

報道関係各位

一般社団法人日本能率協会

『日本企業の経営課題 2020』調査結果

【第4弾】人事部門の経営への貢献度の状況を報告

貢献度の高い企業では、人事役員が「経営の意思決定に関与」が約9割

一般社団法人日本能率協会（会長：中村正己、JMA）は、企業が抱える経営課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策の方向性を探ることを目的に、1979年から、企業経営者を対象に、「当面する企業経営課題に関する調査」を実施しています。今年度は2020年7～8月に実施し、532社からの回答を得ました。

今回は第4弾として、「人事部門の経営への貢献度の状況」について、ご報告します。

1. 人事部門の経営への貢献度は、「ある程度」が約4割と多数
2. 人事部門の経営への貢献度が高い企業では、
人事役員が「経営の意思決定に関与している」が約9割
「人事方針・戦略を経営方針・事業計画と一体のものとして策定」が6割
3. 人事部門の経営への貢献度が高い企業では、
経営方針の発表の際に人事方針等を「毎回、報告している」が約5割

※ <調査結果を受けてのコメント> は、5ページに記載しています。

※詳細の調査報告書は11月上旬に公表予定です。

■ 「2020年度（第41回）当面する企業経営課題に関する調査」概要

調査時期	2020年7月20日～8月21日
調査対象	JMAの法人会員ならびに評議員会社、およびサンプル抽出した全国主要企業の経営者（計5,000社）
調査方法	郵送調査法（質問票を郵送配布し、郵送およびインターネットにより回答）
回答数・回収率	回答数532社・回答率10.6%（回答企業の概要は6ページに記載）

【本件に関するお問合せ先】

一般社団法人日本能率協会 KAIKA 研究所（担当：近田）

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL：03-3434-0380 FAX:03-3434-6330 e-mail：kadai@jma.or.jp

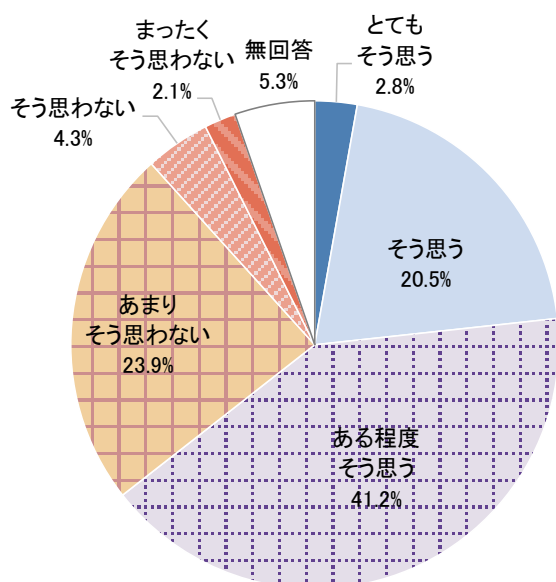
※取材のお問合せは、広報室（担当：田部、TEL:03-3434-8620または080-4330-9370、

