

人材育成に関するアンケート調査結果

2020年1月21日

一般社団法人 日本経済団体連合会

基本事項

調査目的：企業における人材育成の状況について調査し、Society 5.0時代の人材育成のあり方について検討する際の参考とする

調査期間：2019年7月19日～9月6日

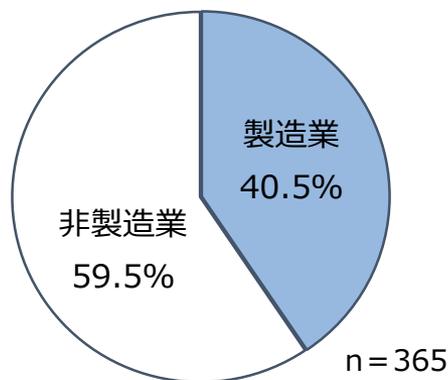
調査対象：経団連企業会員 1,412社

回答状況：有効回答数368社（回答率26.0%）

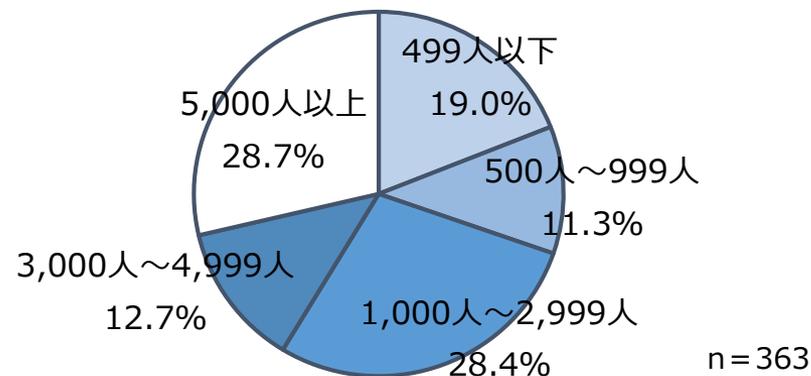
調査項目：人材育成の現状と課題、自律的なキャリア形成や能力開発に向けた取組み、人材育成に向けた環境整備
備考：小数点第2位を四捨五入しているため、合計しても100.0にならない場合がある

<回答状況>

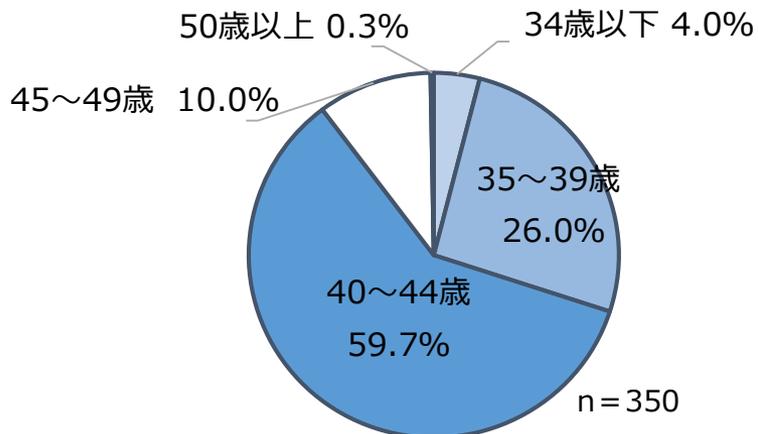
産業別



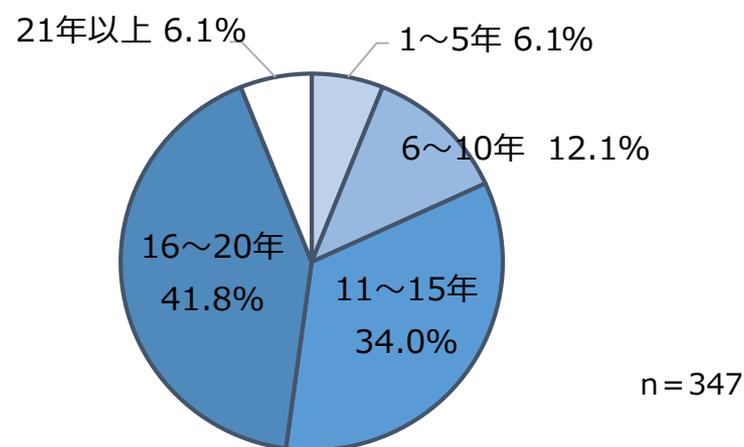
規模別



平均年齢



平均勤続年数

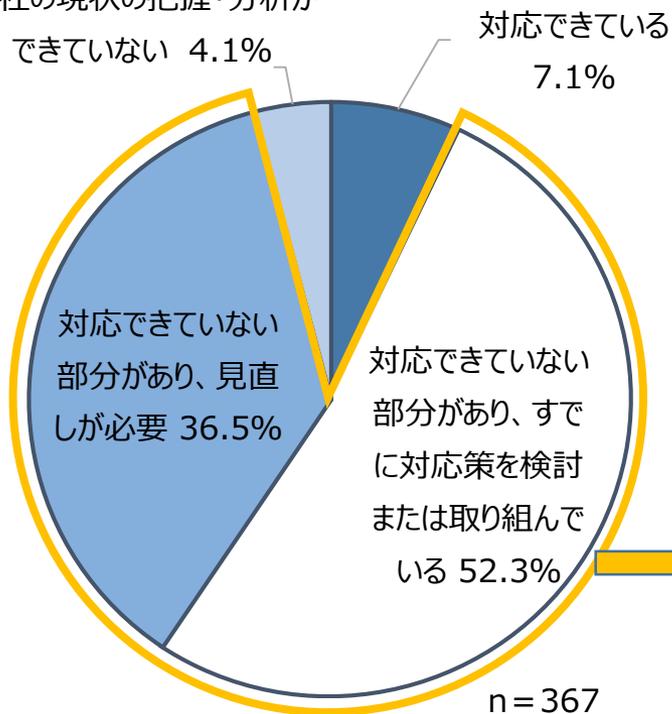


1. 人材育成の現状と課題 (1) 人材育成施策の環境変化への対応状況

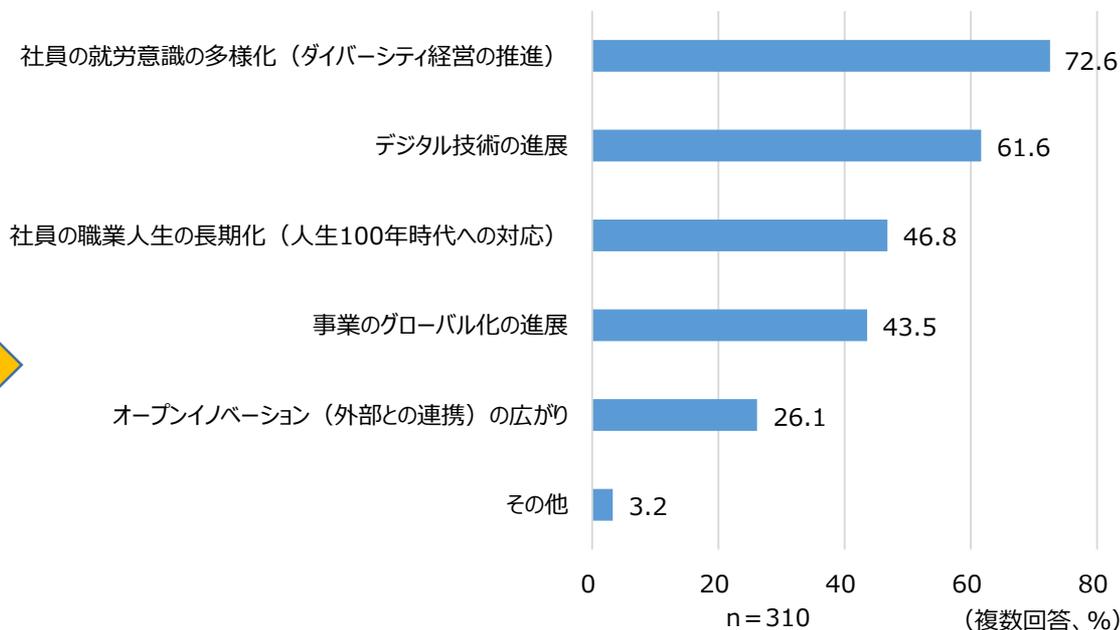
- 自社の人材育成施策が環境変化に「対応できていない部分がある」との回答は9割弱（88.8%）にのぼる
- 対応が必要となっている要因（複数回答）としては、「就労意識の多様化（ダイバーシティ経営の推進）」と「デジタル技術の進展」が多い

