

経営課題調査

組織・人事編

2023





Contents

I. 調査概要	4
---------	---

II. 回答企業の概要	5
-------------	---

組織・人事領域における経営課題

1 組織・人事領域における経営課題の概観	6
----------------------	---

2 従業員規模別にみた組織・人事領域における経営課題	8
----------------------------	---

組織・人事領域における個別課題

1 「ジョブ型」の人事・評価・処遇制度の導入状況	10
--------------------------	----

2 「場所にとらわれずに働ける制度や仕組み」の導入状況と オフィス勤務回帰についての考え	14
---	----

3 リスキリングをはじめとする 社員の自律的なキャリア開発のための取り組み	18
--	----

4 経営人材の確保・育成および全社的な人材育成テーマ	26
----------------------------	----

I. 調査概要

1 調査名称

当面する企業経営課題に関する調査 ー組織・人事編ー

2 調査目的

日本能率協会では、1979年より、企業の経営課題を明らかにすることを目的として「経営課題調査」を実施してきた。この調査は、日本企業が当面ならびに中長期的に対応を迫られている重要な経営課題や、その具体的な対応実態を捉えることを目的としている。

本調査では、組織・人事領域における経営課題に焦点を当て、人事戦略の実態、対応状況等を深堀することで、組織・人事戦略の検討に資する情報の導出を目的として実施した。

3 調査時期

2023年1月17日～2月10日

4 調査対象

JMAの法人会員ならびにサンプル抽出した全国主要企業の人事担当責任者(計4,000社)

5 調査方法

郵送およびインターネット調査(ご案内・質問票を郵送し、WEBアンケート画面から回答)

6 回答数

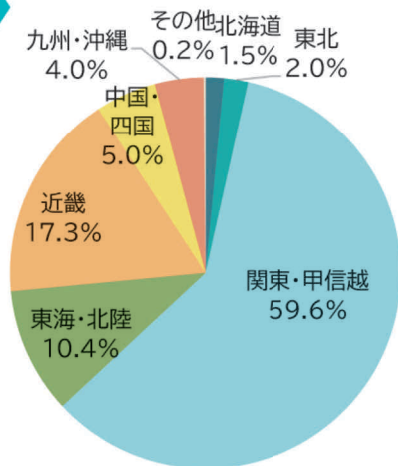
596社(回答率14.9%)

7 主な調査内容

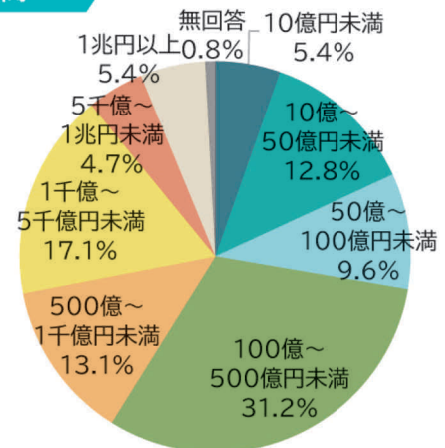
- ① 企業概要
- ② 組織・人事領域における経営課題
- ③ 組織・人事領域で重要度、関心度が高まっている課題の対応状況や施策について

II. 回答企業の概要

本社所在地



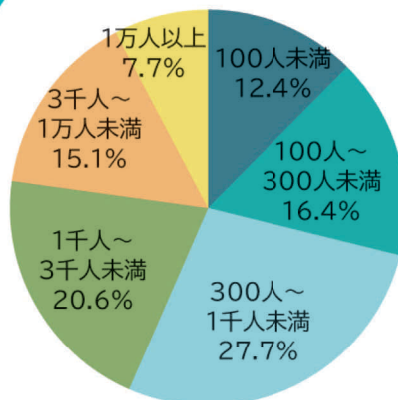
売上高



業種分布

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
製造	45.5	271	非製造業	54.5	325
製造・素材系	10.9	65	小売・卸・商社	14.1	84
繊維	0.7	4	小売	5.0	30
パルプ・紙・紙加工	0.7	4	商社・卸売	9.1	54
化学	6.0	36	建設・不動産	10.4	62
石油・石炭	0.0	0	不動産	3.2	19
ゴム・窯業・土石	0.8	5	土木・建設・建築	7.2	43
鉄鋼・非鉄・金属	2.7	16	倉庫・運輸	3.5	21
製造・組立系	22.5	134	輸送サービス(陸運・海運・空運)	2.2	13
一般機械	6.7	40	倉庫・埠頭	1.3	8
精密機器	2.3	14	情報・通信	7.6	45
電気・電子機器	6.5	39	ソフト開発・情報サービス	6.4	38
輸送用機器	6.9	41	通信サービス	1.2	7
製造・その他	12.1	72	宿泊・飲食	1.3	8
食料品	4.5	27	宿泊・飲食・給食サービス	1.3	8
医薬品	1.5	9	金融・保険	4.4	26
その他製造	6.0	36	金融・保険	4.4	26
			その他	13.3	79
			出版・放送・報道	1.0	6
			公共サービス(電気・ガス・水道)	0.5	3
			保健・医療・福祉サービス	1.3	8
			人材・教育関連サービス	1.5	9
			警備・ビル・設備等のメンテナンス	0.7	4
			広告・宣伝・ディスプレイ	2.2	13
			その他サービス	5.9	35
			農林・水産・鉱業	0.2	1
			無回答	0.0	0
			合計	100.0	596

従業員数



本調査では、
 大企業：従業員数3,000人以上
 中堅企業：従業員数300人以上～3,000人未満
 中小企業：従業員数300人未満
 と区分しています。

※集計結果は百分率(単位:%)で表示し、小数点第2位を四捨五入しました。そのため、合計値が一部合わない箇所がございます

組織・人事領域における経営課題

社会の変化のスピードがより一層速まる中、企業が直面する組織・人事領域における課題も大きく変化している。本調査では、組織・人事領域の課題として想定される21項目を列挙し、現在、自社にとって重要度が高い順に3つを選択していただくことで、どのような項目が優先度の高い課題と捉えられているかを確認した。

1 組織・人事領域における経営課題の概観

第1位は「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」(34.2%)であった。次いで、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」(32.2%)、「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」(30.0%)と、上位3項目は3割を超えた。第4位は「優秀人材の獲得」(27.3%)、第5位は「管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上」(24.5%)、第6位は「次世代経営層の発掘・育成」(21.3%)となっており、第4~6位は2割超であった。

様々な組織・人事領域の課題があるなかで、「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」が最重視されていることは、経営において人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる、いわゆる「人的資本経営」への関心の高まりも背景にあると推察される。

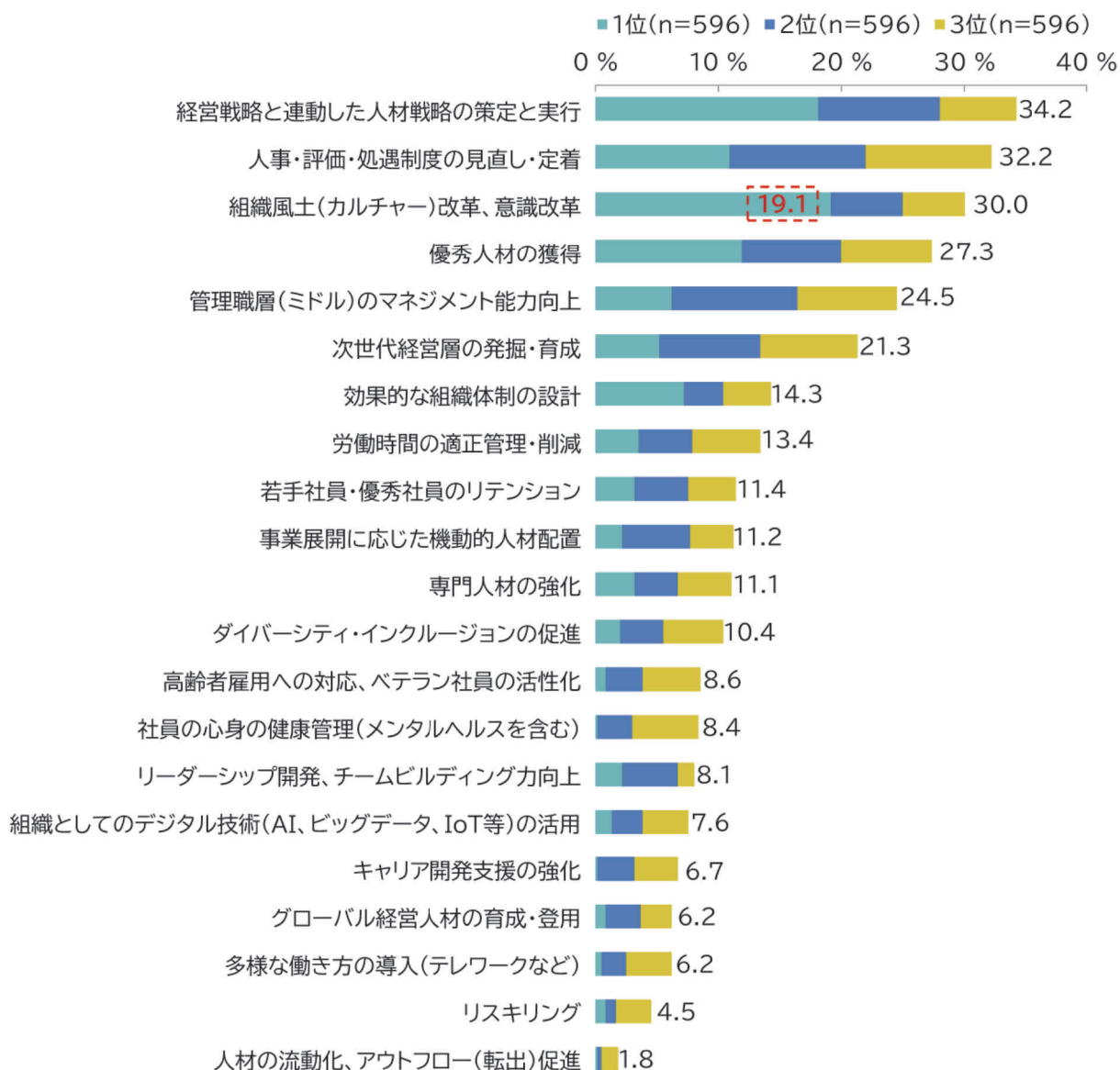
第2位となった「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」については、外部環境・競争環境の変化に対応していくために優秀な人材の確保や定着が重要となるなか、従来の制度では上記の実現が難しいと考える企業が一定数存在し、見直しが必要となっていることが示唆される。

第3位となった「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」は、重要度を問わず課題と捉えている企業数では3位に留まるが、1位(最も重要度の高い課題)として選んだ企業が19.1%と全項目のうち最も高かった。企業理念やパーパス(存在意義)、行動指針の共有など企業文化の定着への関心とともに、組織風土や企業意識を変化させることでエンゲージメントを高めていこうとする姿勢がうかがえる。

第4位の「優秀人材の獲得」については、昨今の人材獲得競争の激化を受けて重要度が高まっていると推測される。第5位の「管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上」、第6位の「次世代経営層の発掘・育成」については、かねてより組織・人事領域において話題となる課題であるが、依然として重要度が高い課題であることがうかがえる結果であった。

