



Nomura Research Institute Group

NEWS RELEASE

2020 年 10 月 5 日

株式会社野村総合研究所

野村総合研究所、人材マネジメントの柔軟性と新型コロナウイルスの 会社業績への影響について調査

～柔軟な人材マネジメントが急激な環境変化の下でも業績を維持・向上させる勘所～

株式会社野村総合研究所（本社：東京都千代田区、代表取締役会長兼社長：此本 臣吾、以下「NRI」）は、2020 年 7 月 21 日から 22 日の 2 日間で、全国の企業の「人事・労務担当の部長・役員」もしくは「人事企画担当者」を対象に、人材マネジメントの柔軟性と新型コロナウイルスの会社業績への影響・対応について、インターネットによるアンケート調査（以下、「本調査」）を実施し、様々な業種・規模の企業 206 社から回答を得ました（図 1）。本調査で明らかになったのは、主に以下の 3 点です。

■人材マネジメントの柔軟性が高い“しなやか”企業は、そうでない“硬直”企業と比べ、業績の推移や今後の見通しが底堅く、新型コロナウイルスにも十分に対応

本調査では、①報酬体系、②評価運用、③任用・配置、④人材・組織、⑤労務環境の 5 つの観点から、人材マネジメントの柔軟性に関する 6 つの質問を各 5 段階評価でたずねました（図 2）。これら 6 つの質問に対する回答の平均点が 4 以上の企業を“しなやか”企業、平均点が 2 以下の企業を“硬直”企業と定義したところ、“しなやか”企業は“硬直”企業と比べ、新型コロナウイルス感染が続く 7 月時点で業績および業績見通しが維持または好調と底堅く、新型コロナウイルス感染拡大に対しても「十分に対応できている」と回答しています（図 3）。

■「人材の多様性」や「外部人材の活用」が進んでいる企業ほど、業績見通しが好調

6 つの質問への回答内容別に、新型コロナウイルス感染拡大後の業績見通しを分析した結果、特に「人材の多様性」や「外部人材の活用」といった“人材・組織”面での点数が高い企業で、業績見通しが好調という傾向が見られました（図 4）。“人材・組織”面の柔軟なマネジメントを進めることで、急激な環境変化の下でも業績を維持しやすくなる可能性が示された要因には、“業務の内容や様式、対応体制を環境変化に合わせて素早く調整しやすい”、“多角的な視点から事業が推進できるため、様々なリスクに対応しやすい”、“多様な事業を展開しやすく、リスクヘッジができること”などが考えられます。

■「IT・デジタルの活用」や「柔軟な人材配置・任用」、「是々非々の評価運用」が進んでいる企業ほど、新型コロナウイルス感染拡大に適切に対応

6つの質問への回答内容別に、新型コロナウイルスへの対応状況を分析した結果、特に「IT・デジタルの活用」や「柔軟な人材配置・任用」「是々非々の評価運用」が進んでいる企業では、新型コロナウイルス感染拡大に対応できている傾向が見られました（図5）。

これはたとえば、「IT・デジタルの活用」が進んでいる企業の方が、テレワークの推進がしやすい等の事情によるものと考えられます。また、「柔軟な人材配置・任用」「是々非々の評価運用」が進んでいる企業は、“必要な対応等が、素早くかつ自発的に提案・実行されること”、“会社や所属部署の環境変化を自分事として捉え、積極的な対応が進めやすいこと”といった要因が、今回の結果につながっていると推察されます。

