

**経営戦略を支える人事部の新たな役割に関する  
調査研究報告書**

**2022年（令和4年）3月**

**一般財団法人 企業活力研究所**

# 目次

<b>本編</b> .....	<b>1</b>
<b>I. 問題意識と調査方法</b> .....	<b>3</b>
1. 調査にあたっての問題意識.....	3
1-1. 企業を取り巻く中長期的な環境変化への対応.....	3
1-2. 日本の主要企業の人事戦略の変化.....	3
1-3. エンゲージメントとキャリアオーナーシップから見た従業員意識.....	4
2. 調査の方法.....	6
2-1. 研究会の設置・運営.....	6
2-2. 企業調査.....	7
2-3. 従業員アンケート.....	8
<b>II. 経営戦略と人事戦略</b> .....	<b>12</b>
1. 調査の視点.....	12
2. 企業調査から見た経営戦略と人事戦略.....	12
2-1. 経営戦略と人事戦略の関係.....	12
2-2. 調査結果と考察.....	18
3. 従業員アンケートから見た経営戦略と人事戦略.....	19
3-1. 人材マネジメントの状況（経営戦略類型別）.....	19
3-2. 経営戦略類型ごとの人材マネジメントの特徴.....	20
3-3. 調査結果と考察.....	22
<b>III. エンゲージメントとキャリアオーナーシップ</b> .....	<b>23</b>
1. 調査の視点.....	23
2. エンゲージメントの状況.....	23
2-1. 企業調査から見たエンゲージメントの状況.....	23
2-2. 従業員アンケート調査から見たエンゲージメントの状況.....	28
2-3. 調査結果と考察.....	33
（参考）「テレワーク」導入のエンゲージメントへの効果.....	34
3. キャリアオーナーシップの状況.....	35
3-1. 企業調査から見たキャリアオーナーシップの状況.....	35
3-2. 従業員アンケートから見たキャリアオーナーシップの状況.....	39
3-3. 調査結果と考察.....	42

4. エンゲージメントとキャリアオーナーシップの相関関係.....	43
4-1. 企業調査から見たエンゲージメントとキャリアオーナーシップの相関関係 .....	43
4-2. 従業員アンケートから見たエンゲージメントとキャリアオーナーシップの相関関係 .....	43
4-3. 調査結果と考察.....	45
5. 従業員アンケート結果の重回帰分析によるエンゲージメント向上対策.....	46
5-1. キャリアオーナーシップの高低による人材マネジメントのエンゲージメント向上への効果の相違... 46	
5-2. 転職志向が高い者に対する「戦略連動」型及び「外部志向」型人事の有効性.....	47
5-3. 調査結果と考察.....	48
<b>IV. 分析結果全体を受けた課題及び示唆 .....</b>	<b>49</b>
1. 調査結果・考察の概要.....	49
2. 調査から導かれる示唆と将来への指針.....	53
<b>資料編.....</b>	<b>57</b>
1. 人材研究会委員一覧 .....	59
2. 人材研究会開催状況 .....	60
3. 有識者発表.....	61
3-1. 経営戦略を支える人事部の役割とは（石原委員） .....	61
3-2. 会社の中における人事部の役割について（中澤委員） .....	64
4. 企業調査結果の整理 .....	67
4-1. 経営戦略と人事戦略及び具体的な人事施策 .....	67
4-2. インタビュー調査票.....	74
5. アンケート調査結果の整理.....	78
5-1. 調査概要 .....	78
5-2. アンケート調査結果のクロス分析 .....	80
5-3. アンケート調査票の質問毎の単純集計 .....	101
5-4. 従業員経験価値に関する自由記述の内容 .....	116
5-5. 自身のキャリア形成に向けた取り組みに関する自由記述の内容.....	121
6. 統計学的な手法に基づく分析 .....	124
6-1. 経営戦略と人材マネジメントの関係.....	124
6-2. 人材マネジメントとエンゲージメントの関係～キャリアオーナーシップを考慮して～ .....	132
7. アンケート調査票.....	138

# 本編



## I. 問題意識と調査方法

### 1. 調査にあたっての問題意識

#### 1-1. 企業を取り巻く中長期的な環境変化への対応

- 近年、日本の企業をとりまくビジネス環境は、以前にも増して、大きな変化を見せている。
- まず、技術の面で、デジタル化・DX化が急速に進展していることがあげられる。これは、新型コロナウイルス感染症の蔓延の中で、テレワークが急速に進んだことでも明らかである。この動きに伴い、経営戦略の中で選択できる手段が大幅に増加し、その手法の導入の巧拙によって、成果に大きな差が生まれる可能性が高くなっている。このため、必要な専門人材の確保など、対応する体制の構築が課題になっている。
- また、市場のグローバル化が重要な要素といえる。特にデジタル化・DX化を活用した新興国の経済発展や、一方で国内経済の全般的な長期停滞等により、多くの企業にとって海外市場での事業活動が重要な事業機会となっている。このため、経営戦略の内容にもよるが、多くの企業にとって、グローバル化に対応するための体制の整備が重要な課題となっている。
- 一方、国内においては、少子高齢化は、引き続き進展している。国内の生産年齢人口は、1995年をピークに既に減少基調に入っており、事業を継続的に推進するために必要な従業員を確保していくことは、企業にとって悩ましい課題となっている。
- このような中で、国連のSDGsやESG活動への要請の高まりが、大きな潮流として、企業の経営環境として重要な考慮要素になってきている。これらの潮流については、世界の若い世代を中心として、社会の変革を求める動きが大きな推進力となっており、中期的な社会の変化として進展することが想定される。企業においては、これらの点を考慮した「経営理念」をベースにした経営戦略の設定と、その趣旨の従業員への浸透が、従業員の更なる意欲を引き出す上で、重要な鍵になっていると考えられる。
- 以上の各課題は、いずれについても、企業において、人事戦略と密接に関連する課題である。企業が上記の課題を解決するための経営戦略を策定する際には、その遂行・実現を図るための人事戦略と合わせた検討が求められる状況にあると考えられる。

#### 1-2. 日本の主要企業の人事戦略の変化

- 日本の企業においては、従来は、いわゆる「メンバーシップ型」雇用慣行の下で、新たな経営戦略への対応は、既存の従業員の再配置を中心とした体制で進めることが多く、経営戦略に沿った特別の人事戦略が設定されることは多くなかったといわれている。
- しかしながら、上記に述べた中長期的な環境変化の中で、日本企業においても、変化への対応や新たな事業への取り組みが求められる状況の中で、既存の枠組を越えた人事戦略が求められ、また人事戦略が経営戦略と連動してそれを支える必要性が高まったことにより、取り組みの状況が変わってきている可能性がある。

- この観点から、日本企業の経営戦略と人事戦略の関係についての最新の状況につき、先進的な企業の調査（企業インタビュー等及び従業員アンケート）により、調査分析を行うこととした。
- ただし、経営戦略の内容は、企業によって多種多様である一方、今回の調査は初期段階の調査であり、また、調査範囲もある程度、限定せざるを得ないところ、詳細な分析は容易ではない。このため、大まかな経営戦略の「軸」として、2種類（①：グローバル展開注力か／国内事業中心か）、（②：新領域進出注力か／既存事業中心か）を考え、それぞれのケースにおける人事戦略の調査について考察することとした。

### 1-3. エンゲージメントとキャリアオーナーシップから見た従業員意識

#### 1-3-1. 従業員の信頼意識の重要性

- 企業の人事戦略を検討するに際し、上記の経営戦略と人事戦略の連動の在り方という論点とは別に、それがどのように従業員に対し周知され、どのような仕組みで推進され、そして受け入れられているのか、という論点がある。
- 日本経済が長期にわたり停滞した中で、従業員の処遇の改善は容易なことではなく、実際、平均賃金（実質）<sup>1</sup>で見れば、1992年のピークから2018年までに、8.3%減少している。このような中で、従業員に企業の人事戦略に沿って、積極的な努力をしてもらうためには、企業が人材マネジメント、人事対策を通じて従業員に対応し同時に、従業員が企業との間に、信頼関係を持つことが必要だと考えられる。
- この信頼の尺度として、従業員の「エンゲージメント」と「キャリアオーナーシップ」を考え、これについて、企業調査で企業側の認識を調査するとともに、従業員アンケートにより、従業員の意識の統計分析を行うこととした。これにより、今後の人事戦略を検討するに際しての示唆を得ることを目標としている。

#### 1-3-2. エンゲージメントとキャリアオーナーシップの用語の意味

- 「エンゲージメント」と「キャリアオーナーシップ」は、近年、人事戦略を検討する論点として、しばしば取り上げられるようになった概念である。
- 例えば経済産業省のレポートでは、次のように定義されている。
  - エンゲージメント：
 

企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていること（出典：「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」報告書、経済産業省、2020年9月）
  - キャリアオーナーシップ：
 

従業員が、キャリアは企業からただ与えられるものではなく、自ら作り上げるものだという認識に立ち、置かれた制約や条件の下で、様々な働き方を選択し、獲得するスキルの種類、発揮する場面等を常に意識し続けること（出典：「我が国産業における人材力強化に向けた研

<sup>1</sup> 厚生労働白書（令和2年版）、図表1-8-2：平均給与（実質）の推移（1年を通じて勤務した給与所得者）

研究会」報告書、経済産業省、2018年3月)

- これらの定義は、幅広い議論を経て提案されていると考えられるが、抽象的な表現を用いているところ、直感的な理解が容易でない面もあるように思われる。このため、本論では、類似する用語を比較対照することで、より分かりやすい整理となるよう、試みている。具体的には、次の通り。

- **エンゲージメント**

次の2つの用語に区分<sup>2</sup>して調査、考察を行う。

- ①**組織に対するエンゲージメント**：

- 従業員のアソビ精神、企業又は所属チーム等への帰属意識

- ②**仕事に対するエンゲージメント**：

- 従業員が自己の業務に自発的・積極的に貢献する意識

- **キャリアオーナーシップ**

従業員が自らのキャリアに主体的・継続的にかかわるという意識

- ※ 「オーナーシップ」については、「キャリアオーナーシップ」以外に、「仕事へのオーナーシップ」（引き受けた仕事につき、結果に最終責任を負うという意識（仕事を完遂する意識））、「経営へのオーナーシップ」（経営について当事者意識を持って仕事に当たる意識）も重要という考え方もあるが<sup>3</sup>、本調査研究では、キャリアについて自律的にかかわるという意味の「キャリアオーナーシップ」にフォーカスして扱う。

- このように用語を整理すると、この段階で、次の2点が指摘されると考えられる。

- ア) 「仕事に対するエンゲージメント」と「仕事へのオーナーシップ」は、比較的、類似の概念を示す用語と考えられる。

- イ) 「キャリアオーナーシップ」と「組織」又は「仕事」への「エンゲージメント」については、前者が従業員個人の在り方を中心視点に置いていることに対し、後者の2つは、従業員と企業との関係の在り方についての視点であるので、ここに異なる面があり、また、そのため、優先順位の位置づけによっては、相互に対立する場合も有りうると考えられる。

---

<sup>2</sup> Saks, Alan M., (2006) Antecedents and Consequences of Employee Engagement. Journal of Managerial Psychology, 600-619. を参照している。ここでは、「組織に対するエンゲージメント」は「Organization engagement」であり、「仕事に対するエンゲージメント」は「Job engagement」である。

<sup>3</sup> 「3つのオーナーシップ」、Works 誌、No. 158, Feb - Mar 2020 に、この2つの用語が区分されて紹介されている。



## 2. 調査の方法

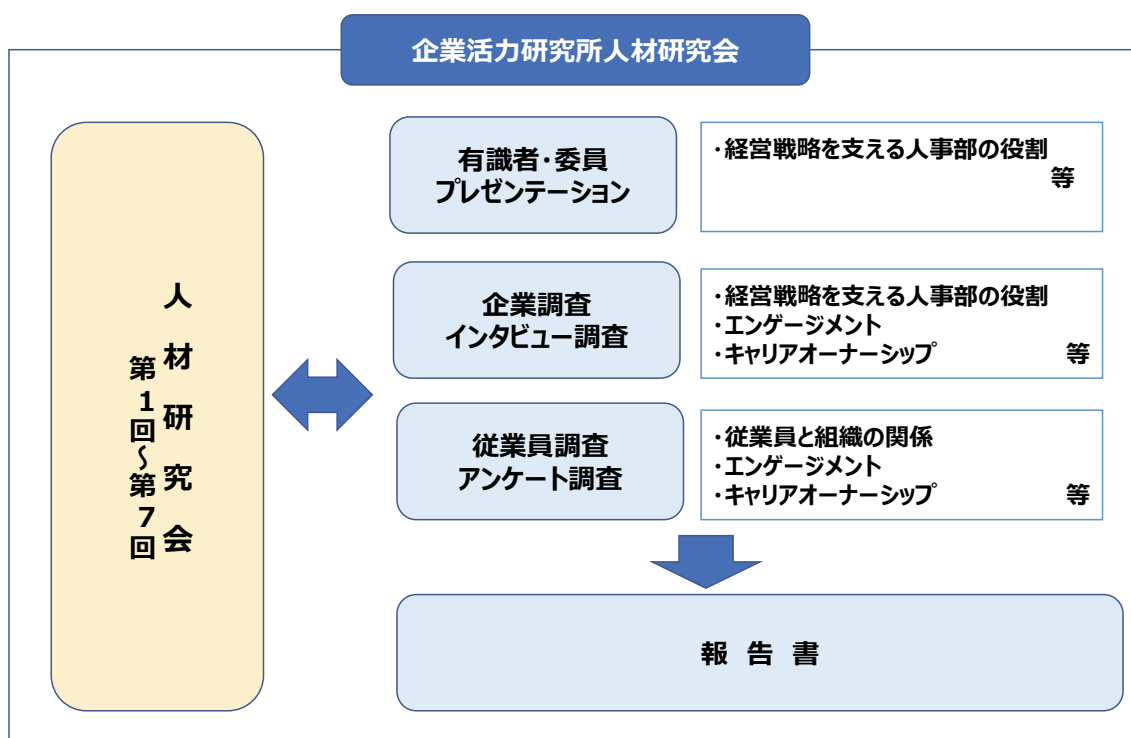
### 2-1. 研究会の設置・運営

#### 2-1-1. 研究会の設置

- 2021年度に、前年度から引き続き、（一財）企業活力研究所に、人材研究会を設置。
- 研究会は、学習院大学教授の守島基博先生を座長とし、関心を有する企業メンバーと有識者から構成した。
- テーマは、前年度で論点整理を行った、「経営戦略を支える人事部の新たな役割」とした。

#### 2-1-2. 研究会の活動内容

- 研究会では、主に、以下の事項を実施した。
  - 研究テーマに関する問題意識の整理
  - 企業調査、従業員アンケートにおける調査項目の検討
  - 企業調査、従業員アンケートの調査結果の考察



## 2-2. 企業調査

### 2-2-1. 調査方法・対象

企業調査は、人材研究会委員企業のプレゼンテーション（9社）、人材研究会委員以外企業へのインタビュー調査（11社）により実施した（図表-1）。

図表-1：企業調査の対象企業一覧

	社名	業種	調査日時
1	A社	機械	10/7 13:00～14:30
2	B社	ITサービス	10/8 10:00～11:00
3	C社	鉄鋼	10/14 10:00～11:30
4	D社	機械（重機）	10/18 10:00～11:30
5	E社	石油	10/18 14:00～15:30
6	F社	自動車	10/22 15:00～16:30
7	G社	ITサービス	10/28 15:30～17:00
8	H社	流通	11/2 15:00～16:30
9	I社	ITサービス	11/5 10:00～11:30
10	J社	ITサービス	11/22 17:15～18:30
11	K社	電気機器	12/1 16:00～17:00

### 2-2-2. 調査時期

- 人材研究会委員企業のプレゼンテーション：2021年10月～2022年1月
- 人材研究会委員以外の企業へのインタビュー調査：2021年10月～12月

### 2-2-3. 調査内容

企業インタビュー調査の質問内容は以下となる。

- ① 経営環境が激変する中での、経営課題・戦略・目標について
- ② 経営課題・戦略・目標を実現するための人事部門の役割、人材マネジメント、人事対策について
- ③ 経営課題・戦略・目標を実現するための具体的な人事対策として、組織と従業員の関係、エンゲージメント、キャリアオーナーシップについて
- ④ 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の人材マネジメントに与える影響について

## 2-3. 従業員アンケート

### 2-3-1. 調査内容

- 既存領域での着実な成長を目指しているのか、大幅な事業転換等で新領域への進出を目指しているのか、主に国内での事業運営を目指しているのか、グローバルな事業運営を目指しているのかなど、経営の方向性と、人材マネジメントやエンゲージメント、キャリアオーナーシップの関係を分析する。
  - エンゲージメントやキャリアオーナーシップに対するコロナ禍の影響を分析する。
  - キャリアオーナーシップとエンゲージメントの相関関係を分析する。
- ※ 具体的な調査項目は、参考資料の「アンケート調査票」を参照。

### 2-3-2. 調査対象

- インターネット調査会社（株式会社クロス・マーケティング）のモニターのうち、25～60歳の者から、以下の条件でスクリーニングし、637名からの回答を得た。
  - 正社員（期間の定めのない雇用契約）
  - 従業員数：300名以上の企業に勤務
  - 職種がホワイトカラー（管理職、技術職、事務職、営業職）
  - 大学卒又は大学院修了

### 2-3-3. 調査時期

- 2021年10月13日～2021年10月21日

## 2-3-4. 回答者属性

図表-2：年齢層

25-34歳	35-49歳	50-60歳
27.3%	47.9%	24.8%

図表-3：性別

男性	女性
60.8%	39.2%

図表-4：住所の地域

北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州
3.3%	2.8%	50.5%	13.2%	17.9%	3.6%	2.4%	6.3%

図表-5：会社規模（従業員数）

300人以上、 1,000人未満	1,000人以上、 10,000人未満	10,000人以上
32.5%	41.6%	25.9%

図表-6：職種

管理職	技術職	事務職	営業職
22.4%	23.5%	43.3%	10.7%

図表-7：最終学歴

大学卒業	大学院修士 課程修了	大学院博士 課程修了
83.2%	15.9%	0.9%

図表-8：業種

金属製造業	機械製造業	その他製造業	建設業	卸売業・運輸業	小売業・飲食業・ その他生活関連 サービス業
1.7%	12.2%	38.4%	6.2%	9.1%	10.5%

金融業	電気・ガス業	情報通信業	医療・教育・その 他サービス業	その他
21.0%	1.0%	16.0%	18.4%	17.7%

## 2-3-5. 分析担当者

- 項目ごとの単純集計、クロス分析など、基本的な分析についてはサイバー創研が担当した。
- 重回帰分析など、統計学的な分析については、研究会座長の守島基博教授の研究室に所属する学習院大学経営学研究科の斉藤航平氏が担当した。

### 2-3-6. アンケート分析において定義した用語

アンケート分析においては、説明の簡便性のため、以下の用語を定義している。

図表-9：アンケート分析において定義・使用している用語

用語	定義	詳細について参照箇所
組織に対するエンゲージメント	組織の一員であることの思い入れ (Saks (2006) )。	資料編 p53 図表 資料-45 資料編 p77 図表 資料-71 <sup>4</sup>
仕事に対するエンゲージメント	自分の仕事の役割に対する思い入れ (Saks (2006) )。	資料編 p54 図表 資料-46 資料編 p77 図表 資料-71
キャリアオーナーシップ	自らのキャリアを主体的に形成する意識 (堀内・岡田 (2009) )。	資料編 p56 図表 資料-47 資料編 p76 図表 資料-70
転職志向	現在の組織を離れ、他組織においてキャリア発達の機会を求めていこうとする意図 (宋 (2008) )。	資料編 p79
従業員経験価値	従業員が組織で働くことで獲得するあらゆる経験を指し、従業員と企業の接点全てで発生するもの。本調査研究のためにオリジナルに設定。	資料編 p58 図表 資料-49
人材マネジメント	企業目的のために必要とする「人材」という経営資源を確保し、活用するために行ういわゆる人事管理の活動を指し (佐藤・藤村・八代 (2019) )、その実施の程度を本報告書では「人材マネジメント実施指標」としている。	資料編 p51 図表 資料-44
戦略連動 (型人材マネジメント)	人材マネジメントを構成する考え方の1つで、「人材」の持つ、戦略達成のための資源としての側面を重視して行う人材マネジメント (守島 (2004) )	資料編 p70 図表 資料-56

<sup>4</sup> 資料編の「6. 統計学的な手法に基づく分析」で用いるエンゲージメント変数ほか、いくつかの変数に含まれる質問項目は、参照した既存研究との比較による項目の検討、及び因子分析等の結果を踏まえたものであるため、前節のクロス集計で使用された変数よりも項目数が少なくなっている。

外部志向（型人材マネジメント）	人材マネジメントを構成する考え方の1つで、外部労働市場の自分と同じような人材との比較を可能とする人材マネジメント （守島（2004））	
個の尊重（型人材マネジメント）	人材マネジメントを構成する考え方の1つで、「人材」の個としてのニーズに対応したり、円滑な職務遂行を阻害する要因を取り除いたりするための人材マネジメント （守島（2021））	

## II. 経営戦略と人事戦略

### 1. 調査の視点

- 「経営戦略」に応じた「人事戦略」がどのように導入されているか
  - 企業調査（プレゼンテーション聴取、インタビュー）に基づき、類型分類を試みる。
- 従業員は、人材マネジメントの状況をどのように認識しているか
  - 従業員アンケート調査により、企業類型ごとの状況、人材マネジメントの類型ごとの状況を把握する。

### 2. 企業調査から見た経営戦略と人事戦略

#### 2-1. 経営戦略と人事戦略の関係

##### 2-1-1. 人事対策で先端的な取り組みを行っている企業にみられる戦略類型

- 企業調査から、図表-10 のような大枠の経営戦略を抽出した。
- 経営戦略として各社に共通して見られる戦略と、各社が重視・強化する戦略があるが、こうした戦略を実現するための人事戦略・人事対策を取りまとめた。
- 調査対象企業 20 社は、各業界を代表するリーディングカンパニーであり、全社が人事戦略・人事対策において特徴のある試みを実施していることが判った。こうした取り組みから、先行きが不安な時代の方向性の示すヒントを得ることができるものと思われる。

図表-10：企業調査から抽出した経営戦略の類型

各社に共通してみられる戦略	事業基盤の強化・事業再編
各社が強化する戦略	新規領域進出（新製品・新サービス・新規事業の開発）
	SDG s 等の社会的課題の解決
	グローバル化推進

##### 2-1-2. 各社に共通して見られる経営戦略と人材戦略・人事対策

本件企業調査から、事業基盤の強化・事業再編に向けて、各社に共通してみられる主要な人事戦略・人事対策をまとめると、以下のようになる。

###### 【各社に共通して見られる人事戦略・人事対策】

- デジタル化の進展や、サステナブルな社会構築への貢献、新規事業への転換、成長事業の創出など経営環境の激変や新型コロナウイルス感染症の拡大により、経営戦略と強く結びついた人事戦略を重視する企業が多くみられる。
- こうした中、既存のビジネスモデルの革新、新しいビジネスモデルの創出が重要な経営課題となっており、研究開発から販売まで、自社の内部で行っていた企業活動の自前主義の対応には

限界がでている。調査対象企業でも、人事戦略において、社内人材の育成・活用から、外部人材の確保・活用の比重が増している。

- さらに、調査対象企業において、人事制度を見直し、新人事制度を導入する例が多くみられる。ジョブ型人材マネジメントへの移行、キャリアポスティング制度、キャリア人材の採用、早期選抜制度やリスキリングなどの対策が講じられている。
- 先行きが不透明な時代において、人事部門が経営会議のメンバーとして、経営戦略と一体化した人事戦略の構築を担う企業もみられる。

### 【具体的な人事対策事例】

#### ■ 経営環境が激変する中、人事制度の見直し、新人事制度の導入を図り生き残りをかける

- デジタル化の進展や、サステナブルな社会構築への貢献、成長事業の創出など、企業を取り巻く環境が激変する中で、人事制度の見直しや新人事制度の導入を図る企業が多くみられる。
- 持続的なイノベーションの創出を重要な戦略として、経営戦略と一体化した人材マネジメントの重要性を認識し、社長、経営幹部と人事部門の連携を強めている。具体的な対策としては、早期選抜の実施、年齢給の廃止、年齢によらない処遇など、大きな人事制度改革を行う重機メーカーの例もみられる。
- 将来的に主力事業の縮小が予想される企業においては、成長分野へのシフトが最大の経営課題となっており、事業構造の転換を実現する人材の確保、育成、配置を重要対策として、人事部の事業計画を根本的に見直す企業もみられる。
- また、グローバルに事業を展開する企業においても、人事部門は、経営と一体となって経営課題と人事を連携させる役割を担う認識のもと、社長交代のタイミングで人事制度の大幅な見直しを行っている。そうした中で、人事部門は HRBP（Human Resource Business Partner）として、事業戦略をサポートする機能を強化している。

#### ■ ジョブ型人材マネジメントの導入を図るも終身雇用は維持

- 企業インタビュー調査、企業プレゼンテーションからも、ジョブ型人材マネジメントへ移行、移行を検討している企業が多くみられた。
- ジョブ型人材マネジメント<sup>5</sup>移行の背景には、グローバル化の進展に従い、外国人の雇用が拡大していることや、“War for talent”<sup>5</sup>と言われるグローバルな人材獲得競争の中で優秀な

<sup>5</sup> 「ジョブ型」とは、もともとは欧米などで広く見られる「ジョブ＝職務」を基軸とした人材マネジメントの考え方。近年、我が国で語られる「ジョブ型」は「世界の諸社会に現実に存在するさまざまな雇用システムを分類するための学術的概念であり、あくまでも欧米の労働社会と日本の労働社会の特性を浮かび上がらせるためのもの」（出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構 濱口桂一郎氏）と想定。すなわち、我が国の正社員に特徴的な、職務や勤務地などを限定しない雇用形態を「メンバーシップ型」と呼称するのに対比的に、職務、勤務地ならびに労働時間を明示的に定める雇用システムの分類概念と定義。（出典：公益財団法人日本生産性本部「ジョブ型の人材マネジメント～今日的な論点と実務への展開」）



人材を獲得するために、いわゆる「ジョブ型人材マネジメント」の導入が必要になっていることがある。また、中途採用で専門的技術・スキルを持つ人材獲得競争が企業間で激しくなる中、必要な人材の採用、配置、定着のために、ジョブ型人材マネジメントで処遇する方法がとられている。さらに、コロナ禍のテレワークが拡大する中で、業務を明確にするためにジョブ型を検討する企業も出ている。

- インタビュー企業からは、グローバルに活躍する人材を、グローバルに採用、配置する場合に、メンバーシップ型では難しく、グローバルなプラットフォームであるジョブ型を日本にも入れる必要があるという意見もあった。また、専門人材の確保やキャリア志向を持つ人材を育成するために、長期に雇用を維持する日本版のジョブ型人材マネジメントを形成しようとする企業が多くみられる。

#### ■ 人材採用・育成では中途採用による専門性やスキルの高い外部人材確保の重視・人数の増加

- 本調査対象の全ての企業が、中途採用による専門性やスキルの高い人材を外部から確保している。技術革新の速度が速い中で、時代の変化に迅速に対応するには、自社内での人材や人材育成だけでは難しくなっており、社会人として経験を持ち、専門的な知識やスキルを持つ即戦力となる人材が求められている。特に、DX 化の進展で、IT スキルを持つ人材へのニーズは高く、企業間での人材争奪競争は激しさを増している。
- インタビュー調査からも、新分野への進出のため、社内リソースだけでは人材のスペックがたりず、社内で育てるには時間がかかるので、年間 100 名程度の中途採用を強力に進めている例もみられる。自社で運営する自社サイト Owned media を立ち上げて、様々な職種の社員を紹介して、キャリア採用を促進する企業もみられる。社内外の優秀な人材を引きつけるために、正社員だけでなく、短期間の契約社員、業務委託やベンチャー企業の力を借りるなど、多様な雇用形態、勤務形態をとる例もみられる。また、高度専門職処遇体系など、給与や資格等で特別な処遇を提供し人材を獲得しようとしている例も多い。

#### ■ DX 人材の育成などリスクリングによる社内人材の活用

- 事業の再編や新規事業の開発などで新しい組織や業務遂行に求められる人材像が変わり、社内人材の需給関係に変化がでている。その際に、外部人材の活用以外に、今後必要となるスキルや能力をもたない社員を再教育して、変化する事業戦略やビジネスモデルに対応できる人材に再教育する、いわゆる「リスクリング」の人事対策がとられている。リスクリングは、外部人材に依存するだけでなく、社内人材の再教育をすることにより、既存の人材を活用し、新しいビジネスの開発や、新たな付加価値の高い製品、サービスの創出に対応できる人材を確保するための重要な対策となっている。
- 特に需要の高いデジタル人材の確保のため、工場技術者をデジタル技術者にする社内プログラムを開発し、年間 100 人のデジタル人材を育成している例もある。また、人事戦略として、外部連携ではなく、社内リソースの最大活用を優先して、内製化を追求している企業もある。

研修型キャリアマッチング制度により、必要とされる職種に希望者を募り仕事から離れて再教育して、成長分野に再配置する対策がとられている。

#### ■ 全社員一律の研修から、社員の自律を促す選択型研修へ

- 会社が社員に一律に提供する企業内教育にも変化がみられる。多くの企業が、キャリアオーナーシップを自らが持つ人材を求めると、社員が自分のキャリア形成に必要な教育を、自らが選択する選択型研修へと、人材育成の方法を変えている企業が多数を占めている。
- 全社員が自律的に学び、成長の基盤となるキャリア意識を醸成するために、年代／世代ごとのキャリアオーナーシッププログラムを展開している例がある。若手社員を中心に、教育プログラムはカフェテリア形式で 50 講座用意し、自分で選択して受講する選択型研修を提供する例もある。
- 選択型の研修が増えている背景には、社員の価値観が多様化し、若手を中心にキャリアに対する考え方が変わってきたことがある。選択型研修では、主体的にチャレンジし、自分に足りない能力・スキルを自覚し、必要な能力・スキルを高めてもらうメリットがある。しかし、自律・選択研修を社員にまかせるのではなく、キャリア形成支援プログラムを作り、上司の協力を得て、自分でキャリアを考えさせることが大事であるという意見も聞かれた。

### 2-1-3. 新規領域進出（新製品・新サービス・新規事業の開発）戦略と人材戦略・人事対策

本件企業調査から、新規領域進出戦略における主要な人事戦略・人事対策をまとめると、以下のようになる。

#### 【新規領域進出戦略における人事戦略・人事対策】

- 本調査において、新規領域進出戦略は、すべての企業にとっての重要な経営課題となっている。各社とも、既存事業の成長が鈍化し、新興諸国とのグローバルな競争が激化する中で、生き残りをかけて新規領域への進出を模索している。
- こうした環境下で、最も大きな人事課題は、社内のリソースのみでは新規領域への進出が難しいため、いかに新たな人材を確保し育成していくかということである。
- 今までは、自前主義で研究開発・製造から販売までを行ってきたが、自社内の人材のみでは必要な人材が不足し、変化の速度に対応した新しい価値創出が難しくなっている。
- 本調査からも、新規領域への進出では、外部からの専門知識やスキルを持つキャリア人材の中途採用が人事部門の重要な役割となっている。ある機械メーカーでは、新卒とキャリア採用を各 50%とするとところもある。
- 経済のサービス化、「モノ」から「コト」へ、モノを介した「価値」や「体験」へと顧客価値が変化する中で、製造業ではソリューションビジネスに進出する企業が多くみられ、外部のキャリア人材の獲得が喫緊の課題となっており、人材獲得競争は激しさを増している。

- 新領域進出での人材戦略は、内部での人材確保（内部労働市場）と、外部からの人材確保（外部労働市場）を組み合わせた人事対策に移行しており、優秀な人材確保のため給与・ポストを特別に処遇する例も多くみられる。
- 自前主義から脱却し、産学・社内外の連携・提携を行うオープンイノベーションを推進するにあたり、人材獲得のため、多様な雇用形態、勤務形態、働き方を導入する先進事例もみられた。
- 外部リソース活用では、正社員として雇用するだけでなく、短期間契約社員、業務委託、ベンチャー企業との連携・出資など多様な連携方法も取られている。

#### 【具体的な人事対策事例】

##### ■ 自前主義から脱却しオープンイノベーションを推進

- 新領域進出するにあたり、技術革新の速度に対応するために、研究開発、製品開発や技術改革、などにおいて、自社以外の組織や機関などが持つ知識や技術を取り込んで自前主義からの脱却を図るオープンイノベーションを推進する企業がみられた。こうした企業では、自前主義から脱却して、社内外の人材を引き付けるために、多様な雇用形態・勤務形態・働き方を導入している。多様な雇用形態としては、短期間契約社員や、業務委託、ベンチャーとの連携などがあり、イノベーションの推進には、社外組織との共創を重視している。

##### ■ 専門技術・スキルを持つ外部人材の採用と内部人材のリスキング

- スピードを要求される新規事業の構築、ビジネスモデルの転換には、自社のリソースが不足するため、専門技術、専門スキルを持つ人材の中途採用を強化している。ビジネスモデルの転換が速い IT サービス業では、半年、1年で中期経営改革が見直されるタイミングに合わせて、必要な人材と社内リソースを把握し、人的リソースでのギャップや需給ギャップを把握して、必要な人材確保を行う例もみられる。DX 人材など労働市場での人材獲得競争が激しい分野では、工場技術者を DX 技術者に転換させるため、年間 100 人の DX 人材の育成を行う企業もみられる。

#### 2-1-4. SDG s 等の社会的課題解決戦略と人材戦略・人事対策

本件企業調査から、SDGs 等の社会的課題解決のための経営戦略における主要な人事戦略・人事対策をまとめると、以下のようになる。

##### 【SDG s 等の社会課題解決戦略における人事戦略・人事対策】

- SDG s 等の社会課題の解決に企業が取り組むことは、企業の重要な戦略と認識されている。
- カーボンニュートラルへの対応は、経営の最重要課題として、製造業を中心に技術革新に取り組んでいる。また、CSV（共通価値創造）に取り組む環境にやさしい製品を提供することで、社会課題の解決を進めている企業もある。

- こうした社会課題への取り組みにおいて、多様なステークホルダーとの共創の取り組みや、外部の専門人材の一層の活用が図られている事例がみられる。

#### 【具体的な人事対策事例】

##### ■ 外部連携が重要な人事対策

- SDGs 等への社会課題への取り組みには、自社内のリソースだけでなく、多様なステークホルダーとの共創により新しい価値を生む取り組みや、外部の専門人材の一層の活用などが図られている。一例として、社員以外の多様なステークホルダーとの共創により新しい価値を生む施設を建設し、広く社会に場の提供を行う例などもみられる。社会課題の解決等、革新的なアイデアを募集し、新会社を起業させるなど、ベンチャーの育成に取り組む例もある。

#### 2-1-5. グローバル化推進戦略と人材戦略・人事対策

本件企業調査から、グローバル化推進戦略における主要な人事戦略・人事対策をまとめると、以下のようなものになる。

##### 【グローバル化推進戦略における人材戦略・人事対策】

- 国内市場が縮小しつつある中で、グローバル化による市場の拡大・獲得は、多くの調査対象企業の重要な経営課題となっている。
- グローバル化を推進するに当たり、日本人社員のグローバル化を進めてきたが、グローバル化の内容が高度化する中で、日本人人材だけでなく、外国人人材の確保の強化を図っている。
- グローバル人材として、多様なグローバル経験を持つ人、異文化を理解し円滑なコミュニケーションが取れる人、多様な人材を管理できるリーダーシップを有しグローバルに経営できる人を、日本人だけでなく外国人も含めて確保しようとしているが、国内外での人材獲得競争は厳しさを増している。
- グローバル化推進戦略においては、一人ひとりの多様性を尊重し受け入れ、組織において一体化を進めるダイバーシティ・インクルージョンや外部との連携・共創を図るオープンイノベーションなどの、新しい視点が重要と認識されている。自社以外との共創や、異文化を理解しコミュニケーションを円滑にするために、自社内での暗黙知を言語化し形式知に変えて伝えていく努力もなされている。
- グローバルに製造、開発、販売拠点を展開するグローバル度合いの高い企業の中には、グローバル共通な人事制度の構築やグローバルな人事データベースを開発する企業が多い。

#### 【具体的な人事対策事例】

##### ■ 日本人社員がグローバルに活躍、競争できる能力開発に取り組む

- グローバル化を推進するにあたり、求める人材像も変化しており、日本人社員のグローバル競争力、適応力の育成を重視している。外国人と比べると一般的に自己主張やアピール力が不足している日本人社員の意識改革に取り組む企業が多い。高度外国人材の採用により社員

の国籍を多様化させ、外国人とコラボレーションしながらグローバルにビジネスを実施する体制作りなどもなされている。また、従来型のピラミッド組織を運営する能力ではなく、多様な人材を多様な所で活用できるリーダーシップのある人材を求め、育成に取り組む企業もみられる。

#### ■ グローバル化推進には外部人材の確保が重要

- グローバル化の推進において、グローバル人材の社内での育成では間に合わなくなり、外部からのグローバルビジネスの経験者や外国人の中途採用も、重要な人事対策となる。外部人材を途中で採用するだけでなく、現地企業との提携、現地企業への業務委託、現地人材の活用など多様な形態でグローバルビジネスを実現する例もある。ある流通企業では、地場パートナー企業とジョイントベンチャーを作り、日本からは経営ノウハウを提供し、オペレーションは現地人材に任せる方法でグローバル進出を実現している。

#### ■ グローバルな人事マネジメントシステムの構築

- グローバル展開で歴史がある企業においては、グローバルな人事制度の統一・人材データベースの構築により、グローバル規模で人材配置の最適化をする企業もみられる。また、グローバルで統一した評価システム・共通のグレードによりグローバルに職務を「見える化」する企業もみられる。こうした企業では、ジョブ型人材マネジメントへの移行が必須であるという意見も聞かれた。

### 2-2. 調査結果と考察

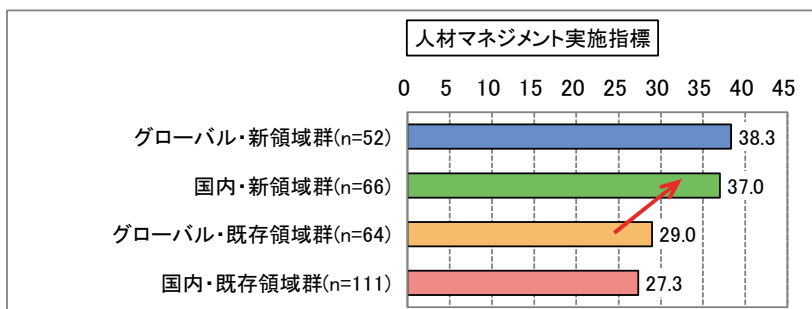
- 企業調査の結果を踏まえて考えると、人事戦略・人事対策については、伝統的には必ずしも経営戦略と連動するものとは認識されていなかったが、経営環境の変化が積み重なり、また急激に進展している中で、積極的に対応するか、受け身的に対応するかの相違はあるとしても、経営戦略と連動するものと認識されるようになってきていると考えられる。
- 特に、多くの企業で、既存ビジネスモデルの革新や新規ビジネスの創出が重大な課題となる中で、その推進のために、新人事制度の導入や外部人材の活用が不可避になっていると考えられる。
- また、それぞれの事業環境に応じた個別の経営戦略を、効果的に推進するためには、従業員による積極的な対応が不可欠であるため、それに対応する人事戦略・人事対策が求められている面があると考えられる。
- なお、本件企業調査では、網羅的な調査を行わなかった事項であるが、企業が「経営戦略」を構築する際には、その前提となる「企業理念（パーパス）」につき、明確化・社内共有に注力しているという意見も聞かれた。

### 3. 従業員アンケートから見た経営戦略と人事戦略

#### 3-1. 人材マネジメントの状況（経営戦略類型別）

- 従業員アンケートの結果を見ると、大幅な事業転換等で新領域進出を目指している職場では、「人材マネジメント実施指標」が高く、人材マネジメントが適切に実施されている傾向がある（この点は、企業が主に国内での事業運営を目指しているのか、グローバルな事業運営を目指しているのかの経営戦略（従業員評価）にかかわらず、同じ傾向が見られる）（図表-11）。
- また、大幅な事業転換等で新領域進出を目指している職場では、「従業員経験価値指標」が高く、従業員が仕事を通じて経験できている経験価値が高い傾向がある（この点は、前項と同様に、企業が主に国内での事業運営を目指しているのか、グローバルな事業運営を目指しているのかの経営戦略（従業員評価）に係わらず、同じ傾向が見られる）（図表-12）。

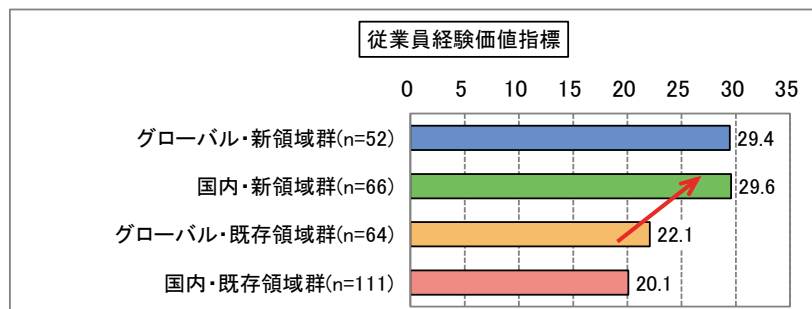
図表-11：経営戦略類型別－人材マネジメント実施指標



(注) 人材マネジメント実施指標：

- 人材マネジメントがどの程度適切に実施されているかの度合いを総合的に表す指標として、従業員アンケート結果から算出した指標。
- 具体的には、従業員アンケートQ 4における、各従業員の職場において人材マネジメントの適切な実施によって実現すると想定される、「人事労務管理や働き方の状況」を表すと考えられる 22 項目の質問への回答につき、従業員ごとに、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点として、合計点を算出した値。

図表-12：経営戦略類型別－従業員経験価値指標



(注) 従業員経験価値指標：

- 各従業員が仕事を通じて経験できている経験価値を総合的に表す指標として、従業員アン

ケート結果から算出した指標。

- 具体的には、従業員アンケートQ 5における、従業員が各自の職務で経験している「仕事の経験価値となり得る事項」を表すと考えられる 17 項目の質問への回答につき、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点として、従業員ごとに、合計点を算出した値。

### 3-2. 経営戦略類型ごとの人材マネジメントの特徴

- 従業員アンケートの結果をみると、新商品の投入頻度が高いなど、新領域進出の方向性が強い企業（従業員認識）では、「戦略連動」型、「外部志向」型、「個の尊重」型の人材マネジメントにつき、いずれも高い値を示す（従業員が充実した対策が取られていると認識している）者の比率が高い傾向にある（図表-14～図表-16）。
- また、今後到新領域進出を想定する企業（同）においては、「戦略連動」型、「個の尊重」型の人材マネジメントにつき、高い値を示す者の比率が高い傾向にある。しかし、「外部志向」型の人材マネジメントについては、差はみられなかった。
- 一方、現在、グローバル事業運営を推進する戦略が明確な企業（同）では、「戦略連動」型、「個の尊重」型の人材マネジメントにつき、高い値を示す者の比率が高い傾向にある。
- また、今後、グローバル事業運営を志向している企業（同）では、特に現地生産・販売までも志向する場合に、「個の尊重」型の人材マネジメントにつき、高い値を示す者の比率が高い傾向にある。

（注 1） 「戦略連動」型、「外部志向」型、「個の尊重」型の人材マネジメントに関する各指標：

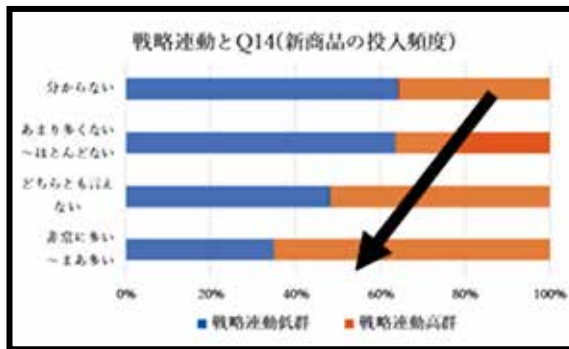
- 人材マネジメントの実施状況に関し、それをブレイクダウンして分析するため、「人材マネジメント実施指標」を、「戦略連動」型、「外部志向」型、「個の尊重」型の 3 種類に区分して評価した指標。
- 具体的には、従業員アンケートQ 4における、各従業員の職場において人材マネジメントの適切な実施によって実現すると想定される、「人事労務管理や働き方の状況」を表すと考えられる 22 項目の質問への回答につき、「戦略連動」型についての 7 項目、「外部志向」型についての 5 項目、「個の尊重」型の 10 項目に区分し、それぞれの回答内容（同様に点数評価）を合計した値。それぞれ質問項目については、図表-13 参照。
- 図表-14～図表-16 の分析では、それぞれの指標が、中央値以上の者を高群、同未満の者を低群として、双方を比較した。
- なお、この分類方法の妥当性／信頼性などの詳細については参考資料の「従業員へのアンケート調査結果」を参照。

（注 2） 今後到新領域進出を想定する場合、現在グローバル事業運営を推進する場合、今後グローバル事業運営を志向している場合の詳細な分析結果については、参考資料の「従業員へのアンケート調査結果」を参照。

