



PERSOL

パーソル 総合研究所

人事部トレンド定量調査2026

調査結果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

目次

本報告書の目次

P.3	調査概要	
P.5	サマリ	
P.18	①人事部の実態と課題	経営・人事課題 人事部の役割 戦略人事の実現のために
P.46	②HRMの最新トレンド	AI普及とその影響 賃上げトレンド 採用・育成トレンド
P.76	③その他のトピック	働き方改革 HRBP・人的資本開示 業界別の特徴まとめ
P.94	Appendix	

概要

調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「人事部トレンド定量調査2026」																			
調査内容	・企業の経営課題・人事課題と、人事施策の実施状況を明らかにする。 ・採用・育成・制度・働き方・AI活用など、主要な人事領域のトレンドを把握する。																			
調査対象	・対象者：全国の係長以上の正規雇用者および会社経営・会社役員、20～64歳男女 企業規模300名以上の企業に勤務する者 n=2,000 ・対象職種：「人事」、「経営企画」、「経営層」 ・除外業種：「農業、林業、漁業」、「鉱業採石業、砂利採取業」、「学術研究、専門・技術サービス業」「複合サービス事業」「国家公務、地方公務」 ・主たる分析対象：内資系企業 n=1,934 ※外資系企業を除外 <table><tr><th colspan="3">正規雇用者</th><th colspan="2">会社経営・会社役員</th></tr><tr><th>人事部</th><th>経営・経営企画</th><th>合計</th><th>経営層</th><th>合計</th></tr><tr><td>1,086</td><td>488</td><td>1,574</td><td>426</td><td>426</td></tr></table>					正規雇用者			会社経営・会社役員		人事部	経営・経営企画	合計	経営層	合計	1,086	488	1,574	426	426
正規雇用者			会社経営・会社役員																	
人事部	経営・経営企画	合計	経営層	合計																
1,086	488	1,574	426	426																
調査方法	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	2026年 3月4日 - 3月16日																			
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																			

引用について：本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「人事部トレンド定量調査2026」

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある

概要

比較する先行調査の概要

調査名称	パーソル総合研究所「人事部大研究」
調査対象	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
調査方法	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
実施主体	株式会社パーソル総合研究所
関連URL	https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department/

報告書内で「2021年調査」と表記する時は、上記調査対象者を指す

調査名称	パーソル総合研究所「賃金に関する調査」
調査対象	企業の経営層：社長もしくは役員 n=530
調査方法	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	2022年 5月27日 - 31日
実施主体	株式会社パーソル総合研究所
関連URL	https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/wage-survey/

報告書内で「2022年調査」と表記する時は、上記調査対象者を指す

サマリ

人事部の実態と課題

詳しくは
p.18

1 経営課題は人材確保・育成・DX対応に集中し、人事課題の重心は「定着・活躍支援」へ

- 経営課題の上位は、「人材の確保・採用競争への対応」(53.9%)「人材育成・リスクリング・最適配置」(45.3%)「DX・AIを活用した業務変革・新たな価値創出」(38.2%)に集中している。人材確保だけでなく、配置・育成・デジタル活用まで含めて、人と組織の変革が経営課題の中心になっている[左下図]。
- 人事課題は「従業員満足度・エンゲージメントの向上」「最適な人員配置」「従業員の定着／離職防止」が上位にあがる[中央下図]。
- 2021年調査と比較すると人事課題の中心は、**既存人材がいかに健康に長く活躍し続けられるかという「定着・活躍支援」へシフト**している[右下図]。

自社の経営課題（複数回答,%）

順位	自社の経営課題（複数回答）	(%)
1	人材の確保・採用競争への対応	53.9
2	人材育成・リスクリング・最適配置	45.3
3	DX・AIを活用した業務変革・新たな価値創出	38.2
4	人材高齢化・組織の硬直化への対応	37.7
5	組織風土改革・エンゲージメント向上	29.4
6	情報セキュリティ・サイバーリスクへの対応	28.7
7	ガバナンス強化・コンプライアンス対応	28.6
8	新規事業・新サービスの創出	27.2
9	既存事業の競争力強化・収益性向上	27.1
10	原材料価格・エネルギーコスト上昇への対応	25.5
11	デジタル基盤・ITシステムの刷新・高度化	24.8
12	顧客ニーズ・市場構造の変化への対応	23.6
13	価格転嫁・取引条件見直しへの対応	22.8
14	不採算事業の見直し・事業ポートフォリオの再構築	21.0
15	ESG・サステナビリティ・社会的要請への対応	16.4
16	グローバル市場への展開・海外事業の強化	16.1
17	サプライチェーンの安定確保・調達リスクへの対応	14.9
18	M&A・アライアンス・事業承継への対応	14.8
19	ステークホルダーのウェルビーイング向上	10.7

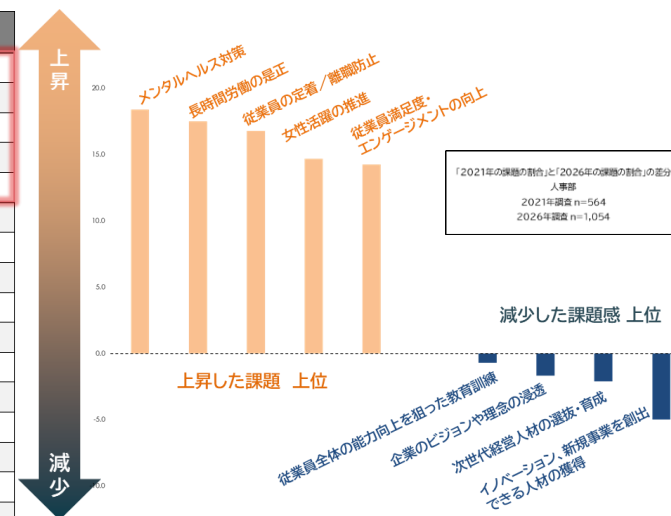
n=1,934

人事の課題感（複数回答,%）

順位	課題になっている	(%)
1	従業員満足度・エンゲージメントの向上	36.0
2	最適な人員配置	35.7
3	従業員の定着／離職防止	35.6
4	シニア社員の活用・活性化	33.3
5	女性活躍の推進	32.5
6	メンタルヘルス対策	31.2
7	長時間労働の是正	28.1
8	従業員のAI・デジタル活用	27.3
9	組織風土の改革	26.3
10	要員・総人件費の適正化	24.9
11	次世代経営人材の選抜・育成	23.1
12	多様な働き方の確保	23.0
13	タレントマネジメント施策	22.9
14	ダイバーシティの推進	21.3
15	高度専門人材のキャリアパスの整備	21.0
16	人事労務管理のデジタル化	19.0
17	人事データの活用	18.8

n=1,934

近年の人事課題の変化(2026年-2021年;pt)



※両年に共通する32項目のうち、上位と下位ののみ抜粋

サマリ

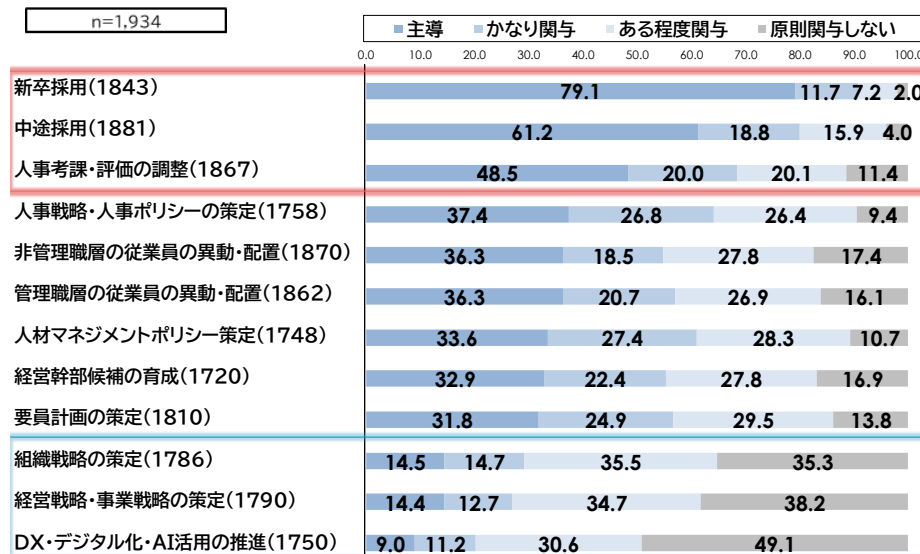
人事部の実態と課題

詳しくは
p.30

1 人事部門は実務運用を主導するも、戦略領域では関与・体制ともに不足

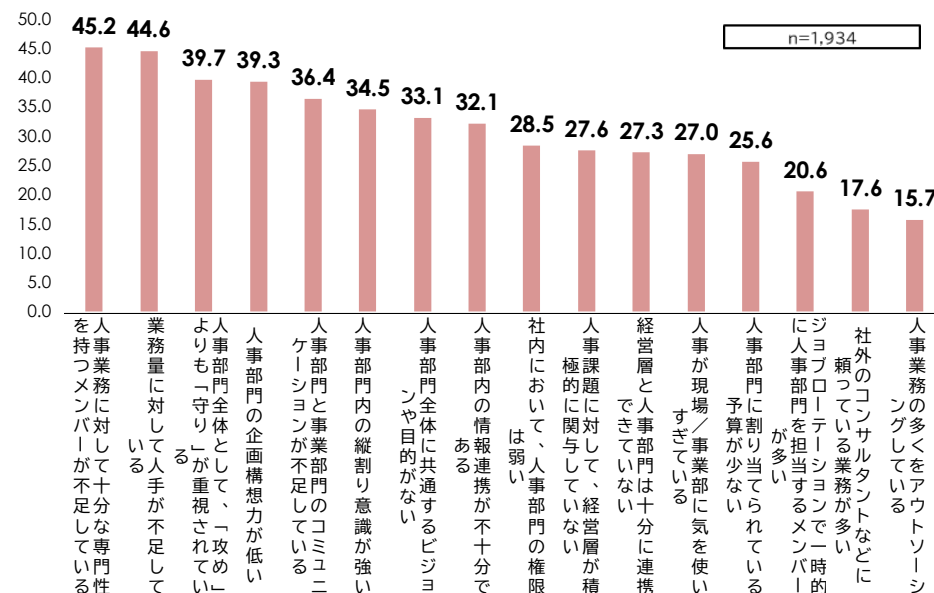
- 人事部門の関与は、採用や人事考課など実務運用領域では高いが、経営・組織戦略の策定やDX・AI推進など戦略領域では関与は弱い[左下図]。
- 人事部の内部課題としては、「人員不足」(45.2%)や「専門性不足」(44.6%)、「攻めより守り重視」(39.7%)をはじめ、企画構想力の低さやビジョンの不在など、戦略機能の基盤が弱さを示す課題が上位にあがる[右下図]。
- また、企業のAI推進に、約5割の人事部は関与していない。

人事部門が主導・関与する施策(%)



※各項目について「実施していない」回答を除外し、実施者のみを母数として100%換算
※カッコ内はnを示す

人事部の内部課題(あてはまる・計,%)



サマリ

戦略人事※の実現に向けて | 人事部の戦略的パフォーマンスを規定するものとは

詳しくは
p.33

説明

人材を通じた事業戦略への貢献性の程度と、人材マネジメントの戦略性の程度を、「人事部の戦略的パフォーマンス」として定義。多変量解析によりそのパフォーマンス向上に寄与する要素と阻害する要素を抽出した。

事業への貢献の度合い

人事の戦略性の高さ

人材を通じた
事業戦略への
貢献性

人事部の
戦略的
パフォーマンス

加算平均・総合インデックス化
信頼性係数:0.950

人材
マネジメントの
戦略性

経営戦略と整合した人材戦略が
明確に定義され、実行されている

人材戦略の明確さ

将来の事業戦略を踏まえた
人材ポートフォリオが明確になっている

人材ポートフォリオの整理

人事ポリシーが明確で、
各施策が一貫して運用されている

人事ポリシーの明確さ

人事施策の効果を測定し、
改善に活かしている

効果の測定と改善

HRテクノロジーとデータを活用している

HRテクノロジー活用

人事部は経営・事業部門から
戦略パートナーとして信頼されている

経営・事業からの信頼

人事部門内および事業部との
連携が円滑である

円滑な組織連携

特に重要な要素は何か？

阻害要因はなにか？

※戦略人事とは、経営戦略と連動した人材戦略のもと、人と組織を通じて事業成果に貢献する人事のあり方を指す。
その発揮度合いを「人事部の戦略的パフォーマンス」と定義し、それを高める要因と阻む要因を分析した。

サマリ

人事部の実態と課題

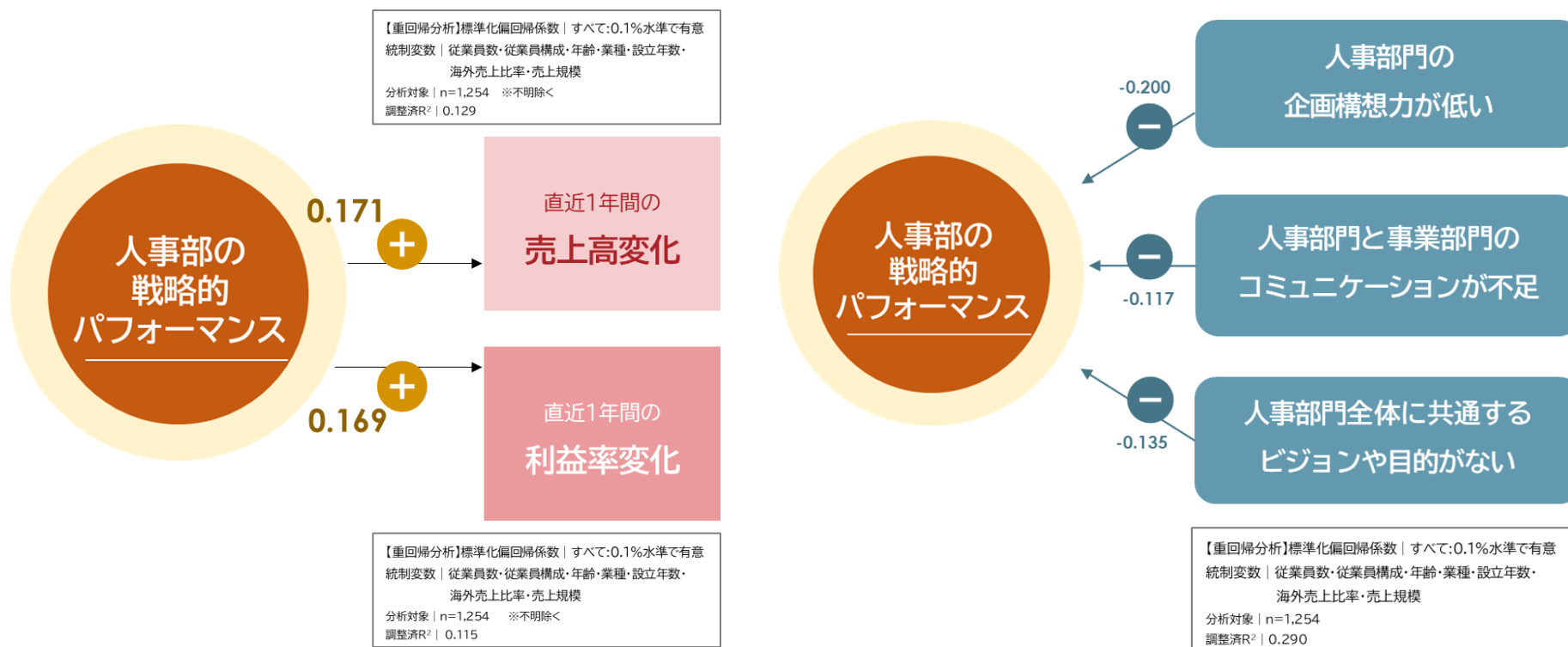
詳しくは
p.34

1 人事部の戦略的パフォーマンスは企業業績と関連

- 多変量解析を実施した結果、人事部の戦略的パフォーマンスと、財務パフォーマンスとの間には正の関係が見られる。[左下図]。

企画構想力・部門間連携・共通ビジョンの不足がパフォーマンスを阻害する

- ネガティブに関連している要素は、人事部門の企画構想力の低さ、事業部門とのコミュニケーションが不足していること、人事部門全体に共通するビジョンや目的がないこと[右下図]。全体で3-4割の企業でこうした特徴が見られる。



サマリ

人事部の戦略的パフォーマンスに影響する要素

人事部の戦略的パフォーマンスにポジティブに影響している要素を多変量解析した。

ポジティブに関連している要素は、大きく分けて職務と処遇の領域、キャリアと異動配置の領域、働き方の領域の影響が示された。

職務と処遇

キャリアと異動配置

働き方

人事部の 戦略的 パフォーマンス

+

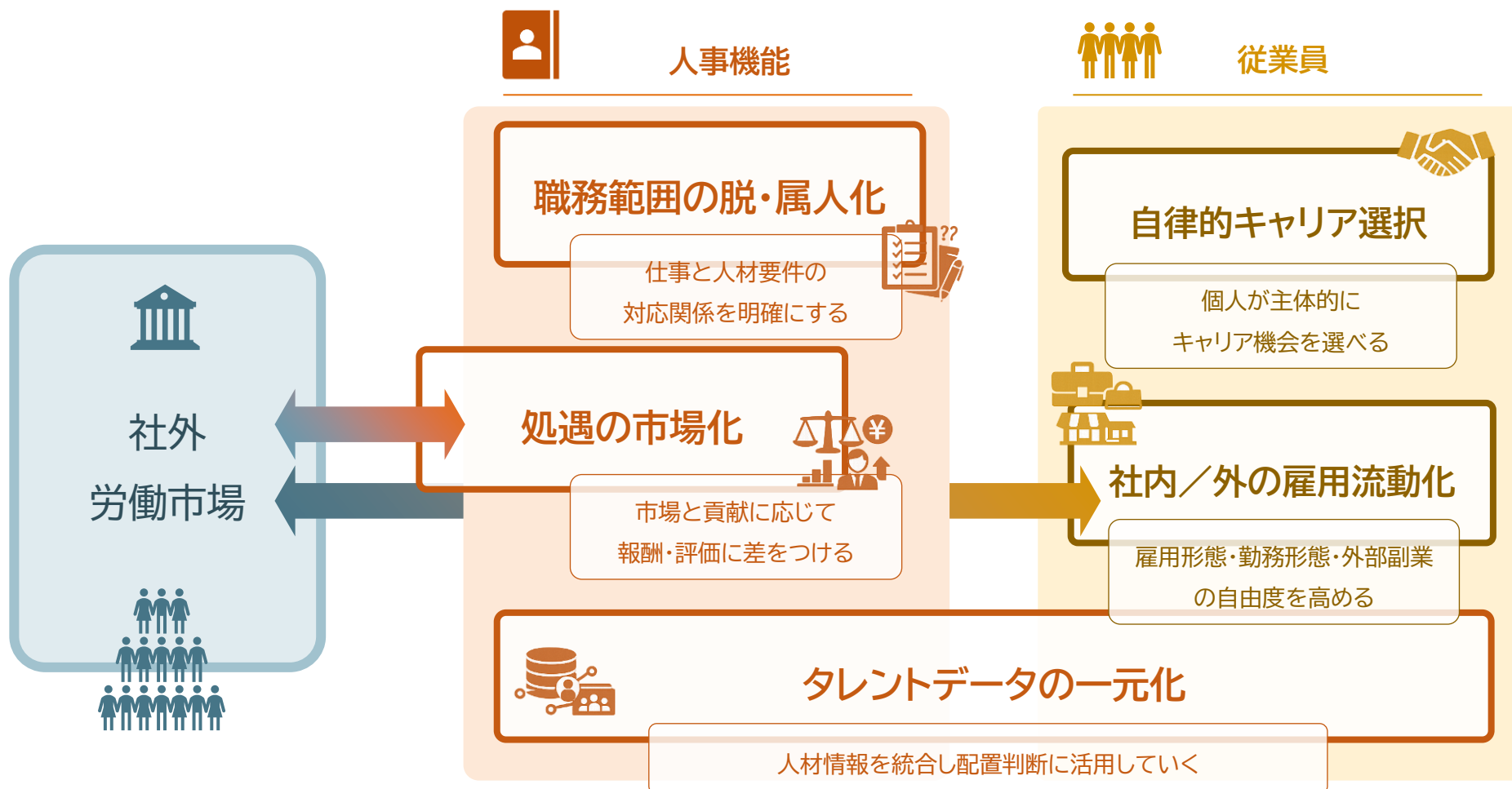
	標準化 編回帰 係数		標準化 編回帰 係数		標準化 編回帰 係数
職務記述書が多くの職務について整備されている	0.168	社内のキャリアパスが明確に示されている	0.153	雇用形態や勤務形態の変更が柔軟に行える	0.087
評価は貢献に応じて十分に差がつけられている	0.115	ポジションが空いた場合には社内公募中心に異動が行われている	0.126	社外で副業・兼業をしている従業員が多い	0.099
管理職は、賃金は市場相場に応じて、職務ごとに適宜見直しされている	0.091	従業員の異動・経験部署のデータが一元管理されている	0.121		
昇格・降格の基準を明確に共有している	0.091	従業員のキャリア志向やスキルが一元管理されている	0.089		
管理職は、同じ職務であっても、担当する人物の能力や経験により等級が異なる場合がある	0.067	従業員の希望に沿わない人事異動は原則的に行っていない	0.086		
従業員は役割外のことを求められることがよくある	0.066				

【重回帰分析】 すべて:0.1%水準で有意
統制変数 | 従業員数・従業員構成・年齢・業種・設立年数・海外売上比率・売上規模
分析対象 | n=1,254
調整済R² | 0.222

サマリ

人事部の戦略的パフォーマンス向上のための5つの要素(5 essentials)

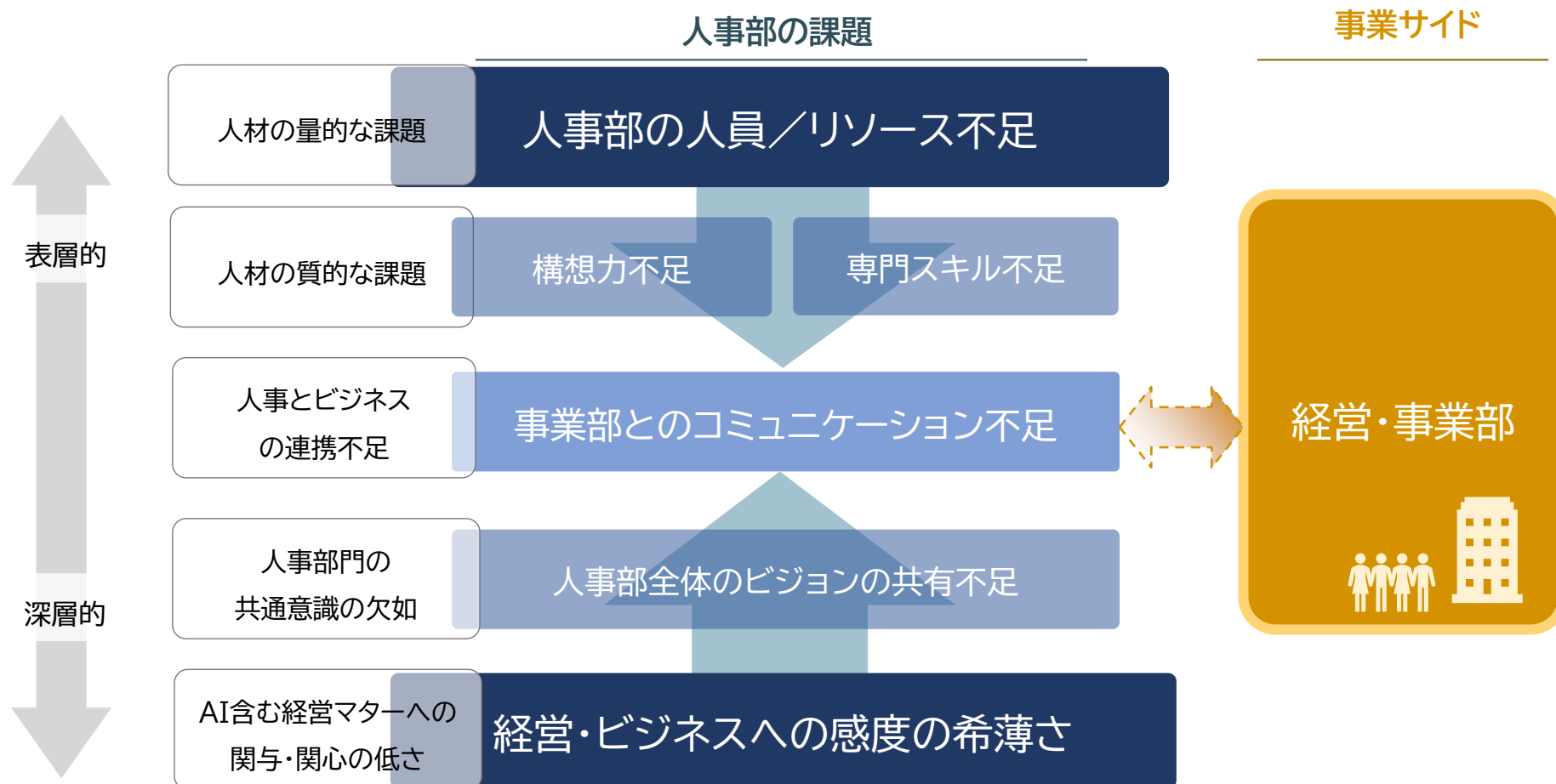
前のページの結果より、戦略人事のための5つの重要な要素(エッセンシャル)をまとめた。人事・従業員の2つの観点に分けられ、職務範囲の属人性を脱すること、処遇を市場水準と照らして差をつけること、タレントデータの一元化、自律的キャリア選択、社内・社外の雇用の流動性が重要な要素である。



サマリ

人事部の戦略的パフォーマンスを阻害する6つの要素

調査の結果より、戦略人事を阻害している6要素を5つの観点で整理した。経営・ビジネスへの感度の希薄さと、人事部員の質・量的な課題感を中心に、経営・事業サイドとの連携がとれていないことが人事のパフォーマンスを下げている。



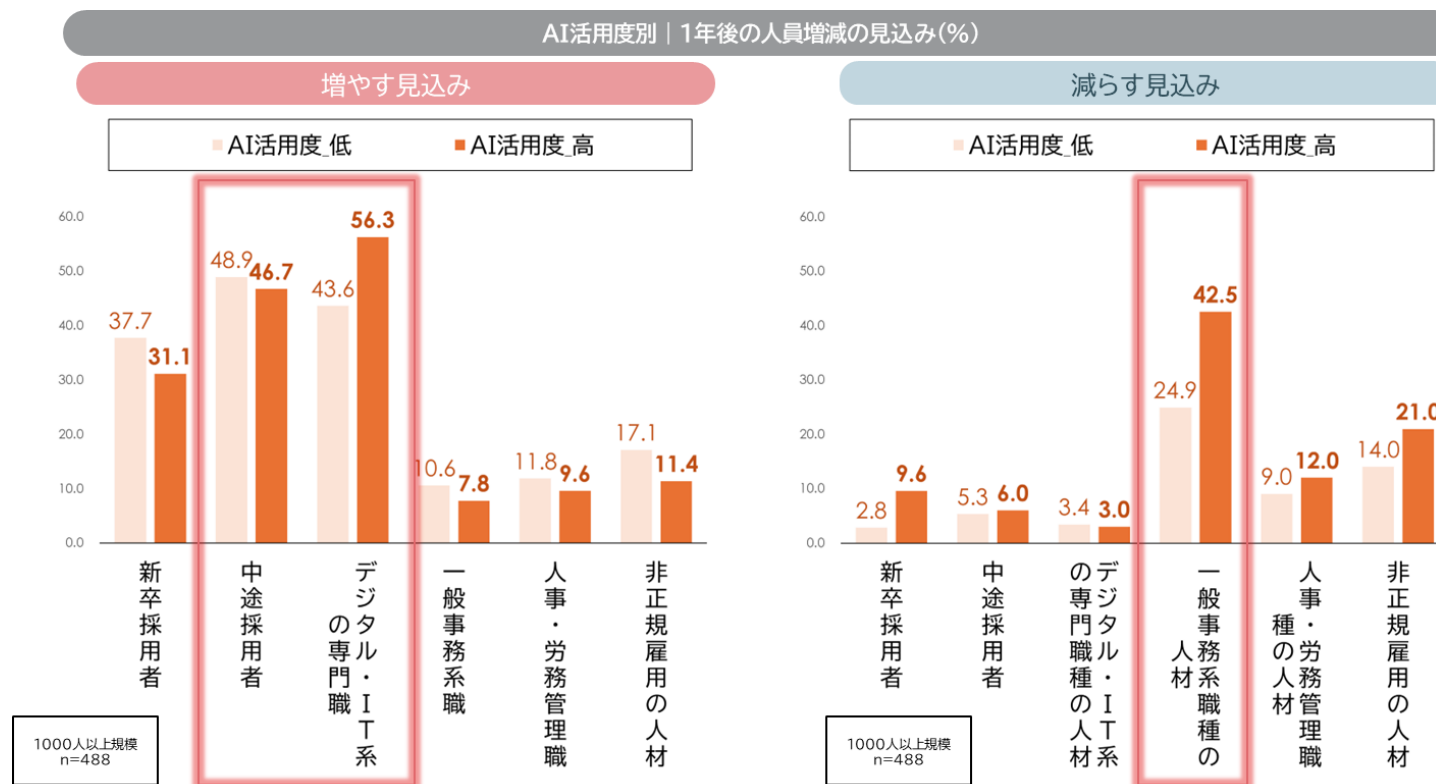
サマリ

HRMのトレンド | AI普及とその影響

詳しくは
p.47

2 AI活用企業は「デジタル人材の増員」、「一般事務の削減」を見込む

- AI活用度の高い企業では活用度が低い企業に比べて、「デジタル・IT系の専門職」は増員見込みである[左下図]。一方で「一般事務系職種の人材」は削減見込みである[右下図]。
- AI活用度の高い企業ほど人事制度改定のスピードが速く、等級制度の見直し(役割・職務明確化)や複線型キャリアの整備、メリハリのある報酬設計を進めている。育成面でもDX/AI活用やキャリア形成を重視する傾向が顕著である。



サマリ

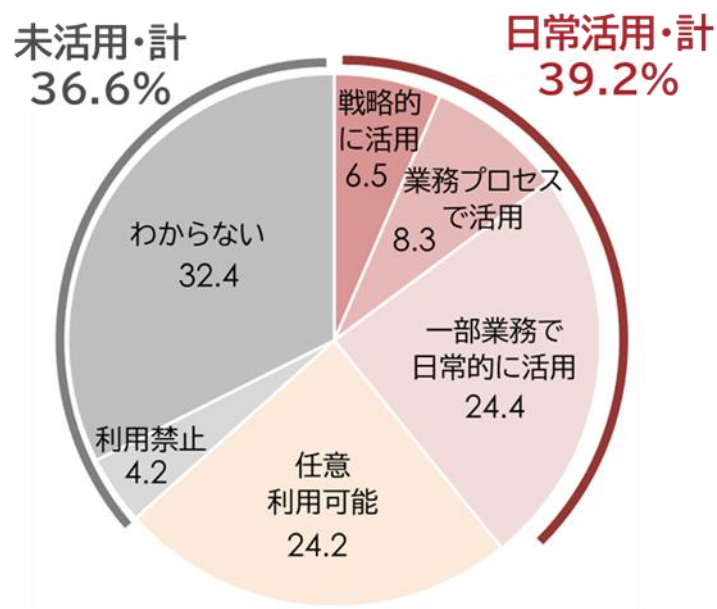
HRMのトレンド | AI普及とその影響

詳しくは
p.51

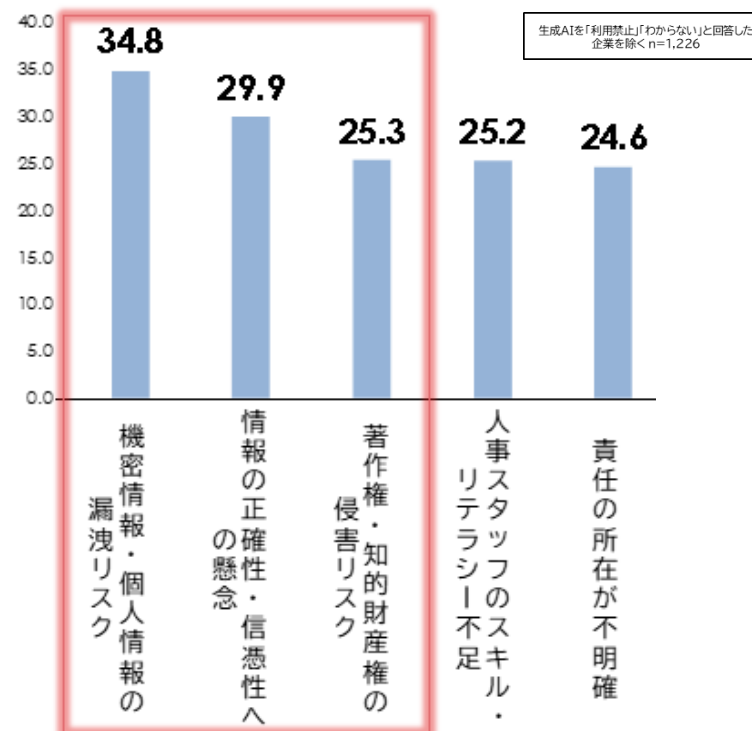
2 人事部内でAIを活用する企業は約4割にとどまる

- 人事部内でのAI活用は約4割にとどまり[左下図]、活用業務も「一般的な事務・デスクワーク」が中心である。
- 人事部におけるAI活用の課題は「機密情報・個人情報の漏洩リスク」が最上位で、「情報の正確性・信頼性への懸念」「著作権・知的財産権の侵害リスク」が続く[右下図]。

人事部における生成AI活用状況(%)



「人事・労務」領域における生成AI活用の課題(複数回答,%)



