

人材開発を支える 3つの変化

 **RMS Research**
人材開発実態調査2017

はじめに

製造業における「ものづくりは人づくり」という言葉に代表されるように、日本では人材開発が重視されてきました。もちろんサービス業においても、顧客接点を支える人材の開発は重要視されてきました。また、ITなどの技術進展の中でも、新たな価値を生み出す人材の輩出など、企業の競争力を生み出す源泉となる人材の開発は重要な取り組み課題であり続けています。

では、さまざまな環境変化の中、企業が人材開発で成果をあげ続けるために必要なことは何でしょうか。

本報告書では、「3つの変化」に着目します。

1つ目は、ビジネス環境や事業領域の変化などに合わせ、「人材開発の対象となる能力の変化」を起こすことです。

2つ目は、学び手や学習テクノロジーの変化などに合わせ、「人材開発手法の変化」を起こすことです。

そして3つ目は、それらの変化の起点となる「人材開発担当部署の変化」を起こすことです。

このような変化の方向性のヒントを得るべく、このたび小社では「人材開発実態調査2017」を実施し、その結果を報告させていただくに至りました。

本報告書が、各社の人材開発施策のご検討に多少なりともお役に立てば幸せに存じます。

なお、今回の調査にあたりまして、各社の皆様のご厚意により多数のご回答をいただきました。

ご協力いただきました皆様に心より御礼申し上げます。

2017年2月

(株)リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所

人材開発を支える 3つの変化

 **RMS Research**
人材開発実態調査2017

Part1 人材開発担当部署の変化	3
Part2 人材開発の対象となる能力の変化	7
Part3 人材開発手法の変化	16
調査概要	21



▶ Part 1 人材開発担当部署の変化

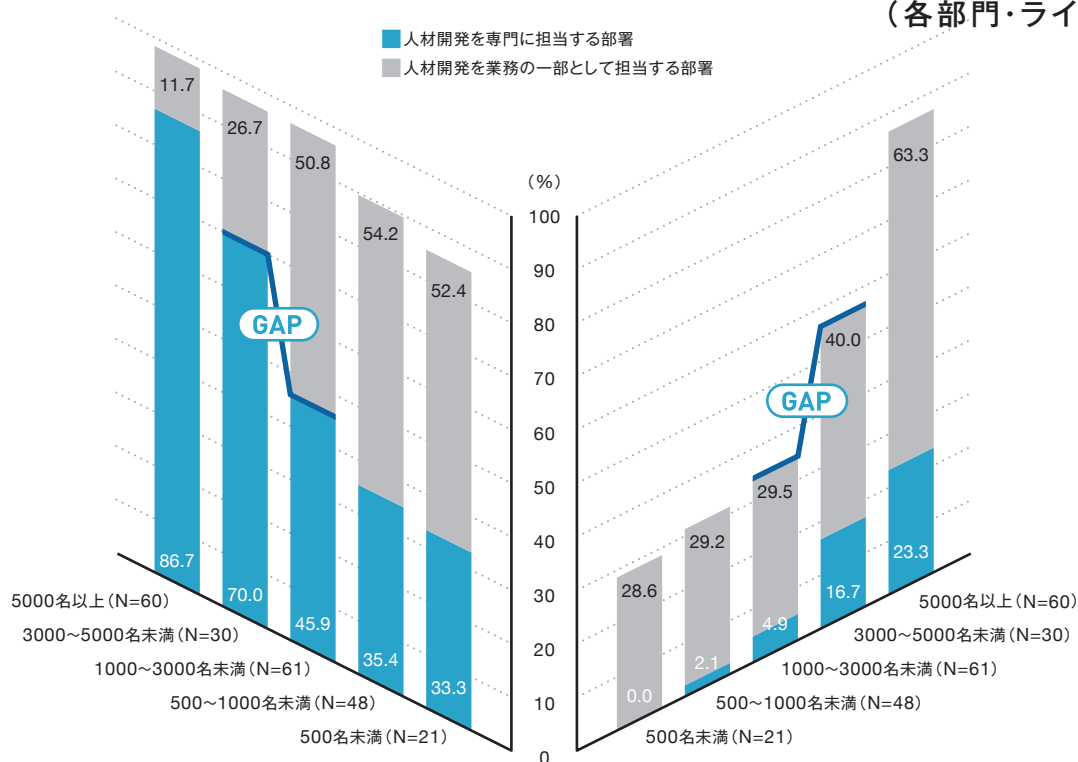
まずはじめに、「人材開発担当部署の変化」について考えるヒントとして、企業規模に着目しながら人材開発担当部署や人材開発課題の実態を確認していく。

人材開発担当部署の専門化、部門・ラインへの設置は、従業員規模3000～5000名以上の企業で顕著。

【人材開発を担当する部署がある割合（従業員規模別）】

本社管理部門内

本社管理部門以外
（各部門・ライン）

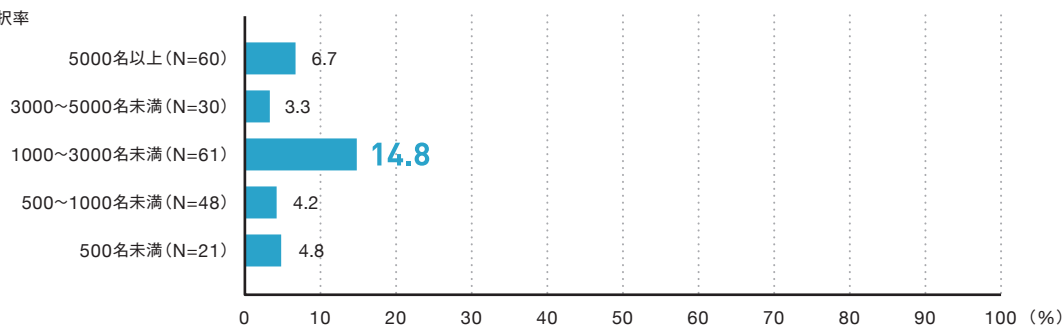


部門・ラインへの設置は、

従業員規模が ▶「1000～3000」名 の間で進む予兆が現れる。

【本社の管理部門から、各部門・ラインに人材開発機能に移管する】

※「今後より重要になるもの」の選択率

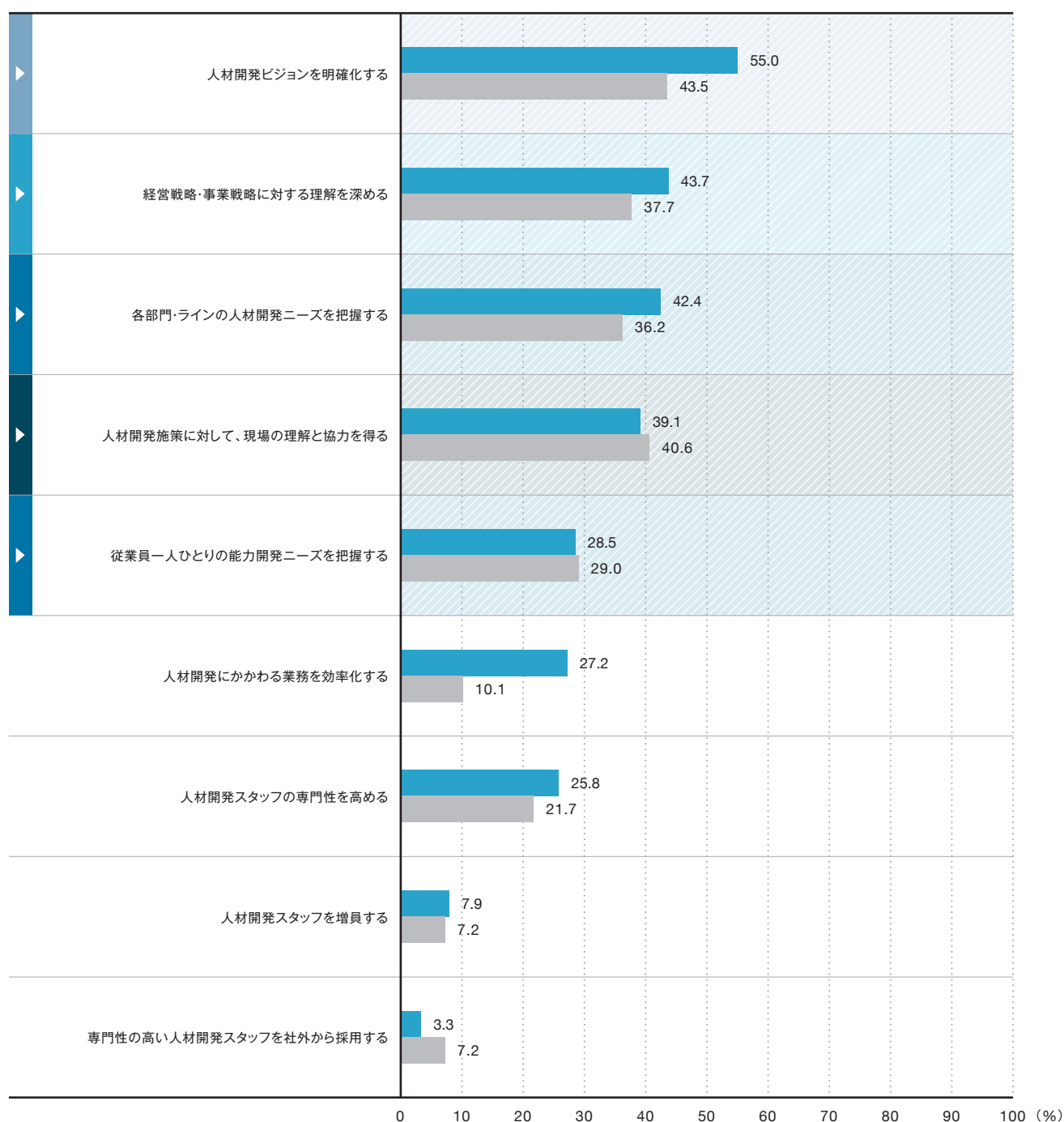


人材開発担当部署の課題は、▶「人材開発ビジョンを明確化」し、
▶「経営・事業戦略」と▶「現場のニーズ」を把握し、
実効性のある人材開発施策をデザインすること。
実行のために、▶「現場の理解と協力を得る」ことも課題。

【人材開発担当部署の課題（従業員規模別）】

※「今後より重要になるもの」の選択率

■ 1000名以上 (N=151) ■ 1000名未満 (N=69)



