

人事部大研究

調査結果

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



| 調査名称 | パーソル総合研究所「人事部大研究」 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|--|--------|-----|-------|--|--|--------|--------|-----|----|------|-----|-----|-----|-------|----------------|-----|-----|----|-----|-------|----|-----|----|-----|
| 調査内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・企業人事部の人員体制や権限、機能、経営参加の実態を明らかにする。 ・企業人事部の戦略人事の実態を明らかにする。 ・HRBP／事業部人事の実態を明らかにする。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 調査手法 | 調査会社モニターを用いたインターネット定量調査 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 調査時期 | 2021年 10月21日 - 24日 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 調査対象者 | <p>全国の就業者 20~64歳男女 従業員規模300名以上企業対象</p> <p>※事業部管理職は、HRBP／事業部人事設置日系企業、外資系企業で割り付けを実施。人事部管理職、経営層は非実施。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>人事部管理職</th> <th>事業部管理職</th> <th>経営層</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>日系企業</td> <td>564</td> <td>700</td> <td>383</td> <td>1,647</td> </tr> <tr> <td>HRBP／事業部人事設置企業</td> <td>219</td> <td>278</td> <td>99</td> <td>596</td> </tr> <tr> <td>外資系企業</td> <td>21</td> <td>100</td> <td>17</td> <td>138</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | | 人事部管理職 | 事業部管理職 | 経営層 | 合計 | 日系企業 | 564 | 700 | 383 | 1,647 | HRBP／事業部人事設置企業 | 219 | 278 | 99 | 596 | 外資系企業 | 21 | 100 | 17 | 138 |
| | 人事部管理職 | 事業部管理職 | 経営層 | 合計 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 日系企業 | 564 | 700 | 383 | 1,647 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HRBP／事業部人事設置企業 | 219 | 278 | 99 | 596 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 外資系企業 | 21 | 100 | 17 | 138 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 実施主体 | 株式会社パーソル総合研究所 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

※報告書内の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計と内訳の計は必ずしも一致しない場合がある。

※凡例の括弧内数値はサンプル数を表す。

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「人事部大研究」

| | |
|----------|---------------|
| 概要 | 調査概要・サマリ・提言 |
| 調査結果① | 人事部の実態 |
| 調査結果② | 戦略人事の実現度 |
| 調査結果③ | HRBP／事業部人事の実態 |
| Appendix | 使用尺度の詳細・対象者属性 |

1. 人事部の実態

- 人事部の職域ごとの人数割合は、人材採用担当、給与・勤怠・福利厚生担当がそれぞれ約2割ずつを占める。次いで、人事戦略・企画担当が約15%。
- 約7割の人事部がアウトソーシングを利用。業務別にみると給与・報酬計算の利用が34.8%と最も多い。
- 約半数の企業が、人事部の役割は「定例・定型的な人事労務管理」が中心と回答。
- 特に、「最適な人員配置」「次世代経営人材の選抜・育成」「人事データの活用」といった施策は、35%以上の人事部で課題となっているが、その内、実行できている割合は半数未満と低い。
- 人事担当役員の設置率は62.8%、CHRO設置率は15.4%。
約65%の企業で、人事の最高責任者が経営会議に常時参加し、決定に対する影響力を持っているが、約20%の企業では、経営会議に常時参加しているものの、決定に対する影響力がない。
- 人事部の人員不足を感じている企業は約6割と多い。ただし今後増やす予定の企業は2割弱と少ない。
- 特に、①人事戦略・企画担当、②人材開発・育成担当、③HRテクノロジー推進・人事データ活用担当の順で不足感が高く、5割超の企業で不足。
- 人員不足感が強い人事部では、人事部内外との連携や企画構想力、経営関与が弱い傾向があり、特に非定型業務における成果発揮度が低い傾向がある。
- 今後人員を増やすかどうかは、人事部の経営参加度や、過去3年間の利益率の高さに影響を受けている。
- 人事部の人手不足と、企画構想力の低さに課題感を感じるとの回答は、4割超と多い。

2. 戦略人事の実現度

- 戦略人事を実現できている企業は約3割、実現できていないは約4割と、非実現企業の方が多い。
- 戦略人事が実現されている状態を経営・人事に問うと、
 1. 次世代人材の発掘・育成
 2. 事業部の人的資源の調整・配分
 3. 経営戦略に基づいた人事戦略の策定
 4. 緊密な社内連携
 5. 従業員の支援
 6. 人事ポリシーの明確化 の順で回答が多い。
そのうち、1、2、5、6は実現度が低く、注意を要する。
- 戦略人事の実現を促進する要因を分析すると、①人事データ活用、②人事部の経営関与、③人事戦略・企画担当／人材開発・育成担当／組織開発担当の人材確保、④人事業務の専門性が高い人材と事業経験のある人材両方の確保、⑤オペレーション業務のアウトソースの5点が浮かび上がった。
- ①人事データ活用は、戦略人事実現度と顕著に関連する。しかし、人事データ活用を戦略人事の一要素と認識する経営・人事は1割強しかいなかった。
また、人事考課・異動データのみならず、従業員のキャリア志向やスキル・強みのデータを一元管理している企業は4割に満たない。
- 戦略人事が実現できている企業は、人事部の企業成長への貢献度が高く、売上高成長率・利益率成長率が高い。

3. HRBP／事業部人事の実態

- HRBP設置率は11.3%、事業部人事設置率は27.5%。
- HRBPと名付けられている組織は、本社人事が管掌するケースが約7割と多く、事業部人事と比べて本社人事からの信頼度が高いが、事業部からの信頼度は事業部人事と同程度。
- HRBPの80.0%、事業部人事の65.1%が、管理的業務のみならず、事業部長とともに組織構想・人事構想を検討しており、HRBPと事業部人事の区別は曖昧である実態がうかがえた。
- 事業部長とともに組織・人事構想を検討するHRBP／事業部人事は、管理的業務のみを行うHRBP／事業部人事と比べ、本社人事経験者、事業部経験者ともに配置率が高い。
また、育成・コーチング経験者を配置すべきとの回答が82.3%と多いが、配置率は30.1%と少ない。
- 人事データの一元管理ができている企業は、HRBP／事業部人事が、社員の育成・組織活性化や人材戦略作りといった戦略的業務を実施できている傾向が顕著にみられた。
- HRBP／事業部人事が、事業部の組織活性化支援や、事業部社員との面談、キャリア支援を行う企業ほど、人事部の事業成長への貢献度が高く、売上高成長率・利益率成長率が高い。
加えて、次世代人材の発掘・育成や、事業部の人的資源の調整・配分、従業員への支援といった戦略人事の実現度も高い傾向がみられた。
- 外資系企業のHRBP／事業部人事は、日系企業に比べ、本社管掌の割合が高く、本社の意向を強く反映している一方で、事業部からの信頼度が高く、事業部への発言力も強い傾向がみられた。
- ジョブ型雇用を推進している企業ほど、HRBPの設置率や機能度が高く、戦略人事実現度が高い。

1. 戦略人事の意図を問い直す

今回実施した調査の主眼は、「戦略人事」が日本企業においてどの程度まで実現されているかにあった。結論から言えば未だ道半ばと言えるだろう。戦略人事という概念が1990年代に登場し、日本でも戦略人事を掲げて人事部門を刷新しようとする動きがあったが、限定的であった。しかしその後グローバル化の加速、コロナ禍による働き方の変化、SDGsによる企業の健全なる持続性、多様性が問われる過程で日本型雇用の限界が露呈し、ジョブ型雇用転換への波が押し寄せてきたことで、近年になって再び戦略人事が着目されている。

今回の調査結果から得られたのは、改めて「戦略人事とは何か？」を問い直す必要があるとの示唆であった。「戦略人事とは、戦略的に人事を運営すること」にあるなら、その戦略はどこから来るのか？それは端的に言えばサステナビリティ（持続性）を目指す経営戦略と、アジリティ（機敏性）を追求する事業戦略に他ならない。**戦略人事とはその両面をサポートする戦略パートナーとしての人事部門、あるいはその人事的施策のことである。**

この様に定義すれば、**人事部門はこれまで以上に経営ボードと事業部門に近い存在**でなければならない。さらに言及すればVUCAワールドに身を置く昨今、刻々と変化する事業戦略を後追いするだけではなく、その先にある自社の人材や組織の姿を人事部門が自ら描き、事業部門が描く成長シナリオにバインドさせながら全社を先導していく存在として位置づけられていくべきであろう。

また、本社人事は事業部門に入り込んで現場に人材や組織の観点で支援したり、部門人事は刻々と変化する日常に反射神経で応える柔軟性をもち合わせながら、**本社人事と部門人事がこれまで以上に連携し、事業と経営に資する人事としての役割を果たす**ことが肝要となる。

2. 本社人事は「選択と集中」を

今回の調査では、**重要であると認識されながらも、その実行が伴っていない人事施策が散見**された。人員や時間といったリソースに限りがあるなかで戦略人事を推し進めていくためには、人事の「**選択と集中**」が欠かせない。効率性の観点でオペレーショナルな人事業務をアウトソースできる余地を改めて探ることはもちろんのこと、専門性の観点から**最適な選択をする、あるいは選択肢を増やす**重要性は高まっている。選択と同時に重要なことは、**重要施策への集中と、それを担う部署（本社人事またはHRBP／事業部人事）への責任と権限の集中**である。

選択に関しては、専門性が高い領域（人事戦略や人事企画、人材開発、組織開発など）に配置できる人材が不足しているという調査結果から、例えば外部ブレインと協働することで成功事例の分析手法やデータの読み方といった知見が社内に蓄積され、最終的には経営ボードや事業部門から戦略パートナーとしての信頼を得られるなど、社内リソースの現状レベルに応じて最適な選択をする重要性は増している。

集中に関しては、数ある人事施策の中で重要度が高い一方で実行度が低いテーマ（最適な人員配置、次世代経営人材の選抜・育成、人事データの活用）の阻害要因を明らかにしなければ、いつまでも解決の糸口が見つからない。

特に次世代経営人材の選抜・育成は、過去の調査が示してきた様に、重要だが実現できていない課題として平成時代を通じて今日に至っている。その理由の一つに、現場からエース級の人材を一時的にしても本社人事に預ける、あるいは他部門に異動させることで部門の業績ロスを嫌って協力しない事例が多く見られる。利害関係が将来の経営人材の芽を摘むことを避けるためにも、事業部門では主導できない施策に関しては本社人事にその**責任と権限を集中させて、阻害となっている要因を取り除いていく**ことが重要である。

3. 戦略人事に欠かせないHRBP

戦略人事に向けて本社人事と同等に欠かせないのが、HRBPあるいは事業部人事といった部門人事である。今回の調査結果からは、HRBPと事業部人事の区別が明快ではなく、両者の設置意図に曖昧さが見られた。戦略人事を推し進めていくのなら、部門人事の位置づけと役割・機能の明確な再定義からはじめることが肝要であろう。

戦略人事実現度が高い企業ほどHRBP設置率が高く、事業部の組織活性化の支援、事業部の社員との面談、事業部の社員のキャリア支援といった**HRBPを通じた人事施策が、事業成長に大きく貢献している**こともわかった。

HRBPの本来の設置目的は、自社の戦略人事推進に向けて本社と部門の人事それぞれが担う役割と機能を分けて、責任と権限を明確にすることにある。したがって**本社人事は、女性活躍等の全社的なガバナンスを要する施策を実施する存在**として位置づけ、**HRBPは本社人事と緊密に連携していきながらも、事業部門の事業目標を人事観点から支援する戦略パートナーとしての役割と、人事オペレーションを高度に遂行するアドミニストレーションのプロフェッショナル機能をあわせもつ存在**として明確に位置づけるべきであろう。

ジョブ型雇用を導入し、推進していく企業は、その特性からHRBPの設置はもとより、本社人事の**権限をHRBPにより多く移譲**していくことが求められる。具体的には、これまで人員計画を本社が考え、各部門に人材を配分していたプロセスを、採用数を含めて部門単位で必要人員を決める人材リソースマネジメントをHRBPに移譲する例などが挙げられる。**自組織のニーズに基づいたタイムリーな採用と登用、育成と人材流動化によるダイバーシティの向上が期待**できる。HRBPに配置すべき人材として、本社人事・人事企画経験者、事業部経験者に加えて人材育成・コーチング経験者、経営企画業務経験者を配置するなど、部門の事業戦略に沿った人材の適用が望ましい。

4. 戦略人事のインフラとしてHRデータを活用

人事情報の一元管理ができている企業ほど、戦略人事が実現できている傾向が見られた。これまでの日本型雇用が新卒採用中心、同質性の高い人材の集合体、終身雇用、年功序列の枠組みによって支えられ、その中心にあった人事は良い意味で経験・勘・記憶という3Kで運営できていた。中途採用人材が増え、日本型雇用の形が少しずつ変容する昨今では、人事が専門性の高い人材を採用したり、多様な人材と複雑化した組織を把握することが困難となり、3Kに依存する限界が見え始めてきた。

客観・傾向・記録といったNew3Kによって、「なんとなく人事」から「より確かな人事」へと変貌していくことが戦略人事実現の確かな道であり、戦略人事の推進の観点からも、HRデータを一元管理して活用するタレントマネジメントシステムといったインフラの強化が急がれる。見逃してはいけない論点として、今回の調査ではHRテクノロジーの活用が戦略人事を推し進める優先的な施策であるとの認識はされていない**。したがって活用も進んでいない実態が浮き彫りになった。多様な雇用形態、働き方の変化による人事業務の複雑性に対処していくためにも、**HRデータやタレントマネジメントシステムはアジリティとサステナビリティ強化に必要不可欠なインフラ**になり得る。Old 3 K依存からの脱却とNew 3 Kへの取り組みに一段とギアを上げる必要がある。**

戦略人事が実現できている企業ほど、人事が自社の成長に貢献する度合いも高く、結果的に自社の売上・利益の成長につながっている。この事実をあらためて認識し、戦略人事に向けた人事部の検証、再構築への取り組みが望まれる。

人事部の実態

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



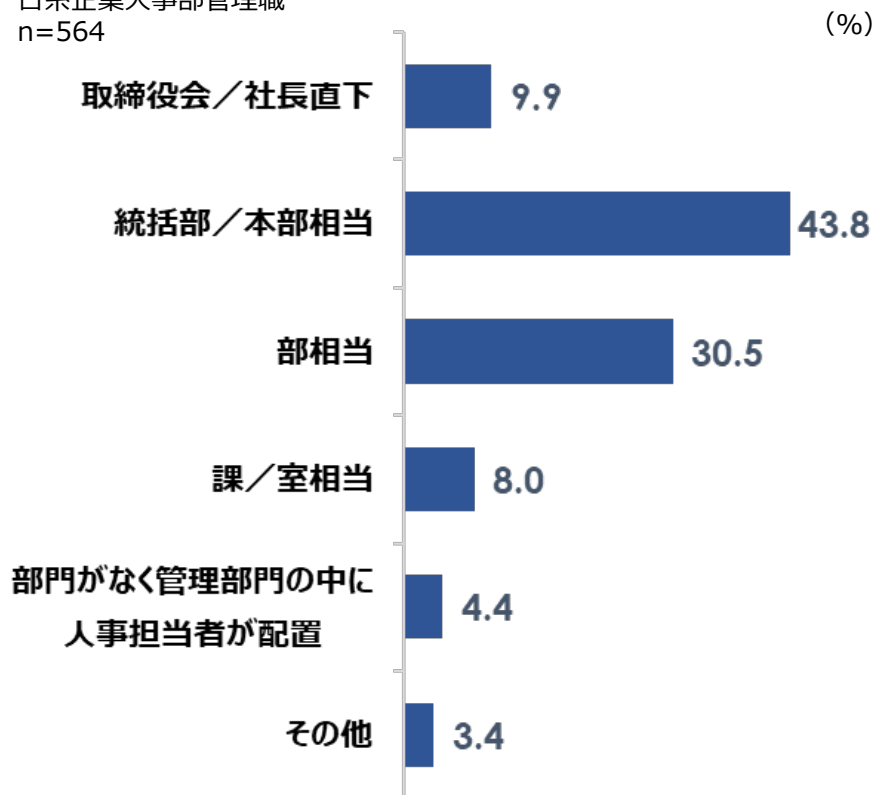
PERSOL

パーソル 総合研究所

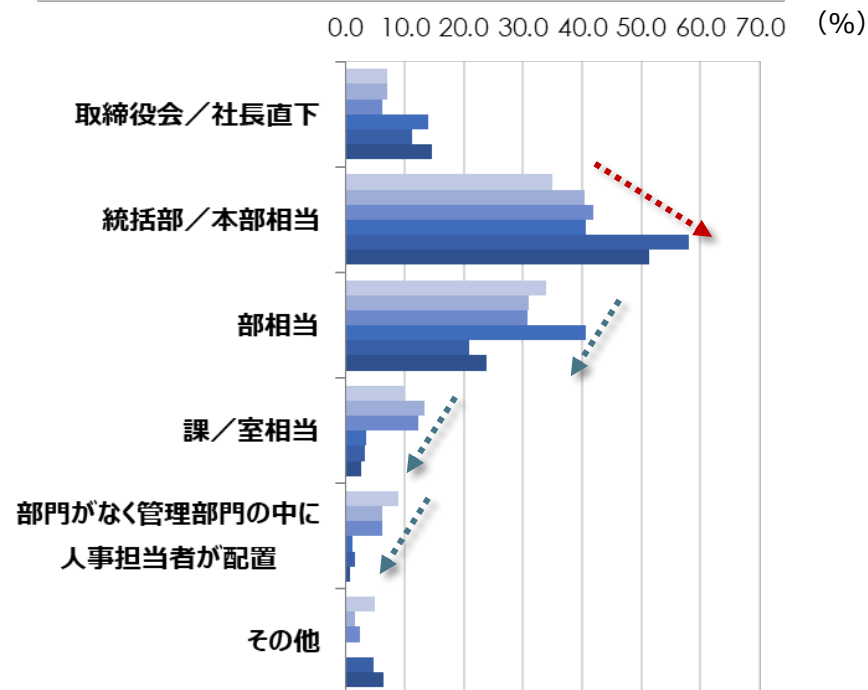
企業規模が大きくなるにつれ、人事を統括部／本部相当に位置づける企業が増加。
取締役会／社長直下に位置付ける企業は約1割。

全体

日系企業人事部管理職
n=564



企業規模別



最上位組織（統括部／本部／部等）は、「人事」または「人事総務」の名称で約8割。

下部・内部組織（部／課／室等）も「人事」の名称が最も多く、次いで労務、育成、採用系が続く。

人事戦略は19.4%、ダイバーシティ推進は17.7%、働き方改革は10.8%の企業で設置。

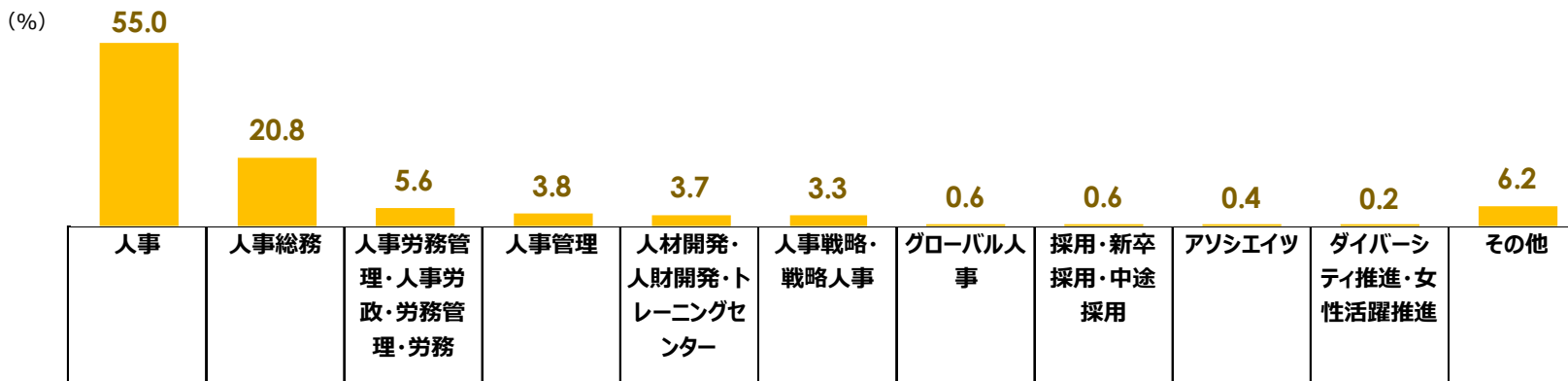
最上位の組織名称

※単一回答方式

日系企業人事部管理職

n=520

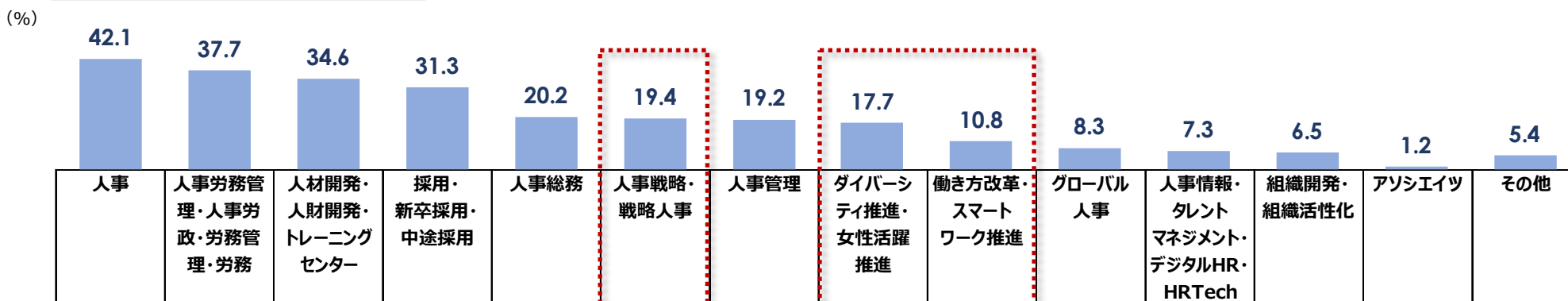
※「組織ない」除外



下部・内部の組織名称

下部・内部組織なし：15.8%

※複数回答方式



労務、育成、採用系の下部組織は5000名以上企業の約半数が設置。

人事戦略、ダイバーシティ推進は、上場企業・海外売上比率の高い企業において設置率が高い傾向。

日系企業人事部管理職
n=520 ※「組織ない」除外

| 下部・内部組織 設置企業の割合 (%) | | サ ン プ ル 数 | 下部・内部組織 | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------------|---------|------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------|------|---------------|------|------------------------------|-------------------------|-------------|---|--------------------|--|
| | | | 全体 | 人事 | 人事労務管 理・人事労 政・労務管 理・労務 | 人材開発・ 人財開発・ トレーニング センター | 採用・ 新卒採用・ 中途採用 | 人事総務 | 人事戦略・ 戦略人事 | 人事管理 | ダイバーシ ティ推進・ 女性活躍 推進 | 働き方改 革・スマート ワーク推進 | グローバル 人事 | 人事情報・ タレントマネ ジメント・デ ジタルHR・ HRTech | 組織開発・ 組織活性 化 | |
| 全体 | 520 | 84.2 | 42.1 | 37.7 | 34.6 | 31.3 | 20.2 | 19.4 | 19.2 | 17.7 | 10.8 | 8.3 | 7.3 | 6.5 | | |
| 企業規模 | 300人～500人未満 | 86 | 68.6 | 38.4 | 24.4 | 12.8 | 20.9 | 15.1 | 7.0 | 10.5 | 3.5 | 4.7 | 3.5 | 2.3 | 5.8 | |
| | 500人～1,000人未満 | 116 | 79.3 | 39.7 | 28.4 | 25.0 | 23.3 | 19.8 | 14.7 | 15.5 | 8.6 | 8.6 | 1.7 | 6.0 | 3.4 | |
| | 1,000人～2,000人未満 | 74 | 79.7 | 33.8 | 32.4 | 27.0 | 21.6 | 18.9 | 16.2 | 16.2 | 9.5 | 4.1 | 1.4 | 4.1 | 2.7 | |
| | 2,000人～5,000人未満 | 85 | 88.2 | 42.4 | 48.2 | 37.6 | 38.8 | 17.6 | 24.7 | 22.4 | 22.4 | 9.4 | 5.9 | 5.9 | 7.1 | |
| | 5,000人～1万人未満 | 58 | 96.6 | 43.1 | 46.6 | 56.9 | 50.0 | 24.1 | 27.6 | 25.9 | 24.1 | 20.7 | 19.0 | 12.1 | 8.6 | |
| | 1万人～3万人未満 | 57 | 93.0 | 43.9 | 52.6 | 54.4 | 36.8 | 24.6 | 28.1 | 28.1 | 33.3 | 17.5 | 17.5 | 8.8 | 12.3 | |
| | 3万人以上 | 44 | 100.0 | 65.9 | 45.5 | 54.5 | 43.2 | 27.3 | 29.5 | 25.0 | 45.5 | 20.5 | 25.0 | 20.5 | 11.4 | |
| 上場 | 上場 | 253 | 94.5 | 47.0 | 48.2 | 47.4 | 39.9 | 22.9 | 28.9 | 20.9 | 26.5 | 14.2 | 14.2 | 10.7 | 7.5 | |
| | 非上場 | 267 | 74.5 | 37.5 | 27.7 | 22.5 | 23.2 | 17.6 | 10.5 | 17.6 | 9.4 | 7.5 | 2.6 | 4.1 | 5.6 | |
| 海外売上 | 海外売上なし | 183 | 73.2 | 37.7 | 29.0 | 18.0 | 22.4 | 12.6 | 6.0 | 10.9 | 4.9 | 3.8 | 1.1 | 0.5 | 2.7 | |
| | 海外売上50%未満 | 233 | 90.6 | 47.6 | 38.2 | 42.1 | 34.3 | 25.8 | 22.7 | 24.9 | 24.9 | 15.9 | 8.2 | 11.6 | 8.6 | |
| | 海外売上50%以上 | 64 | 93.8 | 42.2 | 50.0 | 57.8 | 43.8 | 21.9 | 37.5 | 18.8 | 28.1 | 15.6 | 23.4 | 12.5 | 9.4 | |

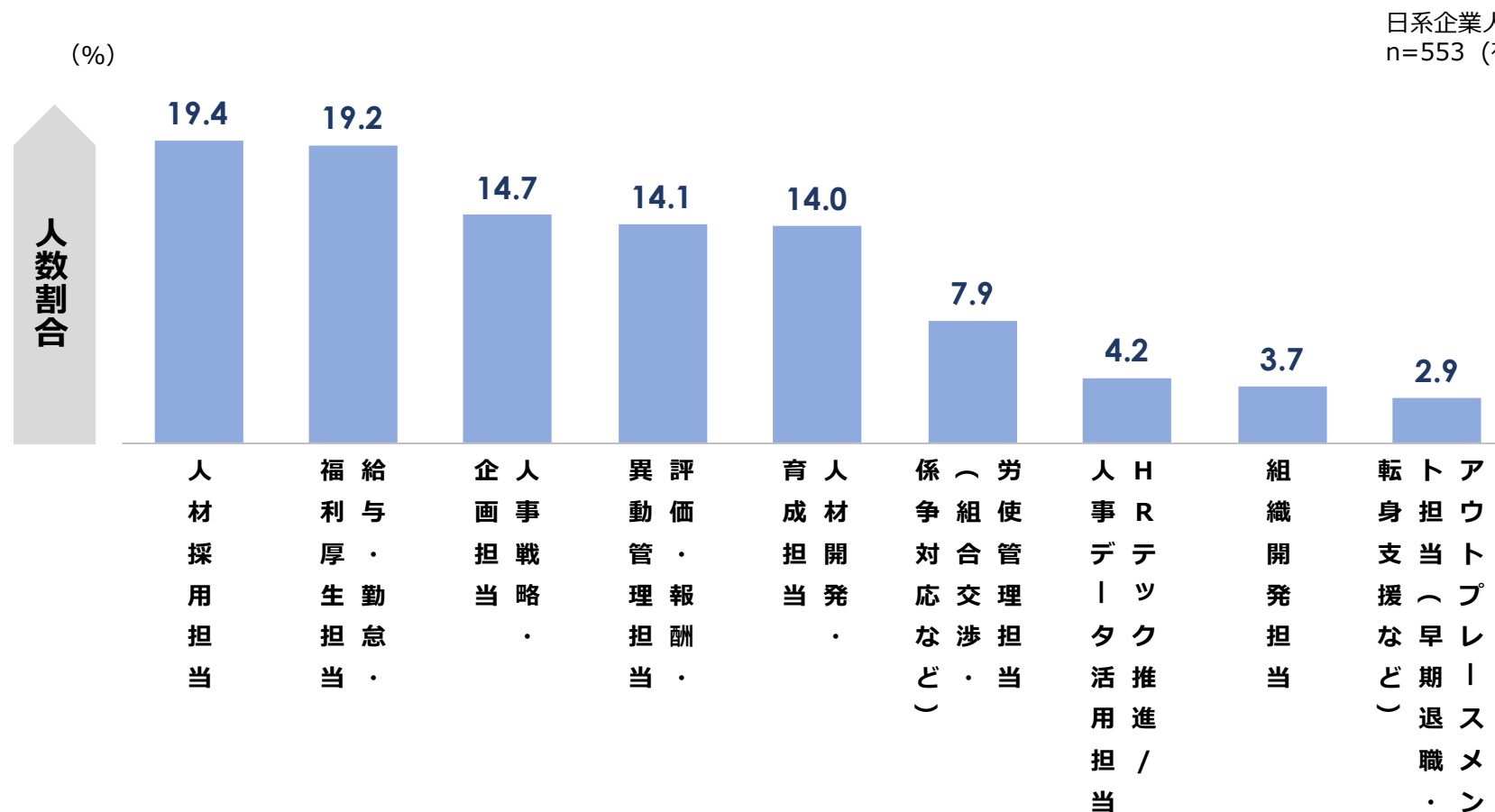
企業規模ごとの本社人事の正社員数は以下の通り。
企業規模が大きくなるにつれ、本社人事一人当たりの従業員数も増加。

本社人事の正社員数の分布

日系企業人事部管理職 n=480
※わからない、異常値除外

| 企業規模 | 本社人事人数 (正社員) | | | | | | | | | | | | 平均人数 (概算) | 人事一人当たり従業員数 (概算) |
|----------------------|--------------|----|------------|------------|------------|--------|------------|------------|----------|----------|----------|--------|-----------|------------------|
| | 0人 | 1人 | 2~5人 | 6~10人 | 11~20人 | 21~30人 | 31~50人 | 51~100人 | 101~150人 | 151~200人 | 201~300人 | 300人以上 | | |
| 3万人以上 (31) | | | | | 13% | 13% | 6% | <u>23%</u> | 10% | 16% | 13% | 6% | 133人 | 225人 |
| 1万人~3万人未満 (47) | | | 2% | 2% | 17% | 19% | 15% | <u>26%</u> | 9% | 2% | 4% | 4% | 82人 | 245人 |
| 5,000人~1万人未満 (51) | | | 2% | 6% | 12% | 14% | <u>24%</u> | 22% | 14% | 2% | 2% | 4% | 75人 | 100人 |
| 2,000人~5,000人未満 (78) | | | 5% | 18% | <u>29%</u> | 17% | 15% | 10% | 3% | 1% | | 1% | 36人 | 98人 |
| 1,000人~2,000人未満 (73) | | | 10% | 22% | <u>33%</u> | 21% | 10% | 4% | 1% | | | | 21人 | 71人 |
| 500人~1,000人未満 (109) | | 1% | 28% | <u>30%</u> | 25% | 8% | 6% | 1% | | | | | 13人 | 59人 |
| 300人~500人未満 (91) | 4% | 4% | <u>36%</u> | 32% | 15% | 5% | 2% | | | | | | 9人 | 47人 |
| | 0人 | 1人 | 2~5人 | 6~10人 | 11~20人 | 21~30人 | 31~50人 | 51~100人 | 101~150人 | 151~200人 | 201~300人 | 300人以上 | 平均人数 (概算) | 人事一人当たり従業員数 (概算) |

