

「多様な正社員」制度に係る調査研究・導入支援等事業

# 調査結果報告書（人材マネジメントの方針関係）

2024年3月

# 目次

---

## 本調査の実施概要

- (1) 調査目的・調査実施概要
- (2) 調査項目
- (3) 人材マネジメントの方針
- (4) 回答企業の属性

## 本調査の結果

- I. 単純集計結果
- II. 企業属性別集計結果
- III. 人材マネジメントの方針の類型別集計結果

# 本調査の実施概要

# (1)調査目的・調査実施概要

- 「多様な正社員」\*の導入状況や待遇、企業における人材マネジメントの方針、「ジョブ型」に関連する人事施策の導入状況について把握することを目的として、調査を実施した。
- 調査の主な関心が「多様な正社員」の待遇状況等であることを踏まえ、「多様な正社員」を多く活用していると考えられる、正社員数が多い企業が調査の対象となるよう、調査会社保有の企業データから正社員数の多い順に10,000社を調査対象として抽出した。

## 調査目的 主な関心

いわゆる「ジョブ型」を含む多様な働き方について、企業における制度導入状況や利用実態、課題などを把握すること

### ◆ 主な関心事項

- 「多様な正社員」の導入状況、導入・運用における課題等
- 「多様な正社員」の待遇
- 企業における人材マネジメントの方針(「ジョブ型」の取り入れ状況)
- 「ジョブ型」に関連する人事施策の導入状況

## アンケート調査実施概要

| 実査概要     |   |
|----------|---|
| 調査時期     | ・ 2023年9月11日(月)～10月20日(金)   |
| 対象者の選定方法 | ・ 「多様な正社員」を活用していると考えられる正社員数の多い企業を中心に調査するため、調査会社保有の企業データのうち、正社員数の多い順に10,000社を抽出  |
| 調査対象者    | ・ 全国の企業10,000社<br>正社員数 1～9人 : 0社<br>10～99人 : 0社<br>100～499人 : 2,485社(24.9%)<br>500～999人 : 4,378社(43.8%)<br>1,000人以上 : 3,137社(31.4%) |
| 回収数(回収率) | ・ 1,324件(13.25%)  |
| 回答方法     | ・ WebフォームのURL/QRコードを記載した調査依頼を封書で送付し、Webフォームより回答を回収<br>※ Webフォームでの回答が難しい場合は、メールにてエクセルファイルを送付し、回答をメールにて回収                             |

※ 多様な正社員：本調査では、職務内容、勤務地、労働時間などを限定した働き方がとれる正社員を指す。

## (2)調査項目

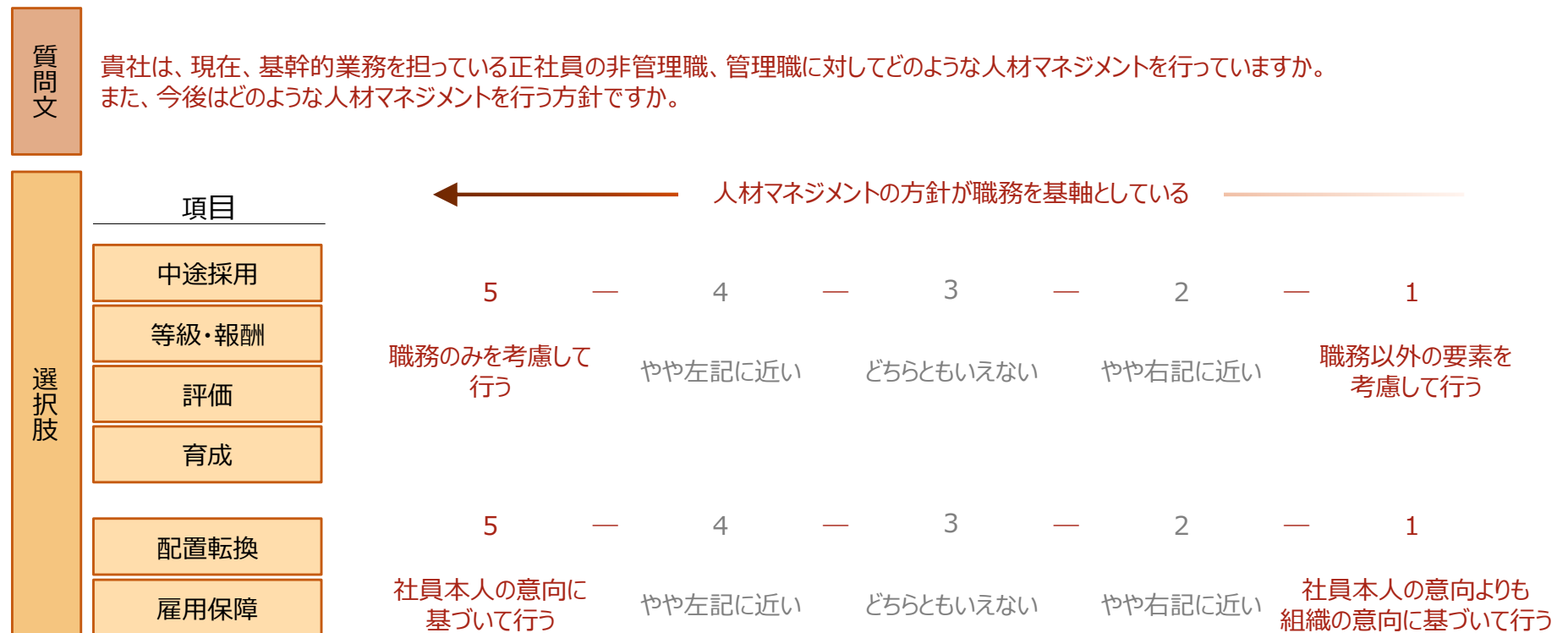
- 本報告書では、人材マネジメントの方針、社内公募や職務記述書等の人事施策の導入状況について調査結果を取りまとめた。

| カテゴリ           |                          | 調査項目  |  |
|----------------|--------------------------|---|--|
| 企業属性           |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員数</li> <li>正社員数</li> <li>本社所在地</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>主たる業種</li> <li>直近の経営状態</li> </ul>   |
| 「多様な正社員」の有無    |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>「多様な正社員」の有無</li> </ul>   |  |
| 「多様な正社員」がいる企業  | 「多様な正社員」の活用状況            | <ul style="list-style-type: none"> <li>最も人数の多い「多様な正社員」の特性</li> <li>「多様な正社員」の導入時期</li> <li>「多様な正社員」の導入理由</li> <li>「多様な正社員」の対象社員</li> <li>「多様な正社員」が多い主な職種</li> <li>「多様な正社員」の割合</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>「多様な正社員」の新設・増員に係る意向・理由</li> <li>「いわゆる正社員」からの限定への要望への対応</li> <li>「多様な正社員」の事業運営上の負担の程度</li> <li>「多様な正社員」の今後の活用の意向</li> <li>「多様な正社員」の明文化の有無</li> </ul> |
|                | 「多様な正社員」の待遇              | <ul style="list-style-type: none"> <li>「いわゆる正社員」と比べた「多様な正社員」の待遇水準</li> <li>「多様な正社員」の基本給の決め方</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>「多様な正社員」の昇進の上限</li> <li>「多様な正社員」が就いている最も高い職位</li> <li>「多様な正社員」が最も多い職位</li> </ul>  |
| 「多様な正社員」がいない企業 | 「多様な正社員」の導入に係る意向・検討上の課題等 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「多様な正社員」に関する認知</li> <li>「多様な正社員」の導入実績・廃止の理由</li> <li>「多様な正社員」の導入に係る検討状況・検討上の課題</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>「多様な正社員」の導入に係る意向・理由</li> <li>「いわゆる正社員」からの限定への要望への対応</li> <li>「多様な正社員」の事業運営上の負担の程度</li> <li>人事・労務上の課題</li> </ul>                                     |
| 人材マネジメントの方針    |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>非管理職に対する人材マネジメントの方針(現在・今後)</li> <li>管理職に対する人材マネジメントの方針(現在・今後)</li> <li>高度専門職に対する人材マネジメントの方針(現在・今後)</li> </ul>                                    |  |
| 人事施策           |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>社内公募の活用状況</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>職務記述書の活用状況</li> </ul>   |
| その他            |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の人材マネジメントの「ジョブ型」該当に係る認識</li> </ul>   |  |

### (3)人材マネジメントの方針

#### ①職務を基軸とした人材マネジメントの考え方

- 人材マネジメントの方針については、人材マネジメントにおける「中途採用」「等級・報酬」「評価」「育成」「配置転換」「雇用保障」の6分野について、「企業の人材マネジメントの方針がどの程度職務を基軸としているか」を整理した。
- 「どの程度職務を基軸としているか」を測るため、「中途採用」「等級・報酬」「評価」「育成」は「どの程度職務に基づいているか」を、「配置転換」「雇用保障」については、「どの程度社員本人の意向に基づいているか」を調査した。



### (3)人材マネジメントの方針

#### ②人材マネジメントの方針がどの程度職務を基軸としているかを表す選択肢

- 人材マネジメントの6分野「中途採用」「等級・報酬」「評価」「育成」「配置転換」「雇用保障」のそれぞれに対応する選択肢は以下の通り。

← 人材マネジメントの方針が職務を基軸としている

| 人材マネジメントの方針 |                       | 選択肢                                     |             |               |             |  |
|-------------|-----------------------|---|-------------|---------------|-------------|--|
|             |                       | 5                                       | 4           | 3             | 2           | 1  |
| 人材マネジメントの方針 |                       | 職務のみを考慮して行う/<br>社員本人の意向に基づいて行う          | やや左記に<br>近い | どちらとも<br>いえない | やや右記に<br>近い | 職務以外の要素を考慮して行う/<br>社員本人の意向よりも組織の意向に<br>基づいて行う                |
| 項目          | 中途採用について              | 採用後に配置する職務に直結する応募者の能力・経験のみを考慮して行う       | やや左記に近い     | どちらともいえない     | やや右記に近い     | 採用後に配置する職務に直結する応募者の能力・経験よりも、その他の要素(今後の成長見込み、社風に合うこと等)を考慮して行う |
|             | 等級・報酬の決め方について         | 担当職務の価値とその成果のみを考慮して決める                  | やや左記に近い     | どちらともいえない     | やや右記に近い     | 担当職務の価値とその成果よりもその他の要素(能力や年齢等)を考慮して決める                        |
|             | 配置転換について              | 職務の変更に係る社員本人の意向がある場合のみに検討する             | やや左記に近い     | どちらともいえない     | やや右記に近い     | 職務の変更に係る社員本人の意向よりも組織の意向を考慮して行う                               |
|             | 評価の仕方について             | 担当職務の価値と職務上の成果・能力・取組のみを評価する             | やや左記に近い     | どちらともいえない     | やや右記に近い     | 担当職務の価値と職務上の成果・能力・取組よりも職務に直結しない要素(将来性等)を評価する                 |
|             | 育成の仕方について             | 育成に係る取組を行っていない/社員の現在の担当職務に直結する能力開発のみを行う | やや左記に近い     | どちらともいえない     | やや右記に近い     | 社員の現在の担当職務に直結する能力開発よりも長期的に担当してほしい職務に向けた能力開発を重視して行う           |
|             | 担当職務がなくなった場合の雇用保障について | 担当職務がなくなった場合、社員本人の意向に基づいて配置転換を検討する      | やや左記に近い     | どちらともいえない     | やや右記に近い     | 担当職務がなくなった場合、社員本人の意向よりも組織の意向を考慮して配置転換を行う                     |

## (4)回答企業の属性

- 回答企業の属性について、正社員数が300～499人の企業からの回答が最も多く、31.5%を占める。業種については、医療・福祉関係の企業からの回答が最も多く、21.5%を占める。
- 一部の選択肢は該当企業が僅少であったため、正社員数は500名未満、500～1,000名未満、1,000名以上に再分類、業種は、建設・インフラ系、製造系、情報通信業、卸売・飲食系、サービス系、医療・福祉、その他に再分類して集計した。

| 正社員数         | N    | ②<br>100～299<br>名 | ③<br>300～499<br>名 | ④500<br>～599名        | ⑤600～<br>799名 | ⑥800～<br>999名 | ⑦1000～<br>2999名  | ⑧3000～<br>4999名 | ⑨5000名<br>以上 | 無回答  |
|--------------|------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|---------------|------------------|-----------------|--------------|------|
|              | 1300 |                   | 5.3%              | 31.5%                | 13.5%         | 15.5%         | 8.5%             | 18.3%           | 3.7%         | 2.8% |
| 集計上の<br>カテゴリ |      | 500名未満<br>50.4%   |                   | 500～1000名未満<br>24.0% |               |               | 1000名以上<br>24.8% |                 |              |      |

| 業種<br>(集計上の<br>カテゴリ) | N    | ①建設・<br>インフラ系 | ②製造系  | ③情<br>報通<br>信業 | ④卸売・<br>飲食系 | ⑤サービス系 | ⑥<br>医療・福祉 | ⑦<br>その<br>他 | 無回<br>答  |
|----------------------|------|---------------|-------|----------------|-------------|--------|------------|--------------|----------|
|                      | 1300 |               | 11.8% | 19.3%          | 4.0<br>%    | 13.5%  | 24.2%      | 21.5%        | 5.0<br>% |

※ 全従業員数が100名以下の回答企業を除いて集計



# 本調査の結果

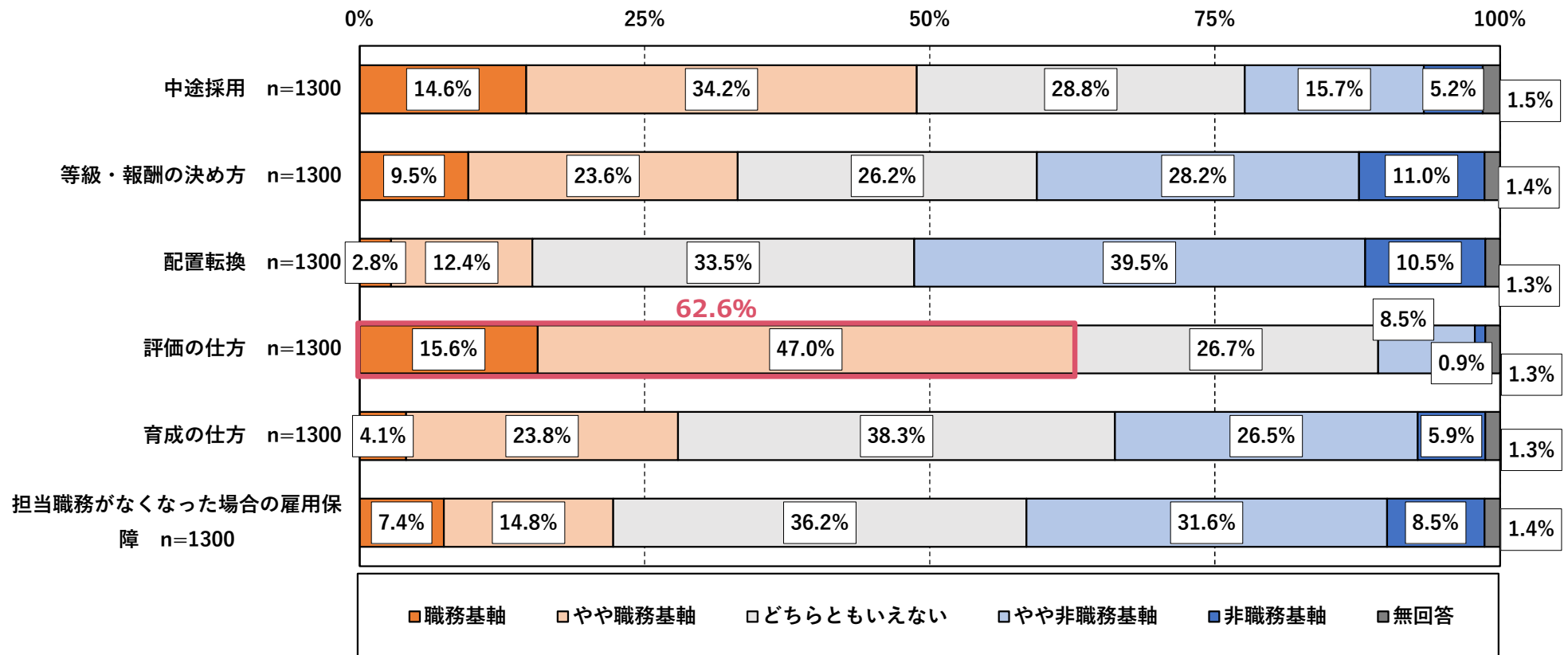
# I. 単純集計結果

# (1)企業はどのような方針で人材マネジメントを行っているか

## ①非管理職

- 非管理職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業が半数以上である人材マネジメントの分野は評価の仕方であり、62.6%を占める。
- 評価の仕方を除く人材マネジメントの5分野では、非管理職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業は半数以下であり、最も少ない配置転換では、15.2%のみである。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業の人材マネジメントの方針はどの程度職務を基軸としているか

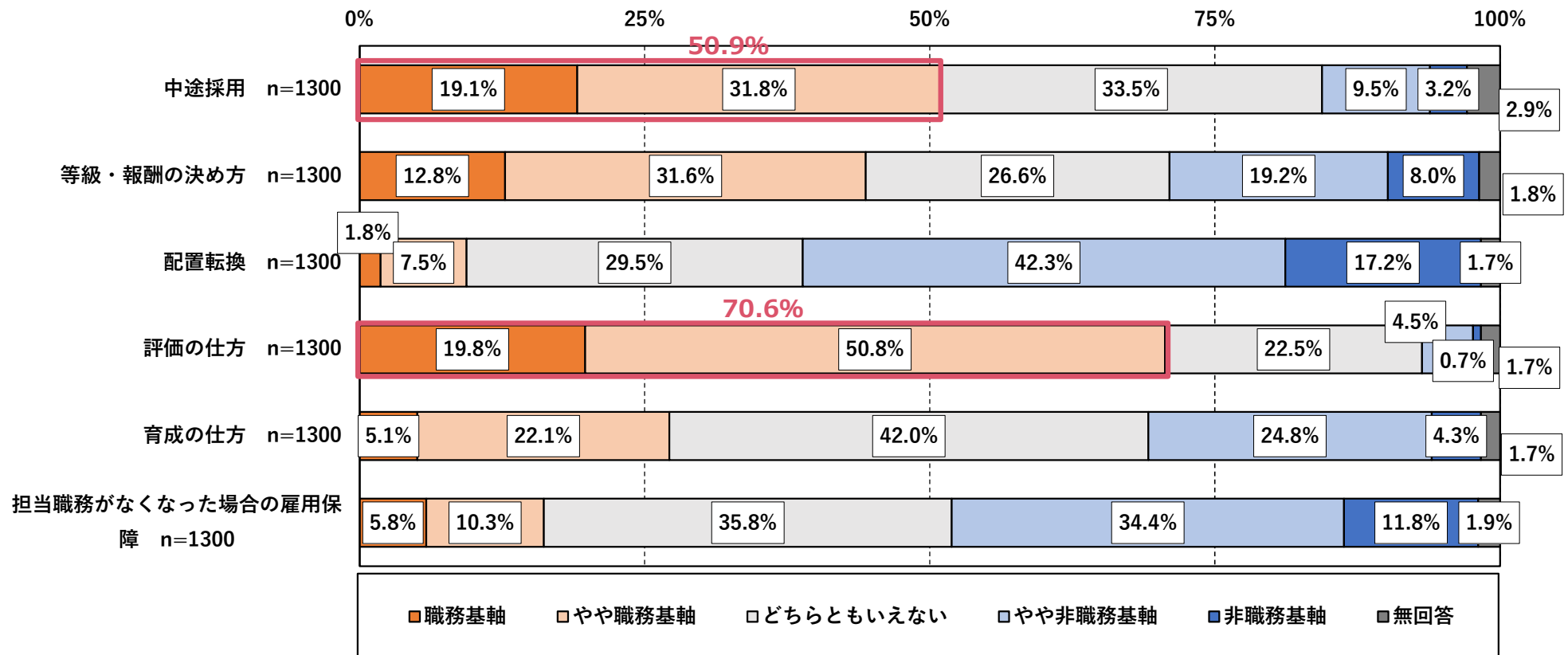


# (1)企業はどのような方針で人材マネジメントを行っているか

## ②管理職

- 管理職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業が半数以上である人材マネジメントの分野は中途採用と評価の仕方であり、それぞれ50.9%、70.6%である。
- 中途採用と評価の仕方を除く人材マネジメントの4分野では、管理職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業は半数以下であり、最も少ない配置転換では、9.3%のみである。

現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職に対する企業の人材マネジメントの方針はどの程度職務を基軸としているか

