

2022年5月13日
株式会社パーソル総合研究所

パーソル総合研究所、企業の人事部に関する調査結果を発表

戦略人事を実現できている日系企業は 29.7%

本社人事・部門人事の役割再定義と、人事データの活用が実現へのカギ

株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都港区、代表取締役社長：渋谷和久）は、企業における戦略人事に関する調査結果を発表いたします。本調査は、必要性が高まっている「戦略人事」※1 に関して実態を定量的なデータで把握し、経営・人事に資する提言を行うことを目的に実施しました。

※1 戦略人事（戦略的人的資源管理）：本調査では、「経営資源の一つである『ヒト』の価値を最大化するために、経営戦略と連動した人事戦略を策定・実行すること」を指す

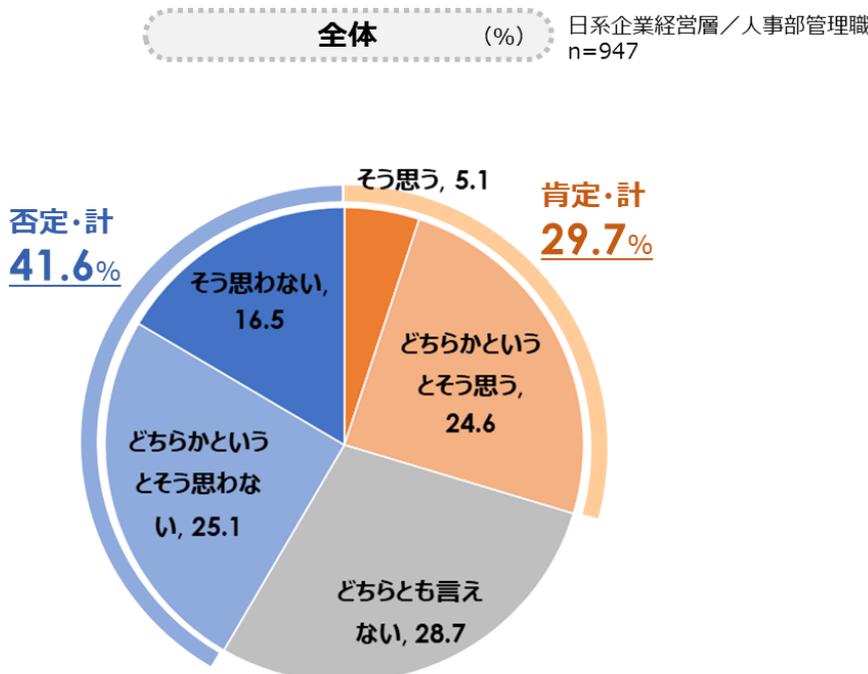
■ 調査結果概要

① 戦略人事の実現度

日系企業の経営層・人事部管理職 947 人に、自社において「戦略人事」が実現できているかをたずねたところ、29.7%の人が「肯定的」な回答、41.6%の人は「否定」的な回答という結果となった（図表1）。また、企業規模が大きいほど、「肯定」的な回答の割合は多い傾向にある（図表2）。

