

2021年2月19-22日
労働政策フォーラム「これからの能力開発・キャリア形成を考える」
第1部調査報告

職場における能力開発の現状と課題 ～JILPTの最新調査結果から

独立行政法人労働政策研究・研修機構
調査部 荒川創太

調査名：「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」

A. 企業調査（郵送調査）

- 「建設業」「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」「運輸業、郵便業」「卸売業、小売業」「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「教育、学習支援業」「医療、福祉」「複合サービス事業」「その他のサービス業」に属する従業員数5人以上の企業20,000社。
- 「経済センサス」（総務省）の分布に合わせ、企業データベースから無作為に層化抽出。
- 調査時期：2020年9月18日～10月7日
- 有効回収数：7,624件（38.1%）

B. 労働者調査（インターネット調査）

- 調査会社が保有する登録モニターのうち、以下の条件に合致する者から10,000件を回収した。
- 性別：男女
- 年齢：18歳～65歳
- 居住地：全国（国内）
- 雇用形態：正社員および直接雇用の非正社員。直接雇用の非正社員は、契約社員、嘱託、パートタイマー・アルバイトのみ
- 勤務先：企業調査と同様の業種で、従業員規模5人以上
- 調査時期：2020年9月15日～10月28日

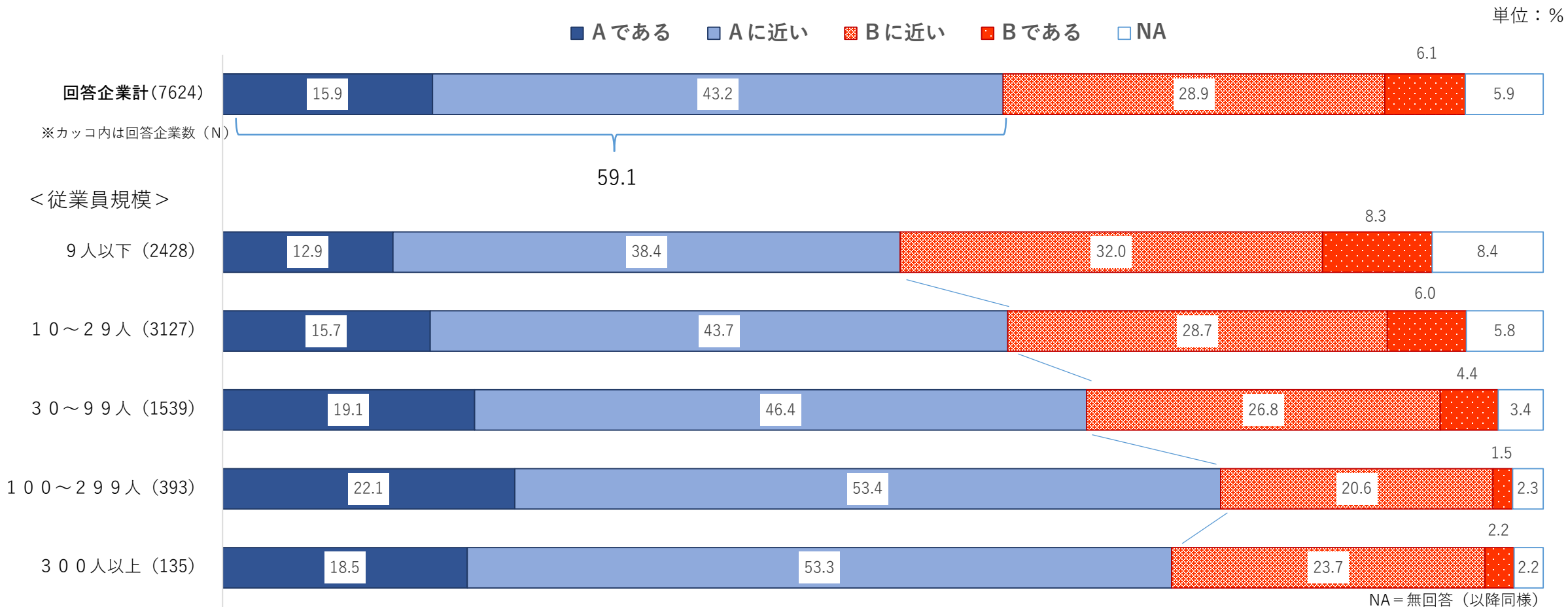
1. 企業による人材育成・能力開発の現状
2. 労働者（正社員）の人材育成・能力開発の取り組みの受講状況
3. 人材育成・能力開発の効果（企業、労働者双方の実感）
4. 人材育成・能力開発の今後（デジタル化の進展、アフターコロナも踏まえ）

1. 企業による人材育成・能力開発の現状

(1) 企業の人材育成・能力開発に対するスタンス

◆貴社の従業員に対する能力開発の考え方は、次にあげる A と B のどちらに近いですか。

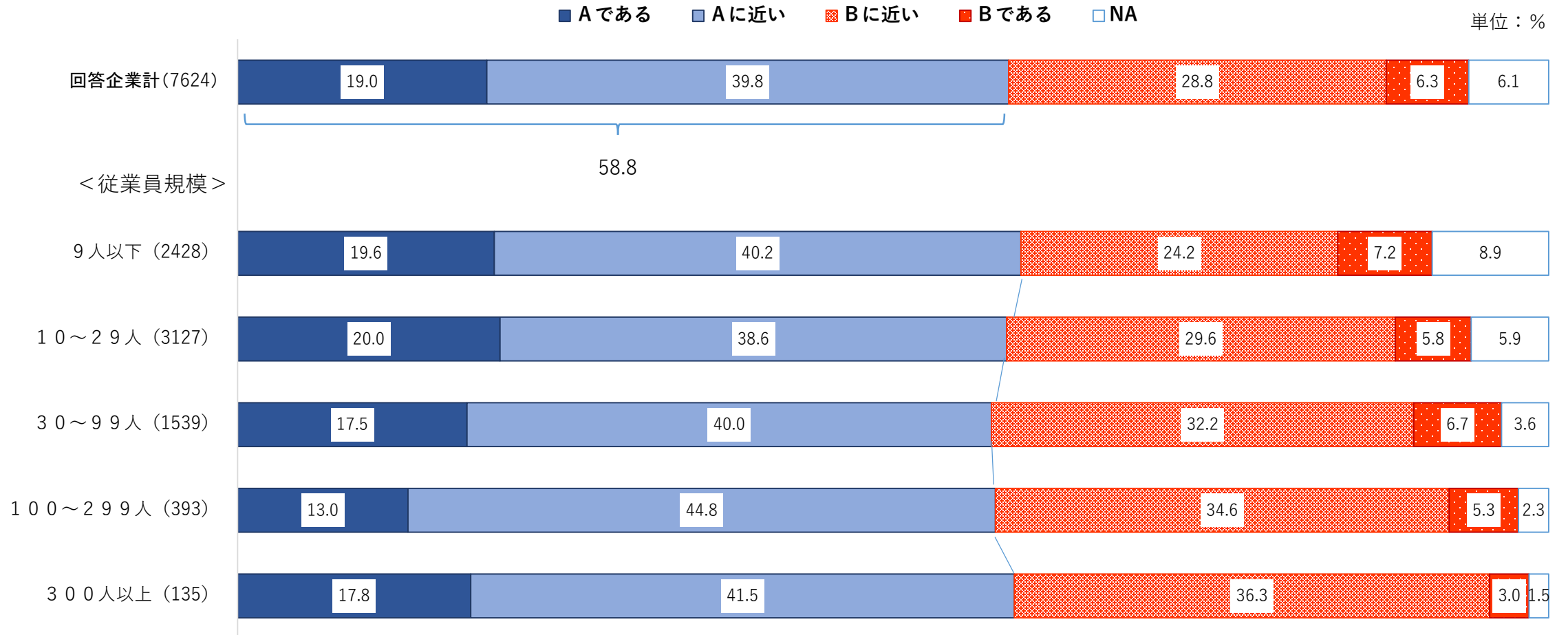
①労働者の能力開発方針は（A：企業主体で決定・B：労働者個人主体で決定）



能力開発方針の決定主体は、「企業主体」派が6割近くを占め、「労働者個人」派は約3割。

◆貴社の従業員に対する能力開発の考え方は、次にあげるAとBのどちらに近いですか。

②どの範囲の労働者の能力を高める教育訓練を重視するか（A：労働者全体・B：選抜した労働者）



訓練で重視する労働者の範囲は、「労働者全体」派が約6割、「選抜」派が約4割。

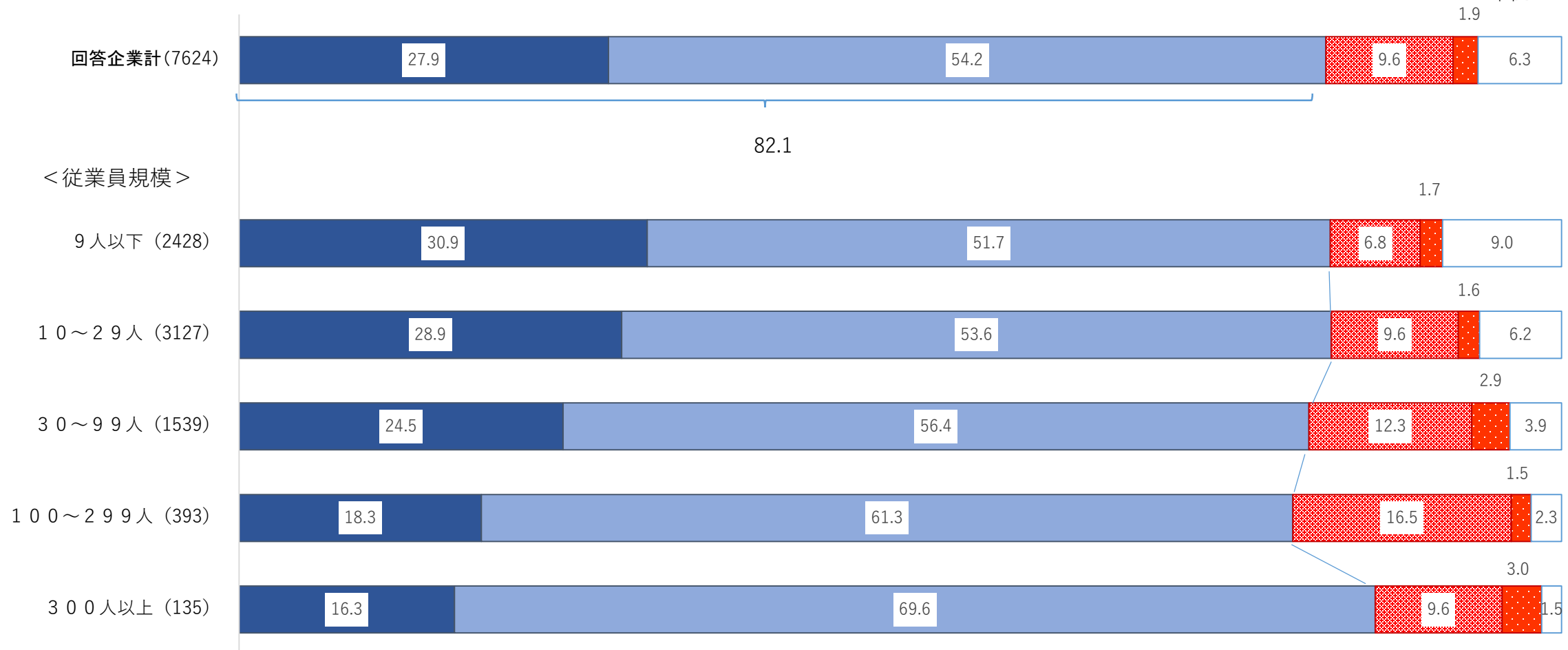
◆貴社の従業員に対する能力開発の考え方は、次にあげるAとBのどちらに近いですか。