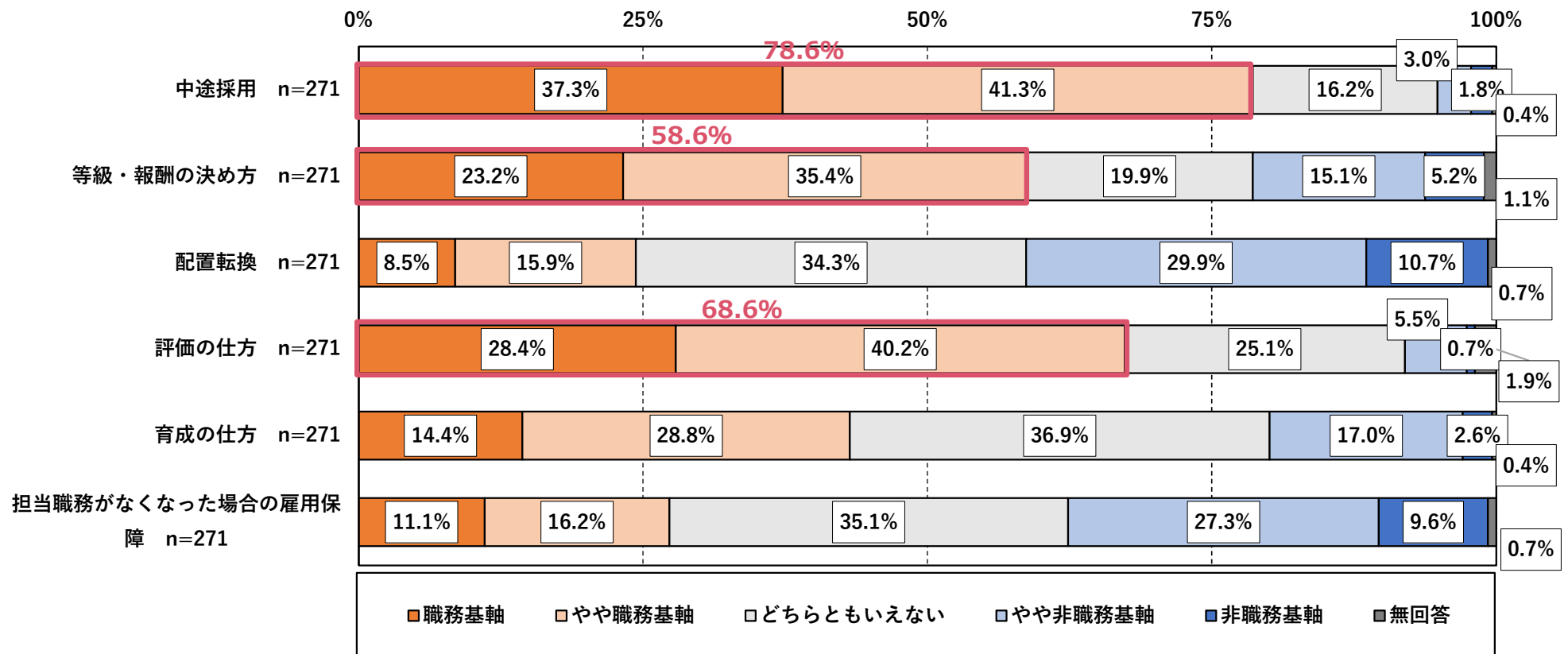


# (1)企業はどのような方針で人材マネジメントを行っているか

## ③高度専門職

- 高度専門職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業が半数以上である人材マネジメントの分野は中途採用、等級・報酬の決め方、評価の仕方であり、それぞれ、78.6%、58.6%、68.6%を占める。
- 中途採用、等級・報酬の決め方、評価の仕方を除く人材マネジメントの3分野では、高度専門職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業は半数以下であり、最も少ない配置転換では、24.4%である。

現在、社内での制度では処遇が難しい「高度な専門能力をもつ人材」（高度専門職）に対する企業の人材マネジメントの方針はどの程度職務を基軸としているか

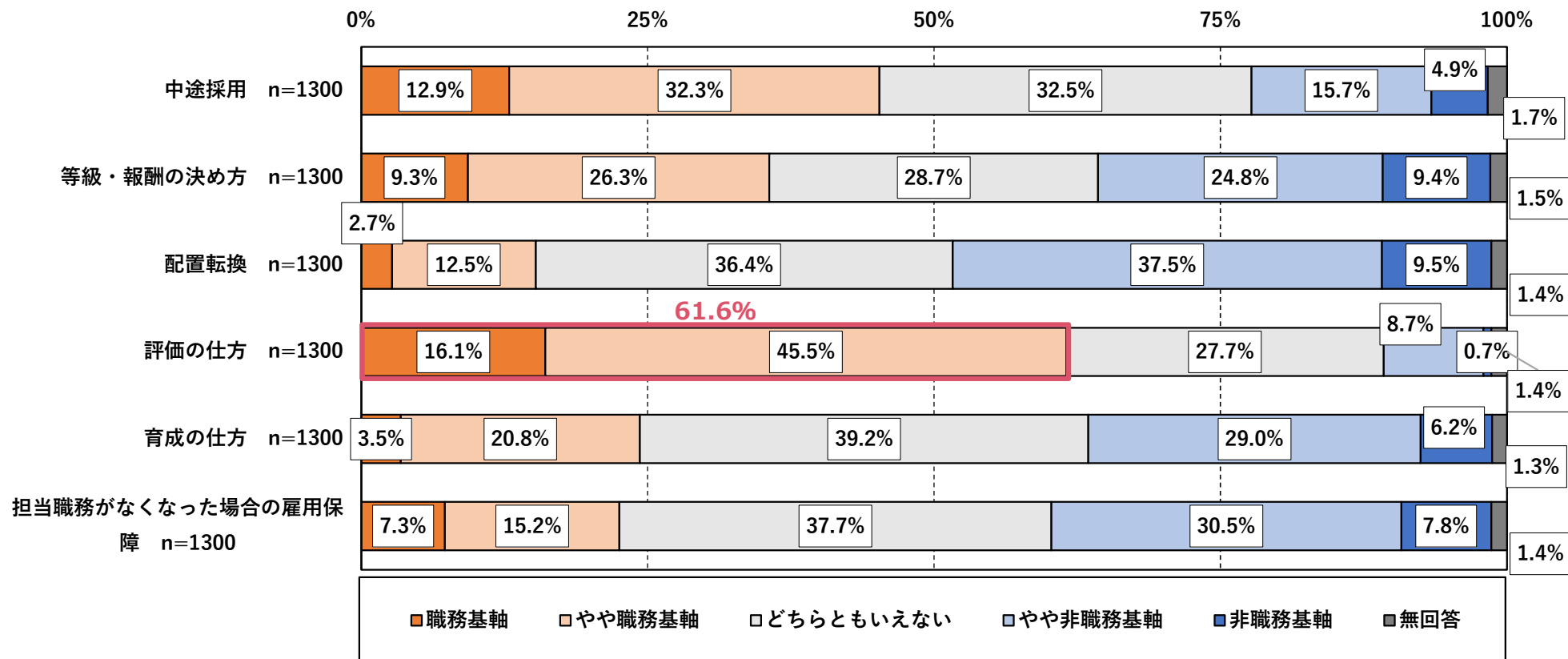


## (2)企業は、今後、どのような方針で人材マネジメントを行うか

### ①非管理職

- 今後の非管理職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業が半数以上である人材マネジメントの分野は評価の仕方であり、61.6%を占める。
- 評価の仕方を除く人材マネジメントの5分野では、非管理職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業は半数以下であり、最も少ない配置転換では、15.2%のみである。

今後、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業の人材マネジメントの方針はどの程度職務を基軸とする方針か

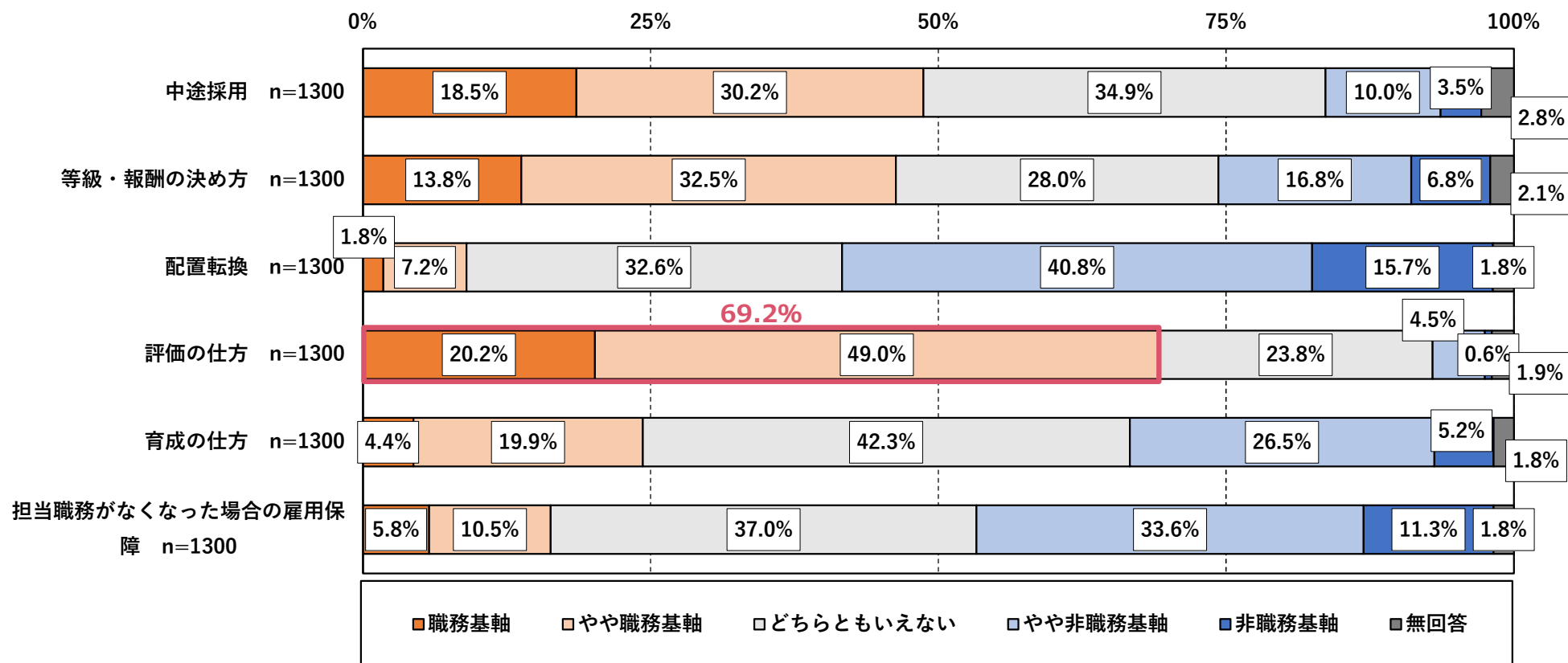


## (2)企業は、今後、どのような方針で人材マネジメントを行うか

### ②管理職

- 今後の管理職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業が半数以上である人材マネジメントの分野は評価の仕方であり、69.2%である。
- 評価の仕方を除く人材マネジメントの5分野では、今後の管理職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業は半数以下であり、最も少ない配置転換では、9.0%のみである。

今後、基幹的業務を担っている正社員の管理職に対する企業の人材マネジメントの方針はどの程度職務を基軸とする方針か

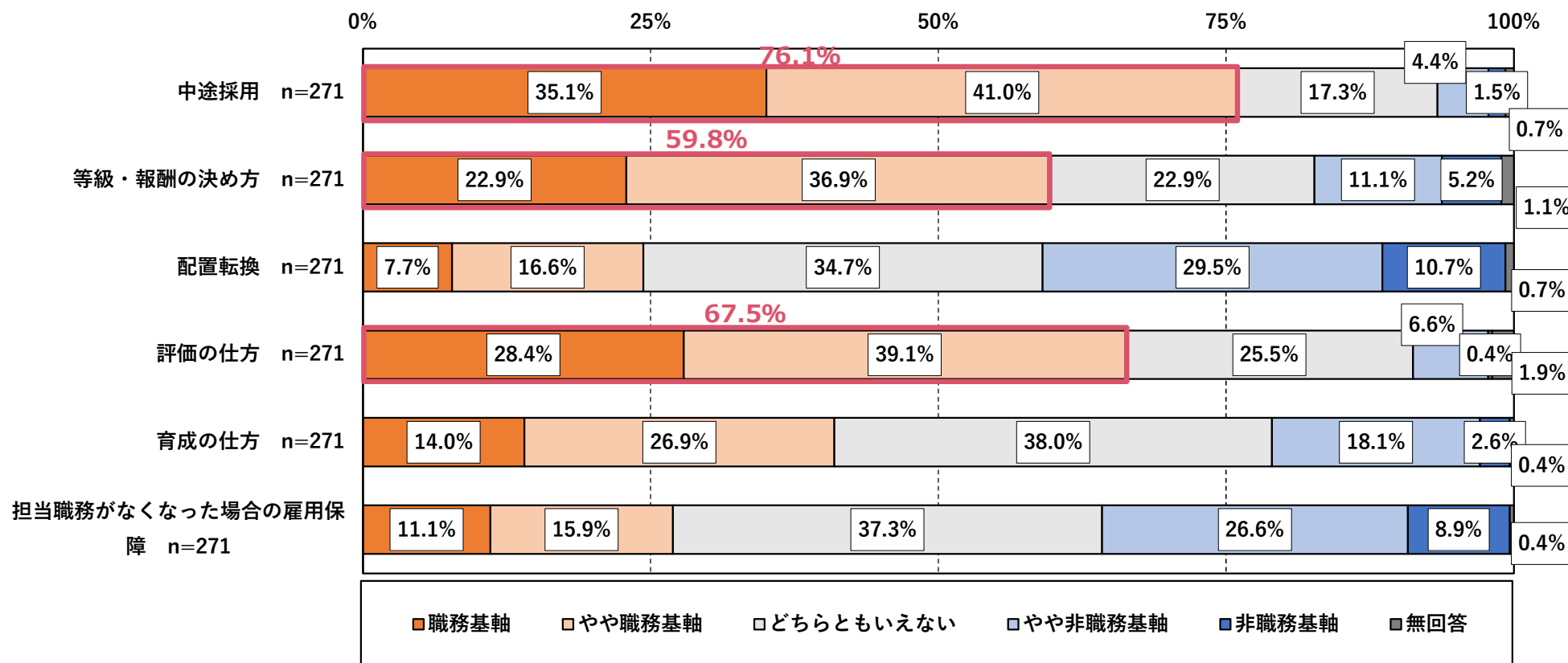


## (2)企業は、今後、どのような方針で人材マネジメントを行うか

### ③高度専門職

- 今後の高度専門職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業が半数以上である人材マネジメントの分野は、中途採用、等級・報酬の決め方、評価の仕方であり、それぞれ76.1%、59.8%、67.5%である。
- 中途採用、等級・報酬の決め方、評価の仕方を除く人材マネジメントの3分野では、今後の高度専門職の人材マネジメントの方針が「職務基軸」もしくは「やや職務基軸」である企業は半数以下であり、最も少ない配置転換では、24.3%のみである。

今後、高度専門職に対する企業の人材マネジメントの方針はどの程度職務を基軸とする方針か



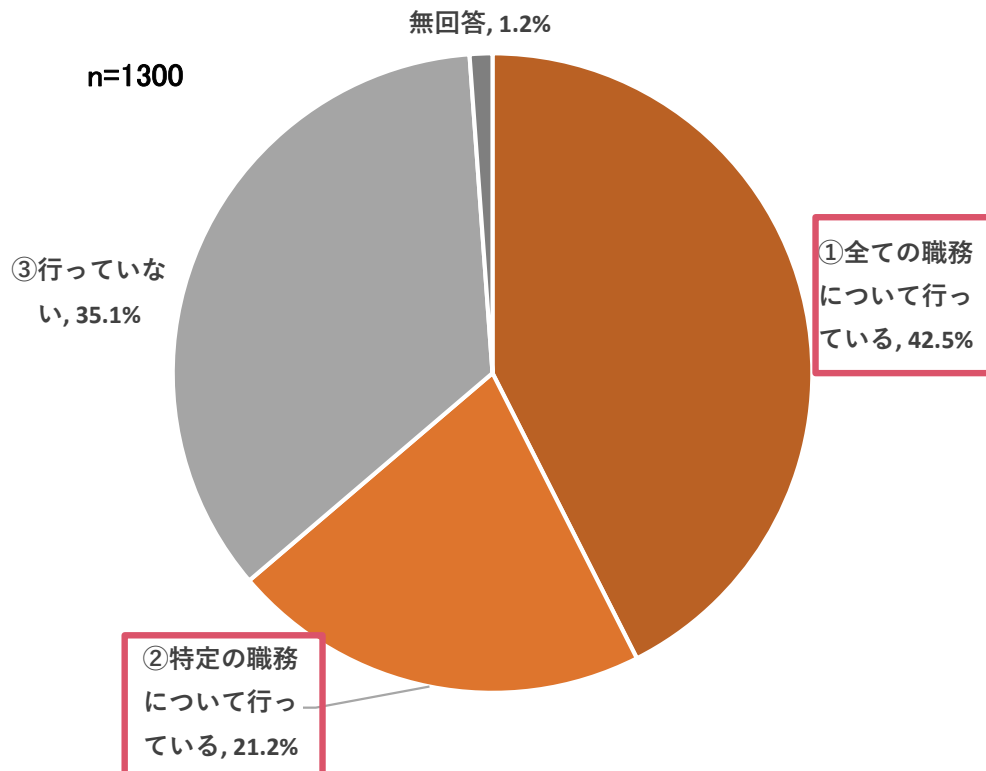


### (3)どの程度の企業が職務記述書や社内公募制度を取り入れているか

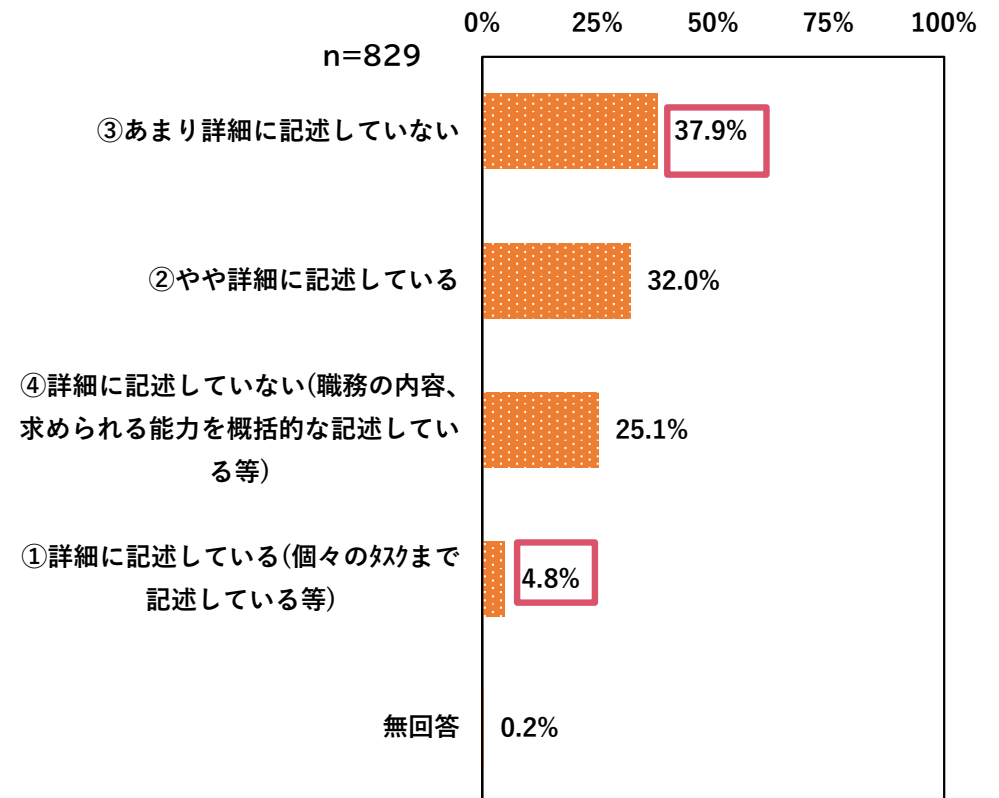
#### ①職務記述書

- 回答企業の半数以上で、全ての職務もしくは特定の職務について書面で職務の内容や求められる能力を明確にしており、63.7%である。
- 全ての職務もしくは特定の職務について書面で職務の内容や求められる能力を明確にしていると回答した企業においても、最も多い37.9%の企業は「あまり詳細に記述していない」と回答しており、「詳細に記述している」と回答したのは4.8%のみである。

