

個と組織を生かす

# RMS Research

## 人材開発実態調査 2017

---

### 目次

調査概要	3
<b>調査結果</b>	
第1章 人材開発担当部署の実態とこれから	7
第2章 階層別研修の実態とこれから	22
第3章 目的・テーマ別研修の実態とこれから	31
第4章 人材開発手法のトレンド	52
参考 調査票	63





## 調査概要

---

### 調査目的

- ▶ 今日的人材開発施策の特徴を把握すること
- ▶ 人材開発施策にとどまらず、それを企画・実行する人材開発部署の特徴を把握すること
- ▶ 企業特性別の人材開発施策、人材開発部署の特徴を把握すること

### 調査内容

- ▶ 人材開発部署・担当者の特徴と課題
- ▶ 人材開発上の課題への取り組み状況
- ▶ 各種研修の実施実態と課題
- ▶ 人材開発手法の導入状況
- ▶ 人材開発におけるIT利用状況
- ▶ 人材開発の今後の取り組み方針

### 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

### 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)

### 備考

- ▶ 「N=数字」という記載は、当該設問における有効回答数(社数)を意味します。  
たとえば、「N=220」であれば、有効回答数が220社であることを表します。
- ▶ %は小数第2位で四捨五入されているため、文中・表中の数値を足上げた値と合計の数値等が一致しない場合があります。

## 回答企業の内訳

従業員規模	社数	%
1000名未満	69	31.4
500名未満	21	9.5
500名以上1000名未満	48	21.8
1000名以上	151	68.6
1000名以上3000名未満	61	27.7
3000名以上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

創業年	社数	%
1945年(昭和20年)以前	88	40.0
1946年(昭和21年)～1988年(昭和63年)	101	45.9
1989年(平成元年)～2000年(平成12年)	17	7.7
2001年(平成13年)以降	14	6.4
無回答	0	0.0
合計	220	100.0

組織の現状		社数	%
創業段階	志を共にした仲間同士が事業を立ち上げ、企業組織を形成する段階	2	0.9
拡大段階	拡大するニーズに対応して、売り上げと組織規模を急拡大していく段階	21	9.5
システム化段階	組織の安定的・継続的な成長に向けて、属人性を排除して、生産性の向上を図る段階	77	35.0
最適化段階	部分ではなく全体での効率を最大化するために、組織の精巧化を図る段階	117	53.2
無回答		3	1.4
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





業績基調(今期)	社数	%
増益	81	36.8
横ばい	82	37.3
減益	53	24.1
無回答	4	1.8
合計	220	100.0

業績基調(同業他社比)	社数	%
好調	48	21.8
同程度	139	63.2
不調	29	13.2
無回答	4	1.8
合計	220	100.0

海外売上比率	社数	%
0%	69	31.4
0%より大きく25%未満	45	20.5
25%以上50%未満	29	13.2
50%以上	36	16.4
無回答	41	18.6
合計	220	100.0

正社員の平均年齢	社数	%
~30歳	4	1.8
31~35歳	20	9.1
36~40歳	88	40.0
41~45歳	87	39.5
46~50歳	5	2.3
51~55歳	0	0.0
無回答	16	7.3
合計	220	100.0

平均(歳)	39.9
-------	------

正社員の年齢構成			社数	%
ピラミッド型	高年齢層が少なく、年齢が低くなるに従ってその構成比が大きくなる		28	12.7
ウィングラス型	若年齢層と高年齢層の構成比率が大きく、中間層の構成比が小さい		97	44.1
変形菱型	ある年齢層以上はピラミッド型であるが、新規採用人員が減って中間層の構成比が大きい		83	37.7
はしご型	年齢と構成比の関係があまりない		10	4.5
無回答			2	0.9
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

正社員の離職率	社数	%
同業他社と比べて高い	3	1.4
どちらかといえば同業他社と比べて高い	8	3.6
同業他社と同水準	79	35.9
どちらかといえば同業他社に比べて低い	74	33.6
同業他社に比べて低い	50	22.7
無回答	6	2.7
合計	220	100.0

回答者の所属部門	社数	%
本社の管理部門内	214	97.3
本社の管理部門以外(各部門・ライン等)	5	2.3
無回答	1	0.5
合計	220	100.0

基軸となる人事処遇制度(管理職層)	社数	%
職能資格ベース	53	24.1
職務等級ベース	49	22.3
能力と職務の両要素をベースに設計	102	46.4
年功ベース	3	1.4
その他	7	3.2
無回答	6	2.7
合計	220	100.0

基軸となる人事処遇制度(一般社員層)	社数	%
職能資格ベース	70	31.8
職務等級ベース	40	18.2
能力と職務の両要素をベースに設計	81	36.8
年功ベース	15	6.8
その他	8	3.6
無回答	6	2.7
合計	220	100.0

RMS Research

人材開発実態調査 2017



第1章

人材開発担当部署の実態とこれから

# 1-1 人材開発担当部署の有無（本社の管理部門内）

## 【全体】本社の管理部門内では「専門部署がある」が5割強

- ▶「人材開発を専門に担当する部署がある」(56.8%)が最も高く、次いで「人材開発を業務の一部として担当する部署がある」(37.7%)。

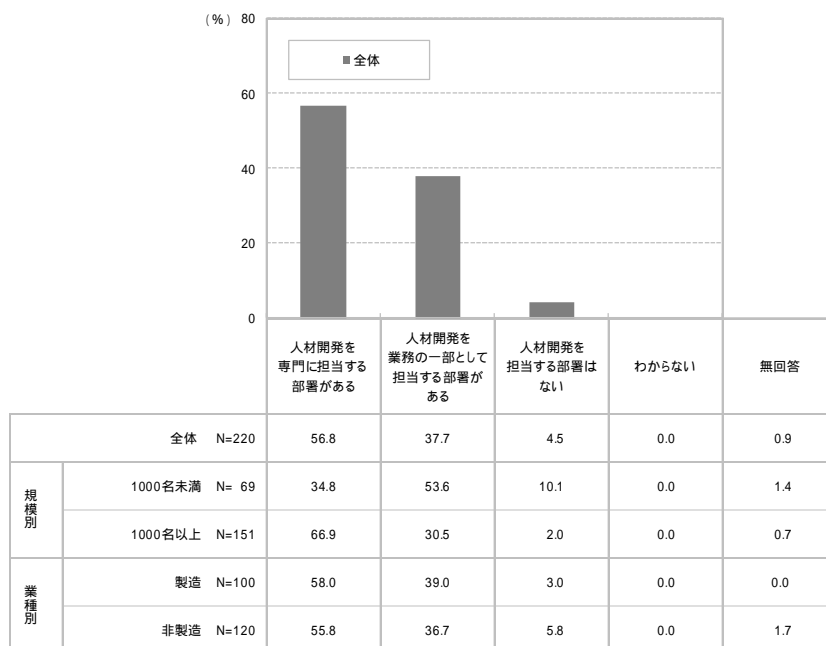
## 【規模別】1000名未満は「業務の一部として担当する部署がある」が約5割、1000名以上は「専門部署がある」が6割強

- ▶1000名未満では、「人材開発を業務の一部として担当する部署がある」(53.6%)が最も高い。
- ▶1000名以上では、「人材開発を専門に担当する部署がある」(66.9%)が最も高い。

## 【業種別】製造/非製造のいずれも「専門部署がある」が5割強

図表1 人材開発担当部署の有無 本社の管理部門内 (N=220)

【Q1】貴社の人材開発担当部署の有無について、本社部門内、本社部門外のそれぞれの状況をご回答ください。  
(それぞれ、最も近いもの1つに )





# 1-2 人材開発担当部署の有無（本社の管理部門以外）

## 【全体】本社の管理部門以外では「担当部署はない」が5割弱

- ▶「人材開発を担当する部署はない」(48.2%)が最も高く、次いで「人材開発を業務の一部として担当する部署がある」(40.0%)。

## 【規模別】1000名未満は「担当部署はない」が7割強、1000名以上は「業務の一部として担当する部署がある」が4割強

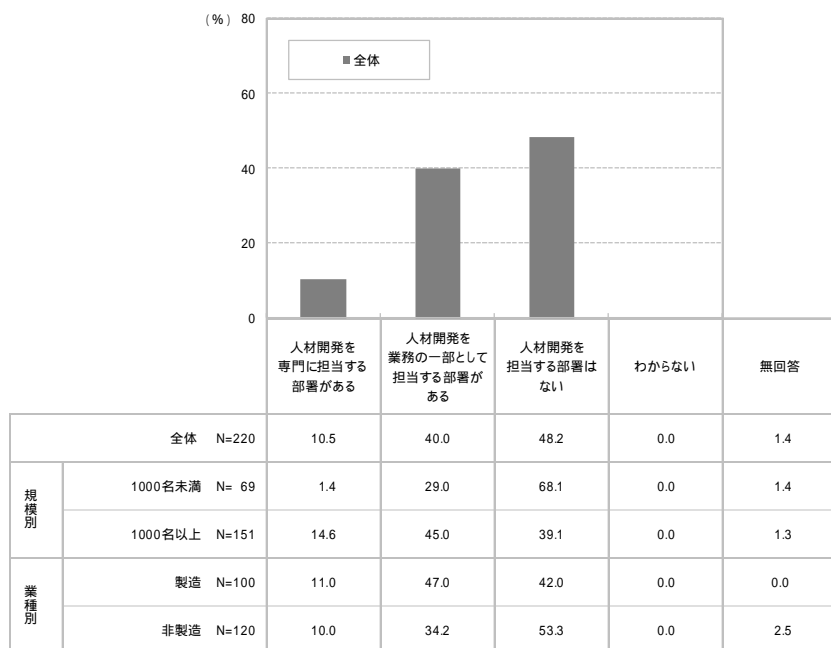
- ▶1000名未満では、「人材開発を担当する部署はない」(68.1%)が最も高い。
- ▶1000名以上では、「人材開発を業務の一部として担当する部署がある」(45.0%)が最も高い。

## 【業種別】製造は「業務の一部として担当する部署がある」が5割弱、非製造は「担当部署はない」が約5割

- ▶製造では、「人材開発を業務の一部として担当する部署がある」(47.0%)が最も高い。
- ▶非製造では、「人材開発を担当する部署はない」(53.3%)が最も高い。

図表2 人材開発担当部署の有無 本社の管理部門以外 (N=220)

【Q1】貴社の人材開発担当部署の有無について、本社部門内、本社部門外のそれぞれの状況をご回答ください。  
(それぞれ、最も近いもの1つに )



## 2-1 人材開発担当者の人数 (本社の管理部門内)

### 【全体】本社の管理部門では人材開発担当者は「3人」が2割弱

▶人材開発担当者は「3人」(17.7%)が最も高い。次いで「2人」(12.7%)、「4人」(9.5%)。

### 【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「3人」が最多

▶1000名未満では、「3人」(24.6%、1000名以上と比較して+10.0ポイント)が最も高く、次いで「1人」「2人」(ともに17.4%、同+12.1ポイント、+6.8ポイント)。

▶1000名以上では、「3人」(14.6%)が最も高く、次いで「2人」(10.6%)、「11人～20人」(9.9%、1000名未満と比較して+9.9ポイント)。

### 【業種別】製造 / 非製造のいずれも「3人」が最多

▶製造では、「3人」(20.0%)が最も高く、次いで「2人」(15.0%)、「6人」(13.0%、非製造と比較して+8.0ポイント)。

▶非製造では、「3人」(15.8%)が最も高く、次いで「1人」「4人」(ともに11.7%、「4人」は製造と比較して+4.7ポイント)。

図表3 人材開発担当者の人数 本社の管理部門内 (N=220)

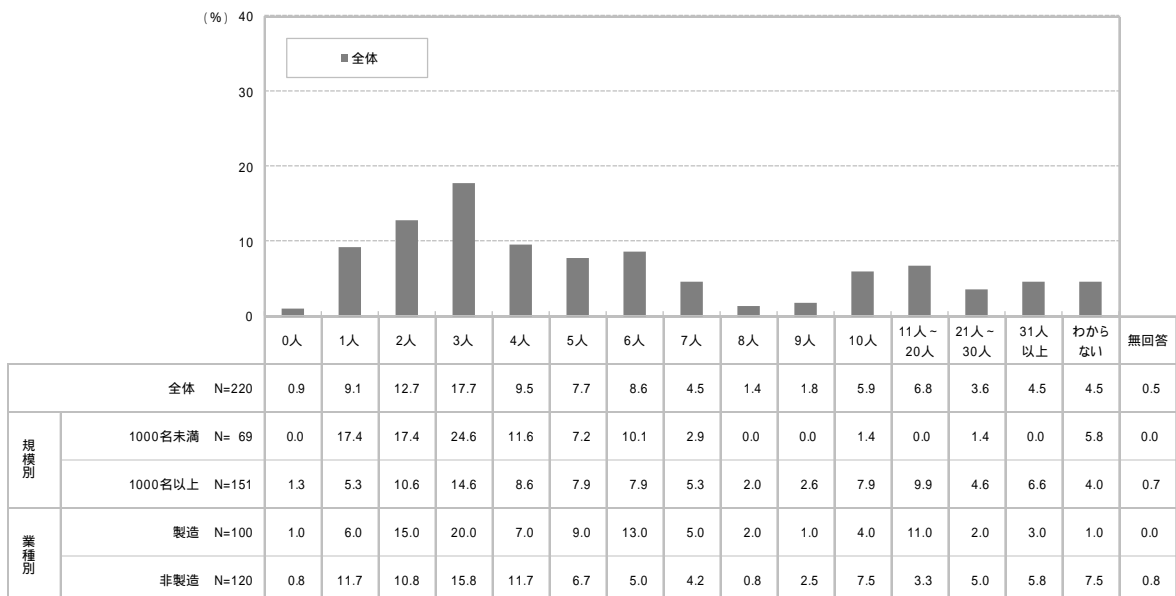
【Q3】貴社の人材開発担当者の人数をご記入ください。(数値を記入)

人材開発を担当する組織がない場合でも、担当者がある場合は、その人数をご記入ください。

役職は問わず、管理職等も含む人数をご記入ください。

担当者がいない場合は、0名とご記入ください。

「わからない」場合は、\*をご選択ください。



## 2-2 人材開発担当者の人数 (本社の管理部門以外)

### 【全体】本社の管理部門以外では人材開発担当者は「0人」が約3割

▶人材開発担当者は「0人(担当者がいない)」(30.5%)が最も高く、次いで「11人~20人」(5.5%)、「31人以上」(4.5%)。「わからない」は28.6%。

### 【規模別】1000名未満/以上のいずれも「0人」が最多

▶1000名未満では、「0人」が最も高く、1000名以上との差が大きい(49.3%、1000名以上と比較して+27.4ポイント)。  
▶1000名以上では、「0人」(21.9%)が最も高く、1000名未満との差が大きいのは「31人以上」(6.6%、1000名未満と比較して+6.6ポイント)。「わからない」(33.8%、同+16.4ポイント)。

### 【業種別】製造/非製造のいずれも「0人」が最多

▶非製造では、「0人」が最も高く、製造との差が大きい(33.3%、製造と比較して+6.3ポイント)。

図表4 人材開発担当者の人数 本社の管理部門以外(N=220)

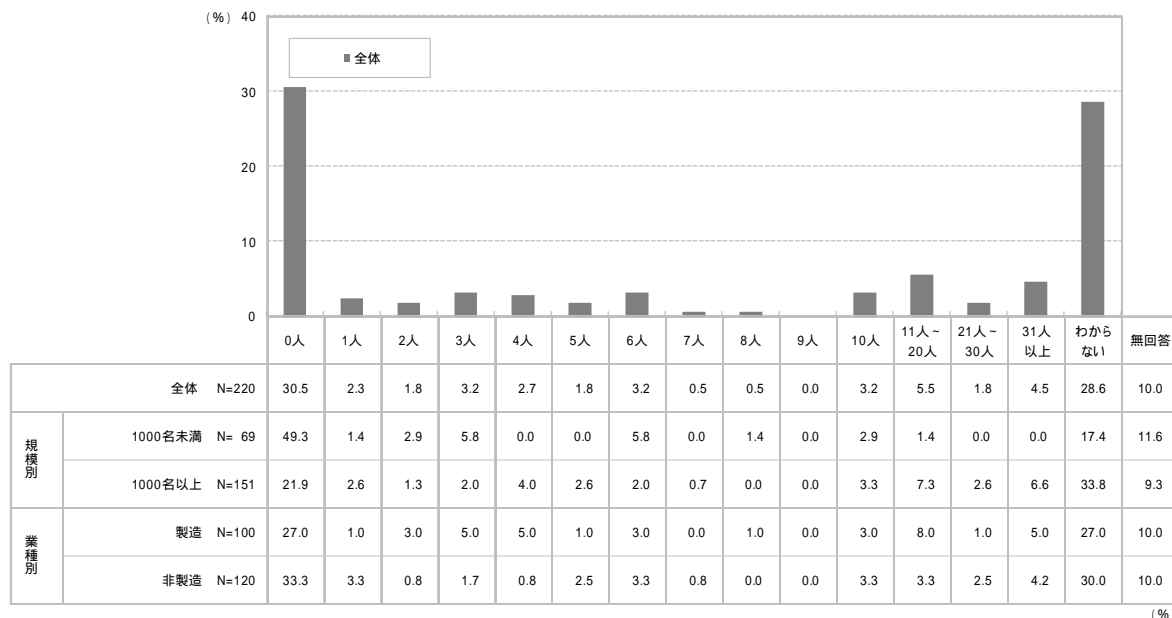
[Q3] 貴社の人材開発担当者の人数をご記入ください。(数値を記入)

人材開発を担当する組織がない場合でも、担当がいる場合は、その人数をご記入ください。

役職は問わず、管理職等も含む人数をご記入ください。

担当者がいない場合は、0名とご記入ください。

「わからない」場合は、\*をご選択ください。



# 3-1 人材開発担当部署の課題（取り組み状況）

**【全体】**取り組んでいる課題は「現場の理解と協力を得る」「経営・事業戦略に対する理解を深める」が約9割（「取り組んでいるが、十分ではない」/「取り組んでおり、ほぼ十分である」の選択率）

- ▶人材開発担当部署の課題で、取り組んでおり、ほぼ十分である課題は、「人材開発ビジョンを明確化する」(20.5%)が最も高く、次いで「人材開発施策に対して、現場の理解と協力を得る」(17.7%)、「経営戦略・事業戦略に対する理解を深める」(14.5%)。
- ▶取り組んでいるが、十分ではない課題は、「経営戦略・事業戦略に対する理解を深める」(75.9%)が最も高く、次いで「人材開発施策に対して、現場の理解と協力を得る」(75.5%)、「各部門・ラインの人材開発ニーズを把握する」「人材開発にかかわる業務を効率化する」(ともに69.1%)。
- ▶取り組んでいない課題は、「専門性の高い人材開発スタッフを社外から採用する」(84.5%)が最も高く、次いで「本社の管理部門から、各部門・ラインに人材開発機能を移管する」(68.2%)、「人材開発スタッフを増員する」(63.6%)。

**【規模別】**1000名未満/以上のいずれも「現場の理解と協力」

- ▶1000名未満/以上のいずれも「人材開発施策に対して、現場の理解と協力を得る」(1000名未満は94.2%、1000名以上は92.7%)が最も高い。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「従業員一人ひとりの能力開発ニーズを把握する」(1000名以上は67.5%、1000名未満と比較して+11.0ポイント)など。

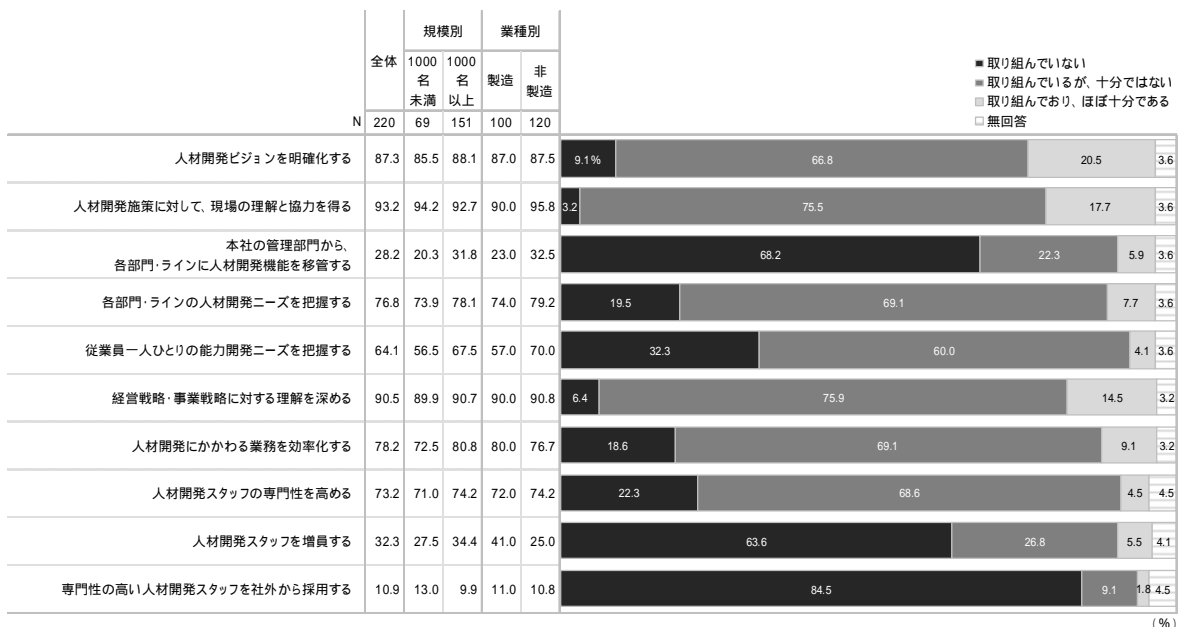
**【業種別】**製造/非製造のいずれも「現場の理解と協力を得る」、「経営・事業戦略に対する理解を深める」が9割

- ▶製造では、「人材開発施策に対して、現場の理解と協力を得る」「経営戦略・事業戦略に対する理解を深める」(ともに90.0%)が最も高い。
- ▶非製造では、「人材開発施策に対して、現場の理解と協力を得る」(95.8%、製造と比較して+5.8ポイント)が最も高く、次いで「経営戦略・事業戦略に対する理解を深める」(90.8%)。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「従業員一人ひとりの能力開発ニーズを把握する」(非製造は70.0%、製造と比較して+13.0ポイント)。

図表5 人材開発担当部署の課題 取り組み状況(N=220)

【Q4-】貴社の「人材開発担当部署の課題」について、それぞれへの取り組み状況をご回答ください。(それぞれ、あてはまるもの1つに)

全体/規模別/業種別の数表:「取り組んでいるが、十分ではない」「取り組んでおり、ほぼ十分である」の合算値



## 3-2 人材開発担当部署の課題（今後より重要になるもの）

### 【全体】今後より重要になる課題は「人材開発ビジョンの明確化」が約5割

▶人材開発担当部署の課題で、今後より重要になるものは、「人材開発ビジョンを明確化する」(51.4%)が最も高く、次いで「経営戦略・事業戦略に対する理解を深める」(41.8%)、「各部門・ラインの人材開発ニーズを把握する」(40.5%)。

### 【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「人材開発ビジョンの明確化」

▶1000名未満では、「人材開発ビジョンを明確化する」(43.5%)が最も高く、次いで「人材開発施策に対して、現場の理解と協力を得る」(40.6%)、「経営戦略・事業戦略に対する理解を深める」(37.7%)、「各部門・ラインの人材開発ニーズを把握する」(36.2%)。

▶1000名以上では、「人材開発ビジョンを明確化する」(55.0%、1000名未満と比較して+11.5ポイント)が最も高く、次いで「経営戦略・事業戦略に対する理解を深める」(43.7%、同+6.0ポイント)、「各部門・ラインの人材開発ニーズを把握する」(42.4%、同+6.2ポイント)。

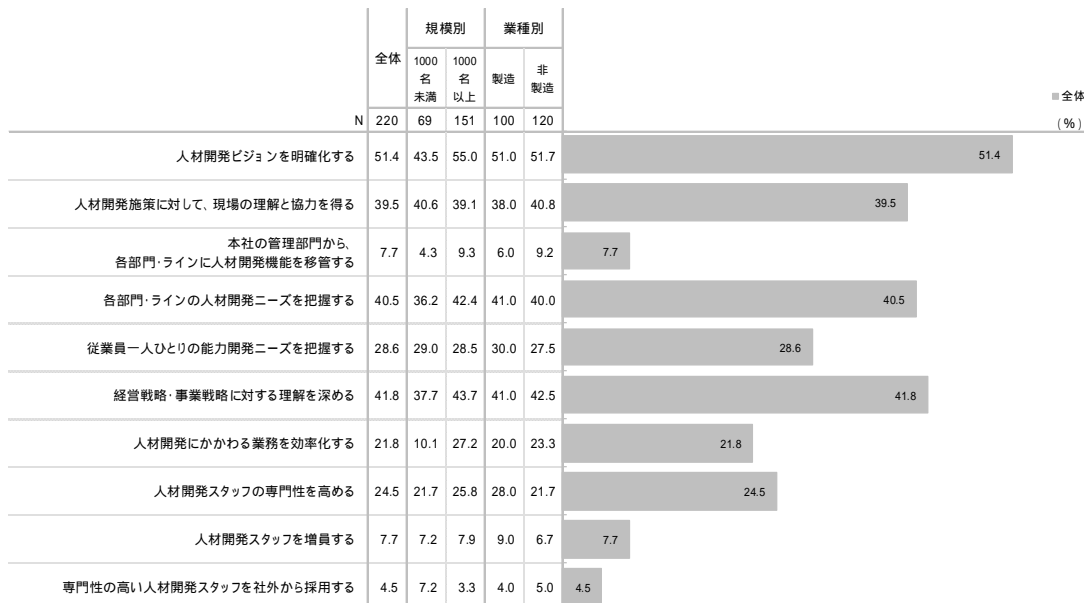
### 【業種別】製造 / 非製造のいずれも「人材開発ビジョンの明確化」

▶製造では、「人材開発ビジョンを明確化する」(51.0%)が最も高く、次いで「各部門・ラインの人材開発ニーズを把握する」「経営戦略・事業戦略に対する理解を深める」(ともに41.0%)、「人材開発施策に対して、現場の理解と協力を得る」(38.0%)。

