

# 人事部大研究 – 非管理職の意識調査

## 調査結果

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部



概要	調査概要・サマリ・提言
調査結果①	人事部非管理職からみた人事部の魅力と課題
調査結果②	人事部非管理職のキャリア意識
調査結果③	人事部非管理職の仕事のやりがいタイプ
調査結果④	戦略人事と人事部非管理職のキャリア意識
調査結果⑤	HRBPに対する人事部非管理職のキャリア意識
Appendix	使用尺度の詳細・対象者属性

調査名称	パーソル総合研究所「人事部大研究 - 非管理職の意識調査」													
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事部に所属する非管理職から見た人事部の魅力と課題を明らかにする</li> <li>人事部に所属する非管理職のキャリア意識の実態を明らかにする</li> <li>戦略人事実現企業における人事部に所属する非管理職のキャリア意識や育成環境を明らかにする</li> </ul>													
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	2022年 6月16日 - 20日													
調査対象者	<p>全国の正社員 20~64歳男女 従業員規模300名以上企業対象 一般社員・従業員、係長相当 除く、農業、林業、漁業、鉱業</p> <p>※人事部以外非管理職は、事務職、理美容師、医療・福祉専門職、教育関連、幼稚園教諭・保育士、その他職種を除く</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">人事部非管理職</th> <th rowspan="2">人事部以外非管理職</th> <th rowspan="2">合計</th> </tr> <tr> <th></th> <th>HRBP・事業部人事</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>650</td> <td>167</td> <td>800</td> <td>1,450</td> </tr> </tbody> </table>				人事部非管理職		人事部以外非管理職	合計		HRBP・事業部人事	650	167	800	1,450
人事部非管理職		人事部以外非管理職	合計											
	HRBP・事業部人事													
650	167	800	1,450											
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。

※第1回調査とは異なり、日系企業・外資系企業を問わずに分析を実施（日系企業が全体の92.3%を占める）。

## 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 - 非管理職の意識調査」

## 1. 人事部非管理職からみた人事部の魅力と課題

- 多くの人事部非管理職が「魅力的」と感じる人事部の特徴は、以下であることが明らかになった。
  - 事業部門との連携：事業部門と人事部のコミュニケーションが活発であり情報連携がなされていること
  - 従業員支援：人事部が従業員の声にしっかりと耳を傾けており、キャリア支援を行っていること
  - 権限委譲：年次や役職にかかわらず、責任ある仕事ややりたい仕事に柔軟にチャレンジさせてもらえること
  - 管理職の優秀さ：人事部のトップが変革に前向きであり、人事部の管理職が優秀であること
  - 人事部内の連携：人事部内のコミュニケーションが活発であること

しかし、「事業部門との連携」「管理職の優秀さ」は実現率が4割前後と低く、多くの人事部非管理職にとって所属人事部の魅力度を下げる要因となっていることがうかがえる。

- 上述の魅力度の高い5要素の実現率は、「人事戦略の策定から実行までを主導する」人事部において高く、「定型・定例業務中心」の人事部では低い。戦略業務に注力する人事部は、人事部非管理職にとって魅力的な環境が整っている傾向がある。
- 多くの人事部が人手不足であり、忙しい。中でも人材採用、労務管理の担当者が特に忙しい傾向があり、約8割が非常に忙しい／忙しいと回答。  
人事部の忙しさの理由としては「人手不足」(60.4%) が最も多いが、「定型業務の量の増加」(34.0%)、「アウトソースや効率化・IT化が進まない」(33.8%) も3割以上が該当。
- 人事業務のアウトソースを行っている企業では、人事部非管理職が「事業部門との連携」や「専門性発揮」「企画・戦略業務」「経営関与」といった、非定型的・戦略的業務に携わっている傾向があり、自社の人事部での継続就業意向や管理職意向も高い傾向があった。

## 2. 人事部非管理職のキャリア意識

■ 自社人事部の継続就業意向や管理職意向は他職種と変わらない水準。男女の管理職意向の差は、他職種と比べて少ない傾向があった。

■ 各人事職域の経験意向は、総合職では「人事戦略・企画」「人材開発・育成」が4割超と高い。また、未経験であるが経験意向がある割合は、「人事戦略・企画」(18.4%)、「組織開発」(15.9%)で高い。

さらに、「人事戦略・企画」「人材開発・育成」は、担当者が不足している人事部が多く、ニーズも高い。

一方、労務管理経験があるが今後の経験意向がない非管理職は、全体の33.9%を占める。

さらに、「人事管理」「労務管理」「労使管理」といった管理系職域は、経験者の今後の経験意向率が4割前後と他職域より低く不人気な傾向がある。

■ 担当職域により管理職意向にも差がみられた。「人事戦略・企画」や「人材開発・育成」担当者は管理職意向者(自社・他社を問わない)が5割弱である一方、「労務管理」や「HRテック／人事データ活用」、「人事管理」では3割～4割弱。

これと類似して、後者の職域では、直属上司と同じキャリアを歩みたいという割合が2割未満と低く、現在の職域で昇進する意向が低いことが分かる。上司に対する能力評価も、「労務管理」や「人事管理」では低い傾向がある。

■ 新卒から人事のみに従事している人事部非管理職は、人事戦略・企画や人事管理、労務管理、アウトプレースメントといった、社員の秘匿情報を扱う業務や、制度設計・運用業務を担う傾向があった。一方、事業部門を経験している人事部非管理職は、採用・育成といった事業部門との連携を行う業務を担う傾向があった。

### 3. 人事部非管理職の仕事のやりがいタイプ

- 人事部非管理職を、担っている人事業務の特性とやりがいを感じているかによって分類すると、以下の7タイプに分類された。

やりがいタイプ名	比率	概要
すべて高	15.1%	すべての人事業務に高いやりがいを感じている。
定型業務忌避	9.8%	定型業務以外の人事業務に高いやりがいを感じている。30～40代、人事戦略・企画、組織開発担当者に多い。
平均	38.8%	すべての人事業務に平均的なやりがいを感じている。
人事スペシャリスト	9.8%	機密情報の扱いや従業員の対応・支援、人事の専門性発揮にはやりがいを感じるが、経営関与や、企画・戦略的業務にはやりがいを感じていない（そもそも行っていないことが多い）。労務管理担当者や地域限定総合職に多い。
労務スペシャリスト	10.3%	機密情報の扱いや人事の専門性発揮、定型業務のみにやりがいを感じている。一般職や労務管理担当者に多い。
従業員目線	9.5%	従業員の対応・支援のみにやりがいを感じている。一般職や事業部門経験者、労務管理や労使管理担当者に多い。
すべて低	6.6%	いずれの人事業務にもやりがいを感じていない。駆け出しの20代若手に多い。

- 「すべて高」や「定型業務忌避」は管理職意向が高く、従業員目線だけでなく、経営目線・事業部門目線を意識できている傾向があった。  
一方、「人事スペシャリスト」や「労務スペシャリスト」は人事継続意向は高いが、管理職意向は低い傾向があった。
- 戦略人事実現度が高くなるにつれ、人事部非管理職の「定型業務忌避」「平均」の割合が高くなる傾向。  
一方で、「人事スペシャリスト」「労務スペシャリスト」「従業員目線」「全て低」の割合は低くなる傾向。

## 4. 戦略人事と人事部非管理職のキャリア意識

- 「戦略策定から施策実行までを主導する」人事部では、自社の人事部で働き続けたい意向者が46.8%と比較的多い。一方、「定例・定型的な人事労務管理中心」の人事部では、自社での人事管理職意向者が19.5%と少ない。
- その要因として、調査結果①で述べた通り、戦略人事を実現する人事部の環境が非管理職にとって魅力的であることが挙げられるが、業務内容の違いも一因であることが推察された。

戦略人事を実現する人事部では、**人事部非管理職の経験意向が高い「人事戦略・企画」「人材開発・育成」「組織開発」「HRテック推進／人事データ活用」の経験意向・経験率がともに高い。**  
すなわち、人気職域に携われている傾向がある。

また、**人事部非管理職が「事業部門との連携」「企画・戦略業務」「経営関与」といった、戦略人事の実現において要となる業務に携わる傾向がある。**さらに、これらの業務のやりがいも増大する。  
**「従業員支援」や「従業員対応」も同様に、携わる割合、やりがいともに増大する。**

- 戦略人事が実現できている企業では、**人事部非管理職の周囲からの評価や出世コース意識が高く、ワーク・エンゲイジメント、仕事の有意味感も高い傾向がある。**

## 5. HRBPに対する人事部非管理職のキャリア意識

- 「本社・コーポレート人事」に比べ、「**事業部人事・HRBP**」は人事部非管理職の経験者、経験意向者ともに少ない。ただし、**事業部人事・HRBPの経験意向のある未経験者は、総合職で11.5%**となり、「人事戦略・企画」「組織開発」「HRテック推進／人事データ活用」「人事管理」に次いで割合が多い。
- 総合職の年代別にみると、**20代～30代の若手において、事業部人事・HRBPの経験意向があり、かつ未経験者の割合が多い。**事業部人事・HRBPは40代以上の中堅社員が配属されることが多いが、**20代～30代の若手社員において、潜在的にHRBP・事業部人事の意向者を抱えていることがうかがえる。**
- 事業部人事・HRBPの業務の中で、最も経験意向率が高いのは、「**事業部の社員のキャリア支援**」「**中途採用**」「**新卒採用**」であった。「**事業部の社員のキャリア支援**」「**事業部の人材戦略づくり**」は、これまでに経験した割合よりも今後経験したい割合が高く、未経験だが今後やりたい非管理職が多い傾向。



## 人事部員の「解釈力」と「バランス感覚」を疑え

2021年10月に調査した「人事部大研究※」に引き続き、第2弾として2022年6月に「人事部大研究 - 非管理職の意識調査」を実施した。管理職を対象とした前回調査に対して、今回は非管理職（一般社員層）を対象にしている。

前回調査では、定例・定型的な人事労務管理が中心的役割という人事部が約半数を占めており、戦略人事の実現に向けて、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になることが必要だと指摘した。今回調査でも、同様の課題が浮き彫りになっている。

今回調査で、人事部非管理職（人事部員）が人事部の魅力と感じる5要素は、①事業部門連携、②従業員支援、③権限委譲、④管理職の優秀さ、⑤人事部内の連携だった。一方で「人事部から経営層に対して積極的な提言が行われている」「人事課題に経営層が積極的に関与している」といった経営関与は、さほど魅力的な要素と捉えられていない。さらに、「経営層と関わる機会がある」人事部非管理職も、半数に満たないという結果であった。「人材版伊藤レポート」の「視点1：経営戦略と人事戦略の連動」を持ち出すまでもなく、本社人事部はCoE（Center Of Excellence）として、経営戦略を人事戦略に翻訳することが求められている。**人事部員の事業部門と従業員への関心は素晴らしいが、経営ボードとの距離感は懸念材料だ。**

もう一つ、気になる調査データがある。それは、「経営戦略に紐づいた人事」を行うと、人事部以外の「従業員から見た人事部の魅力度」が下がると人事部員が考えているという分析結果だ。ショッキングなデータだが、合理的に解釈するとしたら、「経営戦略に紐づいた人事 = 痛みを伴う厳しい人事」なので従業員からの評判が落ちると考えているのかもしれない。**とすると、はたして人事部は経営戦略上の要請を咀嚼し意味づけできているのか、経営から言われたことをそのまま現場に指示する伝書鳩になっていないか。人事部の「解釈力」と「バランス感覚」を問い直さなければならない。まずは、人事部員と経営ボードとの接点を増やすことが必要だ。自分の言葉で現場の従業員に伝える「翻訳能力」も磨かなくてはならない。それらは人事部員から見た人事部の魅力度と、従業員から見た人事部の魅力度を向上させるとともに、戦略人事を推進するカギになるように思える。**

※人事部大研究 第1回調査 (<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department.html>)

## ザ・人事業務を通じてHRBPの育成を

人事部員の総合職の4割超が「人事戦略・企画」「人材開発・育成」担当を希望している。それらを担当する人事部員は管理職になりたい者が半数近くと、ほかの業務を担当する者より多い。「人事管理」「労務管理」「労使管理」は経験者のうち今後も続けたい割合が4割前後と他職種より低い。「人事管理」「労務管理」は管理職意向者も3割～4割弱と少なく、直属上司と同じキャリア、すなわち所属部門の管理職になりたいという者は2割を下回る。**管理系職種の不人気、昇進意欲の低さはなぜか。**

労務管理は定型業務の割合が人事戦略・企画や人材開発・育成よりも多い。確かに、人事部員の「やりがい」をタイプ分類すると、定型業務を嫌う「定型業務忌避タイプ」が1割ほど存在するが、比較的定型的な業務を好む「人事スペシャリスト」、「労務スペシャリスト」もそれぞれ1割ほど存在する。必ずしも定型業務の多寡だけがその理由ではない。

前述の「バランス感覚」と合わせて考えると、仮説としては、**人事部員は「従業員目線に立った人事企画や人材開発・育成を好んでいる」と言えないだろうか。**それらは明るく、前向きな仕事で、希望する者が多いことは頷ける。しかし、**人事部の仕事はそれだけではない。人事部員が魅力を感じていない「経営戦略に紐づいた人事」もある。**

戦略論の世界では、戦略策定よりも戦略実行のほうが難しいと言われて久しい。人事でいえば、人事企画よりも運用のほうが難しいと言えるかもしれない。**人事評価調整や異動配置の運用、すなわち、人事管理はオペレーション業務であるが、ザ・人事ともいうべき難易度の高い業務でもある。事業部門が強い企業が多い中では高度な折衝力も要求される。折衝力という面では、たとえば労使管理はハイレベル折衝業務そのものだ。**

今回調査では、人事部員には人事運用の意味や価値の理解、その経験が不足しているようにも見える。**高難度のザ・人事業務を非管理職の人事部員に経験させるプログラムが必要だ。それはHRBP育成の途でもあるはずだ。**

## アウトソース化と人的資本経営の接点、人事部としてのタレントマネジメント

前回の調査同様に、人事部の約8割が「非常に忙しい／忙しい」と回答している。その打開策の一つとして、「アウトソースや効率化・IT化」が必要になるが、進んでいないとの回答が3割以上あった。しかし、調査結果は、戦略人事が進んでいる企業ほどアウトソース化が進んでいることを示しており、改めてこれを機に視点を変えた検討が必要である。

**アウトソース化の可否を目に見える費用と効果、つまり有形資産だけで判断していないだろうか。アウトソース化によって捻出した時間は創造的な戦略業務に充てることができる。時間や創造性といった無形資産を基準で判断することこそが、昨今の「人的資本経営」のエッセンスであり、人事部が率先して実践すべきことである。**

前回および今回の人事部大研究を総括すると、人的資本経営の推進には課題が多い。経営戦略と人事戦略を結ぶ体制が整っていない状況だ。戦略業務に振り向ける時間が不足しているだけでなく、それを担う人材も十分だとは言い難い。**今回の調査では「優秀で現場寄り添い意識は強いが、経営志向はそれほど強くない」人事部員の姿が垣間見える。**

**戦略人事には、従業員視点、事業視点、経営視点の3つの視点が必要だ。従業員視点と事業視点は何とかかなりそうだが、経営視点については、人事部に次世代経営人材プールに早々にエントリーされるようなポテンシャルと意欲を持つ人材を配置することが欠かせない。人事部としてのタレントマネジメントが求められている。**

# 人事部非管理職からみた人事部の魅力と課題

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

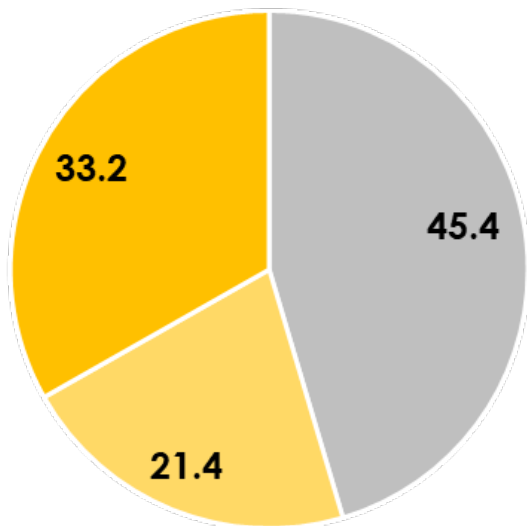
人事部非管理職に自社の人事部の役割を尋ねると、「定例・定型的な人事労務管理が中心」は半数弱となり、第1回調査※とほぼ同様の傾向だった。以降、これを所属人事部の「戦略人事実現状況」の指標として用いる。  
 なお、事業フェーズが衰退期の企業においては戦略人事の実現度も低い傾向がみられた。

人事部非管理職 n=650

- 「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

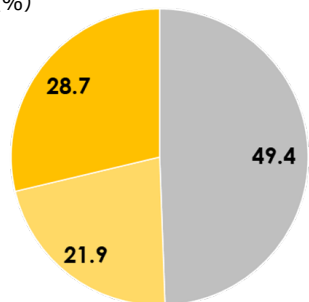
## 全体

(%)



【第1回調査※の同設問結果】  
 日系企業人事・  
 事業部門管理職／経営層  
 n=1647

(%)



## 事業フェーズ別

(%)

**成長期(109)**  
 新規顧客を増やし事業規模の拡大を目指す時期



**成熟期(394)**  
 これまで築き上げた実績をもとに安定的に事業を運営できる時期



**衰退期(58)**  
 代替物の登場などにより、事業が衰退していく時期

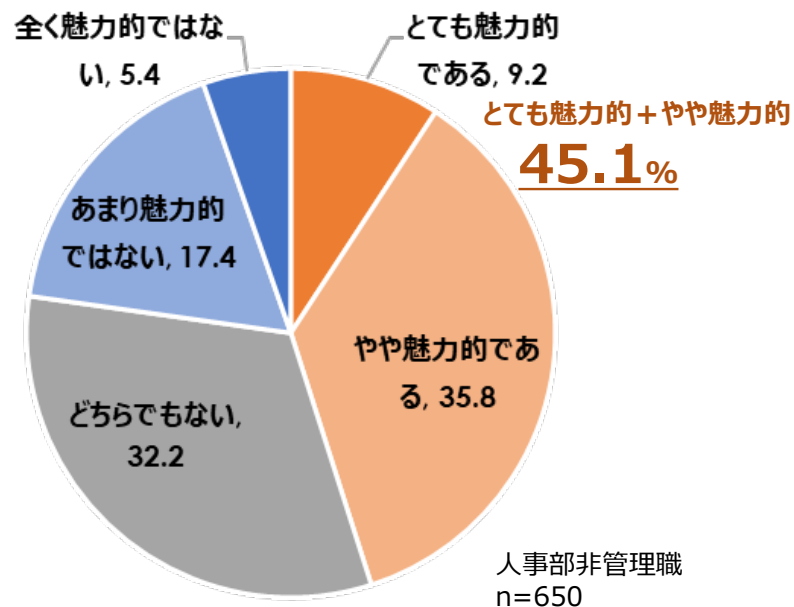


※人事部大研究 第1回調査 (<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department.html>)

本人にとって自社の人事部が魅力的かどうかをみると、人事部非管理職の45.1%が魅力的と回答。  
 自社の人事部に魅力を感じている人事部非管理職は、自社の人事部で働き続けたい意向や  
 管理職意向が高い。

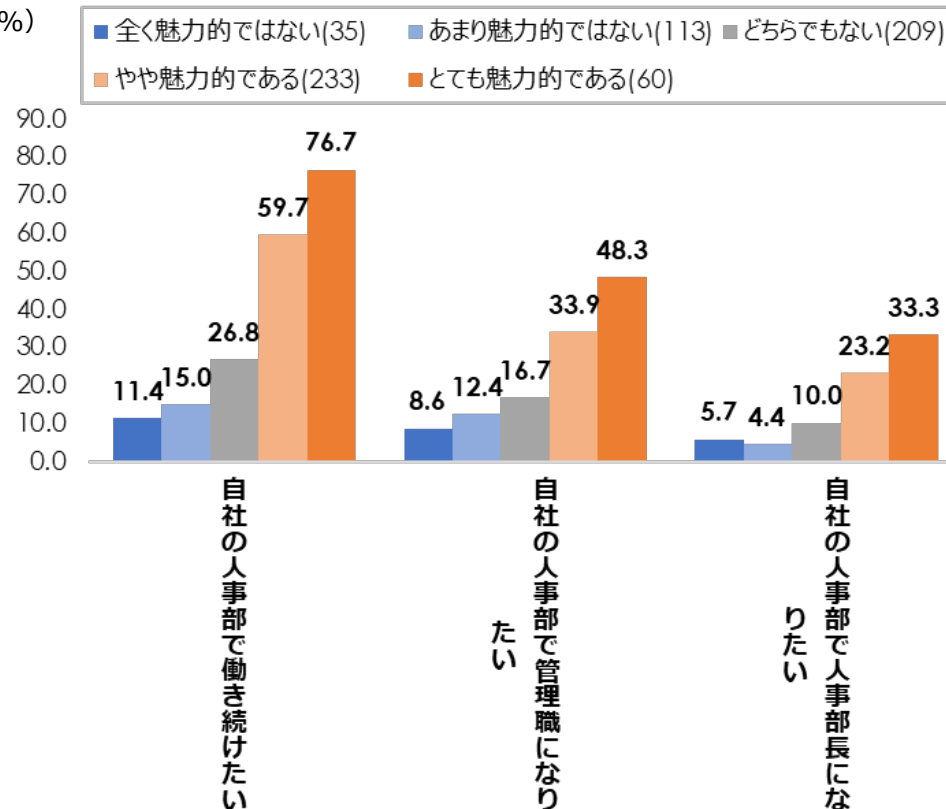
## 自社の人事部の魅力度

(%)

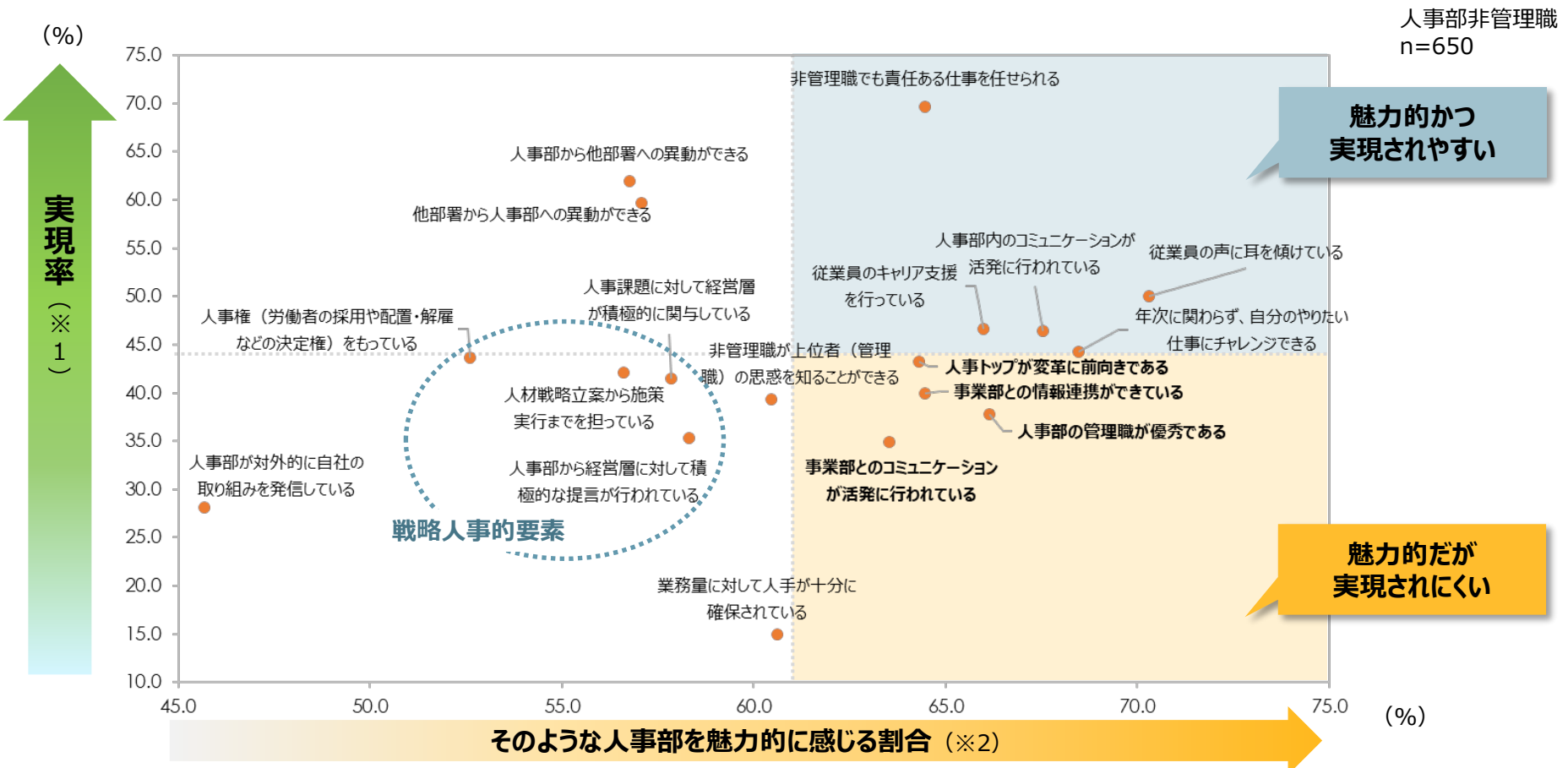


## 自社の人事部の魅力度とキャリア意向の関係

(%)



人事部非管理職にとって魅力的と感じる人事部の特徴をみると、「戦略人事」や「経営関与」よりも「事業部門との連携」「管理職の優秀さ」「従業員支援」「人事部内の連携・フラットさ」に魅力を感じている。中でも、「事業部門との連携」「管理職の優秀さ」は実現率が低い要素となっている。