貴社では、職務記述書・雇用契約書等の書面によって、職務の内容や求められる能力を明確にしていますか。当てはまるものを1つ選んでください。



職務記述書・雇用契約書等の書面において、職務の内容や求められる能力をどの程度詳細に記述していますか。当てはまるものを全て選んでください。

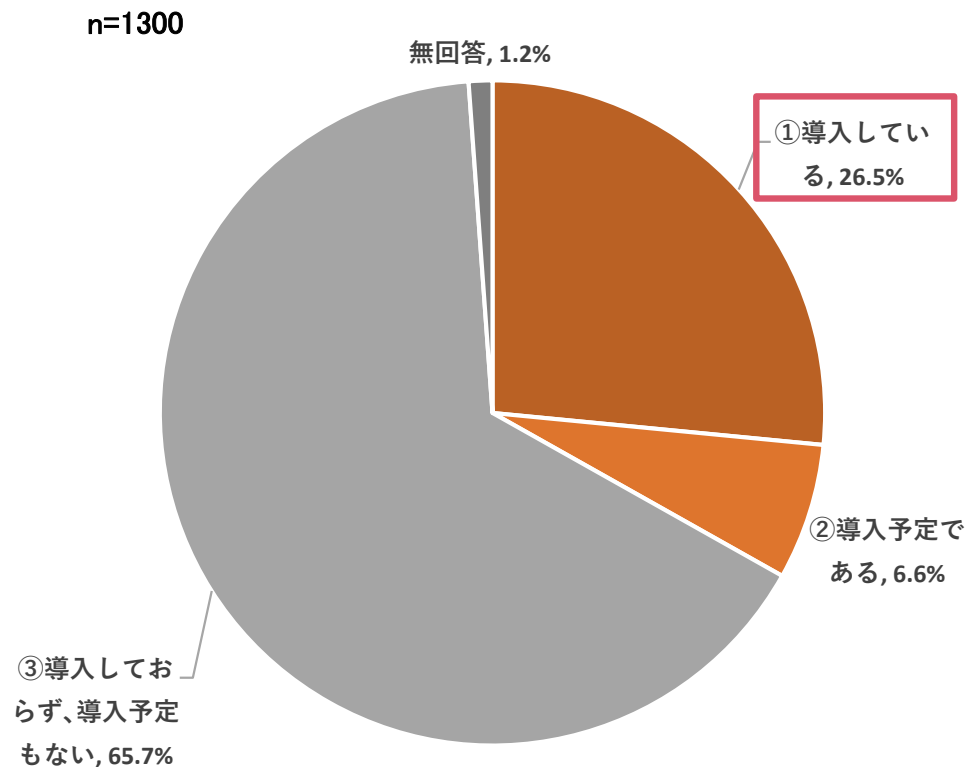


### (3)どの程度の企業が職務記述書や社内公募制度を取り入れているか

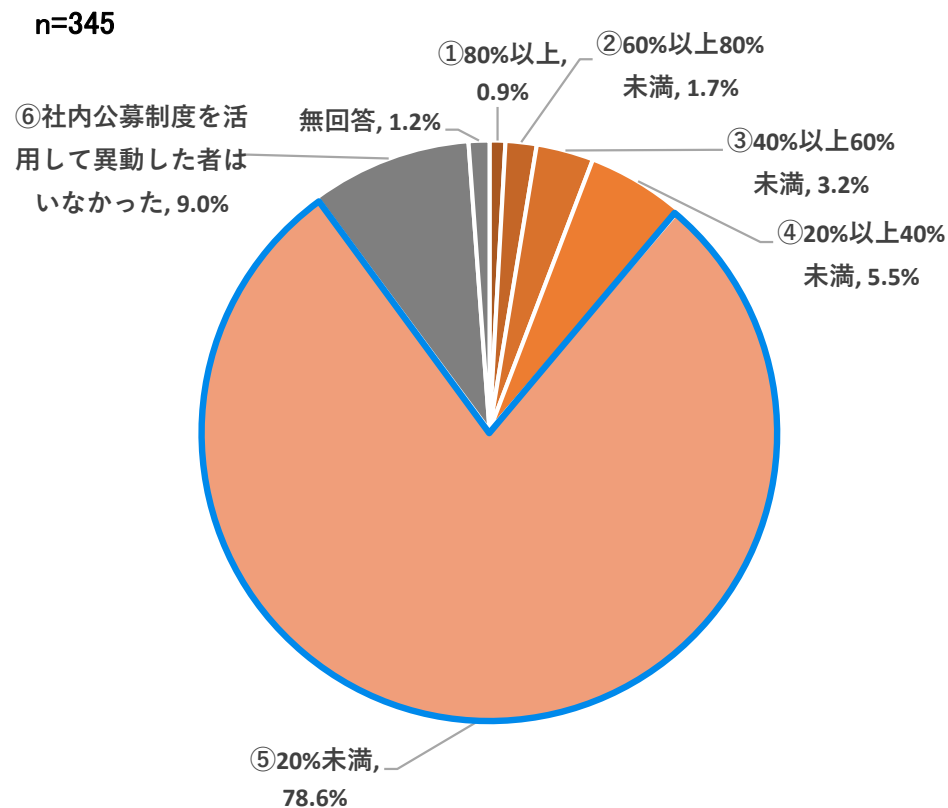
#### ②社内公募制度

- 社内公募制度を導入していると回答した企業は26.5%である。
- 社内公募制度を導入している企業において、社内公募制度による異動は概ね20%未満である企業が約8割を占め、異動の主要な手段としている企業は多くないと考えられる。

貴社では、社内公募制度を導入していますか。  
当てはまるものを1つ選んでください。



人事異動のうち、社内公募制度による異動の割合は概ねどのくらいの割合になりますか。当てはまるものを1つ選んでください。

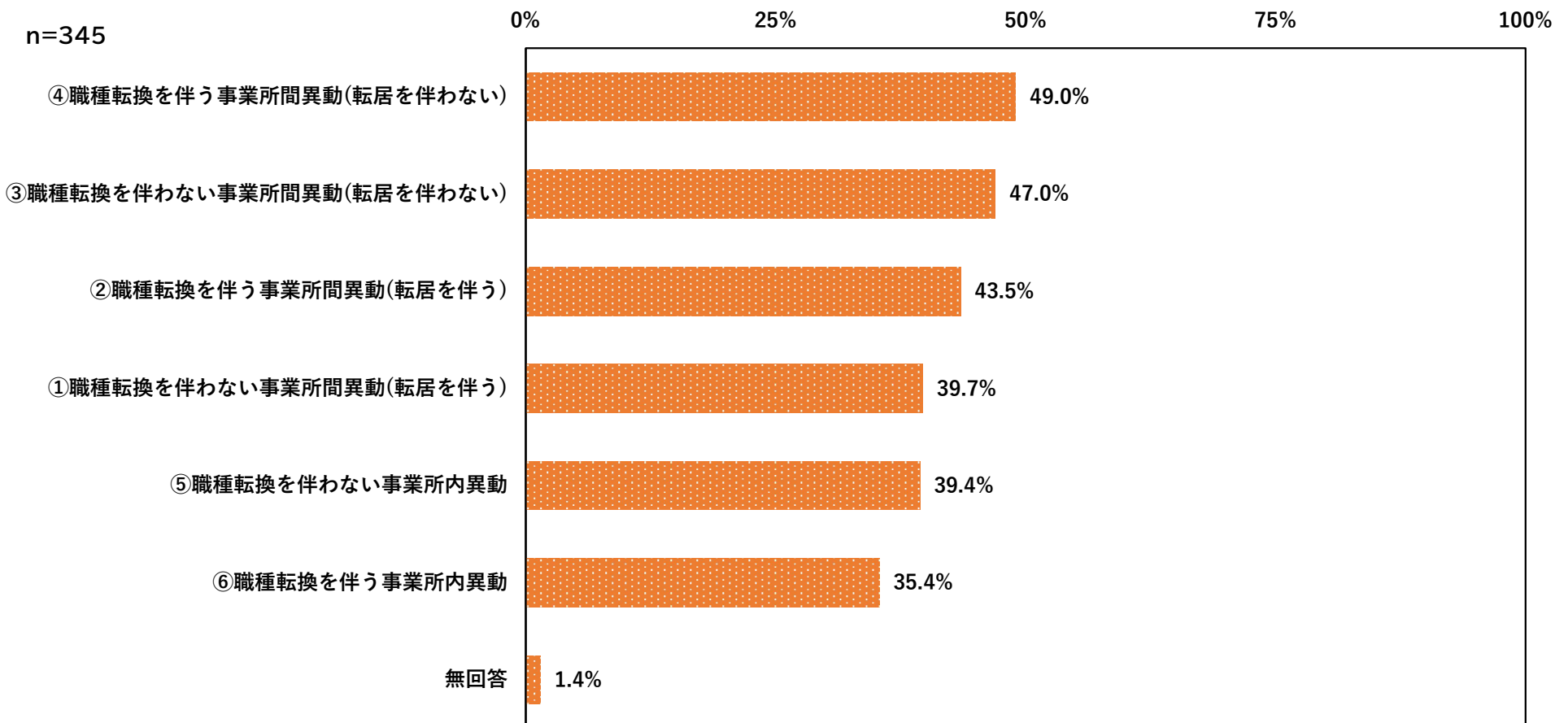


### (3)どの程度の企業が職務記述書や社内公募制度を取り入れているか

#### ②社内公募制度

- 社内公募制度による異動において、最も多いのは「職種転換を伴う事業所間異動(転居を伴わない)」であり、次いで「職種転換を伴わない事業所間異動(転居を伴わない)」、「職種転換を伴う事業所間異動(転居を伴う)」が多く、それぞれ49.0%、47.0%、43.5%である。

社内公募制度による異動の主な形態はどれですか。当てはまるものを全て選んでください。

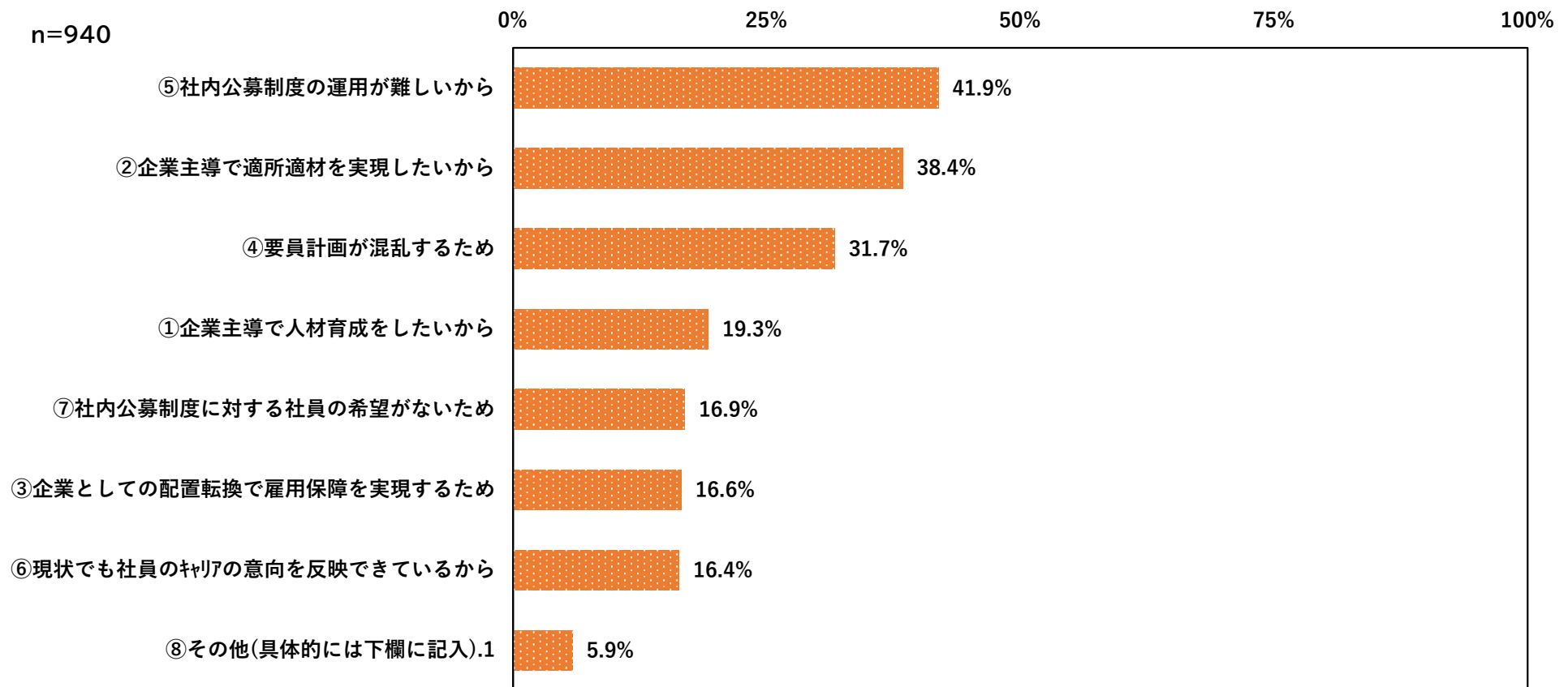


### (3)どの程度の企業が職務記述書や社内公募制度を取り入れているか

#### ②社内公募制度

- 社内公募制度を導入していない理由について、最も多いのは「社内公募制度の運用が難しい」であり、41.9%が選択した。次いで、「企業主導で適所適材を実現したい」「要員計画が混乱する」が多く、それぞれ38.4%、31.7%である。

社内公募制度を導入してこなかった理由は何ですか。当てはまるものを全て選んでください。



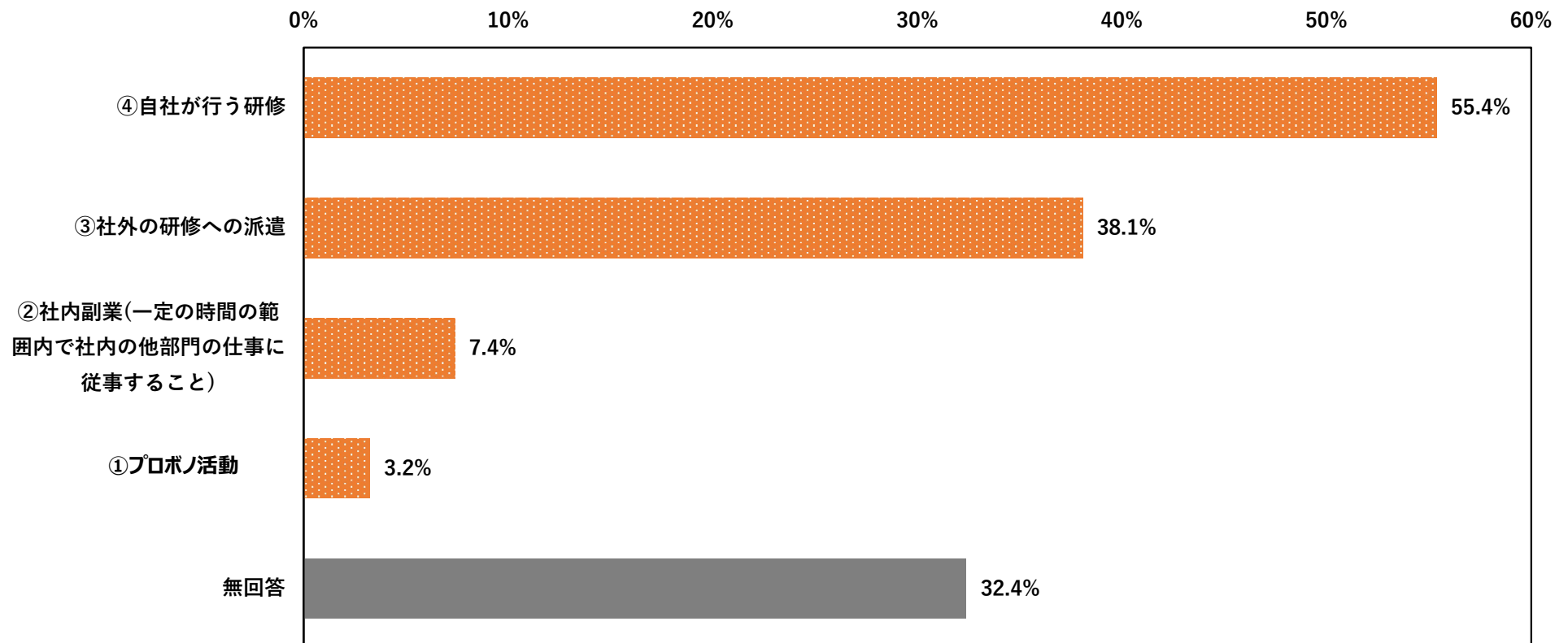
### (3)どの程度の企業が職務記述書や社内公募制度を取り入れているか

#### ②社内公募制度

- 企業内での公募について、最も多いのは「自社が行う研修」であり、55.4%の企業が選択した。次いで、「社外の研修への派遣」が多く、38.1%である。

貴社では、以下の活動等に参加する社員の一部、あるいは全てを社内から公募していますか。当てはまるものを全て選んでください。

n=1300



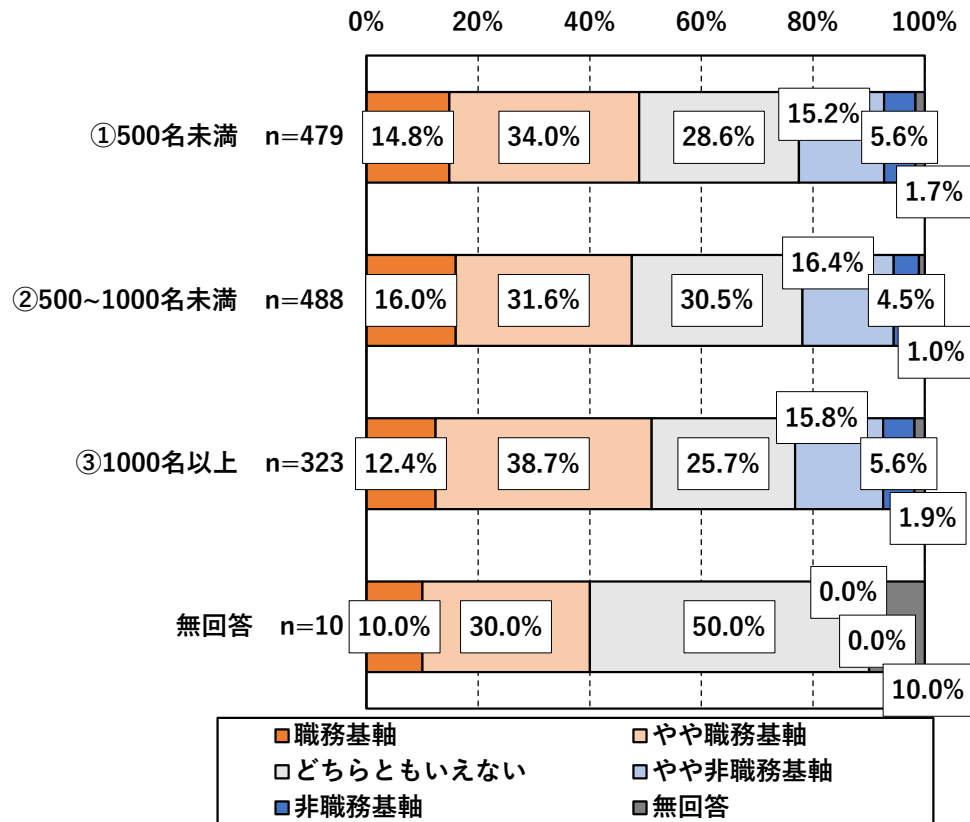
## II. 企業属性別集計結果

# (1)正社員数の違いによって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

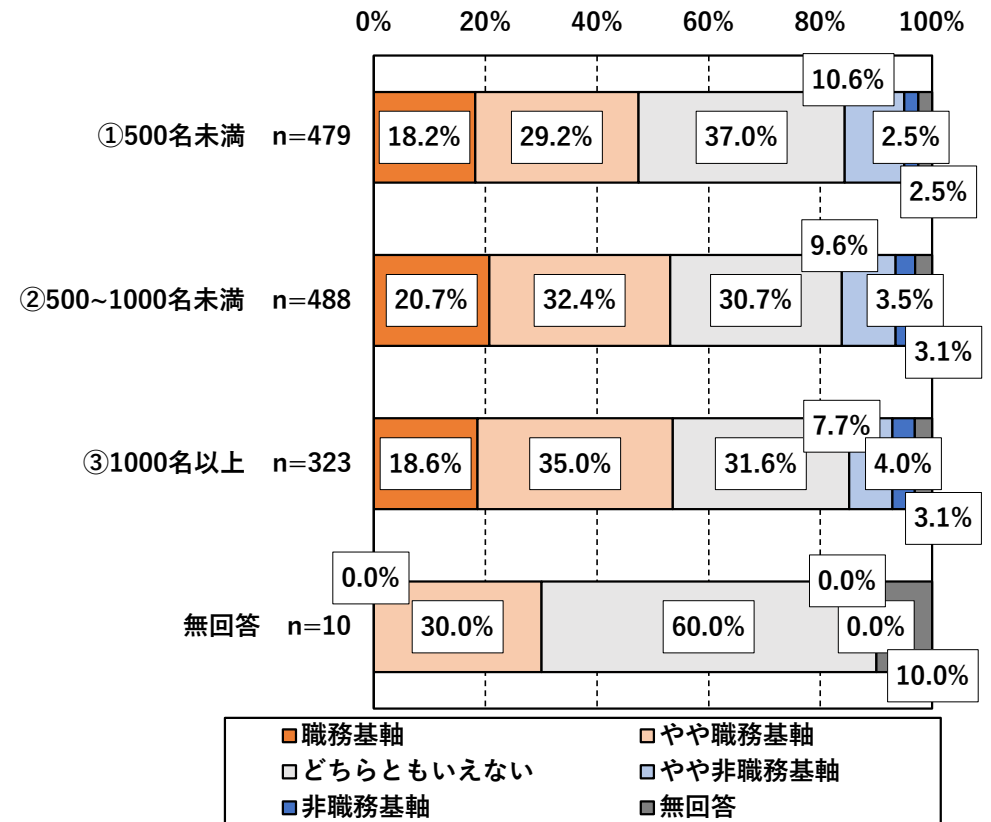
## ①中途採用

- 非管理職、管理職の中途採用の方針が「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は、正社員数が多くなるほど、僅かに上昇する。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業  
の中途採用の方針はどの程度職務を基軸としているか



現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職に対する企業  
の中途採用の方針はどの程度職務を基軸としているか

