

2022 年度人事部門の抱える課題とその取り組みの実態調査 調査結果概要

調査対象	九州生産性本部の会員企業を中心とする九州地域企業・団体組織の人事部門の責任者
調査期間	2022年11月10日～30日
調査方法	アンケート用紙を郵送の後、Web・FAXによる回答
回答数	255組織(回答率23.2%) 昨年 22.0%
調査項目	(1)直面している人事課題 (2)能力開発(教育) (3)柔軟な働き方(働き方改革)に関する取り組み (4)副業・兼業 (5)ジョブ型雇用【復活】 (6)離職防止【新設】 (7)高年齢者継続雇用 (8)女性社員の活躍推進 (9)女性活躍に関する情報公表【新設】 (10)人事部門のDX推進 (11)採用活動 (12)今後重視したい人事戦略のキーワード【新設】
集計方法	全体集計に加え、以下の区分について集計を行った。 〔業 種 別〕 製造業、非製造業の2区分 〔従業員規模別〕 「300人未満」「300人以上1,000人未満」「1,000人以上」の3区分 〔前年度の調査結果との比較〕 可能な範囲において、前年度と結果比較を行った。

【調査結果をご覧ください際の留意点】

- ①回答割合を示す%は、少数点以下第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。
②設問により、回答総数(回答組織数)は異なります。

(1) 直面している人事課題について

1位「優秀な人材の確保・定着(76.1%)」、2位「従業員の能力開発・キャリア開発支援(39.6%)」、3位「次世代幹部候補の育成(34.9%)」が上位3位。
「優秀な人材の確保・定着」は、2012年度調査から11年連続1位となっている。

○昨年度に比べて、「優秀な人材の確保・定着」は8.3ポイント高くなっている。また、「従業員のメンタルヘルス対策」は4.3ポイント、「労働(職場)環境の改善」は3.7ポイント高くなっている。

○業種別比較：1位はともに「優秀な人材の確保・定着」だが、2位・3位は違う回答となった。

- ・製造業 2位「次世代幹部候補の育成」 3位「従業員の能力開発・キャリア開発支援」
- ・非製造業 2位「従業員の能力開発・キャリア開発支援」 3位「従業員のモチベーション向上」

(12年間の推移)

回	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	第7回	第8回	第9回	第10回	第11回	第12回
年	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1位	管理者のマネジメント能力向上	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着
2位	次世代幹部の育成	従業員の能力開発	次世代幹部候補の育成	従業員の能力開発	次世代幹部候補の育成	次世代幹部候補の育成	次世代幹部候補の育成	次世代幹部候補の育成	次世代幹部候補の育成	次世代幹部候補の育成	従業員の能力開発・キャリア開発支援	従業員の能力開発・キャリア開発支援
3位	人事評価の見直し	次世代幹部候補の育成	従業員の能力開発	次世代幹部候補の育成 従業員のモチベーション向上	従業員の能力開発 キャリア開発支援	従業員のモチベーション 従業員の能力開発・キャリア開発支援	総労働時間の短縮	従業員のモチベーション	従業員のモチベーション	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	次世代幹部候補の育成

※各回当時の項目名(第1回は優秀な人材の確保・定着の項目なし)

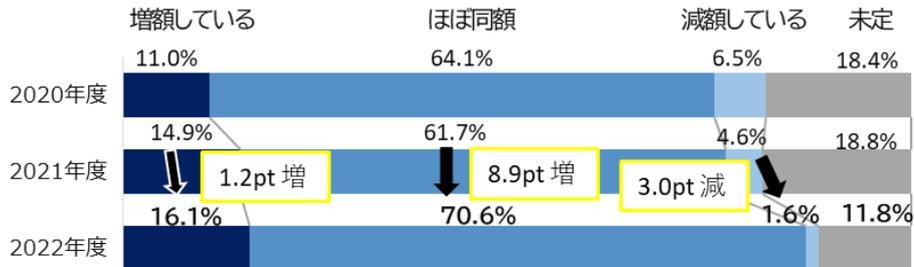
(2) 「能力開発(教育)」について

来年度の教育予算は、昨年度と比べて、「増額している」、「ほぼ同額」が増え、「減額している」、「未定である」が減っている。

教育の実施方法は、「OJT」、「社外研修(オンライン含む)への派遣」、「通信教育・eラーニング・web 研修」の順となっており、昨年度と比べて、上位3項目の順位に変化は見られない。

