

## 平成21年度 人材育成に関するアンケート調査結果

### 【調査方法】

- ・調査対象：本部会員ならびに非会員の道内地場企業・団体、451組織の教育担当者
- ・調査期間：2009年7月      ・調査方法：郵送によるアンケート方式
- ・回答数   ：136組織（回答率30.2%）

### 【調査目的ならびに内容】

人材育成に関する取組状況と課題把握のため、次のテーマで調査した。

1. 人材育成に関する考え方
2. 教育施策の取組状況と課題
3. 教育予算動向
4. 能力開発に関する課題
5. 当本部研修・セミナーに関する要望（非公開）

### 【集計方法】

全体集計に加え、下記のとおり業種別（4区分）、従業員数規模別（3区分）に集計を行なった。

- ・業種別           ：製造業、建設業、卸売・小売業、その他業種（左記以外の業種）
- ・従業員数規模別：100人未満、100～499人、500人以上  
（構成率は、資料編の構成率表参照）

### 【ご覧いただく際のお願い】

1. 回答率を示すパーセントは、小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。
2. 「その他」回答については、わかり易さに配慮し本文へは反映しておりません。資料編の集計表をご覧ください。
3. 業種別ならびに従業員数規模別は、全体動向と比べて特徴ある内容について本文に記載しております。詳細は資料編の集計表をご覧ください。

### 【調査結果のポイント】

1. 人材育成については9割超の企業で重要な経営課題と捉えているが、従業員教育を積極的に実施している企業は6割程度に止まっている。
2. 従業員教育に対して「(全て)会社側の責任において実施する」と認識を示す企業が4割弱、「業務に直接関わる能力や知識は会社側、それ以外は従業員側が行う」が6割弱。
3. 最も効果を上げている従業員教育の施策は「計画的OJT」、次いで「社内研修」「外部研修」。
4. 従業員教育施策(社内研修、外部研修、OJT等)上の重要課題は「実施効果の測定・把握」と「体系的・計画的な実施」。
5. 教育予算は増加傾向、今後は更に増加傾向が強まる見通し。
6. 「能力等で不満を感じる階層」と「今後、特に育成に力を入れたい階層」のトップはいずれも「中堅社員層」。
7. 社員全体に対して不満を感じる能力等、強化したい能力等は「改善力、改善意識」。
8. 若手社員へは「自主性・積極性」、監督者層へは「仕事の管理・遂行力」、管理者層へは「指導・育成力」「経営意識・センス」の能力強化を強く望んでいる。

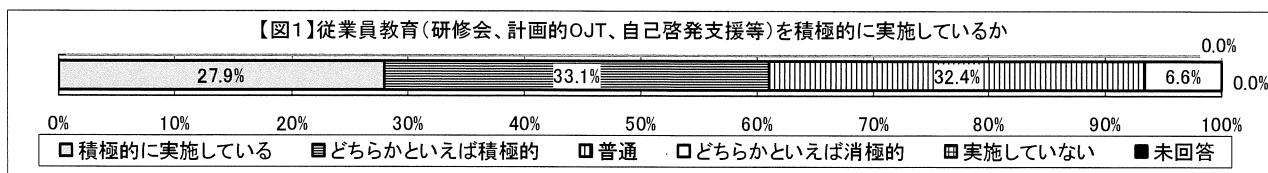
【お問合せ先】 北海道生産性本部 松岡    TEL:011-241-8591、E-mail:h-seisan@mb.snowman.ne.jp