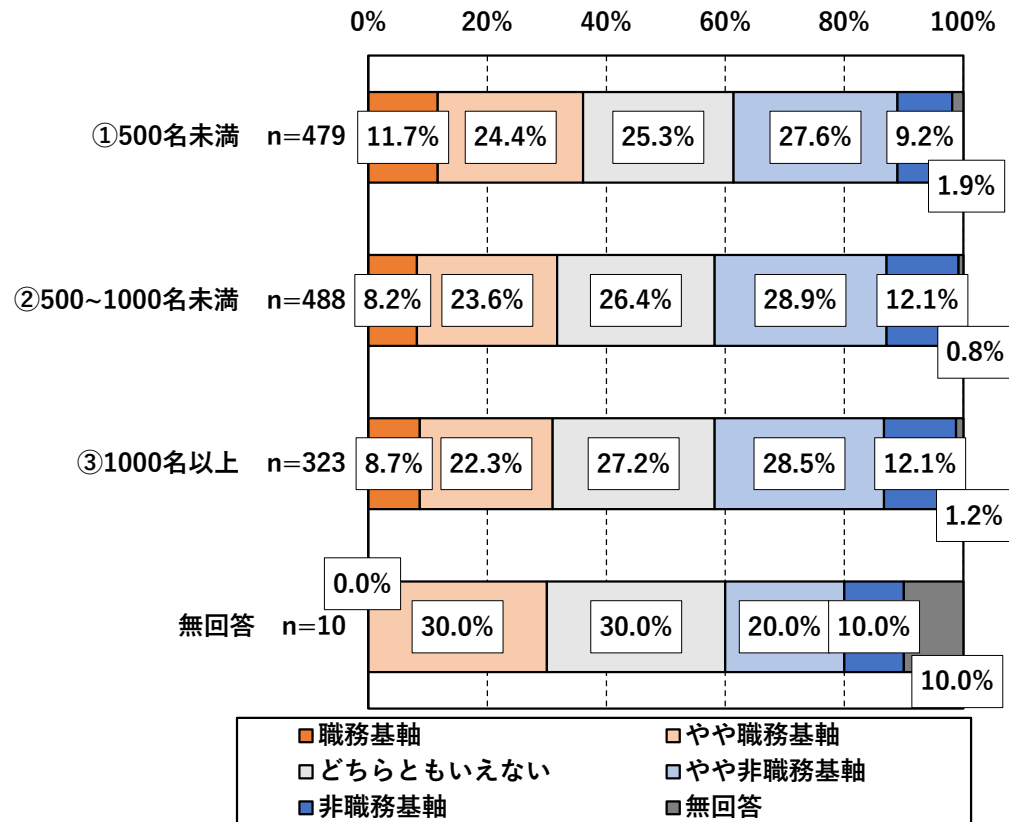


# (1)正社員数の違いによって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

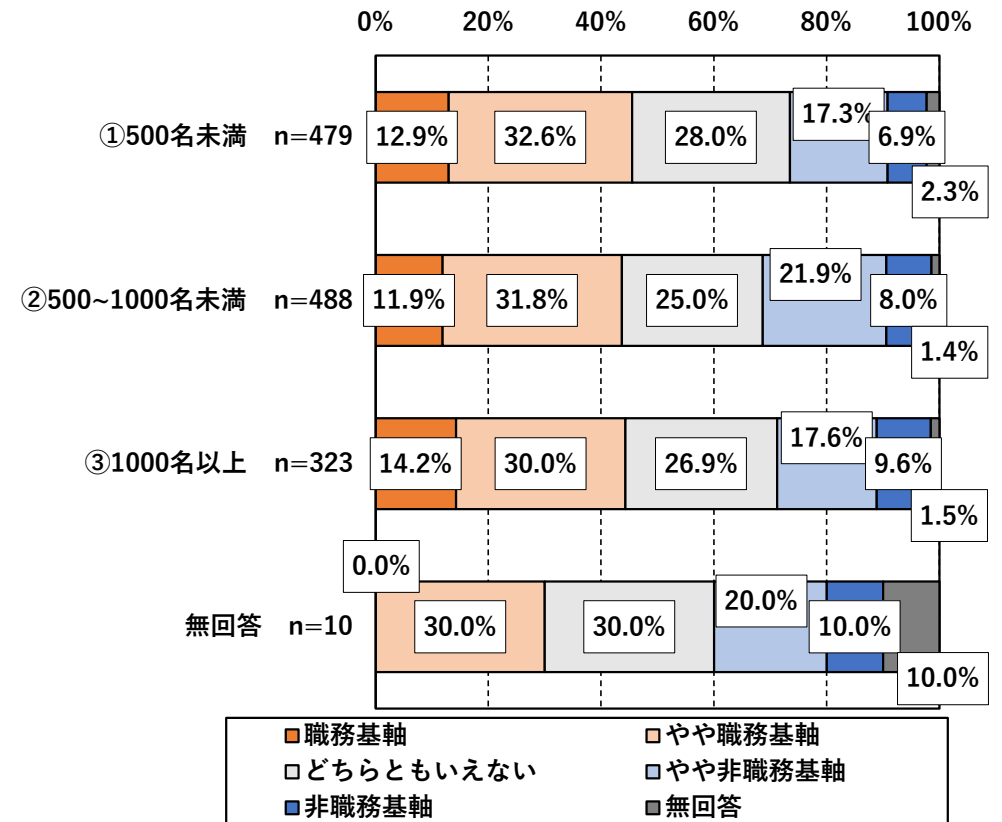
## ②等級・報酬の決め方

- 非管理職の等級・報酬の決め方の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は、正社員数が多くなるほど、僅かに低下する。
- 管理職の等級・報酬の決め方の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合に、正社員数による違いは見られない。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業の等級・報酬の決め方の方針はどの程度職務を基軸としているか



現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職に対する企業の等級・報酬の決め方の方針はどの程度職務を基軸としているか



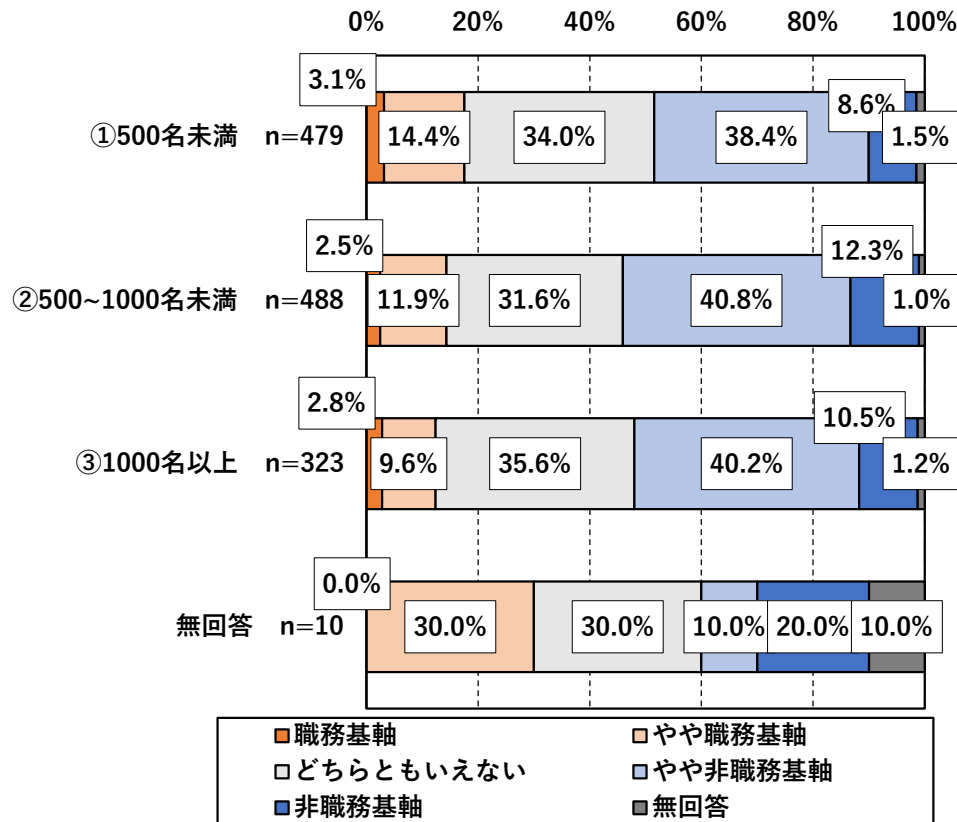


# (1)正社員数の違いによって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

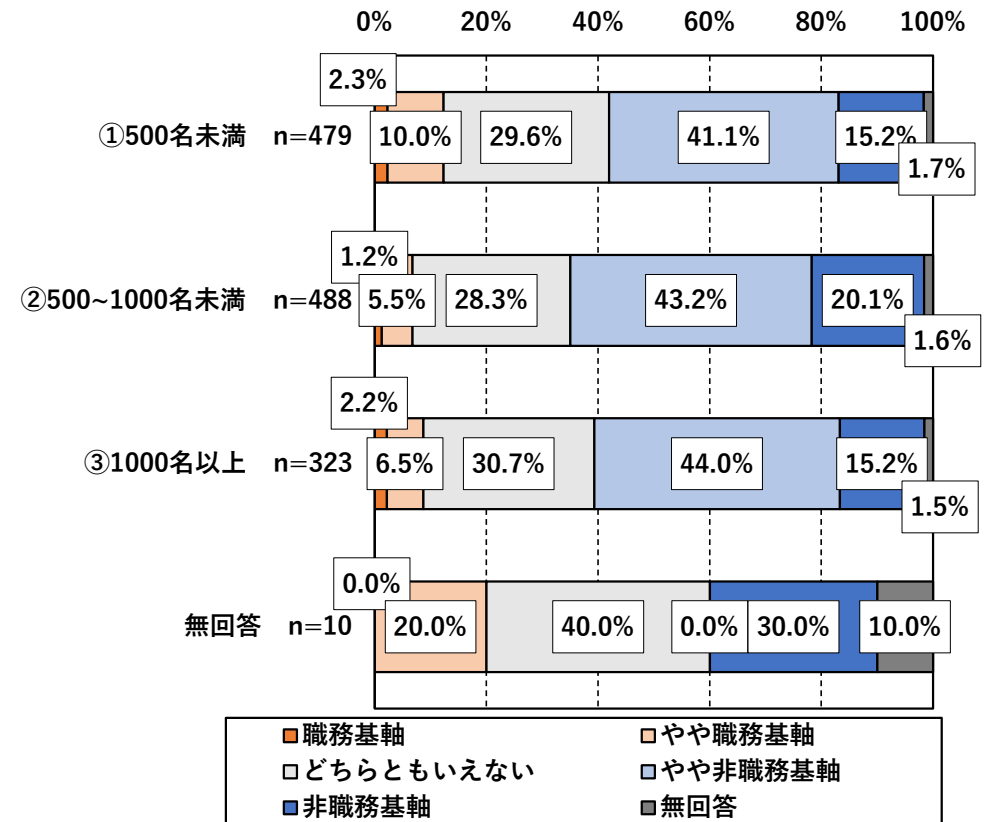
## ③配置転換

- 非管理職の配置転換の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は、正社員数が多くなるほど、僅かに低下する。
- 管理職の配置転換の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合に、正社員数による違いは見られない。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業の配置転換の方針はどの程度職務を基軸としているか



現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職に対する企業の配置転換の方針はどの程度職務を基軸としているか

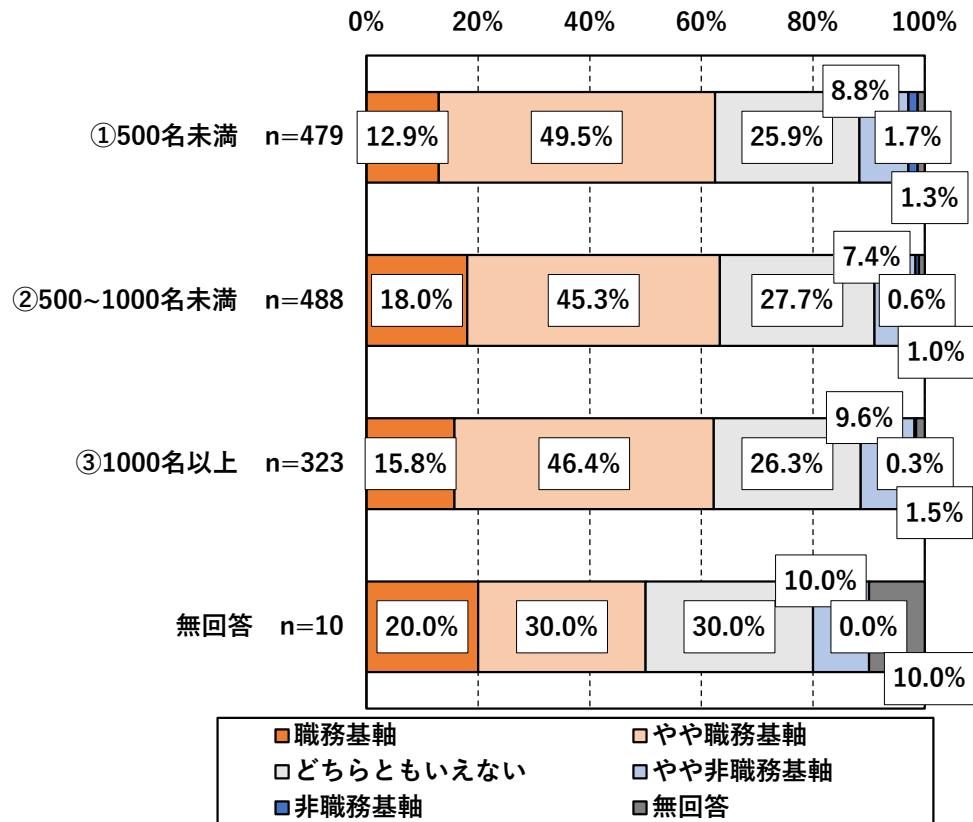


# (1)正社員数の違いによって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

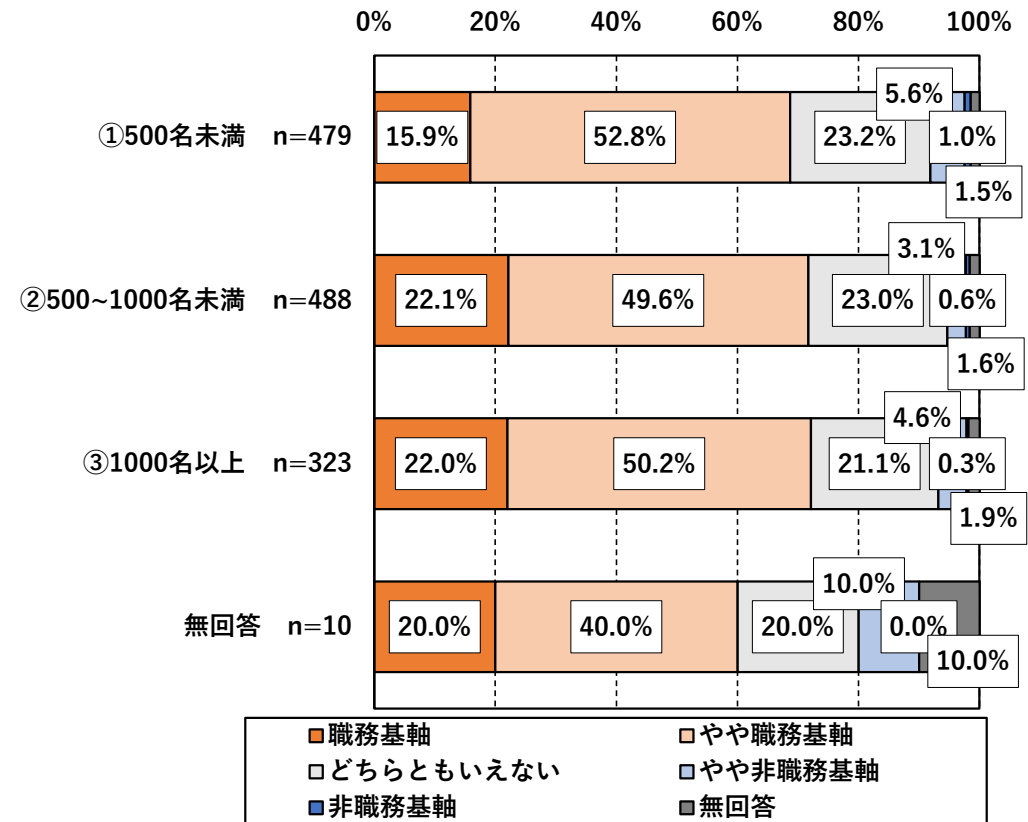
## ④評価の仕方

- 非管理職の評価の仕方の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合に、正社員数による違いは見られない。
- 管理職の評価の仕方の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は、正社員数が多くなるほど、僅かに上昇する。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業の評価の仕方の方針はどの程度職務を基軸としているか



現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職に対する企業の評価の仕方の方針はどの程度職務を基軸としているか

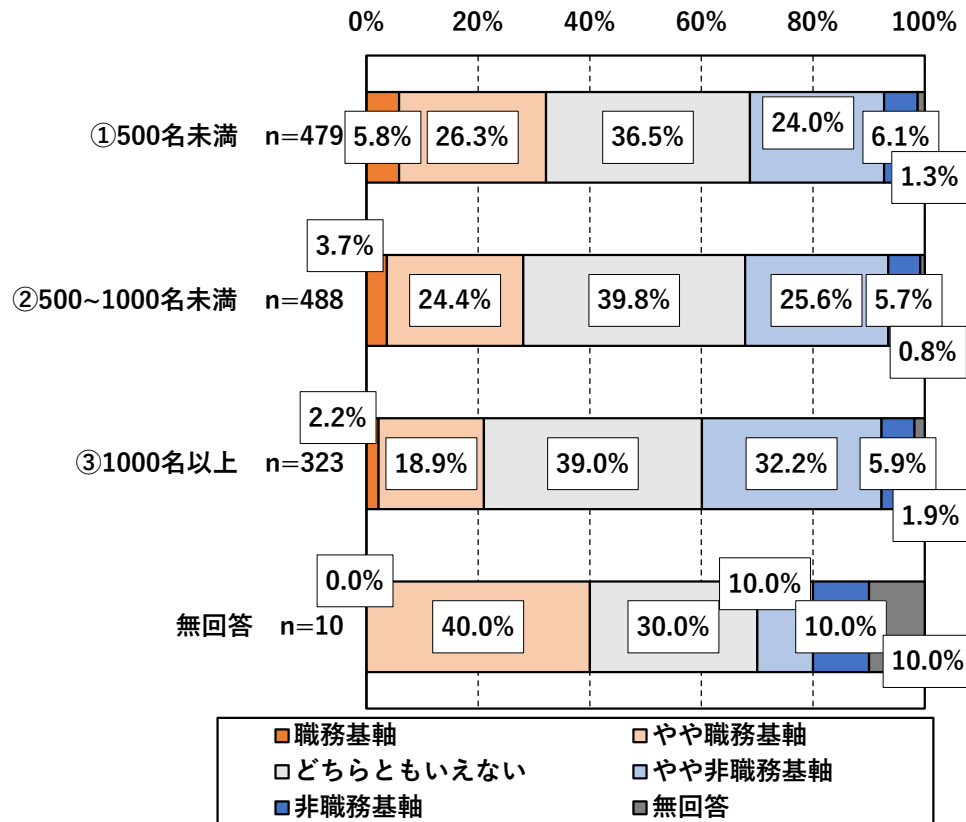


# (1)正社員数の違いによって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

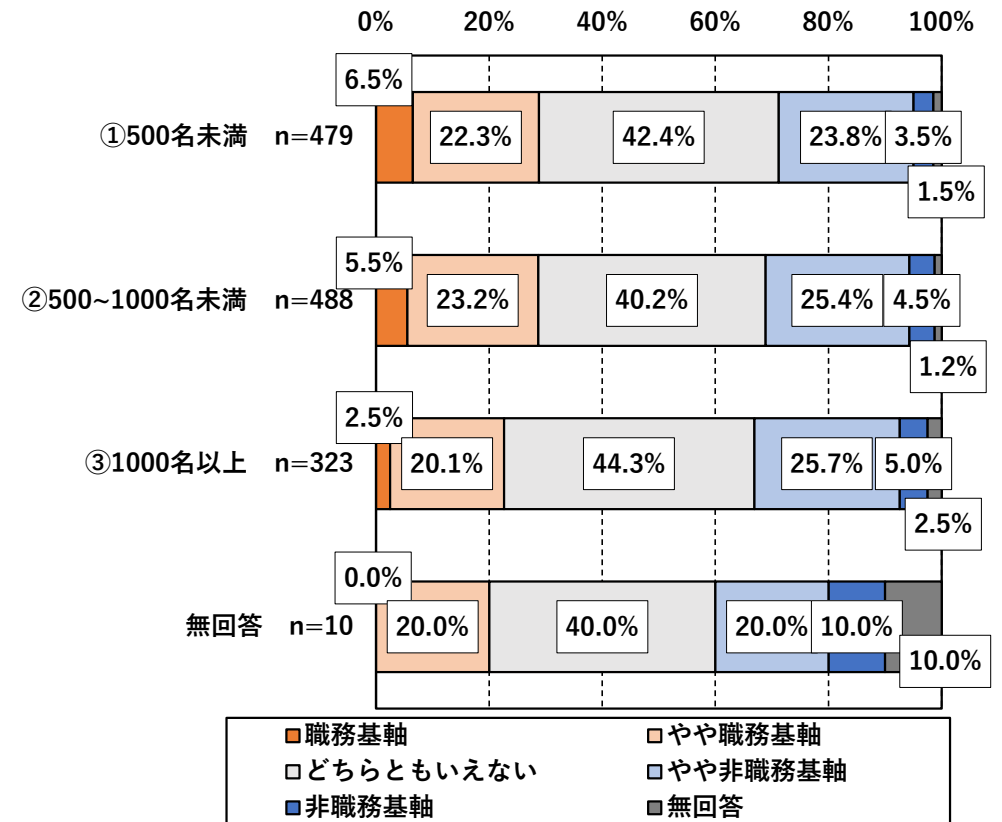
## ⑤人材育成

- 非管理職、管理職の人材育成の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は、正社員数が多くなるほど、僅かに低下する。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業の  
人材育成の方針はどの程度職務を基軸としているか



現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職に対する企業の  
人材育成の方針はどの程度職務を基軸としているか