人材育成施策の環境変化への対応状況

自社の現状の把握・分析が



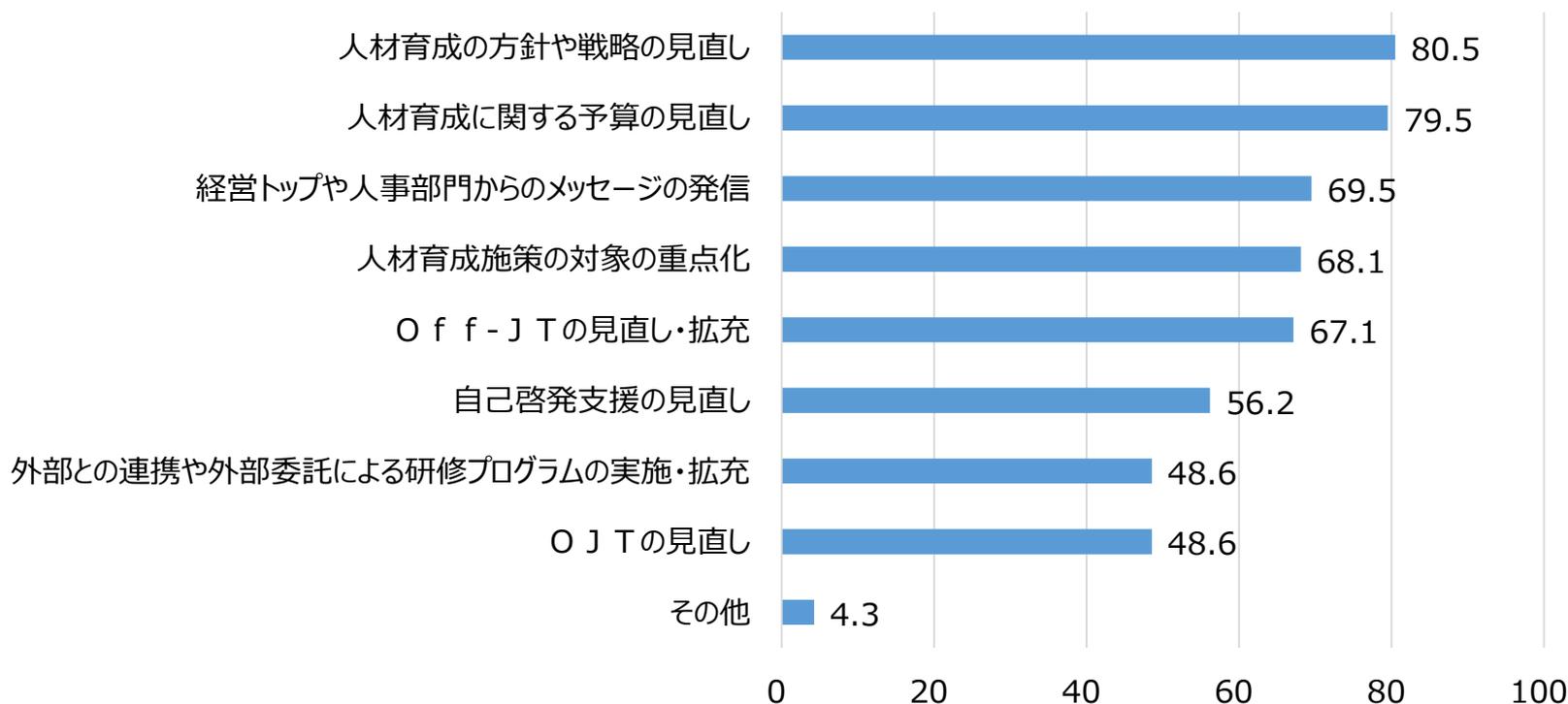
対応が必要となっている要因



1. (2) 人材育成施策の見直し

- 具体的に取り組んでいる事項（検討中を含む、複数回答）としては、「方針や戦略の見直し」「予算の見直し」「経営トップ等からのメッセージの発信」「対象の重点化」「O f f - J Tの見直し」がそれぞれ6割を超えている
- 予算の見直しは、「拡充」と「重点化（対象の変更）」がそれぞれ5割前後を占め、「縮小」は2.4%となっている

人材育成施策の見直し
(具体的に取り組んでいる事項、検討中を含む)

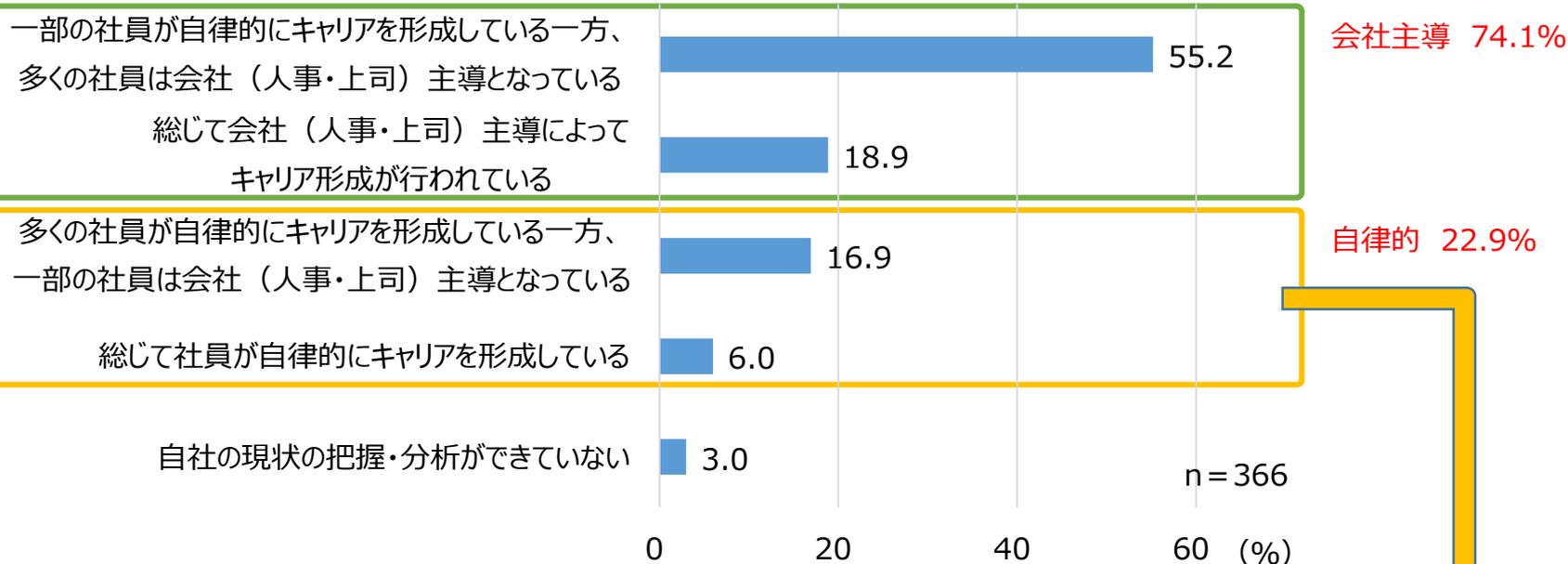


n=210 (複数回答、%)

2. 自律的なキャリア形成に向けた取組み (1) 社員のキャリア形成の現状

- 現状としては、「一部の社員が自律的にキャリアを形成している一方、多くの社員は会社主導」(55.2%) が最も多い。これに「総じて会社主導でキャリア形成が行われている」(18.9%) が続いており、あわせて7割強(74.1%)が会社主導のキャリア形成となっている
- 他方、「自律的にキャリア形成している」との回答は2割超(22.9%)にとどまっている

社員のキャリア形成の現状



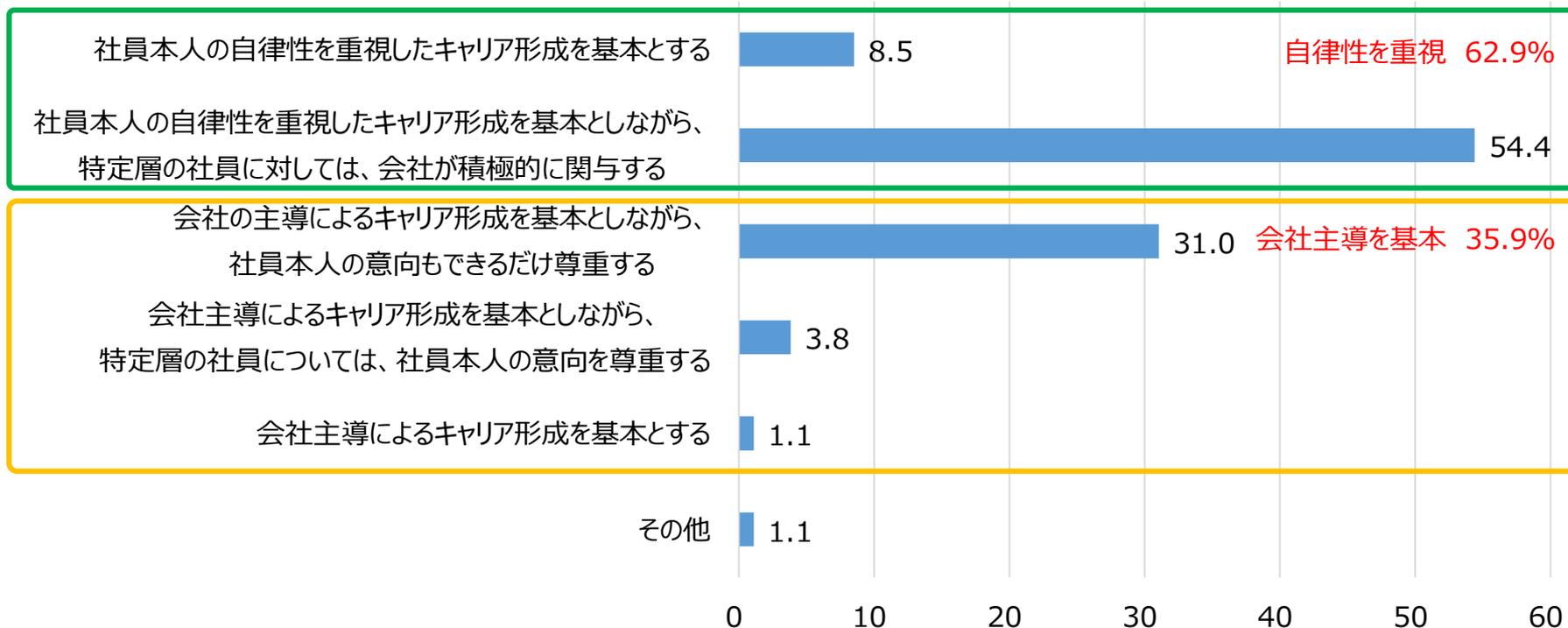
○社員の自律的なキャリア形成に効果的な施策（自由記述）

- キャリア計画の作成とそれを用いた上司や人事部との面談
- キャリアの方向性を踏まえた計画的な配置・育成
- 本人の意向を尊重した自己申告制度（配置・職種転換等）
- キャリア開発に向けた経済的支援の拡充
- 自主参加型の研修等の充実
- 裁量労働制をはじめ個々人のプロフェッショナル重視の人事制度 等

2. (2) 社員のキャリア形成に向けた方針

- 社員のキャリア形成に向けた今後の方針としては、「社員本人の自律性を重視したキャリア形成を基本とし、特定層に対して会社が積極的に関与する」が5割超（54.4%）と最も多い
- これに「会社主導によるキャリア形成を基本としながら、社員本人の意向もできるだけ尊重する」（31.0%）が続いている