北海道生産性本部

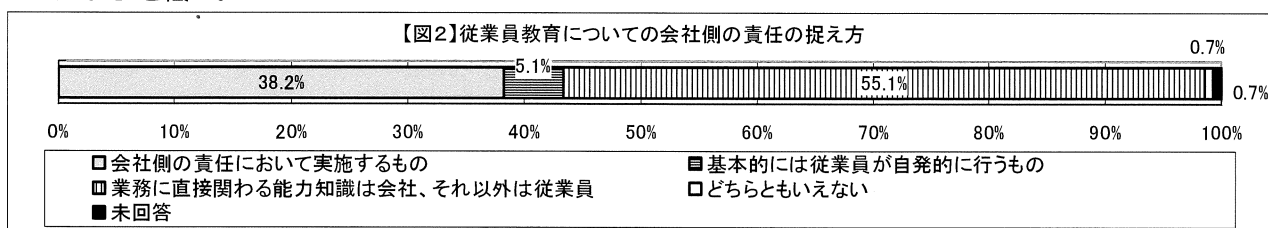
## 1. 人材育成に関する考え方

### (1) 会社側が持つ従業員教育に対する積極性と考え方、経営課題における人材育成の重要度

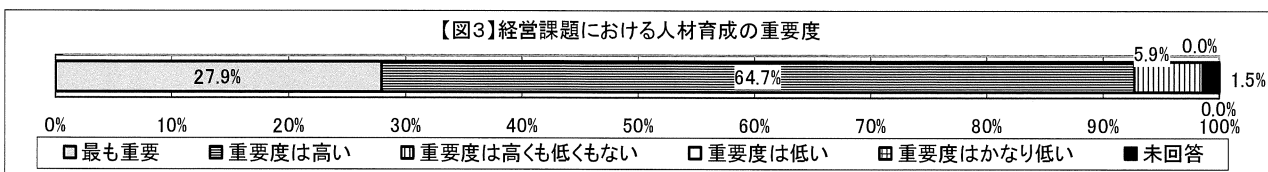
従業員教育の積極的実施状況(Q1)(図1・表1、表は資料編参照)について聞いたところ、「積極的に実施している」(27.9%)と「どちらかといえば積極的」(33.1%)を合わせると61.0%となった。



従業員教育に対する会社側の考え方(Q2)(図2・表2)について聞いたところ、「業務に直接関わる能力・知識は会社側、それ以外(一般的な能力・知識)は従業員側が行うもの」(55.1%)の割合が最も高く、次いで「(全て)会社側の責任において実施する」(38.2%)となった。「基本的には従業員が自発的に行うもの」は5.1%と低い。



経営課題における人材育成の重要度(Q3)(図3・表3)について聞いたところ、「最も重要」(27.9%)と「重要度は高い」(64.7%)を合わせると92.6%となった。



### (2) 人材育成に対する認識と教育実施状況とのギャップならびに従業員数規模別、業種別に見たギャップ傾向

前記のとおり9割を超える企業・団体(以下、企業という)で人材育成を重要な経営課題と捉えているが、課題達成の方策となる従業員教育の積極的な実施は6割に止まっており、認識と実施に大きなギャップが見られた。

これを従業員数規模別(図3-1、表1、表3)で見ると、規模の小さい企業ほどギャップが大きくなっている。

【図3-1】

従業員数規模	人材育成「最重要」と「重要度が 高い」の合算	従業員教育「積極的に実施」と「ど ちらかといえば積極的」の合算	左記、人材育成の重要度と従業員 教育の積極性の差
100人未満	88.3%(30.2%+58.1%)	53.5%(23.3%+30.2%)	34.8ポイント(以下pと表記)
100~499人	93.8%(31.3%+62.5%)	59.4%(29.7%+29.7%)	34.4p
500人以上	96.5%(17.2%+79.3%)	75.8%(31.0%+44.8%)	20.7p

