

第5章 階層別・職能別研修の再編

第5章 階層別・職能別研修の再編

第1節 階層別研修の再編

1-1 階層別研修の再編状況とその内容

(1) 再編状況

最近3年間に、本社が企画・実施した階層別研修を「見直していない」企業は12.7%に過ぎず、見直しを行っている企業が8割強を占めている。その見直しの程度は、「ある程度見直し」企業が43.0%で最も多く、ついで、「大幅に見直した」(21.3%)がこれに続いている(図表5-1を参照)。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種別に関しては、卸・小売業、飲食店(「再編指数」291.4点、指数の算出方法については同図表の注を参照のこと)で階層別研修の再編を行った企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、大手企業ほど、階層別研修の再編を行っており、正社員規模1,000名未満から3,000名以上の間で230.9点から308.0点に増加している。

従業員構成との関連で見ると、大卒比率別に関しては、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、階層別研修の再編を行った企業が多くなっている。

図表5-1 最近3年間ににおける本社が企画・実施した階層別研修の再編状況

(単位：%)

		件数	大幅に見直した	ある程度見直した	少し見直した	見直していない	以前より実施していない	不明	再編指数
合計		244	52	105	49	31	6	1	
		100.0	21.3	43.0	20.1	12.7	2.5	0.4	267.2
業種別	建設業	28	14.3	42.9	25.0	14.3	3.6	0.0	250.0
	製造業	88	20.5	50.0	17.0	10.2	1.1	1.1	276.1
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	350.0
	運輸・通信業	18	11.1	33.3	22.2	27.8	5.6	0.0	216.7
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	35	28.6	45.7	17.1	5.7	2.9	0.0	291.4
	金融・保険・不動産業	17	5.9	47.1	29.4	17.6	0.0	0.0	241.2
	サービス業	53	28.3	32.1	20.8	15.1	3.8	0.0	266.0
規模別	1000名未満	55	12.7	36.4	23.6	23.6	3.6	0.0	230.9
	1000～3000名未満	135	20.0	43.7	20.7	13.3	1.5	0.7	265.9
	3000名以上	50	34.0	48.0	14.0	0.0	4.0	0.0	308.0
大卒比率	0～25%未満	55	14.5	27.3	21.8	29.1	5.5	1.8	212.7
	25～50%未満	67	19.4	44.8	23.9	10.4	1.5	0.0	270.1
	50%以上	82	24.4	47.6	17.1	8.5	2.4	0.0	282.9

(注) 再編指数＝「大幅に見直した」×4＋「ある程度見直した」×3＋「少し見直した」×2＋「見直していない」×1

(2) 再編の内容

見直した内容については、コース数の増減(「コースを増やした」30.1%、「コースを減らした」25.2%)やコース内容(「既存のコースの内容に、従業員自身が自分のキャリア

を考えるような内容を付加した」24.3%)よりも受講対象者の変更(「一部のコースについて、全員が一律に受講するのではなく、選抜された者が受講する方式にした」40.8%)が最も大きな見直し内容である(図表5-2を参照)。

これを経営特性との関連でみると、第一に、業種別に関しては、建設業で「コースを減らし」、「既存のコースの内容に、従業員自身が自分のキャリアを考えるような内容を付加した企業が、金融・保険・不動産業で「コースを新設した」企業が、運輸・通信業で「一部のコースについて、全員が一律に受講するのではなく、選抜された者が受講する方式」にした企業が多くなっている。第二に、規模に関しては、規模が大きくなるにつれて、「既存のコースの内容に、従業員自身が自分のキャリアを考えるような内容を付加」したことと「関連会社・子会社の従業員も対象」とした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、大卒比率別に関しては、大卒社員が少ない企業ほど「一部のコースについて、全員が一律に受講するのではなく、選抜された者が受講する方式」にした企業が多くなっている。第二に、管理職別に関しては、管理職比率が高い企業ほど、「従業員が自分のキャリアを考えるような視点でコースを再編したり、既存のコースに付加したりする」企業が、これに対して、管理職比率が低い企業ほど、「コース数を増やす」とともに、「一部のコースについて、全員が一律に受講するのではなく、選抜された者が受講する方式」にした企業が多くなっている。

図表5-2 最近3年間における階層別研修の再編内容(複数回答)

(単位:%)

		件数	コースを減らした	コースを増やした	従業員が自分のキャリアを考慮する方針でコース全体を再編した	従業員が自分のキャリアを考慮するコースを新設した	既存コース内容が従業員が自分のキャリアを考慮する内容を付加	関連会社・子会社の従業員も対象とした	一部のコースでは選抜された者が受講する方式にした	研修成果の人事考課への反映割合を高めた	その他	不明
合計		206	52	62	48	36	50	21	84	17	32	0
		100.0	25.2	30.1	23.3	17.5	24.3	10.2	40.8	8.3	15.5	0.0
業種別	建設業	23	43.5	26.1	17.4	17.4	43.5	17.4	30.4	0.0	8.7	0.0
	製造業	77	22.1	28.6	23.4	11.7	24.7	10.4	42.9	11.7	14.3	0.0
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0
	運輸・通信業	12	16.7	25.0	16.7	8.3	33.3	8.3	50.0	0.0	0.0	0.0
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	32	18.8	40.6	28.1	21.9	18.8	12.5	46.9	12.5	12.5	0.0
	金融・保険・不動産業 サービス業	14 43	28.6 27.9	28.6 27.9	21.4 25.6	42.9 20.9	35.7 14.0	7.1 7.0	21.4 39.5	7.1 7.0	14.3 27.9	0.0 0.0
規模別	1000名未満	40	32.5	22.5	22.5	15.0	12.5	2.5	35.0	12.5	20.0	0.0
	1000~3000名未満	114	23.7	35.1	25.4	14.9	24.6	10.5	43.0	7.9	16.7	0.0
	3000名以上	48	25.0	25.0	16.7	25.0	33.3	14.6	41.7	6.3	8.3	0.0
大卒比率	0~25%未満	35	34.3	34.3	17.1	17.1	22.9	5.7	48.6	5.7	17.1	0.0
	25~50%未満	59	11.9	37.3	28.8	20.3	28.8	11.9	45.8	10.2	8.5	0.0
	50%以上	73	31.5	24.7	20.5	13.7	23.3	8.2	37.0	5.5	19.2	0.0
管理職比率	0~10%未満	36	22.2	38.9	13.9	16.7	19.4	11.1	47.2	8.3	19.4	0.0
	10~20%未満	80	28.8	27.5	21.3	20.0	25.0	8.8	40.0	7.5	16.3	0.0
	20%以上	61	26.2	26.2	29.5	13.1	27.9	6.6	37.7	9.8	14.8	0.0
教育対象者別(これまで)	選抜教育+やや選抜教育	28	35.7	25.0	10.7	17.9	17.9	10.7	50.0	7.1	3.6	0.0
	やや底上げ教育	115	21.7	33.0	24.3	20.0	23.5	10.4	40.0	9.6	14.8	0.0
	底上げ教育	63	27.0	27.0	27.0	12.7	28.6	9.5	38.1	6.3	22.2	0.0

教育訓練政策との関連でみると、選抜教育を重視する企業ほど、「一部のコースについて、全員が一律に受講するのではなく、選抜された者が受講する方式」にした企業が、これに対して、底上げ教育を重視する企業ほど、「従業員が自分のキャリアを考えるような視点でコースを再編したり、既存のコースに付加したりする」企業が多くなっている。

