

コンサルティングレポート

企業人事部門のトピックスに関するアンケート調査 「新型コロナウイルス・人事部門改革・70歳雇用」への対応状況

組織人事ビジネスユニット シニアマネージャー 三島 寛之
 コンサルタント 加藤 瑛里子
 アソシエイト 小寺 宏樹

【要旨】

- 企業の人事部門では、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、「Web会議システム等のオンライン会議の導入(94.2%)」や「オンライン採用・オンライン研修の導入(87.0%)」「テレワーク環境の整備(79.9%)」等の非対面化を重視した施策の実施割合が高い。一方、さまざまな変革を伴う「業務のデジタルトランスフォーメーション(DX)の実施」は、検討したいと考えている割合(51.2%)にくらべ、実際に実施している割合(23.9%)が少ない。
- 人事部門自身の改革においても、普遍的な課題である「人事戦略立案の強化(52.9%)」に続き、「労務管理や人事オペレーションの効率性向上・省力化(51.9%)」や「人事業務のデジタル化(38.9%)」等、DXに関連する事項の優先順位を高くとらえている企業が多い。一方で、人材価値の可視化・データ化を進めることにつながる「人的資本の情報開示ガイドライン(ISO30414)」への対応を具体的に進めている企業はまだ限られている(12.6%)。
- 65歳定年の実施割合が、2019年度調査の7.7%から13.7%に増加。70歳までの就業機会確保措置に向けた取り組みについては、「実施せず」とする企業(50.5%)と「自社での70歳までの雇用継続制度の導入」を検討・実施する企業(41.0%。2019年度の11.2%から大幅増)と大きく二分されている状況である。

1. はじめに

新型コロナウイルスの感染拡大やテクノロジーの進展、労働力人口の減少等、経営環境が大きく変化する中、人事部門では「ヒト」の側面から企業変革をリードすることが求められている。

当社では、三菱UFJ信託銀行(以下、「MUTB」という)と協働し、各社の人事部門で近年課題となっている「With & After コロナの対応」「人事部門改革の状況」「70歳までの就業機会の確保措置に向けた取り組み」の3つのテーマについてアンケート調査を実施した。

項目	内容
調査内容 (概要)	<ul style="list-style-type: none"> ・With & After コロナの対応 ・人事部門改革の状況 ・70歳までの就業機会確保措置に向けた取り組み
実施時期	2021年10月28日～12月7日
回答企業	MUTB企業年金取引先 293社
実施方法	Webアンケートへの回答
回答企業属性	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業 171社(58.4%)、非製造業 122社(41.6%) ・従業員数 3,001人以上 48社(16.4%)、1,001人以上 3,000人以下 71社(24.2%)、1,000人以下 174社(59.4%)

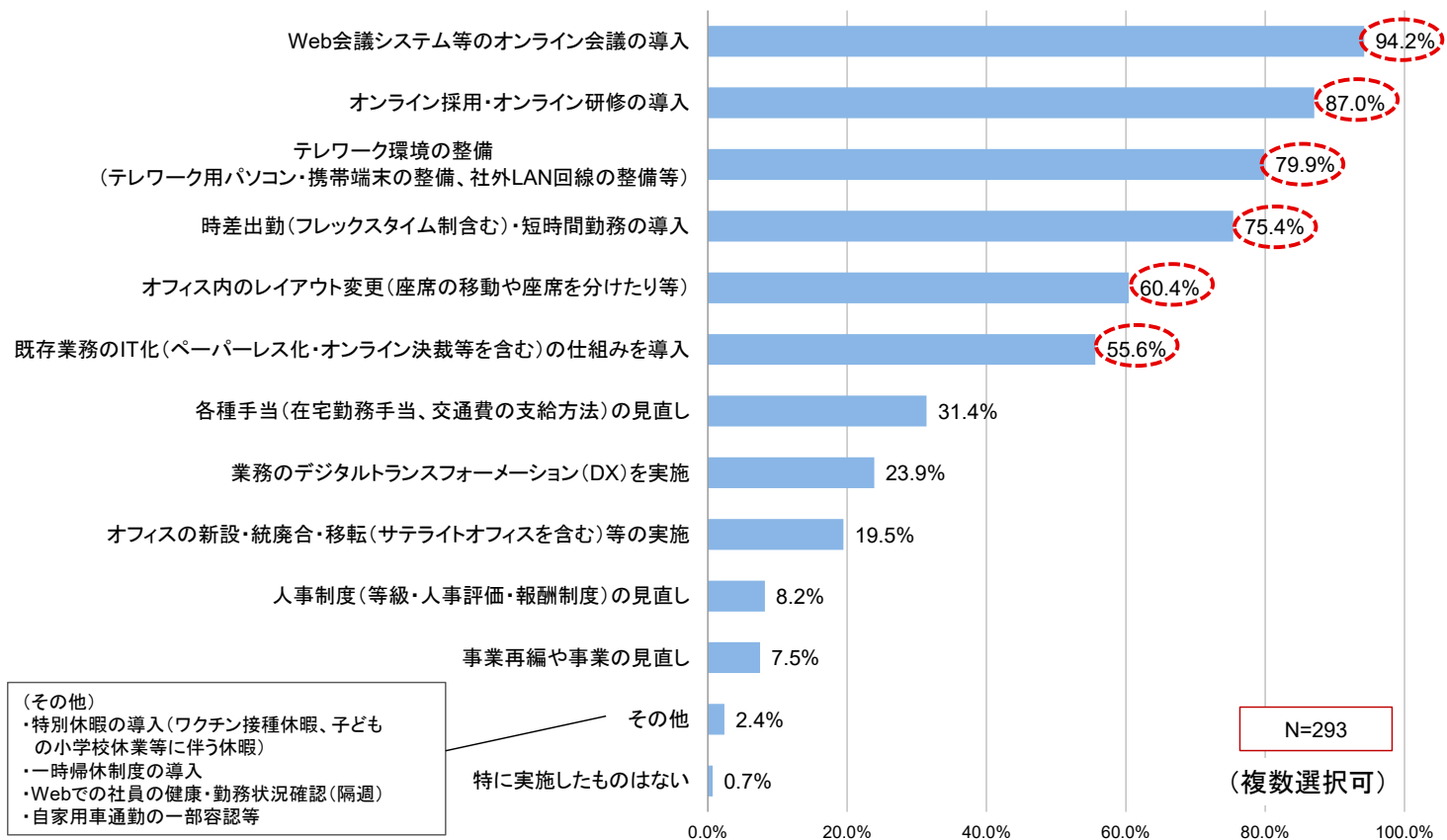
2. 主な調査結果

(1) With & After コロナの対応

① 新型コロナウイルス発生に伴い実施した施策

新型コロナウイルス発生に伴い「Web 会議システム等のオンライン会議の導入」を実施した割合が 94.2%と最も高く、「オンライン採用・オンライン研修の導入」「テレワーク環境の整備」が続き、非対面化を重視した施策の実施割合が高かった。「時差出勤・短時間勤務の導入」「オフィス内のレイアウト変更」「既存業務の IT 化」を実施した割合も半数以上を占めた。【図表 1】

