

2025 年 10 月 22 日

株式会社タナベコンサルティング

〈タナベコンサルティング調査〉

業績状況で「注力すべき HR 戦略領域」が異なる結果。

離職率が低い企業は「上司・部下間の対話促進」「柔軟な勤務制度の導入」を実施！

「2025 年度 人材・組織の取り組みに関する企業アンケート調査」結果を発表

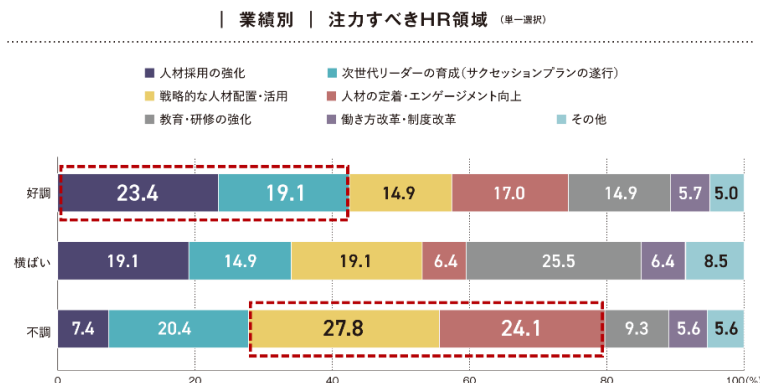
日本の経営コンサルティングのパイオニアである株式会社タナベコンサルティング（本社：東京都千代田区・大阪市淀川区、代表取締役社長：若松 孝彦）は、全国の企業経営者、役員、経営幹部、管理職、人事責任者・担当者を対象に実施した「2025 年度 人材・組織の取り組みに関する企業アンケート調査」の結果を発表します。

1. 調査結果サマリー

- 業績状況によって「注力すべき HR 戦略領域」が大きく異なる結果に。業績が不調な企業では「戦略的な人材配置・活用」や「人材の定着・エンゲージメント向上」、業績が好調な企業では「人材採用の強化」や「次世代リーダーの育成」が重視されています。
- 人事体制別に人的資本の可視化・評価の取り組み状況を比較したところ、CHRO（最高人事責任者）や HRBP（HR ビジネスパートナー）を設置している企業において、「スキル・貢献指標の評価」や「人的資本 KPI の設定・運用」、「タレントマネジメントシステムの導入」のいずれも高水準であることが分かりました。
- 離職率が低い企業では、「上司・部下間の対話促進」「柔軟な勤務制度の導入」の実施率が相対的に高いことが分かりました。

