基本データ	
1. 人事部門アンケートの結果	68
2. 事業部門アンケートの結果	83

はじめに

「ネットワークする人事」

東京大学 大学総合教育研究センター 准教授 中原 淳

近年、人材マネジメントの「かたち」が変わりつつあります。「変化」のベクトルは、「戦略志向性」と「現場志向性」という2つが見いだせます。

ひとつめは「戦略志向性」です。

戦略志向性とは、経営層の掲げる「戦略」や企業が直面している「経営課題」と、いかに「人材施策」を「同期」させることができるか、ということです。人事部は、中長期的な視野で、この課題に取り組むことが求められます。

ふたつめは、「現場志向性」です。

現場志向性とは、事業部（ライン）が直面している「ニーズ」や「問題」に、人材施策が、いかに答えることができるか、ということです。こちらは短期的なスコープでの貢献が求められます。

今、人事部に求められているのは、「戦略志向性」と「現場志向性」 - この二つをいかに両立するか、バランスをとるか、ということだと感じています。

それも、上から「戦略」が与えられるのを待つのではなく、また、現場から「ニーズ」が寄せられるのを待つでもありません。経営層や事業部に自ら働きかける、「動く人事」が求められているように感じます。

人事部は、経営層や現場を対象にした積極的な情報収集活動、コミュニケーション活動を通して得た情報をもとに、自ら「会社の人事施策のあるべき姿 - 人に関する戦略」を描くことができるでしょうか。

そのために、今、どんな行動を起こすべきでしょうか。そして、人事が存在するからこそ、会社に与えられる価値とは何でしょうか。

人事部のあり方に関する「パンドラの箱」は、既に開いています。

2

本調査において私たちは、「経営層や事業部に対する関係構築活動、およびその活用」を「ネットワーク活動」という概念で把握しました。

ネットワーク活動によって、人事部が提供する価値は、どのように変わるのでしょうか。多くの人事部は、経営層や事業部に対して、何を行っているのでしょうか。そして、何を行うべきなのでしょうか。

本調査は、質問紙調査の手法を用いて、これを定量的に把握することを目的としています。この調査から、私たちは、「ネットワークする人事」という新たなあり方を提案しています。

調査は、調査で終わってはいけません。

本調査は、現在の人事部のあり方を「見える化」することが目的ではありません。むしろ、このアポリア（難問）に取り組む人事部の人々が、自らの「あり方」を問い直す（Reflection：リフレクション）ためのヒントを提供したいと考えています。この調査の質問項目をうまく活用すれば、「人事部のベンチマーク」としても利用できるはずです。

ネットワークする人事、元気な人事が増えることを願っています。

そのことに少しでも貢献できたのだとすれば、監修者として、これ以上に幸せなことはありません。

3

I 実施の概要

4

実施概要

〔目的〕

高い組織力実現の背景となる人事施策の運用力を高めるために効果が高い人事部門の活動を探索する。人事施策の運用力を高めるためには、人事部門が、人事施策の企画から運用・評価のプロセスにおいて、経営者、事業部門、社外などのステークホルダーと、互いに密接で的確なネットワークを構築し、それを十分に活用することが重要である。

人事部門および事業部門に対するアンケートにより、人事部門と、経営者、事業部門、社外の3者との関係性を調査し、ネットワーク活動の現状とその成果を把握する。

〔調査対象〕

全国の上場・非上場企業

〔調査方法〕

各社の人事部門に対し、人事部門の活動状況や成果を自己評価していただき、あわせて、事業部門との接点がある項目に対して、事業部門からの評価を得た。

〔調査時期〕

2008年11月～12月

〔回収数〕

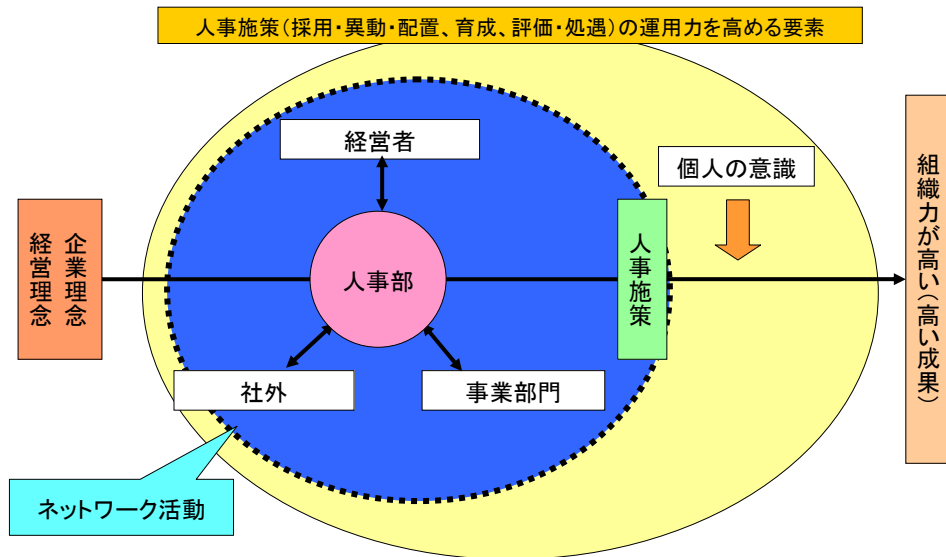
人事部門 112社(配布数 7,000社)

事業部門 283部門(上記112社のうち、80社で事業部門が回答)

5

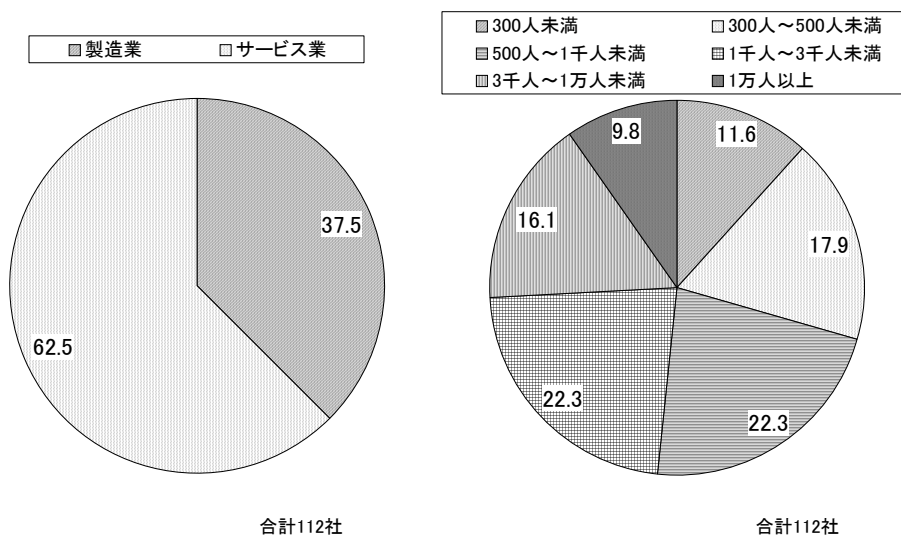
本アンケートにおける仮説設定

●「人事課題を効果的に解決するための社内外のステークホルダーとの関係構築およびその活用」をネットワーク活動と呼び、組織力を高めるためにはネットワーク活動が有効である、と仮説設定をした。



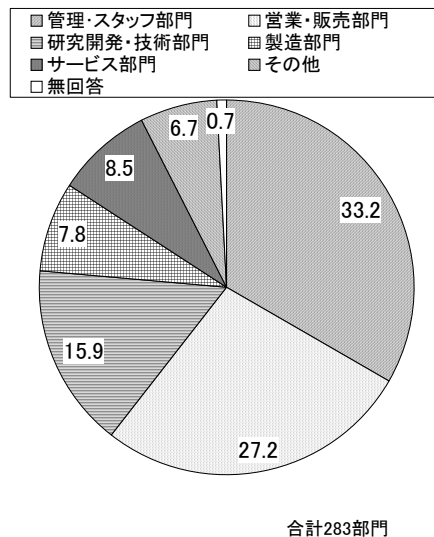
6

人事部門アンケートの回答属性



7

事業部門アンケートの回答属性

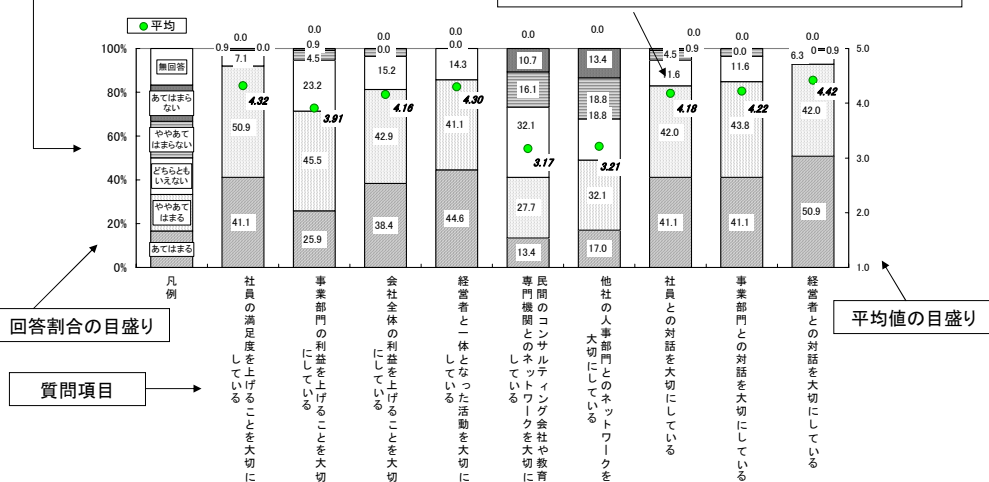


8

グラフの読み方

各項目に関して5段階評価(「あてはまる」～「あてはまらない」)で質問しており、その回答割合を示す。主に「あてはまる」と「ややあてはまる」を肯定割合とし、傾向を把握している。

5段階評価(「あてはまる」～「あてはまらない」)に「あてはまる」を5点、「ややあてはまる」を4点と点数づけをしていき、「あてはまらない」を1点として、平均値を算出した。なお、折れ線グラフも同様の平均値を使っている。主に3.5ポイント以上を高いと評価している。



9

Ⅱ アンケート結果のまとめ

10

結果のまとめ その1

1. 人事部門のネットワーク活動の分析

●**人事部門は、経営者、事業部門、社員との3者ネットワークを大切にしている**

- ・多くの企業の人事部門が、経営者、事業部門、社員の3者との対話を大切にし、関係づくりを重視している。
- ・他社の人事部門や民間のコンサルティング会社などの社外とのネットワークについては、大切にしている人事部門の割合は低下し、重視していない人事部門もみられる。

●**しかし、実際のネットワーク活動の実践度にはムラがみられる**

- ・経営者とのネットワーク活動の実践度は、採用で高いが、育成に関しては低い。
- ・事業部門とのネットワーク活動は、採用への協力依頼や事業部門の持っている問題意識の把握は行われており、評価・処遇に関しても問題意識の把握や事業部門への支援を行っている。しかし、育成に関しては弱く、現場(事業部門)まかせの様子がうかがえる。
- ・社外とのネットワーク活動は、実践している企業としていない企業で二極分化している。

●**ネットワーク活動を進めている人事部門は、活動成果に自信を持ち、事業部門からの評価も高い**

- ・ステークホルダー(経営者、事業部門、社外)とのネットワーク活動がバランスよく実践されている人事部門は、自身の活動や人事施策の経営や社員などにもたらす成果に対する自信を持っており、さらに、事業部門からの評価も高くなっている。
- ・ただし、事業部門が求める人材の育成の実現度に関して、事業部門からの評価がやや低くなっており、まだ十分とはいえない。

11

結果のまとめ その2

2. 人事施策の運用成果を高める活動の分析

●現状の人事政策の成果は、そこそこの評価にとどまる

・経営理念・ビジョンや事業戦略の実現、社員の働きがい向上などへの人事施策の貢献に対する人事部門の自己評価および事業部門からの評価をみると、肯定割合はほぼ半数にとどまり、中間評価の割合も高く、そこそこの評価となっている。

●着手、具体化、普及活動のサイクルで人事施策の企画・運用を行っている

・人事施策（採用・配置・異動、育成、評価・処遇）の企画・運用にあたって、人事部門は、着手活動、具体化活動、普及活動のサイクルを回している。

・採用・配置・異動に関しては、「事業部門との合意形成（着手活動）」⇒「採用現場への適合理化（具体化活動）」⇒「配置・異動ルールの特示（普及活動）」で進められている。

・育成は、「トップの巻き込み（着手活動）」⇒「見える化と進捗管理（具体化活動）」⇒「育成現場への積極関与（普及活動）」で進められている。

・評価・処遇は、「社会動向のトップ報告（着手活動）」⇒「運用点検と部門支援（具体化活動）」⇒「評価者研修の実施（普及活動）」で進められている。

●社員の働きがいやダイバーシティなどへの取り組み意識を高めるためには、活動サイクルをきちんと回す必要がある

・社員の働きがいを高め、力を引き出すためには、活動サイクルをきちんと回すことが重要である。また、ダイバーシティやメンタルヘルスへの取り組み意識が高い企業では、活動サイクルをきちんと回しており、様々なステークホルダーとの合意形成や巻き込みなどのネットワーク活動を行っていることがうかがえる。

12

Ⅲ アンケート結果の概要

13

1. 人事部門のネットワーク活動の分析

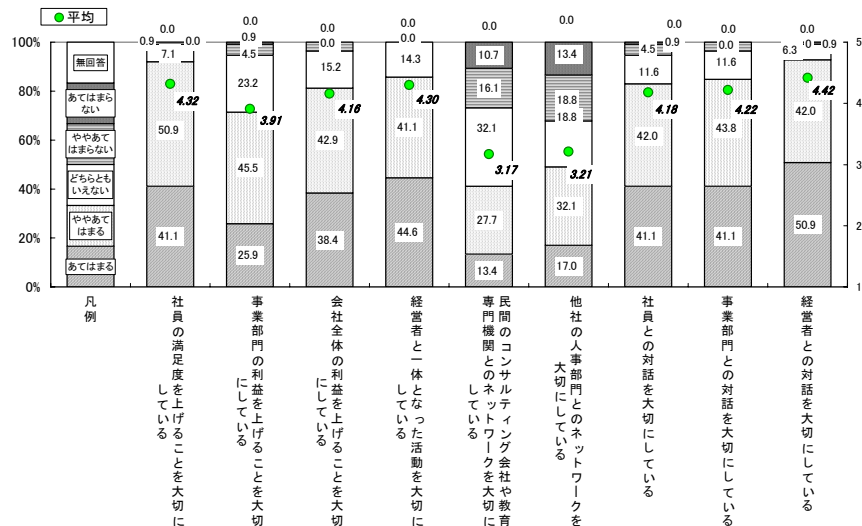
●本章では、ステークホルダー（経営者、事業部門、社外）に対する人事部門のネットワーク活動の実践度を把握し、実践度によるタイプ別の人事部門の活動や人事施策の成果に対する評価を把握することで、ネットワーク活動の有効性を明らかにする。

1-1. ネットワーク活動に対する価値観の現状

●本節では、人事部門がステークホルダー（経営者、事業部門、社員、社外）との関係づくり（ネットワーク活動）に対して、どのような価値観や共通認識を持っているかを把握する。