社員のキャリア形成に向けた今後の方針

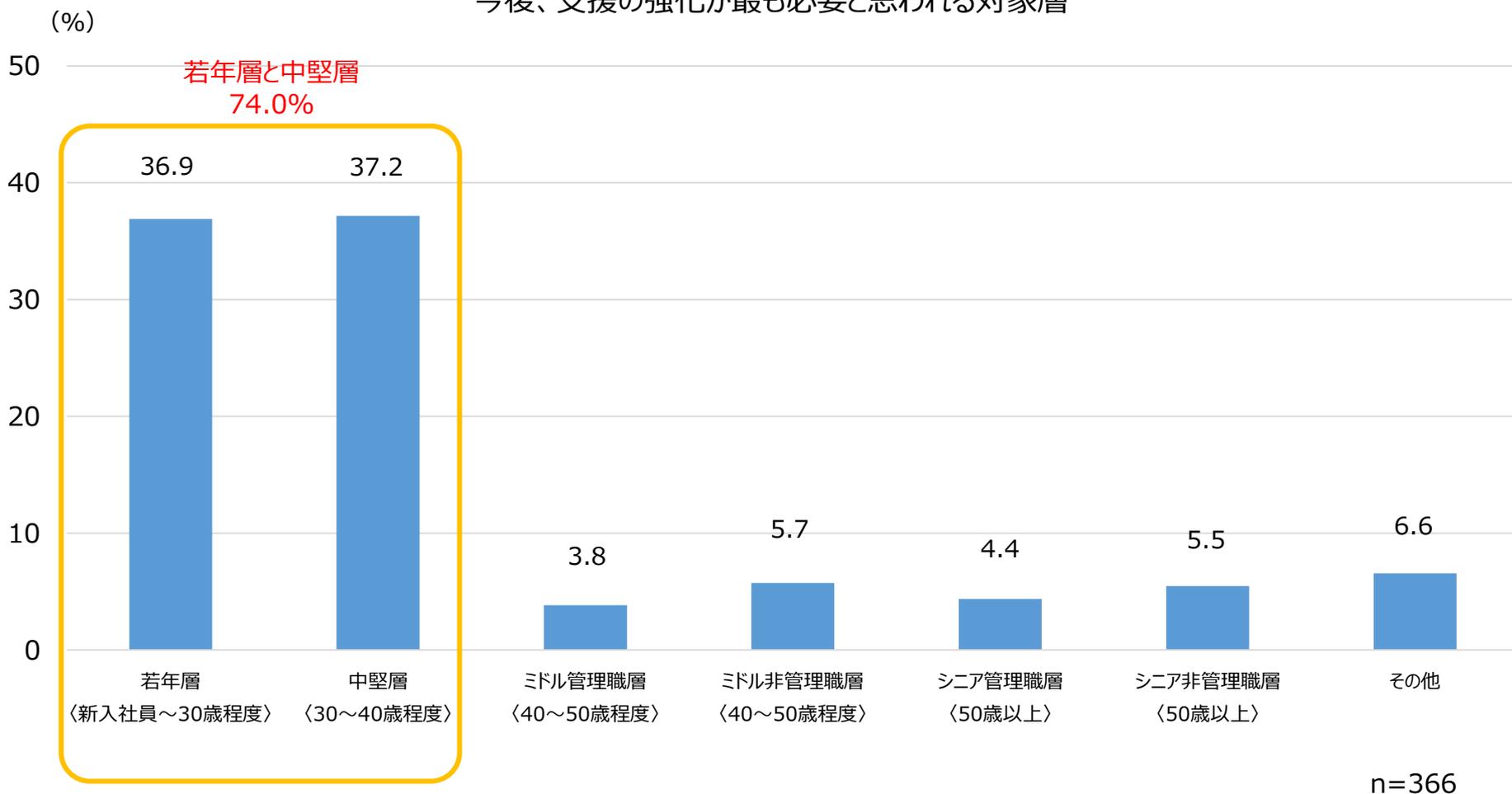


n=366 (%)

2. (3) 支援の強化が最も必要な対象層

- 自律的なキャリア形成に向けて、今後、支援の強化が最も必要と思われる対象層としては、「中堅層」(37.2%)と「若年層」(36.9%)が多く、双方をあわせると7割強(74.0%)にのぼる

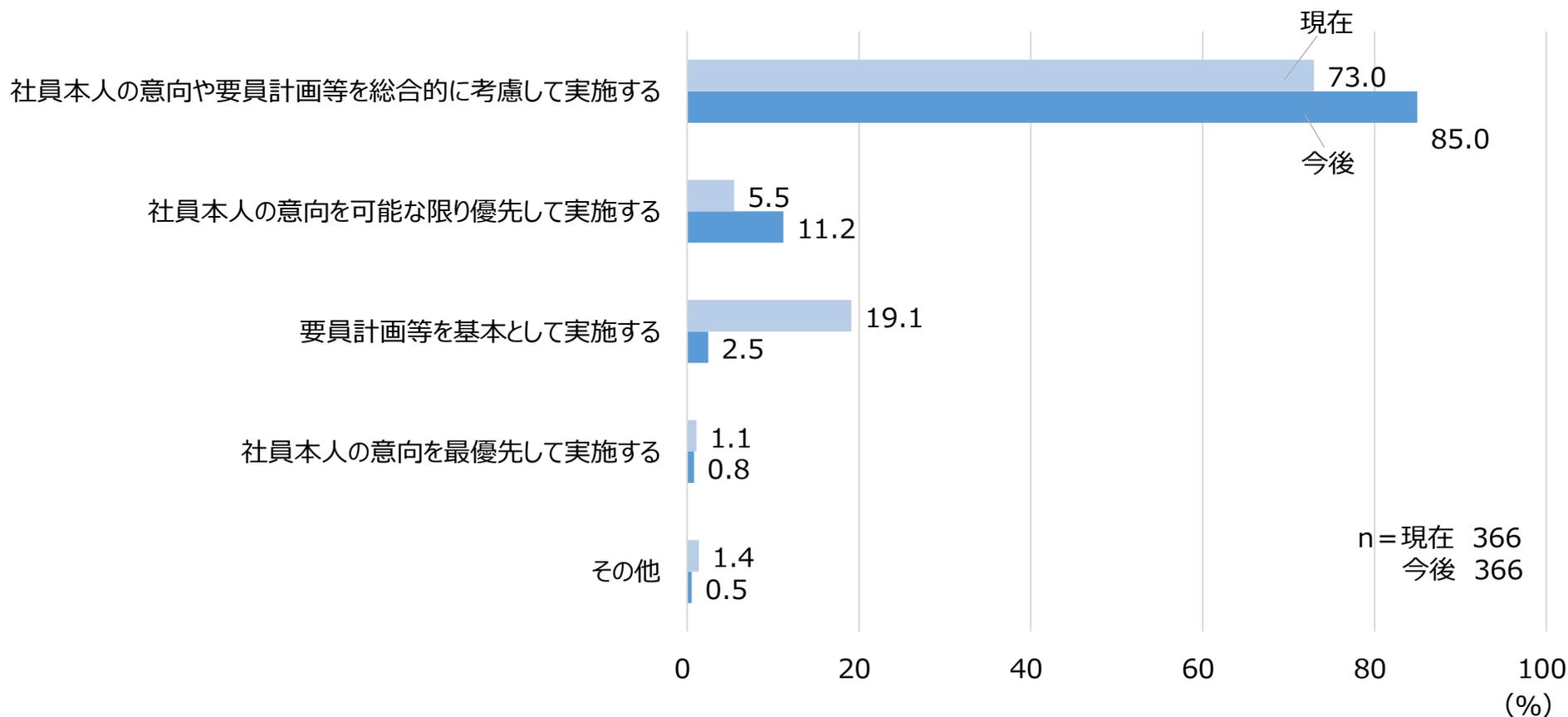
今後、支援の強化が最も必要と思われる対象層



2. (4) 社員の異動の方針

- 今後の異動（配置転換・転勤）の方針としては、「社員本人の意向や要員計画等を総合的に考慮して実施」が、現在、今後とも大勢を占めており、特に、今後においては85.0%に達している
- 他方、「要員計画等を基本として実施」は、19.1%（現在）から2.5%（今後）へ大幅に減少している

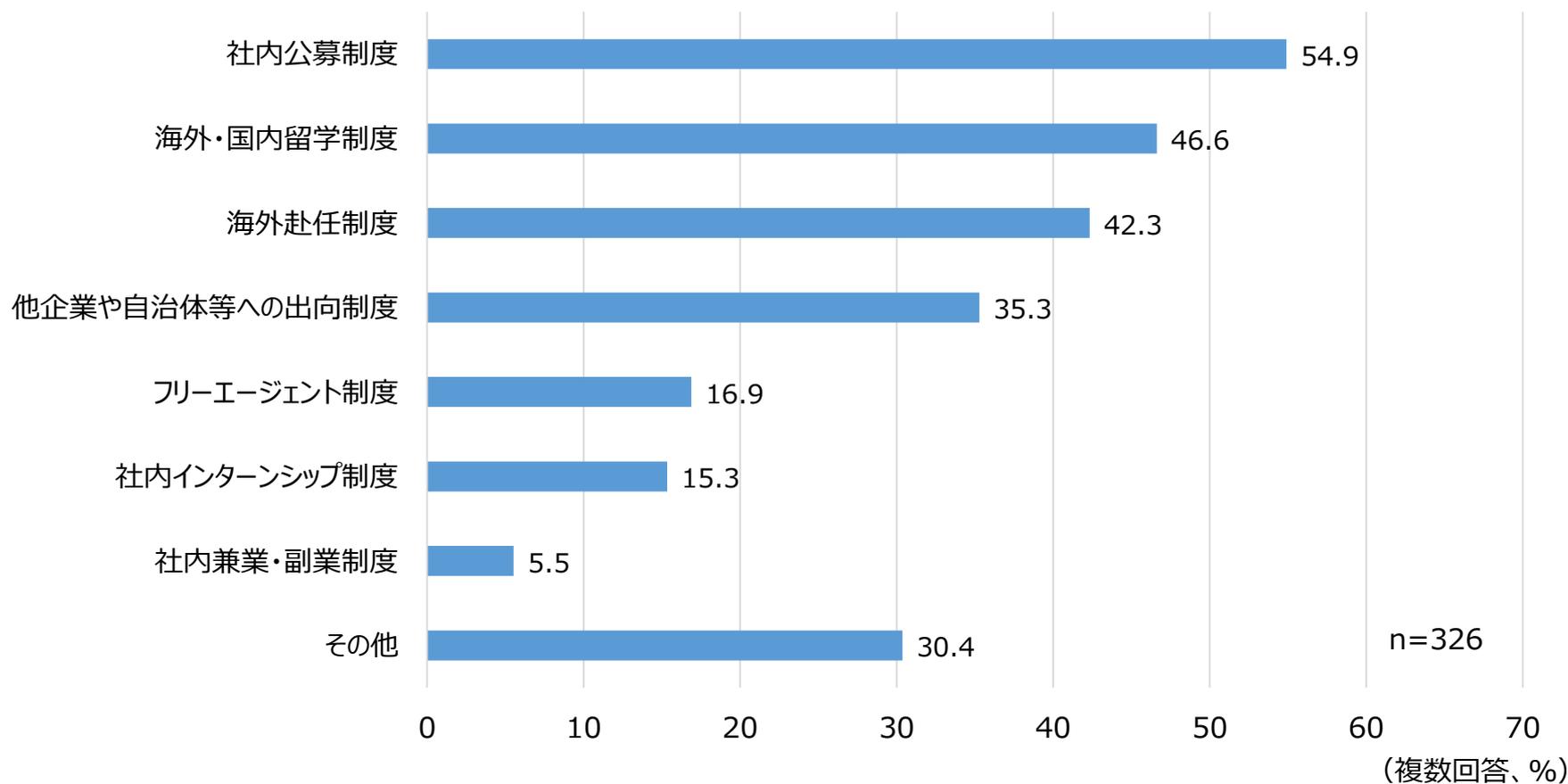
社員の異動（配置転換・転勤）の方針



2. (5) 社員本人の意向を重視する施策

- 社員本人の意向を重視する施策（複数回答）としては、「社内公募制度」「海外・国内留学制度」「海外赴任制度」「他企業や自治体等への出向制度」の順に導入している企業割合が高い
- その他の回答では、「自己申告制度」や「面談時の意向確認」を挙げる企業が多い

