

「2014 年度人事部門の抱える課題とその取り組みの実態調査」結果概要

公益財団法人 九州生産性本部

(1) 直面している人事課題について

直面している人事課題は「優秀な人材の確保・定着」、「従業員の能力開発・キャリア開発支援」、「次世代幹部候補の育成」、「従業員のモチベーション向上」。

直面している人事課題として「優秀な人材の確保・定着(51.6%)」、「従業員の能力開発・キャリア開発支援(41.2%)」、「次世代幹部候補の育成(36.0%)」、「従業員のモチベーション向上(30.0%)」が多くなっている。

業種別にみると、下表のように製造業と非製造業では順位・割合(%)に違いがあるものの、4位までは選択項目は同じである。5位は製造業では「総労働時間の短縮(24.1%)」となっているが、非製造業では「賃金制度の改訂(18.1%)」、「総労働時間の短縮(18.1%)」、「女性の活用(18.1%)」となっており、女性活用への関心は非製造業の方がより高いと思われる。また、次世代幹部候補の育成については、14.1ポイント製造業の方が高い。

製造業と非製造業の比較

	1位	1位	3位	4位	5位	6位	7位
製造業	優秀な人材の確保・定着 45.5%	従業員の能力開発 45.5%	次世代幹部候補の育成 43.8%	従業員のモチベーション向上 28.6%	総労働時間の短縮 24.1%	組織風土の变革 21.4%	賃金制度の改訂 19.6%
	1位	2位	3位	4位	5位	5位	5位
非製造業	優秀な人材の確保・定着 56.5%	従業員の能力開発 37.7%	従業員のモチベーション向上 31.2%	次世代幹部候補の育成 29.7%	賃金制度の改訂 18.1%	総労働時間の短縮 18.1%	女性の活用 18.1%

(2) 能力開発(教育)について

教育予算は増額傾向。能力開発において力を入れている階層は「若手社員(53.4%)」、「監督職(52.6%)」、「中堅社員(41.4%)」、「管理職(40.2%)」。

- 来年度の教育予算を本年度と比較すると、「増額している(16.5%)」、「減額している(3.3%)」となっており、教育予算を増額している企業が減額している企業を上回っている。
- また、教育は「社外研修(外部セミナーへの派遣)(90.0%)」、「OJT(84.0%)」、「外部講師招聘による企業内研修(58.8%)」、「社内講師による企業内研修(54.8%)」、「通信教育(39.2%)」といった形で実施されている。
- 能力開発において最も力を入れている階層は「若手社員(53.4%)」、「監督職(52.6%)」、「中堅社員(41.4%)」、「管理職(40.2%)」となっており、各階層にそれほど大きな差は見られない。また、各階層で強化することが期待されている能力は下表のような違いが見られる。

各階層で強化することが期待されている能力

	1位	2位	3位	4位	5位
管理職	指導・育成力 60.4%	リーダーシップ 54.5%	経営意識・センス 54.5%	組織部下の管理能力 46.5%	戦略的思考力 46.5%
監督職	リーダーシップ 71.0%	指導・育成力 67.2%	仕事の管理・遂行力 46.6%	組織部下の管理能力 45.0%	改善力・改善意識 36.6%
中堅社員	仕事の管理・遂行力 55.8%	改善力・改善意識 47.1%	リーダーシップ 40.4%	自主性・積極性 39.4%	業務に関する専門知識 35.6%
若手社員	自主性・積極性 54.5%	業務に関する専門知識 53.7%	仕事の管理・遂行力 50.7%	対人関係能力 50.0%	向上心 38.8%

