

2021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	2021年11月～12月
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	261組織(回答率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)働き方改革に関する取り組み (4)副業・兼業 (5)テレワーク (6)高年齢者継続雇用【新設】 (7)女性社員の活躍推進 (8)人事部門のDX推進【新設】 (9)採用活動【一部新設】
集計方法	全体集計に加え、下記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」、2位「従業員の能力開発・キャリア開発支援」、3位「次世代幹部候補の育成」。なお、「優秀な人材の確保・定着」は、2012年度調査から10年連続1位となっており、不変的課題となっている。

- 製造業と非製造業の比較では、1位は共に「優秀な人材の確保・定着」であるが、2位と3位については、製造業が「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」であるのに対し、非製造業では2位と3位が逆転している。
- 「女性の活用」は、2018年度調査から4年連続、「高年齢者の活用」は2019年度調査から3年連続で上昇しており、共に重要度が増している。

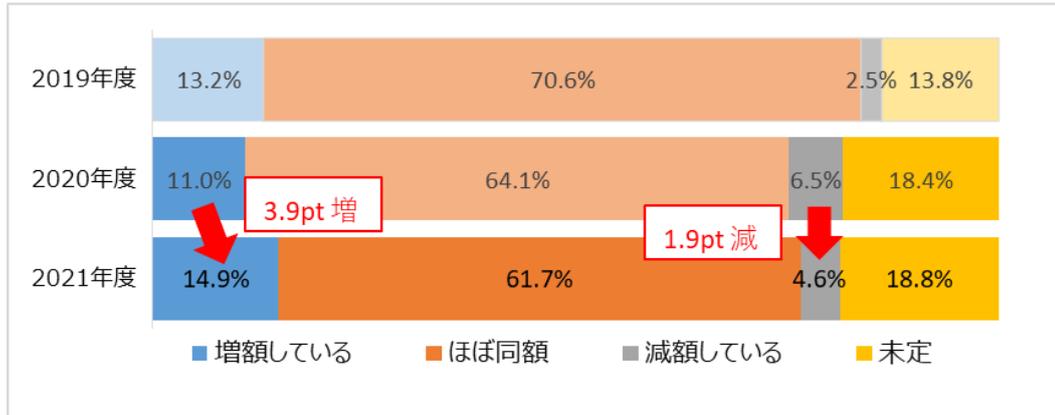
(11年間の推移)

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
年	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
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
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 従業員のモチベーション	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

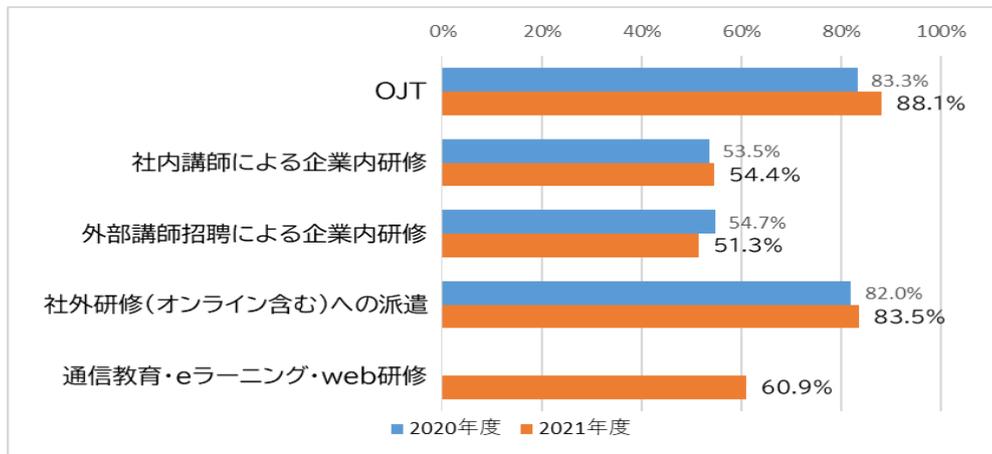
(2) 「能力開発(教育)」について

来年度の教育予算は昨年度調査と比べて、「増額している」が増え、「減額している」が減っている。昨年度はコロナの影響を受け、「増額」が減り、「減額」が増えていたが、以前に戻す形となっている。教育の実施方法については、「OJT」に加え、「社外教育(オンライン含む)への派遣」や「通信教育・eラーニング・web研修」の割合が高く、コロナ禍の影響がうかがえる。能力開発において力を入れている階層は、昨年度と同様に「若手社員」が最も高い。