2. 各データ詳細

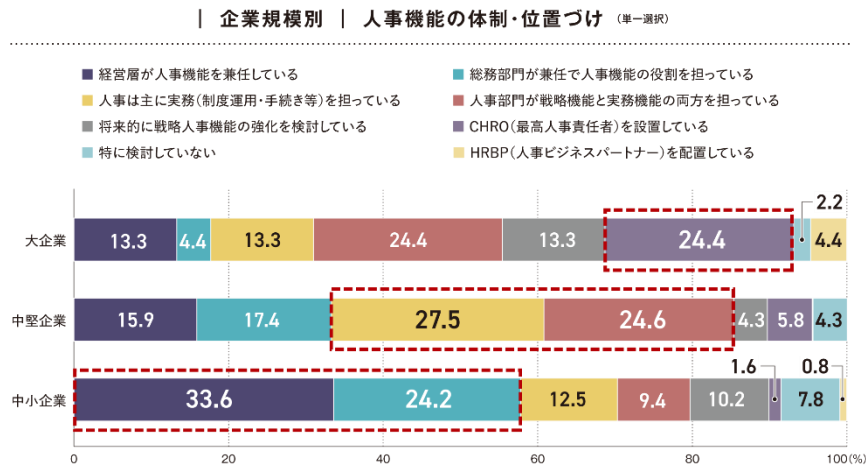
- 業績状況によって「注力する HR 戦略領域」が大きく異なる結果に。



アンケート回答企業の過去 5 年間の業績と「（自社が）注力すべき HR 戦略領域」を掛け合わせて分析した結果、業績が不調と回答した企業では、「戦略的な人材配置・活用」（27.8%）や「人材の定着・エンゲージメント向上」（24.1%）が上位を占めました。業績が好調と回答した企業では、「人材採用の強化」（23.4%）や「次世代リーダーの育成」（19.1%）の割合が多く、成長を見据えた中長期的な取り組みを重視していることが分かります。業績状況によって HR 戦略への視点が大きく異なる実態が明らかになりました。

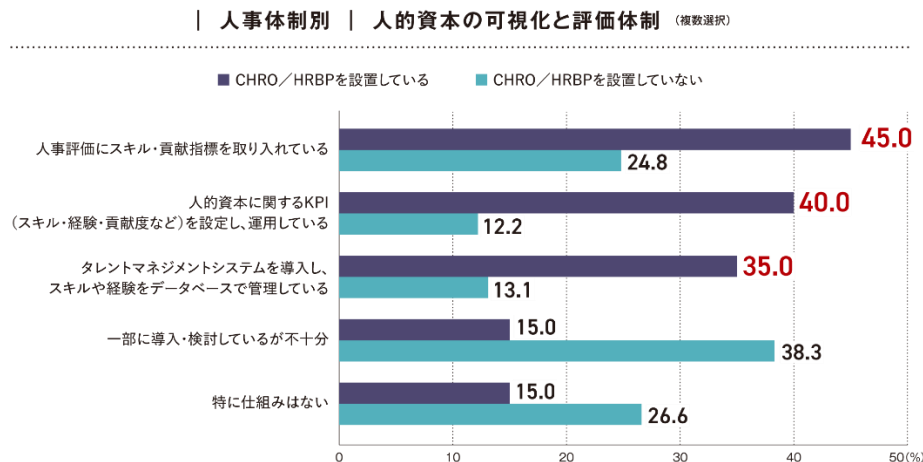
■報道関係者お問合せ先：株式会社タナベコンサルティンググループ 経営企画部（広報担当）清水・石川
TEL:06-7177-4011/FAX:06-7177-4020/MAIL:pr-tanabe@tanabeconsulting.co.jp

（２）企業規模に応じて、「兼任型 → 部門型 → 戦略型」へと人事体制の成熟度が段階的に進化。



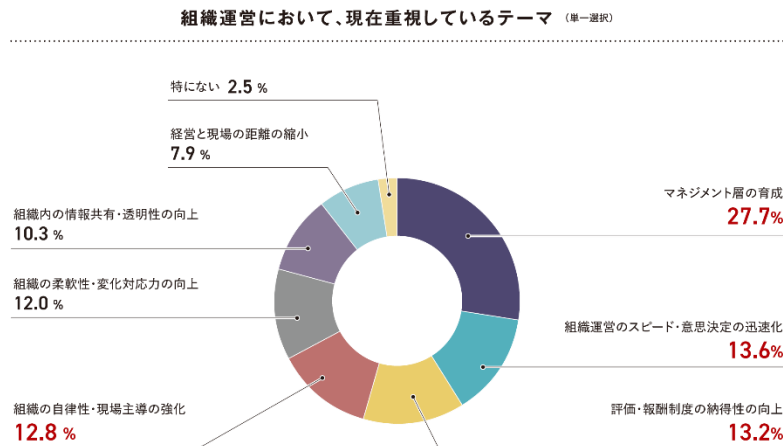
企業規模別に人事体制を分析した結果、中小企業では「経営層の兼任」（33.6%）や「総務部門による兼任」（24.2%）が目立ち、人事専任体制の整備が進んでいない状況が見られました。一方、中堅企業では、「実務中心の人事部門」（27.5%）や「戦略・実務両方を担う人事部門」（24.6%）の割合が高く、人事機能を明確に部門として確立する動きが進んでいます。大企業では、「CHRO の設置」（24.4%）の割合が中小・中堅企業と比較して圧倒的に高く、戦略人事への移行が進んでいることが分かります。このように、企業規模に応じて「兼任型 → 部門型 → 戦略型」へと人事体制の成熟度が段階的に進化している構図が浮き彫りになりました。

