

経営・人事・マネジメント 1000人調査

コロナ以降の人事戦略 最新動向レポート

—採用・育成・はたらき方など—



INDEX

1. 回答者の属性
 - ・ 性別・年齢・職業・決裁権
 - ・ 業種・エリア・企業規模別

2. テレワーク実施度
 - ・ テレワーク実施率（全体／企業規模別）
 - ・ テレワーク実施頻度（エリア別）

3. 人材・組織戦略の展望
 - ・ 今後2～3年で注力したい人材・組織テーマ（全体／企業規模別）

4. 雇用管理の動向
 - ・ 雇用管理の今後の方針（企業規模別／テレワーク実施率別）
 - ・ ジョブ型変更時に大きく変える必要がある点

5. コロナ禍での人事施策の変化
 - ・ コロナ禍で中止・縮小した取り組み
 - ・ 採用プロセスで変化した点（全体／企業規模別／テレワーク実施率別）
 - ・ 直近1年の採用活動の進め方（全体／企業規模別／テレワーク実施率別）
 - ・ 研修で変化した点（全体／企業規模別／テレワーク実施率別）
 - ・ 教材活用で変化した点（全体／企業規模別／テレワーク実施率別）
 - ・ 自己啓発・公開型研修で変化した点（全体／企業規模別／テレワーク実施率別）

6. 人材育成・キャリアの展望
 - ・ 今後2～3年の人材育成の方針（全体／企業規模別）
 - ・ 会社が想定する社員のキャリア：理想と実態（全体／企業規模別）

本冊子のポイント

本冊子は、経営・人事・マネジメント1000人への調査を行い、人事・組織戦略についての回答をまとめたものです。今後の方針、検討している施策、新型コロナウイルス感染症の影響による変化等の実態をご覧ください。

人材・組織戦略の展望

- ・ 今後2～3年で注力したいテーマは、「テレワーク推進」「次世代リーダーの育成」が上位となった。
- ・ 中小企業では「中途採用の強化」が最上位である。

雇用管理の動向

- ・ これまではメンバーシップ型であるが、ジョブ型への変更・一部変更を検討した、あるいは直近で導入した企業は約5割にのぼる。
- ・ ジョブ型への変更時は、評価・賃金・採用面の変更も必要だとの認識が高い。

コロナ禍での人事施策の変化

- ・ コロナ禍の2020年2～12月に取り組みを中止・縮小した施策の上位は、「中途採用の強化」「新卒採用の強化」となった。
- ・ 採用プロセスや研修ではオンラインの活用率が上がった。テレワーク実施率が8割以上の企業では「面接はすべてオンラインに切り替えた」が45.3%で、面接を完全オンラインにシフトしている企業が多い。

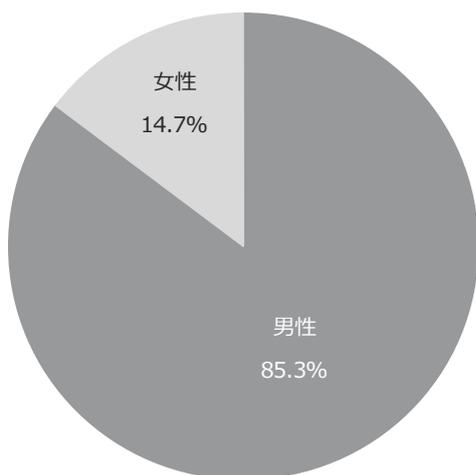
人材育成・キャリアの展望

- ・ 人材育成の方針は、今後2～3年で「ある程度方針を変えていく」企業が48.7%を占める。
- ・ 「8割以上の人定年・再雇用まで自社でキャリアを積んでいく」ことを期待すると回答した企業が49.2%いる一方で、実際に「8割以上の人定年・再雇用まで自社でキャリアを積んでいく」と回答した企業は24.5%と半数ほどにとどまった。

1. 回答者の属性

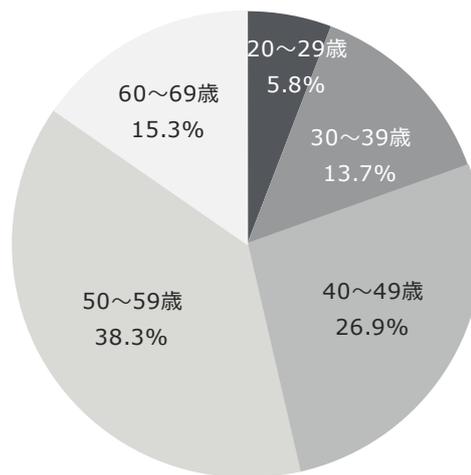
性別・年齢・職業・決裁権

| 性別



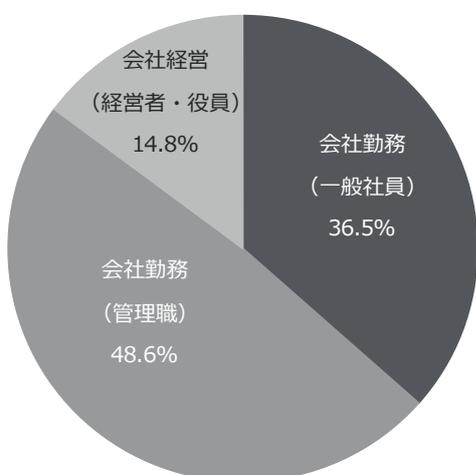
(n=1,026)

| 年齢



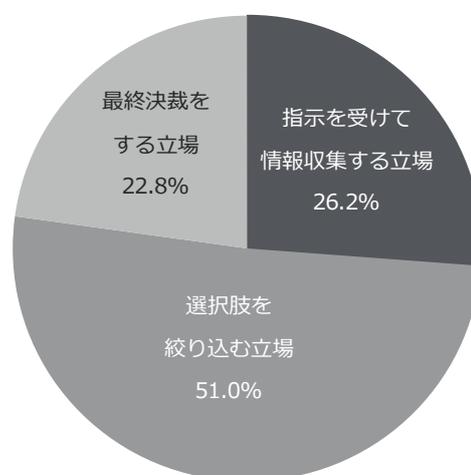
(n=1,026)

| 職業



(n=1,026)

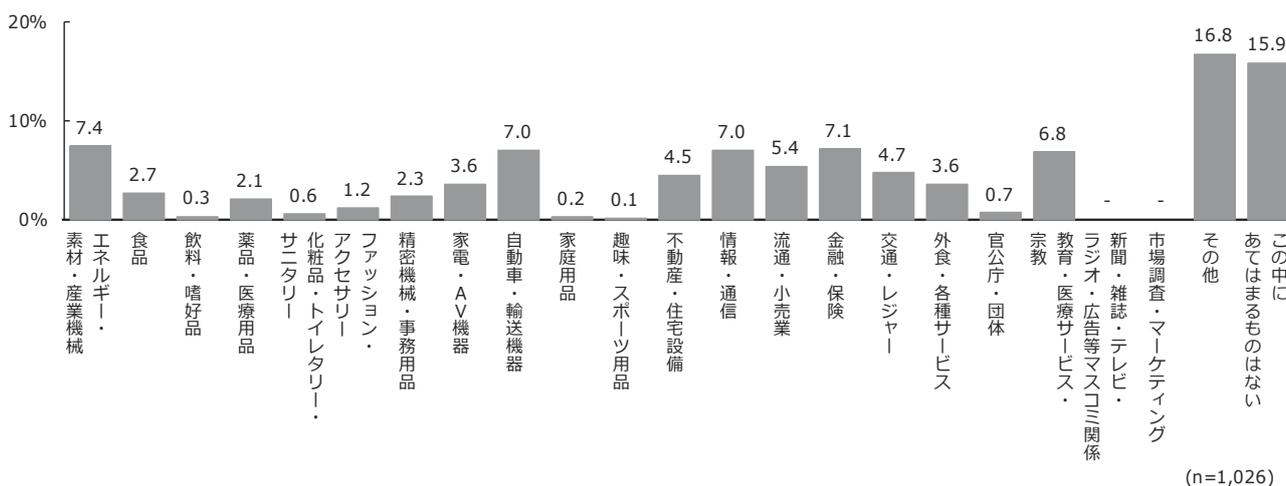
| 決裁権【会社勤務(一般社員・管理職)ベース】



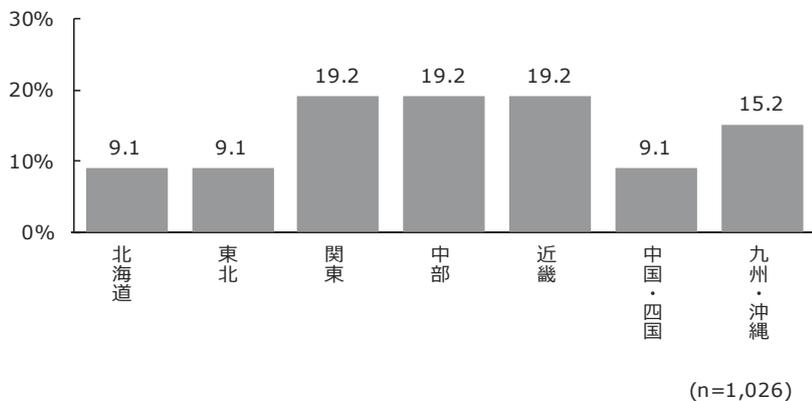
(n=874)