- 来年度の教育予算は、「ほぼ同額(61.7%)」、「未定である(18.8%)」、「増額している(14.9%)」、「減額している(4.6%)」の順となっている。昨年度と比べ、「増額している」が3.9ポイント増え、「減額している」が1.9ポイント減っている。

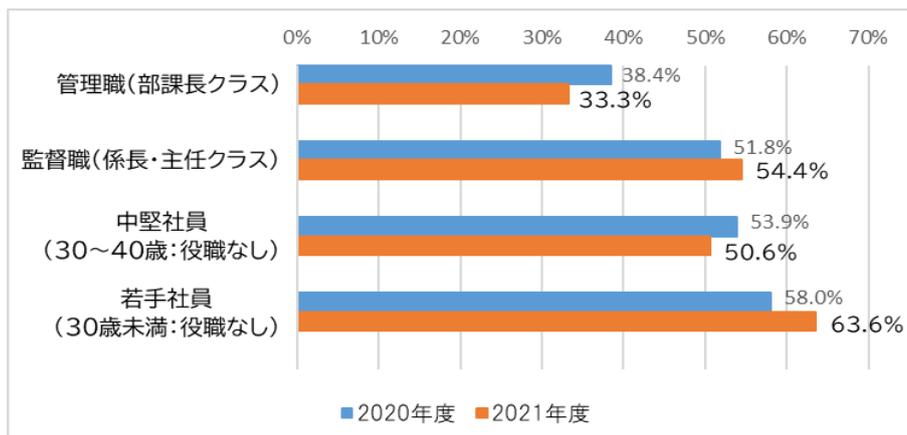


- 教育の実施方法は、「OJT(88.1%)」、「社外研修(オンライン含む)への派遣(83.5%)」、「通信教育・eラーニング・web研修(60.9%)」の順となっており、昨年度と比べても大きな変化は見られない。従業員規模が大きくなるほど、その割合も高くなっている。



※「⑤通信教育・eラーニング・web研修」については、昨年度は「⑤通信教育・eラーニング」と「⑥web研修」とで分けた設問項目であったことから、数値を記載しなかった。

