

### 第3章 人材育成に関する情報の公開状況と人材育成等の方針との関係

本章では、人材育成情報等の公開状況と、人材確保や人材育成に関する企業の方針や施策の実施状況との関連をみる。以下では、人材情報の公開状況について、①一般向け情報を広報している企業（105社）、②募集採用向け情報のみ広報している企業（186社）、③いずれも広報していない企業（90社）に分けて、人材育成情報の公開類型別に特徴的な傾向があるか、みていくこととする。

#### 1. 従業員の採用、雇用等に関する方針

従業員の採用、雇用等に関する方針に関しては、以下の5項目の「これまで」と「今後」について、AまたはBのどちらに近いかという形でたずねた（図表3-1）。

①A：正社員の長期雇用は維持する←→B：正社員も柔軟に雇用調整を行う

②A：正社員以外も出来る限り長く雇用する方がメリットがある←→B：正社員以外は人材の新陳代謝を促進する方がメリットがある

③A：新卒採用を重視し、計画に基づき、毎年一定人数を採用する←→B：中途採用を重視し、欠員等が生じた場合に、随時採用する

④A：自社で専門的な知識やノウハウをもった人材を育成確保する←→B：専門的な知識やノウハウをもった人材は中途採用で確保する

⑤A：勤続年数、年齢を重視して、昇進、賃金を決定している←→B：勤続年数に関係なく、仕事の成果に基づき、昇進、賃金を決定する

まず、①正社員の長期雇用の維持についてみる。回答企業全体としては、長期雇用を維持する方針の企業（Aに近い）が「これまで」について約7割（69.7%）、「今後」について6割強（63.3%）であり、「どちらかというともAに近い」も含めると、長期雇用維持の方針をとる企業が9割前後と大多数を占める。人材育成情報の公開状況別にみると、一般向けの広報を行っている企業において、特に長期雇用維持の方針をとる企業の割合が高い。

次に、②正社員以外の雇用方針についてみる。正社員以外もできるだけ長く雇用するほうがメリットがあるかどうかという考えについては、回答が分かれ、「これまで」についても「今後」についても、どちらかというとも長期雇用に肯定的な回答が多いものの、「どちらともいえない」と判断を保留する企業も3割前後ある。人材育成情報の公開状況別にみると、正社員以外の長期雇用についても、一般向けの広報を行っている企業において、他の類型と比較して長期雇用に肯定的な考えの企業割合が高い。

③新卒採用重視か中途採用重視かという採用方針についてみる。回答企業全体では、「これまで」についても「今後」についても、新卒採用重視の企業のほうが多いが、人材育成情報の公開状況による傾向の違いが大きい。一般向けの広報を行っている企業では、「これまで」も「今後」についても約8割が新卒採用重視と回答しており、募集採用向けの情報のみ広報

している企業においても約7割が「これまで」「今後」とも新卒採用重視の方針であるが、いずれも広報していない企業では新卒採用重視の企業が半数を下回っている。

④専門人材の内部育成か中途採用かという専門人材の確保方針についてみる。この項目については回答が分かれるが、回答企業全体として、「これまで」についても「今後」についても、内部育成の方針をとる企業のほうがやや多い。また、一般向けの広報を行っている企業において、他の類型に比べて内部育成方針をとる企業の比率が高い。

⑤年功型の処遇か成果に基づく処遇かという処遇（昇進、賃金）決定の基準についてみる。この項目については回答が分散し、回答企業全体では、「これまで」について、年功型（Aに近い+どちらかというAに近い）が34.1%、成果型（Bに近い+どちらかというBに近い）が43.1%と、成果型企業の比率が年功型企業の比率をやや上回る。「今後」については、さらに成果型の企業の比率が高くなり、半数を超える（56.4%）。「これまで」については、一般向けの広報を行っている企業において、他の類型の企業と比べて年功型の比率が最も高く（39.1%）、いずれも広報していない企業で成果型の比率が最も高い（46.7%）。「今後」については、いずれの類型も成果型にシフトしており、成果型の企業が半数を超えている。

