

JILPT 調査シリーズ
No.216
2021年 11月

人材育成と能力開発の現状と課題に 関する調査（企業調査）

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training



人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査
(企業調査)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

少子高齢化が進むなかで、生産性を高める鍵として人材への投資の重要性が指摘されている。デジタル化など技術革新が進展する近年は、若年への投資はもちろんとして、中高年においてもリカレント教育等によるスキルの再構築が注目されている。人材への投資はあらゆる産業・企業規模で求められるものであるが、特に中小零細企業においては、時間と予算の制約や人材育成ノウハウの不足などを背景として、人材育成・能力開発が不十分なものになりがちである。

このたび当機構では、厚生労働省からの要請に基づいて、中小零細企業も含めた人材育成・能力開発の実態を把握するため、企業アンケート調査および労働者調査（WEB 調査）を実施した。本報告書は、そのうち企業アンケート調査の結果をとりまとめたものである。調査の実施に当たり、ご協力いただいた、多くの企業の方々に、厚く御礼申し上げたい。本報告書が関係各位の方々に少しでも役に立つものになれば幸いである。

2021 年 11 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 樋口 美雄

調査担当者

氏 名	所 属
ぐんじ 郡司 まさと 正人	労働政策研究・研修機構 調査部 部長
ふじもと 藤本 まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 主任研究員
あらかわ 荒川 そうた 創太	労働政策研究・研修機構 調査部 主任調査員補佐
いわた 岩田 としひで 敏英	労働政策研究・研修機構 調査部 調査員

※肩書は調査時点（2020 年 9 月）。本調査シリーズのまとめは主に岩田が行った。

目 次

第1章 調査の概要	1
第2章 調査結果の概要	4
第1節 従業員の採用と定着	4
1. 過去3年間の正社員の採用	4
2. 正社員の定着率	7
3. 過去3年間の直接雇用の非正社員の採用	8
4. 採用における課題	11
5. 定着対策として重視するもの	11
6. 新型コロナウイルス感染症の拡大下における正社員の採用活動の課題	13
第2節 人材育成・能力開発の方針・考え方	14
1. 人材育成・能力開発の方針	14
2. 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か	15
3. 能力開発の考え方	15
4. 中心的な業務で一通りの仕事をこなせるようになるまでにかかる期間	20
5. 一通りの仕事をこなせるようになった従業員に求める将来のキャリア	20
6. 一通りの仕事をこなせるようになった従業員に実施している人材育成・能力開 発	22
7. 従業員の仕事上の能力についての評価	24
8. 能力開発はどういうことに効果があると考えているか	25
9. 人材育成・能力開発における課題	28
10. 行政からの支援等についての要望	29
第3節 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の取り組み (OJT: On the Job Training)	30
1. 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の取り組み (OJT) の実施状況	30
2. OJT に対する評価	31
3. 管理者・監督者を対象とした取り組み	33
第4節 OFF-JT (OFF the Job Training)	34
1. OFF-JT の実施状況	34
2. 実施した OFF-JT の内容	35
3. OFF-JT を実施する理由	37
4. OFF-JT に対する評価	38

5. OFF-JT の費用支出	40
6. OFF-JT 費用の実績と見込み	42
7. OFF-JT の対象者	44
8. OFF-JT の実施主体	45
9. 今後力を入れていきたい OFF-JT	46
第5節 自己啓発の支援	47
1. 自己啓発支援の状況	47
2. 自己啓発支援の具体的内容	49
3. 自己啓発支援の費用	50
第6節 検定・資格の取得奨励	53
1. 検定・資格の取得を奨励しているか	53
2. どのような検定・資格の取得を奨励しているか	54
3. 検定・資格の取得を奨励する目的	54
4. 検定の受検や資格の保有を処遇に反映させているか	55
5. どのような処遇に反映させているか	56
第7節 デジタル技術の利活用に向けた人材育成・能力開発	57
1. デジタル技術をどのようなことに利活用しているか	57
2. デジタル技術を利活用するうえでの課題	58
3. デジタル技術を利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か ..	58
4. デジタル技術の利活用が進むなかで人材活用を有効に進めるために必要な社内の 環境整備	59
第8節 新型コロナウイルス感染症の影響	61
1. 新型コロナウイルス感染症の影響：業績	61
2. 新型コロナウイルス感染症の影響：従業員の就業機会、勤務時間	62
3. 新型コロナウイルス感染症の影響：リモートワークの活用	63
4. 新型コロナウイルス感染症の影響：研修	65
5. 流行が落ち着いた後の「仕事のやり方」や「働き方」の変化	67
6. 「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴い重視する人材	68
7. 「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴う人材育成・能力開発への影響	69
調査票	73
付属統計表	91

第1章 調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

民間企業における人材育成と能力開発について、取り組みの現状と課題の把握を目的として、アンケート調査を実施した。厚生労働省が実施する『能力開発基本調査』では調査対象となっていない小規模企業（30人未満）も対象に含め、小規模企業の状況についても把握するものとした。なお、本調査は厚生労働省人材開発統括官からの要請を受けて行った。

2. 調査名

「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査）」

3. 本調査でわかったこと（主な事実発見）

- ・労働者の能力開発方針の決定主体（A：企業主体で決定、B：労働者個人主体で決定）は、「企業主体で決定している」（「Aである」15.9%＋「Aに近い」43.2%）とする企業割合が59.1%と過半数を占め、「労働者個人主体で決定している」（「Bである」6.1%＋「Bに近い」28.9%）とする35.0%を大きく上回っている。規模別にみると、いずれの規模でも半数以上は、「企業主体で決定している」と回答している。ただし規模の小さい企業では、規模の大きい企業に比べ、「労働者個人主体で決定している」とする割合が高くなっている。
- ・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（OFF-JT）を、2019年度に実施したかどうかを尋ねたところ、約3分の1（32.1%）の企業がOFF-JTを「実施した」と回答している。規模別にみると、規模の大きい企業ほどOFF-JTを「実施した」と回答している。「9人以下」では15.8%に留まっているが、「10～29人」では31.5%、「30～99人」では47.5%、「100～299人」では64.4%、「300人以上」では71.9%が実施している。
- ・2019年度に、従業員の自己啓発に対する支援を行ったかどうかを尋ねたところ、約4分の1の企業（25.2%）が「行った」と回答した。規模別にみると、規模の大きい企業ほど自己啓発に対する支援を行っている。「9人以下」では15.7%に留まっているが、「10～29人」では23.7%、「30～99人」では34.1%、「100～299人」では46.8%、「300人以上」では63.7%が支援を行っている。

4. 調査対象

日本標準産業分類に基づく「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」（その他の生活関連サービス業のうち家事サービス業を除く）、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの。外国公務を除く）」に属する従業員数 5 人以上の企業 20,000 社。

2016 年経済センサス活動調査での企業分布に従い、民間信用調査機関所有の企業データベースから業種・規模別に層化無作為抽出した。

5. 調査方法

郵送による調査票の配付・回収

6. 調査実施機関

2020 年 9 月 18 日～10 月 7 日（調査時点は 9 月 1 日現在）

7. 有効回収数

7,624 社（38.1%）

8. 前回（2016 年）調査について

2016 年にも同様の調査を行っている。対象とする範囲は、業種、企業規模のいずれについても今回の 2020 年調査と同一である。業種と企業規模の構成比は、今回調査は 2016 年経済センサス活動調査に基づいているが、前回調査は 2014 年経済センサス基礎調査に基づいている。前回調査の結果は調査シリーズ No.172 として取りまとめており、集計結果および調査票を掲載している¹。以下では今回調査の結果を示すとともに、適宜、2016 年調査の結果もあわせて示す。

¹ JILPT 調査シリーズ No.172 「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果（企業調査）」
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2017/172.html>

9. 回答企業の属性

業種	2020 年調査		2016 年調査	
	N	%	N	%
建設業	1,070	14.0	943	13.8
製造業	1,196	15.7	976	14.2
電気・ガス・熱供給・水道業	78	1.0	92	1.3
情報通信業	120	1.6	113	1.6
運輸業，郵便業	276	3.6	251	3.7
卸売業，小売業	1,239	16.3	1,147	16.7
金融業，保険業	48	0.6	49	0.7
不動産業，物品賃貸業	118	1.5	119	1.7
学術研究，専門・技術サービス業	230	3.0	241	3.5
宿泊業，飲食サービス業	565	7.4	565	8.2
生活関連サービス業，娯楽業	180	2.4	165	2.4
教育，学習支援業	252	3.3	248	3.6
医療，福祉	1,564	20.5	1,207	17.6
複合サービス業	38	0.5	71	1.0
その他サービス業	617	8.1	665	9.7
その他	33	0.4	—	—
合計	7,624	100.0	6,852	100.0

従業員規模	2020 年調査		2016 年調査	
	N	%	N	%
9 人以下	2,428	31.8	2,108	30.8
10～29 人	3,127	41.0	2,781	40.6
30～99 人	1,539	20.2	1,423	20.8
100～299 人	393	5.2	406	5.9
300 人以上	135	1.8	134	2.0
無回答	2	0.0	—	—
合計	7,624	100.0	6,852	100.0

本社所在地	2020 年調査		2016 年調査	
	N	%	N	%
北海道	638	8.4	464	6.8
東北	877	11.5	800	11.7
南関東	1,367	17.9	1,313	19.2
北関東・甲信	707	9.3	595	8.7
北陸	553	7.3	316	4.6
東海	846	11.1	766	11.2
近畿	882	11.6	910	13.3
中国	567	7.4	495	7.2
四国	250	3.3	365	5.3
九州	937	12.3	828	12.1
合計	7,624	100.0	6,852	100.0

第2章 調査結果の概要

第1節 従業員の採用と定着

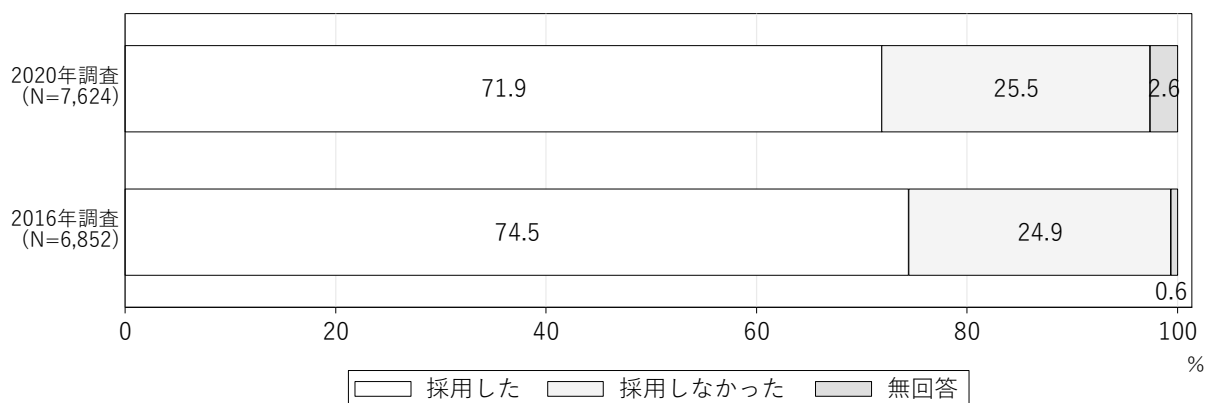
1. 過去3年間の正社員の採用

(1) 採用の有無

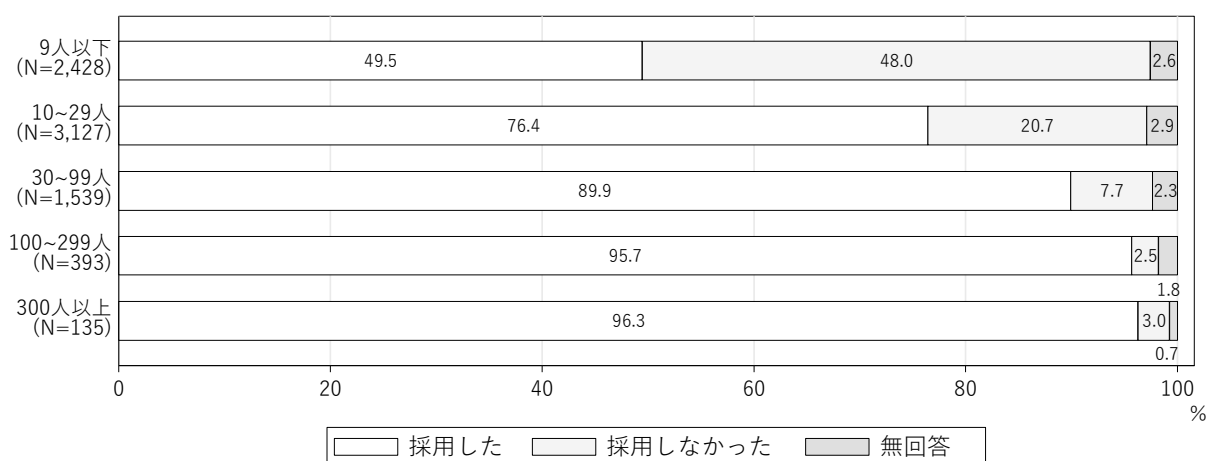
過去3年間で、新卒採用、中途採用のいずれにかかわらず、正社員²を採用したかを尋ねた。「採用した」が71.9%、「採用しなかった」が25.5%となっている（図表2-1-1）。

従業員規模別（以下、規模別）にみると、規模の小さい企業ほど「採用した」とする回答割合が低いのが目立つ。30人以上の各規模階層では、「30～99人」で89.9%、「100～299人」で95.7%、「300人以上」では96.3%と大多数が「採用した」とする一方、「9人以下」では5割弱（49.5%）、「10～29人」では76.4%と低い水準になっている（図表2-1-2）。

図表2-1-1 過去3年間で正社員を採用したか



図表2-1-2 過去3年間で正社員を採用したか（2020年調査、規模別）



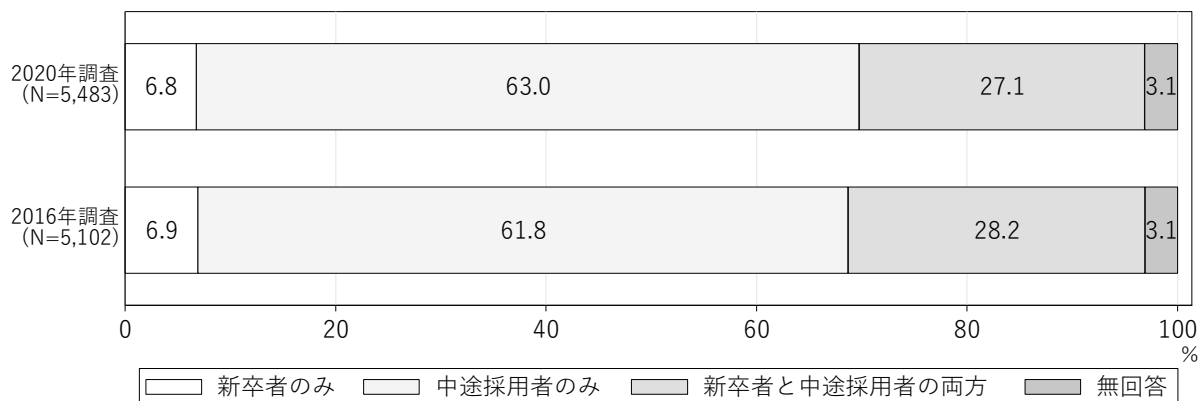
² 本調査では、従業員を「正社員と直接雇用の非正社員を指す」と定義し、正社員を「雇用期間の定めがない正規の従業員を指す（社長や役員も正社員に含む。無期の契約社員は含まない）」と定義した。直接雇用の非正社員は「契約社員、パートタイマー、アルバイト社員、定年後再雇用の嘱託社員などを指す（無期の契約社員を含む）」と定義した。

（２）採用者の種類

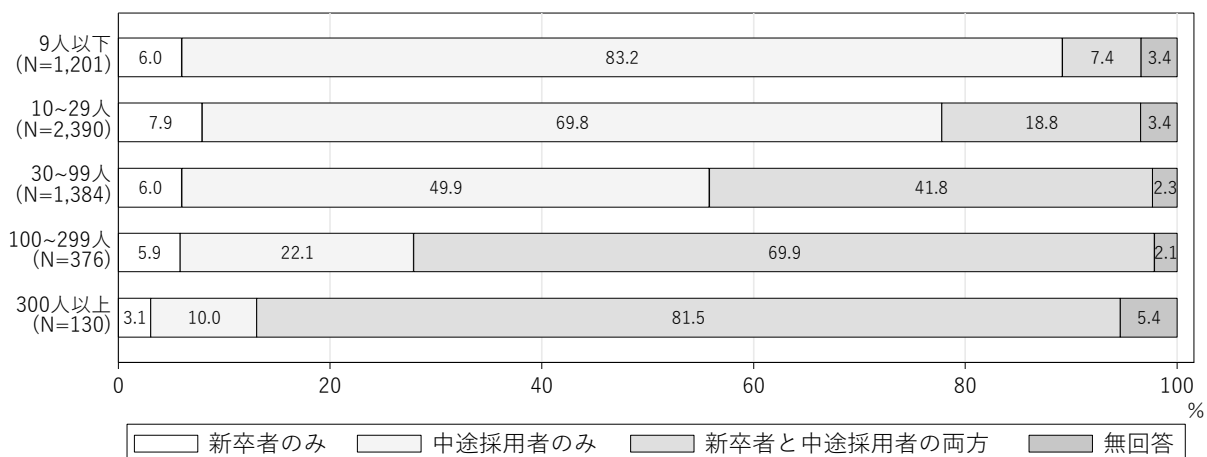
過去３年間で正社員を「採用した」と回答した企業に対して、採用したのは新卒者か、あるいは中途採用者かを尋ねた。「新卒者のみ」が 6.8%、「中途採用者のみ」が 63.0%、「新卒者と中途採用者の両方」が 27.1%となっている（図表 2-1-3）。

規模別にみると、規模の小さい企業ほど「中途採用者のみ」の回答割合が高くなっており、かつ、規模の大きい企業ほど「新卒者と中途採用者の両方」の回答割合が高くなってきている。「9 人以下」では 83.2%が、「10～29 人」では 69.8%が「中途採用者のみ」としている。それに対し、「100～299 人」では 69.9%が、また「300 人以上」では 81.5%が「新卒者と中途採用者の両方」と回答している。「新卒者のみ」はいずれの規模においても 1 割に満たない（図表 2-1-4）。

図表 2-1-3 採用したのは新卒者か、中途採用者か



図表 2-1-4 採用したのは新卒者か、中途採用者か（2020 年調査、規模別）

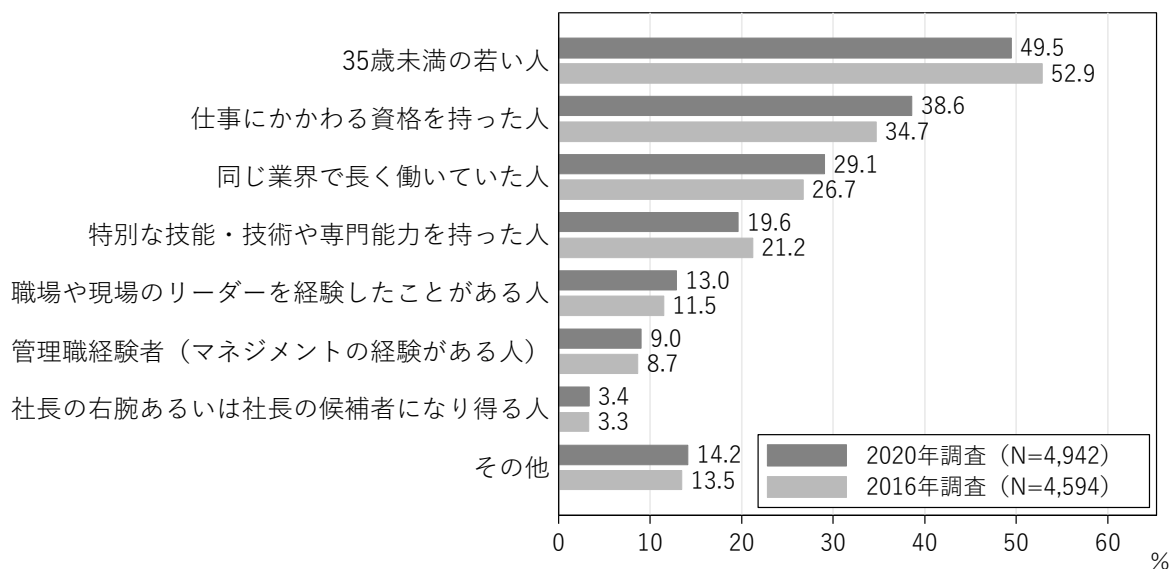


（３）中途採用したのはどんな人か

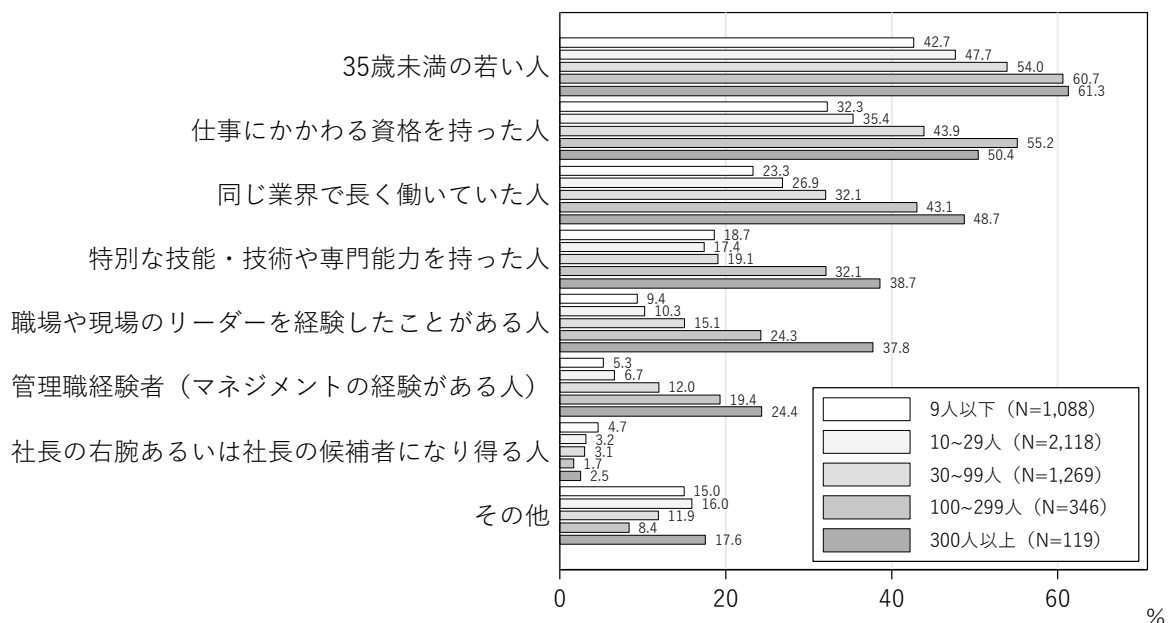
採用したのが中途採用者だけだった企業と、新卒者と中途者の両方を採用したと回答した企業（N=4,942）に対して、中途採用したのはどんな人かを尋ねた（複数回答）。「35歳未満の若い人」（49.5％）との回答割合が最も高く、次いで「仕事にかかわる資格を持った人」（38.6％）、「同じ業界で長く働いていた人」（29.1％）、「特別な技能・技術や専門能力を持った人」（19.6％）などの順で回答割合が高かった（図表 2-1-5）。

規模別にみると、ほとんどの項目で、規模の大きい企業ほど選択する割合が高くなっている。「職場や現場のリーダーを経験したことがある人」は「300人以上」で特に高く、37.8％となっており、他の規模との差が大きい。「社長の右腕あるいは社長の候補者になり得る人」はいずれの規模でも回答割合が低く 5％未満となっている（図表 2-1-6）。

図表 2-1-5 中途採用したのはどんな人か（複数回答）



図表 2-1-6 中途採用したのはどんな人か（2020 年調査、複数回答、規模別）

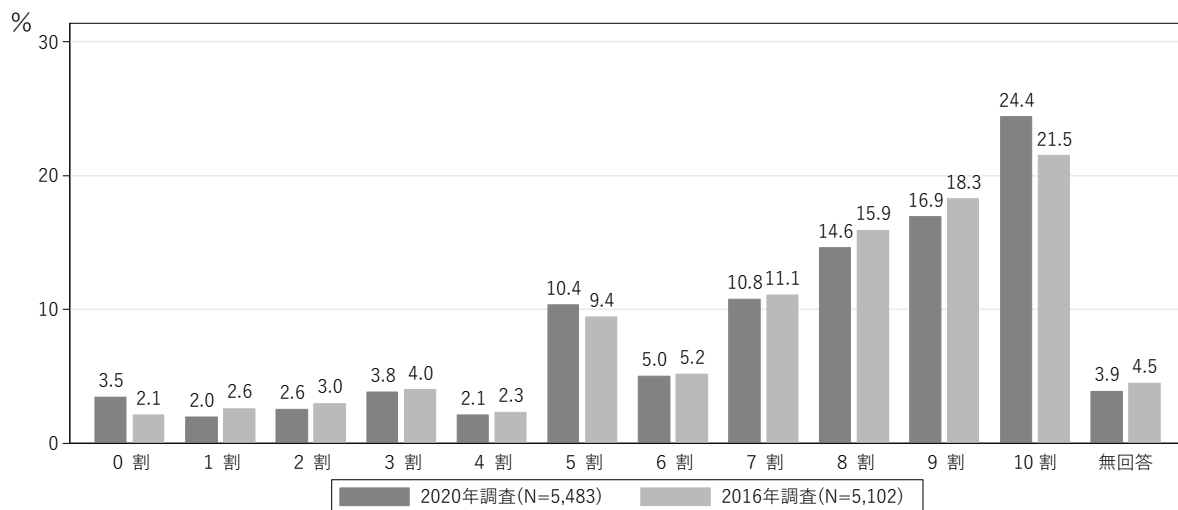


2. 正社員の定着率

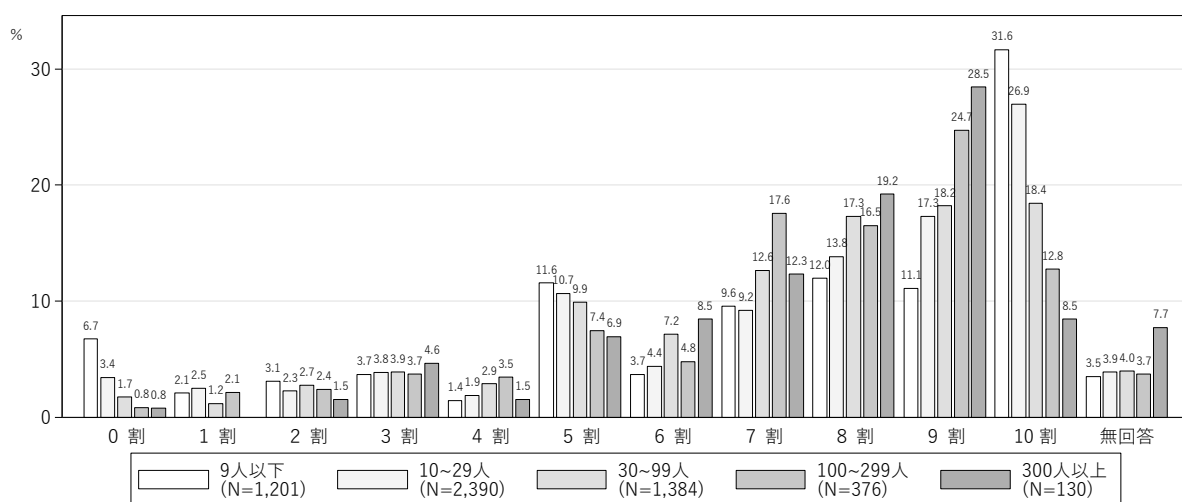
過去3年間で正社員を「採用した」と回答した企業（N=5,483）に対して、入社後3年を経過しても辞めずに勤め続ける人の割合はどのくらいかを尋ねた。「10割」が24.4%で最も高くなっており、以下「9割」が16.9%、「8割」が14.6%、「7割」が10.8%などとなっている（図表 2-1-7）。

規模別にみると、6～9割とする回答割合は、おおむね規模の大きい企業ほど高くなっており、正社員の定着率は規模の大きい企業ほど高い傾向にあることが見て取れる。なお、「10割」とする回答割合は規模の小さい企業ほど高いが、これは採用人数の絶対数が規模の小さい企業ほど少ないことによるものと思われる。「0割」と「5割」の回答割合も規模の小さい企業ほど高いが、これも同様の理由によると思われる（図表 2-1-8）。

図表 2-1-7 正社員の入社3年後の定着率



図表 2-1-8 正社員の入社3年後の定着率（2020年調査、規模別）

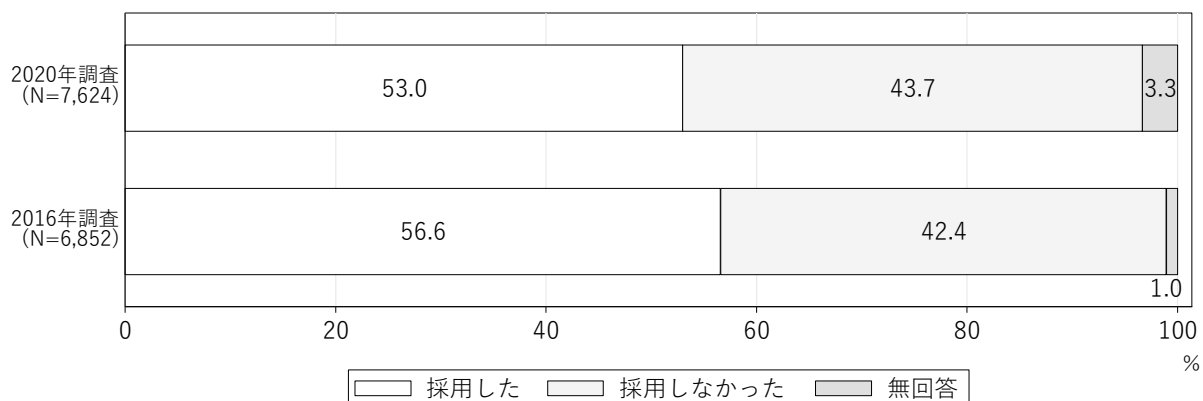


3. 過去3年間の直接雇用の非正社員の採用

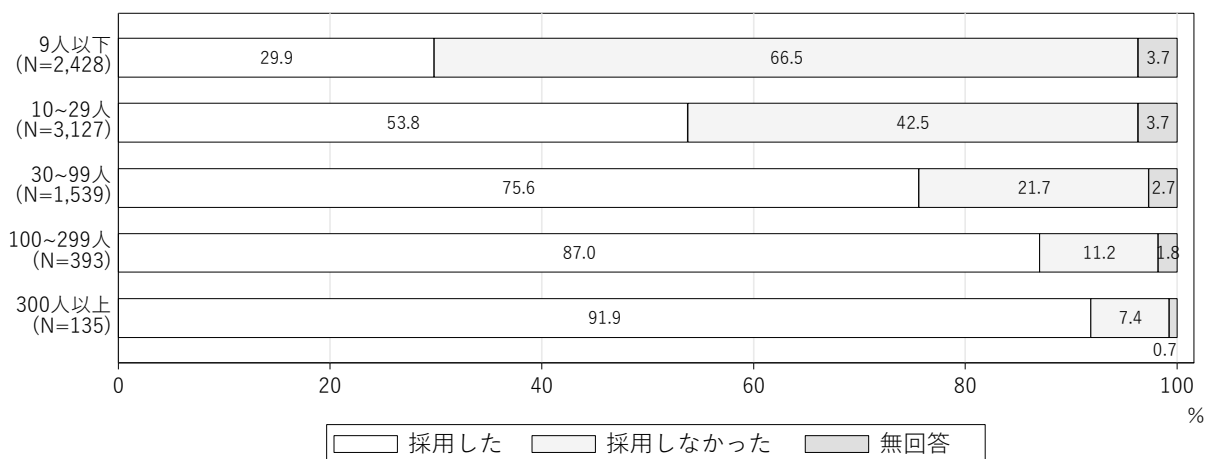
(1) 採用の有無

過去3年間で、直接雇用の非正社員を採用したかを尋ねた。「採用した」が53.0%、「採用しなかった」が43.7%となっている（図表 2-1-9）。規模別にみると、規模の大きい企業ほど「採用した」の回答割合が高くなっており、100人以上では約9割が採用している。一方「9人以下」では約3割（29.9%）に留まっている（図表 2-1-10）。

図表 2-1-9 過去 3 年間で非正社員を採用したか



図表 2-1-10 過去 3 年間で非正社員を採用したか (2020 年調査、規模別)