（３）CHRO／HRBP を設置している企業では、人的資本の可視化と評価体制が高水準という結果に。



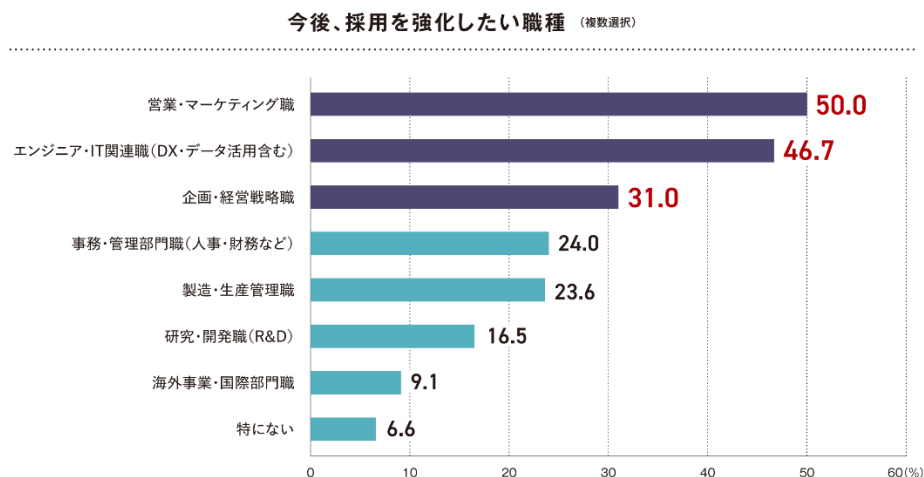
人事体制別に人的資本の可視化・評価の取り組み状況を比較したところ、CHRO（最高人事責任者）や HRBP（HR ビジネスパートナー）を設置している企業では、「人事評価にスキル・貢献指標を取り入れている」（45.0%）や「人的資本に関する KPI を設定し、運用している」（40.0%）、「タレントマネジメントシステムを導入し、スキルや経験をデータベースで管理している」（35.0%）のいずれも高水準であることが分かりました。一方、こうした体制がない企業では、取り組みの実施割合が2割未満にとどまる項目も多く、体制整備の有無が可視化の進展度合いに大きく影響していることが明らかになりました。

（４）組織運営における最重要テーマは「マネジメント層の育成」。



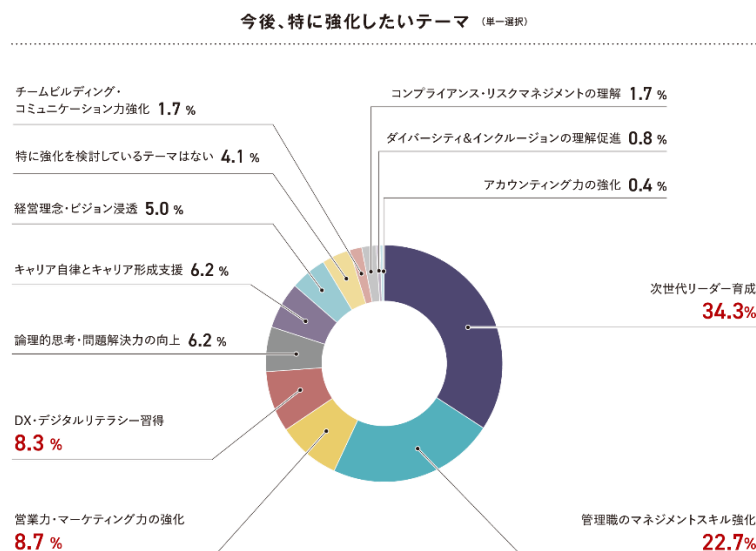
現在重視している組織運営テーマとして最も多く挙げられたのは「マネジメント層の育成」（27.7%）でした。次いで、「組織運営のスピード・意思決定の迅速化」（13.6%）、「評価・報酬制度の納得性の向上」（13.2%）、「組織の自律性・現場主義の強化」（12.8%）が続きます。各企業において、マネジメント層の強化を通じて経営基盤の再構築を目指す意識が高いことがうかがえます。

