

【調査レポート】 人材開発施策の現状と、評価についての傾向調査

「これからの企業研修に必要な人的資本経営視点」



人的資本経営に具体的に取り組む第一歩として、人材育成方法を見直す動きが広がっています。しかし、経営、人事、現場それぞれが満足し、成果に繋がる方針を確立することは容易ではありません。

今回、株式会社ファーストキャリアは、HRプロ会員の人事および経営者を対象に「人材開発施策の現状と、評価についての傾向調査」を実施しました。

(調査期間：2023年9月29日～10月12日／有効回答数：211件)

本稿は、日本企業の「新入社員および若手層(入社後3年程度)の人材育成」の研修実施や社内からの評価について、回答結果を分析しまとめたものです。全ての企業にとって、重要な経営課題の一つである「従業員の能力開発」において、どのような方針をとっていけば良いのか打ち手を探ります。

大企業ほど新入社員教育を重視する傾向。 現在の「研修方針」は現場要望とズレがあると実感している人事の声も

企業が「人を育てる」ということは、自社の価値観を伝承しながら、各自の職務における貢献意欲を持ってもらうことです。それが生産性の向上に直結し、ひいては企業の持続的成長という成果に繋がっていきます。

まず始めに、“人材育成”の出発点である「新入社員研修」の実態について調査結果を確認していきます。「人事部門が主管する新入社員研修の実施期間」について尋ねると、最も多いのが「1週間未満」で全体の26%と最多でした。これに続く形で、「1～2週間未満」と「2週間～1ヵ月未満」が同率15%と、ここまでの1ヵ月未満という企業が合計56%と全体の過半数を占めました(図表1)。

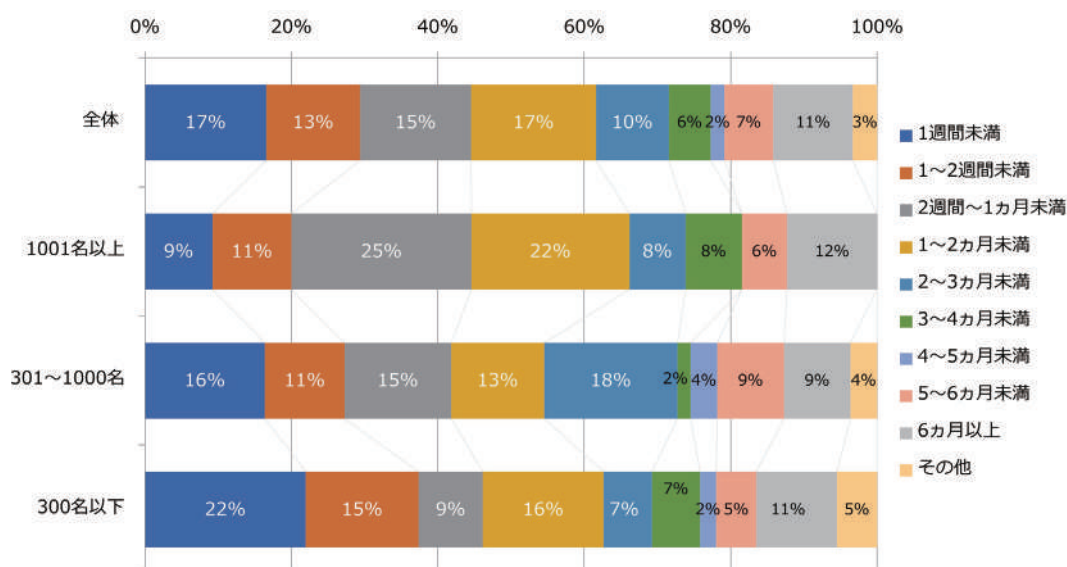
次に、この結果を従業員数での企業規模別で比べると実態が異なる傾向がうかがえます。全体での最多だった「1週間未満」との回答は、従業員数1001名以上の大企業ではわずか12%で、従業員数301～1000名規模の中堅企業では25%、従業員数300名以下の中小企業では36%でした。全体傾向と異なる大企業の回答に注目すると、最も多かったのは「2週間～1ヵ月未満」が23%と4社に1社に迫り、「1～2週間未満」が17%となりました。新入社員研修は、企業規模が小さいほど短期間で行われている傾向にあることがうかがえます。