※1 各人事部の特徴について、「とても当てはまる／当てはまる」と回答した割合

※2 各人事部の特徴について「とても魅力的／魅力的」と回答した者の割合

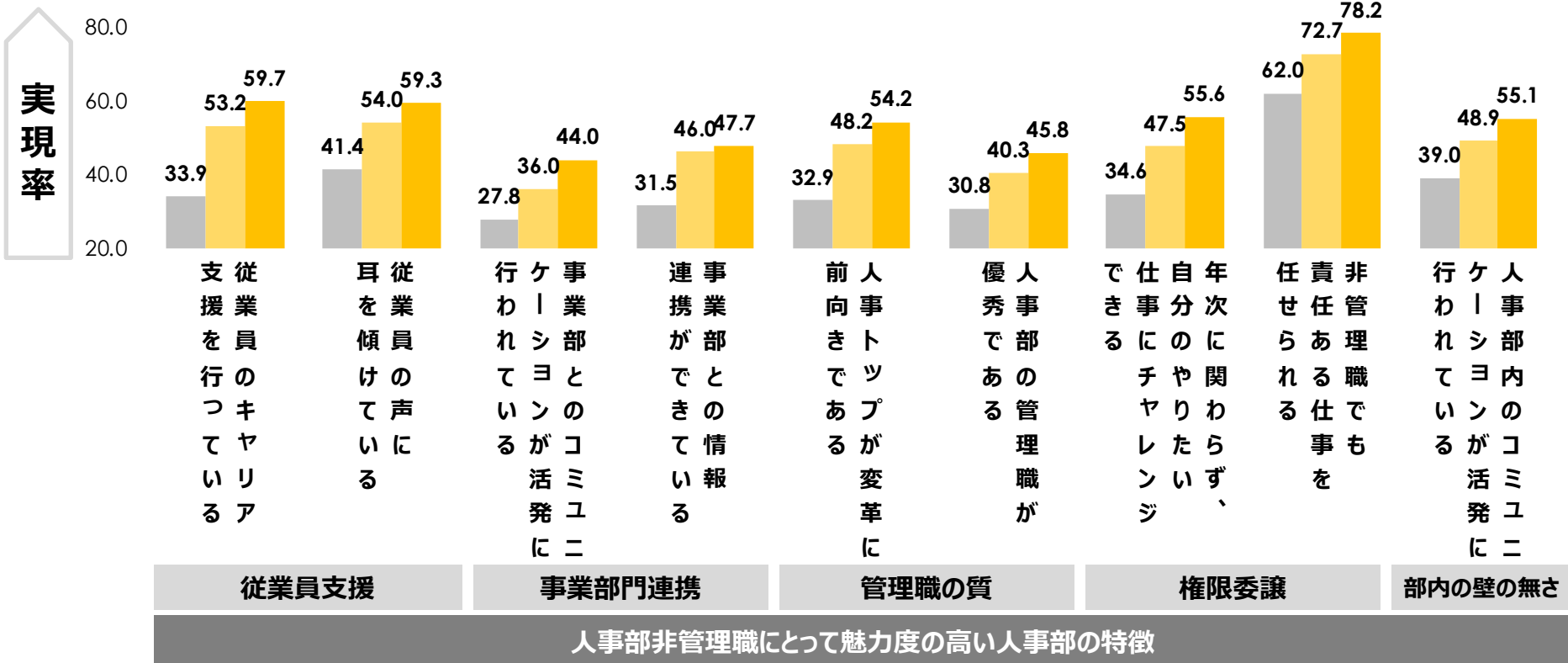
※3 4象限は縦軸・横軸の平均値で区分

戦略人事が実現されているほど、非管理職にとって魅力的な人事部の特徴も実現されている傾向。  
 戦略人事が実現できていると、人事部自体の事業部門連携や従業員支援の質向上のみならず、  
 非管理職への権限委譲度も高まり、非管理職にとって魅力的な環境になりやすいと考えられる。

人事部非管理職  
n=650

(%)

■「定例・定型的な人事労務管理」が中心 ■ 人事戦略・人材ポリシーの「施策実行」が中心 ■ 人事戦略・人材ポリシーの「策定から施策実行」までを主導



人事部非管理職にとって魅力度の高い人事部の特徴

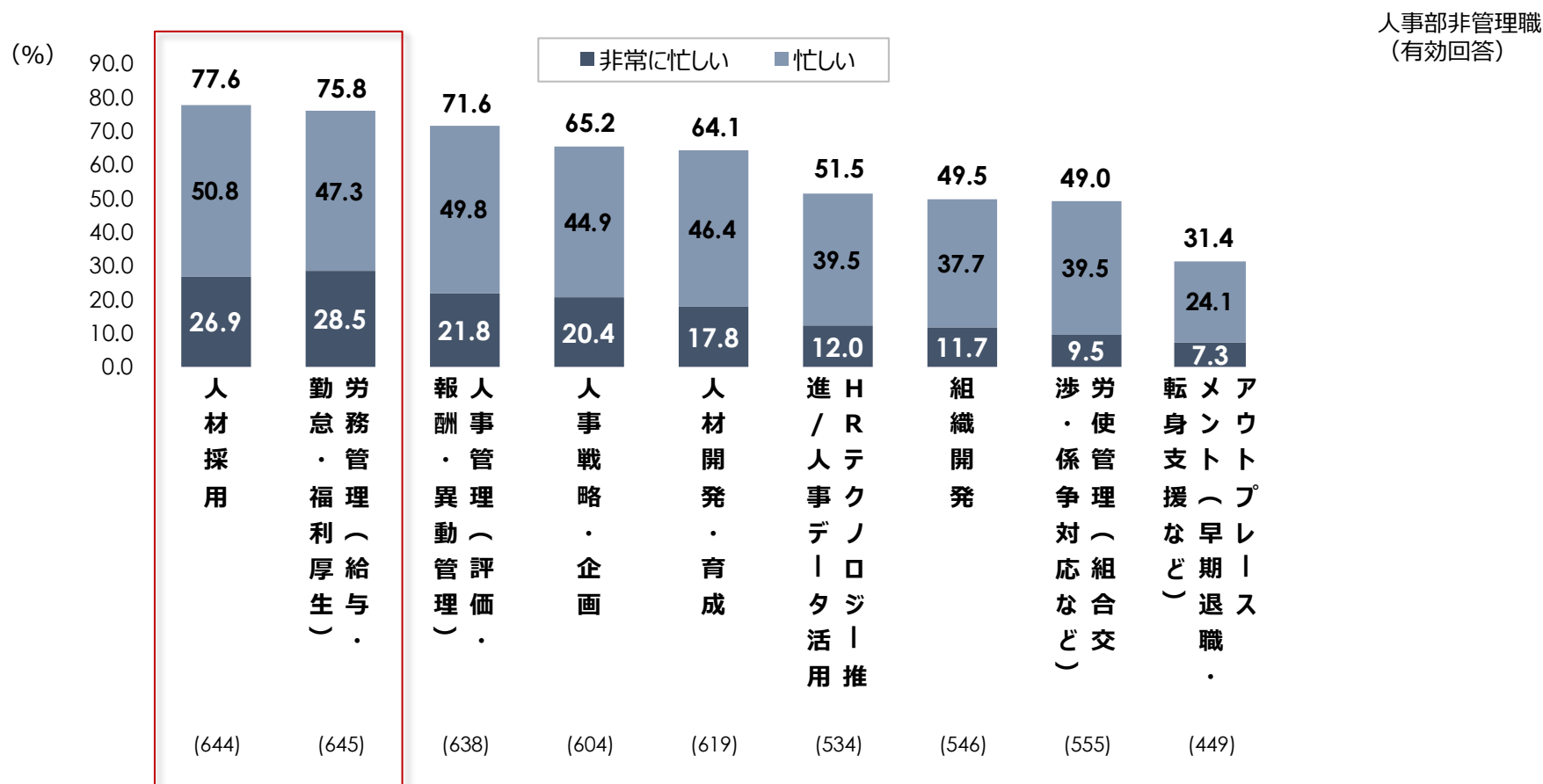
※「とても魅力的/魅力的」と回答された割合が平均以上の項目を抜粋





所属する人事部の人事業務の忙しさについて尋ねると、「人材採用」や「労務管理」が最も忙しく、約8割が忙しいと回答。

次いで「人事管理」「人事戦略・企画」「人材開発・育成」と続く。



設問文：あなたの会社の人事部では、以下のどの人事業務の担当者・チームが忙しいと感じますか？（該当業務の担当者・チームがない場合は無効回答扱い）

人事業務の忙しさの理由を尋ねると、「人手不足」が最も多く、約6割を占める。

「定型業務の増加」や「業務のアウトソーシング・効率化・IT化が進まない」という理由も3割以上を占める。

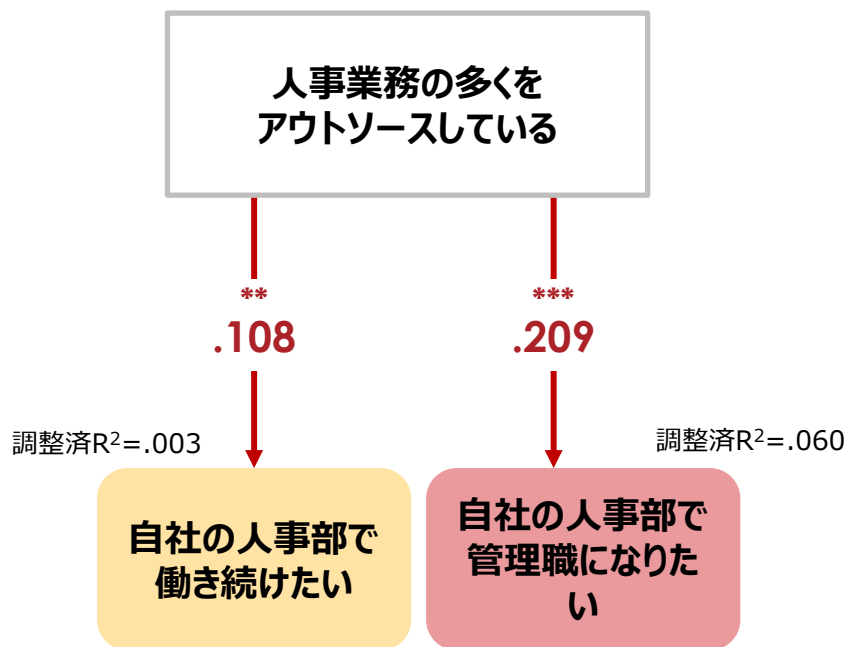
(%)

No	人事部の忙しさの理由	選択率
1	人事部の人手が不足しているから	60.4
2	突発的な業務が多く発生するから	50.0
3	繁忙期に業務量が増加するから	47.5
4	定型業務の量が増加しているから	34.0
5	業務のアウトソーシングや効率化・IT化がなかなか進まないから	33.8
6	ダイバーシティ推進（柔軟な働き方、女性・シニア・外国人活躍などの推進）への対応が増加しているから	24.2
7	ダイバーシティ以外で非定型業務の量が増加しているから	13.8
8	長時間労働を是とする考え方があるから	13.0
9	経営層に提案した企画が通らないことが多いから	12.1
10	その他	1.2

人事部非管理職  
n=594（有効回答）

人事業務のアウトソースを行っているほど、人事部非管理職の継続就業意向、管理職意向が高い傾向。  
その要因として、人事部非管理職が比較的やりがいの高い業務 (P. 42参照) に従事できていることがある。

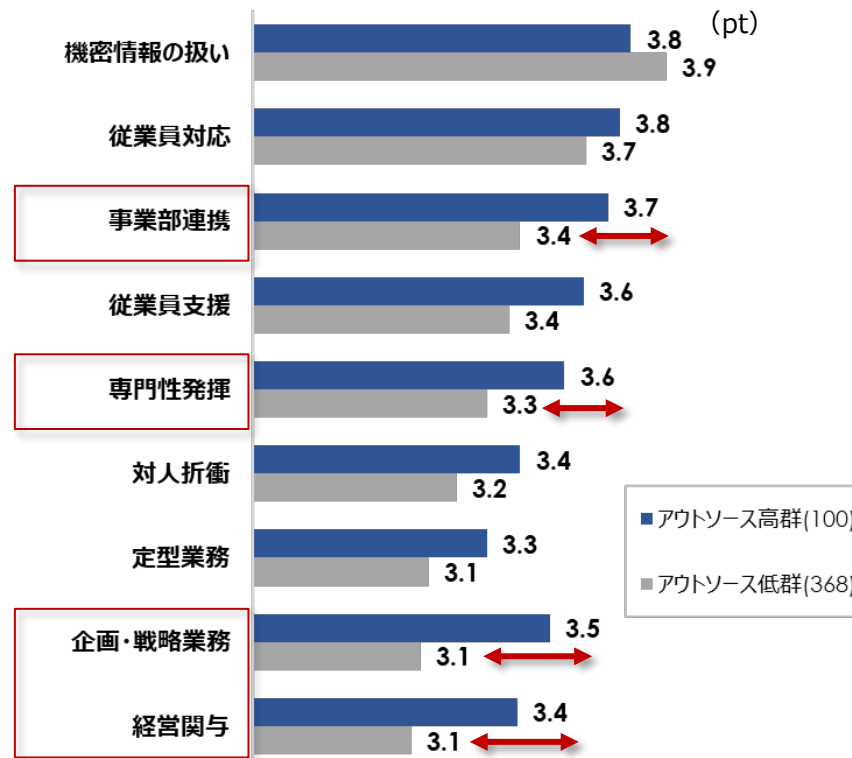
## アウトソースのキャリア意向への影響



重回帰分析  
統制変数：性別、年代、業種、企業規模、正社員区分、戦略人事実現度  
n=645 (人事部非管理職有効回答)  
※管理職意向は、総合職40代以下 (n=390) で分析  
\*\*\*0.1%水準、\*\*1%水準で有意

## アウトソースと非管理職の業務特性の関係

人事部  
非管理職



※群分けは3分割し、高群と低群を抜粋して比較分析

アウトソース先として利用率が最も高いのは「研修会社」、次いで「コンサル・シンクタンク」、「採用代行」。  
「コンサル・シンクタンク」や「ITベンダー・人事システム販売会社」、「データ解析会社」は、  
人事の専門知識・ノウハウ蓄積を期待した利用がなされている。

アウトソース先	利用率 (%)	主な利用目的 ※
研修会社	34.1	外部専門家による評価・助言を得るため 自社に足りない能力や知見を補うため
コンサルティング会社・シンクタンク	31.7	外部専門家による評価・助言を得るため 新たな人事施策に取り組むための情報収集・リソース確保のため 人事領域の専門的な知識・ノウハウを自社に蓄積するため
採用代行・アウトソーシング会社	27.3	定型業務の効率化・外部化のため 新たな人事施策に取り組むための情報収集・リソース確保のため
ITベンダー・人事システム販売会社	25.0	新たな人事施策に取り組むための情報収集・リソース確保のため 人事領域の専門的な知識・ノウハウを自社に蓄積するため 定型業務の効率化・外部化のため
業務プロセスアウトソーシング・ シェアードサービス会社（採用以外）	16.6	外部専門家による評価・助言を得るため 調査・研究活動に参画するため
大学・大学院	12.4	調査・研究活動に参画するため 新たな人事施策に取り組むための情報収集・リソース確保のため
データ解析会社	8.0	非定型業務の効率化・外部化のため 人事領域の専門的な知識・ノウハウを自社に蓄積するため 新たな人事施策に取り組むための情報収集・リソース確保のため
行政・自治体	6.0	外部専門家による評価・助言を得るため 非定型業務の効率化・外部化のため
いずれも利用なし	27.3	調査・研究活動に参画するため 定型業務の効率化・外部化のため

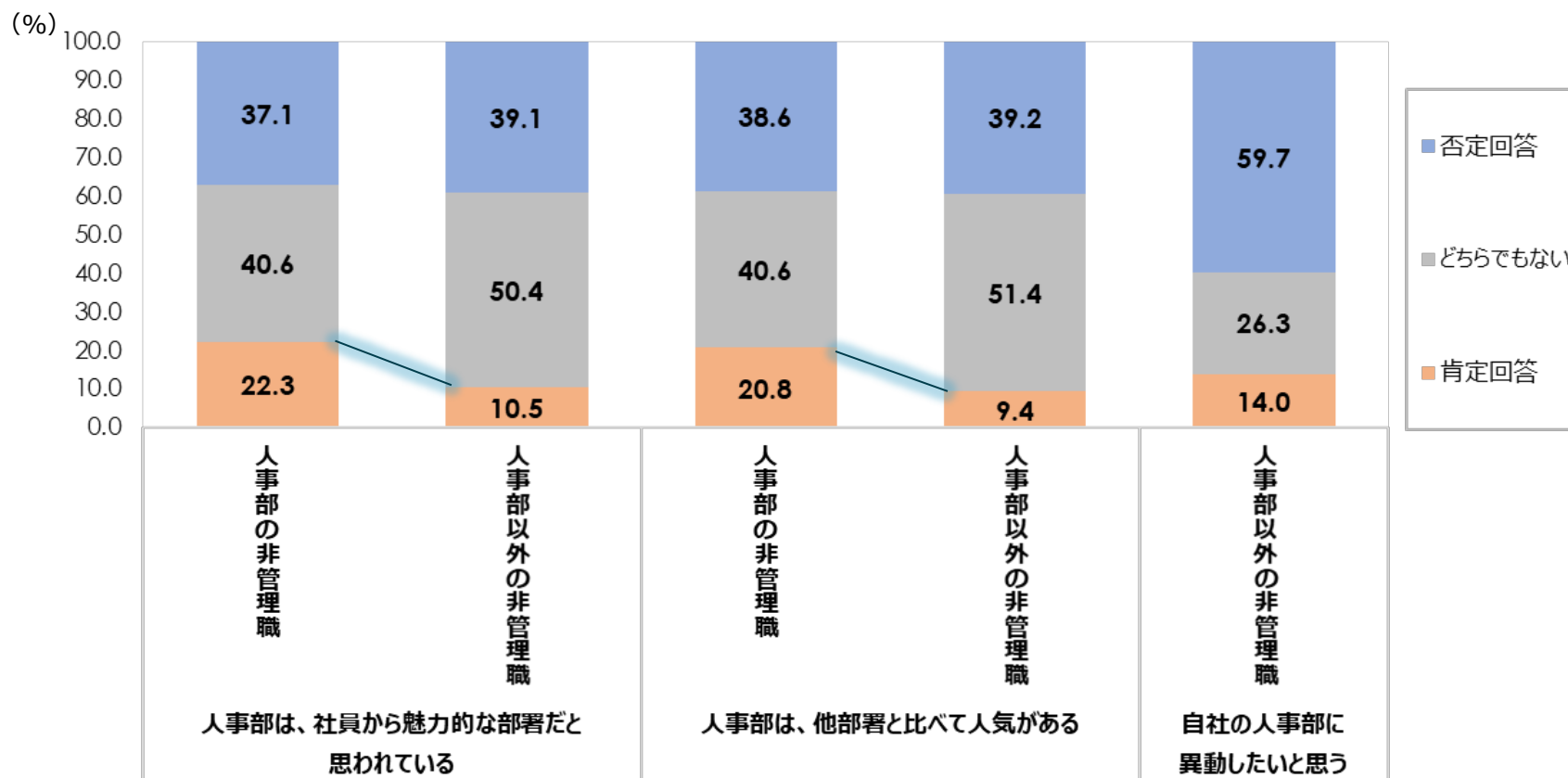
人事部非管理職  
n=549（有効回答）

※外部利用先と利用目的は別々に聴取。外部利用先を独立変数、利用目的を従属変数とした二項ロジスティクス回帰分析において、有意な正の影響があった項目の組み合わせを記載。

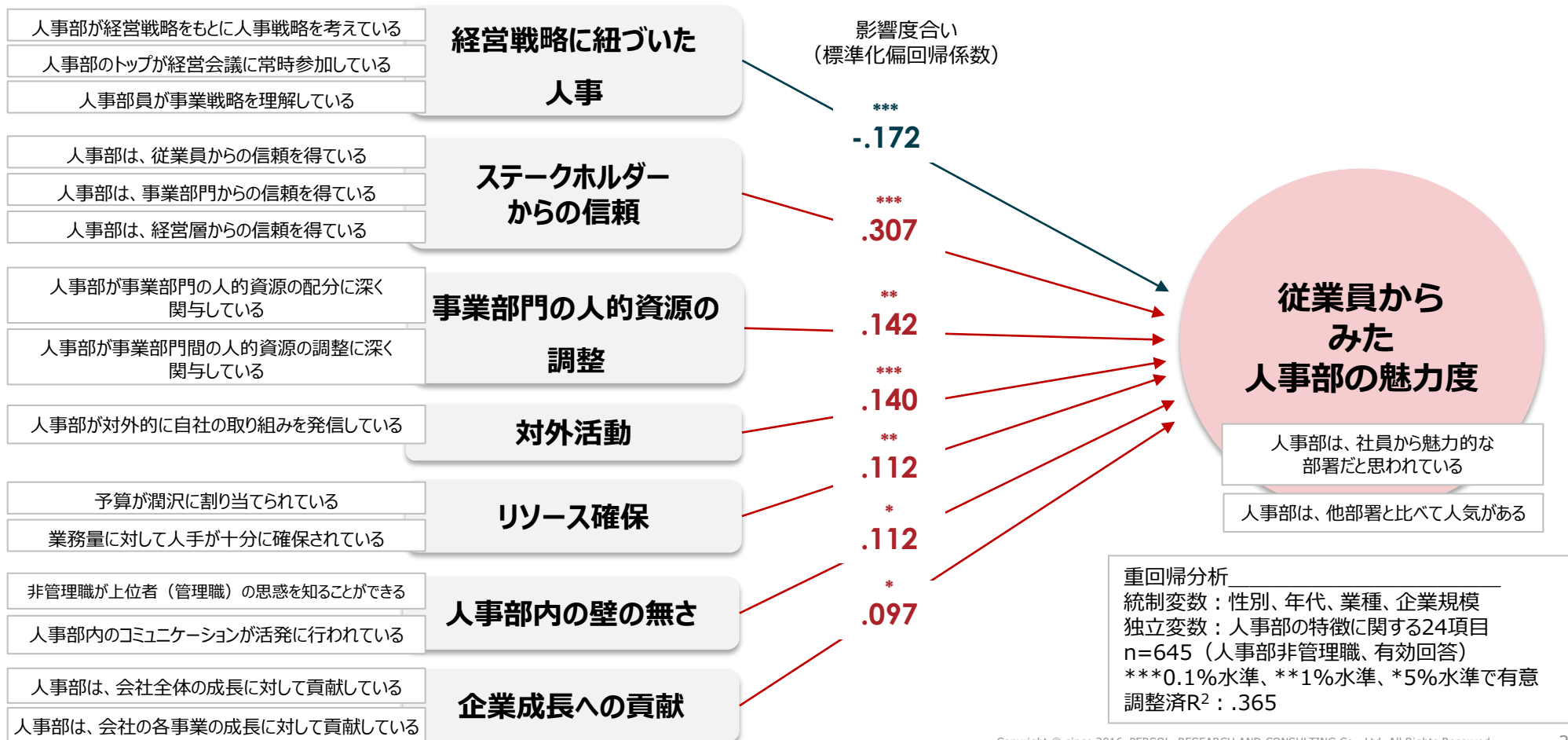
人事部が従業員からみて魅力的な部署だと思われるかを、人事部の非管理職と人事部以外の非管理職に尋ねた。人事部非管理職の肯定回答は2割程度、人事部に異動したい人事部以外非管理職は、14%であった。

※人事部以外の非管理職は、性年代比率を、人事部非管理職と同等になるように補正した上で比較分析

人事部非管理職 n=650  
人事部以外非管理職 n=800



人事部非管理職に、従業員からみた人事部の魅力度を尋ね、その要因を分析したところ、「ステークホルダーからの信頼」や「事業部門の人的資源の調整」、「対外活動」などが魅力度を高めていた。一方、「経営戦略に紐づいた人事」の実現は、従業員からみた魅力度を低下させていた。



# 人事部非管理職のキャリア意識

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

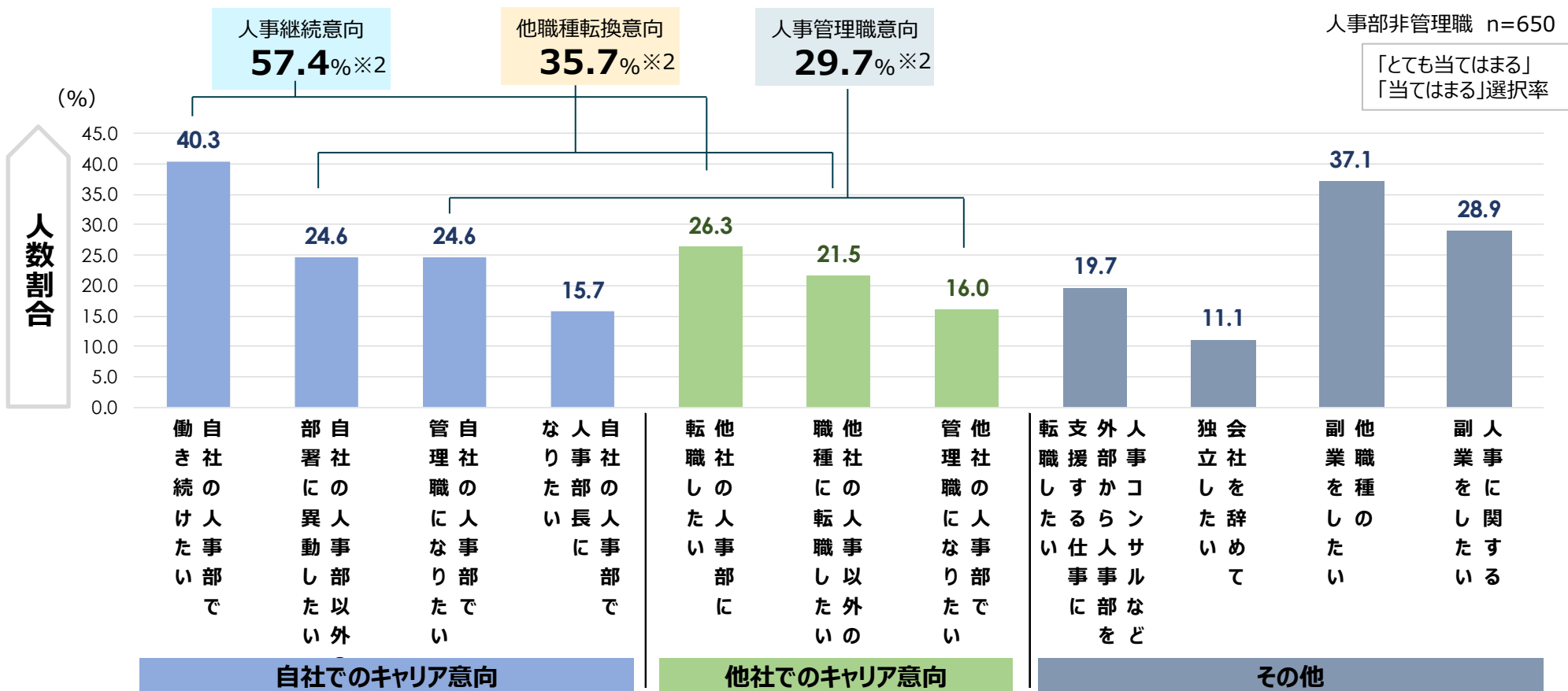
パーソル 総合研究所



人事を続けたい人事部非管理職は約6割、うち自社の人事部で働き続けたいのは40.3%。

人事部の管理職になりたい人事部非管理職は約3割、うち自社でなりたいのは24.6%。

聴取方法・割付が異なるため単純比較はできないが、全職種の自社継続就業意向率（44.2%※1）、自社管理職意向率（25.7%※1）と大きな差はない。



※1 パーソル総合研究所「働く1万人の就業・成長定点調査 2022年」の200人以上企業の一般社員・従業員／係長相当の正社員における値

※2 自社での、または他社でのキャリア意向のいずれかについて、「とても当てはまる」「当てはまる」と選択した割合。自社でのキャリア意向と他社でのキャリア意向は同時選択可。