図表1. 戦略人事の実現度（全体）

Q. あなたの会社では「戦略人事」を実現することができていると思いますか？

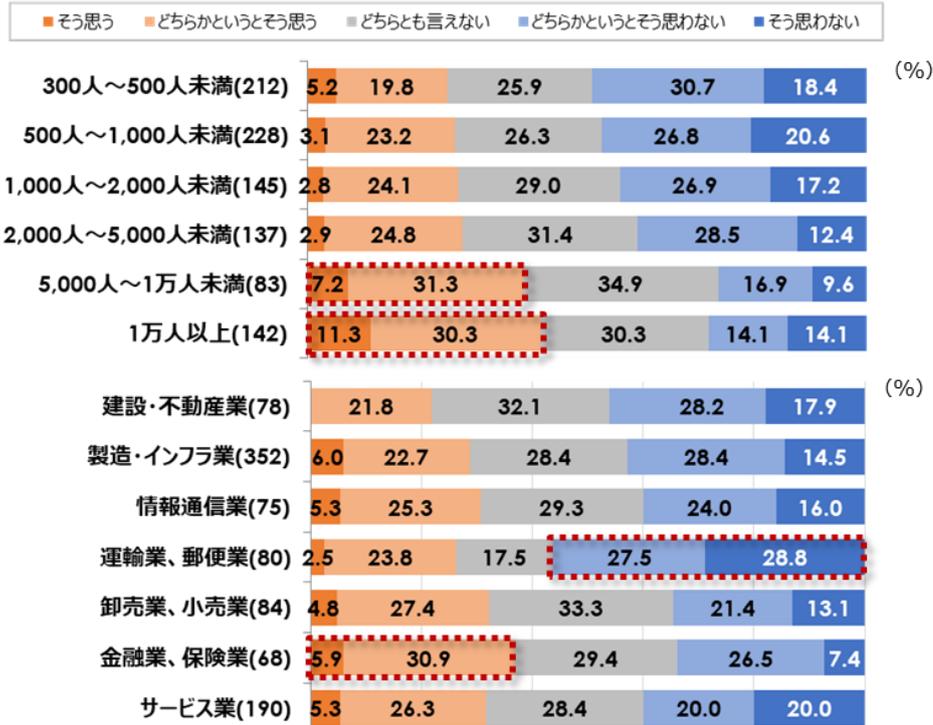


図表 2. 戦略人事の実現度 (企業規模・業種別)