③重視する教育訓練は（A：日常の業務を通じた教育訓練（OJT）・B：OFF-JT）

OJT = on-the-job training OFF-JT = off-the-job training

■ Aである ■ Aに近い ■ Bに近い ■ Bである □ NA

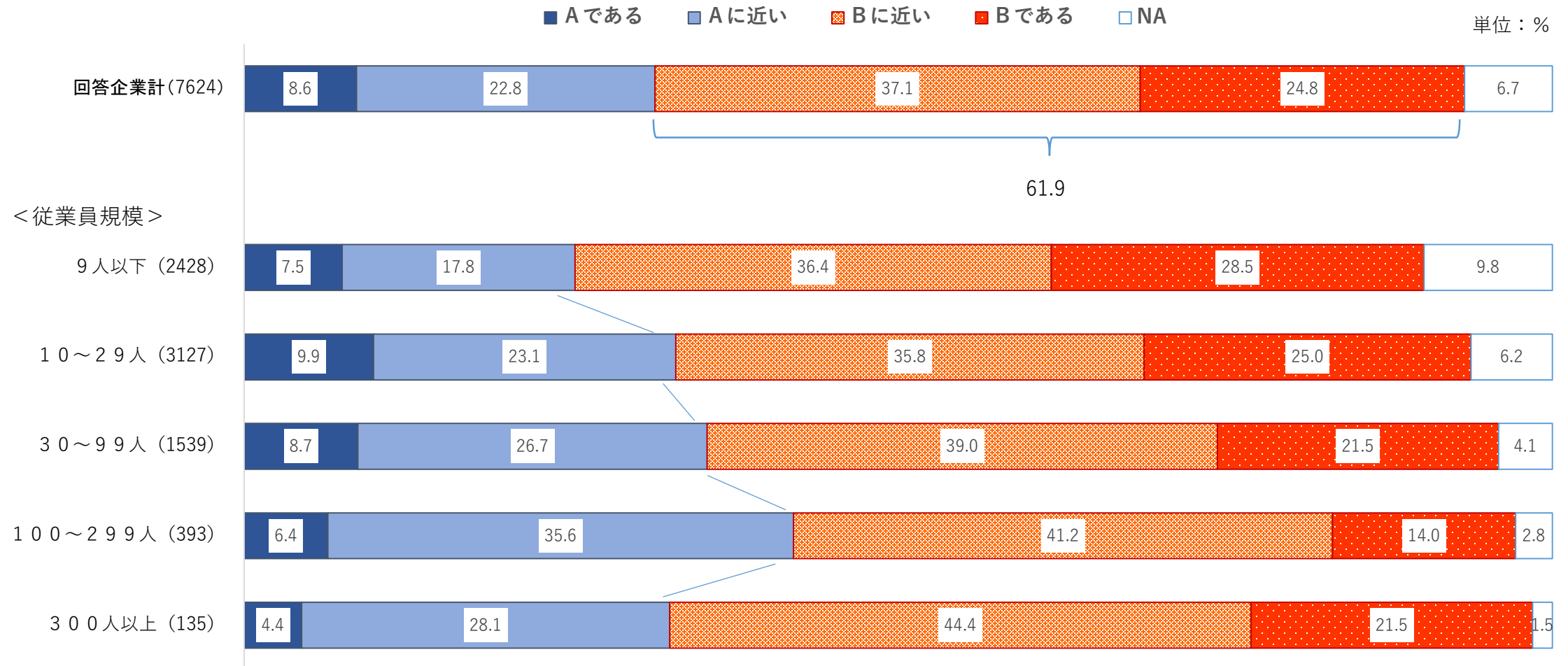
単位：%



「OJT」重視派が8割以上で圧倒的に多い。

◆貴社の従業員に対する能力開発の考え方は、次にあげるAとBのどちらに近いですか。

④教育訓練の実施は（A：外部委託・アウトソーシング・B：社内）



訓練実施主体は、「社内」派が約6割で、「外部化」派よりも優勢。

(1) 企業の人材育成・能力開発に対するスタンス
結果から言えること

- ✓ 今でも能力開発の実施主体は、「企業」。
- ✓ 「選抜型」より、「労働者全体」がやや優勢。
- ✓ 「OJT」が主。
- ✓ 訓練の「外部化」はそれほど進んではない。

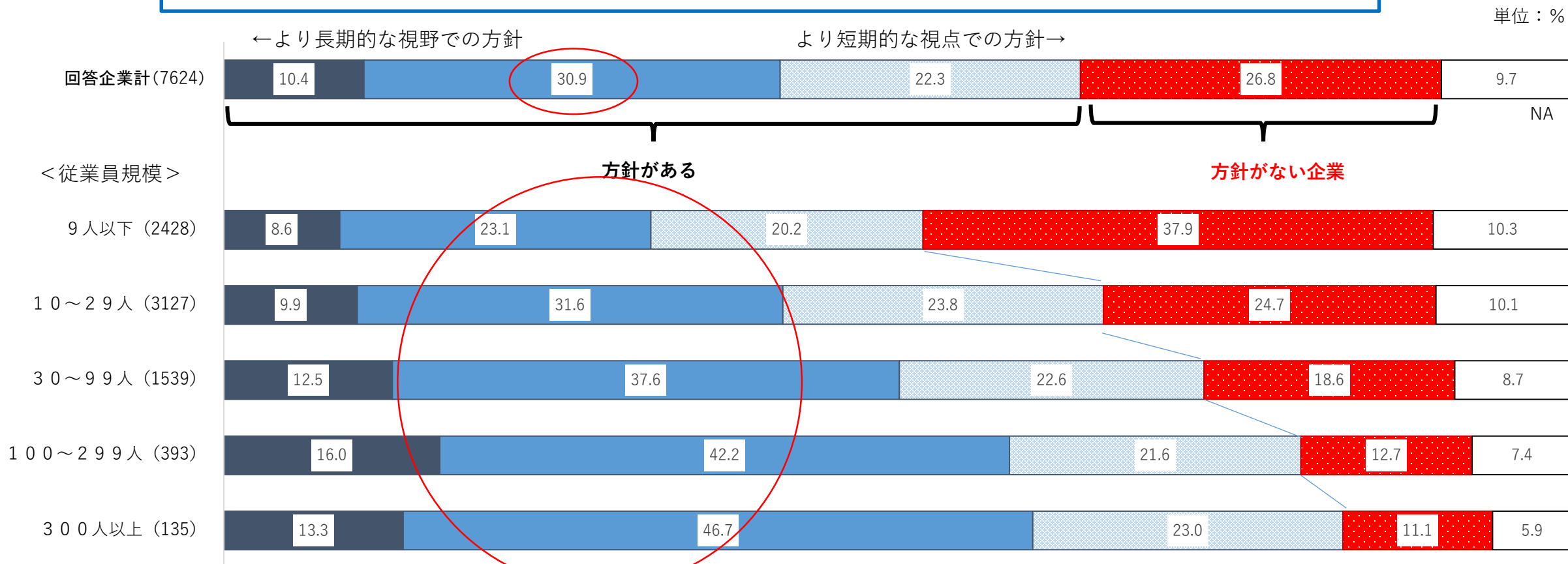


**わが国企業の人材育成・能力開発のスタイルはいまだ従来どおり
(社内で、OJTを中心に底上げを目指すスタイル)**

(2) 企業の人材育成・能力開発の取り組みの現状

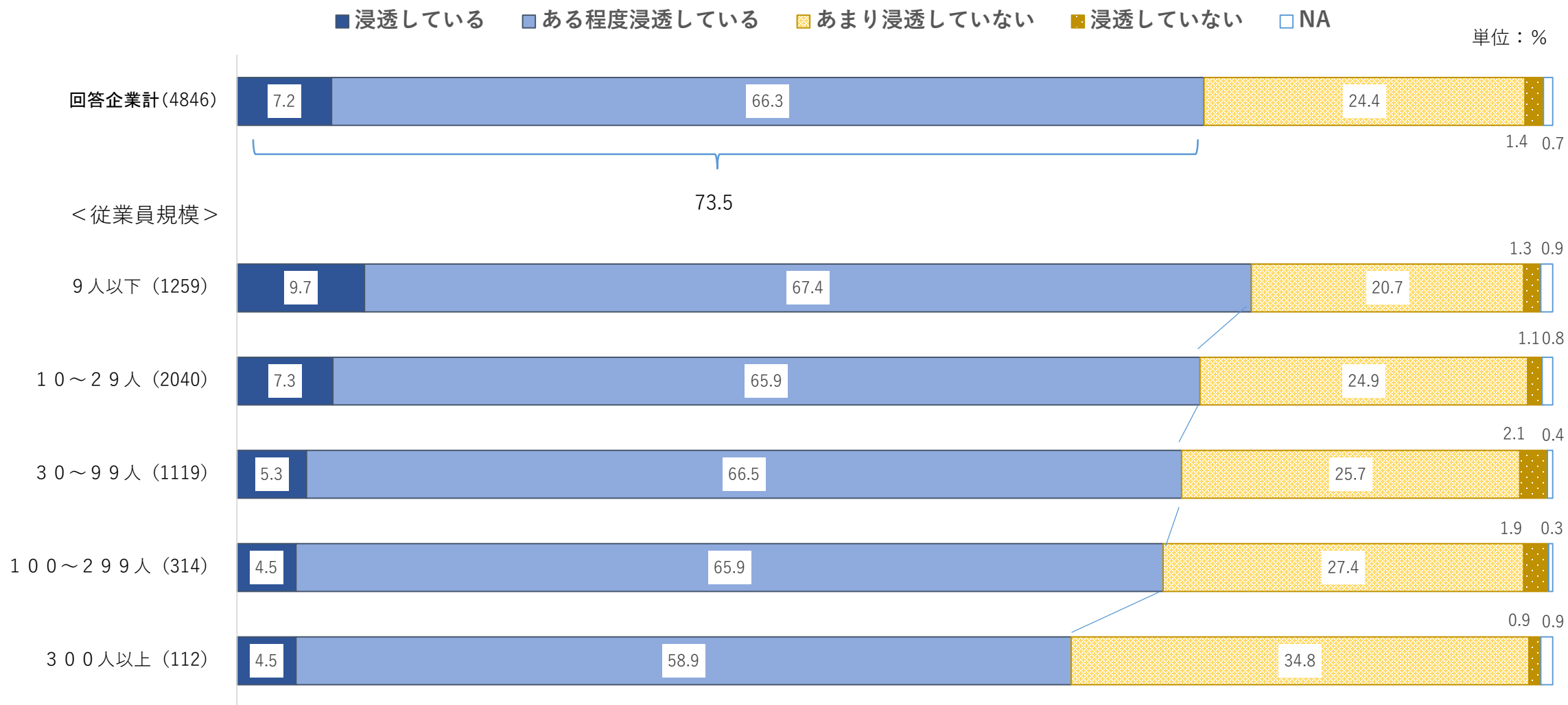
◆従業員に対する人材育成・能力開発の方針として、もっとも近いものはどれか。

- 数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている
- 今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるように能力開発を行っている
- 個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている
- **人材育成・能力開発について特に方針を定めていない**



