

人材開発の実態と今後の方向性に関する調査

求める人材像を定義している企業は5割強
4割強の企業が過去5年以内に教育体系を見直し

人事労務分野の情報機関である産労総合研究所（代表・平盛之）は、この度、「人材開発の実態と今後の方向性に関する調査」を実施しました。本調査は、大きな転換期にある企業の人事・人材開発について、現状と今後の方向性を探るべく行ったものです。

主なポイント

1. 【求める人材像と教育体系の見直し、ISO 30414への対応】

- ・求める人材像を「定義している」企業は56.8%。過去5年以内に教育体系を「見直した」企業は46.0%。
- ・ISO 30414 に定める人的資本報告基準に基づいた人材開発分野の情報開示について、「何らかの情報開示を行っている」と回答した企業は13.3%。

2. 【人事・人材開発における基本的なスタンス】

- ・「キャリア開発の責任」については、現在・将来ともに「会社にある」とする傾向が若干高い。
- ・「教育のスタンス」では、「一律・底上げ」とする企業が現在78.2%から将来47.4%と大きく減り、将来的には「選抜・手上げ」とする割合が高くなっている。

3. 【人材開発担当部門の組織概要】

- ・人材開発のスタッフの平均人数は、「部長クラス」1.2人、「課長クラス」1.5人、「係長・主任クラス」2.2人、「一般社員」3.1人、「契約社員などの非正規社員」1.4人で、合計平均人数は5.9人。
- ・「人材開発業務のみ行っている」組織は17.4%で、8割以上が「一部、他の業務も兼務している」状況。

4. 【「一人前」になるまでの期間、昇進管理】

- ・新入社員が「一人前」になるまでの期間として想定しているのは、「入社3年」が49.1%で約半数を占める。
- ・昇進時期について、「入社から一定期間は差がつかないようにしている」企業は64.2%。同期入社者の昇進に差がつかないように定めている期間としては「入社3年まで」40.4%、「入社4～5年」33.7%など。

調査要領

全国1・2部上場企業と過去に本調査に回答のあった当社会員企業から任意に抽出した3,000社に対して、2022年2～3月に調査票を郵送で依頼し、166社の回答を得た。

本件に関する
問い合わせ先

『企業と人材』編集部 担当：片上、原、片岡
〒100-0014 東京都千代田区永田町1-11-1 三宅坂ビル
■電話 03(5860)9795 ■e-mail:edt-e@sanro.co.jp ■<https://www.e-sanro.net>

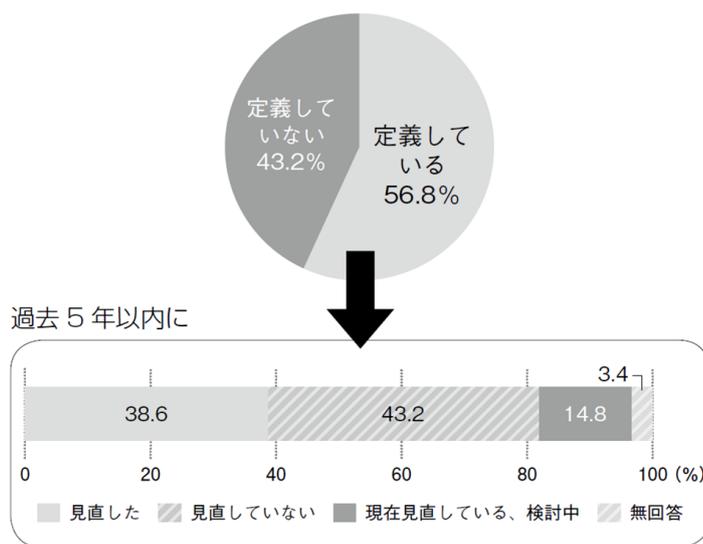
人材開発の実態と今後の方向性に関する調査

1 求める人材像と教育体系の見直し、ISO 30414への対応

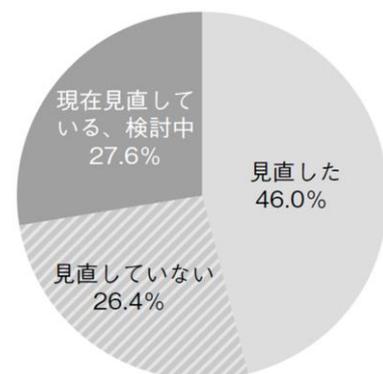
(1) 求める人材像の定義と教育体系の見直しの有無

求める人材像を「定義している」企業は56.8%で、うち、過去5年以内に「見直した」企業は38.6%である。教育体系について、過去5年以内に「見直した」企業は46.0%、「見直していない」26.4%、「現在見直している、検討中」は27.6%となっている。企業規模別にみると、1,000人以上企業と300~999人企業で「見直した」「現在見直している、検討中」が高く、299人以下企業で「見直していない」が高くなっている。