(3) 選抜型人材育成について

選抜型人材育成を「実施している」企業は25.1%、約4割の企業で再選抜の機会が与えられている。

- 選抜型人材育成については、「実施している(25.1%)」となっており、昨年度に比べ5ポイント減となっている。
- 選抜型人材育成の形態は、「社外プログラムへの派遣(47.5%)」、「社内での集合研修(19.7%)」、「両方とも実施(32.8%)」となっている。
また、社外プログラムへの派遣を実施している企業では、「社外と接することでの気付きや切磋琢磨(79.5%)」、「社外の人との異なる視点での意見交換(75.0%)」、「社外の人とのネットワーク構築(54.5%)」、「社内より充実したプログラム(40.9%)」、「ニーズに合ったプログラムが選択できる(38.6%)」をメリットと考えている。
また、社内では選抜型研修を実施している企業では、「同じような考え方の議論に陥りがち(46.7%)」、「講師の選定や招聘がむずかしい(40.0%)」、「プログラムがマンネリ化しがち(33.3%)」、「スタッフの労力がかかる(30.0%)」、「内容などがトップの意向に左右される(20.0%)」、「コストがかかる(13.3%)」がデメリットとして挙げられている。
- 選抜型人材育成を実施している企業では、「各部門の責任者(45.0%)」、「役員(36.7%)」、「社長(33.3%)」、「人事部(30.0%)」が対象者を選抜している。また、対象者を選抜する際の基準は「資格・役職(76.3%)」、「人事考課・人事情報(49.2%)」、「年齢(44.1%)」という順になっている。
- 選抜されなかった人に対するフォローは、「何もしていない(39.0%)」、「再選抜の機会を与えている(37.3%)」、「別のキャリアパスを準備(27.1%)」となっており、昨年度の結果と比較すると「再選抜の機会を与えている」と「何もしていない」の順位が逆転した。「別のキャリアパスを準備」は12.8ポイント高くなっている。従業員規模が大きいほど「再選抜の機会を与えている」、「別のキャリアパスを準備」が高く、「何もしていない」が低くなっている。従業員規模が大きい企業では、選抜型人材育成への取り組みが進んでいることがうかがえる。

(4) 従業員のメンタルヘルスについて

メンタル不調の社員数は、依然として増加傾向。85%以上の企業が対策を実施・検討。

- メンタルの不調を訴える社員のいる企業は63.3%あり、昨年度の調査結果と大きな変化はみられない。メンタル不調になる要因としては「職場の人間関係(73.4%)」、「コミュニケーション不足(46.8%)」、「家庭の問題(37.0%)」、「過大な仕事の負荷(32.5%)」が挙げられている。「異動・転勤(9.1%)」、「取引先・顧客とのトラブル(5.2%)」は少ない結果となっている。
またメンタル不調の社員数は、昨年度と同様に増加傾向にある。
- 職場でのメンタルヘルス対策については、「行っている(68.5%)」、「行っていない(13.6%)」、「現在対策を検討中(17.9%)」となっており、85%以上の企業が対策を実施・検討している。具体策として「メンタルヘルス関連の教育・研修の実施(60.9%)」、「産業医・カウンセラーによる定期診断(58.4%)」、「相談室の設置(49.7%)」、「メンタルヘルス調査の実施(38.5%)」を行っている。

(5) 女性社員の育成について

女性管理職は増加傾向にあるものの、85%以上の企業で課長以上は「20%未満」。

- 課長職以上の女性社員については、「いる(41.8%)」、「いない(58.2%)」となっている。昨年度の調査結果から大きな変化はみられないが、未だ課長以上の職位における女性の比率が「20%未満」と回答した企業が85%以上を占めている。
- 女性管理職を増やそうと「思っている(33.9%)」、「思っていない(5.3%)」であり、「特に男女の区別を考えていない」は60.8%となっている。昨年度の調査結果と比較すると、「思っている」が2.8ポイント高くなっている。

○女性管理職を育成する上での課題は、「女性社員の意識(81.6%)」、「育児等家庭的負担が大きい(44.7%)」、「上司の理解・関心がうすい(35.5%)」、「男性職員の理解・関心がうすい(27.6%)」、「女性社員の離職率が高い(7.9%)」の順となっている。

また、女性管理職を育成するために、「女性社員への教育・研修機会の増大(60.5%)」、「育成を念頭においた計画的な配置(42.1%)」、「両立支援のための福利厚生制度の充実(40.8%)」、「管理職候補のリストアップ、積極的登用(35.5%)」、「社内のキャリア・パターンの多様化(23.7%)」等を実施している。