Q. あなたの会社では「戦略人事」を実現できていると思いますか？

企業規模・業種別

日系企業経営層／人事部管理職
n=947



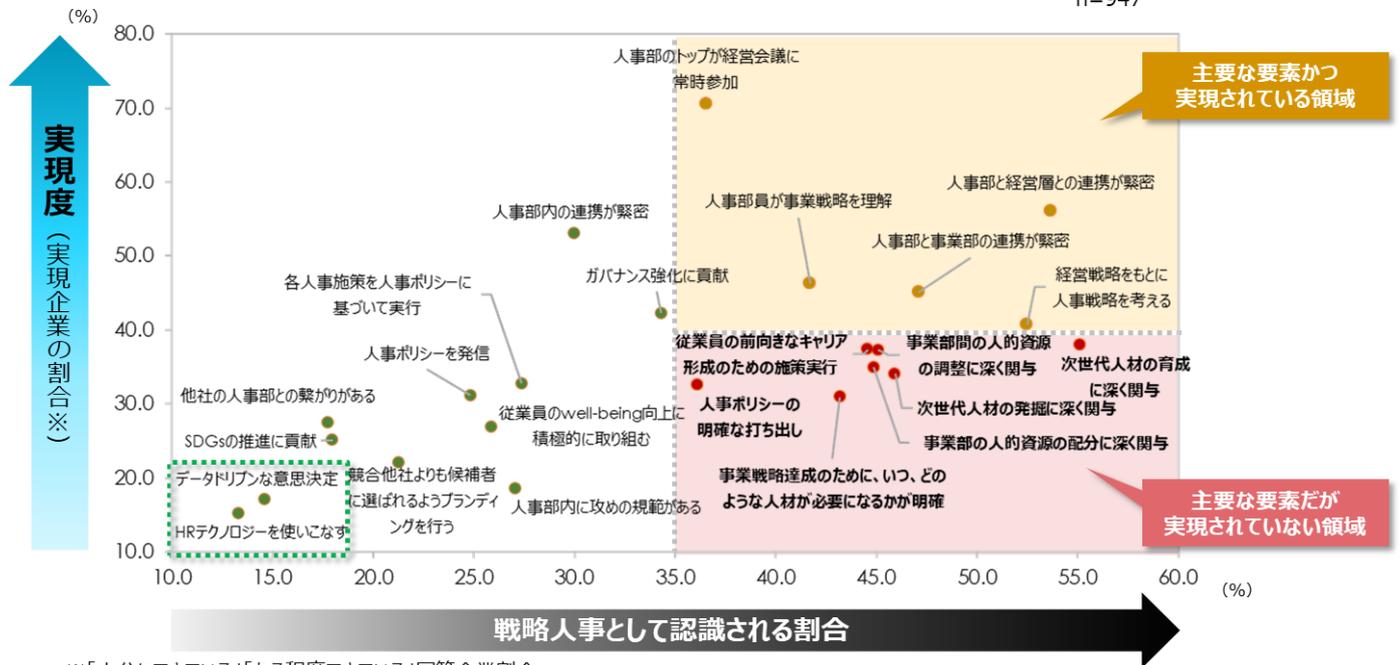
※業種「その他」除外

② 戦略人事の主要要素の実現状況

経営層・人事部管理職の回答から、「戦略人事の主要な要素」として上位に挙げた要素のうち、実現度の高いものは「経営戦略に紐づいた人事」（「人事部員が事業戦略を理解」「人事部のトップが経営会議に常時参加」など）や、経営層／事業部との「社内連携」であった。一方、実現度が低いものは「次世代人材の発掘／育成」や「事業部の人的資源の調整／配分」への深い関与、「人事ポリシーの明確な打ち出し」「従業員の前向きなキャリア形成のための施策実行」であった。また、「データドリブン人事」は、重要度・実現度ともに低くなっている。

図表 3. 戦略人事の実現状況

日系企業経営層／人事部管理職
n=947

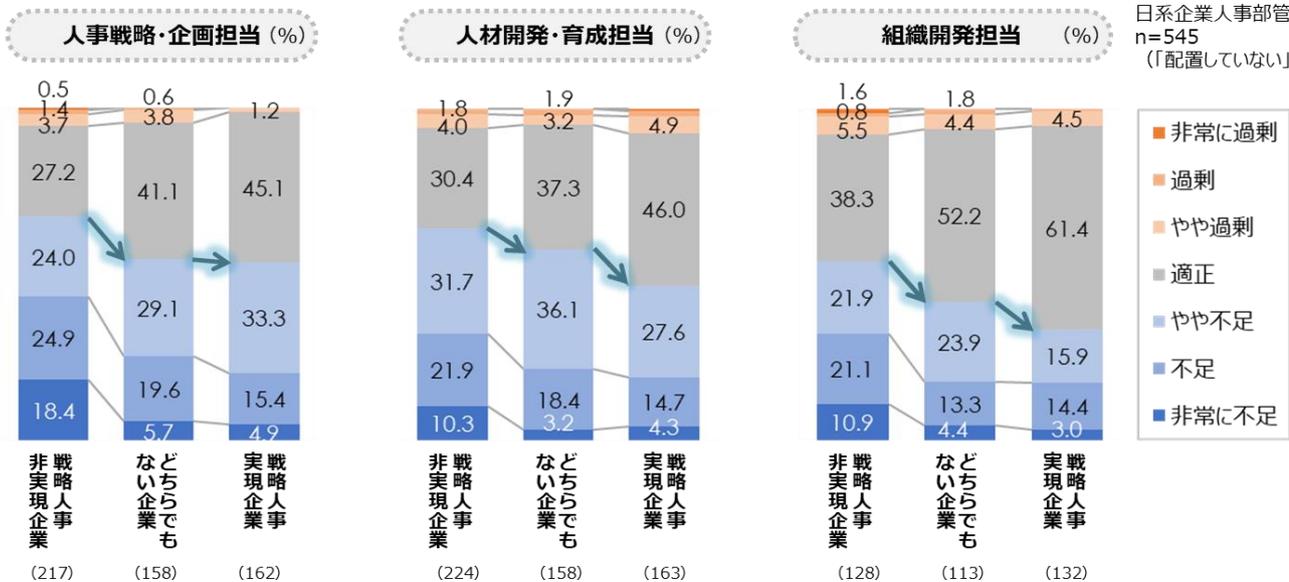


③ 戦略人事の実現度と人事部員の不足状況

戦略人事が実現できている企業の人事部では、「人事戦略・企画担当」や「人材開発・育成担当」、「組織開発担当」といった人材の不足感が弱く、人材を確保できている傾向にある。一方で、戦略人事が実現できていない企業における「人事戦略・企画」や「人材開発・育成」担当者の不足感は強く、戦略人事実現の障壁になっていると考えられる。

図表 4. 戦略人事実現度と人員不足状況

日系企業人事部管理職
n=545
(「配置していない」除外)



