

2025 年 11 月 28 日

「人材育成に関するアンケート調査」について

足利銀行（頭取 清水 和幸）のシンクタンクであるあしぎん総合研究所（社長 内藤 善寛）は、「人材育成に関するアンケート調査」を実施しましたので、その結果を別紙のとおり発表いたします。今回のポイントは下記のとおりです。

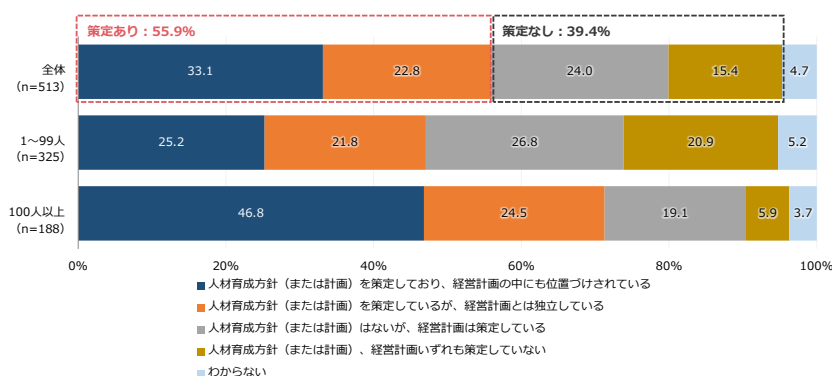
記

<調査結果のポイント>

■人材育成方針（または計画）の策定有無と経営計画との連動状況

- ・「人材育成方針（または計画）がある」企業の割合は 55.9%、規模別に見ると 100 人以上の企業では 7 割強が策定している。
- ・人材育成方針（または計画）が経営計画にも位置づけされている企業の割合は、1～99 人の企業が 25.2%であるのに対し、100 人以上の企業が 46.8%と規模によって差がみられた。

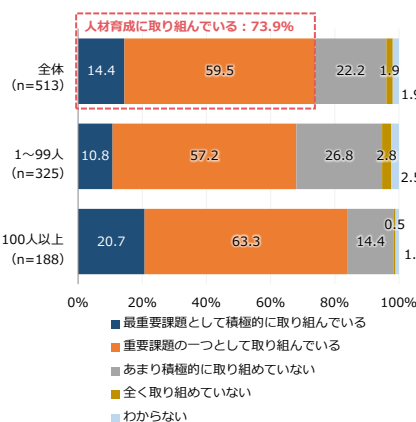
人材育成方針（または計画）の策定有無と経営計画との連動状況



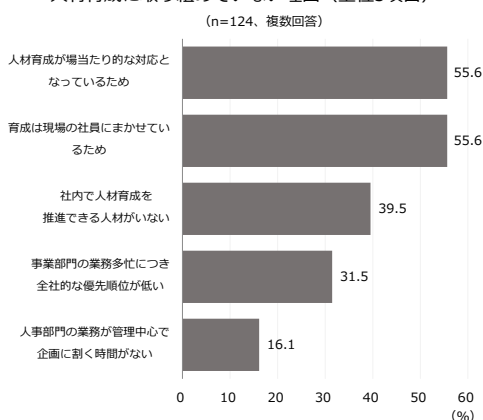
■人材育成の取組状況と取り組めていない理由

- ・「人材育成に取り組んでいる」企業の割合は 73.9%、規模別に見ると 100 人以上の企業では 8 割強に上る。一方、「取り組めていない理由」を見ると、「人材育成が場当たりの対応となっているため」(55.6%) 等が多く、全社的な育成体系の構築が課題であることがわかる。