図1：回答企業の属性（業種・従業員規模・売上高）

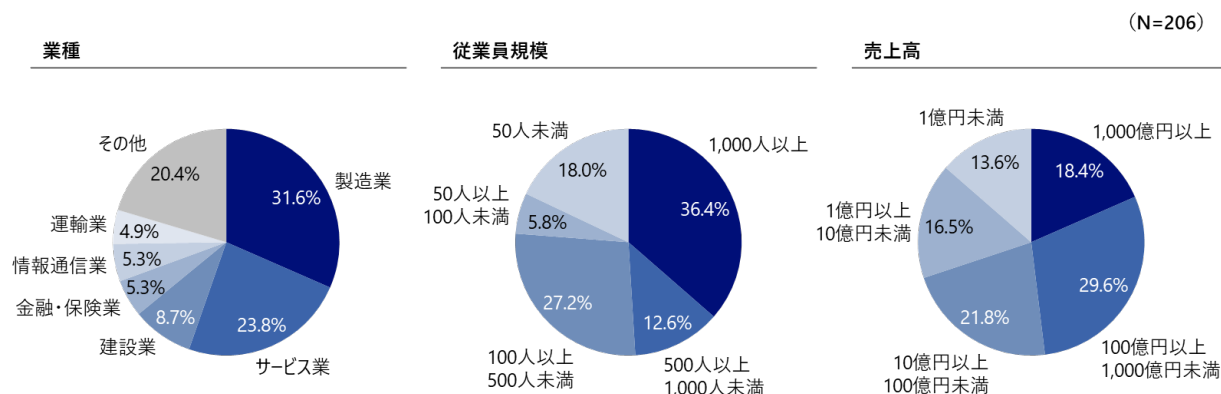


図2：人材マネジメントの柔軟性

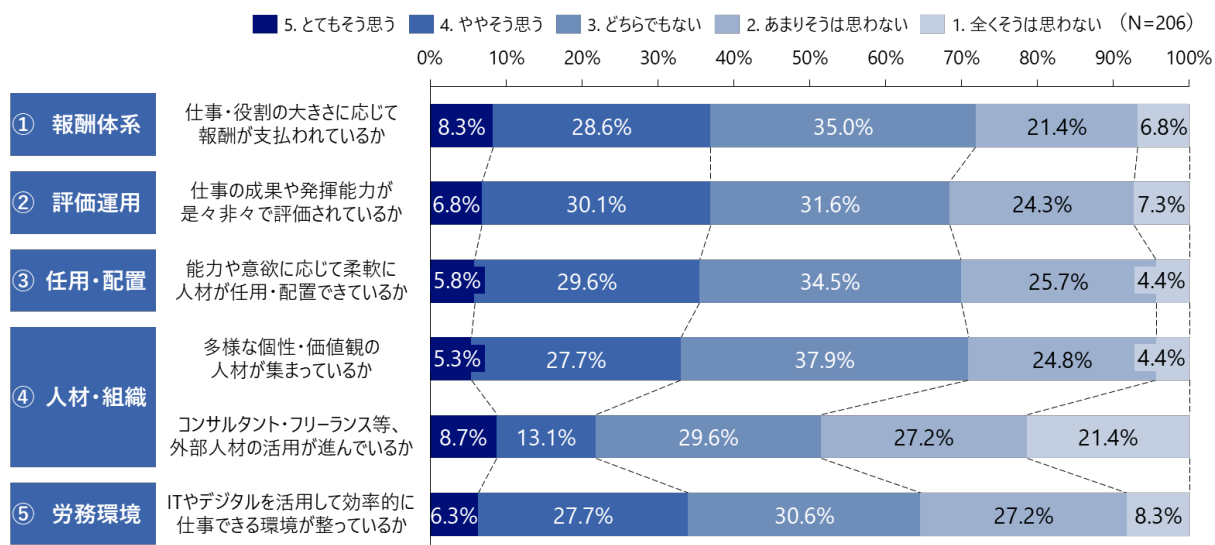
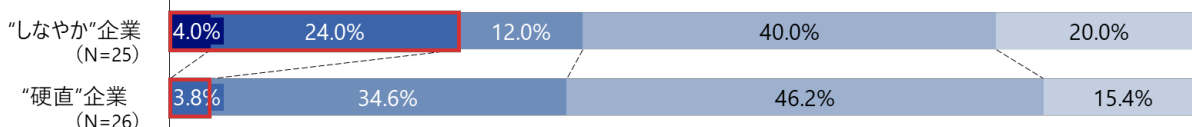


