

「企業における人材育成」に関する実態調査 概報

平成 26 年 11 月

一般財団法人 日本生涯学習総合研究所 (<https://www.shogai-soken.or.jp/>)

1. 調査の概要

一般財団法人日本生涯学習総合研究所が平成26年7月に実施いたしました「企業における人材育成」に関する実態調査は、国内の企業199社からご回答をいただきました。

上場・非上場別では、「上場企業」が103社（51.8%）、「非上場企業」が95社（47.7%）でした。業種別では、「製造業」（建設業を含む）が100社（50.8%）に対し、サービス・流通・小売りなど「非製造業」が85社（43.1%）、「分類不能・無回答」が12社（6.1%）でした。ご回答いただいた企業の属性は表 A ～ E にある通りです。

表 A: 上場・非上場の別（単一選択）

選択肢	回答数	比率
上場企業	103	51.8%
非上場企業	95	47.7%
無回答	1	0.5%
合計（N）	199	100.0%

表 B: 製造業・非製造業別企業数

製造業＝鉱業～その他製品

非製造業＝電気・ガス業～サービス業

製造・非製造業別	回答数	比率
製造業	100	50.8%
非製造業	85	43.1%
分類不能・無回答	12	6.1%
合計（N）	197*	100.0%

* ほかに無効回答が2社有り

（注）集計に当たって、無効回答は除外してあります。また％は四捨五入により各比率の合計が100%にならないものもあります。

表 C: 従業員数（単一選択）

選択肢	回答数	比率
500 人未満	89	44.7%
500 人以上～1,000 人未満	31	15.6%
1,000 人以上～2,500 人未満	35	17.6%
2,500 人以上～5,000 人未満	24	12.1%
5,000 人以上～7,500 人未満	9	4.5%
7,500 人以上～1 万人未満	1	0.5%
1 万人以上～3 万人未満	6	3.0%
3 万人以上	3	1.5%
無回答	1	0.5%
合計（N）	199	100.0%

表 D: 年間売上高（単一選択）

選択肢	回答数	比率
5 億円未満	4	2.0%
5 億円以上～10 億円未満	5	2.5%
10 億円以上～50 億円未満	46	23.1%
50 億円以上～100 億円未満	18	9.0%
100 億円以上～500 億円未満	63	31.7%
500 億円以上～1 千億円未満	23	11.6%
1 千億円以上～5 千億円未満	21	10.6%
5 千億円以上～1 兆円未満	3	1.5%
1 兆円以上	9	4.5%
無回答	7	3.5%
合計（N）	199	100.0%

表 C 付表: 従業員数再区分

従業員数	企業数	比率
1,000 人未満	120	60.3%
1,000 人以上	78	39.2%
無回答	1	0.5%
合計（N）	199	100.0%

表 E: 総売上高に占める海外での売上高の比率（単一選択）

選択肢	回答数	比率
10%未満	126	63.3%
10～25%未満	23	11.6%
25～40%未満	10	5.0%
40～50%未満	4	2.0%
50～60%未満	8	4.0%
60%以上	9	4.5%
無回答	19	9.5%
合計（N）	199	100.0%

表 E 付表: 総売上高に占める海外での売上高の比率再区分

従業員数	企業数	比率
10%未満	126	63.3%
10%～25%未満	23	11.6%
25%以上	31	15.6%
無回答	19	9.5%
合計（N）	199	100.0%

2. 集計データの概要と分析

■階層別教育の実施状況（表1）

「新入社員教育」は97.5%と、ほとんどの企業が実施していますが、それ以外では、「新入社員フォロー教育」の実施率72.4%が注目されます。「内定者教育」に始まり「中級管理者教育」までの各階層は、いずれも60%前後から70%前後と、高い実施率となっています。

「中途採用者教育」を実施している率は41.2%ですが、「非正規雇用者教育」の実施率は17.1%、「女性社員育成教育」も16.6%と低い実施率です。

■業種別と企業規模別の階層別教育実施の差

階層別教育の実施状況を、製造業と非製造業に分けて

表1：現在、実施している「社員階層別教育」（複数選択）

選択肢	回答数	比率
内定者教育（入社前教育）	114	57.3%
新入社員教育（入社時）	194	97.5%
新入社員フォロー教育（入社1・2年、中途採用除く）	144	72.4%
中堅社員教育（入社3年目から係長手前）	121	60.8%
初級管理者教育（係長、主任、主査など）	124	62.3%
中級管理者教育（課長、マネジャー職）	139	69.8%
上級管理者教育（部長以上）	89	44.7%
経営幹部教育	49	24.6%
女性社員育成教育	33	16.6%
中途採用者教育	82	41.2%
非正規雇用者教育（契約社員、派遣社員、パート、アルバイトなど）	34	17.1%
その他	7	3.5%
無回答	1	0.5%
企業数（N）	199	100.0%

検証すると、経営幹部教育を除くすべての階層において非製造業の実施率が製造業を上回っています（表2-A）。多くの階層で10ポイント以上の差が見られ、「女性社員育成教育」、「非正規雇用者教育」に至っては、非製造業が製造業の2倍近い実施率を示しています。

従業員数1,000人以上の大規模企業と、1,000人未満の中小規模企業に分けて検証すると、非正規社員教育とその他を除くすべての階層で、大規模企業の実施率が中小規模を上回っています（表2-B）。特に「中堅社員教育」、「初級管理者教育」、「経営幹部教育」では、いずれも大規模企業が中小規模企業の2倍近い実施率を示すなど、実施率の差が大きいことが特徴です。

非正規社員教育については、中小規模企業（19.2%）が製造業（14.1%）より高い実施率を示していますが、どちらも20%に達していません。

非正規雇用の問題が重視されていますが、企業において、非正規雇用者を教育・研修の対象と考えるのは今のところ少数です。

■研修費について

「新入社員教育」に次いで教育研修経費をかけている階層は、「中堅社員」（33.7%）と「中級管理者」（30.6%）であり、ともに30%を超えています（表3）。中級管理

者に昇進する人数は、中堅社員よりかなり少ないため、1人にかかる教育費はかなり多いと推測されます。企業の中級管理者教育を重視する姿勢がうかがえました。

■教育研修費の増減

リーマンショック

（2008年）以前の教育研修費と、現在の教育研修費についての比較です。教育研修費を増額したという回答は多くの階層で20～30%に過ぎません（表4）。その中で、「初級管理者」（18.6%）、「上級管理者」（14.1%）、「経営幹部」（4.5%）の

順で増額しているという回答が低くなります。逆に研修費を増額しているという回答が多いのが「中級管理者」（31.7%）です。

一方、今後、教育研修費を増額する可能性が高い階

表3：新入社員教育以外で、もっとも多くの教育研修費をかけている階層（単一選択）

選択肢	回答数	比率
中堅社員	65	33.7%
初級管理者	22	11.4%
中級管理者	59	30.6%
上級管理者	27	14.0%
経営幹部	6	3.1%
無回答	14	7.3%
合計（N）	193	100.0%

表4：リーマンショック（2008年）以前よりも教育研修費が増額している階層（複数選択）

選択肢	回答数	比率
新入社員	56	28.1%
中堅社員	59	29.6%
初級管理者	37	18.6%
中級管理者	63	31.7%
上級管理者	28	14.1%
経営幹部	9	4.5%
無回答	36	18.1%
企業数（N）	199	100.0%

