

JILPT 調査シリーズ

No.257

2025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

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



JILPT 調査シリーズ No.257

2025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）

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。近年、デジタル技術の実装を含め、技術革新の進展等に対応するため、若年への育成はもちろんとして、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、いわゆるリスキリングが注目されている。職場で行われる従来型の OJT や OFF-JT に限らず、新たな能力開発への取り組みや自己啓発への支援などについて、企業や労働者の考え方の変化やその導入状況を把握することが重要である。

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、時間や予算、人材育成ノウハウが不十分なことを背景として、人材育成・能力開発に制約を受けるケースが少なくない。

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。

2025 年 11 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 藤 村 博 之

調査・執筆担当者

氏名	所属
<small>ぐんじ</small> 郡司 <small>まさと</small> 正人	労働政策研究・研修機構 リサーチフェロー
<small>いわた</small> 岩田 <small>としひで</small> 敏英	労働政策研究・研修機構 調査部 主任調査員補佐

目 次

第1章 調査の概要	1
第2章 調査結果の概要	5
第1節 回答企業の属性（プロフィール）	5
1. 事業所数	5
2. 社長の就任経緯	5
3. 経営手法	6
4. 売上高の変化	6
5. 営業利益の変化	7
6. 従業員の平均年齢	8
7. 35歳未満の従業員の割合	9
8. 従業員に占める女性の割合	9
9. 会社の形態	10
10. テレワーク・在宅勤務の活用	11
11. 労働組合の有無	11
12. 基幹的職種	11
13. 会社の強み	12
14. 今後の経営見通し	12
15. 経営上の課題	13
第2節 従業員の採用と定着	14
1. 過去3年間の正社員の採用の有無	14
2. 採用者の種類（新卒か中途か）	14
3. 中途採用したのはどんな人か	15
4. 正社員の定着率	16
5. 過去3年間の直接雇用の非正社員の採用の有無	16
6. 直接雇用の非正社員を採用した理由	17
7. 採用における課題	17
8. 定着対策として重視する取り組み	18
9. 従業員の過不足の状況	19
10. 人材の活用に対する考え方	20
第3節 人材育成・能力開発の方針・考え方	21
1. 人材育成・能力開発の方針	21

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	21
3.	能力開発の考え方	22
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	24
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	25
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	26
7.	直接雇用の非正社員が担っている仕事レベル	27
8.	直接雇用の非正社員が正社員に登用される制度	27
9.	従業員の仕事上の能力についての評価	28
10.	能力開発はどういうことに効果があると考えているか	30
11.	人材育成・能力開発における課題	35
12.	行政からの支援等についての要望	36
第4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)	38
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)	38
2.	OJT に対する評価	38
3.	管理者・監督者を対象とした取り組み	39
4.	今後、力を入れていきたい OJT	40
5.	従業員が互いに教えあう雰囲気の変化	40
第5節	OFF-JT (OFF the Job Training)	48
1.	OFF-JT の実施状況	48
2.	実施した OFF-JT の内容	51
3.	実施した OFF-JT はどのような技術・知識を身につけさせるものか	52
4.	OFF-JT の実施主体	54
5.	カフェテリア形式の訓練・研修の有無	55
6.	OFF-JT での費用の支出	55
7.	OFF-JT に対する評価	56
8.	OFF-JT 費用の実績と見込み	57
9.	OFF-JT 研修全体に占めるオンライン研修の割合の変化	58
10.	今後、力を入れていきたい OFF-JT	58
第6節	自己啓発の支援	59
1.	自己啓発に対する考え方	59
2.	自己啓発の支援の有無	59
3.	自己啓発支援を行った理由	60

4. 自己啓発支援での費用の支出	61
5. 自己啓発支援の具体的内容	61
6. 自己啓発支援の費用の実績と見込み	62
7. 自己啓発を支援しなかった理由	64
第7節 検定・資格の取得奨励	65
1. 検定・資格の取得を奨励しているか	65
2. どのような検定・資格の取得を奨励しているか	65
3. 検定の受検や資格の保有を処遇に反映させているか	66
4. どのような処遇に反映させているか	66
5. 検定・資格の取得を奨励する目的	67
第8節 デジタル技術の利活用に向けた人材育成・能力開発	71
1. デジタル技術をどのようなことに利活用しているか	71
2. デジタル技術を利活用するうえでの課題	72
3. デジタル技術を利活用するうえでどのような能力を持った人材が必要か	73
4. デジタル技術を利活用するうえでどのような姿勢や考えを持った人材が必要か	74
5. 人材活用を有効に進めるために必要な社内の環境整備	75
第9節 2024年調査、2020年調査、2016年調査の比較	76
1. 3カ年の調査の比較について	76
2. OFF-JTの実施状況	77
3. 自己啓発支援の有無	78
4. 能力開発の考え方	79
5. 人材育成・能力開発における課題	83
6. 採用における課題	85
7. 行政からの支援等についての要望	87
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	88
調査票	91
付属統計表	108

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の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、労働者を対象としたアンケート調査も別途実施しており、調査シリーズ No.258 としてとりまとめている。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」14.4%+「Aに近い」50.0%）とする企業割合が64.4%と約3分の2を占め、「労働者個人主体で決定している」（「Bである」5.0%+「Bに近い」28.3%）とする33.3%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、2023年度に実施したかどうかを尋ねたところ、約3分の1（31.6%）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16.2%に留まっているが、「10～29人」では30.4%、「30～99人」では45.2%、「100～299人」では60.5%、「300人以上」では76.1%が実施している。
- ・2023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3割（29.2%）の企業が「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20.8%に留まっているが、「10～29人」では27.5%、「30～99人」では37.8%、「100～299人」では46.1%、「300人以上」では61.1%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」、「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）」に属する従業員数5人以上の企業20,000社。

令和3（2021）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. 調査実施期間

2024年10月15日～11月8日（調査時点は10月1日現在）

7. 有効回収数

6,116社（30.6%）

8. 回答企業の属性

図表1-1-1から図表1-1-5の通り。なお、本報告書に掲載する図表では表章単位未満を四捨五入しているため、内容の合計が総計に一致しないことがある。

図表1-1-1 回答企業の属性（設立年）

設立年	n	%
1950年以前	389	6.4
1951～1960年	483	7.9
1961～1970年	712	11.6
1971～1980年	888	14.5
1981～1990年	980	16.0
1991～2000年	942	15.4
2001～2010年	890	14.6
2011年以降	832	13.6

図表 1-1-2 回答企業の属性(従業員規模)

従業員規模	n	%
9人以下	1,893	31.0
10～29人	2,487	40.7
30～99人	1,291	21.1
100～299人	332	5.4
300人以上	113	1.8

図表 1-1-3 回答企業の属性(業種)

業種	n	%
建設業	912	14.9
製造業	914	14.9
電気・ガス・熱供給・水道業	76	1.2
情報通信業	103	1.7
運輸業, 郵便業	224	3.7
卸売業, 小売業	993	16.2
金融業, 保険業	47	0.8
不動産業, 物品賃貸業	95	1.6
学術研究, 専門・技術サービス業	199	3.3
宿泊業, 飲食サービス業	378	6.2
生活関連サービス業, 娯楽業	154	2.5
教育, 学習支援業	242	4.0
医療, 福祉	1,210	19.8
複合サービス事業	45	0.7
その他のサービス業	505	8.3
その他	19	0.3

図表 1-1-4 回答企業の属性(従業員規模の構成比、業種別、単位:%)

業種	n	以 9 下 人	2 1 9 0 人 以	9 3 9 0 人 以	2 1 9 0 9 0 人 以	3 以 上 0 人
建設業	912	41.3	44.0	13.3	1.1	0.3
製造業	914	27.2	41.0	22.9	7.4	1.4
電気・ガス・熱供給・水道業	76	56.6	38.2	3.9	1.3	0.0
情報通信業	103	20.4	42.7	27.2	7.8	1.9
運輸業, 郵便業	224	21.0	42.4	24.6	8.0	4.0
卸売業, 小売業	993	33.2	42.3	18.1	4.8	1.5
金融業, 保険業	47	51.1	31.9	6.4	4.3	6.4
不動産業, 物品賃貸業	95	48.4	36.8	11.6	2.1	1.1
学術研究, 専門・技術サービス業	199	47.2	41.7	10.1	0.5	0.5
宿泊業, 飲食サービス業	378	22.8	35.2	30.4	7.4	4.2
生活関連サービス業, 娯楽業	154	29.2	37.0	26.0	6.5	1.3
教育, 学習支援業	242	12.0	40.5	37.6	6.2	3.7
医療, 福祉	1,210	23.8	42.1	25.0	7.3	1.7
複合サービス事業	45	20.0	35.6	26.7	6.7	11.1
その他のサービス業	505	38.6	33.7	19.2	5.9	2.6
その他	19	52.6	31.6	15.8	0.0	0.0

図表 1-1-5 回答企業の属性(本社所在地)

本社所在地	n	%
北海道	457	7.5
東北	597	9.8
南関東	1,176	19.2
北関東・甲信	525	8.6
北陸	430	7.0
東海	641	10.5
近畿	873	14.3
中国	411	6.7
四国	254	4.2
九州	752	12.3

図表 2-1-2 社長の就任経緯(単位:%)

規模	n	創業者	創業者の親族	会社からの登用	親社会からのグループ	グループ以外の会社	社員からの昇進	その他	無回答
計	6,116	31.5	44.1	6.8	2.7	8.8	4.7	1.3	
9人以下	1,893	39.2	43.6	2.6	2.1	7.0	3.7	1.7	
10～29人	2,487	32.7	45.2	6.1	2.1	8.8	3.8	1.3	
30～99人	1,291	23.2	44.2	10.3	4.5	10.1	7.0	0.6	
100～299人	332	17.8	44.9	17.2	1.8	10.8	6.9	0.6	
300人以上	113	8.8	27.4	23.0	8.0	21.2	9.7	1.8	

3. 経営手法

経営手法をみると、「どちらかといえばトップダウン型」が約半数（50.1%）で、「トップダウン型」が26.3%、「どちらかといえばボトムアップ型」が15.4%、「ボトムアップ型」が1.9%となっている。

規模別にみると、規模が小さいほど「トップダウン型」とする割合が高いものの、「9人以下」が27.5%で「300人以上」が23.0%と、それほど差は大きくない（図表 2-1-3）。

図表 2-1-3 経営手法(単位:%)

規模	n	トップダウン型	どちらかといえば	ボトムアップ型	どちらかといえば	ボトムアップ型	無回答
計	6,116	26.3	50.1	15.4	1.9	6.3	
9人以下	1,893	27.5	47.0	13.6	2.7	9.1	
10～29人	2,487	26.2	49.3	16.6	1.6	6.4	
30～99人	1,291	25.3	54.2	15.1	1.7	3.7	
100～299人	332	24.4	55.7	17.5	0.9	1.5	
300人以上	113	23.0	55.8	15.0	2.7	3.5	

4. 売上高の変化

売上高について、「昨年度と比較した状況」と「コロナ以前（2019年度）と比較した状況」を尋ねた。「昨年度と比較した状況」は、「ほぼ横ばい（5%未満の増減）」（39.6%）の割合が最も高く、以下「増加（5%以上 15%未満）」（23.3%）、「減少（5%以上 15%未満）」（18.8%）などとなっている。

規模別にみると、おおむね規模が大きいほど売上高が増加している（図表 2-1-4）。

図表 2-1-4 売上高の変化：昨年度と比較(単位：%)

規模	n	(大幅に増加) 15%以上)	増加 5%以上 15%未満)	減(ほぼ横ばい) 5%未満の増	減少 5%以上 15%未満)	(大幅に減少) 5%以上)	昨年と異なる 設立	無回答
計	6,116	6.6	23.3	39.6	18.8	7.4	0.1	4.2
9人以下	1,893	6.0	19.2	39.0	21.2	10.2	0.2	4.1
10～29人	2,487	7.0	23.9	40.0	18.1	6.8	0.1	4.1
30～99人	1,291	6.3	25.4	40.6	17.7	5.7	0.1	4.2
100～299人	332	7.2	31.3	36.7	15.4	4.2	0.0	5.1
300人以上	113	7.1	30.1	36.3	15.9	2.7	0.9	7.1

「コロナ以前（2019年度）と比較した状況」は、「同水準（5%未満の増減）」（30.0%）の割合が最も高く、以下「増加（5%以上 15%未満）」（20.3%）、「減少（5%以上 15%未満）」（19.5%）などとなっている。約6割（60.5%）の企業で、コロナ禍以前と同水準もしくは上回る売上高となっている。

規模別にみると、おおむね規模が大きいほど売上高が増加している（図表 2-1-5）。

図表 2-1-5 売上高の変化：コロナ以前(2019年度)と比較(単位：%)

規模	n	(大幅に増加) 15%以上)	増加 5%以上 15%未満)	(同水準) 5%未満の増減)	減少 5%以上 15%未満)	(大幅に減少) 5%以上)	2019年度以前は	無回答
計	6,116	10.3	20.3	30.0	19.5	13.5	1.0	5.5
9人以下	1,893	7.4	16.6	30.1	21.2	17.0	1.8	6.0
10～29人	2,487	11.2	21.2	30.0	19.1	12.5	0.8	5.1
30～99人	1,291	11.2	22.0	30.4	18.3	12.4	0.4	5.3
100～299人	332	15.1	26.5	28.3	17.8	6.3	0.3	5.7
300人以上	113	13.3	23.0	27.4	16.8	11.5	0.9	7.1

5. 営業利益の変化

営業利益について、「昨年度と比較した状況」と「コロナ以前（2019年度）と比較した状況」を尋ねた。「昨年度と比較した状況」は、「ほぼ横ばい（5%未満の増減）」（37.6%）の割合が最も高く、以下「減少（5%以上 15%未満）」（19.8%）、「増加（5%以上 15%未満）」（18.5%）などとなっている。

規模別にみると、おおむね規模が大きいほど営業利益が増加している（図表 2-1-6）。

図表 2-1-6 営業利益の変化：昨年度と比較(単位：%)

規模	n	(大幅に増加) 15%以上)	増加 5%以上 15%未満)	減(ほぼ横ばい) 5%未満の増)	減少 5%以上 15%未満)	(大幅に減少) 15%以上)	し昨年度は設立	無回答
計	6,116	7.5	18.5	37.6	19.8	10.7	0.1	5.8
9人以下	1,893	6.6	16.3	37.3	21.4	12.0	0.2	6.1
10～29人	2,487	7.5	19.1	38.1	19.4	10.1	0.1	5.7
30～99人	1,291	7.4	18.5	39.5	18.4	10.5	0.1	5.6
100～299人	332	11.1	23.2	31.6	20.2	8.1	0.0	5.7
300人以上	113	9.7	25.7	27.4	19.5	9.7	0.9	7.1

「コロナ以前（2019年度）と比較した状況」は、「同水準（5%未満の増減）」（29.6%）の割合が最も高く、以下「減少（5%以上 15%未満）」（20.2%）、「増加（5%以上 15%未満）」（17.3%）などとなっている。営業利益でも、6割近くの企業（56.6%）がコロナ禍以前と同水準もしくは上回る状況となっている。

規模別にみると、「大幅に増加」または「増加」とする割合は「100～299人」（37.3%）が最も高い（図表 2-1-7）。

図表 2-1-7 営業利益の変化：コロナ以前(2019年度)と比較(単位：%)

規模	n	(大幅に増加) 15%以上)	増加 5%以上 15%未満)	(同水準 5%未満の増減)	減少 5%以上 15%未満)	(大幅に減少) 15%以上)	設立して9年未満は	無回答
計	6,116	9.7	17.3	29.6	20.2	15.2	1.0	7.0
9人以下	1,893	7.0	14.7	30.2	21.6	17.1	1.8	7.6
10～29人	2,487	10.4	18.5	29.2	20.1	14.2	0.8	6.8
30～99人	1,291	10.8	17.4	31.2	18.1	15.3	0.4	6.8
100～299人	332	14.2	23.2	24.1	20.8	11.4	0.3	6.0
300人以上	113	13.3	15.9	24.8	21.2	16.8	0.9	7.1

6. 従業員の平均年齢

従業員の平均年齢をみると、「40～50歳未満」（42.2%）の割合が最も高く、次いで「50歳以上」が 39.6%、「30～40歳未満」が 12.0%となっている。「30歳未満」は 1.3%に留まっている。

規模別にみると、規模が小さいほど「50歳以上」の割合が高く、「300人以上」では 13.3%だが、「9人以下」では 51.7%となっている（図表 2-1-8）。

図表 2-1-8 従業員の平均年齢(単位:%)

規模	n	30歳未満	30歳、40歳未満	40歳、50歳未満	50歳以上	無回答
計	6,116	1.3	12.0	42.2	39.6	5.0
9人以下	1,893	0.8	10.1	32.8	51.7	4.5
10～29人	2,487	1.0	11.5	43.8	38.1	5.6
30～99人	1,291	1.9	14.5	46.9	32.8	4.0
100～299人	332	3.3	13.6	59.0	17.8	6.3
300人以上	113	1.8	18.6	60.2	13.3	6.2

7. 35歳未満の従業員の割合

35歳未満の従業員の割合は、「1割、2割」が38.5%で、「0割」が22.7%、「3割、4割」が22.0%などとなっている。

規模別にみると、おおむね規模が大きいほど35歳未満の割合が高くなっている（図表 2-1-9）。

図表 2-1-9 35歳未満の従業員の割合(単位:%)

規模	n	0割	1割、2割	3割、4割	5割、10割	無回答
計	6,116	22.7	38.5	22.0	10.8	6.0
9人以下	1,893	43.6	25.3	15.4	7.8	7.8
10～29人	2,487	18.3	45.1	20.8	10.5	5.3
30～99人	1,291	7.3	47.2	27.3	13.9	4.4
100～299人	332	3.0	35.5	38.9	16.0	6.6
300人以上	113	4.4	23.9	48.7	15.0	8.0

8. 従業員に占める女性の割合

従業員に占める女性の割合をみると、「5～10割」が43.0%、「2割」が13.7%、「3割」が13.4%、「1割」が13.2%などとなっている。

規模別にみると、おおむね規模が大きいほど女性の割合が高くなっている（図表 2-1-10）。

図表 2-1-10 従業員に占める女性の割合(単位:%)

規模	n	0割	1割	2割	3割	4割	5割	無回答
計	6,116	5.7	13.2	13.7	13.4	6.7	43.0	4.4
9人以下	1,893	10.8	8.1	14.3	18.5	7.4	33.9	6.9
10～29人	2,487	4.2	15.8	15.0	12.2	6.5	43.1	3.1
30～99人	1,291	2.3	15.5	11.0	9.5	5.1	53.5	3.0
100～299人	332	2.1	12.7	12.0	9.0	9.0	50.3	4.8
300人以上	113	1.8	15.0	7.1	12.4	8.8	50.4	4.4

9. 会社の形態

会社の形態について尋ねたところ（複数回答）、「経営者とその家族・親族が中心になって経営する家族経営の企業である」が 46.1%、「企業グループの子会社・関連会社である（持ち株会社の傘下企業含む）」が 11.3%、「企業グループの中核的企業である（持ち株会社本社含む）」が 6.0%で、これらに「いずれも該当しない」が 35.3%となっている。

規模別にみると、「経営者とその家族・親族が中心になって経営する家族経営の企業である」は規模が小さいほど割合が高く、「企業グループの中核的企業である（持ち株会社本社含む）」「企業グループの子会社・関連会社である（持ち株会社の傘下企業含む）」は規模が大きいほど割合が高い（図表 2-1-11）。

図表 2-1-11 会社の形態(複数回答、単位:%)

規模	n	の心経 企に営 業な者 であつ てそ るの 営家 す族 る・ 家親 族族 経が 営中	あ企 る業 （グ ル ー プ の 中 核 的 企 業 ）	下会企 企社業 業でグ 含ある む（ル ）（プ ）の 持子 ち株 会会 社社 ・の 関社 連の 傘	い ず れ も 該 当 し な い	無 回 答
計	6,116	46.1	6.0	11.3	35.3	1.8
9人以下	1,893	54.2	3.7	5.4	34.9	2.1
10～29人	2,487	48.0	5.1	11.0	34.5	1.7
30～99人	1,291	37.3	7.7	15.6	38.6	1.5
100～299人	332	30.1	13.3	22.9	34.3	1.5
300人以上	113	19.5	22.1	31.9	24.8	2.7

10. テレワーク・在宅勤務の活用

テレワーク・在宅勤務の活用については、「まったく活用していない」が 79.8%で特に割合が高く、次いで「一部の従業員が活用している」が 14.9%となっている（図表 2-1-12）。

図表 2-1-12 テレワーク・在宅勤務の活用状況（規模別、単位：%）

規模	n	すべての従業員が活用し	ほとんどの従業員が活用	半分くらいの従業員が活	一部の従業員が活用して	まったく活用していない	無回答
計	6,116	1.5	1.5	1.0	14.9	79.8	1.2
9人以下	1,893	2.2	1.4	0.9	11.1	82.6	1.8
10～29人	2,487	1.2	1.6	0.6	14.5	81.0	1.1
30～99人	1,291	1.2	1.4	1.4	17.0	78.2	0.7
100～299人	332	0.6	2.4	2.4	23.5	69.6	1.5
300人以上	113	0.9	1.8	2.7	38.9	54.9	0.9

11. 労働組合の有無

労働組合の有無については、「ない」が 92.9%と 9 割超で、「ある」が 5.7%だった。

規模別にみると、おおむね規模が大きい企業ほど労働組合が存在している（図表 2-1-13）。

図表 2-1-13 労働組合の有無（規模別、単位：%）

規模	n	ある	ない	無回答
計	6,116	5.7	92.9	1.4
9人以下	1,893	3.9	94.1	2.0
10～29人	2,487	3.6	95.0	1.4
30～99人	1,291	7.8	91.4	0.8
100～299人	332	13.9	85.2	0.9
300人以上	113	35.4	63.7	0.9

12. 基幹的職種

事業運営において必要不可欠である、基幹的職種について尋ねたところ、「生産工程・建設・採掘」（21.3%）の割合が最も高く、以下「営業・販売職」（16.1%）、「その他」（15.6%）、「技術職・専門職」（15.5%）、「サービス職」（15.5%）などとなっている。

規模別にみると、「生産工程・建設・採掘」は規模が小さい企業ほど割合が高い（図表 2-1-14）。

図表 2-1-14 基幹的職種(規模別、単位:%)

規模	n	事務・管理職	技術職・専門職	営業・販売職	サービス職	掘生産工程・建設・採	搬輸送・清掃・機械運転・包装等	その他	無回答
計	6,116	5.5	15.5	16.1	15.5	21.3	5.7	15.6	4.9
9人以下	1,893	5.6	18.0	17.0	11.2	24.5	4.8	14.2	4.8
10～29人	2,487	4.7	15.6	16.3	14.2	22.6	5.6	16.3	4.6
30～99人	1,291	6.6	12.6	14.1	21.5	17.0	6.1	16.9	5.2
100～299人	332	4.5	11.7	15.1	25.3	15.4	8.1	13.6	6.3
300人以上	113	8.8	16.8	19.5	18.6	8.8	8.0	16.8	2.7

13. 会社の強み

どのような強みをもった企業であるか尋ねた（複数回答）。「優秀な従業員が離職しない」が22.7%で最も割合が高く、以下「女性の活躍が進んでいる」（22.1%）、「他社の参入が難しい製品・サービスを提供している」（19.1%）などとなっている。

規模別にみると、「市場で高いシェアを占めている」「外国人の活躍が進んでいる」などは規模が大きいほど割合が高くなっている（図表 2-1-15）。

図表 2-1-15 会社の強み(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	優秀な従業員が離職しない	女性の活躍が進んでいる	他社の参入が難しい製品・サービスを提供している	製品・サービスを安価で提供する	極めて短い納期に対応できる	市場で高いシェアを占めている	外国人の活躍が進んでいる	人材育成・能力開発のすぐれた仕組みがある	高額な設備投資に力を入れて高額の生産している	国際的な規格に沿った製品を生産している	その他	特に強みはない	無回答
計	6,116	22.7	22.1	19.1	13.6	9.0	7.5	4.1	3.0	2.9	2.5	7.5	25.1	3.0
9人以下	1,893	24.0	16.1	17.6	12.9	9.4	3.7	1.5	2.3	2.3	1.6	6.6	32.9	3.4
10～29人	2,487	25.6	23.2	19.1	14.3	9.8	7.6	3.7	2.8	2.8	2.0	7.0	23.0	2.6
30～99人	1,291	19.8	27.7	19.8	14.3	8.1	9.5	6.5	3.8	3.5	3.5	9.2	20.1	2.6
100～299人	332	12.3	25.0	24.4	12.0	4.8	15.4	9.6	3.6	3.0	5.1	9.0	19.9	3.0
300人以上	113	3.5	28.3	21.2	9.7	5.3	23.0	11.5	6.2	7.1	6.2	11.5	11.5	8.8

14. 今後の経営見通し

今後の経営見通しをどのように考えているか尋ねた。「現状維持」が約半数（51.8%）で、「拡大・発展できる」が3割弱（28.5%）、「徐々に縮小していく」が1割強（12.5%）などとなっている。

規模別にみると、「拡大・発展できる」は規模が大きいほど割合が高くなっている（図表 2-1-16）。

図表 2-1-16 今後の経営見通し(規模別、単位:%)

規模	n	拡大・発展できる	現状維持	徐々に縮小していく	事業転換を考えている	廃業を考えている	その他	無回答
計	6,116	28.5	51.8	12.5	1.9	1.8	1.1	2.4
9人以下	1,893	20.7	55.3	13.9	2.2	3.9	1.4	2.7
10～29人	2,487	29.2	52.0	12.6	1.9	1.4	0.8	2.3
30～99人	1,291	34.2	49.0	11.5	1.9	0.2	1.3	2.0
100～299人	332	40.4	45.5	9.0	0.9	0.0	1.2	3.0
300人以上	113	47.8	38.9	7.1	1.8	0.0	0.0	4.4

15. 経営上の課題

現在どのようなことが経営上の課題となっているか尋ねた(複数回答)。「人手が足りない」(44.8%)の割合が最も高く、以下、「必要な技術・技能を持った人が足りない」(30.1%)、「後継者がいない」(19.0%)などとなっている。

規模別にみると、「人手が足りない」「IT技術を活用するノウハウの不足」などは規模が大きいかほど割合が高くなっている(図表 2-1-17)。

図表 2-1-17 経営上の課題(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	人手が足りない	必要な技術・技能を持った人が足りない	後継者がいない	資金調達力の不足	営業力の不足	設備や機械、店舗の老朽化	IT技術を活用するノウハウの不足	従業員の育成、能力開発がうまくいかない	経営戦略の策定が難しい	デジタル化が進んでいない	労働生産性が低い	取引先の減少や取引条件の悪化	改善の遅れ	労働時間の短縮や職場環境	新技術・新製品・新サービス	市場動向、消費者ニーズに関する情報の不足	女性の活用が遅れている	その他	特になし	無回答
計	6,116	44.8	30.1	19.0	17.4	17.3	16.0	15.2	15.0	14.6	14.2	12.9	10.9	10.1	9.9	4.7	2.6	3.6	8.0	2.1	
9人以下	1,893	38.0	26.6	23.7	20.0	17.0	13.2	11.3	10.5	13.7	10.4	9.0	14.5	5.6	8.6	4.1	1.5	3.0	12.0	2.2	
10～29人	2,487	44.4	32.0	19.2	17.5	17.7	16.0	15.7	14.2	15.0	14.0	13.3	10.8	9.7	9.4	4.8	2.3	3.7	7.0	2.3	
30～99人	1,291	52.4	32.1	14.8	16.1	18.1	18.4	17.7	20.4	14.6	17.5	15.9	8.0	14.7	11.2	5.3	3.5	4.6	5.3	1.5	
100～299人	332	53.9	29.8	9.6	9.9	14.2	22.9	19.9	22.6	15.7	22.0	18.1	5.7	16.3	14.2	4.2	6.0	2.7	3.0	2.1	
300人以上	113	54.0	25.7	12.4	8.8	15.0	15.0	26.5	22.1	15.0	22.1	18.6	1.8	23.9	12.4	8.8	6.2	3.5	5.3	3.5	

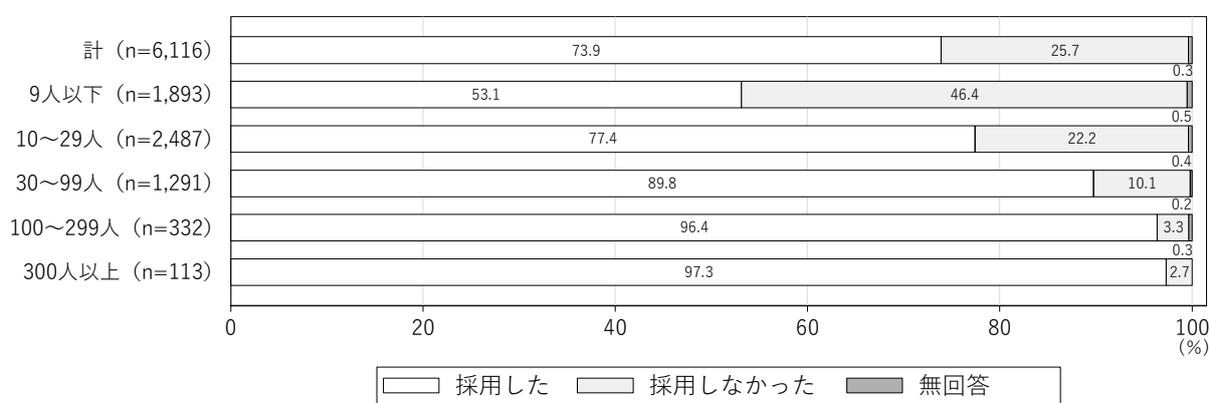
第2節 従業員の採用と定着

1. 過去3年間の正社員の採用の有無

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¹を採用したかを尋ねた。「採用した」が73.9%、「採用しなかった」が25.7%となっている。

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89.8%、「100～299人」で96.4%、「300人以上」では97.3%と大多数が「採用した」とする一方、「9人以下」では約半数（53.1%）、「10～29人」では77.4%となっている（図表2-2-1）。

図表2-2-1 過去3年間で正社員を採用したか（規模別）



2. 採用者の種類（新卒か中途か）

過去3年間で正社員を「採用した」と回答した企業（n=4,521）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6.0%、「中途採用者のみ」が65.2%、「新卒者と中途採用者の両方」が24.6%となっている。

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いる。

「9人以下」では82.8%が、「10～29人」では73.5%が「中途採用者のみ」としている。それに対し、「100～299人」では66.3%が、「300人以上」では84.5%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2-2-2）。

¹ 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。

4. 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」の割合が22.1%と最も高くなっており、以下「8割」が15.9%、「9割」が14.7%、「5割」が11.0%などとなっている。

規模別にみると、定着率が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、定着率を「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」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2-2-4）。

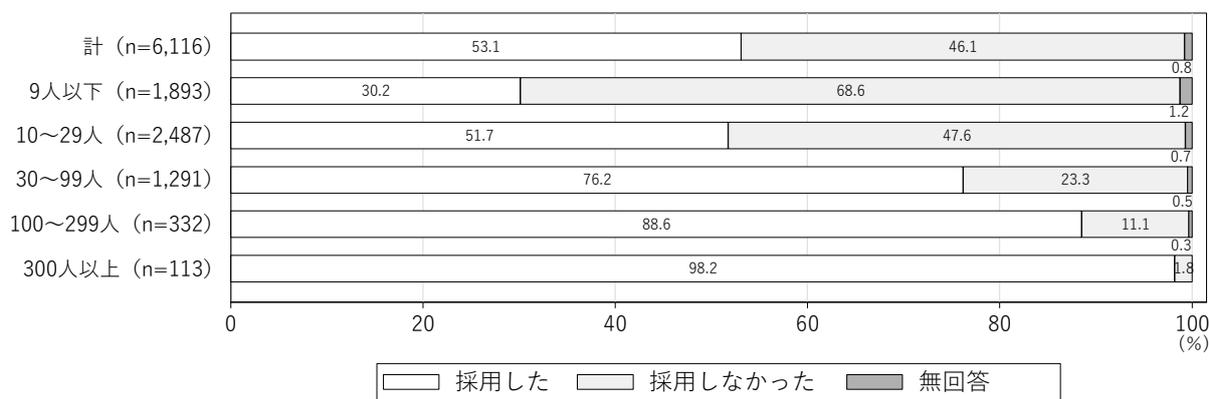
図表 2-2-4 正社員の入社3年後の定着率(規模別、単位:%)

規模	n	0割	1割	2割	3割	4割	5割	6割	7割	8割	9割	10割	無回答
計	4,521	4.1	2.3	3.0	4.6	1.9	11.0	5.6	10.9	15.9	14.7	22.1	3.8
9人以下	1,006	8.1	2.2	4.0	5.6	1.8	13.5	3.3	8.0	12.9	8.8	28.1	3.8
10～29人	1,926	4.0	2.6	2.8	4.4	1.8	10.3	4.6	10.0	15.8	15.5	24.8	3.4
30～99人	1,159	2.2	2.2	3.1	3.8	2.3	10.4	7.2	13.3	16.6	16.8	17.9	4.3
100～299人	320	0.6	2.2	1.6	5.3	2.2	10.6	10.9	12.8	22.8	18.4	7.2	5.3
300人以上	110	0.0	1.8	1.8	3.6	1.8	9.1	10.0	21.8	19.1	20.9	6.4	3.6

5. 過去3年間の直接雇用の非正社員の採用の有無

過去3年間で、直接雇用の非正社員を「採用した」企業が53.1%、「採用しなかった」が46.1%となっている。規模別にみると、規模の大きい企業ほど「採用した」の回答割合が高い。「9人以下」では約3割(30.2%)に留まっている（図表2-2-5）。

図表 2-2-5 過去3年間で非正社員を採用したか(規模別)



6. 直接雇用の非正社員を採用した理由

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（n=3,247）に対して、直接雇用の非正社員を採用したのは、どういう理由からなのかを尋ねた（複数回答）。「忙しい時間帯に対応するため」（33.5%）との回答割合が最も高く、次いで「正社員の採用が困難だから」（26.1%）、「経験や知識・技能がある人が必要だった」（25.5%）、「労務コストの効率化を図るため」（24.9%）、「定年に達した正社員を再雇用した」（23.0%）などの順で回答割合が高かった。

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それほどみられず、「9人以下」を除けばいずれ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」「定年に達した正社員を再雇用した」「仕事内容が簡単だから」は規模による違いが顕著となっており、いずれの項目もおおむね規模が大きい企業ほど選択している傾向にある（図表2-2-6）。

図表 2-2-6 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、規模別、単位：%）

規模	n	忙しい時間帯に対応	正社員の採用が困難	経験や知識・技能が必要	労務コストの効率化	定年に達した正社員を再雇用した	仕事内容が簡単だから	一定期間の繁忙に対応	雇用調整が容易だから	その他	無回答
計	3,247	33.5	26.1	25.5	24.9	23.0	17.6	16.5	6.9	12.5	0.7
9人以下	571	29.9	25.6	23.5	19.3	10.0	14.0	18.7	5.6	13.7	0.9
10～29人	1,287	34.1	24.2	25.2	23.6	15.6	17.0	16.6	8.1	12.1	0.8
30～99人	984	35.1	27.7	26.2	26.8	30.0	18.0	14.8	6.6	12.6	0.6
100～299人	294	32.7	26.9	25.9	31.6	42.9	23.8	15.6	5.1	13.6	1.0
300人以上	111	34.2	32.4	33.3	34.2	60.4	22.5	22.5	6.3	8.1	0.0