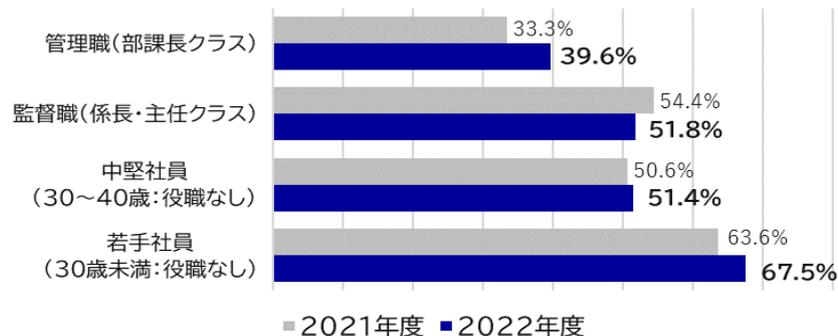
能力開発において力を入れている階層は、「若手社員」が一番高い。業種別で比べると、「管理職(部・課長クラス)」「監督職(係長・主任クラス)」の割合は製造業が非製造業よりも高く、対して「中堅社員」「若手社員」の割合は非製造業が製造業より高い。

○来年度の教育予算：



○教育の実施方法: 上位から「OJT(88.2%)」、「社外研修(オンライン含む)への派遣(74.1%)」、「通信教育・eラーニング・web 研修(61.6%)」、「外部講師招聘による企業内研修(49.8%)」、「社内講師による企業内研修(48.2%)」の順。

○能力開発において力を入れている階層(全体結果):

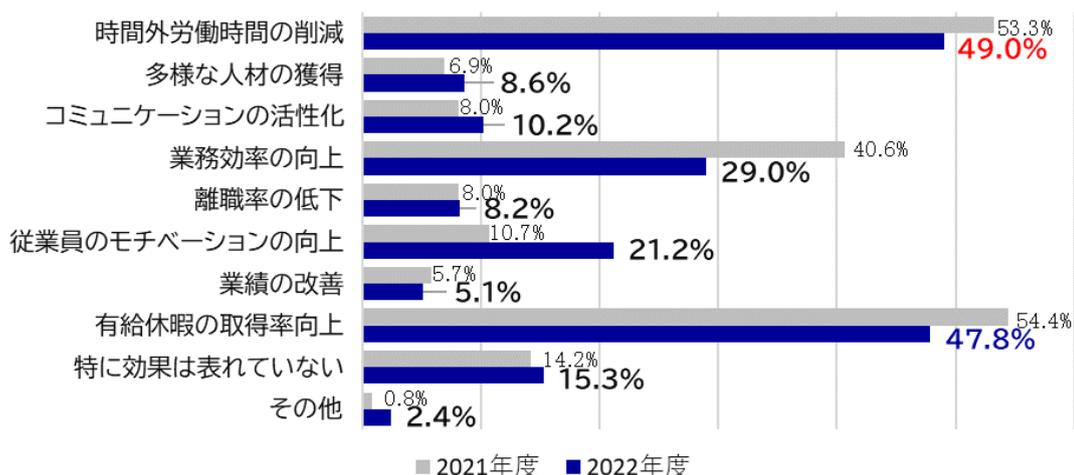


(3)「柔軟な働き方(働き方改革)に関する取り組み」について

「柔軟な働き方(働き方改革)」に関する取り組みの効果は、「時間外労働時間の削減」、「有給休暇の取得率向上」、「業務効率の向上」、「従業員のモチベーション向上」の順となっている。

今後の課題については、「特定の社員への業務負担が増えた」が高く、この課題は従業員規模が小さくなるほど高くなっている。

○柔軟な働き方(働き方改革)に関する取り組みの効果:

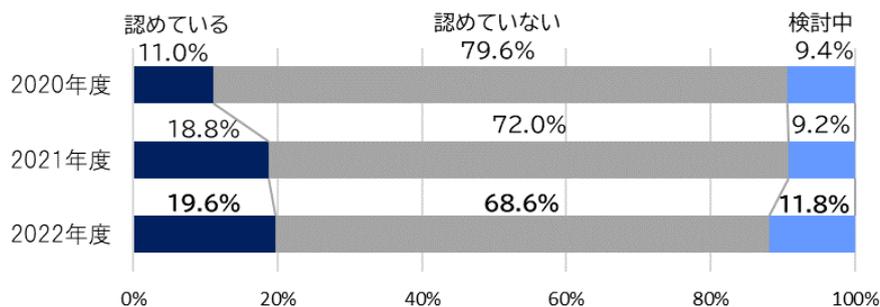


- 柔軟な働き方(働き方改革)に関する今後の課題:「特定の社員への業務負担が増えた(41.2%)」が一番高い。この結果は、昨年度(36.0%)から更に高くなっている。また、従業員規模で見ると、規模が小さくなるほど高くなっている。

(4)「副業・兼業」について

昨年度と同様、「認めていない」が約7割を占めるが、徐々に容認する企業も増えている。「認めている」理由としては、「社員の収入補填のため」が最も高く、「社員の能力向上」、「本業への相乗効果」、「優秀な社員を引き留めるため」の割合も、昨年度と比べて高くなっている。「認めていない」理由としては、「過重労働の恐れ」、「労働時間の管理・把握が困難」が特に高い。企業として、副業・兼業時の社員の労務管理の難しさがうかがえる。なお、副業・兼業を「認めている」企業のうち、現在、実際に副業・兼業「している」方の割合は、0~10%未満のみであった。また、副業・兼業を認める前と認めた後で、社員の離職率にほとんど変化がなかった。

- 副業・兼業を認めていますか



- 副業・兼業を「認めている」企業への質問: 実際に副業・兼業されている方の割合は、「正規従業員全体の10%未満(60.0%)」及び「いない(40.0%)」のみ。また、副業・兼業を認める前と認める後では、「離職率に変化はなかった(98.0%)」、「離職率は増加した(2.0%)」。

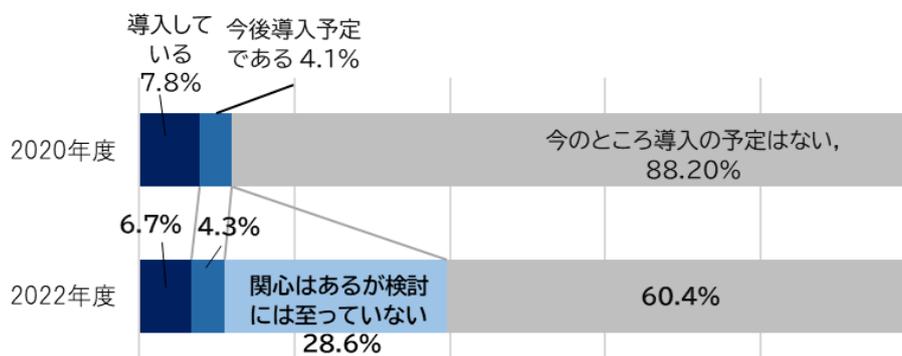
- 「認めていない」理由: 「過重労働の恐れ(76.6%)」、「労働時間の管理・把握が困難(65.7%)」、「機密情報漏えいの恐れ(37.7%)」、「労働災害が発生した場合の本業との区別(36.0%)」の順。業種別比較で差が見られた項目は、「機密情報漏えいの恐れ」で非製造業が製造業よりも13.9ポイント高く、「労働災害が発生した場合の本業との区別」では製造業が非製造業よりも12.5ポイント高くなっている。

復活設問 ※前回 2020 年に調査

(5)ジョブ型雇用について

ジョブ型雇用について、ジョブ型雇用を導入済・導入予定の企業は11.0%で、一昨年度調査時の11.9%からほぼ変化は見られない。ジョブ型雇用を導入しない理由として、「業務量に応じた配置転換や職務内容の変更が難しい」、「スキルアップにより昇給できる人事制度の体系が整っていないため」、「社内でのキャリアアップが難しい場合があるため」、「人材の入れ替わりが激しくなる懸念があるため」の順となっている。導入しない理由についても、一昨年の調査時と大きな変化は見られない。