e-mail：jmapr@jma.or.jp）へお願いいたします。

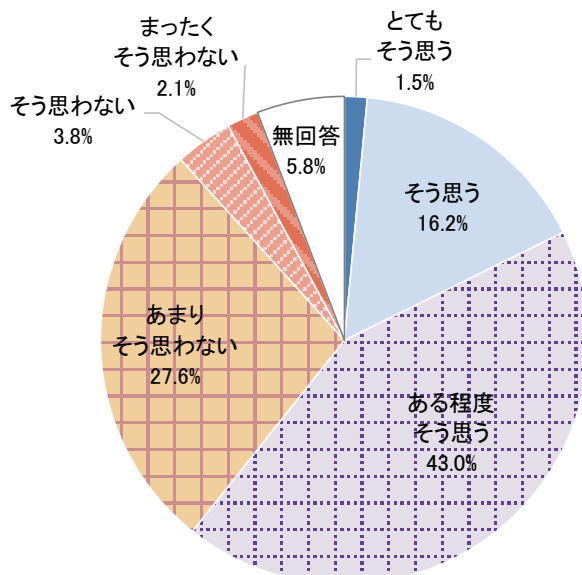
1. 人事部門の経営への貢献度は、「ある程度」が約4割と多数

- 人事部門は自社の競争力を高めることに貢献できているかを尋ねたところ、「とてもそう思う」が2.8%、「そう思う」が20.5%あったものの、「ある程度そう思う」が41.2%と多数を占めました。一方、「あまりそう思わない」との回答も23.9%ありました。【図1-1】
- 同様に、人事部門は競争優位の源泉となる人的資本の形成に貢献できているかを尋ねたところ、「とてもそう思う」が1.5%、「そう思う」が16.2%となり、ここでも、「ある程度そう思う」が43.0%と多数を占める結果となりました。「あまりそう思わない」との回答も27.6%ありました。【図1-2】
- デジタル化の進展という大きな経営環境の変化に加え、今般のコロナ禍によって働き方への転換が求められるなど、企業経営においては、事業や働き方の大きな変革が迫られています。人事部門には、「ある程度」に留まることなく、さらなる経営への貢献が期待されています。

【図1-1】 人事部門は自社の競争力を高めることに貢献できているか (n=532,SA)



【図1-2】 人事部門は競争優位の源泉となる人的資本の形成に貢献できているか (n=532,SA)



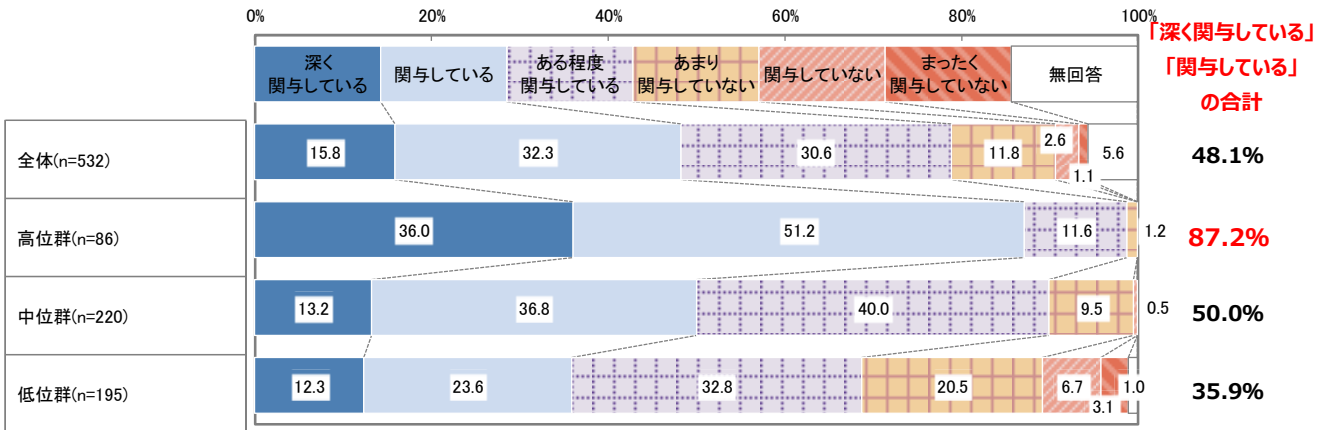
2. 人事部門の経営への貢献度が高い企業では、 人事役員が「経営の意思決定に関与している」が約9割 人事方針・戦略を経営方針・事業計画と一体のものとして策定が6割