業種・エリア・企業規模

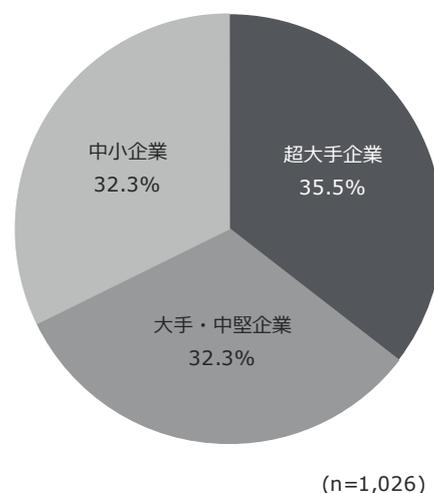
| 業種



| エリア (回答者勤務地)



| 企業規模



2. テレワーク実施度

全体では「テレワーク実施あり」が7割を超えるも、割合は「1～3割」がボリュームゾーン

企業規模が大きいほど、「テレワーク実施あり・計」が高く、実施割合も高い。
中小企業では「実施していない」が約4割を占める。

テレワーク実施率（全体／企業規模別）

n=30以上で		テレワーク実施あり・計 (%)						テレワーク実施あり・計	
		8割以上	6～7割	4～5割	1～3割	実施していない	わからない・知らない		
全体	1,026	6.2	18.1	21.6	26.3	22.5	5.2	72.3	
企業規模別	超大手企業	364	8.2	25.3	24.5	28.3	8.8	4.9	86.3
	大手・中堅企業	331	4.8	18.4	25.7	26.6	19.0	5.4	75.5
	中小企業	331	5.4	10.0	14.5	23.9	41.1	5.1	53.8

地域別にみると、関東で「週5日以上」が16.4%と、他エリアに比べて2倍ほど多い結果に

北海道、関東、中部、近畿、九州・沖縄では「週3～4日」がボリュームゾーンである。
一方、東北、中国・四国では「週1～2日」の割合が高い。

テレワーク実施頻度（エリア別）

n=		テレワーク実施頻度 (%)				
		週5日以上	週3～4日	週1～2日	わからない・知らない	
エリア別	北海道	55	9.1	45.5	38.2	7.3
	東北	59	8.5	40.7	45.8	5.1
	関東	171	16.4	47.4	31.0	5.3
	中部	148	8.8	48.0	39.2	4.1
	近畿	157	7.6	48.4	42.0	1.9
	中国・四国	53	5.7	28.3	58.5	7.5
	九州・沖縄	99	9.1	48.5	38.4	4.0

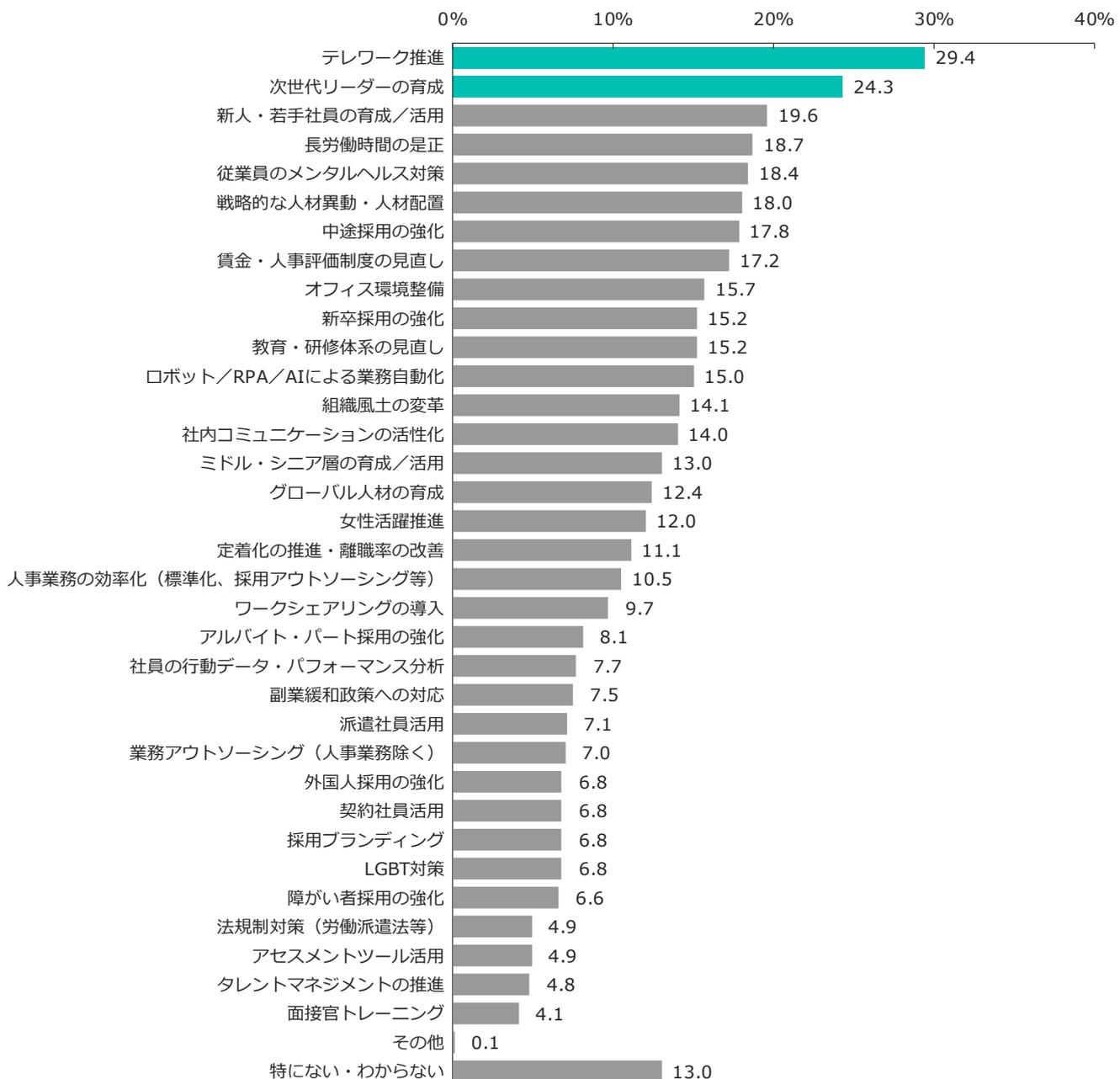
3. 人材・組織戦略の展望

今後2～3年で注力したいテーマは「テレワーク推進」「次世代リーダーの育成」が上位

「テレワーク推進」を挙げた企業は3割近くにのぼる。

次いで「次世代リーダーの育成」（24.3%）、「新人・若手社員の育成/活用」（19.6%）が続き、人材育成テーマが上位に挙がった。

今後2～3年で注力したい人材・組織テーマ（全体） ※複数回答



(n=1,026)

中小企業では、今後2～3年で注力したいテーマのトップは「中途採用の強化」

超大手企業、大手・中堅企業では「テレワーク推進」がトップ、「次世代リーダーの育成」が次点となった。

今後2～3年で注力したい人材・組織テーマ（企業規模別）※複数回答

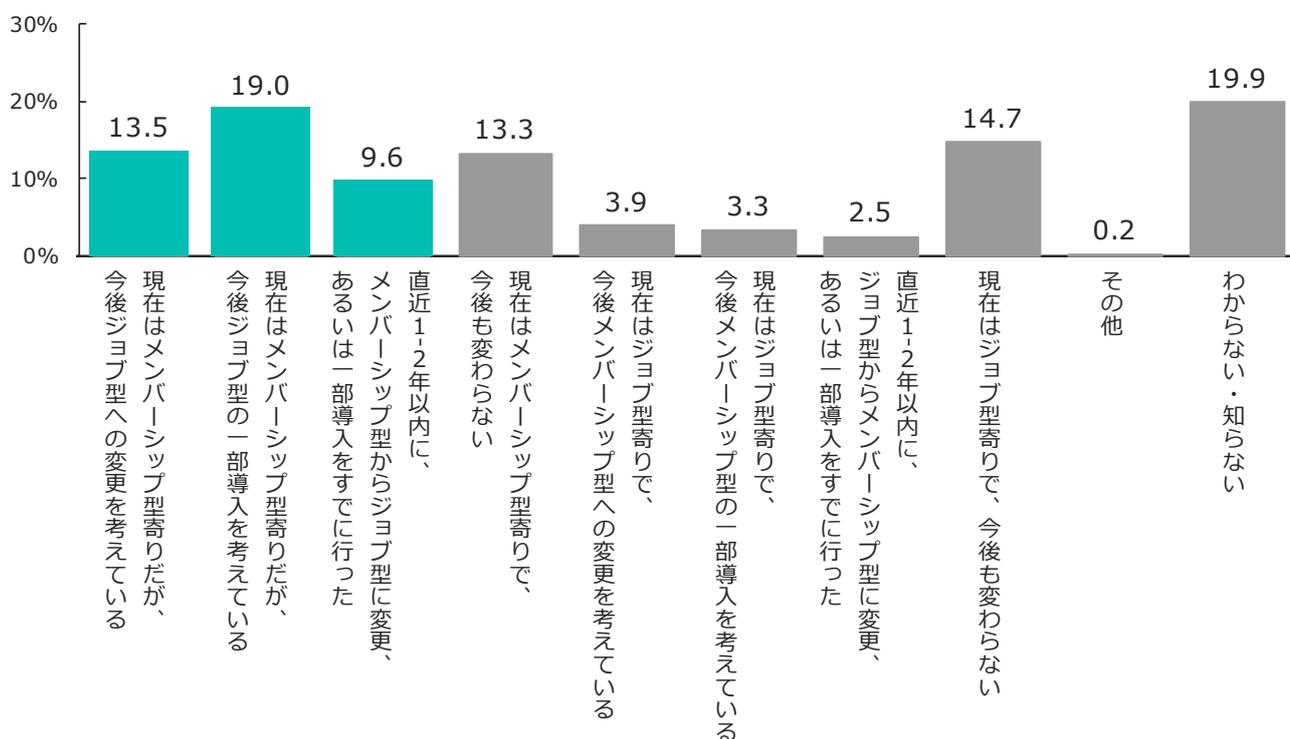
n=30以上で セグメント内で1位 セグメント内で2位 セグメント内で3位		全体	超大手 企業	大手・中 堅企業	中小 企業
	n=	1,026	364	331	331
	テレワーク推進	29.4	34.6	32.6	20.5
	次世代リーダーの育成	24.3	25.0	25.4	22.4
	新人・若手社員の育成／活用	19.6	20.6	15.7	22.4
	長労働時間の是正	18.7	21.7	19.3	14.8
	従業員のメンタルヘルス対策	18.4	22.0	17.5	15.4
	戦略的な人材異動・人材配置	18.0	18.7	21.5	13.9
	中途採用の強化	17.8	15.1	15.1	23.6
	賃金・人事評価制度の見直し	17.2	15.1	16.0	20.5
	オフィス環境整備	15.7	18.1	14.2	14.5
	新卒採用の強化	15.2	14.0	13.3	18.4
	教育・研修体系の見直し	15.2	18.1	15.4	11.8
	ロボット/RPA/AIによる業務自動化	15.0	20.6	15.4	8.5
	組織風土の変革	14.1	16.8	13.6	11.8
	社内コミュニケーションの活性化	14.0	15.9	13.6	12.4
	ミドル・シニア層の育成／活用	13.0	14.8	12.4	11.5
	グローバル人材の育成	12.4	17.3	13.0	6.3
	女性活躍推進	12.0	14.8	14.8	6.0
	定着化の推進・離職率の改善	11.1	11.5	10.9	10.9
	人事業務の効率化（標準化、採用アウトソーシング等）	10.5	12.4	12.4	6.6
	ワークシェアリングの導入	9.7	12.6	10.6	5.7
	アルバイト・パート採用の強化	8.1	7.7	8.2	8.5
	社員の行動データ・パフォーマンス分析	7.7	9.9	7.3	5.7
	副業緩和政策への対応	7.5	8.2	8.5	5.7
	派遣社員活用	7.1	8.5	7.3	5.4
	業務アウトソーシング（人事業務除く）	7.0	9.1	7.9	3.9
	外国人採用の強化	6.8	7.1	6.3	6.9
	契約社員活用	6.8	8.8	7.6	3.9
	採用ブランディング	6.8	9.3	6.9	3.9
	LGBT対策	6.8	10.4	6.0	3.6
	障がい者採用の強化	6.6	8.5	6.6	4.5
	法規制対策（労働派遣法等）	4.9	7.7	3.6	3.0
	アセスメントツール活用	4.9	7.7	3.6	3.0
	タレントマネジメントの推進	4.8	6.6	5.1	2.4
	面接官トレーニング	4.1	4.4	6.6	1.2
	その他	0.1	-	-	0.3
	特にない・わからない	13.0	10.2	13.0	16.0