7. 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」（64.0%）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」（41.7%）、「高い賃金を払わないと人が採れない」（30.1%）、「応募者が中高年に偏る」（26.1%）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「採用してもすぐに辞めてしまう」「他社との人材獲得競争が激しい」などは、規模の大きい企業ほど回答割合が高い（図表2-2-7）。

図表 2-2-7 従業員の採用における課題(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	求人に対する応募が少ない	求めている人材が採用できない	高い賃金を払わない	応募者が中高年に偏る	採用してもすぐに辞めようとする	他社との人材獲得競争が激しい	採用にかける予算が足りない	会社や仕事になじめない人が多い	効果的な採用の方法がわからない	余裕がない	採用活動する時間的余裕がない	応募者が若年者に偏る	その他	特に課題はない	無回答
計	6,116	64.0	41.7	30.1	26.1	17.7	16.9	16.0	10.7	10.1	9.6	0.7	2.5	9.6	1.0	
9人以下	1,893	48.4	35.9	26.4	19.0	14.6	9.3	16.8	9.6	9.4	9.0	0.4	2.6	17.9	1.6	
10～29人	2,487	67.4	41.9	30.1	27.6	16.2	14.0	15.6	10.8	10.3	9.2	0.5	2.8	7.7	1.0	
30～99人	1,291	74.8	47.4	33.5	32.3	22.1	24.6	15.6	11.9	9.5	10.3	1.1	2.1	4.0	0.5	
100～299人	332	81.6	47.9	35.5	31.3	24.1	36.1	16.0	11.7	13.6	11.4	0.9	2.1	1.2	0.3	
300人以上	113	76.1	52.2	39.8	27.4	34.5	61.9	15.0	11.5	15.9	15.0	2.7	1.8	3.5	0.0	

8. 定着対策として重視する取り組み

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」(64.6%)の回答割合が最も高く、次いで「長時間労働の抑制」(45.1%)、「職場の人間関係をよくする」(43.5%)、「休暇や休日を増やす」(40.0%)、「社員の家庭生活(育児・介護など)への配慮」(38.6%)などの順となっている。

規模別にみると、「福利厚生の実施」「経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す」「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」では16.2%に留まっているが、「300人以上」では45.1%となっている(図表 2-2-8)。

図表 2-2-8 従業員の定着対策として重視している取り組み(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	賃金などの処遇をアップ	長時間労働の抑制	職場の人間関係を良くする	休暇や休日を増やす	社員の家庭生活(育児・介護など)への配慮	快適な職場環境を提供する	福利厚生の実施	個人の能力を処遇に反映させる	個人の成果を処遇に反映させる	経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す	能力開発や教育訓練	仕事を拡大させる個人の裁量	企業に求める人材像を明確に示す	相談できるメンター等を配置する	苦情処理機関の設置・充実	特に重視している取り組みはない	無回答
計	6,116	64.6	45.1	43.5	40.0	38.6	33.2	29.0	24.6	23.3	21.1	20.7	10.8	9.8	7.0	5.1	4.4	0.7
9人以下	1,893	59.2	40.7	38.5	39.9	31.5	28.2	23.7	23.2	20.8	18.0	16.2	12.4	8.1	2.4	2.0	8.1	1.1
10～29人	2,487	66.4	46.4	46.0	42.6	41.1	34.8	28.8	25.3	24.0	19.9	20.2	12.0	9.2	5.5	3.9	3.2	0.6
30～99人	1,291	65.9	47.3	45.5	37.6	40.7	35.8	32.1	23.6	22.8	23.7	24.2	8.5	11.2	11.1	7.7	2.4	0.4
100～299人	332	73.5	50.0	47.3	35.5	48.8	38.0	39.8	28.3	30.7	30.7	28.6	3.9	14.8	22.6	15.7	0.6	0.3
300人以上	113	71.7	49.6	39.8	23.0	51.3	41.6	53.1	31.0	37.2	39.8	45.1	5.3	22.1	24.8	23.0	1.8	0.0

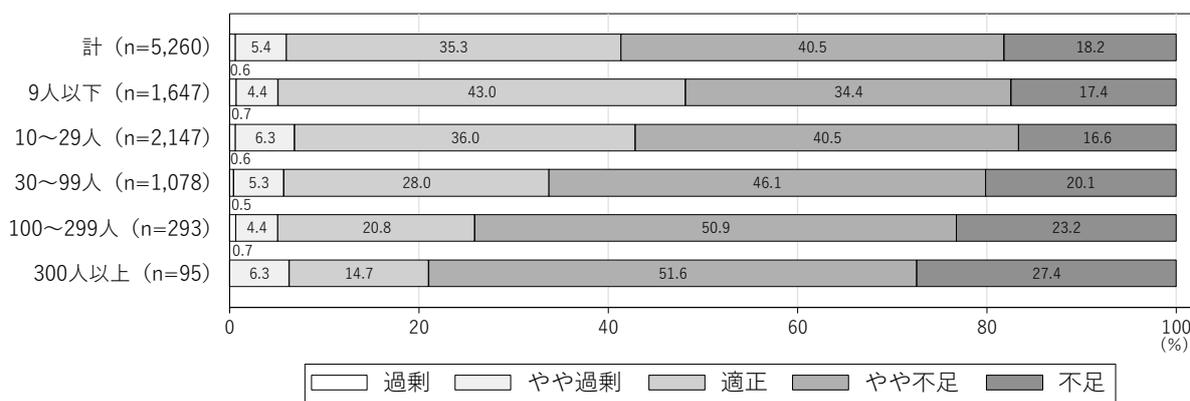
9. 従業員の過不足の状況

従業員の過不足の状況について、雇用形態別に尋ねた（以下は、「該当者がいない」と回答した企業および無回答を除いて集計）。「従業員計」は、「やや不足」の割合が40.5%で最も高く、次いで「適正」が35.3%、「不足」が18.2%などとなっている。規模別にみると、規模が大きいほど「不足」または「やや不足」とする割合が高い（図表 2-2-9）。

「正社員」は、「やや不足」の割合が37.7%で最も高く、次いで「適正」が36.8%、「不足」が19.5%などとなっている。規模別にみると、規模が大きいほど「不足」または「やや不足」とする割合が高い（図表 2-2-10）。

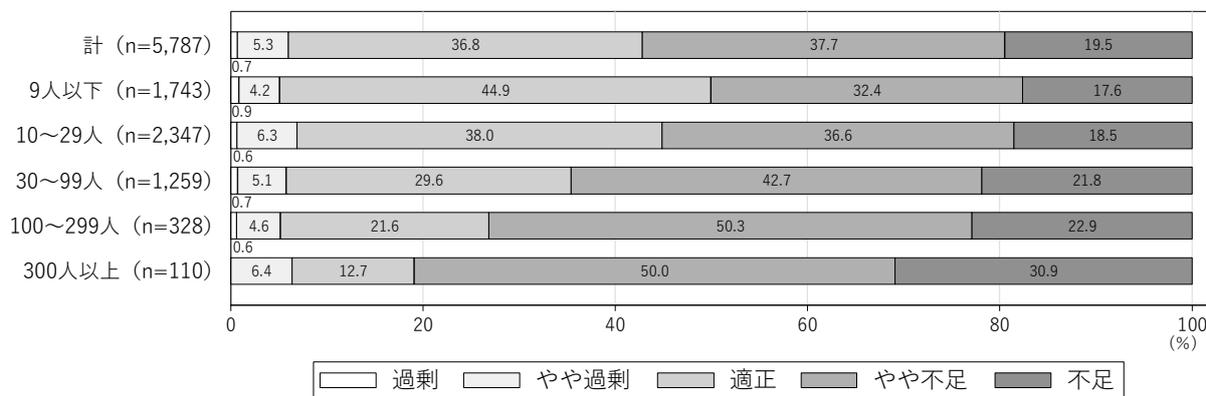
「非正社員」は、「適正」の割合が54.4%で最も高く、次いで「やや不足」が27.7%、「不足」が11.0%などとなっている。規模別にみると、特に「300人以上」で「不足」または「やや不足」とする割合が高い（図表 2-2-11）。

図表 2-2-9 従業員の過不足の状況：従業員計（規模別）



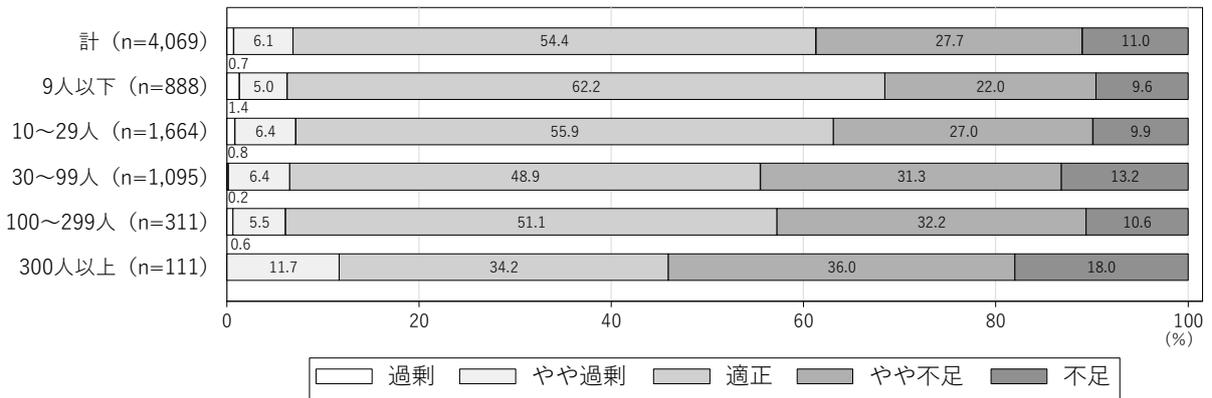
注) 無回答を除いて集計。

図表 2-2-10 従業員の過不足の状況：正社員（規模別）



注) 無回答および「該当者がいない」を除いて集計。

図表 2-2-11 従業員の過不足の状況：非正社員（規模別）



注) 無回答および「該当者がいない」を除いて集計。

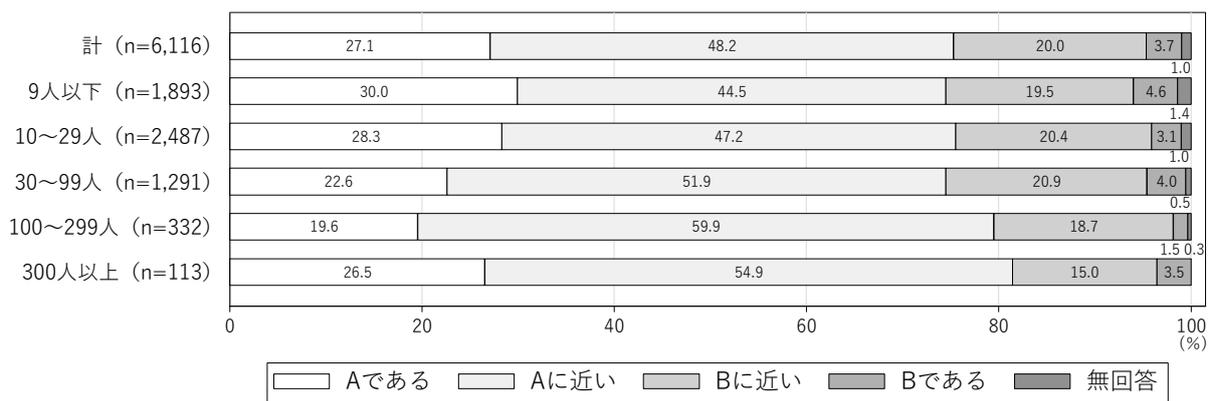
10. 人材の活用に対する考え方

人材の活用に対する考え方について、A:「自社内部で人材を育成していく」と B:「外部から即戦力の人材を獲得していく」の相対する 2 種類の考え方を示して、どちらに近いか尋ねた。

「自社内部で人材を育成していく」（「A である」27.1%+「A に近い」48.2%）とする企業割合が 75.3%と過半数を占め、「外部から即戦力の人材を獲得していく」（「B である」3.7%+「B に近い」20.0%）とする 23.7%を大きく上回っている。

規模別による差はなく、いずれの規模でも 7 割以上は、「自社内部で人材を育成していく」と回答している（図表 2-2-12）。

図表 2-2-12 人材採用・人材育成に対する考え方（規模別）
【A: 自社内部で人材を育成していく／B: 外部から即戦力の人材を獲得していく】



第3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（28.4%）。「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」とする企業が約4分の1（25.1%）に上り2番目に高くなっており、以下、「人材育成・能力開発の方針について特に定めていない」が21.9%、「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10.9%となっている。

規模別にみると、規模の小さい企業ほど方針を定めておらず、「9人以下」では約3割（30.6%）が方針を定めていない（図表2-3-1）。

図表 2-3-1 従業員に対する人材育成・能力開発の方針（規模別、単位：%）

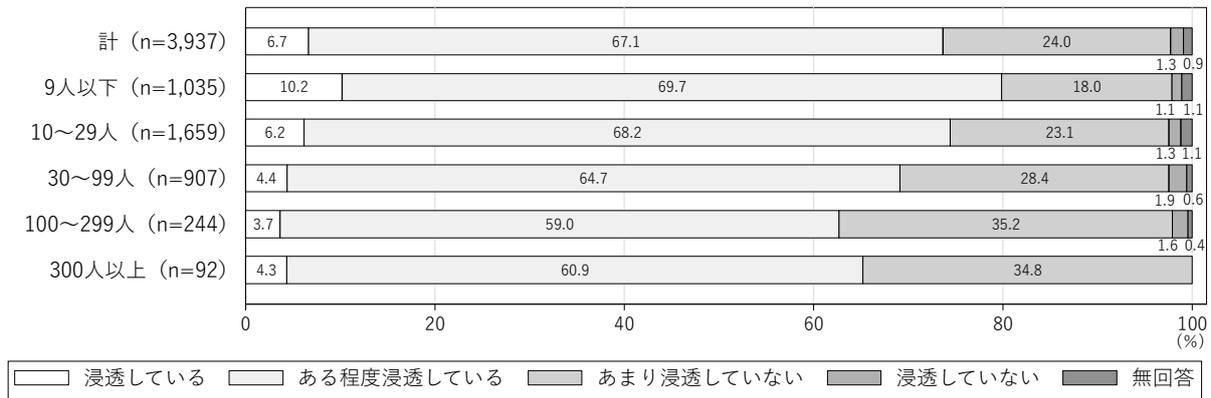
規模	n	行をて数 つ想、年 て定そ先 いし るな時 が必業 ら要展 能と開 力なを 開る考 発人慮 を材し	よ力今 うをい 能もる 力う人 開一材 発段を をア前 行ッ提 っプに てでそ いきの るる能	能をを個 力身こ々 開になの 発つす従 をけた業 行るめ員 っここが てと必当 いを要面 る目な 的能仕 に力事	て人 特材 に育 方成 針・ を能 定力 め開 て発 いにつ いい	無 回 答
計	6,116	10.9	28.4	25.1	21.9	13.8
9人以下	1,893	8.0	22.2	24.4	30.6	14.7
10～29人	2,487	11.6	27.5	27.6	19.5	13.8
30～99人	1,291	12.5	35.2	22.5	16.9	12.9
100～299人	332	13.9	36.7	22.9	15.1	11.4
300人以上	113	14.2	48.7	18.6	5.3	13.3

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=3,937）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6.7%、「ある程度浸透している」が67.1%、「あまり浸透していない」が24.0%、「浸透していない」が1.3%で、7割超（73.7%）が「浸透している」または「ある程度浸透している」という認識にある。

規模別にみると、おおむね規模の小さい企業ほど「浸透している」または「ある程度浸透している」とする回答割合が高い（図表2-3-2）。

図表 2-3-2 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(規模別)



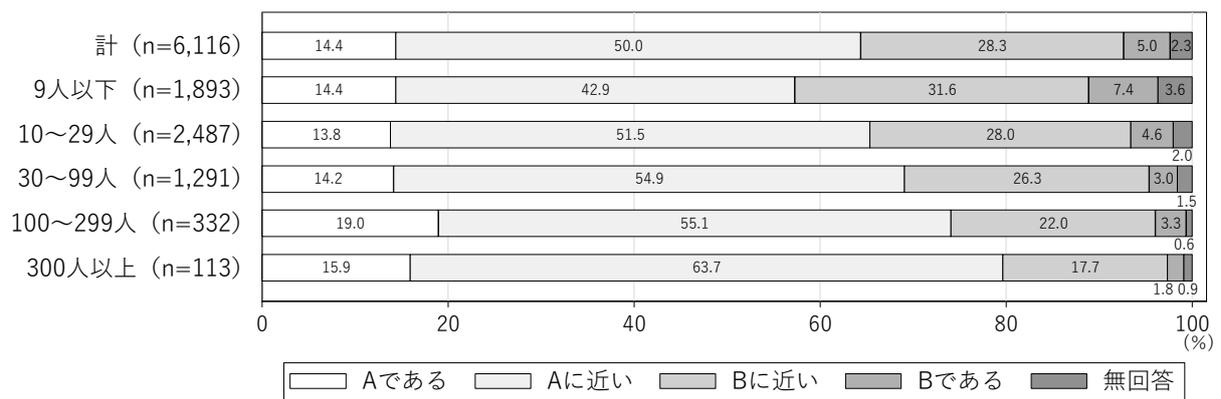
3. 能力開発の考え方

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）については、「企業主体で決定している」（「A である」14.4%+「A に近い」50.0%）とする企業割合が 64.4%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」5.0%+「B に近い」28.3%）とする 33.3%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（図表 2-3-3）。

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

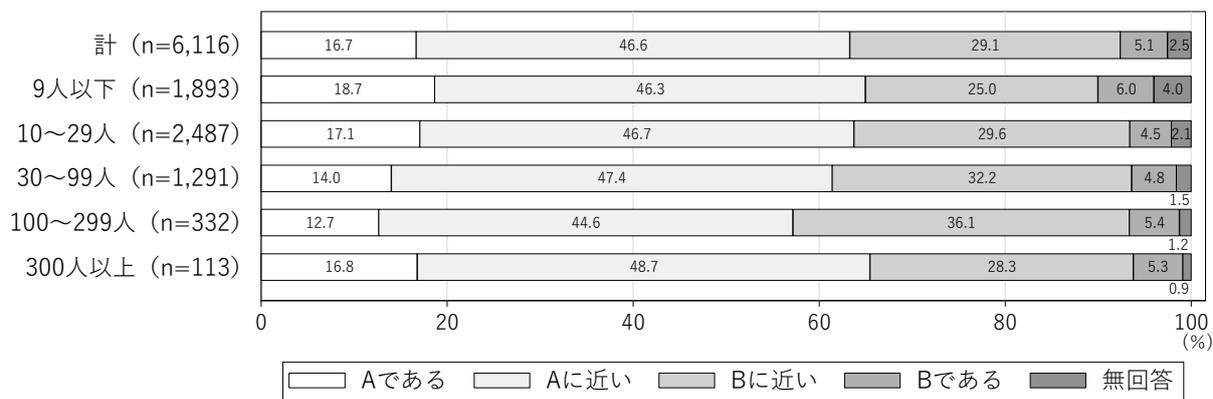


どの範囲の労働者の能力を高める教育訓練を重視するか（A：労働者全体、B：選抜した労働者）については、「労働者全体」（「A である」16.7%+「A に近い」46.6%）とする企業割合が 63.3%と過半数を占め、「選抜した労働者」（「B である」5.1%+「B に近い」29.1%）

とする 34.2%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が「労働者全体」と回答している（図表 2-3-4）。

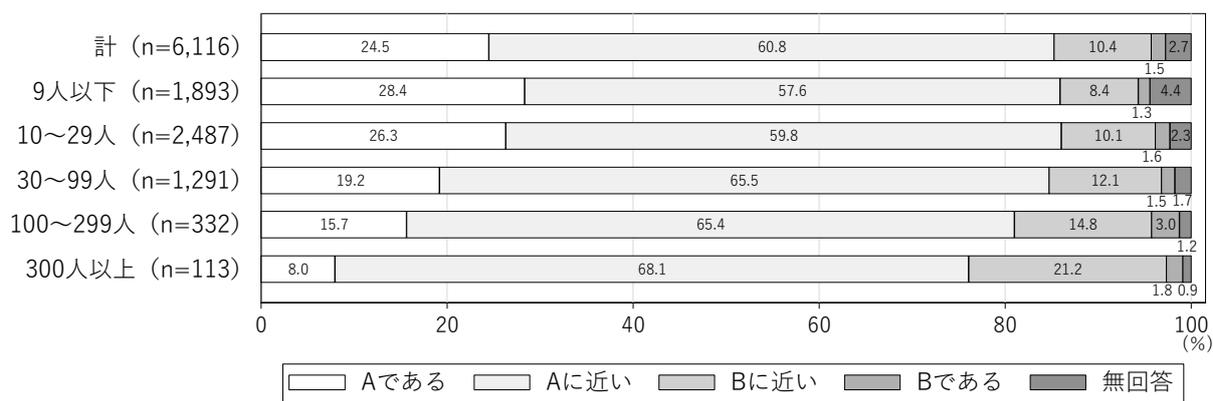
図表 2-3-4 重視する労働者の範囲(規模別)
【A:労働者全体/B:選ばした労働者】



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）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」24.5%+「Aに近い」60.8%）が8割超（85.3%）に上っている。一方、「OFF-JTを重視する企業」（「Bである」1.5%+「Bに近い」10.4%）は12.0%と少数派となっている。

規模別にみると、おおむね規模の大きい企業ほどOFF-JTを重視する割合が高くなっている（図表 2-3-5）。

図表 2-3-5 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】

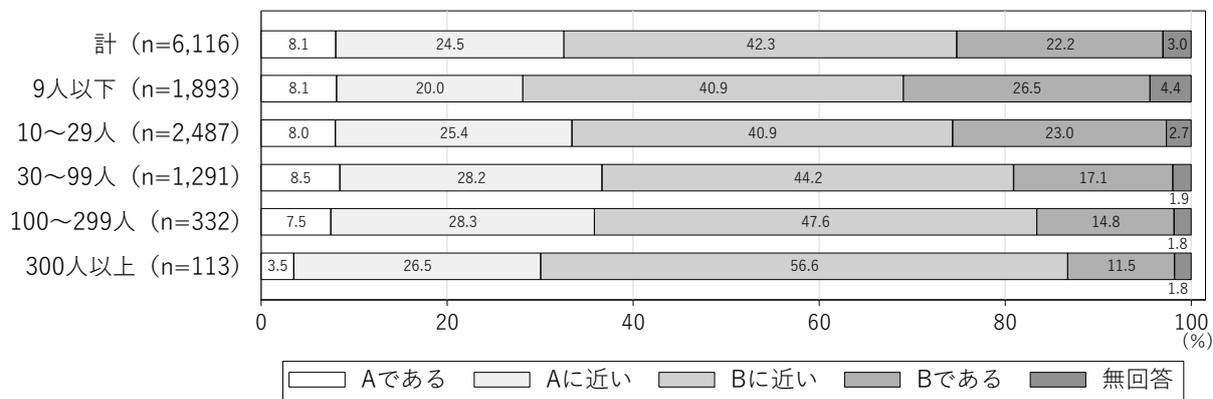


教育訓練を自前で実施するか否か（A：外部委託・アウトソーシング、B：社内）については、「外部委託・アウトソーシング」とする企業（「Aである」8.1%+「Aに近い」24.5%）が約3分の1（32.6%）となっている。一方、「社内」とする企業（「Bである」22.2%+「B

に近い」42.3%)は64.5%と6割を超えている。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど「社内である」(「Bである」)とする回答割合が低くなっている(図表2-3-6)。

図表 2-3-6 教育訓練を自前で実施するか否か(規模別)
【A:外部委託・アウトソーシング/B:社内】



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

事業を実施するうえで中心的な業務において、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38.5%と最も高く、以下、「1~2年程度」が25.7%、「1年未満」が18.0%、「5~10年程度」が13.7%、「10年以上」が2.1%となっている。

規模別にみると、規模が大きい企業ほど「3~4年程度」の割合が高くなっている(図表2-3-7)。

図表 2-3-7 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(規模別、単位:%)

規模	n	1年未満	1~2年程度	3~4年程度	5~10年程度	10年以上	無回答
計	6,116	18.0	25.7	38.5	13.7	2.1	2.1
9人以下	1,893	17.7	23.7	36.9	16.0	2.9	2.7
10~29人	2,487	18.8	26.2	38.0	13.3	1.8	1.9
30~99人	1,291	18.3	28.0	38.5	11.5	1.6	2.1
100~299人	332	12.7	28.6	46.1	10.5	1.8	0.3
300人以上	113	17.7	11.5	53.1	16.8	0.0	0.9

業種別にみると、「1年未満」の割合が最も高いのは「運輸業、郵便業」(44.2%)で、以下、「宿泊業、飲食サービス業」(34.1%)、「医療、福祉」(26.9%)、「生活関連サービス業、娯楽業」(24.0%)などとなっている。5年以上の割合が最も高いのは「建設業」(36.0%)で、以下、「電気・ガス・熱供給・水道業」(35.5%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(35.2%)などとなっている(図表 2-3-8)。

図表 2-3-8 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(業種別、単位:%)

業種	n	1年未満	1 ~ 2 年 程度	3 ~ 4 年 程度	5 ~ 10 年 程度	10年以上	無回答
計	6,116	18.0	25.7	38.5	13.7	2.1	2.1
建設業	912	4.1	12.4	45.6	31.0	5.0	1.9
製造業	914	12.6	23.5	43.7	14.7	3.2	2.4
電気・ガス・熱供給・水道業	76	5.3	13.2	44.7	31.6	3.9	1.3
情報通信業	103	10.7	31.1	42.7	11.7	1.9	1.9
運輸業、郵便業	224	44.2	22.8	23.2	8.0	0.0	1.8
卸売業、小売業	993	19.1	29.8	37.9	9.9	1.1	2.2
金融業、保険業	47	10.6	31.9	46.8	6.4	0.0	4.3
不動産業、物品賃貸業	95	14.7	37.9	33.7	7.4	3.2	3.2
学術研究、専門・技術サービス業	199	3.0	16.1	44.7	32.7	2.5	1.0
宿泊業、飲食サービス業	378	34.1	35.7	22.0	4.2	1.1	2.9
生活関連サービス業、娯楽業	154	24.0	26.6	34.4	10.4	1.9	2.6
教育、学習支援業	242	12.0	21.9	53.3	11.2	0.4	1.2
医療、福祉	1,210	26.9	31.1	34.3	5.4	0.5	1.9
複合サービス事業	45	17.8	28.9	44.4	6.7	0.0	2.2
その他のサービス業	505	17.8	28.9	36.2	12.7	2.4	2.0
その他	19	15.8	26.3	31.6	10.5	10.5	5.3

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)。「管理・監督的な立場(マネジメント層)になる」が59.6%と最も高く、次いで「より専門性を高める」が54.3%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(12.4%)と少なくない。

規模別にみると、「管理・監督的な立場(マネジメント層)になる」と「より専門性を高める」は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」とする回答はおおむね規模の小さい企業ほど高い割合となっており、「9人以下」では約2割(19.3%)に上っている(図表 2-3-9)。

図表 2-3-9 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、規模別、単位：%)

規模	n	社長や経営幹部	マネジメント層(監督的な立場になる)	より専門性を高める	業のれん分けなど独立・開する	その他	求めるキャリアは特にな	無回答
計	6,116	10.4	59.6	54.3	4.3	0.8	12.4	1.1
9人以下	1,893	10.9	45.6	48.2	6.1	1.2	19.3	1.4
10～29人	2,487	10.1	59.1	55.8	3.8	0.7	11.9	1.3
30～99人	1,291	9.8	72.0	57.1	3.0	0.5	6.6	0.6
100～299人	332	10.2	83.4	63.9	2.7	0.3	2.1	0.3
300人以上	113	16.8	92.0	65.5	1.8	0.9	2.7	0.0

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」の割合が最も高く50.9%、以下「困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える」が34.8%、「経営状況も含めた会社全体の状況を把握させる」が26.4%などと続いている。「特にない」は2割弱(18.9%)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(図表 2-3-10)。

図表 2-3-10 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(複数回答、規模別、単位：%)

規模	n	社長や経営幹部の機会を増やす	選抜研修や階層別研修を行う	経営状況を把握させた会社全体	他の社交人材など外部と積極的に交流させる	部下の指導役に据える	困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える	その他	特にない	無回答
計	6,116	17.2	12.1	26.4	18.0	50.9	34.8	1.0	18.9	1.6
9人以下	1,893	14.8	5.2	24.2	17.7	36.0	29.0	1.5	29.1	1.7
10～29人	2,487	18.5	9.5	27.0	17.9	53.3	35.7	0.6	17.0	1.8
30～99人	1,291	18.7	19.0	26.9	17.8	61.8	38.0	1.0	11.5	1.2
100～299人	332	14.5	29.2	32.8	19.3	69.6	41.9	0.6	9.0	0.6
300人以上	113	19.5	54.9	27.4	21.2	70.8	53.1	0.9	2.7	0.0

7. 直接雇用の非正社員が担っている仕事レベル

直接雇用の非正社員が担っている仕事レベルを尋ねた（複数回答）。「正社員の補助的な仕事」（37.2%）の割合が最も高く、以下「正社員とほぼ変わらない仕事」（28.7%）、「単純作業」（23.1%）、「正社員も行っている特定の専門業務」（19.4%）などとなっている（図表 2-3-11）。

図表 2-3-11 直接雇用の非正社員が担っている仕事レベル（複数回答、規模別、単位：%）

規模	n	正社員の補助的な仕事	正社員とほぼ変わらない	単純作業	正社員も行っている特定の専門業務	特別な資格や知識・技術が必要な仕事	正社員は行っていない	その他	直接雇用の非正社員が	無回答
計	6,116	37.2	28.7	23.1	19.4	7.6	4.8	0.7	23.3	3.8
9人以下	1,893	23.1	22.2	14.4	12.5	5.4	3.8	0.8	37.7	6.1
10～29人	2,487	35.9	28.7	22.3	18.6	7.8	5.5	0.8	22.5	3.8
30～99人	1,291	51.0	34.0	29.5	26.1	9.0	5.0	0.6	10.7	1.5
100～299人	332	60.8	41.0	43.1	31.9	10.2	5.4	0.0	3.9	0.6
300人以上	113	75.2	39.8	56.6	42.5	15.9	5.3	0.9	0.9	0.0

8. 直接雇用の非正社員が正社員に登用される制度

直接雇用の非正社員が正社員に登用される制度があるか尋ねた。「正社員登用制度がある」が 32.8%で最も割合が高く、次いで「正社員登用制度はないが、慣行として正社員に登用されることがある」（31.7%）、「正社員登用制度も正社員登用の慣行もなく、制度の導入も検討していない」（25.0%）などとなっている。

規模別に見ると、規模が大きいほど「正社員登用制度がある」とする割合が高い。「9人以下」で 22.1%、「10～29人」で 31.2%に留まっているものの、これらの企業では「正社員登用制度はないが、慣行として正社員に登用されることがある」もあわせるとそれぞれ 48.7%、63.9%となっており、慣行も含めた実態としては、一定程度は非正社員を正社員に登用する仕組みが存在している（図表 2-3-12）。

図表 2-3-12 直接雇用の非正社員が正社員に登用される制度(規模別、単位:%)

規模	n	正社員登用制度がある	登用・社員の慣行と正社員に	入行を検討中	現在も正社員登用制度の導入	の登用も検討しない	正社員登用制度も正社員	無回答
計	6,116	32.8	31.7	5.7	25.0	4.9		
9人以下	1,893	22.1	26.6	6.8	37.5	7.0		
10～29人	2,487	31.2	32.7	6.8	24.0	5.3		
30～99人	1,291	42.4	38.2	3.3	13.7	2.3		
100～299人	332	57.5	29.2	2.1	10.8	0.3		
300人以上	113	61.9	27.4	0.9	7.1	2.7		

9. 従業員の仕事上の能力についての評価

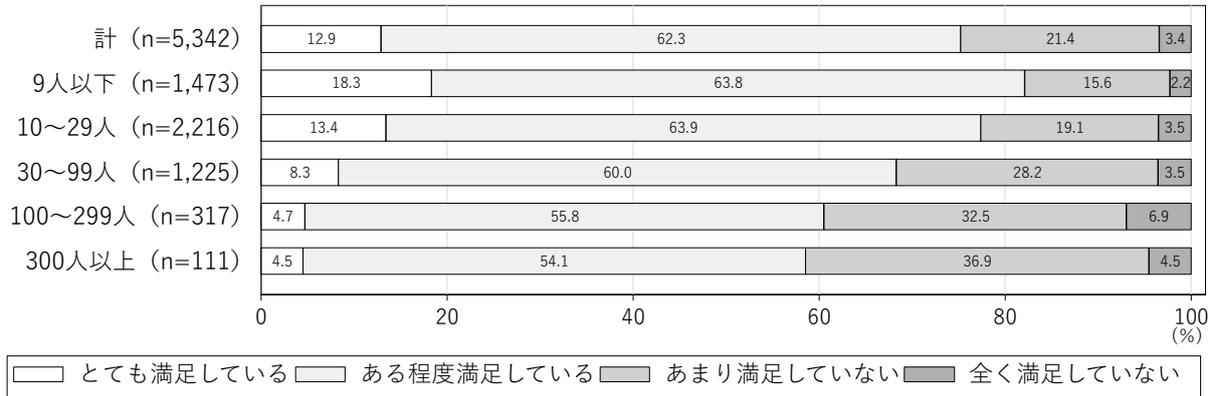
現在の従業員の仕事上の能力について、どのように評価しているかを「管理職の正社員」「非管理職の正社員」「非正社員」のそれぞれについて尋ねた（以下は、「該当する従業員がいない」と回答した企業および無回答を除いて集計）。

「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」が最も高く 62.3%で、以下、「あまり満足していない」が 21.4%、「とても満足している」が 12.9%、「全く満足していない」が 3.4%となっている。7割超（75.2%）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 2-3-13）。

「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 66.8%となっており、以下、「あまり満足していない」が 23.5%、「とても満足している」が 7.4%、「全く満足していない」が 2.3%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7割超（74.1%）が肯定的に評価している（図表 2-3-14）。