※クロス集計のカイ二乗検定において、人事戦略・企画担当は0.1%水準で有意、人材開発・育成担当、組織開発担当は5%水準で有意

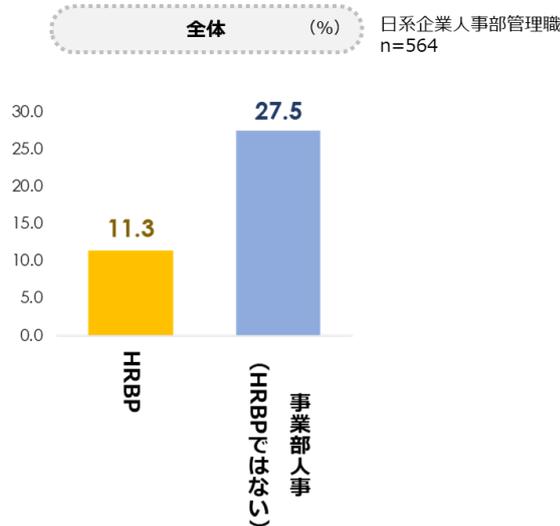
④ HRBP／事業部人事の設置率

戦略人事の実現・推進に向けてその役割が注目されている「HRBP（HRビジネスパートナー）」と「事業部人事」の設置率を見たところ、HRBPの設置率は11.3%であり、事業部人事の設置率は27.5%であった（※2）（図表5）。企業規模が大きいほど、ともに設置率が高い。業種別にみると、「製造業、インフラ業」「情報通信業」においてHRBPの設置率が高い（図表6）。

※2 HRBP：戦略人事実現のため、事業部の経営目標を人事観点から支援する役割・組織。

事業部人事：各事業部の人事業務を担う組織を指すが、本調査ではHRBPを含まない定義としている。

図表5. HRBP／事業部人事の設置率（全体）



※HRBP：HRBPのみ回答者 + HRBP／事業部人事重複回答者
事業部人事（HRBPではない）：事業部人事のみ回答者（以降同様）

図表6. HRBP／事業部人事の設置率（企業規模・業種別）

企業規模・業種別		n数	HRBP (%)	事業部人事 (HRBPではない) (%)
企業規模	300人～500人未満	100	2.0	17.0
	500人～1,000人未満	126	6.3	21.4
	1,000人～2,000人未満	81	9.9	21.0
	2,000人～5,000人未満	86	8.1	24.4
	5,000人～1万人未満	62	21.0	35.5
	1万人～3万人未満	62	17.7	38.7
	3万人以上	47	31.9	57.4
業種	運輸業、郵便業	51	3.9	45.1
	製造業、インフラ業	212	16.5	28.8
	サービス業	118	9.3	28.0
	卸売業、小売業	49	4.1	26.5
	情報通信業	38	15.8	26.3
	建設業・不動産業	41	4.9	17.1
	金融業、保険業	41	12.2	9.8
海外売上	海外売上なし	200	4.5	25.0
	海外売上50%未満	248	12.1	30.2
	海外売上50%以上	67	31.3	23.9

