

2023年7月26日

企業の人材マネジメントに関する調査 2023

人材育成・能力開発（人への投資／リスクリング）編

人材育成・能力開発について従来のやり方を見直す必要性を感じている企業が半数以上
～加速する必要なスキルの高度化・多様化、求められる育成・能力開発体制の見直し～

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）は、企業で働く人事担当者 5,048 人を対象に、人材マネジメントをテーマとしたアンケート調査を実施しました。本リリースでは、人材育成・能力開発における具体的な取り組みと企業の生産性や離職率との関係などを解説します。調査期間は 2023 年 3 月 29 日（水）～2023 年 3 月 31 日（金）です。

Executive summary

- 人材育成・能力開発について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じている企業は半数以上
そのうち、やり方の見直しができている企業は約半数
- 見直しが必要と感じている理由で最も割合が高かったものは「必要なスキルが多様になってきているため」
- 人材育成・能力開発の取り組みで、重要だと思っている割合と行っている割合の差が最も大きかったものは「従業員のキャリアプランおよび強み・スキルを踏まえて、社内外のあらゆるキャリア選択を示している」
- 3年前と比較した能力開発費は「ほぼ変化していない」が約6割

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 マネジャー／研究員 津田 郁



昨今、「人的資本経営」が注目を集めており、政府の「骨太の方針」においても「人への投資」が掲げられています。今回、企業の人材育成・能力開発の実態を調査した結果、「従来のやり方を見直す必要性を感じている」と答えた企業は半数超。その理由として最も割合が高かったものが「仕事を遂行するために必要なスキルの多様化」でした。「リスクリング（学び直し）」「スキルのアップデート」への課題意識が強くなっている現状が見てとれます。

しかしながら、実際にやり方の見直しができている企業は約 3 割にとどまっています。見直しができている企業は、3 年前と比較して能力開発費を増加させており、「生産性」「離職率」などにもプラスの影響が表れているようです。ただし、やみくもに能力開発費を増やせば良いわけではないと考えています。組織としてありたい姿を描き、そのために必要な組織能力を定義することが前提。その上で従業員にどのようなスキルを磨いてもらう必要があるのか、さらには従業員本人たちがどのような成長やキャリアを描いているのか、対話をしながらデザインしていくことが重要です。ビジネス環境の変化はもちろん、働く個人の価値観の多様化も見据え、人材育成・能力開発に取り組んでいく必要があると言えるでしょう。

人材育成・能力開発について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じている企業は半数以上

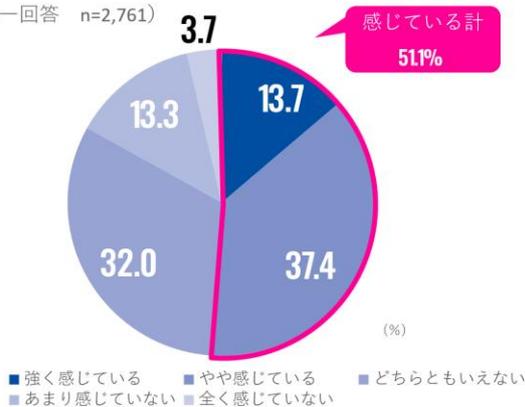
人材育成・能力開発について、「制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じている」と答えた企業は半数以上に達しました（強く感じている＝13.7%、やや感じている＝37.4%、計51.1%）。

そして、「見直しが必要」と答えた企業のうち、約半数は「まだできていない」状況（できていない＝14.0%、あまりできていない＝32.8%、計46.8%）。制度改定や見直しができている企業は3割未満にとどまっています（できている＝4.5%、ややできている＝23.7%、計28.2%）。