4. 雇用管理の動向

「今後ジョブ型の導入を考えている/直近変更した」企業が約5割

「現在はメンバーシップ型寄りだが、今後ジョブ型の一部導入を考えている」企業が19.0%で、「わからない・知らない」を別としてトップとなった。

雇用管理の今後の方針（全体） （今後2～3年程度の方針変更を考えているか）

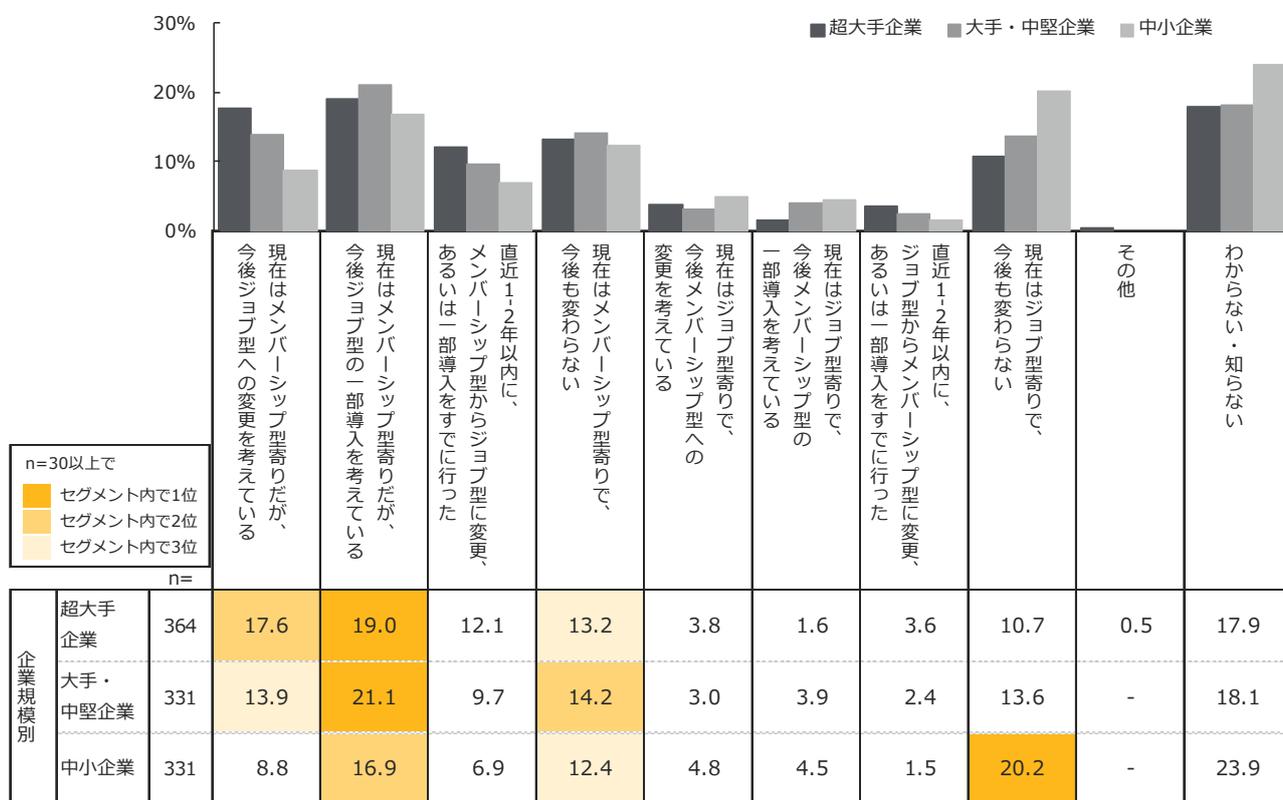


(n=1,026)

企業規模別の傾向

超大手企業、大手・中堅企業の方が中小企業よりも「今後ジョブ型の一部導入を考えている」率が高い。

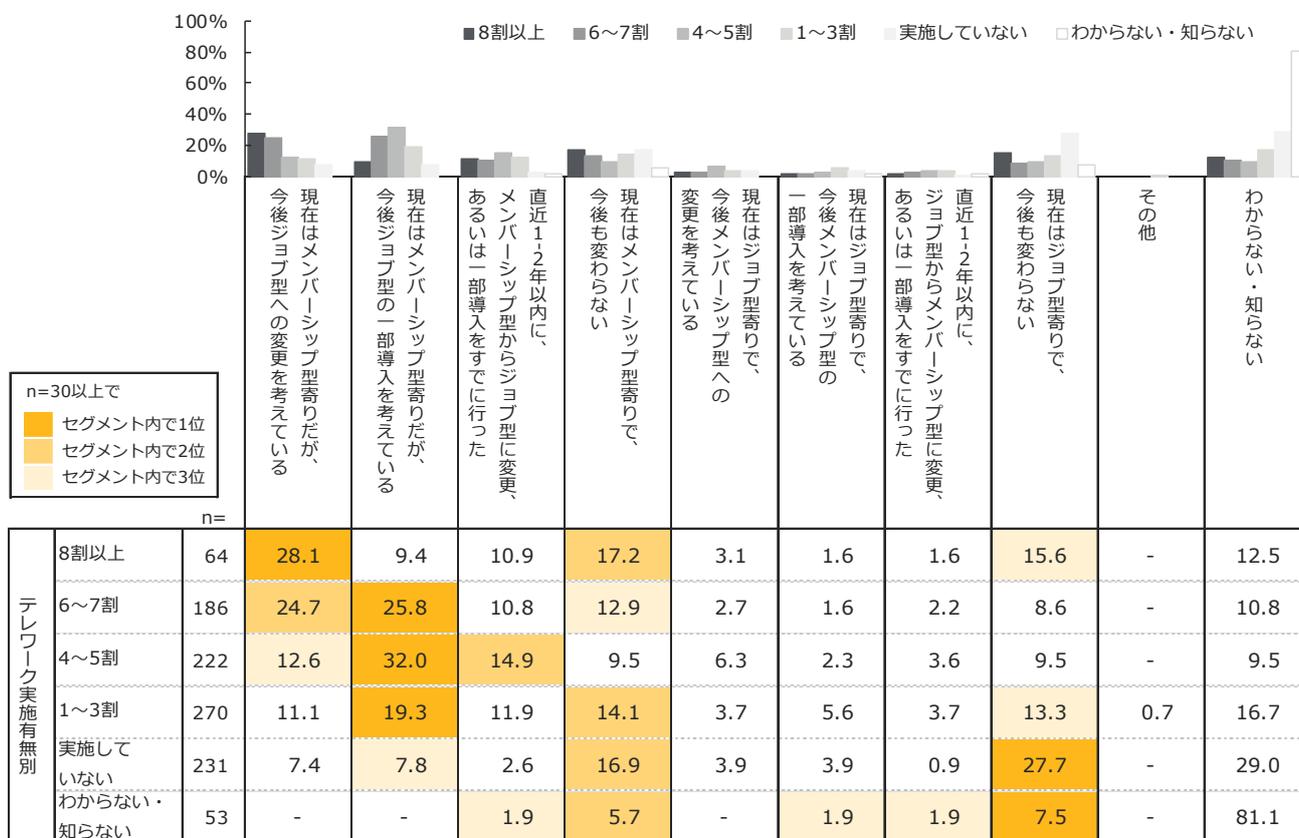
雇用管理の今後の方針（企業規模別） （今後2～3年程度の方針変更を考えているか）