1-2 新入社員研修の研修内容の再編状況

最近3年間に、新入社員研修の研修内容を「見直していない」企業は21.7%に過ぎず、見直しを行っている企業が8割弱を占めている。その見直しの程度は、「ある程度見直し」企業が32.8%で最も多く、ついで、「少し見直した」(25.8%)がこれに続いている(図表5-3を参照)。

これを経営特性との関連でみると、第一に、業種別に関しては、卸・小売業、飲食店(「再編指数」348.6点、指数の算出方法については同図表の注を参照のこと)および建設業(同346.4点)で新入社員研修の再編を行った企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、大手企業ほど、新入社員研修の再編を行っており、正社員規模1,000人未満から3,000人以上の間で301.8点から378.0点に増加している。

従業員構成との関連でみると、大卒比率別に関しては、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、新入社員研修の再編を行った企業が多くなっている。

教育訓練政策との関連でみると、従業員の教育訓練を行うのは企業の責任であると考えてきた企業ほど、新入社員研修の再編を行った企業が多くなっている。

図表5-3 新入社員レベルにおける研修内容の再編状況

(単位：%)

		件数	大幅に見直した	ある程度見直した	少し見直した	見直していない	廃止した	以前より実施していない	不明	再編指数
合計		244	34	80	63	53	1	4	9	322.1
		100.0	13.9	32.8	25.8	21.7	0.4	1.6	3.7	
業種別	建設業	28	25.0	32.1	14.3	25.0	0.0	3.6	0.0	346.4
	製造業	88	10.2	36.4	27.3	19.3	0.0	1.1	5.7	317.0
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	400.0
	運輸・通信業	18	5.6	22.2	38.9	27.8	0.0	5.6	0.0	288.9
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	35	20.0	34.3	22.9	20.0	2.9	0.0	0.0	348.6
	金融・保険・不動産業	17	5.9	23.5	35.3	23.5	0.0	0.0	11.8	276.5
	サービス業	53	17.0	28.3	24.5	24.5	0.0	1.9	3.8	320.8
規模別	1000名未満	55	12.7	27.3	20.0	34.5	0.0	3.6	1.8	301.8
	1000～3000名未満	135	11.9	28.1	30.4	22.2	0.7	0.7	5.9	308.1
	3000名以上	50	22.0	48.0	20.0	8.0	0.0	2.0	0.0	378.0
大卒比率	0～25%未満	55	7.3	25.5	20.0	38.2	0.0	5.5	3.6	274.5
	25～50%未満	67	11.9	28.4	35.8	20.9	0.0	0.0	3.0	322.4
	50%以上	82	19.5	41.5	18.3	13.4	1.2	1.2	4.9	346.3
責任主体 (これまで)	企業	79	17.7	26.6	29.1	21.5	1.3	0.0	3.8	326.6
	やや企業	118	11.0	34.7	28.0	22.0	0.0	0.0	4.2	322.0
	やや個人+個人	46	13.0	39.1	15.2	21.7	0.0	8.7	2.2	310.9

(注) 再編指数＝「大幅に見直した」×5＋「ある程度見直した」×4＋「少し見直した」×3＋「見直していない」×2＋「廃止した」×1

1-3 中堅社員レベルの研修内容の再編状況

最近3年間に、中堅社員レベル（大卒者であるならば、入社5年目程度の標準的な人が対応するレベル）の研修内容を「見直していない」企業は18.9%に過ぎず、見直しを行っている企業が8割弱を占めている。その見直しの程度は、「ある程度見直し」企業が29.1%で最も多く、ついで、「少し見直した」（24.2%）がこれに続いている（図表5-4を参照）。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種別に関しては、卸・小売業、飲食店（「再編指数」345.7点、指数の算出方法については同図表の注を参照のこと）で中堅社員研修の再編を行った企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、大手企業ほど、中堅社員研修の再編を行っており、正社員規模1,000人未満から3,000人以上の間で290.9点から334.0点に増加している。

従業員構成との関連で見ると、第一に、大卒比率別に関しては、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、第二に、管理職比率別に関しては、管理職比率が高い企業ほど、中堅社員研修の再編を行った企業が多くなっている。

図表5-4 中堅社員レベルにおける研修の再編状況

(単位：%)

		件数	大幅に見直した	ある程度見直した	少し見直した	見直していない	廃止した	以前より実施していない	不明	再編指数
合計		244	37	71	59	46	3	20	8	
		100.0	15.2	29.1	24.2	18.9	1.2	8.2	3.3	303.7
業種別	建設業	28	17.9	25.0	28.6	14.3	3.6	10.7	0.0	307.1
	製造業	88	14.8	27.3	28.4	17.0	0.0	9.1	3.4	302.3
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	200.0
	運輸・通信業	18	0.0	27.8	16.7	38.9	0.0	16.7	0.0	238.9
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	35	22.9	28.6	31.4	11.4	0.0	5.7	0.0	345.7
	金融・保険・不動産業	17	11.8	35.3	11.8	11.8	5.9	0.0	23.5	264.7
	サービス業	53	17.0	28.3	18.9	26.4	1.9	5.7	1.9	309.4
規模別	1000名未満	55	10.9	30.9	18.2	29.1	0.0	7.3	3.6	290.9
	1000～3000名未満	135	14.8	25.2	26.7	20.0	2.2	8.1	3.0	297.0
	3000名以上	50	20.0	36.0	26.0	6.0	0.0	8.0	4.0	334.0
大卒比率	0～25%未満	55	0.0	16.4	25.5	36.4	0.0	14.5	7.3	214.5
	25～50%未満	67	13.4	28.4	26.9	19.4	1.5	10.4	0.0	301.5
	50%以上	82	23.2	35.4	24.4	9.8	1.2	3.7	2.4	351.2
管理職比率	0～10%未満	52	5.8	15.4	26.9	40.4	0.0	9.6	1.9	251.9
	10～20%未満	90	12.2	31.1	30.0	12.2	0.0	10.0	4.4	300.0
	20%以上	72	23.6	34.7	18.1	13.9	2.8	5.6	1.4	341.7

(注) 再編指数＝「大幅に見直した」×5＋「ある程度見直した」×4＋「少し見直した」×3＋「見直していない」×2＋「廃止した」×1

1-4 係長・主任レベルの研修内容の再編状況とその内容

(1) 再編状況

最近3年間に、中堅社員レベル（大卒者であるならば、入社5年目程度の標準的な人が対応するレベル）の研修内容を「見直していない」企業は20.5%に過ぎず、見直しを行っ

ている企業が7割弱を占めている。その見直しの程度は、「ある程度見直し」企業が32.4%で最も多く、ついで、「少し見直した」(18.4%)がこれに続いている(図表5-5を参照)。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種別に関しては、卸・小売業、飲食店(「再編指数」328.6点、指数の算出方法については同図表の注を参照のこと)および製造業(同318.2点)で係長・主任研修の再編を行った企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、大手企業ほど、係長・主任研修の再編を行っており、正社員規模1,000人未満から3,000人以上の間で250.9点から344.0点に増加している。

従業員構成との関連で見ると、大卒比率別に関しては、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、係長・主任研修の再編を行った企業が多くなっている。