人事の職域ごとの人数割合は、人材採用／給与・勤怠・福利厚生担当が約2割ずつと多い。
次いで、人事戦略・企画担当が約15%を占める。

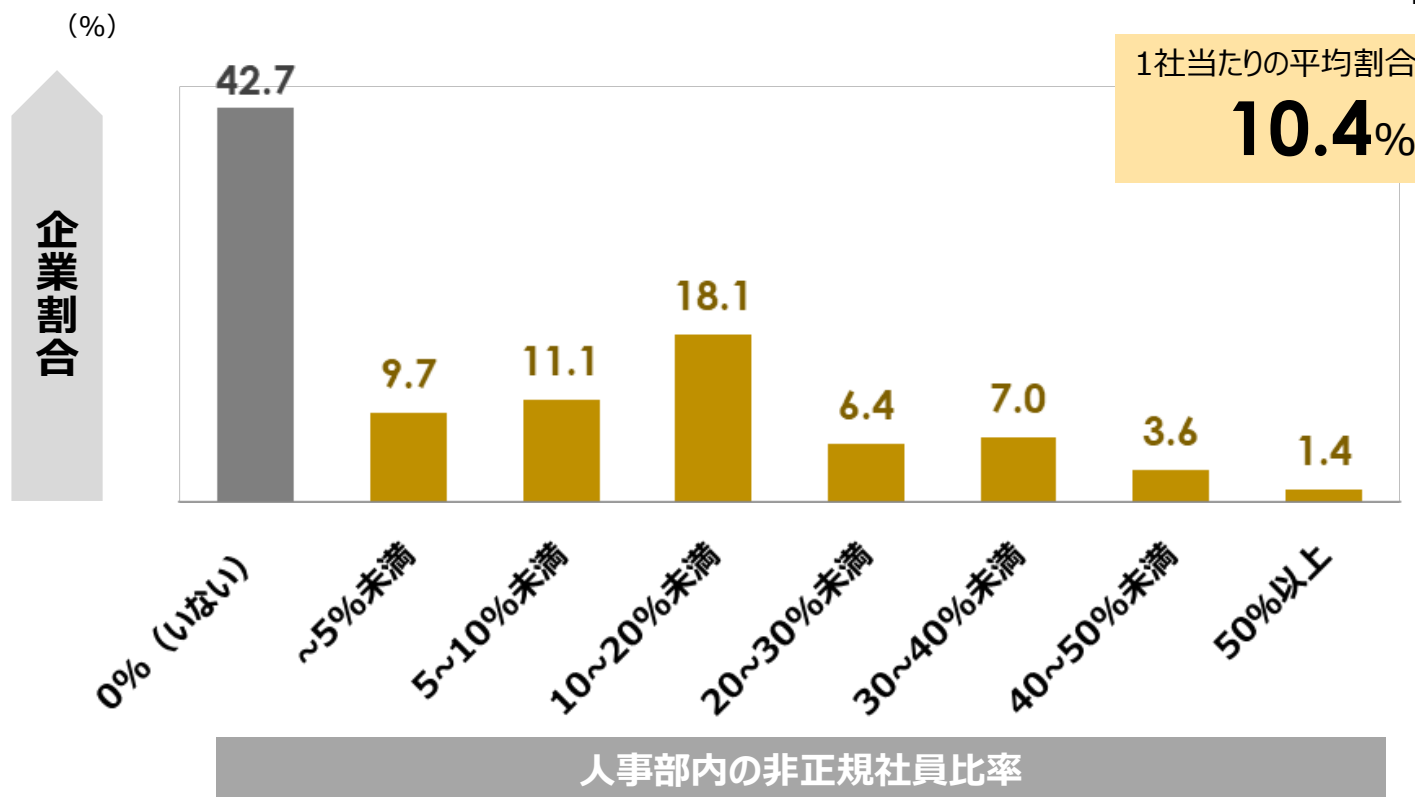


日系企業人事管理職
n=553 (有効回答)

※非正規雇用・事業部人事を含む人事部全体の人数をもとに算出

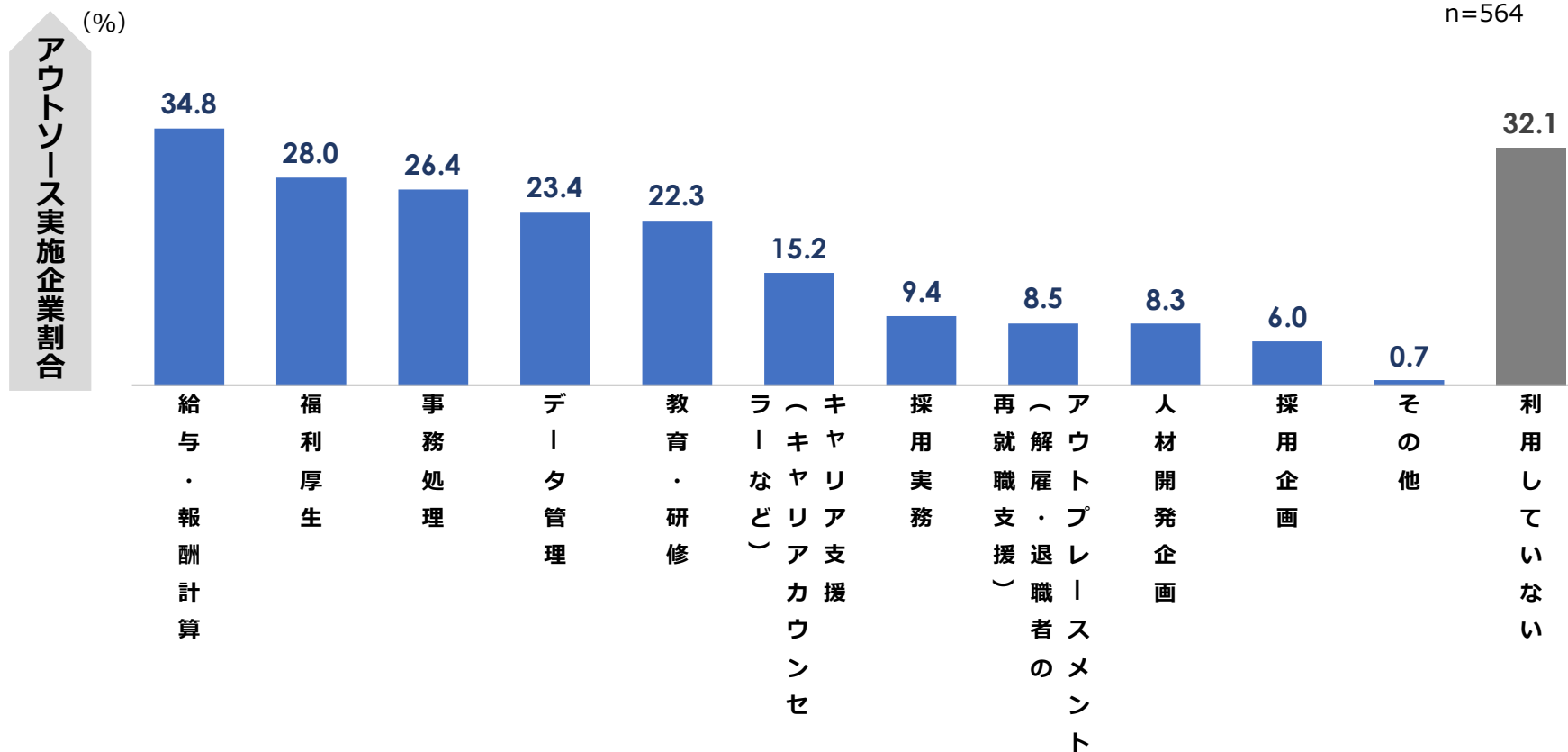
人事部内に非正規社員がいない企業は、全体の約4割と多い。10～20%未満の企業が約2割。
平均割合は約10%となり、全社の平均非正規割合（約35%※）よりも大幅に少ない。

日系企業人事部管理職
n=503（有効回答）



約7割の人事部が、何らかのアウトソーシングを利用。
 アウトソース内容を見ると、給与・報酬計算が34.8%と最も多い。
 一方、キャリア支援は約15%、採用実務、アウトプレースメントは1割未満。

日系企業人事部管理職
n=564

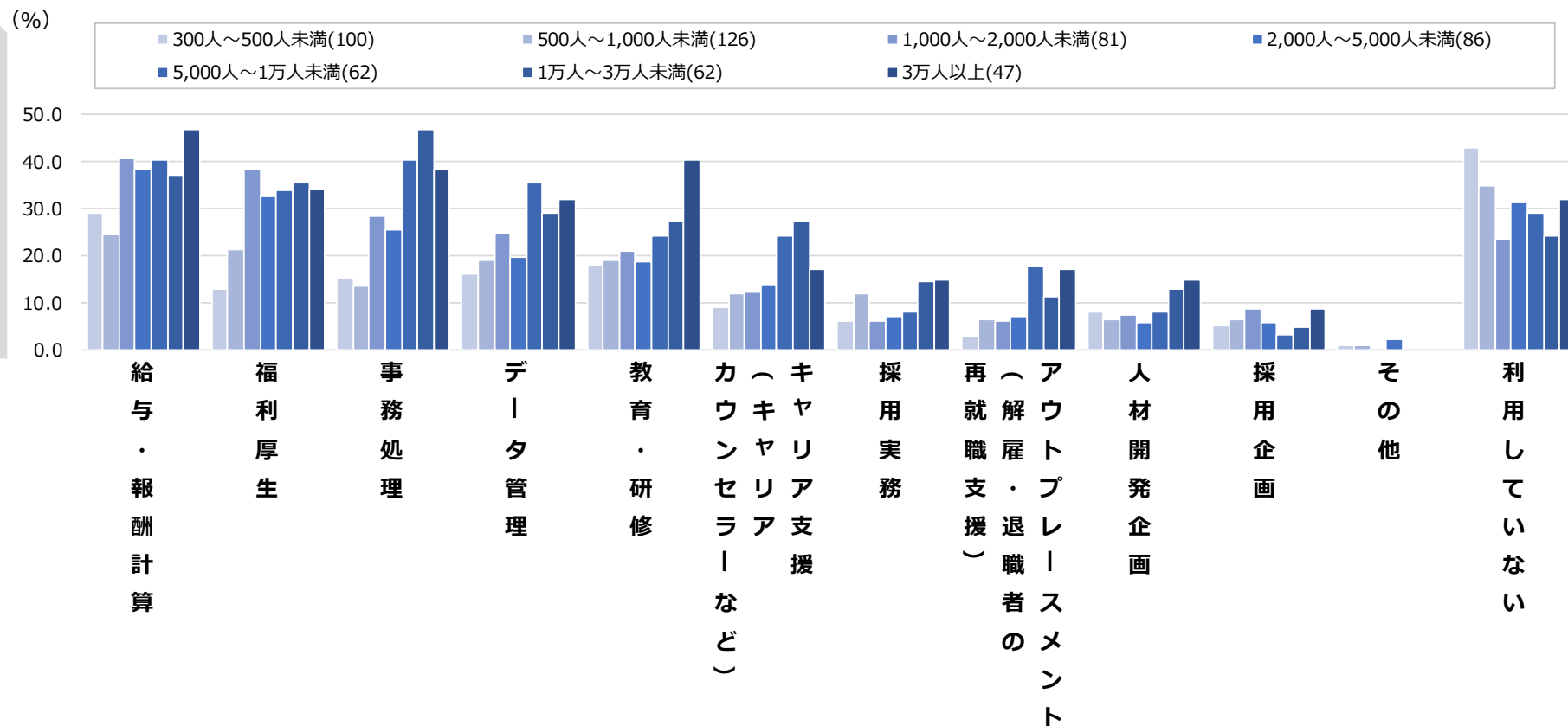


企業規模が大きいほど様々な業務をアウトソースしている。

特に、給与・報酬計算／福利厚生／事務処理／データ管理／教育・研修は大企業のアウトソース率が高い。

日系企業人事部管理職
n=564

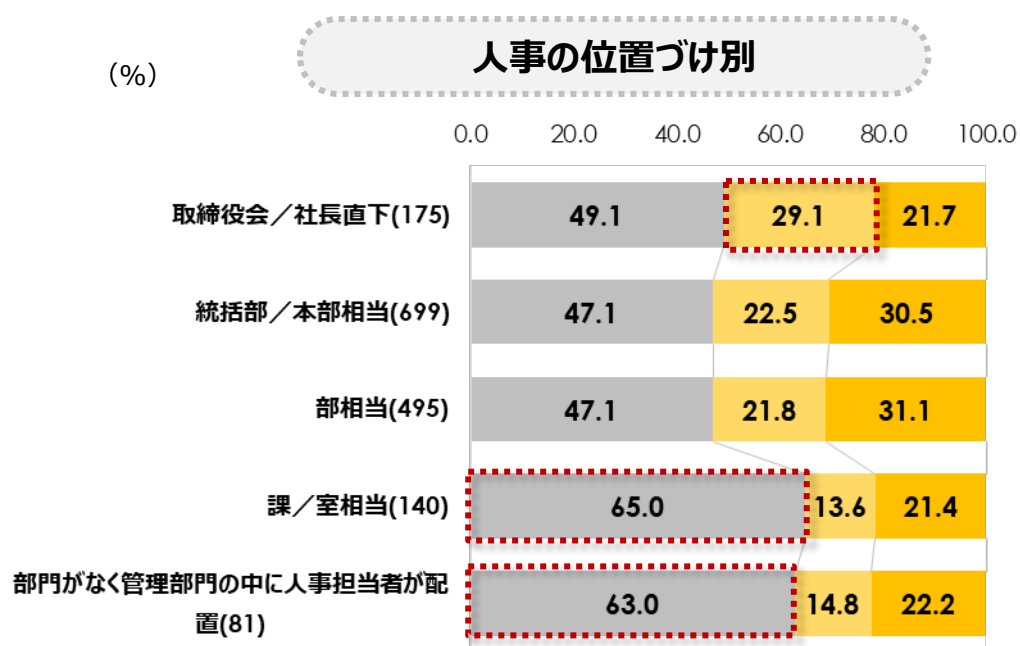
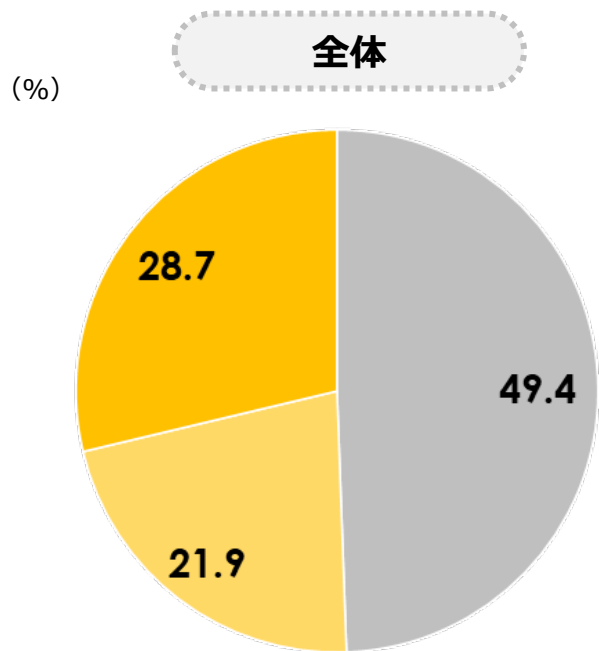
アウトソース実施企業割合



約半数が、人事の役割は「定例・定型的な人事労務管理」が中心であると回答。
取締役会／社長直下の人事では「施策実行」が中心的な役割であることが多く、
課／室相当や部門のない人事では「定例・定型的な人事労務管理」が中心的な役割であることが多い。

日系企業全体 n=1647

- 「定例・定型的な人事労務管理」が中心的な役割である
- 人事戦略・人材ポリシーの「施策実行」が中心的な役割である
- 人事戦略・人材ポリシーの「策定から施策実行」までを主導する役割である

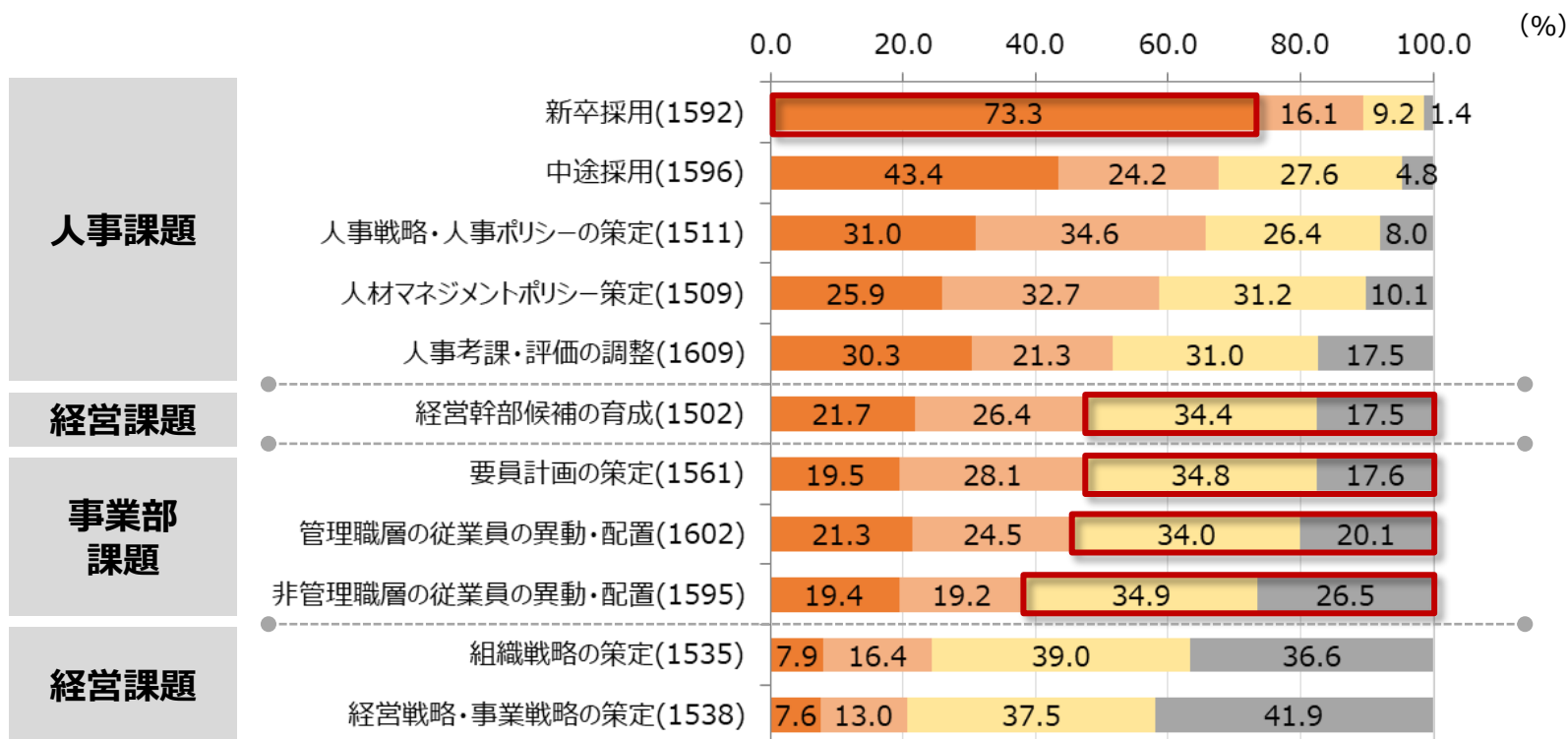


新卒採用は人事部主導が7割以上と最も多い。

一方で、事業部主導で行われることの多い異動・配置、要員計画、経営幹部候補の育成は、人事部がある程度関与～原則関与しない企業が半数を超える。

日系企業全体 n=1609
※「実施していない」除外

■ 人事部門が主導 ■ 人事部門がかなり関与 ■ 人事部門がある程度関与 ■ 人事部門は原則的に関与しない



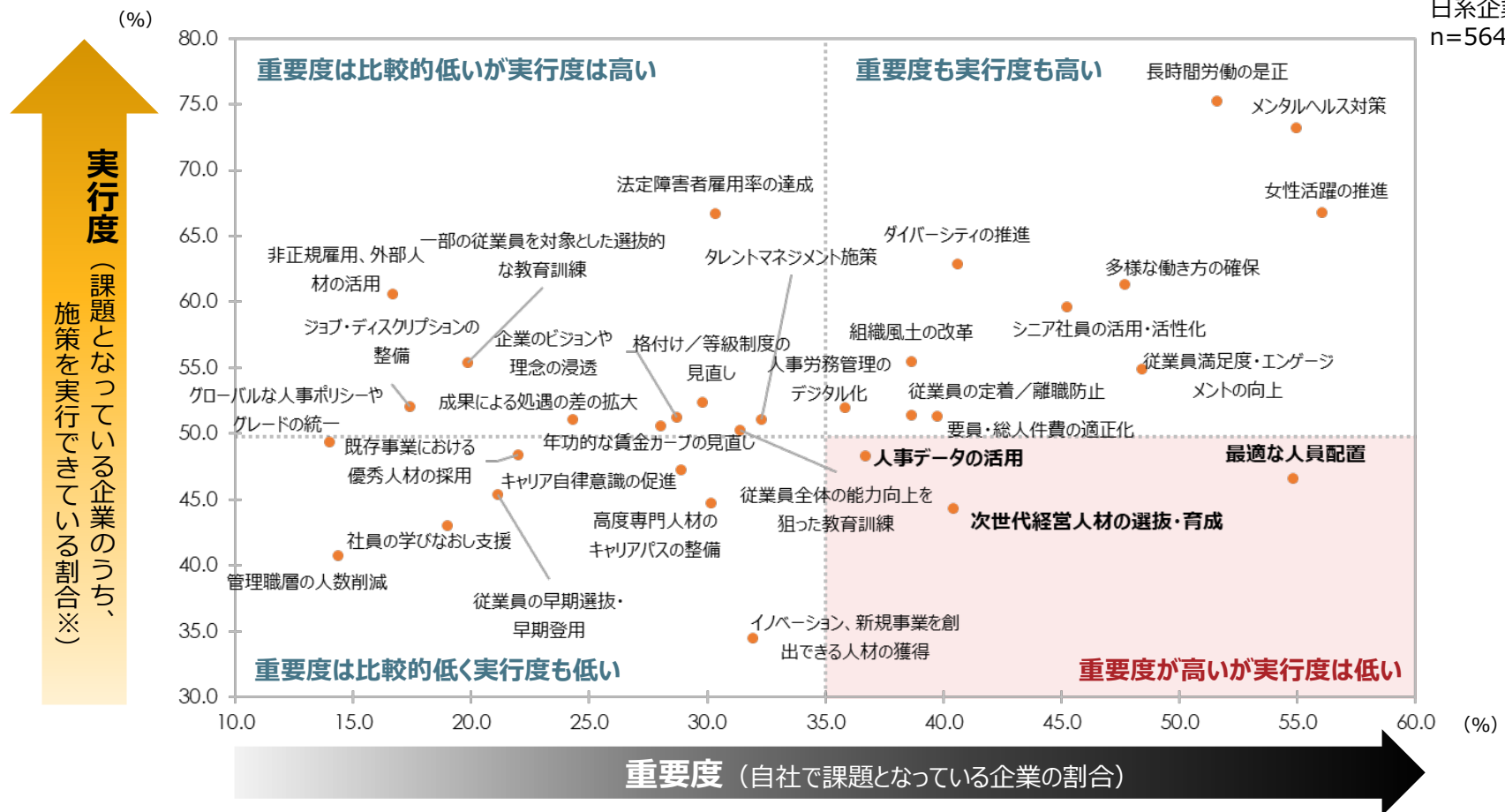
金融業、保険業では、経営幹部候補の育成や、要因計画、異動配置に人事部が関与している傾向。
人事の位置づけが経営に近い程、経営課題や事業部課題にも人事部が関与している傾向。

| 「人事部が主導」「人事部がかなり関与」選択率計 (%) 日系企業全体 n=1612 ※「実施していない」除外 | | 人事課題 | | | | | 経営課題 | 事業部課題 | | | 経営課題 | |
|--|----------------------|------|------|----------------|----------------|------------|-----------|---------|----------------|-----------------|---------|--------------|
| | | 新卒採用 | 中途採用 | 人事戦略・人事ポリシーの策定 | 人材マネジメントポリシー策定 | 人事考課・評価の調整 | 経営幹部候補の育成 | 要員計画の策定 | 管理職層の従業員の異動・配置 | 非管理職層の従業員の異動・配置 | 組織戦略の策定 | 経営戦略・事業戦略の策定 |
| 全体 (1609) | | 89.4 | 67.6 | 65.6 | 58.6 | 51.6 | 48.1 | 47.6 | 45.9 | 38.6 | 24.4 | 20.6 |
| 業種 | 建設・不動産業(125) | 90.3 | 71.2 | 64.6 | 58.9 | 50.0 | 50.9 | 43.7 | 48.4 | 41.0 | 22.4 | 16.1 |
| | 製造・インフラ業(686) | 90.7 | 67.9 | 66.7 | 58.8 | 49.3 | 48.2 | 44.7 | 40.6 | 30.9 | 22.8 | 18.4 |
| | 情報通信業(148) | 92.6 | 66.0 | 62.2 | 52.5 | 43.2 | 42.6 | 35.4 | 32.2 | 30.1 | 19.6 | 17.7 |
| | 運輸業、郵便業(108) | 90.7 | 73.1 | 67.6 | 60.8 | 59.8 | 53.1 | 65.7 | 60.2 | 46.2 | 30.7 | 24.5 |
| | 卸売業、小売業(140) | 82.6 | 58.7 | 54.6 | 52.3 | 46.4 | 33.3 | 40.3 | 37.7 | 39.1 | 19.8 | 14.8 |
| | 金融業、保険業(127) | 93.6 | 77.0 | 77.8 | 72.2 | 63.5 | 66.4 | 64.0 | 81.1 | 73.2 | 32.5 | 29.6 |
| | サービス業(246) | 86.6 | 65.0 | 62.8 | 56.5 | 56.9 | 46.9 | 51.7 | 46.7 | 40.5 | 27.6 | 26.7 |
| 企業規模 | 300人～500人未満(289) | 86.7 | 66.1 | 53.0 | 45.4 | 48.6 | 40.7 | 42.7 | 39.2 | 34.4 | 22.7 | 23.4 |
| | 500人～1,000人未満(321) | 89.1 | 73.7 | 61.9 | 54.3 | 54.9 | 46.8 | 48.2 | 45.0 | 41.8 | 20.7 | 13.9 |
| | 1,000人～2,000人未満(233) | 89.6 | 67.8 | 65.8 | 58.1 | 48.1 | 47.0 | 46.2 | 44.2 | 39.0 | 21.2 | 18.9 |
| | 2,000人～5,000人未満(247) | 91.8 | 66.0 | 67.5 | 61.9 | 51.4 | 45.5 | 44.6 | 45.9 | 39.6 | 18.9 | 19.3 |
| | 5,000人～1万人未満(164) | 91.4 | 67.1 | 70.7 | 64.3 | 52.4 | 55.5 | 55.3 | 53.1 | 43.5 | 32.9 | 21.3 |
| | 1万人～3万人未満(181) | 91.1 | 65.0 | 78.7 | 70.5 | 52.5 | 52.0 | 53.1 | 50.6 | 34.3 | 29.9 | 24.9 |
| | 3万人以上(177) | 87.0 | 64.2 | 70.6 | 66.3 | 53.7 | 56.5 | 47.6 | 49.2 | 38.1 | 32.0 | 27.2 |
| 人事位置づけ | 取締役会／社長直下(172) | 86.5 | 60.4 | 70.1 | 62.9 | 54.7 | 55.7 | 50.6 | 48.8 | 39.5 | 32.7 | 28.7 |
| | 統括部／本部相当(689) | 90.5 | 70.4 | 69.7 | 62.0 | 54.7 | 51.9 | 50.8 | 50.4 | 40.9 | 27.2 | 21.9 |
| | 部相当(491) | 92.4 | 66.7 | 67.5 | 61.1 | 49.3 | 46.1 | 45.1 | 42.1 | 38.2 | 20.6 | 16.6 |
| | 課／室相当(136) | 84.6 | 69.4 | 47.2 | 39.2 | 51.5 | 35.2 | 41.4 | 41.0 | 32.8 | 11.6 | 9.5 |
| | 部門なし(77) | 77.0 | 63.2 | 43.3 | 36.9 | 36.4 | 36.1 | 42.5 | 30.3 | 26.9 | 16.9 | 24.0 |

※業種「その他」、人事位置づけ「その他」は省略

「最適な人員配置」や「次世代経営人材の選抜・育成」「人事データの活用」といった人事課題は、課題となっている企業が多いが、そのうち施策を実行できている企業は少ない。

日系企業人事部管理職
n=564

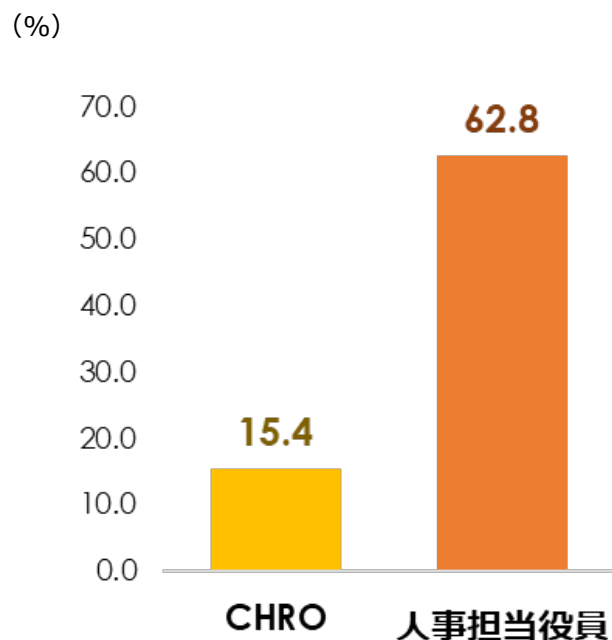


※課題になっていると回答した者の内、施策を実施していると回答した割合

人事担当役員の設置率は62.8%、CHRO設置率は15.4%。
企業規模が大きくなるにつれCHRO／人事担当役員ともに設置率は上昇。
上場企業の24.1%がCHROを設置。