- 能力開発で力を入れている階層は、昨年度と同様に「若手社員(63.6%)」が最も高い。

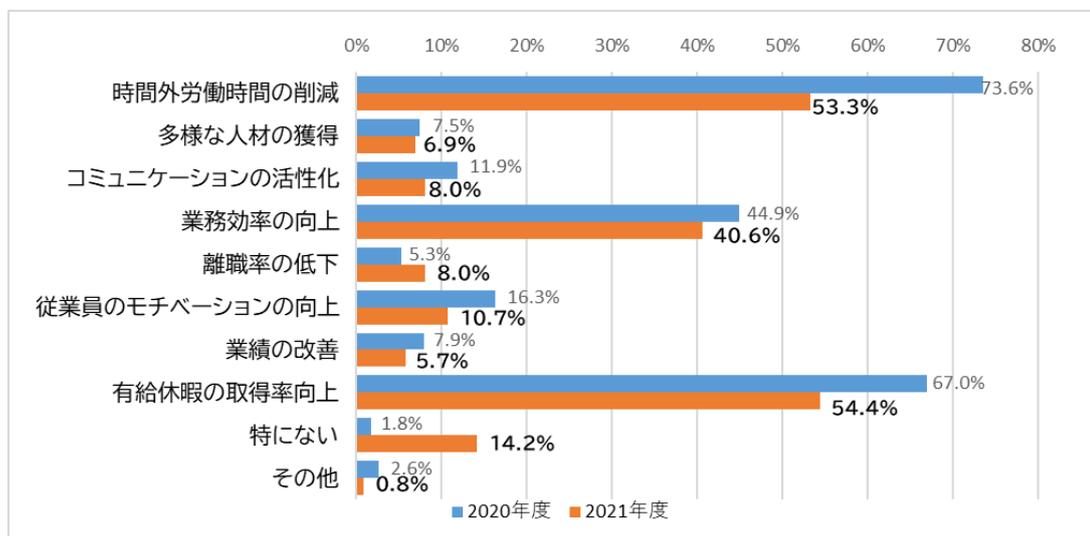


(3)「働き方改革に関する取り組み」について

働き方改革に関する取り組みの効果については、「有給休暇の取得率向上」、「時間外労働時間の削減」、「業務効率の向上」の順となっている。

昨年度と比較すると、順位の変動はあるものの、前述の 3 項目への回答が他の項目よりも高い。働き方改革によ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」が昨年度と比べて高くなっている。

- 働き方改革の効果は、「有給休暇の取得率向上（54.4%）」、「時間外労働時間の削減（53.3%）」、「業務効率の向上（40.6%）」の順となっている。



- 働き方改革による今後の課題は、「特に課題はない（37.5%）」が高いものの、「特定の社員への業務負担が増えた（36.0%）」が、昨年度と比べて高くなっている。

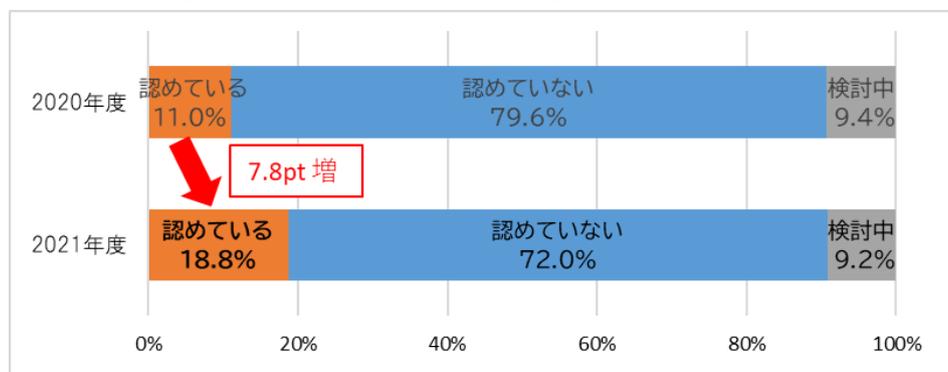
(4)「副業・兼業」について

昨年度と同様、「認めていない」が大半を占めているが、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、今回新しく選択項目を設けた「社員の収入補填のため」が最も高く、次いで「社員の能力向上」、「本業への相乗効果」の順となっている。

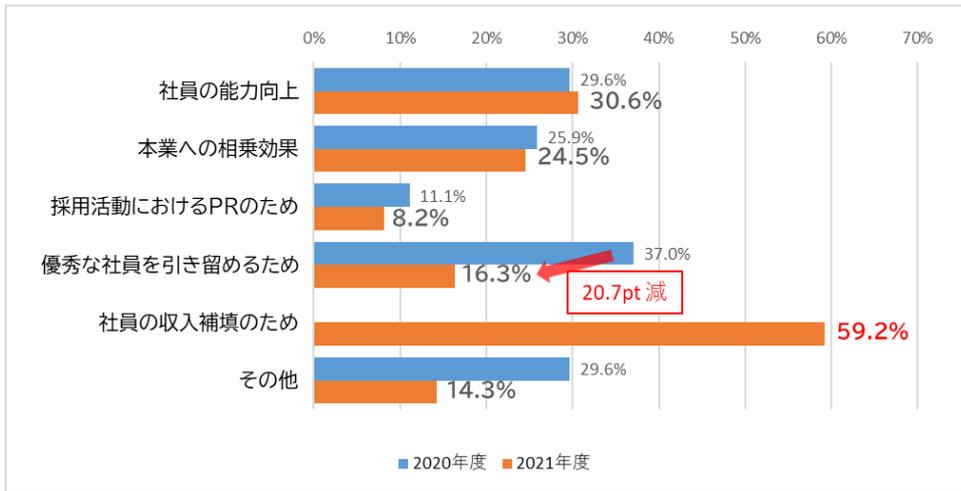
「認めていない」理由としては、昨年度と同様、「過重労働の恐れ」、「労働時間の管理・把握が困難」が特に高く、企業として、副業・兼業時の社員の労務管理の難しさがうかがえる。

