

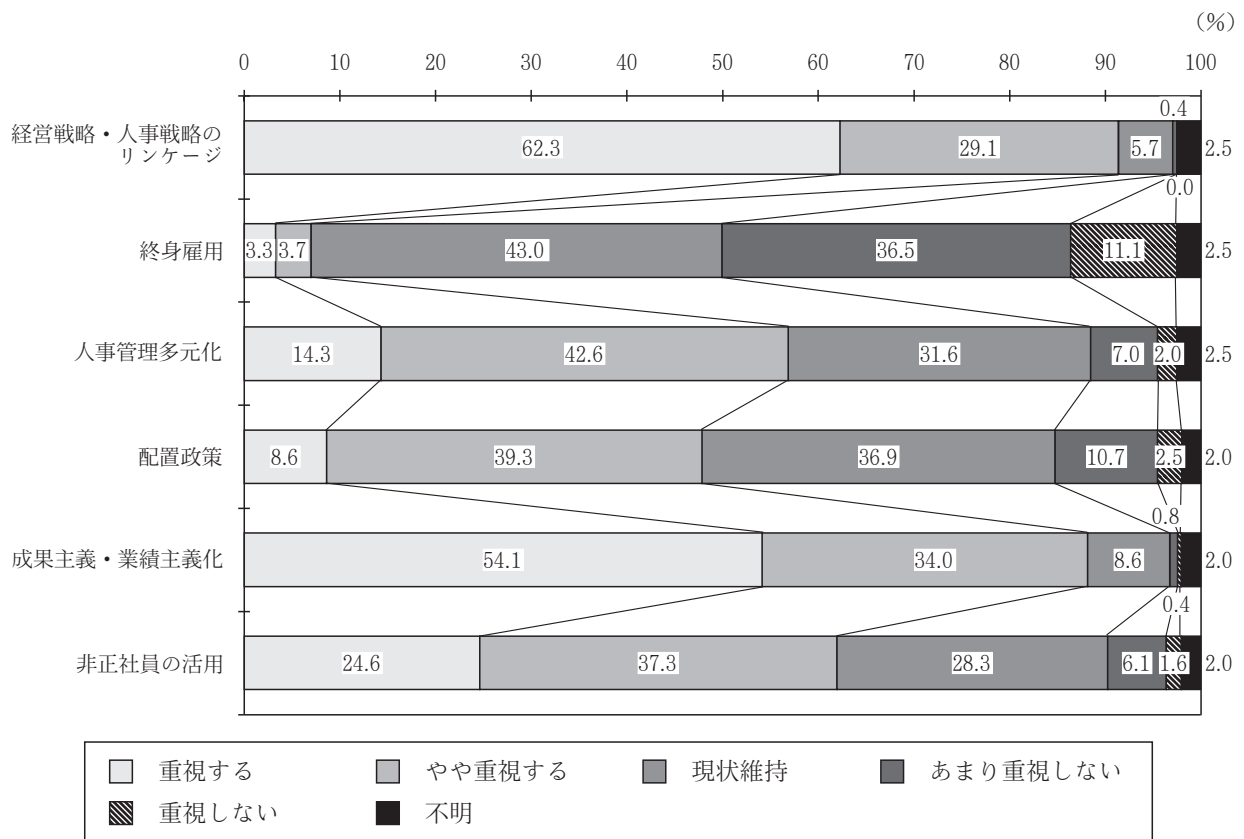
第3章 人事戦略と教育訓練戦略

第3章 人事戦略と教育訓練戦略

第1節 人事戦略

人事戦略は経営戦略に基づいて策定されており、今後の経営戦略が変更されると人事戦略についても見直す必要性が生じる。本調査では、人事戦略の代表的な策定項目である「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」、「終身雇用」、「職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」、「社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策」、「評価・処遇の成果主義・業績主義化」、「非正社員の活用」の6つについて企業の考えを尋ねた。

図表3-1をみると、企業は今後「経営戦略と人事戦略のリンケージ」と「評価・処遇の成果主義・業績主義化」を非常に重視しようと考えている。「重視する」と「やや重視する」の合計比率をみると、それぞれ91.4%、88.1%と、ほぼ100%に近い水準にある。企業は人事戦略を経営戦略の1つと見なしながら、従業員に対しては、厳しい市場競争を勝ち抜くために、「働きの結果」を重視する人事管理を展開していこうとしている。それに対して「終身雇用」を重視しようとする企業は極端に少なくなり（「重視派」合計比率7.0%）、それに代わって「現状維持」（43.0%）や「非重視派」（「あまり重視しない」36.5%+「重視しない」11.1%）の企業が多くなっている。