今いる人材の能力アップを方針とする企業が多い。10人未満の企業では4割近くが「方針定めていない」。

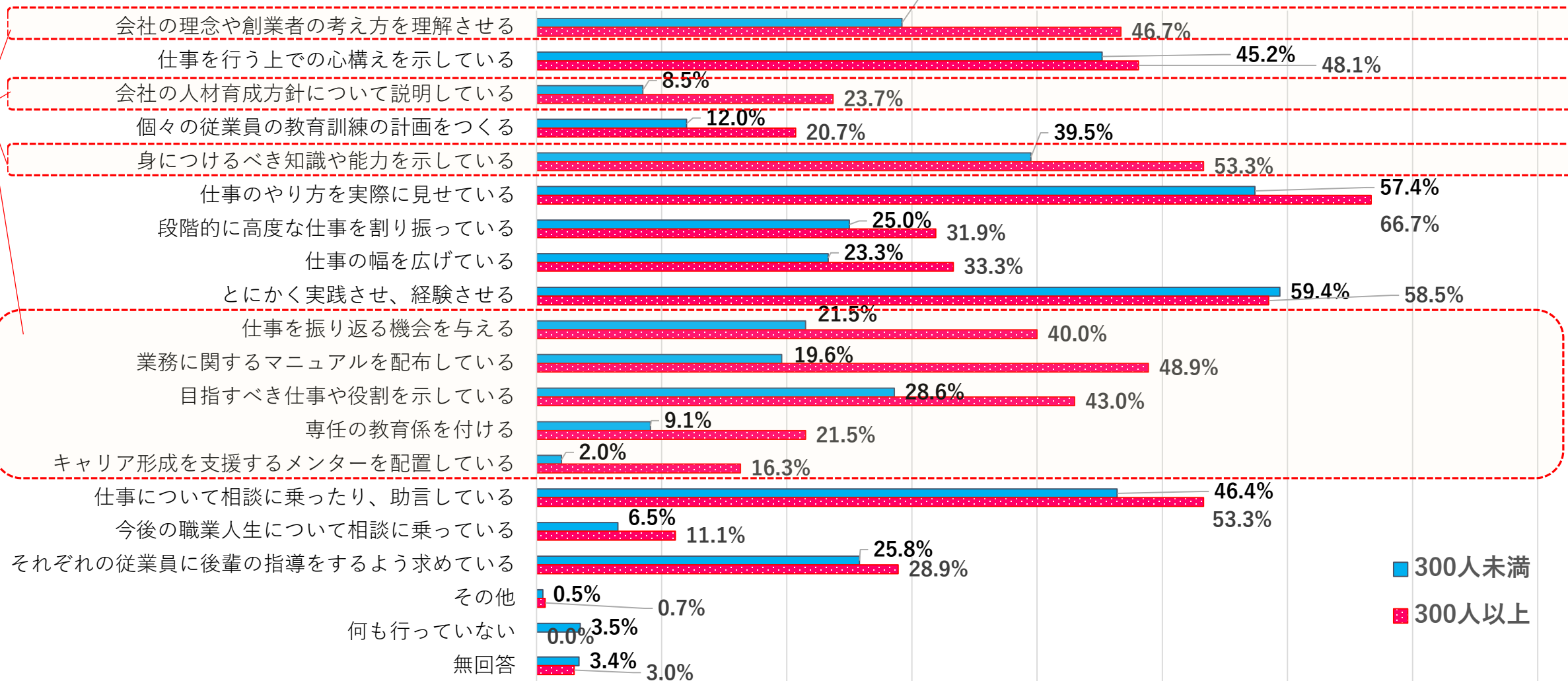
◆人材育成・能力開発の方針は、従業員にどのくらい浸透していると考えているか。
 (方針がある企業(4846社)が回答)



方針がある企業の7割以上が、方針は従業員に浸透していると認識。

◆ 日常の業務のなかで、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうために行っている取り組み（OJT）（複数回答）

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0%

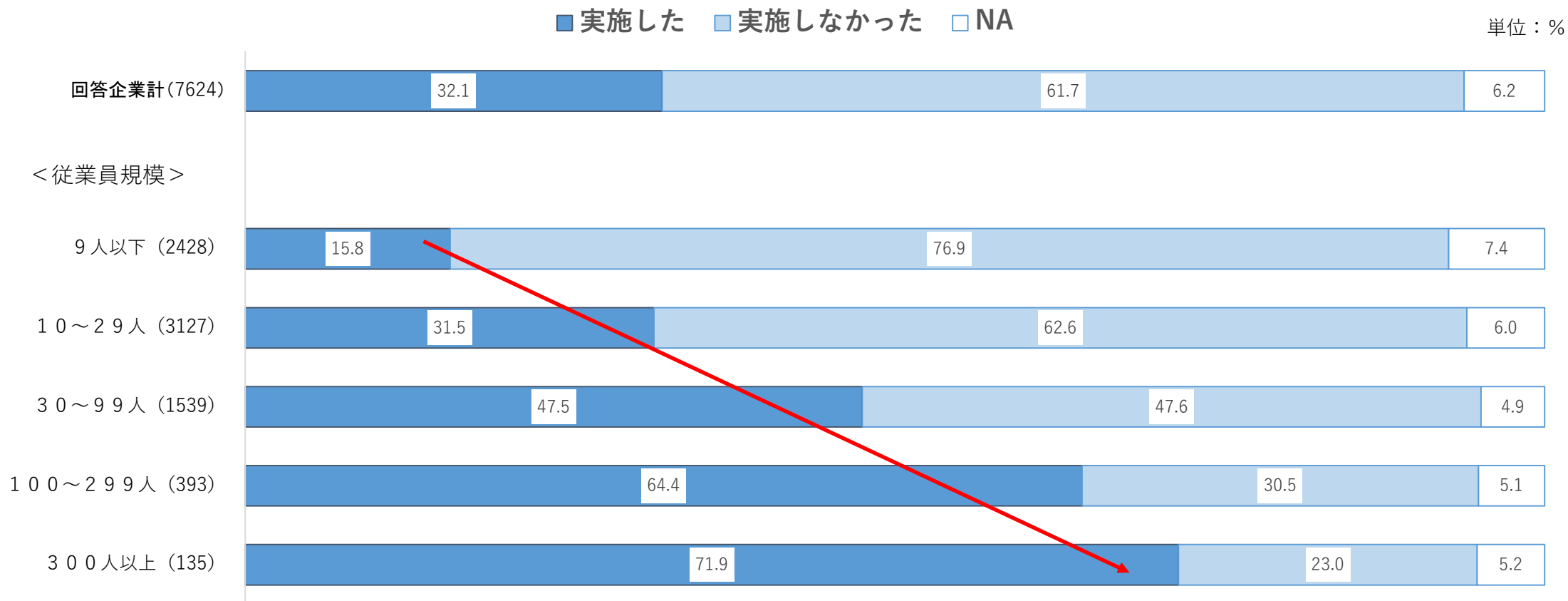


規模間での実施割合の差が大きい

個人の成長の方向づけを支援する取り組みの実施割合で、企業規模間での差が目立つ。

◆従業員の能力開発・向上を図るため、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修（O F F - J T : off- the job training）を行ったか。

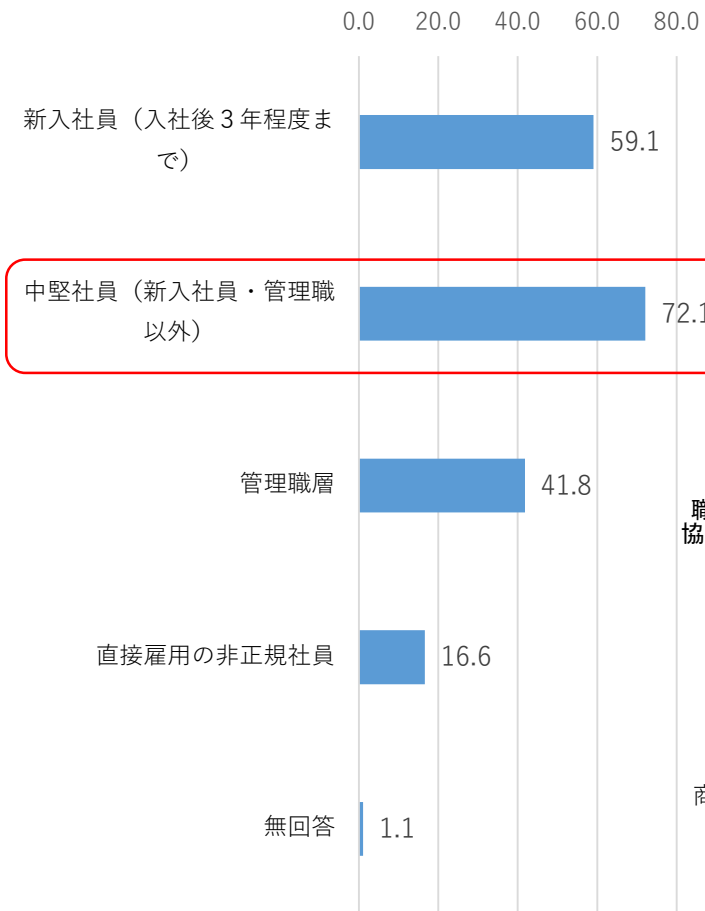
（2019年4月1日～2020年3月31日）



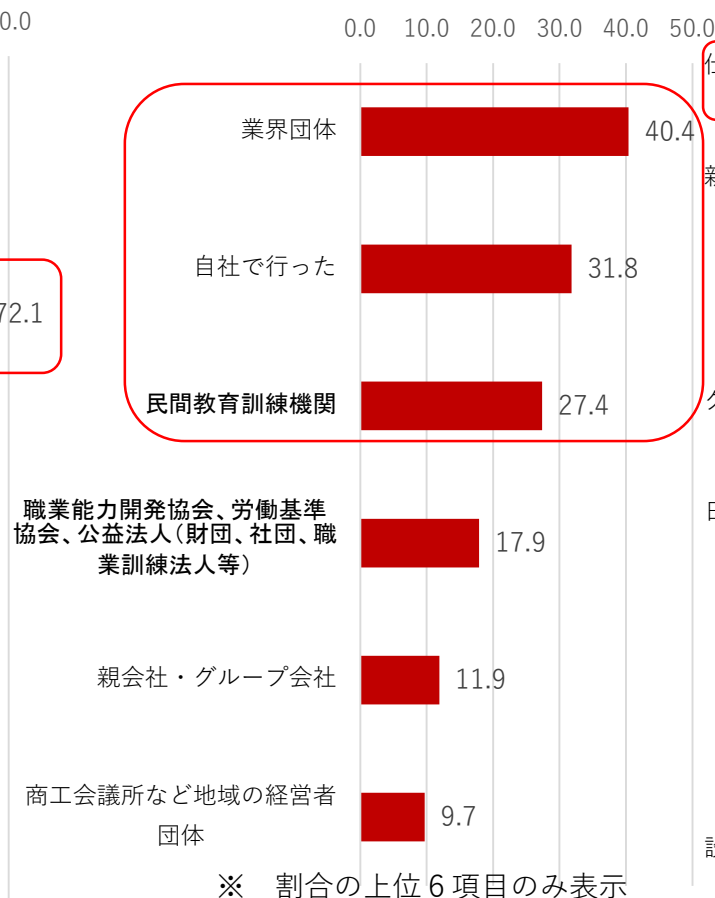
OFF-JTの実施割合は、企業規模による差が大きい。300人以上では7割以上、10人未満では1割台。