【図表1】 人事部門主管による「新入社員研修」の実施期間(全体／企業規模別)



次に、「現場が理想的だと考える新入社員研修に必要な期間」についても、同じ回答者（人事もしくは経営者）に尋ねています（図表2）。「1週間未満」との回答者は、全体で17%と現在の新入社員研修の期間（図表1）を約1割下回り、それ以外の「2週間以上」の選択肢を選んだ回答割合が高いことが見て取れます。

【図表2】 現場が考える理想的な「新入社員研修」の実施期間（全体／企業規模別）



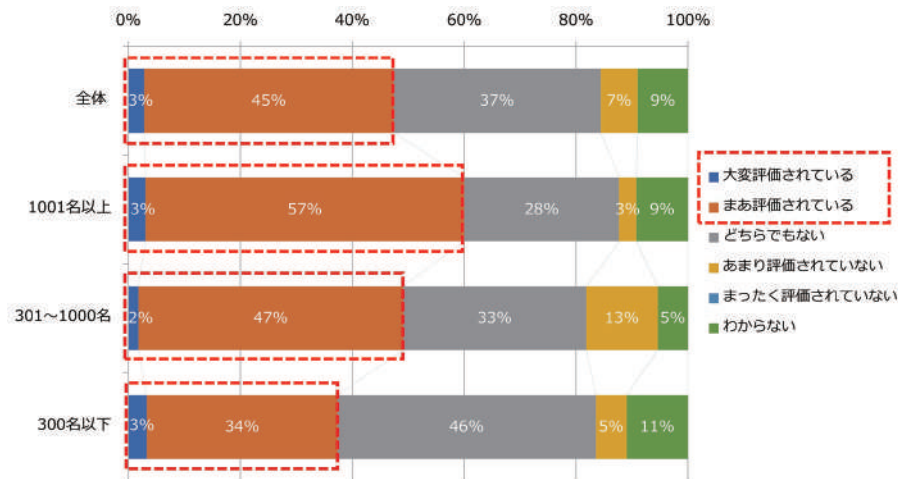
一般的には、人事部門が主管する全社統一型の新入社員研修が終了すれば「配属先での研修（いわゆるOJT）」へと移行することになると考えられます。図表1との図表2でギャップが発生している状況は、新人を迎え入れる時期の前後で、現場と人事の間に「もう少し長く初期研修に取り組んで欲しい」などのやり取りがあるとも考えられます。

では、現行で実施されている新入社員研修はどの程度社内で評価されているのかを確認してみます。図表3は、「新入社員研修の現場からの評価（人事としての所感）」を尋ねたものです。

「評価されている」（「大変評価されている」と「評価されている」の合計）は、大企業で計60%、中堅企業で計49%、中小企業で計37%。「評価されていない」よりも優勢となっています。「どちらでもない」との回答も全ての企業でかなりの割合を占めており、一定の評価を得ているようです。

【図表3】

新入社員研修の現場からの評価(全体／企業規模別)



同様に、経営者レイヤーからの評価を聞いた結果が図表4です。その結果、「評価されている(大変評価されている+評価されている)」と実感する回答者は、大企業で計62%、中堅企業で計45%、中小企業で計42%となり、「評価されていない」とする企業を大きく上回っています。

【図表4】

新入社員研修の経営層からの評価(全体／企業規模別)



