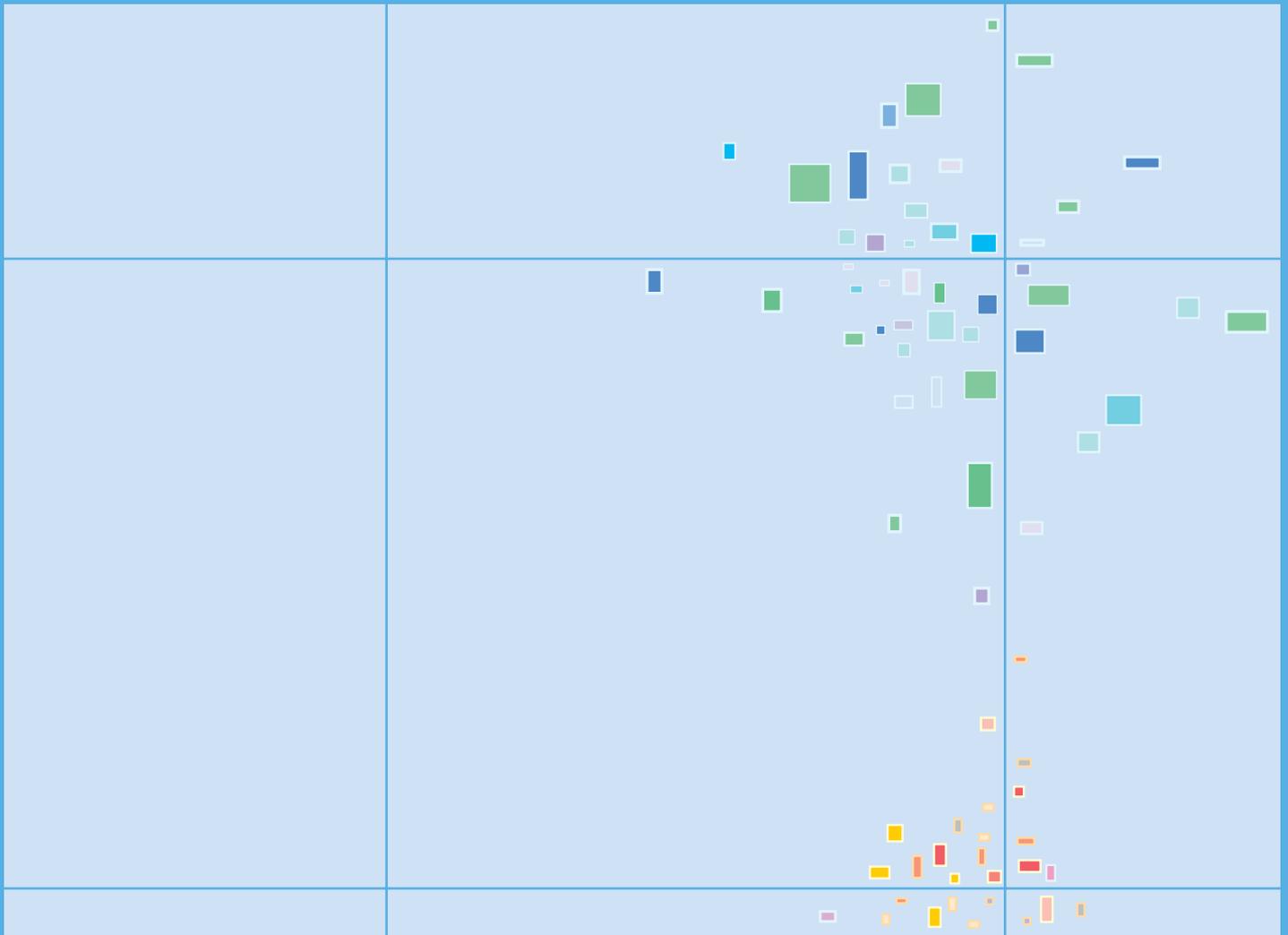
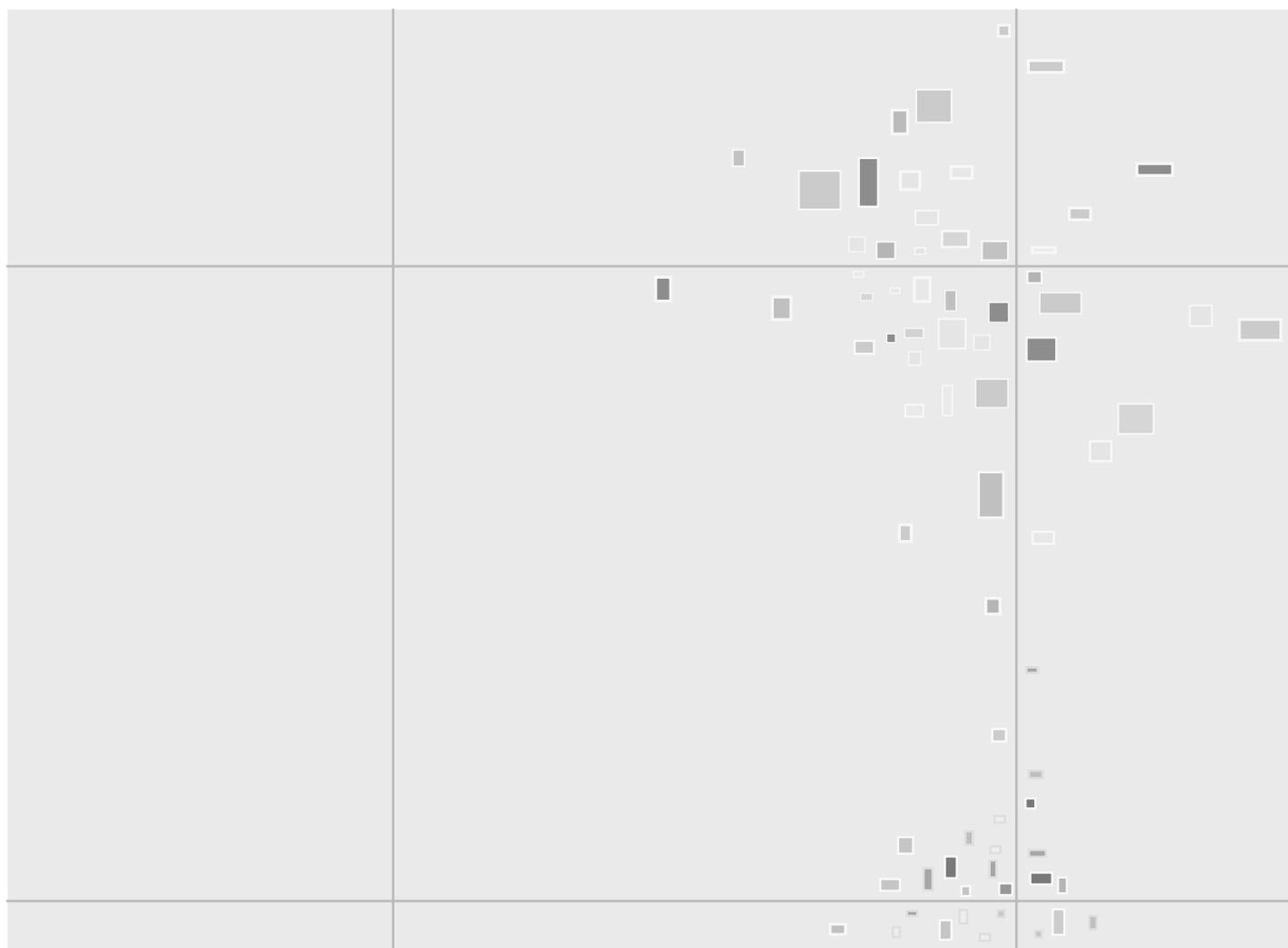


ポスト成果主義時代の人材マネジメントを考える
—Works人材マネジメント調査2003[総合報告書]—



Works Institute

ポスト成果主義時代の人材マネジメントを考える —Works人材マネジメント調査2003[総合報告書]—



あえて、古くて新しいテーマへ。

上場企業の上半期決算が、最高益になったという。10年以上続いた“リストラ”モードの成果がいよいよ出始めたのか、復調なったアメリカ景気の恩恵か、脅威から有望市場へと瞬く間に早替わりした中国の影響か。いずれにせよ、混迷が続いた日本経済に、それは大変喜ばしいニュースではある。

しかし、釈然としないものが残るのは何故だろうか。このニュースを、多くのサラリーマンがとても冷めた目で受け止めたのではないかと感じたのは、私だけだろうか。

この10年間、日本企業は、かつてない経済環境での戦いに疲弊し続けてきた。そして、事業戦略だけでなく、組織そのものについても大きな見直しを迫られてきた。組織変革、人事変革の必要性が叫ばれ、コーポレートガバナンス、グループ経営など組織の核となるメカニズムにメスが入り、また人件費の見直しに端を発した人事制度改革は一大ブームの様相を呈した。

さて、そうした施策は、果たして功を奏したのだろうか？ 確かに人件費や様々な経費は削減された。資産の売却などを含めたりストラ効果で、V字回復を果たす企業も散見された。即効性のある施策によって、ひとまずの結果は残したわけだが、本質的な成果をあげた……つまり組織が変革した、再生したとは誰も思っていないだろう。事実、そのように成果をあげた企業の舞台裏を聞けば、組織・人事課題は山積している。そして、今の施策を続けていれば組織の活力が増強していくと確信している経営者、人事責任者は、残念ながら皆無だといっている。

つまり、“人材マネジメント革命”は、未だ道半ばである。組織内には、改革の痛みが随所に発生している。病状は回復には向かっていない。そして、さらに痛みを伴う改革が続くのではないか、という気配に満ち満ちている。

世のサラリーマンの気持ちが冷めているとすれば、それは組織の中に湧き上がった、あるいは残存した不協和音と、目の前にある企業の業績とのギャップが大きすぎるからではないか。

しかし、ここ最近の企業動向の中に、ある種の胎動を感じる。「成果主義」という言葉を借りて慢延した、理屈は通りながらも従業員の納得感・コミットメントを得られなかったこれまでの施策とは違う、かといって、アンシャン・レジウムへの回顧とも違う、「第三の道」を本格的に議論する動きが出始めている。“人材マネジメント革命”のステージが、様変わりしつつある。

ワークス研究所の定期調査である「人材マネジメント調査」の2003年度版を実施・分析するにあたり、私たちはこうした動きを、感覚値ではなく形あるものとして捉えることが出来ないか、伝えることが出来ないか、と考えた。2001年度版の実施内容から大幅に内容を改訂し、また、アンケート郵送による定量調査に加え、アンケート回答企業へのインタビュー調査を実施し、マクロなデータとミクロな現場の動きを掛け合わせることで、より実感値の高い分析・報告を試みた。ここにお届けする報告書は、その最終成果である。

報告書は、4つのパートから構成されている。

パート1では、企業内での価値・優先順位が低下していると喧伝される**新卒採用**を取り上げた。採用数の減少、投資コストの低下が続いた新卒採用マーケットではあるが、協定廃止に伴う採用時期、採用方法の変化、インターネットの興隆などの変革を経て、改めてそのあり方を見直す時が来ていると感じている。また、そうした動きも調査の中から浮かび上がってきた。研究所の広報誌「Works」62号でも、「新卒採用の新たな潮流」と題した特集を組んでいる。そちらも併せてご参照願いたい。

パート2では、**活用人材の多様化**にスポットを当てた。「雇用の多様化」「非典型雇用」「人材ポートフォリオ」など、ワークス研究所ではこれまでも同様のテーマを、調査で、広報誌「Works」の特集記事で取り上げてきた。また、先ごろ取りまとめた政策提言「正社員時代の終焉～社会に新しい人材ポートフォリオを構築するための10の提言～」においても、同様の主旨に基づく提言を行っている。この推進が企業にとっても社会全体の観点からも重要だと考えているからだが、その進捗ははかばかしくないとの認識も持っている。本報告書では、雇用者以外の活用人材も視野に入れ、データ・オリエンテッドに「今、起きている多様化の実態と、その促進要因・阻害要因」を抽出した。

パート3では、**能力開発**の実態にフォーカスした。この分野は、概念的な調査は数多く執り行われているが、施策、あるいは予算といった実態レベルの情報が極めて乏しい分野であった。そうした状況も手伝ってか、能力開発は、中長期的な組織の持続的成長を考えた時には極めて重要な位置付けでありながら、企業の中で極めて感覚的にしか論じられていないのが実態である。今回の調査・分析では、リアルな事実・数字にこだわり、より具体的な議論を進めるための素材と問題意識を提供しようと試みている。

パート4は、**若手の育成・戦力化**をテーマにした。本文中にも繰り返し出てくるが、人材マネジメント課題のトップは「次世代リーダーの育成」であり、人事部門はこのテーマへの取り組みに腐心している。一方で、次世代リーダーの育成に繋がる若手の育成・戦力化に関しては、人事部門の関与が最も低く、現場に委ねられているのが実態である。そして、現場は今疲弊しており、若手の育成を十分にできる状況にはない。人事部門として、組織としてこの問題にどう取り組むべきか、データとインタビューから見えてくるインプリケーションを提示している。

いずれのテーマも、「古くて新しいテーマ」である。しかし、今改めて考え直すべきテーマだと考えている。

本報告書が、近未来の自社のありようを考え、今後の人材マネジメントを考えている皆様の参与となれば、幸甚である。



最後になるが、本調査にご協力いただいた1157社の企業の皆様に心よりお礼を申し上げます。さらに、インタビュー調査にご協力いただいた178社の企業の皆様には重ねて厚くお礼申し上げます。皆様の多大なるご協力に対し、幾ばくかのご恩返しができていることを、心より願うばかりである。

株式会社リクルート ワークス研究所
主任研究員 豊田義博

【調査概要】

調査の主旨：企業の人材マネジメントの考え方や動向を明らかにすることで、これからの人材マネジメントのあり方を模索し、将来像を提案するための基礎調査とする。

■郵送調査

調査対象：全国の企業20000社の人事部門責任者および担当者

回収数：1168社（回収率5.8%）

集計数：1157社

調査期間：2003年6月2日～7月31日

※調査票の種類と質問による調査数の違いについて

調査票には全質問項目を網羅したⅠ調査（回収1157社）と一部の質問を割愛したⅡ調査（回収914社）がある。

集計はⅠ＋Ⅱで行っているが、質問によって全数集計でも調査数が異なる場合がある。

■インタビュー調査

調査対象：郵送調査回答企業から選定した178社

調査期間：2003年9月5日～10月24日

【回答企業プロフィール】

■業種(大分類)

	調査数(社)	調査Ⅰ＋Ⅱ										うち調査Ⅰ											
		農林漁業	建設・不動産	製造業	電気・ガス・通信	運輸	商業	金融・保険業	情報処理・ソフトウェア	サービス業	左記に分類されない業種	無回答・不明	調査数(社)	農林漁業	建設・不動産	製造業	電気・ガス・通信	運輸	商業	金融・保険業	情報処理・ソフトウェア	サービス業	左記に分類されない業種
全体	1157	0.7	6.8	29.2	4.5	18.4	4.8	10.3	14.7	4.8	5.8	914	0.5	6.5	28.2	3.8	19.0	5.6	12.4	15.5	5.4	3.1	
従業員規模	300人未満	471	0.6	7.9	28.0	4.5	18.9	2.8	14.4	16.1	4.7	2.1	283	-	6.4	20.1	1.8	20.5	3.5	22.3	18.4	5.7	1.4
	300～999人	343	0.6	6.4	25.1	4.1	23.6	4.7	9.3	18.1	5.0	3.2	323	0.6	6.5	25.7	4.3	22.6	4.3	9.6	18.0	5.3	3.1
	1000～4999人	178	-	8.4	39.9	3.4	16.3	7.3	5.1	9.0	6.2	4.5	178	-	8.4	39.9	3.4	16.3	7.3	5.1	9.0	6.2	4.5
	5000～9999人	24	-	-	45.8	12.5	8.3	12.5	8.3	8.3	4.2	-	24	-	-	45.8	12.5	8.3	12.5	8.3	8.3	4.2	-
	10000人以上	22	4.5	-	45.5	22.7	13.6	13.6	-	-	-	-	22	4.5	-	45.5	22.7	13.6	13.6	-	-	-	-

■資本金(大分類)

	調査数(社)	1億円未満	1億5000万円から	5億1000万円から	1億5000万円以上	無回答・不明
Ⅰ＋Ⅱ調査	1157	31.2	20.6	25.7	14.9	7.7
うちⅠ調査	914	25.2	21.2	29.5	18.3	5.8

■売上高(大分類)

	調査数(社)	30億円未満	130億0000円から	510億0000円から	5億0000円以上	無回答・不明
Ⅰ＋Ⅱ調査	1157	19.2	17.7	24.4	20.4	18.3
うちⅠ調査	914	16.7	14.3	27.7	25.2	16.1

目次

Part 1 岐路に立つ新卒採用	7
【第一章】 調査結果の概観	9
【第二章】 人材マネジメント課題と新卒採用の関係	27
【第三章】 新卒採用が持つ意味を再考する	31
Part 2 「活用人材の多様化」は進んでいるか	35
【第一章】 調査結果の概観	37
【第二章】 事例研究：活用人材多様化のパターン	50
【第三章】 多様化推進のフレームとメカニズム	53
Part 3 人材デフレ下の能力開発	57
【第一章】 調査結果の概観	59
【第二章】 人材マネジメント課題と能力開発施策の関係	79
【第三章】 今後の能力開発施策に向けてのインプリケーション	88
Part 4 業績の鍵となる若手の早期戦力化	91
【第一章】 若手の課題は組織の課題である	93
【第二章】 OJT中心の若手の能力開発モデル	100
【第三章】 若手の能力開発の成功の鍵	105
調査票見本	109

Part 1

岐路に立つ新卒採用

“超氷河期”が続く昨今の新規大卒の就職は、学生にとって厳しい状況であるのはまぎれもない。逆に企業の側からみれば“買い手市場”であり、需給バランスが崩れている中での厳選採用をしているわけであるから、質のよい人材を採用しやすく満足度が高い状況であるといえる。

一方、企業はリストラや分社化、あるいは合併など経営の抜本的改革を迫られている。こうした環境下、『新卒採用』は経営課題としての重要度が低減しているかのように見える。また、急激に進展しているインターネットが採用活動を変えてきている。検索性に優れ、コストも低額である点は効率優先の企業にとっては救世主のような存在である。しかし、いきすぎた効率化は大きな問題をはらんでいるように思える。企業、学生がバーチャルで表面的な情報交換によって判断を続け、リアルな姿に接する機会が少なければ、そのつけは、やがて入社後のミスマッチとして浮上するだろう。

このパートでは、上記の問題意識にもとづき、①人事マネジメント課題としての採用の位置付けと採用活動の実態を把握し、②これらと新卒採用満足の関係を検証する中で、今後の新卒採用のあり方を探っていく。

CONTENTS

【第一章】 調査結果の概観 9

- 人事課題のトップは「次世代リーダー育成」 優先度が低い「採用力強化」
- 今、なぜ新卒採用なのか
- 新卒採用の相場は「800万円強で30人採用」
- 採用数とゆるやかな相関関係がある新卒採用への投資
- 極めて高い新卒採用満足度 買い手市場の影響か
- 採用満足度を高めている「人材要件の明確化」
- バーチャル施策で会社情報、リアル施策で働く実態情報を提供
- リアル情報を提供した企業ほど採用満足度は高い
- 「個人面接」「適性検査」「基礎学力」は6～9割の企業が実施
- 応募促進や選考に比べ優先順位の低い内定フォロー
- 8割の企業がインターネットで応募受付
- 利用満足度がとても高い「インターネット」
- 紙メディアを現在も選択する企業の狙いは何なのか
- 新卒採用の応募経路パターン

【第二章】 人材マネジメント課題と新卒採用の関係 27

- 人材マネジメントの課題認識から企業をクラスター分類する
- 【組織力・採用力強化重視企業群】は多額の投資をして多人数を採用
- 極めてアクティブな【組織力・採用力強化重視企業群】の採用活動

【第三章】 新卒採用が持つ意味を再考する 31

- 新卒一括大量採用方式が終焉に向かう中で、人材採用に関する関心が低下
- 採用力強化は、「次世代リーダー」育成につながる足の長い改革
- 新卒採用の価値を再認識し始める動き
- 「競争優位を支える人材」「企業文化を伝承する人材」を確保するために新卒を採用する
- 危惧されるインターネット偏重の採用活動

【第一章】 調査結果の概観

人事課題のトップは「次世代リーダー育成」 優先度が低い「採用力強化」

変動の大きい時代にあつて、企業経営は多面的に変革を求められているが、それに連動してさまざまな人事マネジメント課題が出てきている。とりわけ企業が重視しているのは「次世代リーダーの育成」である(図表1-1)。インタビューの

- 「近年の人事制度改革で大体の制度については整備したが、研修についてはまだ検討中。30代後半から40代にかけての次期役員候補の育成を充実させたい」(金融)
 - 「分社化した後の各事業会社の経営管理層強化は重要な課題。このため次世代リーダーの育成や経営を担う後継者選択には注力している」(製造)
- という回答がその代表例であるが、「次世代リーダー

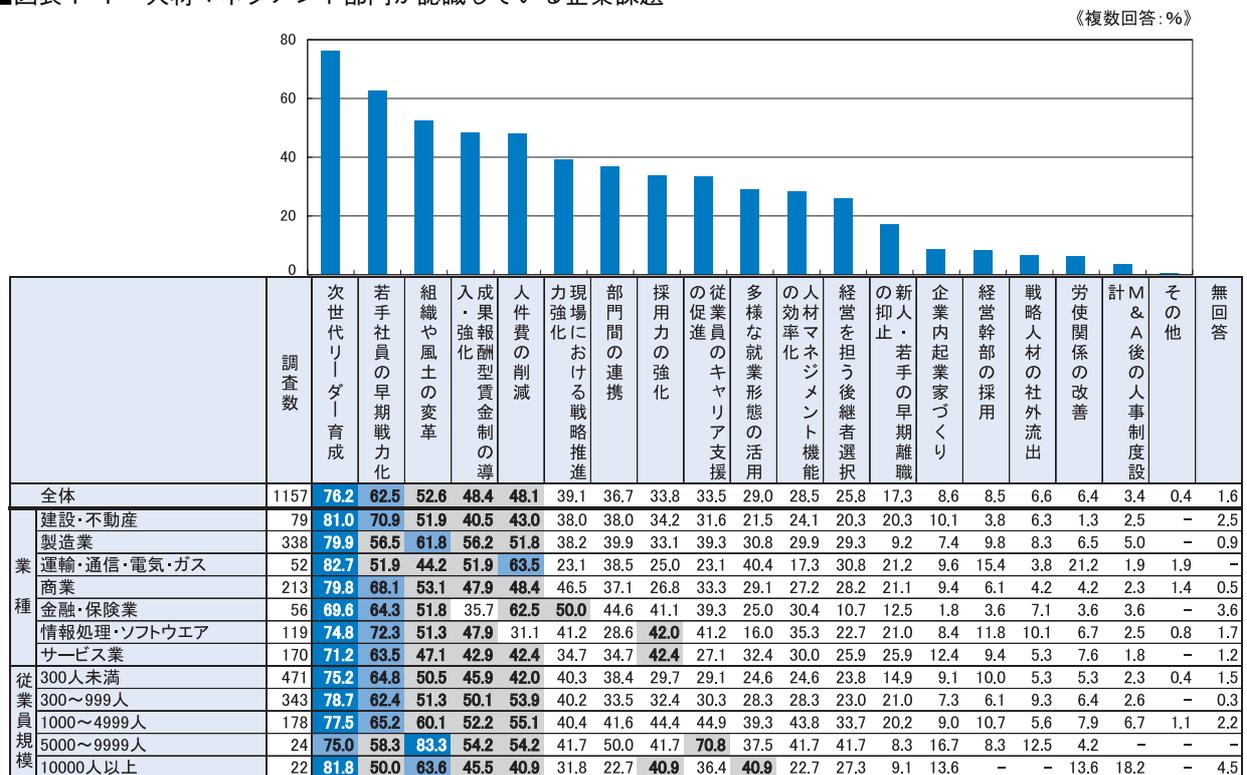
育成」が人事制度改革や分社化といった経営改革の一端として位置付けられていることが分かる。

次いで「若手社員の早期戦力化」が多くの企業で課題とされており、以下、「組織や風土の変革」「成果報酬型賃金制の導入・強化」「人件費の削減」が続く。これら5項目はほぼいずれの業種・規模でも上位にあげられ、重要な課題であるとの認識が共通している。「採用力の強化」を課題とする割合は33.8%と、用意した18項目の中では中程度にとどまる。

今、なぜ新卒採用なのか

“買い手市場”、加えてインターネットの登場で投資コストは低減したと言われるが、やはりそれなりの手間もコストもかかる新卒採用をする理由はどこにある

■図表1-1 人材マネジメント部門が認識している企業課題



のだろうか。

企業の回答では「**自社の競争優位を支える人材として**」が最も多い。次いで「**自社の文化の浸透が容易である**」があげられる。中核的業務を担う人材は、やはり正社員、それもまっさらで自社の色に染めやすい新卒がいい、という評価である（図表1-2）。

「定期的に短期間で一定数が採用できる」ことを理由にする企業が3番目に多い。就職協定が実質的にはなくなって以降は新卒採用の活動期間が長期化しているが、それでも一定期間内にまとまった人数を採用できる新卒定期採用のシステムは企業にとって、都合がよいものであるとみなされている。

こうした理由とは別の次元で新卒採用をするという回答がインタビューで再三聞かれた。それは

- 「どんな状況であれ、会社としてある程度の規模の新卒は毎年とっていかなければならないと思ってい

る」（金融）

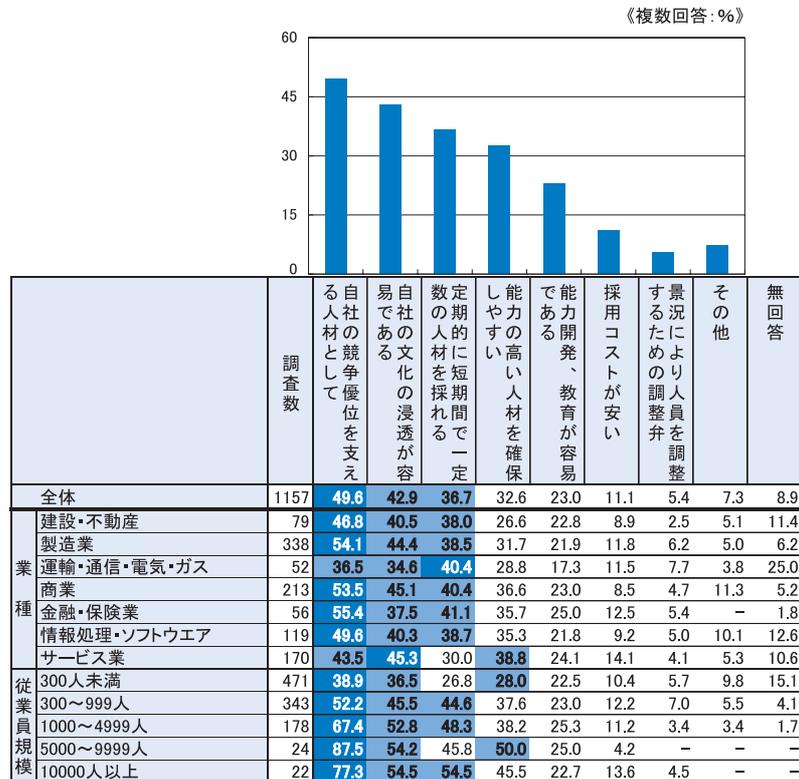
という意見に代表される、採用継続重視の考え方である。人員構成のゆがみを作らないことが重要という認識は、オイルショック以降各社の人事部において、かなり一般的な考えとなって浸透しながら、バブル崩壊後には誤ちをまた繰り返すに至ってしまった。

今また企業は、新卒定期採用が長期的な視点でも必要である事を強く認識しているようである。

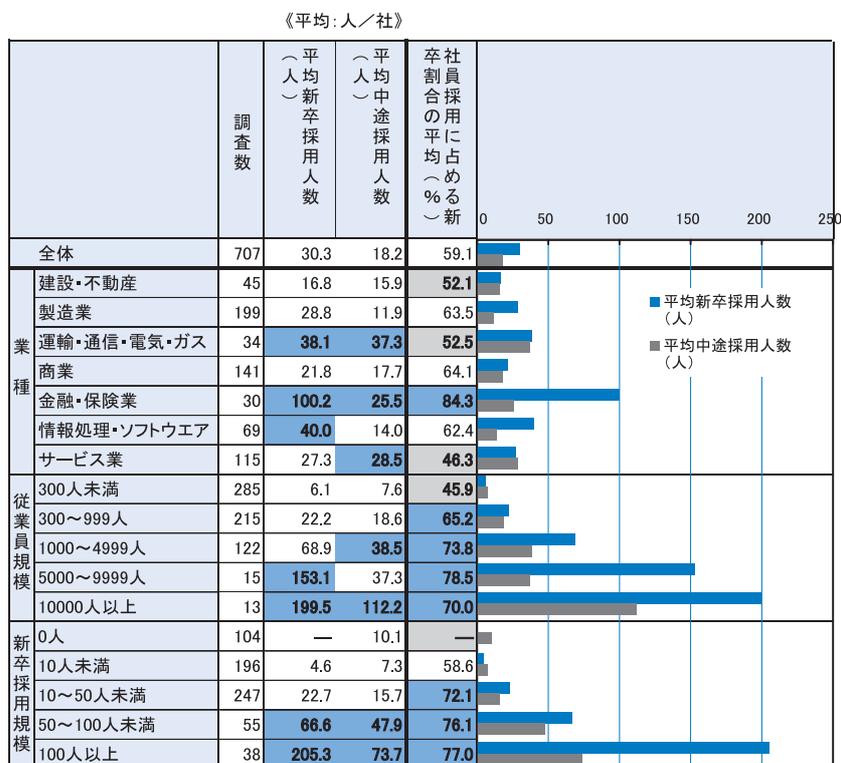
新卒採用の相場は「800万円強で30人採用」

2002年4月1日から2003年3月31日までの1年間に採用した**新卒者の平均人数は30.3人**となっている。業種別にみて採用規模が大きいのは、金融・保険であるが、ここは回答企業における大規模企業比率が高いこ

■図表1-2 新卒採用を行う理由



■図表 1-3 社員の採用数と新卒割合



＜注＞表中新卒割合の色アミは全体を5ポイント以上上回る、黒アミは全体を5ポイント以上下回る
 ／採用人数は上位2位に色アミ(業種は上位3位)
 ／新卒採用実績・予定のいずれにも回答があるもの

とが影響していると思われる。

同企業における同期間内の中途採用者数は18.2人であり、社員採用に占める新卒割合は約6割にのぼる(図表1-3)。ただし、本調査の対象企業がわが国の企業構成からみればやや大企業に偏ったサンプル構成となっているため、この新卒割合は全体平均よりもやや高くなっている。ちなみに、より広範なサンプルを対象にした調査では、企業への入職者に占める新卒と中途の比率はほぼ同率である(「第2回ワークス人材フロー調査2002」リクルート・ワークス研究所 2002年10月)。

この割合は金融・保険業がきわめて高く8割を超えているが、採用規模が大きいほど新卒割合が大きく、そのことも反映していると思われる。新卒割合が低い業種は、「建設・不動産」「運輸・通信・電気・ガス」

「サービス」で、これらの業種では人材の流動性が高いため、中途採用のウエイトが他業種よりも高くなるものと思われる。

採用人数は、近年は、部署へのヒアリングは参考値にとどめ、他の要因を重視して決めるというケースが増加しているようだ。インタビューでも

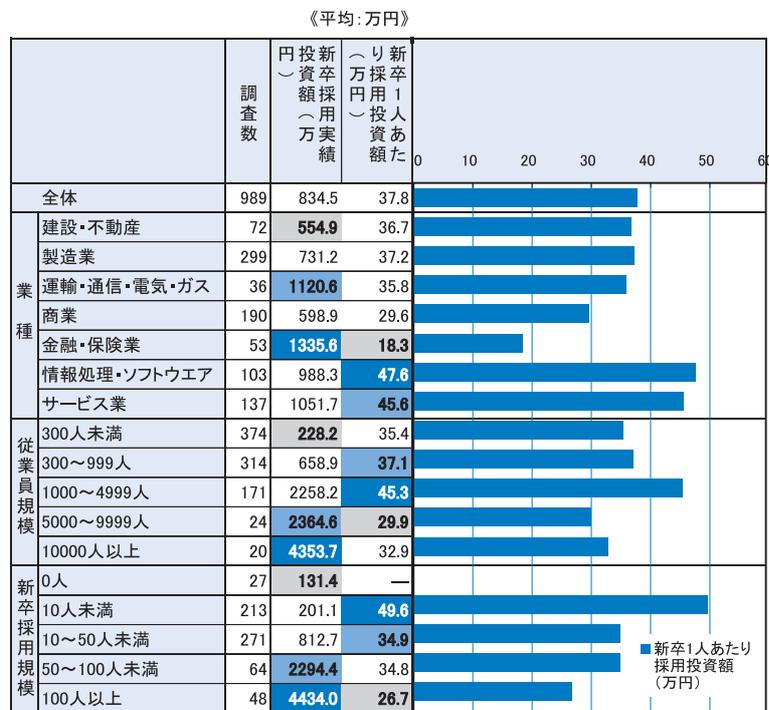
- 「各部署に要望を聞いて積み上げるというよりは、人事部主導で全体の人員構成から採用人数を決める。いわばトップダウン型かもしれない」(サービス)
 - 「全社的な人員構成、年代的なバランスを考えて決めている。職場別積み上げのスタイルではない」(商業)
- などの声があった。また、
- 「2年先の販売見込み、サービス売上見込みを予測して採用人数を決める」(商業)

と、科学的手法を用いる例もみられる。ただ、こうして決定した採用予定人数だが、採用基準に見合う人材がいなければ採用しないという傾向もみられる。

- 「総合職は、本来もう少し採用したかったが、見合う人材が揃わなかった」(保険)
 - 「枠はあったが、採用したい人間がいなかったから数は昨年より減っている」(商業)
- といったインタビューの回答にそれを見ることが出来る。

投資面をみると、新卒採用にかかる費用総額は平均で**834.5万円**である。平均採用人数で割った**“1人あたり採用投資”は37.8万円**となる。投資総額が採用規模に連動して幅広く分布しているのに対し、“1人あたり採用投資”は比較的狭い価格帯に落ちている。金融・保険の18.3万円が最も低いが、次が商業の29.6万円、最も高い情報処理・ソフトウェアで47.6万円となっている(図表1-4)。

■図表1-4 新卒採用投資額



<注>表中業種・規模・採用規模の上位2つに色アミ、最大値は白抜き文字、最小値に黒アミ
/新卒採用実績・予定人数のいずれにも回答があるもの

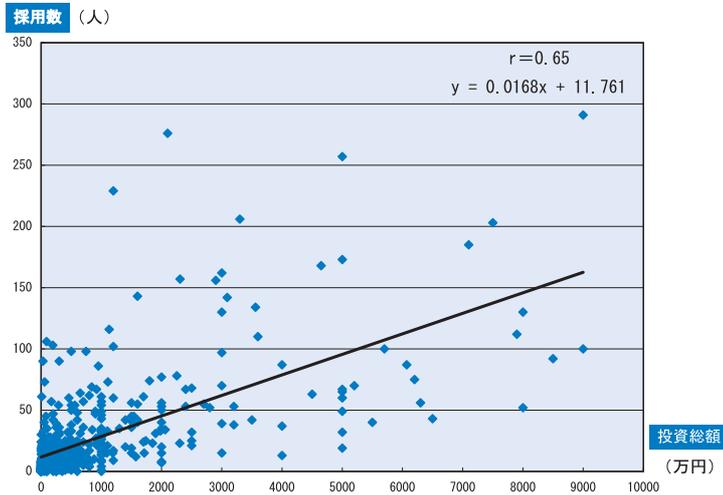
採用数とゆるやかな相関関係がある 新卒採用への投資

各企業の新卒採用数と投資総額をプロットしたものが図表1-5である。50人以下、1000万円以下に集中がみられ、はずれ値が確認できるものの、全体として**両者にゆるやかな相関がみられる(0.65)**(図表1-5)。これに対して中途採用では両者の関係は0.39とかなり弱い。新卒が比較的同質・同レベルの人材の採用であるのに比べ、中途採用においてはハイスペックのピンポイント採用から、一般職の補充採用など、対象が多彩であることが影響していると考えられる。

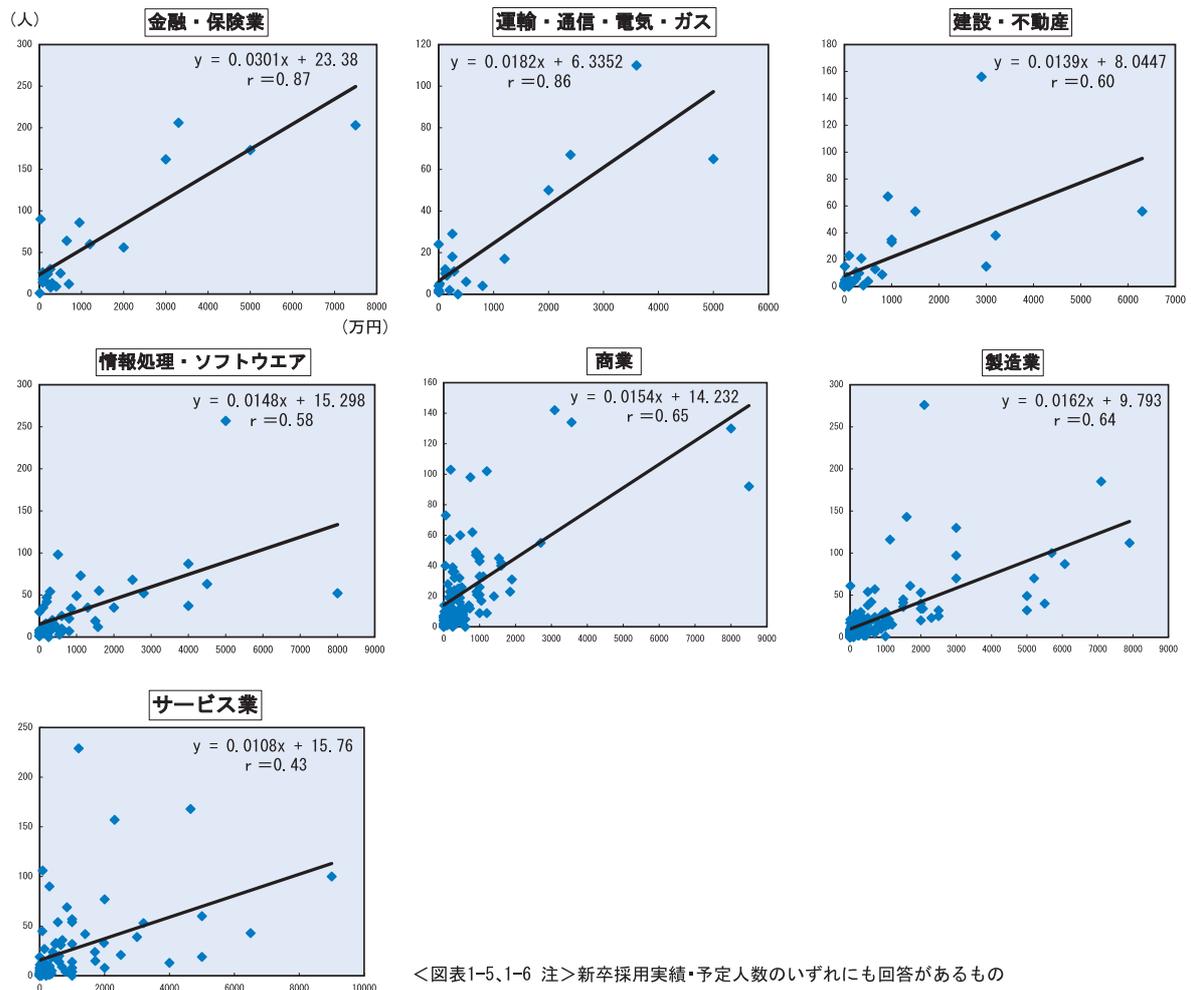
同様に業種別にプロットしたものが図表1-6である。金融・保険業と運輸・通信・電気・ガスでは相関

値が0.8以上となっており、採用数と投資額がほぼリンクした形となっている。これらの業種では比較的同質性の高い企業が多く含まれ、募集する人材の能力レベルが似ていることが考えられる。逆に、あまりリンクしていないのはサービス業である。かなり採用数が多いにもかかわらず、コスト総額をかけていない企業が散見され、それらが若干影響している可能性があるが、他業種に比べサービス業界は付加価値の企業間格差が大きく、募集人材の能力レベルが多様性に富んでいることも考えられる(図表1-6)。

■図表 1-5 新卒採用数と投資総額の関係



■図表 1-6 業種別 新卒採用人数と投資総額の関係



極めて高い新卒採用満足度 買い手市場の影響か

新卒採用に対する満足度は非常に高い。「非常に満足」と「満足」を合計した割合は**65.9%**である（図表1-7）。この割合はいずれの業種でも約6割以上とかなりの水準であるが、特に金融・保険では79.2%と高い。これと比較して中途採用の満足度は概して低く、全体で46.0%、最も高い運輸・通信・電気・ガスで57.5%にとどまっている。

インタビューでは

- 「学生全体の質は落ちている」（商業）
 - 「学生全体のレベルが落ちている」（製造）
- のように学生全般の質に対する不満や、
- 「辞退者が多いので不満足」（情報処理）
 - 「知名度が低く母集団が集まらない」（製造）
- といった、採用競合関係では弱い立場への不満も若干みられるが、
- 「当社より規模・知名度の高い企業に行っていたような人材が採用できている」（情報処理）
 - 「以前は学校推薦の人は全員採用していたが、最近はその中から選抜できるため優秀な方が採用できている」（建設）
 - 「少数精鋭主義になっており、質の面で満足」（商業）
- など、採用数を絞っている一方で買い手市場であるが故に企業にとって有利な採用ができた、質に関して満足だという企業が多い。

また、

- 「コンピテンシーを明確にしてそれに基づいて採用を行うようにした。その結果、従来いなかったタイプが入社してくれた」（情報処理）
- 「リクルーター制をとっており、この過程が濃密なため内定辞退率も低いと考えている」（製造）
- 「以前とはやり方を変え、プロセス管理をしっかりとできている点は満足」（製造）

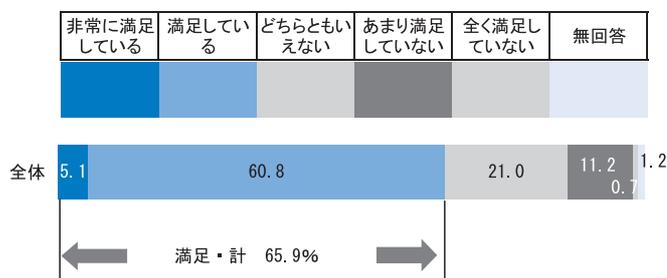
など、自らの採用活動の見直しが良い結果を生んでい

ることを評価する声も少なくない。

次に投資額と満足との関係を見ると、**投資を全くしない場合の満足企業割合は4割台にとどまるが、金額があがるにつれて満足は高まる**。そして、『500～1000万円未満』では75.3%に達しているが、これ以上の金額帯では満足度は上がらない（図表1-8）。高金額帯には、

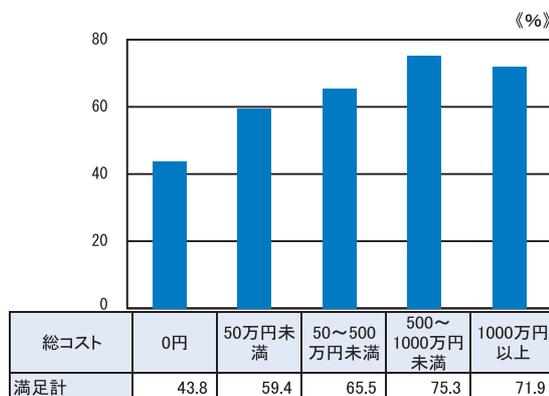
- 「優れた人材の割合をもっと高めていきたい」（サービス）
 - 「より良いものを求めていきたい」（製造）
- という姿勢の企業も多く、大きく投資する企業ほどこのような要求水準のバーを高く設定していることが考えられる。また、学生に人気が低い業種など採用難易

■図表1-7 新卒採用に関する満足度



<注>新卒採用実績・予定人数のいずれかに回答があるもの(N=992)