現在の会社で人事部の管理職になりたいと考えている総合職40代以下の人事部非管理職は、約3割。

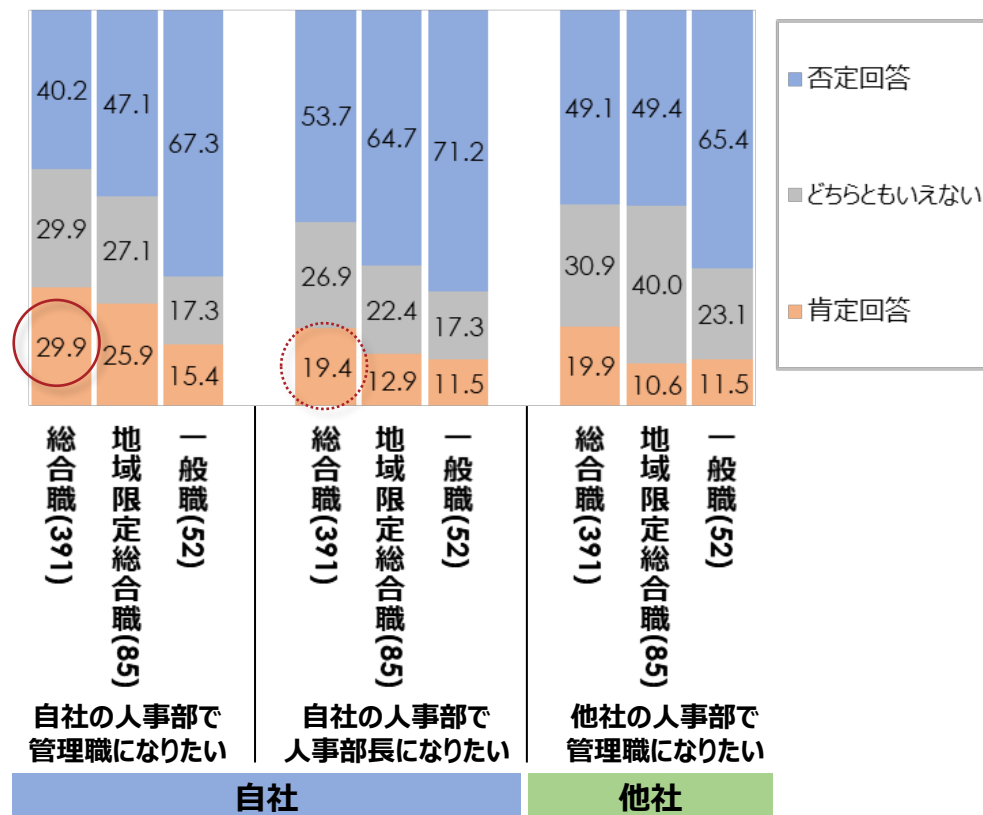
全職種平均 (33.2%※) と大きな差はみられない。

人事部長になりたい割合は2割弱。人事部長になる条件は、「自身の能力・意欲が高まったら」が多い。

正社員区分別 管理職意向

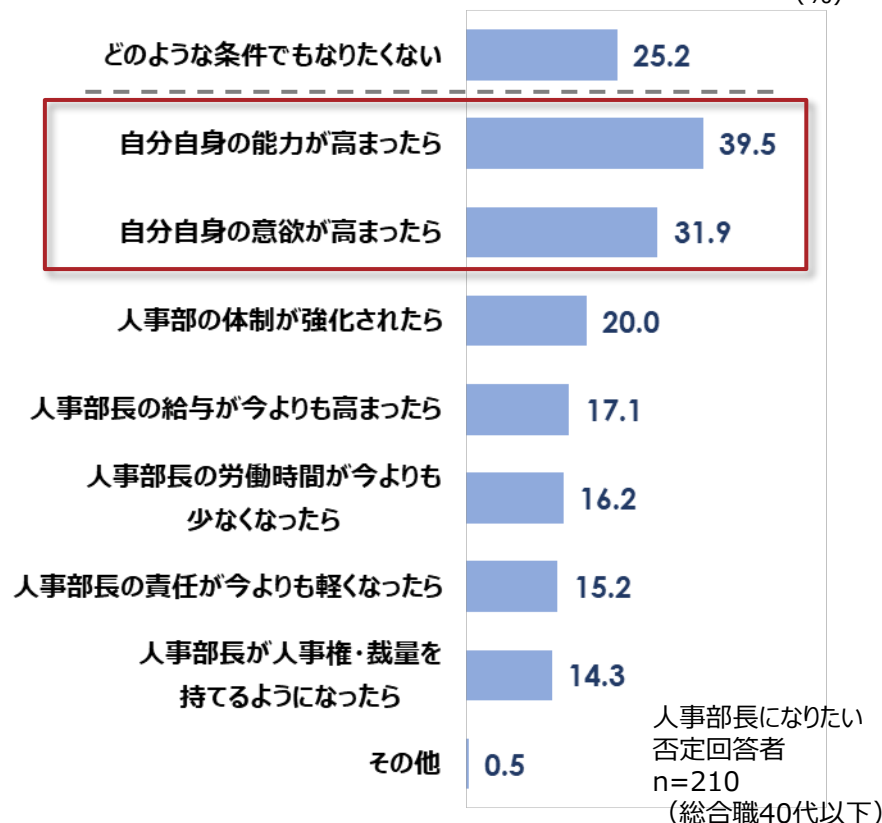
40代以下  
n=528

(%)



人事部長になる条件 総合職

(%)



男女別にみると、男女の管理職意向の差は5pt程度と小さい。

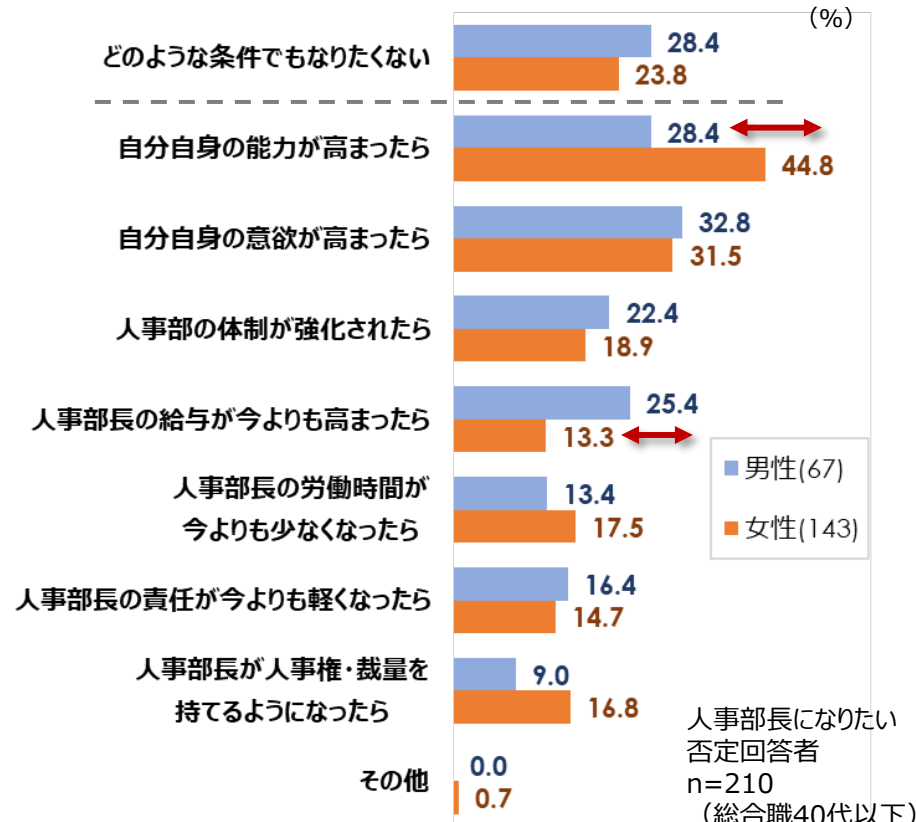
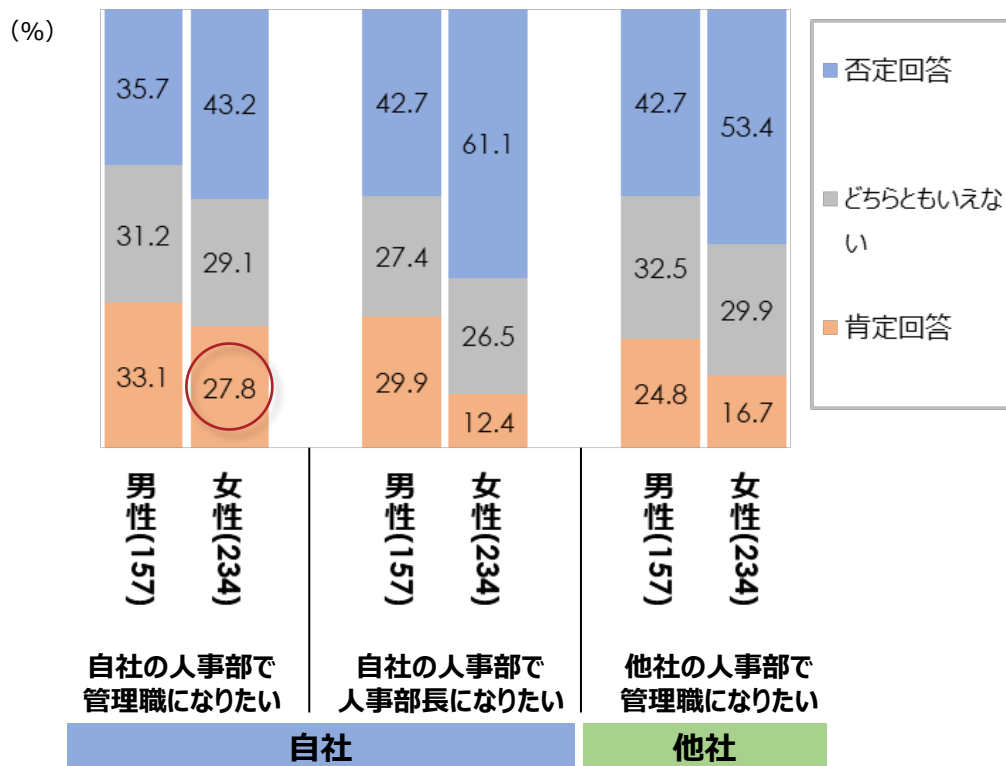
全職種平均（男性：36.8%、女性：24.0%※）に比べ、男性の管理職意向はやや低く、女性はやや高い傾向。

人事部長になる条件をみると、男性は「給与」、女性は「自身の能力」の選択率が高い。

総合職男女別 管理職意向

総合職40代以下  
n=391

総合職男女別 人事部長になる条件

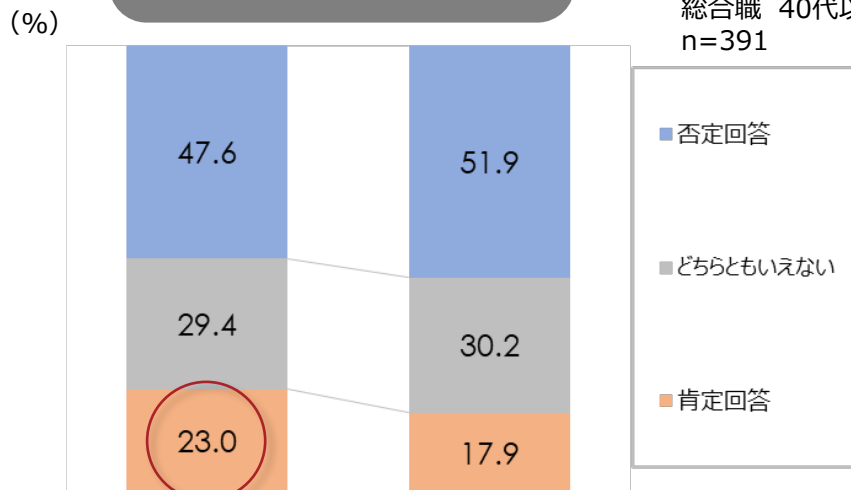


※ パーソル総合研究所「働く1万人の就業・成長定点調査 2022年」の200人以上企業の一般社員・従業員／係長相当の正社員総合職40代以下における値

自社・他社を問わず人事役員になりたい総合職40代以下は約2割。  
全職種平均に比べ、男女ともに役員昇進意向者が多い傾向※。

経営層昇進意向

人事部非管理職  
総合職 40代以下  
n=391

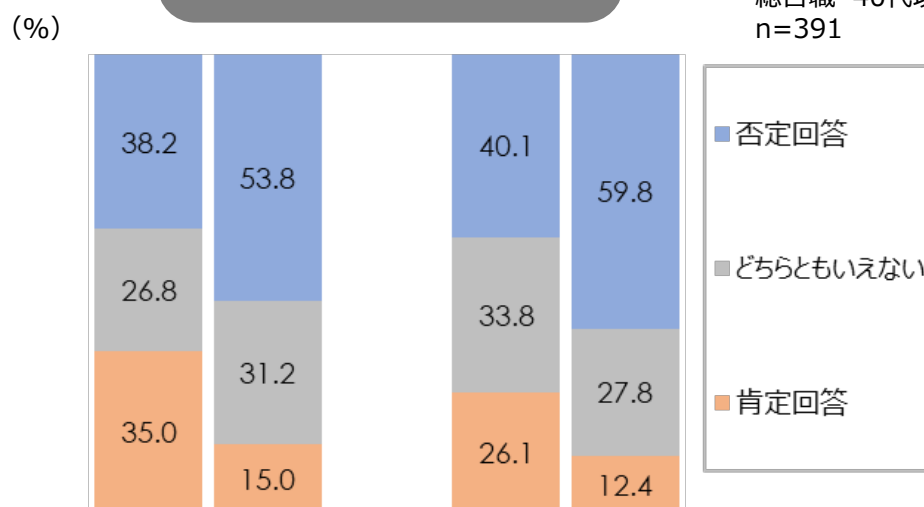


(自社、他社を問わず)人事役員(経営層)になりたい

(自社、他社を問わず)人事以外の経営層になりたい

男女別 経営層昇進意向

人事部非管理職  
総合職 40代以下  
n=391

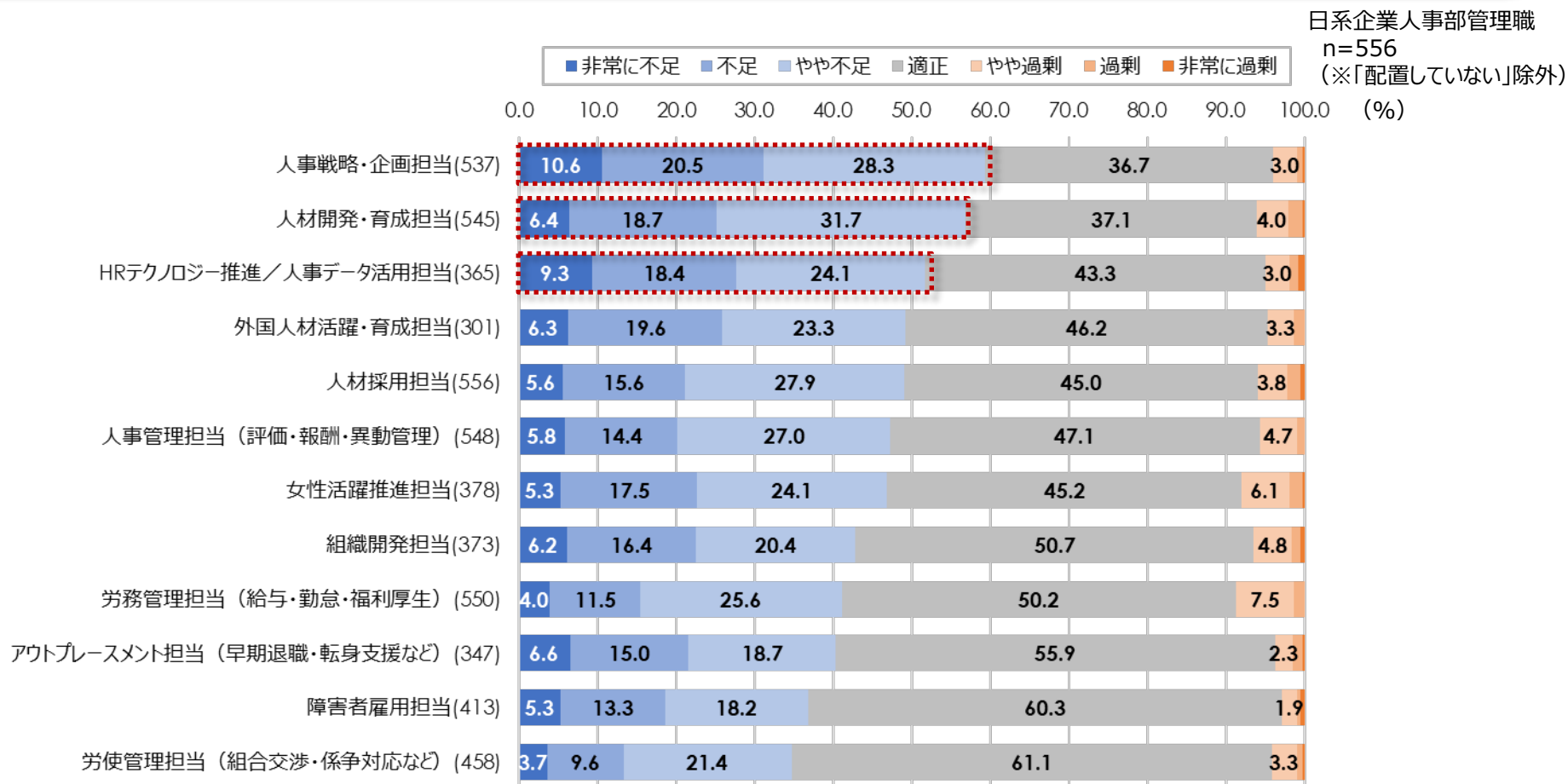


男性(157)  
女性(234)  
(自社、他社を問わず)人事役員(経営層)になりたい

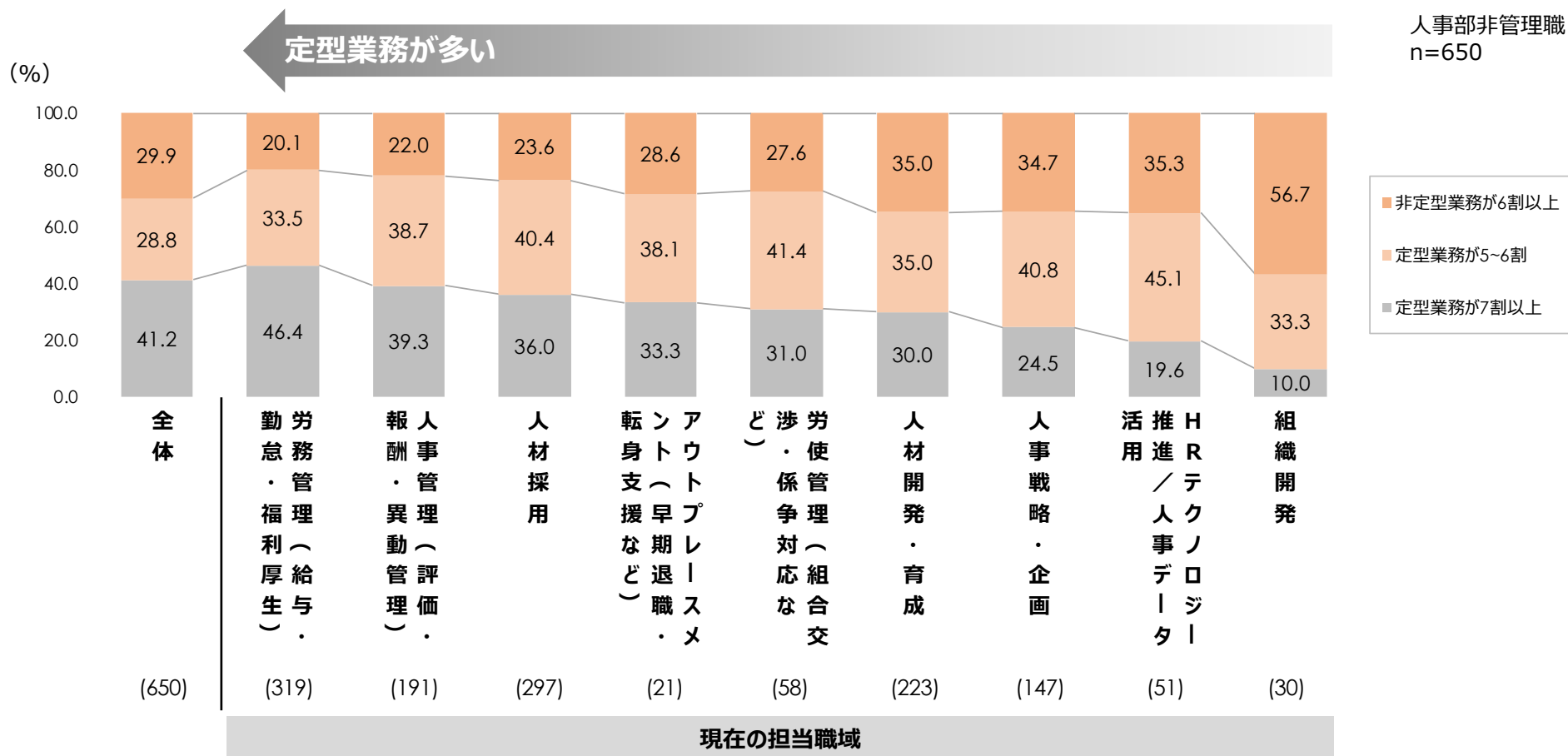
男性(157)  
女性(234)  
(自社、他社を問わず)人事以外の経営層になりたい

※労働政策研究所(2013)男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果の役員以上昇進希望者割合(男性:18.0%、女性:1.3%;300人以上企業のホワイトカラー40代未満の一般社員・係長・主任相当)との比較(割付、聴取方法が異なるため参考値)。

第1回調査結果によると、人事部の人員不足感は高い。  
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割超と多く、不足感が強い。

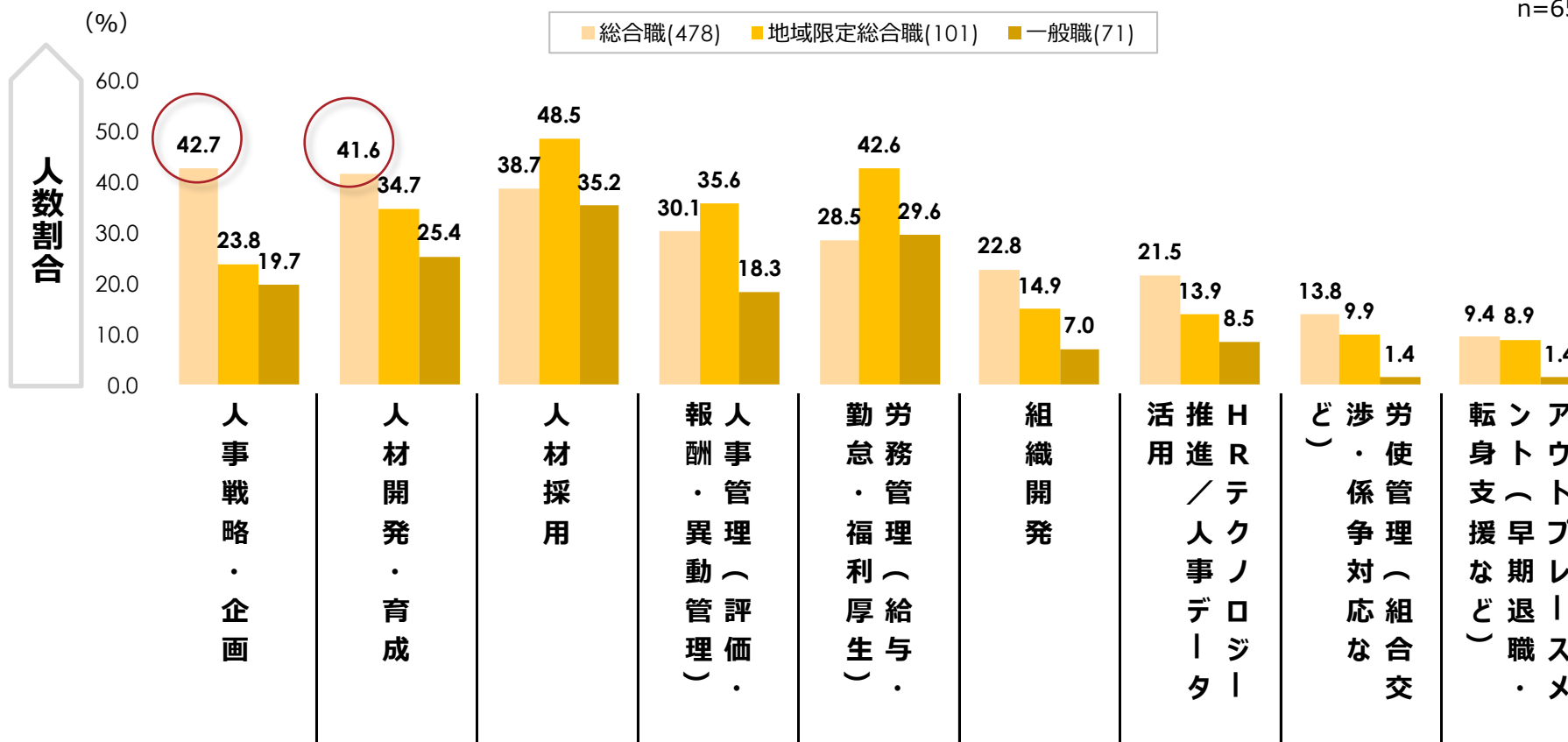


「労務管理」や「人材採用」を担当する人事部非管理職は、定型業務の割合が高い。  
一方、「アウトプースメント」「組織開発」「HRテクノロジー推進／人事データ活用」担当者は、  
非定型業務の割合が高い傾向。