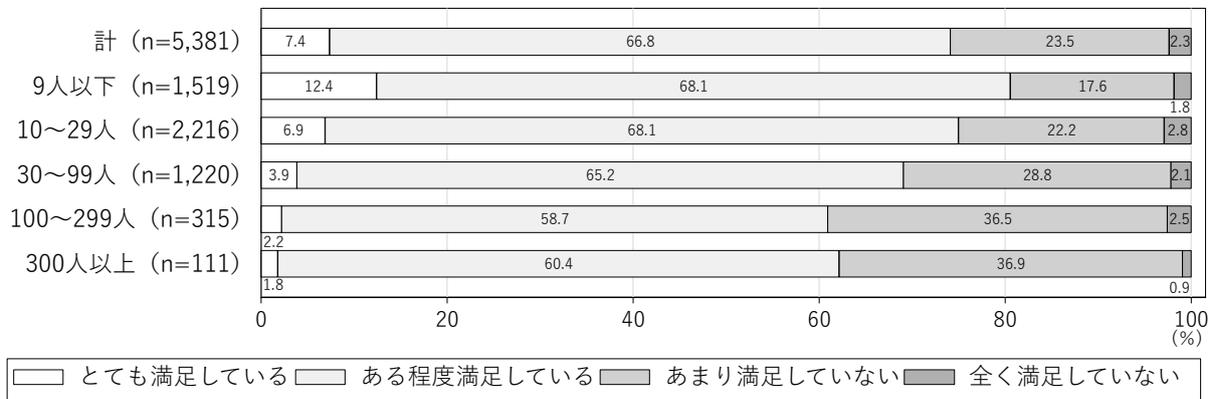
「非正社員」の能力については「ある程度満足している」が最も高く 70.2%となっており、以下、「あまり満足していない」が 17.8%、「とても満足している」が 10.0%、「全く満足していない」が 2.1%となっている。非正社員の能力評価については約8割（80.1%）が肯定的に評価している（図表 2-3-15）。

図表 2-3-13 従業員の仕事上の能力の評価: 管理職の正社員(規模別)



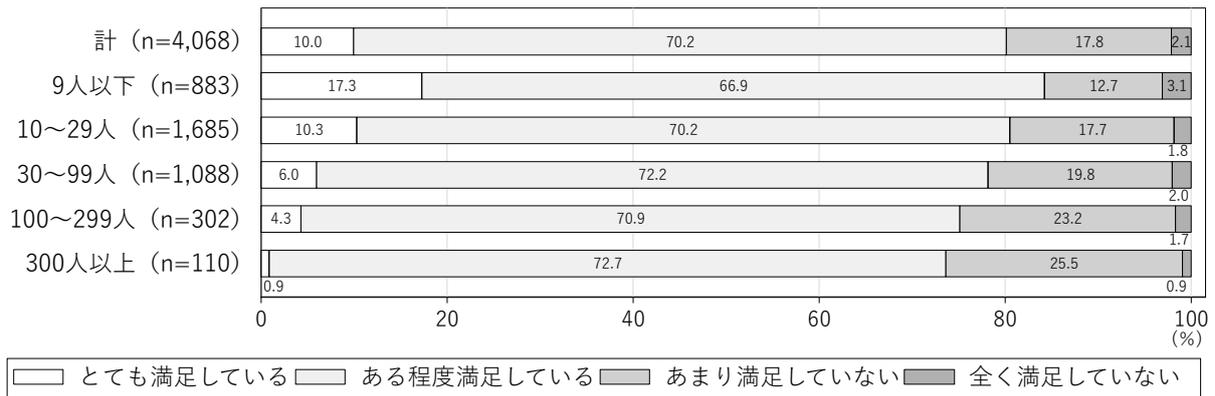
注) 無回答および「該当する従業員がいない」を除いて集計。

図表 2-3-14 従業員の仕事上の能力の評価: 非管理職の正社員(規模別)



注) 無回答および「該当する従業員がいない」を除いて集計。

図表 2-3-15 従業員の仕事上の能力の評価: 非正社員(規模別)



注) 無回答および「該当する従業員がいない」を除いて集計。

10. 能力開発はどういうことに効果があると考えているか

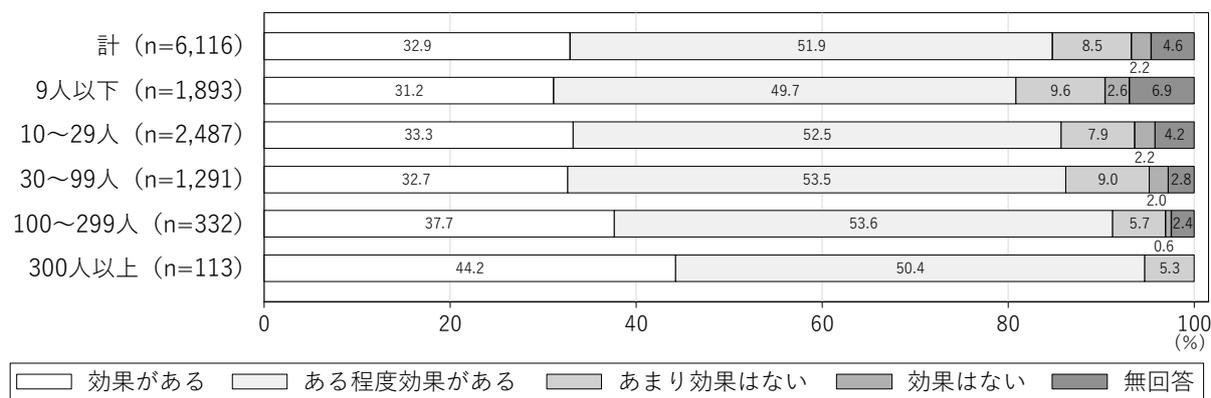
従業員に対する人材育成・能力開発の教育投資が、どういった面に効果があると考えているかを確認するため、「職場の生産性の向上」「採用活動の促進」「定着率の向上」「従業員のやる気（モチベーション）の向上」「職場の人間関係の円満」「顧客満足度の向上」「イノベーション」「技能継承」「効果的な人員配置」「サービス低下や不良品発生の防止」の項目ごとに、効果の程度を尋ねた。

(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 51.9%で、「効果がある」が 32.9%、「あまり効果はない」が 8.5%、「効果はない」が 2.2%となっている。8割超（84.8%）の企業が能力開発は生産性の向上に「効果がある」または「ある程度効果がある」と捉えている。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど「効果がある」または「ある程度効果がある」とする割合が高い（図表 2-3-16）。

図表 2-3-16 能力開発の効果：職場の生産性の向上（規模別）

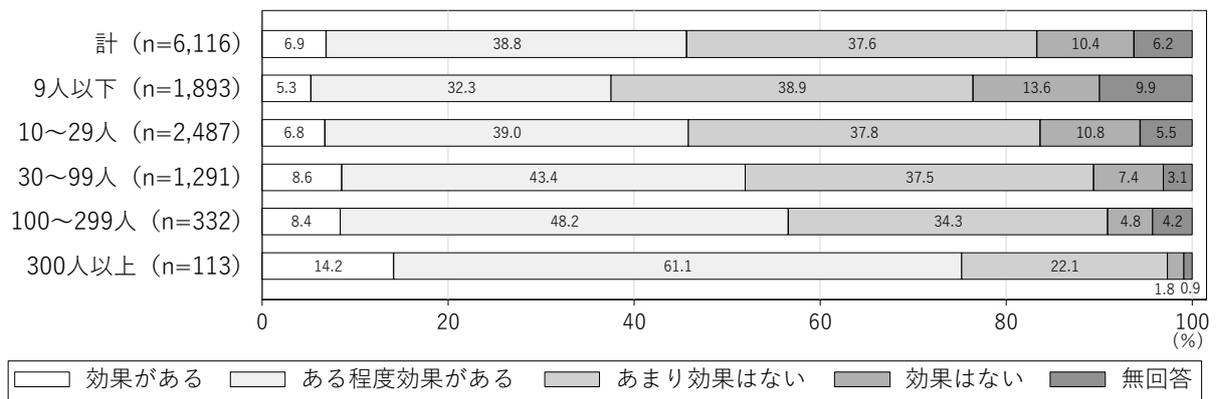


(2) 採用活動の促進

採用活動の促進については、「ある程度効果がある」とする割合が最も高く 38.8%で、「あまり効果はない」が 37.6%、「効果はない」が 10.4%、「効果がある」が 6.9%となっている。4割強（45.7%）の企業が能力開発は採用活動の促進に「効果がある」または「ある程度効果がある」と捉えている。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど「効果がある」または「ある程度効果がある」とする割合が高い（図表 2-3-17）。

図表 2-3-17 能力開発の効果:採用活動の促進(規模別)

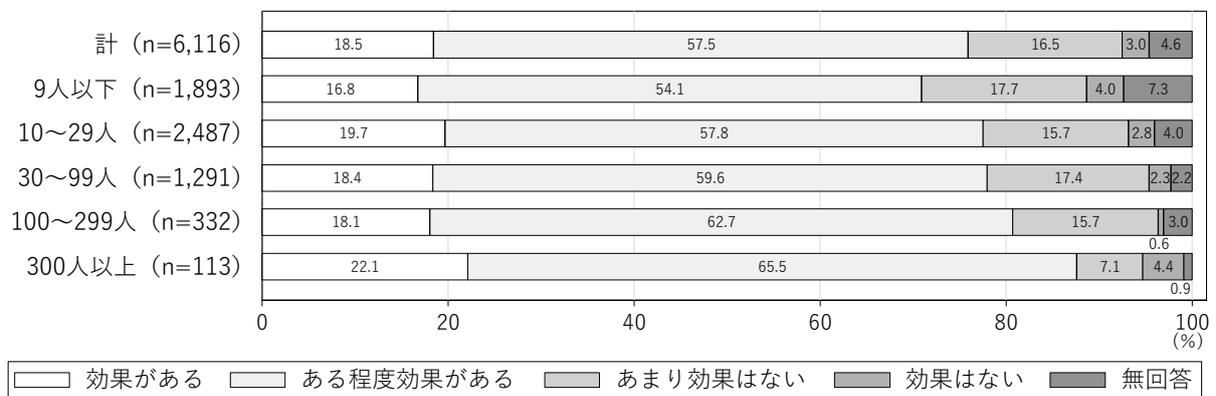


(3) 定着率の向上

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 57.5%で、「効果がある」が 18.5%、「あまり効果はない」が 16.5%、「効果はない」が 3.0%となっている。約 4 分の 3 (75.9%) の企業が能力開発は定着率の向上に「効果がある」または「ある程度効果がある」と捉えている。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど「効果がある」または「ある程度効果がある」とする割合が高い (図表 2-3-18)。

図表 2-3-18 能力開発の効果:定着率の向上(規模別)

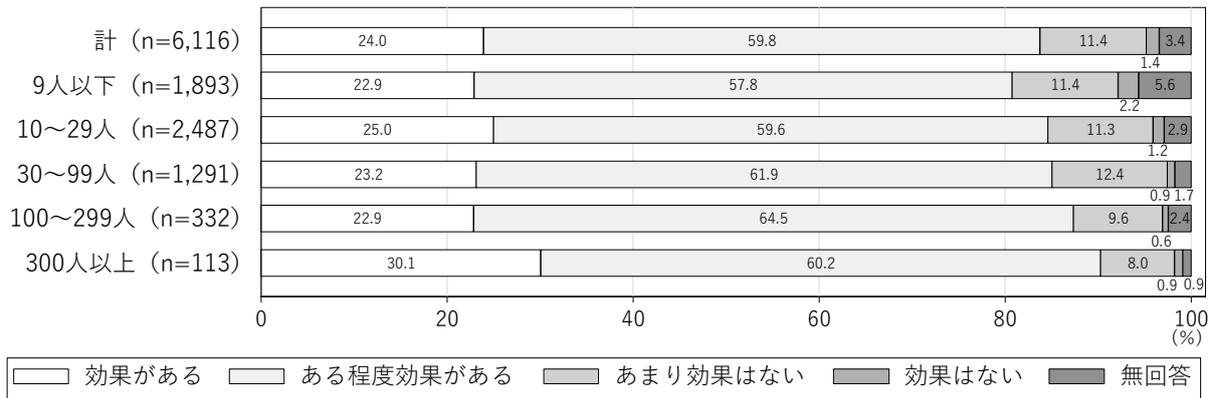


(4) 従業員のやる気(モチベーション)の向上

従業員のやる気(モチベーション)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 59.8%で、「効果がある」が 24.0%、「あまり効果はない」が 11.4%、「効果はない」が 1.4%となっている。8 割超 (83.8%) の企業が能力開発はモチベーション向上に「効果がある」または「ある程度効果がある」と捉えている。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど「効果がある」または「ある程度効果がある」とする割合が高い (図表 2-3-19)。

図表 2-3-19 能力開発の効果:従業員のやる気(モチベーション)の向上(規模別)

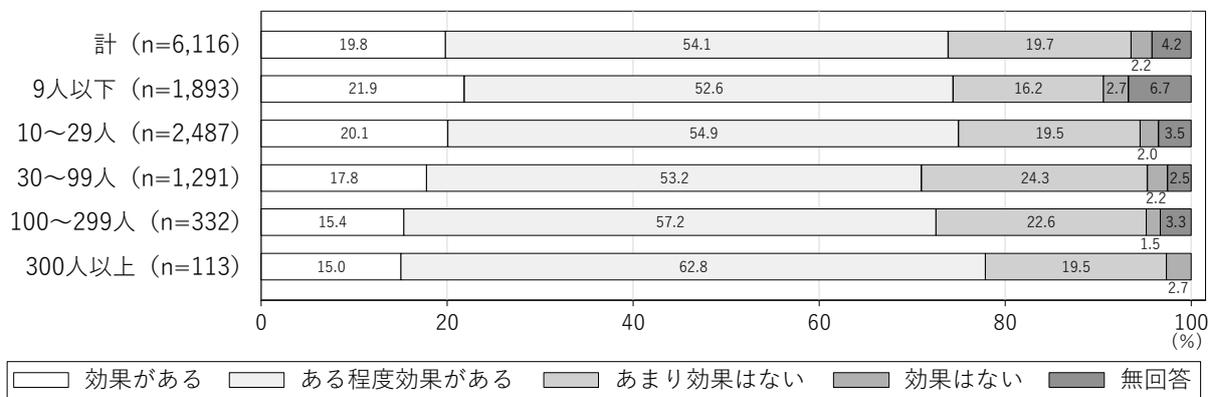


(5) 職場の人間関係の円満

職場の人間関係を円満にする効果については、「ある程度効果がある」とする割合が最も高く 54.1%で、「効果がある」が 19.8%、「あまり効果はない」が 19.7%、「効果はない」が 2.2%となっている。約 4 分の 3 (73.9%) の企業が能力開発は人間関係を円満にする「効果がある」または「ある程度効果がある」と捉えている。

規模別にみると、規模の小さい企業ほど「効果がある」とする割合が高い (図表 2-3-20)。

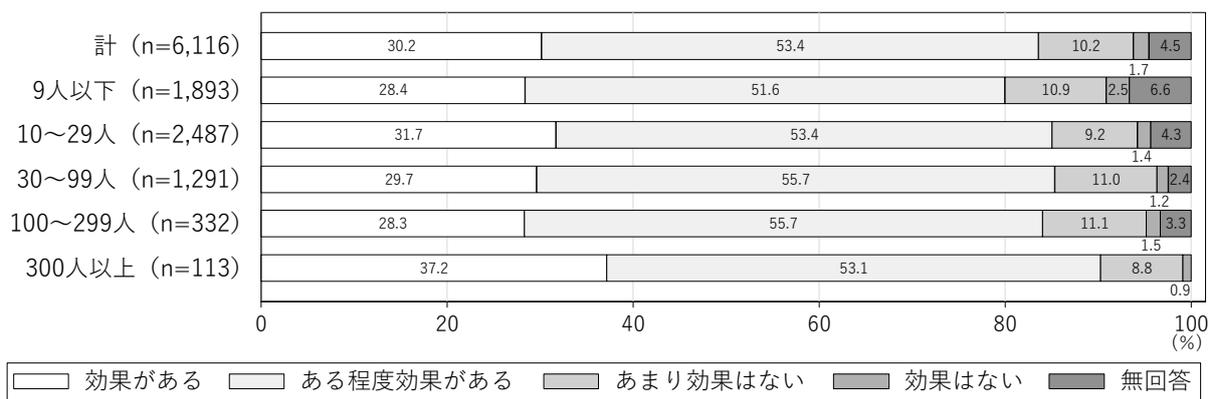
図表 2-3-20 能力開発の効果:職場の人間関係の円満(規模別)



(6) 顧客満足度の向上

顧客満足度の向上については、「ある程度効果がある」とする割合が最も高く 53.4%で、「効果がある」が 30.2%、「あまり効果はない」が 10.2%、「効果はない」が 1.7%となっている。8 割超 (83.6%) の企業が能力開発は顧客満足度の向上に「効果がある」または「ある程度効果がある」と捉えている (図表 2-3-21)。

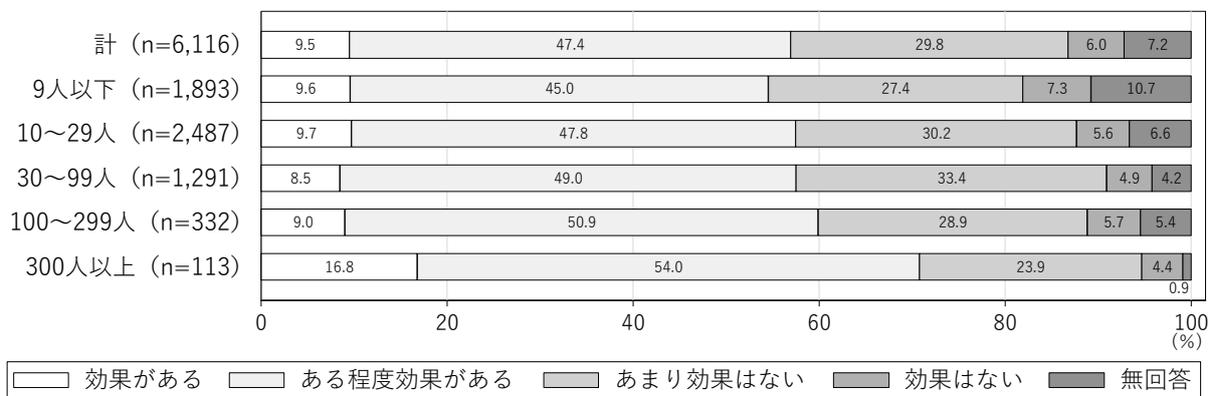
図表 2-3-21 能力開発の効果:顧客満足度の向上(規模別)



(7)イノベーション

イノベーションについては、「ある程度効果がある」とする割合が最も高く 47.4%で、「あまり効果はない」が 29.8%、「効果がある」が 9.5%、「効果はない」が 6.0%となっている。6割弱 (57.0%) の企業が能力開発はイノベーションに「効果がある」または「ある程度効果がある」と捉えている (図表 2-3-22)。

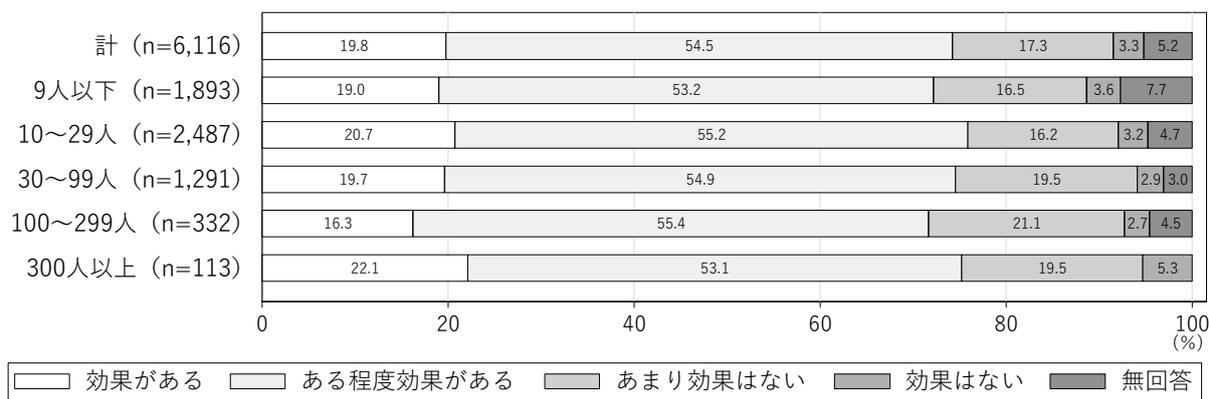
図表 2-3-22 能力開発の効果:イノベーション(規模別)



(8)技能継承

技能継承については、「ある程度効果がある」とする割合が最も高く 54.5%で、「効果がある」が 19.8%、「あまり効果はない」が 17.3%、「効果はない」が 3.3%となっている。約 4分の 3 (74.2%) の企業が能力開発は技能継承に「効果がある」または「ある程度効果がある」と捉えている (図表 2-3-23)。

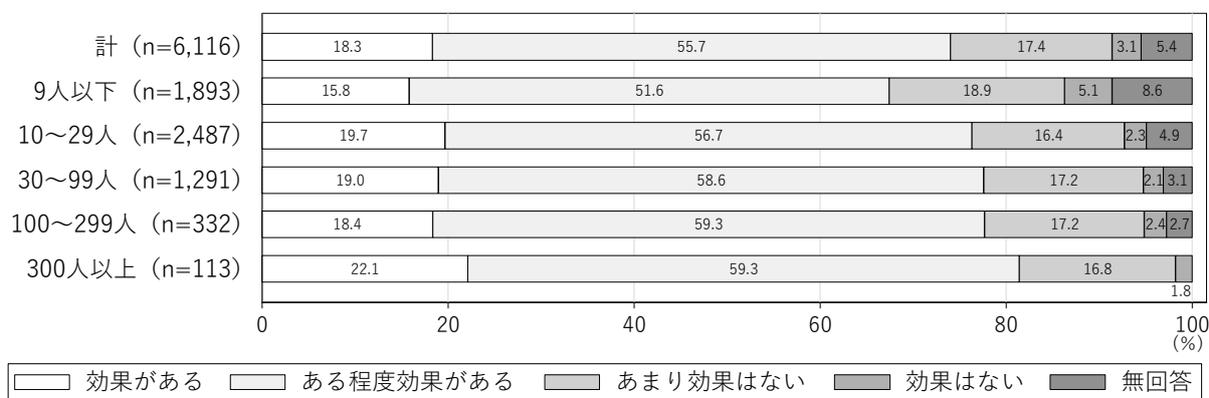
図表 2-3-23 能力開発の効果:技能継承(規模別)



(9)効果的な人員配置

効果的な人員配置については、「ある程度効果がある」とする割合が最も高く 55.7%で、「効果がある」が 18.3%、「あまり効果はない」が 17.4%、「効果はない」が 3.1%となっている。約 4 分の 3 (74.0%) の企業が能力開発は効果的な人員配置に「効果がある」または「ある程度効果がある」と捉えている (図表 2-3-24)。

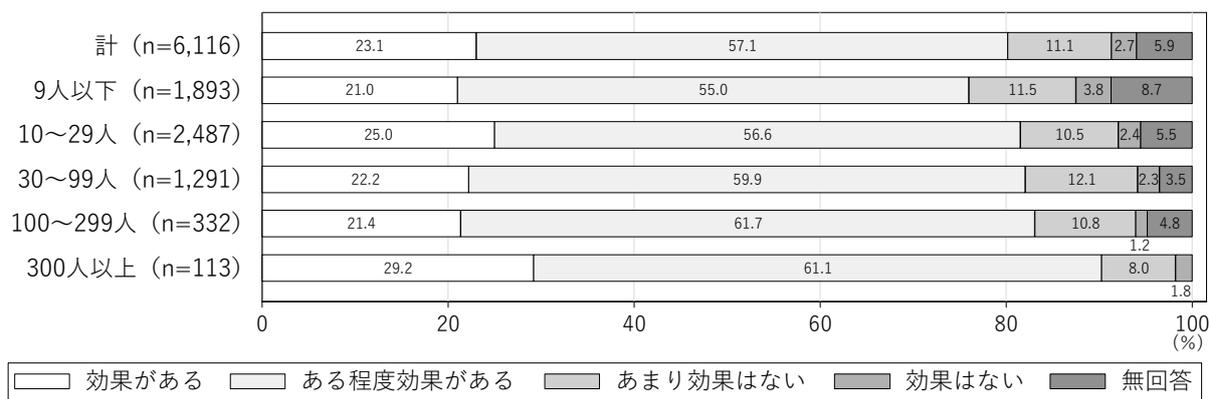
図表 2-3-24 能力開発の効果:効果的な人員配置(規模別)



(10)サービス低下や不良品発生の防止

サービス低下や不良品発生の防止については、「ある程度効果がある」とする割合が最も高く 57.1%で、「効果がある」が 23.1%、「あまり効果はない」が 11.1%、「効果はない」が 2.7%となっている。約 8 割 (80.2%) の企業が能力開発はサービス低下や不良品発生の防止に「効果がある」または「ある程度効果がある」と捉えている (図表 2-3-25)。

図表 2-3-25 能力開発の効果: サービス低下や不良品発生の防止(規模別)



10項目(「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」「イノベーション」「技能継承」「効果的な人員配置」「サービス低下や不良品発生の防止」)について比較すると、「効果がある」とする割合が最も高いのは「職場の生産性の向上」(32.9%)で、次いで「顧客満足度の向上」(30.2%)となっている。「効果がある」とする割合が最も低いのは「採用活動の促進」(6.9%)で、次いで「イノベーション」(9.5%)となっている。

「300人以上」の企業についてみても、「効果がある」とする割合が最も高いのは「職場の生産性の向上」(44.2%)で、次いで「顧客満足度の向上」(37.2%)など、順位はほぼ同じだが、「イノベーション」(16.8%)で他の規模階層を大きく上回っているのが目立つ。

11. 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33.5%と最も高く、次いで「人材を育成しても辞めてしまう」(32.1%)、「人材育成を行う時間がない」(30.8%)、「育てがいのある人材が集まらない」(29.6%)などとなっている。また、「特に問題はない」が約2割(19.3%)に上っている。

規模別にみると、「指導する人材が不足している」「人材を育成しても辞めてしまう」「人材育成を行う時間がない」は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「特に問題はない」とする割合が高く、「9人以下」では3割弱(28.5%)となっている(図表 2-3-26)。

「特に問題はない」とする企業は、スキルの高いベテランが多いということも考えられることから、図表 2-3-27では、「特に問題はない」とする割合を規模別および従業員の平均年齢の階級別にみている。「30~99人」を除くいずれの規模においても、平均年齢が高いほど「特に問題はない」とする割合が高い。たとえば「9人以下」では、「39歳以下」は23.1%、「40代」は26.1%だが、「50歳以上」は31.9%となっている。

図表 2-3-26 人材育成・能力開発における課題(複数回答、規模別、単位：%)

規模	n	指導する人材が不足している	人材を育成しても辞めてしまいう	人材育成を行う時間が少ない	育てないのがある人材が集まらない	育成を行うための予算がない	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	技術革新や業務変更が頻繁になるため、人材育成が無駄になる	その他	特に問題はない	無回答
計	6,116	33.5	32.1	30.8	29.6	12.2	7.5	6.0	0.9	2.2	19.3	1.7
9人以下	1,893	20.6	24.4	24.9	28.3	13.9	6.4	6.0	0.6	2.1	28.5	2.4
10～29人	2,487	33.1	30.9	31.4	31.5	12.0	7.3	6.0	1.0	2.2	18.5	1.5
30～99人	1,291	46.0	39.3	34.5	30.1	10.3	8.3	5.8	1.0	2.5	11.8	1.5
100～299人	332	53.6	46.7	41.0	25.0	11.1	12.0	6.9	1.2	1.5	6.0	0.6
300人以上	113	55.8	62.8	43.4	16.8	10.6	6.2	5.3	4.4	0.9	5.3	0.0

図表 2-3-27 人材育成・能力開発における課題が「特に問題はない」とする割合(規模別および従業員の平均年齢の階級別)

規模	従業員の平均年齢					
	39歳以下		40代		50歳以上	
	n	%	n	%	n	%
9人以下	208	23.1	620	26.1	979	31.9
10～29人	311	16.4	1089	16.7	948	21.4
30～99人	211	15.6	606	10.6	423	11.6
100～299人	56	3.6	196	6.6	59	8.5
300人以上	23	0.0	68	5.9	15	6.7

12. 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48.0%で特に高く、次いで「特に要望することはない」(27.9%)、「在職者訓練の充実」(15.3%)、「若年者への講習会の実施」(14.1%)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い傾向にある。「特に要望することはない」はおおむね規模の小さい企業ほど回答割合が高くなっており、「9人以下」では4割弱(37.0%)となっている(図表 2-3-28)。

図表 2-3-28 行政からの支援等についての要望(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	の訓練を実施する事業主への助成金の拡充	在職者訓練の充実	若年者への講習会の実施	報自己啓発支援に関する情報提供	指導力強化の勉強会	報地域での訓練コースの情報提供	定・対応した訓練・サービスの設定	新技術・サービスの新設	の企業ニーズに応じたコースの設定	窓コンサルティングや相談の設置	訓練用教材の開発	その他	特に要望することはない	無回答
計	6,116	48.0	15.3	14.1	12.9	12.3	9.6	8.6	7.4	5.8	3.5	1.1	27.9	2.6	
9人以下	1,893	41.7	11.1	9.6	10.4	7.2	9.5	7.8	5.6	4.9	2.6	1.0	37.0	3.4	
10~29人	2,487	48.3	16.2	14.2	13.1	11.7	9.7	9.1	7.2	5.6	3.7	1.2	27.3	2.7	
30~99人	1,291	53.0	18.9	17.9	14.9	17.8	9.1	8.1	8.8	7.1	3.6	1.2	19.4	1.9	
100~299人	332	58.1	16.3	21.7	14.8	21.4	11.7	10.5	12.0	6.6	6.6	0.9	16.9	0.6	
300人以上	113	57.5	21.2	20.4	20.4	21.2	8.0	12.4	14.2	8.8	5.3	0.0	18.6	1.8	

行政からの支援等について、「特に要望することはない」とする割合を OFF-JT の実施状況別にみると、実施した企業では 15.9%に留まっているが、未実施の企業では 33.4%となっている。規模別および OFF-JT の実施状況別にみると、OFF-JT を実施した企業のなかでは規模による差はそれほど小さくなく、いずれの規模でも 1~2 割となっている。一方、OFF-JT を未実施の企業では規模による差が大きく、「9 人以下」では 40.4%にのぼるなど、おおむね規模が小さいほど「特に要望することはない」とする割合が高くなっている（図表 2-3-29）。

図表 2-3-29 行政からの支援等についての要望:「特に要望することはない」とする割合(規模別および OFF-JT の実施状況別、単位:%)

規模	OFF-JT を実施		OFF-JT を未実施	
	n	%	n	%
計	1,932	15.9	4,171	33.4
9人以下	306	19.9	1,581	40.4
10~29人	756	18.3	1,726	31.2
30~99人	583	11.7	706	25.8
100~299人	201	13.4	131	22.1
300人以上	86	16.3	27	25.9

第4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)

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)

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)。「仕事のやり方を実際に見せている」(63.9%)、「とにかく実践させ、経験させる」(62.2%)を挙げる企業の割合がともに6割超と高く、次いで「仕事を行う上での心構えを示している」(44.5%)、「身につけるべき知識や能力を示している」(44.3%)などとなっている。「現場」で実践する取り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」「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」など、計画的・戦略的程度がより高い取り組みについては、おおむね規模が大きいほど実施している割合が高くなっている(図表2-4-1)。

図表 2-4-1 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)
(複数回答、規模別、単位:%)

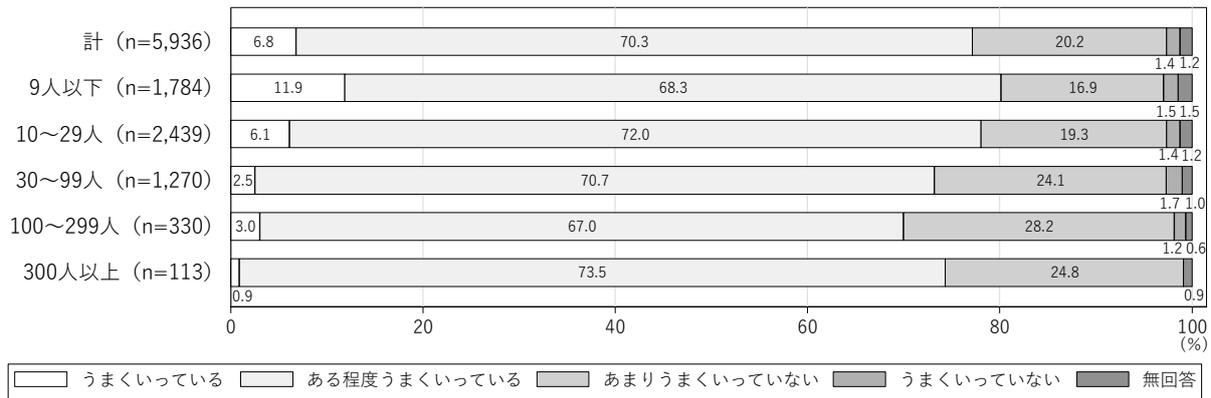
規模	n	現場					方針・考え方等					マニュアル・計画等			相談・助言			その他	何も行っていない	無回答	
		とにかく実践させ、経験させる	仕事のやり方を実際に見せている	仕事の幅を広げている	段階的に高度な仕事を割り振っている	それぞれ高度な従業員に後輩の指導をするよう求めている	仕事を行う上での心構えを示している	会社の理念や創業者の考え方を理解させる	身につけるべき知識や能力を示している	会社の人材育成方針について説明している	目指すべき仕事や役割を示している	求める人材像を明確に示す	業務に関するマニュアルを配布している	個々の従業員の教育訓練の計画をつくる	専任の教育係を付ける	仕事や職業人生について相談に乗ったり、助言している	仕事を振り返る機会を与える				仕事の配置(メンター等)について相談できる人
計	6,116	62.2	63.9	24.8	28.1	29.8	44.5	28.9	44.3	9.3	34.3	8.5	22.4	12.4	12.2	23.3	24.3	10.2	0.3	2.9	0.6
9人以下	1,893	62.0	61.1	21.1	25.9	22.0	43.3	21.7	44.6	6.4	30.5	6.8	14.0	8.3	6.9	20.2	19.7	5.0	0.5	5.8	0.8
10~29人	2,487	64.9	65.2	25.3	28.4	33.0	45.3	27.5	45.8	8.9	36.3	8.7	20.8	11.8	12.4	24.7	23.8	9.4	0.3	1.9	0.6
30~99人	1,291	57.9	64.4	27.0	29.0	33.3	44.5	35.9	40.7	11.2	34.4	8.7	31.2	16.2	16.3	24.9	29.3	15.0	0.2	1.6	0.5
100~299人	332	58.4	66.6	31.3	30.4	33.4	44.9	43.7	42.2	14.8	38.0	11.7	40.4	22.3	19.3	21.7	27.1	20.2	0.3	0.6	0.0
300人以上	113	69.0	70.8	32.7	38.9	40.7	47.8	56.6	52.2	30.1	42.5	19.5	46.0	20.4	30.1	29.2	46.0	27.4	0.9	0.0	0.0

2. OJT に対する評価

いずれかのOJTを実施している企業(n=5,936)に対して、OJTに対する評価を尋ねた。「うまくいっている」が6.8%、「ある程度うまくいっている」が70.3%、「あまりうまくいっていない」が20.2%、「うまくいっていない」が1.4%で、8割近くが「うまくいっている」または「ある程度うまくいっている」との認識にある。