サマリ

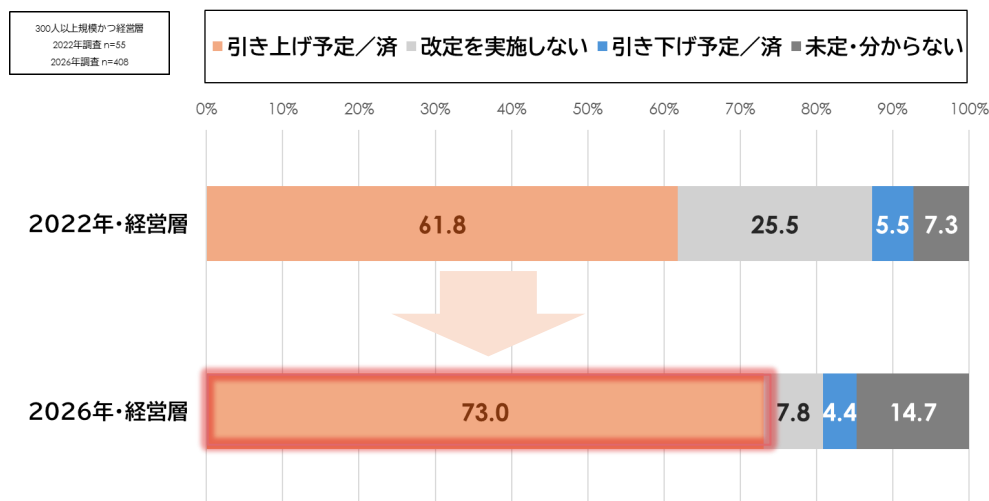
HRMのトレンド | 賃上げトレンド

詳しくは
p.56

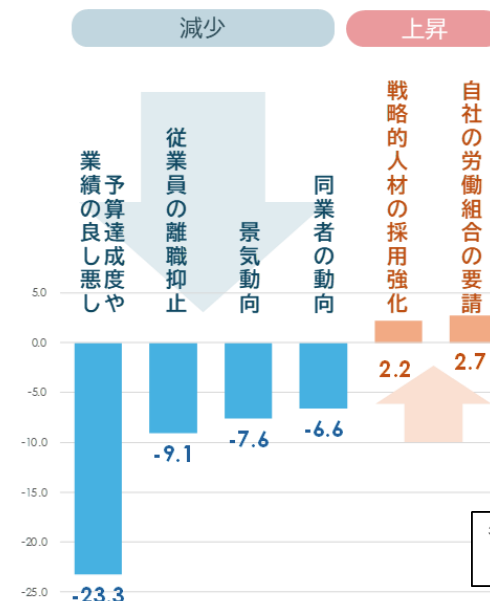
2 賃上げ実施企業は大幅に増加、判断要素は業績・景気依存から変化

- 賃上げの引き上げ予定/済企業は、2022年の61.8%から2026年には73.0%に拡大。「改定を実施しない」は25.5%→7.8%に激減した一方、「未定・分からない」が7.3%→14.7%に倍増しており、決定には至らずとも検討中の企業が増えている[左下図]。
- 賃上げ判断要素の変化(2022→2026年差分)を見ると、「業績予算の達成度」(-23.3pt)「従業員の離職防止」(-9.1pt)「景気動向」(-7.6pt)が大幅に低下する一方、「戦略的人材の採用強化」(+2.2pt)「労働組合の要請」(+2.7pt)がわずかに上昇[右下図]。

賃上げ動向の変化(%)



2022→2026 要素変化(差分,pt)



※2022年と2026年でサンプル数が大きく異なるため、差分の解釈には注意

サマリ

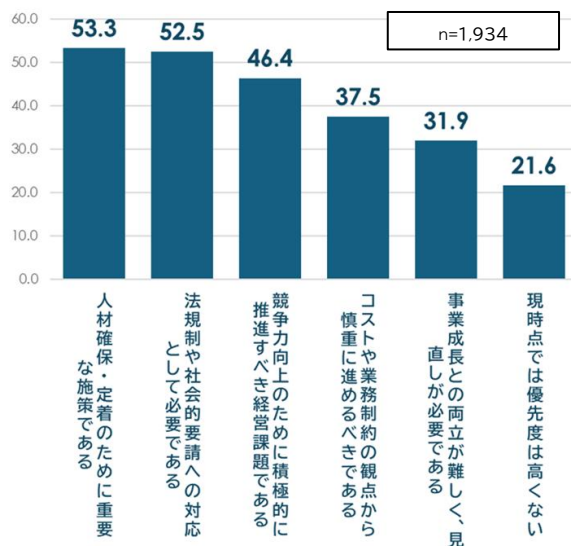
その他のトピック|働き方改革

詳しくは
p.80

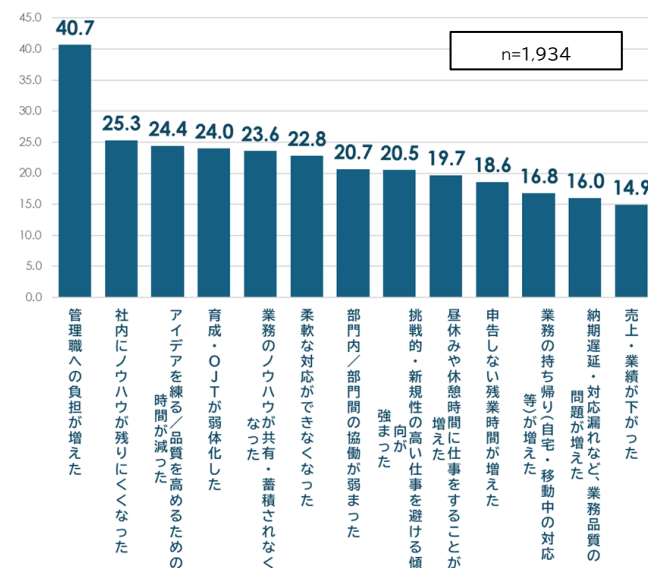
3 働き方改革は浸透するも、「管理職への負担増」が課題

- 働き方関連の施策は「フレックス勤務制」「ノー残業デー」「残業が多い個人への指導」が上位で、テレワーク・在宅勤務は6割超の企業で実施されている。大多数の企業が何らかの働き方関連施策を実施している。
- 働き方改革は「人材確保・定着のために重要な施策」と広く認識されている[左下図]。一方で、約4割の企業が働き方改革の弊害として「管理職への負担が増えた」と感じている[右下図]。
- 残業施策が多い企業ほど、「管理職への負担増」や「アイデアを練る／品質を高める時間の減少」と回答する傾向が見られるなど、働き方改革による管理職への業務集中や価値創造の時間の確保が、構造的課題として浮上している。

働き方改革についての考え方（複数回答,%）



働き方改革の弊害（複数回答,%）



サマリ

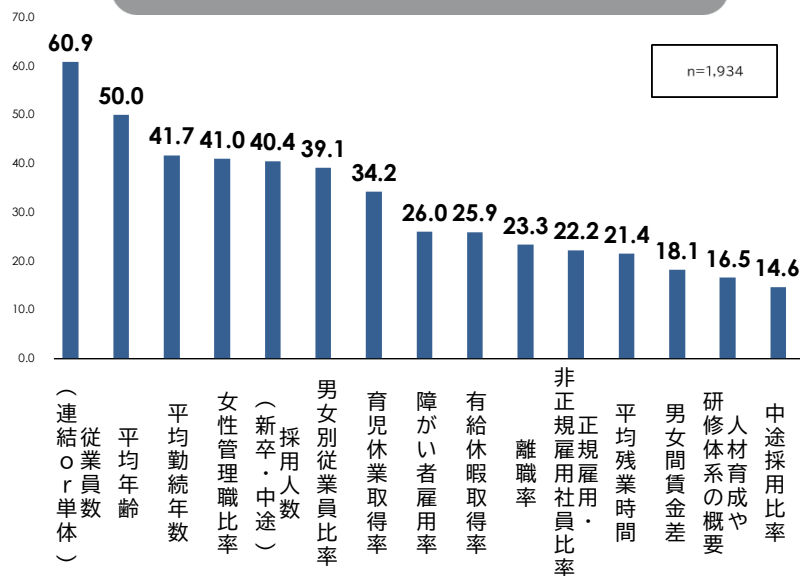
その他のトピック|人的資本開示

詳しくは
p.85

3 人的資本情報の開示は基本的な人員・属性情報が中心、媒体はホームページに偏重

- 開示項目は「従業員数」(60.9%)「平均年齢」(50.0%)「平均勤続年数」(41.7%)など基本的な人員・属性情報が上位にあがる一方、「男女賃金の差」(18.1%)「研修体系」(16.5%)「中途採用比率」(14.6%)など戦略的指標の開示は2割未満にとどまる[左下図]。
- 開示媒体は企業ホームページが中心で、従業員数(40.7%)・平均年齢(25.0%)など主要項目で最も高い。統合報告書(最大8.9%)や人的資本レポート(最大2.8%)の活用は限定的であり、開示の深度・媒体ともに発展途上にある[右下図]。

人的資本情報の開示状況(複数回答,%)



人的資本情報の開示媒体(%)

企業ホームページ	統合報告書	人的資本レポート
従業員数	40.7	採用人数
平均年齢	25.0	女性管理職比率
採用人数	22.8	平均勤続年数
男女別従業員比率	18.9	育児休業取得率
平均勤続年数	18.3	男女別従業員比率
女性管理職比率	18.1	従業員数
育児休業取得率	14.0	採用人数
有給休暇取得率	11.9	障がい者雇用率
障がい者雇用率	11.3	離職率
正規雇用・非正規雇用社員比率	10.3	有給休暇取得率
		平均勤続年数
		障がい者雇用率
		男女別従業員比率
		採用人数
		女性管理職比率
		平均残業時間
		離職率
		平均勤続年数
		有給休暇取得率
		育児休業取得率
		平均年齢
		障がい者雇用率
		男女別従業員比率

※全体(n=1,934)を分母に算出した開示割合。Top10項目を抜粋。

提言

経営課題に人事が取り残されないために

今、労働力不足の中で、企業の経営課題はますます「ヒト」の課題に集中してきた。そうした中、人事課題の重心は既存の人材が長く活躍し続けるための「定着・活躍支援」へとシフトし、「攻めより守り」という姿勢がより鮮明になりつつある。

AIの組織普及や次世代リーダー育成など、経営戦略的な領域への関与が限定的で、昨今のビジネス戦略に人事が取り残されつつある側面が垣間見える。また、過去の調査と比較して、人事組織の社内における位置づけがやや下降して見えることにも、注意が必要だろう。

本調査からは、人事が戦略的にパフォーマンスを発揮するためには、「処遇の市場化」、「職務範囲の脱・属人化」、「タレントデータの一元化」、「自律的キャリア選択」、「社内／外の雇用流動化」という5つが重要な要素として抽出されている。一方で、ビジョンや企画構想力の欠如、事業部門との連携の不足といった状況は、パフォーマンスを押し下げている。

人事部門が取り組むべきことは、自社の事業戦略を見据えた上で、①まず自らの組織目的を問い直し、戦略人事を推進していくための指針となる人事ポリシーを定めること、②HRBPを主軸に事業戦略と人材戦略を再接続すること、③人材データの一元化による配置・育成の高度化を進めること、そして、④経営とのコミュニケーションを密にし、自社ビジネスへの感度を高めること、⑤従業員の報酬と市場価値との乖離を埋めていくことだ。

ますますAIが経営戦略に組み込まれていく中で、「人と組織」の意思決定が人事の外側で進んでいけば、人事部が存在感を失っていく事態になりかねない。こうした取り組みを通じて、人事部門が実務運営の担い手ではなく、経営と事業の成長を支える戦略パートナーへと進化していくことが期待される。

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及とその
影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

— ①人事部の実態と課題 — — ②HRMの最新トレンド — — ③その他のトピック —

経営・人事課題

AI普及とその影響

働き方改革

人事部の役割

賃上げトレンド

HRBP・人的資本開示

戦略人事の実現のために

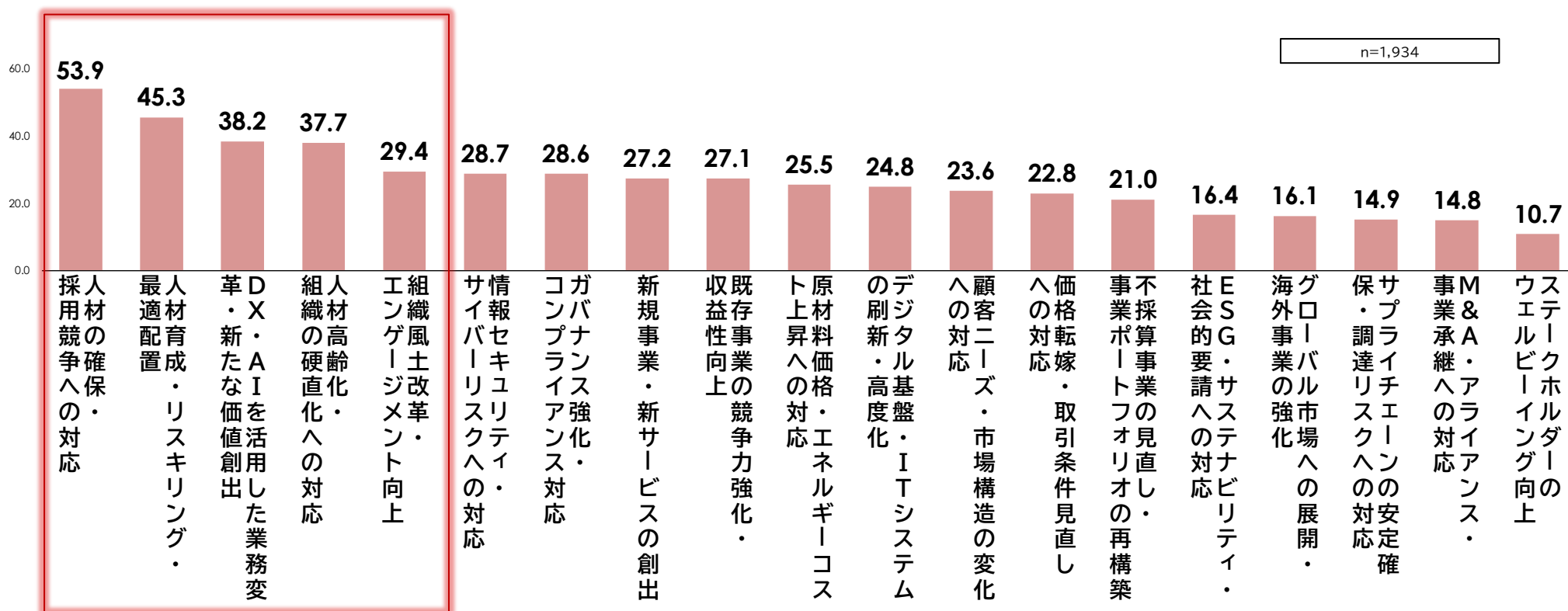
採用・育成トレンド

業界別の特徴まとめ

経営課題の上位には、人材課題が多く占める

経営課題の上位5位の中に、人材の確保、人材育成、人材高齢化、組織風土改革が入る。人と組織の変革は、現在の経営全体の課題の中心になっている。

自社の経営課題（複数回答,%）



人事部は「組織・人材・社会要請」寄り、経営層は「事業成長・収益性」寄り

人事部は、ESG・人的資本、ステークホルダー対応、人材高齢化など、組織・人材・社会要請に関わる課題を相対的に重視している。一方、経営層はM&A・新規事業、収益性、価格転嫁など、事業成長や収益確保に直結する課題を相対的に重視している。

人事部と経営層の比較 | 自社の経営課題 (pt)

自社の経営課題	人事部-経営層の差(pt)
ESG・サステナビリティ・社会的要請への対応	4.9
ステークホルダーのウェルビーイング向上	4.3
人材高齢化・組織の硬直化への対応	3.9
情報セキュリティ・サイバーリスクへの対応	3.2
人材の確保・採用競争への対応	2.2
デジタル基盤・ITシステムの刷新・高度化	0.9
顧客ニーズ・市場構造の変化への対応	0.2
グローバル市場への展開・海外事業の強化	-0.4
DX・AIを活用した業務変革・新たな価値創出	-0.4
組織風土改革・エンゲージメント向上	-0.8
人材育成・リスキリング・最適配置	-1.4
原材料価格・エネルギーコスト上昇への対応	-2.4
サプライチェーンの安定確保・調達リスクへの対応	-3.0
ガバナンス強化・コンプライアンス対応	-3.2
不採算事業の見直し・事業ポートフォリオの再構築	-5.4
価格転嫁・取引条件見直しへの対応	-9.2
既存事業の競争力強化・収益性向上	-9.7
新規事業・新サービスの創出	-9.9
M&A・アライアンス・事業承継への対応	-11.8

人事で
高い項目

人事で低く、
経営で高い項目

人事部 n=1,054
経営層 n=408

※差の降順に並べ替え

人事課題の上位には、エンゲージメント向上・人員配置・離職防止が並ぶ

人事課題は、「従業員満足度・エンゲージメントの向上」、「最適な人員配置」、「従業員の定着/離職防止」が上位にあがる。人材を確保するだけでなく、既存人材の活躍・配置・定着をどう高めるかが、人事課題の中心になっている。

人事の課題感(複数回答,%)

順位	課題になっている	(%)
1	従業員満足度・エンゲージメントの向上	36.0
2	最適な人員配置	35.7
3	従業員の定着/離職防止	35.6
4	シニア社員の活用・活性化	33.3
5	女性活躍の推進	32.5
6	メンタルヘルス対策	31.2
7	長時間労働の是正	28.1
8	従業員のAI・デジタル活用	27.3
9	組織風土の改革	26.3
10	要員・総人件費の適正化	24.9
11	次世代経営人材の選抜・育成	23.1
12	多様な働き方の確保	23.0
13	タレントマネジメント施策	22.9
14	ダイバーシティの推進	21.3
15	高度専門人材のキャリアパスの整備	21.0
16	人事労務管理のデジタル化	19.0
17	人事データの活用	18.8

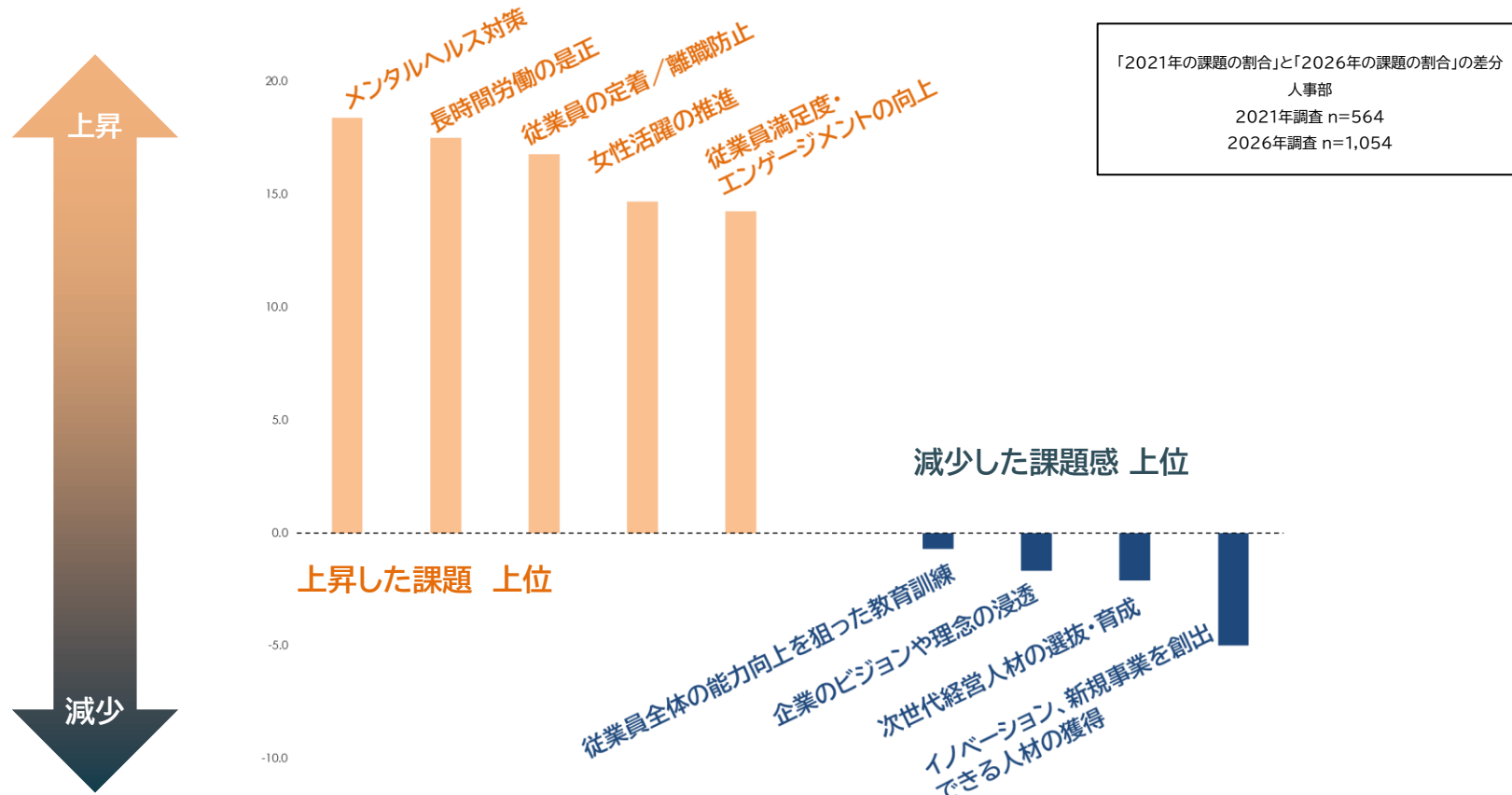
n=1,934

順位	課題になっている	(%)
18	人事部業務におけるAI活用	17.2
19	法定障害者雇用率の達成	16.9
20	イノベーション、新規事業を創出できる人材の獲得	16.5
21	既存ビジネスを回すための人手不足	16.3
22	年功的な賃金カーブの見直し	16.0
23	格付け/等級制度の見直し	15.8
24	従業員全体の能力向上を狙った教育訓練	15.5
25	キャリア自律意識の促進	14.9
26	成果による処遇の差の拡大	14.1
27	社員の学びなおし支援	14.0
28	既存事業における優秀人材の採用	13.6
29	企業のビジョンや理念の浸透	13.6
30	従業員の早期選抜・早期登用	13.2
31	非正規雇用、外部人材の活用	11.9
32	ジョブ・ディスクリプションの整備	11.5
33	管理職層の人数削減	10.5
34	一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練	10.4
35	グローバルな人事ポリシーやグレードの統一	10.3

人事課題の重心は既存人材を支える「定着・活躍支援」へシフト

近年の人事課題の変化を見た。2021年と比べ、人事課題は「メンタルヘルス対策」、「長時間労働の是正」、「従業員の定着/離職防止」などで大きく増加している。既存人材が定着し、健康に活躍し続けられる状態をつくるという課題へ重心が移っている。

近年の人事課題の変化(2026年－2021年,pt)



※両年に共通する32項目のうち、上位と下位のみ抜粋

業種別 | 経営課題

業種別に経営課題を見ると、「人材確保・採用競争への対応」はすべての業種で最上位。「人材育成・リスクリング・最適配置」が多くの業種で次点に入る。規模の大小にかかわらず製造業では原材料価格への対応が上位に。DX・AI活用は重厚長大・基幹製造業／金融・不動産で高い。「新規事業・新サービスの創出」「情報セキュリティ・サイバーリスクへの対応」は、業種によって濃淡がある。

業種別 | 経営課題の上位5位

その他サービス、その他を除く n=1,726	1位	2位	3位	4位	5位
重厚長大・基幹製造業	人材の確保・ 採用競争への対応	DX・AIを活用した 業務変革・新たな価値創出	人材育成・リスクリング・ 最適配置	原材料価格・エネルギー コスト上昇への対応	組織風土改革・ エンゲージメント向上
中堅製造業	人材の確保・ 採用競争への対応	人材育成・リスクリング・ 最適配置	原材料価格・エネルギー コスト上昇への対応	人材高齢化・組織の硬直化 への対応	DX・AIを活用した業務 変革・新たな価値創出
インフラ・運輸	人材の確保・ 採用競争への対応	人材育成・リスクリング・ 最適配置	人材高齢化・ 組織の硬直化への対応	DX・AIを活用した業務 変革・新たな価値創出	組織風土改革・ エンゲージメント向上
IT・デジタル	人材の確保・ 採用競争への対応	新規事業・ 新サービスの創出	人材育成・リスクリング・ 最適配置	DX・AIを活用した業務 変革・新たな価値創出	情報セキュリティ・サイバー リスクへの対応
金融・不動産	人材の確保・ 採用競争への対応	人材育成・リスクリング・ 最適配置	DX・AIを活用した業務 変革・新たな価値創出	ガバナンス強化・ コンプライアンス対応	情報セキュリティ・サイバー リスクへの対応
小売・宿泊・飲食など 消費者サービス	人材の確保・ 採用競争への対応	人材育成・リスクリング・ 最適配置	人材高齢化・ 組織の硬直化への対応	DX・AIを活用した業務 変革・新たな価値創出	組織風土改革・ エンゲージメント向上
教育・医療・福祉	人材の確保・ 採用競争への対応	人材育成・リスクリング・ 最適配置	人材高齢化・ 組織の硬直化への対応	DX・AIを活用した業務 変革・新たな価値創出	情報セキュリティ・サイバー リスクへの対応

業種別 | 人事課題

人事課題に関しては、業種間で大きくは変わらないが、**インフラ・運輸**は定着・離職防止と長時間労働是正が上位に入り、労働条件・持続性の色が濃い。**教育・医療・福祉**は 要員・総人件費の適正化が上位に入る。**重厚長大・基幹製造業**では、女性活躍が最上位、ダイバーシティも上位に来る。

業種別 | 人事課題の上位5位

その他サービス、その他を除く n=1,726	業種別 人事課題の上位5位				
	1位	2位	3位	4位	5位
重厚長大・基幹製造業	女性活躍の推進	従業員満足度・エンゲージメントの向上	シニア社員(高齢社員)の活用・活性化	メンタルヘルス対策	ダイバーシティの推進
中堅製造業	最適な人員配置	従業員満足度・エンゲージメントの向上	従業員の定着／離職防止	女性活躍の推進	シニア社員(高齢社員)の活用・活性化
インフラ・運輸	従業員の定着／離職防止	最適な人員配置	従業員満足度・エンゲージメントの向上	長時間労働の是正	女性活躍の推進
IT・デジタル	最適な人員配置	従業員満足度・エンゲージメントの向上	従業員の定着／離職防止	シニア社員(高齢社員)の活用・活性化	メンタルヘルス対策
金融・不動産	最適な人員配置	従業員満足度・エンゲージメントの向上	女性活躍の推進	シニア社員(高齢社員)の活用・活性化	従業員の定着／離職防止
小売・宿泊・飲食など 消費者サービス	最適な人員配置	従業員の定着／離職防止	シニア社員(高齢社員)の活用・活性化	メンタルヘルス対策	従業員満足度・エンゲージメントの向上
教育・医療・福祉	最適な人員配置	従業員の定着／離職防止	メンタルヘルス対策	要員・総人件費の適正化	従業員満足度・エンゲージメントの向上

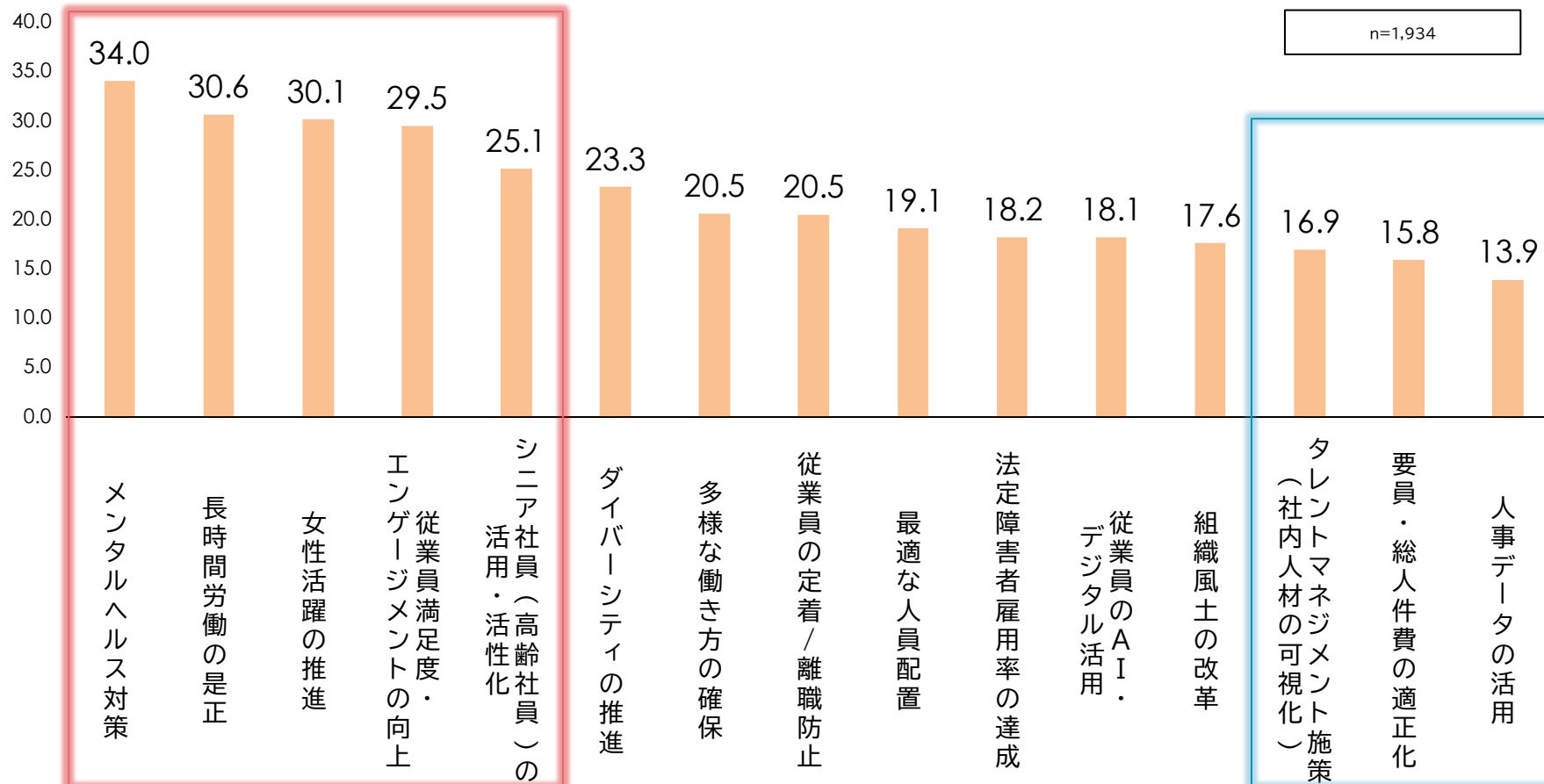
実施している人事施策の中心も、定着・活躍・働き方改善に関するテーマ

実施されている人事施策は、「メンタルヘルス対策」、「長時間労働の是正」、「女性活躍の推進」などが上位にあがる。

定着・活躍に関する施策は進む一方、最適な人員配置や人事データ活用など、組織全体のマネジメント最適化は相対的に低い。

人事施策の実施状況(複数回答,%)

n=1,934



※Top15項目を抜粋

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及とその
影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

— ①人事部の実態と課題 — — ②HRMの最新トレンド — — ③その他のトピック —

経営・人事課題

AI普及とその影響

働き方改革

人事部の役割

賃上げトレンド

HRBP・人的資本開示

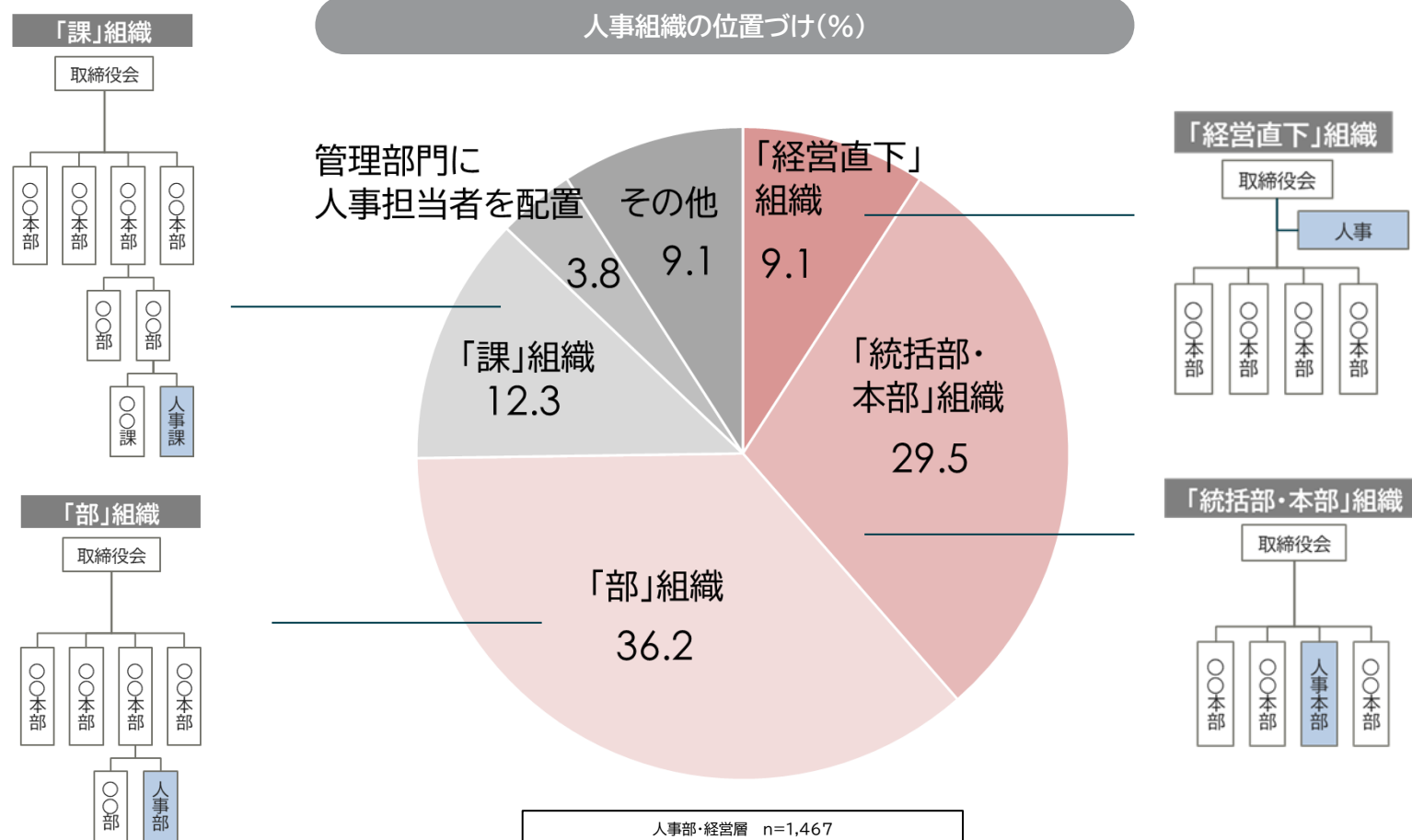
戦略人事の実現のために

採用・育成トレンド

業界別の特徴まとめ

人事組織は本部格に限らず、部・課・多様な配置へ分散

人事組織の位置づけは、「部」組織が36.2%で最も高く、「統括部・本部」組織29.5%を上回る。「課」組織や「管理部門内に人事担当者配置」も一定数みられ、人事機能は本部格に集約されるだけでなく、部・課単位や多様な形で配置されている。