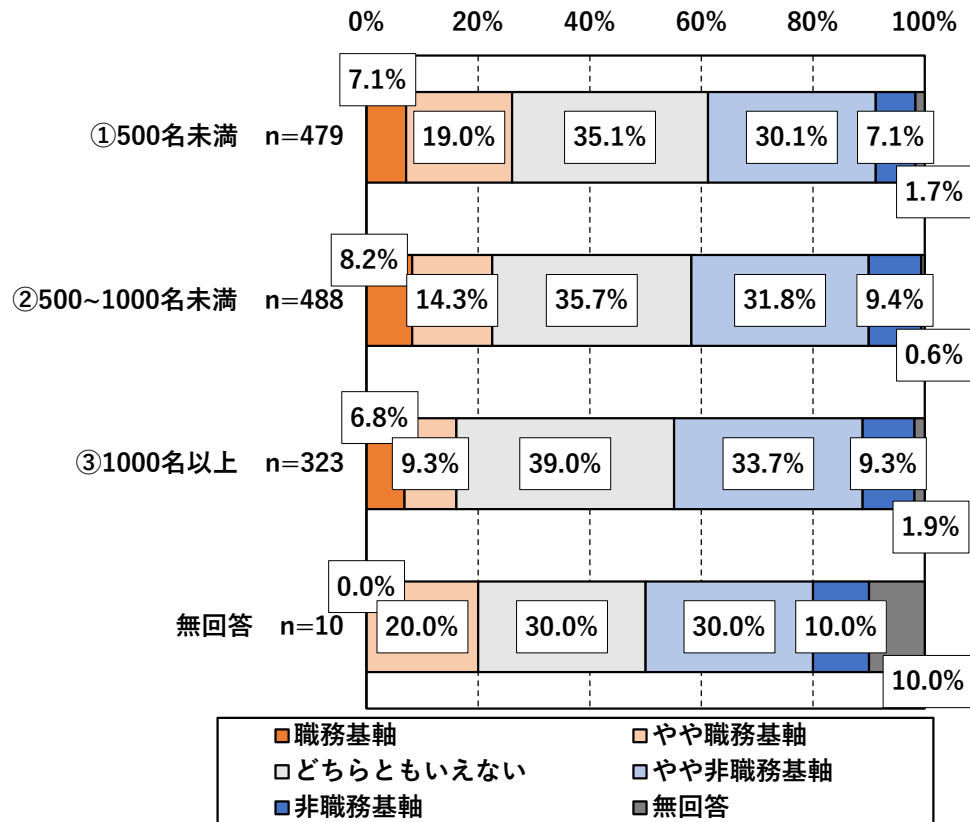


# (1)正社員数の違いによって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

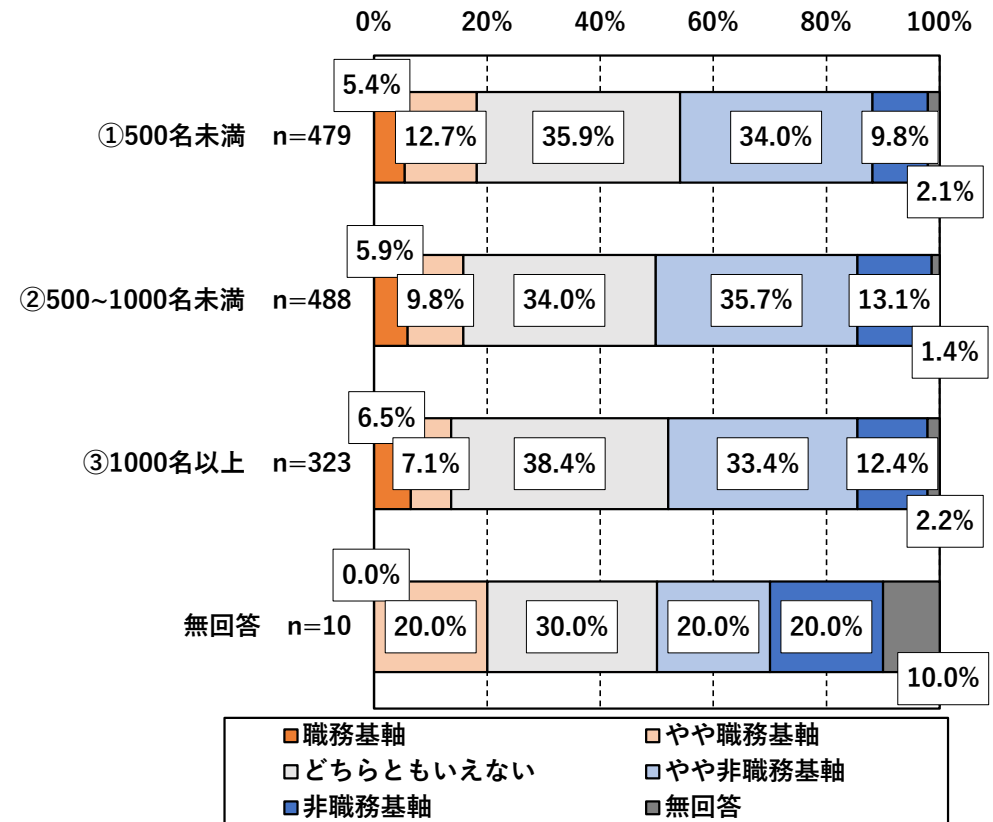
## ⑥担当職務がなくなった場合の雇用保障

- 非管理職、管理職の担当職務がなくなった場合の雇用保障の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は、正社員数が増えるほど、僅かに低下する。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職の  
担当職務がなくなった場合の雇用保障の方針は  
どの程度職務を基軸としているか



現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職の  
担当職務がなくなった場合の雇用保障の方針は  
どの程度職務を基軸としているか

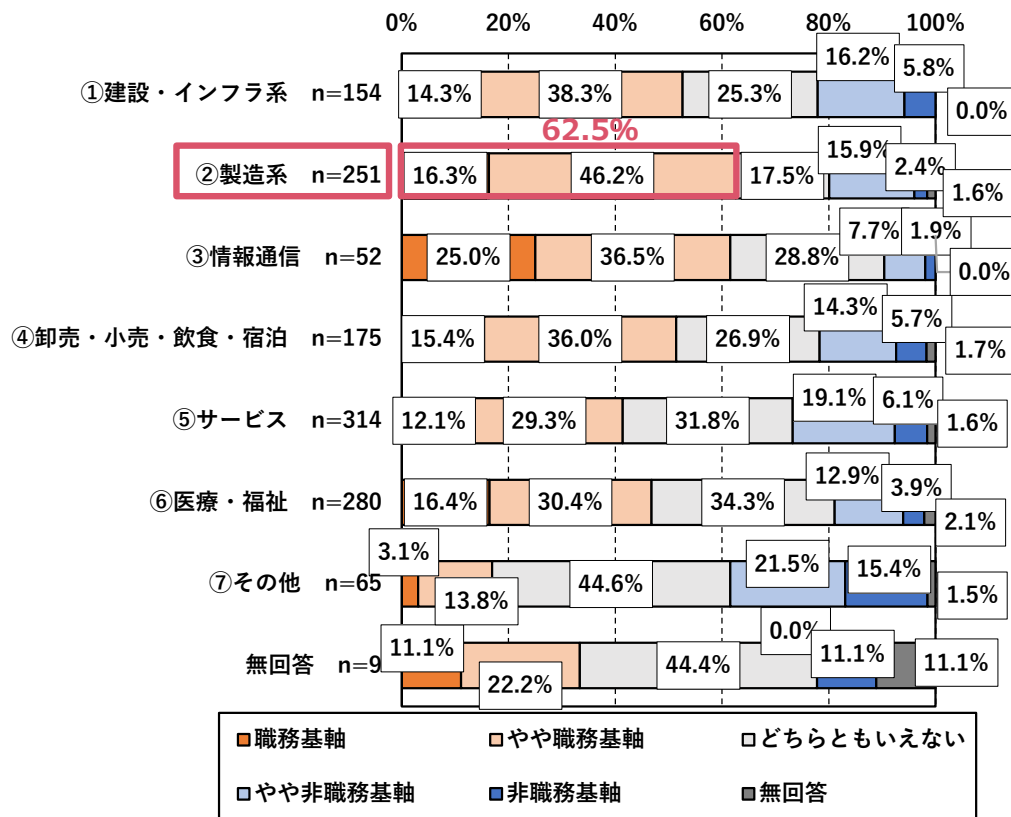


## (2)業種によって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

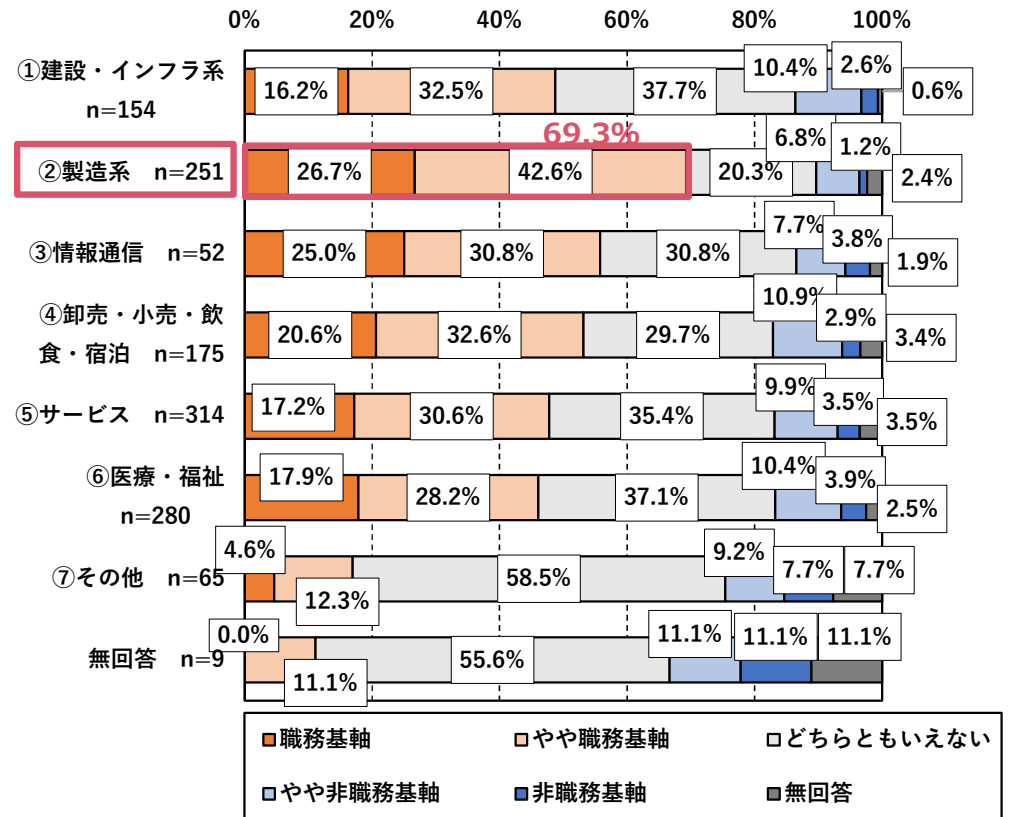
### ①中途採用

- 非管理職の中途採用の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は製造業で最も高く、62.5%である。
- 管理職の中途採用の方針についても、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は製造業で最も高く、69.3%である。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業  
の中途採用の方針はどの程度職務を基軸としているか



現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職に対する企業  
の中途採用の方針はどの程度職務を基軸としているか

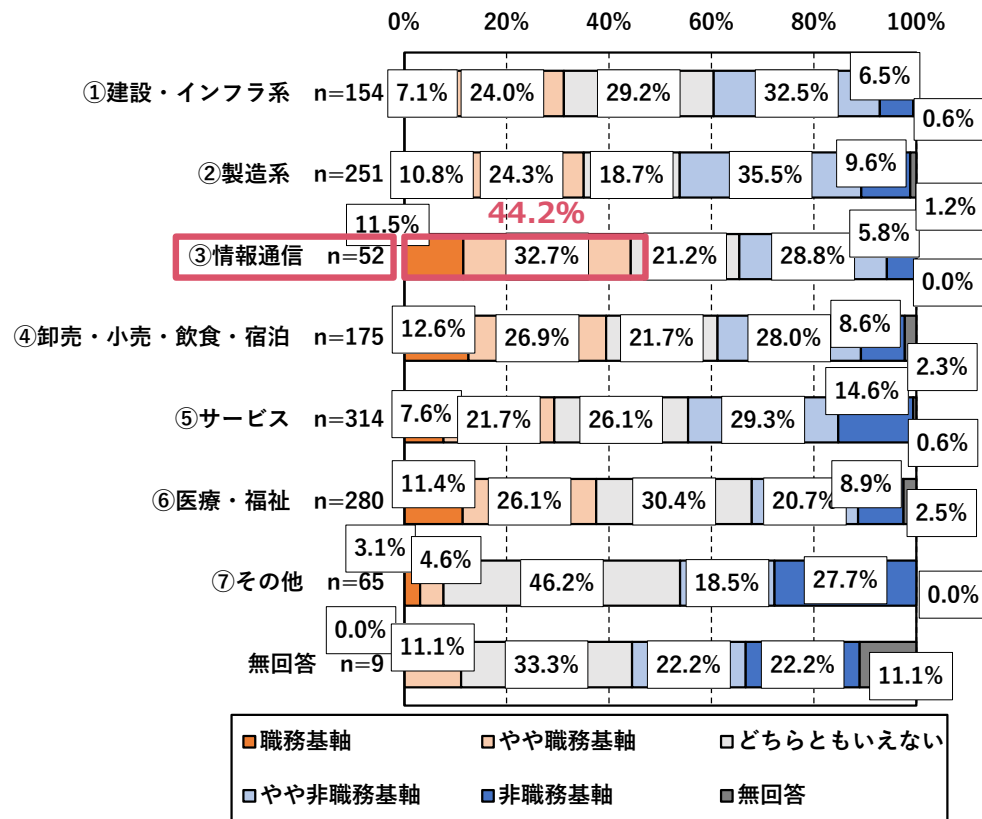


## (2)業種によって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

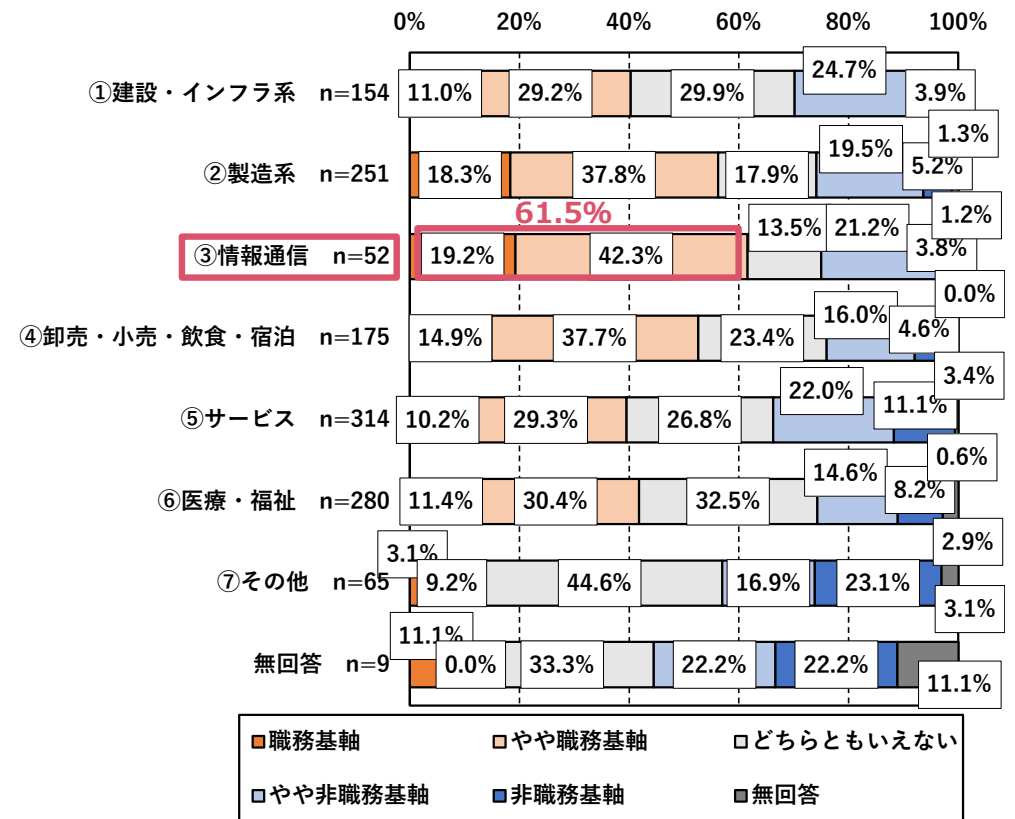
### ②等級・報酬の決め方

- 非管理職の等級・報酬の決め方の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は情報通信業で最も高く、44.2%である。
- 管理職の等級・報酬の決め方の方針についても、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は情報通信業で最も高く、61.5%である。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業の等級・報酬の決め方の方針はどの程度職務を基軸としているか



現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職に対する企業の等級・報酬の決め方の方針はどの程度職務を基軸としているか

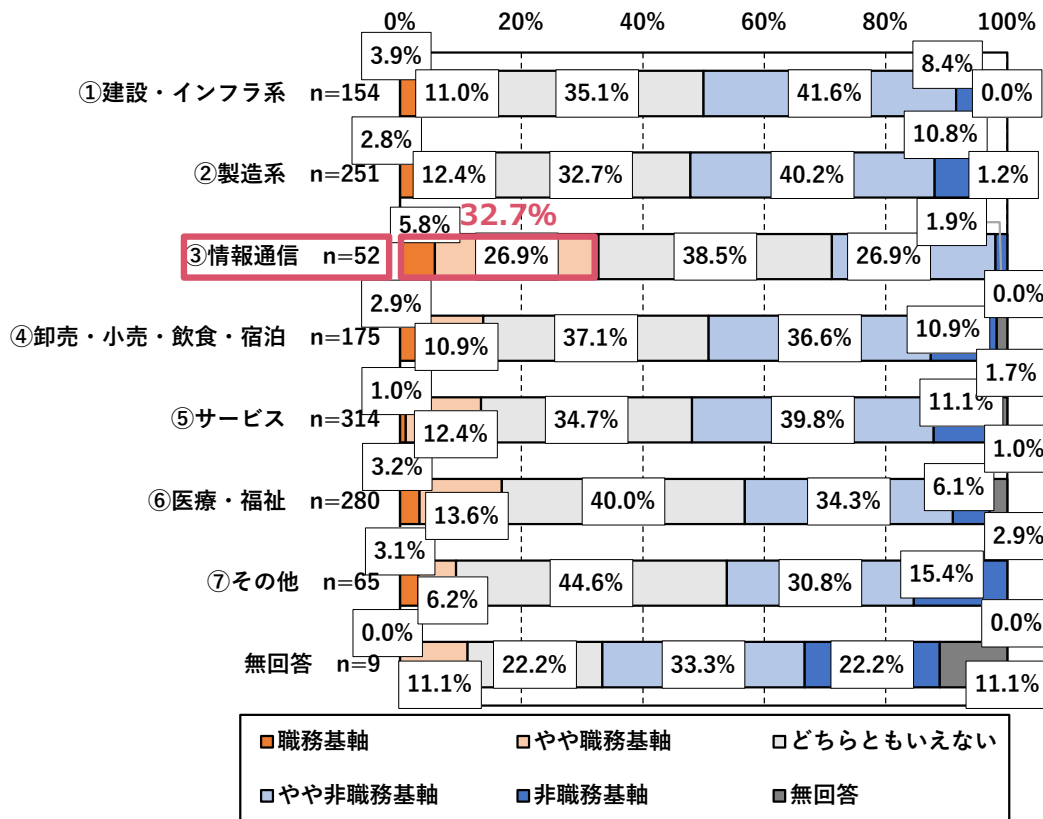


## (2)業種によって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

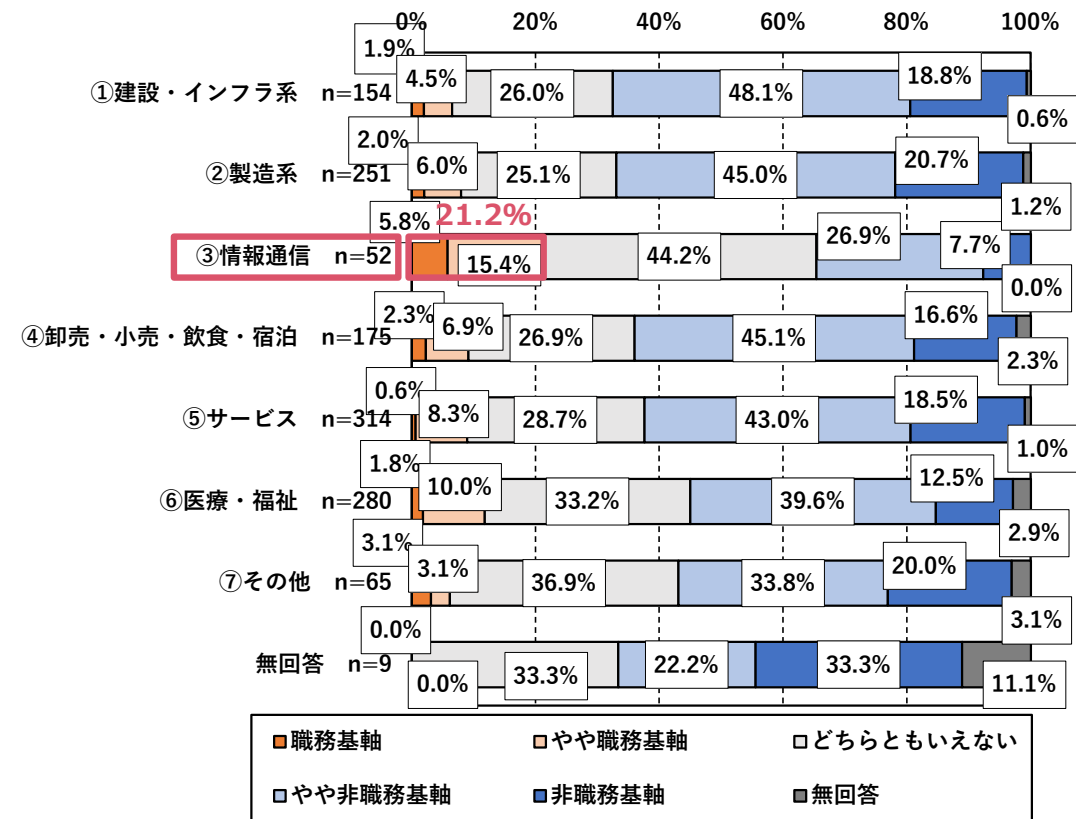
### ③配置転換

- 非管理職の配置転換の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は情報通信業で最も高く、32.7%である。
- 管理職の配置転換の方針についても、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は情報通信業で最も高く、21.2%である。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業の配置転換の方針はどの程度職務を基軸としているか



現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職に対する企業の配置転換の方針はどの程度職務を基軸としているか