人材開発担当者にとって、今後より重要になる専門性は

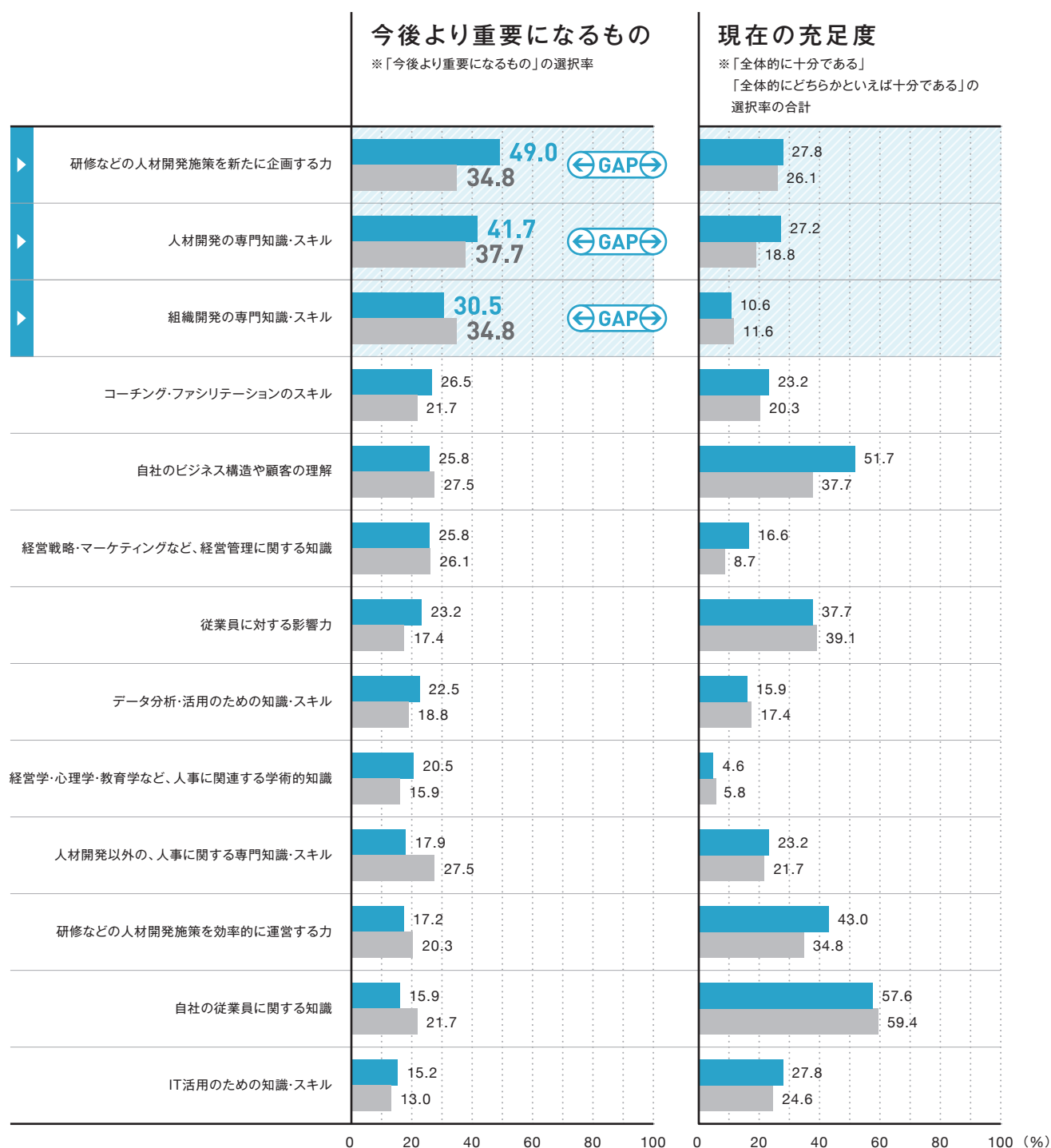
▶「人材開発施策を新たに企画する力」、▶「人材開発の専門知識・スキル」、
そして ▶「組織開発の専門知識・スキル」。

人材・組織開発のプロフェッショナルリティが求められる。

➡ 現在の充足度は低く、強化に対する課題意識が現れる。

【人材開発担当者の専門性（従業員規模別）】

■ 1000名以上 (N=151) ■ 1000名未満 (N=69)



現在、最も取り組まれている人材開発課題は、

▶教育体系構築による「教育施策間」の連動強化。

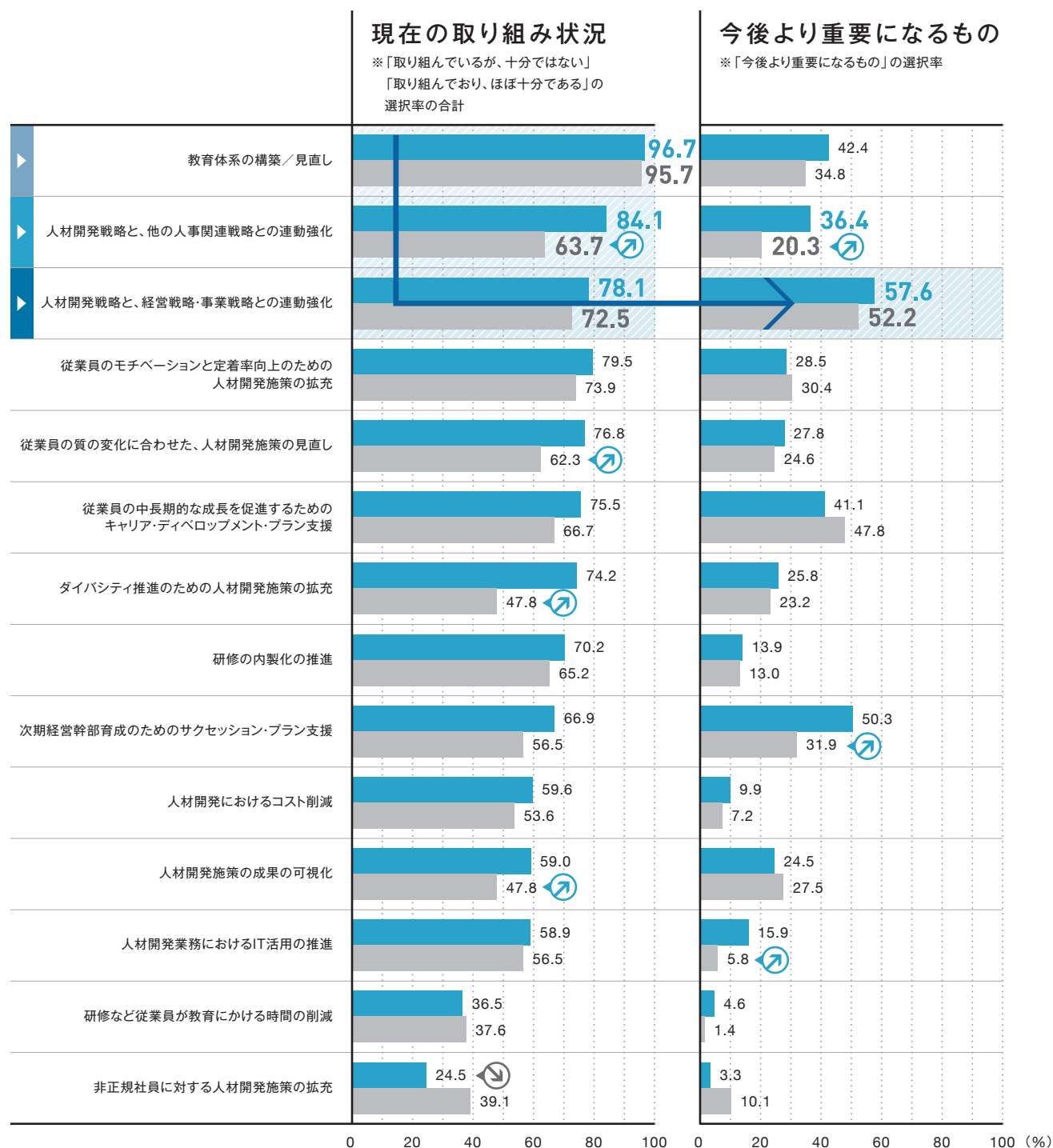
さらに、人材開発戦略と▶「他の人事関連戦略」、

▶「経営・事業戦略」との間での、戦略レベルでの連動も課題化。

➡「人材開発戦略と、他の人事関連戦略との連動強化」は、
人事機能間の専門分化の進む1000名以上の企業でより顕著な課題。
その他、企業規模による課題の軽重が確認される。

【人材開発課題（従業員規模別）】

■ 1000名以上 (N=151) ■ 1000名未満 (N=69)



▶ Part2 人材開発の対象となる能力の変化

「人材開発の対象となる能力の変化」について考えるヒントとして、
いくつかの企業特性の差に着目しながら、教育・研修の対象・内容の実態を確認していく。

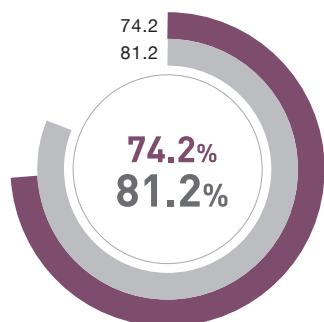
カフェテリア型／選択型教育を除き、
各種教育に対して「強化」の意向が過半数を占める。

➔ 規模別での差は、特に1000名以上の企業で「選抜教育」強化の意向が顕著に現れる。

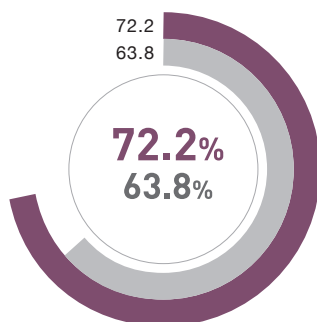
【教育内容別の強化意向（従業員規模別）】

※「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」の選択率の合計

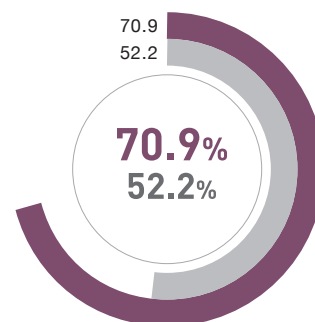
■ 1000名以上(N=151) ■ 1000名未満(N=69)