○女性社員に高めて欲しい能力は、「リーダーシップ(71.4%)」、「組織マネジメント能力(67.5%)」、「指導力(48.1%)」、「行動力・変革力(45.5%)」、「コミュニケーション能力(35.1%)」等を考えている。

また、女性管理職を育成する効果としては、「女性社員の仕事意識の高まり(75.3%)」、「組織風土の変化(71.4%)」、「仕事の成果の向上(48.1%)」、「男性社員への刺激(32.5%)」、「社外からのイメージアップ(29.9%)」の順となっている。

(6) 外国人の雇用・活用について

31.3%が外国人を雇用しており、その職種は「営業・販売」が38.5%と一番多く、続いて「生産・製造」が37.2%。

○「現在は雇用していない、今後もする予定はない」が58.6%、「雇用している」が31.3%となっている。一方、「以前は雇用していたが、現在はしていない」、「現在は雇用していないが、検討をすすめている」は少数である。

「現在は雇用していないが、検討をすすめている」より「以前は雇用していたが、現在はしていない」の方が多い結果となっている。

○雇用了外国人の職種は「営業・販売」が38.5%と一番多く、続いて「生産・製造(37.2%)」、「エンジニア(21.8%)」、「研究開発(12.8%)」となっている。昨年度と比較すると、「商品・サービス開発」以外の回答は増加している。

(7) グローバル展開について

進出・取引をしている国・地域は「中国(67.9%)」、「アメリカ(32.1%)」、「ヨーロッパ(24.4%)」、「ベトナム(25.6%)」、「タイ(24.4%)」、「インド(12.8%)」。

○グローバル化への対応については、「海外への進出予定はない」が65.3%を占めており、続いて「海外進出はしていないが、海外企業と取引をしている(14.9%)」、「海外に販売拠点を置いている(11.7%)」、「海外に生産拠点を置いている(11.3%)」の順となっている。「海外進出を検討中」は少数である。

○グローバル展開として、実際に進出・取引をしている国・地域は「中国」が67.9%を占め、続いて「アメリカ(32.1%)」、「ヨーロッパ(24.4%)」、「ベトナム(25.6%)」、「タイ(24.4%)」、「インド(12.8%)」の順となっている。昨年度の調査結果と比較すると、「中国」で10.0ポイント、「タイ」で8.6ポイント、「ベトナム」で8.5ポイント、「ヨーロッパ」で7.3ポイント、「アメリカ」で7.1ポイント高くなっている。

中国とのビジネス関係については、「特に変化なし」が49.1%となっており、「生産拠点として拡大している(20.8%)」、「市場として拡大している(18.9%)」、「縮小している(11.3%)」の順となっている。昨年度より「市場として拡大している」が7.5ポイント高くなっている。

○グローバル人材の育成については、「実施していない(67.3%)」、「実施している(24.0%)」、「実施を検討中(8.8%)」という結果であり、昨年度と比較すると「実施している」が11.3ポイント高くなっている。

(8) セクハラ対策について

セクハラ対策は「就業規則等に禁止を明文化(86.9%)」、「相談窓口の開設(81.6%)」、「研修・講習等の実施(54.4%)」、「啓発資料の配布または掲示(43.2%)」。