図表5-5 係長・主任レベルにおける研修の再編状況

(単位：%)

		件数	大幅に見直した	ある程度見直した	少し見直した	見直していない	廃止した	以前より実施していない	不明	再編指数
合計		244	34	79	45	50	9	25	2	299.2
		100.0	13.9	32.4	18.4	20.5	3.7	10.2	0.8	
業種別	建設業	28	10.7	32.1	7.1	25.0	10.7	14.3	0.0	264.3
	製造業	88	19.3	31.8	18.2	19.3	1.1	9.1	1.1	318.2
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	450.0
	運輸・通信業	18	0.0	27.8	16.7	33.3	0.0	22.2	0.0	227.8
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	35	17.1	34.3	25.7	11.4	5.7	5.7	0.0	328.6
	金融・保険・不動産業	17	5.9	17.6	35.3	29.4	5.9	5.9	0.0	270.6
	サービス業	53	11.3	35.8	15.1	20.8	3.8	11.3	1.9	290.6
規模別	1000名未満	55	5.5	23.6	23.6	27.3	3.6	16.4	0.0	250.9
	1000～3000名未満	135	14.8	29.6	20.7	21.5	4.4	7.4	1.5	302.2
	3000名以上	50	20.0	50.0	6.0	12.0	2.0	10.0	0.0	344.0
大卒比率	0～25%未満	55	5.5	27.3	12.7	38.2	0.0	14.5	1.8	250.9
	25～50%未満	67	13.4	31.3	17.9	23.9	1.5	11.9	0.0	295.5
	50%以上	82	17.1	32.9	24.4	9.8	8.5	7.3	0.0	318.3

(注) 再編指数＝「大幅に見直した」×5＋「ある程度見直した」×4＋「少し見直した」×3＋「見直していない」×2＋「廃止した」×1

(2) 再編内容

見直しを行った企業に対して、見直しを行った内容については、以下に掲げる「知識」、「技能」、「多角的に考え理解を深める能力」、「意思決定能力」、「問題解決能力」、「発想力や創造性を豊かにする能力」、「統率力」、「部下育成力」、「自己啓発意欲を増進する能力」の9つの能力について、それぞれの割合をどの程度増減したのかを尋ねた。

その結果は図表5-6に示したように、「問題解決能力」(「増減指数」381.6点、指数の算出方法については、図表の注を参照のこと)、「多角的に考え理解を深める能力」(同372.2点)、「部下育成力」(同365.8点)を増やした企業が多くなっている。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種別に関しては、建設業で「問題解決能

力」(同414.3点) および「多角的に考え理解を深める能力」(同435.7点) を、サービス業で「部下育成力」(同403.0点) を増やした企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、規模が大きい企業ほど、「意思決定能力」および「部下育成力」を増やした企業が多くなっており、1,000名未満から3,000名以上の間でそれぞれ324.1点から360.5点に、351.7点から384.2点に増加している。

従業員構成との関連でみると、第一に、大卒比率別に関しては、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、「意思決定能力」、「問題解決力」、「発想力や創造性を豊かにする能力」、「統率力」および「自己啓発意欲を増進する能力」の比率が増加する傾向にあり、広範囲の能力を増やしていることがわかる。大卒比率25%未満と50%以上との格差をみると、とくにその傾向は「統率力」(大卒比率50%以上の比率-25%未満の比率:57.0点)と「自己啓発意欲を増進する能力」(同60.7点)で顕著にみられる。第二に、管理職比率別に関しては、管理職比率が高い企業ほど、「部下育成能力」を除くすべての能力を増やしており、とくにその傾向は「意思決定能力」(管理職比率20%以上の比率-10%未満の比率:58.8点)と「自己啓発意欲を増進する能力」(同52.6点)で顕著にみられる。

図表 5 - 6 係長・主任レベル研修における能力の習得割合の変更

		件数	知識	技能	多角的思考能力	意思決定能力	問題解決能力	発想力・創造性	統率力	部下育成能力	自己啓発意欲増進
合計		158	319.0	281.0	372.2	339.2	381.6	326.6	325.9	365.8	339.9
業種別	建設業	14	335.7	285.7	435.7	364.3	414.3	385.7	321.4	364.3	371.4
	製造業	61	313.1	280.3	363.9	349.2	375.4	324.6	329.5	363.9	345.9
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	300.0	50.0	500.0	250.0	450.0	250.0	150.0	250.0	250.0
	運輸・通信業	8	337.5	262.5	350.0	275.0	350.0	275.0	262.5	312.5	262.5
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	27	377.8	344.4	374.1	322.2	370.4	318.5	325.9	363.0	340.7
	金融・保険・不動産業	10	270.0	280.0	320.0	280.0	380.0	330.0	290.0	320.0	320.0
	サービス業	33	297.0	254.5	375.8	363.6	390.9	321.2	357.6	403.0	351.5
規模別	1000名未満	29	320.7	289.7	375.9	324.1	393.1	331.0	320.7	351.7	344.8
	1000~3000名未満	88	321.6	283.0	362.5	337.5	376.1	322.7	323.9	361.4	331.8
	3000名以上	38	310.5	276.3	384.2	360.5	392.1	336.8	328.9	384.2	363.2
大卒比率	0~25%未満	25	316.0	256.0	376.0	324.0	368.0	304.0	284.0	364.0	300.0
	25~50%未満	42	302.4	254.8	364.3	345.2	383.3	333.3	338.1	364.3	354.8
	50%以上	61	332.8	309.8	388.5	359.0	408.2	345.9	341.0	378.7	360.7
管理職比率	0~10%未満	24	304.2	250.0	362.5	304.2	370.8	304.2	304.2	337.5	308.3
	10~20%未満	67	309.0	279.1	370.1	346.3	380.6	322.4	323.9	380.6	341.8
	20%以上	46	334.8	293.5	387.0	363.0	404.3	358.7	347.8	378.3	360.9

(注) 増減指数=「増やした」×5 + 「やや増やした」×4 + 「現状維持」×3 + 「やや減らした」×2 + 「減らした」×1

(3) 研修実施で変更した点

見直しを行った企業に対して、以下に掲げる「研修時間(1人当たりの研修時間)」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果は図表5-7に示したように、「討議の割合」(「増減指

数」372.2点、指数の算出方法については、図表の注を参照のこと)、「演習・実習の割合」(同360.1点)を増やした企業が多くなっている。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種別に関しては、建設業で「演習・実習の割合」(同364.3)および「討議の割合」(同392.9点)を、卸・小売業、飲食店で「演習・実習の割合」(同385.2点)を増やした企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、規模が小さい企業ほど、「研修時間(1人あたりの研修時間)」および「講義の割合」を増やした企業が多くなっており、3,000名以上から1,000名未満の間でそれぞれ315.8点から324.1点に、260.5点から272.4点に増加している。

図表5-7 得点化してみた係長・主任クラス研修の変更点

		件数	研修時間	対象者	講義の割合	演習・実習の割合	討議の割合
合計		158	320.9	320.3	263.9	360.1	372.2
業種別	建設業	14	285.7	278.6	221.4	364.3	392.9
	製造業	61	324.6	327.9	268.9	360.7	367.2
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	450.0	400.0	300.0	450.0	450.0
	運輸・通信業	8	325.0	312.5	262.5	387.5	375.0
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	27	337.0	344.4	285.2	385.2	374.1
	金融・保険・不動産業	10	260.0	280.0	240.0	280.0	290.0
	サービス業	33	324.2	315.2	269.7	342.4	384.8
規模別	1000名未満	29	324.1	317.2	272.4	334.5	355.2
	1000～3000名未満	88	321.6	323.9	262.5	368.2	379.5
	3000名以上	38	315.8	313.2	260.5	357.9	368.4