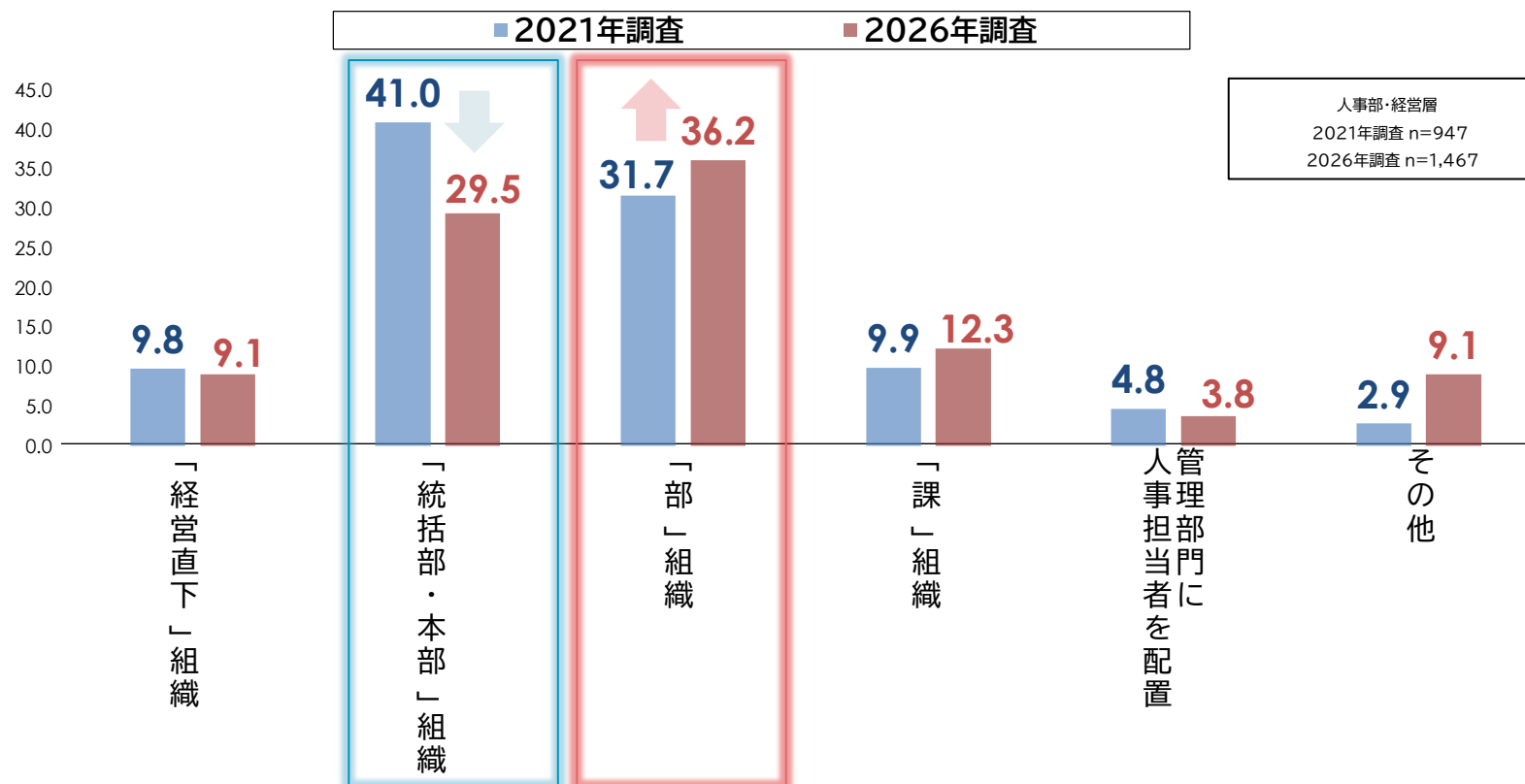


※2026年は、当該設問をSAとして回答したサンプルに限定して再集計しているため、本調査全体とはサンプル構成が異なる点に留意。

人事組織の位置づけは、本部格から部組織中心へ重心が移る

2021年と比べると、「統括部・本部」組織は41.0%から29.5%へ低下し、「部」組織は31.7%から36.2%へ上昇している。人事機能は本部格に集約される形だけでなく、「部」組織を中心とした配置へ広がっている可能性がある。

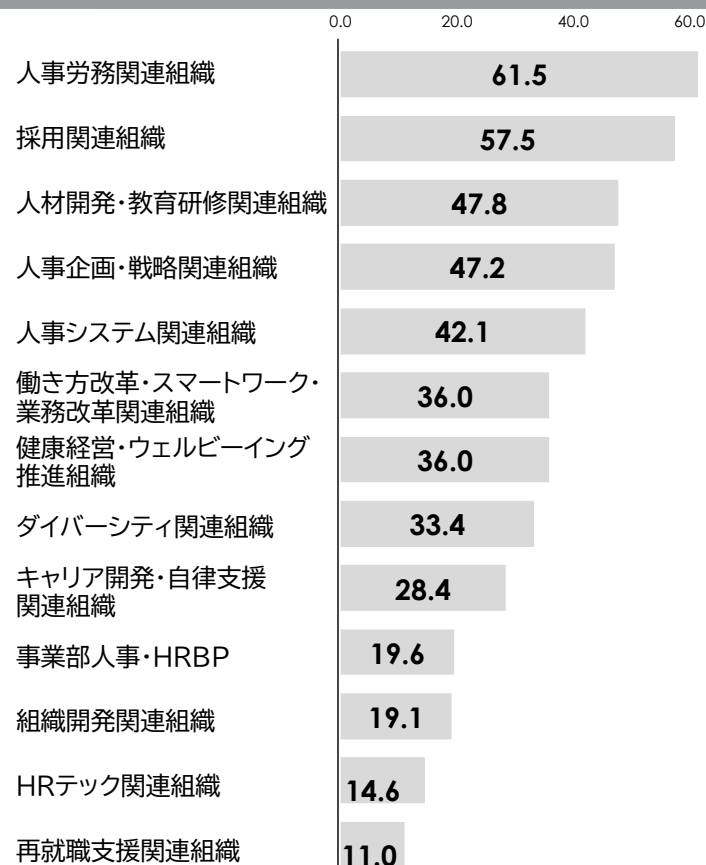
2021年・2026年比較 | 人事組織の位置づけ(%)



人事機能は労務・採用が中心、大企業ほど戦略・開発・DEI領域を専門組織化

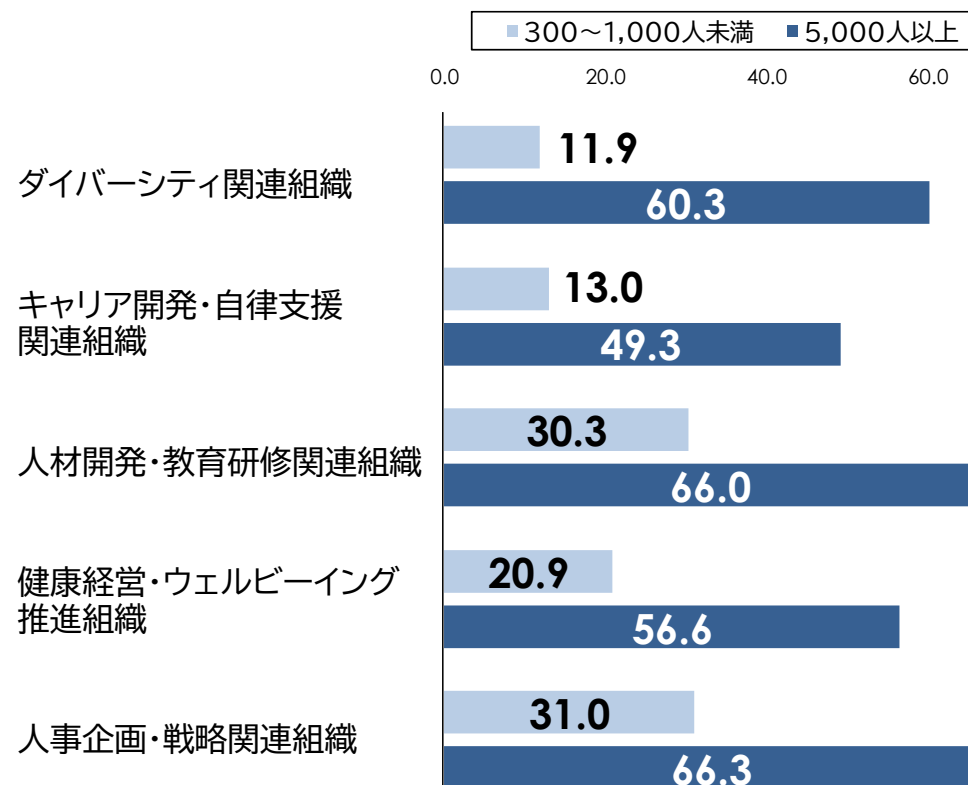
設置されている人事機能は、「人事労務」「採用」「人材開発・教育研修」「人事企画・戦略」が中心となっている。企業規模別に見ると、大企業ほど「ダイバーシティ」「キャリア開発」「人材開発」「健康経営・ウェルビーイング」「人事企画・戦略」などの専門組織がある。

設置している組織（複数回答,%）



n=1,934

企業規模別 | 設置している組織（複数回答,%）



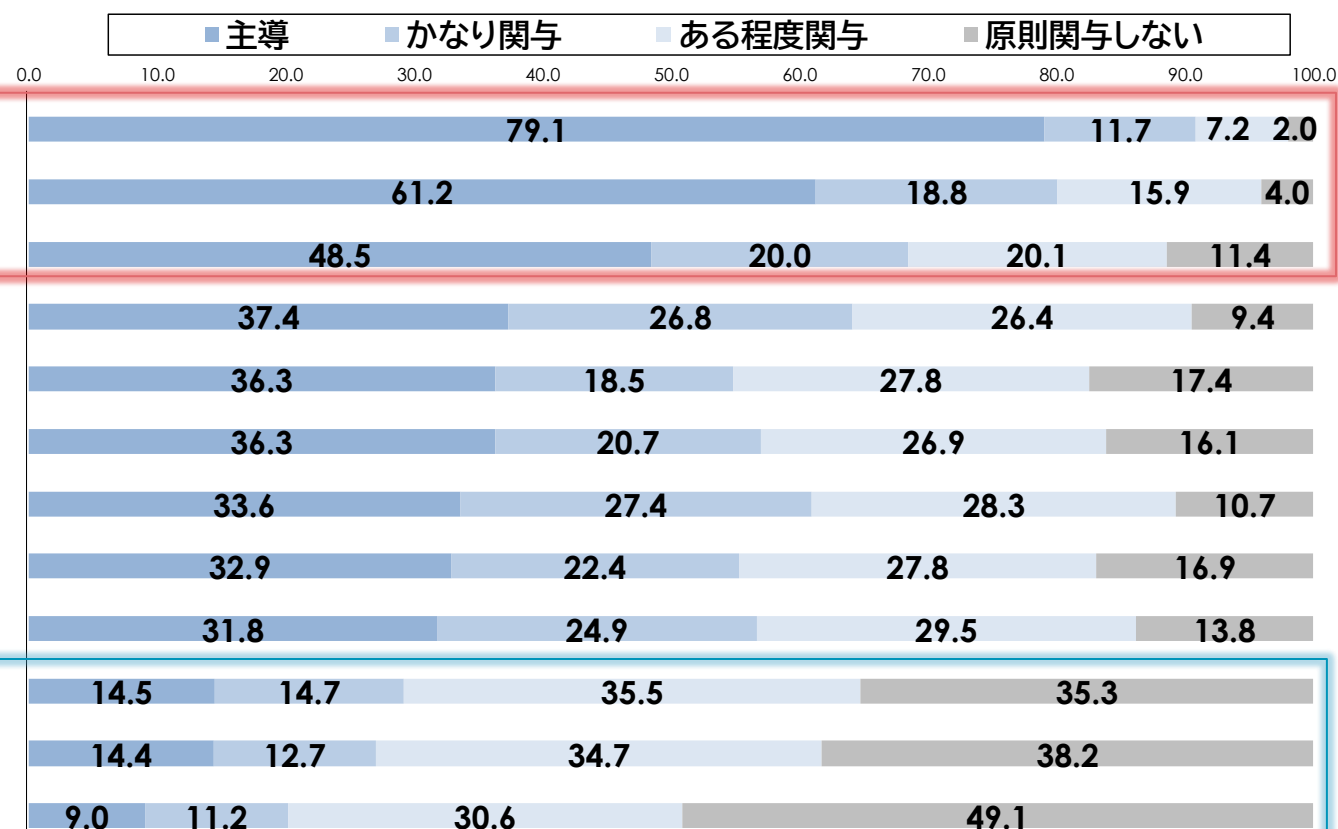
※1,000~5,000人未満の企業規模を除いた比較

n=1,934

人事の関与度を見ると、採用・評価では人事主導が強く、戦略・DXでは関与が限定的

人事部門が主導する割合は、「新卒採用」「中途採用」「人事考課・評価の調整」の領域で高い。一方、「経営戦略・事業戦略の策定」「組織戦略の策定」「DX・デジタル化・AI活用の推進」では関与が少なく、人事の主導領域は実務・制度運用に偏っている。

人事部門が主導・関与する施策(%)



※各項目について「実施していない」回答を除外し、実施者のみを母数として100%換算
※カッコ内はnを示す

n=1,934(各項目のnは実施者数により異なる)

業種別 | 人事部の関与

「重厚長大・基幹製造業」では、「新卒・中途採用」や「人事考課・評価調整」といった定型的な人事領域で人事部の関与が非常に強く、「人事戦略・人事ポリシーの策定」にも一定の関与。「IT・デジタル」では、人事部の関与は「新卒採用」「評価調整」に集中。「金融・不動産」では、「評価・異動・要員計画」に加え、「人事戦略・人事ポリシー策定」への関与が高く、中央人事の権限が強い様子がうかがえる。

業種別 | 人事部が主導する施策(%)

高い

低い

その他サービス、その他を除く
n=1,726

	新卒採用	中途採用	人事考課・ 評価の調整	非管理職 層の従業員 の異動・ 配置	管理職層 の従業員 の異動・ 配置	経営幹部 候補の育 成	要員計画 の策定	経営戦略・ 事業戦略 の策定	組織戦略 の策定	人材マネジ メントポリ シー策定	人事戦略・ 人事ポリ シーの策定	DX・デジ タル化・AI 活用の推 進
重厚長大・基幹製造業	82.6	63.2	46.9	31.6	30.6	32.6	28.8	12.8	14.2	39.6	44.4	8.0
中堅製造業	78.0	64.0	46.4	27.6	24.4	23.2	25.2	12.0	11.6	20.4	23.6	6.4
インフラ・運輸	77.2	61.4	48.6	36.5	39.5	31.6	32.5	12.8	14.3	29.8	33.4	8.8
IT・デジタル	77.2	52.4	46.9	24.1	24.1	24.8	26.2	10.3	9.7	24.1	26.2	7.6
金融・不動産	76.2	58.5	50.4	54.6	52.8	39.7	39.0	16.3	14.5	41.5	45.4	10.3
小売・宿泊・飲食など 消費者サービス	77.3	57.8	45.4	30.7	30.3	24.7	25.5	12.0	12.7	26.3	30.3	8.0
教育・医療・福祉	59.7	58.0	40.3	37.0	37.0	27.6	30.9	16.6	16.0	27.1	29.8	7.2

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及とその
影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

— ①人事部の実態と課題 — — ②HRMの最新トレンド — — ③その他のトピック —

経営・人事課題

AI普及とその影響

働き方改革

人事部の役割

賃上げトレンド

HRBP・人的資本開示

戦略人事の実現のために

採用・育成トレンド

業界別の特徴まとめ

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及とその
影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

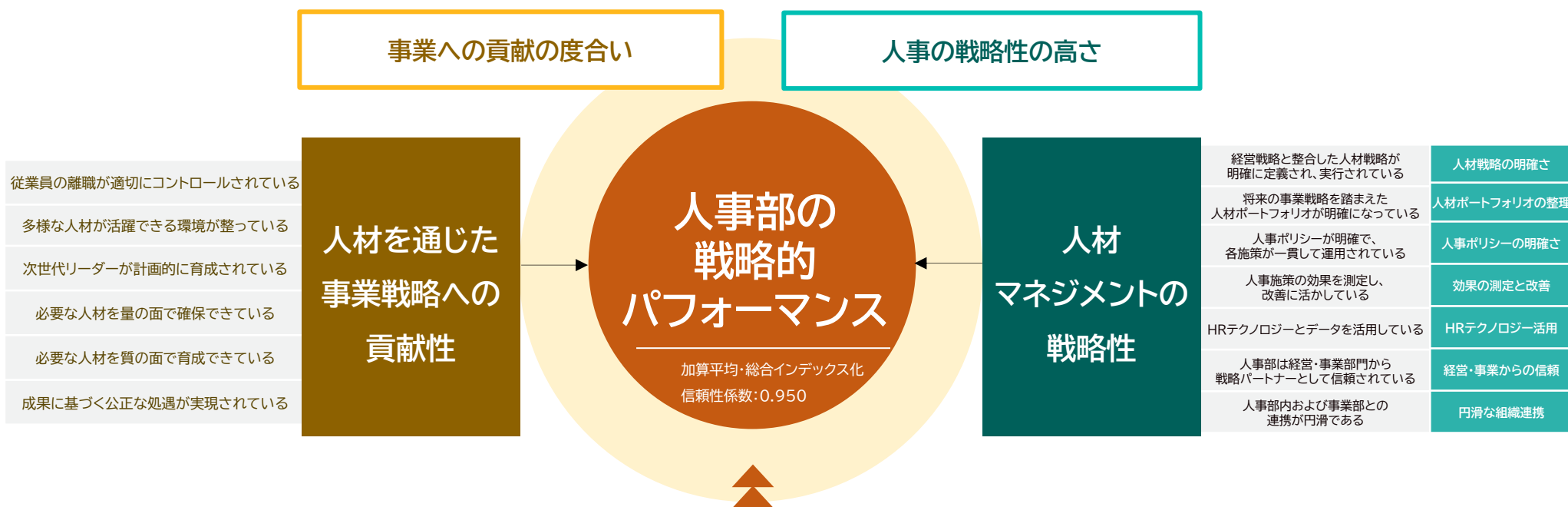
HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

説明

戦略人事※の実現に向けて | 人事部の戦略的パフォーマンスを規定するものとは

人材を通じた事業戦略への貢献性の程度と、人材マネジメントの戦略性の程度を、「人事部の戦略的パフォーマンス」として定義。
多変量解析によりそのパフォーマンス向上に寄与する要素と阻害する要素を抽出した。



特に重要な要素は何か？

阻害要因はなにか？

※戦略人事とは、経営戦略と連動した人材戦略のもと、人と組織を通じて事業成果に貢献する人事のあり方を指す。
その発揮度合いを「人事部の戦略的パフォーマンス」と定義し、それを高める要因と阻む要因を分析した。

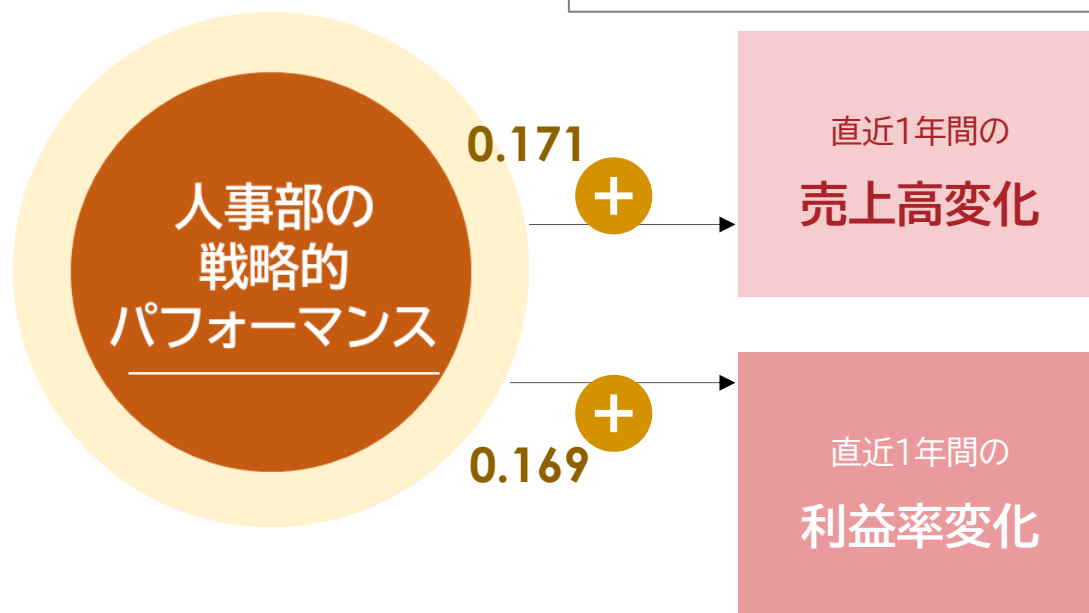
人事部の戦略的パフォーマンスが高いと財務パフォーマンスも良好

人事部の戦略的パフォーマンスと、財務パフォーマンスとの間には正の関係が見られた。また、人事部の戦略的パフォーマンス高群では、売上高・利益率ともに増加企業の割合が低群を大きく上回ることも確認された。

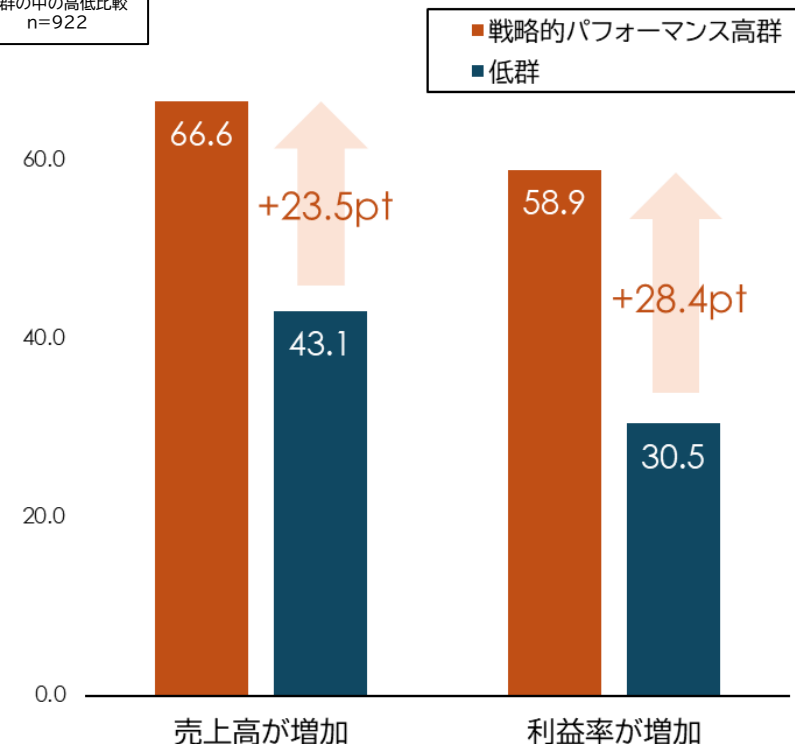
【重回帰分析】標準化偏回帰係数 | すべて:0.1%水準で有意
統制変数 | 従業員数・従業員構成・年齢・業種・設立年数・
海外売上比率・売上規模
分析対象 | n=1,254 ※不明除く
調整済R² | 0.129

人事部の戦略的パフォーマンス別 | 売上高・利益率が増加した割合(%)

3群の中の高低比較
n=922



【重回帰分析】標準化偏回帰係数 | すべて:0.1%水準で有意
統制変数 | 従業員数・従業員構成・年齢・業種・設立年数・
海外売上比率・売上規模
分析対象 | n=1,254 ※不明除く
調整済R² | 0.115

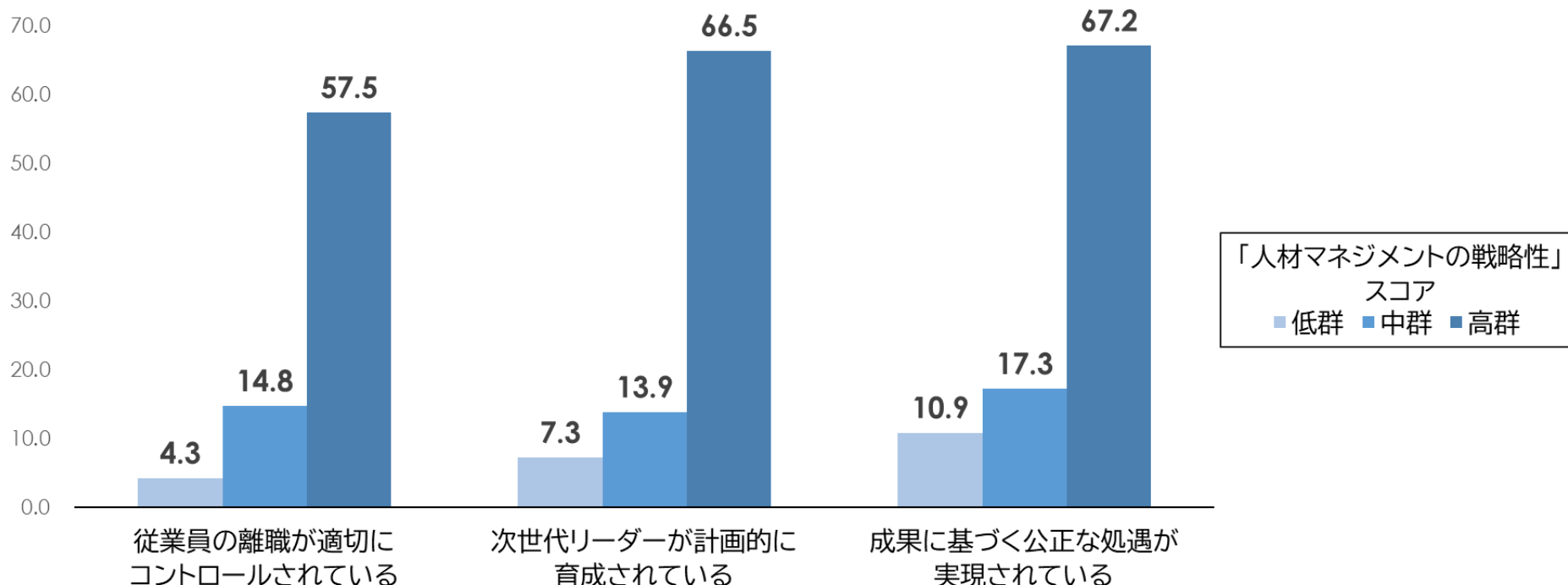


人材マネジメントの戦略性が高いほど、人材基盤の整備も進む

人材マネジメントの戦略性が高い企業ほど、離職のコントロール、次世代リーダー育成、公正な処遇のいずれも実現度が高い。中群・高群にかけて上昇し、特に高群でスコアが上昇しており、戦略人事の実践が人材基盤の整備と結びついていることが示唆される。

人材マネジメントの戦略性の高低別 | 離職管理・リーダー育成・公正処遇の実現度(あてはまる・計,%)

n=1,934



人事部の戦略的パフォーマンスに影響する要素

人事部の戦略的パフォーマンスにポジティブに影響している要素を多変量解析した。

ポジティブに関連している要素は、大きく分けて「職務と処遇」、「キャリアと異動配置」、「働き方」の領域の影響が示された。

職務と処遇

キャリアと異動配置

働き方

+

人事部の 戦略的 パフォーマンス

	標準化 偏回帰 係数
職務記述書が多くの職務について整備されている	0.168
評価は貢献に応じて十分に差がつけられている	0.115
管理職は、賃金は市場相場に応じて、職務ごとに適宜見直しされている	0.091
昇格・降格の基準を明確に共有している	0.091
管理職は、同じ職務であっても、担当する人物の能力や経験により等級が異なる場合がある	0.067
従業員は役割外のことを求められることがよくある	0.066

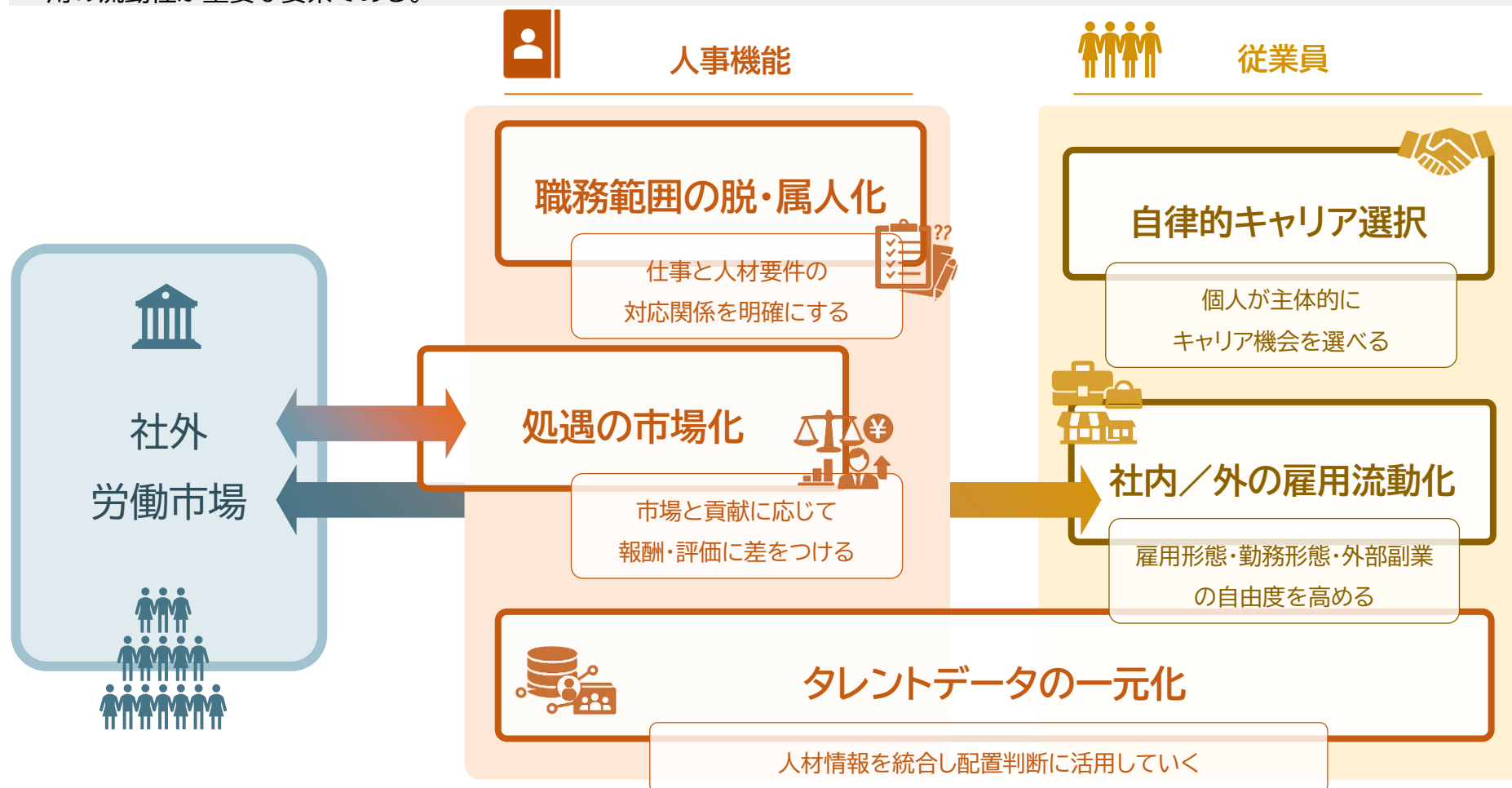
	標準化 偏回帰 係数
社内のキャリアパスが明確に示されている	0.153
ポジションが空いた場合には社内公募中心に異動が行われている	0.126
従業員の異動・経験部署のデータが一元管理されている	0.121
従業員のキャリア志向やスキルが一元管理されている	0.089
従業員の希望に沿わない人事異動は原則的に行っていない	0.086

	標準化 偏回帰 係数
雇用形態や勤務形態の変更が柔軟に行える	0.087
社外で副業・兼業をしている従業員が多い	0.099

【重回帰分析】 すべて:0.1%水準で有意
統制変数 | 従業員数・従業員構成・年齢・業種・設立年数・海外売上比率・売上規模
分析対象 | n=1,254
調整済R² | 0.222

人事部の戦略的パフォーマンス向上のための5つの要素(5 essentials)