先述した人事側の実感はフリーコメントでも寄せられています。

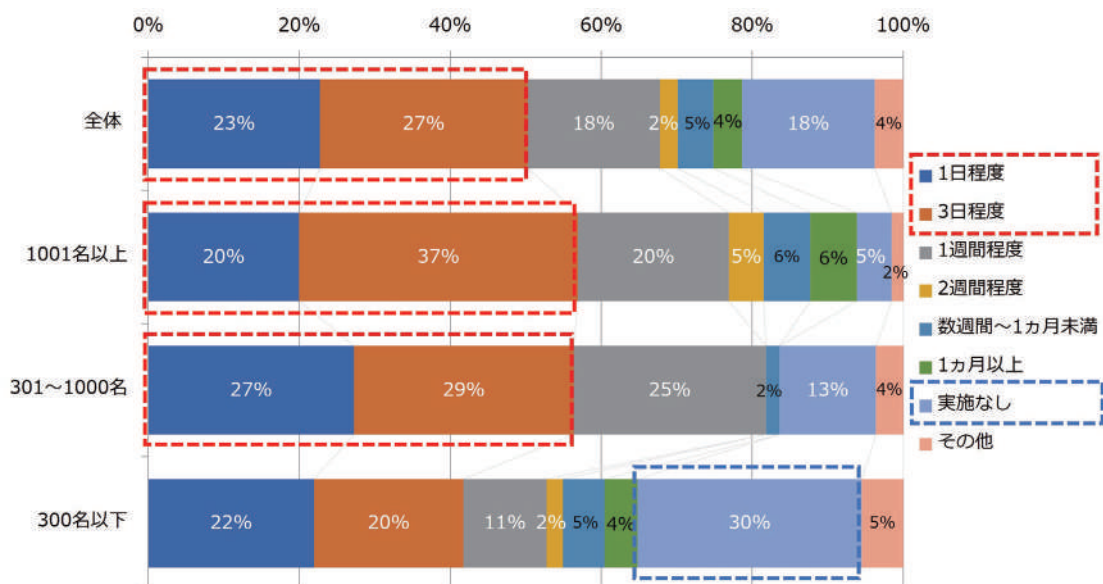
- 配属後に研修のため職場離脱するくらいなら、配属前にあらゆる研修を済ませておいて欲しいという要望がある(メーカー／1001名以上)
- 業務を通じて社会人としての基本を学び、「出来るようになる」までには1カ月はかかる(サービス／301～1000名以上)
- 1年間は研修に充てて少しずつ仕事を覚えていてもらいたいという意見がある。現場で指導する側にも若年層が多いため、あまり早い段階でOJTに移行しても上手くいかない(メーカー／301～1000名以上)

若手研修の実施は「年間で1週間未満」が多い傾向。 “まずは業務が優先”という企業も

新入社員は研修やOJTを経て、やがて“戦力”として計算され、後輩の指導を行うなど「若手社員」となっていきます。次に、このタイミング(入社3年目程度)における「各社での若手社員研修の実施期間(1年間あたりの平均研修日数)」を尋ねたものが図表5です。

全体結果を見ると、若手社員向けの研修は新入社員研修より短期間で実施されているという傾向なようです。大企業、中堅企業では「1日程度」や「3日程度」と回答した企業が多く、これらを合計した「1週間未満」という割合は大企業では57%、中堅企業では56%と過半数を占めています。また、中小企業では、「実施なし」が30%と他の企業と比べると高いという特徴が見られました。

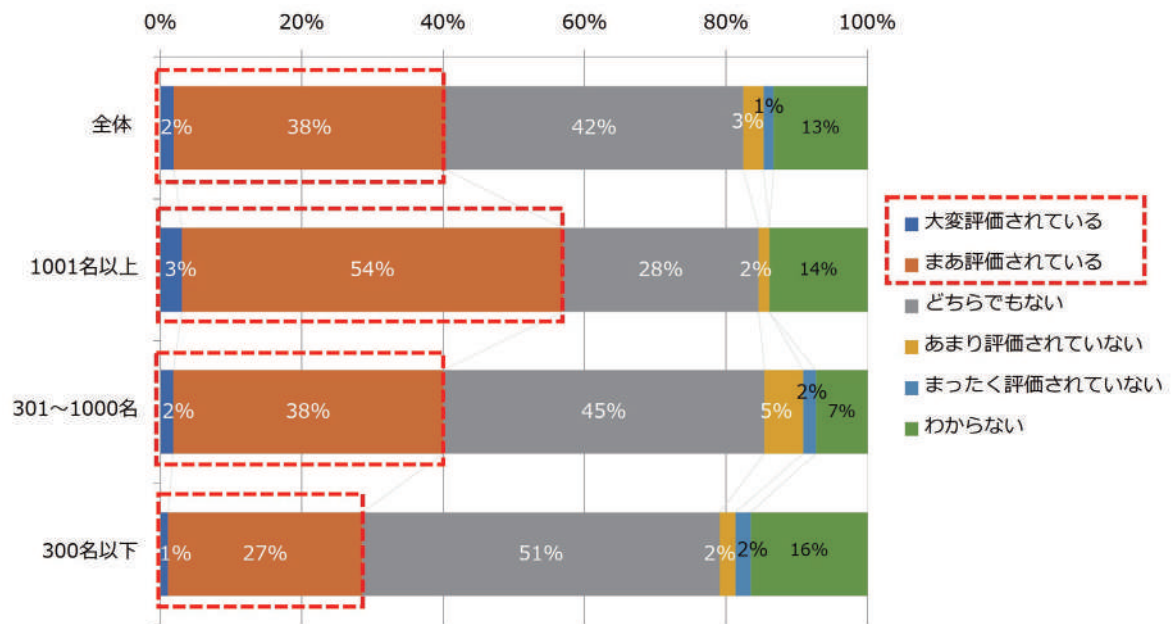
【図表5】 人事部門主管による「若手社員研修(入社3年目程度)」の年間平均研修日数(全体／企業規模別)