【図表 1】新型コロナウイルス発生に伴い実施した施策

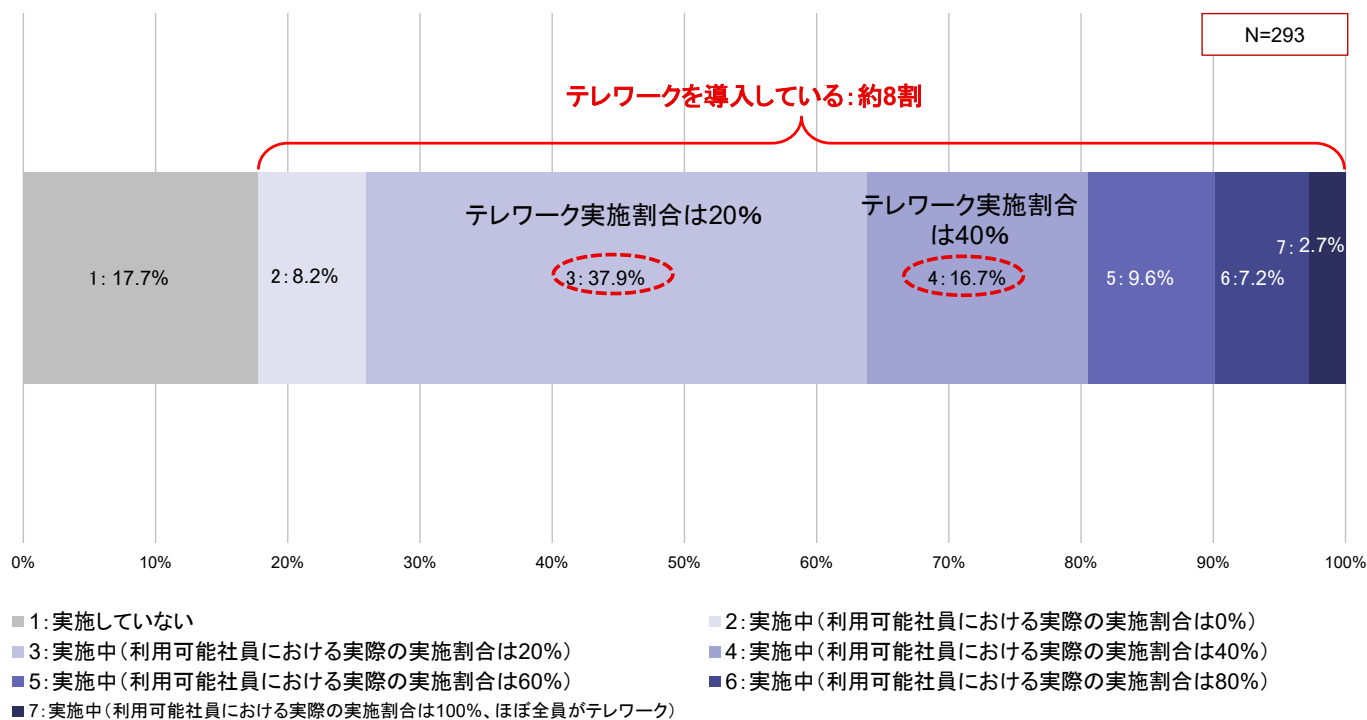


(出所) 当社および MUTB 作成

② 現在のテレワークの実施状況

テレワークを導入している企業は全体の約 8 割を占めるが、「利用可能社員における実際の実施割合は 20%」と回答する割合が 37.9%と最も高かった。テレワークの実際の実施割合は 20%および 40%と回答する企業で全体の半数以上を占めた。【図表 2】

【図表 2】現在のテレワークの実施状況

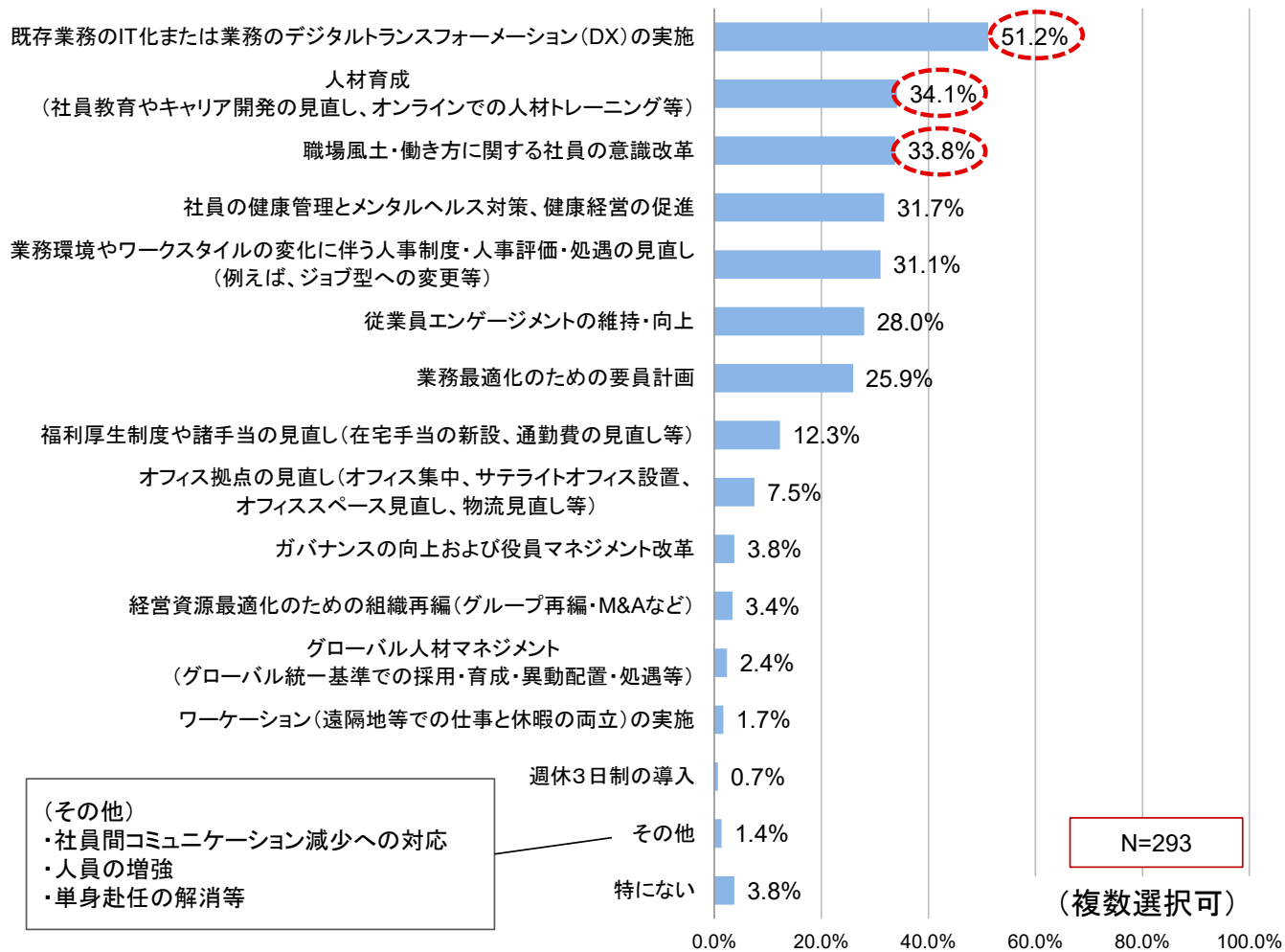


(出所) 当社および MUTB 作成

③ With コロナ環境下で検討したい人事施策

With コロナの環境下で検討したい人事施策を尋ねると、「既存業務のIT化または業務のDXの実施」と回答する割合が51.2%と最も高く、「人材育成」「職場風土・働き方に関する社員の意識改革」が続く。【図表3】