7位以下の項目についてもみていくと、「デジタル技術活用」「多様な働き方の導入」「リスクリング」といった、昨今重要度が高まった項目が並んでいるが、いずれも順位としては高くない。重要度の高い順に3つ選択するという制約があるためであろうが、上位項目により優先度をおいていることがうかがえる。

【図1-1】組織・人事領域における経営課題



※上位3つまで回答

2

従業員規模別にみた 組織・人事領域における経営課題

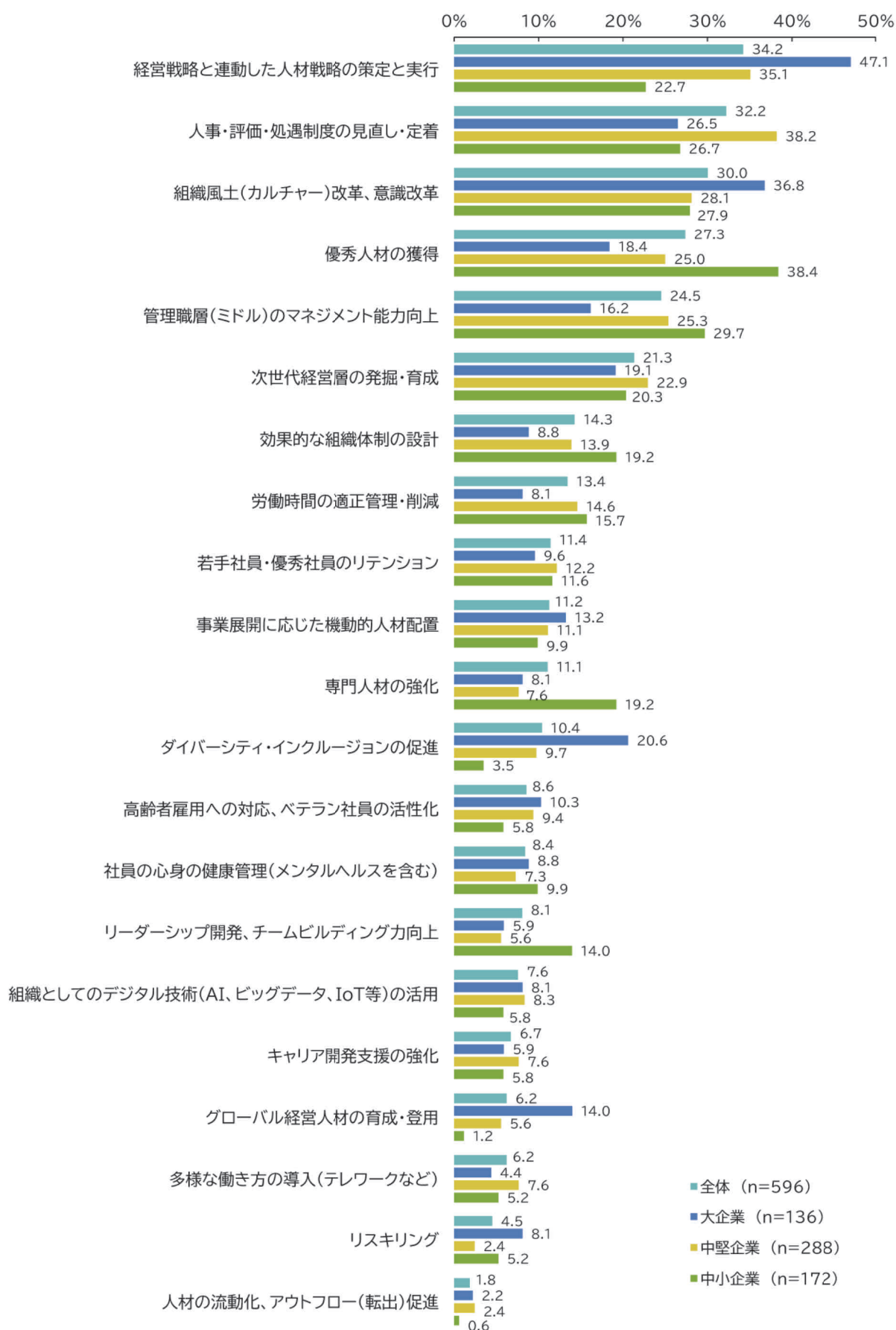
次に、【図2-1】で、課題認識の違いを従業員規模別に比較していく。なお、本調査では、従業員数3,000人以上の企業を「大企業」、300人以上3,000人未満の企業を「中堅企業」、300人未満の企業を「中小企業」と区分している。

まず、大企業からみていくと、全体でも第1位の「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」が第1位となっており、47.1%と半数近くが課題として認識していた。ESG投資への関心や大手企業約4,000社への人的資本の情報開示の義務化など、人的資本経営の影響がその背景にあると推察される。第2位は全体では第3位の「組織風土（カルチャー）改革、意識改革」（36.8%）、第3位は全体では第2位の「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」（26.5%）であった。全体と比較すると大企業は「組織風土（カルチャー）改革、意識改革」に強い課題感を持っていることがわかる。他に、「ダイバーシティ・インクルージョンの促進」（20.6%、全体+10.2pt）、「グローバル経営人材の育成・登用」（14.0%、全体+7.8pt）が全体と比較して高いことも特徴的である。考え方や価値観の違いを積極的に受け入れ、多様性のある組織を目指す姿勢を持っていることがうかがえる。

中堅企業をみると、全体では第2位の「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」が38.2%と最も高く、全体では第1位の「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」が35.1%で第2位、「組織風土（カルチャー）改革、意識改革」が28.1%で全体同様第3位であった。第1位となった「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」は全体と比較して6.0ポイント高く、中堅企業の中では人事関連制度の見直しや定着の重要度が現在高くなっているといえる。

最後に中小企業をみてみると、「優秀人材の獲得」（38.4%、全体+11.1pt）が突出して高くなっていることが特徴的である。昨今、激しさを増している人材獲得競争において、大企業・中堅企業と優秀な人材を取り合う中小企業は苦戦を強いられる場面が多いと推察され、そうした状況に対する課題意識がこの数値に反映されていると考えられる。また、「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」（29.7%、全体+5.2pt）、「専門人材の強化」（19.2%、全体+8.1pt）、「リーダーシップ開発、チームビルディング力向上」（14.0%、全体+5.9pt）も全体と比較して高い。中小企業では、新しい人材の獲得だけでなく、既存人材のスキル強化・能力向上の重要性も併せて高いようである。

【図2-1】組織・人事領域における経営課題（従業員規模別）



※上位3つまで回答

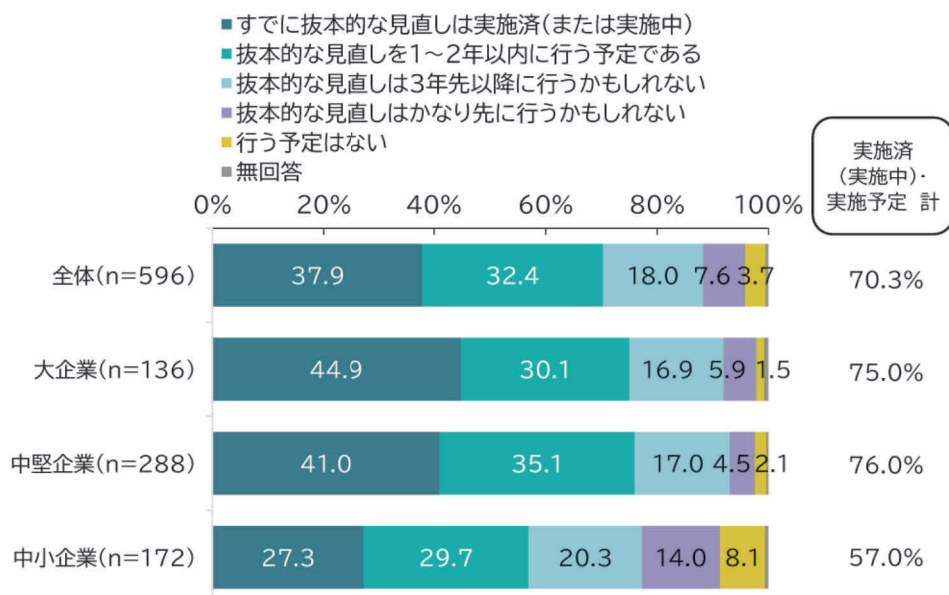
1 「ジョブ型」の人事・評価・処遇制度の導入状況

雇用の流動化や人材不足、副業解禁等の労働市場の変化に伴い、人事制度見直しの必要性が高まっている。事業をグローバルに展開する企業にとっては、各国・地域で優秀な人材を確保するために、見直しの必要性はより一層高いといえるだろう。本章では、人事・評価・処遇制度の見直し状況、また「ジョブ型」人事・評価・処遇制度の導入状況について取り上げる。

人事・評価・処遇制度の抜本的な見直しを実施済・実施予定の企業は約7割

まず、人事・評価・処遇制度の抜本的な見直しの実施状況について確認した。【図1-1】のとおり、「抜本的な見直しを実施済・実施中」は37.9%、「1～2年以内に実施予定」は32.4%と、合計で約7割の企業が、抜本的な見直しを実施、もしくは実施を予定していた。従業員規模別で見ると、大企業・中堅企業はその割合がより高く、75%にのぼった。