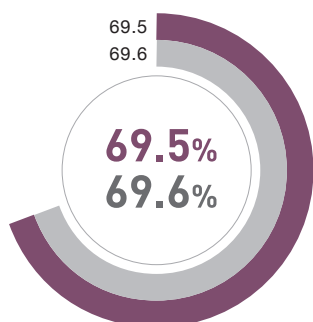
目的別／テーマ別教育を強化する



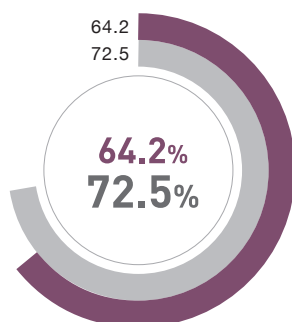
階層別教育を強化する



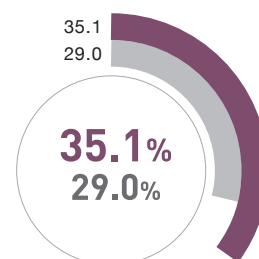
選抜教育を強化する



役割意識やマインドを高める教育を強化する



知識やスキルを高める教育を強化する



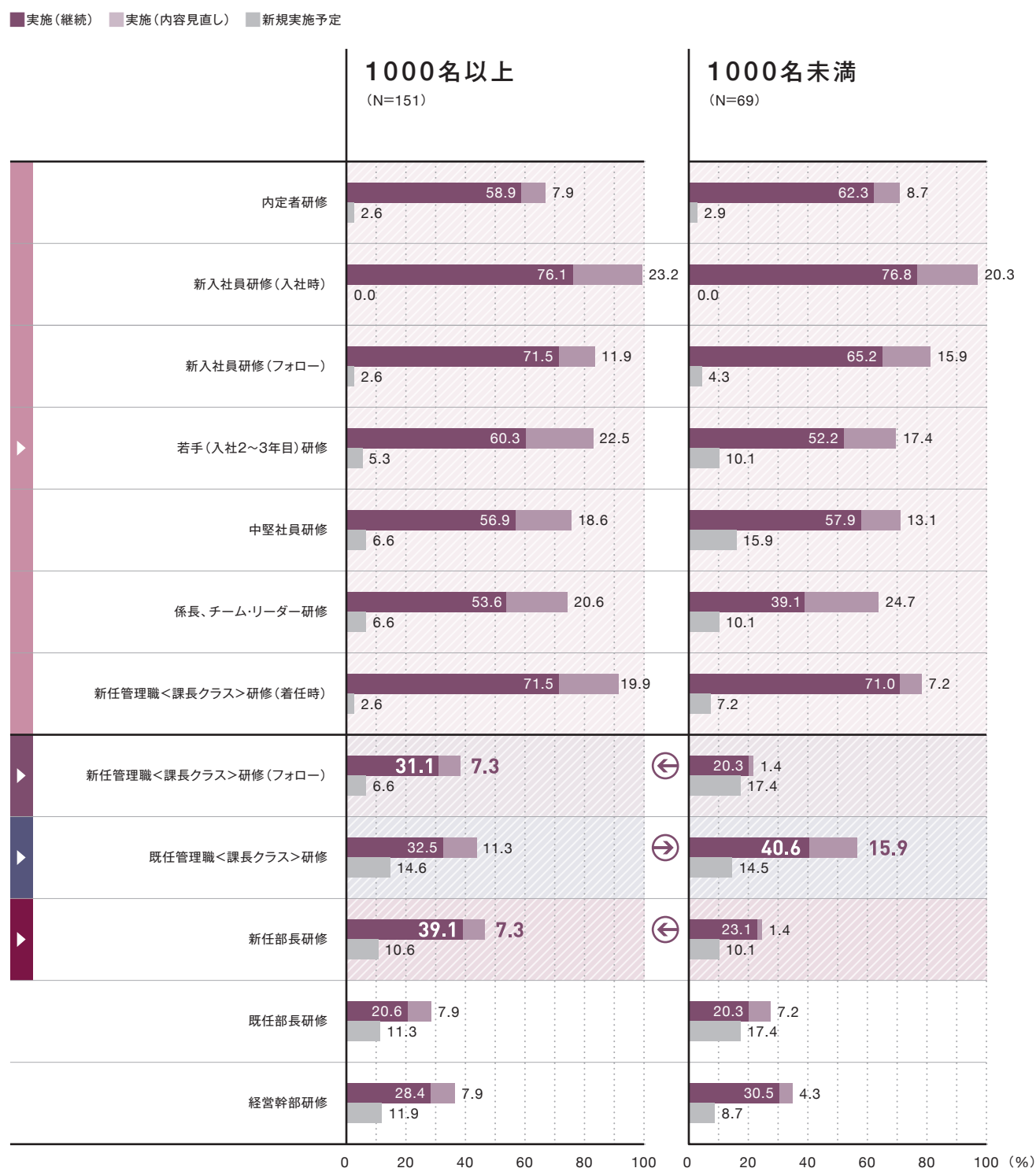
カフェテリア型／選択型教育を強化する

階層別研修の実施率は、▶「新任課長着任時」までが高い。

新任課長着任後の研修実施率は、従業員規模による差が見られる。

→ 1000名以上の企業で高いのは、▶「新任課長フォロー研修」、▶「新任部長研修」。
1000名未満の企業で高いのは、▶「既任課長研修」。

【階層別研修の実施状況（従業員規模別）】



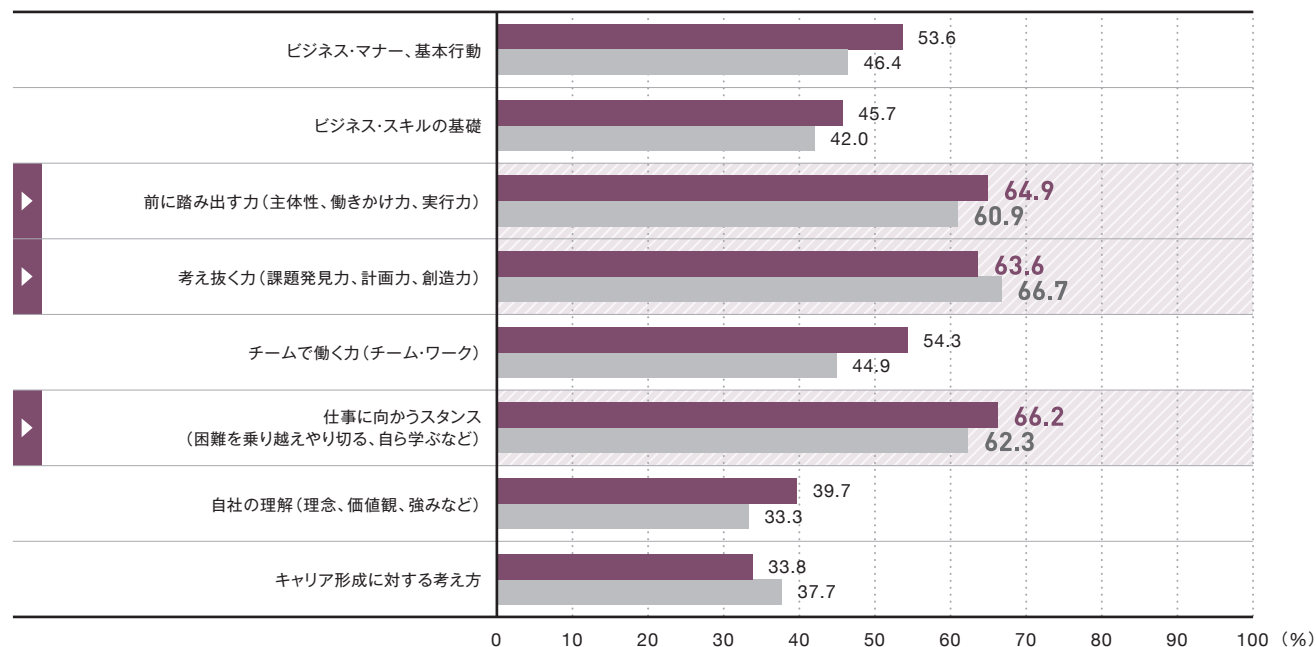
階層別研修の教育内容は、若手では、

▶「自律的・主体的に仕事する力」を特に強化。

【階層別研修で今後重視する学習内容（従業員規模別）】 内定者～若手

※「今後特に重視するもの」の選択率

■ 1000名以上 (N=151) ■ 1000名未満 (N=69)



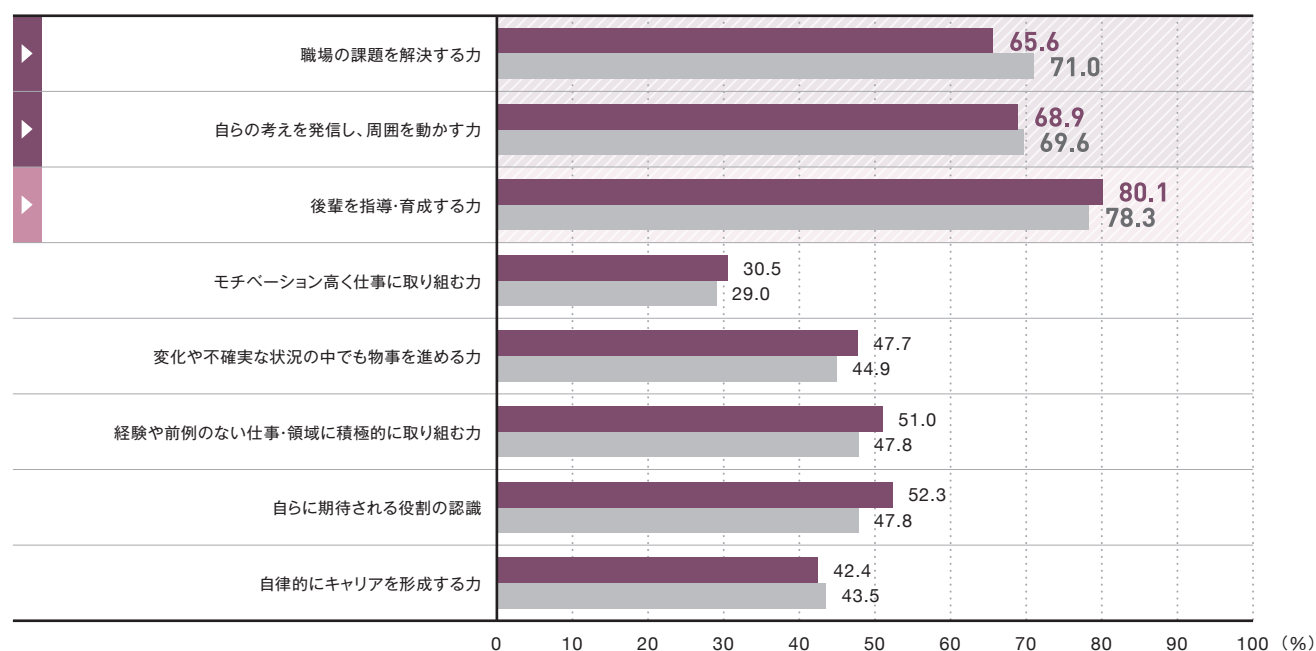
中堅では ▶「育成力」。

続いて、▶「職場への影響力」を特に強化。

【階層別研修で今後重視する学習内容（従業員規模別）】 中堅～係長、チームリーダー

※「今後特に重視するもの」の選択率

■ 1000名以上 (N=151) ■ 1000名未満 (N=69)



