プレスリリース
報道関係者各位

2022 年 3 月 23 日
リ・カレント株式会社

育成責任者・担当者対象
人材育成に関する意識調査

リ・カレント株式会社

＜調査概要＞
調査期間／ 2021 年 10 月中旬
調査方法／選択回答及び自由回答式インターネット調査
調査対象／東京都で企業内の育成に関わる 20 代～ 60 代 1022 名
※構成比の数値は、四捨五入のため 100%にならないことがあります。
※非有効回答を含まないグラフもあります。

若手社員～管理職層まで幅広い年代を対象とする組織・人材開発支援事業を手掛けるリ・カレント株式会社では、20 代の若手自身の率直な考え・価値観を知ることが若手育成の設計に重要と考え、2020 年から「働くことへの若手意識調査」と題した意識調査を定期的に実施し、結果を公開してきました。

一方で、現場で実際に若手社員の育成を担う中堅～管理職層の意識について「育成」という観点から深く掘り下げて扱う調査が少ないことに課題感を持ち、2021 年秋に「育成責任者・育成担当者対象 人材育成に関する意識調査」と題した調査プロジェクトを立ち上げました。

今、若手社員を育てている社員たちが「仕事」や「育成」をどうとらえ・何を感じているのか、企業の人材育成に関わる方々に参考情報としてご覧いただけるよう、調査結果をレポートとして公開いたします。

全体を通して

調査前半では、育成観＝「育成の目的の捉え方」や、育成に携わる自分の立場をどのように捉えているか問いました。
育成観について回答者自身の考えを問う設問では、育成の目的を「業務に関する知識・技術・技能を伝えること」（54.6%）と捉えている回答が半数を占めました。また、次点は「部下自身の目指す姿に沿ってキャリアアップを支援すること」（18.8%）となりました。
「会社・組織のために必要な人を育てる」としたポスト人材育成観点での回答は 15.7%と２割以下に留まっています。

調査後半では、回答者自身の仕事観＝「何のために働くか」や、組織観＝「所属組織をどのような場所と捉えているか」について聞きました。
回答者が「何のために働くか」を具体的に問う設問では、「報酬を得るため」（58.9%）が突出して多く、全体の６割弱を占めました。次いで「自分が成長するため」（46.1%）、「社会に貢献するため」（39%）となりました。
この回答結果はリ･カレントで ~2021 年４月に実施した若手社員の働く事に関する意識調査（以降若手意識調査）の結果と近似しました。若手意識調査内では、若手社員らも「報酬を得るため」を最も多く回答し、次いで「自分が成長するため」をあげています。

また、回答者が所属組織をどのような場所と捉えているか聞くと 「業務の対価として報酬をもらう場所である」（35%）が最も多くなりました。
この結果についても、若手意識調査での若手社員の回答と同じ順位（１位「業務の対価として報酬をもらう場所である」(26.3%) となりました。

また、今回の調査にあたっては、「回答者の立場」を集計軸にとり、「育成責任者（課長など管理職）」「育成担当者（OJT リーダーや先輩）」「メンター」の立場を持つ回答者が、それぞれどのような育成観・仕事観を示すか詳しく調べています。（定義については調査内で詳述）
しかし、仕事観・組織観について、育成における立場ごとの回答の違いはほとんど見られませんでした。
立場ごとの違いがみられなかっただけでなく、若手社員対象の調査ともほぼ同じ回答結果が出たことから、本来若手社員の仕事観を育む立場であり、また若手社員の仕事観のロールモデルにもなるべき育成関与者自身の仕事観・組織観が、立場に伴って成熟していないことが読み取れます。

「育成」という側面に光をあてつつ仕事観・組織観などについても調査した今回の調査全体を通して、「何のために働くか」「なぜ組織に所属するか」といった自分自身の土台となる価値観・考え方が未成熟なまま、育成責任や担当職を与えられている中堅～管理職社員の姿が浮かび上がってきました。また、彼らの多くは、「何のために育成を行うか」という育成目的についても、組織的に期待されうるポスト人材育成の観点を持てていないことも明らかになりました。
若手社員育成に取り組む際は、若手社員たちの学びを支援・設計することは勿論、彼らを実際に現場で育てる育成側の社員や職場環境にも目を向けていく必要があります。
今後もリ・カレント株式会社は「組織学習デザインカンパニー」として、個人の学びを組織に拡げるネットワーク型の人材・組織開発をご支援してまいります。

設問一覧

Q1
現在の職場における育成への関わり方として、次のうちご自身にあてはまるものを全て選んでお答えください。
複数の立場を 兼任されている方は、現在の業務上、「もっとも主となる」立場を選択してください。

Q2
「部下・後輩の育成に責任を持っている」と答えた方にお聞きします。育成・管理の対象となる直属の部下は何名いますか。

Q3
あなたが職場での育成で目指しているものは何ですか。（職場における「育成の目的」として一番重きを置くものは何ですか）
あなたの考え方に最も近しいものをひとつ選んでください。

Q4
職場の部下・後輩に「もっと成長してほしい」と感じることはありますか。

Q5
部下・後輩に「もっと成長してほしいと強く / たまに感じる」と答えた方にお聞きします。
どのような部分で成長してほしいですか。あてはまるものを全て選んでお答えください。

Q6
職場での、育成に関するサポート・支援制度に満足していますか。

Q7
「育成に関するサポート・支援制度に (やや) 不満がある」と答えた方にお聞きします。
次のうち、どのようなサポート・制度が 足りないと感じますか。あてはまるものを全て選んでお答えください。

Q8
部下・後輩の成長について、誰が責任を持つべきと考えますか。
選択肢から、責任が大きいと思う順に１位～３位を選んでください。

Q9
あなたは自分の仕事観＝「自分は何のために働くのか（働く目的・譲れないもの・価値観）」を持っていますか。

Q10
仕事観を「明確に持っている / 語れるほどではないが持っている」と答えた方にお聞きします。
あなたの仕事観（働く目的・譲れないもの・価値観）とは何ですか。
選択肢から、ご自身の考えにあてはまるものを最大３つまで選んでください。

Q11
部下・後輩と価値観の違いを感じることはありますか。

Q12
ご自身の部下・後輩について、なんのために働いていると考えますか。または感じますか。
あてはまるものを最大３つまで選んでください。

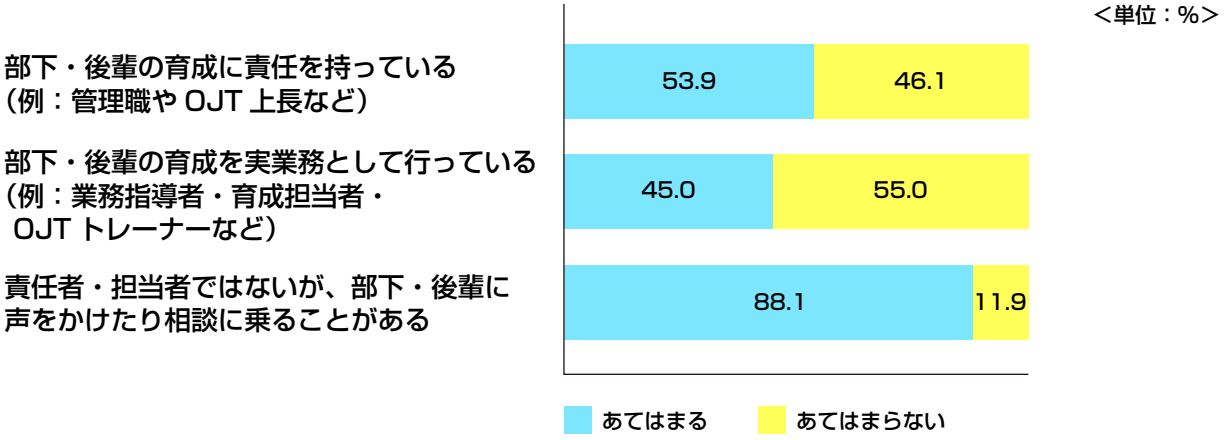
Q13
一緒に働く部下・後輩に対し、どのような関係を期待しますか。あなたの考え方に最も近いものをひとつ選んでください。