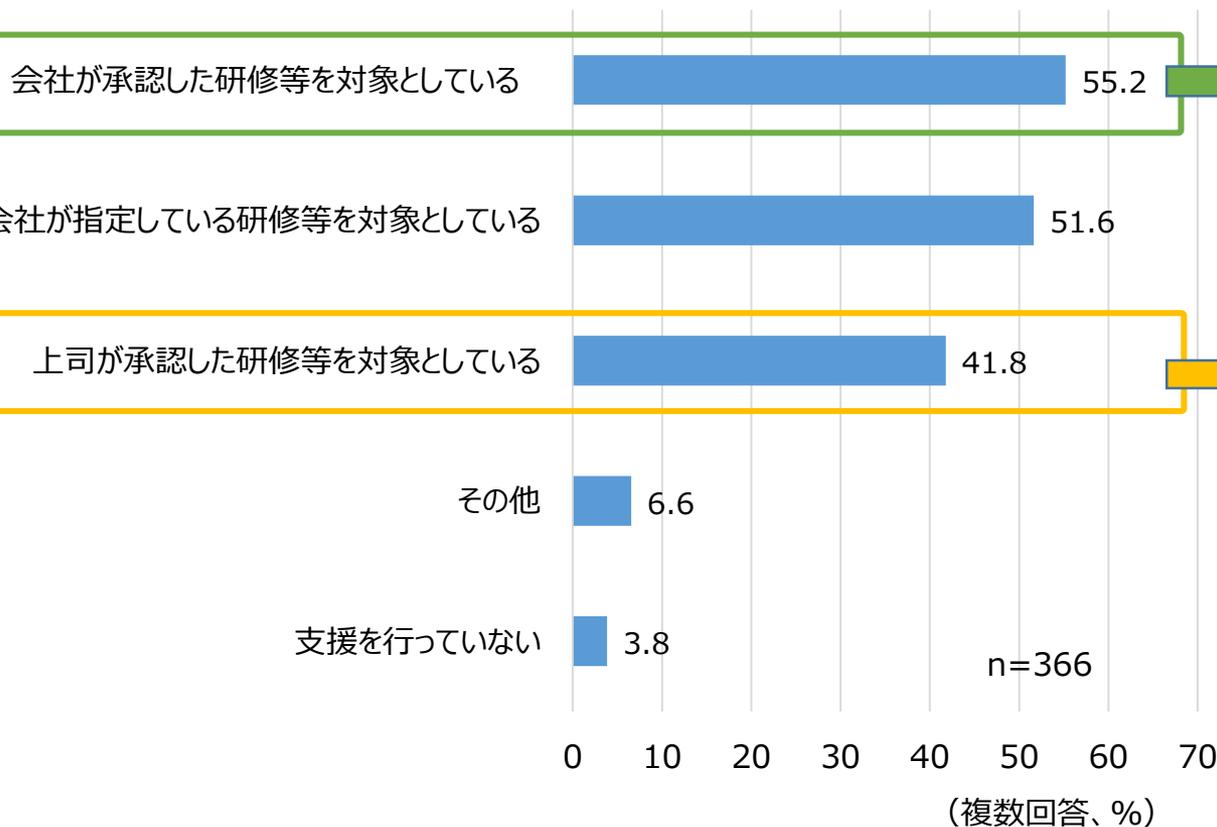
社員本人の意向を重視する施策



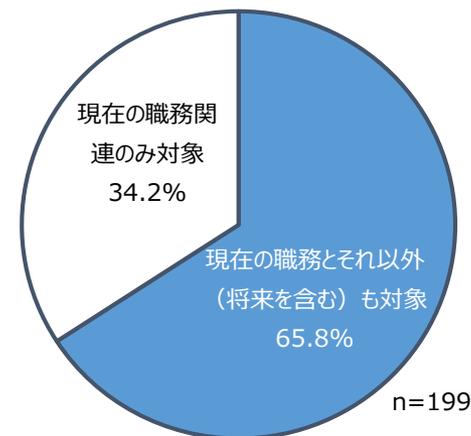
2. (6) 経済的支援

- 社員本人の意思で受講する研修等への経済的支援（複数回答）は、「会社が承認した研修等」と「会社が指定している研修等」ではそれぞれ5割超、「上司が承認した研修等」では4割が対象として実施している
- 「会社が承認した研修等」では6割超、「上司が承認した研修等」では4割超の企業が、現在の職務に関連しないものも対象としている

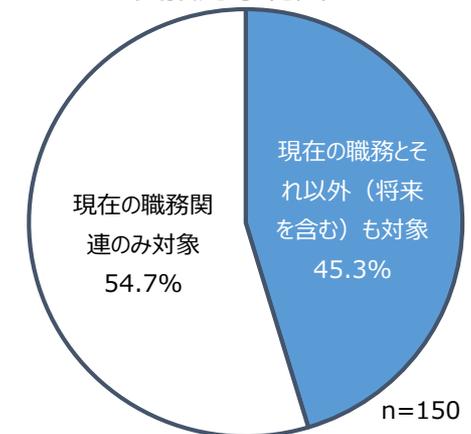
社員本人の意思で受講する研修等（自己啓発、社外のプログラムの受講等）
に対する経済的支援（手当、費用補助、福利厚生等）



支援対象範囲



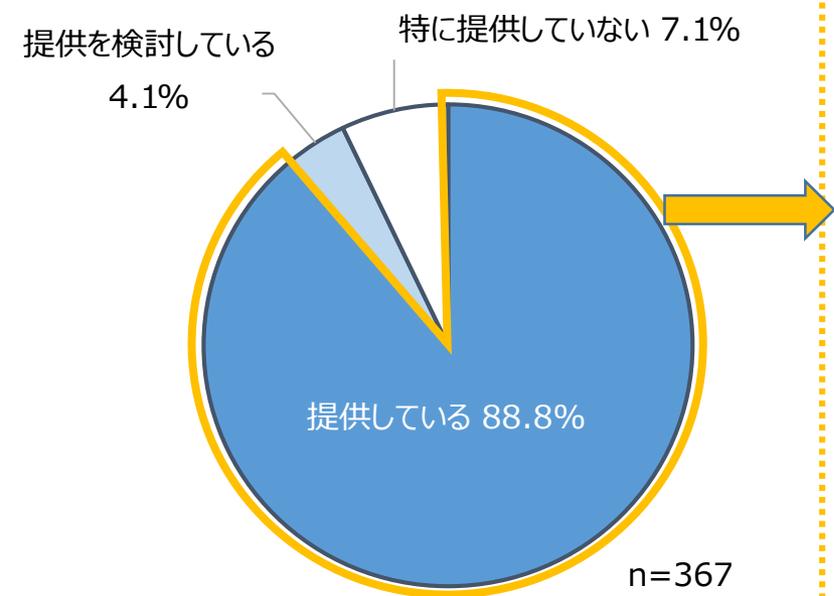
支援対象範囲



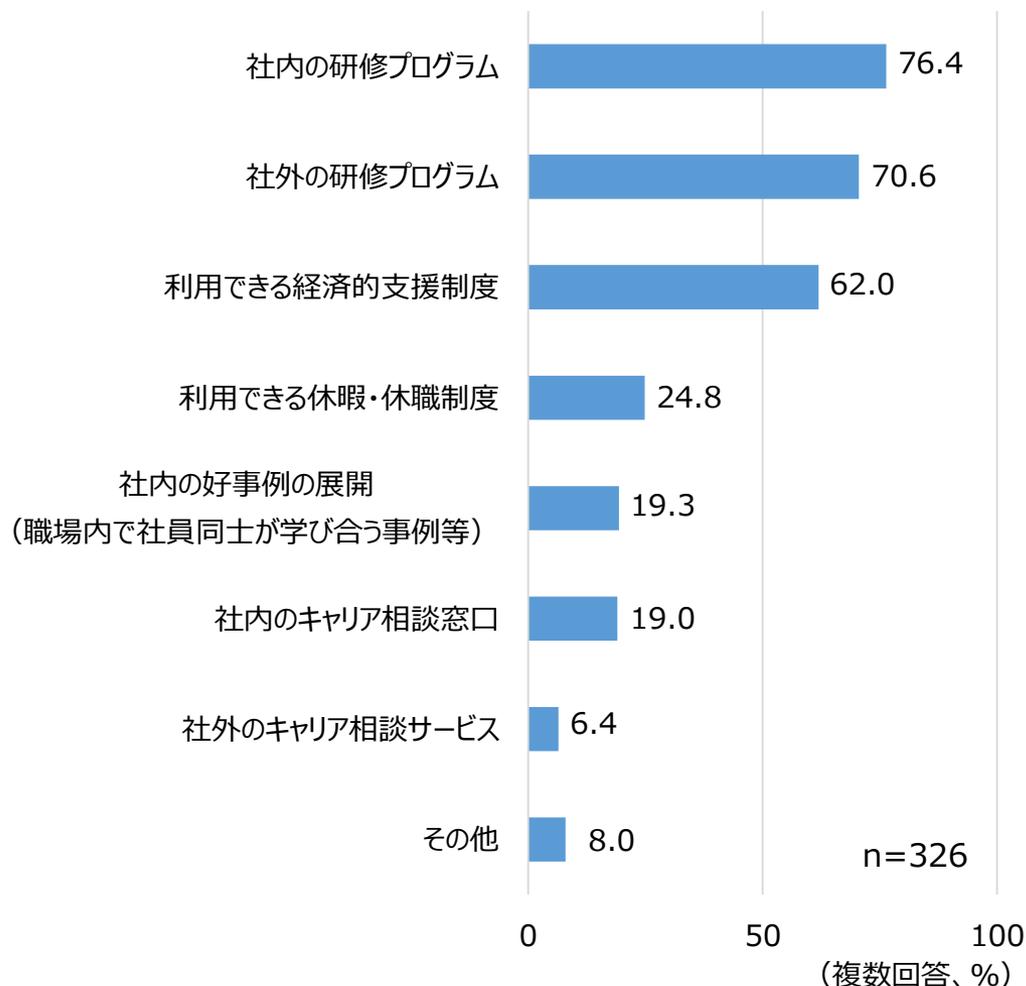
2. (7) 社員の自己啓発支援に向けた情報提供

- 社員の自己啓発を支援するための情報提供を行っている9割弱（88.8%）の企業では、社内・外の研修プログラムや、利用できる経済的支援制度、休暇・休職制度等に関する情報を提供している