- 「認めている（18.8%）」、「認めていない（72.0%）」、「検討中（9.2%）」となっている。



- 「認めている」理由としては、本年度新しく項目を設けた「社員の収入補填のため（59.2%）」が最も高く、「社員の能力向上（30.6%）」、「本業への相乗効果（24.5%）」、「優秀な社員を引き留めるため（16.3%）」の順となっている。

- 「優秀な社員を引き留めるため」では、昨年度より 20 ポイント以上低くなっている。「社員の収入補填のため」では、従業員規模が小さくなるほど、高くなっている。



(規模別調査)
「社員の収入補填のため」
回答割合

300人未満	64.7%
300人～ 1000人未満	50.0%
1000人以上	33.3%

- 「認めていない」理由としては、昨年度と同様、「過重労働の恐れ (76.1%)」、「労働時間の管理・把握が困難 (61.2%)」が特に高い。

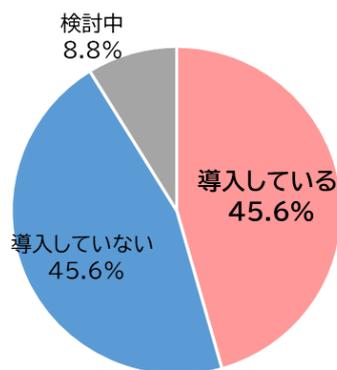
(5)テレワークについて

テレワークについては、約 5 割が導入している。対象者は、「条件はない。全社員が対象」が増加している。頻度についても「特に制限はない」が特に高いことから、全体として働き方の違いによる差は少なくなったといえる。

今後の課題としては、約 7 割の組織が「業務上の報告や連絡相談等のコミュニケーション」を挙げている。テレワークに関する労務管理規程は、7 割を超える組織で整備が進んでいる。

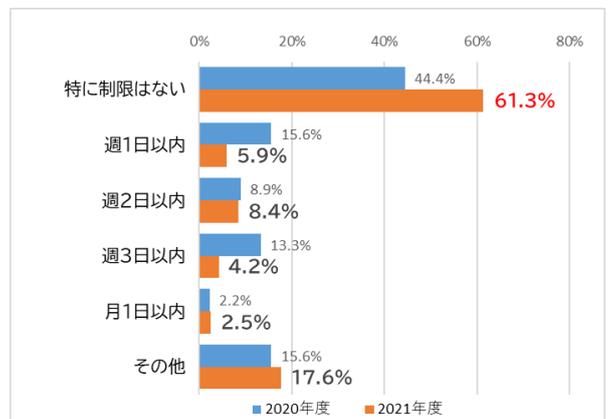
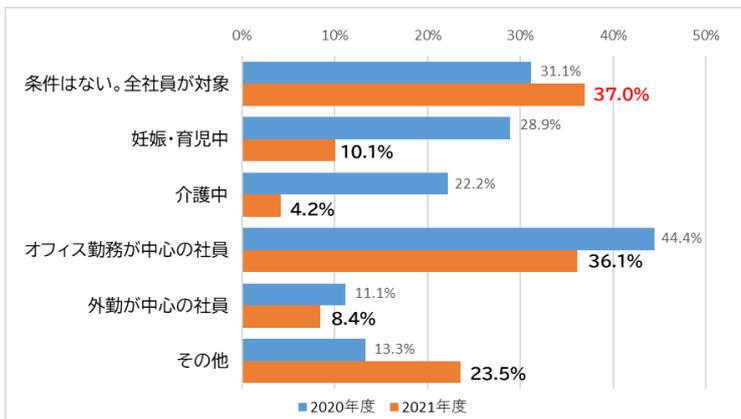
テレワークを導入していない組織に対し、その理由について尋ねたところ、「物理的に職場以外の業務ができない」が 8 割を超えている。