人事部門が持つ価値観や共通認識 その1

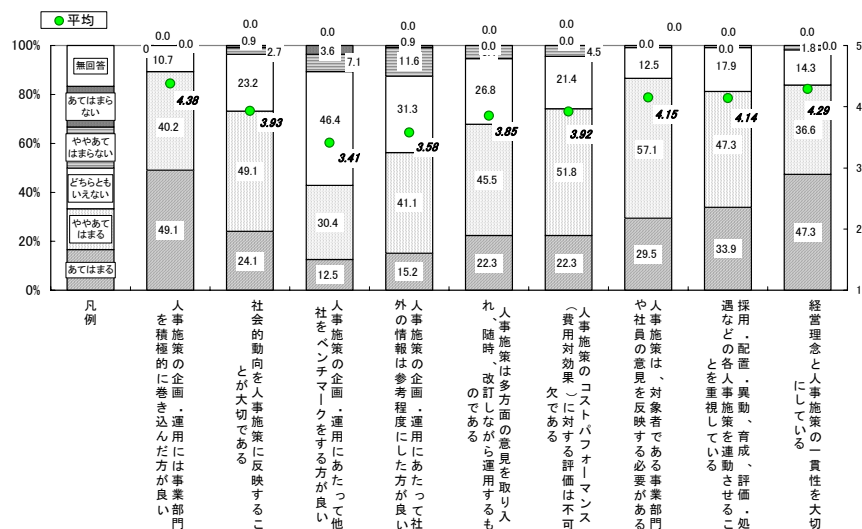
- 社員の満足度の向上を大切にしており、さらに会社全体や事業部門の利益を上げることについても大切にしている。
- 経営者、事業部門、社員との対話も大切にしているが、他社の人事部や民間コンサルティング会社などの社外とのネットワークについては大切にしている人事部門とそうではない人事部門と二極化している。



16

人事部門が持つ価値観や共通認識 その2

- 人事施策の企画・運用には事業部門を積極的に巻き込んだ方が良くと考えており、多方面の意見を取り入れ改訂していくとしている。
- 一方、人事施策の企画・運用にあたって、他社ベンチマークが必要であるという回答は半数以下であるが、社会的動向を反映することについては多くの人事部門が肯定的である。



17

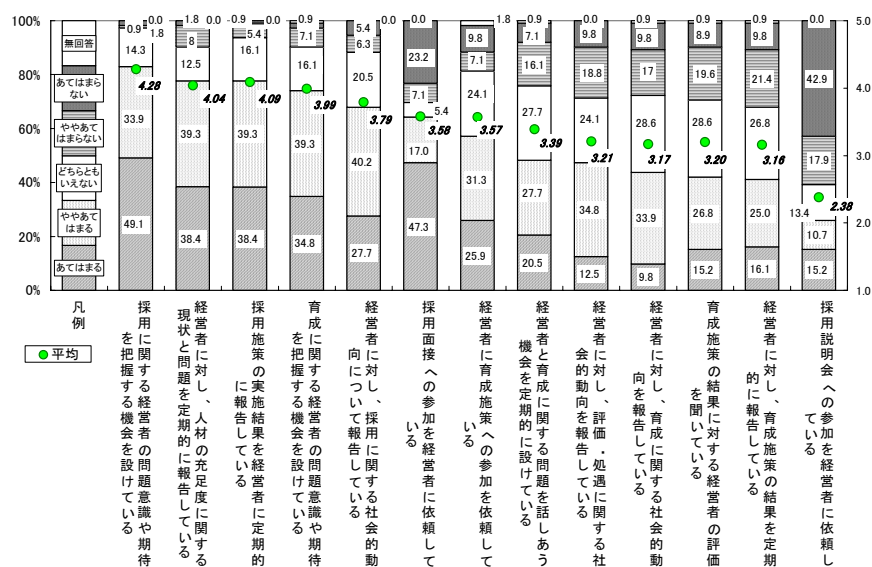
1-2.ネットワーク活動の実態

●本節では、ステークホルダー(経営者、事業部門、社外)それぞれに対するネットワーク活動の実践度を把握する。

18

経営者とのネットワーク活動の現状

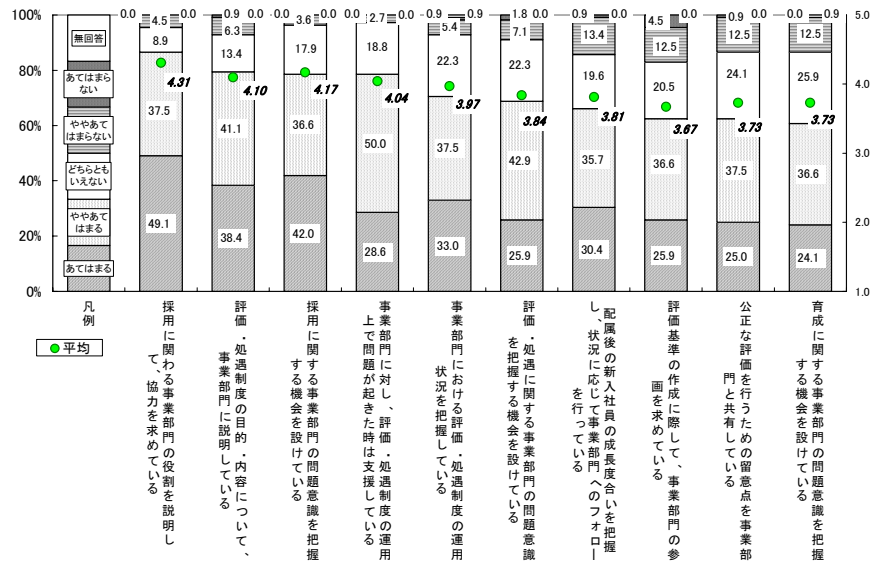
- 採用に関して強い関係性を持っているが、育成に関しては弱く、特に施策実施後の成果に関する情報収集や報告の実施割合が低い。
- 採用は、会社の方向性や経営者の期待する人材を反映させることが重要であることから経営者との関係性が重視され、育成は現場重視の傾向が強く経営者が実際の育成に関わっていない様子がうかがえる。



19

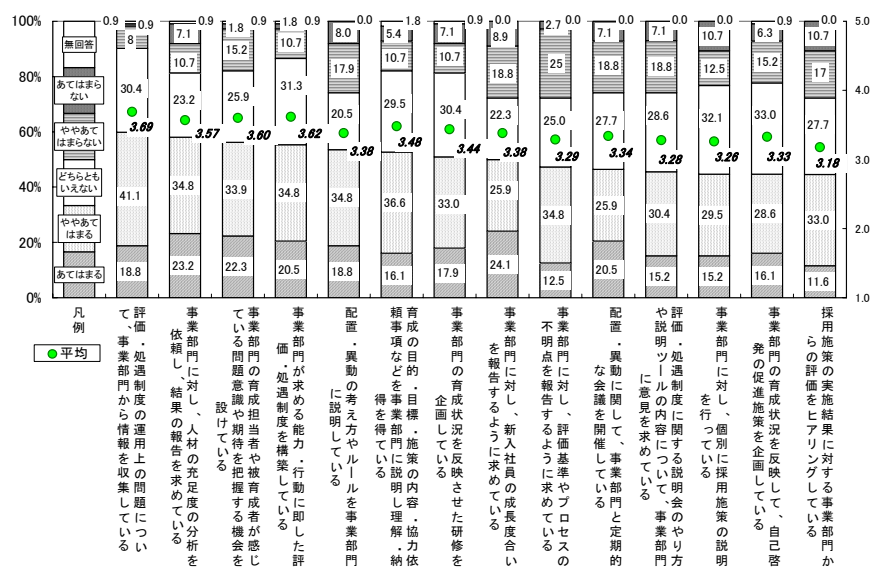
事業部門とのネットワーク活動の現状 その1

●採用への協力依頼や問題意識の把握は行われており、評価・処遇に関しても問題意識の把握や支援を行っている。
※事業部門とのネットワーク活動の現状に関するグラフは、本ページを含めて3ページに渡っており、肯定割合が高い順番に並べている。



20

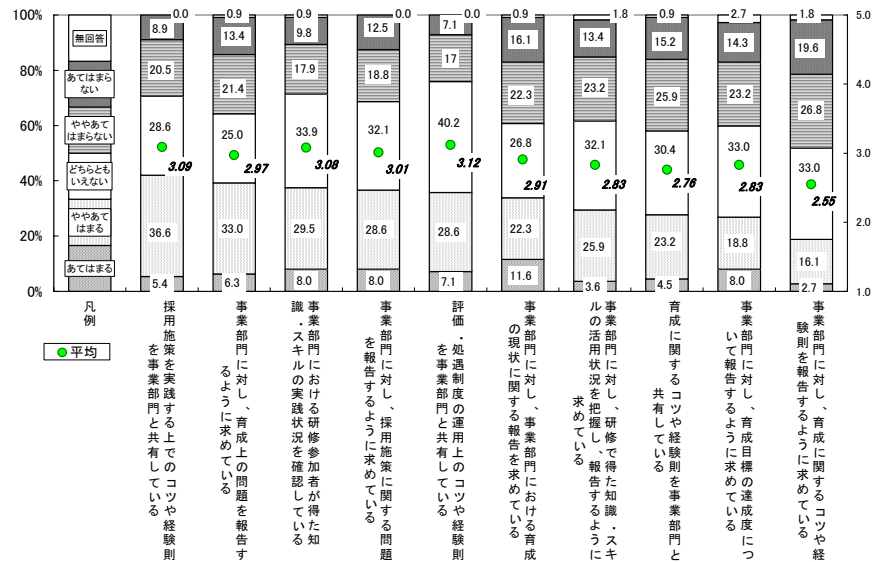
事業部門とのネットワーク活動の現状 その2



21

事業部門とのネットワーク活動の現状 その3

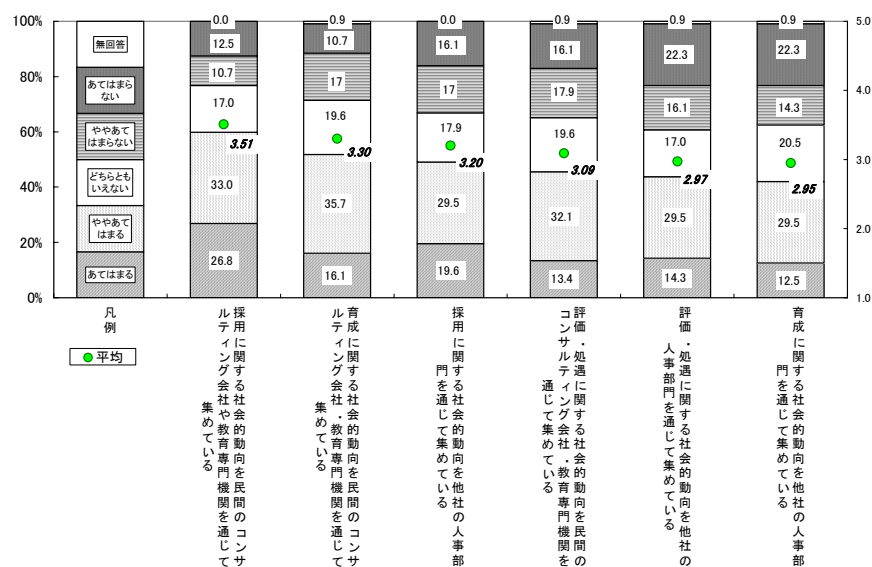
●育成に関する運用上のコツや経験則の共有、研修の効果や育成目標の達成度の把握は弱く、育成の実践が事業部門まかせになっている様子がうかがえる。



22

社外とのネットワーク活動の現状

●社会的動向に関する情報収集は、実践している企業とそうではない企業で二極分化している傾向がみられる。
●主に民間コンサルティング会社などから情報収集しているが、採用に関しては他社の人事部門からの情報収集をしている人事部門も多い。



23

1-3. ネットワークの活動タイプ別プロフィール

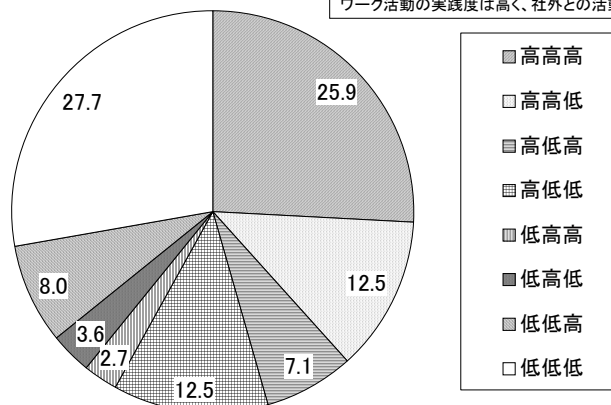
●本節では、ステークホルダー（経営者、事業部門、社外）それぞれに対するネットワーク活動の実践度で、人事部門のタイプ分けを行い、各タイプのプロフィールを把握する。

24

人事部門のネットワーク活動のタイプ分類

- 各社の人事部門のステークホルダー（経営者、事業部門、社外）とのネットワーク活動の実践度から、回答企業を分類すると、以下の通りである。“高高高”などの回答結果をネットワーク活動のタイプと呼ぶ。
 - 経営者とのネットワーク活動を実践している人事部門（左が“高”）の割合が高く、経営者との関係づくりが進められている様子がうかがえる。
- ※なお、ネットワーク活動の実践度の高低は、経営者、事業部門、社外とのネットワーク活動の現状に関する質問項目それぞれ13問、34問、6問の回答結果を単純平均した。

下記の凡例：左：経営者 中央：事業部門 右：社外
※例えば、“高高低”は、経営者および事業部門とのネットワーク活動の実践度は高く、社外との活動は低い



25

ネットワーク活動タイプの企業属性別特徴

●“高高高”のネットワーク活動を行っている人事部門が属する企業は、従業員規模が大きい企業が比較的多いが、小規模企業でも活動を進めている企業もみられる。一方、従業員規模が大きい企業においても、各ステークホルダーとの関係づくりが弱い企業もみられる。

タイプ凡例：左：経営者 中央：事業部門 右：社外

(%)

タイプ	社数	500人未満	500～1千人未満	1千人～3千人未満	3千人以上
高高高	29	13.8	13.8	20.7	51.7
高高低	14	50.0	14.3	21.4	14.3
高低高	8	-	-	50.0	50.0
高高低	14	50.0	35.7	7.1	7.1
低高高	3	-	33.3	33.3	33.3
低高低	4	-	75.0	-	25.0
低低高	9	11.1	22.2	55.6	11.1
低低低	31	45.2	25.8	16.1	12.9
合計	112	29.5	22.3	22.3	25.9

(%)

タイプ	社数	製造	サービス
高高高	29	51.7	48.3
高高低	14	21.4	78.6
高低高	8	50.0	50.0
高高低	14	35.7	64.3
低高高	3	-	100.0
低高低	4	75.0	25.0
低低高	9	44.4	55.6
低低低	31	25.8	74.2
合計	112	37.5	62.5

表を表頭、表側を入れ替えて再集計

(%)

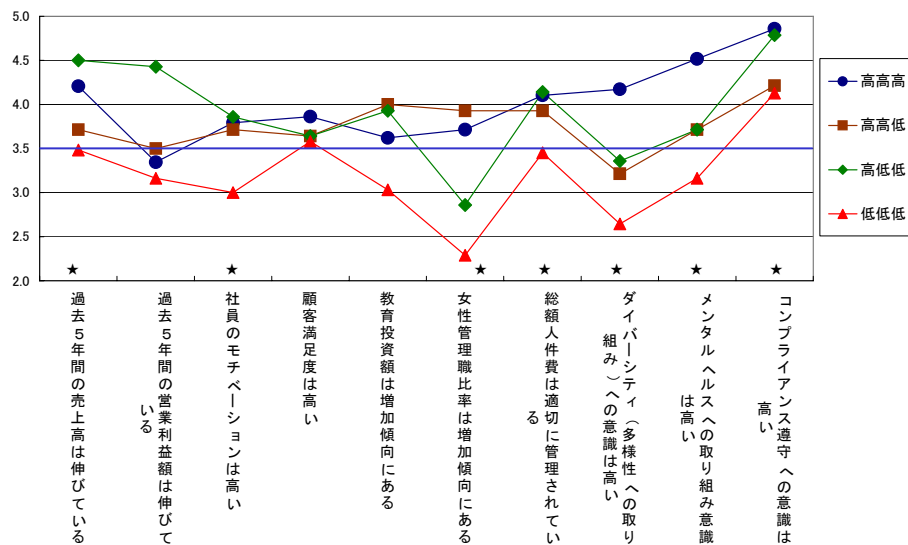
タイプ	社数	高高高	高高低	高低高	高高低	低高高	低高低	低低高	低低低
3千人以上	29	51.7	6.9	13.8	3.4	3.4	3.4	3.4	13.8
1千人～3千人未満	25	24.0	12.0	16.0	4.0	4.0	-	20.0	20.0
500～1千人未満	25	16.0	8.0	-	20.0	4.0	12.0	8.0	32.0
500人未満	33	12.1	21.2	-	21.2	-	-	3.0	42.4
合計	112	25.9	12.5	7.1	12.5	2.7	3.6	8.0	27.7