(注) 増減指数＝「増やした」×5＋「やや増やした」×4＋「現状維持」×3＋「やや減らした」×2＋「減らした」×1

1-5 課長レベルの研修内容の再編状況とその内容

(1) 再編状況

最近3年間に、課長レベルの研修内容を「見直していない」企業は27.0%、見直しを行っている企業が6割弱を占めている。その見直しの程度は、「ある程度見直し」企業が28.3%で最も多く、ついで、「少し見直した」(16.0%)がこれに続いている(図表5-8を参照)。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種別に関しては、製造業(「再編指数」319.3点、指数の算出方法については同図表の注を参照のこと)および建設業(同310.7点)で課長研修の再編を行った企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、大手企業ほど、課長研修の再編を行っており、正社員規模1,000人未満から3,000人以上の間で260.0点から322.0点に増加している。

従業員構成との関連で見ると、管理職比率別に関しては、管理職比率が高い企業ほど、課長研修の再編を行った企業が多くなっている。

図表5-8 最近3年間における課長レベルにおける研修の再編状況

(単位：%)

		件数	大幅に見直した	ある程度見直した	少し見直した	見直していない	廃止した	以前より実施していない	不明	再編指数
合計		244	37	69	39	66	6	20	7	
		100.0	15.2	28.3	16.0	27.0	2.5	8.2	2.9	293.4
業種別	建設業	28	21.4	32.1	7.1	25.0	3.6	10.7	0.0	310.7
	製造業	88	18.2	35.2	17.0	17.0	2.3	6.8	3.4	319.3
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	250.0
	運輸・通信業	18	0.0	27.8	22.2	33.3	0.0	11.1	5.6	244.4
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	35	14.3	17.1	22.9	34.3	5.7	5.7	0.0	282.9
	金融・保険・不動産業	17	11.8	17.6	17.6	47.1	5.9	0.0	0.0	282.4
	サービス業	53	11.3	28.3	11.3	32.1	0.0	13.2	3.8	267.9
規模別	1000名未満	55	10.9	20.0	21.8	27.3	5.5	14.5	0.0	260.0
	1000～3000名未満	135	14.8	27.4	16.3	31.1	1.5	5.2	3.7	296.3
	3000名以上	50	22.0	40.0	6.0	16.0	2.0	10.0	4.0	322.0
大卒比率	0～25%未満	55	10.9	20.0	16.4	34.5	0.0	12.7	5.5	252.7
	25～50%未満	67	14.9	32.8	22.4	20.9	1.5	6.0	1.5	316.4
	50%以上	82	18.3	29.3	8.5	30.5	4.9	8.5	0.0	300.0
管理職比率	0～10%未満	52	9.6	21.2	15.4	42.3	0.0	7.7	3.8	263.5
	10～20%未満	90	14.4	30.0	20.0	20.0	4.4	8.9	2.2	296.7
	20%以上	72	20.8	29.2	9.7	30.6	2.8	6.9	0.0	313.9

(注) 再編指数＝「大幅に見直した」×5＋「ある程度見直した」×4＋「少し見直した」×3＋「見直していない」×2＋「廃止した」×1

(2) 再編内容

見直しを行った企業に対して、見直しを行った内容については、以下に掲げる「知識」、「技能」、「多角的に考え理解を深める能力」、「意思決定能力」、「問題解決能力」、「発想力や創造性を豊かにする能力」、「統率力」、「部下育成力」、「自己啓発意欲を増進する能力」の9つの能力について、それぞれの割合をどの程度増減したのかを尋ねた。

その結果は図表5-9に示したように、「部下育成力」（「増減指数」406.2点、指数の算出方法については、図表の注を参照のこと）、「問題解決能力」（同389.7点）、「意思決定能力」（同380.7点）、「多角的に考え理解を深める能力」（同371.0点）、「統率力」（同371.0点）を増やした企業が多くなっている。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種別に関しては、建設業で「多角的に考え理解を深める能力」（同417.6点）および「意思決定能力」（同400.0点）を、金融・保険・不動産業で「問題解決能力」（同437.5点）、「統率力」（同400.0点）および「部下育成能力」（同437.5点）を増やした企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、規模が大きい企業ほど、「発想力や創造性を豊かにする能力」および「自己啓発意欲を増進する能力」を増やした企業が多くなっており、1,000名未満から3,000名以上の間でそれぞれ320.7点から376.5点に、327.6点から358.8点に増加している。

従業員構成との関連で見ると、第一に、大卒比率別に関しては、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、「知識」、「多角的に考え理解を深める能力」、「意思決定能力」およ

び「発想力や創造性を豊かにする能力」の比率が増加する傾向にあり、広範囲の能力を増やしていることがわかる。大卒比率25%未満と50%以上との格差をみると、とくにその傾向は「知識」（大卒比率50%以上の比率－25%未満の比率：62.7点）と「発想力や創造性を豊かにする能力」（同53.2点）で顕著にみられる。第二に、管理職比率別に関しては、管理職比率が高い企業ほど、「知識」、「問題解決能力」、「発想力や創造性を豊かにする能力」および「自己啓発意欲を増進する能力」を増やした企業が多くなっており、そのなかでも、とくに、「問題解決能力」（管理職比率20%以上の比率－10%未満の比率：65.0点）と「発想力や創造性を豊かにする能力」（同84.1点）で顕著にみられる。

図表5-9 課長レベル研修における能力習得割合の変更

		件数	知識	技能	多角的思考能力	意思決定能力	問題解決能力	発想力・創造性	統率力	部下育成力	自己啓発意欲を増進する能力
合計		145	311.0	262.1	371.0	380.7	389.7	335.9	371.0	406.2	333.8
業種別	建設業	17	294.1	264.7	417.6	400.0	423.5	400.0	358.8	405.9	370.6
	製造業	62	332.3	264.5	366.1	390.3	388.7	335.5	379.0	398.4	345.2
	電気・ガス・水道・熱供給業	1	0.0	0.0	0.0	500.0	0.0	0.0	500.0	500.0	500.0
	運輸・通信業	9	333.3	266.7	344.4	355.6	388.9	322.2	322.2	355.6	277.8
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	19	342.1	289.5	384.2	373.7	368.4	336.8	336.8	431.6	321.1
	金融・保険・不動産業	8	275.0	300.0	387.5	387.5	437.5	312.5	400.0	437.5	337.5
	サービス業	27	266.7	229.6	359.3	351.9	385.2	322.2	385.2	407.4	303.7
規模別	1000名未満	29	303.4	269.0	382.8	375.9	400.0	320.7	369.0	403.4	327.6
	1000～3000名未満	79	303.8	267.1	369.6	375.9	379.7	327.8	364.6	400.0	329.1
	3000名以上	34	341.2	250.0	370.6	402.9	414.7	376.5	394.1	417.6	358.8
大卒比率	0～25%未満	26	280.8	250.0	346.2	384.6	376.9	307.7	376.9	403.8	330.8
	25～50%未満	47	300.0	248.9	372.3	366.0	374.5	329.8	359.6	385.1	321.3
	50%以上	46	343.5	291.3	402.2	397.8	415.2	360.9	389.1	434.8	358.7
管理職比率	0～10%未満	24	291.7	262.5	375.0	383.3	358.3	283.3	383.3	408.3	325.0
	10～20%未満	58	296.6	248.3	365.5	363.8	381.0	339.7	358.6	406.9	331.0
	20%以上	43	348.8	283.7	400.0	409.3	423.3	367.4	395.3	420.9	360.5