図表3-1 人事戦略

こうした企業の人事戦略を経営特性との関連で業種別の結果をみると（図表3-2を参照）、金融・保険・不動産業（「重視指数」4.80点、指数の算出方法については図表の注を参照のこと）で「経営戦略と人事戦略のリンケージ」を、卸・小売業、飲食店（同4.53点）とサービス業（同4.53点）で「処遇の成果・業績主義化」を、重視する企業が多くなっている。また、重視度が低い「終身雇用」については、運輸・通信業（同2.71点）で最も重視する企業が多くなっている。

規模別にみると、熾烈な市場競争にさらされている大手企業ほど、「経営戦略と人事戦略のリンケージ」をはかりながら、社員の希望を重視した配置政策を志向する傾向にある。これに対して、規模が小さい企業ほど、「終身雇用」を志向する傾向にある。

大卒比率別にみると、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、「経営戦略と人事戦略のリンケージ」をはかりながら、人事管理の多元化を進め、さらに、処遇の成果・業績主義化を強めながら、社員の希望を重視した配置政策を志向する傾向にある。

図表3-2 人事戦略（重視指数別）

		件数	経営戦略・人事戦略のリンケージ	終身雇用	人事管理の多元化	社員の希望を重視した配置政策	処遇の成果・業績主義化	非正社員の活用
合計		244	4.57	2.50	3.62	3.42	4.44	3.79
業種別	建設業	28	4.46	2.46	3.39	3.14	4.39	3.36
	製造業	88	4.59	2.55	3.55	3.44	4.37	3.74
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	4.50	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	運輸・通信業	18	4.71	2.71	3.59	3.59	4.35	4.06
	卸・小売業（商社を含む）、飲食店	35	4.53	2.32	3.91	3.32	4.53	3.97
	金融・保険・不動産業	17	4.80	2.47	3.53	3.33	4.47	4.33
	サービス業	53	4.50	2.49	3.68	3.49	4.53	3.70
規模別	1000名未満	55	4.42	2.54	3.65	3.15	4.43	3.85
	1000～3000名未満	135	4.60	2.50	3.56	3.43	4.40	3.75
	3000名以上	50	4.67	2.40	3.75	3.71	4.63	3.83
大卒比率	0～25%未満	55	4.40	2.58	3.53	3.27	4.36	3.85
	25～50%未満	67	4.61	2.58	3.59	3.42	4.37	3.70
	50%以上	82	4.69	2.44	3.68	3.44	4.49	3.80