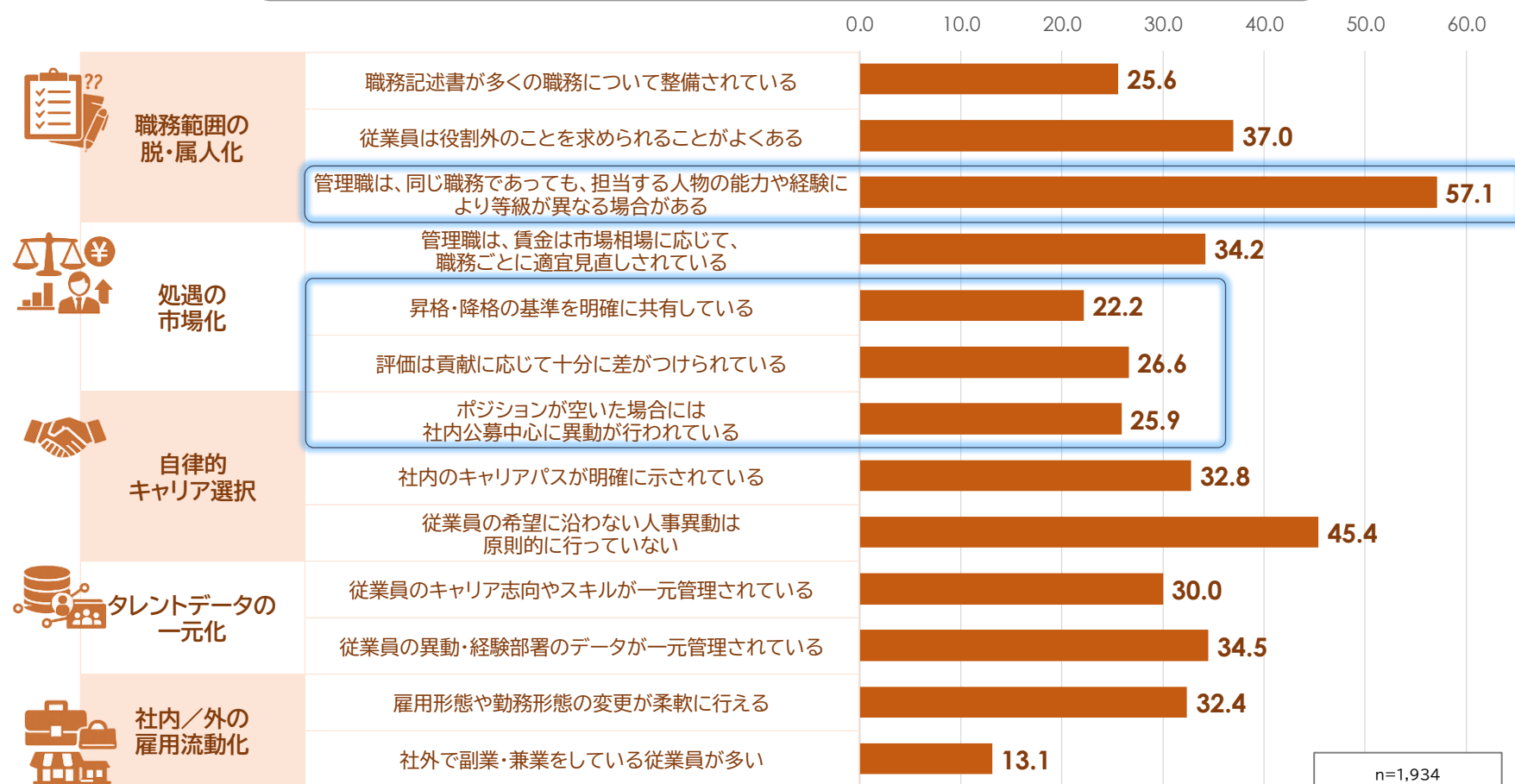
前のページの結果より、戦略人事のための5つの重要な要素(エッセンシャル)をまとめた。人事・従業員の2つの観点に分けられ、職務範囲の属人性を脱すること、処遇を市場水準と照らして差をつけること、タレントデータの一元化、自律的キャリア選択、社内/外の雇用の流動性が重要な要素である。



人事部の戦略的パフォーマンス向上に向けて

5つの重要な要素の細目について、実態を見た。特に、**管理職の等級の属人性(57.1%)**は半数超が該当する一方、**昇降格基準の明確な共有(22.2%)**、**評価のメリハリ(26.6%)**、**社内公募中心の異動(25.9%)**は2～3割の企業しか実現できていない。

人事部の戦略的パフォーマンス向上のための5つの要素（あてはまる・計,%）

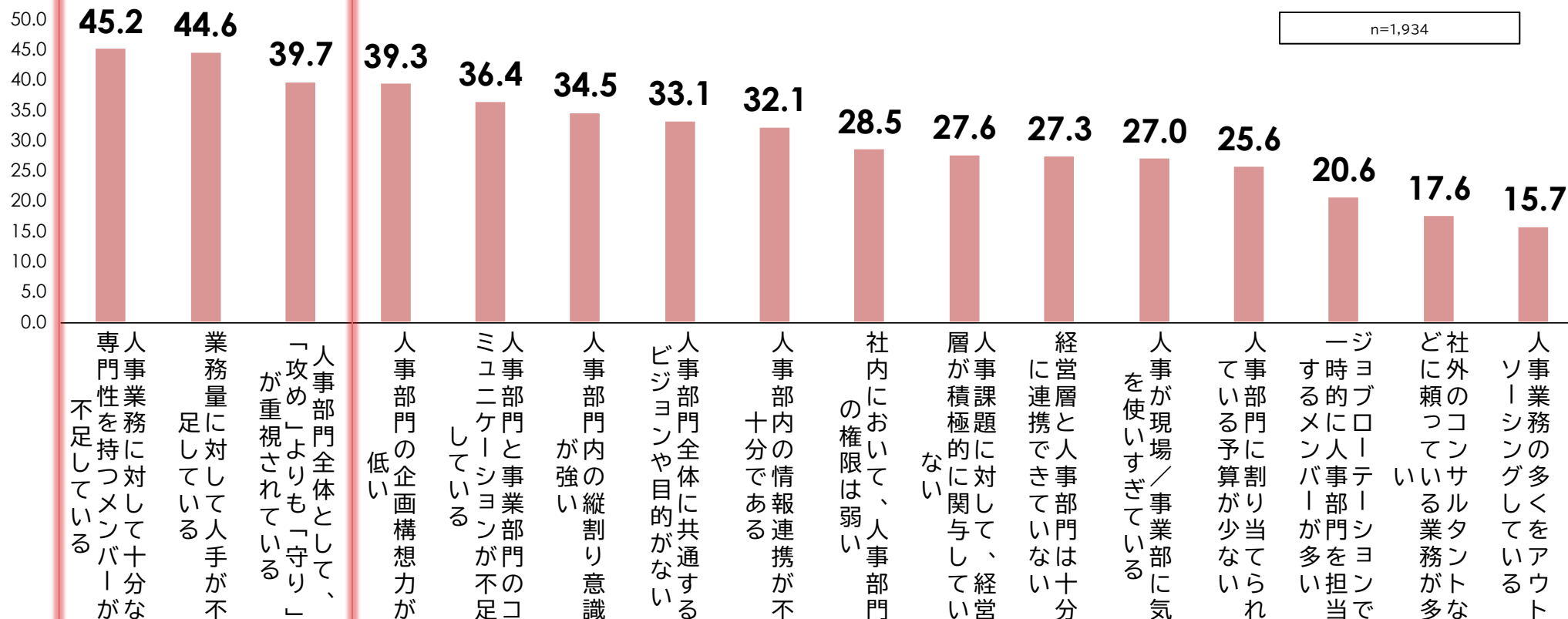


人事部の内部課題は、人員・専門性不足と、「守り」への偏重

人事部の内部課題は、人員不足や専門性不足が上位にあがる。業務量に対して十分な体制を確保しきれていないことに加え、企画構想力やビジョン・目的の共有にも課題が見られ、結果として人事部門は攻めよりも守りの機能に偏りやすい状況にある。

人事部の内部課題(あてはまる・計,%)

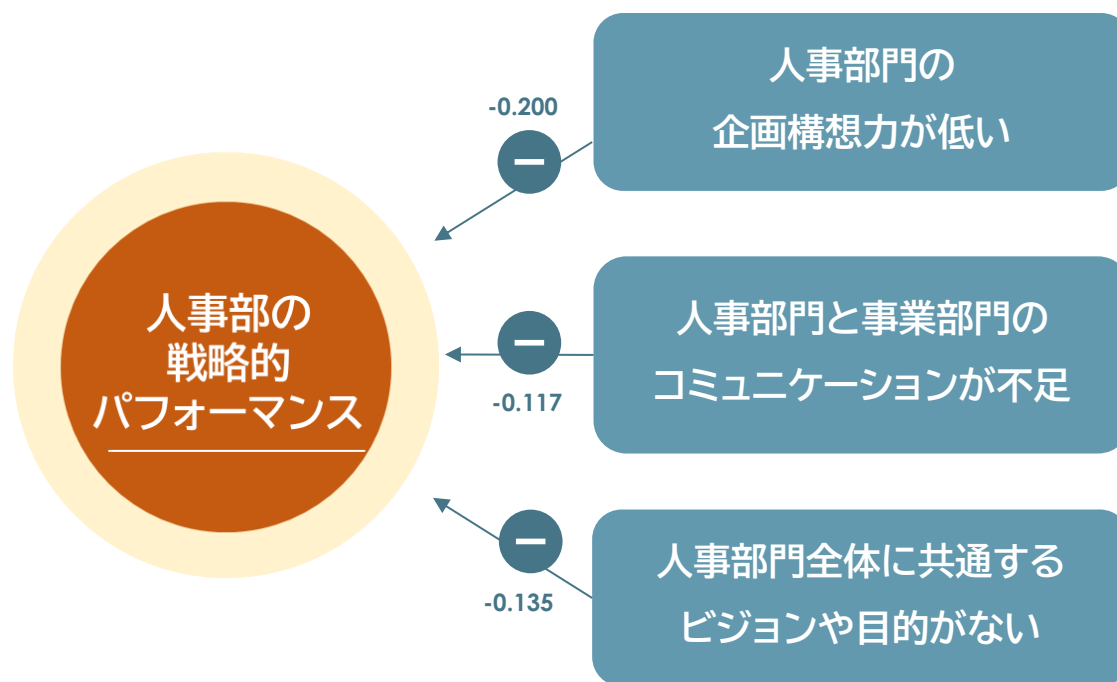
n=1,934



人事部の戦略的パフォーマンスにマイナスの要素

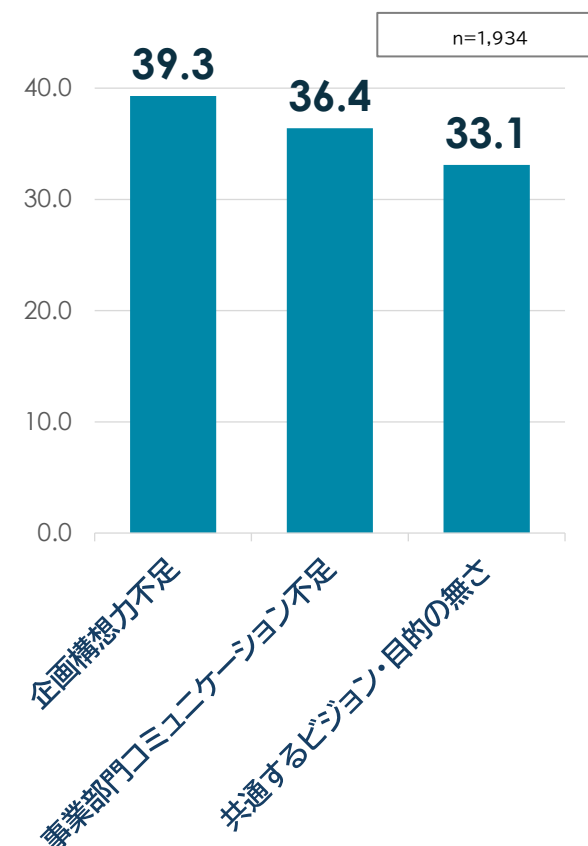
人事部の戦略的パフォーマンスにネガティブに関連している要素は、人事部門の企画構想力の低さ、事業部門のコミュニケーションが不足していること、人事部門全体に共通するビジョンや目的がないこと。全体で3-4割の企業でこうした特徴が見られる。

マイナスの関連要素



【重回帰分析】標準化偏回帰係数 | すべて:0.1%水準で有意
統制変数 | 従業員数・従業員構成・年齢・業種・設立年数・
海外売上比率・売上規模
分析対象 | n=1,254
調整済R² | 0.290

各要素の実態 (あてはまる・計,%)



業種別 | 人事部の内部課題

重厚長大・基幹製造業では「守り」の姿勢と「縦割り」の課題が強い。消費者サービス業や教育・医療・福祉では専門性や企画力の不足に加え、部門としてのビジョンの弱さがより強く意識されている。金融・不動産では、人事部の専門性・企画機能の相対的な不足が課題として浮かび上がる。

業種別 | 人事部の内部課題

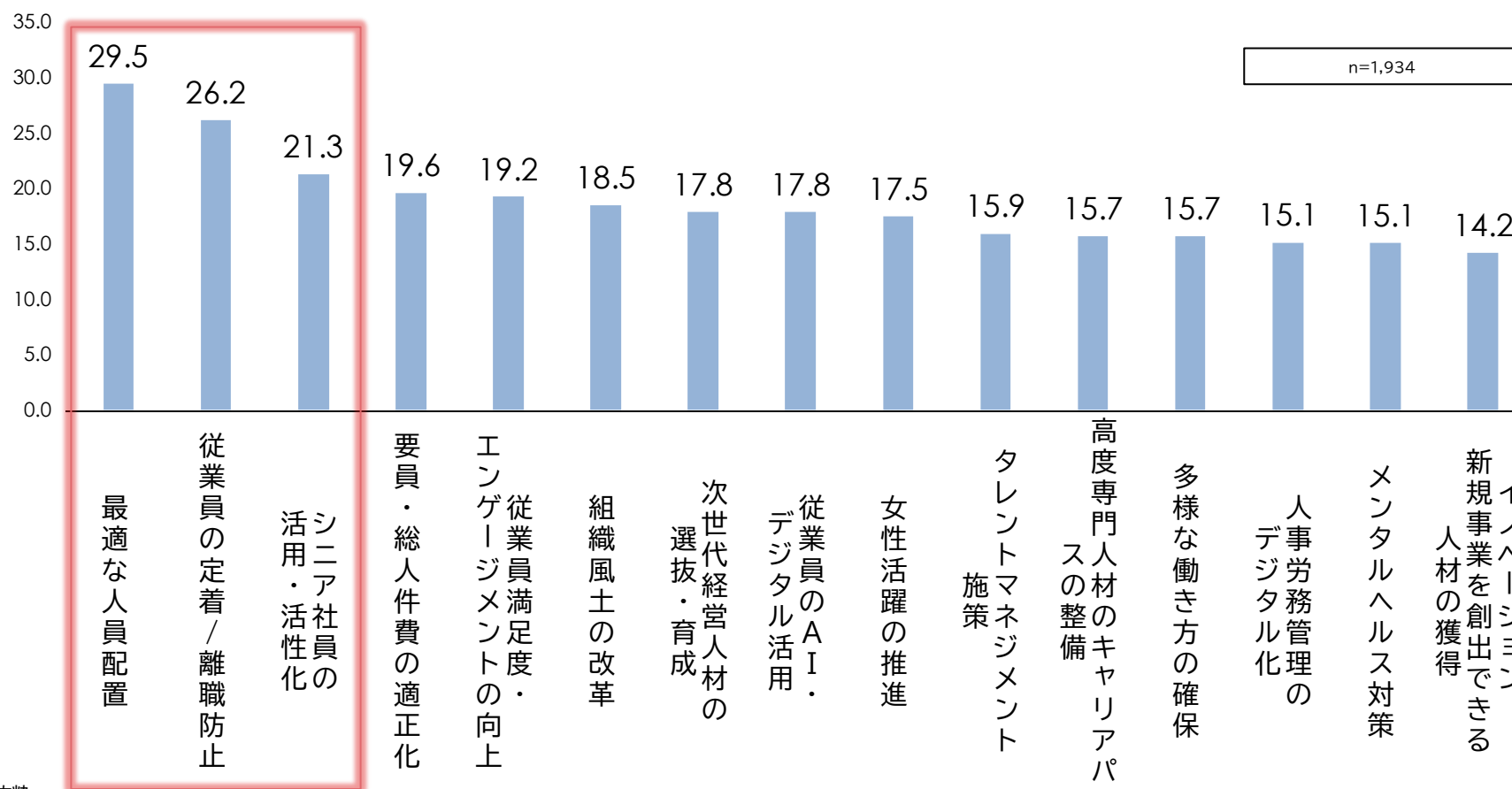
その他サービス、その他を除く
n=1,726

	1位	2位	3位	4位	5位
重厚長大・基幹製造業	業務量に対して人手が不足している	人事部門全体として、「攻め」よりも「守り」が重視されている	人事部門内の縦割り意識が強い	人事業務に対して十分な専門性を持つメンバーが不足している	人事部門の企画構想力が低い
中堅製造業	人事業務に対して十分な専門性を持つメンバーが不足している	人事部門の企画構想力が低い	人事部門全体として、「攻め」よりも「守り」が重視されている	業務量に対して人手が不足している	人事部門と事業部門のコミュニケーションが不足している
インフラ・運輸	業務量に対して人手が不足している	人事業務に対して十分な専門性を持つメンバーが不足している	人事部門の企画構想力が低い	人事部門全体として、「攻め」よりも「守り」が重視されている	人事部門内の縦割り意識が強い
IT・デジタル	人事業務に対して十分な専門性を持つメンバーが不足している	業務量に対して人手が不足している	人事部門の企画構想力が低い	人事部門全体として、「攻め」よりも「守り」が重視されている	人事部門内の縦割り意識が強い
金融・不動産	業務量に対して人手が不足している	人事業務に対して十分な専門性を持つメンバーが不足している	人事部門全体として、「攻め」よりも「守り」が重視されている	人事部門内の縦割り意識が強い	人事部門の企画構想力が低い
小売・宿泊・飲食など 消費者サービス	人事業務に対して十分な専門性を持つメンバーが不足している	業務量に対して人手が不足している	人事部門全体として、「攻め」よりも「守り」が重視されている	人事部門の企画構想力が低い	人事部門全体に共通するビジョンや目的がない
教育・医療・福祉	人事業務に対して十分な専門性を持つメンバーが不足している	人事部門の企画構想力が低い	業務量に対して人手が不足している	人事部門全体として、「攻め」よりも「守り」が重視されている	人事部門全体に共通するビジョンや目的がない

課題と認識しつつも施策を打てていない課題は、「人員配置・定着」が上位

課題と認識しつつも施策が未実施である人事課題は、「最適な人員配置」、「従業員定着/離職防止」、「シニア社員の活用・活性化」が上位。これらの領域では、課題認識はあるものの、打ち手が十分に追いついていない。

施策未実施の人事課題(複数回答,%)



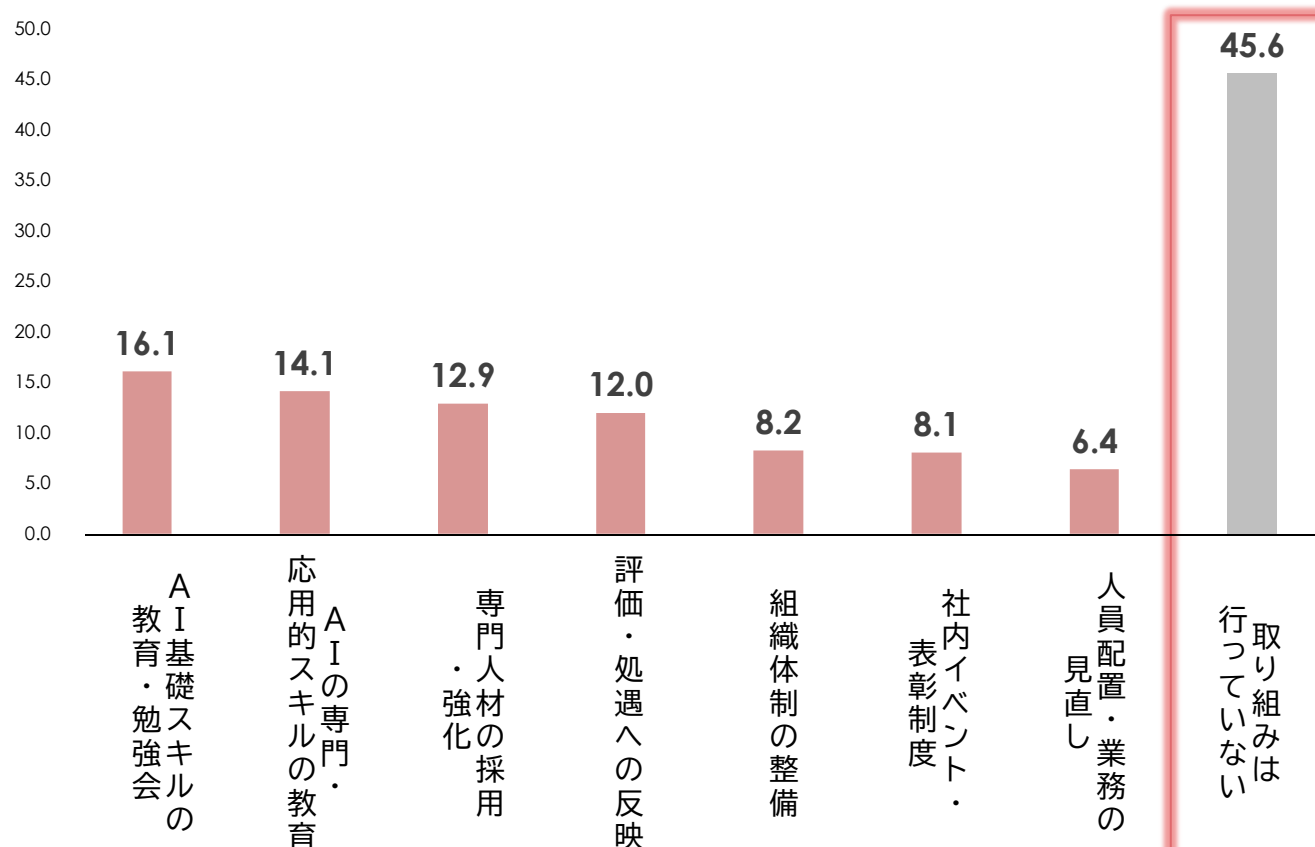
※Top15項目を抜粋

※全体(n=1,934)を分母に、「課題になっているが施策を実施していない」と回答した企業の割合を算出

人事主導のAI活用推進、45.6%で未実施

人事部が主導するAI活用の取り組みについて実態を聞いたところ、人事主導の「取り組みは行っていない」が45.6%に上った。実施している企業でも「AIの基礎スキルの教育・勉強会(16.1%)」が上位で、「評価・処遇への反映(12.0%)」「組織体制の整備(8.2%)」など制度・仕組みへの実装は1割前後にとどまる。AI推進への人事の関与は限定的であるようだ。

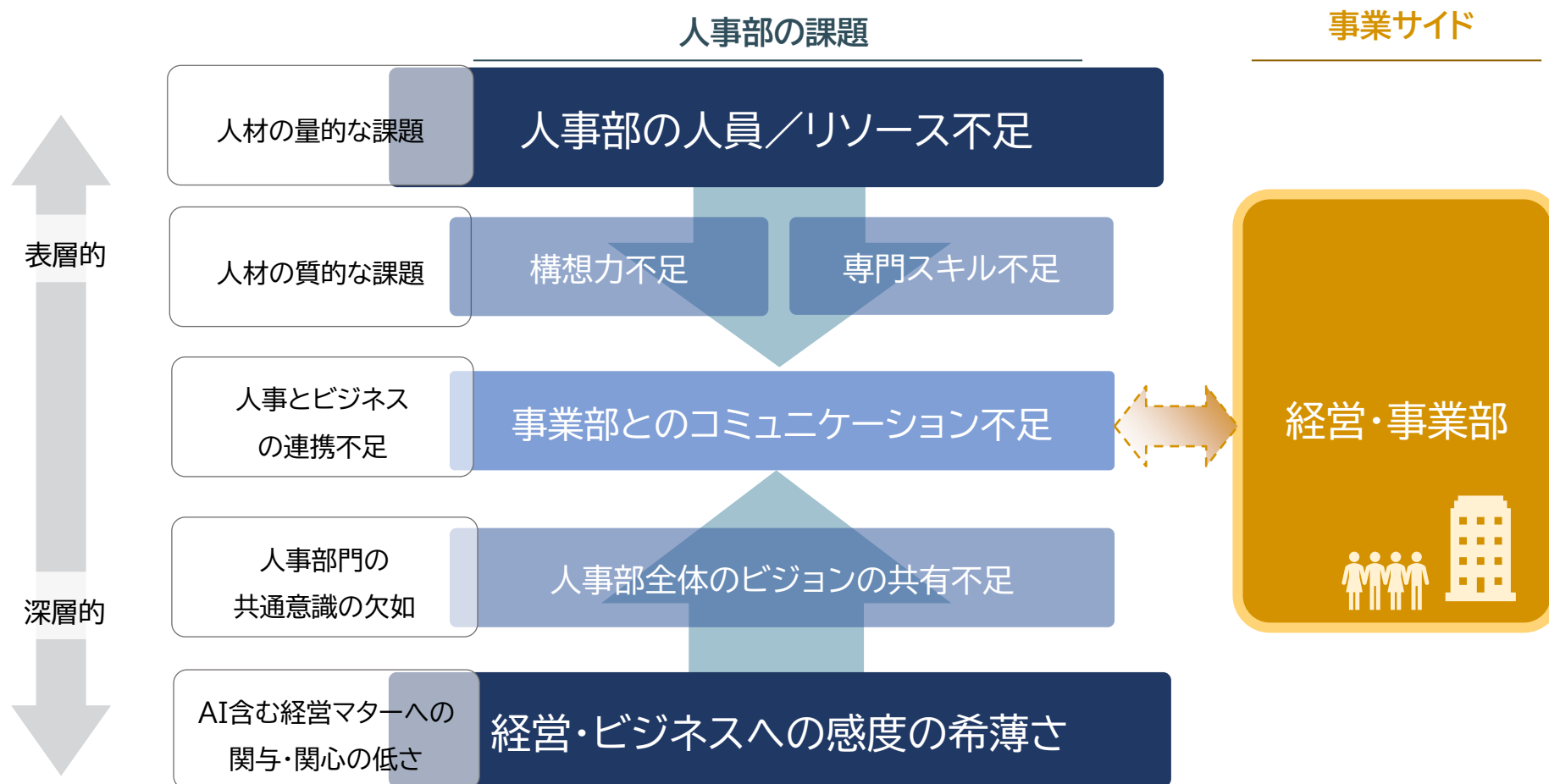
人事部が主導して実施しているAI活用の取組み(複数回答,%)



生成AIを「利用禁止」「わからない」と回答した企業を除く n=1,226

人事部の戦略的パフォーマンスを阻害する6つの要素

調査の結果より、戦略人事を阻害している6要素を、5つの観点で整理した。経営・ビジネスへの感度の希薄さと、人事部員の質・量的な課題感を中心に、経営・事業サイドとの連携がとれていないことが人事のパフォーマンスを下げる。

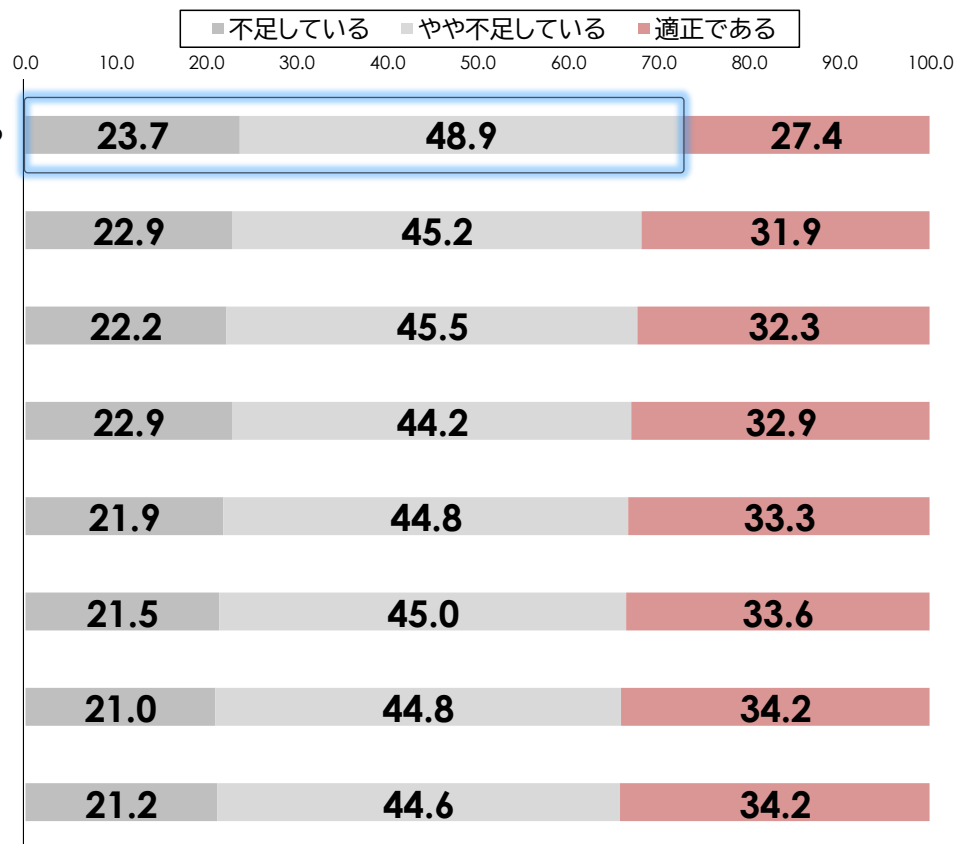


人事部人材はいずれのスキルも横並びで不足感が高い

人事部人材のスキルは、いずれの項目も「不足している・計」が6割前後で大差なく、突出した強みは見えにくい。特に、課題設定力や問題解決力など、経営・事業・組織課題に連動して人事施策を構想する上流スキルで不足感が高い。

人事部の人材スキル (%)

n=1,934



課題設定力 経営・事業・組織・人財課題に連動した課題設定ができる

問題解決力 論理的・効果的な解決策を立案・実行できる

洞察・関与力 組織・人・事象を客観的に洞察し、関与・指導できる

情報収集力 目標達成・職務遂行に有用な情報を収集できる

発信・交渉力 発信・説明・交渉を通じて納得を得られる

意思決定力 複数の選択肢を比較し、最適な解決策を選択できる

協働・牽引力 関係者と協働し、組織活動を前進させられる

関係構築力 人的ネットワークを獲得し、良質な関係を構築できる

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

— ①人事部の実態と課題 — — ②HRMの最新トレンド — — ③その他のトピック —

経営・人事課題

AI普及とその影響

働き方改革

人事部の役割

賃上げトレンド

HRBP・人的資本開示

戦略人事の実現のために

採用・育成トレンド

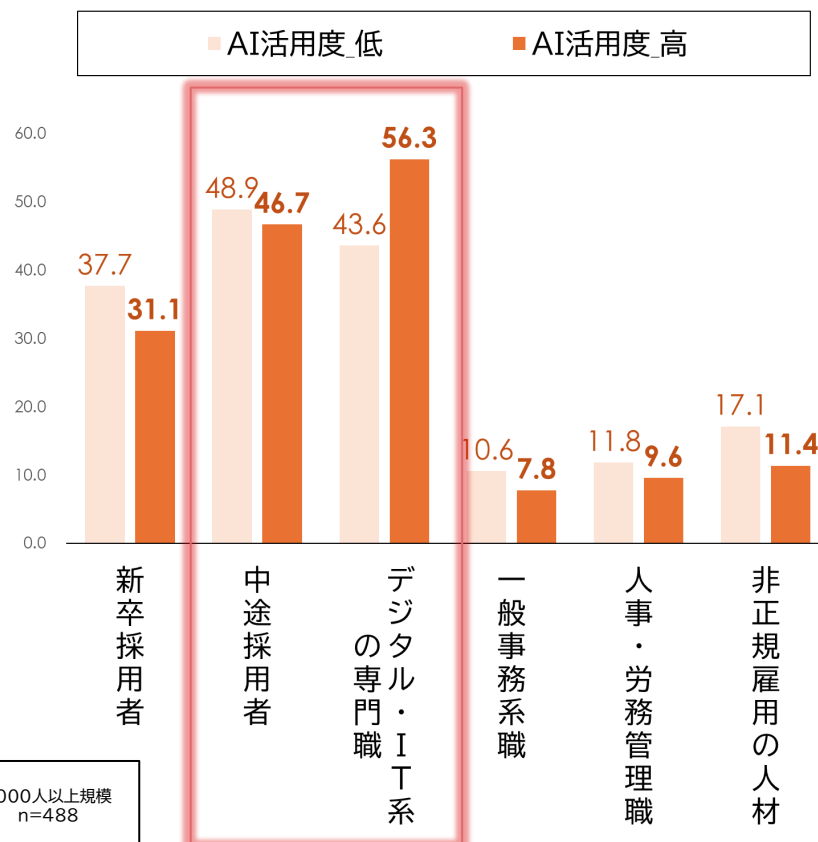
業界別の特徴まとめ

AI活用企業での人員増減見込みは、デジタル・IT系人材の増員と一般事務系職の削減

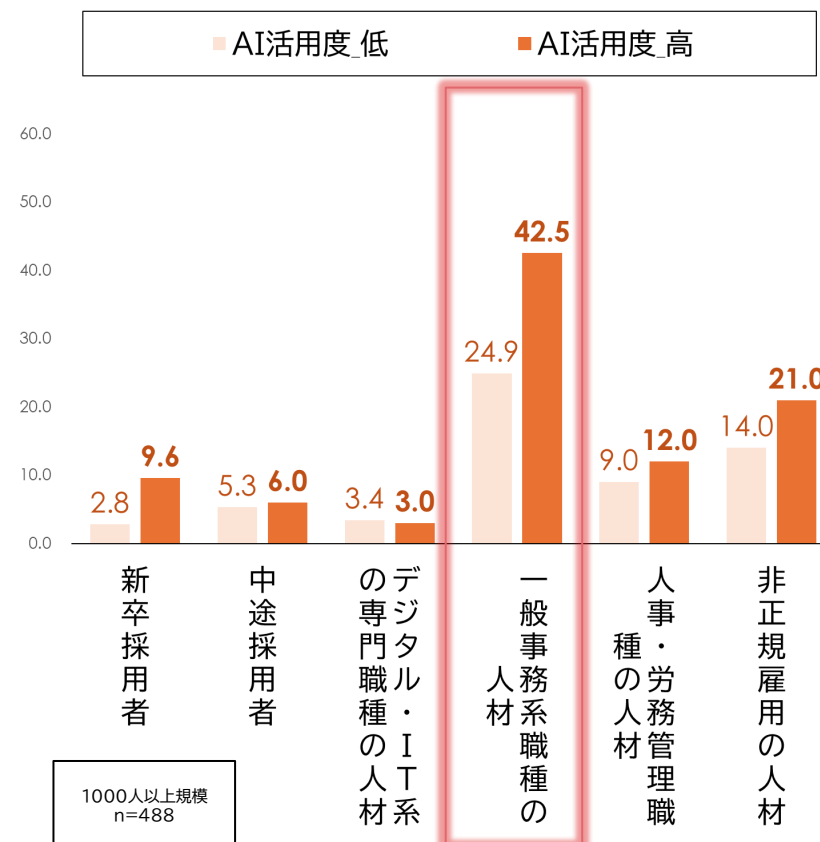
人員増減の見込みを、AI活用度別に見た。AI活用度が高い企業は、「一般事務職」を減らす見込みが42.5%と高い。一方で「デジタル・IT職」は56.3%が増員見込みであり、IT職代替までは想定していない可能性が考えられる。「中途採用」はAI活用度にかかわらず増やす見込みの企業が多い。

AI活用度別 | 1年後の人員増減の見込み(%)