日系企業人事部管理職 n=564

全体



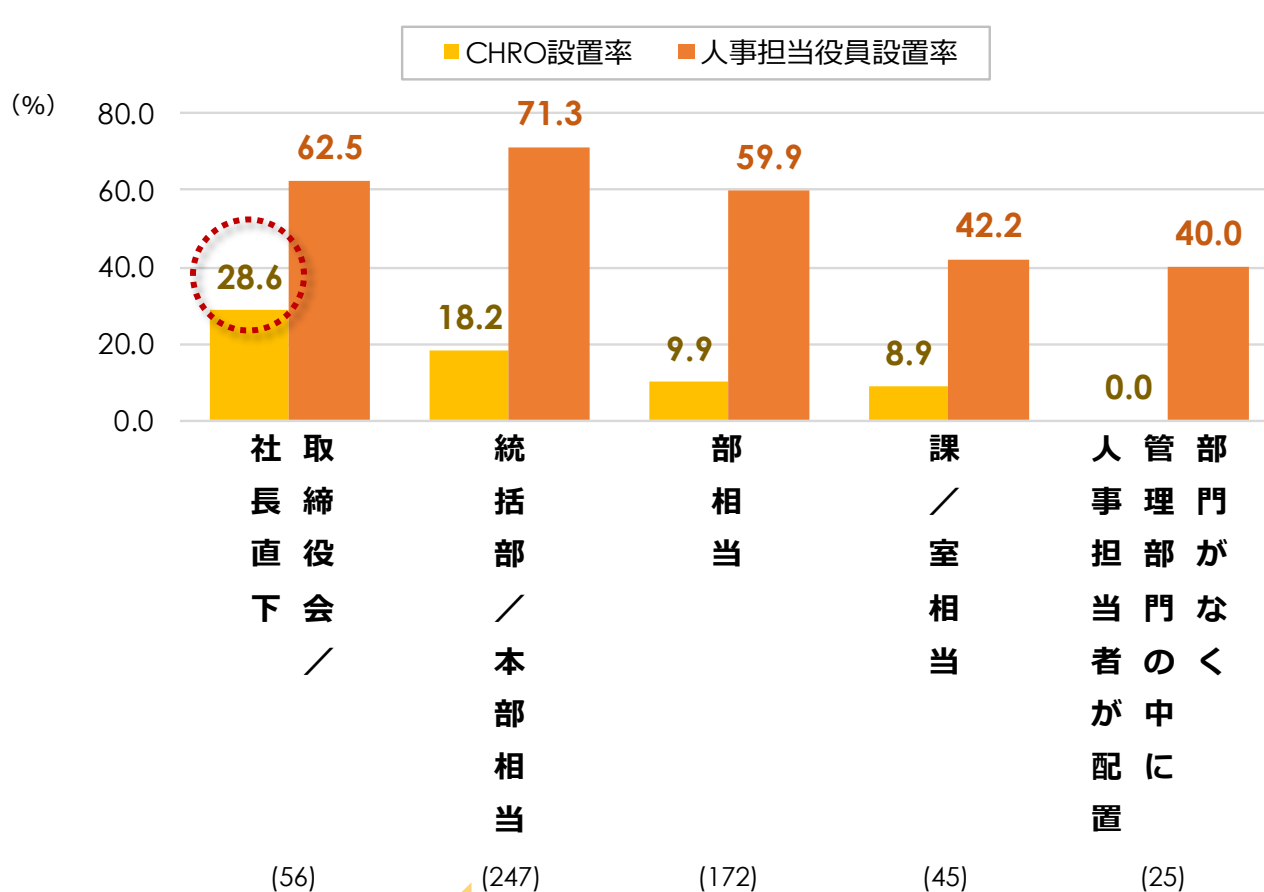
※CHROと人事担当役員は重複回答を許容

企業規模・業種別

| 設置率 (%) | | n数 | CHRO | 人事担当役員 |
|---------|----------------|-----|------|--------|
| 企業規模 | 300～500人未満 | 100 | 4.0 | 40.0 |
| | 500～1,000人未満 | 126 | 6.3 | 54.0 |
| | 1,000～2,000人未満 | 81 | 14.8 | 60.5 |
| | 2,000～5,000人未満 | 86 | 11.6 | 65.1 |
| | 5,000～1万人未満 | 62 | 24.2 | 79.0 |
| | 1万～3万人未満 | 62 | 22.6 | 80.6 |
| | 3万人以上 | 47 | 51.1 | 89.4 |
| 業種 | 建設・不動産業 | 41 | 9.8 | 56.1 |
| | 製造・インフラ業 | 212 | 19.3 | 66.5 |
| | 情報通信業 | 38 | 5.3 | 52.6 |
| | 運輸業、郵便業 | 51 | 17.6 | 68.6 |
| | 卸売業、小売業 | 49 | 6.1 | 61.2 |
| | 金融業、保険業 | 41 | 14.6 | 90.2 |
| | サービス業 | 118 | 14.4 | 50.8 |
| | 上場 | 266 | 24.1 | 76.7 |
| 非上場 | 298 | 7.7 | 50.3 | |

※業種「その他」は省略 right © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

人事の位置づけが上位の企業ほど、人事担当役員、CHRO設置率が高い。
取締役会／社長直下に人事を置く企業では、CHRO設置率が約3割。



日系企業人事部管理職
n=545
(位置づけ「その他」除外)

↑ 上位の位置づけ

CHRO／人事担当役員の位置づけは、取締役と執行役員ともに約半数。
企業規模が大きくなるほど、人事担当役員が取締役である割合は減少し、執行役員が増加。
他部門との兼務も、企業規模が大きくなるにつれ微減。

日系企業CHRO／人事担当役員設置企業
n=996 (わからない除外)

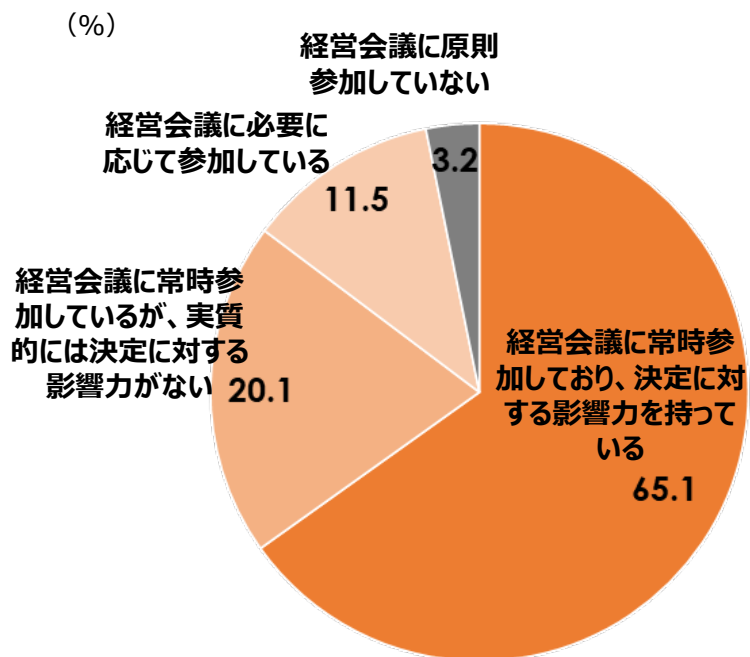
| CHRO／人事担当役員を取締役、執行役員、兼務に位置づける企業の割合 (%) | サンプル数 | | 役職 | | | | | | 管掌 | |
|--|-------|--------|------|--------|------|--------|------------|--------|----|--|
| | | | 取締役 | | 執行役員 | | 人事以外の部門も管掌 | | | |
| | CHRO | 人事担当役員 | CHRO | 人事担当役員 | CHRO | 人事担当役員 | CHRO | 人事担当役員 | | |
| 合計 | 245 | 981 | 49.0 | 52.7 | 57.6 | 48.0 | 24.9 | 19.3 | | |
| 300人～500人未満 | 11 ※ | 139 | 45.5 | 57.6 | 45.5 | 30.9 | 45.5 | 25.9 | | |
| 500人～1,000人未満 | 24 ※ | 152 | 45.8 | 65.1 | 54.2 | 30.9 | 16.7 | 18.4 | | |
| 1,000人～2,000人未満 | 29 ※ | 140 | 41.4 | 51.4 | 51.7 | 48.6 | 44.8 | 22.1 | | |
| 2,000人～5,000人未満 | 24 ※ | 164 | 33.3 | 49.4 | 70.8 | 55.5 | 25.0 | 17.1 | | |
| 5,000人～1万人未満 | 30 | 117 | 50.0 | 55.6 | 63.3 | 50.4 | 16.7 | 12.0 | | |
| 1万人～3万人未満 | 48 | 137 | 52.1 | 40.9 | 54.2 | 64.2 | 20.8 | 17.5 | | |
| 3万人以上 | 79 | 132 | 55.7 | 48.5 | 58.2 | 56.8 | 22.8 | 21.2 | | |

※サンプル数が少ないため参考値

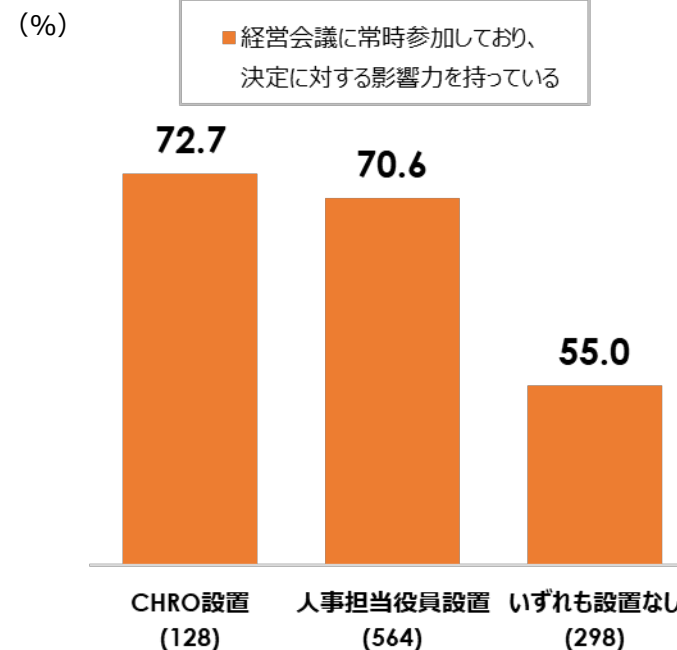
約65%の企業で、人事の最高責任者が経営会議に常時参加し、かつ決定への影響力を持っているが、約20%の企業では、経営会議に常時参加しているものの、決定に対する影響力がない。
CHRO／人事担当役員設置企業では、7割以上で常時参加、かつ決定に対する影響力を持つ。

日系企業経営層／人事部管理職
n=875（わからない除外）

全体



CHRO／人事担当役員設置有無別

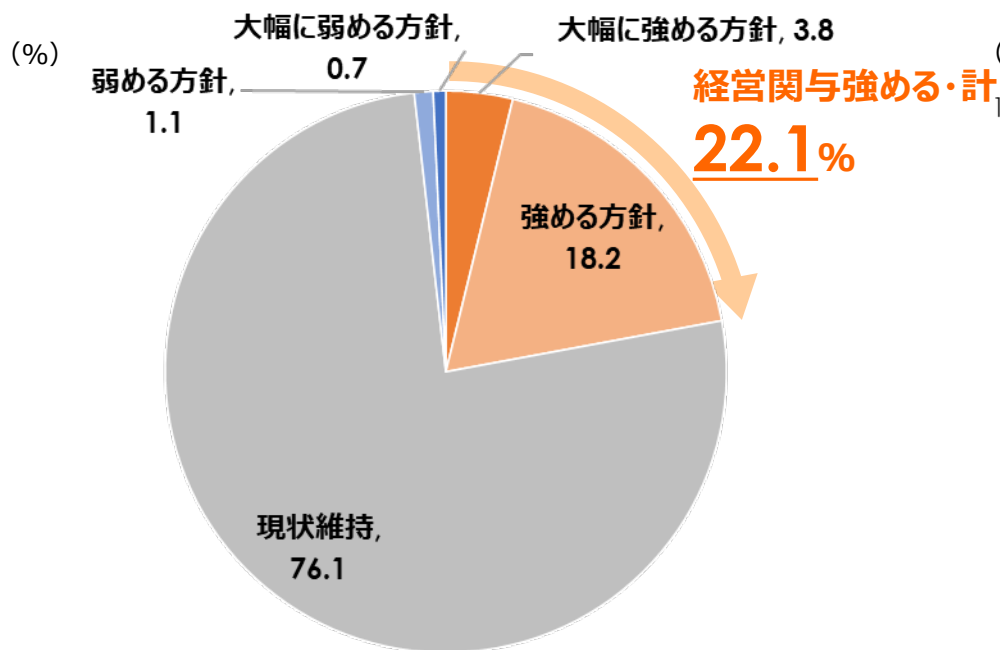


※CHROと人事担当役員は重複回答を許容

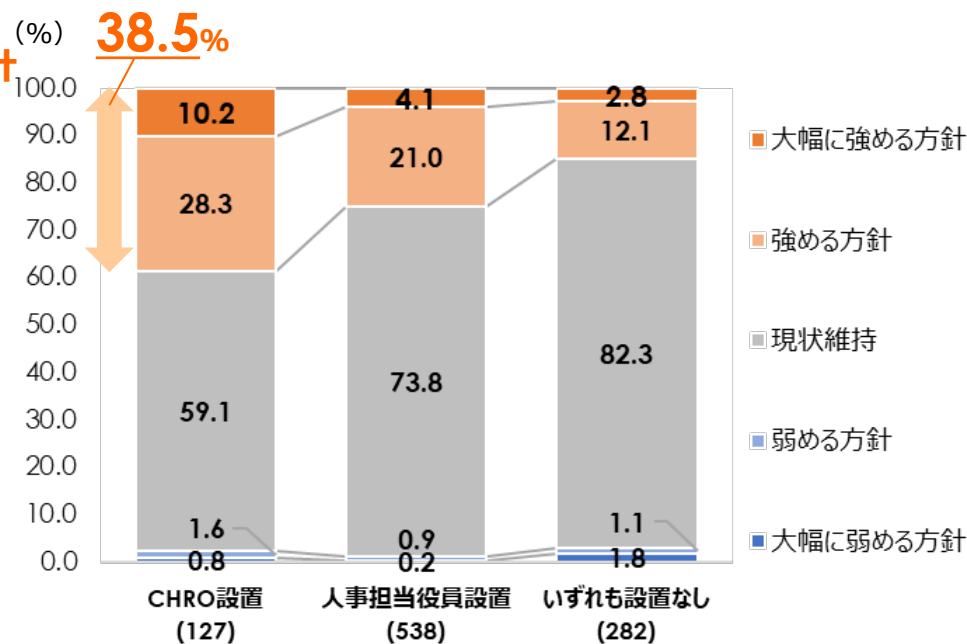
人事部の今後の経営関与方針は、現状維持が大半を占めるものの、22.1%は関与を強める方針と回答。
CHRO設置企業では、人事部の経営への関与を強める方針の企業が約4割と多い。

日系企業経営層／人事部管理職
n=833 (わからない除外)

全体



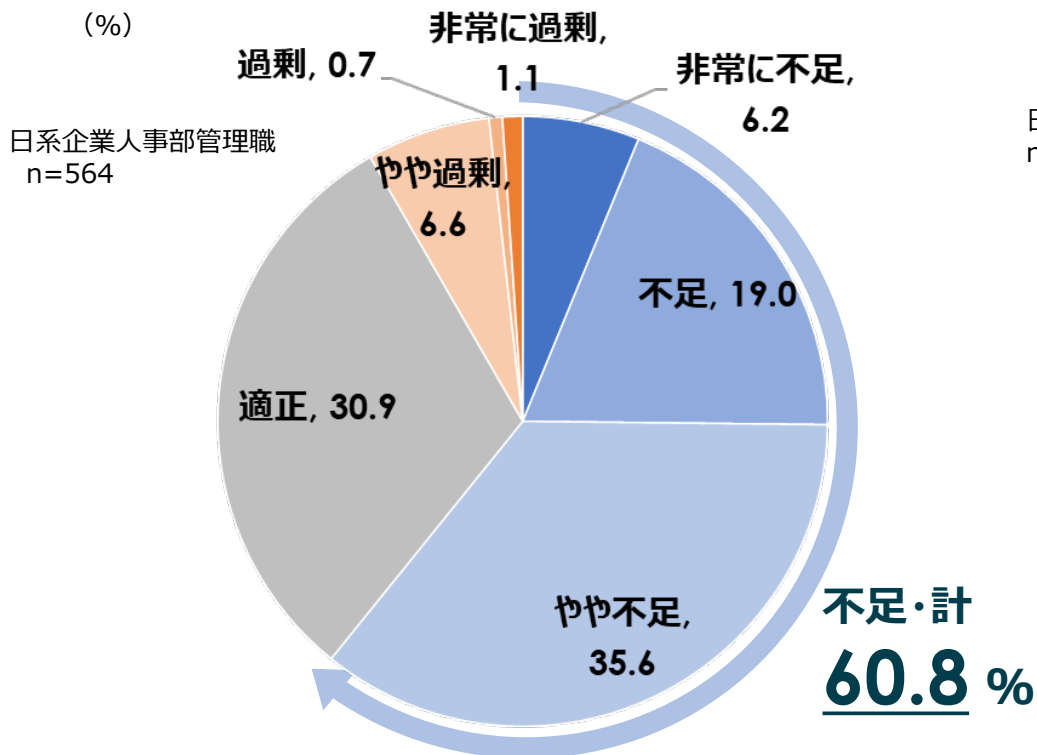
CHRO／人事担当役員設置有無別



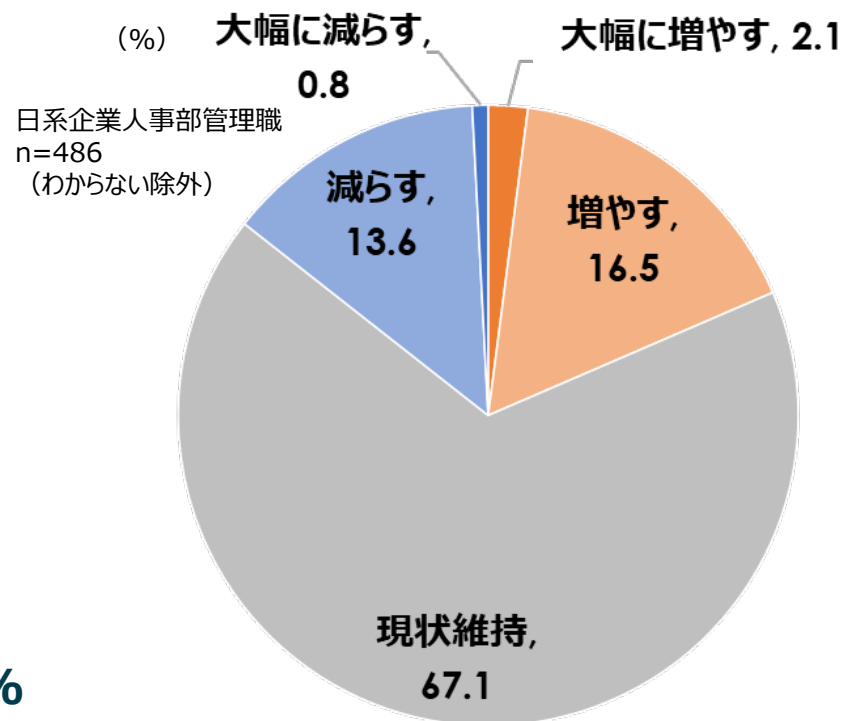
※CHROと人事担当役員は重複回答を許容

人事部の人員が不足している企業は約6割と多いが、今後増やす予定の企業は2割弱と少ない。
また、人員不足感、今後の予定ともに、企業規模による差はみられない。

現在の人員過不足感



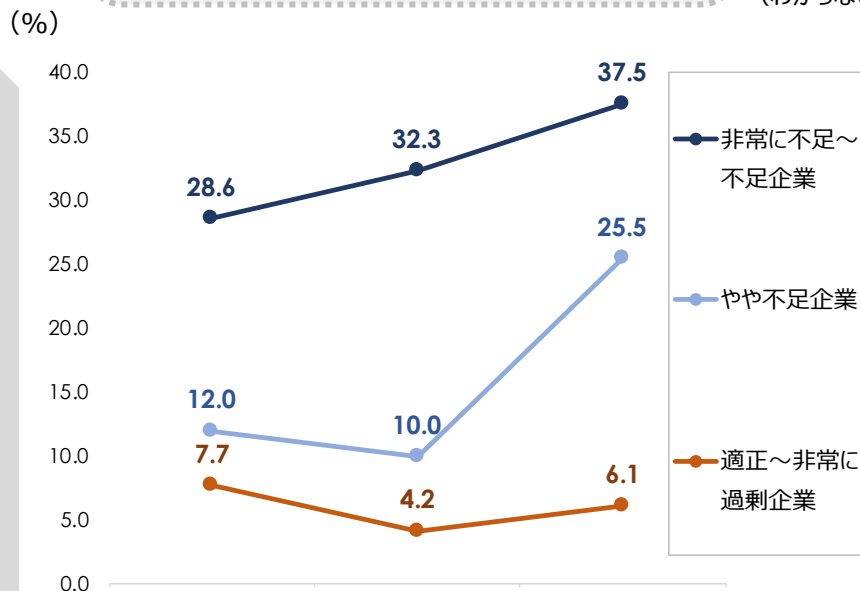
今後の増員予定



人事部の人員不足感がある企業では、人事部の経営参加度や、会社の過去3年間の利益率が高いと、人事部の増員が予定されている傾向がみられた。

人事部の経営参加と増員予定の関係

日系企業人事部管理職
n=459
(わからない除外)

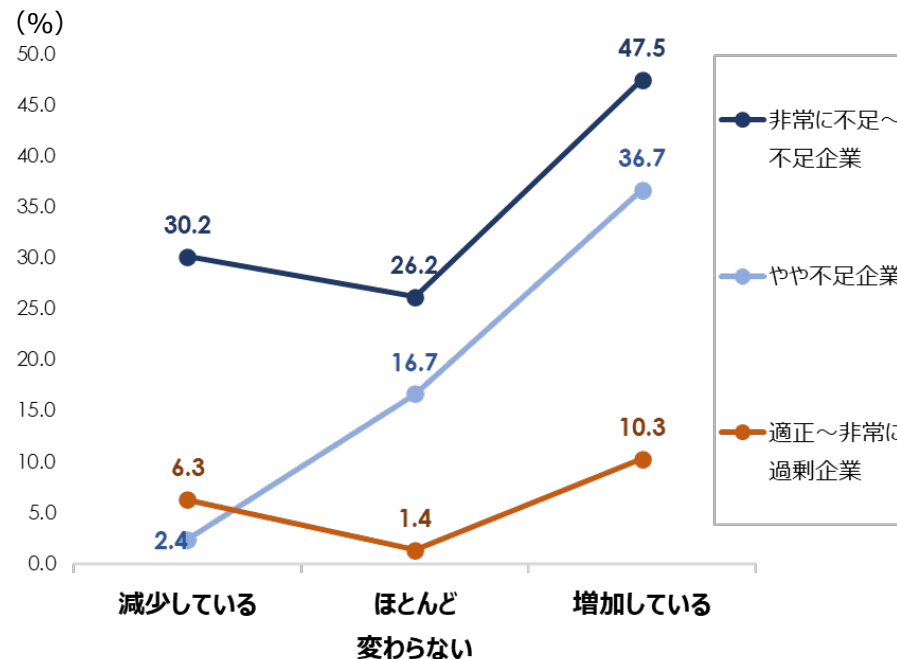


| | | | |
|-----------|------|------|-------|
| 非常に不足～不足: | (14) | (31) | (72) |
| やや不足: | (25) | (30) | (110) |
| 適正～非常に過剰: | (39) | (24) | (114) |

人事部の経営参加度

利益率変化と増員予定の関係

日系企業人事部管理職
n=485
(わからない除外)



| | | | |
|-----------|------|------|------|
| 非常に不足～不足: | (45) | (42) | (36) |
| やや不足: | (61) | (66) | (45) |
| 適正～非常に過剰: | (69) | (73) | (48) |

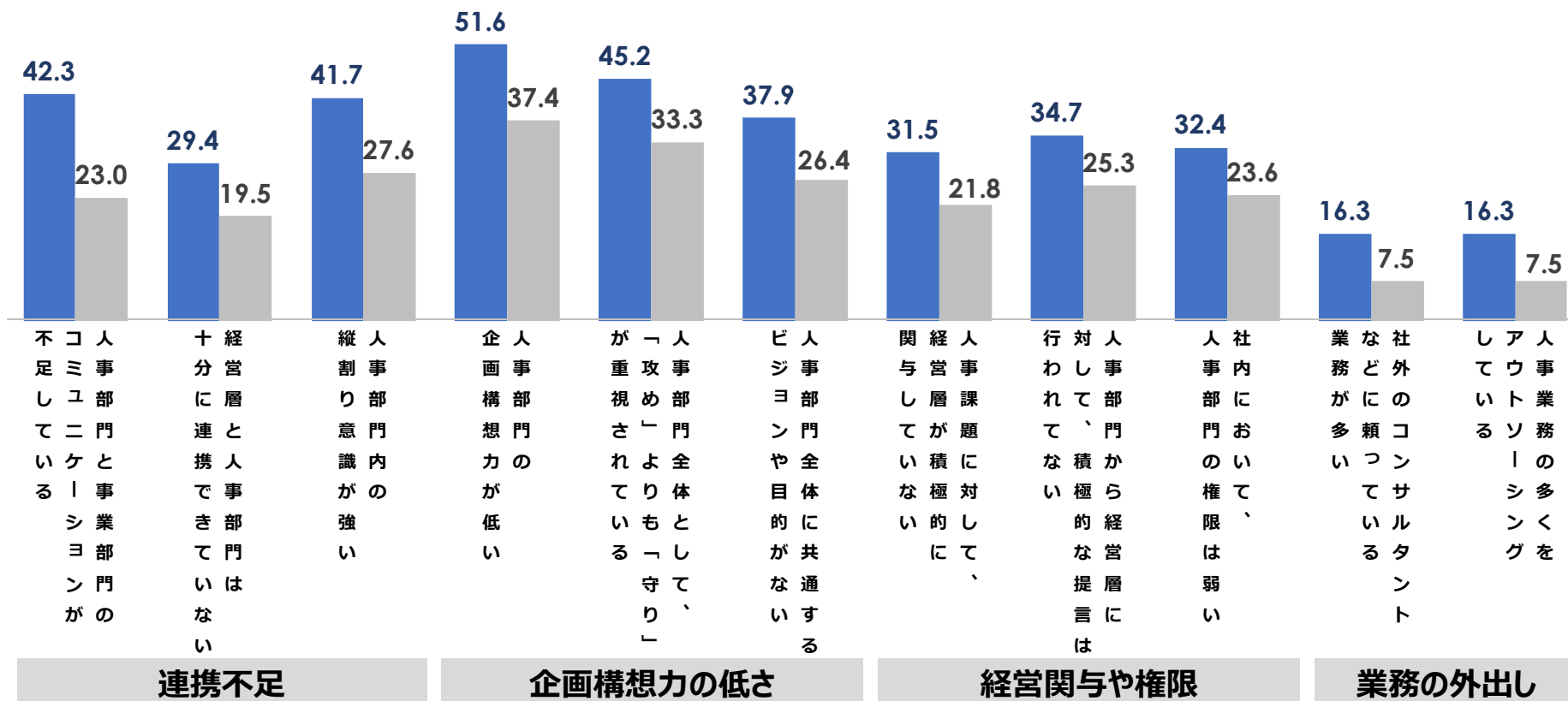
過去3年間の利益率の変化

人事部の人員不足感が強い企業では、適正な企業に比べ、人事部内外の連携不足や企画構想力の低さ、経営関与や権限の弱さ、業務の外出しといった特徴がみられた。

日系企業人事部管理職
n=517
(人員過剰企業除外)

(%)

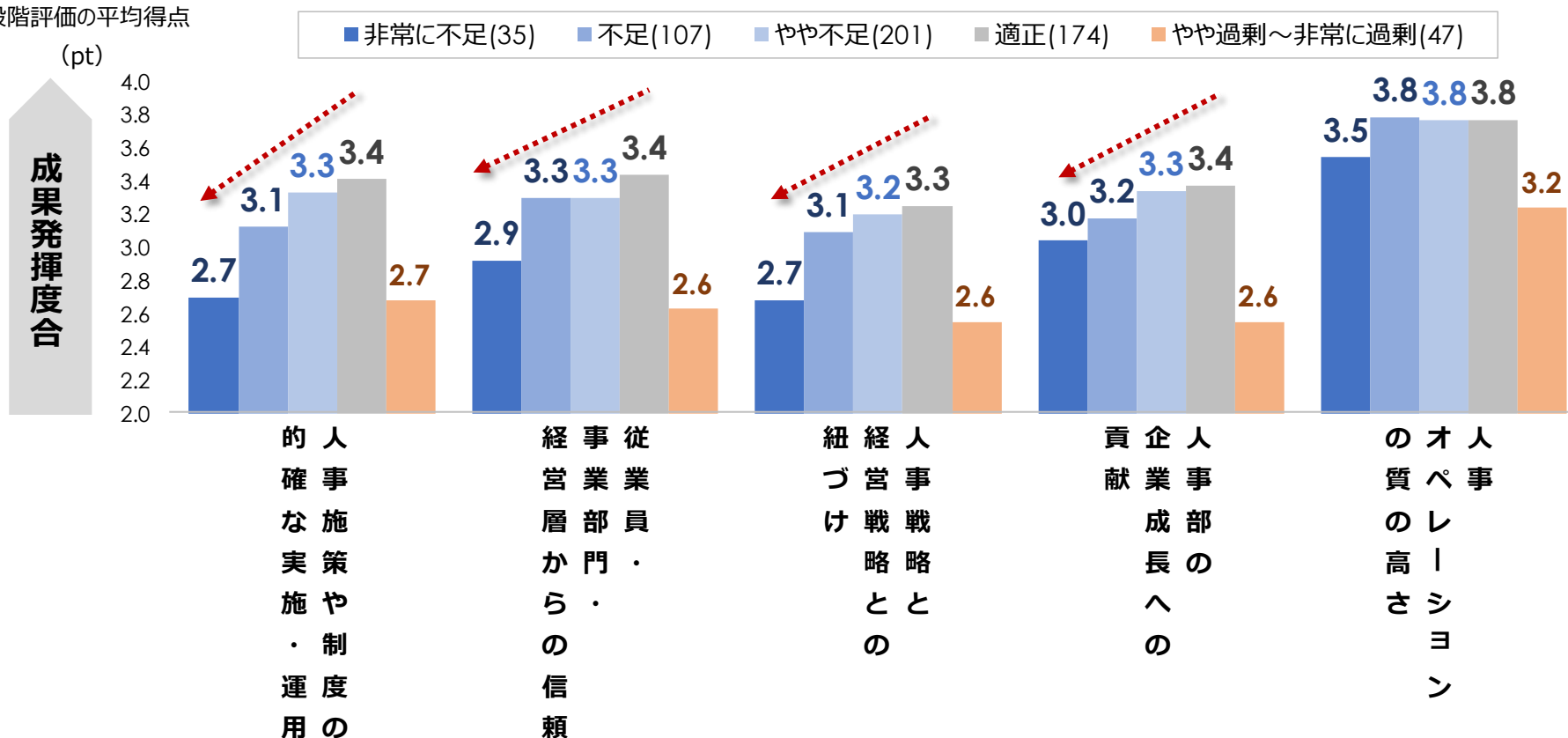
■ 非常に不足～やや不足(343) ■ 適正(174)