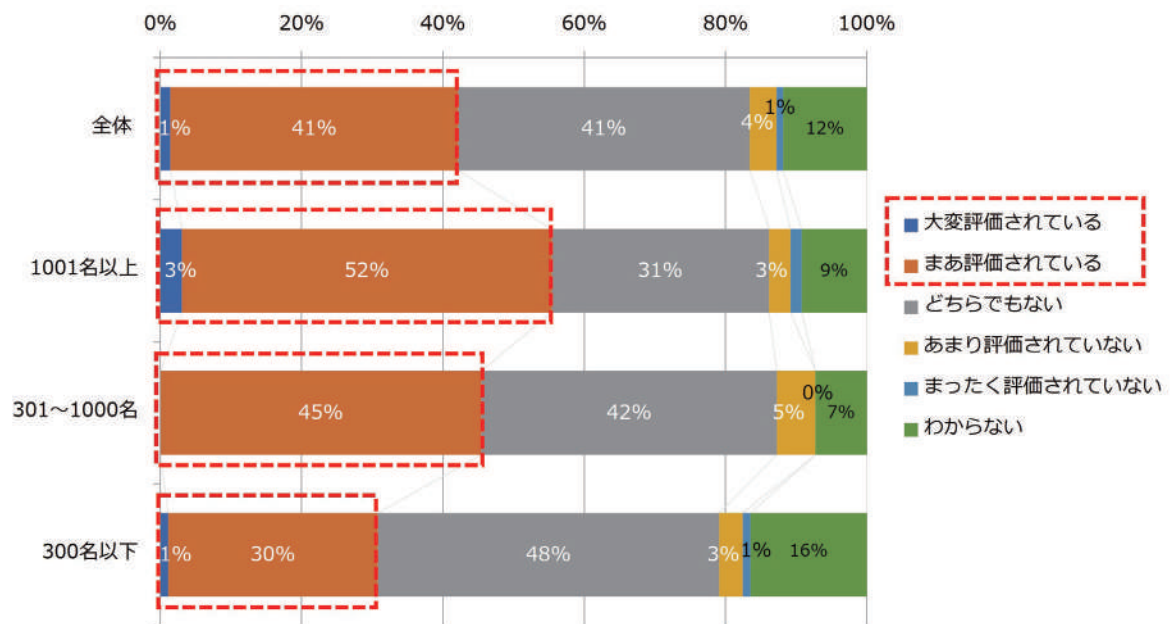
若手社員研修があまり重視されない理由として、フリーコメントでは「長期離脱は現場の負担となる」、「現状で十分だと考えている」といった声が寄せられています。現場からは戦力として期待されていることがうかがえます。

また、若手社員研修に対する経営層や現場からの評価について質問した結果が図表6、図表7です。こちらも、新入社員研修と同様の傾向で「評価されていない」という値は、現場および経営層共に低く、一定の評価を得ていることがわかります。

【図表6】 若手社員研修の経営層からの評価(全体／企業規模別)



【図表7】 若手社員研修の現場からの評価(全体／企業規模別)



若手研修に関して、現場や経営層からの「評価がどちらでもない」や「あまり評価されていない」と回答した方のフリーコメントからは各社の現状が垣間見えます。

- すでに戦力となっている社員も多く、長期離脱が現場の負担となる
(サービス／1001名以上)
- 既に担当を持っている状態で、長い拘束は厳しいが、短すぎるのも貴重なOff-JT機会を逃してしまう。(メーカー／1001名以上)
- OJTで充分と思っている。現場が多忙なため(情報・通信／301～1000名)
- 現場では必要性を認識していない気がしています
(運輸・不動産・エネルギー／301～1000名)
- 経営層が内容や課題を把握しておらず、研修内容の共有も十分にできていないため
(サービス／301～1000名)
- 会社としての慣習だから(情報・通信／1000名以上)