人材育成の取組状況



人材育成に取り組めていない理由（上位5項目）



以上

【本件に関するお問い合わせ先】

株式会社あしぎん総合研究所 地域開発事業部 中三川 Tel 028-647-5311



足利銀行



足利銀行

栃木県宇都宮市桜4丁目1番25号 〒320-8610

TEL.028-622-0111(大代表) www.ashikagabank.co.jp

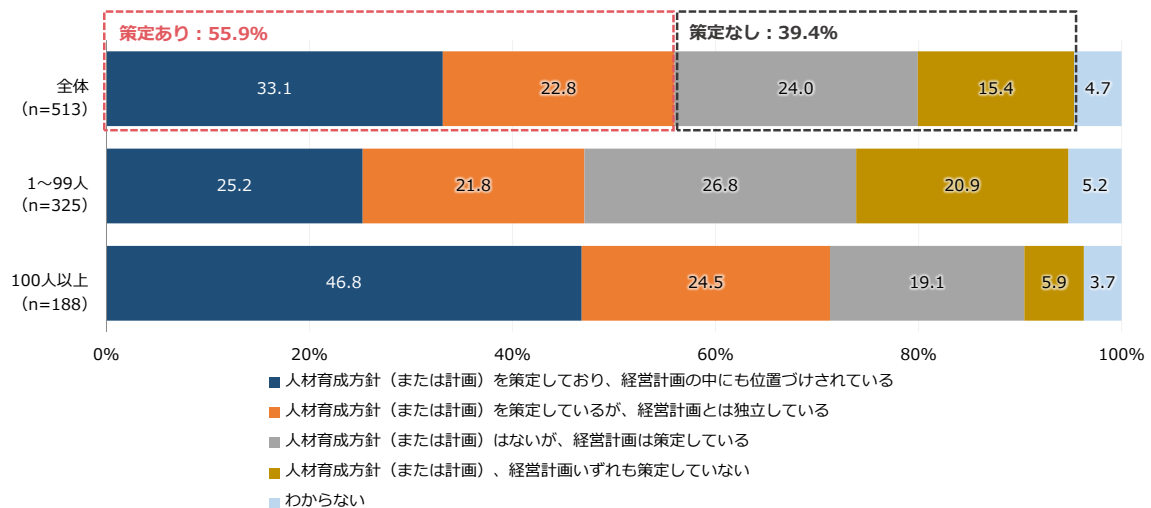
人材育成に関するアンケート調査

＜調査結果のポイント＞

■ 人材育成方針（または計画）の策定有無と経営計画との連動状況

- 「人材育成方針（または計画）がある」企業の割合は55.9%、規模別に見ると100人以上の企業では7割強が策定している。
- 人材育成方針（または計画）が経営計画にも位置づけされている企業の割合は、1～99人の企業が25.2%であるのに対し、100人以上の企業が46.8%と規模によって差がみられた。

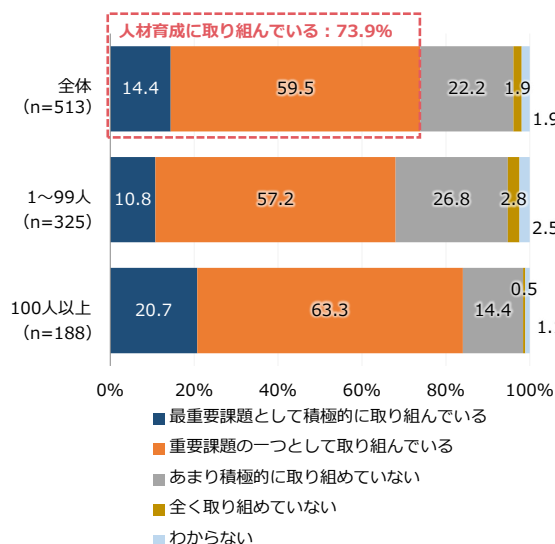
人材育成方針（または計画）の策定有無と経営計画との連動状況



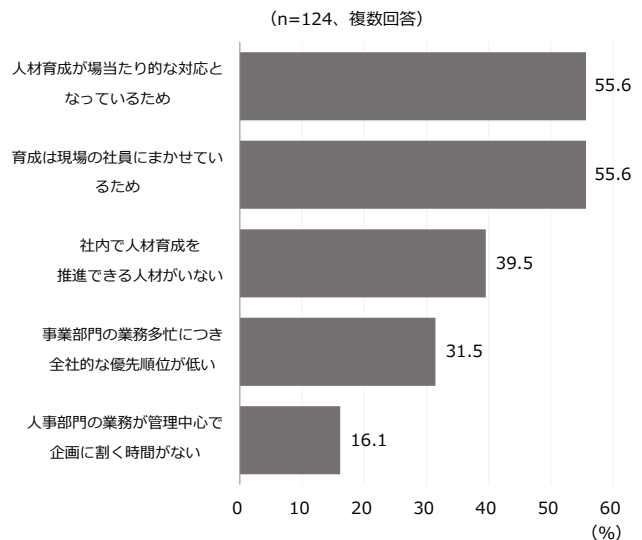
■ 人材育成の取組状況と取り組めていない理由

- 「人材育成に取り組んでいる」企業の割合は73.9%、規模別に見ると100人以上の企業では8割強に上る。一方、「取り組めていない理由」を見ると、「人材育成が場当たり的な対応となっているため」(55.6%)等が多く、全社的な育成体系の構築が課題であることがわかる。