増やす見込み

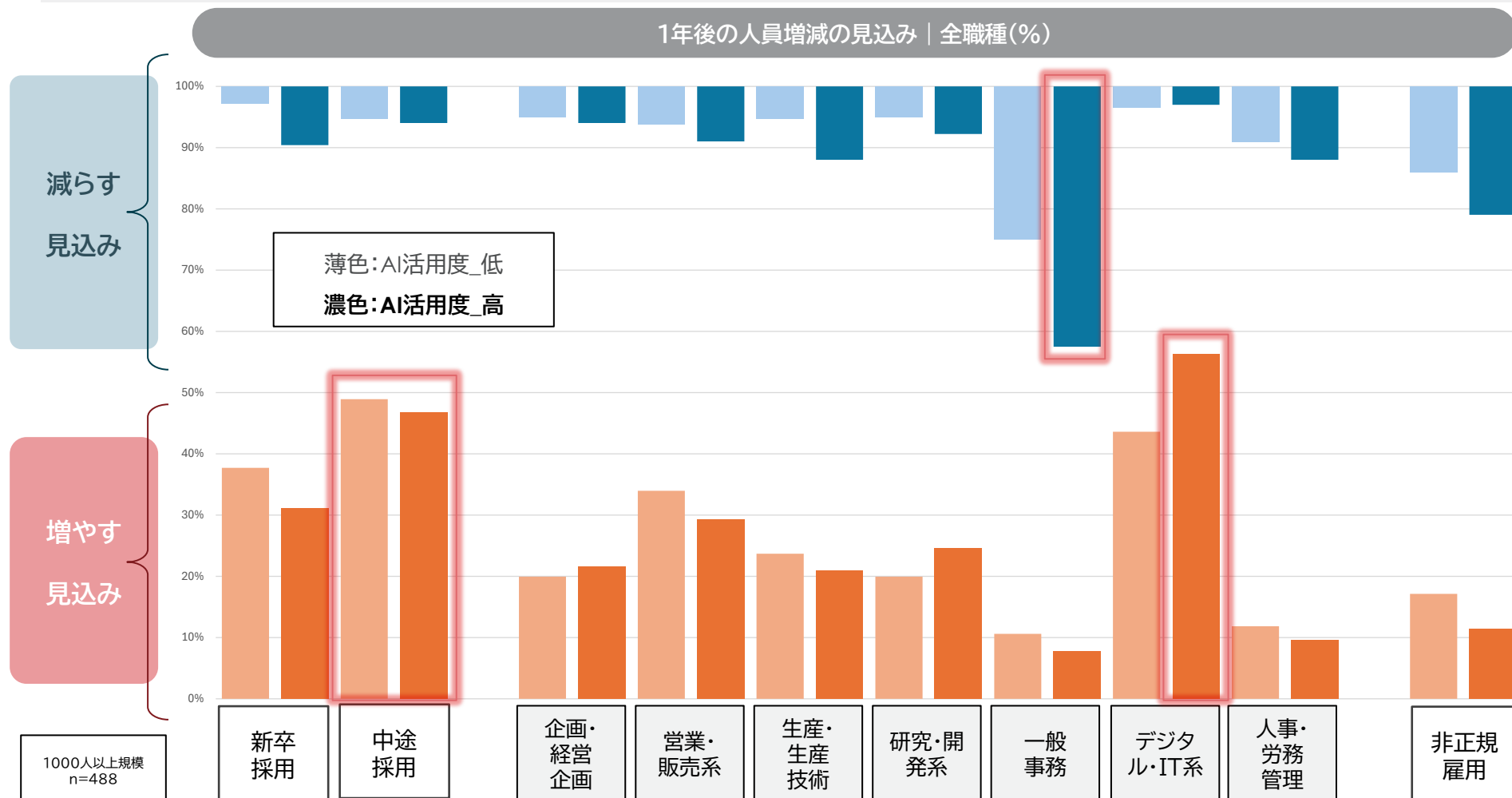


減らす見込み



職種別 | AIの活用企業の人員増減の見込み

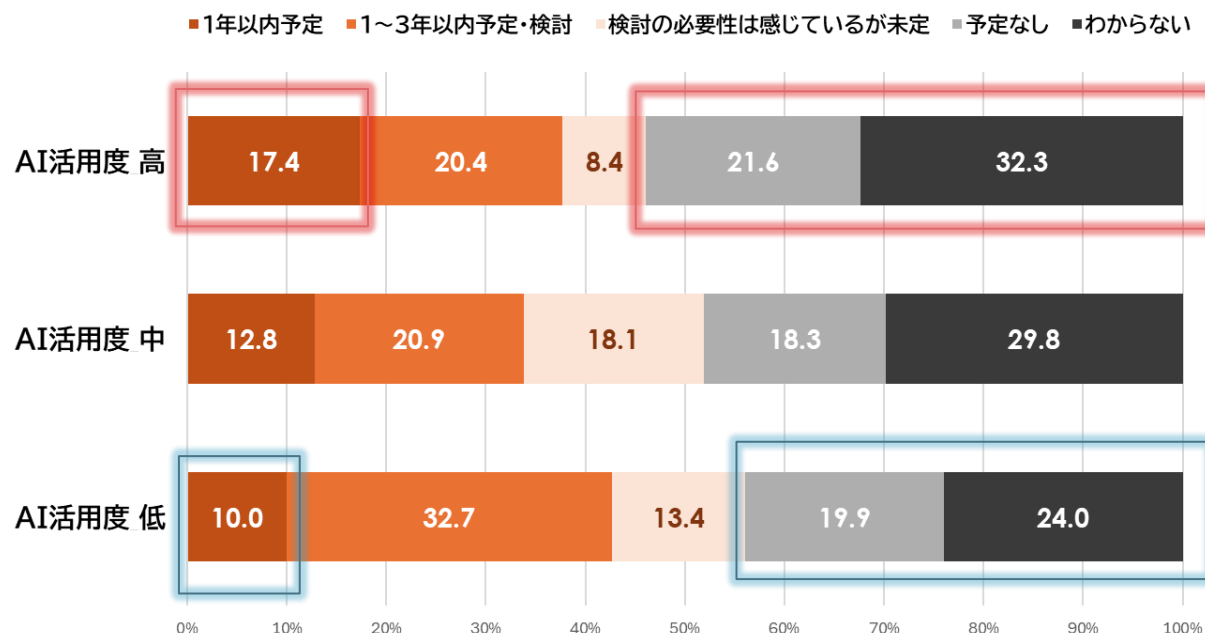
職種全体の人員増減の見込みは以下。全体の傾向をまとめれば、中途採用・デジタル人材はAI活用度にかかわらず増加、一般事務はAI活用するほど減少見込み。新卒／企画・経営企画／営業・販売系職を減らす見込みの企業は少ない。



AIの活用企業の特徴

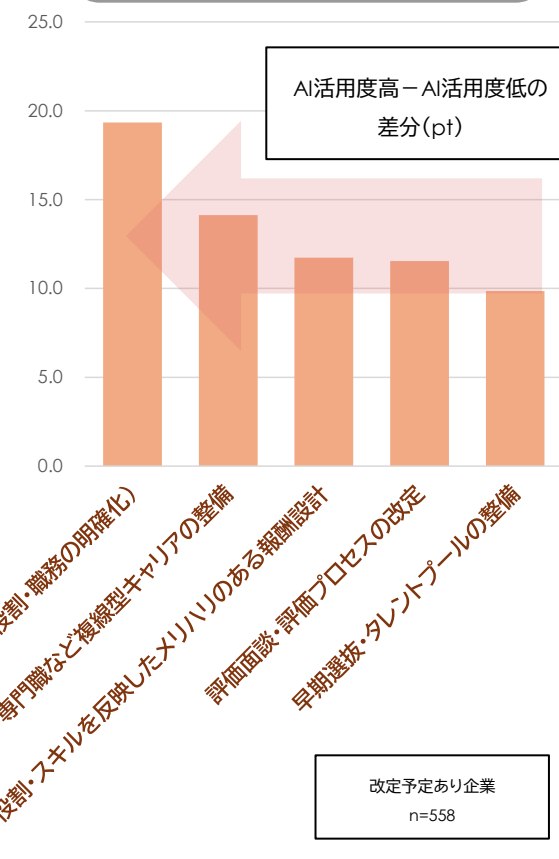
AI活用が進んでいる企業は、人事制度改定について「1年以内に実施予定」が17.4%と相対的に高く、直近で動き始める企業の厚みが目立つ。改定内容としては、等級制度の見直し(役割・職務明確化)、複線型キャリアの整備、メリハリのある報酬設計が、AI活用が進んでいない企業との差が大きい特徴となっている。

人事制度改定の予定(%)



1000人以上規模
n=1,018

AI活用企業で多い人事改定の内容

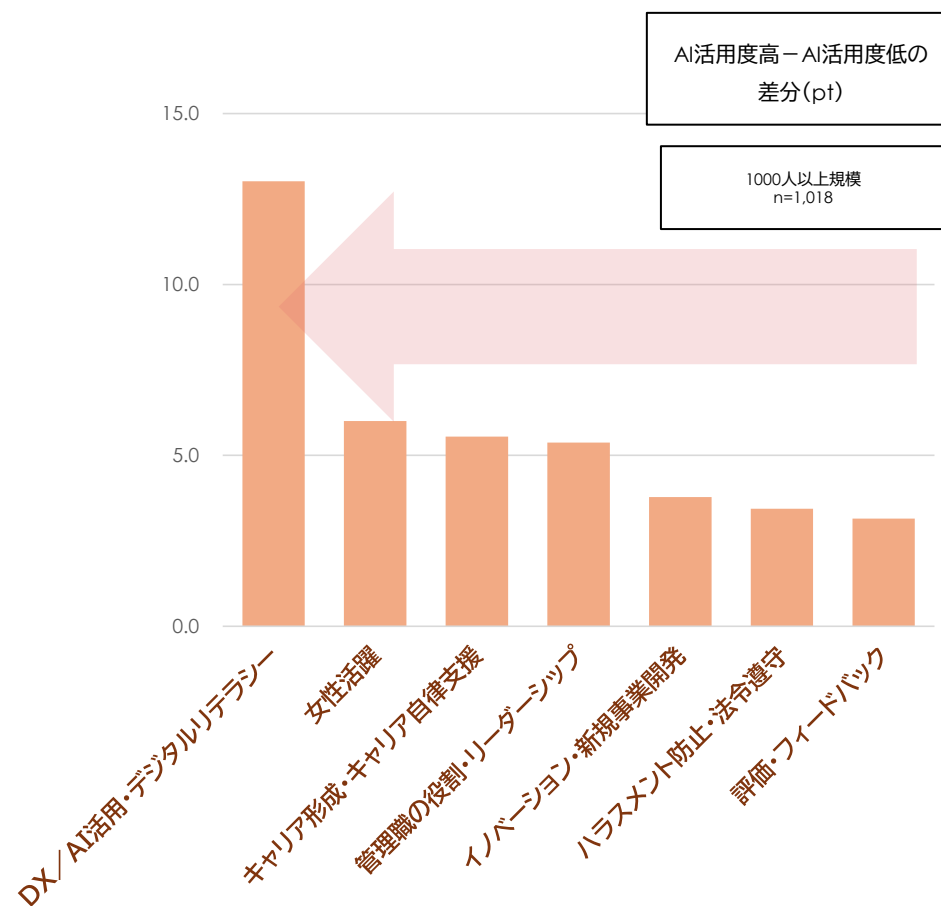


改定予定あり企業
n=558

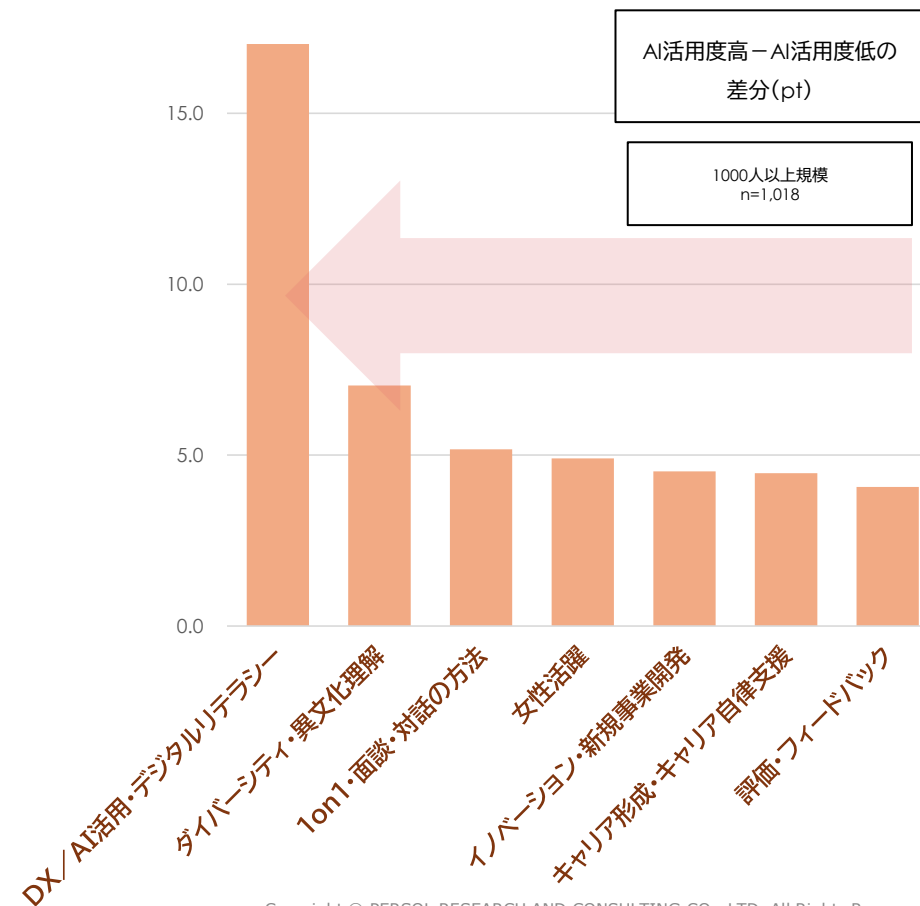
AIの活用企業の育成トレンド

AI活用企業が育成・研修について特に強化したいのは、管理職向け・一般層向けともに「DX／AI活用・デジタルリテラシー」。
次に強化したいテーマとしては、「女性活躍」、「ダイバーシティ」「キャリア形成」などのテーマが入る。

AI活用企業が管理職向けに強化したいテーマ



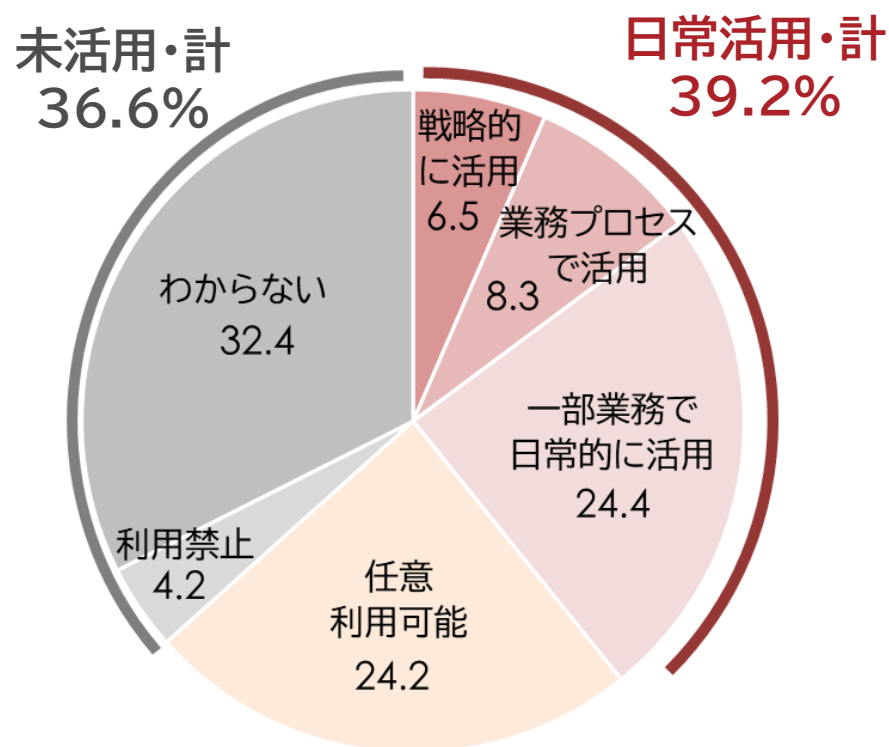
AI活用企業が一般層向けに強化したいテーマ



人事部内のAI活用は約4割、事務・評価・研修業務から浸透

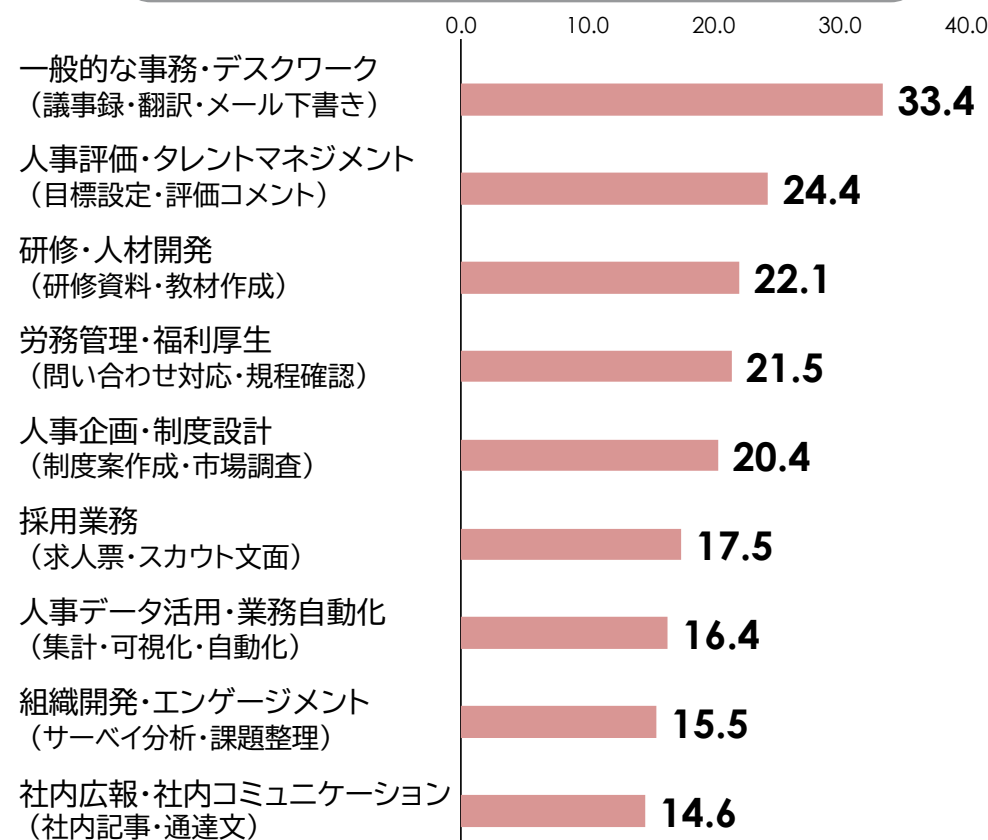
人事部でAIを日常活用している企業は約4割。活用業務は「一般的な事務・デスクワーク」が最も高く、「人事評価・タレントマネジメント」「研修・人材開発」が続く。まずは文書作成・要約・確認、評価コメント作成、研修資料作成など、既存業務を支援する領域から活用が広がっている。

人事部におけるAI活用状況(%)



n=1,934

人事部におけるAI活用業務(複数回答, %)



AIを「利用禁止」「わからない」と回答した企業を除く n=1,226

業種別 | 人事部内のAI活用

人事部内でのAI活用は、業種ごとに大きく異なる。「重厚長大・基幹製造業」は「労務管理」「データ活用」「デスクワーク」に活用。「インフラ・運輸」や「消費者サービス」は採用業務が多め。「金融・不動産」では「研修・人材開発」「人事評価」「組織開発」業務に活用している。

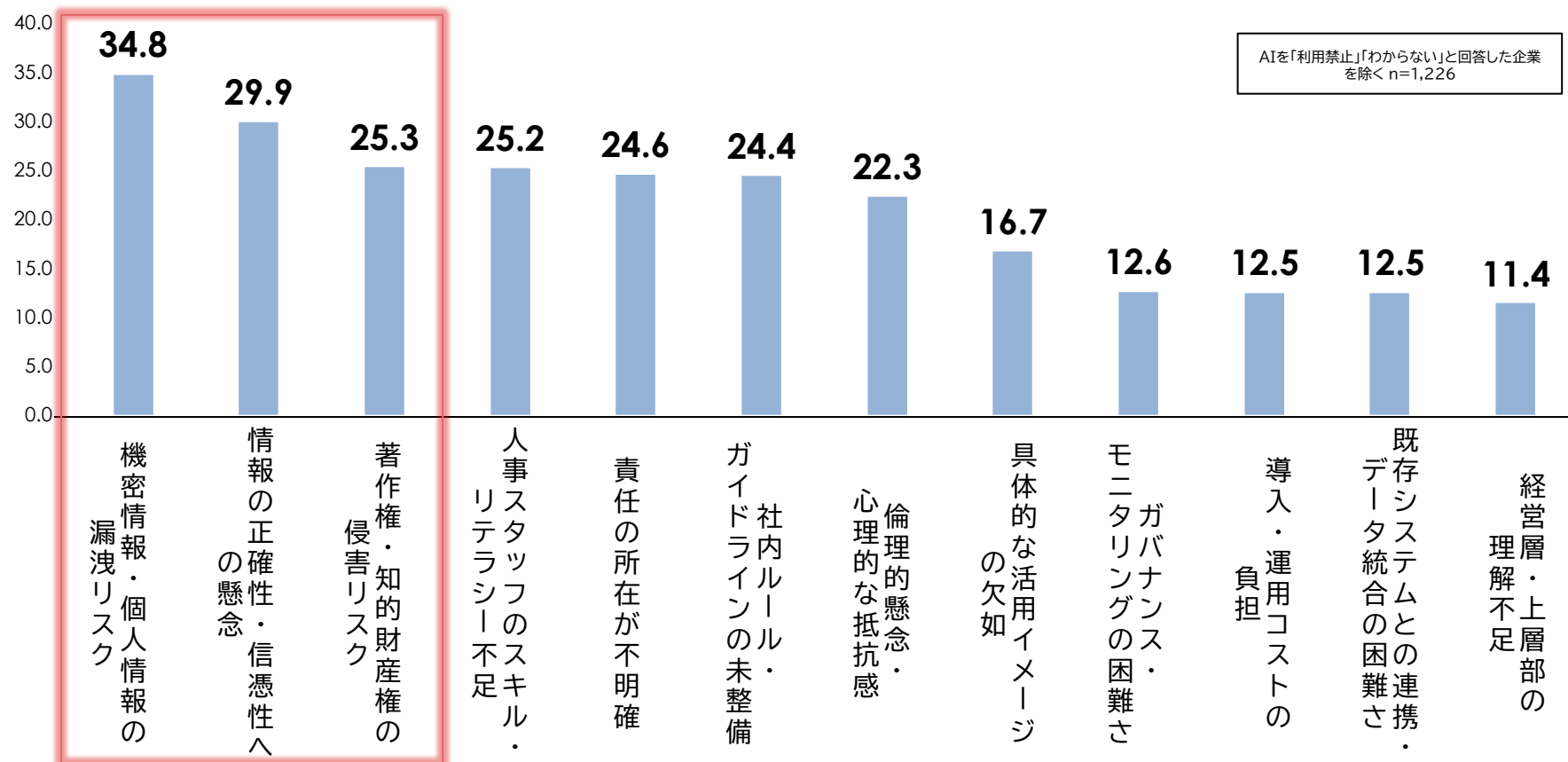
業種別 | 人事部におけるAI活用業務(複数回答,%)

	高い 低い								
その他サービス、その他を除く n=1,726	採用業務 (求人票・JD作成、スカウトメール文面、面接質問案、エントリーシート要約など)	研修・人材開発 (研修資料・カリキュラム作成、eラーニング問題作成、ロールプレイングの相手役など)	人事評価・タレントマネジメント (目標設定の壁打ち、評価フィードバック文面の作成・添削、評価会議資料の要約など)	人事企画・制度設計 (人事制度・規定のドラフト作成、市場調査、施策のアイデア出しなど)	労務管理・福利厚生 (社内問い合わせ対応/FAQ作成、就業規則の照会、安全衛生・ストレスチェック関連など)	組織開発・エンゲージメント (従業員サーベイのフリーコメント分析、組織課題の洗い出しなど)	社内広報 (社内報の記事作成、社長メッセージや通達文の推敲など)	人事データ活用・業務自動化 (データ整形、集計、可視化、簡易自動化/スクリプト作成など)	一般的な事務・デスクワーク (会議の議事録作成・要約、翻訳、メール下書き、スケジュール調整など)
重厚長大・基幹製造業	17.6	25.8	26.9	22.0	26.4	15.9	16.5	26.9	38.5
中堅製造業	16.9	19.2	25.0	15.7	15.7	16.3	18.6	15.1	34.9
インフラ・運輸	18.1	22.0	17.6	23.1	20.3	10.4	9.3	6.6	24.2
IT・デジタル	17.2	15.2	21.2	17.2	23.2	14.1	15.2	18.2	42.4
金融・不動産	15.1	27.4	31.2	22.6	24.7	21.5	13.4	21.0	26.9
小売・宿泊・飲食など 消費者サービス	18.4	22.2	22.8	19.0	15.8	14.6	15.2	14.6	39.9
教育・医療・福祉	13.0	19.4	23.1	22.2	21.3	13.9	12.0	11.1	31.5

人事部内のAI活用の課題は、情報管理リスクと運用体制整備が多い

人事・労務領域におけるAI活用の課題は、「機密情報・個人情報の漏洩リスク」が最も高く、「情報の正確性・信頼性への懸念」「著作権・知的財産権の侵害リスク」が続く。加えて、「人事スタッフのスキル・リテラシー不足」、「責任所在の不明確」、「社内ルール・ガイドライン未整備」も2割台半ばで並んでおり、活用拡大にはリスク対策だけでなく、運用ルールと人材側の備えが求められる。

「人事・労務」領域におけるAI活用の課題（複数回答，%）



業種別 | 人事部のAI活用課題

人事部内でのAI活用についての課題は、「重厚長大・基幹製造業」は情報の漏洩リスクや、既存システムとの連携困難が高い。「消費者サービス」は社内ルールの未整備や人事スタッフのリテラシー不足など、人材スキルやルール整備の面で課題が高い。また、「金融・不動産」では情報管理リスクと責任の所在が不明確といった特徴がある。

業種別 | 「人事・労務」領域におけるAI活用の課題(複数回答,%)

高い 低い												
その他サービス、その他を除く n=1,726	情報の正確性・ 信憑性への懸念	機密情報・個人 情報の漏洩リスク	著作権・知的 財産権の侵害 リスク	倫理的懸念・ 心理的な抵抗感	責任の所在が 不明確	社内ルール・ ガイドラインの未整備	人事スタッフ のスキル・リテラシー不足	具体的な活用イメージの 欠如	導入・運用コストの負担	既存システムとの連携・ データ統合の困難さ	経営層・上層部の理解不足	ガバナンス・ モニタリングの困難
重厚長大・基幹製造業	25.0	33.0	21.2	19.1	22.6	19.4	24.0	16.0	10.1	12.8	9.7	11.1
中堅製造業	21.2	28.8	20.4	20.0	19.6	23.2	18.0	14.4	9.2	9.6	6.4	9.6
インフラ・運輸	23.1	25.8	18.2	16.1	17.9	18.8	17.9	9.7	8.2	7.0	9.1	10.6
IT・デジタル	27.6	31.0	19.3	16.6	20.0	20.0	23.4	12.4	11.0	11.0	7.6	17.2
金融・不動産	29.8	29.8	24.8	20.9	23.8	18.8	22.0	16.0	8.5	11.0	8.5	12.1
小売・宿泊・飲食など 消費者サービス	21.9	30.3	18.7	17.9	17.1	23.5	24.3	16.7	9.2	10.4	11.2	11.2
教育・医療・福祉	23.8	23.2	19.3	15.5	18.8	22.7	21.0	11.0	11.6	9.4	12.7	7.2

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

— ①人事部の実態と課題 — — ②HRMの最新トレンド — — ③その他のトピック —

経営・人事課題

AI普及とその影響

働き方改革

人事部の役割

賃上げトレンド

HRBP・人的資本開示

戦略人事の実現のために

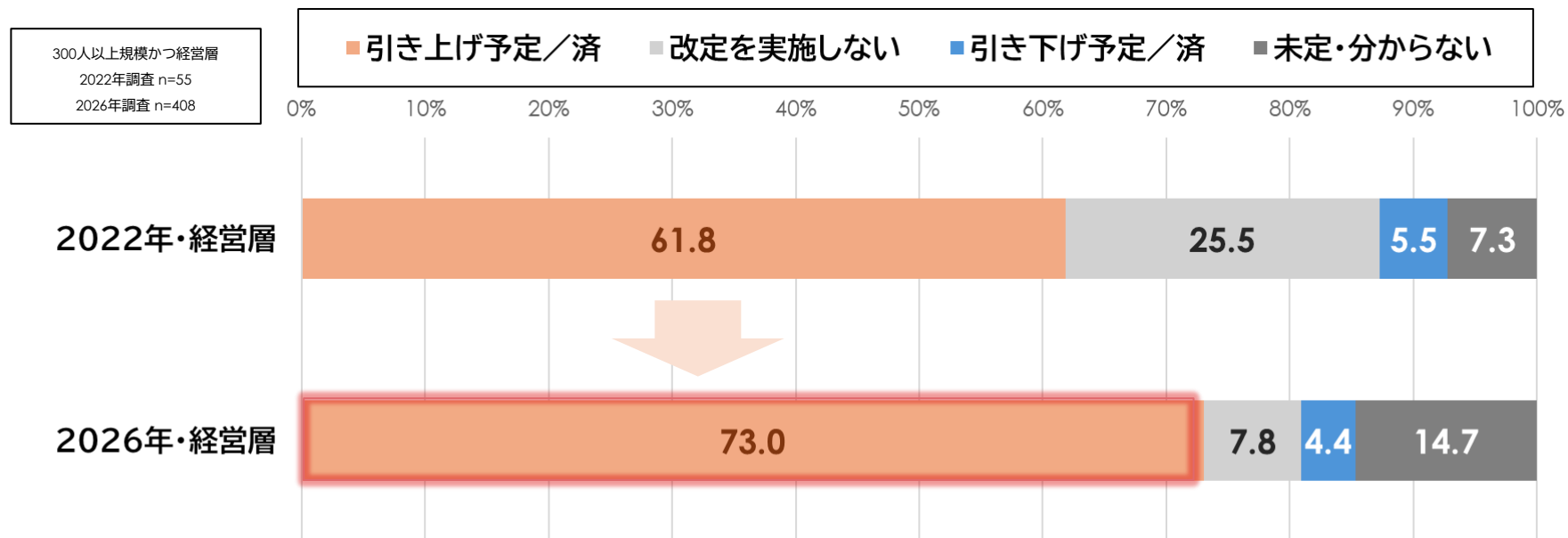
採用・育成トレンド

業界別の特徴まとめ

賃上げ全体動向

賃上げについては、2026年度で引き上げ予定／済の企業が22年度よりも11.2ポイント増加して73.0%。「未定・分からない」回答も増加する一方、「改定を実施しない」が激減しており、賃上げ決定まで至らずとも検討を続けている企業が多い。

賃上げ動向の変化(%)



業種別 | 賃上げ動向

業種別に見ると、「重厚長大・基幹製造業」や「中堅製造業」では、賃上げを実施する企業が7割前後に達しており、業績改善や人材流出防止を背景に、ベースとしての賃金引き上げが一定程度定着している。「教育・医療・福祉」では賃上げ実施率が他業種に比べて低い。

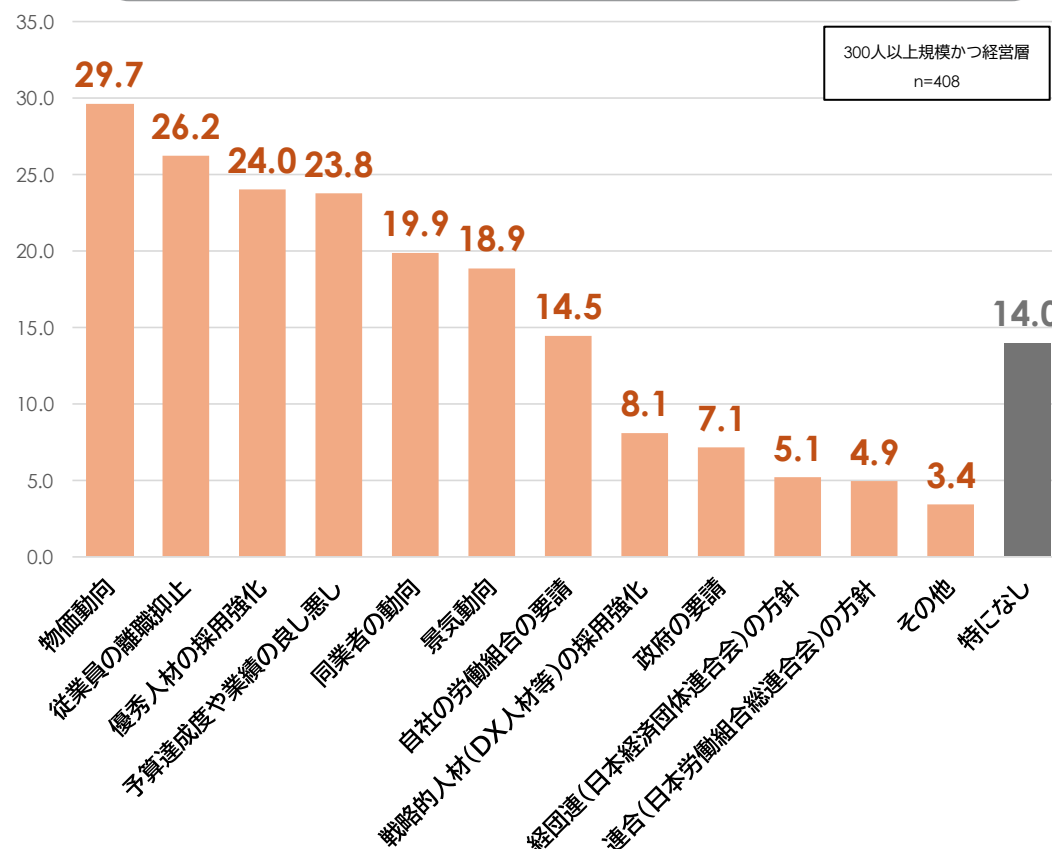
業種別 | 賃上げ動向 (%)