日系企業人事部管理職 n=564

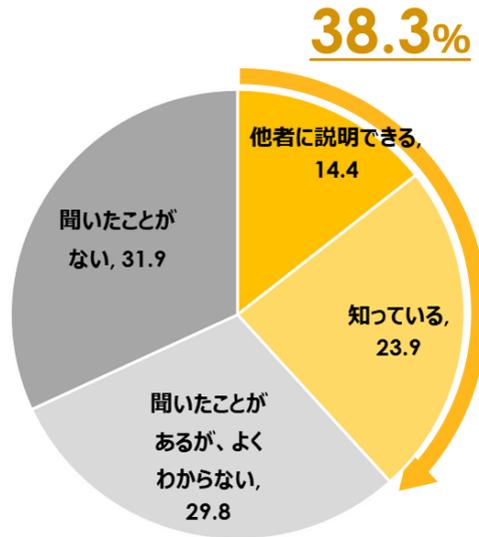
※業種「その他」除外

⑤ HRBP の認知度

人事部管理職に対し、「HRBP についてどの程度知っているか」をたずねると、HRBP を「他者に説明できる」「知っている」と回答した割合は 38.3%であった。

図表 7. HRBP の認知度

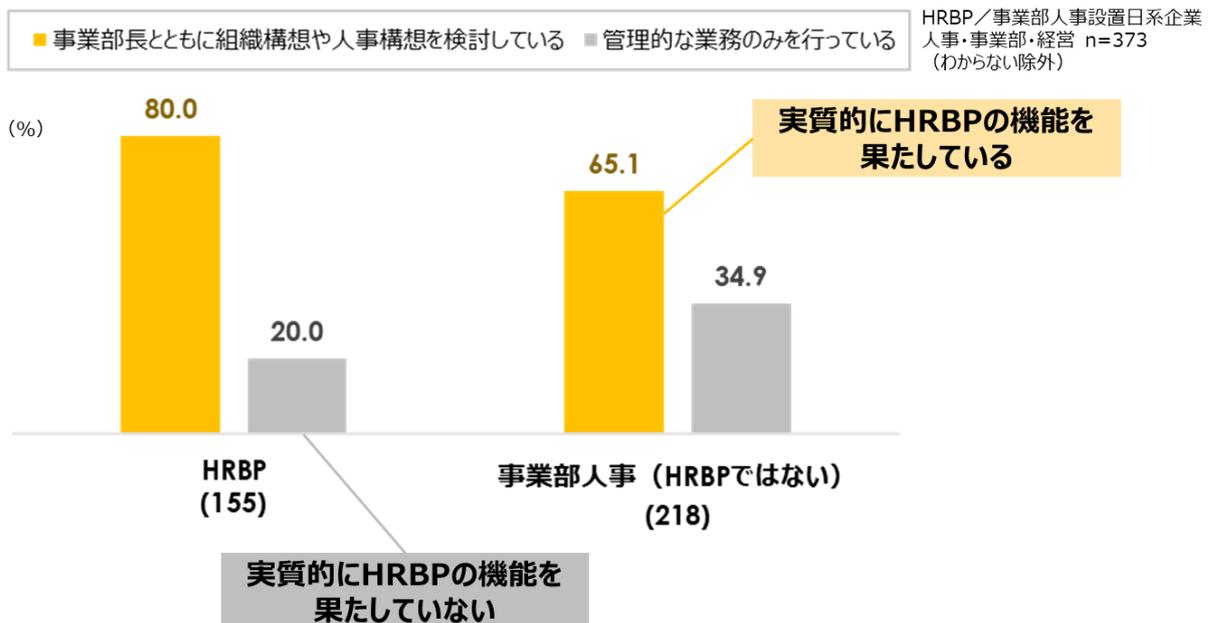
人事部管理職の認知度 (%) 日系企業人事部管理職 n=564



⑥ HRBP / 事業部人事が担っている役割

自社における HRBP や事業部人事の役割を聞いたところ、「HRBP」を設置している企業であっても、20.0%の企業では HRBP が管理的な業務のみを担っていた。一方で、組織名称が「事業部人事」であっても、65.1%の企業では事業部人事が組織・人事構想を担っており、組織名称と実態に乖離が見られた。