※「関心はあるが検討には至っていない」の項目は今年度追加項目



○導入しない理由：一昨年の調査時から大きな変化は見られない。

上位から、「業務量に応じた配置転換や職務内容の変更が難しい(60.9%)」、「スキルアップにより昇給できる人事制度の体系が整っていないため(36.8%)」、「社内でのキャリアアップが難しい場合があるため(21.8%)」、「人材の入れ替わりが激しくなる懸念があるため(15.0%)」、「その他(10.5%)」の順。

「人材の入れ替わりが激しくなる懸念がある」は、従業員規模が小さくなるほど高くなっている。

新規設問

(6)「離職防止」について

離職率については、「増加している」が「減少している」よりも高い結果となった。

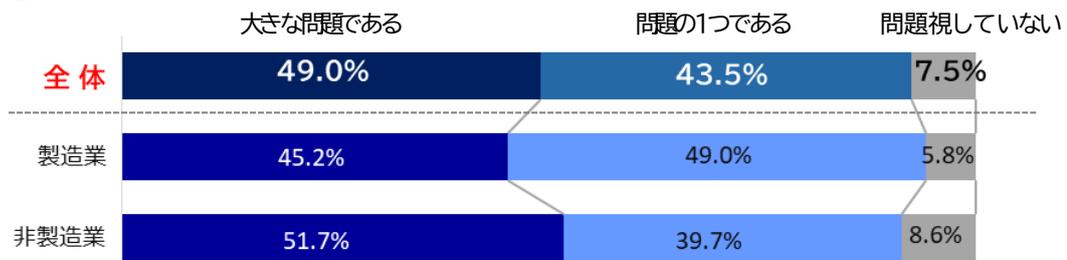
離職への捉え方については、「大きな問題である」、「問題の1つである」で9割を超え、人事戦略上、大きな課題となっていることがうかがえる。

社員の離職防止について、どのような取り組みを行い、又は検討されているかについては、主な項目としては、「従業員のモチベーション向上」、「風通しのよい職場風土づくり」、「人事評価制度の導入・改善」の順となっている。

○社員の離職率：「横ばい傾向にある(61.2%)」、「増加している(25.1%)」、「減少している(13.7%)」の順。「増加している」が「減少している」より11.4ポイント高い。

業種別で比較すると、「増加している」は製造業が非製造業より4.7ポイント高くなっている。

○離職への捉え方：



業種別で比較すると、「大きな問題である」は非製造業が製造業より6.5ポイント高くなっている。

○離職防止についてどのような取り組みを行い、又は検討されているか：「従業員のモチベーション向上(50.4%)」、「風通しのよい職場風土づくり(43.6%)」、「人事評価制度の導入・改善(38.6%)」が上位3位。

(7)「高齢者継続雇用」について

60歳以上の高齢者継続雇用については、9割近くの企業が、65歳以上の定年制引き上げや定年廃止ではなく、「65歳までの継続雇用の導入」を実施している。

70歳迄の継続雇用制度への取り組みについては、「70歳迄の継続雇用制度を導入している」、「継続的業務委託契約(再雇用)の年齢を70歳迄延長する予定」、「今後、定年を70歳に引き上げる予定」をあわせると、全体の約4割の企業が取り組んでいる。

70歳迄の継続雇用制度の今後の課題は、「継続雇用者の処遇(給与・職位)改定」、「個々の高齢者に適した職場への配置」、「働き甲斐・モチベーションの維持」、「高齢者の健康確保」の順となっている。

○60歳以上の高齢者継続雇用への取組み：「65歳迄の継続雇用の導入[子会社・関係会社への出向転籍を含む](88.2%)」、「65歳以上の定年制への引き上げ(11.4%)」、「定年制への廃止(0.1%)」の順。

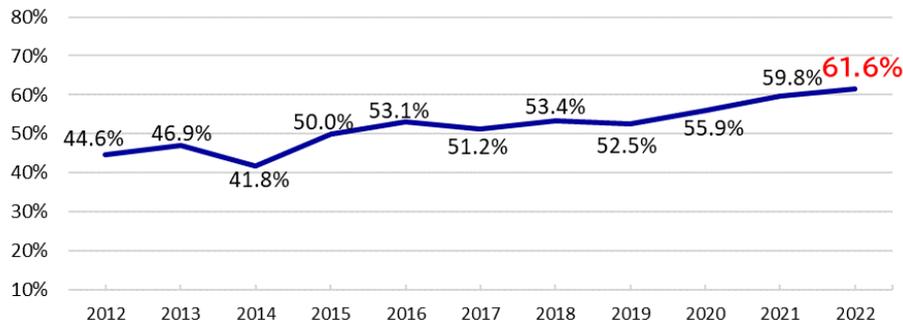
○70歳迄の継続雇用制度(努力義務)への取組み：「今のところ考えていない(56.7%)」、「70歳迄の継続雇用制度(定年制または委託契約等の再雇用)を導入している(22.8%)」、「継続的業務委託契約(再雇用)の年齢を70歳迄延長する予定(18.9%)」、「今後、定年を70歳に引き上げる予定(1.6%)」の順。