図表 1-1 求める人材像の定義と過去5年以内の見直しの有無



図表 1-2 過去5年以内の教育体系の見直しの有無



(2) 人材開発部門におけるISO 30414への対応

ISO 30414 (人的資本に関する情報開示のガイドライン) に定める人的資本報告基準に基づいた人材開発分野の情報開示について、「何らかの情報開示を行っている」と回答した企業は13.3%で、1,000人以上企業では25.7%と4分の1、300~999人企業では1割以下、299人以下企業では行っている企業はなかった。

図表 1-3 人的資本報告基準に基づいた情報開示の有無

(単位: %)

規模・業種	合計(社)	何らかの情報開示を行っている	情報開示を行う予定でデータを集めている	開示するか検討中	行う予定はない	その他
調査計	100.0 (158)	13.3	4.4	19.6	60.8	1.9
1,000人以上	100.0 (70)	25.7	8.6	20.0	41.4	4.3
300~999人	100.0 (54)	5.6	1.9	22.2	70.4	-
299人以下	100.0 (34)	-	-	14.7	85.3	-
製造業	100.0 (71)	16.9	4.2	25.4	50.7	2.8
非製造業	100.0 (87)	10.3	4.6	14.9	69.0	1.1

(注) 2018年に定められたISO30414(国際標準化機構が定めている人的資本のデータ収集、測定、分析、報告に関するガイドライン)にある11の領域のうち、人材開発分野に関する人的資本の情報開示に関する取組み状況について聞いたものである。