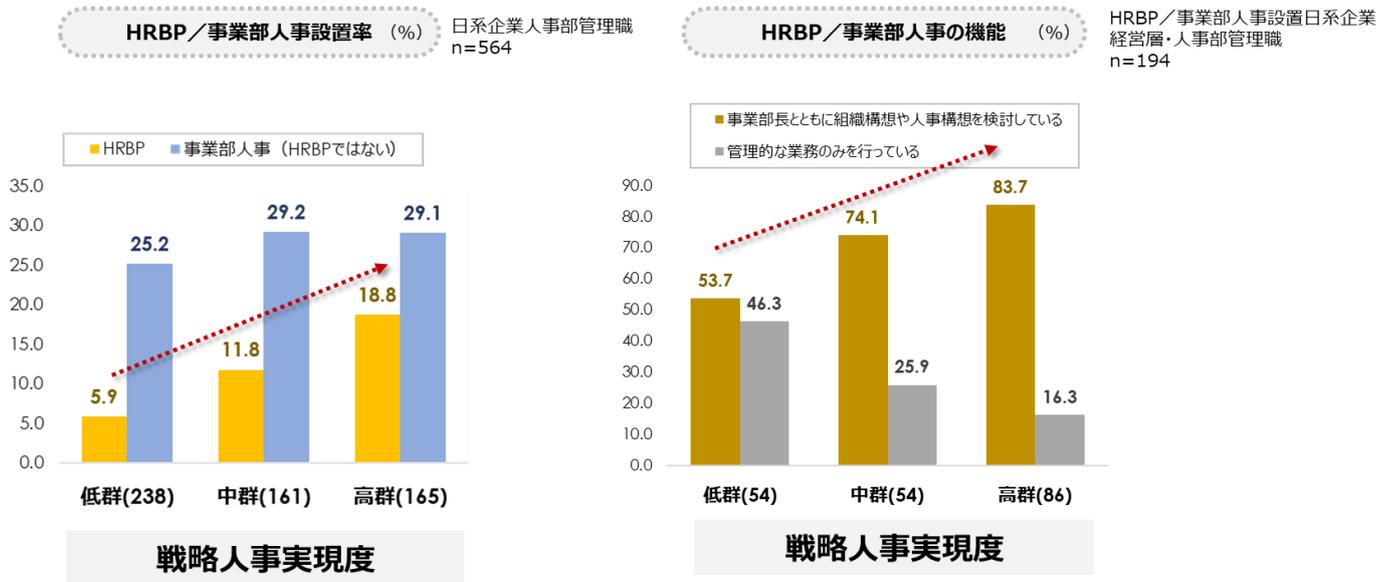
図表 8. HRBP / 事業部人事の役割



⑦ HRBP／事業部人事と戦略人事の実現度

戦略人事の実現度を低・中・高の3群に分け、それぞれHRBP／事業部人事の設置率や機能を見たところ、戦略人事実現度が高い企業ほど、HRBPの設置率が高く、またHRBP／事業部人事が組織・人事構想を担っている傾向が強かった。

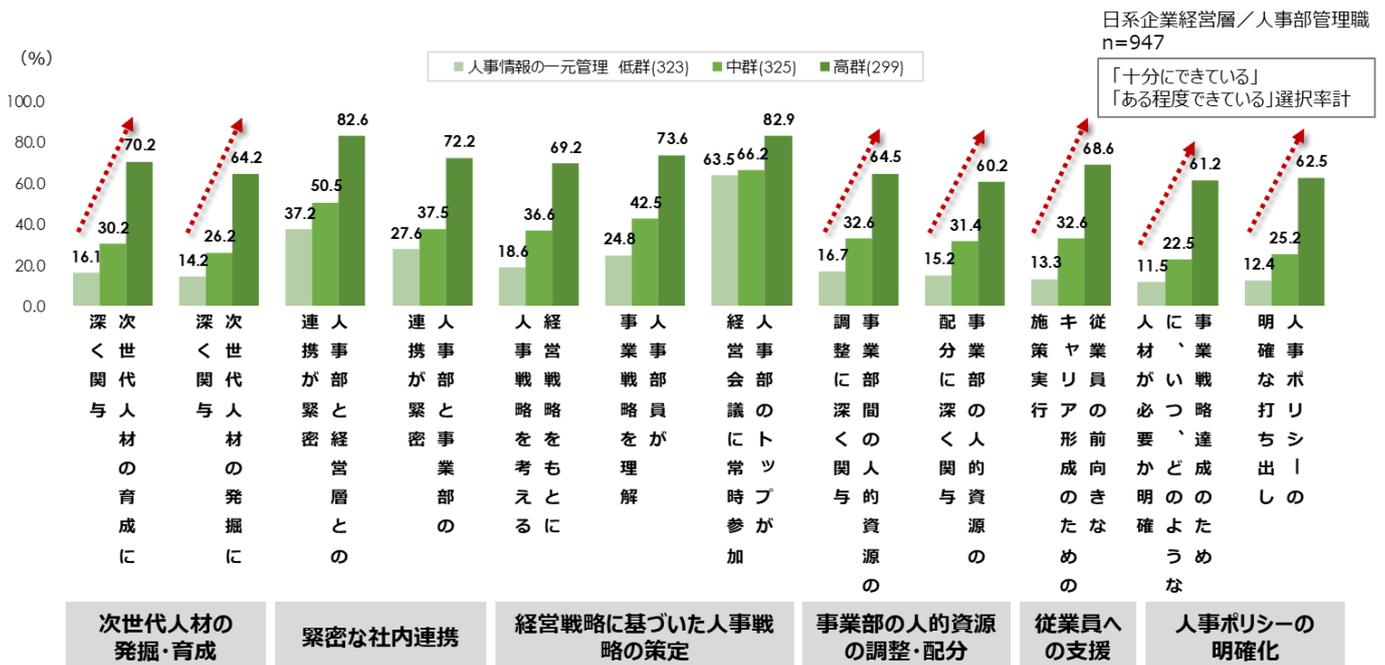
図表9. HRBP／事業部人事と戦略人事実現度の関係



⑧ 人事データ活用状況と戦略人事の実現度

人事データの一元管理の実施度を低・中・高の3群に分け、それぞれ戦略人事の主要な要素の実現度を見たところ、人事データを一元管理できている企業ほど、戦略人事が実現できている傾向が見られた。その傾向は、特に「次世代人材の発掘・育成」「事業部の人的資源の調整・配分」「従業員への支援」「人事ポリシーの明確化」といった戦略人事の要素実現において顕著に見られる。