◆実施したOFF-JTの詳細（OFF-JTを実施した2450社が回答）

実施の対象となった従業員（複数回答）



利用した実施主体（複数回答）



実施したOFF-JTの内容（複数回答）

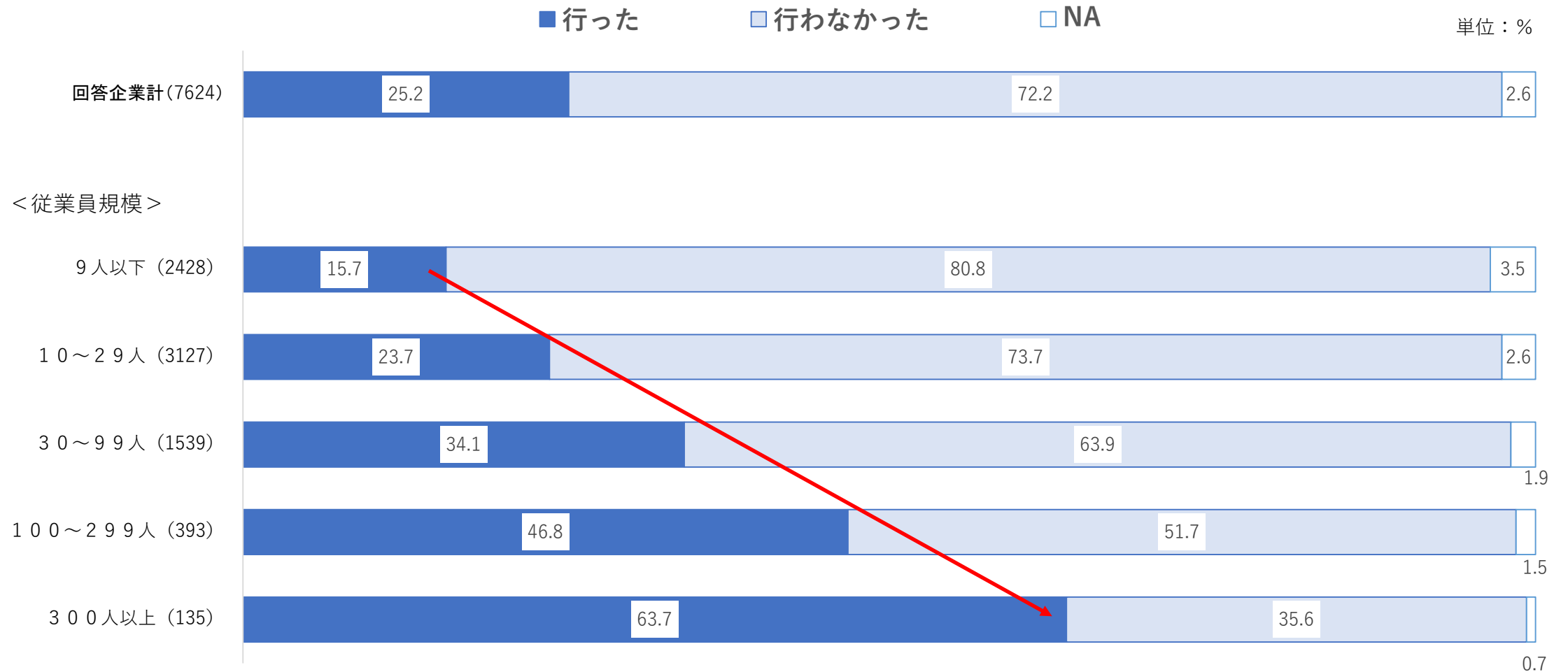


単位：%

対象は中堅層が主。利用した実施機関では、業界団体、自社、民間機関などが上位。内容は、ビジネス基礎知識や階層別研修、資格取得が主。

※ 割合の上位10項目のみ表示

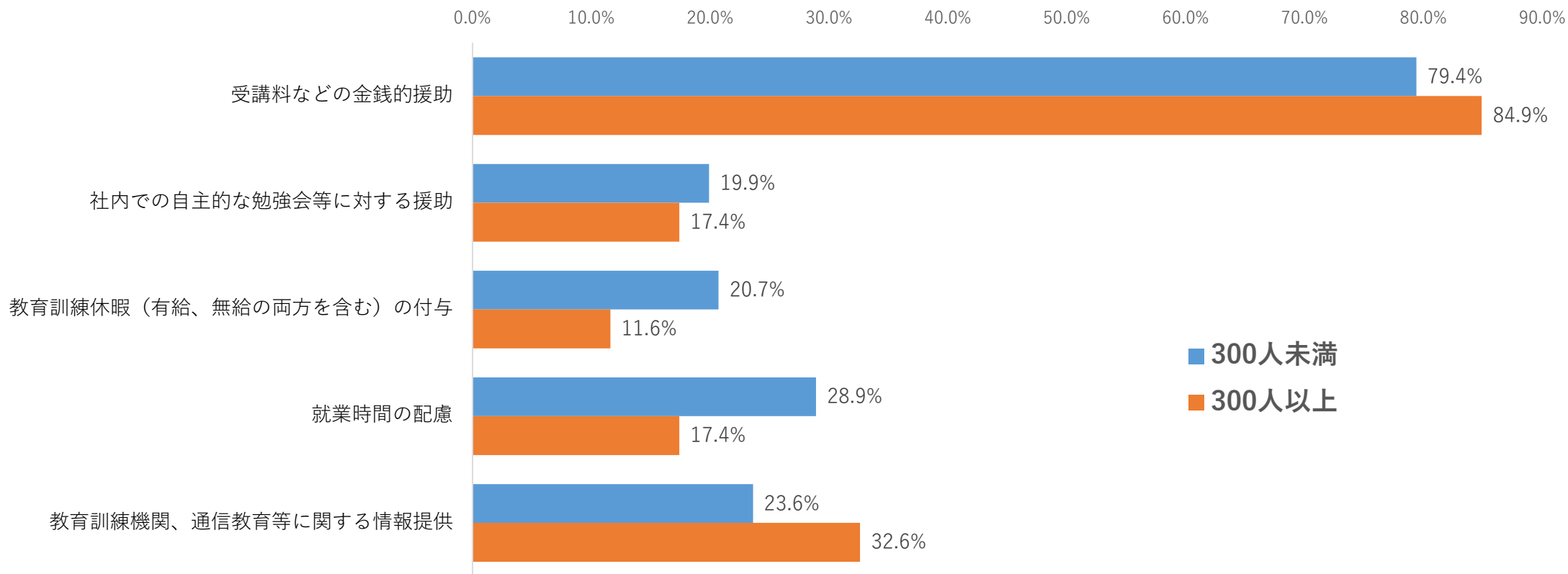
◆従業員の自己啓発に対する支援を行ったか。（2019年4月1日～2020年3月31日）



従業員の自己啓発支援の実施割合は、企業規模による差が大きい。300人以上では6割以上、10人未満では1割台。

◆自己啓発支援の内容（複数回答）

（自己啓発支援を実施した企業が回答（300人未満：1832社、300人以上：86社）



中小、大企業ともに、「受講料などの金銭的援助」の実施割合がトップ。「教育訓練休暇の付与」や「就業時間の配慮」は3割以下。「情報提供」は大企業の方が盛ん。

(2) 企業の人材育成・能力開発の取り組みの現状
結果から言えること

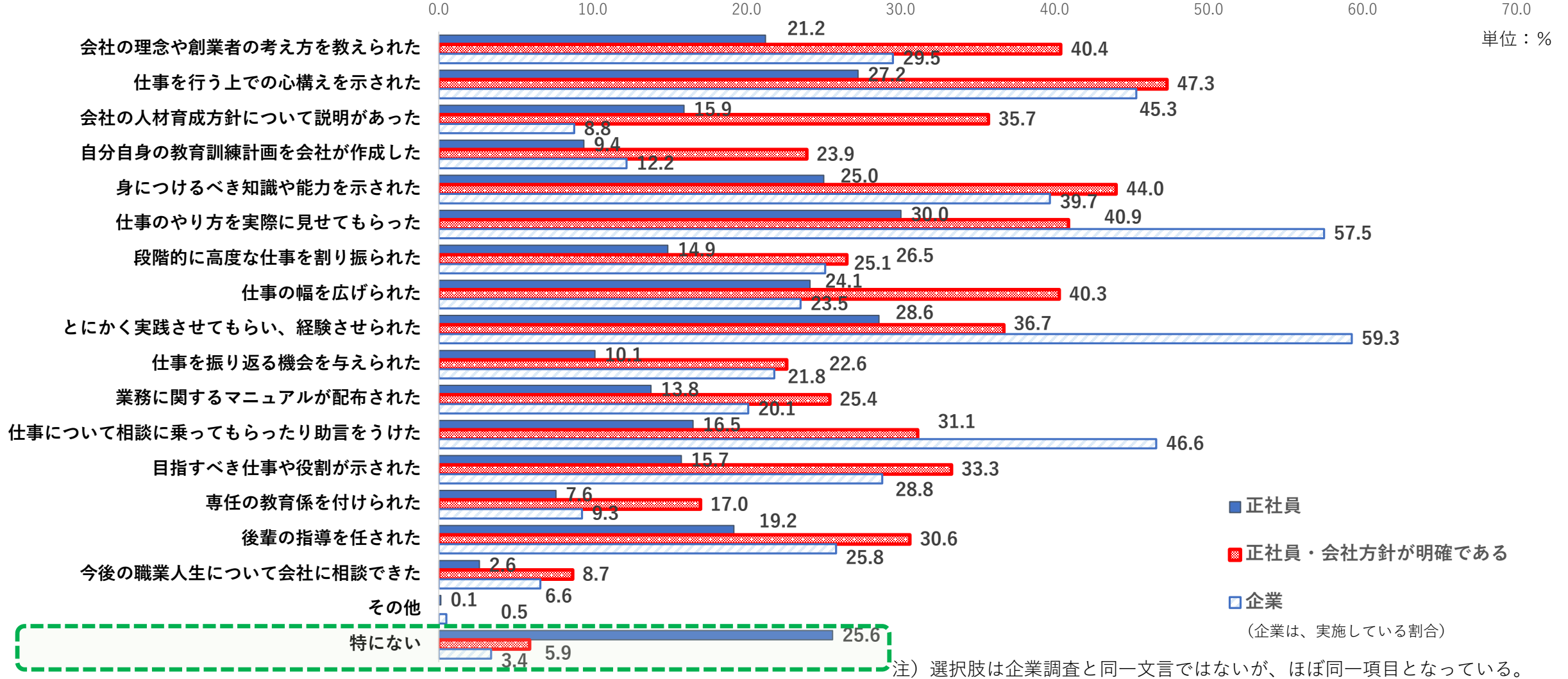
- ✓ 既存人材（内部人材）のレベルアップを目指す方針の企業が多い。
- ✓ 小規模企業では方針がないところも少なくないが、方針がある企業では社内浸透度は高い。
- ✓ OJTについて、個人に着目した取り組みになると、規模間で実施状況に差が出てくる。
- ✓ OFF-JT、自己啓発支援の実施状況は、規模間での差が大きい（小規模での実施が低調）。