Q14
ご自身の所属する組織・会社に対してどのような考えを持っていますか。あなたの考え方に最も近いものをひとつ選んでください。

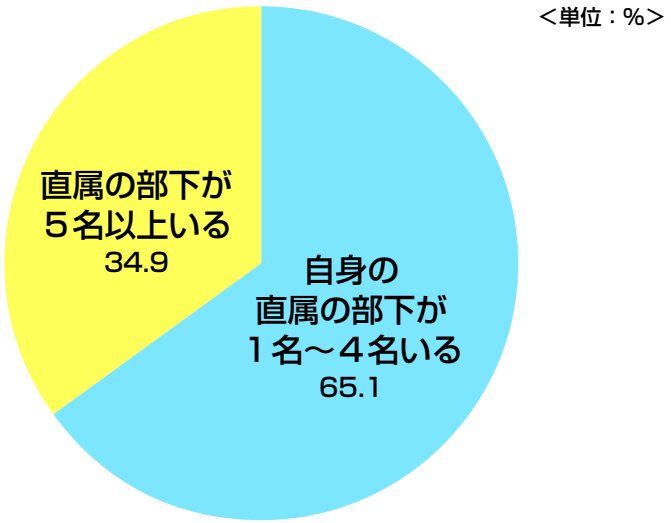
Q15
ここからは、あなたのキャリア観についてお聞きします。
あなたは、自分の「キャリア観」（中・長期的継続性を持った「どのように 働き続けるか」においての譲れないものや価値観）を持っていますか。

Q16
前の質問でご自身のキャリア観を「持っている」と回答した方にお伺いします。
あなたの仕事における「キャリア観」（中・長期的 継続性を持った「どのように働き続けるか」においての譲れないものや価値観）について、あなたにとって最も優先順位の高いもの をひとつ選んでください。

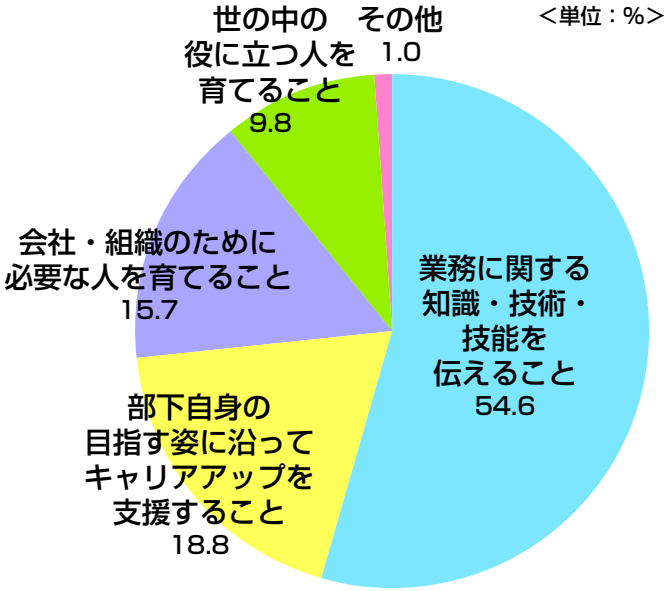
Q1. 現在の職場における育成への関わり方として、次のうちご自身にあてはまるものを全て選んでお答えください。
複数の立場を兼任されている方は、現在の業務上、「もっとも主となる」立場を選択してください。



Q2.「部下・後輩の育成に責任を持っている」と答えた方にお聞きします。
育成・管理の対象となる直属の部下は何名いますか。

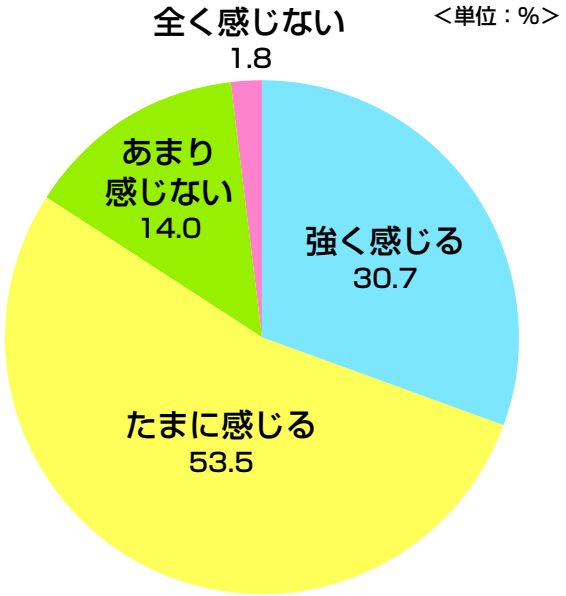


Q3. あなたが職場での育成で目指しているものは何ですか（職場に おける「育成の目的」として一番重きを置くものは何ですか）。あなたの考え方に最も近しいものをひとつ選んでください。



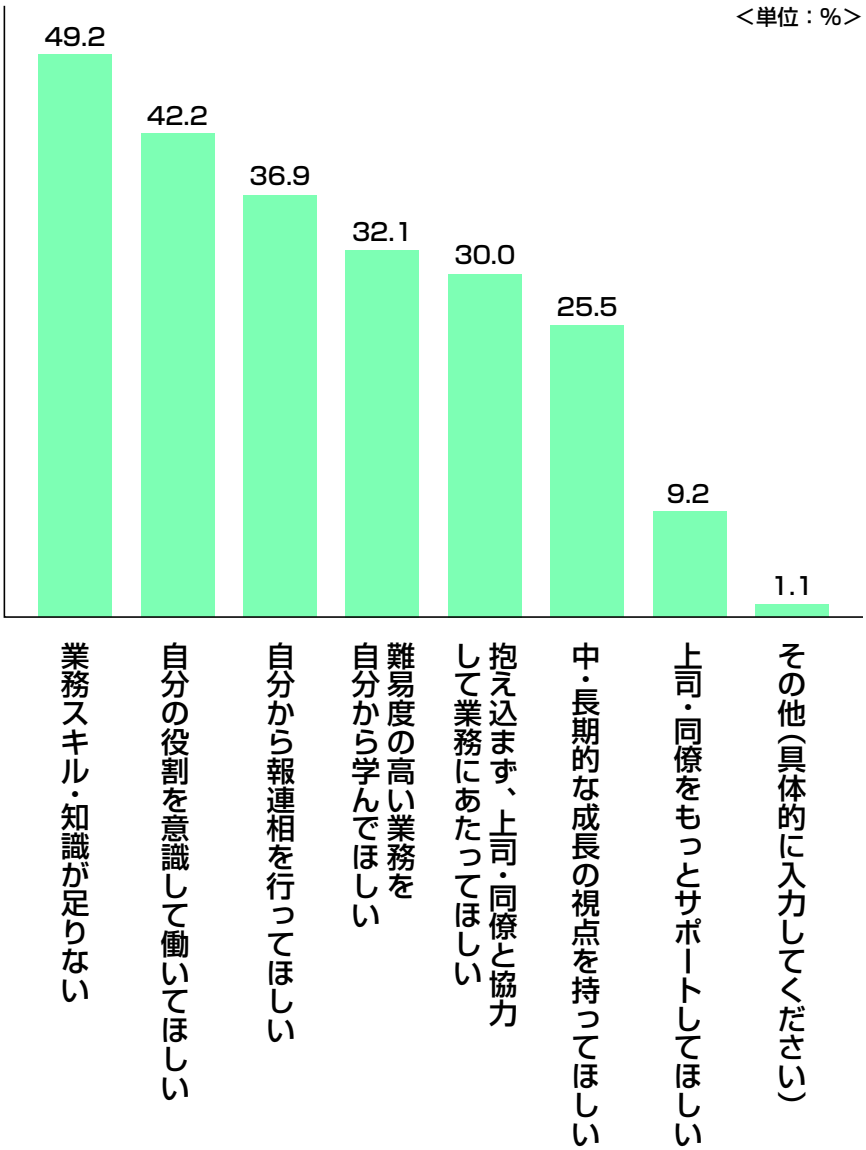
全体では、「業務に関する知識・技術・技能を伝えること」（54.6%）が半数を占め、次いで「部下自身の目指す姿に沿ってキャリアアップを支援すること」（18.8%）となった。
「会社・組織のために必要な人を育てる」（ポスト人材育成）といった観点は 15.7%と２割以下に留まった。