26

ネットワーク活動タイプ別の会社状況

●“高高高”のネットワーク活動タイプの会社状況に対する評価をみると、各項目とも比較的バランスが取れている様子がうかがえる。特に、ダイバーシティやメンタルヘルスへの意識は、“高高低”“高高低”“低低低”よりも高い評価である。

※10社以上の回答があった“高高高”“高高低”“高高低”“低低低”の4タイプについてグラフ化し、その他のタイプは基礎データに示した。また、★印は“高高高”と“低低低”タイプの回答の間に有意な差がみられる項目である。以下同様とする。



27

ネットワーク活動タイプ別の会社状況(基礎データ)

タイプ	社数	過去5年間の売上高は伸びている	過去5年間の営業利益額は伸びている	社員のモチベーションは高い	顧客満足度は高い	教育投資額は増加傾向にある	女性管理職比率は増加傾向にある	総額人件費は適切に管理されている	ダイバーシティ(多様性への取り組み)への意識は高い	メンタルヘルスへの取り組み意識は高い	コンプライアンス遵守への意識は高い
高高高	29	4.21	3.34	3.79	3.86	3.62	3.71	4.10	4.17	4.52	4.86
高高低	14	3.71	3.50	3.71	3.64	4.00	3.93	3.93	3.21	3.71	4.21
高高低	8	3.63	3.50	3.50	3.88	3.88	2.88	3.50	3.00	4.38	4.25
高高低	14	4.50	4.43	3.86	3.64	3.93	2.86	4.14	3.36	3.71	4.79
低高高	3	5.00	4.33	3.67	4.00	4.00	4.67	4.00	4.67	4.67	5.00
低高低	4	4.00	3.75	3.50	4.00	4.50	2.75	3.25	3.25	3.75	4.25
低低高	9	3.56	3.11	3.22	3.67	3.44	2.78	3.44	2.89	3.56	4.00
低低低	31	3.48	3.16	3.00	3.58	3.03	2.29	3.45	2.65	3.16	4.13
全体	112	3.90	3.48	3.49	3.72	3.59	3.09	3.78	3.32	3.83	4.43

★

★

★

★

★

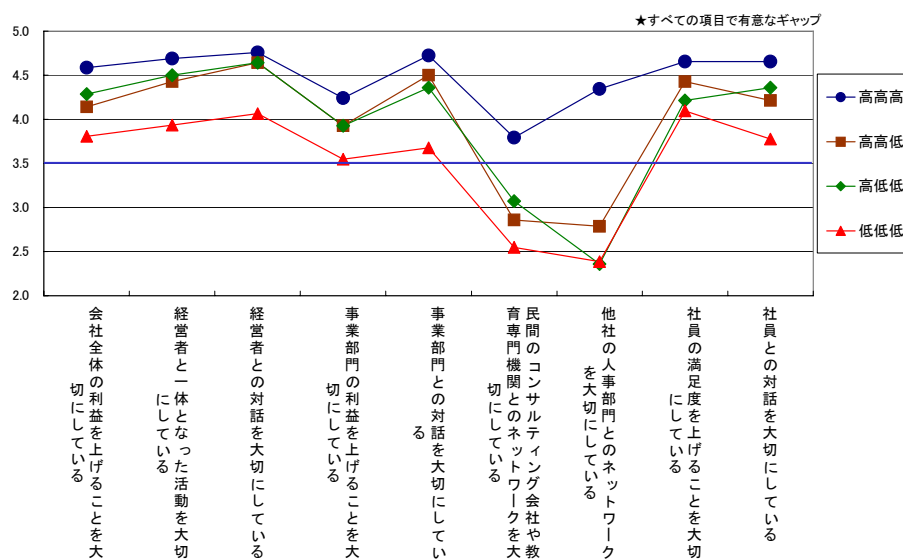
★

★

28

ネットワーク活動タイプ別の価値観 その1

●“高高高”タイプは、他社の人事部や民間コンサルティング会社などとの社外ネットワークを大切にしているという意識を持っており、他のタイプとは大きく異なっている。



29

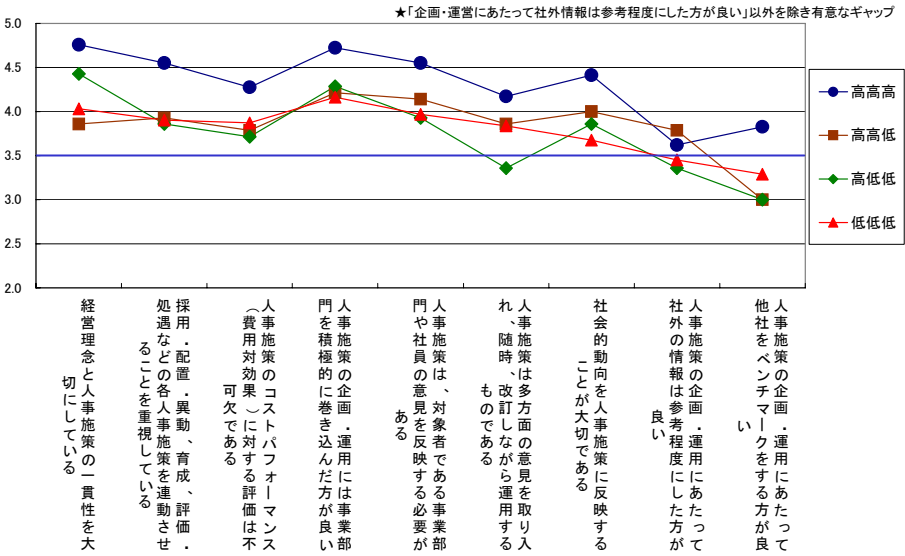
ネットワーク活動タイプ別の価値観 その1(基礎データ)

★すべての項目で有意なギャップ

タイプ	社数	人事部門は、会社全体の利益を上げること大切にしている	人事部門は、経営者となつた活動を大切にしている	人事部門は、経営者との対話を大切にしている	人事部門は、事業部門の利益を上げること大切にしている	人事部門は、事業部門との対話を大切にしている	人事部門は、民間のコンサルティング会社や教育専門機関とのネットワークを大切にしている	人事部門は、他社の人事部門とのネットワークを大切にしている	人事部門は、社員の満足度を上げること大切にしている	人事部門は、社員との対話を大切にしている
高高高	29	4.59	4.69	4.76	4.24	4.72	3.79	4.34	4.66	4.66
高高低	14	4.14	4.43	4.64	3.93	4.50	2.86	2.79	4.43	4.21
高高低	8	3.88	4.25	4.13	3.88	3.75	3.50	3.75	4.25	3.63
高高低	14	4.29	4.50	4.64	3.93	4.36	3.07	2.36	4.21	4.36
低高高	3	4.33	4.67	5.00	4.00	5.00	3.67	3.00	4.67	5.00
低高低	4	4.50	4.00	4.25	4.50	4.25	2.75	3.25	4.50	4.25
低低高	9	3.89	3.89	4.00	3.78	4.00	3.67	3.89	3.89	3.89
低低低	31	3.81	3.94	4.06	3.55	3.68	2.55	2.39	4.10	3.77
全体	112	4.16	4.30	4.42	3.91	4.22	3.17	3.21	4.32	4.18

ネットワーク活動タイプ別の価値観 その2

●“高高高”タイプは、他のタイプに比べ、経営理念との一貫性や施策間の連動、他者の巻き込みなどを強く意識している様子がうかがえる。



ネットワーク活動タイプ別の価値観 その2(基礎データ)

★「企画・運営にあたって社外情報は参考程度にした方がよい」以外を除き有意なギャップ

タイプ	社数	経営理念と人事施策の一貫性を大切にしている	採用・配置・異動・育成・評価・処遇などの各人事施策を連動させることを重視している	人事施策のコストパフォーマンス(費用対効果)に対する評価は不十分である	人事施策の企画・運用には事業部門を積極的に巻き込んだ方がよい	人事施策は、対象者である事業部門や社員の意見を反映する必要がある	人事施策は多面性の意見を取り入れ、随時、改訂しながら運用するものである	社会的動向を人事施策に反映することが大切である	人事施策の企画・運用にあたって社外情報は参考程度にした方がよい	人事施策の企画・運用にあたって他社をベンチマークをする方がよい
高高高	29	4.76	4.55	4.28	4.72	4.55	4.17	4.41	3.62	3.83
高高低	14	3.86	3.93	3.79	4.21	4.14	3.86	4.00	3.79	3.00
高高低	8	4.63	4.63	3.75	4.63	4.13	4.00	3.38	3.88	3.63
高高低	14	4.43	3.86	3.71	4.29	3.93	3.36	3.86	3.36	3.00
低高高	3	4.67	4.33	3.67	5.00	4.33	4.00	4.67	4.00	3.67
低高低	4	4.00	4.00	3.75	4.25	4.00	3.50	3.50	3.50	3.75
低低高	9	3.89	4.00	3.78	4.11	3.89	3.56	3.67	3.56	3.33
低低低	31	4.03	3.90	3.87	4.16	3.97	3.84	3.68	3.45	3.29
全体	112	4.29	4.14	3.92	4.38	4.15	3.85	3.93	3.58	3.41

32

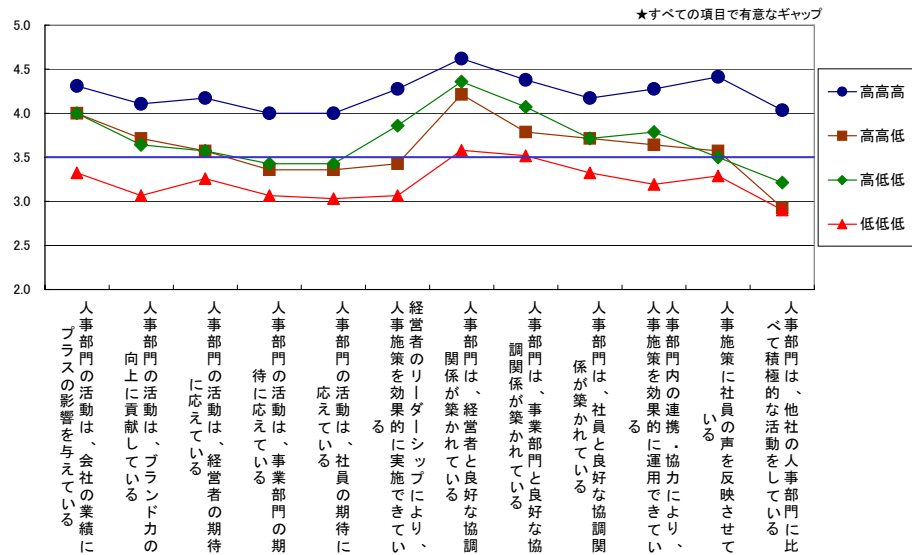
1-4. 活動タイプ別成果への人事部門の自己評価

●本節では、人事部門の活動や人事施策の成果に対する人事部門の自己評価をネットワーク活動のタイプ別に把握し、自己評価の高さ(自身)がネットワーク活動の実践度と連動しているかどうかを検証する。

33

人事部門の活動成果に対する自己評価

●“高高高”タイプの人事部門の活動に対する自己評価は高い。特に、経営者や事業部門との協調関係が築かれており、人事施策への社員の声の反映に対する自己評価も高く、自信を持っている様子がうかがえる。



34

人事部門の活動成果に対する自己評価(基礎データ)

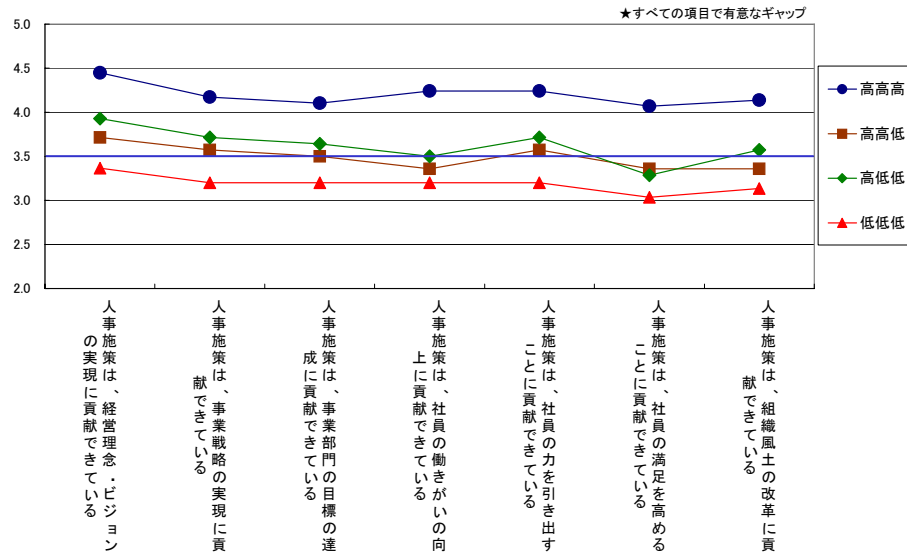
★すべての項目で有意なギャップ

タイプ	社数	人事部門の活動は、会社の業績にプラスの影響を与えている	人事部門の活動は、ブランド力の向上に貢献している	人事部門の活動は、経営者の期待に応えている	人事部門の活動は、事業部門の期待に応えている	人事部門の活動は、社員の期待に応えている	経営者のリーダーシップにより、人事施策を効果的に実施できている	人事部門は、経営者と良好な協調関係が築かれている	人事部門は、事業部門と良好な協調関係が築かれている	人事部門は、社員と良好な協調関係が築かれている	人事部門内の連携・協力により、人事施策を効果的に運用できている	人事施策に社員の声を反映させている	人事部門は、他社の人事部門に比べて積極的な活動をしている
高高高	29	4.31	4.11	4.17	4.00	4.00	4.28	4.62	4.38	4.17	4.28	4.41	4.03
高高低	14	4.00	3.71	3.57	3.36	3.36	3.43	4.21	3.79	3.71	3.64	3.57	2.93
高低高	8	3.75	3.38	3.63	3.13	3.25	3.75	4.25	3.63	3.50	3.50	4.00	3.50
高低低	14	4.00	3.64	3.57	3.43	3.43	3.86	4.36	4.07	3.71	3.79	3.50	3.21
低高高	3	4.00	4.00	4.00	3.67	3.67	4.33	5.00	4.67	3.67	4.00	4.33	3.00
低高低	4	4.25	4.00	4.00	4.00	3.75	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	3.75	3.50
低低高	9	3.89	3.22	3.67	3.44	3.33	3.33	4.11	3.89	3.56	3.56	3.22	3.33
低低低	31	3.32	3.06	3.26	3.06	3.03	3.06	3.58	3.52	3.32	3.19	3.29	2.90
全体	112	3.88	3.58	3.68	3.47	3.46	3.64	4.17	3.93	3.71	3.71	3.73	3.34

35

人事施策の貢献に対する自己評価

●“高高高”タイプは、人事施策の会社や社員への貢献に対して高い自己評価をしている。自(人事)部門の活動評価と同様に人事施策の経営や社員などへの貢献についても自信を持っている様子がうかがえる。



36

人事施策の貢献に対する自己評価(基礎データ)