社員の自己啓発を支援するための
各種研修プログラムや支援制度等の情報提供の有無



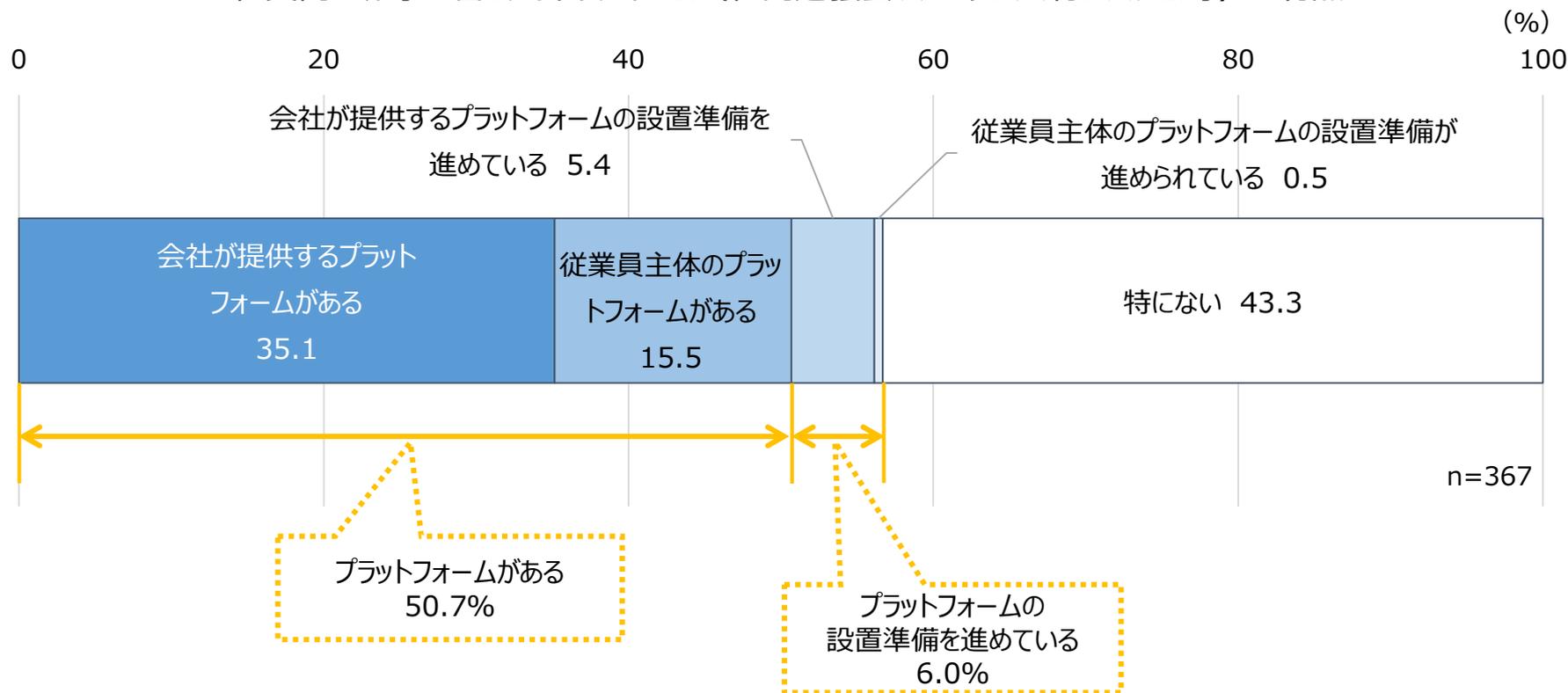
具体的に提供している情報



2. (8) 社員同士が学び合うプラットフォーム

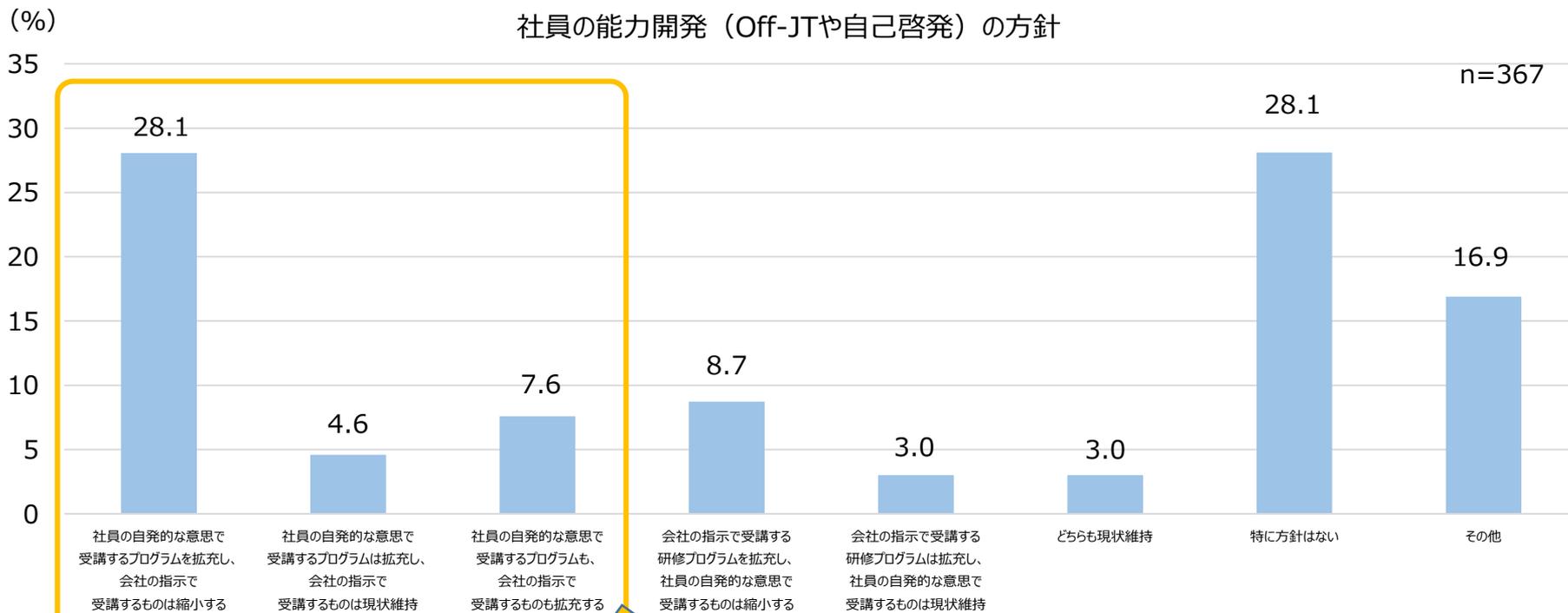
- 社員同士が学び合うプラットフォームがある企業は半数（50.7%）で、このうち、「会社が提供するプラットフォーム」は7割弱、「従業員主体のプラットフォーム」は3割となっている

社員同士が学び合うプラットフォーム（社内勉強会、ナレッジ共有システム等）の有無



3. 能力開発に向けた取組み (1) 社員の能力開発の方針

- 社員の能力開発のための研修プログラムについて、4割が「社員の自発的な意思で受講するプログラムを拡充する」と回答している
- 他方、「特に方針はない」との回答は3割弱となっている



社員の自発的な意思で
受講するプログラムを拡充
40.3%

○拡充するプログラム（方法・内容）の具体例

【方法】

・e-learning ・社内の集合研修 ・外部セミナー ・通信教育 等

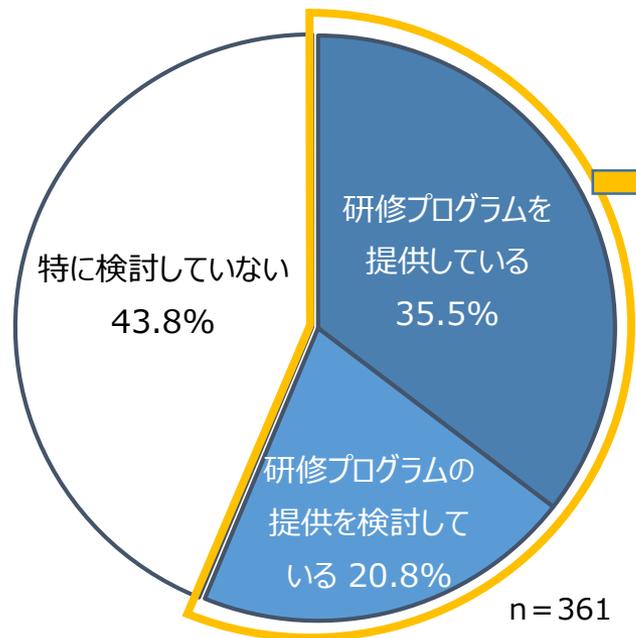
【内容】

・ビジネススキル ・マネジメントスキル ・ICTスキル ・語学
・リベラルアーツ ・イノベーション、クリエイティビティ ・財務・会計 等

3. (2) デジタルスキル・リテラシーに関する研修プログラム

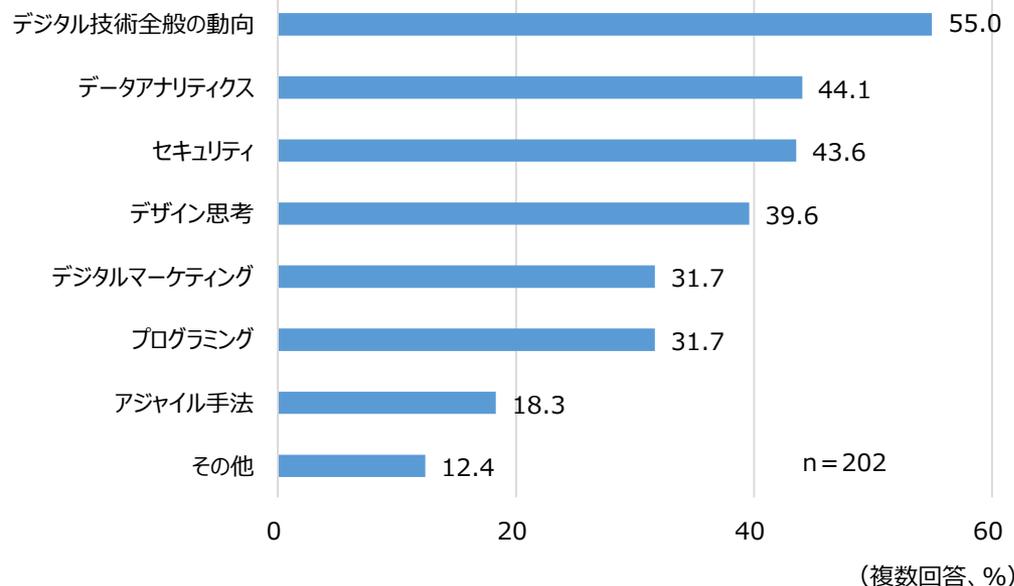
- 一般社員を対象とするデジタルスキル・リテラシーに関する研修プログラムを提供（検討中を含む）しているのは5割強（56.3%）となっており、内容としては、「デジタル技術全般の動向」「データアナリティクス」「セキュリティ」「デザイン思考」が多い
- 他方、「特に検討していない」との回答は4割超となっている