また、業種別(図3-2、表1、表3)で見ると、建設業に最も大きなギャップが見られた。

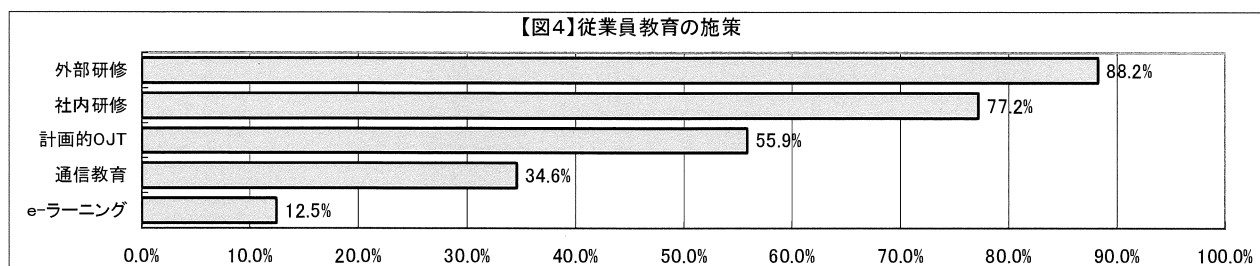
【図3-2】

業種	人材育成「最重要」と「重要度が 高い」の合算	従業員教育「積極的に実施」と「ど ちらかといえば積極的」の合算	左記、人材育成の重要度と従業員 教育の積極性の差
製造業	90.9%(33.3%+57.6%)	57.6%(27.3%+30.3%)	33.3p
建設業	100%(28.6%+71.4%)	61.9%(28.6%+33.3%)	38.1p
卸売・小売業	91.7%(4.2%+87.5%)	58.3%(20.8%+37.5%)	33.4p
その他業種	91.4%(34.5%+56.9%)	63.8%(31.0%+32.8%)	27.6p

## 2. 従業員教育施策の現状と課題

### (1) 従業員教育施策の内容

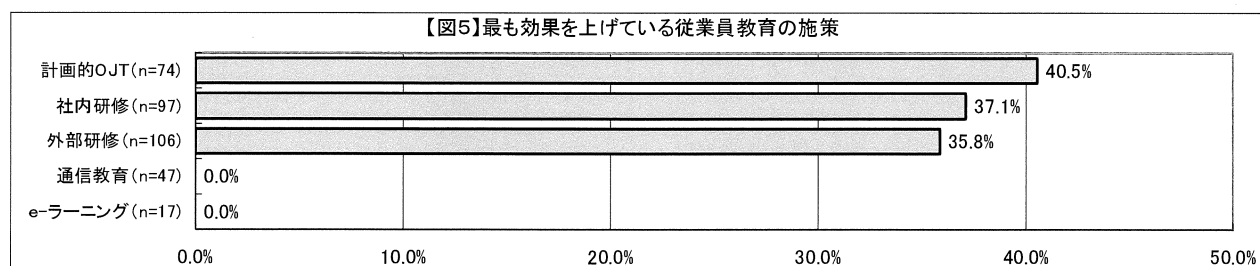
従業員教育施策の内容(Q4) (図4・表4)について全てあげてもらったところ、「外部研修への参加」(以下、「外部研修」という) (88.2%)の割合が最も高く、次いで「社内での集合研修」(以下、「社内研修」という) (77.2%)、「計画的OJT」(以下、「OJT」という) (55.9%)の順となっている。



これを従業員数規模別(表4)で見ると、規模の大きい企業ほど「社内研修」(100人未満48.8%、100~499人87.5%、500人以上96.6%)、「OJT」(37.2%、62.5%、69.0%)、「通信教育」(11.6%、37.5%、62.1%)の割合が高く、一方、規模の小さい企業ほど「外部研修」(93.0%、87.5%、82.8%)の割合が高くなっている。

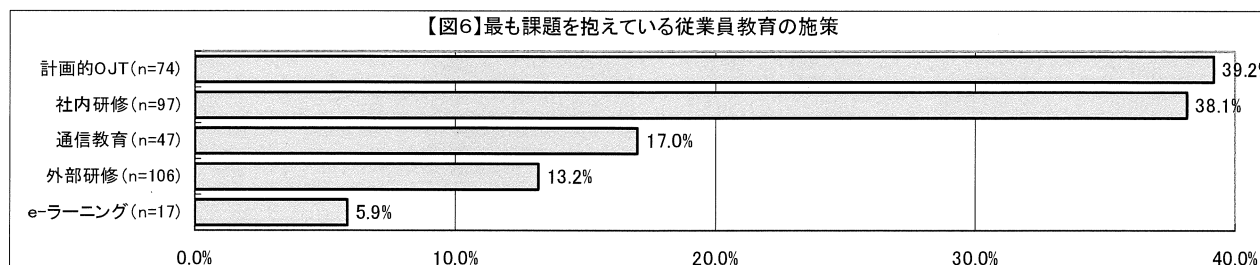
### (2) 最も効果を上げている従業員教育施策

従業員教育施策を複数実施している企業に、最も効果を上げている施策(Q5) (図5・表5)をあげてもらったところ、「OJT」(40.5%)が最も高くなったが、それに続く「社内研修」(37.1%)、「外部研修」(35.8%)の回答率と比べて大きな差はなかった。一方「通信教育」「e-ラーニング」はゼロ回答となった。