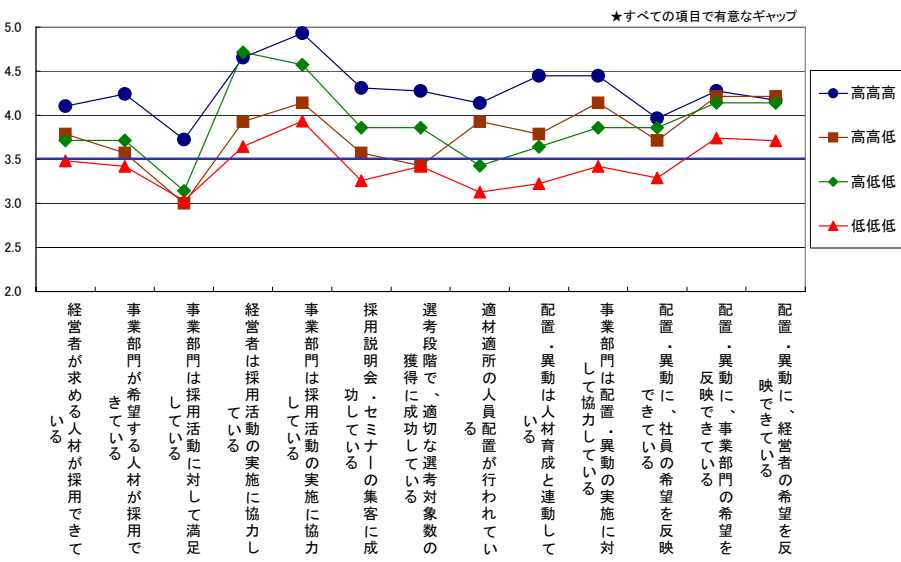
★すべての項目で有意なギャップ

タイプ	社数	人事施策は、経営理念・ビジョンの実現に貢献できている	人事施策は、事業戦略の実現に貢献できている	人事施策は、事業部門の目標の達成に貢献できている	人事施策は、社員の働きがいの向上に貢献できている	人事施策は、社員の力を引き出すことに貢献できている	人事施策は、社員の満足度を高めることに貢献できている	人事施策は、組織風土の改革に貢献できている
高高高	29	4.45	4.17	4.10	4.24	4.24	4.07	4.14
高高低	14	3.71	3.57	3.50	3.36	3.57	3.36	3.36
高高低	8	4.00	3.50	3.38	3.38	3.25	3.38	3.00
高低低	14	3.93	3.71	3.64	3.50	3.71	3.29	3.57
低高高	3	4.00	4.00	4.00	4.33	4.00	4.00	4.00
低高低	4	3.75	3.75	3.50	3.75	4.00	3.75	3.75
低低高	9	3.56	3.56	3.56	3.22	3.33	3.11	3.11
低低低	31	3.37	3.20	3.20	3.20	3.20	3.03	3.13
全体	112	3.86	3.66	3.60	3.59	3.65	3.46	3.51

37

採用・配置・異動の成果に関する自己評価

●"高高高"タイプは、全体に高い評価であるものの、採用活動に対する事業部門の満足に関してやや低い自己評価となっている。



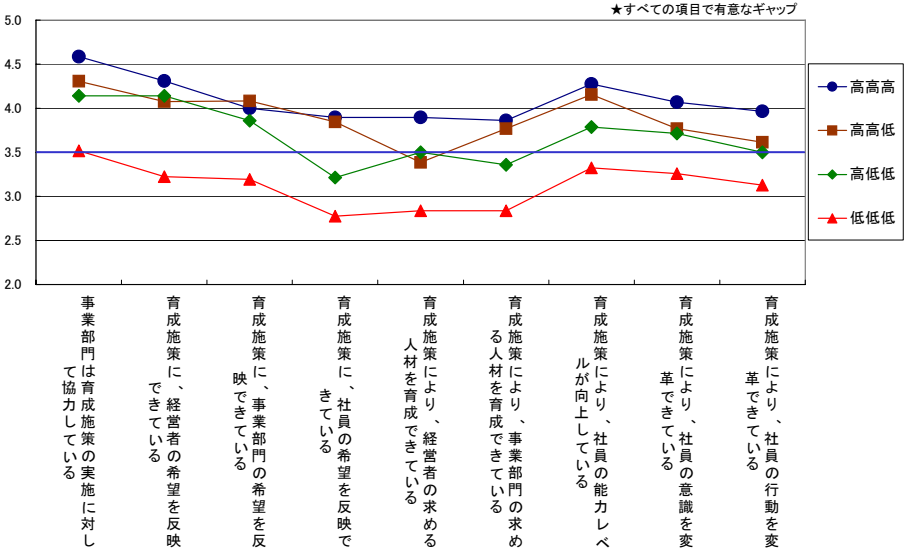
採用・配置・異動の成果に関する自己評価(基礎データ)

★すべての項目で有意なギャップ

タイプ	社数	経営者が求める人材が採用できている	事業部門が希望する人材が採用できている	事業部門は採用活動に対して満足している	経営者は採用活動の実施に協力している	事業部門は採用活動の実施に協力している	採用説明会・セミナーの集客に成功している	選考段階で、適切な選考対象数の獲得に成功している	適材適所の人員配置が行われている	配置・異動は人材育成と運動している	事業部門は配置・異動の実施に対して協力している	配置・異動に、社員の希望を反映できている	配置・異動に、事業部門の希望を反映できている	配置・異動に、経営者の希望を反映できている
高高高	29	4.10	4.24	3.72	4.66	4.93	4.31	4.28	4.14	4.45	4.45	3.97	4.28	4.17
高高低	14	3.79	3.57	3.00	3.93	4.14	3.57	3.43	3.93	3.79	4.14	3.71	4.21	4.21
高低高	8	3.63	3.75	3.13	4.38	4.25	3.88	3.63	3.25	2.88	3.13	3.25	3.88	3.63
高高低	14	3.71	3.71	3.14	4.71	4.57	3.86	3.86	3.43	3.64	3.86	3.86	4.14	4.14
低高高	3	4.00	4.00	3.33	4.00	4.33	4.00	4.00	4.00	3.67	3.67	3.67	4.00	3.67
低高低	4	3.25	3.50	3.25	4.00	4.25	4.00	3.25	3.25	4.25	4.00	4.00	4.00	3.75
低低高	9	3.89	3.67	3.22	3.67	3.78	3.78	3.44	3.33	3.22	3.33	3.11	3.33	3.67
低低低	31	3.48	3.42	3.03	3.65	3.94	3.26	3.42	3.13	3.23	3.42	3.29	3.74	3.71
全体	112	3.76	3.75	3.26	4.15	4.33	3.78	3.72	3.58	3.69	3.83	3.61	3.98	3.94

育成の成果に関する自己評価

●“高高低”タイプも全体的に評価が高いが、“高高高”タイプに比べて、経営者の求める人材育成、社員の意識変革や行動変革でやや低く、差がみられる。



40

育成の成果に関する自己評価(基礎データ)

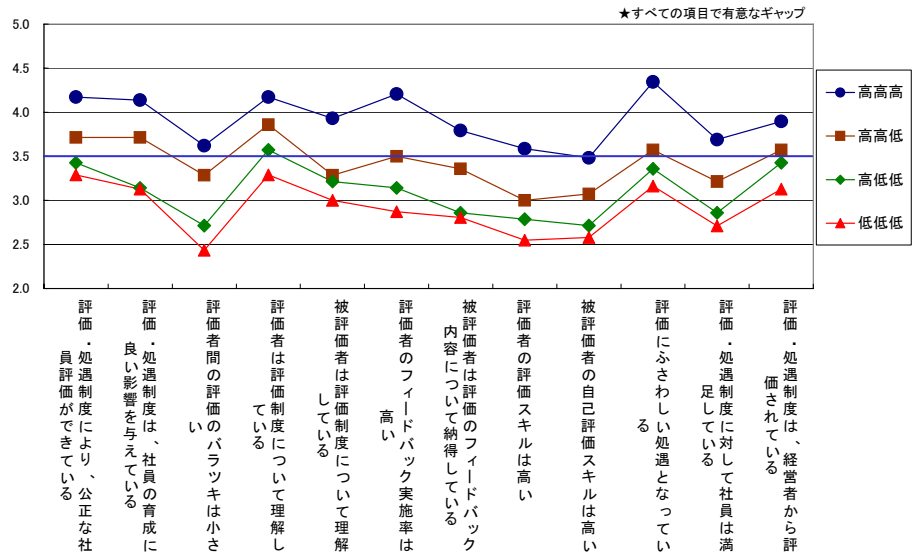
★すべての項目で有意なギャップ

タイプ	社数	事業部門は育成施策の実施に対して協力している	育成施策に、経営者の希望を反映できている	育成施策に、事業部門の希望を反映できている	育成施策に、社員の希望を反映できている	育成施策により、経営者の求める人材を育成できている	育成施策により、事業部門の求める人材を育成できている	育成施策により、社員の能力レベルが向上している	育成施策により、社員の意識を変革できている	育成施策により、社員の行動を変革できている
高高高	29	4.59	4.31	4.00	3.90	3.90	3.86	4.28	4.07	3.97
高高低	14	4.31	4.08	4.08	3.85	3.38	3.77	4.15	3.77	3.62
高高低	8	3.88	3.75	2.63	3.50	3.00	3.00	3.75	3.13	3.00
高高低	14	4.14	4.14	3.86	3.21	3.50	3.36	3.79	3.71	3.50
低高高	3	3.67	4.00	3.33	3.67	4.00	3.67	4.33	4.67	3.67
低高低	4	4.00	4.00	4.00	3.50	4.00	3.75	4.00	3.75	3.75
低低高	9	3.78	3.56	3.56	3.11	3.00	3.00	3.56	3.33	3.11
低低低	31	3.52	3.23	3.19	2.77	2.84	2.84	3.32	3.26	3.13
全体	112	4.04	3.84	3.61	3.38	3.36	3.36	3.83	3.64	3.48

41

評価・処遇の成果に関する自己評価

●“高高高”タイプにおいても、評価者間の評価のバラツキ、評価者や被評価者の評価の関連スキルでやや低い評価となっている。



評価・処遇の成果に関する自己評価(基礎データ)

★すべての項目で有意なギャップ

タイプ	社数	評価・処遇制度により、公正な社員評価ができている	評価・処遇制度は、社員の育成に良い影響を与えている	評価者間の評価のバラツキは小さい	評価者は評価制度について理解している	被評価者は評価制度について理解している	評価者のフィードバック実施率は高い	被評価者は評価のフィードバック内容について納得している	評価者の評価スキルは高い	被評価者の自己評価スキルは高い	評価にふさわしい処遇となっている	評価・処遇制度に対して社員は満足している	評価・処遇制度は、経営者から評価されている
高高高	29	4.17	4.14	3.62	4.17	3.93	4.21	3.79	3.59	3.48	4.34	3.69	3.90
高高低	14	3.71	3.71	3.29	3.86	3.29	3.50	3.36	3.00	3.07	3.57	3.21	3.57
高低高	8	3.50	3.50	2.63	3.38	3.13	4.00	3.38	2.88	3.00	3.75	3.25	3.00
高低低	14	3.43	3.14	2.71	3.57	3.21	3.14	2.86	2.79	2.71	3.36	2.86	3.43
低高高	3	4.00	3.67	3.67	4.33	3.33	3.67	4.00	3.33	2.67	4.00	3.33	3.67
低高低	4	4.00	4.00	3.50	4.00	3.75	3.50	3.25	3.00	3.00	4.00	3.75	3.75
低低高	9	3.33	3.22	3.00	3.44	3.33	3.56	3.11	3.11	2.56	3.33	3.00	3.56
低低低	31	3.29	3.13	2.43	3.29	3.00	2.87	2.81	2.55	2.58	3.16	2.71	3.13
全体	112	3.65	3.54	3.02	3.70	3.38	3.51	3.25	3.01	2.94	3.65	3.16	3.48

1-5. 活動タイプ別成果への事業部門の評価

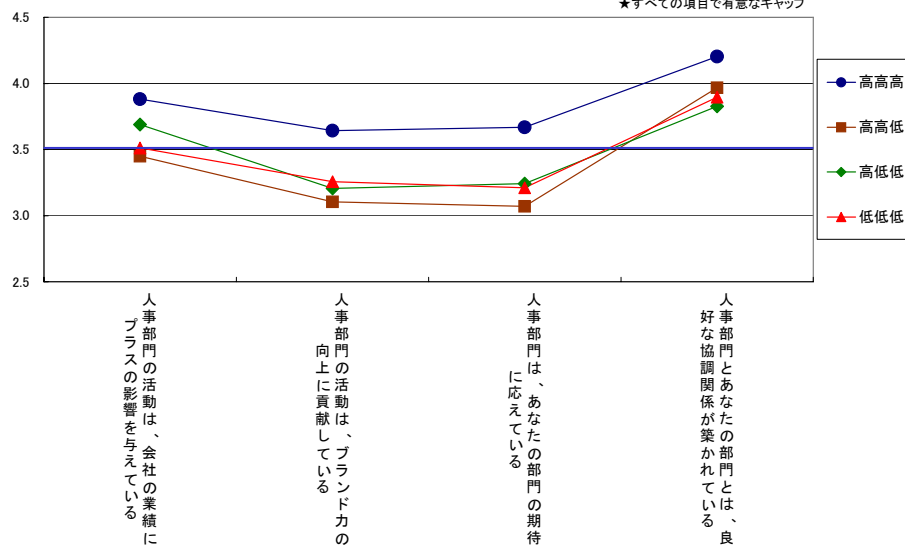
●本節では、人事部門の活動や人事施策の成果に対する事業部門からの評価を、人事部門のネットワーク活動のタイプ別に把握し、事業部門の評価がネットワーク活動の実践度と連動しているかを検証する。

44

事業部門からみた人事部門の活動評価

●“高高高”タイプは、他の活動タイプに比べて全体的に高い評価となっている。会社の業績にプラスの影響を与えている、人事部門はあなたの部門(事業部門)と良好な協調関係が築かれている、という項目については差がやや小さくなっている。

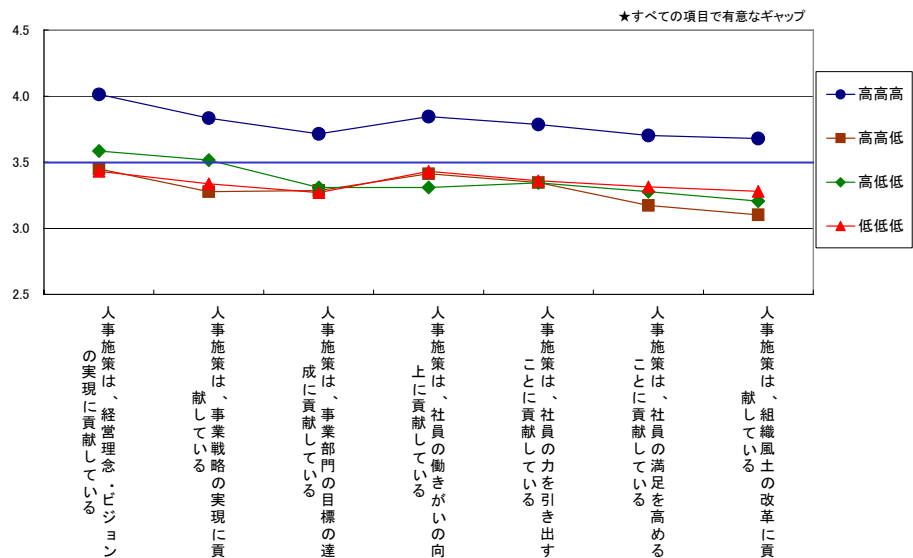
★すべての項目で有意なギャップ



45

事業部門からみた人事施策の貢献評価

●“高高高”タイプは、他の活動タイプに比べて高い評価となっている。



人事部門の活動評価、施策の貢献評価(基礎データ)