規模別にみると、「うまくいっている」の割合は、「9人以下」が他と比べて特に高く11.9%となっているのが目立つ(図表2-4-2)。

図表 2-4-2 OJT に対する評価(規模別)



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。「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」(57.3%)を除くと「部下の教育・管理に関する研修」の割合が最も高く 21.5%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」(12.8%)、「管理者・監督者に部下の育成計画を立てさせる」(11.5%)、「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」(5.2%) などとなっている。

規模別にみると、「部下の教育・管理に関する研修」「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」「管理者・監督者に部下の育成計画を立てさせる」は規模が大きいほど割合が高い。「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」は規模が小さいほど割合が高い(図表 2-4-3)。

図表 2-4-3 管理者・監督者を対象とした取り組み(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	部下の教育・管理に関する研修	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	育成計画・監督者に対する部下の管理計画を監督者にさせる	その育成計画・マニュアルを配布する	その他	行った管理に関する取り組みは特に対象としない	無回答
計	6,116	21.5	12.8	11.5	5.2	2.4	57.3	2.8
9人以下	1,893	10.7	5.2	6.7	3.5	2.2	72.5	3.7
10~29人	2,487	19.2	11.5	11.1	5.1	2.6	58.7	3.1
30~99人	1,291	32.6	20.2	15.8	6.8	2.2	43.1	1.6
100~299人	332	42.5	30.7	20.5	6.6	3.0	29.8	0.9
300人以上	113	64.6	33.6	25.7	8.8	1.8	16.8	0.0

4. 今後、力を入れていきたい OJT

今後、力を入れていきたいと考えている OJT を挙げてもらったところ（複数回答）、「とにかく実践させ、経験させる」（44.8%）、「仕事のやり方を実際に見せている」（40.0%）を挙げる企業の割合が高く、以下「身につけるべき知識や能力を示している」（37.5%）、「仕事を行う上での心構えを示している」（33.1%）などとなっている。

規模別にみると、「求める人材像を明確に示す」「個々の従業員の教育訓練の計画をつくる」などは、おおむね規模が大きい企業ほど割合が高い。「とにかく実践させ、経験させる」「仕事のやり方を実際に見せている」は規模が小さい業ほど割合が高い（図表 2-4-4）。

図表 2-4-4 今後、力を入れていきたい OJT(複数回答、規模別、単位：%)

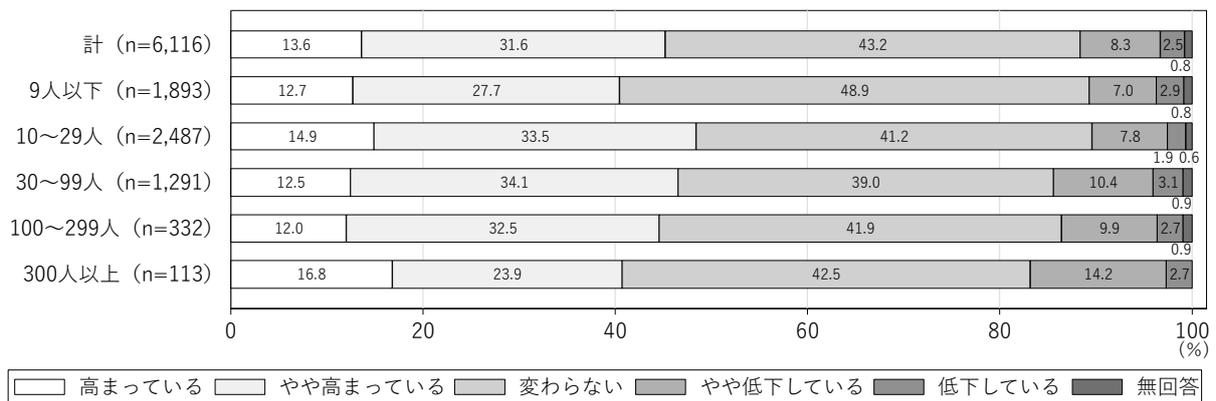
規模	n	現場					方針・考え方等					マニュアル・計画等			相談・助言			その他	特になし	無回答	
		とにかく実践させ、経験させる	仕事のやり方を実際に見せている	仕事の幅を広げている	段階的に高度な仕事を割り振っている	それぞれの従業員に後輩の指導をするよう求めている	仕事を行う上での心構えを示している	会社の理念や創業者の考え方を理解させる	身につけるべき知識や能力を示している	会社の人材育成方針について説明している	目指すべき仕事や役割を示している	求める人材像を明確に示す	業務に関するマニュアルを配布している	個々の従業員の教育訓練の計画をつくる	専任の教育係を付ける	仕事や職業人生について相談に乗ったり、助言している	仕事を振り返る機会を与える				員の配置（メンター等）について相談できる人
計	6,116	44.8	40.0	27.2	23.3	17.2	33.1	24.1	37.5	9.6	26.5	10.7	16.7	13.7	7.8	15.7	23.9	9.4	0.7	7.6	1.2
9人以下	1,893	48.7	43.5	25.8	21.8	12.6	32.9	18.3	36.7	6.6	22.6	7.6	11.0	8.0	4.2	13.3	19.8	4.6	1.0	12.5	1.4
10～29人	2,487	48.2	42.3	28.7	24.4	20.0	34.1	24.4	39.1	8.9	27.2	10.7	16.0	13.7	8.2	16.6	24.9	9.2	0.8	5.4	1.0
30～99人	1,291	38.2	35.1	25.3	24.0	19.4	33.5	29.7	35.3	12.7	28.4	12.4	23.1	18.5	11.1	17.3	26.3	13.9	0.4	5.9	1.2
100～299人	332	29.8	29.5	31.6	22.6	16.6	28.0	29.5	39.8	14.2	32.8	17.2	25.9	23.5	10.2	16.3	29.8	16.6	0.3	3.3	1.2
300人以上	113	23.0	18.6	25.7	18.6	9.7	25.7	33.6	33.6	28.3	39.8	25.7	23.9	23.0	15.0	15.9	23.9	20.4	0.0	5.3	0.9

5. 従業員が互いに教えあう雰囲気の変化

従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気が 5 年前（2019 年）と比べてどのように変化しているか尋ねた（創業から 5 年未満の場合は創業時と比べて）。「変わらない」（43.2%）が最も割合が高く、以下「やや高まっている」（31.6%）、「高まっている」（13.6%）、「やや低下している」（8.3%）、「低下している」（2.5%）となっている。

規模別にみると、10 人以上では規模が大きいほど「高まっている」または「やや高まっている」とする割合が低い（図表 2-4-5）。

図表 2-4-5 従業員が互いに教えあう雰囲気の変化(規模別)



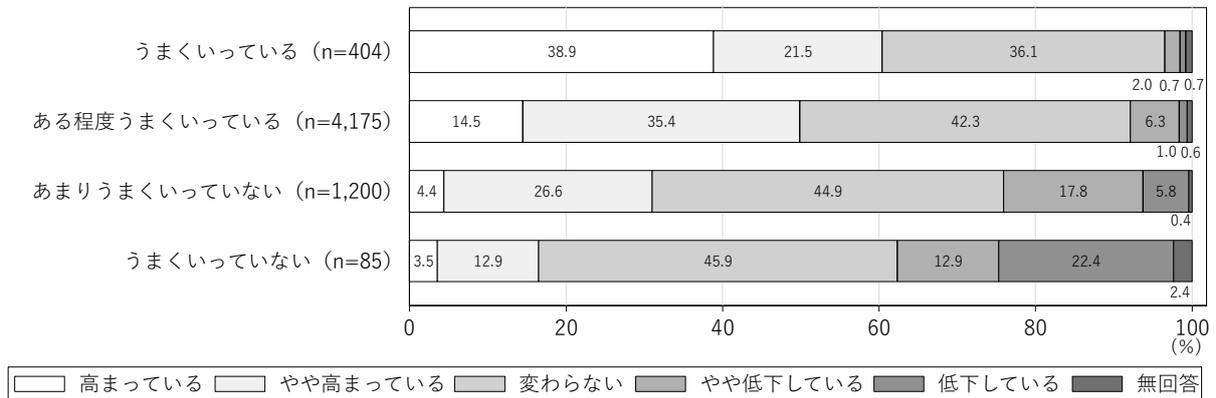
業種別にみると、「高まっている」または「やや高まっている」とする割合は「金融業，保険業」が約6割(59.6%)で最も高くなっている一方、「生活関連サービス業，娯楽業」(37.7%)、「宿泊業，飲食サービス業」(39.7%)は4割を下回っている(図表2-4-6)。

図表 2-4-6 従業員が互いに教えあう雰囲気の変化(業種別)

業種	n	高まっている	やや高まっている	変わらない	やや低下している	低下している	無回答
計	6,116	13.6	31.6	43.2	8.3	2.5	0.8
建設業	912	13.9	32.6	44.0	6.8	2.1	0.7
製造業	914	11.1	36.0	41.7	8.1	2.4	0.8
電気・ガス・熱供給・水道業	76	13.2	30.3	43.4	11.8	1.3	0.0
情報通信業	103	17.5	30.1	40.8	8.7	2.9	0.0
運輸業，郵便業	224	8.0	31.7	49.6	9.4	1.3	0.0
卸売業，小売業	993	14.3	33.6	42.2	6.1	3.0	0.7
金融業，保険業	47	21.3	38.3	29.8	10.6	0.0	0.0
不動産業，物品賃貸業	95	12.6	32.6	42.1	11.6	1.1	0.0
学術研究，専門・技術サービス業	199	18.6	31.2	42.2	5.5	2.0	0.5
宿泊業，飲食サービス業	378	14.0	25.7	44.4	11.4	2.9	1.6
生活関連サービス業，娯楽業	154	11.7	26.0	47.4	9.7	3.9	1.3
教育，学習支援業	242	18.2	26.4	37.2	15.3	2.5	0.4
医療，福祉	1,210	13.6	31.5	41.9	9.4	2.9	0.7
複合サービス事業	45	13.3	26.7	51.1	6.7	2.2	0.0
その他のサービス業	505	13.7	26.9	48.7	6.7	2.4	1.6
その他	19	10.5	36.8	47.4	5.3	0.0	0.0

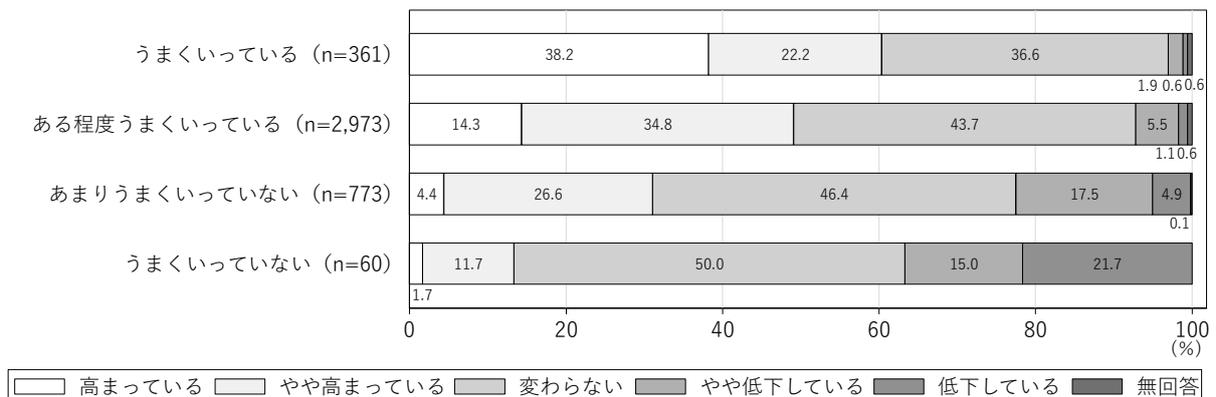
OJTに対する評価別にみると、OJTがうまくいっているほど互いに教えあう雰囲気が「高まっている」とする割合が高くなっている。OJTが「うまくいっている」では、「高まっている」が38.9%、「やや高まっている」が21.5%をあわせて約6割(60.4%)となっている(図表2-4-7)。

図表 2-4-7 従業員が互いに教えあう雰囲気の変化(OJT に対する評価別)



小規模・零細企業に着目して、従業員数 29 人以下に限ったうえで、OJT に対する評価別にみても、OJT がうまくいっているほど互いに教えあう雰囲気が「高まっている」とする割合が高くなっている。OJT が「うまくいっている」では、「高まっている」が 38.2%、「やや高まっている」が 22.2%をあわせて約 6 割（60.4%）となっている（図表 2-4-8）。

図表 2-4-8 従業員が互いに教えあう雰囲気の変化(OJT に対する評価別、従業員数 29 人以下)

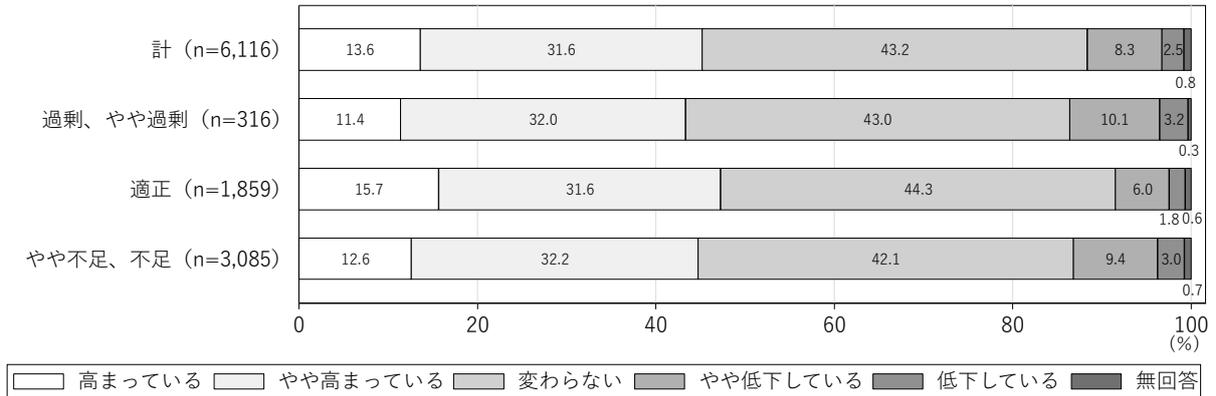


「高まっている」または「やや高まっている」とする割合を従業員計の過不足の状況別にみると、過不足の状況による違いはそれほどみられない（図表 2-4-9）。

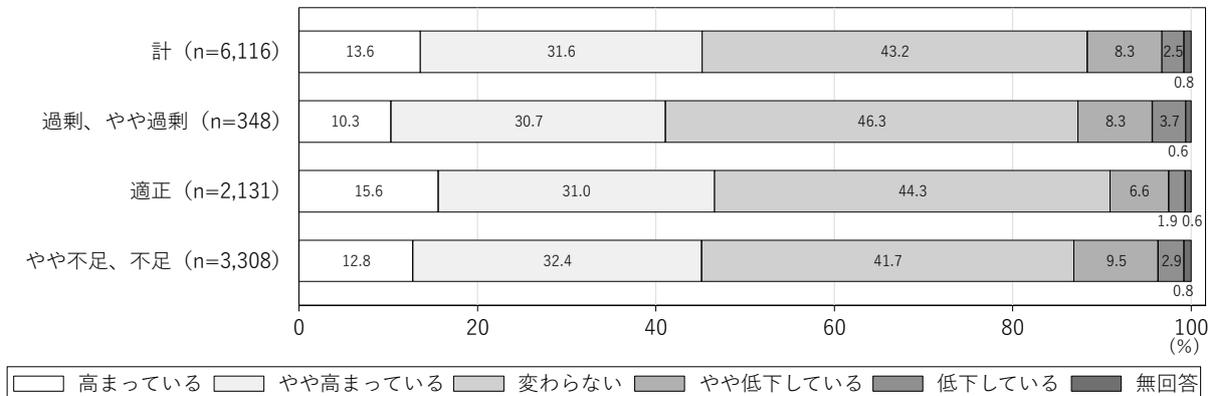
同様に、正社員の過不足の状況別にみても、過不足の状況による違いはそれほどみられない（図表 2-4-10）。

非正社員の過不足の状況別にみると、「高まっている」または「やや高まっている」とする割合は、非正社員が過剰な企業ほど高くなっている。一方で、「低下している」または「やや低下している」とする割合も、非正社員が過剰な企業ほど高くなっており、非正社員が余剰な企業では互いに教えあう雰囲気の変化が二極化している様子もみられる（図表 2-4-11）。

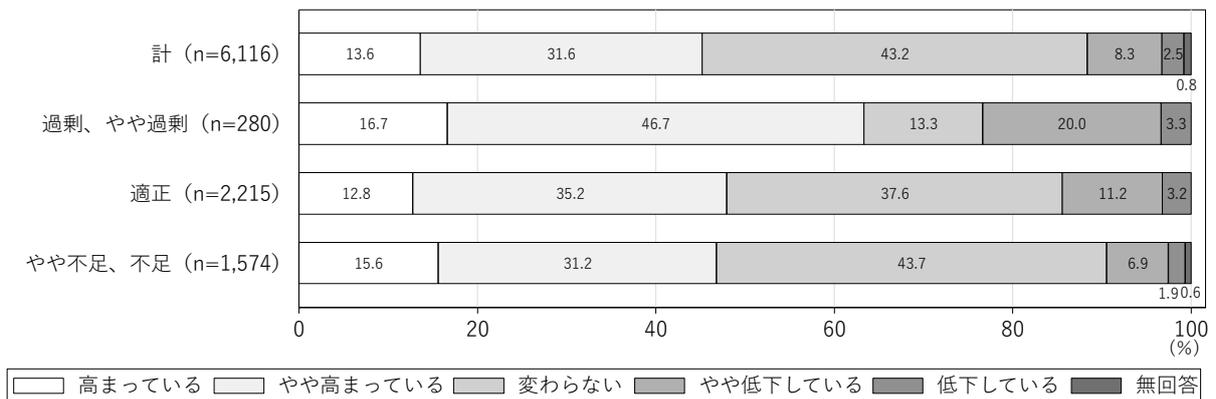
図表 2-4-9 従業員が互いに教えあう雰囲気の変化(従業員計の過不足の状況別)



図表 2-4-10 従業員が互いに教えあう雰囲気の変化(正社員の過不足の状況別)



図表 2-4-11 従業員が互いに教えあう雰囲気の変化(非正社員の過不足の状況別)



図表 2-4-9 から図表 2-4-11 では、従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気の「5年前からの変化」と、従業員の過不足の「現在の状況」との関係を見た。ここからは、従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気の「5年前からの変化」と、従業員の過不足の「5年前からの変化」との関係を見るために、厚生労働省『労働経済動向調査』における業種別の労働者過不足判断 D.I.（「不足」－「過剰」）と接続した結果をみる。

『労働経済動向調査』は 2 月、5 月、8 月、11 月の年 4 回実施しており、30 人以上の常用労働者を雇用する全国の民営事業所を対象とし、労働者の過不足感を「おおいに過剰」「やや過剰」「適当」「やや不足」「おおいに不足」の 5 択で尋ねている。労働者過不足判断 D.I.は、「不足（やや不足、おおいに不足）」と回答した事業所の割合から「過剰（やや過剰、おおいに過剰）」と回答した事業所の割合を差し引いた値である。

本アンケート調査では従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気について、2024 年 10 月とその 5 年前の比較を尋ねている。そのため、『労働経済動向調査』においてはこの 2 時点に最も近い、2024 年 11 月調査と 2019 年 11 月調査の結果を活用する。

『労働経済動向調査』が対象とする業種は「建設業」、「製造業」、「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（学術研究のうち、学術・開発研究機関を除く。）」、「宿泊業、飲食サービス業（飲食サービス業のうち、バー、キャバレー、ナイトクラブを除く。）」、「生活関連サービス業、娯楽業（生活関連サービス業のうち、家事サービス業、火葬・墓地管理業及び冠婚葬祭業を除く。）」、「医療、福祉」、「サービス業（他に分類されないもの）（政治・経済・文化団体、宗教、その他のサービス業及び外国公務を除く。）」となっており、本アンケートで調査対象としている「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」、「複合サービス事業」および「その他」は含まれない。そのため、以降はこの 4 業種を除いて分析する。

『労働経済動向調査』における業種別の「正社員等」「パートタイム」の労働者過不足判断 D.I.について、2024 年 11 月調査での値と、2024 年 11 月調査の値と 2019 年 11 月調査の値の差を、本アンケート調査と接続する。これらの数値を図表 2-4-12 に示している。

2024 年 11 月調査と 2019 年 11 月調査の差をみると、「正社員等」では調査産業計は 9 とプラスになっており、つまり 5 年前と比較して不足感が高まっている。しかし業種別では「医療、福祉」（18）から「生活関連サービス業、娯楽業」（マイナス 5）までバラツキがある。

「パートタイム」においても、調査産業計は 2 となっているが、業種別では「サービス業（他に分類されないもの）」（9）から「生活関連サービス業、娯楽業」（マイナス 24）までバラツキがある。

図表 2-4-12 労働者過不足判断 D.I.(「不足」-「過剰」)

	2024年11月調査		2019年11月調査		2024年11月調査と 2019年11月調査の差	
	正社員等	パートタイム	正社員等	パートタイム	正社員等	パートタイム
調査産業計	46	30	37	28	9	2
建設業	57	10	54	8	3	2
製造業	40	13	28	15	12	-2
情報通信業	54	11	52	9	2	2
運輸業, 郵便業	57	35	54	31	3	4
卸売業, 小売業	24	38	25	40	-1	-2
金融業, 保険業	27	9	21	8	6	1
不動産業, 物品賃貸業	43	30	33	36	10	-6
学術研究, 専門・技術サービス業	56	8	51	12	5	-4
宿泊業, 飲食サービス業	44	54	33	59	11	-5
生活関連サービス業, 娯楽業	38	36	43	60	-5	-24
医療, 福祉	63	35	45	29	18	6
サービス業(他に分類されないもの)	46	54	39	45	7	9

出所) 厚生労働省『労働経済動向調査』

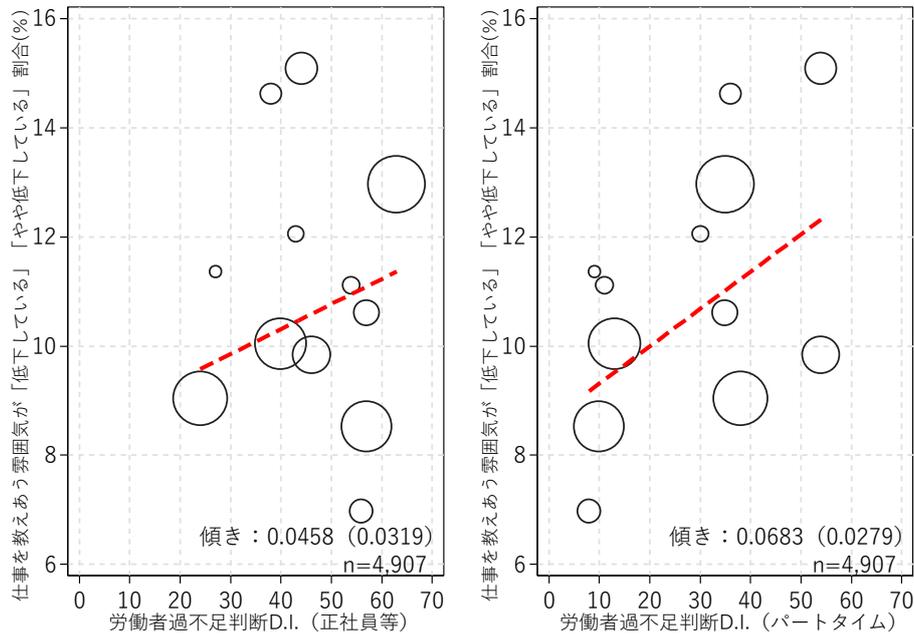
図表 2-4-13 は、2024 年 11 月調査での労働者過不足判断 D.I.と、本アンケート調査において従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気²が 5 年前から「低下している」または「やや低下している」とした割合²の関係を、業種別に散布図で示している。図表 2-4-14 のパネル 1 の (1) 列と (2) 列は、被説明変数を従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気が 5 年前から「低下している」または「やや低下している」場合に 1、「高まっている」「やや高まっている」「変わらない」場合に 0 とし、説明変数を労働者過不足判断 D.I.とする OLS の推定結果を示している。被説明変数が二値変数であるため、線形確率モデル (Linear Probability Model) となる。これらの推定に対応する回帰直線を、図表 2-4-13 において点線で示している。

図表 2-4-13 をみると、2024 年 11 月時点で労働者が不足している業種ほど、従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気が低下している傾向にある。雇用形態では、正社員等よりもパートタイムでその傾向が強い。図表 2-4-14 のパネル 1 の (2) 列の推定に基づくと、パートタイムの過不足判断 D.I.が 10 ポイント上昇すると、仕事を教えあう雰囲気が「低下している」または「やや低下している」とする割合が 0.7 ポイント高くなる。

図表 2-4-15 は、労働者過不足判断 D.I.の 2024 年 11 月調査と 2019 年 11 月調査の差と、本アンケート調査において従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気が 5 年前から「低下している」または「やや低下している」とした割合²の関係を、業種別に散布図で示している。図表 2-4-14 のパネル 1 の (3) 列と (4) 列は、被説明変数を従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気が 5 年前から「低下している」または「やや低下している」場合に 1、「高まっている」「やや高まっている」「変わらない」場合に 0 とし、説明変数を労働者過不足判断 D.I.の 2024 年 11 月調査と 2019 年 11 月調査の差とする OLS の推定結果を示している。これらの推定に対応する回帰直線を、図表 2-4-15 において点線で示している。

² 無回答は除いた。

図表 2-4-13 仕事を教えあう雰囲気が「低下している」「やや低下している」割合と、労働者過不足判断 D.I.（「不足」-「過剰」、2024 年 11 月時点）の関係（業種別）



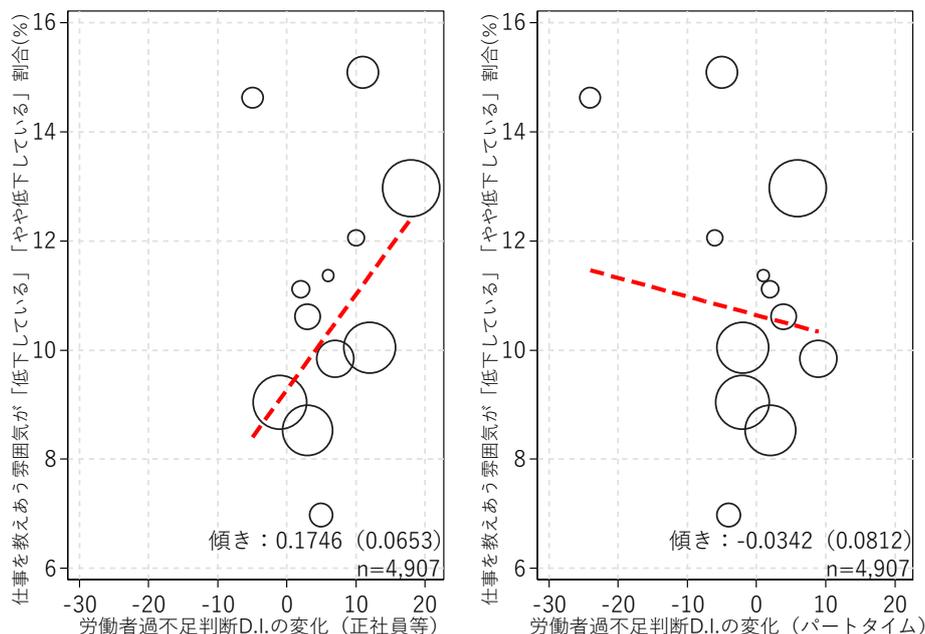
注) 労働者過不足判断 D.I.の出所は厚生労働省『労働経済動向調査』。図中の記号の大きさは、各業種のサンプルサイズの大きさを示している。図中のカッコ内の数字は不均一分散に頑健な標準誤差。

図表 2-4-14 仕事を教えあう雰囲気が「低下している」「やや低下している」と、労働者過不足判断 D.I.の関係

被説明変数	仕事を教えあう雰囲気が5年前(2019年)と比べて「低下している」または「やや低下している」			
	OLS			
モデル	(1)	(2)	(3)	(4)
パネル1: 全企業規模				
正社員等の過不足判断D.I. (2024年11月)	0.00046 (0.00032)			
パートタイムの過不足判断D.I. (2024年11月)		0.00068 (0.00028)		
正社員等の過不足判断D.I. (2024年11月と2019年11月の差)			0.00175 (0.00065)	
パートタイムの過不足判断D.I. (2024年11月と2019年11月の差)				-0.00034 (0.00081)
n	4,907	4,907	4,907	4,907
パネル2: 従業員数30人以上				
正社員等の過不足判断D.I. (2024年11月)	0.00172 (0.00067)			
パートタイムの過不足判断D.I. (2024年11月)		0.00109 (0.00058)		
正社員等の過不足判断D.I. (2024年11月と2019年11月の差)			0.00475 (0.00129)	
パートタイムの過不足判断D.I. (2024年11月と2019年11月の差)				0.00188 (0.00147)
n	1,335	1,335	1,335	1,335

注) カッコ内は不均一分散に頑健な標準誤差。

図表 2-4-15 仕事を教えあう雰囲気が「低下している」「やや低下している」割合と、労働者過不足判断 D.I.（「不足」-「過剰」、2024 年 11 月時点と 2019 年 11 月時点の差）の関係（業種別）



注) 労働者過不足判断 D.I.の出所は厚生労働省『労働経済動向調査』。横軸は 2024 年 11 月時点の D.I.から 2019 年 11 月時点の D.I.を減じた値。図中の記号の大きさは、各業種のサンプルサイズの大きさを示している。図中のカッコ内の数字は不均一分散に頑健な標準誤差。

図表 2-4-15 をみると、5 年前と比べて正社員等の不足感が強くなっている業種ほど、従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気が低下している傾向にある。図表 2-4-14 のパネル 1 の(3)列の推定に基づく、正社員等の過不足判断 D.I.の 5 年間の変化幅が 10 ポイント上昇すると、仕事を教えあう雰囲気が「低下している」または「やや低下している」とする割合が 1.7 ポイント高くなる。一方でパートタイムでは、このような関係はみられない。

厚生労働省『労働経済動向調査』は常用労働者数 30 人以上を対象としていることを踏まえて、頑健性の確認として、本アンケート調査のサンプルを従業員数 30 人以上に限定した OLS の推定結果を図表 2-4-14 のパネル 2 に示している。(3)列をみると、やはり、2019 年 11 月から 2024 年 11 月にかけて正社員等の不足感が強くなっている業種ほど、従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気が低下している傾向にある。(3)列の推定に基づく、正社員等の過不足判断 D.I.の 5 年間の変化幅が 10 ポイント上昇すると、仕事を教えあう雰囲気が「低下している」または「やや低下している」とする割合が 4.8 ポイント高くなる。

図表 2-4-13 から図表 2-4-15 に示した結果をまとめると、5 年前と比べて正社員等の不足感が強くなっている業種ほど、従業員が互いに仕事を教えあう雰囲気が低下している。

第5節 OFF-JT(OFF the Job Training)

1. OFF-JT の実施状況

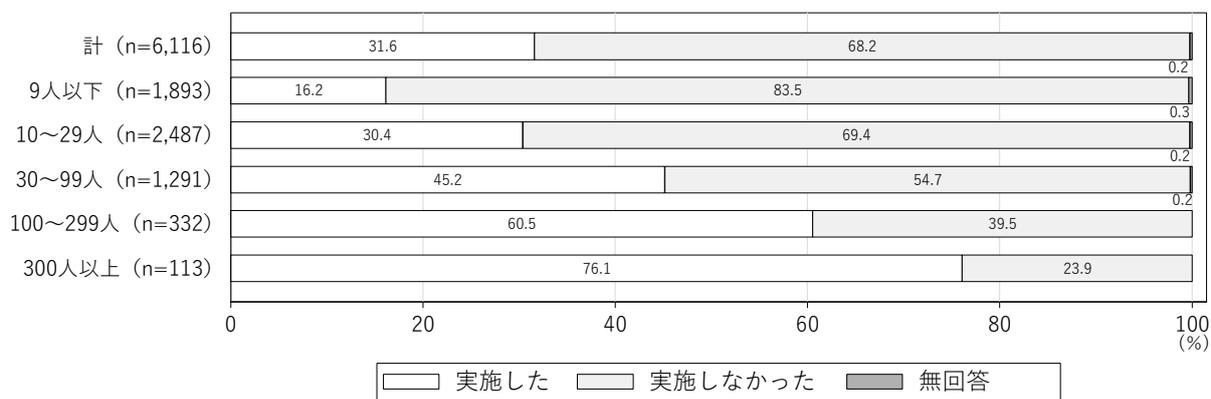
従業員の能力開発・向上を図るため、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修(OFF-JT)を、2023年度に実施したかどうかを尋ねた。約3分の1(31.6%)の企業がOFF-JTを「実施した」と回答している。

規模別にみると、規模の大きい企業ほどOFF-JTを「実施した」としている。「9人以下」では16.2%に留まっているが、「100～299人」では60.5%が、「300人以上」では76.1%が実施している(図表2-5-1)。

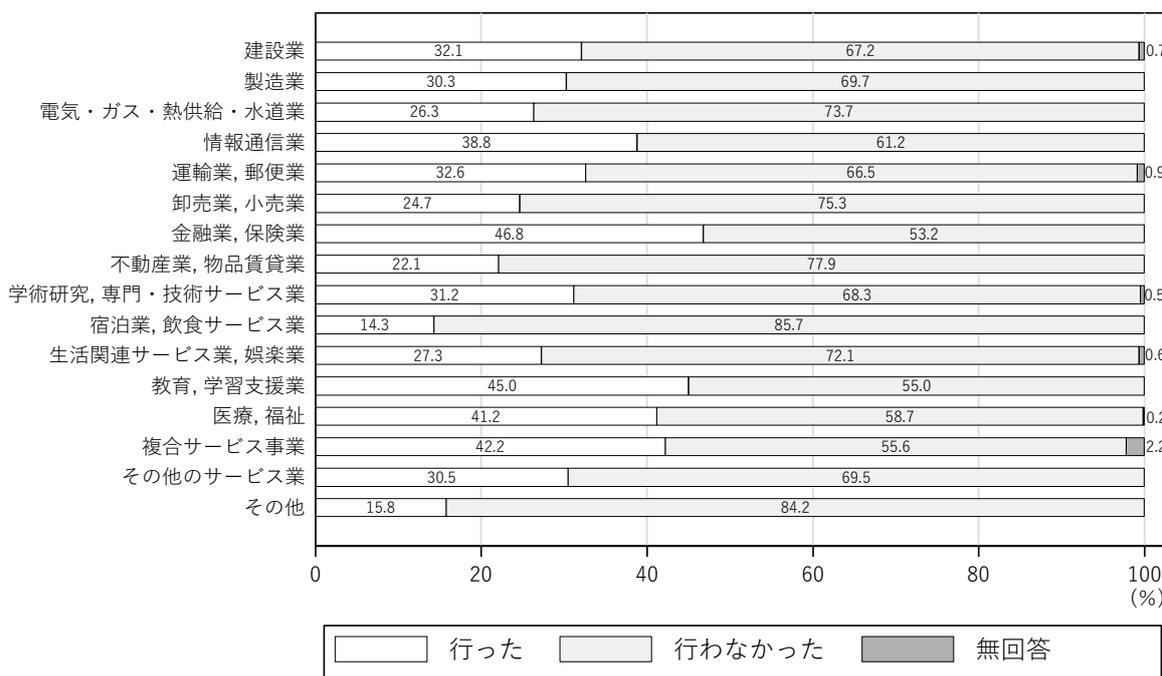
業種別にみると、「金融業, 保険業」(46.8%)、「教育, 学習支援業」(45.0%)、「複合サービス事業」(42.2%)、「医療, 福祉」(41.2%)では4割を超える割合でOFF-JTが実施されている一方、「宿泊業, 飲食サービス業」(14.3%)、「その他」(15.8%)、「不動産業, 物品賃貸業」(22.1%)、「卸売業, 小売業」(24.7%)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(26.3%)では低い水準となっている(図表2-5-2)。