■図表1-8 投資総額別新卒採用満足度



<注>非常に満足している+満足している企業の割合
採用コストは、新卒採用実績・予定人数のいずれかに回答人数がありかつ投資額の記入があるもの

度の高い企業が含まれていることも影響していると思われる。

採用満足度を高めている 「人材要件の明確化」

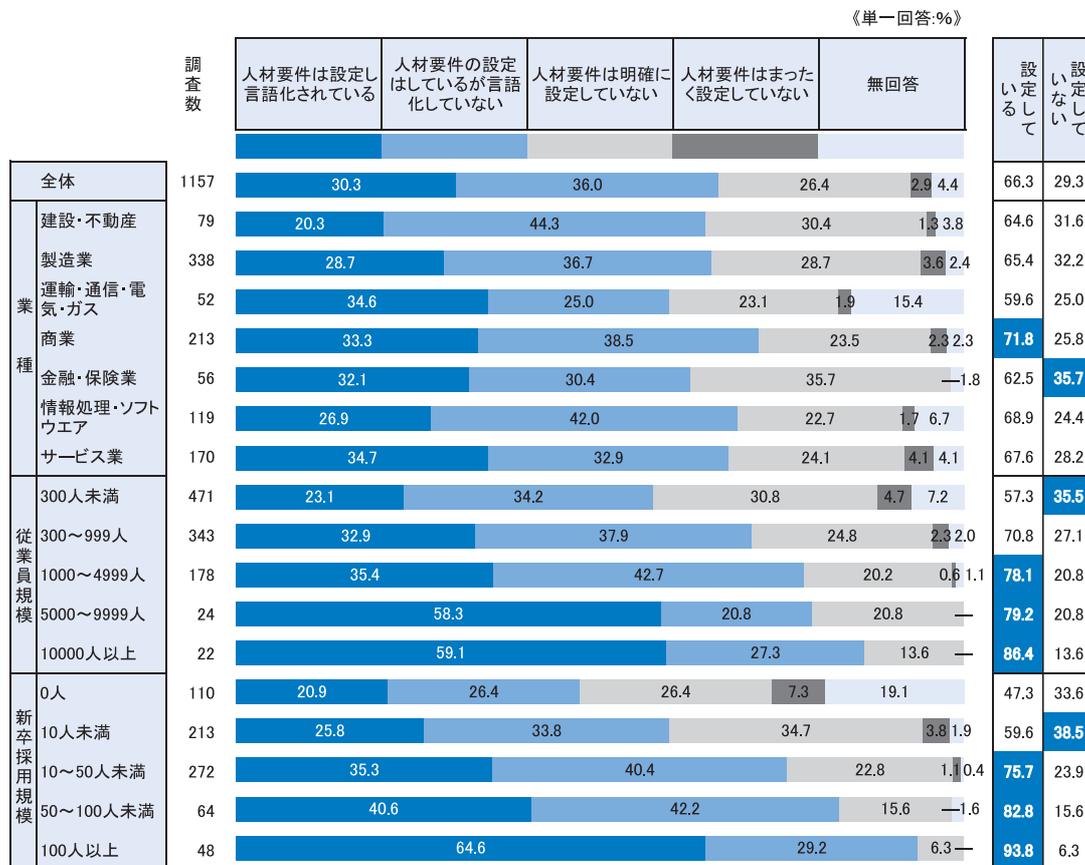
ここからは、具体的にどのような採用活動を行っているかをみていく。

採用活動を行う上では、企業がどのような人材を求めているかを明らかにし、採用に関わる人間がそのポリシーや人物像、判定基準を共有することが重要であ

る。これは私たちリクルートが長い間言い続けている考え方である。では、新卒採用の人材像設定に関しての実情はどのようなものであろうか。

調査結果をみると、言語化できている企業が30.3%、言語化はされていないが、人材要件が設定されているという企業が36.0%と、**合計66.3%の企業では、「人材要件は明確である」としている**。新卒採用規模が大きいほど明確化している割合は高く、100人以上の採用規模では9割以上となっている。多人数を採用する際は、採用に関わる人数も増える傾向があると考えられ、採用したい人物像を明確にする必要性がより高いことが推察できよう（図表1-9）。

■図表 1-9 新卒採用における人材要件の設定



■図表 1-10 人材要件設定と新卒採用満足

(N=1157) 《単一回答:%》

	調査数	満足度					満足している ・ 計	満足していない ・ 計
		非常に満足している □どちらともいえない ■全く満足していない	満足している □あまり満足していない □無回答					
人材要件は設定し言語化されている	350	6.7	64.0	13.1	9.4	0.9	69.7	10.3
人材要件の設定はしているが言語化していない	417	4.3	58.3	18.9	10.6	0.7	62.6	11.3
設定していない・計	339	3.8	45.4	27.7	10.6	0.6	49.3	11.2

この人材要件の明確化度合いは採用満足度に影響し、設定しているか否かでは10ポイント以上の差が生じている。自社に必要で採用したい人物像を明確にすることが、よい採用結果を生んでいるのだ。ただし、言語化したか否かの影響は大きくはない(図表 1-10)。

しかしながら、インタビューでの回答からは、特別に新卒採用のための人材要件設定を行っている企業は少ないことがうかがえる。既存社員評価用の職能要件やコンピテンシーモデルを流用している企業もあり、『人材要件を設定している』という3分の2の企業のうち、その設定内容が不十分なところも含まれていると推察される。実際にインタビューの回答には

- 「職能等級制度で求めている基準をポイント抽出したもの」(製造) を利用しているとする企業や
- 「職能要件を細かく定義し、新卒にはエントリーレベルの要件がそれであると位置づけている」(金融) という企業があった。また、言語化への準備を進めている回答がかなり多い一方で、
- 「要件の言語化が採用不採用の判断材料になるとは考えないので、やるつもりはない」(商業)
- 「短い面接だけでその要件に足る人物かどうかは把握できないので設定する必要性は感じない」(情報処理・ソフトウェア) など言語化への抵抗感を示す企業もある。

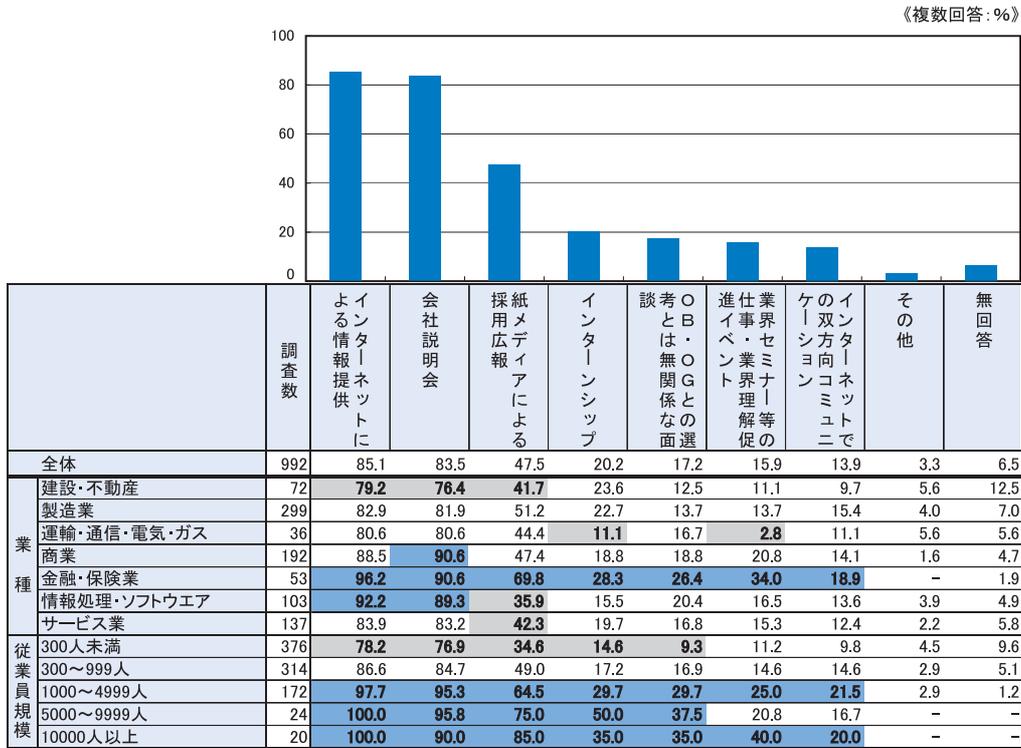
バーチャル施策で会社情報、リアル施策で働く実態情報を提供

新卒採用に際し、大学生への興味喚起、応募促進のためにどのようなチャネルで、どのような情報を提供しているかを確認したところ、「会社説明会」と「インターネット」がともに80%以上と、実施率がきわめて高い。次いで「紙メディア」が47.5%となっている。この3種以外の実施率はおおむね2割あるいはそれ以下であるが、「インターンシップ」を実施した企業が20.2%に達していることは注目される。(図表 1-11)

業種別に特徴が顕著なのは「紙メディア」で、金融・保険では69.8%と高く、情報処理・ソフトウェアは35.9%と低い。

この情報提供チャネル別の提供情報についてみると、「会社説明会」と「インターネット」では他の施策に比べ、多岐にわたる情報が提供されていることがわかる(図表 1-12)。また、『事業の概要』は「紙メディア」、「インターネット」、「会社説明会」では9割以上、「イベント」では8割近くが提供され、『処遇・待遇』は「紙メディア」と「インターネット」を通じて、『仕事の実態』や『従業員の働く実態』は「OB・OG面談」「インターンシップ」を通じて提供されることが多い。つまり、それぞれの施策で提供する情報は異なっており、企業がより効果的な施策・情報ミックスを行おうとしているようにみえる。

■図表 1-11 情報提供チャネルの活用状況



■図表 1-12 各情報提供チャネルで提供する情報

《複数回答：％》

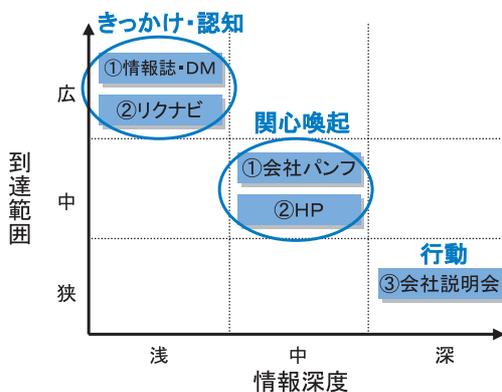
実施手法	実施社数	理念・ビジョン	事業の概要	処遇・待遇	仕事の実態	従業員の働く実態	教育・育成の仕組み	無回答	回答数の合計
紙メディアによる広報活動	471	74.9	93.2	79.8	53.1	34.2	41.8	0.8	377.0
インターネットによる情報提供	844	81.0	96.7	81.4	63.2	55.5	48.3	1.3	426.1
会社説明会	828	82.4	93.0	72.7	84.8	70.2	68.0	1.1	471.1
業界セミナー・体感型セミナー等の仕事・業界理解促進イベント	158	60.1	76.6	34.2	67.1	50.0	40.5	3.8	328.5
One to oneの仕組みを持ったインターネットでの双方向コミュニケーション	138	48.6	56.5	47.1	60.1	50.7	32.6	14.5	295.6
OB・OGとの選考とは無関係な面談	171	25.1	29.2	35.7	81.9	90.6	34.5	2.3	297.0
インターンシップ	200	39.5	53.5	16.5	82.5	76.5	22.5	5.5	291.0
その他	33	48.5	63.6	57.6	63.6	51.5	30.3	9.1	315.1

<注> 表中各手法の上位2項目にアミ、トップは白抜き / 回答数の合計は上位2手法に色アミ / 実施企業のみ

- 「紙メディアはサブツールで、メインはインターネット」(製造)
 - 「インターネットで広く周知、会社説明会では勘違いを防止(ミスマッチを防ぐ)という位置付け」(商業)
 - 「仕事の実態・働く実態に関してはインターネットではどうしても伝わりにくい部分なので、会社説明会などで直接見てもらう場・メディアを使う必要があると感じている」(製造)
- などのインタビュー回答がそれに該当しよう。しかし
- 「それほど意識して使い分けているわけではない」(商業)
 - 「メディアによる使い分けは意識していない」(製造)
- といった声もあり、応募促進施策の選択に特段の工夫がない企業も少なくはないようだ。

インタビュー回答で得たチャンネル・情報ミックス作戦の具体例から、情報提供チャンネルの特性をポジショニングした(図表1-13)。情報の到達範囲と情報の深さの2軸で考えると、「情報誌」や「リクナビ」は浅めの情報を広い範囲に到達させる、いわば広報の目的で利用している。「会社説明会」は深い情報を限られた範囲に提供しており、応募への行動を促す目的で利

■図表1-13 情報提供チャルの特性



用している。「会社パンフ」や「ホームページ」は両者の中間的な情報深度、到達範囲であり、関心を喚起するという目的に沿っている。

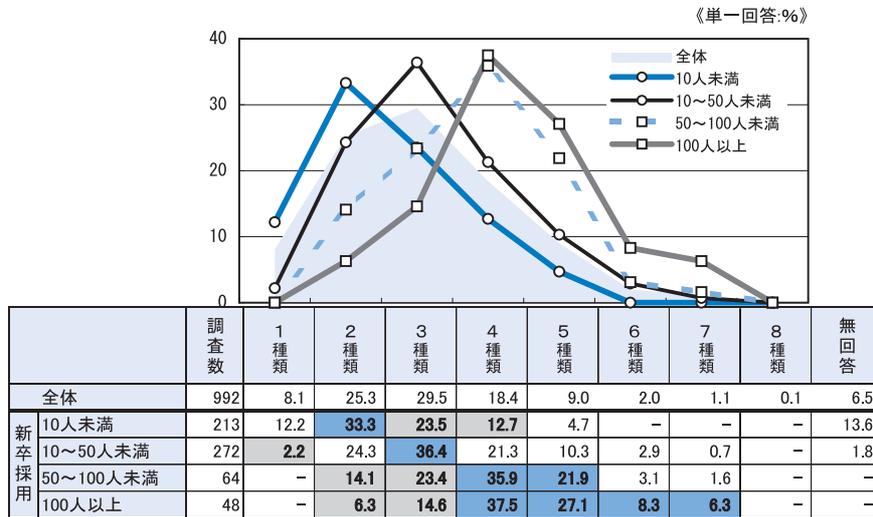
採用規模別に情報提供チャンネルの実施数の分布をみると、採用数が多いほど実施数が多いが、採用数が100人以上になっても6~8種類実施することは少なく、4~5種類どまりとなっている(図表1-14)。またこの情報提供チャンネル実施数と採用満足の関係をみると、スムーズな直線関係にはない。チャンネル数だけが問題ではないことを示唆している(図表1-15)。

リアル情報を提供した企業ほど採用満足度は高い

チャンネルと提供情報の関係を、より明確に把握するため、情報提供チャンネルを生身の人間との接触度合いによって3種に分類し、また提供する情報も、会社についての属性的な情報か、働くことのソフト的な情報かという観点で、次の2種に分類した。その上で、先の施策と提供情報の組み合わせを整理すると、図表1-12のようになる。施策を3種類に分類したが、提供する情報からみると、セミリアルな施策はやや傾向を異にする2つのタイプがあるようだ(図表1-16)。

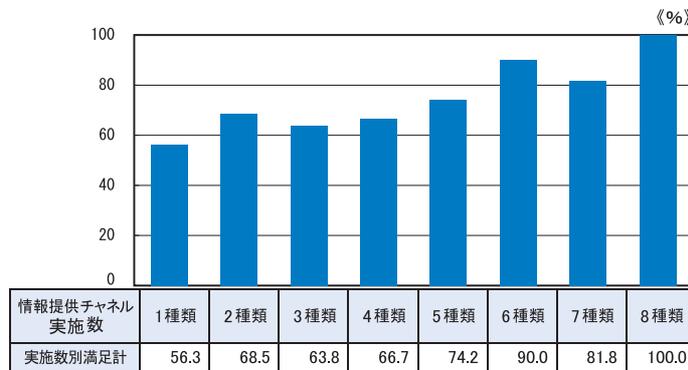
そこで、チャンネルの組合せの影響をみるため、前述のバーチャル/セミリアル/リアルの分類を用いて「3種類とも実施」から「3種類とも実施しない」の8パターンの組合せをつくり、それぞれの組合せパターンと採用満足の関係をみた。出現数が5%未満のものを除くと4つのパターンになるが、それぞれの満足度は、3種類とも実施しない場合で44.3%、バーチャル施策のみでは若干高まって48.7%である。バーチャルにセミリアルが加わると一気に67.2%にまで上昇し、3種類とも実施した場合は、さらに5.6ポイント増加の72.8%に達する(図表1-17(P.20))。リアルの効果は

■図表 1-14 情報提供チャンネルの利用数



＜注＞表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す
新卒採用実績・予定人数のいずれかに回答があるもの

■図表 1-15 情報提供チャンネル実施数別新卒採用満足



＜注＞ 新卒採用実績・予定人数のいずれかに回答があるもの

■図表 1-16 情報提供チャンネルの分類

	会社情報	働く実態情報
バーチャル(紙・ネット)	◎	×
セミリアルA(説明会・イベント)	◎	○
セミリアルB(ネット双方向)	○	○
リアル(OB OG面談・インターンシップ)	×	◎

※施策の分類

バーチャル (紙メディア、インターネット)

セミリアル (会社説明会、セミナーなどイベント、インターネット双方向コミュニケーション)

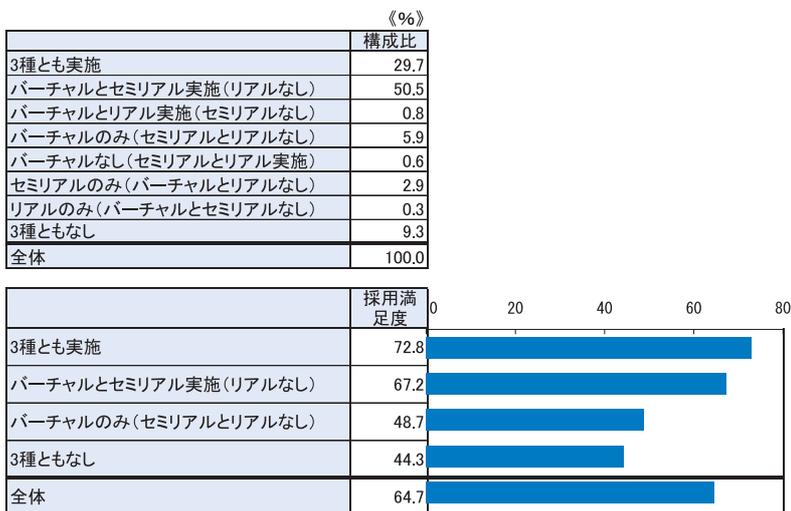
リアル (OB・OGとの選考とは無関係な面談、インターンシップ)

※情報の分類

会社情報 (理念・ビジョン、事業の概要、処遇・待遇、教育・育成の仕組み)

働く実態情報 (仕事の実態、従業員の働く実態)

■図表 1-17 バーチャルとリアルな組合せパターンと採用満足



<注> 新卒採用実績・予定人数のいずれも回答があるもの

さほど大きいとはいえないが、「駄目押し」とでも言える効果を生じていると言える。インターネットの登場によって、一段とバーチャル度が増した感のある採用活動であるが、リアルな接触から提供する情報がより適切なマッチングを獲得する可能性を高めていると考えられる。

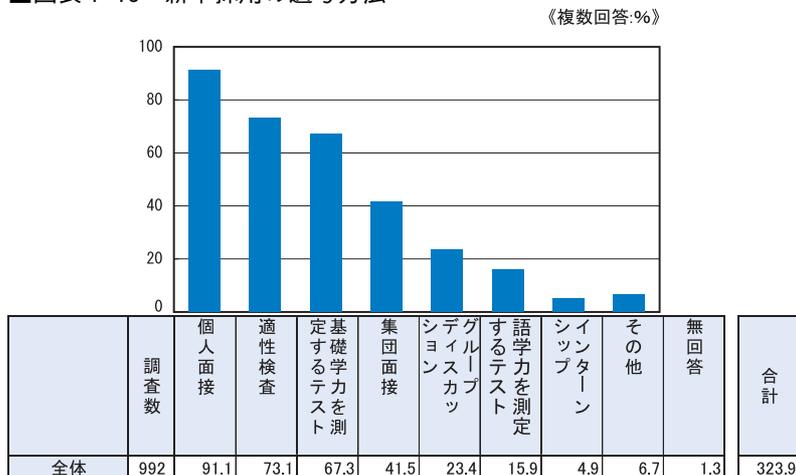
- 「インターンシップから採用したためミスマッチもなかった」(通信)

という回答は代表的な例といえる。

「個人面接」「適性検査」「基礎学力」は6～9割の企業が実施

売り手市場であったバブル期は、満足な選考期間を確保する余裕もなく内定を出していた企業であるが、

■図表 1-18 新卒採用の選考方法



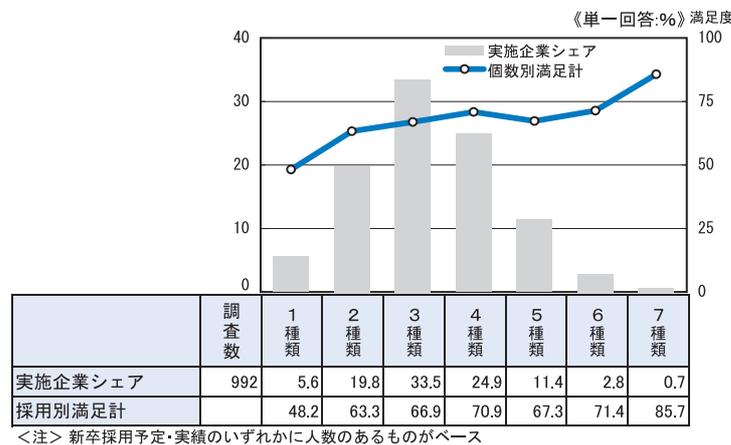
<注> 新卒採用実績・予定人数のいずれかに回答があるもの

近年は活動期間も長期化し、じっくりと見定める企業が多いようである。選考プロセスとして多くの企業が実施しているのは、「個人面接」「適性検査」「基礎学力」で、この3種は実施率が最も低い「基礎学力」でも67.3%におよぶ。これに次いで「集団面接」(41.5%)の実施率が高い(図表1-18)。

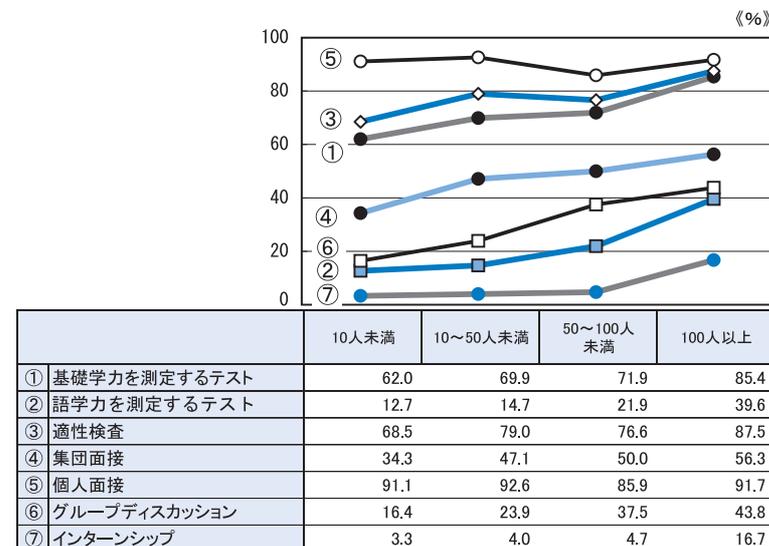
選考方法の分布をみると、最も多いのは3種類で33.5%、次いで4種類の24.9%、2種類の19.8%と

なっており、2~4種を実施している企業はおよそ8割にのぼる(図表1-19)。採用規模が小さい企業でも、「個人面接」「適性検査」「基礎学力」の実施率はいずれも6割以上となっており、これらが三大選考方法とみてよい(図表1-20)。この選考方法の個数と採用満足の関係を見ると、1種類の企業では48.2%にとどまり、2種以上では6割を超えることから、1種類の選考方法での採用は危険率が高いと推察できる。満足度

■図表1-19 採用選考方法の種類と採用満足の関係



■図表1-20 新卒採用規模別選考方法実施率



は2種以上7種まで概ね徐々に高まっていくが、その割合はわずかずつであり、数の影響はさほど大きくない(図表1-19(P.21))。どの方法を組み合わせるか、またそれぞれの方法でどれだけ密度の濃い選考ができるか、などに影響されると考えられる。

●「採用プロセスに異常なほど時間をかけている」
(サービス)

というインタビューへの回答があることから考えれば、選考方法の種類のみならず、時間も考慮すべき観点であろう。また、

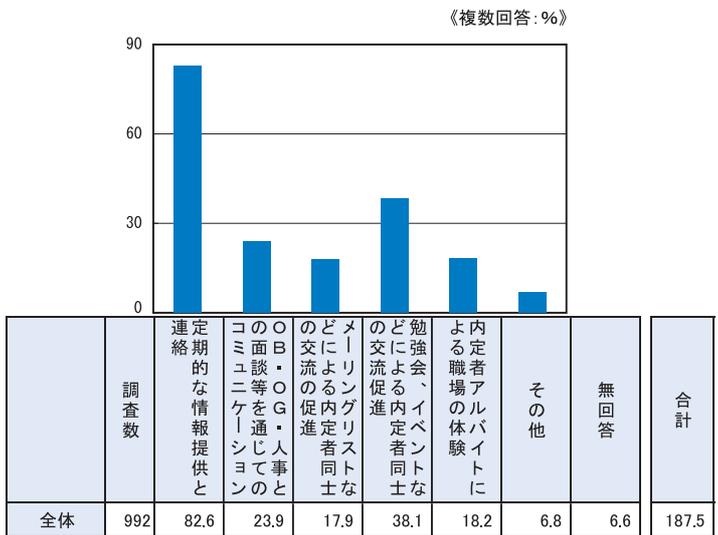
●「面接、質問会、職種別質問会、グループディスカッションといった順序で選考を進めている。一見選考過程にはみえない質問会を挿入しているのは、学生の会社に対する興味を喚起し、また就職後の仕事を具体的にイメージしてもらうため。このプロセスをとるようになってから、内定辞退者がほとんどいなくなった」(商業)

という回答は、選考プロセスの中に応募促進や興味喚起機能を織り込み、成功している事例である。

応募促進や選考に比べ 優先順位の低い内定フォロー

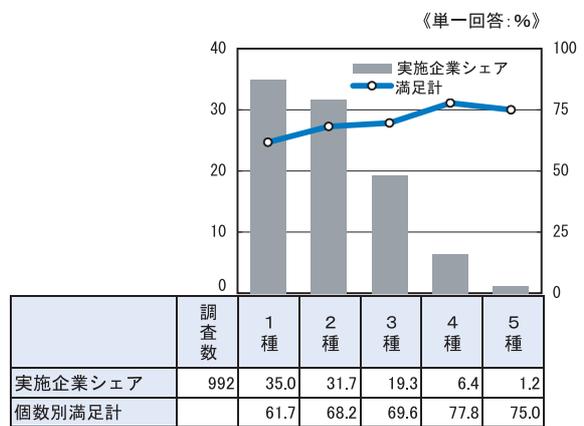
内定者フォローの施策は多様であるが、多くの企業もっぱら「定期的な情報提供と連絡」に終始している(図表1-21)。これ以外の実施率は急激に低下し、**1種類のみという企業が35.0%**を占め、2個も31.7%となっている。一連の採用プロセスの中で、内定フォローの取り組みは優先順位が低い。この**実施種類数別に採用満足**をみると、**1種類でも61.7%**と比較的高く、4個以上で7割台にのるが、その差は応募促進施策の組合せ(バーチャル/セミリアル/リアル)や選考方法に比べ、影響力が小さい(図表1-22)。

■図表1-21 新卒採用における内定者フォロー



<注> 新卒採用実績・予定人数のいずれかに回答のあるものがベース

■図表1-22 内定フォローの実施数と採用満足の関係



<注> 新卒採用実績・予定人数のいずれかに回答があるもの

8割の企業がインターネットで応募受付

新卒採用は広報や告知をして自社への興味を持たせた上で、応募を受け付け、選考、内定と段階が進む。先に、興味喚起・情報提供チャネルとして何が利用されているかをみたが(P.16)、ここでは応募を受け付

ける窓口として、どのような経路が利用されているかをみる。

中心的役割を果たしているのは、「インターネット」で、「利用した」割合は約8割にのぼる(図表1-23)。インターネット技術や通信環境の急激な進展に加えて、コストの低さが魅力となって一気に利用の拡大が進んでいる。

- 「コストと効率性を重視して、紙媒体は使わずインターネットの情報提供に切り替えた」(情報処理・ソフトウェア)
- 「ほぼインターネットのみを利用している。紙メディアは無料で載せてくれるもののみを利用」(情報処理)
- 「ほとんどネットのみでやっていくつもり」(金融)

という趣旨の回答が多くみられ、完全な切り替えはしないまでも、

という回答にみられるように、インターネットにウエイトを移している。

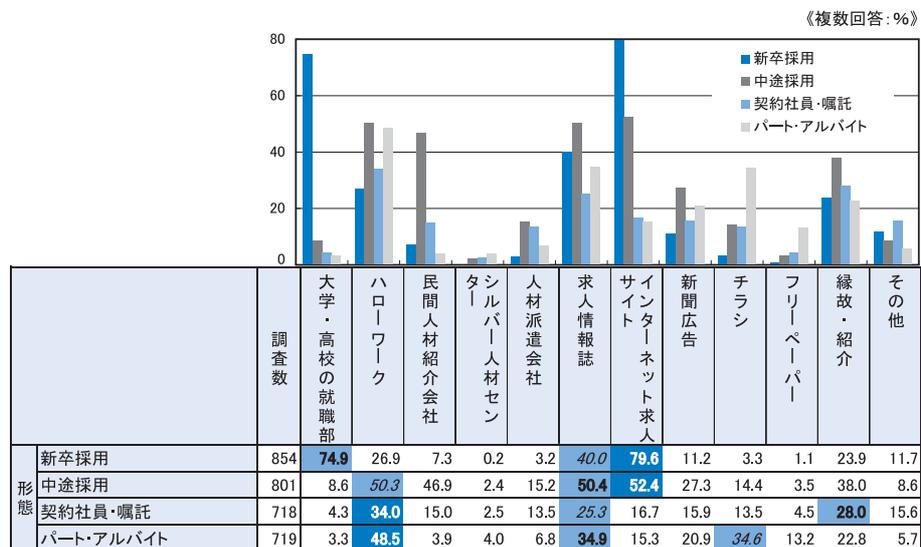
- 「新卒技術系の採用は学校推薦に頼っているのが基本」(建設)

という従来の理系採用の形に加え、求人票提出などの形式的なものが占める部分も大きいと思われる。「大学・高校の就職部」には『教授推薦』が含まれている可能性もあるが、インタビューの回答からすると、「縁故」として回答されているものも多いようである。**求人情報誌の利用割合は40.0%**にとどまっている。

「民間人材紹介会社」は“キャリアがある人の採用”という色彩が濃く、中途採用で主に利用されていたものであったが、新卒採用でも7.3%とその存在感を増していることが注目される。これは、人材紹介会社が新卒対象の temp to hire を取り扱っている結果と考えられる。「人材派遣」も同様に、新卒対象の『紹介予定派遣』がかなり取り扱っていることから、数字を伸ばしていると推測される。

新卒以外の対象では、ここまでインターネットにウエイトが置かれてはいず、中途採用において求人情報誌と同レベル(約5割の企業で利用)というのが最も高い。パート・アルバイトや契約社員の採用においては、インターネットの利用はまだ主流ではない。

■図表1-23 人材採用の募集経路



<注>各形態ごとに上位3項目をアミかけ、トップは白抜き、3位は斜体文字ノ採用している企業のみ

利用満足度がとても高い「インターネット」

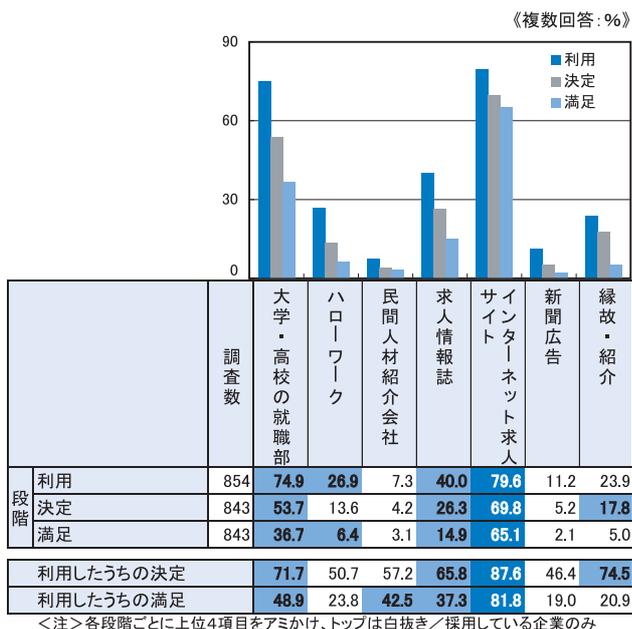
利用した募集経路のうち決定した割合が高いのは、「インターネット」「大学・高校の就職部」で、これらの決定率の高さが利用率につながっていることを推察させるが、「求人情報誌」も65.8%とかなり高い水準にある（図表1-24）。

しかし、利用した経路のうち満足した割合をみると、「インターネット」が81.8%と突出した割合を示し、「大学・高校の就職部」は48.9%、「求人情報誌」は37.3%と低下する。

「インターネット」の評価が高いのは、

- 「新卒採用をネットに切り替えたことにより、応募者の母集団が大きくなった分いい人材が集まるようになった」（製造）
- というように、大きな母集団を形成できる、その結果いい人材を採用できる、という点にあるようだ。もっとも、母集団が大きくなるにつれ、『効率化』が次の課題として浮上する。

■図表1-24 募集経路別決定率・満足率



- 「9000人の母集団を形成した上で、15名程度に絞ることができているので満足。採用効率の向上というのは考えていく」（サービス）
- と、今後の課題という認識を持っている。

紙メディアを現在も選択する企業の狙いは何なのか

インターネットが新卒採用で主軸となりつつある中で、4割の企業は依然として「求人情報誌」を利用し、それなりの決定率、満足度を得ている。まだ完全にはインターネットにシフトはしないという企業が多いわけだが、それは

- 「紙媒体3、インターネット7の割合で学生は申し込んでくるから」（サービス）

というように、まだ学生にインターネットのインフラが100%でない以上は紙メディアも使うというケースがある。さらに、

- 「紙メディアは特定層に対して会社をアピールできる」（商業）

と、「だれにでもオープンで同じ情報を提供する」というインターネットとは、対照的な特性こそが有効であるという評価から紙メディアを選択しているケースもある。

一方、

- 「ネットだけでは、最初から関心を持っていた学生しか応募しない」（商業）
- 「紙メディアだと、会社の認知度が低くてもページの後ろの方でも見もらえる可能性は高いと考えている」（製造）

と、知名度の低い企業にとってはインターネットの検索性の高さが、逆にネックだと感じられている。

- 「パラパラとめくれる閲覧性の違いや、気づいたときにすぐ書き込める、ふっと思って見るなど、紙の利点は多い。再読に耐えるなどアナログのよさがある」

る」(商業)

- 「検索キーワードで閲覧が進んでしまい、自分が興味をもった業界しか目に入らない」(金融)

と、紙メディアの利点を積極的に評価し、閲覧性・発見性や携帯性に言及した回答も少なくない。

- 「余程のことがない限り、極端な表現をすれば『最後の一社になっても』紙を使い続けるだろう」(商業)とまでいう企業もあり、

- 「紙媒体を使い続けることで他社との差別化を図る」(保険)

という狙いもあるようだ。

こうした紙メディアを併用する、あるいはネットだけに絞りにきれないという背景には、

- 「ネットだけに頼って採用活動をしていた時期は、応募してきた人材に熱意や会社に対する興味を感じられなかったので紙媒体と併用する形に戻した」(商業)

- 「応募してくる人材の幅が広がったと同時に当社に対するプライオリティが下がっている」(金融)

と、インターネットの気軽さが安易な応募を促している面があることも指摘されている。

新卒採用の応募経路パターン

新卒採用においては、「大学・高校の就職部」と「インターネット」が二大経路となっているが、利用経路の組合せはどのようなパターンがあるのだろうか。数量的に処理(クラスター分析)をして、利用パターンから企業のグループ化をしたところ、次のようになった(図表1-25)。

「大学・高校の就職部」と「インターネット」利用率は7割を超えているため、5グループのうち3グループには、この二大経路の両方が含まれている。各グループの構成比をみると、④インターネット中心が

■図表1-25 新卒募集時のチャネル利用パターンによるクラスターと新卒採用満足

	クラスター					(<利用率>)
	①	②	③	④	⑤	
大学・高校の就職部	0.91	0.96	0.86	—	1.00	70.0
ハローワーク	—	1.00	0.95	0.01	—	25.2
民間人材紹介会社	0.07	0.07	0.05	0.07	0.06	6.8
求人情報誌	1.00	0.62	0.09	0.19	—	37.4
インターネット求人サイト	0.93	1.00	—	0.51	0.83	74.4
新聞広告	0.21	0.23	0.18	0.02	0.03	10.5
縁故・紹介	0.35	0.25	0.23	0.06	0.27	22.3

<注>0.5以上にアミかけ

パターン	(<%)>	
	構成比	満足度計
①学校、インターネット、求人情報誌	21.4	66.9
②学校、インターネット、求人情報誌、ハローワーク	20.2	64.0
③学校、ハローワーク(インターネット非利用)	3.9	45.5
④インターネット中心	28.7	53.7
⑤学校、インターネット	25.8	74.7

<注>新卒採用実績・予定人数のいずれにも回答があるもの

28.7%で最も多く、⑤学校とインターネットのグループが25.8%で続いている。③のインターネットを利用しない企業は5%に満たない。3種類以上の複数の経路を組み合わせている企業が約4割にのぼっている。

それぞれのグループの新卒採用満足度をみると、「インターネット」を利用しない③グループが最も低い(45.5%)、「インターネット中心」の企業も53.7%と決して高いとはいえない。自社にとって適切なメディアを組み合わせ、効果を高めることが必要であると示しているように思われる。

複数の経路を組み合わせている企業(①や②のグループ)は、採用人数が多く、採用投資総額が高い。情報提供チャネルも他のグループに比べて多く、社員採用に占める新卒割合も高い企業である。(図表1-26(P.26))。

各グループの業種・規模特性をみると、①グループは製造業が多く、1000人以上の大手企業の占める割合が高い。④のインターネットのみの企業は、新卒採用数が少なく、社員採用に占める新卒割合が低い企業群である。さらに、製造業割合が低く、300人未満の中

小規模企業が多い（図表 1-27, 1-28）。

業種や規模による企業特性によって、新卒採用への期待、ウエイト、投資額などが異なり、それが利用経路の組合せパターンに反映していることが見て取れる。

■図表 1-26 クラスター別特徴（採用人数、投資、新卒割合、情報提供チャネル数の平均）

	調査数	新卒採用人数平均 (人)	総新卒採用実績投資 (万円)	社員採用に占める新 卒割合(%)	情報提供チャネル数 平均(個)	
全体	565	34.7	1015.1	61.2	3.3	
パターン	①学校、インターネット、求人情報誌	121	58.3	1901.7	69.0	3.9
	②学校、インターネット、求人情報誌、ハローワーク	114	38.0	808.8	63.4	3.5
	③学校、ハローワーク(インターネット非利用)	22	17.5	428.7	62.2	2.4
	④インターネット中心	162	15.1	796.2	48.0	2.9
	⑤学校、インターネット	146	37.1	733.7	67.1	2.9

<注>表中色アミは上位2パターン
/新卒採用実績・予定人数のいずれにも回答があるもの

■図表 1-27 新卒採用利用経路クラスターと業種

	調査数	業 建 設 ・ 不 動 産	製 造 業	電 気 ・ 通 信 ・ ガ ス	運 輸 ・ 商 業	金 融 ・ 保 険 業	フ ト ウ エ ア ・ ソ フ ト ウ ア ー ワ ー ク	サ ー ビ ス 業	不 明
全体	565	5.7	27.8	4.4	20.5	4.8	11.5	17.0	3.0
パターン	①学校、インターネット、求人情報誌	121	5.8	37.2	4.1	13.2	7.4	13.2	3.3
	②学校、インターネット、求人情報誌、ハローワーク	114	4.4	33.3	5.3	22.8	1.8	11.4	2.6
	③学校、ハローワーク(インターネット非利用)	22	4.5	45.5	4.5	13.6	—	—	9.1
	④インターネット中心	162	6.2	18.5	4.3	23.5	3.7	14.8	3.1
	⑤学校、インターネット	146	6.2	23.3	4.1	22.6	6.8	8.2	19.9

<注>表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す
/新卒採用実績・予定人数のいずれにも回答があるもの

■図表 1-28 新卒採用利用経路と従業員規模

	調査数	3 0 0 人 未 満	9 3 0 人 未 満	4 1 9 0 人 未 満	5 0 0 人 未 満	
全体	526	32.5	39.0	23.2	5.3	
パターン	①学校、インターネット、求人情報誌	113	17.7	35.4	32.7	14.2
	②学校、インターネット、求人情報誌、ハローワーク	109	26.6	44.0	26.6	—
	③学校、ハローワーク(インターネット非利用)	20	30.0	35.0	35.0	2.8
	④インターネット中心	150	48.0	36.0	14.7	1.3
	⑤学校、インターネット	134	32.8	41.8	20.1	5.2

<注>表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す
/新卒採用実績・予定人数のいずれにも回答があるもの

【第二章】 人材マネジメント課題と新卒採用の関係

人材マネジメントの課題認識から 企業をクラスター分類する

第一章の冒頭において、企業が抱える人材マネジメント課題を概観した。次世代リーダー育成に関する課題認識が飛びぬけて高かったわけだが、次世代リーダー育成とその他の課題との関連はどのようになっているのだろうか。設問を見ても、次世代リーダー育成に明らかに関連する項目が含まれている。また、企業によって、課題の持ち方は様々だろうが、それにもパターンがあるのではないだろうか。規模、業種、あるいは現在の業績などで、企業が認識する人材マネジメント課題がある程度異なってくるという考え方は、実

際に起こっていることから納得感がある。

そこで、これらの課題のタイプ分類を行い、その類型に関してどの程度の関心度合いをもっているかで、調査対象企業をいくつかのグループに分類し、それらのグループの新卒採用の特徴をみることによって人材マネジメント課題タイプとの関係を分析する。人材マネジメント課題タイプのタイプ分類については、次の方法をとる。

人材マネジメント課題タイプ

「企業の人材マネジメント課題に関する設問」への回答結果から抽出された因子得点を用いてクラスター分析により次の5企業群に分類したものの（図表1-29、

■図表1-29 人材マネジメント課題の因子とクラスター

	因子						
	組織改革因子	次世代リーダー創出因子	人件費と成果報酬型賃金因子	採用力・リテンション因子	若手早期戦力化因子	部門間連携因子	戦略推進力因子
組織や風土の変革	0.42	0.06	0.11	0.03	-0.01	0.23	-0.01
多様な就業形態の活用	0.39	0.09	0.10	0.08	-0.05	0.02	-0.01
従業員のキャリア支援の促進	0.39	0.12	-0.06	0.05	0.02	0.07	0.06
人材マネジメント機能の効率化	0.37	0.10	0.11	0.05	0.16	0.03	0.18
経営を担う後継者選択	0.08	0.54	0.05	0.10	-0.05	0.00	0.10
次世代リーダー育成	0.11	0.37	-0.02	0.03	0.16	0.07	0.07
経営幹部の採用	0.04	0.23	0.03	0.06	0.08	0.02	-0.16
企業内起業家づくり	0.13	0.19	0.03	0.04	0.06	0.08	0.03
人件費の削減	0.01	-0.01	0.64	0.01	0.05	0.08	-0.03
成果報酬型賃金制の導入・強化	0.17	0.06	0.28	0.04	0.03	0.00	0.04
労使関係の改善	0.14	0.06	0.24	0.22	-0.16	-0.05	0.18
採用力の強化	0.26	0.10	-0.04	0.45	0.28	-0.05	0.09
新人・若手の早期離職の抑止	0.02	0.02	0.05	0.45	0.11	0.05	-0.10
戦略人材の社外流出	0.07	0.14	0.04	0.27	-0.04	0.07	0.01
若手社員の早期戦力化	-0.03	0.15	0.05	0.12	0.50	0.04	0.06
部門間の連携	0.14	0.11	0.04	0.08	0.04	0.55	0.12
M&A後の人事制度設計	0.15	0.01	0.10	0.08	-0.05	-0.04	0.02
現場における戦略推進力強化	0.13	0.11	0.04	-0.05	0.13	0.18	0.44

<注>因子抽出法: 主因子法・回転法: Kaiserの正規化を伴うバリマックス法/17回の反復で回転が収束

	クラスター				
	業力組織強化・重視採用	若手人件費削減重視	人件費削減重視	発展途上型企業	組織重視による風土組織改革
組織改革因子	0.86	-0.25	-0.10	-0.37	0.28
次世代リーダー創出因子	0.59	0.04	-0.40	-0.11	0.05
人件費と成果報酬型賃金因子	0.37	0.62	0.64	-0.64	-0.59
採用力・リテンション因子	0.88	-0.14	-0.23	0.02	-0.28
若手早期戦力化因子	0.36	0.40	-0.57	0.05	-0.23
部門間連携風土創出因子	0.18	0.20	-0.17	-0.42	0.39
戦略推進力因子	0.26	0.04	-0.27	-0.16	0.24