図表3-1 従業員の採用、雇用等に関する方針（人材育成情報の公開状況別）

人材育成情報の公開状況	N	合計	これまで						今後					
			Aに近い	どちらかというAに近い	どちらともいえない	どちらかというBに近い	Bに近い	無回答	Aに近い	どちらかというAに近い	どちらともいえない	どちらかというBに近い	Bに近い	無回答
			(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
①A: 正社員の長期雇用は維持する←→B: 正社員も柔軟に雇用調整を行う														
全体	390	100.0	69.7	21.3	5.6	2.6	0.3	0.5	63.3	25.1	7.9	2.8	0.3	0.5
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	77.1	17.1	3.8	1.0	0.0	1.0	67.6	18.1	9.5	3.8	0.0	1.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	67.2	25.8	4.8	1.6	0.5	0.0	61.8	30.6	6.5	1.1	0.0	0.0
いずれも広報していない企業	90	100.0	66.7	17.8	8.9	5.6	0.0	1.1	60.0	23.3	10.0	4.4	1.1	1.1
②A: 正社員以外も出来る限り長く雇用する方がメリットがある←→B: 正社員以外は人材の新陳代謝を促進する方がメリットがある														
全体	390	100.0	29.5	36.2	28.2	4.4	1.0	0.8	26.2	36.7	31.5	4.1	1.3	0.3
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	35.2	27.6	30.5	3.8	1.9	1.0	33.3	25.7	32.4	5.7	1.9	1.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	26.9	45.2	23.7	4.3	0.0	0.0	23.1	45.7	27.4	3.8	0.0	0.0
いずれも広報していない企業	90	100.0	27.8	27.8	35.6	4.4	2.2	2.2	22.2	31.1	41.1	3.3	2.2	0.0
③A: 新卒採用を重視し、計画に基づき、毎年一定人数を採用する←→B: 中途採用を重視し、欠員等が生じた場合に、随時採用する														
全体	390	100.0	36.7	31.5	13.3	6.7	11.5	0.3	32.6	34.6	17.4	6.2	8.7	0.5
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	52.4	31.4	12.4	1.9	1.9	0.0	41.9	37.1	14.3	4.8	1.0	1.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	34.4	38.2	16.1	5.4	5.9	0.0	33.3	38.2	19.4	4.3	4.8	0.0
いずれも広報していない企業	90	100.0	24.4	21.1	8.9	13.3	31.1	1.1	20.0	25.6	17.8	11.1	24.4	1.1
④A: 自社で専門的な知識やノウハウをもった人材を育成確保する←→B: 専門的な知識やノウハウをもった人材は中途採用で確保する														
全体	390	100.0	22.8	37.4	17.4	13.6	8.5	0.3	19.5	35.6	24.9	13.6	6.2	0.3
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	33.3	39.0	16.2	6.7	4.8	0.0	21.9	40.0	22.9	11.4	3.8	0.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	18.8	44.1	17.7	13.4	5.9	0.0	19.4	39.2	25.3	13.4	2.7	0.0
いずれも広報していない企業	90	100.0	18.9	24.4	18.9	22.2	14.4	1.1	15.6	25.6	26.7	17.8	13.3	1.1
⑤A: 勤続年数、年齢を重視して、昇進、賃金を決定している←→B: 勤続年数に関係なく、仕事の成果に基づき、昇進、賃金を決定する														
全体	390	100.0	9.7	24.4	22.3	28.5	14.6	0.5	2.8	14.9	25.4	39.7	16.7	0.5
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	12.4	26.7	21.0	20.0	19.0	1.0	1.9	15.2	27.6	32.4	21.9	1.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	8.6	23.7	24.2	33.9	9.7	0.0	2.2	15.1	28.5	41.9	12.4	0.0
いずれも広報していない企業	90	100.0	6.7	25.6	20.0	27.8	18.9	1.1	4.4	14.4	15.6	44.4	20.0	1.1

注：人材育成情報の公開状況について無回答の企業は掲載を省略した（合計には含む）。

## 2. 職業能力開発に関する方針

職業能力開発に関する方針に関しては、以下の8項目の「これまで」と「今後」について、AまたはBのどちらに近いかという形でたずねた（図表3-2）。

①A：従業員の能力開発方針は企業主体で決定←→B：従業員の能力開発は従業員個人主体で決定

②A：職業能力評価を行い、かつ、処遇に関連づけていく←→B：職業能力評価と処遇は関連づけることはしない

③A：従業員全体の能力を高める教育訓練を重視←→B：選抜した一部の従業員の能力を高める教育訓練を重視

④A：OJTを重視←→B：OFF-JTを重視

⑤A：教育訓練は社内のリソースを活用して実施←→B：教育訓練は外部の教育訓練機関等を活用して実施

⑥A：若手社員に重点的に教育訓練を実施←→B：年齢に関係なく教育訓練を実施

⑦A：職種や専門性を重視←→B：多分野に渡る能力向上を重視

⑧A：従業員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う←→B：従業員への教育投資の回収は、10年未満で行う

なお、①～⑤の設問は、厚生労働省「能力開発基本調査」とほぼ同様であるが、「能力開発基本調査」では「どちらともいえない」という選択肢がなく、また「正社員」と「正社員以外」に分けて質問しており、回答企業の属性構成も異なっているため、単純な比較はできない。

まず、①能力開発方針決定の主体についての考え方をみる。回答企業全体でみると、「これまで」について、企業主体型(Aに近い+どちらかというAに近い)が半数を超え(55.1%)、さらに「今後」について、比率が高まっている(59.7%)。人材育成情報の公開状況別にみると、特に、一般向けの広報を行っている企業においては、7割近く(「これまで」68.6%、「今後」67.6%)が企業主体型である。「これまで」に関する企業主体型の比率は、募集採用向け情報のみ広報している企業では57.5%、広報を行っていない企業では35.5%と一般向け広報を行っている企業と比べて低いが、「今後」に関しては、それぞれ63.5%、43.3%と、「これまで」より高くなる方向にある。

次に、②職業能力評価と処遇の関連づけについてみる。回答企業全体でみると、職業能力評価を行い、処遇に関連づける企業(Aに近い+どちらかというAに近い)が「これまで」について55.6%と半数を超え、「今後」について65.6%と、今後さらに能力評価の処遇への関連づけを行う企業が多くなる方向の回答となっている。人材育成情報の公開状況別にみると、「これまで」については、一般向け広報を行っている企業で61.9%、募集採用向け情報のみ広報している企業で55.4%と半数以上が能力評価を処遇に関連づけているが、いずれも広報していない企業では48.9%と半数をやや下回る。「今後」については、いずれのタイプの企業も、能力評価を処遇に関連させるとする回答が「これまで」より多くなっている。