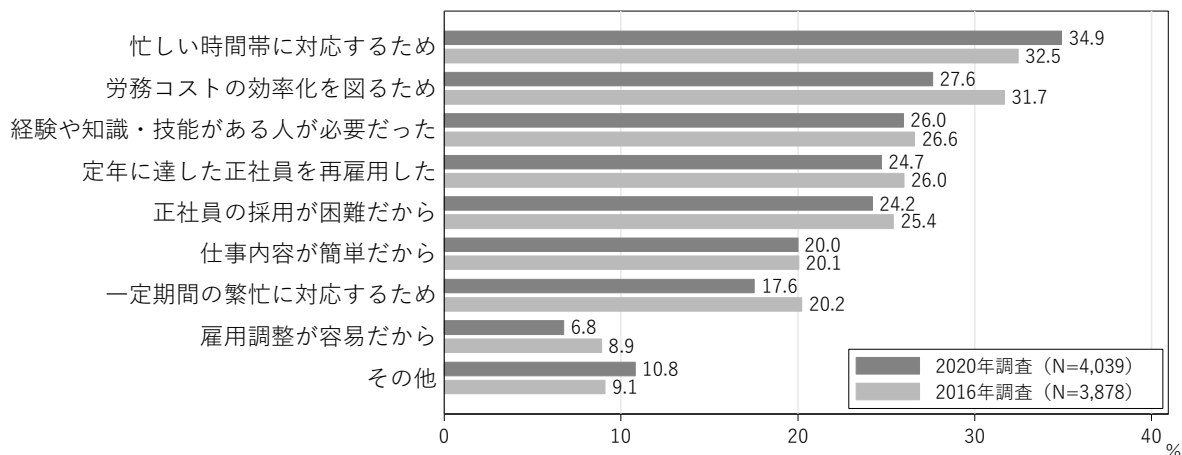
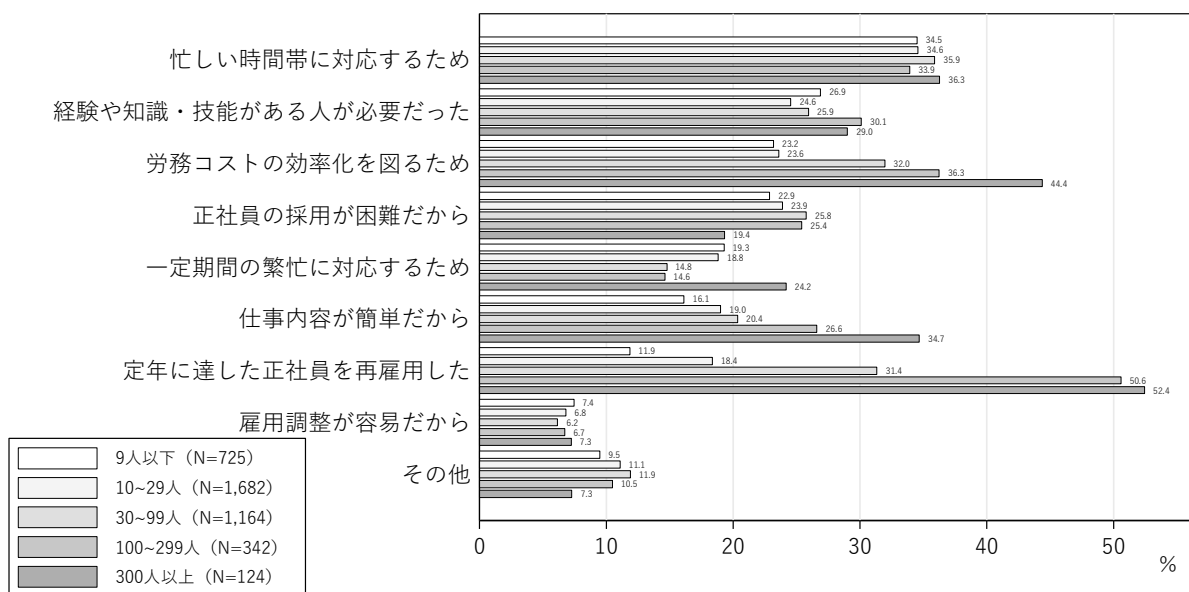


(2) 採用理由

過去 3 年間で、直接雇用の非正社員を「採用した」と回答した企業に対して、直接雇用の非正社員を採用した理由を尋ねた（複数回答）。「忙しい時間帯に対応するため」（34.9%）との回答割合が最も高く、次いで「労務コストの効率化を図るため」（27.6%）、「経験や知識・技能がある人が必要だった」（26.0%）、「定年に達した正社員を再雇用した」（24.7%）、「正社員の採用が困難だから」（24.2%）などの順で回答割合が高かった（図表 2-1-11）。

規模別にみると、「忙しい時間帯に対応するため」は規模による違いはほとんどみられず、どの規模でもおおむね 3 社に 1 社が選択している。一方で、「労務コストの効率化を図るため」「仕事内容が簡単だから」「定年に達した正社員を再雇用した」は規模による違いが顕著であり、いずれの項目も規模が大きい企業ほど選択している傾向にある（図表 2-1-12）。

図表 2-1-11 過去3年間で直接雇用の非正社員を採用した理由（複数回答）

図表 2-1-12 過去3年間で直接雇用の非正社員を採用した理由
(2020年調査、複数回答、規模別)

4. 採用における課題

従業員の採用において、どのようなことが課題となっているかを尋ねた（複数回答）。「求人に対する応募が少ない」（56.5%）の回答割合が最も高く、次いで「求めているレベルの人材が採用できない」（42.5%）、「応募者が中高年に偏る」（23.4%）、「高い賃金を支払わないと人が採れない」（22.5%）などの順で回答割合が高かった。規模別にみると、「求めているレベルの人材が採用できない」や「他社との人材獲得競争が激しい」は規模の大きい企業ほど回答割合が高い。「他社との人材獲得競争が激しい」は「9人以下」の企業では6.5%に留まっているが、「300人以上」では約4割（38.5%）に上っている（図表2-1-13）。

図表 2-1-13 従業員の採用における課題（2020年調査、複数回答、規模別、単位：%）

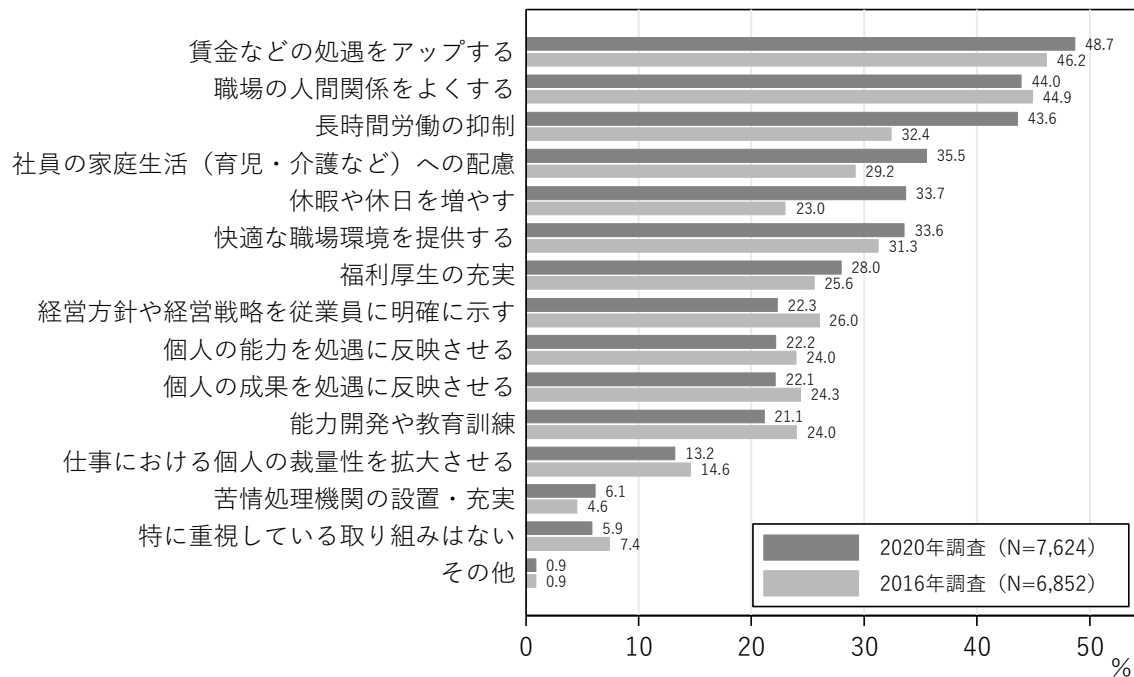
	N	求人に対する応募が少ない	求めているレベルの人材が採用できない	採用にかける予算が不足	効果的な採用の方法がない	採用してもすぐに辞め	採用活動する時間的余裕がない	他社との人材獲得競争が激しい	高い賃金を払わないと人が採れない	応募者が中高年に偏る	応募者が若年者に偏る	会社が多様な人材を必要としない	その他	特に課題はない	無回答
計	7,624	56.5	42.5	13.1	8.6	16.0	7.2	11.9	22.5	23.4	0.5	11.5	2.5	12.1	3.4
9人以下	2,428	42.6	36.9	14.8	7.8	12.5	7.7	6.5	20.1	16.5	0.5	9.9	2.5	20.4	3.7
10～29人	3,127	60.1	42.4	12.3	8.6	15.8	6.1	10.8	22.4	25.2	0.4	11.5	2.5	10.1	3.7
30～99人	1,539	67.7	47.4	11.7	9.6	18.5	8.1	17.3	25.1	29.4	0.6	12.8	2.8	6.0	2.9
100～299人	393	69.0	52.9	13.5	8.9	27.2	10.2	24.9	26.5	27.7	1.0	17.6	1.3	3.6	2.0
300人以上	135	60.0	57.8	12.6	8.9	23.0	5.2	38.5	25.2	24.4	0.0	9.6	4.4	5.2	0.7

5. 定着対策として重視するもの

従業員の定着対策として、どのような取り組みを重視しているかを尋ねた（複数回答）。「賃金などの処遇をアップする」（48.7%）の回答割合が最も高く、次いで「職場の人間関係をよくする」（44.0%）、「長時間労働の抑制」（43.6%）、「社員の家庭生活（育児・介護など）への配慮」（35.5%）、「休暇や休日を増やす」（33.7%）、「快適な職場環境を提供する」（33.6%）などの順となっている。2016年調査と比較すると、「休暇や休日を増やす」は10ポイント以上高くなっている（図表2-1-14）。

規模別にみると、「長時間労働の抑制」「福利厚生の充実」「能力開発や教育訓練」などは規模の大きい企業ほど回答割合が高い。なかでも「能力開発や教育訓練」は、「9人以下」の企業では15.5%に留まっているが、「300人以上」では50%近い割合（47.4%）となっている（図表2-1-15）。

図表 2-1-14 従業員の定着対策として重視している取組み（複数回答）

図表 2-1-15 従業員の定着対策として重視している取組み
(2020年調査、複数回答、規模別、単位：%)

	N	賃金などの処遇をアップする	長時間労働の抑制	休暇や休日を増やす	個人の成果を処遇に反映させる	個人の能力を処遇に反映させる	福利厚生の実施	快適な職場環境を提供する	社員の家庭生活（育児・介護など）への配慮	明確に示す経営方針や経営戦略を従業員に	能力開発や教育訓練	仕事における個人の裁量性を拡大させる	職場の人間関係を良くする	苦情処理機関の設置・充実	その他	特に重視している取組みはない	無回答
計	7,624	48.7	43.6	33.7	22.1	22.2	28.0	33.6	35.5	22.3	21.1	13.2	44.0	6.1	0.9	5.9	2.8
9人以下	2,428	43.9	38.7	32.3	18.9	19.9	23.9	30.3	31.7	18.5	15.5	15.7	40.6	2.8	0.7	9.1	3.0
10～29人	3,127	49.4	42.9	34.5	22.2	22.4	27.3	32.9	35.6	21.3	19.3	13.3	45.3	5.3	1.1	4.9	3.2
30～99人	1,539	53.3	48.7	35.3	25.0	24.7	30.9	38.6	36.9	27.1	27.2	11.2	46.1	8.8	0.5	3.9	2.3
100～299人	393	57.8	54.5	31.8	25.7	23.2	37.9	37.4	46.3	30.5	37.7	7.4	46.1	16.0	1.3	2.8	1.8
300人以上	135	40.0	58.5	27.4	35.6	25.2	51.9	40.0	54.8	37.8	47.4	7.4	45.2	25.9	0.7	2.2	0.7

6. 新型コロナウイルス感染症の拡大下における正社員の採用活動の課題

新型コロナウイルス感染症の拡大をうけ、2020年度の正社員の採用活動において、どのようなことが課題となっているかを尋ねた（複数回答）。「特に課題はない」を除いてみれば、最も回答割合が高いのは「求人をも十分に周知できていない」で18.5%。次いで「予定よりも採用活動が遅延している」（16.2%）、「対面での説明会を実施できていない」（9.3%）、「当初は採用を予定していたが中止した」（6.9%）などの順で高かった。

規模別にみると、「対面での面接を実施できていない」や「予定よりも採用活動が遅延している」は、おおむね規模の大きい企業ほど回答割合が高い。「当初は採用を予定していたが中止した」は規模による違いがほとんどみられない（図表 2-1-16）。

図表 2-1-16 新型コロナウイルス感染症の拡大をうけての正社員の採用活動の課題
(2020年調査、複数回答、規模別、単位：%)

	N	求人をも十分に周知できていない	対面での説明会を実施できていない	対面での面接を行う職員を十分に確保できない	対面での面接を実施できていない	予定よりも採用活動が遅延している	予定よりも採用活動に費用がかかりすぎる	確定で者同士の懇親の機会が確保できない	その他	当初は採用を予定していたが中止した	特に課題はない	無回答
計	4,611	18.5	9.3	2.6	5.4	16.2	4.5	5.6	3.8	6.9	43.7	7.2
9人以下	1,093	19.2	2.9	2.0	4.9	10.8	2.4	1.6	4.1	8.2	47.0	10.6
10～29人	1,863	18.5	5.4	2.3	4.1	14.3	4.3	3.5	3.4	7.7	46.6	7.9
30～99人	1,170	19.1	14.2	3.2	5.6	20.5	6.6	7.0	3.7	5.2	40.3	5.0
100～299人	356	16.3	27.2	3.7	9.3	26.7	4.8	14.6	4.2	4.8	34.6	2.2
300人以上	127	12.6	28.3	3.9	15.7	22.0	3.9	31.5	6.3	6.3	27.6	1.6

注)「今年度は採用活動を行っていない」を選択した企業を除く。

第2節 人材育成・能力開発の方針・考え方

1. 人材育成・能力開発の方針

従業員に対する人材育成・能力開発の方針を尋ねたところ、「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能力開発を行っている」企業の割合が最も高かった(30.9%)。

「人材育成・能力開発の方針について特に定めていない」とする企業が約3割(26.8%)に上り、2番目に高くなっており、以下、「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」が22.3%、「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」が10.4%と続く。

規模別にみると、規模の小さい企業ほど方針を定めていない傾向にあるのは2016年調査と同様だが、100人未満の企業では前回調査に比べ、必要となる人材を想定しながら能力開発を行っていたり、当面の仕事をこなすために必要な能力を身に付けるために能力開発を行っている割合が減っている一方、方針を定めていない割合が大幅に高くなっている。また、「9人以下」の企業で約4割(37.9%)が方針を定めていないのが目を引く(2016年調査は25.2%) (図表2-2-1)。

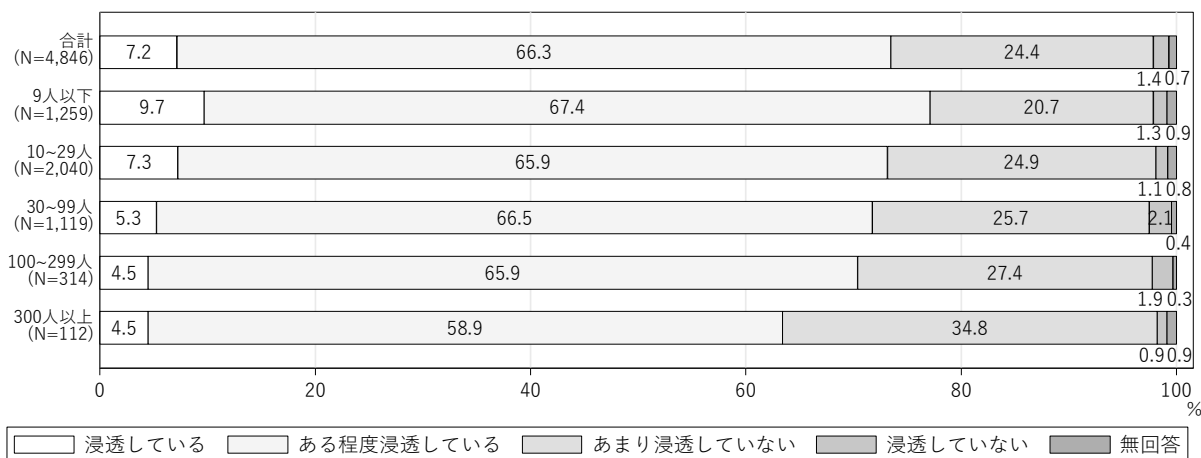
図2-2-1 従業員に対する人材育成・能力開発の方針（規模別、単位：％）

規模	調査年	N	行をて数 つ想、年 て定そ先 いしのの るな時事 が必業 ら要展 能と開 力なを 開る考 発人慮 を材し	よ力今 うをい 能もる 力う人 開一材 発段を をア前 行ッ提 っプに てでそ いきの るる能	能をを個 力身こ々 開になの 発つす従 をけた業 行るめ員 っこにが てと必当 いを要面 る目の能 に力事	て人 特材 に育 方成 針・ を能 定力 め開 いにな ついい	無 回 答
計	2020	7,624	10.4	30.9	22.3	26.8	9.7
	2016	6,852	14.1	38.8	27.3	17.9	1.9
9人以下	2020	2,428	8.6	23.1	20.2	37.9	10.3
	2016	2,108	10.5	33.1	28.8	25.2	2.4
10～29人	2020	3,127	9.9	31.6	23.8	24.7	10.1
	2016	2,781	15.4	38.3	27.7	16.8	1.9
30～99人	2020	1,539	12.5	37.6	22.6	18.6	8.7
	2016	1,423	15.7	45.2	26.2	11.7	1.3
100～299人	2020	393	16.0	42.2	21.6	12.7	7.4
	2016	406	17.5	45.8	21.9	13.3	1.5
300人以上	2020	135	13.3	46.7	23.0	11.1	5.9
	2016	134	18.7	49.3	25.4	6.0	0.7

2. 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か

何らかの人材育成・能力開発の方針を定めている企業（N=4,846）³に対して、従業員に方針がどのくらい浸透しているかを尋ねた。「浸透している」が 7.2%、「ある程度浸透している」が 66.3%、「あまり浸透していない」が 24.4%、「浸透していない」が 1.4%で、7 割以上が浸透している認識にある。規模別にみると、規模の小さい企業ほど「浸透している」とする回答割合が高い（図表 2-2-2）

図表 2-2-2 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か
（2020 年調査、規模別）



3. 能力開発の考え方

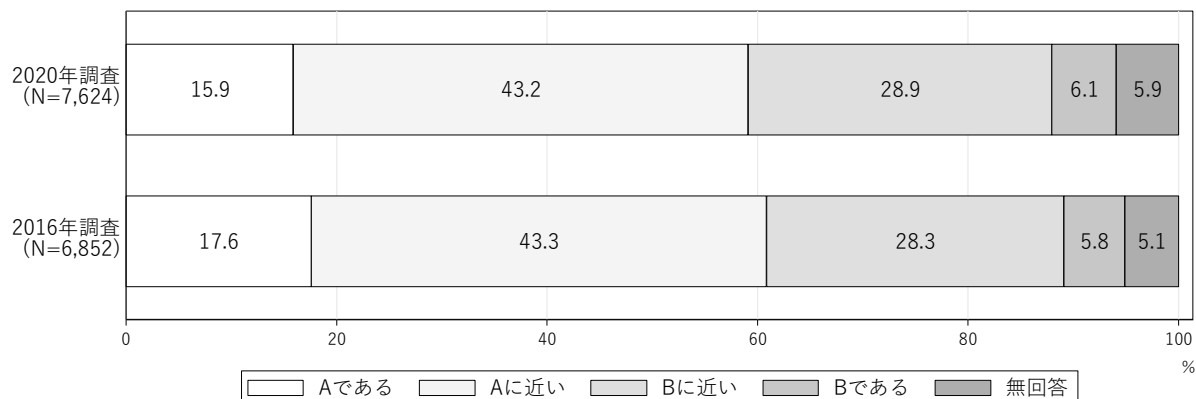
従業員の能力開発に対する考え方を尋ねた（A と B の相対する 2 種類の考え方を示して、どちらに近いか選ばせる方式）。

労働者の能力開発方針の決定主体（A：企業主体で決定、B：労働者個人主体で決定）についての結果からみていくと、「企業主体で決定している」（「A である」15.9%+「A に近い」43.2%）とする企業割合が 59.1%と過半数を占め、「労働者個人主体で決定している」（「B である」6.1%+「B に近い」28.9%）とする 35.0%を大きく上回っている（図表 2-2-3）。

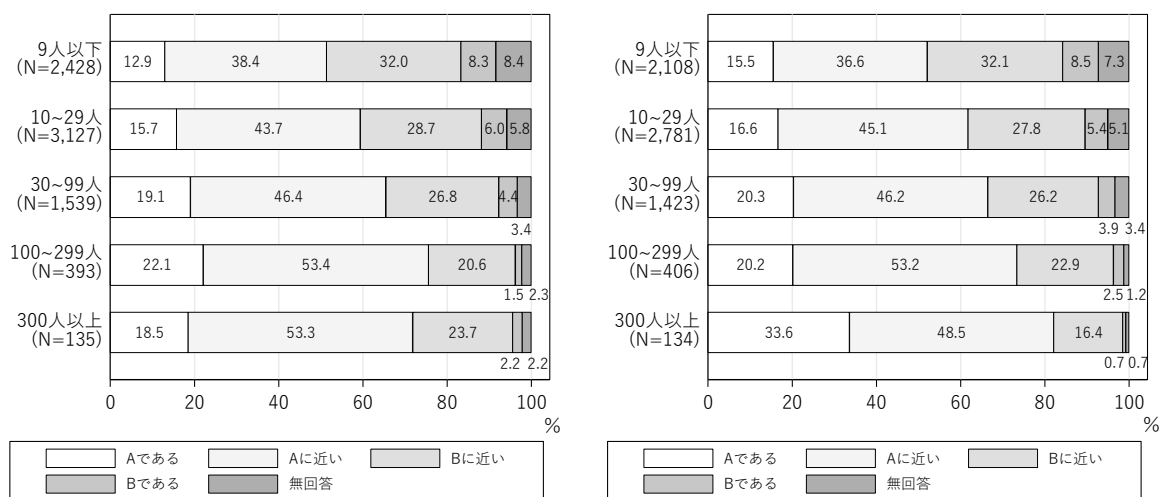
規模別にみると、いずれの規模でも半数以上は、「企業主体で決定している」と回答している。ただし規模の小さい企業では、規模の大きい企業に比べ、「労働者個人主体で決定している」とする割合が高くなっている。2016 年調査と比較すると、特に「300 人以上」の企業で「労働者個人主体で決定している」とする割合が高まっている（図表 2-2-4）。

³ 「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」を選択した企業と無回答の企業以外の企業。

図表 2-2-3 労働者の能力開発方針
【A：企業主体で決定／B：労働者個人主体で決定】

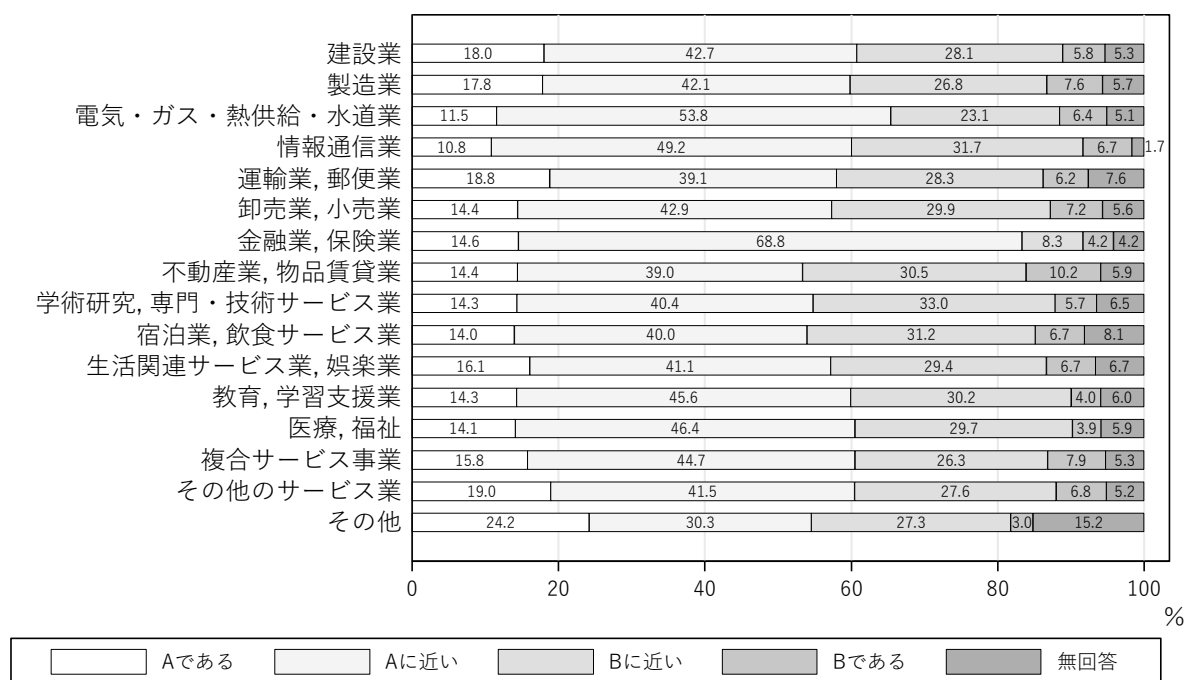


図表 2-2-4 労働者の能力開発方針（規模別）
【A：企業主体で決定／B：労働者個人主体で決定】
<2020 年調査> <2016 年調査>



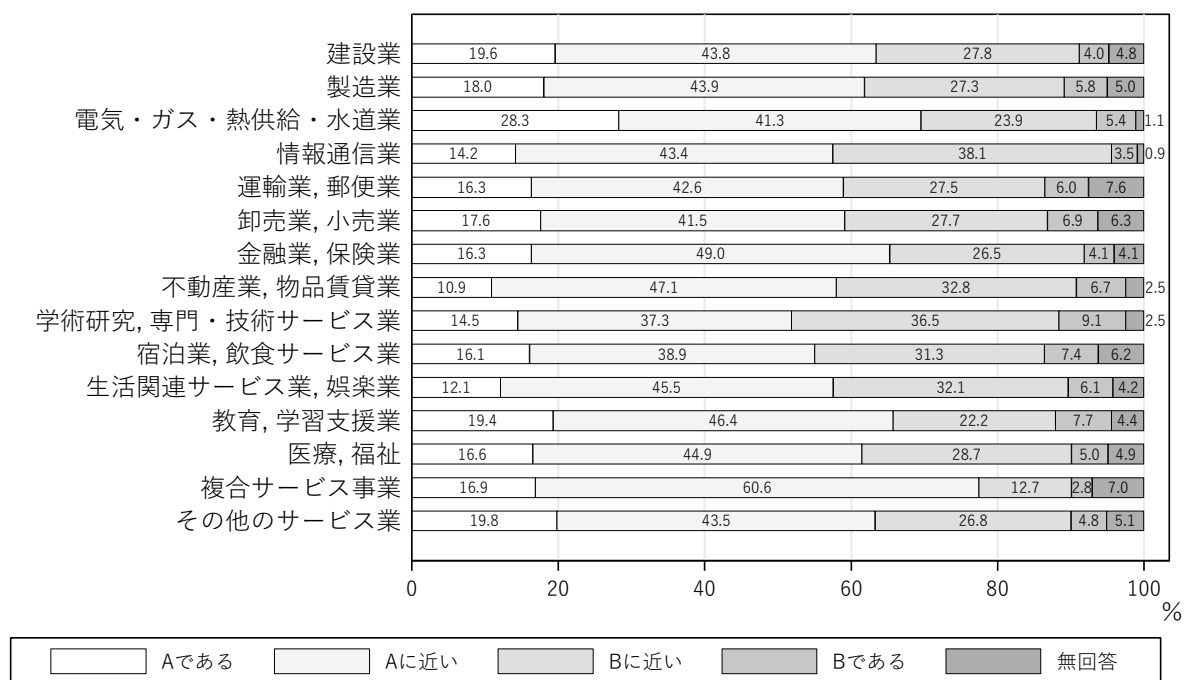
業種別にみると、「金融業、保険業」や「電気・ガス・熱供給・水道業」において比較的、「企業主体で決定している」とする回答割合が高い（図表 2-2-5a、図表 2-2-5b）。

図表 2-2-5a 労働者の能力開発方針（2020 年調査、業種別）
【A：企業主体で決定／B：労働者個人主体で決定】



注) N=7,624。

図表 2-2-5b 労働者の能力開発方針（2016 年調査、業種別）
【A：企業主体で決定／B：労働者個人主体で決定】

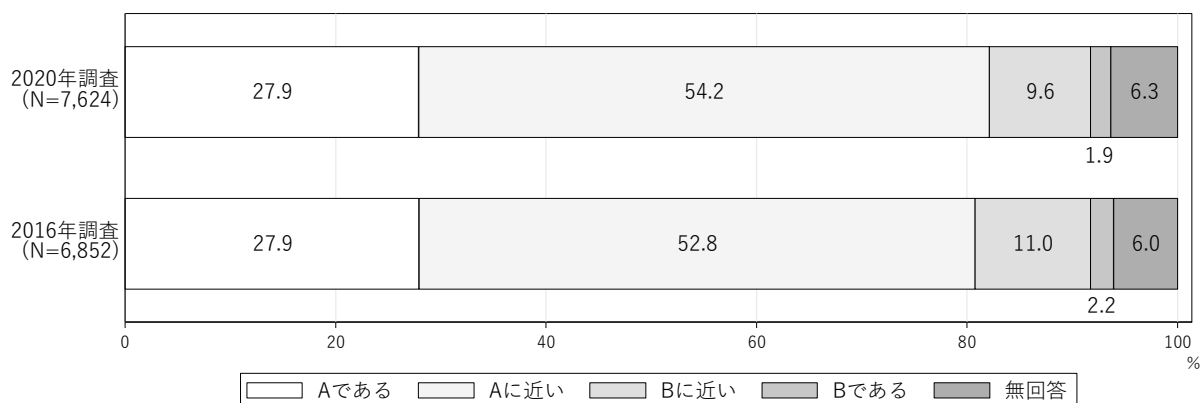


注) N=6,852。

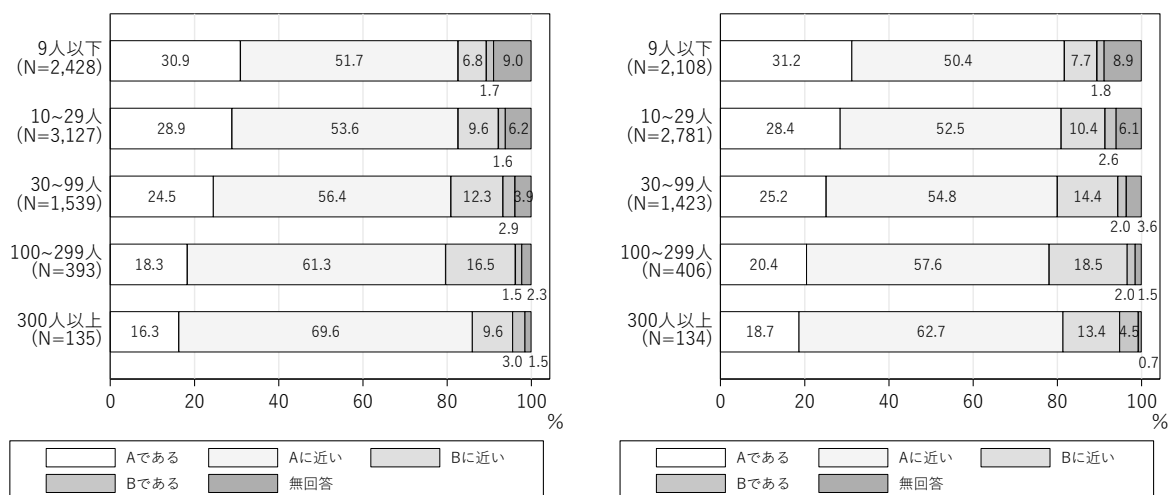
重視する教育訓練（A：日常の業務を通じた教育訓練（OJT）、B：OFF-JT（従業員の能力開発・向上を図るため、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修））については、「日常の業務を通じた教育訓練」を重視する企業（「Aである」27.9%＋「Aに近い」54.2%）が約8割（82.1%）に上っている。一方、「OFF-JTを重視する企業」（「Bである」1.9%＋「Bに近い」9.6%）は11.5%と少数派となっている（図表2-2-6）。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど「日常の業務を通じた教育訓練」重視とする割合（「Aである」の割合）は低くなっているものの、「Aに近い」もあわせた割合でみると、どの階層でも「日常の業務を通じた教育訓練」重視の企業が大多数を占めている（図表2-2-7）。