<注>色アミは0.5以上、黒アミは-0.5以下

1-30)。

- 1) 組織力・採用力強化重視企業群 (159社)
- 2) 人件費削減・若手育成重視企業群 (244社)
- 3) 人件費削減重視企業群 (203社)
- 4) 発展途上型企業群 (321社)
- 5) 組織・風土改革による組織力重視企業群 (230社)

■図表 1-30 各クラスターの出現率

	全体	組織力・採用力強化重視企業群	人件費削減・若手育成重視企業群	人件費削減重視企業群	発展途上型企業群	組織・風土改革による組織力重視企業群	
各クラスターのケース数(社)	1157	159	244	203	321	230	
構成比(%)	100	13.7	21.1	17.5	27.7	19.9	
業種	製造業の割合	35.1	35.8	38.5	36.0	29.0	38.7
	非製造業の割合	54.4	58.5	52.9	46.3	60.4	51.7
規模	300人未満の割合	40.7	26.4	38.1	37.9	46.4	47.8
	1000人以上の割合	19.4	31.4	19.2	16.8	14.3	20.3

<注>表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す

各グループの特徴は次の通り。

①【組織力・採用力強化重視企業群】

組織改革、次世代リーダーの創出、採用力強化やリテンションについての課題認識が高い。採用力を含めて組織力を強くする意向が強い

②【人件費削減・若手育成重視企業群】

成果報酬型賃金制度の導入・強化による人件費削減への関心が高く、また若手の早期戦力化にも関心が高い。人材の入れ替えによる若手登用の志向がうかがえる。

③【人件費削減重視企業群】

②と同様人件費削減に関心が高いが、若手の早期戦力化は関心が薄い。目前の経費圧縮のみに目が向いている。

④【発展途上型企業群】

人件費削減、部門間連携風土をつくることや組織

改革を課題と認識する度合いが低い。これらの課題が問題視されるステージにはなく、創業期あるいは発展途上期の特徴をもつ。

⑤【組織・風土改革による組織力重視企業群】

部門間連携風土をつくること、戦略推進力を強化すること、組織改革への課題認識が強い。①と同じく組織風土変革への意志が強いが、①ほどは人件費削減が大きな課題となっていない。

【組織力・採用力強化重視企業群】は1000人以上の大規模企業の割合がどの企業群よりも多く、300人未満規模の割合が少ない。これに対して【発展途上型企業群】は小規模企業割合が高く、非製造業割合が製造業割合を大きく上回るという特徴を持つ(図表1-30)。

【組織力・採用力強化重視企業群】は多額の投資をして多人数を採用

人材マネジメント課題のグループごとに、採用人数、投資額を比較すると、平均採用人数でも平均採用投資総額でも【組織力・採用力強化重視企業群】が最も多い。新卒採用人数は46.5人と最も少ない【人件費削減重視企業群】の2倍にのぼり、投資額は1293万円と同じく最も低額の【人件費削減重視企業群】の1.9倍におよんでいる(図表1-31、1-32)。また、社員に占

■図表 1-31 採用人数と新卒比率

	平均人数(人)		占社員の採用実績比率	
	新卒	中途		
全体	30.3	18.2	59.1	
クラスター	組織力・採用力強化重視企業群	46.5	23.7	67.6
	人件費削減・若手育成重視企業群	29.4	16.0	64.6
	人件費削減重視企業群	22.5	12.5	55.6
	発展途上型企業群	26.9	18.8	55.6
	組織・風土改革による組織力重視企業群	30.9	21.2	55.4

<注>表中上位2項目にアミかけ、トップは白抜き文字
/新卒採用実績・予定人数のいずれにも回答があるもの

■図表 1-32 採用投資総額と一人あたり投資額

	採用投資総額 (万円)		1人あたり投資 (万円)	
	新卒	中途	新卒	中途
全体	834.5	667.3	37.8	37.8
組織力・採用力強化重視企業群	1293.3	1143.0	39.4	55.9
人件費削減・若手育成重視企業群	717.1	497.9	31.0	30.8
人件費削減重視企業群	674.5	625.2	35.3	30.0
発展途上型企業群	707.2	497.2	38.2	32.0
組織・風土改革による組織力重視企業群	954.1	776.9	45.6	45.9

<注>表中上位2項目にアミかけ、最大値は白抜き文字
 /新卒採用実績・予定人数のいずれにも回答があるもの

める新卒比率も最も高く、【組織力・採用力強化重視企業群】が新卒にこだわり、採用面で新卒にウエイトを置いていることが分かる。従業員の規模が大きい企業の比率が高いことから、組織に力をもたらしには、ある程度の規模の採用が必要であり、また人材の質にもこだわる面が強いと考えられ、その意味では採用力を強化しなければいけないという課題認識につながるものと思われる。

【組織力・採用力強化重視企業群】に次いで、人数が多く、投資しているのは【組織・風土改革による組織力重視企業群】であり、“組織力”への関心が高い企業では新卒採用に注力している。ただ、この企業群は社員採用に占める新卒比率が他の企業群と同程度で、特に高いということはない。

極めてアクティブな【組織力・採用力強化重視企業群】の採用活動

新卒採用を重視していると思われる【組織力・採用力強化重視企業群】の採用活動を、①人材要件の設定、②情報提供チャンネルの内容、③情報提供チャンネル、選考方法、内定フォローの量、④募集経路という項目について実態をみる。

『人材要件の設定』では、「言語化している」とする割合が37.7%と他の企業群を大きく上回り、組織力・採用力重視の姿勢がまず基本方針の段階でより明確にされている（図表 1-33）。

『情報提供チャンネル』としては、もちろん「会社説明会」「インターネット」「紙メディア」をはじめ、すべての実施率が最も高いが、なかでも「セミナー等イベント」（25.7%）、「OB・OG面談」（24.3%）、「インターンシップ」（27.1%）は、他の企業群の実施率が低い中で目立っている。“バーチャル”な情報提供のみならず、“セミリアル”や“リアル”な情報提供にも力を入れていることが分かる（図表 1-34(P.30)）。

この結果『情報提供チャンネル』数は最も多く、他の企業群が2.4~2.9個であるのに対し3.4個と大きく上回る（図表 1-35(P.30)）。これだけではなく、『選考方法』や『内定フォロー』の数も明らかに【組織力・採用力強化重視企業群】は多い。もちろん、数をやればいいという単純な話ではなく、効果的に施策をミッ

■図表 1-33 人材要件の設定

《単一回答：%》

	調査数	いし人 言材 語要 化件 はさ れ設 定	語は人 材要 件は 設 定	いに人 材要 件は 明 確	なた人 材要 件は ま い	無 回 答	計 設 定 し て い る	い 設 定 し て い な
全体	1157	30.3	36.0	26.4	2.9	4.4	66.3	29.3
組織力・採用力強化重視企業群	159	37.7	39.6	18.9	1.3	2.5	77.4	20.1
人件費削減・若手育成重視企業群	244	28.7	32.8	30.3	4.1	4.1	61.5	34.4
人件費削減重視企業群	203	24.1	34.0	32.5	5.4	3.9	58.1	37.9
発展途上型企業群	321	26.8	41.7	23.7	2.2	5.6	68.5	25.9
組織・風土改革による組織力重視企業群	230	37.0	30.9	26.1	1.3	4.8	67.8	27.4

<注>表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す

クスすることや、よりの射た、かつ機械的ではない
選考方法の工夫が求められるのであろうが、多様な手
法を実施するという事実は、より自社を知ってもらい
たい、あるいは逆に多面的に応募者をみようとする姿
勢の現れであると評価してよいのではなかろうか。

利用した募集経路でも、【組織力・採用力強化重視

企業群】の利用率は高く、「インターネット」は87.2%
にのぼる。全体ではやや利用率の低い「求人情報誌」
(40.0%)も53.9%の企業が利用したと回答し、多く
の経路を利用して採用している様子がみえる（図表1
-36）。

■図表 1-34 新卒採用における情報チャネル

《複数回答：％》

	調査数	紙メディアによる採用広報	インターネットによる情報提供	インターネットでの双方向コミュニケーション	会社説明会	進イベント	業界セミナー等の仕事・業界理解促進	談とは無関係な面選	OB・OGとの選	インターネットシップ	その他	無回答
全体	992	47.5	85.1	13.9	83.5	15.9	17.2	20.2	3.3	6.5		
組織力・採用力強化重視企業群	140	61.4	90.0	16.4	92.1	25.7	24.3	27.1	6.4	3.6		
人件費削減・若手育成重視企業群	217	49.3	84.3	16.1	85.3	16.6	15.2	18.4	3.2	4.1		
人件費削減重視企業群	159	40.3	76.7	10.1	74.2	9.4	9.4	17.0	2.5	14.5		
発展途上型企業群	279	43.0	85.7	12.9	82.4	17.2	16.5	17.9	1.8	6.8		
組織・風土改革による組織力重視企業群	197	47.7	88.3	14.2	84.3	11.7	21.8	22.8	4.1	4.1		

<注>上位2項目にアミかけ、最大値は白抜き文字
／新卒採用実績・予定人数のいずれかに回答があるもの

■図表 1-35 情報提供チャネル、選考方法、内定フォロー数

《個》

	調査数	平均個数		
		情報提供チャネル	選考方法	内定フォロー
全体	992	2.9	3.2	1.9
組織力・採用力強化重視企業群	140	3.4	3.9	2.3
人件費削減・若手育成重視企業群	217	2.9	3.1	1.8
人件費削減重視企業群	159	2.4	3.0	1.6
発展途上型企業群	279	2.8	3.1	1.8
組織・風土改革による組織力重視企業群	197	2.9	3.3	1.9

<注>最大値にアミかけ白抜き文字
／新卒採用実績・予定人数のいずれかに回答があるもの

■図表 1-36 新卒採用で利用した募集経路

《複数回答：％》

	調査数	大学・高校の就職部	ハローワーク	民間人材紹介会社	シルバー人材センター	人材派遣会社	求人情報誌	インターネット求人	サインター	新聞広告	チラシ	フリーペーパー	縁故・紹介	その他	総合計
全体	854	74.9	26.9	7.3	0.2	3.2	40.0	79.6	11.2	3.3	1.1	23.9	11.7	283.4	
組織力・採用力強化重視企業群	141	78.0	29.1	5.7	1.4	2.8	53.9	87.2	12.8	5.0	2.1	30.5	14.9	323.4	
人件費削減・若手育成重視企業群	181	78.5	26.0	7.7	—	4.4	42.5	80.7	12.7	6.1	1.1	22.1	9.4	291.2	
人件費削減重視企業群	129	69.0	23.3	9.3	—	3.1	35.7	71.3	13.2	0.8	0.8	17.8	10.1	254.3	
発展途上型企業群	236	73.3	31.4	8.9	—	3.4	35.6	79.2	10.6	3.0	1.3	21.2	13.6	281.4	
組織・風土改革による組織力重視企業群	167	75.4	22.8	4.2	—	1.8	35.3	79.0	7.8	1.2	—	28.7	10.2	266.5	

<注>表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以下下回ることを示す/採用している企業のみ

【第三章】新卒採用が持つ意味を再考する

新卒一括大量採用方式が終焉に向かう中で、人材採用に関する関心が低下

かつての日本経営は「終身雇用」「年功賃金」「企業組合」が3本柱であると言われてきた。定年まで“勤めあげる”人は、実際にはそれほどいない、あるいは年功賃金では厳しい競争を乗り越えられるわけではなく、年齢ではなく実力で処遇している面もかなりあるという反論がないわけではないが、大方の認めるところとなっている。これらは、右肩上がりの経済が持続すること、安価な若年労働力が豊富にあることが前提条件となっている。また、能力主義評価にもとづく年功的賃金制は年齢に依拠する部分が大きく、もうひとつの日本の人事管理の特色といわれる“ローテーション人事”は、会社に長く在籍してこそ育成効果を高める。いずれも、ひとつの企業内に長く勤務することを求める仕組みであった。

こうした背景の中では、新卒を一括して大量に採用し、長期間かけて育成するという方式が合理的な行動であったのだが、バブル崩壊後は、これまで同様の『長期雇用』も『年功賃金』も維持しきれなくなった。同時に余剰人員が問題となり、企業内外からの批判を浴びながらもリストラを実行せざるをえなくなった。一方で、多様な就業形態で働くことを選択する人が増え、転職への抵抗感が薄れるとともに、必要なとき、必要な人材を補充すればよいという考え方も、浸透してきている。

このような変化に連動して、通年採用、職種別採用、インターンシップ採用、新卒紹介予定派遣など、新卒採用をめぐって変化も生じ、新卒大量一括採用は徐々にその影を薄くしているのである。

企業の人材マネジメント課題についての認識をみても、採用力強化は必ずしも高いとはいえない。それよりも「次世代リーダー育成」「若手社員の早期戦力化」「組織や風土の変革」などが、重い課題とされている。企業の中で、新卒採用の占めるウエイトが低く

なっているかのようにみえるのである。

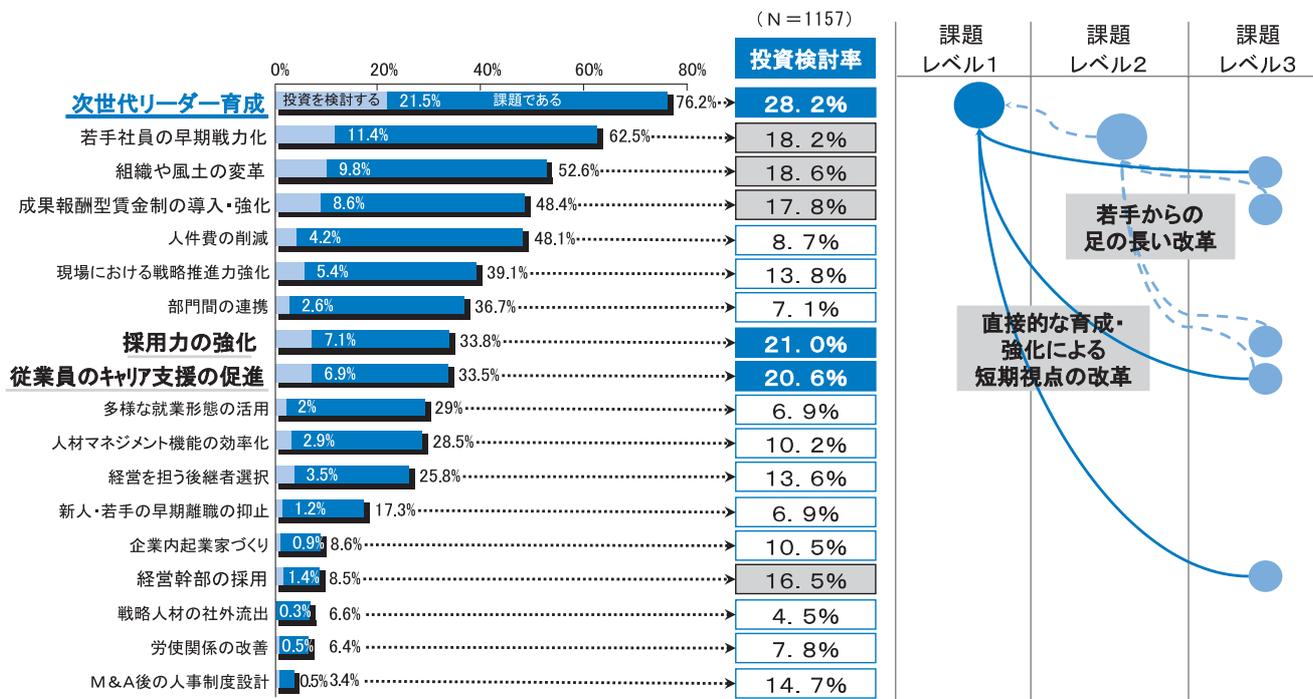
採用力強化は、「次世代リーダー」育成につながる足の長い改革

前項で新卒採用が占めるウエイトが低いと指摘したが、人材マネジメント課題への『投資意向』という観点を加えると、少し様相が変わってくる。

人材マネジメント課題への投資検討率(「人材マネジメント課題であるとした割合」)に占める「投資を検討する割合」をみると、「次世代リーダー育成」が最も高いが「採用力強化」は2位にあがってくる。採用力強化を課題として認識する企業は多数ではないものの、課題であると認識した企業では、採用力強化が重要で投資を検討するに値すると考えている。

インタビューなどの回答も含めて企業の課題認識を整理すると図表1-37のようになる。「次世代リーダー育成」というコアの課題に対し、「経営幹部の採用」や「組織・風土の変革」は、直接的に次世代リーダーの育成強化を狙った施策である。一方、「採用力強化」や「成果報酬型賃金制度の導入・強化」は、いったん若手社員の戦力化を目的とした施策であるが、実は若手社員を戦力化することは、最終的には次世代リーダーの育成につながっていると考えられているのである(図表1-37(P.32))。「従業員のキャリア支援」も、直接に次世代リーダー育成につなげて施策がうたれる場合と、若手社員の育成をめざし、将来的な次世代リーダー育成をめざすために施策が検討される場合がある。次世代リーダーの育成や若手社員の戦力化は、優秀な若い人材を採用できてこそ可能であると言えよう。

■図表 1-37 人材マネジメント上の課題



新卒採用の価値を再認識し始める動き

人材マネジメント課題をどのようにとらえているか、から企業を5つにグルーピングすると、【組織力・採用力強化重視企業群】というグループが抽出された。この企業群では、採用力強化が重要課題であるとされている。これらの企業群は、従業員規模が大きい企業の占める割合が極めて高い。

一方、さきごろ（2003年11月）上場企業の利益大幅増加が伝えられたが、これらの企業では構造改革が一段落したものと考えられる。上場企業と従業員規模が大きい企業は重なる部分が大いと思われるが、こうした企業で改めて『新卒採用』の価値を評価し、充実させようという回帰現象が起こっているように思われる。

「競争優位を支える人材」 「企業文化を伝承する人材」 を確保するために新卒を採用する

企業の中の多くの業務のなかで、企業経営にとって重要なのは、その企業を他と差別化する競争優位の核を開発し維持することである。また、変動する時代に応じて、組織を変革すること、組織を統合することなど、組織を維持・発展することも必要である。それらの業務は非常に高度であり、総合的判断が必要であったり、自在に適応する能力も求められる。まさしくこうした仕事は正社員にゆだねるべき仕事と考えられよう。となると、新卒を採用する理由も、そうした中核的業務、自社優位を維持できる人材として、ということにあると考えられる。

調査結果でも、新卒を採用する理由として企業に共通しているのは、「自社の競争優位を支える人材とし

■図表 1-38 新卒採用理由

《複数回答：％》

	調査数	定期的 に短期 間で一 定の 人材を 採れる	自 社の 競争 優位 を支 える 人材 とし て	採 用 コ ス ト が 安 い	易 で あ る 能 力 開 発 、 教 育 が 容 易	自 社 の 文 化 の 浸 透 が 容 易	整 理 す る た め の 人 員 を 調 整	保 し や す い な い 人 材 を 確 保	そ の 他	無 回 答	
全体	1157	36.7	49.6	11.1	23.0	42.9	5.4	32.6	7.3	8.9	
ク ラ ス ター	組織力・採用力強化重視企業群	159	42.8	65.4	13.2	30.8	50.9	4.4	44.7	8.2	5.0
	人件費削減・若手育成重視企業群	244	43.9	50.4	12.7	27.5	47.5	8.2	34.8	7.0	4.1
	人件費削減重視企業群	203	33.0	39.4	14.3	16.3	35.0	8.4	27.1	6.9	14.3
	発展途上型企業群	321	34.0	47.0	9.0	19.6	37.1	3.4	32.4	6.5	10.0
組織・風土改革による組織力重視企業群	230	32.2	50.4	7.8	23.5	47.4	3.0	27.0	8.3	10.4	

＜注＞各クラスターごとに上位3項目をアミかけ、トップは白抜き

て」採用するためが圧倒的に多いのはうなずけよう。また、こうした独自の優位性を保つなかで、自社の文化、DNAを守りたいという企業の意向は強いようで、「自社の文化の浸透が容易」も採用理由として多くあげられている。競争優位を支えるためには優秀な人材でなければならないが、新卒の方がそうした人材を採用しやすいと考える企業が少なくなく、特に採用力を重視する企業（【組織力・採用力強化重視企業群】）ではその回答比率が高い（図表1-38）。

次世代リーダーとして自社を支える人材、イコール能力が高い人材、しかも自社の文化を浸透しやすい白紙の状態である人材を確保したいという意図を新卒採用で実現しようとするのであれば、新卒採用は企業にとって誠に重要な課題であると言わざるをえない。数こそ絞らなければならない状態だとしても、その質には徹底してこだわって採用活動をすべきではないか。

危惧されるインターネット偏重の採用活動

企業の新卒採用は、インターネットと大学・高校の就職部が中心である。いずれも7～8割の企業が利用しているという結果である。通信インフラの整備が進み、近年急速にインターネットが普及した結果である。

企業にとっても登録者の管理や構築したデータベースからの絞り込みが容易であること、双方向コミュニケーションが可能であることなどが評価されているものと思われる。また開かれたシステムであるため、誰でもがアクセスでき、気軽に簡単に利用できることで、大きな母集団形成ができることも、魅力となっている。

しかし、検索性には優れていても発見性は劣る点や、バーチャルな環境の中だけで選択が進んでいくことに危惧の声もあがっている。一部の企業では紙メディアの見直しが始まり、新たなメディアミックスを探る動きもあるようだ。調査結果からも、インターネットのみで採用を行った企業の採用満足度は他企業より低く、複数のメディアや方法を組み合わせての活動が求められるところである。その組合せの中には、OB・OG面談やインターンシップなどの“リアル”な接触を可能にする方法を取り入れるべきであろう。バーチャルな環境で得られる情報だけでは、現実の状況とのギャップが生じやすく、ミスマッチを引き起こす。企業・学生の双方に辛い結果を生む可能性がある。

“リアル”な情報提供は時間もコストもかかるが、企業の屋台骨を支える人材を採用するのに手間を惜しんではならないだろう。

Part2

**「活用人材の多様化」は
進んでいるか**

近年、雇用者の中に占める正社員以外の割合が急増している。低成長が続き右肩上がり経済が崩れるとともに、リストラを断行しなければならなくなった企業にとって、人材を正社員として抱えることのリスクがクローズアップされた。また近年は安価な人件費を背景に台頭する東南アジアや中国に対抗するために、人件費削減の必要性が増している。一方、新しいシステムの登場や規制緩和等によって新たな労働市場が構築され、質の高い労働力を調達することが可能になってきた。働く側の意識も、正社員として雇用されることにこだわらず、多様な選択肢から時々に応じた働き方をするに抵抗感は薄れてきているようにみえる。

こうした環境下において、人材の就業形態多様化や人材の外部調達がどこまで進んでいるのだろうか。進んでいない企業があるとすれば、その要因はなんなのだろうか。促進させるためにはどうしたらよいか。

本パートでは、就業形態の多様化と人材マネジメントという課題に対して、

- ①どのような企業で、どこまで多様化が進んでいるか、就業形態多様化の実態を把握し、その阻害要因、促進要因を明らかにする。
- ②就業形態の多様化が当初は人件費削減を目的として導入されるケースが多かったことから、人件費比率と多様化実態の関連を分析し、①と同様に多様化を進展させる要因を探る。
- ③社員、パート、契約社員の構成比パターン別に企業のマネジメント事例を観察し、多様化のパターンがマネジメントに与える影響を明らかにする。

の3点から分析を行い、今後の人材ポートフォリオのありかたとそのマネジメントについて、なんらかのインプリケーションを得ようとするものである。

なお、企業の中で活用される人材は必ずしも雇用者とは限らない。業務請負や個人の業務委託も労働力としてその一翼を担っている。そこで、ここでは就業形態の多様化や人材の外部調達をあわせて『活用人材の多様化』と捉え、以降本文では省略して「多様化」という表現を用いている。

CONTENTS

【第一章】 調査結果の概観 37

- 契約、パート・アルバイト、派遣は“多様化人材”の地位を確立
- 商業、サービス以外の産業、大規模企業では「多様化」は進んでいない
- 大企業では、ここ3年間で「多様化」を急加速か
- 「現場への説明」や「人材の育成」が多様化を阻害
- 多様化によって煩雑になる人と仕事のマネジメント
- 人材流動化が進展する今も正社員は『囲い込み型』
- 多様化進展企業は「従業員の流動化を前提」「即戦力採用」「必要人材・知識は外部からも調達」
- 人件費比率が高い企業でも「就業形態多様化」の優先順位は低い
- 人件費比率が高い企業は「流動化前提」「即戦力採用」「能力主義賃金」
- 人件費比率が高い企業では、契約社員と業務請負を活用
- 大きく伸びる可能性が高い契約社員

【第二章】 事例研究：活用人材多様化のパターン 50

- 「パート・アルバイト」と「契約社員」の活用度からタイプ分類
- 大規模企業では、【ほぼ正社員タイプ】が圧倒的多数を占める
- 人件費比率が高い【契約社員中心タイプ】
- 多様化の推進を目的にはしていない【契約社員中心タイプ】

【第三章】 多様化推進のフレームとメカニズム 53

- 遅々として進まない多様化
- 進まない原因は企業の内部に
- 規制に守られ、適正な競争がないところでは多様化は進まない
- 活用目的で変わる活用人材の種類
- トリガーとなる「人材要件の明確化」

【第一章】 調査結果の概観

契約、パート・アルバイト、派遣は “多様化人材”の地位を確立

長い間、正社員の雇用を中心とした人員構成であった企業に、正社員以外の人材（非正規人材）が進出してきている。当初はパートやアルバイトなどが中心であり、『雇用者』という枠組みの中での多様化であったが、近年、派遣就業者が増大したり、業務請負、業務委託など、業務を外部の人材に委ねる動きも盛んになり、非正規人材が『雇用』の枠にとらわれない多様化が進んできているようである。

実際に、企業ではどの就業形態の人材を、どの程度の規模で活用しているのだろうか。

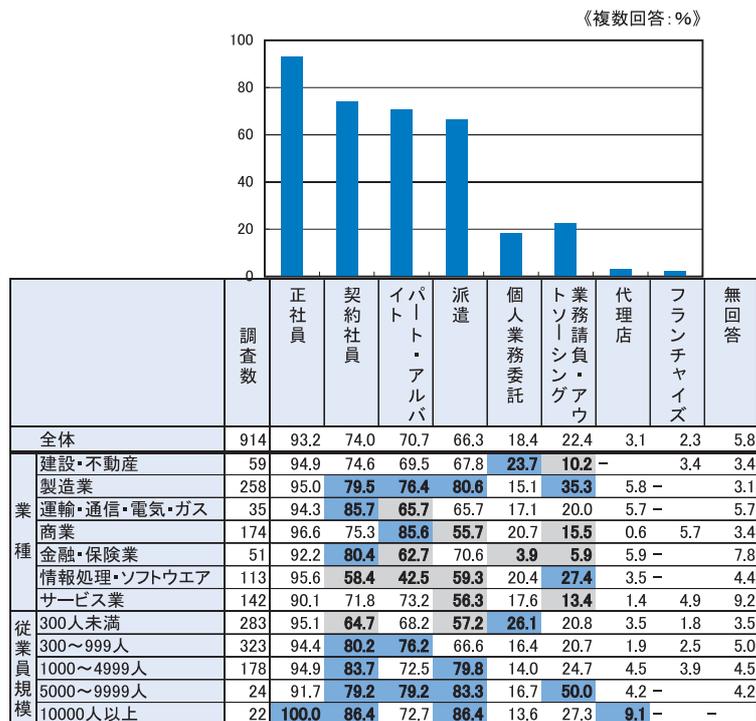
契約社員、パート・アルバイト、派遣については6割以上の企業が「活用している」と回答しており、多様化人材として十分に地位を確立していると考えられる。また、これらには及ばないものの、個人業務委託

や業務請負・アウトソーシングも2割前後の企業で活用しており、特に製造業における業務請負・O/S活用は35.3%と3社に1社以上にのぼっている。積み上げれば、ひとつの会社で3～4種の多様化人材を活用している結果であり、組織内にはかなり多彩な人材が混在している状況がうかがえる。

企業規模が300人未満の企業では、契約社員、パート・アルバイト、派遣のいずれの形態も「活用している」とする企業がやや少ないが、個人業務委託は26.1%と他の規模を上回り、小規模企業で活用しやすい多様化人材であることがうかがえる（図表2-1）。

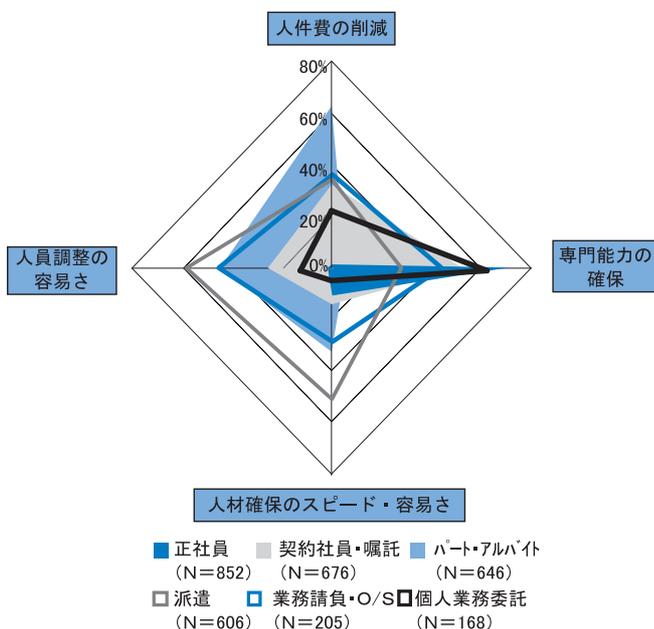
- それぞれの非正規人材を活用する理由は特徴があり、
- 契約社員・嘱託：正社員に比べて安い人件費で専門能力を持つ人材を確保できる
 - パート・アルバイト：安い人件費で、流動性の高い人材を確保できる
 - 派遣：正社員に比べれば安い人件費で、流動性の高

■図表 2-1 雇用・活用人材



い人材を確保できる
となっている。正社員がもつばら「専門能力の確保」のみであるのに対し、非正規人材については、「人件費の削減」や「人員調整の容易さ」が活用の強いモチベーションとなっている（図表2-2）。

■図表2-2 活用人材と活用理由



商業、サービス以外の産業、大規模企業では「多様化」は進んでいない

企業が活用している人材の構成比を算出したところ、全体での非正社員比率（活用人材全体に占める正社員以外の割合）は30.6%であったが、業種や規模によって状況がかなり異なる。商業とサービス業では非正社員比率が6割を超えているのに対し、その他の業種では2割を超えるものはない。さらに非正社員比率が高い業種においては、パートの構成比が高く5割を超えているが、パート以外の就業形態人数は1割以内にとどまっている。

一方、従業員規模別にみると、企業規模が大きいほ

ど非正社員比率は低く、特に10000人以上規模では18.2%にとどまっている。

“多様化”を促す声は以前からあり、実際に多様化の兆しはみられるものの、ボリュームでみれば一部の業界に偏っている上に、情報処理・ソフトウェアの業務請負・アウトソーシング比率が1割に達しているほかは、ほぼパートタイマーのみであるなど、依然としてかなり限定的な多様化であるといえよう（図表2-3）。

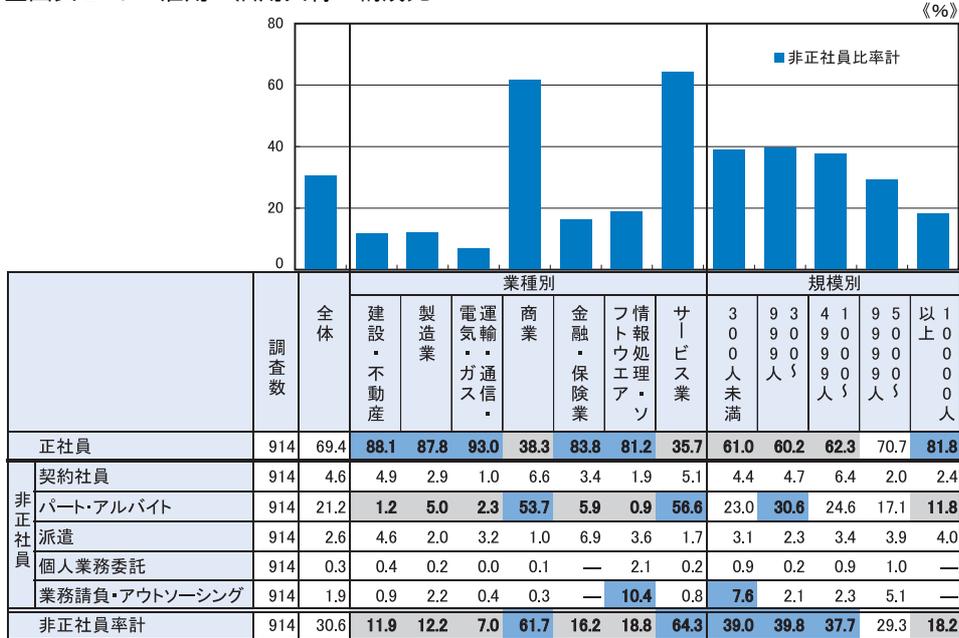
大企業では、ここ3年間で「多様化」を急加速か

ここまでは、過去の多様化の結果としての現在の活用状況を見てきた。次に、最近の動きをみると、ここ3年間になんらかの業務を正社員からその他の活用人材にシフトした企業は半数を超えている。特に高い業種は、運輸・通信・電気・ガスであり、従業員規模では、5000人以上の大規模企業である。いずれも現状の非正社員比率が低いところであり、急激に多様化のアクセルを踏み込んでいる様子がうかがえる。

シフトしている業務は「事務スタッフ系」が多いが、これは業種・規模を問わず広範な企業に存在する業務であることが影響していよう。次に多いものをみると、製造業の「研究・設計系」、「製造・流通系」、運輸・通信・電気・ガスの「製造・流通系」、商業、金融・保険、サービスの「営業系」といった具合に、各業種にとって中核業務とみなせるものも、かなりシフトされていることが分かる。金融・保険業の「営業系」は、詳細にみればテレマーケティング営業であり、中核業務といっても、ある程度システム化が可能なものがシフトされているとみることができる（図表2-4）。

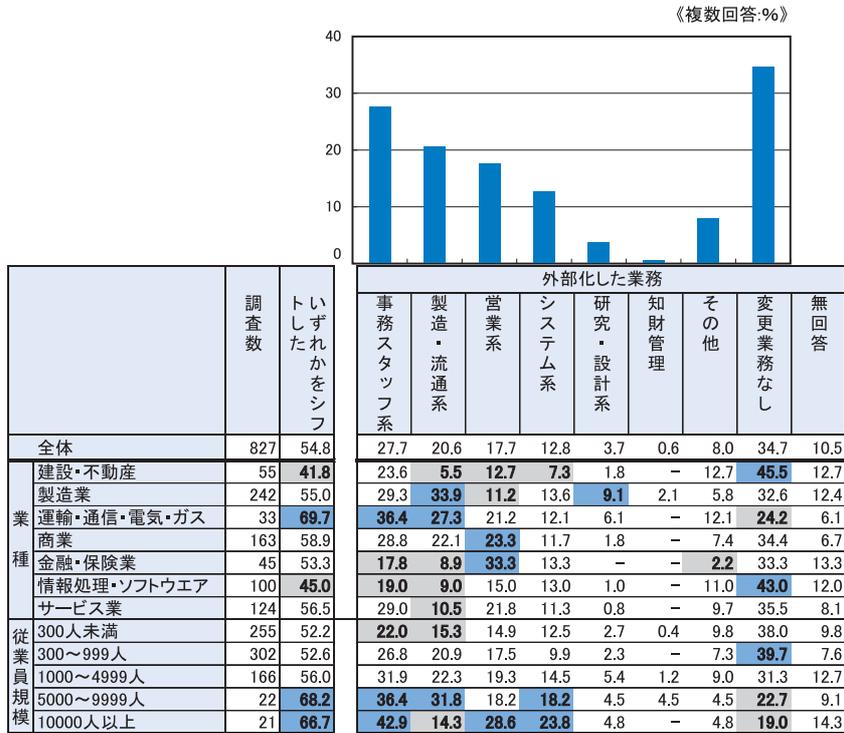
ここ3年に限った話ではないケースも含まれるが、インタビューの回答から給与計算や社会保険、輸送など回答比率が高かったもの以外でシフトされているものの具体例をひろくと、

■図表 2-3 雇用・活用人材の構成比



＜注＞活用しているに回答していない企業を「活用・雇用 0人」と仮定して活用人数計を算出、活用・雇用形態別構成比を得た。表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す

■図表 2-4 ここ3年以内に非正社員や外部戦力に変更した割合とその業務



＜注＞表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す。正社員を雇用・活用しており、かつ、契約社員、パート・アルバイト、派遣、個人業務委託、業務請負、アウトソーシング、代理店・フランチャイズのいずれかひとつは活用しているもの

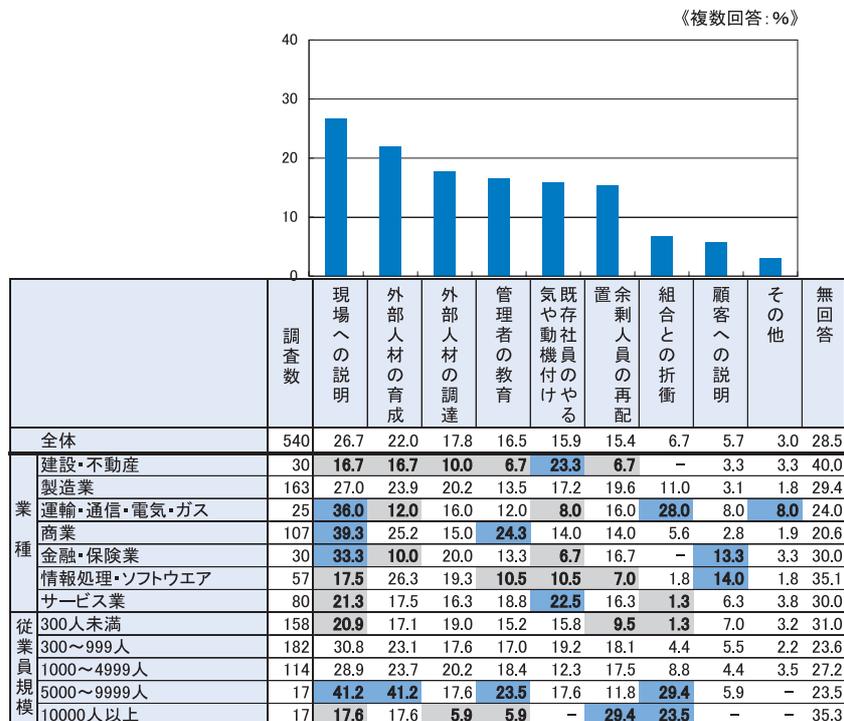
- 「拠点ショールームでの接客（単純な受付とお茶出し）にパート・アルバイトを使っている」（商業）
- 「新しい業態を始めるとき、新規開拓営業に人材派遣会社から営業の専門職を派遣してもらっている。無人店舗のFCパッケージなどの拡販で活用しているのだが、このプロセスは必ずしも正社員でなくてもいいだろうとの発想から」（商業）
- 「機械設計など専門技術について専門要員がいないのでここ10年くらい派遣会社の人にきてもらっている」（商業）
- 「個人委託業務は、個人に販売店を任せているもの」（食品製造）
- 「絶対数としては少ないが、機械設計、回路設計、テレマーケティングも一部外注したり、派遣社員に任せている」（製造）

- 「社内システム保守・管理についてHP・メールサーバーなど、社内でやるよりコストの安い部分だけ外部に委託」（情報処理） などがある。

「現場への説明」や「人材の育成」が多様化を阻害

最近3年間にシフトした業務がある企業にとって、最大の課題・障害は「現場への説明」である。近年、景況悪化、低成長が続き、人員削減を余儀なくされている中で、新たな外部人材の登用を現場に納得させなければならぬ（図表2-5）。さらに、多様化することによって生じる余剰人員をどうするか、また残った人材のモチベーション維持も課題である。インタ

■図表2-5 多様化に向けての課題・障害



<注>表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す
 /正社員を雇用・活用しており、契約社員、パート・アルバイト、派遣、個人業務委託、業務請負、アウトソーシング、代理店・フランチャイズのいずれか1つは活用し、さらに少なくとも1つは業務を外部化している企業

■図表 2-6 活用人材別多様化に向けての課題・障害

《複数回答：％》

	調査数	現場への説明	顧客への説明	組合との折衝	置余剰人員の再配	気や動機付け	既存社員のやる	外部人材の調達	外部人材の育成	管理者の教育	無回答
契約社員・嘱託	676	18.0	4.0	4.7	11.8	11.2	13.2	16.4	11.4	48.7	
パート・アルバイト	646	18.7	4.2	4.0	11.0	11.5	13.3	16.7	12.5	47.5	
派遣	606	18.8	3.6	5.4	11.6	11.1	14.4	17.0	11.2	47.5	
個人業務委託	168	20.2	6.5	6.0	13.7	13.7	18.5	16.7	11.9	37.5	
業務請負・アウトソーシング	205	24.9	5.4	8.8	14.6	13.2	18.5	22.9	14.6	37.6	

<注> 白抜き数字は20%以上のもの

ビューの回答では、「外部に任せるということになれば、『何で社外に出すの?』『俺たちの仕事なくなるのか?』という社内の声に対応していく必要はある」(化学)という認識を持っており、「現場に対して、正社員がコア業務に特化するという会社の方向性を浸透させることが課題。まだ十分とはいえず、今後も引き続き浸透を図る必要がある」(金融)といった声がある。一方余剰人員については「それまでそこで働いていた人が余剰人員化した。現実的には早期退職していただくしかないが、意外にスムーズにいった」(サービス)と、あまり大きな問題にはならなかったという企業が多い。

これらの障害は、どのような人材を活用するかによっても多少影響が異なる。図表 2-6 は現在活用している人材別に多様化の障害をみたものである。現在活用している人材は、多様化障害として回答している「ここ3年間の外部化」のものとは限らないこと、また複数回答であるので、厳密には1対1対応していないことに注意しなければいけないが、この結果をみる限り、契約社員・嘱託、パート・アルバイト、派遣を活用する障害に差はないが、個人業務委託や業務請負・アウトソーシングの場合に「現場への説明」や「外部人材の育成」が問題になるとする企業が多い。後者の方が、契約社員、パート・アルバイト、派遣に比べて基幹業務への適用が多いことを推察させる結果である(図表 2-6)。

多様化によって煩雑になる 人と仕事のマネジメント

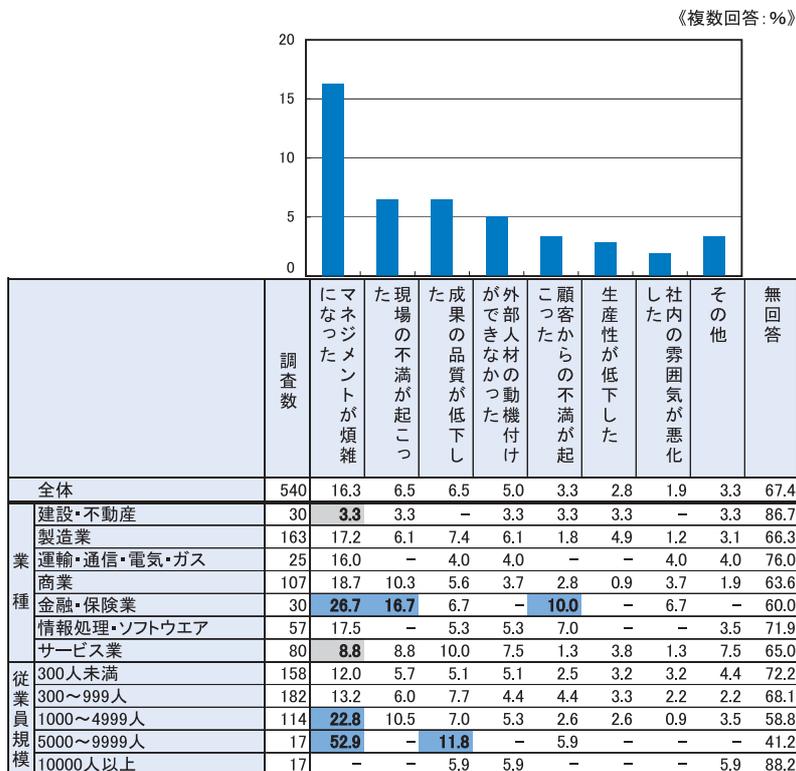
多様化したことによって生じた不都合としては「マネジメントが煩雑になった」ことがあげられる(図表 2-7 (P.42))。多様な就業形態の人材が混在する結果、賃金制度や人事管理がひとつのラインでは済まず、複雑になることは容易に推察できる。たとえ、制度が整備されたとしても、従業員同士の意識やモチベーションまではマネジメントがむずかしく、管理者の手腕が問われるところである。その点について、人事マネジメント部門がどこまで関われるのか、どこまで現実的な解決をもたらせるのかは、困難な課題であろう。非正社員化を進めていない企業では、これらの問題点についての解決策を見出せないために踏み切れない、という状況も考えられる。インタビューからは、