図表 3-2 職業能力開発に関する方針（人材育成情報の公開状況別）

人材育成情報の公開状況	N	合計	これまで						今後					
			Aに近い	どちらかというAに近い	どちらともいえない	どちらかというBに近い	Bに近い	無回答	Aに近い	どちらかというAに近い	どちらともいえない	どちらかというBに近い	Bに近い	無回答
			(%)											
①A: 従業員の能力開発方針は企業主体で決定←→B: 従業員の能力開発は従業員個人主体で決定														
全体	390	100.0	17.4	37.7	24.4	15.4	4.6	0.5	15.9	43.8	25.4	11.5	2.6	0.8
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	25.7	42.9	21.0	9.5	1.0	0.0	21.9	45.7	21.9	8.6	1.9	0.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	15.6	41.9	23.1	15.6	3.2	0.5	15.1	48.4	24.2	10.8	0.5	1.1
いずれも広報していない企業	90	100.0	12.2	23.3	31.1	20.0	12.2	1.1	11.1	32.2	32.2	15.6	7.8	1.1
②A: 職業能力評価を行い、かつ、処遇に関連づけていく←→B: 職業能力評価と処遇は関連づけることはしない														
全体	390	100.0	18.7	36.9	29.2	10.8	3.1	1.3	20.0	45.6	24.6	6.9	1.8	1.0
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	28.6	33.3	26.7	8.6	1.9	1.0	28.6	44.8	18.1	5.7	1.9	1.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	17.2	38.2	30.1	10.8	2.7	1.1	18.8	46.2	26.3	5.9	1.1	1.6
いずれも広報していない企業	90	100.0	11.1	37.8	30.0	13.3	5.6	2.2	12.2	45.6	28.9	10.0	3.3	0.0
③A: 従業員全体の能力を高める教育訓練を重視←→B: 選抜した一部の従業員の能力を高める教育訓練を重視														
全体	390	100.0	15.1	40.3	28.2	12.6	3.1	0.8	11.8	37.4	29.7	19.2	1.5	0.3
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	23.8	42.9	27.6	2.9	2.9	0.0	17.1	34.3	30.5	18.1	0.0	0.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	14.0	41.9	24.2	16.7	2.7	0.5	11.3	38.7	25.8	21.0	2.7	0.5
いずれも広報していない企業	90	100.0	8.9	34.4	35.6	14.4	4.4	2.2	6.7	38.9	35.6	17.8	1.1	0.0
④A: OJTを重視←→B: OFF-JTを重視														
全体	390	100.0	30.0	47.9	16.9	4.1	0.3	0.8	24.4	49.7	19.5	5.9	0.3	0.3
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	30.5	43.8	18.1	7.6	0.0	0.0	27.6	47.6	18.1	6.7	0.0	0.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	27.4	54.3	15.6	2.2	0.0	0.5	20.4	55.9	17.7	5.4	0.0	0.5
いずれも広報していない企業	90	100.0	35.6	42.2	17.8	2.2	0.0	2.2	28.9	42.2	23.3	5.6	0.0	0.0
⑤A: 教育訓練は社内のリソースを活用して実施←→B: 教育訓練は外部の教育訓練機関等を活用して実施														
全体	390	100.0	11.3	27.4	37.4	18.7	4.1	1.0	7.2	24.4	40.8	23.1	3.6	1.0
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	13.3	24.8	40.0	19.0	2.9	0.0	8.6	27.6	40.0	21.9	1.9	0.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	10.2	31.7	36.0	17.7	3.2	1.1	5.9	23.7	41.9	25.3	2.2	1.1
いずれも広報していない企業	90	100.0	11.1	23.3	37.8	18.9	6.7	2.2	8.9	23.3	38.9	20.0	6.7	2.2
⑥A: 若手社員に重点的に教育訓練を実施←→B: 年齢に関係なく教育訓練を実施														
全体	390	100.0	7.7	31.5	31.3	22.3	6.4	0.8	5.4	28.7	37.2	22.8	5.6	0.3
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	9.5	26.7	34.3	21.9	7.6	0.0	5.7	23.8	38.1	26.7	5.7	0.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	7.5	37.1	26.3	21.5	7.0	0.5	4.8	33.9	32.3	22.0	6.5	0.5
いずれも広報していない企業	90	100.0	5.6	26.7	40.0	21.1	4.4	2.2	4.4	26.7	46.7	17.8	4.4	0.0
⑦A: 職種や専門性を重視←→B: 多分野に渡る能力向上を重視														
全体	390	100.0	8.5	38.7	39.0	9.7	3.1	1.0	6.9	34.1	41.5	14.9	2.1	0.5
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	8.6	33.3	40.0	15.2	2.9	0.0	7.6	22.9	43.8	24.8	1.0	0.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	8.1	43.0	37.1	8.1	2.7	1.1	5.4	41.9	38.7	10.8	2.2	1.1
いずれも広報していない企業	90	100.0	8.9	36.7	43.3	6.7	2.2	2.2	8.9	31.1	46.7	11.1	2.2	0.0
⑧A: 従業員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う←→B: 従業員への教育投資の回収は、10年未満で行う														
全体	390	100.0	4.6	13.8	56.7	14.6	9.0	1.3	4.1	13.1	58.5	15.6	7.7	1.0
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	7.6	22.9	49.5	14.3	5.7	0.0	7.6	21.0	51.4	15.2	4.8	0.0
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	2.2	12.9	62.4	13.4	8.1	1.1	1.6	12.9	62.4	15.1	6.5	1.6
いずれも広報していない企業	90	100.0	5.6	6.7	54.4	16.7	13.3	3.3	4.4	5.6	60.0	15.6	13.3	1.1