デジタルスキル・リテラシーに関する研修プログラムの提供状況（一般社員対象）



研修プログラムを提供、
または提供を検討
56.3%

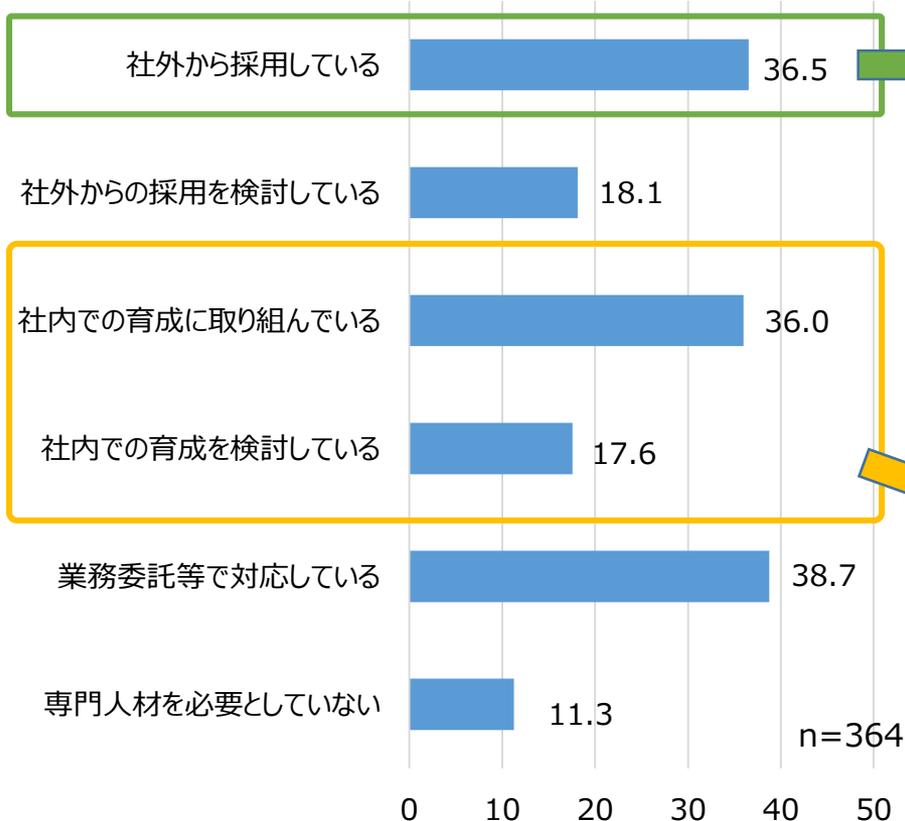
デジタルスキル・リテラシーに関する研修プログラムの内容
（一般社員対象、検討中を含む）



3. (3) デジタル化を担う専門人材の確保と育成の状況

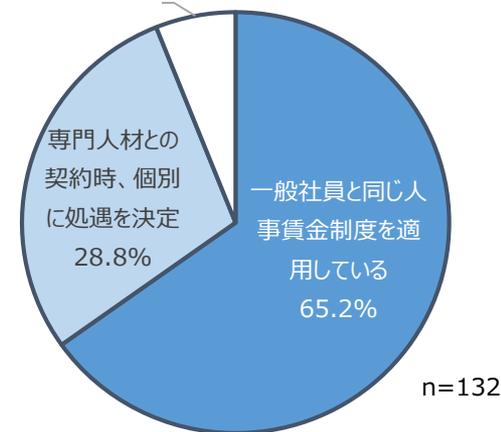
- デジタル化を担う専門人材（AIエンジニア、データサイエンティスト等）の確保と育成の状況（複数回答）は、「社外からの採用」（36.5%）と「社内での育成」（36.0%）が均衡している。他方、「業務委託等に対応している」も3割強（38.7%）となっている
- 社外から採用した専門人材に対して、6割強の企業が一般社員と同じ人事賃金制度を適用している

デジタル化を担う専門人材の確保と育成の状況



社外から採用した専門人材の処遇

専門人材に適用される人事賃金制度を別途設けている 6.1%



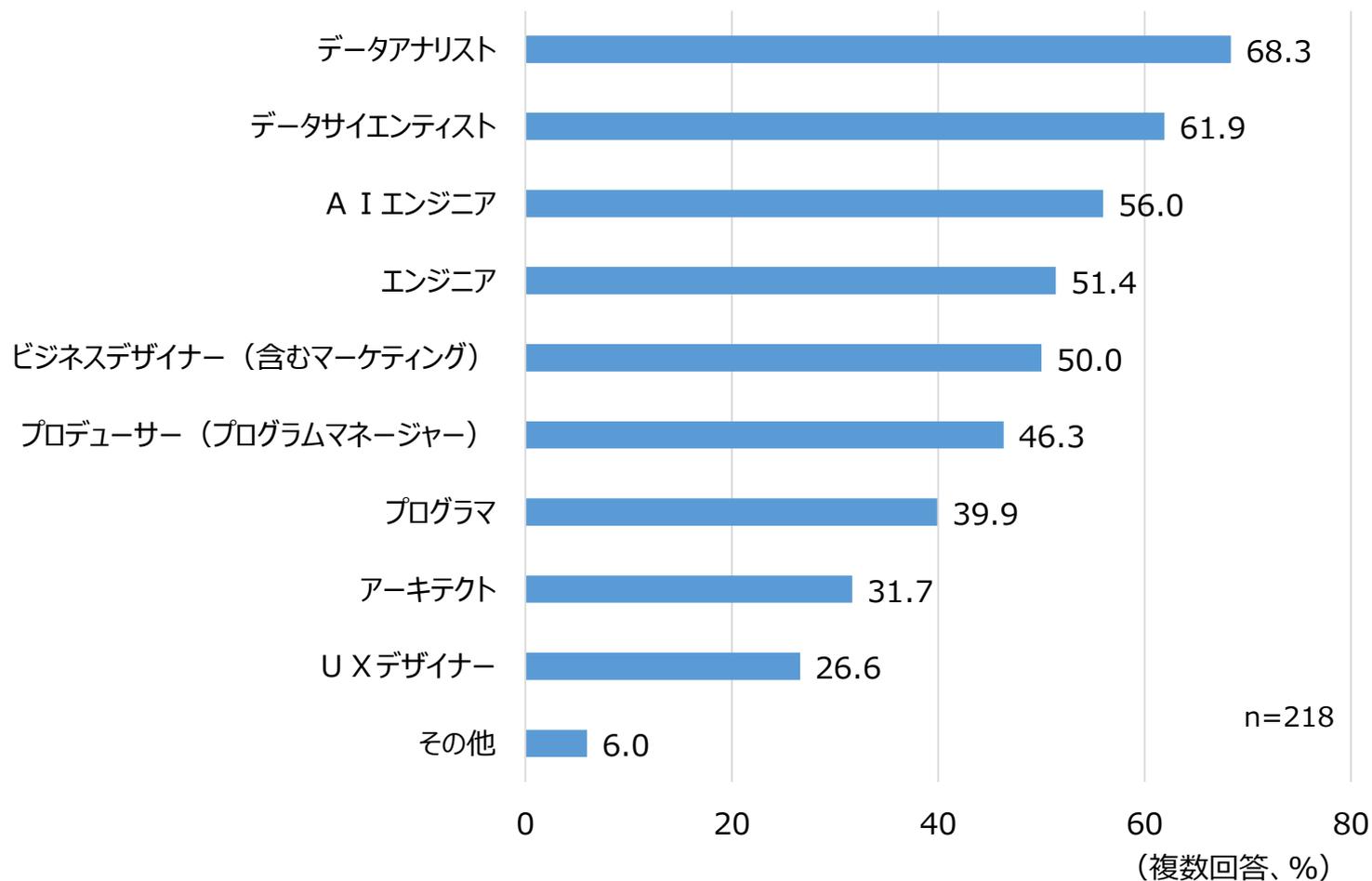
○社内での育成に関する具体例

- デジタル関連部署の社員をOJTや外部（大学、IT企業等）での研修を通じて専門人材として育成
- データサイエンティスト育成のための公募型研修プログラムを実施
- IT人材に特化したキャリアパスを設定
- エバンジェリスト（所属部署におけるIT活用促進の旗振り役）育成のための研修プログラムを整備
- IT、統計に関する資格の取得を推奨 等

3. (4) デジタル化を担う専門人材として必要な職種

- デジタル化を担う専門人材として必要な職種（複数回答）は、「データアナリスト」と「データサイエンティスト」がそれぞれ6割超、「AIエンジニア」「エンジニア」「ビジネスデザイナー」が5割台で続いている