（注）重視指数＝「重視する」×5＋「やや重視する」×4＋「現状維持」×3＋「あまり重視しない」×2＋「重視しない」×1（合計不明）で除した値

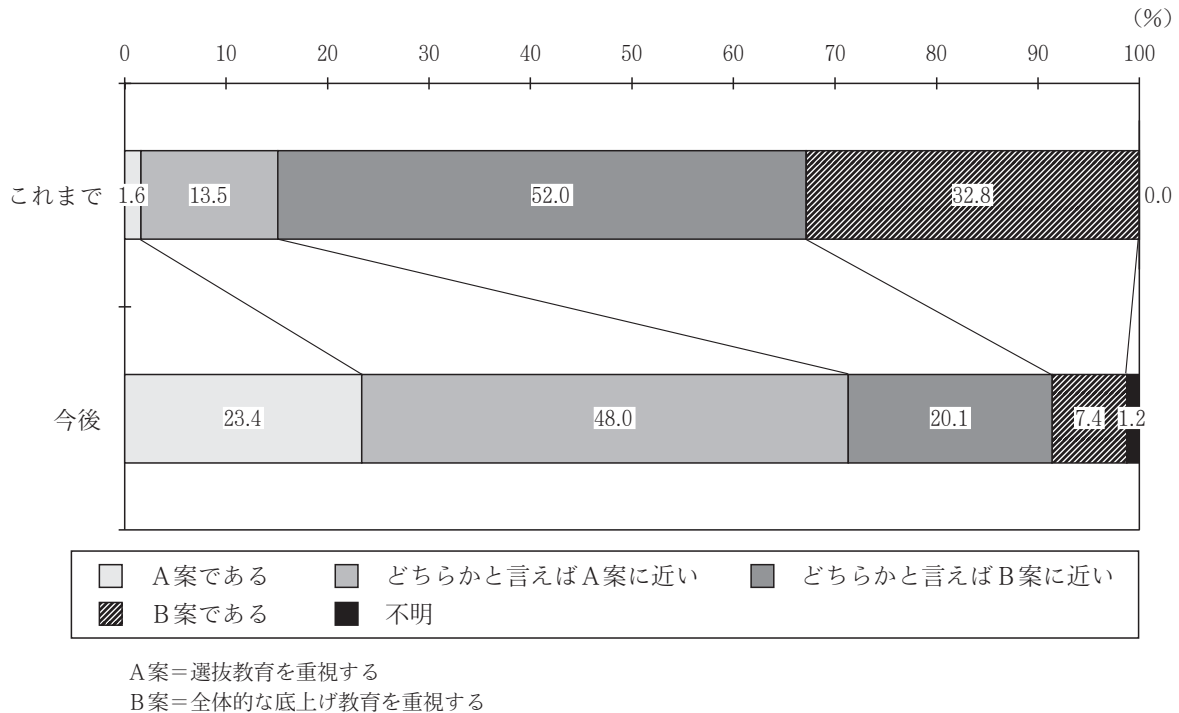
第2節 教育訓練戦略

2-1 教育訓練対象者の方針―「選抜教育」VS「底上げ教育」

(1) これまで

教育訓練対象者の方針は、従業員全員の能力レベルを高めることをねらいとした「全体的な底上げ教育」を重視する方針と、教育投資価値のある従業員を対象とする「選抜教育」を重視する方針との2つに大別されるが、これまで企業はどちらの教育方針を重視してき

たのであろうか。図表3-3をみると、「全体的な底上げ教育」を重視（「全体的な底上げ教育を重視」と「全体的な底上げ教育を重視に近い」の回答）していた企業が全体の8割強（同32.8%、同52.0%）を占めている。それに対して、「選抜教育」を重視（「選抜教育を重視」と「選抜教育を重視に近い」の回答）していた企業は2割弱（同1.6%、同13.5%）であり、これまで8割以上が全体的な底上げ教育を重視してきたことがわかる。



図表3-3 教育訓練対象者の方針（これまでVS今後）

(2) 今後

こうした教育訓練対象者の方針（「全体的な底上げ教育」）は将来に向かって変更されるそうであるが、規模により（図表3-4を参照）、今後の教育方針は大きく異なり、規模が小さくなるほど、「全体的な底上げ教育」を今後も重視する企業が増える反面、規模が大きくなるほど、「選抜教育」への変更企業が多くなっており、2極化の傾向を呈している。同様な特徴は大卒比率別でもみられ、大卒比率が低いほど、「全体的な底上げ教育」を今後も重視する企業が増える反面、比率が高くなるほど、「選抜教育」への変更企業が多くみられる。さらに、業種別にみると、製造業で「選抜教育」重視への変更企業が、これに対して、金融・保険・不動産業で「全体底上げ教育」への変更企業が多くなっており、業種によっても、今後の教育訓練対象者の方針は大きく異なっている。