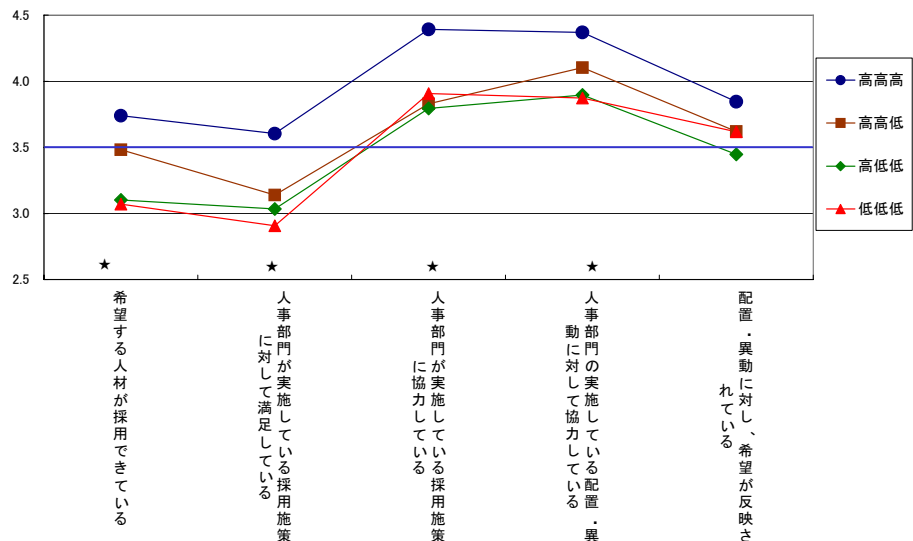
★すべての項目で有意なギャップ

タイプ	部門数	人事部門の活動は、会社の業績にプラスの影響を与えている	人事部門の活動は、ブランド力の向上に貢献している	人事部門は、あなたの部門の期待に応えている	人事部門とあなたは、良好な協働関係が築かれている	人事施策は、経営理念・ビジョンの実現に貢献している	人事施策は、事業戦略の実現に貢献している	人事施策は、事業部門の目標の達成に貢献している	人事施策は、社員の働きがいの向上に貢献している	人事施策は、社員の力を引き出すことに貢献している	人事施策は、社員の満足度を高めることに貢献している	人事施策は、組織風土の改革に貢献している
高高高	84	3.88	3.64	3.67	4.20	4.01	3.83	3.71	3.85	3.79	3.70	3.68
高高低	29	3.45	3.10	3.07	3.97	3.45	3.28	3.29	3.41	3.34	3.17	3.10
高低高	23	3.91	3.48	3.35	4.04	3.74	3.61	3.35	3.57	3.39	3.39	3.17
高低低	29	3.69	3.21	3.24	3.83	3.59	3.52	3.31	3.31	3.34	3.28	3.21
低高高	7	3.57	3.71	3.57	4.29	3.71	3.71	3.71	3.43	3.43	3.43	3.29
低高低	6	3.67	3.67	3.33	3.50	3.83	3.83	4.00	3.67	3.67	3.50	3.50
低低高	18	3.67	3.33	3.22	3.89	3.50	3.44	3.33	3.28	3.06	3.22	3.11
低低低	86	3.51	3.26	3.21	3.90	3.43	3.34	3.27	3.43	3.36	3.31	3.28
全体	282	3.68	3.39	3.36	4.00	3.67	3.55	3.45	3.55	3.48	3.42	3.36

※回答部門の1つに欠損値があり集計に含まない、以下同様

採用・配置・異動の成果に対する事業部門の評価

● “高高高”タイプは、他の活動タイプに比べて高い評価となっている。ただし、配置・異動に対する希望の反映に関しては、大きな差がみられない。



48

採用・配置・異動の成果に対する事業部門の評価(基礎データ)

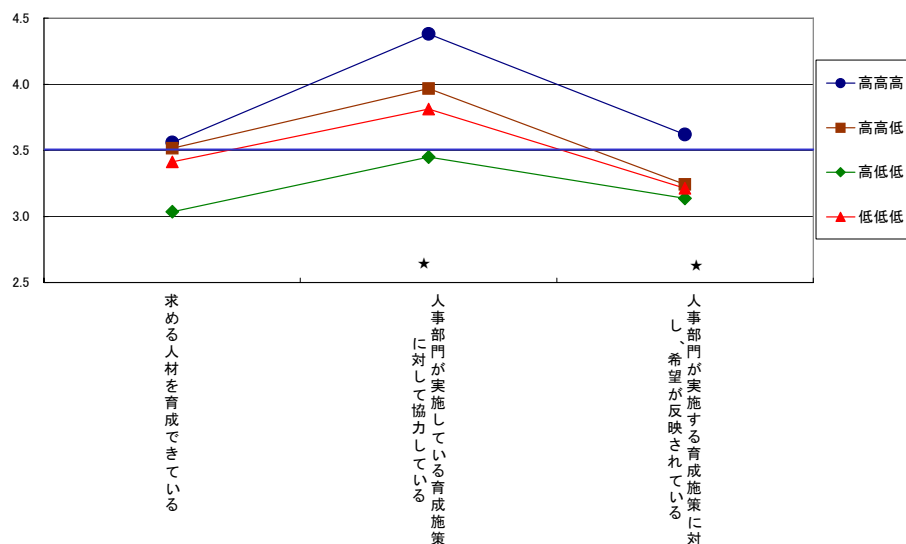
タイプ	部門数	あなたの部門は、希望する人材が採用できている	あなたの部門は、人事部門が実施している採用施策に対して満足している	あなたの部門は、人事部門が実施している採用施策に協力している	あなたの部門は、人事部門の実施している配置・異動に対して協力している	配置・異動に対し、あなたの部門の希望が反映されている
高高高	84	3.74	3.60	4.39	4.37	3.85
高高低	29	3.48	3.14	3.83	4.10	3.62
高高低	23	3.35	2.87	4.22	3.87	3.48
高高低	29	3.10	3.03	3.79	3.90	3.45
低高高	7	3.71	3.57	3.86	4.00	4.14
低高高低	6	3.00	3.00	4.17	4.00	3.33
低低高	18	3.00	3.00	3.89	4.00	3.39
低低低	86	3.07	2.91	3.91	3.87	3.62
全体	282	3.35	3.17	4.06	4.06	3.65

★ ★ ★ ★

49

育成の成果に対する事業部門の評価

●“高高高”タイプでは、施策実施への協力、施策に対する希望の反映での差はみられる。しかし、求める人材の育成を育成できている、という項目には差がみられない。



50

育成の成果に対する事業部門の評価(基礎データ)

タイプ	部門数	あなたの部門は、求める人材を育成できている	あなたの部門は、人事部門が実施している育成施策に対して協力している	人事部門が実施する育成施策に対し、あなたの部門の希望が反映されている
高高高	84	3.56	4.38	3.62
高高低	29	3.52	3.97	3.24
高高低	23	3.22	4.00	3.26
高高低	29	3.03	3.45	3.14
低高高	7	3.14	3.71	3.43
低高低	6	4.00	3.67	3.17
低低高	18	3.33	4.06	3.06
低低低	86	3.41	3.81	3.21
全体	282	3.41	3.99	3.33

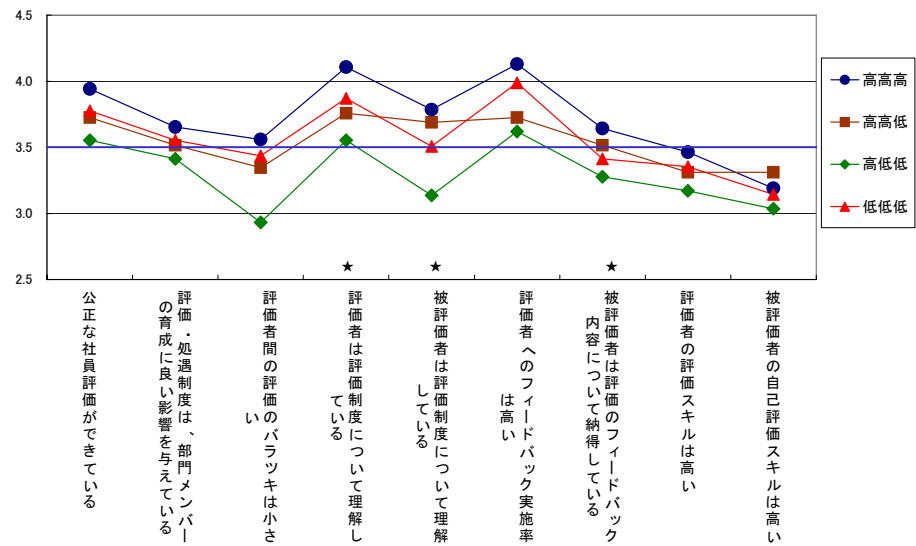
★

★

51

評価・処遇の成果に対する事業部門の評価

●“高高高”と“低低低”タイプとの差は全体的に小さく、公正な評価などは差があまりみられない。



52

評価・処遇の成果に対する事業部門の評価(基礎データ)

タイプ	部門数	あなたの部門では、公正な社員評価ができています	評価・処遇制度は、部門メンバーの育成に良い影響を与えています	あなたの部門の評価者の評価のバラツキは小さい	あなたの部門の評価者は評価制度について理解している	あなたの部門の被評価者は評価制度について理解している	あなたの部門では、評価者へのフィードバック実施率は高い	あなたの部門の被評価者は評価のフィードバック内容について納得している	あなたの部門の評価者の評価スキルは高い	あなたの部門の被評価者の自己評価スキルは高い
高高高	84	3.94	3.65	3.56	4.11	3.79	4.13	3.64	3.46	3.19
高高低	29	3.72	3.52	3.34	3.76	3.69	3.72	3.52	3.31	3.31
高低高	23	3.43	3.39	3.30	4.09	3.57	4.13	3.35	3.26	3.30
高低低	29	3.55	3.41	2.93	3.55	3.14	3.62	3.28	3.17	3.03
低高高	7	3.71	3.86	3.71	4.17	3.86	4.14	3.71	3.71	3.57
低高低	6	4.00	3.67	3.83	3.67	3.67	3.50	3.17	3.17	3.17
低低高	18	3.94	3.28	3.28	3.94	3.83	4.28	3.44	3.39	3.22
低低低	86	3.78	3.55	3.44	3.87	3.51	3.99	3.41	3.35	3.14
全体	282	3.78	3.54	3.41	3.92	3.61	3.99	3.48	3.36	3.19

★

★

★

53

2. 人事施策の運用成果を高める活動の分析

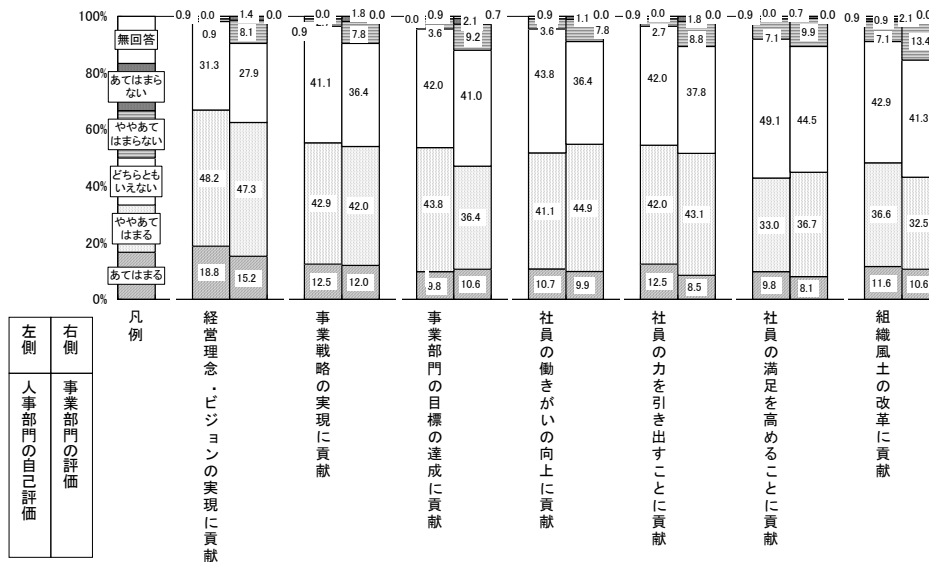
●本章では、人事部門の人事施策の企画・運用に関わる活動の実態を把握し、施策の運用力を高める(的確な企画・運用により成果をあげる)ための活動の実践ポイントを明らかにする。

2-1. 人事施策の運用成果に対する評価

●本節では、人事施策の運用成果に対する人事部門および事業部門の評価を把握し、ギャップを明らかにする。

人事施策の運用成果評価

●人事施策の結果に関して、人事部門の自己評価と事業部門からの評価には差はあまりみられない。多くの項目で肯定割合は半数を占めているが、強い肯定(あてはまる)の割合は低く、高い評価とはいえない。



56

2-2. 人事施策の企画・運用活動の構造

●本節では、人事施策の企画・運用活動を統計的に分類し、活動間の関係性の構造を把握する。

57

採用・配置・異動に関する活動構造の分析

- 採用・配置・異動に関する活動は、統計的分析により「(採用に関する)事業部門との合意形成」「採用現場への適合理化」「配置・異動ルールの明示」の3つの項目に分類できた。
- 「事業部門との合意形成」は、事業部門に対する施策の説明を行ったり、実施結果の評価や問題意識を聴取するなどをして合意形成を図る活動である。
- 「採用現場への適合理化」とは、的確な採用施策を実施するための工夫を実践し、さらに定期的に評価と改善を行うことで適合理化を図る活動である。さらに、事業部門の協力を要請し、巻き込みを図る。
- 「配置・異動ルールの明示」は、配置・異動の考え方やルールを文書化するとともに、事業部門に説明する活動である。

質問項目	(採用施策に関する)事業部門との合意形成	採用現場への適合理化	配置・異動ルールの明示
採用施策の実施結果に対する事業部門からの評価をヒアリングしている	0.841	0.044	0.047
事業部門に対し、採用施策に関する問題を報告するように求めている	0.795	0.000	-0.050
事業部門に対し、個別に採用施策の説明を行っている	0.640	-0.046	0.012
採用施策を実践する上でのコツや経験則を事業部門と共有している	0.556	-0.142	0.193
求める人材を採用するために適した会社説明会や選考方法を工夫している	-0.233	-0.849	0.059
採用施策を実践する上でのコツや経験則を人事部門内で共有している	0.105	-0.710	0.142
採用に関わる事業部門の役割を説明して、協力を求めている	0.014	-0.706	-0.051
採用施策の実施結果を評価し、定期的に改善を行っている	0.135	-0.653	-0.059
採用施策の実施結果を評価している	0.209	-0.587	-0.023
配置・異動の考え方やルールを文書化している	0.041	0.045	0.913
配置・異動の考え方やルールを事業部門に説明している	-0.002	-0.029	0.780
α係数	0.8278	0.8408	0.8403

※採用・配置・異動に関する人事部門の活動をあらかじめ30項目で設定し、探索的因子分析により絞込みを行った。
※各数値の網掛けに共通する行動を分析し、3項目に対して、その意味合いから名称をつけた。

58

育成に関する活動構造の分析

- 育成に関する活動は、統計的分析により「見える化と進捗管理」「トップの巻き込み」「育成現場への積極関与」の3つの項目に分類できた。
- 育成施策の「見える化と進捗管理」は、育成状況に関して多面的な分析を行ったり、事業部門の実態を把握し確認する活動である。
- 「トップの巻き込み」は、経営者の問題意識や期待を把握し、さらに経営者の協力を仰ぐ活動である。
- 「育成現場への積極関与」は、育成に関するコツや経験則を人事部門内や事業部門と共有し、現場で実施されているOJTなどに関して積極的に関わっていく活動である。

質問項目	見える化と進捗管理	トップの巻き込み	育成現場への積極関与
各階層・職種・事業部門における社員の育成状況を分析している	0.835	0.087	0.009
中長期的(3～5年程度)な視点で社員の育成状況を分析している	0.801	0.075	0.051
育成施策が計画どおりに進捗しているかを確認している	0.736	0.069	-0.014
事業部門に対し、研修で得た知識・スキルの活用状況を把握し、報告するように求めている	0.715	-0.143	-0.027
事業部門における研修参加者が得た知識・スキルの実践状況を確認している	0.668	0.024	-0.105
事業部門に対し、事業部門における育成の現状に関する報告を求めている	0.549	0.138	-0.228
育成に関する経営者の問題意識や期待を把握する機会を設けている	-0.094	0.910	-0.055
経営者に育成施策への参加を依頼している	0.055	0.722	0.032
経営者と育成に関する問題を話しあう機会を定期的に設けている	0.179	0.598	-0.111
育成に関するコツや経験則を人事部門内で共有している	-0.121	-0.040	-0.857
事業部門に対し、育成に関するコツや経験則を報告するように求めている	0.143	-0.012	-0.787
育成に関するコツや経験則を事業部門と共有している	0.074	0.085	-0.770
事業部門に対し、育成目標の達成度について報告するように求めている	0.313	-0.161	-0.626
OJTの推進に対して人事部門が積極的に関わっている	-0.004	0.089	-0.621
事業部門の育成状況を反映して、自己啓発の促進施策を企画している	0.068	0.128	-0.531
α係数	0.892	0.811	0.895