図表 2-2-6 重視する教育訓練
【A：日常の業務を通じた教育訓練／B：OFF-JT】



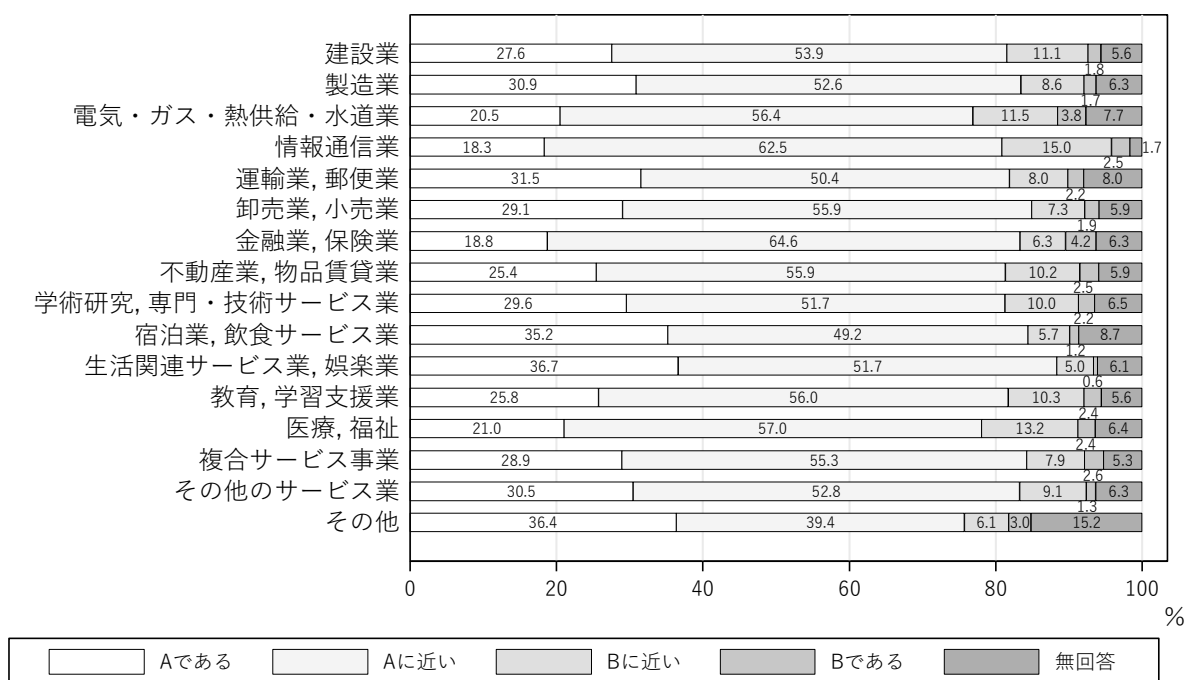
図表 2-2-7 重視する教育訓練（規模別）
【A：日常の業務を通じた教育訓練／B：OFF-JT】
<2020年調査> <2016年調査>



業種別にみると、いずれの業種も「日常の業務を通じた教育訓練」を重視する傾向にあるものの、「情報通信業」や「電気・ガス・熱供給・水道業」では若干、OFF-JTを重視する割合が高くなっている（図表2-2-8a、図表2-2-8b）。

図表 2-2-8a 重視する教育訓練（2020 年調査、業種別）

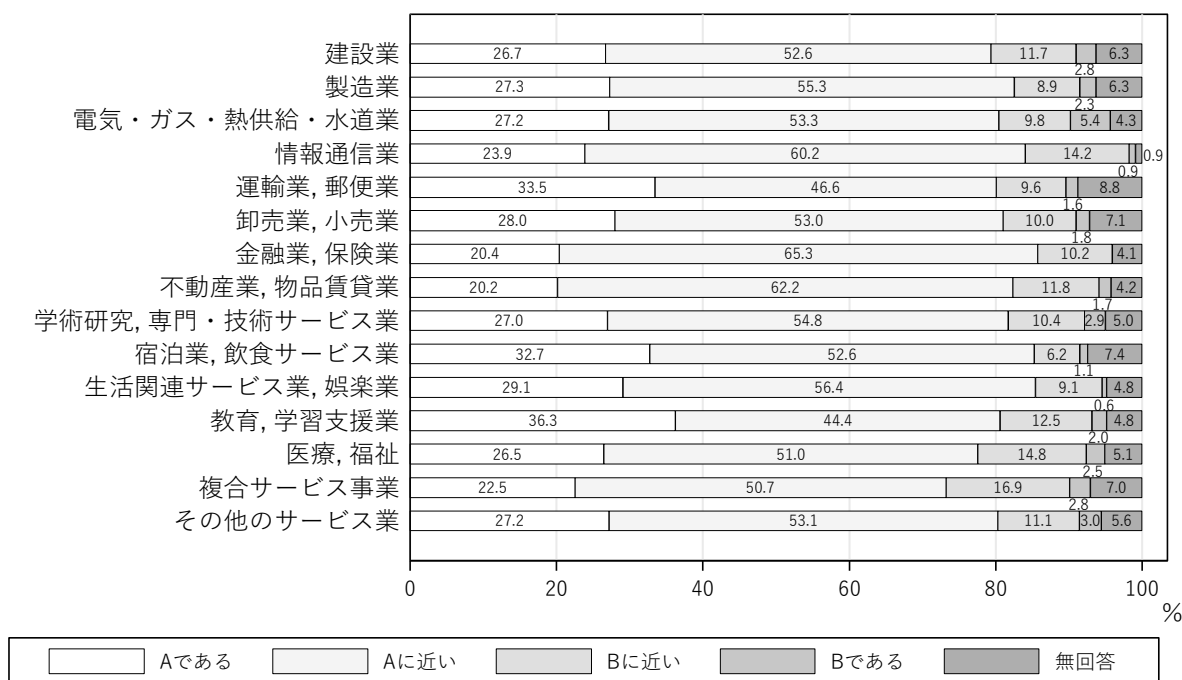
【A：日常の業務を通じた教育訓練／B：OFF-JT】



注) N=7,624。

図表 2-2-8b 重視する教育訓練（2016 年調査、業種別）

【A：日常の業務を通じた教育訓練／B：OFF-JT】



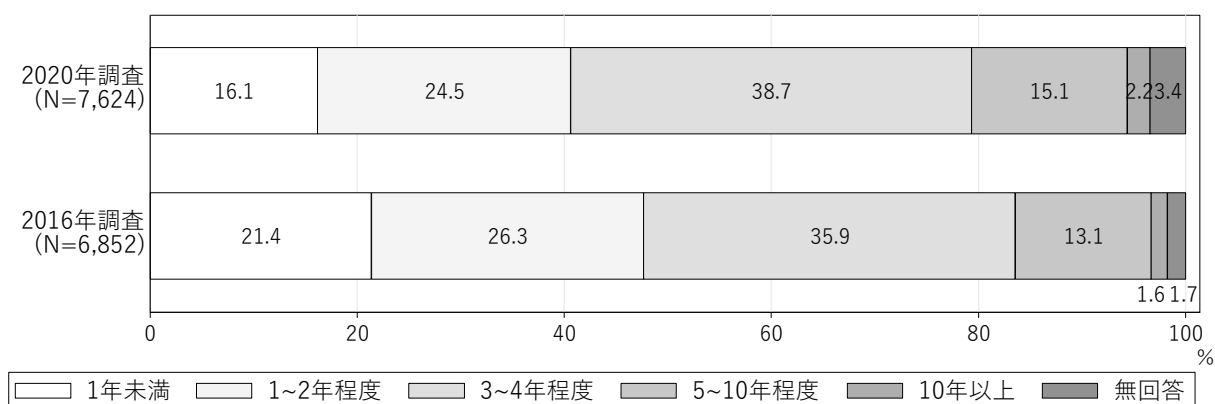
注) N=6,852。

4. 中心的な業務で一通りの仕事をこなせるようになるまでにかかる期間

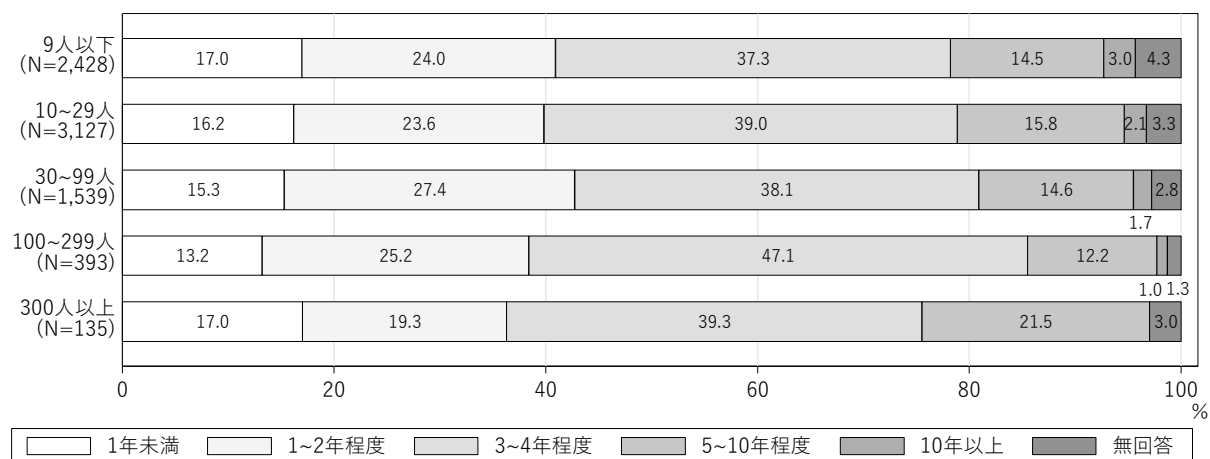
事業を実施するにあたって中心的となっている業務において、従業員が一通りの仕事をこなせるようになるまでにかかる期間はどれくらいかを尋ねた。「3～4年程度」とする割合が38.7%と最も高く、以下、「1～2年程度」が24.5%、「1年未満」が16.1%、「5～10年程度」が15.1%、「10年以上」が2.2%となっている（図表 2-2-9）。

規模別にみると、規模による違いはそれほどみられないが、「300人以上」の企業で「5～10年程度」、「100～299人」の企業で「3～4年程度」の割合がやや高くなっている（図表 2-2-10）。

図表 2-2-9 中心的な業務で一通りの仕事をこなせるようになるまでにかかる期間



図表 2-2-10 中心的な業務で一通りの仕事をこなせるようになるまでにかかる期間
(2020年調査、規模別)



5. 一通りの仕事をこなせるようになった従業員に求める将来のキャリア

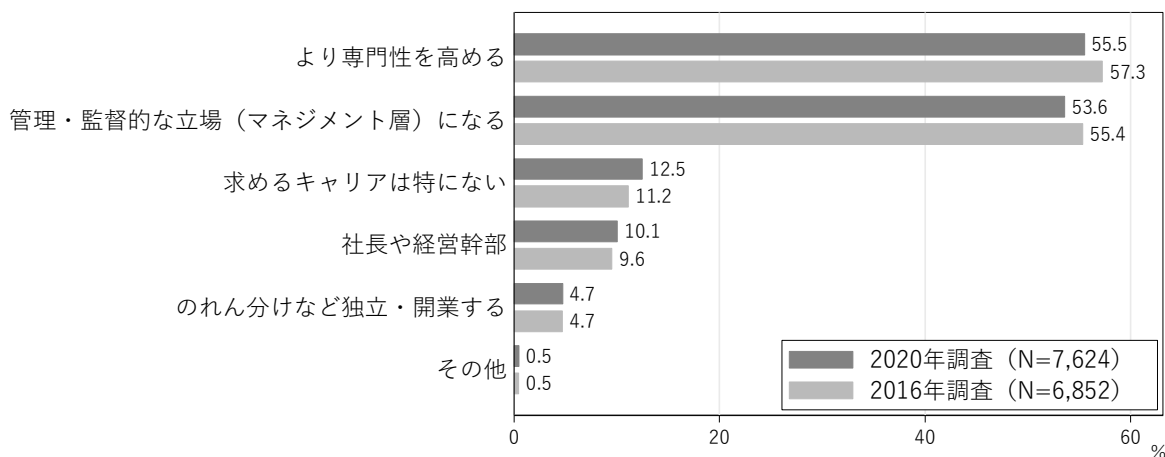
一通りの仕事をこなせるようになった従業員に対して、将来的にどのようなキャリアを求めているかを尋ねた（複数回答）。「より専門性を高める」が55.5%と最も高く、次いで「管理・監督的な立場（マネジメント層）になる」が53.6%などとなっている。また、「求める

キャリアは特にない」とする企業も1割以上（12.5％）と少なくない（図表 2-2-11）。

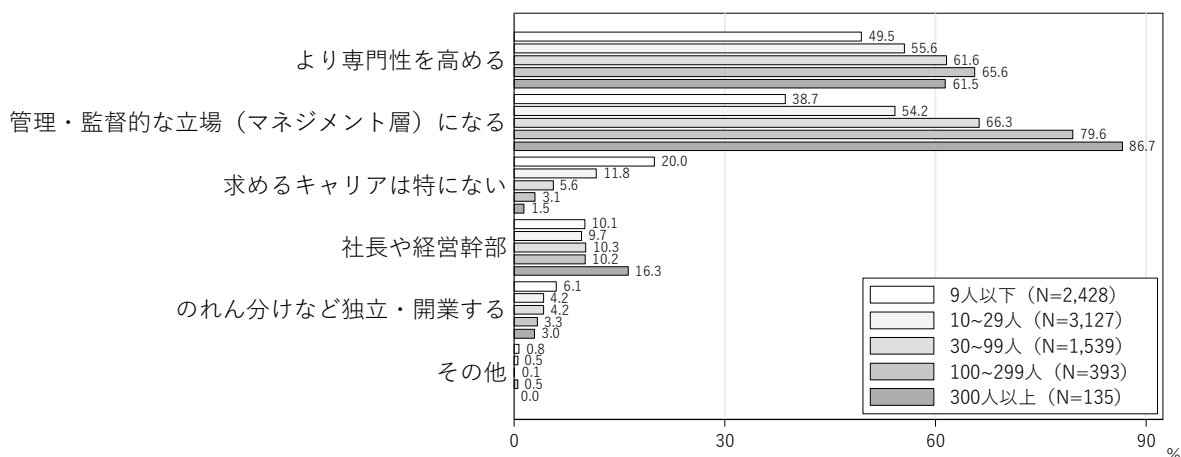
規模別にみると、「より専門性を高める」や「管理・監督的な立場（マネジメント層）になる」はおおむね規模が大きい企業ほど回答割合が高い。「求めるキャリアは特にない」とする回答は規模の小さい企業ほど高い割合となっており、「9 人以下」では 20.0％に上っている（図表 2-2-12）。

一通りの仕事をこなせるようになるまでの期間別にみると、「社長や経営幹部」はおおむね長い期間を回答した企業ほど回答割合が高い。「一年未満」と回答した企業では、「求めるキャリアは特にない」が3割近く（29.1％）にのぼる（図表 2-2-13）。

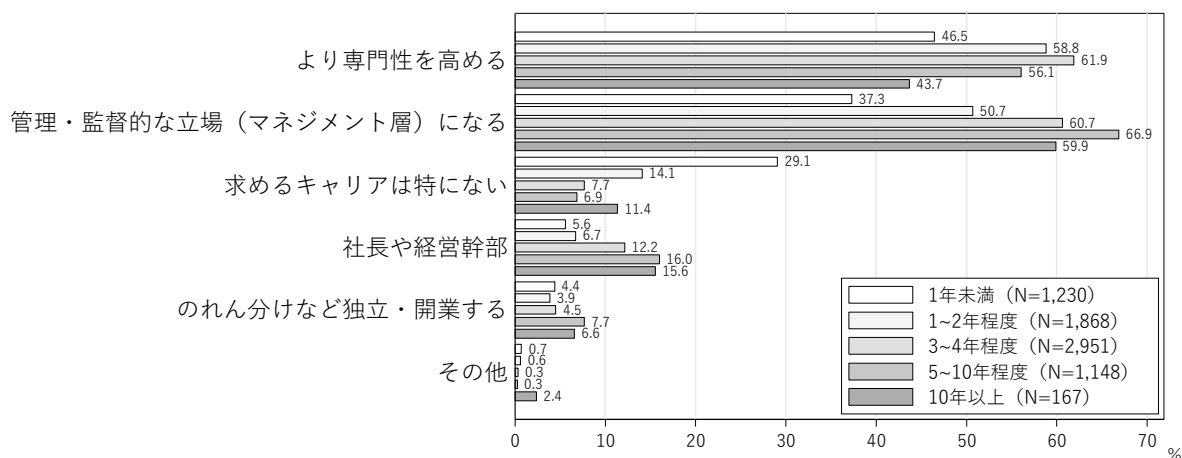
図表 2-2-11 一通りの仕事をこなせるようになった従業員に求める将来のキャリア
（複数回答）



図表 2-2-12 一通りの仕事をこなせるようになった従業員に求める将来のキャリア
（2020 年調査、複数回答、規模別）



図表 2-2-13 一通りの仕事をこなせるようになった従業員に求める将来のキャリア
(2020 年調査、複数回答、一通りの仕事をこなせるようになるまでの期間別)



6. 一通りの仕事をこなせるようになった従業員に実施している人材育成・能力開発

一通りの仕事をこなせるようになった従業員に対して実施している人材育成・能力開発ではどのようなものがあるかを尋ねた（複数回答）。「部下の指導役に据える」が最も高く 47.2% で、以下「困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える」が 34.2%、「経営状況も含めた会社全体の状況を把握させる」が 26.0%などと続いている。「特にない」は約 2 割（20.5%）となっている。

規模別にみると、「選抜研修や階層別研修を行う」や「部下の指導役に据える」は規模が大きい企業ほど回答割合が高くなっている。「特にない」は規模が小さい企業ほど回答割合が高くなっている。「他社の人材など外部と積極的に交流させる」は規模による違いがほとんどみられない（図表 2-2-14）。

一通りの仕事をこなせるようになった従業員に求める将来のキャリア別にみると、「経営状況も含めた会社全体の状況を把握させる」は「社長や経営幹部」（57.9%）で最も回答割合が高い。「部下の指導役に据える」は、「管理・監督的な立場（マネジメント層）になる」（61.3%）で最も回答割合が高い。「困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える」は「社長や経営幹部」（45.5%）、「より専門性を高める」（42.5%）で回答割合が高い（図表 2-2-15）。

図表 2-2-14 一通りの仕事をこなせるようになった従業員に実施している
人材育成・能力開発（2020 年調査、複数回答、規模別、単位：％）

	N	交換長など の営業機 会を増や す	社長の経 営幹部と 増やす	行長や研 修や階層 別研修を 行う	選抜研 修や階層 別研修を 行う	体の営業 状況を把 握させる 社会全 体	経営状況 をも含め た社会全 体	極端的に 交流させ る外部と 積極	他の社人 材など外 部と積	部下の指 導役に据 える	を積極的 に与える 重要な 仕事	困難な事 や重要な 仕事	その他	特にな い	無 回 答
計	7,624	16.5	9.6	26.0	15.8	47.2	34.2	0.6	20.5	3.4					
9 人以下	2,428	13.1	4.2	22.7	15.5	32.2	30.2	1.0	29.7	4.1					
10～29 人	3,127	17.9	7.4	27.5	16.0	48.4	34.3	0.3	19.4	3.7					
30～99 人	1,539	19.4	14.2	27.9	15.7	62.4	37.6	0.6	12.3	2.5					
100～299 人	393	13.7	30.3	24.7	15.3	63.6	41.5	0.5	11.5	1.3					
300 人以上	135	17.8	48.9	32.6	18.5	71.1	44.4	1.5	4.4	0.7					

図表 2-2-15 一通りの仕事をこなせるようになった従業員に実施している人材育成・能力開
発（2020 年調査、複数回答、一通りの仕事をこなせるようになった従業員に求める将来のキ
ャリア別、単位：％）

一通りの仕事をこなせるよう になった従業員に求めるキャリア	N	交換長など の営業機 会を増や す	社長の経 営幹部と 増やす	行長や研 修や階層 別研修を 行う	選抜研 修や階層 別研修を 行う	体の営業 状況を把 握させる 社会全 体	経営状況 をも含め た社会全 体	極端的に 交流させ る外部と 積極	他の社人 材など外 部と積	部下の指 導役に据 える	を積極的 に与える 重要な 仕事	困難な事 や重要な 仕事	その他	特にな い	無 回 答
社長や経営幹部	769	44.6	13.0	57.9	33.0	55.8	45.5	1.2	7.4	1.2					
管理・監督的な立場 （マネジメント層）になる	4,086	24.3	13.5	37.3	21.6	61.3	40.4	0.5	9.3	0.6					
より専門性を高める	4,233	16.0	12.8	26.6	18.8	53.9	42.5	0.7	14.6	1.1					
のれん分けなど独立・開業する	361	34.6	7.5	43.8	29.1	56.0	38.5	1.7	10.5	1.1					
その他	39	10.3	7.7	15.4	10.3	30.8	25.6	10.3	43.6	0.0					
求めるキャリアは特にな い	954	3.7	1.4	5.6	3.9	16.0	11.9	0.3	67.9	1.0					

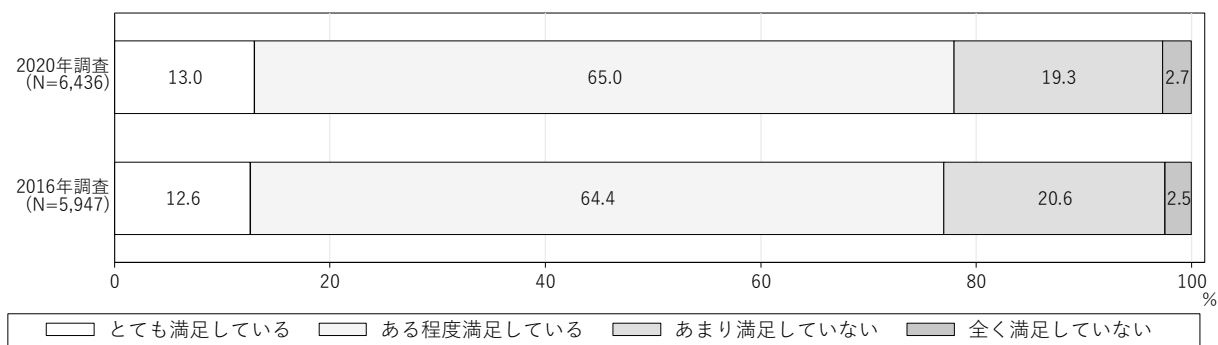
7. 従業員の仕事上の能力についての評価

現在の従業員の仕事上の能力について、どのように評価しているかを、「管理職の正社員」「非管理職の正社員」「非正社員」のそれぞれについて尋ねた（以下は、「該当する従業員がいない」と回答した企業および無回答を除いて集計）。

（1）管理職の正社員

管理職の正社員の能力評価について、「ある程度満足している」が最も高く 65.0%で、以下、「あまり満足していない」が 19.3%、「とても満足している」が 13.0%、「全く満足していない」が 2.7%となっている。約 8 割（78.0%）が管理職の正社員の能力について、肯定的に評価している（図表 2-2-16）。

図表 2-2-16 従業員の仕事上の能力の評価：管理職の正社員

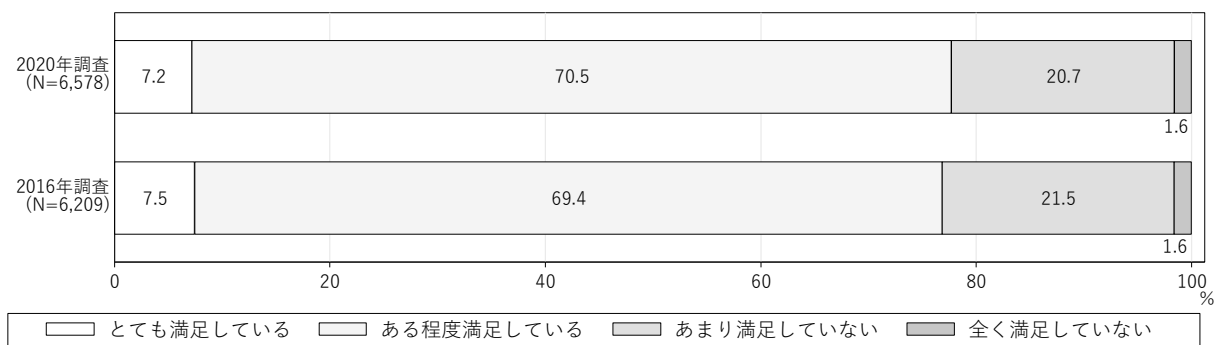


注）「該当する従業員がいない」および無回答を除く。

（2）非管理職の正社員

非管理職の正社員の能力評価については、「ある程度満足している」とする回答割合が最も高く 70.5%となっており、以下、「あまり満足していない」が 20.7%、「とても満足している」が 7.2%、「全く満足していない」が 1.6%となっている。管理職同様に、非管理職の正社員の能力についても約 8 割（77.7%）が肯定的に評価している（図表 2-2-17）。

図表 2-2-17 従業員の仕事上の能力の評価：非管理職の正社員

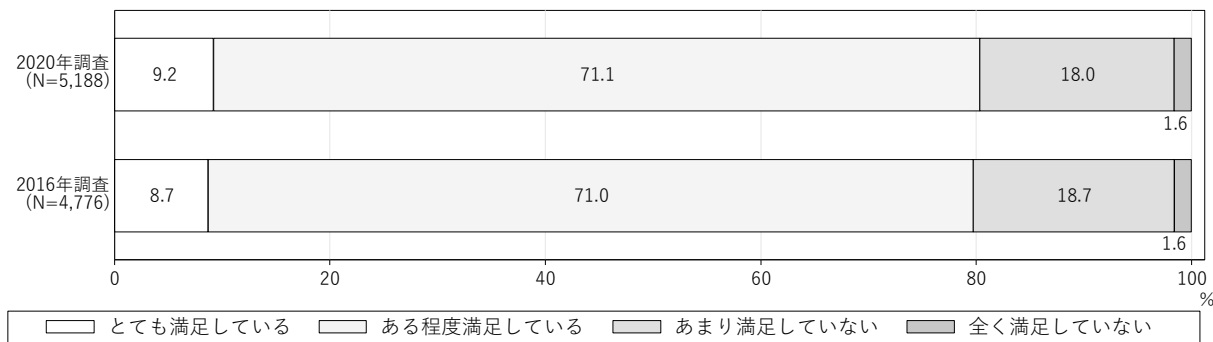


注）「該当する従業員がいない」および無回答を除く。

（３）非正社員

非正社員の能力については「ある程度満足している」が最も高く 71.1%となっており、以下、「あまり満足していない」が 18.0%、「とても満足している」が 9.2%、「全く満足していない」が 1.6%となっている。非正社員の能力評価についても約 8 割（80.3%）が肯定的に評価している（図表 2-2-18）。

図表 2-2-18 従業員の仕事上の能力の評価：非正社員



注）「該当する従業員がいない」および無回答を除く。

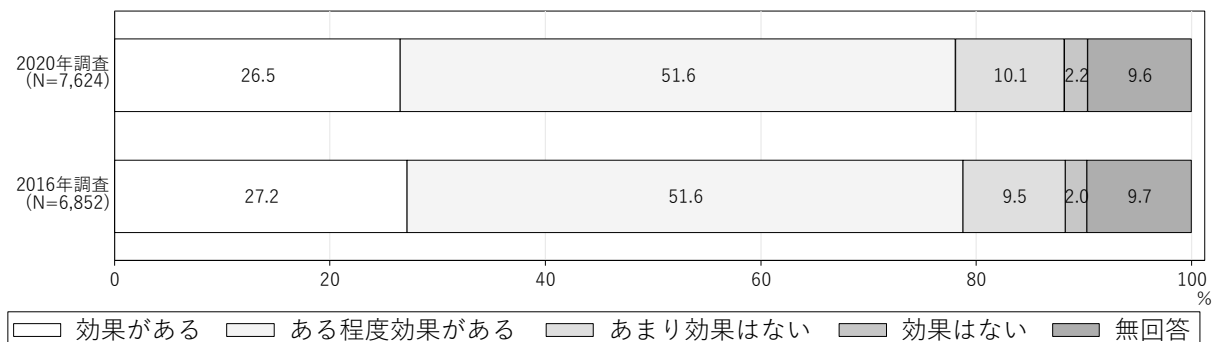
8. 能力開発はどういうことに効果があると考えているか

従業員に対する人材育成・能力開発の教育投資が、こういった面に効果があると考えているかを確認するため、「職場の生産性の向上」「採用活動の促進」「定着率の向上」「従業員のやる気（モチベーション）の向上」「職場の人間関係の円満」「顧客満足度の向上」の項目ごとに、効果の程度を尋ねた。

（１）職場の生産性の向上

職場の生産性の向上については、「ある程度効果がある」とする割合が最も高く 51.6%で、「効果がある」が 26.5%、「あまり効果はない」が 10.1%、「効果はない」が 2.2%となっている。8 割近く（78.1%）の企業が能力開発を生産性の向上に効果があると捉えている（図表 2-2-19）。

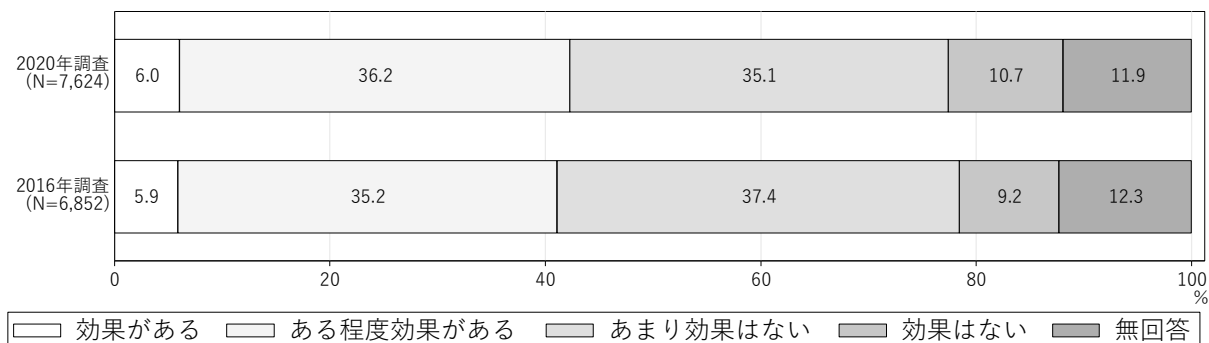
図表 2-2-19 能力開発の効果：職場の生産性向上



（２）採用活動の促進

採用活動に関する効果については、「ある程度効果がある」が最も高く 36.2%で、次いで「あまり効果はない」が 35.1%、「効果はない」が 10.7%、「効果がある」が 6.0%となっている。効果があると認識する企業が約 4 割（40.2%）の一方で、効果がないと認識する企業は 45.8%で、採用活動の促進への効果は評価が分かれているようだ（図表 2-2-20）。

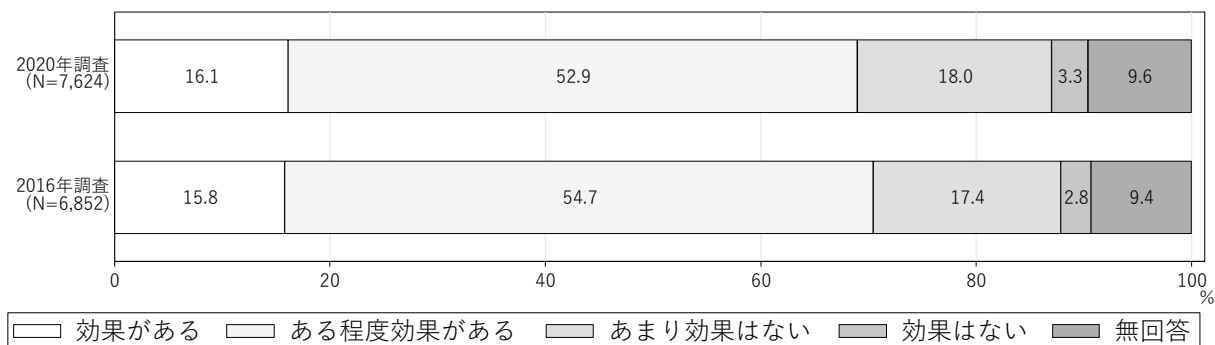
図表 2-2-20 能力開発の効果：採用活動の促進



（３）定着率の向上

定着率の向上については、「ある程度効果がある」とする割合が最も高く 52.9%で、次いで、「あまり効果はない」が 18.0%、「効果がある」が 16.1%、「効果はない」が 3.3%となっている。7 割近く（69.0%）の企業が能力開発を定着率の向上に効果があると捉えている（図表 2-2-21）。

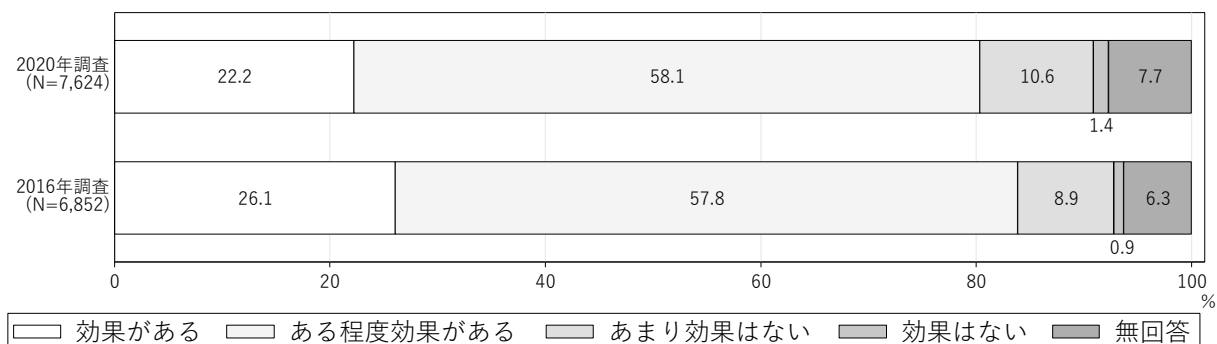
図表 2-2-21 能力開発の効果：定着率の向上



（４）従業員のやる気（モチベーション）の向上

従業員のモチベーション向上についての効果では、「ある程度効果がある」とする割合が最も高く 58.1%で、次いで「効果がある」が 22.2%、「あまり効果はない」が 10.6%、「効果はない」が 1.4%となっている。約 8 割（80.3%）の企業が能力開発をモチベーションの向上に効果があると捉えている（図表 2-2-22）。