表2：現在、実施している「社員階層別教育」（複数選択）

【A：業種別比較】 表中 欄の数値は回答数、 欄は%

選択肢	製造業	非製造業
内定者教育（入社前教育）	51 51.0% <	58 68.2%
新入社員教育（入社時）	96 96.0% ≒	84 98.8%
新入社員フォロー教育（入社1・2年、中途採用除く）	63 63.0% <	72 84.7%
中堅社員教育（入社3年目から係長手前）	55 55.0% <	56 65.9%
初級管理者教育（係長、主任、主査など）	58 58.0% <	58 68.2%
中級管理者教育（課長、マネジャー職）	69 69.0% <	63 74.1%
上級管理者教育（部長以上）	39 39.0% <	44 51.8%
経営幹部教育	27 27.0% ≒	19 22.4%
女性社員育成教育	12 12.0% <	20 23.5%
中途採用者教育	41 41.0% ≒	38 44.7%
非正規雇用者教育（契約社員、派遣社員、パート、アルバイトなど）	13 13.0% <	21 24.7%
その他	2 2.0% ≒	3 3.5%
無回答	1 1.0% ≒	0 0.0%
企業数（N）	100	85

左右の%の差が5ポイント以下のものは ≒ ↑

【B：企業規模別比較】 表中 欄の数値は回答数、 欄は%

選択肢	従業員 1000人未満	従業員 1000人以上
内定者教育（入社前教育）	60 50.0% <	54 69.2%
新入社員教育（入社時）	115 95.8% ≒	78 100.0%
新入社員フォロー教育（入社1・2年、中途採用除く）	63 63.0% <	72 87.2%
中堅社員教育（入社3年目から係長手前）	55 45.8% <	66 84.6%
初級管理者教育（係長、主任、主査など）	58 48.3% <	65 83.3%
中級管理者教育（課長、マネジャー職）	70 58.3% <	69 88.5%
上級管理者教育（部長以上）	44 36.7% <	45 57.7%
経営幹部教育	21 17.5% <	27 34.6%
女性社員育成教育	11 9.2% <	22 28.2%
中途採用者教育	41 34.2% <	41 52.6%
非正規雇用者教育（契約社員、派遣社員、パート、アルバイトなど）	23 19.2% >	11 14.1%
その他	5 4.2% ≒	2 2.6%
無回答	1 0.8% ≒	0 0.0%
企業数（N）	120	78

左右の%の差が5ポイント以下のものは ≒ ↑

層としては、「中堅社員」が42.7%でもっとも高くなっています。「初級管理者」、「中級管理者」、「上級管理者」では、いずれも20～30%前後です（表5）。

■差が見られない職種・目的別教育（表6）

「職種・目的別教育」で実施

率が50%を超える項目はありませんでした。しかし「語学教育」が23.6%と低いことを除けば、いずれも40%前

表5：今後研修費を増額する可能性の高い階層（複数選択）

選択肢	回答数	比率
新入社員	27	13.6%
中堅社員	85	42.7%
初級管理者	63	31.7%
中級管理者	66	33.2%
上級管理者	48	24.1%
経営幹部	17	8.5%
無回答	19	9.5%
企業数(N)	199	100.0%

表6：現在、実施している「職種・目的別教育」（複数選択）

選択肢	回答数	比率
メンタルヘルス教育	82	41.2%
コミュニケーションスキル教育	88	44.2%
営業社員・販売員教育	78	39.2%
技術者・技能者教育	97	48.7%
語学教育	47	23.6%
OJT 指導員（メンター）教育	81	40.7%
選抜型幹部候補者教育	76	38.2%
目標管理・評価者教育	90	45.2%
リーダーシップ開発教育	89	44.7%
その他	16	8.0%
無回答	4	2.0%
企業数（N）	199	100.0%

表7：階層ごとに特に必要とされる「強化すべき能力・スキル」

新入社員	中堅社員	初級管理者	中級管理者	上級管理者	無回答	選択肢	新入社員	中堅社員	初級管理者	中級管理者	上級管理者	無回答
165	121	102	85	70	14	コミュニケーション力・日本語力	139	84	59	35	24	41
82.9%	60.8%	51.3%	42.7%	35.2%	7.0%		69.8%	42.2%	29.6%	17.6%	12.1%	20.6%
46	68	51	56	49	91	外国語力	36	31	23	20	18	143
23.1%	34.2%	25.6%	28.1%	24.6%	45.7%		18.1%	15.6%	11.6%	10.1%	9.0%	71.9%
42	116	118	95	53	32	プレゼンテーション力	53	70	56	32	14	85
21.1%	58.3%	59.3%	47.7%	26.6%	16.1%		26.6%	35.2%	28.1%	16.1%	7.0%	42.7%
7	76	117	97	45	46	ミーティングを推進していくスキル	7	33	62	34	11	114
3.5%	38.2%	58.8%	48.7%	22.6%	23.1%		3.5%	16.6%	31.2%	17.1%	5.5%	57.3%
11	87	140	129	97	15	リーダーシップ	11	60	109	78	41	53
5.5%	43.7%	70.4%	64.8%	48.7%	7.5%		5.5%	30.2%	54.8%	39.2%	20.6%	26.6%
22	63	93	85	55	60	コラボレーション力	12	21	45	40	19	126
11.1%	31.7%	46.7%	42.7%	27.6%	30.2%		6.0%	10.6%	22.6%	20.1%	9.5%	63.3%
98	131	116	86	56	22	与えられる役割への認識・理解力	72	78	87	57	26	61
49.2%	65.8%	58.3%	43.2%	28.1%	11.1%		36.2%	39.2%	43.7%	28.6%	13.1%	30.7%
76	119	117	95	69	26	論理的思考力	55	69	61	36	13	77
38.2%	59.8%	58.8%	47.7%	34.7%	13.1%		27.6%	34.7%	30.7%	18.1%	6.5%	38.7%
54	103	105	94	70	35	創造的思考力	33	43	51	28	18	114
27.1%	51.8%	52.8%	47.2%	35.2%	17.6%		16.6%	21.6%	25.6%	14.1%	9.0%	57.3%
55	127	140	107	70	21	問題発見・解決力	50	79	79	53	23	68
27.6%	63.8%	70.4%	53.8%	35.2%	10.6%		25.1%	39.7%	39.7%	26.6%	11.6%	34.2%
57	81	102	92	74	42	異なる価値観への適応力	26	32	37	36	20	121
28.6%	40.7%	51.3%	46.2%	37.2%	21.1%		13.1%	16.1%	18.6%	18.1%	10.1%	60.8%
106	127	89	66	43	32	自らのモチベーションを維持する能力	65	63	46	25	13	95
53.3%	63.8%	44.7%	33.2%	21.6%	16.1%		32.7%	31.7%	23.1%	12.6%	6.5%	47.7%
96	110	113	90	50	26	時間の管理能力	59	55	59	42	22	80
48.2%	55.3%	56.8%	45.2%	25.1%	13.1%		29.6%	27.6%	29.6%	21.1%	11.1%	40.2%
62	139	116	72	37	31	自分のキャリアを育てていく能力	45	69	51	28	15	100
31.2%	69.8%	58.3%	36.2%	18.6%	15.6%		22.6%	34.7%	25.6%	14.1%	7.5%	50.3%
6	108	162	155	95	11	後輩・部下を指導・育成するスキル	9	75	124	94	43	51
3.0%	54.3%	81.4%	77.9%	47.7%	5.5%		4.5%	37.7%	62.3%	47.2%	21.6%	25.6%
57	79	118	118	74	40	ストレスマネジメント力	37	37	58	54	27	103
28.6%	39.7%	59.3%	59.3%	37.2%	20.1%		18.6%	18.6%	29.1%	27.1%	13.6%	51.8%
92	106	118	128	125	24	コンプライアンスに関する理解力	85	71	88	96	78	55
46.2%	53.3%	59.3%	64.3%	62.8%	12.1%		42.7%	35.7%	44.2%	48.2%	39.2%	27.6%
2	16	52	133	156	26	経営戦略に関する知識・スキル	3	10	29	73	77	91
1.0%	8.0%	26.1%	66.8%	78.4%	13.1%		1.5%	5.0%	14.6%	36.7%	38.7%	45.7%
13	51	86	116	99	40	マーケティングに関する知識・スキル	5	24	43	57	47	108
6.5%	25.6%	43.2%	58.3%	49.7%	20.1%		2.5%	12.1%	21.6%	28.6%	23.6%	54.3%
23	50	89	116	105	35	財務・管理・会計の知識・活用能力	22	33	54	61	50	87
11.6%	25.1%	44.7%	58.3%	52.8%	17.6%		11.1%	16.6%	27.1%	30.7%	25.1%	43.7%
52	90	114	117	85	46	情報活用力	26	36	46	46	28	118
26.1%	45.2%	57.3%	58.8%	42.7%	23.1%		13.1%	18.1%	23.1%	23.1%	14.1%	59.3%
104	112	106	110	94	38	自社の企業理念やポリシーに関する知識・理解力	83	67	63	58	50	92
52.3%	56.3%	53.3%	55.3%	47.2%	19.1%		41.7%	33.7%	31.7%	29.1%	25.1%	46.2%
0	1	1	2	2	197	その他	2	3	5	6	6	192
0.0%	0.5%	0.5%	1.0%	1.0%	99.0%		1.0%	1.5%	2.5%	3.0%	3.0%	96.5%