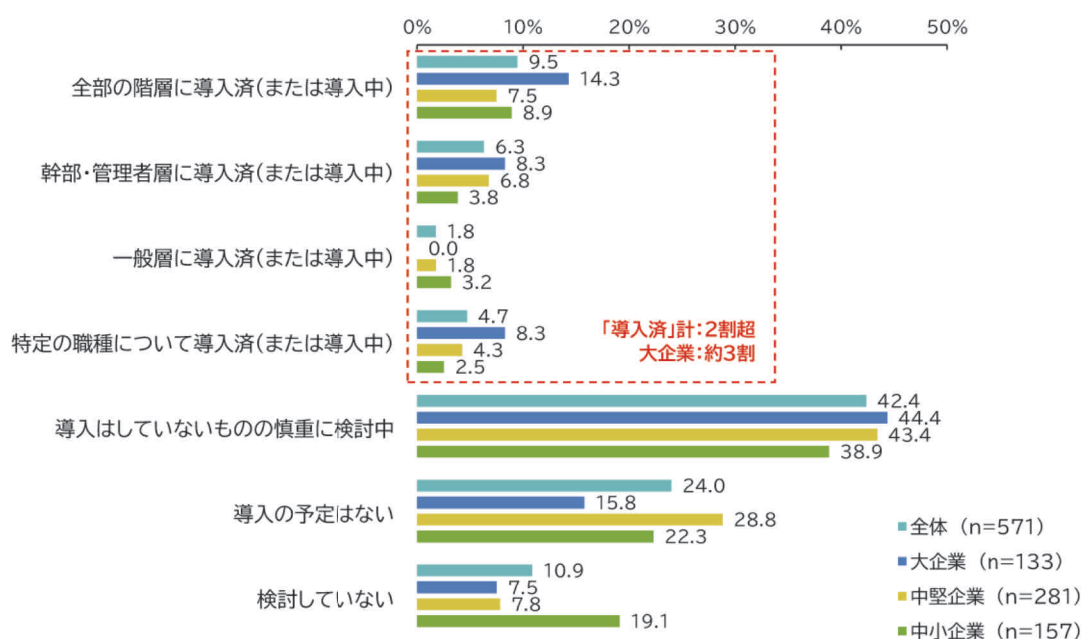
【図1-1】人事・評価・処遇制度の抜本的な見直しの状況



人事・評価・処遇制度の見直しを実施済みもしくは実施の可能性がある企業のうち、「ジョブ型」を導入している企業は2割超

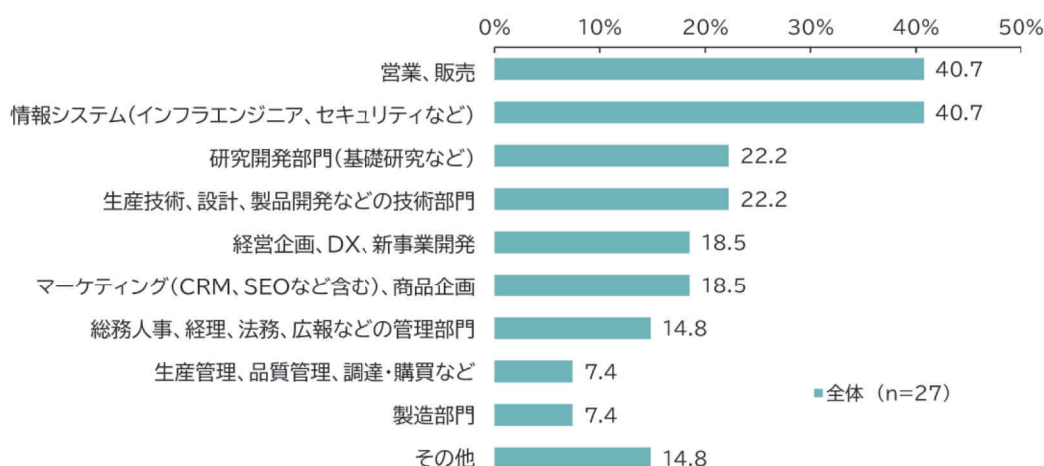
次に、「ジョブ型」の人事・評価・処遇制度の導入・検討状況についてみていく。人事・評価・処遇制度の見直しを実施済みもしくは実施の可能性がある企業に、「ジョブ型」の導入・検討状況について尋ねたところ、全社・一部問わず何らかの形で導入している企業は2割超で、大企業に限ると約3割であった。なお、最も割合が高かったのは、「導入はしていないものの慎重に検討中」(42.4%)であり、検討中の企業については今後の動きが注目される。

【図1-2】「ジョブ型」の人事・評価・処遇制度の導入(予定)・検討有無



また「ジョブ型」を特定の職種について導入している企業に対しては、対象としている職種を尋ねたが、【図1-3】のとおり、営業・販売、情報システムの割合が高く約4割、次いで研究開発、技術部門が2割超であった。

【図1-3】「ジョブ型」の人事・評価・処遇制度を導入している特定の職種



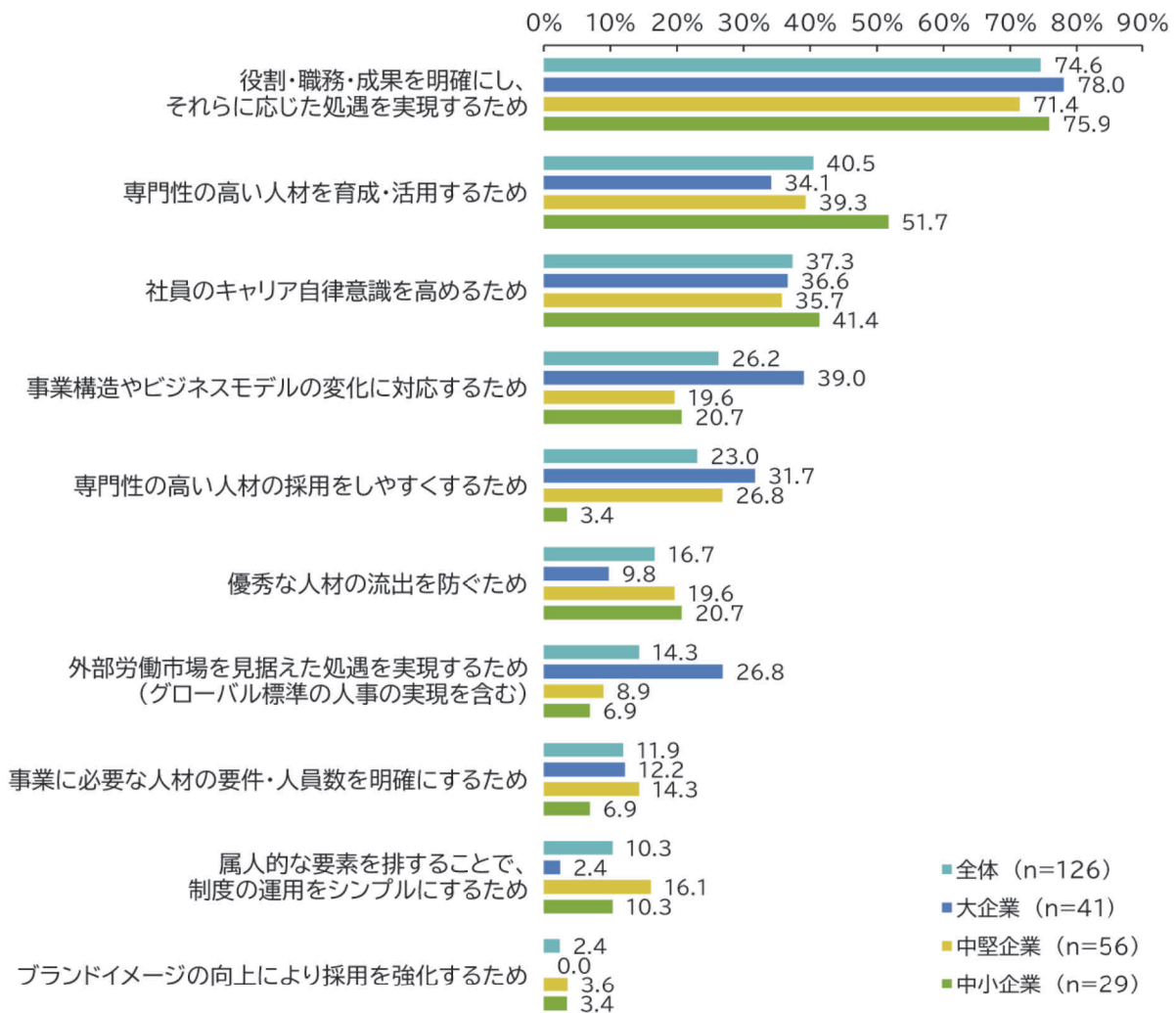
組織・人事領域における個別課題

1 「ジョブ型」の人事・評価・処遇制度の導入状況

「ジョブ型」導入は「職務・成果の明確化と適正な処遇の実現」が大きな目的。大企業ではグローバルな労働市場への対応も要因となっている

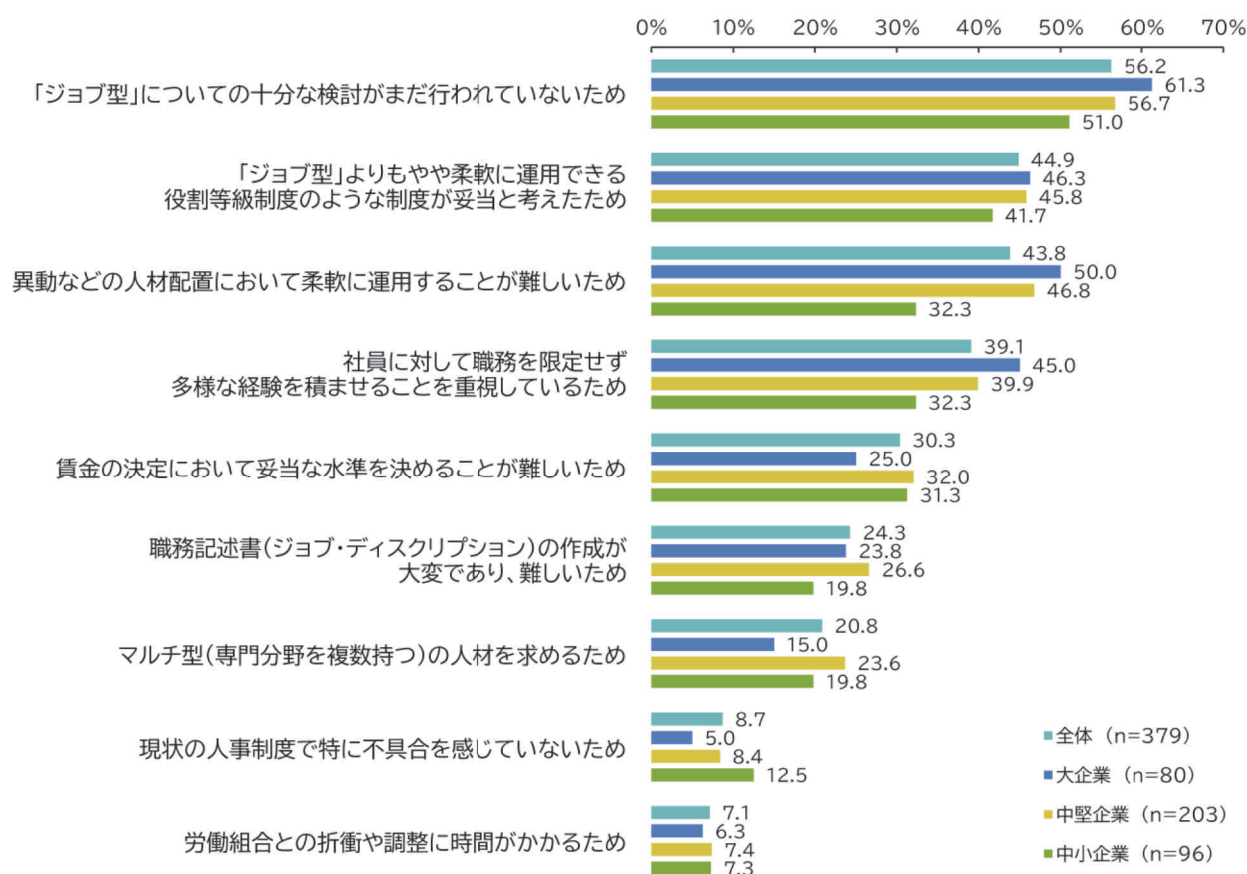
「ジョブ型」を導入済の企業に対して導入目的を尋ねたところ、「役割・職務・成果を明確にし、それらに応じた処遇を実現するため」が74.6%と最も高く、次いで「専門性の高い人材を育成・活用するため」(40.5%)、「社員のキャリア自律意識を高めるため」(37.3%)の順であった(【図1-4】)。従業員規模別でみると、大企業は「事業構造やビジネスモデルの変化に対応するため」「外部労働市場を見据えた処遇を実現するため(グローバル標準の人事の実現を含む)」が全体より10ポイント以上高く、事業環境の変化、特に事業のグローバル化が「ジョブ型」導入の要因となっていることが推察される。