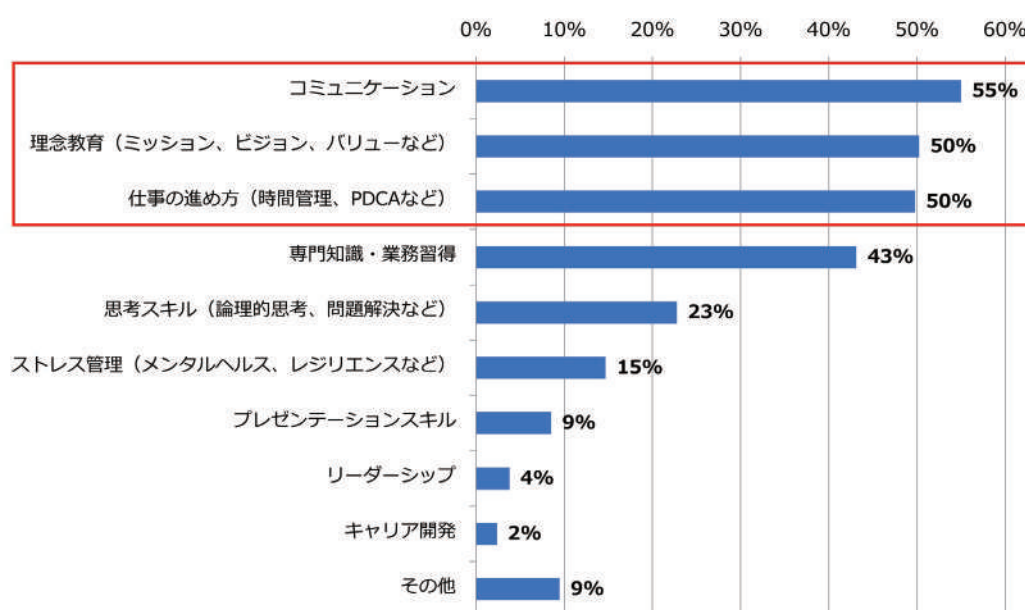
経営層と人事部と現場の対話が充分ではなかったり、経営層や現場が若手社員研修に対して関与していなかったりする企業もあることがわかります。

新人・若手共には「コミュニケーション」能力開発を重視する企業が多い 「理念教育」が若手研修では4社に1社と大きく後退

最後の本ブロックでは、新入社員研修・若手社員研修において各企業はどのような能力開発に注力しているのかという観点で現状を確認していきます。

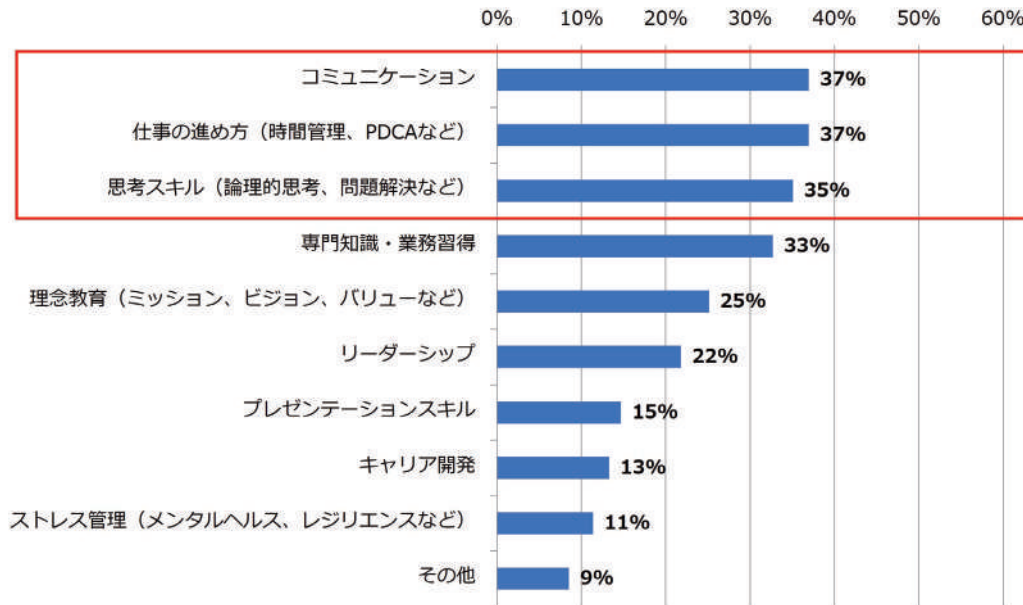
まず、新入社員研修における注力テーマは、第1位が「コミュニケーション」で55%、第2位が「理念教育(ミッション、ビジョン、バリューなど)」と「仕事の進め方(時間管理、PDCAなど)」(同率で50%)となり、これらの3つを回答した人は半数以上となっています(図表8)。