その他サービス、その他を除く n=1,726	引き上げ	引き下げ	改定を実施 しない	未定・ 分からない
重厚長大・基幹製造業	69.1	1.4	3.8	25.7
中堅製造業	71.2	2.4	8.0	18.4
インフラ・運輸	63.2	2.7	5.2	28.9
IT・デジタル	62.8	1.4	14.5	21.4
金融・不動産	69.5	2.8	7.1	20.6
小売・宿泊・飲食など 消費者サービス	68.1	1.6	9.2	21.1
教育・医療・福祉	56.4	5.0	18.8	19.9

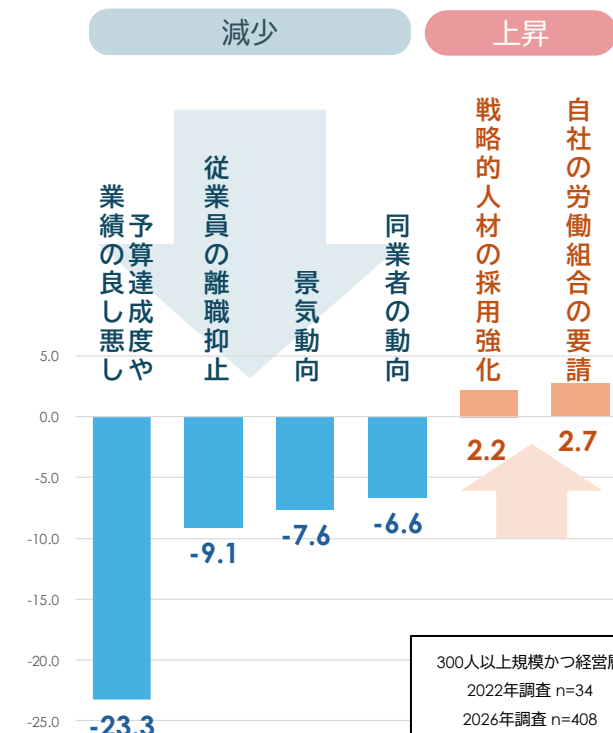
賃上げ全体動向

賃上げ判断のための要素を見た。「物価動向」が29.7%で最上位。次に「従業員の離職防止」「優秀人材の採用強化」が続く。
小サンプルのため参考だが、4年前と比較すると、「予算達成度や業績の良し悪し」の要素が大きく減少した。

賃上げ判断のための要素(3つまで複数回答,%)



2022→2026 要素変化(差分,pt)

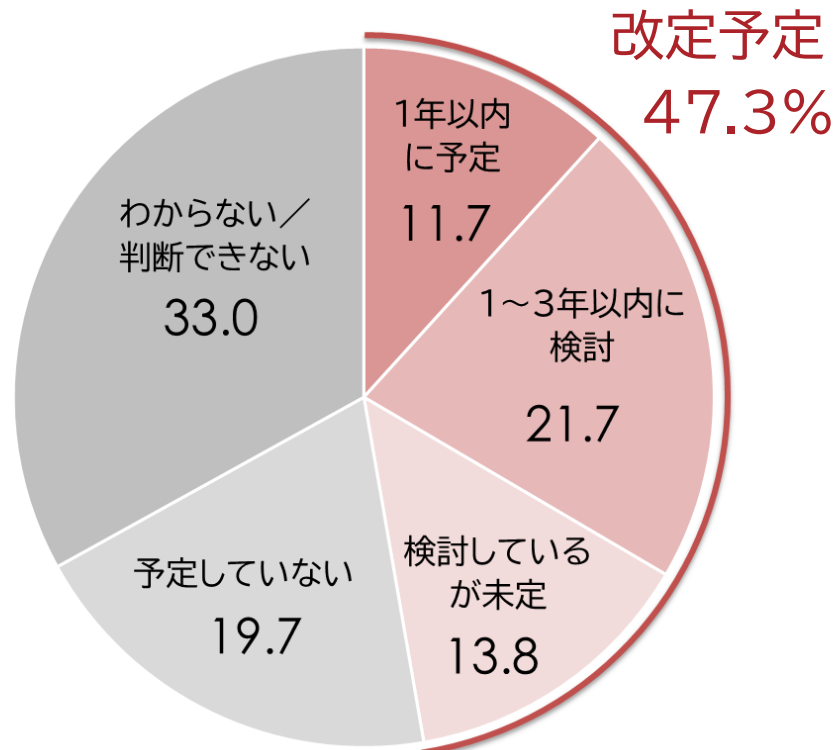


※2022年と2026年でサンプル数が大きく異なるため、差分の解釈には注意

人事制度改定を予定する企業は約5割、見直しは賃金・賞与・評価が中心

人事制度改定を予定・検討している企業は約5割に上る。改定の方向性は、「賃金テーブル」「賞与」「評価基準」の見直しなど、処遇と評価に関わる基幹制度が中心となっている。一方、低いのは、「早期選抜」「副業整備」「スキルベース組織への移行」。

人事制度改定の予定 (%)



n=1,934

改定の方向性	(複数回答;%)
賃金テーブル・昇給ルールの見直し	37.6
賞与・インセンティブ設計の見直し	30.7
評価基準・評価プロセスの見直し	30.0
等級制度の見直し(役割・職務の明確化)	28.4
人材育成と制度(評価・等級)の連動強化	26.6
成果評価と行動評価のバランス調整	26.5
配置・異動・転勤ルールの見直し	24.6
成果・役割・スキルを反映したメリハリのある報酬設計	23.6
評価面談・評価プロセスの改定	23.2
各種手当・福利厚生の改定	22.3
エキスパート・専門職など複線型キャリアの整備	21.2
ジョブ型・職務ベース要素の導入／強化	20.7
テレワーク・労働時間・働き方の柔軟性整備	17.9
降格・降職のしやすさ向上	17.4
法改正・外部環境変化への対応	13.8
早期選抜・タレントプールの整備	13.2
副業・兼業制度の整備	13.0
スキルベース組織への移行	12.4

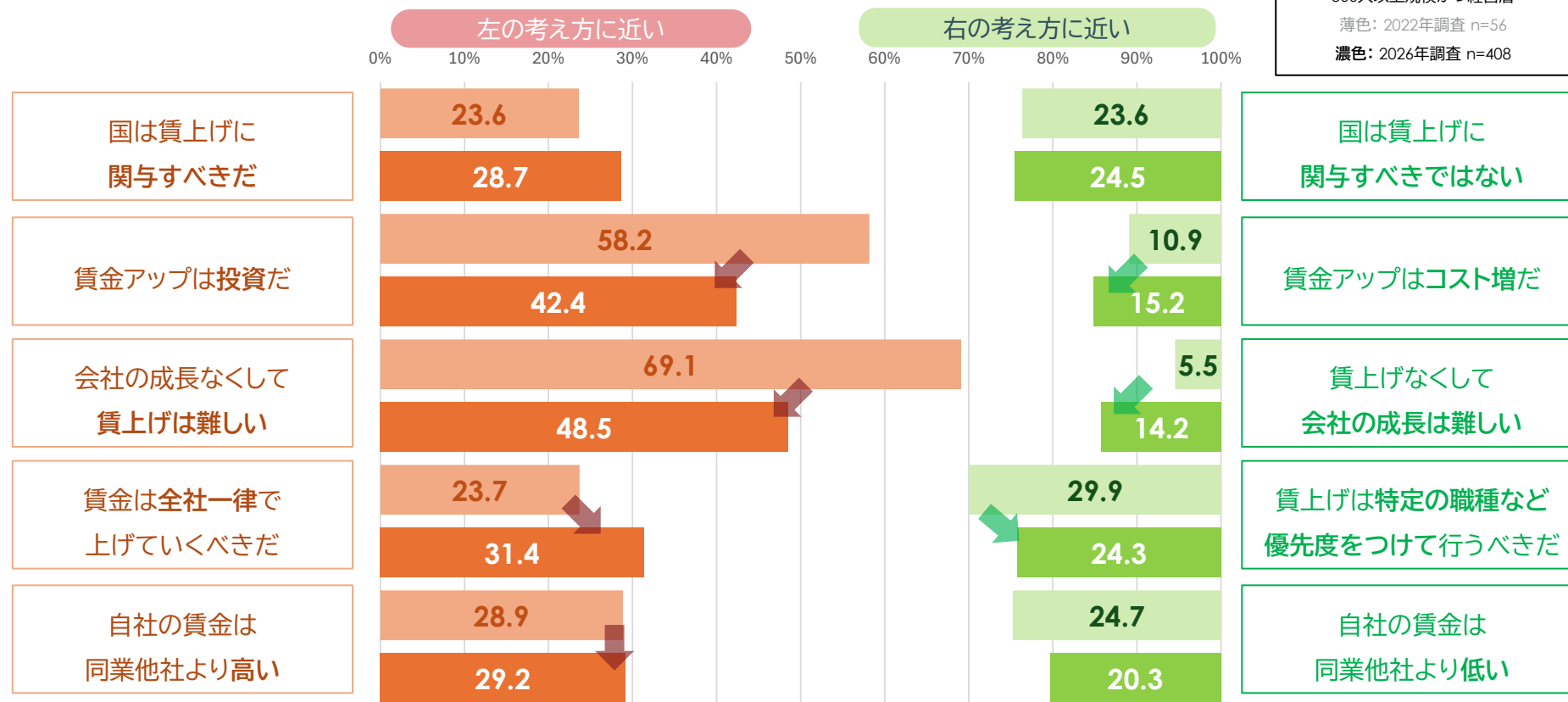
n=914

賃上げへの考え方

経営層の賃上げの考え方について、2022年と2026年を比較した。特定職種に優先度をつけるのではなく、「全社一律」の賃上げに考えがややシフトしている。一方で、賃上げを「投資」と考える割合は下がり、他社との賃金差別化が図れている企業は増えていない。

賃上げについての考えの変化（左の考え方に近い/右の考え方に近い・計の比較%）

300人以上規模かつ経営層
薄色: 2022年調査 n=56
濃色: 2026年調査 n=408



経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

— ①人事部の実態と課題 — — ②HRMの最新トレンド — — ③その他のトピック —

経営・人事課題

AI普及とその影響

働き方改革

人事部の役割

賃上げトレンド

HRBP・人的資本開示

戦略人事の実現のために

採用・育成トレンド

業界別の特徴まとめ

経営・人事課題

人事部の役割

 戦略人事の
実現のために

 AI普及と
その影響

賃上げトレンド

 採用・育成
トレンド

働き方改革

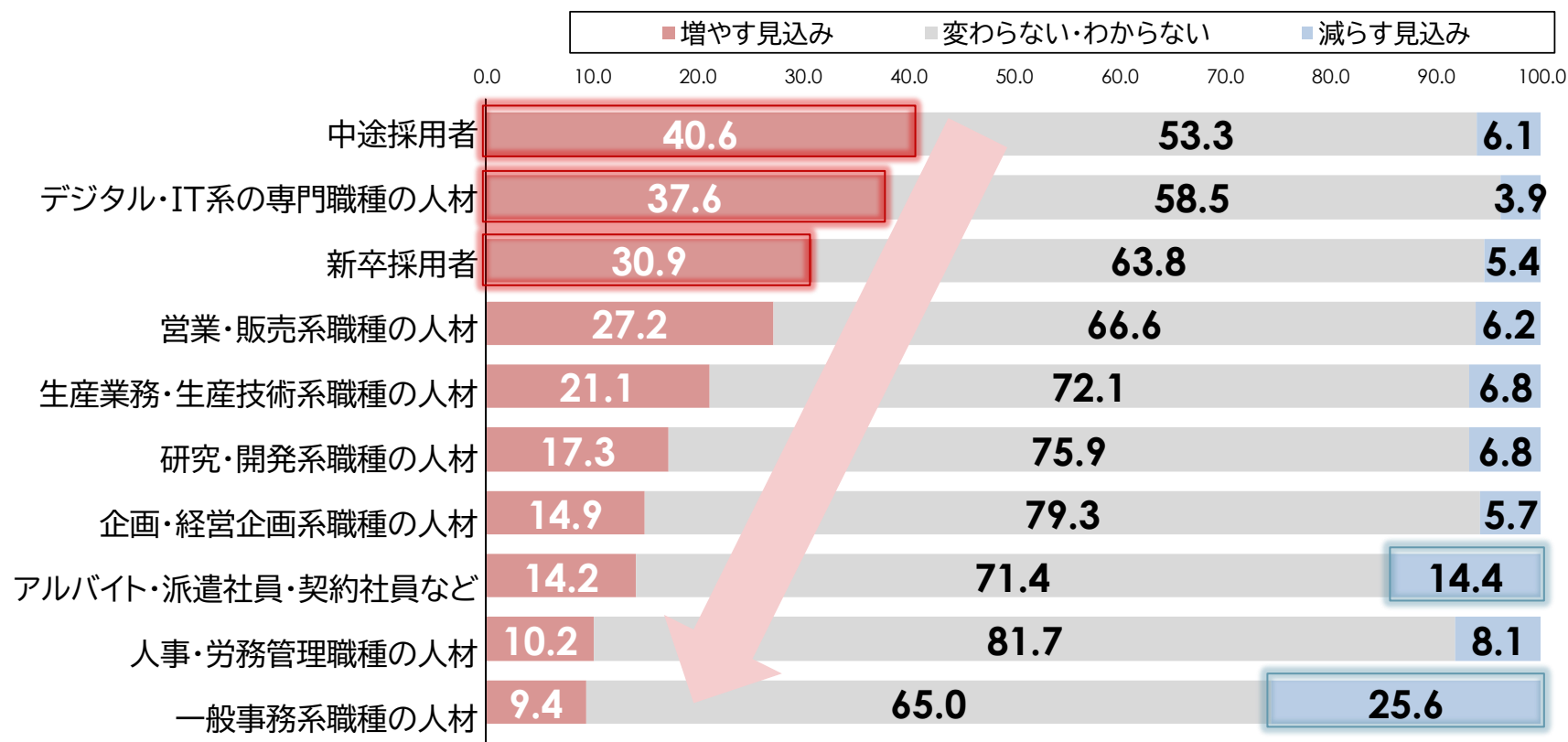
 HRBP・
人的資本開示

 業界別の特徴
まとめ

人員増減見込み：増員は中途・デジタル人材が中心、減員はアルバイトや一般事務

1年後の人員増減見込みでは、「中途採用者(40.6%)」、「デジタル・IT系の専門職種の人材(37.6%)」で、増員意向が高い。一方で、「一般事務系職種の人材(25.6%)」、「アルバイト・派遣社員・契約社員など(14.4%)」が減員見込みであり、増員は中途やITなど採用強化領域に集まり、減員は一般事務や非正規領域に見られる。

自社における1年後の人材増減の見込み(%)



n=1,934

業種別 | 人員増減見込み ①増加見込み

「インフラ・運輸」は新卒・中途ともに突出、「教育・医療・福祉」は抑制的。職種では、「重厚長大・基幹製造業」「中堅製造業」で「生産業務・生産技術系職」「研究・開発系職」、「IT・デジタル」「金融・不動産」で「デジタル・IT系専門職」、「金融・不動産」「消費者サービス」で「営業・販売系職」「企画・経営企画系職」の増員意向が高い。「消費者サービス」は「非正規雇用」も高い。

業種別 | 1年後の人員を「増やす」見込み(%)

高い			低い								
その他サービス、その他を除く n=1,726	採用区分		職種区分							雇用区分	
	新卒採用	中途採用	企画・経営企画系職	営業・販売系職	生産業務・生産技術系職	研究・開発系職	一般事務系職	デジタル・IT系の専門職	人事・労務管理職	非正規雇用	
	重厚長大・基幹製造業	22.9	33.3	14.9	22.2	29.9	33.3	4.9	46.2	8.0	8.3
	中堅製造業	29.6	36.8	12.8	25.6	34.0	30.8	8.4	30.8	12.0	10.4
	インフラ・運輸	36.8	48.9	14.0	22.8	25.5	10.3	10.6	31.9	10.9	12.5
	IT・デジタル	31.7	43.4	17.2	24.1	15.9	21.4	5.5	52.4	6.2	7.6
	金融・不動産	29.8	42.6	16.7	35.8	13.5	13.5	12.8	46.1	11.0	16.7
	小売・宿泊・飲食など消費者サービス	36.7	43.8	17.1	37.5	17.9	10.8	10.8	34.7	11.2	21.9
	教育・医療・福祉	26.0	29.3	10.5	12.2	9.4	6.6	12.2	24.9	9.9	15.5

業種別 | 人員増減見込み ②減少見込み

人員を「減らす」見込みについて見ると全体的に低いものの、「金融・不動産」の「一般事務系職」の削減見込みの高さが突出、「重厚長大・基幹製造業」の「非正規雇用」の削減見込みも際立って高い。「中堅製造業」「インフラ・運輸」では、全体的に削減割合は低め。

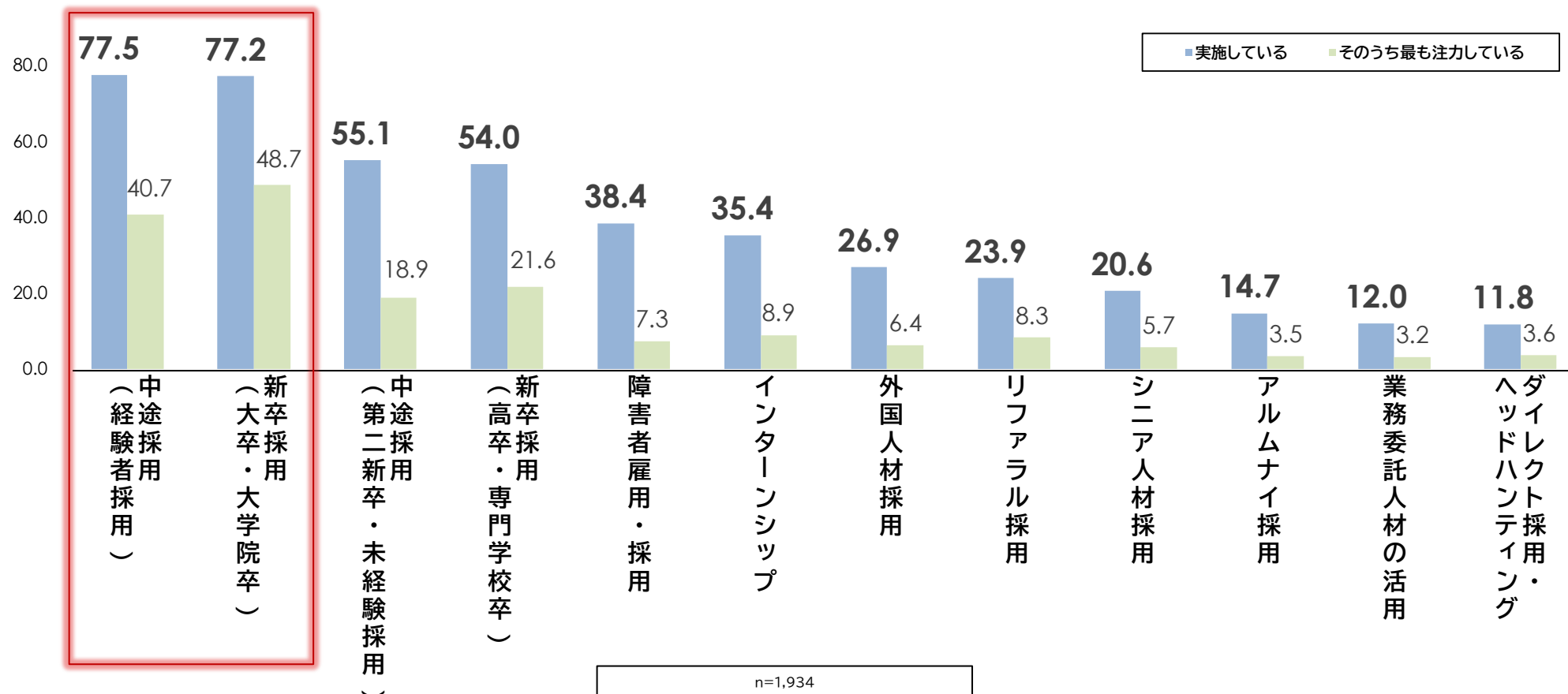
業種別 | 1年後の人員を「減らす」見込み(%)

高い			低い								
その他サービス、その他を除く n=1,726	採用区分		職種区分							雇用区分	
	新卒採用	中途採用	企画・経営企画系職	営業・販売系職	生産業務・生産技術系職	研究・開発系職	一般事務系職	デジタル・IT系の専門職	人事・労務管理職	非正規雇用	
	重厚長大・基幹製造業	6.3	6.6	6.3	8.7	7.6	5.9	29.5	3.1	9.0	21.5
	中堅製造業	6.0	6.8	5.2	6.0	6.0	4.4	21.2	3.2	5.2	13.2
	インフラ・運輸	4.3	3.6	4.3	4.3	5.5	4.6	23.4	2.1	7.0	12.2
	IT・デジタル	7.6	6.2	4.1	6.9	6.9	5.5	28.3	3.4	10.3	18.6
	金融・不動産	5.7	6.4	7.1	7.4	7.8	9.9	34.4	5.3	11.3	15.2
	小売・宿泊・飲食など消費者サービス	5.6	6.4	7.2	6.8	6.8	7.2	25.5	4.4	8.8	15.1
	教育・医療・福祉	2.2	7.2	5.5	4.4	7.2	8.3	15.5	2.8	4.4	7.7

採用手法は中途経験者・新卒が二大柱、注力は新卒に寄る

採用手法は、「中途採用(経験者採用)」と「新卒採用(大卒・大学院卒)」がともに約8割で実施されている。一方、最も注力している採用手法では「新卒採用(大卒・大学院卒)」が「中途採用(経験者採用)」を上回り、注力度は新卒採用にやや寄っている。

採用手法の実施・注力状況(複数回答,%)



経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

業種別 | 注力する採用手法

「重厚長大・基幹製造業」は「経験者採用」、「中堅製造業」「インフラ・運輸」は「高卒・専門卒」「第二新卒・ポテンシャル採用」に注力。「金融・不動産」は「高卒・専門卒」「ダイレトリクルーティング」が低水準。「教育・医療・福祉」は「障害者雇用」「外国人材採用」「シニア人材採用」で、人材の多様化を志向。

業種別 | 注力する採用手法（複数回答,%）

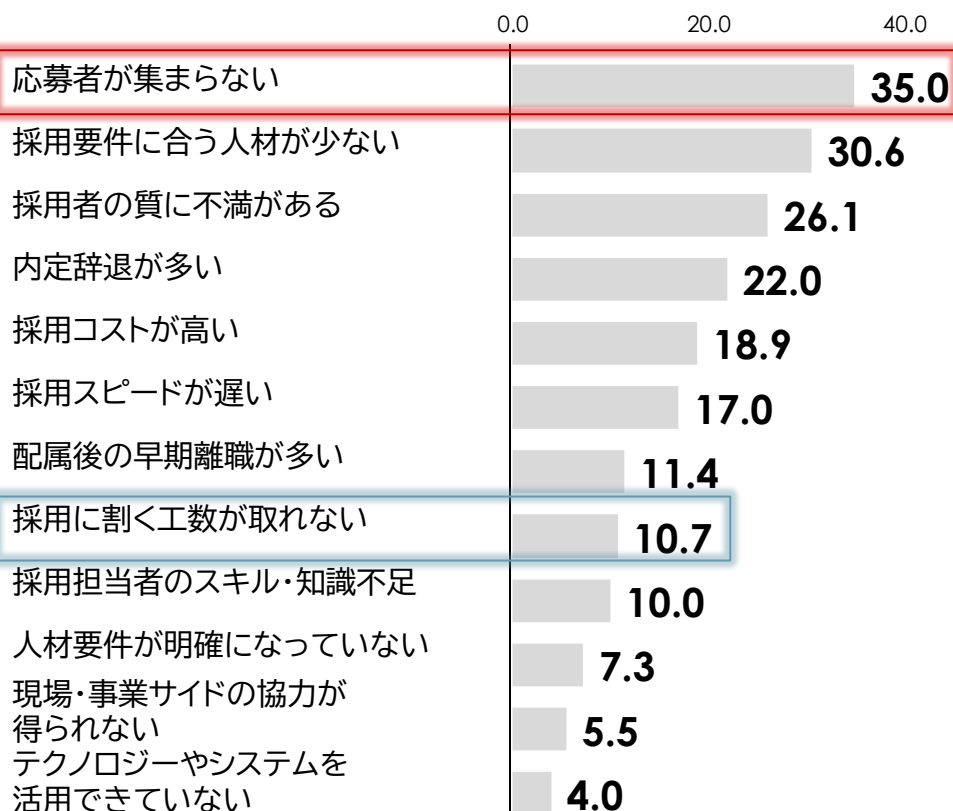
	高い低い											
	採用区分				採用手法							
	（大卒・大学院卒） 新卒採用	（高卒・専門学校卒） 新卒採用	（経験者採用） 中途採用	（第二新卒や未経験・ポテンシャル採用） 中途採用	インターンシップ	リファラル採用	障害者雇用・採用	外国人材採用	シニア人材採用	ダイレクトリクルーティング・ヘッドハンティング	アルムナイ採用	業務委託人材の活用
その他サービス、その他を除く n=1,726												
重厚長大・基幹製造業	49.3	22.2	45.5	18.1	11.5	9.4	7.6	6.9	4.9	4.9	4.5	3.1
中堅製造業	48.0	30.4	33.6	20.4	11.2	5.2	6.4	8.0	6.8	4.0	2.8	1.6
インフラ・運輸	52.6	30.1	42.2	20.4	6.7	7.0	5.2	7.3	6.1	2.7	3.0	2.7
IT・デジタル	55.2	15.2	43.4	15.2	13.1	11.0	8.3	2.8	4.1	5.5	3.4	4.1
金融・不動産	51.1	10.3	35.1	16.3	7.4	8.2	5.7	2.8	4.3	3.5	5.3	2.5
小売・宿泊・飲食など消費者サービス	50.2	21.9	39.8	18.3	8.8	10.0	7.6	8.4	4.4	2.0	2.4	4.4
教育・医療・福祉	36.5	18.8	41.4	15.5	7.2	6.6	13.3	10.5	7.2	4.4	2.2	6.1

その他サービス、その他を除く
n=1,726

採用課題は、中規模企業では応募者確保、大企業では採用工数に表れる

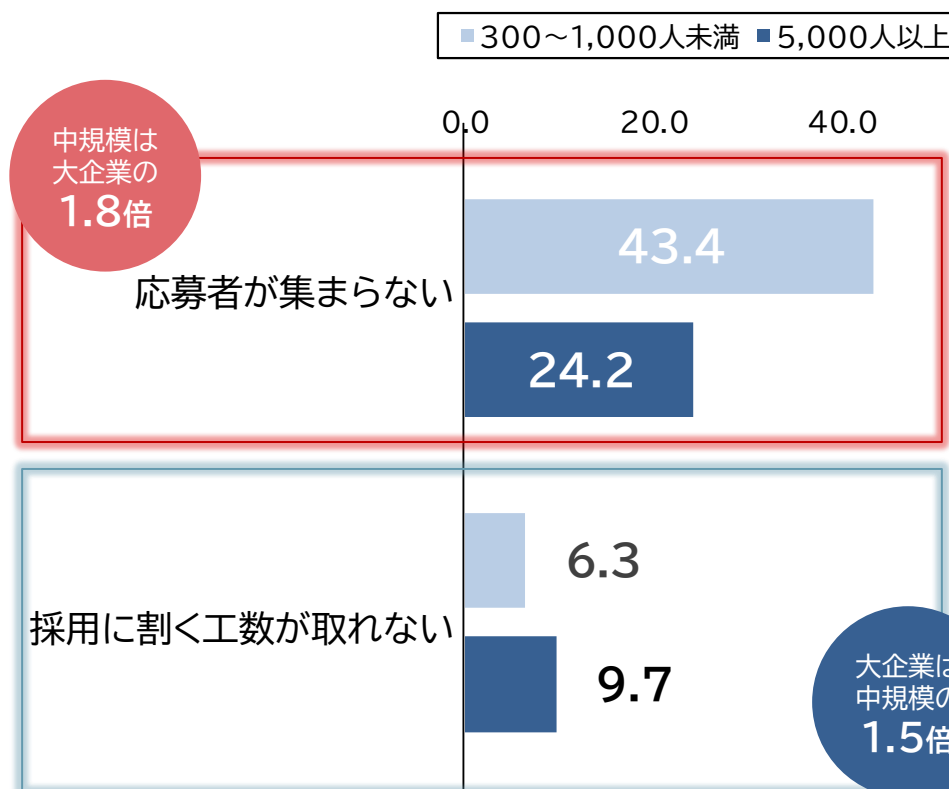
採用課題では「応募者が集まらない」が最も高く、母集団形成の難しさが中心課題となっている。企業規模別に見ると、中規模企業では「応募者が集まらない」、大企業では「採用に割く工数が取れない」が相対的に高く、採用課題の表れ方に違いがみられる。

採用課題（複数回答,%）



n=1,934

企業規模別 | 採用課題（複数回答,%）



※1,000～5,000人未満の企業規模を除いた比較

n=1,934

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

業種別 | 採用課題

「重厚長大・基幹製造業」は「採用プロセスの工数」「テクノロジー活用」。「中堅製造業」は「応募者不足」「要件に合う人材の少なさ」「内定辞退」。「IT・デジタル」は「採用コストの高さ」。「消費者サービス」は「応募者不足」「配属後の早期離職」。「教育・医療・福祉」は「応募者不足」「採用担当者のスキル・知識」「スピード」「採用要件の不明確さ」が課題。

業種別 | 採用の課題(複数回答,%)

	高い												低い	
	応募者数が集まらない	採用要件に合う人材が少ない	採用した人材の質に不満がある	内定辞退が多い	配属後の早期離職が多い	採用コストが高い	採用担当者のスキルや知識が不足している	採用スピードが遅い	採用したい人材要件が明確になっていない	採用プロセスに割く工数が取れない	採用関連のテクノロジーを活用できていない	現場・事業サイドの協力が得られない		
その他サービス、その他を除く n=1,726														
重厚長大・基幹製造業	24.7	30.2	16.7	16.0	16.3	14.2	10.8	12.2	8.7	10.8	6.9	4.5		
中堅製造業	44.4	36.0	22.4	29.2	14.8	16.8	13.2	9.6	12.0	7.6	4.4	5.2		
インフラ・運輸	39.2	24.9	24.9	20.4	21.9	11.6	10.3	8.5	6.7	5.5	2.1	3.0		
IT・デジタル	24.1	29.0	29.7	21.4	15.2	22.8	12.4	8.3	10.3	6.9	4.8	2.8		
金融・不動産	23.8	25.5	30.1	19.5	14.9	15.2	9.6	9.9	8.2	4.6	5.7	3.9		
小売・宿泊・飲食など消費者サービス	43.8	33.1	31.1	17.9	22.7	20.7	12.7	11.6	11.2	6.0	5.2	5.6		
教育・医療・福祉	45.3	29.3	34.8	16.6	19.9	18.8	13.3	15.5	12.2	6.1	6.1	5.0		

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

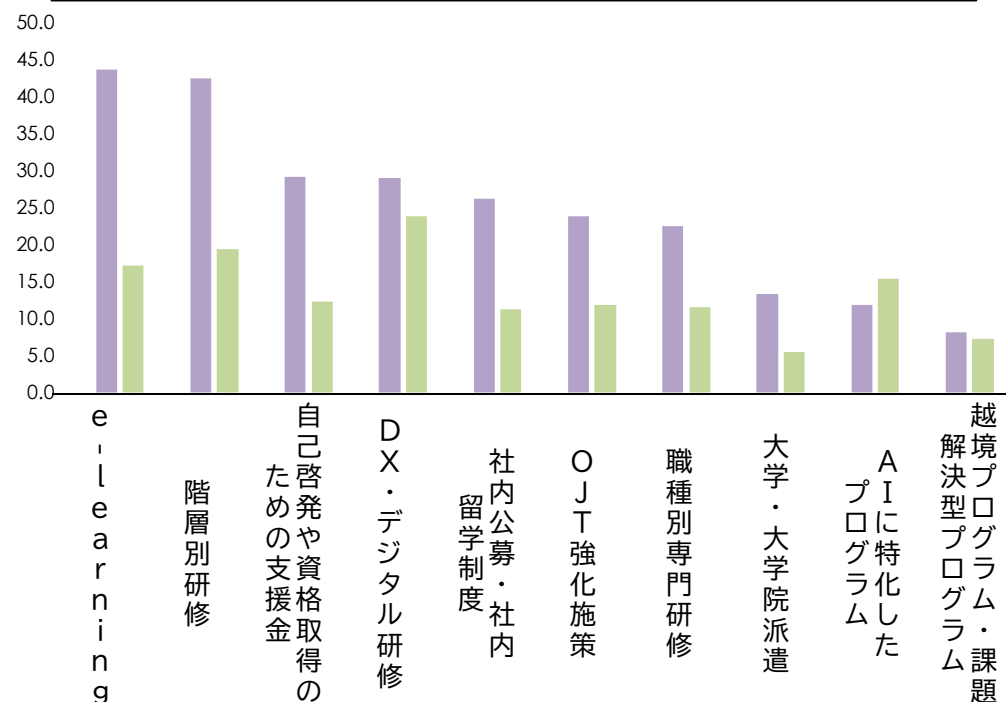
業界別の特徴
まとめ

研修はe-learning・階層別研修、キャリア施策は面談・研修・社内公募が中心

研修・トレーニング施策は、「e-learning」や「階層別研修」が中心で、「DX・デジタル研修」も一定程度実施されている。キャリア施策は、「キャリア面談」、「キャリア研修」、「社内公募制度」が中心で、社員の自律的なキャリア形成を支える施策が広がりつつある。

会社が実施している研修・トレーニング施策(複数回答,%)