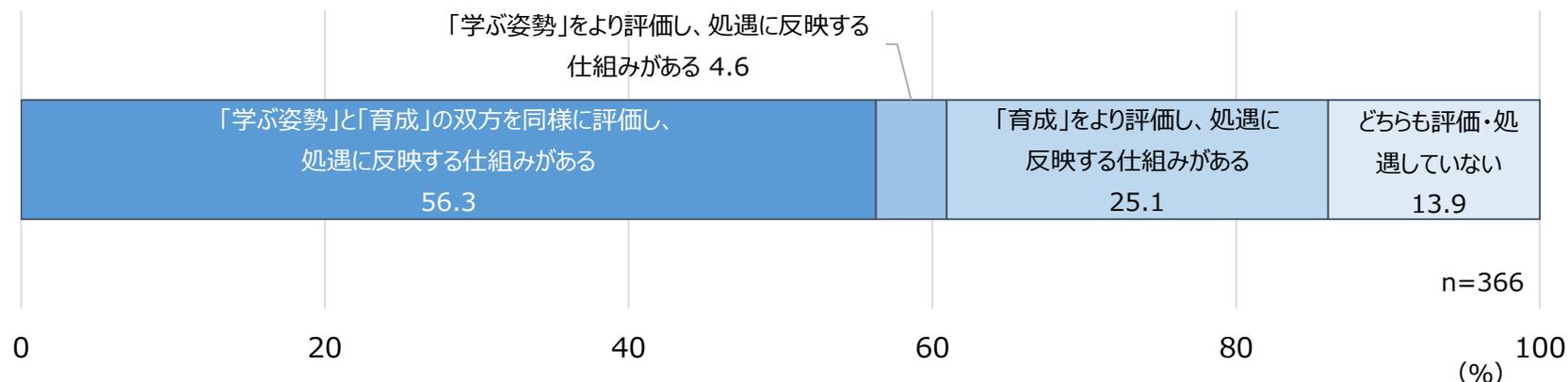
デジタル化を担う専門人材として必要な職種



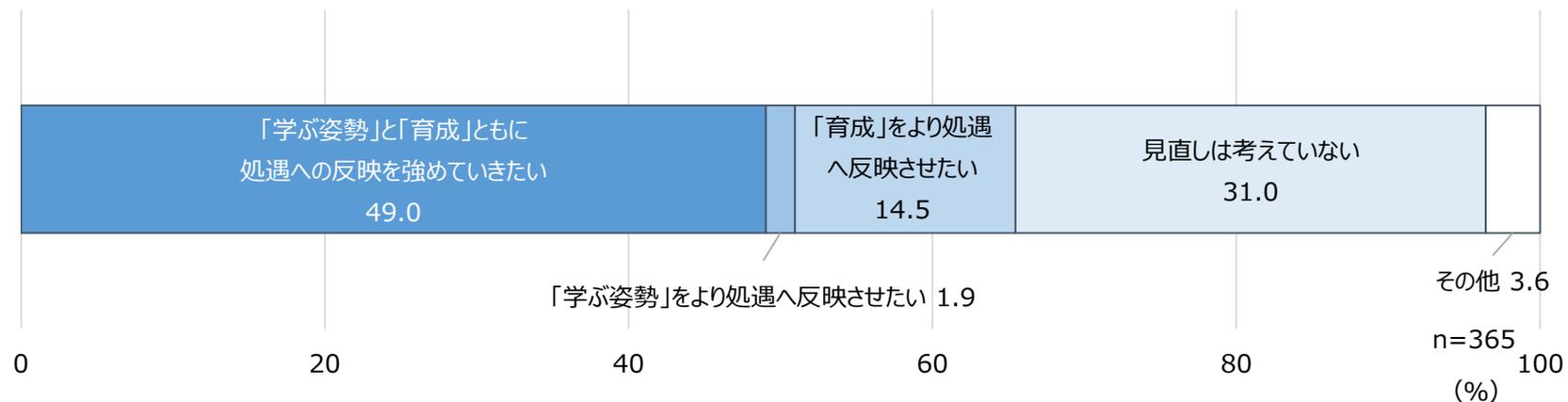
4. 人材育成に向けた環境整備 (1) 「学ぶ姿勢」や「育成」に関する評価の処遇への反映

- 「学ぶ姿勢」と「部下・後輩の育成」の双方を同様に評価し、処遇に反映する仕組みがあるとの回答は56.3%となっている。また、「部下・後輩の育成」をより評価し、処遇に反映する仕組みがあるとの回答は、25.1%となっている
- 今後の方針は、「学ぶ姿勢」と「育成」ともに処遇への反映を強めたいとの回答（49.0%）が最も多い

社員の学ぶ姿勢や部下・後輩の育成を評価し、処遇に反映する仕組みの有無



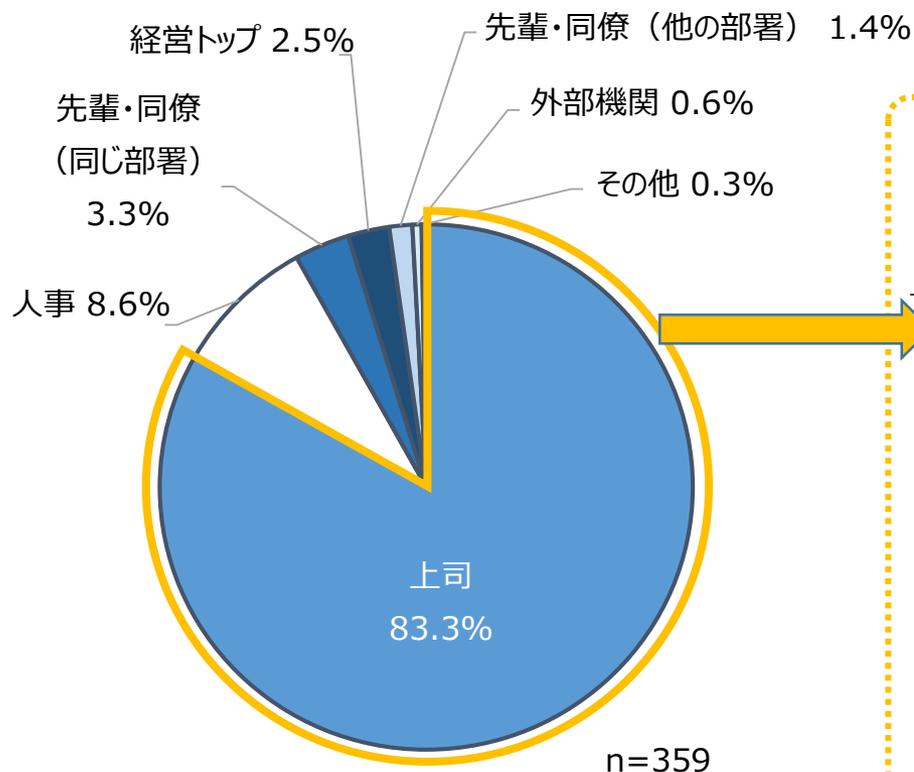
社員の学ぶ姿勢や部下・後輩の育成を評価し、処遇に反映することについての今後の方針



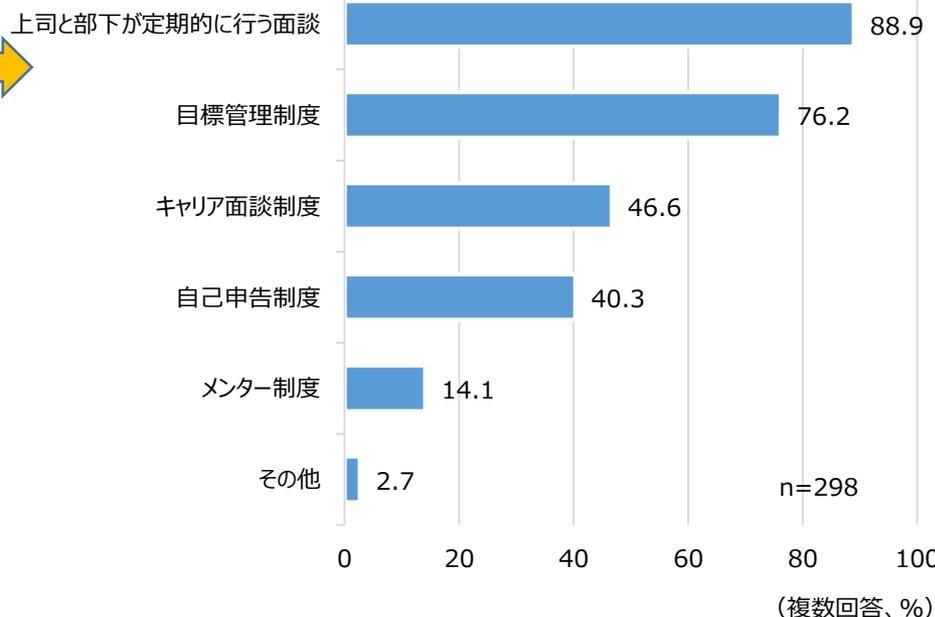
4. (2) 社員との個別のコミュニケーション（現在の状況）

- 社員の成長に向けた個別のコミュニケーションは、8割超（83.3%）が「上司」を実施主体として実施している
- このうち、最も効果があると考えているコミュニケーションの方法（複数回答）は、「定期的に行う面談」と「目標管理制度」が多くなっている

社員との個別のコミュニケーションで最も重視している実施主体



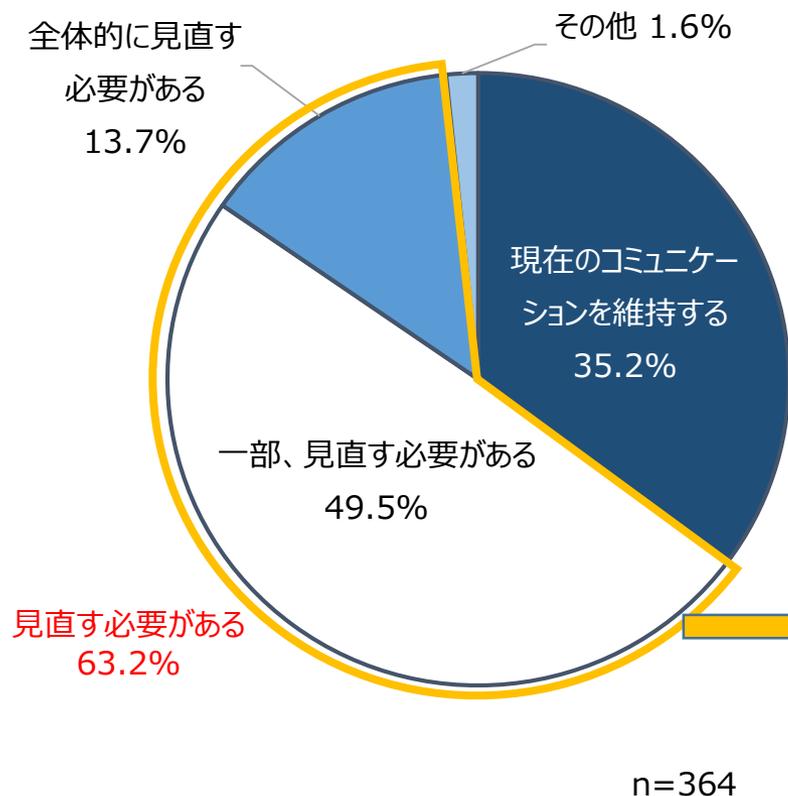
最も効果があると考えているコミュニケーションの方法
(実施主体：「上司」)



4. (3) 社員との個別のコミュニケーション（今後の方針）

- 社員との個別のコミュニケーションの方針としては、「一部、見直す必要がある」が5割弱（49.5%）と最も多く、これに「全体的に見直す必要がある」（13.7%）をあわせると6割超が「見直す必要がある」としている
- 他方、「現在のコミュニケーションを維持する」との回答は35.2%となっている