図3：“しなやか”企業と“硬直”企業別に見た業績・業績見通しと、新型コロナウイルス対応

人材マネジメントの柔軟性に関する設問で、平均点4以上の企業を“しなやか”企業、平均点2以下の企業を“硬直”企業とした

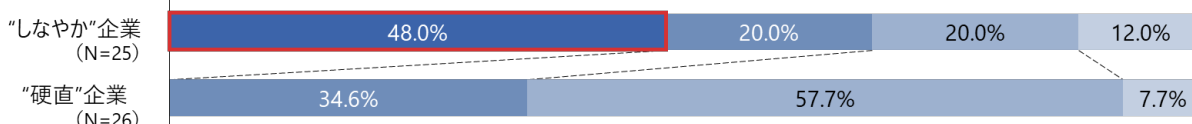
【業績】

(新型コロナウイルス感染拡大直後の業績は) ■ 大幅に好転した ■ やや好転した ■ 以前とかわらない ■ やや悪化した ■ 大幅に悪化した



【業績見通し】

(2020年度の業績は) ■ 大幅に好転する見込み ■ やや好転する見込み ■ 以前とかわらない ■ やや悪化する見込み ■ 大幅に悪化する見込み



【新型コロナウイルス対応】

■ 十分に対応できている ■ 多少対応できている ■ どちらともいえない ■ あまり対応できていない ■ 全く対応できていない

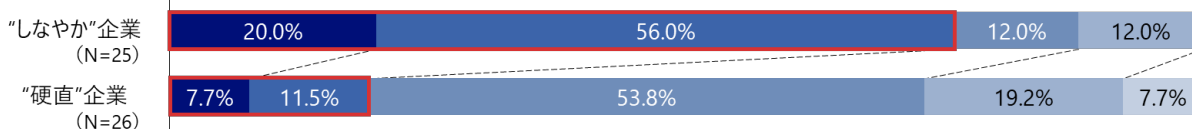


図4：業績見通し（人材マネジメントの柔軟性に関する質問別）

○：「5. とてもそう思う」もしくは「4. ややそう思う」と回答 ×：「2. あまりそうは思わない」もしくは「1. 全くそうは思わない」と回答