- 「導入している (45.6%)」、「検討中 (8.8%)」、「導入していない (45.6%)」となっている。



昨年度は、「緊急時の実施」と「平常時の導入」分けて調査したため、昨年度結果との比較はしなかった

- 対象者の条件については、「条件はない。全社員が対象 (37.0%)」、「オフィス勤務が中心の社員 (36.1%)」が主なものとなっている。
- テレワークの頻度は、「特に制限はない (61.3%)」が特に高い。



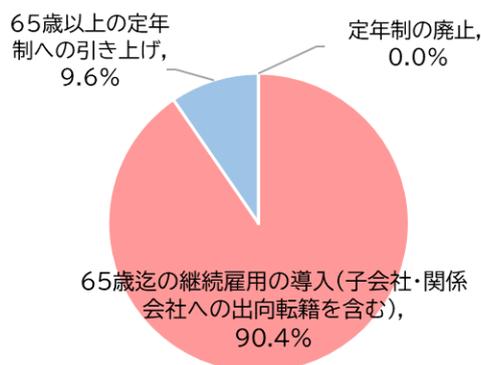
- 今後の課題は、「業務上の報告や連絡相談などのコミュニケーション(68.9%)」が上位となっている。
- テレワークに関する労務管理規程は、「整備済、社員に周知を図っている(62.2%)」「現在、整備中である(8.4%)」を加え、7割を超える企業で整備が進んでいる。
- 「導入していない」理由としては、「物理的に職場以外での業務ができない(86.6%)」、「労務管理が難しい(33.6%)」、「機密情報漏えいの恐れ(21.0%)」、「人事評価が難しい(16.0%)」の順となっている。

新規設問

(6)「高年齢者継続雇用」について

60歳以上の高年齢者継続雇用については、「65歳までの継続雇用の導入[子会社・関係会社への出向転籍を含む]」が約9割で、「65歳以上の定年制への引き上げ」は全体の1割弱であった。70歳雇用(努力義務)については、「現在、70歳迄の継続雇用制度の導入にも取り組んでいる」、「高齢者が希望した場合に、70歳迄の継続的業務委託契約を締結予定」、「今後、定年を70歳迄引き上げる予定」をあわせると全体の約5割となった。

- 60歳以上の高年齢者継続雇用については、「65歳までの継続雇用の導入[子会社・関係会社への出向転籍を含む](90.4%)」、「65歳以上の定年制への引き上げ(9.6%)」となっており、「定年制の廃止」と回答した企業はなかった。



- 70歳雇用(努力義務)については、「現在、70歳迄の継続雇用制度の導入に取り組んでいる(29.1%)」、「高齢者が希望した場合に70歳迄の継続的業務委託契約を締結する予定(14.3%)」、「今後定年を70歳迄引き上げる予定(2.2%)」の順となっており、あわせて全体の約5割となった。
- 今後の課題は、「継続雇用者の処遇(給与・職位)改定(44.3%)」、「個々の高年齢者に適した職場への配置(34.3%)」、「働き甲斐・モチベーションの維持(32.2%)」、「高年齢者の健康確保(23.0%)」の順となっている。

(7)「女性社員の活躍推進」について

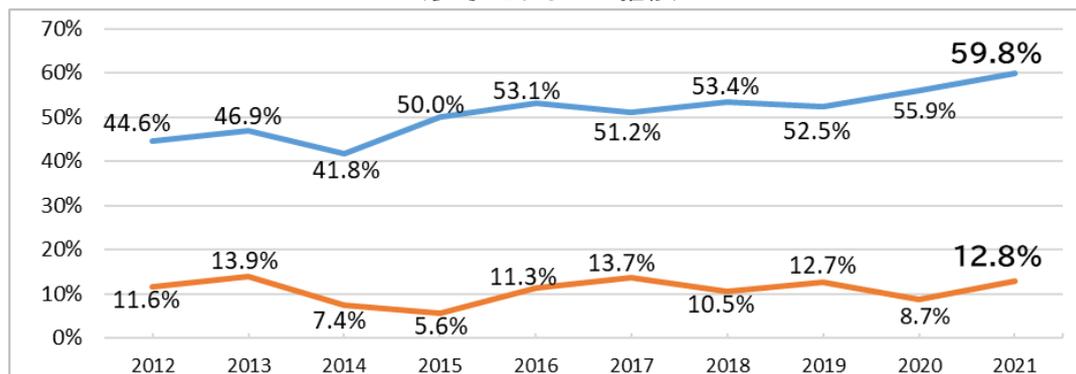
約6割の企業で課長職以上の女性はいるものの、その比率は、課長以上の職位全体の「10%未満」が大半を占める。政府が掲げる、2020年代に指導的地位に女性が占める割合30%以上とする目標に対して、達成企業は12.8%であり、大半の企業が未達成である。