テレワーク実施度別の傾向

テレワーク実施度別にみると、8割以上実施の企業は「ジョブ型への変更を考えている」が28.1%とトップである。

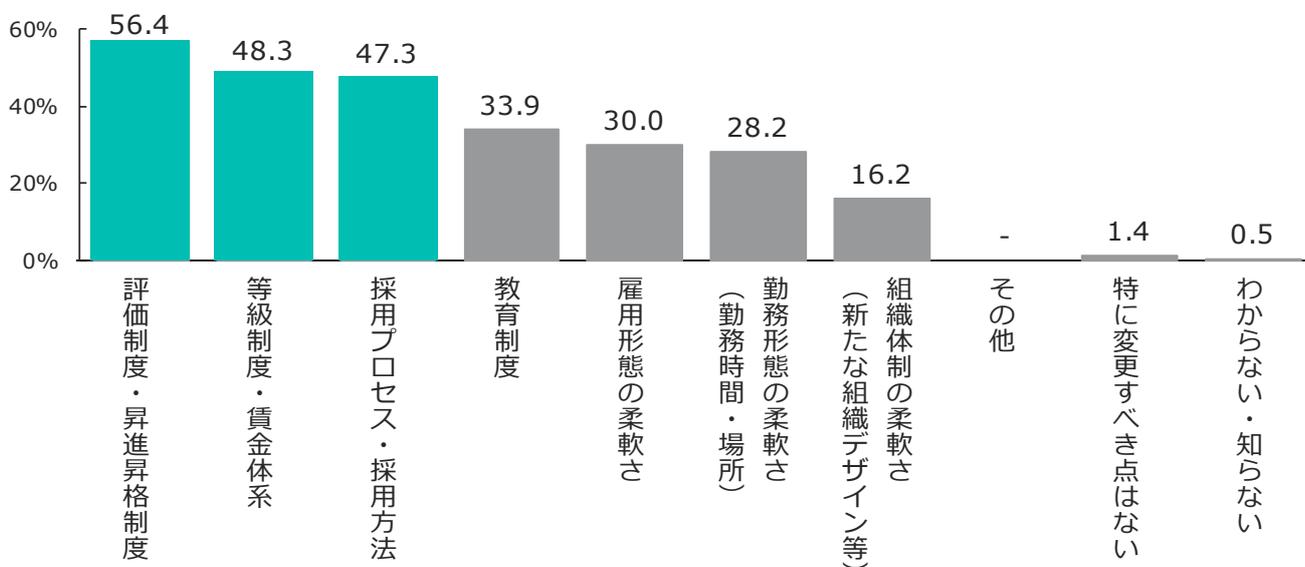
雇用管理の今後の方針（テレワーク実施率別） （今後2～3年程度の方針変更を考えているか）



約半数が、ジョブ型への変更時には評価・賃金・採用面の変更も必要だと認識

変更が必要だと最も認識されている項目は「評価制度・昇進昇格制度」（56.4%）。次いで「等級制度・賃金体系」（48.3%）、「採用プロセス・採用方法」（47.3%）である。

ジョブ型変更時に大きく変える必要がある点 ※複数回答



(n=433)

※全体の値を基準に降順並び替え

「雇用管理の今後の方針」設問において、「現在はメンバーシップ型寄りだが、今後ジョブ型への変更を考えている」「現在はメンバーシップ寄りだが、今後ジョブ型の一部導入を考えている」「直近1~2年以内に、メンバーシップ型からジョブ型に変更、あるいは一部導入をすでに行った」を選択した人が回答対象

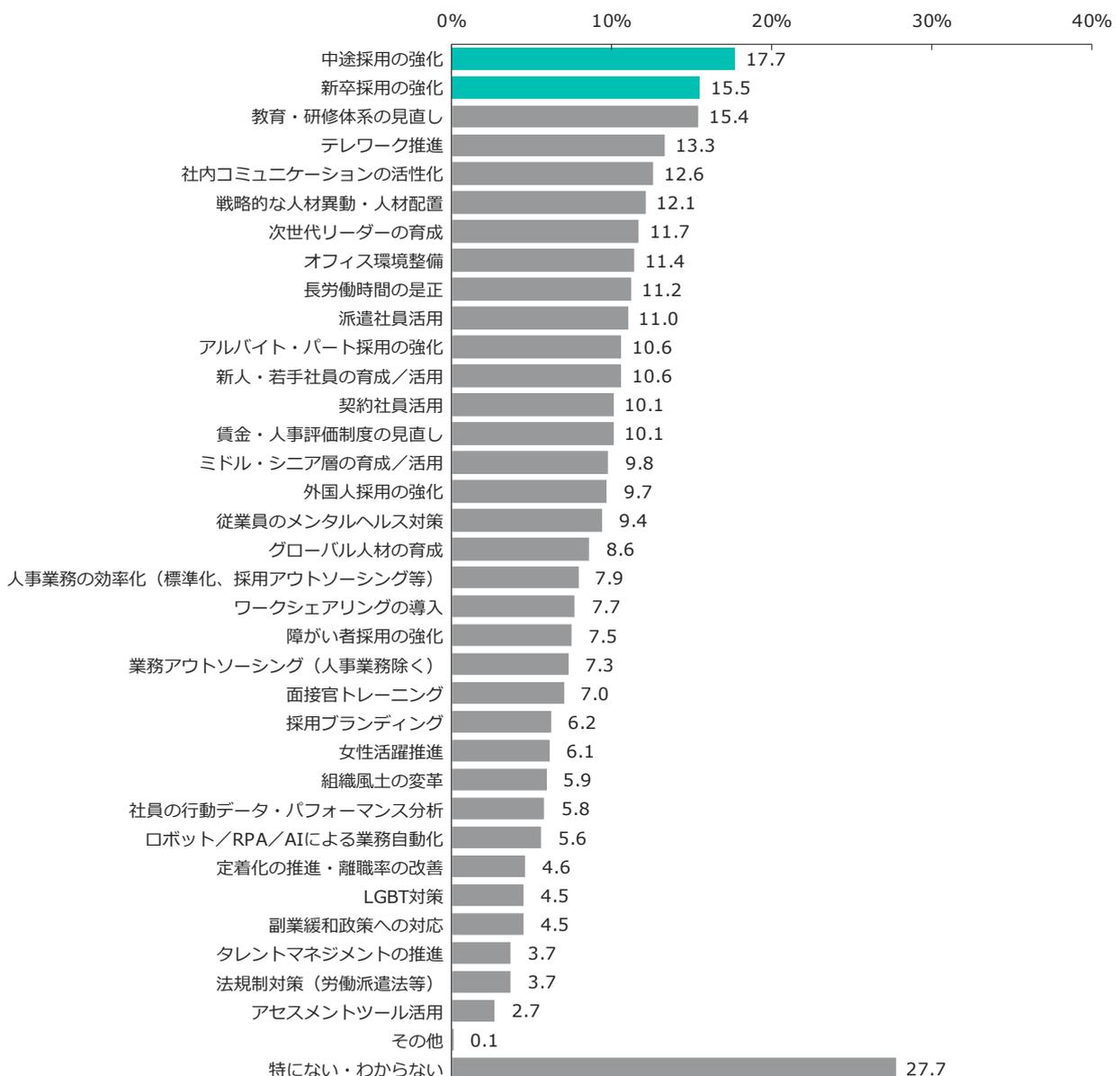
5. コロナ禍での人事施策の変化

施策の変化：中止・縮小したものの上位は「中途採用の強化」「新卒採用の強化」

「中途採用の強化」が17.7%で1位となり、次いで「新卒採用の強化」（15.5%）、「教育・研修体系の見直し」（15.4%）が挙げられた。他方、「特にない・わからない」という回答も3割弱見られた。

「コロナ禍で中止・縮小した取り組み

（2020年2～12月に取り組みを予定していたが中止・縮小したもの）※複数回答

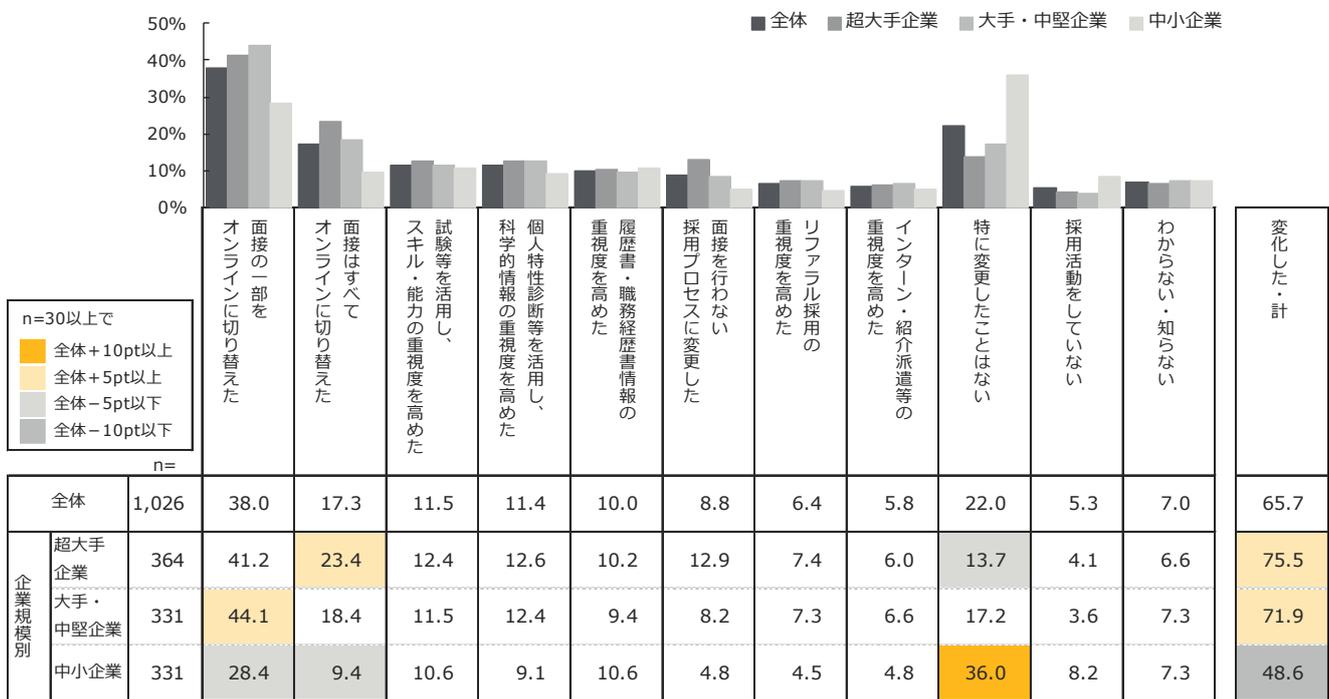


(n=1,026)