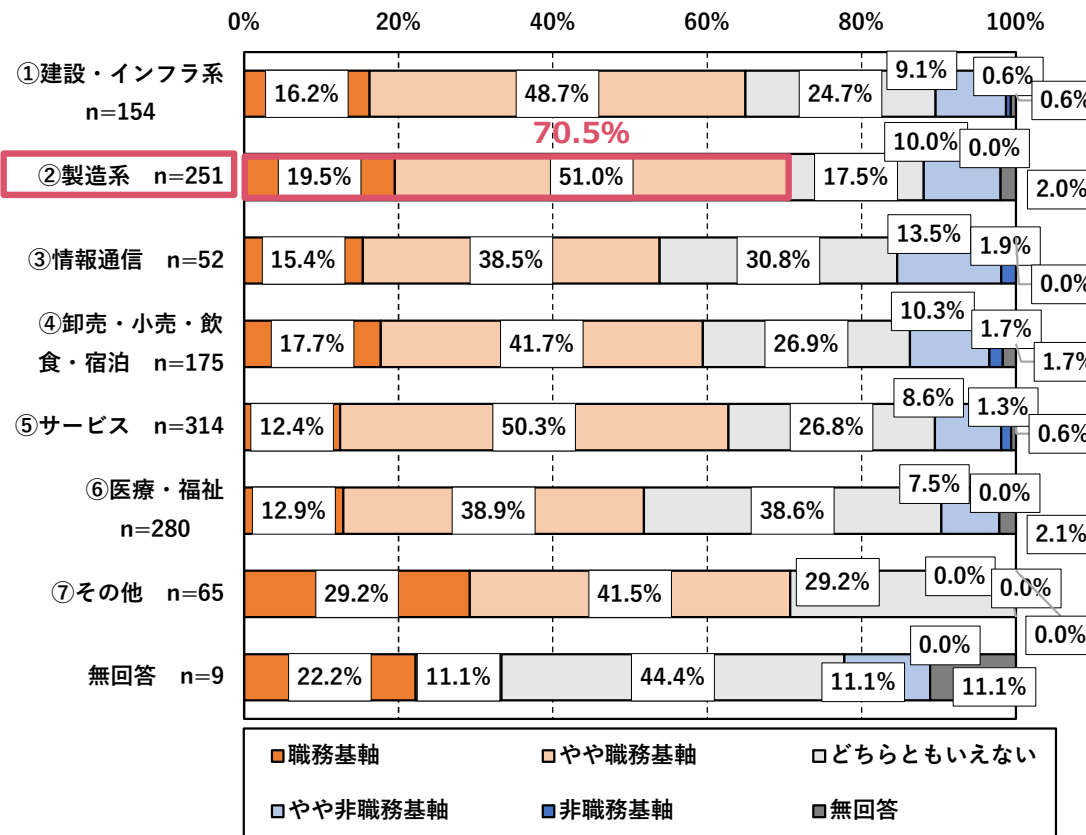


## (2)業種によって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

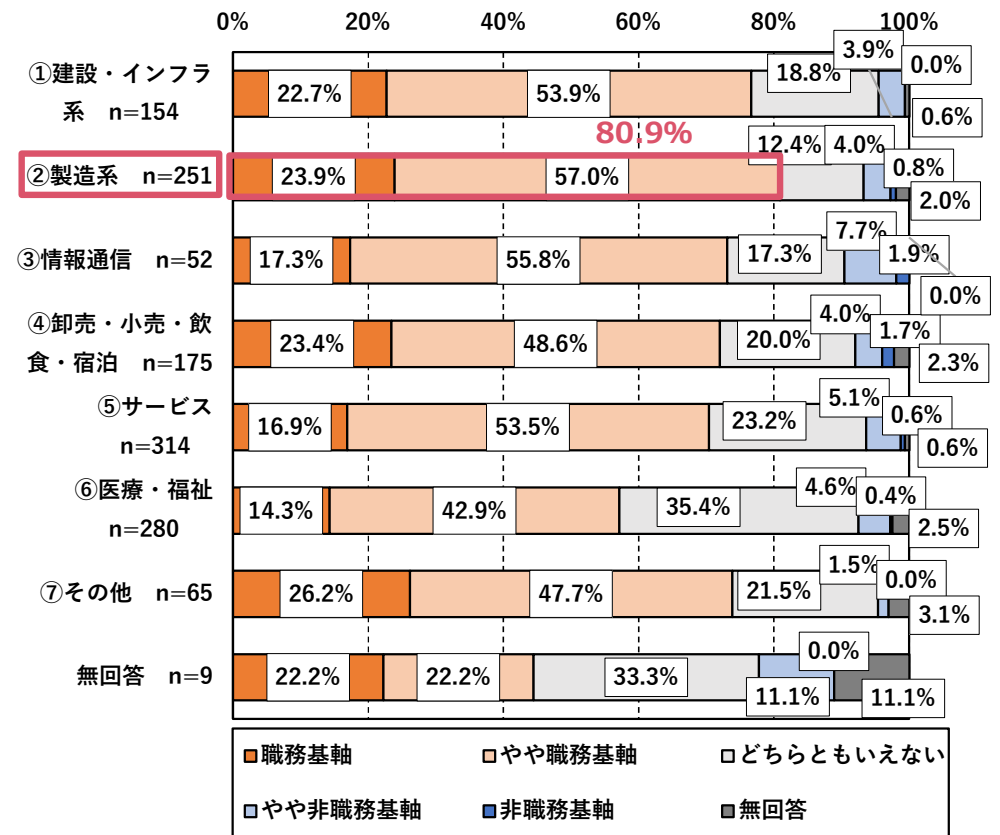
### ④評価の仕方

- 非管理職の評価の仕方の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は製造系の業種で最も高く、70.5%である(その他の業種を除く)。
- 管理職の評価の仕方の方針についても、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は情報通信業で最も高く、80.9%である。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業の評価の仕方の方針はどの程度職務を基軸としているか



現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職に対する企業の評価の仕方の方針はどの程度職務を基軸としているか



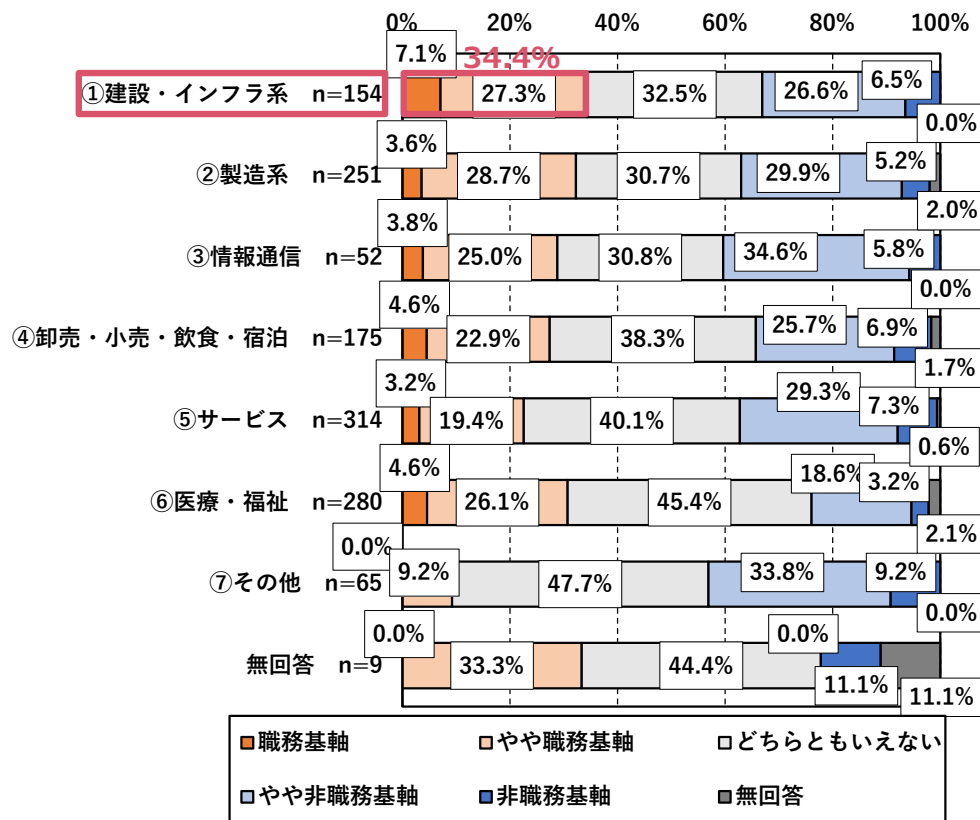


## (2)業種によって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

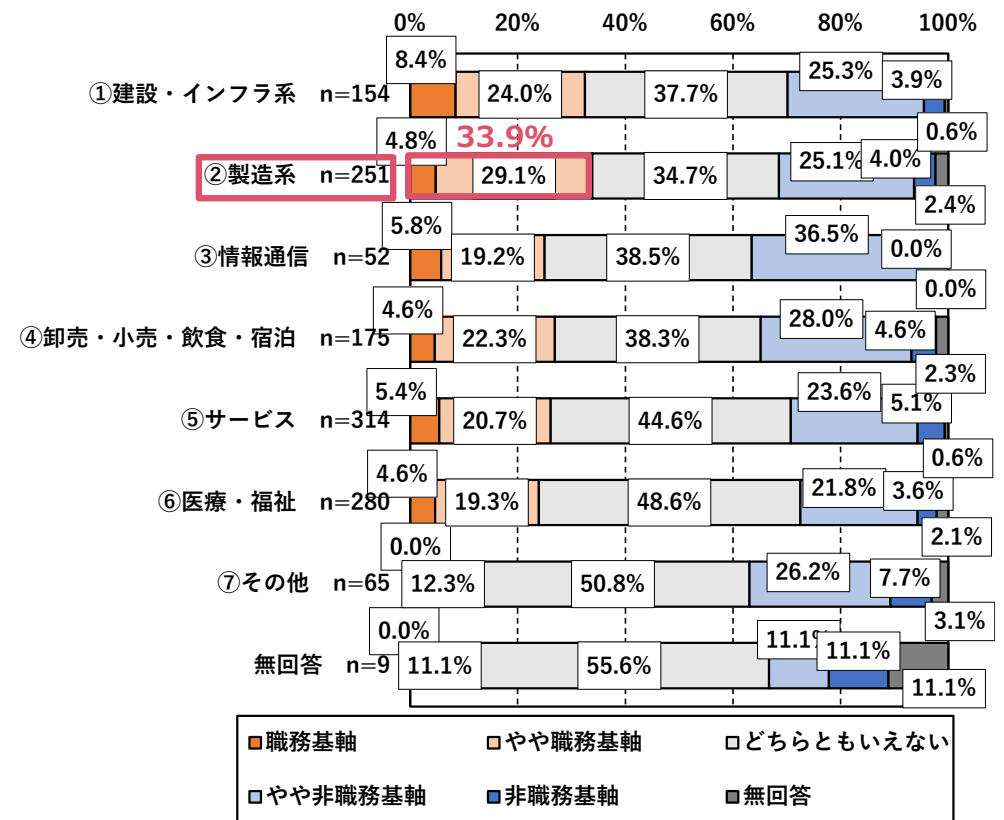
### ⑤人材育成

- 非管理職の人材育成の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は建設・インフラ系の業種で最も高く、34.4%である(その他の業種を除く)。
- 管理職の評価の仕方の方針については、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は製造系で最も高く、33.9%である。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業の人材育成の方針はどの程度職務を基軸としているか



現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職に対する企業の人材育成の方針はどの程度職務を基軸としているか

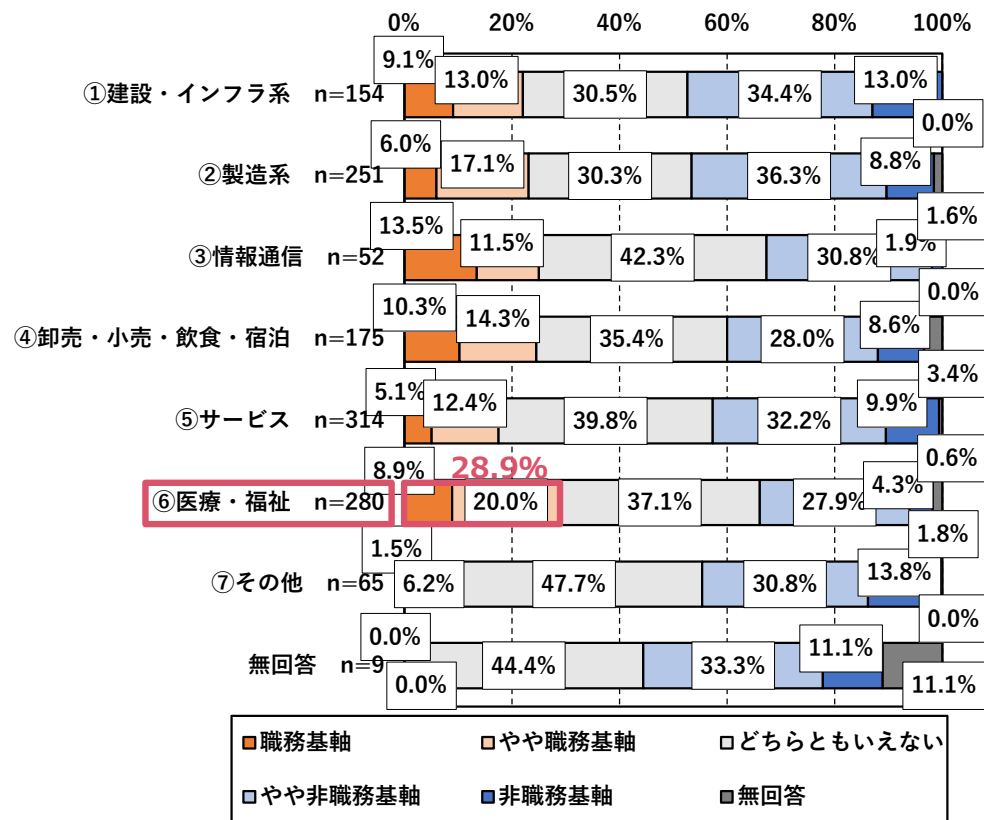


## (2)業種によって、人材マネジメントの方針はどのように異なるか

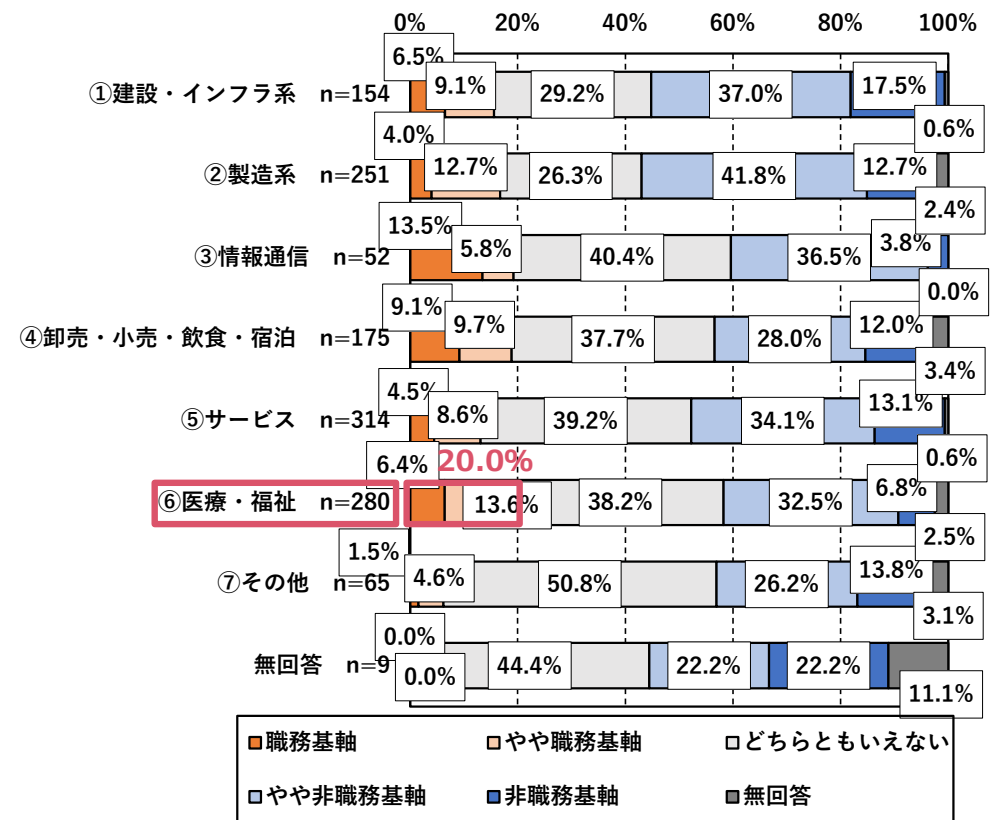
### ⑥担当職務がなくなった場合の雇用保障

- 非管理職の担当職務がなくなった場合の雇用保障の方針が、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は医療・福祉の業種で最も高く、28.9%である(その他の業種を除く)。
- 非管理職の担当職務がなくなった場合の雇用保障の方針についても、「職務基軸」「やや職務基軸」である企業の割合は医療・福祉の業種で最も高く、20.0%である(その他の業種を除く)。

現在、基幹的業務を担っている正社員の非管理職の  
担当職務がなくなった場合の雇用保障の方針は  
どの程度職務を基軸としているか



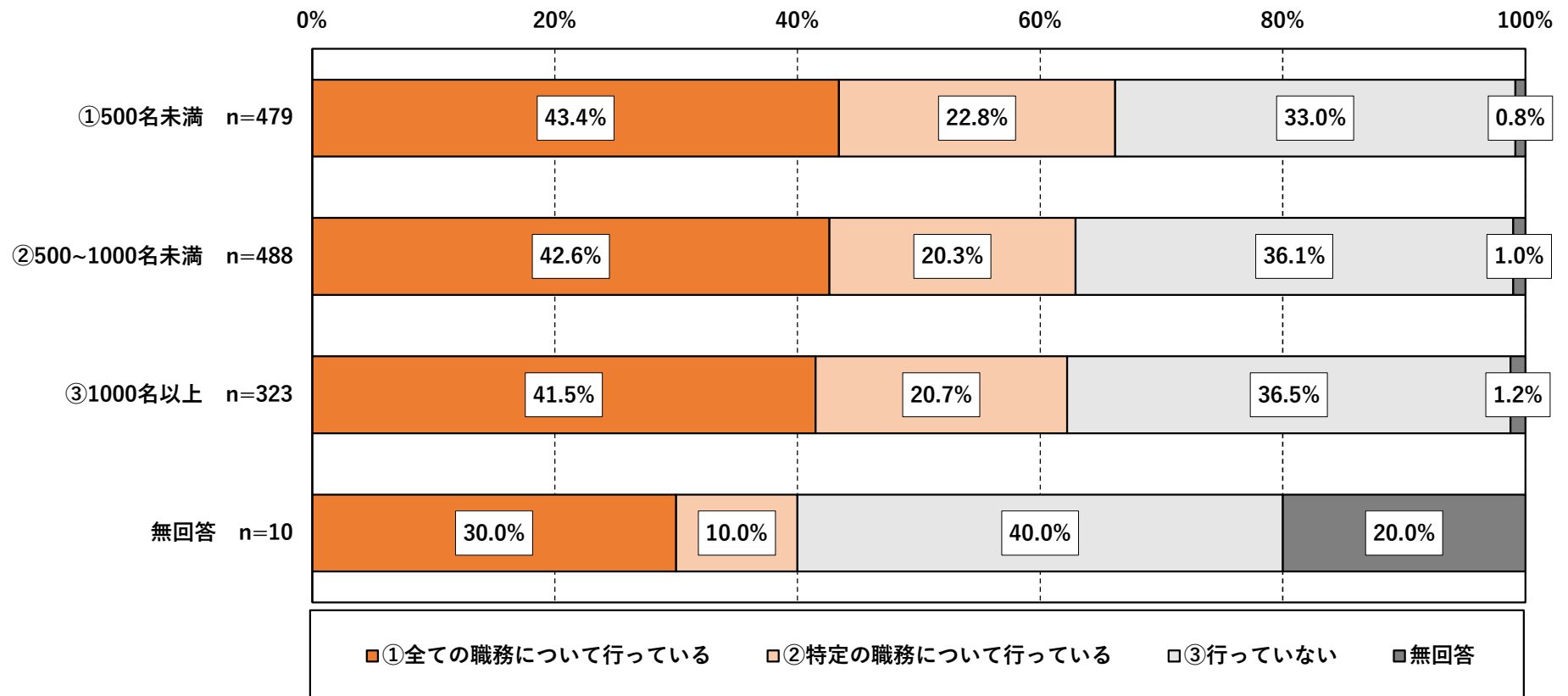
現在、基幹的業務を担っている正社員の管理職の  
担当職務がなくなった場合の雇用保障の方針は  
どの程度職務を基軸としているか