規模の小さい企業での、一人ひとりに向き合った育成、OFF-JTや自己啓発支援の機会提供は少ないのが現状

2. 労働者（正社員）の人材育成・能力開発の取り組みの受講状況

◆仕事を効果的に覚えるために、いまの会社で仕事をするなかで経験したものの（OJTの経験）（複数回答）

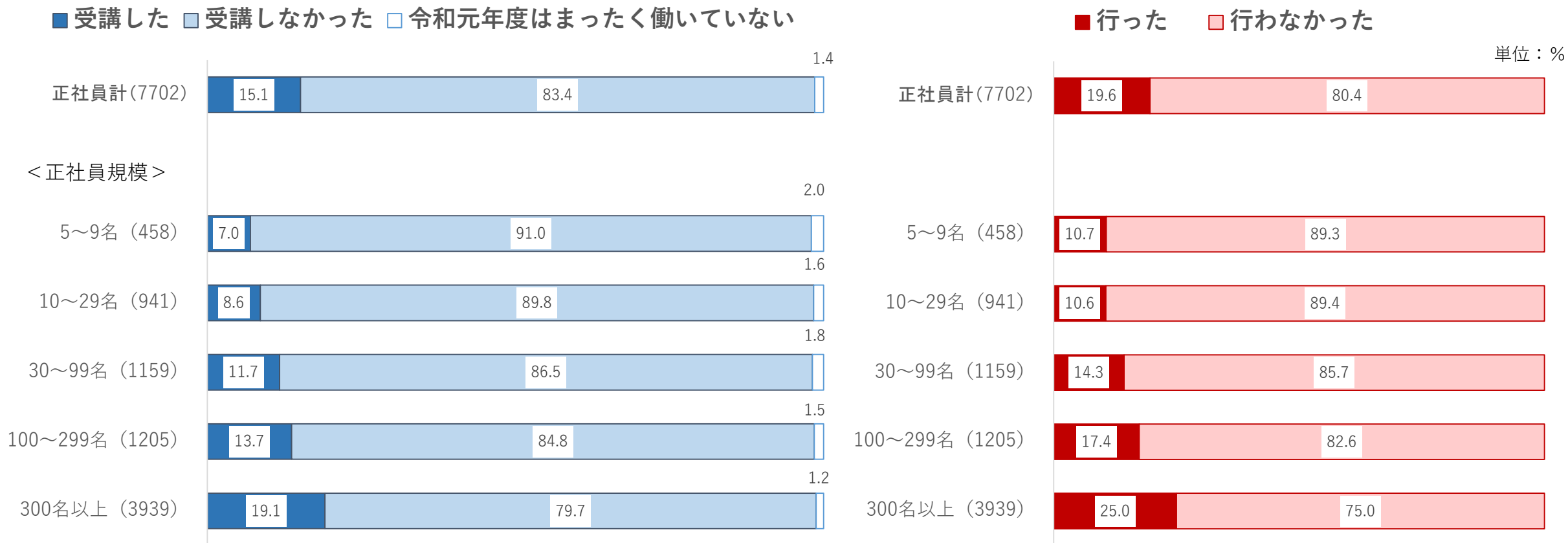


4人に一人が経験したものが「特にない」と回答。ただし、会社方針が明確であるとする正社員では、企業回答との食い違いは弱まる。

◆会社の業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修（OFF-JT）を受講したか。

◆仕事に関わる自己啓発を行ったか。

（ともに2019年4月1日～2020年3月31日）



OFF-JTの受講割合は約15%。企業規模による差が大きい。30人未満では1割以下。自己啓発の実施割合は約20%。大企業勤務の正社員では4人に一人の割合。

2. 労働者（正社員）の人材育成・能力開発の取り組みの受講状況 結果から言えること

- ✓ OJTを受けた実感を持っていない労働者が少なくない。
- ✓ 会社方針が明確であるとした労働者では、幅広くOJTの諸取り組みを経験していると実感。
- ✓ OFF-JT受講割合、自己啓発の実施割合ともに高くない（大手企業勤務者でも。企業の実施状況と整合する結果に）。



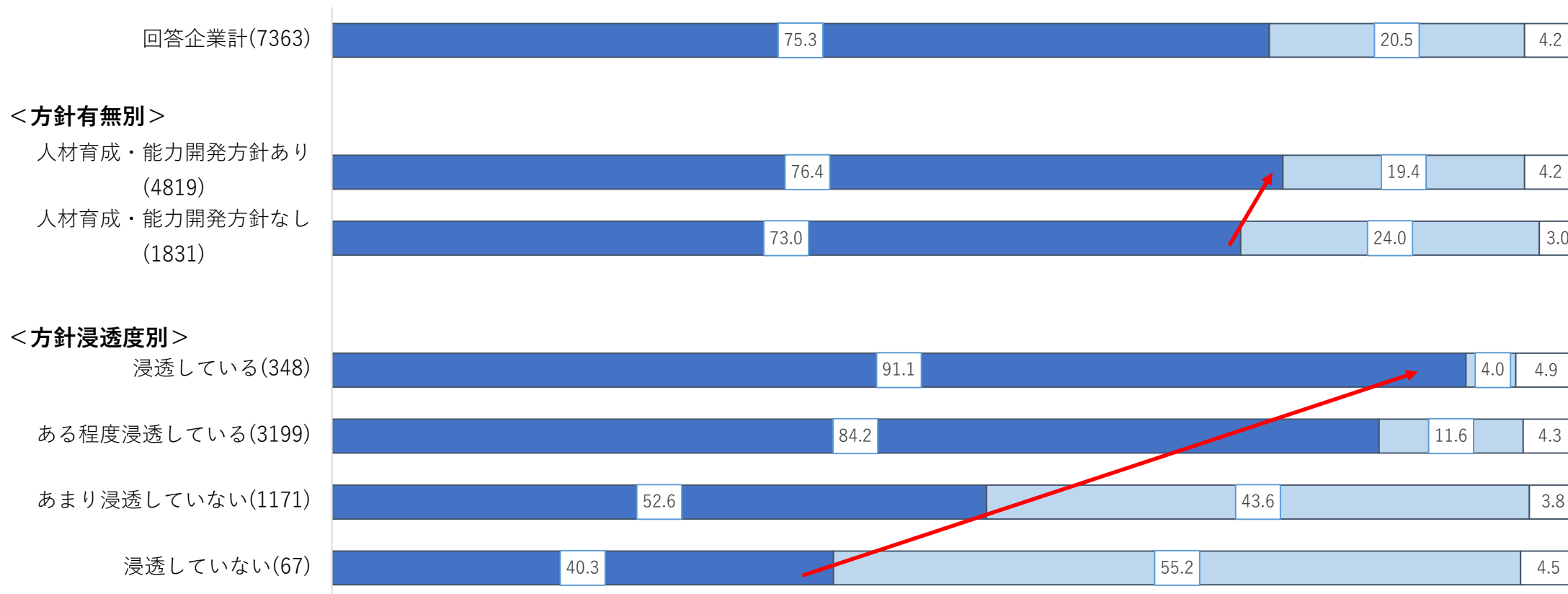
**方針が伝わっていないと社内で教育されている実感が薄れる？
労働者調査からみても、OFF-JTや自己啓発の実施度は高いと言えない。**

3. 人材育成・能力開発の効果（企業、労働者双方の実感）

（1）企業のOJT、OFF-JTに対する評価

◆日常の業務のなかで、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうために行っている取り組み（OJT）について、企業はどう評価しているか。