このうち、「不動産業, 物品賃貸業」「卸売業, 小売業」「電気・ガス・熱供給・水道業」は規模が30人未満の割合が、それぞれ85.3%、75.5%、94.7%と高く、規模の影響が大きいと思われる。逆に、「金融業, 保険業」では30人未満の割合が83.0%と高いものの、OFF-JT実施割合が46.8%と半数に迫る高さとなっており、資格や高度な商品知識が求められる産業特性がうかがわれる結果となっている(図表1-1-4参照)。

図表 2-5-1 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(規模別)

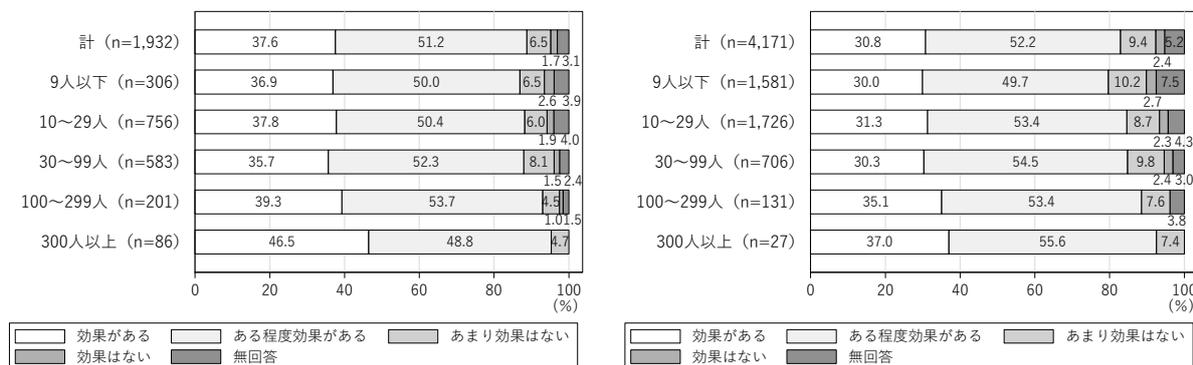


図表 2-5-2 業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修(OFF-JT)の実施状況(業種別)



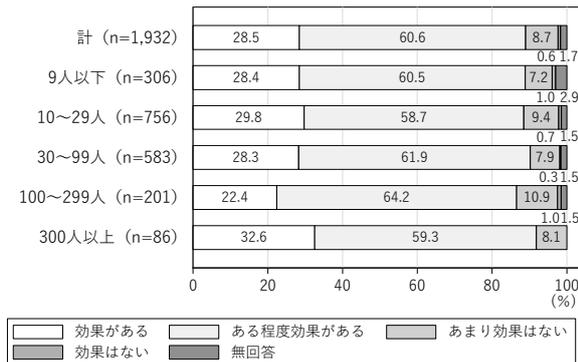
第 2 章第 3 節 10 でみた「能力開発はどういうことに効果があると考えているか」のうち「職場の生産性の向上」について、OFF-JT の実施状況別にみると、OFF-JT を実施している企業の方が、実施していない企業よりも「効果がある」または「ある程度効果がある」とする割合が約 6 ポイント高い。「9 人以下」では OFF-JT 実施企業が 86.9%に対して OFF-JT 未実施の企業は 79.7%となっている (図表 2-5-3)。

図表 2-5-3 能力開発の効果:職場の生産性の向上(規模別および OFF-JT の実施状況別)
【OFF-JT を実施】 【OFF-JT を未実施】

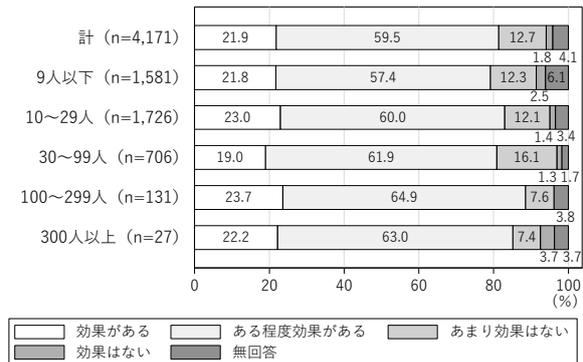


同様に、「従業員のやる気（モチベーション）の向上」について OFF-JT の実施状況別にみると、OFF-JT を実施している企業の方が、実施していない企業よりも「効果がある」または「ある程度効果がある」とする割合が約 8 ポイント高い。「9 人以下」では OFF-JT 実施企業が 88.9%に対して OFF-JT 未実施の企業は 79.2%となっている（図表 2-5-4）。

図表 2-5-4 能力開発の効果:従業員のやる気(モチベーション)の向上(規模別)
【OFF-JT を実施】

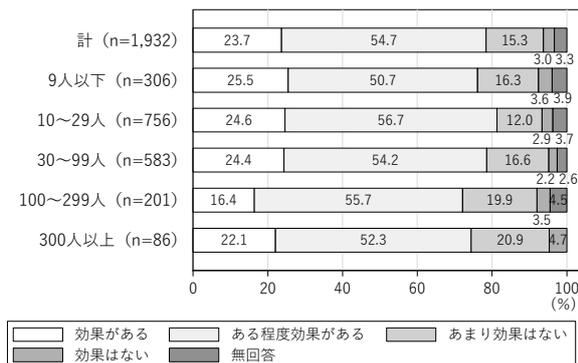


【OFF-JT を未実施】

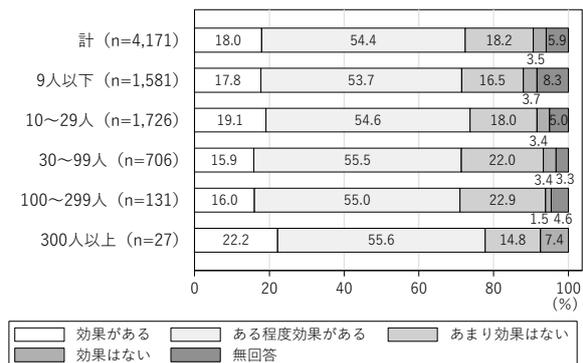


同様に、「技能継承」について OFF-JT の実施状況別にみると、OFF-JT を実施している企業の方が、実施していない企業よりも「効果がある」または「ある程度効果がある」とする割合が約 6 ポイント高い。「9 人以下」では OFF-JT 実施企業が 76.1%に対して OFF-JT 未実施の企業は 71.5%となっている（図表 2-5-5）。

図表 2-5-5 能力開発の効果:技能継承(規模別)
【OFF-JT を実施】



【OFF-JT を未実施】



2. 実施した OFF-JT の内容

OFF-JT を実施した企業（n=1,932）に対して、実施した OFF-JT の内容を尋ねた（複数回答）ところ、「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」（39.5%）が最も高い回答割合で、以下「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」（32.7%）、「グループディスカッション、ワークショップなどの形式で様々な課題について検討していく研修」（29.1%）、「仕事に関連した資格の取得をめざすための研修」（25.0%）、「管理・監督能力を高める研修」（22.1%）、「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」（20.8%）、「日常の業務では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させる研修」（19.5%）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」「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、おおむね規模の大きい企業ほど実施している傾向にある。

業種別にみると、「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」を挙げた割合は「情報通信業」（42.5%）が特に高い。「仕事に関連した資格の取得をめざすための研修」は、「建設業」（45.1%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（41.9%）、「電気・ガス・熱供給・水道業」（30.0%）で割合が高くなっている（図表 2-5-6）。

図表 2-5-6 実施した OFF-JT（複数回答、規模別、業種別、単位：%）

規模/業種	n	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	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	管理・監督能力を高める研修	体系的な知識・技能を習得させる研修	日常の業務では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させる研修	設備・機器等の操作に関する研修	仕事に関連した資格の取得をめざすための研修	中長期的なキャリア形成に関する研修	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	様々な課題について検討していく研修	グループディスカッション、ワークショップなどの形式で様々な課題について検討していく研修	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	OA・事務機器（オフィスソフトウェア）の研修	システム運用、プログラミング等の研修	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	DX対応のための研修（RPA、データサイエンス等を含む）	総務・人事、経理、広報、財務等に関する研修	語学・国際化対応能力を高めるための研修	コミュニケーション能力を高めるための研修	その他	無回答
計	1,932	32.7	39.5	22.1	19.5	12.6	25.0	11.2	13.1	2.4	29.1	20.8	3.8	3.5	3.3	11.0	1.3	8.5	2.1	4.0			
9人以下	306	14.1	30.7	11.8	18.3	13.7	24.8	4.6	9.8	0.7	17.0	12.1	5.2	3.6	1.3	4.6	0.7	4.2	2.3	6.9			
10～29人	756	25.0	35.3	16.5	20.6	14.7	24.2	8.9	13.6	1.7	23.9	15.5	2.6	3.6	2.5	8.1	0.8	4.9	2.6	5.4			
30～99人	583	40.7	42.7	26.4	18.9	10.6	24.5	14.2	13.6	2.7	36.5	25.6	4.8	2.9	4.3	15.3	1.0	12.3	1.5	1.7			
100～299人	201	50.2	54.2	35.3	17.9	10.0	28.9	13.9	11.9	3.5	35.8	28.9	3.5	4.5	3.5	14.9	3.0	10.9	1.5	1.5			
300人以上	86	70.9	52.3	47.7	20.9	9.3	26.7	27.9	19.8	10.5	52.3	47.7	3.5	4.7	9.3	22.1	5.8	24.4	1.2	2.3			
建設業	293	19.5	27.3	23.2	21.5	23.9	45.1	7.8	7.8	0.3	16.4	11.9	2.4	1.7	3.8	9.6	0.0	6.1	1.7	3.1			
製造業	277	32.9	39.4	25.3	17.3	24.5	24.2	7.9	3.6	1.8	21.7	20.2	5.4	4.7	4.0	9.4	2.5	6.5	2.2	4.3			
電気・ガス・熱供給・水道業	20	30.0	30.0	15.0	20.0	20.0	30.0	0.0	5.0	0.0	15.0	10.0	5.0	10.0	0.0	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0		
情報通信業	40	40.0	37.5	32.5	17.5	0.0	20.0	17.5	5.0	0.0	30.0	32.5	7.5	42.5	10.0	7.5	2.5	7.5	0.0	5.0			
運輸業、郵便業	73	30.1	43.8	23.3	15.1	9.6	16.4	4.1	16.4	2.7	27.4	16.4	4.1	2.7	1.4	12.3	1.4	11.0	1.4	4.1			
卸売業、小売業	245	31.8	41.2	24.5	18.8	15.5	19.2	11.4	10.2	2.9	25.3	19.6	6.9	4.5	4.9	10.6	2.0	4.1	3.7	6.5			
金融業、保険業	22	40.9	54.5	31.8	22.7	0.0	18.2	4.5	13.6	0.0	9.1	50.0	0.0	0.0	0.0	4.5	0.0	18.2	4.5	4.5			
不動産業、物品賃貸業	21	38.1	38.1	28.6	4.8	4.8	19.0	0.0	28.6	4.8	14.3	19.0	9.5	0.0	4.8	14.3	4.8	9.5	4.8	4.8			
学術研究、専門・技術サービス業	62	29.0	32.3	14.5	37.1	19.4	41.9	8.1	11.3	1.6	19.4	22.6	3.2	8.1	4.8	16.1	1.6	4.8	1.6	1.6			
宿泊業、飲食サービス業	54	22.2	61.1	22.2	11.1	3.7	9.3	5.6	11.1	5.6	33.3	14.8	3.7	1.9	1.9	5.6	16.7	1.9	3.7	6.5			
生活関連サービス業、娯楽業	42	38.1	47.6	11.9	14.3	9.5	19.0	2.4	16.7	4.8	26.2	19.0	4.8	2.4	4.8	4.8	0.0	16.7	0.0	2.4			
教育、学習支援業	109	48.6	42.2	17.4	22.9	0.9	10.1	14.7	22.0	6.4	50.5	19.3	0.9	0.0	2.8	16.5	2.8	7.3	1.8	2.8			
医療、福祉	498	36.9	42.0	21.1	21.1	4.2	22.9	18.3	20.7	2.2	41.2	25.7	2.4	1.0	1.8	11.4	0.0	11.0	2.0	3.6			
複合サービス事業	19	47.4	63.2	36.8	21.1	10.5	26.3	21.1	36.8	0.0	47.4	36.8	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0	26.3	0.0	10.5			
その他のサービス業	154	33.8	39.6	16.9	14.3	8.4	22.1	7.8	11.0	4.5	27.3	22.7	3.9	3.9	3.2	17.5	1.9	9.7	1.9	1.9			
その他	3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3			

3. 実施した OFF-JT はどのような技術・知識を身につけさせるものか

実施した OFF-JT の内容として、「日常の業務では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させる研修」「設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得する研修」「仕事に関連した資格の取得をめざすための研修」という専門的な技術や知識に関することのいずれかを選択した企業（n=824）に対して、その OFF-JT の内容がどのような技術・知識を身につけるものか尋ねた（複数回答）。「現職の業務に直接関係する、より高度な専門技術・知識を身につけさせる」が 64.6%で最も割合が高く、以下「現職の業務を行ううえで不足している専門技術・知識を身につけさせる」（56.9%）、「現職の業務の変化等に対応するため、より広範に関係する専門技術・知識を身につけさせる」（16.7%）、「新しい職種（職務）に対応するための専門技術・知識を身につけさせる」（9.7%）となっている。

規模別にみると、「現職の業務を行ううえで不足している専門技術・知識を身につけさせる」はおおむね規模が大きい企業ほど回答割合が高い（図表 2-5-7）。

同様に、実施した OFF-JT の内容として「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」「DX 対応のための研修（RPA の利用やデータサイエンス等を含む）」という AI・IT・DX 関係のいずれかを選択した企業（n=108）に対して、その OFF-JT の内容がどのような技術・知識を身につけるものか尋ねた（複数回答）。「現職の業務を行ううえで不足している専門技術・知識を身につけさせる」が 50.0%で最も割合が高く、以下「現職の業務に直接関係する、より高度な専門技術・知識を身につけさせる」（44.4%）、「現職の業務の変化等に対応するため、より広範に関係する専門技術・知識を身につけさせる」（38.9%）、「一般的な知識・スキルを身につけさせる」（19.4%）、「新しい職種（職務）に対応するための専門技術・知識を身につけさせる」（13.9%）となっている（図表 2-5-8）。

図表 2-5-7 実施した OFF-JT はどのような技術・知識を身につけるものか
（専門的な技術・知識、規模別、複数回答、単位：%）

規模	n	にし現 つて職 けいの さる業 せ専務 る門を 技行 術う ・う 知え 識で を不 身足	身よ現 にり職 つ高の け度業 さな務 せ専に る門直 技接 術関 ・係 知す 識る を、	せ専る現 門た職 技めの 術・業 ・よ務 知りの 識広変 を範化 身に等 に関に つけ係対 けす応 さるす	にる新 つたし けめい さの職 せ専種 る門へ 技職 術務 ・） 知に 識対 を応 身す	無 回 答
計	824	56.9	64.6	16.7	9.7	1.2
9人以下	138	52.9	67.4	10.9	5.1	0.7
10～29人	330	56.7	59.7	17.3	11.5	1.5
30～99人	240	57.1	66.7	20.4	10.4	1.7
100～299人	81	63.0	70.4	12.3	3.7	0.0
300人以上	35	60.0	71.4	20.0	20.0	0.0

図表 2-5-8 実施した OFF-JT はどのような技術・知識を身につけるものか(AI・IT・DX 関係、複数回答、単位：%)

n	現職の業務を行ううえで不足している専門技術・知識を身につけさせる	現職の業務に直接関係する、より高度な専門技術・知識を身につけさせる	現職の業務の変化等に対応するための技術・知識を身につけさせる	新しい職種（職務）に対応するための専門技術・知識を身につけさせる	一般的な知識・スキルを身につけさせる	無回答
108	50.0	44.4	38.9	13.9	19.4	7.4

専門的な技術・知識や AI・IT・DX 関係の OFF-JT の内容がどのような技術・知識を身につけるものか尋ねる設問において、「現職の業務の変化等に対応するため、より広範に関係する専門技術・知識を身につけさせる」「新しい職種（職務）に対応するための専門技術・知識を身につけさせる」を選択した企業（n=205）に対して、その「現職の業務とは直接関係のない専門技術・知識を身につけさせる」OFF-JT を実施する狙いを尋ねた（複数回答）。「資格取得のため」が 37.6%で最も割合が高く、次いで「新規事業やイノベーションのため」が 28.3%となっている（図表 2-5-9）。

図表 2-5-9 「現職の業務とは直接関係のない専門技術・知識を身につけさせる」OFF-JT を実施する狙い（複数回答、単位：%）

n	資格取得のため	新規事業やイノベーションのため	従業員の人的形成につながるから	配置転換（新規業務を含む）に備えさせるため	従業員を通じて、教育訓練に関する新しい情報を入力できるから	その他	無回答
205	37.6	28.3	22.4	22.4	21.0	4.4	22.0

専門的な技術・知識や AI・IT・DX 関係の OFF-JT の内容がどのような技術・知識を身につけるものか尋ねる設問において、「現職の業務の変化等に対応するため、より広範に関係する専門技術・知識を身につけさせる」「新しい職種（職務）に対応するための専門技術・知識を身につけさせる」を選択した企業に対して、その「現職の業務とは直接関係のない専門技術・知識を身につけさせる」OFF-JT の対象者の職位と年代について尋ねた（複数回答）。

職位については「非管理職」が 68.3%、「管理職」が 38.0%となっている（図表 2-5-10）。

年代については、「30代」が56.6%で最も割合が高く、次いで「40代」が55.6%となっている（図表2-5-11）。

図表2-5-10 「現職の業務とは直接関係のない専門技術・知識を身につけさせる」OFF-JTの対象者の職位
(複数回答、単位:%)

	非 管 理 職	管 理 職	無 回 答	
n	205	68.3	38.0	17.6

図表2-5-11 「現職の業務とは直接関係のない専門技術・知識を身につけさせる」OFF-JTの対象者の年代
(複数回答、単位:%)

	1 0 代 、 2 0 代	3 0 代	4 0 代	5 0 代	6 0 代 以 降	無 回 答	
n	205	35.6	56.6	55.6	29.3	8.3	16.6

4. OFF-JTの実施主体

OFF-JTを実施した企業に対して、OFF-JTの実施主体を尋ねた（複数回答）。「業界団体」（34.2%）の回答割合が最も高く、次いで「民間教育訓練機関」（31.8%）、「自社で行った」（30.8%）、「職業能力開発協会、労働基準協会、公益法人」（18.8%）などの順となっている。

規模別にみると、「民間教育訓練機関」と「自社で行った」は規模が大きいほど割合が高くなっている（図表2-5-12）。

図表2-5-12 OFF-JTの実施主体(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	業 界 団 体	民 間 教 育 訓 練 機 関	自 社 で 行 っ た	職 業 能 力 開 発 協 会 、 公 益 法 人	親 会 社 ・ グ ル ー プ 会 社	経 商 工 会 議 所 な ど 地 域 の 団 体	公 共 職 業 訓 練 機 関	事 業 所 で 使 用 す る 機 器 の メ ー カ ー	専 修 学 校 ・ 各 種 学 校	高 専 、 大 学 、 大 学 院 等	そ の 他	無 回 答
計	1,932	34.2	31.8	30.8	18.8	13.4	10.5	9.6	8.7	2.6	1.5	5.6	2.6
9人以下	306	34.6	21.6	20.6	16.7	11.8	9.2	8.5	12.4	2.0	1.0	6.2	3.3
10~29人	756	33.9	29.2	27.4	18.0	10.3	10.2	7.7	8.6	2.5	1.1	6.2	4.0
30~99人	583	35.8	33.1	31.6	21.8	13.4	12.2	11.7	8.9	3.4	1.7	5.7	1.7
100~299人	201	29.4	46.8	41.3	19.9	20.9	9.5	10.9	5.0	1.0	1.5	3.5	0.5
300人以上	86	34.9	47.7	68.6	11.6	27.9	8.1	12.8	4.7	4.7	5.8	3.5	0.0

5. カフェテリア形式の訓練・研修の有無

OFF-JT を実施した企業に対して、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尋ねた。「含まれている」が 24.3%、「含まれていない」が 67.7%となっている。

規模による違いはそれほどみられない(図表 2-5-13)。

図表 2-5-13 OFF-JT にはカフェテリア形式の訓練・研修が含まれているか(規模別、単位:%)

規模	n	含まれている	含まれていない	無回答
計	1,932	24.3	67.7	8.0
9人以下	306	20.9	68.6	10.5
10～29人	756	22.8	67.9	9.4
30～99人	583	28.5	64.8	6.7
100～299人	201	22.4	72.1	5.5
300人以上	86	26.7	70.9	2.3

6. OFF-JT での費用の支出

OFF-JT を実施した企業に対して、OFF-JT で費用を支出したか尋ねた。「支出した」が 74.6%、「支出しなかった」が 23.2%となっている。

規模別にみると、規模が小さいほど「支出しなかった」割合が高くなっている。資金に限りがある中小零細では、内製化などの工夫で OFF-JT を実施している様子が見られる結果となっている(図表 2-5-14)。

図表 2-5-14 OFF-JT の費用支出(規模別、単位:%)

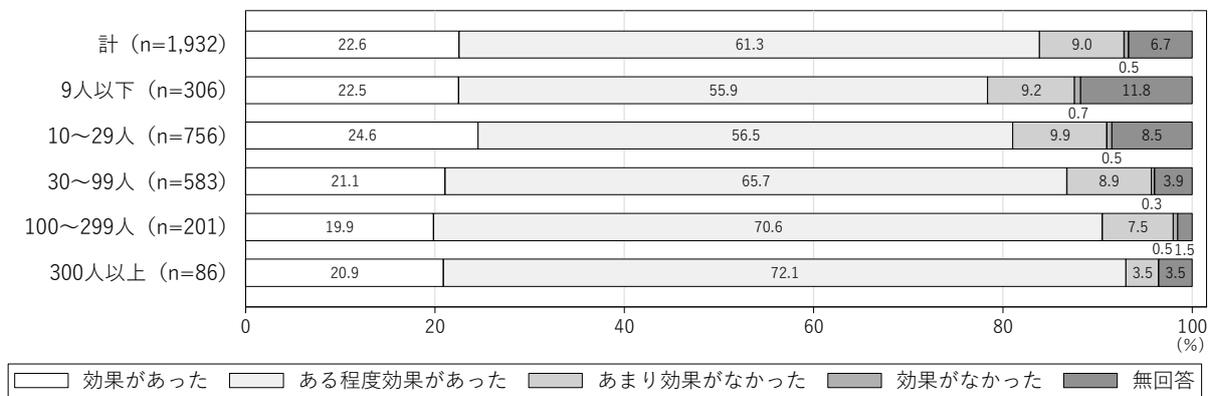
規模	n	支出した	支出しなかった	無回答
計	1,932	74.6	23.2	2.2
9人以下	306	61.4	35.3	3.3
10～29人	756	73.0	25.0	2.0
30～99人	583	78.7	19.4	1.9
100～299人	201	82.6	15.9	1.5
300人以上	86	88.4	8.1	3.5

7. OFF-JT に対する評価

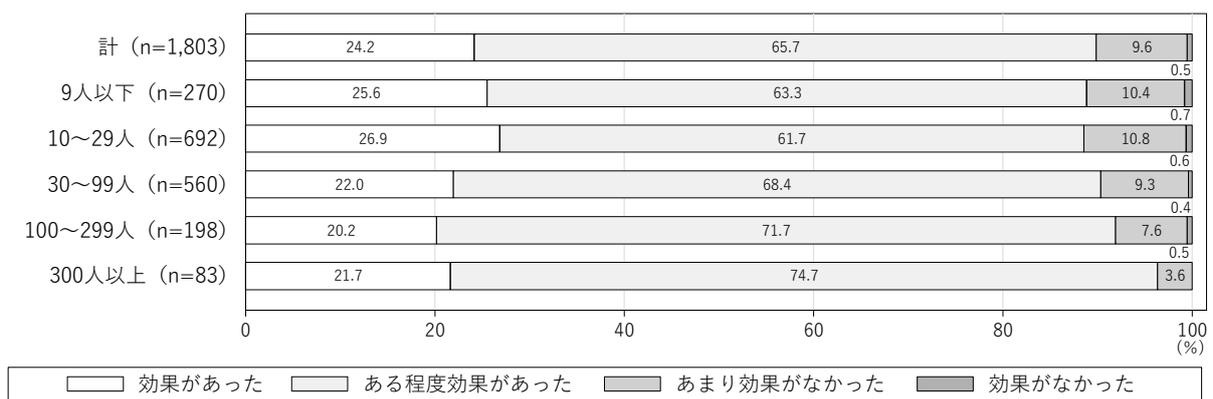
OFF-JT を実施した企業に対して、実施した OFF-JT をどのように評価しているか尋ねた。2 割超（22.6%）の企業が「効果があった」と回答し、「ある程度効果があった」（61.3%）とあわせると、効果があったと認識する企業は 8 割超（83.9%）にのぼる。「あまり効果がなかった」は 9.0%、「効果がなかった」は 0.5%となっている。

規模別にみると、「あまり効果がなかった」または「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 2-5-15）。無回答を除いたうえでみても（図表 2-5-16）、やはりおおむね規模の小さい企業ほど「あまり効果がなかった」または「効果がなかった」の回答割合が高い傾向にある。

図表 2-5-15 OFF-JT に対する評価（規模別）



図表 2-5-16 OFF-JT に対する評価（規模別、無回答を除く）



8. 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（2020～2023 年度）の実績と今後 3 年間（2024～2026 年度）の見込みを尋ねた。

過去 3 年間の実績は「増加した」が 12.7%、「増減なし」が 24.3%、「減少した」が 5.6%、「実績なし」が 51.5%となっている。

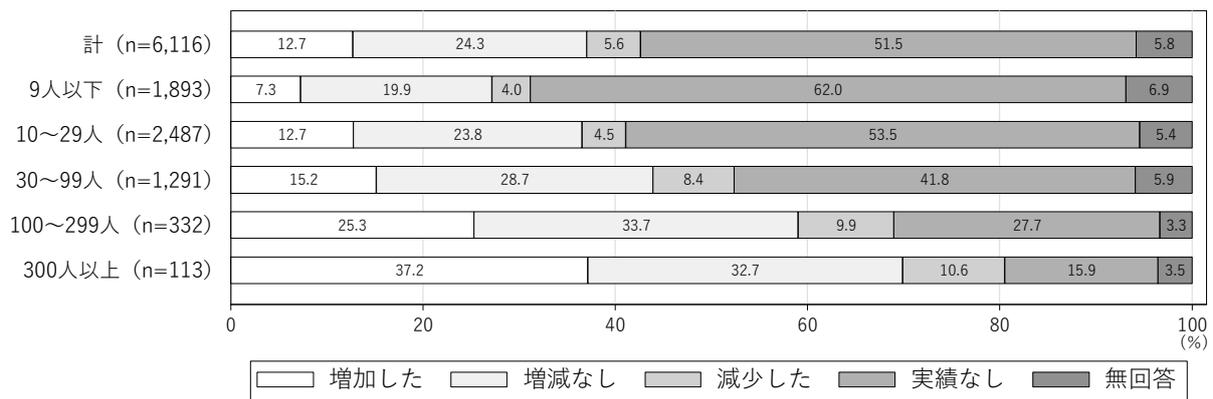
規模別にみると、規模が大きい企業ほど「増加した」の回答割合が高い。「100～299 人」では 25.3%が、「300 人以上」では 37.2%が「増加した」としている（図表 2-5-17）。

今後 3 年間の見込みは「増加させる予定」が 26.1%、「増減なしの予定」が 28.7%、「減少させる予定」が 1.2%、「実施しない予定」が 38.4%となっている。

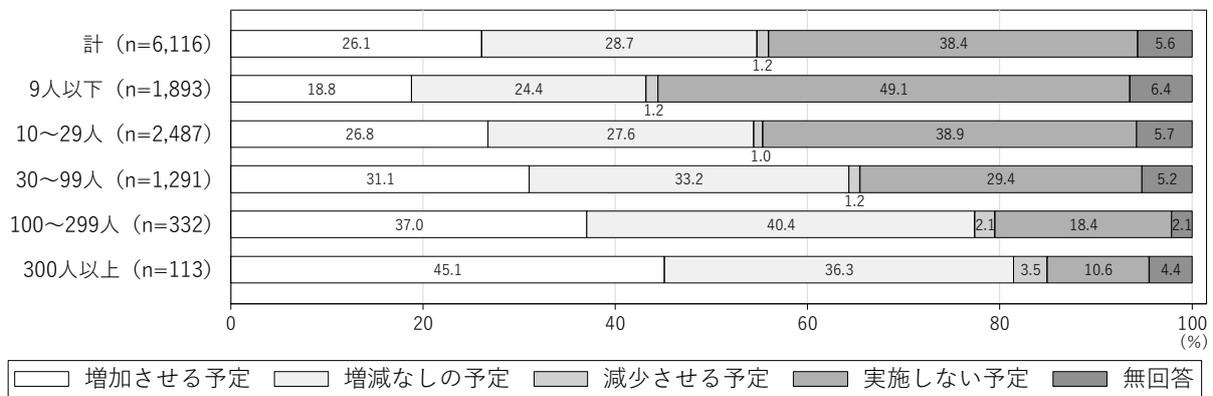
規模別にみると、「増加させる予定」または「増減なしの予定」とする回答割合は規模の大きい企業ほど高く、100 人以上の企業では 8 割前後となっている（図表 2-5-18）。

過去 3 年間の実績と今後 3 年間の見込みを比べると、どの規模階層でも、今後の OFF-JT 費用支出を増やすとする割合が、過去実績を上回っている。

図表 2-5-17 従業員 1 人あたりの OFF-JT 費用の実績（過去 3 年間、規模別）



図表 2-5-18 従業員 1 人あたりの OFF-JT 費用の見込み（今後 3 年間、規模別）



9. OFF-JT 研修全体に占めるオンライン研修の割合の変化

コロナ以前（2019年以前）と比べて、OFF-JT 研修全体に占めるオンライン研修の割合に変化があるか尋ねた。「増加した」が29.7%、「変わらない」が52.0%、「減少した」が4.6%となっている。

規模別にみると、規模が大きいほど「増加した」の割合が高くなっている（図表 2-5-19）。

図表 2-5-19 OFF-JT 研修全体に占めるオンライン研修の割合の変化（規模別、単位：%）

規模	n	増加した	変わらない	減少した	業業2 員し0 がて1 いい9 なな なか か度 つつ たた 、は 従開	無 回 答
計	6,116	29.7	52.0	4.6	3.7	10.0
9人以下	1,893	18.7	57.5	4.5	5.7	13.6
10～29人	2,487	28.7	53.8	4.3	3.0	10.1
30～99人	1,291	39.4	46.2	4.7	2.7	6.9
100～299人	332	50.0	38.6	4.8	2.1	4.5
300人以上	113	62.8	24.8	8.0	1.8	2.7

10. 今後、力を入れていきたい OFF-JT

今後、力を入れていきたい OFF-JT を尋ねた（複数回答）。「現職の業務を行ううえで不足している専門技術・知識を身につけさせる」が最も割合が高く42.7%で、次いで「現職の業務に直接関係する、より高度な専門技術・知識を身につけさせる」が33.6%となっている（図表 2-5-20）。

図表 2-5-20 今後、力を入れていきたい OFF-JT（複数回答、規模別、単位：%）

規模	n	知不現 識足職 をしの 身に業 務を行 う専門 技術 ・で	る術る現 ・、職 知よの 識り業 を高務 身に直 つ専門 せ技う る術え ・で	を関応現 身係すの にする つるた け専門、 せ技よ変 る術り化 ・広等 知範に 識対	知応新 識すし をるい 身にめ 種の つの （専門 務に 対	身一 に般 つ的 けな さ知 識 る・ スキ ルを	に必管 つ要理 けな職 させ等 せ識、 る・職 ス層 キに ルに をじ 身た	無 回 答
計	6,116	42.7	33.6	24.3	10.2	31.1	27.0	11.7
9人以下	1,893	38.6	29.6	20.8	9.0	30.6	14.4	16.0
10～29人	2,487	43.2	33.9	25.1	10.0	30.1	25.3	11.8
30～99人	1,291	46.6	35.9	25.7	11.3	32.3	38.7	7.4
100～299人	332	45.5	40.4	29.8	11.1	34.3	53.0	5.1
300人以上	113	46.9	48.7	31.0	16.8	39.8	69.9	5.3

第6節 自己啓発の支援

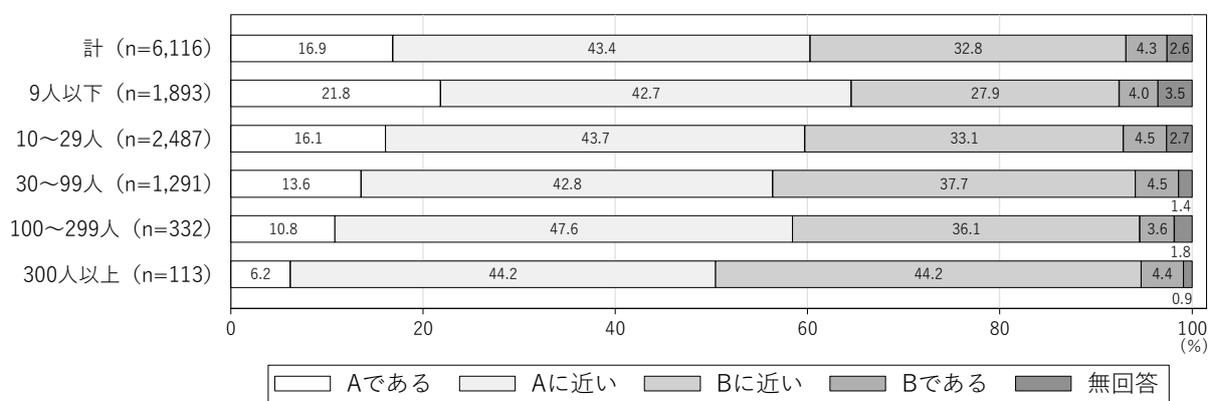
1. 自己啓発に対する考え方

従業員の自己啓発に対する考え方を尋ねた（A:「個人の自由である」と B:「会社に関わるべきだ」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）。