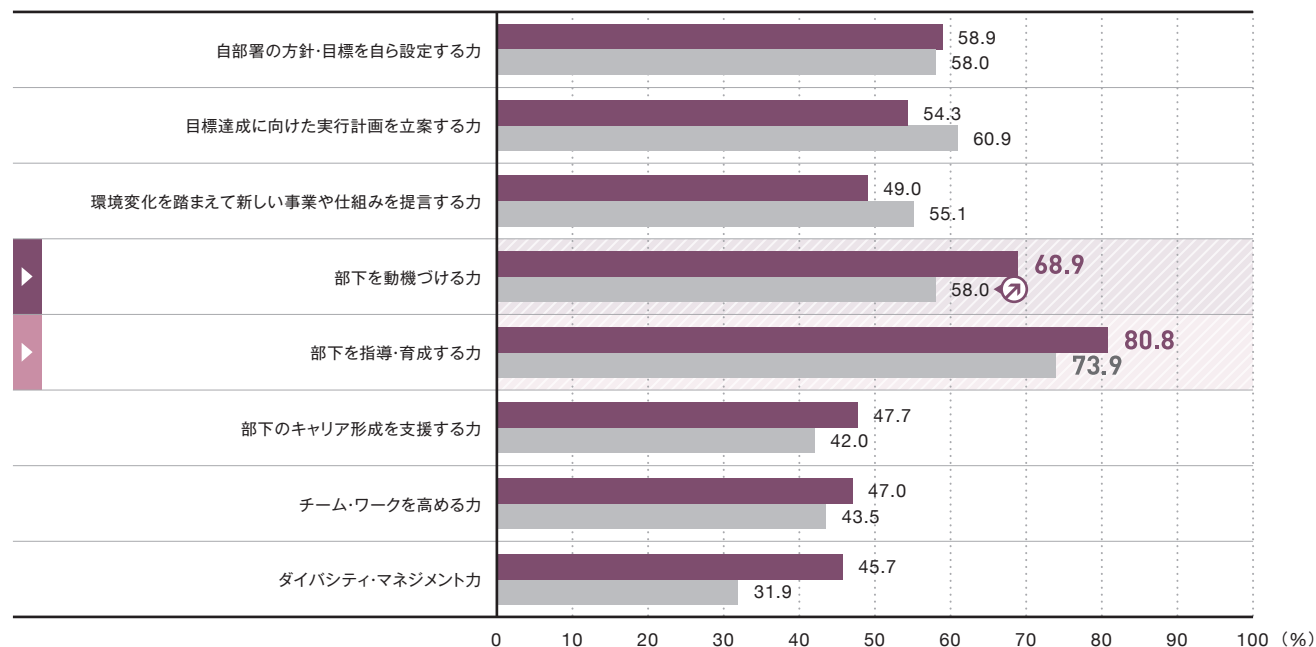
課長クラスでは、▶「部下育成力」を特に強化。

1000名以上の企業では、▶「動機づける力」の強化意向も顕著。

【階層別研修で今後重視する学習内容（従業員規模別）】 課長クラス

※「今後特に重視するもの」の選択率

■ 1000名以上 (N=151) ■ 1000名未満 (N=69)



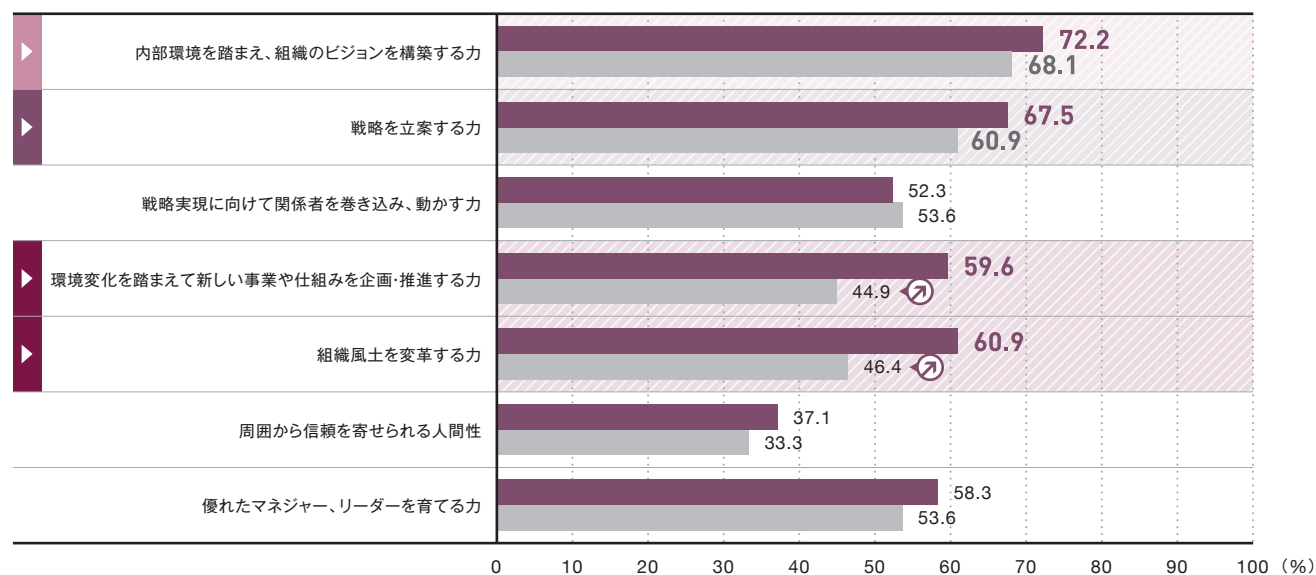
部長クラスでは ▶「ビジョン構築力」、▶「戦略立案力」を特に強化。

1000名以上の企業では、▶「変革力」の強化意向も顕著。

【階層別研修で今後重視する学習内容（従業員規模別）】 部長クラス

※「今後特に重視するもの」の選択率

■ 1000名以上 (N=151) ■ 1000名未満 (N=69)

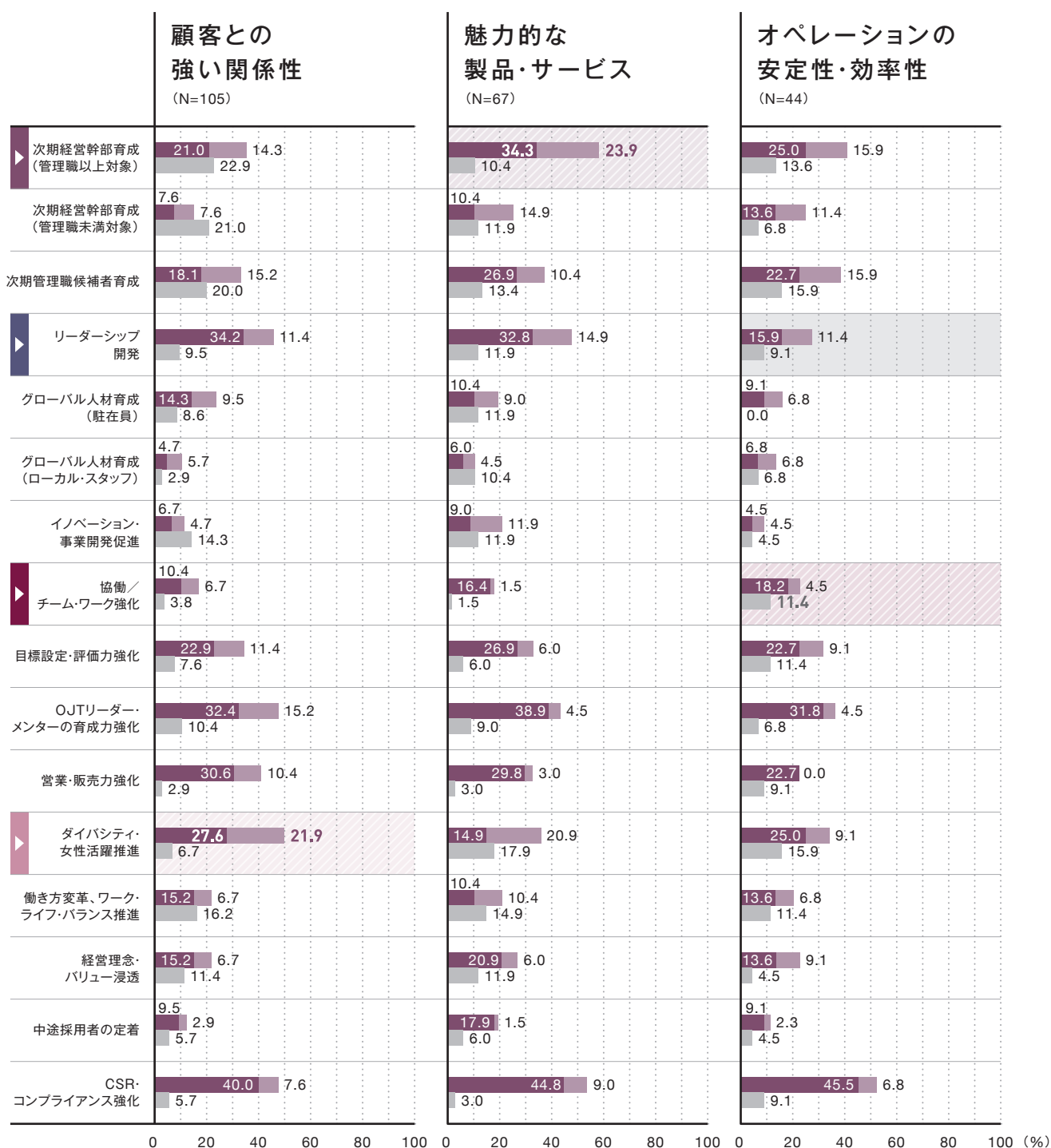


目的別・テーマ別研修の実施率は、企業の競争力の源泉による差が見られる。

- ➔ 顧客との強い関係性を強みとする企業では特に、▶「ダイバシティ・女性活躍推進」が高い。
- ➔ 魅力的な製品・サービスを強みとする企業では特に、▶「次期経営幹部育成」が高い。
- ➔ オペレーションの安定性・効率性を強みとする企業では特に、▶「チーム・ワーク強化」の新規実施予定率が高い。一方で、▶「リーダーシップ開発」の実施率が低い。