総合職の人事部非管理職では、「人事戦略・企画」「人材開発・育成」を今後経験したい意向が高く、4割超が希望。

人事部非管理職  
n=650



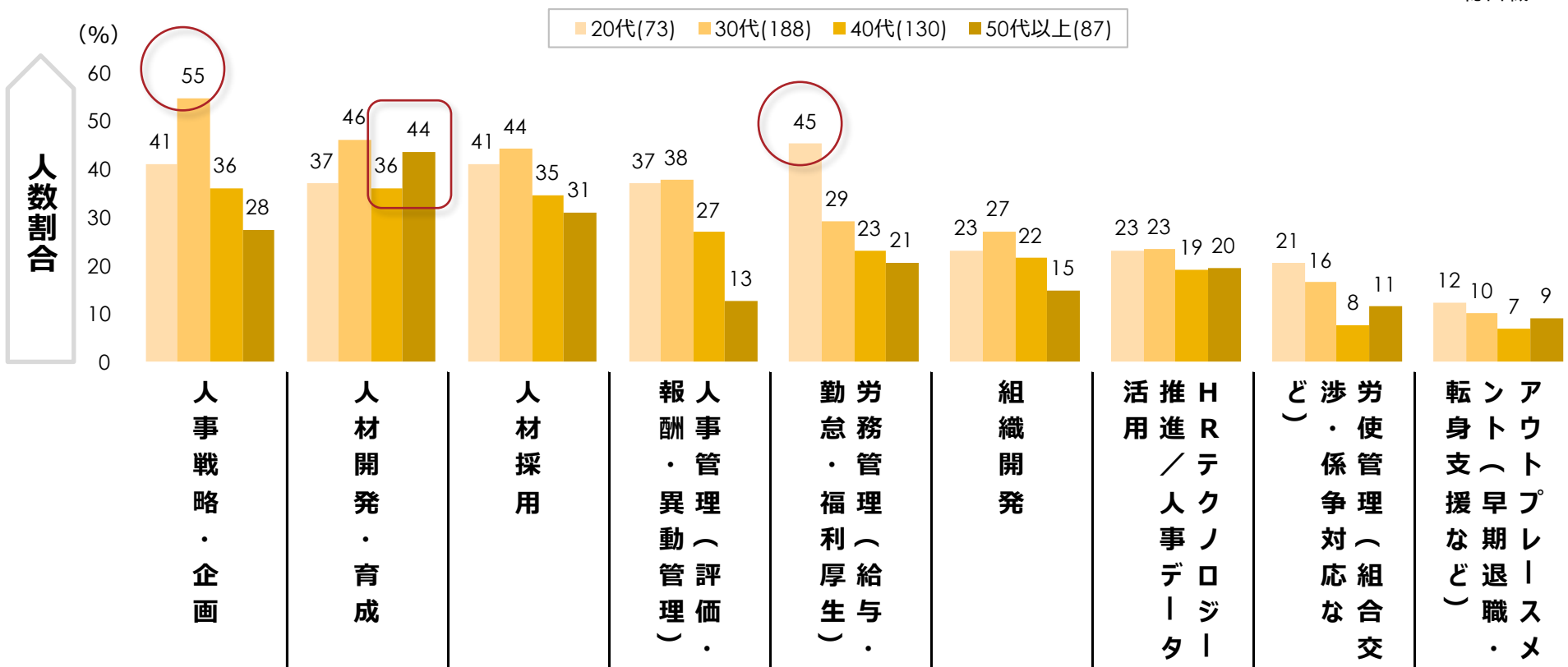
※現在担当している職域も選択可  
※複数選択形式

総合職の年代別にみると、20代は「労務管理」の経験意向が最も高いが、30代以降は低下。

30代は「人事戦略・企画」の経験意向が最も高い。

また、40代以上は「人材開発・育成」の経験意向が最も高い。

人事部非管理職  
総合職 n=478

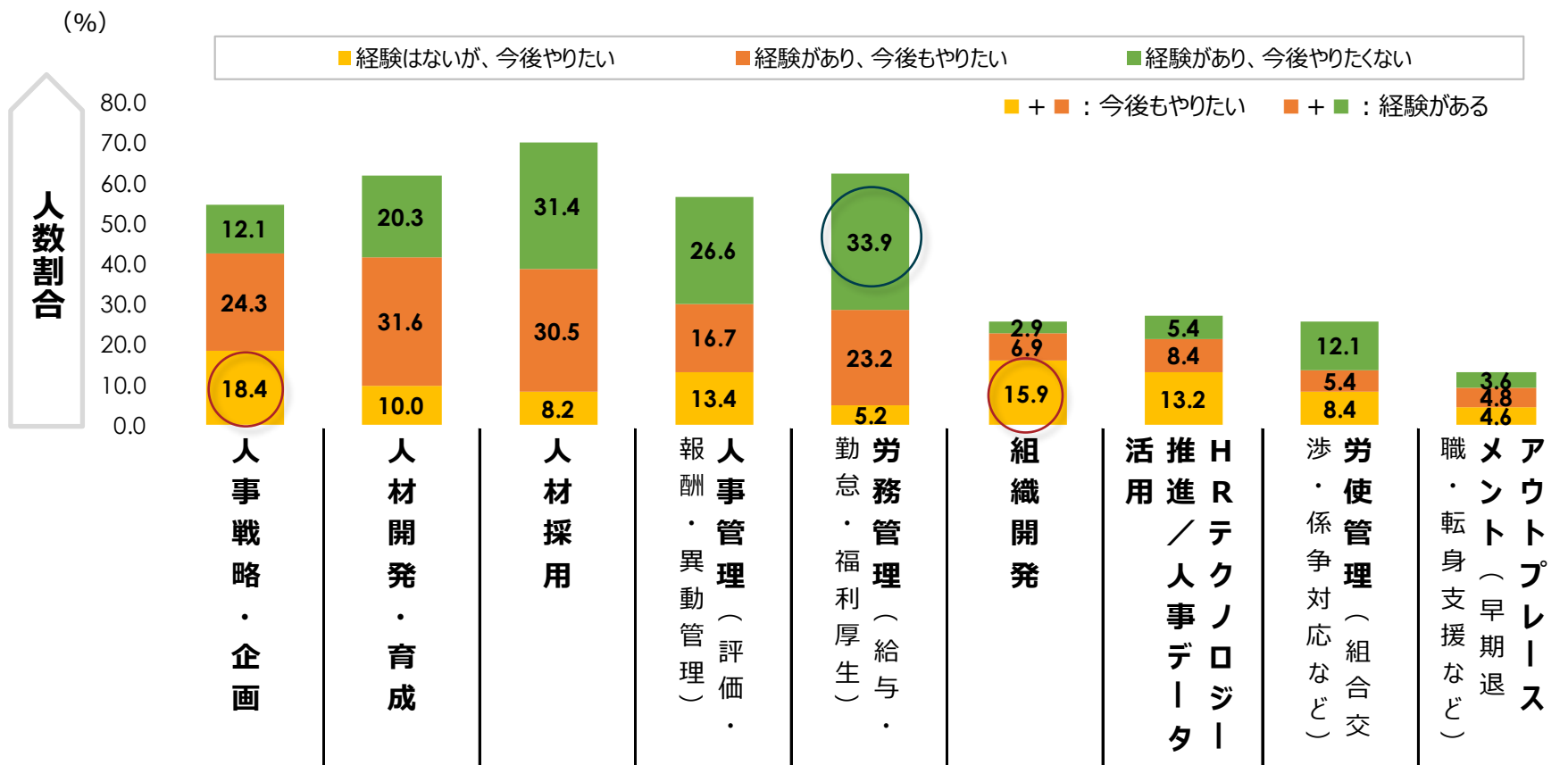


※現在担当している職域も選択可  
※複数選択形式



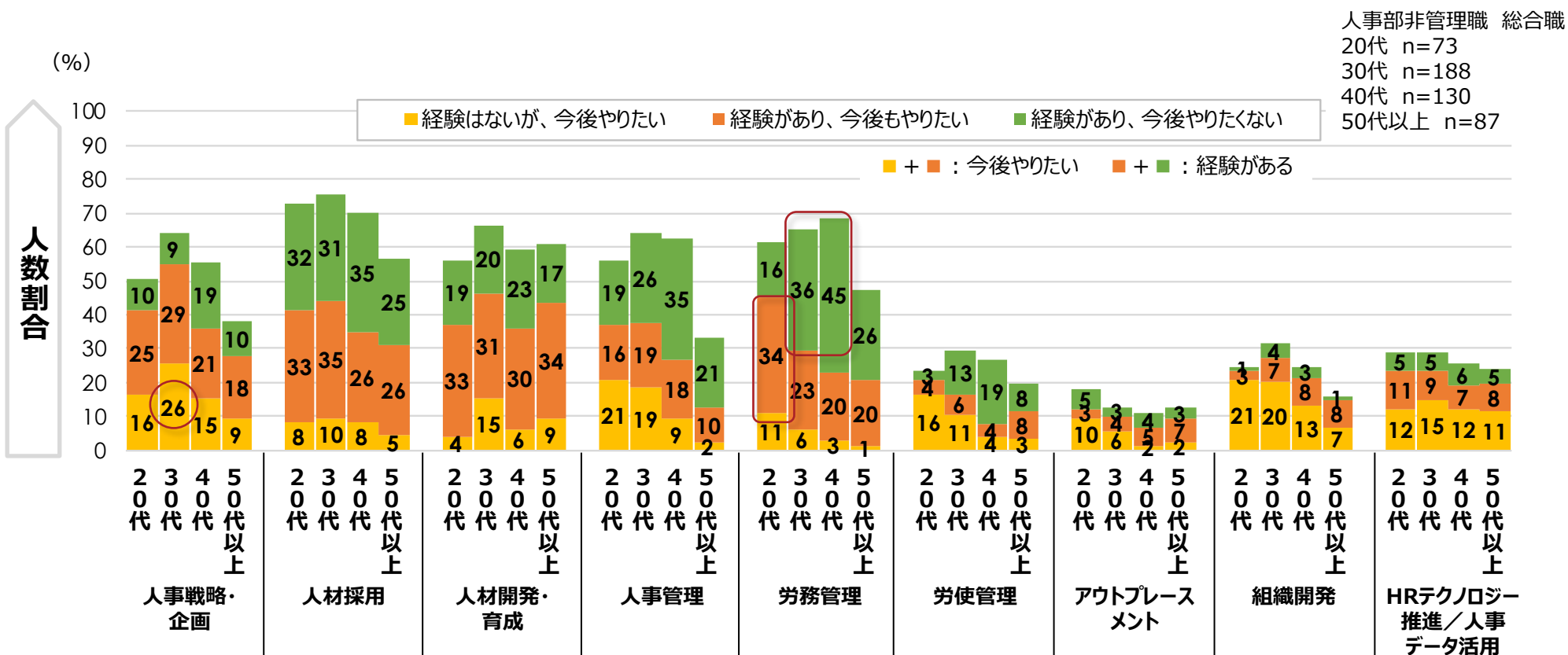
総合職の各人事職域の経験意向とこれまでの経験率とをかけあわせてみると、  
 経験はないが今後やりたい職域は、「人事戦略・企画」で最も多く18.4%、次いで「組織開発」の15.9%。  
 一方、経験はあるが今後やりたくないと考えている職域は、「労務管理」が33.9%と最も多い。

人事部非管理職  
 総合職 n=478



※「今後やりたい」は、現在担当している職域も選択可  
 ※複数選択形式

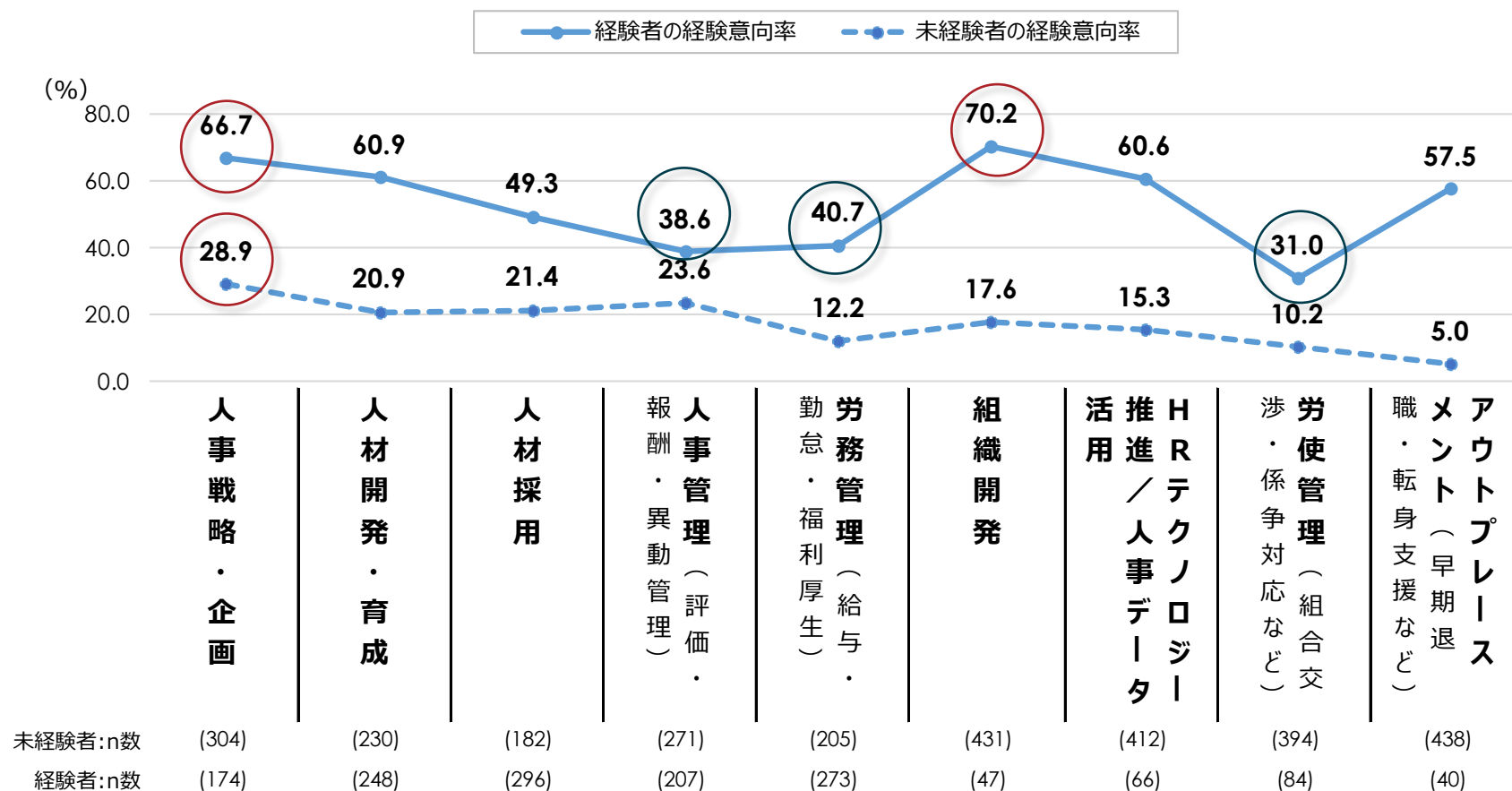
年代別にみると、30代の26%が、「人事戦略・企画」を「経験はないが、今後やりたい」と考えている。  
「労務管理」は、20代では「経験があり、今後もやりたい」が34%と多くを占めるが、  
30～40代では「経験があり今後やりたくない」が増加し4割前後を占める。



※「今後やりたい」業務は、現在やっている業務も選択可  
※複数選択形式

人事職域ごとに経験者における経験意向率をみると、「組織開発」「人事戦略・企画」で高く、「人事管理」「労務管理」「労使管理」では低い。  
「人事戦略・企画」は、未経験者における経験意向率も高い傾向があり人気となっている。

人事部非管理職  
総合職 n=478



現在の担当職域別にキャリア意向をみると、「人事戦略・企画」「人材開発・育成」担当は管理職意向が高い。  
一方、「労務管理」「人事管理」「HRテクノロジー推進／人事データ活用」担当は管理職意向が低く、  
今後担当したい職域が「労務管理」の場合も、管理職意向が低い傾向がある。

自社・他社いずれかについて  
「とても当てはまる」「当てはまる」回答率

人事部非管理職  
総合職 n=478

(%)

現在の担当業務	サンプル数	人事継続意向	他職種転換意向	管理職意向
組織開発	27 (21)	66.7	37.0	57.1
人事戦略・企画	124 (107)	62.1	43.5	49.5
人材開発・育成	181 (147)	58.0	35.9	47.6
労使管理 (組合交渉・係争対応など)	47 (38)	59.6	40.4	47.4
人材採用	226 (189)	61.1	38.1	46.0
アウトプレースメント (早期退職・転身支援など)	17 (11)	58.8	41.2	45.5
HRテクノロジー推進／ 人事データ活用	46 (38)	52.2	32.6	36.8
人事管理 (評価・報酬・異動管理)	150 (130)	56.0	37.3	34.6
労務管理 (給与・勤怠・福利厚生)	257 (186)	56.6	36.2	31.7

(%)

今後担当したい業務	サンプル数	人事継続意向	他職種転換意向	管理職意向
労使管理 (組合交渉・係争対応など)	66 (56)	77.3	33.3	57.1
アウトプレースメント (早期退職・転身支援など)	45 (37)	73.3	40.0	56.8
組織開発	109 (96)	67.0	33.9	56.3
HRテクノロジー推進／ 人事データ活用	103 (86)	68.9	35.9	51.2
人事戦略・企画	204 (180)	68.1	34.8	50.6
人事管理 (評価・報酬・異動管理)	144 (133)	78.5	29.9	46.6
人材開発・育成	199 (161)	66.8	36.7	46.0
人材採用	185 (158)	62.2	35.7	43.7
労務管理 (給与・勤怠・福利厚生)	136 (118)	71.3	28.7	34.7

※1 サンプル数の括弧内は、管理職意向の算出母数（40代以下に限定）

※2 30人以下の属性は、参考値のためグレー網掛け

「労務管理」「HRテクノロジー推進／人事データ活用」「人事管理」を現在担当している人事部非管理職は、直属上司のロールモデル度が低い傾向がみられ、同職域のまま昇進する意向が低いことが分かる。上司への心情には大差はみられない。

「とても当てはまる」「当てはまる」回答率（％）

 人事部非管理職  
 n=650

現在担当している業務	サンプル数	直属上司のロールモデル度		上司への心情	
		上司と同じようなキャリアを形成したいと思う	上司は、自身の目指す姿だと思う	上司を信頼している	上司を尊敬している
組織開発	30	33.3	46.7	56.7	56.7
人事戦略・企画	147	30.6	40.1	57.8	57.1
アウトプレースメント（早期退職・転身支援など）	21	28.6	33.3	52.4	52.4
人材開発・育成	223	27.8	36.3	58.3	52.0
人材採用	297	23.6	35.7	58.2	52.9
労使管理（組合交渉・係争対応など）	58	22.4	43.1	62.1	51.7
人事管理（評価・報酬・異動管理）	191	16.8	31.9	58.1	49.2
HRテクノロジー推進／人事データ活用	51	15.7	33.3	52.9	47.1
労務管理（給与・勤怠・福利厚生）	319	14.1	28.8	52.7	43.9

人事部非管理職の担当職域別に直属上司の能力評価をみると、「労務管理」で最も低く、「人事管理」「人材採用」「労使管理」もやや低い。一方、「人事戦略・企画」、「組織開発」では高い傾向があった。

人事部非管理職

		人事部 非管理職	人事部非管理職の現在の担当職域								
			労務管理 (給与・勤 怠・福利厚 生)	人事管理 (評価・報 酬・異動管 理)	人材採用	労使管理 (組合交渉・ 係争対応な ど)	人材開発・ 育成	人事戦略・ 企画	アウトブレス メント (早期退職・ 転身支援な ど)	HRテクノロ ジー推進/ 人事データ 活用	組織開発
「1：全く当てはまらない～5：とても当てはまる」の5段階得点の平均値 (pt) 赤：高得点 青：低得点											
サンプル数		650	319	191	297	58	223	147	21	51	30
コミュニケーション能力	上司は、人に寄り添い共感する能力が高い	3.2	3.2	3.1	3.2	3.1	3.3	3.4	2.9 ※	3.3	3.6
	上司は、チームワークが得意だ	3.2	3.2	3.2	3.2	3.3	3.2	3.4	3.0	3.3	3.5
	上司は、コミュニケーション能力が高い	3.4	3.4	3.5	3.5	3.4	3.5	3.6	3.4	3.5	3.8
	上司は、関係者間の意向の調整力が高い	3.4	3.3	3.4	3.4	3.4	3.5	3.6	3.6	3.5	3.8
	上司は、人脈形成・関係構築能力が高い	3.4	3.3	3.4	3.4	3.4	3.5	3.6	3.7	3.6	3.8
実務能力	上司は、実行・推進力が高い	3.4	3.4	3.4	3.4	3.3	3.4	3.5	3.2	3.4	3.7
	上司は、判断力が高い	3.4	3.4	3.5	3.4	3.4	3.4	3.5	3.5	3.5	3.7
	上司は、プレゼンテーション力が高い	3.3	3.2	3.4	3.3	3.2	3.4	3.5	3.4	3.3	3.7
	上司は、企画構想・戦略立案力が高い	3.2	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2	3.4	3.2	3.2	3.7
	上司は、経営感覚がある	3.2	3.2	3.3	3.2	3.2	3.3	3.5	3.3	3.2	3.7
プロ意識	上司は、学習・自己啓発をしている	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.4	3.4	3.5	3.5	3.8
	上司は、達成意欲が高い	3.4	3.4	3.4	3.5	3.4	3.5	3.5	3.6	3.5	3.7
	上司は、専門知識が豊富だ	3.4	3.4	3.5	3.3	3.6	3.4	3.6	3.7	3.6	3.8
IT・データテ ラシー	上司は、データ分析力が高い	3.2	3.3	3.3	3.3	3.2	3.3	3.4	3.4	3.1	3.5
	上司は、ITシステム・ツールを使いこなす能力が高い	3.0	3.1	3.1	3.0	2.9	3.0	3.1	3.3	3.1	3.3
指導力	上司は、育成能力が高い	2.9	2.9	2.9	3.0	3.1	3.1	3.1	3.0	2.9	3.4
	上司は、リーダーシップがある	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.5	3.4	3.3	3.7
情報収集力	上司は、情報収集力が高い	3.3	3.3	3.4	3.3	3.5	3.3	3.5	3.6	3.4	3.9
	上司は、情報感度が高い	3.3	3.3	3.4	3.4	3.4	3.4	3.5	3.4	3.5	3.8
事務処理	上司は、事務処理能力が高い	3.3	3.3	3.4	3.3	3.3	3.3	3.4	3.3	3.2	3.6

人事部非管理職に自身の能力評価を求めた。担当職域別にみると、「労務管理」「人事管理」「人材採用」で能力評価が低く、「組織開発」「人事戦略・企画」で高い点は上司評価（前頁）と類似。「HRテクノロジー推進／人事データ活用」担当は「データ分析」能力が高く、上司評価（前頁）とギャップがある。

		人事部 非管理職	現在の担当職域								
			労務管理 (給与・勤 怠・福利厚 生)	人事管理 (評価・報 酬・異動管 理)	人材採用	労使管理 (組合交渉 など)	人材開発・ 育成	人事戦略・ 企画	アウトプ ースメント	HRテクノ ロジー推 進/ 人事デー タ活用	組織開発
数値は、「1:かなり苦手~7:かなり得意」の7段階得点の平均値 (pt) 赤: 高得点 青: 低得点											
サンプル数		650	319	191	297	58	223	147	21	51	30
コミュニケーション能力	人に寄り添い共感すること	5.1	5.0	5.2	5.2	5.3	5.3	5.2	5.4※	5.2	5.3
	チームワーク	4.8	4.7	4.9	4.9	5.2	5.0	5.0	5.2	5.1	5.2
	人とのコミュニケーション	4.8	4.6	4.9	5.0	5.1	5.1	5.0	5.3	5.0	5.3
	関係者間の意向の調整	4.5	4.3	4.7	4.7	4.8	4.8	4.8	5.1	4.9	5.4
	人脈形成・関係構築	4.5	4.3	4.6	4.7	4.9	4.8	4.8	4.8	4.6	5.2
実務能力	実行・推進	4.7	4.5	4.7	4.8	4.8	5.0	5.0	5.1	4.9	5.3
	判断	4.5	4.4	4.6	4.7	4.7	4.8	4.9	4.6	4.7	5.2
	プレゼンテーション	3.9	3.5	4.0	4.2	4.1	4.5	4.5	4.7	4.2	4.9
	企画構想・戦略立案	4.0	3.8	4.1	4.3	4.3	4.3	4.7	4.5	4.5	5.0
	経営感覚の発揮	3.7	3.6	3.8	4.0	3.8	4.1	4.3	4.0	3.8	4.5
プロ意識	学習・自己啓発	4.6	4.5	4.5	4.7	4.8	4.9	5.0	5.0	5.2	5.4
	高い達成意欲を持つこと	4.4	4.2	4.4	4.6	4.6	4.8	4.9	4.7	4.6	5.4
	専門知識の活用	4.6	4.7	4.8	4.6	4.8	4.7	4.9	5.2	5.2	5.1
IT・データリテラシー	データ分析	4.3	4.3	4.6	4.4	4.6	4.4	4.7	4.7	5.4	5.2
	ITシステム・ツールの操作	4.2	4.2	4.5	4.1	4.4	4.3	4.5	4.6	5.4	5.0
指導力	他者育成	4.1	3.9	4.2	4.3	4.2	4.7	4.5	4.5	4.3	4.9
	リーダーシップの発揮	4.0	3.8	4.1	4.2	4.0	4.5	4.5	4.4	4.3	4.8
情報収集力	情報収集	4.7	4.7	4.9	4.9	4.7	4.8	5.0	4.7	5.5	5.3
	情報感度	4.5	4.5	4.8	4.7	4.8	4.6	5.0	4.7	5.3	5.5
事務処理	事務処理	5.1	5.3	5.2	5.0	5.3	5.0	5.0	5.6	5.4	4.9