人材育成の取組状況



人材育成に取り組めていない理由（上位5項目）



＜調査の概要＞

人手の確保や人材育成、従業員エンゲージメントの向上など「人材」に関する様々な経営課題がある中、近年、人材を「資本」と捉え、その価値を最大限引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げる経営手法（人的資本経営）に注目が集まっている。本調査は、足利銀行の営業地域の企業における人材育成に関する意識・取組状況を把握する目的で実施した。

(1)調査時期 2025年9月17日～2025年10月24日

(2)調査方法 当社実施「第210回あしぎん景況調査」の特別質問

(3) 調査対象企業 足利銀行の営業地域（栃木県、群馬県、茨城県、埼玉県他）の企業 1,062 社

(4) 企業規模区分 従業員数にて規模を区分
大企業……製造、建設、運輸は 300 人以上、
卸売、サービスは 100 人以上、小売は 50 人以上
中小企業…上記未満

(5) 有効回答企業数 513 社 (回答率 48.3%)

(6) 回答状況 下記のとおり

(1)業種別構成

		企 業 数		うち中小企業	
		回答企業数 (社)	構成比 (%)	回答企業数 (社)	構成比 (%)
合 計		513	100.0	390	100.0
製 造 業		233	45.4	198	50.8
	飲・食料品	21	4.1	15	3.8
	繊維品	10	1.9	10	2.6
	木材・木製品	12	2.3	11	2.8
	紙・パルプ	7	1.4	6	1.5
	化学品	2	0.4	1	0.3
	プラスチック	22	4.3	20	5.1
	窯業・土石	14	2.7	12	3.1
	鉄鋼・非鉄	10	1.9	7	1.8
	金属製品	30	5.8	28	7.2
	一般機械	18	3.5	17	4.4
	電気機械	12	2.3	11	2.8
	輸送用機械	42	8.2	35	9.0
	精密機械	20	3.9	14	3.6
	その他の業	13	2.5	11	2.8
非 製 造 業		280	54.6	192	49.2
	卸 売	67	13.1	51	13.1
	小 売	42	8.2	12	3.1
	運 輸	36	7.0	31	7.9
	建 設	62	12.1	60	15.4
	サ ー ビ ス	73	14.2	38	9.7

(2)所在地構成

	企 業 数		うち栃木県内		うち栃木県外	
	回答企業数 (社)	構成比 (%)	回答企業数 (社)	構成比 (%)	回答企業数 (社)	構成比 (%)
合計	513	100.0	284	55.4	229	44.6
製造業	233	100.0	122	52.4	111	47.6
非製造業	280	100.0	162	57.9	118	42.1

(注) 企業規模は従業員数による。

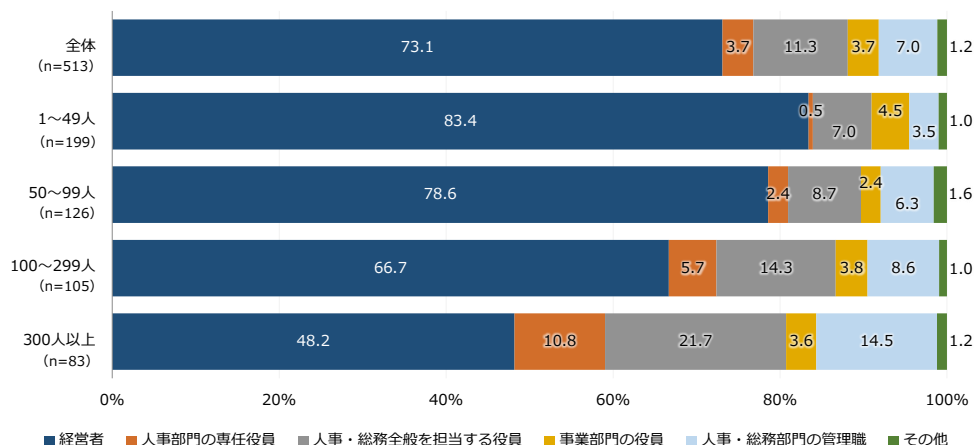
製造、建設、運輸の3業種は300人以上、卸売、サービスの2業種は100人以上、小売は50人以上を大企業とし、それ未満を中小企業とした。

(7) 注意点

- ・図表中のnとは、回答者数のことである。
- ・集計は、小数第2位を四捨五入している。
- ・「紙・パルプ」「化学品」は回答企業数が少ないことから、結果の解釈には注意が必要である。