「個人の自由」（「Aである」16.9%+「Aに近い」43.4%）とする企業割合が60.3%と約6割を占め、「会社に関わるべきだ」（「Bである」4.3%+「Bに近い」32.8%）とする37.1%を大きく上回っている。

規模別にみると、規模が小さいほど「Aである」とする回答割合が高い（図表 2-6-1）。

図表 2-6-1 従業員の自己啓発に対する考え方(規模別)
【A:個人の自由である/B:会社に関わるべきだ】

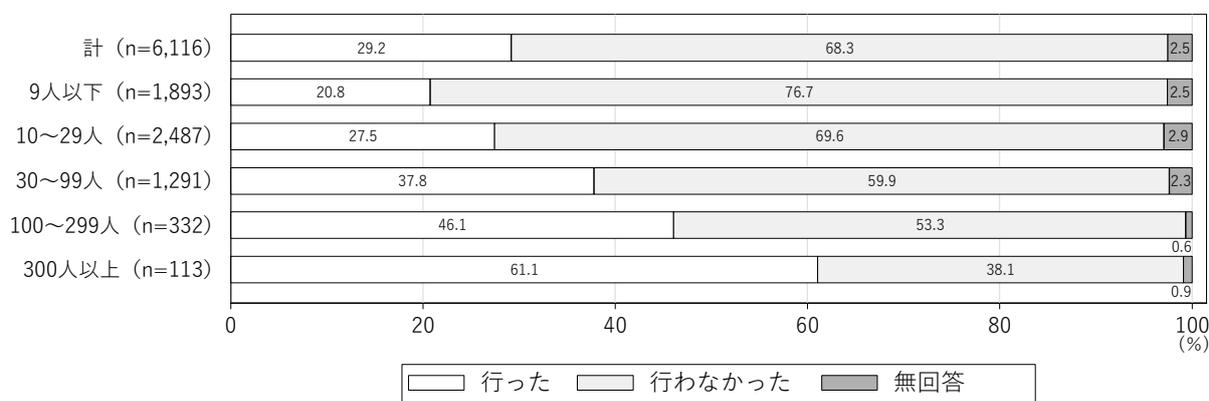


2. 自己啓発の支援の有無

2023 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3割（29.2%）の企業が「行った」と回答した。

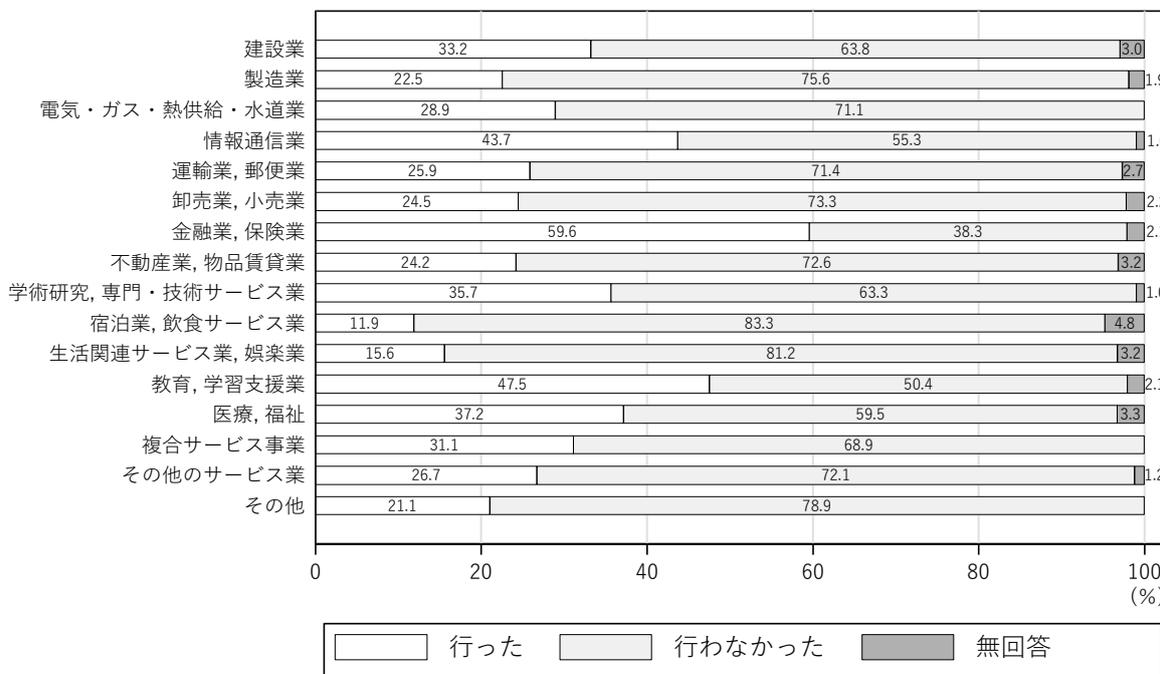
規模別にみると、規模の大きい企業ほど自己啓発に対する支援を行っている。「300人以上」では6割以上（61.1%）が支援を行っている（図表 2-6-2）。

図表 2-6-2 従業員の自己啓発に対する支援の有無(規模別)



業種別にみると、「金融業，保険業」（59.6%）、「教育，学習支援業」（47.5%）で自己啓発を支援した割合が高い。一方、「宿泊業，飲食サービス業」（11.9%）、「生活関連サービス業，娯楽業」（15.6%）で割合が低い（図表 2-6-3）。

図表 2-6-3 従業員の自己啓発に対する支援の有無（業種別）



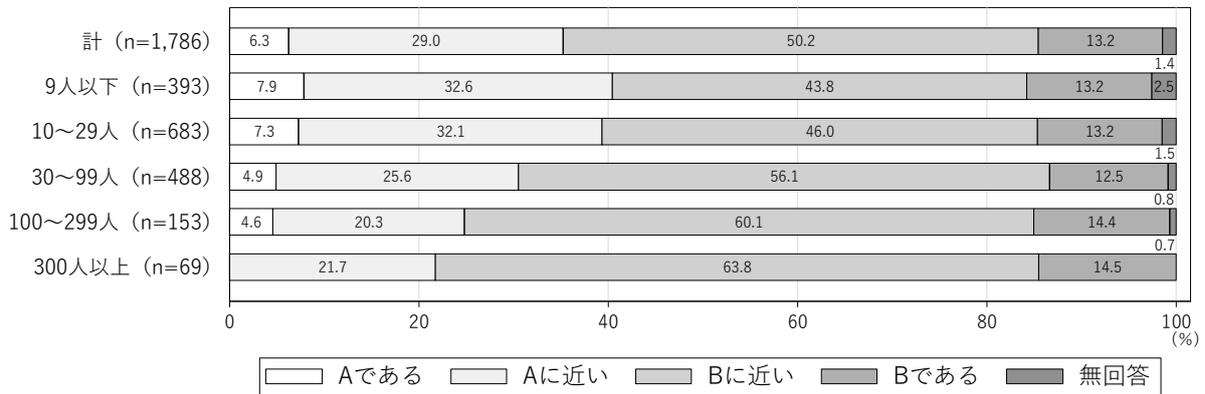
3. 自己啓発支援を行った理由

自己啓発支援を行った企業（n=1,786）に対して、行った理由を尋ねた（A：「売上・利益の従業員への還元」と B：「事業への貢献」の相対する 2 種類の考え方を示して、どちらに近いかならば選べる方式）。

「売上・利益の従業員への還元」（「A である」6.3%＋「A に近い」29.0%）とする企業割合が 35.3%と約 3 分の 1 で、「事業への貢献」（「B である」13.2%＋「B に近い」50.2%）は 63.3%となっている。

規模別にみると、規模が大きいほど「事業への貢献」とする割合が高い（図表 2-6-4）。

図表 2-6-4 自己啓発支援を行った理由(規模別)
【A:売上・利益の従業員への還元/B:事業への貢献】

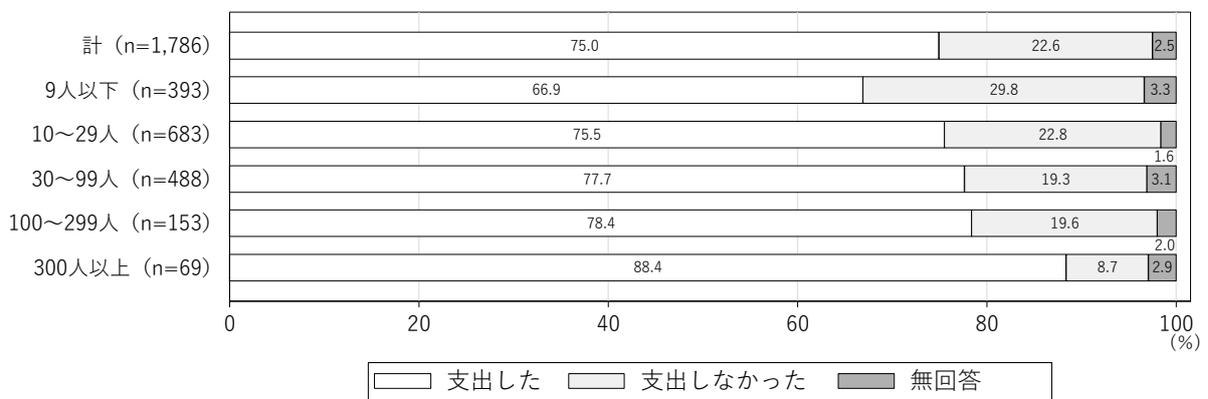


4. 自己啓発支援での費用の支出

自己啓発支援を行った企業に対して、費用を支出したか尋ねた。「支出した」が 75.0%、「支出しなかった」が 22.6%となっている。

規模別にみると、規模が大きいほど「支出した」とする割合が高い (図表 2-6-5)。

図表 2-6-5 自己啓発支援での費用の支出の有無(規模別)



5. 自己啓発支援の具体的内容

自己啓発支援を行った企業に対して、どのような支援を行ったか尋ねた。「業務と関連する自己啓発だけ支援した」とするのは、「受講料などの金銭的援助」が 69.1%、「就業時間の配慮」が 50.6%、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」が 43.4%などとなっている。

「業務と関連する自己啓発だけ支援した」と「業務と関連しない自己啓発も支援した」をあわせた割合は、「受講料などの金銭的援助」が 81.0%、「就業時間の配慮」が 62.0%、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」が 55.2%などとなっている (図表 2-6-6)。

図表 2-6-6 自己啓発支援の具体的内容(単位:%)

支援の内容	n	啓業 務 だ と け 支 援 す る 自 己	己業 務 と も 支 連 し な い 自	支 援 し て い な い	無 回 答
受講料などの金銭的援助	1,786	69.1	11.9	14.3	4.8
社内での自主的な勉強会等に対する援助	1,786	37.1	9.3	39.4	14.2
教育訓練休暇(有給、無給の両方を含む)の付与	1,786	35.8	7.7	43.2	13.3
就業時間の配慮	1,786	50.6	11.4	27.3	10.7
教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供	1,786	43.4	11.8	31.4	13.4
その他	1,786	2.3	0.8	22.6	74.2

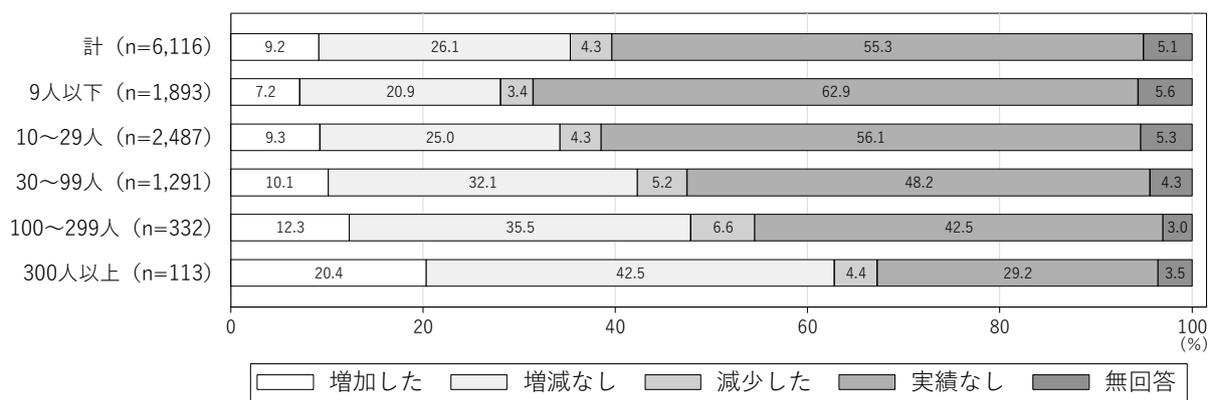
6. 自己啓発支援の費用の実績と見込み

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（2021 年度～2023 年度）の実績と今後 3 年間（2024 年度～2026 年度）の見込みを尋ねた。

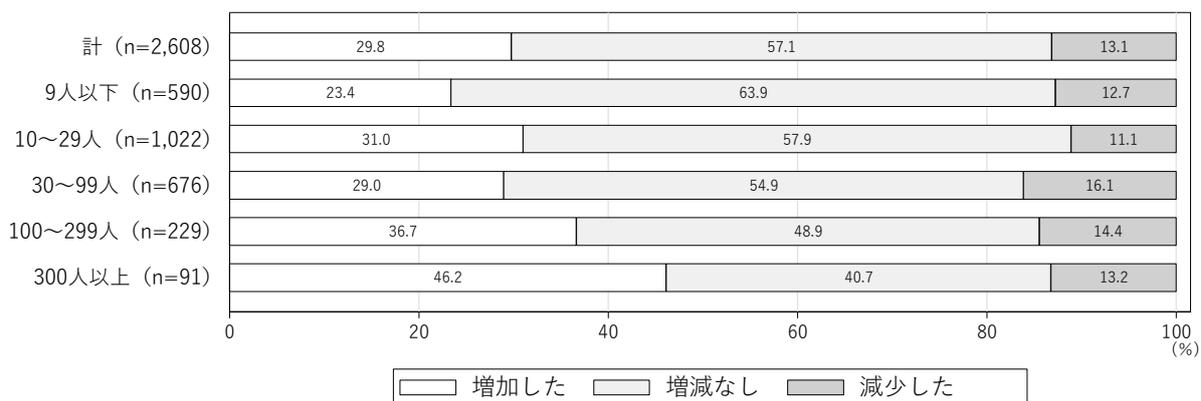
過去 3 年間の実績は「増加した」が 9.2%、「増減なし」が 26.1%、「減少した」が 4.3%、「実績なし」が 55.3%となっている。規模別にみると、「増加した」の回答割合は規模の大きい企業ほど高くなっている。「300 人以上」の企業では約 2 割（20.4%）が「増加した」としている（図表 2-6-7）。

「実績なし」と無回答を除いた自己啓発支援を実施した企業でみると、「増加した」の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、「300 人以上」の企業では 4 割超（46.2%）となっている（図表 2-6-8）。

図表 2-6-7 自己啓発支援の費用の実績(過去 3 年間、規模別)



図表 2-6-8 自己啓発支援の費用の実績(過去3年間、規模別、実績なしと無回答を除く)



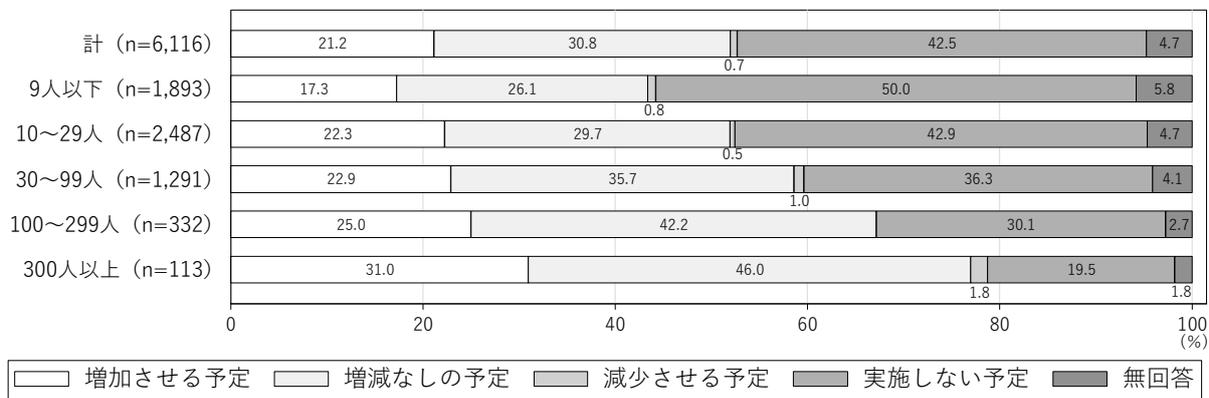
今後3年間の見込みは「増加させる予定」が21.2%、「増減なしの予定」が30.8%、「減少させる予定」が0.7%、「実施しない予定」が42.5%となっている。

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50.0%が「実施しない予定」としている(図表2-6-9)

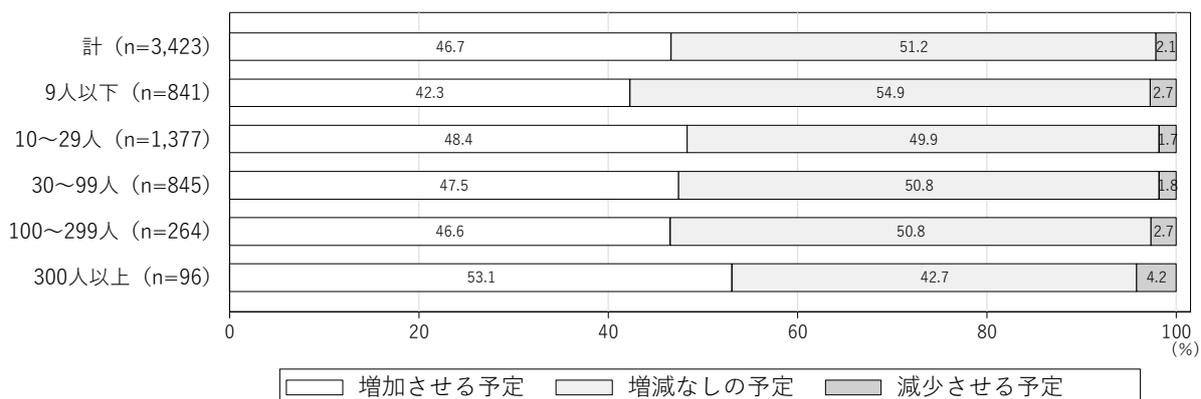
「実施しない予定」と無回答を除いたうえでみると、「増加させる予定」の回答割合は「300人以上」(53.1%)が半数超で最も高くなっている(図表2-6-10)。

過去3年間の実績と今後3年間の見込みを比べると、どの規模階層でも、今後の自己啓発支援の費用支出を増やすとする割合が、過去実績を上回っている。

図表 2-6-9 自己啓発支援の費用の見込み(今後3年間、規模別)



図表 2-6-10 自己啓発支援の費用の見込み(今後3年間、規模別、実施しない予定と無回答を除く)



7. 自己啓発を支援しなかった理由

自己啓発に対する支援を行わなかった企業 (n=4,177) に対して、その理由を尋ねた (複数回答)。「支援する時間的余裕がない」(38.6%)の割合が最も高く、以下「支援する金銭的余裕がない」(21.7%)、「業務に集中してほしい」(20.2%)などとなっている。

規模別にみると、「支援する金銭的余裕がない」はおおむね規模が小さいほど割合が高い。「転職・独立につながる」は規模が大きいほど割合が高い (図表 2-6-11)。

図表 2-6-11 自己啓発を支援しなかった理由(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	が支援する時間的余裕がない	が支援する金銭的余裕がない	い業務に集中してほしい	で事業への効果が期待	公従業員が感じる	る転職・独立につながる	その他	個人自己啓発はあくまで	無回答
計	4,177	38.6	21.7	20.2	13.0	9.9	1.9	8.7	35.7	3.2
9人以下	1,452	37.7	23.3	20.4	12.2	4.4	1.4	8.1	36.5	3.8
10~29人	1,732	39.5	21.0	21.2	14.1	11.0	1.9	8.1	36.1	3.1
30~99人	773	39.7	22.0	17.9	12.7	15.1	2.2	10.5	33.5	2.3
100~299人	177	34.5	16.4	19.8	10.7	20.9	3.4	13.6	30.5	2.8
300人以上	43	30.2	14.0	14.0	7.0	11.6	4.7	4.7	48.8	7.0

第7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 61.5%、「していない」が 38.0%となっている。

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 81.4%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」(97.4%)、「金融業、保険業」(93.6%)、「建設業」(91.3%)で奨励している割合が 9 割を越えている。「宿泊業、飲食サービス業」では奨励している企業は 3 割弱 (28.6%) 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 2-7-1)。

図表 2-7-1 検定・資格の取得を奨励しているか(規模別、業種別、単位: %)

		n	している	していない	無回答
計		6,116	61.5	38.0	0.4
規模	9人以下	1,893	53.8	45.5	0.7
	10～29人	2,487	61.2	38.4	0.3
	30～99人	1,291	67.5	32.1	0.4
	100～299人	332	77.7	22.0	0.3
	300人以上	113	81.4	18.6	0.0
業種	建設業	912	91.3	8.1	0.5
	製造業	914	49.7	49.8	0.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	76	97.4	2.6	0.0
	情報通信業	103	68.9	31.1	0.0
	運輸業、郵便業	224	63.4	35.7	0.9
	卸売業、小売業	993	48.4	51.2	0.4
	金融業、保険業	47	93.6	6.4	0.0
	不動産業、物品賃貸業	95	70.5	29.5	0.0
	学術研究、専門・技術サービス業	199	74.4	24.6	1.0
	宿泊業、飲食サービス業	378	28.6	71.2	0.3
	生活関連サービス業、娯楽業	154	53.2	45.5	1.3
	教育、学習支援業	242	51.7	48.3	0.0
	医療、福祉	1,210	63.1	36.5	0.4
	複合サービス事業	45	71.1	28.9	0.0
	その他のサービス業	505	64.6	35.2	0.2
	その他	19	63.2	36.8	0.0

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=3,762) に対して、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」(71.5%) との回答割合が特に高くなっており、次いで「民間団体が認定する民間検定・資格」(44.4%)、「技能検定」(40.4%) などの順となっている (図表 2-7-2)。

図表 2-7-2 どのような検定・資格の取得を奨励しているか(複数回答、規模別、単位：%)

規模	n	公 国 的 検 定 ・ 資 格 ま た は	民 間 検 定 団 体 が 認 定 す る 民	技 能 検 定	内 事 業 主 等 が 認 定 す る 社 会	そ の 他	無 回 答
計	3,762	71.5	44.4	40.4	6.8	2.0	0.6
9人以下	1,018	68.9	39.6	44.5	4.5	1.5	0.5
10～29人	1,523	69.3	44.5	41.6	5.4	2.0	0.8
30～99人	871	73.6	47.5	33.5	7.6	2.8	0.5
100～299人	258	83.3	46.9	39.9	14.0	1.2	0.4
300人以上	92	82.6	59.8	42.4	26.1	1.1	1.1

3. 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 83.8%、「反映させていない」が 15.1%となっている（図表 2-7-3）。

図表 2-7-3 検定の受検や資格の保有を処遇に反映させているか(規模別、単位：%)

規模	n	反 映 さ せ て い る	反 映 さ せ て い な い	無 回 答
計	3,762	83.8	15.1	1.1
9人以下	1,018	82.1	16.5	1.4
10～29人	1,523	84.0	14.8	1.2
30～99人	871	86.0	13.3	0.7
100～299人	258	84.5	14.3	1.2
300人以上	92	77.2	22.8	0.0

4. 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=3,154）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」（40.0%）、「賞与への加算」（17.8%）、「一時金の支給」（13.6%）、「昇格」（13.0%）などの順となっている。

規模別にみると、「一時金の支給」は規模が大きいほど割合が高くなっている（図表 2-7-4）。

図表 2-7-4 どのような処遇に反映させているか(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	手当の支給	昇給	賞与への加算	一時金の支給	昇格	その他	無回答
計	3,154	70.3	40.0	17.8	13.6	13.0	1.5	0.6
9人以下	836	66.1	43.3	17.7	9.2	8.4	1.2	0.7
10～29人	1,280	71.0	42.5	20.2	13.5	13.0	1.6	0.6
30～99人	749	72.9	34.3	15.5	15.6	15.4	2.1	0.7
100～299人	218	71.6	38.1	13.8	20.2	22.0	0.5	0.5
300人以上	71	73.2	21.1	14.1	25.4	15.5	0.0	0.0

5. 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」(67.5%)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」(64.1%)、「法律上、検定・資格の取得が必要な仕事がある」(57.0%)などの順で高かった。

規模別にみると、「担当業務に必要な知識・技能の習得に役立つ」と「中長期的なキャリア形成に役立つ」は規模が大きいほど割合が高くなっている。「後輩への指導を自信を持ってできるようにする」は規模による違いがあまりみられない(図表 2-7-5)。

図表 2-7-5 検定・資格の取得を奨励する目的(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	担当業務に必要な知識・技能の習得に役立つ	基礎的な知識・技能の習得に役立つ	法律上、検定・資格の取得が必要な仕事がある	幅広い知識・技能の習得に役立つ	中長期的なキャリア形成に役立つ	顧客・発注者に対する、従業員	企業内における職業能力評価	後輩への指導を自信を持って	取引先から取得を奨励されて	その他	無回答
計	3,762	67.5	64.1	57.0	42.3	32.8	24.0	16.5	14.0	9.8	0.9	0.6
9人以下	1,018	61.5	63.7	60.4	41.1	27.3	27.2	13.2	13.0	11.8	0.7	0.8
10～29人	1,523	66.1	64.0	55.5	42.0	32.0	26.1	17.1	13.5	10.8	0.7	0.7
30～99人	871	72.4	62.6	54.2	41.3	36.4	18.9	18.5	16.3	6.7	1.5	0.6
100～299人	258	77.9	65.5	56.6	46.5	41.5	17.1	17.8	14.0	6.2	0.8	0.0
300人以上	92	80.4	80.4	72.8	58.7	47.8	21.7	20.7	12.0	9.8	1.1	0.0

業種別にみたものを図表 2-7-6 に示している。「法律上、検定・資格の取得が必要な仕事がある」と「後輩への指導を自信を持ってできるようにする」はグラフでそれぞれ図表 2-7-7、図表 2-7-8 にも示している。

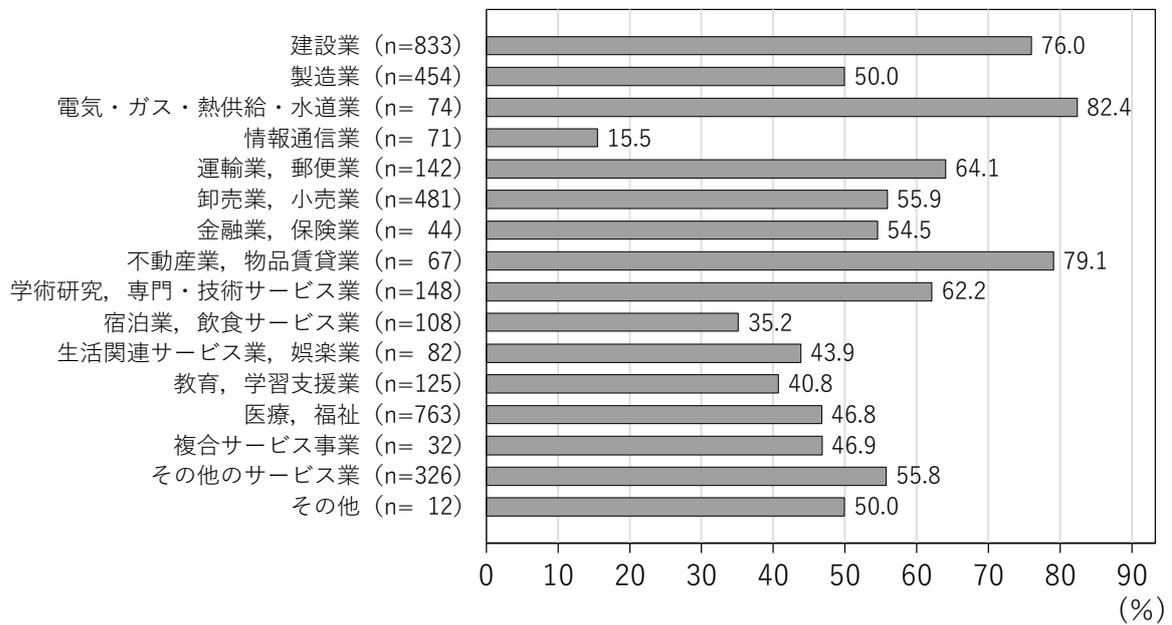
図表 2-7-6 検定・資格の取得を奨励する目的(複数回答、業種別、単位:%)

規模	n	の担当業務に必要知識・技能の習得に役立つ	基本的な知識・技能の習得に役立つ	法律上、検定・資格の取得が必要な仕事がある	幅広い知識・技能の習得に役立つ	中長期的なキャリア形成に役立つ	顧客・発注者に対し、従業員としての職業能力をアピールできる	企業内における職業能力評価に役立つ	後輩への指導を自信を持ってできるようにする	取引先から取得を奨励されている	その他	無回答
計	3,762	67.5	64.1	57.0	42.3	32.8	24.0	16.5	14.0	9.8	0.9	0.6
建設業	833	69.6	66.7	76.0	44.2	32.3	35.3	20.6	15.1	20.4	0.4	0.6
製造業	454	67.2	62.6	50.0	36.1	27.8	21.6	18.1	13.2	13.9	0.2	0.9
電気・ガス・熱供給・水道業	74	68.9	66.2	82.4	45.9	31.1	27.0	17.6	13.5	16.2	1.4	0.0
情報通信業	71	76.1	77.5	15.5	57.7	60.6	40.8	29.6	15.5	7.0	1.4	0.0
運輸業、郵便業	142	64.8	47.9	64.1	28.9	26.1	11.3	12.7	7.7	5.6	0.0	0.7
卸売業、小売業	481	65.7	60.7	55.9	35.1	24.3	26.2	17.9	12.9	6.9	1.0	0.2
金融業、保険業	44	75.0	79.5	54.5	50.0	34.1	25.0	27.3	11.4	6.8	0.0	0.0
不動産業、物品賃貸業	67	62.7	65.7	79.1	32.8	23.9	19.4	10.4	6.0	3.0	0.0	0.0
学術研究、専門・技術サービス業	148	75.0	58.8	62.2	40.5	36.5	38.5	13.5	10.8	10.1	0.7	1.4
宿泊業、飲食サービス業	108	62.0	62.0	35.2	31.5	26.9	14.8	17.6	27.8	2.8	0.0	0.9
生活関連サービス業、娯楽業	82	56.1	59.8	43.9	39.0	29.3	28.0	11.0	14.6	7.3	1.2	3.7
教育、学習支援業	125	63.2	57.6	40.8	50.4	40.0	13.6	9.6	13.6	2.4	4.0	0.8
医療、福祉	763	66.7	68.9	46.8	51.1	42.6	11.5	11.5	15.7	1.0	1.3	0.4
複合サービス事業	32	68.8	59.4	46.9	50.0	34.4	12.5	15.6	18.8	3.1	3.1	0.0
その他のサービス業	326	68.4	61.0	55.8	40.5	28.8	27.0	16.9	10.7	10.1	1.2	0.6
その他	12	75.0	75.0	50.0	33.3	8.3	25.0	16.7	16.7	16.7	0.0	0.0

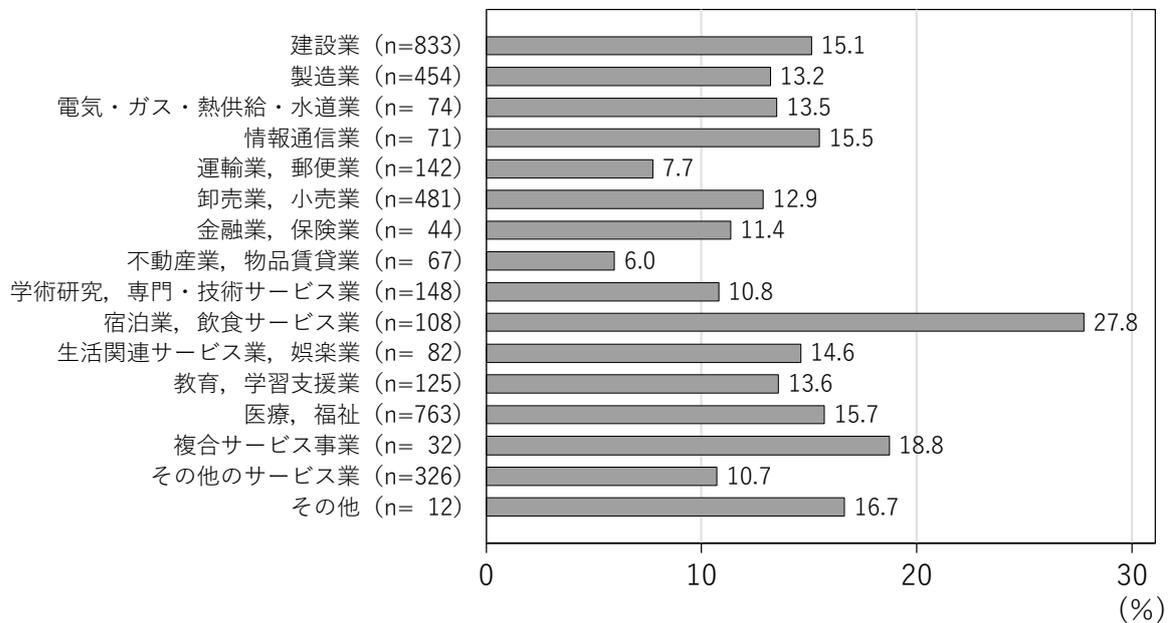
「法律上、検定・資格の取得が必要な仕事がある」は「電気・ガス・熱供給・水道業」(82.4%)、「不動産業、物品賃貸業」(79.1%)、「建設業」(76.0%)が高い割合となっている。一方、「情報通信業」(15.5%)は2割未満となっている。

「後輩への指導を自信を持ってできるようにする」は「宿泊業、飲食サービス業」(27.8%)が特に高い割合となっている。一方、「不動産業、物品賃貸業」(6.0%)、「運輸業、郵便業」(7.7%)は1割未満となっている。

図表 2-7-7 検定・資格の取得を奨励する目的が「法律上、検定・資格の取得が必要な仕事がある」である割合
(業種別)