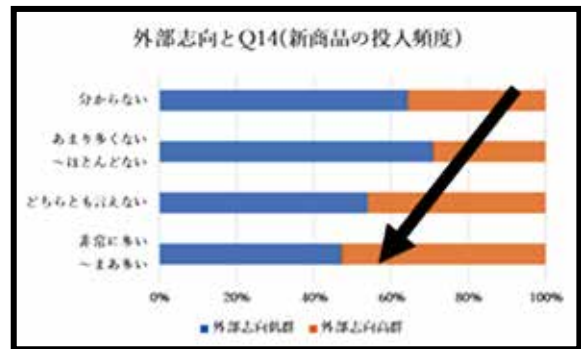
図表-13：人材マネジメントの分類

<p>2 個々に求められる仕事内容や職責が明確化されている</p> <p>4 経営の変化に応じて、人材の能力・スキルを再開発しようとしている</p> <p>15 経営戦略と一緒に、人事の方針・戦略が語られることが多い</p> <p>18 人材が経営戦略や経営の方向性に合わせて配置・活用されている</p> <p>19 育成・評価等が戦略に合わせて、プログラム化・体系化されている</p> <p>21 経営戦略を念頭に人材要件を個別化・具体化し、それを満たす応募者を採用している</p> <p>22 戦略上必要であれば、内部育成だけでなく外部からの採用も躊躇なく行う</p>	<p>戦略連動</p>	
<p>3 評価や処遇が、外部労働市場での人材の価値を考慮したものになっている</p> <p>5 自社のみならず幅広い企業で価値を持つような能力開発支援を行っている</p> <p>12 兼業や副業が認められている</p> <p>13 社内起業や独立の機会が多くそれを支援する制度が確立している</p> <p>14 賃金や賞与以外での多様な報酬制度がある</p>		<p>外部志向</p>
<p>1 上司が、人事評価の結果やその理由を、個別に丁寧に説明してくれる</p> <p>6 自身が現在の職務との調和を図りながら、キャリア構築の責任を持つことが求められる</p> <p>7 職場では一人の人間として尊重されている</p> <p>8 自分の意見や考えを言い合うことが奨励されている</p> <p>9 仕事の進め方や方法に関して従業員の意見や提案が反映されることが多い</p> <p>10 価値観や考え方、これまでの経験などが多様な人材が活用されている</p> <p>本人のニーズや家族の状況などに応じて、多様な就労形態（勤務地や勤務時間等）を柔軟に選択できるようになっている</p> <p>16 ハラスメント等の発生を放置しない体質がある</p> <p>17 新しいことにチャレンジした結果の失敗やそのリスクは許容されやすい</p> <p>20 個々のニーズに応じた多様な採用ルート（中途・自社への出戻り等）が確保されている</p>		

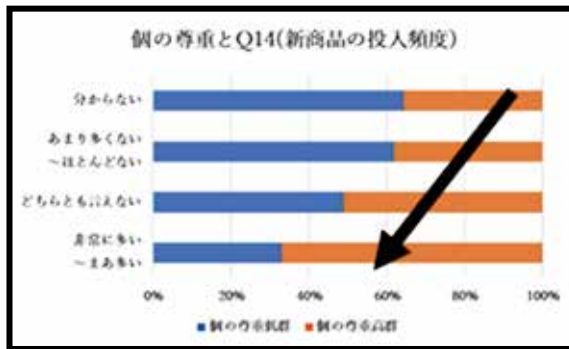
図表-14：新商品の投入頻度と「戦略連動」型人事マネジメント



図表-15：新商品の投入頻度と「外部志向」型人事マネジメント



図表-16：新商品の投入頻度と「個の尊重」型人事マネジメント





### 3-3. 調査結果と考察

- まず、人材マネジメント全般及び従業員の経験の状況についてみると、大幅な事業転換等で新領域進出を目指す戦略（従業員評価）をとっている企業では、「人材マネジメント実施指標」、「従業員経験価値指標」が高い傾向がみられるところ、新領域進出を目指す戦略を実施する一環で、従業員への慎重・入念な対応が実施されていることが考えられる。
- 前項の結果に関連して、主に国内での事業運営を目指しているのか、グローバルな事業運営を目指しているのかの戦略の相違によっては、いずれの指標についても、結果に相違があまり見られなかった。この点については、海外事業要員の特定など、個別の要因が調査に影響している可能性があり、評価するためには、更なる分析が必要と考えられる。
- 次に、人材マネジメントにつき内容を区分して見てみると、まず、既に新領域進出を図っている企業（同）においては、「戦略連動」型、「外部志向」型、「個の尊重」型の人材マネジメントにつき、いずれも高い値を示す者の比率が高い傾向にあり、様々な人事対策が導入されていることが考えられる。また、今後到新領域進出を目指す戦略を想定している段階の企業（同）では、「戦略連動」型、「個の尊重」型の人材マネジメントにつき、高い値を示す者の比率が高い一方、「外部志向」型の人材マネジメントについては、差が見られなかった。これは、「外部志向」型の人材マネジメントの導入に際しては、導入に様々な課題があるところ、現実の導入には至っていない可能性が想定される。
- 一方、既にグローバル事業運営を図る戦略を取っている企業においては、「戦略連動」型、「個の尊重」型の人材マネジメントにつき、高い値を示す者の比率が高い傾向がある。また、今後におけるグローバル事業運営を目指す企業においては、特に現地生産・販売までも志向する場合に「個の尊重」型人材マネジメントにつき、高い値を示す者の比率が高い傾向がみられた。後者の要因として、「個の尊重」対策により、適切な海外人材要員を新たに確保しようとしていることが考えられる。

### Ⅲ. エンゲージメントとキャリアオーナーシップ

#### 1. 調査の視点

- 従業員のエンゲージメント、キャリアオーナーシップ状況の概観
  - エンゲージメントとキャリアオーナーシップの状況について、企業インタビュー及び従業員アンケートにより調査、分析する。
- 従業員のエンゲージメント向上とキャリアオーナーシップ向上の関係
  - エンゲージメントは事業運営への求心力となるものであり、キャリアオーナーシップは、人材が社外に流出する要因になる可能性があるため、両者の関係について考察する。
  - 本調査では、企業インタビュー及び従業員アンケートの両面から、その実態を調査分析する。
- 効果的なエンゲージメント向上対策
  - エンゲージメントの向上を図るための対策構築のための参考情報を、従業員アンケートから収集し、分析する。

#### 2. エンゲージメントの状況

##### 2-1. 企業調査から見たエンゲージメントの状況

##### 2-1-1. エンゲージメントの概況

- エンゲージメントについて、11社のインタビュー調査を中心に整理した。概況は、以下の通り。ただし、本調査のインタビュー調査の対象は11社であり、限られた情報からの分析である。
- このインタビュー調査企業では、エンゲージメントの状況は、ほとんどの企業において、近年向上しているか、変化なく維持されている状況であった。

図表-17：エンゲージメントの変化の状況

ここ数年のエンゲージメントの変化	数	業種
ここ数年、業績拡大、企業規模拡大、新規事業開発等で、社員が会社で働くことに満足し、組織・職務へのエンゲージメントが <b>非常に向上している企業</b>	5社	機械、ITサービス、自動車
ここ数年、組織・職務へのエンゲージメントは維持されているが、組織への信頼、職務への不安などの <b>課題を持つ企業</b>	5社	鉄鋼、機械、流通、ITサービス
ここ数年、社会環境・産業構造の変化による会社の将来性への不安から、エンゲージメントの <b>低下を懸念する企業</b>	1社	石油
ここ数年、社員の組織・職務への <b>エンゲージメントが低下している企業</b>	0社	

- また、特にここ数年の各社のエンゲージメントの変化をみると、エンゲージメントが非常に向上、あるいは高いエンゲージメントを維持している企業は 5 社、エンゲージメントは変化していないが、エンゲージメントの維持に課題がある企業は 5 社、そしてエンゲージメントの低下を懸念する企業は 1 社であった。

#### 【エンゲージメントの状況】

- 調査対象企業は、人事対策においては先進的な企業であり、エンゲージメントは全体的に高いと言える。
- しかしながら、近年では、経営環境の変化に連動した人事対策の導入が進み、さらに働く人の価値観が多様化し、ワークライフバランスの重視、長時間労働や転勤の敬遠、女性が働きやすく活躍できる組織を求めるなど、社員の仕事や組織への意識が大きく変化する中で、エンゲージメントの維持・向上に苦労しているのが実態と考えられる。
- 調査対象企業の中には、社員のウィルを重視して転勤・配置を行い、社会的傾向を捉えて、従来型の会社の成長のために身を粉にして働くという風土から、新たに社員のウィルとワークライフバランスを尊重するという人事対策にシフトすることにより、離職率が低下したという IT サービス企業があった。一方で、この企業では、社員のウィルを重視する社員にとって良い会社になる反面、それが会社の新陳代謝を低下させる危惧も感じているとのことである。
- 社員のエンゲージメントは、会社の業績、ブランド力、成長などに大きく影響を受けている。
- 企業の理念やフィロソフィー、行動規範の浸透やその価値観の共有なども、エンゲージメントを高める要因となっている。
- 産業構造や経済環境の変化から、既存事業を縮小せざるを得ない企業では、今後の方向性や未来像が不明確であるため、組織への理解や共感がえられないことが、エンゲージメントの維持にネガティブな影響を与えている。
- 企業が、外部連携を深め、また外部リソースの活用を拡大する対策や選抜人事などの先進的な人事対策を行うことは、同時に、社員の雇用への不安や取り残される懸念を感じる別の社員のモチベーション低下にも、影響を与えているとの評価が聞かれた。
- 社員エンゲージメント向上のため、社員に優しい人事制度を提供しているが、一方で社員には自分の役割を果たし成果を上げることやスキルアップを求め、それが満たされない場合には処遇を向上しないという方針で、労使間で健全な緊張感のある関係を作ることを探る企業もあった。このように、社員のエンゲージメント向上対策とのバランスに悩んでいる事例がある。
- また、経済成長が停滞して賃金が伸びない状況の中で、金銭報酬より感情報酬を重視し、「好きを仕事にできる」、「ワクワクしながら仕事ができる」、「やりたかったことに挑戦できる」といったモチベーションやポジティブな感情を社員が持つことに取り組む企業もみられた。
- 組織へのエンゲージメントが高いことは、日本の労働法制度の影響があると想定するとの評価が聞かれた。

- 調査対象企業は、経営環境変化に迅速に対応している先進的な企業であるが、人事対策を進める上での、社員エンゲージメント維持・向上には達成すべき課題が多い様子がうかがえた。

## 2-1-2. エンゲージメントに影響を与えている事象

従業員のエンゲージメントの形成に影響を与えている事象を整理すると、次の表の通り。

図表-18：エンゲージメントに影響を与えている事象

エンゲージメントの状況	エンゲージメント形成に影響を与えている事象
エンゲージメントが非常に向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業績拡大、収益力向上を従業員への昇給、昇進、賞与で分配。</li> <li>・業績拡大、事業拡大によりポストが多くなり、チャレンジの可能性が拡大。</li> <li>・会社のブランドと収益力に大きく相関。</li> <li>・企業理念を明確に打ち出し、創業者の理念が価値観の共感として従業員のよりどころとなる。</li> <li>・会社で働くことが好きで、カルチャーを共感。</li> <li>・金銭報酬だけでなく感情報酬(従業員がポジティブな感情を抱ける環境を整えることを仕事の対価として扱う考え方)を大切にする。</li> </ul>
エンゲージメントを維持するも課題あり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場のエンゲージメント力が強く、企業を支える。</li> <li>・若手社員のエンゲージメントが低い。</li> <li>・環境の激変により雇用への不安を社員が持つ。</li> <li>・社員が会社の目指す姿、方向性を理解できていない。</li> <li>・外国人社員のエンゲージメントは高いが、日本人は低い。</li> </ul>
エンゲージメントの低下を懸念する企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済環境、産業構造の変化により既存事業の将来展望に不安。</li> <li>・会社の方向性、未来像が不明確で社員の理解、共感が不十分。</li> </ul>

### 【エンゲージメントに影響を与えている事象の事例】

#### ■ 企業の業績拡大、成長がエンゲージメント向上に影響

- 近年、エンゲージメントの向上が著しい企業は、企業業績が拡大し、企業が成長するなかで、仕事のポストが増え、仕事でのチャレンジをする機会が増えることや、報酬も業績の拡大に応じて分配がなされている。こうしたことが、社員のエンゲージメントを高めている。

#### ■ 社会的に高い評価はエンゲージメント向上に影響

- 社会課題の解決への取り組みや、外部連携の推進などの積極的な取り組みを行うことにより、社会から高い評価を受けることや、株価上昇による企業価値の向上なども、従業員のエンゲージメントを高めている。

#### ■ 事業構造の変化、縮小はエンゲージメント低下に影響

- 社会環境や産業構造の変化から、既存事業の再編や縮小を余儀なくされる企業では、今後の会社の方向性・先行きの不透明さ、雇用の継続や将来の生活への不安などから、エンゲージメントの低下や、特に若手社員のやる気への影響、転職者の増加などの影響がみられる。

■ 外国人従業員に比べ日本人のエンゲージメントが低い傾向

- グローバルに事業運営を行う企業からは、外国人がジョブやパフォーマンスを重視し、仕事へのエンゲージメントが高い一方、日本人の従業員が外国人従業員に比べて低いことが問題となることも聞かれた。

■ ミドル・シニア社員のエンゲージメントが高い傾向

- インタビュー企業では、エンゲージメントは比較的高く維持されているが、年代別にみると、若手社員は低い傾向があり、ミドル・シニア社員の会社へのロイヤルティやエンゲージメントは高い傾向がみられた。
- 若手社員のエンゲージメントが低くなる要因としては、仕事そのものに魅力を感じない、仕事がきついなどがあげられる。

2-1-3. エンゲージメント向上対策

エンゲージメントの変化とエンゲージメント向上対策の対比を整理すると、次の表ようになる。

図表-19：エンゲージメントの変化とエンゲージメント向上対策

エンゲージメントの変化	エンゲージメント向上対策事例
エンゲージメントが非常に向上している企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営幹部が従業員とのコミュニケーションを重視。</li> <li>・創業時の精神、理念を従業員に浸透させ、会社として持ち続ける。</li> <li>・従業員の対話ツールを構築し、目標管理の進捗状況を部下とマネジャーが日常的に共有。</li> <li>・将来の仕事、キャリアについて上司と共有し、その実現に向けて上司が支援する体制を整備。</li> <li>・社員やマネジャーの意見が、経営トップ層に届く仕組みを構築。</li> </ul>
エンゲージメントを維持するも課題のある企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1 on1 ミーティングを重視し、上司と部下の情報共有、コミュニケーションを重視、強化。</li> <li>・ストレッチチェックを利用し職場の状況を把握。</li> <li>・若手社員の要望や希望を理解して、助言やフォローを継続的に実施。</li> <li>・経営層と社員のコミュニケーションの場を設定。</li> </ul>
エンゲージメントの低下を懸念する企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の明確化、組織のミッションを明確化し、社員一人ひとりの役割を明確化。</li> <li>・フィロソフィーを理解しやすくかみ砕いて社員に伝達。</li> <li>・目標設定と到達した時の報酬をセット。</li> </ul>

## 【エンゲージメント向上対策の事例】

### ■ 上司と部下の情報共有、コミュニケーションを重視

- インタビュー企業全社とも、1on1 ミーティングなどを通じて、部下と上司の情報共有、コミュニケーションを図り、目標管理での成績をフィードバックするだけでなく、仕事上の問題や将来のキャリアに向けた相談や指導をするなど、マネジャーが部下への細かな指導、育成を行い、エンゲージメントの向上に努めている。

### ■ 企業フィロソフィー・行動規範の浸透を図る

- 企業のフィロソフィーや行動規範の浸透を通じ、社員に会社の目指す姿や理念を浸透させ、共通の価値観の形成や企業文化への共感を向上させることにより、エンゲージメント向上を図ろうとしている企業が多くみられる。

### ■ 経営トップ層の考えや経営理念を自らの言葉で社員に周知させることを重視

- 経営トップ層と社員が、直接コミュニケーションをとる機会を提供し、会社の経営理念や経営方針を伝えることや、社員の意見を経営が聞く姿勢を示すことを、エンゲージメント向上の対策として重視している企業もみられる。

### ■ 社員の仕事へのやりがいや組織への愛着を向上させる仕組み作りに注力

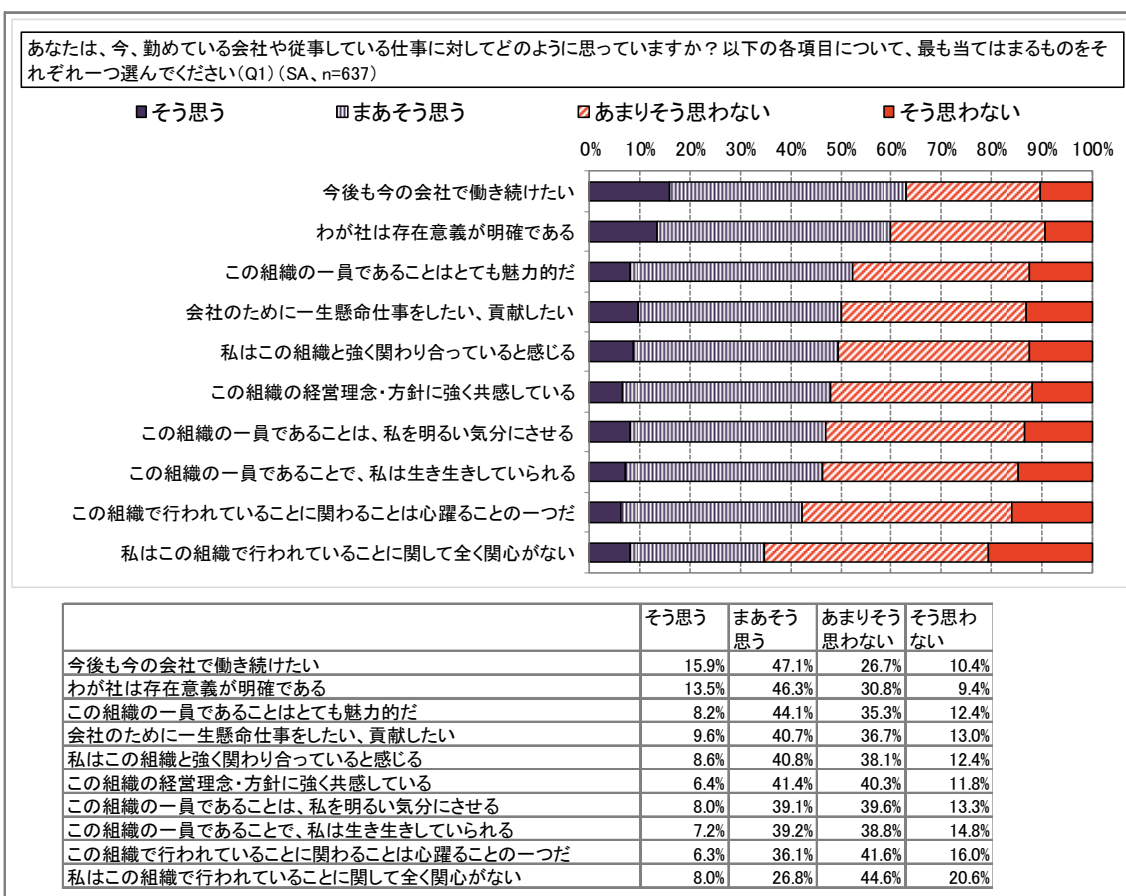
- 社員のやりがいを作るため、様々な取り組みがなされている。具体的には、若手社員の承認要求に対して理解を示し助言を行ってフォローする仕組み、イノベーションの創出機会の提供のための組織を超えた交流の仕組み、全社的な対話ツールを構築することで、社員から経営トップまで、会社の問題や課題が共有される仕組みなどがある。また、社員が手をあげることで能力や経験に応じた人事異動の推進や、権限委譲による若手社員のやりがい創出の仕組みなどもみられる。

## 2-2. 従業員アンケート調査から見たエンゲージメントの状況

### 2-2-1. 組織に対するエンゲージメントの状況

- 従業員アンケートの結果、組織に対するエンゲージメントを表すと考えられる質問項目（Q1中の9項目）については、「そう思う」、「まあそう思う」が42.4%～63.0%と、おおよそ半分くらいの者が組織に対するエンゲージメントを持つ状態にある（図表-20）。
- この点は、逆の趣旨の質問「私はこの組織で行われていることに関して全く関心がない」（Q1中の1項目）について、65.2%が「そう思わない」「あまりそう思わない」としたことと整合的である。

図表-20：組織に対するエンゲージメントの状況

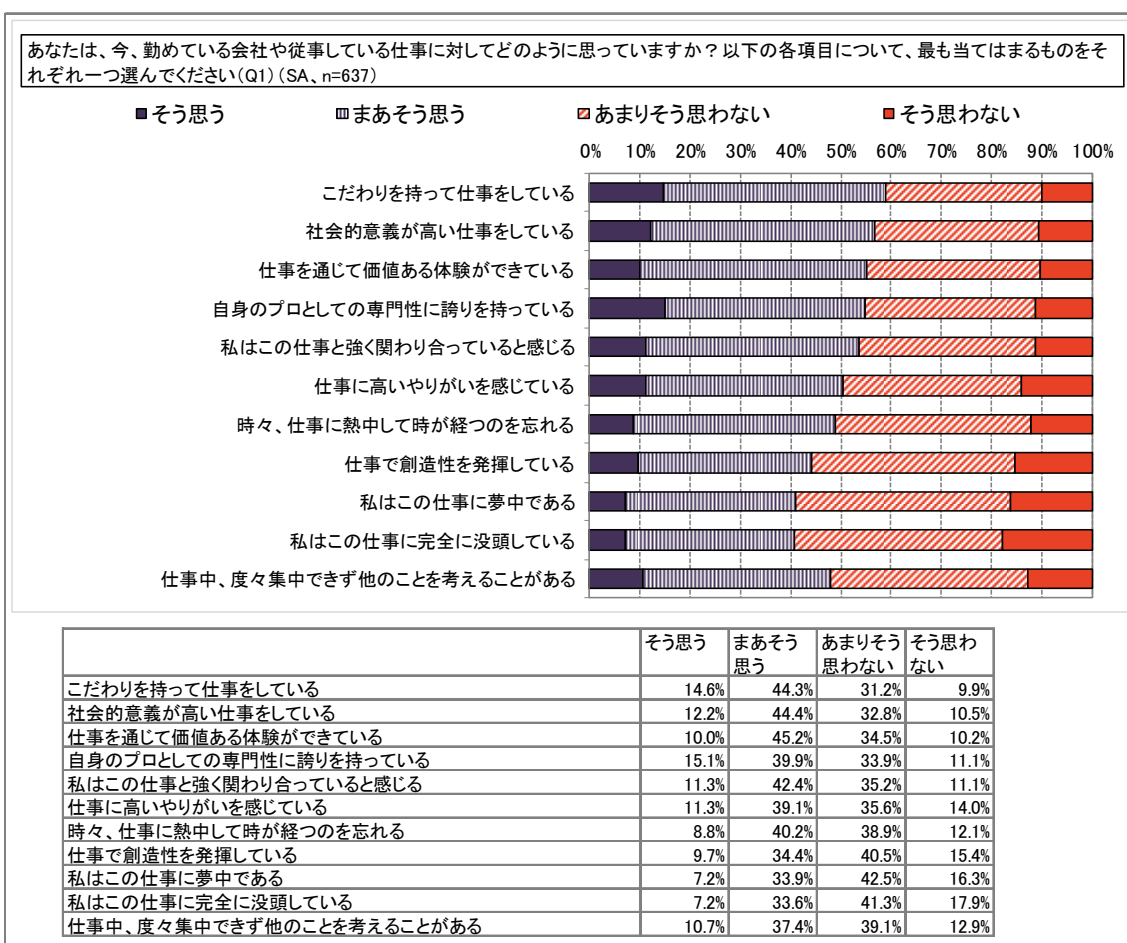


(注) 従業員アンケートQ1の質問項目のうち、組織に対するエンゲージメントに関すると考えられるもの(10項目)への回答に基づく(逆の趣旨の質問を含む)。

## 2-2-2. 仕事に対するエンゲージメントの状況

- 従業員アンケートでは、仕事に対するエンゲージメントを表すと考えられる質問項目（Q1中の10項目）について、「そう思う」「まあそう思う」が40.8%～58.9%と、回答者のおおよそ半分くらいの者が仕事に対するエンゲージメントを持っている状態にあった（図表-21）。
- この点は、逆の趣旨の質問「工作中、度々集中できず他のことを考えることがある」（Q1中の1項目）について、52.0%が「そう思わない」「あまりそう思わない」としたことと整合的である。
- なお、項目間で平均すると、組織に対するエンゲージメントは51.0%、仕事に対するエンゲージメントは50.5%と、ほぼ同じ程度であった。

図表-21：仕事に対するエンゲージメントの状況



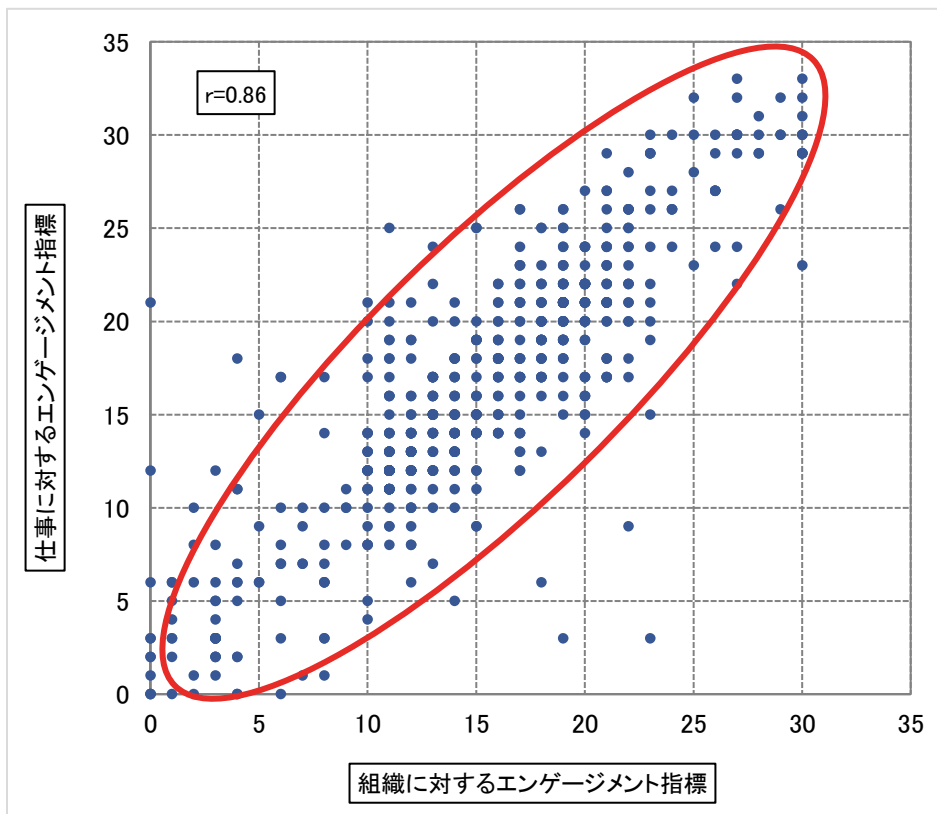
(注) 従業員アンケートQ1の質問項目のうち、仕事に対するエンゲージメントに関すると考えられるもの(11項目)への回答に基づく(逆の趣旨の質問を含む)。



### 2-2-3. 組織に対するエンゲージメントと仕事に対するエンゲージメントの関係

- 本件従業員アンケートでは、調査対象者（日本の企業の従業員；大卒事務系；正社員）における、組織に対するエンゲージメントと仕事に対するエンゲージメントとに高い相関（相関係数  $r=0.86$ ）が見られた（図表-22）。
- 別の海外調査<sup>6</sup>では、組織に対するエンゲージメントと仕事に対するエンゲージメントの相関に関し、 $r=0.62$ （Saks（2006））、 $r=0.643$ （Farndale et al.（2014））との結果が報告されている。これは、日本では海外（カナダ、UK、オランダ等）より、両者の相関が高いという結果を示している。
- 日本では、労働法制の影響もあり、従来型の雇用慣行が強いため、双方に大きな差が見られなかったという可能性がある。
- 以上のことから、本資料の従業員アンケートの統計分析では双方を区分して分析しているところがあるが、以下の考察においては、両者を明確には区分せず、ほぼ同様の概念として考えて説明している。

図表-22：組織に対するエンゲージメント指標と仕事に対するエンゲージメント指標の相関



<sup>6</sup> Saks, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement." *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 7, pp. 600-619; Farndale, E., Beijer, S. E., Van Veldhoven, M. J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). "Work and organisation engagement: aligning research and practice." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 1 No. 2, 2014. pp. 157-176.

(注1) 組織に対するエンゲージメント指標：

- 組織に対するエンゲージメントを表すと考えられる 9 項目（Q1 の質問項目から、逆の趣旨の質問に関するものを除いたもの）それぞれについて、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点とし、また、逆の趣旨の 1 項目について、「そう思わない」を 3 点、「あまりそう思わない」を 2 点、「まあそう思う」を 1 点、「そう思う」を 0 点として、合計 10 項目につき、従業員ごとに、合計点を算出した値

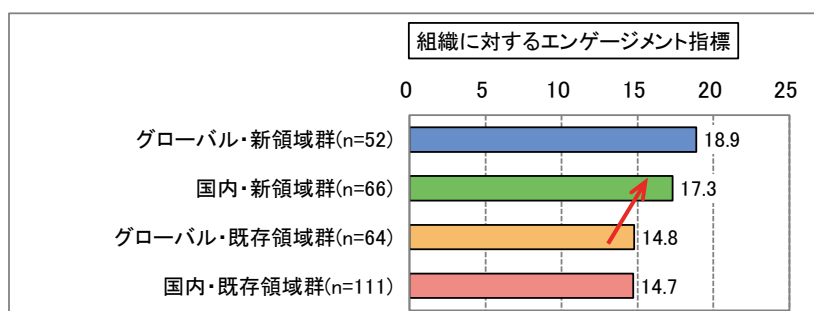
(注2) 仕事に対するエンゲージメント指標：

- 仕事に対するエンゲージメントを表すと考えられる 10 項目（Q1 の質問項目から、逆の趣旨の質問に関するものを除いたもの）それぞれについて、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点とし、また、逆の趣旨の 1 項目について、「そう思わない」を 3 点、「あまりそう思わない」を 2 点、「まあそう思う」を 1 点、「そう思う」を 0 点として、合計 11 項目につき、従業員ごとに、合計点を算出した値

#### 2-2-4. 経営戦略類型別のエンゲージメントの状況

- 新領域進出を目指している企業では、従業員のエンゲージメントが高い傾向にある（図表-23）。これは、組織に対するエンゲージメントについても、仕事に対するエンゲージメントについても同様である。
- 前項の点については、主に国内での事業運営を目指しているのか、グローバルな事業運営を目指しているのかという経営戦略の相違によっては、差は見られない。

図表-23：経営戦略類型別－組織に対するエンゲージメント指標

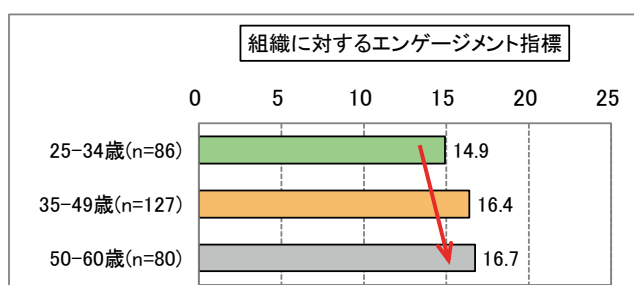


※ 図は組織に対するエンゲージメントに関するものであるが、仕事に対するエンゲージメントにおいても同様である。詳細な分析結果については、参考資料の「従業員へのアンケート調査結果」を参照。

#### 2-2-5. 年齢階層別のエンゲージメントの状況

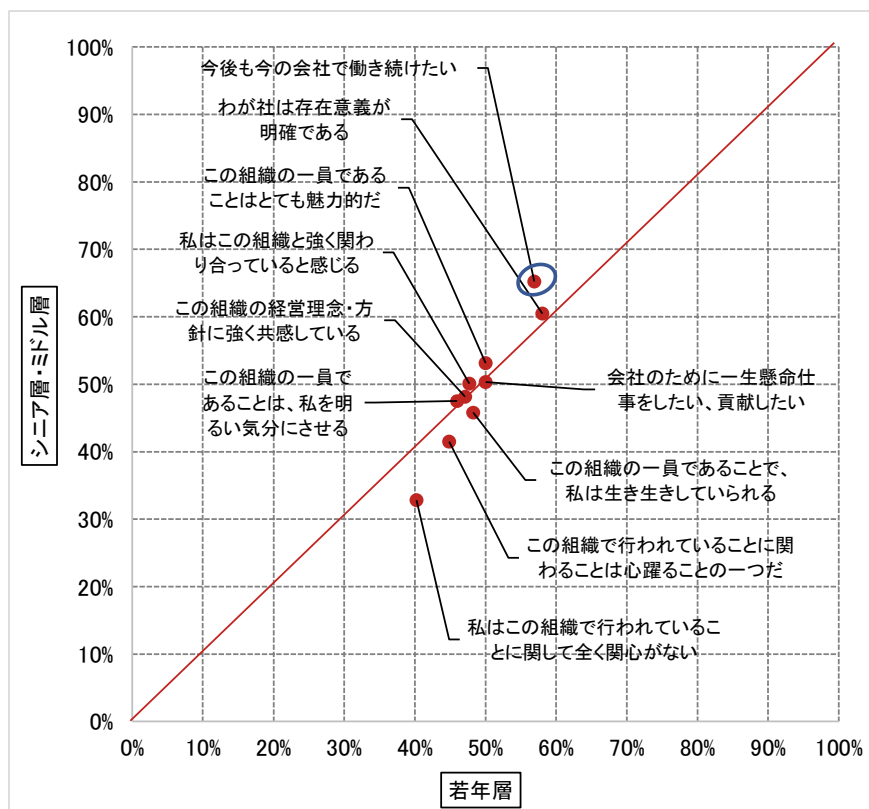
- 若年層は、ミドル・シニア層と比べ、エンゲージメントが低い傾向にある（図表-24）。これは、組織に対するエンゲージメントについても、仕事に対するエンゲージメントについても同様である。
- ミドル・シニア層は若年層に比べ、「今後も今の会社で働きたい」とした者の割合が大きい（図表-25）。

図表-24：年齢階層別－組織に対するエンゲージメント指標



※ 図は組織に対するエンゲージメントに関するものであるが、仕事に対するエンゲージメントにおいても同様である。詳細な分析結果については、参考資料の「従業員へのアンケート調査結果」を参照。

図表-25：組織に対するエンゲージメントに関する若年層とシニア・ミドル層の対比



(注) 各項目に「そう思う」「まあそう思う」と答えた者の割合をプロットした。

### 2-3. 調査結果と考察

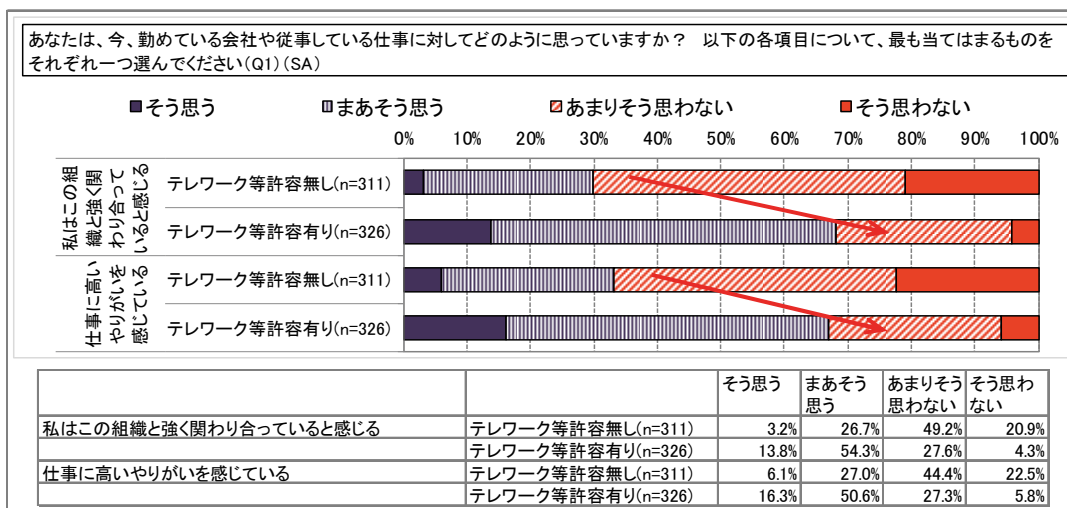
- 企業調査からも、従業員アンケートからも、日本企業の従業員には、組織に対しても、仕事に対しても、一定のエンゲージメント意識があると見られる。
- これは、企業が、経営環境の変化に連動した人事対策の導入を進める中で、従業員のエンゲージメントの維持・向上のために、様々な対策を講じていることが、その要因の一つと考えられる。
- ただし、従業員のエンゲージメントは、企業の業績拡大や成長の状況に、大きな影響を受けている傾向も見られることにも留意する必要があるだろう。
- 一方、本件従業員アンケートの分析においては、組織に対するエンゲージメントと仕事に対するエンゲージメントの相関として、先行研究での米国での分析と比較し、より高いレベルの相関がみられたことが注目される。
- エンゲージメントを経営戦略類型別に見ると、新領域進出を図っている企業においては、エンゲージメントが高い傾向がみられる。これらの企業は、企業においてエンゲージメントの向上を図るための対策が講じられているケースや、また、その戦略により業績拡大・成長が実現できていることによるケースが考えられる。他方、国内事業中心か、グローバル事業運営推進か、という経営戦略の相違によっては、エンゲージメントの差は見られないことについては、理由が不明であり、更なる精査が必要と思われる。

- 年齢層ごとのエンゲージメントの状況をみると、若年層は、ミドル・シニア層と比べ、エンゲージメントが低い傾向にある。また、ミドル・シニア層は、若年層に比べ、「今後も今の会社で働き続けたい」とした者の割合が高い。エンゲージメントの向上を図る人事対策の構築に際しては、一方への対策が他方にも影響しうると考えられるため、このような年齢層ごとの相違も考慮に入れる必要があると考えられる。

**(参考) 「テレワーク」導入のエンゲージメントへの効果**

- 2 年来の新型コロナ禍の中の課題として調査したが、「テレワーク」を導入していない企業では、従業員のエンゲージメントが大幅に低い傾向がみられる（統計的にも有意）。
- 新型コロナ禍関連では、他にも様々な課題があると考えられるが、従業員のエンゲージメントへの十分な配慮も、相当に重要な課題であると考えられる。

図表-26：テレワーク許容等の有無別－エンゲージメントの状況



(注) テレワーク等許容有りとは、従業員アンケート Q4 の項目「本人のニーズや家族の状況などに応じて、多様な就労形態（勤務地や勤務時間等）を柔軟に選択できるようになっている」に「そう思う」「まあそう思う」場合とした。

### 3. キャリアオーナーシップの状況

#### 3-1. 企業調査から見たキャリアオーナーシップの状況

##### 3-1-1. キャリアオーナーシップの概況

- キャリアオーナーシップについて、インタビュー調査企業 11 社を中心に、整理すると以下の通り。本インタビュー調査の対象が 11 社であるため、限られた調査結果からの傾向である。
- ここ数年の各社のキャリアオーナーシップの変化をみてみると、キャリアオーナーシップが明らかに向上した企業は 4 社であった。他方、キャリアオーナーシップを重要視しつつも、向上がまだ十分には認識されていない企業は 7 社であった。

図表-27：キャリアオーナーシップの状況

キャリアオーナーシップの状況	数	業種
ここ数年、キャリアオーナーシップが明らかに向上している企業	4 社	機械、IT サービス
ここ数年、キャリアオーナーシップを重視しつつも、その向上が十分に認識されていない企業	7 社	IT サービス、鉄鋼、機械、石油、自動車、流通

#### 【キャリアオーナーシップの状況】

- 新規領域への進出意欲が高い企業や、エンゲージメントの高い企業では、社員のキャリアオーナーシップが高い。新しい領域が増え、新しいチャレンジ、仕事のチャンスがあることは、社員のエンゲージメントを高めると同時に、新しいキャリアに挑戦する機会が増えることによりキャリアオーナーシップの意識も高まるとの話が聞かれた。
- 今までは、会社に入り定年まで生活が保障され、キャリアは企業が作ってくれるものという認識で、会社の指示通り異動・転勤も行い、組織に貢献することが会社員人生では当たり前だったが、当たりの人生は大きく変化している。
- 企業を取り巻く環境が激変する中で、自社のビジネスが変わり、新たな知識やスキルが求められる時代には、企業は社員にキャリアを自ら考え形成することを求めるようになっている。
- 調査対象企業においても、雇用を維持し、社会で活躍し続けられるようキャリア開発支援をしているが、キャリアオーナーシップを持つ自律的な社員となることを強く期待する企業が大半である。
- 企業は、キャリアオーナーシップを確立するために、社内外でのスキルアップ研修やライフプラン研修、社内公募制度、さらには、副業や複業の承認など、自らがキャリアを選択する機会を提供している。

- 企業インタビューを通じて、社員のキャリア意識には個人差があり、まだ十分に育っていないのが実態である様子がうかがえた。とりわけ、中高年層でのキャリア意識が低いことが各企業の問題となっている模様である。
- 若手社員は、就職活動時からキャリア形成が重要であることを学んでおり、キャリアオーナーシップは高い傾向がある。しかしながら、将来を見据えたキャリアビジョンを持ち自らキャリアを考えるには、上司や人事部門が個々人の特性を踏まえたキャリア構築の支援を行うことが、必要であるという意見も多く聞かれた。

### 3-1-2. キャリアオーナーシップ向上に影響を与える要因

- **新規領域進出（新製品・新規サービス・新規事業開発）を推進する企業ではキャリアオーナーシップが向上**
  - 従業員のキャリアオーナーシップに向上がみられることを明らかに認識している企業には、新製品・新規サービス・新規事業開発を推進する IT サービス企業が多くみられた。こうした企業では、新しい製品・サービスの開発でのスピードが要求され、また新規ビジネス領域が拡大するなかで、新しい仕事、新しいポストが常に生まれている。こうした中では、人材の流動性が高く、キャリアを形成するチャンスも多くなっているとみられる。
- **エンゲージメントが高い企業ではキャリアオーナーシップが向上**
  - キャリアオーナーシップが高い企業は、同時にエンゲージメントも高い様子が見られる。
  - 会社の業績拡大や事業拡大、新規事業への進出などにより、新しいポストが増えることや、新しい仕事へのチャレンジなどで、エンゲージメントが向上するとともに、新たなキャリアの選択肢が増えることで、キャリアオーナーシップ向上につながっており、両者のシナジー効果をもたらしている。
  - アンケート調査においても、エンゲージメント（仕事・組織）が高い人は、キャリアオーナーシップも高く、正の相関がみられている。
- **人事制度改革がキャリアオーナーシップを考えるトリガーとなる**
  - インタビュー企業からは、人事制度改革を機にキャリアオーナーシップが向上する例がみられた。早期退職制度の導入を機会に自分のキャリアを見直しキャリアへの意識が向上したという事例もみられた。このように、社内公募制度による社内転職や社内副業を認める新しい人事制度導入が、社員が自律的にキャリアを考えるトリガーとなっている。さらに、働き方改革や多様な働き方が求められる社会的な背景も社員の意識変革に影響を与えている。
- **若手のキャリア意識が高く、ミドル・シニア層のキャリア意識が低い傾向**
  - キャリア意識には、若手社員とミドル・シニア社員では大きな違いがある。
  - 若手社員は、自分のキャリアについて意識が高く、自己研鑽のためにセミナー、通信教育、語学学習の受講や MBA の取得などに励む社員も多くみられる。20、30 代の若手層では、大

学などのキャリア教育が一般的で、入社した時からキャリア意識が高く自律的な教育を求める傾向がみられる。しかしながら、主体的にキャリア形成を行い自律的に行動することは容易ではなく、上司の助言や指導が重要となる。

- 一方、ミドル・シニア社員は、今まで自律的なキャリア形成の機会がなかったことや、管理職ポストの減少、時代のニーズや環境変化に追いつけないなど様々な事情から、モラルの低下が問題となっているとの話が聞かれた。ミドル・シニア社員の変化対応力やキャリア意識の向上が多くの企業の課題となっている。

### 3-1-3. キャリアオーナーシップの向上対策

- キャリアオーナーシップ向上対策について、キャリアオーナーシップの向上が明らかな企業とキャリアオーナーシップの向上が十分に認識されていない企業の、キャリアオーナーシップ向上対策の特徴・相違点をまとめると以下となる。

図表-28：キャリアオーナーシップ向上対策の特徴・相違

企業群	向上対策
キャリアオーナーシップの向上が明らかな企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性、外国籍、若手、シニアなどに分けて、きめ細かくセミナーやワークショップを実施。</li> <li>・社内公募制度、キャリアチャレンジ制度など、自らがキャリアを選択する機会を提供。</li> <li>・クロスジョブ制度など、社内での転職、副業を認める。</li> <li>・自分の仕事、組織の役割を超えて、会社が期待するような仕事をする（ストレッチ）人材を求める。</li> </ul>
キャリアオーナーシップの向上が十分に認識されていない企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一律の社内研修から選択型研修に転換。</li> <li>・上司と部下の面談を通して部下の思い、希望をよく聞く。</li> <li>・シニア層へのキャリア面談を行い、キャリアへの自覚を促す。</li> <li>・シニア層の転職支援制度を拡充・拡大。</li> </ul>

#### 【キャリアオーナーシップ向上対策の事例】

- **社内で多様なキャリア選択肢を提供し個々人のキャリア形成を支援することが重要**
  - キャリアオーナーシップが向上している企業の向上対策の特徴として、例えばキャリアチャレンジ制度による社内転職やクロスジョブ制度による本業と副業の組み合わせなど、多くのキャリア選択肢を提供していることがあげられる。また、社内の仕事情報（仕事の内容、仕事への公募等）を幅広く社員に公開し、キャリアへの興味を促す例もみられる。
  - 自らが手をあげキャリアの選択を行う機会の提供は、社員が自分のキャリアを真剣に考え、キャリア意識の醸成を促すとともに、自律的な社員の育成につながっている。
- **1on1 ミーティングによる上司と部下のコミュニケーションを強化し社員に寄り添うことが必要**
  - 社員の自律やキャリア意識を高めるために、多くの企業が 1on1 ミーティングの強化に取り組ん



でいる。以前は、成果へのフィードバックが中心となっていたが、上司は部下の悩みや将来への希望などをきめ細かく聞き、部下の長期的キャリア形成の支援、自律的社員の育成に取り組む例が多くみられる。一方で、マネジャーの役割が重大で負担も増しており、マネジャー育成も重要な課題となっている。

#### ■ 必要な知識を学ぶ多様な教育機会や仕組みを提供し自律的な学習の支援が重要

- キャリアオーナーシップ向上を意識づけるためには、教育が重要な役割を果たす。インタビュー企業では、会社が一律に指定する研修プログラムから、社員が自分の将来設計にもとづき、自分の必要な知識、スキルを学べる選択型研修を提供している企業が多かった。
- インタビュー事例からも、外部の教育機関との提携による多様なプログラムの提供、本業とは別に、異なった部門から多様な技術者が集まるコミュニティーを形成し、技術力強化を高める取り組みが、個人のキャリアオーナーシップの高揚につながる例などもみられる。

#### ■ 若手社員のキャリア意識の強化

- インタビュー調査からは、ミドル・シニア層に比べ若手社員のキャリア意識が非常に高いことが判明している。若手社員は、会社主導のキャリア形成ではなく、自分のキャリアの責任は自分にあり、1つの仕事・職業や会社に縛られることなく、変化に対応してキャリアを形成する志向が強い。こうした、若手社員の変化に対応して、年功序列の廃止、早期選抜、転勤の猶予など、若手社員のウィルを重視する対策がとられている。