採用プロセスの変化①： 面接でオンライン活用をしたのは半数以上

「全体」では「面接の一部をオンラインに切り替えた」が38.0%でトップ。特に、超大手企業、大手・中堅企業は4割を超える。他方、中小企業は「特に変更したことはない」が36.0%でトップだった。

採用プロセスで変化した点（全体／企業規模別） （2020年2～12月に変化した点）

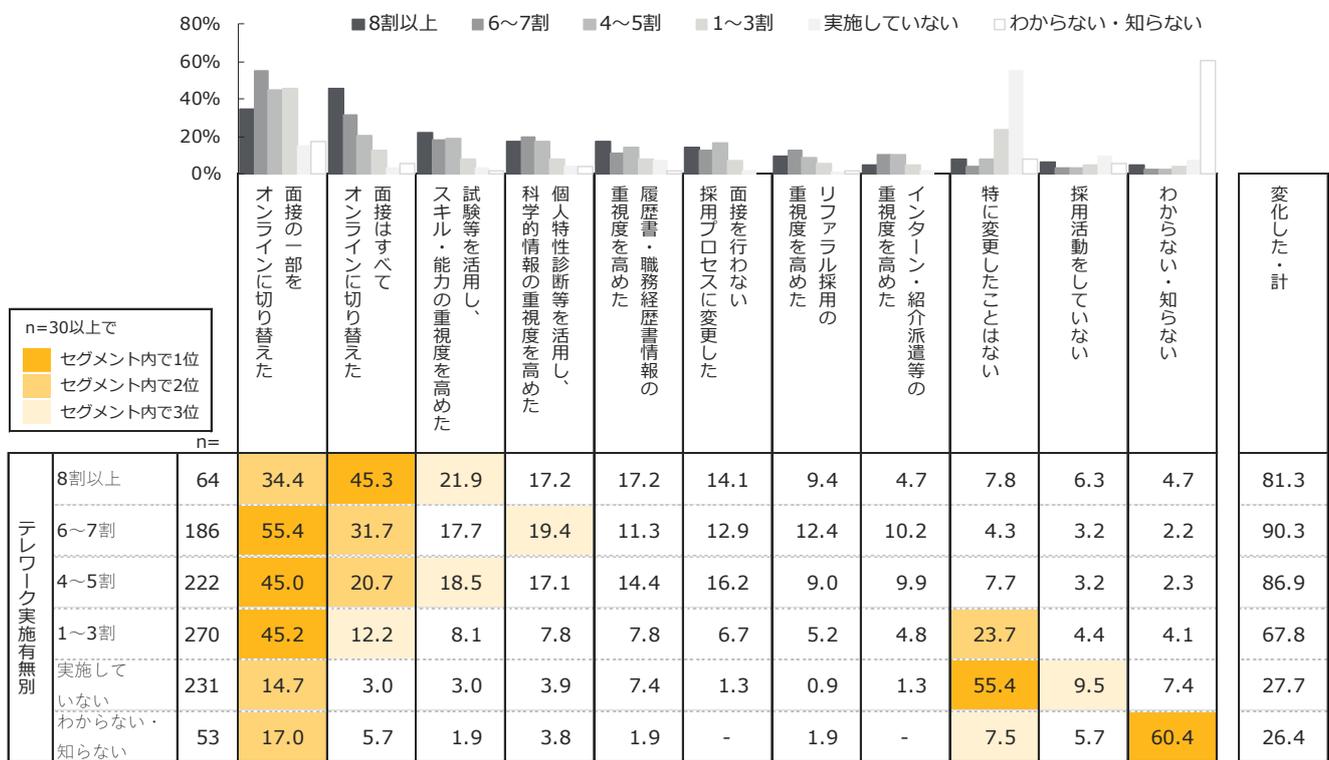


※全体の値を基準に降順並び替え

採用プロセスの変化②：テレワーク実施率8割以上の企業では、オンライン面接のみが約半数

テレワーク実施率が8割以上の企業では、「面接はすべてオンラインに切り替えた」が45.3%でトップである。テレワーク実施率が1～7割の企業では「面接の一部をオンラインに切り替えた」が最も多く、テレワーク未実施企業では「特に変更したことがない」が5割を超えた。

採用プロセスで変化した点（テレワーク実施率別） （2020年2～12月に変化した点）



採用プロセスの変化③：直近1年の採用活動は、「2020年2～12月と同じやり方で進める」が最多

中小企業の方が、超大手、大手・中堅企業に比べて同じやり方で進める比率が高い。テレワーク実施率別で見ると、実施率8割以上ならびに2割以下の企業では、いずれも同じやり方という回答が高いが、実施率4～7割の企業は、新たな活動に取り組む志向も一定程度見られる。

直近1年の採用活動の進め方（全体／企業規模別）

		n=						(%)
		基本的に、 2020年2月～12月と 同じやり方で進める	2020年2月～12月に 取り組んでいない 活動に新たに取り組む	2020年2月～12月で 変化した活動を できるだけそれ以前の 方法に戻す	2020年2月～12月で 変化した活動を さらに拡大させる	2020年2月～12月で 変化した活動に 加えて、さらに 新たな活動に取り組む	わからない・知らない	
全体	1,026	42.8	18.6	9.0	8.4	7.8	13.5	
企業規模別	超大手企業	364	39.6	18.7	11.5	9.6	8.8	11.8
	大手・中堅企業	331	39.0	19.3	9.1	10.3	7.3	15.1
	中小企業	331	50.2	17.8	6.0	5.1	7.3	13.6

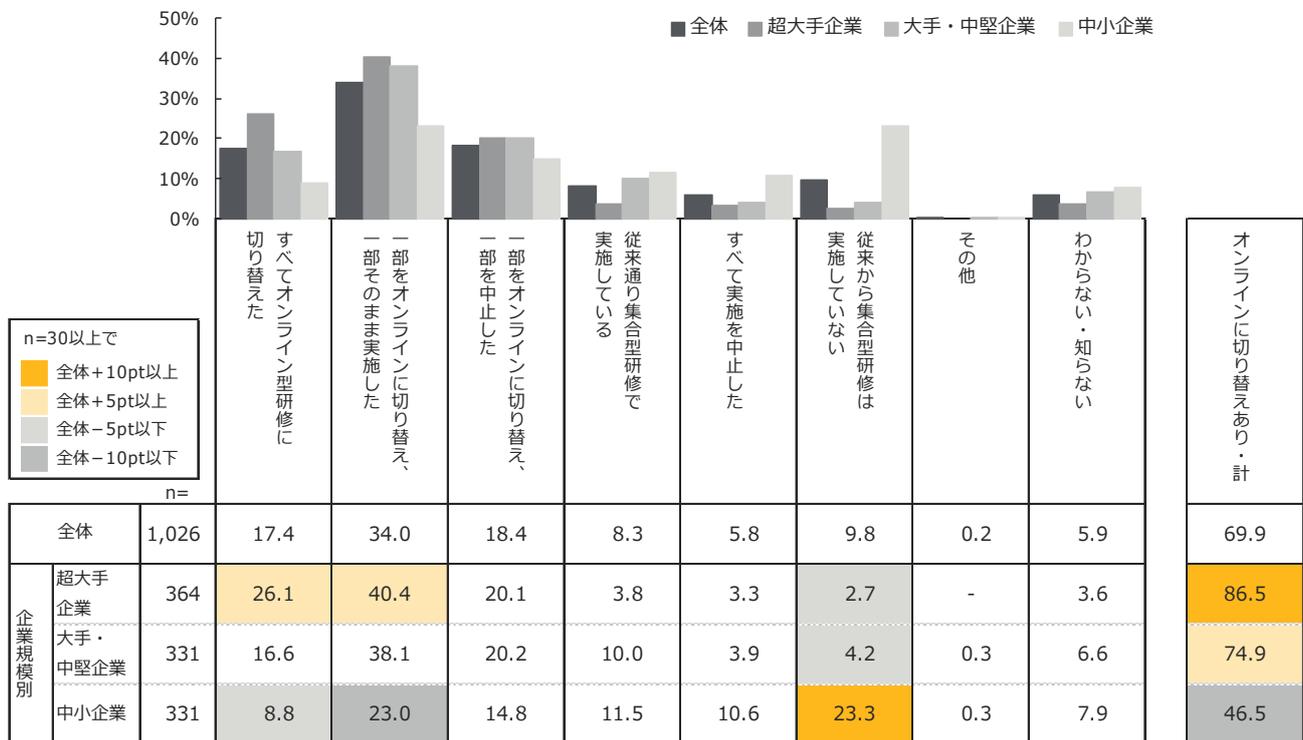
直近1年の採用活動の進め方（テレワーク実施率別）

		n=						(%)
		基本的に、 2020年2月～12月と 同じやり方で進める	2020年2月～12月に 取り組んでいない 活動に新たに取り組む	2020年2月～12月で 変化した活動を できるだけそれ以前の 方法に戻す	2020年2月～12月で 変化した活動を さらに拡大させる	2020年2月～12月で 変化した活動に 加えて、さらに 新たな活動に取り組む	わからない・知らない	
テレワーク実施有無別	8割以上	64	51.6	18.8	6.3	4.7	9.4	9.4
	6～7割	186	38.2	31.2	9.7	9.1	7.5	4.3
	4～5割	222	25.7	26.6	16.7	14.4	8.6	8.1
	1～3割	270	49.3	16.3	8.5	8.9	7.4	9.6
	実施していない	231	60.6	7.8	3.9	3.5	8.7	15.6
	わからない・知らない	53	9.4	1.9	3.8	1.9	83.0	