【図表3】With コロナ環境下で検討したい人事施策

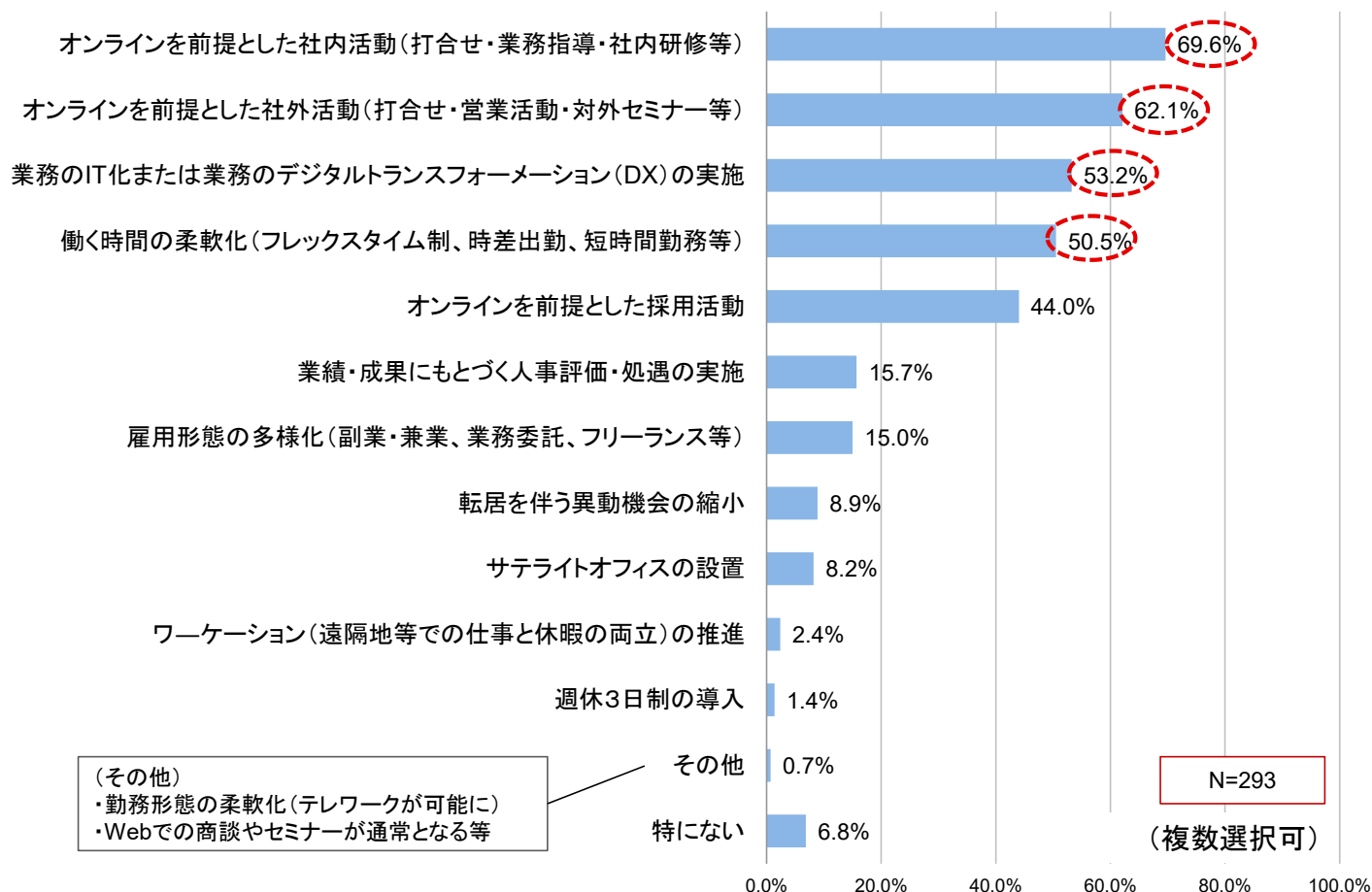


(出所) 当社および MUTB 作成

④ 今後の After コロナ環境下で、新型コロナウイルス発生前から変わると予測する事項

After コロナの環境下で、新型コロナウイルス発生前から変わると予測する事項について尋ねたところ、「オンラインを前提とした社内活動」が 69.6%、「オンラインを前提とした社外活動」が 62.1%と回答する割合が高く、非対面を前提とした業務活動に関する回答が多くなった。次いで「業務の IT 化または業務の DX の実施」「働く時間の柔軟化」が多く、全体の半数以上の企業がこれら 4 項目を挙げた。【図表 4】

【図表 4】今後の After コロナ環境下で、新型コロナウイルス発生前から変わると予測する事項



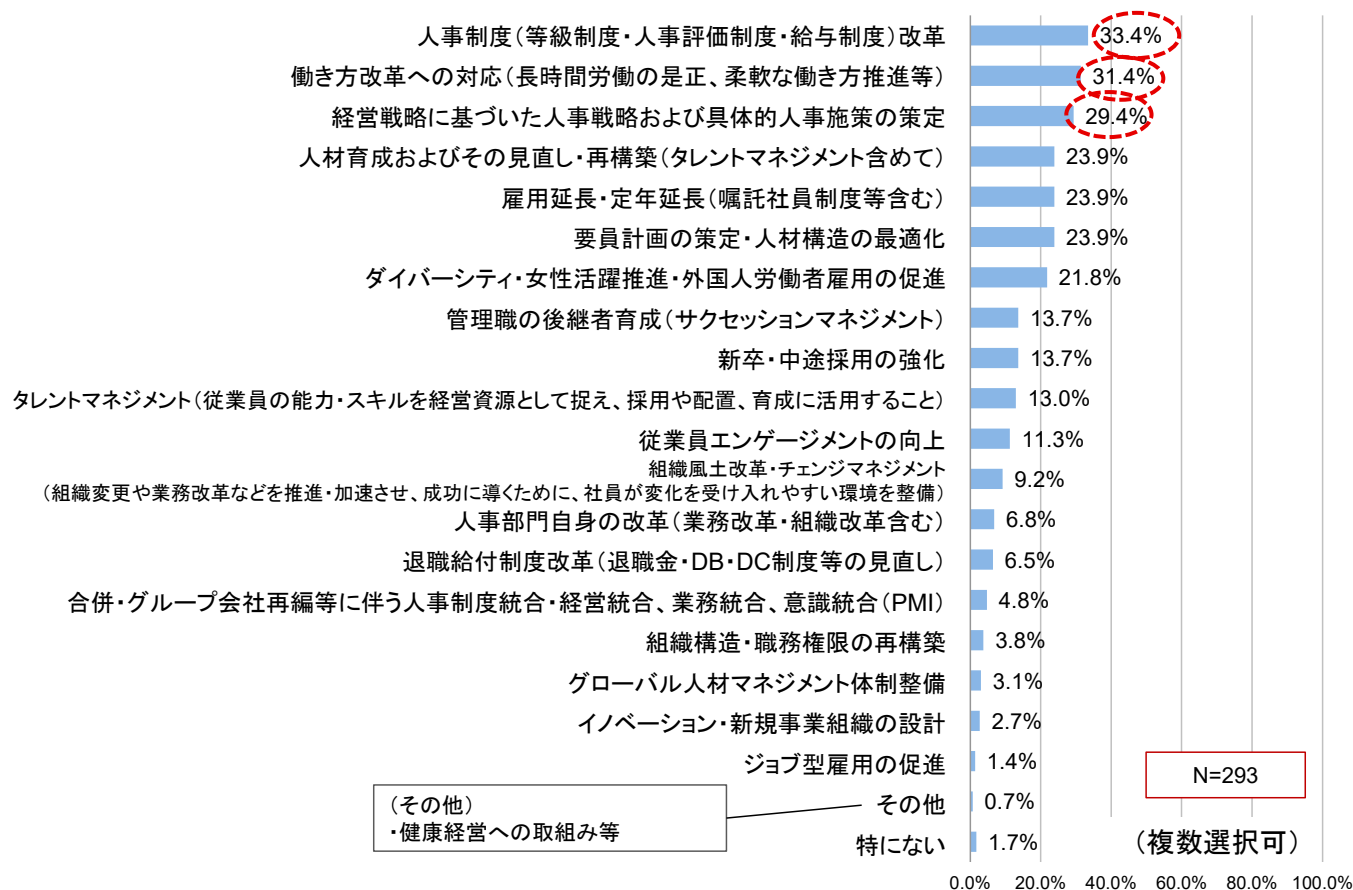
(出所) 当社および MUTB 作成

(2) 人事部門改革の状況

① 中期経営計画等における人事部門方針において重視する施策

中期経営計画等において人事部門が重視する施策について尋ねると、「人事制度改革」と回答する割合が33.4%と最も高く、「働き方改革への対応」「経営戦略に基づいた人事戦略および具体的な人事施策の策定」が続いた。【図表 5】