○70歳迄の継続雇用制度(努力義務)への今後の課題：「継続雇用者の処遇(給与・職位)改定(62.4%)」、「個々の高齢者に適した職場の配置(55.7%)」、「働き甲斐・モチベーションの維持(51.4%)」が上位3位。

(8)「女性社員の活躍推進」について

60%を越える企業で課長職以上の女性が在籍し、昨年度と比べても増加傾向にあるが、その比率は、課長以上の職位全体の10%未満が大半となっている。政府が掲げる、2020年代に指導的地位に女性が占める割合30%以上とする目標に対し、達成企業は3.2%で、大半の企業が未達成である。女性管理職を育成する上での課題は、昨年度と同じく「女性社員の意識」が最も高い。また、「上司の理解・関心が薄い」、「男性社員の理解・関心が薄い」、「女性社員の離職率が高い」では、昨年度に比べて、総じて低くなっていることから、課題としては徐々に減ってきているといえる。

○課長以上の女性がいると答えた企業の割合:



○課長以上の女性の比率: 「10%未満(77.1%)」、「10%以上 20%未満(14.0%)」、「20%以上 30%未満(5.7%)」、「30%以上(3.2%)」の順。

○今後、女性管理職を増やそうと思っておりますか: 「特に男女の区別はしていない(53.7%)」、「思っている(44.3%)」、「思っていない(2.0%)」の順。従業員規模別でみると、規模が大きくなるほど女性管理職登用への意識は高くなっている。

○女性管理職の育成課題: 「女性社員の意識(83.2%)」、「育児・介護等負担が大きい(41.6%)」、「男性社員の理解・関心が薄い(17.7%)」、「上司の理解・関心が薄い(13.3%)」、「女性社員の離職率が高い(9.7%)」の順。

昨年度と比べると「上司の理解・関心が薄い」、「男性社員の理解・関心が薄い」、「女性社員の離職率が高い」が低くなっているが、従業員規模別で比べると、「男性社員の理解・関心が薄い」では300人未満の企業24.2%と高くなっている。

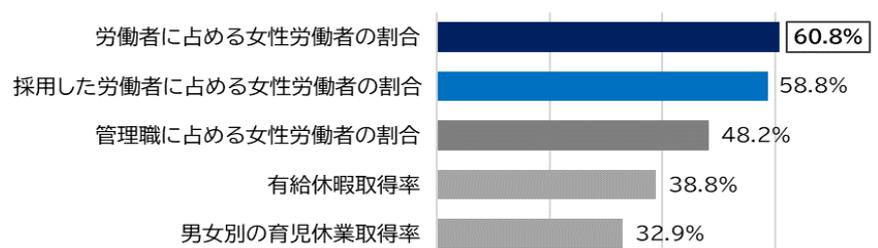
○女性管理職の育成に向けた具体的取り組み: 「女性社員の計画的な育成と配置・登用(66.4%)」、「両立支援のための福利厚生充実(39.8%)」、「管理職候補のリストアップ(33.6%)」が上位3位。

新規設問

(9)女性活躍に関する情報公表について

改正女性活躍推進法で求められている、女性活躍に関する企業の情報公表について、主な項目としては「労働者に占める女性労働者の割合」、「採用した労働者に占める女性労働者の割合」、「管理職に占める女性労働者の割合」を予定している企業が多い。情報公表の1つである「男女における賃金差異の有無」について尋ねたところ、「いいえ(差異はない)」が大半であったが、「はい」や「わからない」との回答もあった。

○女性活躍に関する企業の情報公表(上位5位):