#### ■ ミドル・シニア社員のキャリア意識の向上

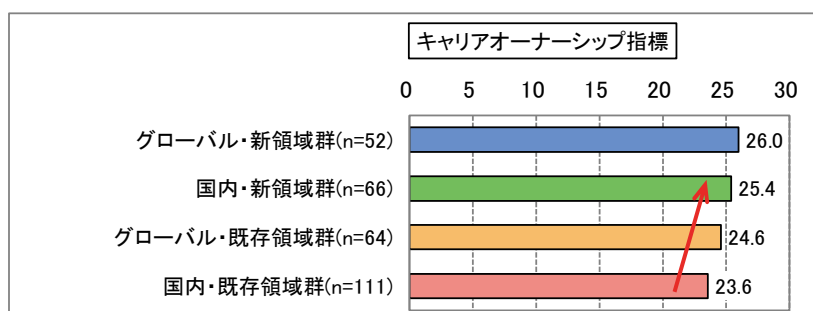
- ミドル・シニア社員（主として40歳以上）のキャリア意識が低いことは、各社とも共通している。ミドル・シニア層は、会社に対するロイヤルティやエンゲージメントは高いが、キャリアオーナーシップの意識が低いことが問題となっている。こうした年齢層は、会社任せのキャリア形成の中で育ち、会社が最後まで面倒をみてくれるという意識が強く、働きがいや意欲が低下し、「働かないミドル」「ぶら下がり社員」などと言われることもあり、その対応が課題となっている。
- ミドル・シニア社員のキャリア意識を向上するために、キャリア面談やキャリア研修を通じて、キャリアが続いていくことの自覚、ありたい姿の再考、持っている技術・スキル・強みの再認識などを通じて、キャリア意識の向上を図っている。
- キャリア意識の向上については、若手社員とミドル・シニア社員への対策が異なってくるが、それぞれの対策が、その主たる対象ではない他の層に対し、どのような影響を与えるかに留意して、きめ細かく対応することが必要であるという意見も聞かれた。

### 3-2. 従業員アンケートから見たキャリアオーナーシップの状況

#### 3-2-1. 経営戦略類型別のキャリアオーナーシップの状況

- 従業員アンケートの結果、国内事業中心の企業では、新領域進出を図っている企業において、そうではない企業と比較し、従業員のキャリアオーナーシップ意識が有意に高くなっている（図表-29）。
- 他方、グローバル事業運営を図っている企業においては、この対比（新領域進出を図っている企業とそうではない企業）では、従業員のキャリアオーナーシップの状況に有意差は見られなかった。

図表-29：企業類型別－キャリアオーナーシップ指標



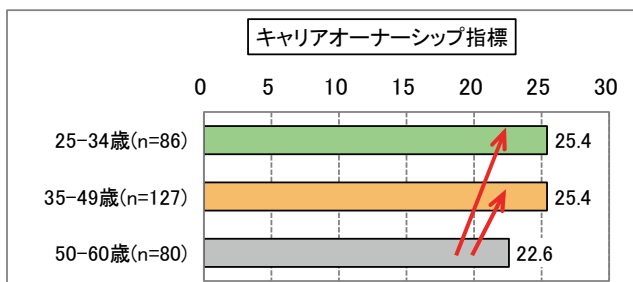
(注) キャリアオーナーシップ指標：

- キャリアオーナーシップを表すと考えられる 12 項目（Q7 の質問項目から、逆の趣旨の質問に関するものを除いたもの）それぞれについて、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点とし、また、逆の趣旨の 3 項目それぞれについて、「そう思わない」を 3 点、「あまりそう思わない」を 2 点、「まあそう思う」を 1 点、「そう思う」を 0 点として、従業員ごとに、合計点を算出した値

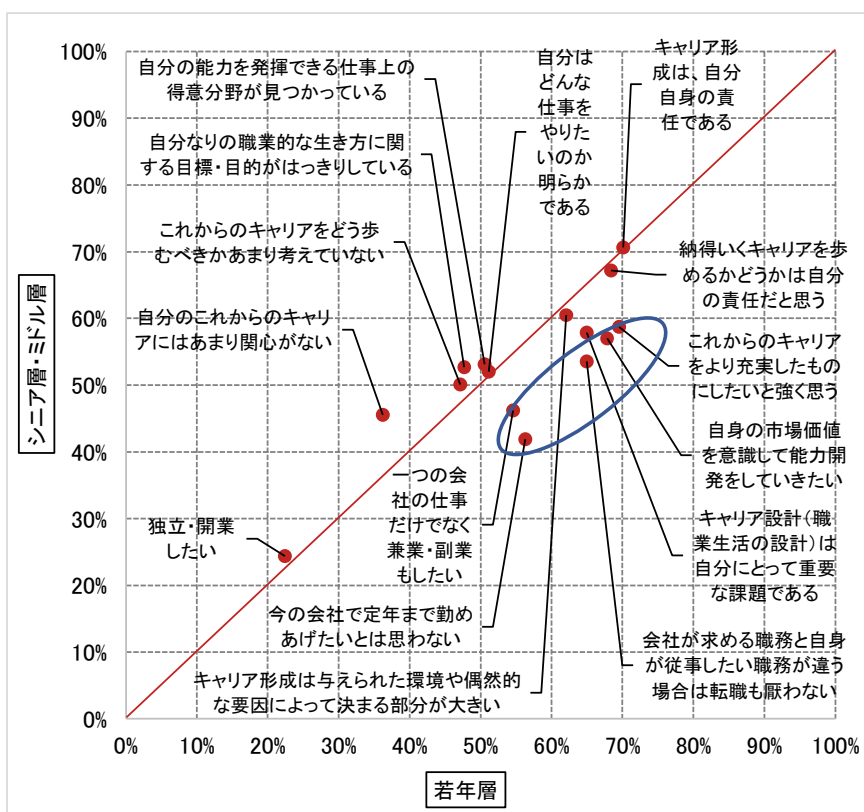
#### 3-2-2. 年齢階層別のキャリアオーナーシップの状況

- 従業員アンケートの結果、年齢層区分でみると、シニア層では、キャリアオーナーシップ意識は、若年層より低い傾向が見られた（図表-30）。
- また、ミドル層・シニア層は若年層に比べ、「今の会社で定年まで勤めあげたいとは思わない」、「一つの会社の仕事だけでなく兼業・副業もしたい」、「会社が求める職務と自身が従事したい職務が違う場合は転職も厭わない」、「自身の市場価値を意識して能力開発をしていきたい」、「これからのキャリアをより充実したものにしていきたいと強く思う」とした者の割合が、低い（図表-31）という、前項と同じ傾向を示す状況がみられた。

図表-30：年齢階層別－キャリアオーナーシップ指標



図表-31：キャリアオーナーシップに関する若年層とシニア層・ミドル層の対比



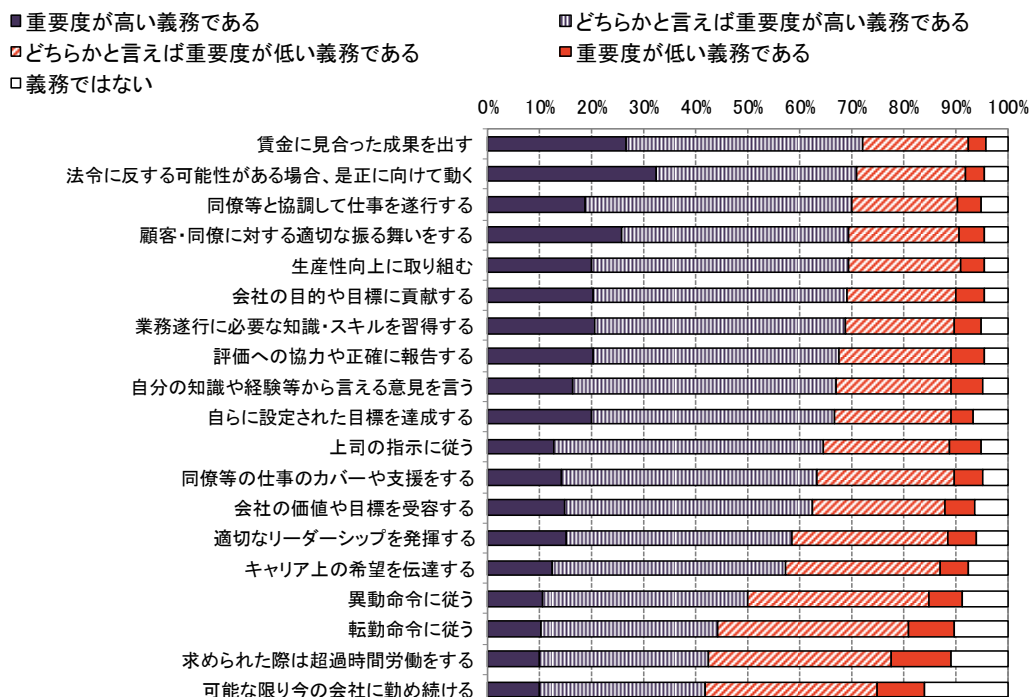
(注) 各項目に「そう思う」「まあそう思う」と答えた者の割合をプロットした。

### 3-2-3. 従業員が会社の職務に就く上で義務的だと思う事項

- 従業員に対し、会社で職務に就く上で義務的だと思う事項について聞くと、「賃金に見合った成果を出す」「法令に反する可能性がある場合、是正に向けて動く」という質問について、「重要度が高い義務である」「どちらかと言えば重要度が高い義務である」とした者が最も多かった(図表-32)。
- 「生産性向上に取り組む」「会社の目的や目標に貢献する」「業務遂行に必要な知識・スキルを習得する」を、「重要度が高い義務」と回答した者は、いずれについても20%程度であったが、「どちらかと言えば重要度が高い義務」とした者を含めると、70%程度であった。

図表-32：従業員が会社で職務に就く上で義務的だと思う事項

以下の中で、従業員が会社で職務に就く上で求められる義務的なものは何だと思えますか？それはどの程度重要な義務的事項だと思いますか？各項目について最も当てはまるもの一つを選んでください(Q13) (SA、n=637)



	重要度が高い義務である	どちらかと言えば重要度が高い義務である	どちらかと言えば重要度が低い義務である	重要度が低い義務である	義務ではない
賃金に見合った成果を出す	26.5%	45.5%	20.4%	3.5%	4.1%
法令に反する可能性がある場合、是正に向けて動く	32.5%	38.3%	21.2%	3.6%	4.4%
同僚等と協調して仕事を遂行する	18.8%	51.3%	20.3%	4.4%	5.2%
顧客・同僚に対する適切な振る舞いをする	25.7%	43.8%	21.2%	4.7%	4.6%
生産性向上に取り組む	20.1%	49.5%	21.5%	4.4%	4.6%
会社の目的や目標に貢献する	20.3%	48.8%	20.9%	5.7%	4.4%
業務遂行に必要な知識・スキルを習得する	20.6%	48.4%	20.9%	5.2%	5.0%
評価への協力や正確に報告する	20.4%	47.3%	21.4%	6.4%	4.6%
自分の知識や経験等から言える意見を言う	16.5%	50.5%	22.0%	6.3%	4.7%
自らに設定された目標を達成する	19.9%	46.6%	22.6%	4.2%	6.6%
上司の指示に従う	12.6%	52.1%	24.0%	6.1%	5.2%
同僚等の仕事のカバーや支援をする	14.1%	49.3%	26.4%	5.3%	4.9%
会社の価値や目標を受容する	14.9%	47.4%	25.7%	5.7%	6.3%
適切なリーダーシップを発揮する	15.2%	43.2%	30.0%	5.5%	6.1%
キャリア上の希望を伝達する	12.2%	45.1%	29.7%	5.7%	7.4%
異動命令に従う	10.7%	39.4%	34.9%	6.4%	8.6%
転勤命令に従う	10.4%	33.9%	36.7%	8.8%	10.2%
求められた際は超過時間労働をする	10.0%	32.5%	35.2%	11.5%	10.8%
可能な限り今の会社に勤め続ける	10.0%	31.7%	33.1%	9.1%	16.0%

### 3-3. 調査結果と考察

- キャリアオーナーシップに関する企業インタビューでは、企業においては、雇用を維持し、社会で活躍し続けられるよう、様々な対策を通じてキャリア開発を支援しているが、同時に、キャリアオーナーシップを持つ自律的な社員となることを強く期待している企業が多かった。
- 企業インタビューを通じ、社員のキャリアオーナーシップの状況には個人差があり、まだ十分には形成されていないのが実態である様子がうかがえた。とりわけ、ミドル・シニア層でキャリアオーナーシップが低いことが、各企業の問題となっている模様である。
- 一方、若手層については、キャリアオーナーシップは高い傾向があるが、上司や人事部門が個々人の特性を踏まえたキャリア構築の支援を行うことが、必要であるという意見も多く聞かれた。
- 従業員アンケート調査では、経営戦略別のキャリアオーナーシップの状況、年齢階層別のキャリアオーナーシップの状況について、分析を行った。
- 経営戦略別のアンケート分析では、新領域進出を図っている企業においては、従業員のキャリアオーナーシップが高い傾向がみられた。この点については、企業インタビューにおいて、新領域進出を図っている企業においては、業務開発にスピードが要求され、また、新しい仕事、ポストが常に生まれているため、キャリアを形成するチャンスが多くなっているとの話が聞かれたことと、整合的である。他方、これは、新領域進出を図っている企業においては、キャリアオーナーシップが高い人を多く採用していることによる結果である可能性もある。
- また、年齢層別の分析では、シニア層では、キャリアオーナーシップが、若年層より低い傾向が見られたところであり、この点も企業インタビューの結果と整合的である。
- 他方、日本でのキャリアオーナーシップの水準自体については、一般的には高くないのではないかとの推測も聞かれるが、個人の意識に係るものであり、比較対象分析が容易ではないところ、更なる精査が必要な事項と思われる。

## 4. エンゲージメントとキャリアオーナーシップの相関関係

### 4-1. 企業調査から見たエンゲージメントとキャリアオーナーシップの相関関係

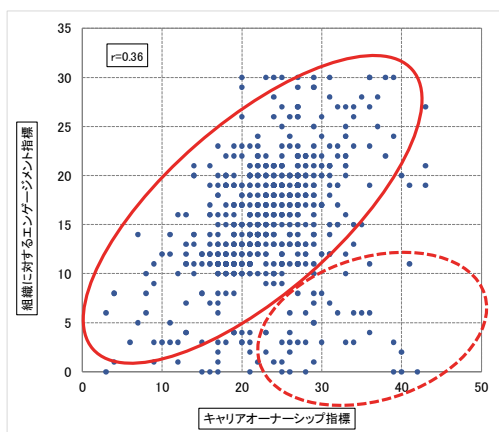
- 本件企業調査や研究会討議の中で、多くの企業から、エンゲージメントとキャリアオーナーシップは相反するものではなく、双方のための対策をうまく組み合わせることで、双方の向上のための、相乗的な効果が生まれるとの意見が聞かれた。この観点から、従業員のキャリア自律を向上させて、従業員のキャリア形成を支援していく中で、同時にエンゲージメントを最大限に引き出し、会社の成長、総合力を高める対策がとられている事例がみられる。
- 他方、一部の企業からは、エンゲージメントとキャリアオーナーシップのバランスを取ることは難しい課題という意見も聞かれた。しかしながら、退職リスク等を恐れて、キャリアオーナーシップの育成を抑えることは本末転倒であるとして、従業員が活躍できる環境作りを行っているとの話も聞かれた。
- この点に関し、業種別にみると、製造業のように、組織のチームワークによる業務遂行が必要とされるところにおいては、エンゲージメントとキャリアオーナーシップは相反する傾向が高い面があり、他方、IT サービス業のように、技術の変化が速いため、個々の従業員の努力・能力に成果が大きく依存するところでは、相反する傾向は少ない状況にある、というコメントがあった。
- また、同一企業の中でも、職種による相違があるという意見もあった。例えば製造業では、特に製造現場や品質管理の面では、社内チームワークでの業務遂行が不可欠であり、キャリアオーナーシップよりエンゲージメントが重要な局面があるが、そのような環境ではない職種もある、という意見があった。また、企業では残念ながら業績が悪化する局面が有るものであり、そのようなケースも念頭に置いて、従業員がキャリアオーナーシップの意識も持つことが重要とのコメントがあった。
- この論点は残るが、その上で各社に共通していたことは、従業員のエンゲージメントやキャリアオーナーシップを向上させるためには、いずれを中心課題に置くにせよ、働く人にとって魅力ある職場作り、仕事へのやりがい、職場での働く人の心理的な安心感を与える等の対策（心理的安全）が重要であるということである。失敗してもまたチャレンジできる制度を適切に運用することもその事例である。また、近年、日本では所得が上がっていない環境下で、金銭報酬より感情報酬を重視しているという例も聞かれた。

### 4-2. 従業員アンケートから見たエンゲージメントとキャリアオーナーシップの相関関係

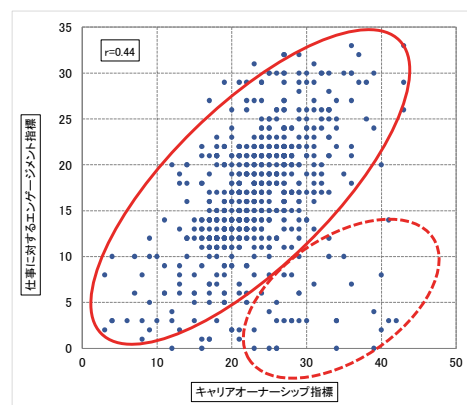
- 従業員アンケートの結果、調査対象者（日本の企業の従業員；大卒事務系；正社員）においては、キャリアオーナーシップと、組織に対するエンゲージメント又は仕事に対するエンゲージメントにつき、相関の程度はあまり高くはないが、ある程度の正の相関が見られた（図表-33、図表-34）。
- また、エンゲージメントとキャリアオーナーシップの関係につき、「高エンゲージメント」で「低キャリアオーナーシップ」のケース、「低エンゲージメント」で「高キャリアオーナーシップ」のケースにつき、その状況を分析するため、人事マネジメント対策の内容別に、その分布の状況を調査すると、人事マネジメント対策として、個々の職員の心理的安全を重視した対策（「職場では一人の人間として尊重されている」、「自身が現在の職務との調和を図りながら、キャリアの構築の責任を持つことが求められてい

る」などのマネジメント)を行っている場合では、キャリアオーナーシップの高低によらず、いずれの場合でも、エンゲージメント(組織、仕事)が高い者が多い(構成比率が高い)傾向がある、という結果が見られた(図表-35、図表-36)。

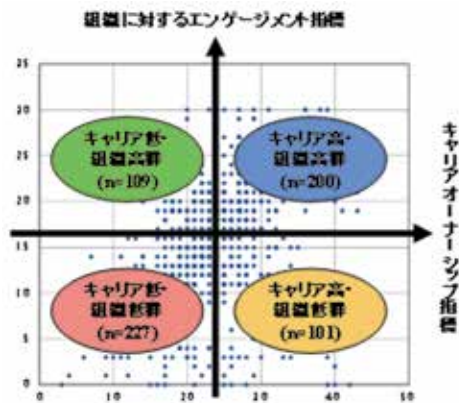
図表-33：キャリアオーナーシップ指標と組織に対するエンゲージメント指標の相関



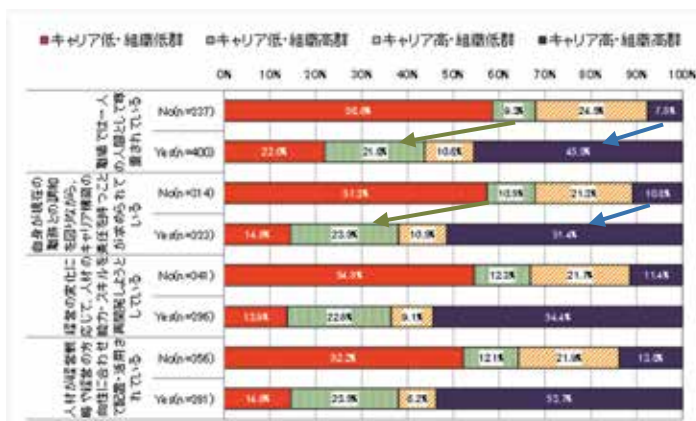
図表-34：キャリアオーナーシップ指標と仕事に対するエンゲージメント指標の相関



図表-35：キャリアオーナーシップ指標と組織に対するエンゲージメント指標の相関図の象限分け



図表-36：人材マネジメントの実施状況別 - 各象限の割合



- ※ キャリア低・組織低群(赤)：低・キャリアオーナーシップ／低・組織へのエンゲージメントのグループ
- キャリア低・組織高群(緑)：低・キャリアオーナーシップ／高・組織へのエンゲージメントのグループ
- キャリア高・組織低群(黄)：高・キャリアオーナーシップ／低・組織へのエンゲージメントのグループ
- キャリア高・組織高群(青)：高・キャリアオーナーシップ／高・組織へのエンゲージメントのグループ
- ※ 上図は組織に対するエンゲージメントに関するものであるが、仕事に対するエンゲージメントにおいても同様である。詳細な分析結果については、参考資料の「従業員へのアンケート調査結果」を参照。

#### 4-3. 調査結果と考察

- 本件企業調査や研究会討議の中で、多くの企業から、エンゲージメントとキャリアオーナーシップは相反するものではなく、双方のための対策をうまく組み合わせることで、双方の向上のための、相乗的な効果が生まれるとの意見が聞かれた。この観点から、従業員のキャリア自律を向上させて、従業員のキャリア形成を支援していく中で、同時にエンゲージメントを最大限に引き出し、会社の成長、総合力を高める対策がとられている事例がみられる。
- 他方、一部の企業からは、エンゲージメントとキャリアオーナーシップのバランスを取ることは難しい課題という意見も聞かれた。しかしながら、退職リスク等を恐れて、キャリアオーナーシップの育成を抑えることは本末転倒であるとして、従業員が活躍できる環境作りを行っているとの話も聞かれた。
- この点に関し、業種別にみると、製造業のように、組織のチームワークによる業務遂行が必要とされるところにおいては、エンゲージメントとキャリアオーナーシップは相反する傾向が高い面があり、他方、IT サービス業のように、技術の変化が速いため、個々の従業員の努力・能力に成果が大きく依存するところでは、相反する傾向は少ない状況にある、というコメントがあった。
- また、研究会では、同一企業の中でも、職種による相違があるという意見があった。例えば製造業では、特に製造現場や品質管理の面では、社内チームワークでの業務遂行が不可欠であり、キャリアオーナーシップよりエンゲージメントが重要な局面があるが、そのような環境ではない職種もある、という意見があった。また、企業では残念ながら業績が悪化する局面が有るものであり、そのようなケースも念頭に置いて、従業員がキャリアオーナーシップの意識も持つことが重要とのコメントがあった。
- 従業員アンケートの結果、調査対象者（日本の企業の従業員；大卒事務系；正社員）においては、キャリアオーナーシップと、組織に対するエンゲージメント又は仕事に対するエンゲージメントにつき、相関の程度はあまり高くはないが、ある程度の正の相関が見られた。
- 人事マネジメント対策として、個々の職員の心理的安全を重視した対策（「職場では一人の人間として尊重されている」、「自身が現在の職務との調和を図りながら、キャリアの構築の責任を持つことが求められている」などのマネジメント）を行っている場合では、キャリアオーナーシップの高低によらず、いずれの場合でも、エンゲージメント(組織、仕事)が高い者が多い傾向がある、という結果が見られた。このため、人事対策として、個々の職員の心理的安全を重視した対策が、キャリアオーナーシップは高いがエンゲージメントは必ずしも高くない従業員のエンゲージメントを高める対策になり、また同時に、双方が低い従業員への対策にもなると考えられる。



## 5. 従業員アンケート結果の重回帰分析によるエンゲージメント向上対策

### 5-1. キャリアオーナーシップの高低による人材マネジメントのエンゲージメント向上への効果の相違

- 「人材マネジメント」対策の効果を分析するため、従業員を、キャリアオーナーシップが高い層、中程度の層、低い層の3区分に分類してみると、「人材マネジメント」対策は、いずれの区分層に対しても、従業員のエンゲージメントを向上させる効果（有意なプラスの係数）が見られた（図表-37）。この効果は、組織に対するエンゲージメントにも、仕事に対するエンゲージメントにも同様にみられた。
- さらに、「人材マネジメント」対策の内容ごとの効果を分析するため、「人材マネジメント」対策を、「戦略連動」型、「外部志向」型、「個の尊重」型に分類し、それぞれの効果を調べると、以下の通り。（図表-37）なお、この効果は、組織に対するエンゲージメントにも、仕事に対するエンゲージメントにも、ほぼ同様にみられた。
- 「戦略連動」型人事については、キャリアオーナーシップの程度区分で、高・中・低のいずれの層に対しても効果が見られるが、特に、キャリアオーナーシップが高い層、中程度の層に対して、エンゲージメントを向上させる効果（統計的に有意なプラスの係数）が見られる。
- 「外部志向」型人事については、特にキャリアオーナーシップが高い層のエンゲージメントを向上させる効果が見られる。
- 「個の尊重」型人事は、組織に対するエンゲージメントについては、キャリアオーナーシップの程度区分のいずれの層に対しても向上効果が見られる。仕事に対するエンゲージメントについても、いずれの層に対しても向上効果が見られるが、特に、キャリアオーナーシップの低い層に対して統計的に有意な効果が見られる。

※ ここで、「人材マネジメント」は、「戦略連動」型、「外部志向」型又は「個の尊重」型の人材マネジメントを全て包摂する人事政策を意味しており、前述の「人材マネジメント実施指標」と同じものである。その他の変数の作成方法やその妥当性等の詳細については、参考資料の「従業員へのアンケート調査結果」を参照。

図表-37：キャリアオーナーシップの高中低別－人材マネジメントによるエンゲージメントへの効果

従属変数	仕事に対するエンゲージメント					
	キャリア高群(N=157)		キャリア中群(N=177)		キャリア低群(N=146)	
	Model1 $\beta$	Model2 $\beta$	Model3 $\beta$	Model4 $\beta$	Model5 $\beta$	Model6 $\beta$
独立変数						
人材マネジメント実働指標	0.586 ***		0.466 ***		0.412 ***	
戦略連動		0.311 *		0.412 ***		0.197
外部志向		0.188 *		-0.018		0.037
個の尊重		0.153		0.11		0.226 †
R <sup>2</sup>	0.425	0.430	0.300	0.323	0.321	0.325
従属変数	組織に対するエンゲージメント					
	キャリア高群(N=157)		キャリア中群(N=177)		キャリア低群(N=146)	
	Model7 $\beta$	Model8 $\beta$	Model9 $\beta$	Model10 $\beta$	Model11 $\beta$	Model12 $\beta$
独立変数						
人材マネジメント実働指標	0.726 ***		0.580 ***		0.421 ***	
戦略連動		0.335 *		0.487 ***		0.206
外部志向		0.254 **		-0.016		-0.138
個の尊重		0.22 *		0.158 †		0.373 **
R <sup>2</sup>	0.595	0.599	0.369	0.401	0.266	0.314

\*\*\*:p<.001 \*\*p<.01 \*:p<.05 †:p<.10

## 5-2. 転職志向が高い者に対する「戦略連動」型及び「外部志向」型人事の有効性

- キャリアオーナーシップの意識の一部の類型として考えられる「転職志向」が高い者について、エンゲージメントの状況を分析すると、予想された通り、「組織に対するエンゲージメント」が低い傾向があるとの結果（有意なマイナスの係数）になった(図表-38)。
  - このことを踏まえ、「転職志向」が高い者につき、エンゲージメントを向上させる効果的な対策が議論になるところ、「『戦略連動』型人事×『転職志向』層」及び「『外部志向』型人事×『転職志向』層」という変数の組織エンゲージメントへの回帰分析の係数は正であった。これは、転職志向が高い人であるほど、「戦略連動」型又は「外部志向」型の人材マネジメントが、組織に対するエンゲージメントを向上させる、という傾向を示唆しているものである。
- ※ 「転職志向」に関する変数の作成方法、その妥当性については、参考資料の「従業員へのアンケート調査結果」を参照。

図表-38：組織に対するエンゲージメントへの「転職志向」層、「戦略連動」型・「外部志向」型人事の影響

組織に対するエンゲージメントへの効果

	Model13		Model14		Model15			
	$\beta$		$\beta$		$\beta$			
戦略連動	0.634	***	外部志向	0.461	***	個の尊重	0.619	***
転職志向	-0.139	***	転職志向	-0.138	**	転職志向	-0.135	***
戦略連動*転職志向	0.097	**	外部志向*転職志向	0.153	***	個の尊重*転職志向	0.058	
	R <sup>2</sup>	0.452	R <sup>2</sup>	0.299	R <sup>2</sup>	0.422		

\*\*\*:p<.001 \*\* :p<.01 \* : p<.05 †:p<.10

### 5-3. 調査結果と考察

- 「人材マネジメント」対策の内容ごとの効果を分析するため、「人材マネジメント」対策を、「戦略連動」型、「外部志向」型、「個の尊重」型に分類し、それぞれの効果を調べると、以下の通り。
  - 「戦略連動」型人事については、キャリアオーナーシップの程度区分で、高・中・低のいずれの層に対しても効果が見られるが、特に、キャリアオーナーシップが高い層、中程度の層に対して、エンゲージメントを向上させる効果が見られる。
  - 「外部志向」型人事については、特にキャリアオーナーシップが高い層のエンゲージメントを向上させる効果が見られる。
  - 「個の尊重」型人事は、組織に対するエンゲージメントについては、キャリアオーナーシップの程度区分のいずれの層に対しても向上効果が見られる。仕事に対するエンゲージメントについても、いずれの層に対しても向上効果が見られるが、特に、キャリアオーナーシップの低い層に対して統計的に有意な効果が見られる。
- この点は、キャリアオーナーシップの高低によって、エンゲージメントを高める人材マネジメントの内容が異なり得ることを示唆するものである。具体的な人材マネジメントの構築に際しては、従業員を層区分することの現実性を含め、課題はあると思われるが、今後の企業における人事戦略・人事対策の検討において、参考になるとと思われる。
- また、キャリアオーナーシップ意識の一部の類型として考えられる「転職志向」が高い者については、「組織エンゲージメント」について、低い傾向があるとの結果が得られたが、同時に、転職志向が高い人であるほど、「戦略連動」型又は「外部志向」型人事が、組織エンゲージメントを向上させる、という傾向が示唆された。
- この点は、「転職志向」が高い者について、社内で効果的に活躍してもらうための人事戦略・人事対策の構築において、参考になると考えられる。

## IV. 分析結果全体を受けた課題及び示唆

### 1. 調査結果・考察の概要

#### (1) 経営戦略と人事戦略の関係

##### ① 企業調査から見た経営戦略と人事戦略

- 企業調査を踏まえて考えると、人事戦略・人事対策については、伝統的には必ずしも経営戦略と連動するものとは認識されていなかったが、経営環境の変化が積み重なり、また急激に進展している中で、積極的に対応するか、受け身的に対応するかの相違はあるとしても、経営戦略と連動するものと認識されるようになってきていると考えられる。
- 特に、多くの企業で、既存ビジネスモデルの革新や新規ビジネスの創出が重大な課題となる中で、その推進のために、新人事制度の導入や外部人材の活用が不可避になっていると考えられる。
- また、それぞれの事業環境に応じた個別の経営戦略を、効果的に推進するためには、従業員による積極的な対応が不可欠であるため、それに対応する人事戦略・人事対策が求められている面があると考えられる。
- また、企業が「経営戦略」を構築する際には、その前提となる「企業理念（パーパス）」につき、明確化・社内共有に注力しているという意見も聞かれた。

##### ② 従業員アンケートから見た経営戦略と人事戦略

- まず、人材マネジメント全般及び従業員の経験の状況についてみると、大幅な事業転換等で新領域進出を目指す戦略（従業員評価）をとっている企業では、「人材マネジメント実施指標」、「従業員経験価値指標」が高い傾向がみられるところ、新領域進出を目指す戦略を実施する一環で、従業員への慎重・入念な対応が実施されていることが考えられる。
- 前項の結果に関連して、主に国内での事業運営を目指しているのか、グローバルな事業運営を目指しているのかの戦略の相違によっては、いずれの指標についても、結果に相違があまり見られなかった。この点については、海外事業要員の特定など、個別の要因が調査に影響している可能性があり、評価するためには、更なる分析が必要と考えられる。
- 次に、人材マネジメントにつき内容を区分して見てみると、まず、既に新領域進出を図っている企業（同）においては、「戦略連動」型、「外部志向」型、「個の尊重」型の人材マネジメントにつき、いずれも高い値を示す者の比率が高い傾向にあり、様々な人事対策が導入されていることが考えられる。また、今後新領域進出を目指す戦略を想定している段階の企業（同）では、「戦略連動」型、「個の尊重」型の人材マネジメントにつき、高い値を示す者の比率が高い一方、「外部志向」型の人材マネジメントについては、差が見られなかった。これは、「外部志向」型の人材マネジメントの導入に際しては、導入に様々な課題があるところ、現実の導入には至っていない可能性が想定される。

- 一方、既にグローバル事業運営を図る戦略を取っている企業においては、「戦略連動」型、「個の尊重」型の人材マネジメントにつき、高い値を示す者の比率が高い傾向がある。また、今後におけるグローバル事業運営を目指す企業においては、特に現地生産・販売までも志向する場合に「個の尊重」型人材マネジメントにつき、高い値を示す者の比率が高い傾向がみられた。後者の要因として、「個の尊重」対策により、適切な海外人材要員を新たに確保しようとしていることが考えられる。

## (2) エンゲージメントとキャリアオーナーシップ

### ① エンゲージメントの状況

- 企業調査からも、従業員アンケートからも、日本企業の従業員には、組織に対しても、仕事に対しても、一定のエンゲージメント意識があると見られる。
- これは、企業が、経営環境の変化に連動した人事対策の導入を進める中で、従業員のエンゲージメントの維持・向上のために、様々な対策を講じていることが、その要因の一つと考えられる。
- ただし、従業員のエンゲージメントは、企業の業績拡大や成長の状況に、大きな影響を受けている傾向も見られることにも留意する必要がある。
- 一方、本件従業員アンケートの分析においては、組織に対するエンゲージメントと仕事に対するエンゲージメントの相関として、先行研究での米国での分析と比較し、より高いレベルの相関がみられたことが注目される。
- エンゲージメントを経営戦略類型別に見ると、新領域進出を図っている企業においては、エンゲージメントが高い傾向がみられる。これらの企業は、企業においてエンゲージメントの向上を図るための対策が講じられているケースや、また、その戦略により業績拡大・成長が実現できていることによるケースが考えられる。他方、国内事業中心か、グローバル事業運営推進か、という経営戦略の相違によっては、エンゲージメントの差は見られないことについて、理由が不明であり、更なる精査が必要と思われる。
- 年齢層ごとのエンゲージメントの状況をみると、若年層は、ミドル・シニア層と比べ、エンゲージメントが低い傾向にある。また、ミドル・シニア層は、若年層に比べ、「今後も今の会社で働きたい」とした者の割合が高い。エンゲージメントの向上を図る人事対策の構築に際しては、一方への対策が他方にも影響しうると考えられるため、このような年齢層ごとの相違も考慮に入れる必要があると考えられる。

### ② キャリアオーナーシップの状況

- キャリアオーナーシップに関する企業インタビューでは、企業においては、雇用を維持し、社会で活躍し続けられるよう、様々な対策を通じてキャリア開発を支援しているが、同時に、キャリアオーナーシップを持つ自律的な社員となることを強く期待している企業が多かった。
- 企業インタビューを通じ、社員のキャリアオーナーシップの状況には個人差があり、まだ十分には形成されていないのが実態である様子がうかがえた。とりわけ、ミドル・シニア層でキャリアオーナーシップが低いことが、各企業の問題となっている模様である。

- 一方、若手層については、キャリアオーナーシップは高い傾向があるが、上司や人事部門が個々人の特性を踏まえたキャリア構築の支援を行うことが、必要であるという意見も多く聞かれた。
- 従業員アンケート調査では、経営戦略別のキャリアオーナーシップの状況、年齢階層別のキャリアオーナーシップの状況について、分析を行った。
- 経営戦略別のアンケート分析では、新領域進出を図っている企業においては、従業員のキャリアオーナーシップが高い傾向がみられた。この点については、企業インタビューにおいて、新領域進出を図っている企業においては、業務開発にスピードが要求され、また、新しい仕事、ポストが常に生まれているため、キャリアを形成するチャンスが多くなっているとの話が聞かれたことと、整合的である。他方、これは、新領域進出を図っている企業においては、キャリアオーナーシップが高い人を多く採用していることによる結果である可能性もある。
- また、年齢層別の分析では、シニア層では、キャリアオーナーシップが、若年層より低い傾向が見られたところであり、この点も企業インタビューの結果と整合的である。
- 他方、日本でのキャリアオーナーシップの水準自体については、一般的には高くないのではないかとの推測も聞かれるが、個人の意識に係るものであり、比較対象分析が容易ではないところ、更なる精査が必要な事項と思われる。

### ③ エンゲージメントとキャリアオーナーシップの相関関係

- 本件企業調査や研究会討議の中で、多くの企業から、エンゲージメントとキャリアオーナーシップは相反するものではなく、双方のための対策をうまく組み合わせることで、双方の向上のための、相乗的な効果が生まれるとの意見が聞かれた。この観点から、従業員のキャリア自律を向上させて、従業員のキャリア形成を支援していく中で、同時にエンゲージメントを最大限に引き出し、会社の成長、総合力を高める対策がとられている事例がみられる。
- 他方、一部の企業からは、エンゲージメントとキャリアオーナーシップのバランスを取ることは難しい課題という意見も聞かれた。しかしながら、退職リスク等を恐れて、キャリアオーナーシップの育成を抑えることは本末転倒であるとして、従業員が活躍できる環境作りを行っているとの話も聞かれた。
- この点に関し、業種別にみると、製造業のように、組織のチームワークによる業務遂行が必要とされるところにおいては、エンゲージメントとキャリアオーナーシップは相反する傾向が高い面があり、他方、IT サービス業のように、技術の変化が速いため、個々の従業員の努力・能力に成果が大きく依存するところでは、相反する傾向は少ない状況にある、というコメントがあった。
- また、研究会では、同一企業の中でも、職種による相違があるという意見があった。例えば製造業では、特に製造現場や品質管理の面では、社内チームワークでの業務遂行が不可欠であり、キャリアオーナーシップよりエンゲージメントが重要な局面があるが、そのような環境ではない職種もある、という意見があった。また、企業では残念ながら業績が悪化する局面が有るものであり、そのようなケースも念頭に置いて、従業員がキャリアオーナーシップの意識も持つことが重要とのコメントがあった。

- 従業員アンケートの結果においては、調査対象者（日本の企業の従業員；大卒事務系；正社員）においては、キャリアオーナーシップと、組織に対するエンゲージメント又は仕事に対するエンゲージメントにつき、相関の程度はあまり高くはないが、ある程度の正の相関が見られた。
- 人事マネジメント対策として、個々の職員の心理的安全を重視した対策（「職場では一人の人間として尊重されている」、「自身が現在の職務との調和を図りながら、キャリアの構築の責任を持つことが求められている」などのマネジメント）を行っている場合では、キャリアオーナーシップの高低によらず、いずれの場合でも、エンゲージメント(組織、仕事)が高い者が多い傾向がある、という結果が見られた。このため、人事対策として、個々の職員の心理的安全を重視した対策が、キャリアオーナーシップは高いがエンゲージメントは必ずしも高くない従業員のエンゲージメントを高める対策になり、また同時に、双方が低い従業員への対策にもなると考えられる。

#### ④ 従業員アンケート結果の重回帰分析によるエンゲージメント向上対策

- 「人材マネジメント」対策の内容ごとの効果を分析するため、「人材マネジメント」対策を、「戦略連動」型、「外部志向」型、「個の尊重」型に分類し、それぞれの効果を調べると、以下の通り。
  - 「戦略連動」型人事については、キャリアオーナーシップの程度区分で、高・中・低のいずれの層に対しても効果が見られるが、特に、キャリアオーナーシップが高い層、中程度の層に対して、エンゲージメントを向上させる効果が見られる。
  - 「外部志向」型人事については、特にキャリアオーナーシップが高い層のエンゲージメントを向上させる効果が見られる。
  - 「個の尊重」型人事は、組織に対するエンゲージメントについては、キャリアオーナーシップの程度区分のいずれの層に対しても向上効果が見られる。仕事に対するエンゲージメントについても、いずれの層に対しても向上効果が見られるが、特に、キャリアオーナーシップの低い層に対して統計的に有意な効果が見られる。
- この点は、キャリアオーナーシップの高低によって、エンゲージメントを高める人材マネジメントの内容が異なり得ることを示唆するものである。具体的な人材マネジメントの構築に際しては、従業員を層区分することの現実性を含め、課題はあると思われるが、今後の企業における人事戦略・人事対策の検討において、参考になるとと思われる。
- また、キャリアオーナーシップ意識の一部の類型として考えられる「転職志向」が高い者については、「組織エンゲージメント」について、低い傾向があるとの結果が得られたが、同時に、転職志向が高い人であるほど、「戦略連動」型又は「外部志向」型人事が、組織エンゲージメントを向上させる、という傾向が示唆された。
- この点は、「転職志向」が高い者について、社内で効果的に活躍してもらうための人事戦略・人事対策の構築において、参考になると考えられる。

## 2. 調査から導かれる示唆と将来への指針

- 本調査から得られた知見から、今後の人事部門の役割における役割について、以下の点を示唆と将来への指針として提示する。

### (1) 人事部門への示唆・将来への指針

#### ① 経営戦略を支える人事戦略・人事対策を推進

- 経営戦略を実現し、経営目標を達成するための人事面からの戦略遂行を率先して推進
  - 事業環境、技術環境が著しく変化している近年、経営リソースの中での人材の役割がますます大きくなっている。経営戦略やその実行プランの検討に人事部門長等が入っているかどうかは経営目標達成の成否に大きな影響を与えるようになっている。
  - 新たな人事部門の役割として、経営戦略を実現し、経営目標を達成するための人事面からの戦略遂行を率先して推進していくことが重要になっている。
- 自社のパーパスや経営の方向性の明確化とそれらの従業員への浸透を積極的に推進
  - 従業員アンケートで見られたように、新商品やサービスの投入頻度が高く、大幅な事業転換等で新領域進出を目指す職場の方が、そうでない職場に比べ、従業員のキャリアオーナーシップも、エンゲージメントも共に高い。
  - 企業が、「新たな将来像に向け、自社がこのような役割を社会に対して果たそうとしており、そのためにこのような新たな事業に取り組んでいる」という点につき、従業員によくわかる形で発信し、浸透させていくことが、その戦略の遂行のために重要と考えられる。

#### ② 人材採用・確保のための外部労働市場の活用

- 自前主義からの脱却、外部連携、他との共創を含めたオープンイノベーションを推進
  - 本調査で行った、先進的な取り組みを行っている企業へのインタビューでも見られたように、大幅な事業転換等で新領域進出を目指す企業にとっては、社内人材の範囲では不足する人材に係る中途採用などによる確保や外部連携によるオープンイノベーション推進など、自社リソースだけでなく、外部リソースを積極的に活用する人事戦略への取り組みの重要性が今後いよいよ増していくと考えられる。

#### ③ キャリアオーナーシップとエンゲージメントの向上

- キャリアオーナーシップ向上とエンゲージメント向上の両立
  - 企業調査及び従業員アンケートの結果にも見られたように、キャリアオーナーシップが高いからといって必ずしもエンゲージメントが低くなるわけではない。しかし、キャリアオーナーシップは高いが、エンゲージメントが低い者も存在している様子が見受けられ、こうした従業員に対する適切な人材マネジメントが重要になると考えられる。



- 人事部門が、社内で従業員が挑戦するための機会・環境を提供し、上司がキャリア形成に寄り添って支援するという人材マネジメントを推進することで、会社と従業員の信頼関係が深まり、エンゲージメントの向上につながっている事例もある。

#### ④ 多様な人材層への配慮

- これまで自社を支えてきた既存事業に関わってきた人材への配慮
  - 先進的な取り組みを行っている企業インタビュー調査にも見られたように、大幅な事業転換を目指していく中で、これまで自社を支えてきた既存事業に携わってきた人材も疎外感を持つことなく、生産性を高めていくため、エンゲージメントを維持し、新たなキャリアにも向かっていけるようにマインド形成やリスキリングなどの再教育、フォロー、調整も重要となっている。
- 多様な人材が安心して働ける職場にするための心理的安全性の確保
  - 激動の時代において、従業員の側も様々な不安定性や不安要素にさらされる状況が今後も予測される。アンケート調査の結果では、キャリアオーナーシップの状況別に、あるいは、年齢階層別に、人材マネジメントの効果やエンゲージメント、キャリアオーナーシップの状況が異なっており、それぞれの状況に合わせた適切な人材マネジメントが重要になると考えられる。
  - 企業インタビュー調査からも、一人ひとりの特性を「見える化」して、個人のウィルを重視した配置を行う例や、従業員の挑戦を促進する一方で、失敗したときのセーフティネットを設け、セカンドチャンスを与える企業もみられる。

## (2) 従業員に対する示唆・将来への指針

### ① 企業の経営理念、経営戦略に関する情報の収集と確認

- 企業の経営理念、経営戦略に関する情報に係る社会環境の推移と合わせた確認
  - 企業の経営理念、経営戦略は、社会環境の変化に応じて具体的方向性が修正されるものである。従業員において、自らの能力を適切に発揮し、自己研鑽を効果的に実施していくためには、その適切な理解が重要である。
  - このため、従業員においては、企業が対応しようとしている社会環境の推移を認識するとともに、所属する企業の経営理念、経営戦略に関する情報を積極的に収集して確認することが重要である。

### ② エンゲージメントとキャリアオーナーシップの観点からの努力の方向性

- 業務に積極的に貢献する意識(エンゲージメント)の自覚
  - 従業員の業務遂行においては、一人で完了する範囲のものだけではなく、所属するチームの体制で協調して推進することが必要な場合が多い。この中で、業務の効率的な推進を図るためには、担当する業務に積極的に貢献する意識(エンゲージメント)が重要であり、それを自覚

することが必要である。

- 自らの職務経験・業務遂行能力を構築する意識(キャリアオーナーシップ)の自覚と努力
  - 従業員が、その業務を遂行するに際しては、必要な経験やスキルを蓄積することが重要である。このため、自発的に行動するとともに、社会、技術等の変化に対応する為の能力を獲得するために、積極的に“学習する習慣”を持つこと、すなわち、キャリアオーナーシップの意識を持つことが重要である。
  - またその際、エンゲージメントの意識も持ち、所属するチームの体制で協調して推進することの意義を認識することも重要である。
  - このキャリアオーナーシップの意識は、人生の中での長い社会人としての期間の中で、自らを成長させることにもつながると考えられる。