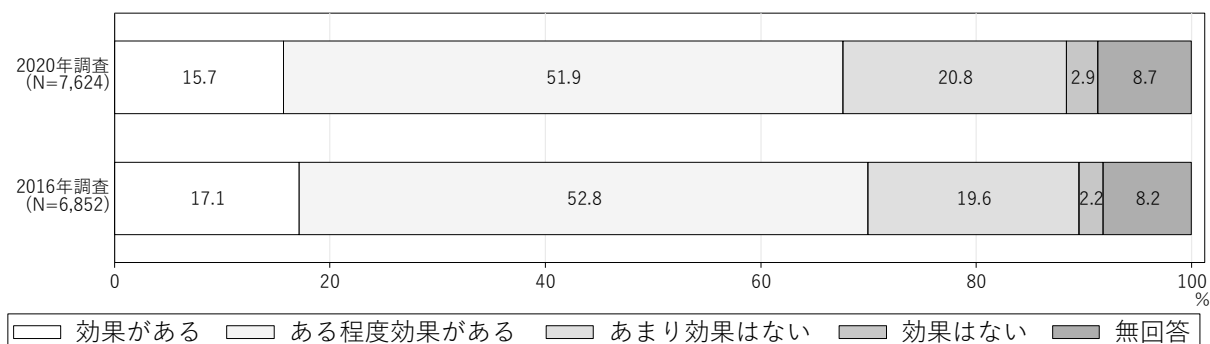
図表 2-2-22 能力開発の効果：従業員のやる気（モチベーション）の向上



（５）職場の人間関係の円満

職場の人間関係についての効果は、「ある程度効果がある」が最も高く 51.9%で、次いで「あまり効果はない」が 20.8%、「効果がある」が 15.7%、「効果はない」が 2.9%となっている。6 割超（67.6%）が能力開発を職場の人間関係の円満に効果があると捉えている（図表 2-2-23）。

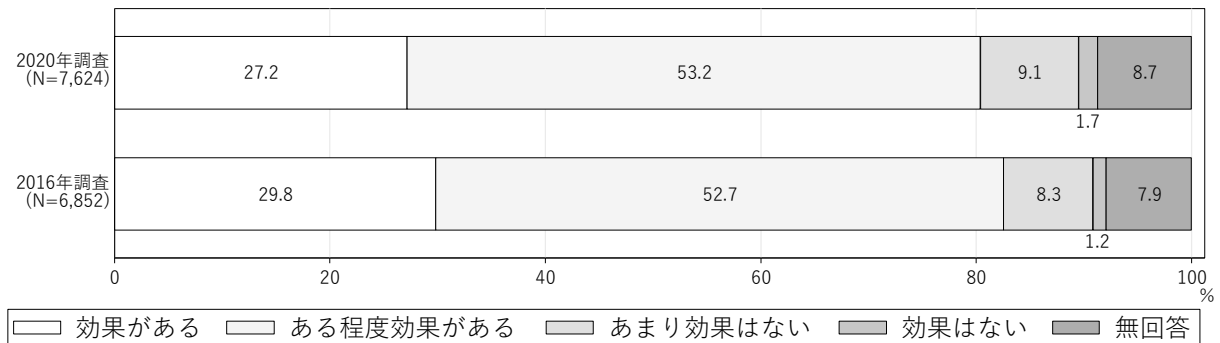
図表 2-2-23 能力開発の効果：職場の人間関係の円満



（６）顧客満足度の向上

顧客満足度への効果については、「ある程度効果がある」とする割合が最も高く 53.2%で、次いで「効果がある」が 27.2%、「あまり効果はない」が 9.1%、「効果はない」が 1.7%となっている。約 8 割（80.4%）の企業が能力開発を顧客満足度の向上に効果があると捉えている（図表 2-2-24）。

図表 2-2-24 能力開発の効果：顧客満足度の向上



9. 人材育成・能力開発における課題

従業員の人材育成・能力開発において、現在どのようなことが課題となっているかを尋ねた（複数回答）。「指導する人材が不足している」ことを課題に挙げる企業が31.9%と最も高く、次いで「人材育成を行う時間がない」（30.2%）、「育てがいのある人材が集まらない」（30.1%）、「人材育成をしても辞めてしまう」（27.6%）などとなっている。また、「特に課題はない」が約2割（20.1%）に上っている。

規模別にみると、「人材育成をしても辞めてしまう」や「指導する人材が不足している」はおおむね規模の大きい企業ほど回答割合が高い。一方、規模が小さいほど「特に課題はない」とする割合が高く、「9人以下」では約3割（28.6%）と目立つ（図表 2-2-25）。

図表 2-2-25 人材育成・能力開発における課題（2020年調査、複数回答、規模別、単位：％）

	N	人材を育成しても辞めてしま	ない育てがいのある人材が集まら	指導する人材が不足している	育成を行うための予算がない	人材育成を行う時間がない	人材育成の方法がわからない	適切な教育訓練機関がない	技術、革新人材や業務が変更に頻繁な	その他	特に課題はない	無回答
計	7,624	27.6	30.1	31.9	11.3	30.2	7.2	6.7	1.2	2.0	20.1	3.6
9人以下	2,428	21.7	29.0	20.0	13.5	24.4	5.1	5.4	1.0	1.7	28.6	4.9
10～29人	3,127	27.3	31.5	30.9	11.2	30.1	7.8	7.0	1.3	2.0	19.1	3.4
30～99人	1,539	33.3	30.5	44.5	8.4	36.6	9.0	8.1	0.8	2.2	12.4	2.5
100～299人	393	37.9	28.8	57.5	8.1	36.6	8.4	9.2	2.3	1.8	10.4	2.0
300人以上	135	44.4	17.8	50.4	14.8	42.2	8.9	2.2	4.4	2.2	7.4	0.7

10. 行政からの支援等についての要望

教育訓練や能力開発にかかる行政からの支援等について、どのようなものを要望するかを尋ねた（複数回答）。「訓練を実施する事業主への助成金の拡充」を挙げる企業割合が48.2%と最も高く、次いで「特に要望することはない」（25.5%）、「在職者訓練の充実」（16.7%）、「若年者への講習会の実施」（15.9%）などの順となっている。

規模別にみると、ほとんどの項目で規模の大きい企業ほど回答割合が高くなっているが、「特に要望することはない」とする割合は、規模の小さい企業ほど高くなっており、「9人以下」では3社に1社（34.8%）が選択している（図表 2-2-26）。

図表 2-2-26 行政からの支援等についての要望（2020 年調査、複数回答、規模別、単位：％）

		成金の 訓練を 拡充す る事業 主への 助	訓練を 実施す る事業 主への 助	在職者 訓練の 充実	マイド 型訓練 コース のオー ダー	企業ニ ーズに 応じた オーダ ー	指導力 強化の 勉強会	若年者 への講 習会の 実施	自己啓 発支援 に関する 情報提 供	訓練用 教材の 開発	地域で の訓練 コース の情報 提供	新たな 技術・ サービ スに対 応した 訓練コ ースの 設定・ 拡充	コンサ ルティ ングや 相談窓 口	その他	特に要 望する ことは ない	無回答
	N															
計	7,624	48.2	16.7	8.6	12.7	15.9	11.7	4.6	9.7	6.5	5.7	1.0	25.5	5.4		
9人以下	2,428	41.0	12.4	5.5	7.5	11.8	9.1	3.4	7.9	6.4	4.1	0.7	34.8	6.6		
10～29人	3,127	48.8	17.8	8.3	11.9	15.4	11.2	4.2	10.3	6.1	5.4	1.2	23.1	6.1		
30～99人	1,539	55.4	20.0	11.4	18.7	20.5	14.5	6.5	11.1	7.0	8.1	1.2	18.8	3.6		
100～299人	393	54.2	20.9	15.3	21.6	24.4	16.5	6.9	10.9	9.7	8.4	-	17.0	1.3		
300人以上	135	61.5	20.0	19.3	29.6	24.4	25.2	8.1	8.1	5.9	7.4	0.7	14.1	0.7		

第3節 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の取り組み（OJT: On the Job Training）

1. 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の取り組み（OJT）の実施状況

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（以下、OJT）を挙げてもらった（複数回答）。「とにかく実践させ、経験させる」（59.3%）、「仕事のやり方を実際に見せている」（57.5%）を挙げる企業の割合がともに6割程と高く、次いで「仕事を行う上での心構えを示している」（45.3%）、「身につけるべき知識や能力を示している」（39.7%）などとなっている。「現場」で実践する取組みの実施割合が相対的に高くなっている。

規模別にみると、「段階的に高度な仕事を割り振っている」「身につけるべき知識や能力を示している」「目指すべき仕事や役割を示している」「専任の教育係を付ける」「仕事を振り返る機会を与える」「業務に関するマニュアルを配布している」「キャリア形成を支援するメンターを配置している」などは、規模が大きい企業ほど実施している割合が高く、規模の大きい企業ほど計画的なOJTを実施している様子が見える。

業種別にみると、「仕事の幅を広げている」は「複合サービス業」（42.1%）、「製造業」（30.9%）で特に高い。「業務に関するマニュアルを配布している」は「医療、福祉」（32.5%）、「複合サービス業」（31.6%）、「金融業、保険業」（31.3%）、「生活関連サービス業、娯楽業」（30.0%）で特に高い。「専任の教育係を付ける」は「金融業、保険業」（20.8%）、「情報通信業」（19.2%）で特に高い。「仕事を振り返る機会を与える」は「教育、学習支援業」（40.9%）、「金融業、保険業」（37.5%）、「医療、福祉」（34.8%）で特に高い。「キャリア形成を支援するメンターを配置している」では「複合サービス業」（10.5%）、「情報通信業」（9.2%）が特に高い。

一方、「個々の従業員の教育訓練の計画をつくる」では「不動産業、物品賃貸業」（9.3%）、「卸売業、小売業」（8.7%）、「宿泊業、飲食サービス業」（5.7%）で特に低いのが目立つ（図表2-3-1）。

図表 2-3-1 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
取組み（2020 年調査、複数回答、規模別、業種別、単位：%）

		N	現場					方針・考え方等					マニュアル・計画等			相談・助言				その他		何も行っていない	
			とにかく実践させ、経験させ	仕事のやり方を実際に見せて	仕事の幅を広げている	段階的に高度な仕事を割り	それぞれの従業員に後輩の指	仕事を解さる上で心の構えを示	会社で考える方	示している	身に付けてるべき知識や能力を	説明する人材育成方針について	会社で示す仕事や役割を示し	目指している	業務に関するマニュアルを配	個々の従業員の教育訓練の計	専任の教育係を付ける	仕事の振返る機会を与える	仕事に助言している相談に乗った				
計		7,624	59.3	57.5	23.5	25.1	25.8	45.3	29.5	39.7	8.8	28.8	20.1	12.2	9.3	46.6	21.8	6.6	2.2	0.5	3.4		
規模	9人以下	2,428	57.0	55.1	22.5	22.5	18.7	42.3	21.6	38.3	5.6	25.3	11.4	7.7	4.8	41.6	17.3	6.1	0.7	0.4	6.6		
	10～29人	3,127	61.4	56.8	23.0	24.8	28.6	45.4	28.9	38.9	8.1	28.5	18.5	11.7	9.4	47.6	21.9	6.5	1.6	0.5	2.6		
	30～99人	1,539	60.3	61.7	24.1	27.6	30.2	49.2	38.1	40.9	11.9	32.6	30.5	16.5	13.0	50.7	25.7	7.3	3.7	0.5	1.0		
	100～299人	393	54.2	58.5	27.2	31.6	29.5	46.1	43.5	45.5	16.5	33.1	36.6	24.2	18.3	49.9	28.0	6.4	6.1	0.8	1.0		
	300人以上	135	58.5	66.7	33.3	31.9	28.9	48.1	46.7	53.3	23.7	43.0	48.9	20.7	21.5	53.3	40.0	11.1	16.3	0.7	0.0		
業種	建設業	1,070	67.6	60.3	23.5	27.2	27.6	46.0	22.1	45.8	8.0	26.9	8.6	11.2	7.1	45.2	17.4	6.9	1.7	0.4	3.3		
	製造業	1,196	59.6	57.0	30.9	28.2	21.9	34.4	24.1	34.5	7.0	25.3	16.4	13.5	6.6	37.0	14.4	3.9	1.3	0.5	3.5		
	電気・ガス・熱供給・水道業	78	57.7	51.3	19.2	23.1	25.6	33.3	16.7	42.3	9.0	24.4	14.1	14.1	5.1	37.2	11.5	6.4	2.6	1.3	7.7		
	情報通信業	120	57.5	45.8	28.3	38.3	23.3	31.7	28.3	35.8	10.8	31.7	12.5	15.0	19.2	41.7	26.7	7.5	9.2	0.8	4.2		
	運輸業、郵便業	276	59.4	56.9	17.8	22.5	25.0	52.5	26.8	32.6	6.5	21.0	26.4	18.5	7.6	43.8	14.1	6.5	1.1	0.0	1.4		
	卸売業、小売業	1,239	58.8	57.1	25.8	21.9	23.0	40.7	26.2	39.1	6.9	30.0	12.3	8.7	8.3	43.8	17.8	4.9	1.5	0.5	4.8		
	金融業、保険業	48	43.8	39.6	18.8	22.9	25.0	41.7	47.9	45.8	12.5	43.8	31.3	20.8	20.8	45.8	37.5	4.2	4.2	2.1	2.1		
	不動産業、物品賃貸業	118	53.4	47.5	17.8	23.7	14.4	33.9	31.4	39.0	5.1	29.7	15.3	9.3	4.2	38.1	16.1	7.6	0.0	1.7	11.9		
	学術研究、専門・技術サービス業	230	58.3	55.7	24.3	33.0	26.5	39.1	26.1	44.3	10.0	28.3	16.1	14.3	8.7	45.7	18.3	7.8	2.2	0.4	3.9		
	宿泊業、飲食サービス業	565	64.1	65.3	22.5	22.8	27.1	50.3	30.6	34.3	7.6	26.7	27.4	5.7	6.5	41.4	16.8	7.6	0.7	0.4	2.5		
	生活関連サービス業、娯楽業	180	58.3	62.2	23.3	28.9	30.0	55.6	33.9	50.6	8.9	30.0	30.0	15.0	13.9	48.3	23.3	10.6	2.2	0.0	2.2		
	教育、学習支援業	252	56.3	49.6	20.2	22.6	31.0	56.3	52.8	39.3	12.3	32.9	20.6	11.5	12.7	55.6	40.9	7.9	3.2	1.6	2.0		
	医療、福祉	1,564	54.1	57.2	16.6	23.2	29.8	55.2	39.2	40.7	12.0	32.8	32.5	14.3	13.4	59.1	34.8	8.5	4.0	0.6	2.4		
	複合サービス事業	38	47.4	50.0	42.1	26.3	23.7	31.6	42.1	47.4	13.2	31.6	31.6	18.4	13.2	50.0	23.7	10.5	10.5	0.0	0.0		
	その他のサービス業	617	60.0	57.7	27.2	25.4	25.3	42.9	24.8	41.3	9.2	28.5	21.9	12.6	9.4	46.5	20.4	7.0	1.8	0.2	3.9		
その他	33	57.6	60.6	9.1	18.2	15.2	48.5	36.4	33.3	6.1	24.2	24.2	24.2	9.1	48.5	18.2	0.0	3.0	0.0	3.0			

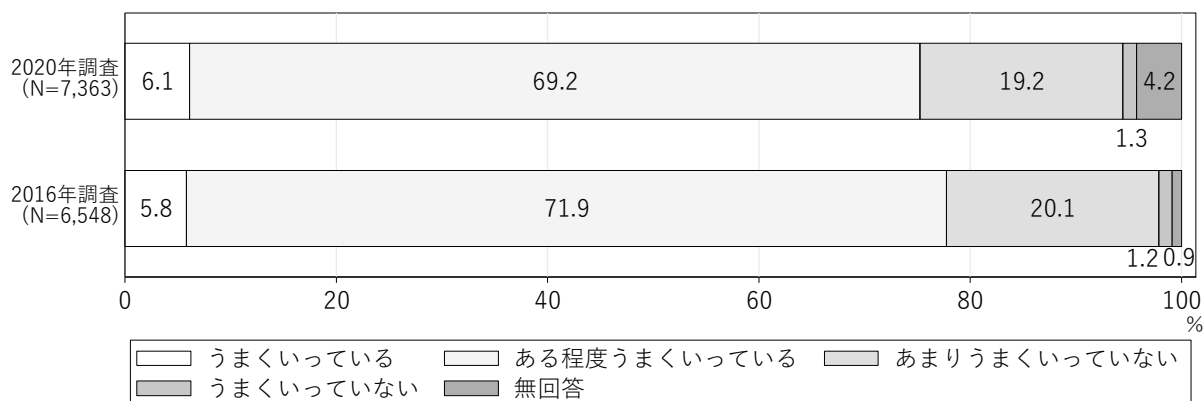
2. OJT に対する評価

いずれかの OJT を実施している企業（N=7,363）⁴に対して、OJT に対する評価を尋ねた。「うまくいっている」が 6.1%、「ある程度うまくいっている」が 69.2%、「あまりうまくいっていない」が 19.2%、「うまくいっていない」が 1.3%で、7 割以上はうまくいっているとの認識にある。この傾向は前回 2016 年調査と変わらない（図表 2-3-2）。

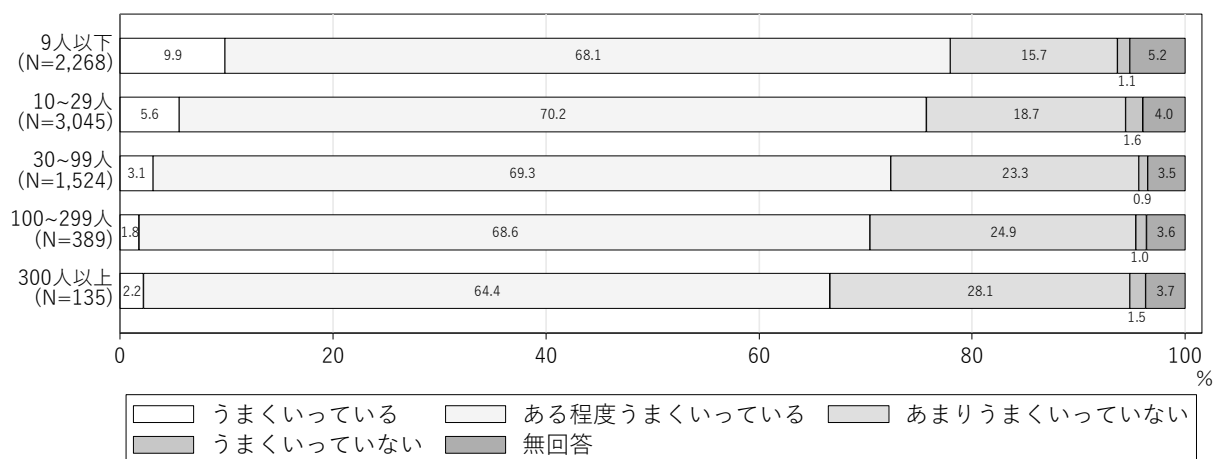
規模別にみると、「うまくいっている」および「ある程度うまくいっている」とする回答割合は、規模の小さい企業ほど高くなっている。「うまくいっていない」の回答割合は、規模による違いはそれほどみられない（図表 2-3-3）。

⁴ 「何も行っていない」と回答した企業および無回答の企業以外。

図表 2-3-2 OJT に対する評価



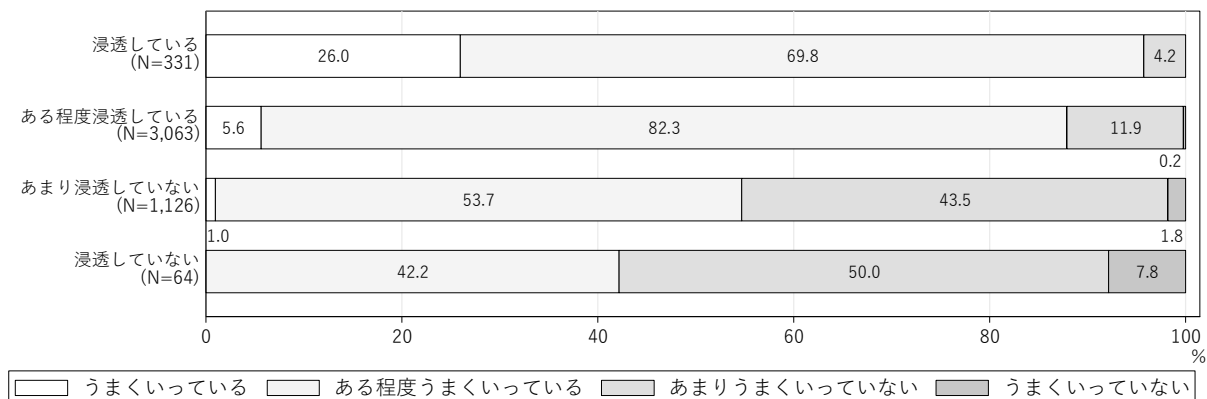
図表 2-3-3 OJT に対する評価（2020 年調査、規模別）



人材育成・能力開発の方針が従業員にどのくらい浸透しているかの結果別でみると、方針が浸透しているとする企業ほど、OJT がうまくいっていると回答しており、方針が「浸透している」とする企業の約 4 分の 1（26.0%）が、OJT が「うまくいっている」と回答した。「ある程度うまくいっている」を含めると、方針が「浸透している」企業では 9 割以上（95.8%）がうまくいっていると回答している。

一方、方針が「浸透していない」とする企業では、「うまくいっている」と回答した企業はなかった。また、「ある程度うまくいっている」とする企業も約 4 割（42.2%）に留まっている（図表 2-3-4）。

図表 2-3-4 OJT に対する評価
(2020 年調査、人材育成・能力開発の方針が従業員にどのくらい浸透しているか別)



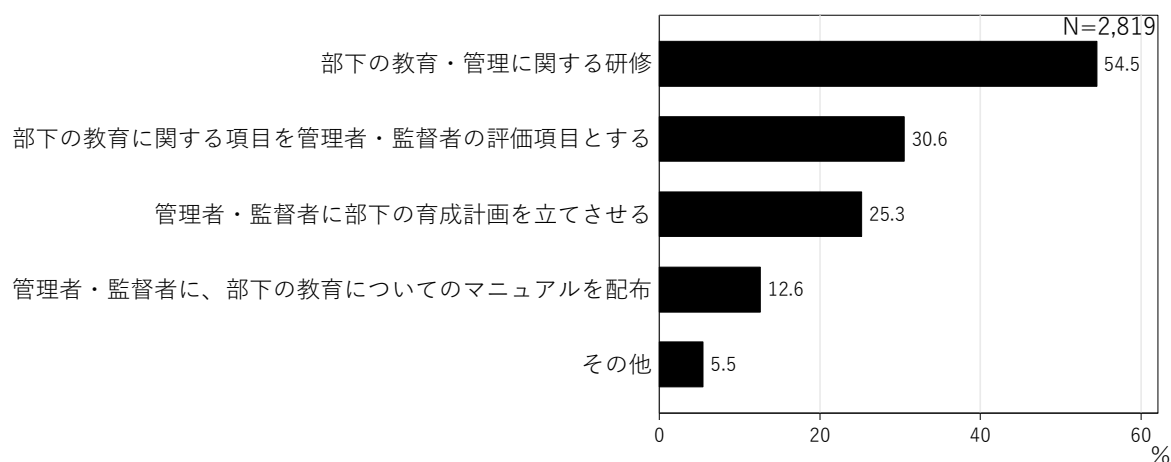
注) 無回答を除く。

3. 管理者・監督者を対象とした取り組み

従業員の育成を進めるため、職場の管理者・監督者を対象として行っている取り組みを複数回答で尋ねた。何らかの取り組みを行っている企業が 37.0%、「管理者・監督者を対象とした取り組みは特には行っていない」と回答した企業が 57.0%、無回答が 6.1%となっている。

各取り組みの回答割合を、何らかの取り組みを行っている企業 (2,819 社) を分母として、みると (無回答を除く割合)、「部下の教育・管理に関する研修」が最も割合が高く 54.5%で、次いで「部下の教育に関する項目を管理者・監督者の評価項目とする」(30.6%)、「管理者・監督者に部下の育成計画を立てさせる」(25.3%)、「管理者・監督者に、部下の教育についてのマニュアルを配布」(12.6%)、「その他」(5.5%)となっている (図表 2-3-5)。

図表 2-3-5 管理者・監督者を対象とした取り組み (複数回答)



注) 「管理者・監督者を対象とした取り組みは特には行っていない」と回答した企業および無回答を除く。

第4節 OFF-JT（OFF the Job Training）

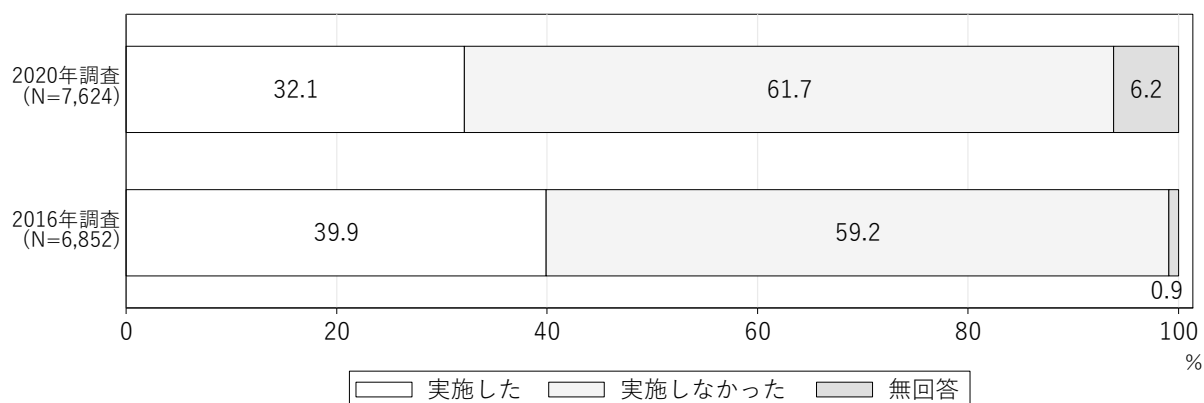
1. OFF-JT の実施状況

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（OFF-JT）を、令和元（2019）年度に実施したかどうかを尋ねた。約 3 分の 1（32.1％）の企業が OFF-JT を「実施した」と回答している。2016 年調査と比較すると、無回答の割合が異なることに注意は必要なものの、「実施した」割合は 7.8 ポイント低下している⁵（図表 2-4-1）。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど OFF-JT を「実施した」と回答している。「9 人以下」では 15.8％に留まっているが、「100～299 人」では 64.4％が、「300 人以上」では 71.9％が実施している（図表 2-4-2）。

業種別にみると、「複合サービス事業」（52.6％）、「教育、学習支援業」（50.0％）、「医療、福祉」（47.0％）、「情報通信業」（45.0％）では 4 割を超える割合で OFF-JT が実施されている一方、「電気・ガス・熱供給・水道業」（21.8％）や「不動産業、物品賃貸業」（20.3％）は約 2 割、「宿泊業、飲食サービス業」では 18.2％に留まっている（図表 2-4-3）。

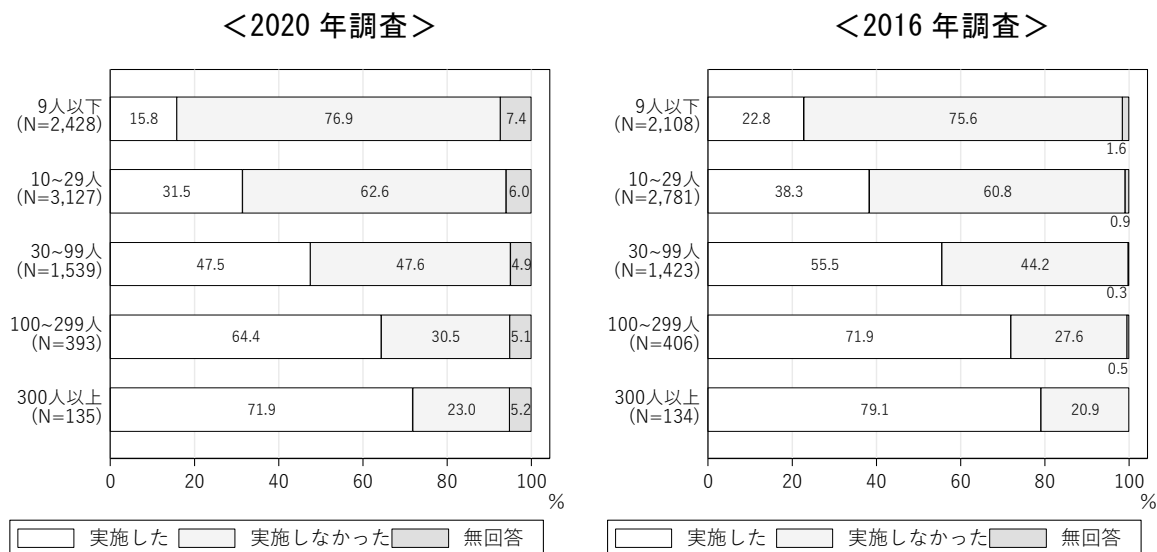
図表 2-4-1 業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修（OFF-JT）の実施状況



注）2020 年調査は 2019 年度の 1 年間が対象。2016 年調査は 2015 年度の 1 年間が対象。

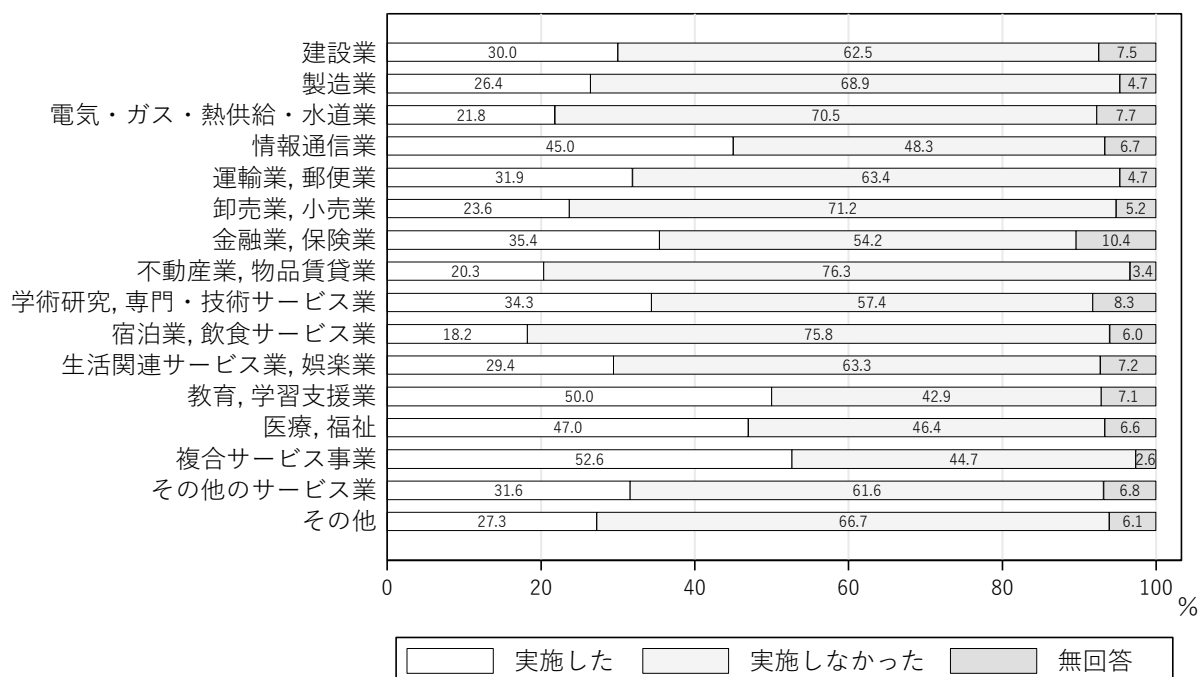
⁵ 本調査では、OFF-JT の実施対象期間を 2019 年度（2019 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日）として尋ねた。同期間の大半は、新型コロナウイルス感染症が拡大した時期ではないものの、調査実施時期は感染流行中であり、コロナ禍以降の OFF-JT の実施見送りが本設問の回答に影響を与えた可能性は否定できないものと思われる。

図表 2-4-2 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）の実施状況（規模別）



注) 2020 年調査は 2019 年度の 1 年間が対象。2016 年調査は 2015 年度の 1 年間が対象。

図表 2-4-3 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）の実施状況（2020 年調査、業種別）



注) 2019 年度の 1 年間が対象。N=7,624。

2. 実施した OFF-JT の内容

OFF-JT を実施した企業 (N=2,450) に対して、実施した OFF-JT の内容を尋ねたところ (複数回答)、「仕事をする上での基本的な心構えやビジネスの基礎知識を習得する研修」