図表 3 - 4 得点化してみた教育訓練の方針と戦略

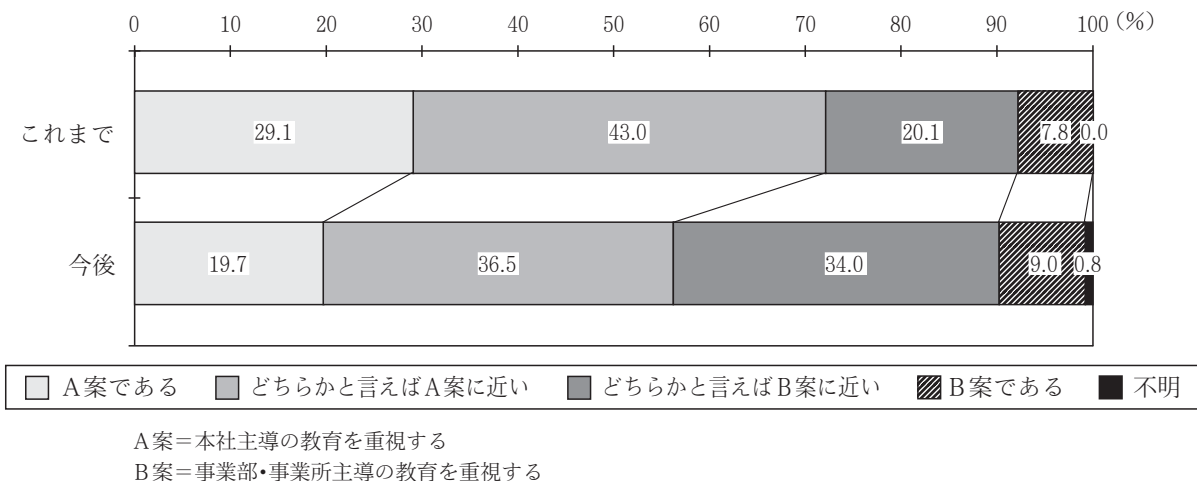
	件数	選抜 or 底上げ			本社主導 or 事業部主導			外部委託 or 社内			企業責任 or 個人責任			
		これまで	今後	(これまで)-(今後)	これまで	今後	(これまで)-(今後)	これまで	今後	(これまで)-(今後)	これまで	今後	(これまで)-(今後)	
合計	244	3.16	2.12	1.04	2.07	2.33	-0.26	2.86	2.63	0.22	1.91	2.53	-0.62	
業種別	建設業	28	3.50	2.39	1.11	1.93	2.29	-0.36	3.07	2.89	0.18	1.82	2.61	-0.79
	製造業	88	3.06	1.90	1.16	2.05	2.34	-0.30	2.72	2.42	0.30	1.93	2.66	-0.73
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	3.00	2.50	0.50	2.50	2.00	0.50	2.50	2.50	0.00	1.00	1.00	0.00
	運輸・通信業	18	3.28	2.44	0.83	2.22	2.61	-0.39	2.94	2.61	0.33	1.83	1.94	-0.11
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	35	3.29	2.09	1.20	1.97	2.46	-0.49	3.11	2.91	0.20	1.91	2.46	-0.54
	金融・保険・不動産業	17	3.41	2.50	0.91	2.35	2.56	-0.21	3.06	3.06	0.00	1.88	2.88	-0.99
	サービス業	53	2.96	2.15	0.81	2.06	2.08	-0.02	2.74	2.55	0.19	2.00	2.48	-0.48
規模別	1000名未満	55	3.22	2.43	0.79	2.24	2.33	-0.09	2.75	2.78	-0.04	1.82	2.33	-0.51
	1000～3000名未満	135	3.20	2.04	1.16	2.03	2.34	-0.31	2.93	2.62	0.31	1.93	2.64	-0.71
	3000名以上	50	2.98	1.96	1.02	2.04	2.29	-0.25	2.80	2.52	0.28	1.94	2.50	-0.56
大卒比率	0～25%未満	55	3.09	2.31	0.78	2.09	2.33	-0.24	2.76	2.73	0.04	1.71	2.11	-0.40
	25～50%未満	67	3.16	2.11	1.06	2.13	2.28	-0.15	2.72	2.57	0.15	1.94	2.72	-0.78
	50%以上	82	3.23	2.06	1.17	2.04	2.44	-0.40	2.94	2.57	0.37	1.98	2.62	-0.65

- (注1) 「選抜 or 底上げ」の得点=「選抜教育を重視する」× 4 + 「やや選抜教育を重視する」× 3 + 「やや全体的な底上げ教育を重視する」× 2 + 「全体的な底上げ教育を重視する」× 1 を(合計-不明) で除した値
- (注2) 「本社主導 or 事業部主導」の得点=「本社主導教育を重視する」× 4 + 「やや本社主導教育を重視する」× 3 + 「やや事業部・事業所主導教育を重視する」× 2 + 「事業部・事業所主導教育を重視する」× 1 を(合計-不明) で除した値
- (注3) 「外部委託 or 社内」の得点=「研修の外部委託・アウトソーシングを進める」× 4 + 「ある程度研修の外部委託・アウトソーシングを進める」× 3 + 「ある程度社内で研修を実施する」× 2 + 「研修は社内で行う」× 1 を(合計-不明) で除した値
- (注4) 「企業責任 or 個人責任」の得点=「従業員の教育訓練は企業の責任」× 4 + 「従業員の教育訓練はある程度企業の責任」× 3 + 「従業員の教育訓練はある程度個人責任」× 2 + 「従業員の教育訓練は個人責任」× 1 を(合計-不明) で除した値

2 - 2 教育訓練主導主体の方針 — 「本社主導」VS「事業部・事業所主導」

(1) これまで

これまでの教育訓練の主導主体に対する考え方は「本社主導」と「事業部・事業所主導」とに大別されるが、図表 3 - 5 をみると「本社主導」が多い。本社主導重視は全体の 7 割強（「本社主導の教育を重視」 29.1%、「本社主導の教育を重視に近い」 43.0%）を占めているのに対し、「事業部・事業所重視」は 3 割弱（「事業部・事業所主導の教育を重視」 7.8%、「事業部・事業所主導の教育を重視に近い」 20.1%）にとどまっている。