Q4. 職場の部下・後輩に「もっと成長してほしい」と感じることはありますか。



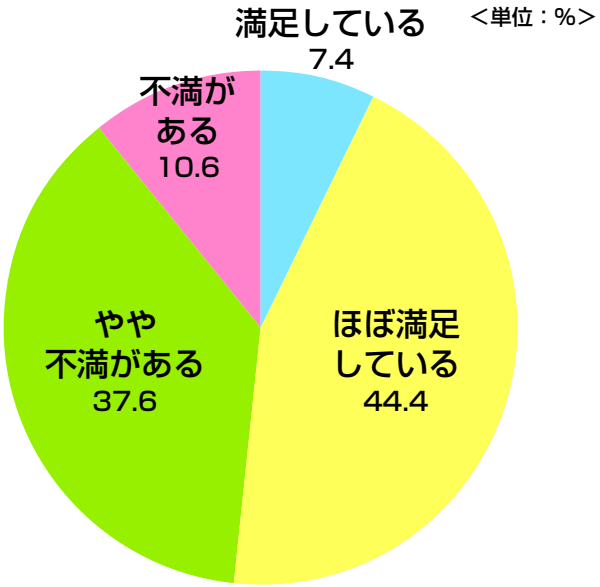
「強く感じる」(30.7%)･「たまに感じる」(53.5%)となり、部下・後輩に成長してほしいと感じることのある回答者は合わせて全体の８割強となった。

Q5. 部下・後輩に「もっと成長してほしいと強く / たまに感じる」と答えた方にお聞きします。どのような部分で成長してほしいですか。あてはまるものを全て選んでお答えください。



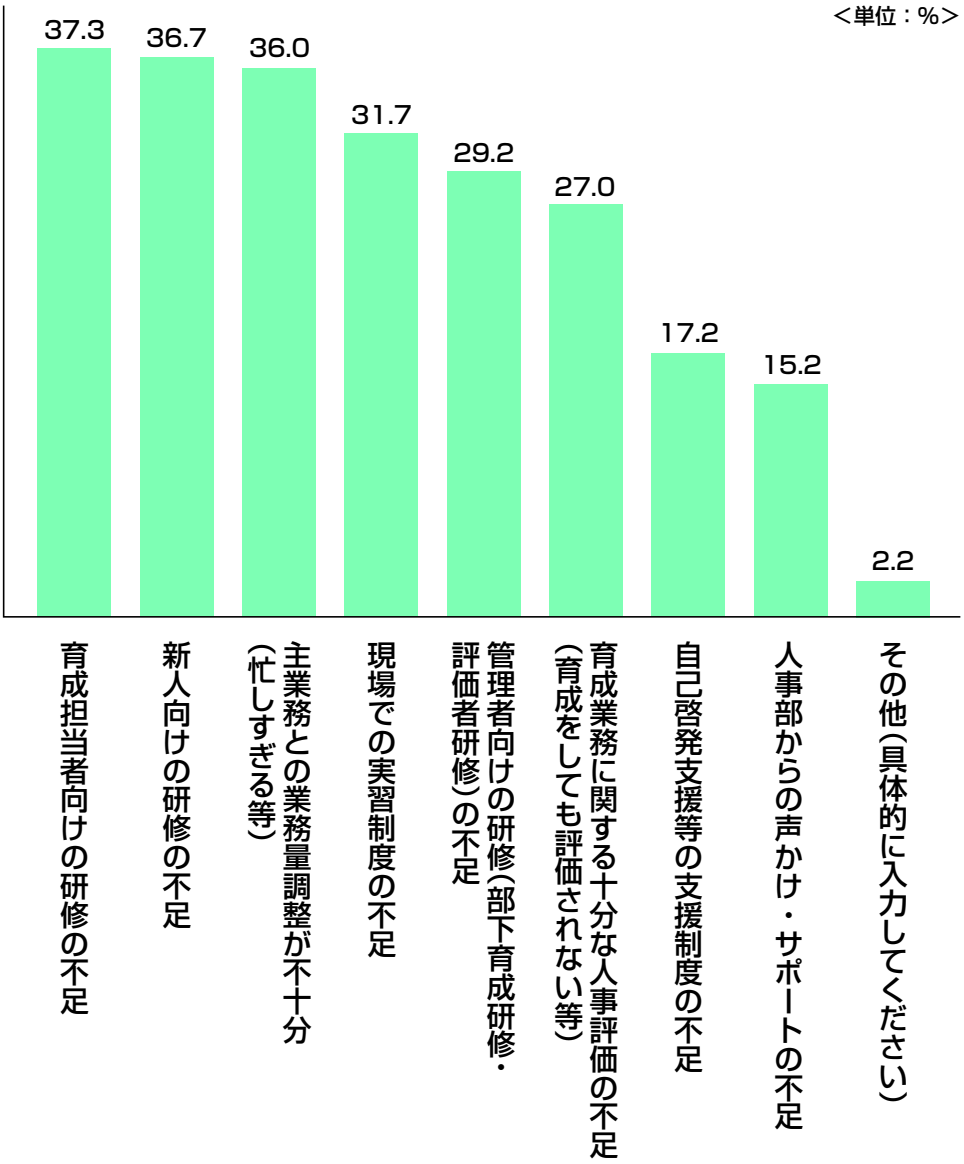
部下・後輩に成長してほしいと感じることのある回答者に、具体的に成長を期待する領域を問うと、「業務スキル･知識が足りない」（49.2%）が最も多く､「自分の役割を意識して働いてほしい」（42.2%）が続いた。