## 資料編



## 1. 人材研究会委員一覧

### 2021 年度人材研究会 委員名簿

#### (座長)

守島 基博 学習院大学 経済学部 経営学科 教授 / 一橋大学 名誉教授

#### (委員)

石原 直子 株式会社リクルート リクルートワークス研究所 主幹研究員/人事研究センター長  
蛭原 淳 日産自動車株式会社 人事本部 日本人事部 部長  
菊岡 大輔 大和ハウス工業株式会社 経営管理本部 人事部長  
菊川 万友 パナソニック株式会社 オペレーショナルエクセレンス社 エンployeeサクセスセンター長  
佐竹 秀彦 富士通株式会社 Employee Success 本部 Engagement & Growth 統括部長  
杉山 敦 SCSK株式会社 人材開発本部 本部長  
須藤 由紀 キヤノン株式会社 人材開発部 部長  
谷 亘 株式会社 LIXIL Human Resources 部門 総務部 部長  
中澤 二郎 国立大学法人 高知大学 特任教授  
中島 竜介 アステラス製薬株式会社 人事開発部 部長  
山内 一生 株式会社日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部 エンployeeリレーション部長  
山内 幸治 日本製鉄株式会社 人事労政部 部長

#### (オブザーバー)

島津 裕紀 経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 課長

#### (事務局)

安達 健祐 一般財団法人企業活力研究所 会長  
福岡 徹 一般財団法人企業活力研究所 専務理事  
須藤 良雄 一般財団法人企業活力研究所 事務局長  
北島 祥 一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長  
石川 眞紀 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員  
狩野 史子 株式会社インターネット総合研究所 サイバーセキュリティ AI 事業部 専任部長  
臼井 純子 オフィス・ウスイ 代表  
杉浦 淳之介 株式会社サイバー創研 知的財産事業部門 主幹コンサルタント  
斉藤 航平 学習院大学 経営学研究科 博士前期課程

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

## 2. 人材研究会開催状況

### 2021年人材研究会 開催日程

第1回 2021年8月31日(火) 16:00~18:00
① 委員自己紹介 ② 調査設計説明 ③ 全体討議
第2回 2021年10月22日(金) 10:00~12:00
① 従業員アンケート調査及び企業インタビュー調査について ② 有識者委員(2名)による発表
第3回 2021年11月16日(火) 10:00~12:00
① 研究会参加企業(3社)による発表
第4回 2021年12月3日(金) 15:00~17:30
① 研究会参加企業(4社)による発表
第5回 2022年1月18日(火) 15:00~17:00
① 研究会参加企業(2社)による発表 ② 従業員アンケート調査(中間報告) ③ 企業インタビュー調査(進捗報告)
第6回 2022年2月18日(金) 10:00~12:00
① 企業調査(概要報告) ② 従業員アンケート調査(2次報告)
第7回 2022年3月11日(金) 10:00~12:00
① 人材研究会(2021年度)調査研究報告書骨子案について

### 3. 有識者発表

#### 3-1. 経営戦略を支える人事部の役割とは（石原委員）

リクルートワークス研究所 主幹研究員／人事研究センター長の石原委員より、「経営戦略を支える人事部の役割とは」についてご発表頂いた。ご発表では、リクルートワークス研究所主催の「CHRO、HRBP 研究会」での、CHRO（Chief Human Resource Officer /最高人事責任者）の役割を考える議論から、人事の役割への示唆をご講演頂いた。

##### 3-1-1. 前提 今起きている変化は人事にどう影響するのか

近年、環境変化のスピードが速まる中、人的資源の重要性が高まっており、人事部門のトップの役割や位置づけを強化しようとする動きが顕著となってきた。また、多くの企業で、「経営戦略と人事戦略を紐づける」ことの重要性も言われている。

こうした背景には、企業の成長力や競争力を高めるための経営上最も重要な資産が人材であり、付加価値を生むのは人の知恵であるとの認識が高まっていることがある。これを受けてCHRO、さらには人事部門への期待が増している。

今起きている変化の人事への影響は、以下の点が考えられる。

#### 【今起きている変化の人事への影響】

- 「付加価値を生むのは設備やハード」 → 「付加価値の源泉は人の知恵」  
圧倒的に「人の知恵」が重要な時代  
工場やコンピューターはその知恵を具現化する手段
- いかにか知恵のある人を集め、思い切り働いてもらうか  
「人事は経営における最重要資産を取り扱うプロフィットセンター」
- 戦略は作れても、その戦略を実行できるかどうかは「人」に依存する  
「実現可能な戦略の範囲を決定する最大ファクターは“ヒト”」（昔はカネ）  
「経営がその時やろうとしていることを実現できる人を確保すること」



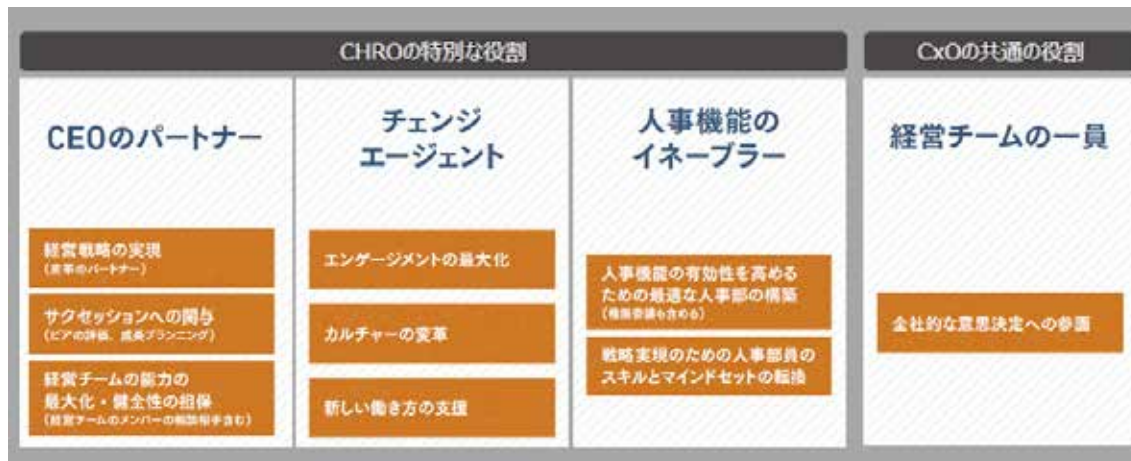
**人事の重要性が増している**



### 3-1-2. CHRO の役割

CHRO には、以下の4つの役割がある。

図表 資料- 1 : CHRO の役割



(出典：石原直子 「経営戦略を支える人事部の役割とは」)

#### 【CEO のパートナー】

CHRO は、CEO のパートナーとしての機能が重要である。CEO からの信任を得て、CEO のやりたいことを人材面から支援する以下のような役割がある。

- 経営戦略実現のためのパートナー
  - 必要な人材を確保（調達、育成）し、配置する
  - その時々 of 事業に必要な人材を「見抜く」目利き
  - 人的リソースを最適配分する実行者
- CEO の相談相手
  - 人に関する相談を受ける（サクセッションへの関与）
  - 誰にも言えない悩みや愚痴の聞き手
  - 彼／彼女のチームを強くする → 経営チームの人選や育成、相談相手
  - サクセッションプランニング
- 万が一の時に経営チームを解体する役割
  - モニタリングサイド（社外取締役、委員会等）の人選とコミュニケーション

#### 【チェンジエージェント】

CHRO は、企業の目的（パーパス）を人々に伝え、共感をベースに人々の変化を促す仕組みを作る役割がある。

- ストーリーを語り、カルチャーを変えられるビジネスリーダーを育てる
  - 施策や活動の旗振りをする
- 組織の状態や人々のコンディションを最良にもっていく

- エンゲージメントの高い集団になれるような職場と環境を整備
- 誰のエンゲージメントを高めるかを決めることも時には必要

### 【人事機能のイネーブラー】

CHRO は、経営戦略を実現し、人々をエンパワーするために、人事部門の組織力と人材力の向上を図る役割がある。

- 制度の番人（ゲートキーパー）ではなく、変革をリードする機能として、人事部門を再定義する
  - 人事部門のメンバーの、意識改革とスキル改革を断行する
  - 変革の役割を果たせるように、人事機能における責任と権限委譲を行い機動力をあげる
- 人事部門以外の人も動かして、人材の能力やエンゲージメントの最大化を進める
  - 採用や育成、配置について、事業のリーダーの意識や能力を高める

### 【経営チームの一員】

経営チームの一員として、他の CxO とともに、重要な経営課題についての意思決定を行う。

- 人事領域以外の経営課題についても、自身の一票を投じることによって意思決定にかかわる役割を持つ
  - 時には「人事の帽子」を脱いで、事業経営側の立場に立ってみる
  - 「Chief」というポジションにふさわしい意思決定をする

### 3-2. 会社の中における人事部の役割について（中澤委員）

高知大学特任教授 中澤委員より、会社の中における人事部の役割についてご発表頂いた。

#### 3-2-1. 人事の課題からうかがえる人事部の役割

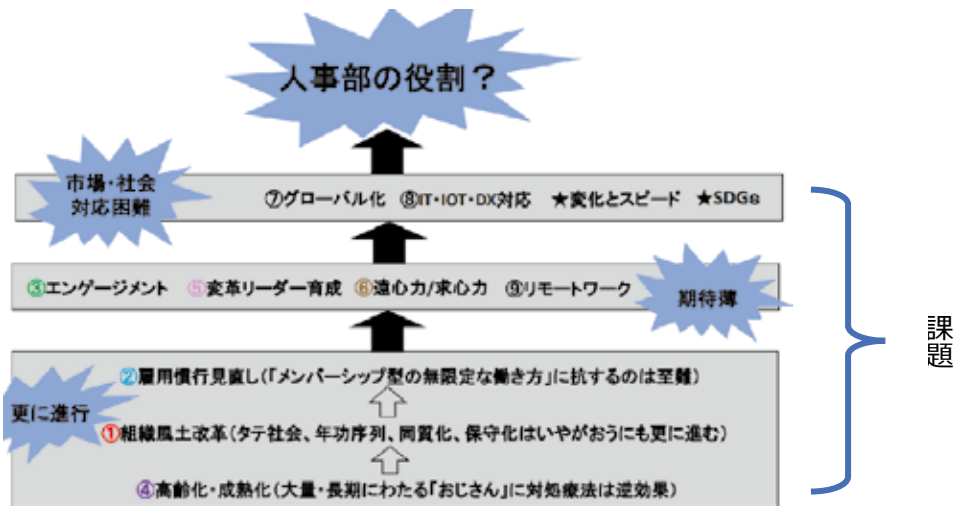
人事の課題としては以下があげられる（各社発表から中澤委員が集約、連番は図中のそれに対応）。

- ① 組織風土の变革
- ② 雇用慣行の見直し
- ③ エンゲージメント
- ④ 高齢化・成熟化
- ⑤ 変革リーダー育成
- ⑥ 遠心力／求心力
- ⑦ グローバル化
- ⑧ IT、IoT、DX化
- ⑨ リモートワーク

ここから、これらのキーワードは、図表に見られるような「3層構造」を持っていることがわかる。

- ・下層：④高齢化と経済の成熟化の更なる進展⇒これに抗するための①組織風土改革及び②雇用慣行の更なる見直し
- ・中層：下層の取り組みが効を奏すれば、③エンゲージメントの向上、⑤変革リーダーの育成、⑥遠心力/求心力のあるべき姿、⑨リモートワークの活用が更に一層期待できる。
- ・上層：しかしその反対に、これらの施策が上手くいかなければ、中層のキーワードは期待できず、上層の⑦グローバル化や⑧IT、IoT、DXへの対応は見込み薄となる。その結果、引いては「変化とスピード」についていけず、SDGsへの対応も手遅れになるかもしれない。

図表 資料- 2：人事の課題



(出典：中澤二郎「会社の中における人事部の役割について」)

### 3-2-2. テーマ考察の糸口（考察）

人事部の役割を、以下の4点から再考する。その中心は、「雇用」の拘束性と「鉄の檻」（マックス ヴェーバー）による拘束性の再検討にある。

- 人は、
  - ・ 生産者・消費者・生活者の「3つの顔」を持つ（生活者のみ「貨幣経済」の外）
- 人事とは、**雇用**とは
  - ・ 人事とは、人と仕事を結びつける仕事。雇用契約はその2つを結びつけるための取り決め
  - ・ 雇用者としての人（生産者）は貨幣経済に取り込まれ、企業論理と市場原理に従う
  - ・ 結びつけ方の違い：日本は人が先（メンバーシップ型）、欧米は仕事先（ジョブ型）
- 人事部とは
  - ・ 人事制度の設計管理、内部労働市場管理、労使関係の使用者代表の3機能を有す
- 資本主義とは
  - ・ 製品・商品等の生産物に加え、それらを生み出す人間等の「資本」自体も売買対象とする
  - ・ 主な利潤の源泉：産業社会は「機械・設備」⇒ポスト産業社会は「人間」
  - ・ 産業革命とは「生産と消費の分離」（人は「生産者」と「消費者」に分離⇒通勤の誕生）
  - ・ 資本主義の宿痾：「鉄の檻」と化した資本主義（by ヴェーバー）。「物の豊かさ」を追い求めて「心の豊かさ」を喪失、SDGsと背馳し地球の持続可能性を損なっている
  - ・ ゆえに、「鉄の檻」と化した資本主義からの脱出が求められている（政府の提唱する「新しい資本主義」は、「鉄の檻」の価値観から抜け出ているか？）

### 3-2-3. 「雇用」の拘束性の再考

#### ■ 雇用の拘束性についてもう一度考える

雇用の本質は自由の「制限」にある。雇用は「3つの拘束性」から成り立っている。時間拘束（いつ）、場所拘束（どこで）、指揮監督（何を、どのように）の3つがそれである。

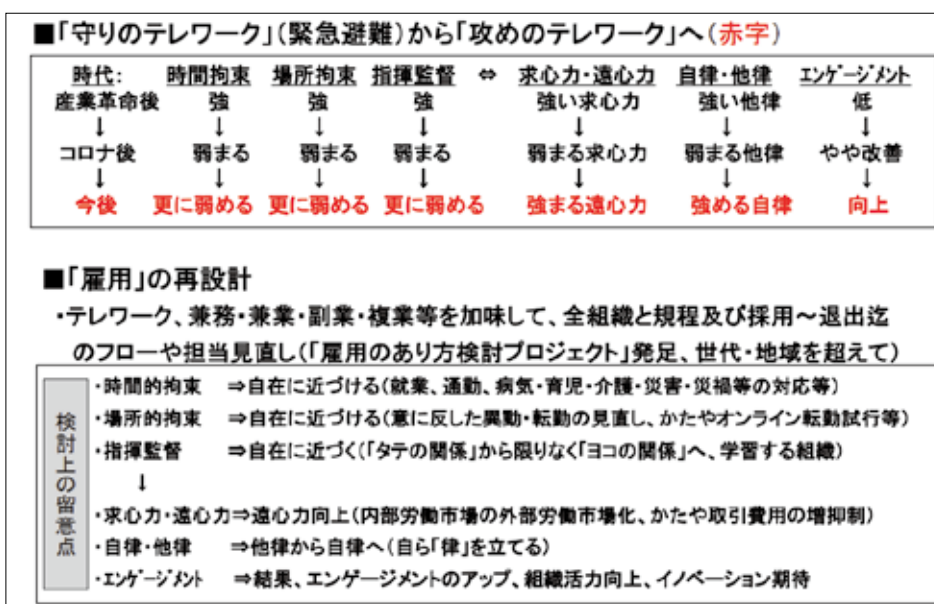
産業革命以来、この拘束性は強められてきた。しかし人権意識の向上と労働運動等を通して、それが次第に緩められ、今日ではワークライフバランスの名の下で更なる改善が求められている。

いや、それにとどまらず、ポスト産業社会の主な利潤の源泉が「人間」であれば、その自律性を高め、エンゲージメントを高揚させ、生産性を上げるためにはより一層の雇用の拘束性からの解放が求められているといえる。

#### ■ 「攻めのテレワーク」による新しい人と仕事の結びつき方を求めて（次頁図参照）

人と仕事の結びつけ方に関わるこうした歴史を振り返り、そこに足下のテレワークを位置づけなおすと、それは単なる緊急避難的な「守りのテレワーク」を超えて、ポスト産業社会に向けた「攻めのテレワーク」、すなわち雇用の拘束性を促す有効な手段になりうることに気づく（いや、手段にとどまらず、パンデミックを契機にサプライチェーンに関わる人すべての人たちの意識改革を促している）。

図表 資料- 3：テレワークの変化と「雇用」の再設計



(出典：中澤二郎 「会社の中における人事部の役割について」)

### 3-2-4. 「鉄の檻」の拘束性からの脱出

私たちはポスト産業社会をどう描くのかが問われている。「鉄の檻」と化した資本主義の価値観の延長でそれを描くのか、それともその外に出て全く新しいポスト産業社会を描くのか。仮に後者だとしても、そうした人づくりはどうやればいいのか。それ自体もまた喫緊の課題として問われている。

私は2021年に、高知大学の希望創発センターの4年にわたる実績をふまえ、これに答える「新しい学びの土台」(自称「J-vision」)を提唱した。キーワードは同センターで徹底的に行ってきた(鉄の檻の)「当たり前を疑う」こと。貨幣経済に取り込まれていない、生活者の視点に立ち返って未来を創造すること。

そんな人づくりがあって初めて「鉄の檻」から抜け出すことができ、「鉄の檻」の外から新しいポスト産業社会が構想できると考えている。

よってこうした観点から、企業においても、人事部主導で人づくりをやることをお勧めしたい。それが「2つの拘束性」、すなわち「雇用」の拘束性と「鉄の檻」の拘束性から抜け出し、ポスト産業社会を作る近道だと考えている。

## 4. 企業調査結果の整理

### 4-1. 経営戦略と人事戦略及び具体的な人事施策

#### 4-1-1. 各社に共通してみられる戦略

インタビュー調査、委員企業プレゼンテーションにより、各社共通にみられる戦略として「事業基盤の強化・事業再編」と、各社が強化する戦略例として「新製品・新サービス・新規事業の開発、SDGs等の社会課題の解決、グローバル化の強化」について、人事戦略及び具体的な人事施策の事例をとりまとめた。

#### 【各社に共通してみられる戦略】

経営戦略	人事戦略	具体的な人事施策
経営戦略の強化・事業再編	<p>●人事制度・人材マネジメントの改革</p> <p>・人事制度の大幅な見直し、フルチェンジ、新人事制度導入</p>	<p>●人事制度・人材マネジメントの改革</p> <p>・基幹職・一般職の人事制度の変革：早期抜擢、年齢給の廃止、キャリア採用の増加。</p> <p>・人と組織の新陳代謝の推進。経営トップ（社長）が率先してメッセージを発信。</p> <p>・職務、スキルを明確化し、管理型人事から柔軟な人事制度へ転換。</p> <p>・職責等級制度（役割軸）から職務等級制度（職務軸）へ移行。</p>
	<p>・新体制を支える HR 体制の変革</p>	<p>・HRBP（Human Resource Business Partner）による事業戦略をサポートする機能を強化し戦略人事を推進。</p> <p>・新しい人事オペレーションモデルの導入（グローバル組織への人事サポート能力の向上、専門性強化等）。</p> <p>・事業会社の HRBP は、事業にアラインした人事戦略の企画・実行の役割、OPE（オペレーショナルエクセレンス）は、人事制度・施策の設計を通じてソリューション提供の役割に分かれる。</p> <p>・人事部門の構造改革の推進。人事部門の持つべき機能と HR 人材の強化。CoE、HRBP、OPE の機能を明確化。</p>
	<p>・人事部への権限移譲</p> <p>・現場への権限移譲</p>	<p>・人事部門に人的リソース計画・管理・人材獲得の権限を与える。</p> <p>・タイムリーな採用、登用、育成、人材流動化によるダイバーシティ向上のため、事業部門起点の人材リソースマネジメントを推進（現場への権限移譲）。</p>
	<p>・人事部門が経営に参画</p>	<p>・人事部門のトップは経営会議に出席し、経営課題や戦略を作る。</p> <p>・経営チームに人事部門から参加し、経営戦略や事業戦略中の人事課題を把握する。</p> <p>・人事の役員は、事業部出身で、事業が分かっている人が就任。</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・年功序列の見直し、廃止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実力主義型終身雇用：終身雇用の維持、年功序列の廃止等。</li> <li>・実力終身雇用。年功序列ではない公平処遇を基本とした終身雇用。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門人材の処遇を充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複線型キャリアパスの提供。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジョブ型人材マネジメントの導入/検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職からジョブ型導入。人事異動の自薦、自分で部門マネジャーにエントリー。</li> <li>・ポスティングによる幹部社員登用。幹部社員の登用は、各ポストの公募に対してチャレンジしたい人がポストに自ら応募する。</li> <li>・日本型のジョブ型へ転換。雇用維持と仕事やスキルの要件を明確化。メンバーシップ型とジョブ型のバランスをとった雇用形態。</li> </ul>
<p><b>●人材の採用・配置</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・適所適材の配置</li> <li>・人材配置の偏り修正</li> <li>・人種・国籍・性別・年齢に関係なく、実力主義に基づく適所・適材</li> </ul>	<p><b>●人材の採用・配置</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・適正配置を目的とした人材プロフィールや職務要件の可視化と整備。</li> <li>・経営スピードに合わせ半年、一年で中期経営計画が見直されるタイミングに合わせ、人材の見える化、ギャップの把握を精緻に行う。</li> <li>・幹部クラスの中途採用ほとんどしていない、中途でも新卒からでも、活躍した人はだれでも昇進。</li> <li>・社内のライン長、部長や関係会社の役員について統一的な役割、グレードを設定しグループ内配置の柔軟化。</li> <li>・成長分野への人材の配置により会社の成長を推進。</li> <li>・ジョブチャレンジ制度。採用機能強化／多角化（外国人採用推進）。</li> <li>・人材の獲得、育成、評価、処遇の仕組みを目的別に最適化した複線型の等級体系（キャリアパス）の整備。</li> <li>・人材を再教育し、新規・成長分野に再配置。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内外の転職促進</li> <li>・副業・複業の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・転身支援プログラム、キャリア研修による社内外での機会提供。</li> <li>・キャリアチャレンジ制度で、自分で手をあげ希望部署への異動が可能な仕組み提供。</li> <li>・キャリアエージェント（社内ヘッドハンターの専門部署）を設置。人材のニーズに対して、全社からベストの候補リストを作り、募集者と応募者のマッチングを行う。</li> <li>・留職、社内副業制度。</li> <li>・「複業」を含む自由度の高い就業体系を導入予定。勤務時間の2～4割を他プロジェクトへの参加が可能。</li> <li>・社員の他社での複業、他社からの複業受け入れ。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内リソースの最大活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内製化を追求。</li> <li>・研修型キャリアマッチング制度（社内公募＋研修）。</li> </ul>
<p><b>●人材の育成・評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自律型の人材育成への変革</li> </ul>	<p><b>●人材の育成・評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全社員が自律的な学び、成長の基盤となるキャリア意識を醸成。年代／世代ごとのキャリアオーナーシッププログラム展開。</li> </ul>

・ラインマネジメント力強化	・ラインマネジャーの意識改革、強化。部長職務層がマネジメントに集中し課題解決型業務遂行体制の整備。 ・キャリアジャーニー（自分の在りたい姿の実現に向けて社員 1 人ひとりがたどる道筋）の実現。
・経営人材の育成	・経営トップ層に求めるコンピテンシー、発揮能力モデルを変更、そのモデルで管理職認定等を行い、入社から経営層輩出まで移管して育成する仕組み構築。 ・経営人材育成向けのサクセッションプランの作成。
・早期選抜	・選抜者を絞り込み、部門の人事権を排除し、人事部が全体をコントロール。 ・人材育成の根幹は抜擢。3 年目で 15 人程度マネジャーが誕生。
・リスクリング	・デジタル技術活用の為のリスクリング。 ・Up-skilling（専門性レベルアップ）、Re-skilling（職種転換）の推進。
・若手人材の育成	・やる気のある若手に責任ある仕事をリーダーとして任せ、先輩、上司がサポートして仕事を完遂させる。 ・新入社員研修に経営トップ層が参加しフラットに対話する機会を作る。 ・複数の部門を早いうちに経験させ、自分の経験や知識が使えない重要な意思決定・判断力を若い時から経験させる。
・中高年のへの機会提供	・転職支援プログラム、キャリア研修を提供し、社内外での機会を提供。
・評価制度の改革	・職務評価・成果責任（Job Description 整備）の整備。 ・職責、成果、貢献の反映、ハイパフォーマーの抜擢登用。
●組織・従業員の意識改革	●組織・従業員の意識改革 ・個の自律とパーパスへの共感を従業員に浸透。 ・社内 DX の推進のため、求める人材像の見直し。 ・個人の成長と会社の成長を両立し、働きがいの向上を図ることで、自発的・自律的な意識による業務遂行を実施。
●IT 化、HR テック ・グループ全体を把握するシステム化の推進・DX による業務効率化	●IT 化、HR テック ・グループ人事情報システムを導入し、単体ではなくグループ全体を把握。 ・社内アンケートツールを活用し、社員一人ひとりから仕事の成果、経営課題、会社への要望などをくみ上げる仕組みを構築。



#### 4-1-2. 各社が強化する戦略と人事戦略・人事施策

インタビュー調査により、各社が強化する戦略例として「新製品・新サービス・新規事業の開発」、「SDGs等の社会課題の解決」、「グローバル化の強化」について、人事戦略及び具体的な人事施策の事例をとりまとめた。

人事施策の傾向を把握するために、各人事施策がどの人事機能に該当するか、該当する項目に「○」をつけてプロットする。

#### 【各社が強化する戦略と人事戦略・人事施策】

経営戦略	人事施策	人事の機能										
		採用	配置	育成	評価・賃金	選抜・昇格	制度	風土	外部連携	ダイバーシティ	その他	
新領域進出 (新規新製品・新サービス・新規事業)	オープンイノベーション/産学・社内外の連携・提携の推進、組織対組織の人材交流の推進。									○		
	自前主義脱却のため、社内外人材を引き付ける、多様な雇用形態、勤務形態、働き方を導入。						○					
	好奇心が高く、チャレンジ精神旺盛で、柔軟に最後までやり抜く人材を育成するため、評価制度、企業風土を変えていく。社内人材流動化の促進。		○		○			○				
	全社的「プロジェクトchange」事業を推進し、価値観の多様性、個々人の活躍の尊重、挑戦の重視を人材マネジメントの中核とする。							○				
	人事のピラミッド型運営（会社主導）の見直し。						○					
	新規事業プランコンテストを実施し、創造的人材を発掘、良い提案は事業化。							○				
	中途採用（キャリア採用）により専門技術や専門的スキルを持つ人材の外部採用を強化。	○										
	高度専門人材向けの特別な処遇体系の導入。				○							
	自社サイト（Owned Media）を立ち上げ、様々な従業員を紹介してキャリア採用を促進。	○										
	デジタル人材の確保・育成。	○		○								
	デジタル人材などの先進技術者を引き付ける特別な処遇を作り、短期間契約社員、業務委託、ベンチャー企業との共創など多様な人材の活用を図る。								○			
	ビジネスモデルの変化に伴い、求められる人材像も変化しており、キャリア採用など臨機応変に対応。	○										
	経営が期待している新規事業分野のジョブの価値を高くし、報酬水準も高くする。				○							
	ビジネスモデルの変革期に、好奇心が旺盛で、いろいろなことにチャレンジし、最後までやり抜くという人材を変化対応型と位置づけ育成、評価制度の見直しや会社風土の改革を行う。				○	○			○			
AI・デジタルを使った分析により、仕事の仕方が変化。デジタル化が進むことで、求められる人材の能力や育成する領域も大きく変化。				○								
社員のデジタル技術習得のためのリスキング実施。DX人材を社内で養成する社内プログラムを展開し、年間100人を輩出。				○								

経営戦略	人事施策	人事の機能										
		採用	配置	育成	評価・賃金	選抜・昇格	制度	風土	外部連携	ダイバーシティ	その他	
SDG s等の社会的課題の解決	様々なステークホルダーが、共創により新しい価値を生む未来価値共創人材の育成拠点。価値共創センターでの共育活動・共創活動を推進（中学校との連携プログラムでワークショップ実施、子供向けカリキュラムの提供）。									○		
	環境にやさしいエンジンの創出等、事業を行うことで社会課題の解決を推進。											○
	社内での育成に時間がかかるため、中途採用を強力に推進。	○										
	既存の製造基盤を維持し、グローバル対応やカーニュートラルを推進する組織、体制、人材の整備を行い、両輪の経営をバランスをとりながら、人事を変革。								○			
	社会課題を解決するアイデア、新たな顧客価値を創造する革新的なアイデアを募集し、対象者には休職して新会社を起業してもらう。											○
	大学とタイアップして共同研究を行い、相互間の人材交流を実施。									○		
グローバル化の推進	伝統や理念等を暗黙知にとどめず言語化を行う。言語化することにより、経営上の様々なエピソード、試練の克服等を物語として伝える。								○			
	海外拠点の人事と定期的に課題を共有し、人事施策に協働で取り組む。						○					
	日本人のタレント開発（日本の良さに加え、グローバルビジネスフィールドで活躍できるマインド・スキルを身につける）。			○								
	日本人の背中を押さないと、上に上がっていく人材が全部、外国人になる危惧があり、日本人の意識を変える。			○				○				
	ダイバーシティを重要課題とし、多様な価値観をうまくシナジーさせ、新しいアイデアを出し、成長につなげていく。日本人の価値観では、海外では伝わらない。双方間のコミュニケーションを重視。										○	
	多様な人材を管理するリーダーシップの養成。			○								
	人事情報はグローバル人事情報システムで管理。						○					
	ダイバーシティを重要課題とし、多様な価値観をうまくシナジーさせ、新しいアイデアを出し、成長につなげていく。日本人の価値観では、海外では伝わらない。双方間のコミュニケーションを重視。							○			○	
	グローバル統一の人事データベース構築。						○					
	グローバルワンチームでの人材マネジメントへの転換。						○					
	全社（国内・国外）での会議・書類・メール等では、英語を共通言語化。全社員の英語対応力を強化。							○			○	
	ジョブ型人材マネジメントの導入。グローバルに活躍する人材を日本で採用することが今の日本の仕組みではできにくい。ためグローバル基準への対応。							○				
	日本人がグローバルに活躍するための様々な仕組み、研修を準備。			○								
	日本でも国籍を多様化させ、外国にいる人材とコラボレーションしながらグローバルオペレーションのビジネスをやっていくと体制を構築。										○	
グローバル共通の人材・組織マネジメントに基づき、国内独自の制度改訂（グローバルグレードの展開、役職定年制度・執行役員制度等の廃止等）。							○					

【新領域進出戦略における企業類型別人事施策】

経営戦略	企業類型	人事施策	人事の機能											
			採用	配置	育成	評価・賃金	選抜・昇格	制度	風土	外部連携	ダイバーシティ			
新領域進出 (新製品・新サービス・新規事業の開発)	国内中心の事業運営	中途採用（キャリア採用）により専門技術や専門的スキルを持つ人材の外部採用を強化。	○											
		好奇心が高く、チャレンジ精神旺盛で、柔軟に最後までやり抜く人材を育成するため、評価制度、企業風土を変えていく。社内人材流動化の促進。		○						○				
		高度専門人材向けの特別な処遇体系の導入。				○								
		新規事業プランコンテストを実施し、創造的人材を発掘、良い提案は事業化。								○				
		デジタル化、デジタルサイネージ等の広告領域、ECに注力。適正配置を目的とした人材プロフィールや職務要件の可視化。人材の流動化促進と「選抜⇒育成⇒配置」のサイクル構築によるプロ人材の育成。	○	○	○									
		半年、1年で中期経営計画が見直されるタイミングに合わせて、必要な人材、社内リソースの把握、各自の能力を見える化し、人的リソースのギャップや需給ギャップの把握を精緻化。		○										
		先端技術を活用したプロダクトやサービスを開発できる人材、営業や提案ができる人材などの専門性やスキルを持った人材を採用、処遇、育成。	○		○									
		様々なステークホルダーが、共創により新しい価値を生む未来価値共創人材の育成拠点の建設。										○		
	他社からの複業受け入れ。社外に対してプロジェクト参加者を広く公募。										○			
	独立・起業など前向きに退社した元社員をネットワーク化し、プロジェクト単位で協業、出資する。										○			
	自社サイト（Owned Media）を立ち上げ、様々な従業員を紹介してキャリア採用を促進。	○												
	グローバルな事業運営	中途採用（キャリア採用）により専門技術や専門的スキルを持つ人材の外部採用を強化。	○											
		オープンイノベーション/産学・社内外の連携・提携の推進、組織対組織の人材交流の推進。										○		
		自前主義から脱却して、社内外の人材を当社に引き付けていくための、多様な雇用形態、勤務形態や働き方を導入。	○											
多様な価値観をうまくシナジーさせ、新しいアイデアを引き出し成長につなげていくダイバーシティマネジメントが大きなキー。													○	
新たな事業や商品のアイデアを社内で公募して実際にビジネスとして取り組んでもらうことや、外部のベンチャーとJVを設立して若手をそのトップにアサインする。					○							○		
新規ビジネス開発等において、人的側面でビジネスモデルを支える状態をいかに短いスパンで実現させるかを考えている。		○	○	○										
海外に向けてソリューションビジネスを行い、投資を行うためには、今までのピラミッド組織を運営できる能力要件ではなく、多様な人材を活用できるリーダーシップの育成。												○		
自社サイト（Owned Media）を立ち上げ、様々な従業員を紹介してキャリア採用を促進。	○													

【グローバル化戦略における企業類型別人事施策】

経営戦略	企業類型	人事施策	人事の機能									
			採用	配置	育成	評価・賃金	選抜・昇格	制度	風土	外部連携	ダイバーシティ	
グローバル化の推進	新領域進出（新製品・新サービス・新規事業の開発を推進）	人事情報はグローバル人事情報システムで管理。							○			
		日本人の背中を押さない、上にながっていく人材が全部、外国人になる危惧があり、日本人の意識を変える。								○		
		グローバルファンチームでの人材マネジメントへの転換。							○			
		グローバル統一の人事データベース構築。							○			
		ジョブ型人材マネジメントの導入。グローバルに活躍する人材を日本で採用することが今の日本の仕組みではできにくい。ためグローバル基準への対応。							○			
		外国人社員の増加により、組織と従業員の関係構築の仕方が変化。英語を公用語化。人事評価の全グローバル共通化を推進。							○	○		
		日本人のタレント開発。日本の良さに加え、グローバルビジネスフィールドで活躍できるマインド・スキルを身につける。				○						
		ダイバーシティ・インクルージョンの強化。										○
		グローバル共通の人材・組織マネジメントに音付く、国内独自の制度改定（グローバルグレード、役職定年・執行役員制度の廃止等）							○			
		グローバル共通の人材・組織マネジメントに基づき、国内独自の制度改訂（グローバルグレードの展開、役職定年制度・執行役員制度等の廃止等）。							○			
	既存領域での事業運営	長年培ってきた伝統、風土、信念、理念、行動原理といった無形資産をグローバルグループ全体に生かし、伝達するために、伝統や理念等を暗黙知にとどめず言語化。								○		
		グローバルでは、コミュニケーションの取り方も違っているので、お互いが何を考えているか理解しあう双方向コミュニケーションを重視。										○
		海外に向けてソリューションビジネス、投資を行うには、ピラミッド組織を運営できる能力要件ではなく、多様な人材を活用・管理するリーダーシップの養成。				○						

## 4-2. インタビュー調査票

### 【依頼状】

委託者：一般財団法人企業活力研究所

受託者：株式会社インターネット総合研究所

#### 調査研究「経営戦略を支える人事部の新たな役割」に関するインタビュー調査のお願い

貴社におかれましては、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

一般財団法人企業活力研究所（人材研究会）におきましては、本年度、「経営戦略を支える人事部の新たな役割」に関する調査研究を行っております。本件は、この調査研究の重要な基礎調査として、インタビュー調査へのご協力をお願いするものです。

この調査研究では、経営戦略と人材マネジメント課題の状況や、従業員のエンゲージメント、キャリアオーナーシップの状況等について情報を収集し、経営環境が激変するなかで、企業が経営戦略を推進する中で的人事施策の在り方、そして人事部の新たな役割についての考察を行うことを目的としています。

つきましては、ご多用のことと存じますが、趣旨をご理解賜り、貴社の人事ご担当責任者へのインタビュー調査への御協力をお願いする次第でございます。お伺いしたい質問項目は末尾に記載しております。

なお、インタビュー内容の扱いにつきましては、最終的には報告書にとりまとめて公表する予定でございますが、インタビューの内容の共有は事務局限りとし、また報告書では貴社の企業名と関係づける形での記載は行いません。

なお、本調査は、株式会社インターネット総合研究所が、企業活力研究所より受託し、調査実務を担当しております。ご多用のことと存じますが、何卒よろしくご協力賜りますようお願い申し上げます。

敬具

## 【質問項目】

### 1. ここ10年程度の経営課題についてお伺いします

- ① 貴社における、ここ10年程度の重要な経営課題、または重視している経営目標として、どのようなことが挙げられますか。

- 新製品・新サービス・新事業の開発
- グローバルな事業展開の拡充
- デジタル活用での価値創造
- その他

- ② 経営課題を実現するための人事部門の役割は何ですか。

【例】

- ・経営と一体となって経営課題と人事を連携させること。
- ・経営の一角を担い、積極的に人事の視点から経営に参画していくこと。

### 2. 人材マネジメントの課題、人事施策についてお伺いします

- ① ここ10年程度の経営課題を踏まえて、対策を検討している／講じようとしている人材マネジメントの課題は、どのようなものですか。

【例】

- ・すでに、経営と人事が一体となった戦略人事への改革を始めている。
- ・現状の人材マネジメントは、組織内人材の管理・調整をする従来型であり、戦略人事への対応が必要である。
- ・職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用を行う。
- ・従業員の自発的貢献意欲を向上させる。

- ② 貴社の人材マネジメント課題への対策として、特に注力、工夫をしている具体的人事施策はどのような施策ですか。

【例】

- ・年功序列等の雇用慣行によらず、能力や業績で評価する。
- ・経営戦略やビジョンを人材の評価要素に反映している。
- ・経営課題の実現に必要な人材を外部から採用し、独自の人事・報酬制度で活用する。

### 3. 組織と従業員の関係についてお伺いします

- ① 貴社の「組織と従業員の関係」(注)に関し、近年(ここ10年程度)において、従業員の認識に変化はありますか。

(注) ここでは、企業と従業員の関係についての、実態上の労務慣行などの文章化されないものも含む約束としての、従業員における主観的な認識のことです。

【例】

- ・従業員が人事評価の結果やその理由への説明や評価制度の公開を希望する。
- ・従業員が本人のニーズや家族の状況に応じて、多様な就労形態を柔軟に選択できる制度を希望する。

- ② 貴社において、ここ10年程度の経営課題への対応の一つの方策として、組織と従業員の関係を変化させようとしていますか。また対策を講じていらっしゃるのであれば、どのような内容ですか。

【例】

- ・社内公募制度、社内起業、独立の機会を支援する制度を設ける。
- ・転勤・異動への従業員の意向を配慮する。

### 4. 従業員のエンゲージメントやキャリアオーナーシップへの状況についてお伺いします

- ① 貴社の従業員のエンゲージメントは、近年(ここ10年程度)、向上していますか。(組織へのエンゲージメントと、仕事へのエンゲージメントの双方について)

(注) エンゲージメント：企業が目指す姿や方向性に、従業員が理解・共感し、その達成にむけて自発的に貢献しようという意識をもっていること。

キャリアオーナーシップ：キャリアは企業から与えられるものではなく、「自ら作り上げるもの」  
いう主体的な認識の下、自らの働き方、獲得すべきスキルや発揮する場面などを意識すること。

【例】

- ・組織の一員であることに誇りを持ち、組織の成功のために働く意識が向上している。
- ・仕事において、プロとして専門性に誇りを持って仕事を遂行している。

- ② 貴社の従業員のエンゲージメントの意識を向上させる観点から、課題及び具体的な取り組みは何ですか。

【例】

- ・従業員が会社の目標や目的を十分に理解していない。(課題)
- ・従業員のモチベーションを向上させるために、報奨金制度、スキルアップ費用の支給などのインセンティブ制度を導入する。(取り組み)

- ③ 貴社の従業員のキャリアオーナーシップ意識は、近年（ここ10年程度）において、向上していますか。

【例】

- ・会社に頼らず、個人の能力やスキル開発を行い自分の市場価値を高める社員が増えている。
- ・会社が求める職務と自身が従事したい職務が違う場合は転職もいとわない社員が増えている。

- ④ 従業員のキャリアオーナーシップの意識を促進する観点での課題は何で、また対策を講じていらっしゃるのであれば、どのような内容ですか。

【例】

- ・組織内キャリアに依存して、キャリアオーナーシップを自覚できない人がミドル層などにみられる。（課題）
- ・組織内キャリアから自律型キャリアへ社員の行動変容を促進し、個々の従業員の自律的なキャリア構築の支援、成長機会を提供する。（取り組み）

- ⑤ 従業員に自律的なキャリアオーナーシップを持ってもらうことは重要ですが、自律性が過度になる危険もあるかもしれません。そのため、自律的なキャリア形成意識を持ってもらうだけでなく、組織へのエンゲージメントを確保・促進していくことも重要と考えられます。両者のバランスを保つ取り組みとしてどのような人材マネジメントを推進していくべきだとお考えですか。

【例】

- ・社員自らがキャリアを選択できる複線型人事制度を導入する。
- ・従業員のリテンションの強化のため、リスキリング等の機会を提供する。

5. Covid-19の影響についてお伺いいたします。Covid-19により、人事マネジメント、組織と従業員の関係、エンゲージメント、キャリアオーナーシップ等に関して、どのような変化がありますか。特に変化があるものについてお聞かせください。

【例】

- ・組織を軸とした人事管理から、テレワーク、副業・兼業など、個人の働き方を重視した施策を検討する。

以上



## 5. アンケート調査結果の整理

### 5-1. 調査概要

#### 5-1-1. 調査目的

- 既存領域での着実な成長を目指しているのか、大幅な事業転換等で新領域への進出を目指しているのか、主に国内での事業運営を目指しているのか、グローバルな事業運営を目指しているのかなど、経営戦略の種類と、人材マネジメントやエンゲージメント、キャリアオーナーシップの関係を分析する。
- エンゲージメントやキャリアオーナーシップに対するコロナ禍の影響を分析する。
- キャリアオーナーシップとエンゲージメントの相関関係を分析する。

#### 5-1-2. 調査対象

- インターネット調査会社（株式会社クロス・マーケティング）のモニターで、25～60歳の者を、人口構成比（性別、年齢層、地域）に従って抽出し、以下の条件でスクリーニングし、637名からの回答を得た。
  - 正社員（期間の定めのない雇用契約）
  - 従業員数：300名以上の企業に勤務
  - 職種がホワイトカラー（管理職、技術職、事務職、営業職）
  - 大学卒又は大学院修了

#### 5-1-3. 調査時期

- 2021年10月13日～2021年10月21日

#### 5-1-4. 回答者属性

図表 資料- 4 : 年齢層

25-34歳	35-49歳	50-60歳
27.3%	47.9%	24.8%

図表 資料- 5 : 性別

男性	女性
60.8%	39.2%

図表 資料- 6 : 住所の地域

北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州
3.3%	2.8%	50.5%	13.2%	17.9%	3.6%	2.4%	6.3%

図表 資料- 7 : 会社規模 (従業員数)

300人以上、 1,000人未満	1,000人以上、 10,000人未満	10,000人以上
32.5%	41.6%	25.9%

図表 資料- 8 : 職種

管理職	技術職	事務職	営業職
22.4%	23.5%	43.3%	10.7%

図表 資料- 9 : 最終学歴

大学卒業	大学院修士 課程修了	大学院博士 課程修了
83.2%	15.9%	0.9%

図表 資料- 10 : 業種

金属製造業	機械製造業	その他製造業	建設業	卸売業・運輸業	小売業・飲食業・ その他生活関連 サービス業
1.7%	12.2%	38.4%	6.2%	9.1%	10.5%

金融業	電気・ガス業	情報通信業	医療・教育・その 他サービス業	その他
21.0%	1.0%	16.0%	18.4%	17.7%

#### 5-1-5. 分析担当者

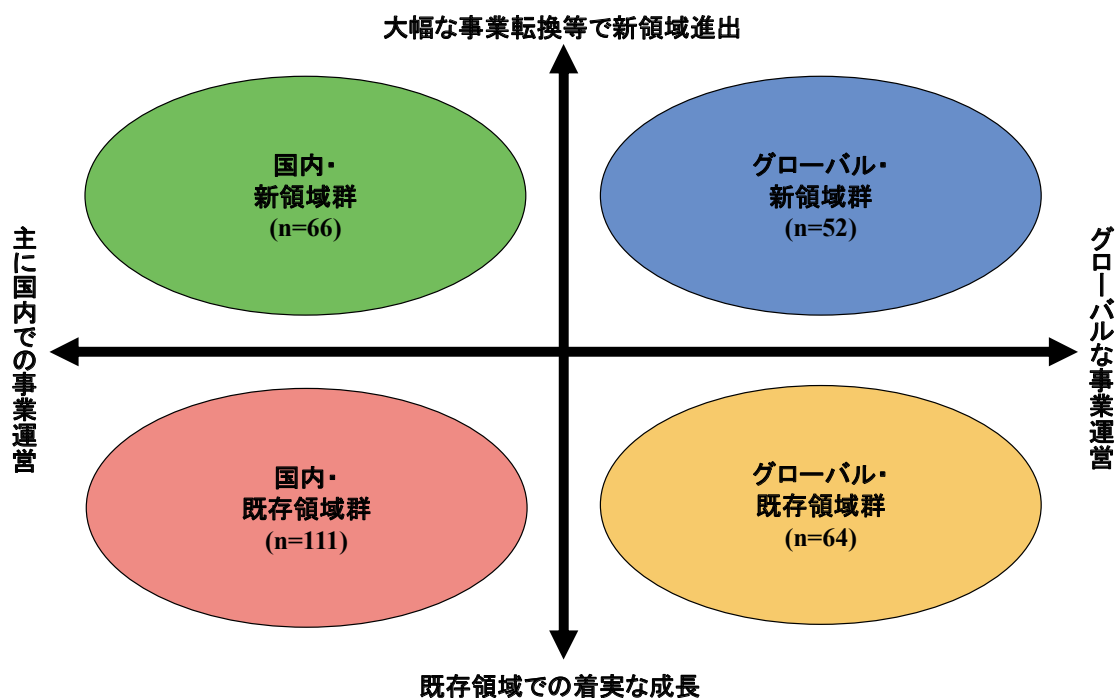
- 項目ごとの単純集計、クロス分析など、基本的な分析についてはサイバー創研が担当した。
- 重回帰分析など、統計学的な分析については、座長の守島教授研究室所属の学習院大学経営学研究科の斉藤航平氏が担当した。