（５）採用強化の対象では、約半数が「営業・マーケティング職」「エンジニア・IT 関連職」と回答。



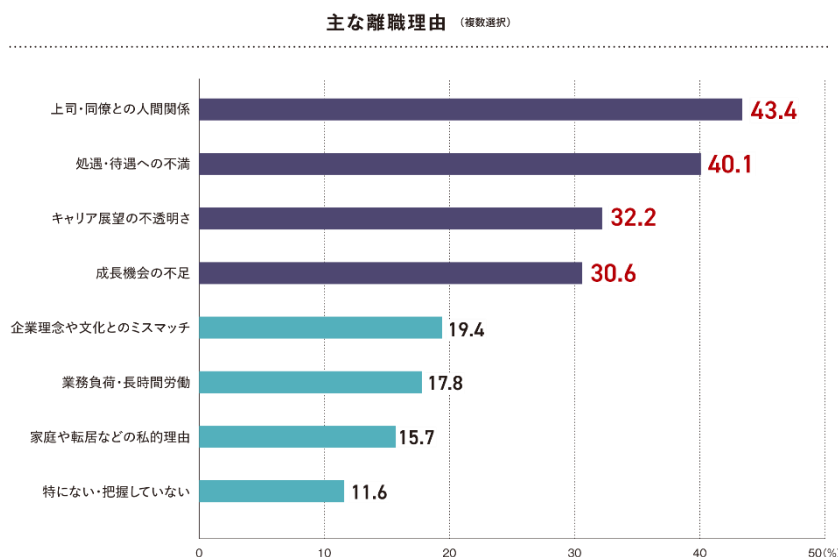
今後採用を強化したい職種としては、「営業・マーケティング職」（50.0%）が最多となり、次いで「エンジニア・IT 関連職（DX・データ活用含む）」（46.7%）が高い割合を示しました。また、「企画・経営戦略職」（31.0%）も 3 割を超えております。一方、「事務・管理部門職」や「製造・生産管理職」は 2 割台にとどまっていることから、フロント機能や成長ドライバーとなる職種への重点採用が進められていることがうかがえます。