(2020年度の業績は) ■ 大幅に好転する見込み ■ やや好転する見込み ■ 以前とかわらない ■ やや悪化する見込み ■ 大幅に悪化する見込み

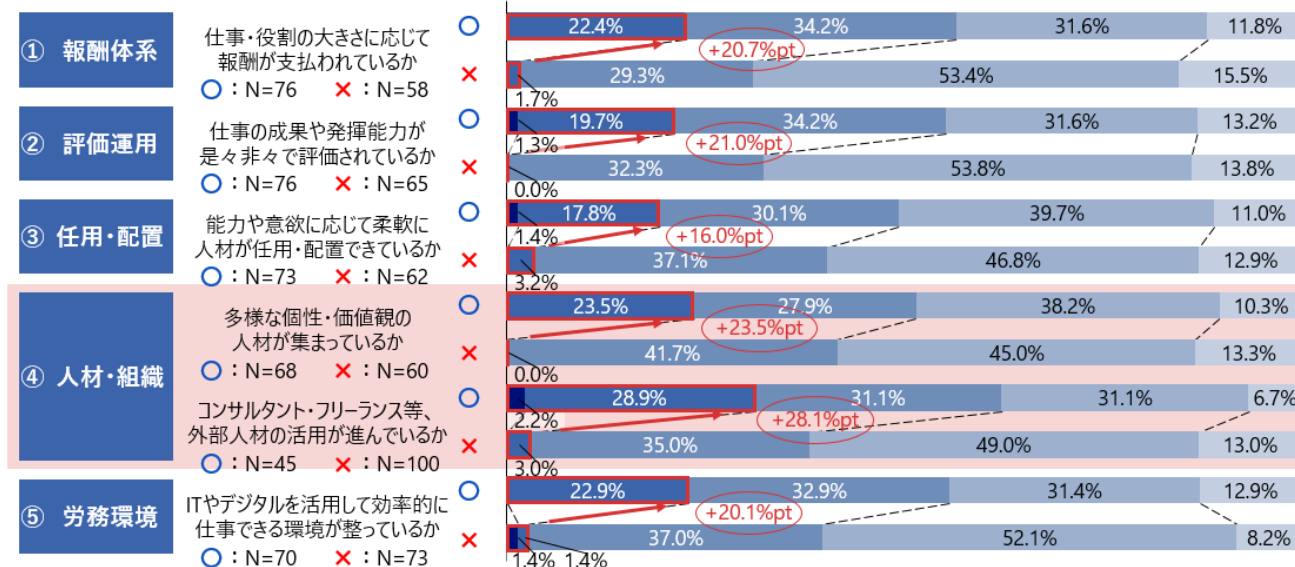
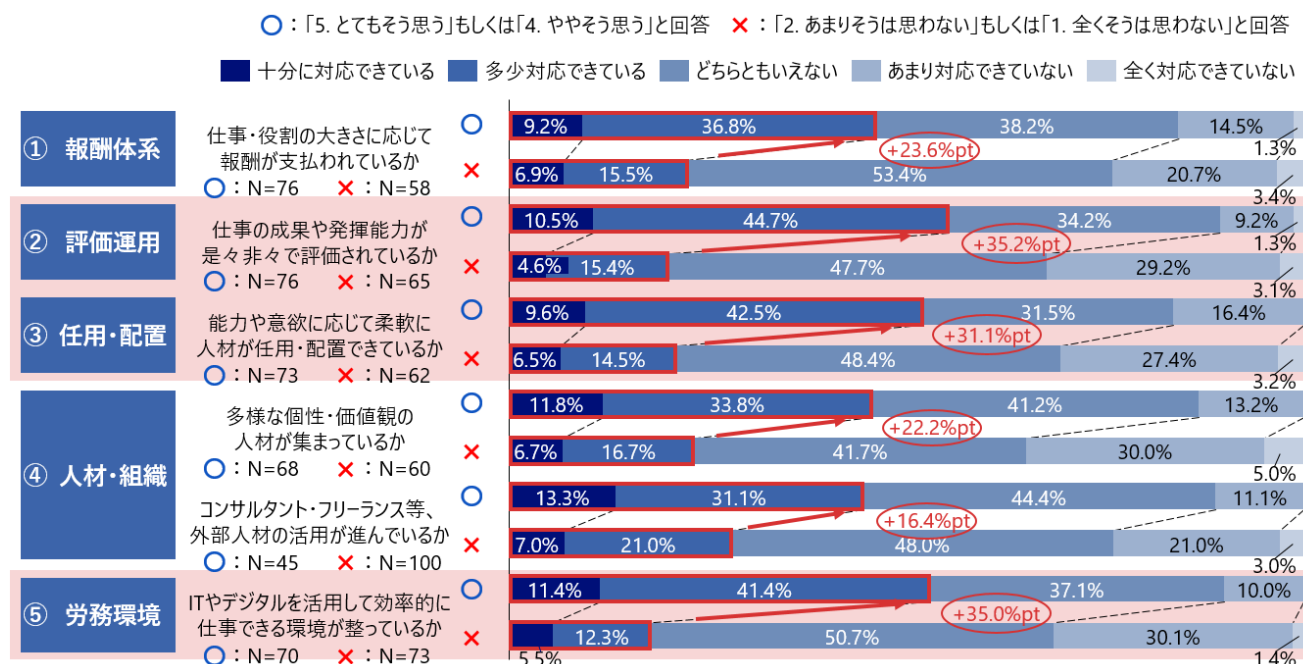


図 5：新型コロナウイルスへの対応状況（人材マネジメントの柔軟性に関する質問別）



【ご参考】

・調査概要

調査名：「人材マネジメントの柔軟性と新型コロナウイルスの業績への影響調査」
 調査時期：2020年7月21日から7月22日
 調査方法：インターネットによるアンケート
 対象：企業の人事・労務担当部長・役員もしくは人事企画担当者
 回答数：206

【ニュースリリースに関するお問い合わせ先】

株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部 玉岡、竹尾
 TEL：03-5877-7100 E-mail：kouhou@nri.co.jp

【本調査に関するお問い合わせ先】

株式会社野村総合研究所 コーポレートイノベーションコンサルティング部 立山、内藤
 TEL：03-5877-7343 E-mail：jinzai-management@nri.co.jp