▶非製造では、「人材開発ビジョンを明確化する」(51.7%)、「経営戦略・事業戦略に対する理解を深める」(42.5%)、「人材開発施策に対して、現場の理解と協力を得る」(40.8%)、「各部門・ラインの人材開発ニーズを把握する」(40.0%)。

▶その他、属性による大きな傾向の違いは見られない。

図表6 人材開発担当部署の課題 今後より重要になるもの(N=220)  
 [Q4- ]また、今後より重要になる課題をご選択ください。(あてはまるもの全てに )



# 4-1 人材開発担当部署と他組織の連携 (現在の連携状況)

## 【全体】満足しているのは「人材採用との連携」が約7割(「連携状況に満足」の選択率)

- ▶人材開発担当部署と他組織の連携状況に満足しているものは、「人材採用の担当部署・担当者との連携」(71.4%)が最も高く、次いで「人事制度設計の担当部署・担当者との連携」(65.5%)、「昇進・昇格の担当部署・担当者との連携」(64.1%)。
- ▶連携状況に不満なものは、「現場の管理職との連携」(59.1%)が最も高く、次いで「現場の従業員との連携」(58.6%)、「各部門・ラインのトップとの連携」(56.4%)。

## 【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「人材採用との連携」

- ▶規模別では、いずれも「人材採用の担当部署・担当者との連携」(1000名未満は65.2%、1000名以上は74.2%)が最も高い。
- ▶1000名未満では、「人事制度設計の担当部署・担当者との連携」(62.3%)が次いで高い。
- ▶1000名以上では、「昇進・昇格の担当部署・担当者との連携」(67.5%、1000名未満と比較して+11.0ポイント)が次いで高い。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「経営ボードとの連携」(1000名未満は52.2%、1000名以上と比較して+10.5ポイント)、「評価・処遇の担当部署・担当者との連携」(1000名以上は64.9%、1000名未満と比較して+12.7ポイント)、「異動・配置の担当部署・担当者との連携」(1000名以上は60.3%、同+11.0ポイント)。

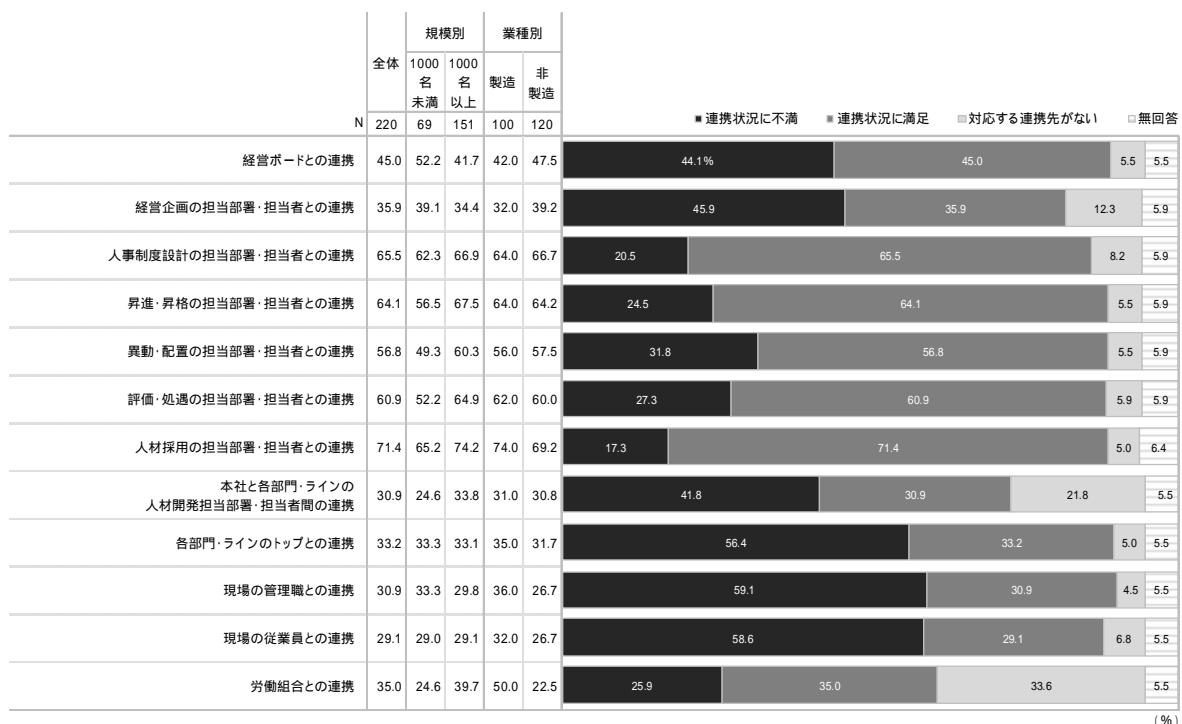
## 【業種別】製造 / 非製造のいずれも「人材採用との連携」が約7割

- ▶業種別では、いずれも「人材採用の担当部署・担当者との連携」(製造は74.0%、非製造は69.2%)が最も高い。
- ▶製造では、「人事制度設計の担当部署・担当者との連携」「昇進・昇格の担当部署・担当者との連携」(ともに64.0%)が次いで高い。
- ▶非製造では、「人事制度設計の担当部署・担当者との連携」(66.7%)が次いで高い。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「労働組合との連携」(製造は50.0%、非製造と比較して+27.5ポイント)。

図表7 人材開発担当部署と他組織の連携 現在の連携状況(N=220)

【Q5-】貴社の「人材開発担当部署と他組織の連携」について、それぞれの現在の連携状況をご回答ください。  
(それぞれ、あてはまるもの1つに )

全体 / 規模別 / 業種別の数表: 「連携状況に満足」の選択率



(%)

## 4-2 人材開発担当部署と他組織の連携 (今後より重要になるもの)

### 【全体】今後より重要になるものは「経営ボードとの連携」が約5割

▶人材開発担当部署と他組織の連携で、今後より重要になるものは、「経営ボードとの連携」(52.3%)が最も高く、次いで「各部門・ラインのトップとの連携」(39.1%)、「現場の管理職との連携」(35.0%)。

### 【規模別】1000名未満/以上のいずれも「経営ボードとの連携」

▶1000名未満では、「経営ボードとの連携」(47.8%)が最も高く、次いで「各部門・ラインのトップとの連携」(44.9%、1000名以上と比較して+8.5ポイント)、「現場の管理職との連携」(40.6%、同+8.1ポイント)。

▶1000名以上では、「経営ボードとの連携」(54.3%、1000名未満と比較して+6.5ポイント)が最も高く、次いで「各部門・ラインのトップとの連携」(36.4%)、「本社と各部門・ラインの人材開発担当部署・担当者間の連携」(33.1%、同+18.6ポイント)、「現場の管理職との連携」(32.5%)。

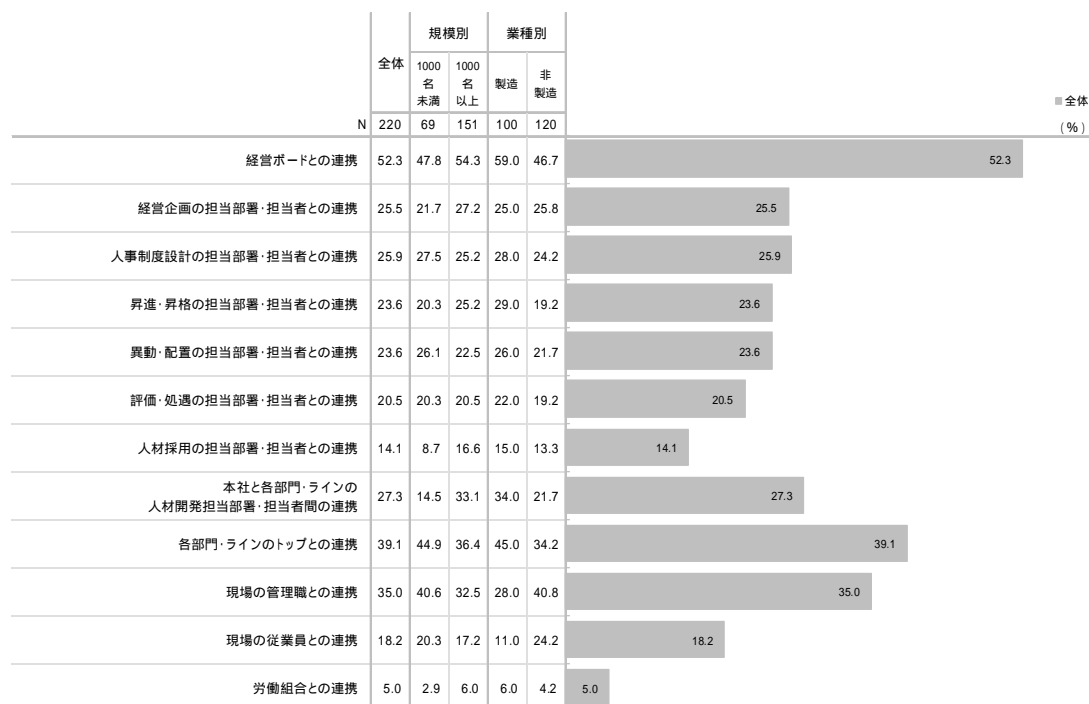
### 【業種別】製造/非製造のいずれも「経営ボードとの連携」

▶製造では、「経営ボードとの連携」(59.0%、非製造と比較して+12.3ポイント)が最も高く、次いで「各部門・ラインのトップとの連携」(45.0%、同+10.8ポイント)、「本社と各部門・ラインの人材開発担当部署・担当者間の連携」(34.0%、同+12.3ポイント)。

▶非製造は、「経営ボードとの連携」(46.7%)が最も高く、次いで「現場の管理職との連携」(40.8%、製造と比較して+12.8ポイント)、「各部門・ラインのトップとの連携」(34.2%)。

図表8 人材開発担当部署と他組織の連携 今後より重要になるもの(N=220)

【Q5- 】また、今後連携がより重要になるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに )



# 5-1 人材開発担当者の専門性（現在の充足度）

## 【全体】専門性について十分であるものは「従業員に関する知識」が6割弱

（「全体的にどちらかといえば十分である」/「全体的に十分である」の選択率）

- ▶人材開発担当の専門性がどちらかといえば十分である/十分であるものは、「自社の従業員に関する知識」(58.2%)が最も高く、次いで「自社のビジネス構造や顧客の理解」(47.3%)、「研修などの人材開発施策を効率的に運営する力」(40.5%)。
- ▶どちらかといえば不十分である/不十分であるものは、「経営学・心理学・教育学など、人事に関連する学術的知識」(93.6%)が最も高く、次いで「組織開発の専門知識・スキル」(87.7%)、「経営戦略・マーケティングなど、経営管理に関する知識」(84.1%)。

## 【規模別】1000名未満/以上のいずれも「従業員に関する知識」

- ▶規模別では、いずれも「自社の従業員に関する知識」(1000名未満は59.4%、1000名以上は57.6%)が最も高い。
- ▶1000名未満では、「従業員に対する影響力」(39.1%)が次いで高い。
- ▶1000名以上では、「自社のビジネス構造や顧客の理解」(51.7%、1000名未満と比較して+14.0ポイント)が次いで高い。

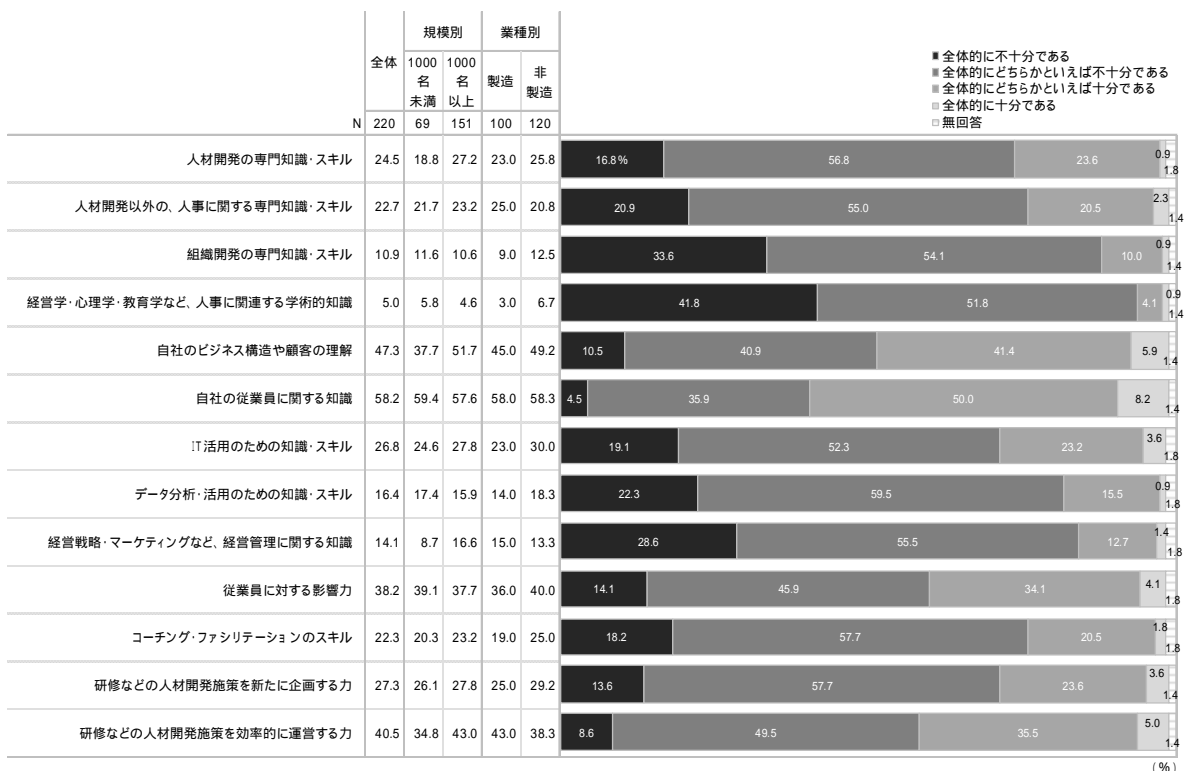
## 【業種別】製造/非製造のいずれも「従業員に関する知識」

- ▶業種別では、いずれも「自社の従業員に関する知識」(製造は58.0%、非製造は58.3%)が最も高く、次いで「自社のビジネス構造や顧客の理解」(同45.0%、49.2%)。
- ▶その他、属性による大きな傾向の違いは見られない。

図表9 人材開発担当者の専門性 現在の充足度 (N=220)

【Q6-】貴社の「人材開発担当者の専門性」について、それぞれの現在の充足度をご回答ください。(それぞれ、あてはまるもの1つに)

全体/規模別/業種別の数表:「全体的にどちらかといえば十分である」「全体的に十分である」の合算値





## 5-2 人材開発担当者の専門性 (今後より重要になるもの)

### 【全体】今後より重要になるものは「人材開発施策の企画力」が約4割

- ▶人材開発担当者の専門性で、今後より重要になるものは、「研修などの人材開発施策を新たに企画する力」(44.5%)が最も高く、次いで「人材開発の専門知識・スキル」(40.5%)、「組織開発の専門知識・スキル」(31.8%)。

### 【規模別】1000名未満は「専門知識・スキル」、1000名以上は「人材開発施策の企画力」

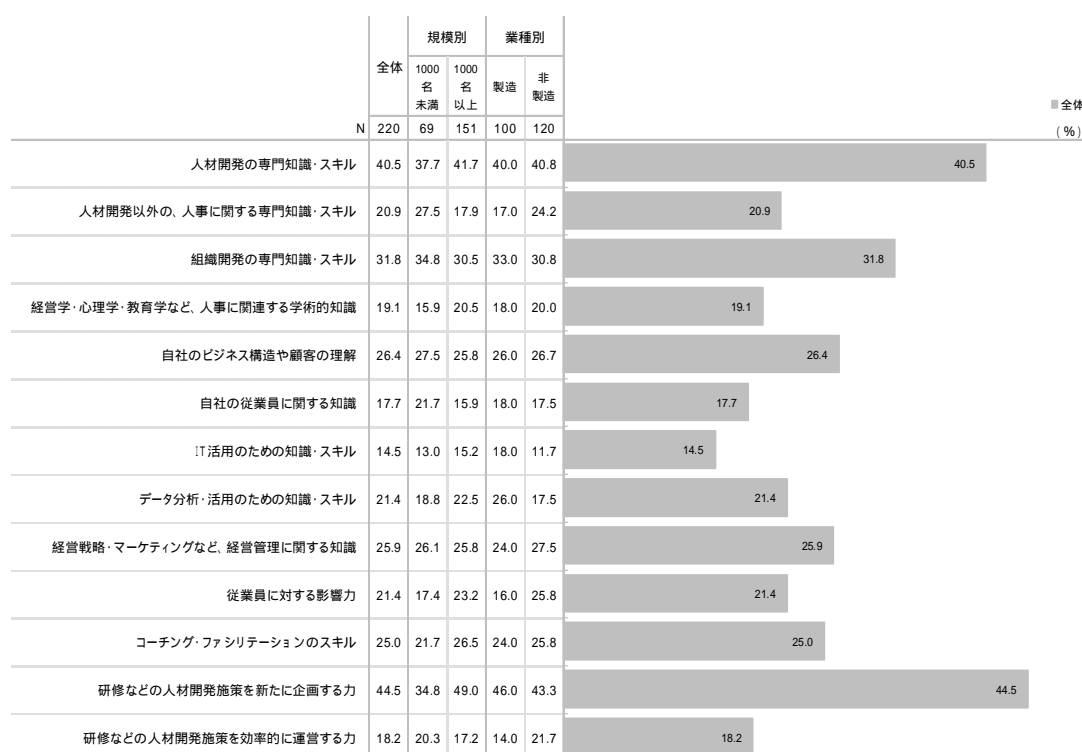
- ▶1000名未満では、「人材開発の専門知識・スキル」(37.7%)が最も高く、次いで「組織開発の専門知識・スキル」「研修などの人材開発施策を新たに企画する力」(ともに34.8%)。
- ▶1000名以上では、「研修などの人材開発施策を新たに企画する力」(49.0%、1000名未満と比較して+14.2ポイント)が最も高く、次いで「人材開発の専門知識・スキル」(41.7%)、「組織開発の専門知識・スキル」(30.5%)。

### 【業種別】製造/非製造のいずれも「人材開発施策の企画力」

- ▶製造/非製造のいずれも「研修などの人材開発施策を新たに企画する力」(製造は46.0%、非製造は43.3%)が最も高く、次いで「人材開発の専門知識・スキル」(同40.0%、40.8%)、「組織開発の専門知識・スキル」(同33.0%、30.8%)。
- ▶その他、属性による大きな傾向の違いは見られない。

図表10 人材開発担当者の専門性 今後より重要になるもの (N=220)

【Q6-】貴社の「人材開発担当者の専門性」について、今後より重要になる専門性をご選択ください。(あてはまるもの全てに)



# 6-1 人材開発に関する課題 (取り組み状況)

## 【全体】取り組んでいる課題は「教育体系の構築 / 見直し」が9割強

(「取り組んでいるが、十分ではない」 / 「取り組んでおり、ほぼ十分である」の選択率)

- ▶ 人材開発に関する課題で、取り組んでおり、ほぼ十分である課題は、「教育体系の構築 / 見直し」(21.8%)が最も高く、次いで「研修の内製化の推進」(19.1%)、「人材開発におけるコスト削減」(14.1%)。
- ▶ 取り組んでいるが、十分ではない課題は、「教育体系の構築 / 見直し」(74.5%)が最も高く、次いで「従業員のモチベーションと定着率向上のための人材開発施策の拡充」(70.0%)、「人材開発戦略と、経営戦略・事業戦略との連動強化」(69.5%)。
- ▶ 取り組んでいない課題は、「非正規社員に対する人材開発施策の拡充」(70.0%)が最も高く、次いで「研修など従業員が教育にかける時間の削減」(62.3%)、「人材開発施策の成果の可視化」(42.7%)。

## 【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「教育体系の構築 / 見直し」が9割強

- ▶ 1000名未満では、「従業員のモチベーションと定着率向上のための人材開発施策の拡充」(73.9%)が次いで高い。
- ▶ 1000名以上では、「人材開発戦略と、他の人事関連戦略との連動強化」(84.1%、1000名未満と比較して+20.4ポイント)が次いで高い。
- ▶ その他、属性別の差が大きいのは「ダイバシティ推進のための人材開発施策の拡充」(1000名以上は74.2%、1000名未満と比較して+26.4ポイント)、「従業員の質の変化に合わせた、人材開発施策の見直し」(同76.8%、+14.5ポイント)など。

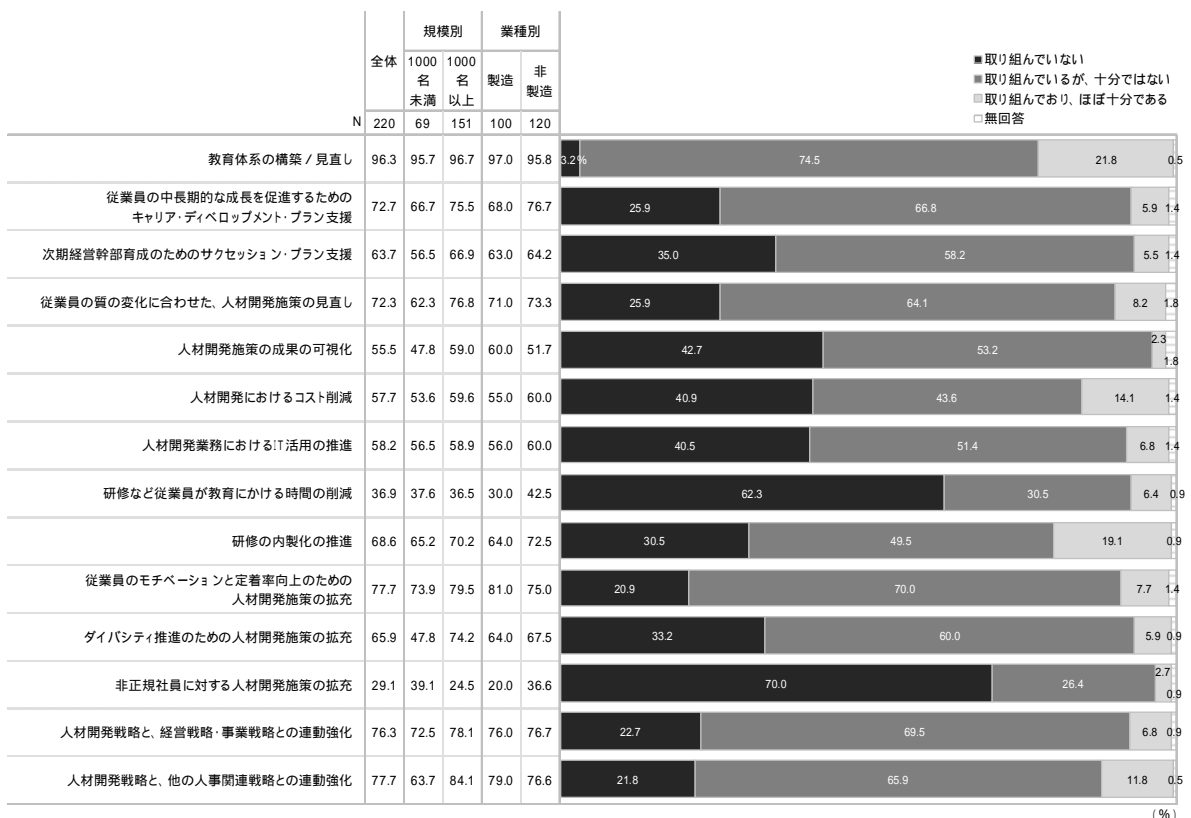
## 【業種別】製造 / 非製造のいずれも「教育体系の構築 / 見直し」が9割強

- ▶ 製造では、「従業員のモチベーションと定着率向上のための人材開発施策の拡充」(81.0%、非製造と比較して+6.0ポイント)が次いで高い。
- ▶ 非製造では、「従業員の中長期的な成長を促進するためのキャリア・ディベロップメント・プラン支援」「人材開発戦略と、経営戦略・事業戦略との連動強化」(ともに76.7%、前者は製造と比較して+8.7ポイント)が次いで高い。

図表11 人材開発に関する課題 取り組み状況(N=220)

【Q7- 】貴社の「人材開発に関する課題」について、それぞれへの取り組み状況をご回答ください。(それぞれ、あてはまるもの1つに )

全体 / 規模別 / 業種別の数表: 「取り組んでいるが、十分ではない」「取り組んでおり、ほぼ十分である」の合算値



## 6-2 人材開発に関する課題（今後より重要になるもの）

### 【全体】今後より重要になる課題は「人材開発戦略と経営・事業戦略との連動強化」が5割強

▶人材開発に関する課題で、今後より重要になるものは、「人材開発戦略と、経営戦略・事業戦略との連携強化」(55.9%)が最も高く、次いで「次期経営幹部育成のためのサクセッション・プラン支援」(44.5%)、「従業員の中長期的な成長を促進するためのキャリア・ディベロップメント・プラン支援」(43.2%)。

### 【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「人材開発戦略と経営・事業戦略との連動強化」

▶1000名未満では、「人材開発戦略と、経営戦略・事業戦略との連動強化」(52.2%)が最も高く、次いで「従業員の中長期的な成長を促進するためのキャリア・ディベロップメント・プラン支援」(47.8%、1000名以上と比較して+6.7ポイント)、「教育体系の構築 / 見直し」(34.8%)、「次期経営幹部育成のためのサクセッション・プラン支援」(31.9%)。