- 今回の調査では経営への貢献度の高い人事部門の特長を探るべく、項目1で示した二つの設問の回答に応じて、回答企業を以下の3グループに分類しました。

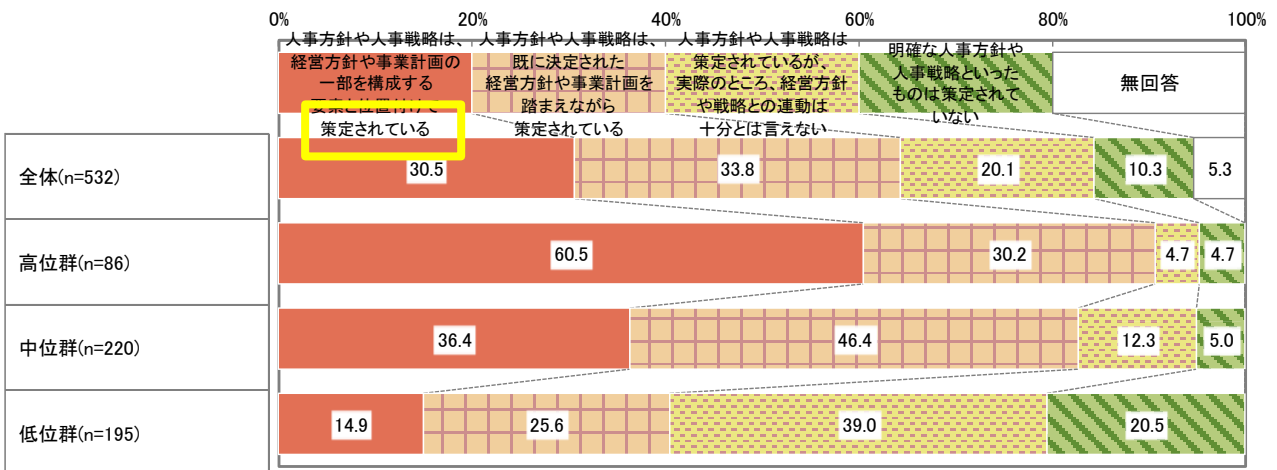
■ 高位群 (86社/16.2%) 競争力向上、人的資本形成への貢献度について、両方とも「とてもそう思う」もしくは「そう思う」と回答
■ 中位群 (220社/41.4%) 競争力向上、人的資本形成への貢献度について、両方とも「とてもそう思う」「そう思う」「ある程度そう思う」のいずれかで、どちらか（もしくは両方とも）について「ある程度そう思う」と回答
■ 低位群 (195社/36.7%) 競争力向上、人的資本形成への貢献度について、両方とも「あまりそう思わない」「そう思わない」「まったくそう思わない」のいずれかで回答

- そのうえで、まず、**経営戦略や事業計画を立案・意思決定するプロセスに、人事担当役員・責任者がどの程度関与しているか**を尋ねたところ、経営への貢献度の高位群では、「深く関与している」「関与している」の合計が約9割にのぼり、中位群・低位群よりも比率が高いという結果が見られました。【図2-1】
- また、**人事方針・人事戦略と経営方針・事業計画の関係**について尋ねたところ、経営への貢献度の高位群では、「人事方針や人事戦略は、経営方針や事業計画の一部を構成する要素として位置付けて策定されている」との回答が6割に達し、中位群の36.4%、低位群の14.9%よりも高くなっているという結果が見られました。中位群では「既に決定された経営方針や事業計画を踏まえながら策定」が46.4%、低位群では「経営方針や戦略との連動は十分とは言えない」が39.0%と多数を占めています。【図2-2】
- さらに、**人事部門の経営や組織・社員のパフォーマンス等への関わり方**について尋ねたところ、特に下記の4つの項目について、経営貢献度の高位群と中位・低位群とでギャップが大きくなっていました。【図2-3】
 - ✓ 経営環境やステークホルダーの期待を想定しながら、人事戦略や人事制度・施策を立案している
 - ✓ 事業戦略を実現するための人材ニーズを質・量の両面で特定し、人材育成戦略・施策を策定・運用している
 - ✓ 経営者や事業部門責任者と討議しながら、将来のリーダーを計画的に発掘・育成している
 - ✓ 経営や事業において直面している課題を解決できるよう適切なソリューションを提供している
- 人事部門の経営への貢献度が高い企業においては、人事担当役員・責任者が経営に深く関与し、経営者や事業部門責任者との連携を密にとりながら、経営環境の変化やステークホルダーの期待を想定した人事戦略の立案、事業の遂行に必要な人材育成等の課題解決を行っていることを確認することができました。