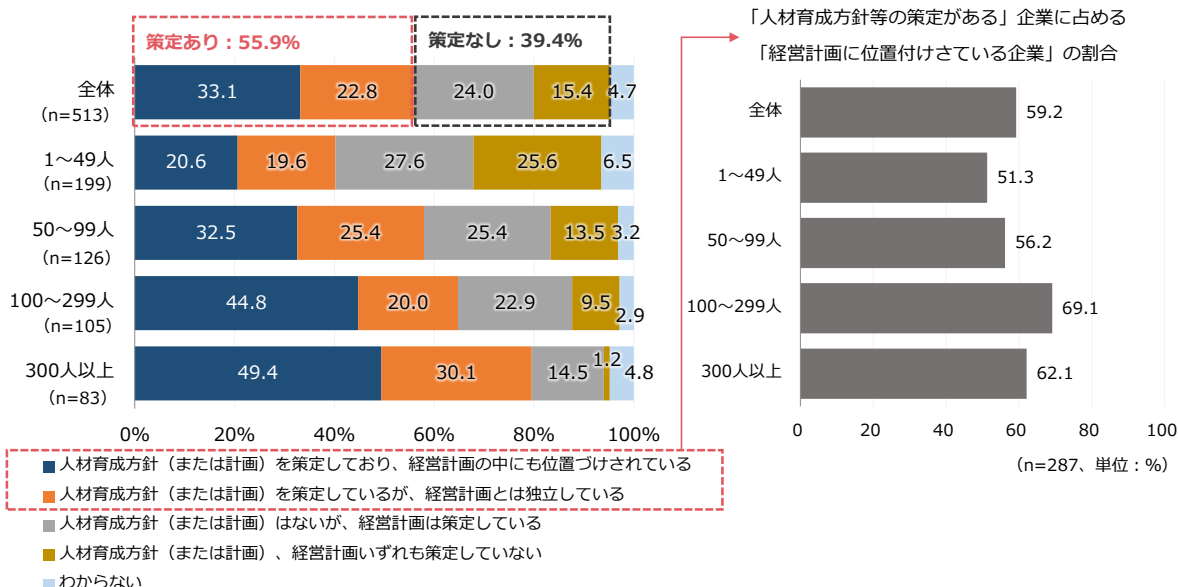
1. 人材育成や人事制度の方針決定の主導者

- 初めに、人材育成の方針や人事制度の企画等、その方針を決定する主導者を尋ねたところ、「経営者」が73.1%と最も多い。
- 規模別では、従業員数が多いほど「経営者」の割合が低下する傾向がみられた。300人以上の企業では「人事・総務全般を担当する役員」(21.7%)や「人事部門の専任役員」(10.8%)を挙げる企業が相対的に多く、人事部門の担当(または専任)役員を配置し、人材育成に注力している様子が見えてくる。



2. 人材育成方針（または計画）の策定有無と経営計画との連動状況

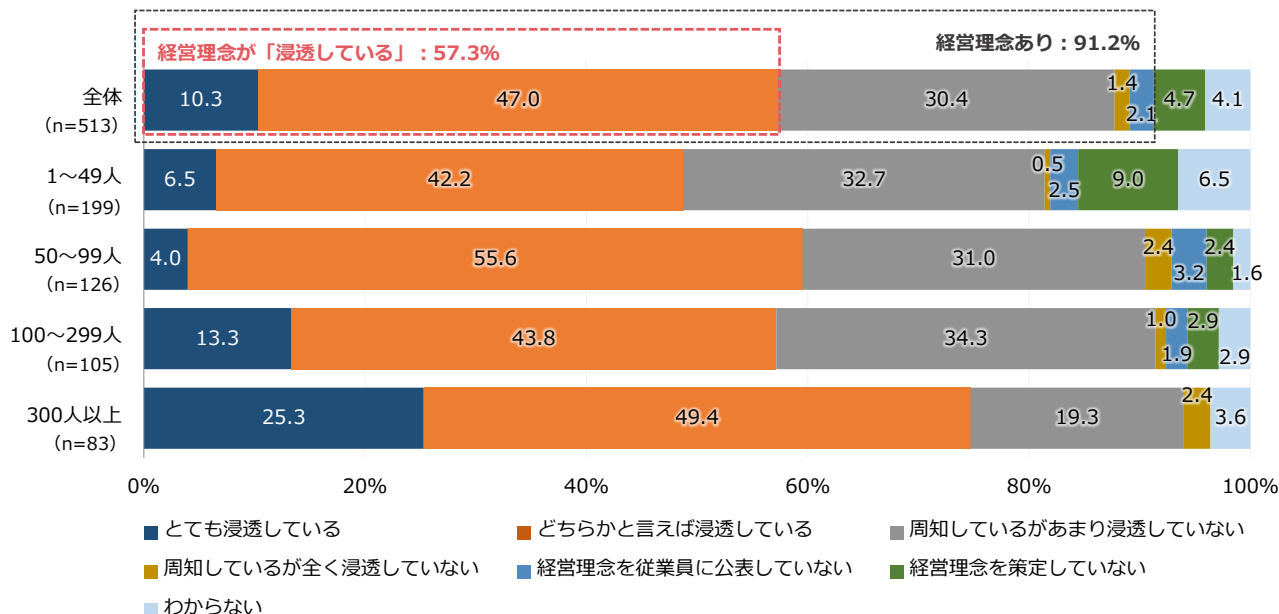
- 「人材育成方針等^{※1}がある」と回答した企業は55.9%、「人材育成方針等の策定なし」と回答した企業は39.4%であった。規模別に見ると、300人以上の企業では約8割が人材育成方針等を策定している一方で、規模が小さくなるほど人材育成方針等や経営計画がない企業が多い。
- 経営計画との連動状況については、全体では33.1%、1~49人の企業では20.6%にとどまったが300人以上の企業では49.4%にまで割合が高まる。
- なお、「人材育成方針等の策定がある」企業に占める「経営計画に位置づけされている企業」の割合で見ると、1~49人の企業でも51.3%となる。経営者が思い描く経営戦略とその実現に必要な人事戦略を必ずしも明文化する必要がない場合もある。いずれにせよ、必要に応じて人材育成方針等や経営計画を定め、限られた経営資源を最大限活用していくことが求められよう。