図表 3 - 5 教育訓練主導主体の方針 (これまで VS 今後)

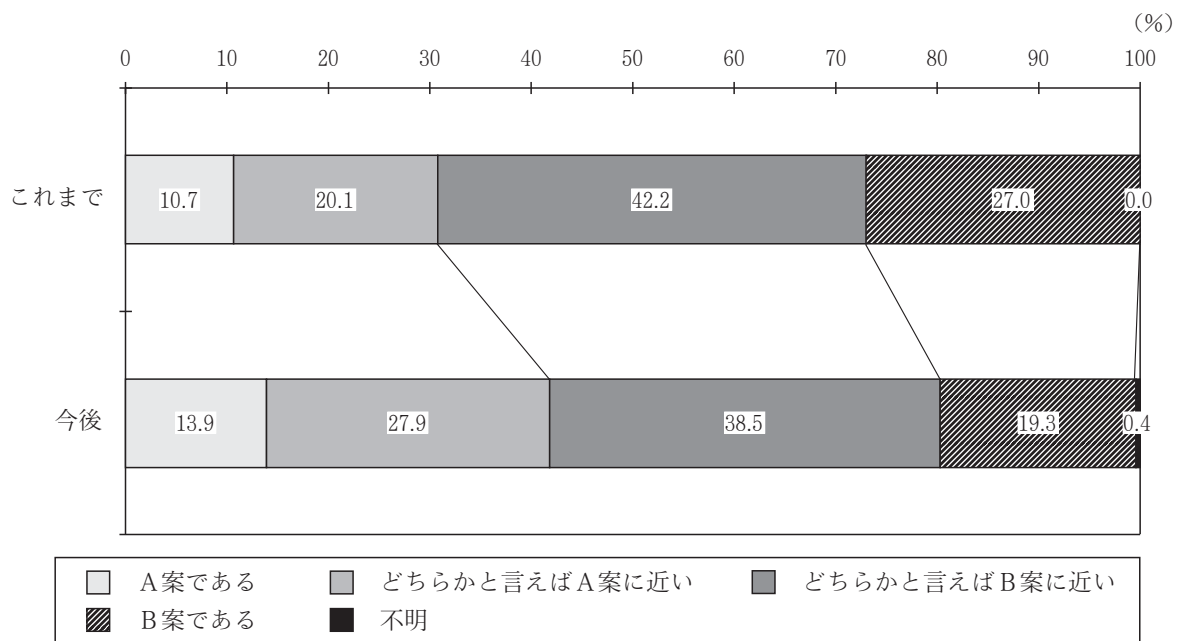
(2) 今後

これまでの教育訓練は本社主導で行われているが、今後についてはこうした状況に変更がみられそうである（図表3-4を参照）。図表3-5をみると、今後の教育訓練主導主体について、これまでの主導主体と同様に本社主導型の回答が多いものの、その回答率はこれまでの72.1%から56.2%へと15.9ポイント低下している。それに対して事業部・事業所主導の回答が43.0%とこれまでの27.9%と比べて大きく伸びており、時代の変化が著しい今日、現場（事業部・事業所）のニーズに合わせた教育を行おうとする企業の考えがみられる。

2-3 教育実施方法の方針「社内」VS「外部委託」

(1) これまで

これまでの研修実施方法に対する考え方について図表3-6をみると、7割弱の企業が研修を社内実施（「研修は社内実施する」27.0%、「研修は社内実施するに近い」42.2%）しているのに対し、外部委託・アウトソーシングを進めてきた企業は3割弱（「外部委託・アウトソーシングを進める」10.7%、「外部委託・アウトソーシングを進めるに近い」20.1%）である。