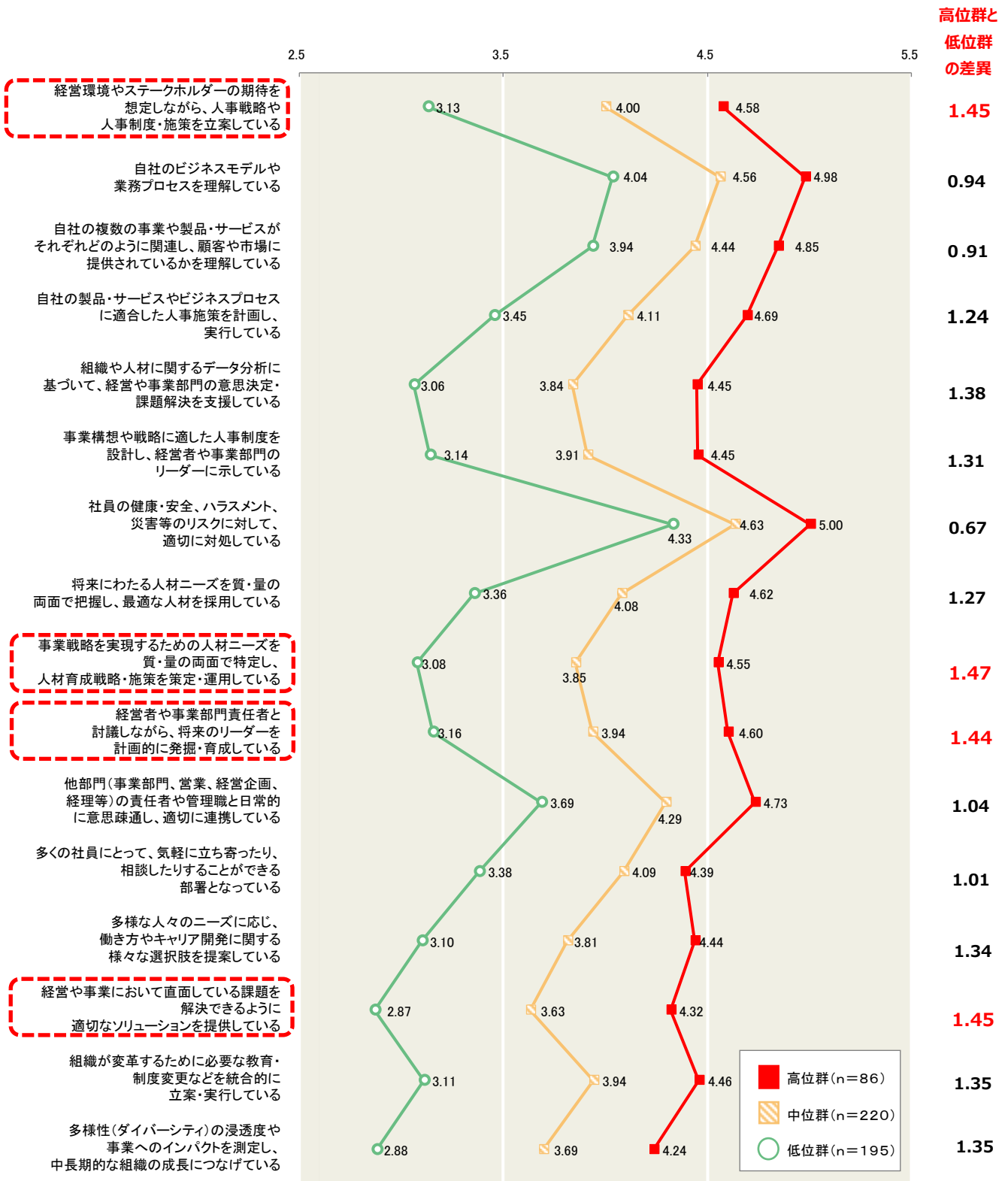
【図2-1】 経営戦略や事業計画を立案・意思決定するプロセスへの人事担当役員・責任者の関与度