人材育成・能力開発について見直しの必要性を感じていながら、実施に至っていないという企業が多数であるという問題が浮き彫りとなっています。

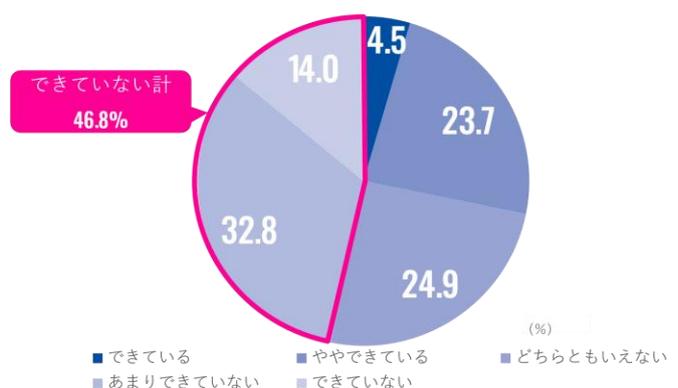
「人材育成・能力開発」について制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じているか

(単一回答 n=2,761)



「人材育成・能力開発」に関する人事制度を改定したり、やり方を見直すことができているか

(単一回答 n=1,411)



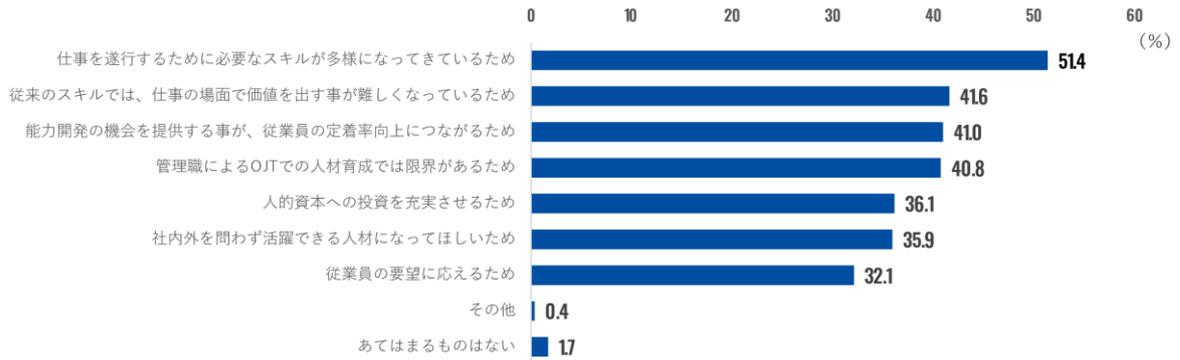
「人材育成・能力開発」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じているかという設問に「強く感じている」・「やや感じている」と回答した企業を対象とした。

見直しが必要と感じている理由で最も割合が高かったものは「必要なスキルが多様になってきているため」

人材育成・能力開発の見直しが必要と考える理由として最も高かったものは、「仕事を遂行するために必要なスキルが多様になってきているため」(51.4%)、次いで「従来のスキルでは、仕事の場面で価値を出す事が難しくなっているため」(41.6%)でした。DX（デジタルトランスフォーメーション）をはじめ新たな取り組みが必要となる中、求めるスキルが高度化・多様化し、従来の組織体制やマネジメントが通用しづらくなっている状況が見てとれます。

また、3番目に高かった理由は「能力開発の機会を提供する事が、従業員の定着率向上につながるため」でした。終身雇用の形が崩れつつある中、働く人々は、今の会社に依存しなくてもキャリアを継続できるよう、個のスキルを磨く意識を高めています。企業においては、能力開発の機会を提供しなければ従業員の離職につながってしまうという考え方が広がっていることが分かります。

人材育成・能力開発のやり方の見直しが必要と感じている理由 (複数回答 n=1,411)



人材育成・能力開発の取り組みで、重要だと思っている割合と行っている割合の差が最も大きかったものは「従業員のキャリアプランおよび強み・スキルを踏まえて、社内外のあらゆるキャリア選択を示している」

人材育成・能力開発の取り組み項目について「どれくらい重要だと思っているか」「どれくらい実施できているか」を聞きました。

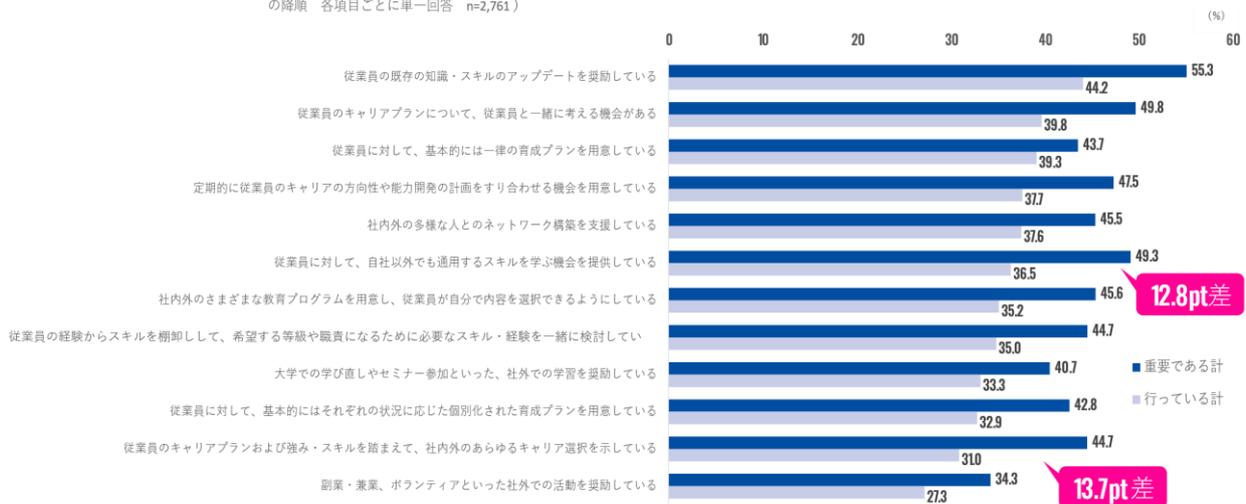
重要だと思っている割合と行っている割合の差が最も大きかった取り組みは、「従業員のキャリアプランおよび強み・スキルを踏まえて、社内外のあらゆるキャリア選択を示している」(13.7pt)、次いで「従業員に対して、自社以外でも通用するスキルを学ぶ機会を提供している」(12.8pt)でした。

従業員の「今後のキャリアの可能性」や「社外での活躍」など、中長期的未来を見据えた施策を重要視しているものの、まだ取り組みが進んでいない企業が多い現実が見てとれます。

※ポイント (pt) 差は「重要である計」－「行っている計」

人材育成・能力開発に関する取り組みの重要性の認識と実施状況

(重要である計：「非常に重要である」＋「重要である」 行っている計：「ほぼ確実にやっている」＋「ある程度やっている」 行っていない計：「ほとんどやらない」＋「全くやらない」)
の降順 各項目ごとに単一回答 n=2,761



3年前と比較した能力開発費は「ほぼ変化していない」が約6割

能力開発費は、3年前と比較して「ほぼ変化していない」という回答が61.4%。「やや低くなっている」(12.0%)、「大幅に低くなっている」(5.2%)と合わせ、積極投資できていない割合は8割弱に達しています。

3年前と比較した能力開発費の変化

(単一回答 全体のnは8,283 n=2,761)



- 3年前と比較して、能力開発費は大幅に低くなっている
- 3年前と比較して、能力開発費はやや低くなっている
- 3年前と比較して、能力開発費はほぼ変化していない
- 3年前と比較して、能力開発費はやや高くなっている
- 3年前と比較して、能力開発費は大幅に高くなっている

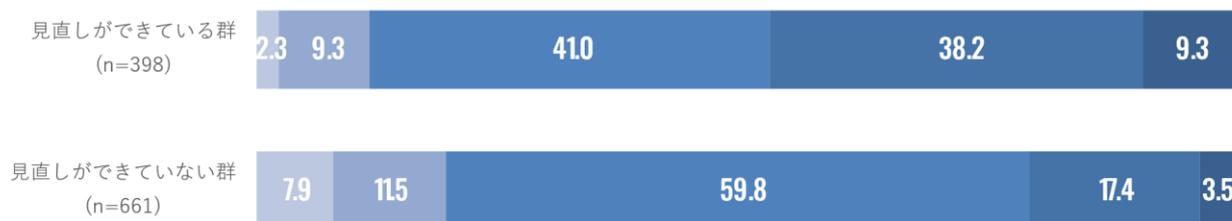
全体：正社員（非管理職）・非正社員（非管理職）・管理職を足し合わせて算出したもの

一方、人材育成・能力開発の見直しができている企業は3年前と比較して能力開発費が高くなっていることが分かります。

3年前と比較した能力開発費の変化 正社員（非管理職）

(単一回答)

(%)



- 3年前と比較して、能力開発費は大幅に低くなっている
- 3年前と比較して、能力開発費はやや低くなっている
- 3年前と比較して、能力開発費はほぼ変化していない
- 3年前と比較して、能力開発費はやや高くなっている
- 3年前と比較して、能力開発費は大幅に高くなっている

「人材育成・能力開発」に関する人事制度を改定したり、やり方を見直す事ができているか？という設問に「できている」・「ややできている」と回答した企業を「見直しができている」群、「できていない」・「あまりできていない」と回答した企業を「見直しできていない」群とした。

見直しが必要と感じている理由に関して、やり方の見直しができている企業と、できていない企業で最も差が大きかったものは「従業員の要望に応えるため」

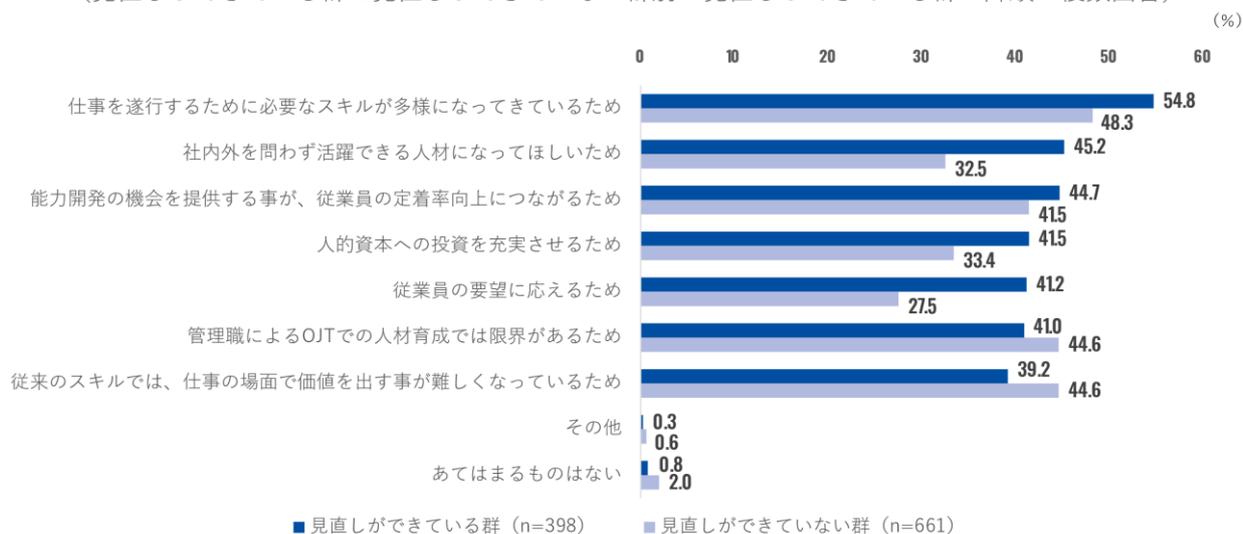
人材育成・能力開発の見直しができている企業と、できていない企業には、どのような意識の差があるか。それは取り組み理由の回答に表れています。

「従業員の要望に応えるため」という回答は、見直しができている企業で41.2%、できていない企業では27.5%と、最も差が開いています。次いで「社内外を問わず活躍できる人材になってほしいため」という回答も、できている企業は45.2%、できていない企業は32.5%と、意識に差が見られます。見直しができている

企業は「個人のニーズに寄り添っている」と言えそうです。

人材育成・能力開発のやり方の見直しが必要と感じている理由

(見直しができている群と見直しができない群別 見直しができている群の降順 複数回答)



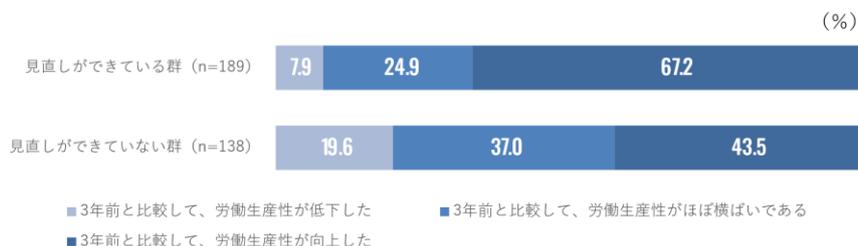
「能力開発費の増加」と「人材育成・能力開発のやり方の見直し」の両輪を回すことが「生産性」「離職率」に良い影響を与える

能力開発費が3年前と比べて増加した企業のうち、人材育成・能力開発の見直しができている企業とできていない企業を比較したところ、見直しができている企業の方が「生産性が向上」していることが分かりました。

また、能力開発費を増やしていても、人材育成・能力開発の見直しができない企業では、見直しができている企業と比較して、「離職率が想定より高い」ことが分かりました。「能力開発費の増加」と「人材育成・能力開発のやり方の見直し」、この両輪を回せている企業では経営に良い影響が生まれているようです。

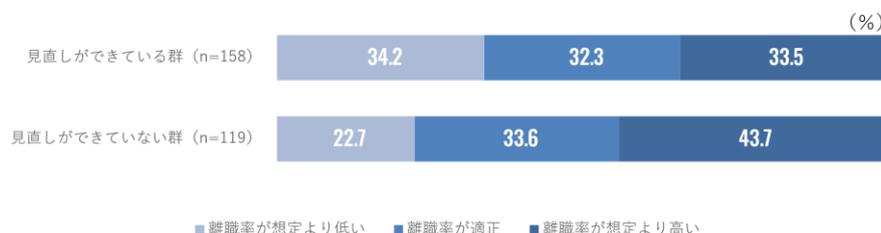
人材育成・能力開発のやり方の見直しと生産性

(3年前と比較して正社員の能力開発費が高くなっていると回答した企業 単一回答)



人材育成・能力開発のやり方の見直しと離職率

(3年前と比較して正社員の能力開発費が高くなっていると回答した企業 単一回答)



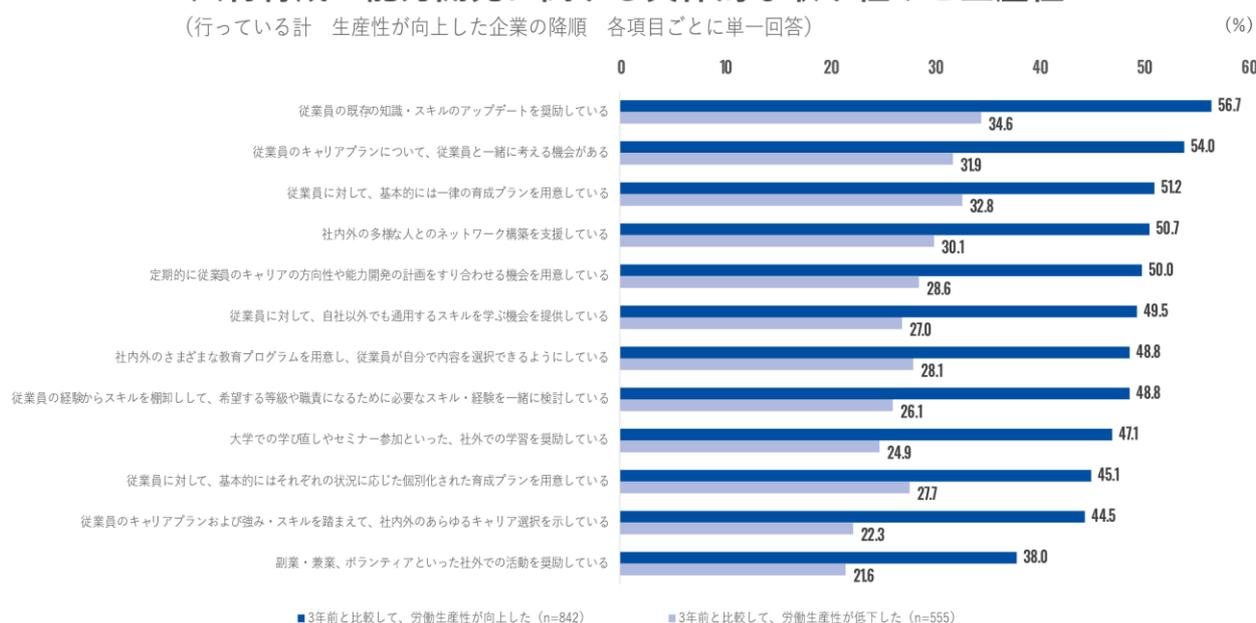
人材育成・能力開発の取り組みをしている企業は「生産性」が高く、「離職率」が適正にある傾向

生産性が向上した企業と低下した企業で、行っている取り組みの割合を比較したところ、最も差が大きかったものは、「従業員の経験からスキルを棚卸しして、希望する等級や職責になるために必要なスキル・経験を一緒に検討している」、次いで「従業員に対して、自社以外でも通用するスキルを学ぶ機会を提供している」「大学での学び直しやセミナー参加といった、社外での学習を奨励している」。

従業員のスキルの棚卸しと今後のキャリアに関する対話ができているか、個人の強みやスキルを踏まえた成長機会の提案ができているかどうかが生産性アップのカギと言えます。

人材育成・能力開発に関する具体的な取り組みと生産性

(行っている計 生産性が向上した企業の降順 各項目ごとに単一回答)



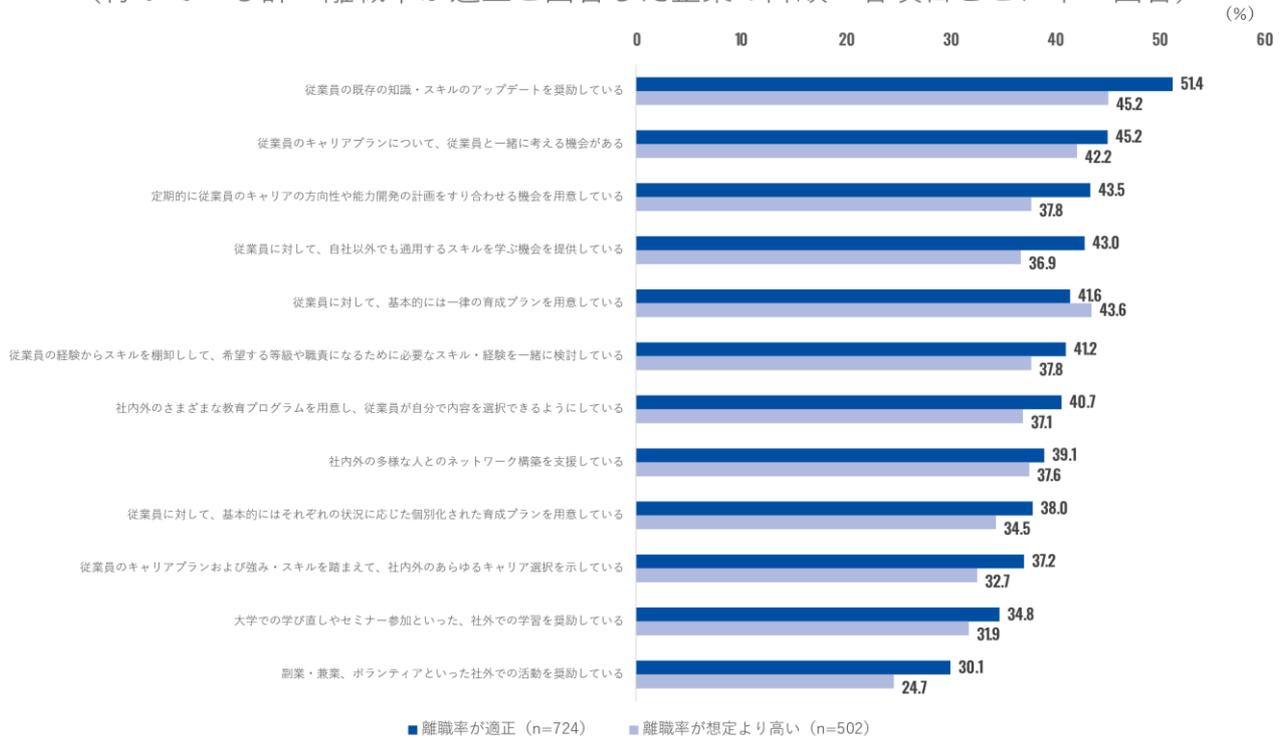
離職率が適正と答えた企業と離職率が想定より高いと答えた企業で、行っている取り組みの割合を比較しました。離職率が適正と答えた企業は、ほとんど全ての項目で、離職率が想定より高いと答えた企業よりも割合が高いことが分かりました。

また、最も差が大きかったものは、「従業員の既存の知識・スキルのアップデートを奨励している」、次いで「従業員に対して、自社以外でも通用するスキルを学ぶ機会を提供している」「定期的に従業員のキャリアの方向性や能力開発の計画をすり合わせる機会を用意している」。

離職率を適正な値に保つためには、個々の持ち味やキャリアの方向性に合わせて成長機会をデザインしていくことが大切であると言えるでしょう。

人材育成・能力開発に関する具体的な取り組みと離職率

(行っている計 離職率が適正と回答した企業の降順 各項目ごとに単一回答)



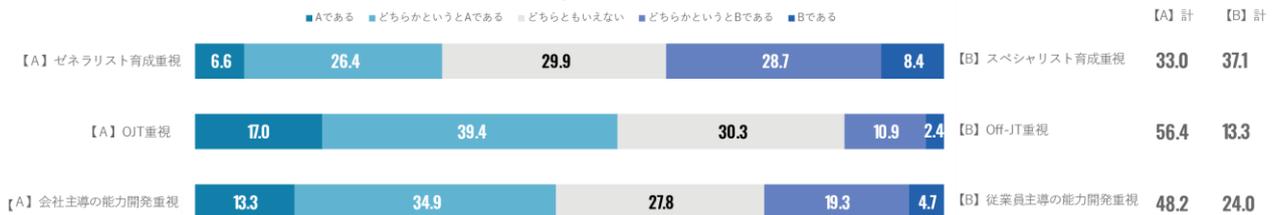
参考:人材育成や能力開発の方針

人材育成や能力開発の方針を聞いたところ、以下のような結果となりました。

- ・ゼネラリスト育成重視と答えた企業は 33.0%、スペシャリスト育成重視と答えた企業は 37.1%
- ・OJT 重視と答えた企業は 56.4%、Off-JT 重視と答えた企業は 13.3%
- ・会社主導の能力開発重視と答えた企業は 48.2%、従業員主導の能力開発重視と答えた企業は 24.0%

人材育成や能力開発の方針

(単一回答 n=2,761)