研修実施の変化①：約7割が集合型研修をオンラインに切り替え

研修を実施する際、一部または全部をオンラインに切り替えた企業の合計は69.9%であった。超大手企業は86.5%、大手・中堅企業は74.9%と高めである。

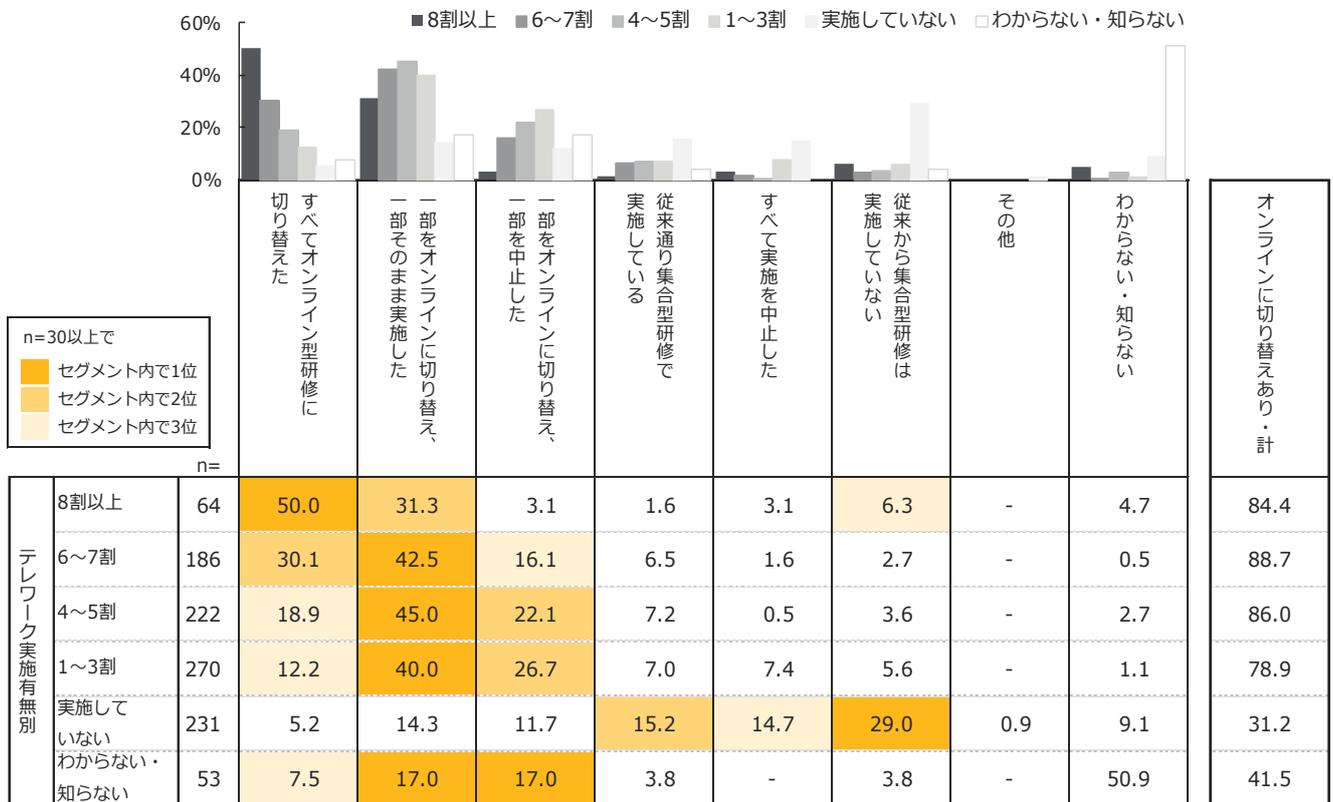
研修で変化した点（全体／企業規模別） （2020年2～12月に変化した点）



研修実施の変化②：テレワーク実施率が高いほど、「すべてオンライン型」が多い

テレワーク実施率8割以上の企業は、「すべてオンラインに切り替えた」が半数を占める。テレワーク実施率1～7割の企業は、「一部をオンラインに切り替え、一部そのまま実施」の割合が多い。

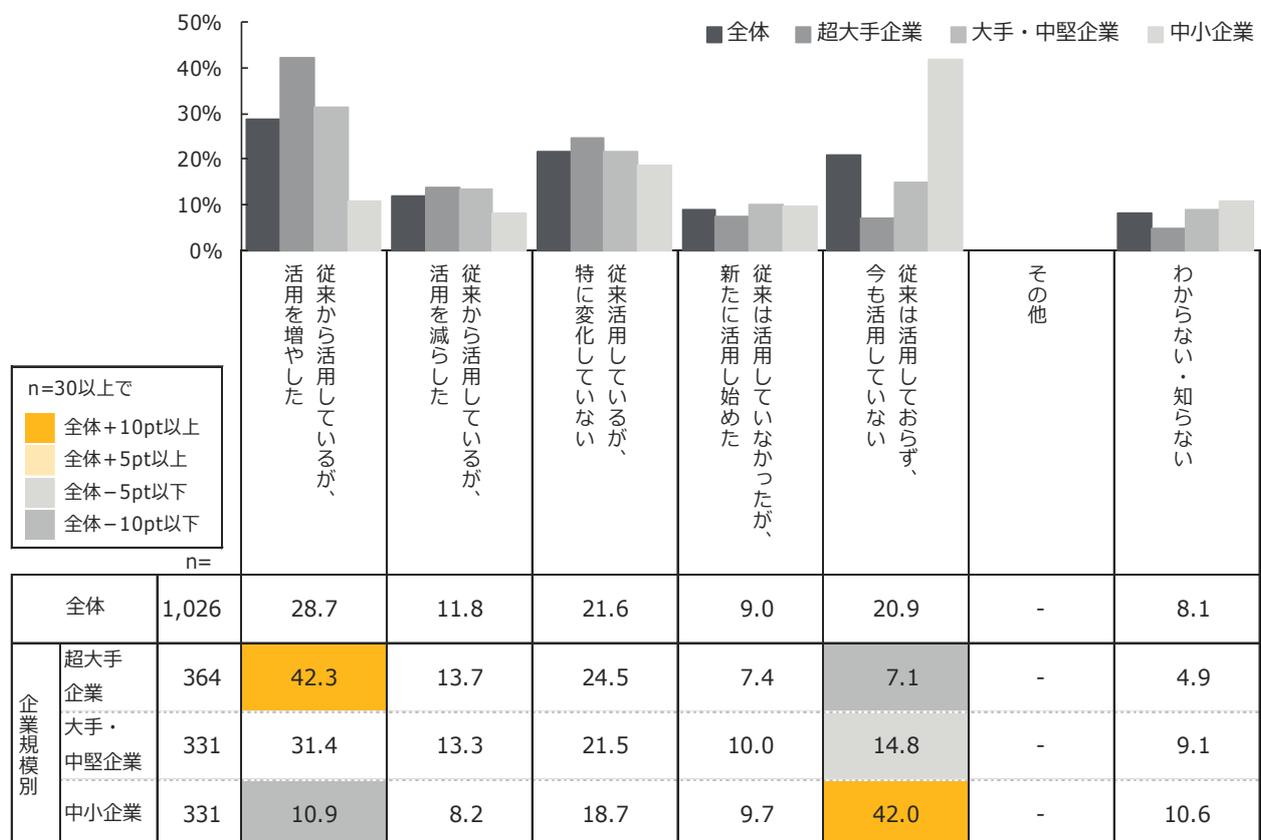
研修で変化した点（テレワーク実施率別） （2020年2～12月に変化した点）



教材活用の変化①（eラーニング・オンライン教材等）： 超大手企業は、活用率が4割以上拡大

超大手企業は42.3%、大手・中堅企業は31.3%が「従来から活用しているが、活用を増やした」と回答している。他方、中小企業は、「従来は活用しておらず、今も活用していない」が42.0%であった。