【図表 5】中期経営計画等における人事部門方針において重視する施策

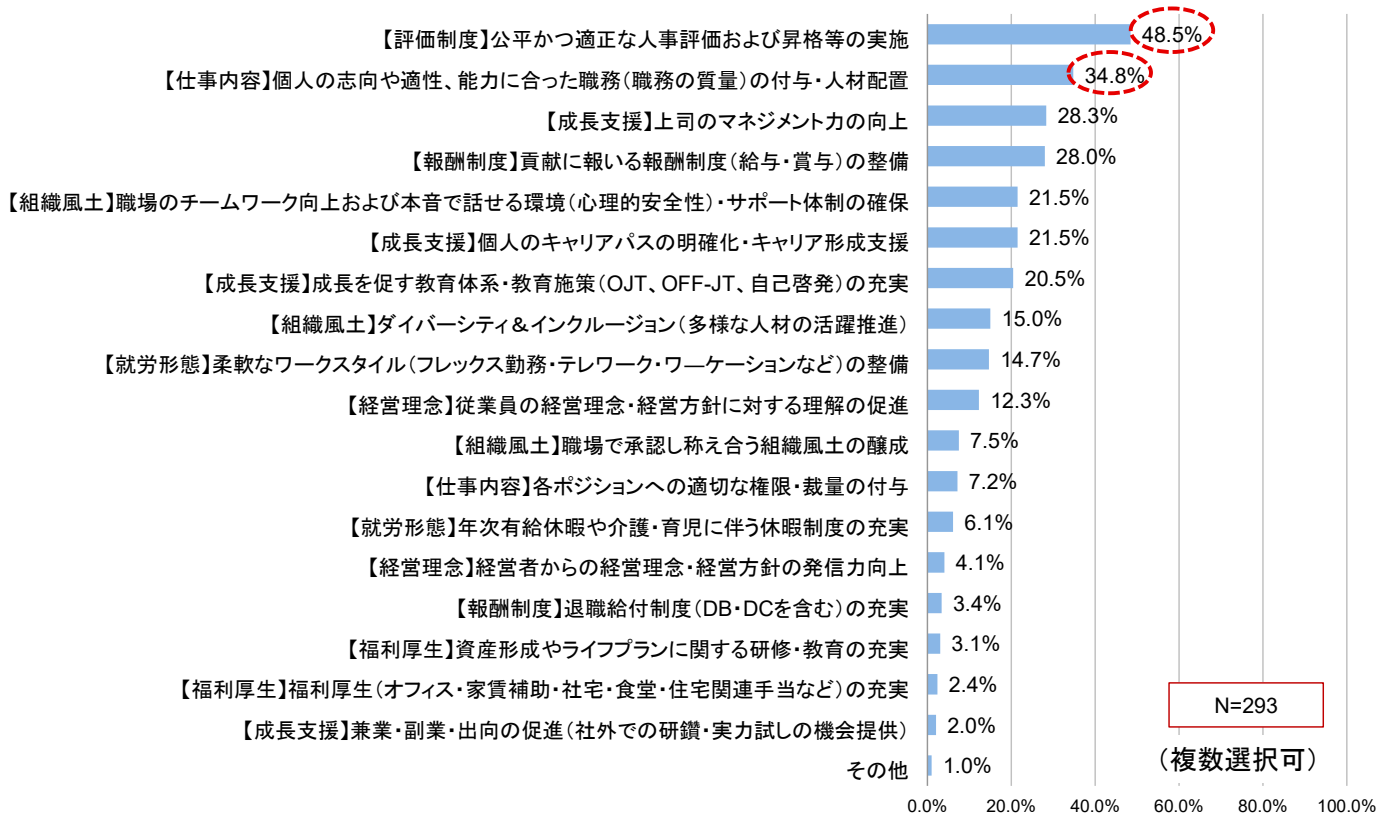


(出所) 当社および MUTB 作成

② 従業員エンゲージメント向上における課題

従業員エンゲージメント向上における課題に関する回答で最も高かったのが、「公平かつ適正な人事評価および昇格等の実施」(48.5%)で、「個人の志向や適性、能力に合った職務の付与・人材配置」が続いた。課題の内容ごとに分類すると、評価制度や仕事内容、成長支援が従業員エンゲージメント向上につながると回答する企業が多かった。【図表 6】

【図表 6】従業員エンゲージメント向上における課題

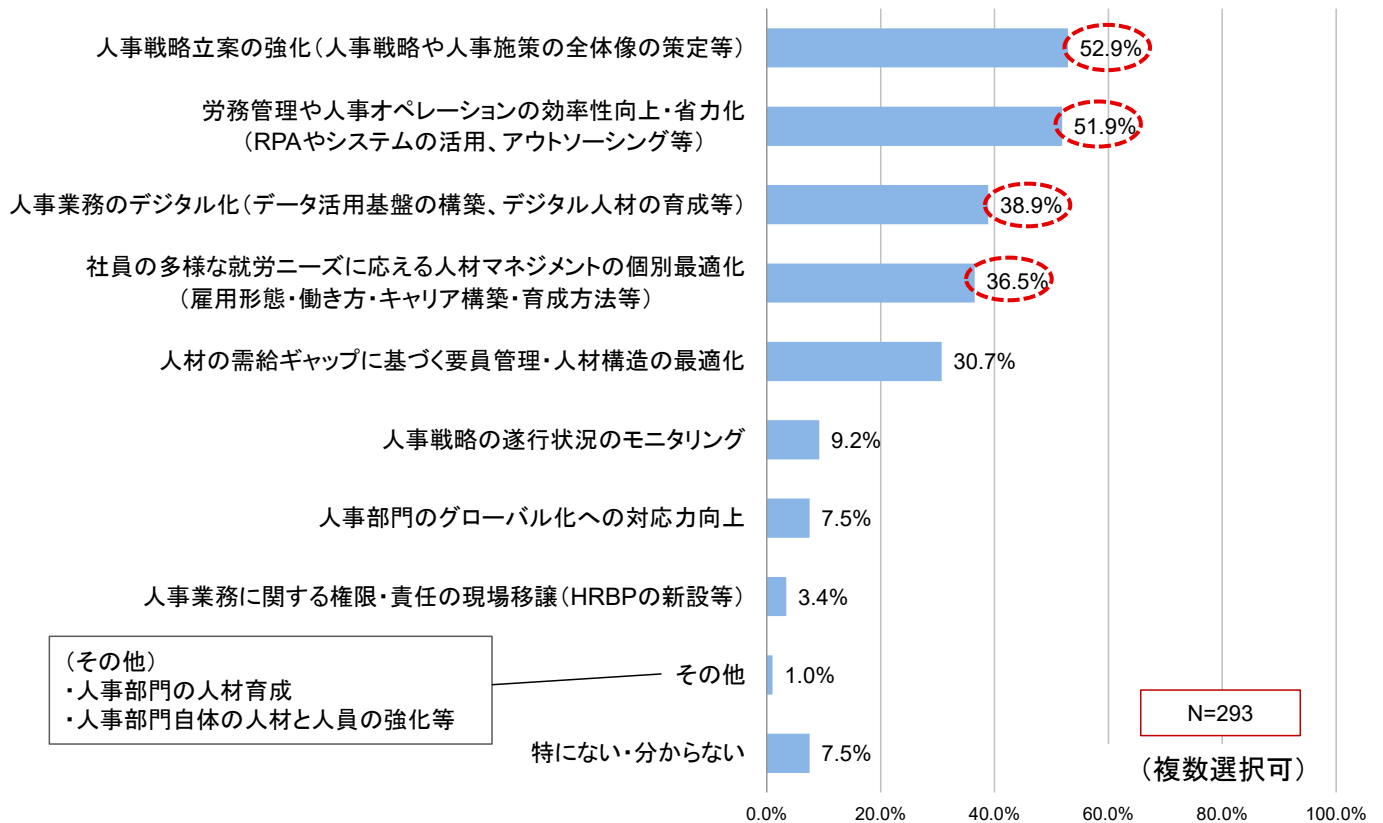


(出所) 当社および MUTB 作成

③ 人事部門自身の改革

人事部門自らが進める改革については、全体の半数以上を占めたのが、「人事戦略立案の強化」、「労務管理や人事オペレーションの効率性向上・省力化」だった。次いで、「人事業務のデジタル化」「社員の多様な就労ニーズに応える人材マネジメントの個別最適化」が多かった。【図表 7】