- 「人が頻繁に入れ替わる」(商業)
- 「業務委託は法律上社員が指揮命令できないため、委託会社のチーフとの協力が必要となり、現場での管理業務が煩雑になった」(食品メーカー)
- 「外部人材の動機付けはむずかしい」(情報処理)
- 「さまざまな雇用形態に対してそれぞれの評価・マネジメントが必要となってくるため、マネジャーは業務が複雑化している」(金融)

といった指摘がなされている。

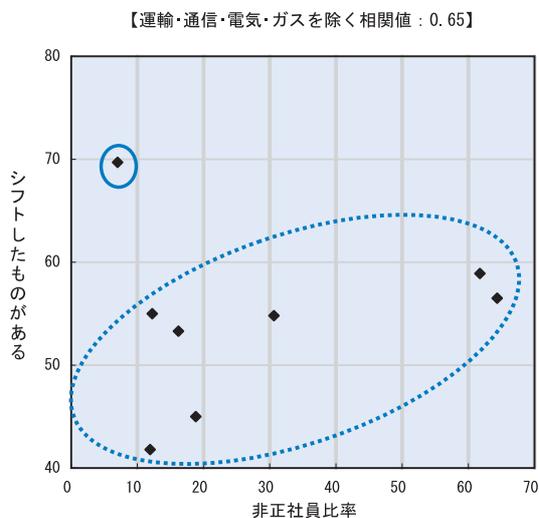
しかし、業種別に現在の非正社員比率と最近3年間

■図表 2-7 多様化による不都合



＜注＞表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す
 ／ 正社員を雇用・活用しており、かつ、契約社員、パート・アルバイト、派遣、個人業務委託、業務請負、アウトソーシング、代理店・フランチャイズのいずれか1つは活用し、さらに少なくとも1つは業務を外部化している企業

■図表 2-8 非正社員比率と最近3年間の業務シフト率の関係



＜注＞ 正社員を雇用・活用しており、かつ、契約社員、パート・アルバイト、派遣、個人業務委託、業務請負、アウトソーシング、代理店・フランチャイズのいずれかひとつは活用しているもの

の多様化率には、相関関係がみられる。すでに非正社員化が進んでいる企業がさらに非正社員化を進めているという結果である（運輸・通信・電気・ガスを除く相関係数は0.65）。「前述のような『課題・障害や不都合がある』としても外部化する」といっているわけで、これらの企業では、このような課題・障害や不都合を乗り越え、あるいは解決ノウハウを蓄積できている可能性がある（図表2-8）。

人材流動化が進展する今も 正社員は『困り込み型』

多様化を推し進める一方で、企業は正社員をどのように捉えているのだろうか。非正社員や外部人材との

間に、どのような線引きがなされているのだろうか。

人材マネジメントに関する7つの観点について、対立するAB2つの意見のいずれに近いかの回答を求めた。この結果によれば、「正社員は長期雇用を前提」の企業が89.1%を占める。また、「必要人材は正社員として採用」とする企業が76.9%と、人材流動化が進んでいると言われる中でも正社員に関する基本方針は変わっていない。

さらに、「入社後の能力開発で戦力化」が71.2%、「能力開発の対象は自社従業員に限定」が82.1%と、囲い込んだ従業員の能力開発をして戦力化を図るという姿勢が濃厚で、即戦力採用や、サプライヤー・パートナー企業の育成には関心が低い。

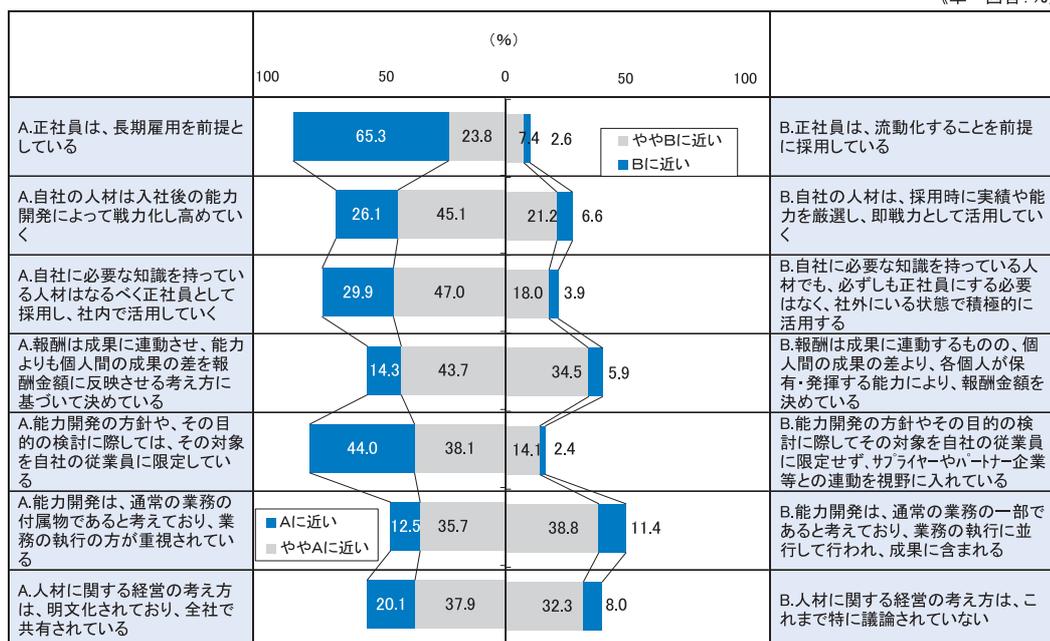
報酬については、「個人の成果を報酬に反映」が58.0%と、「各個人が保有・発揮する能力による」を上回り、成果貢献の度合いが強い企業が多い(図表2-9)。

**多様化進展企業は
「従業員の流動化を前提」「即戦力採用」
「必要人材・知識は外部からも調達」**

多様化に積極的であるのは、人材マネジメントの考え方がその方向に向いているからであると考えられる。そこで、前項の人材マネジメント上の考え方についての各質問について、非正社員比率が高い企業と低い企業の回答を比べてみると、おおむね非正社員比率が高い方が、「長期雇用前提というより流動化前提」、「能力開発で戦力化するというより即戦力採用」、「必要な人材は正社員として社内で活用というより、社外にいる状態で積極活用」という考え方が強い(図表2-10(P.44))。非正社員比率が低い方が、企業に必要な能力や知識を持つ人材は、正社員として採用し、内部で育成し、長期雇用で抱え込むという姿勢が濃厚であるのに対し、**非正社員比率が高い企業では、流動化を前**

■図表 2-9 人材マネジメントに関する基本的な考え方

(N=1157)
《単一回答: %》



提としており、正社員にこだわらず、外部の知識・能力を前向きに活用しようという姿勢である。また、これらほどの差ではないが、非正社員比率が高いほど人材観を明確にしている企業割合が高い。多様化を推進

させる場合、社内で時間をかけて自社文化を浸透させるゆとりはないため、初めから必要とする人材像を明確にし、それにあう人材を調達することが求められよう。多様化が進む過程と並行して人材観が明確になっ

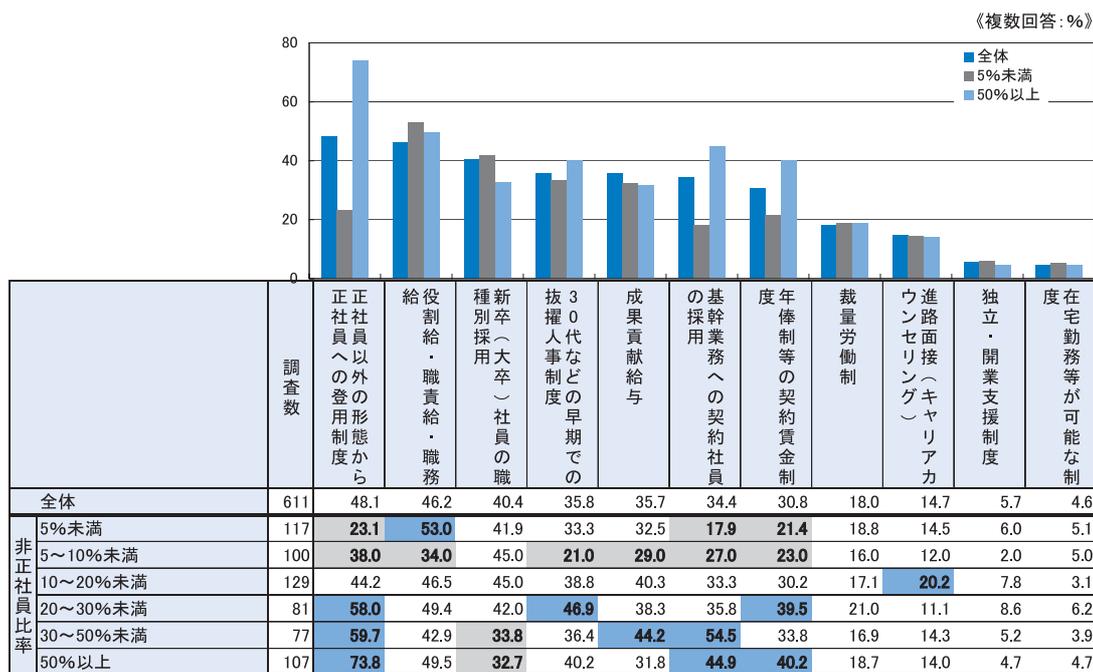
■図表 2-10 非正社員比率別に見たマネジメントの考え方

《単一回答：％》

	調査数	雇用流動化		能力開発か即戦力か		必要人材確保		賃金の基準		育成の範囲		能力開発と業務の優先		人材観の明文化		
		長期雇用前提	流動化前提	能力開発重視	即戦力	内部確保	外部調達	成果主義賃金	能力主義賃金	従業員のみ育成	外部も能力開発	業務重視	能力と業務並行	人材観は明文化	明文化されていない	
全体	1157	89.1	10.0	71.2	27.8	76.9	21.9	58.0	40.4	82.1	16.5	48.2	50.2	58.0	40.3	
非正社員比率	5%未満	117	75.2	2.6	70.1	28.2	83.8	14.5	58.1	40.2	85.5	12.0	51.3	46.2	57.3	40.2
	5～10%未満	100	69.0	11.0	79.0	19.0	75.0	24.0	61.0	38.0	80.0	19.0	61.0	38.0	58.0	41.0
	10～20%未満	129	71.3	6.2	70.5	29.5	81.4	18.6	56.6	42.6	82.9	17.1	45.7	54.3	58.1	41.1
	20～30%未満	81	54.3	16.0	65.4	34.6	81.5	18.5	56.8	42.0	84.0	16.0	49.4	50.6	59.3	40.7
	30～50%未満	77	64.9	14.3	71.4	27.3	62.3	37.7	58.4	41.6	80.5	19.5	48.1	51.9	61.0	36.4
50%以上	107	53.3	20.6	60.7	36.4	68.2	28.0	60.7	36.4	76.6	20.6	44.9	52.3	63.6	33.6	

<注>表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す

■図表 2-11 非正社員比率別人事制度導入率



<注>表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す
／雇用・活用人材数に回答があるもの

ていったのか、明確にできている企業だからこそ多様化が進められたのかは、明らかではないが、漠然とした人材像しか持っていない中での多様化はありえないということは指摘できよう。

賃金については、全体では「能力よりも個人の成果に連動させる」という成果主義的賃金の考え方が、「個人間の成果の差より、各個人が保有・発揮する能力による」という能力主義的賃金の考え方を上回っているが、非正社員比率による差はみられない。

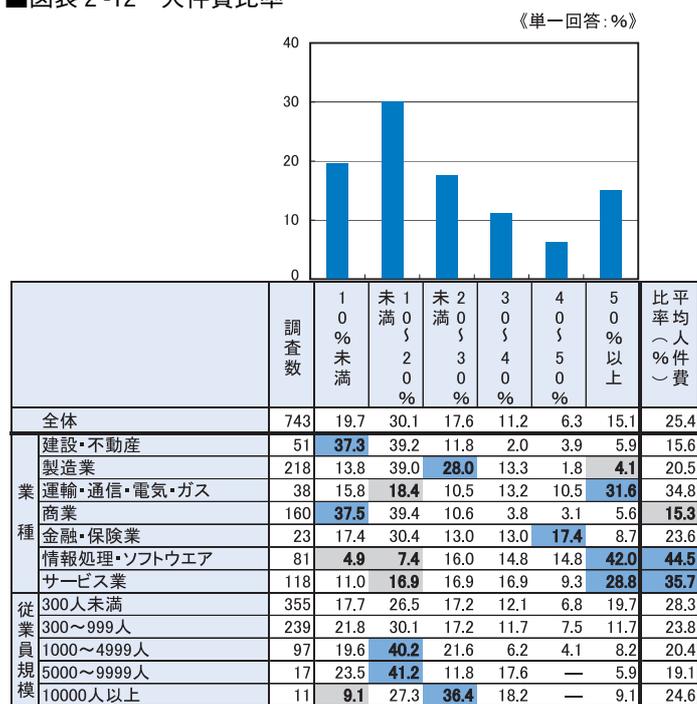
また、前項でみたような人事マネジメントの考え方を具現化したものとして、どのような制度が導入されているかをみると、**非正社員比率が高い企業では「基幹業務への契約社員の採用」や「正社員以外の形態から正社員の登用制度」などの導入率がきわめて高く、就業形態間の壁が低い。**正社員が特別に位置付けされている状態より、障壁が低い方が多様化を促進しやすいことが推察される結果である（図表2-11）。

人件費比率が高い企業でも「就業形態多様化」の優先順位は低い

人件費は人材マネジメントに影響が大きい指標のひとつである。ここからは人件費比率が多様化とどのような関連があるかをみていく。

年間売上高に占める**人件費比率は30%未満計で過半数**を超える。内訳は10~20%が3割を占め、10%未満が2割、20~30%未満が2割弱となっており、平均は25.4%である（図表2-12）。この人件費比率別に人事マネジメント課題をみると、多少順位の入れ替えはあるものの、いずれの層でも「次世代リーダー育成」「若手社員の早期戦力化」「組織や風土の変革」「成果報酬型賃金制の導入・強化」「人件費の削減」が上位5項目となっている。「**多様な就業形態の活用**」は、**人事マネジメント課題としては優先順位がさほど高くなく、10ないしは11番目**となっている（図表2-13（P.46））。組織・風土の改革といった高次元の課題に

■図表2-12 人件費比率



■図表 2-13 人件費比率別人材マネジメントの課題 上位項目

順位	全体	人件費比率		
		20%未満	20%～50%未満	50%以上
1	次世代リーダー育成	次世代リーダー育成	次世代リーダー育成	次世代リーダー育成
2	若手社員の早期戦力化	若手社員の早期戦力化	若手社員の早期戦力化	若手社員の早期戦力化
3	組織や風土の変革	組織や風土の変革	組織や風土の変革	成果報酬型賃金制の導入・強化
4	成果報酬型賃金制の導入・強化	成果報酬型賃金制の導入・強化	成果報酬型賃金制の導入・強化	人件費の削減
5	人件費の削減	人件費の削減	人件費の削減	組織や風土の変革
6	現場における戦略推進力強化	現場における戦略推進力強化	現場における戦略推進力強化	現場における戦略推進力強化
7	部門間の連携	部門間の連携	部門間の連携	採用力の強化
8	採用力の強化	従業員のキャリア支援の促進	従業員のキャリア支援の促進	部門間の連携
9	従業員のキャリア支援の促進	採用力の強化	人材マネジメント機能の効率化	従業員のキャリア支援の促進
10	多様な就業形態の活用	経営を担う後継者選択	採用力の強化	多様な就業形態の活用
11		多様な就業形態の活用	多様な就業形態の活用	

対する処方のひとつとして、制度の改革や就業形態の多様化を図ることが必要だという認識なのではないだろうか。

企業インタビューの回答では

- 「人事制度の変革を通じて組織・風土を変えていきたい」（コンサルタント）
 - 「主に人事制度の改革により変革を推進」（通信）
- といった声があがっており、制度改革を通じて組織変革を促そうとしている企業が少なくない。

人件費比率が高い企業は「流動化前提」「即戦力採用」「能力主義賃金」

人件費比率によって人事マネジメントの考え方が異なるのは、長期雇用→流動化、社内能力開発→即戦

力採用、成果主義賃金→能力主義賃金の3点である。

人件費比率が高いほど、後者の傾向——流動化が前提、即戦力採用、能力主義賃金——の傾向が強い（図表2-14）。コストの構造改革を目指す場合、最終的にはどれだけの額が削減できるかが重要関心事であるが、人件費比率が低い場合は若干のコスト削減しても、額への貢献は小さい。したがってかなり大胆な施策が必要となり、制度として具体的に実現するにはハードルが高い。それに引き換え、人件費比率が高い場合は、わずかな比率の削減でもセーブできる金額は大きい。従って、このような企業では多面的に施策を検討しており、また制度導入にもより積極的であると考えられる。

実際に、人件費比率が高い企業では「役割給・職責給・職務給」「成果貢献給与」「年俸制等の契約賃金制度」の導入率が人件費比率の低い企業を上回る（図表

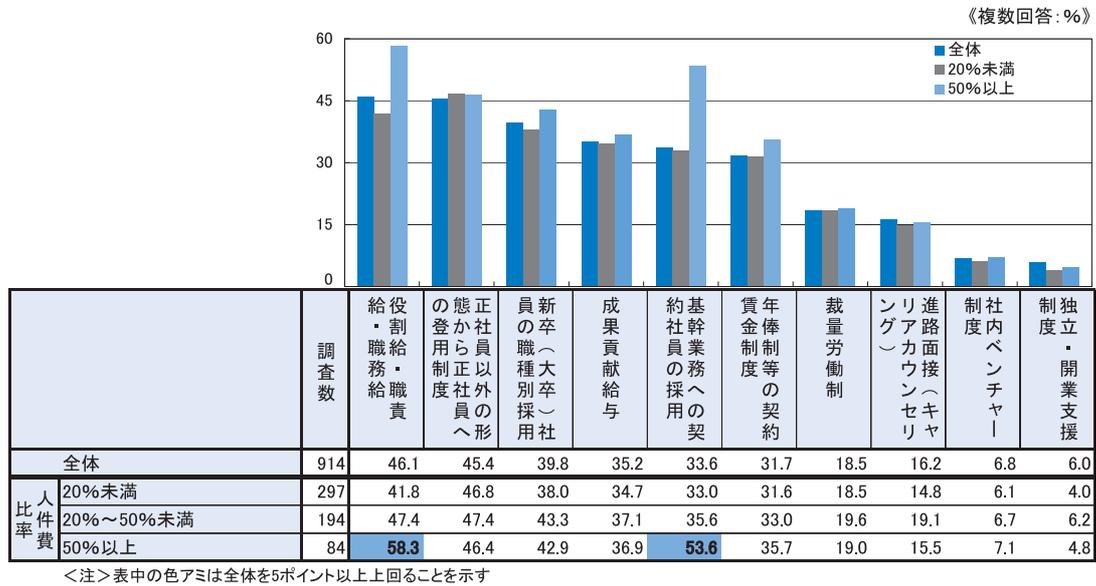
■図表 2-14 人件費比率と人材マネジメントの考え方

《単一回答：％》

調査数	雇用流動化		能力開発か即戦力か		必要人材確保		賃金の基準		育成の範囲		能力開発と業務の優先		人材観の明文化			
	長期雇用前提	流動化前提	能力開発重視	即戦力	内部活用	外部調達	成果主義賃金	能力主義賃金	従業員のみ育成	外部も能力開発	業務重視	行能力と業務並	人材観は明文	い明文化されて		
全体	1157	89.1	10.0	71.2	27.7	76.9	21.9	58.0	40.4	82.1	16.5	48.2	50.2	58.0	40.3	
人件費比率	20%未満	370	93.0	7.0	71.9	28.1	76.5	23.2	62.4	37.0	81.6	18.4	52.2	47.6	55.7	43.5
	20%～50%未満	261	88.9	9.2	73.2	24.5	79.7	18.0	54.4	43.3	82.8	14.6	47.1	50.6	59.0	38.3
	50%以上	112	82.1	17.9	65.2	34.8	72.3	25.9	50.9	48.2	83.0	16.1	52.7	47.3	56.3	43.8

＜注＞表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す

■図表 2-15 人件費比率別導入している人事制度



2-15)。なかでも、「役割給・職責給・職務給」は、その差が大きい。

人件費比率が高い企業では、契約社員と業務請負を活用

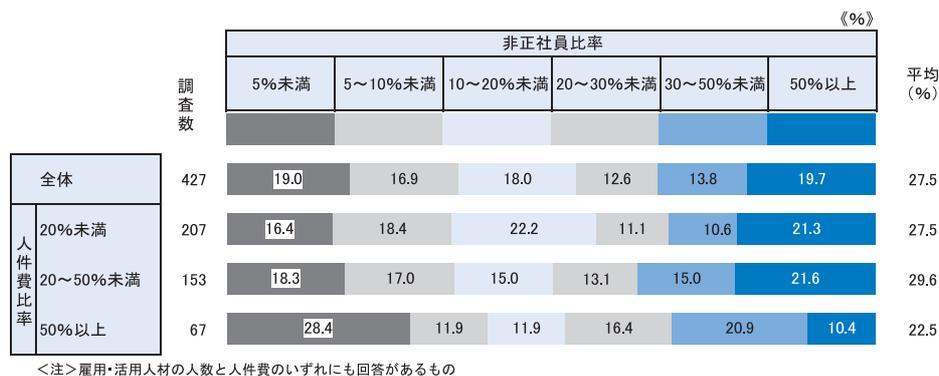
人件費比率と非正社員比率の関係をみると、人件費比率が高い企業では平均の非正社員比率がやや低い。ただし、分布をみると、非正社員比率5%未満の企業

が3割近くにのぼる一方で、30~50%未満が2割におよび、二極化の傾向を見せている（図表 2-16）。

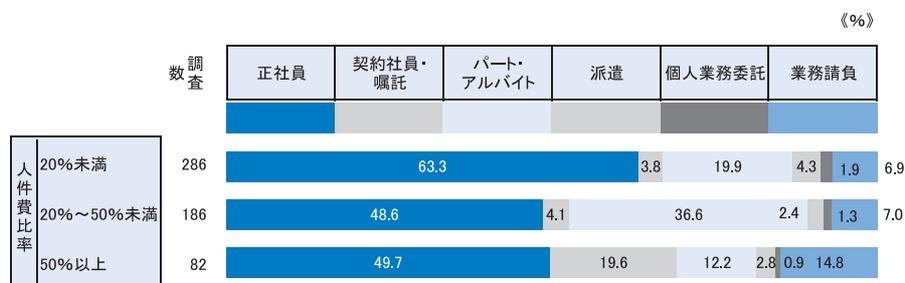
人件費比率が50%以上で、かつ非正社員比率が低い企業を個別に眺めてみると、自動車販売、エンジニアリング、広告代理店、旅行代理店などのサービス業が多く含まれている。

人件費比率が高いということは、人材の能力レベルや質が業績に与える影響が大きく、それは非正規社員登用へのブレーキとなりやすいであろう。また、上記のような業種では、適切な人材の労働市場が十分には

■図表 2-16 人件費比率と非正社員比率



■図表 2-17 人件費率別活用人材構成比



<注>雇用・活用人材の人数と人件費のいずれにも回答があるもの

形成されておらず、そのことも非正社員化が進まない背景となっていると考えられる。

さらに、上記業種の中には労働集約的・知識集約的業務が多く、システム化や言語化が進まず、非正社員への置き換えが進まないという可能性もあろう。

人件費比率が高く、非正社員比率が高い企業群は、不動産やタクシーなどの運輸業である。これらでは非正社員を活用する主たる目的が人件費削減にあるのではなく、専門性を求め、歩合給で処遇するという種類の仕事で、正社員よりも契約社員などの働き方が適合すると考えられる。

人件費比率別の活用人材構成比をみると、**人件費比率の高い企業では契約社員と業務請負の構成比が高い** (図表 2-17)。人件費比率が「20%未満」の企業と「20～50%未満」の企業では、活用人材といっても、正社員とパート・アルバイトで8割強を占める。それに対し、人件費比率「50%以上」の企業ではアルバイト・パートの構成比は1割強にとどまる一方で契約社員、業務委託の構成比をあわせて3割を超えており、構造が大きく異なっている。人件費率50%以内の間は、正社員中心からアルバイト・パートの活用を高めてくという連続的变化であるが、それ以上のところでは専門性を重視した多様化という別のコンセプト、概念が支配しているようである。

大きく伸びる可能性が高い契約社員

今後の活用意向をみると、全体では契約社員、パート・アルバイト、派遣で、いずれも4割を超えている。(図表 2-18)

これを現在の活用人材構成比との関係を見るべくプロットしたものが図表 2-19である。図の左上は、現在の構成比はさほど高くないが今後の活用意向は高いものである。ここには**契約社員や派遣が含まれるが、今後大きく伸びる可能性が高い**と思われる。またパート・アルバイトの現在構成比が低い企業群におけるパート・アルバイトも同様の存在であり、**パート・アルバイトはまだ伸びる**と考えられる。図の左下は、現在構成比が低く、今後の活用意向も他に比べて低いものであるが、個人業務委託は現在値がきわめて低いので、絶対量としては小さいものの伸び率は大きいと予想される。(図表 2-19)

人件費比率と多様化についていくつかの視点でみてきたデータをまとめると次のように整理できる。**人件費比率が高い企業には、非正社員比率が低い企業と高い企業の2種類が混在している。**

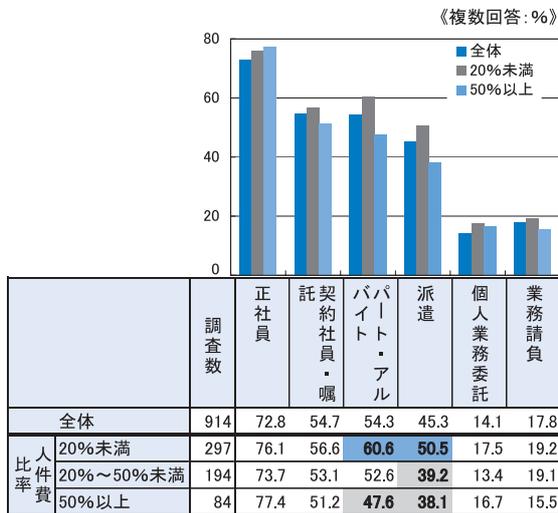
一方は労働集約的なサービスを提供する業界などで、システム化・言語化ができないために多様化が進まない企業群である。もう一方は、専門性を重視し、歩合

給などの処遇が適合する業界などで、業務請負や契約社員が活用されている企業群である。ただし、後者は必ずしも多様化を戦略的課題として捉えた結果ではなく、現実的対応としてそれ（業務請負や契約社員）を選択していると思われる。

業務請負と契約社員は基本的には専門性に期待して

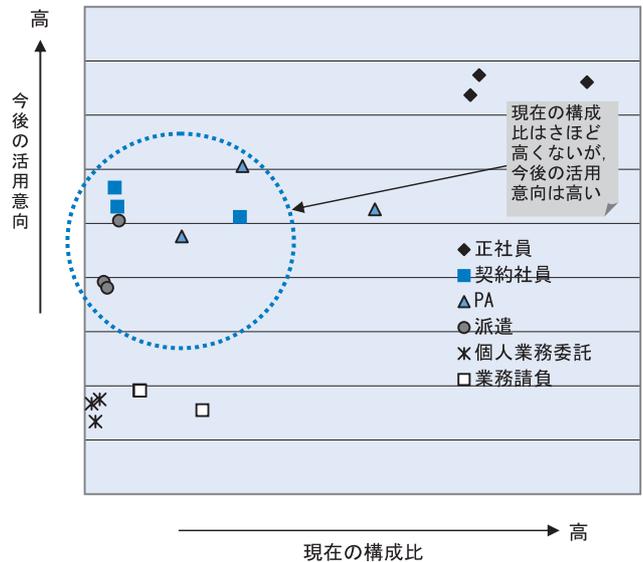
の活用が多く、人件費を押し上げる要因となっているが、契約社員はそれとともに、単に社員として抱え込むリスク回避のために活用するケースがあると思われる、後者の場合は人件費を押し上げる度合いはさほど高くない。

■図表 2-18 人件費比率別今後の活用意向(積極的な割合)



<注>表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す

■図表 2-19 形態別活用人数と今後の活用意向



<注>各就業形態を人件費比率によって3つに分けている

【第二章】 事例研究：活用人材多様化のパターン

「パート・アルバイト」と「契約社員」の活用度からタイプ分類

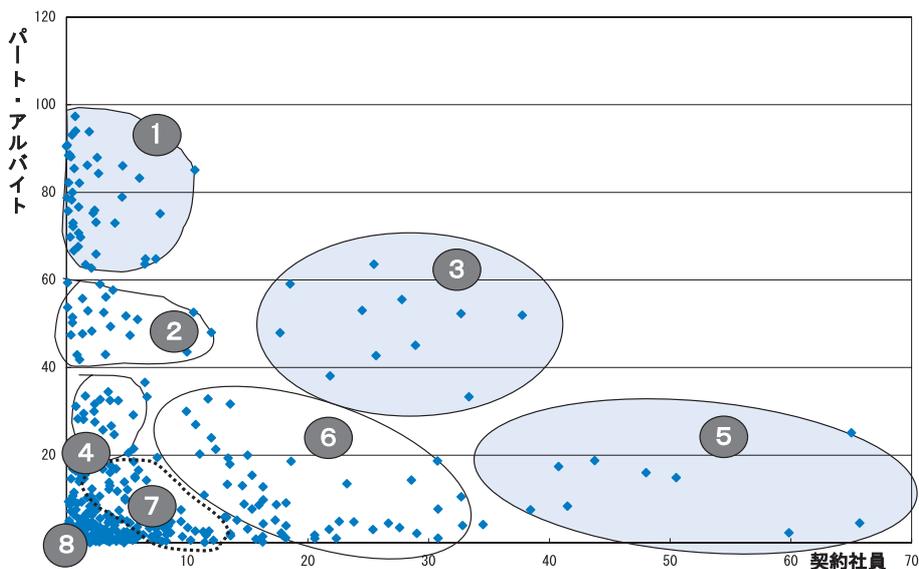
多様化と一口に言っても、さまざまなパターンが存在するが、企業の中の活用人材構成は図表2-3 (P.39)にある通り、ボリュームで見れば、正社員が69.4%、パート・アルバイトが21.2%、契約社員が4.6%で、これ以外はかなり少ないことが分かっている。また、それぞれの活用理由(図表2-2 (P.38))は、正社員が「専門能力の確保」、パート・アルバイトが「人件費の削減」、契約社員が「専門能力の確保とともに人件費の削減」と、それぞれ特徴が異なる。そこで、これら3つの就業形態の合計活用人数に占める構成比を計算して、企業の多様化パターンをつくる。そのうちの典型的なもの、ほぼ正社員のみで構成されている企業とを取り上げ、これらの企業群の間に属性や人材マネジメント課題は異なるかをみようとした。

契約社員比率とパート・アルバイト比率の2軸でプロットしたものが図表2-20である。おおよそ8つのグループに分けてみたが、⑧は、ほぼ正社員のみで構

成されている企業群である。これから最も遠い①③⑤は非正社員比率が高い企業群であるが、①はパート・アルバイト比率がかなり高い。一方⑤は契約社員比率が高い企業群であり、③は①と⑤の中間的な企業群である。(図表2-20) これらを典型的パターンとし①を【PA中心タイプ】、⑤を【契約社員中心タイプ】、③を【バランスタイプ】、⑧を【ほぼ正社員タイプ】と呼ぶことにする。⑧の企業は3割近くにのぼるが、①③⑤のタイプは数が少なく、事例研究的色彩が濃いことを了解されたい。

また、業種別に①から⑧の構成比をみると、情報処理・ソフトウェアは⑧の企業が6割と多いが、これは正社員、契約社員、パート・アルバイトの3種の就業形態に限定した構成比パターンをみているためである(図表2-21)。図表2-3 (P.39)で見た通り、情報処理・ソフトウェアでは業務請負の人材がかなり多く、「ほぼ正社員のみで構成されている企業群」とは言いがたい。そこで、以降の分析では⑧の企業群から情報処理・ソフトウェアを除いた企業群を⑧aとして、これと、①③⑤の企業群とを比較していくこととする。

■図表2-20 契約社員比率とパート・アルバイト比率によるグループ化



<注> 正社員、契約社員、パート・アルバイトの雇用活用人数に回答があるもの2章の図表は以下同条件

大規模企業では、【ほぼ正社員タイプ】が圧倒的多数を占める

各業種の①③⑤の比率をみると、商業とサービスで高く、これらの業種ではパート・アルバイトや契約社員の思い切った登用が行われていることがわかる。一方、建設・不動産、運輸・通信・電気・ガス、金融・保険業では①③⑤の企業がみられない。競合が限定的であったり、規制緩和の進行がゆるやかな業界では、大胆な活用が進まないことが推察される。

従業員規模別では、5000人以上における⑧aの比率が飛びぬけて高い。他の規模では、①③⑤といった典型的タイプがそれほど多くないとしても、「ほぼ正社員のみ」というパターンではなく、少なくともパート・アルバイトか契約社員が10%程度以上はいる結果となっている（図表2-22）。大規模企業では、すべての活用人材数を把握しきれないという状況があるとしても、その人員構成は企業全体でみれば偏りがあるといえる。

員のみ」というパターンではなく、少なくともパート・アルバイトか契約社員が10%程度以上はいる結果となっている（図表2-22）。大規模企業では、すべての活用人材数を把握しきれないという状況があるとしても、その人員構成は企業全体でみれば偏りがあるといえる。

多様化の推進を目的にはしていない【契約社員中心タイプ】

各タイプはどのような人材マネジメント課題を抱えているという認識なのだろうか。【ほぼ正社員タイプ

■図表 2-21 業種別タイプ構成比

業種	集計数	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	①・③・⑤タイプ計
		PA比率60%以上	PA比率40%以上	PA比率30%以上	PA比率20%以上	PA比率15%以上	PA比率10%以上	PA比率5%以上	PA比率0%以上	
全体	403	10.4	5.7	3.0	5.2	2.5	16.6	27.8	28.8	15.9
建設・不動産	22	-	-	-	-	-	18.2	36.4	45.5	-
製造業	121	1.7	5.8	2.5	3.3	1.7	10.7	28.9	45.5	5.8
運輸・通信・電気・ガス	14	-	7.1	-	7.1	-	14.3	42.9	28.6	-
商業	99	18.2	6.1	3.0	7.1	5.1	15.2	25.3	20.2	26.3
金融・保険業	22	-	9.1	-	9.1	-	9.1	54.5	18.2	-
情報処理・ソフトウェア	28	3.6	3.6	-	-	-	17.9	14.3	60.7	3.6
サービス業	68	26.5	8.8	5.9	1.5	4.4	27.9	19.1	5.9	36.8

<注>色アミは全体を5ポイント以上上回る／表頭PAはパート・アルバイト

■図表 2-22 従業員規模別タイプ構成比

従業員規模	集計数	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧b	⑧a	①・③・⑤タイプ計
		PA比率60%以上	PA比率40%以上	PA比率30%以上	PA比率20%以上	PA比率15%以上	PA比率10%以上	PA比率5%以上	PA比率0%以上	PA比率0%以上	
合計	384	9.9	6.0	2.6	5.2	2.3	16.7	28.6	3.9	24.5	14.8
300人未満	120	5.0	5.8	3.3	4.2	1.7	22.5	33.3	6.7	17.5	10.0
300～1000人未満	174	11.5	6.9	1.7	6.3	1.1	14.4	29.9	2.3	25.3	14.4
1000～5000人未満	76	14.5	5.3	3.9	5.3	6.6	14.5	23.7	1.3	25.0	25.0
5000人以上	14	7.1	-	-	-	-	7.1	-	14.3	71.4	7.1

<注>色アミは全体を5ポイント以上上回る／表頭PAはパート・アルバイト
／従業員数が無回答を除く

【PA中心タイプ】と【バランスタイプ】に共通しているのは「多様な就業形態の活用」で、4割以上が課題であるとしている。しかし、【契約社員中心タイプ】では3割にとどまっている。

【契約社員中心タイプ】は前述したように人件費比率が高く、人材の質の影響が大きいことから、コスト構造を変革するにあたってはドラスチックな変化には慎重になるとともに、単なる置き換えは行わないということで、「多様な就業形態の活用」を人事マネジメント課題とする割合が低いと考えられる。(図表2-23)。

【契約社員中心タイプ】と【バランスタイプ】に共通して高いのは「採用力の強化」で、【PA中心タイプ】ではこれを課題とする割合は低い。どちらかといえばパート・アルバイトは員数を揃えることが重視されるが、採用すること自体は昨今の環境も手伝ってさほど難しいとはいえないとなれば、重大な課題であるという認識は持ちにくい。しかし、契約社員は、専門性に期待する部分も大きく、必要な人材を確保するために採用力を強化したいという意識が強まるのが考えられる。

多様な人材の組合せパターン別にみてきたデータから次のように整理できる。

①パート・アルバイトが構成比の多くを占める企業は、労働集約的な業務が中心の事業を行っており、もっぱら人件費削減を目的としてパート・アルバイトを活用。戦略的に正社員以外の人材を活用している。

一方、⑤の契約社員を多く抱える企業は、人件費比率が高く、人材の質が経営に与える影響が大きいために、人材の質を担保するべく、「専門性が期待できる」、あるいは「正社員に近い」という意味で契約社員を活用していると考えられる。

③のバランス型は、どちらかといえば①のパート・アルバイト中心のタイプに傾向が似ており、⑤のタイプから分かれたというよりも、①の“進化形”とみる方が適切に思われる。

■図表 2-23 タイプ別人材マネジメント部門の課題

《複数回答：％》

	調査数	育成世代リダー	戦若手社員の早期	革組織や風土の変	人件費の削減	採用力の強化	多様な就業形態の活用	ア従業員のプロモーション	ト人材マの効率化	期新職・若抑止の早	
全体	403	79.7	62.3	55.6	47.4	36.5	35.5	33.7	29.0	19.9	
タイプ	PA中心タイプ	42	69.0	52.4	69.0	57.1	35.7	45.2	31.0	40.5	33.3
	バランスタイプ	12	100.0	58.3	58.3	58.3	58.3	41.7	66.7	25.0	25.0
	契約社員中心タイプ	10	70.0	40.0	50.0	50.0	50.0	30.0	40.0	30.0	20.0
	正社員タイプ	25	83.7	63.3	56.1	51.0	33.7	25.5	40.8	25.5	15.3

<注>表中色アミかけは正社員タイプ≦10ポイント/表頭PAはパート・アルバイト O/Sはアウトソーシング

【第三章】多様化推進のフレームとメカニズム

遅々として進まない多様化

企業が雇用者の就業形態を多様化する、あるいは人材を外部から調達する動きが活発化している背景には、さまざまな人件費圧縮のプレッシャーがある。初めに触れたように、人件費の安い国々からの競争力の強い商品が席卷し始めていることや、経済変動が激しさから、人件費構造をより柔軟にしておく必要が生じている。必要な人材をすべて正社員として雇用するのではなく、別のありかたを探る試みが求められているのである。

しかし、現実には多様化が順調に進んでいるとは言いがたい。確かに企業ではいろいろな働き方の人材を活用しているとしているが、そのボリュームも多様化の範囲も、まだまだ限定された範囲にとどまっている。

進まない原因は企業の内部に

経営革新を迫られ、次世代リーダーの育成や組織・風土の変革が喫緊の重要課題だとする企業にとって、多様化は、それらにひもづく課題のうちのひとつであり、優先的にそれを解決するという認識にはないのが現状である。正社員中心の雇用システムの再構築は難易度が高く、また、人事部門がルールを作るだけでは多様化は進まない。

本文には掲載していないが、非正社員比率や外部化のパターンと企業業績には、ゆるやかに関連がみられる（図表2-24、2-25）。非正社員比率が低い企業、ほぼ正社員で構成されている企業は、明らかに業績が低いのである。因果関係は検証できないものの、利益確保が企業活動の大きな目的である以上、非正社員比率を高めることが有効であることを示唆している。

多様化を阻害する要因として企業が認識しているものは、「現場への説明」が最も大きい。人を減らしている現状なのに新たな人材を導入する理由を納得させ

■図表2-24 非正社員比率と業績

《単一回答：％》

	調査数	売上高伸び率		調査数	利益伸び率		
		増加	減少		増加	減少	
全体	589	59.1	40.9	553	45.8	54.2	
非正社員比率	5%未満	110	48.2	51.8	101	37.6	62.4
	5～10%未満	99	64.6	35.4	97	48.5	51.5
	10～20%未満	126	50.8	49.2	116	37.1	62.9
	20～30%未満	77	63.6	36.4	73	46.6	53.4
	30～50%未満	74	66.2	33.8	69	50.7	49.3
50%以上	103	67.0	33.0	97	57.7	42.3	

<注>色アミは全体を5ポイント以上上回る
 /雇用・活用人数に回答があり、売上額または利益額に回答があるもの

■図表2-25 多様化タイプと業績

《単一回答：％》

	調査数	売上高伸び率		調査数	利益伸び率		
		増加	減少		増加	減少	
全体	397	59.2	40.8	371	49.6	50.4	
タイプ	PA中心タイプ	41	73.2	26.8	37	56.8	43.2
	バランスタイプ	12	75.0	25.0	12	50.0	50.0
	契約社員中心タイプ	9	55.6	44.4	9	44.4	55.6
	正社員タイプ	98	46.9	53.1	91	46.2	53.8

<注>色アミは全体を10ポイント以上上回る
 表側PAはパート・アルバイト O/Sはアウトソーシング
 /図表2-20のベースかつ、売上額または利益額に回答があるもの

ること、あるいは多様な人材が入ることで複雑化するマネジメントをしなければならない管理職への説明・指導がハードルだと感じている。確かに、実際に多様化した企業にとって最大の不都合は「マネジメントが煩雑になった」である。

人材マネジメント課題がなにかという認識も、人材マネジメント方針も外部要因というより企業内部の問題である。また、「現場への説明」や「マネジメントが煩雑になる」ことを忌避して多様化を遅らせているのも企業内部の問題である。このような内部要因がネックとなるのは、本来の目的が不明確であるからとも類推される。「人件費の削減」という説明的、内向きな目的ではなく、企業の持続的成長にどう寄与できるかという外向きな目的の設定・明確化が重要なので

はなかろうか。

また、企業がその資源を内部化するか、外部化するかは、内部にとどめておくコストと外部に任せるコストとの比較で、低い方を選ぶのが原則であろう。これまでは、外部化することのコストが高かったため、内部化しておくこと（長期雇用の正社員中心主義）で構わなかった。しかし、現在ではさまざまなエージェントやシステムが登場し、外部に任せるコストもかなり低減し、一部では逆転もしている。外部化できるものをいつまでも内部にとどめておくメリットは低いのであり、その遅れは経営や人事の怠慢とされてもやむをえない。

規制に守られ、適正な競争がないところでは多様化は進まない

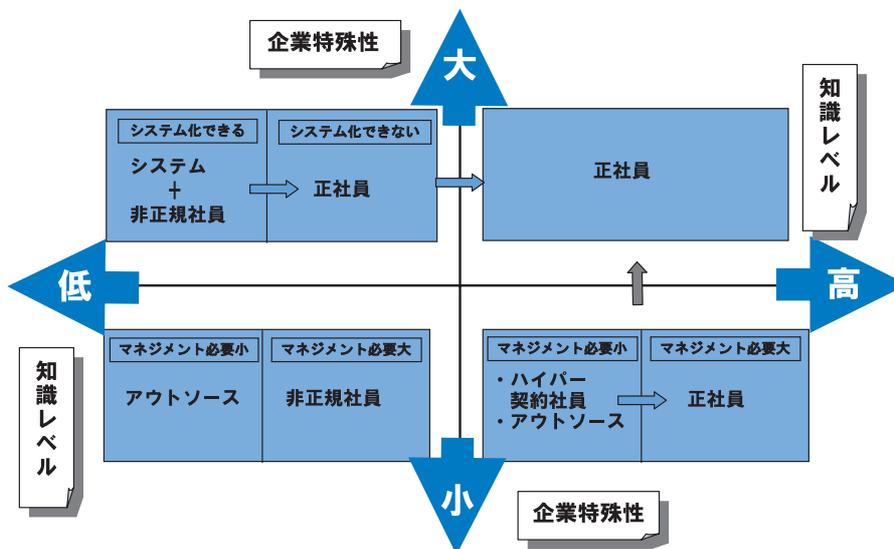
第二章では、正社員、契約社員、パート・アルバイトの構成比率で企業を分類し、多様化が進んでいる典型例として①③⑤のグループをとりあげた。事例研究