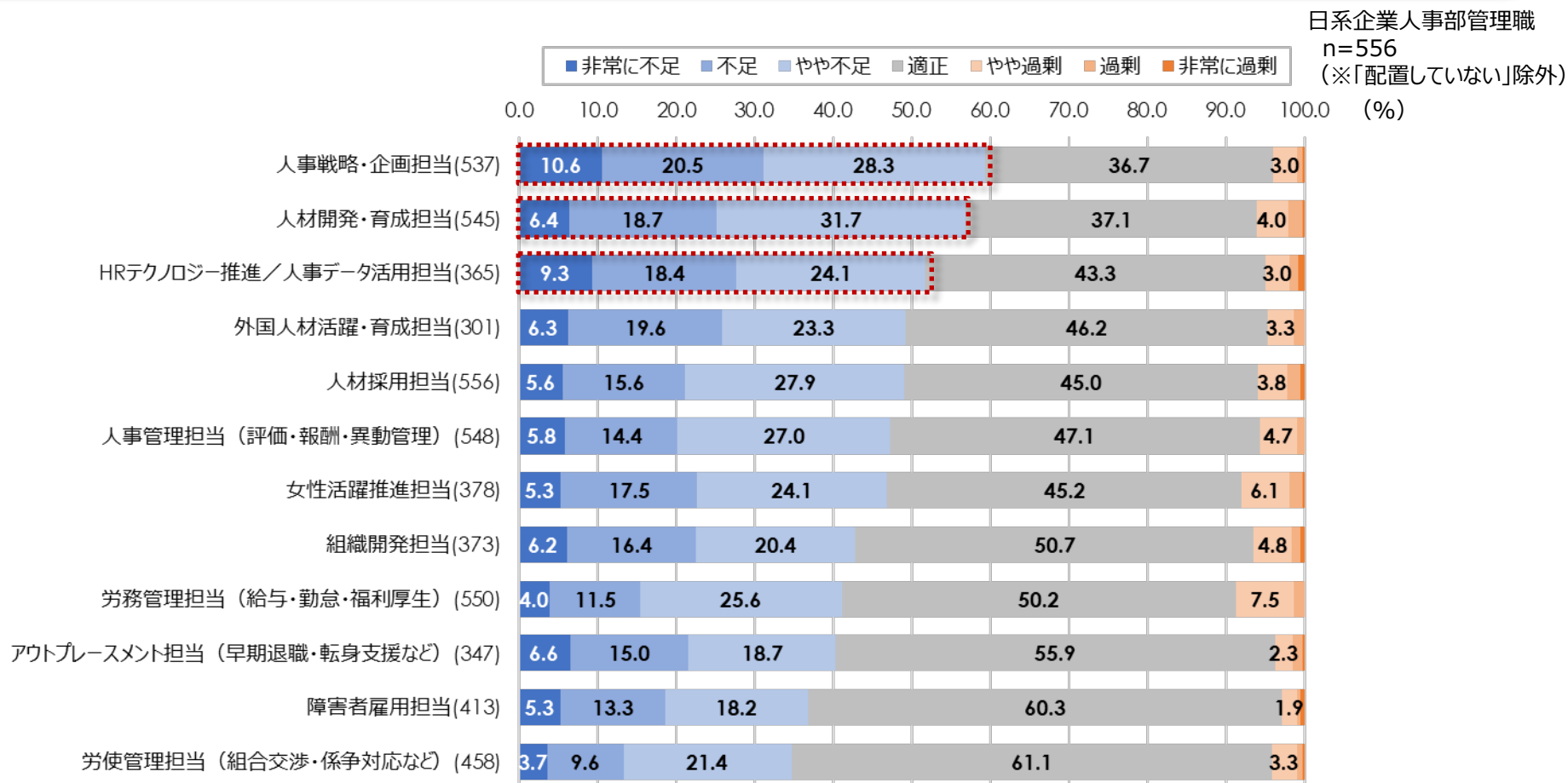
人事部の人員不足が深刻であるほど、人事施策の的確な実施や、社内からの信頼、人事戦略と経営戦略の紐づけ、企業成長への貢献は悪化していた。
ただし、オペレーション業務への影響はみられず、非定型業務の質低下がより深刻である。

「5:十分にできている～
1:不十分である」の
5段階評価の平均得点

日系企業人事部管理職
n=564

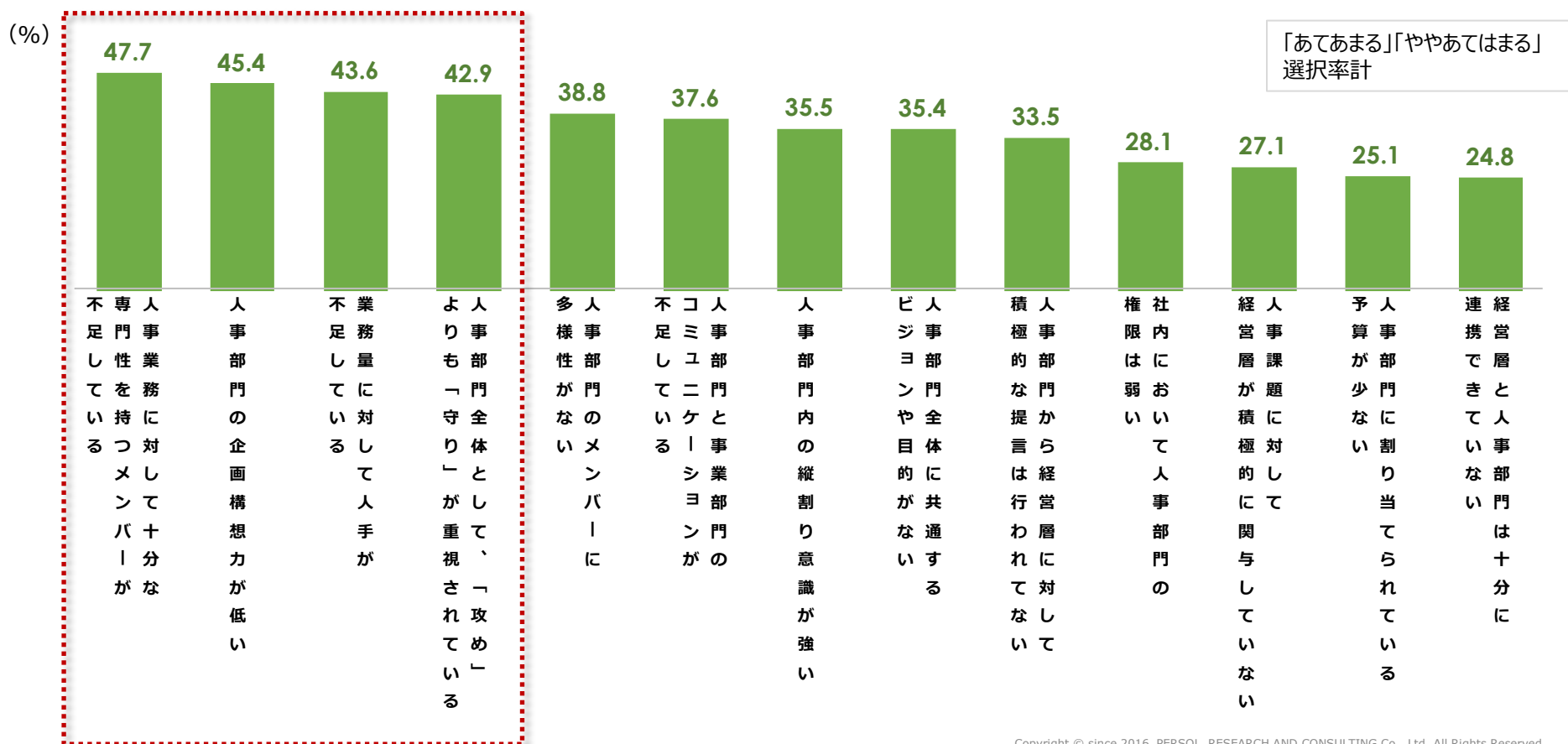


人事部の人員過不足感を職域別にみると、人事戦略・企画担当や、人材開発・育成担当、HRテクノロジー推進／人事データ活用担当が不足している企業が5割超と多い。専門性の高い人材の不足感が強いことがうかがえる。



人事部の課題感として、「専門性をもつメンバーの不足」「企画構想力の低さ」「人事の人手不足」「『攻め』よりも『守り』が重視される」は4割以上の企業で該当。
 人手不足と戦略的業務の遂行能力の低さに対する課題感が強い。

日系企業全体 n=1647



戦略人事の実現度

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



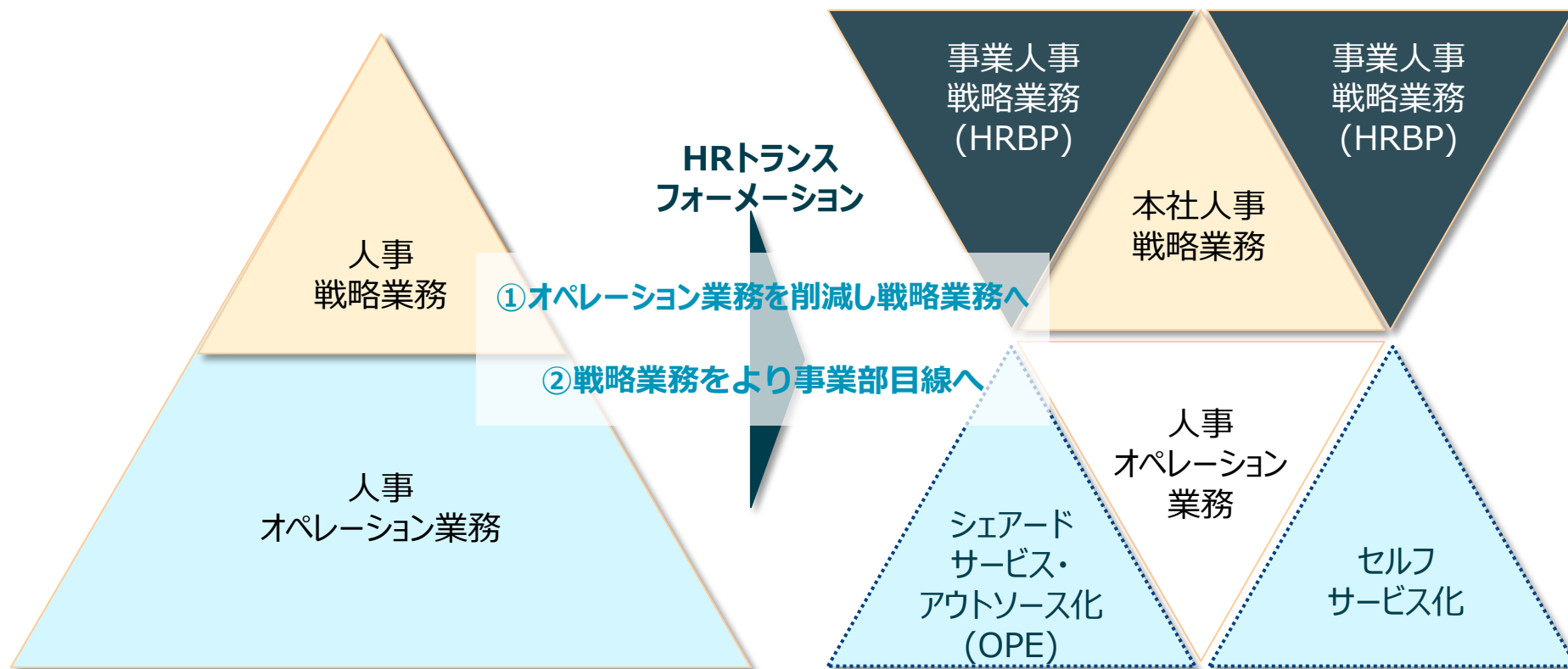
PERSOL

パーソル 総合研究所

戦略人事（戦略的人的資源管理）にはいくつかの定義があるが、本調査では、「経営資源の一つである『ヒト』の価値を最大化するために、経営戦略と連動した人事戦略を策定・実行すること」を指す。

オペレーション業務中心型

戦略業務中心型



参照：グローバルトランスフォーメーションへグローバル成長に向けた人事変革の方向性

戦略人事を実現できているとの回答は約3割、できていないとの回答は約4割。

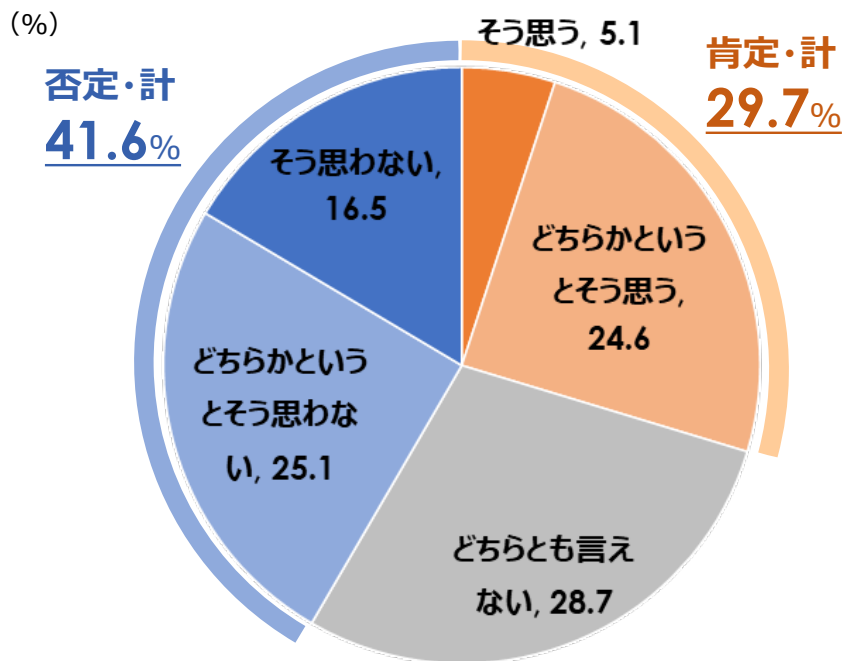
正社員5000人以上規模の企業では、実現できている企業が多い。

運輸業、郵便業では実現できていない企業が多く、金融業、保険業では実現できている企業が比較的多い。

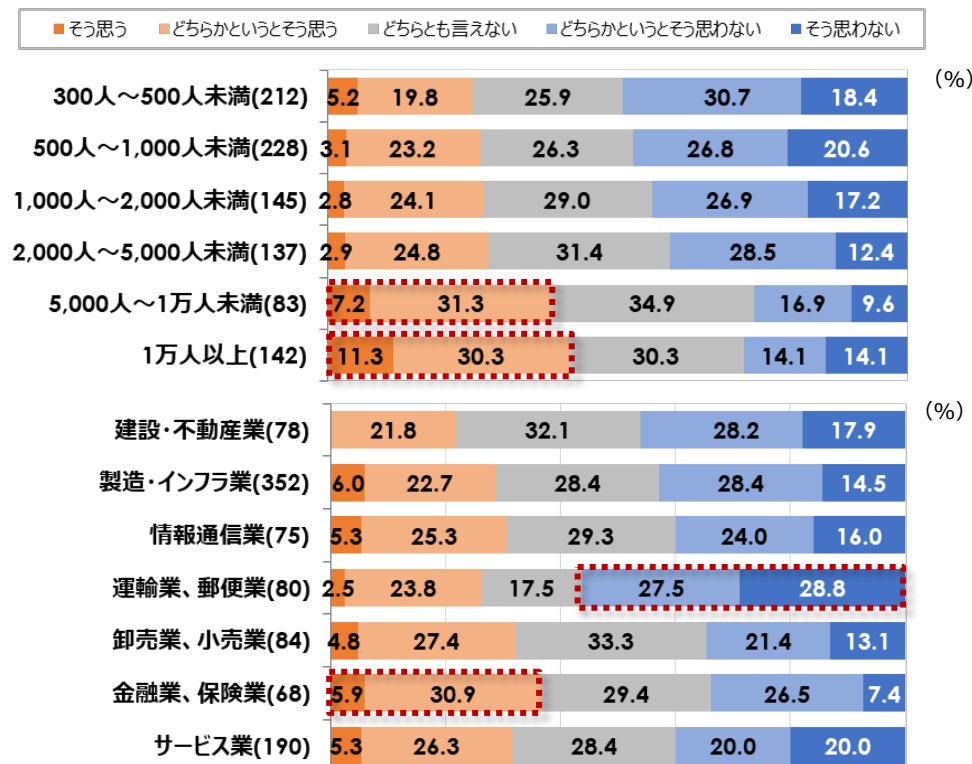
あなたの会社では「戦略人事」を実現することができていますか？

日系企業経営層/
人事部管理職 n=947

全体



企業規模・業種別

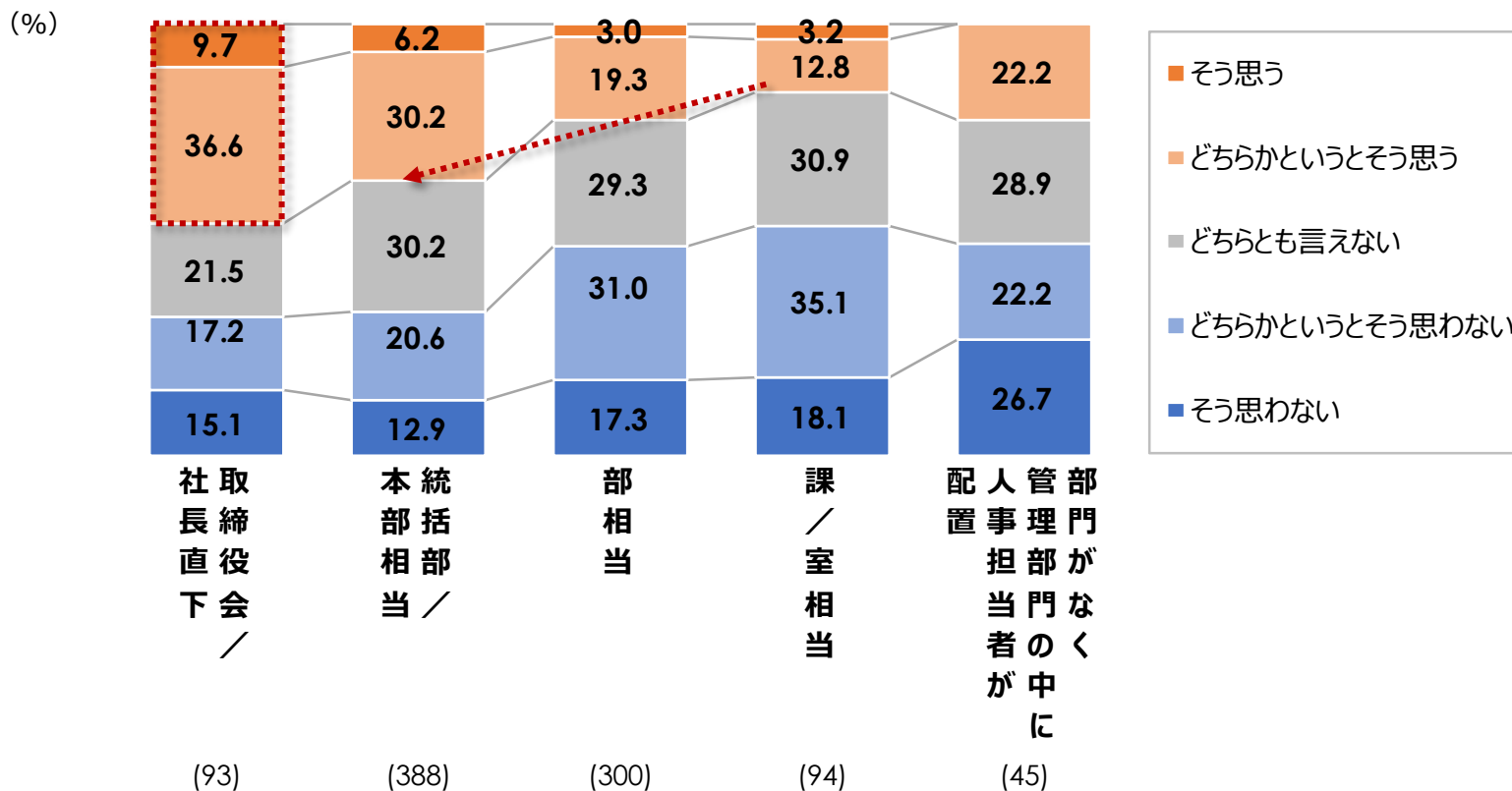


人事の位置づけが経営に近い程、戦略人事が実現できている割合が多い。

特に、社長直下／取締役会での人事運営を行う企業では、約半数が戦略人事を実現できている。

あなたの会社では「戦略人事」を実現できていると思いますか？

日系企業経営層／
人事部管理職 n=920
(※位置づけ「その他」除外)



戦略人事が実現されている状態は何かを問うと、「次世代人材の発掘・育成」「緊密な社内連携」「経営戦略に基づいた人事戦略の策定」「事業部の人的資源の調整・配分」「従業員の支援」「人事ポリシーの明確化」との回答が多く、これらが戦略人事の主要な要素と言える。

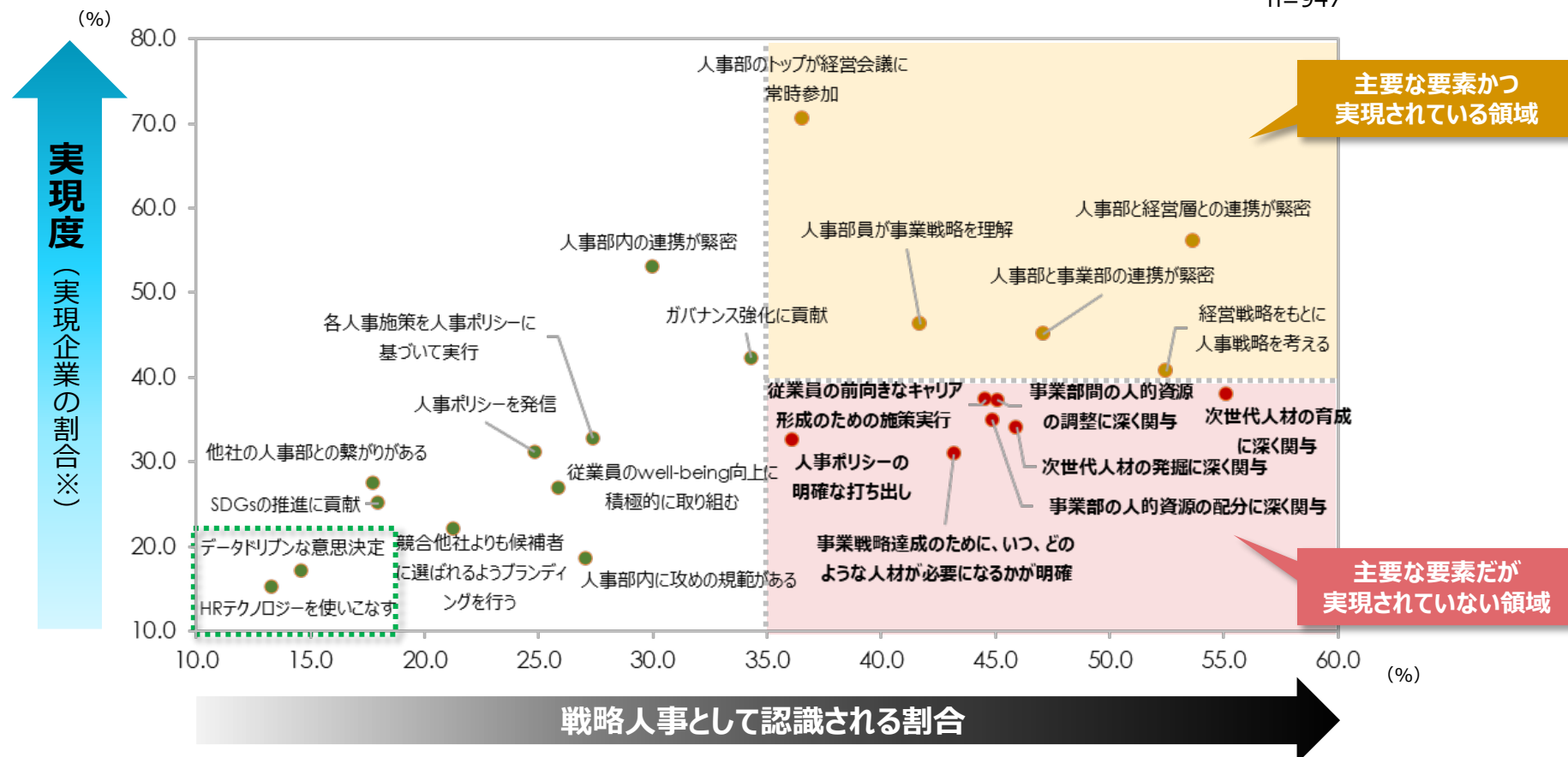
戦略人事の主要な要素

| 分類 | 戦略人事が実現されている状態 | 選択率(%) |
|-------------|---------------------------------|--------|
| 次世代人材の発掘・育成 | 次世代人材の育成に深く関与 | 55.1 |
| | 次世代人材の発掘に深く関与 | 45.9 |
| 事業部の人的資源の調整 | 事業部間の人的資源の調整に深く関与 | 45.1 |
| | 事業部の人的資源の配分に深く関与 | 44.9 |
| 経営戦略に紐づいた人事 | 経営戦略をもとに人事戦略を考える | 52.5 |
| | 人事部員が事業戦略を理解 | 41.7 |
| | 人事部のトップが経営会議に常時参加 | 36.5 |
| 緊密な社内連携 | 人事部と経営層との連携が緊密 | 53.6 |
| | 人事部と事業部の連携が緊密 | 47.1 |
| | 人事部内の連携が緊密 | 30.0 |
| 従業員への支援 | 従業員の前向きなキャリア形成のための施策実行 | 44.6 |
| | 従業員のwell-being向上に積極的に取り組む | 25.9 |
| 人事ポリシーの明確化 | 事業戦略達成のために、いつ、どのような人材が必要になるかが明確 | 43.2 |
| | 人事ポリシーの明確な打ち出し | 36.1 |
| | 各人事施策を人事ポリシーに基づいて実行 | 27.3 |
| | 人事ポリシーを発信 | 24.8 |
| ガバナンス強化への貢献 | 人事部がガバナンス強化に貢献 | 34.3 |
| 前のめりな人事 | 人事部内に攻めの規範がある | 27.0 |
| | 競合他社よりも候補者に選ばれるようブランディングを行う | 21.2 |
| | SDGsの推進に貢献 | 18.0 |
| | 他社の人事部との繋がりがあがる | 17.7 |
| データドリブン人事 | データドリブンな意思決定 | 14.6 |
| | HRテクノロジーを使いこなす | 13.3 |

日系企業経営層/
人事部管理職
n=947

戦略人事の主要な要素のうち「経営戦略に基づいた人事戦略策定」や「社内連携」は比較的实现度が高い。一方、「次世代人材の発掘・育成」「事業部の人的資源の調整・配分」「人事ポリシーの明確化」「従業員のキャリア支援」は実現度が低い。「データドリブン人事」は重要度・実現度ともに低い。

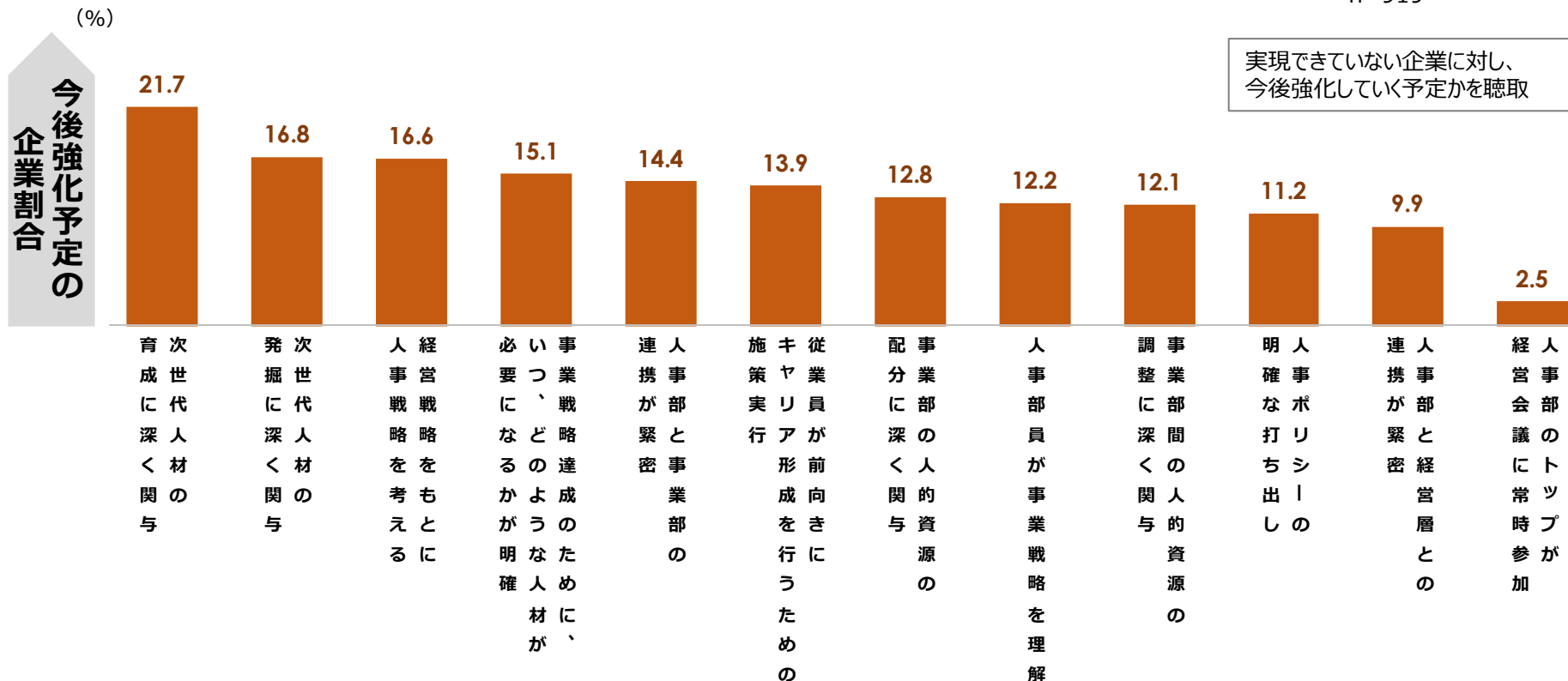
日系企業経営層／人事部管理職
n=947



※「十分にできている」「ある程度できている」回答企業割合

戦略人事の主要な要素について、実現できていない企業に対して今後の強化予定を尋ねたところ、「次世代人材の発掘・育成」は強化予定の企業が最も多く、実現度は低いものの実現意向が高い。