【図表8】 「新入社員研修」で注力しているテーマ(全体)



これに対して、若手社員研修におけるトップ2は「コミュニケーション」と「仕事の進め方(時間管理、PDCAなど)」が37%と同率となりました。僅差で、「思考スキル(論理的思考、問題解決など)」(35%)と続いています(図表9)。

【図表9】 「若手社員研修」で注力しているテーマ(全体)



2つの時期の研修を比較して見た場合、「理念教育（ミッション、ビジョン、バリューなど）」が、若手研修では新入社員研修時より大きく数字を下げています。重要テーマと考えている企業は4社に1社と、新入社員研修から半減しています。

企業理念・経営理念は抽象的で、現場の業務そのものとの関わりが薄いように感じる場合もあるのかもしれませんが、業務を進める上で「事業の意義はなにか、企業理念を実現させるためには何が必要か、どんな働き方が求められるのか」という行動指針に立ち返ることはことのほか重要なことだと言えます。そのため、業務が一通り定着してきた入社数年後の若手社員にこそ「理念教育」をうまく実施する必要があります。

しかし、研修に割ける時間が限られる若手社員層へ向け、理念研修を追加で実施するわけにもいきません。

そのため、既存のスキル研修やキャリア研修に理念を連動させる設計とすることがより現実的です。その際は、「1. 理念とスキルテーマとの間に関連性がある」「2. 社員のキャリア観と相反しない」「3. これまでの企業メッセージと整合性がとれている」などといった配慮が必要となるでしょう。

経営層や現場と連携を深め、「企業理念・経営理念」を浸透させるのが これからの人事の役割に

昨今、人手不足がさらに一段深刻なものとなり、働く人の多様化も進み、企業と個人の関係性が選
び・選ばれるという関係になってきています。そのなかで、新人・若手層へのアプローチは、企業の未
来を左右するキーファクターといっても過言ではないでしょう。

新入社員研修においては、働くうえでのベクトルを揃えるため、多くの企業が「理念教育」に注力し
ています。しかし、若手研修での重視度が大きく下がっていたように“企業理念・経営理念を組織に
深く浸透させること”は難易度の高い取り組みであるという実状が調査結果では垣間見えました。

現代の企業経営における最大のトピックである人的資本経営では「企業理念に基づいて事業戦略を
立て、理念と戦略の実現に必要な人材を獲得・育成する」という流れが重視されています。企業理念、
事業戦略、求められるスキル、実際の業務、人材育成……。それらすべてをアジャストさせるために、
経営層と人事と現場の相互理解や認識を揃える取り組みを計画的に進める事が必要となります。

「経営ボードや各事業部のマネジメントを繋ぎ、バランスを確認しながら従業員に働きかけていく」
その役割を担うことができるのは、人事部門だけだと言えます。複眼的な視点を備えて方針を進め
て行くためにも、社外の専門家やパートナーと協力して人材戦略を立案・実行していくことが求め
られています。

【調査概要】

人材開発施策の現状と、評価についての傾向調査

調査主体：株式会社ファーストキャリア

調査期間：2023年9月29日～2023年10月12日

調査方法：WEBアンケート（HRプロ）

調査対象：上場および非上場企業の人事責任者・担当者

有効回答：211件

・企業規模構成比：1001名以上 31%／301～1000名 26%／300名以下 43%

・業種構成比：メーカー企業 45%／非メーカー企業 55%