表中 ■ 内は無回答を除く最大%階層と、最大階層から2ポイント以内の差で続く階層、濃い灰色のセルは左表と右表で3倍以上の差があるもの

後から45%前後の実施率で、項目間の差があまり見られませんでした。

■これから「強化すべき能力・スキル」と、現在実施している「社員教育のテーマ」について（前頁表7・8）

「強化すべき」テーマと、「実施している」テーマについては、初級から上級に向けて実施率が高まる、あるいは逆に低下するなど、さまざまなパターンがあります。

「経営戦略に関する知識・スキル」「マーケティングに関する知識・スキル」「財務・管理・会計の知識・活用能力」は階層が上に行くほど実施率が高まります。

「自らのモチベーションを維持する能力」「時間の管理能力」などは上の階層に行くほど実施率が低下します。

「コンプライアンスに関する理解力」「自社の企業理念やポリシーに関する知識・理解力」については、新入社員から上級管理者までかたよりがなく、まんべんなく実施されています。

「強化すべき」と「実施している」で、それぞれの階層の間での増減傾向に大きな差は見られませんが、これから「強化すべき」テーマと、現在「実施している」テーマとの数値を比べると、ほぼすべてで「強化すべき」が「実施している」を上回ります。特に「創造的思考力」「異なる価値観への適応力」「情報活用力」の3つは「強化すべき」が「実施している」の2.5倍以上になっています。

「強化すべき」と「実施している」の間に大きなギャップがあるものを階層別に比較しました。両者のギャップが最大なのは、上級管理者に対する「論理的思考力」で、「強化すべき」が「実施している」の5.3倍となっています。ついで上級管理者に対する「ミーティングを推進していくスキル」が4.1倍、上級管理者に対する「創造的思考力」が3.9倍、上級管理者に対する「異なる価値観への適応」が3.7倍と続きます。

階層別に見て、「強化すべき」が「実施している」の3倍以上になるテーマは11テーマ（前頁表7・8の濃い灰色のセル）ありますが、そのうち8つが上級管理者に対するものです。上級管理者に対してさまざまなテーマで「能力・スキル」の向上が求められています。

■グローバル時代における外国語力強化の実状

グローバル化が叫ばれる中、意外と実施率の低いのが「外国語力」の教育・研修です。「階層ごとに強化すべき能力・スキル」（前頁表7）でほとんどが30%以下、階層別実施率（前頁表8）でもすべての階層が20%以下で、他に比べると明らかに低い数値です。

外国語力が必要な部署や人員に対しては外国語力の強化が求められるものの、一般の社員全員に語学力の向上を求める例は少ないという仮設が成り立ちます。

■企業の海外売上比率から見た外国語力強化（表9・10）

「外国語」に関する意識と外国語教育実施状況を、企業の海外売上高比率の大小から分析しました。

グローバル企業といわれる海外売上比率25%以上の企業において、中堅社員が「強化すべき能力」に外国語をあげたのが64.5%に達しているのに、「実施している」は29.0%にとどっています。

一方で海外売上比率10～25%の企業では、外国語力をテーマとする社員教育を「実施している」のは、同25%以上のグローバル企業に比べ、新入社員と初級管理者を除く3つの階層で10ポイント以上高くなっています。外国語力を「強化すべき」と感じる階層は、中級管理者以上で強まり、中級・上級管理者では海外売上比率25%以上のグローバル企業のそれを10ポイント以上、上回っています。

表9：階層ごとに特に必要とされる「強化すべき能力・スキル」に「外国語力」をあげた企業【海外売上比率別】

階層	10%未満	10%以上 25%未満	25%以上	合計
新入社員	24	5	12	41
	19.0%	21.7%	38.7%	22.8%
中堅社員	36	7	20	63
	28.6%	30.4%	64.5%	35.0%
初級管理者	26	7	15	48
	20.6%	30.4%	48.4%	26.7%
中級管理者	26	13	13	52
	20.6%	56.5%	41.9%	28.9%
上級管理者	25	10	10	45
	19.8%	43.5%	32.3%	25.0%
無回答	63	7	8	78
	50.0%	30.4%	25.8%	43.3%
合計（N）	126	23	31	180

表10：階層ごとに実施している社員教育のテーマに「外国語力」をあげた企業【海外売上比率別】

階層	10%未満	10%以上 25%未満	25%以上	合計
新入社員	16	6	10	32
	12.7%	26.1%	32.3%	17.8%
中堅社員	12	9	9	30
	9.5%	39.1%	29.0%	16.7%
初級管理者	12	4	6	22
	9.5%	17.4%	19.4%	12.2%
中級管理者	9	6	4	19
	7.1%	26.1%	12.9%	10.6%
上級管理者	9	5	3	17
	7.1%	21.7%	9.7%	9.4%
無回答	96	12	20	128
	76.2%	52.2%	64.5%	71.1%
合計（N）	126	23	31	180

グローバル企業といわれる海外売上比率25%以上の企業は、外国語力を「強化すべき」と考える率が高いが、実際に社員教育のテーマとして外国語力強化をあげる率はそれほどでもないという傾向が見られました。

表 11:「階層ごとに実施している教育・研修」の形式（複数選択）

選択肢	新入社員	若手社員	中堅社員	初級管理者	中級管理者	上級管理者	無回答
社内の施設を利用した集合研修	164 82.4%	121 60.8%	124 62.3%	112 56.3%	100 50.3%	66 33.2%	22 11.1%
社外の施設を利用した集合研修	79 39.7%	51 25.6%	56 28.1%	56 28.1%	66 33.2%	53 26.6%	72 36.2%
外部団体の主催するセミナーの受講	67 33.7%	71 35.7%	83 41.7%	89 44.7%	98 49.2%	80 40.2%	55 27.6%
通信教育、書籍、教材などによる自宅学習	74 37.2%	68 34.2%	63 31.7%	63 31.7%	52 26.1%	36 18.1%	100 50.3%
e ラーニング	49 24.6%	50 25.1%	45 22.6%	44 22.1%	35 17.6%	30 15.1%	135 67.8%
OJT	155 77.9%	117 58.8%	77 38.7%	49 24.6%	31 15.6%	15 7.5%	34 17.1%
計画的なジョブローテーションによる現場における実地研修	59 29.6%	61 30.7%	44 22.1%	24 12.1%	8 4.0%	4 2.0%	113 56.8%