※育成に関する人事部門の活動をあらかじめ28項目で設定し、探索的因子分析により絞込みを行った。

59

評価・処遇に関する活動構造の分析

- 評価・処遇に関する活動は、統計的分析により「運用点検と部門支援」「評価者研修の実施」「社会動向のトップ報告」の3つに分類できた。
- 「運用点検と部門支援」は、評価・処遇に関わる運用が適正に行われているかどうかを多面的に検証する活動である。
- 「評価者研修の実施」は、評価者研修の定期的な実施と、研修を通じた制度の啓発活動である。
- 「社会動向のトップ報告」は、社会動向を多様なルートで収集し、経営者と共有する活動である。

質問項目	運用点検と部門支援	評価者研修の実施	社会動向のトップ報告
公正な評価を行うための留意点を事業部門と共有している	0.835	0.120	-0.038
評価者間の評価のバラツキを定期的に検証している	0.829	-0.072	-0.088
評価・処遇制度の運用の検証をして継続的に改善している	0.802	0.060	-0.065
評価と報酬が適正に結びついているかを検証している	0.750	0.084	-0.019
評価・処遇制度の運用を定期的に検証している	0.726	0.063	0.074
事業部門に対し、評価基準やプロセスの不明点を報告するように求めている	0.509	-0.125	0.360
評価と人材育成が適正に結びついているかを検証している	0.501	-0.030	0.091
評価者研修を定期的に行っている	0.014	0.943	0.082
評価者研修を通じて、評価・処遇制度の目的や運用方法を伝えている	0.121	0.797	0.033
評価・処遇に関する社会的動向を他社の人事部門を通じて集めている	-0.001	0.181	0.744
経営者に対し、評価・処遇に関する社会的動向を報告している	0.048	-0.117	0.708
評価・処遇に関する社会的動向を民間のコンサルティング会社・教育専門機関を通じて集めている	-0.030	0.196	0.685
α係数			
0.8863 0.9156 0.7848			

※評価・処遇に関する人事部門の活動をあらかじめ26項目で設定し、探索的因子分析により較込みを行った。

60

人事施策の企画・運用活動の構造

- 前述の分析を整理すると以下の通りである。人事部門の活動を施策別にみると9つの活動指標に分類できる。

	活動の分類	活動要素
採用・配置異動	事業部門との合意形成	●事業部門に対する施策評価や問題の聴取 ●事業部門に対する採用施策の個別説明 ●事業部門との採用の実践上のコツや経験則の共有
	採用現場への適合理化	●求める人材に適した採用施策の工夫 ●採用施策の定期的な評価と改善 ●人事部門内の経験則の共有 ●事業部門に対する協力要請
	配置・異動ルールの明示	●配置・異動の考え方やルールの文書化 ●事業部門への説明
育成	トップの巻き込み	●経営者の問題意識や期待の把握 ●経営者に対する協力要請
	見える化と進捗管理	●育成状況の多面的な分析 ●事業部門の実態を把握 ●育成の進捗管理
	育成現場への積極関与	●事業部門への実施支援 ●人事部門内や事業部門との経験則の共有
評価・処遇	社会動向のトップ報告	●多様なルートで収集 ●経営者へ報告
	運用点検と部門支援	●運用の適正さの多面的な検証と改善 ●事業部門との評価の留意点の共有、不明点の聴取
	評価者研修の実施	●評価者研修の定期的な実施 ●研修を通じた制度の啓発

61

人事施策の企画・運用活動サイクル

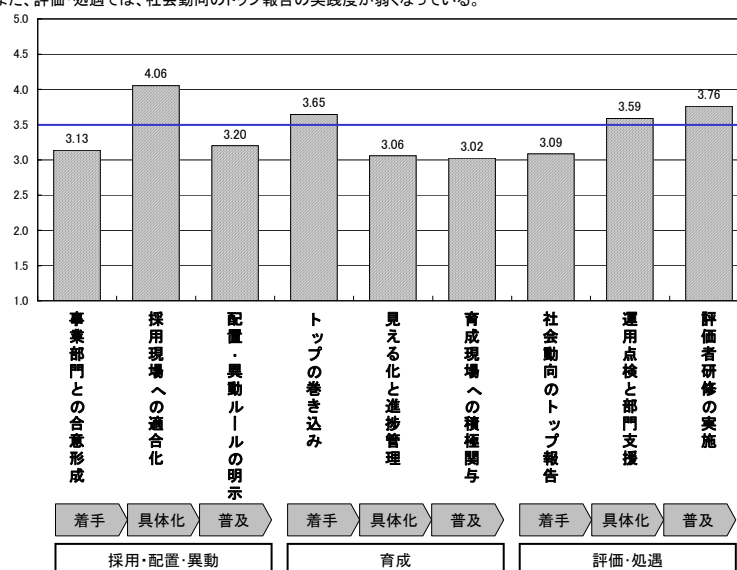
- 採用・配置・異動、育成、評価・処遇の各人事施策に関する活動は、それぞれ3つずつに分類できる。さらに、これらの分類された活動は、着手活動、具体化活動、普及活動として整理できると考えられる。
- 着手活動とは、人事施策の企画・運用にあたって、ステークホルダーとの合意を形成する段階である。採用・配置・異動、育成ではそれぞれ事業部門、経営者との合意形成を行い、評価・処遇は社会動向の収集が行われ、トップに報告される。
- 具体化活動は、人事施策を実践していく段階であり、施策を検証し、改善を行う段階である。各施策ともに結果が評価され、それぞれ活動に活かされている。
- 普及活動は、人事施策の普及をスムーズに行うための情報共有活動である。

人事施策	着手活動	具体化活動	普及活動
採用・配置・異動	事業部門との合意形成	採用現場への適合化	配置・異動ルールの明示
育成	トップの巻き込み	見える化と進捗管理	育成現場への積極関与
評価・処遇	社会動向のトップ報告	運用点検と部門支援	評価者研修の実施

62

企画・運用サイクルの実践度

- 各人事施策における企画・運用サイクルの実践度には差がみられる。
- 採用・配置・異動では、事業部門との合意形成、配置・異動ルールの明示、育成では、見える化と進捗管理、育成現場への積極関与の実践度が弱い。また、評価・処遇では、社会動向のトップ報告の実践度が弱くなっている。



63

2-3. 成果をあげる人事施策の企画・運用活動

●本節では、構造化された人事施策の企画・運用に関する活動と経営や社員などに対する貢献や成果との関連性を分析し、貢献や成果に影響を与える活動を把握する。

64

成果をあげる企画・運用活動 その1

- ステークホルダーに対して貢献する人事施策の企画・運用活動を探索するために、事業部門から貢献が高いと評価されている人事部門と低いと評価されている部門の企画・運用活動の実践度のギャップを分析した。(ギャップが大きい活動(◎印)が、貢献を高める活動ポイントであるとみることができる)
- 社員の働きがい高め、力を引き出すためには、多くの活動にギャップがみられることから、活動サイクルをきちんと回すことが重要であると分析できる。なお、評価者研修の実施は間接的な貢献と考えられるため有意なギャップが算出されなかったと推測される。

人事部門の活動	採用・配置・異動			育成			評価・処遇		
	事業部門との合意形成	採用現場への適合	配置・異動ルールの明示	トップの巻き込み	見える化と進捗管理	育成現場への実施支援	社会動向のトップ報告	運用点検と部門支援	評価者研修の実施
事業部門からの成果評価									
経営理念・ビジョン実現に貢献		◎	◎	◎		◎		◎	◎
事業戦略の実現に貢献				◎				◎	
部門目標の達成に貢献				◎				◎	
社員の働きがい向上に貢献	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎		
社員の力を引き出すことに貢献	◎		◎	◎	◎	◎		◎	
社員の満足度を高めることに貢献	◎		◎	◎	◎	◎		◎	
組織風土の改革に貢献			◎	◎	◎			◎	

成果をあげる企画・運用活動 その2

- 前ページと同様の分析を人事部門の自己評価を用いて行った。
- ダイバーシティやメンタルヘルスへの取り組み意識が高い企業では、人事部門が企画・運用に関わる活動サイクルをきちんと回しており、様々なステークホルダーとの合意形成や巻き込みなどのネットワーク活動を行っていることがわかる。

人事部門の活動	採用・配置・異動			育成			評価・処遇		
	事業部門との合意形成	採用現場への適合	配置・異動ルールの明示	トップの巻き込み	見える化と進捗管理	育成現場への実施支援	社会動向のトップ報告	運用点検と部門支援	評価者研修の実施
人事部門の自己評価									
過去5年間の売上高の伸び	◎				◎				
過去5年間の営業利益の伸び	◎					◎			
社員のモチベーション	◎			◎	◎	◎	◎	◎	
顧客満足度		◎		◎		◎	◎		
総額人件費管理		◎		◎	◎			◎	
ダイバーシティ(多様性)への意識	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
メンタルヘルスへの意識	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
コンプライアンスへの意識								◎	

66

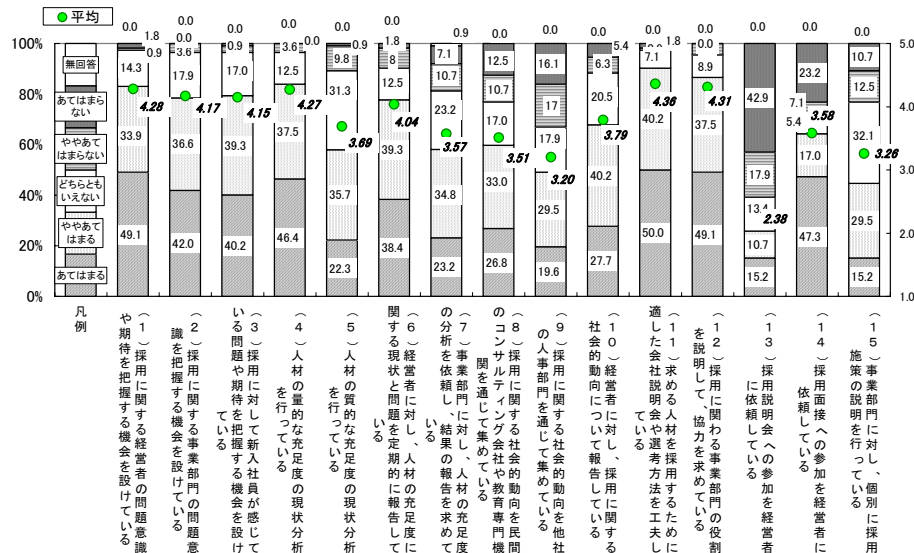
IV 基本データ

1. 人事部門アンケートの結果
2. 事業部門アンケートの結果

67

人事部門アンケートの結果

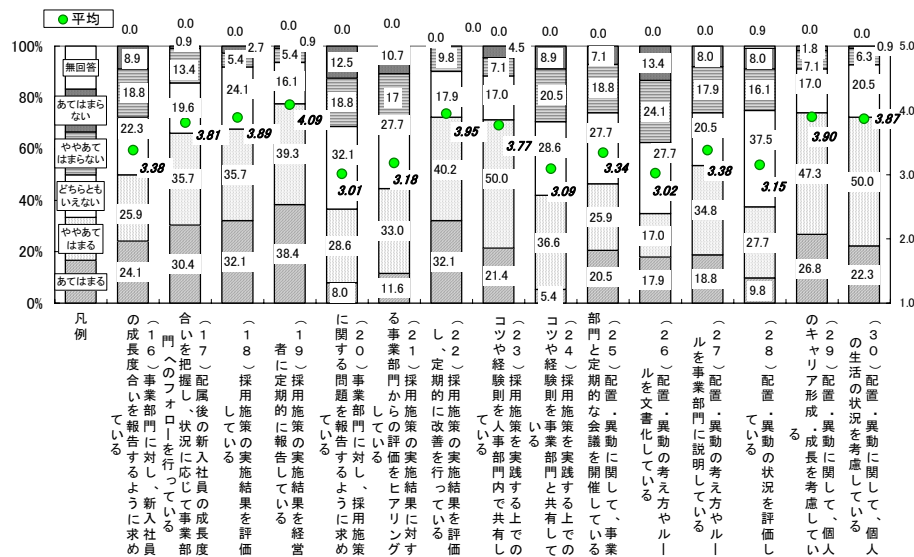
問1-1 人材の採用・配置・異動(活動状況) その1



68

人事部門アンケートの結果

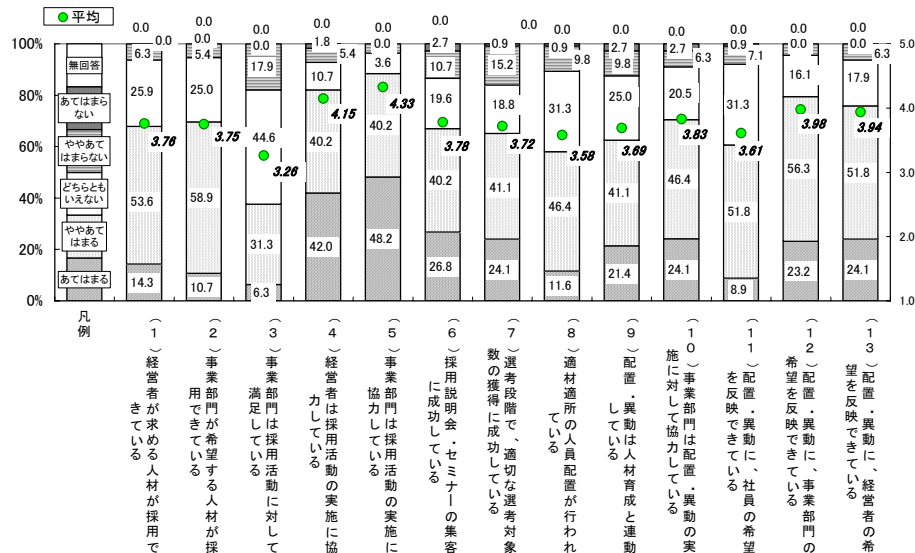
問1-1 人材の採用・配置・異動(活動状況) その2



69

人事部門アンケートの結果

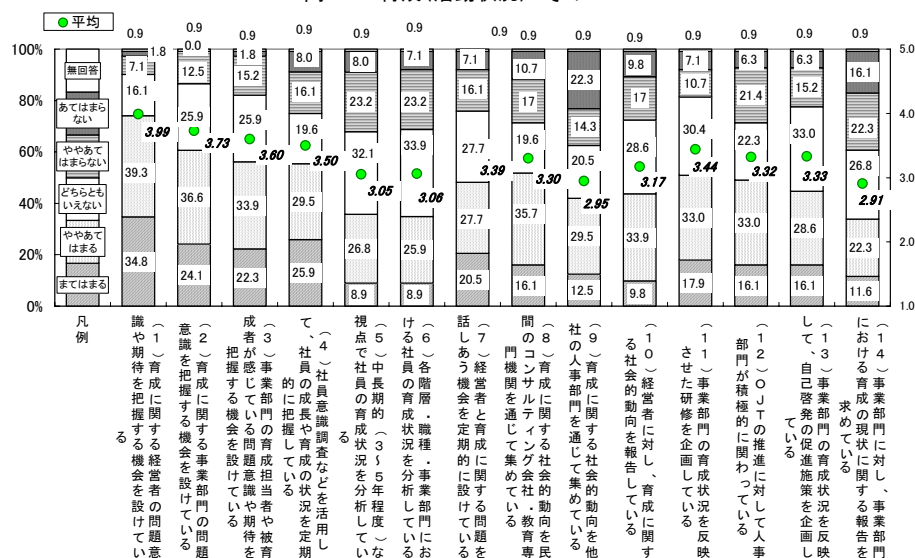
問1-2 人材の採用・配置・異動(結果評価)