（６）今後、特に強化したいテーマとして、「リーダー層・管理職層」の育成・スキル強化が上位。



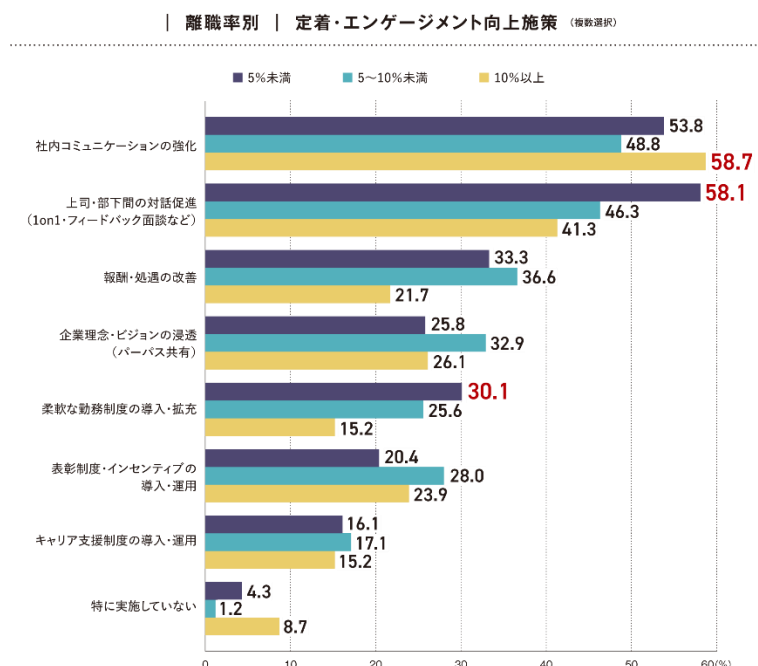
今後、特に強化したいテーマを問う設問では、「次世代リーダー育成」（34.3%）と「管理職のマネジメントスキル強化」（22.7%）が上位を占めました。実務経験を積んだ層に対して、マネジメント力や将来の組織運営を担う力を高める意識が強まっていることが分かります。加えて、「営業力・マーケティング力の強化」（8.7%）や「DX・デジタルリテラシー習得」（8.3%）も一定の関心を集めていることから、経営と現場の両面で推進力を担う人材づくりが今後の鍵となりそうです。

（７）離職理由の上位は「人間関係」「処遇・待遇への不満」、将来性や自己実現も重視。



離職理由を問う設問では、「上司・同僚との人間関係」（43.4%）と「処遇・待遇への不満」（40.1%）が突出して多いことが分かりました。職場環境と待遇の両面での不満が、離職の大きな要因となっています。加えて、「キャリア展望の不透明さ」（32.2%）や「成長機会の不足」（30.6%）など、将来性や自己実現に対する課題も離職の一因として浮かび上がっています。

(8) 離職率が低い企業では、「上司・部下間の対話促進」「柔軟な勤務制度の導入」の実施率が相対的に高い結果に。



離職率別に「定着・エンゲージメント向上施策」の割合を分析すると、離職率が5%未満の企業では、「上司・部下間の対話促進」(58.1%)や「柔軟な勤務制度の導入」(30.1%)の実施率が相対的に高く、丁寧なコミュニケーションと働き方の柔軟性が定着に寄与していることが分かりました。

一方、離職率が10%以上の企業では「社内コミュニケーションの強化」(58.7%)に偏っており、「報酬・処遇の改善」や「柔軟な勤務制度の導入・拡充」が相対的に低い傾向が見られました。対話に加えて制度面の対応も重要なポイントとなりそうです。

3. 総括・提言

(1) 戦略人事体制への早期移行による人的資本マネジメントの高度化

CHRO や HRBP などの戦略人事機能の設置は依然として少数にとどまっていますが、その有無が可視化や評価の精度、施策の戦略性に大きな差を生んでいることが分かりました。人的資本経営の実効性を高めるためには、人事機能の強化(オペレーション人事から戦略人事への移行)と専任化に加え、人事担当者のスキル向上が必要です。

(2) “育成・活躍・定着”の強化による中核人材の成長促進

中堅社員や管理職層といった組織運営を担う人材の底上げが急務となっています。一方、定着支援の観点では、上司との対話や柔軟な制度が離職率の低下と相関していることが明らかになりました。採用だけでなく、育成→活躍(評価)→定着までを一貫して設計・運用することが、持続的な人材成長の基盤となります。

(3) “コミュニケーション”と“成長の可視化”を軸とした自律的な組織文化を育む環境づくり

コミュニケーションギャップや主観的評価は組織運営のボトルネックとなります。特に中堅・中小企業においては、幹部と現場の断絶を埋める双方向の対話の場づくりや、成果・成長を「見える化」する仕組みの整備が、組織の自律性と活性化につながると考えられます。