【図表 7】人事部門自身の改革

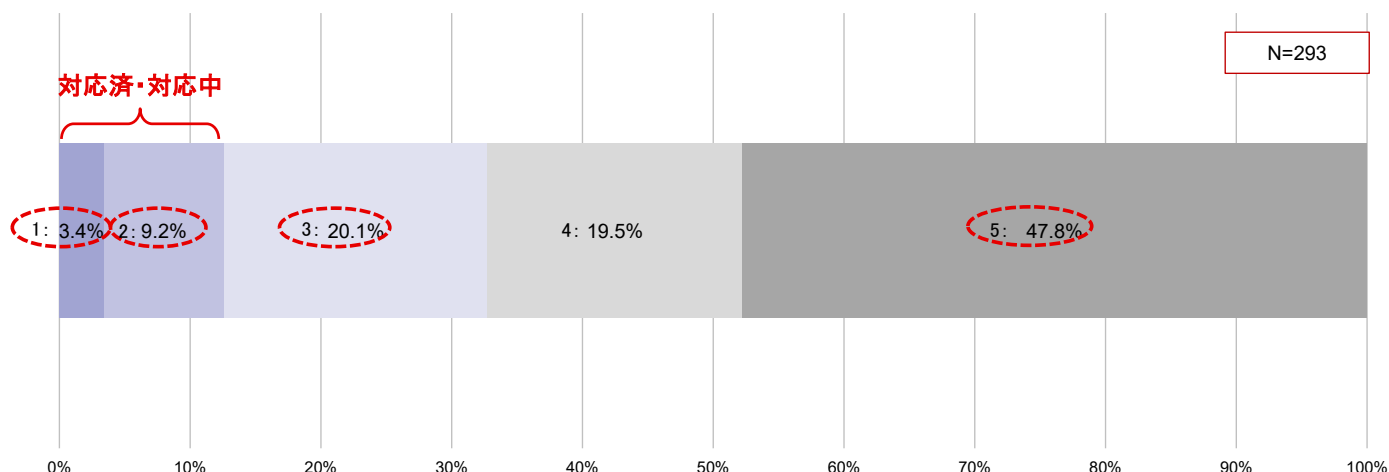


(出所) 当社および MUTB 作成

④ 人的資本の情報開示ガイドライン(ISO30414)への対応方針

人的資本の情報開示ガイドラインに関する質問では、「内容を把握していない(分からない)」と回答する割合が47.8%と最も高く、「現在は未対応で、情報開示に向けた対応を今後進める予定」が続いた。「対応を既に実施済み」「対応を進めている(現在、データの整備等を進めている途中)」を合わせた回答割合は全体の約1割に留まった。【図表8】

【図表8】人的資本の情報開示ガイドライン(ISO30414)への対応方針



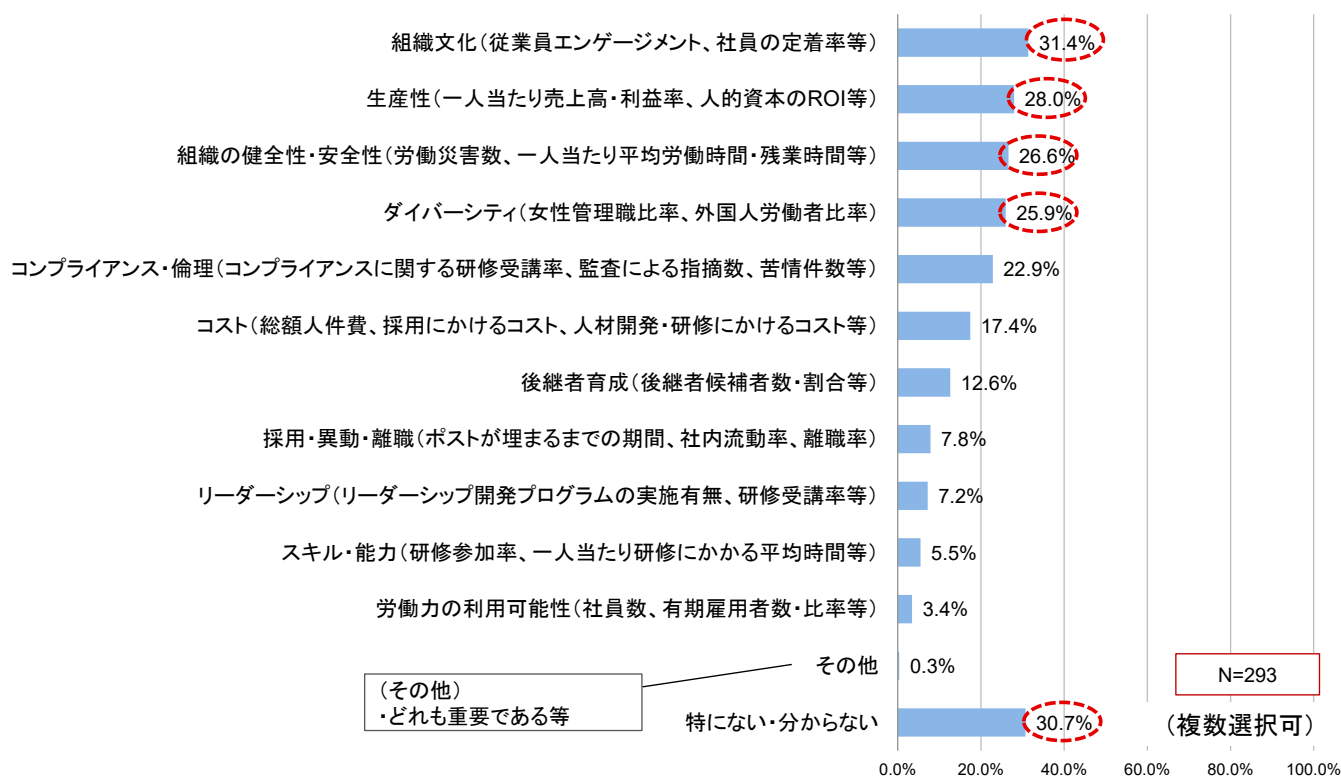
- 1: ガイドラインに基づき、人材戦略や人的資本に関して開示すべき情報を整理し、情報開示に向けた対応を既に実施済み
- 2: ガイドラインに基づき、人材戦略や人的資本に関して開示すべき情報を整理し、情報開示に向けた対応を進めている(現在、データの整備等を進めている途中)
- 3: ガイドラインに基づき、人材戦略や人的資本に関して開示すべき情報を整理し、情報開示に向けた対応を今後進める予定(現在は対応していない)
- 4: ガイドラインに基づき、人材戦略や人的資本に関して開示すべき情報を整理する必要性の認識はあるが、現段階では対応を進める予定はない
- 5: ガイドラインの内容を把握していない(分からない)

(出所) 当社および MUTB 作成

⑤ 人的資本の情報開示において重視すべき KPI 項目

人的資本の情報開示において重視すべき KPI 項目について尋ねると、「組織文化」という回答割合が 31.4%と最も高く、「生産性」「組織の健全性・安全性」「ダイバーシティ」が続いた。一方で、「特にない・分からない」とする回答も 30.7%と、回答率が最も高い「組織文化」に次いで多かった。【図表 9】