人事部非管理職の能力の自己評価を他職種非管理職と比較すると、「学習・自己啓発」が最も差が大きく、人事部非管理職の約5割が得意と回答。  
「事務処理」「人に寄り添い共感すること」「プレゼンテーション」も人事部非管理職の得意領域と言える。

※人事部以外の非管理職は、性年代比率を、人事部非管理職と同等になるように補正した上で比較分析

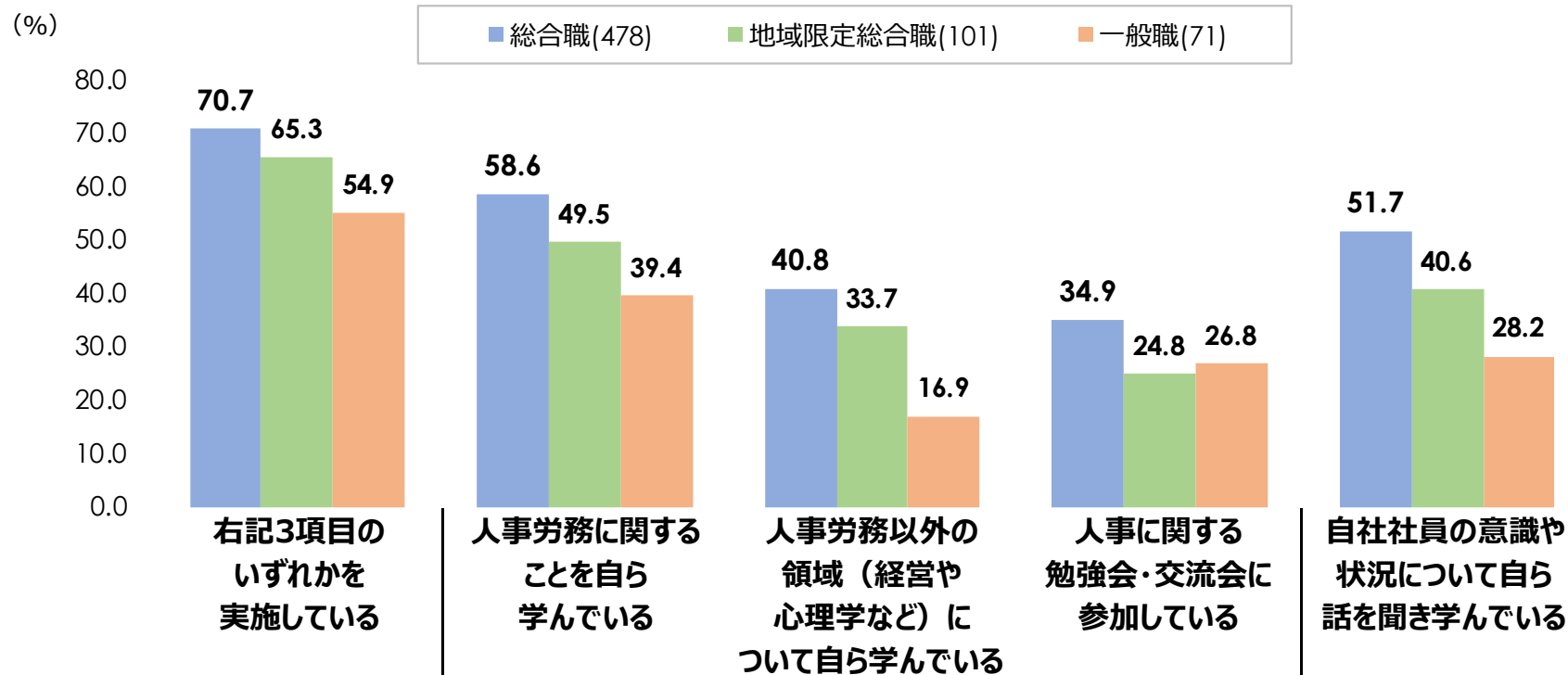
「かなり得意」「得意」「やや得意」回答率 (%)		人事部 非管理職	人事部以外 非管理職	人事部- 人事部以外ギャップ
サンプル数		650	800	-
コミュニケーション能力	人に寄り添い共感すること	69.7	55.0	14.7
	関係者間の意向の調整	47.8	36.8	11.1
	人脈形成・関係構築	47.8	40.4	7.4
	チームワーク	59.1	52.7	6.4
	人とのコミュニケーション	56.9	51.3	5.7
実務能力	プレゼンテーション	34.3	20.8	13.5
	企画構想・戦略立案	32.0	21.8	10.2
	実行・推進	53.5	44.4	9.2
	経営感覚の発揮	23.5	15.7	7.9
	判断	47.5	40.5	7.0
プロ意識	学習・自己啓発	50.5	35.2	15.3
	高い達成意欲を持つこと	43.8	35.7	8.2
	専門知識の活用	51.1	45.6	5.5
IT・データリテラシー	データ分析	40.9	32.0	8.9
	ITシステム・ツールの操作	35.7	29.5	6.2
情報収集力	情報収集	51.1	41.2	9.9
	情報感度	45.7	36.0	9.7
指導力	リーダーシップの発揮	35.4	26.7	8.7
	他者育成	36.3	30.3	6.0
事務処理	事務処理	64.9	50.2	14.7



人事部非管理職の総合職のうち、「人事労務に関することを自ら学んでいる」のは約6割。  
「人事労務の学習」「人事労務以外の学習」「人事に関する交流会・勉強会に参加」のいずれかの学習行動を行っている総合職は、70.7%にのぼる。全職種の非管理職の何らかの業務外学習・自己啓発実施率（59.1%※）と比しても高い。

人事部非管理職 n=650

「とても当てはまる」「当てはまる」回答率



業務特性をみると、「機密情報の扱い」「従業員対応」「事業部門連携」は多くの人事部非管理職が実施。  
業務のやりがいについては、「従業員対応」「従業員支援」「専門性発揮」で高い傾向がある。  
「企画・戦略業務」「経営関与」は、実施率は低いが、やりがいは比較的高い。

業務特性		実施率 (%) ※1	やりがいを感ずる度合い (pt) ※2
機密情報の扱い	給与や人事異動といった機密情報を扱っている	70.5	3.5
	社員の機微（センシティブ）情報を扱っている	69.7	3.5
従業員対応	現場で状況に応じた判断・対応を行っている	68.2	3.8
	従業員の意見や反応を業務に生かしている	59.4	3.7
	現場に寄り添い困りごとを解決している	58.5	3.8
事業部門連携	事業部と連携しながら仕事をしている	60.2	3.6
	事業部長の意向を聞く機会がある	51.2	3.5
従業員支援	社員の可能性を活かすにはどうすればよいかを考えている	51.7	3.7
	社員の成長を感じる機会がある	50.6	3.8
専門性発揮	人事の専門的な知識を生かした仕事をしている	49.7	3.7
	高い専門性・スキルを要する仕事をしている	40.6	3.8
対人折衝	人前で話をする機会が多い	46.2	3.5
	従業員や外部関係者との折衝を行っている	46.0	3.6
	社外の関係者や取引先とのやり取りが頻繁にある	41.8	3.5
定型業務	事務処理や庶務といった定型業務が多い	47.5	3.1
	ルーチン業務が大半を占めている	40.3	3.0
企画・戦略業務	情報やデータの分析・考察を行っている	50.2	3.5
	新しい人事施策の企画構想を行っている	30.8	3.7
経営関与	経営層と関わる機会がある	45.7	3.5
	経営層の目線に立って物事を考えることが多い	31.2	3.6

人事部非管理職  
n=650

※1 各業務特性の実施について、「とても当てはまる／当てはまる」と回答した割合

※2 各業務特性の実施について、「とても当てはまる／当てはまる／どちらでもない」と回答した内、やりがいを感ずるかについて

「5：とてもやりがいを感ずる～1：全くやりがいを感ずらない」で聴取した5段階得点の平均値

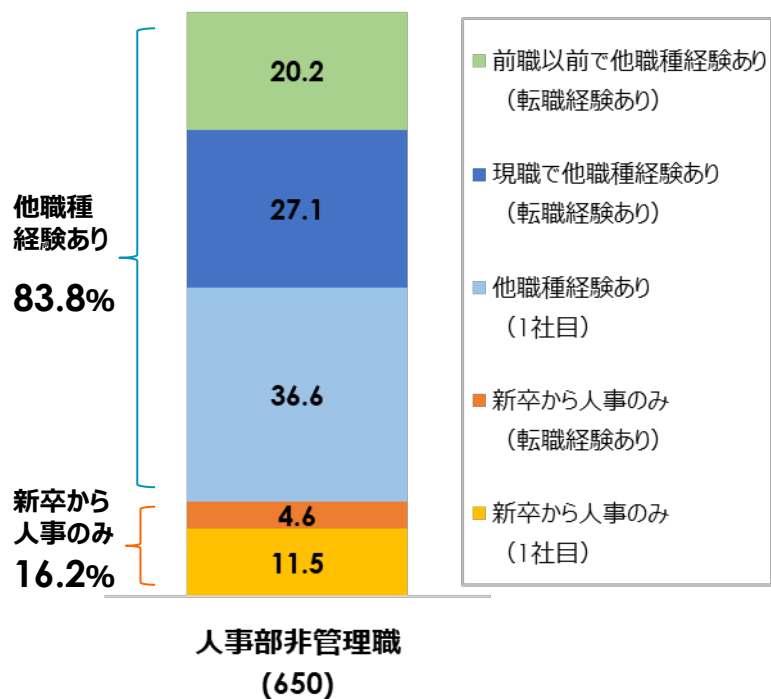
新卒から人事業務のみに従事している割合は、人事部非管理職の16.2%。

バックオフィス職や事務職を含む他職種経験（異動・兼務両方を含む）のある人事は83.8%であった。

他職種経験ありの場合、事務職の経験率が最も高く、次いで営業・販売職、人事以外のバックオフィス職と続く。

## 人事部非管理職の過去のキャリア

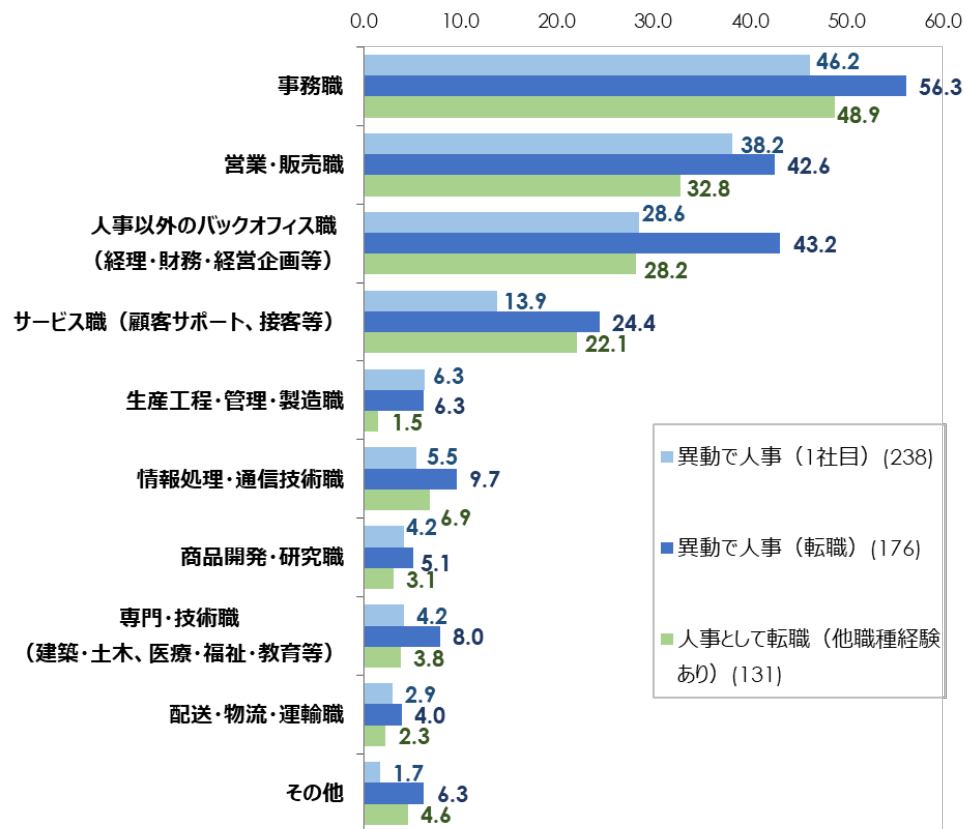
(%)



## 過去に他職種経験の内訳

人事部非管理職  
n=650

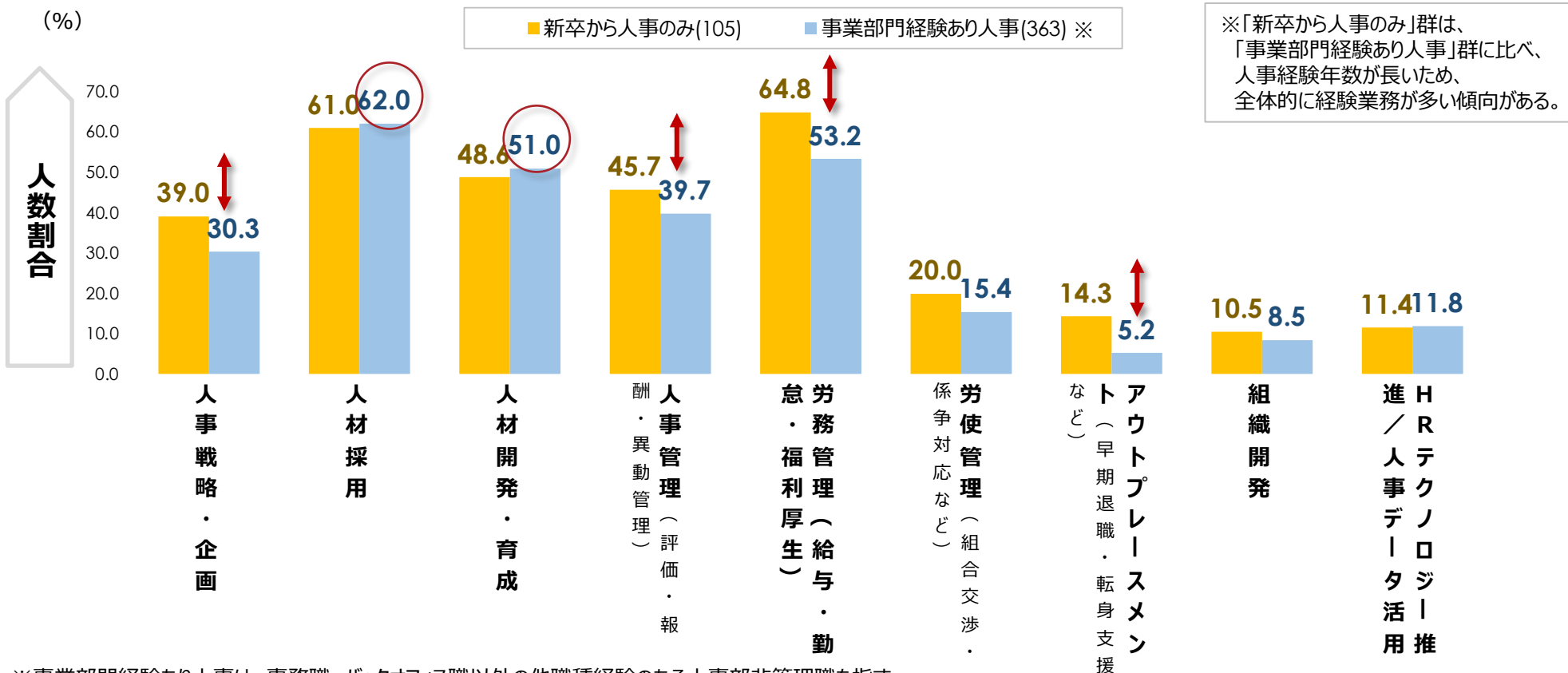
(%)



新卒から人事のみを経験してきた人事部非管理職は、事業部門経験のある者と比べ、「人事戦略・企画」や「人事管理」「労務管理」「アウトプレースメント」といった、社員の秘匿情報を扱う業務や制度設計・運用業務を担う。一方、事業部門経験のある者は、採用や育成といった事業部門との連携業務を担う傾向。

これまでに経験した人事職域

人事部非管理職



※事業部門経験あり人事は、事務職、バックオフィス職以外の他職種経験のある人事部非管理職を指す。  
※複数選択形式

# 人事部非管理職の仕事のやりがいタイプ

パーソル総合研究所

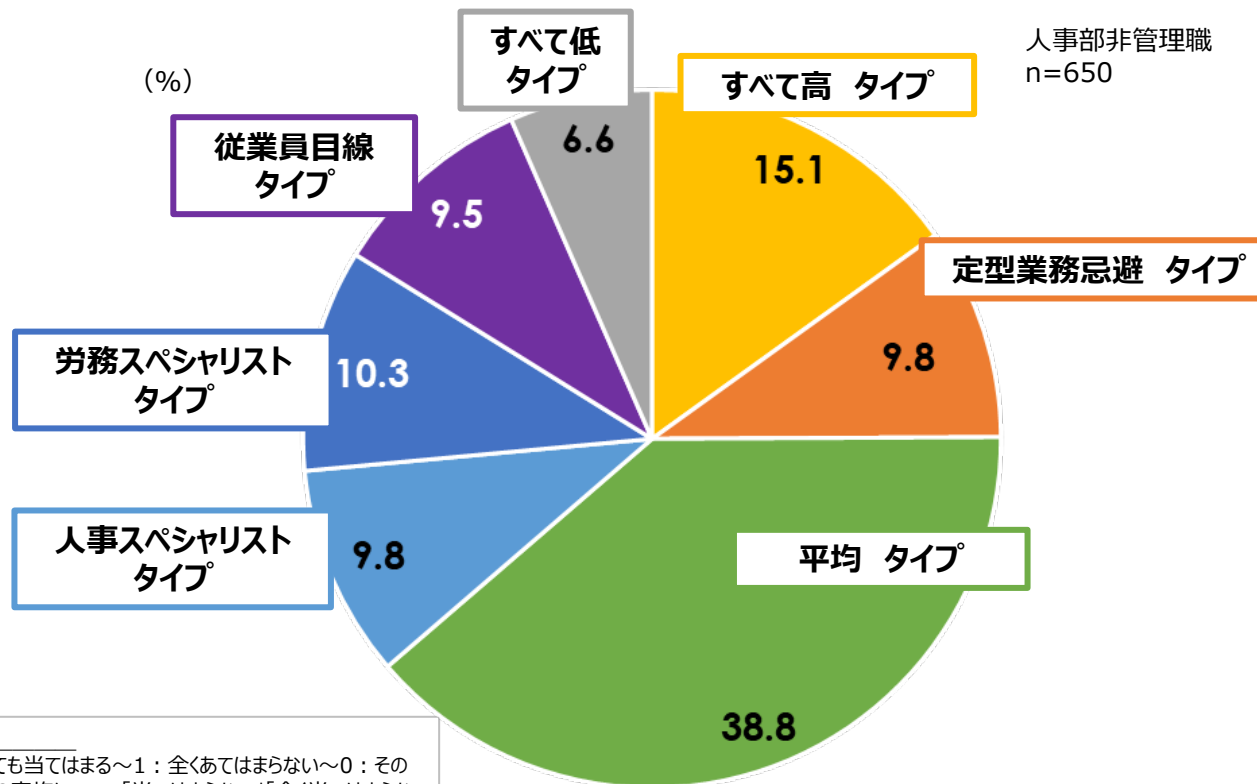
シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

現在どのような業務を実施し、かつやりがいを感じているかによって、人事部非管理職を7タイプに分類。全ての業務でやりがいが高い、低い、平均の3タイプその他、定型業務以外でやりがいが高い「定型業務忌避」、経営関与／企画・戦略以外でやりがいが高い「人事スペシャリスト」、専門性発揮と機密情報の扱い、定型業務でやりがいが高い「労務スペシャリスト」、従業員の支援・対応でやりがいが高い「従業員目線」に分かれた。各タイプの割合は、以下の通り。

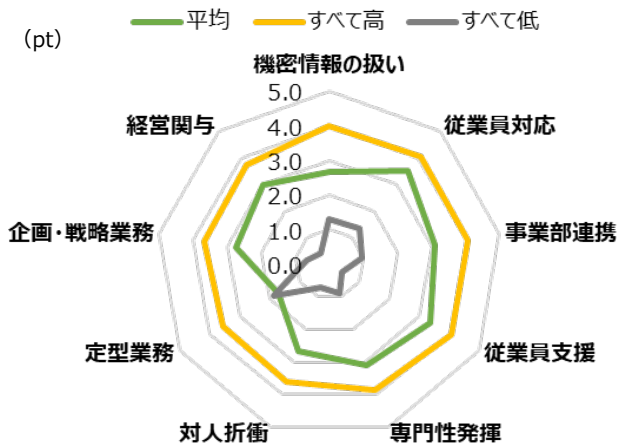


## 階層的クラスター分析

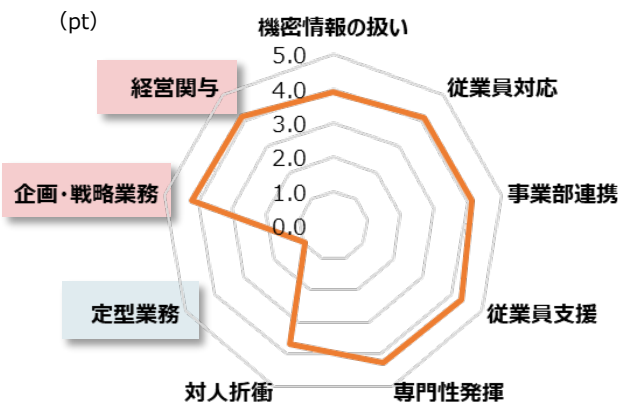
各業務にやりがいを感じるかを、5：とても当てはまる～1：全く当てはまらない～0：その業務を実施していない（各業務特性の実施について「当てはまらない」「全く当てはまらない」と回答）の6段階で得点化。数値は、導出されたタイプごとの平均得点。  
n=650（人事部非管理職）

現在どのような業務を実施し、かつやりがいを感じているかによって、人事部非管理職を7タイプに分類。各タイプの特徴は以下の通り。

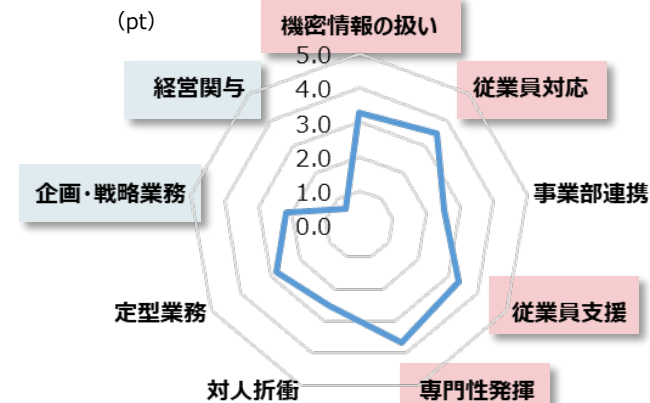
## すべて高/平均/すべて低 タイプ



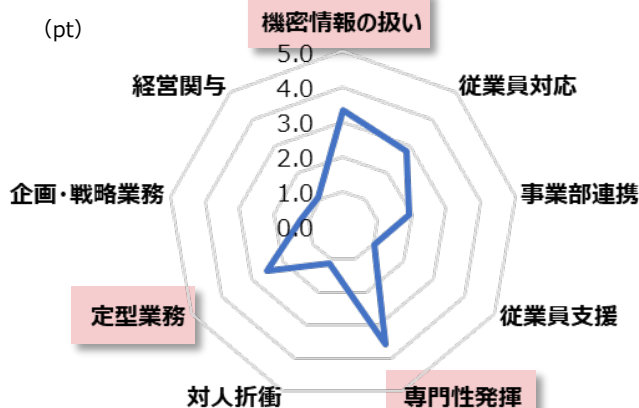
## 定型業務忌避 タイプ



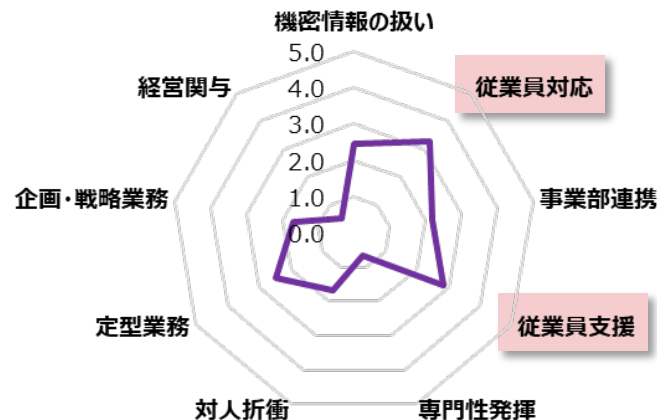
## 人事スペシャリスト タイプ



## 労務スペシャリスト タイプ



## 従業員目線 タイプ



年代別にみると、経験の少ない20代の人事部非管理職は、「すべて低」が多い。

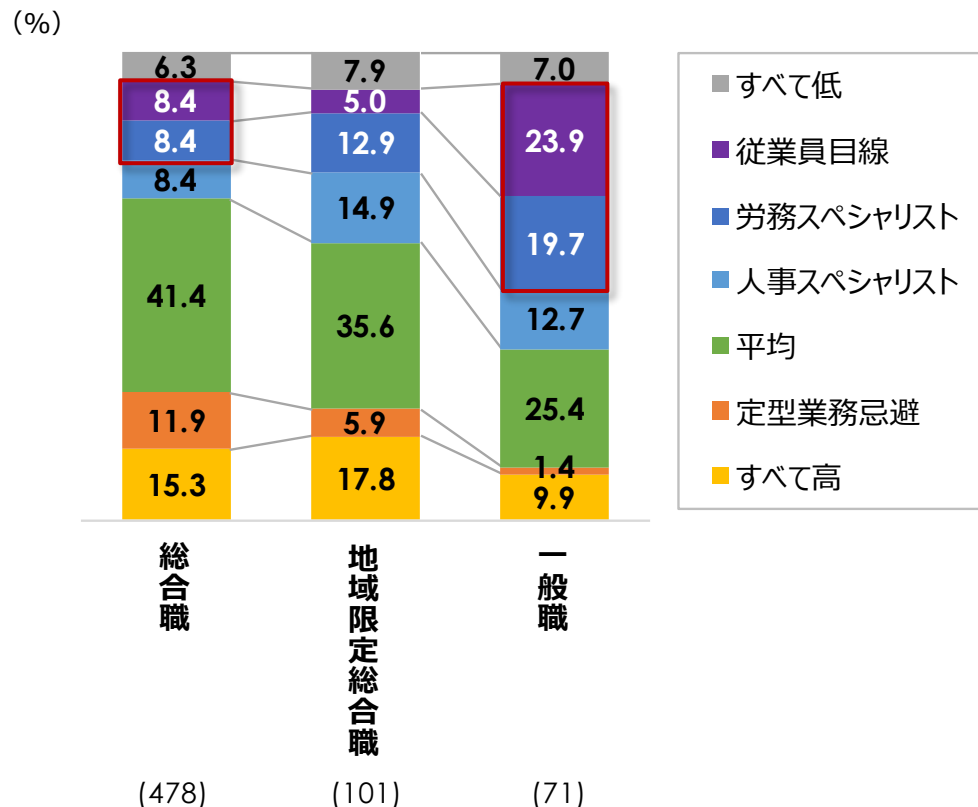
30代~40代は、「定型業務忌避」が多い。50代以上では「従業員目線」「人事スペシャリスト」が多い。