以上の提言は、人的資本経営を単なる制度導入にとどめず、「経営戦略」として再定義する出発点となります。変化の時代においてこそ、人と組織の可能性を最大化する視点と仕組みが、企業の競争力を決定づける鍵となるのです。

〈総括・提言 執筆者プロフィール〉



株式会社タナベコンサルティング

HR コンサルティング事業部 執行役員 盛田 恵介

セミナー責任者を経てコンサルティングに携わる。人づくりをデザインする総合プロデューサーとして、中堅・中規模企業の人事・教育制度構築から運用に至るまでトータルでサポート。特に、様々な業種・業態のアカデミー（企業内大学）設立に実績を有し、多くの社員の成長を促すプログラム開発にクライアントから高い評価を受けている。

4. 調査概要

[調査方法] インターネットによる回答

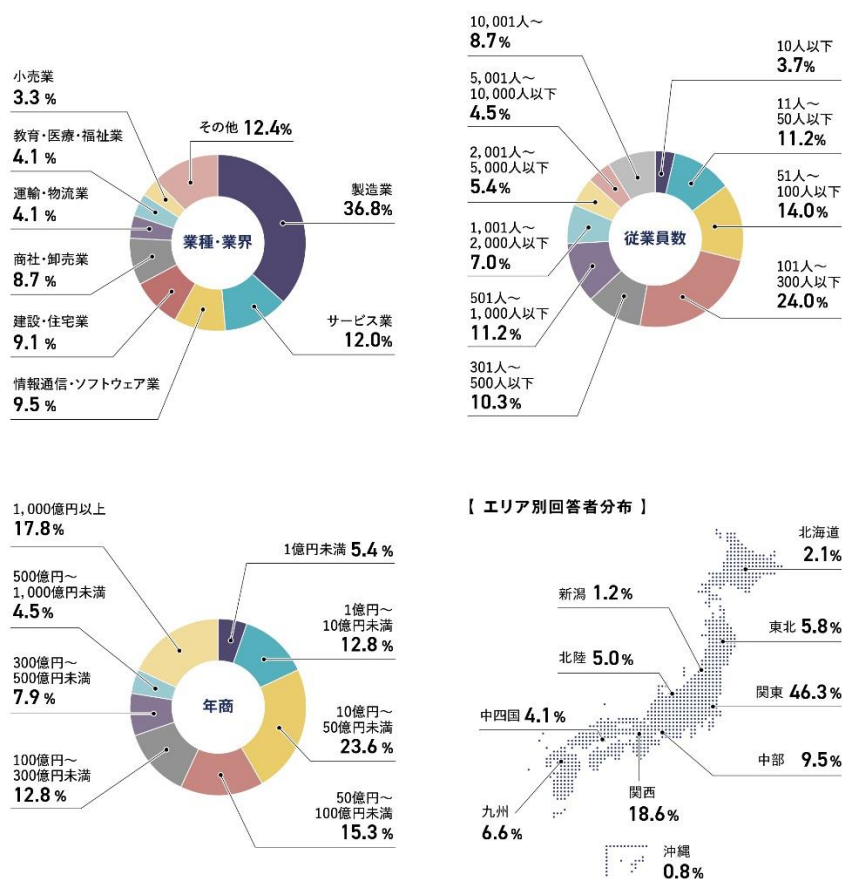
[調査期間] 2025 年 6 月 2 日～6 月 20 日

[調査エリア] 全国

[有効回答数] 242 件

※本調査では、アンケートにご回答いただいた企業において、従業員規模が 300 人超～2000 人以下の企業を中堅企業、300 人以下の企業を中小企業として分類・分析を行いました。

※各図表の構成比（％）は小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計しても 100%にならない場合があります。