Q6. 職場での、育成に関するサポート・支援制度に満足していますか。



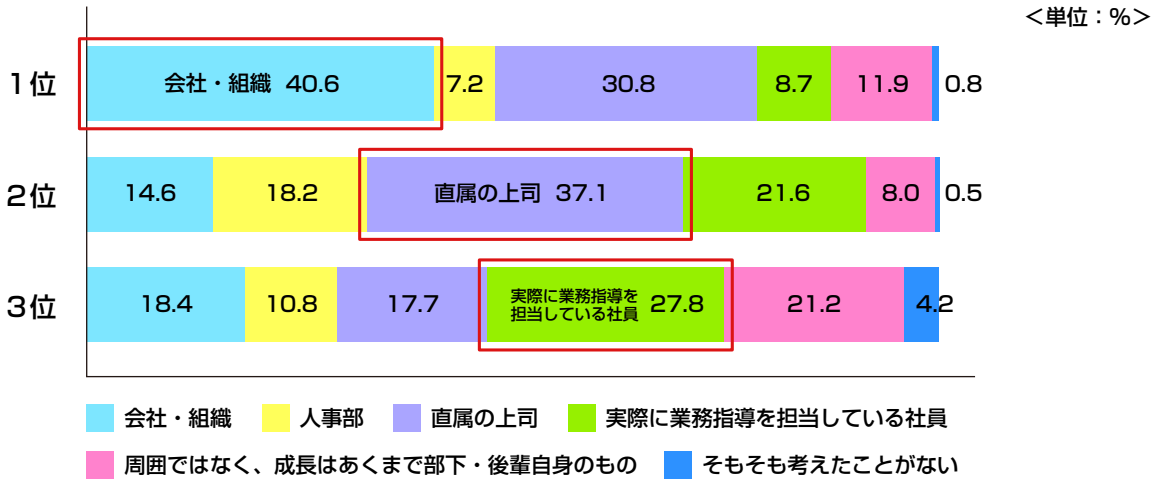
全体では「ほぼ満足している」（44.4%）に次いで「やや不満がある」（37.6%）となった。「やや不満がある／不満がある」を合わせると48.2%と全体の半数近くが何らかの不満を感じている結果となった。

Q7.「育成に関するサポート・支援制度に（やや）不満がある」と答えた 方にお聞きします。
次のうち、どのようなサポート・制度が足りない と感じますか。
あてはまるものを全て選んでお答えください。



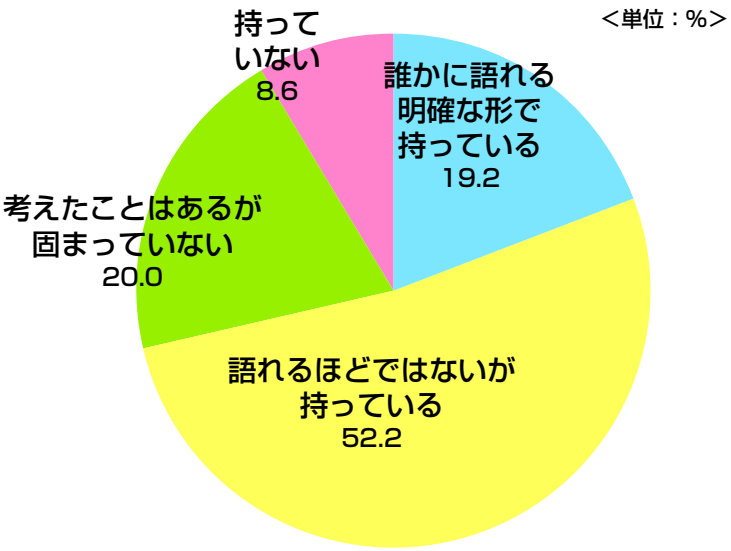
「育成担当者向けの研修の不足」（37.3%）が最も多く、「新人向けの 研修の不足」（36.7%）が近しく高い割合となった。「現場での実習制度の不足」（31.7%）、「主業務との業務量調整が不十分（忙しすぎる等）」（36%）など他の項目にも回答が分散した。

Q8. 部下・後輩の成長について、誰が責任を持つべきと考えますか。
選択肢から、責任が大きいと思う順に１位～３位を選んでください。



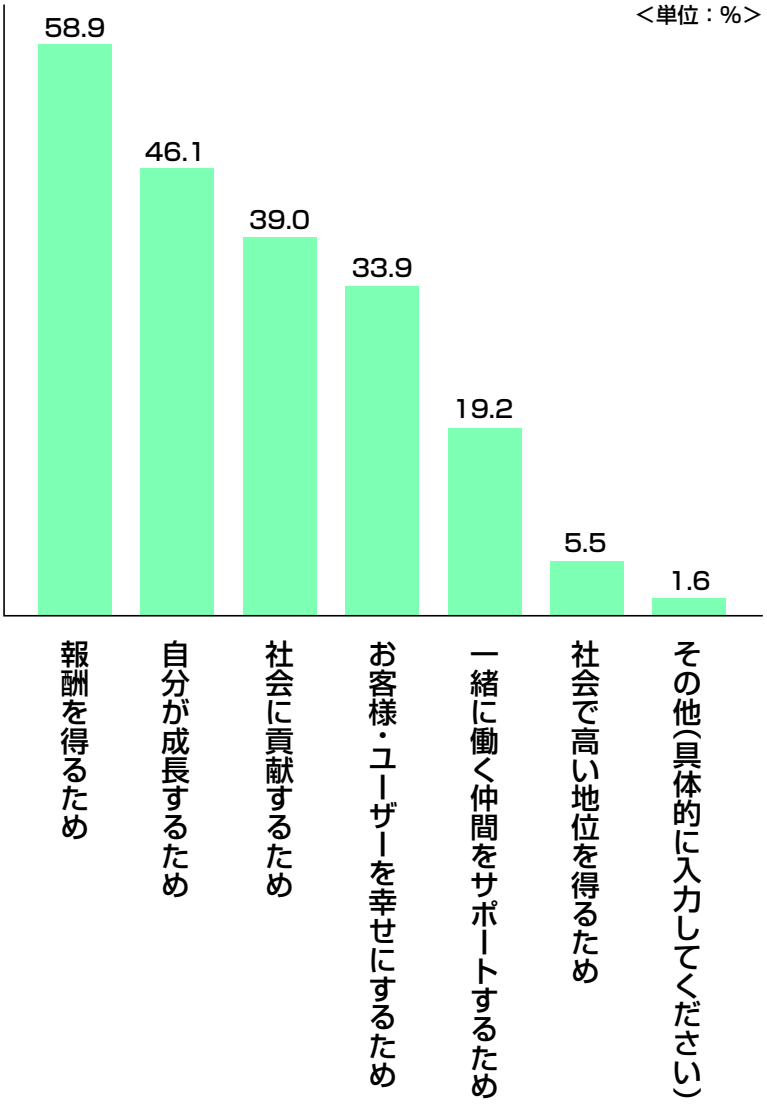
１位には「会社・組織」（40.6%）、２位には「直属の上司」（37.1%）、３位には「実際に業務指導を担当している社員」（27.8%）がそれぞれ最も多く選ばれた。
部下・後輩の成長について、実際に育成に携わる上長・担当者の責任を受け止めつつも、最終的な責は所属組織にあるという考えが多くを占めるものとみられる。