## 5-2. アンケート調査結果のクロス分析

### 5-2-1. 経営戦略の類型別の分析

- 既存領域での着実な成長を目指しているのか、大幅な事業転換等で新領域への進出を目指しているのか、主に国内での事業運営を目指しているのか、グローバルな事業運営を目指しているのかなど、経営戦略の類型と、人材マネジメントやエンゲージメント、キャリアオーナーシップの関係を分析するため、図表 資料- 11 に示すような経営戦略類型別の分析を行う。
- また、年齢階層別の分析も併せて行う。

図表 資料- 11：経営戦略の類型分け



**国内・  
既存領域群  
(n=111)**

**グローバル・  
既存領域群  
(n=64)**

(注) グローバル・新領域群は、新規投入される新商品・サービスの割合 (Q14) が、「非常に多い」「まあ多い」とした者であって、かつ、海外事業の運営方法 (Q16) について、「海外の各市場への個別対応をさらにすすめるため、設計段階からアフターサービスまで、一連のビジネス機能をワンセットで海外に移転している」「製造の一部を海外に移転し、現地生産・現地販売を行っている」「主要国に自ら販売拠点を設置し、流通チャネルやブランド管理等は主に国内本社で行っている」とした者とした。

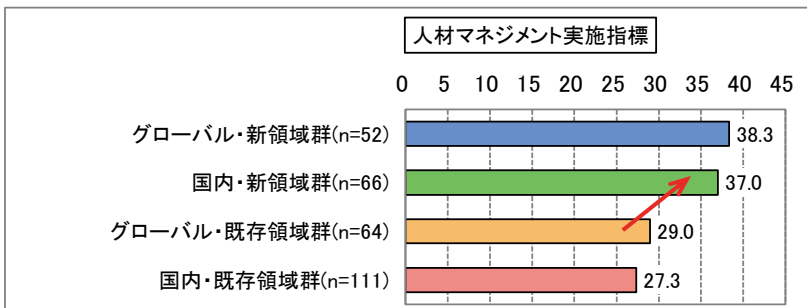
(注) 国内・新領域群は、新規投入される新商品・サービスの割合が、「非常に多い」「まあ多い」とした者であって、かつ、海外事業の運営方法について、「販売は主に国内であるが、海外製品・サービスを調達している」「販売は主に国内であり、輸入もほとんど行われていない」とした者とした。

(注) グローバル・既存領域群は、新規投入される新商品・サービスの割合が、「あまり多くない」「少ない」「ほとんどない」とした者であって、かつ、海外事業の運営方法について、「海外の各市場への個別対応をさらにすすめるため、設計段階からアフターサービスまで、一連のビジネス機能をワンセットで海外に移転している」「製造の一部を海外に移転し、現地生産・現地販売を行っている」「主要国に自ら販売拠点を設置し、流通チャネルやブランド管理等は主に国内本社で行っている」とした者とした。

(注) 国内・既存領域群は、新規投入される新商品・サービスの割合が、「あまり多くない」「少ない」「ほとんどない」とした者であって、かつ、海外事業の運営方法について、「販売は主に国内であるが、海外製品・サービスを調達している」「販売は主に国内であり、輸入もほとんど行われていない」とした者とした。

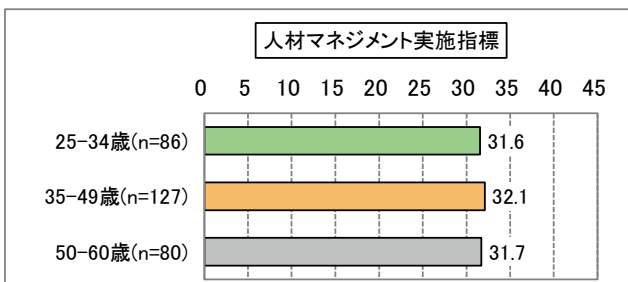
- 人材マネジメントの実施状況を、経営戦略の類型別に見たのが図表 資料- 12、年齢階層別に見たのが図表 資料- 13、経営戦略類型別・年齢階層別に見たのが図表 資料- 14 である。
- グローバル・新領域群と国内・新領域群の間、グローバル・既存領域群と国内・既存領域群の間では、人材マネジメント実施指標に有意差はないが、その他の組み合わせについては有意差があった（国内・新領域群とグローバル・既存領域群について、 $p$  値 = 0.001<sup>7</sup>、その他の組み合わせについて、 $p$  値 = 0.000）。
- 年齢階層別では、人材マネジメント実施指標に有意差は見られなかった。
- 国内事業中心か、海外ビジネスを推進しようとしているのかに関わらず、既存事業の延長線を目指している職場よりも、大幅な事業転換を目指している職場における方が、人材マネジメントが適切に実施されている（と少なくとも従業員には受け取られている）と言える。

図表 資料- 12：経営戦略類型別－人材マネジメント実施指標



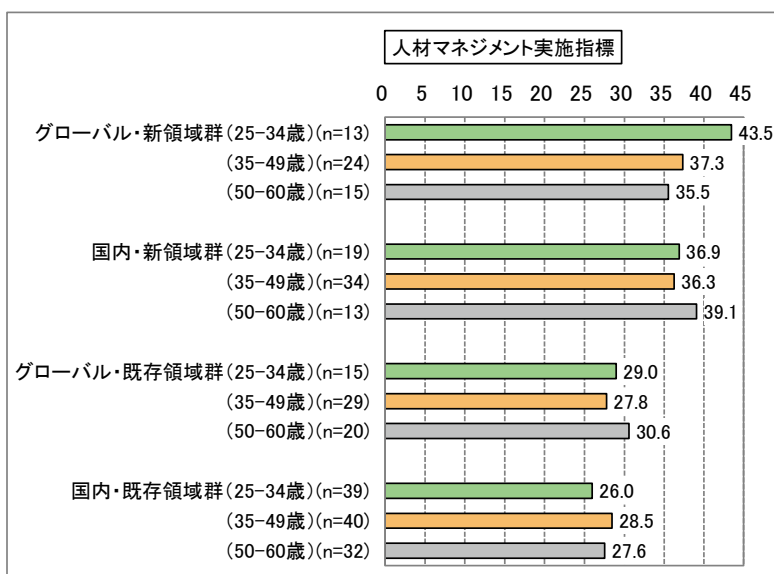
(注) 人材マネジメントの適切な実施によって実現すると考えられる、人事労務管理や働き方の状況を表すと考えられる 22 項目 (Q4) それぞれについて、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点として、各従業員の合計点を集計したものが、各従業員の職場で、人材マネジメントがどの程度適切に実施されているかの度合いを総合的に表すと考え、「人材マネジメント実施指標」とした。

図表 資料- 13：年齢階層別－人材マネジメント実施指標



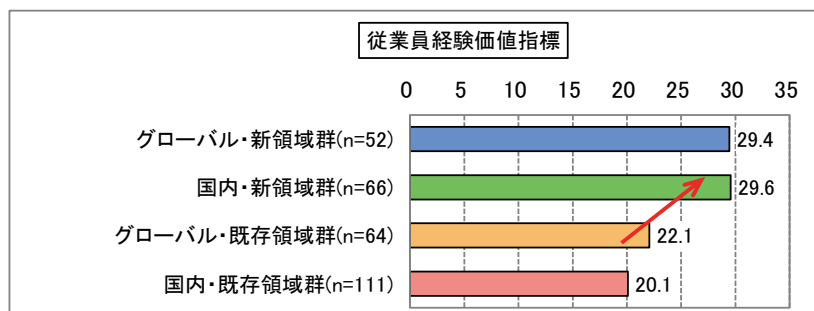
<sup>7</sup>  $p$  値は、0.05 程度を目安として、小さいほど統計的に有意な差があると言えそうであることを示す。

図表 資料- 14：経営戦略類型別・年齢階層別－人材マネジメント実施指標



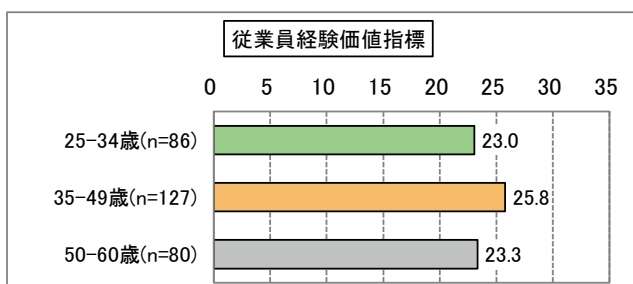
- 従業員経験価値が高い業務への従事の状態を、経営戦略類型別に見たのが図表 資料- 15、年齢階層別に見たのが図表 資料- 16、経営戦略類型別・年齢階層別に見たのが図表 資料- 17 である。
- グローバル・新領域群と国内・新領域群の間、グローバル・既存領域群と国内・既存領域群の間では、従業員経験価値指標に有意差はないが、その他の組み合わせについては有意差があった（いずれの組み合わせについても、p 値=0.000）。
- 年齢階層別では、従業員経験価値指標に有意差は見られなかった。
- 人材マネジメントが適切に実施されているかどうかについてと同じ構造の結果であり、国内事業中心か、海外ビジネスを推進しようとしているのかに関わらず、既存事業の延長線を目指している職場よりも、大幅な事業転換を目指している職場における方が、従業員が各自の職務で経験している仕事の経験価値が高いと言える。

図表 資料- 15：経営戦略類型別－従業員経験価値指標

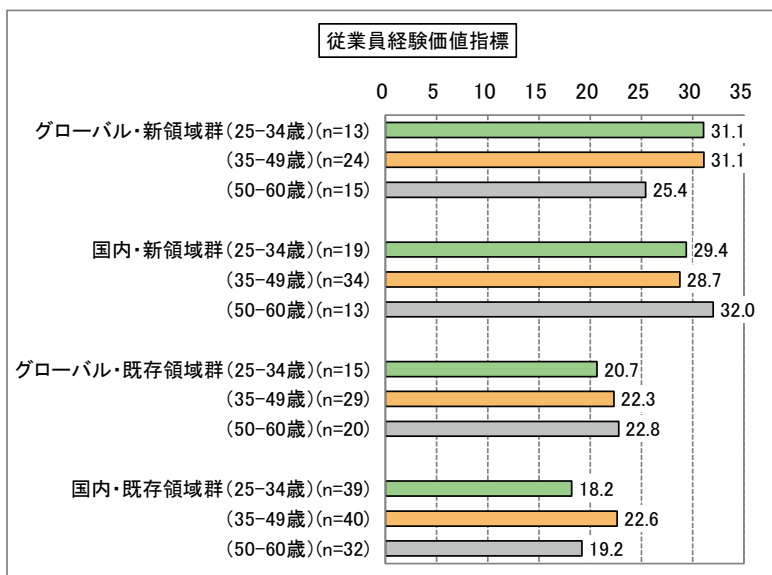


(注) 従業員が各自の職務で経験している仕事の経験価値となり得る事項を表すと考えられる 17 項目 (Q5) それぞれについて、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点として、各従業員の合計点を集計したものが、各従業員が仕事を通じて経験できている経験価値を総合的に表すと考え、「従業員経験価値指標」とした。

図表 資料- 16：年齢階層別－従業員経験価値指標

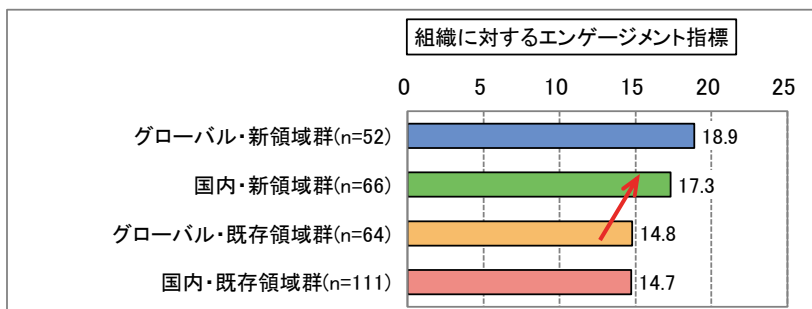


図表 資料- 17：経営戦略類型別・年齢階層別－従業員経験価値指標



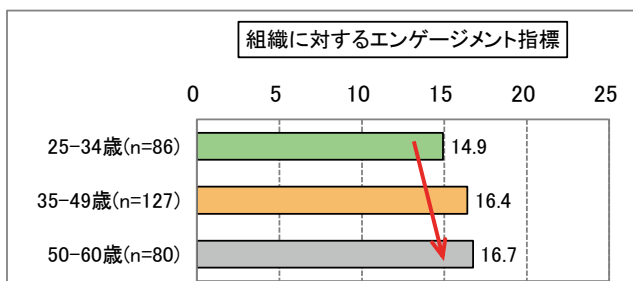
- 組織に対するエンゲージメントの状況を、経営戦略類型別に見たのが図表 資料- 18、年齢階層別に見たのが図表 資料- 19、経営戦略類型別・年齢階層別に見たのが図表 資料- 20 である。
- グローバル・新領域群と国内・新領域群の間、グローバル・既存領域群と国内・既存領域群の間では、組織に対するエンゲージメント指標に有意差はないが、その他の組み合わせについては有意差があった（国内・新領域群とグローバル・既存領域群について、 $p$  値 = 0.012、国内・新領域群と国内・既存領域群について、 $p$  値 = 0.004、その他の組み合わせについて、 $p$  値 = 0.000）。
- 「25-34 歳」より、「50-60 歳」と高齢層の方が、組織に対するエンゲージメント指標は有意に大きかった（ $p$  値 = 0.043）。その他の組み合わせには有意差はなかった。
- 人材マネジメントが適切に実施されているかどうかや従業員経験価値についてと同じ構造の結果であり、国内事業中心か、海外ビジネスを推進しようとしているのかに関わらず、既存事業の延長線を目指している職場よりも、大幅な事業転換を目指している職場における方が、従業員の組織に対するエンゲージメントが高いと言える。
- また、年齢層別に言えば、組織に対するエンゲージメントについては、高齢層よりも、若年層に対して、課題があると言える。

図表 資料- 18：経営戦略類型別－組織に対するエンゲージメント指標



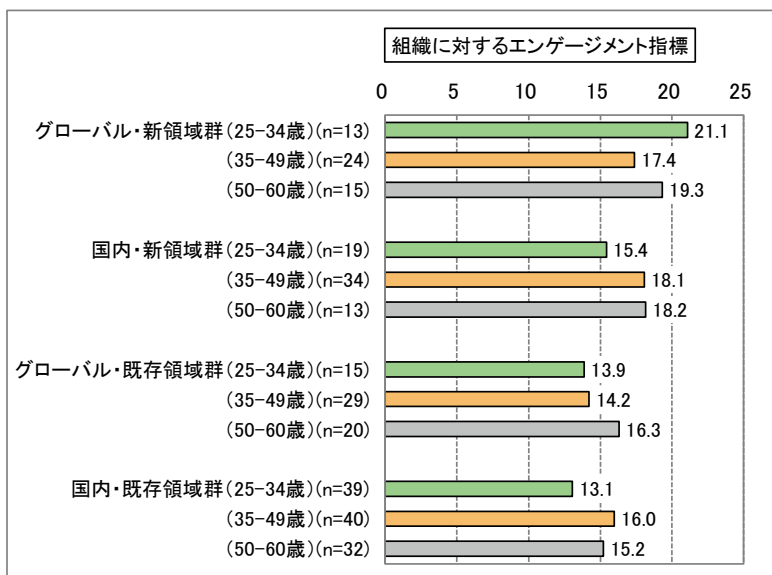
(注) 組織に対するエンゲージメントを表すと考えられる 9 項目 (Q1 のうち、図表 資料- 46 に示した項目から、逆の趣旨の質問に関するものを除いたもの) それぞれについて、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点とし、また、逆の趣旨の 1 項目について、「そう思わない」を 3 点、「あまりそう思わない」を 2 点、「まあそう思う」を 1 点、「そう思う」を 0 点として、各従業員の合計点を集計したものが、各従業員の、様々な観点から見た組織に対するエンゲージメントの度合いを総合的に表すと考え、「組織に対するエンゲージメント指標」とした。

図表 資料- 19：年齢階層別－組織に対するエンゲージメント指標



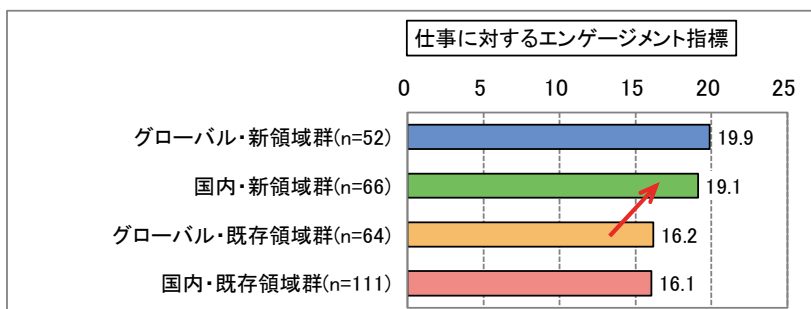


図表 資料- 20：経営戦略類型別・年齢階層別－組織に対するエンゲージメント指標



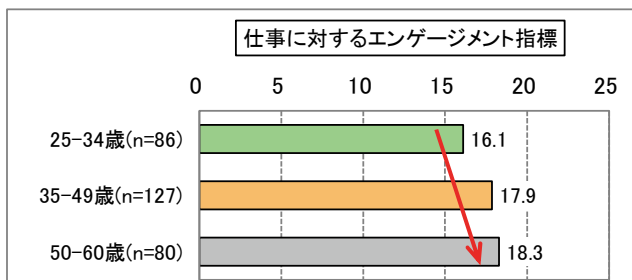
- 仕事に対するエンゲージメントの状況を、経営戦略類型別に見たのが図表 資料- 21、年齢階層別に見たのが図表 資料- 22、経営戦略類型別・年齢階層別に見たのが図表 資料- 23 である。
- グローバル・新領域群と国内・新領域群の間、グローバル・既存領域群と国内・既存領域群の間では、仕事に対するエンゲージメント指標に有意差はないが、その他の組み合わせについては有意差があった（国内・新領域群とグローバル・既存領域群について、 $p$  値 = 0.011、グローバル・新規領域群とグローバル・既存領域群について、 $p$  値 = 0.003、国内・新領域群と国内・既存領域群について、 $p$  値 = 0.002、グローバル・新規領域群と国内・既存領域群については、 $p$  値 = 0.000）。
- 「25-34 歳」より、「50-60 歳」と高齢層の方が、仕事に対するエンゲージメント指標は有意に大きかった（ $p$  値 = 0.024）。その他の組み合わせには有意差はなかった。
- 人材マネジメントが適切に実施されているかどうかや従業員経験価値、組織に対するエンゲージメントについてと同じ構造の結果であり、国内事業中心か、海外ビジネスを推進しようとしているのに関わらず、既存事業の延長線上を目指している職場よりも、大幅な事業転換を目指している職場における方が、従業員の仕事に対するエンゲージメントが高いと言える。
- また、年齢層別によれば、組織に対するエンゲージメントについてと同様に、仕事に対するエンゲージメントについても、高齢層よりも、若年層に対して、課題があると言える。

図表 資料- 21：経営戦略類型別－仕事に対するエンゲージメント指標

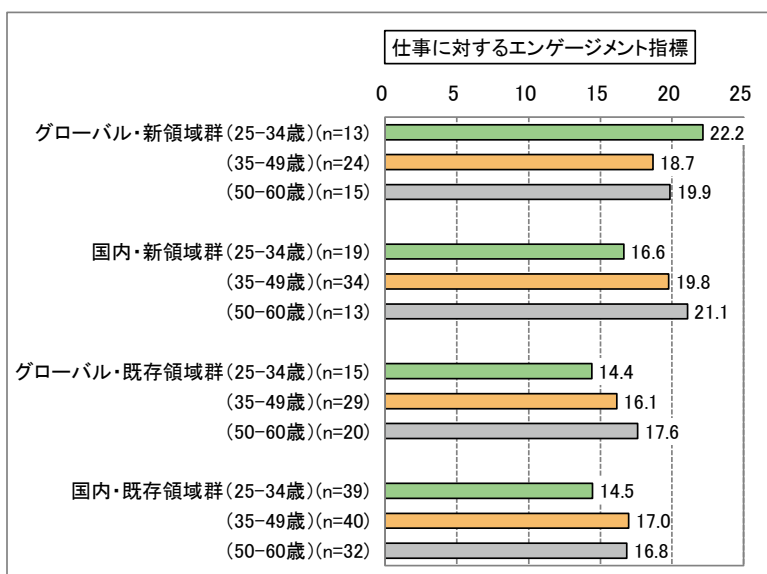


(注) 仕事に対するエンゲージメントを表すと考えられる 10 項目（Q1 のうち、図表 資料- 47 に示した項目から、逆の趣旨の質問に関するものを除いたもの）それぞれについて、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点とし、また、逆の趣旨の 1 項目について、「そう思わない」を 3 点、「あまりそう思わない」を 2 点、「まあそう思う」を 1 点、「そう思う」を 0 点として、各従業員の合計点を集計したものが、各従業員の、様々な観点から見た仕事に対するエンゲージメントの度合いを総合的に表すと考え、「仕事に対するエンゲージメント指標」とした。

図表 資料- 22：年齢階層別－仕事に対するエンゲージメント指標

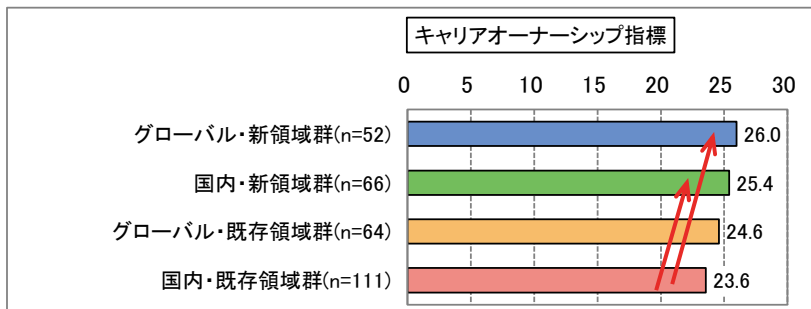


図表 資料- 23 : 経営戦略類型別・年齢階層別－仕事に対するエンゲージメント指標



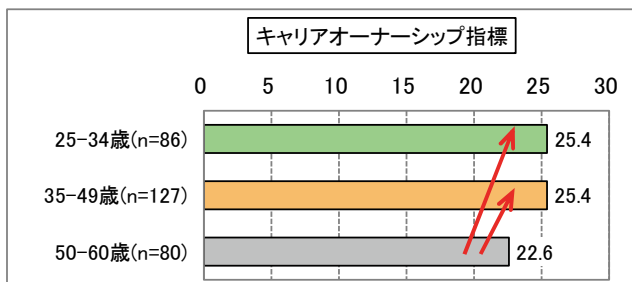
- キャリアオーナーシップの状況を、経営戦略類型別に見たのが図表 資料- 24、年齢階層別に見たのが図表 資料- 25、経営戦略類型別・年齢階層別に見たのが図表 資料- 26 である。
- グローバル・新領域群と国内・既存領域群の間（p 値 = 0.009）、国内・新領域群と国内・既存領域群の間（p 値 = 0.024）でのみ、キャリアオーナーシップ指標に有意差がみられた。
- 「50-60 歳」より、「25-34 歳」や「35-49 歳」と若年層・中年層の方が、キャリアオーナーシップ指標は有意に大きかった（いずれの組み合わせについても、p 値 = 0.001）。
- 人材マネジメントが適切に実施されているかどうかや従業員経験価値、エンゲージメントについては少し異なり、海外ビジネスを推進しようとしている場合は必ずしもそう言えないが、少なくとも国内事業中心の場合は、既存事業の延長線を目指している職場よりも、大幅な事業転換を目指している職場における方が、キャリアオーナーシップが高いと言える。
- また、年齢層別に言えば、エンゲージメントについては逆に、キャリアオーナーシップについては、若年層よりも、高齢層に対して、課題があると言える。

図表 資料- 24：経営戦略類型別－キャリアオーナーシップ指標

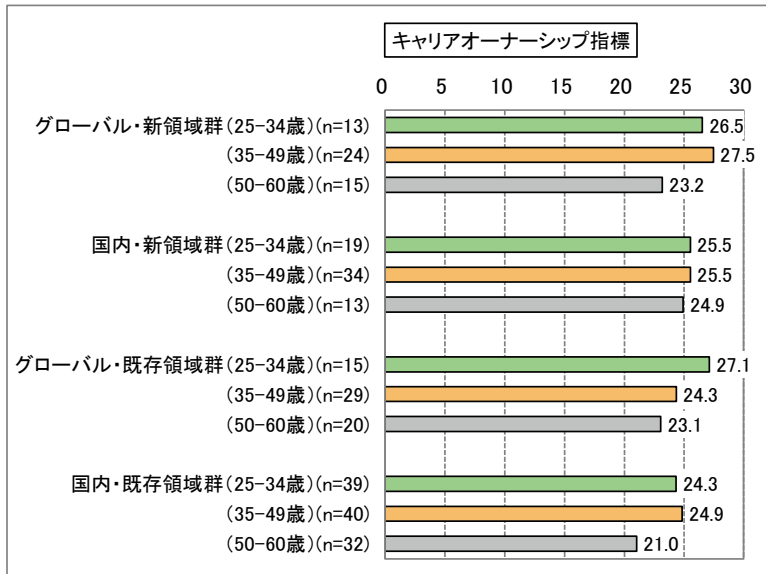


(注) キャリアオーナーシップを表すと考えられる 12 項目 (Q7) それぞれについて、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点とし、また、逆の趣旨の 3 項目それぞれについて、「そう思わない」を 3 点、「あまりそう思わない」を 2 点、「まあそう思う」を 1 点、「そう思う」を 0 点として、各従業員の合計点を集計したものが、各従業員の、様々な観点から見たキャリアオーナーシップの度合いを総合的に表すと考え、「キャリアオーナーシップ指標」とした。

図表 資料- 25：年齢階層別－キャリアオーナーシップ指標



図表 資料- 26 : 経営戦略類型別・年齢階層別－キャリアオーナーシップ指標

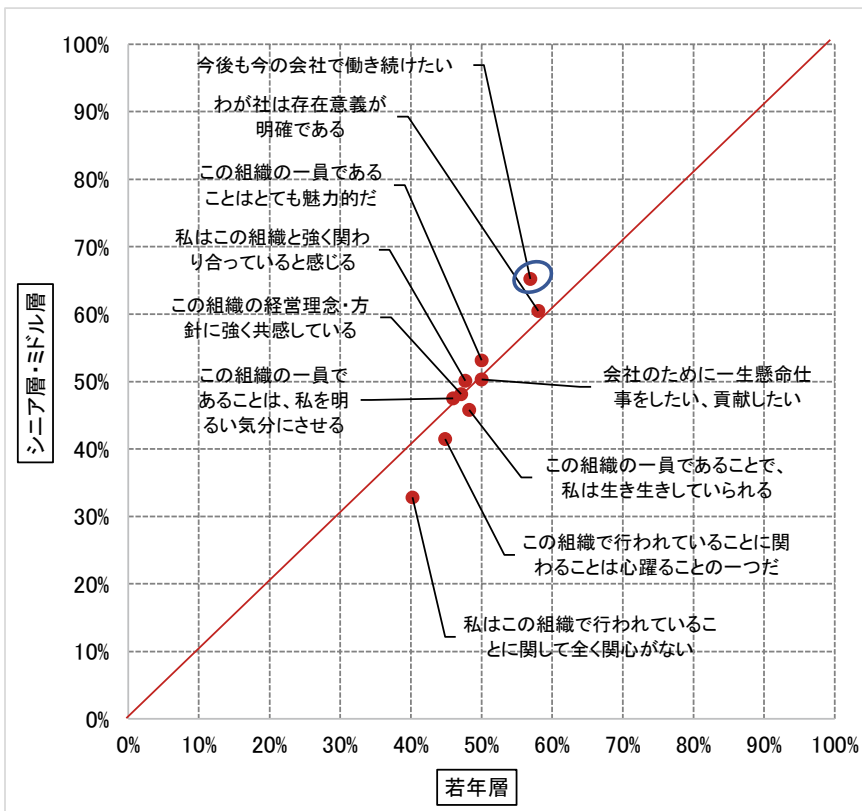


## 5-2-2. エンゲージメントの状況

### a) 組織に対するエンゲージメント

- 組織に対するエンゲージメントを表すと考えられる項目について、各項目に当てはまる者の割合を若年層とシニア層・ミドル層を対比させてプロットした。
- ミドル層・シニア層は、若年層に比べ、「今後も今の会社で働きたい」とした者の割合が大きかった（図表 資料- 27）。
- ミドル層・シニア層は若年層に比べ、現在所属する会社の外も含めたキャリアの可能性には向かいにくいということを示唆していると思われる。

図表 資料- 27：組織に対するエンゲージメントに関する若年層とシニア層・ミドル層の対比



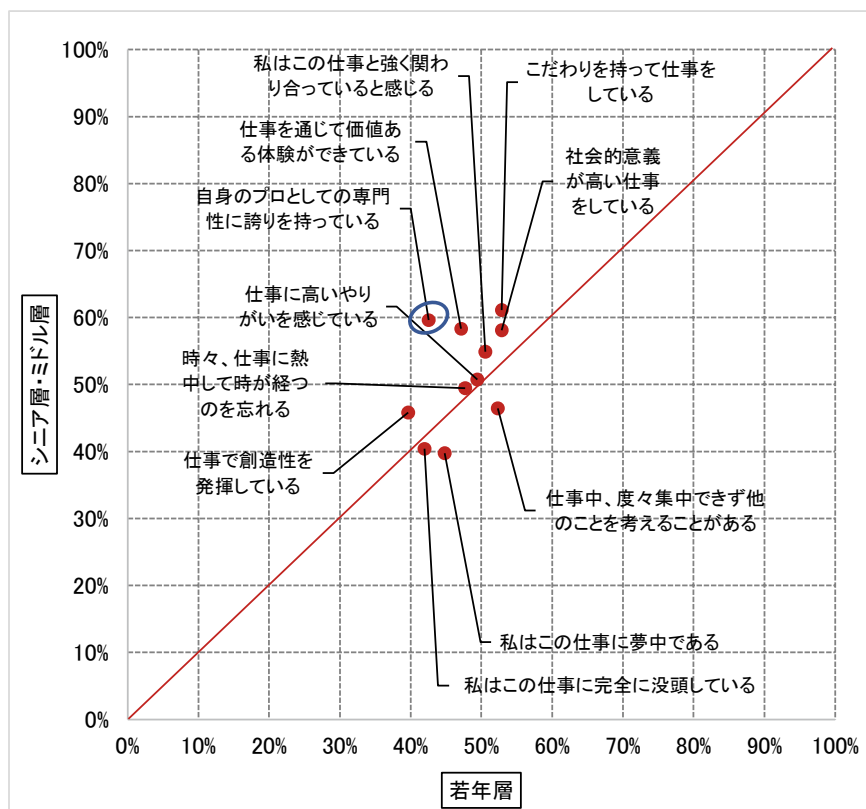
(注) 各項目に「そう思う」「まあそう思う」と答えた者の割合をプロットした。

(注) 若年層は 25～34 歳、シニア層・ミドル層は 35 歳以上の区分を指す。

b) 仕事に対するエンゲージメント

- 仕事に対するエンゲージメントを表すと考えられる項目について、各項目に当てはまる者の割合を若年層とシニア層・ミドル層を対比させてプロットした。
- ミドル層・シニア層は、若年層に比べ、「自分のプロとしての専門性に誇りを持っている」とした者の割合が大きかった（図表 資料- 28）。
- ミドル層・シニア層は若年層に比べ、自身の職務において経験の中で自信や誇りを培ってきたことが仕事に対するエンゲージメントを高める要素の一つになっているものと考えられる。

図表 資料- 28：仕事に対するエンゲージメントに関する若年層とシニア層・ミドル層の対比



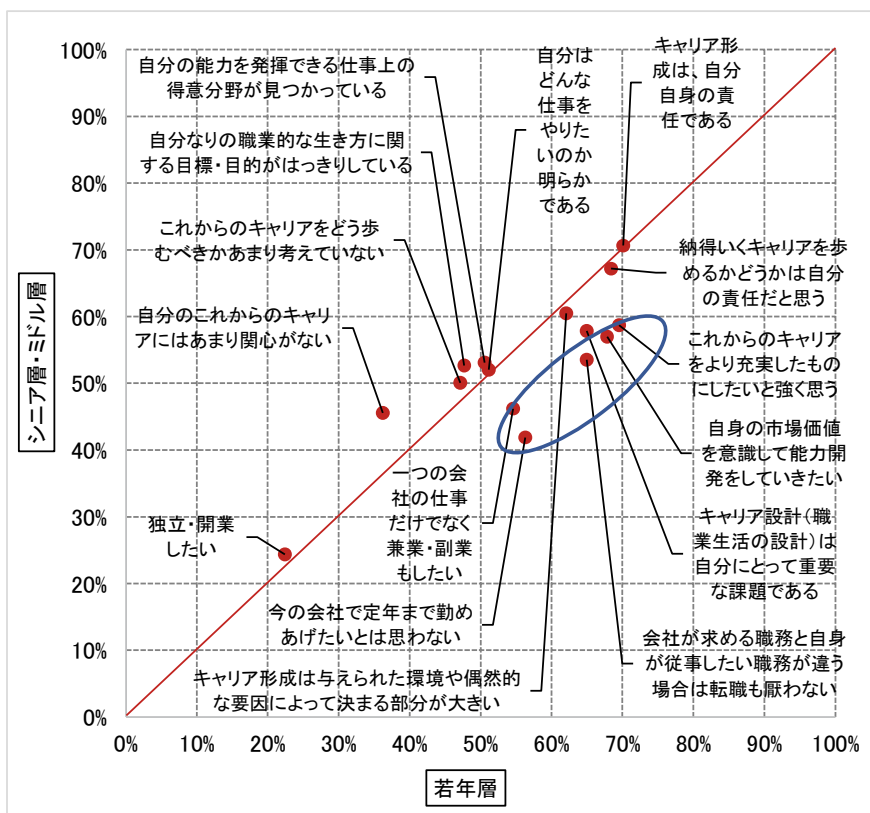
(注) 各項目に「そう思う」「まあそう思う」と答えた者の割合をプロットした。

(注) 若年層は 25～34 歳、シニア層・ミドル層は 35 歳以上の区分を指す。

### 5-2-3. キャリアオーナーシップの状況

- キャリアオーナーシップを表すと考えられる項目について、各項目に当てはまる者の割合を、若年層とシニア層・ミドル層を対比させてプロットした。
- ミドル層・シニア層は、若年層に比べ、「今の会社で定年まで勤めあげたいとは思わない」「一つの会社の仕事だけでなく兼業・副業もしたい」「会社が求める職務と自身が従事したい職務が違う場合は転職も厭わない」「自身の市場価値を意識して能力開発をしていきたい」「これからのキャリアをより充実したものにしていきたいと強く思う」とした者の割合が小さかった（図表 資料- 29）。
- ミドル層・シニア層は若年層に比べ、現在所属する会社の外も含めたキャリアの可能性には向かいにくい様子が見られる。

図表 資料- 29：キャリアオーナーシップに関する若年層とシニア層・ミドル層の対比



(注) 各項目に「そう思う」「まあそう思う」と答えた者の割合をプロットした。

(注) 若年層は 25～34 歳、シニア層・ミドル層は 35 歳以上の区分を指す。

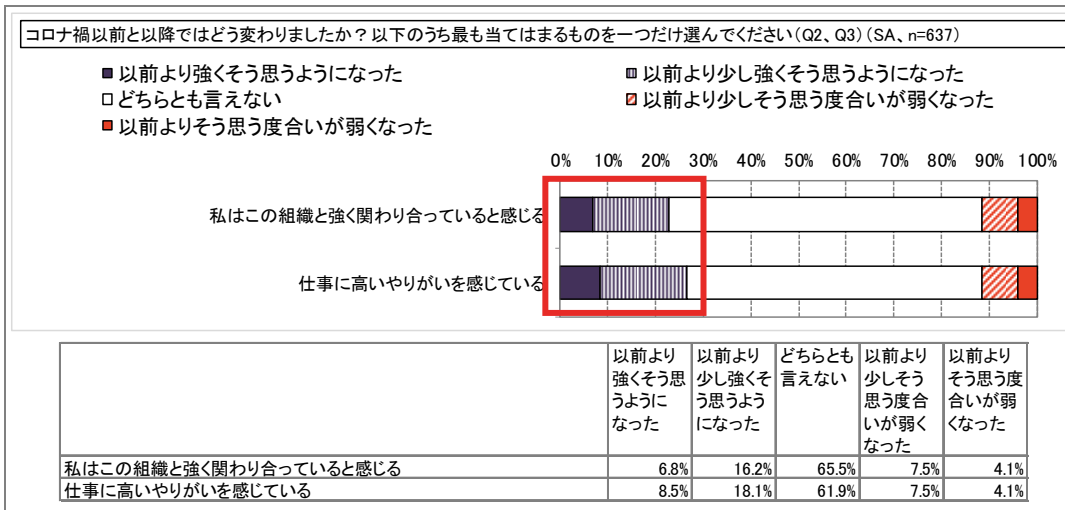


## 5-2-4. エンゲージメントやキャリアオーナーシップに対するコロナ禍の影響

### a) エンゲージメント

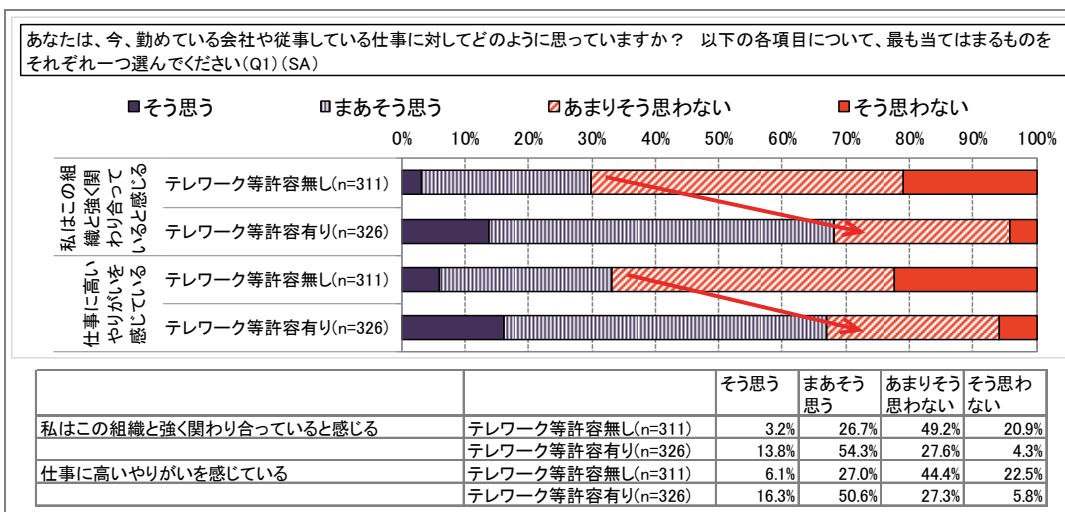
- エンゲージメントを表すと考えられる項目について、コロナ禍以前と以降でどう変わったかを聞くと、「以前より強くそう思うようになった」「以前より少し強くそう思うようになった」という者が23.0%～26.6%、「以前よりそう思う度合いが弱くなった」「以前より少しそう思う度合いが弱くなった」が11.6%と、コロナ禍の影響でエンゲージメントはどちらかと言えば高まったという結果であった（図表 資料- 30）。

図表 資料- 30：エンゲージメントの状況に対するコロナ禍の影響



- コロナ禍の特異な状況下で影響が大きかったと考えられる、テレワーク等許容の有無別に、エンゲージメントの状況を比較した（図表 資料- 31）。テレワーク許容の有無によって、エンゲージメントの状況に大きな差を生じたという結果である。

図表 資料- 31：テレワーク許容等の有無別－エンゲージメントの状況

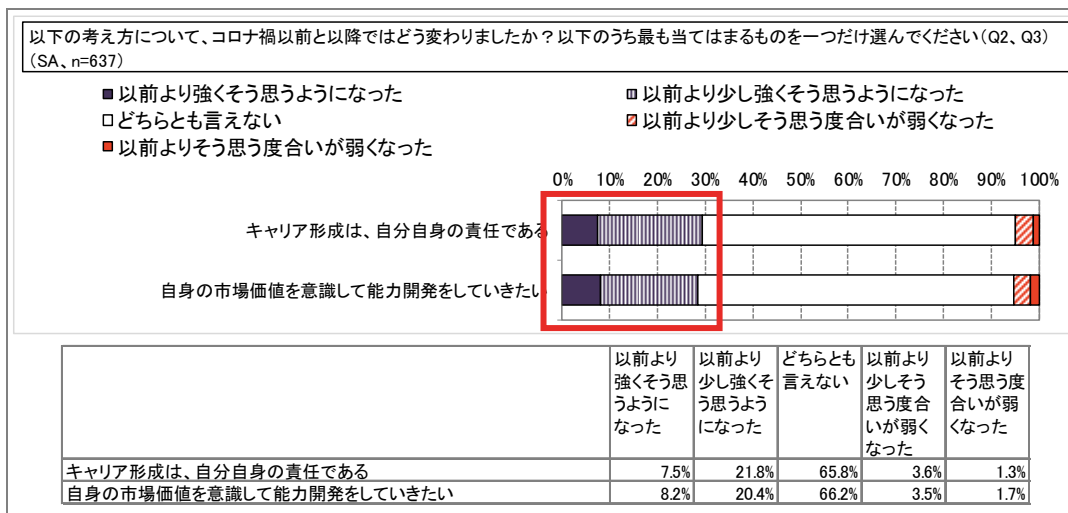


(注) テレワーク等許容有りとは、「本人のニーズや家族の状況などに応じて、多様な就労形態（勤務地や勤務時間等）を柔軟に選択できるようになっている」に「そう思う」「まあそう思う」場合とした。

## b) キャリアオーナーシップ

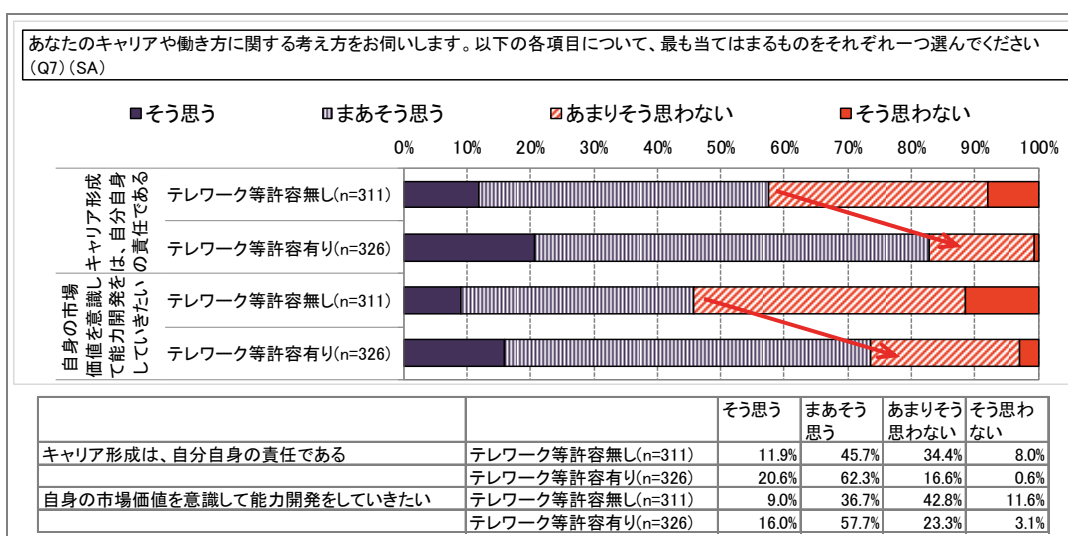
- キャリアオーナーシップを表すと考えられる項目について、コロナ禍以前と以降でどう変わったかを聞くと、「以前より強くそう思うようになった」「以前より少し強くそう思うようになった」という者が 28.6%～29.3%、「以前よりそう思う度合いが弱くなった」「以前より少しそう思う度合いが弱くなった」が 4.9～5.2%と、コロナ禍の影響でキャリアオーナーシップはかなり高まったという結果であった（図表 資料- 32）。

図表 資料- 32：キャリアオーナーシップの状況に対するコロナ禍の影響



- コロナ禍の特異な状況下で影響が大きかったと考えられる、テレワーク等許容の有無別に、キャリアオーナーシップの状況を比較した（図表 資料- 33）。テレワーク許容の有無によって、キャリアオーナーシップの状況に大きな差を生じたという結果である。

図表 資料- 33：テレワーク許容等の有無別－キャリアオーナーシップの状況

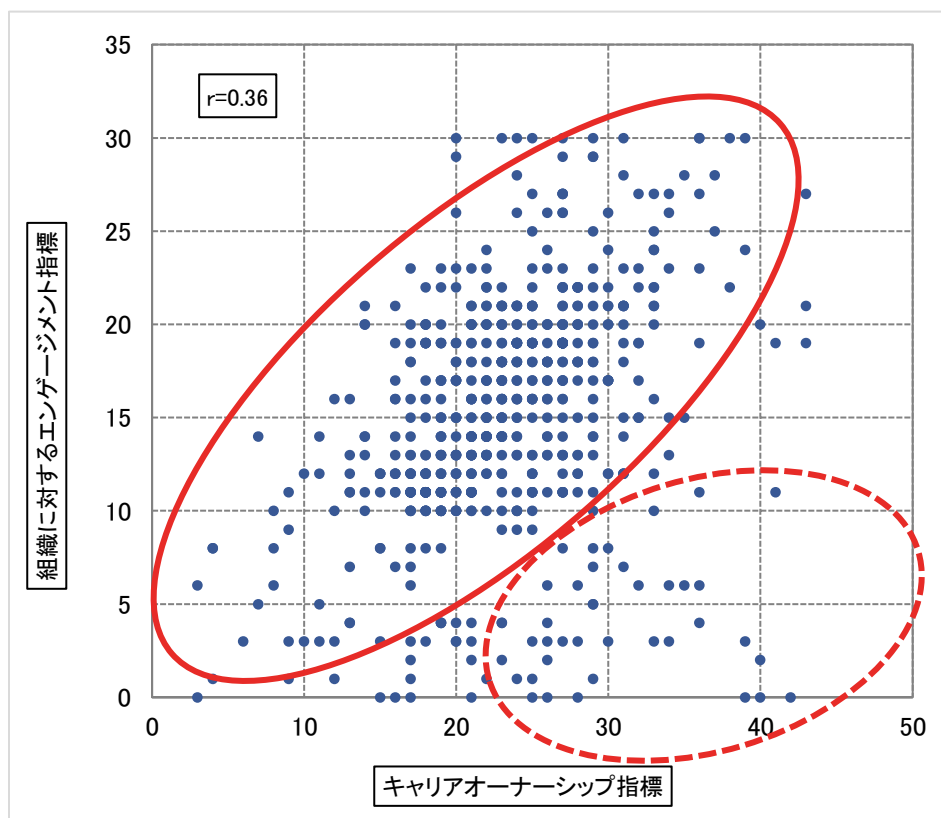


### 5-2-5. キャリアオーナーシップとエンゲージメントの関係

#### a) キャリアオーナーシップと組織に対するエンゲージメント

- キャリアオーナーシップ指標と組織に対するエンゲージメント指標をプロットすると、図表 資料- 34 のようになった。
- ある程度の正の相関が見られ、キャリアオーナーシップが高いからといって必ずしも組織に対するエンゲージメントが低いとはいえないという結果であった ( $r=0.36$ )。
- 一方で、キャリアオーナーシップは高いが、組織に対するエンゲージメントは必ずしも高くない者も、ある程度存在することも確認された。