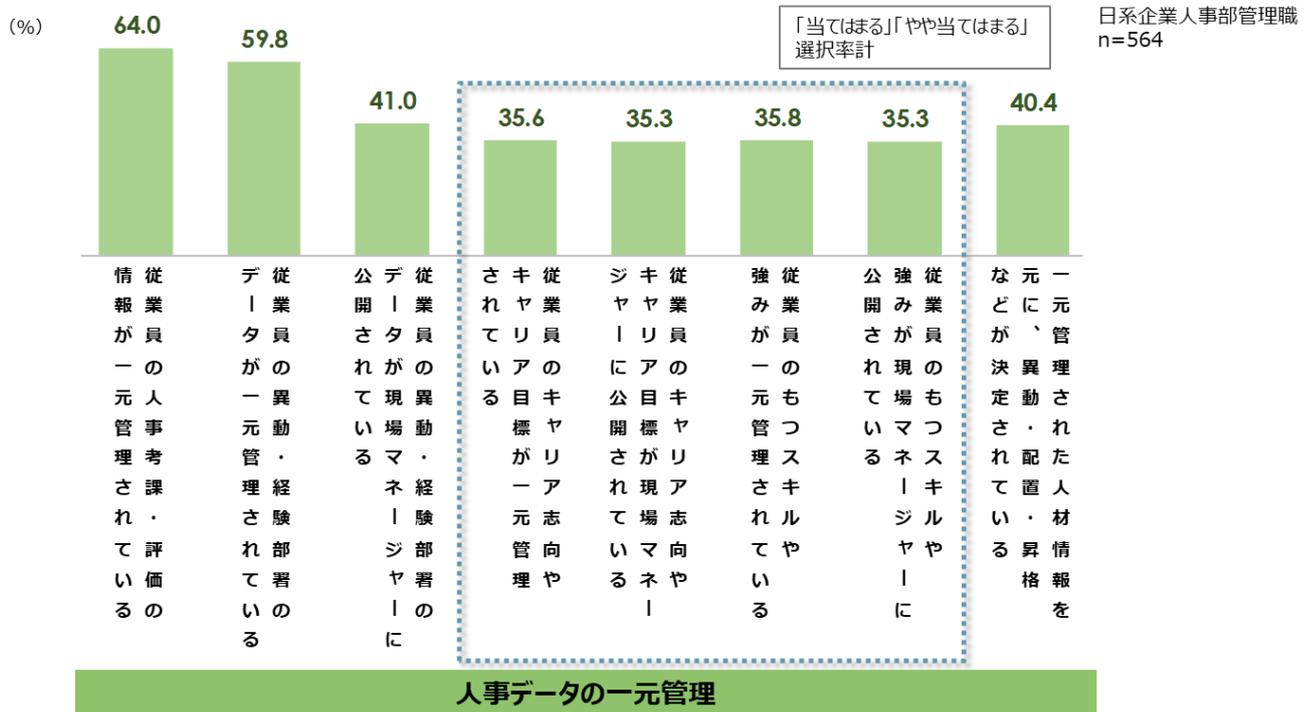
図表10. 人事データの活用状況と戦略人事実現度との関係



⑨ 人事データ活用の実態

しかし、人事データ活用の実態を見ると、戦略人事の実現に必要な「従業員のキャリア志向」や「スキル・強み」といった人事データが一元管理され、活用されている企業は全体の4割に満たない。

図表 11. 人事データ活用の実態



■分析コメント ～戦略人事の実現には、人事の「選択と集中」が不可欠～

1990年代にその概念が登場した「戦略人事」。近年になって、グローバル化の加速、コロナ禍による働き方の変化、SDGsによる企業の健全なる持続性、多様性が問われる過程で日本型雇用の限界が露呈し、ジョブ型雇用転換への波が押し寄せてきたことで、再び注目が集まっている。