であるので少ない社数での分析という限界はあるが、このタイプが占める割合をみると、建設・不動産業、運輸・通信・電気・ガス、金融・保険業はいずれも0%となっている。これらの業種に共通している点は、規制緩和がゆるやかなテンポでしか進まず、従って本来の企業間競争、国際間競争が希薄であることが指摘できる。競争がないところには、必然の改革も後回しになる。適正な競争が「活用人材の多様化」という企業の合理的行動につながると言えるのではないか。

活用目的で変わる活用人材の種類

ワークス研究所では、正社員に任せる仕事、非正社員に任せる仕事を、企業特殊性の大小、必要な知識レベルの高低という2つの軸で考える枠組みを提起している（図表2-26）。企業特殊性とは、模倣の困難性と言い換えることもできる。企業特殊性が大きく、知識レベルが高い領域は、変革や統合を求められる中核的な業務であり、これこそが正社員にゆだねる仕事領域

■図表2-26 正社員に任せるべき仕事・非正規社員に任せるべき仕事のマトリックス



であると考えられる。

対照的なのは企業特殊性が小さく、知識レベルが低いものであるが、これはさらにマネジメントの必要性が大きいものと小さいものに分けられる。マネジメントの必要性が小さければ、業務を丸々外部化することが可能であり、アウトソースすればよい領域である。経理業務や社会保険業務やフローの明確なテレマーケティングがこれに該当しよう。マネジメントの必要性が大きい業務は、社内に留めておくことが重要であるから、非正社員をあてるのが適当であろう。企業の業務外部化の現状をみると、この領域が中心であるようだ。

知識レベルは高くないが、企業特殊性が大きい領域では、システムの可能性によってさらに2つに分けられる。システム化が可能な場合は、システムと非正社員の組合せによって、省力化が可能である。システム化できない場合は、正社員がその業務を担当することになる。第二章で、人件費比率が高くかつ非正社員比率が低い企業群として、自動車販売、広告代理店、旅行代理店などがあることを指摘したが、これらの企業群も、システム化・言語化などの努力によって「人件費構造変革」や「人材の組みあわせによる生産性向上」を検討する余地が生まれるのではないかと考えられる。

知識レベルが高いが企業特殊性が小さい領域もマネジメントの必要性の大小で、活用人材は異なることが想定される。マネジメントの必要性が低い場合、専門能力の高いハイパーな契約社員や業務請負に任せることができよう。必要な時期に必要なだけ調達するという調整も容易である。

このような軸で活用する人材、正社員を活用する領域を見定めることによって、人材の多様化を促進する具体的施策がみえてくるはずだ。気をつけなければいけないのは、ひとたび「企業特殊性が大きい」というラベルを貼ってしまうと、そこから先になかなか進めなくなることである。現場では、自社は特別な業務を、

特別なやり方でやっていると思いがちであるが、どこまでが真に特殊なのかを慎重に見極める必要がある。また、システム化の可能性についても同様に、業務内容を整理する、あるいはフローを見直すことによって、システム化できる領域が生まれることもある。

トリガーとなる「人材要件の明確化」

本調査では、「新卒採用において組織力・採用力の強化を重視する企業群は『人材要件の明確化』が高いレベルまで進んでいる」という結果を得ているが、ことは新卒採用に限った話ではない。多様な就業形態の人材活用の際にも、人物像の明確化は必要なはずである。また、人材要件を明確化することのうちに、求める能力やスキルを明確にすることも含まれると思われるが、それは人事制度改定等に伴う「必要な能力やスキルの見直し・再構築」とにも密接な関係があると思われる。人事制度改定等を組織風土変革目的で行うのであれば、多様化——能力・スキル見直し——制度改定——組織風土変革という多様化をテコにした一連のプロセスを考えることができる。この意味で『人材要件の明確化』が業務見直しのひとつのステップであることが了解できよう。

いずれの企業にとっても、活用人材の多様化は避けて通れない命題であり、いかに自社に適切な多様化のあり方を見出すか、そしてそれに対応した人材マネジメントを開発できるかが求められている。

Part3

人材デフレ下の能力開発

人材リストラという痛みを伴う一連の人事変革の中で、長期安定雇用を前提とする従来の能力開発システムはその意義を失い、職能資格制度という骨格ごと解体したかに見えた。しかし企業の実態をみれば、長期雇用の仕組みがなくなったわけではないように、能力開発システムの中には階層別研修制度が根強く残り、未だに能力開発の首座を明け渡してはいない。かつて階層別研修を中心とする企業内研修の効果が問われることはなかった。それは、企業の「自然」成長が人材のインフレ基調をもたらし、人材への投資が目減りすることはないと考えることができたからだ。しかし、その環境は全く変わった。人材への投資にも、良い投資と悪い投資があることが認識されるようになった。にもかかわらず、能力開発投資のパターンをなかなか変えられないことに現場はジレンマを感じている。その突破口はどこにあるのか。能力開発投資のリターンはどこに求めたらよいのか。能力開発の意義への自問が続く中で、その今後の方向性を探る。

CONTENTS

【第一章】 調査結果の概観 59

- 能力開発では、階層別にどのような能力要素を重視しているか
- 求める能力はどの程度明確化され、社員に対して明示されているか
- 能力開発のための仕組みとプログラムはどうなっているか
- 階層別の実施施策・プログラムの特徴
- 能力開発に当たっては、外部サービスをどのように活用しているか
- 能力開発に対する投資の現状と今後の増減見通し
 - 総予算および一人当たり金額
 - アウトソーシング額およびアウトソーシング率
 - 今後の増減傾向
- 能力開発施策の成果や効果はどのように測られているか
- 階層によって大きく異なる能力開発施策に対する満足度
- 期待能力の明確化と能力開発施策の関係
 - 期待能力の明確化と能力開発施策の内容
 - 期待能力の明確化と期待能力の特定
 - 期待能力の明確化と能力開発投資
 - 期待能力の明確化と能力開発施策に対する満足度

【第二章】 人材マネジメント課題と能力開発施策の関係 79

- 人材マネジメント課題タイプによって、能力開発施策はどのように変わるのか
- 人材マネジメント課題と期待能力の明確化の関係
- 人材マネジメント課題と能力開発施策の関係
 - OJT（プログラム化されたOJTとプログラム化されていないOJT）
 - OFF-JT（選択型と一律型）
 - 特別なプロジェクトや重要な仕事を通じた訓練
 - e-ラーニングと通信教育
 - 外部化している能力開発（リーダーシップとモチベーション）
- 人材マネジメント課題と能力開発の効果測定の関係
- 人材マネジメント課題と能力開発施策効果満足度の関係
- 人材マネジメント課題と能力開発投資の関連
 - 予算総額
 - アウトソーシング金額
 - 一人当たり金額
 - 今後の増減予定

【第三章】 今後の能力開発施策に向けてのインプリケーション 88

- ①明確化された期待能力を、能力開発の基準として機能させるためにはどうするか
- ②中堅社員層や若手層に対して、能力開発をどのように展開するか
- ③能力開発を全社的な視点からどのように位置づけ、方向づけていくか
- ④能力開発投資に対する説明責任を誰がどのように果たしていくか

【第一章】 調査結果の概観

能力開発では、階層別どのような能力要素を重視しているか

能力開発は、どのような能力を高めることを目的に行われているのだろうか。能力開発で重視する能力要素を階層別に聞いた。

階層により重視点は異なっているが、各階層を通じて「実行する力」を重視する割合が総じて高く、経営層を除いて6割以上の選択率となっている（図表3-1）。

新人と若手層の重視点の傾向は似ており、ともに第1位「実行する力（新人61.6%、若手71.4%）」、第2位「対人理解の力（51.8%、50.3%）」、第3位「状況理解する力（42.2%、46.6%）」となっている。新人や若手層に対しては「周りの状況をつかんだ上で、具体的に動くこと」が期待の中心であるといえる。

中堅社員層と管理職層では12の能力要素のうち、平均して6項目前後の能力要素が選択されていることからわかるように求められる能力要素が多岐にわたるようになる。

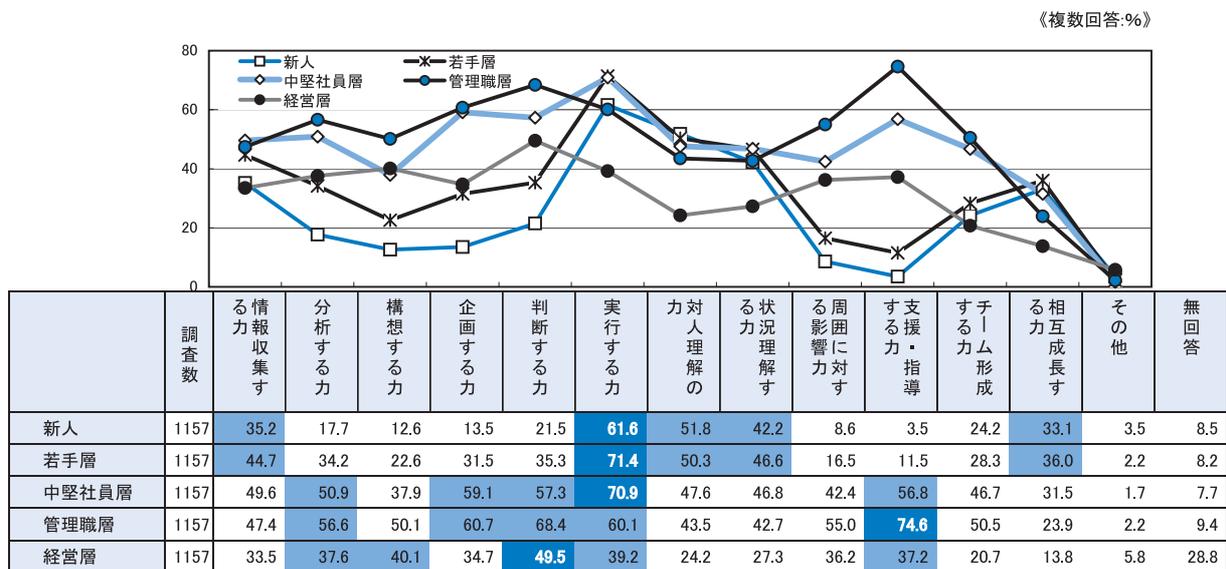
中堅社員層では「実行する力（70.9%）」と「企画する力（59.1%）」がより重視され、「実務の中心的存在として、アイデアを出してカタチにすること」が期待されているといえる。

管理職層では、「支援・指導する力（74.6%）」と「判断する力（68.4%）」がより重視され、「仕事の方向付けをした上で、部下のコーチ役を果たすこと」が期待されているといえる。

経営層では、第1位「判断する力（49.5%）」、第2位「構想する力（40.1%）」、第3位「実行する力（39.2%）」となり、「構想する力」など管理職層とは異なった能力要素もあげられている。ただし、経営層に関しては5割以上の選択率を示した能力要素は1つもなく、能力開発の対象としての能力要素をあげるのが難しいという状況もうかがわれる。

経営層を除けば、階層ごとに重視される能力要素はある程度明確に認識されていると考えることができるが、インタビューによる定性調査の結果からは、こうした能力要素と実際に用いている能力開発の仕組みとは「特に関連がない」とする回答が多かったことが

■図表 3-1 重視する能力要素



注目される。「重視はするが、まだ仕組みには反映できていない」のか、それとも「仕組みに反映する技術的裏付けがない」のか、それともまた別の要因があるのかは、次項の「求める能力の明確化と明示」とも併せて検討する必要がある。

求める能力はどの程度明確化され、社員に対して明示されているか

前項でみた、階層別に期待される能力要素は、どの程度社員に明示されているのだろうか。明示されている度合いを「1.組織として明確になっており、言語化されている」「2.組織として明確になっているが言語化されていない」「3.組織として明確になっていない」「4.そのようなことは意識されていない」の4段階評定で階層別に聞いた。

言語化されているかいないかはともかく**求める能力やスキルを階層別に明確にしている企業は、経営層(56.0%)を除いていずれの階層も7割を超えている**。明確で言語化もされている割合は管理職層(46.4%)で最も高く、次いで新人(44.9%)となっている(図表3-2)。一方で、明確ではあるが言語化されていないという企業も各階層で3割弱存在し、**暗黙知として存在する能力やスキルを能力開発の対象とする場合の**

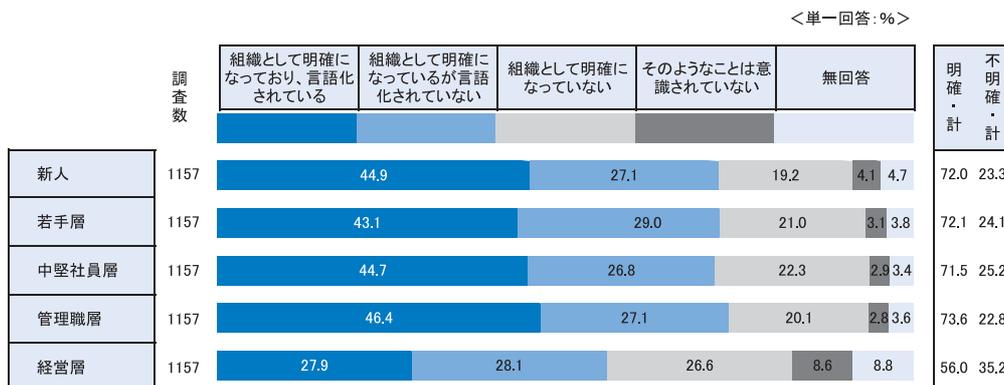
難しさが予想される。

業種別には、**金融・保険業**で求める能力やスキルを明確にしている企業が突出して多く、**情報処理・ソフトウェア**がそれに次いでいる。ただし、金融・保険業の場合、階層が上がるにつれて明確にしている度合いが下がっていること[新人(91.1%)→若手(87.5%)→中堅(82.1%)→管理(78.6%)]が注目される。これに対して製造業では、階層が上がるにつれて明確にしている度合いが上がる傾向[新人(67.2%)→若手(68.3%)→中堅(70.1%)→管理(73.1%)]がみられる。また、情報処理・ソフトウェアでは階層別の明確度の差はあまりみられない(図表3-3)。

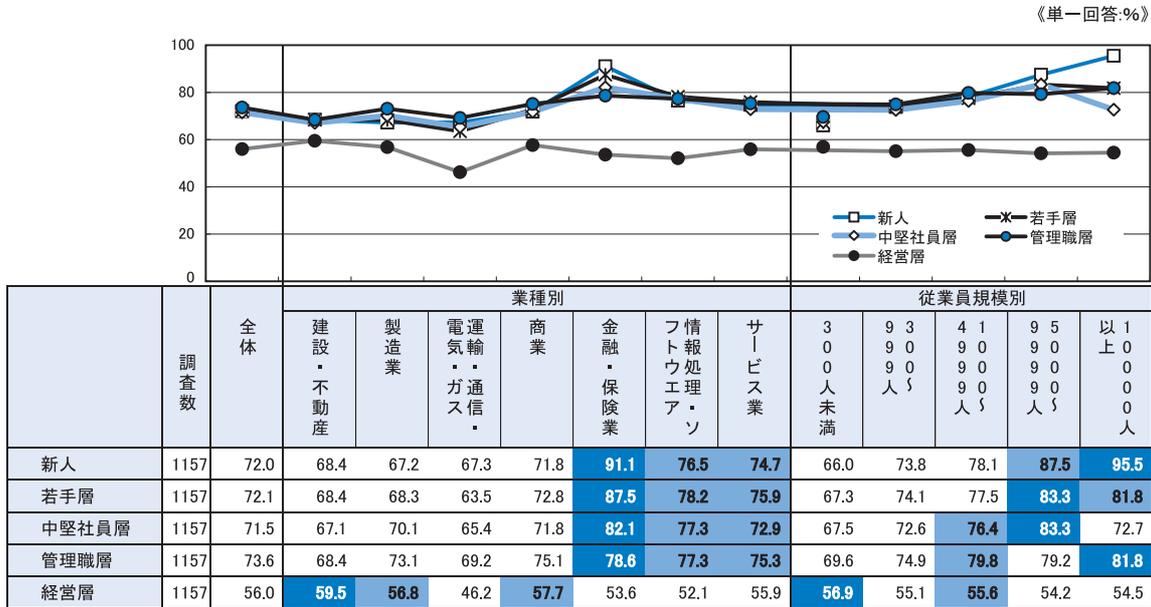
従業員規模別には、**経営層を除く全階層で企業規模が大きくなるほど能力やスキルを明確にしている度合いが高まる傾向**がみられる。新人についていえば、300人未満企業では明確にしている企業が66.0%にとどまるのに対して1000人以上企業ではそれが95.5%に達している。ただし、若手層や中堅社員層については、1000人以上企業の明確化の度合いは5000~9999人規模の企業の明確化の度合いを下回っている。

求める能力やスキルを明確にしている度合いは、人事制度改定等に伴う「必要な能力やスキルの見直し・再構築」とも密接な関係があると考えられるが、**金融・保険業では若手を中心に、製造業では管理職層を**

■図表3-2 求める能力やスキルの言語化



■図表 3-3 求める能力やスキルの言語化（業種・規模別）



中心に、情報処理・ソフトウェアでは全階層を通じて必要な能力の再編が進んでいることがうかがわれる。また、企業規模が大きくなるほど、同様の傾向が強いことが想像される。一方インタビューによる定性調査の結果をみると、「こうした必要能力の明確化や言語化は多くの場合ここ数年内に行われたものであり、実際にそれが能力開発や人事考課において活用されているかどうかはまだ評価できない」という声も多く見受けられた。「人事部が求める能力・スキルと現場の各部署が求める能力・スキルは異なる」という指摘もあった。

能力開発のための仕組みとプログラムはどうなっているか

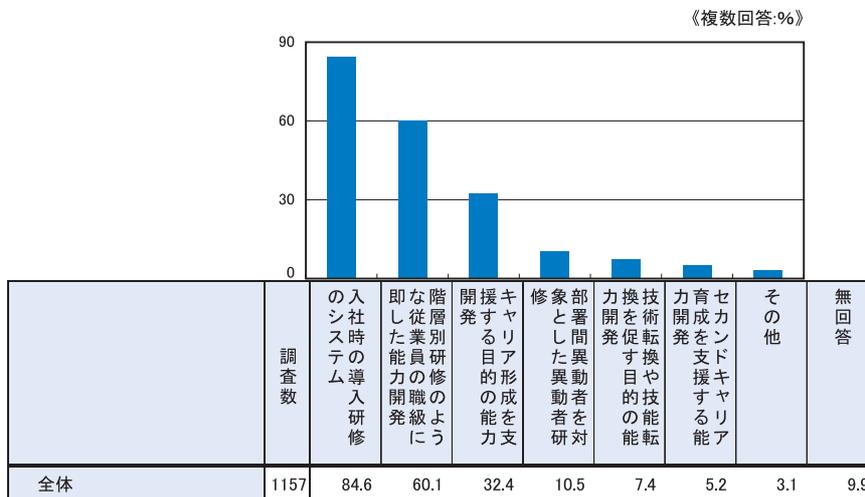
能力開発のために持っている仕組みやプログラムについて聞いた。

全体としては「入社時の導入研修のシステム」につ

いては、84.6%の企業が持っており、次いで多いのは、「階層別研修のような従業員の職級に即した能力開発」で60.1%、「キャリア形成を支援する目的の能力開発」も前2項目に比べると少ないものの、32.4%の企業がその仕組みを持っている。一方、社内外での労働移動を促進するための仕組みと考えられる「技術転換や技能転換を促す目的の能力開発」は7.4%、「セカンドキャリア育成を支援する能力開発」は5.2%と、いずれも低い実施率にとどまっている（図表3-4 (P.62)）。

業種別には、「技術転換や技能転換を促す目的の能力開発」を除くどの仕組みについても金融・保険業の選択率が高くなっている。「入社時の導入研修のシステム」や「階層別研修のような従業員の職級に即した能力開発」については業種別の差は相対的にあまり顕著ではないが、「キャリア形成を支援する目的の能力開発」では金融・保険業（48.2%）や情報処理・ソフトウェア（38.7%）が高く、「技術転換や技能転換を促す目的の能力開発」では情報処理・ソフトウェア

■図表 3-4 能力開発の仕組みやプログラム



(15.1%)が高く、「セカンドキャリア育成を支援する能力開発」では金融・保険業(14.3%)が高い。これらの業種では、**人的リストラや業態転換を含む変化対応策の一環として能力開発が行われている**ことがうかがわれる。

従業員規模別には、**いずれの研修も大企業ほど充実**している傾向がみられる。「入社時の導入研修のシステム」は300人未満企業でも8割近い実施率になって

いるが、10000人以上規模になると100%近い実施率となっている。「階層別研修のような従業員の職級に即した能力開発」は、企業規模による実施率の差が最も大きくなっており、1000人以上規模では9割前後の実施率であるのに対して300人未満規模では45.9%と半数を割る結果となっている。「セカンドキャリア育成を支援する能力開発」は、その中に社外に人材をシフトするアウトプレースメントのねらいを持つものも含まれると思われるが、5000~9999人規模で20.8%、10000人以上規模では31.8%という高い実施率を示している。(図表3-5)

■図表 3-5 能力開発の仕組みやプログラム
(業種・規模別)

《複数回答:％》

業種	調査数	導入研修	階層別研修	キャリア形成	異動者研修	技術転換	セカンドキャリア
建設・不動産	79	87.3	58.2	36.7	5.1	6.3	2.5
製造業	338	87.0	66.6	35.2	10.9	9.2	9.8
運輸・通信・電気・ガス	52	76.9	50.0	23.1	13.5	5.8	3.8
商業	213	86.4	60.6	27.7	11.3	4.2	1.4
金融・保険業	56	94.6	69.6	48.2	19.6	1.8	14.3
情報処理・ソフトウェア	119	78.2	56.3	38.7	5.9	15.1	1.7
サービス業	170	81.8	54.1	29.4	9.4	6.5	2.9

<注>研修別に上位3業種にアミかけ、最大値は白抜き文字

従業員規模	調査数	導入研修	階層別研修	キャリア形成	異動者研修	技術転換	セカンドキャリア
300人未満	471	77.9	45.9	29.1	8.5	6.8	2.1
300~999人	343	88.3	64.1	25.9	8.5	5.8	2.9
1000~4999人	178	96.1	85.4	44.9	15.7	7.9	9.6
5000~9999人	24	100.0	91.7	62.5	29.2	12.5	20.8
10000人以上	22	95.5	86.4	68.2	22.7	22.7	31.8

<注>研修別に上位2項目にアミかけ、最大値は白抜き文字

階層別の実実施策・プログラムの特徴

能力開発のために持っている仕組みやプログラムを階層別にさらに詳細に見てみる(図表3-6)。

新人に関しては、「プログラム化されていないOJT(48.6%)」、「会社主催の一律型OFF-JT(46.2%)」、「会社負担の社外教育(44.2%)」などが高いほか、「プログラム化されたOJT」や「通信教育」も4割前後の選択率になっており、**さまざまな手法を用いた能力開発が行われている**ことがわかる。特に「プログラ

ム化されたOJT」は他の階層にはみられない高い実施率であり、現場に即した実践教育を意図しながら現場任せでない取り組みがみられる。ただし、こうした手法は人事教育部門からの直接的なアプローチが可能な新人ならではのものとも考えることもできる。

なお、新人の導入研修の内容および期間については、さらに詳しく聞いている。新人導入研修の中身としては、「会社の概要理解 (81.8%)」、「事業内容の理解 (74.3%)」など、会社や事業の理解と「ビジネスマナー (81.8%)」とがプログラム内容の双璧となっており、その他に「業務知識習得 (62.2%)」、「トップによる講話 (55.7%)」などの内容が含まれている (図表 3-7 (P.64))。また、新人導入研修の期間としては、「6～10日間」とする企業が全体の18.7%で最も多く、平均期間は23.3日となっている。しかし、この期間には業種別の差も大きく、最も長い情報処理・ソフトウェアでは、平均期間が48.3日と全体平均の2倍以上の期間をかけていることが注目される (図表 3-8 (P.64))。

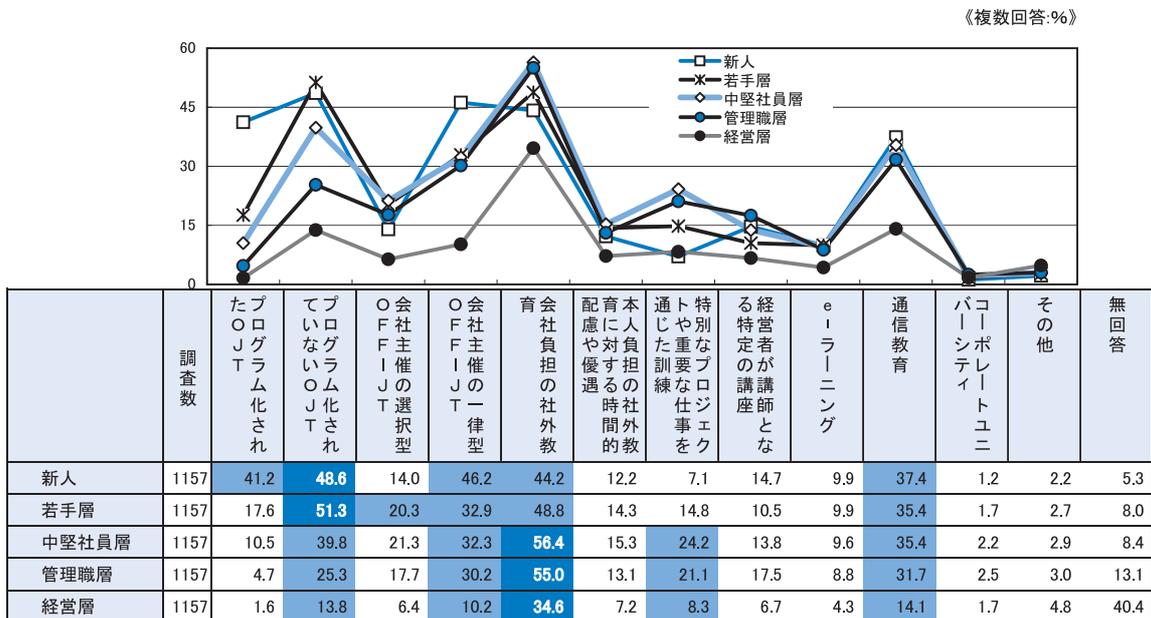
若手層に関しては、「プログラム化されていないOJT

(51.3%)」、「会社負担の社外教育 (48.8%)」、「通信教育 (35.4%)」などが高い (図表 3-6)。しかし、これらの手法は現場や社外機関に全て任せるスタイルをとるものであり、人事部門からの直接的なアプローチが最も弱いのが若手層と考えることができる。

中堅社員層も若手層と似た傾向を示すが、「会社負担の社外教育 (56.4%)」、「プログラム化されていないOJT (39.8%)」、「通信教育 (35.4%)」の順番となっており、担い手の中心は現場から社外機関にシフトするようにみえる。しかし、同時に「特別なプロジェクトや重要な仕事を通じた訓練 (24.2%)」のウェイトが高まるのも中堅社員層の特徴であり、普段はできない経験を通じてより高度な実務能力をつけさせようとする意図がみてとれる。

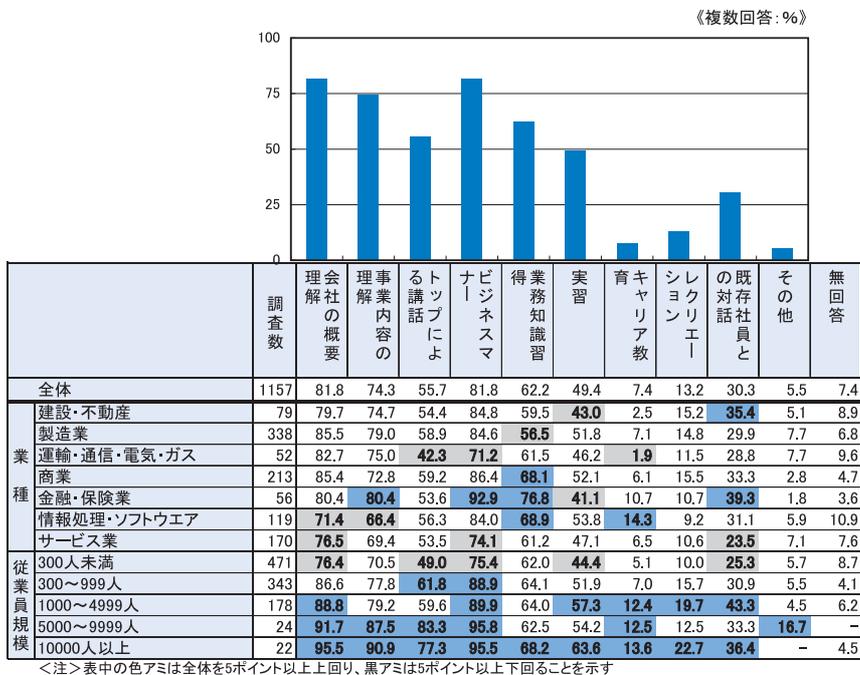
管理職層では、「会社負担の社外教育 (55.0%)」を中心に、「通信教育 (31.7%)」や「会社主催の一律型OFF-JT (30.2%)」が併用されるようになる。選択率は必ずしも高くないが、他の階層との比較において「特別なプロジェクトや重要な仕事を通じた訓練 (21.1%)」や「経営者が講師となる特定の講座 (17.5%)」

■図表 3-6 実施している能力開発施策

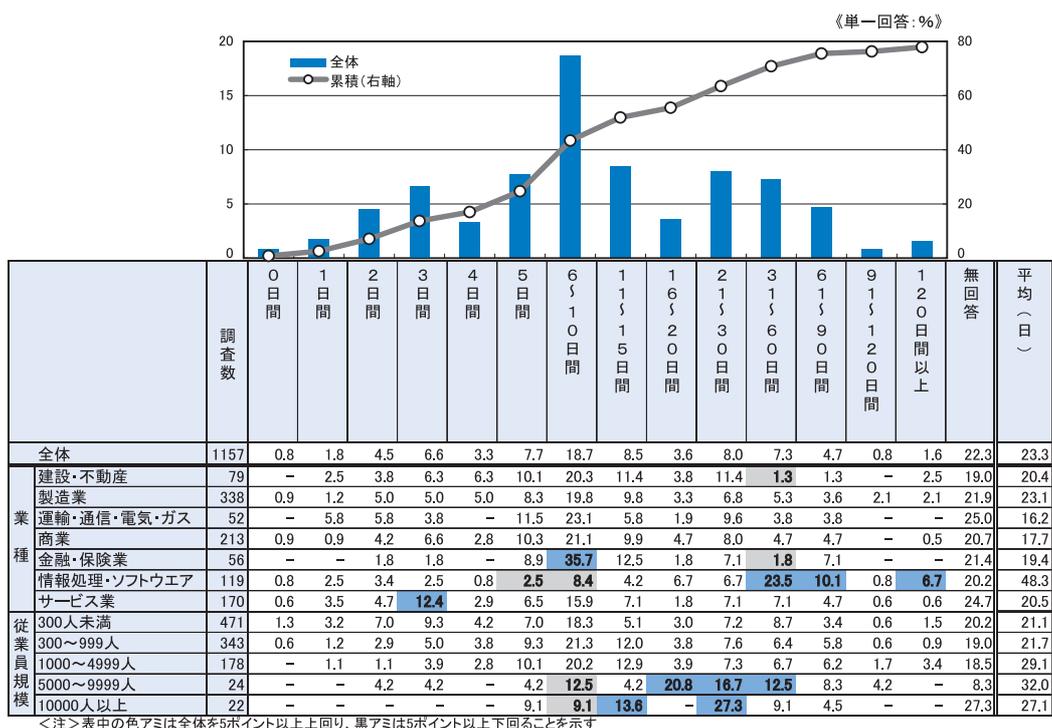


<注>各層ごとに上位5にアミ、最大値は白抜き文字

■図表 3-7 新人導入研修の内容



■図表 3-8 新人導入研修の期間



なども多く、社外に依存する傾向が強い一方で、社内の実態に即した能力開発を模索する傾向もうかがうことができる。管理職層における「特別なプロジェクトや重要な仕事を通じた訓練」の実施率は、企業規模が大きくなるほど高くなっており、10000人以上の企業では5割を超している。企業規模が大きくなるほど訓練機会を提供しやすくなるという事情を反映したものと考えられる。

経営層では、無回答が4割に達するなど能力開発の仕組みが明確にはないことをうかがわせる。その中では「会社負担の社外教育（34.6%）」のみが3割を超える実施率となっている。

選択肢にあげられたものの、全体として選択率が低かった手法として「e-ラーニング」と「コーポレートユニバーシティ」がある。特に「e-ラーニング」については、話題になることが多い割にはどの階層でも1割を切る選択率となっており、実際の普及はまだまだという現状をうかがい知ることができる。ただし、企業規模別にみると従業員5000人以上の企業では新人と経営層を除く全ての階層で「e-ラーニング」の実

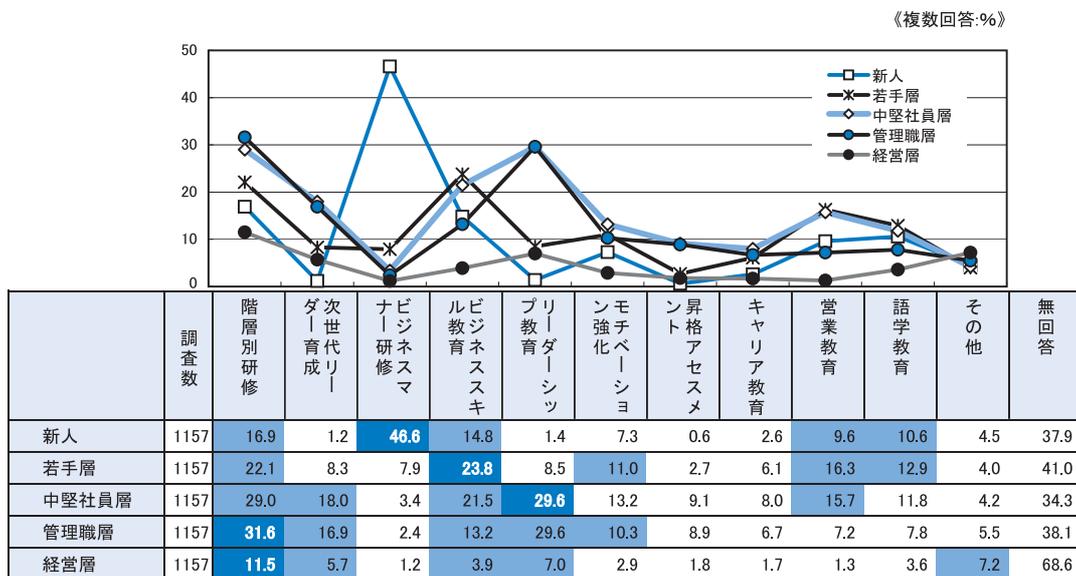
施率が3割を超える結果となっており、企業規模による普及の差も大きいといえる。

能力開発に当たっては、外部サービスをどのように活用しているか

能力開発やアセスメント等について外部サービスの利用状況を階層ごとに聞いた（図表3-9）。各階層を通じて外部サービスの利用率が高い能力開発メニューとして、「階層別研修」、「ビジネススキル教育」、「リーダーシップ教育」などがある。

「階層別研修」は、管理職層（31.6%）、中堅社員層（29.0%）などを中心に外部サービスの利用率が高く、若手層でも2割以上、新人および経営層でも1割以上の利用率と、全階層を通じて外部サービスが幅広く利用されている。管理職層の「階層別研修」の利用率を規模・業種別にみると、従業員1000人以上規模の企業や、製造業において4割以上と高い利用率になっているデータもあり、これらの企業で外部の標準的なサー

■図表3-9 外部化している能力開発メニュー



ビスに対する期待度が高いことがうかがわれる。

「ビジネススキル教育」は、**若手層 (23.8%)、中堅社員層 (21.5%) を中心に外部サービスが利用されており**、新人や管理職層でも1割以上の利用率と、階層別研修に次いで幅広い階層で外部サービスが利用されている。「ビジネススキル教育」の外部サービス利用率には、規模・業種による差があまりみられず、単なる知識付与ではなく実際に実務に応用できるスキルの獲得に外部サービスを利用するニーズが、幅広い企業に存在することを示している。

「リーダーシップ教育」は、**管理職層 (29.6%)、中堅社員層 (29.6%) の2階層に特化する形で外部サービスが利用されている**。関連する「次世代リーダー育成」も、中堅社員層 (18.0%)、管理職層 (16.9%) に外部サービスの利用が集中しており、こうした利用企業では**現在 (管理職層) と近い将来 (中堅社員層) のリーダーシップ開発が外部に期待されている**といえる。

「ビジネスマナー研修」は、**新人 (46.6%) のみに外部サービス利用が集中しており**、全企業平均でも半数近く、規模によっては6割以上の利用率となっている。ビジネスマナーは職場での基本動作を教えるものといえるが、こうした内容を教える**インストラクター的な人材が各企業内に少なくなっている**という実態を反映するものと考えられる。

その他、「モチベーション強化」が、中堅社員層 (13.2%)、若手層 (11.0%)、管理職層 (10.3%) など、「営業教育」が若手層 (16.3%)、中堅社員層 (15.7%) など、「語学教育」が若手層 (12.9%)、中堅社員層 (11.8%)、新人 (10.6%) などで1割以上の外部サービス利用率を示している。

相対的に利用率は低い、「昇格アセスメント」で中堅社員層 (9.1%)、管理職層 (8.9%) を中心に外部サービスが利用されていること、「キャリア教育」で中堅社員層 (8.0%) に外部サービスが利用されていることなどが注目される。**総じて中堅社員層での外部サービスの利用率が高く、この階層に多様な育成**

ニーズが存在するが、その実行手段が社内に存在せず外部利用が必要となるという状況がうかがわれる。

中堅社員層と反対に、経営層では無回答が7割近くで「階層別研修」を除くといずれのメニューも1割未満の利用率になっており、外部サービスへの期待度が低いことを示している。

能力開発に対する投資の現状と今後の増減見通し

過去1年間の能力開発投資について階層別に聞いた。内容は、総予算、総予算のうちのアウトソーシング額、一人当たり金額および今後の増減傾向である。結果の分析に当たっては、(1) 総予算および一人当たり金額、(2) アウトソーシング額およびアウトソーシング率、(3) 今後の増減傾向の区分で行っている。

●総予算および一人当たり金額

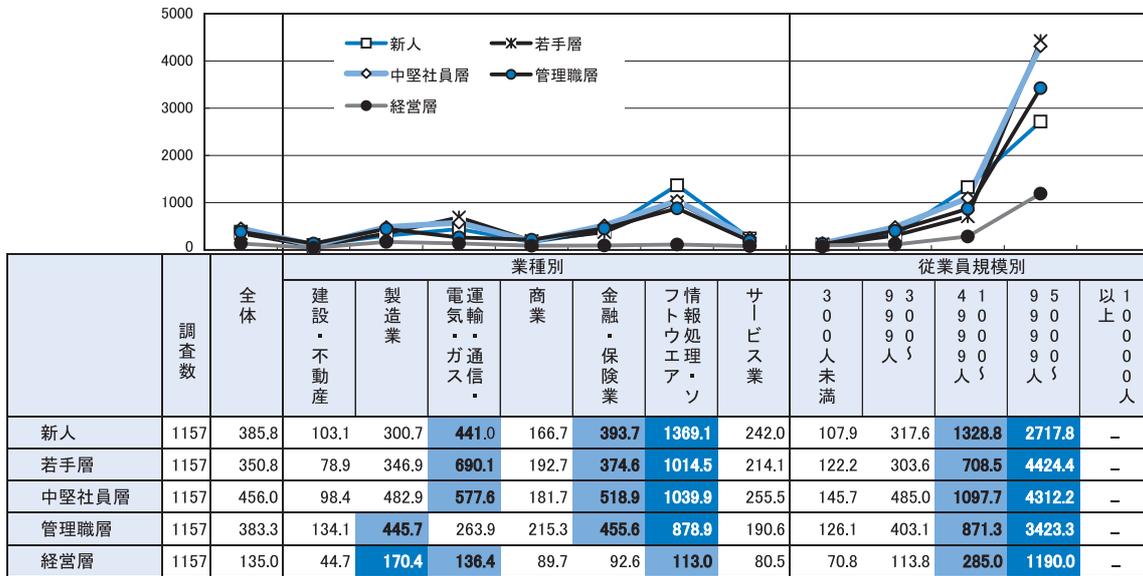
過去1年間の能力開発投資総額を階層別にみると、中堅社員層への総投資額が最も多く、1社平均で456.0万円となっている。次いで新人 (385.8万円)、管理職層 (383.3万円) の順番であり、経営層 (135.0万円) を除いて平均350万円以上の投資額となっている (図表3-10)。

しかし、**一人当たりの金額**でみると階層別の順番は大きく変わり、経営層 (18.9万円)、**新人 (17.7万円)**、**管理職層 (13.5万円)**、中堅社員層 (10.1万円)、若手層 (8.3万円) の順となる (図表3-11)。新人の一人当たり投資額の大きさに比べて若手層になるとそれが半分以下になってしまい、そのあとまた階層を追うごとに漸増するという傾向がみられる。

総予算および一人当たり金額を業種別にみると、**総予算では、情報処理・ソフトウェアの突出ぶり**が目立つ。当該業種では、新人 (1369.1万円)、若手層 (1014.5万円)、中堅社員層 (1039.9万円) と若年階層

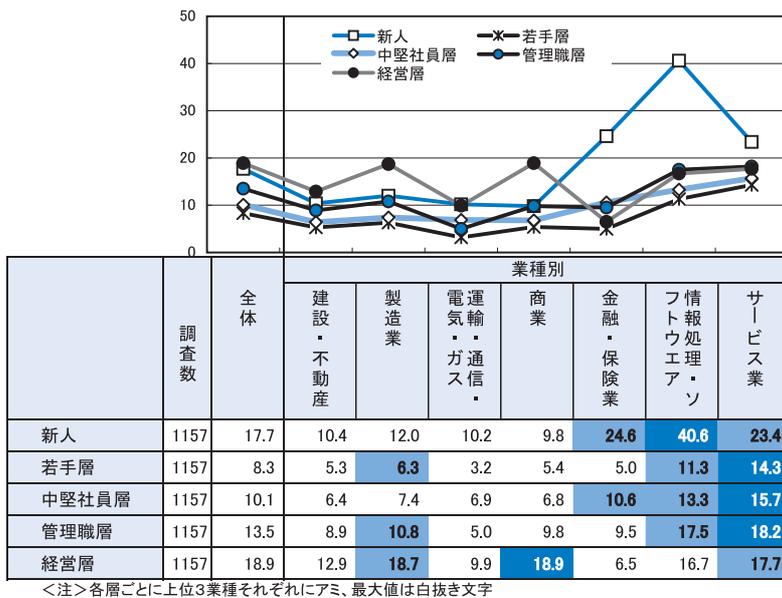
■図表 3-10 能力開発総予算

《平均:万円/社》



■図表 3-11 一人当たり能力開発総予算（業種別・規模別）

《平均:万円/人》



でいずれも1000万円を上回る総予算となっている。特に新人に対する総投資額は、製造業（300.7万円）の4倍以上、サービス業（242.0万円）の6倍近くに達している。その他の業種では、運輸・通信・電気・ガスで、若手層（690.1万円）、中堅社員層（577.6万円）を中心に総額が大きくなっている。

一人当たり額を業種別にみると、新人において情報処理・ソフトウェア（40.6万円）、金融・保険業（24.6万円）、サービス業（23.4万円）の額が全体平均を大きく上回っているほかは、業種別の差はあまりみられない。一人当たり金額を従業員規模別にみると、新人において従業員規模が大きくなるほど一人当たり額が大きくなる傾向が認められるほかは、**企業規模による投資額の高低傾向は特にみられない**（図表3-12）。

以上の結果から、総額および一人当たり額において、**階層別の投資の重点は新人および管理職にある**と考えられる。中堅社員層の総額は大きいものの、対象人数の多さの故に一人当たり金額は必ずしも多くない。ま

た、**若手層は総額、一人当たり額のいずれをとっても投資の重点になっていない。**

業種別には、情報処理・ソフトウェアの新人に対する投資が総額および一人当たり額において突出する形となっている。必要な知識・スキルの陳腐化が激しい業種において新人に対する期待度が高いことの反映と考えることができる。

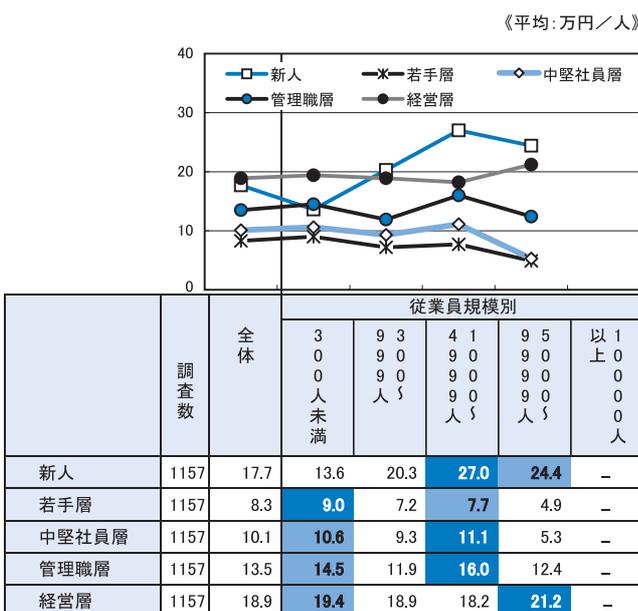
●アウトソーシング額およびアウトソーシング率

過去1年間の能力開発総予算のうち外部機関にアウトソーシングした額を階層別にみると、管理職層（309.8万円）、若手層（296.5万円）、中堅社員層（286.0万円）、新人（195.0万円）、経営層（109.2万円）の順になっている（図表3-13）。管理職層のみ300万円を超えているが、若手層、中堅社員層ともにほぼ300万円前後で並んでいるといえる。それに比べると、新人、経営層が総額では少ない。