「従業員目線」「労務スペシャリスト」は一般職に多いが、総合職でもそれぞれ1割弱を占める。

年代別



正社員区分別

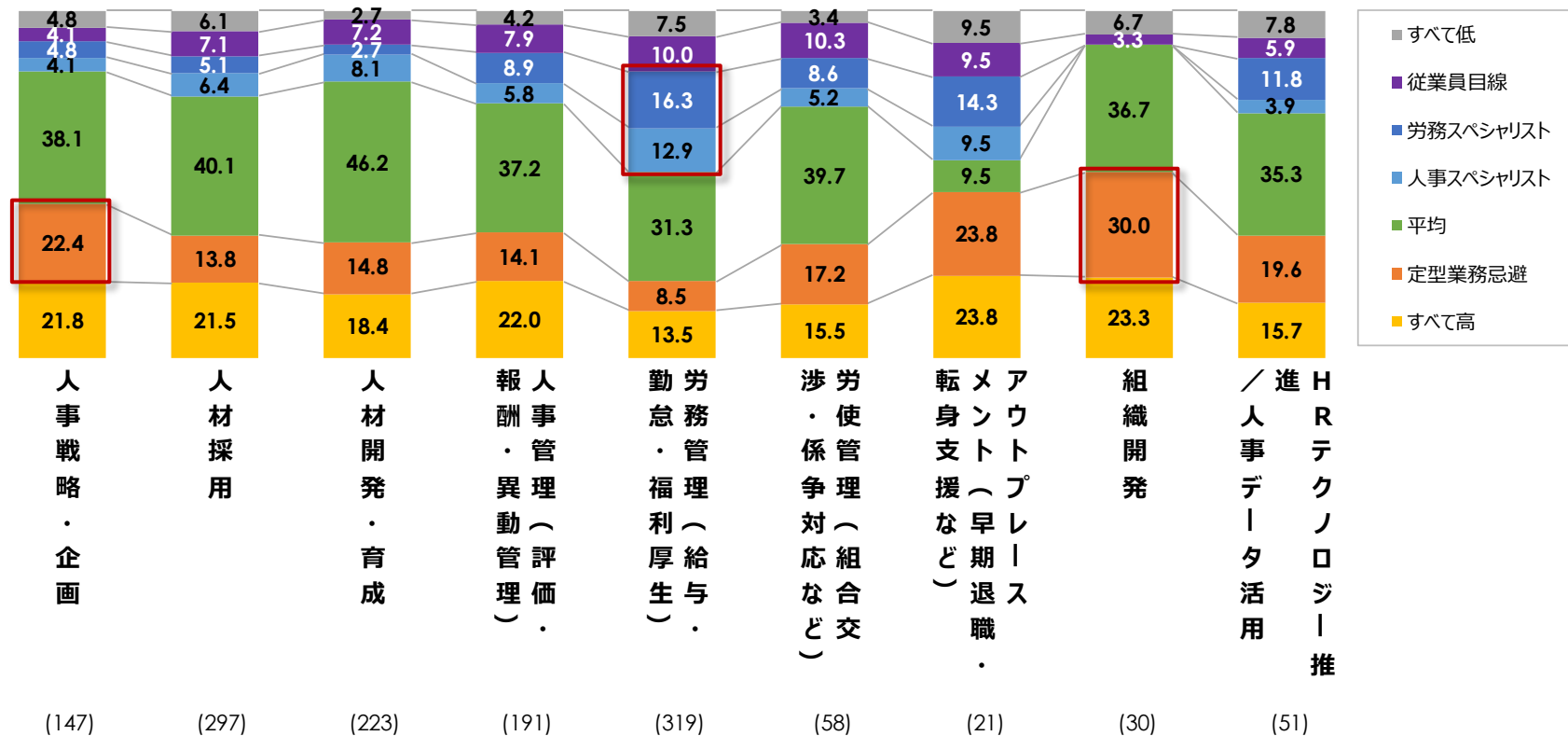




現在の担当職域別に見ると、労務管理は「人事スペシャリスト」「労務スペシャリスト」が他の職域に比べて多い。  
人事戦略・企画や組織開発は「定型業務忌避」タイプが多い傾向がある。

現在の担当職域別

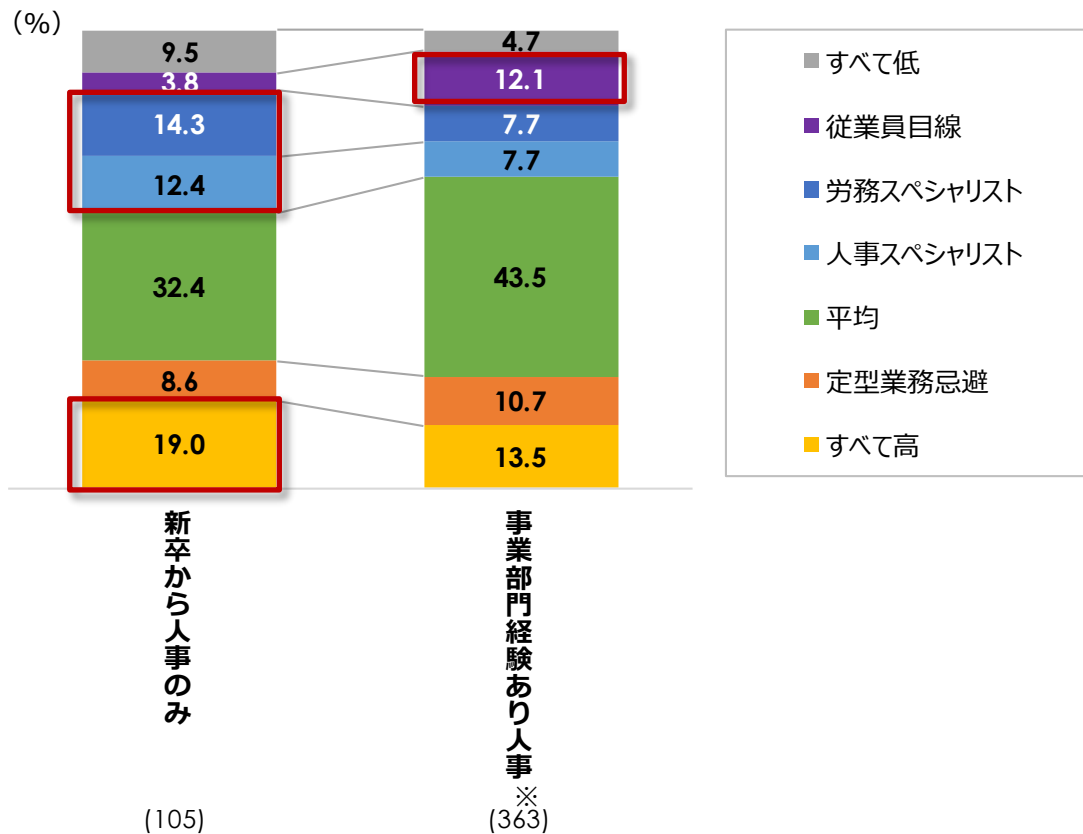
人事部非管理職  
n=650



※n数が少ないため参考値

新卒から人事のみを経験している非管理職は、「労務スペシャリスト」「人事スペシャリスト」タイプや「すべて高」タイプが多く、「平均」が少ない傾向があり2極化している。  
 事業部門経験のある人事は、「従業員目線」タイプが多い傾向がある。

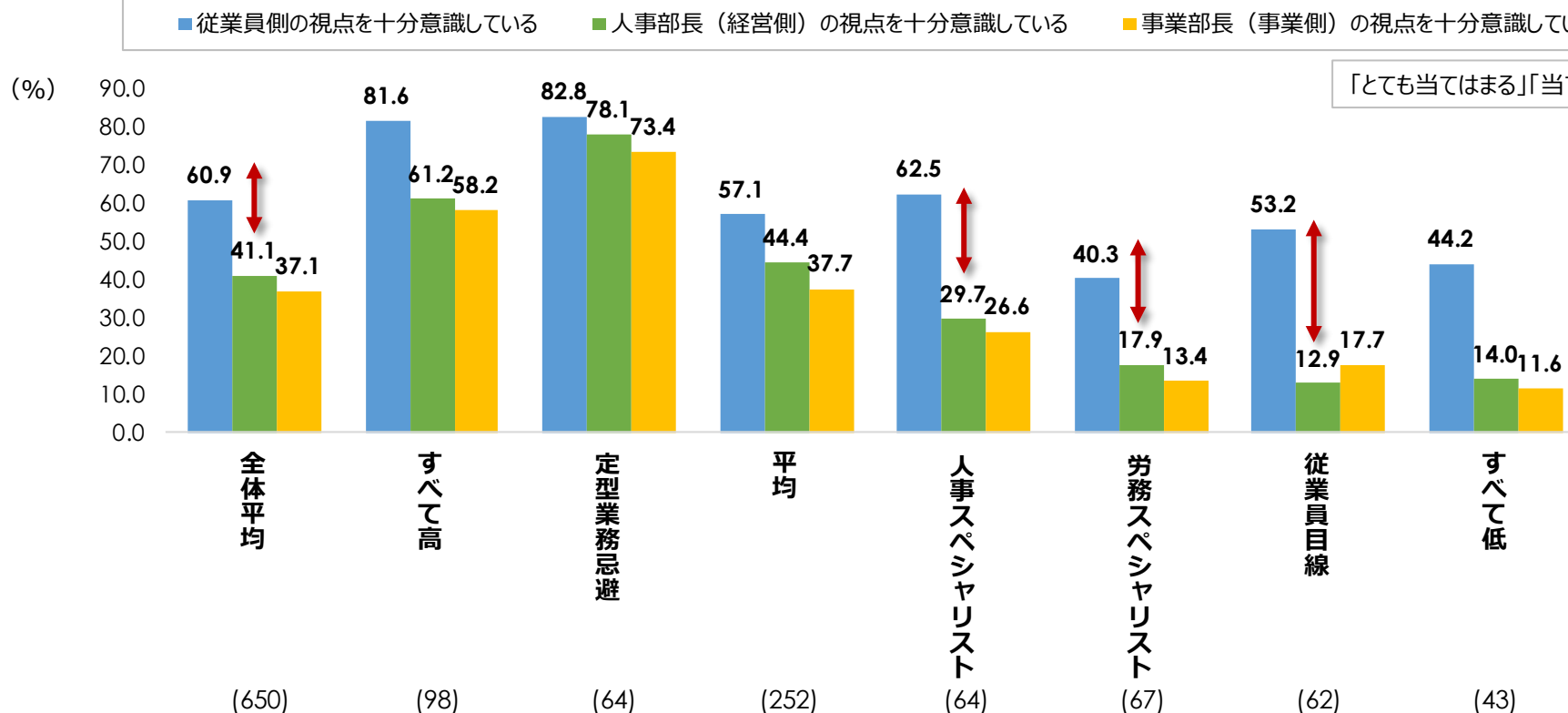
人事部非管理職  
n=650



※事業部門経験あり人事は、事務職、バックオフィス職以外の他職種経験のある人事部非管理職を指す

人事部非管理職は、全体傾向として、従業員側の視点に意識が偏っている傾向がある。  
 「従業員目線」以外にも「人事スペシャリスト」「労務スペシャリスト」タイプはその傾向が強い。  
 「すべて高」「定型業務忌避」タイプは、経営側・事業側の視点も意識。

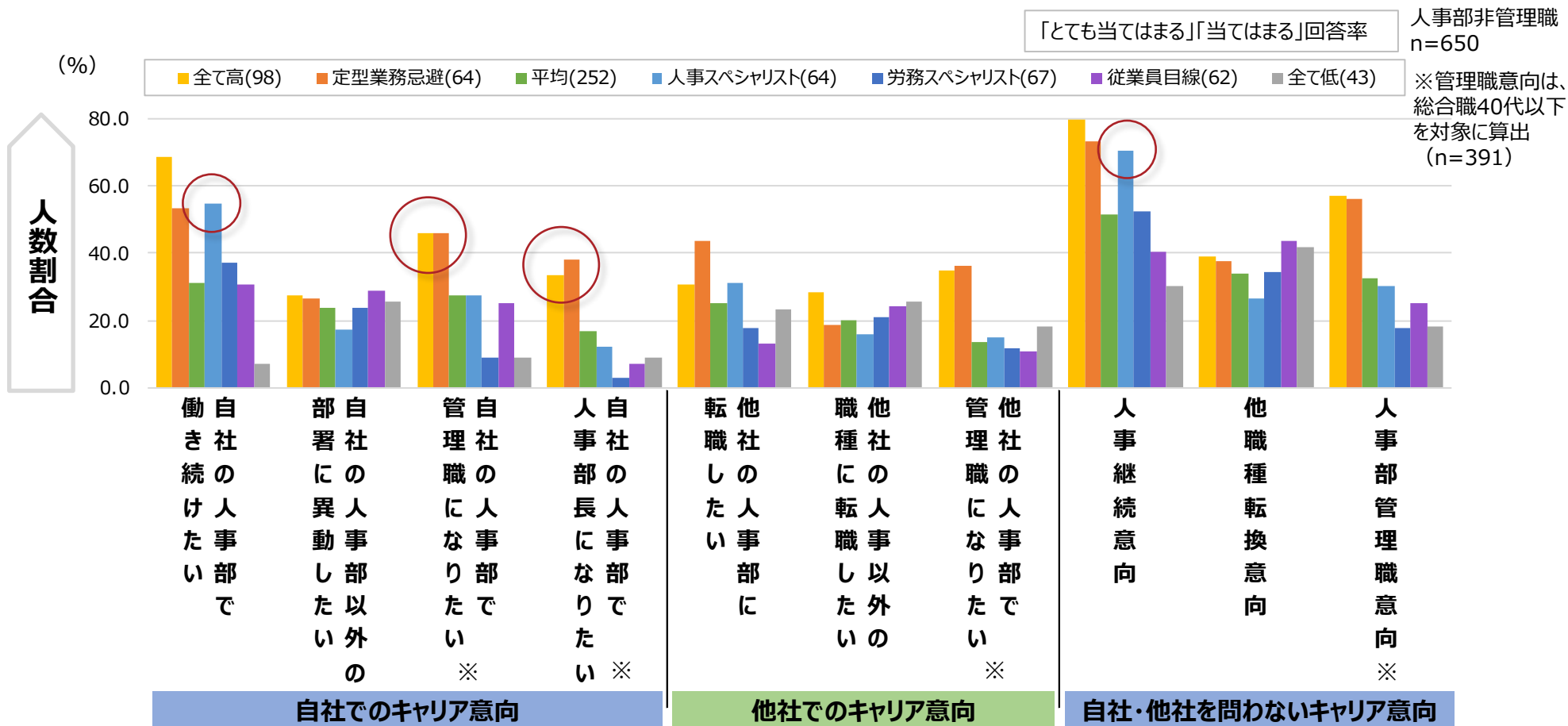
人事部非管理職  
n=650



「とても当てはまる」「当てはまる」回答率

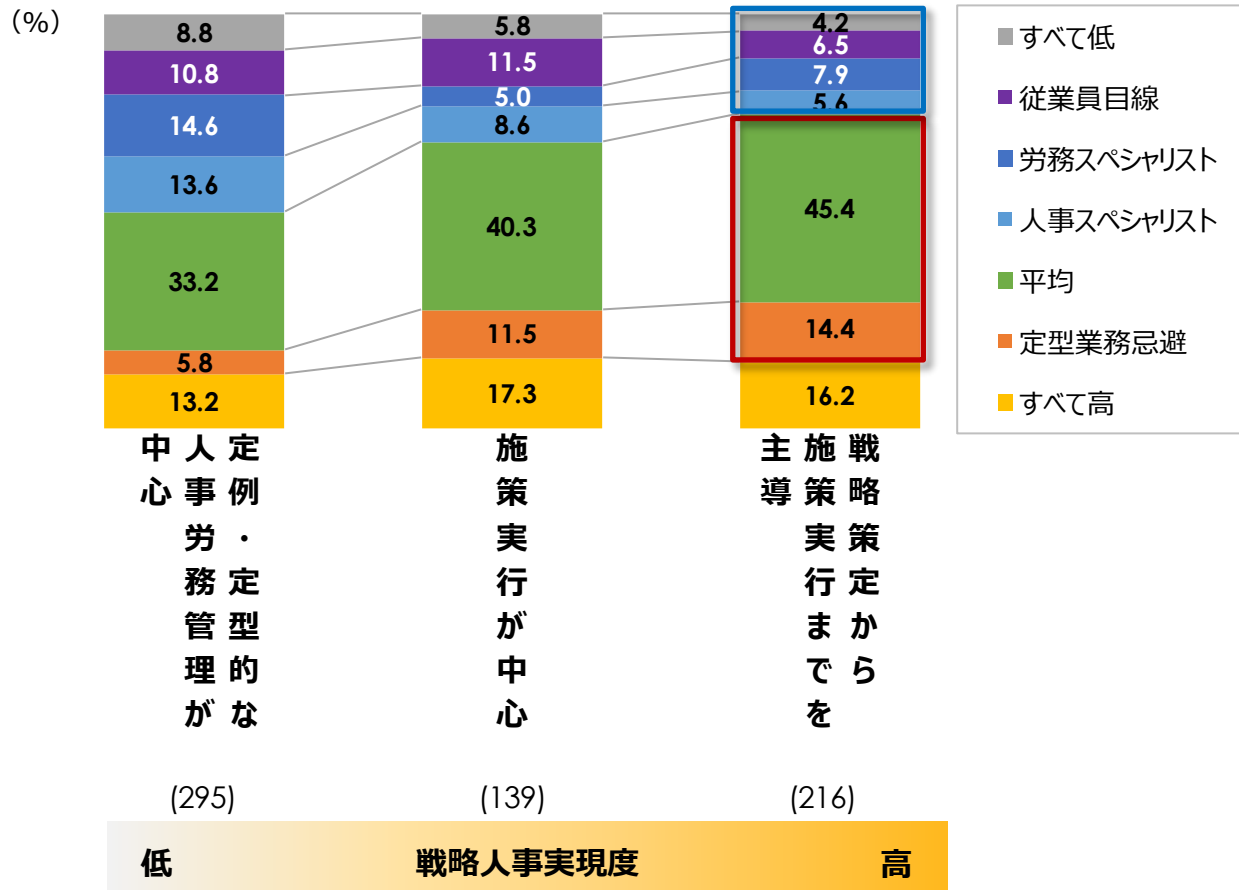
人事部非管理職の仕事のやりがいタイプ

企画・戦略業務、経営関与、事業部門連携に携わり、かつやりがいを感じている「全て高」「定型業務忌避」は、  
管理職意向や人事部長意向が高い。  
専門性発揮が強い「人事スペシャリスト」は管理職意向は低い、人事継続意向は高い。



人事部非管理職  
n=650

戦略人事実現度別に、人事部非管理職の仕事のやりがいタイプの分布をみると、戦略人事実現度が高くなるにつれ、「定型業務忌避」「平均」の割合が高くなる傾向。一方で、「人事スペシャリスト」「労務スペシャリスト」「従業員目線」「全て低」の割合は低くなる傾向。



# 戦略人事と人事部非管理職のキャリア意識

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



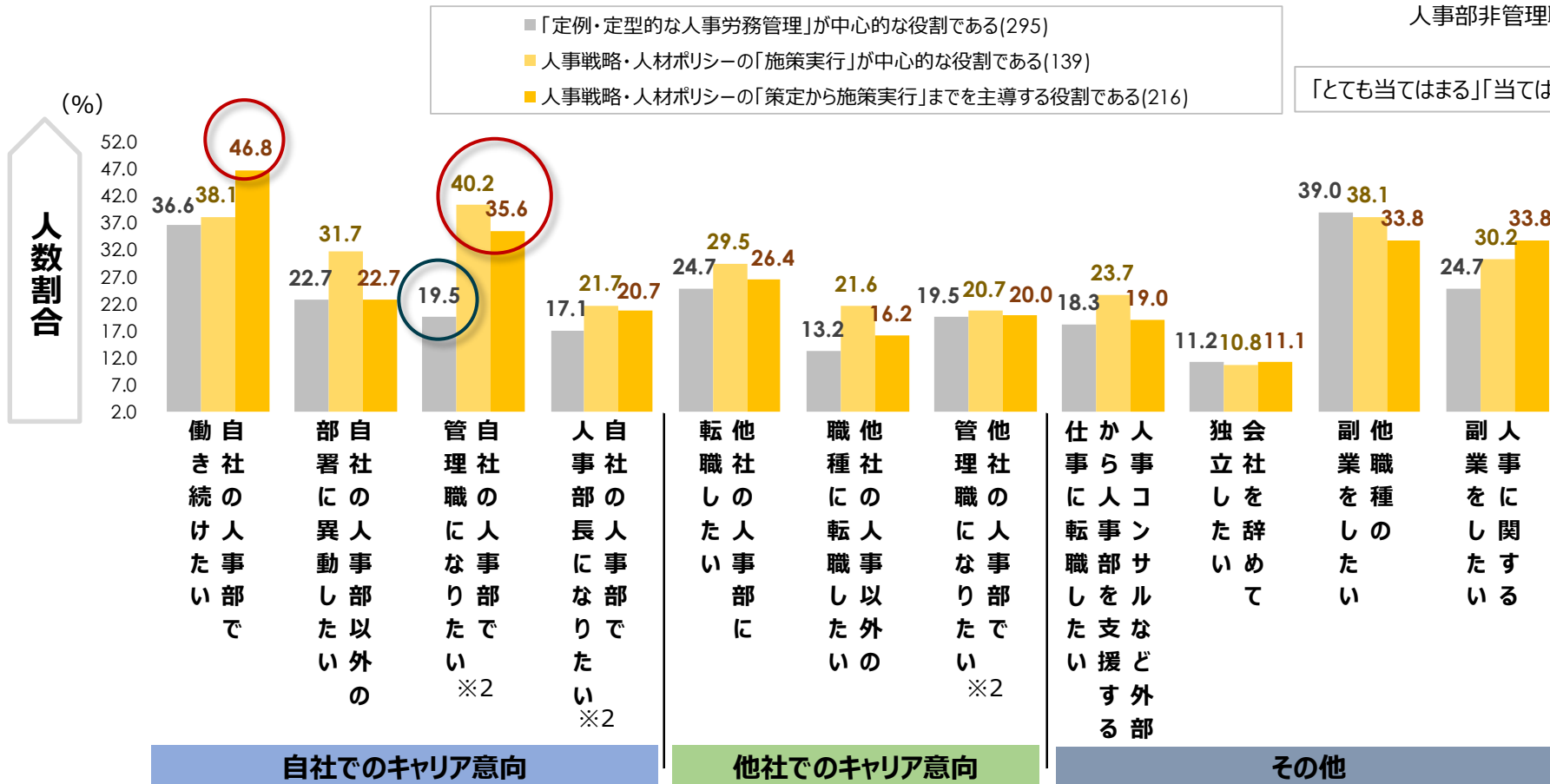
PERSOL

パーソル 総合研究所

人事部非管理職 n=650

「とても当てはまる」「当てはまる」回答率

「戦略策定から施策実行までを主導する」人事部※1では、「自社の人事部で働き続けたい」が約5割と多く、「自社の人事部で管理職になりたい」も約4割と高い。  
一方、「定例・定型的な人事労務管理が中心的役割」の人事部では、管理職意向者が約2割と顕著に低い。

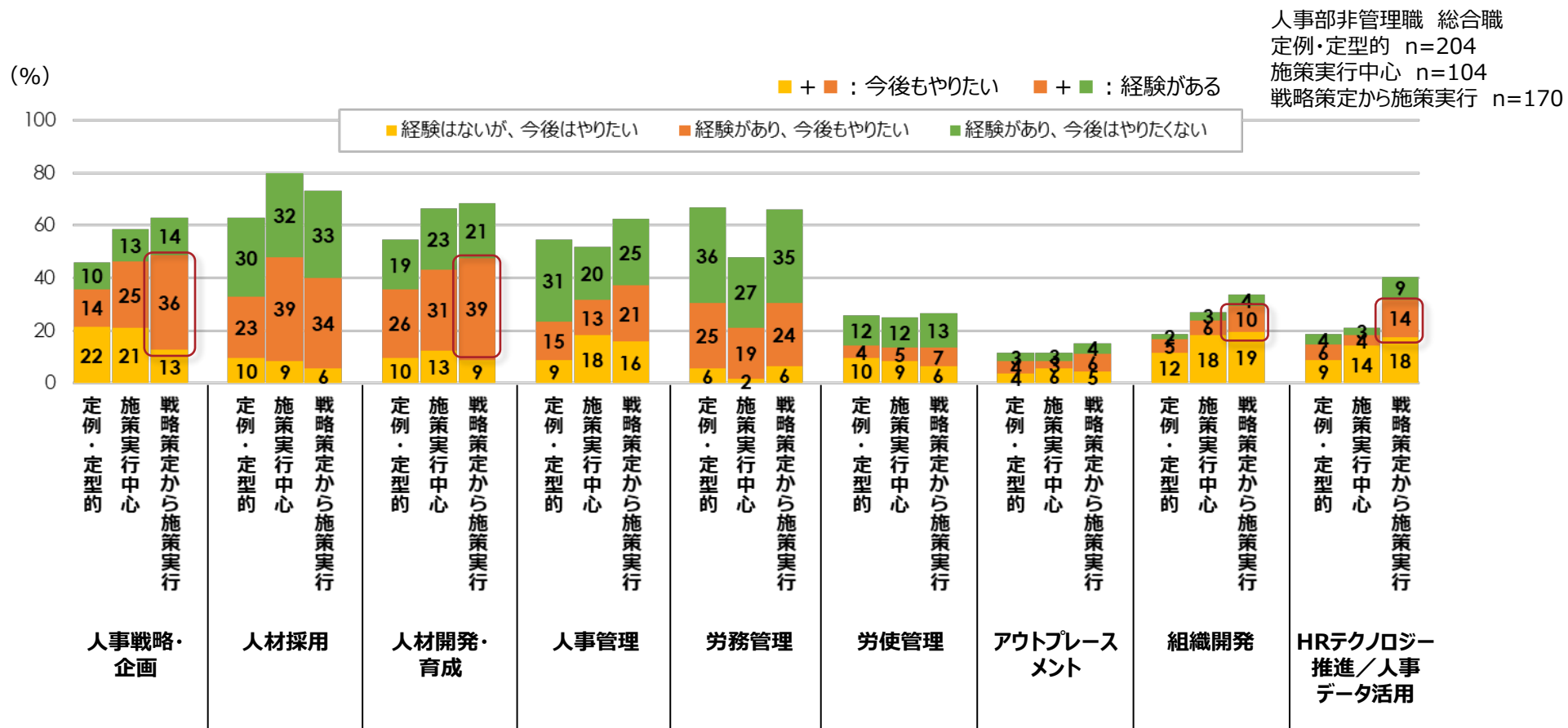


※1 すなわち、戦略人事を実現する人事部を表す  
 ※2 管理職意向は、総合職40代以下に限定して分析 (n=391)