【目的別・テーマ別研修の実施状況（競争力の源泉別）】

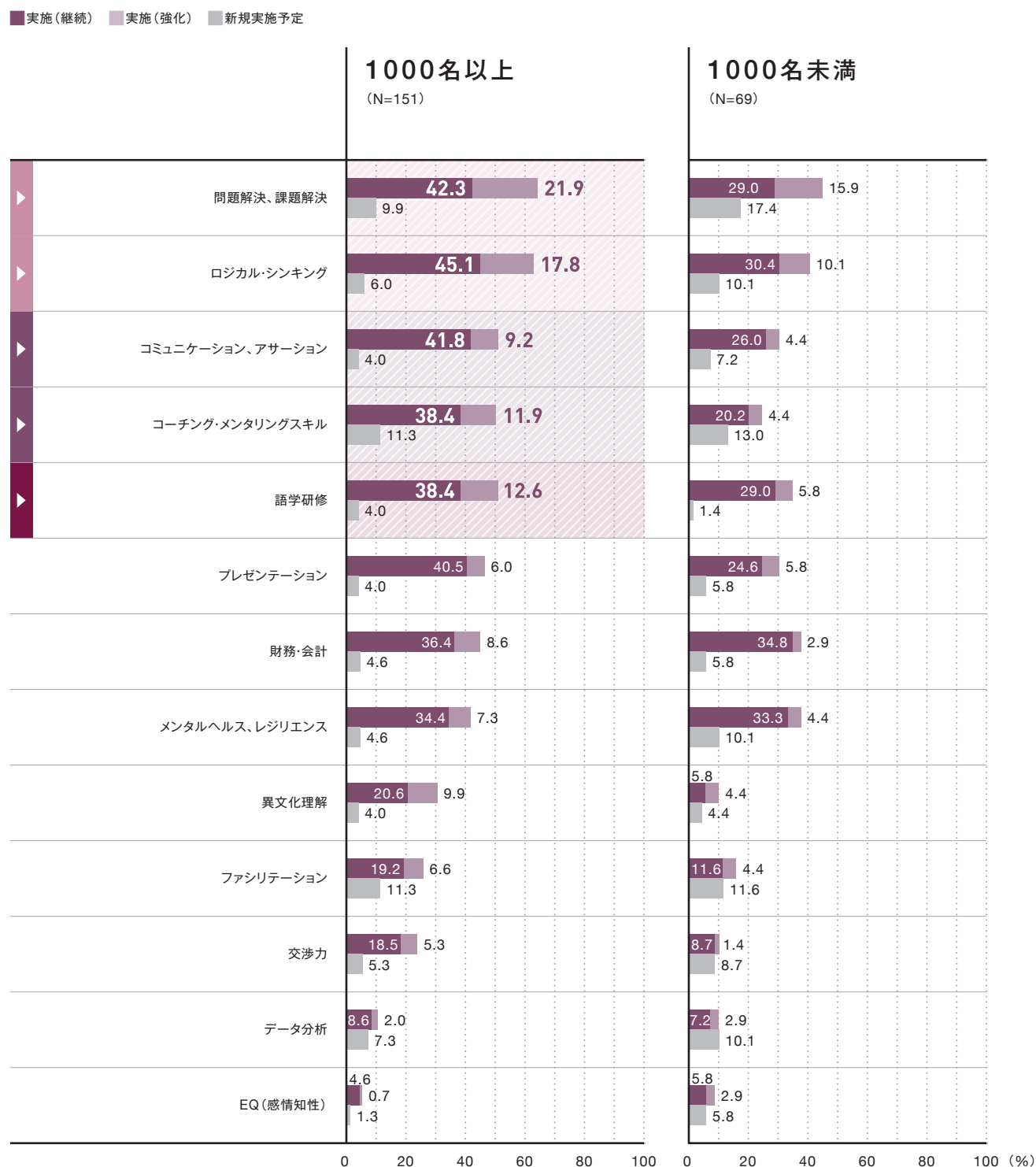
■ 実施（継続） ■ 実施（強化） ■ 新規実施予定



スキル研修は、企業規模拡大に従い実施率が高まり、ラインナップが増える傾向。

→ 1000名以上の企業で実施率が5割を超えるのは、
 ▶「問題解決、課題解決」と▶「ロジカル・シンキング」、
 ▶「コミュニケーション、アサーション」と▶「コーチング・メンタリングスキル」、
 ▶「語学研修」。

【スキル研修の実施状況（従業員規模別）】



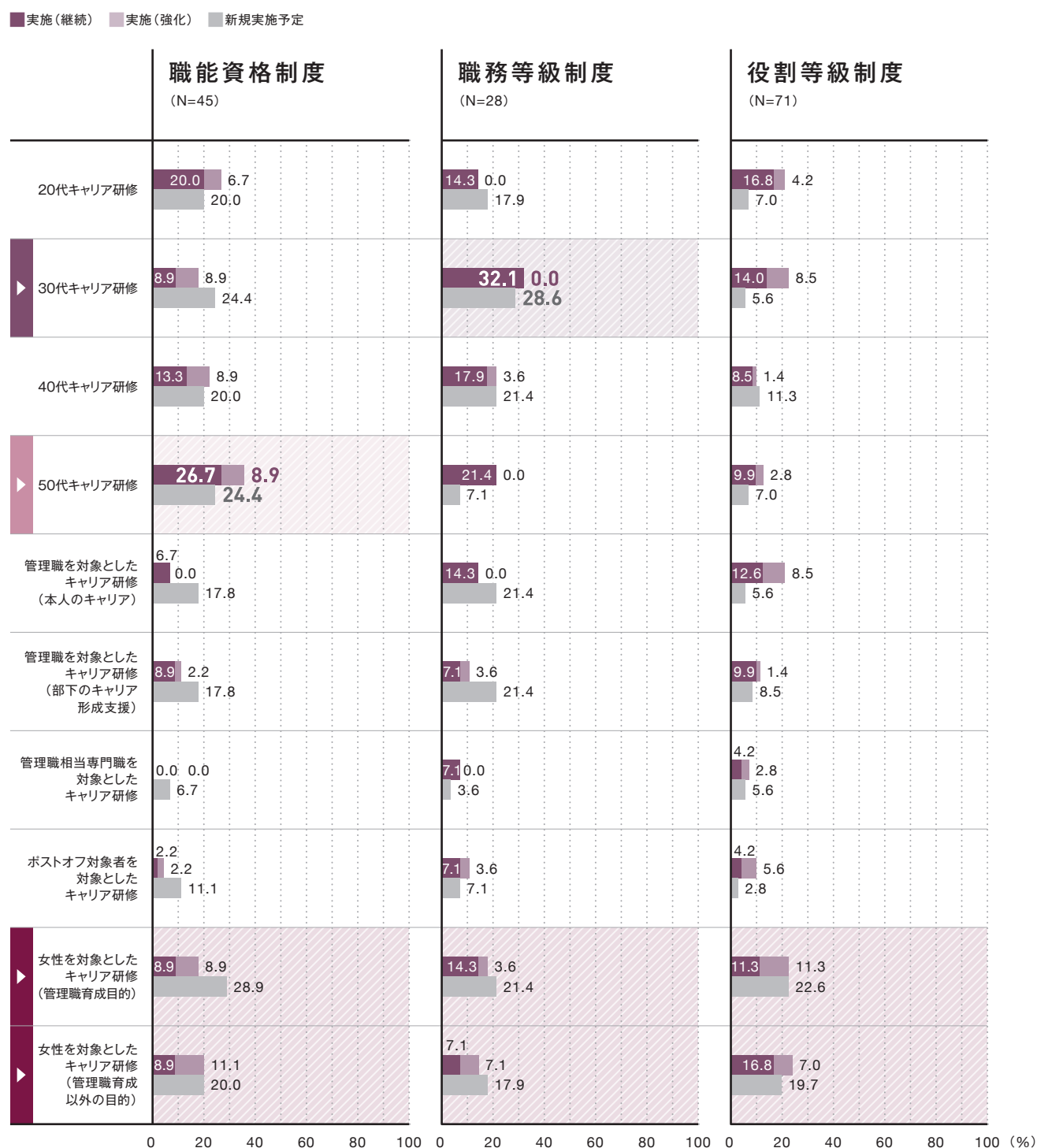
キャリア研修は、職能資格制度・職務等級制度の企業で、新規実施予定率が高い。

▶「50代」での実施率が高いのは、シニア人材の活躍が課題となる職能資格制度の企業。

▶「30代」での実施率が高いのは、従業員が専門性の方向性を決めることが求められる職務等級制度の企業。

なお、▶「女性を対象としたキャリア研修」の実施率、新規実施予定率は、人事処遇制度による差が小さい。

【キャリア研修の実施状況（人事処遇制度別）】



キャリア教育の今後の課題は、

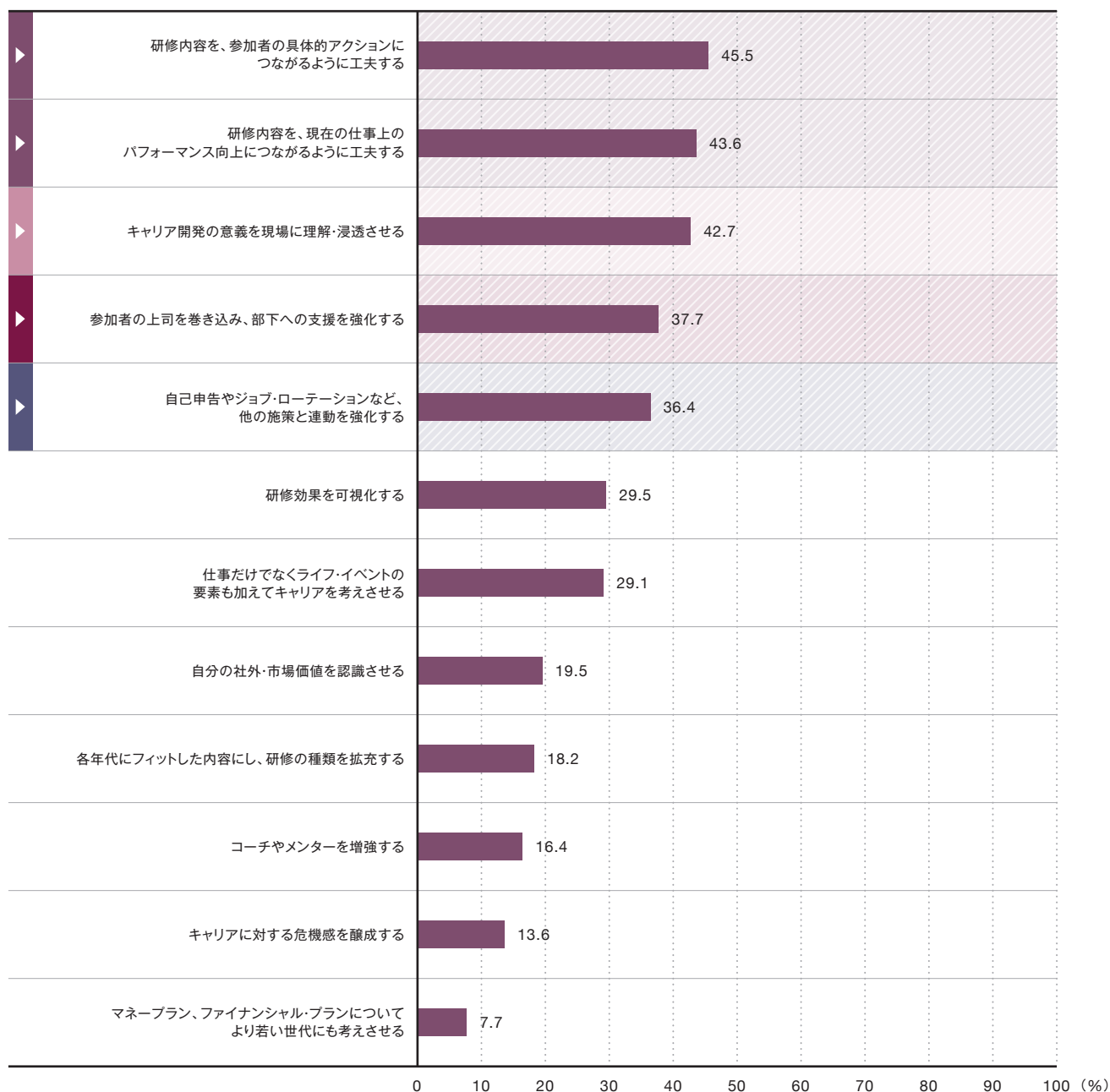
- ▶「キャリア開発の意義の理解」に留まらず、
- ▶「アクション、パフォーマンスにつなげる」こと。