注：人材育成情報の公開状況について無回答の企業は掲載を省略した（合計には含む）。

③教育訓練の対象として、従業員全体の能力を高めることを重視するか（以下、「全体型」とする）、選抜した従業員の能力開発を重視するか（以下、「選抜型」とする）という方針についてみる。回答企業全体でみると、「これまで」について、全体型（Aに近い+どちらかと

いうと A に近い)が半数を超えるが(55.4%)、「今後」については若干比率が下がる(49.2%)。人材育成情報の公開状況別にみると、一般向け広報を行っている企業で「これまで」については、全体型が66.7%と高いが、「今後」については51.4%であり、選抜型の比率が高まっております(5.8%→18.1%)、類型間の差が小さくなる傾向がみられる。

④教育訓練の方式としてOJTを重視するか、OFF-JTを重視するかについてみる。回答企業全体でみると、「これまで」について77.9%、「今後」についても74.1%がOJT重視(Aに近い+どちらかというとAに近い)である。人材育成情報の公開状況別にみても、いずれの類型の企業でもOJT重視の企業が多数を占め、今後もその方針に大きな変化がない傾向が共通である。

⑤教育訓練を社内で対応するか、外部化するかについてみる。回答企業全体でみると、「これまで」については、社内対応(Aに近い+どちらかというとAに近い)38.7%に対して外部化(Bに近い+どちらかというとBに近い)22.8%と、社内対応の方針の企業のほうが多いが、「今後」については、社内対応31.6%、外部化26.7%と差が縮まる。人材育成情報の公開状況別にみて、類型間に大きな傾向の違いがみられない。

⑥教育訓練の重点を若手社員とするか、年齢に関係なく教育訓練を実施するかという重点年齢層に関する方針についてみる。回答企業全体でみると、「これまで」については、若手重点(Aに近い+どちらかというとAに近い)の比率が39.2%、「今後」については34.1%と、いずれも「年齢に関係なく実施」の企業割合をやや上回るが、回答は分散している。人材育成情報の公開状況別にみると、募集採用向け情報のみ広報している企業において、「これまで」についても「今後」についても、若手重点とする比率が高い(「これまで」44.6%、「今後」38.7%)。

⑦職種や専門性を重視するか、多分野の能力向上を重視するかという方向性についてみる。回答企業全体についてみると、「これまで」について「専門性重視」(Aに近い+どちらかというとAに近い)が47.2%と「多分野の能力向上重視」(Bに近い+どちらかというとBに近い)の12.8%を大きく上回るが、「今後」については「多分野の能力向上重視」の比率が上昇している(17.0%)。人材育成情報の公開状況別にみると、募集採用向け情報のみ広報している企業において、「これまで」についても「今後」についても、「専門性重視」とする比率が他の類型の企業より高い(「これまで」51.1%、「今後」47.3%)。

⑧人材投資の回収を長期(10年以上)で行うかどうかという考えについてみる。これは答えにくい設問であったと思われ、「どちらともいえない」の割合が高い。回答企業全体でみると、「これまで」についても「今後」についても、「10年未満」(Bに近い+どちらかというとBに近い)が「10年以上」(Aに近い+どちらかというとAに近い)を若干上回る。人材育成情報の公開状況別にみると、「10年以上」とする企業の比率は一般向け広報を行っている企業において高く(「これまで」30.5%、「今後」28.6%)、いずれも広報していない企業において低い(「これまで」12.3%、「今後」10.0%)。

### 3. 教育訓練費と教育訓練に費やす時間

社員 1 人当たりの教育訓練費と教育訓練に費やす時間（①OFF-JT の費用、②自己啓発支援の費用、③教育訓練に費やす時間）について、正社員と正社員以外に分け、過去 3 年間の実績と今後 3 年間の見通しをたずねた（図表 3-3）。

まず、正社員についてみる。

①OFF-JT の費用について、回答企業全体では、過去 3 年間に「増減なし」（42.8%）が最も多いが、今後 3 年間の見通しとしては「増加させる予定」（46.4%）が「増減なし」（42.8%）を上回り、これまでより増加する方向を見込む企業が多い。人材育成情報の公開状況別にみると、一般向け広報を行っている企業では、過去 3 年間にしても「増加した」が半数を超えており（55.2%）、今後も半数以上の企業（51.4%）が「増加させる予定」としている。募集採用情報のみ広報している企業では過去に「増加」が 36.0%、いずれも広報していない企業では 23.3%にとどまり、一般向け広報を行っている企業との差が大きい。また、いずれも広報していない企業では、「実績なし」が 4 社に 1 社（26.7%）ある。

②自己啓発支援の費用について、回答企業全体では、過去も今後も半数以上が「増減なし」としている（51.3%、50.5%）。人材育成情報の公開状況別にみると、一般向け広報を行っている企業では、4 割（40.0%）が過去について「増加した」としているが、募集採用情報のみ広報している企業といずれも広報していない企業では増加したとする回答が 2 割程度（23.1%、20.0%）である。ただし、今後について増加させる予定の企業の割合には情報公開類型による大きな差がない。いずれも広報していない企業では、「実績なし」が約 3 割（31.1%）ある。