【図1-4】「ジョブ型」の人事・評価・処遇制度の導入の目的



また、「ジョブ型」を検討中・導入の予定はない企業に対して、その理由を尋ねた（【図1-5】）。割合が最も高かったのは、「十分な検討が行われていないため」（56.2%）であったが、次に高かったのは「「ジョブ型」よりもやや柔軟に運用できる役割等級制度のような制度が妥当と考えたため」（44.9%）、「異動などの人材配置において柔軟に運用することが難しいため」（43.8%）、「社員に対して職務を限定せず多様な経験を積ませることを重視しているため」（39.1%）であった。「ジョブ型」導入には、対象職種・職層の設定、職務記述書の作成、旧来の雇用システムからの切り替えなど、考慮すべき要素が多くあるため、検討途上である企業が多いことが想像される。

【図1-5】「ジョブ型」の人事・評価・処遇制度を検討中・導入の予定はない理由



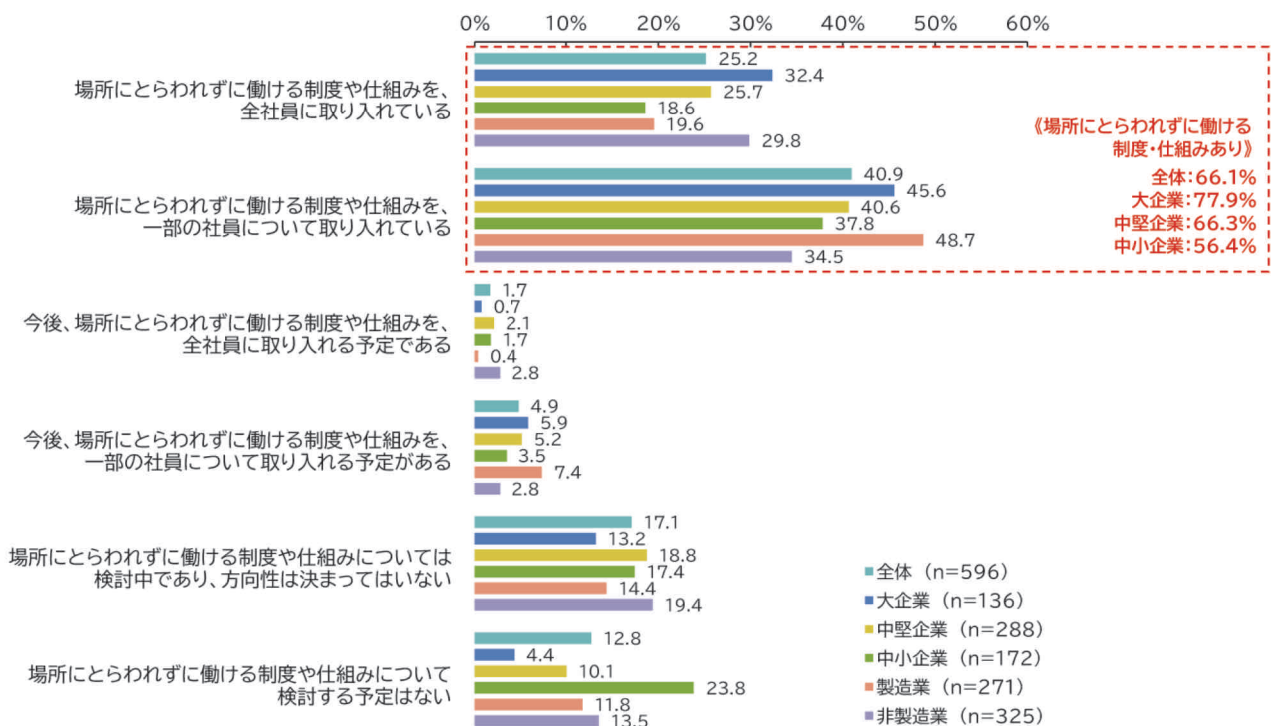
2 「場所にとらわれずに働ける制度や仕組み」の導入状況とオフィス勤務回帰についての考え

新型コロナウイルスの感染拡大を契機として、テレワーク等の場所にとらわれない働き方が一般に広く普及した。コロナ禍からの回復基調にある現在、企業各社は今後の働き方について改めて検討を行うフェーズに入っていることが考えられる。本章では、働く場所についての各企業の検討状況を取り上げる。

「場所にとらわれずに働ける制度や仕組み」は66.1%が導入済み

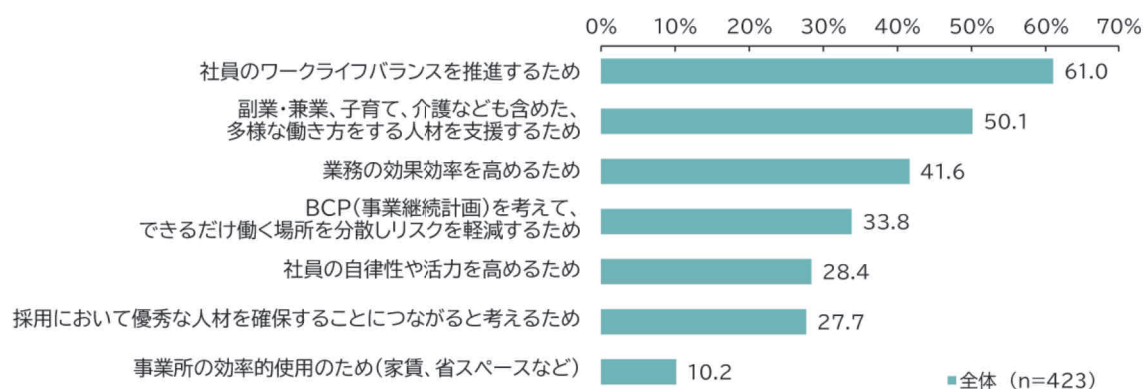
まず、場所にとらわれずに働ける制度や仕組みの導入状況について尋ねたところ、そのような制度・仕組みを取り入れている企業の割合は66.1%であった（【図2-1】）。従業員規模別で導入状況を見ると、大企業は77.9%、中堅企業は66.3%、中小企業は56.4%で導入がなされており、従業員規模が大きいほど導入割合が高い傾向があった。また、場所にとらわれずに働ける制度・仕組みを取り入れている企業のうち、対象を全社員としている企業は25.2%であった。業種別でみると、製造業は全社員を対象としている企業の割合が19.6%であったのに対し、非製造業は29.8%であり、業種による違いも存在した。

【図2-1】 場所にとらわれずに働ける制度や仕組みについての方向性



場所にとらわれずに働ける制度や仕組みを取り入れている・取り入れる予定がある企業（n=423）に対してその理由を尋ねたところ、【図2-2】のとおり、「社員のワークライフバランスを推進するため」が61.0%と最も高かった。2位の「副業・兼業、子育て、介護なども含めた、多様な働き方をする人材を支援するため」（50.1%）と共に、社員のワークライフバランスの支援が大きな目的となっていることがわかる。

【図2-2】場所にとらわれずに働ける仕組みを取り入れようとする理由



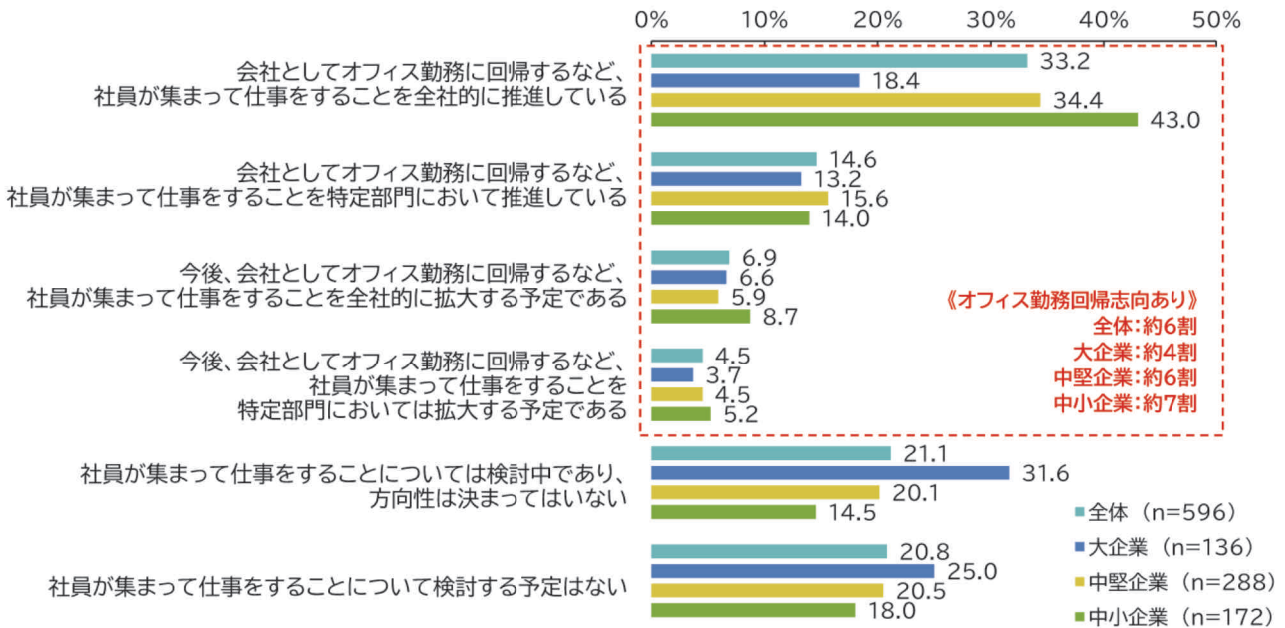
組織・人事領域における個別課題

2 「場所にとらわれずに働ける制度や仕組み」の導入状況と
オフィス勤務回帰についての考え

約6割の企業がオフィス勤務回帰を志向。中小企業ではその傾向が顕著

次に、社員が集まって仕事をすることについての方向性を尋ねたところ、【図2-3】のとおり、約6割の企業でオフィス勤務回帰志向があった。内訳をみると、オフィス勤務回帰を「全社的に推進している」は33.2%、「特定部門において推進している」は14.6%、「全社的に拡大予定」は6.9%、「特定部門において拡大予定」は4.5%であり、オフィス勤務回帰を志向する場合、特定部門のみではなく全社的な方針とするケースが多いことがわかる。また、大企業はオフィス勤務回帰を志向する企業が約4割と全体より2割程低いのに対して、中小企業は約7割と1割程度高く、方針の違いが明確にみられた。