→ そのために、▶「上司からの支援の強化」、
▶「他の人事施策との連動強化」もより重視される。

【今後より注力するキャリア教育の課題（全体 N=220）】

※「今後より注力する課題」の選択率

■ 今後より注力する課題



ミドル・シニアの活性化については、

▶「打ち手の見通しが立っていない」企業が4割。

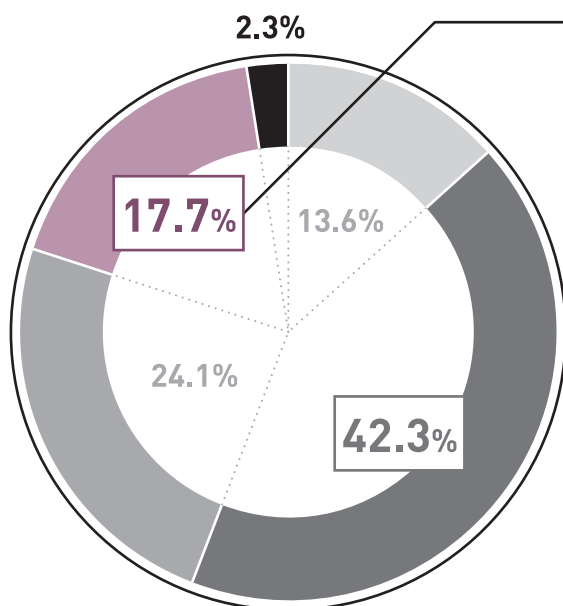
➡ 現在の打ち手は、▶「現状を把握し、自己の役割を再設定」し、

▶「モチベーションを維持向上」すること。

今後は、▶「より早期から、将来の活躍に向けて力を高める」ための施策もとられる可能性。

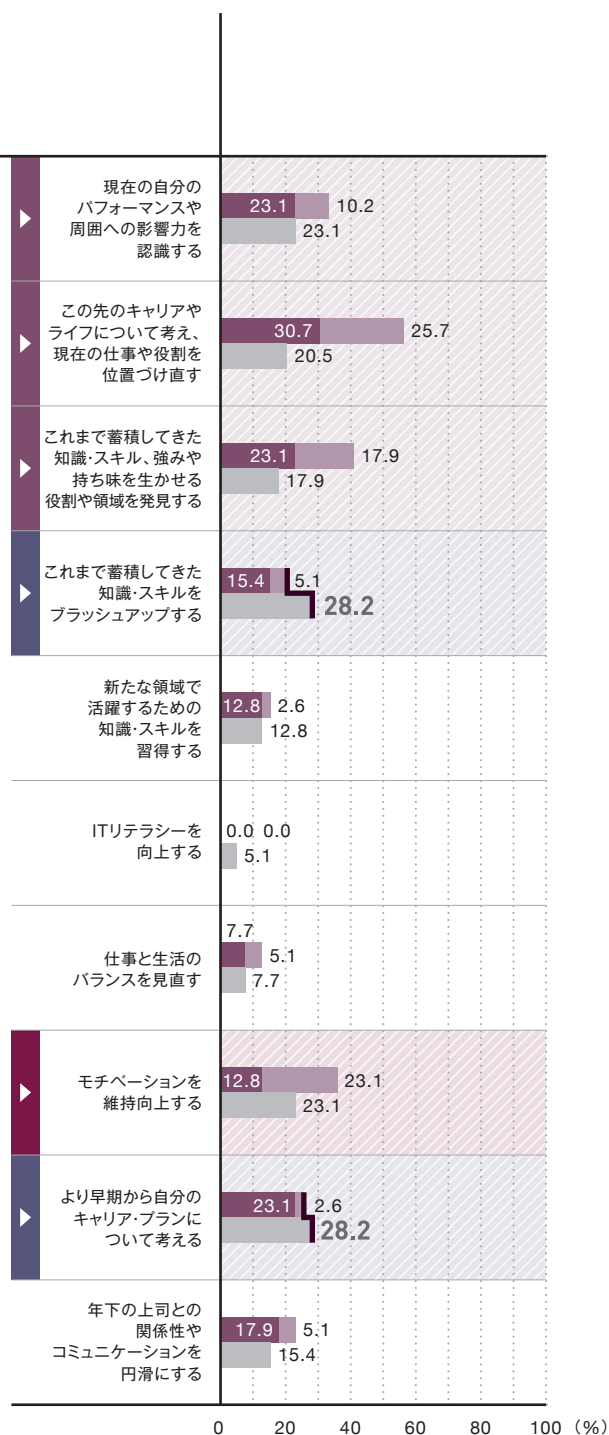
【ミドル・シニア活性化への対応状況 (全体 N=220)】

- 課題ではない
- 重要な課題だが、具体的な施策の見通しは立っていない
- 重要な課題だが、配置や職務拡大などの人事企画施策が中心であり、人材開発施策は実施していない
- 重要な課題であり、具体的な人材開発施策も実施、あるいは実施予定である
- 無回答