■教育・研修の形式

集合研修を社内施設で実施する割合は、上級管理者を除くすべての階層で50%以上です。新入社員の82.4%がトップで、階層が上がるにつれて漸減します。

社外の施設で行う集合研修は「新入社員」の39.7%をトップに、以後30%前後で推移しており、社内施設での研修に比べると実施率は低いですが、階層による増減はあまりありません（表11）。

「通信教育、書籍、教材などによる自宅学習」「e ラーニング」は、ほとんどの階層で20%台から30%台で、階層ごとの差もあまりありません。

「OJT」と「計画的なジョブローテーションによる現場における実地研修」の実施率は、新入社員・若手社員が高く、階層が上がるほど低くなります。

■内定者教育

内定者の教育研修は、「通信教育」や「課題等の提出」など自学自習形式が4割を超えますが、「集合研修」も46.3%と盛んです（表12）。

表 12：内定者教育の実施形式（実施企業のみ、複数選択）

選択肢	回答数	比率
集合研修	57	46.3%
通信教育	57	46.3%
e ラーニング	21	17.1%
課題等の提出	53	43.1%
インターンシップ	7	5.7%
職場見学等	28	22.8%
無回答	0	0.0%
企業数（N）	123	100.0%

内定者教育の目的は、「社会人としての心構えを持つ」が77.2%で圧倒的に高く、「業務技能の早期習得」や「事前に業務内容を把握する」など業務に直結するテーマは20%前後と少なく、「同期との交流・結束力強化」「モチベーションの維持」「自社への帰属意識の養成」の方が30%から40%と高い実施率となっています（表13）。

表 13：内定者教育の主たる目的（実施企業のみ、複数選択）

選択肢	回答数	比率
社会人としての心構えを持つ	95	77.2%
業務技能の早期習得	27	22.0%
事前に業務内容を把握する	22	17.9%
モチベーションの維持	41	33.3%
自社への帰属意識の養成	41	33.3%
同期との交流・結束力強化	50	40.7%
無回答	6	4.9%
企業数（N）	123	100.0%

内定者教育に求められているのは、業務に関する技能や知識を習得することよりも、内定者の社会人・企業人としての心構えを持たせることや、組織との一体感を形成することです。

■新入社員教育

社員教育の中でもっとも実施率が高く、研修期間が長いのは、新入社員研修ですが、今回の調査では1ヶ月以内が56.3%と過半数を占めますが、5週間～3ヶ月も25.6%を占めています（表14）。

表 14：新入社員研修の期間（単一選択）

選択肢	回答数	比率
1週間未満	32	16.1%
1～2週間	43	21.6%
3～4週間	37	18.6%
5週間～3ヶ月	51	25.6%
4～6ヶ月	23	11.6%
7ヶ月以上	9	4.5%
無回答	4	2.0%
合計（N）	199	100.0%

新入社員研修で重視されるテーマとしては、「社会人としての心構え」がもっとも多く、次いで「コミュニケーション力」「積極性・主体性」が続いており、内定者教育と同様の傾向です（表15）。

表 15：新入社員研修で近年、特に重視しているテーマ（複数選択）

選択肢	回答数	比率
社会人としての心構え	159	79.9%
コミュニケーション力	131	65.8%
情報管理・個人情報保護	24	12.1%
積極性・主体性	105	52.8%
チームワーク能力	89	44.7%
その他	23	11.6%
無回答	3	1.5%
企業数（N）	199	100.0%

■新入社員フォローアップ研修

新入社員教育に次ぐ実施率である新入社員フォローアップ研修の実施時期は、入社6ヶ月後が44.4%で最多、ついで入社1年後の26.5%です（次頁表16）。

その目的は、「振り返りによる現状の再確認」と「仕事上の不安や悩みの解消」が7割を超えています。実務

表 16：フォローアップ研修実施時期（単一選択）

選択肢	回答数	比率
入社 6 ヶ月後	67	44.4%
入社 8 ヶ月後	6	4.0%
入社 10 ヶ月後	9	6.0%
入社 1 年後	40	26.5%
その他	26	17.2%
無回答	3	2.0%
合計 (N)	151	100.0%

上の研修ではなく、メンタルな面からのフォローアップという傾向が強いことがうかがえます（表17）。

表 17：新入社員フォローアップ研修の主たる目的（複数選択）

選択肢	回答数	比率
仕事上の不安や悩みの解消	110	71.0%
振り返りによる現状の再確認	112	72.3%
課題・問題の認識と解決策の案出	47	30.3%
職務上の目標設定と対策の検討	35	22.6%
技能向上に必要な基礎力の養成	29	18.7%
その他	7	4.5%
無回答	3	1.9%
企業数 (N)	155	100.0%

■社員教育によって離職率を低下させることは可能か

厚生労働省の調査などで、2000年以降35%前後の高さで推移している「3年後離職率」の問題がクローズアップされています。そこで「離職率を低下させるために社員教育が有効と考えるか否か」をお聞きしました。その結果、離職率を低下させることは可能と「思う」が31.2%、「少し思う」が40.2%で、離職率低下に効果があると考えていることが分かります。少なくとも7割の企業が、離職率低下を念頭に、新入社員研修や新入社員フォローアップ研修を実施していると考えられます（表18）。ただし、「思わない」と断言するものも18.6%あります。

表 18：社員教育の内容によって、離職率を低下させることは可能かどうか（単一選択）

選択肢	回答数	比率
思う	62	31.2%
少し思う	80	40.2%
思わない	37	18.6%
分からない	17	8.5%
無回答	3	1.5%
合計 (N)	199	100.0%

■OJTの実効性と改善策

企業における人材育成のもっともオーソドックスなスタイルであるOJTについて、その実態を聞くために「職場で上司・先輩が、後輩を計画的に指導・育成していると思うか」と質問しました。それに対する教育担当者の回答は、「思う」がわずか14.1%でした。「少し思う」を加えると63.8%となりますが、「思わない」も28.6%に上ります（表19）。

表 19：職場で上司・先輩が、後輩を計画的に指導・育成していると思うか（単一選択）

選択肢	回答数	比率
思う	28	14.1%
少し思う	99	49.7%
思わない	57	28.6%
分からない	9	4.5%
無回答	6	3.0%
合計	199	100.0%

企業における人材育成の代表的なスタイルであるOJTですが、近年、その成果に関して否定的な見方をする人材育成担当者が増えています（「経済危機下の人材開発に関する実態調査」、学校法人産業能率大学、2010年実施）。今回の調査でも、OJTの計画性とその成果が確認しにくくなっている現状がうかがえました。

■女性社員の活用推進に関して

日本の企業が女性活用の面で、極端に遅れていることは世界からも指摘されています。そこで「現在より女性社員を活用し、昇進してもらうために、どのような働きかけが必要か」について質問しました。圧倒的に多かったのは「女性社員のキャリア意識を高める」で63.8%。続いて、「リーダーシップなど人間力の養成」が43.2%、「全社的な女性社員観の変容」が37.7%となります。「不足している職務技能の補強」は15.6%で、女性が男性に比べ職務技能が不足していると感じている企業は少数派であることが分かりました（表20）。