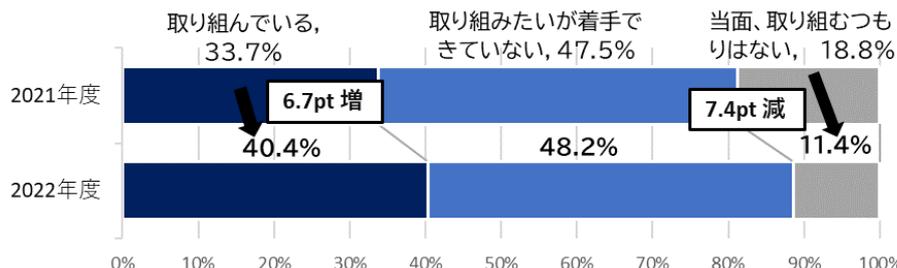


○正社員の役職・職種が同一である場合における男女の賃金差異: 「いいえ(84.3%)」、「はい(9.0%)」、「わからない(6.7%)」。

○差異があると答えた企業の今後の是正措置: 「既に是正措置を済ませている(8.7%)」、「現在、行っているところである(8.7%)」、「今後検討を行う予定(47.8%)」、「今のところ行う予定はない(17.4%)」、「よくわからない(13.0%)」。

(10) 人事部門のデジタルトランスフォーメーション(DX)推進について

人事部門のDX推進への取り組みについては、昨年度に比べ、「取り組んでいる」が約1割増え、「当面取り組むつもりはない」が約1割減っており、DX推進への取り組みが徐々に進んでいることがうかがえる。また、人事部門がDXに取り組む目的は、「人事業務の効率化や自動化の推進」が特に高くなっている。

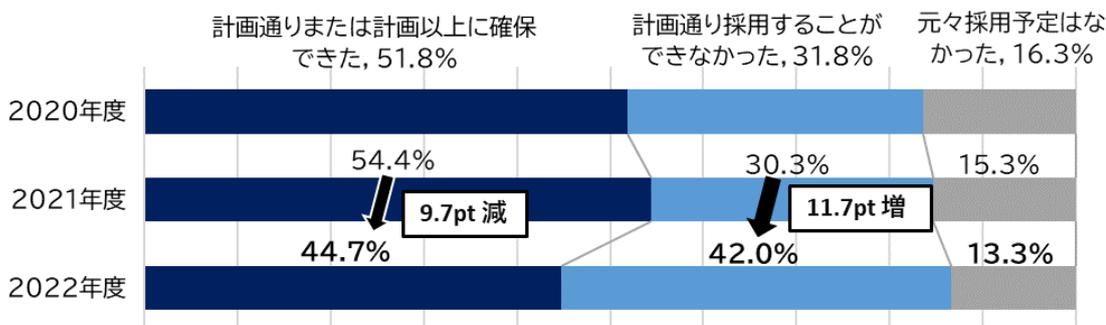


- 人事部門のDX推進に取り組む目的: 「人事業務の効率化や自動化の推進(88.1%)」、「業務が属人化することへの排除(55.3%)」、「時間的・金銭的コストの削減(47.8%)」が上位3位。「業務が属人化することへの排除」、「人事データの現場提供や有効活用」では、従業員規模が大きくなるほど高くなっている。

(11) 採用活動について

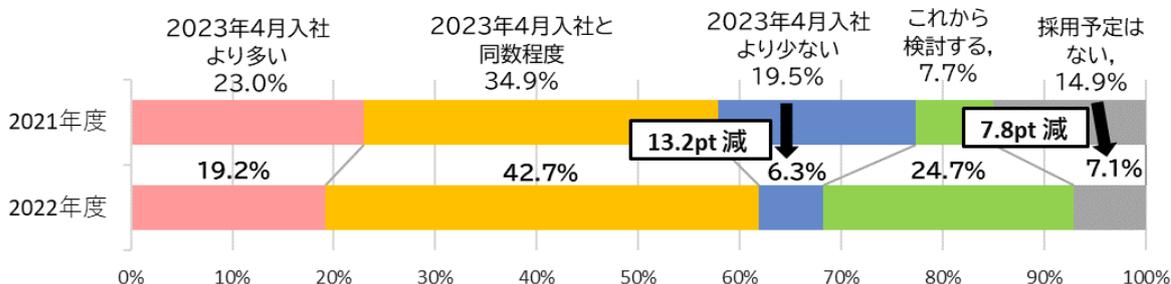
2023年4月入社の新卒採用は、「計画通り又は計画以上に確保できた」が最も高いが、「計画通り採用することができなかった」が昨年度より11.7ポイント高くなっている。2024年4月入社の新卒採用は、「2023年4月入社と同数程度」が最も高い。採用方式については、昨年度と比べて「リアルとオンライン併用の採用方式」、「全てリアルでの採用方式」の割合が増えており、徐々にリアルへの回帰も見られる。中途採用については、昨年同様、約8割の企業が実施している。その理由としては、「退職等に伴う人員補充」、「慢性的な人手不足のため」、「既存業務の拡大」が多い。