A案=研修の外部委託・アウトソーシングを進める
 B案=研修は社内実施する

図表3-6 教育訓練実施方法の方針（これまでVS今後）

(2) 今 後

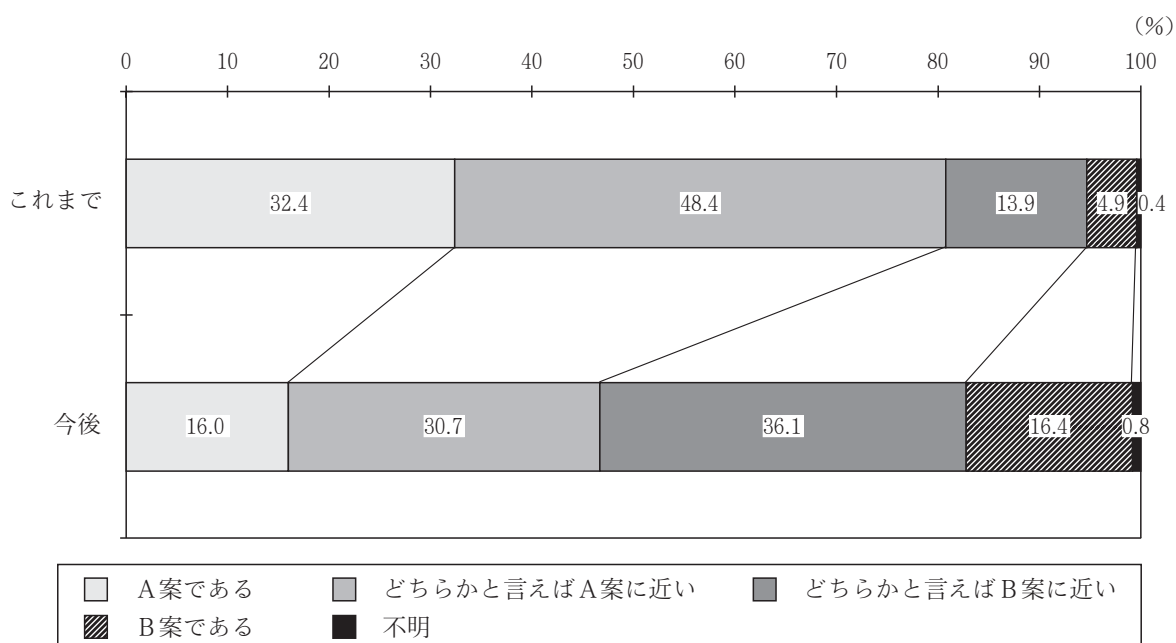
これまでの教育訓練は社内で実施されてきたが、今後についてはこうした状況に変更がみられそうである（図表3-4を参照）。先ほどの図表3-6をみると、今後の教育実施方法について、これまでの社内主導型の回答が多いものの、その回答率はこれまでの69.2%から57.8%へと11.4ポイント低下している。それに対して外部委託・アウトソーシングを進めるの回答が41.8%とこれまでの30.8%と比べて伸びており、研修の効率化を考え、研修の外部委託を考え企業が増えてきている。

これを業種別にみると、「運輸・通信業」および「製造業」で、大卒比率にみると、高学歴型企業ほど、研修の外部委託を考えている企業が増えている（図表3-4を参照）。

2-4 能力開発責任主体の方針―「企業責任」VS「従業員個人責任」

(1) これまで

これまでの能力開発責任主体について、ほとんどの企業は「企業責任」と考えている。図表3-7をみてほしい。能力開発を「企業の責任」とする企業が全体の8割強（「従業員の教育訓練を行うのは企業の責任である」32.4%+「従業員の教育訓練を行うのは企業の責任であるに近い」48.4%）を超えているのに対し、「従業員個人の責任」とする企業は2割強（「教育訓練に責任を持つのは従業員個人である」4.9%+「教育訓練に責任を持つのは従業員個人であるに近い」13.9%）にとどまっている。



A案=従業員に教育訓練を行うのは、企業の責任である
 B案=教育訓練に責任を持つのは、従業員個人である

図表3-7 能力開発責任主体の方針（これまでVS今後）

(2) 今 後

ほとんどの企業でこれまでの能力開発は企業責任としていたが、今後はこうした状況に大きな変化がみられそうである(図表3-4を参照)。今後の責任主体について、図表3-7をみると「従業員個人の責任」とする企業は52.5%と、これまでの回答よりも33.7ポイントも増えている

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」で、今後は、能力開発の自己責任化を重視しようとする企業が多くなっている(図表3-4を参照)。

第3節 教育訓練資源の配分

3-1 職種別資源配分戦略の今後の方針

企業は今後はどのような職種にどの程度の資源を配分しようと考えているのであろうか。図表3-8には「事務系社員を対象とした研修」、「営業系社員を対象とした研修」、「技術系社員を対象とした研修」、「技能系社員を対象とした研修」と「関連会社・子会社の従業員を対象とした研修」に対する今後の重視ニーズがまとめられている。同図表から明らかのように、「営業系社員」(「重視ニーズ指数」397.1点、指数の算出方法については図表の注を参照のこと)と「技術系社員」(同365.2点)を今後も重視していこうとする企業が多く、ついで、「事務系社員」(同355.7点)と「技能系社員」(同317.6)が続いており、「関連会社・子会社の社員」(同279.9点)に関するニーズは今後も高くない。それでは、それぞれの研修分野に対するニーズはどのような構造を持っているのか。