表 20：現在より女性社員を活用し、昇進してもらうために、どのような働きかけが必要か（複数選択）

選択肢	回答数	比率
女性社員のキャリア意識を高める	127	63.8%
リーダーシップなど人間力の養成	86	43.2%
不足している職務技能の補強	31	15.6%
全社的な女性社員観の変容	75	37.7%
日本社会の女性観の変容	31	15.6%
その他	8	4.0%
無回答	11	5.5%
企業数 (N)	199	100.0%

■女性活用推進のために社員教育・研修は貢献できるか

「女性社員の活用推進のために社員教育・研修は、大きく貢献できると思うか」に対しては、「かなり貢献できる」が10.1%、「ある程度貢献できる」が69.3%であり、貢献できるという見解が79.4%に上りました（表21）。

表 21：女性社員の活用推進のために社員教育・研修は、大きく貢献できると思うか（単一選択）

選択肢	回答数	比率
かなり貢献できる	20	10.1%
ある程度貢献できる	138	69.3%
あまり貢献できない	34	17.1%
無回答	7	3.5%
合計 (N)	199	100.0%

ところが、「女性社員に限定した能力開発のための教育・研修は実施しているか」に対しては、「定期的に実施」

の7.5%、「不定期に実施」の11.6%、合わせて19.1%に対し「実施していない」が8割近くです（表22）。

表 22：女性社員に限定した能力開発のための教育・研修の実施状況（単一選択）

選択肢	回答数	比率
定期的実施	15	7.5%
不定期に実施	23	11.6%
実施していない	158	79.4%
無回答	3	1.5%
合計（N）	199	100.0%

女性が活躍する環境は、女性限定ではなく男女ともに受ける研修・教育の中で、実現していくという意識が一般化していることを示しています。

■昇進・昇格試験、資格試験、適性検査などについて

「昇格・昇進用の試験・適性検査」は内部作成（表23）、「モチベーションアップのための試験・適性検査」は外部業者のものが多数を占めています（表24）。

表 23：「昇格・昇進用の試験・適性検査」について（複数選択）

選択肢	回答数	比率
内部作成のもの	80	40.2%
外部業者のもの	50	25.1%
不明	55	27.6%
無回答	35	17.6%
企業数（N）	199	100.0%

表 24：「モチベーションアップのための試験・適性検査」について（複数選択）

選択肢	回答数	比率
内部作成のもの	14	7.0%
外部業者のもの	45	22.6%
不明	86	43.2%
無回答	58	29.1%
企業数（N）	199	100.0%

「社員のレベルや能力を対外的に保証するための資格・認定試験」は、外部業者作成のものが内部作成のものを大きく上回っています（表25）。

表 25：「社員のレベルや能力を対外的に保証するための資格・認定試験」は、内部作成か外部業者のものか（複数選択）

選択肢	回答数	比率
内部作成のもの	30	15.1%
外部業者のもの	86	43.2%
不明	53	26.6%
無回答	42	21.1%
企業数（N）	199	100.0%

「社員のレベルや能力を対外的に保証するため」という性格から、第三者である業界団体や外部組織によって運営されている資格・認定試験が多いのはうなずけます。

■社内における社員教育の評価

自社の社員教育・研修に対して、教育担当者として経営陣や従業員からどのように評価されていると感じるかについて率直な意見をいただきました。

「経営陣は、社員教育に期待していると思うか」に対

しては、「思う」71.4%、「少し思う」21.1%と回答しており、経営陣が期待していると感じている層が92.5%と極めて高い結果になっています（表26）。

表 26：経営陣は、社員教育に期待していると思うか（単一選択）

選択肢	回答数	比率
思う	142	71.4%
少し思う	42	21.1%
思わない	6	3.0%
分からない	5	2.5%
無回答	4	2.0%
合計（N）	199	100.0%

「従業員は社員教育の成果を実感していると思うか」に対しては、「思う」が21.6%、「少し思う」が54.3%で、実感していると感じている教育担当者は75.9%と高率でした。ただし、「経営陣は、社員教育に期待していると思うか」に関する見解に比べると、従業員では「思う」と「少し思う」の比率が逆転しており、さらに従業員の「思わない」が17.1%あることも留意すべきでしょう（表27）。

表 27：従業員は社員教育の成果を実感していると思うか（単一選択）

選択肢	回答数	比率
思う	43	21.6%
少し思う	108	54.3%
思わない	34	17.1%
分からない	11	5.5%
無回答	3	1.5%
合計（N）	199	100.0%

■教育担当者による自社の社員教育への評価

企業の教育担当者は、自社の社員教育・研修をどのように評価しているのでしょうか。

「社員教育は、社員のキャリア形成を支援していると思うか」という質問では、「思う」「少し思う」の合計が77.7%と高率で、自信を持っている方々が多数を占めています（表28）。ただし、「思わない」「分からない」の合計も2割近くあることにも留意すべきでしょう。

表 28：社員教育は、社員のキャリア形成を支援していると思うか（単一選択）

選択肢	回答数	比率
思う	66	33.3%
少し思う	88	44.4%
思わない	27	13.6%
分からない	11	5.6%
無回答	6	3.0%
合計（N）	198	100.0%

「社員教育は、個々の社員が仕事で求められる能力（知識、スキル、姿勢）を身につけられる内容だと思うか」に対しては、「思う」「少し思う」で合計86.9%となり、多くの教育担当者が内容に自信を持っています（次頁表29）。

「社員教育プログラムは、個々の社員の状況や志向に

表 29：社員教育は、個々の社員が仕事で求められる能力（知識、スキル、姿勢）を身につけられる内容だと思うか（単一選択）

選択肢	回答数	比率
思う	82	41.2%
少し思う	91	45.7%
思わない	14	7.0%
分からない	7	3.5%
無回答	5	2.5%
合計 (N)	199	100.0%

応じた内容、ラインナップになっていると思うか」に対しては「思う」「少し思う」の合計が65.3%と多数派ですが、「思わない」も24.6%あって、きめ細かな対応が必要と考える教育担当者も少なくありません（表30）。

表 30：社員教育プログラムは、個々の社員の状況や志向に応じた内容、ラインナップになっていると思うか（単一選択）

選択肢	回答数	比率
思う	40	20.1%
少し思う	90	45.2%
思わない	49	24.6%
分からない	16	8.0%
無回答	4	2.0%
合計 (N)	199	100.0%

「必要に応じた社員教育を受ける時間が得られる業務状況になっていると思うか」という質問に対しては、「思う」「少し思う」の合計が52.3%なのに対し、「思わない」が41.7%あり、時間的な環境が厳しいと感じる教育担当者が多いことが分かります（表31）。

表 31：必要に応じた社員教育を受ける時間が得られる業務状況になっていると思うか（単一選択）

選択肢	回答数	比率
思う	30	15.1%
少し思う	74	37.2%
思わない	83	41.7%
分からない	9	4.5%
無回答	3	1.5%
合計 (N)	199	100.0%

「新入社員研修以降、必要に応じて社員教育を受けられる機会が用意されていると思うか」に対しては、「思う」「少し思う」の合計が71.9%と多数を占めていますが、一方で「思わない」も24.1%となっています（表32）。

表 32：新入社員研修以降、必要に応じて社員教育を受けられる機会が用意されていると思うか

選択肢	回答数	比率
思う	67	33.7%
少し思う	76	38.2%
思わない	48	24.1%
分からない	3	1.5%
無回答	5	2.5%
合計 (N)	199	100.0%