### (3) 最も課題を抱えている従業員教育施策

従業員教育施策を複数実施している企業に、最も課題を抱えている施策(Q6) (図6・表6)をあげてもらったところ、「OJT」(39.2%)と「社内研修」(38.1%)が高く、「通信教育」(17.0%)と「外部研修」(13.2%)、「e-ラーニング」(5.9%)については低かった。



#### (4) 従業員教育施策の具体的課題

最も課題を抱えている従業員教育施策の具体的課題(実施施策が1つの場合は、その具体的課題)(Q7)(図7・表7-1~8)を3つまであげてもらった。

【図7】※○内の数字は順位。ただし「e-ラーニング」は母数1のため省略。

具体的課題	社内研修 (n=45)	外部研修 (n=28)	OJT (n=31)	e-ラーニング <sup>*</sup> (n=1)	通信教育 (n=8)
現場(各職場)の要望の把握	13.3%	17.9%	9.7%	0%	12.5%
現場の参加率・実施率の向上	11.1%	7.1%	12.9%	100%	12.5%
現場の参加・実施意欲の向上	③ 37.8%	17.9%	② 51.6%	0%	③ 50.0%
現場の作業(時間)負担の軽減	20.0%	14.3%	29.0%	0%	0%
体系的・計画的な実施	② 40.0%	③ 28.6%	① 54.8%	0%	25.0%
内容の改善・カスタマイズ	35.6%	3.6%	16.1%	0%	12.5%
実施効果の測定・把握	① 46.7%	① 50.0%	③ 48.4%	100%	① 62.5%
終了後のフォローの充実	35.6%	② 39.3%	35.5%	100%	① 62.5%
教育部門側の作業(時間)負担の軽減	4.4%	0%	6.5%	0%	12.5%
適切な外部教育機関の選定	0%	③ 28.6%	0%	0%	12.5%
適切な外部講師の選定	13.3%	14.3%	3.2%	0%	0%

##### ①「実施効果の測定・把握」「体系的・計画的な実施」は各施策共通課題

「実施効果の測定・把握」は「社内研修」(46.7%)、「外部研修」(50.0%)、「通信教育」(62.5%)における最も大きな課題となった。「OJT」(③48.4%)においても上位にあがっており、各教育施策に共通する大きな課題といえる。

また「体系的・計画的な実施」も全般的に高く、特に「OJT」は54.8%と最も高くなっている。

##### ②「社内研修」「OJT」「通信教育」は「現場の参加・実施意欲の向上」も大きな課題

「現場の参加・実施意欲の向上」を見ると「社内研修」(③37.8%)、「OJT」(②51.6%)、「通信教育」(③50.0%)で上位となり、特に現場で展開される「OJT」については、半数以上の企業が課題にあげている。

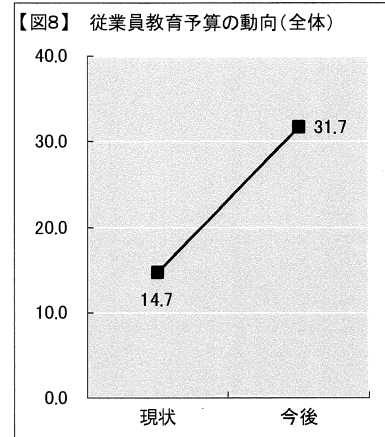
##### ③「外部研修」は「終了後のフォローの充実」「適切な外部教育機関の選定」も大きな課題

「外部研修」では、「実施効果の測定・把握」(①50.0%)、「体系的・計画的な実施」(③28.6%)に加えて「終了後のフォローの充実」(②39.3%)と「適切な外部教育機関の選定」(③28.6%)も大きな課題としてあげられた。

### 3. 従業員教育予算の動向（現状と今後）

#### （1）全体の動向

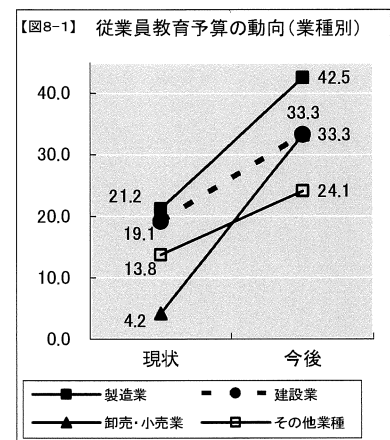
従業員教育予算の「現状」と「今後」それぞれの増減動向を、「予算が増加傾向」の回答率から「予算が減少傾向」の回答率を差し引いた値(Q8) (図8・表8)で見ると、「現状」(+14.7p)と「今後」(+31.7p)ともにプラスとなった。また「今後」が「現状」を17.0p上回っており予算の増加傾向を強める動きが見られる。