規模別にみると、「中長期的なキャリア形成に関する研修」「ダイバーシティ・マネジメント（多様性）の研修」「法務・法令遵守（個人情報保護・ハラスメント等）に関する研修」「コミュニケーション能力を高めるための研修」などは規模の大きい企業ほど実施している傾向にある。「所属する業界の理解のための研修」や「AI・IT（システム開発、システム運用、プログラミング）等の研修」では、規模による違いはそれほどみられない。

図表 2-4-4 実施した OFF-JT（2020 年調査、複数回答、規模別、業種別、単位：％）

–36–

OFF-JT を実施した企業に対して、実施した OFF-JT に従業員自らが訓練・研修のメニューを選ぶことができる形式（カフェテリア形式）の訓練・研修が含まれているかを尋ねた。「含まれている」は 23.6%で、「含まれていない」が 69.3%となっている（図表 2-4-5）。

図表 2-4-5 OFF-JT にカフェテリア形式は含まれるか（2020 年調査、単位：％）

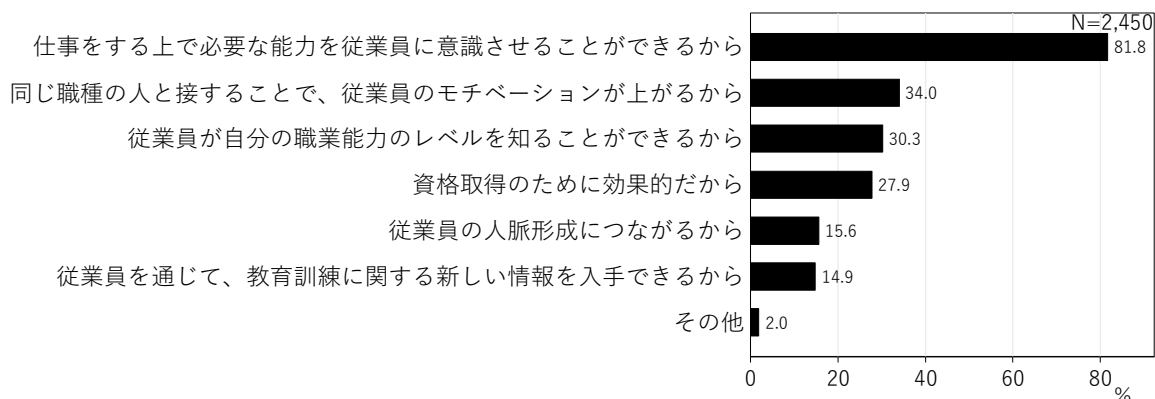
	含ま れて いる	含ま れて いない	無 回 答
N	2,450	23.6	69.3
	7.1		

3. OFF-JT を実施する理由

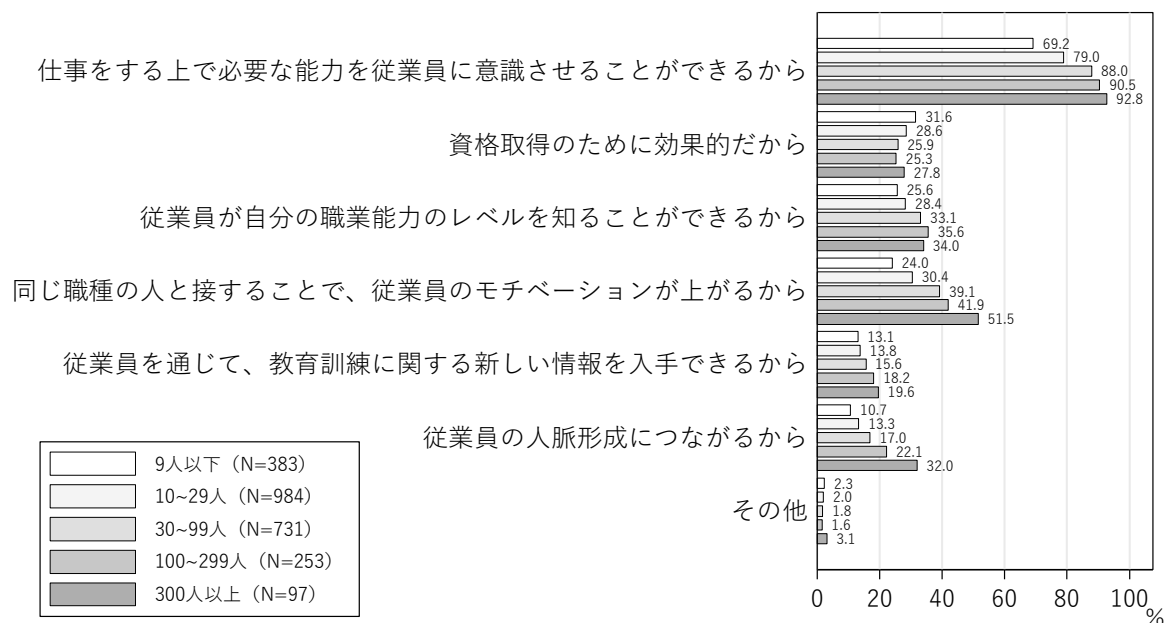
OFF-JT を実施した企業に対して、OFF-JT を実施する理由を尋ねたところ（複数回答）、「仕事をする上で必要な能力を従業員に意識させることができるから」を挙げる割合が特に高く 81.8%となっている。以下、「同じ職種の人と接することで、従業員のモチベーションが上がるから」が 34.0%、「従業員が自分の職業能力のレベルを知ることができるから」が 30.3%、「資格取得のために効果的だから」が 27.9%などの順で高くなっている（図表 2-4-6）。

規模別にみると、ほとんどの項目で規模の大きい企業ほど回答割合が高い。「仕事をする上で必要な能力を従業員に意識させることができるから」は 100 人以上の企業の 9 割超が選択している。「資格取得のために効果的だから」は規模による違いがそれほどみられない（図表 2-4-7）。

図表 2-4-6 OFF-JT を実施する理由（2020 年調査、複数回答）



図表 2-4-7 OFF-JT を実施する理由（2020 年調査、規模別、複数回答）

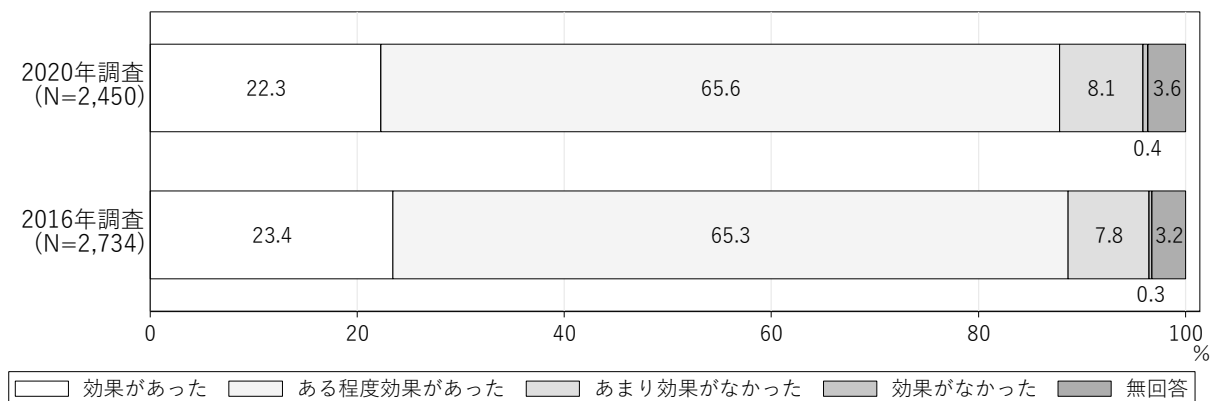


4. OFF-JT に対する評価

OFF-JT を実施した企業に対して、実施した OFF-JT をどのように評価しているかを尋ねた。約 2 割（22.3%）の企業が「効果があった」と回答し、「ある程度効果があった」（65.6%）とあわせると、効果があったとする認識する企業は約 9 割（87.9%）に上る。「あまり効果がなかった」は 8.1%、「効果がなかった」は 0.4%となっている。2016 年調査も同様の傾向にある（図表 2-4-8）。

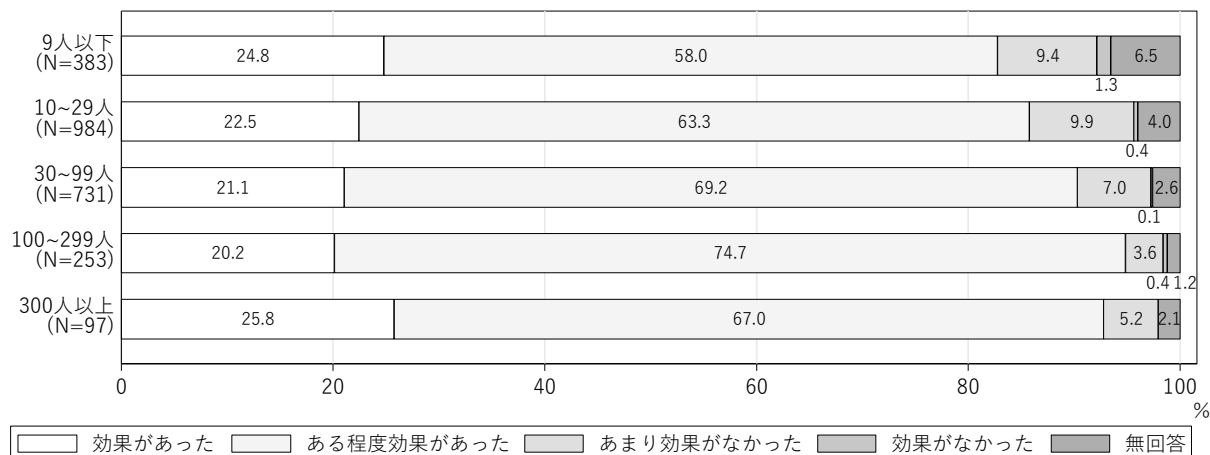
規模別にみると、規模による違いはそれほどみられないものの、「あまり効果がなかった」および「効果がなかった」の回答割合は、おおむね規模の小さい企業ほど高い傾向にある（図表 2-4-9）。

図表 2-4-8 OFF-JT に対する評価



注）2020 年調査は 2019 年度の 1 年間が対象。2016 年調査は 2015 年度の 1 年間が対象。

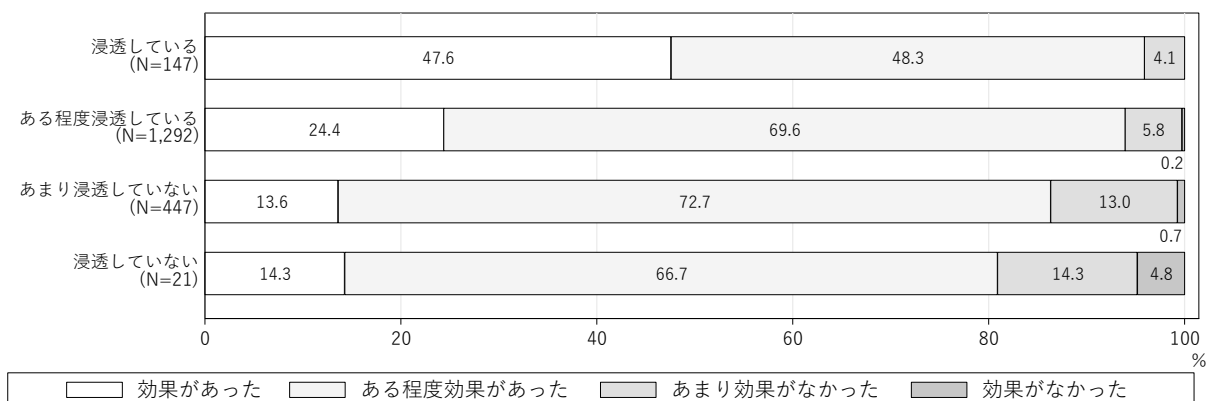
図表 2-4-9 OFF-JT に対する評価（2020 年調査、規模別）



注）2019 年度の 1 年間が対象。

人材育成・能力開発の方針が従業員にどのくらい浸透しているかの結果別にみると、方針が浸透しているとする企業ほど、OFF-JT の効果があったと回答しており、方針が「浸透している」とする企業の約半数（47.6%）が「効果があった」と回答した。「ある程度効果があった」を含めると、方針が浸透していると認識する企業の 9 割以上（95.9%）が効果があったと回答している。方針を明確に従業員に示して、理解させたうえで OFF-JT を受講させた方が、受講の効果が上がる傾向が見て取れる。

一方、方針が「浸透していない」「あまり浸透していない」とする企業では、「効果があった」と回答する企業は約 14%に留まっている（図表 2-4-10）。

図表 2-4-10 OFF-JT に対する評価
（2020 年調査、人材育成・能力開発の方針が従業員にどのくらい浸透しているか別）

注）2019 年度の 1 年間が対象。無回答を除く。

5. OFF-JT の費用支出

OFF-JT を実施した企業に対して、費用を支出したかを尋ねた。「支出した」が 74.1%、「支出しなかった」が 22.5%であり、7 割以上の企業が費用を支出していた。2016 年調査と比較すると、費用を支出した企業の割合はやや低下している。規模別にみると、おおむね規模が大きい企業ほど費用を支出している傾向にある（図表 2-4-11）。

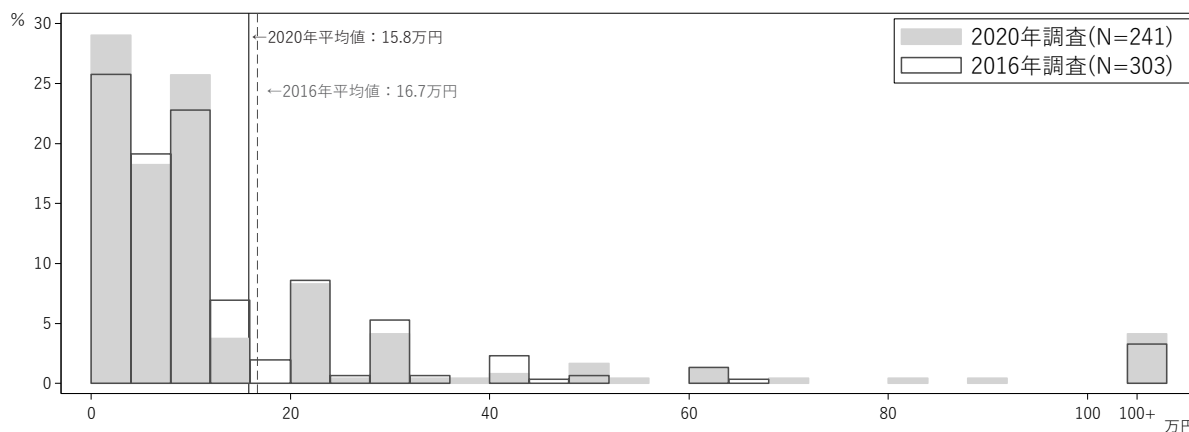
図表 2-4-11 OFF-JT で費用を支出したか（規模別、単位：％）

	調査年	N	支出した	か支出しなかった	無回答
計	2020	2,450	74.1	22.5	3.3
	2016	2,734	77.6	19.5	2.9
9 人以下	2020	383	66.8	27.9	5.2
	2016	481	65.7	31.2	3.1
10～29 人	2020	984	72.6	24.8	2.6
	2016	1,065	76.0	21.1	2.9
30～99 人	2020	731	76.3	20.1	3.6
	2016	790	83.7	13.9	2.4
100～299 人	2020	253	82.6	15.0	2.4
	2016	292	85.3	11.0	3.8
300 人以上	2020	97	80.4	15.5	4.1
	2016	106	81.1	15.1	3.8

注）2020 年調査は 2019 年度の 1 年間が対象。2016 年調査は 2015 年度の 1 年間が対象。

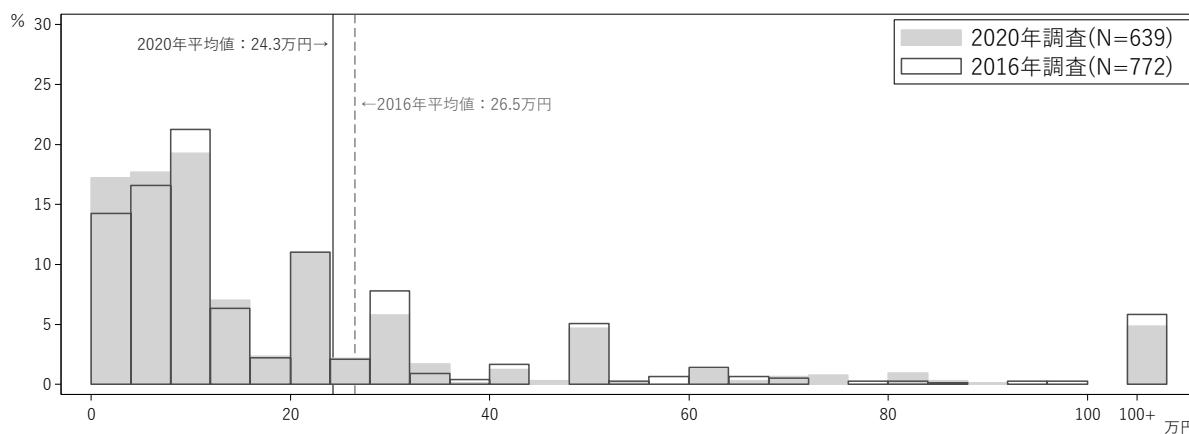
「支出した」と回答した企業には、その総額を尋ねた。規模別での分布を図表 2-4-12a から図表 2-4-12e に示している。平均は「9 人以下」が 15.8 万円、「10～29 人」が 24.3 万円で、いずれも 2016 年調査より低下している。「30～99 人」の平均は 55.6 万円で、多くの企業が 50 万円以下の支出となっている。2016 年調査との違いはそれほどみられない。「100～299 人」の平均は 136.8 万円で、2016 年調査より低下している。「300 人以上」の平均は 982 万円で 2016 年調査よりも高いが、分布をみると回答企業によるバラツキが大きい。

図表 2-4-12a OFF-JT の費用支出の総額の分布（規模：9 人以下）



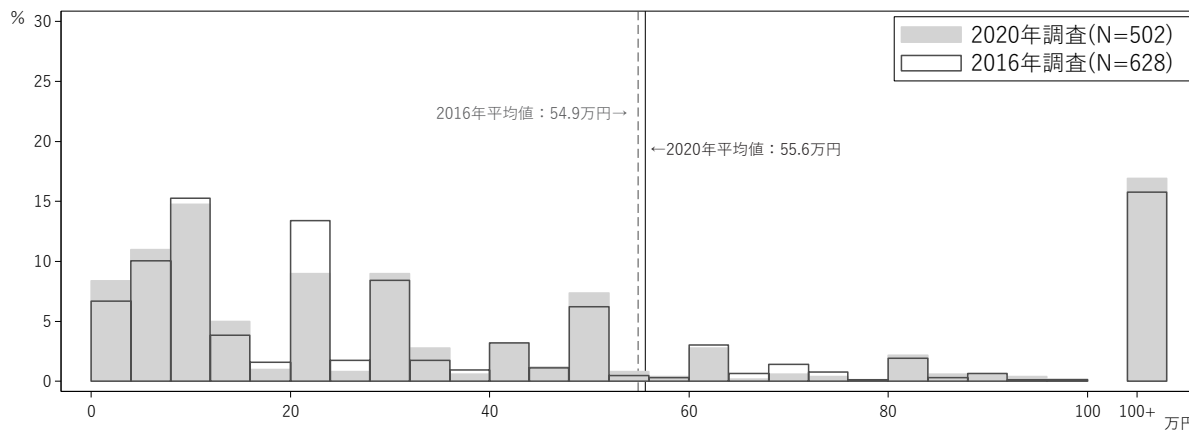
注) 2020 年調査は 2019 年度の 1 年間が対象。2016 年調査は 2015 年度の 1 年間が対象。横軸の「100+」は 100 万円以上を示している。無回答を除く。

図表 2-4-12b OFF-JT の費用支出の総額の分布（規模：10～29 人）



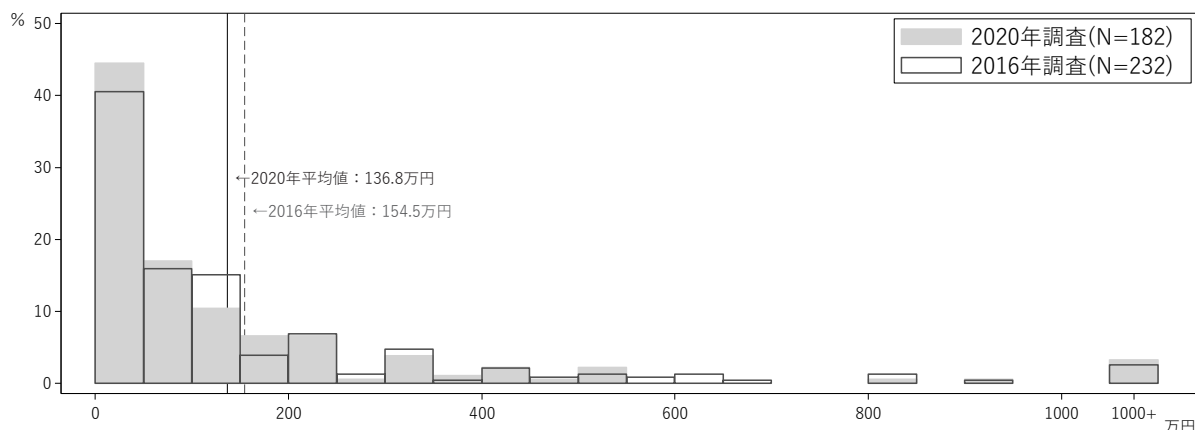
注) 2020 年調査は 2019 年度の 1 年間が対象。2016 年調査は 2015 年度の 1 年間が対象。横軸の「100+」は 100 万円以上を示している。無回答を除く。

図表 2-4-12c OFF-JT の費用支出の総額の分布（規模：30～99 人）



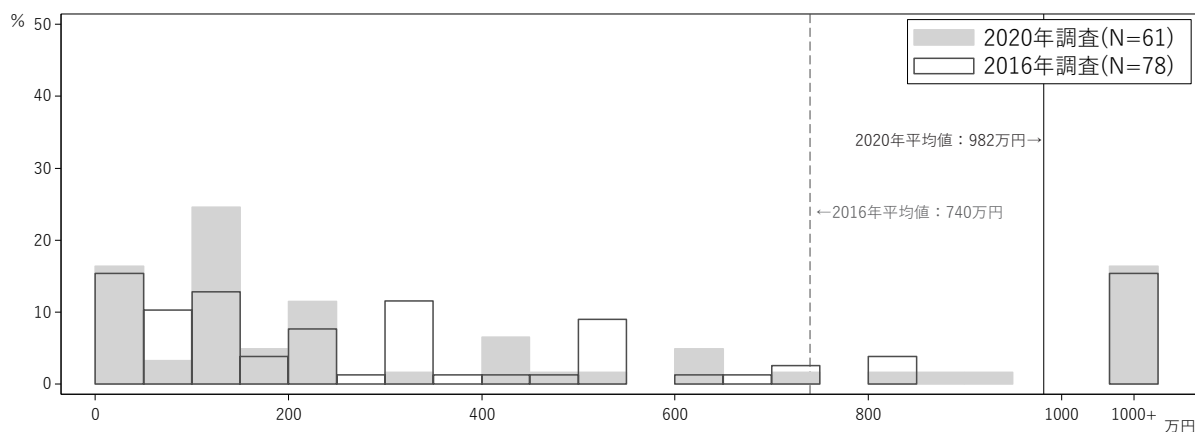
注) 2020 年調査は 2019 年度の 1 年間が対象。2016 年調査は 2015 年度の 1 年間が対象。横軸の「100+」は 100 万円以上を示している。無回答を除く。

図表 2-4-12d OFF-JT の費用支出の総額の分布（規模：100～299 人）



注) 2020 年調査は 2019 年度の 1 年間が対象。2016 年調査は 2015 年度の 1 年間が対象。横軸の「1000+」は 1,000 万円以上を示している。無回答を除く。

図表 2-4-12e OFF-JT の費用支出の総額の分布（規模：300 人以上）



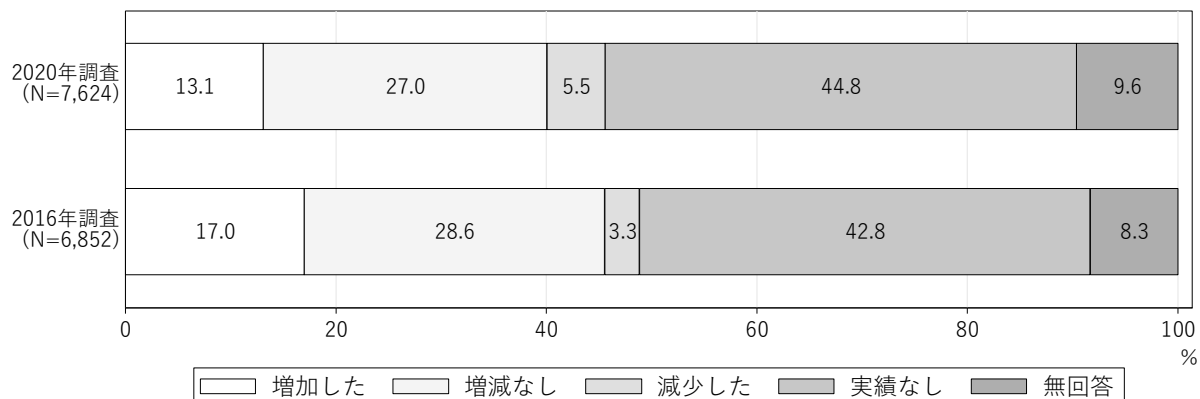
注) 2020 年調査は 2019 年度の 1 年間が対象。2016 年調査は 2015 年度の 1 年間が対象。横軸の「1000+」は 1,000 万円以上を示している。無回答を除く。

6. OFF-JT 費用の実績と見込み

従業員 1 人あたりの OFF-JT の費用について、過去 3 年間（2017 年度～2019 年度）の実績と今後 3 年間の見込みを尋ねた。過去 3 年間の実績は、「増加した」が 13.1%、「増減なし」が 27.0%、「減少した」が 5.5%、「実績なし」が 44.8%となっている（図表 2-4-13）。規模別にみると、おおむね規模の大きい企業ほど「増加した」の回答割合が高い。「100～299 人」では 26.2%が、「300 人以上」では 23.0%が「増加した」としている（図表 2-4-14）。

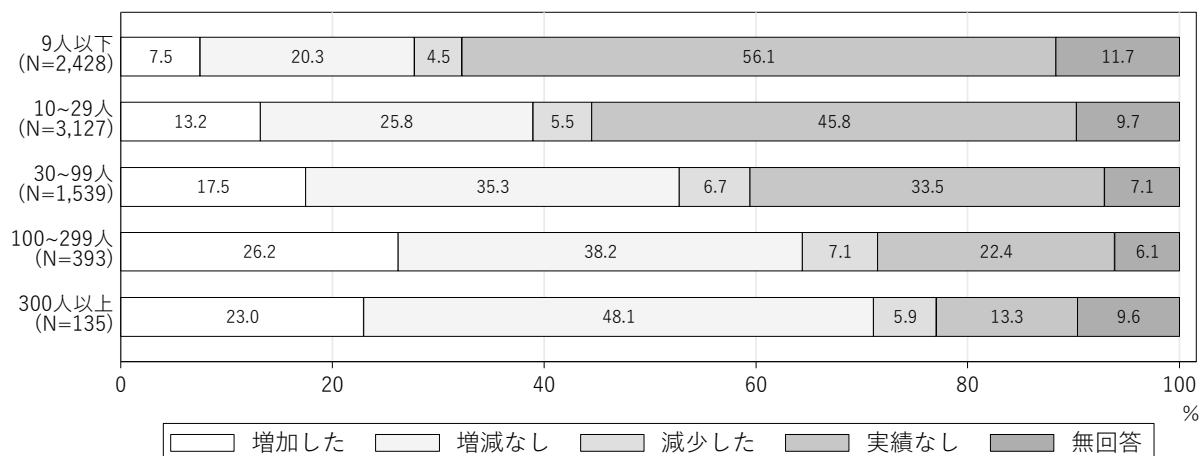
今後 3 年間の見込みは、「増加させる予定」が 21.8%、「増減なしの予定」が 29.4%、「減少させる予定」が 2.2%、「実施しない予定」が 36.3%となっている（図表 2-4-15）。規模別にみると、「増加させる予定」または「増減なしの予定」とする回答割合は規模の大きい企業ほど高く、100 人以上の企業では 7 割超となっている（図表 2-4-16）。

図表 2-4-13 従業員 1 人あたりの OFF-JT 費用の実績（過去 3 年間）



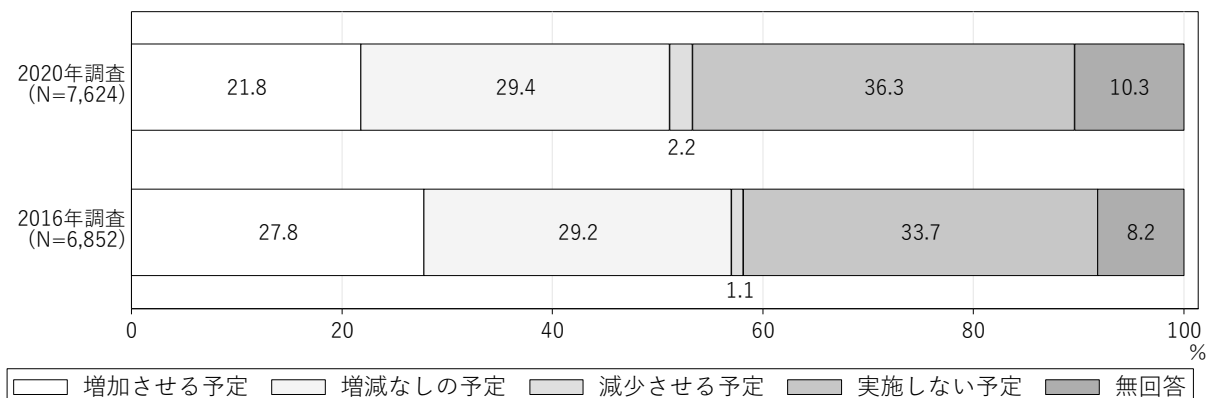
注) 2020 年調査は 2017～2019 年度の 3 年間が対象。2016 年調査は 2013～2015 年度の 3 年間が対象。

図表 2-4-14 従業員 1 人あたりの OFF-JT 費用の実績（過去 3 年間、2020 年調査、規模別）



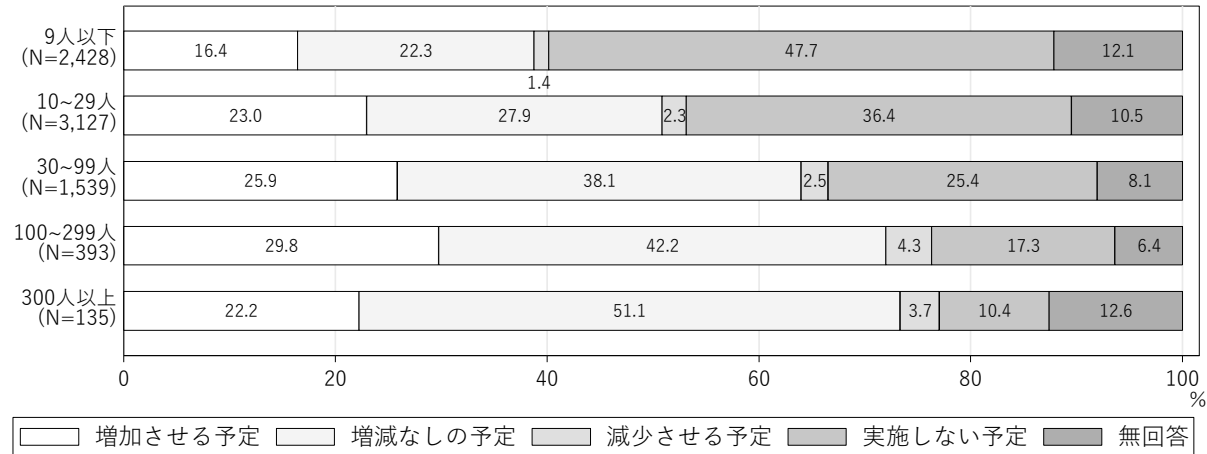
注) 2017～2019 年度の 3 年間が対象。

図表 2-4-15 従業員 1 人あたりの OFF-JT 費用の見込み（今後 3 年間）



注) 2020 年調査は 2020～2022 年度の 3 年間が対象。2016 年調査は 2016～2018 年度の 3 年間が対象。

図表 2-4-16 従業員 1 人あたりの OFF-JT 費用の見込み（今後 3 年間、2020 年調査、規模別）



注) 2020～2022 年度の 3 年間が対象。

今後 3 年間の見込みを過去 3 年間の実績別にみると、過去 3 年間に「増加した」企業は半数以上（55.9%）が「増加させる予定」としている。過去 3 年間で「増減なし」でも 24.2%が、また「減少した」でも 33.5%が、今後 3 年間は「増加させる予定」としている（図表 2-4-17）。