Q9.あなたは自分の仕事観＝「自分は何のために働くのか（働く目的・譲れないもの・価値観）」を持っていますか。



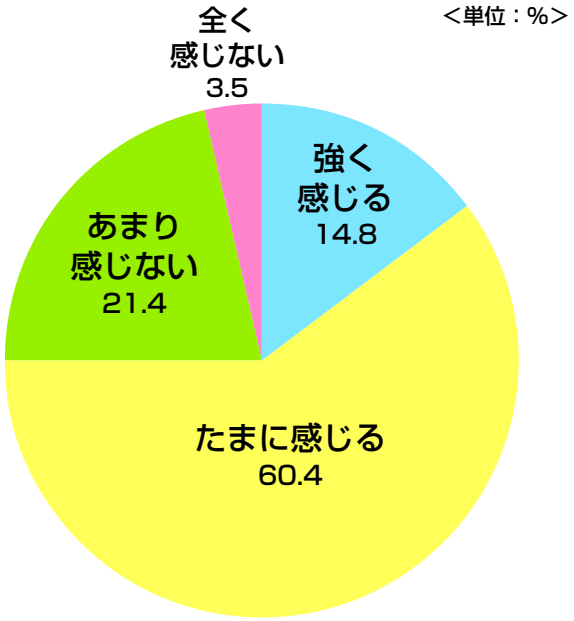
「語れるほどではないが持っている」（52.2%）が最も多く、「考えたことはあるが固まっていない」（20%）が続いた。「明確な形で持っている」「語れるほどではないが持っている」を合わせると71.4%となり、７割を超える回答者が仕事観を持っていることがわかった。

Q10. 仕事観を「明確に持っている / 語れるほどではないが持っている」と答えた方にお聞きします。
あなたの仕事観（働く目的・譲れないもの・価値観）とは何ですか。
選択肢から、ご自身の考えにあてはまるものを最大３つまで選んでください。



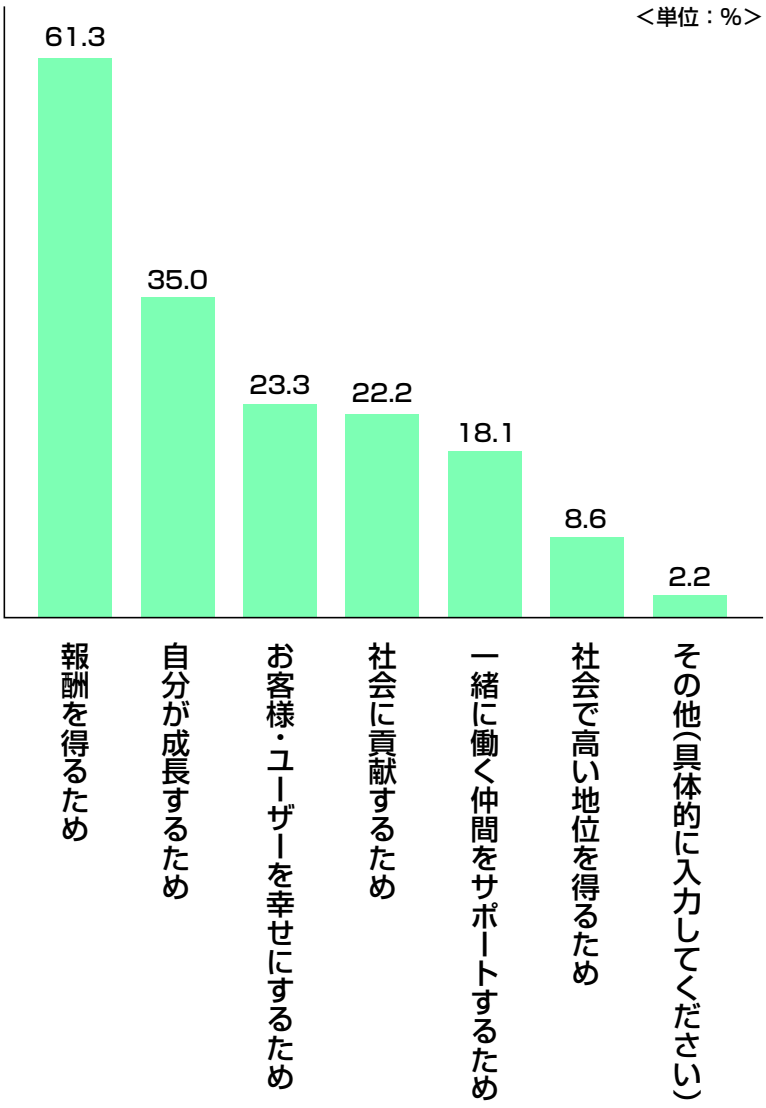
回答者の６割弱が働く目的として「報酬を得るため」(58.9%) を選択し、突出した結果となった。次いで「自分が成長するため」（46.1%)、「社会に貢献するため」（39%）となった。

Q11. 部下・後輩と価値観の違いを感じることはありますか。



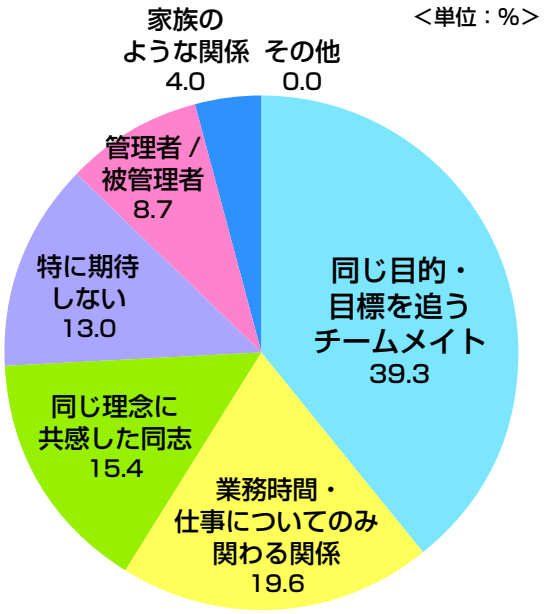
価値観の違いを「たまに感じる」（60.4%）が最も多く、「強く感じる」（14.8%）と合わせると全体の７割強となった。

Q12. ご自身の部下・後輩について、なんのために働いていると考えますか。
または感じますか。あてはまるものを最大３つまで選んでください。



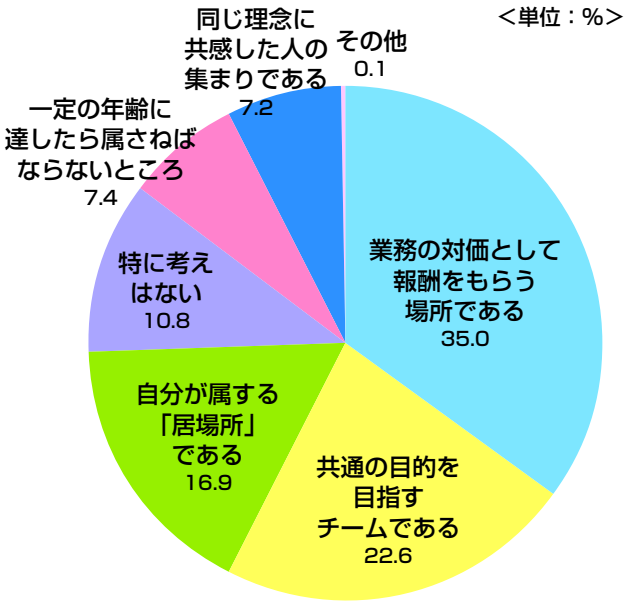
部下･後輩が何のために働いていると考えているか問うと､｢報酬を得るため｣（61.3%）が最も多くなった。次いで｢自分が成長するため｣（35.0%）があげられた。自分自身の働く目的と相似した回答結果となった。