予算総額とアウトソーシング額のいずれにも記載があった企業におけるアウトソーシング率を階層別にみると、新人の52.9%が最も低い占有率となっており、以下、若手層（63.1%）、中堅社員層（68.1%）、管理職層（72.8%）、経営層（78.3%）と、**階層が上がるに従ってアウトソーシング依存度が高まる傾向**がみられる（図表3-14）。特に管理職層、経営層では予算ベースで7割を超える依存率となっていることが注目される。**階層が上がるほど社内スタッフなど企業内のリソースでは能力開発が進めづらい状況**がみてとれる。

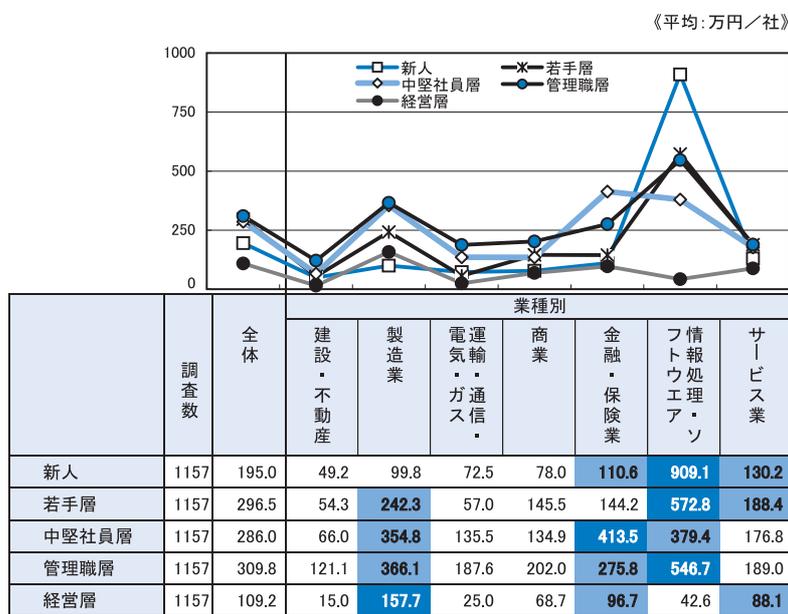
アウトソーシング総額および占有率を業種別にみる（図表3-13、3-14）。アウトソーシング総額では、予算総額と同様に情報処理・ソフトウェアが、経営層を除く全ての階層で高い額を示している。特に新人においては情報処理・ソフトウェアのアウトソーシング額は909.1万円にのぼり、全業種、全階層を通じて最も高い額となっている。業種別のアウトソーシング率をみると、運輸・通信・電気・ガスにおいて新人を除く全階層で9割前後の高い占有率を示していること、い

■図表3-12 一人当たり能力開発総予算（規模別）

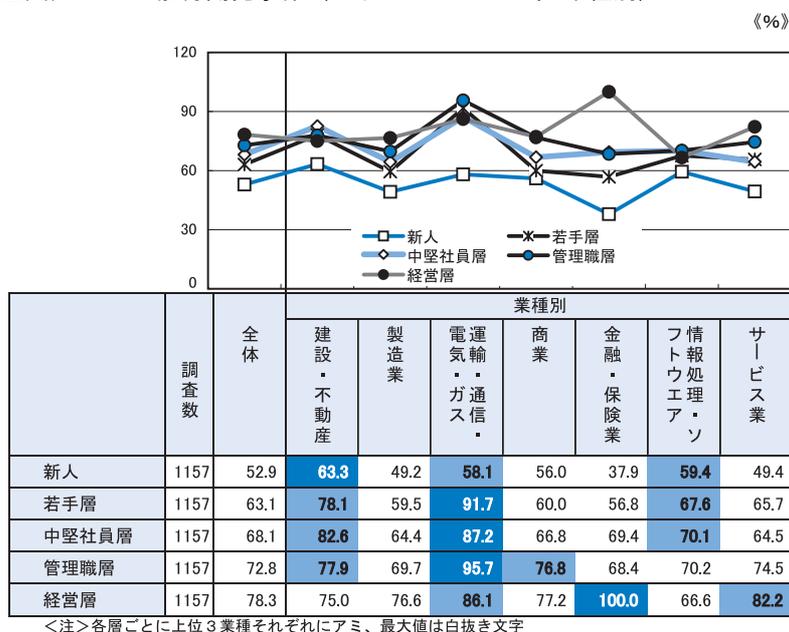


＜注＞各層ごとに上位2規模それぞれにアミ、最大値は白抜き文字
／「-」は集計数が少ないため平均値は算出していません

■図表 3-13 能力開発予算（アウトソーシング額 業種別）



■図表 3-14 能力開発予算（アウトソーシング率 業種別）

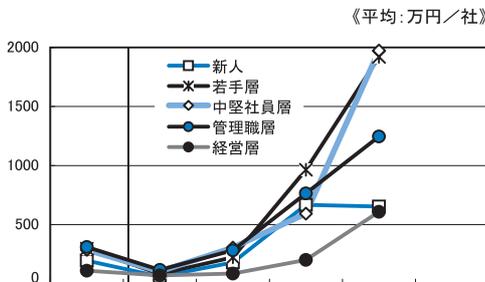


いかえればこの業種におけるアウトソーシング依存度が高いことが注目される。また、金融・保険業においては新人の場合の占有率が37.9%と低い値を示しており、この業種においては新人については社内スタッフ

など内部リソースを用いる率が高いことがわかる。

アウトソーシング総額および占有率の従業員規模別の特徴としては、全階層を通じて規模が大きくなるほど総額が増えることは当然として、占有率においては

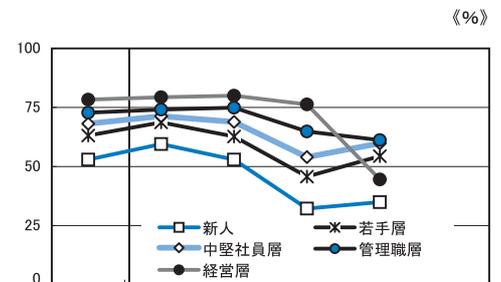
■図表 3-15 能力開発予算（アウトソーシング額 規模別）



	調査数	全体	従業員規模別				
			300人未満	300人～900人	900人～1,000人	1,000人～5,000人	5,000人以上
新人	1157	195.0	59.7	179.2	667.4	652.9	-
若手層	1157	296.5	82.2	222.7	964.4	1920.0	-
中堅社員層	1157	286.0	103.3	305.0	593.2	1973.3	-
管理職層	1157	309.8	116.2	282.2	764.2	1246.3	-
経営層	1157	109.2	70.1	84.9	200.8	608.0	-

<注>各層ごとに上位2規模それぞれにアミ、最大値は白抜き文字
「-」は集計数が少ないため平均値は算出していません

■図表 3-16 能力開発予算（アウトソーシング率 規模別）



	調査数	全体	従業員規模別				
			300人未満	300人～900人	900人～1,000人	1,000人～5,000人	5,000人以上
新人	1157	52.9	59.5	52.9	32.2	34.9	-
若手層	1157	63.1	68.7	62.7	45.7	54.4	-
中堅社員層	1157	68.1	71.3	68.9	54.0	59.8	-
管理職層	1157	72.8	74.1	74.9	64.8	61.2	-
経営層	1157	78.3	79.3	80.0	76.3	44.5	-

<注>各層ごとに上位2規模それぞれにアミ、最大値は白抜き文字
「-」は集計数が少ないため算出していません

規模が大きくなるほど占有率が下がる傾向がある（図表 3-15、3-16）。これは、企業規模が大きくなるほど、社内スタッフなどの社内リソースが充実しているためと考えられるが、従業員規模1000人以上の大手企業でも、新人を除けばおおかたの階層でアウトソーシング率が5割を超しているのであり、総じてアウトソーシング依存度が高い実態が示されているものとみることができる。

●今後の増減傾向

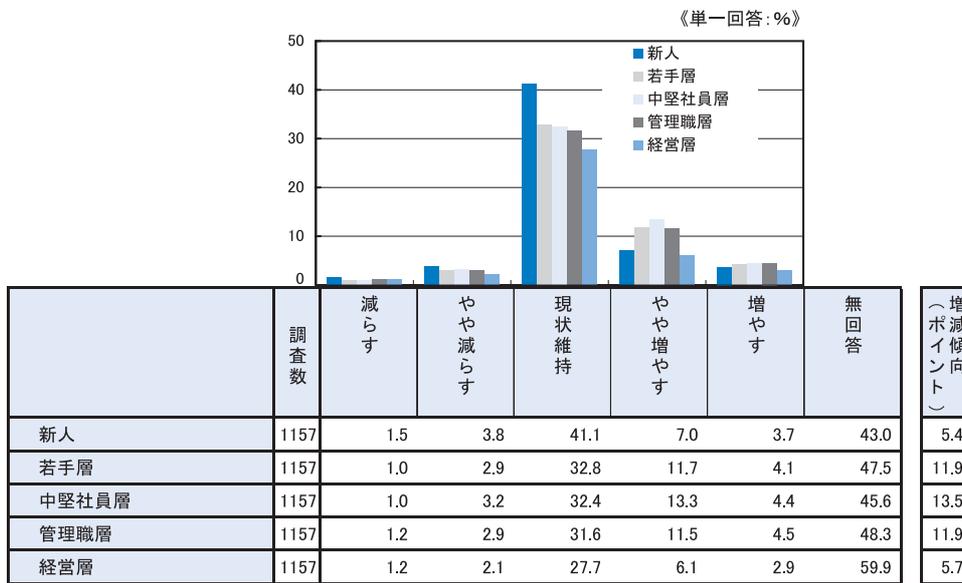
能力開発投資額の今後の増減予定については、無回答が階層別に4割から6割近くあった。その背景をインタビューによる定性調査から探ると、能力開発予算の策定プロセスが「(人事部等が)総額をまず決め、そののち部門に配分する」というより「部門から積み上げた結果を(人事部等が)とりまとめ予算化する」方法に大きく偏っているため、予め増減傾向を予測できないことが一つの要因と考えられる。

こうした無回答の多さに加え、「現状維持」とする

企業が3割から4割に達し、全体としては現状維持が大勢を占めるといえる（図表 3-17）。しかし、増傾向（「やや増やす」および「増やす」）の企業の割合から減傾向（「やや減らす」および「減らす」）の企業の割合を引いたパーセンテージから今後の増傾向の程度をみると、中堅社員層で13.5ポイントと最も高い数値となっており、この階層で今後に向けての積極投資を考えている企業が多いことが推測される。

インタビューによる定性調査から能力開発予算の増減に関するコメントを探ると、能力開発予算を増やす意向とした企業は、超大手・業績優良企業が多く、しかも漠然と増やすというより特定の研修（管理職研修など）がイメージされている場合が多い。逆に能力開発予算を減らす意向とした企業では、業績低迷の中で全社的な経費削減要請を受け、調整弁的に削減せざるを得ない状況があるなど、増やす場合は戦略的、減らす場合は便宜的・調整的な傾向がうかがわれた。担当者としては能力開発を中・長期的な視点で考えてほしいとの思いがあるものの、能力開発が「費用」ではな

■図表 3-17 今後の投資金額増減予定



くて「投資」であることを説得するロジックを持ってない状況があると思われる。

能力開発施策の成果や効果はどのように測られているか

能力開発のための投資が効果を上げているか否かは、どのような方法で検証されているのだろうか。投資効果の測定方法について聞いた（図表 3-18(P.72)）。

「従業員（対象者）からの反応や評価（54.8%）」、「上司や部門長からの反応や変化、評価（48.1%）」でみるとするものが半数前後で最も多く、「テストなどによる従業員の学習程度の評価（17.2%）」、「生産性の増加など、従業員の職務行動による評価の変化（16.8%）」などは少ない。また、「投資効果は測定していない」という回答も 2 割弱存在する。また、インタビューによる定性調査の結果からは「アンケートにはいいことしか書かれないので、満足度調査の一助にはなっても『投資効果』の測定にはならない」とする

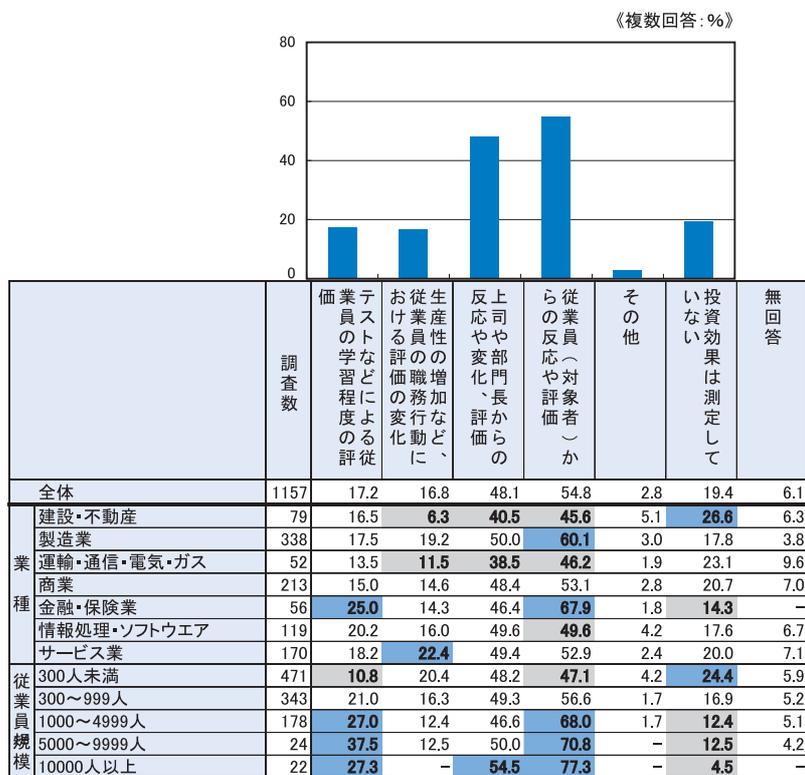
コメントも複数あった。

現状では、従業員自身あるいはその上長からの反応・評判を聞くという主観的な手法が中心で、テストや生産性向上などからみる客観的な手法を取り入れる度合いは未だ少ないことがうかがわれる。客観的な測定手法が確立されていない状況に加え、投資効果の説明が求められる機会も少ないことから効果測定への関心そのものが低いことも考えられる。

しかし業種別にみると、金融・保険業で「テストなどによる従業員の学習程度の評価」を 25.0% の企業がしていること、サービス業で「生産性の増加など、従業員の職務行動による評価の変化」を 22.4% の企業がしていることなどが注目され、より客観的な効果測定への取り組みも行われていると考えられる。

また、従業員規模が大きくなるほど「投資効果は測定していない」という回答が漸減する傾向がみられ、同時に大手企業ほど主観的な方法、客観的な方法を交えた多面的な評価手法が多くとられていることなどから、厳しい投資環境の中で能力開発投資についてもその成果に関する説明責任が求められるとみること

■図表 3-18 能力開発の効果測定の実施



とができる。

階層によって大きく異なる 能力開発施策に対する満足度

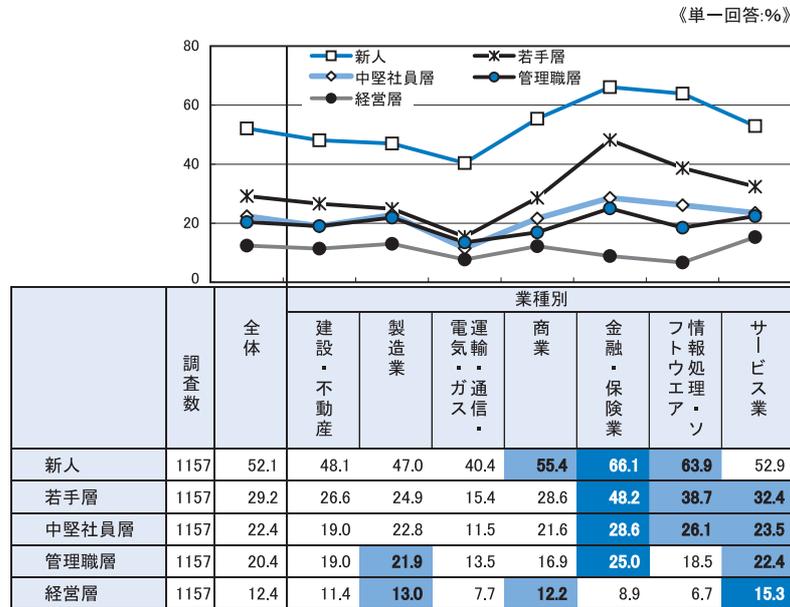
以上様々な角度からみてきた能力開発施策の成果や効果について、どの程度満足を感じているのかを階層ごとに「非常に満足している」から「まったく満足していない」の5段階評定で聞いた。その結果から「非常に満足している」と「満足している」の選択率の合計のパーセンテージを満足度の指標としてみた（図表 3-19）。

全体としては、新人（52.1%）、若手層（29.2%）、中堅社員層（22.4%）、管理職層（20.4%）、経営層（12.4%）と、階層が低いほど満足度が高い傾向が認

められるが、新人以外ではどの階層においても満足度は低い現状であると解釈できる。

新人については、金融・保険業（66.1%）、情報処理・ソフトウェア（63.9%）などでとりわけ満足度が高い。一方で、運輸・通信・電気・ガスでは、新人についても40.4%の満足度と低い水準にとどまっている。新人と並んで能力開発投資の重点対象であった管理職層においては、業種別にみても2割を超す満足度となっている業種は3業種にとどまり、経営的な成果や効果を認識する機会が少ない経営環境であることに加え、能力開発施策と経営的な成果や効果との関連を跡づけることの難しさを反映した結果と考えることもできる。その中では、金融・保険業（25.0%）、サービス業（22.4%）などで比較的高い満足度が示されている。各階層を通じて金融・保険業での満足度の高さが特徴的である。

■図表 3-19 能力開発の満足度（業種別）

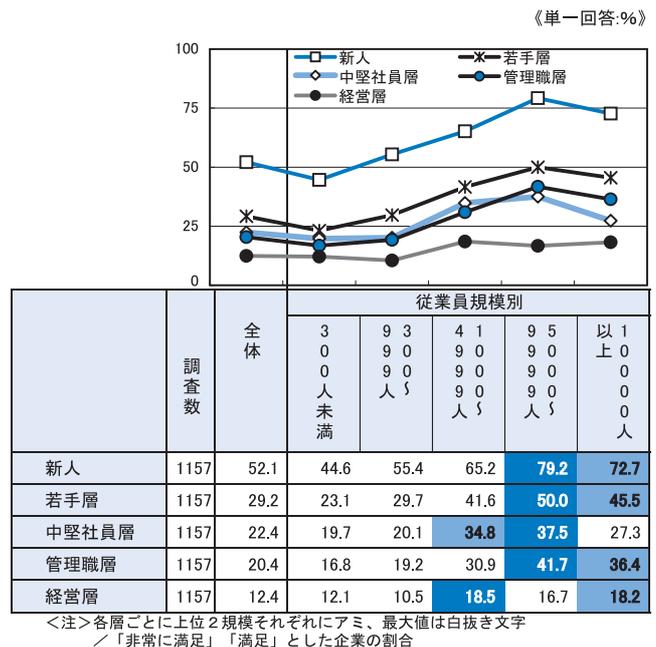


従業員規模別には、各階層を通じて**従業員規模が大きくなるほど満足度が高くなる傾向**がみてとれる（図表 3-20）。新人の場合は300人未満規模で44.6%の満足度が5000～9999人規模になると79.2%と30ポイント以上も上がり、管理職層でも300人未満規模で16.8%の満足度が5000～9999人規模になると41.7%まで上がる。こうした従業員規模と満足度との関係は、**従業員規模が大きくなるほど能力開発施策の多様性や充実度が増す**ことや、効果測定の実施率が高まることと連関すると考えられる。ただし、10000人以上規模の企業では5000人～9999人規模の企業に比べて満足度が下がる傾向がみられる。

以上の定量調査の結果に加えて、インタビューによる定性調査から満足・不満足の原因を探ってみた。相対的に満足度の高い新人については、「吸収力が高く、効果が見えやすい」、「研修制度が体系化されており、充実している」などが満足している理由としてあげられている。満足度が低くなる中堅社員層については、「仕事の負荷が高くなる階層であり、優秀な人ほど研

修を受けられない」、「マネジメント力を期待しているのにプレイヤーの域からでない」など、また管理職層

■図表 3-20 能力開発の満足度（規模別）



については、「施策の内容を変えたばかりなので、そこにはまだ不備がある」、「能力開発による操作性が低い」などが不満足の原因としてあげられていた。また、「満足していない」と回答した企業の中には、**能力開発の効果が社員側のモチベーションの有無に大きく左右される**というコメントが複数あった。社員のモチベーションが上がらない理由には、「研修そのもののマンネリ化」とともに、成長感、効力感を持ちにくい事業環境や組織環境の影響もあると考えられる。

期待能力の明確化と能力開発施策の関係

以上みたうちの、期待能力の明確化の程度と能力開発施策の内容との関係に焦点をあててクロス分析を試みる。期待能力の明確化は、能力開発施策にどのようなインパクトを与えているのだろうか、それは他の施策のドライバーになっているのだろうか。

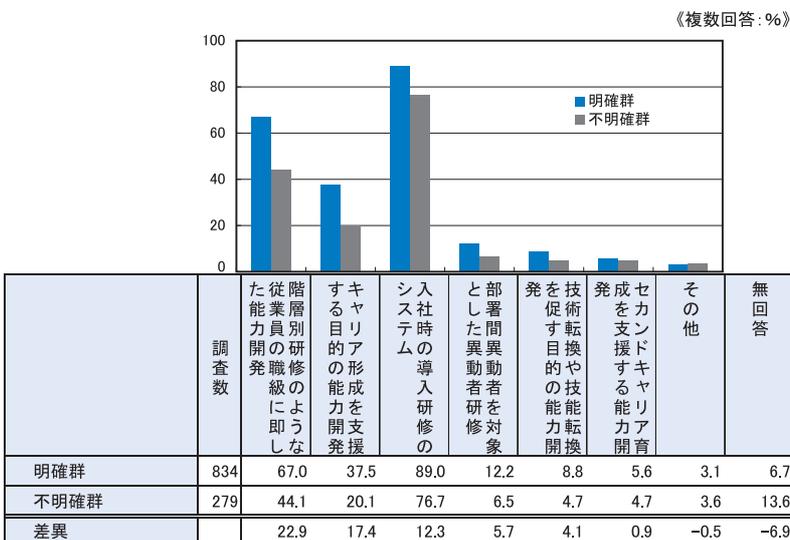
●期待能力の明確化と能力開発施策の内容

期待能力の明確化と能力開発施策の内容との関係を見ると、**期待能力を明確にしている企業（以下「明確群」）と不明確な企業（以下「不明確群」）とでは、能力開発施策の導入状況に差がみられる。**まず、施策全般についていえば明確群では「階層別研修のような従業員の職級に即した能力開発」の導入率が67.0%であったのに対して不明確群では44.1%にとどまっている（図表3-21）。また、「キャリア形成を支援する目的の能力開発」についても、明確群（37.5%）に対して不明確群（20.1%）という差がみられた。さらに階層別に細目の施策導入状況をもても、新人の「プログラム化されたOJT」（明確群47.8%、不明確群25.6%）、中堅社員層の「通信教育」（明確群39.7%、不明確群25.1%）、管理職層の「会社主催の一律型OFF-JT」（明確群35.0%、不明確群15.9%）などで差が大きくなっている（図表3-22）。これらの施策については**期待能力の明確化が施策導入実施のドライバー**になっていることがうかがわれる。

●期待能力の明確化と期待能力の特定

期待能力の明確化の程度と階層別に能力開発で重視する能力要素との関係を見ると、**期待能力が明確なほど、階層別にキーとなる能力開発の重視点の選択率が高まる傾向がみられる**（図表3-23）。それは、新人の「実行する力」（明確群66.0%、不明確群54.4%）、若手層の「実行する力」（明確群75.8%、不明確群64.9%）、中堅社員層の「企画する力」（明確群63.5%、不明確群50.5%）、管理職層の「支援・指導する力」（明確群79.1%、不明確群66.7%）などにおいて特徴的である。本来は、期待能力の特定（能力開発で重視する能力要素の列挙）の後に、期待能力の明確化が行われると考えられるが、同時にその逆のプロセス、

■図表 3-21 期待能力の明確化と能力開発施策の内容（全体）



■図表 3-22 期待能力の明確化と能力開発施策の内容（階層別）

《複数回答：％》

	レ プ ロ グ ラ ム 化 さ し た O J T	T レ ブ ロ グ ラ ム の O 化 さ し た J	型 会 社 主 催 の 選 択 O F F I J T	型 会 社 主 催 の 一 律 O F F I J T	教 育 社 会 負 担 の 社 外	間 教 育 に 対 し た 優 遇 時 外	本 人 負 担 の 社 外 時 外	事 務 に 対 し た 特 別 な 訓 練	特 別 な ブ ロ ジ エ ッ ト や 重 要 な 仕 事 を 通 じ た 訓 練	経 営 者 が 講 師 と な る 特 定 の 講 座	e - l e a r n i n g	通 信 教 育	ニ コ ー ポ シ テ ィ ト ユ	そ の 他	無 回 答
新人															
明確群	47.8	49.5	16.1	50.4	45.9	14.4	7.0	15.7	11.8	42.0	1.3	2.8	1.9		
不明確群	25.6	52.6	8.5	37.4	44.8	7.0	8.1	13.3	5.9	26.3	1.1	0.7	6.3		
差異(ポイント)	22.2	-3.1	7.6	13.0	1.1	7.4	-1.1	2.4	5.9	15.7	0.2	2.1			
若手層															
明確群	21.7	52.0	23.6	37.2	51.9	16.8	16.1	12.0	11.6	39.0	1.9	2.6	4.7		
不明確群	7.5	55.2	12.2	22.9	44.1	8.6	12.2	7.2	6.1	26.5	1.4	3.2	10.4		
差異(ポイント)	14.2	-3.2	11.4	14.3	7.8	8.2	3.9	4.8	5.5	12.5	0.5	-0.6			
中堅社員層															
明確群	12.9	41.0	23.9	36.2	59.3	18.1	27.2	15.8	10.8	39.7	2.4	2.9	4.7		
不明確群	4.1	40.2	15.8	23.0	51.9	8.9	17.9	9.6	7.6	25.1	2.1	3.1	13.1		
差異(ポイント)	8.8	0.8	8.1	13.2	7.4	9.2	9.3	6.2	3.2	14.6	0.3	-0.2			
管理職層															
明確群	5.9	26.3	20.0	35.0	58.4	15.6	23.1	21.2	10.3	35.3	3.1	3.2	7.5		
不明確群	0.8	24.6	11.7	15.9	48.1	6.1	15.9	8.3	4.9	22.0	1.1	3.0	24.2		
差異(ポイント)	5.1	1.7	8.3	19.1	10.3	9.5	7.2	12.9	5.4	13.3	2.0	0.2			
経営層															
明確群	2.8	15.6	8.8	13.9	41.7	9.7	10.2	9.0	5.4	17.0	2.2	4.9	29.9		
不明確群	-	13.8	3.7	6.1	27.3	4.4	7.1	4.2	3.2	12.0	1.5	5.2	48.4		
差異(ポイント)	2.8	1.8	5.1	7.8	14.4	5.3	3.1	4.8	2.2	5.0	0.7	-0.3			

＜注＞10ポイント以上明確群が大きいものに色アミ

■図表 3-23 期待能力の明確化と能力開発の重視点

《複数回答：％》

	情 報 収 集 す る 力	分 析 す る 力	構 想 す る 力	企 画 す る 力	判 断 す る 力	実 行 す る 力	対 人 理 解 の 力	状 況 理 解 す る 力	響 周 圍 に 対 す る 影 響	支 援 ・ 指 導 す る 力	チ ーム 形 成 す る 力	相 互 成 長 す る 力	そ の 他	無 回 答
新人														
明確群	38.9	20.9	14.6	15.1	23.6	66.0	54.9	44.3	9.5	4.3	24.5	36.0	3.1	5.0
不明確群	29.6	10.4	7.8	10.7	17.8	54.4	47.8	41.1	7.4	1.9	26.3	27.0	4.8	10.0
差異(ポイント)	9.3	10.5	6.8	4.4	5.8	11.6	7.1	3.2	2.1	2.4	-1.8	9.0	-1.7	
若手層														
明確群	49.6	38.4	25.3	34.1	37.6	75.8	54.1	50.1	18.2	13.3	31.3	39.9	2.2	4.8
不明確群	35.8	25.8	16.8	27.2	31.2	64.9	44.4	41.6	13.3	6.1	21.9	28.0	2.5	10.4
差異(ポイント)	13.8	12.6	8.5	6.9	6.4	10.9	9.7	8.5	4.9	7.2	9.4	11.9	-0.3	
中堅社員層														
明確群	52.6	56.1	41.6	63.5	60.9	74.2	51.3	49.9	47.3	59.6	51.1	36.4	1.8	4.6
不明確群	45.4	40.9	29.9	50.5	51.2	66.3	41.2	41.6	32.3	52.9	38.1	21.0	1.7	11.0
差異(ポイント)	7.2	15.2	11.7	13.0	9.7	7.9	10.1	8.3	15.0	6.7	13.0	15.4	0.1	
管理職層														
明確群	50.8	61.0	54.6	65.5	71.9	63.3	47.2	45.2	59.6	79.1	54.8	27.1	2.1	4.9
不明確群	39.8	47.3	39.4	49.6	62.5	54.9	36.0	38.3	44.7	66.7	40.9	15.5	3.0	16.7
差異(ポイント)	11.0	13.7	15.2	15.9	9.4	8.4	11.2	6.9	14.9	12.4	13.9	11.6	-0.9	
経営層														
明確群	39.5	44.4	47.7	42.1	57.7	46.3	30.7	34.0	43.8	46.3	25.9	17.4	4.5	19.3
不明確群	28.5	31.9	34.2	28.0	43.7	33.9	17.4	21.1	29.0	28.7	15.2	9.8	8.8	33.7
差異(ポイント)	11.0	12.5	13.5	14.1	14.0	12.4	13.3	12.9	14.8	17.6	10.7	7.6	-4.3	

＜注＞10ポイント以上明確群が大きいものに色アミ

つまり期待能力の明確化が進むことによって期待能力によりフォーカスが当たり、期待し要求するレベルが高まるというプロセスがあると考えられる。

●期待能力の明確化と能力開発投資

期待能力の明確化と能力開発のための投資の関係をみる。まず、総予算についてみると、経営層を除く全ての階層で明確な差がみられた（図表3-24）。これは、一人当たり金額をみても全く同じ傾向であった（図表3-25）。さらに、アウトソーシング額でみると、若手層（明確群339万円、不明確群157万円）、管理職層（明確群349万円、不明確群184万円）、中堅社員層（明確群314万円、不明確群210万円）などでは明らかな差があったが、新人（明確群197万円、不明確群202万円）にはほとんど差がなく、経営層（明確群109万円、不明確群116万円）、については不明確群の方が逆転し

て高い結果となっていた（図表3-26）。以上の結果から、期待能力の明確化が投資のドライバーになっていることは明らかだが、特に若手層、中堅社員層、管理職層などの中核人材層に対する投資についてそれが顕著にあらわれていると考えられる。新人に対するアウトソーシング額に差がないことについては、それが比較的定型のパターンで行われているためと想像される。また、経営層について明確な傾向がみられないことについては、もともと、期待能力の明確化が進んでいない階層であることに加え、能力開発に対する意図的計画的な対応が遅れていることを反映した結果ではないかと考えられる。

■図表3-24 期待能力の明確化と能力開発投資

《単一回答：％》

	0円	30万円未満	30万円～50万円未満	50万円～100万円未満	100万円～200万円未満	200万円～300万円未満	300万円～400万円未満	400万円～500万円未満	500万円～1000万円未満	1000万円以上	不明	無回答	平均（万円）	
新人														
明確群	2.0	8.5	4.2	5.5	9.0	4.2	2.8	1.8	3.5	2.2	1.4	0.7	54.1	441.5
不明確群	7.8	12.2	2.2	5.2	6.3	2.2	3.3	0.7	-	0.4	0.7	0.4	58.5	218.5
差異(ポイント)	-5.8	-3.7	2.0	0.3	2.7	2.0	-0.5	1.1	3.5	1.8	0.7	0.3		223.0
若手層														
明確群	2.6	5.5	2.2	6.0	8.0	2.9	2.5	1.4	2.9	1.6	0.8	0.6	62.9	401.6
不明確群	6.5	10.0	1.4	2.9	7.2	1.4	1.4	-	1.1	0.7	0.4	0.4	66.7	192.1
差異(ポイント)	-3.9	-4.5	0.8	3.1	0.8	1.5	1.1	1.4	1.8	0.9	0.4	0.2		209.4
中堅社員層														
明確群	1.3	5.2	2.8	5.7	7.9	3.7	2.1	1.6	3.0	2.5	0.8	1.0	62.4	549.1
不明確群	7.2	8.2	2.4	4.8	4.1	3.8	1.4	1.0	2.7	0.3	0.3	0.3	63.2	205.8
差異(ポイント)	-5.9	-3.0	0.4	0.9	3.8	-0.1	0.7	0.6	0.3	2.2	0.5	0.7		343.3
管理職層														
明確群	2.4	4.3	2.2	4.8	7.6	4.5	2.6	0.8	3.6	1.8	1.2	0.6	63.6	445.9
不明確群	8.0	7.6	1.5	4.2	3.8	3.4	0.8	2.3	2.3	1.9	0.4	-	64.0	200.4
差異(ポイント)	-5.6	-3.3	0.7	0.6	3.8	1.1	1.8	-1.5	1.3	-0.1	0.8	0.6		245.5
経営層														
明確群	5.2	3.4	2.3	4.0	4.6	2.0	1.7	0.5	0.9	1.4	-	-	73.9	156.6
不明確群	9.8	3.9	1.2	3.4	4.2	1.2	0.5	0.2	0.2	0.2	0.2	-	74.7	105.5
差異(ポイント)	-4.6	-0.5	1.1	0.6	0.4	0.8	1.2	0.3	0.7	1.2	-0.2	-		51.1

＜注＞5ポイント以上不明確群が大きいものに黒アミ

■図表 3-25 期待能力の明確化と能力開発投資（一人当たり金額）

《単一回答:％》

	0円	1万円未満	2万円未満	3万円未満	4万円未満	5万円未満	6万円未満	7万円未満	8万円未満	9万円未満	10万円未満	11万円未満	12万円以上	無回答	平均（万円）
新人															
明確群	1.0	0.7	1.8	3.4	4.3	1.8	6.0	1.7	9.4	4.9	3.0	3.2	58.8		18.9
不明確群	2.6	1.1	2.6	1.5	3.3	0.7	5.2	0.7	7.8	5.6	1.9	1.9	65.2		13.9
差異(ポイント)	-1.6	-0.4	-0.8	1.9	1.0	1.1	0.8	1.0	1.6	-0.7	1.1	1.3			5.1
若手層															
明確群	1.4	1.0	4.3	3.7	3.1	1.9	7.6	0.6	5.8	1.3	1.3	0.8	67.1		9.1
不明確群	2.5	2.5	4.3	3.2	2.5	0.4	6.1	0.4	3.9	0.7	0.7	0.4	72.4		5.8
差異(ポイント)	-1.1	-1.5	-	0.5	0.6	1.5	1.5	0.2	1.9	0.6	0.6	0.4			3.3
中堅社員層															
明確群	0.5	1.0	3.6	3.7	3.5	2.1	6.8	1.5	6.8	2.9	1.2	1.5	65.1		11.1
不明確群	3.8	1.4	3.1	2.4	2.4	1.0	6.9	0.3	5.5	2.1	0.3	0.7	70.1		7.0
差異(ポイント)	-3.3	-0.4	0.5	1.3	1.1	1.1	-0.1	1.2	1.3	0.8	0.9	0.8			4.2
管理職層															
明確群	1.1	0.5	2.9	2.2	2.5	1.8	5.4	0.7	7.3	3.8	2.2	1.9	67.8		14.9
不明確群	3.0	-	1.5	1.5	1.9	1.1	4.2	0.8	8.3	2.3	0.8	0.4	74.2		8.7
差異(ポイント)	-1.9	0.5	1.4	0.7	0.6	0.7	1.2	-0.1	-1.0	1.5	1.4	1.5			6.1
経営層															
明確群	2.9	-	0.9	1.2	0.8	0.2	3.9	0.2	4.0	2.8	1.9	3.4	77.9		19.7
不明確群	5.9	-	0.7	0.2	0.7	0.2	2.0	0.2	2.9	3.7	1.0	1.7	80.6		17.3
差異(ポイント)	-3.0	-	0.2	1.0	0.1	-	1.9	-	1.1	-0.9	0.9	1.7			2.4

■図表 3-26 期待能力の明確化と能力開発投資（アウトソーシング金額）

《単一回答:％》

	0円	30万円未満	30万円未満	50万円未満	100万円未満	200万円未満	300万円未満	400万円未満	500万円未満	1000万円未満	1000万円以上	無回答	平均（万円）	
新人														
明確群	6.6	7.3	2.5	4.0	4.4	1.8	1.1	0.7	1.1	0.7	0.2	0.1	69.4	196.7
不明確群	5.2	8.5	1.5	4.8	3.3	1.5	0.7	-	0.4	-	-	0.4	73.7	201.6
差異(ポイント)	1.4	-1.2	1.0	-0.8	1.1	0.3	0.4	0.7	0.7	0.7	0.2	-0.3		-4.9
若手層														
明確群	5.3	3.6	2.0	4.1	3.4	1.0	1.8	0.4	1.9	0.5	0.2	0.4	75.5	338.6
不明確群	6.1	5.4	-	2.2	3.9	0.7	-	0.7	0.7	0.7	0.4	-	79.2	156.9
差異(ポイント)	-0.8	-1.8	2.0	1.9	-0.5	0.3	1.8	-0.3	1.2	-0.2	-0.2	0.4		181.7
中堅社員層														
明確群	3.7	4.2	2.4	4.0	4.5	1.9	1.3	1.1	2.3	1.2	0.4	0.4	72.6	314.1
不明確群	6.2	5.2	1.4	2.4	3.1	2.1	1.0	0.3	2.1	0.7	-	0.3	75.3	209.5
差異(ポイント)	-2.5	-1.0	1.0	1.6	1.4	-0.2	0.3	0.8	0.2	0.5	0.4	0.1		104.5
管理職層														
明確群	4.0	3.2	1.5	3.5	4.7	2.8	1.4	0.7	2.7	0.9	0.6	0.4	73.6	348.9
不明確群	4.9	4.5	0.4	2.7	2.7	1.5	1.1	1.5	1.9	1.1	-	-	77.7	184.0
差異(ポイント)	-0.9	-1.3	1.1	0.8	2.0	1.3	0.3	-0.8	0.8	-0.2	0.6	0.4		164.9
経営層														
明確群	4.9	2.2	1.5	3.5	2.8	0.8	1.4	0.2	0.6	0.3	-	-	81.8	108.8
不明確群	5.9	2.0	0.7	1.7	2.9	0.5	0.2	0.2	0.5	-	0.2	-	85.0	116.0
差異(ポイント)	-1.0	0.2	0.8	1.8	-0.1	0.3	1.2	-	0.1	0.3	-0.2	-		-7.3

●期待能力の明確化と能力開発施策に対する満足度

期待能力の明確化と能力開発施策の成果や効果に対する満足度の関係を見ると、全ての階層で明確群の方が不明確群より高い満足度を示していた。階層別に満足度の加重平均値をみると、不明確群では、新人を除く全ての階層でマイナス値（不満足が満足を上回る）であったのに対して明確群では、全ての階層でゼロ（満足と不満足が拮抗）ないしプラス値（満足が不満

足を上回る）であり、どの階層でも明確群と不明確群の間には0.5ポイント程度の満足度の差が認められた（図表3-27）。期待能力が明確であるほど能力開発施策の質的な充実が図られ（あるいはそうした認知につながり）、結果としての成果や効果についての満足度につながっていると考えられる。

■図表3-27 期待能力の明確化と能力開発施策に対する満足度

《単一回答:%》

	非常に満足している(+2)	満足している(+1)	どちらともいえない(0)	あまり満足していない(-1)	まったく満足していない(-2)	無回答	満足・計	不満足・計	加重平均
新人									
明確群	5.9	54.3	24.8	9.6	1.2	4.2	60.1	10.8	0.6
不明確群	1.1	32.2	38.5	14.8	4.1	9.3	33.3	18.9	0.1
差異(ポイント)	4.8	22.1	-13.7	-5.2	-2.9		26.8	-8.1	0.4
若手層									
明確群	1.6	34.2	36.5	16.5	2.8	8.5	35.7	19.3	0.2
不明確群	0.4	11.8	41.2	24.4	6.8	15.4	12.2	31.2	-0.3
差異(ポイント)	1.2	22.4	-4.7	-7.9	-4.0		23.5	-11.9	0.5
中堅社員層									
明確群	1.3	26.2	42.4	18.7	2.9	8.3	27.6	21.6	0.1
不明確群	0.3	8.9	42.3	23.7	10.0	14.8	9.3	33.7	-0.4
差異(ポイント)	1.0	17.3	0.1	-5.0	-7.1		18.3	-12.1	0.5
管理職層									
明確群	1.1	22.9	41.1	21.4	3.5	10.0	24.0	24.9	-0.0
不明確群	0.4	9.5	32.6	26.1	12.1	19.3	9.8	38.3	-0.5
差異(ポイント)	0.7	13.4	8.5	-4.7	-8.6		14.2	-13.4	0.5
経営層									
明確群	0.9	16.7	40.6	13.1	3.9	24.8	17.6	17.0	-0.0
不明確群	0.5	5.2	33.2	17.4	12.5	31.2	5.7	30.0	-0.5
差異(ポイント)	0.4	11.5	7.4	-4.3	-8.6		11.9	-13.0	0.5

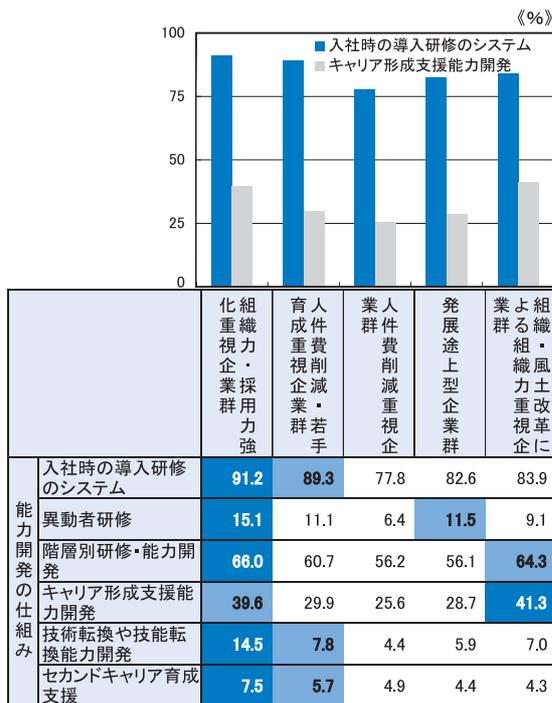
＜注＞10ポイント以上明確群が大きいものに色アミ、5ポイント以上不明確群が大きいものに黒アミ
加重平均は非常に満足2点～まったく満足していない-2の得点を与え平均を求めたもの

度に大きな差が生じていることが注目される。期待能力の明確化が、能力開発全般のためになされていると同時に、若手育成という視点から重要視されていることがうかがわれる。

人材マネジメント課題と能力開発施策の関係

人材マネジメント課題と能力開発施策全般の関連をみた（図表3-29）。「入社時の導入研修のシステム」において、最も導入率の高い【組織力・採用力強化重視企業群】と、最も低い【人件費削減重視企業群】との間に13.4ポイント、「キャリア形成を支援する目的の能力開発」において最も導入率の高い【組織・風土改革による組織力重視企業群】と、最も低い【人件費削減重視企業群】との間に15.7ポイントの差がみられる。