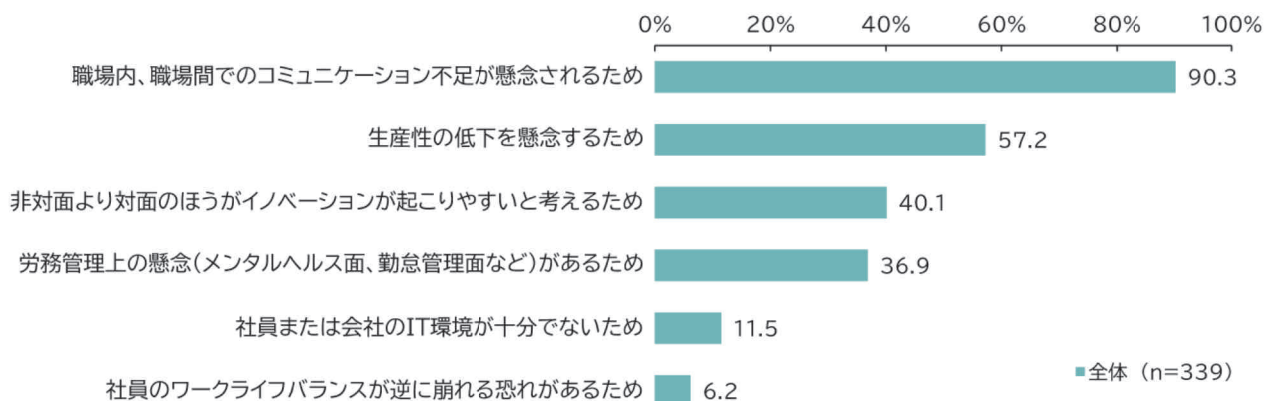
【図2-3】社員が集まって仕事をすることについての方向性



オフィス勤務回帰を志向する主な理由は「コミュニケーション不足」

オフィス勤務回帰を志向する企業（n=339）に対しその理由を尋ねたところ、「職場内、職場間でのコミュニケーション不足が懸念されるため」が9割以上であった（【図2-4】）。次いで「生産性の低下を懸念するため」（57.2%）、「非対面より対面のほうがイノベーションが起こりやすいと考えるため」（40.1%）のが高かった。多くの企業がコミュニケーション不足の解消を意識しており、それに加えて生産性向上、イノベーションを重視している傾向がうかがえる。

【図2-4】社員が集まって仕事をすることを推進・拡大しようとする理由



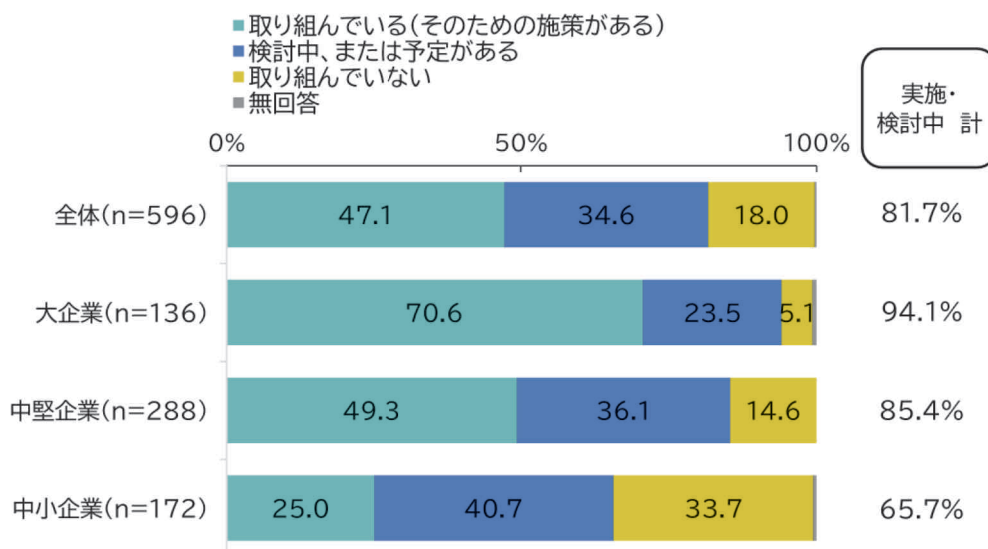
3 リスキングをはじめとする 社員の自律的なキャリア開発のための取り組み

様々な要因によりビジネス環境は絶え間なく変化している。こうした変化に対応し、自社ビジネスを成長させていく原動力の1つは人材である。昨今、人材育成の一環として、社員が自らの興味関心・志向性に基づいて主体的にキャリアを描く「自律的なキャリア開発」を支援する動きが注目されている。また、新たな価値創造に向けた学びとしてリスキングにも関心が寄せられている。本章では、社員のキャリア開発支援・リスキングに対する取り組み状況や経営課題としての優先度、および具体的な施策内容を確認する。

8割超の企業が社員の自律的なキャリア開発のための取り組みを実施・検討。大企業では9割にのぼる

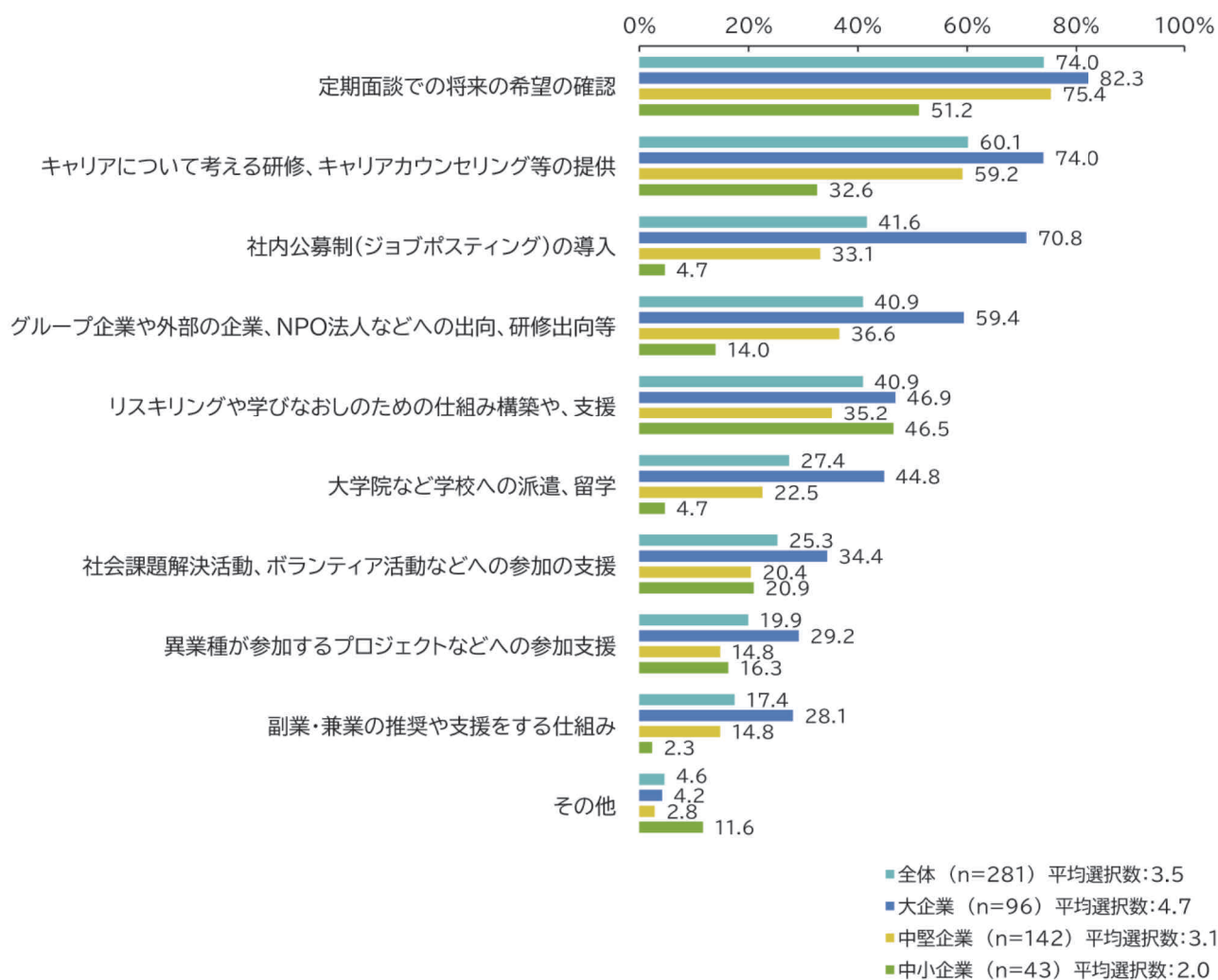
まず、社員の自律的なキャリア開発のための取り組み状況について確認した。【図3-1】のとおり、「取り組んでいる（そのための施策がある）」は47.1%、「検討中、または予定がある」（34.6%）を含めると、合計で8割超の企業が、自律的なキャリア開発のための取り組みを実施、もしくは検討していた。従業員規模別でみると、大企業では「取り組んでいる」が70.6%、「検討中、または予定がある」が23.5%と、実に94.1%の企業が取り組みを実施・検討していた。

【図3-1】社員の自律的なキャリア開発のための取り組み状況



取り組みを行っている企業に対して、実際に取り入れている仕組みを尋ねた。【図3-2】のとおり、最も多かったのは「定期面談での将来の希望の確認」で、74.0%の企業を取り入れていた。従業員規模別に選択した項目数をみると、中堅企業3.1個、中小企業2.0個に対して大企業は4.7個であり、より多くの仕組みを取り入れているといえる。中でも、「社内公募制（ジョブポスティング）の導入」「グループ企業や外部の企業、NPO法人などへの出向、研修出向等」「大学院など学校への派遣、留学」は中堅・中小企業と比べた割合差が大きい。