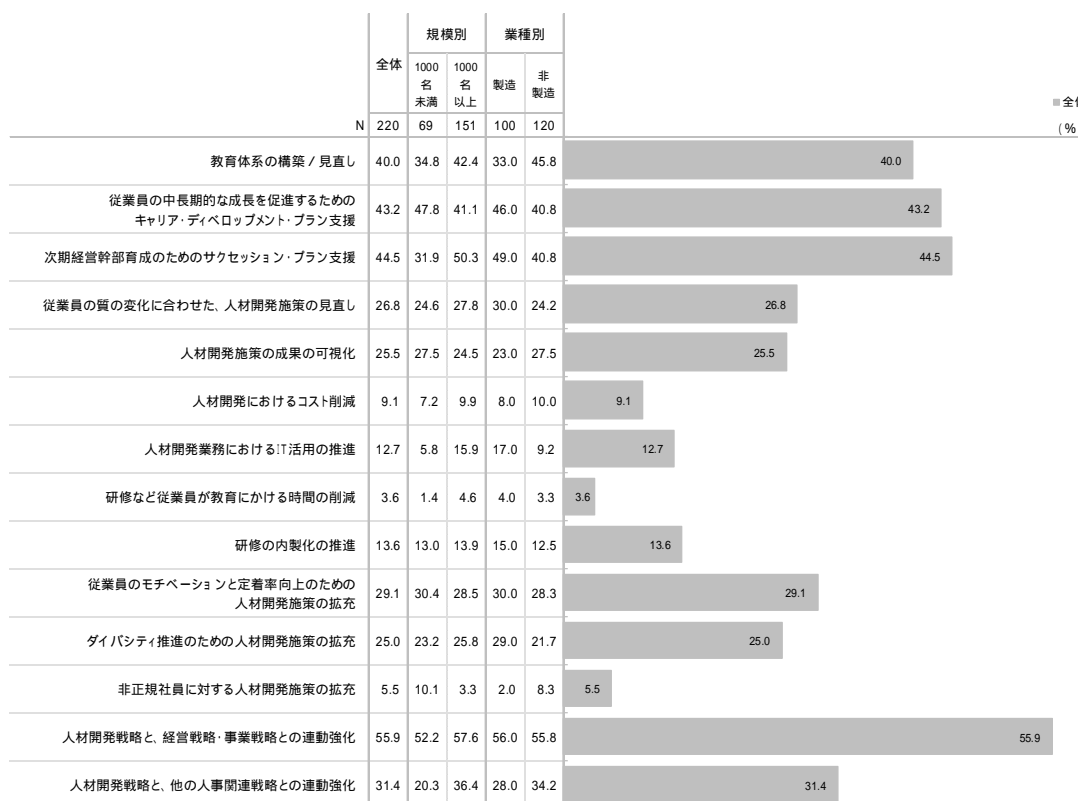
▶1000名以上では、「人材開発戦略と、経営戦略・事業戦略との連動強化」(57.6%、1000名未満と比較して+5.4ポイント)が最も高く、次いで「次期経営幹部育成のためのサクセッション・プラン支援」(50.3%、同+18.4ポイント)、「教育体系の構築 / 見直し」(42.4%、同+7.6ポイント)、「従業員の中長期的な成長を促進するためのキャリア・ディベロップメント・プラン支援」(41.1%)。

### 【業種別】製造 / 非製造のいずれも「人材開発戦略と経営・事業戦略との連動強化」

▶製造では、「人材開発戦略と、経営戦略・事業戦略との連動強化」(56.0%)が最も高く、次いで「次期経営幹部育成のためのサクセッション・プラン支援」(49.0%、非製造と比較して+8.2ポイント)、「従業員の中長期的な成長を促進するためのキャリア・ディベロップメント・プラン支援」(46.0%、同+5.2ポイント)。

▶非製造では、「人材開発戦略と、経営戦略・事業戦略との連動強化」(55.8%)が最も高く、次いで「教育体系の構築 / 見直し」(45.8%、製造と比較して+12.8ポイント)、「従業員の中長期的な成長を促進するためのキャリア・ディベロップメント・プラン支援」(40.8%)、「次期経営幹部育成のためのサクセッション・プラン支援」(ともに40.8%)。

図表12 人材開発に関する課題 今後より重要になるもの (N=220)  
 【Q7- 】また、今後より重要になる課題をご選択ください。(あてはまるもの全てに )



# 7 人材開発施策の内容決定時の重視度

## 【全体】重視するものは「経営ボードの意向」が9割強（「ある程度重視する」/「重視する」の選択率）

▶人材開発施策の内容決定時にある程度重視する/重視するものは、「経営ボードの意向」(97.7%)が最も高く、次いで「各部門・ラインの意向」(92.7%)、「人材開発ポリシー」(91.8%)。

## 【規模別】1000名未満/以上のいずれも「経営ボードの意向」が10割近い

▶規模別では、いずれも「経営ボードの意向」(1000名未満は95.7%、1000名以上は98.7%)が最も高く、次いで「各部門・ラインの意向」(同89.9%、94.0%)。

▶その他、属性別の差が大きいのは「参加者アンケートなどで確認される、既存の人材開発施策の有効度」(1000名以上は91.4%、1000名未満と比較して+10.2ポイント)。

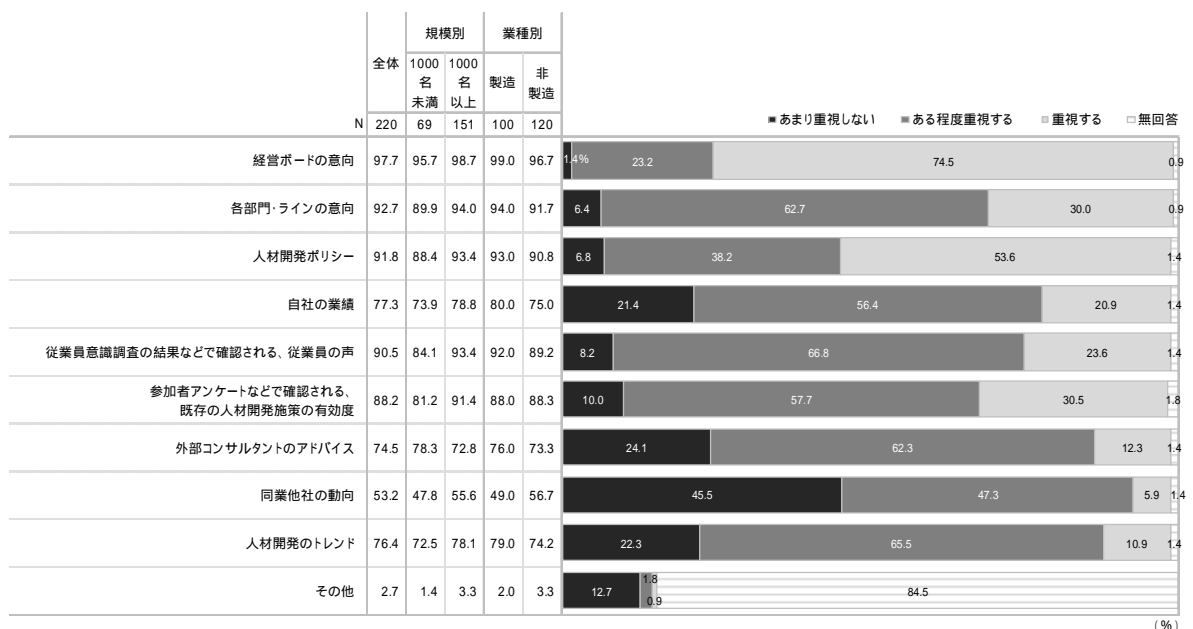
## 【業種別】製造/非製造のいずれも「経営ボードの意向」が10割近い

▶業種別では、いずれも「経営ボードの意向」(製造は99.0%、非製造は96.7%)が最も高く、次いで「各部門・ラインの意向」(同94.0%、同91.7%)。

図表13 人材開発施策の内容決定時の重視度 (N=220)

【Q8】貴社で人材開発施策の内容を決定する際に、以下それぞれについて重視する程度をご回答ください。(それぞれ、あてはまるもの1つに)

全体/規模別/業種別の数表:「ある程度重視する」「重視する」の合算値



# 8 人材開発の考え方

## 【全体】人材開発の考え方は「人はいくつになっても成長する」が8割強

- ▶人材開発の考え方で最も選択率が高いのは「A.人はいくつになっても成長するものである」(85.5%)で、「B.人は一定の年齢になると成長が止まるものである」(14.1%)に対して+71.4ポイント。
- ▶次いで高いのは「B.人材開発施策を検討する際には、中長期的な組織力向上を優先する」(74.1%)で、「A.人材開発施策を検討する際には、短期的な組織課題の解決を優先する」(25.0%)に対して+49.1ポイント。

## 【規模別】1000名未満は「会社主導」「適切な機会・支援」「スペシャリスト育成」、1000名以上は「自助努力」「本人の資質・意欲」「ゼネラリスト育成」

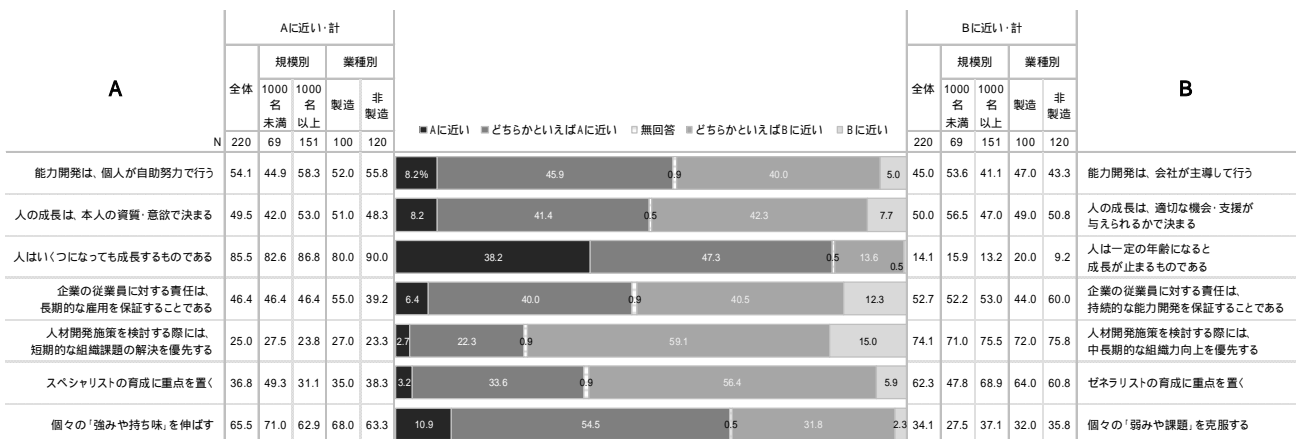
- ▶規模別で共通している考え方は、「A.人はいくつになっても成長するものである」「B.企業の従業員に対する責任は、持続的な能力開発を保証することである」「B.人材開発施策を検討する際には、中長期的な組織力向上を優先する」「A.個々の『強みや持ち味』を伸ばす」。
- ▶1000名未満では、「B.能力開発は、会社が主導して行う」「B.人の成長は、適切な機会・支援が与えられるかで決まる」「A.スペシャリストの育成に重点を置く」の方が選択率が高く、1000名以上とは異なる結果。
- ▶1000名以上では、「A.能力開発は、個人が自助努力で行う」「A.人の成長は、本人の資質・意欲で決まる」「B.ゼネラリストの育成に重点を置く」の方が選択率が高く、1000名未満とは異なる結果。

## 【業種別】製造は「本人の資質・意欲」「長期雇用の保証」、非製造は「適切な機会・支援」「能力開発の保証」

- ▶業種別で共通している考え方は、「A.能力開発は、個人が自助努力で行う」「A.人はいくつになっても成長するものである」「B.人材開発施策を検討する際には、中長期的な組織力向上を優先する」「B.ゼネラリストの育成に重点を置く」「A.個々の『強みや持ち味』を伸ばす」。
- ▶製造では、「A.企業の従業員に対する責任は、長期的な雇用を保証することである」の方が選択率が高く、非製造とは異なる結果。
- ▶非製造では、「B.企業の従業員に対する責任は、持続的な能力開発を保証することである」の方が選択率が高く、製造とは異なる結果。

図表14 人材開発の考え方 (N=220)

【Q9】貴社の「人材開発の考え方」について、それぞれ項目対のA、Bのどちらに近いかをご回答ください。  
(それぞれ、あてはまるもの1つに )



(%)



第2章

階層別研修の実態とこれから

# 1-1 階層別研修の実態 (実施しているもの / 新たに実施、あるいは内容の見直しを検討しているもの)

## 【全体(現在)】現在実施している階層別研修は「新入社員研修(入社時)」がほぼ10割

▶現在実施している階層別研修は、「新入社員研修(入社時)」(98.6%)が最も高く、次いで「新任管理職<課長クラス>研修(着任時)」(87.3%)、「新入社員研修(フォロー)」(82.7%)。

## 【全体(今後)】今後の実施あるいは見直しを検討している階層別研修は、「係長、チーム・リーダー研修」が3割

▶今後新たに実施、あるいは内容の見直しを検討している階層別研修は、「係長、チーム・リーダー研修」(29.5%)が最も高く、次いで「若手(入社2~3年目)研修」(27.7%)、「既存管理職<課長クラス>研修」(27.3%)。

## 【規模別】1000名未満の現在は「新入社員研修(入社時)」、今後は「係長、チーム・リーダー研修」、1000名以上の現在は「新入社員研修(入社時)」、今後は「若手(入社2~3年目)研修」

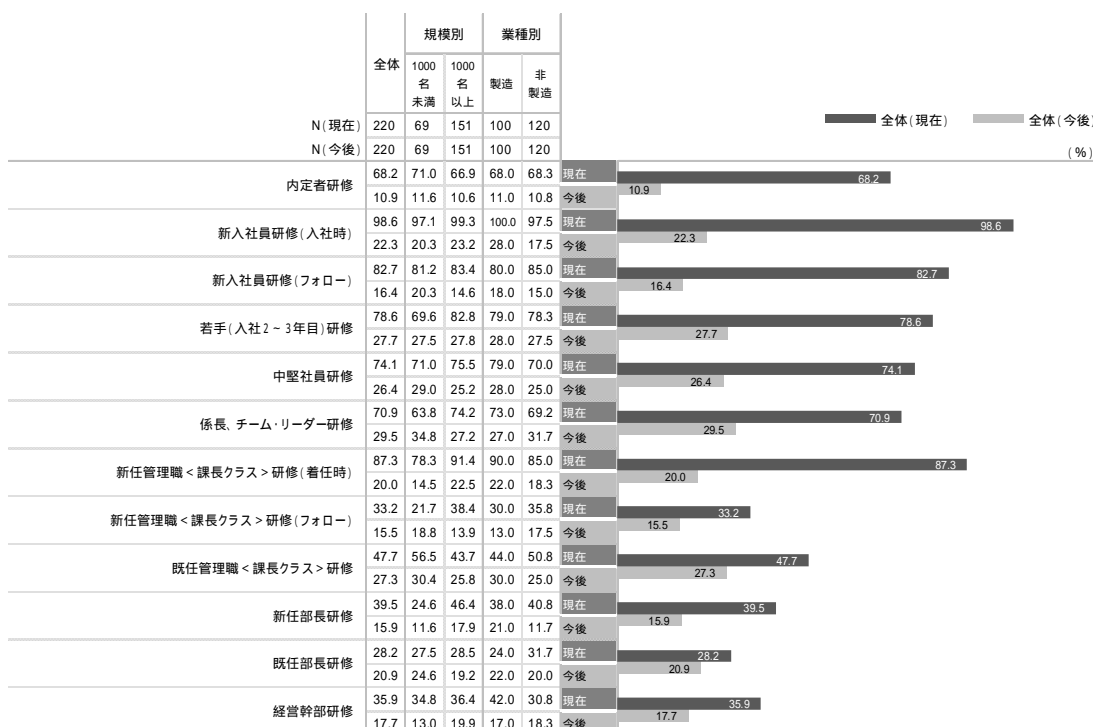
- ▶1000名未満では、「新入社員研修(入社時)」(現在:97.1%)、「係長、チーム・リーダー研修」(今後:34.8%)が最も高い。
- ▶1000名以上では、「新入社員研修(入社時)」(現在:99.3%)、「若手(入社2~3年目)研修」(今後:27.8%)が最も高い。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「既存管理職<課長クラス>研修」(1000名未満の現在:56.5%、1000名以上と比較して+12.8ポイント)、「新任部長研修」(1000名以上の現在:46.4%、1000名未満と比較して+21.8ポイント)。

## 【業種別】製造の現在は「新入社員研修(入社時)」、今後は「既存管理職<課長>研修」、非製造の現在は「新入社員研修(入社時)」、今後は「係長、チーム・リーダー研修」

- ▶製造では、「新入社員研修(入社時)」(現在:100.0%)、「既存管理職<課長クラス>研修」(今後:30.0%)が最も高い。
- ▶非製造では、「新入社員研修(入社時)」(現在:97.5%)、「係長、チーム・リーダー研修」(今後:31.7%)が最も高い。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「経営幹部研修」(製造の現在:42.0%、非製造と比較して+11.2ポイント)、「新入社員研修(入社時)」(製造の今後:28.0%、同+10.5ポイント)。

図表15 階層別研修の実態 実施しているもの / 新たに実施、あるいは内容の見直しを検討しているもの (N=220)

【Q10-】貴社で実施している階層別研修として、あてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに )  
 【Q10-】階層別研修として新たに実施しようと考えているもの、あるいは現在のものから内容の見直しを検討しているものとして、あてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに )



# 1-2 階層別研修の実態 (企画主体)

## 【全体】階層別研修の企画主体は、いずれの研修も9割以上が本社で企画

▶部門・ラインで企画しているものは「新入社員研修(フォロー)」(6.0%)が最も高く、次いで「若手(入社2～3年目)研修」「係長、チーム・リーダー研修」(ともに5.8%)。

## 【規模別】1000名未満は「新任部長研修」、1000名以上は「若手研修」

▶1000名未満では、「新任部長研修」(5.9%)が最も高く、次いで「新入社員研修(フォロー)」(5.4%)。

▶1000名以上では、「若手(入社2～3年目)研修」(7.2%)が最も高く、次いで「係長、チーム・リーダー研修」(7.1%)。

## 【業種別】製造は「新入社員研修(フォロー)」、非製造は「係長、チーム・リーダー研修」

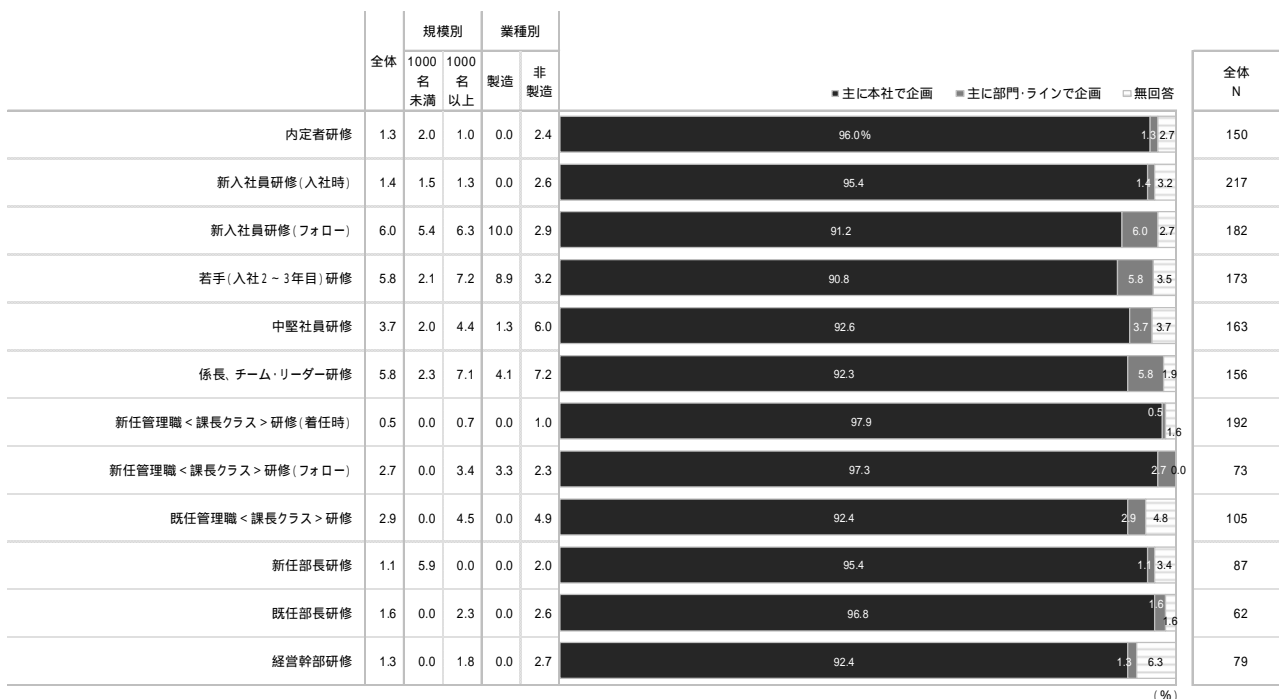
▶製造では、「新入社員研修(フォロー)」(10.0%、非製造と比較して+7.1ポイント)が最も高く、次いで「若手(入社2～3年目)研修」(8.9%、同+5.7ポイント)。

▶非製造では、「係長、チーム・リーダー研修」(7.2%)が最も高く、次いで「中堅社員研修」(6.0%)。

図表16 階層別研修の実態 企画主体 (N=220)

【Q10-】実施しているものについては、企画主体としてあてはまるものをご回答ください。(それぞれ、よりあてはまるもの1つに)

全体 / 規模別 / 業種別の数表:「主に部門・ラインで企画」の選択率  
各項目の選択率は、Q10- で実施していると回答した企業を母数としたもの





# 1-3 階層別研修の実態 (実施形態)

## 【全体】主に内製している研修は「新入社員研修(入社時)」が8割弱(「主に内製」の選択率)

- ▶階層別研修の実施形態で、主に内製しているものは、「新入社員研修(入社時)」(77.9%)が最も高く、次いで「内定者研修」(72.7%)、「新入社員研修(フォロー)」(67.0%)。
- ▶主に外部委託しているものは、「前任管理職<課長クラス>研修」(71.4%)が最も高く、次いで「前任部長研修」(71.0%)、「新任管理職<課長クラス>研修(フォロー)」(68.5%)。

## 【規模別】1000名未満では「内定者研修」、1000名以上では「新入社員研修(入社時)」

- ▶1000名未満では、「内定者研修」(81.6%、1000名以上と比較して+13.3ポイント)が最も高く、次いで「新入社員研修(入社時)」(77.6%)。
- ▶1000名以上では、「新入社員研修(入社時)」(78.0%)が最も高く、次いで「内定者研修」(68.3%)。

## 【業種別】製造では「新入社員研修(入社時)」、非製造では「内定者研修」

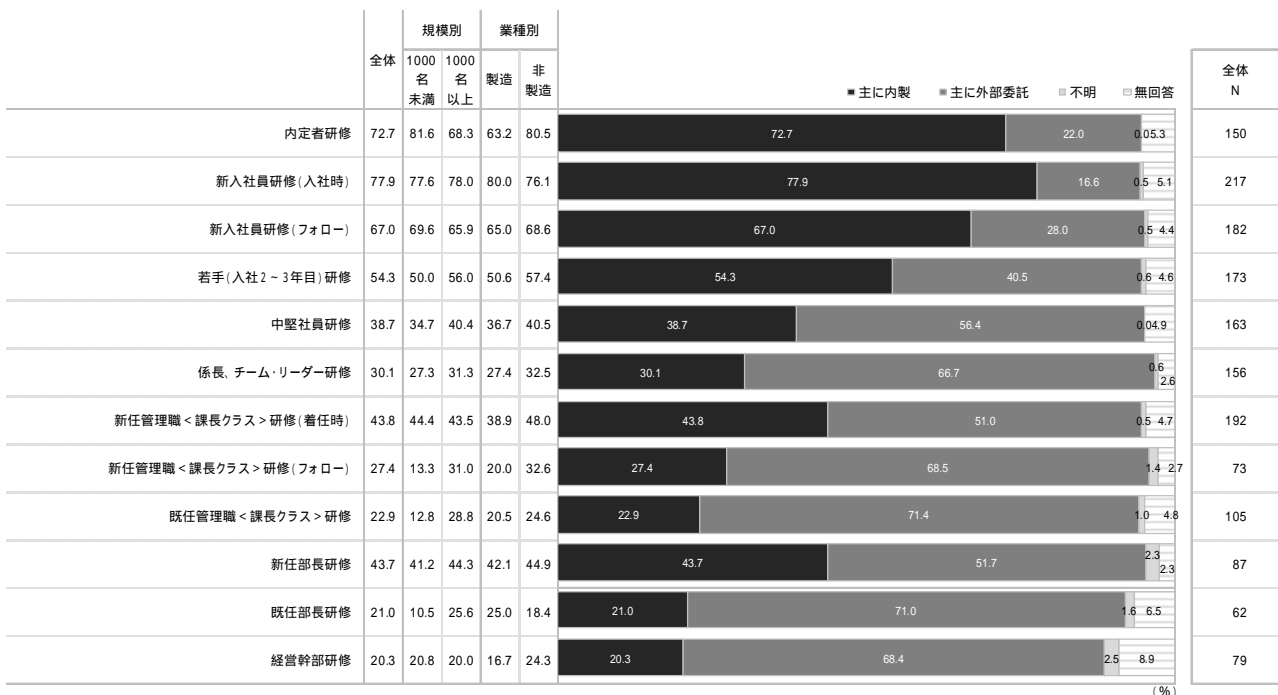
- ▶製造では、「新入社員研修(入社時)」(80.0%)が最も高く、次いで「新入社員研修(フォロー)」(65.0%)。
- ▶非製造では、「内定者研修」(80.5%、非製造と比較して+17.3ポイント)が最も高く、次いで「新入社員研修(入社時)」(76.1%)。

図表17 階層別研修の実態 実施形態 (N=220)

【Q10- 】実施しているものについては、研修の実施形態としてあてはまるものをご回答ください。(それぞれ、よりあてはまるもの1つに )

全体 / 規模別 / 業種別の数表: 「主に内製」の選択率

各項目の選択率は、Q10- で実施していると回答した企業を母数としたもの



## 2-1 今後特に重視する階層別研修内容 (内定者～若手)

### 【全体】今後特に重視する階層別研修は「仕事に向かうスタンス」が6割強

- ▶今後特に重視する階層別研修内容は、「仕事に向かうスタンス(困難を乗り越えやり切る、自ら学ぶなど)」(65.0%)が最も高く、次いで「考え抜く力(課題発見力、計画力、創造力)」(64.5%)、「前に踏み出す力(主体性、働きかけ力、実行力)」(63.6%)、「ビジネス・マナー、基本行動」「チームで働く力(チーム・ワーク)」(ともに51.4%)。