(注) 増減指数＝「増やした」×5＋「やや増やした」×4＋「現状維持」×3＋「やや減らした」×2＋「減らした」×1

(3) 研修実施で変更した点

見直しを行った企業に対して、以下に掲げる「研修時間（1人当たりの研修時間）」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果は図表5-10に示したように、「討議の割合」（「増減指数」371.7点、指数の算出方法については、図表の注を参照のこと）、「演習・実習の割合」（同351.7点）を増やした企業が多くなっている。

これを経営特性との関連でみると、第一に、業種別に関しては、建設業で「討議の割合」（同382.4点）を、製造業で「演習・実習の割合」（同366.1点）を、増やした企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、規模が大きい企業ほど、「対象者」および「演習・実習の割合」を増やした企業が多くなっており、1,000名未満から3,000名以上の間でそれ

ぞれ303.4点から329.4点に、327.6点から388.2点に増加している。

従業員構成との関連でみると、第一に、大卒比率別に関しては、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、「研修時間（1人あたりの研修時間）」を、第二に、管理職比率別に関しては、管理職比率が高い企業ほど、「研修時間（1人あたりの研修時間）」および「討議の割合」を、増やした企業が多くなっている。

図表 5-10 課長レベル研修の変更点

		件数	研修時間	対象者	講義の割合	演習・実習の割合	討議の割合
合計		145	327.6	313.8	281.4	351.7	371.7
業種別	建設業	17	311.8	323.5	282.4	335.3	382.4
	製造業	62	329.0	303.2	280.6	366.1	375.8
	電気・ガス・水道・熱供給業	1	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0
	運輸・通信業	9	333.3	311.1	288.9	377.8	366.7
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	19	368.4	352.6	300.0	357.9	373.7
	金融・保険・不動産業	8	312.5	300.0	275.0	312.5	337.5
	サービス業	27	300.0	303.7	266.7	318.5	359.3
規模別	1000名未満	29	334.5	303.4	300.0	327.6	372.4
	1000～3000名未満	79	311.4	310.1	269.6	344.3	360.8
	3000名以上	34	355.9	329.4	291.2	388.2	397.1
大卒比率	0～25%未満	26	296.2	307.7	276.9	365.4	373.1
	25～50%未満	47	338.3	304.3	274.5	340.4	342.6
	50%以上	46	343.5	343.5	287.0	367.4	397.8
管理職比率	0～10%未満	24	325.0	291.7	279.2	316.7	341.7
	10～20%未満	58	331.0	322.4	284.5	365.5	377.6
	20%以上	43	334.9	320.9	274.4	351.2	381.4

(注) 増減指数 = 「増やした」×5 + 「やや増やした」×4 + 「現状維持」×3 + 「やや減らした」×2 + 「減らした」×1

1-6 部長レベルの研修内容の再編状況

最近3年間に、部長レベルの研修内容を「見直していない」企業は33.2%、「見直しを行った」企業は37.7%である。ただし、「以前より実施していない」企業も24.2%存在している(図表5-11を参照)。

これを経営特性との関連でみると、第一に、業種別に関しては、製造業(「再編指数」250.0点、指数の算出方法については同図表の注を参照のこと)で部長研修の再編を行った企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、大手企業ほど、部長研修の再編を行っており、正社員規模1,000人未満から3,000人以上の間で189.1点から280.0点に増加している。

従業員構成との関連でみると、第一に、大卒比率別に関しては、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、第二に、管理職比率別に関しては、管理職比率が高い企業ほど、部長研修の再編を行った企業が多くなっている。

図表5-11 部長レベルの研修の再編状況

(単位：%)

		件数	大幅に見直した	ある程度見直した	少し見直した	見直していない	廃止した	以前より実施していない	不明	再編指数
合計		244	33	31	28	81	7	59	5	222.1
		100.0	13.5	12.7	11.5	33.2	2.9	24.2	2.0	
業種別	建設業	28	10.7	10.7	14.3	28.6	0.0	35.7	0.0	196.4
	製造業	88	20.5	12.5	12.5	28.4	3.4	20.5	2.3	250.0
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	100.0
	運輸・通信業	18	0.0	27.8	16.7	33.3	0.0	22.2	0.0	227.8
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	35	5.7	11.4	8.6	37.1	8.6	28.6	0.0	182.9
	金融・保険・不動産業	17	5.9	17.6	5.9	35.3	5.9	23.5	5.9	194.1
	サービス業	53	15.1	7.5	11.3	41.5	0.0	22.6	1.9	222.6
規模別	1000名未満	55	9.1	9.1	5.5	43.6	3.6	27.3	1.8	189.1
	1000～3000名未満	135	14.1	10.4	11.1	32.6	2.2	26.7	3.0	212.6
	3000名以上	50	16.0	24.0	20.0	20.0	4.0	16.0	0.0	280.0
大卒比率	0～25%未満	55	10.9	10.9	9.1	36.4	1.8	29.1	1.8	200.0
	25～50%未満	67	11.9	10.4	11.9	40.3	1.5	23.9	0.0	219.4
	50%以上	82	13.4	15.9	9.8	31.7	4.9	22.0	2.4	228.0
管理職比率	0～10%未満	52	5.8	7.7	9.6	53.8	0.0	23.1	0.0	196.2
	10～20%未満	90	14.4	12.2	11.1	31.1	4.4	24.4	2.2	221.1
	20%以上	72	15.3	15.3	15.3	27.8	2.8	22.2	1.4	241.7

(注) 再編指数＝「大幅に見直した」×5＋「ある程度見直した」×4＋「少し見直した」×3＋「見直していない」×2＋「廃止した」×1

第2節 職能別研修の再編

2-1 職能別研修の再編状況

最近3年間に、本社が企画・実施した職能別研修を「見直していない」企業は23.4%に過ぎず、見直しを行っている企業が6割強を占めている。その見直しの程度は、「ある程度見直し」企業が29.9%で最も多く、ついで、「少し見直した」(23.4%)がこれに続いている(図表5-12を参照)。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種別に関しては、建設業(「再編指数」332.1点、指数の算出方法については同図表の注を参照のこと)で職能別研修の再編を行った企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、大手企業ほど、職能別研修の再編を行っており、正社員規模1,000人未満から3,000人以上の間で250.9点から302.0点に増加している。

従業員構成との関連で見ると、第一に、大卒比率別に関しては、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、第二に、管理職比率別に関しては、管理職比率が高い企業ほど、職能別研修の再編を行った企業が多くなっている。

人事戦略との関連で見ると、従業員の希望を重視しようと考えている企業ほど、職能別研修の再編を行った企業が多くなっている。

図表 5 - 12 職能別研修の再編状況

(単位：%)

		件数	大幅に見直した	ある程度見直した	少し見直した	見直していない	廃止した	以前より実施していない	不明	再編指数
合計		244 100.0	22 9.0	73 29.9	57 23.4	57 23.4	2 0.8	27 11.1	6 2.5	282.4
業種別	建設業	28	3.6	46.4	35.7	10.7	0.0	3.6	0.0	332.1
	製造業	88	9.1	27.3	19.3	27.3	1.1	13.6	2.3	268.2
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	500.0
	運輸・通信業	18	0.0	22.2	22.2	38.9	0.0	11.1	5.6	233.3
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	35	11.4	31.4	25.7	20.0	0.0	5.7	5.7	300.0
	金融・保険・不動産業	17	5.9	35.3	29.4	17.6	0.0	5.9	5.9	294.1
	サービス業	53	9.4	26.4	20.8	24.5	1.9	17.0	0.0	266.0
規模別	1000名未満	55	7.3	14.5	29.1	32.7	3.6	9.1	3.6	250.9
	1000～3000名未満	135	8.1	32.6	23.0	24.4	0.0	8.9	3.0	288.9
	3000名以上	50	12.0	42.0	18.0	10.0	0.0	18.0	0.0	302.0
大卒比率	0～25%未満	55	16.4	14.5	16.4	38.2	0.0	9.1	5.5	265.5
	25～50%未満	67	3.0	32.8	23.9	28.4	0.0	10.4	1.5	274.6
	50%以上	82	7.3	34.1	28.0	13.4	2.4	13.4	1.2	286.6
管理職比率	0～10%未満	52	9.6	17.3	21.2	44.2	0.0	3.8	3.8	269.2
	10～20%未満	90	8.9	31.1	21.1	23.3	2.2	10.0	3.3	281.1
	20%以上	72	5.6	38.9	26.4	13.9	0.0	15.3	0.0	290.3
希望を重視した配置政策	重視+やや重視	117	9.4	36.8	17.9	20.5	0.9	12.8	1.7	289.7
	現状維持	90	10.0	20.0	31.1	25.6	1.1	7.8	4.4	275.6
	あまり重視せず+重視せず	32	3.1	31.3	18.8	31.3	0.0	15.6	0.0	259.4

(注) 再編指数＝「大幅に見直した」× 5 + 「ある程度見直した」× 4 + 「少し見直した」× 3 + 「見直していない」× 2 + 「廃止した」× 1

2 - 2 事務系社員研修の研修内容の再編状況と実施上の変更点

(1) 研修内容の再編状況

最近3年間に、事務系社員を対象にした専門能力を養成する研修内容を「見直していない」企業は36.1%、「見直しを行った」企業は32.4%である。ただし、「以前より実施していない」企業も25.8%存在している(図表5-13を参照)。

図表 5 - 13 事務系社員研修の再編状況

(単位：%)

		件数	大幅に見直した	ある程度見直した	少し見直した	見直していない	廃止した	以前より実施していない	事務系社員はいない	不明	再編指数
合計		244 100.0	9 3.7	38 15.6	32 13.1	88 36.1	3 1.2	63 25.8	2 0.8	9 3.7	193.4
業種別	建設業	28	7.1	17.9	17.9	28.6	0.0	28.6	0.0	0.0	217.9
	製造業	88	3.4	15.9	10.2	40.9	2.3	25.0	0.0	2.3	195.5
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	350.0
	運輸・通信業	18	0.0	16.7	16.7	38.9	0.0	27.8	0.0	0.0	194.4
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	35	2.9	5.7	14.3	31.4	2.9	31.4	2.9	8.6	145.7
	金融・保険・不動産業	17	0.0	23.5	35.3	23.5	0.0	17.6	0.0	0.0	247.1
	サービス業	53	5.7	13.2	5.7	39.6	0.0	26.4	1.9	7.5	177.4
規模別	1000名未満	55	3.6	14.5	18.2	36.4	1.8	20.0	1.8	3.6	205.5
	1000～3000名未満	135	3.0	11.1	11.1	41.5	0.7	28.9	0.0	3.7	176.3
	3000名以上	50	6.0	30.0	14.0	22.0	2.0	22.0	2.0	2.0	238.0

(注) 再編指数＝「大幅に見直した」× 5 + 「ある程度見直した」× 4 + 「少し見直した」× 3 + 「見直していない」× 2 + 「廃止した」× 1

これを経営特性との関連でみると、第一に、業種別に関しては、金融・保険・不動産業（「再編指数」247.1点、指数の算出方法については同図表の注を参照のこと）で事務系社員研修の再編を行った企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、規模と事務系社員研修の再編の間に有意な関係がみられない。

(2) 研修実施で変更した点

見直しを行った企業に対して、以下に掲げる「研修時間（1人当たりの研修時間）」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果は図表5-14に示したように、「研修コース数」（「増減指数」362.0点、指数の算出方法については、図表の注を参照のこと）、「対象者」（同339.2点）および「演習・実習の割合」（同339.2点）を増やした企業が多くなっている。なお、規模と変更点との間には有意な関係がみられない。

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、大卒比率が高いホワイトカラー型企业ほど「研修コース数」および「討議の割合」を、第二に、管理職比率別に関しては、管理職比率が高い企業ほど「討議の割合」を増やした企業が多くなっている。

図表5-14 事務系社員研修の各変更事項

		件数	研修コース数	研修時間	対象者	講義の割合	演習・実習の割合	討議の割合
合計		79	362.0	338.0	339.2	296.2	339.2	327.8
業種別	建設業	12	300.0	325.0	325.0	283.3	316.7	291.7
	製造業	26	338.5	361.5	361.5	307.7	369.2	369.2
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	400.0	100.0	100.0	400.0	400.0	150.0
	運輸・通信業	6	316.7	350.0	350.0	366.7	283.3	366.7
	卸・小売業（商社を含む）、飲食店	8	400.0	400.0	400.0	362.5	425.0	375.0
	金融・保険・不動産業	10	340.0	340.0	340.0	290.0	350.0	320.0
	サービス業	13	338.5	307.7	307.7	215.4	238.5	261.5
規模別	1000名未満	20	350.0	340.0	340.0	280.0	335.0	325.0
	1000～3000名未満	34	355.9	361.8	361.8	314.7	347.1	332.4
	3000名以上	25	304.0	308.0	308.0	284.0	332.0	324.0
大卒比率	0～25%未満	15	326.7	300.0	300.0	320.0	360.0	300.0
	25～50%未満	18	327.8	355.6	355.6	272.2	322.2	316.7
	50%以上	35	351.4	348.6	348.6	297.1	345.7	340.0
管理職比率	0～10%未満	16	343.8	325.0	325.0	325.0	325.0	287.5
	10～20%未満	27	314.8	322.2	322.2	270.4	348.1	325.9
	20%以上	29	365.5	369.0	369.0	306.9	334.5	344.8

(注) 増減指数＝「増やした」×5＋「やや増やした」×4＋「現状維持」×3＋「やや減らした」×2＋「減らした」×1

2-3 営業系社員研修の研修内容の再編状況と実施上の変更点

(1) 研修内容の再編状況

最近3年間に、営業系社員を対象にした専門能力を養成する研修内容を「見直していない」企業は22.5%、「見直しを行った」企業は54.6%である。ただし、「以前より実施していない」企業も17.2%存在している（図表5-15を参照）。

これを経営特性との関連でみると、第一に、業種別に関しては、卸・小売業、飲食店（「再編指数」342.9点、指数の算出方法については同図表の注を参照のこと）で営業系社員研修の再編を行った企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、大手企業ほど、営業系社員研修の再編を行っており、正社員規模1,000人未満から3,000人以上の間で194.5点から296.0点に増加している。

従業員構成との関連でみると、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、営業系社員研修の再編を行った企業が多くなっている。

図表5-15 営業系社員研修の再編状況

（単位：％）

		件数	大幅に見直した	ある程度見直した	少し見直した	見直していない	廃止した	以前より実施していない	営業系社員はいない	不明	再編指数
合計		244	30	57	46	55	1	42	6	7	257.0
		100.0	12.3	23.4	18.9	22.5	0.4	17.2	2.5	2.9	
業種別	建設業	28	7.1	32.1	17.9	21.4	0.0	21.4	0.0	0.0	260.7
	製造業	88	9.1	18.2	20.5	28.4	1.1	18.2	2.3	2.3	237.5
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	500.0
	運輸・通信業	18	0.0	16.7	16.7	38.9	0.0	27.8	0.0	0.0	194.4
	卸・小売業（商社を含む）、飲食店	35	25.7	34.3	20.0	8.6	0.0	5.7	0.0	5.7	342.9
	金融・保険・不動産業	17	5.9	23.5	41.2	17.6	0.0	5.9	5.9	0.0	282.4
	サービス業	53	13.2	24.5	9.4	18.9	0.0	22.6	5.7	5.7	230.2
規模別	1000名未満	55	7.3	9.1	18.2	32.7	1.8	20.0	5.5	5.5	194.5
	1000～3000名未満	135	13.3	25.9	19.3	20.0	0.0	18.5	0.7	2.2	268.1
	3000名以上	50	14.0	34.0	18.0	18.0	0.0	10.0	4.0	2.0	296.0
大卒比率	0～25%未満	55	10.9	14.5	14.5	29.1	0.0	23.6	1.8	5.5	214.5
	25～50%未満	67	10.4	26.9	16.4	26.9	1.5	16.4	0.0	1.5	264.2
	50%以上	82	13.4	25.6	22.0	15.9	0.0	18.3	2.4	2.4	267.1

（注）再編指数＝「大幅に見直した」×5＋「ある程度見直した」×4＋「少し見直した」×3＋「見直していない」×2＋「廃止した」×1

(2) 研修実施で変更した点

見直しを行った企業に対して、以下に掲げる「研修時間（1人当たりの研修時間）」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果は図表5-16に示したように、「研修コース数」（「増減指数」378.2点、指数の算出方法については、図表の注を参照のこと）、「研修時間」（同369.9点）、「演習・実習の割合」（同368.4点）を増やした企業が多くなっている。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種別に関しては、卸・小売業、飲食店で「研修コース数」(同400.0点) および「演習・実習の割合」(同417.9点) を、サービス業で「研修コース数」(同400.0点) および「研修時間(1人あたりの研修時間)」(同392.0点) を、増やした企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、規模が小さい企業ほど、「研修時間」や「討議の割合」を増やしており、正社員規模3,000人以上から1,000人未満の間でそれぞれ339.4点から394.7点に、339.4点から384.2点に増加している。

図表5-16 営業系社員研修における各変更事項

		件数	研修コース数	研修時間	対象者	講義の割合	演習・実習の割合	討議の割合
合計		133	378.2	369.9	364.7	313.5	368.4	361.7
業種別	建設業	16	368.8	337.5	381.3	312.5	306.3	325.0
	製造業	42	347.6	359.5	335.7	311.9	369.0	364.3
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	400.0
	運輸・通信業	6	383.3	383.3	350.0	366.7	383.3	383.3
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	28	400.0	371.4	375.0	314.3	417.9	389.3
	金融・保険・不動産業	12	383.3	366.7	358.3	300.0	375.0	350.0
	サービス業	25	400.0	392.0	388.0	308.0	328.0	344.0
規模別	1000名未満	19	373.7	394.7	357.9	284.2	347.4	384.2
	1000～3000名未満	79	392.4	381.0	377.2	330.4	386.1	369.6
	3000名以上	33	354.5	339.4	348.5	300.0	348.5	339.4

(注) 増減指数＝「増やした」×5＋「やや増やした」×4＋「現状維持」×3＋「やや減らした」×2＋「減らした」×1

2-4 技術系社員研修の研修内容の再編状況と実施上の変更点

(1) 研修内容の再編状況

最近3年間に、技術系社員を対象にした専門能力を養成する研修内容を「見直していない」企業は31.6%、「見直しを行った」企業は47.1%である。ただし、「以前より実施していない」企業も10.7%存在している(図表5-17を参照)。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種別に関しては、建設業(「再編指数」328.6点、指数の算出方法については同図表の注を参照のこと)で技術系社員研修の再編を行った企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、規模と技術系社員研修の間に有意な関係がみられない。

従業員構成との関連で見ると、管理職比率が高い企業ほど、技術系社員研修の再編を行った企業が多くなっている。

図表 5 - 17 技術系社員研修の再編状況

(単位：%)

		件数	大幅に見直した	ある程度見直した	少し見直した	見直していない	廃止した	以前より実施していない	技術系社員はいない	不明	再編指数
合計		244	24	57	34	77	2	26	18	6	248.4
		100.0	9.8	23.4	13.9	31.6	0.8	10.7	7.4	2.5	
業種別	建設業	28	14.3	42.9	14.3	21.4	0.0	3.6	0.0	3.6	328.6
	製造業	88	8.0	23.9	20.5	36.4	1.1	5.7	1.1	3.4	270.5
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	400.0
	運輸・通信業	18	0.0	22.2	5.6	38.9	0.0	22.2	11.1	0.0	183.3
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	35	2.9	14.3	8.6	34.3	2.9	17.1	17.1	2.9	168.6
	金融・保険・不動産業	17	5.9	0.0	0.0	35.3	0.0	23.5	35.3	0.0	100.0
	サービス業	53	17.0	28.3	13.2	22.6	0.0	11.3	5.7	1.9	283.0
規模別	1000名未満	55	9.1	20.0	10.9	32.7	0.0	9.1	14.5	3.6	223.6
	1000～3000名未満	135	10.4	24.4	14.8	34.1	0.7	8.9	5.2	1.5	263.0
	3000名以上	50	10.0	26.0	16.0	24.0	2.0	14.0	6.0	2.0	252.0
大卒比率	0～25%未満	55	9.1	18.2	12.7	38.2	1.8	7.3	9.1	3.6	234.5
	25～50%未満	67	6.0	31.3	17.9	28.4	1.5	10.4	4.5	0.0	267.2
	50%以上	82	12.2	20.7	14.6	28.0	0.0	13.4	8.5	2.4	243.9
管理職比率	0～10%未満	52	3.8	17.3	25.0	34.6	0.0	9.6	5.8	3.8	232.7
	10～20%未満	90	11.1	24.4	10.0	28.9	2.2	8.9	12.2	2.2	243.3
	20%以上	72	11.1	26.4	13.9	30.6	0.0	12.5	4.2	1.4	263.9

(注) 再編指数=「大幅に見直した」× 5 + 「ある程度見直した」× 4 + 「少し見直した」× 3 + 「見直していない」× 2 + 「廃止した」× 1

(2) 研修実施で変更した点

見直しを行った企業に対して、以下に掲げる「研修時間（1人当たりの研修時間）」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果は図表 5 - 18に示したように、「研修コース数」（「増減指数」366.1点、指数の算出方法については、同図表の注を参照のこと）、「研修時間」（同358.3点）、「演習・実習の割合」（同352.2点）を増やした企業が多くなっている。

図表 5 - 18 技術系社員研修における各変更事項

		件数	研修コース数	研修時間	対象者	講義の割合	演習・実習の割合	討議の割合
合計		115	366.1	358.3	349.6	299.1	352.2	314.8
業種別	建設業	20	385.0	375.0	355.0	330.0	370.0	335.0
	製造業	46	376.1	352.2	350.0	300.0	343.5	313.0
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	400.0	450.0	450.0	350.0	200.0	150.0
	運輸・通信業	5	400.0	360.0	400.0	320.0	420.0	360.0
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	9	344.4	355.6	377.8	300.0	422.2	355.6
	金融・保険・不動産業	1	400.0	400.0	500.0	500.0	500.0	500.0
	サービス業	31	341.9	348.4	316.1	264.5	322.6	290.3
規模別	1000名未満	22	368.2	368.2	340.9	272.7	340.9	263.6
	1000～3000名未満	67	367.2	364.2	356.7	311.9	353.7	322.4
	3000名以上	26	361.5	334.6	338.5	288.5	357.7	338.5
大卒比率	0～25%未満	22	331.8	368.2	354.5	309.1	327.3	286.4
	25～50%未満	37	370.3	356.8	345.9	286.5	356.8	337.8
	50%以上	39	351.3	335.9	323.1	289.7	356.4	315.4

(注) 増減指数=「増やした」× 5 + 「やや増やした」× 4 + 「現状維持」× 3 + 「やや減らした」× 2 + 「減らした」× 1

これを規模別にみると、大手企業ほど「演習・実習時間の割合」を、これに対して、規模が小さい企業ほど、「研修時間（1人あたりの研修時間）」を、増やした企業が多くなっている。

従業員構成との関連でみると、大卒比率が低い非ホワイトカラー型企業ほど、「研修時間」や「対象者」を増やしており、大卒比率50%以上から25%未満の間でそれぞれ335.9点から368.2点に、323.1点から354.5点に増加している。

2-5 技能系社員研修の研修内容の再編状況と実施上の変更点

(1) 研修内容の再編状況

最近3年間に、技能系社員を対象にした専門能力を養成する研修内容を「見直していない」企業は38.1%、「見直しを行った」企業は24.9%である。ただし、「以前より実施していない」企業も19.7%存在している（図表5-19を参照）。

これを経営特性との関連でみると、第一に、業種別に関しては、製造業（「再編指数」218.2点、指数の算出方法については同図表の注を参照のこと）で技術系社員研修の再編を行った企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、大手企業ほど、技能系社員研修の再編を行っており、正社員規模1,000人未満から3,000人以上の間で147.3点から190.0点に増加している。

従業員構成との関連でみると、大卒比率が低い非ホワイトカラー型企業ほど、技能系社員研修の再編を行った企業が多くなっている。

図表5-19 技能系社員研修の再編状況

（単位：%）

		件数	大幅に見直した	ある程度見直した	少し見直した	見直していない	廃止した	以前より実施していない	技能系社員はいない	不明	再編指数
合計		244	5	35	21	93	1	48	29	12	170.1
		100.0	2.0	14.3	8.6	38.1	0.4	19.7	11.9	4.9	
業種別	建設業	28	0.0	17.9	3.6	28.6	0.0	35.7	14.3	0.0	139.3
	製造業	88	3.4	17.0	14.8	44.3	0.0	12.5	1.1	6.8	218.2
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	150.0
	運輸・通信業	18	0.0	5.6	5.6	55.6	0.0	33.3	0.0	0.0	150.0
	卸・小売業（商社を含む）、飲食店	35	0.0	8.6	5.7	42.9	0.0	20.0	17.1	5.7	137.1
	金融・保険・不動産業	17	5.9	5.9	0.0	23.5	0.0	35.3	23.5	5.9	100.0
	サービス業	53	1.9	17.0	5.7	28.3	1.9	15.1	26.4	3.8	152.8
規模別	1000名未満	55	1.8	9.1	0.0	50.9	0.0	20.0	12.7	5.5	147.3
	1000～3000名未満	135	1.5	14.1	11.9	37.8	0.7	16.3	13.3	4.4	175.6
	3000名以上	50	4.0	22.0	10.0	26.0	0.0	26.0	8.0	4.0	190.0
大卒比率	0～25%未満	55	3.6	18.2	5.5	47.3	0.0	14.5	3.6	7.3	201.8
	25～50%未満	67	1.5	16.4	17.9	34.3	1.5	17.9	7.5	3.0	197.0
	50%以上	82	1.2	8.5	6.1	35.4	0.0	28.0	18.3	2.4	129.3

（注）再編指数＝「大幅に見直した」×5＋「ある程度見直した」×4＋「少し見直した」×3＋「見直していない」×2＋「廃止した」×1

(2) 研修実施で変更した点

見直しを行った企業に対して、以下に掲げる「研修時間（1人当たりの研修時間）」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果は図表5-20に示したように、「演習・実習の割合」（「増減指数」360.7点、指数の算出方法については、同図表の注を参照のこと）、「対象者」（同344.3点）、「研修コース数」（同339.3点）を増やした企業が多くなっている。

これを規模別にみると、大手企業ほど「研修コース数」および「研修時間」を、これに対して、規模が小さい企業ほど、「対象者」および「講義の割合」を、大卒比率別にみると、大卒比率が低い非ホワイトカラー型企业ほど「対象者」を、増やした企業が多くなっている。

図表5-20 技能系社員研修における各変更事項

		件数	研修コース数	研修時間	対象者	講義の割合	演習・実習の割合	討議の割合
合計		61	339.3	327.9	344.3	300.0	360.7	319.7
業種別	建設業	6	366.7	333.3	350.0	333.3	366.7	333.3
	製造業	31	351.6	319.4	325.8	277.4	358.1	312.9
	電気・ガス・水道・熱供給業	1	300.0	400.0	400.0	200.0	400.0	300.0
	運輸・通信業	2	400.0	350.0	400.0	400.0	450.0	400.0
	卸・小売業（商社を含む）、飲食店	5	340.0	360.0	340.0	280.0	400.0	260.0
	金融・保険・不動産業	2	350.0	350.0	400.0	500.0	450.0	400.0
	サービス業	13	292.3	323.1	361.5	307.7	315.4	330.8
規模別	1000名未満	6	266.7	300.0	366.7	316.7	383.3	383.3
	1000～3000名未満	37	343.2	327.0	343.2	305.4	340.5	291.9
	3000名以上	18	355.6	338.9	338.9	283.3	394.4	355.6
大卒比率	0～25%未満	15	320.0	326.7	346.7	313.3	360.0	333.3
	25～50%未満	24	345.8	329.2	341.7	300.0	337.5	325.0
	50%以上	13	346.2	346.2	330.8	292.3	369.2	323.1

(注) 増減指数＝「増やした」×5＋「やや増やした」×4＋「現状維持」×3＋「やや減らした」×2＋「減らした」×1