■図表3-29 人材マネジメント課題と能力開発施策



る。しかし、ここでみるような施策全般においては人材マネジメント課題タイプの差はあまり顕著には表れていないように思われる。

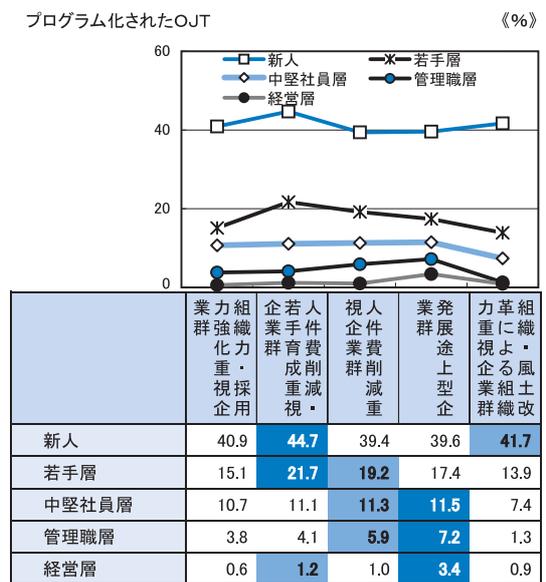
能力開発施策と人材マネジメント課題との関連をより細目にわたってみていく。

●OJT（プログラム化されたOJTとプログラム化されていないOJT）

「プログラム化されたOJT」については、人材マネジメント課題タイプ別の特徴はあまり顕著にはみられない。ただし、新人および若手を対象とする「プログラム化されたOJT」が【人件費削減・若手育成重視企業群】で最も実施率が高いのはやや特徴的である（図表3-30）。若手を育成する方法として、集合研修(OFF-JT)でもなければ現場任せのOJTでもない「プログラム化されたOJT」が注目され導入されていると考えられる。

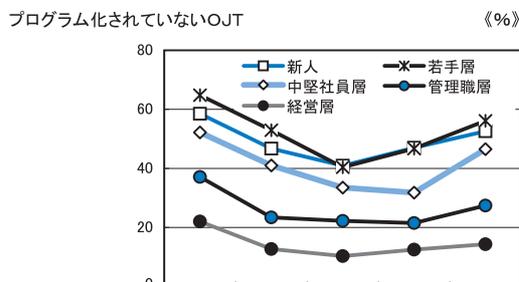
「プログラム化されていないOJT」については、【組

■図表3-30 人材マネジメント課題と能力開発施策（プログラム化されたOJT）



【組織力・採用力強化重視企業群】と【組織・風土改革による組織力重視企業群】とで導入率が高く、【人件費削減重視企業群】で導入率が低い（図表3-31）。一般にOJTは、若手層から中堅社員層までを主たる対象として行われるものであるが、【組織力・採用力強化重視企業群】では、管理職を対象とするものでも4割近い導入率となっている。「プログラム化されていない」とは、「現場任せの」と読み替えることができるが、逆にそれは現場にそうした対応力があるということでもあり、能力開発に対する現場の関心と能力の存在を前提としている。そうした意味で「プログラム化されていないOJT」の実施率は、能力開発に関する組織的取り組みの代理変数と考えることもできよう。

■図表3-31 人材マネジメント課題と能力開発施策（プログラム化されていない人材マネジメント課題と能力開発施策）



	業力組織強化力重・視探企用	企若人件費削減重視	視人件費削減	業展途上型企	力革組重に織視よ・企風業組土群織改
新人	58.5	46.7	40.9	47.0	52.6
若手層	64.8	52.9	40.4	46.7	56.1
中堅社員層	52.2	41.0	33.5	31.8	46.5
管理職層	37.1	23.4	22.2	21.5	27.4
経営層	22.0	12.7	10.3	12.5	14.3

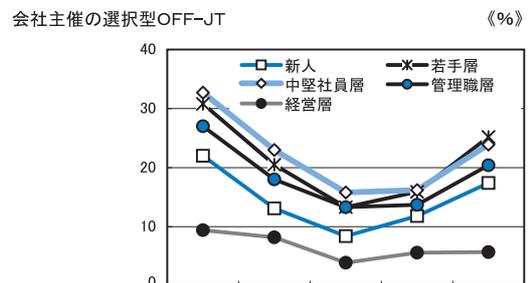
<注>各層ごとに上位2にアミ、最大値は白抜き文字

●OFF-JT（選択型と一律型）

OFF-JTについては、経営層を対象とするものについては概して導入率が低く人材マネジメント課題タイプによる差もあまりみられないが、その他の階層を対

象とするものについては「選択型」と「一律型」とを問わず、【組織力・採用力強化重視企業群】において突出して導入率が高い（図表3-32、3-33）。特に「選択型OFF-JT」に関しては、最も導入率が高い【組織

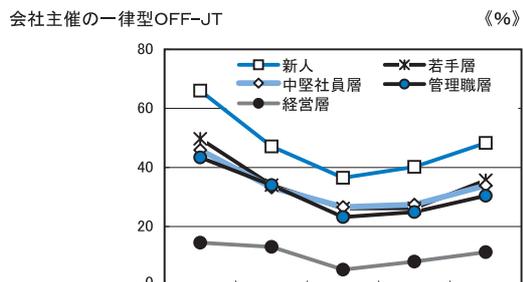
■図表3-32 人材マネジメント課題と能力開発施策（OFF-JT選択型）



	業力組織強化力重・視探企用	企若人件費削減重視	視人件費削減	業展途上型企	力革組重に織視よ・企風業組土群織改
新人	22.0	13.1	8.4	11.8	17.4
若手層	30.8	20.5	13.3	15.9	25.2
中堅社員層	32.7	23.0	15.8	16.2	23.9
管理職層	27.0	18.0	13.3	13.7	20.4
経営層	9.4	8.2	3.9	5.6	5.7

<注>各層ごとに上位2にアミ、最大値は白抜き文字

■図表3-33 人材マネジメント課題と能力開発施策（OFF-JT一律型）



	業力組織強化力重・視探企用	企若人件費削減重視	視人件費削減	業展途上型企	力革組重に織視よ・企風業組土群織改
新人	66.0	47.1	36.5	40.2	48.3
若手層	49.7	34.0	26.1	26.2	35.7
中堅社員層	45.9	33.2	26.6	27.4	33.9
管理職層	43.4	34.0	23.2	24.9	30.4
経営層	14.5	13.1	5.4	8.1	11.3

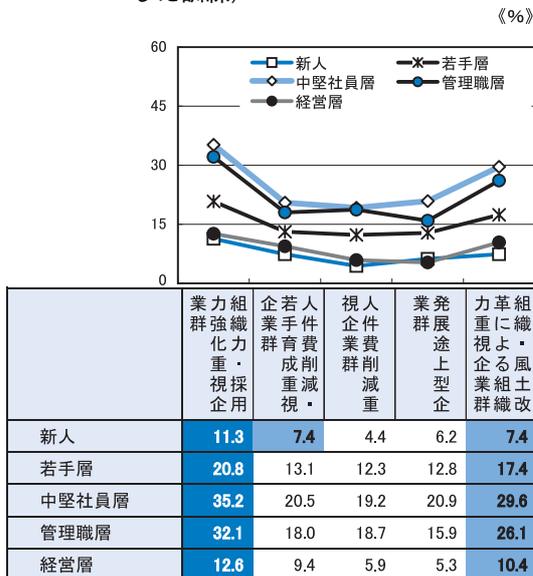
<注>各層ごとに上位2にアミ、最大値は白抜き文字

力・採用力強化重視企業群】と最も導入率の低い【人件費削減重視企業群】とで、各階層を平均して2倍程度の導入率の差となっている。【組織力・採用力強化重視企業群】では、同じOFF-JTでも選択型のほうにより効果を認めていると解釈することができる。

●特別なプロジェクトや重要な仕事を通じた訓練

「特別なプロジェクトや重要な仕事を通じた訓練」の導入率は、【組織力・採用力強化重視企業群】と【組織・風土改革による組織力重視企業群】とで導入率が高く、他の人材マネジメント課題タイプ群では一様に導入率が低い（図表3-34）。特に全般的に導入率の高い管理職層と中堅社員層とでその傾向が顕著であり、グラフもU字カーブを描いている。これは、人材マネジメント課題による「仕事観」の差を反映した結果と考えることもできる。つまりそれは仕事を、成果を上げ評価を得るためだけの場と考えるのか、併せて能力開発を行う場と考えるのかの違いであり、【人件費削減重視企業群】や【発展途上型企業群】では前者

■図表3-34 人材マネジメント課題と能力開発施策（特別なプロジェクトや重要な仕事を通じた訓練）



<注>各層ごとに上位2にアミ、最大値は白抜き文字

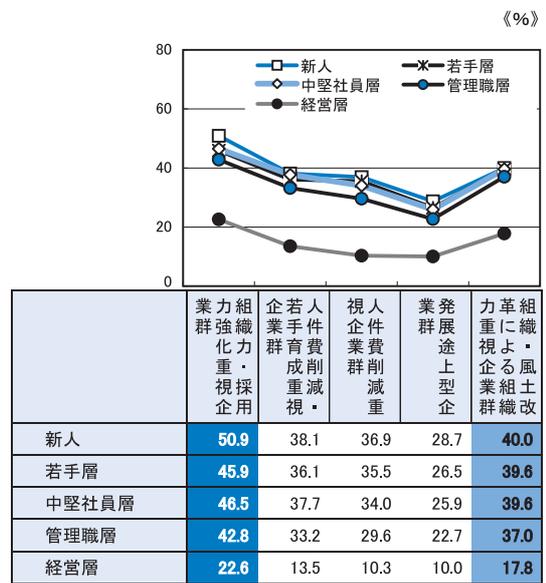
の傾向が強いと考えられる。

●e-ラーニングと通信教育

能力開発を行う場合のコストとして、教材や講師にかかる直接コスト以外に集合研修を行う場合の交通費や宿泊費、また研修参加者が職場を離れることによる機会コストの大きさを無視することはできない。こうした間接コストを削減する方策として通信教育が以前から行われてきたが、それに加えて近年e-ラーニングへの関心も高まっている。通信教育やe-ラーニングと人材マネジメント課題の関係をみる。

通信教育では、各階層を通して【組織力・採用力強化重視企業群】の導入率が高く、【発展途上型企業群】の導入率が低いが、他の人材マネジメント課題タイプの差はあまりみられない（図表3-35）。【発展途上型企業群】を除くどの人材マネジメント課題タイプ、経営層を除くどの階層においても30~50%の安定した導入率がみられ、通信教育は制度化され成熟した能力開発の方法となっていることがうかがわれる。

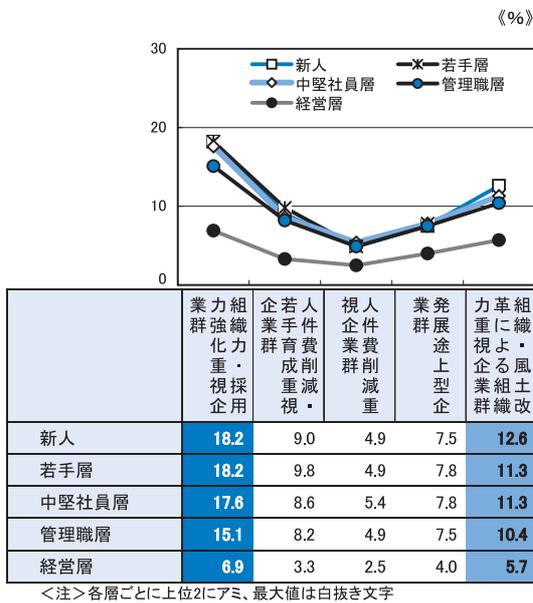
■図表3-35 人材マネジメント課題と能力開発施策（通信教育）



<注>各層ごとに上位2にアミ、最大値は白抜き文字

一方e-ラーニングについて、全般的な導入率が未だ低いことはすでにみたとおりだが、人材マネジメント課題タイプによる導入率の差が大きい(図表3-36)。最も導入率の高い【組織力・採用力強化重視企業群】では、経営層を除く他の階層で15~20%近い導入率となっているのに対して、最も導入率の低い【人件費削減重視企業群】では、同階層で5%前後の導入率にとどまっている。【人件費削減重視企業群】でも、e-ラーニングのような手法による広義人件費の削減という発想には至っていないようである。あるいは、ランニングコストの削減の前に導入コストの壁が大きいと考えることもできよう。

■図表3-36 人材マネジメント課題と能力開発施策(e-ラーニング)



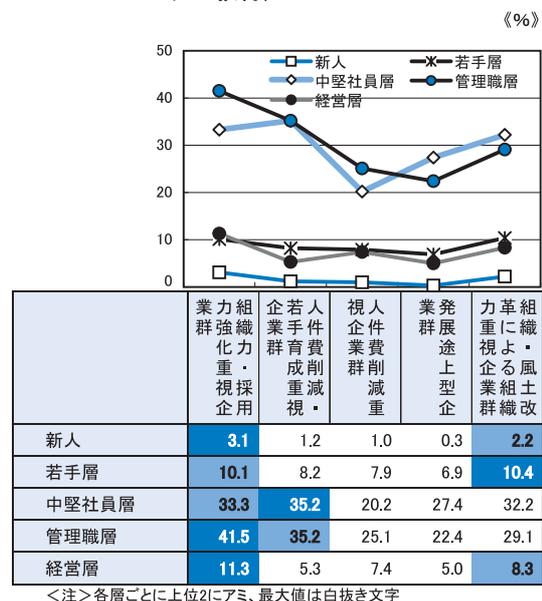
●外部化している能力開発
(リーダーシップとモチベーション)

人材マネジメント課題タイプと外部にアウトソーシング化された能力開発プログラムの関係を見る。管理職層を対象とするリーダーシップ教育に関しては、【組織力・採用力強化重視企業群】(41.5%)、【人件費

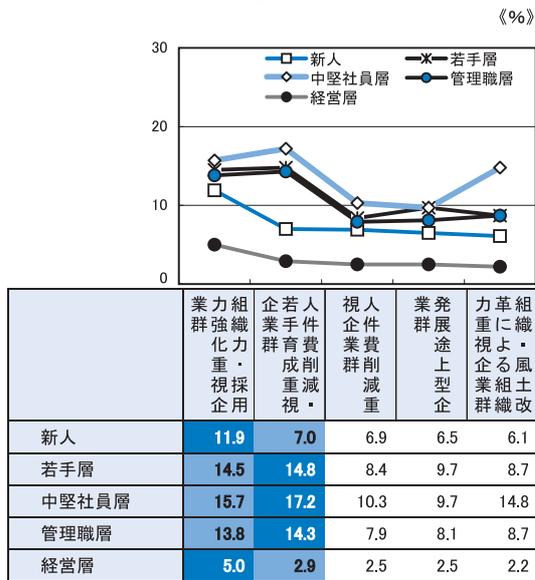
削減・若手育成重視企業群】(35.2%)、【組織・風土改革による組織力重視企業群】(29.1%)の順に外部導入率が高くなっている(図表3-37)。一方、中堅社員層を対象とするリーダーシップ教育に関しては、【人件費削減・若手育成重視企業群】(35.2%)、【組織力・採用力強化重視企業群】(33.3%)と、外部導入率の1位、2位が管理職層の場合と逆転する。これは、【人件費削減・若手育成重視企業群】においても中堅社員層を中心にリーダーシップ教育のための支出が重点的に行われていることを示している。

【人件費削減・若手育成重視企業群】における能力開発投資の重点志向は、モチベーション強化の教育においてさらに明らかである。モチベーション教育の外部導入率は、中堅社員層(17.2%)、若手層(14.8%)、管理職層(14.3%)の3階層において【人件費削減・若手育成重視企業群】が最も高い(図表3-38(P.84))。人件費を削減しつつ次世代の人材を育成していこうとする企業においては、モチベーション管理が重要なテーマになっていることをうかがわせる。

■図表3-37 人材マネジメント課題と能力開発施策(外部化している能力開発—リーダーシップ教育)



■図表 3-38 人材マネジメント課題と能力開発施策
(外部化している能力開発—モチベーション強化教育)

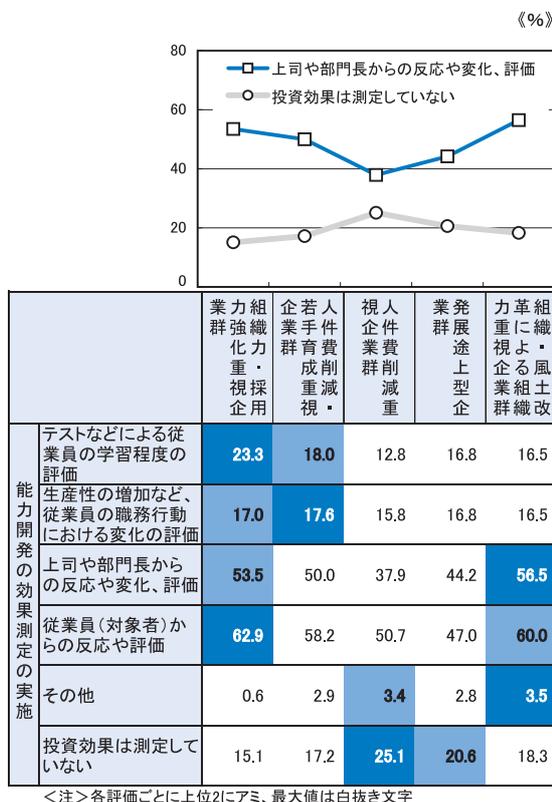


人材マネジメント課題と能力開発の効果測定の関係

人材マネジメント課題によって能力開発の成果や効果の測定に対する取り組みが変わっているのかどうかをみる。

能力開発の効果測定については、「従業員（対象者）からの反応や評価」、「上司や部門長からの反応や変化、評価」といった主観的な手法が中心になっていることはすでにみたとおりである。人材マネジメント課題タイプによる効果測定の特徴をみると（図表3-39）、【人件費削減重視企業群】において「上司や部門長からの反応や変化、評価」をしているとする率が低く（37.9%）、「投資効果は測定していない」とする率が高い（25.1%）。【人件費削減重視企業群】において効果測定への取り組みが低調であることがうかがわれるが、その他の人材マネジメント課題タイプにおいては明確な差異が認められず、人材マネジメント課題が

■図表 3-39 人材マネジメント課題と能力開発の効果測定



効果測定の仕方に影響を及ぼしているとはいえない。

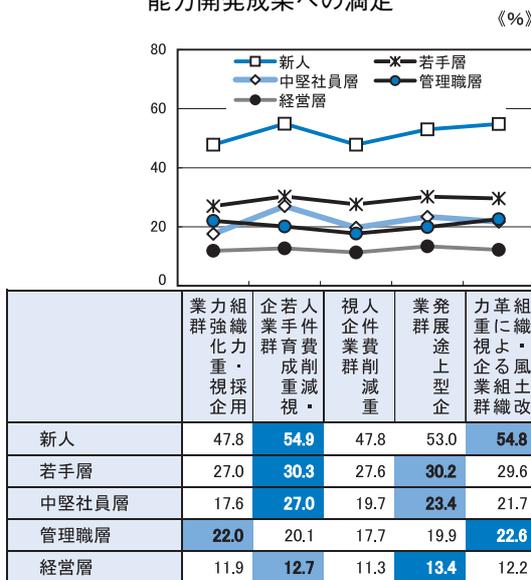
人材マネジメント課題と能力開発施策効果満足度の関係

人材マネジメント課題タイプと能力開発施策の成果や効果に関する満足度の関係を階層別にみる（図表3-40）。

施策の成果や効果に関する満足度は、新人を除く他の階層では低い水準にとどまっていることはすでにみた。新人に対する能力開発施策の満足度を人材マネジメント課題タイプ別に見ると、【人件費削減・若手育成重視企業群】が最も高く54.9%、以下、【組織・風土改革による組織力重視企業群】（54.8%）、【発展途上型企業群】（53.0%）が続き、【組織力・採用力強化

重視企業群】(47.8%)と【人件費削減重視企業群】(47.8%)が相対的に低い結果となっている。他の階層についてみても【組織力・採用力強化重視企業群】の満足度が総じて低く、多様な能力開発施策を打っている割にはその満足度の低さが注目される。しかし、これは各人材マネジメント課題タイプを通して全体的に満足度が低い中での相対的な結果であり、**全体的な満足度の低さの原因と関連づけて説明する必要がある**と思われる。

■図表 3-40 人材マネジメント課題と能力開発成果への満足



<注>各層ごとに上位2にアミ、最大値は白抜き文字
「非常に満足」+「満足」の割合

人材マネジメント課題と能力開発投資の関連

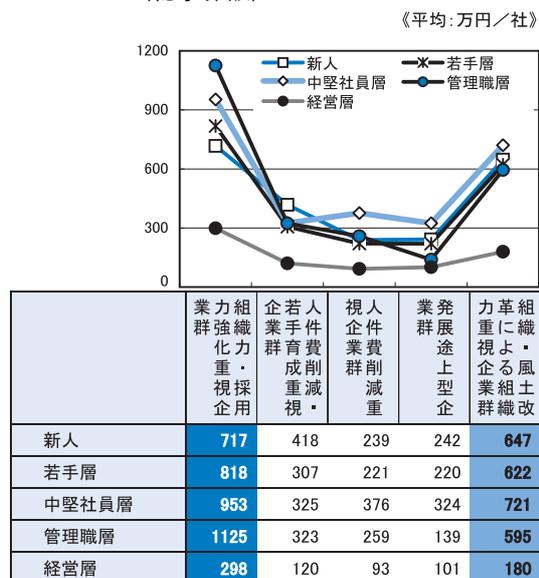
人材マネジメント課題が能力開発投資額にどのような影響を与えているかをみる。

● 予算総額

まず、能力開発のための投資総額については、【組織力・採用力強化重視企業群】が、他の人材マネジメ

ント課題タイプ群と比較して突出して高い平均額を示している(図表3-41)。特に管理職層、中堅社員層でその傾向が顕著であり、これらの階層における【組織力・採用力強化重視企業群】の予算総額は1000万円前後であり、他の人材マネジメント課題タイプにおける予算の2~8倍の規模に達している。次いで予算総額が多いのが【組織・風土改革による組織力重視企業群】で、階層別の予算総額は、経営層を除いて500万~700万円台となっている。【組織力・採用力強化重視企業群】と【組織・風土改革による組織力重視企業群】とは、すでにみたように他の人材マネジメント課題タイプに比べて多様な能力開発施策をとっていたが、その**予算的裏付けが検証された**といえる。ただし、サンプル特性として【組織力・採用力強化重視企業群】に占める従業員規模1000名以上の企業の割合は31.4%と、他の人材マネジメント課題タイプ群の2倍前後になっており、大手企業が多く含まれるために予算総額が大きくなっているという要因も見逃すことはできない。

■図表 3-41 人材マネジメント課題と能力開発投資(総予算額)



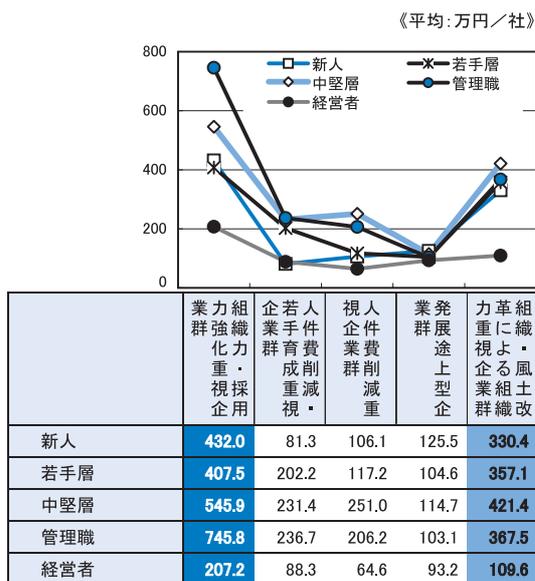
<注>各層ごとに上位2にアミ、最大値は白抜き文字
/データ抽出の条件設定をより厳密に行っているため、第一章で使用したデータとは母集団が若干異なる

●アウトソーシング金額

予算総額のうち、外部に委託して行うアウトソーシング金額についてみると、これも予算総額と同様に、【組織力・採用力強化重視企業群】と【組織・風土改革による組織力重視企業群】とで総額が大きいという全般的傾向を示す(図表3-42)。

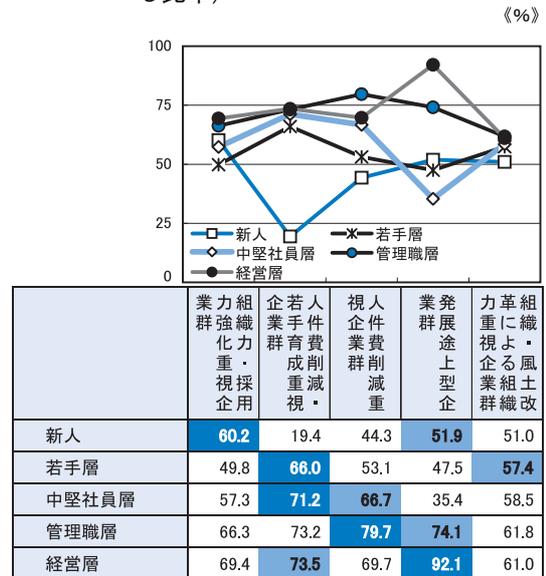
予算総額とアウトソーシング金額の双方に回答のあった企業について、予算総額に占めるアウトソーシング金額の比率(アウトソーシング率)をみる。人材マネジメント課題タイプ別階層別にアウトソーシング率を比較すると、新人では【組織力・採用力強化重視企業群】が、若手層と中堅層では【人件費削減・若手育成重視企業群】が、管理職層では【人件費削減重視企業群】がアウトソーシング率が高いことがわかる(図表3-43)。前に従業員規模が大きくなるほどアウトソーシング率がやや低くなる傾向があることをみたが、人材マネジメント課題タイプ別には階層によってアウトソーシング率の差が大きいことがわかる。

■図表3-42 人材マネジメント課題と能力開発投資(アウトソーシング金額)



〈注〉各層ごとに上位2にアミ、最大値は白抜き文字
／データ抽出の条件設定をより厳密に行っているため、第一章で使用したデータとは母集団が若干異なる

■図表3-43 人材マネジメント課題と能力開発投資(アウトソーシング金額 総予算に占める比率)

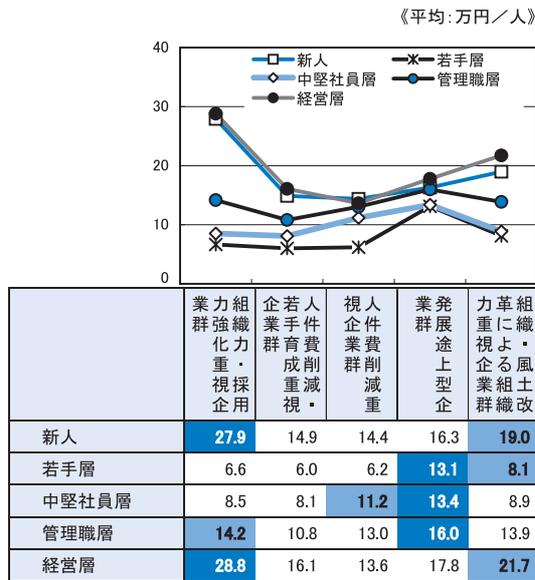


〈注〉各層ごとに上位2にアミ、最大値は白抜き文字
／データ抽出の条件設定をより厳密に行っているため、第一章で使用したデータとは母集団が若干異なる

●一人当たり金額

従業員一人当たりの予算総額を人材マネジメント課題タイプ別階層別にみる。新人および経営層の一人当たり金額については、総額でみたときと同様に【組織力・採用力強化重視企業群】と【組織・風土改革による組織力重視企業群】が多い傾向がみられる(図表3-44)。しかし、他の3階層(若手層、中堅社員層、管理職層)では、一人当たり金額が最も多いのが【発展途上型企業群】であることが注目される。特に若手層の一人当たり金額は13.1万円と、他の人材マネジメント課題タイプの2倍前後になっている。【発展途上型企業群】においては、新人から経営層に至る全ての階層で同程度の一人当たり予算で能力開発投資が行われており、しかもその額は他の人材マネジメント課題タイプに比較して相対的に高い。ここには、【発展途上型企業群】の発展を担保する要件のひとつに能力開発投資があるのではないかと示唆が含まれるものと考えられる。

■図表 3-44 人材マネジメント課題と能力開発投資 (一人当たり金額)

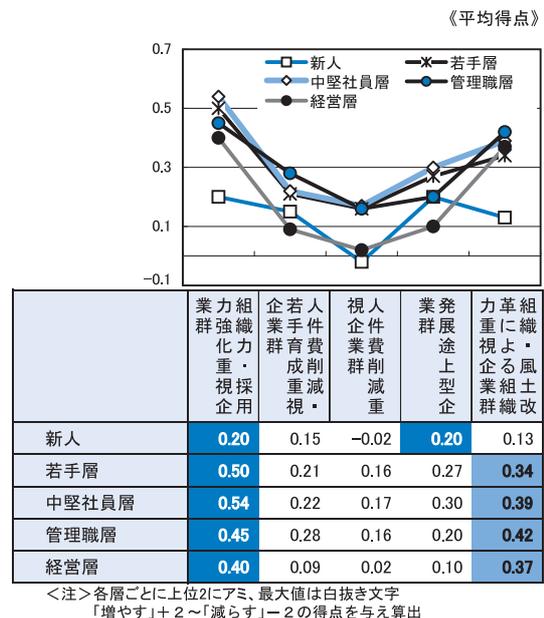


●今後の増減予定

能力開発投資額の今後の増減予定については、無回答が階層別に4割から6割近くある中で、「現状維持」とする企業が3割から4割に達し、全体としては現状維持が大勢を占めていることはすでにみた。その中で、加重平均値(「増やす(+2)」、「やや増やす(+1)」、「現状維持(0)」、「やや減らす(-1)」、「減らす(-2)」の加重平均)から今後の増減傾向の程度を、人材マネジメント課題タイプ別階層別にみる。新人を除いて概ね増加傾向が優位な中で、**増加傾向が大きいのは、【組織力・採用力強化重視企業群】と【組織・風土改革による組織力重視企業群】**、増加傾向が最も小さいのは**【人件費削減重視企業群】**と、人材マネジメント課題タイプで差が明確に出ている(図表3-45)。**【人件費削減・若手育成重視企業群】**よりも**【発展途上型企業群】**の方で増加傾向が大きい。**【組織力・採用力強化重視企業群】**と**【組織・風土改革による組織力重視企業群】**で予算を増やそうとしている階

層は、現状では一人当たり予算が相対的に少ない若手層、中堅社員層であり、こうした**中間層に対する追加的投資の必要性が認識されている**ことがうかがわれる。

■図表 3-45 人材マネジメント課題と能力開発投資 (今後の増減予定)



【第三章】今後の能力開発施策に向けてのインプリケーション

以上みてきた能力開発の実態から、今後に向けての課題とその解決の方向性を考えてみたい。今回の調査から明らかになったこととして、次のようなポイントがあげられる。

- 1) 期待能力の明確化が幅広い階層で行われている。期待能力の明確化が、能力開発施策を推進するドライバーとして機能していることも確認されているが、それが能力開発施策の内容とどうつながっているのかは必ずしも明確とはいえない。

→課題1：明確化された期待能力を、能力開発の基準として機能させるためにはどうするか

- 2) 管理職層が能力開発施策の中心対象であるという状況は、現在も大筋においては変わっていない。しかし、今後の投資動向などをみると中堅社員層や若手層に対する能力開発ニーズの高まりがみられる。

→課題2：中堅社員層や若手層を動機づけ活性化させる方策として、能力開発をどのように展開するか

- 3) 能力開発の成果や効果に対する満足度は、新人を対象とするものを除いて総じて低かった。そこには、能力開発に関する人事部門の機能低下を読みとることができる。背景には、能力開発の企画の主体が事業部門に移管されていること、能力開発の運用実施の多くが外部にアウトソーシングされていることなどがある。

→課題3：能力開発を全社的な視点からどのように位置づけ、方向づけていくか

- 4) 能力開発投資の効果や成果の測定は、従来と同様、受講者や上司に対するアンケートや意見聴取という形でしかなく、満足度調査ではあっても効果測定とはいえない状況が続いている。

→課題4：能力開発投資に対する説明責任を誰がどのように果たしていくか

以下、順番に検討していく。

①明確化された期待能力を、能力開発の基準として機能させるためにはどうするか

期待能力を明確化し言語化するという作業が、ここ数年のうちに多くの企業で行われた。そのような作業を行った企業では、そうでない企業に比べて多くの能力開発予算が取られ、幅広い能力開発施策が行われつつあることが本調査でも明らかになった。しかし、その一方で明確化された期待能力が「絵に描いた餅」のまま、能力開発施策の内容にまでは影響を及ぼすには至っていない。さらにいえば「人事が考えた期待能力と現場で求めているものとは違う」という声さえも聞かれる。

その背景には、期待能力の明確化という作業が、成果主義人事制度を推進するための条件整備の一環として人事部門主導でやや性急に行われたという事情があるのではないだろうか。期待能力の明確化というのは、能力開発のニーズを明確化し記述することにほかならない。しかし、能力開発のニーズとするためには抽象的な表現ではだめで、現場の状況に応じた日常的な記述としなければならない。

つまり、期待能力の明確化をさらに進め、各事業ごと、各職能ごとにブレークダウンした表現にすることが必要であろうし、またそれが普段の上司と部下の会話などに登場するほど日常的なものになる必要がある

と思われる。期待能力が全社で1枚の「コンピテンシーリスト」にとどまっているうちは十分な機能を期待することはできない。一人ひとりの社員のOJTや目標管理に直結するようになってはじめて期待能力の明確化が効果を発揮するのだと思われる。

②中堅社員層や若手層に対して、能力開発をどのように展開するか

従来から階層別研修の最も重要な対象は管理職層だった。管理職の役割や機能については多くの学術的・実践的研究の蓄積があり、それを応用した管理者研修プログラムは豊富に存在する。一方、今回の調査からは中堅社員層や若手層に対する能力開発ニーズの高まりが示唆されている。しかし、こうした対象層に対してどのような能力開発が有効なのかについては現在模索中という状況のようである。

成果主義人事制度への移行の中で、ひとつの課題とされるのが人事の固定化である。従来は能力開発の重要な機会のひとつともなっていたジョブ・ローテーションがしづらなくなったという話が多く聞かれる。すぐに成果を上げることは難しい新しい職場への異動は本人にとってもその上司にとっても受け入れづらいものになっている。その結果、従来の感覚からいえば非常に視野の狭い、他の事業への関心を持とうとしない中間層が増えているという指摘もある。

こうした中間層に対して、経験の幅を広げ視野を拡大するための能力開発施策がもっと考えられていように思われる。「特別なプロジェクトや重要な仕事を通じた訓練」が中堅社員層で最も導入率が高かったことは本調査でみた通りだが、このような集合研修と実務を接続した能力開発施策が今後のひとつの方向性を示していると考えられる。

③能力開発を全社的な視点からどのように位置づけ、方向づけていくか

能力開発の企画の主体が事業部門に移管されていくこと、また外部にアウトソーシングされる仕事になっていくことは、ひとつの必然的な成り行きかもしれない。しかし同時に忘れてはならないのは、能力開発が経営戦略実現のための方策としての意味と役割を持たなければならないという側面である。そのためには、人事部門が能力開発に関する戦略的な企画機能を担う必要があると思われる。

従来は、利益額や投資利益率などもっぱら財務的指標で測定されていた企業の成果が、顧客満足や業務プロセスや人材の成長など、非財務的指標も含めてみる必要があることはもはや共通の理解となってきた。昨今ではCSR（企業の社会的責任）やコンプライアンス体制の充実といったことも企業評価の重要な指標になりつつある。

例えば「バランスド・スコアカード」の考え方による目標管理を取り入れた企業では、人材育成に関する全社・事業部門・単位職場ごとの目標が設定されているように、今や全社的な能力開発の目標が短期的・中期的に策定される必要があり、その策定および事業部門へのブレイクダウンについて人事部門が果たさなければならない責務は大きいと考える。

④能力開発投資に対する説明責任を誰がどのように果たしていくか

能力開発の効果測定については、未だ十分な取り組みが行われていないということが本調査から明らかになった。能力開発は長期的なテーマであり、短期的に効果を測定すべきものではない、あるいはできないという意見も多いと思われる。しかしどんなに長期的な目的を持っていても、3ヶ月あるいは半年のうちに何

らかの成果や効果を生み出せないような能力開発は、その後永久に成果を生むことはないだろうというのが筆者の見解である。なぜならば、3ヶ月あるいは半年で多くの受講者は研修の内容をほとんど忘れてしまうからだ。

よく言われるように、測定（メジャメント）できないものはマネジメントできない。効果測定を放棄した能力開発は、マネジメント不在の遊びかバクチになってしまうおそれがある。

しかし一方で人事部門が効果測定の主体となることは、部門化され、外部化された現在の能力開発については現実的ではないように思われる。そこで人事部門に期待されることは効果測定の「方法論」の開発と現場への広報、導入支援などになるのではないだろうか。全ての政策的活動がそうであるように、理想的な施策はあり得ない。現実に即した能力開発の効果測定の試みもなされつつある。最初の一步を踏み出す決断が、効果測定については何より重要なことのように思われる。

Part4

業績の鍵となる若手の 早期戦力化

「バブル崩壊後は、従来よりも優秀な新卒を採用できるようになった」という人事担当者の声を聞く一方で、「若手に元気がない」「仕事に対するモチベーションが低い」などの声もよく耳にする。「若手」にはなんとなく問題がありそうではあるが、その実態はよく把握しておらず、それよりも優先順位が高い階層があることから、「若手」は後回しにしてきた。それが大方の企業の実態であろう。Part 3「人材デフレ下の能力開発」においても、人事部門からの直接的なアプローチが最も弱いのが若年層であると指摘している。

しかし、若手の重要性に着目し、その早期戦力化に投資を始めている企業も少なからず存在し、そうではない企業との間に確実な差が開きつつある。若手に関する問題は、決して若手個々人の問題だけではない。それを企業が組織の問題としていかに認識し、効果的に問題解決を図るかが問われている。自分の企業は、若手を指導する立場の上司や育成担当の質、そして能力開発の仕組みの実態を正確に把握しているといえるであろうか。本章では、今まであまり明確化されてこなかった「若手の能力開発」にフォーカスし、その実態の一片を定量調査と定性調査の成果をふまえて解説する。

CONTENTS

【第一章】若手の課題は組織の課題である 93

- 「若手」とは誰か？
- 「独り立ち」とは、何ができるようになることなのか
- 「独り立ち」までの期間は3年間 早期戦略化が共通課題
- 若手間で能力差が生まれるのは何故なのか
- 若手の能力・態度に対する満足度と課題
- 今後の若手の能力開発施策は「対話」と「キャリア」がキーワード

【第二章】OJT中心の若手の能力開発モデル 100

- ①若手の潜在的な保有能力の高さ
- ②上司・育成担当の指導の質
 - 上手くいっていない若手のOJT
 - 若手のOJTを実施できない理由
 - OJTの実態把握と改善策の実行に向けて
- ③若手の能力開発システムの質
 - 求められるOFF-JTの充実

【第三章】若手の能力開発の成功の鍵 105

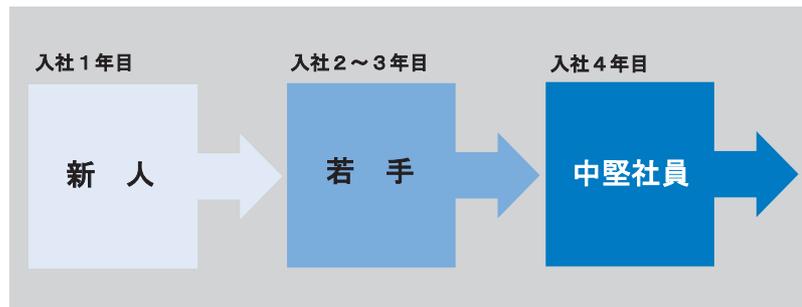
- ①若手の能力開発は長期的視点で取り組み評価する
- ②若手の能力開発には採用段階から一貫して取り組む
- ③若手一人ひとりとの対話を重視する

【第一章】若手の課題は組織の課題である

「若手」とは誰か？

「若手」の話を開始する前に、まず「若手」の定義を確認しておこう。我々は、「新人」と「中堅社員層」の中間に位置する人材を「若手」と定義した。具体的には、「新卒入社3年目程度までの若手人材」であり、大卒であれば23～26歳くらいの社員を想定した。(図表4-1)

■図表4-1 若手の位置づけ



このような年齢の若手の仕事能力は、実際には能力差があるものの、一人であるまとまりの仕事ができると周囲に認められ、自社の戦力の一員となっている状態が理想とされる。このような理想に対して、現実の若手の能力・態度はどうか、何が課題であり、理想と現実のギャップを埋めるために企業が何を実行しているのかを分析した。若手の実態を明らかにする過程で、若手育成に関わるその組織の課題を浮き彫りにしようという取り組みである。

「独り立ち」とは、 何ができるようになることなのか

入社1年目の「新人」の期間が過ぎた後、周囲からは「若手」と称されるようになる若手人材。「新人」から「若手」の区分になったからといって、すべての若手人材が同じレベルで仕事ができるわけではない。企業の教育担当者としては、若手の能力差ができるだけ小さく、かつ若手の「独り立ち」が早いことが理想的であるが、必ずしもその理想通りではないようだ。ほとんどの企業が若手間の能力差の存在とそのいくつかの要因を認めている。

「新人」から「若手」になった社員には、業務上の

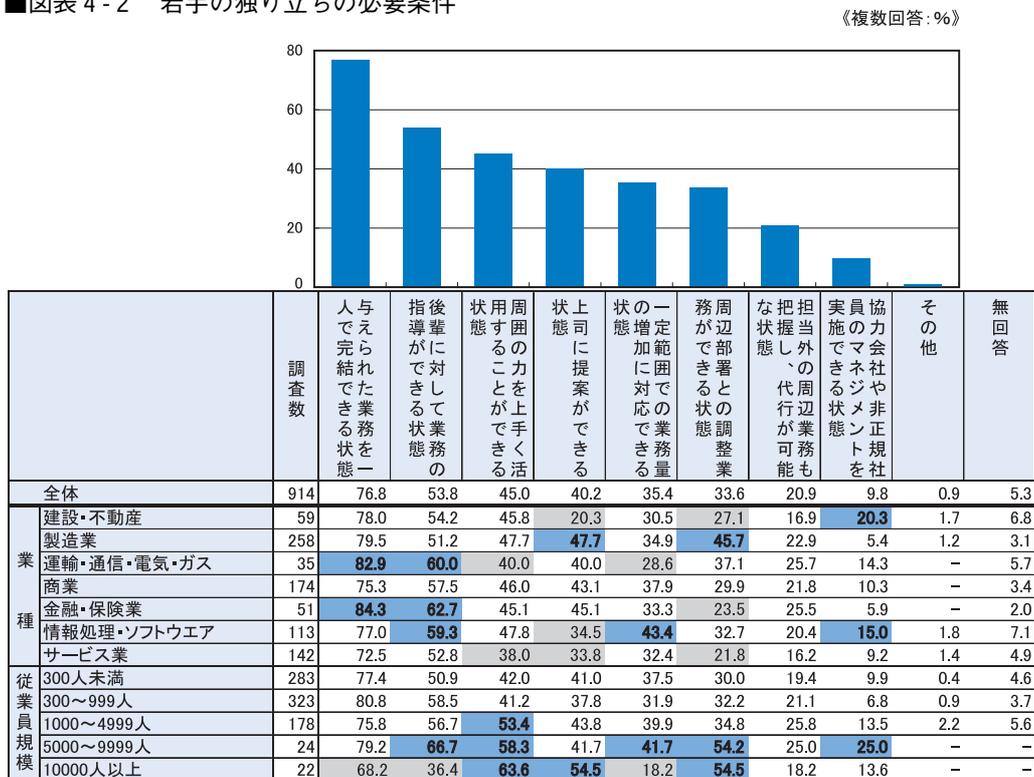
「独り立ち」という、どの若手にも到達して欲しい最低レベルのハードルが設定されているようだ。そのハードルの判断基準は、実際には、自社を取り巻くビジネス環境と自社の業績特性とリソースを反映した独自のものが用いられるのが一般的である。しかしながら、今回の調査では、その独り立ちのイメージに次のような共通性が認められた。

若手が独り立ちしたと周囲に認められるようになるために最低限到達していて欲しい状態を複数回答で求めたところ、**8割弱の回答企業が「与えられた業務を一人で完結できる状態」をあげた。**次いで、半数前後の回答企業が「後輩に対して業務の指導ができる状態」「周囲の力を上手く活用することができる状態」をあげ、後輩に対する指導力や周囲の力の動員力の高さも基準としていた。

また、業種別に見ると、例えば全体の回答率は1割弱である「協力会社や非正規社員のマネジメントを実施できる状態」の回答率が「建設・不動産」や「情報処理・ソフトウェア」で高いように、若手の独り立ちイメージに業務特性が反映されていることがわかる。

さらに従業員規模別に見ると、大企業ほど、より多くのことができる状態を若手の独り立ちイメージとする傾向がみられ、若手に求められる知識および能力レベルが高いことがうかがえる(図表4-2(P.94))。