この質問は企業規模によってかなり評価が異なります。従業員1,000人以上の大規模企業では「思う」「少し思う」の合計が80.8%に対し、「思わない」は15.4%

ですが、従業員1,000人未満の中小規模企業では前者が65.8%、後者が30.0%となっています（表33）。

表 33：新入社員研修以降、必要に応じて社員教育を受けられる機会が用意されていると思うか（単一選択）【企業規模別】

選択肢	従業員数 1000人未満		従業員数 1000人以上		合計	
思う	28	23.3%	39	50.0%	67	23.3%
少し思う	51	42.5%	24	30.8%	75	42.5%
思わない	36	30.0%	12	15.4%	48	30.0%
分からない	2	1.7%	1	1.3%	3	1.7%
無回答	3	2.5%	2	2.6%	5	2.5%
合計 (N)	120	100.0%	78	100.0%	198	100.0%

■管理職に求められる能力水準の変化（表34）

「課長クラスに求められる能力水準は、10年前より高くなっていると思うか」という質問に対しては、「思う」38.2%、「少し思う」30.7%で合計68.9%。「思わない」が16.1%、「分からない」が12.1%となりました。この結果から、課長クラスに求められる能力は、以前より高くなっていることを、多くの社員教育担当者が認識していることを示しています。

「部長クラスに求められる能力水準は、10年前より高くなっていると思うか」の問いには、「思う」39.2%、「少し思う」34.2%で、合計73.4%。一方で「思わない」が11.6%、「分からない」が12.6%となり、より多くの社員教育担当者が、部長クラスの方が求められる能力水準がやや高くなっていると認識しているようです。

表 34：課長クラス・部長クラスに求められる能力水準は、10年前より高くなっていると思うか（単一選択）

選択肢	課長クラス		部長クラス	
	回答数	比率	回答数	比率
思う	76	38.2%	78	39.2%
少し思う	61	30.7%	68	34.2%
思わない	32	16.1%	23	11.6%
分からない	24	12.1%	25	12.6%
無回答	6	3.0%	5	2.5%
合計 (N)	199	100.0%	199	100.0%

今回の調査結果は、平成27年1月以降に弊財団のホームページで公開予定です。の部分でコメントした内容も含め、今後も本調査の分析を進めます。

末筆ながら、ご多忙の中、今回の調査にご協力いただきましたことを心より御礼申し上げます。今後の調査に関しましても、引き続きよろしくご協力賜りますようお願い申し上げます。

平成26年11月

一般財団法人 日本生涯学習総合研究所
〒105-0003 東京都港区西新橋1-20-10
西新橋エクセルビル4F
TEL. 03-3539-3786
<http://www.shogai-soken.or.jp/>

「企業における人材育成」に関する実態調査

(一般財団法人 日本生涯学習総合研究所 平成 26 年 7 月調査)

■調査票は、同封の返送用封筒[切手不要]で、**8月1日(金)**までにご投函ください。

■この調査に関する問い合わせ先：一般財団法人 日本生涯学習総合研究所 03-3539-3786 (石原・山下)

*調査票はコンピュータで自動処理されます。右図の要領で回答

箇所をチェックしてください。

*鉛筆またはシャープペンでチェックしてください。

*チェック数指定の質問項目がありますので、ご注意ください。

＜マーク記入例＞

良い例	悪い例	間違えたとき
 チェック する	 丸で 外れて 薄い 囲む いる	 チェックの上から 大きく二重線を記入

(I) 基礎情報

[A] 御社の企業形態・業種についてお伺いします

A-1 上場・非上場についてどちらかをチェックしてください。 1. ☐ 上場企業 2. ☐ 非上場企業

A-1-2 前問で「上場企業」を選んだ方は、以下の1～8から上場先を1つ選んでください。(TOKYO-PRO、セントレックス、Q-Board、アンビシャスは「8. その他」)

1. ☐ 東証一部 2. ☐ 東証二部 3. ☐ 名古屋市場一部・二部 4. ☐ 福岡市場
 5. ☐ 札幌市場 6. ☐ マザーズ 7. ☐ ジャスダック 8. ☐ その他

A-2 御社の業種について、以下の1～34から該当するものを1つチェックしてください。複数該当する場合はもっとも売り上げの多いものをチェックしてください。(分類は証券コード協議会の〈業種別中分類〉に基づいています)

- [水産・農林業] 1. ☐ 水産・農林業 [鉱業] 2. ☐ 鉱業 [建設業] 3. ☐ 建設業
 [製造業] 4. ☐ 食料品 5. ☐ 繊維製品 6. ☐ パルプ・紙 7. ☐ 化学 8. ☐ 医薬品
 9. ☐ 石油・石炭製品 10. ☐ ゴム製品 11. ☐ ガラス・土石製品 12. ☐ 鉄鋼 13. ☐ 非鉄金属
 14. ☐ 金属製品 15. ☐ 機械 16. ☐ 電気機器 17. ☐ 輸送用機器 18. ☐ 精密機器 19. ☐ その他製品
 [電気・ガス業] 20. ☐ 電気・ガス業
 [運輸・情報通信業] 21. ☐ 陸運業 22. ☐ 海運業 23. ☐ 空運業 24. ☐ 倉庫・運輸関連業
 25. ☐ 情報・通信業
 [商業] 26. ☐ 卸売業 27. ☐ 小売業
 [金融・保険業] 28. ☐ 銀行業 29. ☐ 証券、商品先物取引業 30. ☐ 保険業 31. ☐ その他金融業
 [不動産業] 32. ☐ 不動産業 [サービス業] 33. ☐ サービス業 [その他] 34. ☐ 分類不能

[B] 御社の企業規模についてお伺いします

B-1 御社の従業員数について、以下の1～8から該当するものを1つチェックしてください。(従業員数には事業子会社・連結子会社を含みます。御社が事業子会社の場合は御社単独の従業員数となります)

1. ☐ 500人未満 2. ☐ 500人以上～1,000人未満 3. ☐ 1,000人以上～2,500人未満
 4. ☐ 2,500人以上～5,000人未満 5. ☐ 5,000人以上～7,500人未満 6. ☐ 7,500人以上～1万人未満
 7. ☐ 1万人以上～3万人未満 8. ☐ 3万人以上

B-2 御社の年間売上高について、以下の1～9から該当するものを1つチェックしてください。(年間売上高には事業子会社・連結子会社を含みます。御社が事業子会社の場合は御社単独の売り上げとなります)

1. ☐ 5億円未満 2. ☐ 5億円以上～10億円未満 3. ☐ 10億円以上～50億円未満
 4. ☐ 50億円以上～100億円未満 5. ☐ 100億円以上～500億円未満 6. ☐ 500億円以上～1千億円未満
 7. ☐ 1千億円以上～5千億円未満 8. ☐ 5千億円以上～1兆円未満 9. ☐ 1兆円以上

(II) 調査報告書の送付について

調査にご協力いただいた企業の皆様には、今回の調査結果をまとめた調査報告書をお送りいたします。ご希望の方は、右欄に送付先をご記入ください。なお、右のデータは個人データを含みますので、調査の集計とは完全に切り離して処理し、報告書の送付先としてのみ使用いたします。報告書は本年11月までに送付予定です。