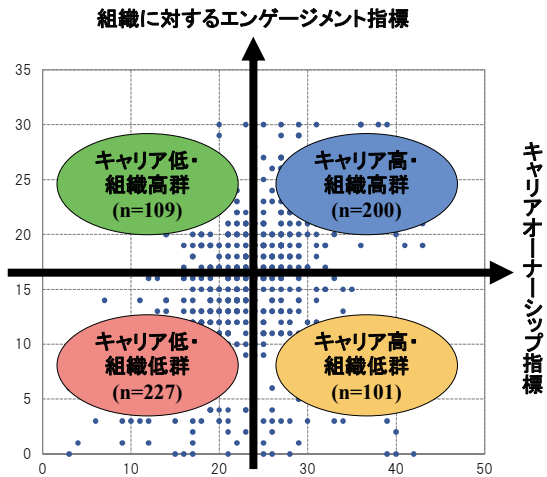
図表 資料- 34 : キャリアオーナーシップ指標と組織に対するエンゲージメント指標の相関



- キャリアオーナーシップは高いが、組織に対するエンゲージメントが低い者に特に注目し、これらの者がどのようにすれば組織に対するエンゲージメントも高まるかを探るため、人材マネジメントの実施状況別に、図表 資料- 35 に示すような各象限に属する者の割合を比較した。
- 「キャリア高・組織低群」の職場で必ずしも適切に実施されていないことが多い人材マネジメントの項目として、「職場では一人の人間として尊重されている」「自身が現在の職務との調和を図りながら、キャリア構築の責任を持つことが求められている」「経営の変化に応じて、人材の能力・スキルを再開発しようとしている」「人材が経営戦略や経営の方向性に合わせて配置・活用されている」を見ると、これらの人材マネジメントが実施されていない職場に比べ、実施されている職場では、「キャリア高・組織高群」(図の青色の部分)と「キャリア低・組織高群」(図の緑色の部分)の割合が増え、

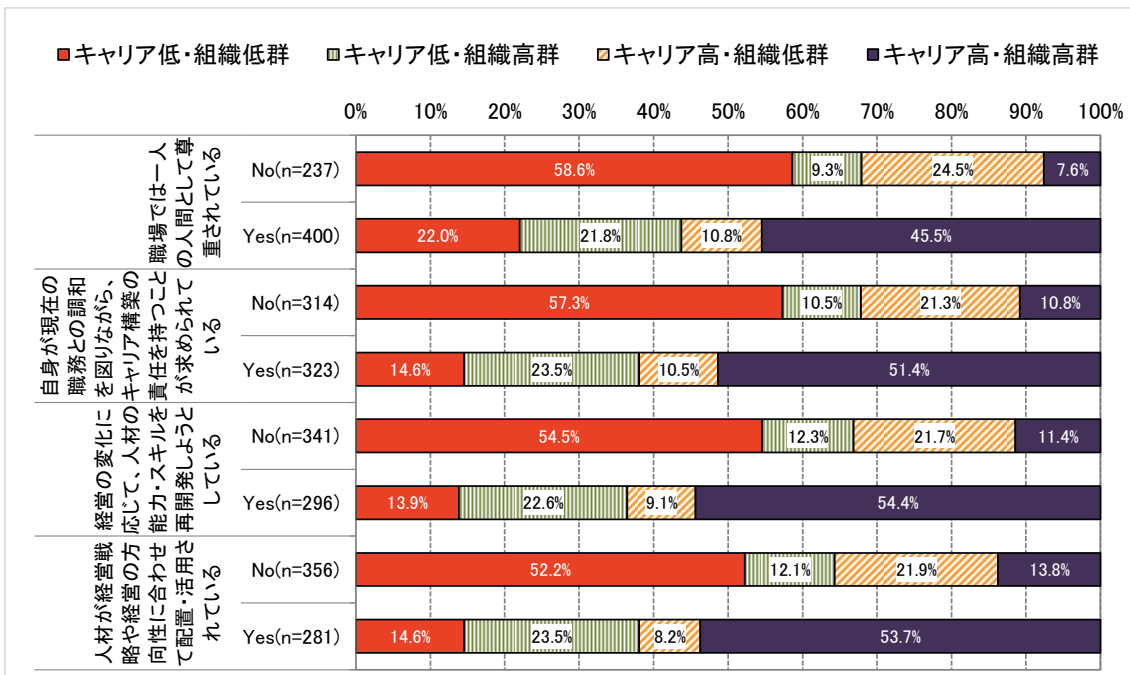
「キャリア低・組織低群」（図の赤色の部分）と「キャリア高・組織低群」（図の黄色の部分）の割合が減るという結果であった（図表 資料- 36）。

図表 資料- 35：キャリアオーナーシップ指標と組織に対するエンゲージメント指標の相関図の象限分け



（注）キャリアオーナーシップ指標の平均値（23.3点）、組織に対するエンゲージメント指標の平均値（15.1点）より大きいか、小さいかを基準に分類するものとした。

図表 資料- 36：人材マネジメントの実施状況別－各象限の割合



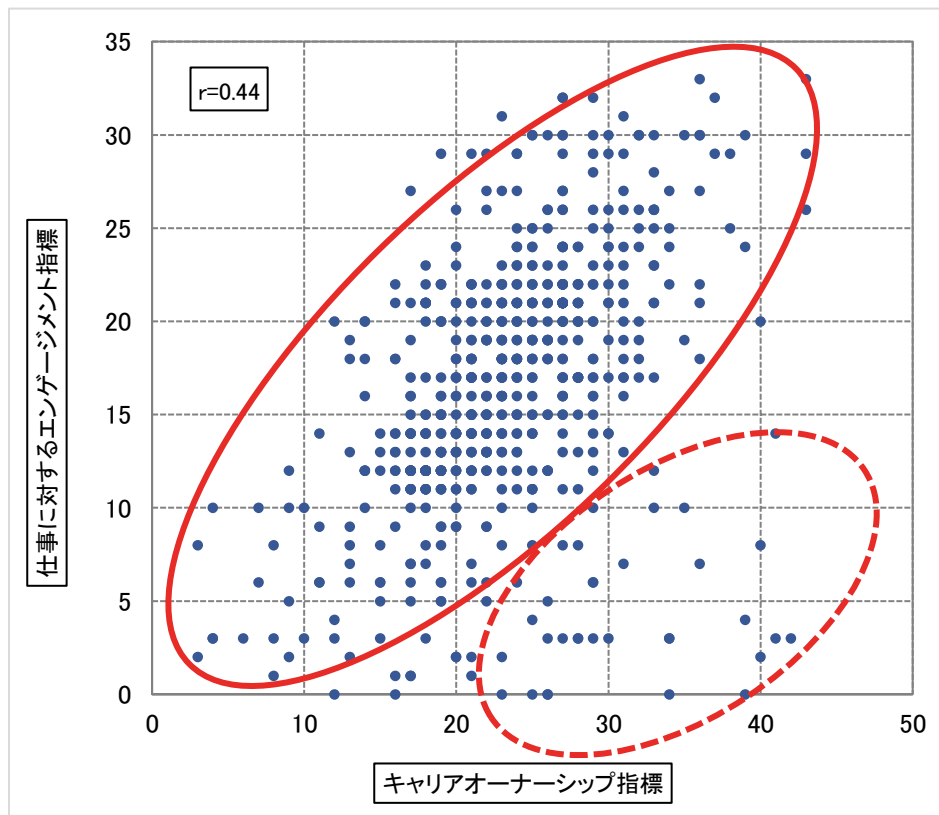
（注）「No」は、各人材マネジメントの項目に対して、「そう思わない」「あまりそう思わない」と答えた者、「Yes」は「そう思う」「まあそう思う」と答えた者を表す。

（注）人材マネジメントの実施状況を表す項目（Q4）のうち、「そう思わない」「あまりそう思わない」と答えた者の職場において、「キャリア高・組織低群」の割合が21%を超える項目を取り上げた。

## b) キャリアオーナーシップと仕事に対するエンゲージメント

- キャリアオーナーシップ指標と仕事に対するエンゲージメント指標をプロットすると、図表 資料- 37 のようになった。
- ある程度の正の相関が見られた ( $r=0.44$ )。
- キャリアオーナーシップと仕事に対するエンゲージメントの相関は、組織に対するエンゲージメントとの間の相関より強かった。
- 一方で、キャリアオーナーシップは高いが、仕事に対するエンゲージメントは必ずしも高くない者も、ある程度存在することも確認された。

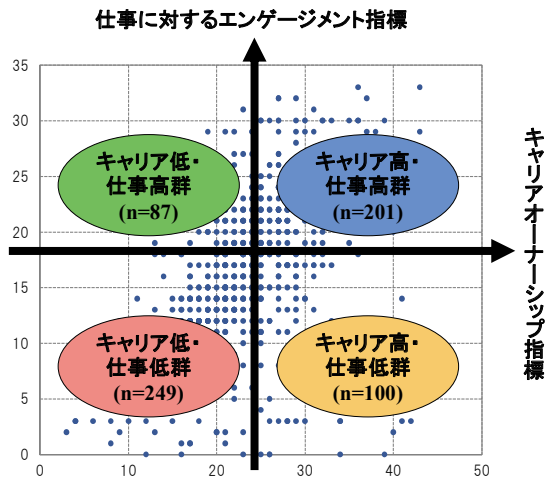
図表 資料- 37：キャリアオーナーシップ指標と仕事に対するエンゲージメント指標の相関



- キャリアオーナーシップは高いが、仕事に対するエンゲージメントが低い者に特に注目し、これらの者がどのようにすれば仕事に対するエンゲージメントも高まるかを探るため、人材マネジメントの実施状況別に、図表 資料- 38 に示すような各象限に属する者の割合を比較した。
- 「キャリア高・仕事低群」の職場で必ずしも適切に実施されていないことが多い人材マネジメントの項目として、「職場では一人の人間として尊重されている」「ハラスメント等の発生を放置しない体質がある」「本人のニーズや家族の状況などに応じて、多様な就労形態（勤務地や勤務時間等）を柔軟に選択できるようになっている」「価値観や考え方、これまでの経験などが多様な人材が活用されている」「上司が、人事評価の結果やその理由を、個別に丁寧に説明してくれる」を見ると、これらの人材マネジメントが実施されていない職場に比べ、実施されている職場では、「キャリア高・仕事高

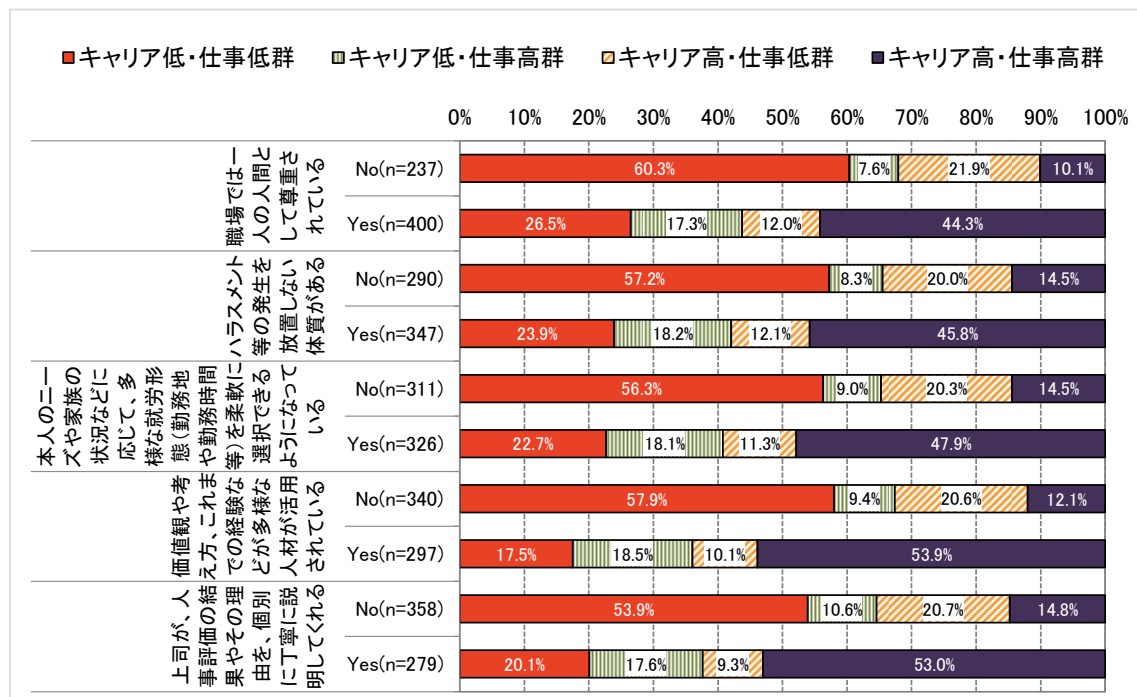
群」(図の青色の部分)と「キャリア低・仕事高群」(図の緑色の部分)の割合が増え、「キャリア低・仕事低群」(図の赤色の部分)、「キャリア高・仕事低群」(図の黄色の部分)の割合が減るという結果であった(図表 資料- 39)。

図表 資料- 38：キャリアオーナーシップ指標と仕事に対するエンゲージメント指標の相関図の象限分け



(注) キャリアオーナーシップ指標の平均値(23.3点)、仕事に対するエンゲージメント指標の平均値(16.4点)より大きいか、小さいかを基準に分類するものとした。

図表 資料- 39：人材マネジメントの実施状況別－各象限の割合



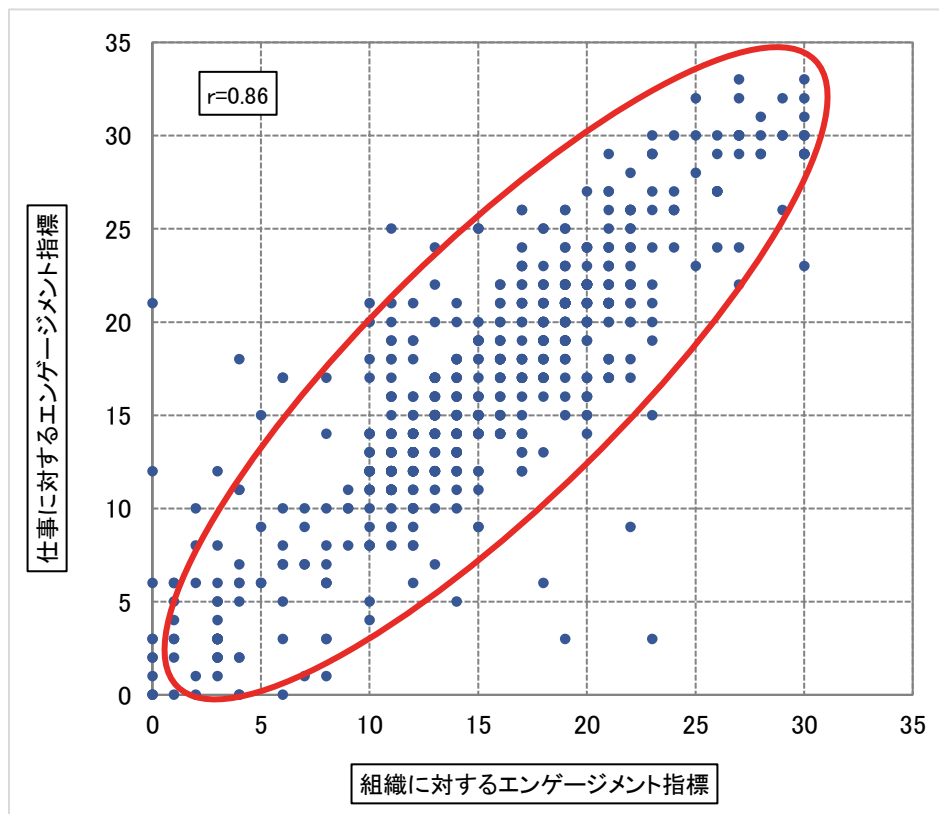
(注) 「No」は、各人材マネジメントの項目に対して、「そう思わない」「あまりそう思わない」と答えた者、「Yes」は「そう思う」「まあそう思う」と答えた者を表す。

(注) 人材マネジメントの実施状況を表す項目(Q4)のうち、「そう思わない」「あまりそう思わない」と答えた者の職場において、「キャリア高・仕事低群」の割合が20%を超える項目を取り上げた。

c) 組織に対するエンゲージメントと仕事に対するエンゲージメント

- 組織に対するエンゲージメント指標と仕事に対するエンゲージメント指標をプロットすると、図表 資料- 40 のようになった。
- 相関係数  $r=0.86$  と高い相関が見られた。
- 海外の調査では、組織に対するエンゲージメントと仕事に対するエンゲージメントの相関に関して、 $r=0.62$  (Saks (2006) 「Antecedents and consequences of employee engagement」)、 $r=0.643$  (Farndale et al. (2014) 「Work and organisation engagement: aligning research and practice」) という結果が報告されており、日本では、海外(カナダ、UK、オランダ等)より、組織に対するエンゲージメントと仕事に対するエンゲージメントの相関が高いという結果である。
- 日本では、従来型の「メンバーシップ型」雇用スタイルの慣習が強いため、組織に対するエンゲージメントと仕事に対するエンゲージメントとの間で大きな差が見られなかったものと考えられる。

図表 資料- 40 : 組織に対するエンゲージメント指標と仕事に対するエンゲージメント指標の相関



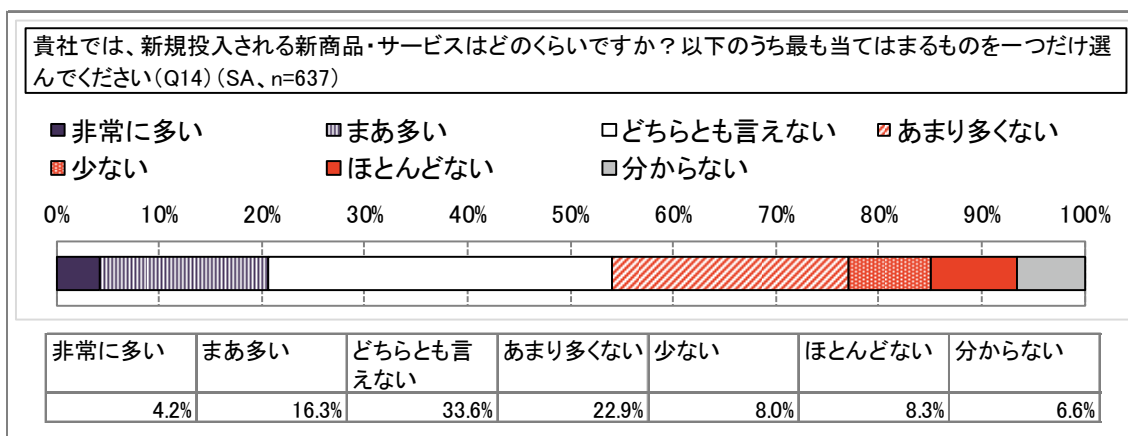
### 5-3. アンケート調査票の質問毎の単純集計

#### 5-3-1. 経営の方向性

##### a) 新規投入される新商品・サービスの割合 (Q14)

- 既存事業の延長線上を目指しているのか、大幅な事業転換を目指しているのか、といった経営の方向性と、人材マネジメントやエンゲージメント、キャリアオーナーシップの関係を分析するため、現状において新規投入される新商品・サービスの割合が多いか、少ないかについて聞いた。
- 新規投入される新商品・サービスが「非常に多い」「まあ多い」企業に勤務する従業員は 20.6%、「あまり多くない」「少ない」「ほとんどない」は 39.2%であった（図表 資料- 41）。

図表 資料- 41：新規投入される新商品・サービスの割合

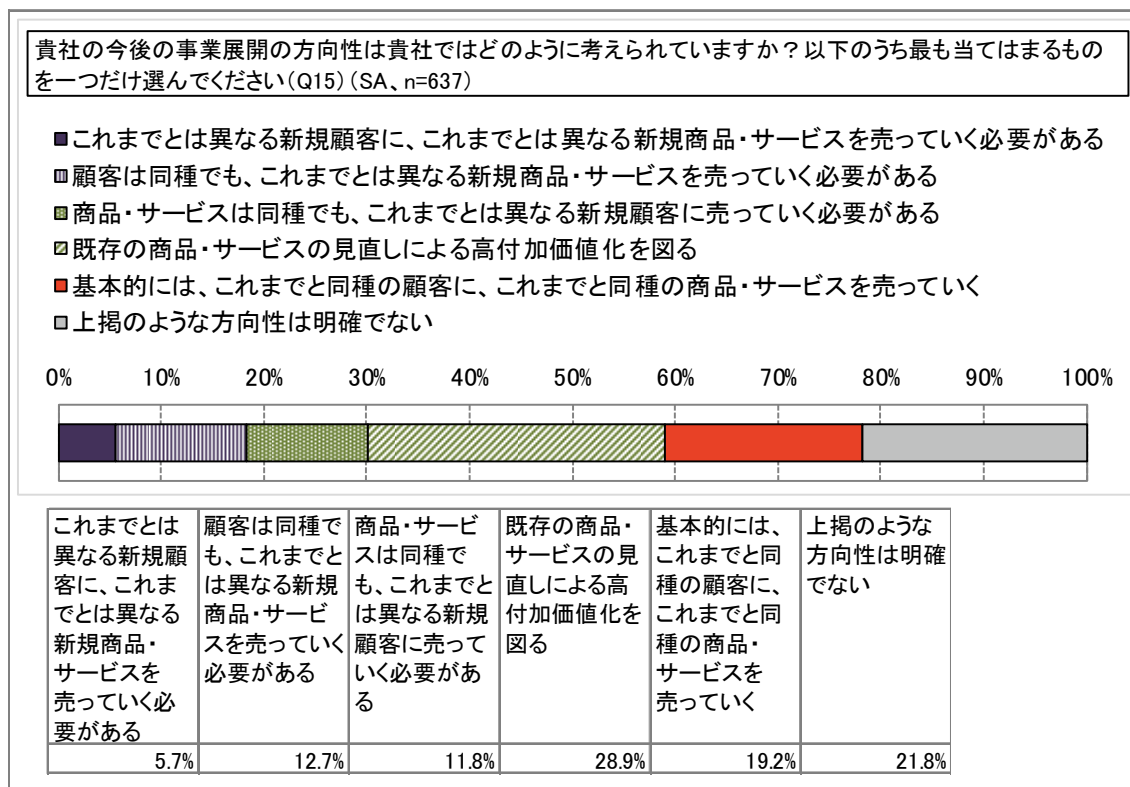




b) 今後の事業展開の方向性 (Q15)

- 既存事業の延長線上を目指しているのか、大幅な事業転換を目指しているのか、といった経営の方向性と、人材マネジメントやエンゲージメント、キャリアオーナーシップの関係を分析するため、今後における事業展開の方向性について聞いた。
- 今後の事業展開の方向性が、これまでとは異なる新規商品・サービスを売っていく必要がある（「これまでとは異なる新規顧客に、これまでとは異なる新規商品・サービスを売っていく必要がある」「顧客は同種でも、これまでとは異なる新規商品・サービスを売っていく必要がある」）企業に勤務する従業員は 18.4%、「商品・サービスは同種でも、これまでとは異なる新規顧客に売っていく必要がある」は 11.8%、「既存の商品・サービスの見直しによる高付加価値化を図る」は 28.9%「基本的には、これまでと同種の顧客に、これまでと同種の商品・サービスを売っていく」は 19.2%であった（図表 資料- 42）。

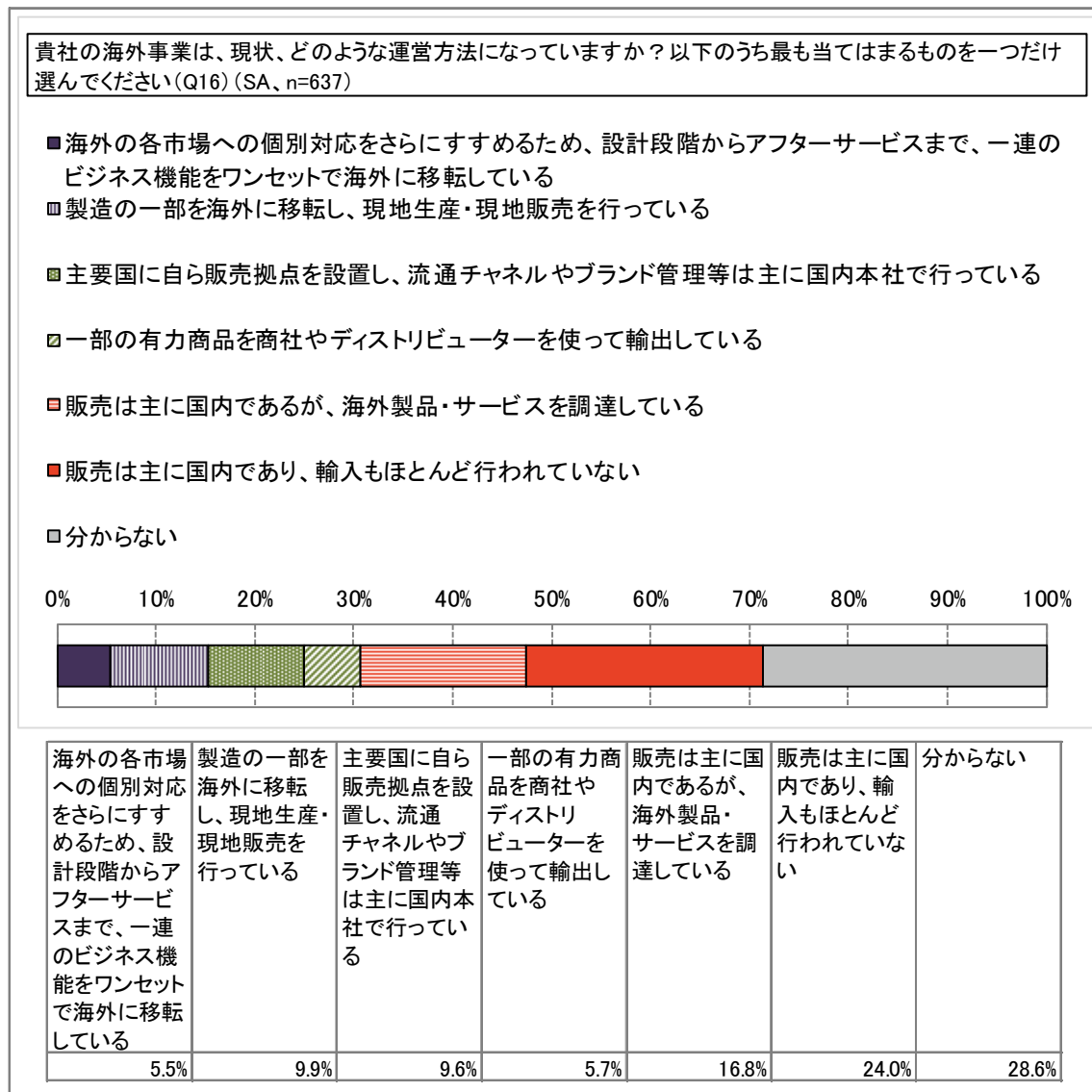
図表 資料- 42：今後の事業展開の方向性



c) 海外事業の運営方法 (Q16)

- 国内事業中心か、海外ビジネスを推進しようとしているのかなど、経営の方向性と、人材マネジメントやエンゲージメント、キャリアオーナーシップの関係を分析するため、現状における海外事業の運営方法について聞いた。
- 海外事業の運営方法が、「海外の各市場への個別対応をさらにすすめるため、設計段階からアフターサービスまで、一連のビジネス機能をワンセットで海外に移転している」「製造の一部を海外に移転し、現地生産・現地販売を行っている」企業に勤務する従業員は 15.4%、「主要国に自ら販売拠点を設置し、流通チャネルやブランド管理等は主に国内本社で行っている」「一部の有力商品を商社やディストリビューターを使って輸出している」は 15.2%、「販売は主に国内であるが、海外製品・サービスを調達している」は 16.8%「販売は主に国内であり、輸入もほとんど行われていない」は 24.0%であった（図表 資料- 43）。

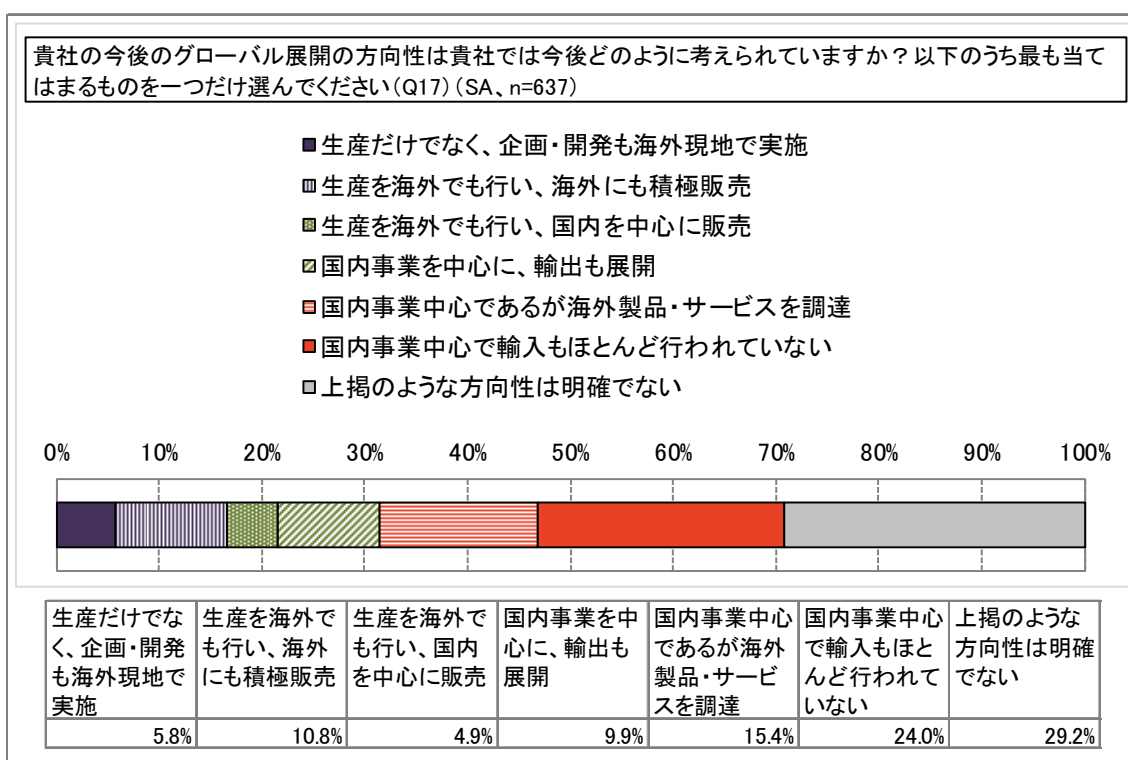
図表 資料- 43：海外事業の運営方法



d) 今後のグローバル展開の方向性 (Q17)

- 国内事業中心か、海外ビジネスを推進しようとしているのかなど、経営の方向性と、人材マネジメントやエンゲージメント、キャリアオーナーシップの関係を分析するため、今後のグローバル展開の方向性について聞いた。
- 今後のグローバル展開の方向性が、「生産だけでなく、企画・開発も海外現地で実施」「生産を海外でも行い、海外にも積極販売」企業に勤務する従業員は 16.6%、「生産を海外でも行い、国内を中心に販売」「国内事業を中心に、輸出も展開」は 14.8%、「国内事業中心であるが海外製品・サービスを調達」は 15.4%、「国内事業中心で輸入もほとんど行われていない」は 24.0%であった (図表 資料- 44)。

図表 資料- 44：今後のグローバル展開の方向性



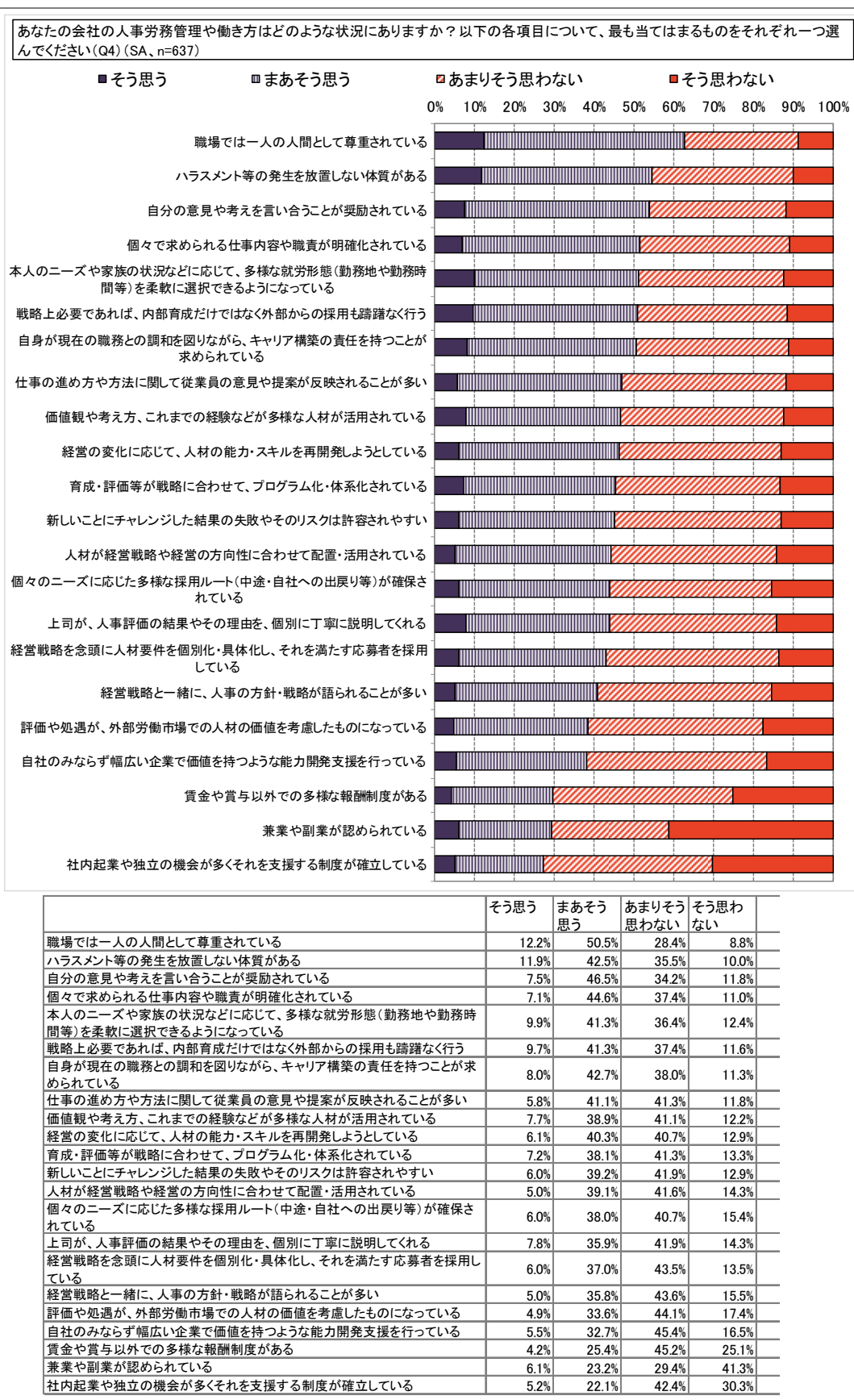
### 5-3-2. 人材マネジメントの実施状況 (Q4)

- 経営の方向性と人材マネジメントの関係や、人材マネジメントとエンゲージメントやキャリアオーナーシップの関係を分析するため、人材マネジメントの適切な実施によって実現すると考えられる、人事労務管理や働き方の状況について聞いた。
- そのため、佐藤・藤村・八代 (2019)<sup>8</sup>や人事白書 (2021)、日本能率協会 (2018)「人材マネジメントの新展開」などの調査項目を参考に、本研究会の趣旨に沿った形で、戦略人事、採用、配置、評価、報酬、能力開発、リスクリング、インクルージョンなど、多岐にわたる人材マネジメントに関する包括的な項目を設定した。
- 「賃金や賞与以外での多様な報酬制度がある」「兼業や副業が認められている」「社内起業や独立の機会が多くそれを支援する制度が確立している」以外については、「そう思う」「まあそう思う」とした者が 38.2%~62.7%と、おおよそ半分くらいの者の職場で適切な人材マネジメントが実施されているという結果であった。
- 「賃金や賞与以外での多様な報酬制度がある」「兼業や副業が認められている」「社内起業や独立の機会が多くそれを支援する制度が確立している」は 30%未満であった (図表 資料- 45)。

---

<sup>8</sup> 佐藤博樹, 藤村博之, & 八代充史. 『新しい人事労務管理(第 6 版)』. 有斐閣アルマ.

図表 資料- 45：人材マネジメントの実施状況



### 5-3-3. エンゲージメントの状況 (Q1)

- 従業員のエンゲージメントの状況について調べ、その経営の方向性や人材マネジメントの実施状況との関係を明らかにするため、従業員のエンゲージメントを表すと考えられる項目についてあてはまるかどうかを聞いた。
- 従業員のエンゲージメントには、愛社精神や帰属意識など、組織に対するエンゲージメントと、自己の業務に自発的に貢献する意識、といった仕事に対するエンゲージメントがあるとされており、その尺度が開発されている (Saks (2006) <sup>9</sup>。
- また、当所 (2017) において、従業員のエンゲージメントに関する調査を行っており、その項目も用いた (「今後も今の会社で働きたい」「この組織の経営理念・方針に強く共感している」「会社のために一生懸命仕事をしたい、貢献したい」「仕事に高いやりがいを感じている」)。

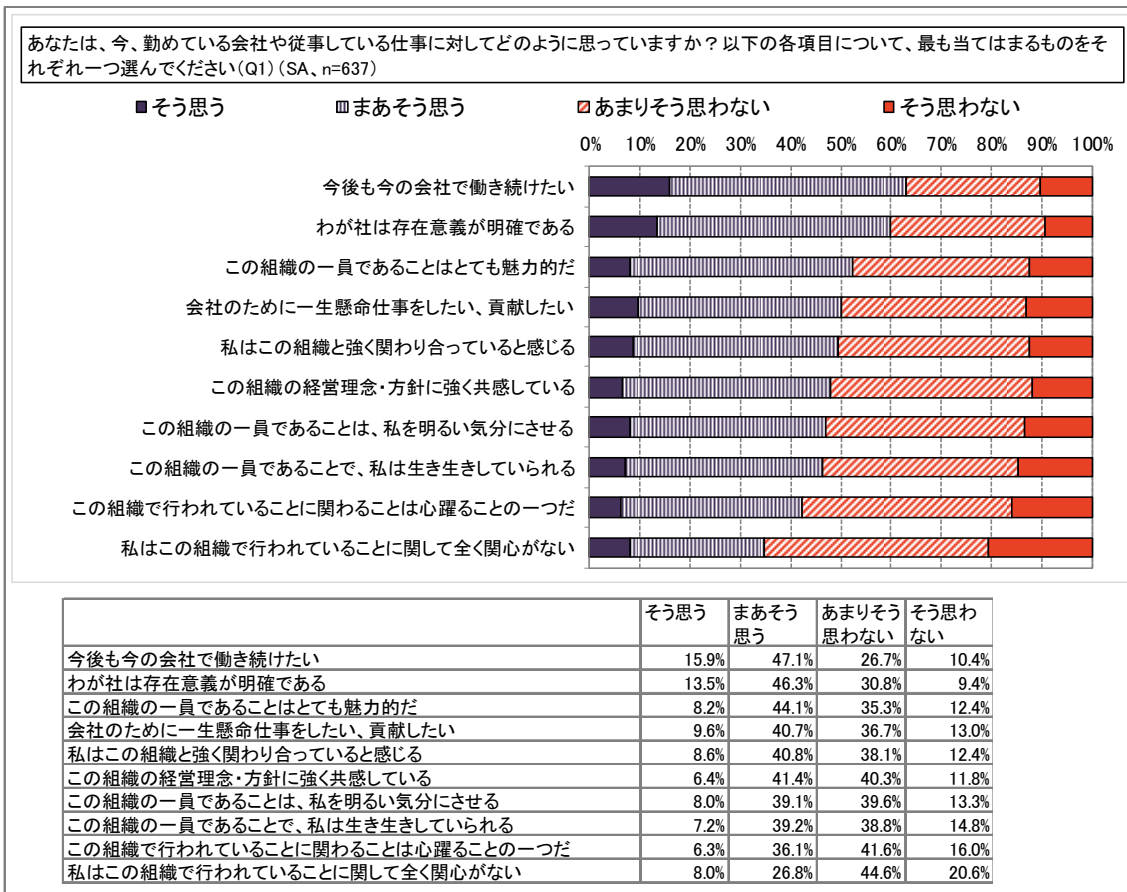
---

<sup>9</sup> Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*. Vol. 21 No. 7, 2006 pp. 600-619

a) 組織に対するエンゲージメント

- 本項では、従業員のエンゲージメントには、愛社精神や帰属意識など、組織に対するエンゲージメントと、自己の業務に自発的に貢献する意識、といった仕事に対するエンゲージメントの 2 種があるとの議論を受け、Q1 で聞いた、従業員のエンゲージメントの状況のうち、組織に対するエンゲージメントに該当する部分の結果を示す。
- 組織に対するエンゲージメントを表すと考えられる項目について見ると、「そう思う」「まあそう思う」が 42.4%～63.0%と、およそ半分くらいの者が組織に対するエンゲージメントを持った状態にあるという結果であった。
- 逆の趣旨の質問「私はこの組織で行われていることに関して全く関心がない」については、65.2%が「そう思わない」「あまりそう思わない」とした（図表 資料- 46）。

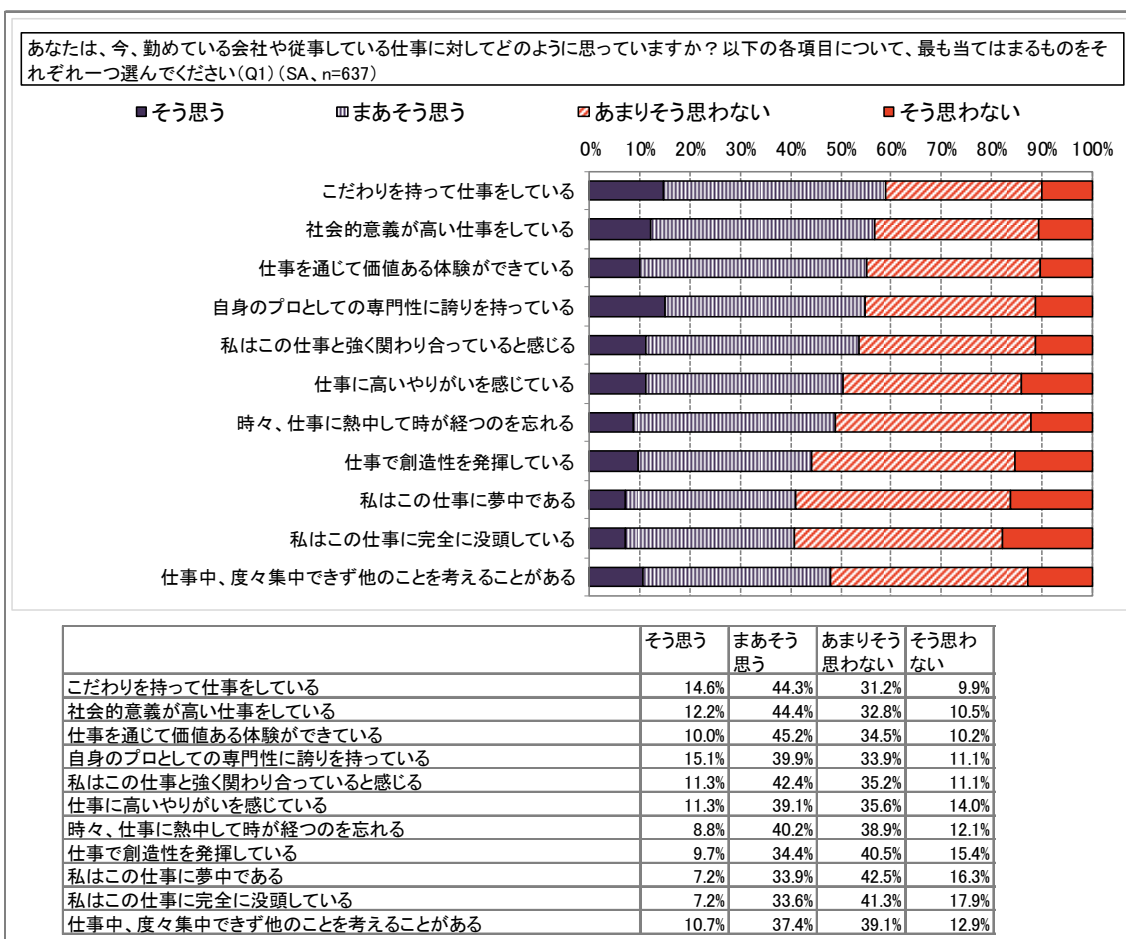
図表 資料- 46：組織に対するエンゲージメントの現状



## b) 仕事に対するエンゲージメント

- 本項では、従業員のエンゲージメントには、愛社精神や帰属意識など、組織に対するエンゲージメントと、自己の業務に自発的に貢献する意識、といった仕事に対するエンゲージメントの 2 種があるとの議論を受け、Q1 で聞いた、従業員のエンゲージメントの状況のうち、仕事に対するエンゲージメントに該当する部分の結果を示す。
- 仕事に対するエンゲージメントを表すと考えられる項目について見ると、「そう思う」「まあそう思う」が 40.8%～58.9%と、おおよそ半分くらいの者が仕事に対するエンゲージメントを持った状態にあるという結果であった。
- 逆の趣旨の質問「仕事中、度々集中できず他のことを考えることがある」については、52.0%が「そう思わない」「あまりそう思わない」とした（図表 資料- 47）。
- 項目間で平均すると、組織に対するエンゲージメントは 51.0%、仕事に対するエンゲージメントは 50.5%と、ほぼ同じ程度という結果であった。

図表 資料- 47：仕事に対するエンゲージメントの現状





#### 5-3-4. キャリアオーナーシップの状況 (Q7)

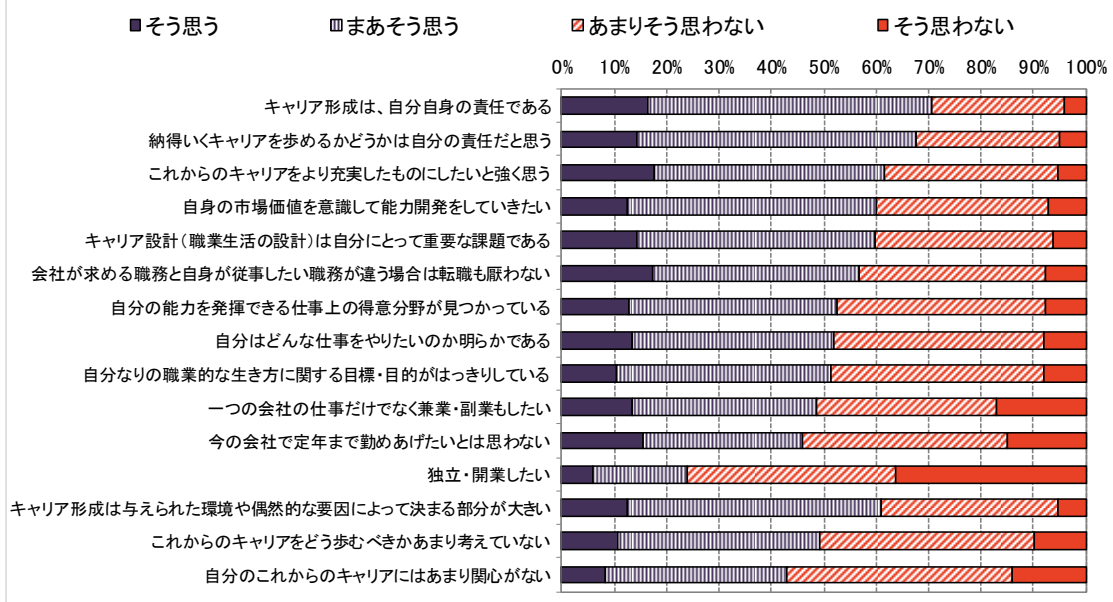
- 従業員のキャリアオーナーシップの状況について調べ、その経営の方向性や人材マネジメントの実施状況との関係を明らかにするため、従業員のキャリアオーナーシップを表すと考えられる項目についてあてはまるかどうかを聞いた。
- 従業員のオーナーシップとしては、キャリアオーナーシップ（キャリア自律）以外に、広く、仕事へのオーナーシップ（自己の業務につき責任をもって遂行する意識）もあるが、本研究会では、狭義にとつて、従業員の自律的なキャリア形成意識にフォーカスした。このキャリア自律を反映した尺度として、堀内・岡田（2009）<sup>10</sup>が示されており、これを参照した。
- また、当所（2017）において、従業員のキャリアオーナーシップに関連した調査を行っており、その項目も用いた（「自身の市場価値を意識して能力開発をしていきたい」「会社が求める職務と自身が従事したい職務が違う場合は転職も厭わない」「一つの会社の仕事だけでなく兼業・副業もしたい」「独立・開業したい」「今の会社で定年まで勤めあげたいとは思わない」）。
- キャリアオーナーシップを表すと考えられる項目について、従業員が実際にその意識を持っているかどうかを聞くと、「独立・開業したい」以外については、「そう思う」「まあそう思う」が 45.8%～70.5%と、おおよそ半分くらいの者がキャリアオーナーシップを持った状態にあるという結果であった。
- 「独立・開業したい」については、23.9%であった。
- 逆の趣旨の質問「キャリア形成は与えられた環境や偶然的な要因によって決まる部分が多い」「これからのキャリアをどう歩むべきかあまり考えていない」「自分のこれからのキャリアにはあまり関心がない」については、39.1%～57.0%が「そう思わない」「あまりそう思わない」とした（図表 資料- 48）。

---

<sup>10</sup> 堀内泰利, & 岡田昌毅. (2009). キャリア自律が組織コミットメントに与える影響. 産業・組織心理学研究, 23(1), 15-28.