- 2023年4月入社の新卒採用状況:



業種別で比べると、「計画通り又は計画以上に確保できた」は、非製造業が製造業より7.3ポイント高い。一方、「計画通り採用することができなかった」は、製造業が非製造業より5.5ポイント高い。このことから、製造業は、非製造業よりも採用が厳しかったことがうかがえる。

- 2024年4月入社の新卒採用予定: 昨年度と比べて、「2023年4月入社より少ない」が13.2ポイント、「採用予定はない」が7.8ポイントそれぞれ減っていることから、採用意欲が増してきていることがうかがえる。

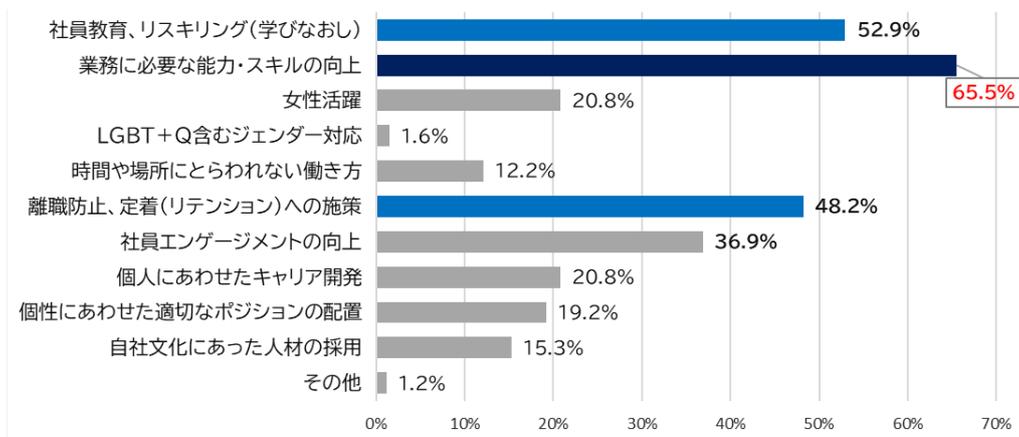


- 2024年4月入社に向けた新卒採用の方式：「リアルとオンライン併用の採用方式(58.4%)」、「全てリアルでの採用方式(36.5%)」、「その他(3.1%)」、「全てオンラインでの採用方式(2.0%)」の順。昨年度と比べ、「リアルとオンライン併用の採用方式」は3.6ポイント、「全てリアルでの採用方式」は2.8ポイント、それぞれ高くなっており、徐々にリアルへの回帰も見られる。
- 中途採用：「実施した(81.6%)」。また、従業員規模が大きくなるほど、中途採用実施の割合は高くなっている。
- 中途採用の理由：「退職等に伴う人員補充(73.1%)」、「慢性的な人手不足のため(35.6%)」、「既存業務の拡大(31.3%)」が上位3位。

新規設問

(12) 今後重視したい人事戦略のキーワードについて

人的資本経営が注目されるなか、人事戦略として今後重視していきたいキーワードとしては、主な項目として、「業務に必要な能力・スキルの向上」、「社員教育・リスクリング(学びなおし)」、「離職防止、定着(リテンション)への施策」、「社員エンゲージメントの向上」の順となっている。



- 業種別で比べると、1位はともに「業務に必要な能力・スキルの向上」だが、2位と3位については違う回答となった。
 - ・製造業 2位「社員教育・リスクリング(学びなおし)」 3位「離職防止、定着(リテンション)への施策」
 - ・非製造業 2位「離職防止、定着(リテンション)への施策」 3位「社員教育・リスクリング(学びなおし)」