しかし、今回の調査結果から、「戦略人事の実現はまだ道半ばである実態」が見えた。また、戦略人事を推し進める上で着目すべき点としては、次の3点が挙げられる。

【1】本社人事による「選択と集中」

重要であると認識されながらも、その実行が伴っていない人事施策が散見された。人員や時間といったリソースに限りがあるなかで戦略人事を推し進めていくためには、重要施策の選択と、それを担う部署（本社人事またはHRBP/事業部人事）への責任と権限の集中が決め手となる。

【2】戦略人事に欠かせないHRBP/事業部人事の再定義からはじめる

戦略人事の実現に向けて、HRBPや事業部人事といった部門人事の存在が、本社人事と同様に不可欠であることが調査から明らかになった。一方で、HRBPの存在・役割についての人事部管理職の認知・理解度は高いとはいえない結果であった。戦略人事をさらに推し進めていくには、改めて部門人事（HRBP/事業部人事）と本社人事の位置づけ、役割・機能を再定義し、経営と事業に資する人事としての責任と権限を明確にすることが必要だろう。



パーソル総合研究所
 上席主任研究員 佐々木 聡

【3】戦略人事のインフラとして人事データの活用を進める

調査結果では、人事情報の一元管理ができていない企業ほど、戦略人事が実現できている傾向が見られた。《経験・勘・記憶》のOld 3Kによる「なんとなく人事」から、《客観・傾向・記録》といったNew3Kによって「より確かな人事」へと変貌していくことが戦略人事実現への確実な道である。多様な雇用形態、働き方の変化による人事業務の複雑性に対処していくためにも、人事データやタレントマネジメントシステムは、アジリティとサステナビリティ強化に必要不可欠なインフラになり得るだろう。

- 本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。
- 調査結果の詳細については、下記 URL をご覧ください。
URL : <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/HR-department.pdf>
- 報告書内の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計と内訳の計は必ずしも一致しない場合があります。凡例の括弧内数値はサンプル数を表しています。

■ 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「人事部大研究」																				
調査内容	・企業人事部の人員体制や権限、機能、経営参加の実態を明らかにする。 ・企業人事部の戦略人事の実態を明らかにする。 ・HRBP/事業部人事の実態を明らかにする。																				
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査																				
調査時期	2021年 10月21日 - 24日																				
調査対象者	全国の就業者 20~64歳男女 従業員規模300名以上企業対象 ※事業部管理職は、HRBP/事業部人事設置日系企業、外資系企業で割り付けを実施。人事部管理職、経営層は非実施。 <table border="1"><thead><tr><th></th><th>人事部管理職</th><th>事業部管理職</th><th>経営層</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>日系企業</td><td>564</td><td>700</td><td>383</td><td>1,647</td></tr><tr><td>HRBP/事業部人事設置企業</td><td>219</td><td>278</td><td>99</td><td>596</td></tr><tr><td>外資系企業</td><td>21</td><td>100</td><td>17</td><td>138</td></tr></tbody></table>		人事部管理職	事業部管理職	経営層	合計	日系企業	564	700	383	1,647	HRBP/事業部人事設置企業	219	278	99	596	外資系企業	21	100	17	138
	人事部管理職	事業部管理職	経営層	合計																	
日系企業	564	700	383	1,647																	
HRBP/事業部人事設置企業	219	278	99	596																	
外資系企業	21	100	17	138																	
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																				

■【株式会社パーソル総合研究所】<<http://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、タレントマネジメントシステム提供、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【PERSOL（パーソル）】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「はたらいて、笑おう。」をグループビジョンに、人材派遣サービス「テンプスタッフ」、転職サービス「doda」、ITアウトソーシングや設計開発など、人と組織にかかわる多様な事業を展開しています。グループの経営理念・サステナビリティ方針に沿って事業活動を推進することで、持続可能な社会の実現とSDGsの達成に貢献していきます。また、人材サービスとテクノロジーの融合による、次世代のイノベーション開発にも積極的に取り組み、市場価値を見いだす転職サービス「ミイダス」、テクノロジー人材のエンパワーメントと企業のDX組織構築支援を行う「TECH PLAY」、クラウド型モバイルPOSレジ「POS+（ポストラス）」などのサービスも展開しています。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc_pr@persol.co.jp