図表 資料- 48 : キャリアオーナーシップの現状

あなたのキャリアや働き方に関する考え方を伺います。以下の各項目について、最も当てはまるものをそれぞれ一つ選んでください  
(Q7) (SA、n=637)

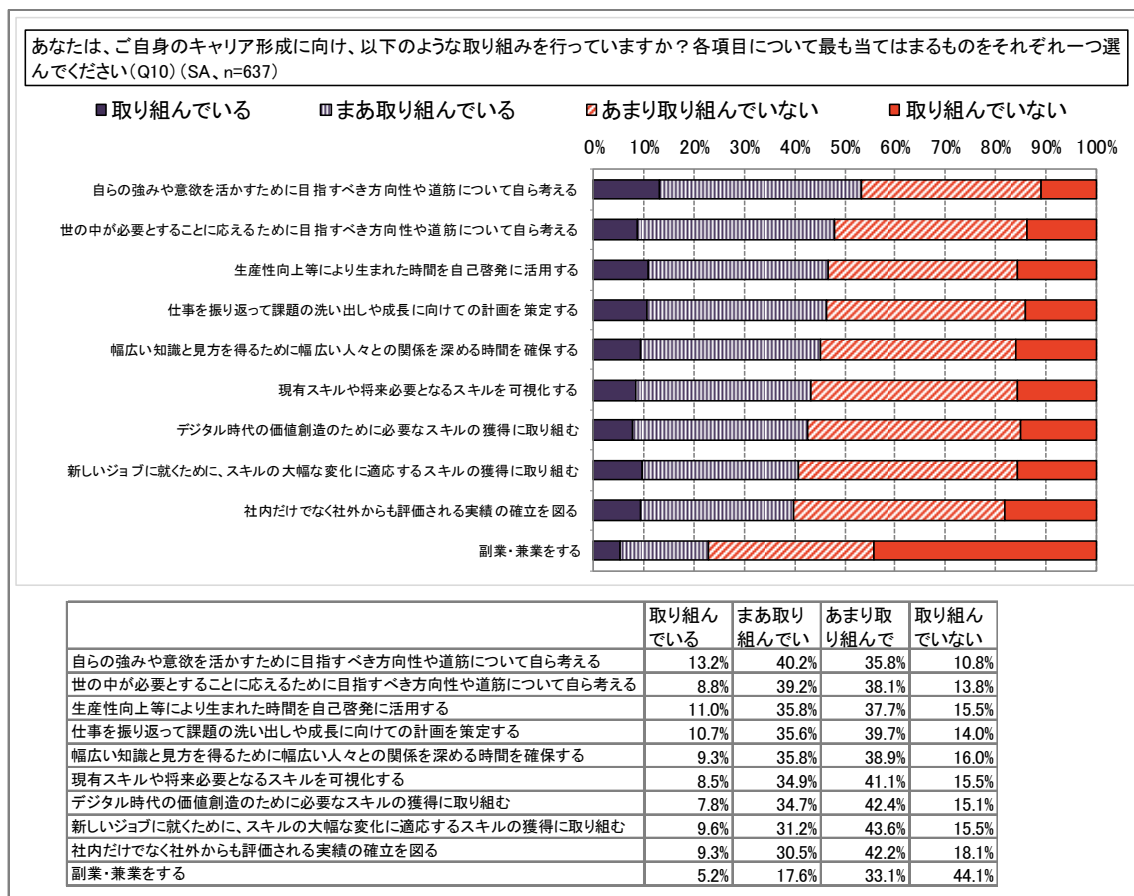


	1. そう思う	2. まあそう思う	3. あまりそう思わない	4. そう思わない
キャリア形成は、自分自身の責任である	16.3%	54.2%	25.3%	4.2%
納得いくキャリアを歩めるかどうかは自分の責任だと思う	14.4%	53.1%	27.5%	5.0%
これからのキャリアをより充実したものにしたいと強く思う	17.7%	44.0%	33.0%	5.3%
自身の市場価値を意識して能力開発をしていきたい	12.6%	47.4%	32.8%	7.2%
キャリア設計(職業生活の設計)は自分にとって重要な課題である	14.4%	45.4%	33.9%	6.3%
会社が求める職務と自身が従事したい職務が違う場合は転職も厭わない	17.3%	39.4%	35.6%	7.7%
自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つまっている	12.9%	39.6%	39.7%	7.8%
自分はどんな仕事をやりたいのか明らかである	13.3%	38.5%	40.0%	8.2%
自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的がはっきりしている	10.4%	41.0%	40.5%	8.2%
一つの会社の仕事だけでなく兼業・副業もしたい	13.3%	35.2%	34.4%	17.1%
今の会社で定年まで勤めあげたいとは思わない	15.5%	30.3%	39.1%	15.1%
独立・開業したい	5.8%	18.1%	39.7%	36.4%
キャリア形成は与えられた環境や偶然的な要因によって決まる部分が多い	12.4%	48.5%	33.9%	5.2%
これからのキャリアをどう歩むべきかあまり考えていない	10.7%	38.6%	40.8%	9.9%
自分のこれからのキャリアにはあまり関心がない	8.5%	34.5%	42.9%	14.1%

### 5-3-5. 自身のキャリア形成に向けた取り組み（Q10）

- 自身のキャリア形成に向け、会社から与えられたものではなく、自ら主体的に取り組んでいることなどの程度あるのかを調べるため、自身のキャリア形成に向けた取り組みの実施状況について聞いた。
- なお、質問項目は、本調査研究のためにオリジナルに作成した項目である。
- 「副業・兼業をする」以外については、「取り組んでいる」「まあ取り組んでいる」者が 39.7%～53.4%と、おおよそ半分弱の者が取り組んでいる状況であった。
- 「副業・兼業をする」については、22.8%であった（図表 資料- 49）。

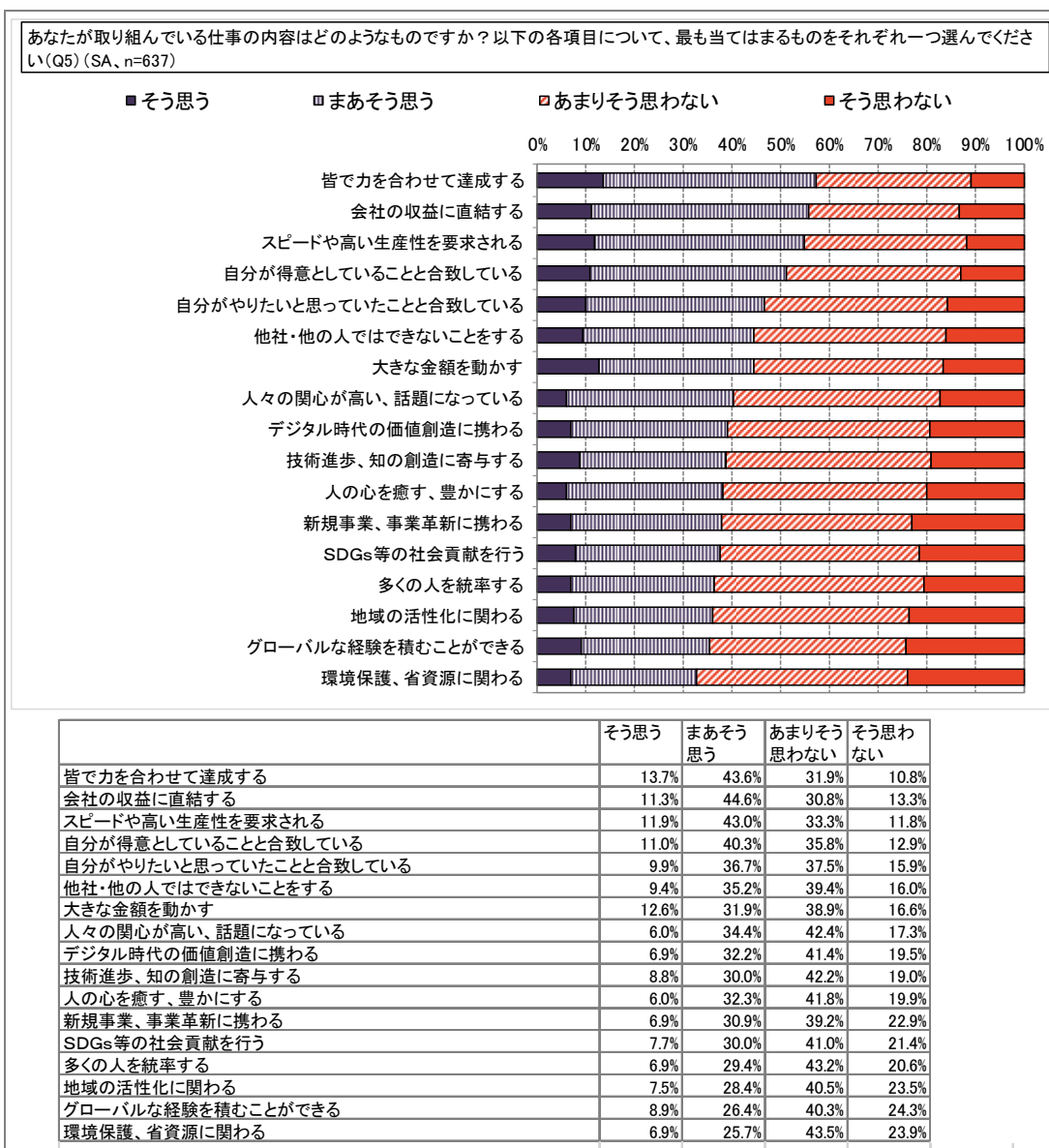
図表 資料- 49：自身のキャリア形成に向けた取り組みの実施状況



### 5-3-6. 従業員経験価値 (Q5)

- 従業員のエンゲージメントやキャリアオーナーシップに影響を及ぼす要因は様々考えられるが、その主要な要因の一つとして、動機付け要因の重要な要素である、仕事そのものの面白さややりがいがある。そこで、従業員が各自の職務で経験している仕事の経験価値となり得る事項について聞いた。
- なお、質問項目は、本調査研究のためにオリジナルに作成した項目である。
- 「皆で力を合わせて達成する」について、「そう思う」「まあそう思う」とした者が最も多く、「会社の収益に直結する」「スピードや高い生産性を要求される」と続き、半数以上が該当するという結果となった。
- 一方、「環境保護、省資源に関わる」「グローバルな経験を積むことができる」「地域の活性化に関わる」は、職務の種類によって該当しない場合もあると見られ、相対的に該当者が少なかった（図表 資料- 50）。

図表 資料- 50：従業員が経験している仕事の経験価値の状況

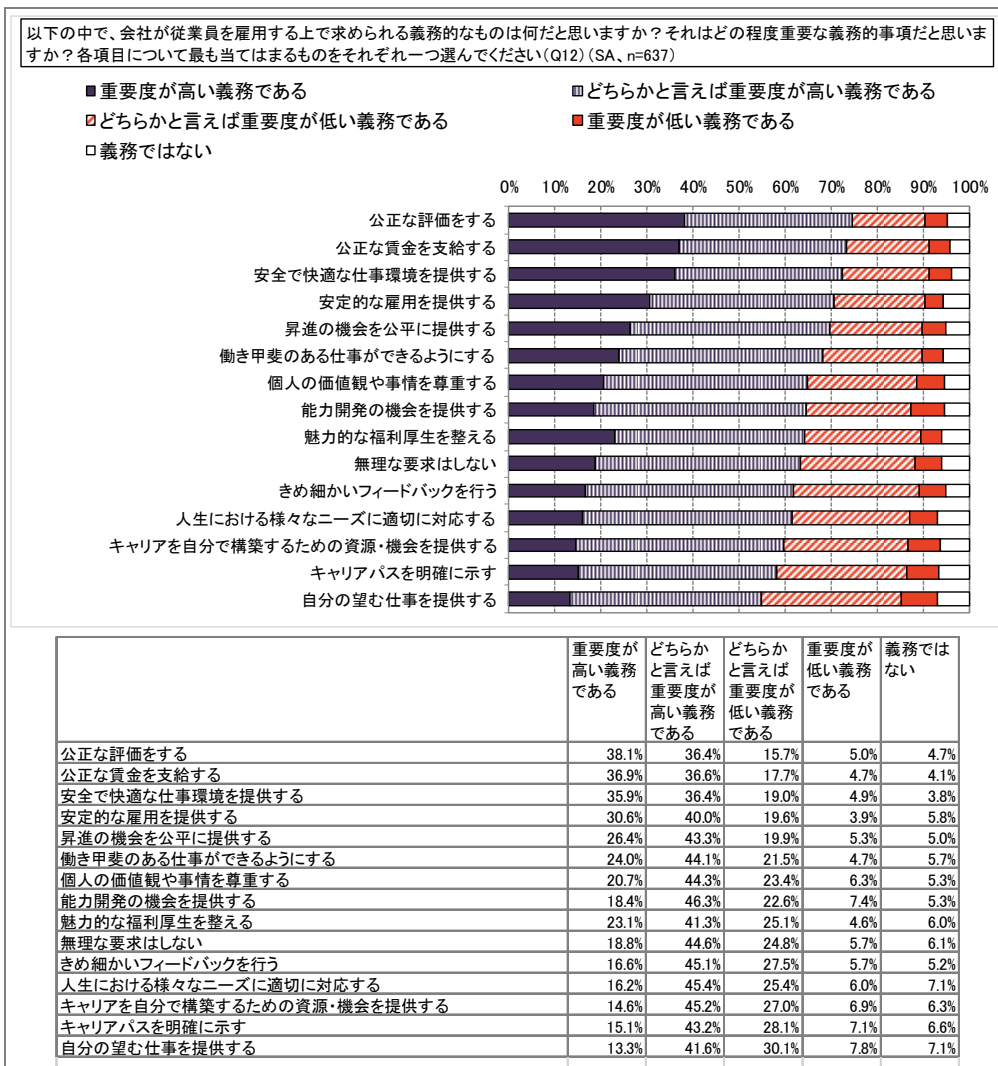


### 5-3-7. 会社と従業員の関係

#### a) 従業員が会社に期待する事項 (Q12)

- 従業員にキャリアオーナーシップをもって、自律的なキャリア形成をしてもらいつつ、エンゲージメントを維持・向上させ、企業のビジネスに貢献してもらうためには、従業員と会社が相互に期待し合う価値観や距離感など、従業員と会社の関係の在り方が影響すると考えられる。そこで、Rousseau (1990) 「New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts」、服部 (2013) 「日本企業の心理的契約－組織と従業員の見えざる約束」などの尺度を参考に、従業員が知覚する組織の義務 (Q12) と従業員の義務 (Q13) について聞いた。
- 会社が従業員を雇用する上で求められる義務的だと思う事項について見ると、「公正な評価をする」について、「重要度が高い義務である」「どちらかと言えば重要度が高い義務である」とした者が最も多く、「公正な賃金を支給する」「安全で快適な仕事環境を提供する」と続いた (図表 資料-51)。

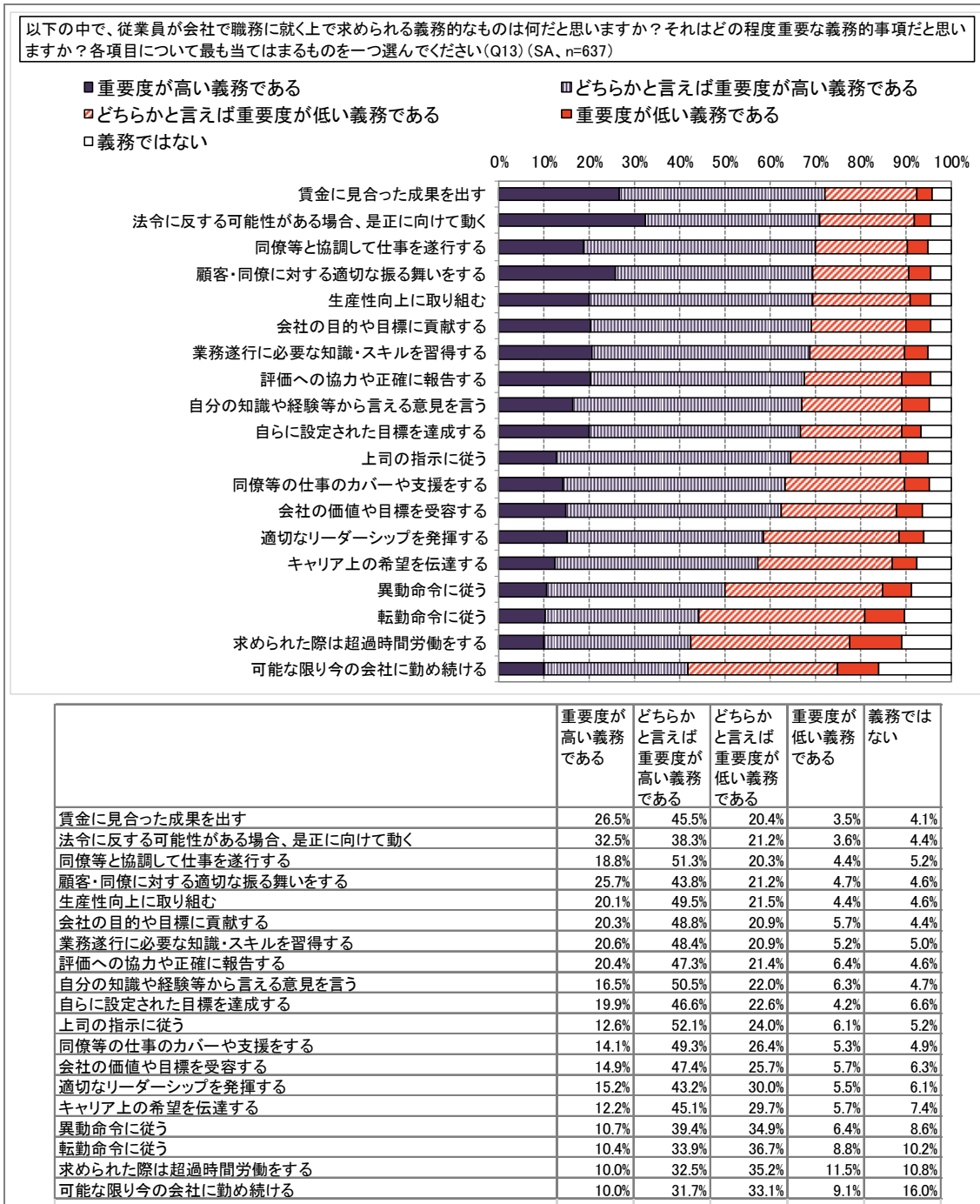
図表 資料- 51：従業員が会社に期待する事項



b) 従業員が会社で職務に就く上で義務的だと思う事項 (Q13)

- 従業員が会社で職務に就く上で義務的だと思う事項について見ると、「賃金に見合った成果を出す」について、「重要度が高い義務である」「どちらかと言えば重要度が高い義務である」とした者が最も多く、「法令に反する可能性がある場合、是正に向けて動く」「同僚等と協調して仕事を遂行する」と続いた (図表 資料- 52)。

図表 資料- 52：従業員が会社で職務に就く上で義務的だと思う事項



#### 5-4. 従業員経験価値に関する自由記述の内容

- 仕事の価値や誇りに思うところについて自由記述で聞いたところ、下表のような回答が得られた。

図表 資料- 53：従業員経験価値に関する自由記述の内容

社会的インフラに関わる	安全にかかわる	信頼性が大事
チームワーク	金融を通して顧客の経営に介入できる	お客様の役に立つ
人間が生きる上で、必要なものを製造・販売する	正確性が重要	専門的な知識を身に付けられる
時代のニーズに先駆けている	実生活では、経験できないことをどんどん吸収して、人として成長するところ	自分の業務によってお店のファン作りに寄与できる
人の健康に関わる	荷物を確実に届ける	社会インフラにかかわる
人のからだの安全にかかわる	人々の生活に直結している	緻密な内容が問われる、数値の関係性等正確に伝える必要がある
新しい技術をお客様に提供することで社会に貢献していること	生活環境の保全に貢献している	ユーザ希望の要求に直結している
健康から日常での話題など、消費者の生活に寄り添える	未来に残る仕事ができる	人の生活に深くかかわっている
スキルが発揮できる	会社の信頼を高めている	経験が生かされる
少人数で新しいサービスを立ち上げる	最先端の半導体開発に関わる	人のお役に立てる事
多くの人に関係する	中小企業の活性化に携わっている	お客様のお金にも関係する業務であるため、ミスや見落としは許されない
現在のデジタルテクノロジーに不可欠	自身の担当している製品が、身近なインフラを支えているところ	他人を助ける
スピード	特殊な商品を扱っている	公共の利益になる
自分の課が機能しなくなると、会社として損失になる	会社のシステムを管理運用している	先端的な技術開発に携わる
業務のベースとなるものを作り出している	人の生活に関わる	多くの人々が扱う商品だから
品質、安定性が高い水準で求められる	多くの人の生活の土台となる	基幹産業である
人の病気を治すことにつながる	売り上げ向上に直結する集客	社会にとって必要不可欠
地球環境にかかわる	大金を扱う	エネルギーの安定供給に少しですが携わっていると思えること
コンプライアンスに携わる	人の役に立つ	会社の命運に関わる
営業チェックが仕事。モニタリング漏れがないよう日々集中して録音を聞いている	経営に深く携わることができる	多くの人々が目にするものの構築に関わることができる
会社の利益につながる	ほかの人にできないことを完遂する訴訟等に持ち込まれないように仕事をまとめる	感謝される
大きな金額を動かせる	人命に直結	グローバルにやりとりできる

誇りに思うわけではないが、海外に日本の技術を輸出する	会社の制度設計に直接携わる	将来の技術にかかわることができる
お客様の夢が叶う	顧客満足に直結している	市民の安全を守ること
一般の人が触れられないものを触ることができる	仕事が町中に形として残る	頼りにされる
医療に関わっている	カウンセリング能力	スケールの大きさ
世界中で製品が使用されている	お客様に純粋に喜ばれる	創造性柔軟性判断力が求められる
新しいプロセスの創造	車社会に貢献	お祝いごとや大切なときに使ってもらえる
人に頼りにされる時	安心安全に関わる	多彩なものが一堂に会する
組織の金庫番である	無くてはならない存在	部下の育成
トータルバランスが求められる	コツコツ正確に積み上げていくものと、柔軟な企画や発想をいかすものがある	社会人になる前の最後の教育機会を与えている
多くの人を使う	経営に関わる	コロナ禍でも必要とされている
高齢・障害などに関わらず地域に住むすべての人々を対象とした福祉の展開	楽しくできる	人の生活にかかせない
提出書類は間違い(誤記)をせず、迷うことなく提出する、先手必勝	不要物を価値あるものに変える	感謝される業務である
自己成長	金額が大きい	臨機応変な対応力が求められる
人々のひらめきに価値を見出し、社会の資産として成長させる	国民の財産に繋がる	社会生活に欠かせない
どこよりも丁寧な仕事をする	結果が目に見える	人のお金を扱う
成果が出た時	農業振興に関わる	社会の統制を図る
人の健康を左右する	クオリティライフに直接関係する業界で、新製品の研究開発に関わっている	人の命に関わる
会社の信用に関わる	安全管理・指導により災害を防ぐ	地球環境やSDGsに関連する製品の開発や製造販売に関わる、新規プロジェクトのプロジェクトリーダーを務めている
お客様の将来を抱えている	人命に関わる	生産性の向上
文化のためになる	生産性向上	常に人の役に立つ
自分が採用した人が成長する	他の人にやれないことが出来るところ	人の生命に関わる
社会インフラを支えている	自由な発想	社会のモノを動かす
人に喜ばれる	世の中の役に立つ製品を出している	世の中に役立つ製品をつくる
地方都市の活性化、再開発の推進	食を通じて人の体だけではなく、楽しみから心を豊かにすることができる	正確さが求められる
臨機応変	社会インフラを支える	リコールの可能性が出てくる
専門性が身に付く	安心安全	人の命、身体の安全、質の高い生活、健康に関わる
業務が変わることがわかる	職場を円滑に回すこと	プログラミングができる



社会運営に重要な役割をになう陸上輸送において、業務を円滑に遂行するための仕事を行っている	ワールドスタンダードの創出	人々の暮らしの幸福につながる
社会の平等に寄与する	こころの豊かさを提供する	能力を高めるお手伝い
専門知識	人材を育てる	効率化
金融系の社会インフラを担っている	日本の未来に関わる	世界を相手に戦っている
人から感謝される仕事である	人が気になるビジュアルを作って集客する	会社のベース事業を支えている
人のモチベーションの向上やケアに関わる	多くの人に知的財産を与える	なくてはならない業務
我々の製品を生きていくために必要とする人がある	多人数の人に影響が出る	価値を創造する仕事である
経済の根本	数字を稼ぐ	安心安全
スピードと正確さが求められる	人の安全に関わる	高い発想力がも求められる
人に喜びを届ける	人の生活を支える	世界中の人が使う製品
人材を活用し、世の中の効率化を目指す	生命や健康につながる	自分の考えたことがそのまま形になって製品になる
食の安全	将来を見据えた仕事	みんなの明るい未来を作る
専門的なところ	人に喜んでもらいながら、自身も成長できる	障害者福祉を充実させられる
大量のデータを機械化して処理している	自社の製品価値の向上につながる	ミスが人命、損害賠償に関わる場合あり
金融システムの根幹を支えている	自由裁量が多い	迅速な対応
解決困難な問題の対応	お客様の業務の効率化に貢献できる	業務負担の軽減に役立つ
プロフィット部門ではないが、他の部門が円滑、かつ、高いモチベーションとモラルを持って働くことができるようにサポートしている	緻密な作業が必要	会社の将来に関わる仕事
人の命に関わる	食を通じた社会貢献	生活に必要な仕事
多くの人の生活を豊かにする	従業員の仕事を支える	発明の特許出願に携わっているので、技術の最先端を知れること
患者様を含めて、人の命に貢献できる	感謝してもらえる	他の人の役に立つ
お客様第一	徹底的に調査する	会社の利益に直結する、グローバルに働く
迅速さ、効率性	将来の担い手を育てる	自分にしかできない仕事であること
中小企業の存続を陰で支援することができ結果的に社会のためになっている	貨物を速やかに届ける	世の中を豊かにする
ミスが許されないお金に関わることでお客様の人生に関わる	好きか嫌いかは別として、今の仕事は自分に合っている、得意分野	文教市場においてこどもたちの安心安全なサービスを提供している
人の人生に関わる	人に感謝される	人々の生活を陰ながら支える存在

食に関わる	多数の言語と設計知識と貿易と複数のスキル、ナレッジが必要な業務を行なっている	命や地域の健全性に役立つ
会社の方向性に関わる内容	人の役に立つ	法に従って行動すること
顧客の笑顔をもたらえる	相手の立場になって考える	ミスをすれば命に関わる
人々に楽しみや癒しを与えることができる	生活防衛隊という意識	新しいビジネス開発に携わる
裏方で事がスムーズに進むようサポートが求められること	顧客満足に直結する	食に関わる仕事
技術の進歩、利用、利便性を高め、高品質なものを創り、発展させる	コンプライアンス向上	DXの推進
品質のたかさ	24時間全世界で使われているので、停止できないシステム	目標必達を求められるため、常に工夫が必要デジタル化推進に貢献している
よりよい商品を提供し、社会貢献につながる	人の生活に役立つ	地球環境への貢献
人の日常的な快適性に関わる	高度な科学的知識を要求される	地域を支えること
他の会社なら部が組織されるような業務をほぼ1人で担当しているので疲れるが、やりがいはある	ミスが許されない、ミスしても、早急なりかばりを求められる顧客の基幹システムに関わることが多い	大きな金額を動かす可能性がある仕事
新規開拓	エッセンシャルワーカー	労務管理の仕事をしており、よりよく働く環境を整えることがやりがいになる
人の役に立つ	人の健康に役立つところ	地図に残る仕事であること
開発において自分の知識や創造的な考え方が活かされることが多い	医療機関の縁の下の力持ち的存在なので、やりがいはある	お客様の評価に直結する
コスト改善	会社全体の状況を把握することができる	お客様をお待たせしない、そのうえでの業務の精度は誰にも負けない。ただ、言いすぎるため登用されていない
自分が選んだ人たちが創造性の高い仕事を達成すること	代わりがきかない	食と農に関わる
人との関わりを大切にする事	安全は全てに優先する	社員の健康にかかわる
スピードと正確性が求められる	顧客満足を図る	顔も知らない不特定多数の人の「生き方」に係るところ
人々をリスクから暮らしを守る	部署や会社間における会議を主体的に行い、均衡を主体的に行なっている	製品の安全にかかわっている
日本経済の一翼を担う	消費者の生活を豊かにする	人の教育に関わる
正確性を求められるところ	スタッフを支えている	ミスが許されないから、人の生命に関わるから
患者のためになる	医療貢献につながる	自身の成果が結果となって現れるところ
会社の資金管理に関わっている	専門的な知識が求められる	将来に残る仕事
会社で一番利益に貢献している。	地域活性化	経営者をじかに見て仕事をするので、経営の勉強になる

知財等、新しいことにチャレンジできる	チームワークを大切にする	人命にかかわる
SDGs に関わる仕事をしている	損を出せない	世界的に問題になっている商材の取り扱いをしていること
命の次に大事なお金を扱う	生活に欠かせない	患者さんへ貢献できる
基幹システム維持	人の生活に関わる	市にある一番大きな病院で働くことができる
会社全体を見据えた対応を行っている	会社の数字をまとめたり、支払・入金等の処理を行う部署なので、ミスは許されない	生活に豊かさを与える
女性にとって大切な美しさに関わる	環境にやさしい	日本全体を広くサポートしたり、かかわる仕事ができる
人がやる事を機械化する	センスが問われる	人の心を豊かにし、生きる希望をもたらす事ができる
クライアントの会社の大きな決断に関わる	IT の最先端の仕事ができる	正確さが求められる
メインフレーム技術者になれること	丁寧な仕事が求められる	世界に生活に役立つ
多くの人に利用されていて、社会貢献している	人のトラブルを解決する仕事	人の命に係わる日本有数の法人の一部でいられること
正確性	人に幸せをもたらす	製品全てを担当できる
安全管理義務もあるので、施設の安全管理に役立っていると思う	日本経済を動かすところ	人の役に立つ
素晴らしい技術が搭載された製品である	人々にとって大切なお金を扱う	社会の安全
人の安心を向上できる	担当顧客のチャレンジを支援し、その担当顧客が社内で評価され、自己実現を手伝えること	人の命に関わっていく
毎日学ぶことがある	お客様に寄り添う	社会インフラに関わる
地域社会の繁栄に奉仕できる	人の信頼度が多く必要とされる	いろんな食品に携われる
素早い対応が必要	業務の効率化につながる	患者を救う
信用が大切	社内（特に若手層）の人材育成に関わっている	喜んでもらえる
会社の経営や新規事業に携わる業務	会社を裏から支える	長年 1 部品の設計にたずさわってきた
ブランド力		

(注) 上掲の他、単に「社会の役に立つ」という趣旨の回答が 26 件、「ミスが許されない」という趣旨の回答が 25 件あった。

(注) 「なし」とする趣旨の回答や具体的内容を含まない回答は省いた。

## 5-5. 自身のキャリア形成に向けた取り組みに関する自由記述の内容

- 自身のキャリア形成に向けた取り組みについて自由記述で聞いたところ、下表のような回答が得られた。

図表 資料- 54：自身のキャリア形成に向けた取り組みに関する自由記述の内容

他部署との交流	本読み業者さんからの情報提供	FPの資格を取得
仕事に生かすため、健康や美容に関わる検定試験の勉強をしている	社外の同業の人材と交流	現在の業務に独自性を出す
新聞や業界誌等を読み幅広く情報を得るようにしている、直接現在の業務に関係は無いが、毎日教育テレビの語学番組を観るようにしている	教養を身に着ける	今までのキャリアの洗い出し
現在の職種とは異なる副業を行っている	英語や司法書士の資格を取るために勉強している	マーケティングの勉強
ICTについての、知識の収集、道具として使いこなす技量の習得	専門分野の論文などを読む	経済的主張的知識習得
社外でも通じる法令に関する専門性	弁護士資格を取るために夜間大学に通っている	副業
FP技能士の継続学習	通関士の資格取得を準備中	瞑想している
自分の意向に合わない仕事であれば転職する	英語や経理・労務系の資格取得のための学習をしている	自身の研究のほか、イタリア語の復習
身体を鍛えている	MBA取得のため夜間の大学院に通学している	社外の人間との交流
パソコンのスキルを学んでいる	海外委託先との交渉や契約協議も多いため、英会話や業界の専門的な知識を学んでいる	キャリアコンサルタントに相談した
経営について、学んでいる	様々なキャリアを身につけるために兼務で仕事している	留学を3カ国いきました
業務効率化や新規ツールの作成に向けて、プログラミングの勉強を行っている	グロービスでの研修参加プログラミングスキルの習得	ライターとしてのスキルを上げるため、副業を行っている
異業種交流会に参加して、人脈を形成している	毎日反省会をしている	英語学習と経営、マネジメントに関する書籍の講読を実施している
簿記1級と、プログラミングの勉強中	宅建取得へ向けて勉強している	金のやり取りを学び、場所の準備をしている
自分の仕事を全うするためにどんなところにも入っていったい	仕事をすることにより、新しいスキルを身に着ける	政策立案のスキルを磨いている
株式投資	新規技術の習得	中小企業診断士取得のため勉強している
AWS関連資格の学習とPMP資格更新の学習をしている	社内での開催される外部講師による講習を受講している（勤務時間前）それでも足りないので、自腹で習いに行っている	中国語と英語の会話スクールに通っている
新聞を読むなどして情報収集に努めている	パソコンスキルを上げる	社会保険労務士の勉強

業界研究を行っている	デジタルツールの勉強	MBS は取得済み、社外活動で経験を積む
投資の実践等	情報処理の資格を取っている	IT パスポート取得のために勉強
新しいIT 技術に関する知識の拡充と、法令分野の最新トピックについて、自学やセミナーの参加などでフォローアップするようにしている	FP1 級取得のために勉強	同じ会社の優れた人間達の仕事を見に行く
他業界の人と会話の機会を増やしている	より効率的に仕事ができるように日々工夫する	若手を育成しながら、自分の勉強を兼ねている
宅建士の勉強を始めた	業務スキル強化	新しいスキルの習得に取り組んだり、ビジネス書を読んだりする
FP 資格取得のため書籍での勉強	大学の公開講座参加	希望する部署への異動を前提とした社内プログラムに参加している
AI やデジタル系の資格取得、学ぶ	海外留学	YouTube で色々な方の知識を聞いています
機械学習について独学で勉強している	業界の動きについて情報収集する	久しぶりに学び直そうと考え 3 年次編入学で通信制の大学に入り来年卒業する予定
コンピューターの知識を色々学んでいる	パソコンスキル	ベンダー資格の取得
仕事の専門分野にかかわる技術情報をネット上で収集している	一定の経理の専門知識は習得しているので、さらなる活動は行っていない ただし、現状の知識等が陳腐化しない程度の情報収集等は行っている	街中のコロナ影響についてリサーチをしている
習い事を続けている	PC スキル向上のため自学自習をしている	人事関連の資格取得を目指している
CFP など各種資格取得	仕事で圧倒的結果を出し、辞令を手に入れる	FP など資格の取得
体を作る	経済に対する知見を深める	通信教育で労基について学んでいる
日経ビジネスを読む程度	市場価値、評価が高い業務、技術分野を集中的に取り扱い、知見、実績を増やしている	外国人と交流する
クラウド技術に関する資格取得に努めている	MBA のような経営マネジメントに関する視点と、プログラムや IT などのツールを使ったスキルの両面で自分の力をアップすることを考えている	副業と起業
まったく別の業種で必要なスキルを調べている	専門技術の向上	簿記の勉強を始めた
経済社会動向にアンテナをはっている	IT 系の資格取得した	今やっている仕事を極めるため、資料を蓄え整理し、スキルアップを目指している
創作活動をしている	時間があるときに、受け放題の e ラーニングサービスを視聴している	自身の中で時折新しい技術や考え方を学ぶ時間を取っている
副業のために動画編集を勉強している	衛生管理者の取得を試みている	病院事務部長研修に参加し病院管理士の資格を取得
パソコンのハードとソフト、スマホの仕組みなど幅広く知識を得ている	解析結果に対して妥当性の評価ができる知見を身に着ける	マーケティングの勉強

日々研鑽、仕事をすることにより、新しい想像性を磨く	マーケティングスキルの本を読む	他業種、他業界の人間に接触をしている
リカレント教育で学び直しをしている	パソコンの練習	好きな音楽を聴く
リタイヤに向けた体力作りと投資の勉強	身銭をきって個人的な人脈を築いている	作品を鑑賞するようにしている
簿記検定や、外国語など潰しが効くスキルを学んでいること		

(注) 上掲の他、単に「学習」「自己研鑽」という趣旨の回答が 24 件、「読書」という趣旨の回答が 12 件、「通信教育」「研修」「セミナー」という趣旨の回答が 24 件、「資格取得」「試験勉強」という趣旨の回答が 73 件、「英語」「英会話」「語学」「TOEIC」という趣旨の回答が 39 件あった。

(注) 「なし」とする趣旨の回答や具体的内容を含まない回答は省いた。

## 6. 統計学的な手法に基づく分析

### 6-1. 経営戦略と人材マネジメントの関係

- 前節までの分析は項目ごとの詳細な分析であったが、本節以降は各項目を尺度として、まとめて分析を行う(n=480)<sup>11</sup>。
- 分析手順としては、①経営戦略と人材マネジメントの関係、②人材マネジメントとエンゲージメントの関係について、キャリアオーナーシップの程度を考慮して検討するという順になっている。なお、本分析で用いる全変数の記述統計量は図表 資料- 55 に記載している。
- なお、本節の統計分析で用いるエンゲージメント変数ほか、いくつかの変数に含まれる質問項目は、参照した既存研究との比較による項目の検討、及び因子分析等の結果を踏まえたものであるため、前節のクロス集計で使用された変数よりも項目数が少なくなっている（図表 資料- 46・図表 資料- 47と図表 資料- 72 参照）。

図表 資料- 55 : 記述統計量

	Mean	SD	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8
1.職務エンゲージメント	2.549	.539	.900	--							
2.組織エンゲージメント	2.520	.522	.903	.797**	--						
3.人材マネジメント	2.430	.440	.930	.594**	.645**	--					
4.戦略連動	2.465	.476	.874	.580**	.629**	.925**	--				
5.外部志向	2.182	.541	.770	.437**	.466**	.809**	.684**	--			
6.個の尊重	2.540	.462	.848	.563**	.612**	.930**	.818**	.598**	--		
7.キャリアオーナーシップ	2.596	.432	.715	.421**	.297**	.417**	.402**	.325**	.406**	--	
8.転職志向	2.526	.664	.596	.008	-.102*	.115*	.100*	.172**	.086	.652**	--

\*\* : p<.01 \* : p<.05 N=480

#### 6-1-1. 項目の確認と変数の作成

- 図表 資料- 57 にあるように、人材マネジメントは「戦略連動」<sup>12</sup>「外部志向」<sup>13</sup>「個の尊重」<sup>14</sup>と3つに分類しており、その分類法の妥当性に関しては統計的な支持が得られている<sup>15</sup>。

<sup>11</sup> 収集されたサンプルは 637 名からの回答であるが、用いる変数について「平均値±2SD」以上(未満)を「外れ値」として欠損値処理を行った。なお、後述の回帰分析では、フルサンプルで分析を行っても、回帰係数の符号が逆になるといった極端な変化は確認されなかったため、この 480 名のサンプルで分析を行う。

<sup>12</sup> 守島基博. (2004). 『人材マネジメント入門』. 日経文庫, P16

<sup>13</sup> 守島基博. (2004). 『人材マネジメント入門』. 日経文庫, p128

<sup>14</sup> 守島基博. (2021). 『全員戦力化 -戦略人材不足と組織力開発-』. 日本経済新聞出版. p77

<sup>15</sup> 具体的には Amos ver28.0 を用いた確認的因子分析(Confirmatory Factor Analysis)を行っている。その結果を以下に示す。 $\chi^2$ や $\chi^2/df$ 、AIC、RMSEA はその値が低いほどモデルが適合していることを、一方で GFI や AGFI は 1.0 に近いほどモデルの適合度が良好であることを意味している。この表を見てみると、一番上の 3 因子モデル(戦略連動・外部志向・個の尊重)が最も良好であることが確認できる。

	$\chi^2$	$\chi^2/df$	p値	GFI	AGFI	AIC	RMSEA
3因子	505.071	2.452	***	0.904	0.882	599.071	0.055
2因子(戦略連動+others)	641.036	3.082	***	0.870	0.842	731.036	0.066
2因子(外部志向+others)	546.084	2.625	***	0.895	0.873	636.084	0.058
2因子(個の尊重+others)	581.737	2.797	***	0.886	0.861	671.737	0.061
1因子	645.169	3.087	***	0.870	0.842	733.169	0.066

\*\*\*p<.001

- また変数の作成方法は、「戦略連動」「外部志向」「個の尊重」それぞれについて、各項目の平均値を算出している。

→例えば「戦略連動」なら、(項目 2+項目 4+項目 15+項目 18+項目 19+項目 21+項目 22)/7

- 各平均値を算出の後、中央値でサンプル二分割している。

→中央値以上を「高群」、中央値未満を「低群」とする。

図表 資料- 56：経営戦略として用いる項目一覧

Q14	Q15	Q16	Q17
新規投入される 新商品・サービスの頻度	今後の事業展開	海外事業の現状	今後のグローバル展開
1:非常に多い-まあ多い 2:どちらとも言えない 3:あまり多くない-少ない 4:分からない	1:同種顧客+同種商品サービス 2:既存製品の付加価値追求 3:新規顧客開拓 4:新商品開発 5:新規顧客・新商品 6:不明	1:国内中心 2:海外製品・サービス調達 3:商社等を通じた輸出 4:本社管轄型海外販売拠点設置 5:製造の一部を海外移転 6:一連機能を海外に移転 7:不明	1:国内中心 2:海外製品サービスの調達 3:輸出展開 4:生産海外国内販売 5:生産海外・販売 6:生産+企画開発海外実施 7:不明