- セクハラ対策については、「実施している(82.1%)」、「実施していない(12.4%)」、「現在検討中(5.6%)」となっている。実施している企業では、「就業規則等に禁止を明文化(86.9%)」、「相談窓口の開設(81.6%)」、「研修・講習等の実施(54.4%)」、「啓発資料の配布または掲示(43.2%)」に取り組んでいる。
- セクハラ対策としての「研修・講習等の実施」は、「管理職を対象(56.3%)」、「全従業員を対象(54.5%)」、「外部の講習に参加(30.4%)」、「相談担当者を対象(15.2%)」の順となっている。
また、相談窓口の設置は「人事労務担当者」が71.9%を占め、「相談専門部署(11.4%)」、「外部の相談機関(9.4%)」、「各職場の管理職(3.0%)」が続いている。相談窓口で相談のあった企業は27.5%あり、セクハラ被害者には「人事上の配慮(81.8%)」、「メンタルケア(50.0%)」、「加害者から謝罪を斡旋(31.8%)」を行っている。
再発防止に向けての取り組みは、「原因を分析し、防止対策を検討・実施(48.8%)」、「従業員研修を実施(39.0%)」、「管理職研修を実施(29.3%)」、「相談の対応状況を検討(24.4%)」、「管理職が職場を点検(22.0%)」の順となっている。

(9) パワハラ対策について

相談窓口は「セクハラや他のハラスメント問題と共通の窓口を開設」が98.5%であり、パワハラ専門の窓口を開設している企業はごく少数。

- パワハラ対策については、「実施している(68.1%)」、「実施していない(22.7%)」、「現在検討中(9.2%)」となっている。「セクハラ対策を実施した」企業82.1%に対し、「パワハラ対策を実施した」企業は68.1%であり、セクハラ対策に比べてパワハラ対策の方が、取り組みが少ない結果となっている。実施している企業では、「相談窓口の開設(81.3%)」、「就業規則等に禁止を明文化(71.9%)」、「研修・講習等の実施(62.0%)」、「啓発資料の配布または掲示(47.4%)」、「実態把握のための調査等の実施(21.6%)」の順となっている。
- パワハラ対策としての「研修・講習等の実施」は、「管理職を対象(62.3%)」、「全従業員を対象(49.1%)」、「外部の講習に参加(29.2%)」の順となっており、「相談担当者を対象(9.4%)」は少数である。
また、相談窓口は「セクハラや他のハラスメント問題と共通の窓口を開設」が98.5%であり、パワハラ専門の窓口を開設している企業はごく少数である。設置については、「総務部・人事部」が75.9%を占めており、続いて「社外専門相談機関(10.9%)」、「コンプライアンス部(6.6%)」、「社外弁護士・社労士(1.5%)」となっている。相談窓口で相談のあった企業は32.6%であり、相談があった場合、「加害者へのヒアリングを行って事実関係を確認した(86.4%)」、「第三者にヒアリングを行って事実関係を確認した(65.9%)」、「被害者が納得するまで話を聞いた(63.6%)」、「加害者に注意した(54.5%)」、「加害者の上長に報告して対応させた(40.9%)」を実施している。

(10) 自社における人材不足について

深刻化している企業は6割以上。今後5年間で不足する人材は、「高度な専門知識をもった人材(39.3%)」、「技能をもった労働者(24.3%)」、「現場労働者(21.3%)」。

- 「深刻化している(13.5%)」、「やや深刻化している(48.2%)」となっており、深刻化している企業が6割を上回っている。
また、今後5年間で最も不足すると思われる人材は、「高度な専門知識をもった人材(39.3%)」、「技能をもった労働者(24.3%)」、「現場労働者(21.3%)」の順となっている。
- 人材不足に対しては、「正社員の中途採用(59.1%)」、「定期採用の増加(40.9%)」、「アルバイト、パート、嘱託等の採用増(31.4%)」、「派遣社員の採用増(19.4%)」、「定年延長(11.6%)」、「業務の外注化(10.7%)」によって対応している。

(11) 育児休業制度の利用について

育児休業制度の利用率は「横ばい」が約 65%、休暇取得期間は「概ね 1 年」が 72%以上。

- 育児休業制度の利用率は、「横ばい」が約 65%を占めているものの、「上昇している」企業が「低下している」企業を大きく上回っている。休暇取得期間は「概ね 1 年」が 72%以上を占め、「概ね 6 ヶ月 (8.6%)」、「概ね 3 ヶ月 (3.9%)」となっている。
- 育児休業制度を利用している男性社員は、90%以上の企業が「いない」と回答しているが、利用している男性社員がいる企業では、利用率は上昇傾向にある。