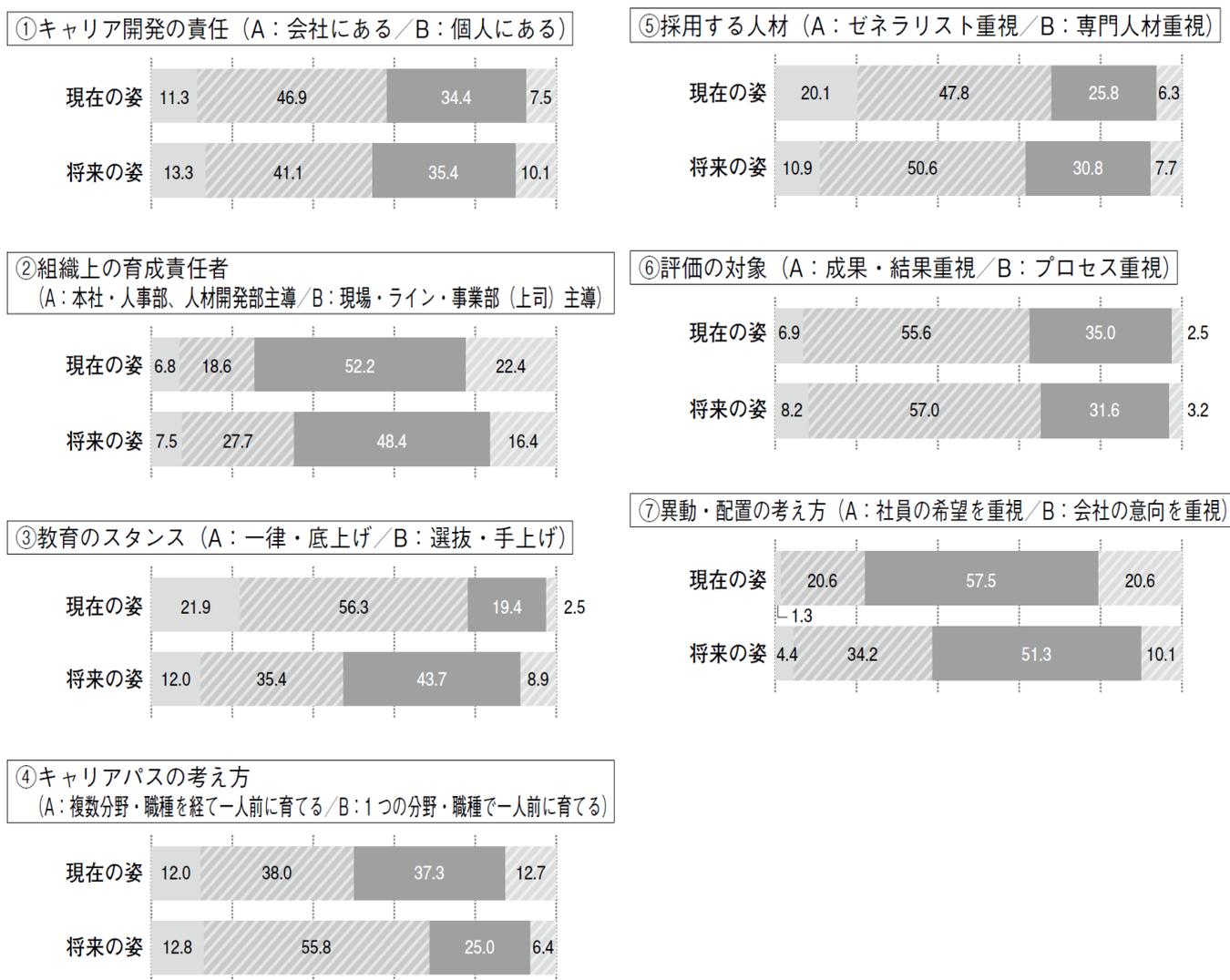
人材開発の実態と今後の方向性に関する調査

2 人事・人材開発における基本的なスタンス

自社の人事・人材開発における基本的なスタンスについて、①キャリア開発の責任、②組織上の育成責任者、③教育のスタンス、④キャリアパスの考え方、⑤採用する人材、⑥評価の対象、⑦異動・配置の考え方の7項目について、現在と将来の姿を聞いた。教育のスタンスでは、「一律・底上げ」とする企業(A+どちらかというA)が現在78.2%→将来47.4%と大きく減り、「選抜・手上げ」へ移行する割合が高くなっている。この傾向は大企業・製造業で顕著だった。

図表2 現在と将来の人事・人材開発の基本的なスタンス

■ A ▨ どちらかというA ■ どちらかというB ▨ B (%)



人材開発の実態と今後の方向性に関する調査

3 人材開発担当部門の組織概要

(1) 人材開発スタッフの人数

人材開発スタッフの平均人数は、「部長クラス」1.2人、「課長クラス」1.5人、「係長・主任クラス」2.2人、「一般社員」3.1人、「契約社員などの非正規社員」1.4人となっている。部門の合計平均人数は5.9人であった。

図表3-1 人材開発スタッフの合計人数の分布

(単位:%)

規模・業種	合計(社)	1~2人	3~4人	5~6人	7~8人	9~10人	11~15人	16~20人	21人以上	平均(人)
調査計	100.0 (155)	20.0	23.9	25.8	14.8	5.8	7.1	1.3	1.3	5.9
1,000人以上	100.0 (69)	7.2	20.3	26.1	15.9	11.6	13.0	2.9	2.9	8.1
300~999人	100.0 (52)	30.8	23.1	26.9	15.4	1.9	1.9	-	-	4.2
299人以下	100.0 (34)	29.4	32.4	23.5	11.8	-	2.9	-	-	4.1
製造業	100.0 (66)	18.2	19.7	27.3	13.6	7.6	10.6	1.5	1.5	6.4
非製造業	100.0 (89)	21.3	27.0	24.7	15.7	4.5	4.5	1.1	1.1	5.6

(2) 人材開発部門のスタッフの兼務状況

人材開発部門スタッフが「人材開発業務のみを行っている」組織は全体で17.4%で、8割以上が「一部、他の業務も兼務している」状況である。兼務状況は、規模が小さくなるほど高い。

兼務している業務をみると（複数回答）、「採用」91.7%、「人事制度運用」57.1%、「人事企画」56.4%などが高かった。

図表3-2 人材開発部門のスタッフの兼務状況

(単位:%)