図表 資料- 57：人材マネジメントの分類

2 個々に求められる仕事内容や職責が明確化されている	}	戦略連動
4 経営の変化に応じて、人材の能力・スキルを再開発しようとしている		
15 経営戦略と一緒に、人事の方針・戦略が語られることが多い		
18 人材が経営戦略や経営の方向性に合わせて配置・活用されている		
19 育成・評価等が戦略に合わせて、プログラム化・体系化されている		
21 経営戦略を念頭に人材要件を個別化・具体化し、それを満たす応募者を採用している		
22 戦略上必要であれば、内部育成だけでなく外部からの採用も躊躇なく行う	}	外部志向
3 評価や処遇が、外部労働市場での人材の価値を考慮したもになっている		
5 自社のみならず幅広い企業で価値を持つような能力開発支援を行っている		
12 兼業や副業が認められている		
13 社内起業や独立の機会が多くそれを支援する制度が確立している	}	個の尊重
14 賃金や賞与以外での多様な報酬制度がある		
1 上司が、人事評価の結果やその理由を、個別に丁寧に説明してくれる		
6 自身が現在の職務との調和を図りながら、キャリア構築の責任を持つことが求められている		
7 職場では一人の人間として尊重されている		
8 自分の意見や考えを言い合うことが奨励されている		
9 仕事の進め方や方法に関して従業員の意見や提案が反映されることが多い		
10 価値観や考え方、これまでの経験などが多様な人材が活用されている		
11 本人のニーズや家族の状況などに応じて、多様な就労形態（勤務地や勤務時間等）を柔軟に選択できるようになっている		
16 ハラスメント等の発生を放置しない体質がある	}	個の尊重
17 新しいことにチャレンジした結果の失敗やそのリスクは許容されやすい		
20 個々のニーズに応じた多様な採用ルート（中途・自社への出戻り等）が確保されている		

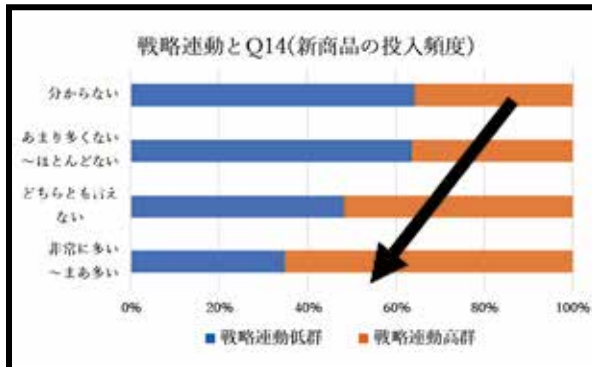


## 6-1-2. 分析結果

### a) Q14「新商品の投入頻度」と人材マネジメントの関係

- 図表 資料- 58～図表 資料- 60 にあるように、新商品の投入頻度が多い企業であると、戦略連動・外部志向・個の尊重が実行されている傾向にある。反対に投入頻度が少ないと、これらのマネジメントの実行水準は低くなっている。

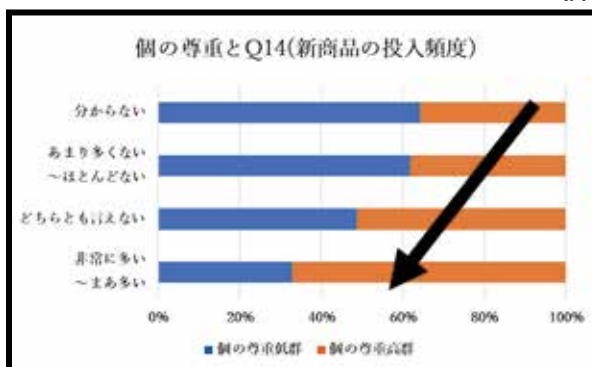
図表 資料- 58：新商品の投入頻度と戦略連動( $\chi^2=23.644$ ,  $df=3$ ,  $p<.001$ )



図表 資料- 59：新商品の投入頻度と外部志向( $\chi^2=18.305$ ,  $df=3$ ,  $p<.001$ )



図表 資料- 60：新商品の投入頻度と個の尊重( $\chi^2=23.563$ ,  $df=3$ ,  $p<.001$ )



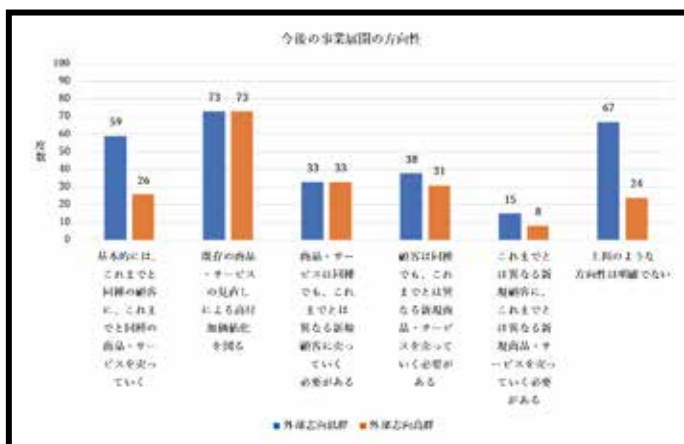
b) Q15「今後の事業展開」と人材マネジメントの関係

- 図表 資料- 61～図表 資料- 63 で確認できるように、付加価値を追求したり、新商品・新規顧客の開拓を想定したりしている企業では、戦略連動・外部志向・個の尊重が実行される傾向にある。
- 一方、外部志向に関しては、低群も多い結果となっている。

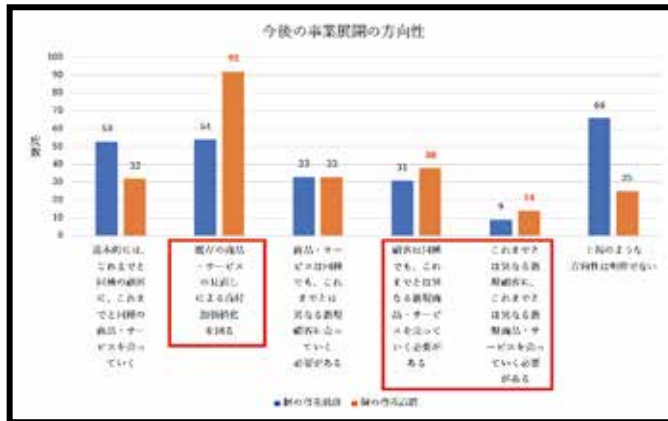
図表 資料- 61：今後の事業展開と戦略連動( $\chi^2=24.310$ ,  $df=5$ ,  $p<.001$ )



図表 資料- 62：今後の事業展開と外部志向( $\chi^2=19.792$ ,  $df=5$ ,  $p<.01$ )



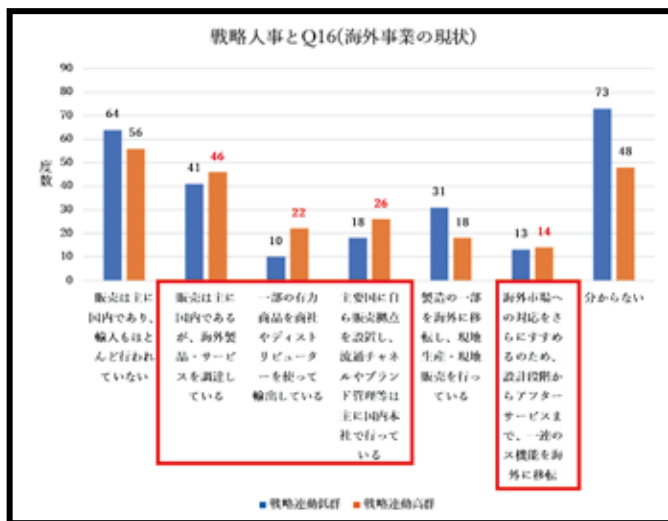
図表 資料- 63 : 今後の事業展開と個の尊重( $\chi^2=35.070$ ,  $df=5$ ,  $p<.001$ )



c) Q16「海外事業の現状」と人材マネジメントの関係

- 図表 資料- 64～図表 資料- 66 にあるように、現状で海外機能の一部を活用している企業では、戦略連動・外部志向・個の尊重が実行される傾向にあることが分かる。

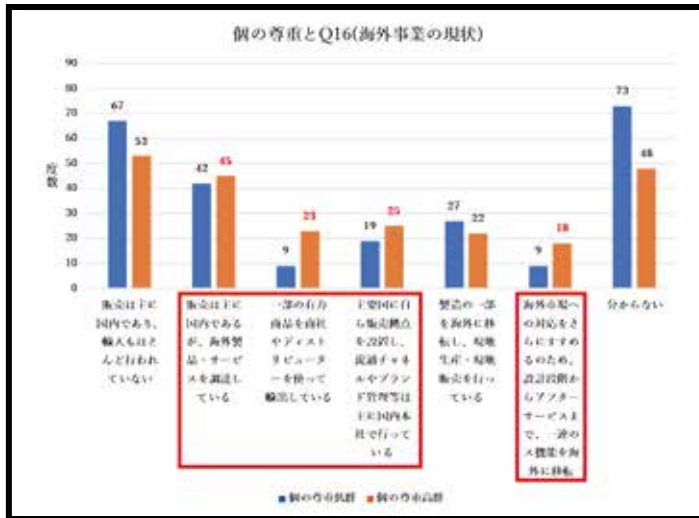
図表 資料- 64 : 海外事業の現状と戦略連動( $\chi^2=14.619$ ,  $df=6$ ,  $p<.001$ )



図表 資料- 65 : 海外事業の現状と外部志向( $\chi^2=31.208, df=6, p<.001$ )



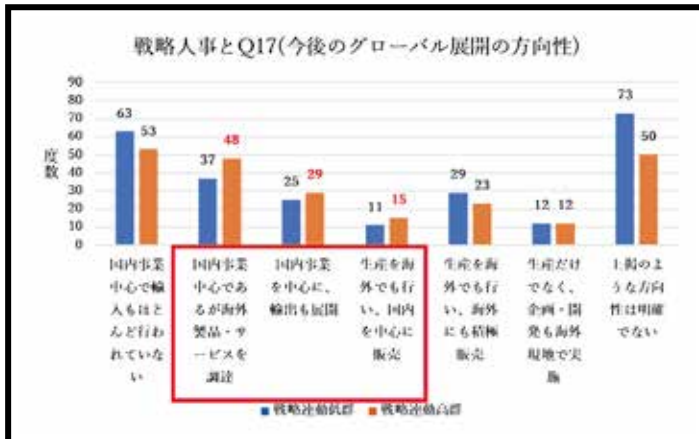
図表 資料- 66 : 海外事業の現状と個の尊重( $\chi^2=17.066, df=6, p<.01$ )



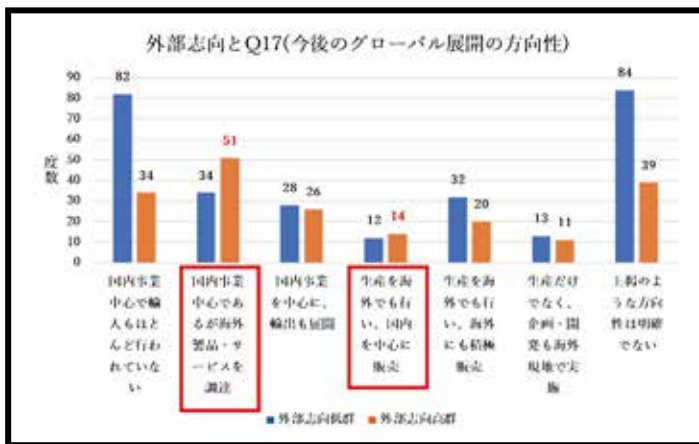
d) Q17「今後のグローバル展開」と人材マネジメントの関係

- 図表 資料- 67～図表 資料- 69 にあるように、戦略連動は有意な結果が確認されなかったが、外部志向・個の尊重は Q16 と同様、つまり海外機能の活用を想定している企業では、これらのマネジメントが行われる傾向にある。
- 図表 資料- 70 で Q14-17 の分析結果を要約している。

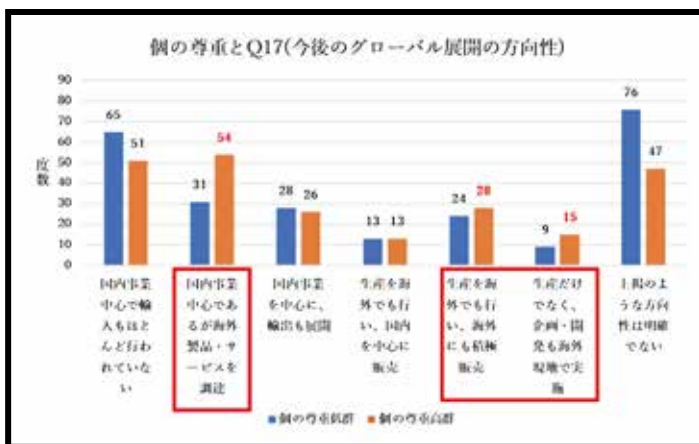
図表 資料- 67：今後のグローバル展開と戦略連動( $\chi^2=7.370$ ,  $df=6$ , n.s.)



図表 資料- 68：今後のグローバル展開と外部志向( $\chi^2=26.962$ ,  $df=5$ ,  $p<.001$ )



図表 資料- 69：今後のグローバル展開と個の尊重( $\chi^2=16.343$ ,  $df=5$ ,  $p<.05$ )



図表 資料- 70 : 分析結果の要約

Q14(新規投入される商品・サービス)	投入される新規商品・サービスが多い企業では、「戦略連動」「外部志向」「個の尊重」による人材マネジメントが実行される傾向にある
Q15(今後の事業展開)	新規投入の商品・サービス・顧客を想定する場合は、これらマネジメントが実行される傾向にある
Q16(海外事業の現状)	基本的に海外機能の一部を利用する場合には実行される傾向にある。ただ、国内中心であったり現地生産・販売の場合にはその水準は低い傾向にある
Q17(グローバル展開の方向性)	基本的には「海外事業の現状」と同様だが、現地生産・販売を想定している場合、「個の尊重」のみが高水準の傾向を示す

## 6-2. 人材マネジメントとエンゲージメントの関係～キャリアオーナーシップを考慮して～

- ここでは経営戦略から導き出される人材マネジメントが従業員の「エンゲージメント」にどのような影響を及ぼすのかを検討する。さらに、仮に影響を及ぼすのであれば、それは従業員の持つ「キャリアオーナーシップ」によって異なってくるのかにも関心がある。
- 従って本節では、キャリアオーナーシップの高・中・低に群分けし、先ほどの「戦略連動」「外部志向」「個の尊重」といったマネジメントのうち、どの施策の束がエンゲージメントを高めるのかを検討する。

### 6-2-1. 項目の確認と変数の作成

- 前節と同様、本分析で用いるキャリアオーナーシップとエンゲージメントの項目は以下の表に示してある。
- 変数の作成方法は「経営戦略と人材マネジメントの関係」で述べた方法と同様であるが、とりわけ本節では、キャリアオーナーシップの高・中・低の如何に応じて、人材マネジメントによるエンゲージメントへの効果がどのように異なってくるのかに主な関心がある。
- そこで、キャリアオーナーシップを3分割する方法は、キャリアオーナーシップの平均値を算出後、度数分布表にて三分位数を計算し、上位から「高群」「中群」「低群」とサンプルを分割している。
- なお今回の分析では、この「戦略連動」「外部志向」「個の尊重」の計22項目の平均値を「人材マネジメント」と命名して上でも分析を行う。
- 分析方法は重回帰分析である。つまり、属性(性別・年齢・職種・従業員規模・業界)をコントロールした上で、HRMがエンゲージメントに与える影響を明らかにする<sup>16</sup>。
- その際、キャリアオーナーシップの高・中・低にサンプルを分割した上で検討する。

図表 資料- 71 : キャリアオーナーシップの項目<sup>17</sup>

キャリア設計(職業生活の設計)は自分にとって重要な課題である
これからのキャリアをより充実したものにしたいと強く思う
自身の市場価値を意識して能力開発をしていきたい
自分はどんな仕事をやりたいのか明らかである
自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つまっている
会社が求める職務と自身が従事したい職務が違う場合は転職も厭わない
今の会社で定年まで勤めあげたいとは思わない

<sup>16</sup> 今回の報告では煩雑さを避けるため、属性によるエンゲージメントへの影響は意図的に記載していないが、「管理職」「専門職」は職務/組織エンゲージメントは正の有意な影響を及ぼしていた。

<sup>17</sup> キャリアオーナーシップの項目は堀内・岡田(2016)を参考にしたものであり、信頼性係数のクロンバック $\alpha$ 値は.715であり、ある程度の支持が得られている。  
堀内泰利, & 岡田昌毅. (2016). キャリア自律を促進する要因の実証的研究. 産業・組織心理学研究, 29(2), 73-86.

図表 資料- 72 : エンゲージメントの項目<sup>18</sup>

1	時々、仕事に熱中して時が経つのを忘れる	職務エンゲージメント	
2	私はこの仕事に夢中である		
4	私はこの仕事と強く関わり合っていると感じる		
5	私はこの仕事に完全に没頭している		
6	仕事に高いやりがいを感じている		
7	自身のプロとしての専門性に誇りを持っている		
9	仕事を通じて価値ある体験ができています		
10	こだわりを持って仕事をしている		
12	この組織の一員であることはとても魅力的だ		組織エンゲージメント
13	この組織で行われていることに関わることは心躍ることの一つだ		
15	この組織の一員であることで、私は生き生きしてられる		
16	この組織の一員であることは、私を明るい気分させる		
17	私はこの組織と強く関わり合っていると感じる		
18	この組織の経営理念・方針に強く共感している		
19	今後も今の会社で働き続けたい		
20	会社のために一生懸命仕事をしたい、貢献したい		

### 6-2-2. 分析結果と考察

- 分析結果は図表 資料- 73 に示されており、解釈の方法は基本的に30で回帰係数の比較を行う。
- 例えば、Model1 で「人材マネジメント( $\beta=.586$   $p<.001$ )」にオレンジ色のマークが記されているが、これは Model3, 5 の、それぞれの $\beta(.466, .412)$ と比較して相対的に大きいと確認できる。
- 図表 資料- 73 からまず、「キャリアオーナーシップ低群」では「個の尊重」を重視したマネジメントが、「キャリアオーナーシップ中群」では「戦略運動」を重視したマネジメントが、そして「キャリアオーナーシップ高群」では「人材マネジメント」「外部志向」が、それぞれ職務エンゲージメント及び組織エンゲージメントに対して相対的な影響力を持っていることが確認できる。つまりこの分析結果から、キャリアオーナーシップの程度に応じて最もマネジメントも異なってくるということが分かる。
- 各群に関しては以下のようなメカニズムが考えられる。
  - ① 「キャリアオーナーシップ」の低い従業員は、自分のニーズを汲み取ってくれるようなマネジメント（個の尊重）を享受することでエンゲージメントが促進されたのだろう。
  - ② 「キャリアオーナーシップ」の中程度の従業員にかんしては解釈が難しいものの、戦略と運動したマネジメントが行われることで、自分のやるべきことが明確になるためエンゲージメントが促進されたのだと考えられる。
  - ③ そして「キャリアオーナーシップ」の高い従業員は、必ずしも 1 つの企業でキャリア構築を図らんとする訳ではないため、外部労働市場での自分の価値を実感できるようなマネジメントを講ずることでエンゲージメントが促進されたのだと考えられる。とりわけ、職務エンゲージメントだけでなく、

<sup>18</sup> 分類は Saks(2006)を踏まえたもので、妥当性は統計的な支持が得られている。確認的因子分析の結果を以下に示す。

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of managerial psychology. Vol. 21 No. 7, 2006 pp. 600-619

	$\chi^2$	$\chi^2/df$	p 値	GFI	AGFI	AIC	RMSEA
2因子	283.822	2.756	***	0.925	0.901	349.822	0.061
1因子	432.159	4.155	***	0.88	0.844	496.159	0.081



組織エンゲージメントも同時に高まるのは興味深い。先行研究では、組織エンゲージメントが促進されれば離職意図が低下するという報告がなされている(e.g., Saks, 2006)。つまり、必ずしも一つの企業でキャリア構築を行うつもりがない従業員に対しては、「外部志向」を重視したマネジメントによって当該組織に対する離職意図も低下することが期待できる。

図表 資料- 73：キャリアオーナーシップの群毎の、人材マネジメントによるエンゲージメントへの効果

従属変数	仕事に対するエンゲージメント					
	キャリア高群(N=157)		キャリア中群(N=177)		キャリア低群(N=146)	
	Model1 $\beta$	Model2 $\beta$	Model3 $\beta$	Model4 $\beta$	Model5 $\beta$	Model6 $\beta$
独立変数						
人材マネジメント実数割合	0.586 ***		0.466 ***		0.412 ***	
戦略活発		0.311 *		0.412 ***		0.197
外部志向		0.188 *		-0.018		0.037
個の尊重		0.153		0.11		0.226 †
R <sup>2</sup>	0.425	0.430	0.300	0.323	0.321	0.325
	***:p<.001 ** :p<.01 * :p<.05 †:p<.10					
従属変数	組織に対するエンゲージメント					
	キャリア高群(N=157)		キャリア中群(N=177)		キャリア低群(N=146)	
	Model7 $\beta$	Model8 $\beta$	Model9 $\beta$	Model10 $\beta$	Model11 $\beta$	Model12 $\beta$
独立変数						
人材マネジメント実数割合	0.776 ***		0.580 ***		0.421 ***	
戦略活発		0.335 *		0.487 ***		0.206
外部志向		0.254 **		-0.016		-0.138
個の尊重		0.22 *		0.158 †		0.373 **
R <sup>2</sup>	0.595	0.599	0.369	0.401	0.266	0.314

### 6-2-3. キャリアオーナーシップを投入した場合の分析結果

- 上記の分析の限界は、「キャリアオーナーシップ」によるサンプルの分類をおこなったため、エンゲージメントへの直接効果がわからないことである。「キャリアオーナーシップ低群」と比較して「キャリアオーナーシップ高群」の回帰係数( $\beta$ )の方が比較的大きな値を示していることから、「キャリアオーナーシップ」が高まるほど「人材マネジメント」によるエンゲージメントへの効果も高まるだろうという推測はできるものの、あくまでも推測である。
- 従って先ほどの分析に「キャリアオーナーシップ」を直接投入した分析もここで追加的に行うこととする。
- 図表 資料- 74 がその分析結果である。この分析結果から、「キャリアオーナーシップ」は「職務エンゲージメント」には正の有意な影響を及ぼすものの、「組織エンゲージメント」には少なくとも統計的に有意な結果は見られないということが確認できる。
- 「キャリアオーナーシップ」が高まるということは即ち、自分で自律的に職務経験を重ねてキャリアを構築するという意識が高まるということであり、現在従事している職務が今後のキャリア形成の土台にも

なり得るのであれば、「職務エンゲージメント」は高まるだろう。こうした理由によって、「職務エンゲージメント」が促進されるのだと推察される。

- 一方で「キャリアオーナーシップ」が高まれば、必ずしも当該組織のみでのキャリア構築を目指すとは限らないことや、組織の要求よりも自分のキャリア目標を優先することが考えられるため、「組織エンゲージメント」には有意な効果が確認されなかったのだと推察される。だが、注目すべきは、図表 資料- 74 で、「キャリアオーナーシップ」と「組織エンゲージメント」の主効果は確認されなかったものの、「キャリアオーナーシップ高群」の従業員に対しては、「外部志向」のようなマネジメントを講ずることで「組織エンゲージメント」が高まることが確認されたことである。
- つまり「キャリアオーナーシップ」の高い従業員には、外部労働市場での自分の価値を実感させるようなマネジメントを講ずることで、その組織へのエンゲージメントが促進されるのである。

図表 資料- 74 : 「キャリアオーナーシップ」を直接投入した際の分析結果

	職務 $\beta$	組織 $\beta$
戦略連動	.294 ***	.356 ***
外部志向	.057	.045
個の尊重	.185 **	.279 ***
キャリアオーナーシップ	.220 ***	.040
R <sup>2</sup>	.442	.453

\*\*\*:p<.001    \*\*:p<.01    \*: p<.05    †:p<.10

#### 6-2-4. 転職志向の影響に関する分析

- この補論で注目したいのは「転職志向」である<sup>19</sup>。
- 「転職志向」は「会社が求める職務と自分が従事したい職務が異なる場合は転職も厭わない」「今の会社で定年まで勤めあげたいとは思わない」の 2 項目からなる尺度である。
- 「転職志向」の高い従業員は放っておけば組織エンゲージメントが低下し、他の企業に転職してしまう危険がある。そこでこの補論では「転職志向」の高い従業員に効果的な人材マネジメントは何かについて検討する。分析方法は先ほどと同様の重回帰分析である。
- 図表 資料- 75 が「転職志向」と「戦略連動」「外部志向」「個の尊重」による「組織エンゲージメント」への効果に関する重回帰分析の結果である。この表を見ると、確かに「転職志向」は「組織エンゲージメント」に有意な負の影響を与えている。
- しかしその次の「戦略連動 × 転職志向」「外部志向 × 転職志向」は「組織エンゲージメント」に正の有意な影響を与えている。これは交互作用分析と呼ばれるもので、両変数の積を新たな変数として用いている<sup>20</sup>。

<sup>19</sup> 宋増偉。(2008). 転職志向は組織施策に起因するか個人特性に制約されるか、それとも両方か キャリア発達の見込みの媒介作用と社会的交換観念のモデレータ効果. 経営行動科学, 21(1), 11-25.

<sup>20</sup> なお分析の際、戦略連動・外部志向・個の尊重・転職志向はセンタリング処理(変数-平均値)を施している。これは独立変数同士の相関が極度に高まることで分析の精度が低下する(いわゆる「多重共線性」)のを回避するため。

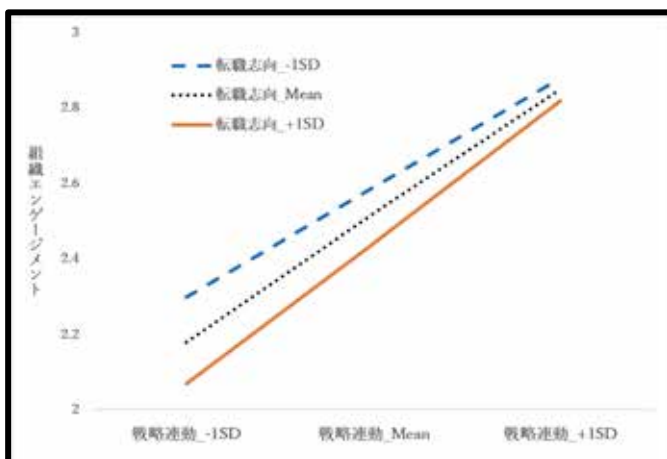
- これが正の値を示しているということは、「転職志向が高い従業員ほど、戦略連動や外部志向のマネジメントを提供することで組織エンゲージメントが促進される」と解釈することが可能である。実際に「戦略連動 × 転職志向」「外部志向 × 転職志向」の単純傾斜分析(転職志向を Mean±1SD で分割)を行ってみると、図表 資料- 76、図表 資料- 77 のような結果が得られた。
- 図表 資料- 76 から見てみると、「転職志向」が高くなるにつれて、「戦略連動」による「組織エンゲージメント」への主効果が高まっていることが確認できる(転職志向-1SD, +1SD それぞれの B=.604, .787, p<.001)。
- これは図表 資料- 77 でも同様である(転職志向-1SD, +1SD それぞれの B=.311, .578, p<.001)。
- つまり先ほどの解釈したように、「転職志向が高い従業員ほど、戦略連動や外部志向のマネジメントを提供することで組織エンゲージメントが促進される」と考えられよう。
- これは恐らく、「自分の外部労働市場での価値を実感できるようなマネジメント(外部志向)」「戦略から導かれる明確な自分の役割(戦略連動)」を提供してくれる組織に対して「恩義」を感じることで、「組織エンゲージメント」が促進されるのだと考えられる。
- 以上 2-7.以降の分析結果をまとめたのが図表 資料- 78 ある。

図表 資料- 75 : 組織に対するエンゲージメントへの「転職志向」「戦略連動型」「外部志向」人事の影響

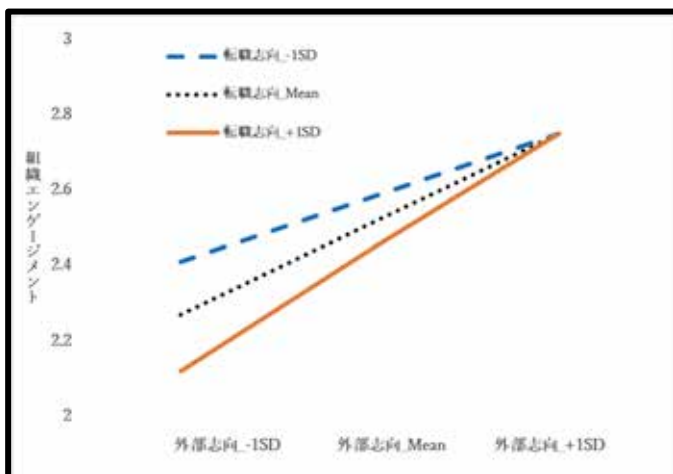
組織エンゲージメントへの効果								
	Model13		Model14		Model15			
	β		β		β			
戦略連動	0.634	***	外部志向	0.461	***	個の尊重	0.619	***
転職志向	-0.139	***	転職志向	-0.138	**	転職志向	-0.135	***
戦略連動*転職志向	0.097	**	外部志向*転職志向	0.153	***	個の尊重*転職志向	0.058	
	R <sup>2</sup>	0.452		R <sup>2</sup>	0.299		R <sup>2</sup>	0.422

\*\*\*:p<.001    \*\*:p<.01    \*: p<.05    †:p<.10

図表 資料- 76 : 戦略連動による主効果



図表 資料- 77：外部志向による主効果



図表 資料- 78：2-7.以降の分析結果のまとめ

- ・「キャリアオーナーシップ低群」には「個の尊重」が、「中群」には「戦略連動」、そして「高群」には「外部志向」「人材マネジメント」全般が職務/組織エンゲージメントを促進する
- ・「キャリアオーナーシップ」は「職務エンゲージメント」には正の有意な影響を及ぼすものの、「組織エンゲージメント」では有意な効果は確認されなかった。
- ・「キャリアオーナーシップ」の下位概念の「転職志向」は「組織エンゲージメント」に有意な負の影響を及ぼしていたが、「転職志向」が高い従業員にほど、「戦略連動」「外部志向」によって組織エンゲージメントが促進されることが確認された。

## 7. アンケート調査票

### 1. 今の職場や仕事についてあなたがどのように感じているかについてお聞かせください。

Q 1	あなたは、今、勤めている会社や従事している仕事に対してどのように思っていますか？ 以下の 1～21 の各項目について、A～Dの中から <b>最も当てはまるものをそれぞれ一つ</b> 選んでください。
-----	---

		A. そう 思う	B. まあ そう 思う	C. あまり そう 思わ ない	D. そう 思わ ない
1	時々、仕事に熱中して時間が経つのを忘れる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	私はこの仕事に夢中である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	工作中、度々集中できず他のことを考えることがある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	私はこの仕事と強く関わり合っていると感じる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	私はこの仕事に完全に没頭している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	仕事に高いやりがいを感じている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	自身のプロとしての専門性に誇りを持っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	社会的意義が高い仕事をしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	仕事を通じて価値ある体験ができています	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	こだわりを持って仕事をしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	仕事で創造性を発揮している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	この組織の一員であることはとても魅力的だ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	この組織で行われていることに関わることは心躍ることの一つだ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	私はこの組織で行われていることに関して全く関心がない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	この組織の一員であることで、私は生き生きとされている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	この組織の一員であることは、私を明るい気分にする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	私はこの組織と強く関わり合っていると感じる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	この組織の経営理念・方針に強く共感している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	今後も今の会社で働き続けたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	会社のために一生懸命仕事をしたい、貢献したい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	わが社は存在意義が明確である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 2	Q 1でお聞きした項目の一つ「仕事に高いやりがいを感じている」について、コロナ禍以前と以降ではどう変わりましたか？ 以下のうち <b>最も当てはまるものを一つだけ</b> 選んでください。 ※ 変化がない場合は、「3. どちらとも言えない」を選んでください。
-----	--

<input type="radio"/>	1	以前より強くそう思うようになった
<input type="radio"/>	2	以前より少し強くそう思うようになった
<input type="radio"/>	3	どちらとも言えない
<input type="radio"/>	4	以前より少しそう思う度合いが弱くなった
<input type="radio"/>	5	以前よりそう思う度合いが弱くなった

Q 3	Q 1でお聞きした項目の一つ「私はこの組織と強く関わり合っていると感じる」について、コロナ禍以前と以降ではどう変わりましたか？ 以下のうち <b>最も当てはまるものを一つだけ</b> 選んでください。 ※ 変化がない場合は、「3. どちらとも言えない」を選んでください。
-----	--

<input type="radio"/>	1	以前より強くそう思うようになった
<input type="radio"/>	2	以前より少し強くそう思うようになった
<input type="radio"/>	3	どちらとも言えない
<input type="radio"/>	4	以前より少しそう思う度合いが弱くなった
<input type="radio"/>	5	以前よりそう思う度合いが弱くなった

Q 4	あなたの会社の人事労務管理や働き方はどのような状況にありますか？ 以下の1～22の各項目について、A～Dの中から <b>最も当てはまるものをそれぞれ一つ</b> 選んでください。
-----	---

		A. そう 思う	B. まあ そう 思う	C. あまり そう 思わ ない	D. そう 思わ ない
1	上司が、人事評価の結果やその理由を、個別に丁寧に説明してくれる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	個々で求められる仕事内容や職責が明確化されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	評価や処遇が、外部労働市場での人材の価値を考慮したものになっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	経営の変化に応じて、人材の能力・スキルを再開発しようとしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	自社のみならず幅広い企業で価値を持つような能力開発支援を行っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	自身が現在の職務との調和を図りながら、キャリア構築の責任を持つことが求められている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	職場では一人の人間として尊重されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	自分の意見や考えを言い合うことが奨励されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	仕事の進め方や方法に関して従業員の意見や提案が反映されることが多い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	価値観や考え方、これまでの経験などが多様な人材が活用されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	本人のニーズや家族の状況などに応じて、多様な就労形態（勤務地や勤務時間等）を柔軟に選択できるようになっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	兼業や副業が認められている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	社内起業や独立の機会が多くそれを支援する制度が確立している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	賃金や賞与以外での多様な報酬制度がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	経営戦略と一緒に、人事の方針・戦略が語られることが多い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	ハラスメント等の発生を放置しない体質がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	新しいことにチャレンジした結果の失敗やそのリスクは許容されやすい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	人材が経営戦略や経営の方向性に合わせて配置・活用されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	育成・評価等が戦略に合わせて、プログラム化・体系化されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	個々のニーズに応じた多様な採用ルート（中途・自社への出戻り等）が確保されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	経営戦略を念頭に人材要件を個別化・具体化し、それを満たす応募者を採用している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	戦略上必要であれば、内部育成だけでなく外部からの採用も躊躇なく行う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 5	<p>あなたが取り組んでいる仕事の内容はどのようなものですか？ 以下の 1～17 の各項目について、A～Dの中から<b>最も当てはまるものをそれぞれ一つ</b>選んでください。</p> <p>※ ご自身の職務にそもそも当てはまらない項目については「D. そう思わない」を選んでください。</p>
-----	---

		A. そう 思う	B. まあ そう 思う	C. あまり そう 思わ ない	D. そう 思わ ない
1	自分がやりたいと思っていたことと合致している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	自分が得意としていることと合致している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	デジタル時代の価値創造に携わる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	技術進歩、知の創造に寄与する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	グローバルな経験を積むことができる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	スピードや高い生産性を要求される	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	SDGs 等の社会貢献を行う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	環境保護、省資源に関わる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	地域の活性化に関わる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	人の心を癒す、豊かにする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	人々の関心が高い、話題になっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	会社の収益に直結する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	大きな金額を動かす	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	多くの人を統率する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	皆で力を合わせて達成する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	新規事業、事業革新に携わる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	他社・他の人ではできないことをする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 6	<p>あなたの仕事の価値や誇りに思うところを教えてください。 ご自由にお書きください。</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ミスが許されない</li> <li>・人の命、身体の安全に関わる</li> </ul>
-----	--



## 2. あなたのキャリア形成に関する考え方、取り組みについてお聞かせください。

Q7	あなたのキャリアや働き方に関する考え方をお伺いします。以下の 1～15 の各項目について、A～Dの中から <b>最も当てはまるものをそれぞれ一つ</b> 選んでください。
----	---

		A. そう 思う	B. まあ そう 思う	C. あまり そう 思わ ない	D. そう 思わ ない
1	自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つまっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	自分はどんな仕事をやりたいのか明らかである	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的がはっきりしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	自分のこれからのキャリアにはあまり関心がない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	これからのキャリアをより充実したものにしたいと強く思う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	キャリア設計（職業生活の設計）は自分にとって重要な課題である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	これからのキャリアをどう歩むべきかあまり考えていない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	納得いくキャリアを歩めるかどうかは自分の責任だと思う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	キャリア形成は与えられた環境や偶然的な要因によって決まる部分が大きい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	キャリア形成は、自分自身の責任である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	自身の市場価値を意識して能力開発をしていきたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	一つの会社の仕事だけでなく兼業・副業もしたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	会社が求める職務と自身が従事したい職務が違う場合は転職も厭わない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	独立・開業したい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	今の会社で定年まで勤めあげたいとは思わない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 8	Q 7 でお聞きした項目の一つ「キャリア形成は、自分自身の責任である」という考え方について、コロナ禍以前と以降ではどう変わりましたか？ 以下のうち <b>最も当てはまるものを一つだけ</b> 選んでください。 ※ 変化がない場合は、「3. どちらとも言えない」を選んでください。
-----	--

<input type="radio"/>	1	以前より強くそう思うようになった
<input type="radio"/>	2	以前より少し強くそう思うようになった
<input type="radio"/>	3	どちらとも言えない
<input type="radio"/>	4	以前より少しそう思う度合いが弱くなった
<input type="radio"/>	5	以前よりそう思う度合いが弱くなった

Q 9	コロナ禍の影響で、Q 7 でお聞きした項目の一つ「自身の市場価値を意識して能力開発をしていきたい」という考え方について、コロナ禍以前と以降ではどう変わりましたか？ 以下のうち <b>最も当てはまるものを一つだけ</b> 選んでください。 ※ 変化がない場合は、「3. どちらとも言えない」を選んでください。
-----	--

<input type="radio"/>	1	以前より強くそう思うようになった
<input type="radio"/>	2	以前より少し強くそう思うようになった
<input type="radio"/>	3	どちらとも言えない
<input type="radio"/>	4	以前より少しそう思う度合いが弱くなった
<input type="radio"/>	5	以前よりそう思う度合いが弱くなった

Q 10	あなたは、ご自身のキャリア形成に向け、以下の 1～10 のような取り組みを行っていますか？ 各項目について A～D の中から <b>最も当てはまるものをそれぞれ一つ</b> 選んでください。
------	---

		A. 取り 組ん でいる	B. まあ 取り 組ん でいる	C. あまり 取り 組ん でい ない	D. 取り 組ん でい ない
1	仕事を振り返って課題の洗い出しや成長に向けての計画を策定する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	生産性向上等により生まれた時間を自己啓発に活用する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	新しいジョブに就くために、スキル的大幅な変化に適応するスキルの獲得に取り組む	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	自らの強みや意欲を活かすために目指すべき方向性や道筋について自ら考える	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	世の中が必要とすることに応えるために目指すべき方向性や道筋について自ら考える	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	副業・兼業をする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	現有スキルや将来必要となるスキルを可視化する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	デジタル時代の価値創造のために必要なスキルの獲得に取り組む	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	幅広い知識と見方を得るために幅広い人々との関係を深める時間を確保する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	社内だけでなく社外からも評価される実績の確立を図る	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 11	あなたは、ご自身の自律的なキャリア形成のための活動として、具体的にどのような活動に取り組んでいますか？ ご自由にお書きください。 (例) ・MBA 取得のため夜間の大学院に通学している。
------	---

### 3.会社と従業員の関係に関するあなたの考え方についてお聞かせください。

Q 12	以下の 1～15 の中で、会社が従業員を雇用する上で求められる義務的なものは何だと思いますか？ それはどの程度重要な義務的事項だと思いますか？ 各項目について A～E の中から <b>最も当てはまるものをそれぞれ一つ</b> 選んでください。
------	---

		A. 重要 度が 高い 義務 である	B. どちら かと言 えれば 重要度 が高い 義務で ある	C. どちら かと言 えれば 重要度 が低い 義務で ある	D. 重要 度が 低い 義務 である	E. 義務 では ない
1	公正な賃金を支給する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	安定的な雇用を提供する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	働き甲斐のある仕事ができるようにする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	安全で快適な仕事環境を提供する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	自分の望む仕事を提供する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	昇進の機会を公平に提供する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	キャリアパスを明確に示す	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	キャリアを自分で構築するための資源・機会を提供する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	能力開発の機会を提供する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	魅力的な福利厚生を整える	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	人生における様々なニーズに適切に対応する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	無理な要求はしない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	きめ細かいフィードバックを行う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	公正な評価をする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	個人の価値観や事情を尊重する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 13	以下の 1～19 の中で、従業員が会社で職務に就く上で求められる義務的なものは何だと思えますか？ それはどの程度重要な義務的事項だと思えますか？ 各項目について A～E の中から <b>最も当</b> <b>てはまるものを一つ</b> 選んでください。
------	---

		A. 重要 度が 高い 義務 である	B. どちら かと言 えれば 重要度 が高い 義務で ある	C. どちら かと言 えれば 重要度 が低い 義務で ある	D. 重要 度が 低い 義務 である	E. 義務 では ない
1	賃金に見合った成果を出す	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	会社の目的や目標に貢献する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	可能な限り今の会社に勤め続ける	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	上司の指示に従う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	異動命令に従う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	顧客・同僚に対する適切な振る舞いをする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	転勤命令に従う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	法令に反する可能性がある場合、是正に向けて動く	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	キャリア上の希望を伝達する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	業務遂行に必要な知識・スキルを習得する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	適切なリーダーシップを発揮する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	同僚等の仕事のカバーや支援をする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	求められた際は超過時間労働をする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	評価への協力や正確に報告する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	会社の価値や目標を受容する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	自分の知識や経験等から言える意見を言う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	生産性向上に取り組む	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	同僚等と協調して仕事を遂行する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	自らに設定された目標を達成する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. 貴社について教えてください。部署によって状況が大きく違う場合は、あなたと状況が類似している部署の状況についてお答えください。

Q 14	貴社では、新規投入される新商品・サービスはどのくらいですか？ 以下のうち <b>最も当てはまるものを一つだけ</b> 選んでください。
------	---

<input type="radio"/>	1	非常に多い
<input type="radio"/>	2	まあ多い
<input type="radio"/>	3	どちらとも言えない
<input type="radio"/>	4	あまり多くない
<input type="radio"/>	5	少ない
<input type="radio"/>	6	ほとんどない
<input type="radio"/>	7	分からない

Q 15	貴社の今後の事業展開の方向性は貴社ではどのように考えられていますか？ 以下のうち <b>最も当てはまるものを一つだけ</b> 選んでください。
------	---

<input type="radio"/>	1	基本的には、これまでと同種の顧客に、これまでと同種の商品・サービスを売っていく
	2	既存の商品・サービスの見直しによる高付加価値化を図る
<input type="radio"/>	3	商品・サービスは同種でも、これまでとは異なる新規顧客に売っていく必要がある
<input type="radio"/>	4	顧客は同種でも、これまでとは異なる新規商品・サービスを売っていく必要がある
<input type="radio"/>	5	これまでとは異なる新規顧客に、これまでとは異なる新規商品・サービスを売っていく必要がある
<input type="radio"/>	6	上掲のような方向性は明確でない

Q 16	貴社の海外事業は、現状、どのような運営方法になっていますか？ 以下のうち <b>最も当てはまるものを一つだけ</b> 選んでください。
------	---

<input type="radio"/>	1	販売は主に国内であり、輸入もほとんど行われていない
<input type="radio"/>	2	販売は主に国内であるが、海外製品・サービスを調達している
<input type="radio"/>	3	一部の有力商品を商社やディストリビューターを使って輸出している
<input type="radio"/>	4	主要国に自ら販売拠点を設置し、流通チャネルやブランド管理等は主に国内本社で行っている
<input type="radio"/>	5	製造の一部を海外に移転し、現地生産・現地販売を行っている
<input type="radio"/>	6	海外の各市場への個別対応をさらにすすめるため、設計段階からアフターサービスまで、一連のビジネス機能をワンセットで海外に移転している
<input type="radio"/>	7	分からない

Q 17	貴社の今後のグローバル展開の方向性は貴社では今後どのように考えられていますか？ 以下のうち <b>最も当てはまるものを一つだけ</b> 選んでください。
------	--

<input type="radio"/>	1	国内事業中心で輸入もほとんど行われていない
<input type="radio"/>	2	国内事業中心であるが海外製品・サービスを調達
<input type="radio"/>	3	国内事業を中心に、輸出も展開
<input type="radio"/>	4	生産を海外でも行い、国内を中心に販売
<input type="radio"/>	5	生産を海外でも行い、海外にも積極販売
<input type="radio"/>	6	生産だけでなく、企画・開発も海外現地で実施
<input type="radio"/>	7	上掲のような方向性は明確でない

Q 18	貴社の主な業種は何ですか？ 以下のうち <b>最も当てはまるものを一つだけ</b> 選んでください。 ※ 複数業種ある場合は最も売上高が大きいものについてお答えください。
------	--

<input type="radio"/>	1	金属製造業
<input type="radio"/>	2	機械製造業
<input type="radio"/>	3	その他製造業
<input type="radio"/>	4	建設業
<input type="radio"/>	5	卸売業・運輸業
<input type="radio"/>	6	小売業・飲食業・その他生活関連サービス業
<input type="radio"/>	7	金融業
<input type="radio"/>	8	電気・ガス業
<input type="radio"/>	9	情報通信業
<input type="radio"/>	10	医療・教育・その他サービス業
<input type="radio"/>	11	その他

令和3年度調査研究事業

経営戦略を支える人事部の新たな役割に関する  
調査研究報告書

2022年(令和4年)3月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋1-13-1

Tel 03-3503-7671 Fax 03-3502-3740

<https://www.bpfj.jp/>