Q13. 一緒に働く部下・後輩に対し、どのような関係を期待しますか。
あなたの考え方に最も近いものをひとつ選んでください。



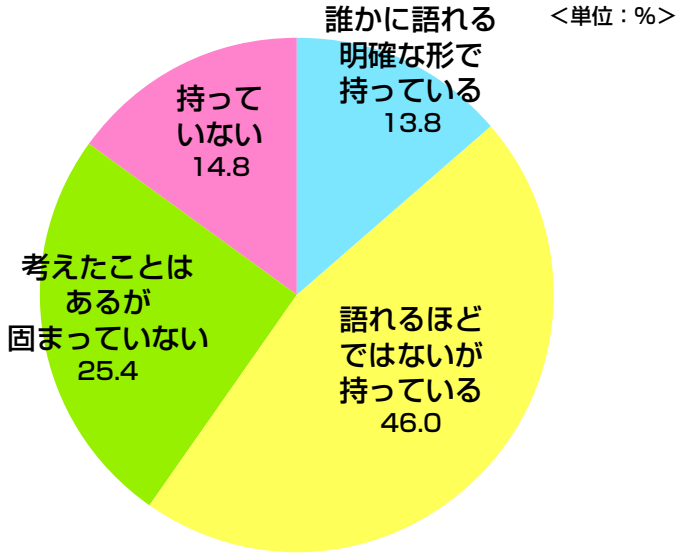
「同じ目的･目標を追うチームメイト」(39.3%)が最も多く、「業務時間・仕事についてのみ関わる関係」（19.6%)、「同じ理念に共感した同志」（15.4%）が続いた。

Q14. ご自身の所属する組織・会社に対してどのような考えを持っていますか。
あなたの考え方に最も近いものをひとつ選んでください。



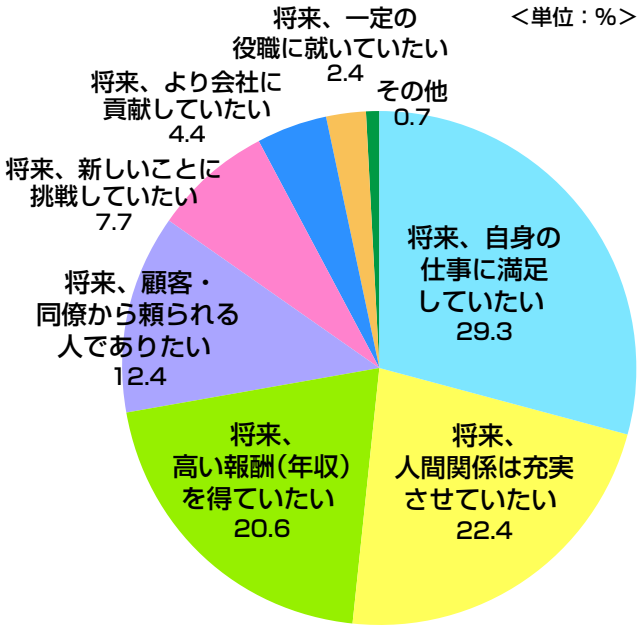
「業務の対価として報酬をもらう場所である」(35.0%）が最も多くなった。「共通の目的を目指すチームである」（22.6%)、「自分が属する「居場所」である」（16.9%）が続いた。

Q15. ここからは、あなたのキャリア観についてお聞きします。
あなたは、自分の「キャリア観」（中・長期的継続性を持った「どのように働き続けるか」においての譲れないものや価値観）を持っていますか。



「語れるほどではないが持っている」（46.0%）が最も多くなり、「明確な形で持っている」（13.8%）と合わせると、全体の６割近くとなった。

Q16. 前の質問でご自身のキャリア観を「持っている」と回答した 方にお伺いします。
あなたの仕事における「キャリア観」（中・長期的継続性を持った「どのように働き続けるか」においての譲れないものや価値観）について、あなたにとって最も優先順位の高いものをひとつ選んでください。



「将来、自身の仕事に満足していたい 」（29.3%）が最も多くなった。「将来、人間関係は充実させていたい 」（22.4%）、「将来、高い報酬（年収）を得ていたい 」（20.6%）と続いた。

育成における立場別にみる仕事・育成の考え方

Q1.「育成における立場」の結果を集計軸として、Q3「育成の目的」・Q9「何のために働くか（仕事観）の有無」・Q14「所属組織の捉え方（組織観）」・Q15「どのように働き続けたいか（キャリア観）の有無」など調査内の主要な設問を改めて見た。

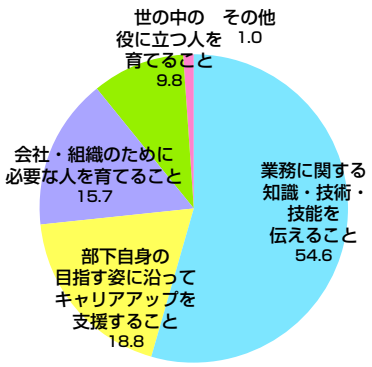
結果として、育成の目的・働くことや組織観・キャリア観について、育成における立場ごとにはっきりとした差はみられなかった。

一般に人材育成の考え方において、担当者として育成を経験する、あるいは管理者として責任を負う立場の社員に対しては、より成熟した価値観を確立し、若手社員のロールモデルとなることを期待する。（例えば、育成の目的について、ただ実務を教えるだけでなく、ポスト人材育成の視点をもってそれにあたることなど）

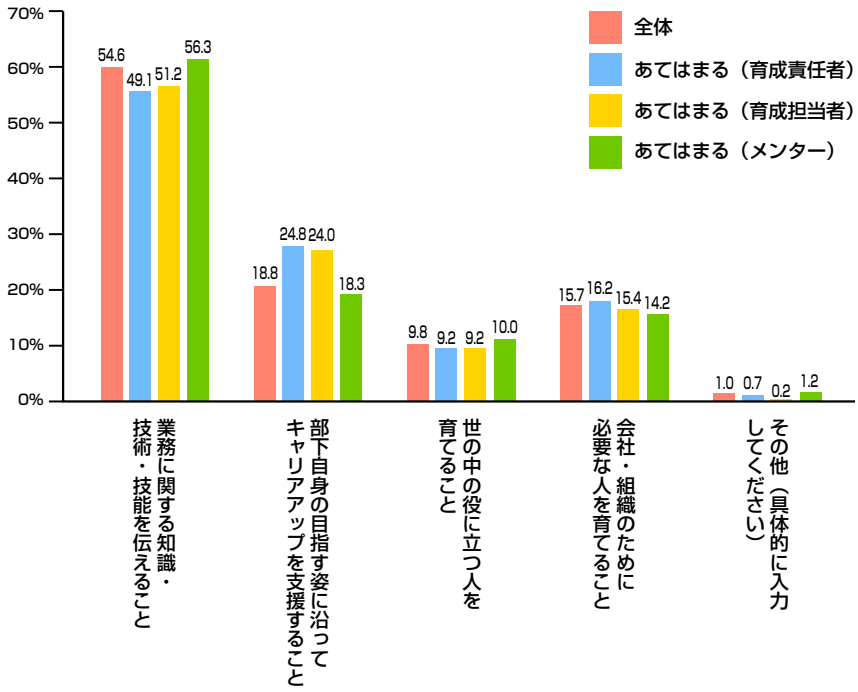
しかし、今回の調査の結果としては、育成担当者・育成責任者・メンターなど立場ごとに分けて回答結果を抽出しても、有意な差はみられなかった。