70

人事部門アンケートの結果

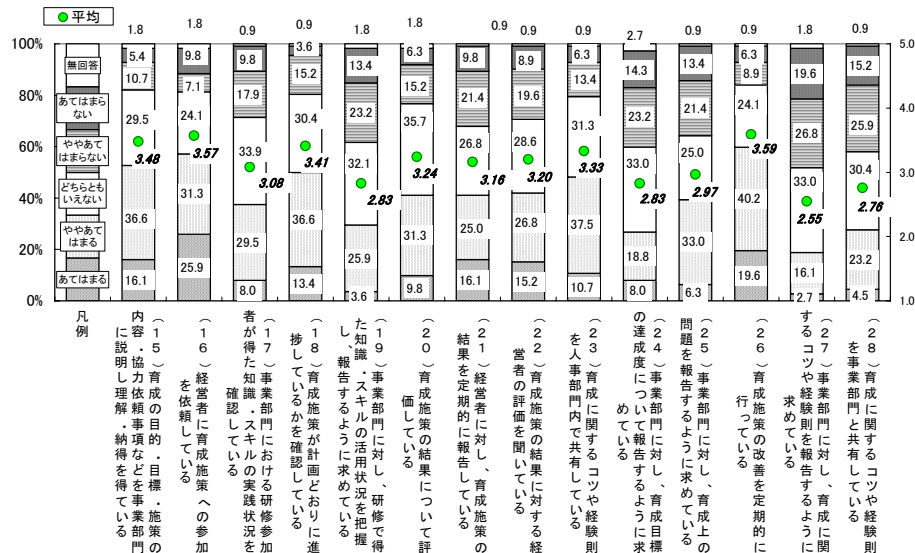
問2-1 育成(活動状況) その1



71

人事部門アンケートの結果

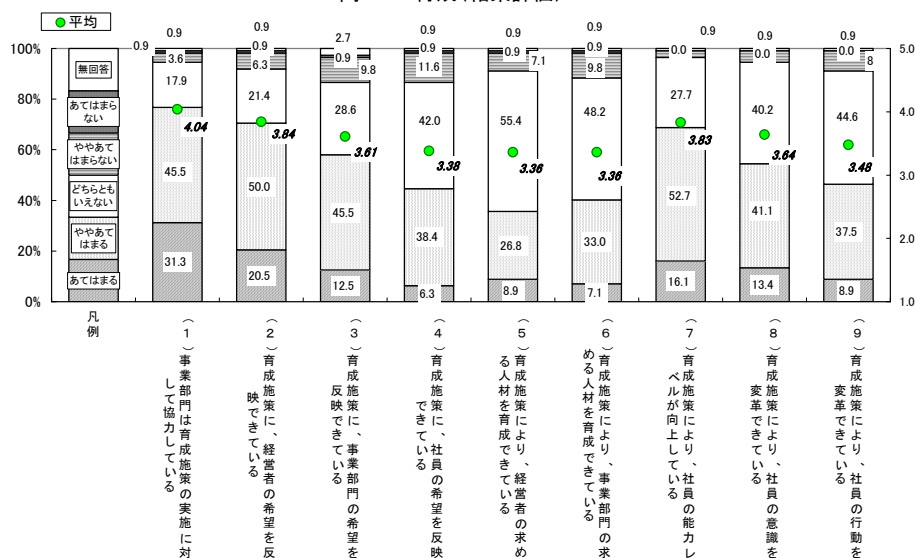
問2-1 育成(活動状況) その2



72

人事部門アンケートの結果

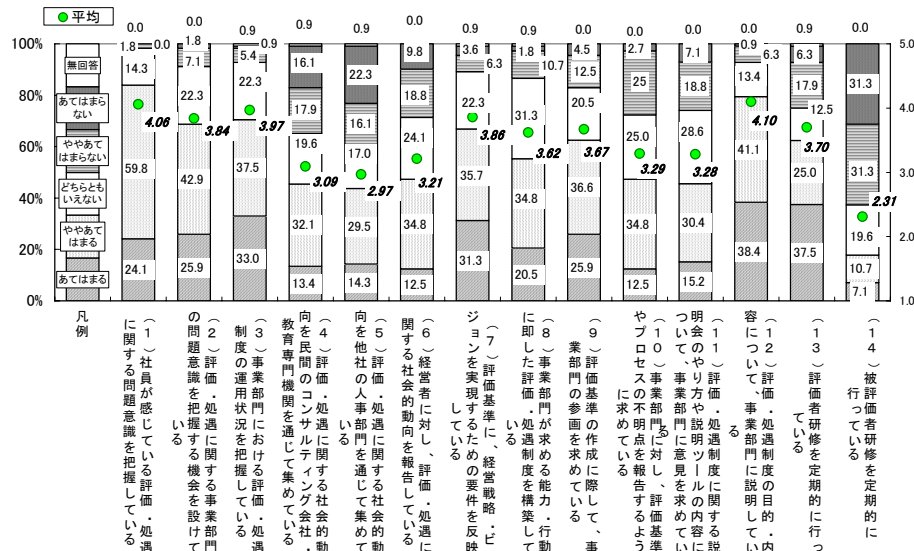
問2-2 育成(結果評価)



73

人事部門アンケートの結果

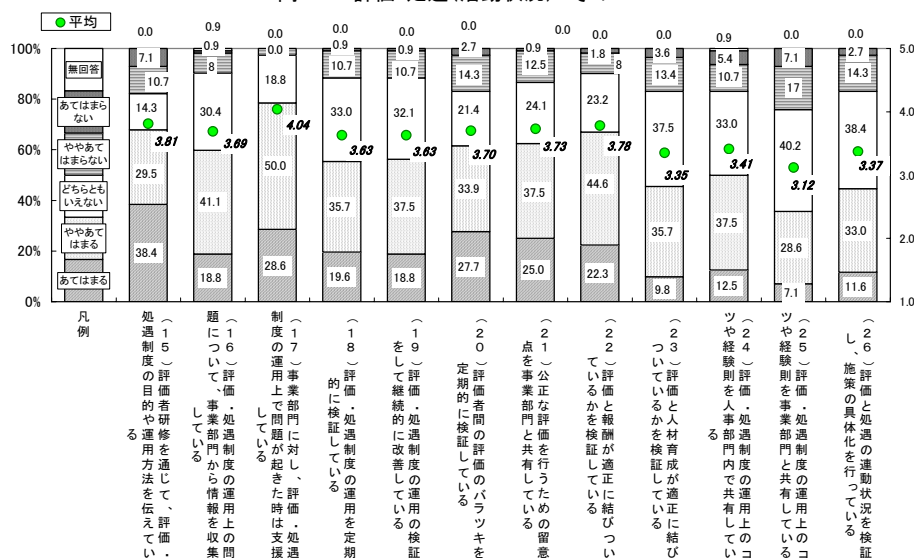
問3-1 評価・処遇(活動状況) その1



74

人事部門アンケートの結果

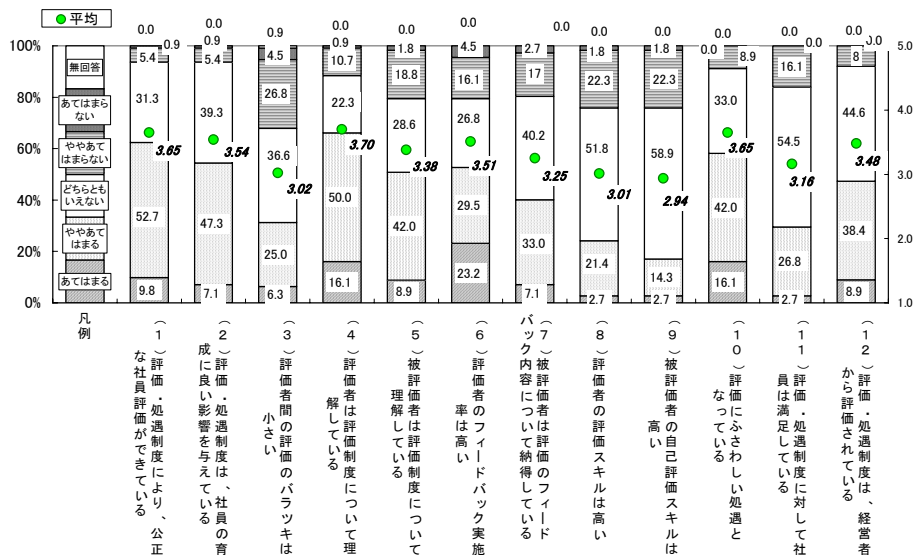
問3-1 評価・処遇(活動状況) その2



75

人事部門アンケートの結果

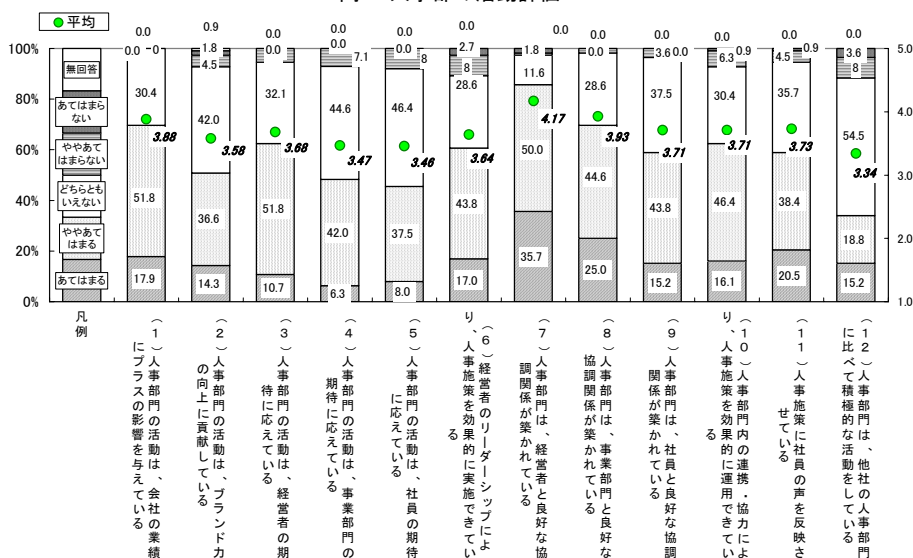
問3-2 評価・処遇(結果評価)