図表 2-4-17 今後 3 年間の従業員 1 人あたりの OFF-JT 費用の見込み
（過去 3 年間の実績別、2020 年調査、単位：%）

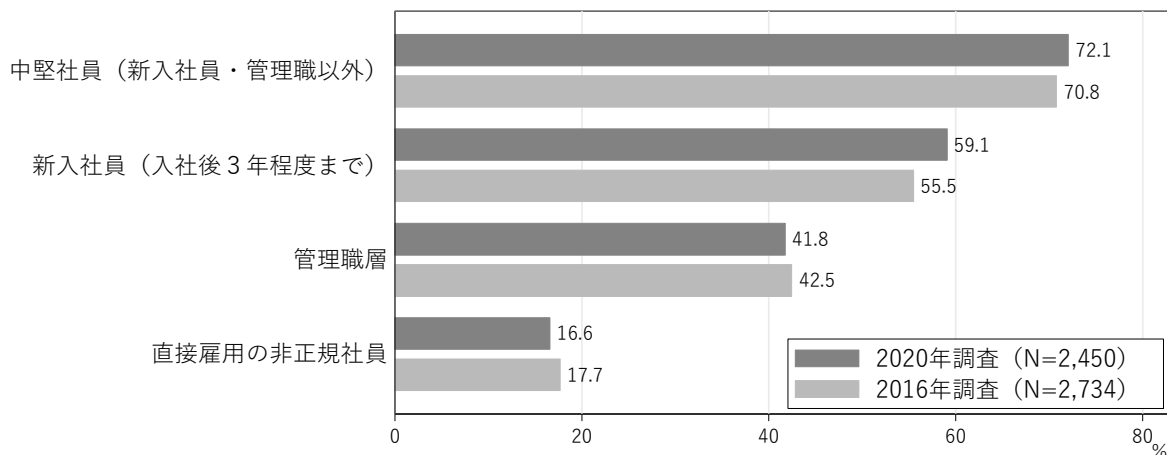
	N	増加 させる 予定	増 減 なし の 予 定	減 少 さ せ る 予 定	実 施 し な い 予 定	無 回 答
過去3年間のOFF-JT費用の実績						
増加した	998	55.9	34.4	6.0	2.4	1.3
増減なし	2,057	24.2	70.5	2.8	1.3	1.2
減少した	421	33.5	48.0	9.7	7.4	1.4
実績なし	3,415	13.3	6.7	0.2	78.0	1.8

注) 過去 3 年間は 2017～2019 年度の 3 年間が対象。今後 3 年間は 2020～2022 年度の 3 年間が対象。

7. OFF-JT の対象者

OFF-JT を実施した企業に対して、実施の対象となった従業員を尋ねた（複数回答）。「中堅社員（新入社員・管理職以外）」（72.1%）が最も回答割合が高く、次いで「新入社員（入社後 3 年程度まで）」（59.1%）、「管理職層」（41.8%）、「直接雇用の非正社員」（16.6%）の順となっている（図表 2-4-18）。

図表 2-4-18 OFF-JT の対象者（複数回答）

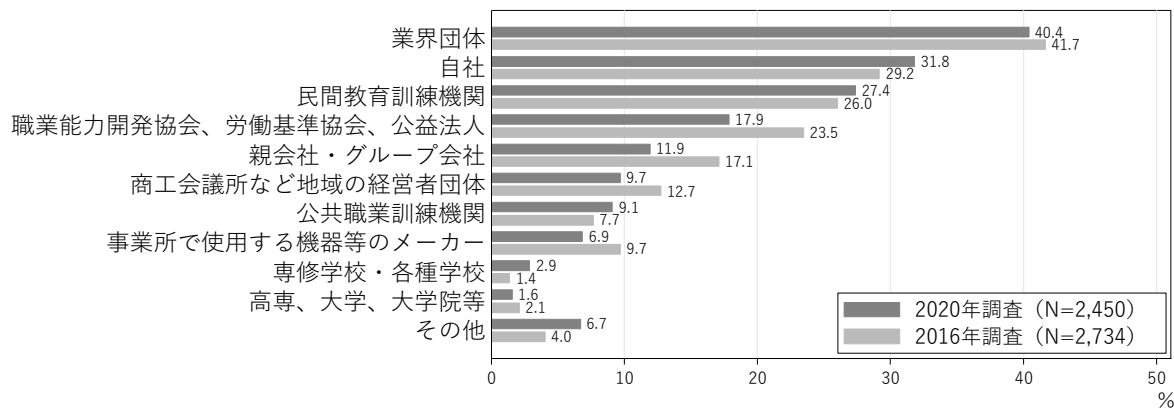


注）2020年調査は2019年度の1年間が対象。2016年調査は2015年度の1年間が対象。

8. OFF-JTの実施主体

OFF-JTを実施した企業に対して、利用したOFF-JTの実施主体を尋ねた（複数回答）。「業界団体」（40.4%）が最も回答割合が高く、次いで「自社」（31.8%）、「民間教育訓練機関」（27.4%）、「職業能力開発協会、労働基準協会、公益法人」（17.9%）などの順となっている。2016年調査と比較すると、「職業能力開発協会、労働基準協会、公益法人」と「親会社・グループ会社」は5ポイント以上低下している（図表2-4-19）。

図表 2-4-19 OFF-JTの実施主体（複数回答）



注）2020年調査は2019年度の1年間が対象。2016年調査は2015年度の1年間が対象。

9. 今後力を入れていきたい OFF-JT

今後、力を入れていきたいと考えている OFF-JT を尋ねた（複数回答）。「仕事をする上での基本的な心構えやビジネスの基礎知識を習得する研修」（27.9%）が最も高い回答割合となっており、以下「仕事に関連した資格の取得をめざすための研修」（25.8%）、「管理・監督能力を高める研修」（23.2%）、「新規採用者、主任、課長、部長など階層ごとに求められる知識・技能を習得させる研修」（20.4%）などと続く。

規模別にみると、「中長期的なキャリア形成に関する研修」「ダイバーシティ・マネジメント（多様性）の研修」などでは、規模が大きい企業ほど回答割合が高い傾向にある。「AI・IT（システム開発、システム運用、プログラミング）等の研修」は規模による違いはそれほどみられない。

業種別にみると、「ダイバーシティ・マネジメント（多様性）の研修」を挙げる割合は「金融業、保険業」（8.3%）で特に高い。「コミュニケーション能力を高めるための研修」は「医療、福祉」（19.7%）で特に高い（図表 2-4-20）。

図表 2-4-21 今後力を入れていきたい OFF-JT
(2020 年調査、複数回答、規模別、業種別、単位：%)

		習得層の研修	新規採用者の研修	仕事をする上での基礎知識・部長など	管理・監督能力を高める研修	日常業務の習得を容易にする研修体系的	設備機器等の操作に関する知識	仕事に関連した資格の取得をめざす	中長期的なキャリア形成に関する	所属する業界の理解のための研修	ダイバーシティ・マネジメント（多様性）の研修	グローバルな課題に	法務・法令遵守に関する情報研修・ハ	OA・事務機器（オフイスソフト	AI・IT（システム開発、シス	総務・人事、経理、広報、財務等に	の研修・国際化対応能力を高めるた	語学・コミュニケーション能力を高めるた	その他	特にな	無回答
		N																			
	計	7,624	20.4	27.9	23.2	16.6	11.9	25.8	11.8	9.0	2.5	12.5	12.0	6.8	4.8	9.1	2.5	10.2	1.2	2.7	24.0
規模	9 人以下	2,428	8.1	21.0	12.6	12.8	12.6	24.5	5.1	6.9	1.2	5.8	6.5	7.9	3.9	5.0	2.4	6.7	1.6	4.2	31.0
	10～29 人	3,127	18.5	27.6	21.3	15.5	12.8	25.9	11.1	8.6	2.1	11.3	9.4	6.3	4.8	8.3	2.1	9.7	0.9	2.1	24.9
	30～99 人	1,539	34.0	35.9	34.8	21.8	9.8	26.6	17.8	11.5	3.5	20.8	19.9	6.0	4.7	13.4	2.7	14.0	1.4	2.2	15.6
	100～299 人	393	46.6	38.4	47.3	23.7	8.9	30.8	28.8	14.8	5.6	24.2	28.8	6.4	9.4	20.9	4.1	17.8	0.0	0.8	11.2
	300 人以上	135	55.6	37.8	52.6	28.1	10.4	23.7	29.6	11.9	12.6	32.6	31.9	6.7	8.9	20.0	5.2	19.3	0.7	0.0	12.6
業種	建設業	1,070	15.1	20.0	23.5	13.0	18.3	42.1	5.1	3.8	0.3	4.2	5.8	5.6	2.8	7.3	0.6	4.1	1.2	1.7	25.9
	製造業	1,196	18.5	21.9	22.6	14.7	22.2	20.2	8.4	5.6	1.9	9.2	8.4	5.6	4.7	8.2	2.2	5.8	1.2	3.4	26.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	78	11.5	12.8	21.8	9.0	20.5	26.9	11.5	6.4	2.6	2.6	5.1	3.8	1.3	9.0	0.0	2.6	5.1	3.8	33.3
	情報通信業	120	23.3	20.8	29.2	15.0	7.5	16.7	21.7	8.3	4.2	13.3	14.2	3.3	25.8	9.2	2.5	10.0	3.3	3.3	23.3
	運輸業、郵便業	276	17.0	28.6	23.2	13.8	15.6	27.9	9.1	8.7	1.8	7.6	13.4	4.3	2.9	8.0	0.7	5.4	0.7	2.9	22.5
	卸売業、小売業	1,239	17.1	27.4	21.1	11.4	9.8	17.7	9.2	10.5	2.6	9.5	9.8	9.9	5.1	9.8	2.3	7.7	1.3	3.3	26.1
	金融業、保険業	48	29.2	35.4	35.4	18.8	2.1	31.3	12.5	16.7	8.3	20.8	27.1	8.3	8.3	18.8	2.1	14.6	0.0	4.2	14.6
	不動産業、物品賃貸業	118	14.4	22.9	15.3	13.6	5.1	22.9	11.0	6.8	0.8	10.2	11.0	6.8	4.2	6.8	3.4	6.8	3.4	6.8	25.4
	学術研究、専門・技術サービス業	230	18.7	22.6	17.0	21.7	14.8	36.5	7.8	7.8	3.0	9.6	12.6	5.2	11.7	7.8	3.9	11.7	0.4	3.0	25.2
	宿泊業、飲食サービス業	565	13.3	34.7	19.5	8.5	3.7	13.6	8.3	9.0	2.5	9.9	8.7	5.7	3.7	6.5	9.0	12.9	1.6	2.7	31.2
	生活関連サービス業、娯楽業	180	15.6	26.1	22.8	15.0	7.2	21.1	10.0	12.2	2.2	12.2	8.9	5.6	2.2	6.1	3.3	8.3	0.0	5.0	26.1
	教育、学習支援業	252	37.7	40.5	25.0	20.2	3.2	19.8	17.9	11.9	4.0	26.6	13.9	8.3	7.5	10.3	2.8	14.3	0.8	2.0	18.3
	医療、福祉	1,564	31.9	35.6	27.2	26.1	4.9	27.0	22.8	13.4	4.2	24.4	20.7	7.4	4.3	11.8	1.3	19.7	1.0	1.8	18.8
	複合サービス事業	38	34.2	36.8	31.6	28.9	18.4	31.6	23.7	5.3	2.6	36.8	18.4	13.2	5.3	15.8	13.2	13.2	0.0	0.0	13.2
	その他のサービス業	617	15.2	28.8	21.9	19.4	13.5	32.9	9.1	9.7	1.8	9.1	14.3	6.0	4.5	9.2	3.2	9.4	1.0	2.4	21.1
	その他	33	6.1	15.2	15.2	9.1	21.2	33.3	3.0	12.1	0.0	6.1	6.1	6.1	3.0	6.1	0.0	6.1	0.0	0.0	36.4

注）「特にな」は「その他」の自由記述をアフターコーディングしたもの。

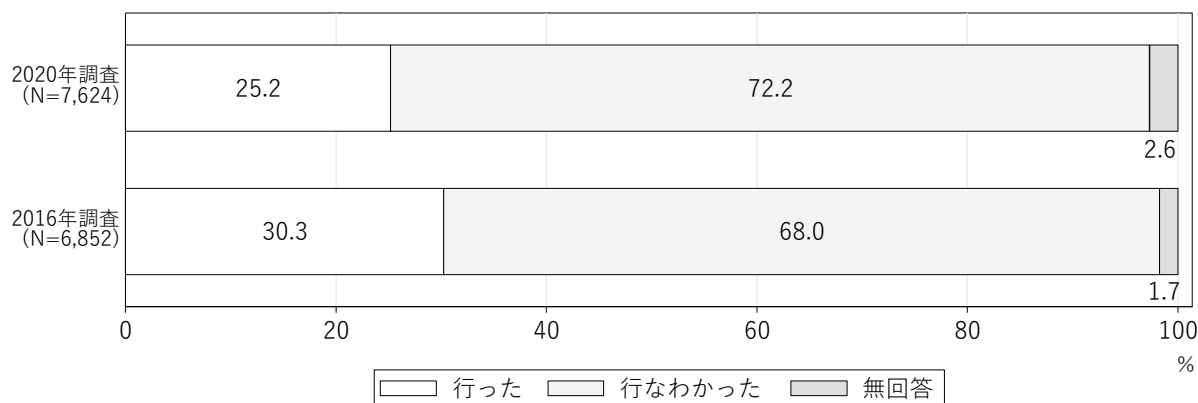
第5節 自己啓発の支援

1. 自己啓発支援の状況

令和元（2019）年度に、従業員の自己啓発⁶に対する支援を行ったかどうかを尋ねたところ、約4分の1の企業（25.2%）が「行った」と回答した。2016年調査（30.3%）を5.1ポイント下回っている⁷（図表2-5-1）。

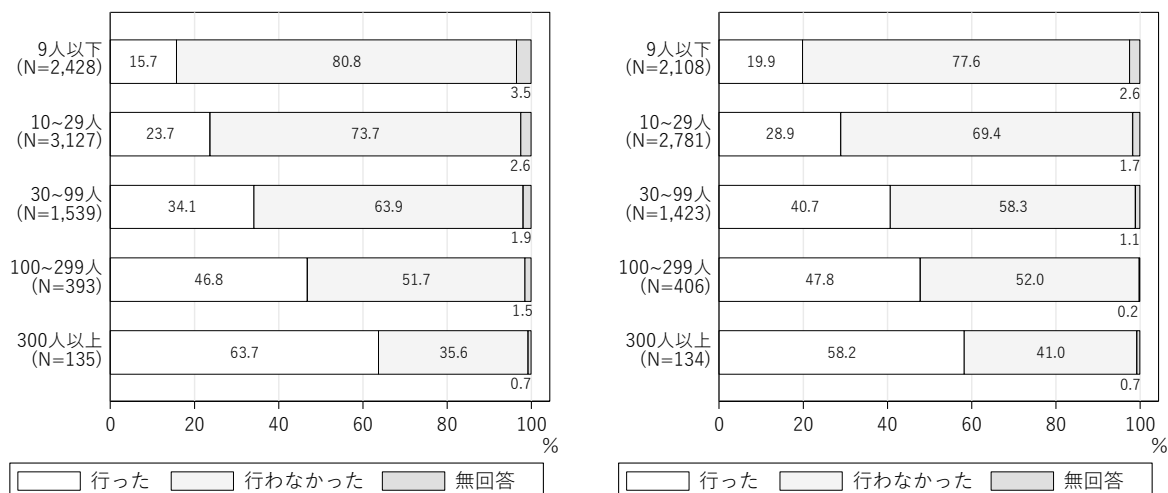
規模別にみると、規模の大きい企業ほど自己啓発に対する支援を行っている。「300人以上」では6割以上（63.7%）が支援を行っている（図表2-5-2）。業種別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」で自己啓発に対する支援を「行った」とする回答割合が低い（図表2-5-3a、図表2-5-3b）。

図表 2-5-1 自己啓発の支援



注）2020年調査は2019年度の1年間が対象。2016年調査は2015年度の1年間が対象。

図表 2-5-2 自己啓発の支援（規模別）
＜2020年調査＞ ＜2016年調査＞

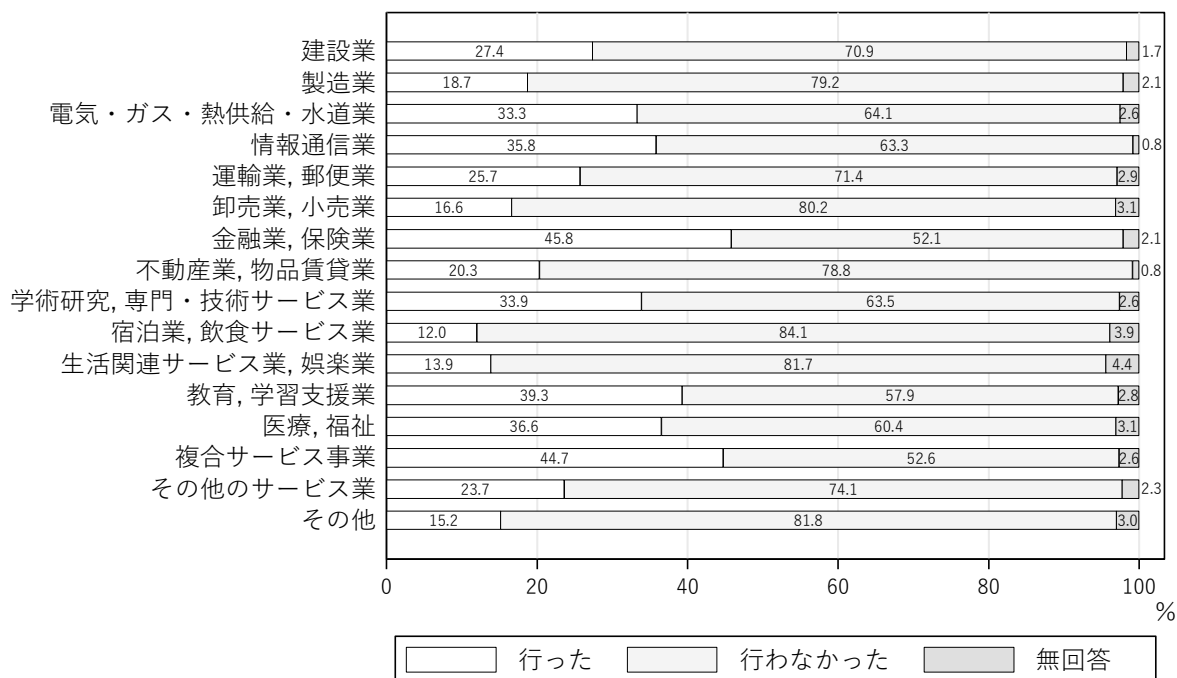


注）2020年調査は2019年度の1年間が対象。2016年調査は2015年度の1年間が対象。

⁶ 通信教育の受講、テキストの購入、セミナー参加など、職業に関する能力を自発的に開発・向上させるための活動、と定義。

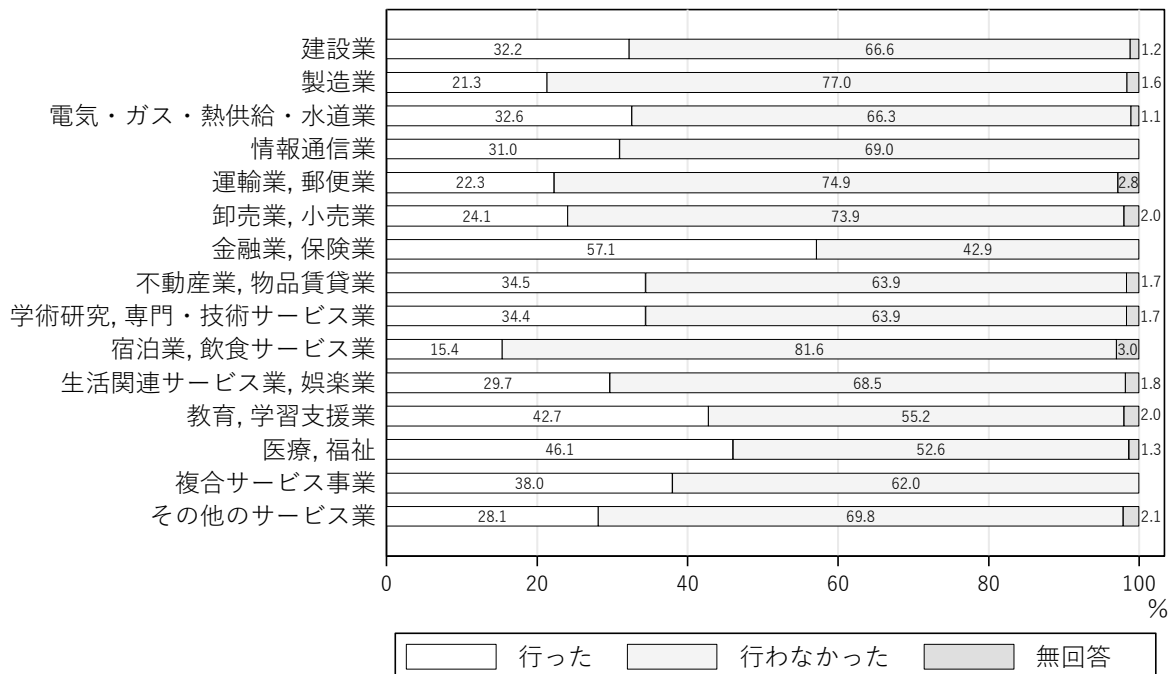
⁷ OFF-JTの実施割合と同様に、新型コロナウイルス感染の流行中に本調査を実施したことが、本設問の回答に影響を及ぼした可能性は否定できないものと思われる。

図表 2-5-3a 自己啓発の支援（業種別、2020 年調査）



注) N=7,624。2019 年度の 1 年間が対象。

図表 2-5-3b 自己啓発の支援（業種別、2016 年調査）



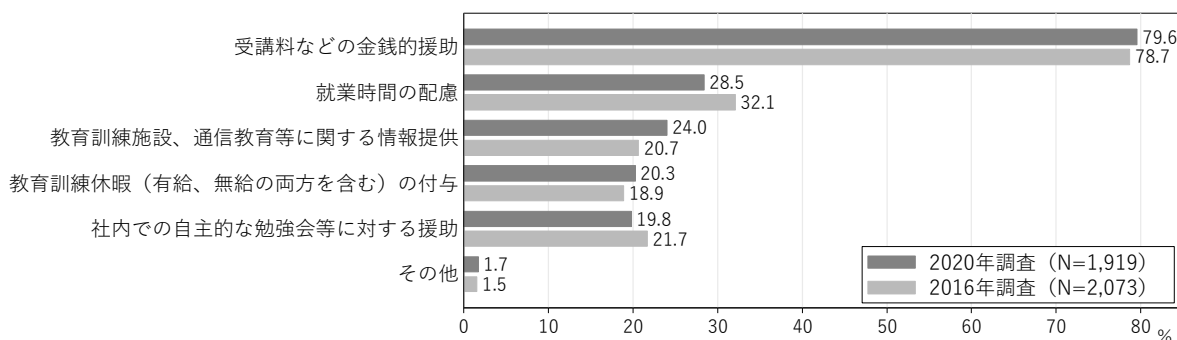
注) N=6,852。2015 年度の 1 年間が対象。

2. 自己啓発支援の具体的内容

自己啓発の支援を行った企業（N=1,919）に対して、どのような自己啓発支援を行ったかを尋ねた（複数回答）。「受講料などの金銭的援助」（79.6%）を挙げた割合が最も高く、次いで「就業時間の配慮」（28.5%）、「教育訓練施設、通信教育等に関する情報提供」（24.0%）、「教育訓練休暇（有給、無給の両方を含む）の付与」（20.3%）、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」（19.8%）などの順となっている（図表 2-5-4）。

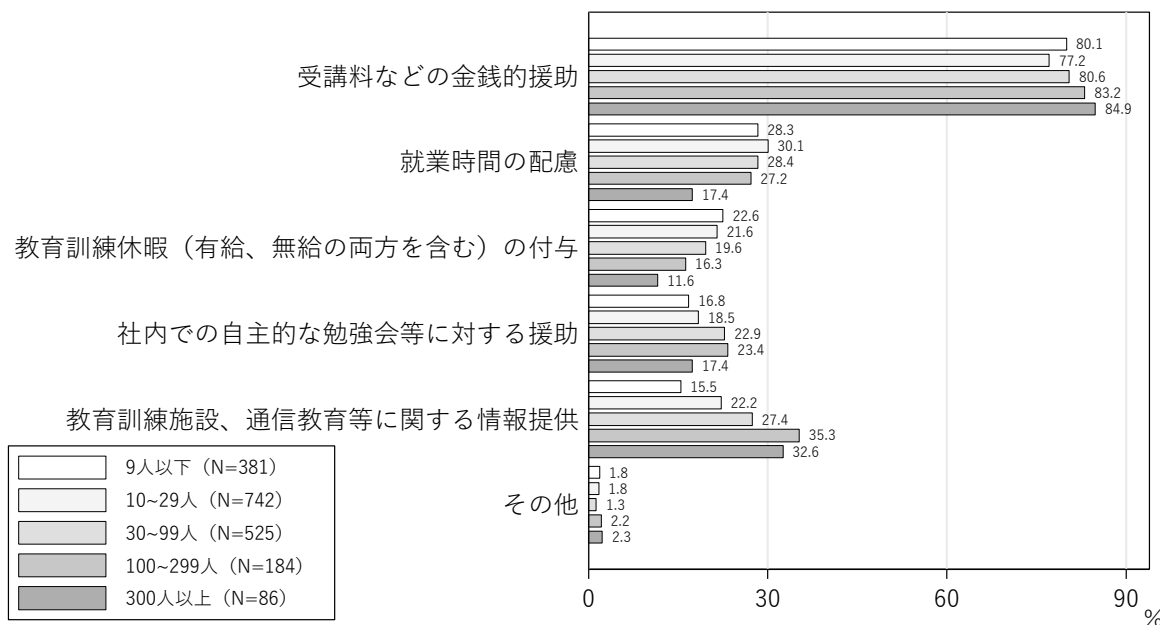
規模別にみると、いずれの規模においても「受講料などの金銭的援助」が8割前後で最も高くなっている。「教育訓練休暇（有給、無給の両方を含む）の付与」は規模の小さい企業ほど回答割合が高くなっている。「社内での自主的な勉強会等に対する援助」は規模による違いはそれほどみられない（図表 2-5-5）。

図表 2-5-4 自己啓発支援の内容（複数回答）



注）「特に支援を行っていない」の割合を示すグラフは割愛。

図表 2-5-5 自己啓発支援の内容（2020 年調査、複数回答、規模別）



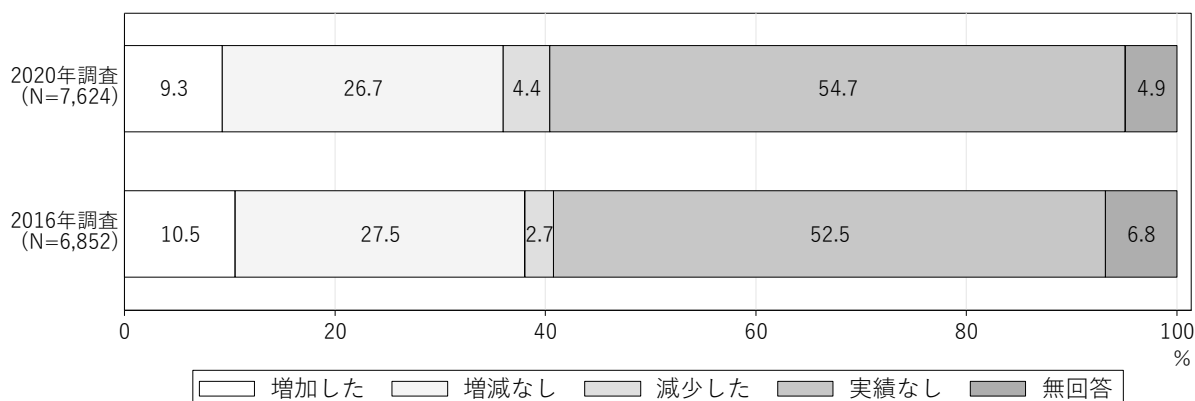
注）「特に支援を行っていない」の割合を示すグラフは割愛。

3. 自己啓発支援の費用

従業員 1 人あたりの自己啓発支援の費用について、過去 3 年間（2017 年度～2019 年度）の実績と今後 3 年間の見込みを尋ねた。

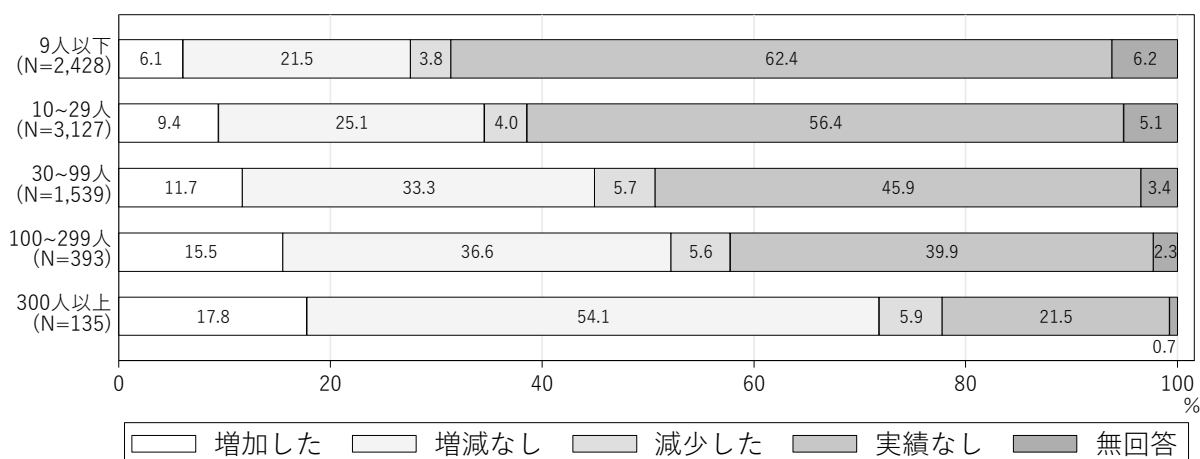
過去 3 年間の実績は、「増加した」が 9.3%、「増減なし」が 26.7%、「減少した」が 4.4%、「実績なし」が 54.7%となっている（図表 2-5-6）。規模別にみると、「増加した」の回答割合は規模の大きい企業ほど高くなっている。「300 人以上」の企業では 17.8%が「増加した」としている（図表 2-5-7）

図表 2-5-6 従業員 1 人あたりの自己啓発支援の費用の実績（過去 3 年間）



注）2020 年調査は 2017～2019 年度の 3 年間が対象。2016 年調査は 2013～2015 年度の 3 年間が対象。

図表 2-5-7 従業員 1 人あたりの自己啓発支援の費用の実績（過去 3 年間、2020 年調査、規模別）

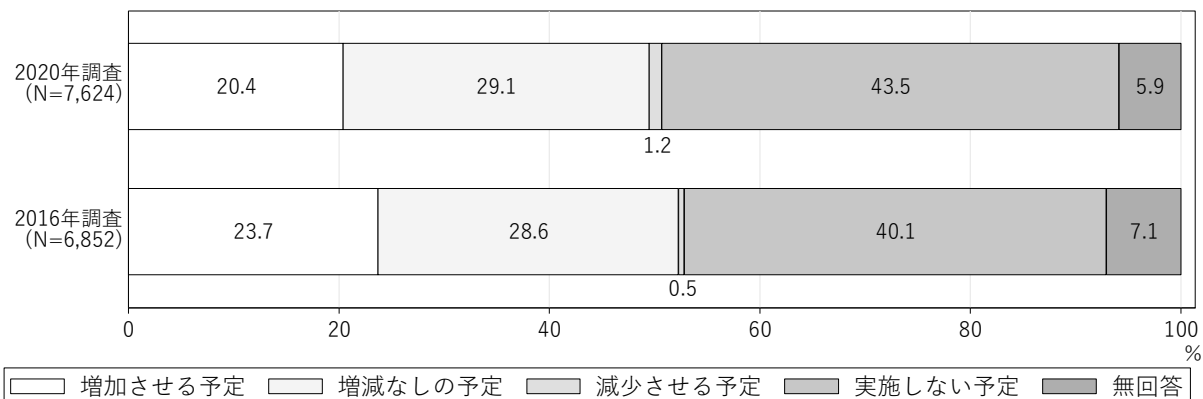


注）2017～2019 年度の 3 年間が対象。

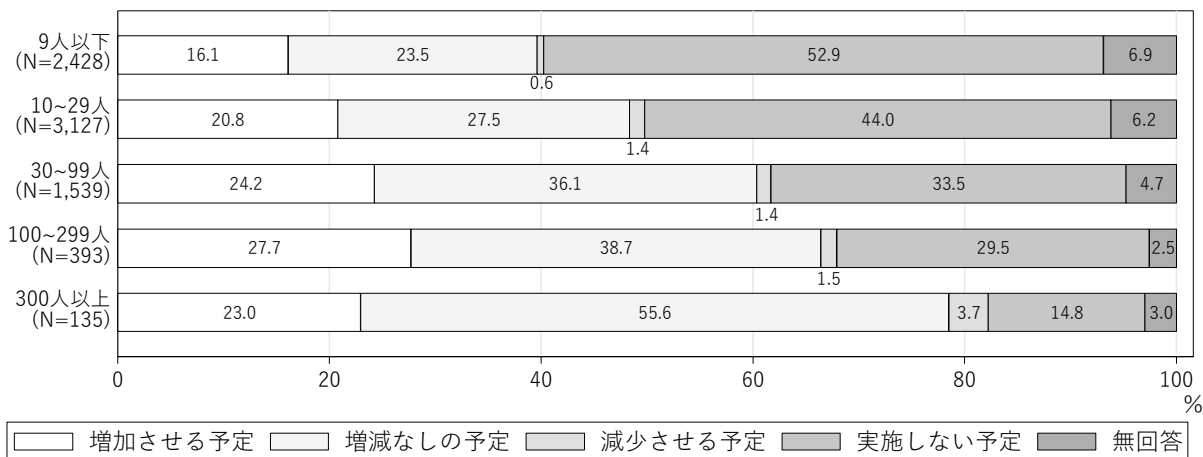
今後 3 年間の見込みは、「増加させる予定」が 20.4%、「増減なしの予定」が 29.1%、「減少させる予定」が 1.2%、「実施しない予定」が 43.5%となっている（図表 2-5-8）。