Q1.「育成における立場」を集計軸として見る Q3「育成の目的」の結果

＜単位：%＞

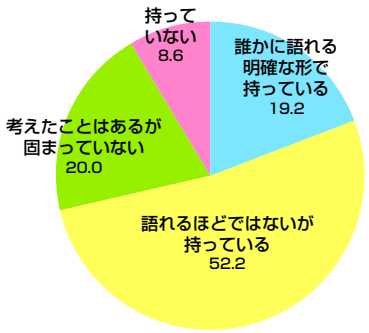


＜単位：%＞

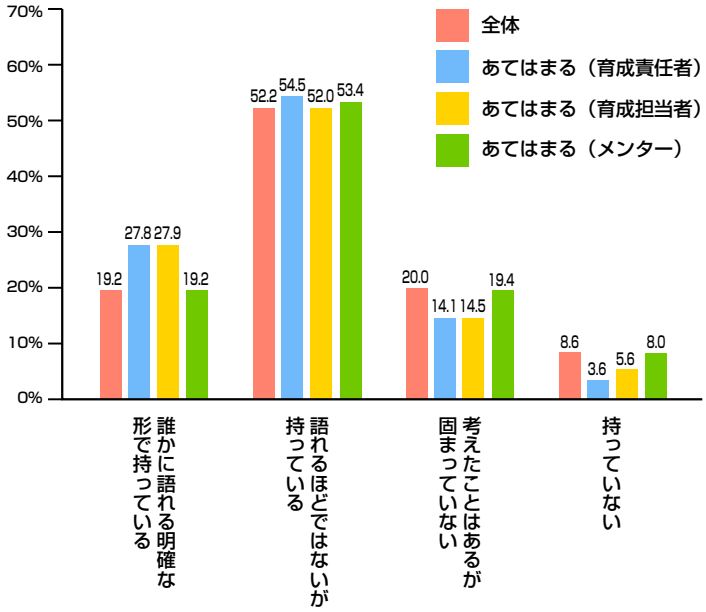


Q1「育成における立場」を集計軸として見る Q9「何のために働くか（仕事観）の有無」の結果

<単位：%>

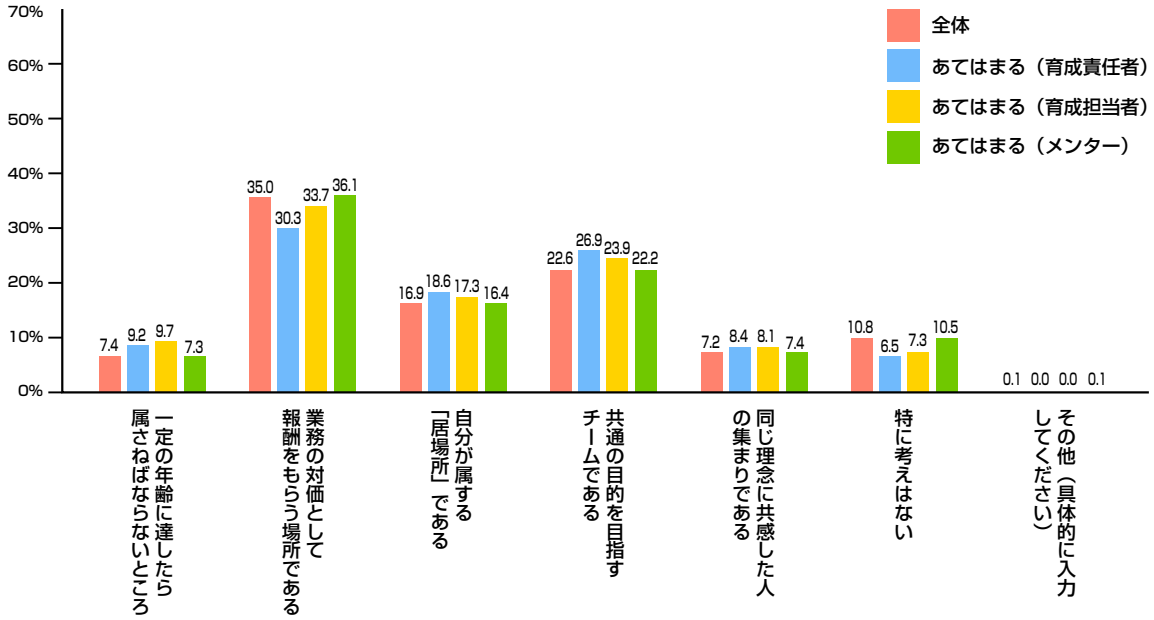


<単位：%>



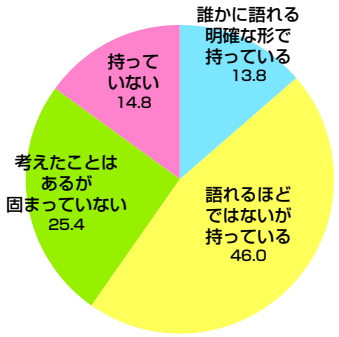
Q1「育成における立場」を集計軸として見る Q14「所属組織の捉え方（組織観）」の結果