#### （2）業種別の動向

同様の方法で、業種別(図8-1・表8)に教育予算の動向を見ると、全業種ともに「現状」と「今後」がプラスとなり、「今後」が「現状」を上回った。

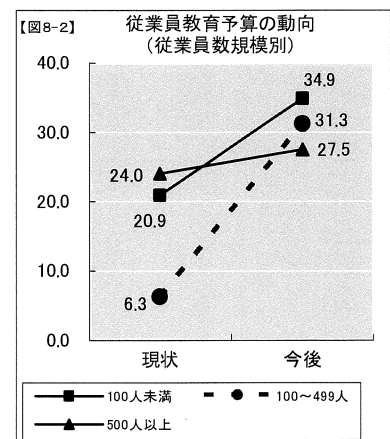
予算の増加傾向が「現状」、「今後」とともに最も強いのが製造業(現状+21.2p、今後+42.5p)となっている。また「現状」の増加傾向が弱い卸売・小売業においても、増加傾向が今後大幅に強まる見通しとなっている(「今後」が「現状」を29.1p上回る)。



#### （3）従業員数規模別の動向

従業員数規模別(図8-2・表8)に教育予算の動向を見ると、全ての規模ともに「現状」と「今後」がプラスとなり、「今後」が「現状」を上回った。

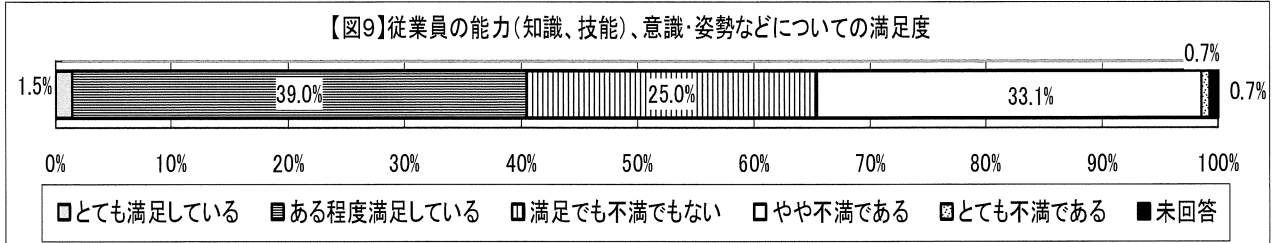
「現状」では、500人以上の企業(+24.0p)が最も増加傾向が強く、次いで100人未満(+20.9p)、100~499人(+6.3p)となっている。一方100人未満と100~499人の企業の増加傾向が大幅に強まる見通しで、「今後」は100人未満の企業(+34.9p)、次いで100人~499人(+31.3p)、500人以上(+27.5p)の順となる。



#### 4. 従業員の能力開発に関する課題

##### (1) 従業員の能力に関する満足度

従業員の能力(知識、技能)・意識・姿勢など(以下、「能力等」という)についての満足度(Q9)(図9・表9)を聞いたところ、「とても満足」(1.5%)と「ある程度満足」(39.0%)の合計は40.5%となり、4割以上の企業で従業員の能力等に満足を感じている一方、「やや不満」(33.1%)と「とても不満」(0.7%)の合計は33.8%となり、3割以上の企業で不満を感じているとの結果がでた。