【図表 9】人的資本の情報開示において重視すべき KPI 項目



(出所) 当社および MUTB 作成

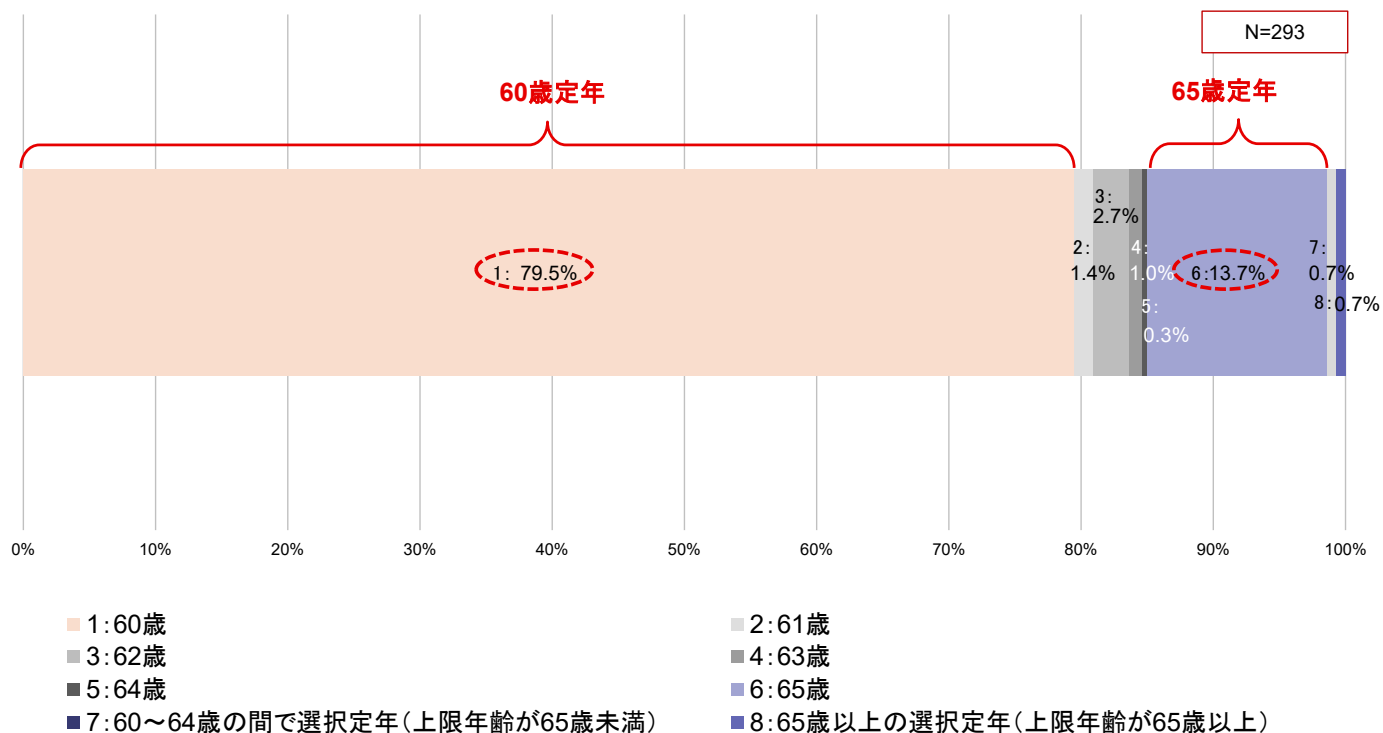
(3) 70歳までの就業機会確保措置に向けた取り組み

① 現在の正社員の定年年齢

現在の定年年齢を60歳とする企業が79.5%を占めたものの、年々割合が低くなっている。一方、「65歳定年(65歳以上の選択定年は除く)」と回答した企業の割合は13.7%と、2019年度調査の7.7%から上昇している。

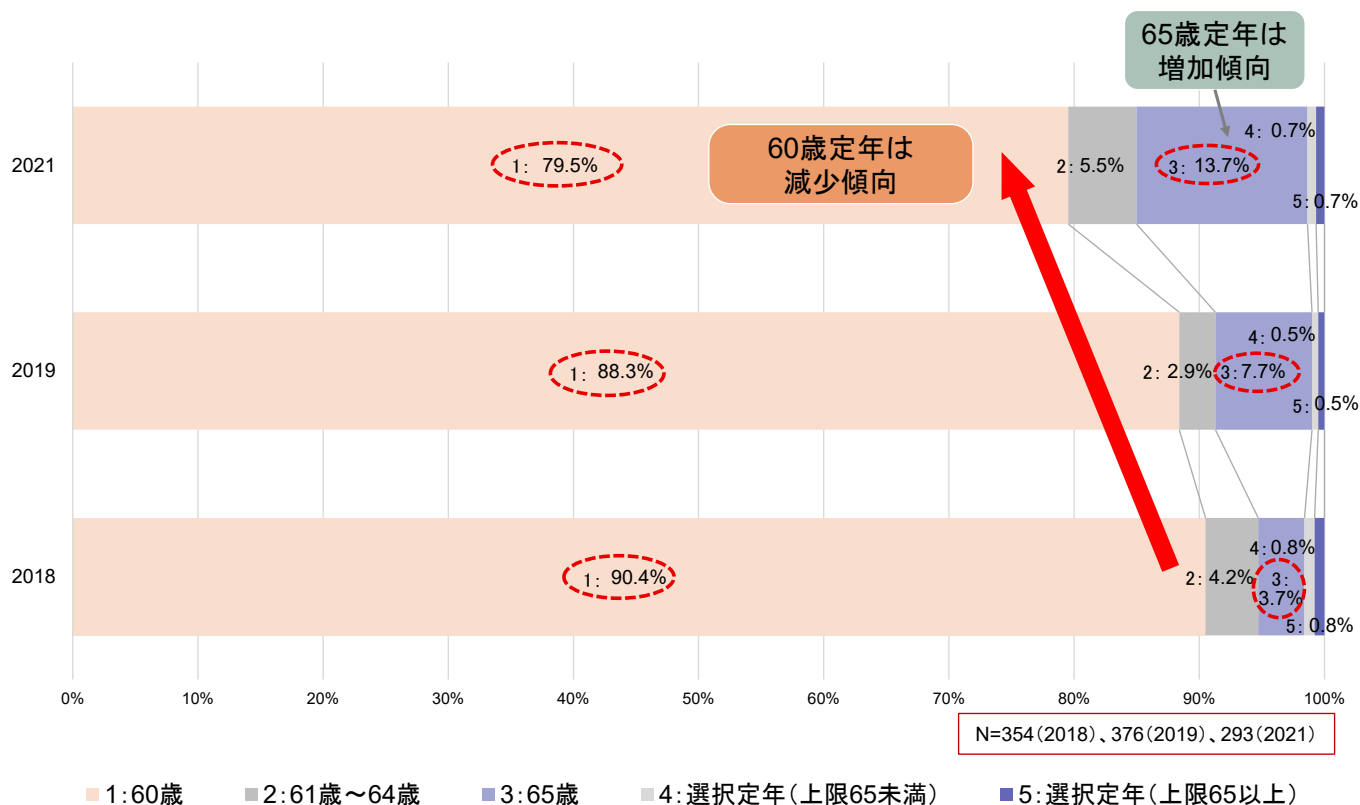
【図表 10、図表 11】

【図表 10】現在の定年年齢 2021 年度



(出所) 当社および MUTB 作成

【図表 11】現在の定年年齢 2018、2019 年度との比較

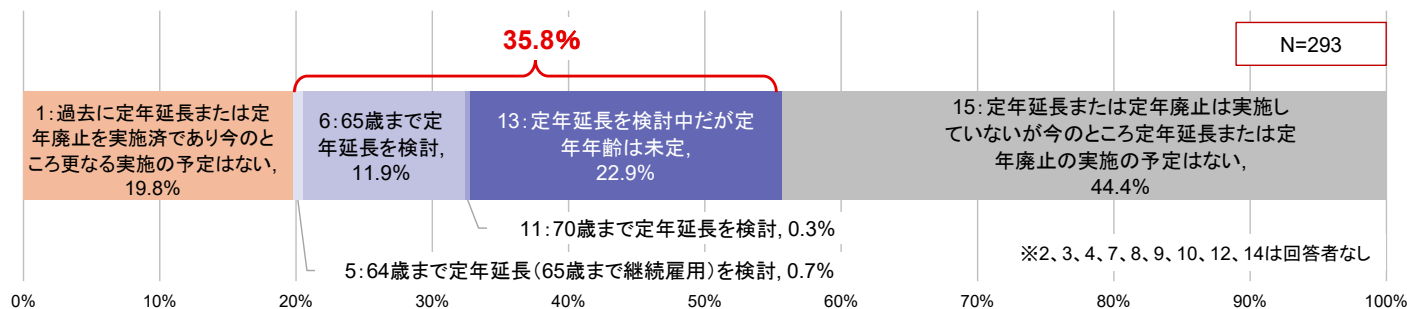


(出所) 当社および MUTB 作成

② 定年延長の意向

定年延長を「検討中」の企業は、全体の 35.8%を占める。母数から「過去に定年延長または定年廃止を実施済であり今のところ更なる実施の予定はない」と回答した企業を除いた場合、定年延長を「検討中」の企業は全体の 47.8%となる。2019 年度調査では、定年延長を「検討中」の企業が全体の 55.6%であることから、「検討中」の企業はやや減少していることが分かるが、これは定年延長等を実施済の企業が増加しているためと考えられる。【図表 12、図表 13】