社員との個別のコミュニケーション（今後の方針）



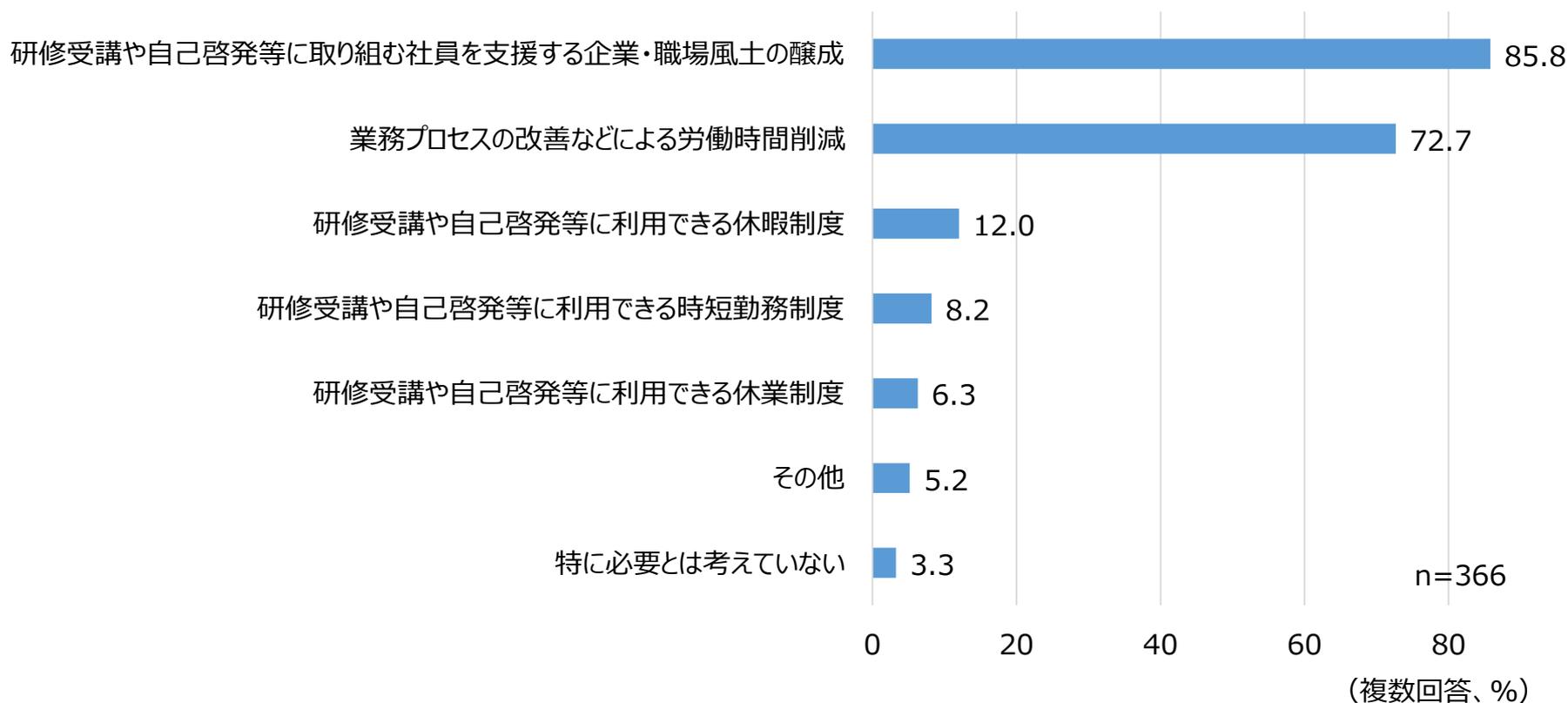
○見直しの具体例

- 1 on 1ミーティングの導入によるコミュニケーションの活性化
- 一方向ではなく双方向のコミュニケーションの推進
- Face to Faceのコミュニケーションを基本としつつ、ITツールを導入
- より中長期での目標を踏まえたコミュニケーションの充実
- 評価と育成施策の連携
- 上司に対するコーチング研修などの強化 等

4. (4) 学ぶ時間の確保に向けた施策

- 学ぶ時間の確保に向けた施策（複数回答）としては、「企業・職場風土の醸成」（85.8%）と「業務プロセスの改善などによる労働時間削減」（72.7%）が多い

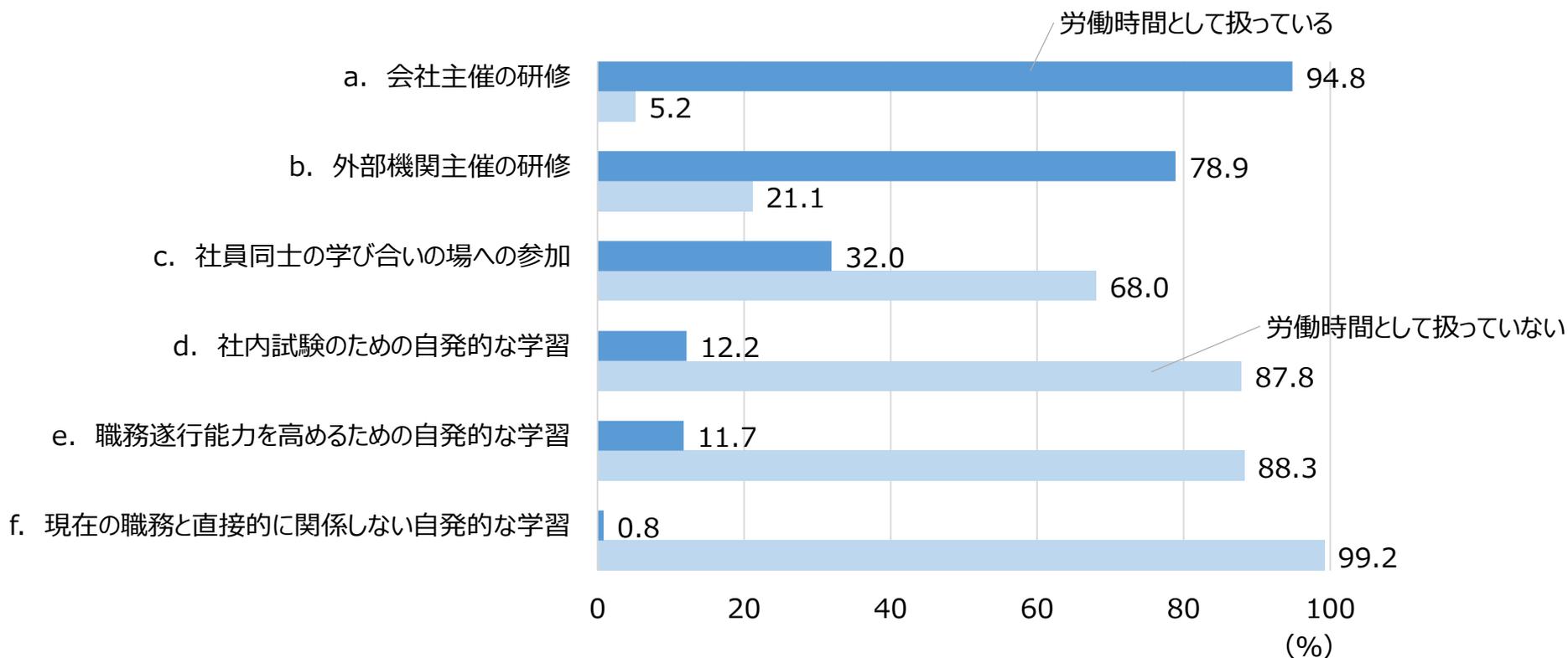
学ぶ時間の確保に向けた施策



4. (5) 学ぶ時間の取扱いの状況

- 社員本人の希望による「会社主催の研修」と「外部機関主催の研修」の受講については、労働時間として扱う企業が大勢を占めている
- 他方、「社員同士の学び合いの場への参加」や「自発的な学習」（社内試験、職務遂行能力を高める学習、現在の職務と関係しない学習）は、労働時間として扱っていない企業が多い

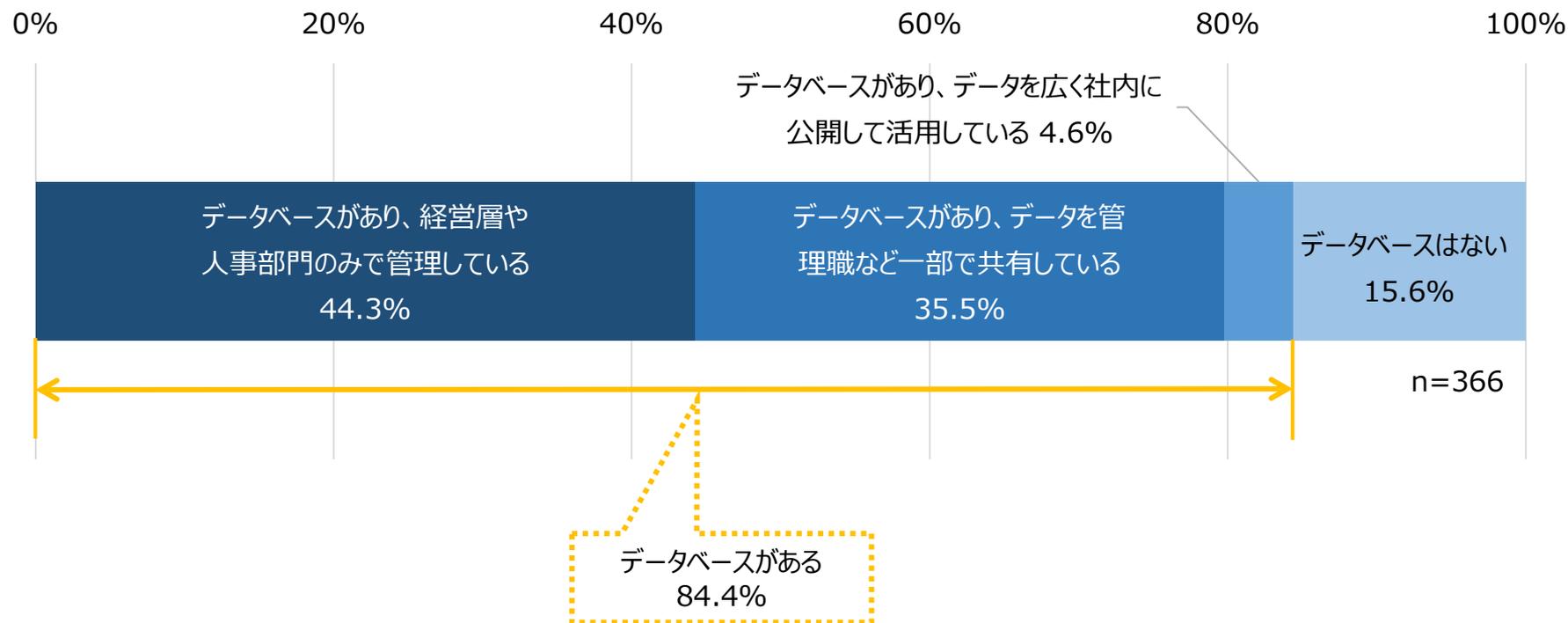
各種研修の受講や自発的な学習に費やした時間の取扱い



4. (6) 社員の職務経験・能力に関するデータベースの状況

- 社員の職務経験や能力を登録するデータベースがある企業は84.4%にのぼる。このうち、「経営層や人事部門のみで管理している」と「管理職など一部で共有している」との回答が大勢を占めており、「データを広く社内で活用している」との回答は少ない
- 他方、データベースがない企業は15.6%にとどまっている

社員の職務経験や能力に関するデータベースの状況



4. (7) 外部との連携による人材育成

- 高度専門分野における能力や幅広い知識・教養の取得・開発を進めるため、「外部との連携に取り組む（検討中を含む）」との回答が8割弱（78.2%）に達している
- 他方、「基本的に社内で取り組む（検討中を含む）」との回答は15.1%となっている
- 連携先としては、「人材育成サービス企業」「他企業（業種を問わず）」「大学や高専等教育機関」との回答がそれぞれ5割超となっている

高度専門分野の能力開発に関する外部との連携