今後女性管理職を増やそうと思っている企業は、昨年度に比べ、「思っている」が増加している。女性管理職育成上の課題は「女性社員の意識」が最も高く、女性社員に一番高めてほしい能力は「リーダーシップ」となった。いずれも昨年度の調査結果と同じであった。

○課長職以上の女性社員は、「いる(59.8%)」で、約6割となっている。

○課長職以上の女性の比率は、「10%未満(60.3%)」、「10%以上20%未満(17.9%)」、「20%以上30%未満(9.0%)」、「30%以上40%未満(2.6%)」、「40%以上50%未満(6.4%)」、「50%以上(3.8%)」となっている。

(参考:これまでの推移)



■ 女性管理職があると答えた企業 ■ 女性管理職がある企業のうち課長以上の役職の女性比率30%以上の企業

○今後、「女性管理職を増やそうと思っていますか」という問いについては、「特に男女の区別はしていない(55.9%)」、「思っている(41.4%)」、「思っていない(2.7%)」となっている。特に、従業員1000人以上では「思っている」が67.9%と、女性管理職登用への意識が高い。

○女性管理職を育成するうえでの課題は、「女性社員の意識(84.3%)」が最も高く、「育児・介護等負担が大きい(38.9%)」、「男性社員の理解・関心が薄い(25.0%)」、「上司の理解・関心が薄い(23.1%)」、「女性社員の離職率が高い(12.0%)」の順となっている。

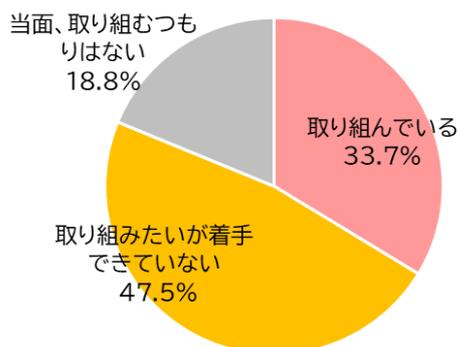
○女性社員に高めてほしい能力は、「リーダーシップ(76.9%)」、「組織マネジメント能力(63.0%)」、「行動力・変革力(51.9%)」の順となっている。昨年度と比べ、順位に変わりはない。

新規設問

(8)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への取り組みについては、「取り組んでいる」が約3割、「取り組みたいが着手できていない」が約5割、「当面取り組むつもりはない」が約2割となっている。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」が特に高い。

○人事部門のDX推進は、「取り組んでいる(33.7%)」、「取り組みたいが着手できていない(47.5%)」との組織がある一方、「当面取り組むつもりはない(18.8%)」も約2割を占めている。



○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(89.2%)」、「時間的・金銭的

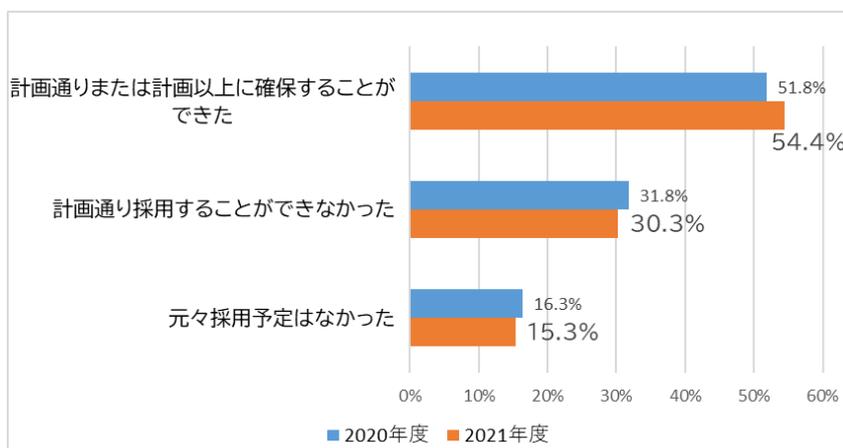
コストの削減 (47.6%)」、「業務が属人化することへの排除 (42.0%)」、「人事データの現場提供や有効活用 (39.6%)」の順となっている。また、従業員規模が大きくなるほど、「人事業務の効率化や自動化の推進」、「業務が属人化することへの排除」や「人事部門の適材適所配置の推進」の割合は高い傾向が見受けられる。