【図3-2】自社で取り入れている仕組み



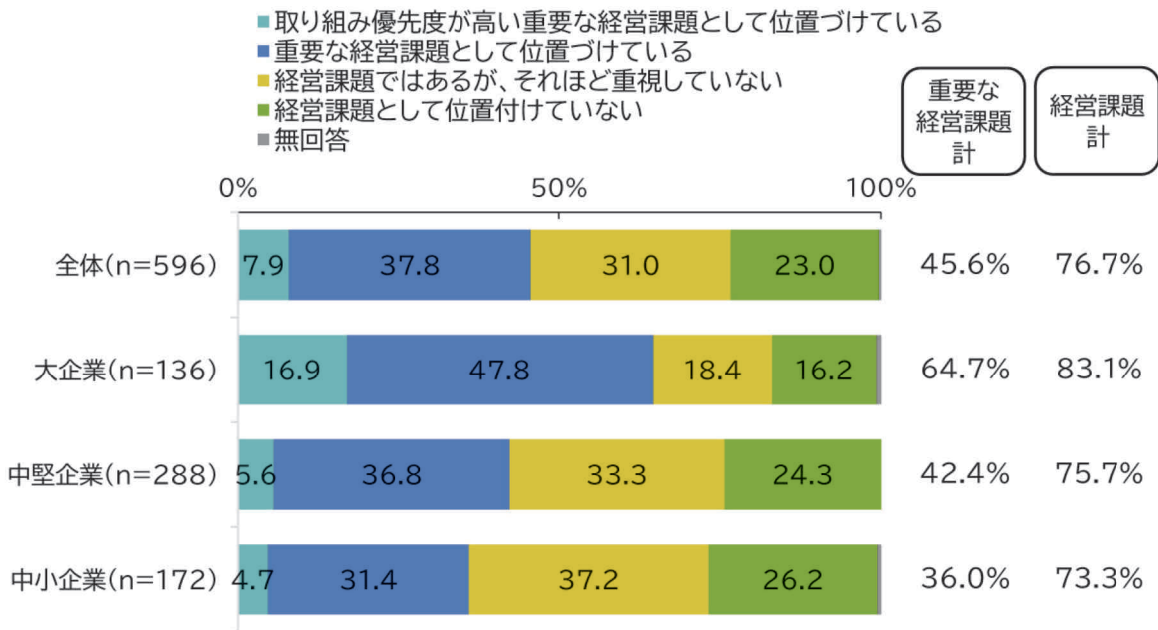
組織・人事領域における個別課題

3 リスキリングをはじめとする社員の自律的なキャリア開発のための取り組み

5 割弱の企業がリスキリングを重要な経営課題として位置付けている

次に、リスキリングの重視度や取り組み状況をみていく。まず、リスキリングを重要な経営課題として位置付けている企業は、全体の45.6%であった（「取り組み優先度が高い重要な経営課題」（7.9%）、「重要な経営課題」（37.8%）の合計）。「経営課題ではあるが、それほど重視していない」まで含めると、経営課題として位置付けている企業は76.7%にのぼる（【図3-3】）。従業員規模別では、大企業は中堅・中小企業と比較して経営課題としての重要度が高い傾向があり、64.7%の企業が「重要な経営課題」と位置付けていた（「取り組み優先度が高い重要な経営課題」（16.9%）、「重要な経営課題」（47.8%）の合計）。

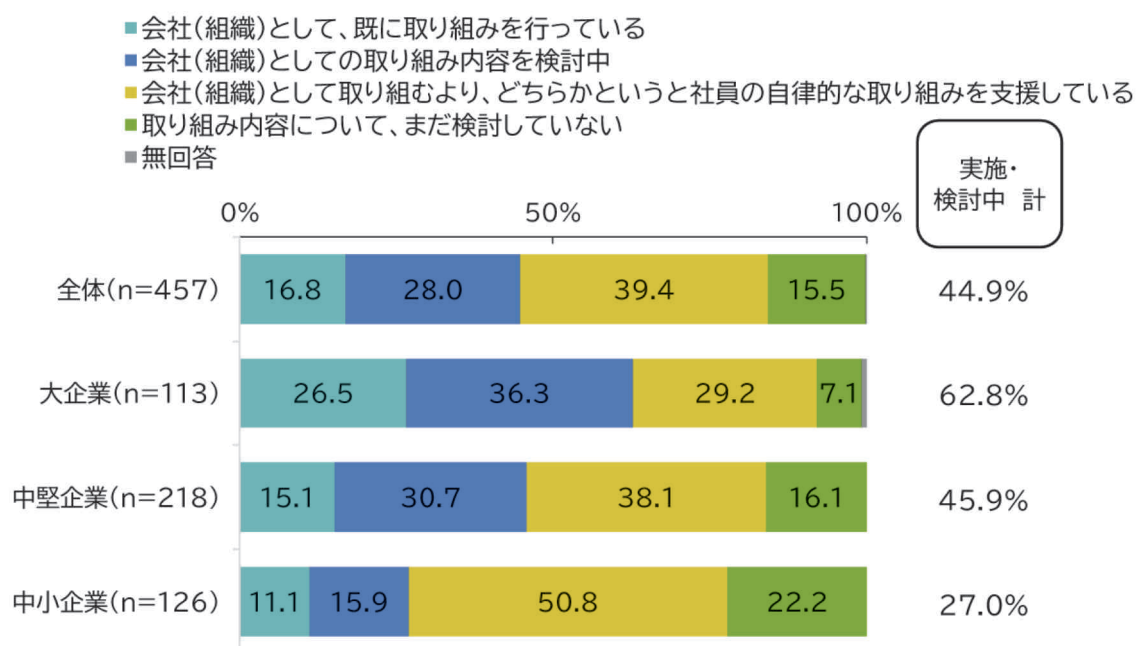
【図3-3】 経営課題としてのリスキリング重視度



リスクリングを経営課題に位置付けている企業のうち、 取り組みを始めている企業は2割未満

リスクリングを経営課題として位置付けている企業（n=457）に対し、リスクリングへの現在の取り組み状況を尋ねたところ、会社（組織）として既に取り組みを行っている企業は16.8%と多くはないものの、検討中（28.0%）の企業も含めると44.9%が会社としての取り組みを実施・検討していた（【図3-4】）。大企業は特にこの割合が高く、既に取り組みを行っている企業は26.5%、検討中（36.3%）も含めると62.8%で取り組みを実施・検討していた。

【図3-4】 リスクリングに対する取り組み状況

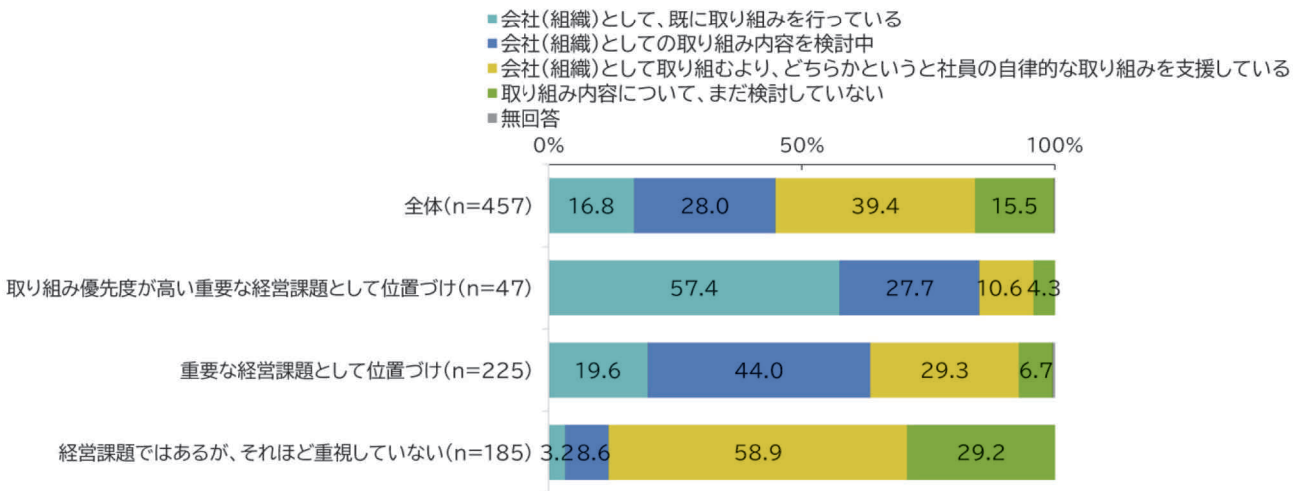


組織・人事領域における個別課題

3 リスキリングをはじめとする社員の自律的なキャリア開発のための取り組み

経営課題としてのリスキリング重視度別でみると、「取り組み優先度が高い」と回答した企業では、その半数以上が既に取り組みを行っていた。対して、「それほど重視していない」と回答した企業は、社員の自律的な取り組みへの支援が中心となっていることがわかる（【図3-5】）。

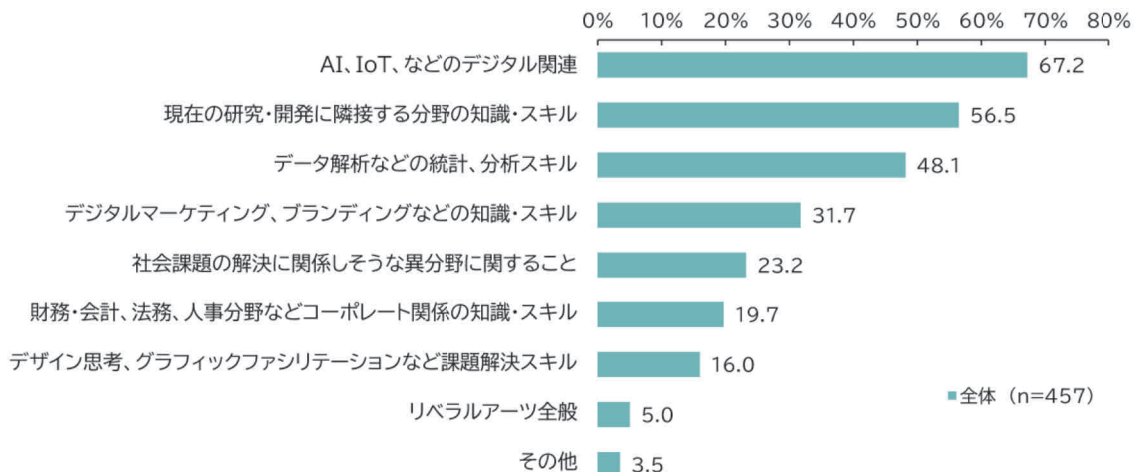
【図3-5】 リスキリングに対する取り組み状況（経営課題としてのリスキリング重視度別）



リスキリングの内容としては、「AI、IoT、などのデジタル関連」スキルへの注目度が高い

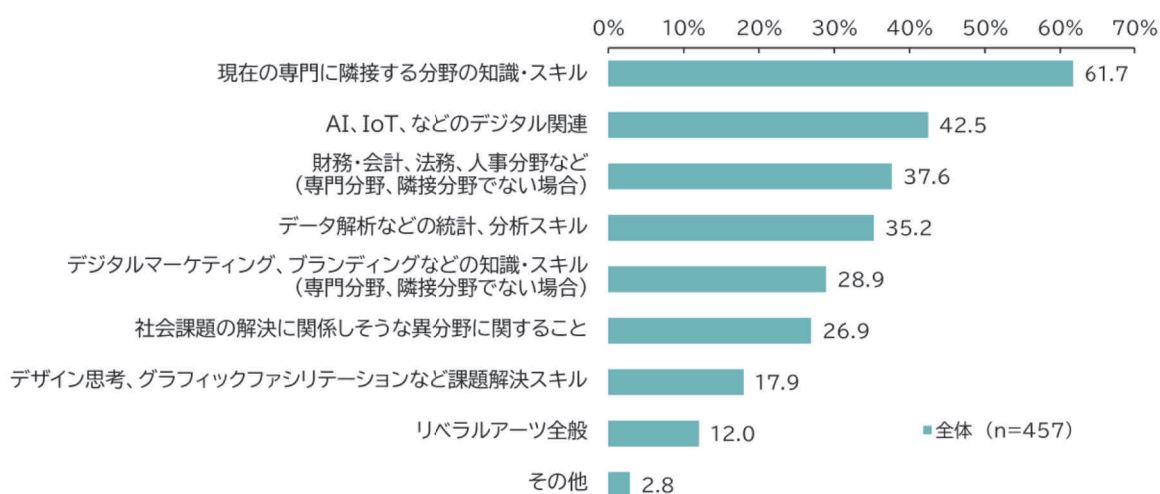
引き続き、これらの企業に対して想定されるリスキリングの内容を尋ねた。技術、IT、研究開発部門の社員に対して広く推奨しているリスキリングの内容は、「AI、IoT、などのデジタル関連」(67.2%)、「現在の研究・開発に隣接する分野の知識・スキル」(56.5%)、「データ解析などの統計、分析スキル」(48.1%)と、いわゆる「理系」スキルが中心となっている（【図3-6】）。