76

人事部門アンケートの結果

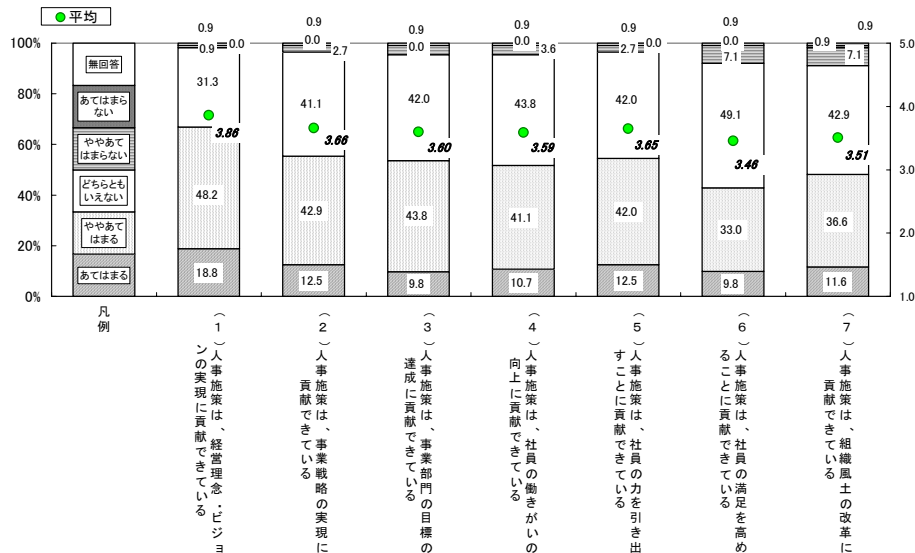
問4 人事部の活動評価



77

人事部門アンケートの結果

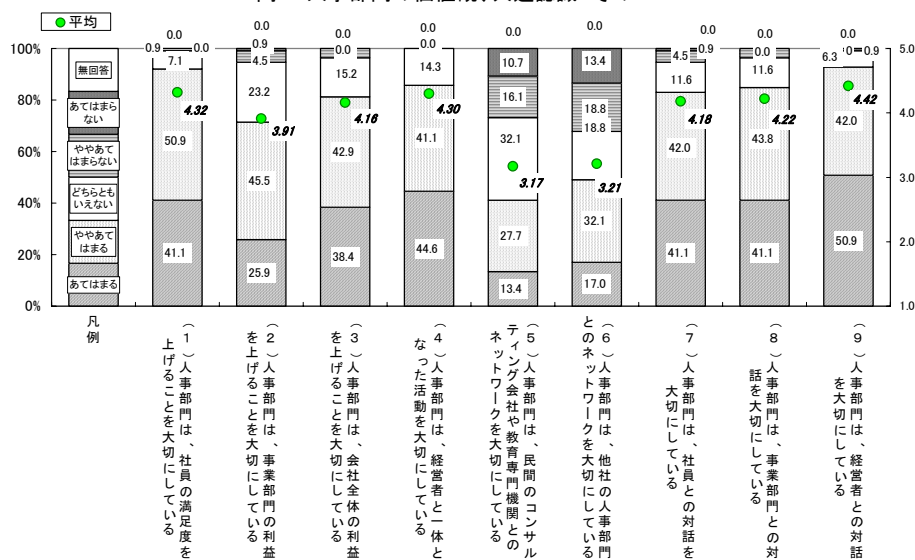
問5 人事施策の影響評価



78

人事部門アンケートの結果

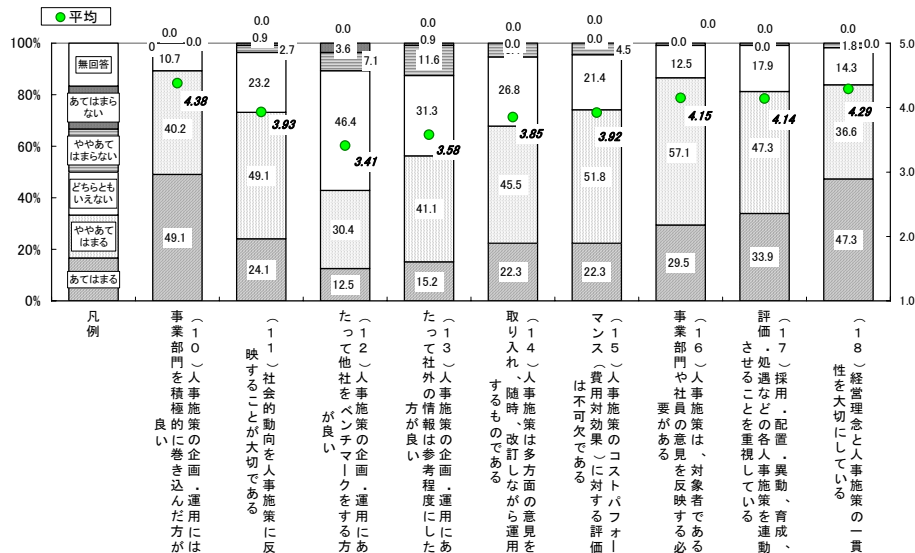
問6 人事部門の価値観、共通認識 その1



79

人事部門アンケートの結果

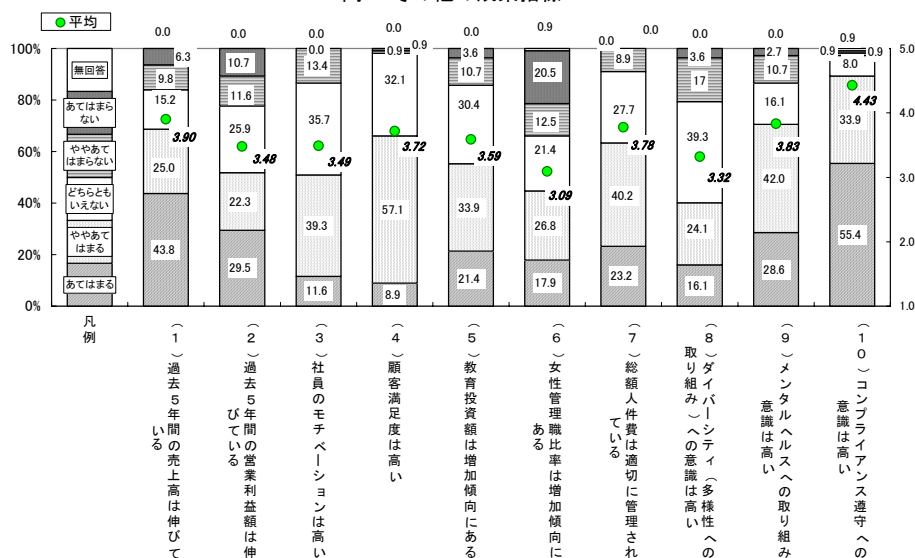
問6 人事部門の価値観、共通認識 その2



80

人事部門アンケートの結果

問7 その他の成果指標



81

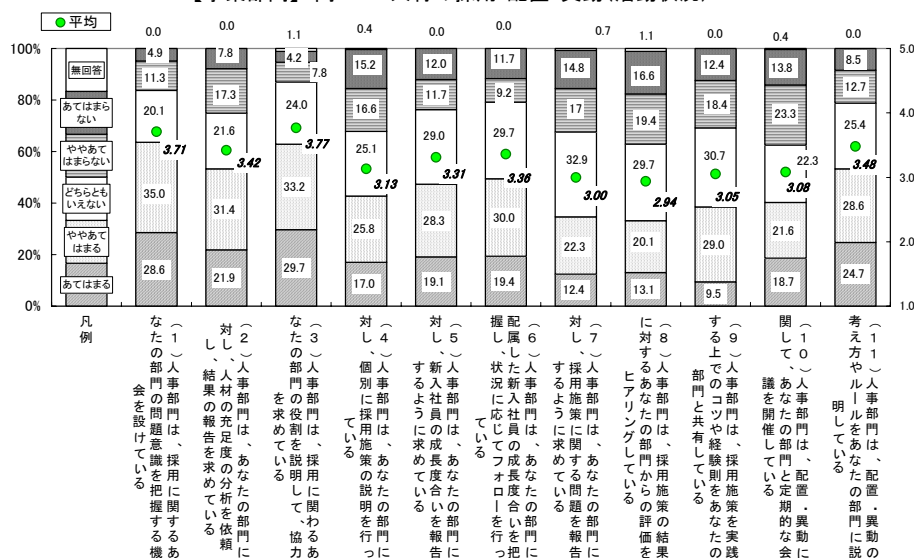
人事部門アンケートの結果

会社や人事部門の指標	社数	平均値	最小値	最大値	標準偏差
平均年齢	105	38.8歳	28歳	51歳	4.61
平均勤続年数	101	12.9年	2年	36年	6.35
入社3年までの社員の退職率	97	12.5%	0%	86%	13.43
就職内定者の辞退率	98	19.6%	0%	70%	18.90
目標設定・評価フィードバックの実施率	93	81.2%	0%	100%	26.27
本社の人事部の人数(全体)	106	22.6人	1人	400人	42.13
本社の人事部の“採用担当者”の人数	108	3.7人	0人	15人	2.72
本社の人事部の“育成担当者”の人数	108	3.7人	0人	30人	4.03
本社の人事部の“評価・処遇担当者”の人数	105	3.3人	1人	30人	3.38
人事部門内の人事部門以外の経験がある人の割合	103	57.2%	0%	100%	31.65

82

事業部門アンケートの結果

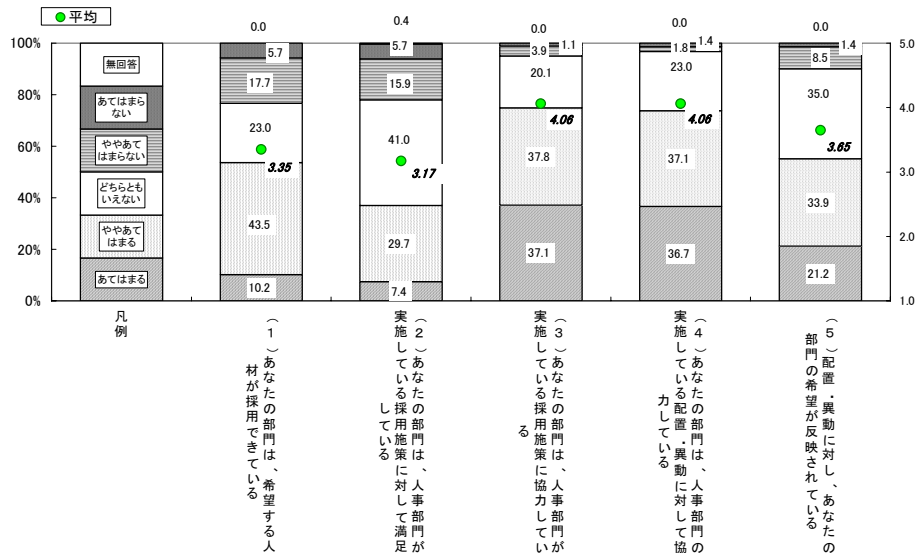
【事業部門】問1-1 人材の採用・配置・異動(活動状況)



83

事業部門アンケートの結果

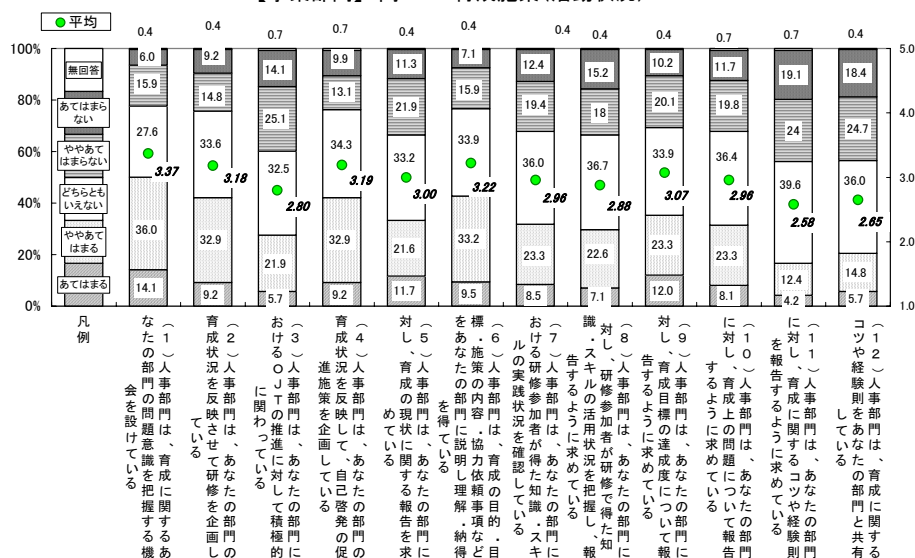
【事業部門】 問1-2 人材の採用・配置・異動(結果評価)



84

事業部門アンケートの結果

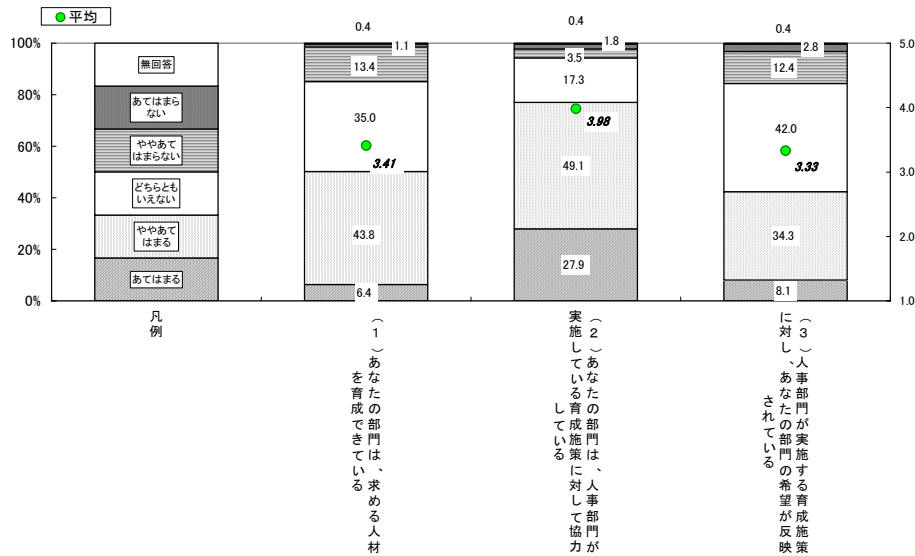
【事業部門】 問2-1 育成施策(活動状況)



85

事業部門アンケートの結果

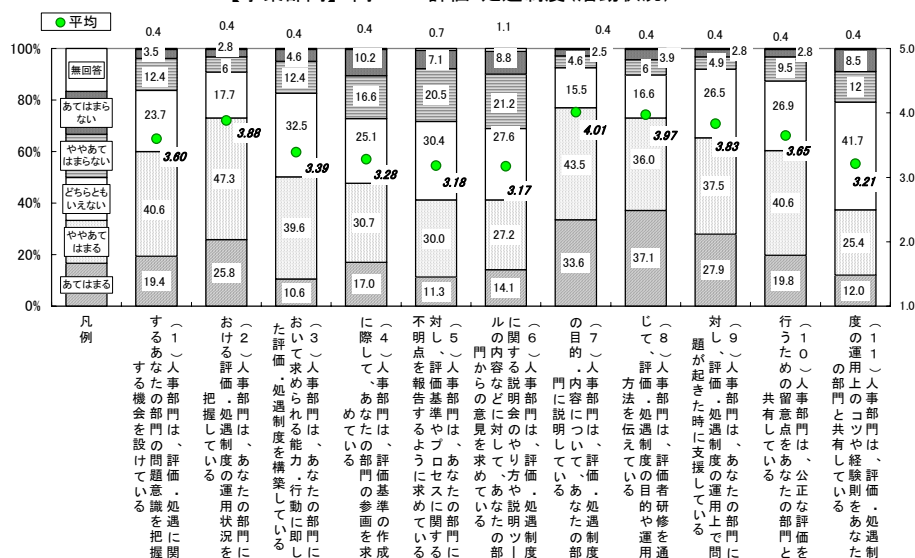
【事業部門】問2-2 育成施策(結果評価)



86

事業部門アンケートの結果

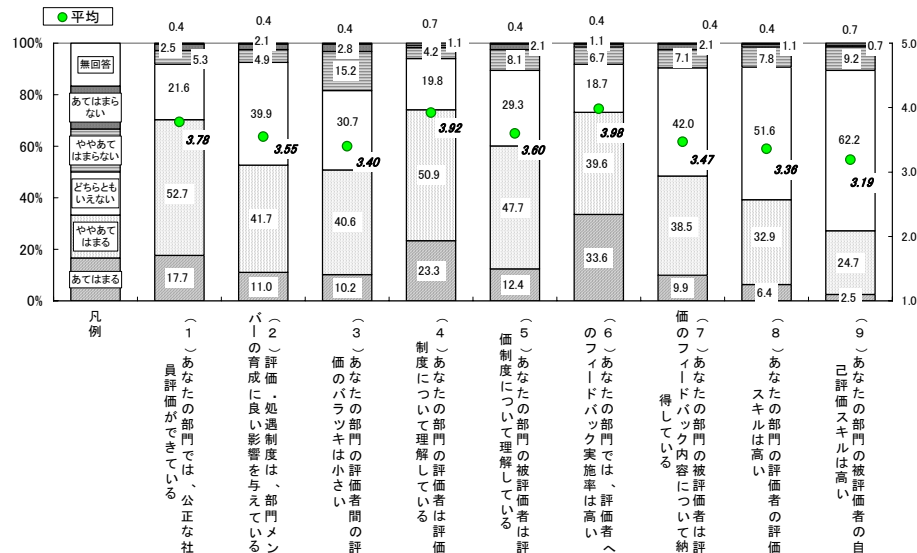
【事業部門】問3-1 評価・処遇制度(活動状況)



87

事業部門アンケートの結果

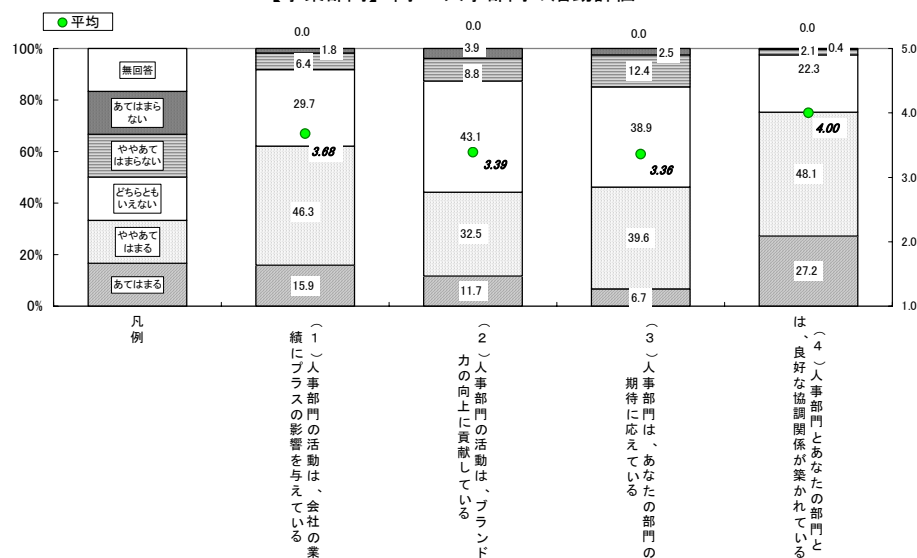
【事業部門】問3-2 評価・処遇制度（結果評価）



88

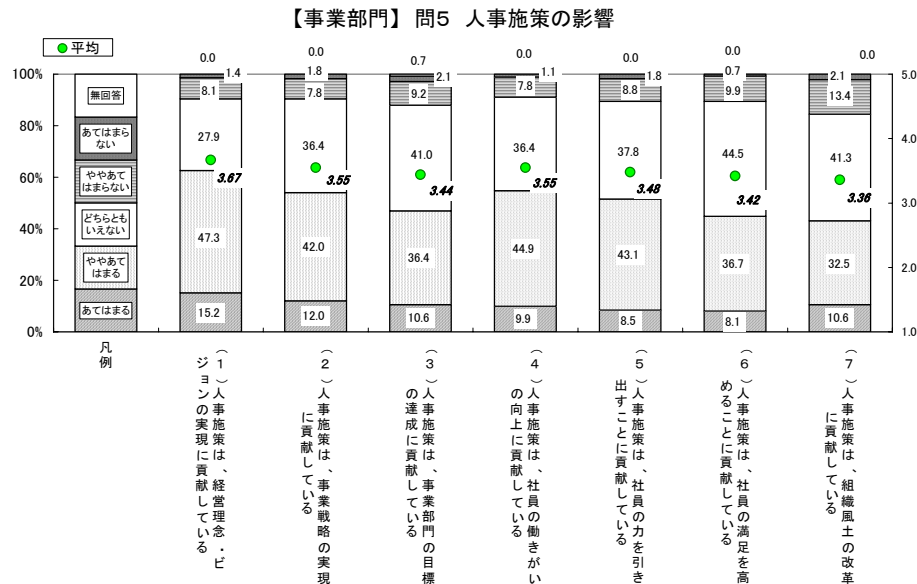
事業部門アンケートの結果

【事業部門】問4 人事部門の活動評価



89

事業部門アンケートの結果



90

本調査の検討メンバー

(敬称略・順不同)

- 中原 淳 東京大学 大学総合教育研究センター 准教授
- 福本 高興 株式会社日本能率協会総合研究所
経営・マーケティング研究本部 主幹研究員
- 伊藤 晃 株式会社日本能率協会コンサルティング
人材マネジメント事業部長 シニア・コンサルタント
- 村上 剛 株式会社日本能率協会コンサルティング
人材マネジメント事業部 コンサルタント
- 清水 保孝 社団法人日本能率協会 経営・人材本部 本部長
- 川崎 誠史 社団法人日本能率協会 経営・人材本部 事業部長
- 海老原紀枝 社団法人日本能率協会 経営・人材本部 マネジャー

91

人事部門の活動実態に関するアンケート 結果報告書

発行日 : 2009年3月

発 行 : 社団法人日本能率協会

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

電話:03-3434-6211(代)

HP <http://www.jma.or.jp>

(無断複製転載を禁ず)

【問い合わせ】

本報告書に関するお問い合わせにつきましては経営・人材本部までご連絡ください。