【図表 12】今後の定年延長の検討状況 2021 年度

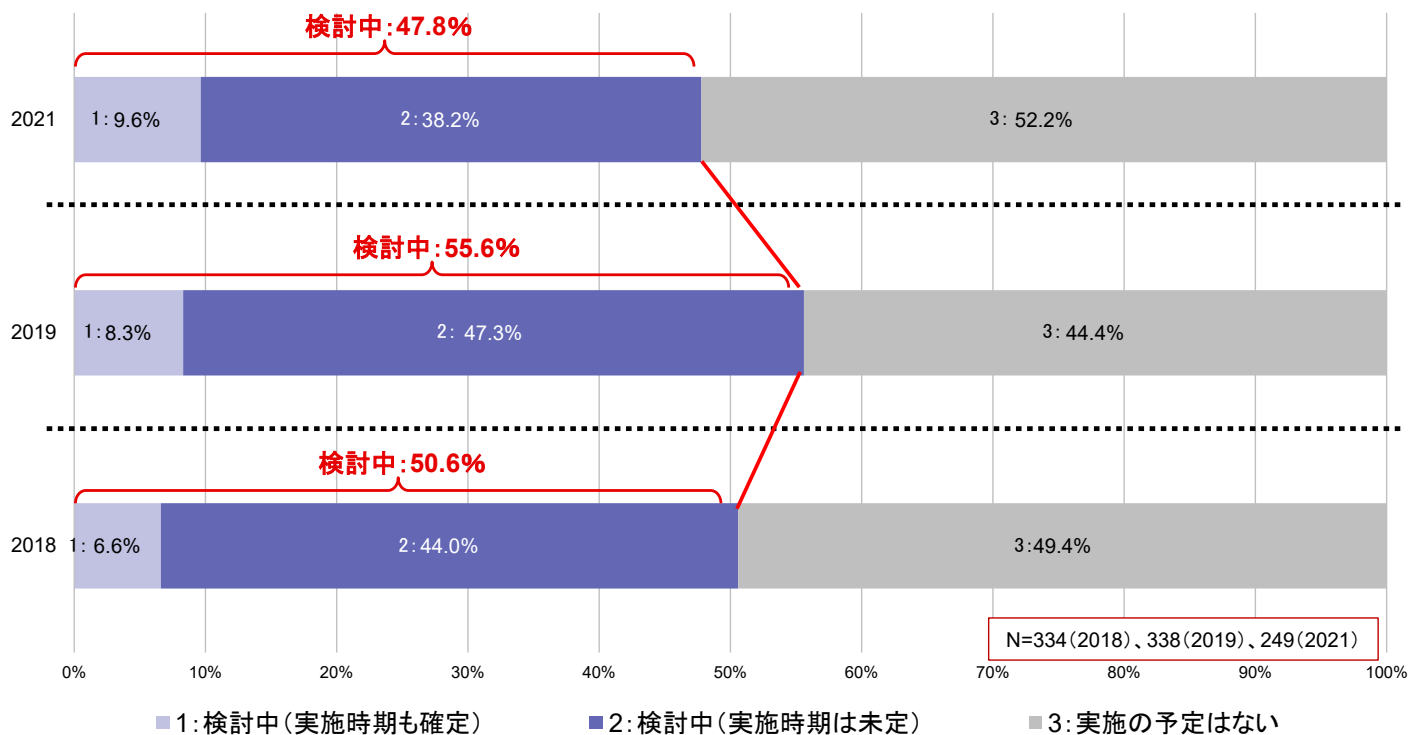


- 1: 過去に定年延長または定年廃止を実施済であり今のところ更なる実施の予定はない
- 2: 61歳まで定年延長(65歳まで継続雇用)を検討
- 3: 62歳まで定年延長(65歳まで継続雇用)を検討
- 4: 63歳まで定年延長(65歳まで継続雇用)を検討
- 5: 64歳まで定年延長(65歳まで継続雇用)を検討
- 6: 65歳まで定年延長を検討
- 7: 66歳まで定年延長を検討
- 8: 67歳まで定年延長を検討
- 9: 68歳まで定年延長を検討
- 10: 69歳まで定年延長を検討
- 11: 70歳まで定年延長を検討
- 12: 71歳以上の定年延長を検討
- 13: 定年延長を検討中だが定年年齢は未定
- 14: 定年の廃止を検討
- 15: 定年延長または定年廃止は実施していないが今のところ定年延長または定年廃止の実施の予定はない

(出所) 当社および MUTB 作成

(参考) 今後の定年延長の検討状況 (前回以前との比較【図表 13】)

【図表 13】今後の定年延長の検討状況 2018、2019 年度との比較



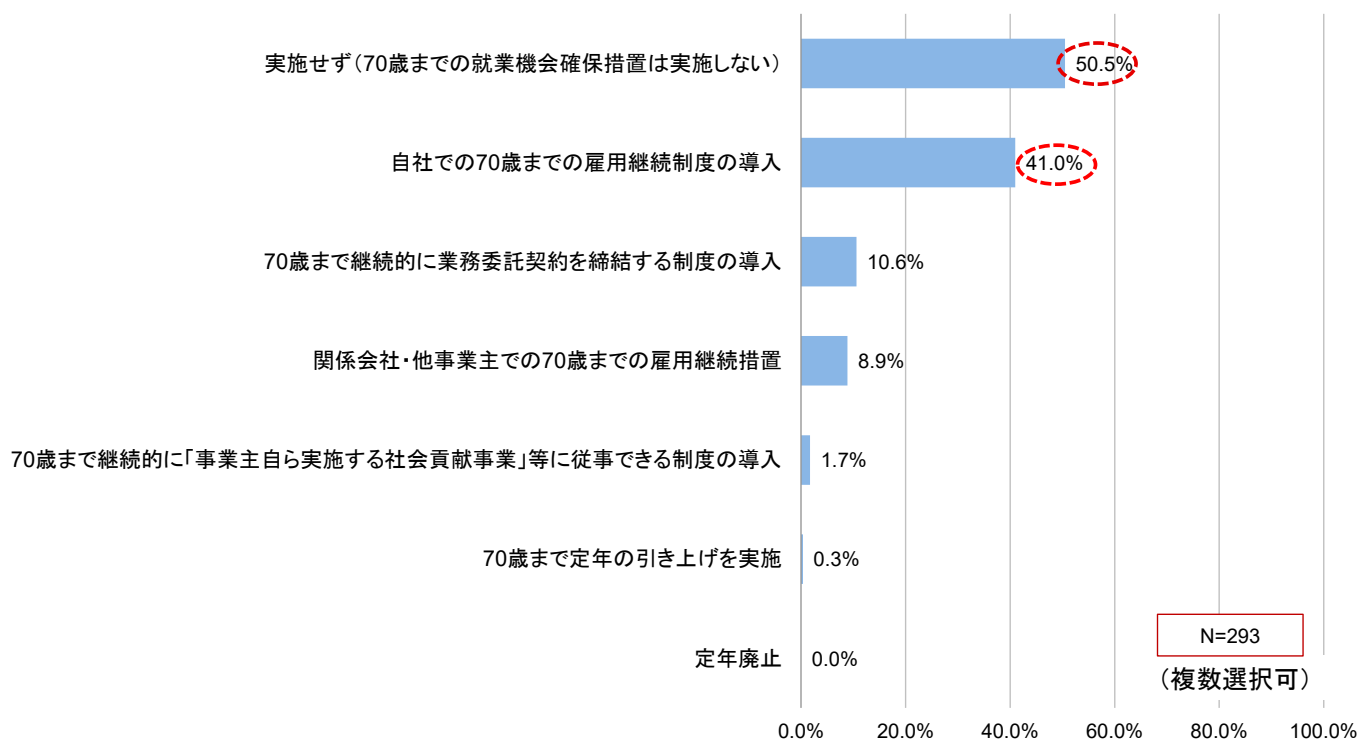
(出所) 当社および MUTB 作成

(注) 2018 年度、2019 年度の調査と条件を揃えるため、2021 年度は定年延長等を既に実施済と回答した企業を除いて集計している

③ 70歳までの就業機会確保措置の検討・実施状況

「70歳までの就業機会確保措置の検討を実施せず」とする企業が50.5%、「自社での70歳までの雇用継続制度の導入」予定(または実施済み)の企業が41.0%と大きく二分される結果となった。2019年度調査では「自社での70歳までの雇用継続制度の導入」予定(または実施済み)の企業が全体の11.2%で今回は29.8ポイント増となったため、雇用継続制度の検討や実施に取り組む企業が広がっていることが分かる。【図表14、図表15】