経営特性との関係でみると、第一に、業種別に関しては、運輸・通信業(同466.7点)で「営業系社員」を対象とした教育訓練を、製造業(同406.8点)および建設業(同417.9点)で「技術系社員」を対象とした教育訓練を、今後重視していきたいと考えている企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、大手企業になるほど、すべての職種の教育訓練を今後重視していきたいと考えている企業が多くなっている。1,000人未満と3,000人以上との格差をみると、とくにその傾向は「関連会社・子会社の従業員」(格差比率は135.1点)で顕著にみられる。

従業員構成との関連でみると、第一に、大卒比率別に関しては、大卒比率が低い非ホワイトカラー型企業ほど、「事務系社員」を対象とした教育訓練を重視していきたいと考える企業が多くなり、大卒比率50%以上の342.7点から25%未満の380.0点へと増加している。これに対して、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、「関連会社・子会社の従業員」を重視していきたいと考えている企業が多くなる。第二に、管理職別に関しては、管理職比率が低い企業ほど、「事務系社員」および「技能系社員」を重視していきたいと考えている企業が多くなる。

図表 3 - 8 職種別資源配分戦略の今後の方針（重視ニーズ指数別）

		件数	事務系社員	営業系社員	技術系社員	技能系社員	関連会社・子会社の従業員
合計		244	355.7	397.1	365.2	317.6	279.9
業種別	建設業	28	339.3	410.7	417.9	275.0	250.0
	製造業	88	353.4	372.7	406.8	372.7	298.9
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	450.0	500.0	450.0	200.0	0.0
	運輸・通信業	18	444.4	466.7	355.6	411.1	350.0
	卸・小売業（商社を含む）、飲食店	35	357.1	451.4	285.7	282.9	300.0
	金融・保険・不動産業	17	376.5	447.1	229.4	258.8	241.2
	サービス業	53	328.3	349.1	362.3	262.3	254.7
規模別	1000名未満	55	350.9	372.7	320.0	287.3	190.9
	1000～3000名未満	135	354.1	403.0	378.5	323.0	296.3
	3000名以上	50	372.0	414.0	386.0	348.0	326.0
大卒比率	0～25%未満	55	380.0	403.6	349.1	343.6	236.4
	25～50%未満	67	365.7	407.5	386.6	334.3	301.5
	50%以上	82	342.7	400.0	370.7	296.3	302.4
管理職比率	0～10%未満	52	367.3	375.0	363.5	323.1	242.3
	10～20%未満	90	360.0	412.2	354.4	322.2	305.6
	20%以上	72	343.1	405.6	377.8	291.7	284.7

（注）重視ニーズ指数＝「現在より重視する」× 5＋「現在よりやや重視する」× 4＋「現状維持」× 3＋「現在よりあまり重視しない」× 2＋「現在より重視しない」× 1

3 - 2 訓練分野別資源配分戦略

訓練分野別資源配分戦略の面からみると、企業は教育訓練費用の約 4 割弱（39.5%）を階層別研修に、4 割弱（38.7%）を職能別研修に、2 割弱（16.0%）を目的別・課題別研修に投入している（図表 3 - 9 を参照）。

こうした訓練分野別配分戦略を経営特性との関連でみると、第一に、規模が大きい企業ほど、「国内外の大学等への留学」に教育訓練費用を多く投入している。第二に、業種別にみると、「運輸・通信業」で「階層別研修」（53.7%）に、「卸・小売業」で「職能別研修」（48.1%）に、「サービス業」で「目的別・課題別研修」（19.3%）に教育訓練費用を多く投入している。