③教育訓練に費やす時間について、回答企業全体では、過去について「増加した」（43.1%）が「増減なし」（40.5%）を若干上回り、今後については「増加させる予定」の企業が半数を超える（51.8%）。人材育成情報の公開状況別にみると、過去については類型別に段階的な差がみられるが、今後については、一般向け広報を行っている企業も、募集採用情報のみ広報している企業も、「増加させる予定」が半数を超え（54.3%、56.5%）、特に、募集採用情報のみ広報している企業において、増加方向へのシフトが大きい。

次に、正社員以外の従業員についてみる。正社員と正社員以外の従業員とでは、教育訓練の費用と時間について、全般に大きな差がみられ、正社員以外の従業員に関し、過去について「増加した」、今後について「増加させる予定」企業の比率が小さい。また、人材育成情報の公開状況による違いが、正社員の場合と比べて全般に小さい傾向がある。

①OFF-JT の費用について、回答企業全体でみると、過去については「増減なし」（44.4%）、今後については「増減なしの予定」（45.6%）が最も多いが、人材育成情報の公開状況別にみると、いずれも広報していない企業では過去について半数以上が「実績なし」（55.6%）、今後 3 年間にしても半数近くが「実施しない予定」（47.8%）となっており、他の類型との差が大きい。

②自己啓発支援の費用について、回答企業全体でみると、過去については「実績なし」(42.6%)、「増減なし」(42.3%)が多く、今後については「増減なしの予定」(45.9%)が最も多い。人材育成情報の公開状況別にみると、いずれも広報していない企業では、過去について6割(60.0%)が「実績なし」、今後3年間についても半数近く(48.9%)が「実施しない予定」となっており、この項目でも、他の類型との差が大きい。

③教育訓練に費やす時間について、回答企業全体でみると、過去については「実績なし」(48.2%)、今後については「増減なしの予定」(45.1%)が多いが、今後については4社に1社近く(23.1%)が「増加させる予定」としている。人材育成情報の公開状況別にみると、いずれも広報していない企業では、過去について半数以上(51.1%)が「実績なし」、今後3年間についても約4割(42.2%)が「実施しない予定」となっており、この項目でも、他の類型との差が大きい。

図表3-3 教育訓練の費用と時間の動向(正社員・正社員以外、人材育成情報公開状況別)  
(%)

	N	全体	過去3年間					今後3年間					
			増加した	増減なし	減少した	実績なし	無回答	増加させる予定	増減なしの予定	減少させる予定	実施しない予定	無回答	
正社員	①OFF-JTの費用												
	全体	390	100.0	38.2	42.8	9.2	7.9	1.8	46.4	42.8	2.1	6.2	2.6
	一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	55.2	33.3	10.5	0.0	1.0	51.4	42.9	3.8	0.0	1.9
	募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	36.0	51.6	6.5	3.2	2.7	48.9	44.6	0.5	2.2	3.8
	いずれも広報していない企業	90	100.0	23.3	36.7	12.2	26.7	1.1	34.4	40.0	3.3	21.1	1.1
	②自己啓発支援の費用												
	全体	390	100.0	26.9	51.3	4.6	15.4	1.8	35.9	50.5	1.0	10.3	2.3
	一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	40.0	50.5	4.8	3.8	1.0	38.1	56.2	1.9	1.9	1.9
	募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	23.1	56.5	3.8	14.0	2.7	35.5	51.1	0.5	9.7	3.2
	いずれも広報していない企業	90	100.0	20.0	42.2	5.6	31.1	1.1	34.4	42.2	1.1	21.1	1.1
	③教育訓練に費やす時間												
	全体	390	100.0	43.1	40.5	9.5	5.4	1.5	51.8	40.3	1.5	4.1	2.3
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	56.2	33.3	9.5	0.0	1.0	54.3	41.0	2.9	0.0	1.9	
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	41.4	47.8	7.0	1.6	2.2	56.5	39.2	0.5	0.5	3.2	
いずれも広報していない企業	90	100.0	32.2	33.3	14.4	18.9	1.1	38.9	42.2	2.2	15.6	1.1	
正社員以外 の従業員	①OFF-JTの費用												
	全体	390	100.0	9.5	44.4	3.1	38.2	4.9	16.4	45.6	0.3	31.3	6.4
	一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	16.2	48.6	2.9	25.7	6.7	21.9	46.7	1.0	22.9	7.6
	募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	7.5	49.5	2.2	37.1	3.8	14.5	51.1	0.0	28.0	6.5
	いずれも広報していない企業	90	100.0	5.6	30.0	5.6	55.6	3.3	13.3	35.6	0.0	47.8	3.3
	②自己啓発支援の費用												
	全体	390	100.0	8.5	42.3	1.8	42.6	4.9	13.8	45.9	0.0	33.8	6.4
	一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	12.4	47.6	1.0	32.4	6.7	16.2	48.6	0.0	27.6	7.6
	募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	8.6	45.7	1.6	40.3	3.8	12.9	50.5	0.0	30.1	6.5
	いずれも広報していない企業	90	100.0	4.4	28.9	3.3	60.0	3.3	13.3	34.4	0.0	48.9	3.3
	③教育訓練に費やす時間												
	全体	390	100.0	12.6	48.2	3.3	31.0	4.9	23.1	45.1	0.5	25.1	6.2
一般向けの人材情報を広報している企業	105	100.0	17.1	48.6	4.8	22.9	6.7	25.7	44.8	1.9	20.0	7.6	
募集採用向け情報のみ広報している企業	186	100.0	12.4	54.8	2.7	26.3	3.8	22.0	52.2	0.0	19.9	5.9	
いずれも広報していない企業	90	100.0	7.8	34.4	3.3	51.1	3.3	21.1	33.3	0.0	42.2	3.3	