【図表14】70歳までの就業機会確保措置の検討・実施状況 2021年度

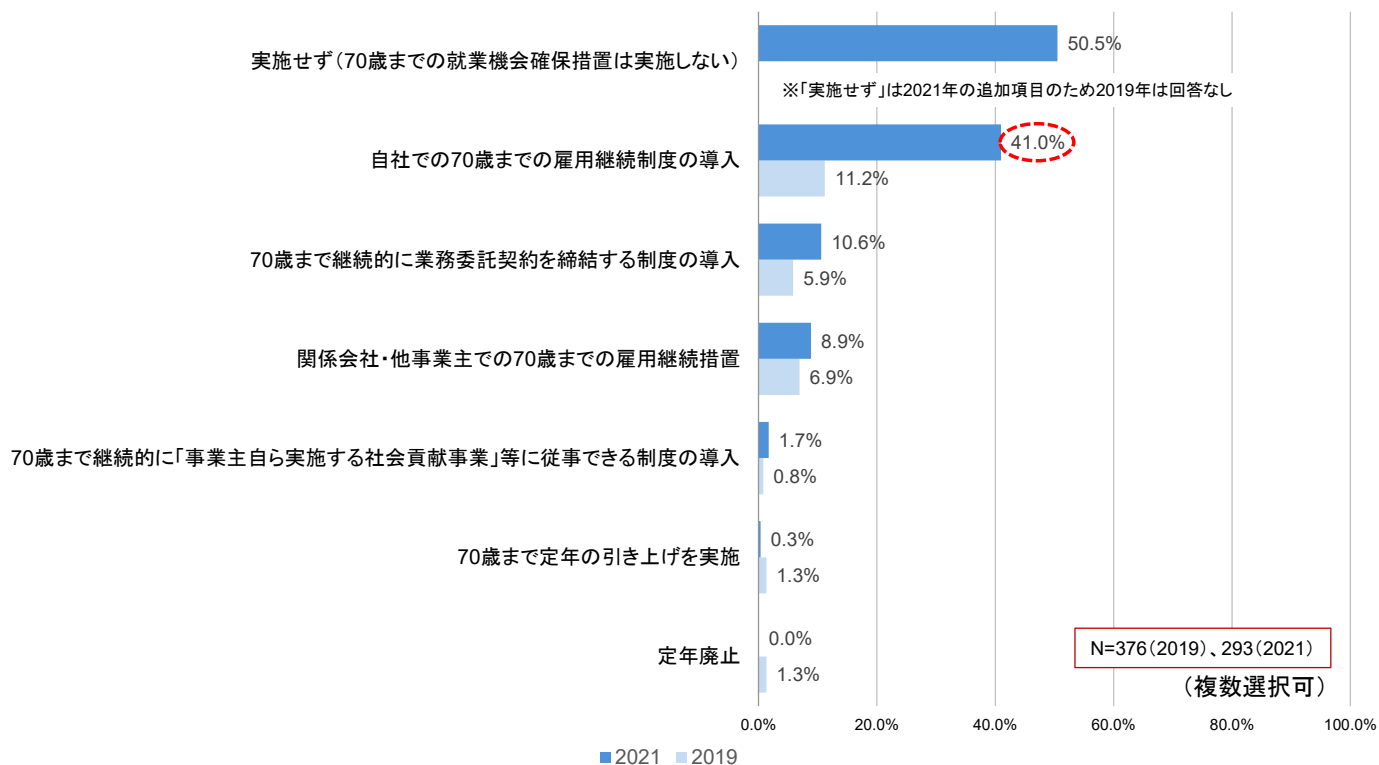


(出所) 当社および MUTB 作成

(注) 実施済の場合は実施した制度や措置を、未実施の場合は今後の実施方法を回答

(参考)70歳までの就業機会確保措置の検討状況(前回以前との比較【図表15】)

【図表15】70歳までの就業機会確保措置の検討・実施状況 2019年度との比較

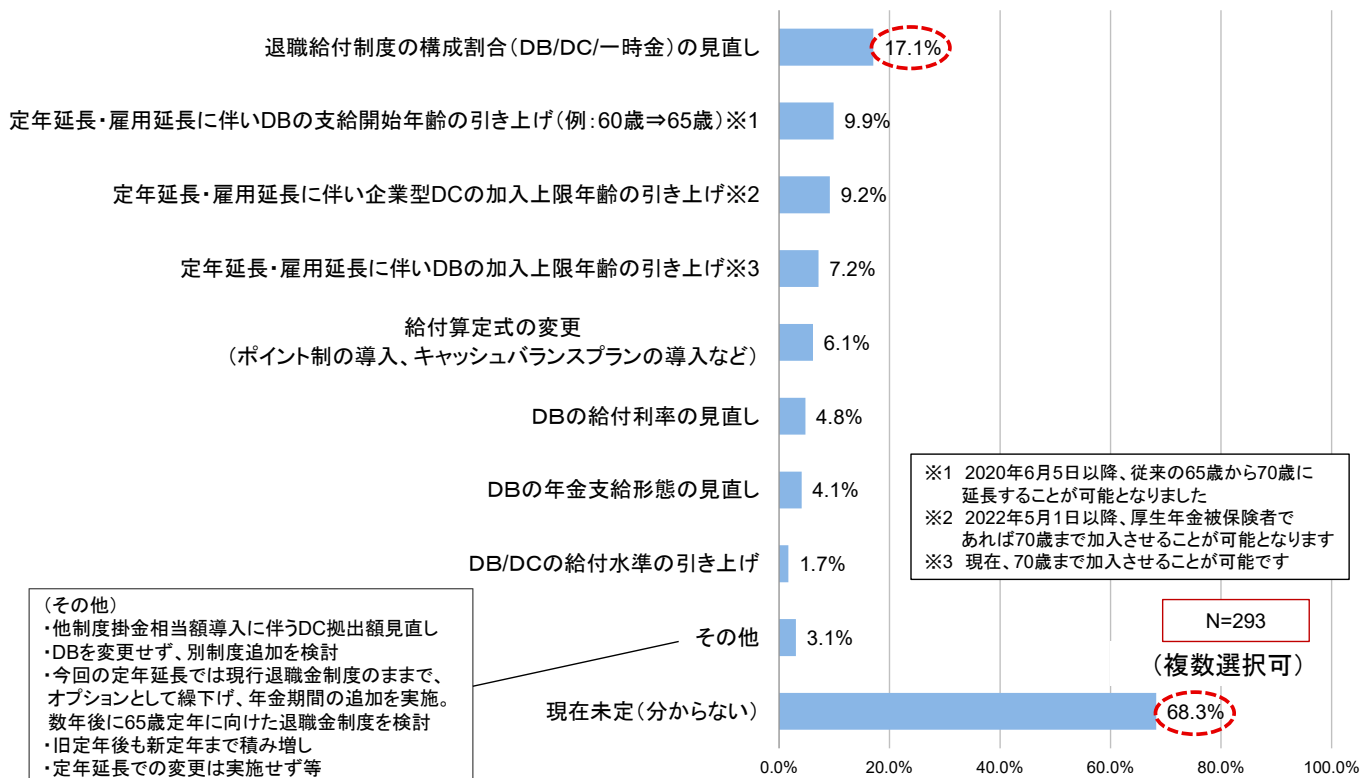


(出所)当社および MUTB 作成

④ 今後の退職給付制度の見直しについて

定年延長等の実施に伴うDB(確定給付企業年金)/DC(確定拠出年金)の見直し方針については、「退職給付制度の構成割合(DB/DC/一時金)」の見直しを検討する企業の割合が17.1%と高く、「DBの支給開始年齢の引き上げ」、「企業型DCの加入上限年齢の引き上げ」が続いた。一方で、「現在未定(分からない)」と回答した企業が全体の68.3%と大多数占めた。【図表16】

【図表16】定年延長等の実施に伴うDB・DCの見直し方針



(出所) 当社および MUTB 作成

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡ください。