

「企業における人材育成実態調査2012」調査結果

～経営層が認識している課題は3年連続で「人材育成（84%）」がトップ、人材育成に対する投資は増加傾向と回答した企業は約6割～

平成25年3月5日

NTTラーニングシステムズ株式会社

エヌ・ティ・ティラーニングシステムズ株式会社（以下、NTTLS 本社：東京都港区、代表取締役社長：古賀哲夫）は、広く企業における人材育成の現状と課題を知り、課題解決の方向性を見出すために、「企業における人材育成の実態調査」を今年度も実施しました。

1. 調査概要

(1) 調査対象：国内株式公開・非公開企業の人事・人材育成部門の管理職以上

(2) 調査方法：一次調査：郵送法（アンケート用紙による直接返信方式）

二次調査：個別ヒアリング

(3) 調査期間：2012年9月～12月

(4) 有効回答数：343社

(5) 回答企業の属性

【業種】

建設業5%、製造業34%、電気・ガス業1%、運輸業6%、情報通信業20%、商業13%、金融・保険業5%、不動産業1%、サービス業16%

【売上規模】

100億円未満 33%、100～500億円未満 28%、500～1,000億円未満 8%、1,000～5,000億円未満 20%、5,000～1兆円未満 3%、1兆円以上 7%

2. 調査の背景と目的

経営や事業を取り巻く環境変化のスピードが増し、競争が激化する中、企業が更なる成長を実現していく上で、人材が持つ重要性はますます高まっています。そこから導かれるのは、環境変化・グローバル化社会に対応できる人材の育成であり、人材育成を管掌する人事部門には人材育成をより効果的に行うための取組みが求められています。昨年度の調査では、昨今の劇的な環境変化の中において、「企業はどのようなリーダーを求め、育成を行っているのか」を調査し、以下の点が重要であるということ提言しました。

- ・ グローバル化に応じて求められる人材像を定義し、育成体系を構築すること
- ・ ダイバーシティの進展に対応し、多様な人材が活躍できる環境を整えること
- ・ ミドルマネジメントに期待される役割が、他の階層に比べて特に多岐にわたる現状を整理すること

今年度の調査では、基本的な人材育成の動向調査に加えて、不透明な経済情勢の下、国境を越えた競争が激しさを増す中で、企業の中核を担う人材の育成を改めて考える契機とさせていただくために、「ミドルマネジメント」「グローバル人材」を個別テーマとして取り上げました。

また、「ミドルマネジメント」「グローバル人材」のテーマについては、具体的取り組み事例について複数の企業へ個別ヒアリングをおこない、アンケートの分析結果と合わせて導かれる考察をまとめています。

本報告書が、人材育成に従事される方々の人材開発・育成に関する、より具体的なレベルでの実態・課題の共有と課題解決の一助として、活用されることを期待しております。

3. 主な調査項目

(1) 基本情報

- 業種、売上高規模、売上高成長率、海外売上比率

(2) 経営課題、人事・人材育成全般

- 経営層が認識している外部的・内部的な課題
- 企業が抱える人材マネジメント上の課題
- 人材育成投資の傾向
- 今後重点投資する人材育成上のテーマと対象層
- 育成対象者の選び方
- 人材育成施策実施の際の重要点

(3) ミドルマネジメントの育成

- ミドルマネジメント育成の重要性
- 能力開発の実施状況と効果の有無
- ミドルマネジメントに関する課題意識
- 要件多様化に対応できるミドルマネジメントの不足に対する施策（能力開発以外）の実施状況必要性の有無
- ミドルマネジメントの意識改革、仕組みの見直し事例

(4) グローバル人材の育成

- グローバル人材育成の重要性
- グローバル人材に求める要件
- グローバル人材を育成するための施策
- グローバル人材像の定義状況と人材育成施策の効果
- グローバル人材育成の事例

4. 調査結果

(1) 調査結果の考察

今回の調査結果から見えた企業における人材育成の実態（特徴）は以下の通りである。

【経営課題、人事・人材育成全般】

- 人材育成は経営課題として捉えられており、年間の売上成長率の高い企業は特に、人材育成投資を増加させている
- ミドルマネジメント育成、新卒・若手社員の戦力化を重点投資先と考えている企業が多い
- 海外売上比率が高まるほどグローバル人材育成を課題としている企業が多くなる
- 「求める人材像の明確化」「人材育成に対する現場の理解」が人材育成において重要である

【ミドルマネジメントの育成】

- ミドルマネジメント育成を人材マネジメント上の重要課題として認識している企業が多く、今後の投資先としても最も重視されている
- 多くの企業で、ミドルマネジメントに求める要件が多岐に渡っており、すべてに対応できるミドルマネジメントが不足している、という課題が認識されている
- 求められる役割・能力要件をすべて果たすことのできるミドルマネジメントが不足している、という課題に対応するための組織的な取り組みについては、必要性を認識している企業が5割を超えている一方で、実施できていない企業が多い
- 「新規ビジネスの創出」「組織の変革推進」「コーチング」に関する能力がミドルマネジメントに特に不足している能力の上位にあがっているが、それぞれの要件に対応する能力開発をある程度実施し、効果もあがっているのは「コーチング」についてのみであり、「新規ビジネスの創出」「組織の変革推進」については実施していない企業が殆どである

【グローバル人材の育成】

- グローバル人材の育成が重要視されており、海外売上比率の高い企業ほどその傾向は顕著である
- 「グローバル人材像」を定義できている企業は少なく、育成においては、「どのような人材を、どこに、どれだけ育成すべきか」の判断が最も大きな課題となっている
- 海外売上高比率が高い企業ほど、「グローバル化に対応した人事制度の在り方」に課題を持っている

(2) 調査結果から導かれる提言

- ミドルマネジメントの育成に際しては、社内外の環境変化とともにミドルマネジメントが置かれている立場や、役割の変化（多様化）に鑑み、本人の自助努力や単発の能力開発施策の実施のみでなく、意識改革や仕組みの見直し等に、組織的に取り組むことが必要であると考えられる
- グローバル人材育成は、海外展開における「戦略」、及びそこから導かれる「求められる人材像」に基づき、自社の戦略に沿った人材育成施策を検討すべきである
- グローバルな人事制度については、海外進出度や人材交流頻度の高まりにより、日本型の雇用体系を見直してでも統一する必要性を見出せる段階になって初めて実施する意義が出てくるものと考えられる

詳細は以下をご参照ください。

[▶ 「企業における人材育成の実態調査2012 <サマリー版>」](#)

【調査内容に関するお問合せ先】

NTTラーニングシステムズ株式会社
教育研修事業部
TEL : 03-6721-4660
e-mail : ls-survey@hotmail.co.jp