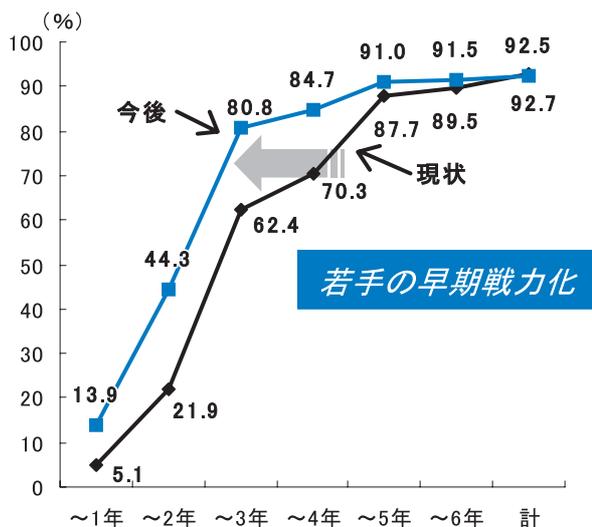
■図表 4-2 若手の独り立ちの必要条件



「独り立ち」までの期間は3年間
早期戦略化が共通課題

各社のハードルが高いほど、若手が独り立ちする期間は長いと考えられるが、実際はどうであろうか。「貴社において、若手が独り立ちしたと周囲に求められるようになるまでに必要な期間は現状どのくらいですか？」という質問で、入社何年目という観点で数値を回答してもらった。その結果、「3年」の回答が最も多く、平均は3.4年であった。若手の独り立ちに平均以上の期間を要している回答企業があるものの、先の若手の定義「入社3年目程度までの若手人材」の後期には独り立ちし戦力化している企業が6割を超えている。今後について同様な質問をした結果も「3年」が最も多かったが、その平均は2.6年に短縮され、後半から前半へと「早期戦力化したい」という教育担当者の共通する思いが明らかとなっている。(図表 4-3)

■図表 4-3 若手の独り立ちに必要な期間



この若手の早期戦力化については、定性調査で
●「業務上新しい知識が必要となっており、そうした面から若手の戦力化に期待したい」(サービス)

●「新卒採用そのものが少数精鋭になっており、採った若手は大事に育成したい」（商社）
 などのようなポジティブな意見を得た。このような意見の背景には「年代層を問わない正社員のスリム化」が存在していると考えられる。また、「若手の早期戦力化」を「次世代リーダー育成」と同義としてとらえている企業もあり、従来よりも次世代リーダー育成を早期に行う必要性が認識されつつあるようだ。この点については、定量調査の結果（人材マネジメント課題の第1位は「次世代リーダー育成」、第2位が「若手社員の早期戦力化」）からも裏づけられるものである。

若手間で能力差が生まれるのは何故なのか

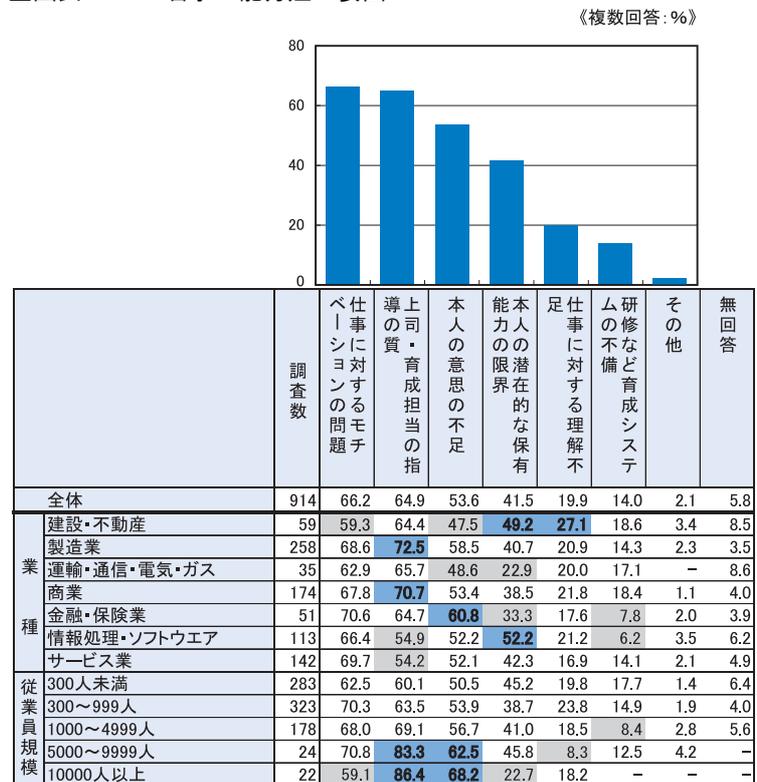
若手が「独り立ち」する時期は、若手間に顕在化する能力差があることから、当然一様ではない。同じ企業の若手であっても、独り立ちが早い若手もいれば遅い若手もいる。その要因はいったい何であろうか。若手本人に関わる要因、能力開発の環境要因を6つ示し、自社の若手間に表れる能力差の要因として考えられるものを複数回答してもらった。

その結果、6割超の回答企業が「仕事に対するモチベーションの問題」「上司・育成担当の指導の質」をあげ、5割超の回答企業が「本人の意思の不足」をあげた。若手本人に関わる要因とほぼ同レベルで能力開発の環境要因があがっている点は注目すべきであり、「上司・育成担当の指導の質」が若手の能力開発における重要課題となっていることがわかる。

また、10000人以上の大企業では「本人の潜在的な保有能力の限界」を回答した割合が他の企業規模に比べて相対的に低く、「上司・育成担当の指導の質」「本人の意思の不足」を回答した割合が高い。「本人の潜在的な保有能力の限界」とは、すなわち採用が上手くいかなかったという採用レベルの問題を意味するものであるが、より規模の小さな企業ほど「本人の潜在的な保有能力の限界」を能力差の要因として挙げる傾向が見られ、新卒採用の失敗がその後の若手の能力差に影響を与えているといえる。（図表4-4）

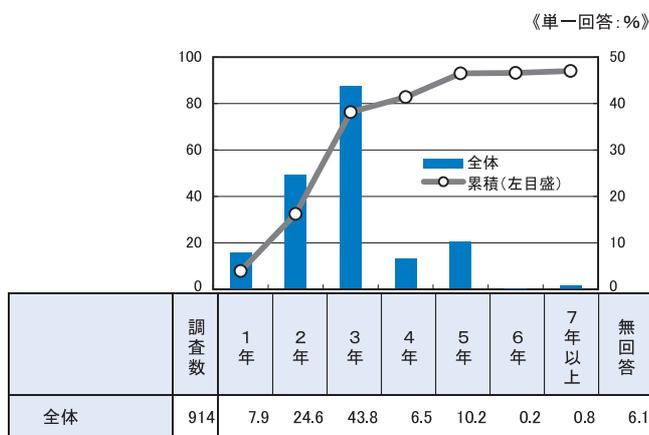
このような要因によって生まれる若手間の能力差はどのくらいの時期から目だってくるかというと、入社「3年」が最も多く、3年以内に若手間の能力差が顕在化すると回答した企業は7割を超える。この分布は、

■図表 4-4 若手の能力差の要因



先の「独り立ちに必要な期間」と類似しており、「独り立ち」をした若手が出始める頃から、そうでない若手との間に能力差が目立ってくると認識していることがわかる。(図表4-5)

■図表4-5 若手の能力差が目立ってくる時期

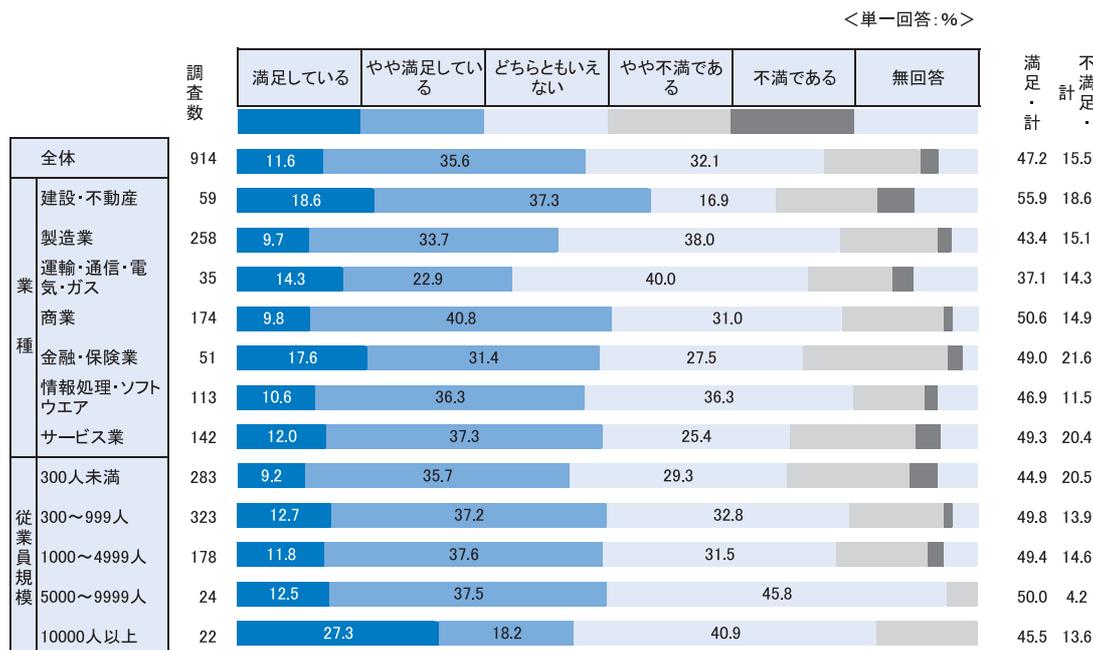


若手の能力・態度に対する満足度と課題

企業の若手をめぐる状況には、研修などの育成システムや実際に指導を担当する上司・育成担当など、様々なシステムや周囲の人々が関わっているため、若手の能力・態度そのものを厳密に評価することは実際には簡単なことではない。しかしながら、あえて自社の若手の能力・態度に対する全体満足度を5段階で評価してもらった結果、「満足している」と回答した企業は約1割に過ぎず、「やや満足している」を含めた満足企業は過半数に達していない。3割以上の回答企業が「どちらともいえない」と回答しているが、若手社員に対して「満足している」と回答できない各企業の状況が現れている。(図表4-6)

さらに定性調査では、若手の能力・態度に対して「満足」と回答した企業の多くは、入社後の能力開発によって若手が満足するレベルになったとは考えておらず、「新卒の採用満足＝若手に対する満足」と考える傾向が確認された。

■図表4-6 若手の能力・態度に対する満足度



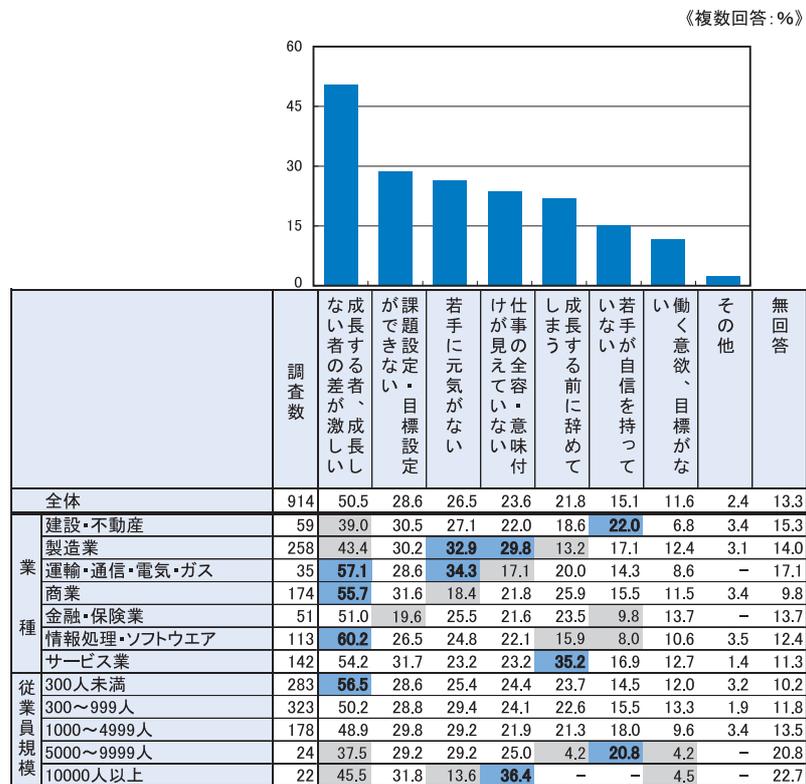
本調査では、若手の能力・態度に対する不満足な理由は残念ながら質問していない。しかしながら、次の「若手の能力・態度における課題」から不満の理由を類推することは可能である。若手に顕在化する能力や態度に関わる課題を7つ挙げて複数回答してもらった結果が以下である。

課題として多く挙げた順に「成長する者、成長しない者の差が激しい」、「課題設定・目標設定ができない」、「若手に元気がない」、「仕事の全容・意味付けが見えていない」、「成長する前に辞めてしまう」であった。業種別に見ると、サービス業のように定着率に課題がある業種の企業は「成長する前に辞めてしまう」割合が全体よりも高く、各企業の業種特性が反映された課題も認識されている。定性調査でも、「若手の早期離職」を問題意識として認識している企業が外食産業などの労働集約的な事業を営む企業に多いことが確

認されている。しかし全体としては、若手の早期離職について危機意識を訴える意見は少なく、若手の課題の中ではそれほど優先度が高くないようだ。

また、従業員規模別に見てみると、10000人以上の大企業では「仕事の全容・意味付けが見えていない」の割合が相対的に高くなっている。大企業であればあるほど、大きな仕事の一部分を若手が担当するケースが多く、また仕事の全体を理解するために幅広い業務知識と経験を要する場合も少なくない。一方、規模の小さな企業は若手の人数も少ないことから、仕事の規模は小さいながらも、広範囲の役割を一人で担う仕事機会が大企業の若手よりも恵まれているケースもあり、仕事の全容・意味付けの理解しやすさはある。若手一人に任せる仕事の範囲の広さや役割の違いも、若手の能力・態度に対する課題に影響している。(図表4-7)

■図表4-7 若手の能力・態度における課題



今後の若手の能力開発施策は「対話」と「キャリア」がキーワード

以上のような課題を認識している各企業は、様々な能力開発の施策を実施することでも若手の独り立ちを促進しようと考えている。若手の独り立ちに関連する能力開発施策を10個あげ複数回答を求めた結果が以下である。

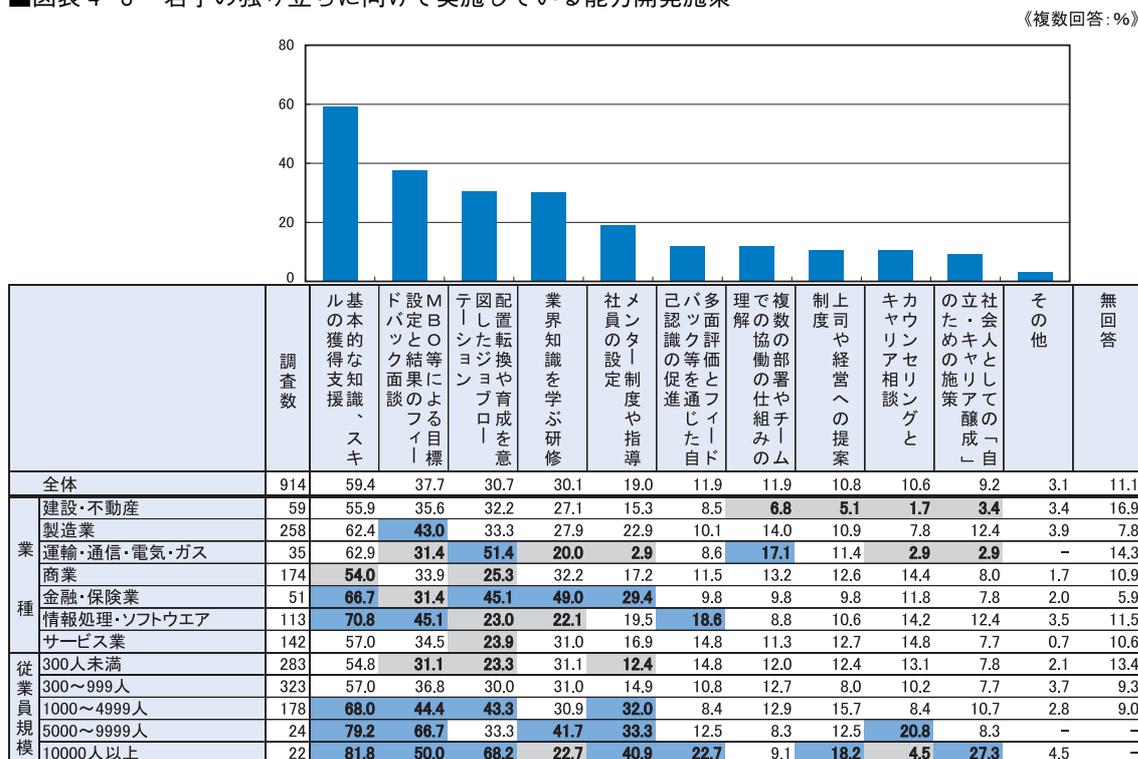
現在実施している能力開発施策の上位5つのうち、「**基本的な知識、スキルの獲得支援**」と「**業界知識を学ぶ研修**」の2つは、いわゆる「OJT」「OFF-JT」「通信教育」に該当する教育機会であり、当初の予想通り、上位にあがっている。第2位の「**MBO等による目標設定と結果のフィードバック面談**」と第3位の「**配置転換や育成を意図したジョブローテーション**」は、業務を通じた能力開発のオーソドックスな手段であり、第5位までの施策をみる限り、伝統的な能力開発のア

プローチをしている回答企業が多いことがわかる。

相対的に新しいとされる能力開発施策の実施状況を見てみると、OJTに関連するものとして「メンター制度や指導社員の設定」が第5位にあがっているが、回答企業の2割弱と予想よりやや低い値である。残りの施策は1割前後と少ないが、その中で、5000人以上の大企業が「**多面評価とフィードバック等を通じた自己認識の促進**」「**カウンセリングとキャリア相談**」「**社会人としての“自立・キャリア醸成”のための施策**」などを実施している割合が相対的に高いことに注目したい。大企業は中小企業よりも一般的に事業の数や規模が大きく、それだけ多様なキャリア機会に恵まれる可能性が高い。そうした環境の中で、早期に自己を認識しキャリアを定めることが重要となり、そのため、このような若手一人ひとりとの対話を重視する施策が実施されているものと思われる。(図表4-8)

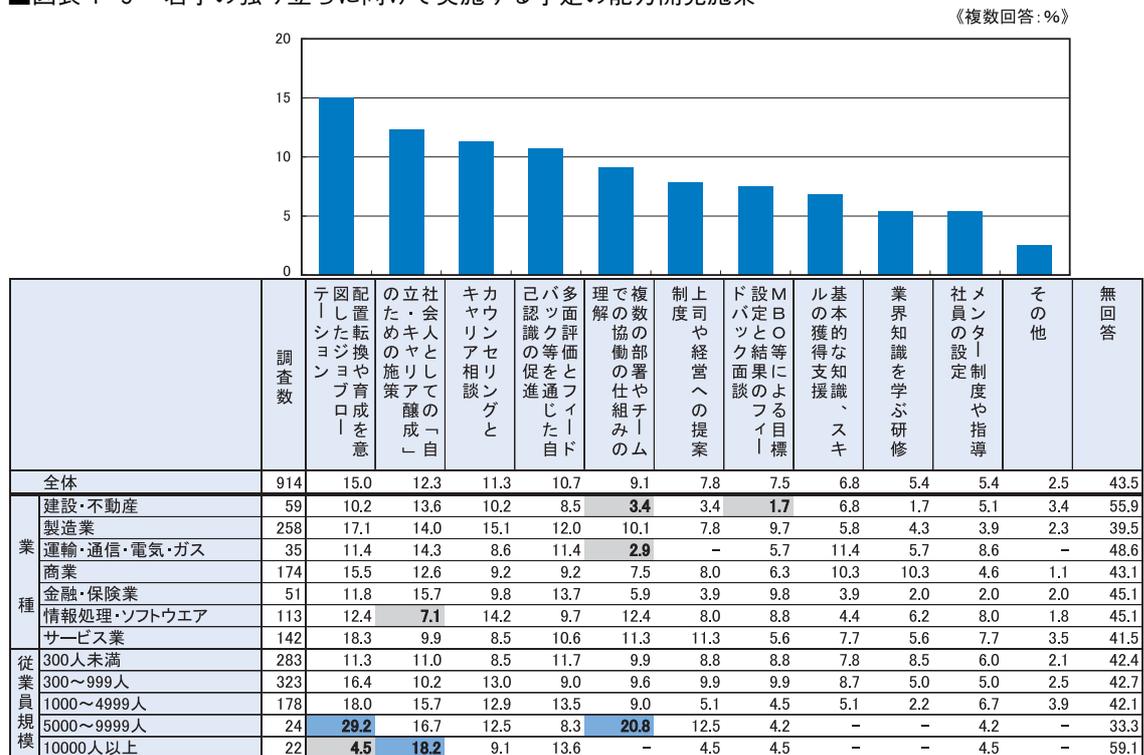
これと同様な形式で、現在は実施していないが**今度**

■図表4-8 若手の独り立ちに向けて実施している能力開発施策



実施する予定の能力開発施策の回答を求めた結果、「配置転換や育成を意図したジョブローテーション」が第1位となり、次いで「社会人としての“自立・キャリア醸成”のための施策」、「カウンセリングとキャリア相談」、「多面評価とフィードバック等を通じた自己認識の促進」など、現在の実施率が低い能力開発施策が上位に浮上している。（注：新規に実施する予定の能力開発施策のみを集計しているため、実施予定率の値が低い）（図表4-9）

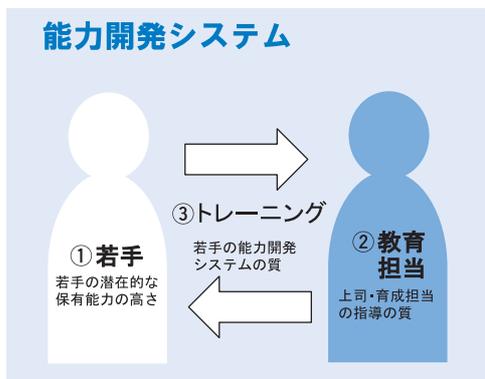
■図表4-9 若手の独り立ちに向けて実施する予定の能力開発施策



【第二章】OJT中心の若手の能力開発モデル

以上のような若手の能力開発に関する定量調査および定性調査の結果を分析する過程で、我々は若手の能力開発の基本構造として、次のようなシンプルなモデルを描いた。(図表4-10)

■図表4-10 若手の能力開発の基本モデル



以降では、このモデルの各要素について個別に検討し、今後の方向性について探る。

①若手の潜在的な保有能力の高さ

企業に入社を希望する候補者の保有能力は「採用段階」で評価される。現在はまだ企業の採用活動のベストプラクティスのモデルは定まっておらず、その実際の内容は様々である。しかしながら、人の保有能力はテストや面接など様々な手段によって測定することができるといわれ、複数の手段を組み合わせることで多面的に保有能力を評価する傾向が回答企業に見られる。中でもより厳密に評価しようとする企業は、「人材要件」と呼ばれる要件スペックを明確に定義し、それに基づいた適性検査やコンピテンシー診断を実施して候補者の保有能力を測定し選考している。この「人材要件」は企業の採用基準となる保有能力のレベルを表現するものであり、「求める人材像」といったざっくりとしたイメージではなく、測定可能な表現として言語化さ

れていることが望ましい。

このような企業の採用努力にもかかわらず、新人や若手の中に、入社前に想像していた仕事イメージと現実の仕事とのギャップを感じて早期退職をするものができるのはなぜであろうか。仕事と人材のミスマッチが起きる原因の一つは、企業の採用段階における候補者のスクリーニングの失敗であると考えられている。このミスマッチは、新人・若手にとっても企業にとっても悲劇的なことであり、採用を決定する側の企業がミスマッチを引き起こさないように努力することが求められる。その努力の具体例が「人材要件」の言語化による明確化である。定性調査の結果から、人材要件の設定レベルが高いほど若手の態度・能力に対する満足度が高まる傾向も確認されている。明確な「人材要件」の有無は、若手の態度・能力に対する満足度に影響を与える要因でもあるのだ。(図表4-11)

②上司・育成担当の指導の質

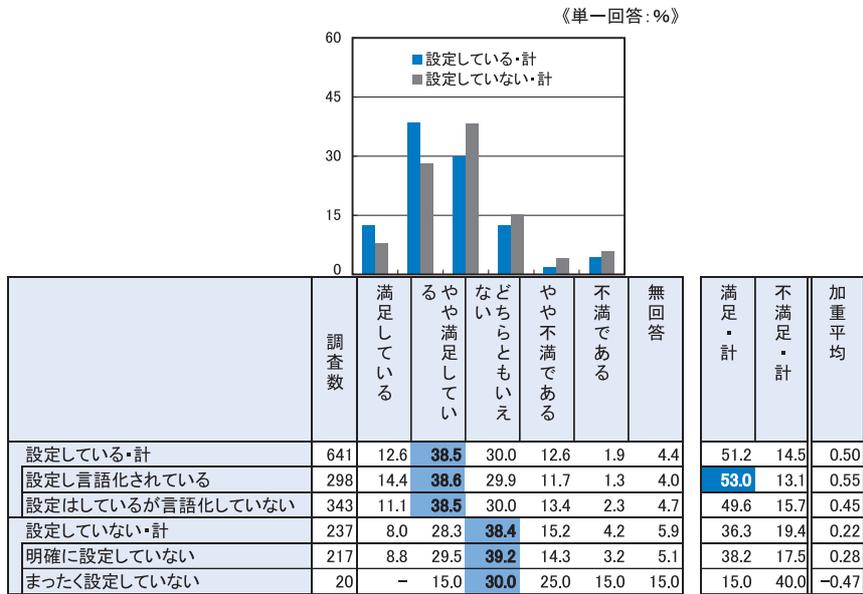
●上手くいっていない若手のOJT

我々は当初より「若手に対する能力開発の仕組みは、新人に対するものとはかなり異なるものである」という仮説をもっていた。具体的には、一律型/選択型にかかわらず、OFF-JTは若手の能力開発の中心的手段ではなく、その代わりに「OJT」が中心的手段であるという結果を予測した。

そして実際に、この予測が妥当なものであることを定量調査の結果から確認した。予測どおり、若手の能力開発として最も活用されている手段は「プログラム化されていないOJT」であった。同じ質問の中に「プログラム化されたOJT」という選択肢もあったが、「プログラム化されていないOJT」を手段としている企業の割合は「プログラム化されたOJT」を手段としている企業の割合の3倍以上であった。(図表4-12)

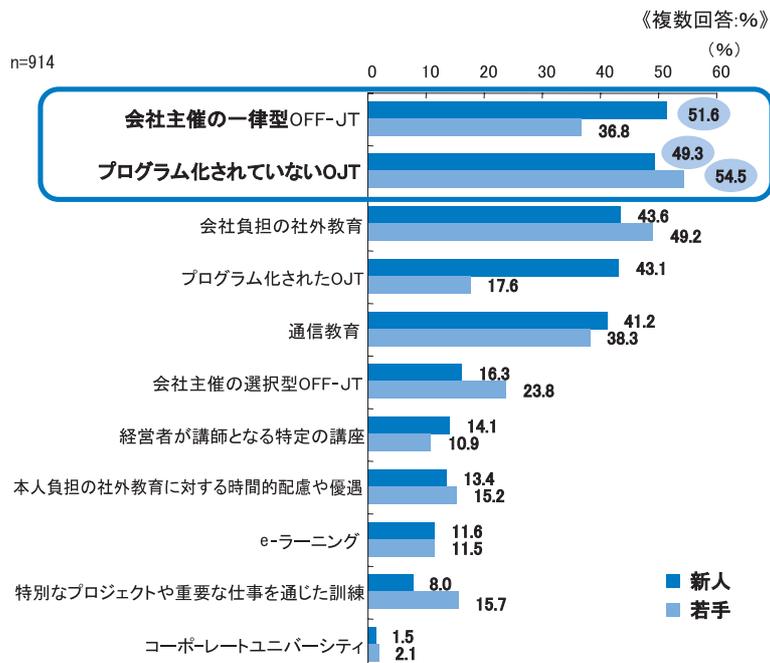
この回答に際しては、「プログラム化されていない

■図表 4-11 人材要件の設定と若手の態度・能力に対する満足度



<注>加重平均は満足している+2~不満である-2の得点を与え平均を求めたもの
若手に関する質問の回答者(N=914)の「人材要件の設定」の回答と「若手の態度・能力に対する満足度」の回答をクロス集計して求めた

■図表 4-12 新人・若手に対する能力開発の仕組み



OJT」として次のようなOJTを回答者がイメージしたものと考えられる。

「プログラム化されたOJT」のように、事前にOJTの内容や指導方法は計画しない。仕事の現場で若手と一緒に仕事をするプロセスで、指導的立場にある上司や先輩の判断によって指導が実施される。指導の時期は定められず、臨機応変に実施される。「プログラム化されていないOJT」の成果は、「プログラム化されたOJT」のようにMBOなどによってフォーマルに評価されることは少ない。

このような「プログラム化されていないOJT」には、指導が場当たり的になる危険性があり、また指導を担当する上司は育成担当の仕事が忙しい場合には後回しにされる可能性も高い。それを裏づけるように、「若手間に能力差が表れる要因」として第1位と僅差で第2位に「上司・育成担当の指導の質」が挙がっている。この「上司・育成担当の指導の質」を要因として回答した企業の割合は、若手に対する能力開発の仕組みとして「プログラム化されていないOJT」を回答した企業の割合を上回るものであった。6割以上の回答企業においてOJTの指導者の質が課題となっている結果は、若手の能力開発が組織的に上手く機能していないことを示すものである。

「プログラム化されていないOJT」が基本である若手に対する能力開発の成否は、そのOJTを担当する教育担当の質に大きく左右される。フォーマルにプログラム化されていないということは、OJTの内容や実施時期や方法などをOJTの指導者が自由に決めることができるというメリットがある反面、OJTが適切に機能しているかどうかを別の誰かがモニタリングしコントロールすることはないというデメリットがある。OJTが適切に実施できていない場合も、教育担当の業務多忙を理由にそれが許されてしまうケースも見られる。そしてそのような組織では、OJTの教育担当のOJT遂

行に対するマインドは総じて低く、若手が不満に思う原因の一つとなっているという話も耳にする。今回のインタビュー調査でも、建設業のある企業では「最初につく上司がいいと、若手の成長が早い」と明確に指摘している。教育担当の「指導力不足、能力不足、余裕不足」を指摘する企業が圧倒的に多かった。

このようなデータより、我々は「若手に対する能力開発を上手く実施できていない企業が多い」という確信を強くもったのである。

●若手のOJTを実施できない理由

若手のOJTの現実に関する定性調査の結果分析をする過程で、本来であれば若手のOJTを担当するはずの上司や先輩といった教育担当が、実は自分の仕事に忙しく、若手をかまっていられない状況である、という姿が見えてきた。特に、従来は、課長は部下のマネジメントを通じて仕事の成果をあげることが理想とされ、今よりも部下の指導・育成に多くの時間を割くことができた。しかし、バブル崩壊後は課長も「プレイングマネージャー」として自らが成果をあげることが期待されるようになり、また人事考課も厳しくなる状況において、十分なOJTを実施できないのである。自分に若手のOJTの指導が期待されていることを頭では理解していても、時間的余裕がないためできないのである。教育担当の本音は、自分に期待されている成果をあげることで精一杯なのである。

この「時間」という物理的制約に加えて、「ビジネス環境の変化」という要因も影響している。近年のインターネットを始めとする目覚ましい技術革新によって変貌してしまったビジネス環境において、教育担当が過去に経験してきたサクセスストーリーがもはや通用しなくなってしまったというケースもある。新しいビジネスモデルにおいて、もはや古くなったサクセスストーリーを教えても意味はなく、若手に指導すべきものが何なのかがわからず悩んでいる教育担当もいる。

また、今までOJTの実態がほとんどなかった企業で

は、教育担当自身がOJTを受けた経験もOJTを担当した経験も不足しているため、若手を効果的に指導できないというケースもある。たとえば、日本市場において圧倒的なブランド力を誇り、不況といわれる時代においても高業績をあげ続けている外資系企業は、「若手が育たない」という課題を抱えている。若手の教育担当が、OJTの経験不足と高業績ゆえの危機感不足から、効果的にOJTを実施できないのだ。

このように、若手の指導役である教育担当が抱える問題点も少なくない。

●OJTの実態把握と改善策の実行に向けて

以上のような若手のOJTが上手くいっていない企業では、おそらく若手に限らず、すべての階層のOJTが機能していないものと考えられる。その改善を要する現状は、正しく把握され、適切な対策を早期に実行することが求められる。その中心的役割を担う部門こそ「教育担当部門」である。

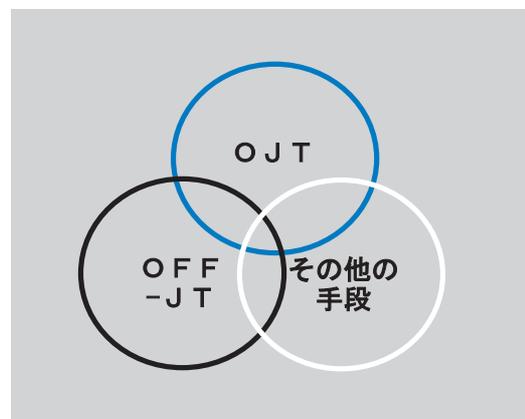
実際、上手くいっていない現実の姿を明確化することは、企業の教育担当部門にとって非常に苦しい作業ではあろう。OJTが行われるはずの現場に介入してその実態を把握することは簡単なことではない。しかしながら、**OJTはすべての階層の能力開発の基本となるものであり、OFF-JTは現場におけるOJTと相互作用しながら効果をあげるものである。**若手のOJTが上手く機能していない実態の一端が明らかになった今こそ、教育担当部門が勇気をもって行動を起こすことが求められる。これに早く着手し改善策を実行した企業が勝ち組となるに違いない。

③若手の能力開発システムの質

先に述べたように、OJTは能力開発の手段の一つであり、それ単体だけでは十分な効果を発揮することは期待できない。OFF-JTと現場におけるOJTが相乗効果

をあげるような「能力開発システム」を構築し、実際に運用することが求められる。形として能力開発の「制度」を整備しただけで安心してはいけぬ。それらの制度が実際に機能しているのかを見極め、問題があればそれを改善し、他の手段で補完することも必要である（図表4-13）。

■図表4-13 企業の能力開発システム



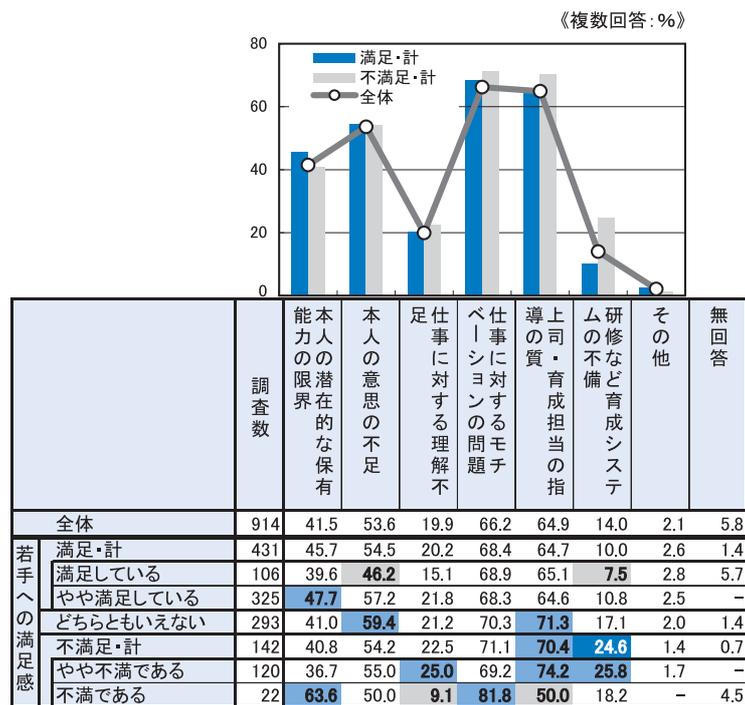
●求められるOFF-JTの充実

若手の能力差の要因として「研修システムなど育成システムの不備」を挙げた回答企業の割合は選択肢の中では最も低く、見落としがちであるが、若手の態度・能力に対する満足度との関係を見た結果、それが「不満」の原因の一つである可能性が高いことが明らかとなった。具体的には、回答企業を「満足」している企業と「不満足」である企業を区別して比較した結果、「研修など育成システムの不備」が最も差異が大きい項目であった。これは、不満足である企業の方が「OFF-JTが不備である」ところが多いことを意味し、「研修など育成システムの充実」がその満足度を改善するための策の一つとなるといえる。（図表4-14（P.104））

若手層のOFF-JTの活用状況は、「会社主催の一律型OFF-JT」が全体の約3割、「会社主催の選択型OFF-JT」が約2割と決して高くなく、若手の能力・態度に対し

て「満足」している企業も含めて充実が望まれる。なお、若手の能力開発システムの実態については、Part 3「人材デフレ下の能力開発」を参照してほしい。

■図表 4-14 若手の能力・態度に対する満足度と能力差の要因の関係



<注>表中の色アミは全体を5ポイント以上上回り、黒アミは5ポイント以上下回ることを示す

【第三章】若手の能力開発の成功の鍵

次世代リーダー育成の主活動となる「若手の能力開発」の成功の鍵は次の3つである。

- ①若手の能力開発には
長期的視点で取り組み評価する
- ②若手の能力開発には
採用段階から一貫して取り組む
- ③若手一人ひとりとの対話を重視する

企業が将来において勝ち組の企業となるために、戦略的に若手の能力開発に取組まねばならぬことは明らかである。挽回不可能な大きな差がつく前に着手すること、その行動力が勝ち組と負け組を分ける大きな要因となるであろう。

①若手の能力開発は 長期的視点で取り組み評価する

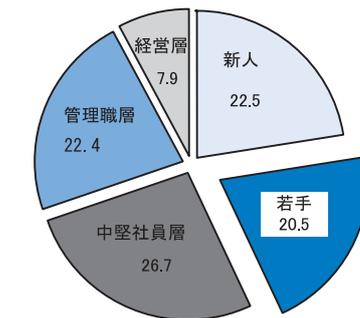
従来、企業の能力開発に対する取り組みは、短期ではなく「中・長期的視点」で計画し実行すべき活動であると共通認識されてきた。若手の能力開発への投資が短期間で企業の業績に表れると考えている人事担当者はごく僅かであるといってもよいであろう。しかし、このような共通認識があるにもかかわらず、実際の活動はどうであろうか。長引く不況の時代において、企業全体が業績志向を強め、能力開発の活動も短期的視点で評価されていないであろうか。

新人や若手は知識やスキルの吸収力がある反面、学習した知識やスキルをすぐに業績に結びつける仕事機会は少ない。また仮にそのチャンスがあったとしても、経験不足のために一人で高い業績をあげることは困難である。つまり、新人や若手であればあるほど、その能力開発の成果を個人の業績として評価することは難しいのである。

企業の業績が伸びにくい時代においては、能力開発

の予算そのものを増やすことはなかなか難しい。そこで、パイが限られた能力開発の予算をどう配分するかが問題となる。今回の定量調査では「中堅社員」→「新人」→「管理職層」→「若手」→「経営層」の順に総予算が高いことが明らかになった。「若手」の総予算はその人数に対して低いものであり、企業の能力開発における優先順位が低いことが明らかである。若手の早期戦力化に向けて、若手の能力開発の優先順位を高め、より戦略的に投資をする意思決定が必要である（図表4-15）。

■図表4-15 現状の能力開発予算の配分
（構成比：%）



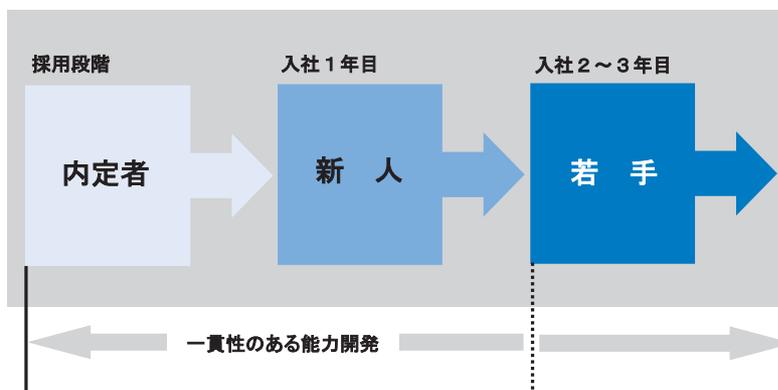
<注>「図表3-10 能力開発総予算」の各層の全体値をもとに算出している

②若手の能力開発には 採用段階から一貫して取り組む

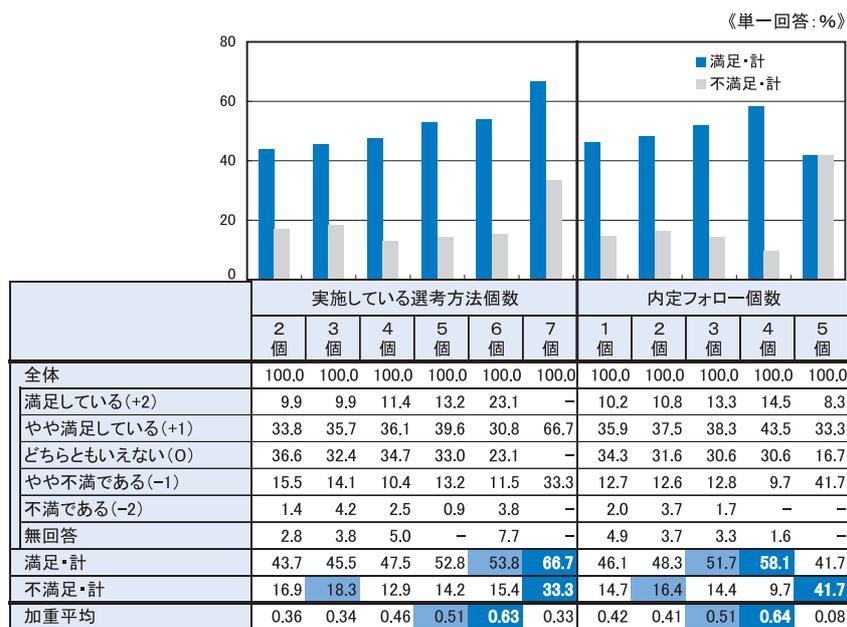
今回の定性調査のヒアリング対象企業の多くは、現状では「採用力の強化」を課題として重視していない。ヒアリング対象企業が大企業中心であり、採用マーケットが「買い手市場」であるという外部要因の影響があるとはいえ、**長期的視点にたった採用と能力開発のリンケージ**がまだ実践段階に至っていないようだ。「管理職以上」の層に対する問題意識の高さとは対照的に、採用活動に対する問題意識は低い。

管理職の能力開発が管理職になってからでは遅いと言われるように、**若手の能力開発も若手になってから**

■図表 4-16 若手の能力開発



■図表 4-17 若手に対する満足度に及ぼす選考プロセスと採用フォローの充実



<注>表中、満足、不満足・計、平均の上位2にアミかけ、最大値は白抜き文字
／加重平均は()内の得点を与え算出

始めるというよりも、採用段階から始まる一貫性のあるものととらえるべきである。(図表 4-16)

今回の定性調査の結果、採用段階の選考プロセスや採用フォローが充実している回答企業の方が若手の態度・能力に対する満足度が高いという傾向が見られる点に注目して欲しい。(図表 4-17)

③若手一人ひとりとの対話を重視する

若手の独り立ちに向けて将来実施する予定の能力開発施策の上位に、現在はあまり実施されていない「キャリア」に関連した能力開発施策(「社会人としての“自立・キャリア醸成”のための施策」、「カウンセリングとキャリア相談」)があがっていることは、既

に企業の教育担当部門が「個を重視する施策」の必要性を認識していることを意味する。今まではその必要性に気づいていても、実際に実行することができなかったのが現実の姿ではないであろうか。

我々は、若手を金太郎飴的にとらえて能力開発を行う時代はもはや終わったと考えている。若手に投資できる能力開発予算は無限大ではなく、その投資効果をより高めるためには、若手の能力開発ニーズに応じた戦略的投資の実現が求められる。そのためには、若手一人ひとりの個性や能力の現状や将来のキャリアイメージなどの情報が必要となる。その情報を引き出す最も基本となる手段は「対話」ではないであろうか。また、「対話」には若手から情報を引き出すという機能と「仕事に対して若手を動機づける」という機能もあることを忘れてはいけない。この2つの機能をより効率的に実行させ効果をあげるためには、上司や先輩などの教育担当の「カウンセリング能力」の向上も必要となるであろう。