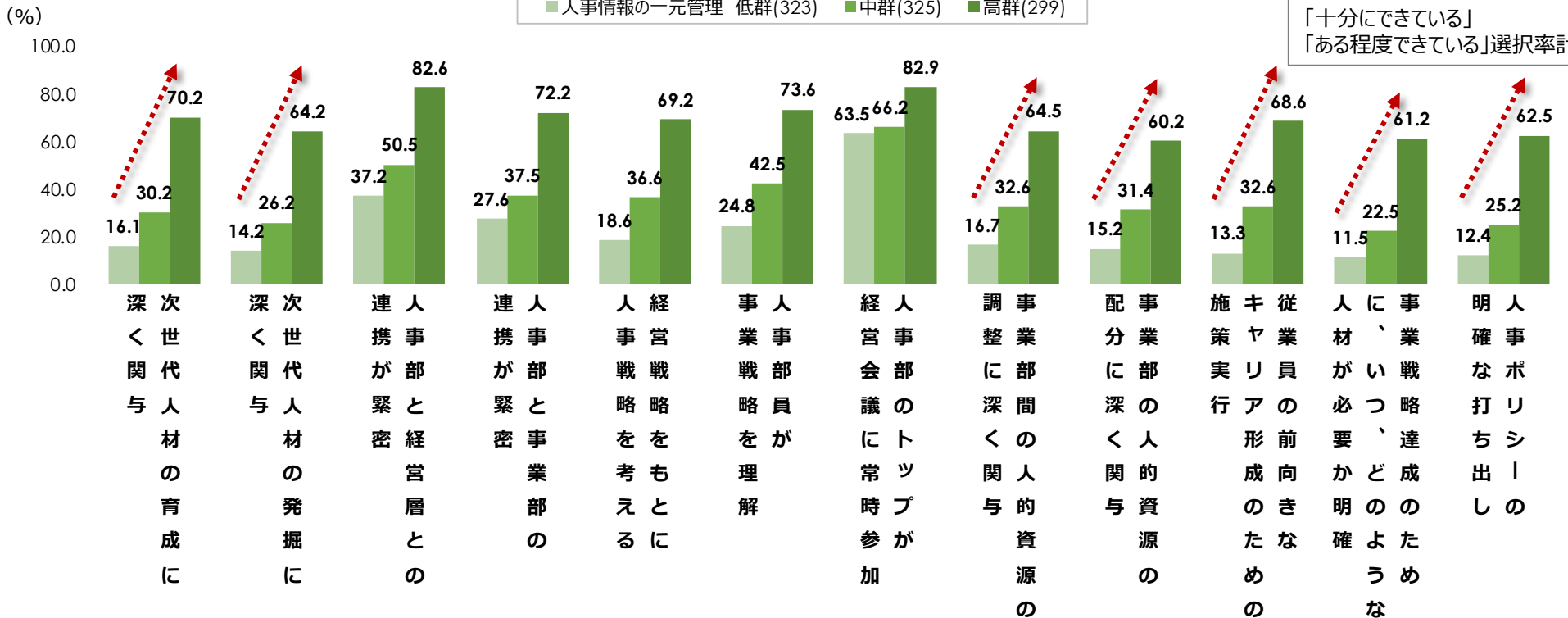
日系企業経営層／人事部管理職
n=919



人事情報の一元管理ができていない企業は、戦略人事が実現できていない傾向が顕著にみられた。特に、「次世代人材の発掘・育成」「事業部の人的資源の調整・配分」「従業員支援」「人事ポリシー明確化」で顕著。戦略人事を実行する上で、人事データ活用が重要であることが分かる。

日系企業経営層／人事部管理職
n=947

「十分にできている」
「ある程度できている」選択率計



次世代人材の
発掘・育成

緊密な社内連携

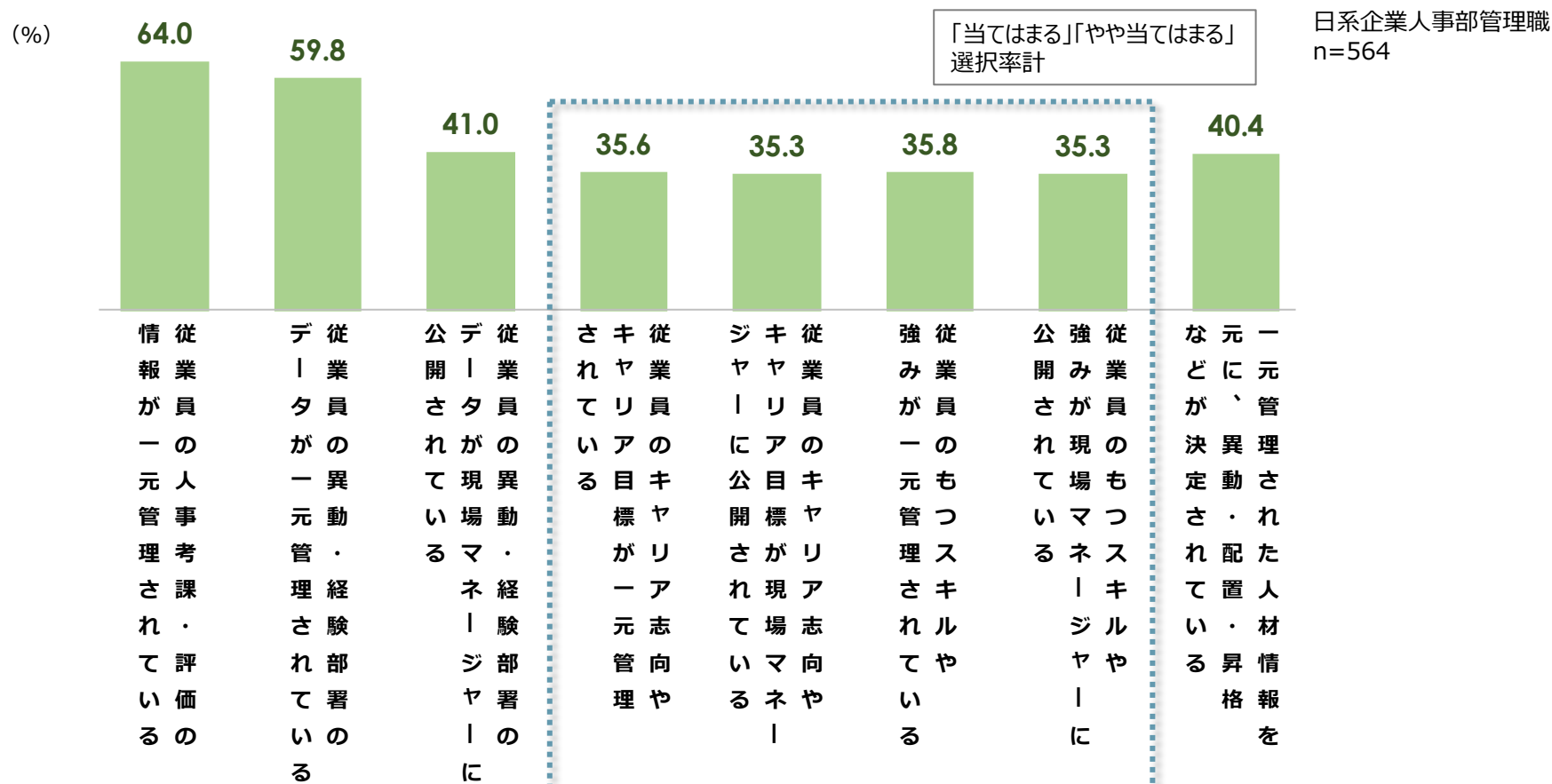
経営戦略に基づいた人事戦
略の策定

事業部の人的資源
の調整・配分

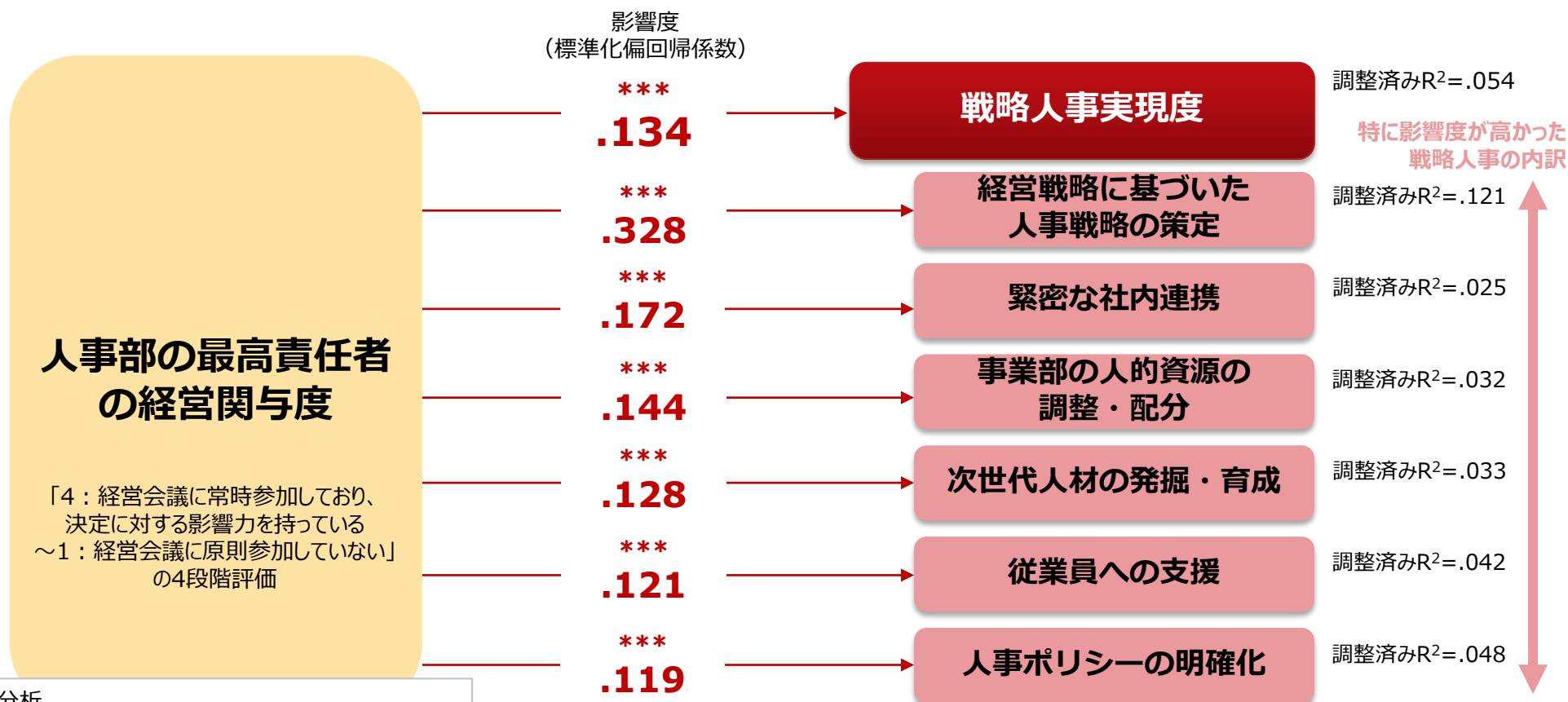
従業員へ
の支援

人事ポリシーの
明確化

従業員のキャリア志向や、スキル・強みのデータが一元管理されている企業は4割に満たない。



人事の最高責任者が経営に関与している企業ほど、戦略人事が実現できている傾向が確認された。中でも、「経営戦略に基づいた人事戦略の策定」「緊密な社内連携」「事業部の人的資源の調整・配分」が実現できている傾向がある。



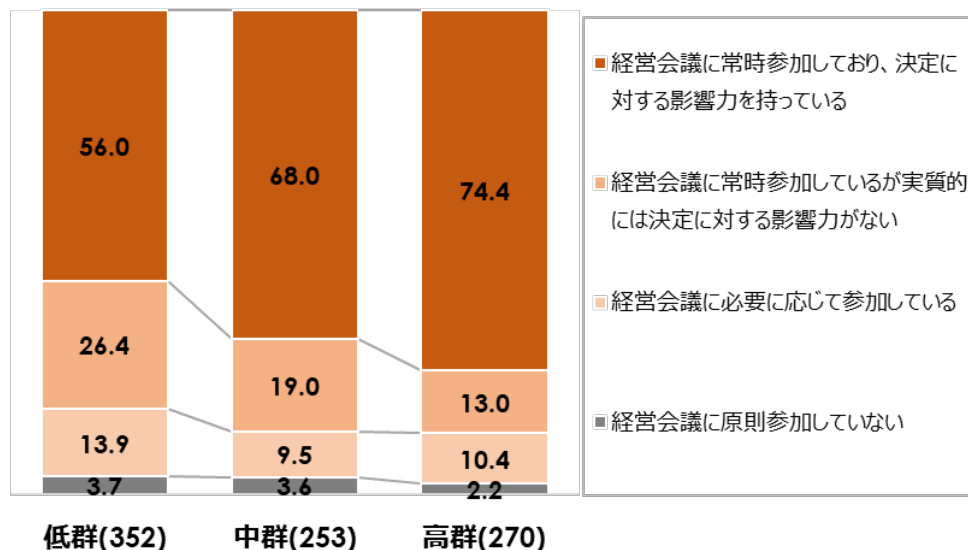
重回帰分析
企業規模、業種で統制
日系企業経営層／人事部管理職 n=875
(経営関与「わからない」除外) ***0.1%水準有意

戦略人事実現度が高い企業の約75%は、人事の最高責任者が経営会議に常時参加し、決定に対する影響力を持っている。今後についても人事部の経営関与を強める方針が3割超と多く、強化する企業としない企業で2極化していく可能性がある。

人事最高責任者の経営関与度

経営層／人事部管理職
n=875
(わからない除外)

(%)

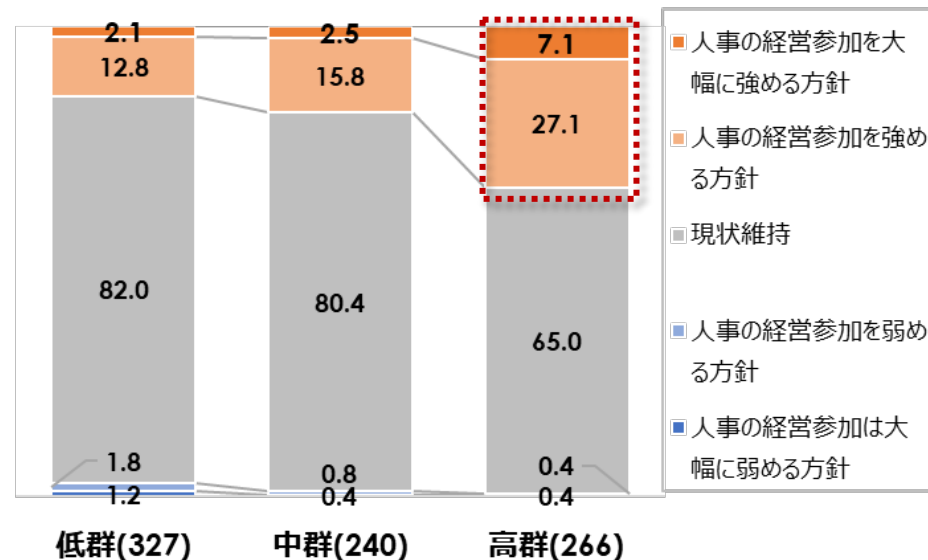


戦略人事実現度

今後の人事部の経営関与方針

日系企業経営層／人事部管理職 n=833
(わからない除外)

(%)

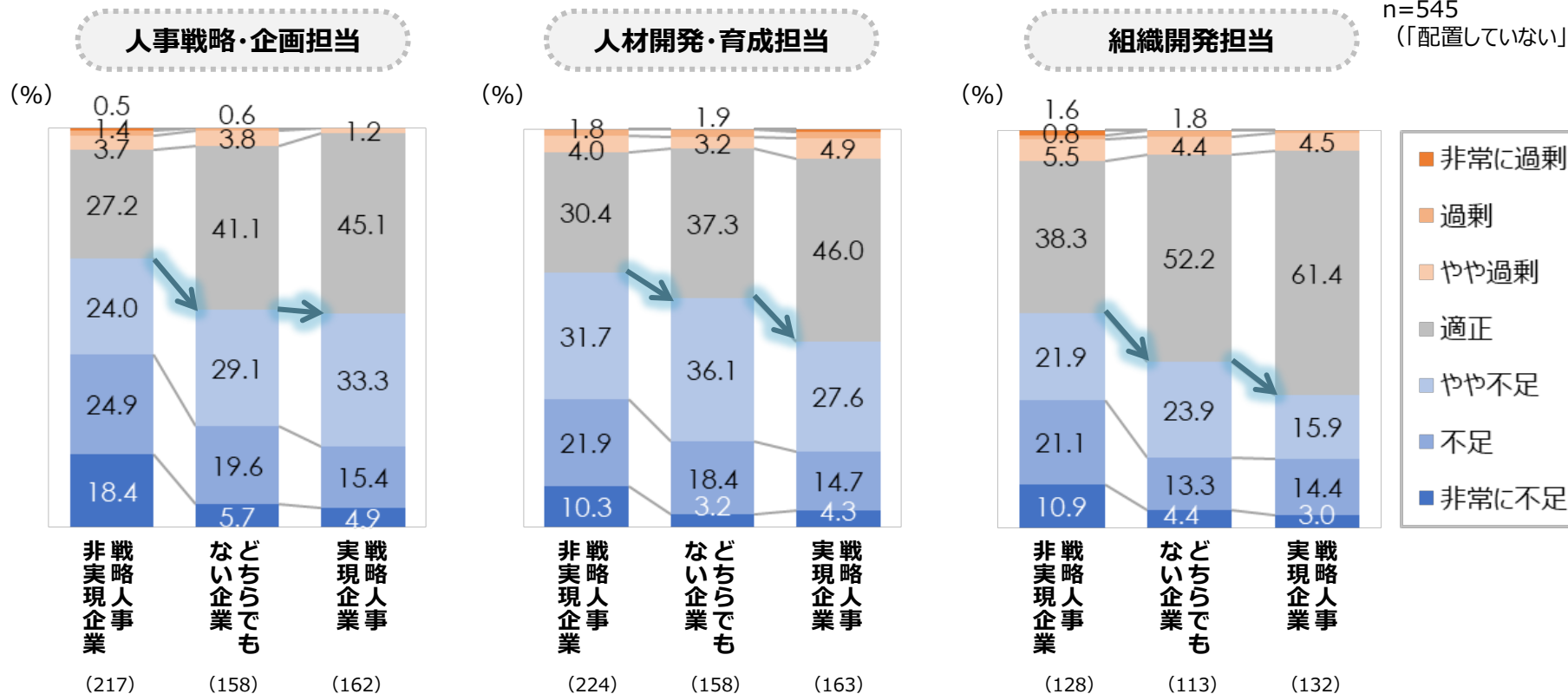


戦略人事実現度

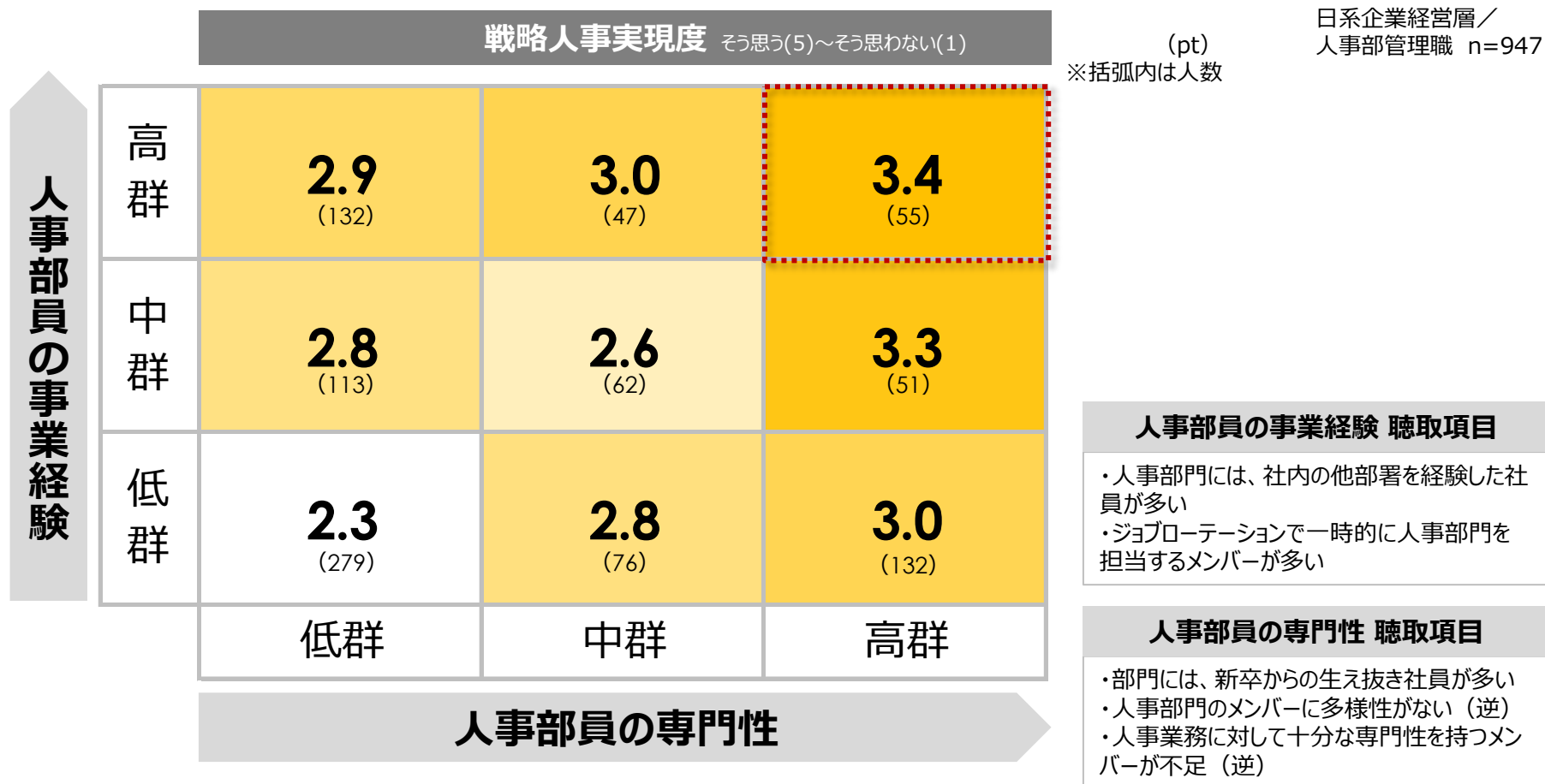
戦略人事が実現できている企業は、人事戦略・企画担当や人材開発・育成担当、組織開発担当といった人材の不足感が低く、人材を確保できている傾向。

特に人事戦略・企画や人材開発・育成担当者は全体的に不足感が高く、戦略人事実現の障壁と考えられる。

日系企業人事部管理職
n=545
(「配置していない」除外)



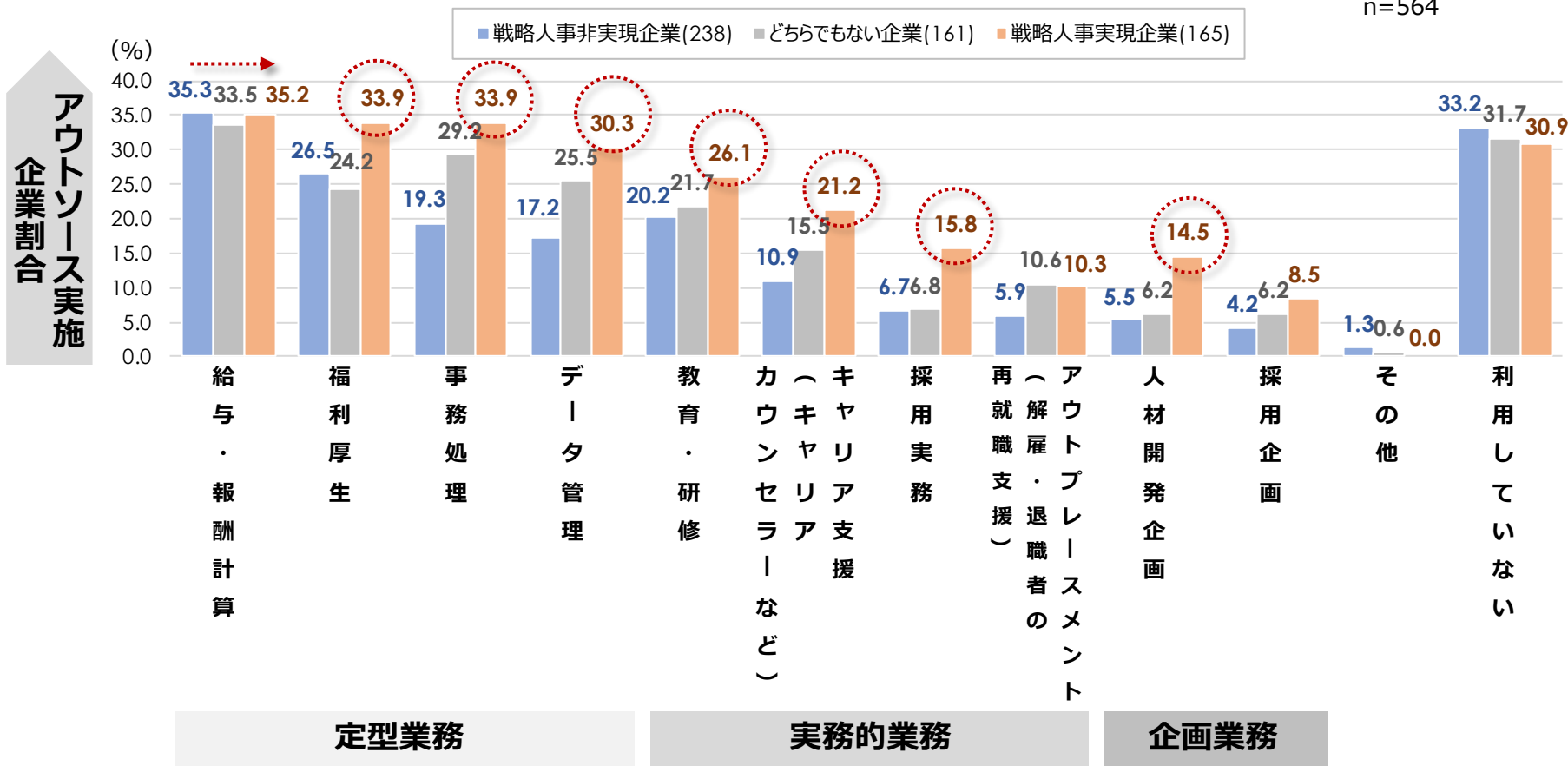
人事部に専門性の高い人材と事業経験のある人材がどちらもいる場合、戦略人事の実現度が高い。
人事業務の専門性を持つ人材と事業部に精通している人材をどちらも人事部に置くことが、
戦略人事実現において重要な要素だと言える。



戦略人事を実現している企業では、定型業務のみならず、実務的業務や企画業務についてもアウトソース実施率が高い。

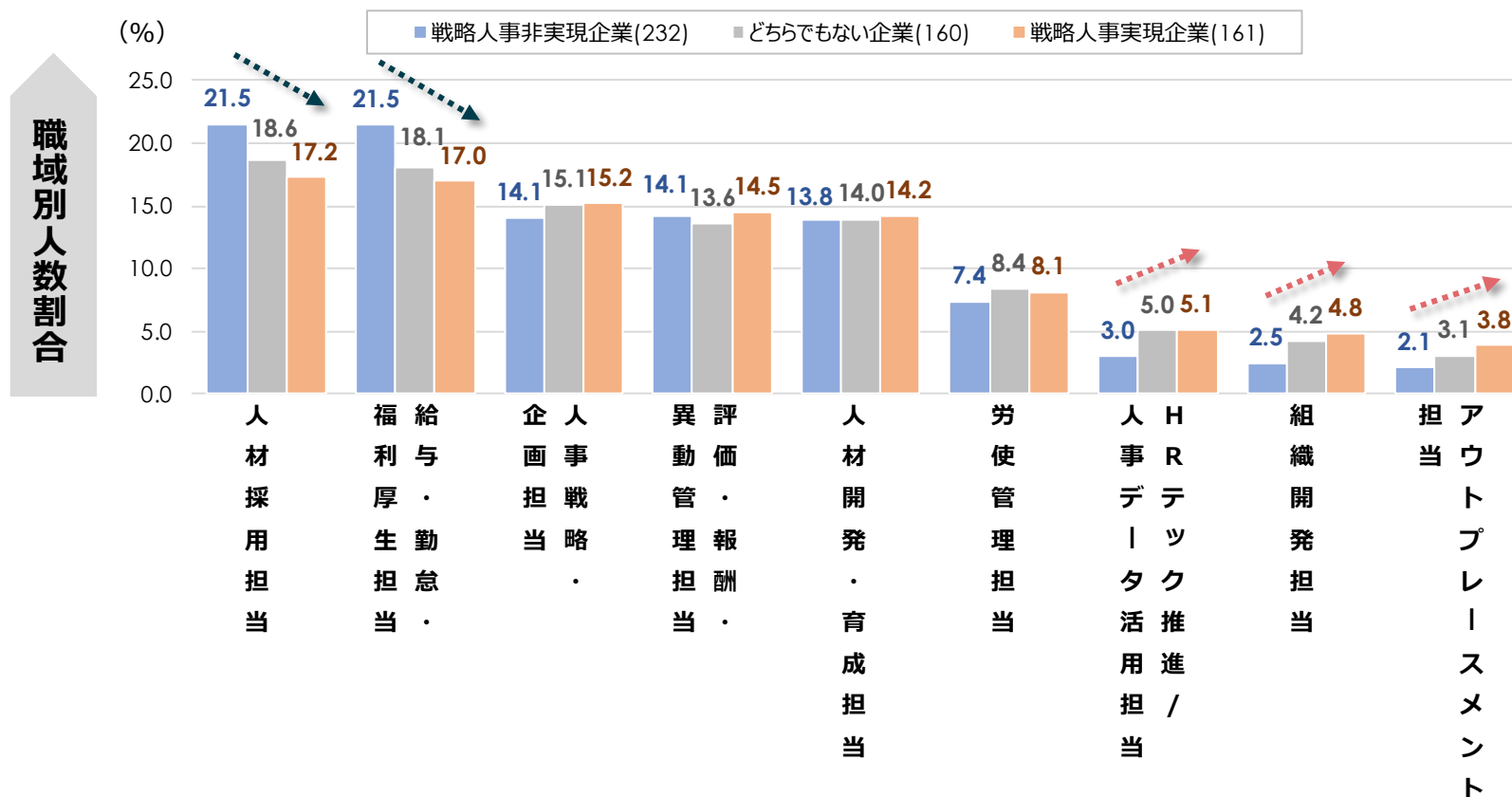
給与・報酬計算は、戦略人事の実現度が低い企業においてもアウトソース実施率が高い。