注：人材育成情報公開状況について無回答の企業は掲載を省略した(合計には含む)。

#### 4. 人材育成施策・教育訓練の内容

人材育成施策・教育訓練の内容について、24の項目（「その他」を含む）をあげ、「これまで実施してきた取組」と「今後重視していく取組」をたずねた（複数回答、**図表3-4**）。

「これまで実施してきた取組」について回答企業全体で見ると、「採用時・入社年次別の研修の実施」の実施率が最も高く（81.0%）、次いで「職務分野別・役職別の研修の実施」（62.1%）、「教育訓練・研修の体系及び体制の整備・周知」（61.0%）、「人材育成方針・計画の策定・周知」（57.4%）、「外部教育訓練機関による教育訓練の実施」（54.6%）、「自己啓発の促進・支援の実施」（51.3%）が5割を超える。

「今後重視していく取組」について回答企業全体で見ると、「これまで」の実施率はあまり高くはない「経営幹部育成のためのプログラムの実施」が最も高く（53.3%）、次いで、ほぼ同水準で、「教育訓練・研修の体系及び体制の整備・周知」（52.1%）、「職務分野別・役職別の研修の実施」（51.8%）、「採用時・入社年次別の研修の実施」（51.5%）、「部下育成をテーマとした研修の実施」（51.5%）が並び、5割を超えている。

人材育成情報の公開状況別の回答について、「これまで実施」を**図表3-5**に、「今後重視」を**図表3-6**に示す（個々の実施率の数値は**図表3-4**参照）。

**図表3-5**は、一般向けの人材情報を広報している企業における実施率が高い順に項目を並べている。いずれの項目も、一般向け人材情報を広報している企業→募集採用向け情報のみ広報している企業→いずれも広報していない企業の順に実施率が低くなっている。このうち、「採用時・入社年次別の研修の実施」、「非正社員から正社員への転換制度」、「資格取得のための研修の実施」などは類型間の差が比較的小さく、「海外で活躍できる人材の育成のための教育訓練の実施」、「職業能力の評価制度の導入と職業能力・スキルの認定・評価」、「国内・海外留学による高度専門知識や技術の習得」などでは、いずれも広報していない企業での実施率が低いこともあり、類型間の差が大きい。

**図表3-6**は、「今後重視していく取組」について人材育成情報公開状況別に示したものの（項目の並び順は**図表3-5**と同じ）である。これまでの実施率と比べると、全般に類型間の差が小さくなっており、「採用時・入社年次別の研修の実施」、「外部教育訓練機関による教育訓練の実施」、「非正社員から正社員への転換制度」では、わずかながら募集採用向け情報のみ広報している企業の重視率が一般向け人材情報を広報している企業の重視率を上回っている。一般向け人材情報を広報している企業では「今後重視」の比率が「これまで実施」の比率を上回っているのは3項目であるが、募集採用向け情報のみ広報している企業では10項目、いずれも広報していない企業においては12項目ある。3類型すべてで重視率が実施率を上回っている項目は「経営幹部育成のためのプログラムの実施」と「部下の育成を上司の評価項目として重視する」の2つであり、中核人材の育成を中心とする人材育成力の底上げが共通の課題となっていることがうかがえる。