### 【規模別】1000名未満は「考え抜く力」、1000名以上は「仕事に向かうスタンス」

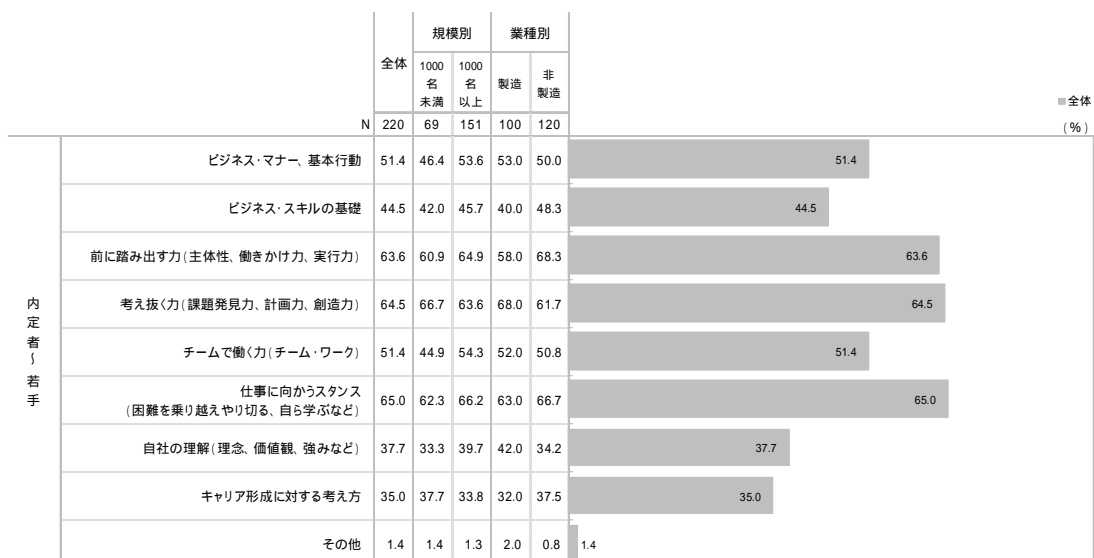
- ▶1000名未満では、「考え抜く力(課題発見力、計画力、創造力)」(66.7%)が最も高く、次いで「仕事に向かうスタンス(困難を乗り越えやり切る、自ら学ぶなど)」(62.3%)、「前に踏み出す力(主体性、働きかけ力、実行力)」(60.9%)。
- ▶1000名以上では、「仕事に向かうスタンス(困難を乗り越えやり切る、自ら学ぶなど)」(66.2%)が最も高く、次いで「前に踏み出す力(主体性、働きかけ力、実行力)」(64.9%)、「考え抜く力(課題発見力、計画力、創造力)」(63.6%)、「チームで働く力(チーム・ワーク)」(54.3%、1000名未満と比較して+9.4ポイント)、「ビジネス・マナー、基本行動」(53.6%、同+7.2ポイント)。

### 【業種別】製造は「考え抜く力」、非製造は「前に踏み出す力」

- ▶製造では、「考え抜く力(課題発見力、計画力、創造力)」(68.0%、非製造と比較して+6.3ポイント)が最も高く、次いで「仕事に向かうスタンス(困難を乗り越えやり切る、自ら学ぶなど)」(63.0%)、「前に踏み出す力(主体性、働きかけ力、実行力)」(58.0%)、「ビジネス・マナー、基本行動」(53.0%)。
- ▶非製造では、「前に踏み出す力(主体性、働きかけ力、実行力)」(68.3%、製造と比較して+10.3ポイント)が最も高く、次いで「仕事に向かうスタンス(困難を乗り越えやり切る、自ら学ぶなど)」(66.7%)、「考え抜く力(課題発見力、計画力、創造力)」(61.7%)、「ビジネス・マナー、基本行動」(50.0%)。

図表18 今後特に重視する階層別研修内容 内定者～若手(N=220)

【Q11】現在実施の有無にかかわらず、貴社で以下それぞれの対象者に実施する階層別研修の内容について、今後特に重視するものとしてあてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに )



## 2-2 今後特に重視する階層別研修内容 (中堅～係長、チーム・リーダー)

### 【全体】今後特に重視する階層別研修は「後輩の指導・育成力」が8割弱

▶今後特に重視する階層別研修内容は、「後輩を指導・育成する力」(79.5%)が最も高く、次いで「自らの考えを発信し、周囲を動かす力」(69.1%)、「職場の課題を解決する力」(67.3%)、「自らに期待される役割の認識」(50.9%)、「経験や前例のない仕事・領域に積極的に取り組む力」(50.0%)。

### 【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「後輩の指導・育成力」

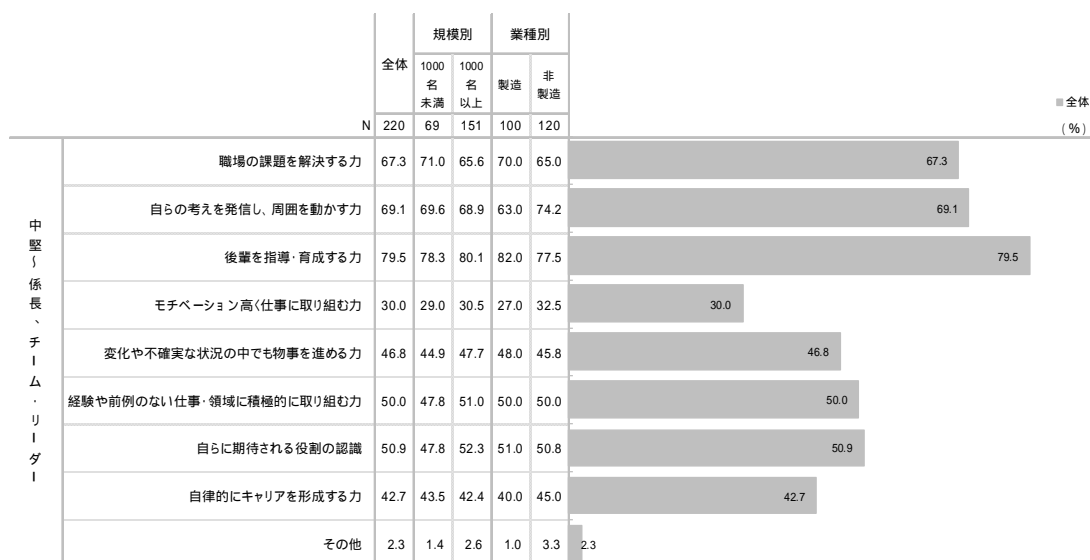
- ▶1000名未満では、「後輩を指導・育成する力」(78.3%)が最も高く、次いで「職場の課題を解決する力」(71.0%、1000名以上と比較して+5.4ポイント)、「自らの考えを発信し、周囲を動かす力」(69.6%)。
- ▶1000名以上では、「後輩を指導・育成する力」(80.1%)が最も高く、次いで「自らの考えを発信し、周囲を動かす力」(68.9%)、「職場の課題を解決する力」(65.6%)、「自らに期待される役割の認識」(52.3%)、「経験や前例のない仕事・領域に積極的に取り組む力」(51.0%)。

### 【業種別】製造 / 非製造のいずれも「後輩の指導・育成力」

- ▶製造では、「後輩を指導・育成する力」(82.0%)が最も高く、次いで「職場の課題を解決する力」(70.0%、非製造と比較して+5.0ポイント)、「自らの考えを発信し、周囲を動かす力」(63.0%)、「自らに期待される役割の認識」(51.0%)、「経験や前例のない仕事・領域に積極的に取り組む力」(50.0%)。
- ▶非製造では、「後輩を指導・育成する力」(77.5%)が最も高く、次いで「自らの考えを発信し、周囲を動かす力」(74.2%、製造と比較して+11.2ポイント)、「職場の課題を解決する力」(65.0%)、「自らに期待される役割の認識」(50.8%)、「経験や前例のない仕事・領域に積極的に取り組む力」(50.0%)。

図表19 今後特に重視する階層別研修内容 中堅～係長、チーム・リーダー (N=220)

[Q11] 現在実施の有無にかかわらず、貴社で以下それぞれの対象者に実施する階層別研修の内容について、今後特に重視するものとしてあてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに )



## 2-3 今後特に重視する階層別研修内容 (課長クラス)

### 【全体】今後特に重視する階層別研修は「部下の指導・育成力」が8割弱

▶今後特に重視する階層別研修内容は、「部下を指導・育成する力」(78.6%)が最も高く、次いで「部下を動機づける力」(65.5%)、「自部署の方針・目標を自ら設定する力」(58.6%)、「目標達成に向けた実行計画を立案する力」(56.4%)、「環境変化を踏まえて新しい事業や仕組みを提言する力」(50.9%)。

### 【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「部下の指導・育成力」

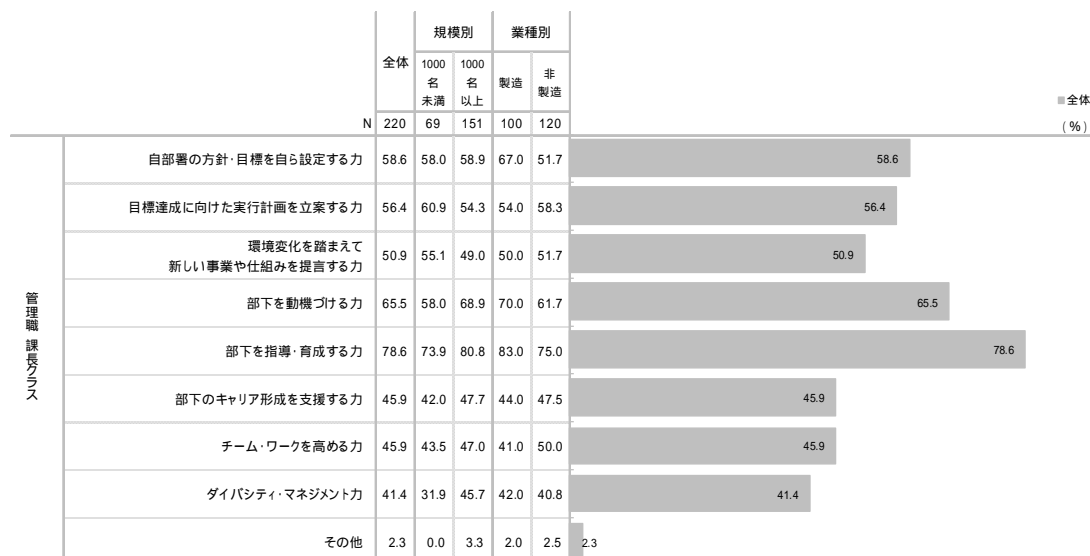
- ▶1000名未満では、「部下を指導・育成する力」(73.9%)が最も高く、次いで「目標達成に向けた実行計画を立案する力」(60.9%、1000名以上と比較して+6.6ポイント)、「自部署の方針・目標を自ら設定する力」「部下を動機づける力」(ともに58.0%)、「環境変化を踏まえて新しい事業や仕組みを提言する力」(55.1%、同+6.1ポイント)。
- ▶1000名以上では、「部下を指導・育成する力」(80.8%、1000名未満と比較して+6.9ポイント)が最も高く、次いで「部下を動機づける力」(68.9%、同+10.9ポイント)、「自部署の方針・目標を自ら設定する力」(58.9%)、「目標達成に向けた実行計画を立案する力」(54.3%)。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「ダイバシティ・マネジメント力」(1000名以上は45.7%、1000名未満と比較して+13.8ポイント)。

### 【業種別】製造 / 非製造のいずれも「部下の指導・育成力」

- ▶製造では、「部下を指導・育成する力」(83.0%、非製造と比較して+8.0ポイント)が最も高く、次いで「部下を動機づける力」(70.0%、同+8.3ポイント)、「自部署の方針・目標を自ら設定する力」(67.0%、同+15.3ポイント)、「目標達成に向けた実行計画を立案する力」(54.0%)、「環境変化を踏まえて新しい事業や仕組みを提言する力」(50.0%)。
- ▶非製造では、「部下を指導・育成する力」(75.0%)が最も高く、次いで「部下を動機づける力」(61.7%)、「目標達成に向けた実行計画を立案する力」(58.3%)、「自部署の方針・目標を自ら設定する力」「環境変化を踏まえて新しい事業や仕組みを提言する力」(51.7%)。

図表20 今後特に重視する階層別研修内容 課長クラス (N=220)

[Q12] 現在実施の有無にかかわらず、貴社で以下それぞれの対象者に実施する階層別研修の内容について、今後特に重視するものとしてあてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに )



## 2-4 今後特に重視する階層別研修内容 (部長クラス)

### 【全体】今後特に重視する階層別研修は「内部環境を踏まえた、組織ビジョンの構築力」が7割

- ▶ 今後特に重視する階層別研修内容は、「内部環境を踏まえ、組織のビジョンを構築する力」(70.9%)が最も高く、次いで「戦略を立案する力」(65.5%)、「優れたマネジャー、リーダーを育てる力」(56.8%)、「組織風土を変革する力」(56.4%)、「環境変化を踏まえて新しい事業や仕組みを企画・推進する力」(55.0%)。

### 【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「内部環境を踏まえた、組織ビジョンの構築力」

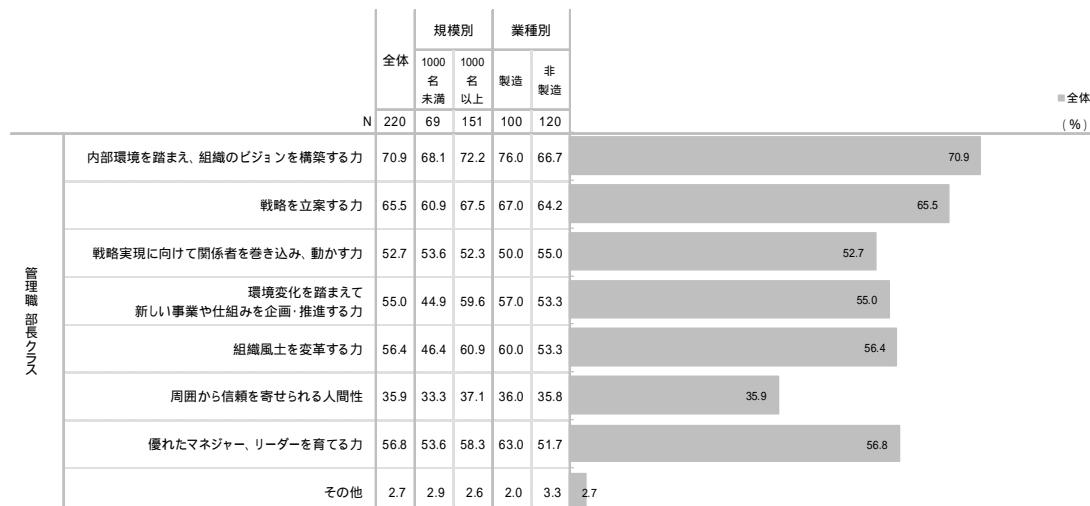
- ▶ 1000名未満では、「内部環境を踏まえ、組織のビジョンを構築する力」(68.1%)が最も高く、次いで「戦略を立案する力」(60.9%)、「戦略実現に向けて関係者を巻き込み、動かす力」(53.6%)、「優れたマネジャー、リーダーを育てる力」(53.6%)。
- ▶ 1000名以上では、「内部環境を踏まえ、組織のビジョンを構築する力」(72.2%)が最も高く、次いで「戦略を立案する力」(67.5%、1000名未満と比較して+6.6ポイント)、「組織風土を変革する力」(60.9%、同+14.5ポイント)、「環境変化を踏まえて新しい事業や仕組みを企画・推進する力」(59.6%、同+14.7ポイント)、「優れたマネジャー、リーダーを育てる力」(58.3%)。

### 【業種別】製造 / 非製造のいずれも「内部環境を踏まえた、組織ビジョンの構築力」


- ▶ 製造では、「内部環境を踏まえ、組織のビジョンを構築する力」(76.0%、非製造と比較して+9.3ポイント)が最も高く、次いで「戦略を立案する力」(67.0%)、「優れたマネジャー、リーダーを育てる力」(63.0%、同+11.3ポイント)、「組織風土を変革する力」(60.0%、同+6.7ポイント)、「環境変化を踏まえて新しい事業や仕組みを企画・推進する力」(57.0%)。
- ▶ 非製造では、「内部環境を踏まえ、組織のビジョンを構築する力」(66.7%)が最も高く、次いで「戦略を立案する力」(64.2%)、「戦略実現に向けて関係者を巻き込み、動かす力」(55.0%、製造と比較して+5.0ポイント)、「環境変化を踏まえて新しい事業や仕組みを企画・推進する力」(53.3%)、「組織風土を変革する力」(ともに53.3%)。

図表21 今後特に重視する階層別研修内容 部長クラス (N=220)

[Q12] 現在実施の有無にかかわらず、貴社で以下それぞれの対象者に実施する階層別研修の内容について、今後特に重視するものとしてあてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに )



第3章 | 目的・テーマ別研修の実態とこれから

next page 



第3章

目的・テーマ別研修の実態とこれから

# 1-1 目的・テーマ別研修の実態 (実施しているもの / 今後新たに実施、あるいは強化するもの)

## 【全体(現在)】実施している目的・テーマ別研修は「CSR・コンプライアンス強化」が5割

▶現在実施している目的・テーマ別研修は、「CSR・コンプライアンス強化」(50.0%)が最も高く、次いで「OJTリーダー・メンターの育成力強化」(43.6%)、「次期経営幹部育成(管理職以上対象)」(43.2%)。

## 【全体(今後)】新規実施あるいは強化を検討している目的・テーマ別研修は、「次期経営幹部育成(管理職以上)」

▶今後新たに実施、あるいは強化を検討している目的・テーマ別研修は、「次期経営幹部育成(管理職以上対象)」(34.1%)が最も高く、次いで「ダイバシティ・女性活躍推進」(31.4%)、「次期管理職候補者育成」(30.5%)。

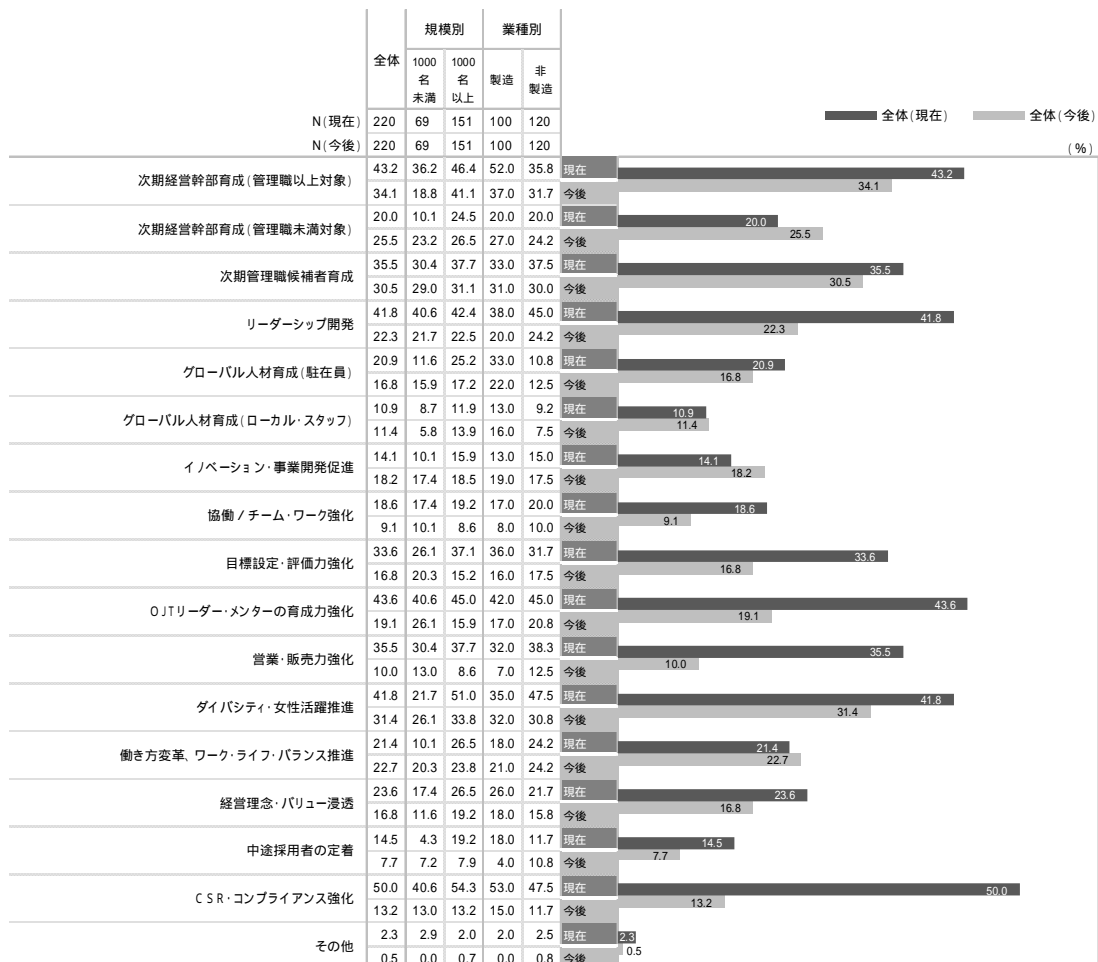
【規模別】1000名未満の現在は「CSR・コンプライアンス強化」「リーダーシップ開発」「OJTリーダー・メンターの育成力強化」、今後は「次期管理職候補者育成」、1000名以上の現在は「CSR・コンプライアンス強化」、今後は「次期経営幹部育成(管理職以上対象)」

【業種別】現在はいずれも「CSR・コンプライアンス強化」が高く、非製造では「ダイバシティ・女性活躍推進」も高い、今後はいずれも「次期経営幹部育成(管理職以上)」

図表22 目的・テーマ別研修の実態 実施しているもの / 今後新たに実施、あるいは強化するもの (N=220)

【Q13-】貴社で実施している目的別/テーマ別研修として、あてはまるものをご選択ください。

【Q13-】今後新たに実施しようと考えているもの、あるいは強化(対象者の範囲拡大、実施日数の増加等)しようと考えているものとして、あてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに)





# 1-2 目的・テーマ別研修の実態 (実施形態)

## 【全体】主に内製している研修は「経営理念・バリュー浸透」が9割弱(「主に内製」の選択率)

- ▶目的・テーマ別研修の実施形態で、主に内製しているものは、「経営理念・バリュー浸透」(88.5%)が最も高く、次いで「中途採用者の定着」(87.5%)、「CSR・コンプライアンス強化」(84.5%)。
- ▶主に外部委託しているものは、「次期経営幹部育成(管理職以上対象)」(81.1%)が最も高く、次いで「リーダーシップ開発」(78.3%)、「次期管理職候補者育成」(78.2%)。

## 【規模別】1000名未満/以上のいずれも「経営理念・バリュー浸透」

- ▶規模別では、いずれも「経営理念・バリュー浸透」(1000名未満は75.0%、1000名以上は92.5%)が最も高く、次いで「CSR・コンプライアンス強化」(同67.9%、90.2%)、「中途採用者の定着」(同66.7%、89.7%)。
- ▶また、1000名以上の方が、いずれの項目についても選択率が20ポイント程度高い。

## 【業種別】製造は「経営理念・バリュー浸透」、非製造は「CSR・コンプライアンス強化」

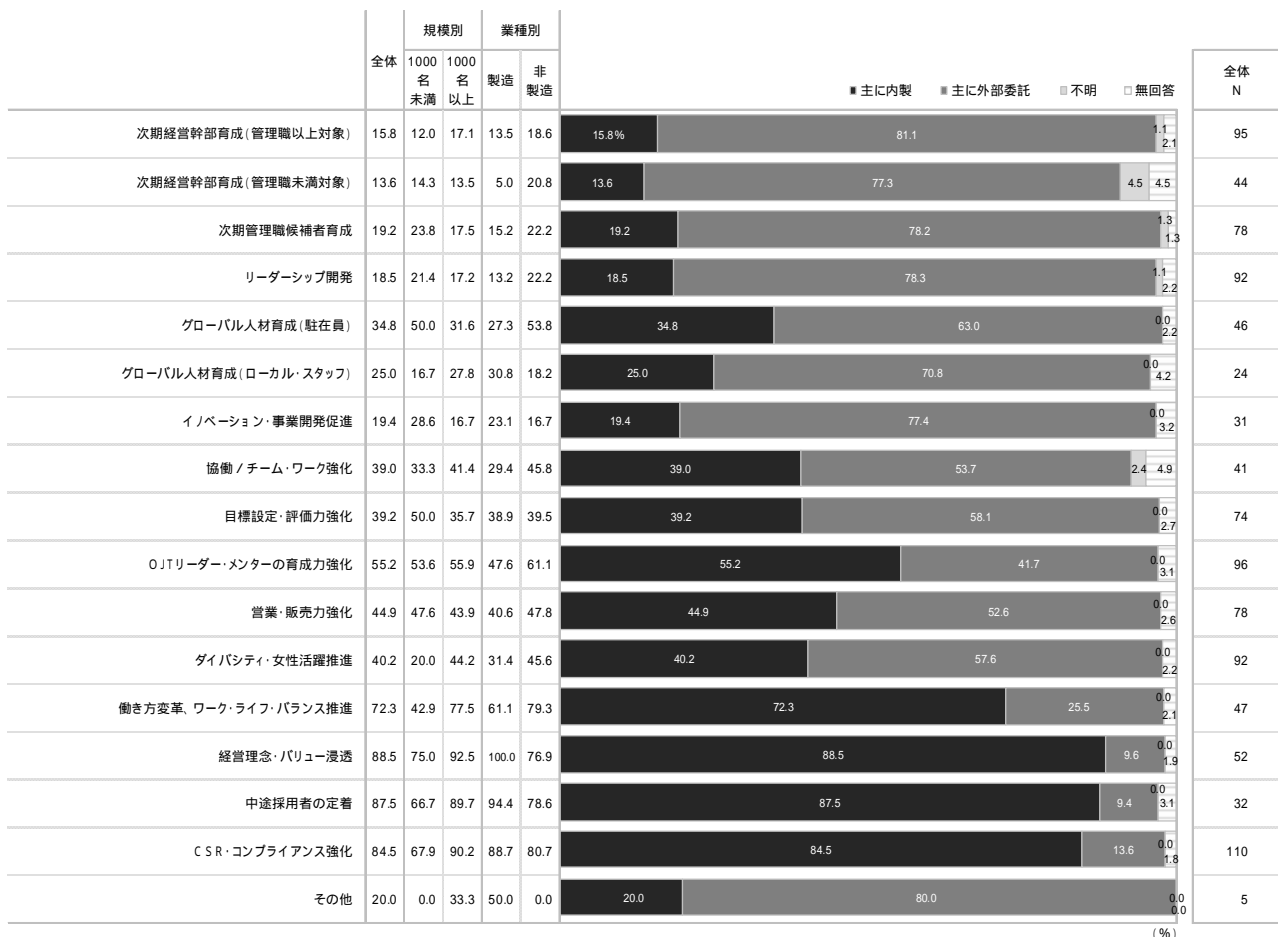
- ▶製造では、「経営理念・バリュー浸透」(100.0%、非製造と比較して+23.1ポイント)が最も高く、次いで「中途採用者の定着」(94.4%)。
- ▶非製造では、「CSR・コンプライアンス強化」(80.7%)が最も高く、次いで「働き方変革、ワーク・ライフ・バランス推進」(79.3%、製造と比較して+18.2ポイント)。