日系企業人事部管理職
n=564

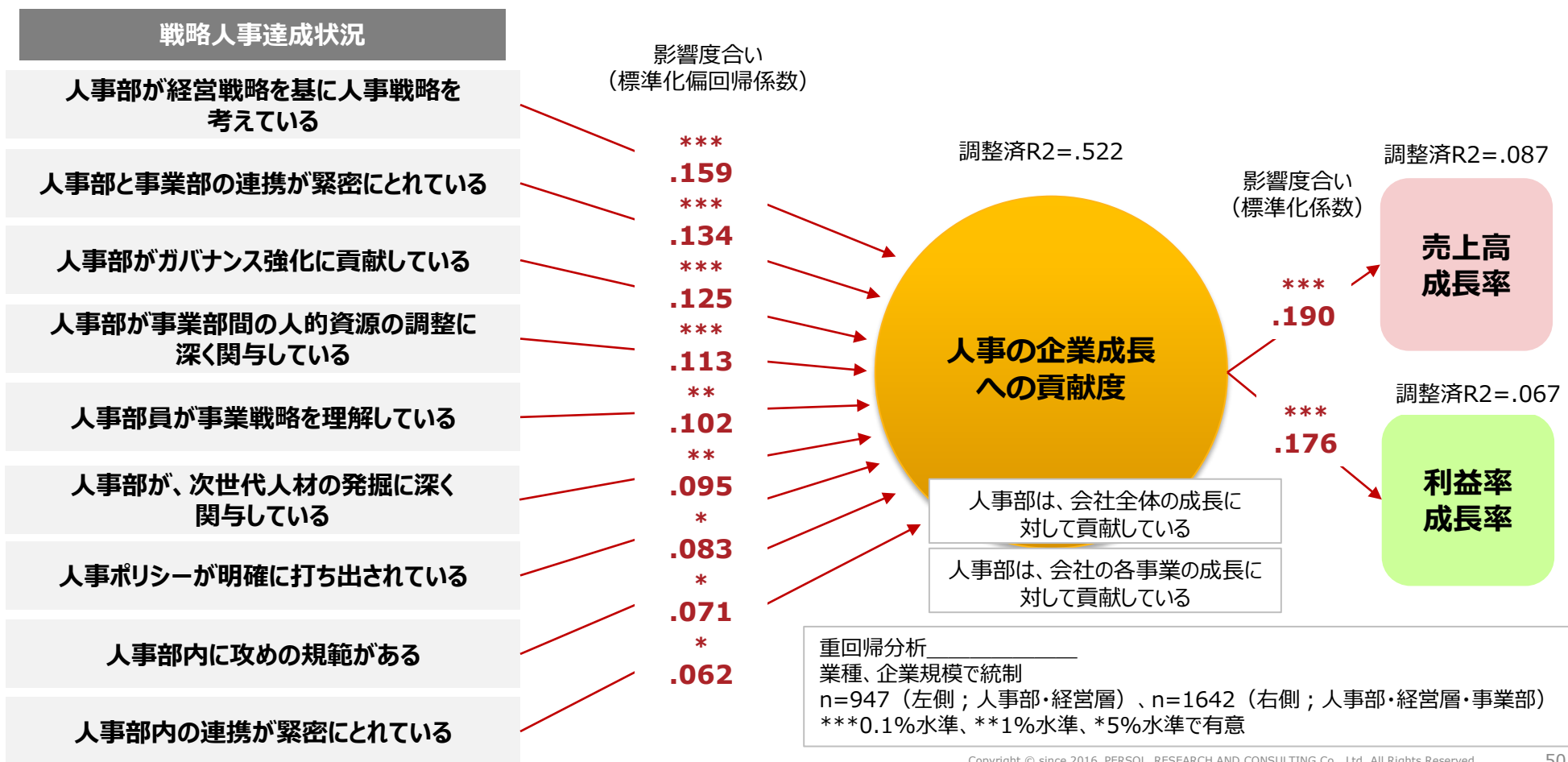


戦略人事が実現できている人事部では、「人材採用」「給与・勤怠・福利厚生」の人員数が少なく、「HRテック推進」や「組織開発」「アウトプレースメント」でやや多い。
オペレーショナルな業務に人員を割かず、専門性の強い領域の人材を確保している。

日系企業人事部管理職
n=553 (有効回答)



戦略人事が実現できている企業は、人事の企業成長への貢献度が高く、売上高成長率・利益率成長率が高い傾向があった。特に、経営戦略に基づいた人事戦略策定、事業部との連携、ガバナンス強化、事業部の人的資源の調整の影響度が高い。



HRBP／事業部人事の実態

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



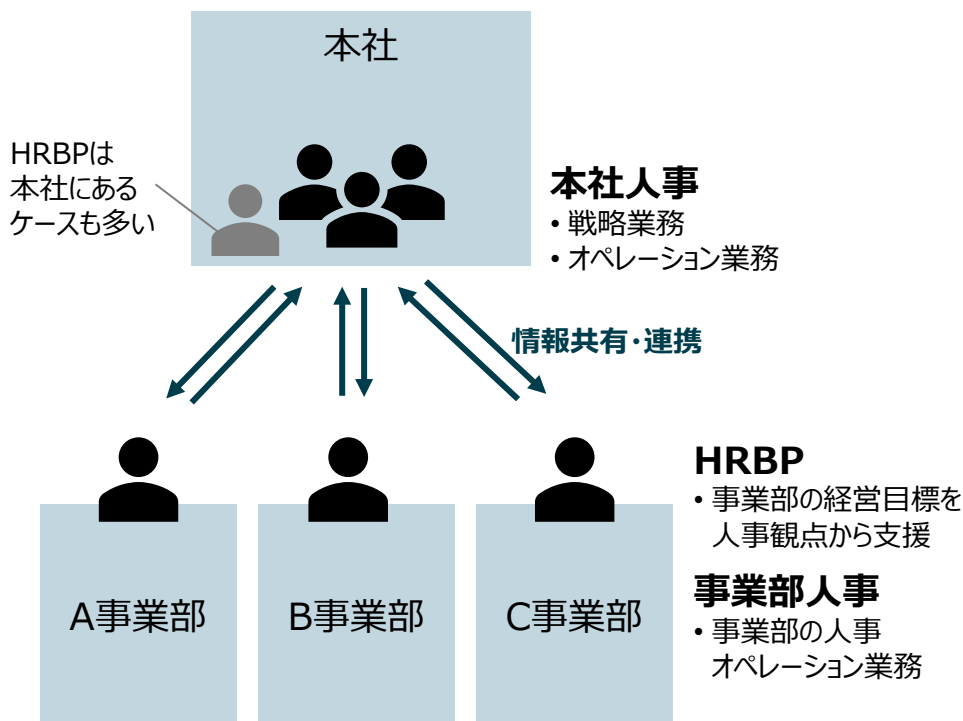
PERSOL

パーソル 総合研究所

ここからは、「HRBP」または「事業部人事」について分析した。

HRBPとは、戦略人事実現のため、事業部の経営目標を人事観点から支援する役割を担う組織を指す。
事業部人事とは、各事業部の人事業務を担う組織を指すが、本書ではHRBPを含まない定義とする。

HRBP・事業部人事の組織内での位置づけ



HRBPの役割

| HRBPの役割 | |
|---------|--|
| 目標 | 担当事業領域のビジネス目標を達成するための支援 |
| 期待役割 | 人事関連の問題に関する担当事業経営陣のコンサルタント 「従業員のチャンピオン」&「変革エージェント」 |
| 期待役割 | 人事関連のニーズを評価し、予測 |
| リテラシー | 財務状況、中期経営計画、組織風土、市場環境などのビジネスリテラシーを保有。そこから人事関連のニーズを評価し、予測、分析、判断 |
| 連携 | 人事部門と担当事業経営陣とを連携させ、統合ソリューションを開発 |
| 付加価値 | HR機能や組織内の様々なリソースを活用し、担当事業経営陣および従業員がビジネス目標を目指すためのサービスを提供 |

HRBPの設置検討理由は、事業部の人材戦略や人材育成を行うための最も多い。
事業部人事は事業部内の新卒採用が最も多く、職種別採用の推進を目的とするケースが多いと考えられる。

HRBP／事業部人事設置
検討中日系企業 n=99

(%)

| No | HRBP設置検討理由 | n=65 |
|----|----------------------|------|
| 1 | 事業部の人材戦略づくり | 70.8 |
| 2 | 事業部内の育成施策の設計・実施 | 66.2 |
| 3 | 事業部の社員との面談 | 63.1 |
| 4 | 事業部の人事評価 | 63.1 |
| 5 | 事業部内の労務管理 | 61.5 |
| 6 | 事業部から本社人事への情報提供・企画提案 | 61.5 |
| 7 | 事業部内の要員計画策定 | 61.5 |
| 8 | 事業部の組織活性化の支援 | 61.5 |
| 9 | 事業部の社員のキャリア支援 | 58.5 |
| 10 | 事業部内の中途採用 | 56.9 |

(%)

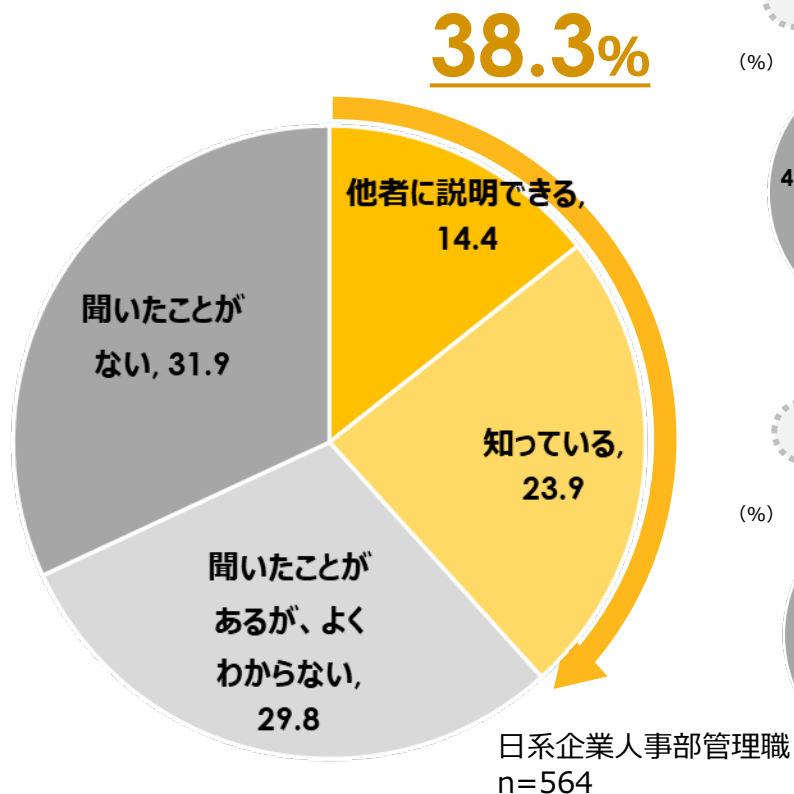
| No | 事業部人事（HRBPではない）設置検討理由 | n=34 |
|----|-----------------------|------|
| 1 | 事業部内の新卒採用 | 55.9 |
| 2 | 事業部の社員のキャリア支援 | 50.0 |
| 3 | 事業部の人材戦略づくり | 47.1 |
| 4 | 事業部内の労務管理 | 47.1 |
| 5 | 事業部内の中途採用 | 47.1 |
| 6 | 事業部と本社人事の間の調整 | 44.1 |
| 7 | 事業部内のキーパーソンの異動・配置案の作成 | 44.1 |
| 8 | 事業部内の要員計画策定 | 44.1 |
| 9 | 本社人事の立案した人事制度の事業部への浸透 | 44.1 |
| 10 | 事業部の社員との面談 | 41.2 |

※HRBP設置検討企業：HRBPのみ回答者＋HRBP／事業部人事重複回答者
事業部人事（HRBPではない）設置検討企業：事業部人事のみ回答者

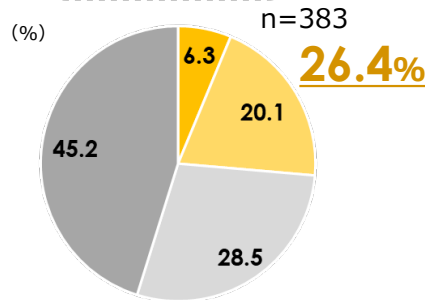
人事部管理職の約4割が、HRBPを「他者に説明できる」「知っている」と回答。
以降、HRBPについては「他者に説明できる」「知っている」と回答した者のみに尋ねた。

人事部管理職の認知度

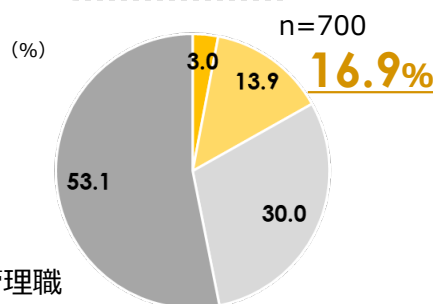
(%)



経営層

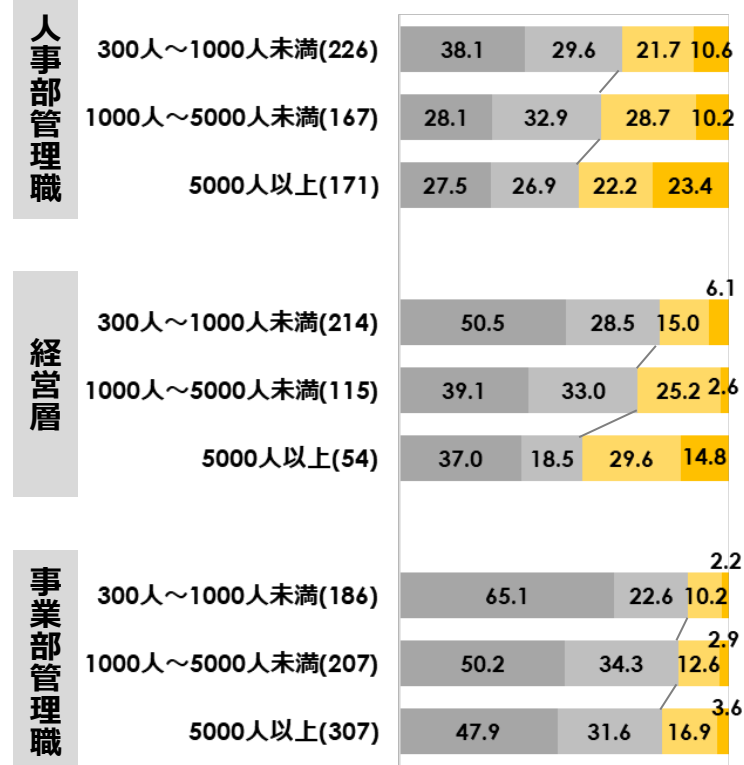


事業部管理職



企業規模別

(%)



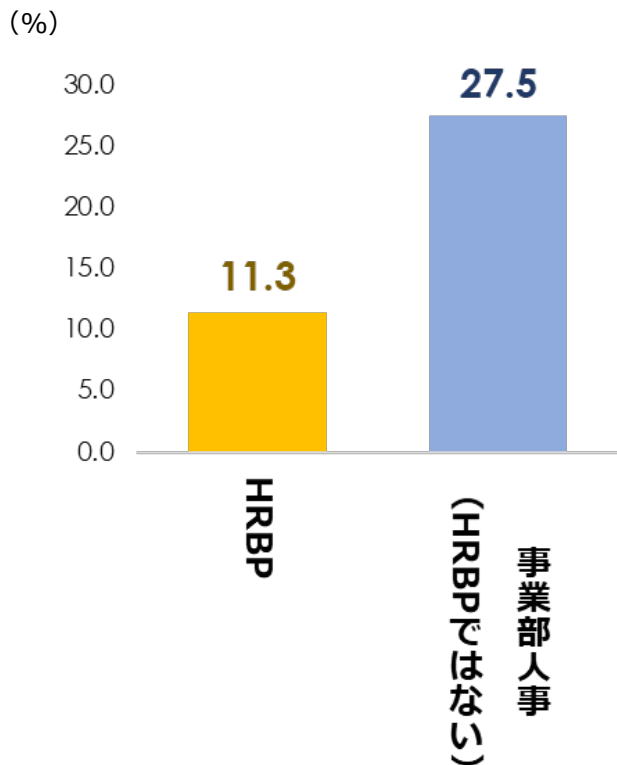
事業部人事設置率は27.5%、HRBP設置率は11.3%。

企業規模が大きい程、ともに設置率が高い。

業種別にみると、製造業、インフラ業や情報通信業でHRBPの設置率が高い。

日系企業人事部管理職
n=564

全体



企業規模・業種別

| 設置率 (%) | | n 数 | HRBP | 事業部人事 (HRBPではない) |
|---------|-----------------|-----|------|------------------|
| 企業規模 | 300人~500人未満 | 100 | 2.0 | 17.0 |
| | 500人~1,000人未満 | 126 | 6.3 | 21.4 |
| | 1,000人~2,000人未満 | 81 | 9.9 | 21.0 |
| | 2,000人~5,000人未満 | 86 | 8.1 | 24.4 |
| | 5,000人~1万人未満 | 62 | 21.0 | 35.5 |
| | 1万人~3万人未満 | 62 | 17.7 | 38.7 |
| | 3万人以上 | 47 | 31.9 | 57.4 |
| 業種 | 運輸業、郵便業 | 51 | 3.9 | 45.1 |
| | 製造業、インフラ業 | 212 | 16.5 | 28.8 |
| | サービス業 | 118 | 9.3 | 28.0 |
| | 卸売業、小売業 | 49 | 4.1 | 26.5 |
| | 情報通信業 | 38 | 15.8 | 26.3 |
| | 建設業・不動産業 | 41 | 4.9 | 17.1 |
| | 金融業、保険業 | 41 | 12.2 | 9.8 |
| 海外売上 | 海外売上なし | 200 | 4.5 | 25.0 |
| | 海外売上50%未満 | 248 | 12.1 | 30.2 |
| | 海外売上50%以上 | 67 | 31.3 | 23.9 |

※HRBP : HRBPのみ回答者 + HRBP / 事業部人事重複回答者
事業部人事 (HRBPではない) : 事業部人事のみ回答者 (以降同様)

HRBPは本社管掌が約7割に対し、事業部人事は事業部管掌が約6割。
意向反映元は、HRBP・事業部人事ともに中立が最も多い。管掌元と意向反映元が異なるケースも一定あり、本社との連携と事業部への支援を両立させる意図と考えられる。

| HRBP | | 意向反映元 (%) | | | |
|-------|---------------|-------------------|------------------|--------------------|-------|
| n=148 | | 事業部の意向を強く反映する立ち位置 | 本社人事と事業部の中間の立ち位置 | 本社人事の意向を強く反映する立ち位置 | 合計 |
| 管掌元 | 本社コーポレート部門の管掌 | 7.4 | 35.8 | 27.7 | 70.9 |
| | 事業部門の管掌 | 8.8 | 13.5 | 6.8 | 29.1 |
| | 合計 | 16.2 | 49.3 | 34.5 | 100.0 |

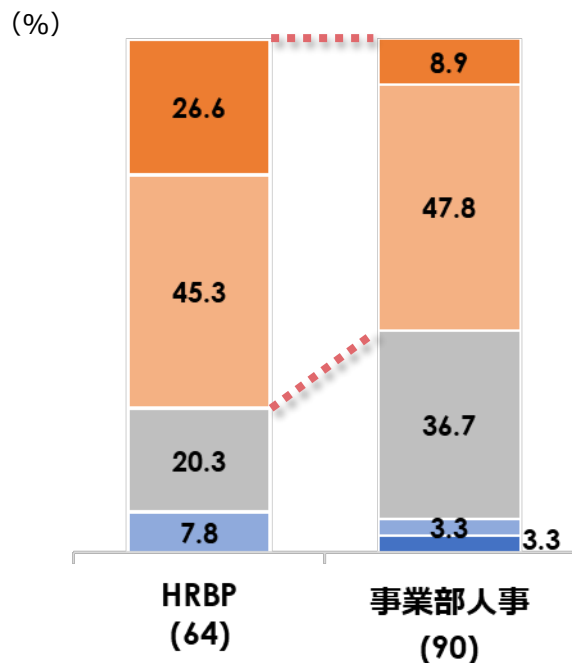
HRBP／事業部人事設置
日系企業人事・事業部・経営
n=354 (わからない除外)

| 事業部人事 (HRBPではない) | | 意向反映元 (%) | | | |
|------------------|---------------|-------------------|------------------|--------------------|-------|
| n=206 | | 事業部の意向を強く反映する立ち位置 | 本社人事と事業部の中間の立ち位置 | 本社人事の意向を強く反映する立ち位置 | 合計 |
| 管掌元 | 本社コーポレート部門の管掌 | 7.8 | 17.5 | 18.0 | 43.2 |
| | 事業部門の管掌 | 16.5 | 26.2 | 14.1 | 56.8 |
| | 合計 | 24.3 | 43.7 | 32.0 | 100.0 |

HRBPは、事業部人事に比べ、本社人事からの信頼は厚いが、事業部からの信頼度は同程度となっていた。
現状の日本企業のHRBP組織は、事業部人事と比べ、本社人事との連携はより強固だが、
事業対応の狙いは果たせていない可能性がある。

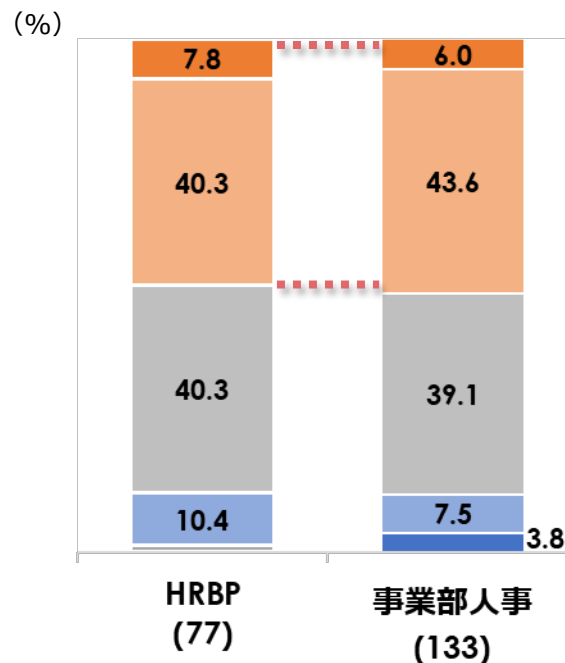
本社人事から信頼を得ている

※日系企業人事部管理職に聴取



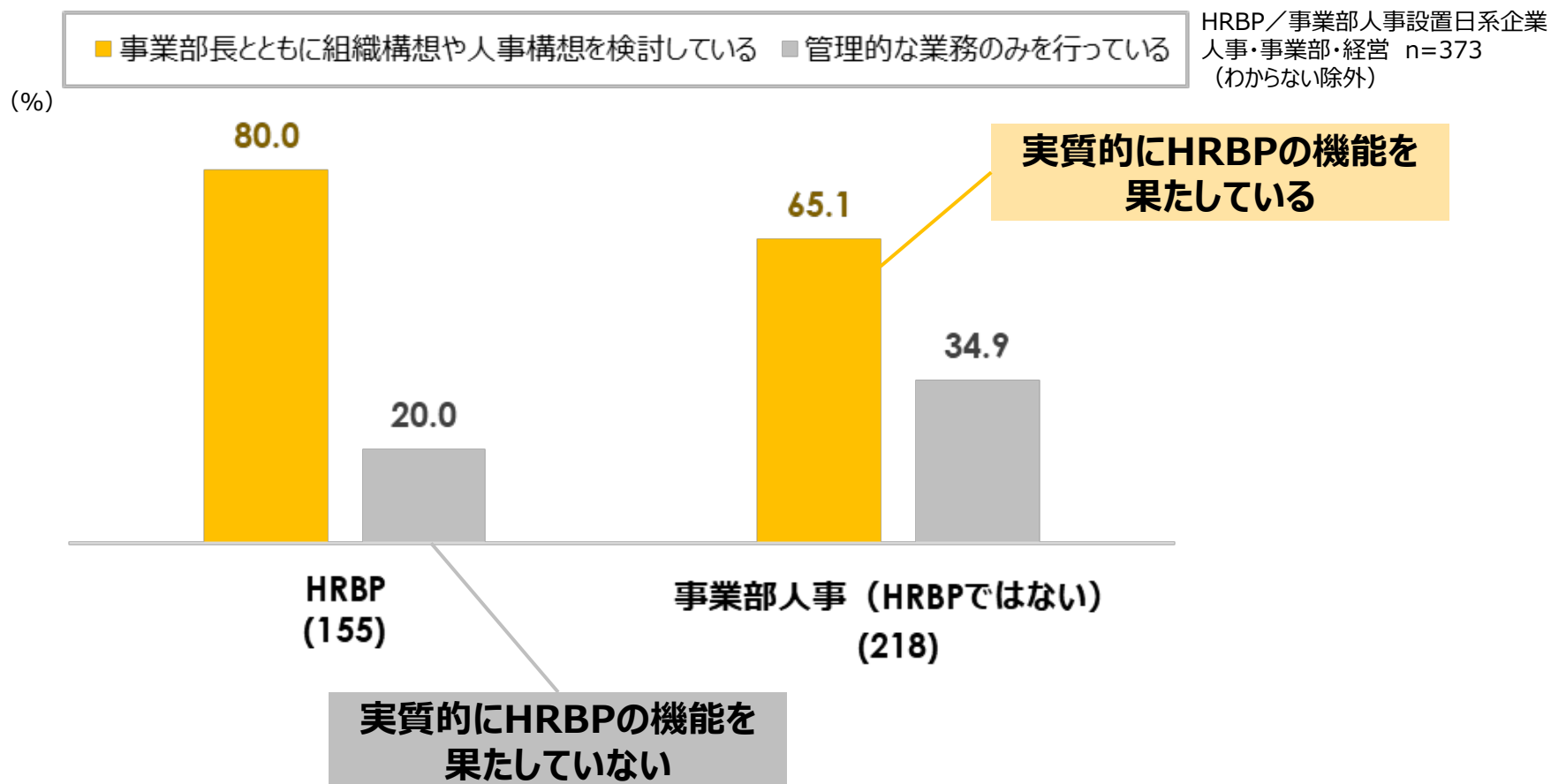
事業部から信頼を得ている

※日系企業事業部管理職に聴取



- 非常に当てはまる
- やや当てはまる
- どちらとも言えない
- あまり当てはまらない
- まったく当てはまらない

HRBPでも約2割が管理的な業務のみを担い、事業部人事でも約7割が組織・人事構想を担っていた。
組織名称と実態には乖離がみられることが明らかになったため、
以降は、事業部長とともに組織構想や人事構想を検討しているかどうかによって、
HRBPとしての機能ができているかどうかを区別した。



組織・人事構想を検討しているHRBP／事業部人事は、約6割が本社に籍を置いているのに対し、
管理的な業務のみを行っているHRBP／事業部人事は、約6割が事業部に籍を置いている。

事業部長とともに組織構想や人事構想を検討している

HRBP／事業部人事設置日系企業
(%) 人事・事業部・経営 n=345
(わからない除外)

| n=252 | | 意向反映元 | | | |
|-------------|---------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|-------|
| | | 事業部の意向 を強く反映する 立ち位置 | 本社人事と事 業部の中間の 立ち位置 | 本社人事の意 向を強く反映す る立ち位置 | 合計 |
| 管 掌 元 | 本社コーポレート部門の管掌 | 5.2 | 29.0 | 25.4 | 59.5 |
| | 事業部門の管掌 | 11.9 | 19.8 | 8.7 | 40.5 |
| | 合計 | 17.1 | 48.8 | 34.1 | 100.0 |

管理的な業務のみを行っている

(%)

| n=93 | | 意向反映元 | | | |
|-------------|---------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|-------|
| | | 事業部の意向 を強く反映する 立ち位置 | 本社人事と事 業部の中間の 立ち位置 | 本社人事の意 向を強く反映す る立ち位置 | 合計 |
| 管 掌 元 | 本社コーポレート部門の管掌 | 10.8 | 15.1 | 15.1 | 40.9 |
| | 事業部門の管掌 | 18.3 | 24.7 | 16.1 | 59.1 |
| | 合計 | 29.0 | 39.8 | 31.2 | 100.0 |

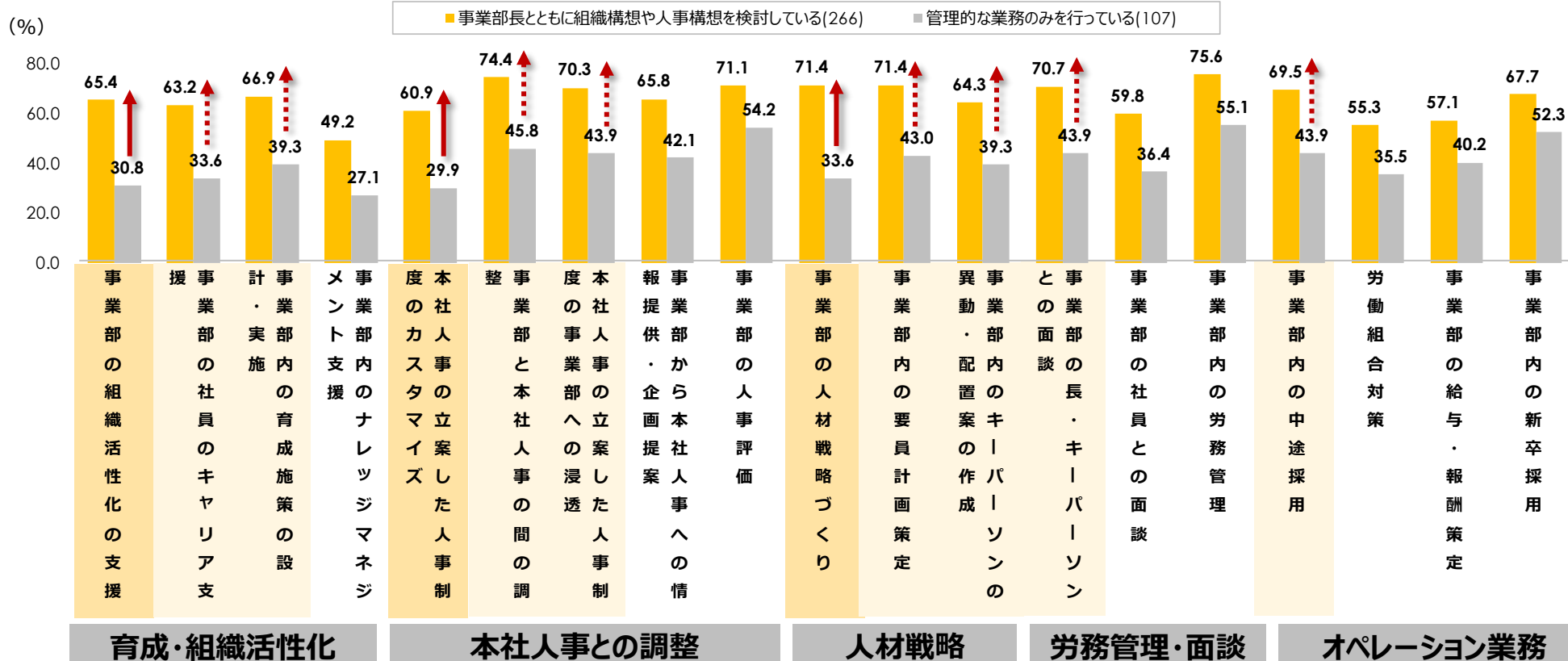
組織構想・人事構想まで検討しているHRBP／事業部人事と、管理的な業務のみを行っている