【図2-2】 人事方針・人事戦略と経営方針・事業計画の関係



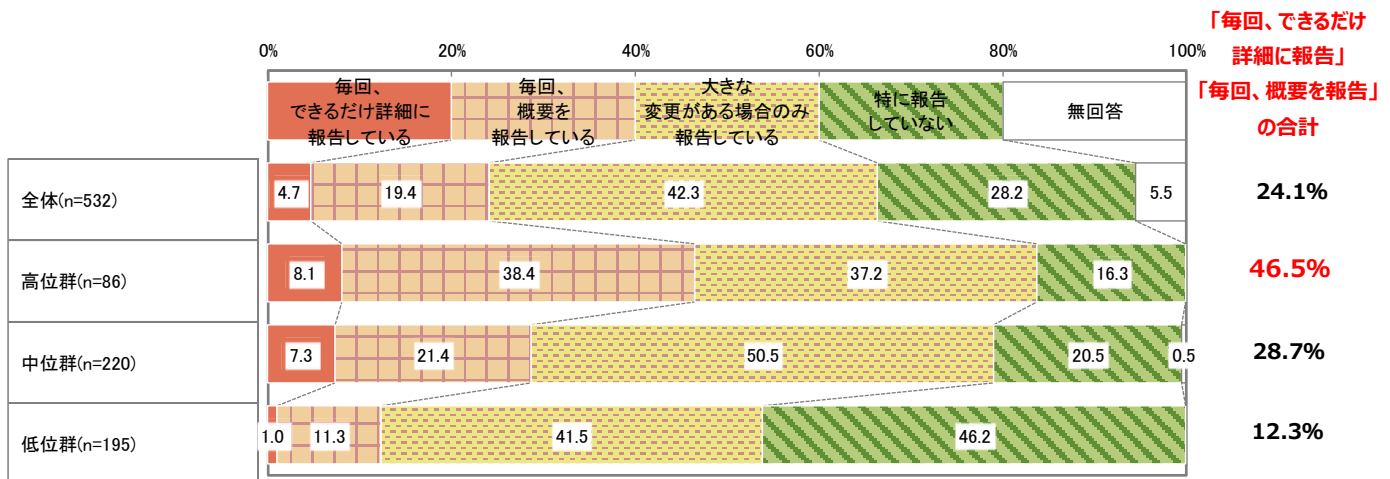
【図2-3】 人事部門の経営や組織・社員のパフォーマンス等への関わり方



3. 人事部門の経営への貢献度が高い企業では、 経営方針の発表の際に人事方針等を「毎回、報告している」が約5割

- 投資家や株主等に対して経営方針や事業計画とその進捗成果状況を発表する際に、人事方針や人事戦略、具体的な人事施策に関する情報についても報告しているかを尋ね、前問と同様に経営への貢献度による企業群ごとに比較したところ、高位群では、「毎回、できるだけ詳細に報告している」「毎回、概要を報告している」の合計が約5割となり、中位群（28.7%）や低位群（12.3%）よりも比率が高いという結果になりました。【図3】
- 人事部門の経営貢献度の高い企業では、人事戦略を経営戦略と一体のものとして策定され、かつ、投資家等に対する説明も丁寧に行っていることが確認できました。

【図3】 投資家や株主等に対して経営方針や事業計画とその進捗・成果状況を発表・説明する際に、人事方針や人事戦略、具体的な人事施策に関する情報について報告しているか