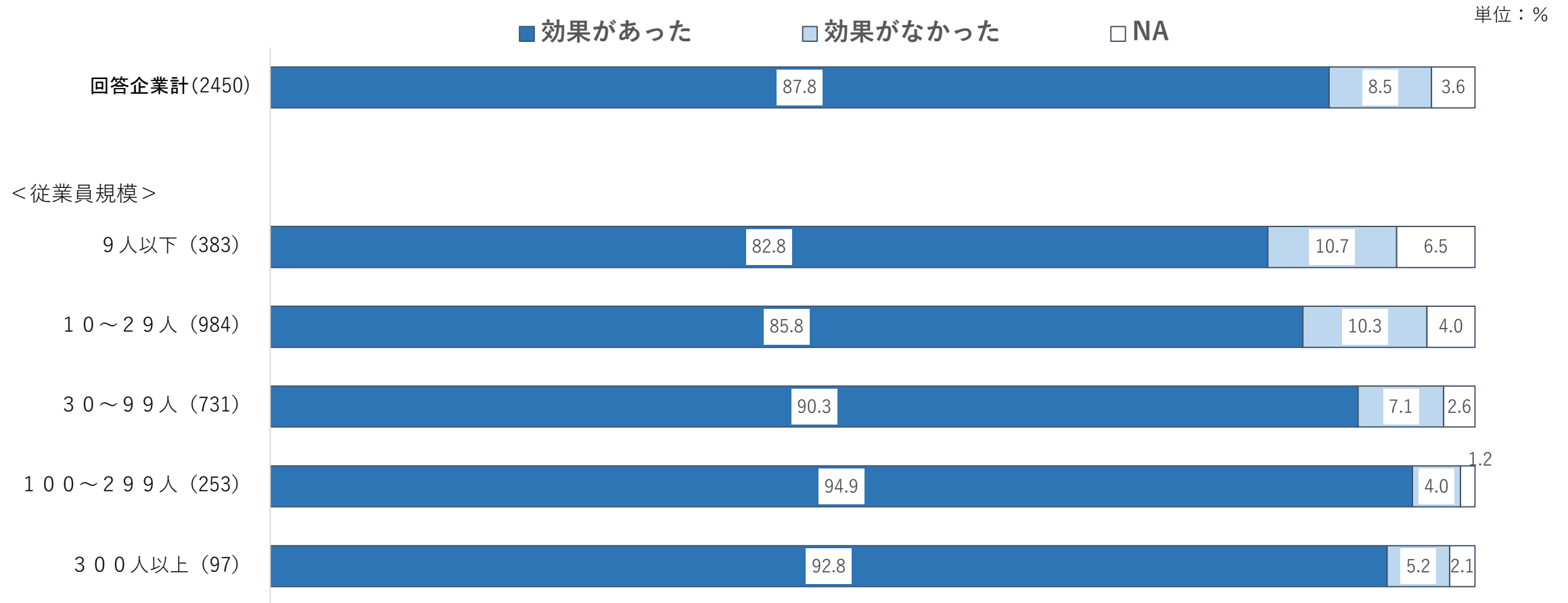
■ うまくいっている □ うまくいない □ NA 単位：%



注) うまくいっている = 「うまくいっている」 + 「ある程度うまくいっている」。うまくいない = 「あまりうまくいない」 + 「うまくいない」。

OJTについて、うまくいっていると評価する企業が多いが、方針があり、かつ従業員に浸透している企業では大多数がうまくいっている。

◆企業は、実施したOFF-JTについて、どう評価しているか。

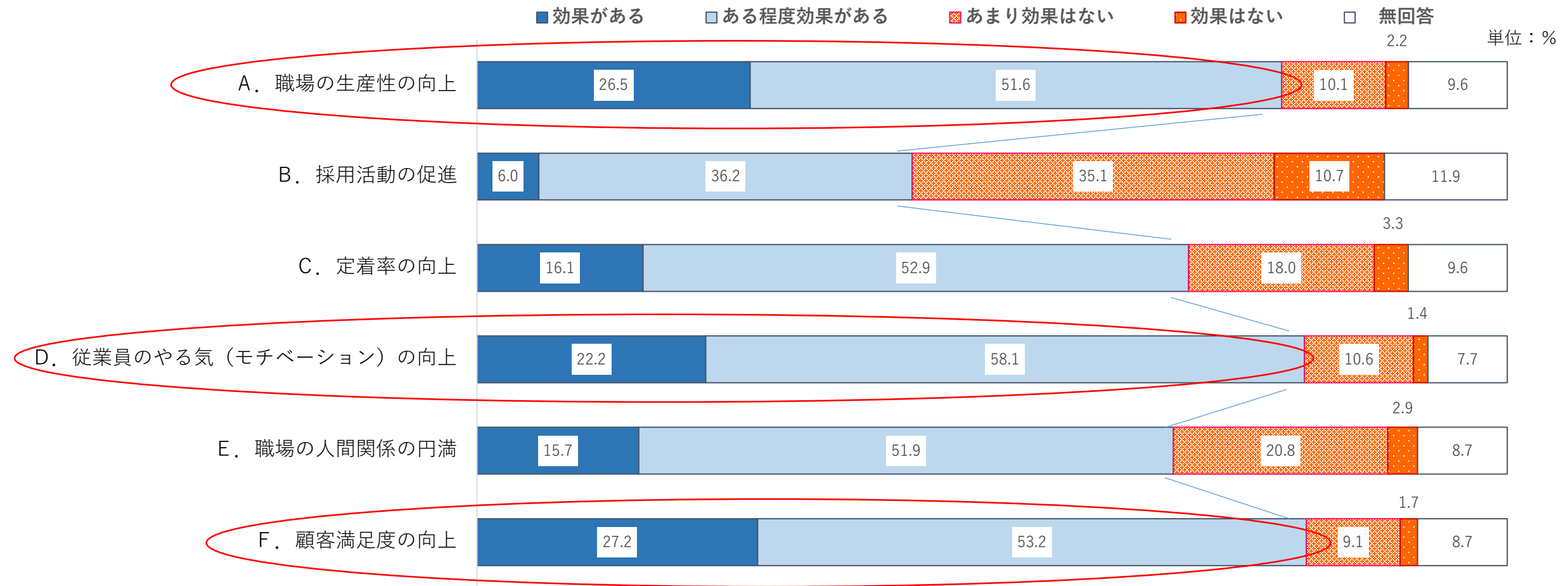


注) 効果があった = 「効果があった」 + 「ある程度効果があった」。効果がなかった = 「あまり効果がなかった」 + 「効果がなかった」。

OFF-JTについて、いずれの規模も、効果があったと評価する企業が多数。

(2) 企業が考える人材育成・能力開発への投資効果

◆従業員に対して実施する人材育成・能力開発の教育投資について、どういうことに効果があると考えているか。

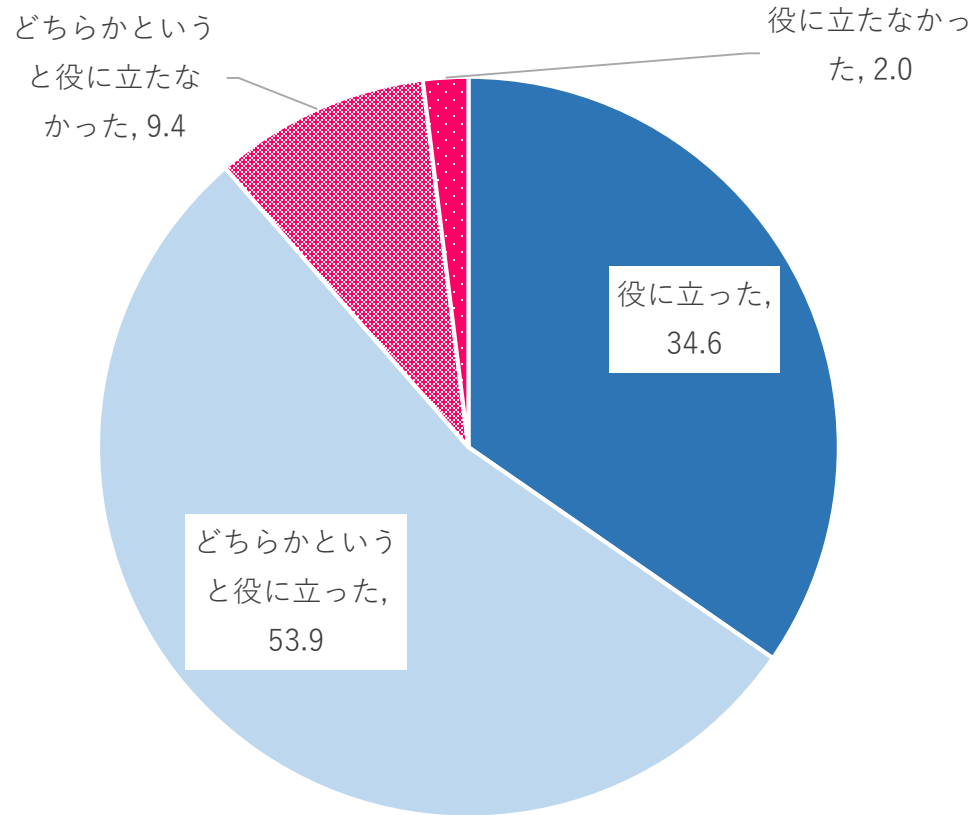


人材育成・能力開発への教育投資について、多くの企業は、従業員のモチベーションの向上や生産性の向上などでプラスの効果があると認識している。

(3) 労働者は人材育成・能力開発の効果をどうとらえているか

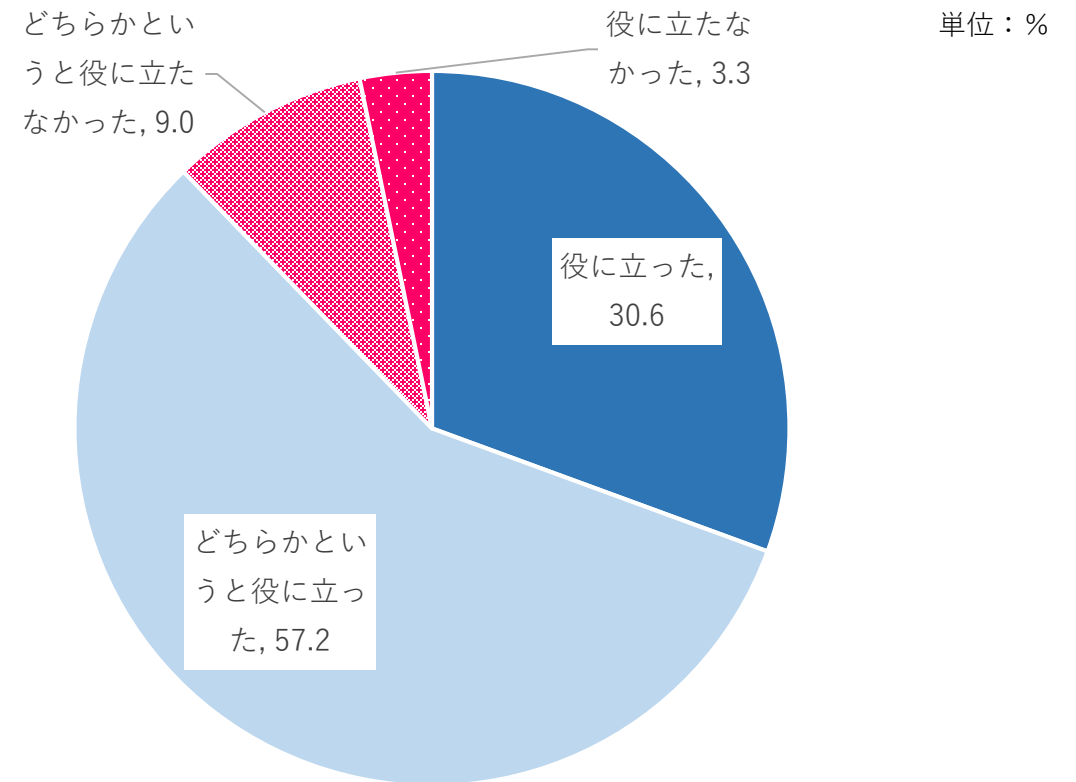
◆受講したOFF-JTによって得られた技能・知識などは、仕事に役に立ったか

(受講した正社員 (1166人) での回答結果)



◆自己啓発によって得られた技能・知識などは仕事に役に立ったか

(行った正社員 (523人) での回答結果)