【打ち手の内容 (N=39)】

- 実施(継続)
- 実施(強化)
- 新規実施予定



▶ Part3 人材開発手法の変化

「人材開発手法の変化」について考えるヒントとして、
人材開発手法、また、効果向上のためのしかけ、IT活用の実態を確認していく。

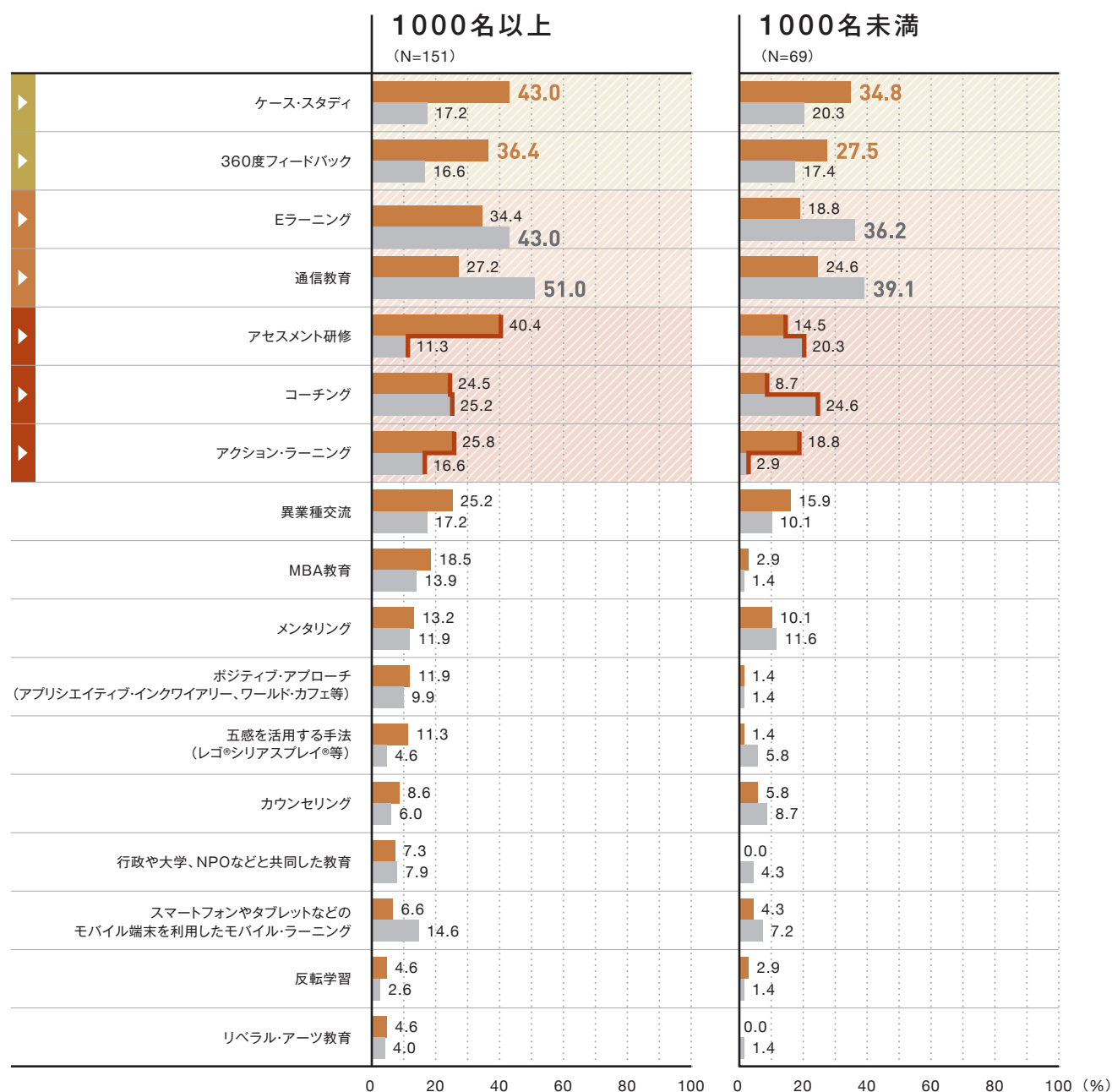
満足度が高い手法は、▶「ケース・スタディ」、▶「360度フィードバック」。

不満足度が高い手法は、▶「Eラーニング」、▶「通信教育」。

▶「アセスメント研修」、▶「コーチング」、▶「アクション・ラーニング」については、
従業員規模によって満足度・不満足度のギャップの傾向に差。

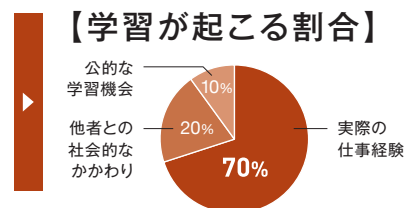
【人材開発手法の導入状況（従業員規模別）】

■ 導入している、あるいは導入したことがあり、効果に満足
■ 導入している、あるいは導入したことがあるが、効果に不満足



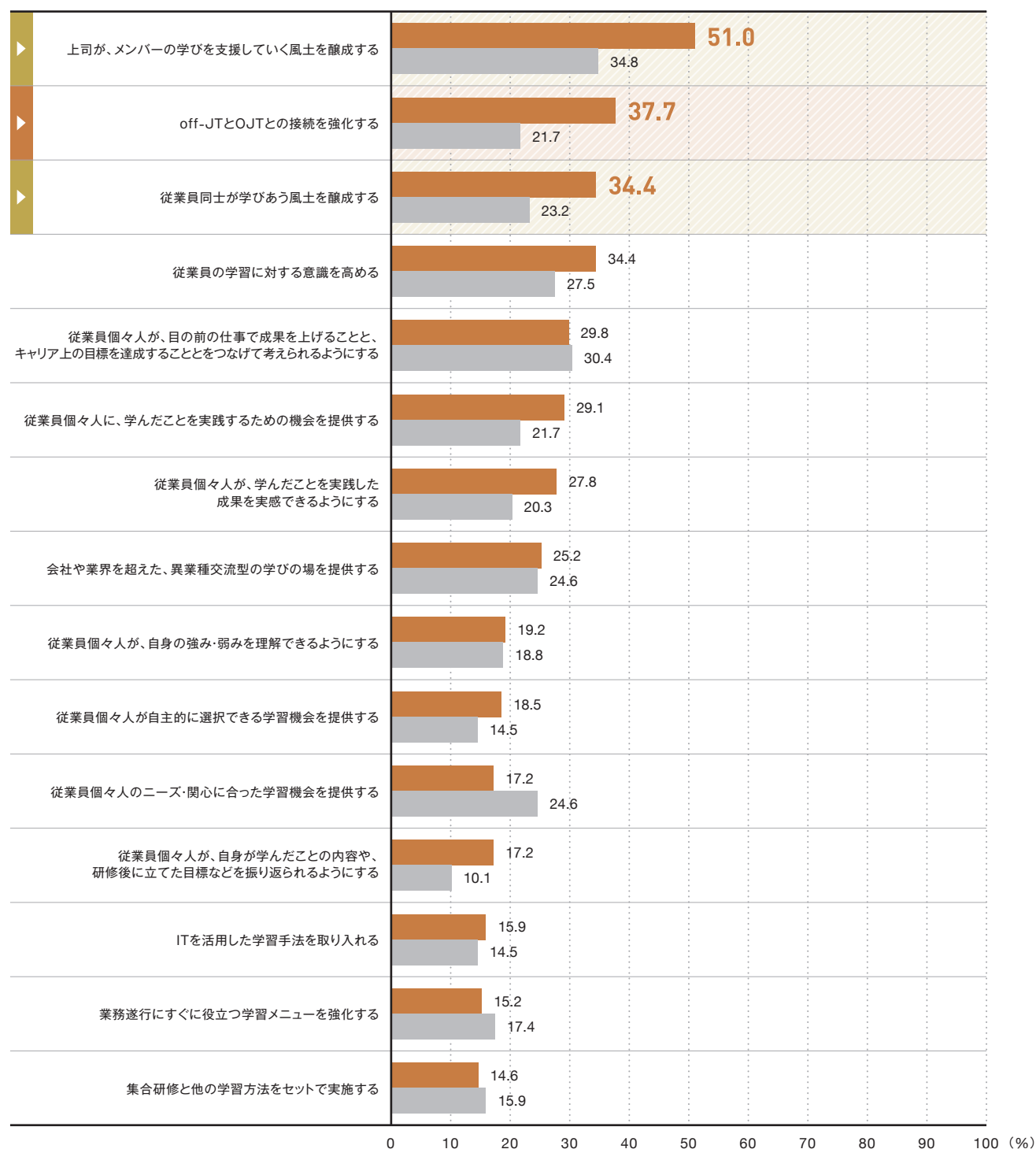
学習効果を高めるための取り組みとして、特に1000名以上の企業では、
▶「学びの風土づくり」と、▶「off-JTとOJTとの接続強化」への関心が高い。

➡ 学習効果を高めるために、「実際の仕事経験」、
「他者との社会的なかかわり」、
「公的な学習機会」を効果的に組み合わせる
▶「70:20:10フレームワーク」が浸透しつつある。



【学習効果を高めるための取り組み】 ※「今後より重要になると思うもの」の選択率

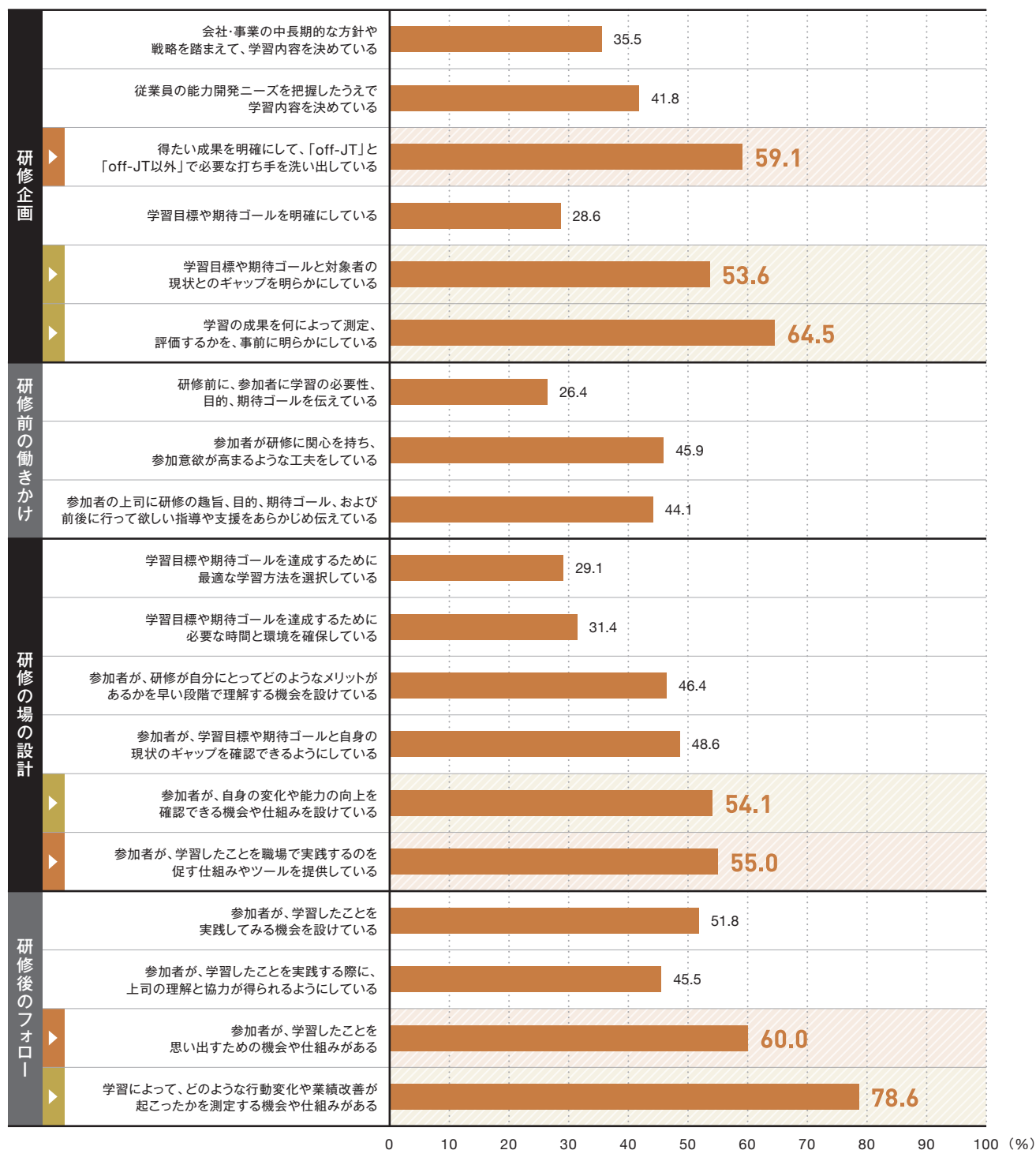
■ 1000名以上 (N=151) ■ 1000名未満 (N=69)



集合研修の効果向上のための取り組みは、「不十分」との認識が強い。
 特に、効果や現状の ▶「見える化、具体化」、
 実践につなげるための ▶「仕組み化、体系化」について、
 「不十分」との認識が強い。

【集合研修の効果を高める取り組み（「不十分」の選択率（全体 N=220））】

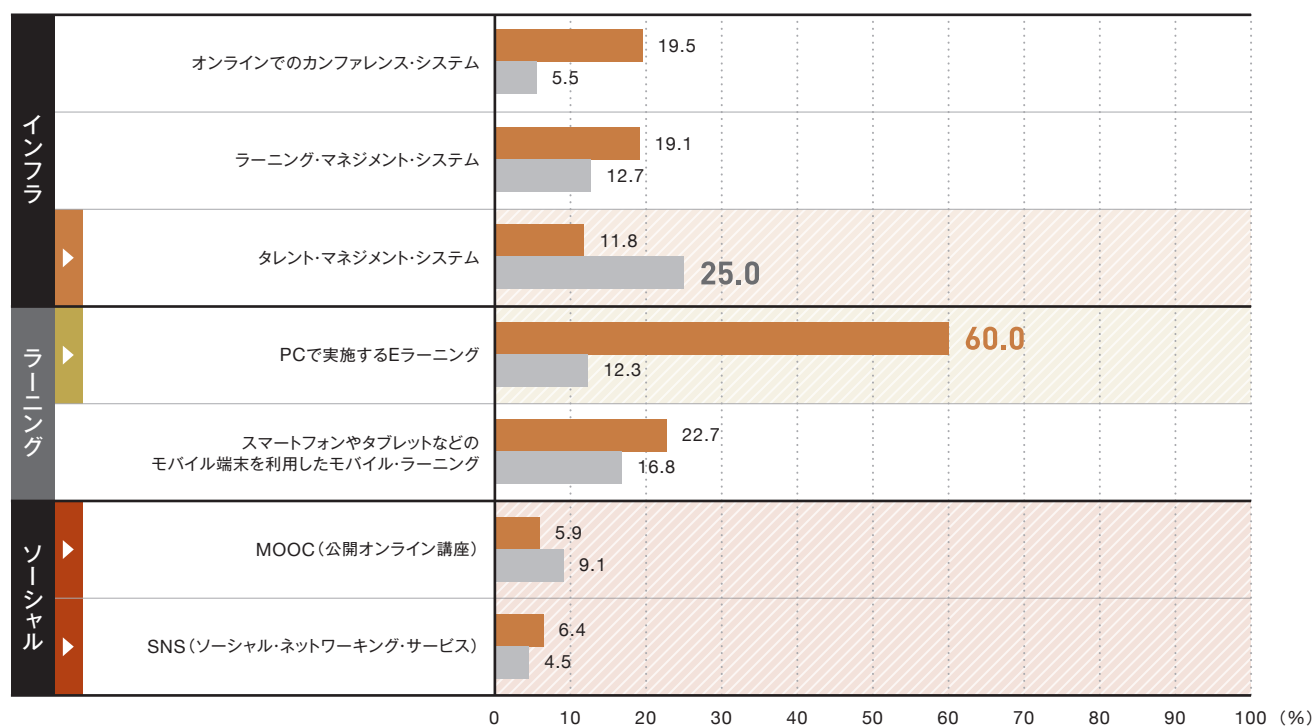
不十分



ITツールに関しては、▶「Eラーニング」の利用率が高い。
 今後については、▶「タレント・マネジメント・システム」の利用意向が高い。
 一方、▶「ソーシャル」なツールの利用意向は低く留まる。