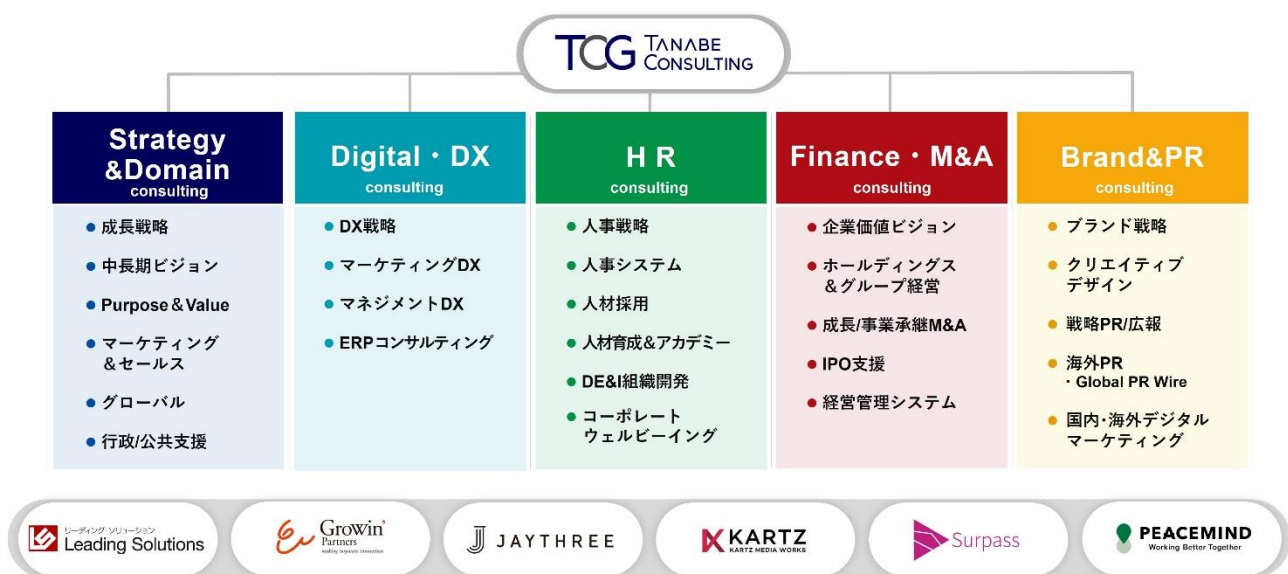
【タナベコンサルティンググループ（TCG）について】

TCG は、1957 年創業の東証プライム市場に上場する日本の経営コンサルティングのパイオニアです。「企業を愛し、企業とともに歩み、企業繁栄に奉仕する」という経営理念のもと、未来の社会に向けた貢献価値として「その決断を、愛でささえる、世界を変える。」というパーパスを掲げております。現在は、グループ 8 社、約 900 名のプロフェッショナル人材を有する経営コンサルティンググループとなり、国内外の中堅企業を中心とした大企業から中規模企業のトップマネジメント（経営者層）を主要顧客とし、創業以来 18,900 社以上の支援実績を有しております。

トップマネジメントアプローチで経営戦略の策定からプロフェッショナル DX サービスによる経営オペレーションの実装・実行まで、チームコンサルティングにより経営の上流から下流までを一気通貫で支援する唯一無二の経営コンサルティングモデルを国内地域密着のみならず、グローバルへと展開しております。

TANABE CONSULTING GROUP

世界で唯一無二の経営コンサルティンググループへ



【企業概要】

社名：株式会社タナベコンサルティンググループ

代表：若松 孝彦（代表取締役社長）

創業：1957 年 10 月 16 日

資本金：17 億 7,200 万円

売上高：145 億 43 百万円 ※2025 年 3 月期

営業利益：15 億円 ※2025 年 3 月期

総人員数：902 名（グループ全体）※2025 年 7 月 1 日現在

上場市場：東京証券取引所プライム市場

本社所在地：東京都千代田区丸の内 1-8-2、大阪市淀川区宮原 3-3-41

事務所展開：名古屋、福岡、札幌、仙台、新潟、金沢、広島、沖縄