御社名
所在地 〒
回答部署
ご担当者名
e-mail

(III)「企業における人材育成」に関する実態調査

質問 1. 御社で実施している「社員教育」について伺います。

1-1. 現在、実施している「社員階層別教育」を教えてください。＜該当項目全てにチェック＞

1. ☐ 内定者教育（入社前教育）
2. ☐ 新入社員教育（入社時）
3. ☐ 新入社員フォロー教育（入社1・2年、中途採用除く）
4. ☐ 中堅社員教育（入社3年目から係長手前）
5. ☐ 初級管理者教育（係長、主任、主査など）
6. ☐ 中級管理者教育（課長、マネジャー職）
7. ☐ 上級管理者教育（部長以上）
8. ☐ 経営幹部教育
9. ☐ 女性社員育成教育
10. ☐ 中途採用者教育
11. ☐ 非正規雇用者教育（契約社員、派遣社員、パート、アルバイトなど）
12. ☐ その他 具体的に：

1-2. 現在、実施している「職種・目的別教育」を教えてください。＜該当項目全てにチェック＞

1. ☐ メンタルヘルス教育
2. ☐ コミュニケーションスキル教育
3. ☐ 営業社員・販売員教育
4. ☐ 技術者・技能者教育
5. ☐ 語学教育
6. ☐ OJT 指導員（メンター）教育
7. ☐ 選抜型幹部候補者教育
8. ☐ 目標管理・評価者教育
9. ☐ リーダーシップ開発教育
10. ☐ その他 具体的に：

質問 2. 御社の「教育研修費用」について伺います。

2-1. 平成 25 年度の教育研修費の年間総額は、およそいくらですか。

円

2-2. 平成 25 年度の教育研修費の一人あたりの年間総額は、およそいくらですか。

円

2-3. 平成 25 年度の新入社員の教育研修費の年間総額は、およそいくらですか。

円

2-4. 新入社員教育以外で、もっとも多くの教育研修費をかけているのは、どの階層ですか。

＜1ヶ所のみチェック＞

1. ☐ 中堅社員 2. ☐ 初級管理者 3. ☐ 中級管理者 4. ☐ 上級管理者 5. ☐ 経営幹部

2-5. リーマンショック（2008 年）以前よりも教育研修費が増額されているのは、どの階層ですか。

＜該当項目全てにチェック＞

1. ☐ 新入社員 2. ☐ 中堅社員 3. ☐ 初級管理者 4. ☐ 中級管理者 5. ☐ 上級管理者 6. ☐ 経営幹部

2-5-2. 今後、教育研修費を増額する可能性が高いのは、どの階層ですか。

＜該当項目全てにチェック＞

1. ☐ 新入社員 2. ☐ 中堅社員 3. ☐ 初級管理者 4. ☐ 中級管理者 5. ☐ 上級管理者 6. ☐ 経営幹部

質問 3. 御社で階層ごとに特に必要とされる「強化すべき能力・スキル」をお答えください。＜複数回答可＞

	新入 社員	中堅 社員	初級 管理者	中級 管理者	上級 管理者
コミュニケーション力・日本語力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
外国語力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
プレゼンテーション力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
ミーティングを推進していくスキル	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
リーダーシップ	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
コラボレーション力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
与えられる役割への認識・理解力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
論理的思考力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
創造的思考力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
問題発見・解決力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
異なる価値観への適応力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
自らのモチベーションを維持する能力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
時間の管理能力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
自分のキャリアを育てていく能力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
後輩・部下を指導・育成するスキル	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
ストレスマネジメント力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
コンプライアンスに関する理解力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
経営戦略に関する知識・スキル	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
マーケティングに関する知識・スキル	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
財務・管理・会計の知識・活用能力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
情報活用能力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
自社の企業理念やポリシーに関する知識・理解力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
その他 具体的に： []	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0

※中堅社員：入社3年目から係長手前

※中級管理者：課長、マネジャー職

※初級管理者：係長、主任、主査など

※上級管理者：部長以上

質問 4. 御社で階層ごとに実施されている「社員教育のテーマ」をお答えください。＜該当項目全てにチェック＞

	若手 社員	中堅 社員	初級 管理者	中級 管理者	上級 管理者
コミュニケーション力・日本語力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
外国語力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
プレゼンテーション力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
ミーティングを推進していくスキル	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
リーダーシップ	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
コラボレーション力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
与えられる役割への認識・理解力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
論理的思考力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
創造的思考力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
問題発見・解決力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
異なる価値観への適応力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
自らのモチベーションを維持する能力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
時間の管理能力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
自分のキャリアを育てていく能力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
後輩・部下を指導・育成するスキル	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
ストレスマネジメント力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
コンプライアンスに関する理解力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
経営戦略に関する知識・スキル	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
マーケティングに関する知識・スキル	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
財務・管理・会計の知識・活用能力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
情報活用能力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
自社の企業理念やポリシーに関する知識・理解力	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0
その他 具体的に： []	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0

※中堅社員：入社3年目から係長手前

※初級管理者：係長、主任、主査など

※中級管理者：課長、マネジャー職

※上級管理者：部長以上

質問 5. 御社で「階層ごとに実施している教育・研修」の形式をお答えください。＜該当項目全てにチェック＞

	新入 社員	若手 社員	中堅 社員	初級 管理者	中級 管理者	上級 管理者
社内の施設を利用しての集合研修	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0	6. 0
社外の施設を利用しての集合研修	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0	6. 0
外部団体の主催するセミナーの受講	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0	6. 0
通信教育、書籍、教材などによる自宅学習	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0	6. 0
eラーニング	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0	6. 0
OJT	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0	6. 0
計画的なジョブローテーションによる現場における 実地研修	1. 0	2. 0	3. 0	4. 0	5. 0	6. 0

※中堅社員：入社3年目から係長手前

※初級管理者：係長、主任、主査など

※中級管理者：課長、マネジャー職

※上級管理者：部長以上

◆調査票 -p5

質問 6. 新入社員対象の「内定者教育（入社前教育）」について伺います。

6-1. 御社では内定者教育を実施していますか。

1. ☐ 実施している 2. ☐ 実施していない

6-2. *6-1で「実施している」と回答された方*

内定者教育は、どのような形式で実施していますか。＜該当項目全てにチェック＞

1. ☐ 集合研修 2. ☐ 通信教育 3. ☐ eラーニング
4. ☐ 課題等の提出 5. ☐ インターンシップ 6. ☐ 職場見学等

6-3. *6-1で「実施している」と回答された方*

内定者教育の主たる目的は、何ですか。＜該当項目全てにチェック＞

1. ☐ 社会人としての心構えを持つ 2. ☐ 業務技能の早期習得 3. ☐ 事前に業務内容を把握する
4. ☐モチベーションの維持 5. ☐ 自社への帰属意識の養成 6. ☐ 同期との交流・結束力強化

質問 7. 御社の「社員教育」について伺います。＜質問ごとに1ヶ所のみチェック＞

		思う	少し 思う	思わ ない	分から ない
7-1	経営陣は、社員教育に期待していると思いますか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-2	従業員は、社員教育の成果を実感していると思いますか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-3	社員教育は、社員のキャリア形成を支援していると思いますか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-4	社員教育は、個々の社員が仕事で求められる能力（知識、スキル、姿勢）を身につけられる内容だと思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-5	社員教育プログラムは、個々の社員の状況や志向に応じた内容、ラインナップになっていると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-6	必要に応じた社員教育を受ける時間が得られる業務状況になっていると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-7	新入社員研修以降、必要に応じて社員教育を受けられる機会が用意されていると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-8	業務との関連が薄い自己啓発などのプログラムは充実していると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-9	職場で上司・先輩が、後輩を計画的に指導・育成していると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-10	OJT という教育システムが、10 年前と比較して、より活用されていると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-11	OJT という教育システムは、10 年前と比較して、成果が上がりやすくなっていると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-12	社員教育の内容に組織として確信を持っていると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-13	社員教育の内容によって、離職率を低下させることは可能だと思いますか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-14	社員教育の成果が上がりにくいタイプの人材が、以前より増えていると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-15	後輩や部下を教育するのには向いていない先輩・上司が、以前より増えていると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-16	社員教育の不十分さの要因として、先輩・上司の時間的余裕のなさが指摘されていますが、それは大きな要因だと思いますか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-17	学習能力全般において、以前より能力の高い人材が増えていると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-18	課長クラスに求められる能力水準は、10 年前より高くなっていると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-19	部長クラスに求められる能力水準は、10 年前より高くなっていると思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐
7-20	社員教育に関して、「身につけるべき能力に確信が持てないままにとりあえず行っている」という声が聞かれますが、そのように思いませんか。	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐

質問 8. 御社における「新入社員研修」について伺います。

8-1. 新入社員研修の期間を教えてください。＜1ヶ所のみチェック＞

1. ☐ 1 週間未満 2. ☐ 1～2 週間 3. ☐ 3～4 週間
4. ☐ 5 週間～3 ヶ月 5. ☐ 4～6 ヶ月 6. ☐ 7 ヶ月以上

8-2. 新入社員研修で近年、特に重視されているテーマは何ですか。＜複数回答可＞

1. ☐ 社会人としての心構え 2. ☐ コミュニケーション力 3. ☐ 情報管理・個人情報保護
4. ☐ 積極性・主体性 5. ☐ チームワーク能力 6. ☐ その他

8-2-2. *上の質問で、「その他」と回答された方* その内容を具体的に記入してください。

8-3. 新入社員研修後に、フォローアップ研修を実施していますか。また、今後実施する予定はありますか？

＜1ヶ所のみチェック＞

1. ☐ 実施している 2. ☐ 実施していないが実施予定あり 3. ☐ 実施しておらず予定もない

* 以下の 8-4 から 8-6 までの質問は、上の質問 8-3 で「実施している」「実施していないが実施予定あり」と回答された方のみお答えください*

8-4. 新入社員フォローアップ研修は、入社後のどの時期に実施、または実施を予定していますか。

＜1ヶ所のみチェック＞

1. ☐ 入社6ヶ月後 2. ☐ 入社8ヶ月後 3. ☐ 入社10ヶ月後 4. ☐ 入社1年後 5. ☐ その他

8-4-2. *上の質問で、「その他」と回答された方* その具体的な時期を記入してください。

8-5. 新社員フォローアップ研修の主たる目的は何ですか。＜該当項目全てにチェック＞

1. ☐ 仕事上の不安や悩みの解消 2. ☐ 振り返りによる現状の再確認 3. ☐ 課題・問題の認識と解決策の案出
4. ☐ 職務上の目標設定と対策の検討 5. ☐ 技能向上に必要な基礎力の養成 6. ☐ その他

8-5-2. *上の質問で、「その他」と回答された方* その具体的な目的を記入してください。

8-6. 新入社員フォローアップ研修は、どのような形式で実施、または実施を予定していますか。

＜該当項目全てにチェック＞

1. ☐ 従業員が講師となり、独自のカリキュラム
2. ☐ 社外の機関等のカリキュラムで外部講師が研修
3. ☐ 自社と社外機関の両方を活用

質問9. 御社における「女性社員の活用推進」に関して、伺います。

9-1. 女性社員に限定した能力開発のための教育・研修は実施していますか。＜1ヶ所のみチェック＞

1. ☐ 定期的に実施 2. ☐ 不定期に実施 3. ☐ 実施していない

9-1-2. *上の質問で、「定期的に実施」「不定期に実施」と回答された方* それはどのような教育・研修ですか。

9-2. 御社では、現在より女性社員を活用し、昇進してもらうために、どのような働きかけが必要と考えますか。

＜複数チェック可＞

1. ☐ 女性社員のキャリア意識を高める 2. ☐ リーダーシップなど人間力の養成 3. ☐ 不足している職務技能の補強
4. ☐ 全社的な女性社員観の変容 5. ☐ 日本社会の女性観の変容 6. ☐ その他

9-2-2. *上の質問で、「その他」と回答された方* その内容を具体的に記入してください。

9-3. 女性社員の活用推進のために社員教育・研修は、大きく貢献できると思いますか。＜1ヶ所のみチェック＞

1. ☐ かなり貢献できる 2. ☐ ある程度貢献できる 3. ☐ あまり貢献できない

質問 10. 御社で使用している「試験・適性検査」「資格・認定試験」は、内部作成のもの、外部業者のもののどちらですか。＜両方使用の場合は、2ヶ所にチェック＞

		内部作成のもの	外部業者のもの	不明
10-1	昇格・昇進用の試験・適性検査	1. ☐ 0	2. ☐ 0	3. ☐ 0
10-2	モチベーションアップのための試験・適性検査	1. ☐ 0	2. ☐ 0	3. ☐ 0
10-3	社員のレベルや能力を対外的に保証するための資格・認定試験	1. ☐ 0	2. ☐ 0	3. ☐ 0

質問 11. 御社の「昇進・昇格試験」について伺います。

11-1. 昇格・昇進試験の実施時期を教えてください。＜該当項目全てにチェック＞

1. ☐ 0 管理職への昇進時 2. ☐ 0 取締役への昇進時 3. ☐ 0 その他 4. ☐ 0 不明

11-1-2. *上の質問で、「その他」と回答された方* その時期を具体的に記入してください。

[]

質問 12. 御社の「海外事業」について伺います。

12-1. 総売上高に占める海外での売上高の比率を教えてください。＜1ヶ所のみチェック＞

1. ☐ 0 10%未満 2. ☐ 0 10～25%未満 3. ☐ 0 25～40%未満
4. ☐ 0 40～50%未満 5. ☐ 0 50～60%未満 6. ☐ 0 60%以上

12-2. 本社従業員のうち、全社員に対する海外勤務者（海外駐在者と長期<3ヶ月以上>海外出張者）の数の比率を教えてください。＜1ヶ所のみチェック＞

1. ☐ 0 1%未満 2. ☐ 0 1～3%未満 3. ☐ 0 3～6%未満
4. ☐ 0 6～10%未満 5. ☐ 0 10～20%未満 6. ☐ 0 20%以上

12-3. 日本人の海外勤務者に対する特別な教育・研修はどれほど行っていますか。＜1ヶ所のみチェック＞

1. ☐ 0 1週間未満 2. ☐ 0 1～4週間 3. ☐ 0 1～2ヶ月 4. ☐ 0 3～6ヶ月
5. ☐ 0 6ヶ月～1年 6. ☐ 0 1年以上 7. ☐ 0 研修等はない

12-4. *上の質問で「研修等はない」以外の回答をされた方*

日本人の海外勤務者に対する特別な教育・研修の内容を教えてください。＜該当項目全てにチェック＞

1. ☐ 0 国内語学研修 2. ☐ 0 留学・海外研修 3. ☐ 0 派遣先に関する知識習得
4. ☐ 0 異文化コミュニケーション力養成 5. ☐ 0 派遣先でのビジネスノウハウの習得 6. ☐ 0 その他

12-4-2. *上の質問で、「その他」と回答された方* その内容を具体的に記入してください。

[]

12-4-3. 日本人の海外勤務者に対する教育・研修は、満足のいく成果を上げていますか。＜1ヶ所のみチェック＞

1. ☐ 0 非常に満足 2. ☐ 0 満足 3. ☐ 0 ある程度満足 4. ☐ 0 不満 5. ☐ 0 非常に不満