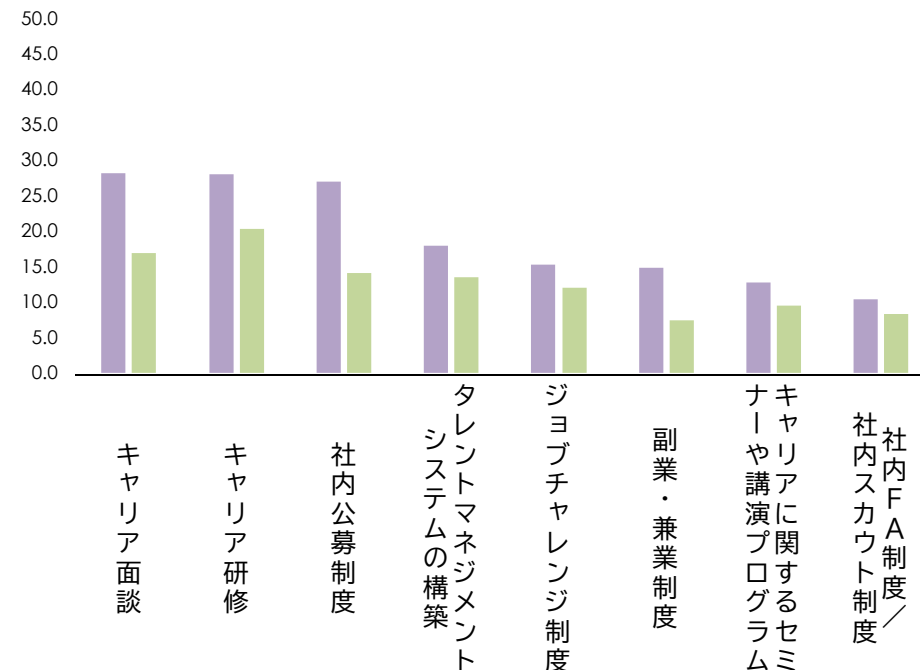
■ 現在実施しているもの ■ 今後、特に重視していきたいもの



n=1,934

会社が実施しているキャリア施策(複数回答,%)

■ 現在実施しているもの ■ 今後、特に重視していきたいもの



n=1,934

業種別 | 今後重視する育成施策

今後重視する育成施策として、「重厚長大・基幹製造業」では幅広い施策への注力が進む。「中堅製造業」「インフラ・運輸」「消費者サービス」「教育・医療・福祉」では「階層別研修」「職種別専門研修」が中心。「IT・デジタル」「金融・不動産」では「AIに特化したプログラム」「キャリア研修」「キャリア面談」への注力が高く、AIスキル強化と個人のキャリア支援を組み合わせた育成へと踏み込んでいる。

業種別 | 今後、重視していきたい育成施策・抜粋（複数回答,%）

	高い						低い			
その他サービス、その他を除く n=1,726	D X・デジタル研修	A Iに特化したプログラム	階層別研修	職種別専門研修	e - l e a r n i n g	O J T強化施策	キャリア研修	キャリア面談	社内公募制度	キャリアや講演に関するプログラム
重厚長大・基幹製造業	30.2	17.7	22.6	11.1	19.8	12.5	22.9	17.7	21.9	10.1
中堅製造業	21.2	13.2	21.2	9.6	17.6	12.0	18.8	16.8	11.6	10.0
インフラ・運輸	20.4	8.5	18.8	8.2	16.7	10.6	17.9	14.6	13.1	7.3
IT・デジタル	28.3	24.8	16.6	13.1	18.6	10.3	21.4	24.1	13.1	6.9
金融・不動産	25.9	16.7	18.1	9.9	18.4	12.4	24.8	16.0	15.6	13.1
小売・宿泊・飲食など消費者サービス	25.1	17.1	21.5	14.3	14.7	16.3	23.1	15.1	12.0	9.2
教育・医療・福祉	21.5	14.9	19.3	14.9	13.8	9.4	12.7	16.0	11.6	7.2

研修テーマは階層を問わず法令遵守が上位、管理職は役割・リーダーシップ育成に重心

管理職・一般層ともに、「ハラスメント防止・法令遵守」が最も高く、階層を問わずコンプライアンス対応が研修テーマの中心となっている。一方、管理職向けでは「管理職の役割・リーダーシップ」、「評価・フィードバック」が上位に入り、マネジメント機能の強化に重心が置かれている。

管理職向け研修・育成テーマ(複数回答,%)

テーマ	現在注力	今後は強化
ハラスメント防止・法令遵守	36.9	26.1
管理職の役割・リーダーシップ	34.7	29.5
評価・フィードバック	24.8	16.0
心理的安全性・風通しの良い職場	21.4	20.3
1on1・面談・対話	21.0	15.2
経営方針・事業戦略の理解	20.2	19.3
女性活躍	19.2	13.9
DX・AI活用／デジタルリテラシー	17.3	17.7
業務負荷管理・メンタルヘルス	16.6	12.0
ダイバーシティ・異文化理解	14.6	11.1
キャリア形成・自律支援	13.2	12.3
ウェルビーイング	10.9	8.8
プロジェクト推進・マネジメント	10.4	10.8
自律学習・リスクリング	10.1	8.3
ビジョン提示・意思決定	9.5	10.3
イノベーション・新規事業開発	9.3	10.9
財務KPIの基礎理解	9.0	11.4
リベラルアーツ・教養	4.8	6.2

n=1,934

一般層・メンバー向け研修・育成テーマ(複数回答,%)

テーマ	現在注力	今後は強化
ハラスメント防止・法令遵守	26.5	20.1
DX・AI活用／デジタルリテラシー	18.1	16.8
キャリア形成・自律支援	17.5	15.5
心理的安全性・風通しの良い職場	17.4	16.3
女性活躍	16.2	11.6
1on1・面談・対話	15.4	10.7
業務負荷管理・メンタルヘルス	15.3	12.4
評価・フィードバック	14.7	10.2
自律学習・リスクリング	14.1	15.1
経営方針・事業戦略の理解	13.1	13.3
ダイバーシティ・異文化理解	12.0	9.7
管理職の役割・リーダーシップ	11.6	9.8
ウェルビーイング	10.1	10.0
イノベーション・新規事業開発	8.4	8.1
プロジェクト推進・マネジメント	8.1	8.7
ビジョン提示・意思決定	7.7	6.5
財務KPIの基礎理解	6.5	7.2
リベラルアーツ・教養	4.4	4.8

n=1,934

業種別 | 一般層向けの育成注力テーマ

一般層向けでは、「重厚長大・基幹製造業」はキャリア研修やDX／AI活用を中心に全般的な底上げに積極的。「中堅製造業」はどのテーマも注力度が低い。「IT・デジタル」は「ハラスメント防止」「1on1・面談」「メンタルヘルス」「評価・フィードバック」に注力。「金融・不動産」は「ウェルビーイング」「イノベーション」、「教育・医療・福祉」は「管理職の役割・リーダーシップ」への注力度が高い。

業種別 | 一般層・メンバー向けの注力テーマ（複数回答,%）

高い

低い

その他サービス、その他を除く
n=1,726

	ハラスメント防止・法令遵守	DX／AI活用・デジタルリテラシー	キャリア形成・キャリア自律支援	風通しの良い職場づくり・心理的安全性	女性活躍	1on1・面談・対話の方法	業務負荷管理・メンタルヘルス	評価・フィードバック	自律的学習・リスキリング	経営方針・事業戦略の理解	ダイバーシティ・異文化理解	管理職の役割・リーダーシップ	ウェルビーイング	イノベーション・新規事業開発	プロジェクト推進・メンタ	ヴィジョン・方向性提示／意思決定	財務KPIの基礎理解	リベラルアーツ／哲学、歴史、芸術含む教養
重厚長大・基幹製造業	29.9	26.0	26.0	19.4	22.9	20.5	17.7	15.3	20.5	16.0	17.4	10.4	9.4	11.1	10.1	9.7	9.7	5.6
中堅製造業	24.8	14.4	17.6	17.6	11.2	8.0	11.6	13.2	12.0	14.0	10.4	12.4	10.4	7.2	6.8	5.6	4.8	4.0
インフラ・運輸	30.4	15.2	15.5	20.4	15.5	12.8	15.8	13.1	14.0	12.2	13.1	10.6	10.0	7.3	8.8	6.4	7.6	2.4
IT・デジタル	32.4	24.1	20.0	17.2	17.2	26.9	19.3	20.0	14.5	13.8	12.4	12.4	11.7	10.3	13.1	8.3	6.9	5.5
金融・不動産	28.4	20.6	18.4	14.9	21.3	20.9	14.5	17.4	17.4	13.1	13.8	14.2	14.2	11.3	7.4	8.9	5.3	5.7
小売・宿泊・飲食など消費者サービス	21.5	13.9	14.3	16.3	14.7	11.6	14.7	15.1	10.8	15.1	8.4	11.2	7.2	6.8	8.8	8.4	5.6	4.0
教育・医療・福祉	21.0	14.4	10.5	12.7	12.2	9.9	12.7	9.4	9.9	8.8	7.7	14.4	10.5	3.9	3.9	5.0	5.0	4.4

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

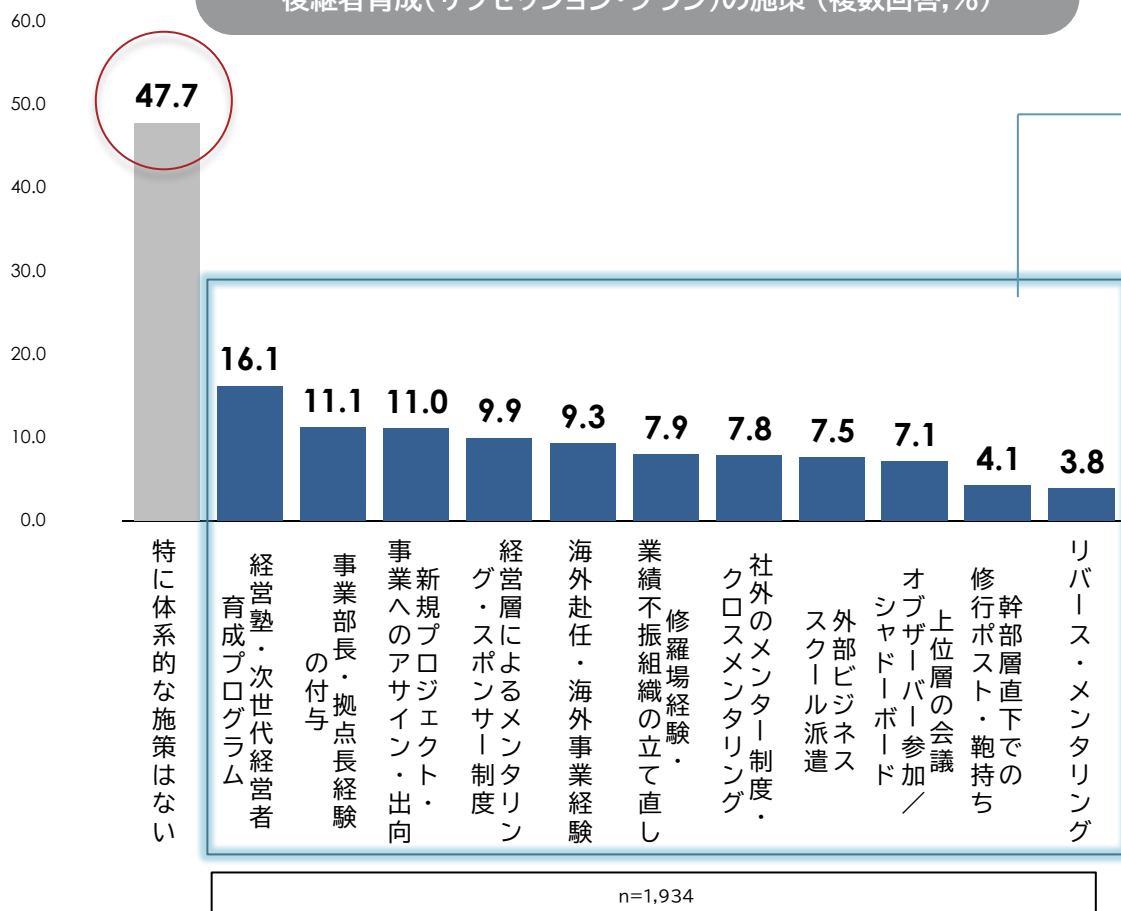
HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

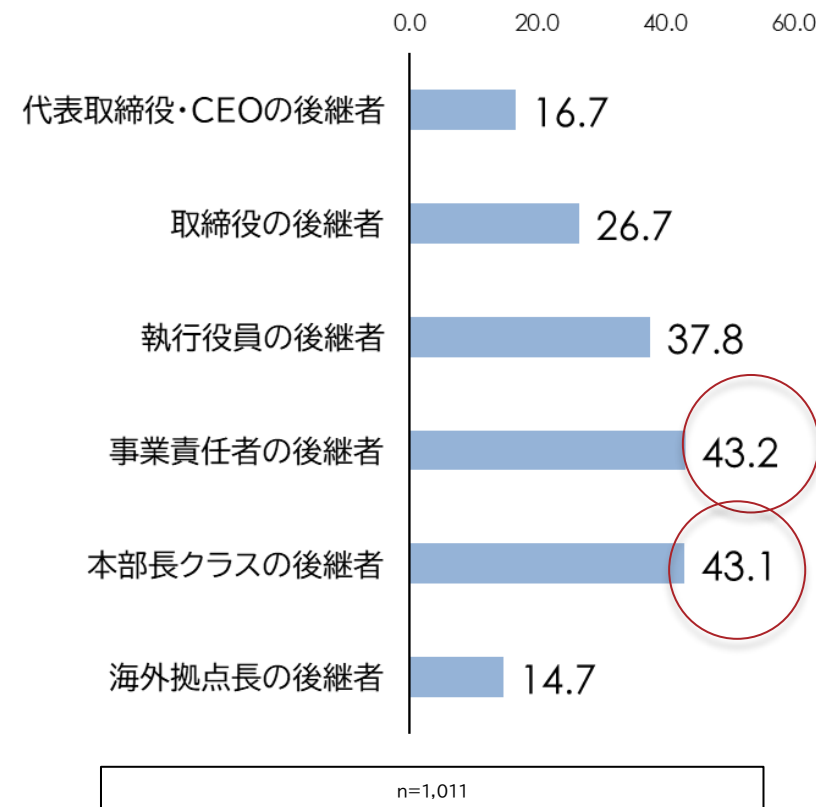
後継者育成(サクセッション・プラン)は体系化途上、育成目標は事業責任者・本部長クラス中心

後継者育成では「特に体系的な施策はない」が最も高く、取り組みはまだ体系化途上にある。取り組んでいる企業に限って見ると、育成目標は、事業責任者・本部長クラスが中心で、経営トップ層よりも事業を担う上位管理職層の育成に重心が置かれている。

後継者育成(サクセッション・プラン)の施策(複数回答,%)



育成目標にしているポスト(複数回答,%)



業種別 | 後継者育成(サクセッション・プラン)

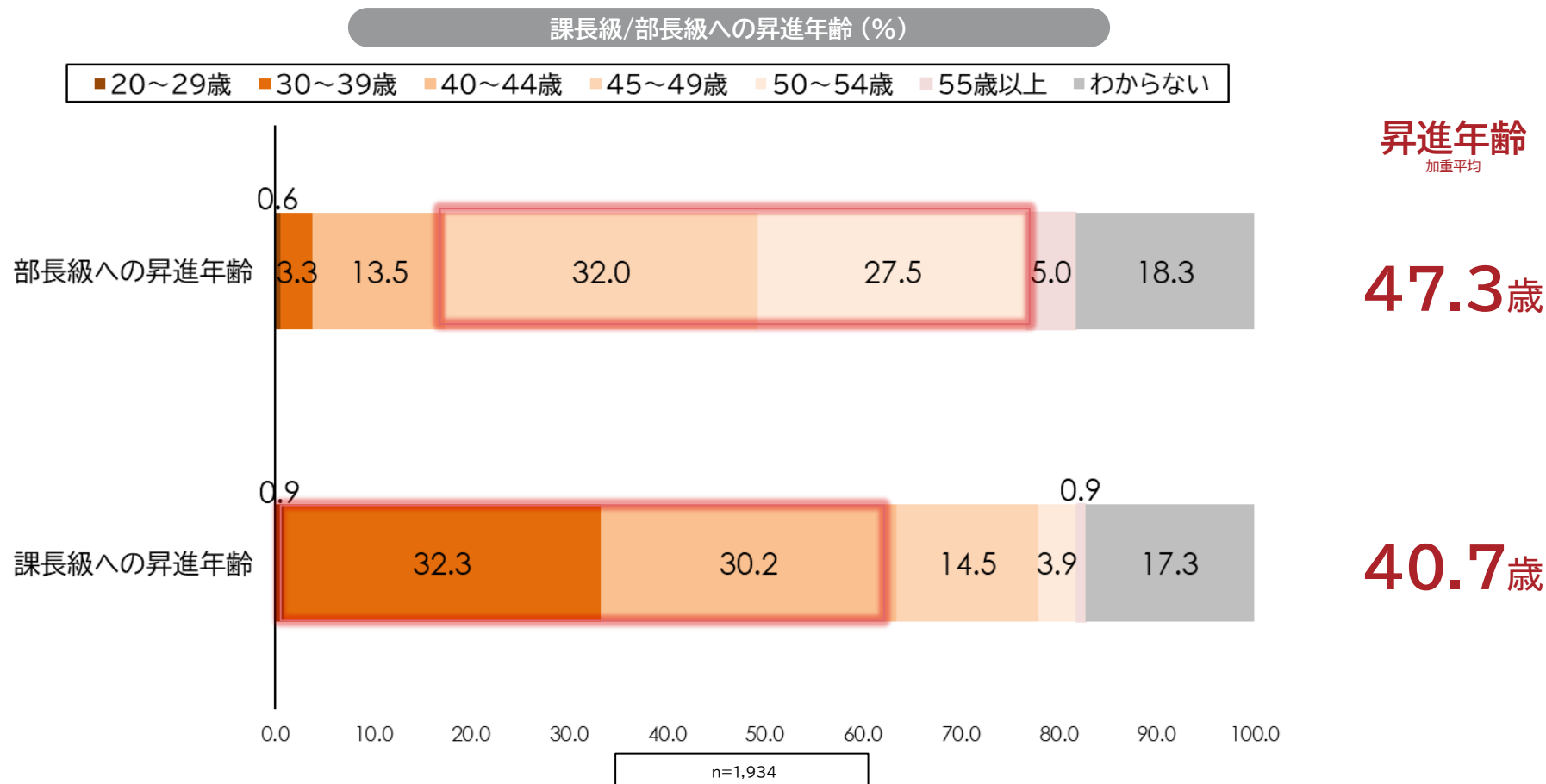
サクセッション・プランについては、**重厚長大・基幹製造業**の取り組みが突出。次点に**金融・不動産**が積極的に施策を実施している。**IT・デジタル**および**金融・不動産**では経営層によるメンタリングが進む。**インフラ・運輸**や**教育・医療・福祉**は、後継者育成全体が進んでいないが、幹部層直下での修行ポスト・抱持ちなどの取り組みは高い。

業種別 | 後継者育成(サクセッション・プラン)の施策 (複数回答,%)

	高い											低い	
	経営塾・次世代経営者育成プログラム	事業部長・拠点長経験の付与	新規プロジェクト・事業へのアサイン・出向	経営層によるメンタリング・スポンサー制度	海外赴任・海外事業経験	修羅場経験・業績不振組織の立て直し	社外のメンター制度・クロスマンタリング	外部ビジネススクール派遣	上位層の会議オブザーバー参加／シャドーボード	幹部層直下での修行ポスト・抱持ち	リバーズ・メンタリング(若手社員が上位者のメンター役を務める)	特に体系的な施策はない	その他
その他サービス、その他を除く n=1,726													
重厚長大・基幹製造業	27.4	13.9	15.6	13.2	24.0	12.8	8.7	12.2	8.3	4.5	3.8	36.8	11.5
中堅製造業	11.2	10.8	11.6	7.2	7.2	5.6	6.0	4.0	5.2	3.6	1.2	58.0	5.6
インフラ・運輸	10.6	7.3	7.0	5.5	4.3	7.3	5.2	6.1	4.3	5.5	3.0	53.5	14.0
IT・デジタル	15.9	10.3	11.0	13.1	5.5	6.2	10.3	6.2	7.6	2.1	3.4	50.3	11.0
金融・不動産	18.1	15.6	11.0	13.1	10.6	8.5	14.2	9.9	8.2	3.9	5.0	40.8	7.8
小売・宿泊・飲食など消費者サービス	16.3	10.8	12.0	9.6	7.2	6.0	5.2	8.0	7.2	2.8	2.8	47.4	11.2
教育・医療・福祉	11.0	8.8	9.4	7.7	5.0	8.8	6.6	6.1	8.3	5.5	5.0	55.2	11.0

課長級は40歳前後、部長級は50歳前後が昇進年齢の目安

課長級への昇進年齢は30代から40代前半、部長級への昇進年齢は40代後半から50代前半に集中している。平均では課長級が40.7歳、部長級が47.3歳であり、上位管理職への登用は40代以降が中心となっている。



※加重平均は「わからない」の回答者を除外した数値

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

— ①人事部の実態と課題 — — ②HRMの最新トレンド — — ③その他のトピック —

経営・人事課題

AI普及とその影響

働き方改革

人事部の役割

賃上げトレンド

HRBP・人的資本開示

戦略人事の実現のために

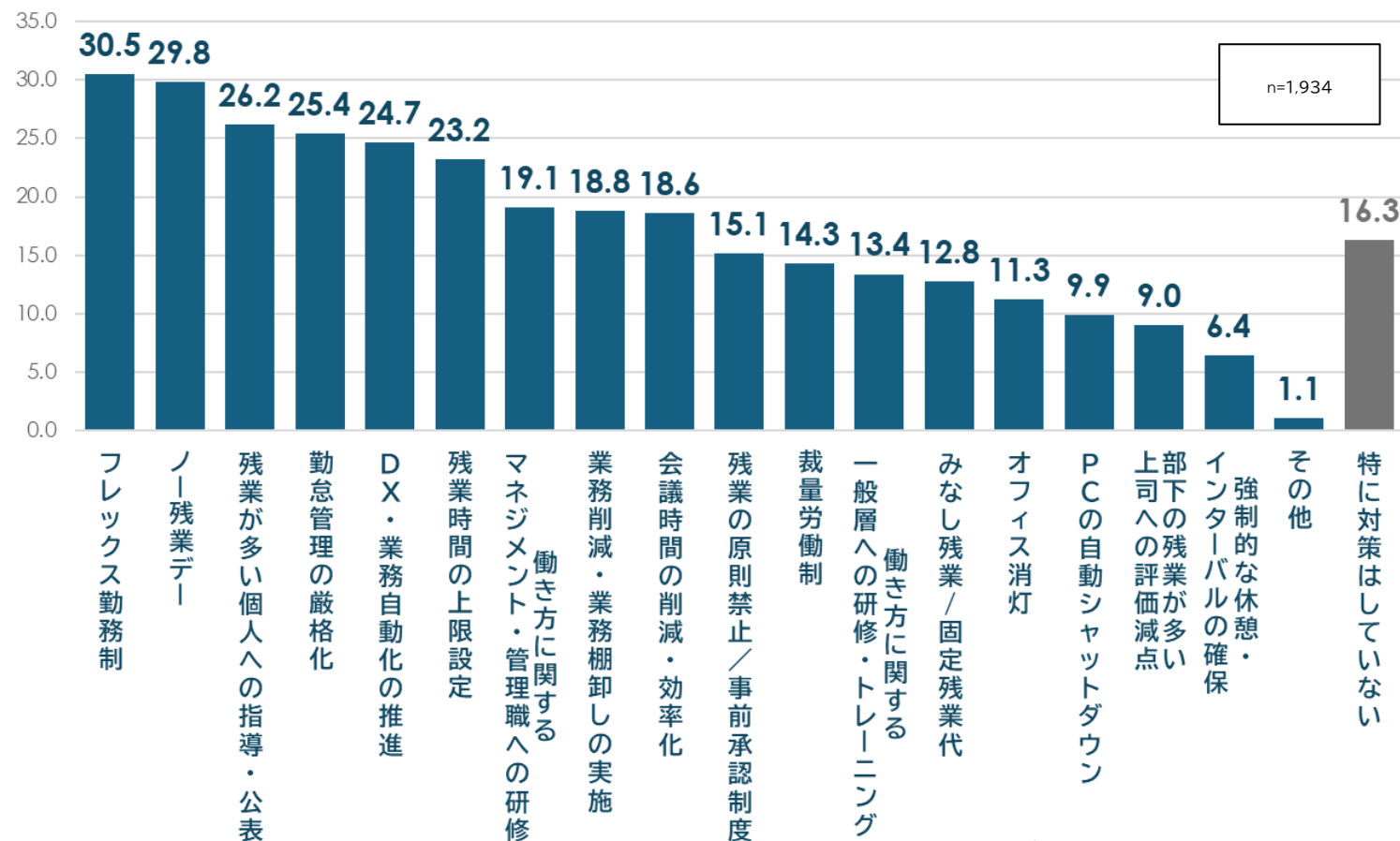
採用・育成トレンド

業界別の特徴まとめ

働き方改革関連の実施施策

働き方改革関連の実施施策を見た。1位に「フレックス勤務制」、2位「ノー残業デー」、3位「残業が多い個人への指導・公表」が続く。「特に対策はしていない」企業は16.3%であり、多くの企業が何かしらの施策を実施している。

働き方改革関連の実施施策（複数回答,%）



経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

業種別 | 働き方改革関連の実施施策

「重厚長大・基幹製造業」は多くの施策を全面展開、「みなし残業・固定残業代」は最少。「IT・デジタル」は「PCシャットダウン」「オフィス消灯」「残業の原則禁止・事前承認」など強制型の施策が多い。「金融・不動産」は「マネジメント層への研修」「上司への評価減点」など管理職起点のトップダウン型が目立つ。「インフラ・運輸」「教育・医療・福祉」は、施策全体が進んでおらず相対的な遅れが目立つ。

業種別 | 働き方改革関連の実施施策（複数回答,%）

高い

低い

その他サービス、その他を除く
n=1,726

	PCの自動シャットダウン	オフィス消灯	残業の原則禁止、もしくは事前の承認が必要	ノー残業デー	残業時間の上限設定	勤怠管理の厳格化	強制的な休日の確保・インターバルの確保	残業が多い個人への指導・公表	上司への評価減点が多い	働き方に関するマネジメント・管理職への研修	働き方に関する一般層への研修	フレックス勤務制	裁量労働制	みなし残業・固定残業代	業務削減・業務棚卸しの実施	会議時間の削減・効率化	DX・業務自動化の推進
重厚長大・基幹製造業	9.7	13.5	16.7	35.8	26.0	31.3	11.1	28.8	11.1	23.6	19.1	47.9	26.4	9.7	26.7	26.4	34.0
中堅製造業	6.8	8.8	14.8	34.4	26.4	22.0	5.6	26.4	8.8	17.2	12.8	27.6	10.0	10.0	16.0	16.8	17.2
インフラ・運輸	9.1	8.5	14.3	29.8	22.5	25.5	4.3	21.9	5.5	18.8	12.8	30.4	7.0	10.3	19.1	18.2	27.1
IT・デジタル	13.8	15.9	20.0	33.1	26.9	29.7	9.0	26.2	7.6	17.2	12.4	37.9	25.5	16.6	20.7	20.7	32.4
金融・不動産	14.2	12.1	14.5	36.5	24.1	27.3	5.0	23.8	12.8	22.3	12.1	31.9	18.4	13.5	21.3	20.9	24.8
小売・宿泊・飲食など消費者サービス	9.2	12.4	13.5	24.7	23.5	25.5	6.8	33.9	10.8	19.1	12.4	23.1	9.6	19.5	18.3	15.9	21.9
教育・医療・福祉	7.2	9.4	13.8	19.3	13.8	17.1	5.5	21.0	5.0	13.3	11.0	12.7	6.6	6.1	11.6	12.2	13.8

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

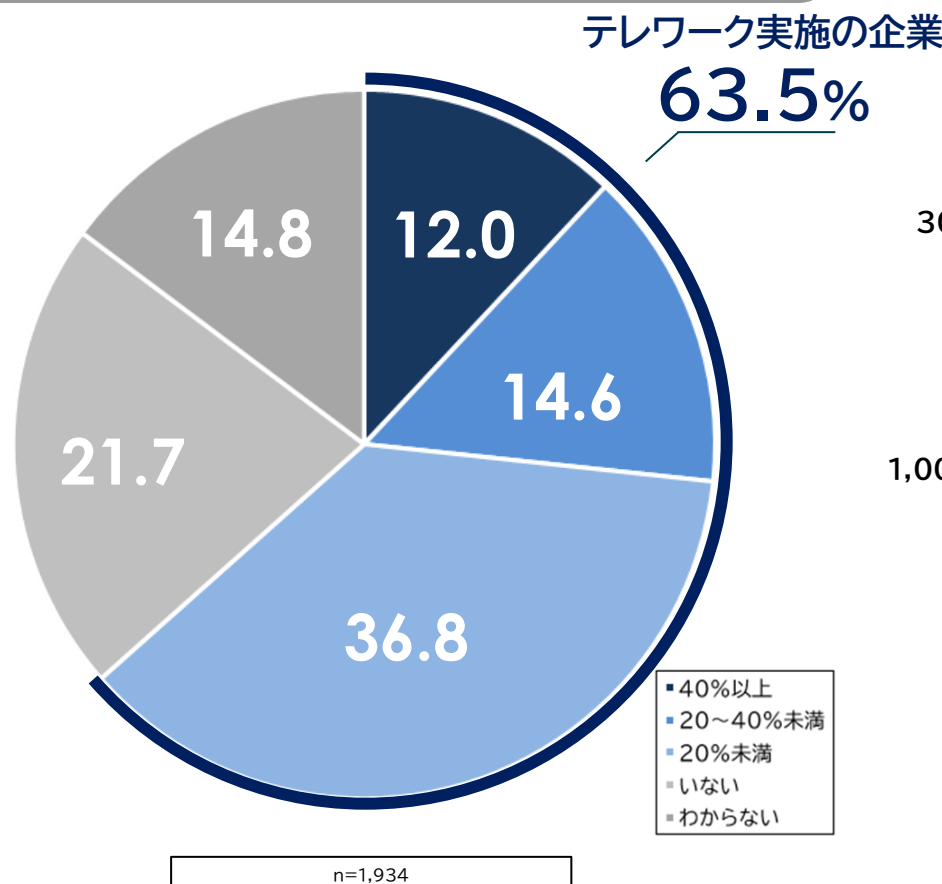
HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

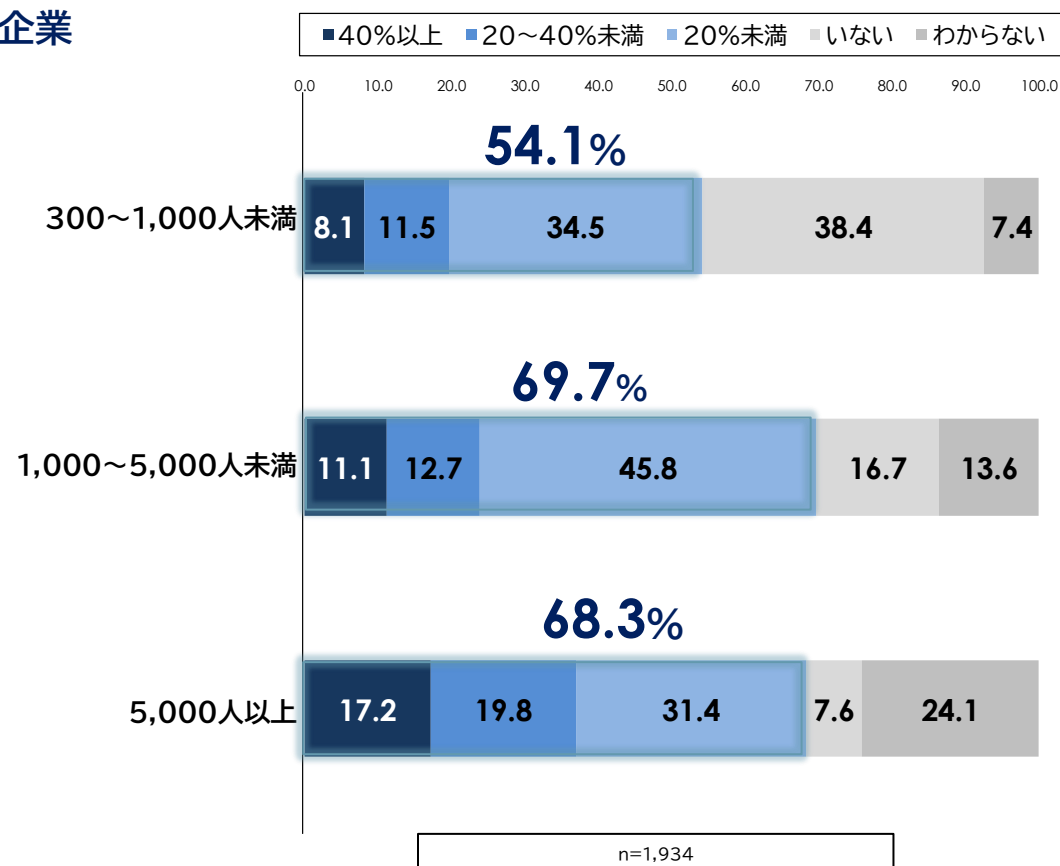
テレワークは6割超の企業で実施、規模が大きいほど浸透度が高い

テレワーク・在宅勤務を実施している企業は6割を超える。企業規模別に見ると、300～1,000人未満では54.1%にとどまる一方、1,000人以上では約7割に達しており、企業規模が大きいほどテレワークの浸透度が高い。

テレワーク・在宅勤務者の割合(%)



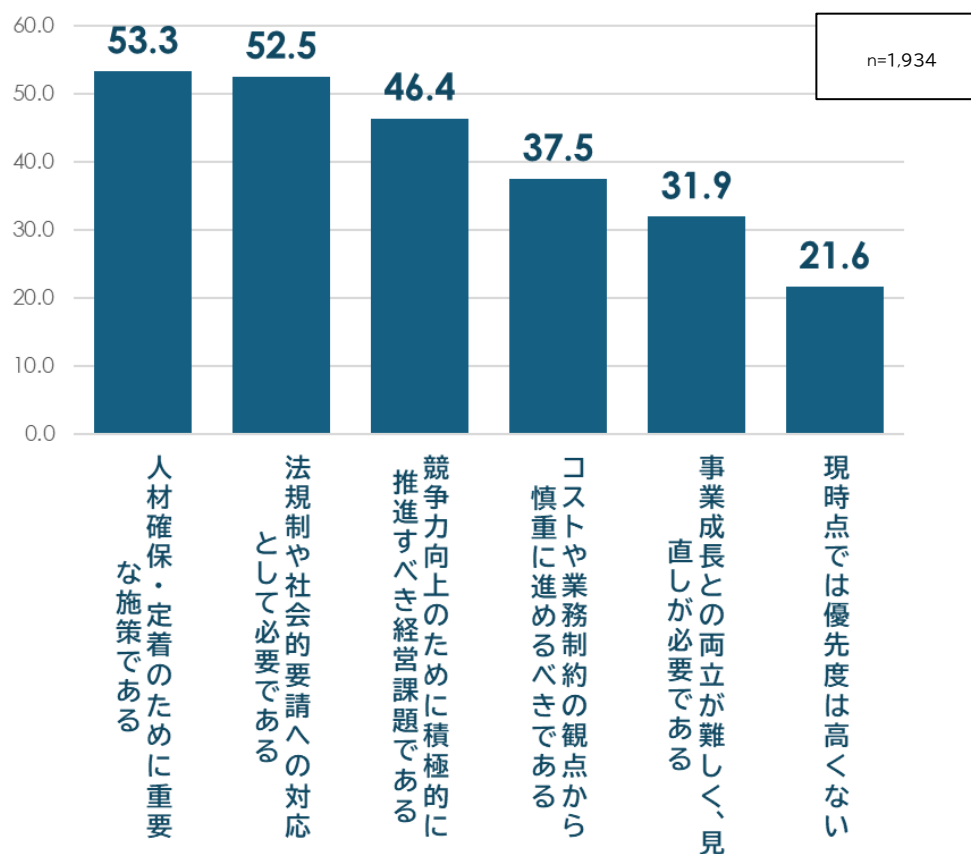
企業規模別 | テレワーク・在宅勤務者の割合(%)