### (3)正社員数の違いによって、職務記述書の取り入れ状況はどのように異なるか

- 全ての職務もしくは特定の職務について書面で職務の内容や求められる能力を明確にしている企業の割合は、正社員数が多いほど、低下する。

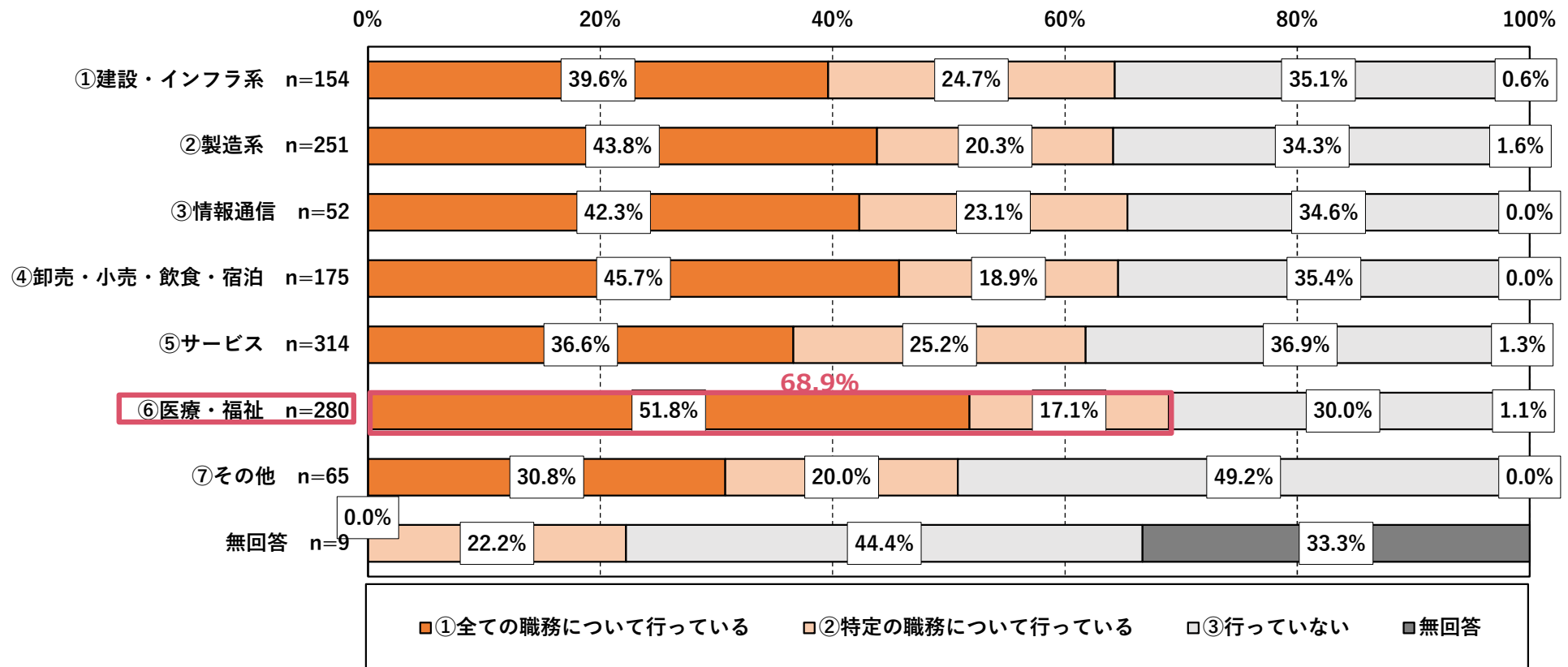
貴社では、職務記述書・雇用契約書等の書面によって、職務の内容や求められる能力を明確にしていますか。  
当てはまるものを1つ選んでください。



## (4)業種によって、職務記述書の取り入れ状況はどのように異なるか

- 全ての職務もしくは特定の職務について書面で職務の内容や求められる能力を明確にしている企業の割合が最も高いのは、医療福祉の業種であり、68.9%である。

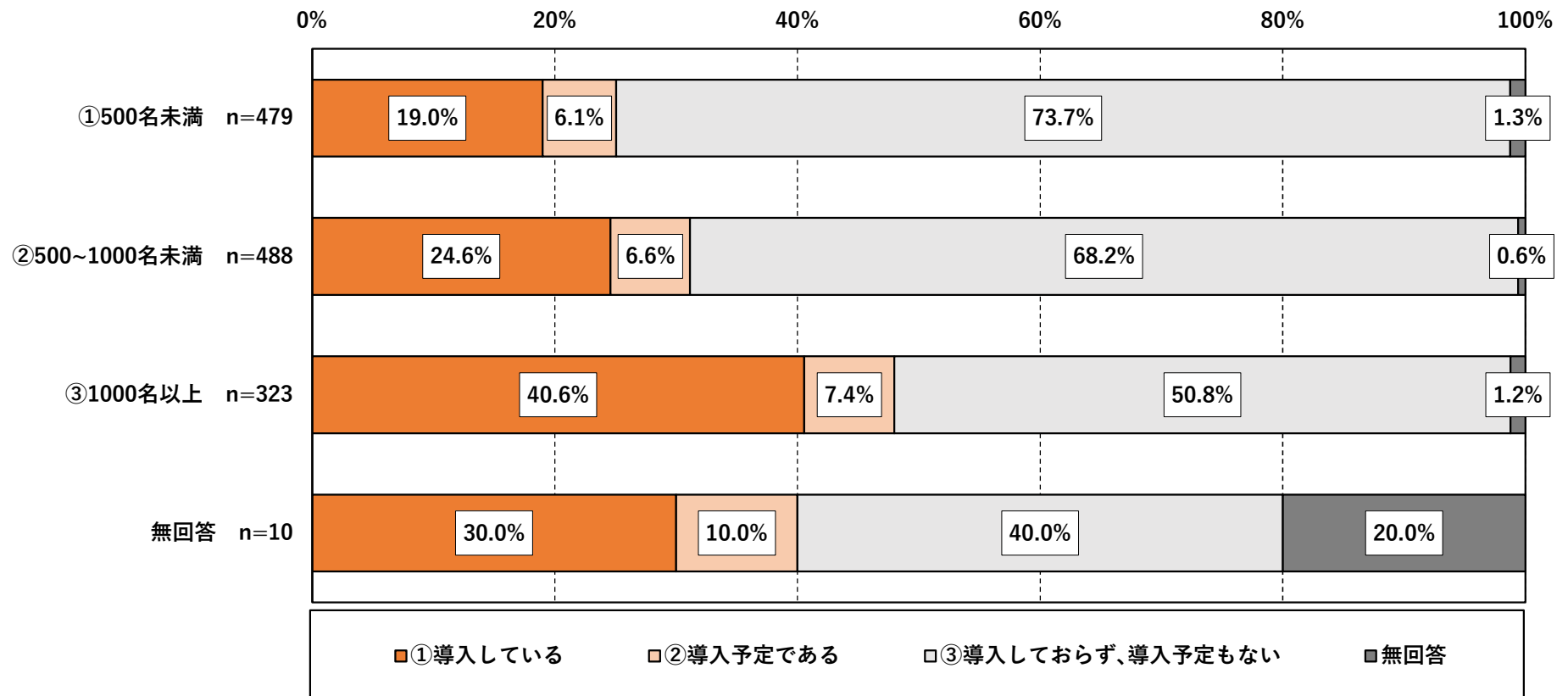
貴社では、職務記述書・雇用契約書等の書面によって、職務の内容や求められる能力を明確にしていますか。  
当てはまるものを1つ選んでください。



## (4)正社員数の違いによって、社内公募制度の取り入れ状況はどのように異なるか

- 社内公募制度を導入している企業の割合は、正社員数が多いほど、上昇する。

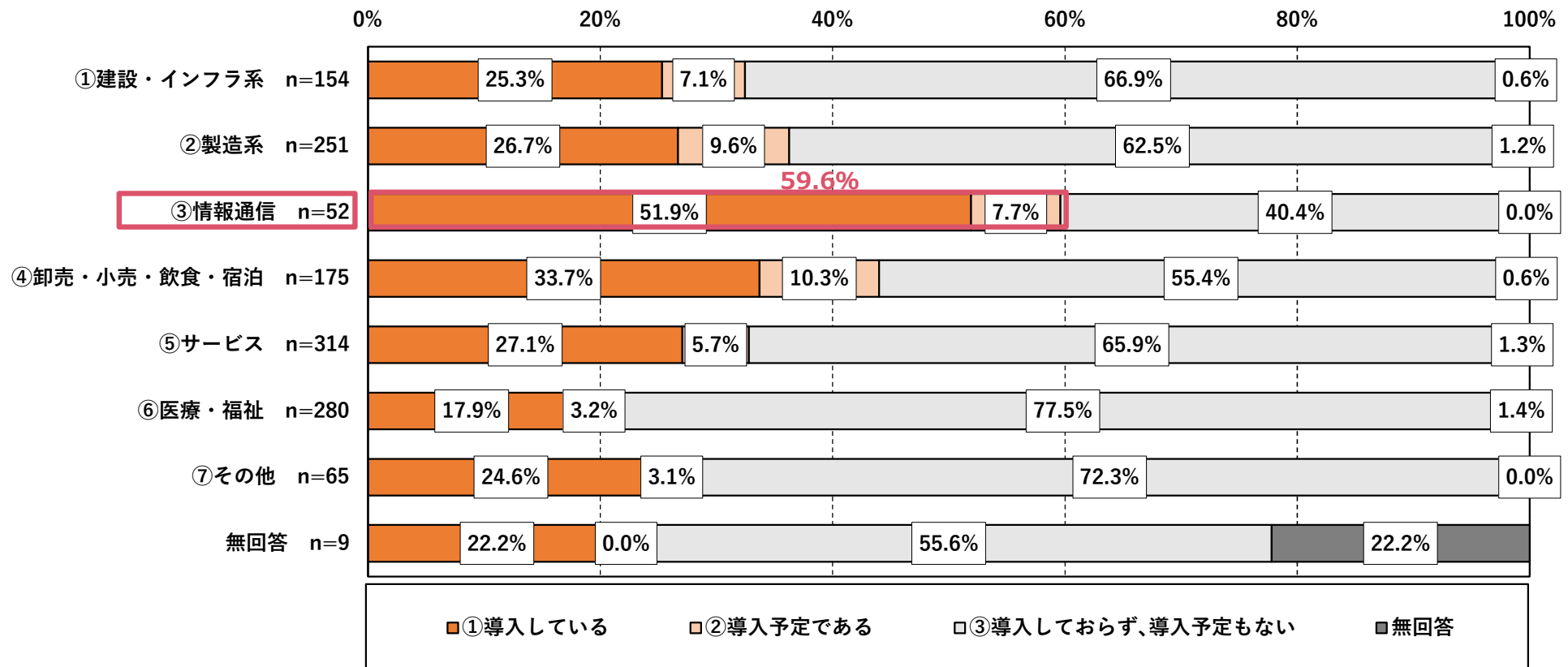
貴社では、社内公募制度を導入していますか。当てはまるものを1つ選んでください。



## (6)業種によって、社内公募制度の取り入れ状況はどのように異なるか

- 社内公募制度を導入している企業の割合は、情報通信業で最も高く、59.6%である。

貴社では、社内公募制度を導入していますか。当てはまるものを1つ選んでください。



# III.人材マネジメントの方針の類型別 集計結果

# (1)人材マネジメントの方針はどの程度職務を基軸としているか(インデックス)

- 人材マネジメントにおける「中途採用」「等級・報酬」「評価」「育成」「配置転換」「雇用保障」の6分野の方針について、「どの程度職務を基軸としているか」を点数化し、インデックスを作成した。
- 点数は、各項目において「職務のみを考慮して行う/社員本人の意向に基づいて行う」に該当する選択肢を100pt、「職務以外の要素を考慮して行う/社員本人の意向よりも組織の意向に基づいて行う」に該当する選択肢を0ptとして算出した。
- 人材マネジメントの方針の全体を表すものとして、6分野の点数の平均を「総合インデックス」とした。

各項目の選択肢とインデックスの点数の対応

|             |                       | 選択肢                                     |         |               |         |  |
|-------------|-----------------------|---|---------|---------------|---------|--|
|             |                       | 5                                       | 4       | 3             | 2       | 1  |
| 人材マネジメントの方針 |                       | 職務のみを考慮して行う/<br>社員本人の意向に基づいて行う          | やや左記に近い | どちらとも<br>いえない | やや右記に近い | 職務以外の要素を考慮して行う/<br>社員本人の意向よりも組織の意向に<br>基づいて行う                |
| 項目          | 中途採用について              | 採用後に配置する職務に直結する応募者の能力・経験のみを考慮して行う       | やや左記に近い | どちらとも<br>いえない | やや右記に近い | 採用後に配置する職務に直結する応募者の能力・経験よりも、その他の要素(今後の成長見込み、社風に合うこと等)を考慮して行う |
|             | 等級・報酬の決め方について         | 担当職務の価値とその成果のみを考慮して決める                  | やや左記に近い | どちらとも<br>いえない | やや右記に近い | 担当職務の価値とその成果よりもその他の要素(能力や年齢等)を考慮して決める                        |
|             | 配置転換について              | 職務の変更に係る社員本人の意向がある場合のみに検討する             | やや左記に近い | どちらとも<br>いえない | やや右記に近い | 職務の変更に係る社員本人の意向よりも組織の意向を考慮して行う                               |
|             | 評価の仕方について             | 担当職務の価値と職務上の成果・能力・取組のみを評価する             | やや左記に近い | どちらとも<br>いえない | やや右記に近い | 担当職務の価値と職務上の成果・能力・取組よりも職務に直結しない要素(将来性等)を評価する                 |
|             | 育成の仕方について             | 育成に係る取組を行っていない/社員の現在の担当職務に直結する能力開発のみを行う | やや左記に近い | どちらとも<br>いえない | やや右記に近い | 社員の現在の担当職務に直結する能力開発よりも長期的に担当してほしい職務に向けた能力開発を重視して行う           |
|             | 担当職務がなくなった場合の雇用保障について | 担当職務がなくなった場合、社員本人の意向に基づいて配置転換を検討する      | やや左記に近い | どちらとも<br>いえない | やや右記に近い | 担当職務がなくなった場合、社員本人の意向よりも組織の意向を考慮して配置転換を行う                     |
| インデックス      |                       | 100pt                                   | 75pt    | 50pt          | 25pt    | 0pt  |



## (2)企業の人材マネジメントの方針には、どのような類型があるか

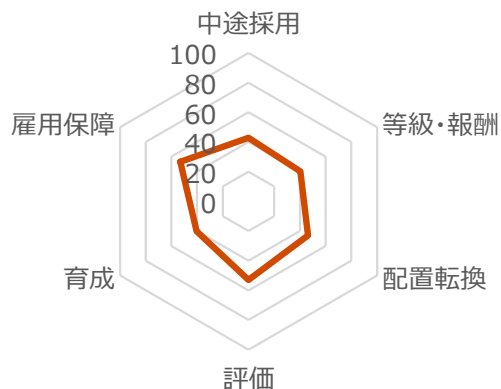
### ①非管理職

- 非管理職に対する人材マネジメントの方針はどの程度職務を基軸としているか(インデックス)について、クラスター分析\*を用いて、4タイプに分類した。

#### ◆各タイプの特徴

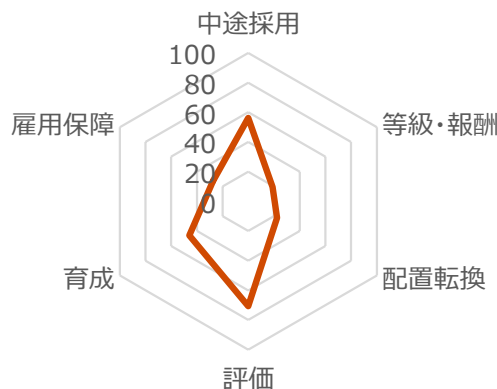
##### タイプA

- 回答企業の最も多くが該当
- 各分野のインデックスは40~55点であり、目立ってマネジメントの方針を職務基軸としている分野は見られない



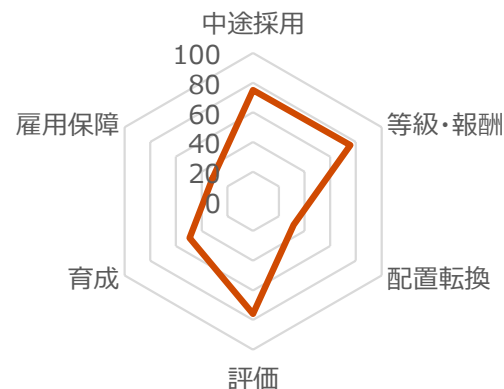
##### タイプB

- 中途採用と評価のマネジメントの方針が職務基軸
- 等級・報酬、配置転換、雇用保障のインデックスは4タイプにおいて最も低い



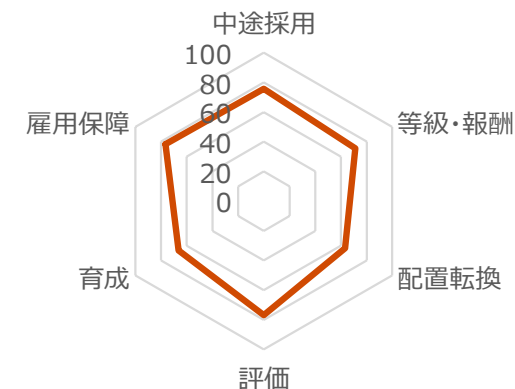
##### タイプC

- 中途採用、等級・報酬、評価のマネジメントの方針が職務基軸
- 配置転換、雇用保障のインデックスは、4タイプにおいて2番目に低い



##### タイプD

- 該当する企業が最も少ない
- 各分野のインデックスは60~80点であり、全ての分野のマネジメントの方針を職務基軸としている



#### ◆各タイプのインデックスの平均値

|          | タイプA  | タイプB  | タイプC  | タイプD  |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| 中途採用     | 42.78 | 56.29 | 74.92 | 75.82 |
| 等級・報酬    | 40.35 | 19.00 | 75.59 | 71.24 |
| 配置転換     | 46.12 | 22.40 | 31.69 | 63.26 |
| 評価       | 53.03 | 70.66 | 75.85 | 76.88 |
| 育成       | 40.41 | 45.95 | 49.32 | 66.43 |
| 雇用保障     | 53.28 | 27.46 | 31.36 | 76.53 |
| 総合インデックス | 46.00 | 40.29 | 56.45 | 71.69 |
| N        | 412   | 346   | 295   | 213   |

\* クラスター分析：データの集まりから、互いに似た性質を持つデータを集め、それらをまとめてクラスターとして識別する分析方法(参照) <https://www.stat.go.jp/teacher/dl/pdf/c3learn/materials/third/dai2.pdf>

## (2)企業の人材マネジメントの方針には、どのような類型があるか

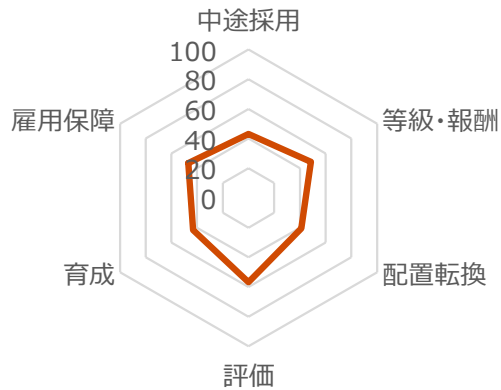
### ②管理職

- 管理職に対する人材マネジメントの方針はどの程度職務を基軸としているか(インデックス)について、クラスター分析\*を用いて、4タイプに分類した。

#### ◆各タイプの特徴

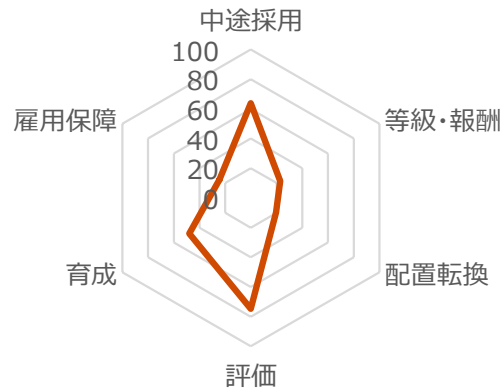
##### タイプA

- 回答企業の最も多くが該当
- 評価を除いて、各分野のインデックスは40~50点であり、マネジメントの方針を職務基軸としていない



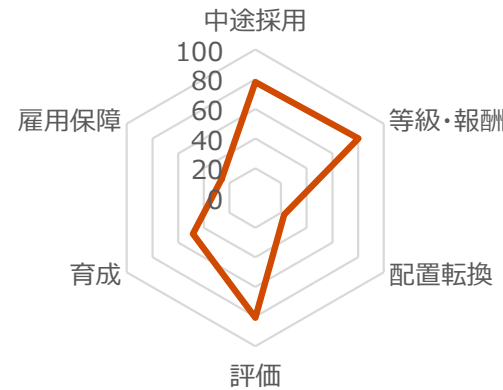
##### タイプB

- 中途採用と評価のマネジメントの方針が職務基軸
- 等級・報酬、配置転換、雇用保障のインデックスは4タイプにおいて最も低い



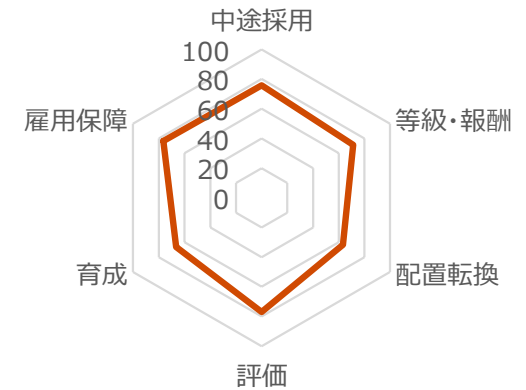
##### タイプC

- 中途採用、等級・報酬、評価のマネジメントの方針が職務基軸
- 配置転換、雇用保障のインデックスは、4タイプにおいて2番目に低い



##### タイプD

- 該当する企業が最も少ない
- 配置転換を除いて、各分野のインデックスは60~80点であり、マネジメントの方針を職務基軸としている



#### ◆各タイプのインデックスの平均値

|          | タイプA  | タイプB  | タイプC  | タイプD  |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| 中途採用     | 43.04 | 63.94 | 78.06 | 78.71 |
| 等級・報酬    | 48.45 | 22.80 | 80.35 | 74.58 |
| 配置転換     | 40.98 | 19.59 | 22.55 | 54.03 |
| 評価       | 56.70 | 74.58 | 80.66 | 79.13 |
| 育成       | 43.17 | 47.97 | 48.55 | 63.98 |
| 雇用保障     | 47.04 | 24.58 | 25.99 | 71.50 |
| 総合インデックス | 46.56 | 42.24 | 56.03 | 70.32 |
| N        | 388   | 296   | 327   | 236   |