【図3-6】 「技術、IT、研究開発」部門の社員に広く推奨しているリスキリングの内容として、考えられるもの



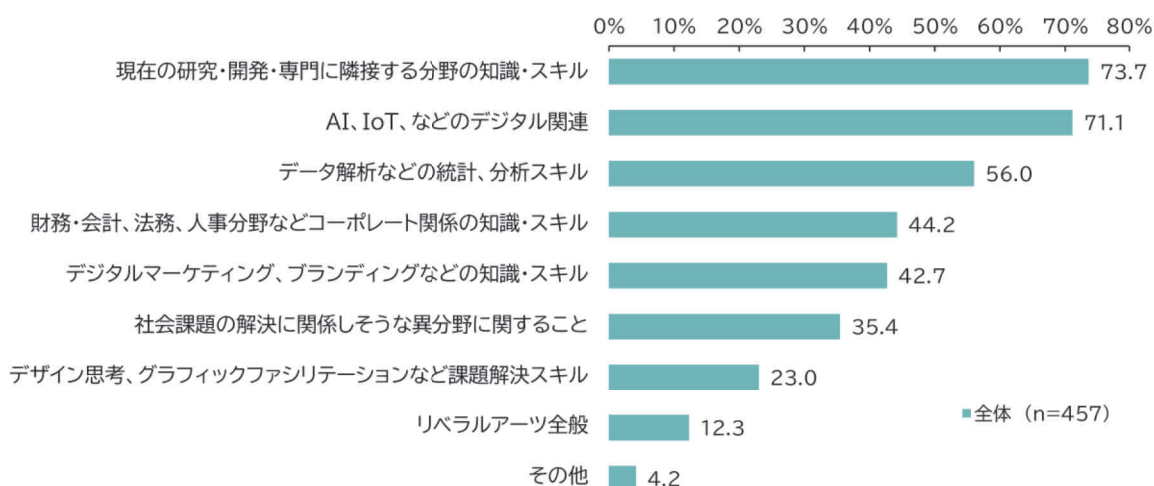
対して、技術、IT、研究開発以外の部門の社員に対して広く推奨しているリスキリングの内容としては、「現在の専門に隣接する分野の知識・スキル」(61.7%)、「AI、IoT、などのデジタル関連」(42.5%)、「財務・会計、法務、人事分野など(専門分野、隣接分野でない場合)」(37.6%)が高かった(【図3-7】)。

【図3-7】「技術、IT、研究開発以外」の部門の社員に広く推奨しているリスキリングの内容として、考えられるもの



「技術、IT、研究開発部門」「それ以外の部門」を統合してみても、前述のとおり「現在の研究・開発・専門に隣接する分野の知識・スキル」「AI、IoT、などのデジタル関連」が高かった。これらの知識・スキルが、社員の現在の所属部門を問わず、リスキリングにおいて優先度の高いスキルと位置付けられていることが見てとれる(【図3-8】)。

【図3-8】広く推奨しているリスキリングの内容として、考えられるもの

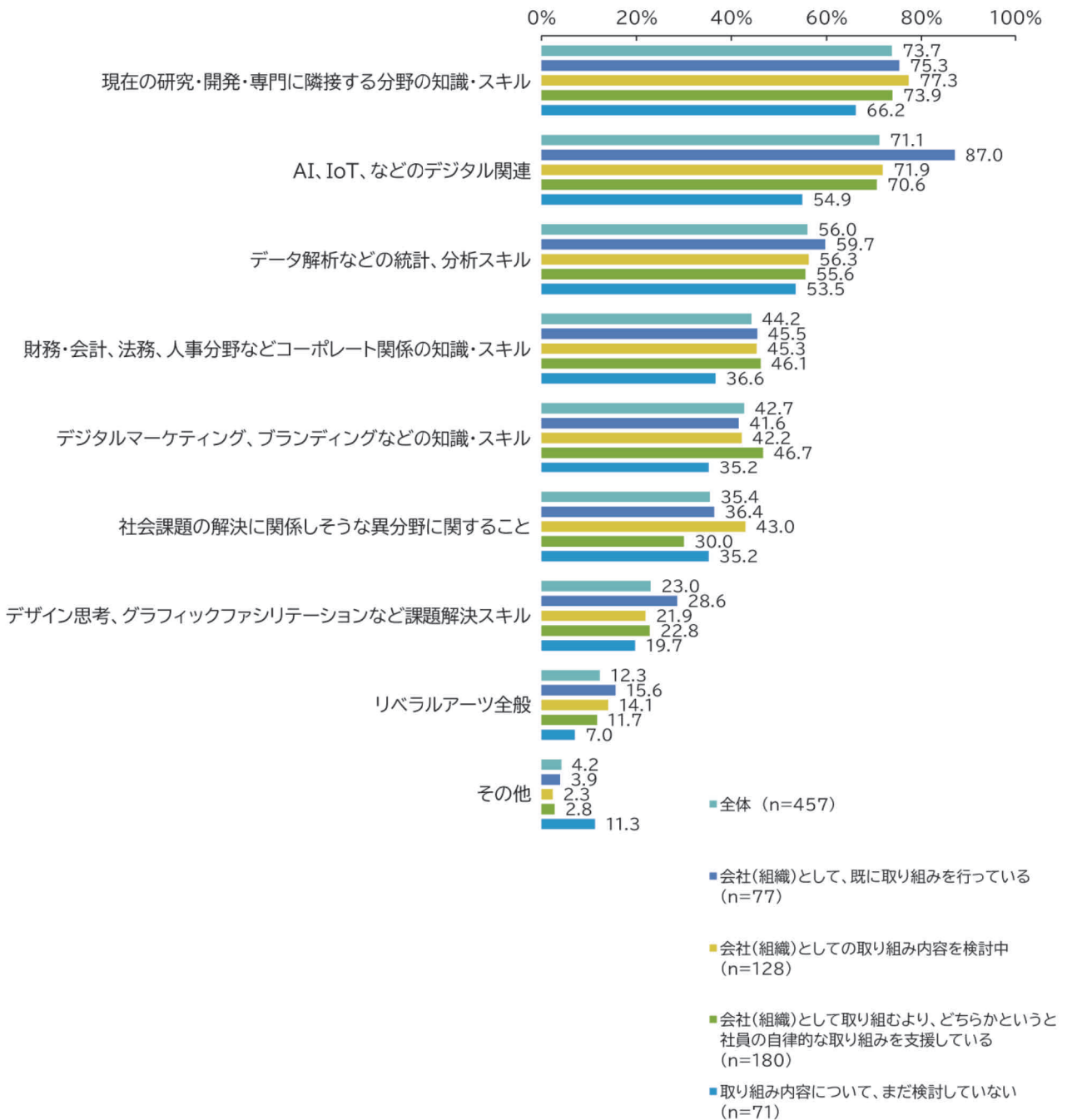


組織・人事領域における個別課題

3 リスキングをはじめとする社員の自律的なキャリア開発のための取り組み

また、広く推奨しているリスキングの内容を状況別でみたところ、会社（組織）として既に取り組みを行っている企業は、考えられるリスキングの内容として「AI、IoT、などのデジタル関連」を挙げる割合が約9割と、全体と比較して15ポイント以上高かった（【図3-9】）。

【図3-9】 広く推奨しているリスキングの内容として、考えられるもの
（リスキングに対する取り組み状況別）

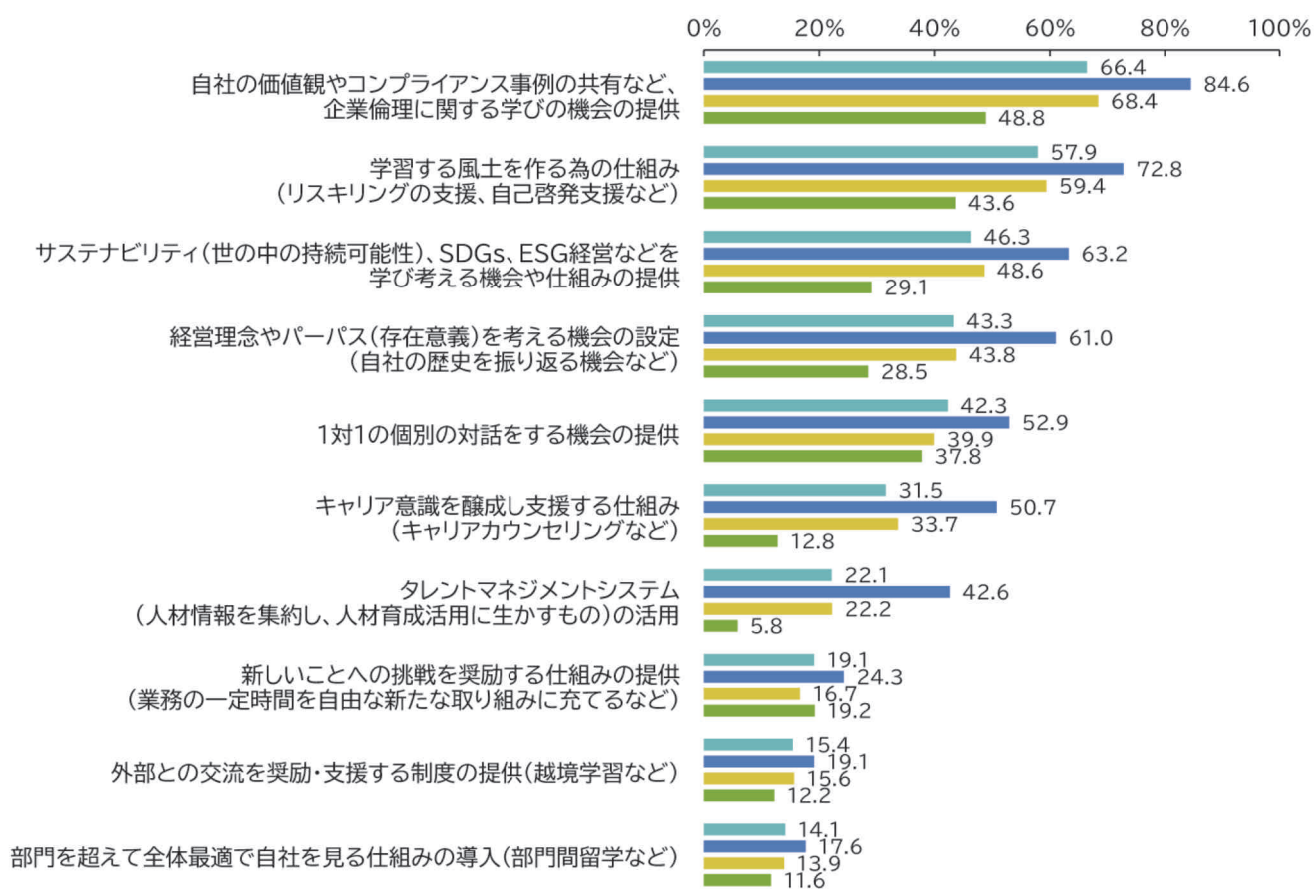


※分析軸として用いた設問には無回答が1件あったため、各軸のn数は全体のn数と一致しない

企業倫理に関する学びや学習する風土醸成は、既に施策導入済の傾向が高い

次に、社員に対して既に導入している「学び・キャリア開発支援」の施策について尋ねた。割合が最も高かったのは、【図3-10】のとおり、「自社の価値観やコンプライアンス事例の共有など、企業倫理に関する学びの機会」で66.4%の企業が導入していた。他に、「学習する風土を作る為の仕組み（リスクリングの支援、自己啓発支援など）」（57.9%）、「サステナビリティ、SDGs、ESG経営などを学び考える機会や仕組み」（46.3%）、「経営理念やパーパスを考える機会」（43.3%）、「1対1の個別の対話をする機会」（42.3%）も導入している割合が高かった。従業員規模別で見ると、大企業は導入している施策数の平均は4.9であったが、中堅企業は3.6、中小企業は2.5と、従業員規模により差がみられた。