規模別にみると、「実施しない予定」は規模の小さい企業ほど回答割合が高い。「9 人以下」では約半数（52.9%）が実施しない予定としている（図表 2-5-9）。

図表 2-5-8 従業員 1 人あたりの自己啓発支援の費用の見込み（今後 3 年間）



注) 2020 年調査は 2020～2022 年度の 3 年間が対象。2016 年調査は 2016～2018 年度の 3 年間が対象。

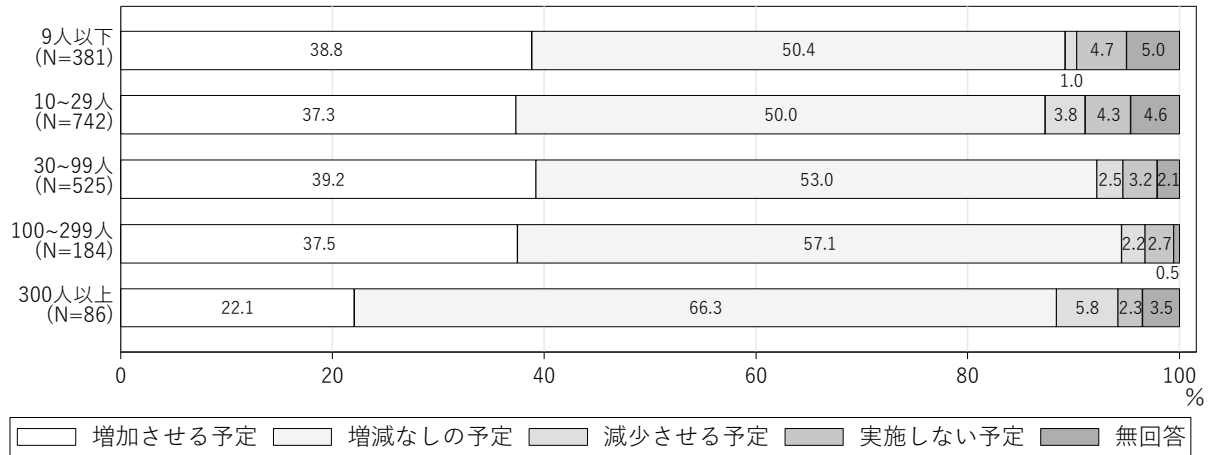
図表 2-5-9 従業員 1 人あたりの自己啓発支援の費用の見込み
（今後 3 年間、2020 年調査、規模別）

注) 2020～2022 年度の 3 年間が対象。

さらに、集計対象を実際に自己啓発支援の費用を支出している企業に限定して、規模別にみたものを図表 2-5-10 に示すと、図表 2-5-9 とは異なり、299 人以下では規模による違いはそれほどみられない。「300 人以上」は他の規模に比べ、「増加させる予定」が 15 ポイント以上低い水準となっている。また、「減少させる予定」が他の規模より高い割合となっている。

今後 3 年間の見込みを過去 3 年間の実績別にみると、過去 3 年間に「増加した」企業は 60.2% が「増加させる予定」としている。過去 3 年間に「増減なし」でも 22.6% が、「減少した」でも 33.9% が今後 3 年間は「増加させる予定」としている（図表 2-5-11）。

図表 2-5-10 従業員 1 人あたりの自己啓発支援の費用の見込み
(今後 3 年間、2020 年調査、規模別、実際に自己啓発支援の費用を支出している企業のみ)



注) 2020~2022 年度の 3 年間が対象。

図表 2-5-11 今後 3 年間の従業員 1 人あたりの自己啓発支援の費用の見込み
(過去 3 年間の実績別、2020 年調査、単位：％)

		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
過去3年間の自己啓発支援の費用の実績	N					
増加した	708	60.2	32.3	4.0	2.1	1.4
増減なし	2,037	22.6	74.5	1.0	0.8	1.1
減少した	336	33.9	46.1	10.4	8.3	1.2
実績なし	4,172	12.8	7.3	0.2	77.6	2.0

注) 過去 3 年間は 2017~2019 年度の 3 年間が対象。今後 3 年間は 2020~2022 年度の 3 年間が対象。

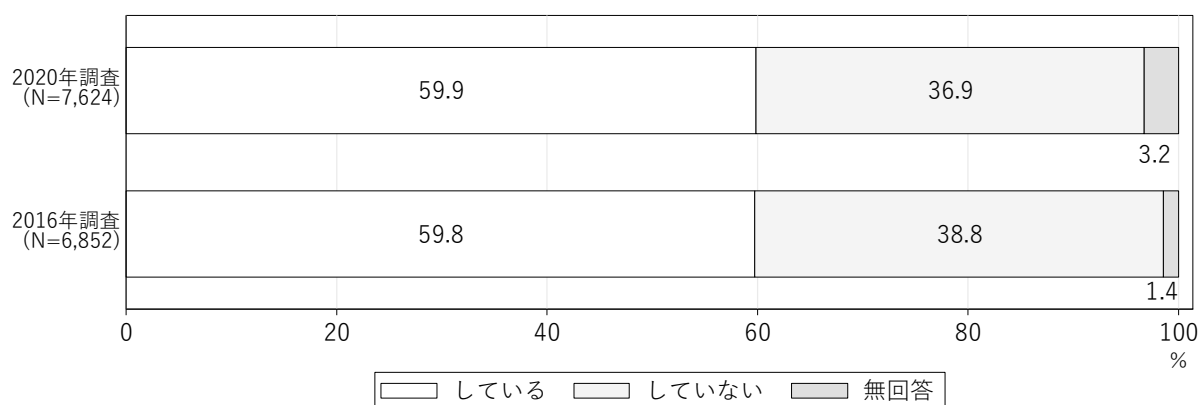
第6節 検定・資格の取得奨励

1. 検定・資格の取得を奨励しているか

従業員に対して、検定や資格の取得を奨励しているかを尋ねた。「している」が59.9%、「していない」が36.9%となっている（図表2-6-1）。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど奨励している傾向にあり、「300人以上」では80.0%が「している」と回答している。業種別にみると、「電気・ガス・熱供給・水道業」（88.5%）、「建設業」（88.2%）、「金融業、保険業」（87.5%）で奨励している割合が8割を超えている。「宿泊業、飲食サービス業」では奨励している企業は約3割（32.0%）に留まっており、他の業種と比較して低い水準となっている（図表2-6-2）。

図表 2-6-1 検定・資格の取得を奨励しているか



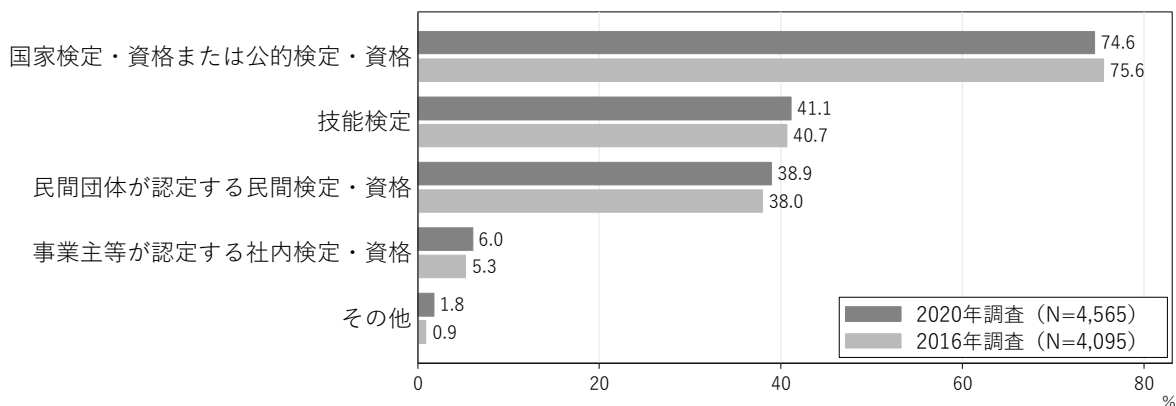
図表 2-6-2 検定・資格の取得を奨励しているか（2020年調査、規模別、業種別、単位：%）

		N	している	していない	無回答
規模	9人以下	2,428	52.1	44.0	3.9
	10～29人	3,127	59.2	37.7	3.1
	30～99人	1,539	67.6	30.0	2.4
	100～299人	393	77.1	19.8	3.1
	300人以上	135	80.0	17.0	3.0
業種	建設業	1,070	88.2	9.4	2.3
	製造業	1,196	48.7	48.5	2.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	78	88.5	11.5	0.0
	情報通信業	120	60.8	35.0	4.2
	運輸業、郵便業	276	69.6	25.7	4.7
	卸売業、小売業	1,239	47.0	49.5	3.6
	金融業、保険業	48	87.5	12.5	0.0
	不動産業、物品賃貸業	118	61.9	33.1	5.1
	学術研究、専門・技術サービス業	230	73.9	21.7	4.3
	宿泊業、飲食サービス業	565	32.0	64.1	3.9
	生活関連サービス業、娯楽業	180	50.6	45.0	4.4
	教育、学習支援業	252	49.2	46.8	4.0
	医療、福祉	1,564	63.4	33.5	3.1
	複合サービス事業	38	73.7	26.3	0.0
	その他のサービス業	617	65.2	31.4	3.4
	その他	33	57.6	39.4	3.0

2. どのような検定・資格の取得を奨励しているか

検定・資格の取得を奨励していると回答した企業（N=4,565）に対して、既存のどのような検定・資格の取得を奨励しているかを尋ねた（複数回答）。「国家検定・資格または公的検定・資格」（74.6%）との回答割合が特に高くなっており、次いで「技能検定」（41.1%）、「民間団体が認定する民間検定・資格」（38.9%）などの順で高かった（図表 2-6-3）。

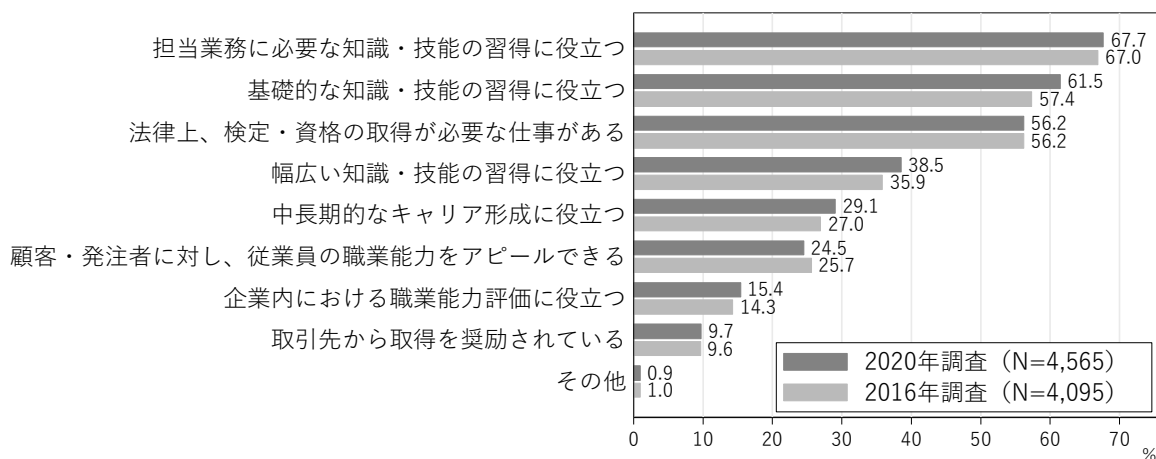
図表 2-6-3 どのような検定・資格の取得を奨励しているか（複数回答）



3. 検定・資格の取得を奨励する目的

検定・資格の取得を奨励していると回答した企業に対して、検定・資格の取得を奨励する目的を尋ねた（複数回答）。「担当業務に必要な知識・技能の習得に役立つ」（67.7%）との回答割合が最も高く、次いで「基礎的な知識・技能の習得に役立つ」（61.5%）、「法律上、検定・資格の取得が必要な仕事がある」（56.2%）などの順で高かった（図表 2-6-4）。

図表 2-6-4 検定・資格の取得を奨励する目的（複数回答）



4. 検定の受検や資格の保有を処遇に反映させているか

検定・資格の取得を奨励していると回答した企業に対して、検定の受検や資格の保有を処遇に反映させているかを尋ねた。「反映させている」が81.9%、「反映させていない」が17.7%となっている。規模別にみると、規模による違いはほとんどみられない。業種別にみると、処遇に反映させている割合は「医療、福祉」「その他」「情報通信業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「建設業」「学術研究、専門・技術サービス業」などで高くなっている（図表 2-6-5）。

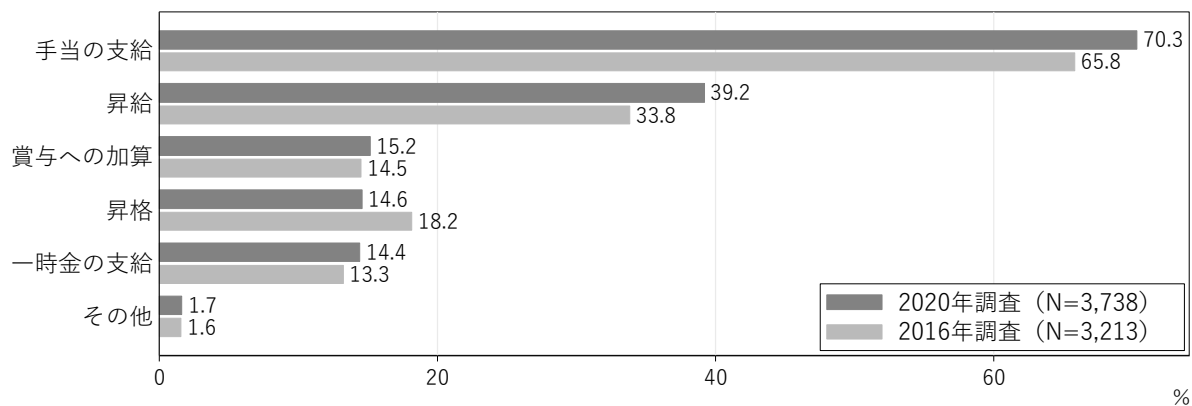
図表 2-6-5 検定の受検や資格の保有を処遇に反映させているか
(2020 年調査、規模別、業種別、単位：%)

		N	て 反 い 映 る さ せ	て 反 い 映 な さ い せ	無 回 答
計		4,565	81.9	17.7	0.4
規 模	9 人以下	1,264	79.8	19.6	0.6
	10～29 人	1,850	83.4	16.2	0.4
	30～99 人	1,040	82.8	17.0	0.2
	100～299 人	303	80.2	19.8	0.0
	300 人以上	108	75.9	24.1	0.0
業 種	建設業	944	87.9	11.7	0.4
	製造業	583	69.1	30.5	0.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	69	88.4	10.1	1.4
	情報通信業	73	89.0	11.0	0.0
	運輸業、郵便業	192	79.2	19.3	1.6
	卸売業、小売業	582	76.1	23.5	0.3
	金融業、保険業	42	69.0	31.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	73	76.7	23.3	0.0
	学術研究、専門・技術サービス業	170	87.1	12.9	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	181	69.6	29.8	0.6
	生活関連サービス業、娯楽業	91	78.0	22.0	0.0
	教育、学習支援業	124	83.1	16.9	0.0
	医療、福祉	992	90.2	9.5	0.3
	複合サービス事業	28	75.0	25.0	0.0
	その他のサービス業	402	79.1	20.6	0.2
	その他	19	89.5	10.5	0.0

5. どのような処遇に反映させているか

検定の受検や資格の保有を処遇に反映させていると回答した企業（N=3,738）に対して、どのような処遇に反映させているかを尋ねた（複数回答）。「手当の支給」（70.3%）の回答割合が特に高くなっている。次いで「昇給」（39.2%）、「賞与への加算」（15.2%）、「昇格」（14.6%）、「一時金の支給」（14.4%）などの順となっている（図表 2-6-6）。

図表 2-6-6 どのような処遇に反映させているか（複数回答）



第7節 デジタル技術の利活用に向けた人材育成・能力開発

1. デジタル技術をどのようなことに利活用しているか

デジタル技術をどのようなことに利活用しているかを尋ねた（複数回答）。いずれかの項目でデジタル技術を利活用している企業は62.7%で、「使用していない」が33.2%であった。

いずれかの項目で利活用しているとした4,778社を対象に、各項目の回答割合を示したのが図表2-7-1である。これをみると、「事務処理」（88.9%）の回答割合が最も高く、次いで「受注・発注の管理、在庫管理」（42.2%）、「顧客対応を含めたサービスの提供」（23.2%）、「顧客やマーケットに関する情報の収集・分析」（22.6%）などの順で高かった。

規模別にみると、ほとんどの項目で規模が大きい企業ほど回答割合が高くなっている。業種別にみると、「受注・発注の管理、在庫管理」は「卸売業、小売業」で特に高い。「顧客対応を含めたサービスの提供」は「金融業、保険業」「生活関連サービス業、娯楽業」「情報通信業」で特に高い。

図表 2-7-1 デジタル技術をどのようなことに利活用しているか
（複数回答、規模別、業種別、単位：％）

			事務 処理	庫 管 理	受 注 ・ 発 注 の 管 理 、 在	開 発 ・ 設 計	製 造	生 産 ・ 品 質 管 理	す 顧 客 や マ ー ケ ッ ト に 関 連 した 情 報 の 収 集 ・ 分 析	ビ ス ネ ス の 対 応 を 含 め た サ ー ビ ス の 提 供	そ の 他
		N									
計		4,778	88.9	42.2	11.8	7.8	10.6	22.6	23.2	1.9	
規 模	9人以下	1,371	88.6	41.6	13.9	7.2	8.0	22.8	21.3	1.2	
	10～29人	1,989	88.9	40.6	11.3	7.6	10.3	21.1	22.3	2.1	
	30～99人	1,013	89.9	43.3	9.5	7.6	12.0	22.9	24.1	2.2	
	100～299人	298	86.2	50.0	12.1	11.7	19.8	26.8	31.5	3.0	
	300人以上	105	88.6	49.5	14.3	11.4	12.4	33.3	32.4	2.9	
業 種	建設業	597	89.4	43.0	24.0	5.0	15.2	13.4	10.9	1.3	
	製造業	677	80.5	58.5	25.0	36.8	31.6	16.0	10.2	0.6	
	電気・ガス・熱供給・水道業	50	96.0	36.0	6.0	2.0	12.0	20.0	22.0	4.0	
	情報通信業	97	74.2	44.3	59.8	14.4	12.4	28.9	40.2	3.1	
	運輸業、郵便業	168	93.5	46.4	1.8	1.2	10.1	16.1	10.7	3.0	
	卸売業、小売業	823	90.8	72.2	5.3	3.5	6.9	31.3	25.9	0.5	
	金融業、保険業	29	93.1	27.6	10.3	3.4	3.4	48.3	55.2	3.4	
	不動産業、物品賃貸業	72	83.3	19.4	8.3	1.4	0.0	36.1	38.9	2.8	
	学術研究、専門・技術サービス業	142	69.7	41.5	47.9	6.3	12.0	16.9	24.6	3.5	
	宿泊業、飲食サービス業	343	85.1	38.2	1.7	1.2	3.8	41.4	37.0	0.6	
	生活関連サービス業、娯楽業	107	86.0	33.6	1.9	0.9	5.6	46.7	43.9	0.0	
	教育、学習支援業	200	95.0	13.0	1.5	0.0	2.5	22.0	39.0	7.0	
	医療、福祉	1,063	95.2	18.7	1.5	1.7	3.3	15.3	24.2	3.4	
	複合サービス事業	27	96.3	40.7	7.4	3.7	14.8	44.4	14.8	3.7	
	その他のサービス業	369	90.2	38.8	9.8	3.8	7.6	24.9	26.8	1.4	
その他	14	92.9	35.7	0.0	0.0	14.3	7.1	21.4	0.0		

注) いずれかの項目でデジタル技術を利活用している企業を対象に集計（「使用していない」と無回答を除く）。

2. デジタル技術を活用するうえでの課題

図表 2-7-1 に示したいずれかの項目を選択した企業（以下、デジタル技術を活用している企業）に対して、デジタル技術を活用するうえでどのようなことが課題となっているかを尋ねた（複数回答）。「デジタル技術を活用するための人材が不足している」（42.5%）との回答割合が最も高く、次いで「特に課題はない」（24.2%）、「デジタル技術の活用を進めるための予算がない」（20.7%）、「そもそもどのように活用すればよいかわからない」（11.7%）、「デジタル技術の活用を検討したり、導入する時間がない」（11.6%）、「デジタル技術を活用するための人材の育成の方法がわからない」（10.4%）などの順で高かった。

規模別にみると、「従来のやり方を変更することについて、社内での理解が得られない」はおおむね規模が大きいほど回答割合が高い。「そもそもどのように活用すればよいかわからない」は規模による違いがほとんどみられない（図表 2-7-2）。

図表 2-7-2 デジタル技術を活用するうえでの課題（複数回答、規模別、単位：％）

	N	デジタル技術の活用方法がわからない	デジタル技術の活用不足	デジタル技術の活用がよいかわからない	デジタル技術の活用を促進する	デジタル技術の活用を解く	デジタル技術の活用をこ	デジタル技術の活用を従	デジタル技術の活用を間	デジタル技術の活用を検	デジタル技術の活用をデ	その他	特に課題はない	無回答
計	5,096	10.4	42.5	11.7	20.7	8.0	11.6	2.2	24.2	8.1				
9人以下	1,500	7.5	32.3	11.8	18.5	4.5	9.6	1.5	30.8	10.9				
10～29人	2,118	10.7	42.2	11.5	20.5	7.8	11.7	2.5	23.9	7.9				
30～99人	1,065	12.3	50.2	11.9	22.9	11.0	13.7	2.6	18.5	6.2				
100～299人	303	15.8	61.4	11.9	25.1	14.9	15.2	1.7	15.5	3.3				
300人以上	108	10.2	62.0	13.9	21.3	12.0	7.4	2.8	15.7	3.7				

注）図表 2-7-1 に示した項目で無回答の企業も含めているため、企業数は図表 2-7-1 より多い。

3. 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か

デジタル技術を活用している企業に対して、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を尋ねた（複数回答）。「新しいことについて積極的に情報収集・学習する姿勢がある」（48.4%）との回答割合が最も高く、次いで「デジタル技術を自社の事業で活用・応用できる（生産性向上、技術革新など）」（40.1%）、「他社で開発された、デジタル技術を応用した製品・サービスを高度に使いこなせる」（31.9%）、「新しい発想ができる能力」（26.5%）などの順で高かった。

規模別にみると、ほとんどの項目で規模が大きいほど回答割合が高くなっている。特に「コ

コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」は規模による差が顕著となっており、「300人以上」では半数近く（48.1%）が選択しているが、「9人以下」では17.9%に留まっている。他方、「新しいことにことについて積極的に情報収集・学習する姿勢がある」は規模による違いはそれほど大きくはない（図表2-7-3）。

図表2-7-3 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か
（複数回答、規模別、単位：%）

		高度な製品・サービスの技術を開発できる（エンジニアリング、システムを開発ができる）	自身でプログラミング、システムを開発ができる	デジタル技術を用いた生産性向上、技術革新など	デジタル技術で収集したデータを分析できる	業務遂行するうえで有益なITリテラシーがある	新しいことについて積極的な情報収集・学習する姿勢がある	基礎的素養がある	語学力や理解力、表現力などの	改革を進める実行力がある	経営方針や事業戦略を理解している	自社の製品・サービスを理解している	管理能力がある（マネジメントに詳しい）	コミュニケーション能力やコーディングなどの対人関係能力	新しい発想ができる能力	その他	無回答
計	5,096	31.9	16.4	40.1	24.2	16.2	48.4	13.3	24.3	19.2	19.0	22.1	24.3	26.5	0.9	9.7	
9人以下	1,500	28.3	15.3	32.9	19.7	11.5	41.3	12.4	15.8	13.7	17.4	15.5	17.9	23.2	1.3	13.6	
10～29人	2,118	31.5	15.1	39.2	22.6	14.6	49.1	13.1	23.7	18.9	18.6	23.0	23.9	27.2	0.9	9.8	
30～99人	1,065	34.5	16.8	44.4	29.1	20.8	54.3	13.9	31.5	24.4	19.6	26.6	28.5	27.2	0.5	6.9	
100～299人	303	38.6	23.4	59.7	34.0	31.4	57.4	16.5	38.9	27.7	24.1	29.4	35.6	30.0	0.3	2.6	
300人以上	108	44.4	32.4	61.1	43.5	25.9	49.1	14.8	42.6	26.9	27.8	30.6	48.1	41.7	0.0	1.9	

4. デジタル技術の利活用が進むなかで人材活用を有効に進めるために必要な社内の環境整備

テレワークをはじめ、デジタル技術の利活用が進むなかで、人材活用を有効に進めるため、社内の環境整備として今後どのような取組みが必要と考えているかを尋ねた（複数回答）。「特にない」が35.1%で最も高くなっているものの、具体的な環境整備の内容では「従業員個々の業務遂行能力の見直し・明確化（スキルマップなど）」（30.5%）、「仕事内容や役割の見直し・明確化（ジョブ・ディスクリプションなど）」（29.2%）、「新しいスキル習得や職種転換に向けた学び直しに対する支援（費用・休暇など）」（17.9%）、「時短勤務やテレワークなど柔軟な勤務制度の整備」（16.4%）などの順で回答割合が高かった。

規模別にみると、規模が大きい企業ほどいずれかの環境整備を考えている（「特にない」および「無回答」のいずれでもない）割合が高く、「300人以上」では8割超となっている（図表2-7-4）。

図表 2-7-4 デジタル技術の利活用が進むなかで人材活用を有効に進めるために
必要な社内の環境整備（複数回答、規模別、単位：％）

		新しいスキル習得や職種転換 に向けた学び直しに対する支 援（費用・休暇など）	業員の柔軟な配置（社内副 業など含む）	社内公募や部署の垣根を超え たプロジェクト方式による従 業員の柔軟な配置	社外との人材交流や協業の促 進	事業運営部門の新設・再編な どの見直し	確化（ジョブ・デイスクリ プションなど）	仕事内容や役割の見直し・明 確化	マッ（メンバーなど）	従業員個々の業務遂行能力 の向上・明確化（スキル	柔軟な勤務制度の整備 など	時短勤務やテレワークなど柔 軟な勤務制度の整備	社外での副業の奨励	転職や独立などで早期退職す る社員を支援する制度の充実	その他	特 に な い	無 回 答
	N																
計	7,624	17.9	5.4	11.1	5.6	29.2	30.5	16.4	2.3	0.9	1.1	35.1	6.3				
9人以下	2,428	15.0	2.3	9.4	3.3	18.0	22.2	11.7	2.7	0.7	0.9	46.0	7.9				
10～29人	3,127	17.5	4.6	10.6	4.6	28.8	30.0	14.4	1.6	0.8	1.4	35.5	6.6				
30～99人	1,539	21.8	7.8	12.9	8.9	40.0	39.4	22.2	3.0	1.1	1.2	24.0	4.9				
100～299人	393	21.9	16.5	14.8	11.5	51.9	46.6	32.8	2.5	1.3	0.8	16.3	1.5				
300人以上	135	21.5	19.3	24.4	14.1	53.3	42.2	34.1	3.7	1.5	-	11.9	3.0				

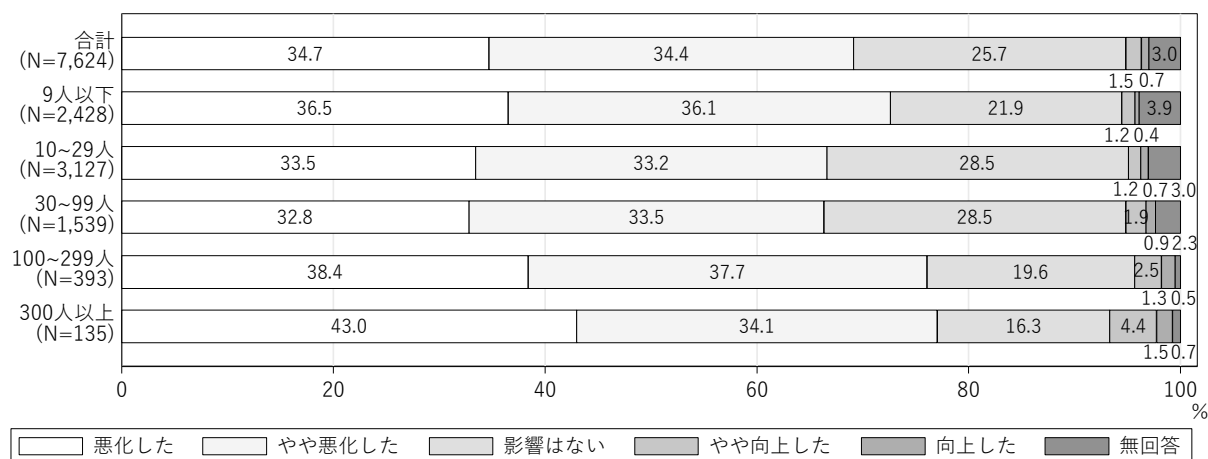
第8節 新型コロナウイルス感染症の影響

1. 新型コロナウイルス感染症の影響：業績

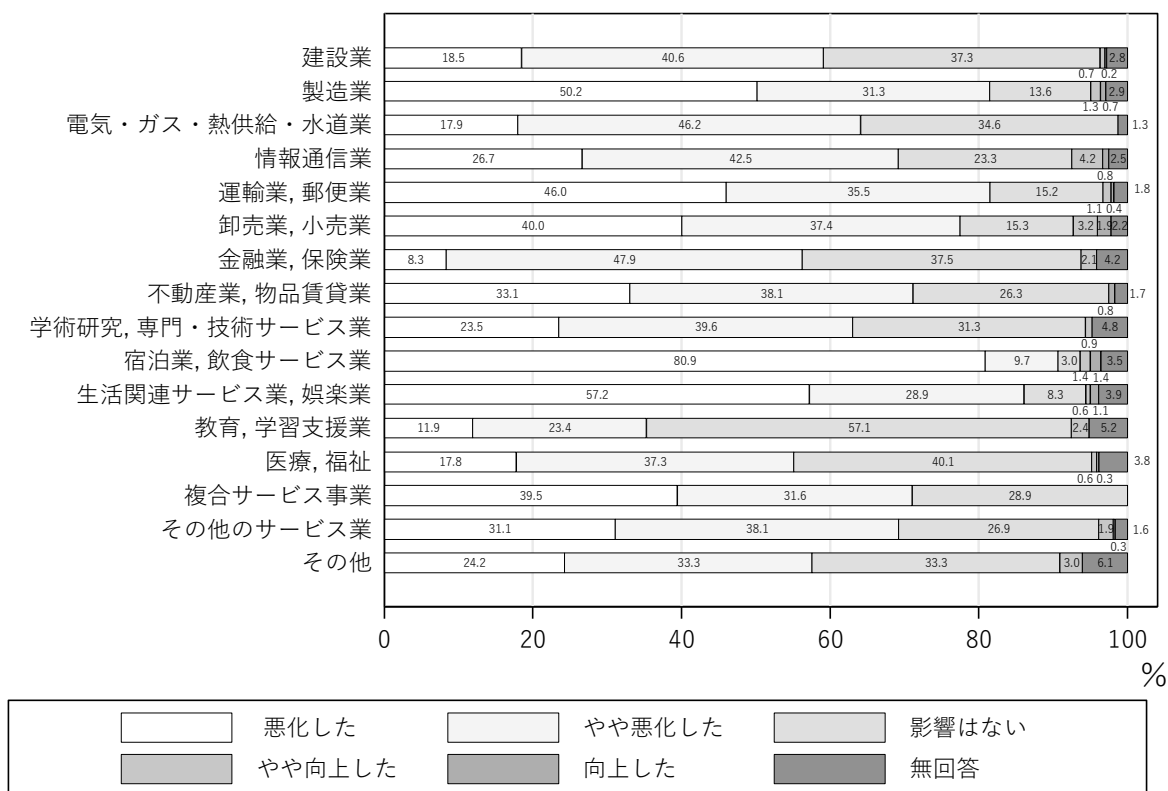
新型コロナウイルス感染症の拡大が、業績にどのような影響を与えたかを尋ねた。「悪化した」が34.7%、「やや悪化した」が34.4%、「影響はない」が25.7%、「やや向上した」が1.5%、「向上した」が0.7%となっている。規模別にみると、「9人以下」および100人以上の企業で「悪化した」とする回答割合が高い（図表2-8-1）。