従業員構成との関連でみると、管理職比率が高い企業ほど「階層別研修」に、これに対して、比率が低い企業ほど、「職能別研修」に教育訓練費用を多く投入している。

図表3-9 教育訓練費の構成割合（平均）

（単位：％）

		件数	階層別 研修	職能別 研修	課題別 研修	国内外の 大学等へ の留学	その他
合計		221	39.5	38.7	16.0	2.8	3.0
業種別	建設業	26	38.6	38.9	18.8	1.8	1.9
	製造業	77	39.4	34.9	17.5	4.0	4.2
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	24.5	62.5	10.0	3.0	0.0
	運輸・通信業	18	53.7	26.5	13.2	1.7	4.9
	卸・小売業（商社を含む）、飲食店	33	38.6	48.1	9.6	1.1	2.5
	金融・保険・不動産業	14	42.7	37.9	12.4	5.6	1.4
	サービス業	48	34.9	41.5	19.3	2.2	2.3
規模別	1000名未満	51	41.7	38.9	15.0	1.6	2.7
	1000～3000名未満	123	37.6	40.4	17.2	2.1	2.8
	3000名以上	44	40.8	34.8	14.5	6.1	3.9
大卒比率	0～25%未満	53	39.3	40.9	14.9	2.1	2.8
	25～50%未満	62	41.5	34.5	18.8	1.7	3.4
	50%以上	75	40.3	39.8	13.8	3.3	2.8
管理職 比率	0～10%未満	49	35.3	43.7	17.1	1.0	2.9
	10～20%未満	85	41.6	37.8	14.9	2.8	2.8
	20%以上	65	42.4	35.8	15.7	3.0	3.2

3-3 訓練分野別資源配分戦略の今後の方針

現在、企業は教育訓練費用の約4割弱を階層別研修に、4割弱を職能別研修に、2割弱を目的・課題別研修に投入しているが、今後はどのような方針を持っているのであろうか。図表3-10には「階層別研修」、「職能別研修」、「課題別研修」、「国内外の大学等への留学」に対する今後の重視ニーズがまとめられている。同図表から明らかなように、「職能別研修」（「方針指数」4.01点、指数の算出方法については図表の注を参照のこと）と「目的・課題別研修」（同3.86点）を今後も重視していこうとする企業が多く、ついで、「階層別研修」（同3.59点）が続いており、「国内外の大学等への留学」（同2.82点）に関するニーズは今後も高くない。それでは、それぞれの研修分野に対するニーズはどのような構造を持っているのか。

経営特性との関係でみると、第一に、「職能別研修」に関しては、概ね、規模に関わらず、今後の方針は変化しないが、「国内外の大学等への留学」については、大手企業になるほど、今後重視していきたいと考えている企業が多くなっている。第二に、業種別にみると、運輸・通信業で「階層別研修」（同4.06点）および「職能別研修」（同4.22点）を、卸・小売業、飲食店で「目的・課題別研修」（同3.97点）を、製造業で「国内外の大学等への留学」（同3.17点）を、今後重視していきたいと考えている企業が多くなっている。

従業員構成との関連でみると、第一に、大卒比率別にみると、大卒比率に関わらず、すべての研修分野の方針に大きな差はみられない。第二に、管理職比率別にみると、管理職比率が高い企業ほど「職能別研修」を、これに対して、比率が低い企業ほど、「階層別研修」を、今後重視していきたいと考えている企業が多くなっている。

図表 3-10 訓練分野別資源配分戦略の今後の方針（方針指数別）

		件数	階層別研修	職能別研修	課題別研修	国内外の大学等への留学
合計		244	3.59	4.01	3.86	2.82
業種別	建設業	28	3.36	3.75	3.82	2.67
	製造業	88	3.63	3.97	3.93	3.17
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	3.00	5.00	4.50	3.00
	運輸・通信業	18	4.06	4.22	3.78	2.87
	卸・小売業（商社を含む）、飲食店	35	3.64	4.18	3.97	2.45
	金融・保険・不動産業	17	2.94	4.06	3.81	2.81
	サービス業	53	3.72	3.98	3.71	2.55
規模別	1000名未満	55	3.84	3.92	3.67	2.63
	1000～3000名未満	135	3.52	4.04	3.92	2.79
	3000名以上	50	3.52	4.06	3.82	3.10
大卒比率	0～25%未満	55	3.62	4.02	3.87	2.77
	25～50%未満	67	3.67	3.95	3.89	2.83
	50%以上	82	3.60	4.05	3.90	2.79
管理職比率	0～10%未満	52	3.76	3.83	3.63	2.73
	10～20%未満	90	3.58	4.04	4.01	2.84
	20%以上	72	3.53	4.07	3.83	2.79

（注）方針指数別＝「現在より重視する」× 5 + 「現在よりやや重視する」× 4 + 「現状維持」× 3 + 「現在よりあまり重視しない」× 2 + 「現在より重視しない」× 1 を（合計－不明）で除した値