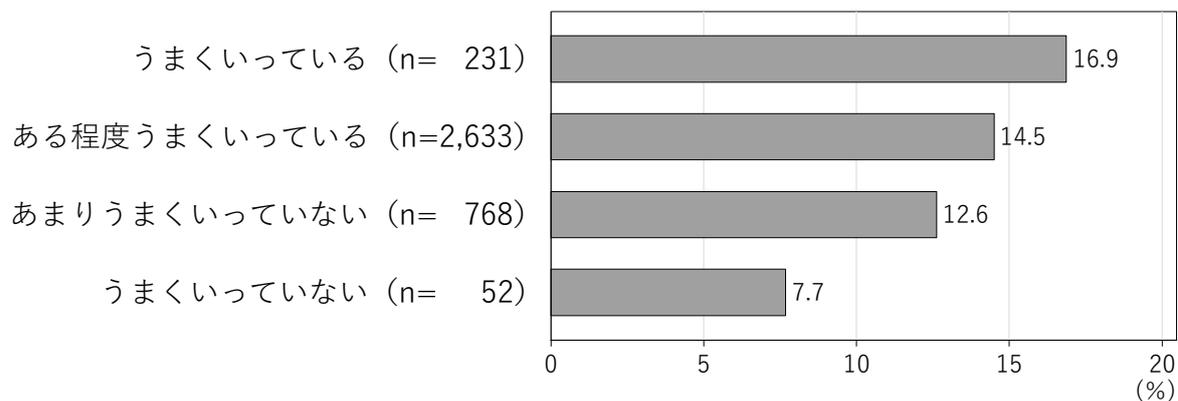


図表 2-7-8 検定・資格の取得を奨励する目的が「後輩への指導を自信を持ってできるようにする」である割合
(業種別)



「後輩への指導を自信を持ってできるようにする」と回答した割合を OJT への評価別にみると、OJT がうまくいっていると評価する企業ほど割合が高く、「うまくいっている」では 16.9%、「ある程度うまくいっている」では 14.5%となっている（図表 2-7-9）。

図表 2-7-9 検定・資格の取得を奨励する目的が「後輩への指導を自信を持ってできるようにする」である割合（OJT の評価別）



第8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）。「事務処理」「受注・発注の管理、在庫管理」「開発・設計」「製造」「生産・品質管理」「顧客やマーケットに関する情報の収集・分析」「顧客対応を含めたサービスの提供」「その他」の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 66.1%で、「使用していない」が 32.1%であった。

規模別にみると、おおむね規模が大きいほどデジタル技術を利活用している。

業種別にみると、「情報通信業」（86.4%）、「教育，学習支援業」（85.5%）、「金融業，保険業」（80.9%）で8割を超えている（図表 2-8-1）。

図表 2-8-1 デジタル技術の利活用（複数回答、規模別、業種別、単位：%）

		n	で い 利 活 れ か の 項 目	使 用 し て い ない	無 回 答
計		6,116	66.1	32.1	1.8
規 模	9人以下	1,893	57.8	39.8	2.4
	10～29人	2,487	65.8	32.2	2.0
	30～99人	1,291	73.0	25.6	1.3
	100～299人	332	82.5	16.9	0.6
	300人以上	113	81.4	18.6	0.0
業 種	建設業	912	57.2	40.4	2.4
	製造業	914	65.5	32.7	1.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	76	64.5	35.5	0.0
	情報通信業	103	86.4	12.6	1.0
	運輸業，郵便業	224	51.8	45.1	3.1
	卸売業，小売業	993	66.8	31.6	1.6
	金融業，保険業	47	80.9	19.1	0.0
	不動産業，物品賃貸業	95	55.8	42.1	2.1
	学術研究，専門・技術サービス業	199	69.8	27.1	3.0
	宿泊業，飲食サービス業	378	59.5	38.6	1.9
	生活関連サービス業，娯楽業	154	58.4	39.6	1.9
	教育，学習支援業	242	85.5	12.8	1.7
	医療，福祉	1,210	72.5	25.6	1.9
	複合サービス事業	45	68.9	28.9	2.2
	その他のサービス業	505	65.9	33.1	1.0
その他	19	52.6	47.4	0.0	

いずれかの項目で利活用しているとした企業（n=4,041）を対象に、各項目の回答割合を図表 2-8-2 に示している。「事務処理」（87.9%）の回答割合が最も高く、次いで「受注・発注の管理、在庫管理」（41.1%）、「顧客対応を含めたサービスの提供」（21.6%）、「顧客やマー

ケットに関する情報の収集・分析」(20.7%)などの順で高かった。

規模別にみると、「製造」「生産・品質管理」「顧客対応を含めたサービスの提供」はおおむね規模が大きい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」(65.9%)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」(60.5%)で特に高い。

図表 2-8-2 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:%)

		n	事務 処理	庫 管 理	受 注 ・ 発 注 の 管 理 、 在	ビ ジ ネ ッ ス の 対 応 を 含 め た サ ー ビ ス	す べ て の 客 情 マ ー ケ ッ ト に 関 連	生 産 ・ 品 質 管 理	開 発 ・ 設 計	製 造	そ の 他
計		4,041	87.9	41.1	21.6	20.7	12.2	10.9	7.3	2.3	
規 模	9人以下	1,095	88.2	38.4	19.7	21.6	7.9	13.1	6.8	2.1	
	10～29人	1,637	86.6	42.3	21.1	19.0	11.8	10.0	6.7	2.1	
	30～99人	943	89.5	42.2	23.3	21.3	15.9	10.0	8.0	3.0	
	100～299人	274	87.6	39.8	23.0	20.1	16.8	10.6	10.9	1.8	
	300人以上	92	91.3	43.5	29.3	37.0	18.5	13.0	8.7	2.2	
業 種	建設業	522	86.0	36.8	8.2	12.3	20.3	20.9	5.6	2.3	
	製造業	599	82.8	59.8	8.5	15.4	34.6	19.7	32.7	0.5	
	電気・ガス・熱供給・水道業	49	91.8	46.9	14.3	18.4	10.2	12.2	2.0	2.0	
	情報通信業	89	78.7	49.4	36.0	28.1	18.0	55.1	21.3	1.1	
	運輸業、郵便業	116	94.0	40.5	4.3	8.6	8.6	1.7	0.0	1.7	
	卸売業、小売業	663	88.4	65.9	22.2	29.6	7.4	4.2	2.3	1.1	
	金融業、保険業	38	100.0	10.5	60.5	44.7	0.0	7.9	0.0	0.0	
	不動産業、物品賃貸業	53	86.8	35.8	32.1	34.0	0.0	7.5	0.0	1.9	
	学術研究、専門・技術サービス業	139	75.5	32.4	25.2	18.7	15.8	41.0	8.6	5.8	
	宿泊業、飲食サービス業	225	84.9	50.7	30.7	39.1	5.3	3.6	2.2	0.4	
	生活関連サービス業、娯楽業	90	83.3	36.7	31.1	35.6	3.3	0.0	1.1	0.0	
	教育、学習支援業	207	94.2	14.5	41.1	19.8	1.9	3.9	0.0	6.3	
	医療、福祉	877	93.5	19.7	25.4	15.7	3.9	1.8	1.1	3.9	
	複合サービス事業	31	83.9	58.1	35.5	41.9	19.4	9.7	6.5	0.0	
	その他のサービス業	333	88.3	36.9	27.9	19.8	5.1	8.4	2.1	2.4	
	その他	10	60.0	10.0	30.0	20.0	10.0	20.0	0.0	10.0	

2. デジタル技術を利用するうえでの課題

図表 2-8-2 に示したいずれかの項目を選択した企業（以下、デジタル技術を利用している企業）に対して、デジタル技術を利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）。「デジタル技術を利用するための人材が不足している」(47.3%)との回答割合が最も高く、次いで「課題はない」(21.7%)、「デジタル技術の利活用を進めるための予算がない」(20.9%)、「デジタル技術の利活用を検討したり、導入する時間がない」

(14.1%)、「そもそもどのように利活用すればよいかわからない」(13.9%)、「デジタル技術を利用するための人材の育成の方法がわからない」(13.6%)などの順となっている。

規模別にみると、「デジタル技術を利用するための人材が不足している」「デジタル技術を利用するための人材の育成の方法がわからない」「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」は規模が大きいほど回答割合が高い。「そもそもどのように利活用すればよいかわからない」は規模による違いがあまりみられない(図表 2-8-3)。

図表 2-8-3 デジタル技術を利用するうえでの課題(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	デジタル技術を利用する人材が不足	デジタル技術の活用が	課題はない	無回答						
計	4,041	47.3	20.9	14.1	13.9	13.6	10.5	2.9	21.7	1.2	
9人以下	1,095	38.0	20.0	13.6	13.6	11.0	6.4	2.8	28.7	1.6	
10~29人	1,637	46.3	21.0	14.5	14.8	14.0	9.8	2.7	21.6	1.3	
30~99人	943	53.2	20.8	14.1	12.9	14.2	14.1	3.1	17.8	0.8	
100~299人	274	60.9	24.1	14.2	12.8	16.4	16.4	3.3	13.1	0.7	
300人以上	92	76.1	21.7	9.8	16.3	23.9	17.4	4.3	3.3	0.0	

3. デジタル技術を利用するうえでどのような能力を持った人材が必要か

デジタル技術を利用している企業に対して、デジタル技術を利用するうえでどのような能力を持った人材が必要と考えているかを尋ねた(複数回答)。「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」(46.9%)との回答割合が最も高く、次いで「管理能力がある(マネジメントに詳しい)」(30.8%)、「業務を遂行するうえで有益なITリテラシーがある」(30.4%)などの順となっている。

規模別にみると、ほとんどの項目でおおむね規模が大きいほど回答割合が高くなっている(図表 2-8-4)。

5. 人材活用を有効に進めるために必要な社内の環境整備

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り組みが必要と考えているかを尋ねた（複数回答）。「従業員個々人の業務遂行能力の見直し・明確化（スキルマップなど）」（37.3%）の割合が最も高く、以下「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）」（33.9%）、「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）」（31.6%）などとなっている。

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（「特になし」および「無回答」のいずれでもない）割合が高く、100人以上では9割超となっている（図表2-8-6）。

図表 2-8-6 デジタル技術の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：%）

規模	n	従業員個々人の業務遂行能力の見直し・明確化（スキルマップなど）	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）	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）	社外との人材交流や協業の促進	時短勤務やテレワークなど柔軟な勤務制度の整備	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（社内副業など含む）	事業運営部門の新設・再編などの見直し	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	特になし	無回答
計	6,116	37.3	33.9	31.6	15.7	10.8	7.8	7.4	3.2	0.9	0.9	24.8	3.1
9人以下	1,893	28.9	22.9	25.6	12.3	10.0	3.6	4.4	2.7	0.7	1.1	35.8	4.0
10～29人	2,487	37.3	34.2	32.4	15.5	10.3	6.9	6.7	3.1	1.0	1.0	23.1	3.5
30～99人	1,291	44.8	42.4	35.4	18.8	10.8	10.6	9.8	3.6	1.2	0.6	17.5	2.1
100～299人	332	50.9	53.9	38.6	22.0	16.0	20.8	17.8	3.3	1.2	1.2	9.0	0.6
300人以上	113	50.4	56.6	50.4	23.9	16.8	25.7	15.9	4.4	0.0	0.9	8.0	0.0

第9節 2024年調査、2020年調査、2016年調査の比較

1. 3カ年の調査の比較について

労働政策研究・研修機構では、2020年および2016年にも同様の調査を実施した³。以下では3カ年の調査結果を比較する。各調査での属性を図表2-9-1と図表2-9-2に示している。実査期間は2016年調査が9月16日～10月5日、2020年調査が9月18日～10月7日、2024年調査が10月15日～11月8日。

図表2-9-1 回答企業の属性(従業員規模)

従業員規模	2016年調査		2020年調査		2024年調査	
	n	%	n	%	n	%
計	6,852	100.0	7,624	100.0	6,116	100.0
9人以下	2,108	30.8	2,428	31.8	1,893	31.0
10～29人	2,781	40.6	3,127	41.0	2,487	40.7
30～99人	1,423	20.8	1,539	20.2	1,291	21.1
100～299人	406	5.9	393	5.2	332	5.4
300人以上	134	2.0	135	1.8	113	1.8
無回答	—	—	2	0.0	—	—

図表2-9-2 回答企業の属性(業種)

業種	2016年調査		2020年調査		2024年調査	
	n	%	n	%	n	%
計	6,852	100.0	7,624	100.0	6,116	100.0
建設業	943	13.8	1,070	14.0	912	14.9
製造業	976	14.2	1,196	15.7	914	14.9
電気・ガス・熱供給・水道業	92	1.3	78	1.0	76	1.2
情報通信業	113	1.6	120	1.6	103	1.7
運輸業、郵便業	251	3.7	276	3.6	224	3.7
卸売業、小売業	1,147	16.7	1,239	16.3	993	16.2
金融業、保険業	49	0.7	48	0.6	47	0.8
不動産業、物品賃貸業	119	1.7	118	1.5	95	1.6
学術研究、専門・技術サービス業	241	3.5	230	3.0	199	3.3
宿泊業、飲食サービス業	565	8.2	565	7.4	378	6.2
生活関連サービス業、娯楽業	165	2.4	180	2.4	154	2.5
教育、学習支援業	248	3.6	252	3.3	242	4.0
医療、福祉	1,207	17.6	1,564	20.5	1,210	19.8
複合サービス事業	71	1.0	38	0.5	45	0.7
その他のサービス業	665	9.7	617	8.1	505	8.3
その他	—	—	33	0.4	19	0.3

³ 2020年調査の詳細は以下を参照。

<https://www.jil.go.jp/institute/research/2021/216.html>

2016年調査の詳細は以下を参照。

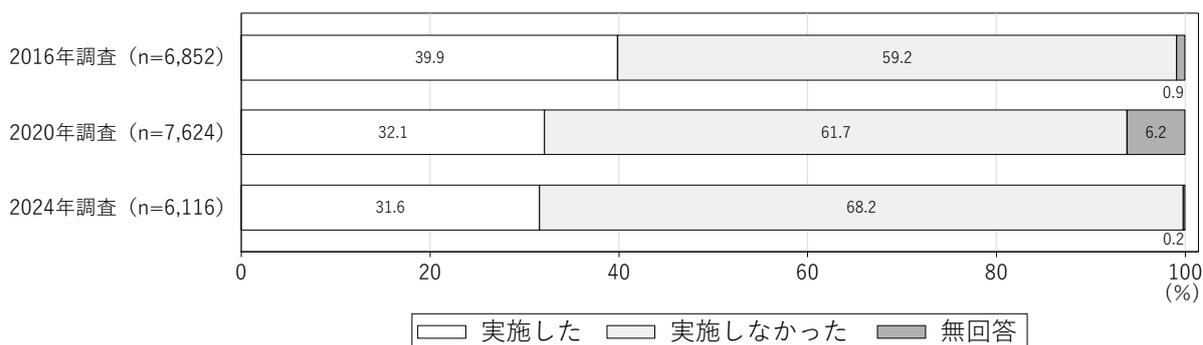
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2017/172.html>

2. OFF-JT の実施状況

OFF-JT の実施状況を見ると、無回答の割合が調査年によって異なることに注意が必要ではあるものの、「実施した」の割合は 2016 年が 39.9% で最も高い（図表 2-9-3）。

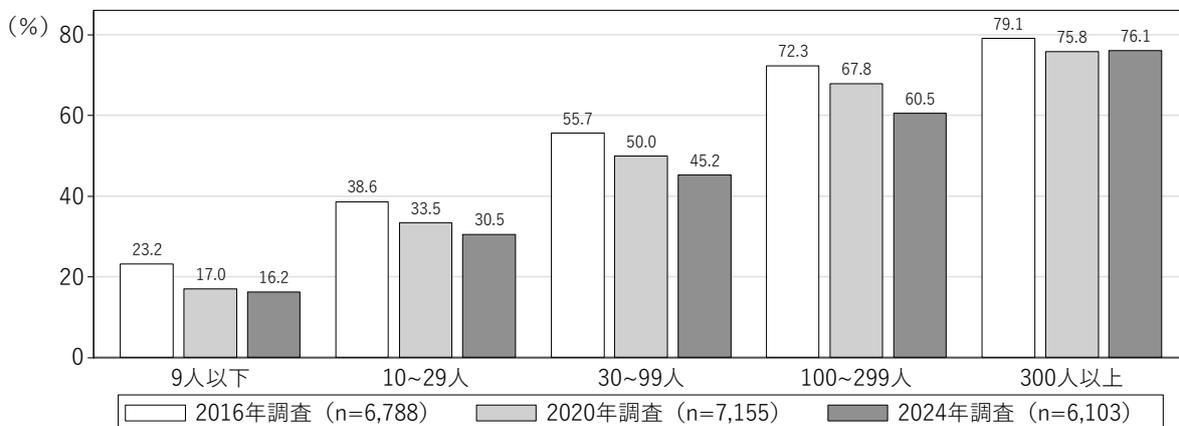
無回答を除いたうえで「実施した」割合を規模別にみると、いずれの調査年においても規模の大きい企業ほど OFF-JT を実施している。いずれの規模においても、実施している割合は 2016 年が最も高くなっている（図表 2-9-4）。

図表 2-9-3 OFF-JT の実施状況（調査年別）



注) 2024 年調査は 2023 年度の 1 年間が対象。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 2-9-4 OFF-JT を実施した企業の割合（調査年別および規模別）



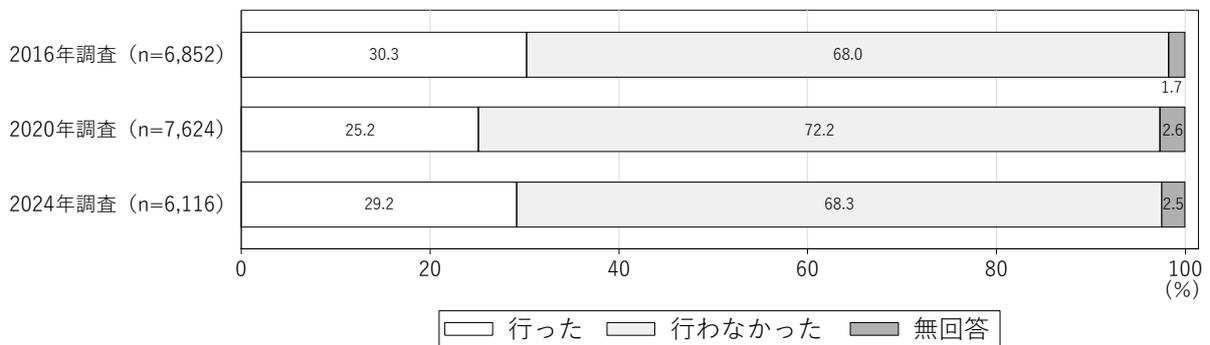
注) 2024 年調査は 2023 年度の 1 年間が対象。2020 年調査は 2019 年度の 1 年間が対象。2016 年調査は 2015 年度の 1 年間が対象。無回答を除く。

3. 自己啓発支援の有無

従業員の自己啓発に対する支援の有無をみると、無回答の割合が調査年によって異なることに注意が必要ではあるものの、「行った」の割合は2020年が25.2%で最も低い（図表2-9-5）。

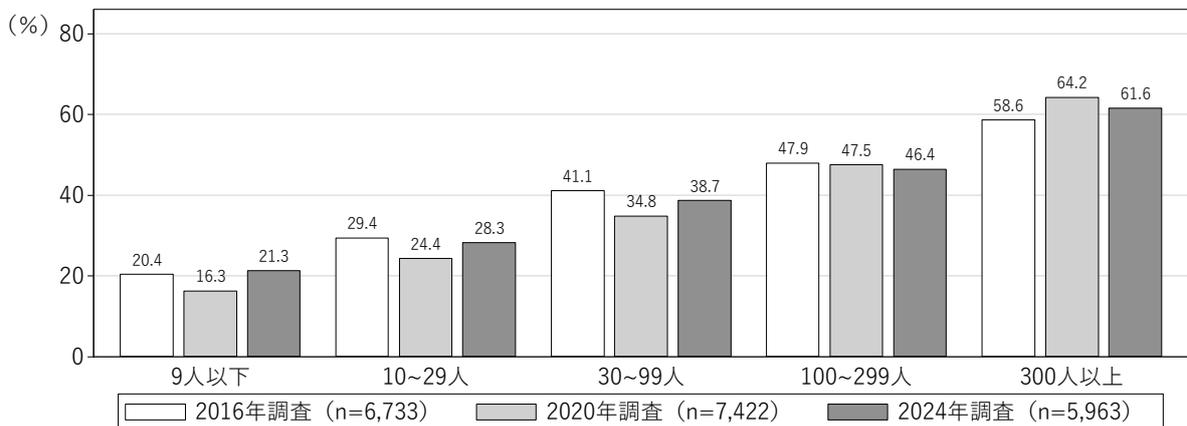
無回答を除いたうえで「行った」割合を規模別にみると、いずれの調査年においても規模の大きい企業ほど自己啓発支援を行っている。調査年で比較すると、「9人以下」「10～29人」「30～99人」はコロナ禍で調査を実施した2020年が最も低い割合となっている（図表2-9-6）。

図表 2-9-5 従業員の自己啓発に対する支援の有無（調査年別）



注) 2024年調査は2023年度の1年間が対象。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 2-9-6 自己啓発を実施した企業の割合（調査年別および規模別）



注) 2024年調査は2023年度の1年間が対象。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。無回答を除く。

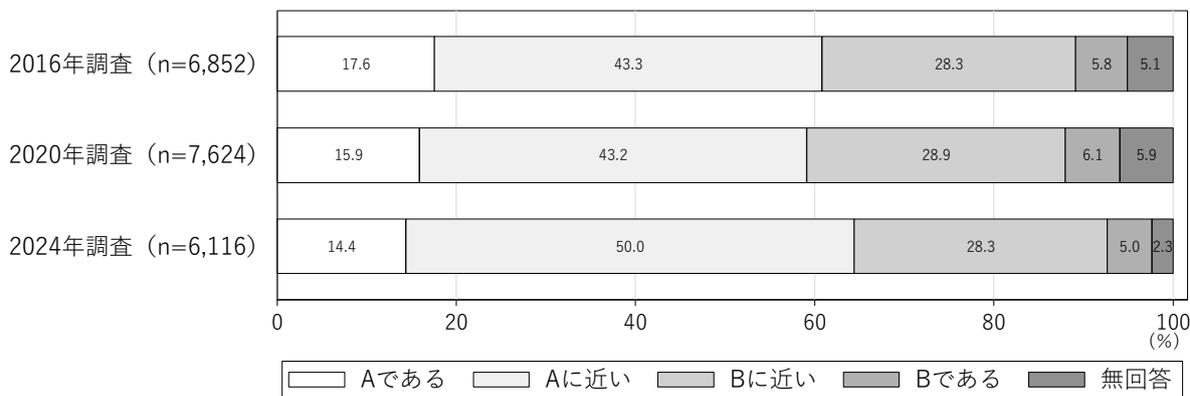
4. 能力開発の考え方

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）。

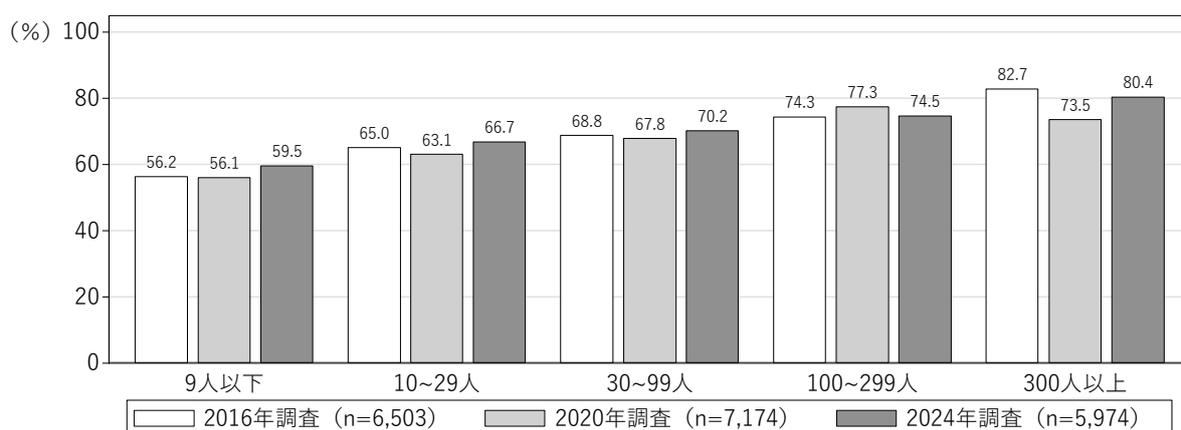
労働者の能力開発方針の決定主体（A：企業主体で決定、B：労働者個人主体で決定）についての結果からみていくと、無回答の割合が調査年によって異なることに注意が必要ではあるものの、「企業主体で決定している」（「A である」＋「A に近い」）とする企業割合は 2024 年調査が 64.4% で最も割合が高い（図表 2-9-7）。

無回答を除いたうえで、「企業主体で決定している」割合を規模別にみると、2016 年調査と 2024 年調査は規模が大きいほど「企業主体で決定している」割合が高い。2016 年調査と 2024 年調査を比較すると、規模による差は 2024 年調査の方が小さい（図表 2-9-8）。

図表 2-9-7 労働者の能力開発方針の決定主体（調査年別）
【A：企業主体で決定／B：労働者個人主体で決定】



図表 2-9-8 労働者の能力開発方針を「企業主体で決定している」である割合（調査年別および規模別）

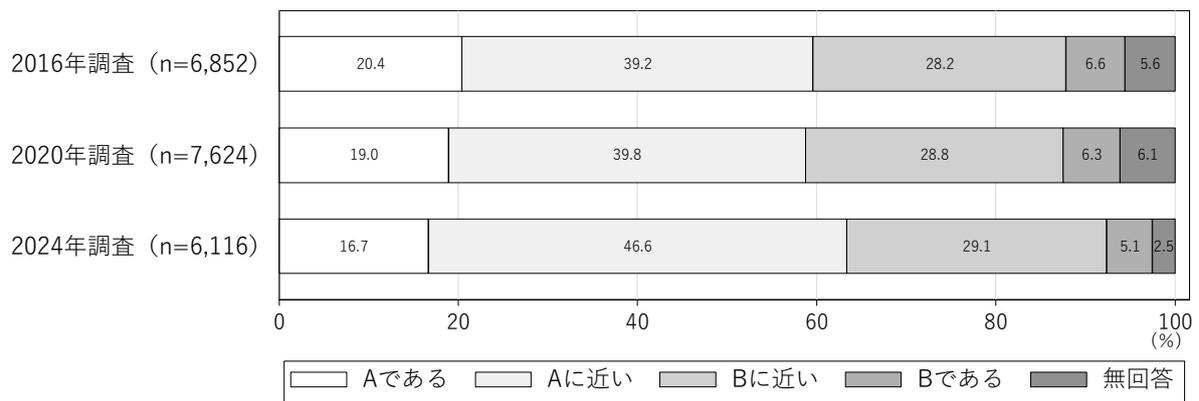


注) 労働者の能力開発方針の決定主体について、「A：企業主体で決定」と「B：労働者個人主体で決定」のどちらに近いかを尋ねて、「A である」または「A に近い」を選んだ割合。無回答を除いて集計。

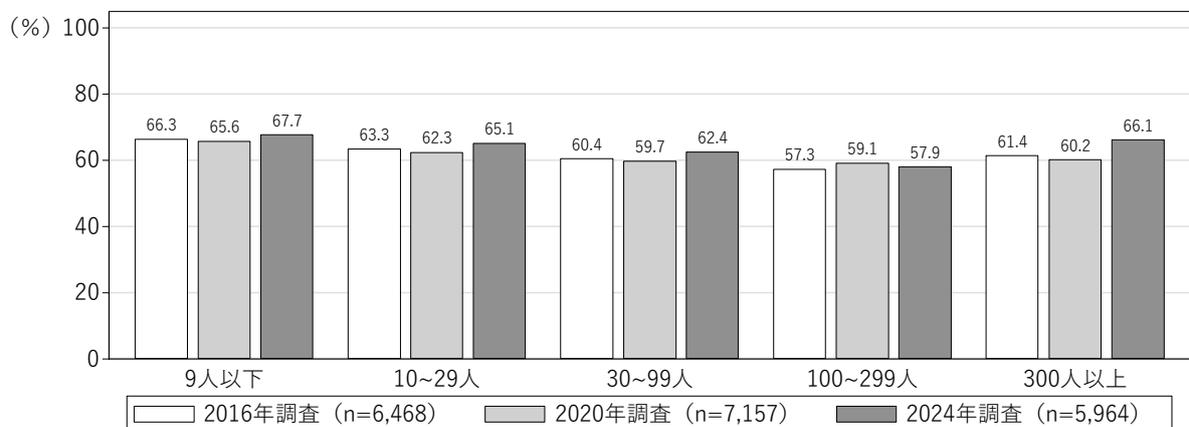
どの範囲の労働者の能力を高める教育訓練を重視するか（A：労働者全体、B：選抜した労働者）については、無回答の割合が調査年によって異なることに注意が必要ではあるものの、「労働者全体」（「Aである」＋「Aに近い」）とする企業割合は2024年調査が63.3%で最も割合が高い（図表2-9-9）。

無回答を除いたうえで、「労働者全体」の割合を規模別にみると、いずれの調査年も規模による違いはそれほど大きくない（図表2-9-10）。

図表 2-9-9 重視する労働者の範囲(調査年別)
【A:労働者全体/B:選抜した労働者】



図表 2-9-10 重視する労働者の範囲が「労働者全体」である割合(調査年別および規模別)

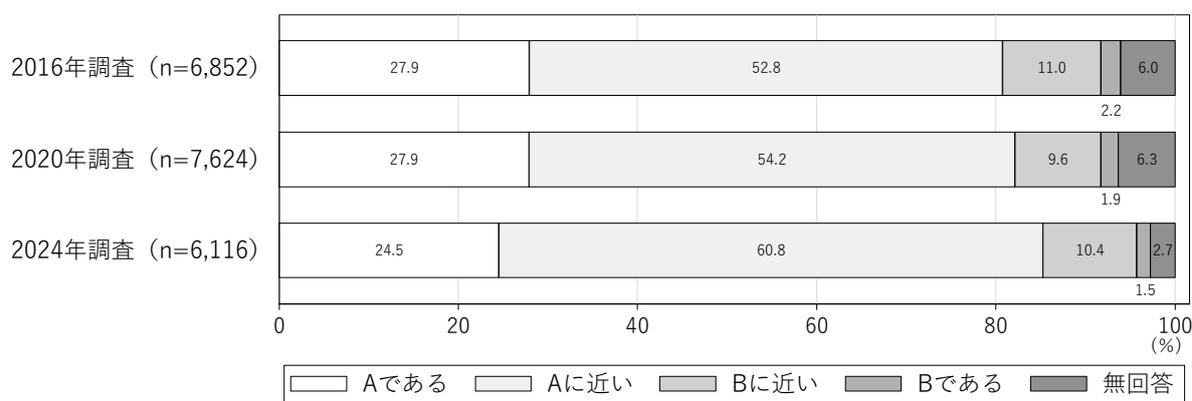


注) どの範囲の労働者の能力を高める教育訓練を重視するかについて、「A：労働者全体」と「B：選抜した労働者」のどちらに近いかを尋ねて、「Aである」または「Aに近い」を選んだ割合。無回答を除いて集計。

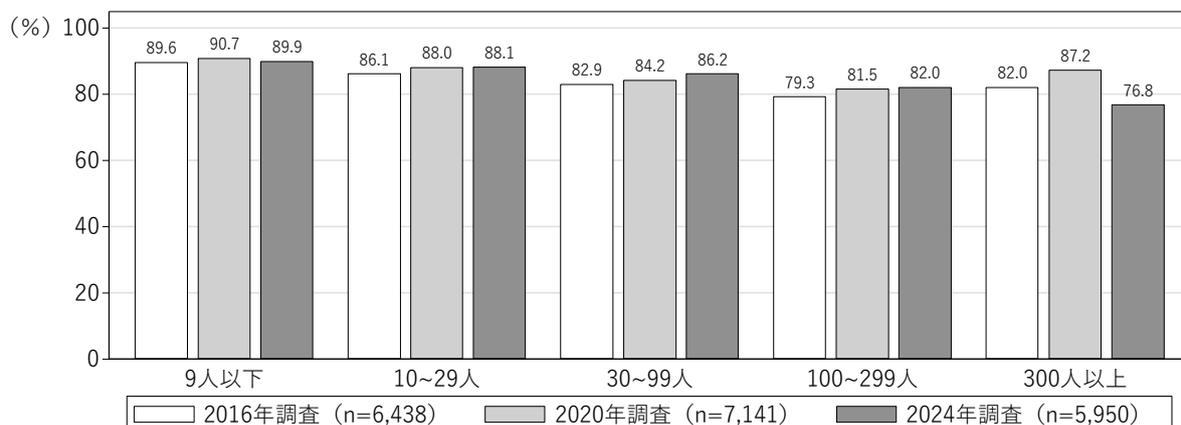
重視する教育訓練（A：日常の業務を通じた教育訓練（OJT）、B：OFF-JT）については、無回答の割合が調査年によって異なることに注意が必要ではあるものの、「日常の業務を通じた教育訓練」を重視する企業（「Aである」＋「Aに近い」）は2024年調査が85.3%で最も割合が高い（図表2-9-11）。

無回答を除いたうえで、「日常の業務を通じた教育訓練」を重視する割合を規模別にみると、2024年調査の「300人以上」（76.8%）において、「日常の業務を通じた教育訓練」を重視する割合が他の調査年や規模よりも低くなっている（図表2-9-12）。

図表 2-9-11 重視する教育訓練（調査年別）
【A：日常の業務を通じた教育訓練／B：OFF-JT】



図表 2-9-12 重視する教育訓練が「日常の業務を通じた教育訓練」である割合（調査年別および規模別）

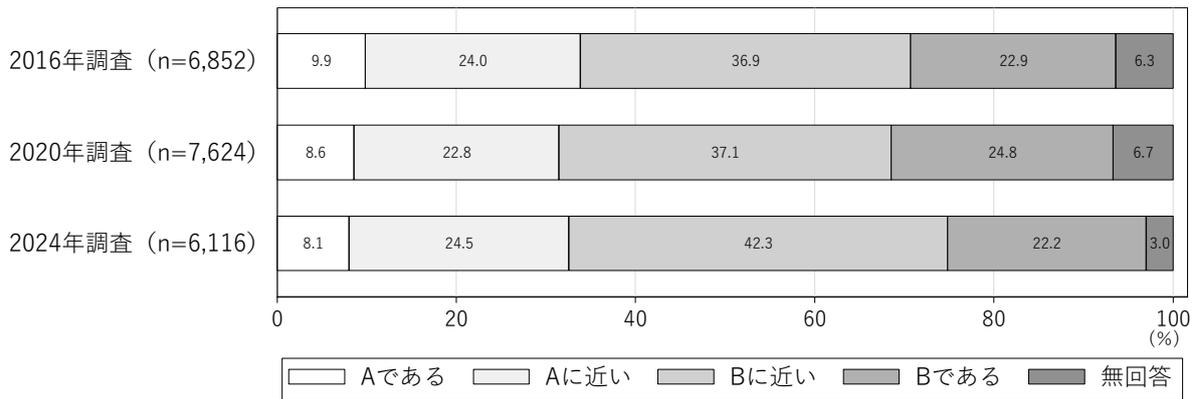


注) 重視する教育訓練について、「A：日常の業務を通じた教育訓練」と「B：OFF-JT」のどちらに近いかを尋ねて、「Aである」または「Aに近い」を選んだ割合。無回答を除いて集計。