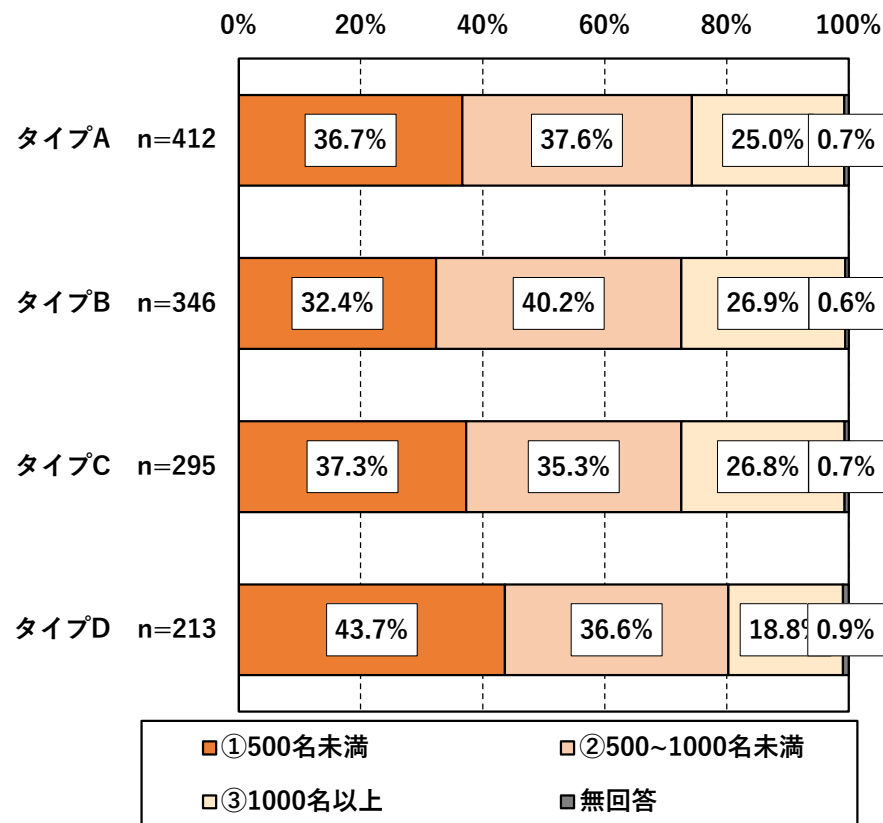
\* クラスター分析：データの集まりから、互いに似た性質を持つデータを集め、それらをまとめてクラスターとして識別する分析方法参照) <https://www.stat.go.jp/teacher/dl/pdf/c3learn/materials/third/dai2.pdf>

### (3)人材マネジメントの方針の類型によって、企業属性はどのように異なるか

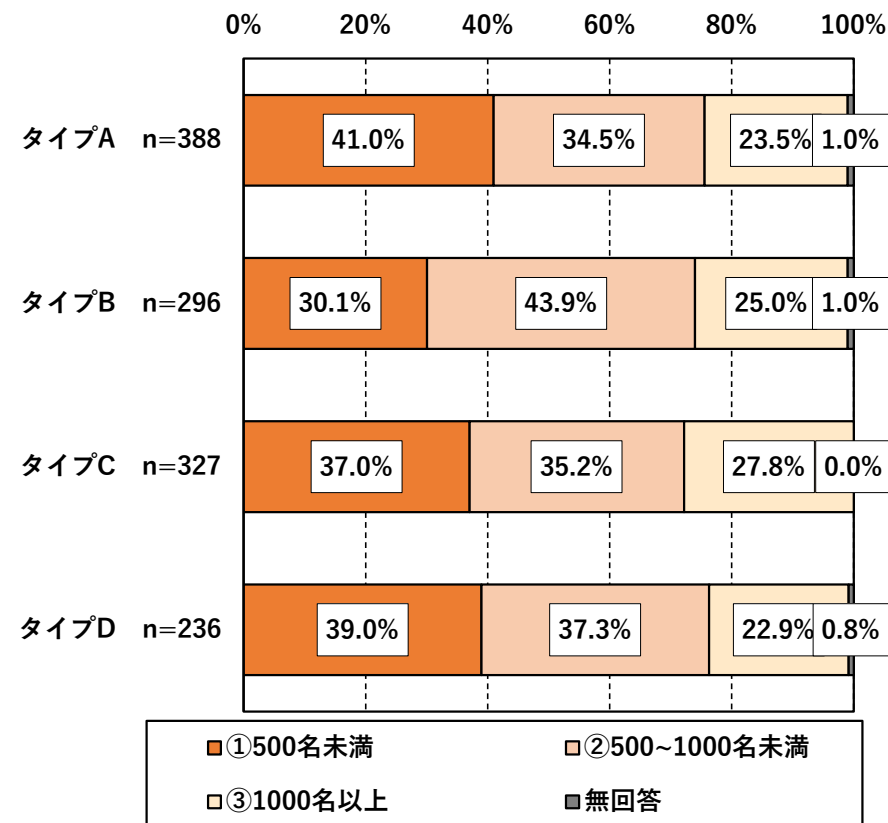
#### ①正社員数

- 非管理職の人材マネジメントの方針の類型別に企業の正社員数をみると、タイプAとタイプBにおいては、正社員数が500～1,000名の企業が最も多い。タイプCとタイプDにおいては、正社員数が500名未満の企業が最も多い。
- 管理職の人材マネジメントの方針の類型別に企業の正社員数をみると、タイプA、タイプC、タイプDにおいては正社員数が500名未満の企業が最も多く、タイプBのみにおいて、正社員数が500～1,000名の企業が最も多い。

非管理職の人材マネジメントの方針の類型別 正社員数



管理職の人材マネジメントの方針の類型別 正社員数

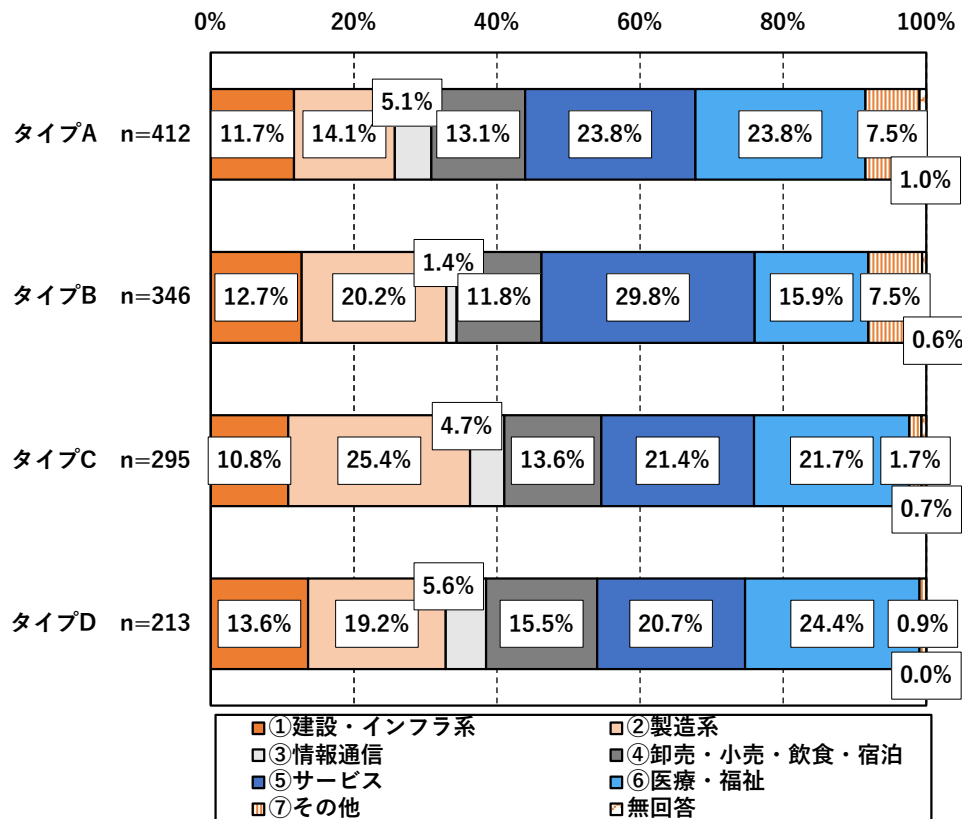


### (3)人材マネジメントの方針の類型によって、企業属性はどのように異なるか

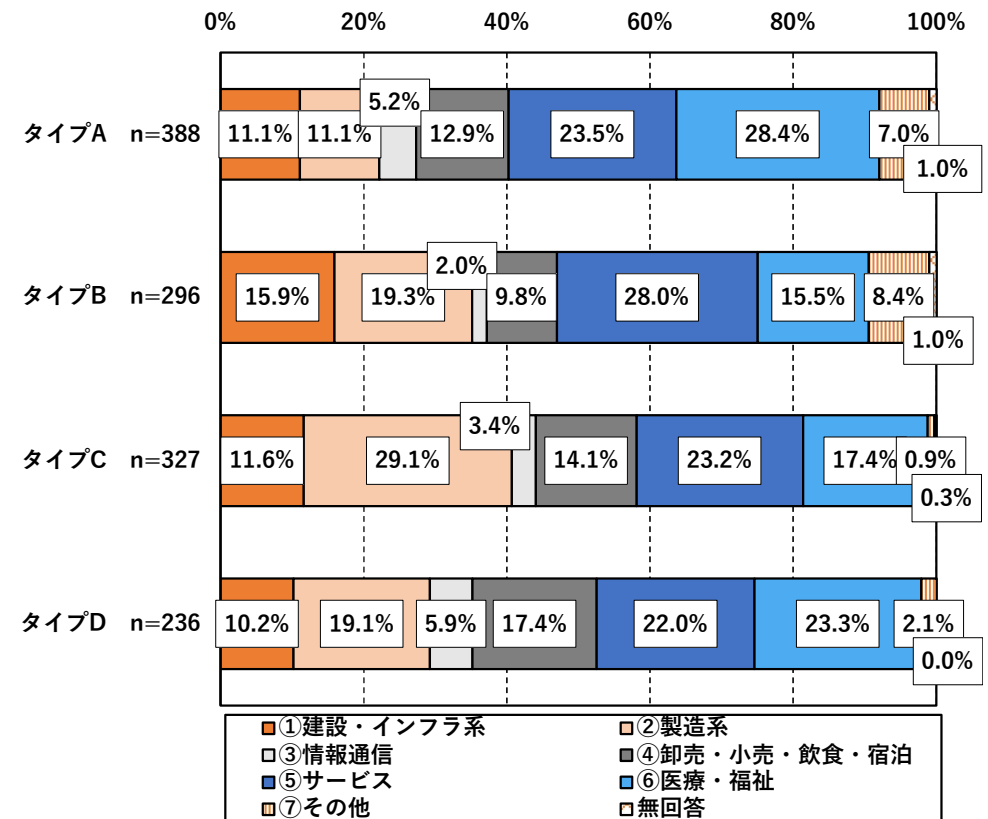
#### ②業種

- 非管理職の人材マネジメントの方針の類型別に企業の業種をみると、タイプAにおいては、サービス業と医療・福祉が最も多く、タイプBにはサービス業、タイプCには製造業、タイプDには医療・福祉が最も多い。
- 管理職の人材マネジメントの方針の類型別に企業の業種をみると、タイプAにおいては、医療・福祉が最も多く、タイプBにはサービス業、タイプCには製造業、タイプDには医療・福祉が最も多い。

非管理職の人材マネジメントの方針の類型別 業種



管理職の人材マネジメントの方針の類型別 業種

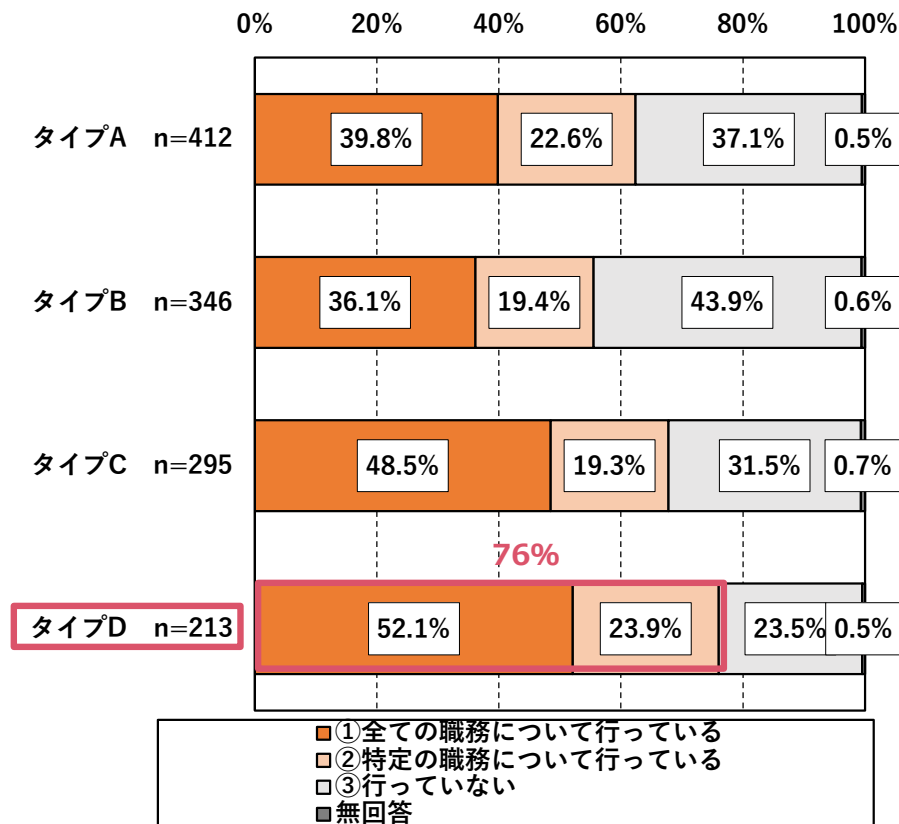


# (4)人材マネジメントの方針の類型によって、人事施策はどのように異なるか

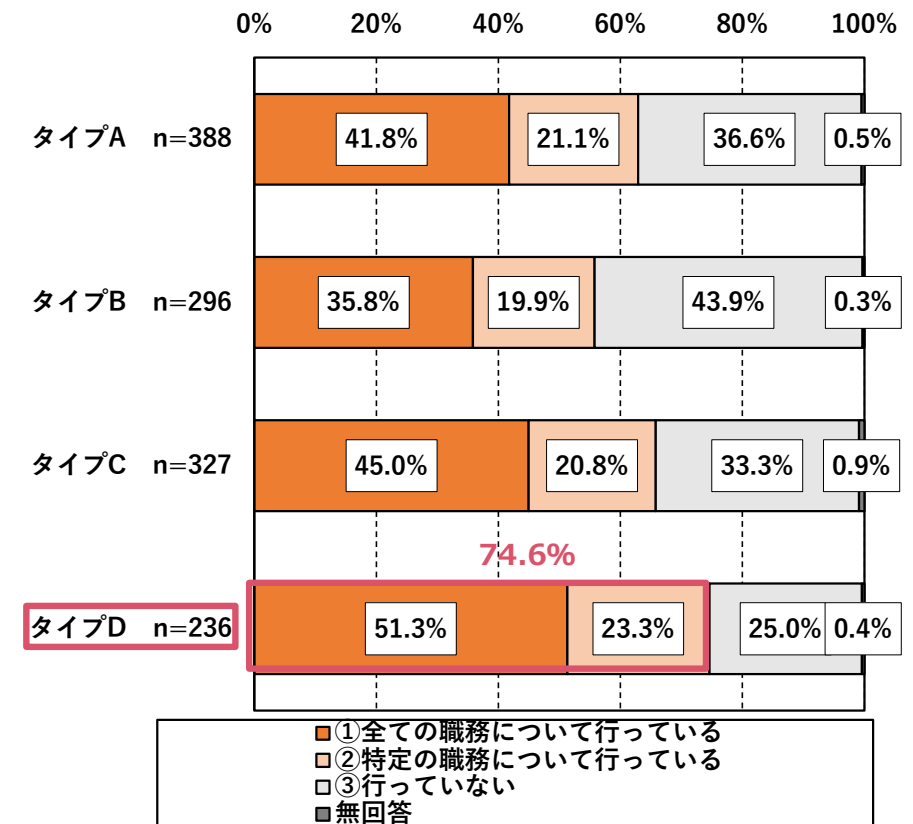
## ①職務記述書

- 全ての職務もしくは特定の職務について書面で職務の内容や求められる能力を明確にしている企業の割合は、非管理職の人材マネジメントの方針の類型のうち、タイプDで最も高く、76%である。
- 全ての職務もしくは特定の職務について書面で職務の内容や求められる能力を明確にしている企業の割合は、管理職の人材マネジメントの方針の類型のうち、タイプDで最も高く、74.6%である。

非管理職の人材マネジメントの方針の類型別  
職務記述書の活用状況



管理職の人材マネジメントの方針の類型別  
職務記述書の活用状況

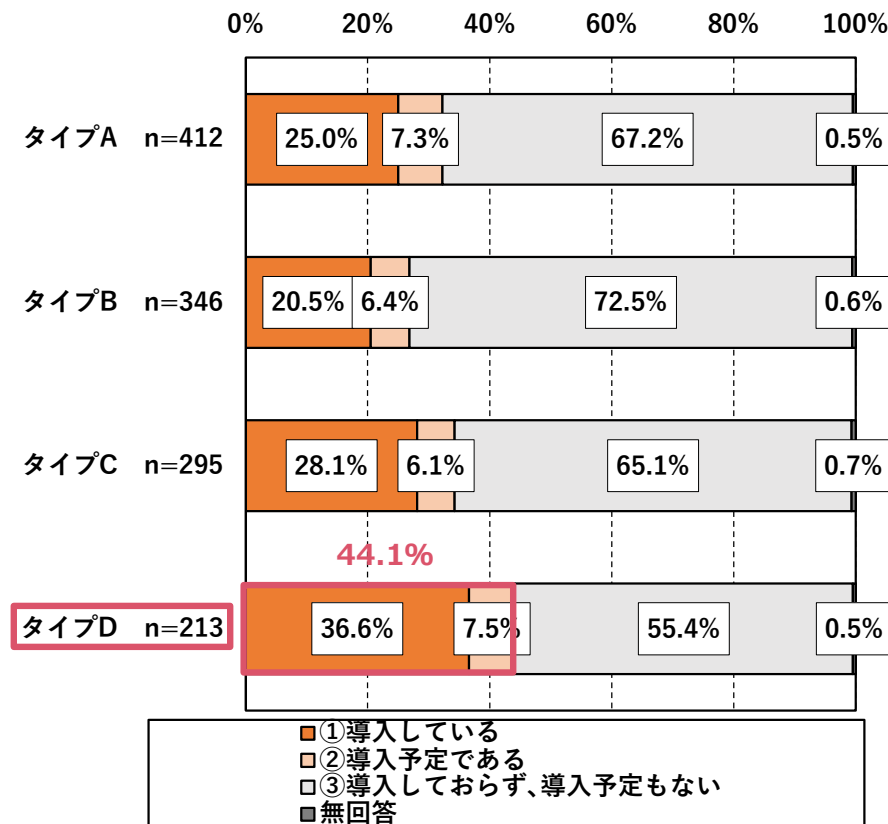


# (4)人材マネジメントの方針の類型によって、人事施策はどのように異なるか

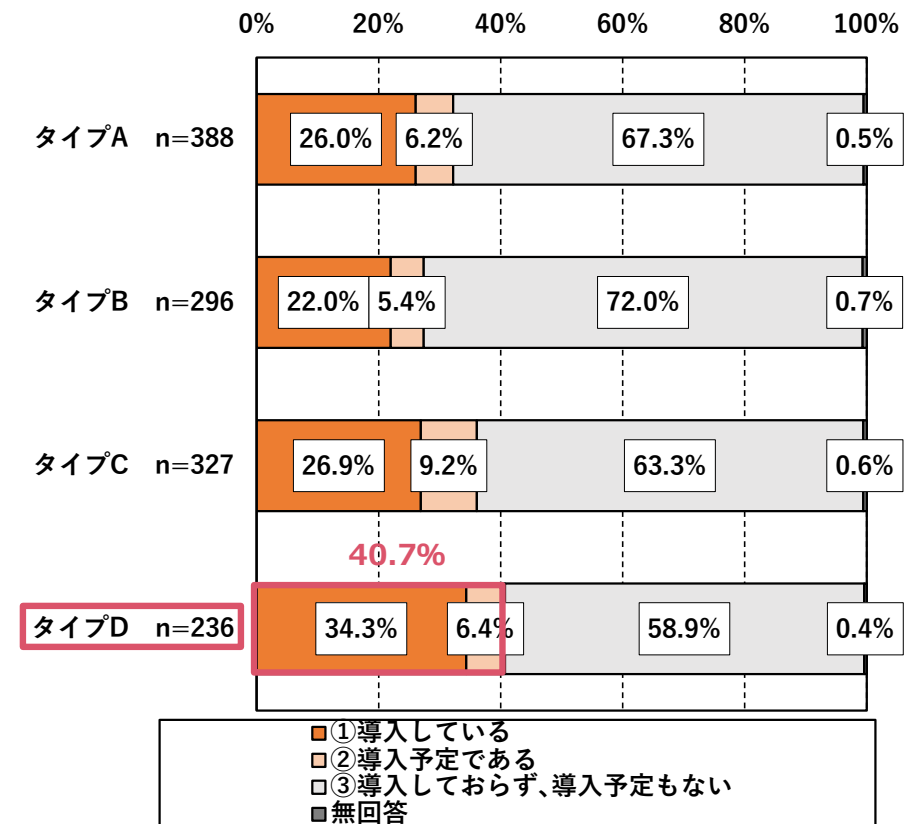
## ②社内公募制度

- 社内公募制度を導入している企業の割合は、非管理職の人材マネジメントの方針の類型のうち、タイプDで最も高く、44.1%である。
- 社内公募制度を導入している企業の割合は、管理職の人材マネジメントの方針の類型のうち、タイプDで最も高く、40.7%である。

非管理職の人材マネジメントの方針の類型別  
社内公募制度の導入状況



管理職の人材マネジメントの方針の類型別  
社内公募制度の導入状況



[pwc.com](https://www.pwc.com)