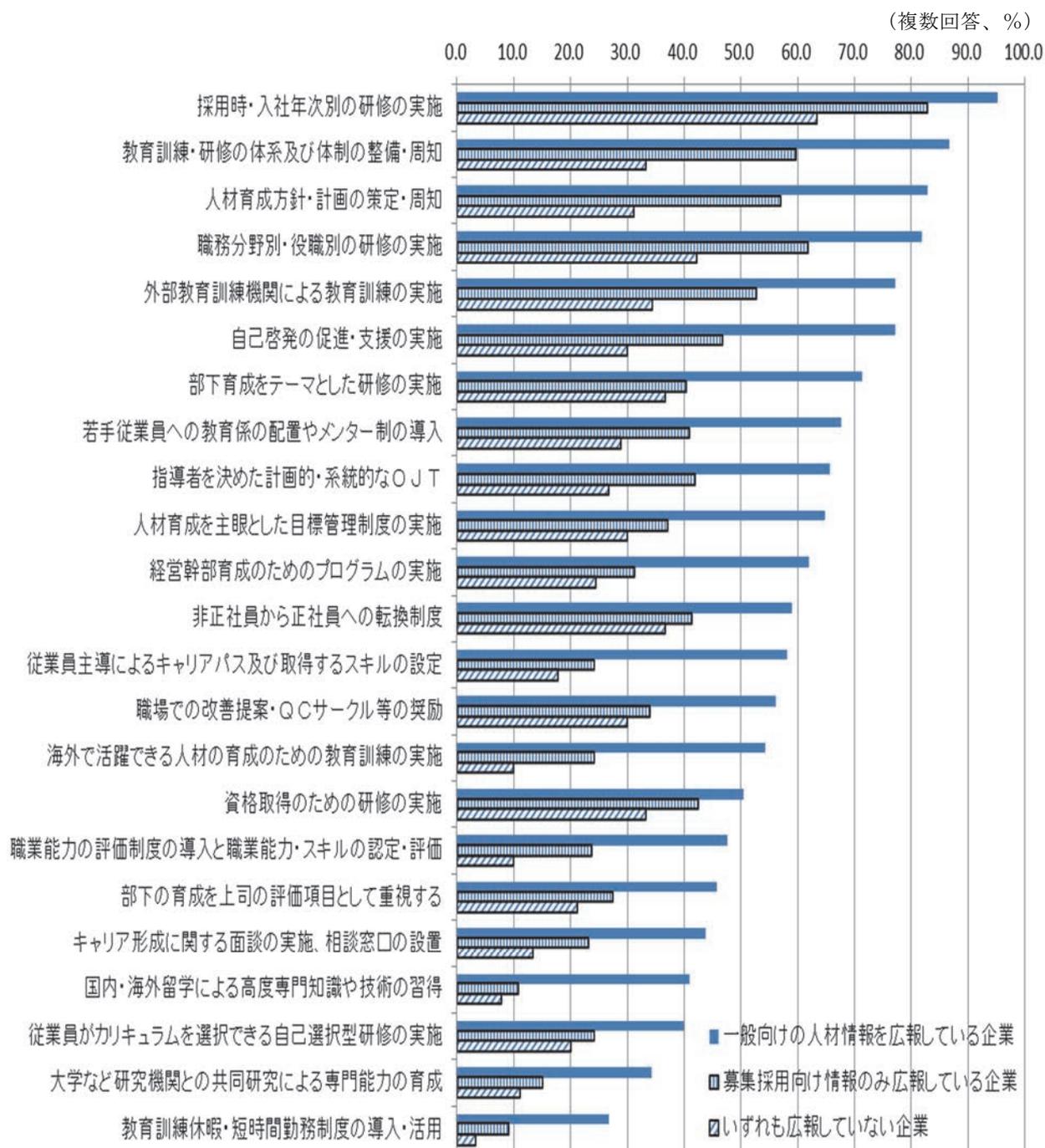
図表3-4 これまで実施してきた・今後重視していく人材育成施策・教育訓練の内容

(複数回答、%)

人材育成施策・教育訓練の内容	これまで実施してきた取組				今後重視していく取組			
	全体	一般向けの人材情報を広報している企業	募集採用向け情報のみ広報している企業	いずれも広報していない企業	全体	一般向けの人材情報を広報している企業	募集採用向け情報のみ広報している企業	いずれも広報していない企業
人材育成方針・計画の策定・周知	57.4	82.9	57.0	31.1	43.8	58.1	42.5	31.1
教育訓練・研修の体系及び体制の整備・周知	61.0	86.7	59.7	33.3	52.1	59.0	58.1	32.2
指導者を決めた計画的・系統的なOJT	44.6	65.7	41.9	26.7	41.8	56.2	40.9	28.9
若手従業員への教育係の配置やメンター制の導入	45.4	67.6	40.9	28.9	40.3	52.4	39.2	27.8
採用時・入社年次別の研修の実施	81.0	95.2	82.8	63.3	51.5	51.4	54.8	44.4
職務分野別・役職別の研修の実施	62.1	81.9	61.8	42.2	51.8	60.0	51.6	43.3
経営幹部育成のためのプログラムの実施	37.4	61.9	31.2	24.4	53.3	66.7	54.8	37.8
資格取得のための研修の実施	42.6	50.5	42.5	33.3	30.3	31.4	30.1	27.8
部下育成をテーマとした研修の実施	47.9	71.4	40.3	36.7	51.5	54.3	53.2	44.4
従業員がカリキュラムを選択できる自己選択型研修の実施	27.7	40.0	24.2	20.0	27.4	34.3	24.2	23.3
海外で活躍できる人材の育成のための教育訓練の実施(海外への異動、海外事務所での研修も含む)	28.7	54.3	24.2	10.0	34.6	48.6	33.3	21.1
外部教育訓練機関による教育訓練の実施	54.6	77.1	52.7	34.4	36.4	38.1	39.8	26.7
大学など研究機関との共同研究による専門能力の育成	19.2	34.3	15.1	11.1	13.3	15.2	13.4	11.1
国内・海外留学による高度専門知識や技術の習得	17.9	41.0	10.8	7.8	15.4	24.8	12.9	10.0
人材育成を主眼とした目標管理制度の実施	42.8	64.8	37.1	30.0	42.1	51.4	40.9	33.3
部下の育成を上司の評価項目として重視する	31.0	45.7	27.4	21.1	42.6	47.6	42.5	35.6
従業員主導によるキャリアパス及び取得するスキルの設定(自己申告制度、社内応募制度など)	31.5	58.1	24.2	17.8	33.8	47.6	30.1	25.6
職業能力の評価制度の導入とそれに基づく職業能力・スキルの認定・評価	26.4	47.6	23.7	10.0	26.4	35.2	28.0	14.4
キャリア形成に関する面談の実施、相談窓口の設置	26.2	43.8	23.1	13.3	31.5	45.7	31.2	12.2
自己啓発の促進・支援の実施(外部教育訓練に関する情報提供、資格取得のための費用補助など)	51.3	77.1	46.8	30.0	39.7	48.6	40.9	24.4
教育訓練休暇・短時間勤務制度の導入・活用	12.8	26.7	9.1	3.3	12.6	20.0	11.3	6.7
職場での改善提案・QCサークル等の奨励	38.2	56.2	33.9	30.0	25.1	29.5	25.8	20.0
非正社員から正社員への転換制度	45.1	59.0	41.4	36.7	34.9	35.2	35.5	32.2
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	1.0	1.6	1.1
無回答	3.3	1.0	1.6	10.0	5.9	3.8	3.2	14.4
N	390	105	186	90	390	105	186	90