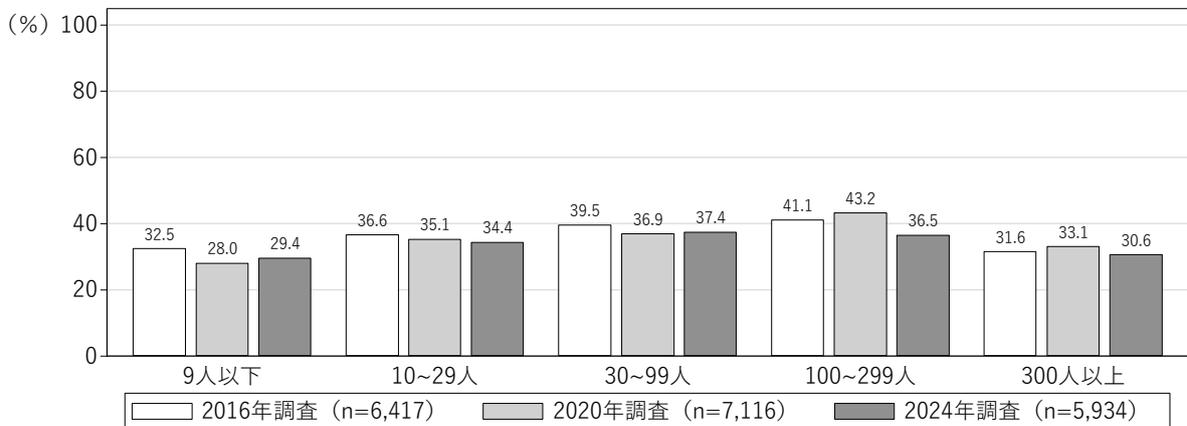
教育訓練を実施する場所（A：外部委託・アウトソーシング、B：社内）については、「外部委託・アウトソーシング」とする企業（「Aである」＋「Aに近い」）の割合は、無回答の割合が調査年によって異なることに注意が必要ではあるものの、いずれの調査年も3割強となっている（図表2-9-13）。

無回答を除いたうえで、「外部委託・アウトソーシング」とする割合を規模別にみると、いずれの調査年・規模においても半数に満たない（図表2-9-14）。

図表 2-9-13 教育訓練を実施する場所（調査年別）
【A:外部委託・アウトソーシング/B:社内】



図表 2-9-14 教育訓練を実施する場所が「外部委託・アウトソーシング」である割合（調査年別および規模別）

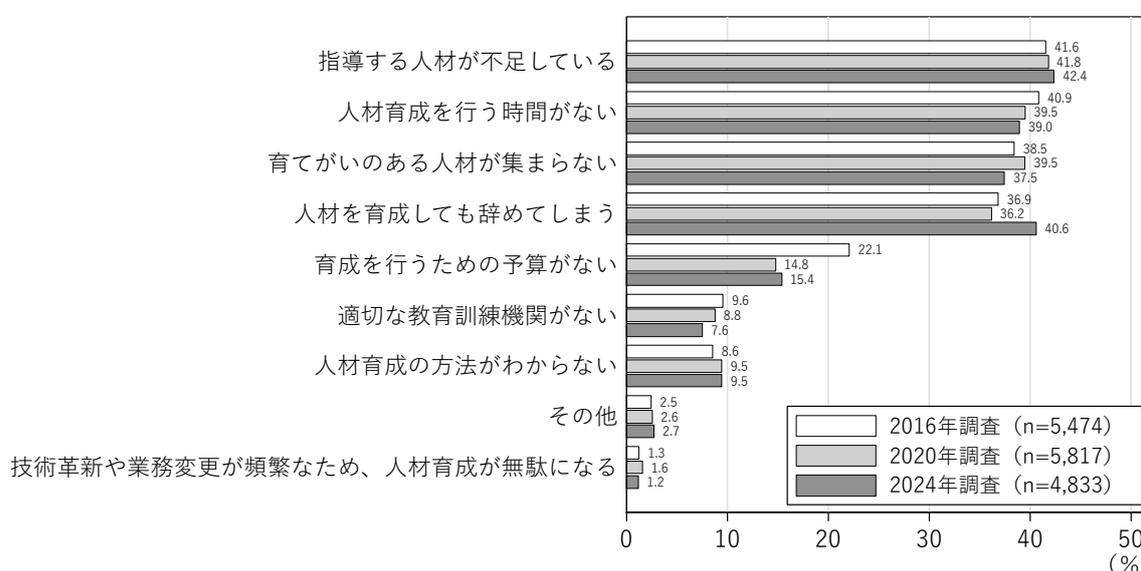


注) 教育訓練を実施する場所について、「A：外部委託・アウトソーシング」と「B：社内」のどちらに近いかを尋ねて、「Aである」または「Aに近い」を選んだ割合。無回答を除いて集計。

5. 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たずねたところ（複数回答）、何らかの課題をあげたのは2016年が79.9%、2020年が76.3%、2024年が79.0%だった。「特に問題はない」および無回答の企業を除いたうえで、その課題の内容をみると、いずれの調査年も「指導する人材が不足している」が4割超で最も割合が高い。「人材を育成しても辞めてしまう」は2024年調査が他の調査年よりも約4ポイント高い。「育成を行うための予算がない」は2016年調査が他の調査年よりも約7ポイント高い（「育成を行うための予算がない」は2016年調査では「育成を行うための金銭的余裕がない」であることに留意）（図表 2-9-15）。

図表 2-9-15 人材育成・能力開発における課題（複数回答、調査年別）



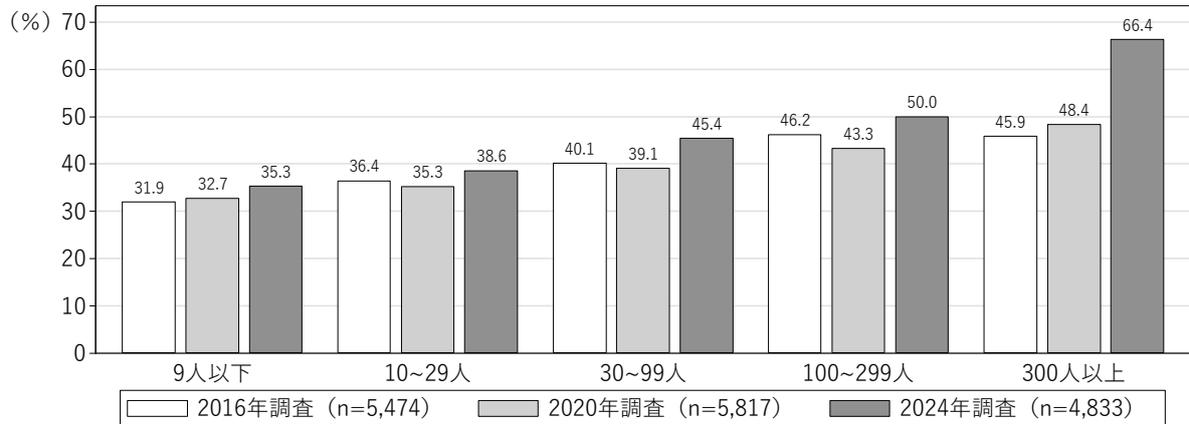
注) 無回答および「特に問題はない」を除いて集計。選択肢「育成を行うための予算がない」は2016年調査では「育成を行うための金銭的余裕がない」。

課題のうち「人材を育成しても辞めてしまう」を規模別にみると、いずれの調査年においても、おおむね規模が大きいほど割合が高い傾向にある。2024年調査は「300人以上」が特に割合が高く、約3分の2（66.4%）となっている（図表 2-9-16）。

「育てがいのある人材が集まらない」を規模別にみると、いずれの調査年においても、おおむね規模が小さいほど割合が高い傾向にある。2024年調査は「300人以上」が特に割合が低く、17.8%となっている（図表 2-9-17）。

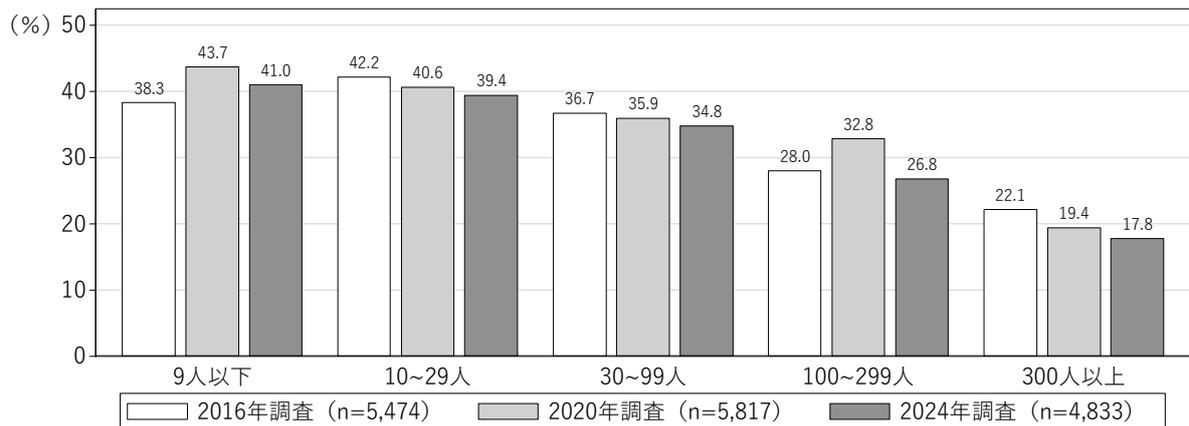
「人材育成を行う時間がない」を規模別にみると、いずれの調査年においても、おおむね規模が大きいほど割合が高い傾向にあるものの、規模による違いは「人材を育成しても辞めてしまう」や「育てがいのある人材が集まらない」と比べると大きくはない（図表 2-9-18）。

図表 2-9-16 人材育成・能力開発における課題で「人材を育成しても辞めてしまう」をあげた割合
(調査年別および規模別)



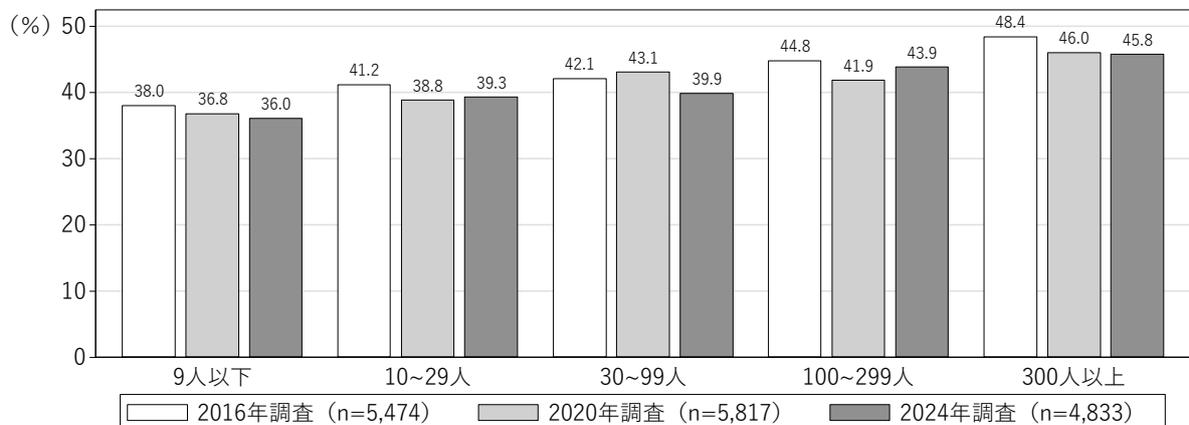
注) 無回答および「特に問題はない」を除いて集計。

図表 2-9-17 人材育成・能力開発における課題で「育てがいのある人材が集まらない」をあげた割合
(調査年別および規模別)



注) 無回答および「特に問題はない」を除いて集計。

図表 2-9-18 人材育成・能力開発における課題で「人材育成を行う時間がない」をあげた割合
(調査年別および規模別)



注) 無回答および「特に問題はない」を除いて集計。

6. 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）。いずれの調査年も「求人に対する応募が少ない」の回答割合が最も高く、なかでも 2024 年調査は 71.7%にのぼっている。次いで「求めているレベルの人材が採用できない」がいずれの調査年も回答割合が高いが、2024 年調査では 46.7%で、2020 年調査（50.3%）や 2016 年調査（55.0%）と比べると割合が低い。このように 2024 年における採用の課題は、過去の調査と比べると、相対的には「量」の課題が高まっている一方で「質」の課題は低下している様子がうかがえる。

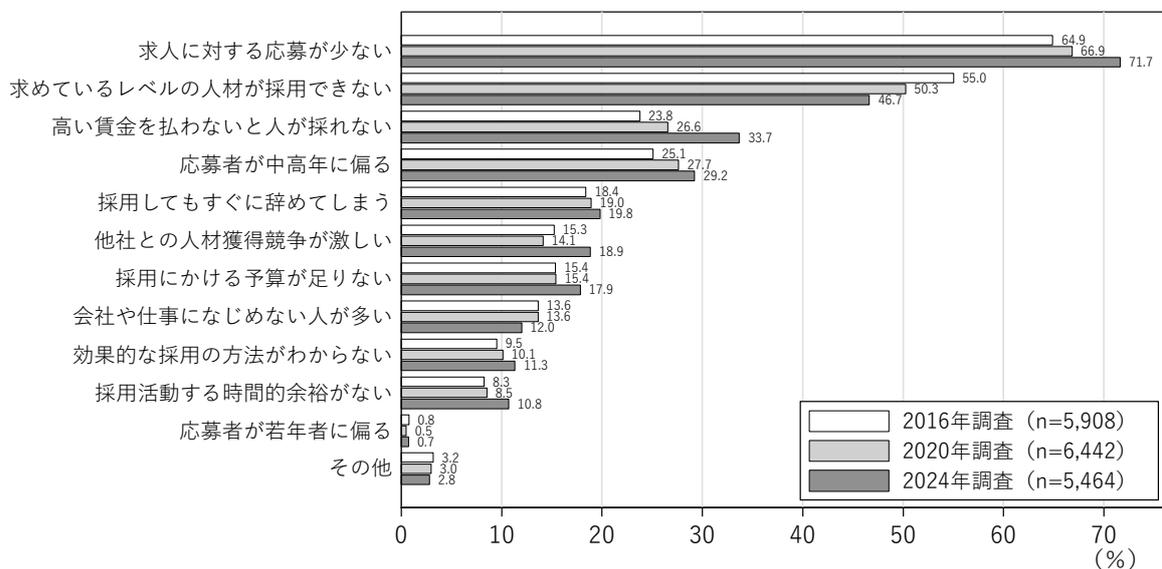
そのほか、「高い賃金を払わないと人が採れない」は 2024 年調査が 33.7%で、他の調査年よりも割合が高くなっている。「他社との人材獲得競争が激しい」も 2024 年調査が 18.9%で、他の調査年よりも割合が高い（図表 2-9-19）。

課題のうち「求人に対する応募が少ない」を規模別にみると、300 人未満ではいずれの規模においても、2024 年調査の割合が最も高くなっている（図表 2-9-20）。

「求めているレベルの人材が採用できない」を規模別にみると、いずれの規模においても、2024 年調査の割合が最も低くなっている（図表 2-9-21）。

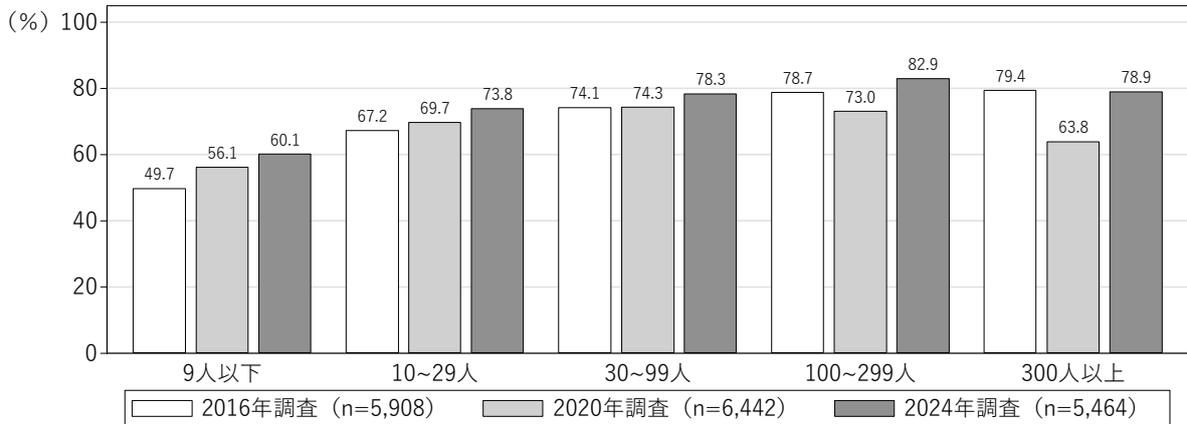
「高い賃金を払わないと人が採れない」を規模別にみると、いずれの規模においても、2024 年調査の割合が最も高くなっている（図表 2-9-22）。

図表 2-9-19 従業員の採用における課題（複数回答、調査年別）



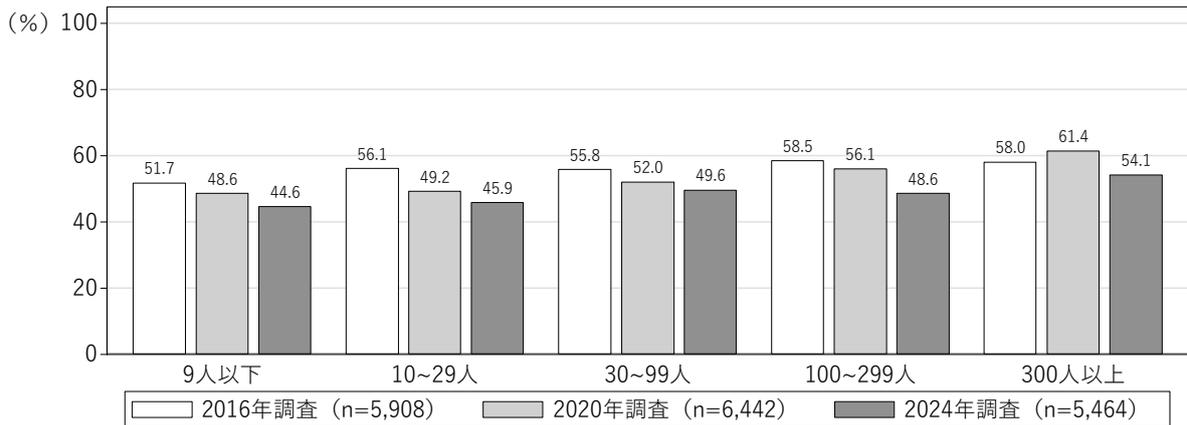
注) 無回答および「特に課題はない」を除いて集計。

図表 2-9-20 従業員の採用における課題で「求人に対する応募が少ない」をあげた割合
(調査年別および規模別)



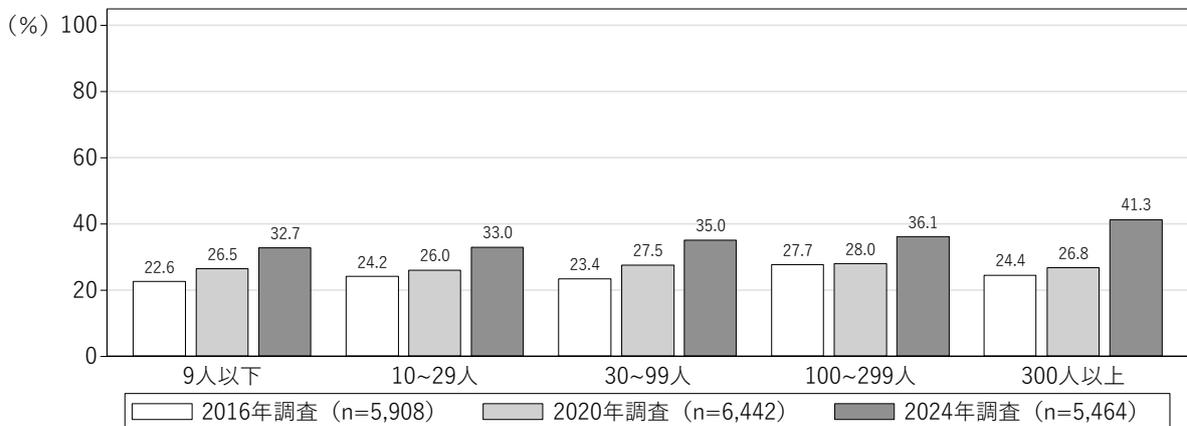
注) 無回答および「特に課題はない」を除いて集計。

図表 2-9-21 従業員の採用における課題で「求めているレベルの人材が採用できない」をあげた割合
(調査年別および規模別)



注) 無回答および「特に課題はない」を除いて集計。

図表 2-9-22 従業員の採用における課題で「高い賃金を払わないと人が採れない」をあげた割合
(調査年別および規模別)

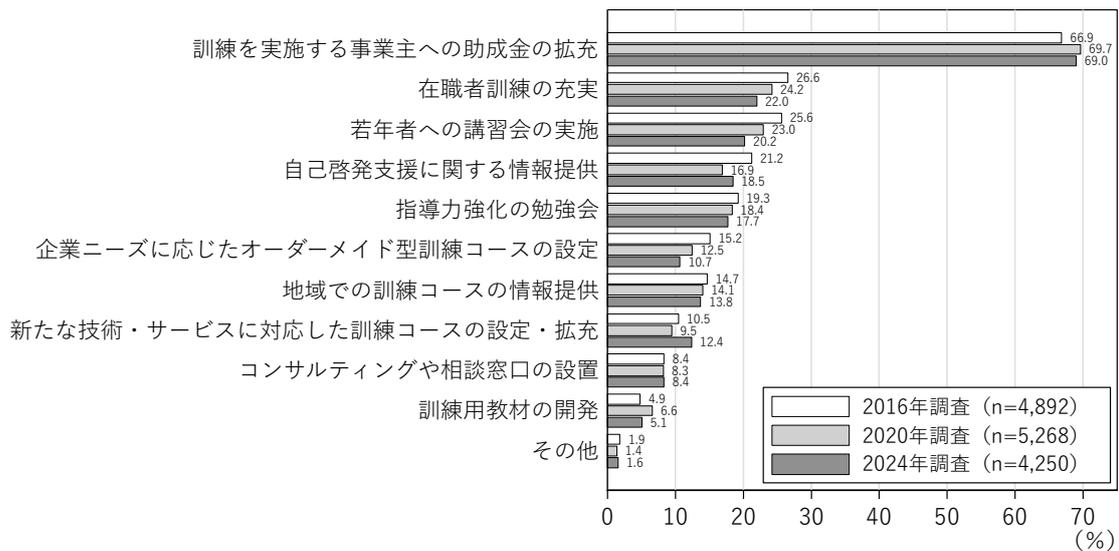


注) 無回答および「特に課題はない」を除いて集計。

7. 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）。いずれの調査年も、「訓練を実施する事業主への助成金の拡充」を挙げる割合が最も高い。「在職者訓練の充実」や「若年者への講習会の実施」などは2024年調査の割合が最も低くなっている。「新たな技術・サービスに対応した訓練コースの設定・拡充」は2024年調査の割合が最も高い（図表 2-9-23）。

図表 2-9-23 行政からの支援等についての要望（複数回答、規模別、単位：％）

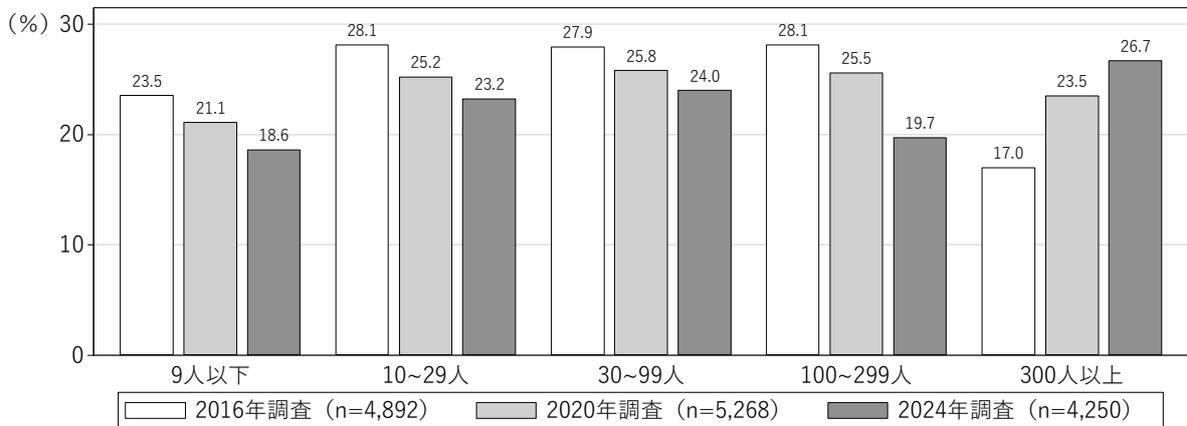


注) 無回答および「特に要望することはない」を除いて集計。

要望のうち「在職者訓練の充実」を規模別にみると、300人未満ではいずれの規模においても、2024年調査の割合が最も低くなっている（図表 2-9-24）。

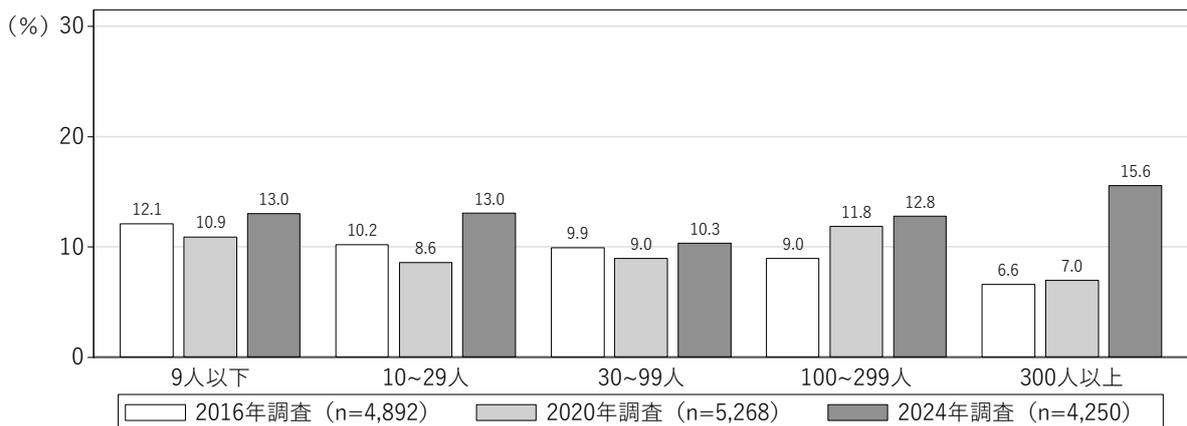
「新たな技術・サービスに対応した訓練コースの設定・拡充」を規模別にみると、いずれの規模においても、2024年調査の割合が最も高くなっている（図表 2-9-25）。

図表 2-9-24 行政からの支援等についての要望で「在職者訓練の充実」をあげた割合
(調査年別および規模別)



注) 無回答および「特に要望することはない」を除いて集計。

図表 2-9-25 行政からの支援等についての要望で「新たな技術・サービスに対応した訓練コースの設定・拡充」をあげた割合(調査年別および規模別)



注) 無回答および「特に要望することはない」を除いて集計。

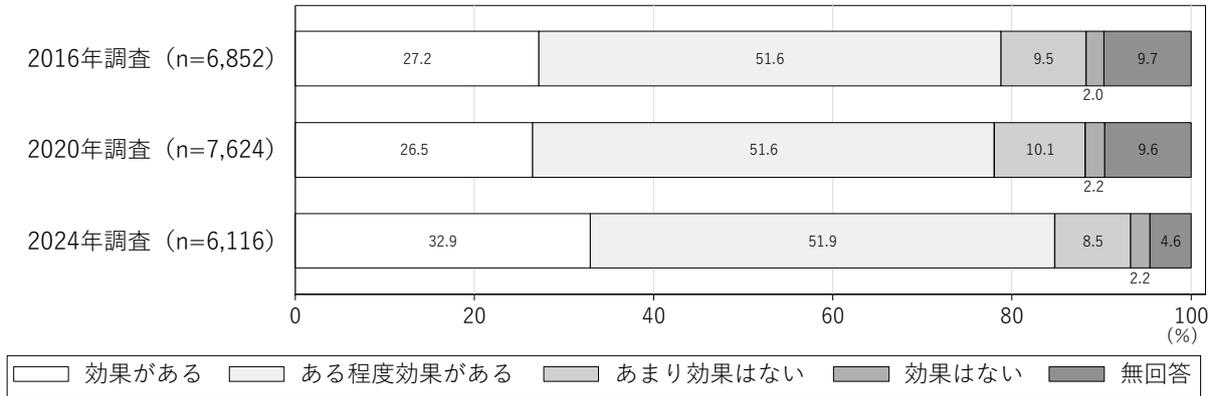
8. 能力開発はどういうことに効果があると考えているか

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、項目ごとに効果の程度を尋ねた。

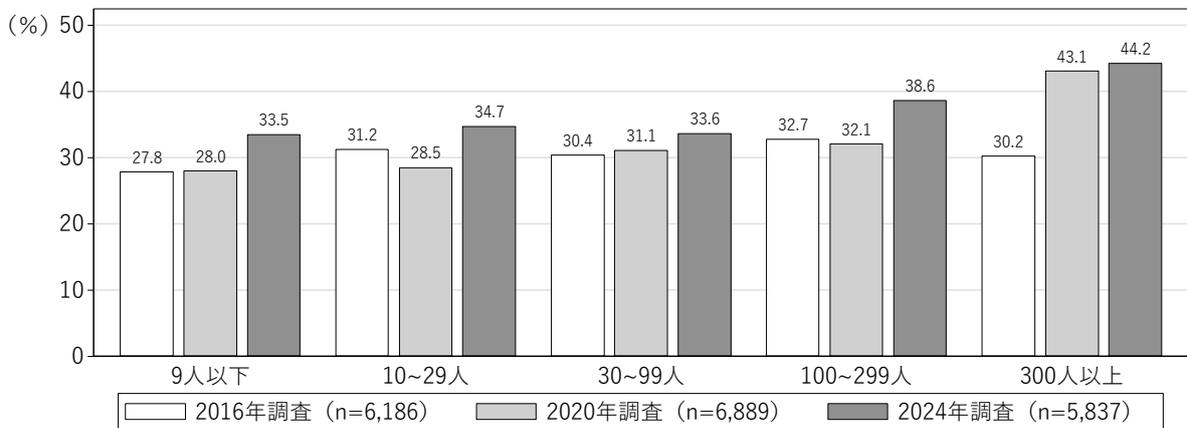
「職場の生産性の向上」の向上については、「効果がある」とする割合は2024年調査(32.9%)が最も高い(図表 2-9-26)。

無回答を除いたうえで、規模別に「効果がある」割合をみても、いずれの規模においても「効果がある」とする割合は2024年調査が最も高い(図表 2-9-27)。

図表 2-9-26 能力開発の効果:職場の生産性の向上(調査年別)



図表 2-9-27 能力開発の効果:職場の生産性の向上に「効果がある」とする割合(調査年別および規模別)

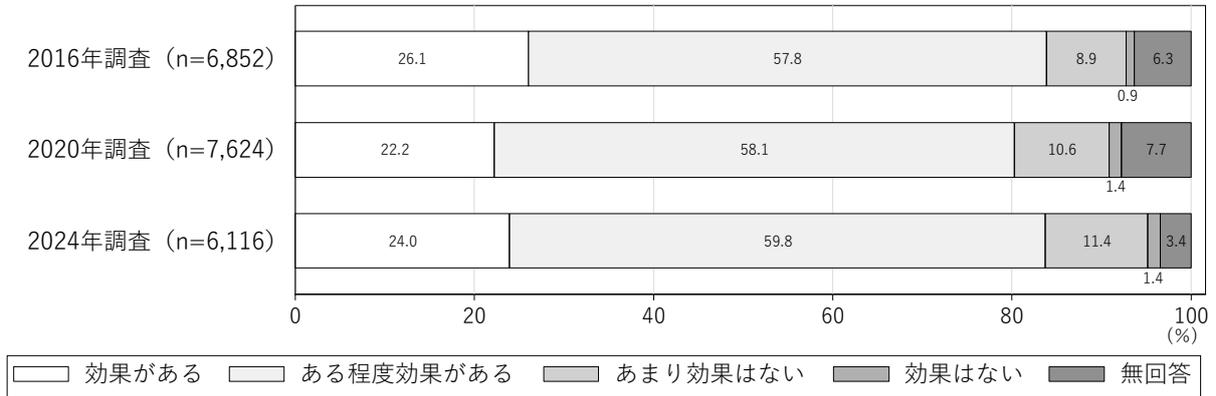


注) 無回答を除いて集計。

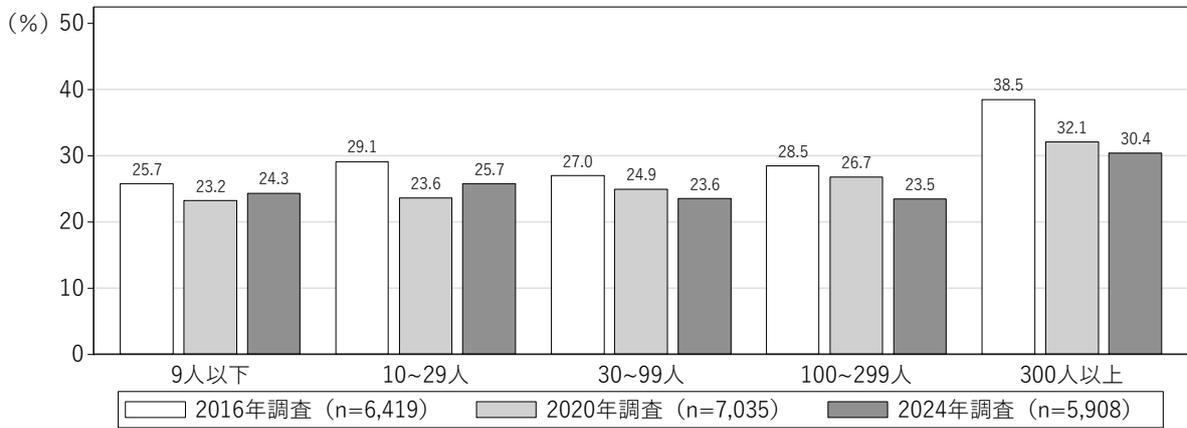
「従業員のやる気(モチベーション)の向上」については、「効果がある」とする割合は2016年調査(26.1%)が最も高いものの、調査年による違いはあまりみられない(図表 2-9-28)。

無回答を除いたうえで、規模別に「効果がある」割合をみても、いずれの規模においても「効果がある」とする割合は2016年調査が最も高い(図表 2-9-29)。

図表 2-9-28 能力開発の効果：従業員のやる気(モチベーション)の向上(調査年別)



図表 2-9-29 能力開発の効果：従業員のやる気(モチベーション)の向上に「効果がある」とする割合(調査年別および規模別)



注) 無回答を除いて集計。