<単位：%>

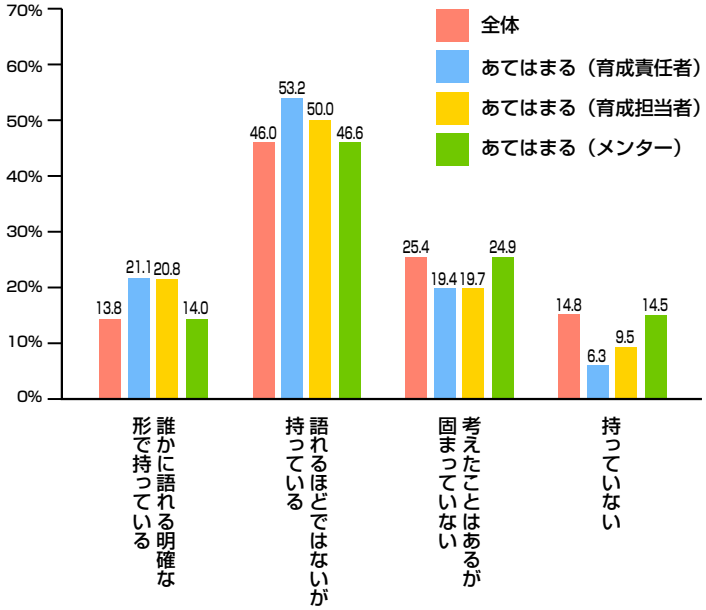


Q1「育成における立場」を集計軸として見る Q15「どのように働き続けたいか（キャリア観）の有無」の結果

<単位：%>



<単位：%>

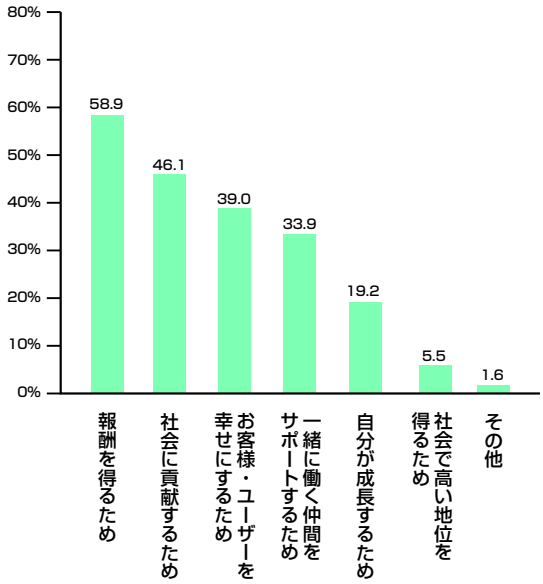


働くについての調査結果：
「若手社員（被育成者）」「育成者」回答の比較

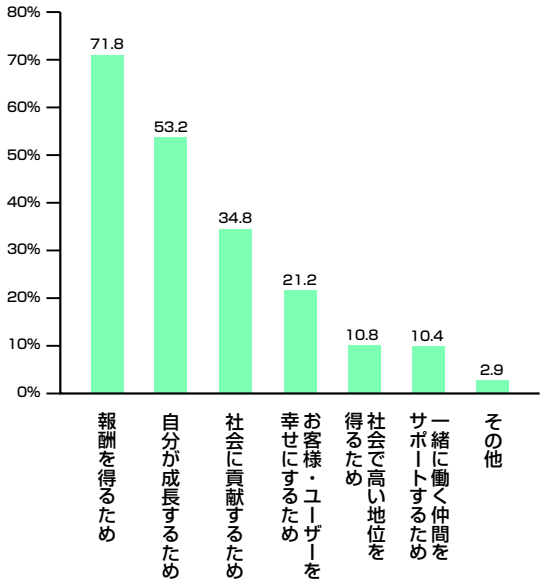
「育成における立場別にみる仕事･育成の考え方」のパートでは、前述のように、育成の目的・働くことや組織観・キャリア観について、回答者の立場ごとにはっきりとした差がみられなかった。
そこで、リ・カレントで定期的に実施している「若手社員の働くに関する意識調査（以降若手意識調査）」とも同文の設問における結果を比較した。
結果として、働くに関する価値観を問う設問において、育成担当者・責任者と若手社員では、回答に大きな差異が見られなかった。
若手意識調査では、新入社員研修や OJT などを始めとする若手社員の育成の参考になるよう、まだ育成をほとんど経験せず、現場経験もない若手社員を対象に意識調査を行っている。
その若手意識調査の結果と、多くが彼らを育てる立場である育成関与者の意識調査結果がほぼ相似したことからは、本来若手社員らの働くに関する価値観を育み・自らロールモデルになるべき育成関与者らの価値観が、立場に伴った成熟をしていないことが読み取れる。

「仕事観（働く目的・譲れないもの・価値観）とは何か」に対する回答の比較：

育成責任者・担当者の回答　＜単位：%＞

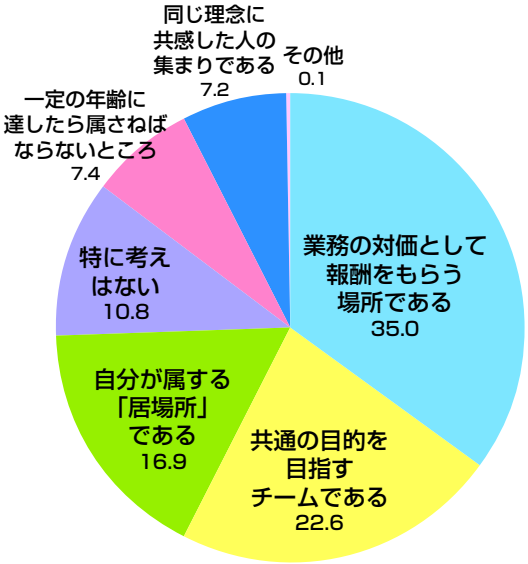


若手社員の回答　＜単位：%＞

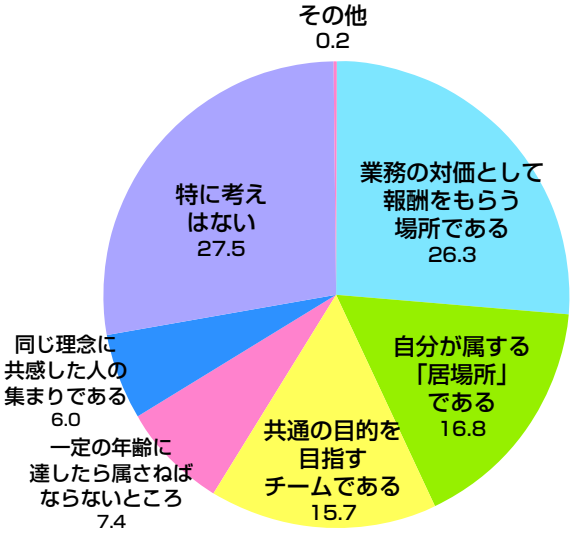


「所属組織についてどのような考えを持つか（組織観）」に対する回答の比較：

育成責任者・担当者の回答 ＜単位：%＞

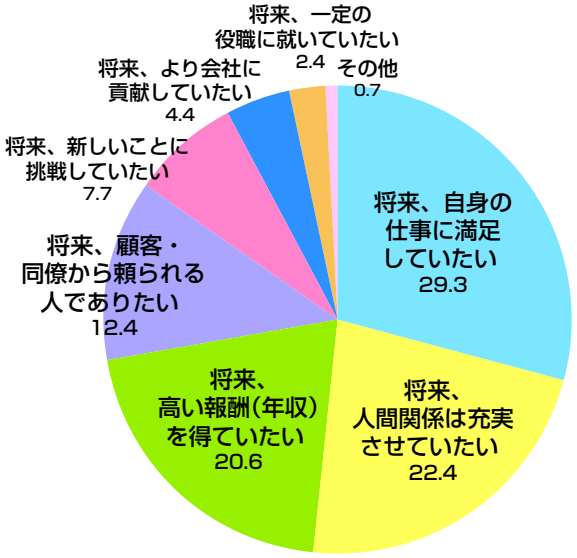
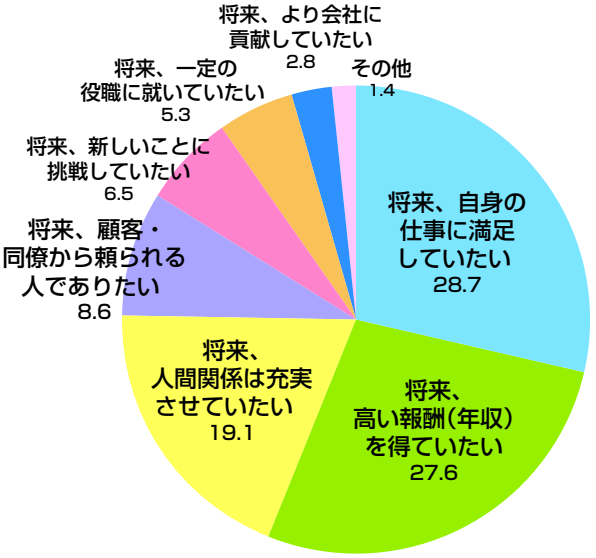


若手社員の回答 ＜単位：%＞



「キャリア観（中・長期的継続性を持った「どのように働き続けるか」においての譲れないものや価値観）とは何か」に対する回答の比較：

育成責任者・担当者の回答 ＜単位：%＞



若手社員の回答 ＜単位：%＞