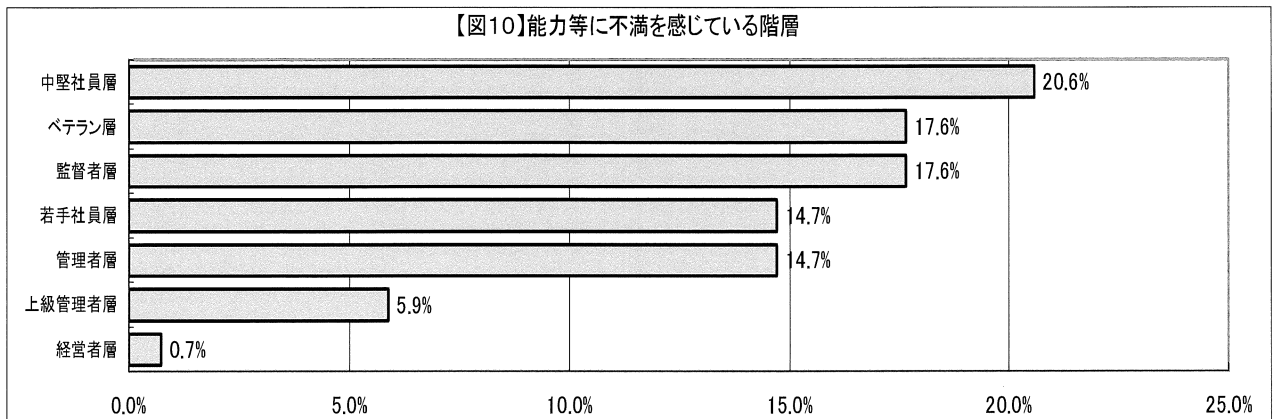


これを業種別(表9)で見ると、建設業では満足と感じている割合が57.1%(「とても満足」0%、「ある程度満足」57.1%)と全業種の中で最も高くなる一方、満足を感じている割合が最も低いのが卸売・小売業で33.3%(「とても満足」0%、「ある程度満足」33.3%)となり、不満を感じる割合の41.7%(「やや不満」41.7%、「とても不満」0%)を下回る結果となった。

##### (2) 従業員の能力等について満足度が低い、または不満を感じる階層(以下「不満」という)

従業員の能力等への不満を感じている階層(Q10)(図10・表10)について聞いたところ、「中堅社員層」が最も多く(20.6%)、次いで「ベテラン層」と「監督者層」が同数(17.6%)で続いている。

また、製造業では「ベテラン層」への不満(表10)が9.1%と全体平均(17.6%)を大幅に下回る一方、卸売・小売業では「ベテラン層」への不満が33.3%となり、他の階層や他業種と比べて最も高くなっている。



※若手社員層：～28歳程度の役職者以外、中堅社員層：29～35歳程度の役職者以外、ベテラン層：36歳程度～の役職者以外、監督者層：係長・主任クラス、管理者層：課長クラス、上級管理者層：部長・次長クラス、経営者層：役員クラス

### (3) 不満を感じる要因

不満を感じている階層に対して、どのような能力等に不満や物足りなさを感じているのか(Q11) (図11・表11-1~8)を4つまであげてもらった。

【図11】※○内の数字は順位。ただし「経営者層」は母数1のため省略。

具体的能力等	若手社員層 (n=20)	中堅社員層 (n=28)	ベテラン層 (n=24)	監督者層 (n=24)	管理者層 (n=20)	上級管理者層 (n=8)	経営者層 (n=1)
対人関係能力	① 40.0%	14.3%	16.7%	8.3%	10.0%	0%	0%
説明・説得力	② 35.0%	10.7%	16.7%	20.8%	10.0%	0%	0%
交渉・調整力	15.0%	25.0%	16.7%	16.7%	5.0%	25.0%	0%
指導・育成力	5.0%	① 42.9%	① 58.3%	④ 29.2%	① 60.0%	④ 37.5%	0%
仕事の管理・遂行力	15.0%	② 39.3%	12.5%	③ 33.3%	15.0%	④ 37.5%	0%
改善力、改善意識	③ 30.0%	② 39.3%	② 54.2%	① 45.8%	④ 35.0%	① 50.0%	100%
論理的思考力 (判断・問題解決)	15.0%	28.6%	④ 33.3%	25.0%	35.0%	① 50.0%	0%
創造力	5.0%	3.6%	4.2%	8.3%	10.0%	25.0%	0%
組織・部下の管理能力	5.0%	21.4%	20.8%	① 45.8%	③ 40.0%	① 50.0%	0%
リーダーシップ	15.0%	④ 35.7%	20.8%	25.0%	④ 35.0%	12.5%	0%
経営意識・センス	0%	0%	8.3%	16.7%	② 45.0%	25.0%	0%
戦略的思考力	15.0%	21.4%	20.8%	20.8%	30.0%	④ 37.5%	0%
倫理観	0%	0%	0%	8.3%	0%	0%	0%
責任感	5.0%	21.4%	12.5%	4.2%	5.0%	12.5%	0%
忍耐力	20.0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
協調性	0%	3.6%	4.2%	0%	0%	0%	0%
自主性・積極性	③ 30.0%	25.0%	③ 41.7%	20.8%	5.0%	0%	0%
職業観・就業意欲	5.0%	0%	8.3%	4.2%	5.0%	0%	0%
業務に関する 専門知識・技能	25.0%	17.9%	8.3%	25.0%	5.0%	0%	0%
一般常識・一般教養	20.0%	3.6%	0%	0%	0%	12.5%	0%