規模・業種	合計(社)	人材開発業務のみを行っている	一部、他の業務も兼務している	兼務している業務(一部、他の業務も兼務している=100、複数回答)						
				採用	給与計算	人事企画	人事制度運用	総務	社内報	その他
調査計	100.0 (161)	17.4	82.6	91.7	30.1	56.4	57.1	27.8	24.1	16.5
1,000人以上	100.0 (72)	30.6	69.4	88.0	4.0	44.0	34.0	6.0	14.0	28.0
300~999人	100.0 (54)	11.1	88.9	89.6	33.3	75.0	66.7	22.9	25.0	10.4
299人以下	100.0 (35)	-	100.0	100.0	62.9	48.6	77.1	65.7	37.1	8.6
製造業	100.0 (70)	18.6	81.4	96.5	31.6	52.6	61.4	29.8	17.5	15.8
非製造業	100.0 (91)	16.5	83.5	88.2	28.9	59.2	53.9	26.3	28.9	17.1

人材開発の実態と今後の方向性に関する調査

4 「一人前」になるまでの期間、昇進管理

(1) 新入社員が「一人前」になるまでの期間

新入社員が「一人前」になるまでの期間として想定しているのは、「入社3年」が49.1%で約半数となった。全体的に、1,000人以上企業は入社3年以内とする傾向が高く、300～999人企業、299人以下企業はもう少し長い期間を設定しているようである。

図表4-1 新入社員が「一人前」になるまでの想定期間

(単位:%)

規模・業種	合計(社)	入社1年未満	入社1年	入社2年	入社3年	入社4～5年	入社6～7年	入社8～9年	入社10年以上
調査計	100.0 (163)	3.7	12.9	8.6	49.1	17.8	3.1	1.8	3.1
1,000人以上	100.0 (72)	4.2	11.1	5.6	59.7	13.9	1.4	2.8	1.4
300～999人	100.0 (55)	3.6	14.5	12.7	36.4	21.8	5.5	1.8	3.6
299人以下	100.0 (36)	2.8	13.9	8.3	47.2	19.4	2.8	-	5.6
製造業	100.0 (71)	-	14.1	9.9	50.7	19.7	-	2.8	2.8
非製造業	100.0 (92)	6.5	12.0	7.6	47.8	16.3	5.4	1.1	3.3

(注)ここでいう「一人前」とは、自社の標準的な業務について、1人で一通りの仕事をこなせるようになることを指す。

(2) 同期入社者の昇進管理

同期入社者の昇進管理について、「入社から一定期間は差がつかないようにしている」企業は64.2%。差がつかないように定めている期間としては「入社3年まで」40.4%、「入社4～5年」33.7%が高い。

図表4-2 同期入社者の昇進管理の運用方法

(単位:%)

規模・業種	合計(社)	入社から一定期間は昇進時期に差がつかないようにしている	昇進時期は各人により相当な差が出る	差がつかないように定めている期間 (入社から一定期間は昇進に差がつかないようにしている=100)					
				入社3年まで	入社4～5年	入社6～7年	入社8～10年	入社11年以上	無回答
調査計	100.0 (162)	64.2	35.8	40.4	33.7	14.4	4.8	5.8	1.0
1,000人以上	100.0 (72)	70.8	29.2	37.3	33.3	19.6	5.9	2.0	2.0
300～999人	100.0 (54)	55.6	44.4	40.0	33.3	10.0	3.3	13.3	-
299人以下	100.0 (36)	63.9	36.1	47.8	34.8	8.7	4.3	4.3	-
製造業	100.0 (71)	69.0	31.0	46.9	32.7	16.3	4.1	-	-
非製造業	100.0 (91)	60.4	39.6	34.5	34.5	12.7	5.5	10.9	1.8

調査名	人材開発の実態と今後の方向性に関する調査			
調査機関	産労総合研究所	調査時期	2022年2～3月	
調査対象	●集計企業の内訳			
	(単位:%, ()内は社数)			
	全国1・2部上場企業および当社会員企業から任意に抽出した約3,000社	規模	合計	製造業
		合計	100.0(166)	42.8(71)
		1,000人以上	100.0(73)	49.3(36)
300～999人		100.0(56)	39.3(22)	
299人以下	100.0(37)	35.1(13)	64.9(24)	
調査方法	郵送によるアンケート調査方式			
回答状況	締切日までに回答のあった166社について集計			