HRBP／事業部人事の役割の差をみると、

特に「育成・組織活性化」「本社人事との調整」「人材戦略」「事業部長との面談」「中途採用」に違いがあった。

「よく実施されている」「やや実施されている」選択率計

HRBP／事業部人事設置日系企業
人事・事業部・経営 n=373



育成・組織活性化

本社人事との調整

人材戦略

労務管理・面談

オペレーション業務

企業属性をみると、企業規模が大きい、上場している、海外売上がある企業ほど、HRBP／事業部人事が組織・人事構想まで検討している割合が高い。

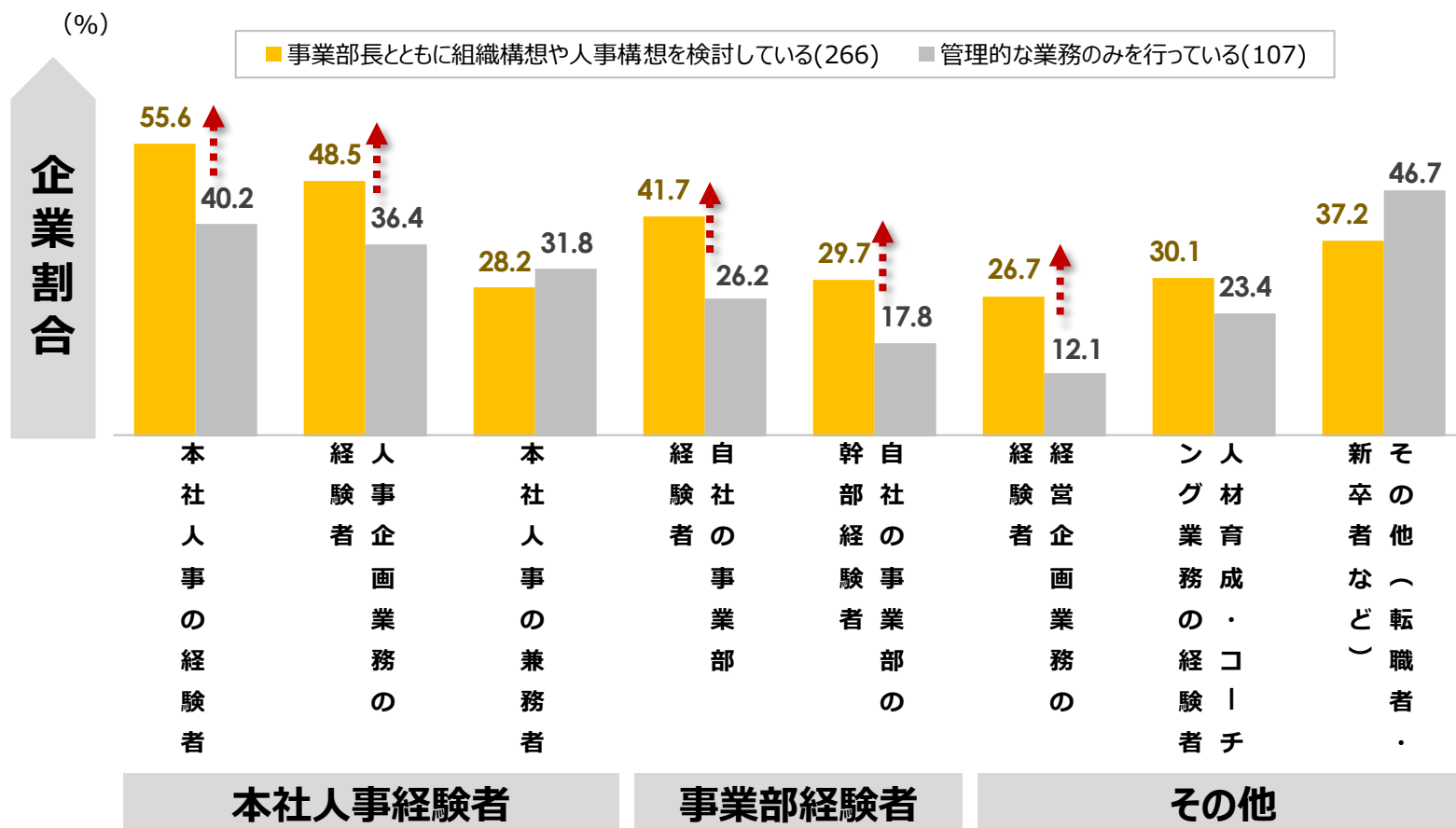
| 組織・人事構想検討企業割合 (%) HRBP／事業部人事設置日系企業 n=373 ※わからない除外 | | n数 | 事業部長とともに 組織構想や人事構想 を検討している |
|---|-----------------|-------|----------------------------------|
| 企業規模 | 300～1,000人未満 | (71) | 62.0 |
| | 1,000人～5,000人未満 | (70) | 75.7 |
| | 5,000人～3万人未満 | (127) | 68.5 |
| | 3万人以上 | (105) | 78.1 |
| 業種 | 金融業、保険業 | (26) | 84.6 |
| | 運輸業、郵便業 | (21) | 81.0 |
| | 情報通信業 | (26) | 73.1 |
| | 製造・インフラ業 | (195) | 72.3 |
| | 建設・不動産業 | (21) | 66.7 |
| | サービス業 | (53) | 64.2 |
| | 卸売業、小売業 | (21) | 61.9 |

※業種「その他」除外

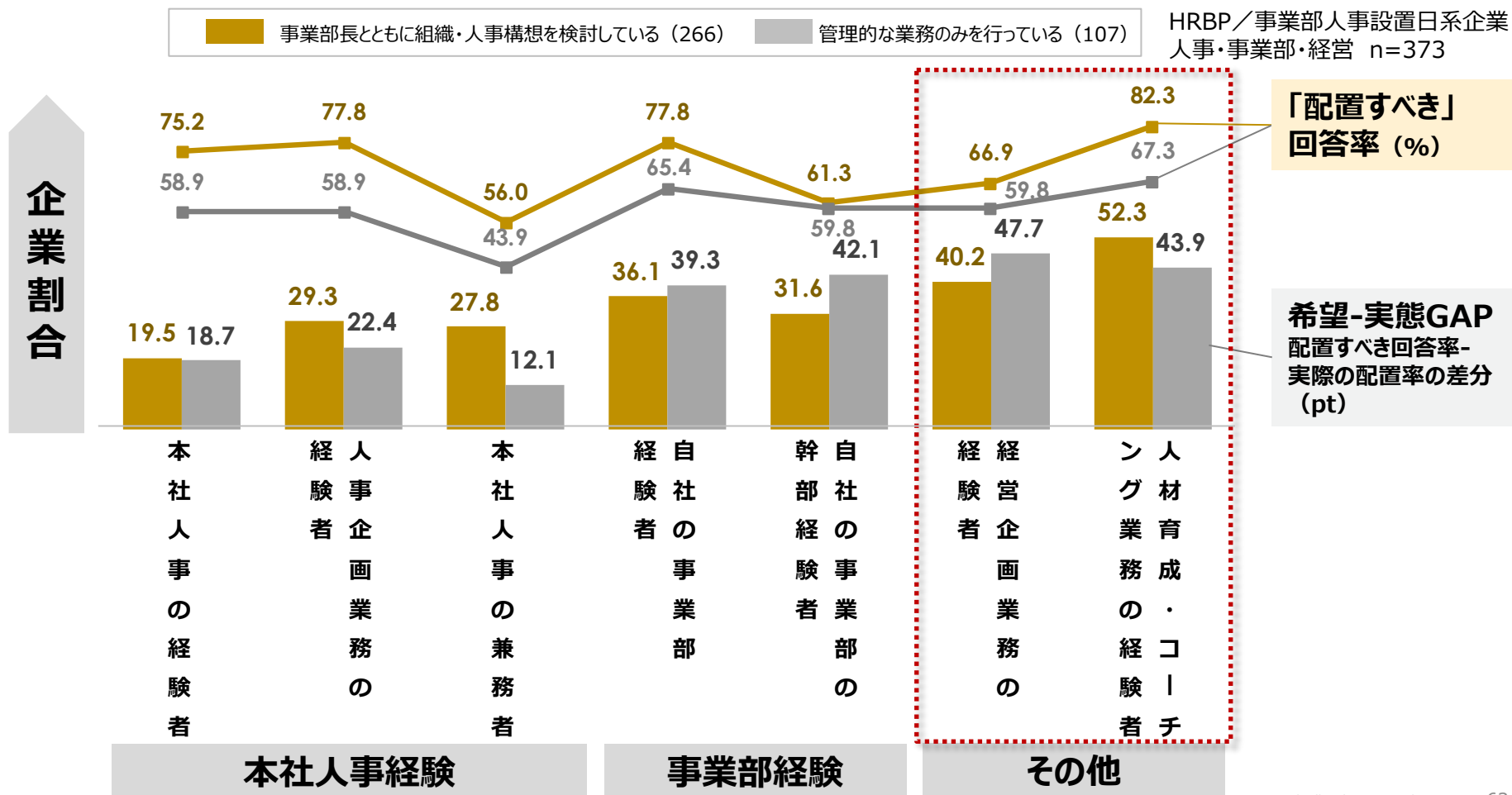
| 組織・人事構想検討企業割合 (%) HRBP／事業部人事設置日系企業 n=373 ※わからない除外 | | n数 | 事業部長とともに 組織構想や人事構想 を検討している |
|---|-----------|-------|----------------------------------|
| 上場 | 上場 | (276) | 74.3 |
| | 未上場 | (97) | 62.9 |
| 海外売上 | 海外売上なし | (54) | 57.4 |
| | 海外売上50%未満 | (210) | 72.9 |
| | 海外売上50%以上 | (90) | 72.2 |
| 経営参加 | CHRO設置 | (161) | 80.7 |
| | 人事担当役員設置 | (313) | 73.2 |
| | いずれも設置なし | (51) | 56.9 |

組織・人事構想を検討しているHRBP／事業部人事は、本社人事・人事企画経験者、事業部経験者の配置率がいずれも高い。また、経営企画経験者の配置率も高い傾向。

HRBP／事業部人事設置日系企業
人事・事業部・経営 n=373



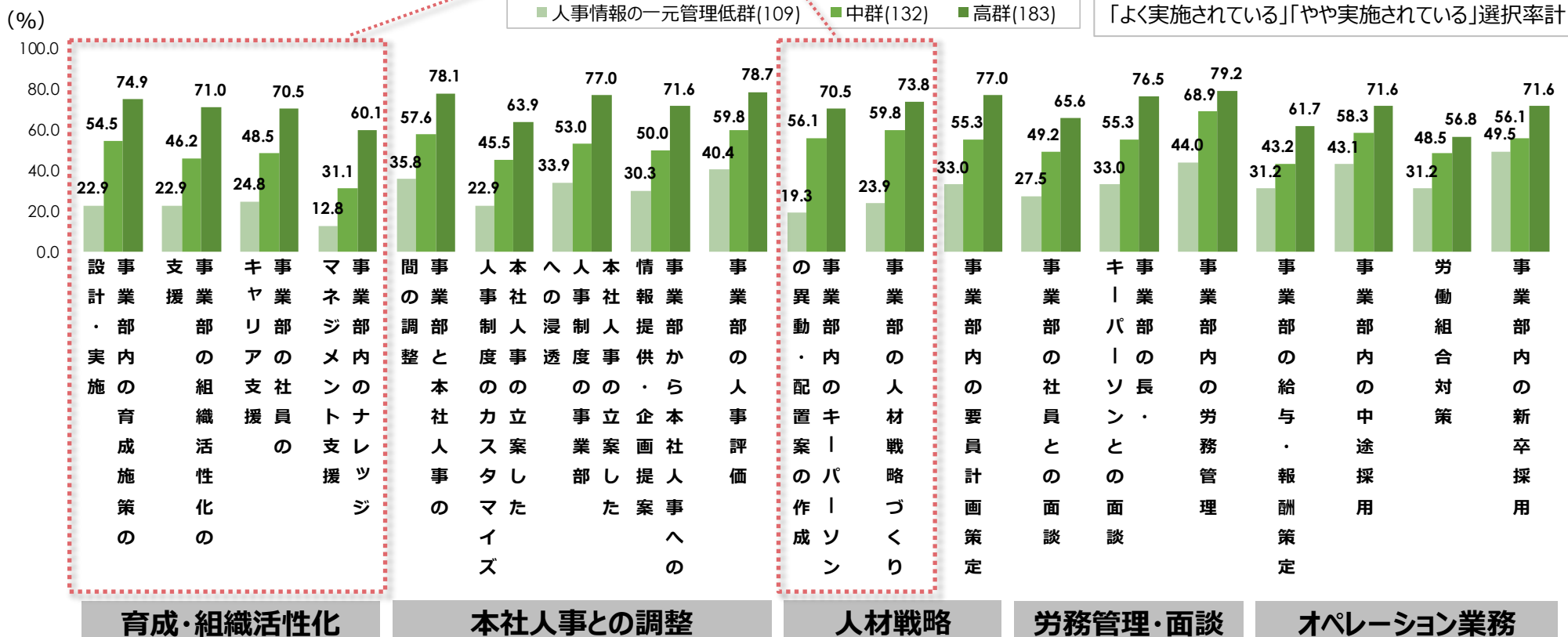
HRBP / 事業部人事の人員として、人材育成・コーチング経験者を配置すべきとの回答率が、組織・人事構想検討企業の約8割と最も多い。だが、実際の配置率は低く、希望-実態GAPが大きい。次いで、経営企画業務経験者で同様の傾向が強い。



人事データの一元管理を行っている企業では、HRBP／事業部人事が、育成・組織活性化や事業部の人材戦略作り、異動配置を担っている傾向が顕著にみられた。人事データ活用は、HRBPの実現においても重要であることが示唆された。

高群-低群間に45pt以上の差異がある項目

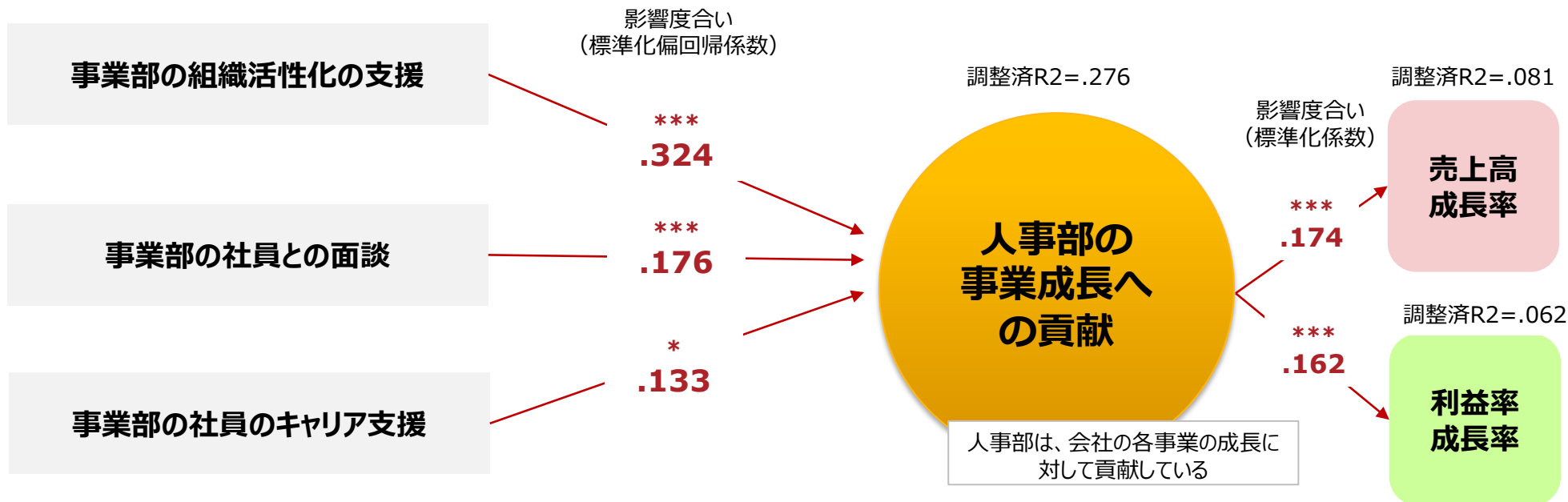
HRBP／事業部人事設置日系企業
人事・事業部・経営 n=424



HRBP / 事業部人事が、事業部の組織活性化支援、社員との面談、社員のキャリア支援を実施していると、人事部が事業成長に貢献していると評価される傾向があった。

また、人事部が事業成長へ貢献している企業は、売上高成長率・利益率成長率が高い傾向があった。

HRBP / 事業部人事の役割



重回帰分析

業種、企業規模で統制

n=424 (左側; HRBP / 事業部人事設置日系企業の経営層・人事部管理職・事業部管理職)、

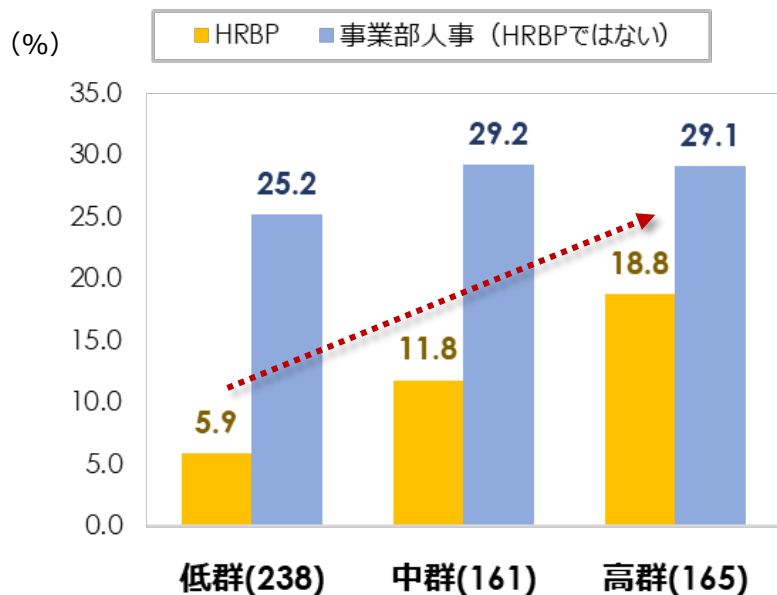
n=1642 (右側; 日系企業の経営層・人事部管理職・事業部管理職)

***0.1%水準、*5%水準で有意

戦略人事実現度が高い企業ほど、HRBP設置率が高く、
HRBP / 事業部人事が組織・人事構想を検討している傾向があった。
戦略人事とHRBPの関連が確認された。

HRBP / 事業部人事設置率

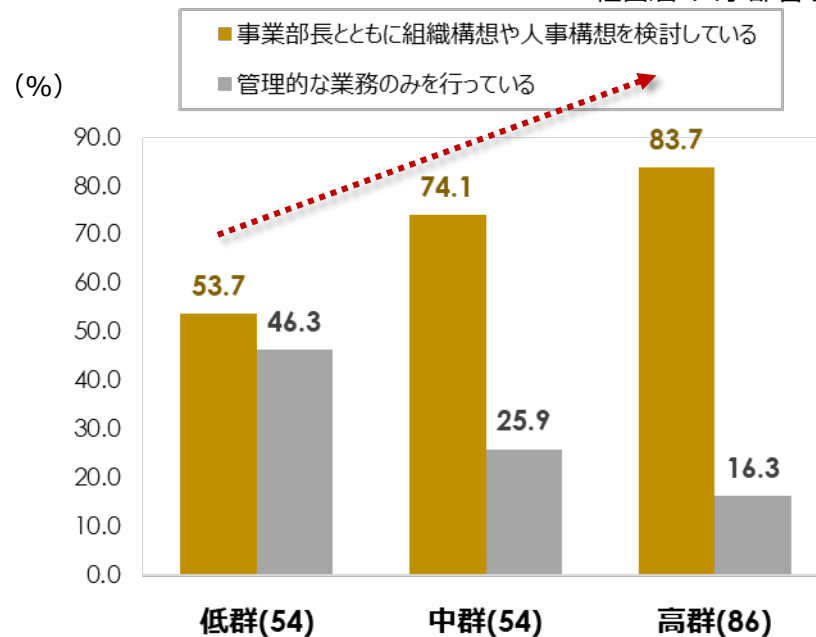
日系企業人事部管理職 n=564



戦略人事実現度

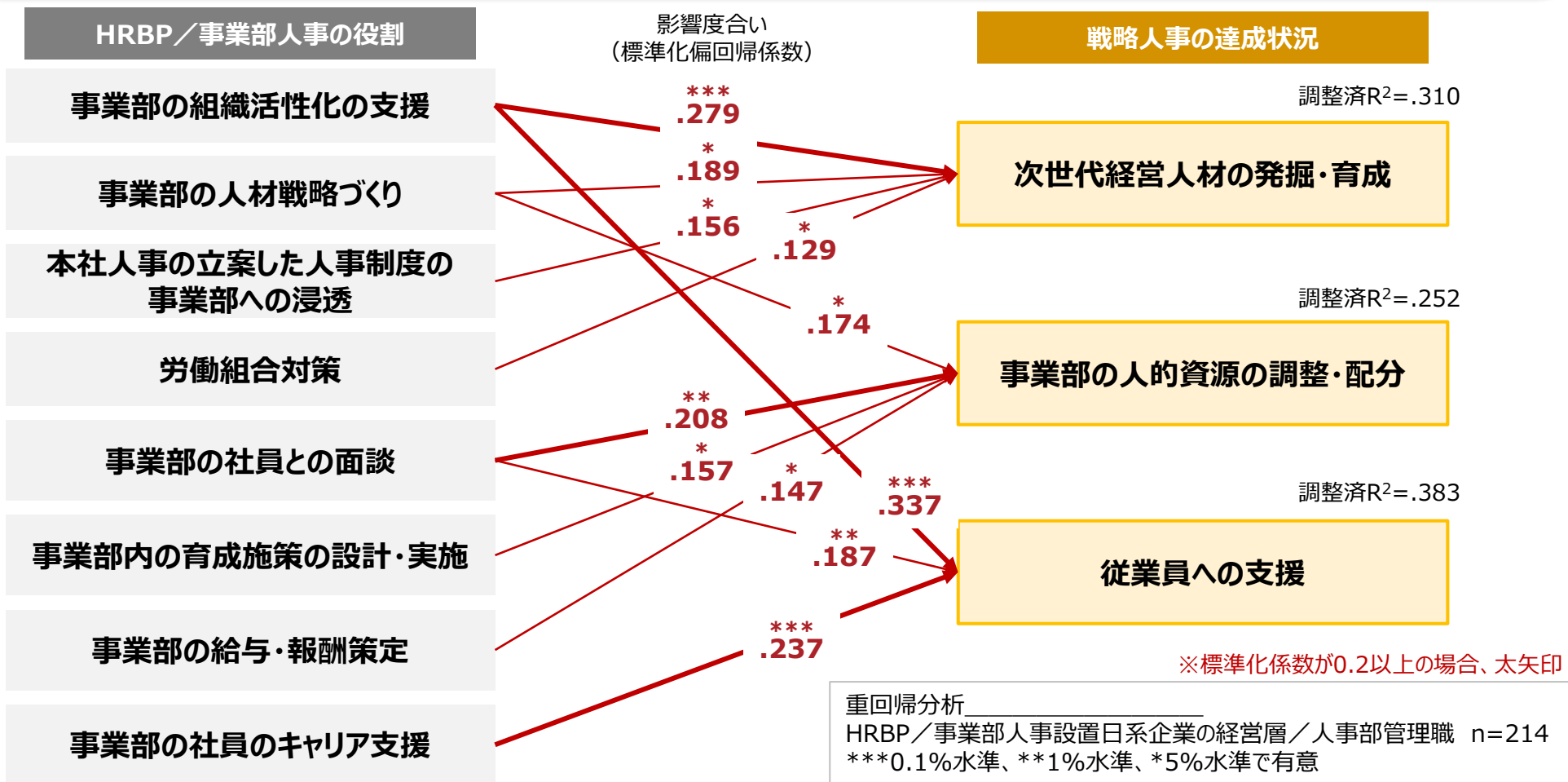
HRBP / 事業部人事の機能

HRBP / 事業部人事設置日系企業
経営層・人事部管理職 n=194



戦略人事実現度

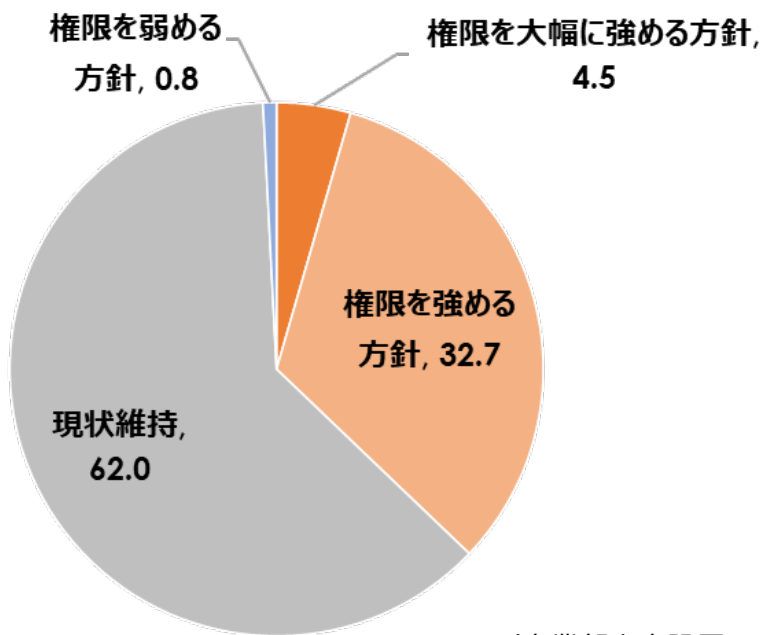
HRBP／事業部人事が機能することで、次世代人材の発掘・育成や、事業部の人的資源の調整・配分、従業員への支援が促進されていることが示唆された。中でも、事業部の組織活性化支援や、社員との面談、キャリア支援は重要な役割を果たしている。



現在HRBP／事業部人事が、事業部長とともに組織構想や人事構想を検討している企業では、約4割が今後HRBP／事業部人事の権限を強める方針と回答。

事業部長とともに組織構想や人事構想を検討している

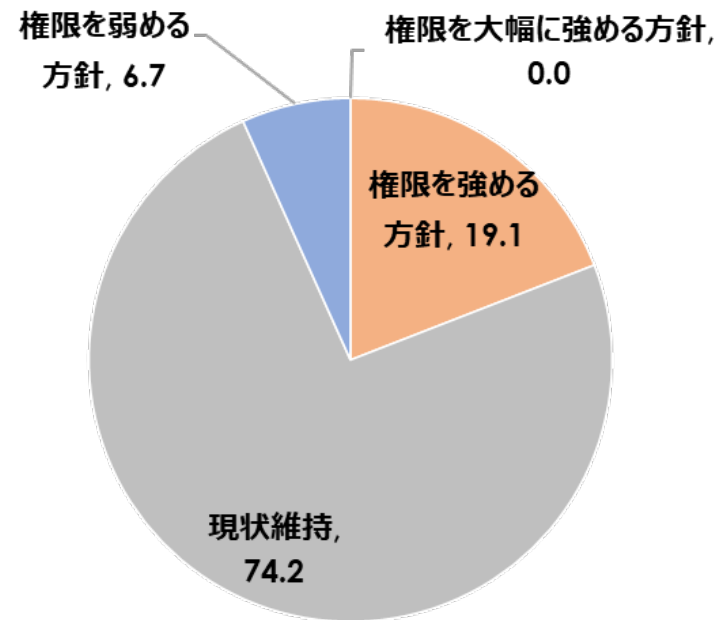
(%)



HRBP／事業部人事設置日系企業
人事・事業部・経営 n=245
(わからない除外)

管理的な業務のみを行っている

(%)



HRBP／事業部人事設置日系企業
人事・事業部・経営 n=89
(わからない除外)

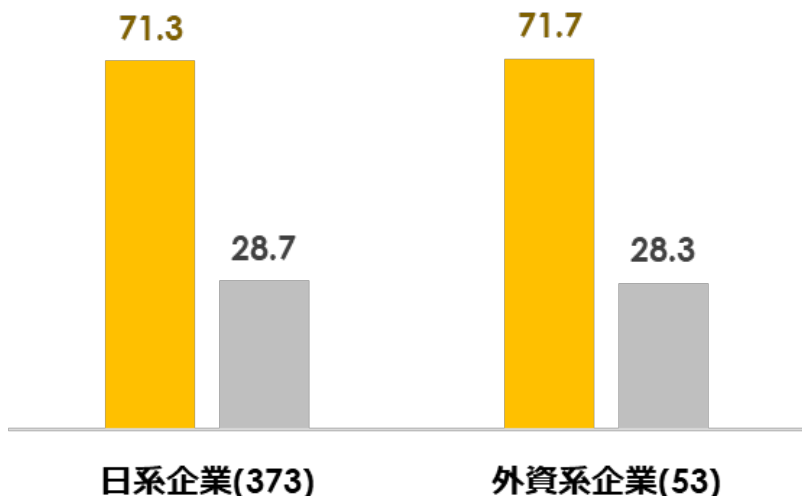
日系企業と外資系企業のHRBP／事業部人事の業務レベルは差がみられなかった。
外資系企業の方が、本社管掌かつ本社人事の意向を強く反映した立ち位置の企業がやや多かった。

業務レベル

HRBP／事業部人事設置企業
n=426 (わからない除外)

(%)

- 事業部長とともに組織構想や人事構想を検討している
- 管理的な業務のみを行っている



位置づけ

(%)

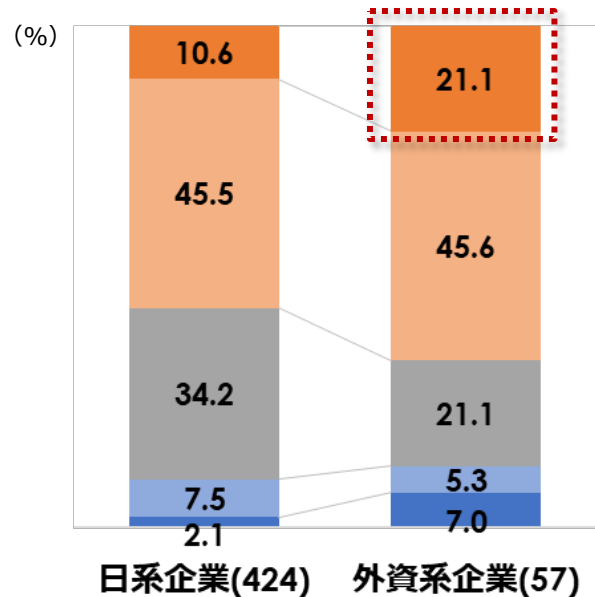
| 日系企業 n=354 (わからない除外) | | 意向反映元 | | | 合計 |
|----------------------------|---------------|-------------------|------------------|--------------------|-------|
| | | 事業部の意向を強く反映する立ち位置 | 本社人事と事業部の中間の立ち位置 | 本社人事の意向を強く反映する立ち位置 | |
| 管掌元 | 本社コーポレート部門の管掌 | 7.6 | 25.1 | 22.0 | 54.8 |
| | 事業部門の管掌 | 13.3 | 20.9 | 11.0 | 45.2 |
| | 合計 | 20.9 | 46.0 | 33.1 | 100.0 |

(%)