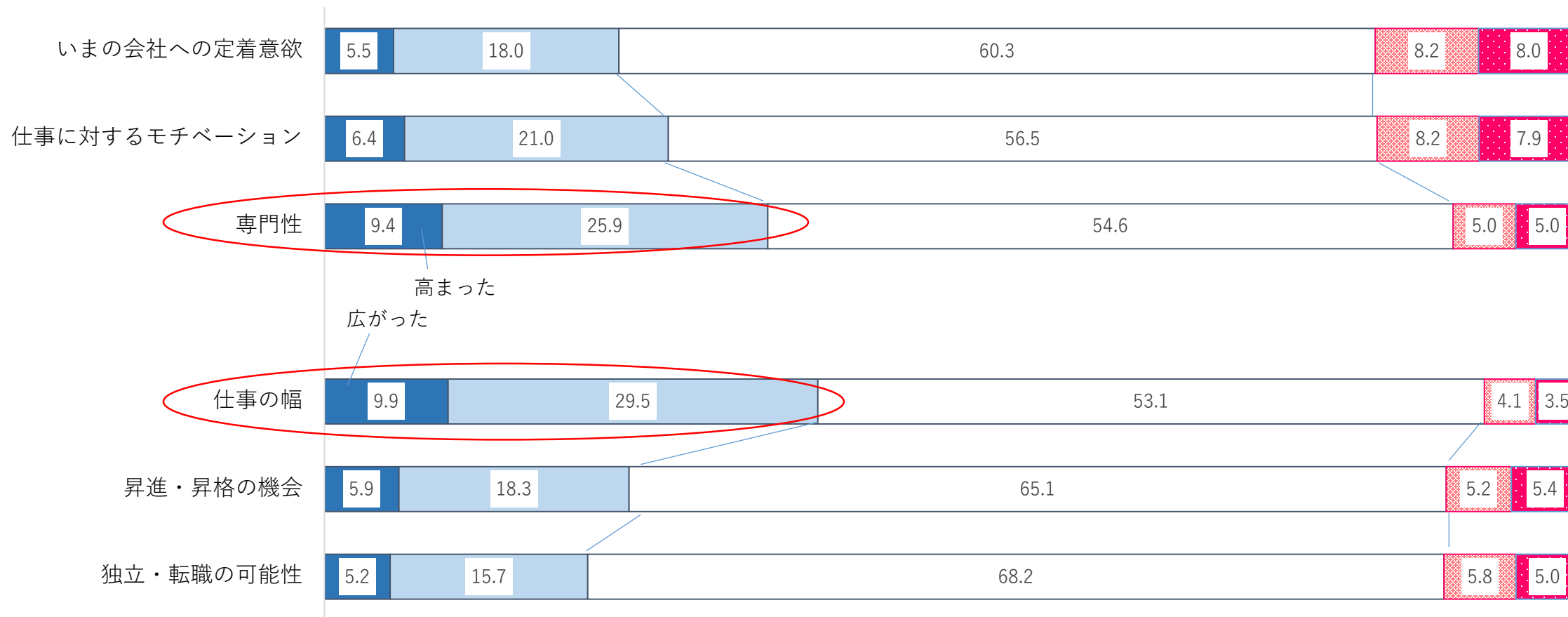
単位：%

OFF-JT、自己啓発ともに、大多数の正社員が仕事に役立ったと認識している。

◆これまで、仕事をしていく上での能力を高めてきたことは、以下の事項において、それぞれどのような変化をもたらしたか。

■高まった／広がった □やや高まった／やや広がった □変わらない ■やや低くなった／やや狭くなった ■低くなった／狭くなった

単位：%



専門性が高まった、仕事の幅が広がったと実感する正社員が3割以上。

3. 人材育成・能力開発の効果（企業、労働者双方の実感）
結果から言えること

- ✓ OJTはうまくいっていると認識する企業が多く、方針浸透度の高い企業ほど成功。
- ✓ OFF-JTについても、効果を実感する企業が大多数。
- ✓ 教育訓練への投資について、多くの企業が生産性向上や従業員のモチベーション向上に寄与すると認識。
- ✓ 一方、労働者（正社員）側も、OFF-JT、自己啓発が仕事に役立ったとする人が大多数。専門性が高まったり、仕事の幅が広がったとする人が少ない。



OJT、OFF-JT、自己啓発の効果は、企業も労働者も認めるところ。

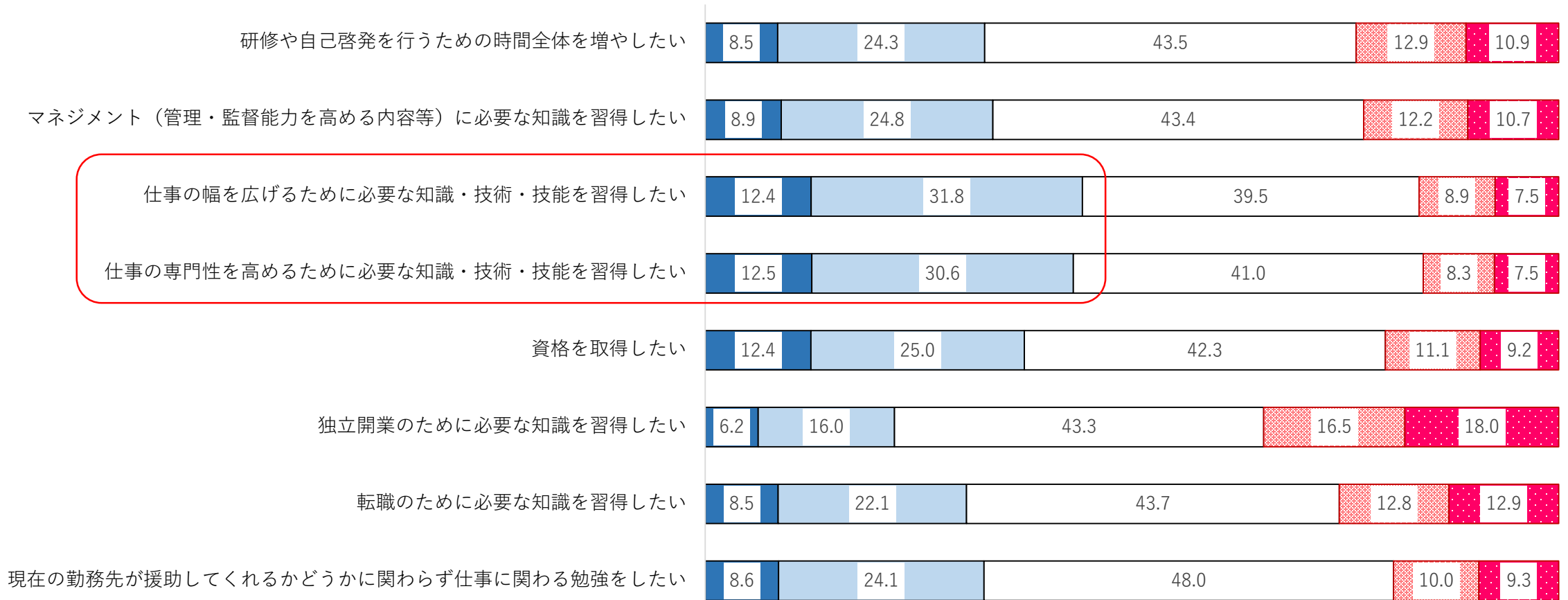
4. 人材育成・能力開発の今後（デジタル化の進展、ポストコロナも踏まえ）

(1) 人材育成・能力開発についての労働者（正社員）の意向

◆仕事を上での能力を高めるために、今後、どのような取り組みを進めて行きたいと思うか。

■ そう思う □ どちらかといえばそう思う □ どちらともいえない ■ どちらかといえばそう思わない ■ そう思わない

単位：%

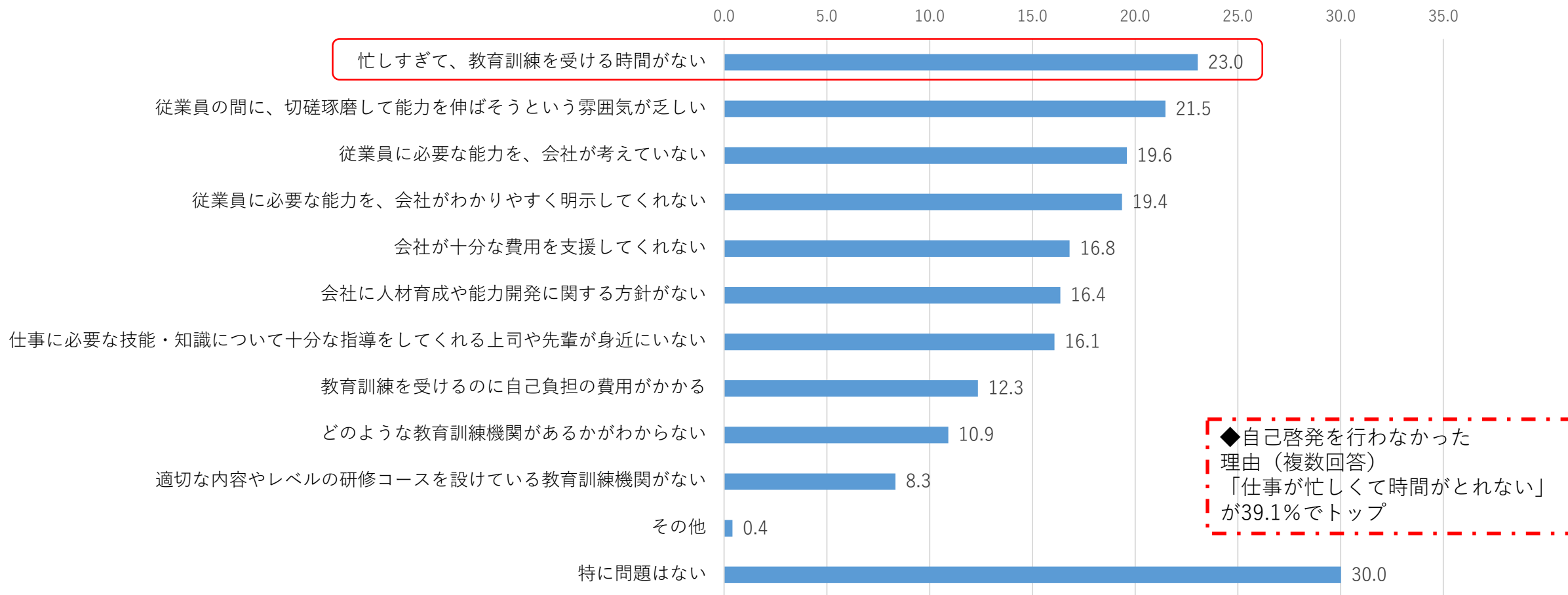


今後も、仕事の幅を広げる、専門性を高めるために知識、技術・技能を習得したいと考える労働者が4割を超える。

(2) 人材育成・能力開発について労働者が考える課題

◆仕事をする上での能力を高めるにあたり、どのようなことが課題だと思うか。(複数回答)

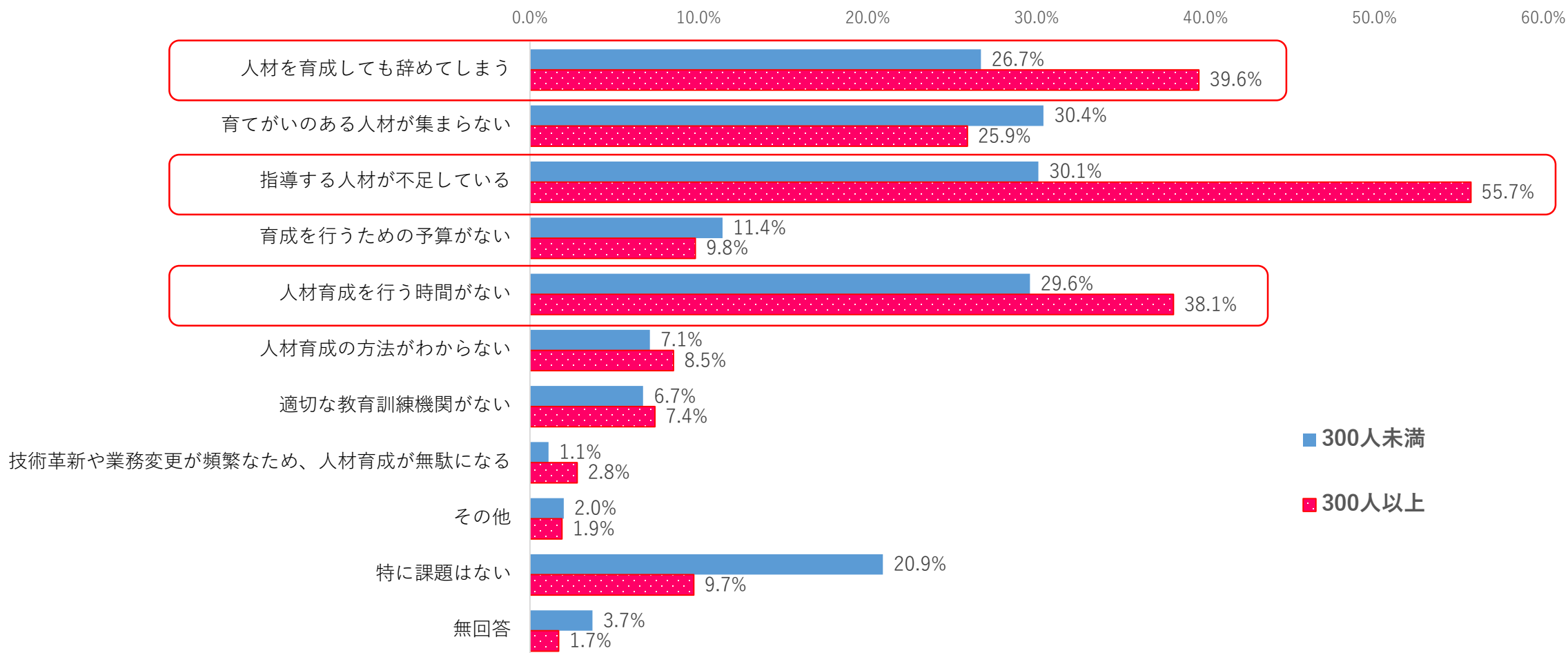
単位：%



労働者があげる課題のトップは「時間がない」。なお、自己啓発を行わなかった理由でも「時間がとれない」がトップにあがる。

(3) 人材育成・能力開発について企業が考える課題

◆従業員の人材育成・能力開発において、どのようなことが課題となっているか。(複数回答)