戦略人事を実現する人事部では、「人事戦略・企画」の「経験があり、今後もやりたい」非管理職が多い傾向。

「人材開発・育成」「組織開発」「HRテクノロジー推進／人事データ活用」も同様。

戦略人事実現企業では、これらの専門性が高く人手不足の人事職域に非管理職の配置が進む。



※「今後やりたい」業務は、現在やっている業務も選択可  
 ※複数選択形式



人事施策の戦略策定から施策実行までを主導している人事部では、非管理職が「事業部門連携」「企画・戦略業務」「経営関与」といった戦略人事実現の要となる業務に携わっている傾向がある。また、戦略から実行まで一気通貫で担うため、「従業員支援」「従業員対応」の実施率も高い傾向。

業務特性 実施率 (%)※		①定例・定型的な人事労務管理が中心	②人事施策の実行が中心	③人事施策の戦略策定から施策実行までを主導	③-①
サンプル数		295	139	216	-
機密情報の扱い	社員の機微（センシティブ）情報を扱っている	64.4	66.9	78.7	14.3
	給与や人事異動といった機密情報を扱っている	73.6	64.7	69.9	-3.7
従業員対応	従業員の意見や反応を業務に生かしている	48.5	61.9	72.7	24.2
	現場に寄り添い困りごとを解決している	50.5	59.0	69.0	18.5
	現場で状況に応じた判断・対応を行っている	62.7	68.3	75.5	12.8
事業部門連携	事業部長の意向を聞く機会がある	39.7	60.4	61.1	21.5
	事業部と連携しながら仕事をしている	51.9	64.7	68.5	16.7
従業員支援	社員の成長を感じる機会がある	38.0	59.0	62.5	24.5
	社員の可能性を活かすにはどうすればよいかを考えている	39.7	59.7	63.0	23.3
専門性発揮	人事の専門的な知識を生かした仕事をしている	46.4	43.9	57.9	11.4
	高い専門性・スキルを要する仕事をしている	37.6	41.7	44.0	6.4
対人折衝	人前で話をする機会が多い	33.9	56.8	56.0	22.1
	社外の関係者や取引先とのやり取りが頻繁にある	33.6	48.9	48.6	15.1
	従業員や外部関係者との折衝を行っている	40.0	51.8	50.5	10.5
定型業務	事務処理や庶務といった定型業務が多い	55.9	41.7	39.8	-16.1
	ルーチン業務が大半を占めている	53.2	34.5	26.4	-26.8
企画・戦略業務	新しい人事施策の企画構想を行っている	18.6	34.5	44.9	26.3
	情報やデータの分析・考察を行っている	42.7	49.6	60.6	17.9
経営関与	経営層と関わる機会がある	34.9	48.9	58.3	23.4
	経営層の目線に立って物事を考えることが多い	22.4	39.6	38.0	15.6

人事部非管理職  
n=650

※各業務特性について、「とても当てはまる／当てはまる」と回答した割合

**人事施策の戦略策定から施策実行までを主導している人事部では、非管理職が「事業部門連携」「企画・戦略業務」「経営関与」といった戦略人事実現と要となる業務のやりがいを強く感じる傾向がある。**  
**また、「従業員支援」「従業員対応」もやりがいが高い増加。**

人事部非管理職

業務特性	やりがいを感ずる度合い (pt)					サンプル数		
	① 定例・定型的な人事労務管理が中心	② 人事施策の実行が中心	③ 人事施策の戦略策定から施策実行までを主導	差分 ③-①	有意差 ③-①	①	②	③
機密情報の扱い	給与や人事異動といった機密情報を扱っている	3.6	3.5	3.5	-0.1	249	114	174
	社員の機微（センシティブ）情報を扱っている	3.5	3.4	3.5	0.0	257	122	199
従業員対応	現場で状況に応じた判断・対応を行っている	3.7	3.7	3.9	0.2	267	132	200
	従業員の意見や反応を業務に生かしている	3.6	3.7	3.9	0.3	255	126	208
	現場に寄り添い困りごとを解決している	3.7	3.8	3.9	0.2	263	122	204
事業部門連携	事業部と連携しながら仕事をしている	3.5	3.5	3.7	0.2	251	128	193
	事業部長の意向を聞く機会がある	3.4	3.5	3.6	0.2	215	115	177
従業員支援	社員の可能性を活かすにどうすればよいかを考えている	3.6	3.7	3.8	0.2	220	123	185
	社員の成長を感じる機会がある	3.7	3.9	4.0	0.3	220	121	192
専門性発揮	人事の専門的な知識を生かした仕事をしている	3.7	3.7	3.8	0.1	234	118	192
	高い専門性・スキルを要する仕事をしている	3.8	3.6	3.8	0.0	227	112	183
対人折衝	人前で話をする機会が多い	3.4	3.6	3.7	0.3	186	116	160
	従業員や外部関係者との折衝を行っている	3.5	3.5	3.7	0.2	207	114	165
	社外の関係者や取引先とのやり取りが頻繁にある	3.6	3.4	3.6	0.0	182	102	147
定型業務	事務処理や庶務といった定型業務が多い	3.1	3.0	3.1	0.0	243	100	131
	ルーチン業務が大半を占めている	3.0	2.9	2.9	-0.1	249	99	121
企画・戦略業務	情報やデータの分析・考察を行っている	3.5	3.4	3.7	0.2	226	117	181
	新しい人事施策の企画構想を行っている	3.5	3.6	3.9	0.4	159	101	150
経営関与	経営層と関わる機会がある	3.4	3.6	3.6	0.2	181	103	162
	経営層の目線に立って物事を考えることが多い	3.4	3.7	3.7	0.3	173	100	153

※各業務の実施について、「とても当てはまる／当てはまる／どちらでもない」と回答した内、やりがいを感ずるかを「1：全くやりがいを感ずらない～5：とてもやりがいを感ずる」の5段階で得点化

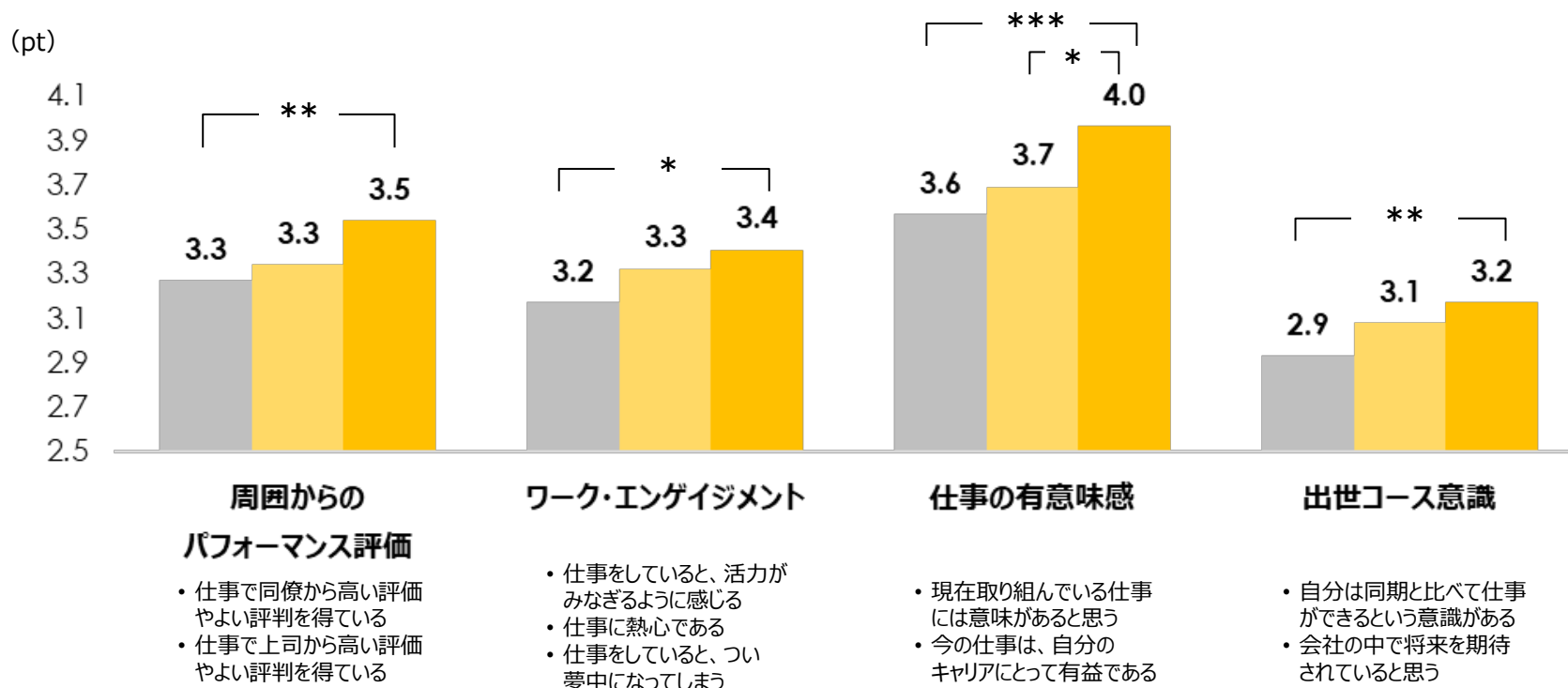
\*5%水準、\*\*1%水準、\*\*\*0.1%水準で有意

戦略人事が実現できている企業では、人事部非管理職の「周囲からの評価」や「出世コース意識」が高く、「ワーク・エンゲイジメント」、「仕事の有意味感」も高い傾向があった。

- 「定例・定型的な人事労務管理」が中心(295)
- 人事戦略・人材ポリシーの「施策実行」が中心(139)
- 人事戦略・人材ポリシーの「策定から施策実行」までを主導(216)

人事部非管理職  
n=650

数値は、5段階得点の平均値



### 周囲からのパフォーマンス評価

- ・ 仕事で同僚から高い評価やよい評判を得ている
- ・ 仕事で上司から高い評価やよい評判を得ている

### ワーク・エンゲイジメント

- ・ 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
- ・ 仕事に熱心である
- ・ 仕事をしていると、つい夢中になってしまう

### 仕事の有意味感

- ・ 現在取り組んでいる仕事には意味があると思う
- ・ 今の仕事は、自分のキャリアにとって有益である

### 出世コース意識

- ・ 自分は同期と比べて仕事ができるという意識がある
- ・ 会社の中で将来を期待されていると思う

# HRBPに対する人事部非管理職のキャリア意識

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

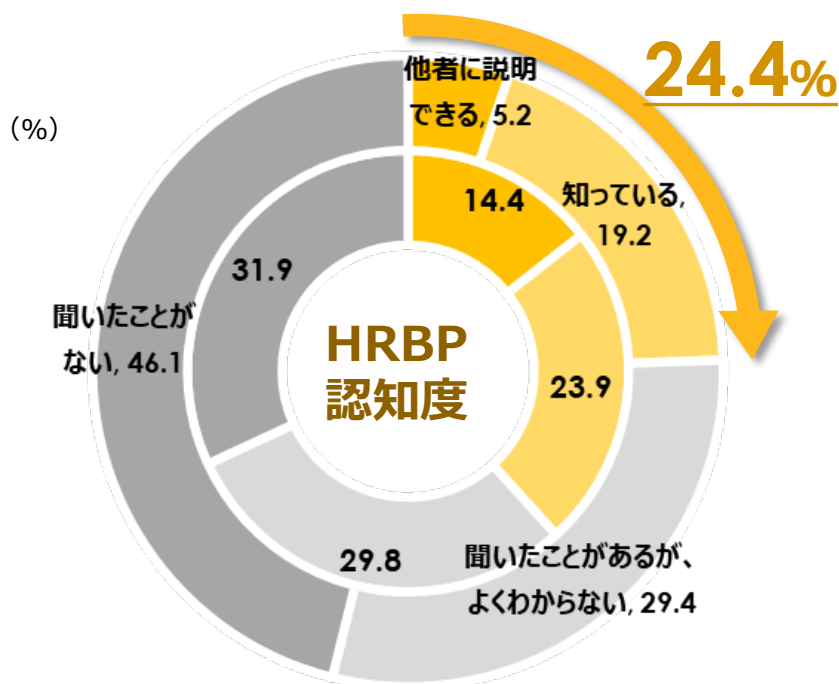


PERSOL

パーソル 総合研究所

日系企業人事部の一般社員・従業員（非役職者）の24.4%が、  
HRBPを「他者に説明できる」「知っている」と回答。  
総合職においては、27.5%が「他者に説明できる」「知っている」と回答。

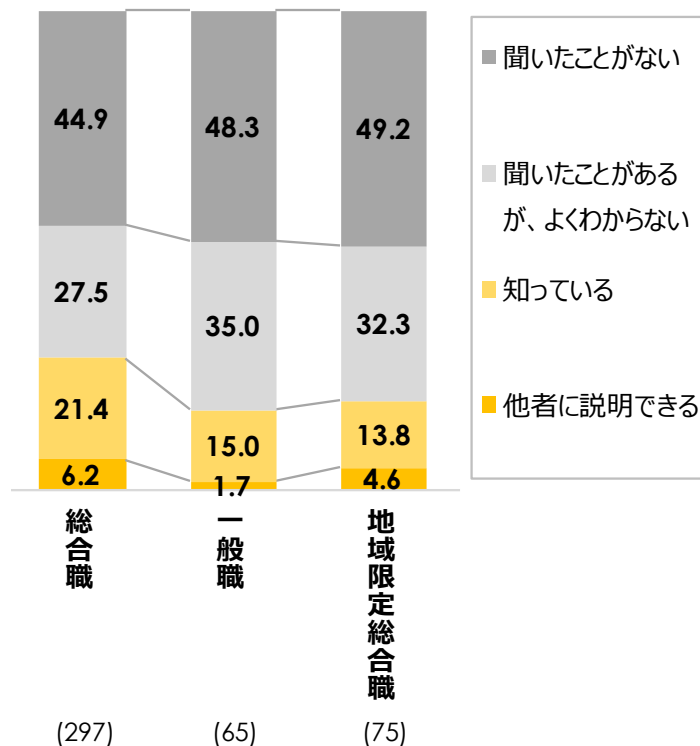
## 日系企業の人事部管理職と一般社員・従業員との比較



外側：人事部一般社員・従業員(401) 内側：日系企業人事部管理職(564)※

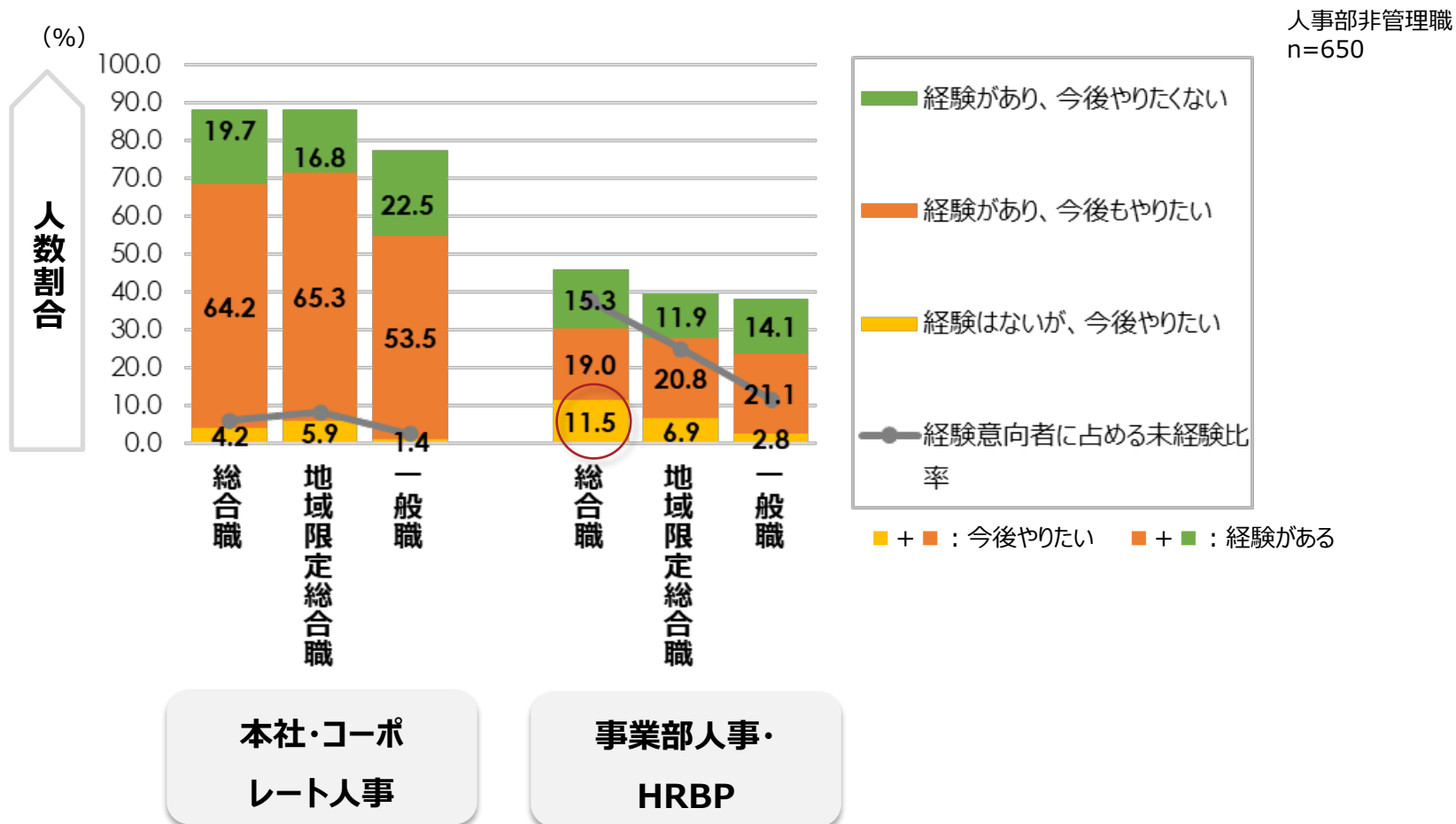
## 正社員区分別（一般社員・従業員）

(%)

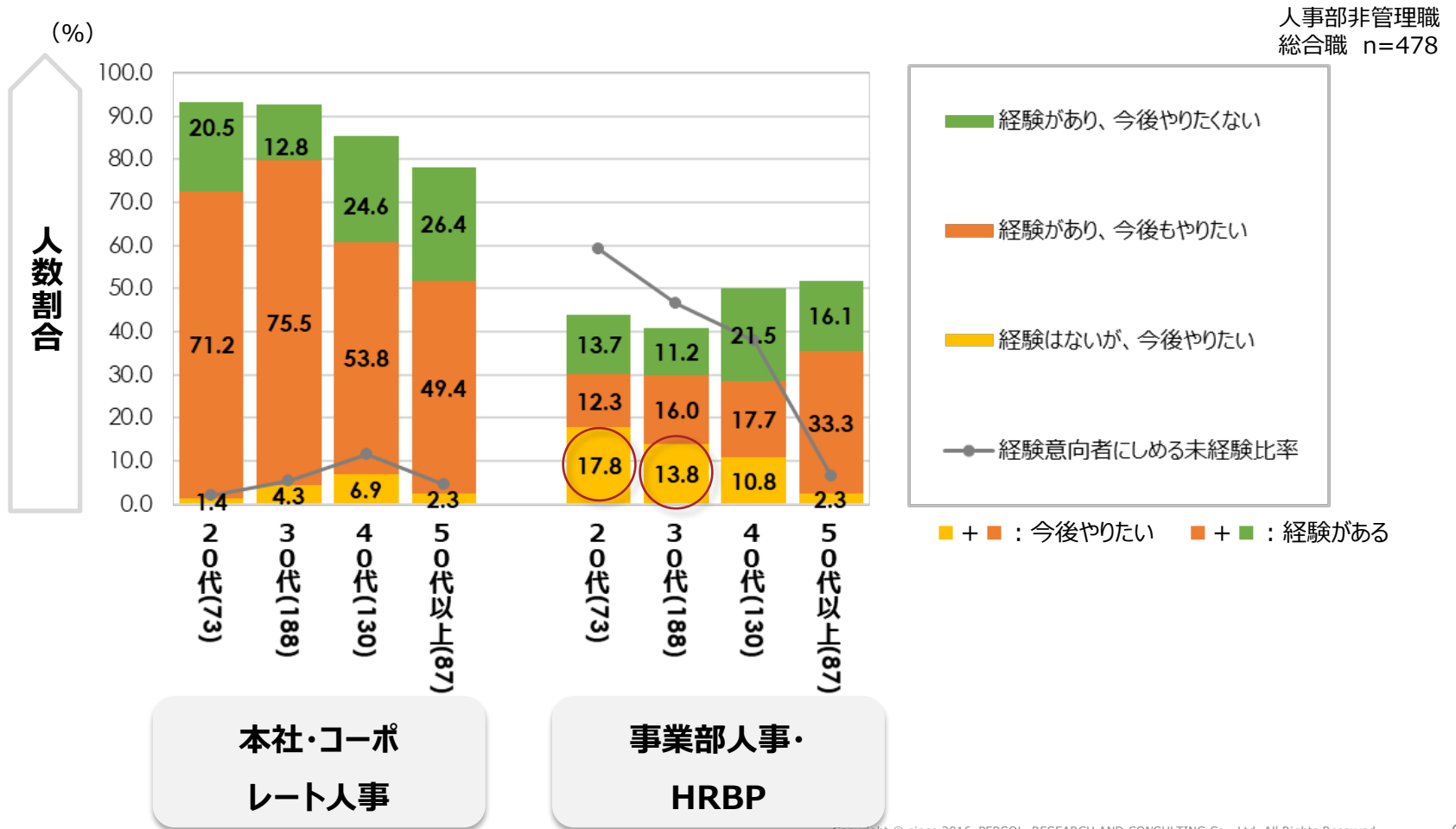


※内側は、人事部大研究第1回調査結果：<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department.html>  
なお、日系企業人事部管理職は、係長相当以上の役職者を指す。

「本社・コーポレート人事」に比べ、「事業部人事・HRBP」の経験者、経験意向者はともに少ない。  
 ただし、総合職では「事業部人事・HRBP」の「経験はないが、今後やりたい」割合は11.5%とやや高い。

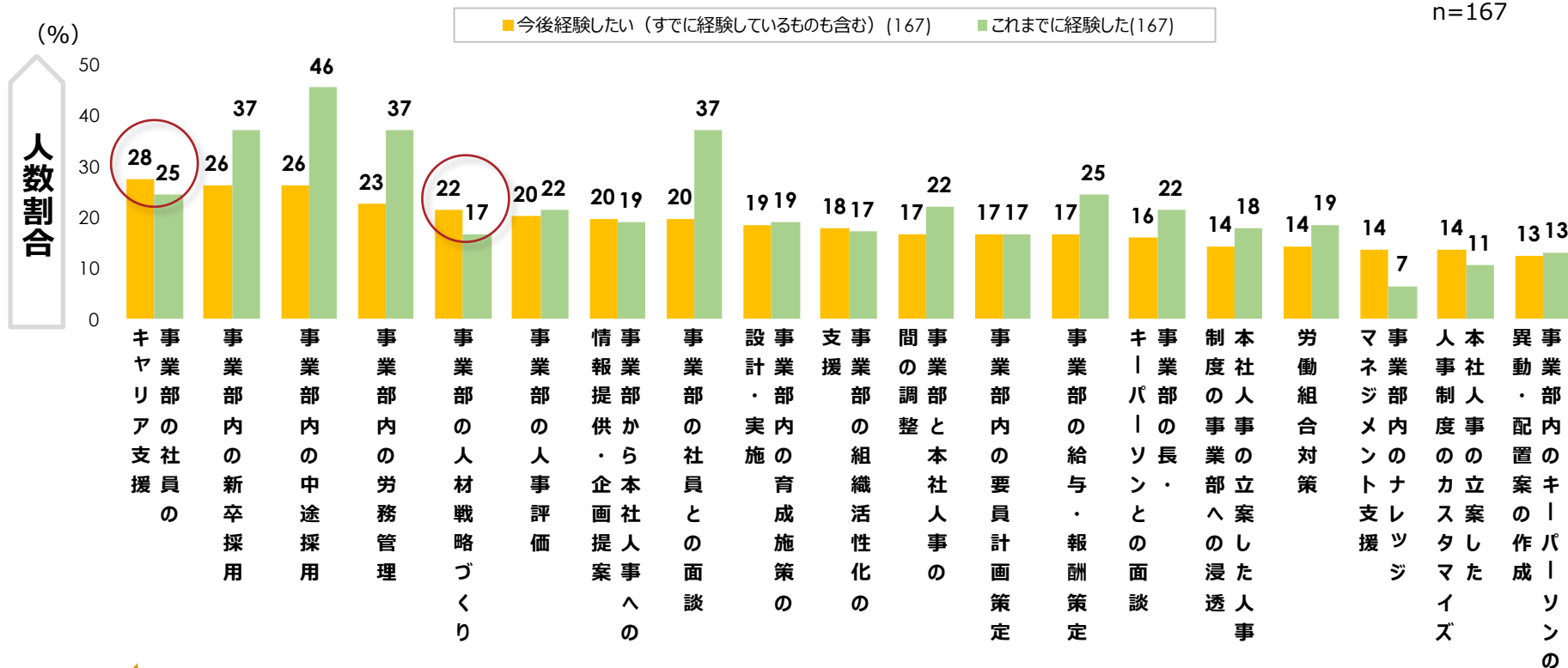


総合職の年代別にみると、20代～30代の若手において、事業部人事・HRBPの経験意向があり、かつ未経験者の割合が多い。事業部人事・HRBPには40代以上の中堅社員が配属されることが多いが、20～30代若手において、潜在的にHRBP・事業部人事の意向者を抱えていることが分かる。