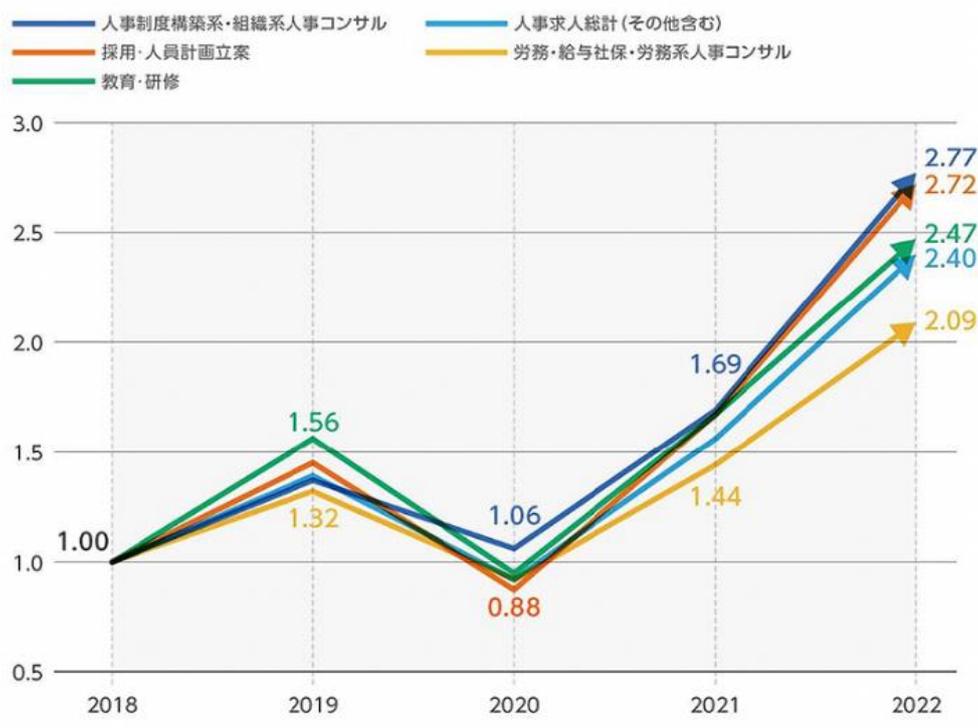
人材育成・能力開発に関する求人の動向

企業の人材育成・能力開発への意識の高まりは、人事関連職種の採用動向にも表れています。

転職支援サービス『リクルートエージェント』の求人件数の推移を見ると、人事関連職種の求人はいずれも高い伸び率となっています。

人的資本経営を実現するための人材マネジメント方針の作成から人事制度の見直しまでを担う人材として「人事制度構築」、また、外部から支援する「組織人事コンサルタント」などのニーズが特に高まっています。人事制度の刷新に際しては、カルチャーの変革や社員の自律が必要となるため、研修を強化すべく、「教育・研修」担当者の採用を増やす動きも見られます。

リクルートエージェント 人事関連職種_ポジション別の求人件数(2018年度=1)



《謝辞》

本調査および本稿の作成に当たり、学習院大学 守島 基博教授には大変有益な助言を頂戴しました。この場を借りて深く御礼申し上げます。

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 マネジャー／研究員 津田 郁



金融機関を経て、2011年リクルート海外法人（中国）入社。グローバル採用事業『WORK IN JAPAN』のマネジャー、リクルートワークス研究所研究員などを経験し 2021年より現職。

現在は労働市場に関するリサーチ業務に従事。専門領域は人的資本経営、リーダーシップ、人材マネジメントなどの組織論全般。経営学修士。

データ分析担当：リクルート HR 横断リサーチ推進部 研究員 久米 光仁



大学院修士課程（経営学）で人事労務管理を専攻。女性労働・ワークライフバランスに関する研究を行う。その後、クオワンツ・アナリストとして金融業界でマーケット分析を担当。2022年に株式会社リクルート入社。現在は労働市場や転職市場といったHR領域におけるリサーチコンテンツの企画立案、社内外への発信に関する業務を行う。

調査概要

調査方法：インターネット調査

調査対象：全国の人事業務関与者（担当業務2年以上）

有効回答数：5,048人 ※ただし、従業員規模30人以上の企業に勤める2,761人を集計対象とした。

（従業員規模30～99人：753人、100～299人：605人、300～999人：540人、1,000人以上：863人）

調査実施期間：2023年3月29日（水）～2023年3月31日（金）

調査機関：インターネット会社

本件に関する

お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>

リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここにはない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>