一部新規設問

(9)採用活動について

2022年4月入社の新卒採用は、「計画通りまたは計画以上に確保することができた」が最も高い。2023年4月入社の新卒採用は、「2022年4月入社と同数程度」が最も高い。2023年の採用方法については、「リアルとオンラインの併用」が昨年度と同様、過半数を占めた。本年度新たに加えた、中途採用に関する質問については、コロナ禍でも約8割の企業が中途採用を実施している。その理由としては、「退職に伴う人員補充」が約6割と最も多く、次いで「既存業務の拡大」、「慢性的な人手不足のため」、「新規事業の着手」の順となっている。

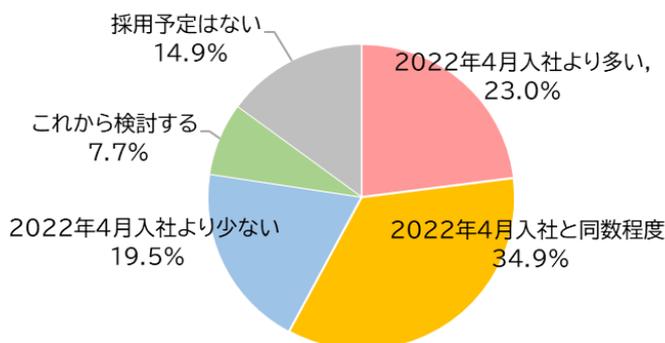
- 2022年4月入社の新卒採用は、「計画通りまたは計画以上に確保することができた (54.4%)」、「計画通り採用することができなかった (30.3%)」、「元々採用予定はなかった (15.3%)」となっている。
- 「計画通りまたは計画以上に確保することができた」は、従業員規模が大きくなるほど、高い。



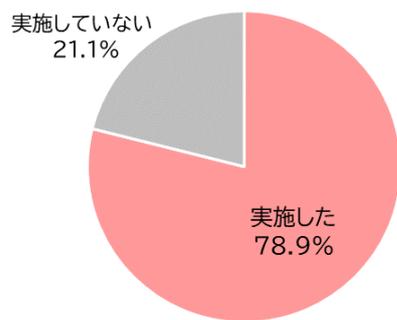
(規模別調査)
「計画通り計画以上に確保することができた」
回答割合

300人未満	47.0%
300人～1000人未満	66.7%
1000人以上	67.9%

- 2023年4月入社の新卒採用は、採用人数について「2022年4月入社と同数程度 (34.9%)」、「2022年4月入社より多い (23.0%)」、「2022年4月入社より少ない (19.5%)」、「採用予定はない (14.9%)」の順となっている。



- 2023年4月入社に向けた新卒採用の方法は、「リアルとオンラインを併用した採用方式で行う予定 (54.8%)」、「リアルでの採用方式で行う予定 (33.7%)」であり、「全てオンラインを活用した採用方式で行う予定」については回答がなかった。
- 本年度新たに設けた、中途採用に関する質問項目については、「実施した (78.9%)」となり、コロナ禍でも約8割の企業が中途採用を実施している。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い。



(規模別調査)

「実施した」
回答割合

300人未満	74.4%
300人～ 1000人未満	85.5%
1000人以上	89.3%

○中途採用の実施の理由については、「退職に伴う人員補充 (60.7%)」、「既存業務の拡大 (25.2%)」、「慢性的な人手不足のため (14.1%)」、「新規事業の着手 (6.3%)」の順となっている。