#### ①「改善力、改善意識」は各階層共通の不満要因

「改善力、改善意識」は、監督者層(45.8%)と上級管理者層(50.0%)で最も大きな不満要因となっている。若手社員層(③30.3%)、中堅社員層(②39.3%)、ベテラン層(②54.2%)、管理者層(④35.0%)も上位に位置しており、各階層に共通する大きな不満要因と言える。

#### ②若手社員層はコミュニケーション能力への不満が大きい

若手社員層への不満要因では「対人関係能力」が40.0%と最も高く、次いで「説明・説得力」(35.0%)となっており、基礎的なコミュニケーション能力への不満が大きい。

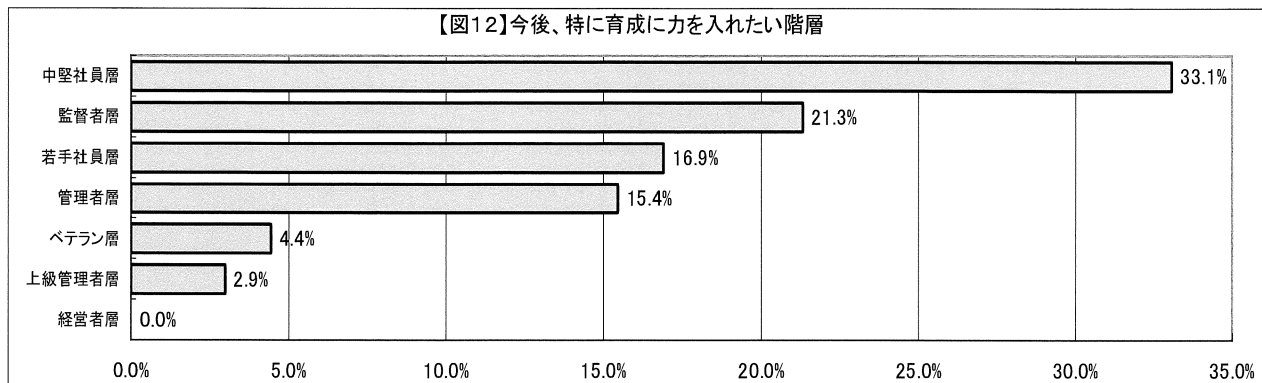
#### ③「指導・育成力」は中堅、ベテラン、管理者で最も大きい不満要因

「指導・育成力」は、中堅社員層(42.9%)とベテラン層(58.3%)、管理者層(60.0%)で最も大きな不満要因となっている。また、監督者層(④29.2%)と上級管理者層(④37.5%)においても上位に位置づけられており、中堅社員層から上級管理者層共通の大きな不満要因となっている。

#### (4) 今後、特に育成に力を入れたい階層

今後、特に育成に力を入れたい階層(Q12) (図12・表12)を聞いたところ、「中堅社員層」(33.1%)が最も高く、次いで「監督者層」(21.3%)、「若手社員層」(16.9%)が続いている。

これを業種別(表12)で見ても、「中堅社員層」が全業種で最も高い回答率(製造業(30.3%)、建設業(33.3%)、卸売・小売業(29.2%)、その他業種(36.2%))となっており、中堅社員の育成が企業共通の大きな課題になっていることが伺える。