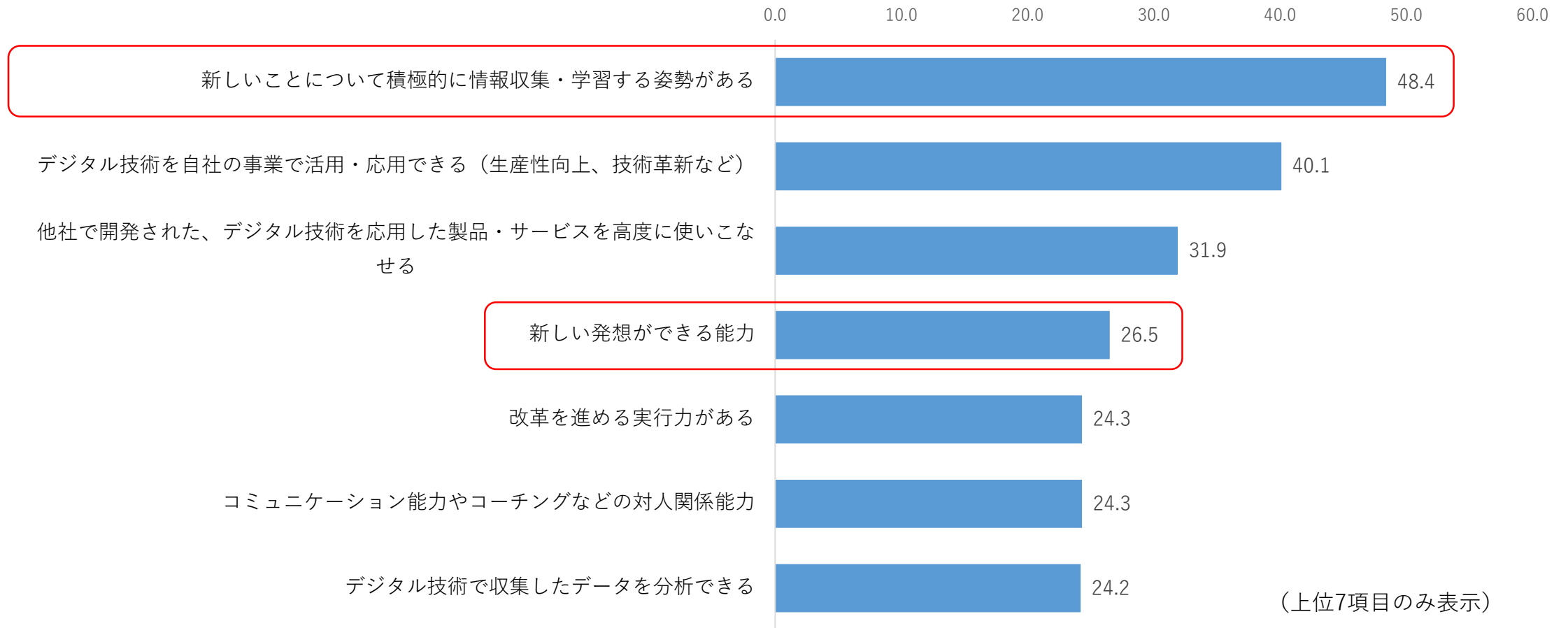


企業側の課題としては、「指導人材不足」「人材の離職」「時間がない」などが目立つ。大企業では「指導人材不足」を半数以上が指摘。

(4) デジタル化の進展に伴う人材育成・能力開発

◆企業は、デジタル技術を活用するうえでどのような能力・姿勢を持った人材が必要と考えているか。
(複数回答) (デジタル技術を活用している企業 (5096社、68.8%) が回答)

単位：%



デジタル技術の活用に向け、企業は技術を活用できることに加え、進取の姿勢を持つことも重視。

(5) アフターコロナでの企業による人材育成・能力開発

◆新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行後の従業員の「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴い、今後、重視する人材と、人材育成・能力開発への影響（企業の見方）

①変化すると思うか。

	変化する	変化しない	NA
N	27.0	70.3	2.7

②変化に伴い、どのような人材を重視するか。（複数回答）

	デジタル技術やデジタルツールに詳しい人材	上司や他の社員とのコミュニケーションをとるのが上手な人材	いろいろな業務をこなせるゼネラリスト	特定の業務に精通したスペシャリスト	環境の変化に対応できるタフな人材	生産性や効率性に対する意識が高い人材	自己啓発を行うなど自ら能力を伸ばすことに積極的な人材	その他（以下の欄に具体的に記入）	特に重視する人材像はない	NA
N	35.6	34.6	32.4	16.6	48.6	49.3	42.1	1.7	4.4	0.9

③変化に伴って予想される人材育成・能力開発への影響。（複数回答）

	よりOJTを重視する	よりOFF-JTを重視する	より自己啓発を重視する	より個人にあった内容の研修や教育が増える	マニュアル整備が進む	リモートワークを活用した研修が増える	個人の仕事の範囲や役割がより明確になる	デジタル技術習得のための研修が増える	その他（以下の欄に具体的に記入）	人材育成・能力開発への影響は特にない	NA
N	19.6	11.9	22.6	22.1	21.6	27.4	33.8	15.4	0.8	9.2	4.9

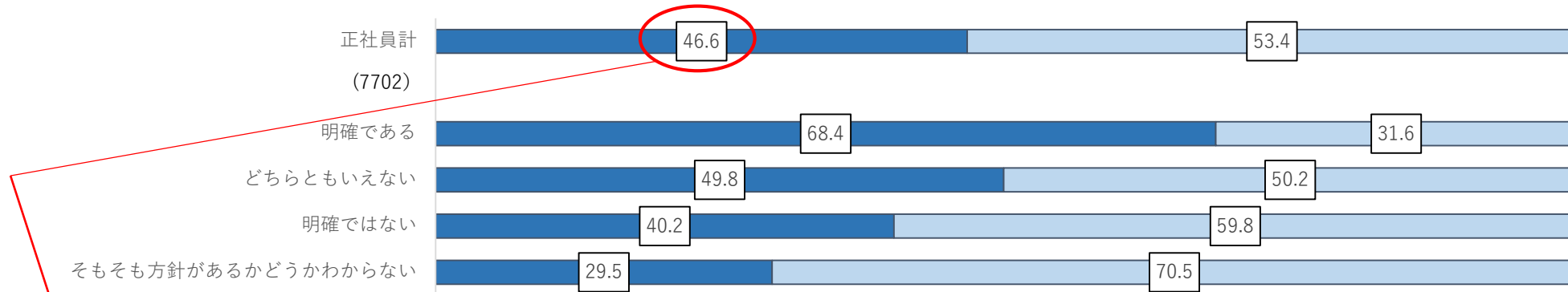
コロナ後、「仕事のやり方」「働き方」が変化すると見る企業は約3割。そうした企業は、自ら能力を伸ばすことに積極的な人材を重視。人材育成・能力開発は個人を重視した方向となる？

◆新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行後の自分の「仕事のやり方」や「働き方」の変化の有無と、変化に伴う会社から求められることの見通し

①変化があると思うか。

■あると思う □ないと思う

単位：%



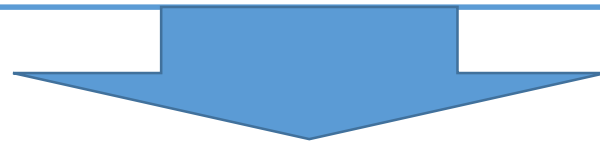
②どのようなことが会社から求められると思うか。（複数回答）（変化があると回答した3589人が回答）

	N	デジタル技術やデジタルツールにより詳しくなる	上司や他の社員とよりうまくコミュニケーションをとる	いろいろな業務をこなせるゼネラリストになる	特定の業務に精通したスペシャリストになる	環境の変化に対応できるタフさを求められる	より生産性や効率性を意識する	自己啓発を行うなど自ら能力を伸ばすことに積極的になる	その他	わからない
正社員計	3589	35.7	31.7	25.5	18.3	32.1	37.3	13.8	0.2	15.7
<会社方針>										
明確である	897	47.4	42.8	32.3	22.7	38.9	43.1	20.7	0.1	6.2
どちらともいえない	1577	32.7	31.7	23.8	16.7	30.2	34.7	10.7	0.2	14.5
明確ではない	619	33.8	26.5	24.4	17.6	32.0	40.1	14.7	0.6	18.1
そもそも方針があるかわからない	496	26.6	18.3	20.0	16.1	26.0	31.5	9.9	0.0	33.9

コロナ後、自分の「仕事のやり方」「働き方」が変化すると見る労働者は4割以上。会社方針が明確だからこそ、変化に敏感？ 「生産性への意識」が求められるとの見通しは企業と共通の一方、自己啓発では異なる見通し。

4. 人材育成・能力開発の今後と課題（デジタル化の進展、アフターコロナも踏まえ） 結果から言えること

- ✓ 今後も自らの能力を伸ばしたいと思う（能力開発に前向きな）労働者は少なくない。
- ✓ しかし、忙しくて時間がとれない課題も（企業、労働者ともに認識）。
- ✓ 企業側は、指導する側の人材不足も課題視（特に大企業）。
- ✓ デジタル化への対応では、労働者には新しいことに対応する姿勢も求められる。コロナ後、企業はより個人に着目した能力開発への姿勢を示唆。
- ✓ 仕事・働き方の変化をより敏感に見通す労働者。自己啓発が重視されるようになるかどうかの見解では、企業と相違。



社内的課題では、まず「時間不足」をどう解消するか。指導者（教える側）不足が深刻化すれば企業内訓練の維持困難に？ デジタル化・アフターコロナ対応が、従来の教育訓練スタイルの変化に繋がっていくのか？

（終わり）