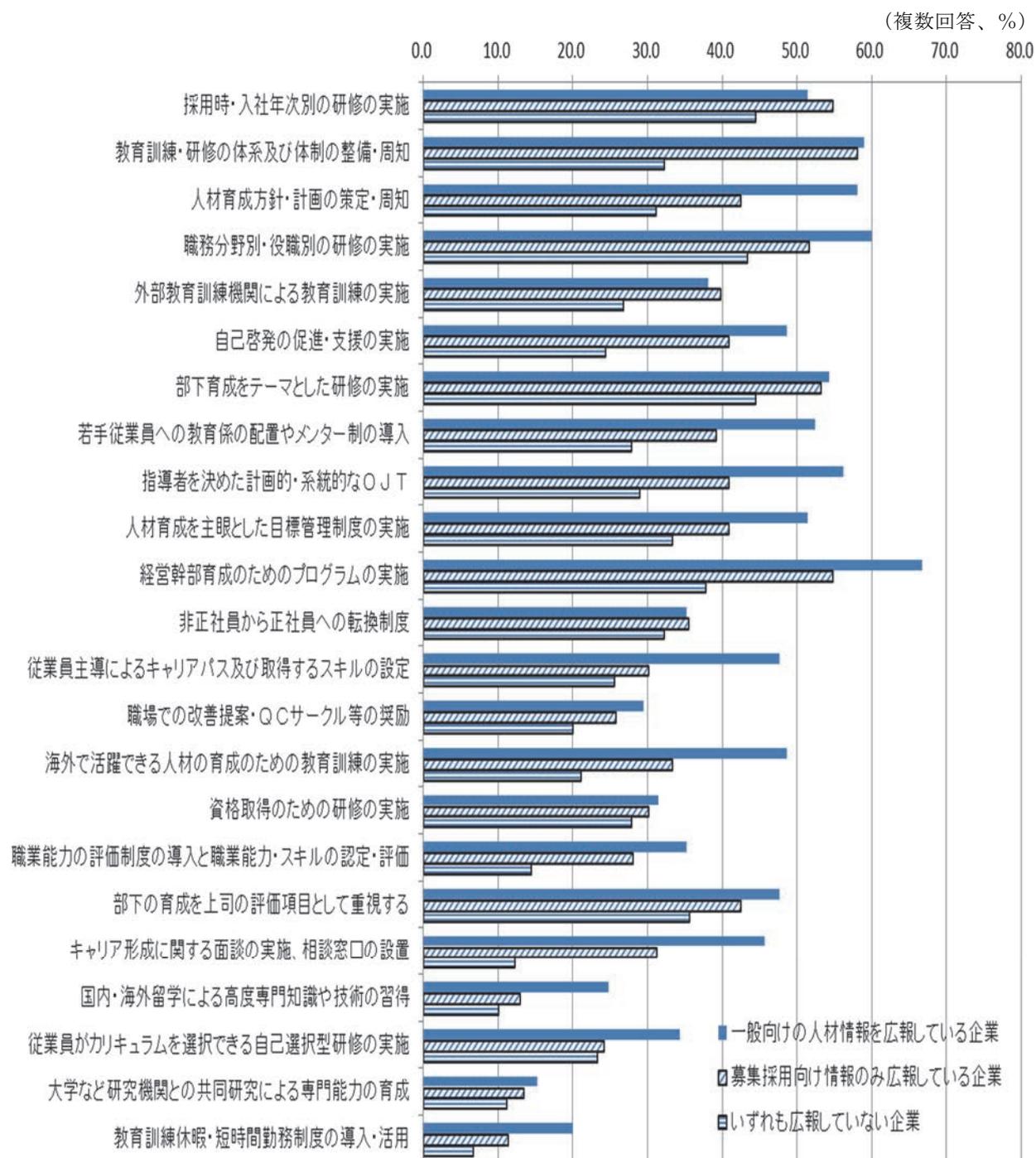
注：人材育成情報の公開状況について無回答の企業は掲載を省略した(合計には含む)。

図表3-5 これまで実施してきた人材育成施策・教育訓練の内容  
(人材育成情報の公開状況別)



注：項目は一般向けの人材情報を広報している企業の実施率が高い順に並べている。「その他」、「無回答」を除く。

図表 3-6 今後重視していく人材育成施策・教育訓練の内容  
(人材育成情報の公開状況別)



注：項目順は図表 3-5 と同じ。「その他」、「無回答」を除く。