事業部人事・HRBPの業務の中で、経験したい割合が最も高いのは、「事業部の社員のキャリア支援」  
「中途採用」「新卒採用」。「事業部の社員のキャリア支援」「事業部の人材戦略づくり」は、  
これまでに経験した割合よりも今後経験したい割合が高い。

事業部人事・HRBPを現在  
担当している人事部非管理職  
n=167



今後経験したい 高 ← 経験意向 低



# 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	
	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	

人事部大研究第1回調査で導出した因子を使用  
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  
n=947

因子名	項目	$\alpha$ 係数
従業員対応	現場に寄り添い困りごとを解決している	0.75
	従業員の意見や反応を業務に生かしている	
	現場で状況に応じた判断・対応を行っている	
専門性発揮	高い専門性・スキルを要する仕事をしている	0.80
	人事の専門的な知識を生かした仕事をしている	
対人折衝	社外の関係者や取引先とのやり取りが頻繁にある	0.67
	人前で話をする機会が多い	
	従業員や外部関係者との折衝を行っている	
定型業務	ルーチン業務が大半を占めている	0.76
	事務処理や庶務といった定型業務が多い	
機密情報の扱い	給与や人事異動といった機密情報を扱っている	0.69
	社員の機微（センシティブ）情報を扱っている	
事業部連携	事業部長の意向を聞く機会がある	0.73
	事業部と連携しながら仕事をしている	
経営関与	経営層と関わる機会がある	0.78
	経営層の目線に立って物事を考えることが多い	
企画・戦略業務	情報やデータの分析・考察を行っている	0.65
	新しい人事施策の企画構想を行っている	
従業員支援	社員の可能性を活かすにはどうすればよいかを考えている	0.75
	社員の成長を感じる機会がある	

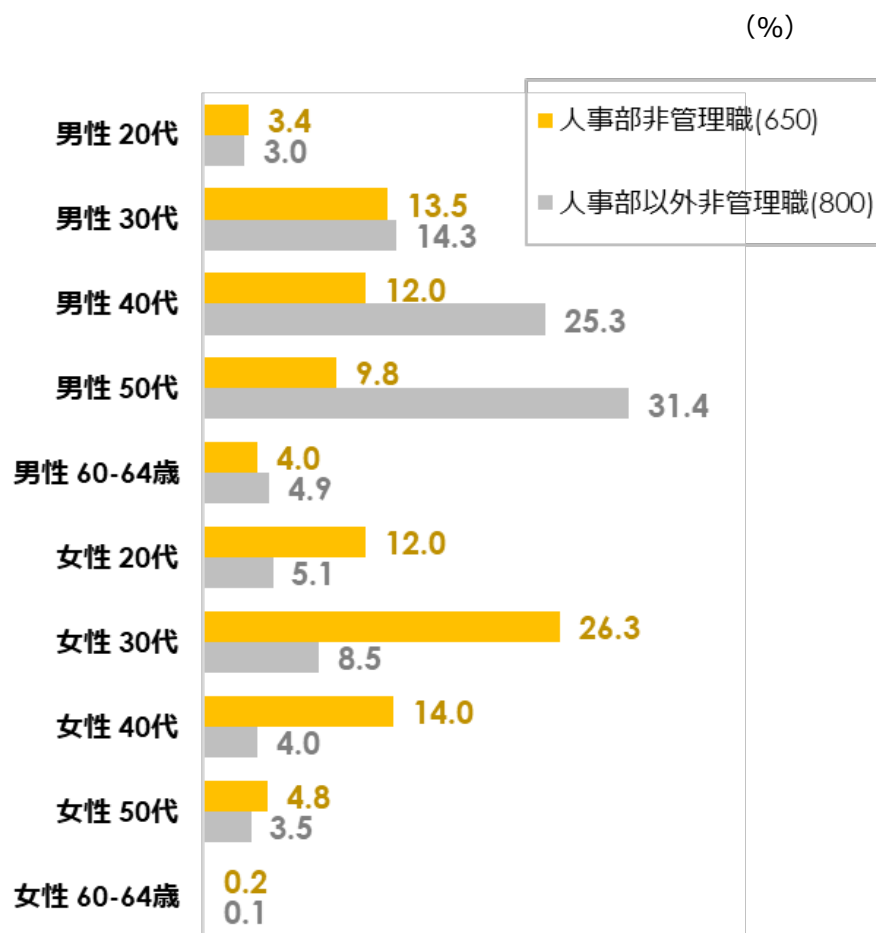
探索的因子分析（最尤法・プロマックス回転）  
により9因子に分類  
n=650

因子名	項目	$\alpha$ 係数
コミュニケーション能力	人とのコミュニケーション	0.87
	人に寄り添い共感すること	
	人脈形成・関係構築	
	チームワーク	
	関係者間の意向の調整	
実務能力	判断	0.86
	実行・推進	
	企画構想・戦略立案	
	経営感覚の発揮	
	プレゼンテーション	
プロ意識	学習・自己啓発	0.75
	高い達成意欲を持つこと	
	専門知識の活用	
IT・データリテラシー	ITシステム・ツールの操作	0.76
	データ分析	
情報収集力	情報収集	0.81
	情報感度	
指導力	他者育成	0.71
	リーダーシップの発揮	
事務処理	事務処理	-

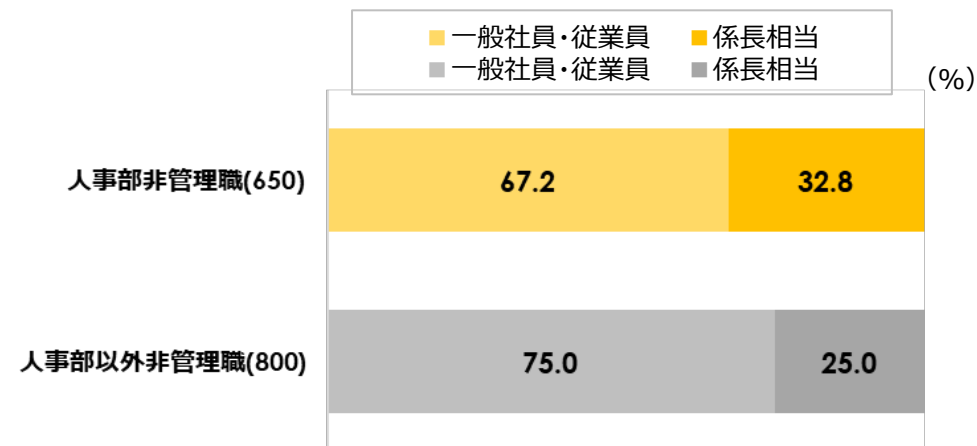
探索的因子分析（最尤法・プロマックス回転）  
により7因子に分類  
n=650

※本編では、人事部以外非管理職は、性年代比率を、人事部非管理職と同等になるように補正した上で比較分析

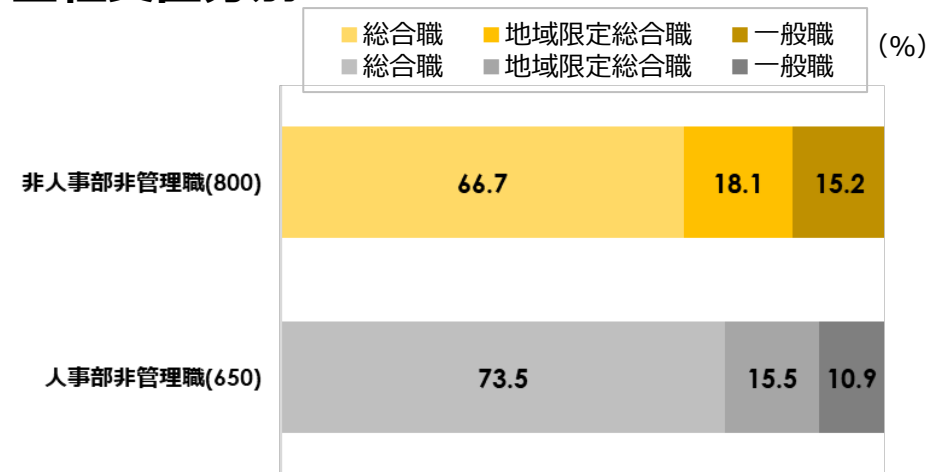
## 性年代別



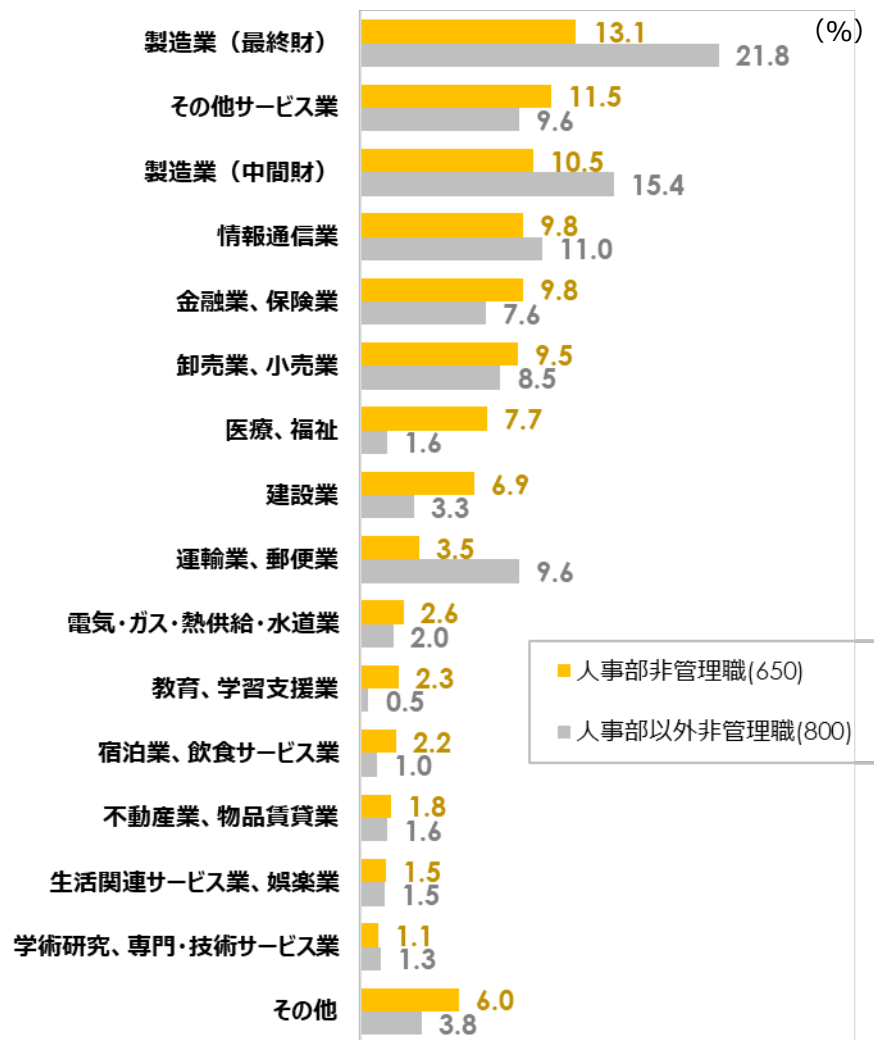
## 職位別



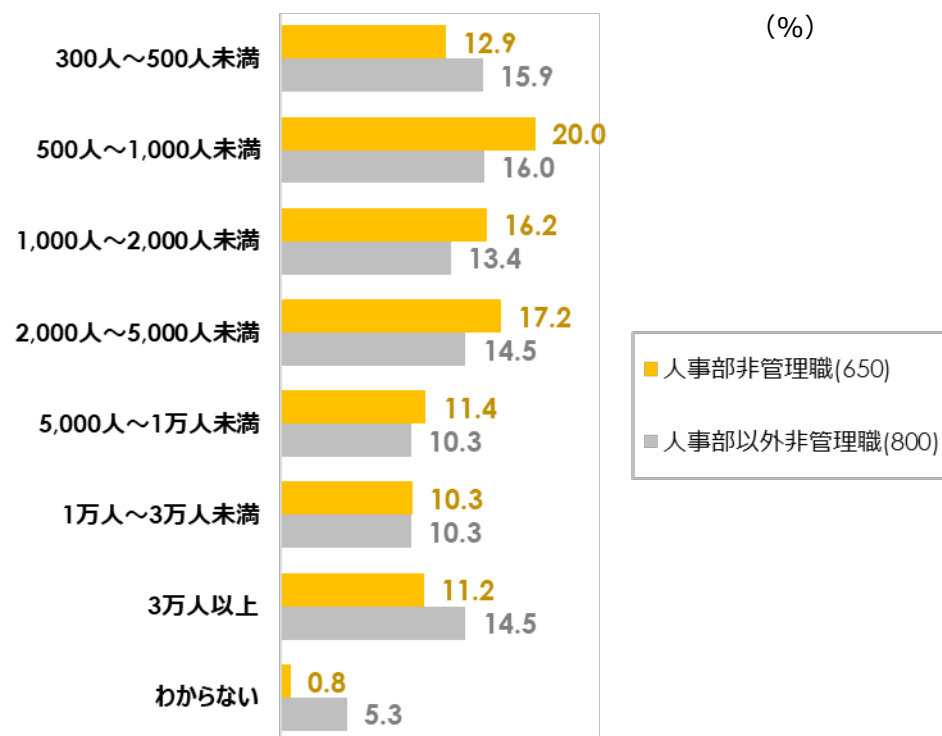
## 正社員区分別



## 業種別



## 企業規模別（全正社員数）

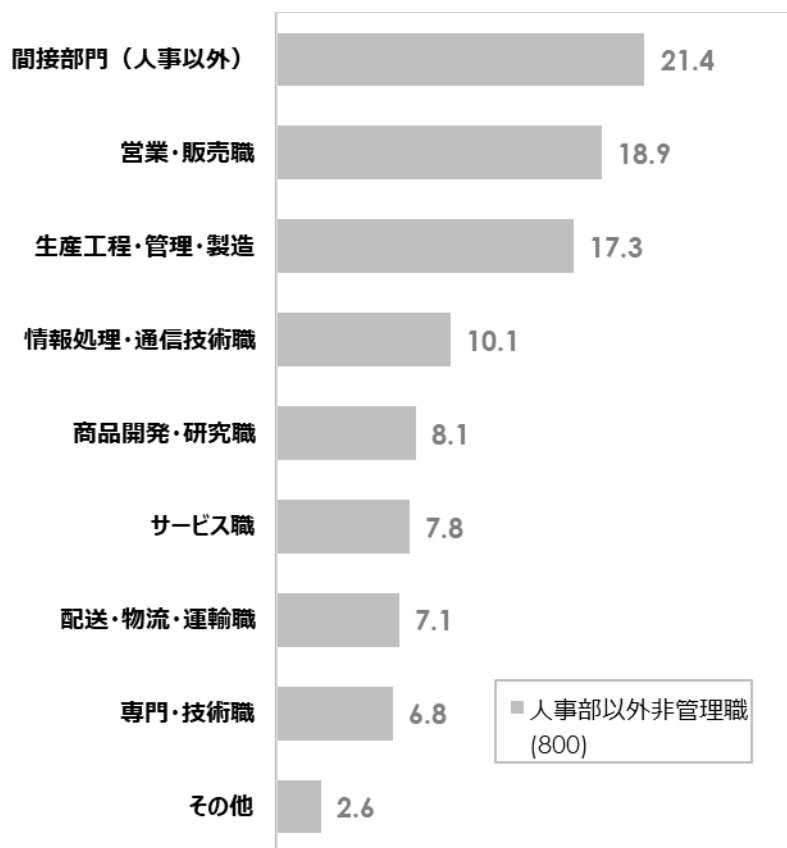


※300名未満企業は調査対象外

## 職種別

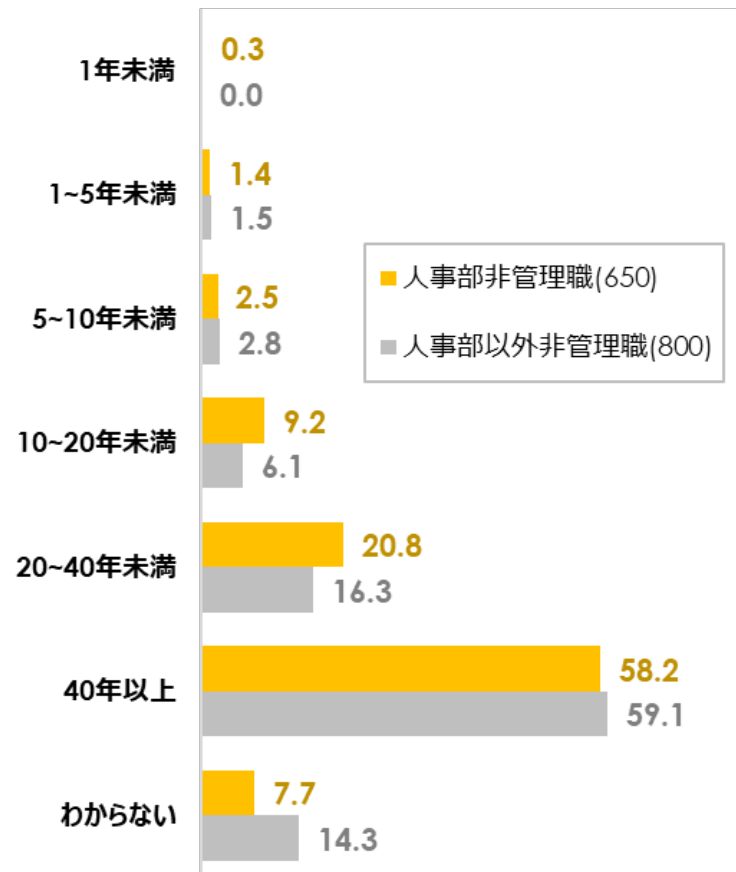
※人事部以外非管理職のみ

(%)



## 設立年数別

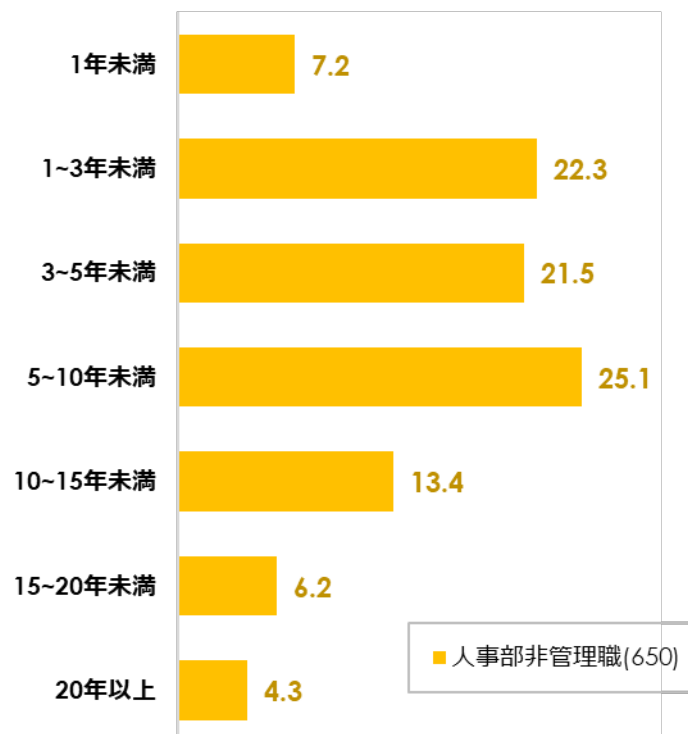
(%)



## 人事経験年数別

※人事部非管理職のみ

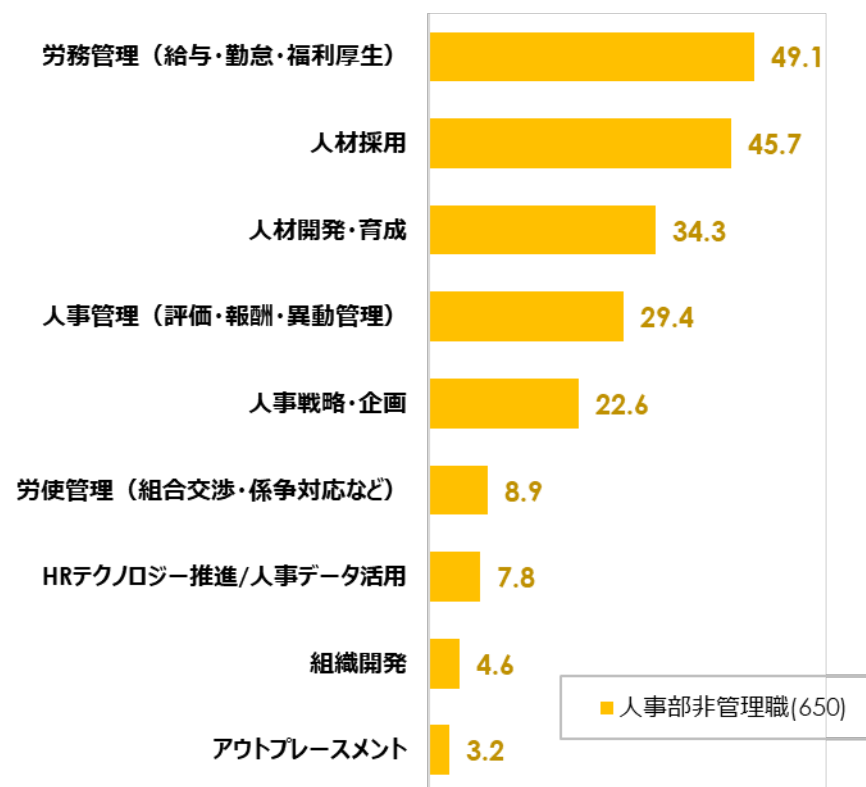
(%)



## 現在担当している人事業務別

※人事部非管理職のみ

(%)

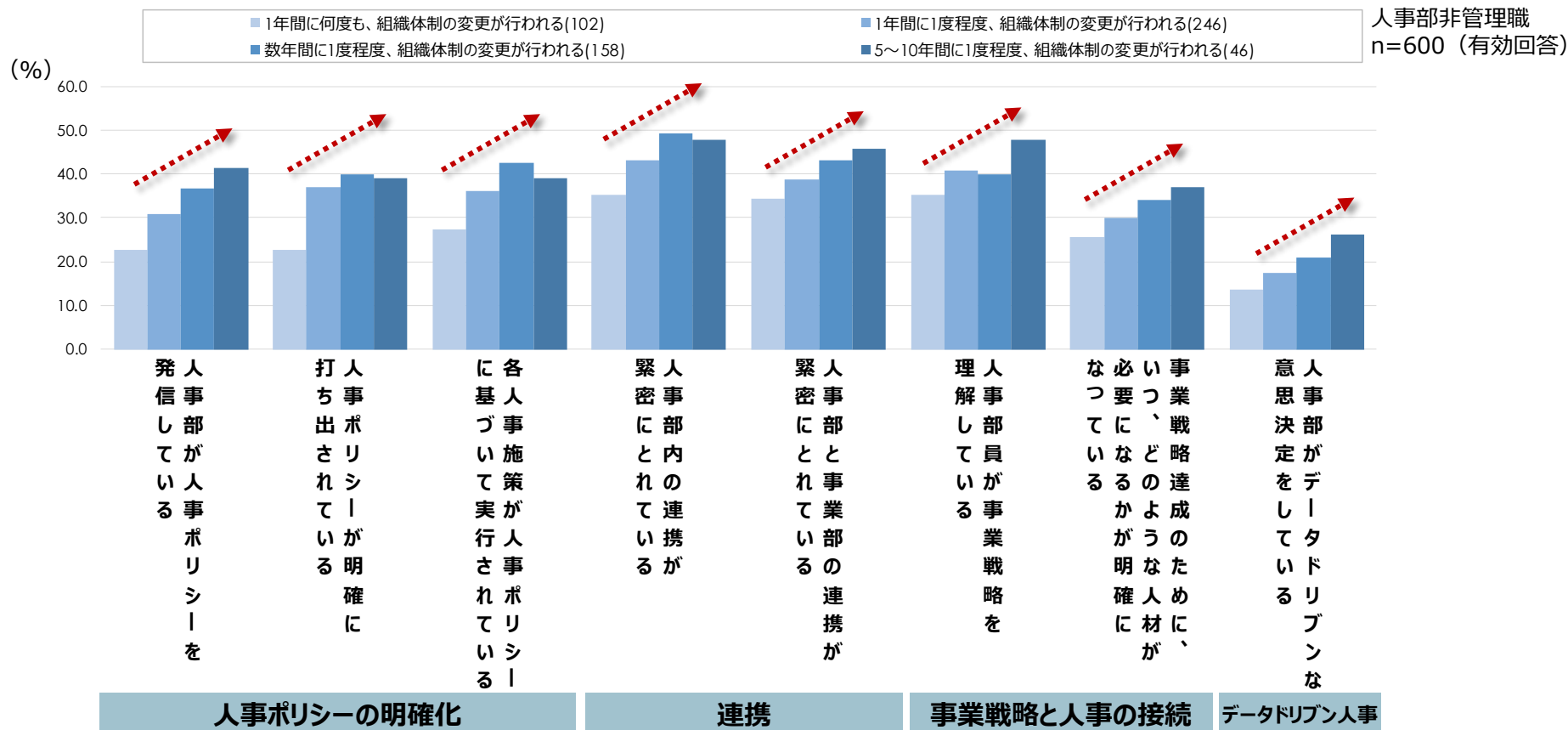




人事ポリシー明確化、事業部門連携、事業戦略と人事の接続、データドリブン人事については、  
5~10年に1度程度の体制変更が最も実現度が高い。

事業戦略の変化スピードが速いと、人事が事業戦略に基づき方針を立てることが難しくなると考えられる。

一方、人的資源の調整・配分や次世代経営人材育成などは、1年~数年間に一度の変更で実現度が高い。



※組織体制の変更はほとんど行われない (n=48) は、省略 (最も戦略人事実現度が低い傾向)