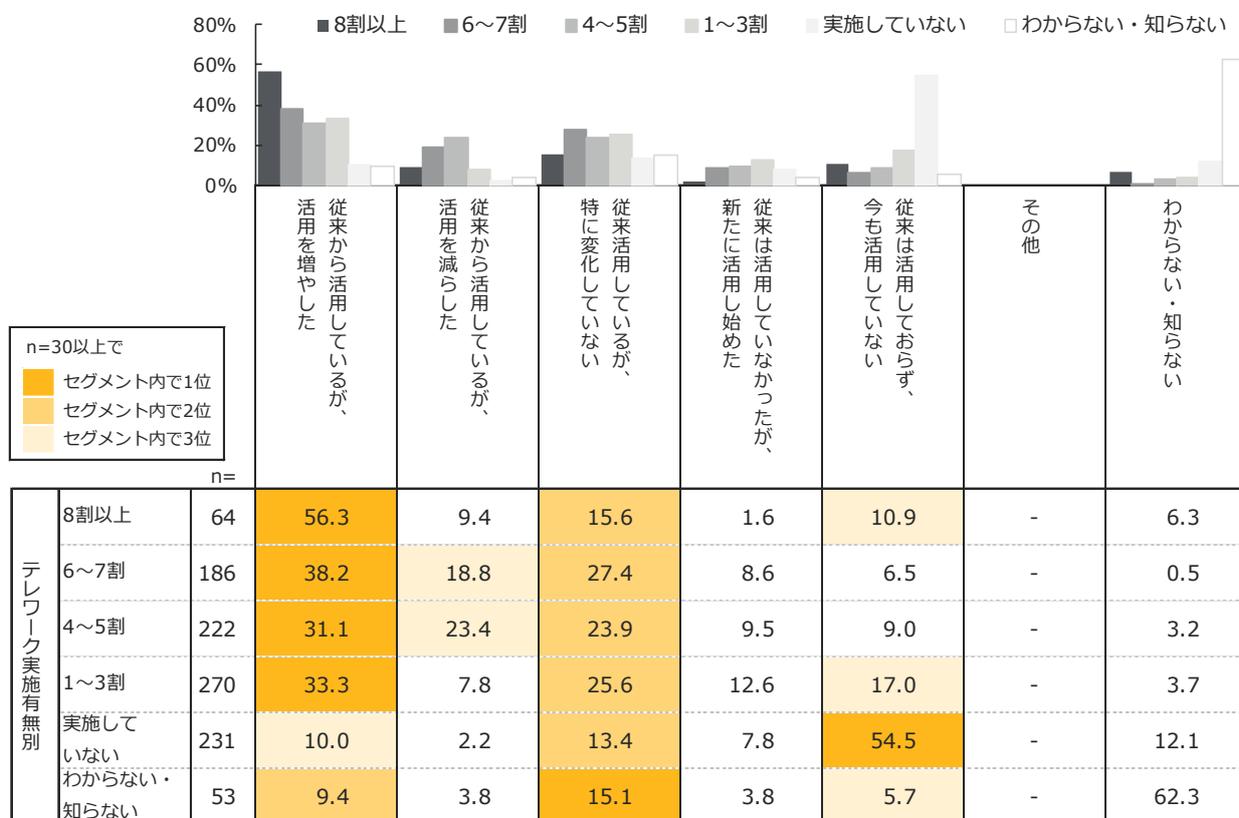
学習教材（eラーニング・オンライン教材等）の活用度合いの変化 （全体／企業規模別）（2020年2～12月に変化した点）



教材活用の変化②（eラーニング・オンライン教材等）：テレワーク実施企業は「活用を増やした」傾向

学習教材（eラーニング・オンライン教材等）について、テレワークを実施している企業は、「従来から活用しているが活用を増やした」と回答した割合がテレワークを実施していない企業より多い。中でもテレワーク実施率8割以上の企業は、「活用を増やした」率が半数以上を占める。

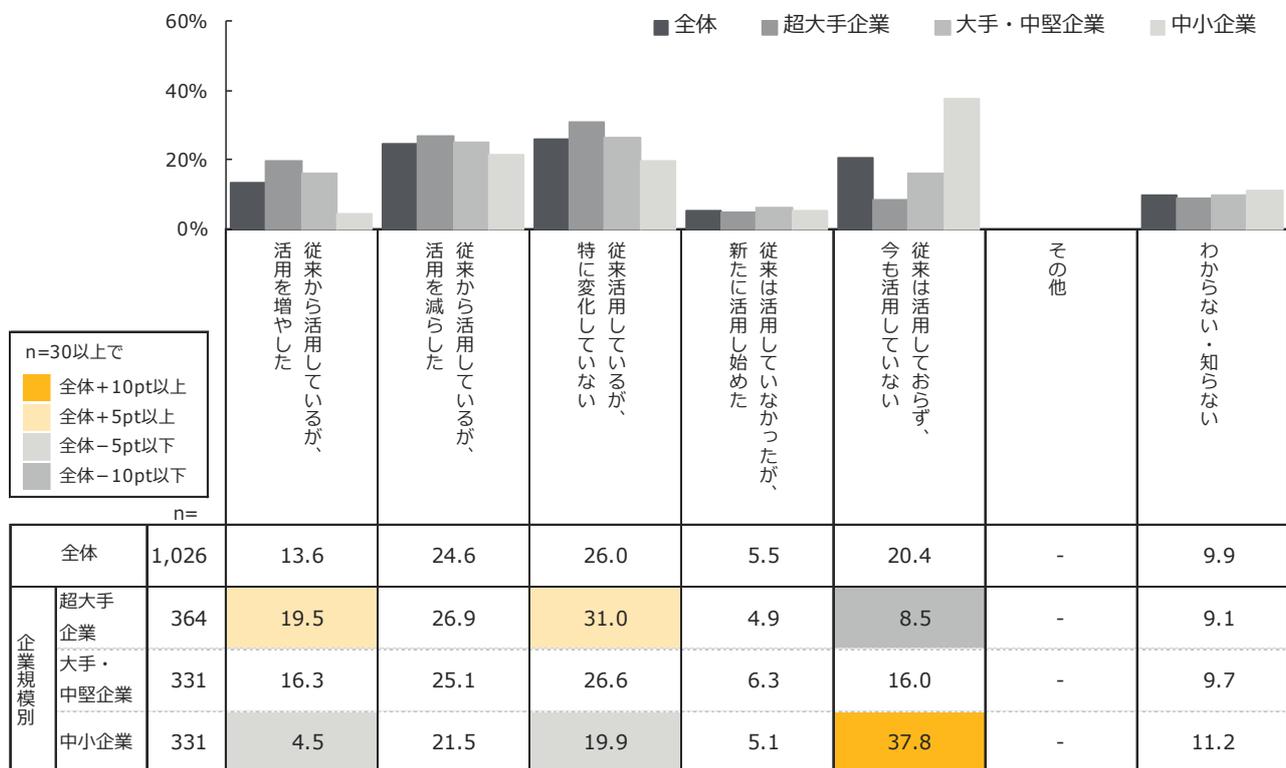
学習教材（eラーニング・オンライン教材等）の活用度合いの変化（テレワーク実施率別）（2020年2～12月に変化した点）



自己啓発・公開型研修の変化①： 特に大きな変化は起こっていない

「全体」では「従来活用しているが、特に変化はしていない」（26.0%）がトップ、次いで「従来から活用しているが、活用を減らした」（24.6%）となった。

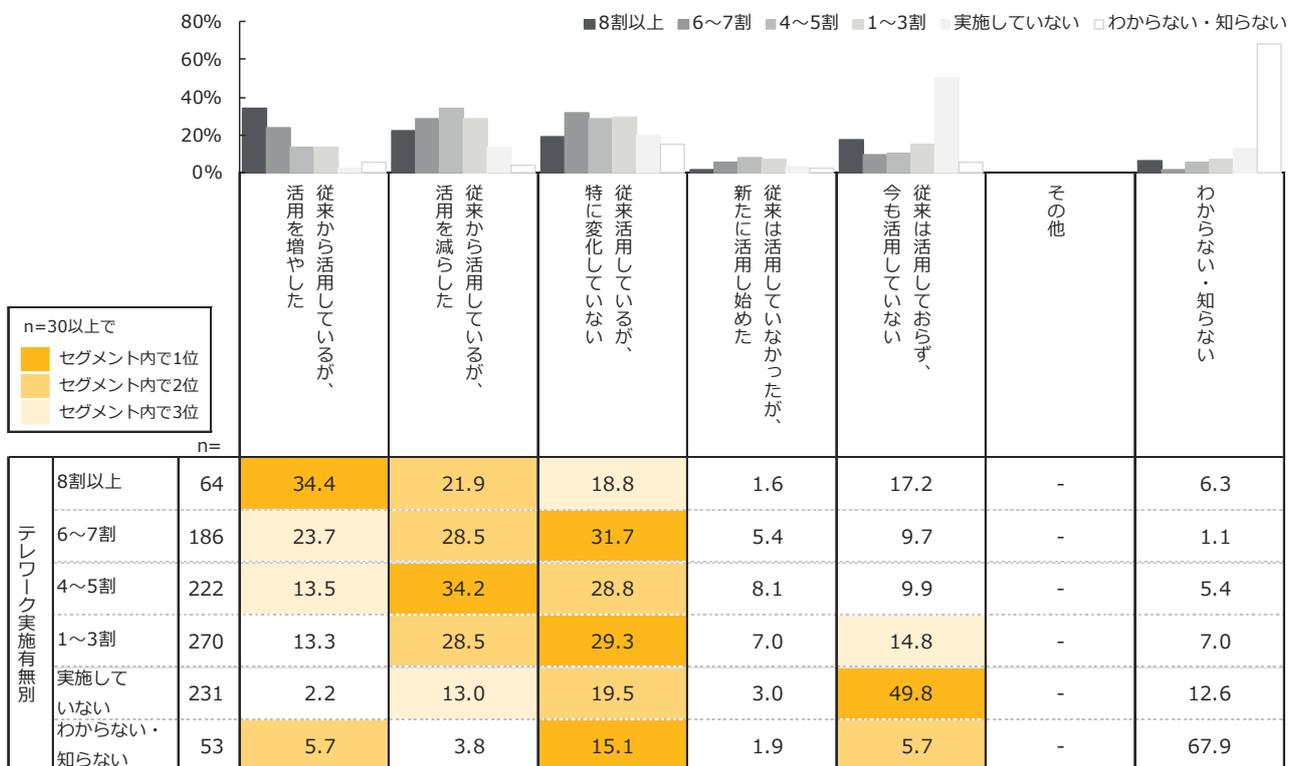
自己啓発・公開型研修で変化した点（全体／企業規模別） （2020年2～12月に変化した点）