業種別にみると、「悪化した」の回答割合は「宿泊業，飲食サービス業」（80.9%）、「生活関連サービス業，娯楽業」（57.2%）が特に高い。他方、「金融業，保険業」（8.3%）、「教育，学習支援業」（11.9%）、「医療，福祉」（17.8%）、「電気・ガス・熱供給・水道業」（17.9%）、「建設業」（18.5%）は「悪化した」の割合が2割以下に留まっている（図表2-8-2）。

図表 2-8-1 新型コロナウイルス感染症の影響：業績（規模別）



図表 2-8-2 新型コロナウイルス感染症の影響：業績（業種別）



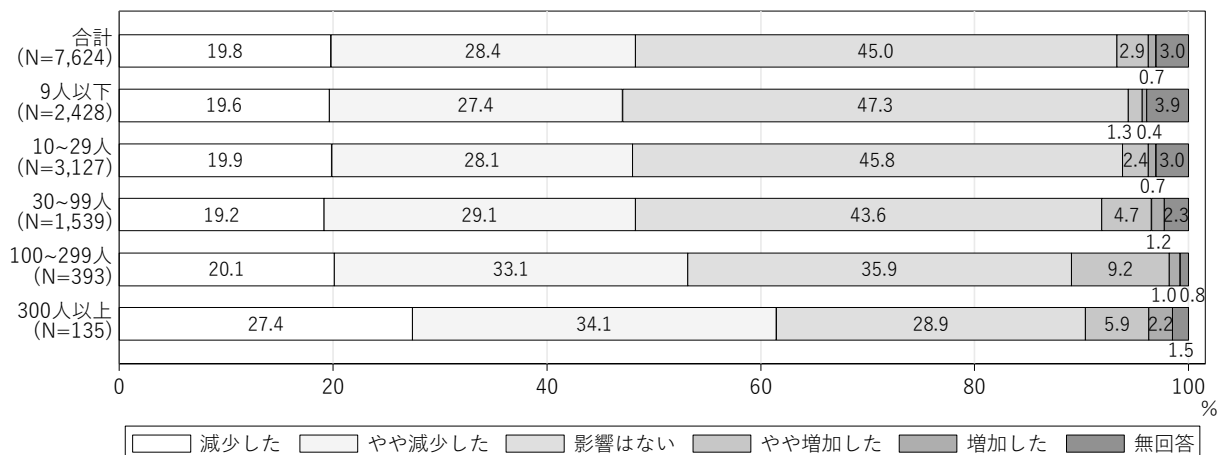
注) N=7,624。

2. 新型コロナウイルス感染症の影響：従業員の就業機会、勤務時間

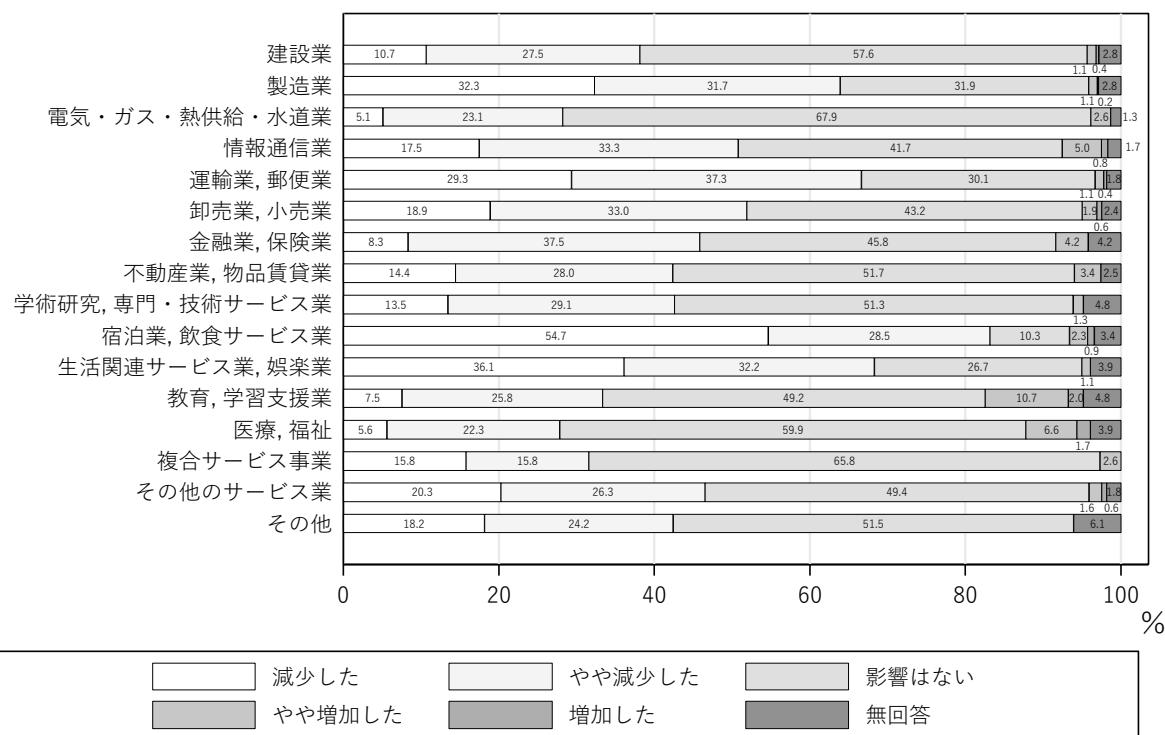
新型コロナウイルス感染症の拡大が、従業員の就業機会、勤務時間にどのような影響を与えたかを尋ねた。従業員の就業機会、勤務時間が「減少した」が 19.8%、「やや減少した」が 28.4%、「影響はない」が 45.0%、「やや増加した」が 2.9%、「増加した」が 0.7%となっている。規模別にみると、「300 人以上」で「減少した」「やや減少した」とする回答割合が特に高い（図表 2-8-3）。

業種別にみると、特に「宿泊業、飲食サービス業」において「減少した」「やや減少した」とする回答割合が高く、あわせて 83.2%となっている。以下、「生活関連サービス業、娯楽業」（68.3%）、「運輸業、郵便業」（66.6%）、「製造業」（63.6%）と続いている。他方、「増加した」または「やや増加した」とする回答割合は「教育、学習支援業」（12.7%）、「医療、福祉」（8.3%）、「情報通信業」（5.8%）で他の業種に比べ高くなっている（図表 2-8-4）。

図表 2-8-3 新型コロナウイルス感染症の影響：従業員の就業機会、勤務時間（規模別）



図表 2-8-4 新型コロナウイルス感染症の影響：従業員の就業機会、勤務時間（業種別）



注) N=7,624。

3. 新型コロナウイルス感染症の影響：リモートワークの活用

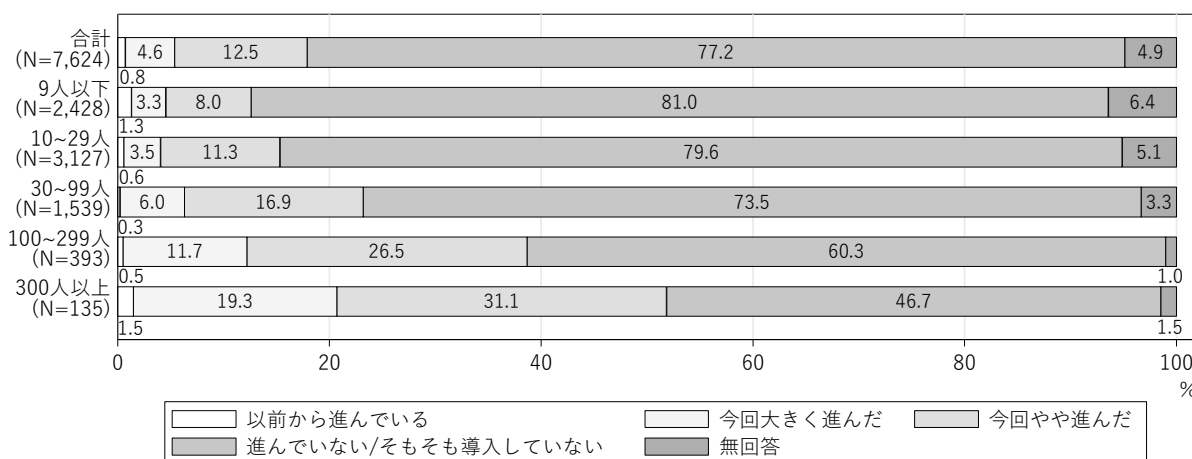
新型コロナウイルス感染症の拡大が、リモートワークの活用に与えた影響を尋ねた。「以前から進んでいる」が0.8%、「今回大きく進んだ」が4.6%、「今回やや進んだ」が12.5%、「進んでいない／そもそも導入していない」が77.2%となっている。

規模別にみると、「以前から進んでいる」は、規模による差がほとんどみられないが、新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに、「今回大きく進んだ」「今回やや進んだ」企業は、

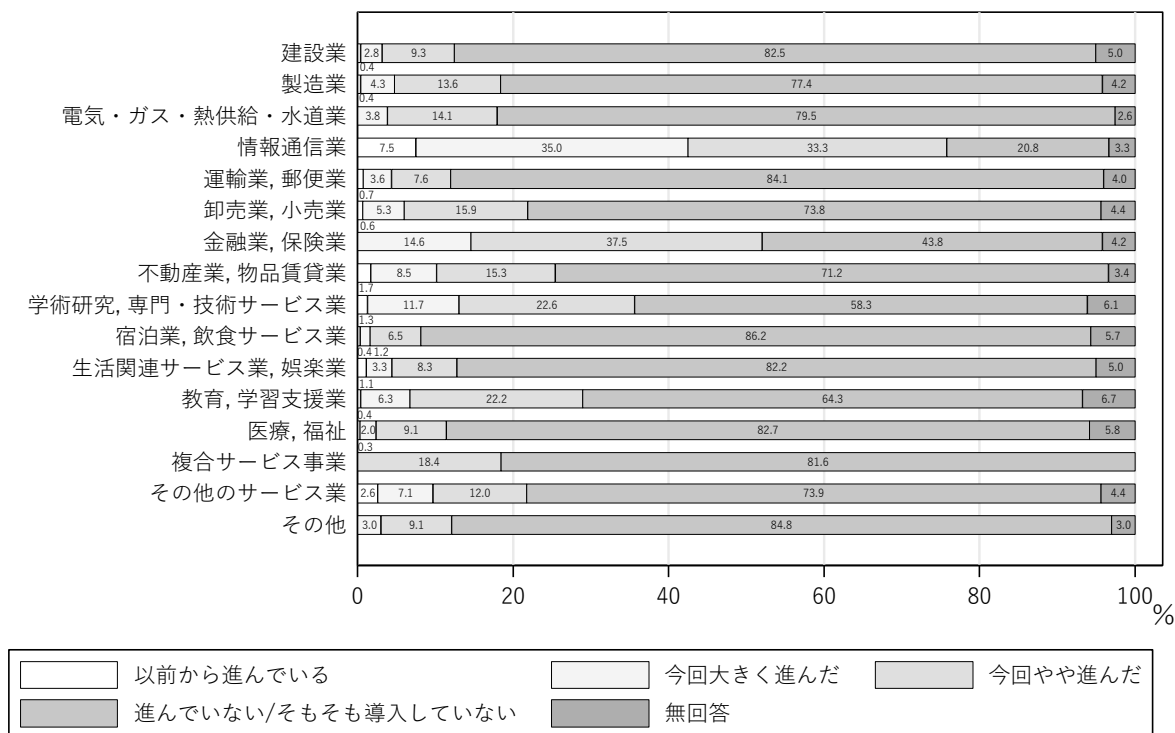
規模による差が顕著となっており、規模の大きい企業ほど、コロナ禍でリモートワークの活用が進んでいる（図表 2-8-5）。

業種別にみると、「情報通信業」と「金融業、保険業」において「今回大きく進んだ」、「今回やや進んだ」とする回答割合が他の業種に比べ高い。また、「情報通信業」は「以前から進んでいる」が 7.5% で特に高くなっている。「宿泊業、飲食サービス業」は「進んでいない／そもそも導入していない」とする回答割合が他の業種に比べ高くなっている（図表 2-8-6）。

図表 2-8-5 新型コロナウイルス感染症の影響：リモートワークの活用（規模別）



図表 2-8-6 新型コロナウイルス感染症の影響：リモートワークの活用（業種別）



注) N=7,624。

4. 新型コロナウイルス感染症の影響：研修

社員の能力開発に向けた研修において、オンラインを活用しているかを尋ねた。「感染症の拡大前はオンラインを活用していなかった。感染症の拡大後も活用していない」とする割合が最も高く 74.0%で、以下「感染症の拡大前はオンラインを活用していなかった。感染症の拡大後は活用している」が 13.6%、「感染症の拡大前はオンラインを活用していなかった。感染症の拡大後、活用を検討したが、実際には活用しなかった」が 3.2%、「感染症の拡大前もオンラインを活用していた。感染症の拡大後も同程度に活用している」が 3.0%、「感染症の拡大前もオンラインを活用していた。感染症の拡大後はさらに活用している」が 1.5%と続く。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど「感染症の拡大前もオンラインを活用していた。感染症の拡大後はさらに活用している」との回答割合が高くなっている（図表 2-8-7）。

図表 2-8-7 研修におけるオンラインの活用（単位：％）

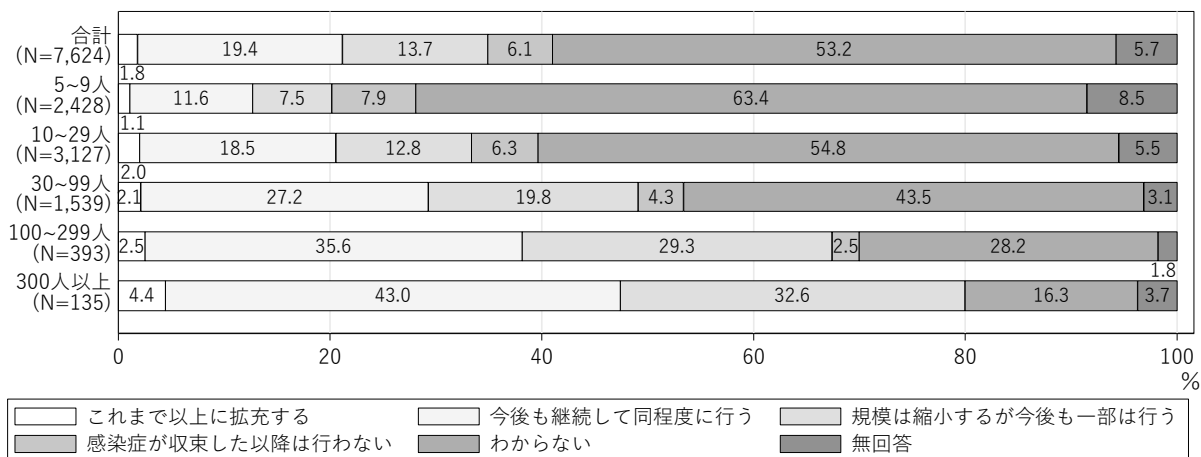
		症を感 の活染 拡用症 大しの 後て拡 もい大 活な前 用かは しつオ てた。ラ い感イ い染ン	が、症を感 の活染 実拡用症 際大しの に後て拡 は、い大 活活な前 用用かは しをっオ な検た。ラ か討。感イ っし染ン たた染ン	症を感 の活染 拡用症 大しの 後て拡 はい大 活な前 用かは しつオ てた。ラ い感イ る感イ 染ン	大を感 後活染 も用症 同しの 程て拡 度い大 にた前 活。も 用感オ し染ン て症ラ いのイ る拡ン	大を感 後活染 は用症 さしの らて拡 にい大 活た前 用。も し感オ て染ン い症ラ のイ る拡ン	無 回 答
計	7,624	74.0	3.2	13.6	3.0	1.5	4.7
9人以下	2,428	81.3	2.6	5.8	2.7	0.9	6.6
10～29人	3,127	77.2	3.5	11.3	2.5	1.1	4.4
30～99人	1,539	66.3	3.3	22.2	3.5	1.6	3.1
100～299人	393	48.6	4.1	35.9	5.1	4.8	1.5
300人以上	135	30.4	3.0	44.4	8.9	9.6	3.7

集合研修とオンライン研修のそれぞれについて、今後どのように取り組んでいく予定かを尋ねた。集合研修については「わからない」とする割合が最も高く 53.2%で、次いで「今後も継続して同程度に行う」が 19.4%、「規模は縮小するが今後も一部は行う」が 13.7%、「感染症が収束した以降は行わない」が 6.1%、「これまで以上に拡充する」が 1.8%となっている。規模別にみると、規模の小さい企業ほど「わからない」の回答割合が高い（図表 2-8-8）。

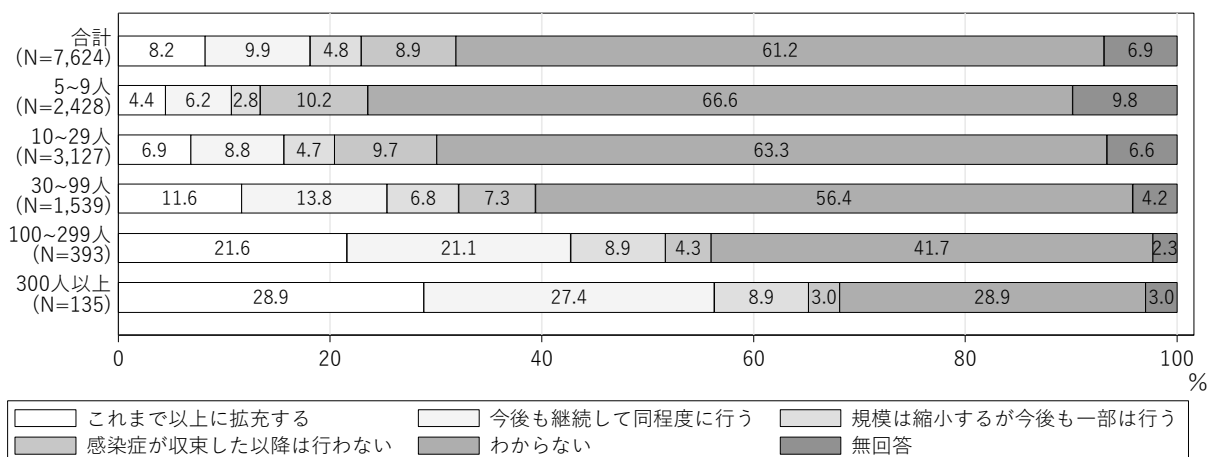
オンライン研修については「わからない」とする割合が最も高く 61.2%で、次いで「今後も継続して同程度に行う」が 9.9%、「感染症が収束した以降は行わない」が 8.9%、「これまで以上に拡充する」が 8.2%、「規模は縮小するが今後も一部は行う」が 4.8%となっている。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど「これまで以上に拡充する」および「今後も継続して同程度に行う」の回答割合が高い（図表 2-8-9）。

図表 2-8-8 集合研修の今後（規模別）



図表 2-8-9 オンライン研修の今後（規模別）



集合研修の今後の意向別の、オンライン研修の今後についての回答状況を図表 2-8-10 に示した。どちらも「わからない」とする企業が大半ではあるものの、集合研修について「規模は縮小するが今後も一部は行う」と回答した企業の 25.5%が、オンライン研修を「これまで以上に拡充する」としており、17.9%が「今後も継続して同程度に行う」としている。集合研修とオンライン研修を併用する意向もみられる。

図表 2-8-10 オンライン研修の今後（集合研修の意向別、単位：％）

			N	オンライン研修						
				充 こ 程 今 今 規 以 感 わ 無 す れ 度 後 後 模 降 染 か 回 る ま に も も は は 症 ら 答 で 行 継 一 行 が 上 続 部 は 収 束 し た に し て 行 う が 拡 同						
集 合 研 修	これまで以上に拡充する		140	59.3	5.7	5.7	8.6	17.9	2.9	
	今後も継続して同程度に行う		1,476	13.6	32.2	8.3	8.5	34.4	3.0	
	規模は縮小するが今後も一部は行う		1,046	25.5	17.9	18.6	7.4	28.3	2.3	
	感染症が収束した以降は行わない		465	1.5	1.1	1.9	89.7	3.9	1.9	
	わからない		4,059	1.5	1.6	0.5	1.1	93.7	1.7	

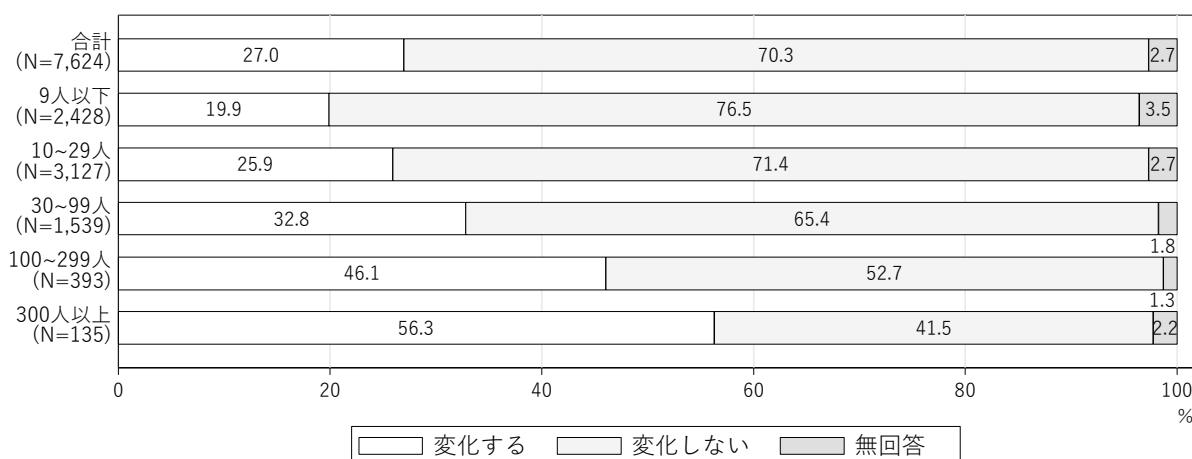
5. 流行が落ち着いた後の「仕事のやり方」や「働き方」の変化

新型コロナウイルス感染症の流行が落ち着いた後、従業員の「仕事のやり方」や「働き方」は変化すると思うかを尋ねた。全体では27.0％が「変化する」と回答した。

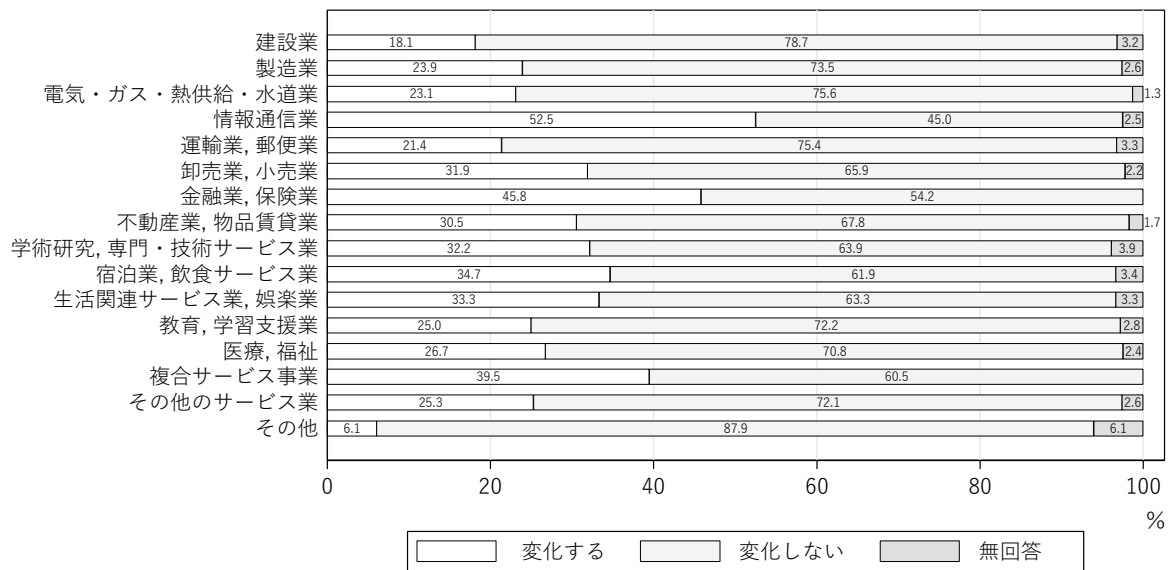
規模別にみると、規模の大きい会社ほど、「変化する」と回答しており、「100～299 人」では半数近く（46.1％）が、「300 人以上」では6割近く（56.3％）が「変化する」と回答している（図表 2-8-11）。

業種別にみると「変化する」は「情報通信業」（52.5％）、「金融業，保険業」（45.8％）、「複合サービス事業」（39.5％）、「宿泊業，飲食サービス業」（34.7％）、「生活関連サービス業，娯楽業」（33.3％）、「学術研究，専門・技術サービス業」（32.2％）などで高い割合となっている（図表 2-8-12）。

図表 2-8-11 流行が落ち着いた後、「仕事のやり方」や「働き方」は変化するか（規模別）



図表 2-8-12 流行が落ち着いた後、「仕事のやり方」や「働き方」は変化するか（業種別）



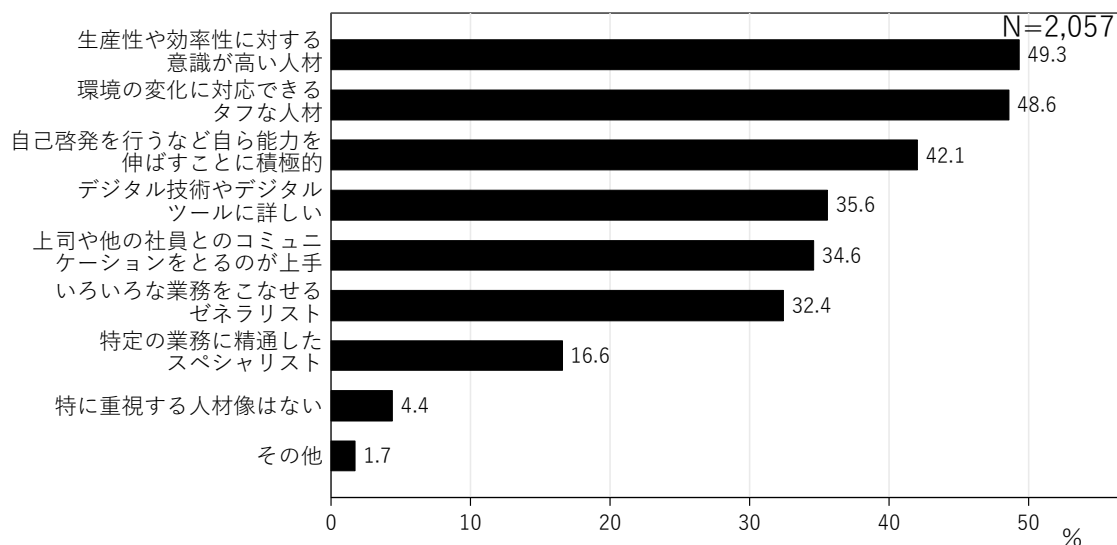
注) N=7,624。

6. 「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴い重視する人材

新型コロナウイルス感染症の流行が落ち着いた後、従業員の「仕事のやり方」や「働き方」に変化があると回答した企業（N=2,057）に対して、今後、どのような人材をより重視するかを尋ねた（複数回答）。「生産性や効率性に対する意識が高い人材」が最も回答割合が高く、約半数（49.3%）の企業が重視すると回答した。次いで「環境の変化に対応できるタフな人材」（48.6%）、「自己啓発を行うなど自ら能力を伸ばすことに積極的」（42.1%）、「デジタル技術やデジタルツールに詳しい」（35.6%）などの順となっている（図表 2-8-13）。

規模別にみると、ほとんどの項目で、規模が大きい企業ほど回答割合が高くなる傾向にある。「生産性や効率性に対する意識が高い人材」は「300人以上」では68.4%に上っているが、「9人以下」では41.3%に留まっている。「いろいろな業務をこなせるゼネラリスト」は規模による違いはそれほどみられない（図表 2-8-14）。

図表 2-8-13 「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴い重視する人材（複数回答）



図表 2-8-14 「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴い重視する人材（複数回答、規模別、単位：%）

	N	デジタル技術に詳しい人材	ミドル層の人材	上司や他の社員とコミュニケーションをとる	いろいろな業務をこなせる	特定の業務に精通した	タフな人材に 대응できる	生産性や効率性が高い人材	自己啓発を行うなど自ら能力を伸ばすことに積極的	その他	特に重視する人材像はない	無回答
9人以下	484	32.2	28.1	33.1	16.3	40.5	41.3	36.4	2.1	6.8	0.8	
10～29人	811	34.8	32.2	32.2	15.2	47.7	46.6	41.9	2.5	4.1	1.4	
30～99人	505	35.4	40.0	33.7	15.8	54.9	54.7	44.4	0.8	3.2	0.4	
100～299人	181	45.9	42.0	27.6	22.1	50.8	60.2	45.9	0.0	3.9	0.6	
300人以上	76	42.1	48.7	34.2	25.0	63.2	68.4	55.3	1.3	2.6	1.3	

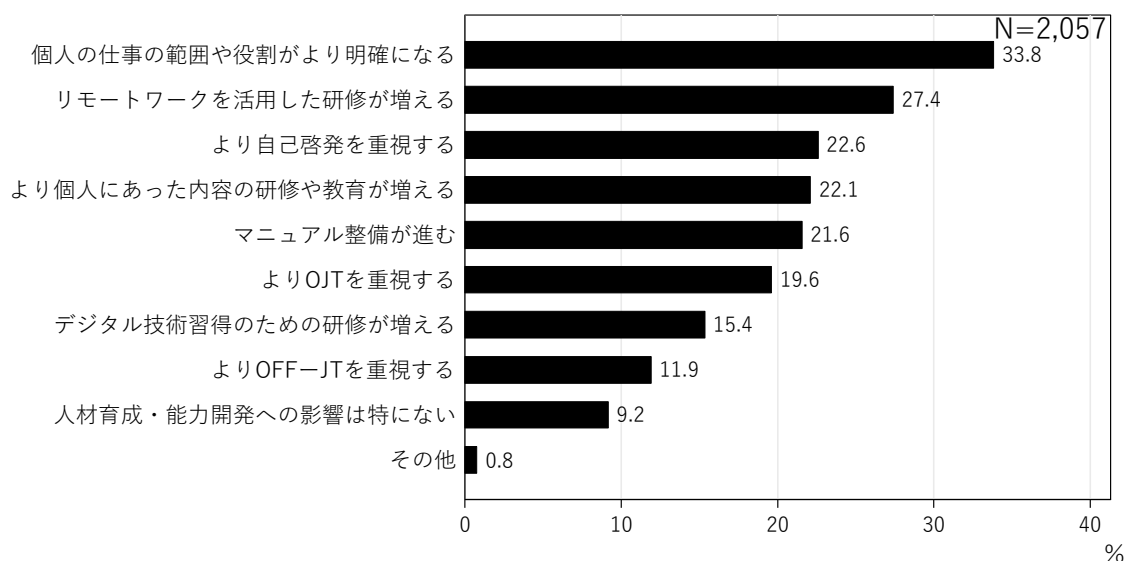
7. 「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴う人材育成・能力開発への影響

新型コロナウイルス感染症の流行が落ち着いた後、従業員の「仕事のやり方」や「働き方」に変化があると回答した企業（N=2,057）に対して、人材育成・能力開発への影響を尋ねた（複数回答）。「個人の仕事の範囲や役割がより明確になる」（33.8%）を挙げる割合が最も高く、約3分の1の企業が挙げ、次いで「リモートワークを活用した研修が増える」（27.4%）、「より自己啓発を重視する」（22.6%）、「より個人にあった内容の研修や教育が増える」（22.1%）、「マニュアル整備が進む」（21.6%）、「よりOJTを重視する」（19.6%）などの順

で高くなっている。変化を見込む企業では、個人に焦点を当てた人材育成を重視する姿勢に向かう可能性が高い（図表 2-8-15）。

規模別にみると、「リモートワークを活用した研修が増える」はおおむね規模が大きい企業ほど選択する傾向にある。一方、「より自己啓発を重視する」「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」などは規模による違いはそれほどみられない（図表 2-8-16）。

図表 2-8-15 「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴う人材育成・能力開発への影響
（複数回答）



図表 2-8-16 「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴う人材育成・能力開発への影響
（複数回答、規模別、単位：%）

	N	よりOJTを重視する	視するOFFJTを重視する	より自己啓発を重視する	の研修や教育が増える	のマニュアル整備が進む	リモートワークが増える	割がより明確になる	個人の仕事の範囲や役割	めデジタル技術習得のため	その他	の影響は特にない	人材育成・能力開発へ	無回答
9人以下	484	12.4	8.5	21.5	18.6	16.9	18.8	34.5	15.5	0.8	13.2	6.8		
10～29人	811	17.4	9.7	23.3	22.8	20.5	21.9	34.2	16.5	0.7	9.6	5.3		
30～99人	505	27.1	16.0	23.4	22.4	25.0	33.3	34.7	12.5	1.0	6.9	3.6		
100～299人	181	26.5	19.3	21.0	24.9	24.9	50.8	30.4	18.2	0.6	4.4	1.7		
300人以上	76	23.7	11.8	21.1	28.9	32.9	46.1	28.9	14.5	-	5.3	3.9		