図表23 目的・テーマ別研修の実態 実施形態 (N=220)


【Q13- 】実施しているものについては、研修の実施形態としてあてはまるものをご回答ください。(それぞれ、よりあてはまるもの1つに )

全体/規模別/業種別の数表:「主に内製」の選択率

各項目の選択率は、Q13- で実施していると回答した企業を母数としたもの



## 2-1 | ビジネス・スキル研修の実態 (実施しているもの / 今後新たに実施、あるいは強化するもの)

next page 

# 2-1 ビジネス・スキル研修の実態 (実施している / 今後新たに実施、あるいは強化するもの)

## 【全体(現在)】実施しているビジネス・スキル研修は「問題解決、課題解決」が6割弱

▶ 現在実施しているビジネス・スキル研修は、「問題解決、課題解決」(58.2%)が最も高く、次いで「ロジカル・シンキング」(55.9%)、「語学研修」(45.9%)。

## 【全体(今後)】新規実施あるいは強化を検討しているビジネス・スキル研修は、「問題解決、課題解決」が約3割

▶ 今後新たに実施、あるいは強化を検討しているビジネス・スキル研修は、「問題解決、課題解決」(32.3%)が最も高く、次いで「ロジカル・シンキング」(22.7%)、「コーチング・メンタリングスキル」(21.4%)。

## 【規模別】いずれも、現在、今後とも「問題解決、課題解決」

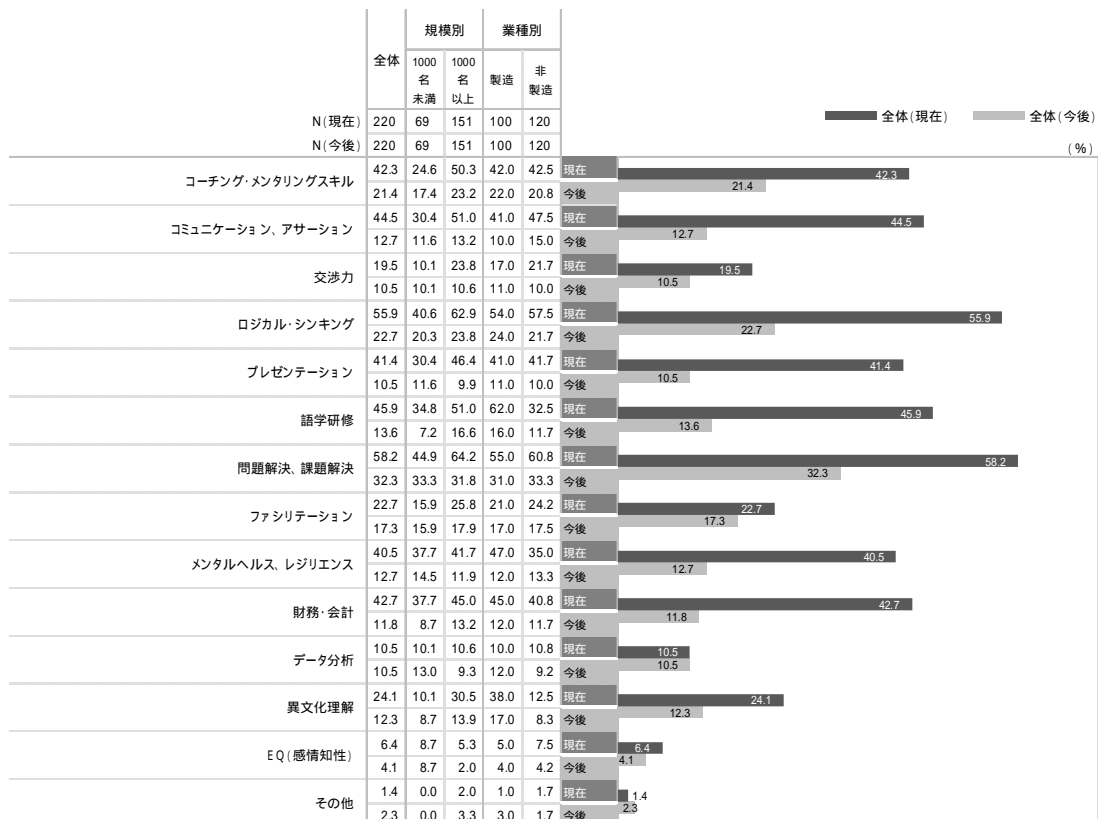
- ▶ 1000名未満では、「問題解決、課題解決」(現在:44.9%、今後:33.3%)が最も高い。
- ▶ 1000名以上では、「問題解決、課題解決」(現在:64.2%、今後:31.8%)が最も高い。
- ▶ その他属性別の差が大きいのは、1000名以上・現在の「コーチング・メンタリング」(50.3%、1000名未満と比較して+25.7ポイント)、「コミュニケーション、アサーション」(51.0%、同+20.6ポイント)、「ロジカルシンキング」(62.9%、同+22.3ポイント)。

## 【業種別】製造の現在は「語学研修」、後は「問題解決、課題解決」、非製造は現在今後とも「問題解決、課題解決」

- ▶ 製造では、「語学研修」(現在:62.0%、非製造と比較して+29.5ポイント)、「課題解決、問題解決」(今後:31.0%)が最も高い。
- ▶ 非製造では、「問題解決、課題解決」(現在:60.8%、製造と比較して+5.8ポイント、今後:33.3%)が最も高い。
- ▶ その他属性別の差が大きいのは、製造・現在の「メンタルヘルス、レジリエンス」(47.0%、非製造と比較して+12.0ポイント)。

図表24 ビジネス・スキル研修の実態 実施しているもの / 今後新たに実施、あるいは強化するもの (N=220)

【Q14-】貴社で実施しているビジネス・スキル研修として、あてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに )  
 【Q14-】今後新たに実施しようと考えているもの、あるいは強化(対象者の範囲拡大、実施日数の増加 等)しようと考えているものとして、あてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに )



## 2-2 ビジネス・スキル研修の実態（実施形態）

### 【全体】主に内製している研修は「財務・会計」が5割強（「主に内製」の選択率）

- ▶ ビジネス・スキル研修の実施形態で、主に内製しているものは、「財務・会計」（55.3%）が最も高く、次いで「メンタルヘルス、レジリエンス」（36.0%）、「EQ（感情知性）」（35.7%）。
- ▶ 主に外部委託しているものは、「語学研修」（95.0%）が最も高く、次いで「異文化理解」（86.8%）、「ロジカル・シンキング」（73.2%）。

### 【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「財務・会計」

- ▶ 規模別では、いずれも「財務・会計」（1000名未満は57.7%、1000名以上は54.4%）が最も高い。
- ▶ 1000名未満は、「コーチング・メンタリングスキル」（52.9%、1000名以上と比較して+22.6ポイント）が次いで高い。
- ▶ 1000名以上は、「メンタルヘルス、レジリエンス」（42.9%、1000名未満と比較して+23.7ポイント）が次いで高い。
- ▶ その他、属性別の差が大きいのは「プレゼンテーション」（1000名未満は47.6%、1000名以上と比較して+19.0ポイント）、「データ分析」（同42.9%、+11.6ポイント）。

### 【業種別】製造 / 非製造のいずれも「財務・会計」

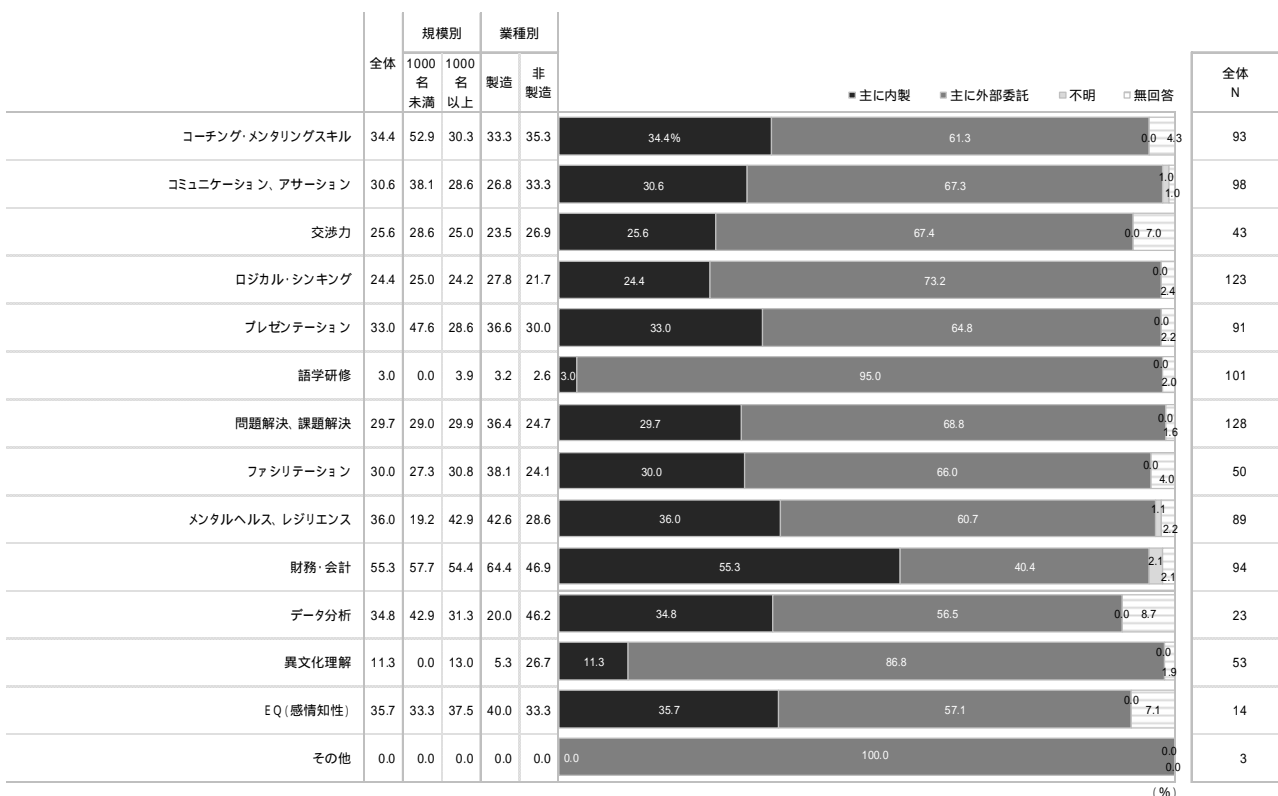
- ▶ 業種別では、いずれも「財務・会計」（製造は64.4%、非製造は46.9%）が最も高く、特に製造は非製造と比較して+17.5ポイント。
- ▶ 製造は、「メンタルヘルス、レジリエンス」（42.6%、非製造と比較して+14.0ポイント）が次いで高い。
- ▶ 非製造は、「データ分析」（46.2%、製造と比較して+26.2ポイント）が次いで高い。

図表25 ビジネス・スキル研修の実態 実施形態

【Q14-】実施しているものについては、研修の実施形態としてあてはまるものをご回答ください。  
 （それぞれ、よりあてはまるもの1つに）

全体 / 規模別 / 業種別の数表：「主に内製」の選択率

各項目の選択率は、Q14- で実施していると回答した企業を母数としたもの



(%)

## 2-3 ビジネス・スキル研修の実態(集め方)

### 【全体】本人・上司の推薦で対象を集めている研修は「語学研修」が6割弱 (「本人による手上げ、上司による推薦(公募制)」の選択率)

- ▶ビジネス・スキル研修の対象者の集め方で、本人による手上げ、上司による推薦(公募制)で行うものは、「語学研修」(58.4%)が最も高く、次いで「プレゼンテーション」(44.0%)、「データ分析」(43.5%)。
- ▶人材開発担当部署が対象者を決定(必須受講)するものは、「EQ(感情知性)」(71.4%)が最も高く、次いで「メンタルヘルス、レジリエンス」(69.7%)、「問題解決、課題解決」(62.5%)。

### 【規模別】1000名未満/以上のいずれも「語学研修」

- ▶規模別では、いずれも「語学研修」(1000名未満は58.3%、1000名以上は58.4%)が最も高い。
- ▶1000名未満では、「コーチング・メンタリングスキル」(41.2%、1000名以上と比較して+10.9ポイント)が次いで高い。
- ▶1000名以上では、「プレゼンテーション」(51.4%、1000名未満と比較して+32.4ポイント)が次いで高い。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「交渉力」(1000名以上は44.4%、1000名未満と比較して+30.1ポイント)、「ファシリテーション」(同41.0%、+22.8ポイント)。

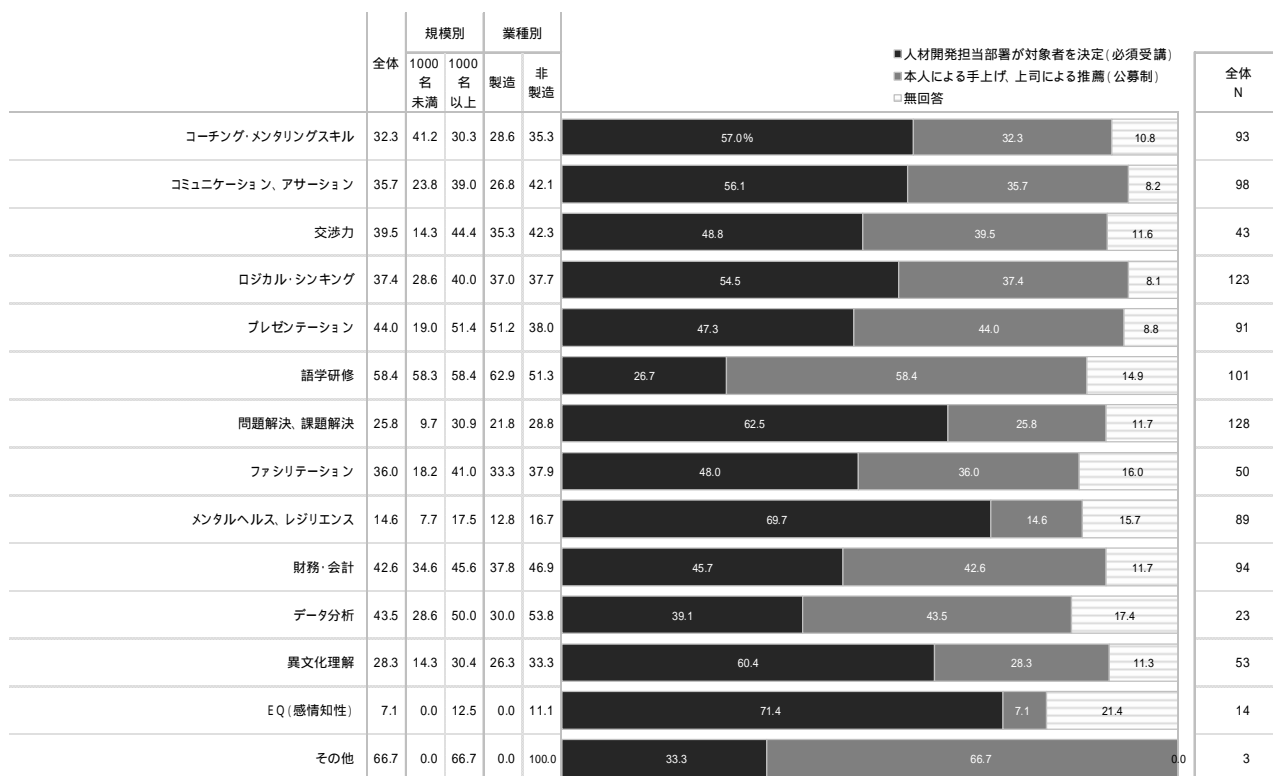
### 【業種別】製造は「語学研修」、非製造は「データ分析」

- ▶製造では、「語学研修」(62.9%、非製造と比較して+11.6ポイント)が最も高く、次いで「プレゼンテーション」(51.2%、同+13.2ポイント)。
- ▶非製造では、「データ分析」(53.8%、製造と比較して+23.8ポイント)が最も高く、次いで「語学研修」(51.3%)。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「コミュニケーション、アサーション」(非製造は42.1%、製造と比較して+15.3ポイント)。

図表26 ビジネス・スキル研修の実態 集め方


[Q14- ]実施しているものについては、対象者の集め方としてあてはまるものをご回答ください。  
 (それぞれ、よりあてはまるもの1つに )

全体/規模別/業種別の数表:「本人による手上げ、上司による推薦(公募制)」の選択率  
 各項目の選択率は、Q14- で実施していると回答した企業を母数としたもの



# 3-1 | キャリア研修の実態

---

next page 

# 3-1 キャリア研修の実態 (実施しているもの / 今後新たに実施、あるいは強化するもの)

## 【全体(現在)】実施しているキャリア研修は「50代キャリア研修」が2割強

▶現在実施しているキャリア研修は、「50代キャリア研修」(22.7%)が最も高く、次いで「30代キャリア研修」(20.5%)、「20代キャリア研修」(19.5%)。

## 【全体(今後)】新規実施あるいは強化を検討しているキャリア研修は、「女性のキャリア研修(管理職)」が3割

▶今後新たに実施、あるいは強化を検討しているキャリア研修は、「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成目的)」(30.5%)が最も高く、次いで「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成以外の目的)」(23.2%)、「30代キャリア研修」(20.9%)。

## 【規模別】1000人未満の現在は「20代キャリア研修」、今後は「30代キャリア研修」、1000人以上の現在は「50代キャリア研修」、今後は「女性のキャリア研修(管理職)」

- ▶1000名未満では、「20代キャリア研修」(現在:17.4%)、「30代キャリア研修」(今後:24.6%)が最も高い。
- ▶1000名以上では、「50代キャリア研修」(現在:29.1%、1000名未満と比較して+20.4ポイント)、「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成目的)」(今後:36.4%、同+19.0ポイント)が最も高い。

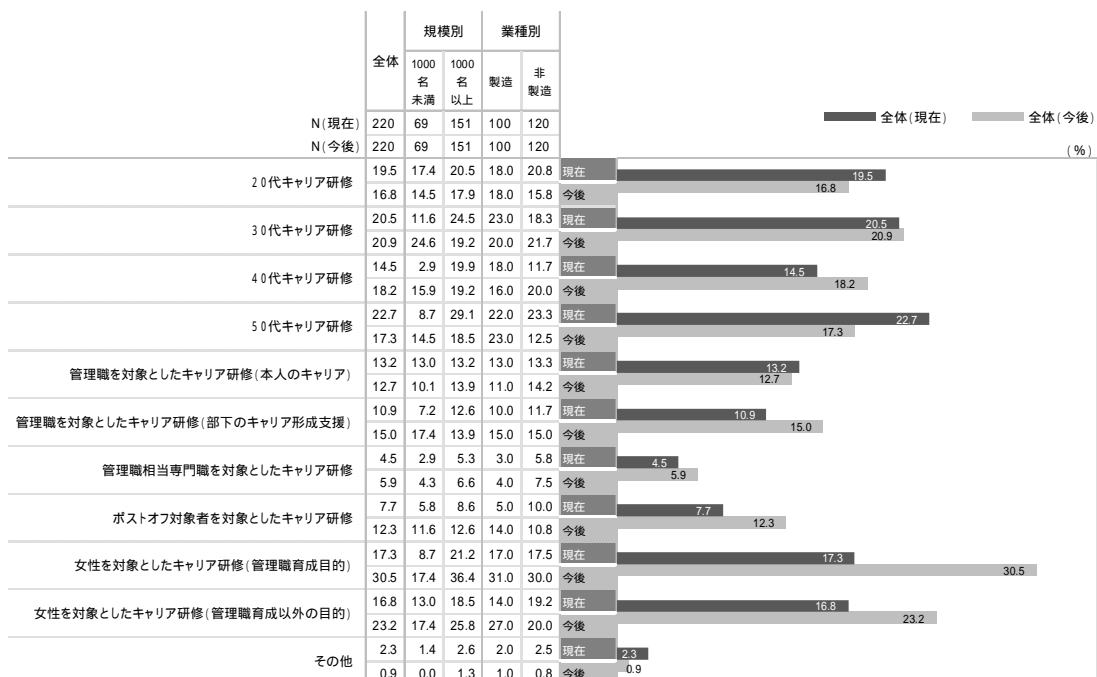
## 【業種別】製造の現在は「30代キャリア研修」、今後は「女性のキャリア研修(管理職)」、非製造の現在は「50代キャリア研修」、今後は「女性のキャリア研修(管理職)」

- ▶製造では、「30代キャリア研修」(現在:23.0%)、「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成目的)」(今後:31.0%)が最も高い。
- ▶非製造では、「50代キャリア研修」(現在:23.3%)、「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成目的)」(今後:30.0%)が最も高い。

図表27 キャリア研修の実態 実施しているもの / 今後新たに実施、あるいは強化するもの (N=220)

【Q15-】貴社で実施しているキャリア研修として、あてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに)

【Q15-】今後新たに実施しようと考えているもの、あるいは強化(対象者の範囲拡大、実施日数の増加等)しようと考えているものとして、あてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに)



## 3-2 キャリア研修の実態 (実施形態)

### 【全体】主に内製している研修は「20代キャリア研修」が5割弱(「主に内製」の選択率)

- ▶ キャリア研修で、主に内製しているものは、「20代キャリア研修」(48.8%)が最も高く、次いで「30代キャリア研修」「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成以外の目的)」(ともに37.8%)。
- ▶ 主に外部委託しているものは、「ポストオフ対象者を対象としたキャリア研修」(100.0%)が最も高く、次いで「管理職相当専門職を対象としたキャリア研修」(80.0%)、「管理職を対象としたキャリア研修(部下のキャリア形成支援)」(79.2%)。

### 【規模別】1000名未満は「20代キャリア研修」、1000名以上は「女性のキャリア研修(管理職以外)」

- ▶ 1000名未満では、「20代キャリア研修」(58.3%、1000名以上と比較して+13.1ポイント)が最も高く、次いで「50代キャリア研修」(50.0%、同+25.0ポイント)。
- ▶ 1000名以上では、「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成以外の目的)」(50.0%、1000名未満と比較して+50.0ポイント)が最も高く、次いで「20代キャリア研修」(45.2%)。

### 【業種別】製造/非製造のいずれも「20代キャリア研修」

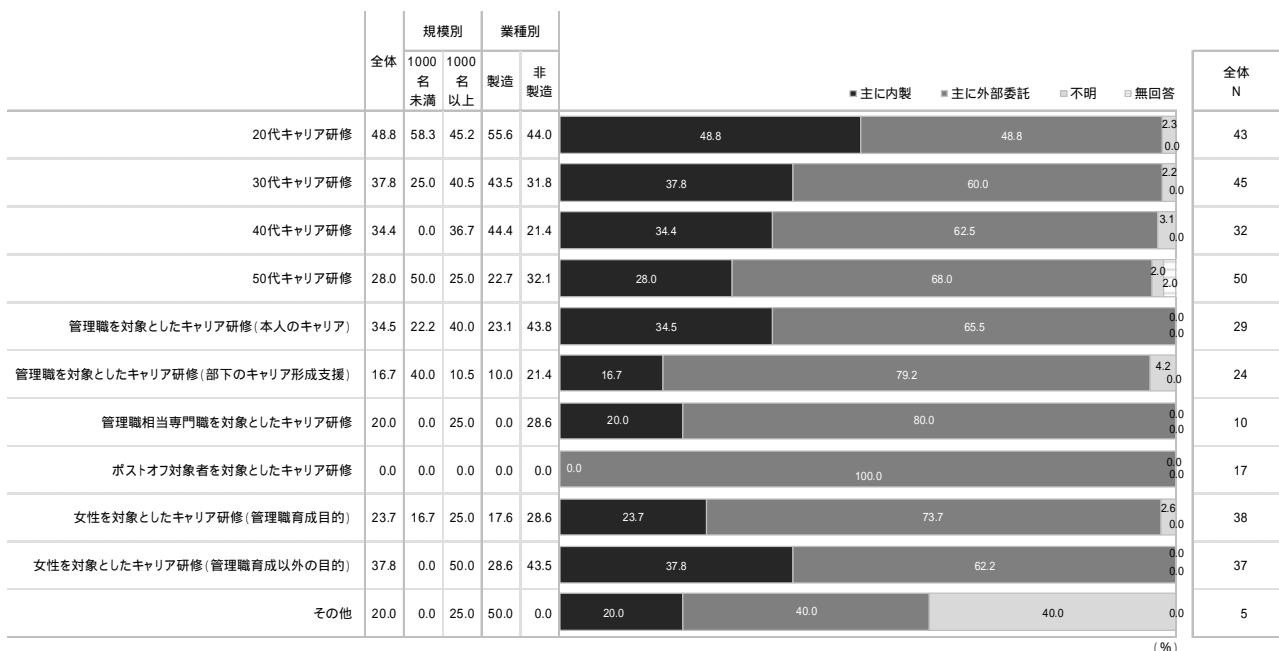
- ▶ 業種別では、いずれも「20代キャリア研修」(製造は55.6%、非製造は44.0%)が最も高く、特に製造は非製造と比較して+11.6ポイント。
- ▶ 製造では、「40代キャリア研修」(44.4%、非製造と比較して+23.0ポイント)が次いで高い。
- ▶ 非製造では、「管理職を対象としたキャリア研修(本人のキャリア)」(43.8%、製造と比較して+20.7ポイント)が次いで高い。

図表28 キャリア研修の実態 実施形態

【Q15- 】実施しているものについては、研修の実施形態としてあてはまるものをご回答ください。  
(それぞれ、あてはまるもの1つに )