自己啓発・公開型研修の変化②： テレワーク実施企業による違いはさほど見られない

テレワーク実施率に関わらず、「活用を増やした」「活用を減らした」「特に変化していない」と回答した割合は分散している。

自己啓発・公開型研修で変化した点（テレワーク実施率別） （2020年2～12月に変化した点）



6. 人材育成・キャリアの展望

今後2～3年の人材育成は、 「ある程度方針を変えていく」が48.7%

全体としては、「これまでとは方針を大きく変えていく必要を感じている」が15.2%、「これまでと方針をある程度変えていく必要を感じている」が48.7%で、約6割が方針変更を考えている。企業規模が大きいほど、方針変更が必要だと意識している。

| 今後2～3年の人材育成の方針（全体／企業規模別）

		方針を変えていく必要を感じている・計						方針を変えていく必要を感じている・計		
		これまでとは方針を大きく変えていく必要を感じている	これまでと方針をある程度変えていく必要を感じている	これまでと方針を変える必要は特に感じていない	これまでと方針を変えず、内容をより強化する必要を感じている	これまでと方針を変えず、内容をより減らす必要を感じている	わからない・知らない			
	n=							(%)		
全体	1,026	15.2	48.7		19.6	6.4	2.5	7.5	63.9	
企業規模別	超大手企業	364	17.0	54.7		16.2	4.9	2.5	4.7	71.7
	大手・中堅企業	331	15.7	49.5		16.6	6.9	2.1	9.1	65.3
	中小企業	331	12.7	41.4		26.3	7.6	3.0	9.1	54.1

今後2～3年の人材育成方針で「変えていく」点

| 今後2～3年の人材育成方針で「何を変える必要があるか」についてのフリーコメント例（複数回答があったものを中心に抜粋）

共通

- ・時代に即したものにしていくなり必要性を感じる
- ・コロナの事があって方針を変える必要がある
- ・DX対応
- ・ITに強い人材を育てる必要性を感じている
- ・オンラインの活用
- ・オンラインが増える中でのコミュニケーション力
- ・コミュニケーション能力の開発
- ・コロナ後の世の中に対し変化の必要性和柔軟性を重視する
- ・育成スピード向上
- ・働き方の多様化、テレワーク活用にあわせた変化

超大手企業

- ・時代の変化の先の対応が必要である
- ・集合研修の見直し
- ・自ら考えて実行する人に育てる
- ・マネジメント職のスキルアップ
- ・グローバル人材の育成に力を入れるべき
- ・より専門性の高い教育が必要

大手・中堅企業

- ・一律的な教育プログラムでなく、もう少し多様な育成法を導入したい
- ・研修や学習の機会を増やす
- ・個人に合った育成
- ・各自がキャリア形成をする。会社は支援する。
- ・期待する人材像の再定義
- ・次世代リーダーの育成

中小企業

- ・テレワーク含め、オンラインでの仕事の進め方
- ・危機に対応できる能力の育成が必要だと感じる
- ・プロフェッショナルな人材を育成。スキルの社内育成。
- ・効率的なスキルアップ
- ・幅広い年代層の活用
- ・幹部研修

(注) 「今後2-3年の人材育成の方針」設問において、「これまでとは方針を大きく変えていく」「これまでと方針をある程度変えていく必要を感じている」を選択した人が回答対象（任意回答）

「8割以上の方が定年・再雇用まで自社でキャリアを積んでいく」企業は3割以下

会社側の理想として「8割以上の方が定年・再雇用まで自社でキャリアを積んでいく」が半数に迫るものの（49.2%）、実態は24.5%と全体の4分の1にとどまる。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど自社でキャリアを積んでいく率が高い。

| 会社が想定する社員のキャリア：理想（全体／企業規模別）

		(%)						
		n=	8割以上の方が定年・再雇用まで自社でキャリアを積んでいく	6-7割程度の方が定年・再雇用まで自社内でキャリアを積んでいく	3-5割程度が定年・再雇用まで自社内でキャリアを積んでいく	自社内で定年・再雇用キャリアを積む人は、2割以下である	その他	わからない・知らない
	全体	1,026	49.2			21.3	13.7	4.2 11.5
企業規模別	超大手企業	364	50.0			21.7	15.1	3.0 10.2
	大手・中堅企業	331	46.8			23.0	14.5	4.5 11.2
	中小企業	331	50.8			19.3	11.5	5.1 13.3

| 会社が想定する社員のキャリア：実態（全体／企業規模別）

		(%)						
		n=	8割以上の方が定年・再雇用まで自社でキャリアを積んでいく	6-7割程度の方が定年・再雇用まで自社内でキャリアを積んでいく	3-5割程度が定年・再雇用まで自社内でキャリアを積んでいく	自社内で定年・再雇用キャリアを積む人は、2割以下である	その他	わからない・知らない
	全体	1,026	24.5		26.2	24.1	14.9	0.1 10.2
企業規模別	超大手企業	364	29.9		29.1	20.9	11.8	8.2
	大手・中堅企業	331	21.5		26.3	28.4	14.2	9.7
	中小企業	331	21.5		23.0	23.3	19.0	0.3 13.0

調査概要

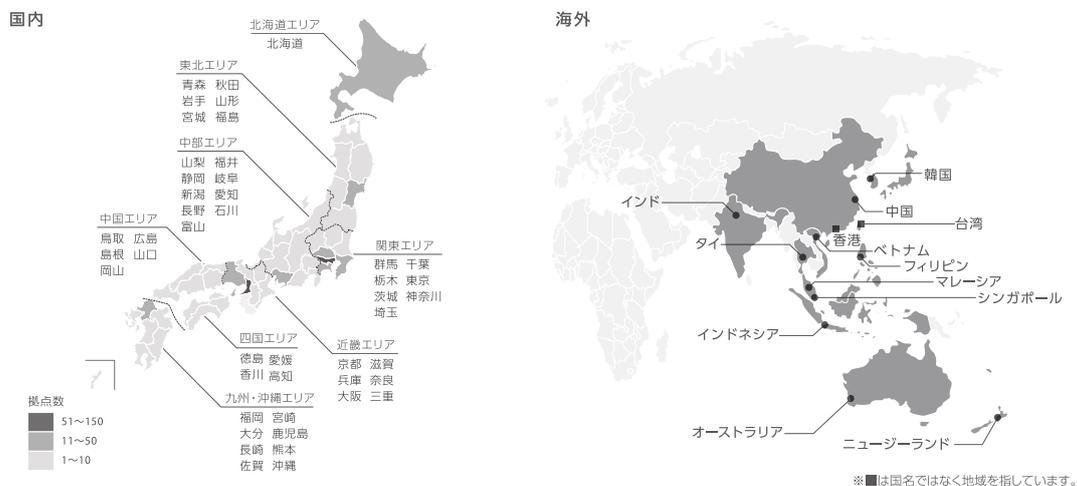
調査エリア	全国47都道府県																																
調査対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 22～69歳の男女 ・ 経営者・役員、および会社員（管理職/一般社員）のうち1年以内に人事・採用関連の業務について「最終決裁をする立場」または「選択肢を絞り込む立場」または「指示を受けて、情報収集をする立場」のいずれかにあてはまる人 ・ 勤務先の従業員規模が30人以上の人 ・ ただし、マーケティング・広告・報道関連従事者を除く 																																
サンプル数・割付	<p>1,026ss</p> <table border="1" data-bbox="501 1048 1433 1263"> <thead> <tr> <th></th> <th>北海道</th> <th>東北</th> <th>関東</th> <th>中部</th> <th>近畿</th> <th>中国・四国</th> <th>九州・沖縄</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>超大手企業</td> <td>31</td> <td>31</td> <td>73</td> <td>73</td> <td>73</td> <td>31</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>大手・中堅企業</td> <td>31</td> <td>31</td> <td>62</td> <td>62</td> <td>62</td> <td>31</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>中小企業</td> <td>31</td> <td>31</td> <td>62</td> <td>62</td> <td>62</td> <td>31</td> <td>52</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"> 超大手企業： 従業員数5,000人以上 大手・中堅企業： 500人以上5,000人未満 中小企業： 30人以上500人未満 </p>		北海道	東北	関東	中部	近畿	中国・四国	九州・沖縄	超大手企業	31	31	73	73	73	31	52	大手・中堅企業	31	31	62	62	62	31	52	中小企業	31	31	62	62	62	31	52
	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国・四国	九州・沖縄																										
超大手企業	31	31	73	73	73	31	52																										
大手・中堅企業	31	31	62	62	62	31	52																										
中小企業	31	31	62	62	62	31	52																										
調査期間	2021年1月22日（金）～2021年1月26日（火）																																
調査手法	クロス・マーケティングモニターへのインターネット定量調査																																
調査機関	株式会社クロス・マーケティング																																

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、転職サービス、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サービスを提供しています。

さらにそれにとどまらず、人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、またアジア・パシフィック地域を中心とした海外でのサービス拡大にも積極的に取り組んでいます。



*従業員数49,434名(当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む)と、臨時雇用者数(契約社員、派遣社員)の年間平均人員5,326名の合計です。



会社概要

社名 パーソルホールディングス株式会社

本店所在地 〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1

設立 2008年(平成20年)10月1日

資本金 17,479百万円(2021年4月1日時点)

代表者 代表取締役社長 CEO 和田 孝雄

事業内容 労働者派遣事業・有料職業紹介事業等の事業を行うグループ会社の経営計画・管理並びにそれに付帯する業務

URL <https://www.persol-group.co.jp/service/business/index.html>

お問い合わせ

Webでのお問い合わせ

https://go.persol-group.co.jp/business_contact.html



電話でのお問い合わせ

0120-959-648



P E R S O L