※若手社員層：～28歳程度の役職者以外、中堅社員層：29～35歳程度の役職者以外、ベテラン層：36歳程度～の役職者以外、監督者層：係長・主任クラス、管理者層：課長クラス、上級管理者層：部長・次長クラス、経営者層：役員クラス

なお、「不満を感じる階層」(6ページ)と「特に育成に力を入れたい階層」の回答率の関連性(図12-1)を見ると、「ベテラン層」を除く階層で強い相関関係がある。

【図12-1】※○内の数字は順位。

階層	不満を感じる	育成に力を入れたい
中堅社員層	① 20.6%	① 33.1%
ベテラン層	② 17.6%	⑤ 4.4%
監督者層	② 17.6%	② 21.3%
若手社員層	④ 14.7%	③ 16.9%
管理者層	④ 14.7%	④ 15.4%
上級管理者層	⑥ 5.9%	⑥ 2.9%
経営者層	⑦ 0.7%	⑦ 0%



### (5) 特に育成に力を入れたい階層の強化したい能力等

特に育成に力を入れたい階層に対して、どのような能力等を強化したいのか(Q13) (図 13・表 13-1～8) を4つまであげてもらった。

【図 1 3】 ※○内の数字は順位。「経営者層」は母数ゼロ。

具体的能力等	若手社員層 (n=23)	中堅社員層 (n=45)	ベテラン層 (n=6)	監督者層 (n=29)	管理者層 (n=21)	上級管理者層 (n=4)	経営者層 (n=0)
対人関係能力	④ 30.4%	15.6%	0%	13.8%	4.8%	② 50.0%	—
説明・説得力	21.7%	15.6%	16.7%	10.3%	9.5%	0%	—
交渉・調整力	13.0%	20.0%	② 33.3%	17.2%	9.5%	0%	—
指導・育成力	8.7%	④ 33.3%	16.7%	④ 41.4%	① 57.1%	25.0%	—
仕事の管理・遂行力	③ 34.8%	31.1%	② 33.3%	① 51.7%	14.3%	25.0%	—
改善力、改善意識	② 39.1%	① 42.2%	① 50.0%	③ 44.8%	④ 42.9%	② 50.0%	—
論理的思考力 (判断・問題解決)	17.4%	② 37.8%	16.7%	31.0%	23.8%	② 50.0%	—
創造力	4.3%	11.1%	0%	3.4%	4.8%	25.0%	—
組織・部下の管理能力	0%	26.7%	② 33.3%	31.0%	③ 47.6%	① 75.0%	—
リーダーシップ	26.1%	② 37.8%	0%	② 48.3%	④ 42.9%	0%	—
経営意識・センス	0%	15.6%	② 33.3%	10.3%	① 57.1%	② 50.0%	—
戦略的思考力	13.0%	11.1%	16.7%	17.2%	28.6%	25.0%	—
倫理観	0%	0%	0%	3.4%	4.8%	25.0%	—
責任感	4.3%	8.9%	0%	3.4%	9.5%	0%	—
忍耐力	4.3%	0%	0%	0%	0%	0%	—
協調性	4.3%	0%	0%	0%	0%	0%	—
自主性・積極性	① 43.5%	26.7%	0%	20.7%	0%	0%	—
職業観・就業意欲	13.0%	8.9%	0%	3.4%	0%	0%	—
業務に関する 専門知識・技能	26.1%	26.7%	16.7%	17.2%	4.8%	0%	—
一般常識・一般教養	8.7%	2.2%	16.7%	0%	0%	0%	—

#### ① 「改善力、改善意識」は各階層共通の強化したい能力等

各階層共通で大きな不満要因(7 ページ)となった「改善力、改善意識」は、強化したい能力等でも全階層で上位を占めており、多くの企業が全社員に対して「改善力、改善意識」の習得を望んでいることがわかる。

#### ②若手社員層は「自主性・積極性」、監督者層は「仕事の管理・遂行力」、管理者層は「指導・育成力」「経営意識・センス」が最も強化したい能力等

若手社員層では、「自主性・積極性」(43.5%)が最も強化したい能力等となっている。また、現場の中核である監督者層は「仕事の管理・遂行力」(51.7%)、経営の要となる管理者層は「指導・育成力」「経営意識・センス」(同率 57.1%)が最も高く、階層に求められる役割に応じて強化したい能力等の違いが明確にでている。