全体/規模別/業種別の数表:「主に内製」の選択率

各項目の選択率は、Q15- で実施していると回答した企業を母数としたもの





# 3-3 キャリア研修の実態(集め方)

**【全体】本人の手上げ、上司の推薦で対象者を集めている研修は「女性のキャリア研修(管理職)」が3割強(「本人による手上げ、上司による推薦(公募制)」の選択率)**

- ▶ キャリア研修の対象者の集め方で、本人による手上げ、上司による推薦(公募制)で対象者を集めているものは、「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成目的)」(36.8%)が最も高く、次いで「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成以外の目的)」(35.1%)、「40代キャリア研修」(28.1%)。
- ▶ 人材開発担当部署が対象者を決定(必須受講)するものは、「20代キャリア研修」(88.4%)が最も高く、次いで「管理職を対象としたキャリア研修(本人のキャリア)」(82.8%)、「ポストオフ対象者を対象としたキャリア研修」(82.4%)。

**【規模別】1000名未満は「女性のキャリア研修(管理職)」、1000名以上は「女性のキャリア研修(管理職以外)」**

- ▶ 1000名未満では、「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成目的)」(50.0%、1000名以上と比較して+15.6ポイント)が最も高く、次いで「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成以外の目的)」(33.3%)。
- ▶ 1000名以上では、「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成以外の目的)」(35.7%)が最も高く、次いで「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成目的)」(34.4%)。

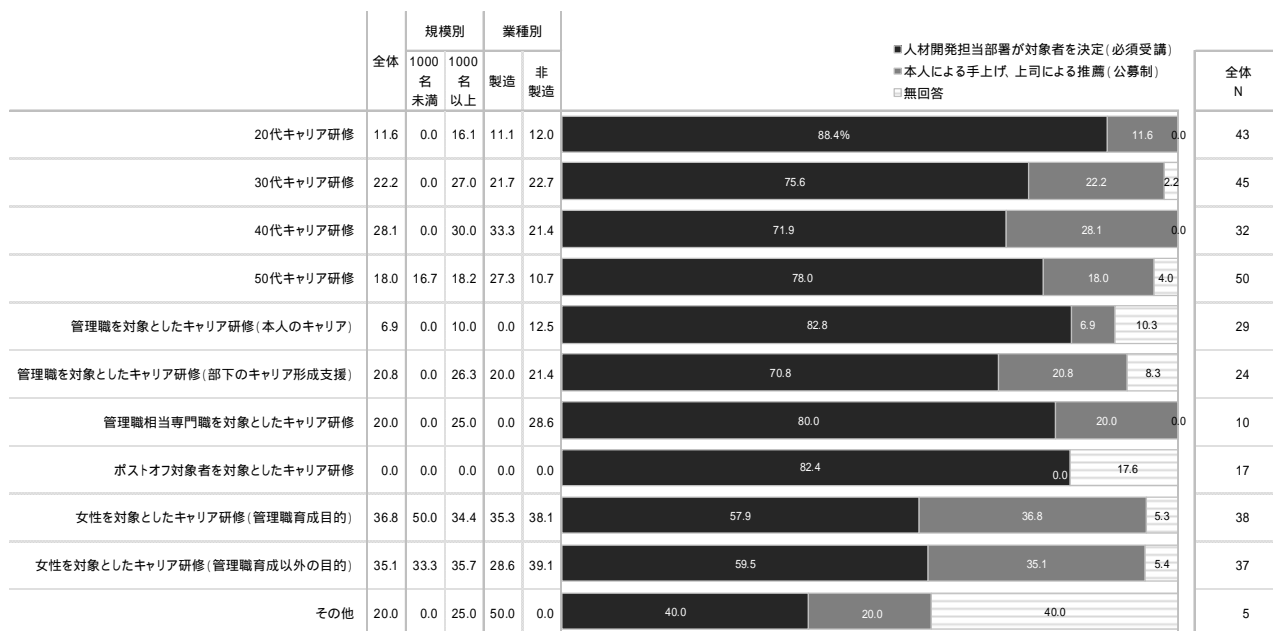
**【業種別】製造は「女性のキャリア研修(管理職)」、非製造は「女性のキャリア研修(管理職以外)」**

- ▶ 製造では、「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成目的)」(35.3%)が最も高く、次いで「40代キャリア研修」(33.3%、非製造と比較して+11.9ポイント)。
- ▶ 非製造では、「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成以外の目的)」(39.1%、製造と比較して+10.5ポイント)が最も高く、次いで「女性を対象としたキャリア研修(管理職育成目的)」(38.1%)。

図表29 キャリア研修の実態 集め方

【Q15- 】実施しているものについては、対象者の集め方としてあてはまるものをご回答ください。  
(それぞれ、あてはまるもの1つに )

全体 / 規模別 / 業種別の数表: 「本人による手上げ、上司による推薦(公募制)」の選択率  
各項目の選択率は、Q15- で実施していると回答した企業を母数としたもの



# 4 キャリア研修・教育について、今後より注力する課題

## 【全体】今後より注力する課題は「具体的アクションにつながる工夫」が4割強

- ▶ キャリア研修・教育で、今後より注力する課題は、「研修内容を、参加者の具体的アクションにつながるように工夫する」(45.5%)が最も高く、次いで「研修内容を、現在の仕事上のパフォーマンス向上につながるように工夫する」(43.6%)、「キャリア開発の意義を現場に理解・浸透させる」(42.7%)。

## 【規模別】1000名未満は「パフォーマンス向上につながる工夫」、1000名以上は「具体的アクションにつながる工夫」

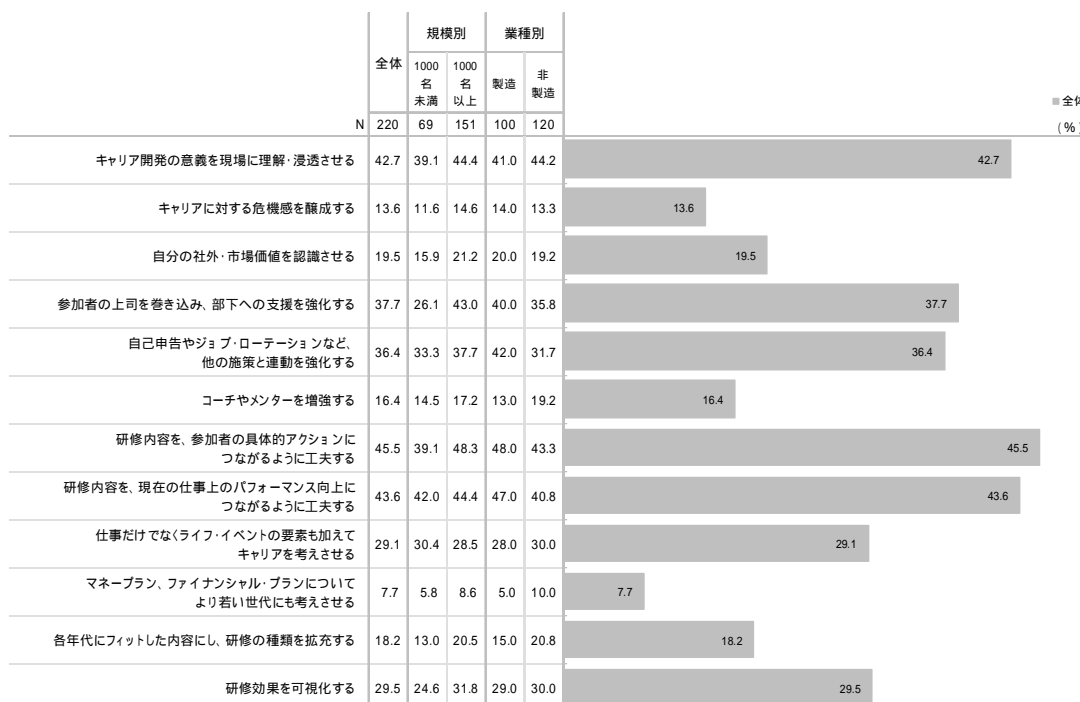
- ▶ 1000名未満では、「研修内容を、現在の仕事上のパフォーマンス向上につながるように工夫する」(42.0%)が最も高く、次いで「キャリア開発の意義を現場に理解・浸透させる」「研修内容を、参加者の具体的アクションにつながるように工夫する」(ともに39.1%)。
- ▶ 1000名以上では、「研修内容を、参加者の具体的アクションにつながるように工夫する」(48.3%、1000名未満と比較して+9.2ポイント)が最も高く、次いで「研修内容を、現在の仕事上のパフォーマンス向上につながるように工夫する」「キャリア開発の意義を現場に理解・浸透させる」(ともに44.4%)、「参加者の上司を巻き込み、部下への支援を強化する」(43.0%、同+16.9ポイント)。

## 【業種別】製造は「具体的アクションにつながる工夫」、非製造は「キャリア開発の意義を理解・浸透」

- ▶ 製造では、「研修内容を、参加者の具体的アクションにつながるように工夫する」(48.0%)が最も高く、次いで「研修内容を、現在の仕事上のパフォーマンス向上につながるように工夫する」(47.0%、非製造と比較して+6.2ポイント)、「自己申告やジョブ・ローテーションなど、他の施策と連動を強化する」(42.0%、同+10.3ポイント)、「キャリア開発の意義を現場に理解・浸透させる」(41.0%)、「参加者の上司を巻き込み、部下への支援を強化する」(40.0%)。
- ▶ 非製造では、「キャリア開発の意義を現場に理解・浸透させる」(44.2%)が最も高く、次いで「研修内容を、参加者の具体的アクションにつながるように工夫する」(43.3%)、「研修内容を、現在の仕事上のパフォーマンス向上につながるように工夫する」(40.8%)。


図表30 キャリア研修・教育について、今後より注力する課題 (N=220)

【Q16】貴社のキャリア研修・教育について、今後より注力する課題としてあてはまるものをご選択ください。  
(あてはまるもの全てに )



# 5-1 | ミドル・シニア向け教育の実態

---

next page 

# 5-1 ミドル・シニア向け教育の実態 (課題の有無)

**【全体】ミドル・シニアの活性化について、重要な課題と認識している企業は8割強**

(「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」の選択率)

- ▶ミドル・シニアの活性化の課題は、「重要な課題だが、具体的な施策の見通しは立っていない」(42.3%)、「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」(24.1%)、「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」(17.7%)と、あわせて8割強の企業が課題であると認識。

**【規模別】1000名未満は「見通しは立っていない」、1000名以上では「実施中/実施予定」の割合が高い**

- ▶1000名未満では、「重要な課題だが、具体的な施策の見通しは立っていない」(46.4%、1000名以上と比較して+6.0ポイント)の割合が高い。
- ▶1000名以上では、「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」(19.9%、1000名未満と比較して+6.9ポイント)の割合が高い。

**【業種別】製造は「実施中/実施予定」、非製造は「課題ではない」の割合が高い**

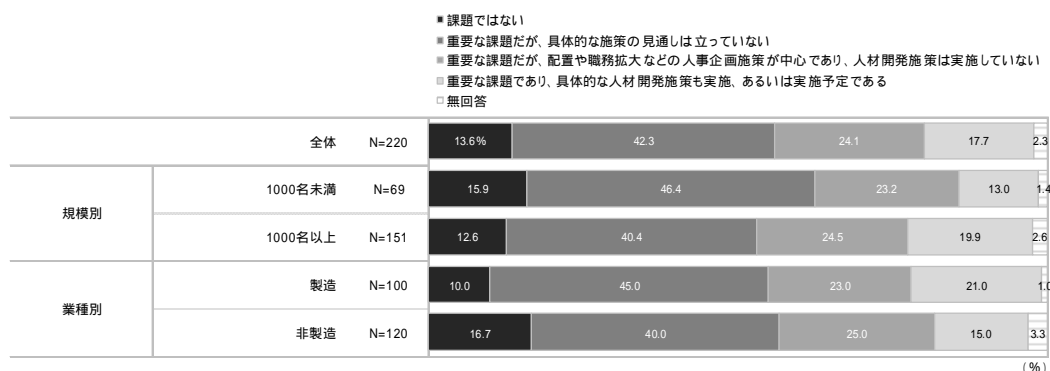
- ▶製造では、「重要な課題であり、具体的な人材開発施策も実施、あるいは実施予定である」(21.0%、非製造と比較して+6.0ポイント)の割合が高い。
- ▶非製造では、「課題ではない」(16.7%、製造と比較して+6.7ポイント)の割合が高い。

図表31 ミドル・シニア向け教育の実態 ミドル・シニアの活性化についての課題の有無 (N=220)

[Q17] 貴社において、「ミドル・シニアの活性化」の課題への対応状況として、あてはまるものをご回答ください。

(あてはまるもの1つに )

ミドル・シニアとは、ここでは40歳以上の役職者ではない従業員のことを指します



# 5-2 ミドル・シニア向け教育の実態 (取り組み状況)

**【全体(現在)】実施しているミドル・シニア向け教育は「キャリアやライフを考え、仕事や役割を位置づけ直す」が5割強**

▶現在実施しているミドル・シニア向け教育は、「この先のキャリアやライフについて考え、現在の仕事や役割を位置づけ直す」(56.4%)が最も高く、次いで「これまで蓄積してきた知識・スキル、強みや持ち味を生かせる役割や領域を発見する」(41.0%)、「モチベーションを維持向上する」(35.9%)。

**【全体(今後)】実施を検討しているミドル・シニア向け教育は、「キャリアやライフを考え、仕事や役割を位置づけ直す」「モチベーションの維持向上」が4割強**

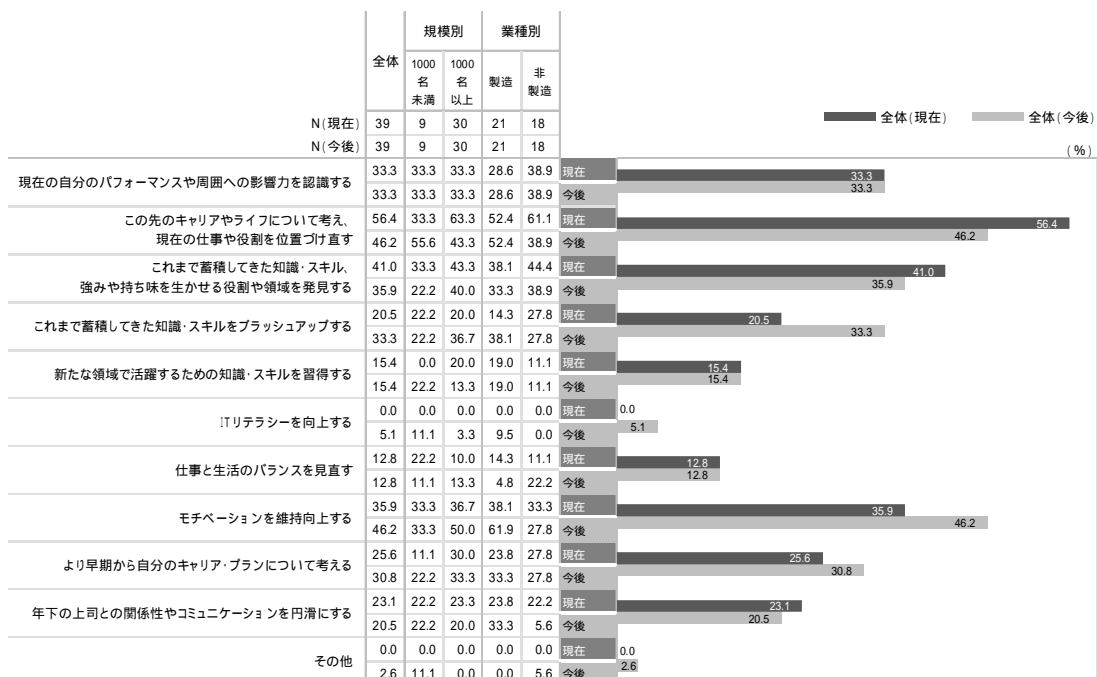
▶今後新たに実施、あるいは強化を検討しているミドル・シニア向け教育は、「この先のキャリアやライフについて考え、現在の仕事や役割を位置づけ直す」「モチベーションを維持向上する」(ともに46.2%)が最も高く、次いで「これまで蓄積してきた知識・スキル、強みや持ち味を生かせる役割や領域を発見する」(35.9%)。

**【規模別】1000名以上の現在は「キャリアやライフを考え、仕事や役割を位置づけ直す」、今後は「モチベーションの維持向上」**

**【業種別】製造の現在は「キャリアやライフを考え、仕事や役割を位置づけ直す」、今後は「モチベーションの維持向上」、非製造の現在は「キャリアやライフを考え、仕事や役割を位置づけ直す」、今後は「パフォーマンスや周囲への影響力の認識」「キャリアやライフを考え、仕事や役割を位置づけ直す」「蓄積した知識・スキル、強みや持ち味を生かせる役割や領域発見」**

図表32 ミドル・シニア向け教育の実態 取り組み状況 / 今後新たに取り入れたい、あるいは強化したいもの (N=39)  
 [SQ17- ] 貴社で現在実施している「ミドル・シニア活性化のための人材開発施策の内容」として、あてはまるものをご選択ください。  
 [SQ17- ] 今後新たに取り入れたい、あるいはより強化したいと考えている内容として、あてはまるものをご選択ください。  
 (あてはまるもの全てに )

各項目の選択率は、Q17で実施あるいは実施予定であると回答した企業を母数としたもの



## 6-1 グローバル・リーダー育成の実態（実施状況）

**【全体】グローバル・リーダーを「育成中」または「育成予定」の企業は4割強  
（「実施している」/「今後実施する予定である」の選択率）**

▶グローバル・リーダー育成について、「実施している」（18.2%）、「今後実施する予定である」（25.9%）と、あわせて4割強の企業が対応。

**【規模別】1000名以上は「実施中」または「実施予定」の比率が5割弱と高く、1000名未満は約3割**

▶1000名未満では、「実施している」（10.1%）、「今後実施する予定である」（21.7%）で約3割。

▶1000名以上では、「実施している」（21.9%、1000名未満と比較して+11.8ポイント）、「今後実施する予定である」（27.8%、同+6.1ポイント）で5割弱。

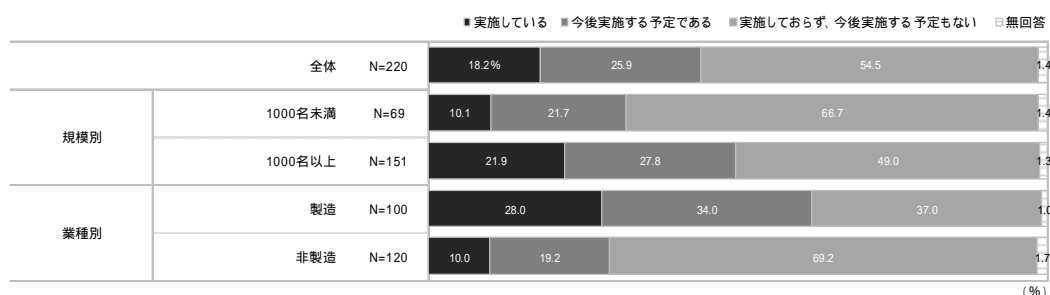
**【業種別】製造は「実施中」または「実施予定」の比率が約6割と高く、非製造は3割弱**

▶製造では、「実施している」（28.0%、非製造と比較して+18.0ポイント）、「今後実施する予定である」（34.0%、同+14.8ポイント）で約6割。

▶非製造では、「実施している」（10.0%）、「今後実施する予定である」（19.2%）で3割弱。

図表33 グローバル・リーダー育成の実態（N=220）

〔Q18〕貴社において、「グローバル・リーダー育成」の実施状況として、あてはまるものをご回答ください。  
（あてはまるもの1つに ）



## 6-2 グローバル・リーダー育成の実態 (実施対象 / 今後の実施予定対象)

**【全体(現在)】実施しているグローバル・リーダー育成対象者は「日本で働くハイポテンシャル人材(課長クラス以下の日本国籍の人材)」が8割弱**

▶現在実施しているグローバル・リーダー育成対象者は、「日本で働くハイポテンシャル人材(課長クラス以下の日本国籍の人材)」(77.5%)が最も高く、次いで「日本で働く部長クラス」「現時法人で働くローカル・スタッフの課長、ミドル・マネジャー」(ともに47.5%)。

**【全体(今後)】実施を予定している対象者は、「日本で働くハイポテンシャル人材(課長クラス以下の日本国籍の人材)」が約4割**

▶今後実施を予定している対象者は、「日本で働くハイポテンシャル人材(課長クラス以下の日本国籍の人材)」(43.3%)が最も高く、次いで「現時法人で働くローカル・スタッフの課長、ミドル・マネジャー」(19.6%)、「日本で働く部長クラス」(18.6%)。

**【規模別】いずれも、現在、今後とも「ハイポテンシャル人材(課長クラス以下の日本国籍)」**

▶1000名未満、1000名以上ともに「日本で働くハイポテンシャル人材(課長クラス以下の日本国籍の人材)」(1000名未満の現在:71.4%・今後:45.5%、1000名以上の現在:78.8%・今後:42.7%)が最も高い。

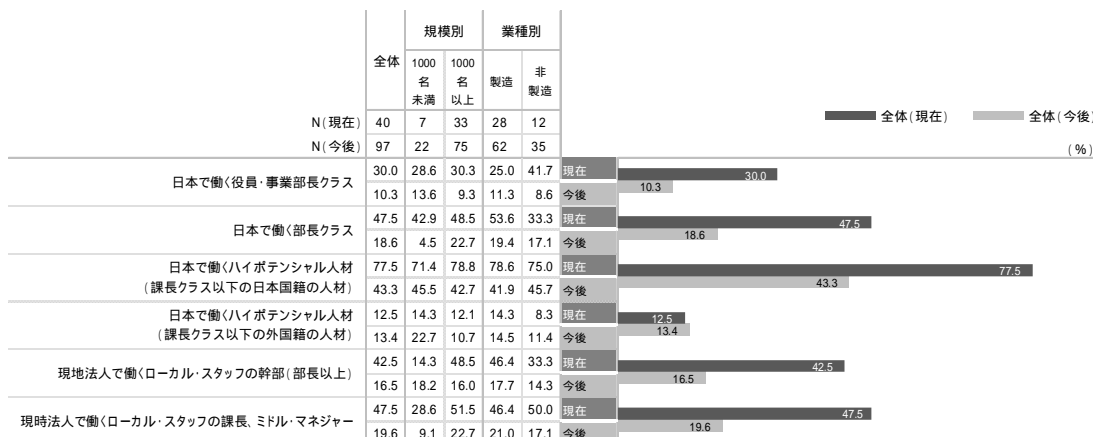
**【業種別】いずれも、現在、今後とも「ハイポテンシャル人材(課長クラス以下の日本国籍)」**

▶製造、非製造ともに「日本で働くハイポテンシャル人材(課長クラス以下の日本国籍の人材)」(製造の現在:78.6%・今後:41.9%、非製造の現在:75.0%・今後:45.7%)が最も高い。

図表34 グローバル・リーダー育成の実態 実施対象(現在:N=40 今後:N=97)

[SQ18-1- ] (Q18)で「1.実施している」を選択した方は、貴社において「グローバル・リーダー育成施策」を実施している対象をご選択ください。  
[SQ18-1- ] (Q18)で「1.実施している」「2.今後実施する予定である」を選択した方は、貴社において今後、「グローバル・リーダー育成施策」を実施する予定の対象をご選択ください。(あてはまるもの全てに)

各項目の選択率は、Q18で実施しているあるいは今後実施する予定であると回答した企業を母数としたもの



# 6-3 グローバル・リーダー育成の実態 (実施施策 / 今後の施策)

**【全体(現在)】実施しているグローバル・リーダー育成施策は「リーダーシップ開発研修」「異文化理解の研修」が6割**

▶ 現在実施しているグローバル・リーダー育成施策は、「リーダーシップを開発する研修」「異文化理解を深める研修」(ともに60.0%)が最も高く、次いで「会社や事業の今後の戦略を提言する研修(アクション・ラーニング)」(52.5%)。

**【全体(今後)】実施を予定している育成施策は「経営管理スキル研修」が4割**

▶ 今後実施を予定している施策は、「経営管理スキルを開発する研修」(40.2%)が最も高く、次いで「語学教育」「異文化理解を深める研修」(ともに32.0%)。

**【規模別】1000名未満の現在は「語学教育」、今後は「経営管理スキル研修」、1000名以上の現在は「リーダーシップ開発研修」、今後は「経営管理スキル研修」**

▶ 1000名未満では、「語学教育」(現在:85.7%)、「経営管理スキルを開発する研修」(今後:45.5%)が最も高い。  
▶ 1000名以上では、「リーダーシップを開発する研修」(現在:63.6%)、「経営管理スキルを開発する研修」(今後:38.7%)が最も高い。

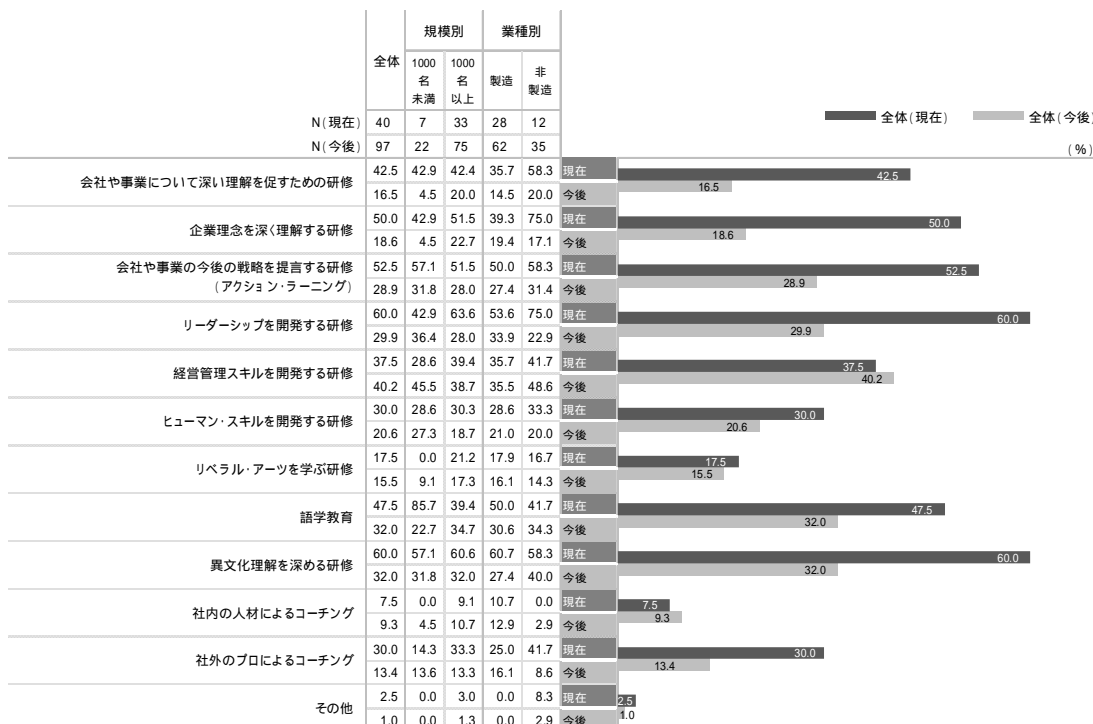
**【業種別】製造の現在は「異文化理解の研修」、今後は「経営管理スキル研修」、非製造の現在は「企業理念の理解研修」「リーダーシップ開発研修」、今後は「経営管理スキル研修」**