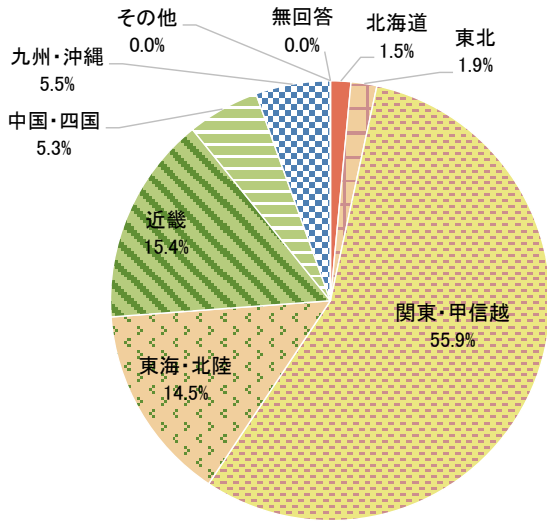
調査結果を受けてのコメント

一般社団法人日本能率協会
KAIKA研究所 所長 近田高志

- 今回の調査結果から、人事部門の経営への貢献度が高い企業では、人事担当役員・責任者が経営の意志決定プロセスに深く関与し、経営環境の変化やステークホルダーの期待を想定しながら、経営戦略と一体のものとして人事戦略の立案を行っているというを確認することができました。
- また、経営者や事業部門責任者との連携を密にとりながら、人材ニーズを把握し、適切な人材育成等の施策に取り組み、課題解決を行っているということも見られました。
- さらには、そうした人事方針や施策を、投資家や株主に対して、丁寧に説明をしていることも注目すべきことと考えます。
- デジタル化の進展という大きな経営環境の変化に加え、今般のコロナ禍によって働き方への転換が求められるなど、事業構造や働き方の大きな変革が迫られているなか、様々な経営課題に対処していくためにも、人事部門には、さらなる経営への貢献が期待されています。

回答企業の概要

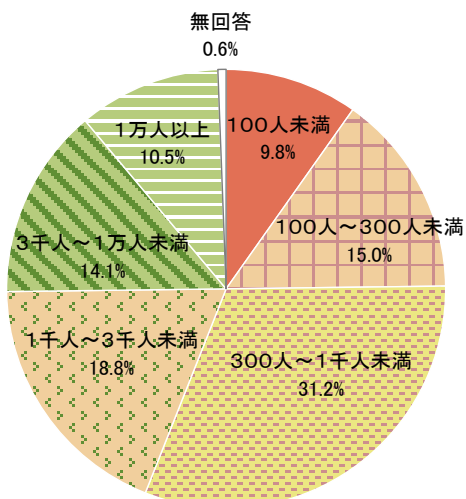
■ 本社所在地



■ 業種

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
製造	44.7	238	非製造業	55.1	293
製造・素材系	15.0	80	小売・卸・商社	13.2	70
3 繊維	0.9	5	15 小売	5.1	27
4 パルプ・紙・紙加工	0.8	4	16 商社・卸売	8.1	43
5 化学	7.7	41	建設・不動産	10.5	56
7 石油・石炭	0.6	3	18 不動産	2.3	12
8 ゴム・窯業・土石	1.5	8	19 土木・建設・建築	8.3	44
9 鉄鋼・非鉄・金属	3.6	19	倉庫・運輸	4.9	26
製造・組立系	16.5	88	20 輸送サービス(陸運・海運・空運)	4.5	24
10 一般機械	3.2	17	21 倉庫・埠頭	0.4	2
11 精密機器	2.1	11	情報・通信	6.8	36
12 電気・電子機器	6.6	35	22 ソフト開発・情報サービス	5.8	31
13 輸送用機器	4.7	25	23 通信サービス	0.9	5
製造・その他	13.2	70	宿泊・飲食	2.4	13
2 食料品	5.6	30	26 宿泊・飲食・給食サービス	2.4	13
6 医薬品	0.9	5	金融・保健	4.5	24
14 その他製造	6.6	35	17 金融・保険	4.5	24
			その他	12.8	68
			24 出版・放送・報道	1.5	8
			25 公共サービス(電気・ガス・水道)	0.4	2
			27 保健・医療・福祉サービス	0.6	3
			28 人材・教育関連サービス	0.6	3
			29 警備・ビル・設備等のメンテナンス	0.8	4
			30 広告・宣伝・ディスプレイ	1.7	9
			31 その他サービス	7.0	37
			1 農林・水産・鉱業	0.4	2
			無回答	0.2	1
			合計	100.0	532

■ 従業員数



■ 売上高