働き方改革についての考え

働き方改革についての考えを聴取した。「人材確保・定着のために重要な施策である」「法規制や社会的要請への対応として必要である」がともに5割を超え、働き方の整備の必要性は浸透してきたことが確認された。

働き方改革についての考え方（複数回答,%）



経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

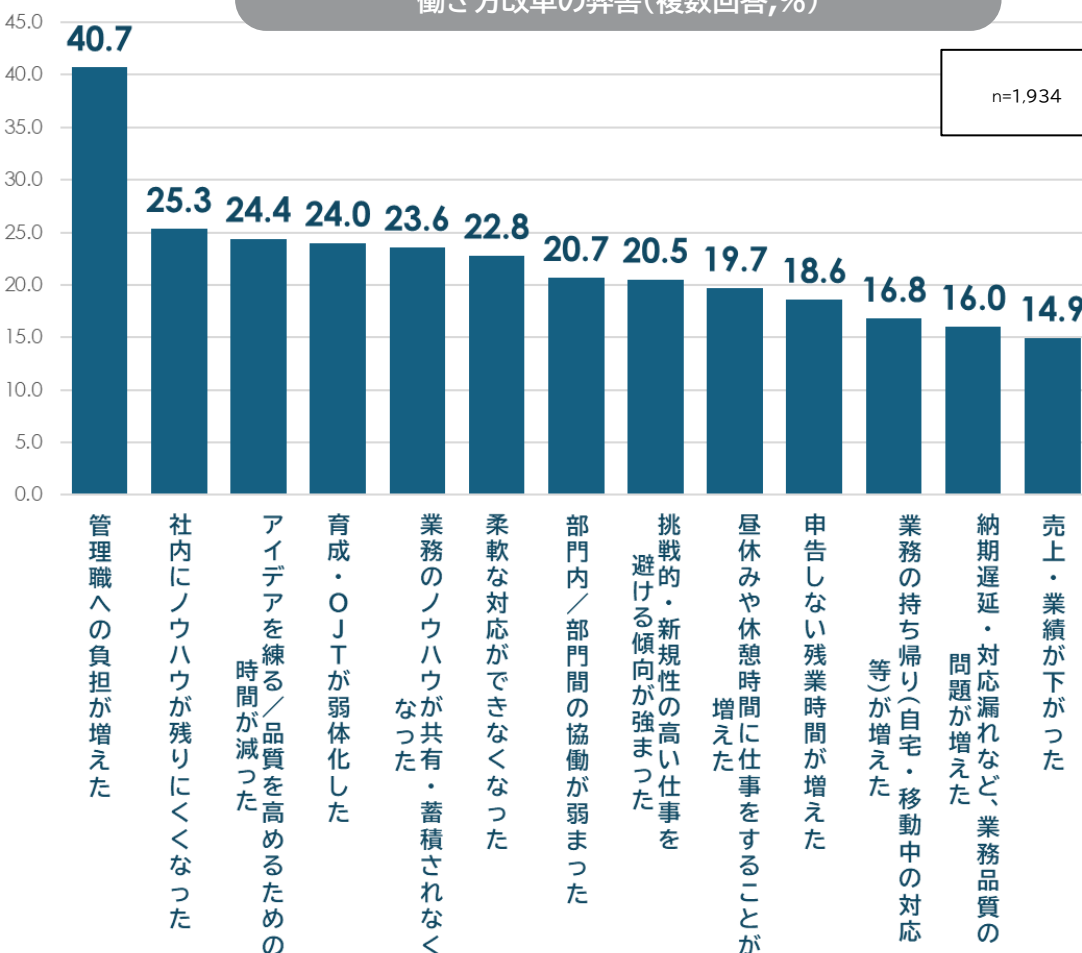
HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

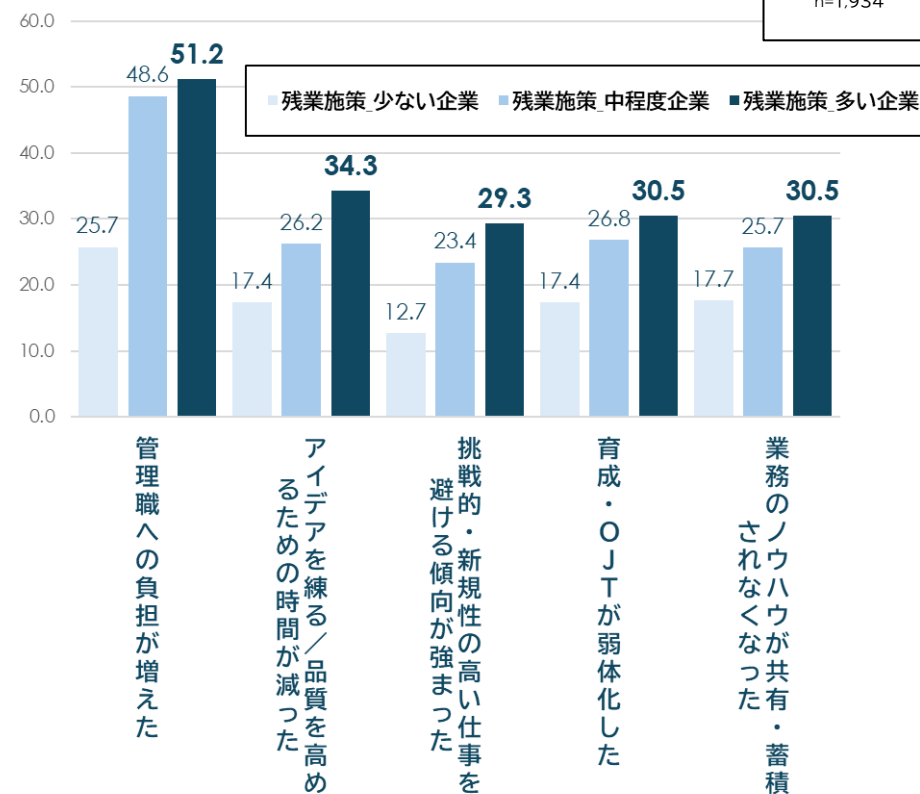
働き方改革関連施策の弊害

働き方改革関連施策の弊害としては、「管理職への負担が増えた」が4割を超え、圧倒的に高い。さらに、残業施策の数が多い企業ほど、「管理職への負担が増えた」「アイデアを練る／品質を高めるための時間が減った」の回答がさらに多くなる。

働き方改革の弊害(複数回答,%)



施策数別 | 働き方改革の弊害(複数回答,%)



経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

— ①人事部の実態と課題 — — ②HRMの最新トレンド — — ③その他のトピック —

経営・人事課題

AI普及とその影響

働き方改革

人事部の役割

賃上げトレンド

HRBP・人的資本開示

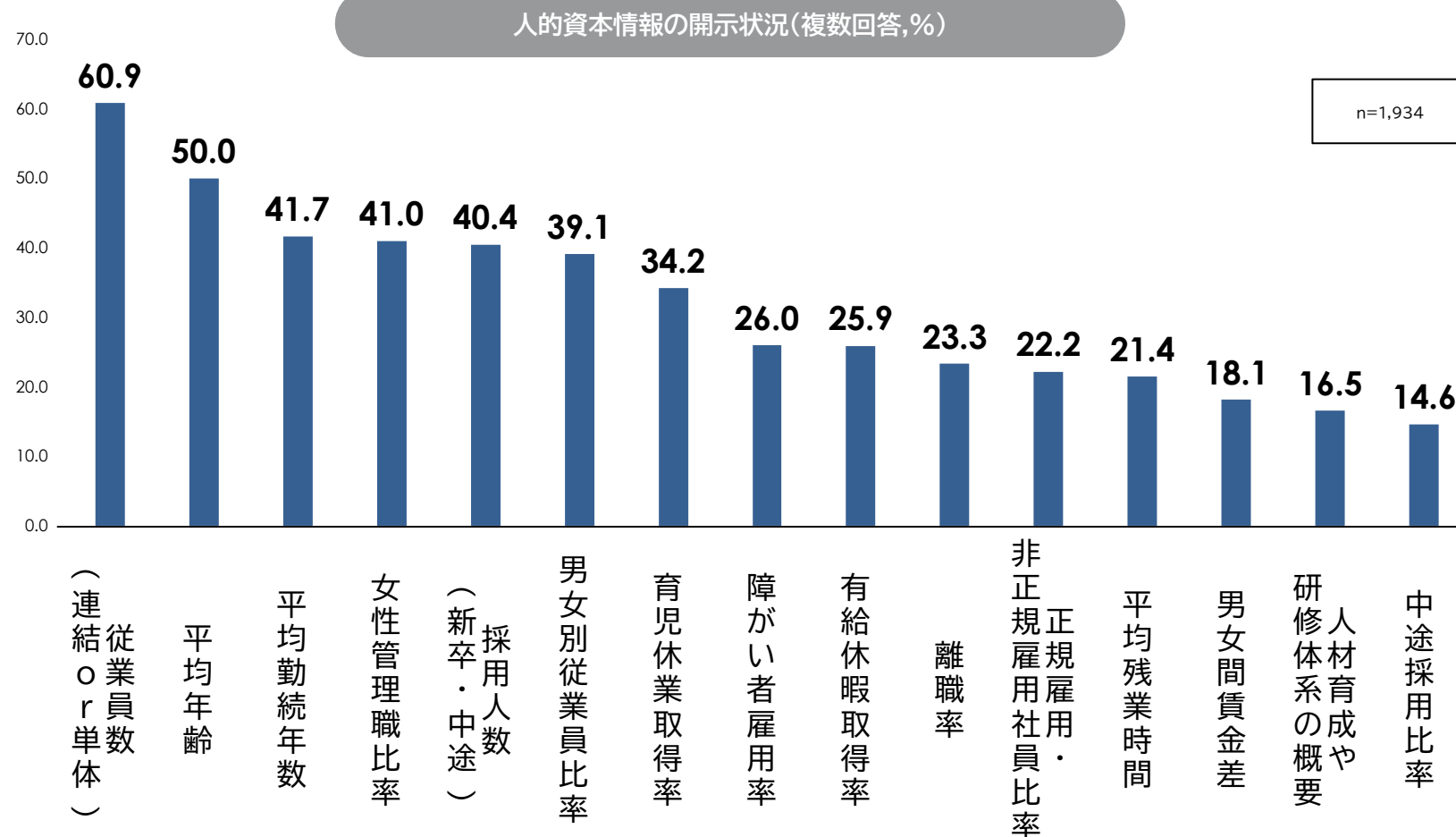
戦略人事の実現のために

採用・育成トレンド

業界別の特徴まとめ

人的資本開示は、従業員数・年齢・勤続年数など基本情報が中心

人的資本情報の開示は、「従業員数」「平均年齢」「勤続年数」など、企業が把握しやすい基本情報が中心である。「人材育成や研修体系の概要」(16.5%)は下位にとどまり、「エンゲージメント」「キャリア形成」はTop15の圏外。人材の成長や組織状態を示す開示は限定的である。



経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

業種別 | 人的資本開示

「重厚長大・基幹製造業」は開示が全般的に進んでいる。「インフラ・運輸」は「採用人数」、「IT・デジタル」は「有給休暇取得率」「平均残業時間」。「金融・不動産」は「人材育成や研修体系の概要」の開示に特徴。「教育・医療・福祉」は全体的に開示が進んでいない。

業種別 | 人的資本情報の開示状況(複数回答,%)

高い

低い

	(連結or単体) 従業員数	平均年齢	平均勤続年数	女性管理職比率	(新卒・中途) 採用人数	男女別従業員比率	育児休業取得率	障がい者雇用率	有給休暇取得率	離職率	正規雇用・非正規雇用 社員比率	平均残業時間	男女間賃金差	人材育成や研修体系 の概要	中途採用比率	従業員エンゲージ メントスコア	エンゲージメント向上 施策の説明	次世代リーダー育成 の仕組み	在宅勤務・テレワーク/フレック スタイム制度など柔軟な働き 方の有無	事故・労働災害の 発生件数・割合
重厚長大・基幹製造業	72.6	64.6	53.8	56.3	47.6	51.7	43.4	38.5	31.6	28.1	28.8	24.0	22.6	20.1	19.4	23.6	18.8	15.6	21.9	16.7
中堅製造業	62.4	50.0	44.4	40.0	34.8	36.8	33.6	20.0	27.2	19.2	18.8	23.2	21.6	14.8	14.4	12.8	13.6	10.8	8.4	8.8
インフラ・運輸	63.8	48.3	42.9	36.8	47.1	38.3	30.7	24.6	24.3	24.9	22.5	19.1	15.8	14.6	12.8	12.5	12.5	10.9	13.4	12.8
IT・デジタル	68.3	54.5	45.5	45.5	45.5	43.4	34.5	26.2	35.2	24.8	22.1	35.2	20.7	15.9	18.6	17.9	14.5	15.9	21.4	9.0
金融・不動産	59.6	51.8	38.3	45.7	41.1	37.6	34.4	26.6	20.9	22.3	22.0	19.1	19.9	23.8	16.0	17.7	16.7	16.7	11.3	11.7
小売・宿泊・飲食など 消費者サービス	55.8	47.8	41.0	38.2	40.2	39.0	35.1	25.9	28.3	22.3	22.3	20.7	19.5	14.7	13.5	11.6	13.5	12.0	8.8	8.8
教育・医療・福祉	41.4	34.8	28.7	24.9	19.9	27.1	26.5	17.7	16.6	16.6	17.1	7.2	10.5	13.3	5.5	3.9	7.2	12.2	3.9	7.2

その他サービス、その他を除く
n=1,726

※全体降順でTop20項目を抜粋

人的資本情報の開示は限定的で、人的資本レポートでの開示は低水準にとどまる

人的資本情報の開示は、企業ホームページでは従業員数・平均年齢・採用人数など基礎情報が中心であり、統合報告書・人的資本レポートでの開示率はさらに低い。特に人的資本レポートでは、上位項目でも3%未満にとどまり、人的資本情報を体系的に発信する企業はまだ少ない。

人的資本情報の開示媒体（％）

企業ホームページ	
従業員数	40.7
平均年齢	25.0
採用人数	22.8
男女別従業員比率	18.9
平均勤続年数	18.3
女性管理職比率	18.1
育児休業取得率	14.0
有給休暇取得率	11.9
障がい者雇用率	11.3
正規雇用・非正規雇用社員比率	10.3

n=1,934

統合報告書	
平均勤続年数	8.9
女性管理職比率	8.7
平均年齢	8.5
育児休業取得率	8.3
男女別従業員比率	7.3
従業員数	7.1
採用人数	6.7
障がい者雇用率	6.3
離職率	6.1
有給休暇取得率	5.8

n=1,934

人的資本レポート	
採用人数	2.8
女性管理職比率	2.8
平均残業時間	2.7
離職率	2.6
平均勤続年数	2.5
有給休暇取得率	2.5
育児休業取得率	2.4
平均年齢	2.3
障がい者雇用率	2.2
男女別従業員比率	2.1

n=1,934

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

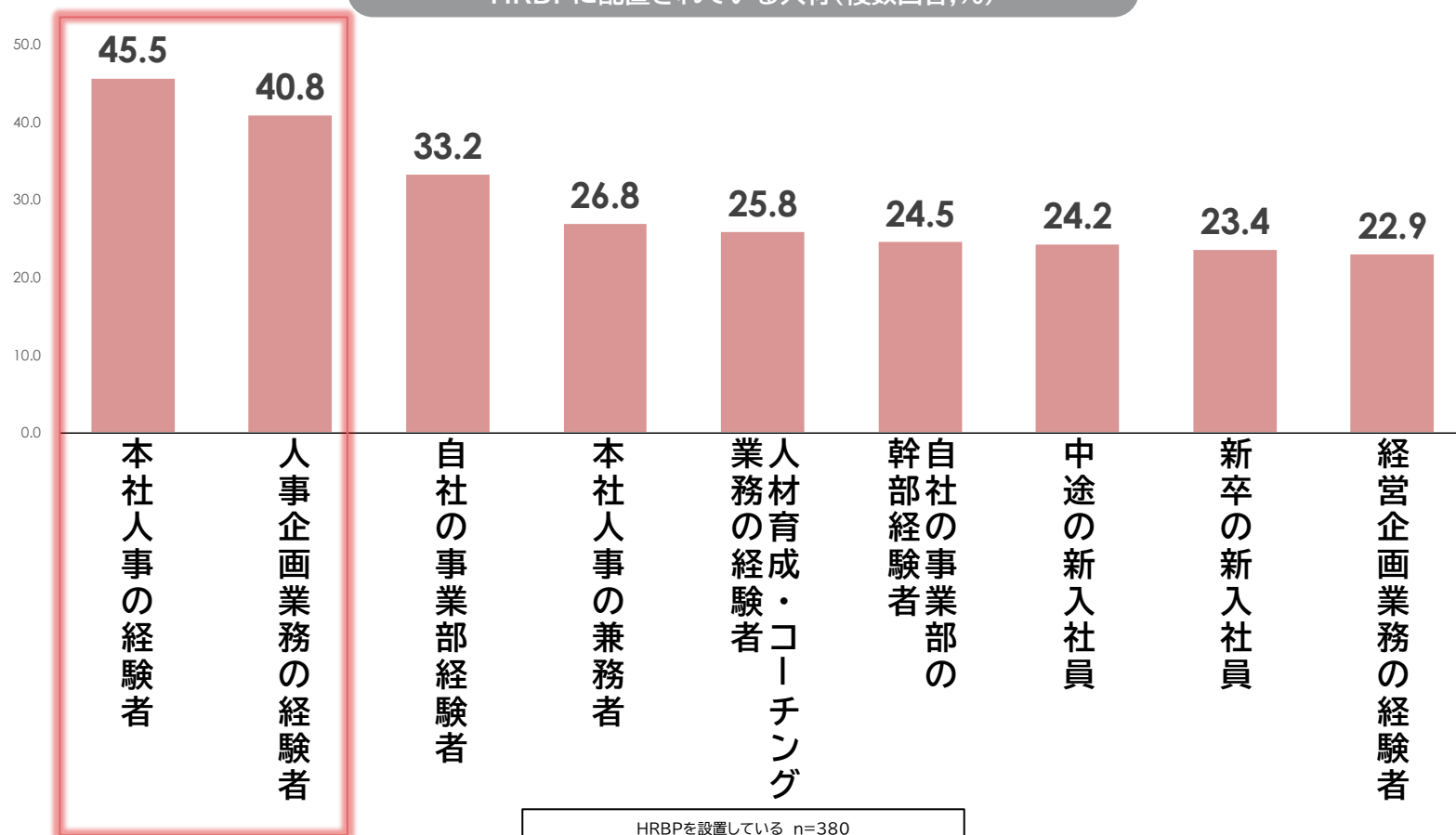
HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

HRBP・事業部人事の人材は、本社人事・人事企画など人事経験者が中心

HRBP・事業部人事に配置されている人材についてみると、本社人事や人事企画業務の経験者が中心であり、人事領域の知見を持つ人材が多い。一方、事業部経験者や経営企画経験者の配置は相対的に少なく、事業戦略と人事をつなぐ役割としては、事業理解・経営視点の補完が課題となる。

HRBPに配置されている人材(複数回答,%)



経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

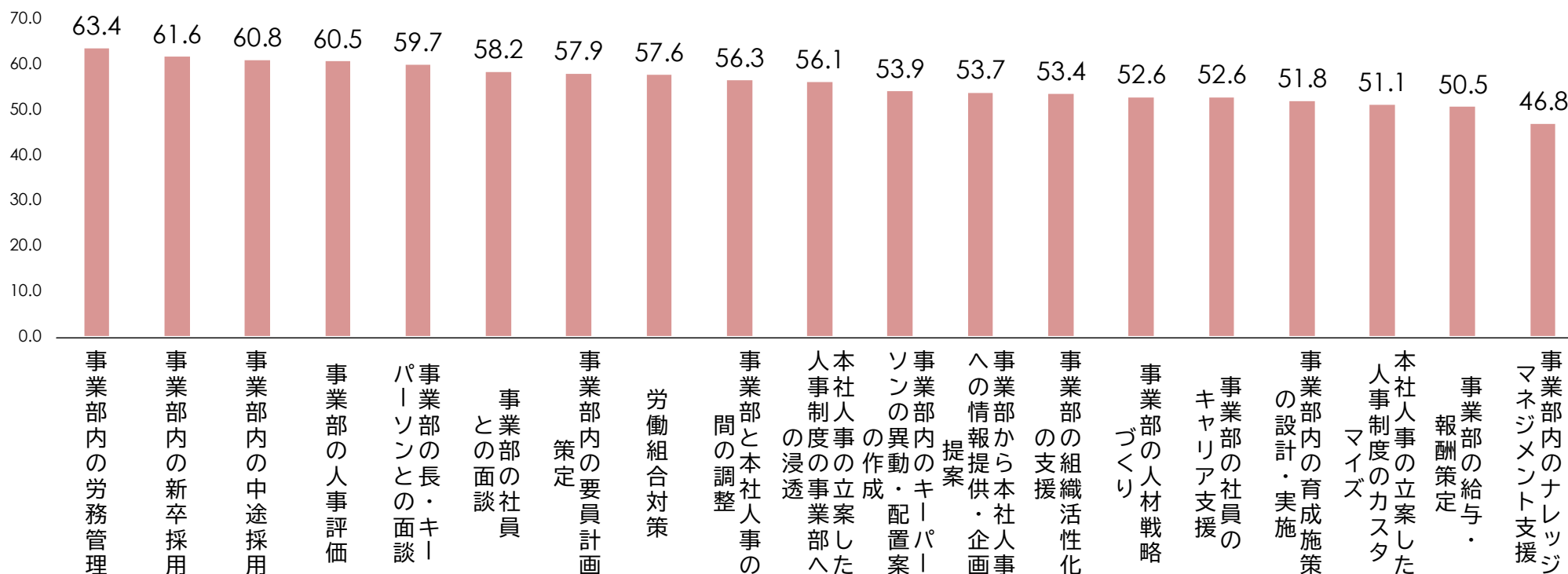
HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

HRBP・事業部人事は、戦略支援よりも事業部内の人事実務・調整業務を中心に担う

HRBP・事業部人事の実施業務を見ると、労務管理・採用・人事評価・面談といった「事業部内の人事実務」が上位に並ぶ一方、人材戦略づくりや本社人事への企画提案など「戦略支援」業務も5割超で実施されている。実施率の差は限定的で、HRBPは実務と戦略支援の双方を幅広く担っているのが実態である。

HRBPが実施している業務(実施している・計,%)



HRBPを設置している n=380

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

— ①人事部の実態と課題 — — ②HRMの最新トレンド — — ③その他のトピック —

経営・人事課題

AI普及とその影響

働き方改革

人事部の役割

賃上げトレンド

HRBP・人的資本開示

戦略人事の実現のために

採用・育成トレンド

業界別の特徴まとめ

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

業種別 | 従業員人数と年齢

従業員の年齢や人数を聞き、業種別にまとめた。平均年齢はIT・デジタルが最も低く、インフラ・運輸が最も高い。
従業員数は重厚長大・基幹製造業が圧倒的に多い。

業種別 | 平均年齢(歳)

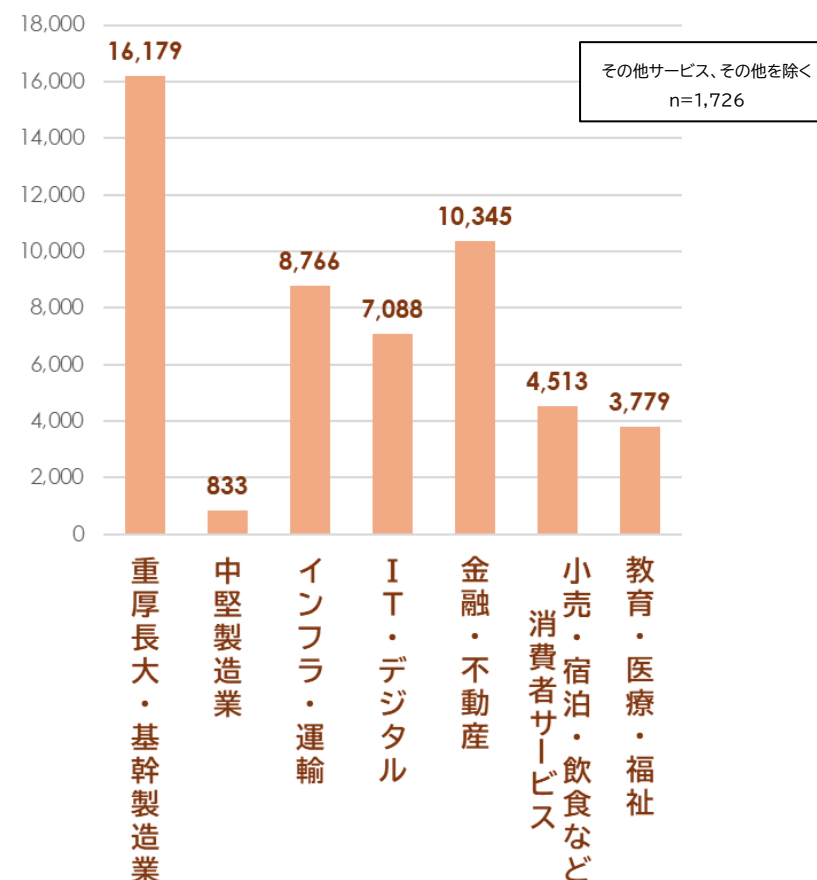
	全従業員	管理職	経営層 (役員以上)
全体平均	42.6	49.6	57.4
重厚長大・基幹製造業	42.7	49.1	58.5
中堅製造業	42.4	49.9	58.0
インフラ・運輸	43.3	50.5	58.1
IT・デジタル	40.9	47.5	56.5
金融・不動産	42.6	49.2	57.3
小売・宿泊・飲食など 消費者サービス	42.2	49.0	56.8
教育・医療・福祉	43.1	51.4	57.2

その他サービス、その他を除く
n=1,726

高い

低い

業種別 | 従業員人数(平均,人)



経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

業種別の特徴まとめ 経営課題・人事部の実態①

業種	経営課題・人事課題	人事の関与	人事部・人事管理上の課題
重厚長大・ 基幹製造業 	・人材確保が最上位、次点にDX・AI活用 ・人材育成・原材料コスト、組織風土改革も上位 ・人事課題は女性活躍が最上位、エンゲージメント・シニア活用が続く	・採用、人事考課で関与が突出 ・人事戦略、人事ポリシー策定にも一定関与	・業務量過多が最上位 ・「攻め」より「守り」、縦割り意識が強い
中堅製造業 	・人材確保が最上位、人材育成が次点 ・原材料コスト、人材高齢化も上位 ・人事課題は最適配置、エンゲージメント、定着が上位	・採用・評価中心で戦略領域への関与は弱い	・専門性不足・企画構想力不足が上位 ・事業部とのコミュニケーション不足も課題
インフラ・運輸 	・人材確保が最上位、人材育成が次点 ・人材高齢化も課題 ・人事課題は定着・離職防止が最上位、長時間労働の是正が他業種より高い	・採用、要員計画、配置に強く関与 ・一方で、経営戦略・組織戦略策定への関与は限定的	・業務量過多が最上位 ・専門性・企画構想力不足、「守り」志向

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業種別の特徴
まとめ

業種別の特徴まとめ 経営課題・人事部の実態②

業種	経営課題・人事課題	人事の関与	人事部・人事管理上の課題
IT・デジタル 	・人材確保が最上位、新規事業創出が次点 ・DX・AI活用、情報セキュリティも上位	・全体的に事業側が主導し、人事関与は薄い ・経営・事業戦略策定への参画も極めて限定的	・専門性不足が最上位 ・業務量過多・企画構想力不足も上位
金融・不動産 	・人材確保が最上位、人材育成が次点 ・DX・AI活用、ガバナンスも上位 ・特徴的な人事課題は、女性活躍	・中央人事の権限が強い ・評価・異動・要員計画に加え、人事戦略・人事ポリシー策定への関与も高い	・業務量過多が最上位 ・専門性不足・「守り」・縦割り課題も高い
小売・宿泊・飲食 消費者サービス 	・人材確保が最上位、人材育成が次点 ・特徴的な人事課題は、定着・離職防止・シニア活用	・採用・配置に追われ戦略関与は弱い	・専門性不足が最上位 ・業務量過多・「守り」・ビジョン欠如が並ぶ
教育・医療・ 福祉 	・人材確保が最上位、人材育成が次点 ・特徴的な人事課題は要員・総人件費の適正化	・評価への関与が薄い ・人事の戦略関与は相対的に強いが、事業側の人事関与の弱さの反映か	・専門性不足が最上位 ・企画構想力の低さも課題が強い

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

業種別の特徴まとめ 採用・育成・その他トレンド①

業種	人員増減・採用の方向性	育成の方向性	その他・働き方改革・賃上げなど
重厚長大・ 基幹製造業 	・新卒採用は抑制的 ・非正規雇用の減少見込みが突出 ・採用プロセスに割ける工数の不足が課題	・全般的な育成施策への注力が進む ・サクセッションプランの取り組みが突出	・賃上げ実施は約7割 ・働き方施策・人的資本開示が他業種より進む ・AI活用は、情報の漏洩リスクや、既存システムとの連携困難が高い。
中堅製造業 	・人材確保が前提で削減は抑えめ ・高卒・専門卒の新卒、中途のポテンシャル採用に注力	・基礎的研修が中心 ・一般層向け育成は全体的に低調	・賃上げ実施は約7割と高め ・AI活用は、社内ルールの未整備が課題
インフラ・運輸 	・削減は抑えめ、要員維持ないし増員が前提 ・高卒・専門卒の新卒、中途のポテンシャル採用に注力	・基礎マネジメントの研修が中心 ・後継者育成は体系化されていない傾向	・賃上げ実施は低め ・働き方関連施策の整備に遅れ

経営・人事課題

人事部の役割

戦略人事の
実現のために

AI普及と
その影響

賃上げトレンド

採用・育成
トレンド

働き方改革

HRBP・
人的資本開示

業界別の特徴
まとめ

業種別の特徴まとめ 採用・育成・その他トレンド②

業種	人員増減・採用の方向性	育成の方向性	その他・働き方改革・賃上げなど
IT・デジタル 	- デジタル・IT系専門職増員の比率が突出 - 採用コストの高さが課題 - インターンシップに力を入れる	- 育成はAI特化＋キャリア関連施策の比重が高い - 上司コミュニケーション重視	- PCシャットダウン・残業上限など強制的な働き方施策が多い - 賃上げ実施は低め - 有給取得率・平均残業時間の開示が進み、働きやすさをアピールしている
金融・不動産 	- 全体に人員削減の方向性、特に一般事務の削減が突出 - 採用は全体に抑制的	- AI＋次世代リーダー育成にも比重 - 経営層メンタリングが進む	- 上司評価・ノー残業デー等、上司を通じたトップダウン型施策が目立つ - 人的資本開示で、人材育成・次世代リーダー育成の開示が進む
小売・宿泊・飲食 消費者サービス 	- 営業・販売系増員の比重が高く、現場の人員確保を優先 - 配属後早期離職と母集団形成に課題。	現場人材を回す運用寄りの育成	AI活用では社内ルール未整備・リテラシー不足が課題
教育・医療・ 福祉 	- 全体的に採用課題が高い - 障害者・外国人・シニア採用に注力	- 育成全体に注力度が低め - 一般層向けにリーダーシップを注力	- 賃上げ実施率は他業種より低い - 働き方施策・人的資本開示も進まず



PERSOL

パーソル 総合研究所

Appendix

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

Appendix

回答者属性

性年代別(%)

	n数	男性					女性				
		20代	30代	40代	50代	60代	20代	30代	40代	50代	60代
人事部	1086	0.1	3.4	18.2	48.3	14.5	0.3	2.7	5.3	5.7	1.4
経営・経営企画	488	0.2	3.9	17.4	54.7	16.6	0.2	1.0	1.6	2.7	1.6
経営層	426	0.0	0.5	8.7	38.7	49.1	0.0	0.9	0.7	1.2	0.2

雇用形態・職位別(%)

	n数	正社員					会社経営・ 会社役員
		係長相当	課長相当	部長相当	執行役員・本部長・ 事業部長相当	その他管理職・ 部下なし管理職	
人事部	1086	31.5	38.5	26.6	2.3	1.1	-
経営・経営企画	488	12.1	34.8	41.0	10.2	1.8	-
経営層	426	-	-	-	-	-	100.0

業種別(%)

	n数	建設業	製造業	電気・ガス・熱 供給・水道業	情報 通信業	運輸業、 郵便業	卸売業、 小売業	金融業、 保険業	不動産業、 物品賃貸業	宿泊業、飲食 サービス業	生活関連サー ビス業、娯楽業	教育、学習 支援業	医療、 福祉	サービス業 (その他)	その他 (上記以外)
人事部	1086	6.5	28.8	2.6	7.1	9.6	6.8	10.2	3.1	1.6	1.5	3.6	6.8	9.4	2.4
経営・経営企画	488	4.5	27.7	2.9	8.2	8.2	11.7	16.0	2.3	1.2	1.6	1.8	7.2	4.9	1.8
経営層	426	5.9	27.0	2.1	7.3	5.9	12.4	8.9	4.5	3.3	2.3	2.1	4.7	10.8	2.8

従業員規模別(%)

	n数	300人～500 人未満	500人～1,000 人未満	1,000人～2,000 人未満	2,000人～5,000 人未満	5,000人～1万人 未満	1万人～3万人 未満	3万人以上
人事部	1086	16.3	17.7	14.7	16.0	11.3	11.7	12.2
経営・経営企画	488	12.3	17.4	12.3	16.2	10.2	15.2	16.4
経営層	426	24.9	27.2	18.5	10.1	7.7	4.7	6.8