▶ 製造では、「異文化理解を深める研修」(現在:60.7%)、「経営管理スキルを開発する研修」(今後:35.5%)が最も高い。  
▶ 非製造では、「企業理念を深く理解する研修」「リーダーシップを開発する研修」(現在:75.0%)、「経営管理スキルを開発する研修」(今後:48.6%)が最も高い。

図表35 グローバル・リーダー育成の実態 実施施策(現在:N=40 今後:N=97)


【SQ18-2- 】(Q18)で「1.実施している」を選択した方は、貴社において現在実施している「グローバル・リーダー育成施策」として、あてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに )  
【SQ18-2- 】(Q18)で「1.実施している」「2.今後実施する予定である」を選択した方は、貴社において今後、「グローバル・リーダー育成施策」として、新たに実施しようと考えているもの、あるいは強化(対象者の範囲拡大、実施日数の増加 等)しようと考えているものとして、あてはまるものをご選択ください。(あてはまるもの全てに )

各項目の選択率は、Q18で実施しているあるいは今後実施する予定であると回答した企業を母数としたもの





# 7<sup>-1</sup> | カフェテリア教育・選択型研修の実態

next page 

# 7-1 カフェテリア教育・選択型研修の実態 (実施状況)

**【全体】**カフェテリア教育・選択型研修を「実施中」または「実施予定」の企業は4割強  
 (「実施している」/「今後実施する予定である」の選択率)

▶カフェテリア教育・選択型研修について、「実施している」(34.5%)、「今後実施する予定である」(10.5%)と、あわせて4割強が対応。

**【規模別】**1000名以上は「実施中」または「実施予定」の比率が約5割と高く、1000名未満は3割弱

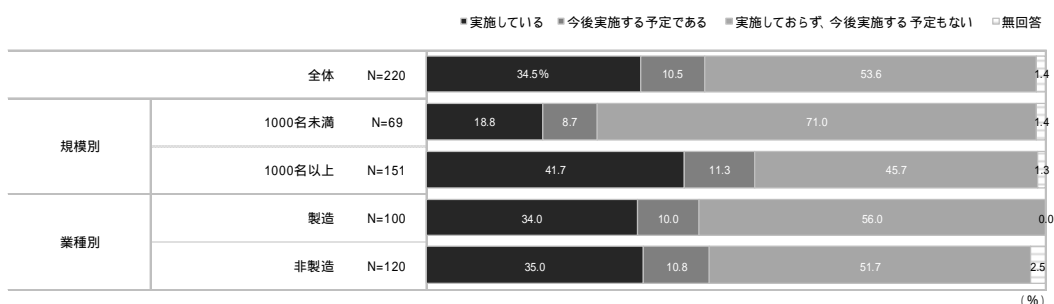
▶1000名未満では、「実施している」(18.8%)、「今後実施する予定である」(8.7%)で3割弱。

▶1000名以上では、「実施している」(41.7%、1000名未満と比較して+22.9ポイント)、「今後実施する予定である」(11.3%)で約5割。

**【業種別】**いずれも「実施中」または「実施予定」が4割強

図表36 カフェテリア教育・選択型研修の実態 (N=220)

【Q19】貴社において、「カフェテリア教育 / 選択型研修」の実施状況として、あてはまるものをご回答ください。  
 (あてはまるもの1つに )



## 7-2 カフェテリア教育・選択型研修の実態（今後の課題）

### 【全体】今後より注力する課題は「自分の課題に合ったテーマ・レベルの研修を選択できるようにする」が6割弱

▶カフェテリア教育・選択型研修で、今後より注力する課題は、「対象者が自分の課題に合ったテーマ・レベルの研修を選択できるようにすること」(59.2%)が最も高く、次いで「上司が対象者と高めたい知識・スキルをすり合わせ、研修に送り出すこと」(48.7%)、「研修内容や研修前後の取り組みを工夫し、より職場実践につなげ、学習効果を高めること」(46.1%)、「対象者の学ぶ意欲を高め、受講率を高めること」(44.7%)。

### 【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「自分の課題に合ったテーマ・レベルの研修を選択できるようにする

▶1000名未満では、「対象者が自分の課題に合ったテーマ・レベルの研修を選択できるようにすること」(61.5%)が最も高く、次いで「対象者の学ぶ意欲を高め、受講率を高めること」「上司が対象者と高めたい知識・スキルをすり合わせ、研修に送り出すこと」(ともに38.5%)。

▶1000名以上でも、「対象者が自分の課題に合ったテーマ・レベルの研修を選択できるようにすること」(58.7%)が最も高く、次いで「上司が対象者と高めたい知識・スキルをすり合わせ、研修に送り出すこと」(50.8%、1000名未満と比較して+12.3ポイント)、「研修内容や研修前後の取り組みを工夫し、より職場実践につなげ、学習効果を高めること」(49.2%、同+18.4ポイント)。

### 【業種別】製造 / 非製造のいずれも「自分の課題に合ったテーマ・レベルの研修を選択できるようにする」

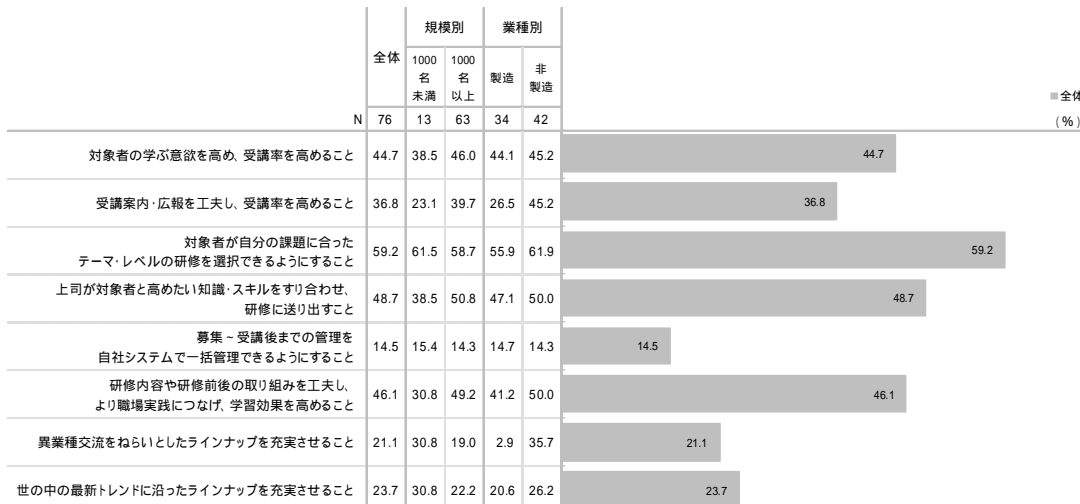
▶製造では、「対象者が自分の課題に合ったテーマ・レベルの研修を選択できるようにすること」(55.9%)が最も高く、次いで「上司が対象者と高めたい知識・スキルをすり合わせ、研修に送り出すこと」(47.1%)、「対象者の学ぶ意欲を高め、受講率を高めること」(44.1%)、「研修内容や研修前後の取り組みを工夫し、より職場実践につなげ、学習効果を高めること」(41.2%)。

▶非製造では、「対象者が自分の課題に合ったテーマ・レベルの研修を選択できるようにすること」(61.9%、製造と比較して+6.0ポイント)が最も高く、次いで「上司が対象者と高めたい知識・スキルをすり合わせ、研修に送り出すこと」「研修内容や研修前後の取り組みを工夫し、より職場実践につなげ、学習効果を高めること」(ともに50.0%、後者は製造と比較して+8.8ポイント)。

図表37 カフェテリア教育・選択型研修の実態 (N=76)

【SQ19】貴社の「カフェテリア教育 / 選択型研修」について、今後より注力する課題としてあてはまるものをご選択ください。  
(あてはまるもの全てに )

各項目の選択率は、Q19で実施していると回答した企業を母数としたもの





第4章

人材開発手法のトレンド

# 1 人材開発手法への満足度

**【全体】導入している手法は「通信教育」が約7割(「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」/「導入している、あるいは導入したことがあるが、効果に満足」の選択率)**

- ▶人材開発手法で、導入している、あるいは導入したことがあるが、効果に満足なものは、「ケース・スタディ」(40.5%)が最も高く、次いで「360度フィードバック」(33.6%)、「アセスメント研修」(32.3%)。
- ▶導入している、あるいは導入したことがあるが、効果に不満足なものは、「通信教育」(47.3%)が最も高く、次いで「Eラーニング」(40.9%)、「コーチング」(25.0%)。
- ▶導入していないものは、「リベラル・アーツ教育」(77.3%)が最も高く、次いで「反転学習」(76.8%)、「行政や大学、NPOなどと共同した教育」(72.3%)。

**【規模別】1000名未満/以上のいずれも「通信教育」**

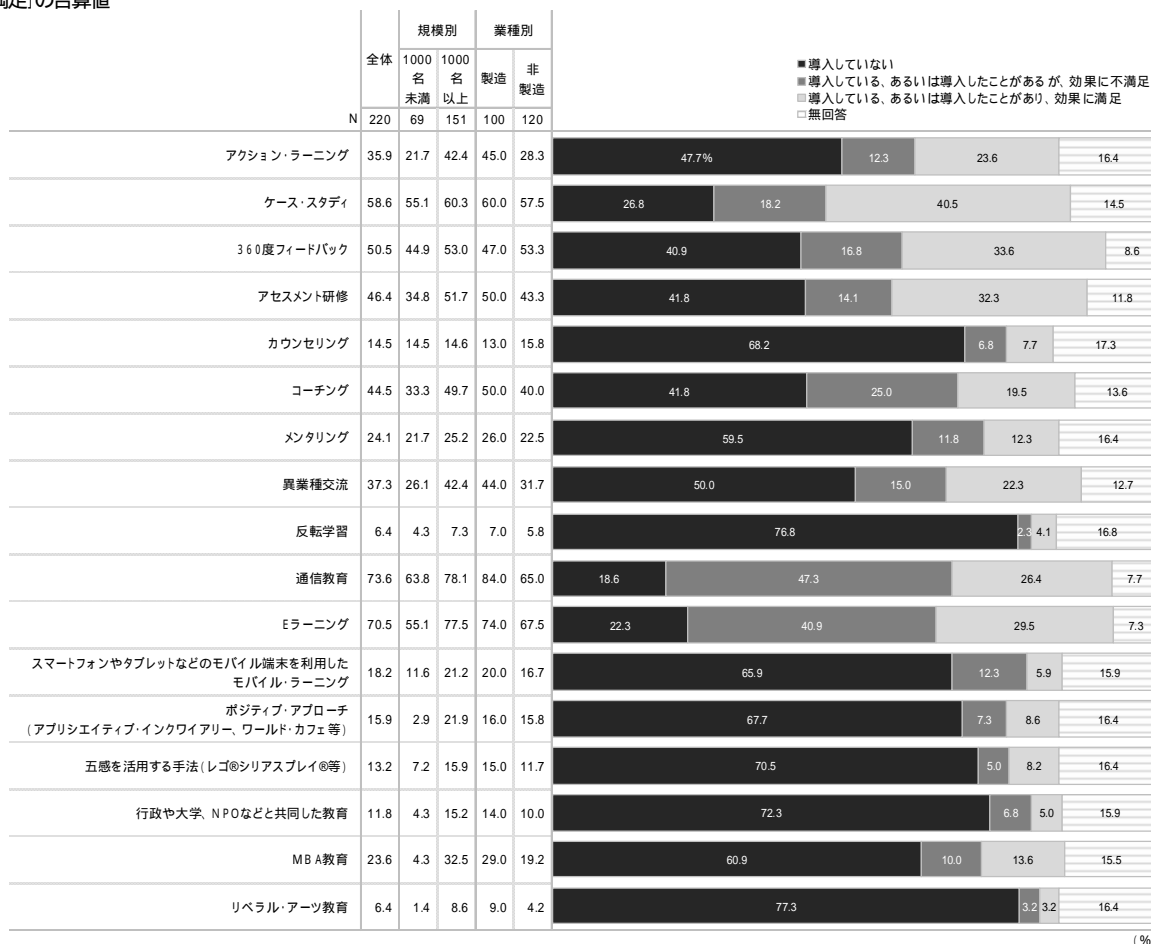
- ▶規模別では、いずれも「通信教育」(1000名未満は63.8%、1000名以上は78.1%)が最も高く、「Eラーニング」(同55.1%、同77.5%)、「ケース・スタディ」(同55.1%、60.3%)も上位。
- ▶1000名未満と比較して、上記のいずれの項目も1000名以上の方が高い(+14.3ポイント、+22.4ポイント、+5.2ポイント)。

**【業種別】製造は「通信教育」、非製造は「Eラーニング」**

- ▶製造では「通信教育」(84.0%、非製造と比較して+19.0ポイント)が最も高く、次いで「Eラーニング」(74.0%、同+6.5ポイント)。
- ▶非製造では、「Eラーニング」(67.5%)が最も高く、次いで「通信教育」(65.0%)。

図表38 人材開発手法への満足度(N=220)

【Q20】貴社で取り入れている「人材開発手法」について、それぞれの効果に対する満足度をご回答ください。(それぞれ、あてはまるもの1つに )  
 全体/規模別/業種別の数表:「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」「導入している、あるいは導入したことがあるが、効果に満足」の合算値



# 2 集合研修に対する取り組みへの満足度

**【全体】取り組みが十分であるものは「学習の必要性、目的、期待ゴールの伝達」が約7割（「ほぼ十分」/「十分」の選択率）**

- ▶ 集合研修に対する取り組みで、ほぼ十分/十分であるものは、「研修前に、参加者に学習の必要性、目的、期待ゴールを伝えている」(71.8%)が最も高く、次いで「学習目標や期待ゴールを明確にしている」(69.1%)、「学習目標や期待ゴールを達成するために最適な学習方法を選択している」(66.4%)。
- ▶ 不十分なものは、「学習によって、どのような行動変化や業績改善が起こったかを測定する機会や仕組みがある」(78.6%)が最も高く、次いで「学習の成果を何によって測定、評価するかを、事前に明らかにしている」(64.5%)、「参加者が、学習したことを思い出すための機会や仕組みがある」(60.0%)。

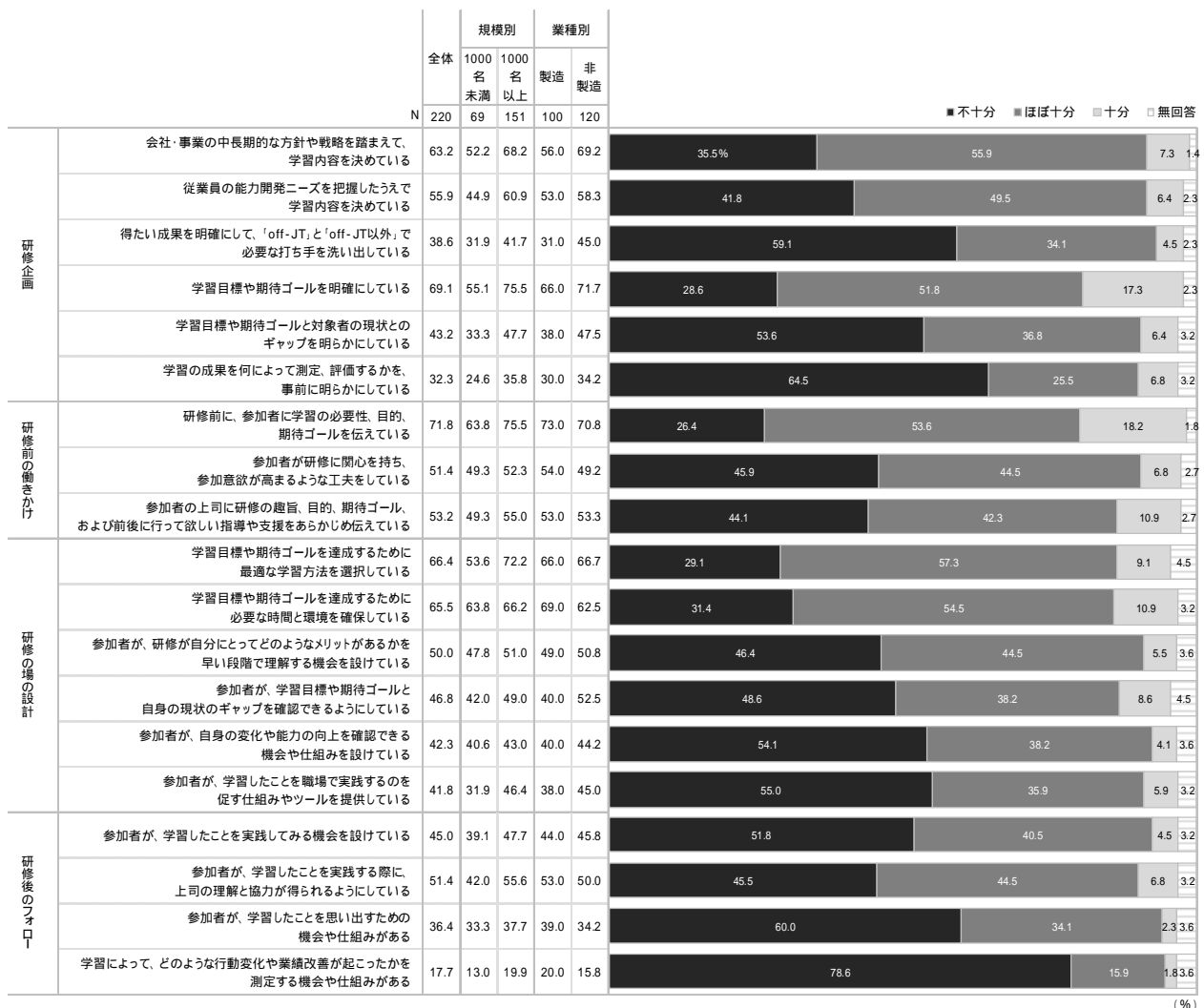
**【規模別】1000名未満は「学習の必要性、目的、期待ゴールの伝達」「時間と環境の確保」、1000名以上は「学習の必要性、目的、期待ゴールの伝達」「学習目標や期待ゴールの明確化」**

**【業種別】製造は「学習の必要性、目的、期待ゴールの伝達」、非製造は「学習目標や期待ゴールの明確化」**

図表39 集合開発研修に対する取り組みへの満足度 (N=220)

【Q21】貴社の「集合研修に対する取り組み」について、それぞれの実践状況をご回答ください。(それぞれ、あてはまるもの1つに) ことでの「期待ゴール」とは、「研修後に目指す参加者の状態」のことを指します。

全体 / 規模別 / 業種別の数表: 「ほぼ十分」「十分」の合算値



# 3 人材開発におけるIT利用状況

## 【全体】ITの利用または今後の利用意向は「PCで実施するEラーニング」が約7割 （「利用している」/「今後利用する予定」の選択率）

- ▶人材開発のIT利用状況で、利用している/今後利用する予定のものは、「PCで実施するEラーニング」(72.3%)が最も高く、次いで「スマートフォンやタブレットなどのモバイル端末を利用したモバイル・ラーニング」(39.5%)、「タレント・マネジメント・システム」(36.8%)。

## 【規模別】1000名未満/以上のいずれも「PCで実施するEラーニング」

- ▶規模別では、いずれも「PCで実施するEラーニング」(1000名未満は60.9%、1000名以上は77.5%)が最も高い。特に1000名以上は、1000名未満と比較して+16.6ポイント。
- ▶1000名未満では、「スマートフォンやタブレットなどのモバイル端末を利用したモバイル・ラーニング」(27.5%)が次いで高い。
- ▶1000名以上では、「タレント・マネジメント・システム」(46.4%、1000名未満と比較して+30.5ポイント)が次いで高い。

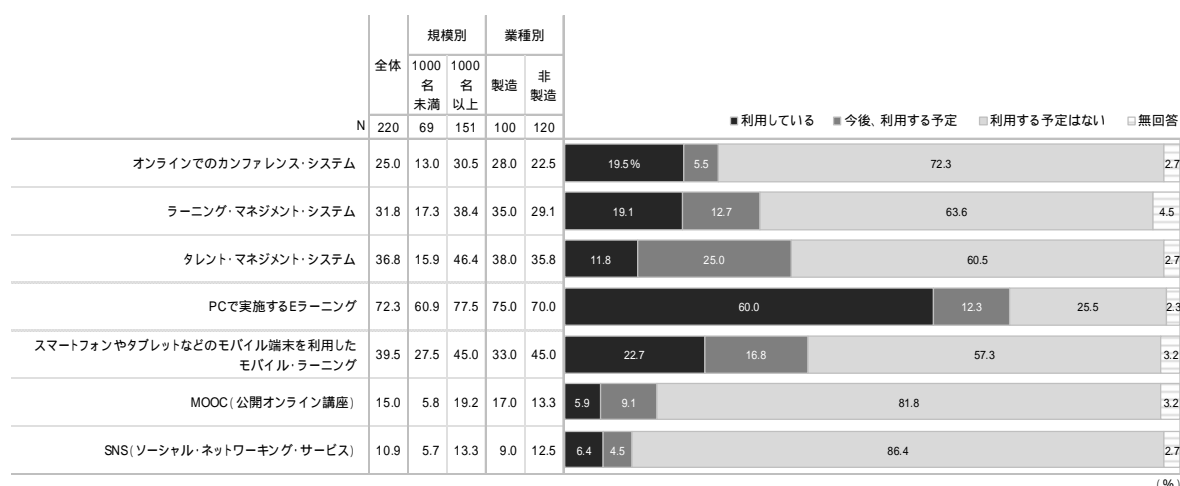
## 【業種別】製造/非製造のいずれも「PCで実施するEラーニング」

- ▶業種別では、いずれも「PCで実施するEラーニング」(製造は75.0%、非製造は70.0%)が最も高く、製造は非製造と比較して+5.0ポイント。
- ▶製造では、「タレント・マネジメント・システム」(38.0%)が次いで高い。
- ▶非製造では、「スマートフォンやタブレットなどのモバイル端末を利用したモバイル・ラーニング」(45.0%、製造と比較して+12.0ポイント)が次いで高い。

図表40 人材開発におけるIT利用状況 (N=220)

【Q22】貴社の「人材開発におけるIT利用状況」について、それぞれあてはまる状況をご回答ください。  
(それぞれ、あてはまるもの1つに )

全体/規模別/業種別の数表:「利用している」「今後、利用する予定」の合算値



# 4 人材開発におけるIT利用の目的

**【全体】IT利用の目的は「場所や時間の制約なく学習できるようにするため」が8割弱  
（「どちらかといえばあてはまる」/「あてはまる」の選択率）**

▶人材開発のIT利用目的で、どちらかといえばあてはまる/あてはまるものは、「場所や時間の制約なく、学習できるようにするため」(77.7%)が最も高く、次いで「隙間時間など、短時間で学習できるようにするため」(69.1%)、「集合研修の事前・事後学習を充実させるため」(55.5%)。

**【規模別】1000名未満/以上のいずれも「場所や時間の制約なく学習できるようにするため」**

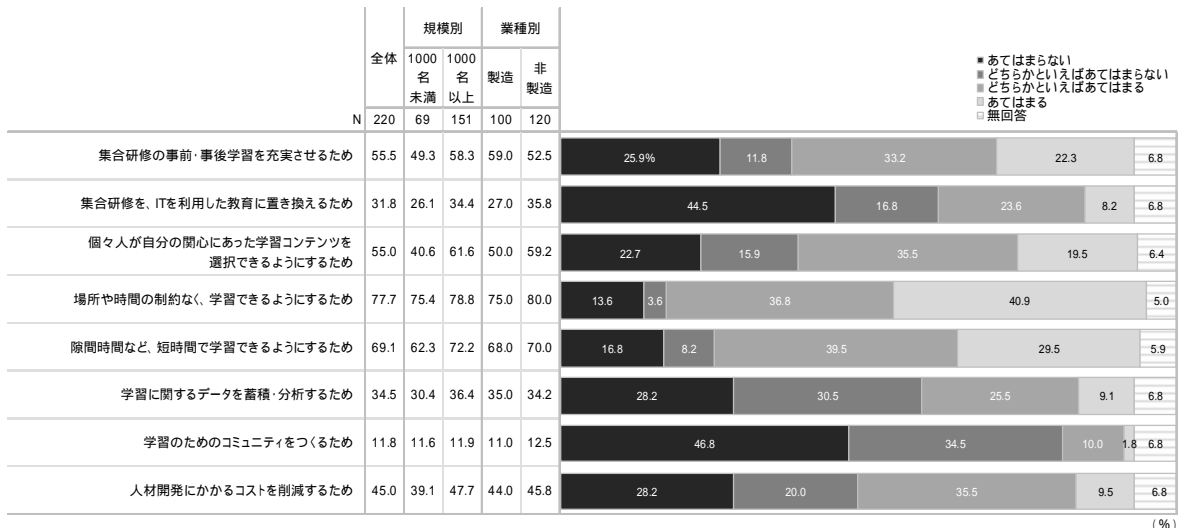
▶規模別では、いずれも「場所や時間の制約なく、学習できるようにするため」(1000名未満は75.4%、1000名以上は78.8%)が最も高い。次いで「隙間時間など、短時間で学習できるようにするため」(同62.3%、同72.2%)。特に1000名以上では、1000名未満と比較して+9.9ポイント。  
▶その他、属性別の差が大きいのは「個々人が自分の関心にあった学習コンテンツを選択できるようにするため」(1000名以上は61.6%、1000名未満と比較して+21.0ポイント)。