【IT利用状況（全体 N=220）】

■ 利用している ■ 今後、利用する予定



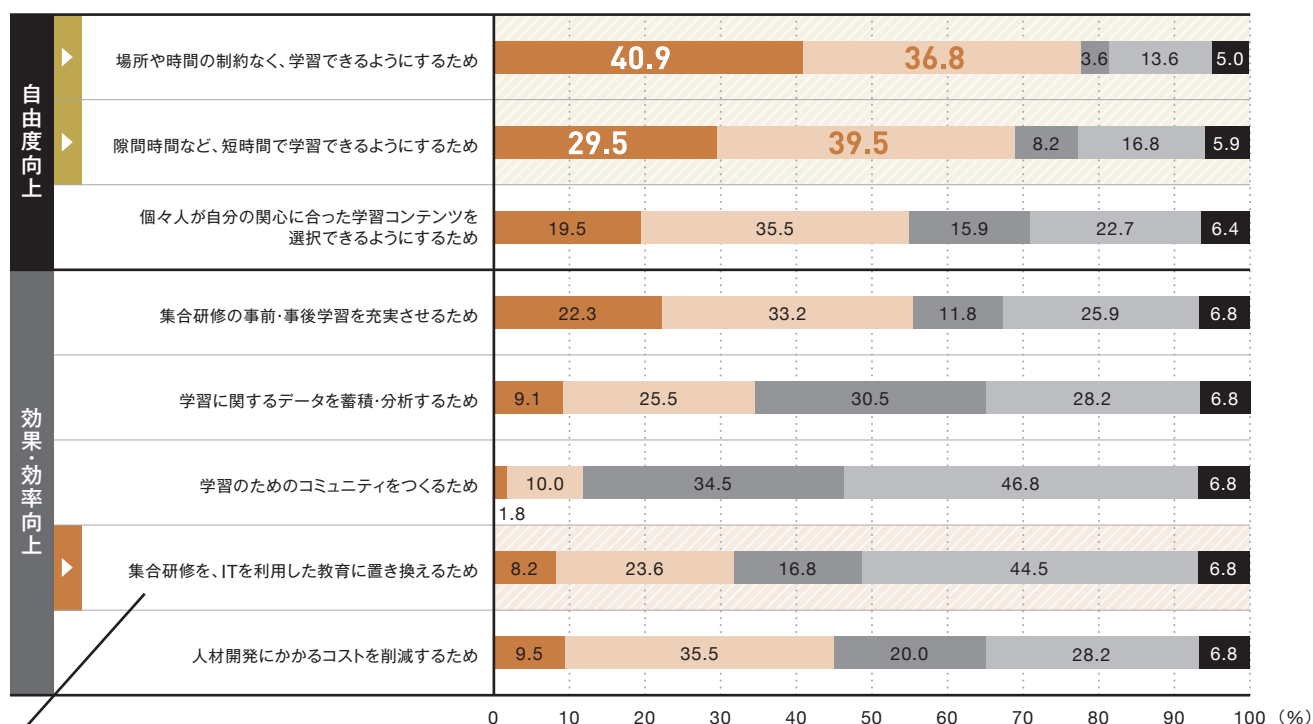
IT利用第一の目的は、▶「場所、時間の自由度向上」。

▶「集合研修を、ITを利用した教育に切り替える」意向は、

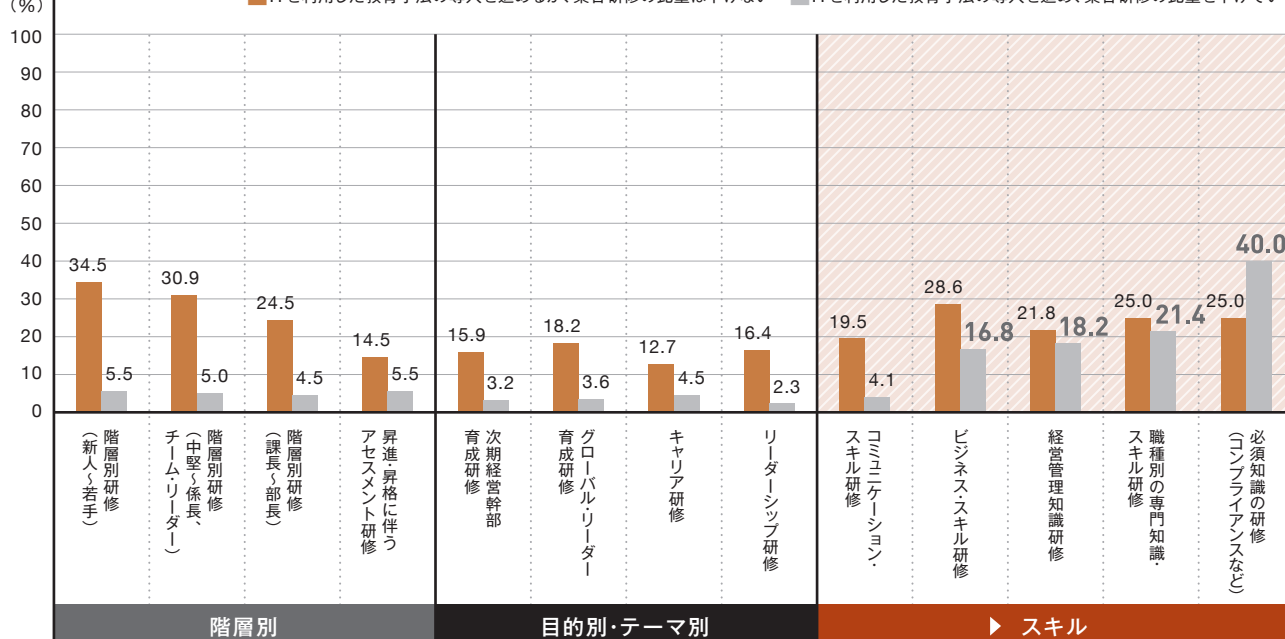
▶「スキル領域」で顕著。

【IT利用の目的 (全体 N=220)】

■ あてはまる ■ どちらかといえばあてはまる ■ どちらかといえばあてはまらない ■ あてはまらない ■ 無回答



■ ITを利用した教育手法の導入を進めるが、集合研修の比重は下げない ■ ITを利用した教育手法の導入を進め、集合研修の比重を下げしていく



▶ 調査概要

【調査対象】

- ▶ 従業員300名以上の企業
- ▶ 人材開発部門の組織運営方針や人材開発施策の実態に詳しいミドルマネジャー・ご責任者様

【調査方法】

- ▶ 郵送調査法（一部持参）／Webでの回答受付も併用

【調査期間】

- ▶ 2016年9月1日～10月31日

【有効回答社数】

- ▶ 220社（郵送回答：91社／Web回答：129社）

【回答企業の内訳】

従業員規模	社数	%
500名未満	21	9.5
500～1000名未満	48	21.8
1000～3000名未満	61	27.7
3000～5000名未満	30	13.6
5000名以上	60	27.3
無回答	0	0.0
合計	220	100.0

事業の強みの源泉	社数	%
顧客との強い関係性 マーケティング力、営業力、 質・量ともに豊かな顧客との 関係性の構築	105	47.7
魅力的な製品・サービス 技術力、開発力、 他社と一線を画した性能や デザインを持つ商品の提供	67	30.5
オペレーションの 安定性・効率性 安全性、確実性、 スピーディかつ低コストの 業務体制	44	20.0
無回答	4	1.8
合計	220	100.0

基軸となる人事処遇制度		社数	%
職能資格	管理職層・一般職層ともに「職能資格ベース」	45	20.5
職務等級	管理職層・一般職層ともに「職務等級ベース」	28	12.7
役割等級	管理職層・一般職層ともに「能力と職務の両要素をベースに設計」	71	32.3
その他		76	34.5
合計		220	100.0

業種	社数	%
製造業・計	100	45.5
建設・設備	14	6.4
機械・電機機器	29	13.2
食品	11	5.0
医薬品	9	4.1
その他製造	37	16.8
非製造業・計	120	54.5
運輸・倉庫・物流業	11	5.0
商社	16	7.3
百貨店・スーパー・コンビニエンスストア	6	2.7
その他小売	10	4.5
金融・保険業	12	5.5
不動産	7	3.2
通信	4	1.8
情報処理・ソフトウェア	14	6.4
その他サービス	30	13.6
行政・公共関係	1	0.5
その他	9	4.1
無回答	0	0.0
合計	220	100.0

【本報告書について】

本報告書は、「RMS Research 人材開発実態調査2017」の一部データを取り扱ったものです。

詳細データにご関心のある方は、下記URLにアクセスしてください。

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000548/>

【本報告書内容の二次利用について】

本報告書内容について、出版物などに掲載される場合、事前に小社までお問い合わせください。

また、学術論文などへの引用の場合には出典を明記するようにお願い申し上げます。

お問い合わせ窓口：サービスセンター 0120-878-300 受付時間：8:30-18:00（土日祝除く）

人材開発を支える 3つの変化

 **RMS Research**
人材開発実態調査2017

2017年 2月

調査企画・発行：株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

調査実施・協力：株式会社 アンド・ディ

制 作：株式会社 ブルーストラクト

報告書印刷：株式会社 歩プロセス

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター  0120-878-300

受付時間 8:30～18:00 (土日祝除く)

©Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

20172