【図3-10】社員に対して導入している施策



■全体 (n=596) 平均選択数:3.6
 ■大企業 (n=136) 平均選択数:4.9
 ■中堅企業 (n=288) 平均選択数:3.6
 ■中小企業 (n=172) 平均選択数:2.5

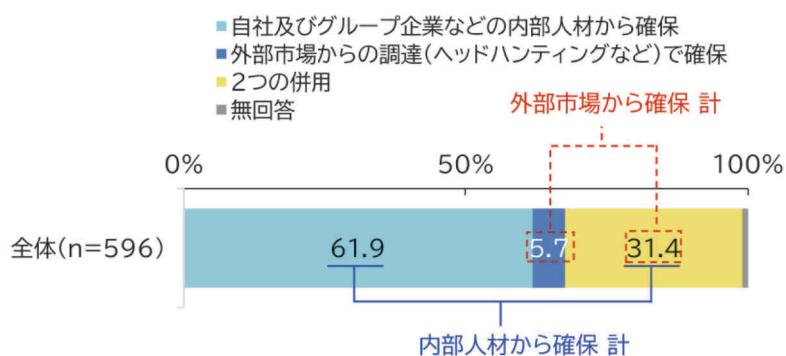
4 経営人材の確保・育成および全社的な人材育成テーマ

将来の経営を担う人材の育成・確保は、事業継続における重要なテーマである。最後に、次世代の経営を担う人材の確保の方法や、人材育成において重視度が高いテーマについて確認する。

次世代の経営を担う人材を確保する方法は「内部から」が多いが、「外部市場から」の調達も4割弱

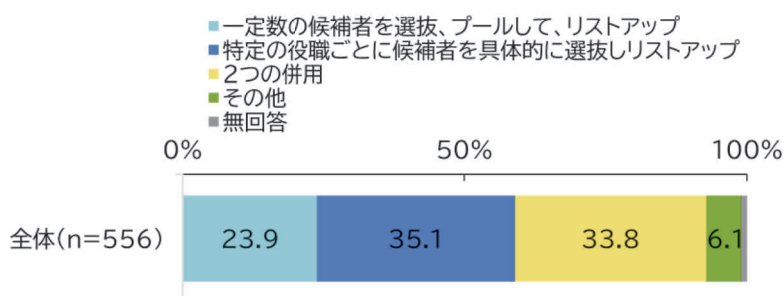
まず、次世代の経営を担う人材を確保する方法について確認した。【図4-1】のとおり、「自社及びグループ企業などの内部人材から確保」は61.9%、「外部市場からの調達（ヘッドハンティングなど）で確保」は5.7%、これら2つを併用する企業は31.4%だった。なお、この併用企業も含めて再確認すると、「内部人材から確保」は93.3%と9割を超え、「外部市場から確保」は37.1%となる。

【図4-1】次世代の経営を担う人材を確保する方法



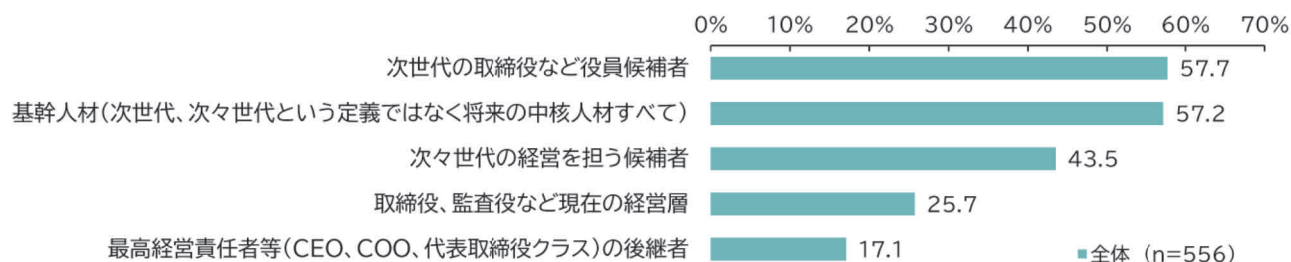
次に、内部から経営を担う人材を確保している企業（n=556）に対して、リストアップ方法や将来想定するポジションを尋ねた。リストアップ方法は、「特定の役職ごとに候補者を具体的に選抜しリストアップ」が35.1%、「一定数の候補者を選抜、プールして、リストアップ」が23.9%、2つを併用する企業は33.8%であった（【図4-2】）。

【図4-2】経営人材の候補者を内部からリストアップする方法



候補者に将来想定するポジションは、「次世代の取締役など役員候補者」「基幹人材（次世代、次々世代という定義ではなく将来の中核人材すべて）」がともに6割弱で高かった。対して、「最高経営責任者等（CEO、COO、代表取締役クラス）の後継者」は17.1%と低かった（【図4-3】）。

【図4-3】社内で経営人材を育成する場合の候補者のポジション



組織・人事領域における個別課題

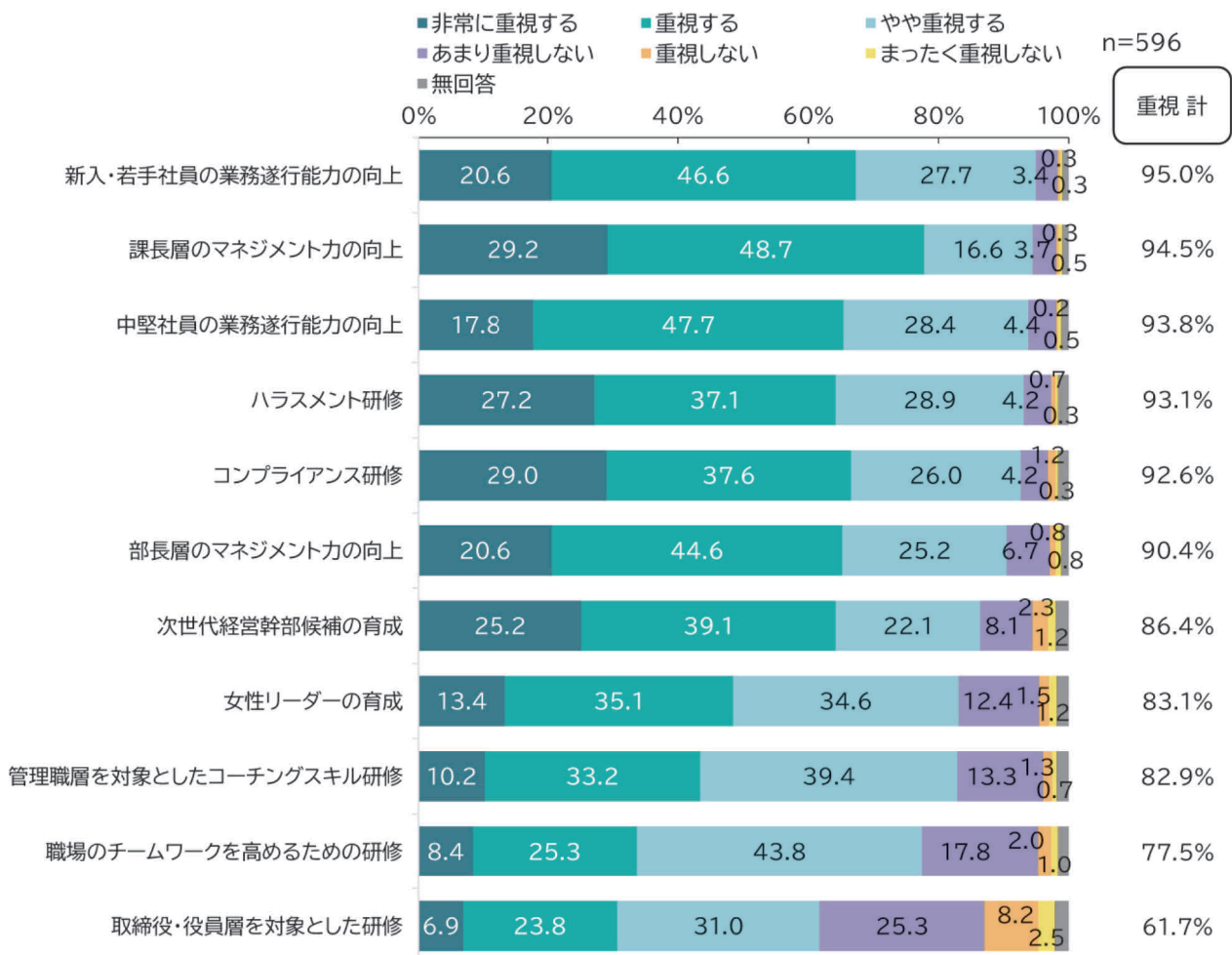
4 経営人材の確保・育成および全社的な人材育成テーマ

人材育成において重視度が高いテーマは「新入・若手～中堅社員の業務遂行能力の向上」と「課長層のマネジメント力の向上」

次に、人材育成のテーマについて、重視する度合いを確認した。【図4-4】のとおり、重視している割合が最も高かったのは「新入・若手社員の業務遂行能力の向上」で、実に95.0%が重視している（非常に重視、重視、やや重視の合計）と回答した。2位「課長層のマネジメント力の向上」（94.5%）、3位「中堅社員の業務遂行能力の向上」（93.8%）とともに、若手～中堅社員の業務遂行能力・中間層のマネジメント力の向上は、人材育成において重視度が高いテーマであることがわかる。

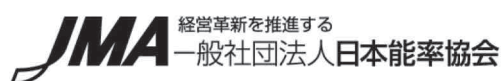
他に、「ハラスメント研修」（93.1%）、「コンプライアンス研修」（92.6%）といった職場で求められる倫理観・規範意識に関するテーマも重視度が高かった。

【図4-4】 人材育成のテーマについての重視度



経営課題調査 組織・人事編 2023

発行：2023年8月



〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

<https://www.jma.or.jp/>

Tel. 03-3434-8620 E-mail. jmapr@jma.or.jp