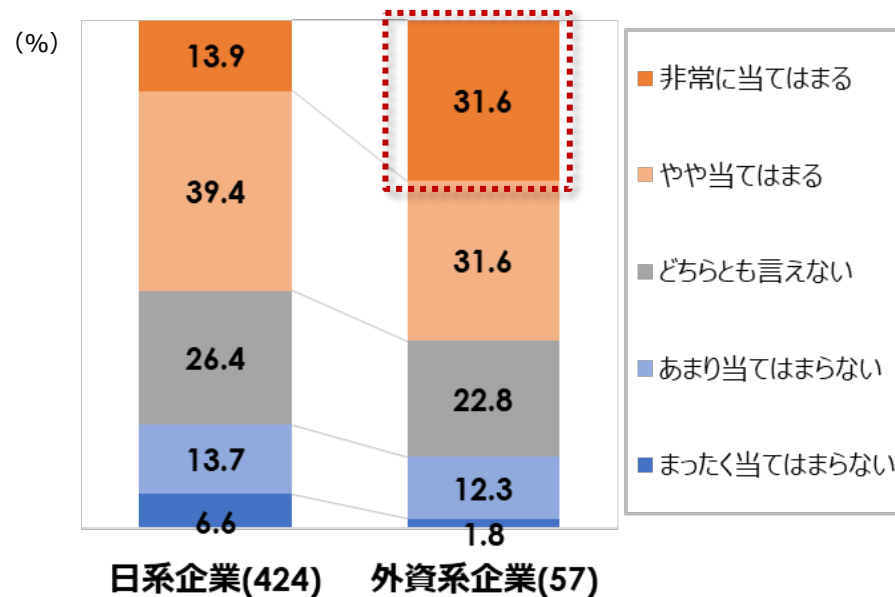
| 外資系企業 n=53 (わからない除外) | | 意向反映元 | | | 合計 |
|----------------------------|---------------|-------------------|------------------|--------------------|-------|
| | | 事業部の意向を強く反映する立ち位置 | 本社人事と事業部の中間の立ち位置 | 本社人事の意向を強く反映する立ち位置 | |
| 管掌元 | 本社コーポレート部門の管掌 | 7.5 | 20.8 | 30.2 | 58.5 |
| | 事業部門の管掌 | 5.7 | 24.5 | 11.3 | 41.5 |
| | 合計 | 13.2 | 45.3 | 41.5 | 100.0 |

事業部からの信頼度や、事業部長への発言力は、外資系企業の方が高い傾向があった。
外資系企業の日本法人では、本国人事の意向を強く反映しながらも、
事業部長にも影響力を持っている傾向がみられた。

事業部から信頼を得ている

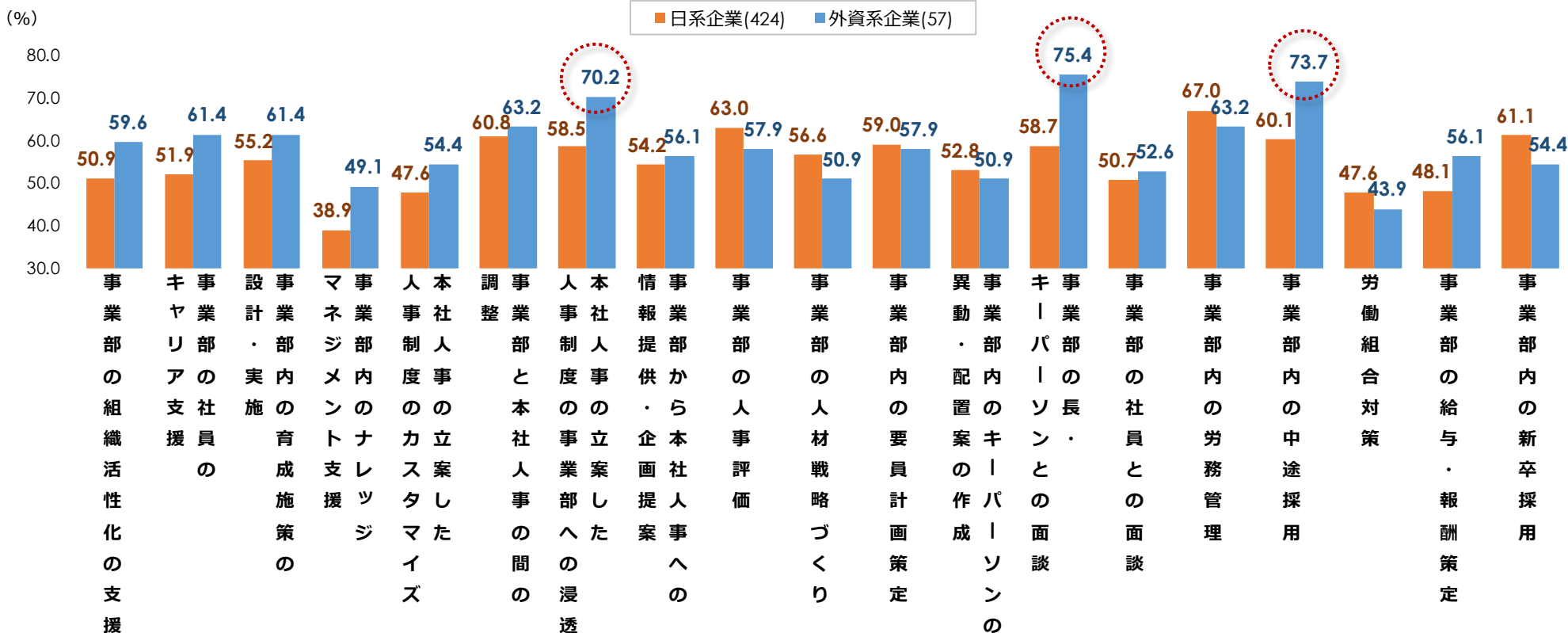


事業部長と対等に議論ができる



外資系企業は、日系企業に比べて、本社人事の立案した人事制度の事業部への浸透、事業部の長・キーパーソンとの面談、事業部内の中途採用を担う企業が多かった。

「非常に当てはまる」「やや当てはまる」選択率計



育成・組織活性化

本社人事との調整

人材戦略

労務管理・面談

オペレーション業務

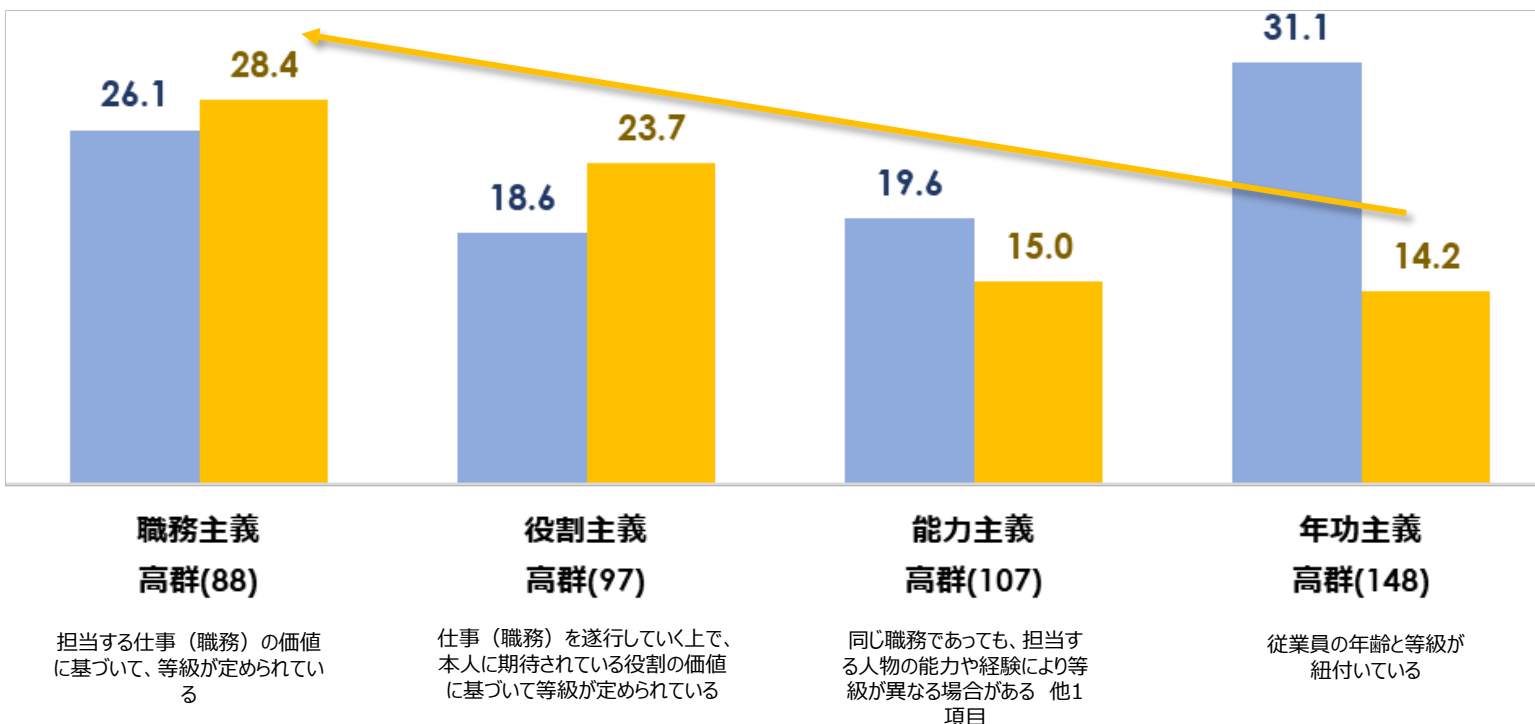
職務主義の企業ではHRBP設置率が高く、能力主義や年功主義では低い傾向があった。
ジョブ型雇用を推進している企業ほど、HRBPを設置している傾向がある。

等級制度とHRBP設置率の関係

日系企業人事部管理職
n=564

(%)

■ 事業部人事 (HRBPではない) ■ HRBP (HRビジネスパートナー)

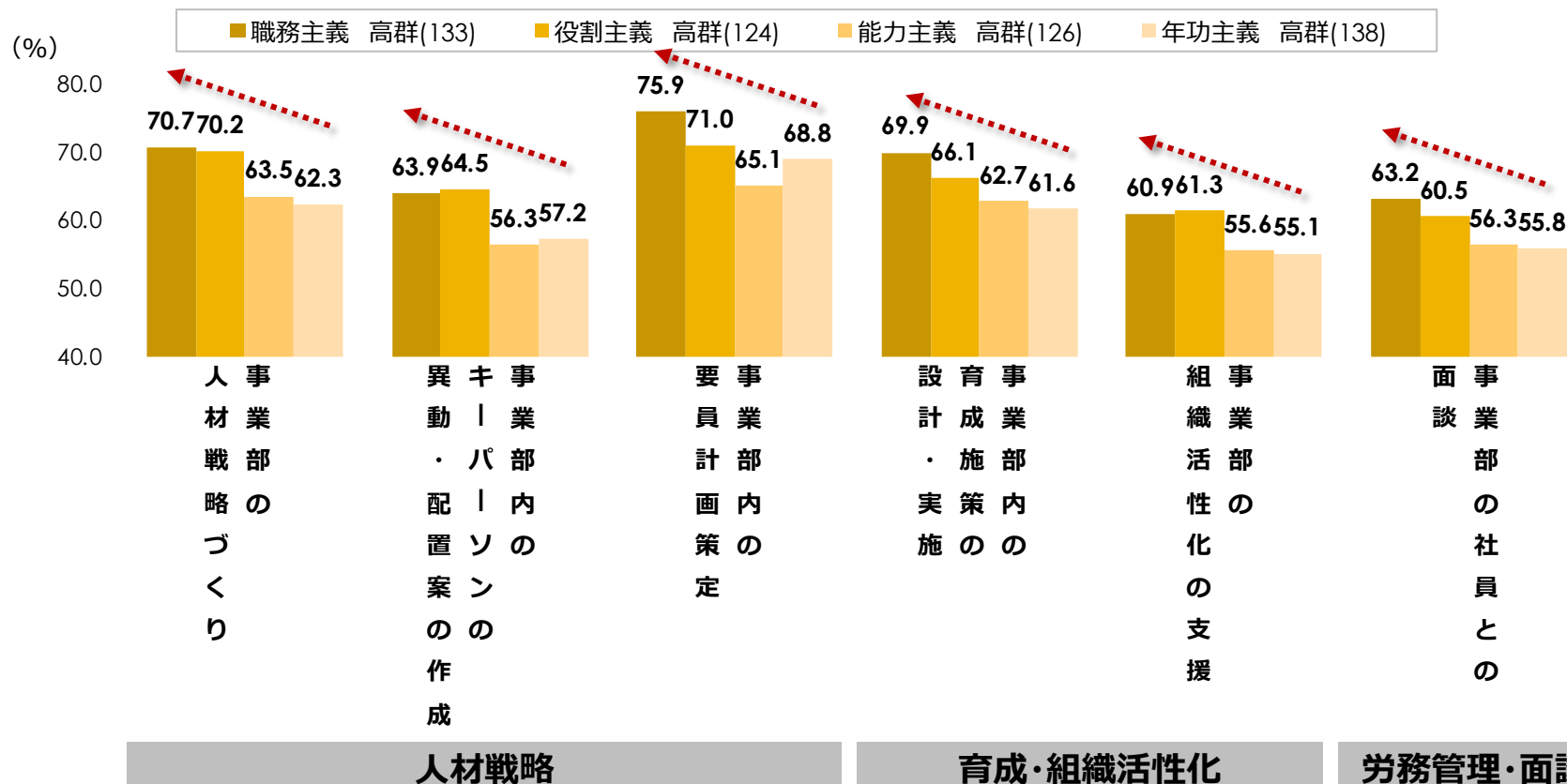


※高群は、各等級制度への合致度上位3分の1を抽出

職務主義企業では、能力主義や年功主義の企業に比べ、HRBP／事業部人事が「人材戦略」「育成・組織活性化」「社員との面談」をより担っている傾向があった。

ジョブ型雇用を推進する企業では、HRBP／事業部人事が、より戦略的な業務を行っている傾向がある。

HRBP／事業部人事設置日系企業
人事・事業部・経営 n=521



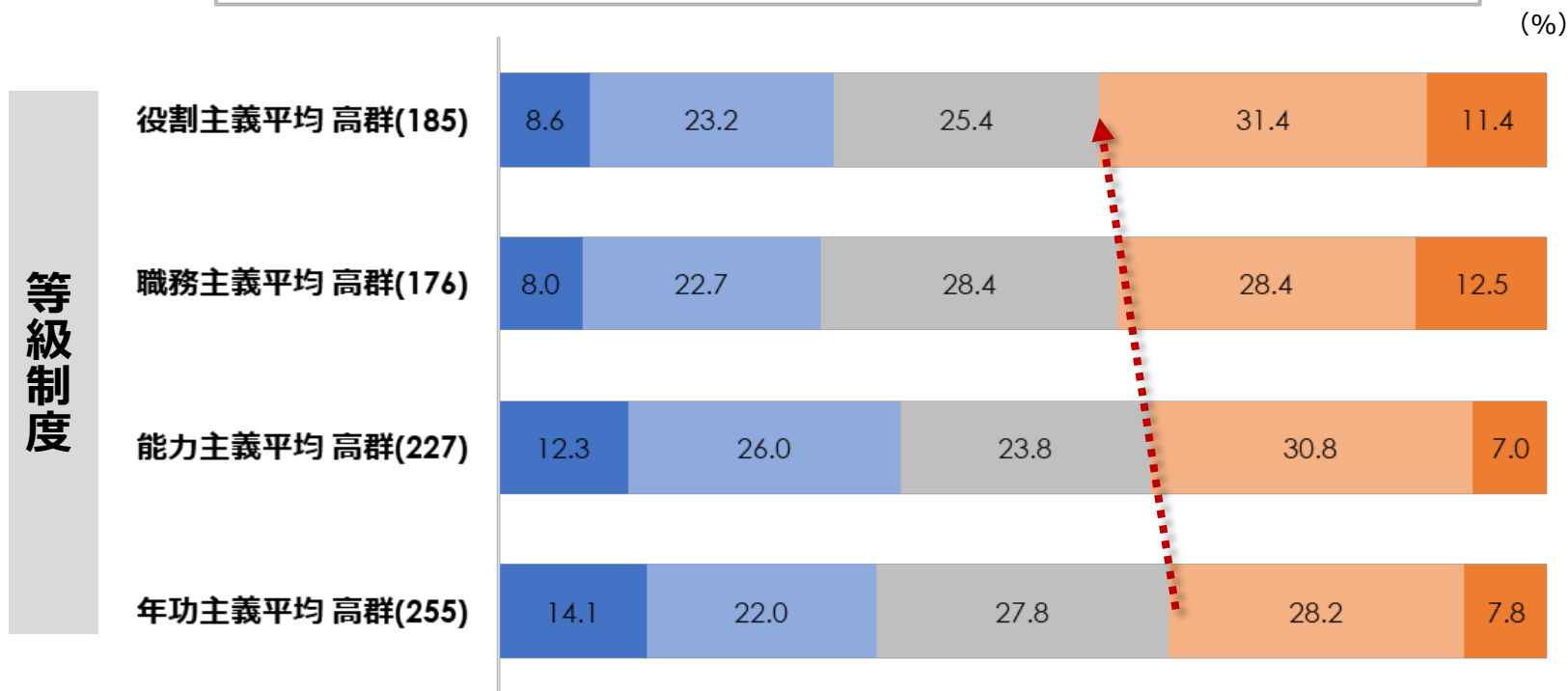
※高群は、各等級制度への合致度上位3分の1を抽出
※職務主義高群と能力主義高群の差が5pt以上あった項目を抜粋

戦略人事実現度は、能力主義・年功主義の企業よりも、役割主義・職務主義の企業で高い傾向があった。
ジョブ型雇用に移行している企業ほど、戦略人事を実現している傾向がある。

あなたの会社では「戦略人事」を実現できていると思いますか？

日系企業人事部管理職
/ 経営層 n=843

■ そう思わない ■ どちらかというと思わない ■ どちらとも言えない ■ どちらかというと思う ■ そう思う



APPENDIX.

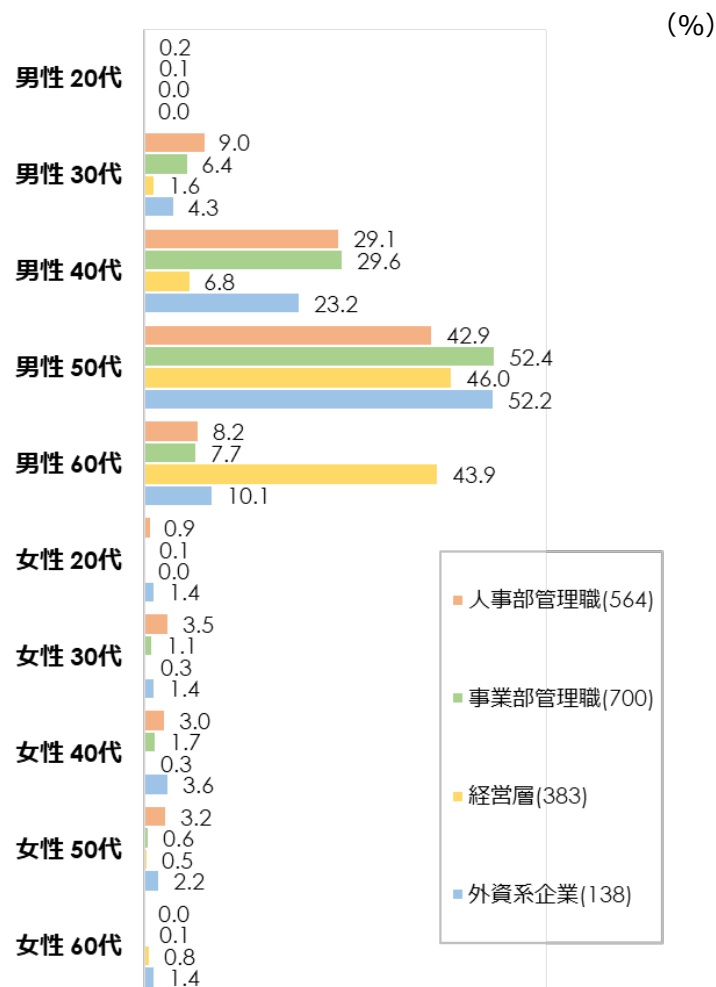
パーソル総合研究所
シンクタンク本部



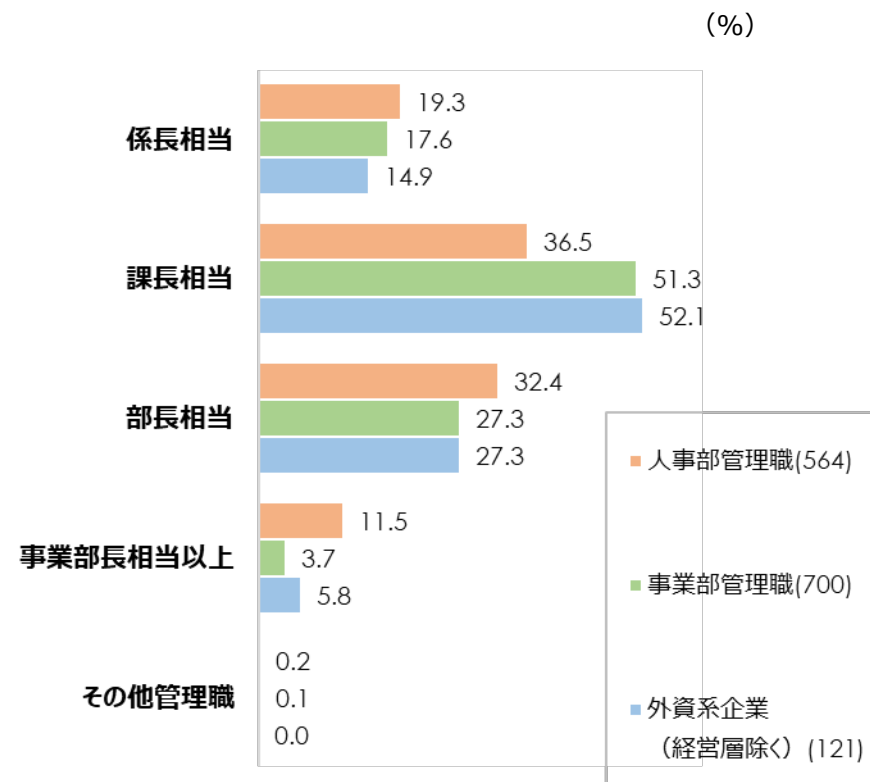
| 因子名 | 項目 | α 係数 |
|-------------|---------------------------------------|-------------|
| 次世代人材の発掘・育成 | 人事部が、次世代人材の育成に深く関与している | 0.90 |
| | 人事部が、次世代人材の発掘に深く関与している | |
| 事業部の人的資源の調整 | 人事部が事業部間の人的資源の調整に深く関与している | 0.90 |
| | 人事部が事業部の人的資源の配分に深く関与している | |
| 経営戦略に紐づいた人事 | 人事部員が事業戦略を理解している | 0.74 |
| | 人事部が経営戦略をもとに人事戦略を考えている | |
| | 人事部のトップが経営会議に常時参加している | |
| 緊密な社内連携 | 人事部内の連携が緊密にとれている | 0.85 |
| | 人事部と経営層との連携が緊密にとれている | |
| | 人事部と事業部の連携が緊密にとれている | |
| 従業員への支援 | 人事部が従業員のwell-beingの向上に対して積極的に取り組んでいる | 0.82 |
| | 人事部が従業員が前向きにキャリア形成を行うために施策に取り組んでいる | |
| 人事ポリシーの明確化 | 人事ポリシーが明確に打ち出されている | 0.91 |
| | 人事部が人事ポリシーを発信している | |
| | 各人事施策が人事ポリシーに基づいて実行されている | |
| | 事業戦略達成のために、いつ、どのような人材が必要になるかが明確になっている | |
| ガバナンス強化への貢献 | 人事部がガバナンス強化に貢献している | - |
| 前のめりな人事 | 人事部内に攻めの規範がある | 0.81 |
| | 他社の人事部との繋がりがある | |
| | 競合他社よりも候補者に選ばれるようにブランディングを行っている | |
| | 人事部がSDGsの推進に貢献している | |
| データドリブン人事 | 人事部がデータドリブンな意思決定をしている | 0.82 |
| | HRテクノロジーを使いこなしている | |

探索的因子分析（最尤法・プロマックス回転）
により9因子に分類

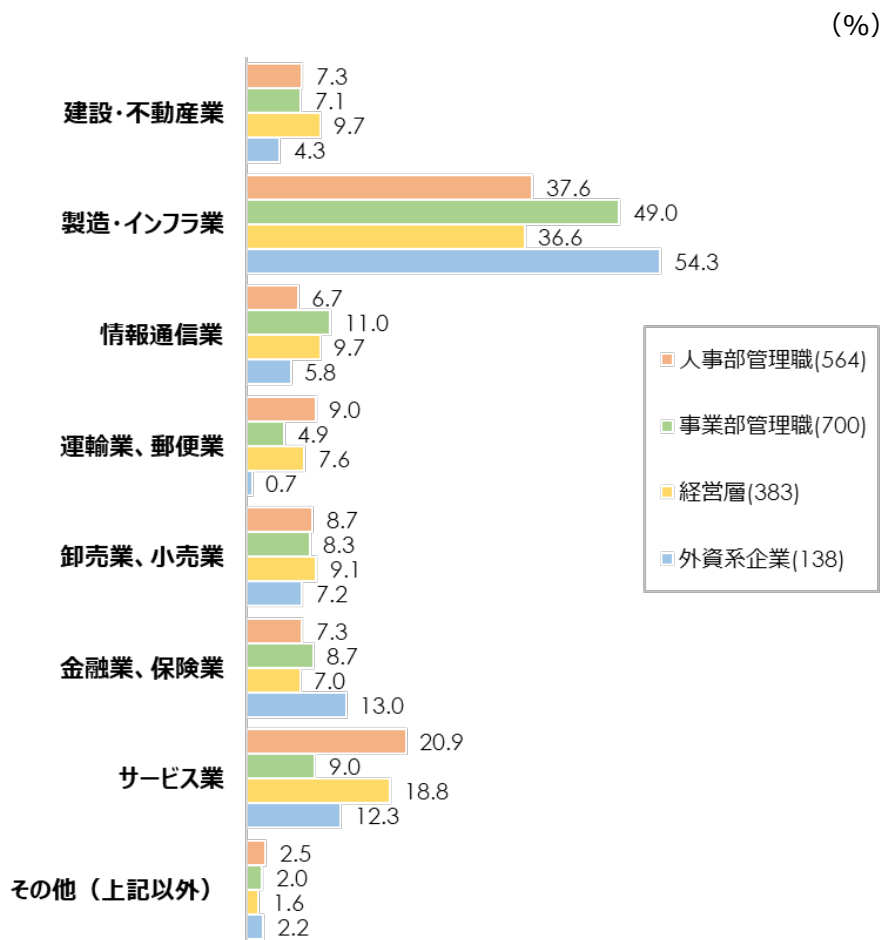
性年代別



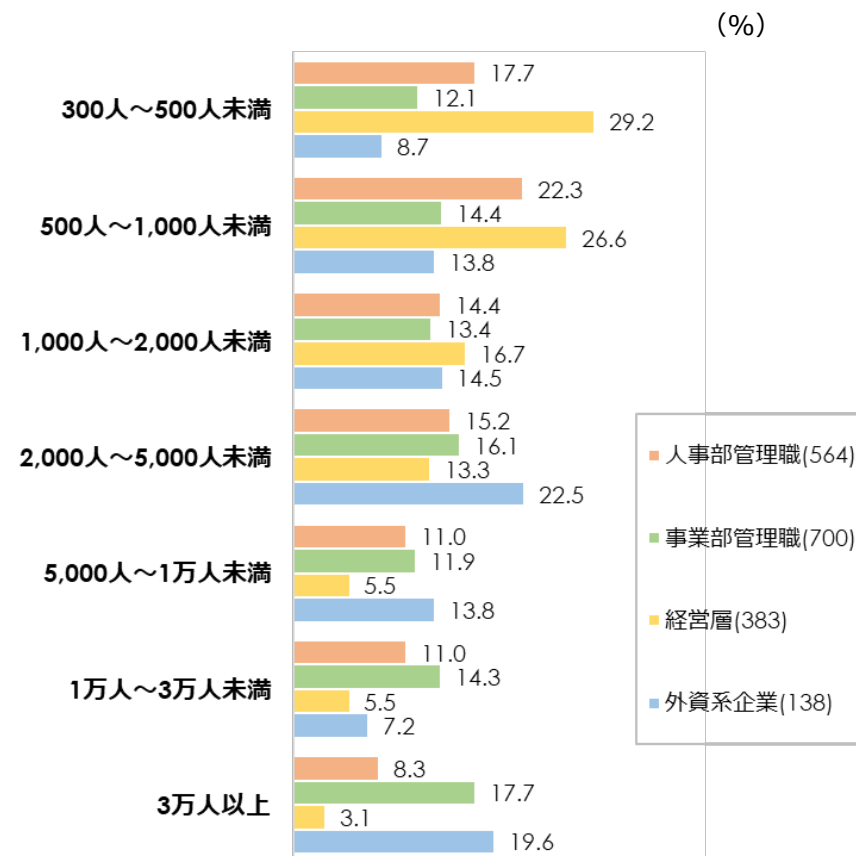
職位別 ※経営層除く



業種別



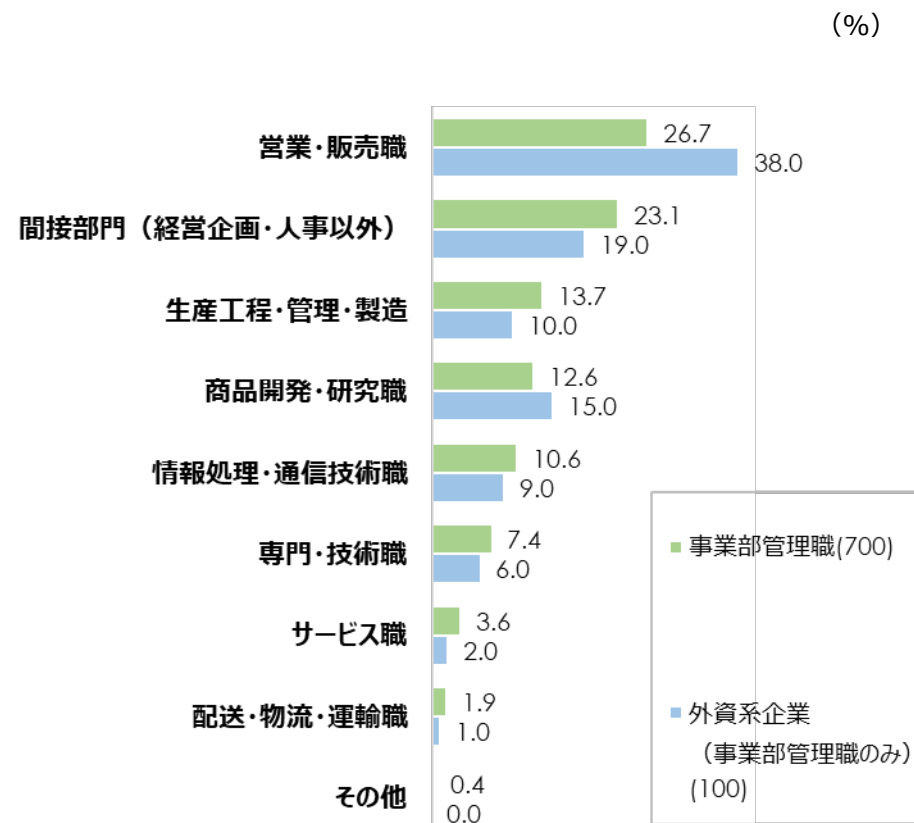
企業規模別



※第1次産業（農業・漁業・鉱業）、学術研究、専門・技術サービス業、複合サービス事業（郵便局、協同組合など）、国家公務・地方公務は対象外

職種別

※事業部管理職のみ



設立年数別