**【業種別】製造/非製造のいずれも「場所や時間の制約なく学習できるようにするため」**

▶業種別では、いずれも「場所や時間の制約なく、学習できるようにするため」(製造は75.0%、非製造は80.0%)が最も高く、非製造は製造と比較して+5.0ポイント。「隙間時間など、短時間で学習できるようにするため」(同68.0%、70.0%)が次いで高い。

図表41 人材開発におけるIT利用の目的(N=220)  
【Q23】貴社の「人材開発におけるIT利用の目的」について、それぞれあてはまる程度をご回答ください。  
(それぞれ、あてはまるもの1つに )

全体/規模別/業種別の数表:「どちらかといえばあてはまる」「あてはまる」の合算値





# 5 人材開発におけるIT利用の障害

## 【全体】IT利用の障害は「自社の情報セキュリティが厳しい」が5割強 （「どちらかといえばあてはまる」/「あてはまる」の選択率）

▶人材開発のIT利用の障害で、どちらかといえばあてはまる/あてはまるものは、「自社の情報セキュリティが厳しい」(54.1%)が最も高く、次いで「先行事例が乏しく、IT利用に踏み出せない」(50.0%)、「IT利用のために必要な投資が高すぎる」(49.1%)。

## 【規模別】1000名未満は「ITツールの選び方」「IT利用に踏み出せない」、1000名以上は「自社の情報セキュリティが厳しい」

▶1000名未満では、「どのようなITツールを選べばよいか分からない」「先行事例が乏しく、IT利用に踏み出せない」(ともに46.4%)。  
▶1000名以上では、「自社の情報セキュリティが厳しい」(58.9%、1000名未満と比較して+15.4ポイント)が最も高く、次いで「先行事例が乏しく、IT利用に踏み出せない」(51.7%、同+5.3ポイント)。

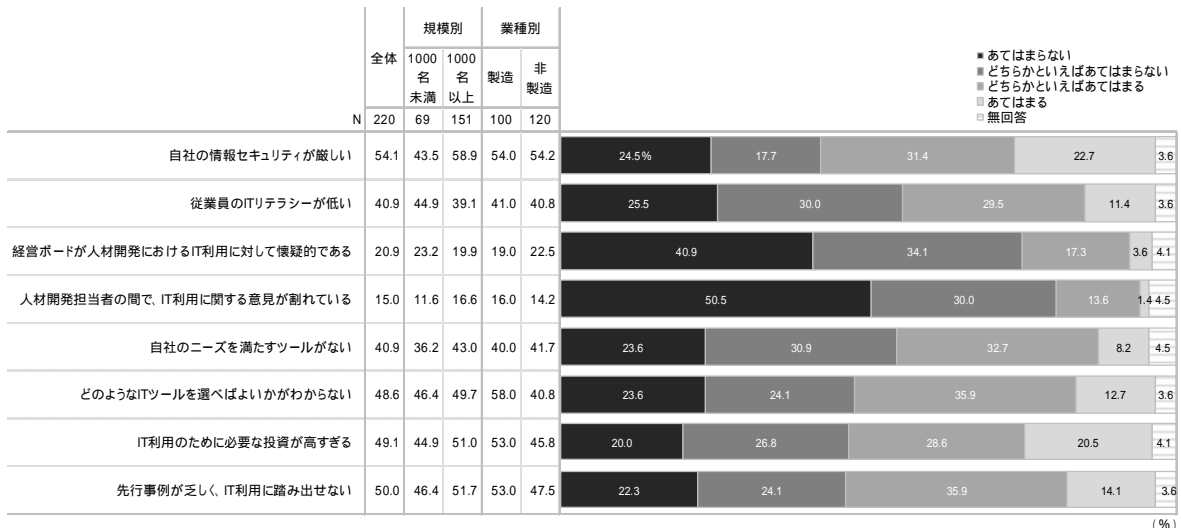
## 【業種別】製造は「ITツールの選び方」、非製造は「自社の情報セキュリティが厳しい」

▶製造では、「どのようなITツールを選べばよいか分からない」(58.0%、非製造と比較して+17.2ポイント)が最も高く、次いで「自社の情報セキュリティが厳しい」(54.0%)。  
▶非製造では、「自社の情報セキュリティが厳しい」(54.2%)が最も高く、次いで「先行事例が乏しく、IT利用に踏み出せない」(47.5%)。

図表42 人材開発におけるIT利用の障害(N=220)

【Q24】貴社での「人材開発におけるIT利用の障害」について、それぞれあてはまる程度をご回答ください。  
(それぞれ、あてはまるもの1つに )

全体/規模別/業種別の数表:「どちらかといえばあてはまる」「あてはまる」の合算値



# 6 ITを利用した教育手法の導入意向

**【全体】導入を進めるものは「必須知識の研修」が6割強（「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っていく」の選択率）**

- ▶ITを利用した教育手法の導入を進めるものは、「必須知識の研修（コンプライアンスなど）」（65.0%）が最も高く、次いで「職種別の専門知識・スキル研修」（46.4%）、「ビジネス・スキル研修」（45.4%）。
- ▶導入を進め、集合研修の比率を下げっていくものは、「必須知識の研修（コンプライアンスなど）」（40.0%）が最も高く、次いで「職種別の専門知識・スキル研修」（21.4%）、「経営管理知識研修」（18.2%）。

**【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「必須知識の研修」**

- ▶規模別では、いずれも「必須知識の研修（コンプライアンスなど）」（1000名未満は57.9%、1000名以上は68.2%）が最も高く、特に1000名以上では、1000名未満と比較して+10.3ポイント。
- ▶1000名未満では、「ビジネス・スキル研修」（47.8%）が次いで高い。
- ▶1000名以上では、「職種別の専門知識・スキル研修」（46.3%）が次いで高い。

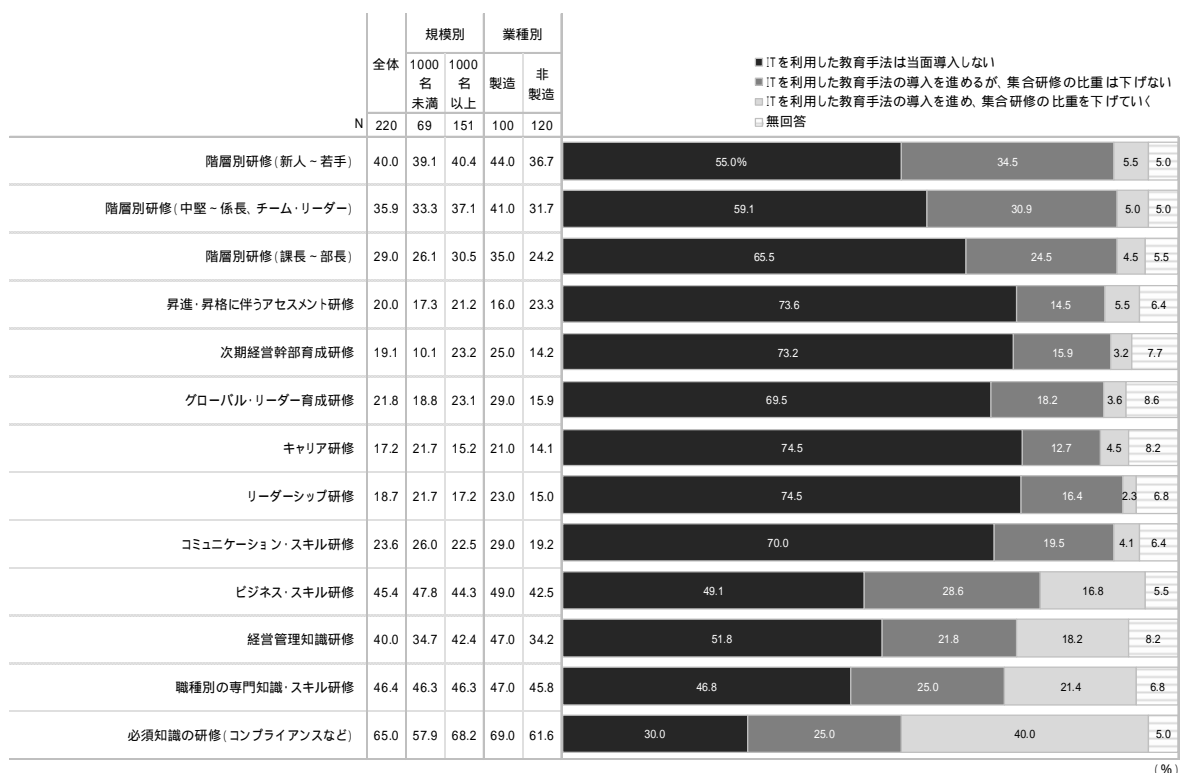
**【業種別】製造 / 非製造のいずれも「必須知識の研修」**

- ▶業種別では、いずれも「必須知識の研修（コンプライアンスなど）」（製造は69.0%、非製造は61.6%）が最も高い。
- ▶製造では、「ビジネス・スキル研修」（49.0%、非製造と比較して+6.5ポイント）が次いで高い。
- ▶非製造では、「職種別の専門知識・スキル研修」（45.8%）が次いで高い。

図表43 ITを利用した教育手法の導入意向 (N=220)

【Q25】貴社で今後、Eラーニングやモバイル・ラーニングなどITを利用した教育手法を導入する意向について、それぞれの研修についてあてはまるものをご回答ください。（それぞれ、あてはまるもの1つに ）

全体 / 規模別 / 業種別の数表：「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っていく」の合算値



# 7 教育方法・教育内容の今後の方向性

## 【全体】今後の方向性は「目的別／テーマ別教育の強化」が7割強 （「どちらかといえばあてはまる」／「あてはまる」の選択率）

▶教育方法・教育内容の今後の方向性で、どちらかといえばあてはまる／あてはまるものは、「目的別／テーマ別教育を強化する」(76.4%)が最も高く、次いで「階層別教育を強化する」「役割意識やマインドを高める教育を強化する」(ともに69.5%)。

## 【規模別】1000名未満／以上のいずれも「目的別／テーマ別教育の強化」

- ▶規模別では、いずれも「目的別／テーマ別教育を強化する」(1000名未満は81.2%、1000名以上は74.2%)が最も高く、1000名未満は1000名以上と比較して+7.0ポイント。
- ▶1000名未満では、「知識やスキルを高める教育を強化する」(72.5%、1000名以上と比較して+8.3ポイント)が次いで高い。
- ▶1000名以上では、「階層別教育を強化する」(72.2%、1000名未満と比較して+8.4ポイント)が次いで高い。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「選抜教育を強化する」(1000名以上は70.9%、1000名未満と比較して+18.7ポイント)。

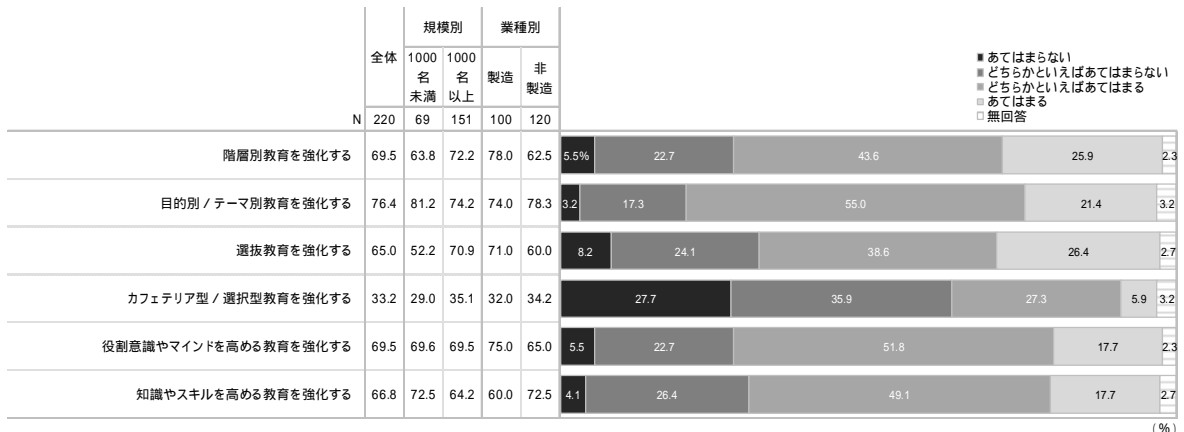
## 【業種別】製造は「階層別教育の強化」、非製造は「目的別／テーマ別教育の強化」

- ▶製造では、「階層別教育を強化する」(78.0%、非製造と比較して+15.5ポイント)が最も高く、次いで「役割意識やマインドを高める教育を強化する」(75.0%、同+10.0ポイント)。
- ▶非製造では、「目的別／テーマ別教育を強化する」(78.3%)が最も高く、「知識やスキルを高める教育を強化する」(72.5%、製造と比較して+12.5ポイント)が次いで高い。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「選抜教育を強化する」(製造は71.0%、非製造と比較して+11.0ポイント)。

図表44 教育方法・教育内容の今後の方向性 (N=220)

【Q26】貴社の「教育方法・教育内容の今後の方向性」について、それぞれあてはまる程度をご回答ください。  
(それぞれ、あてはまるもの1つに )

全体／規模別／業種別の数表:「どちらかといえばあてはまる」「あてはまる」の合算値



# 8-1 学習効果を高める取り組みの実態 (取り組み状況)

## 【全体】取り組んでいることは「すぐに役立つ学習メニューの強化」が7割強

(「取り組んでいるが、十分ではない」/「取り組んでおり、ほぼ十分である」の選択率)

- ▶ 学習効果を高めるために、取り組んでいるものは、「業務遂行にすぐに役立つ学習メニューを強化する」(75.9%)が最も高く、次いで「従業員個々人が、自身の強み・弱みを理解できるようにする」(75.5%)、「上司が、メンバーの学びを支援していく風土を醸成する」(73.6%)。
- ▶ 取り組んでいるが、十分でないものは、「上司が、メンバーの学びを支援していく風土を醸成する」(68.6%)が最も高く、次いで「業務遂行にすぐに役立つ学習メニューを強化する」「従業員個々人が、自身が学んだことの内容や、研修後に立てた目標などを振り返られるようにする」(ともに65.9%)。

## 【規模別】1000名未満は「意識向上」「強み・弱みの理解」、1000名以上は「すぐに役立つ学習メニューの強化」

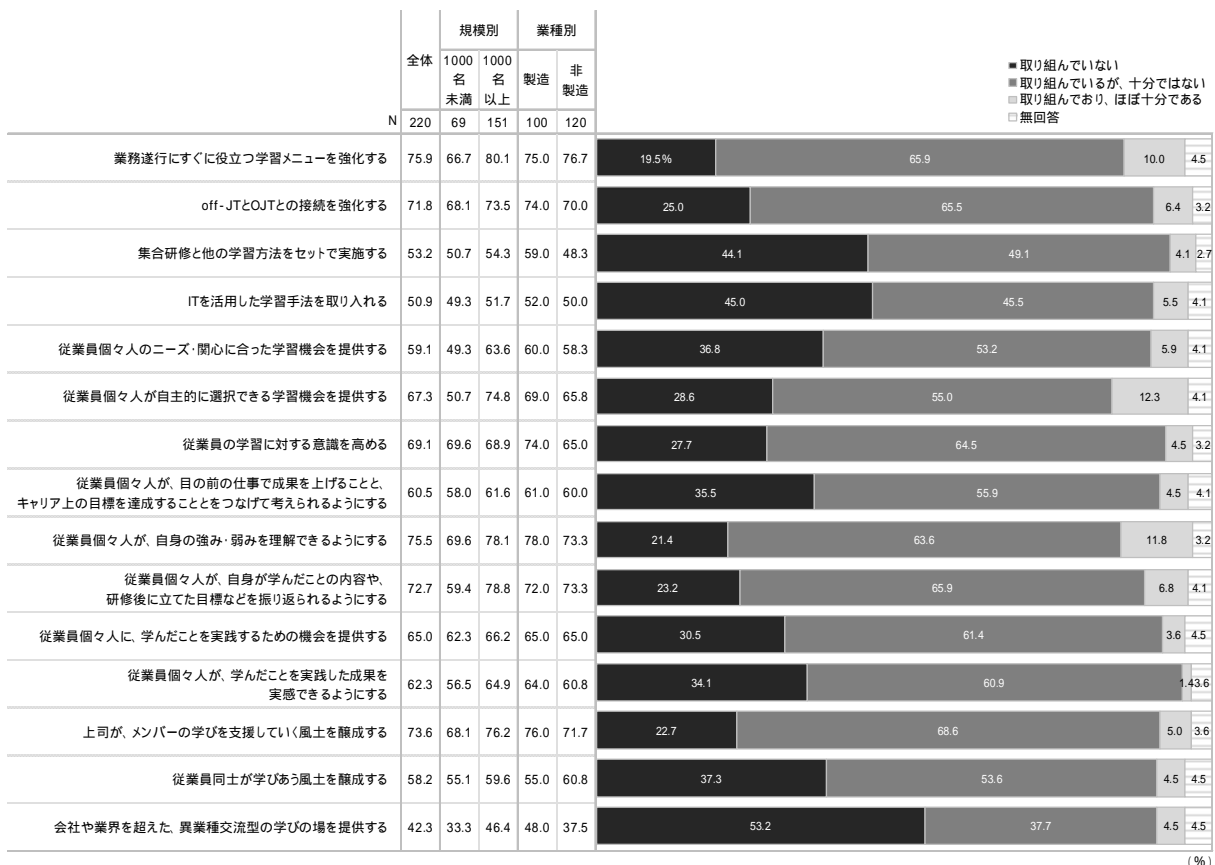
- ▶ 1000名未満では、「従業員の学習に対する意識を高める」「従業員個々人が、自身の強み・弱みを理解できるようにする」(ともに69.6%)が最も高い。
- ▶ 1000名以上では、「業務遂行にすぐに役立つ学習メニューを強化する」(80.1%、1000名未満と比較して+13.4ポイント)が最も高い。

## 【業種別】製造は「強み・弱みの理解」、非製造は「すぐに役立つ学習メニューの強化」

- ▶ 製造では、「従業員個々人が、自身の強み・弱みを理解できるようにする」(78.0%)が最も高い。
- ▶ 非製造では、「業務遂行にすぐに役立つ学習メニューを強化する」(76.7%)が最も高い。

図表45 学習効果を高める取り組みの実態 取り組み状況(N=220)  
[Q27- ] 貴社の「人材開発の取り組み」について、それぞれへの取り組み状況をご回答ください。(それぞれ、あてはまるもの1つに )

全体 / 規模別 / 業種別の数表: 「取り組んでいるが、十分ではない」「取り組んでおり、ほぼ十分である」の合算値



# 8-2 学習効果をも高める取り組みの実態 (今後重要になると思うもの)

## 【全体】今後より重要になるものは「学びを支援する風土醸成」が4割強

- ▶ 学習効果をも高める取り組みで、今後より重要になるものは、「上司が、メンバーの学びを支援していく風土を醸成する」(45.9%)が最も高く、次いで「off-JTとOJTとの接続を強化する」(32.7%)、「従業員の学習に対する意識を高める」(32.3%)、「従業員同士が学びあう風土を醸成する」(30.9%)。

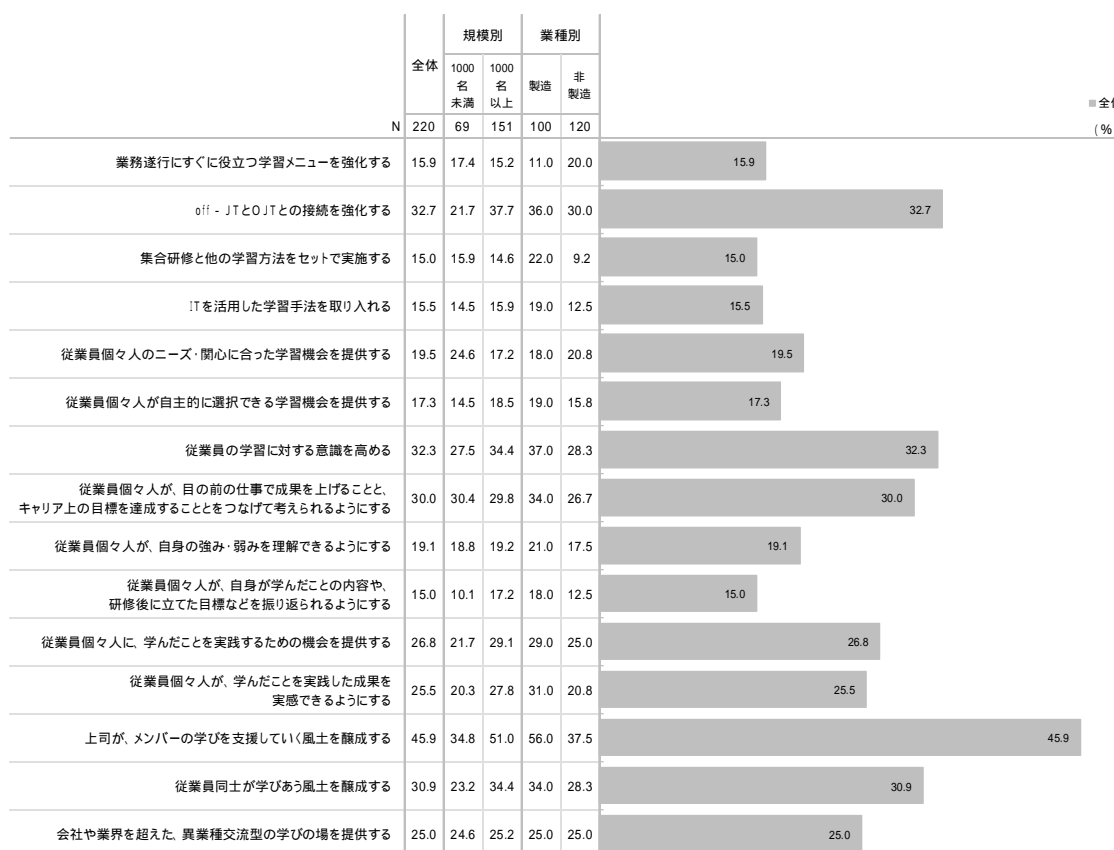
## 【規模別】1000名未満 / 以上のいずれも「学びを支援する風土醸成」

- ▶ 1000名未満では「上司が、メンバーの学びを支援していく風土を醸成する」(34.8%)が最も高く、次いで「従業員個々人が、目の前の仕事で成果を上げること、キャリア上の目標を達成することをつなげて考えられるようにする」(30.4%)、「従業員の学習に対する意識を高める」(27.5%)。
- ▶ 1000名以上では、「上司が、メンバーの学びを支援していく風土を醸成する」(51.0%、1000名未満と比較して+16.2ポイント)が最も高く、次いで「off-JTとOJTとの接続を強化する」(37.7%、同+16.0ポイント)、「従業員の学習に対する意識を高める」(32.3%)、「従業員同士が学びあう風土を醸成する」(ともに34.4%、後者は同+11.2ポイント)。

## 【業種別】製造 / 非製造のいずれも「学びを支援する風土醸成」

- ▶ 製造では、「上司が、メンバーの学びを支援していく風土を醸成する」(56.0%、非製造と比較して+18.5ポイント)が最も高く、次いで「従業員の学習に対する意識を高める」(37.0%、同+8.7ポイント)、「off-JTとOJTとの接続を強化する」(36.0%、同+6.0ポイント)。
- ▶ 非製造では、「上司が、メンバーの学びを支援していく風土を醸成する」(37.5%)が最も高く、次いで「off-JTとOJTとの接続を強化する」(30.0%)、「従業員の学習に対する意識を高める」「従業員同士が学びあう風土を醸成する」(ともに28.3%)。

図表46 学習効果をも高める取り組みの実態 今後より重要になると思うもの (N=220)  
[Q27- ]また、学習効果をも高めるために今後より重要になると思う取り組みをご選択ください。(あてはまるもの全てに )



# 9 外部教育機関に今後期待すること

**【全体】期待することは「人材・組織開発に関する専門的知見」が9割強(「期待する」/「どちらかといえば期待する」の選択率)**

- ▶外部教育機関に今後期待する/どちらかといえば期待することは、「人材開発・組織開発に関する専門的知見を保有している」(93.6%)が最も高く、次いで「自社の組織や人材に関する課題を指摘してくれる」(90.9%)、「自社の戦略や組織上の課題を深く理解している」(88.6%)。

**【規模別】1000名未満/以上のいずれも「人材・組織開発に関する専門的知見」。1000名未満は「現場や従業員の課題理解」「組織や人材に関する課題の指摘」も高い**

- ▶1000名未満では、「自社の現場や従業員の課題を深く理解している」「自社の組織や人材に関する課題を指摘してくれる」「人材開発・組織開発に関する専門的知見を保有している」(いずれも89.9%)が最も高い。
- ▶1000名以上では、「人材開発・組織開発に関する専門的知見を保有している」(95.4%)が最も高く、次いで「自社の組織や人材に関する課題を指摘してくれる」(91.4%)、「自社の戦略や組織上の課題を深く理解している」(88.7%)。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「業界に先駆けて、先進的な取り組みを行っている」(1000名以上は66.9%、1000名未満と比較して+13.3ポイント)、「著名な講師を数多く有している」(同58.9%、+11.1ポイント)。

**【業種別】製造/非製造のいずれも「人材・組織開発に関する専門的知見」。非製造は「組織や人材に関する課題の指摘」も高い**

- ▶製造では、「人材開発・組織開発に関する専門的知見を保有している」(97.0%)が最も高く、次いで「自社の組織や人材に関する課題を指摘してくれる」(91.0%)。
- ▶非製造では、「自社の組織や人材に関する課題を指摘してくれる」「人材開発・組織開発に関する専門的知見を保有している」(ともに90.8%)が最も高い。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「安定的にサービスを提供できるインフラ・組織体制がある」(製造は85.0%、非製造と比較して+10.0ポイント)、「業界に先駆けて、先進的な取り組みを行っている」(非製造は67.5%、製造と比較して+10.5ポイント)。

図表47 外部教育機関に今後期待すること (N=220)

【Q28】貴社が「外部教育機関に今後期待すること」について、以下それぞれの項目にあてはまる程度をご回答ください。  
(それぞれ、あてはまるもの1つに )

全体/規模別/業種別の数表:「どちらかといえば期待する」「期待する」の合算値