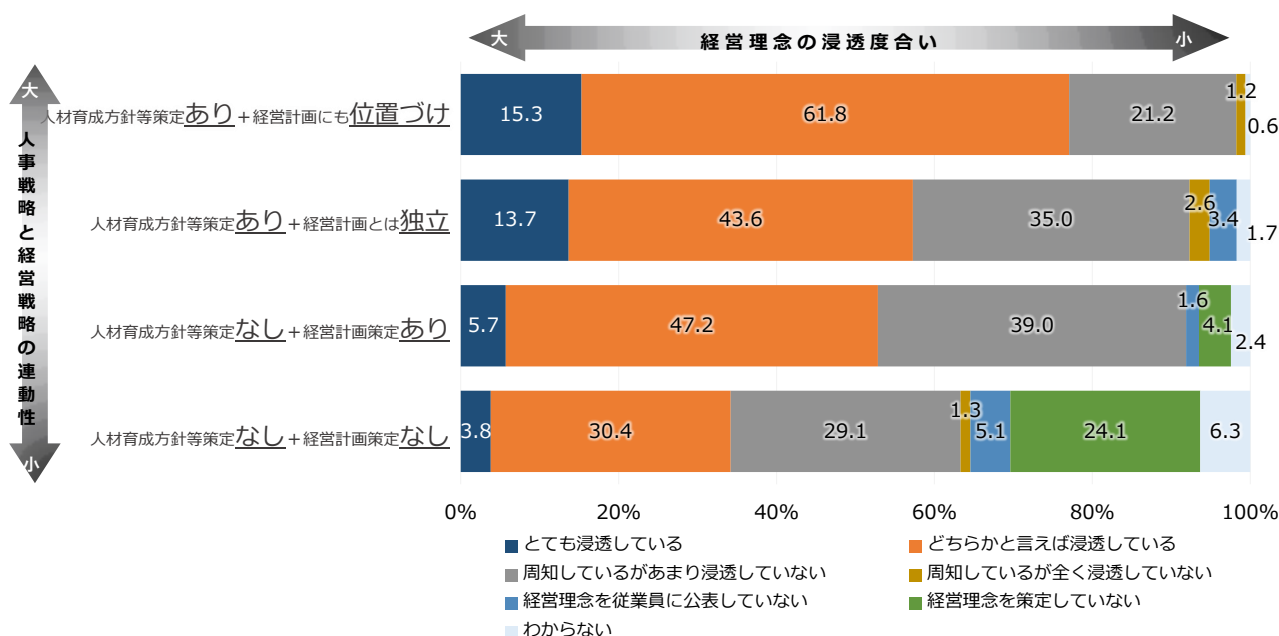
※1 本設問は人材育成方針（または計画）と経営計画の連動状況をみたものである。一般に、「方針」は「計画」の上位理念であるが、本調査における表記は、便宜上「人材育成方針等」で統一する。

3. 経営理念の従業員への浸透状況

- 約9割の企業が経営理念を策定しているが、従業員に「浸透している」と回答した企業は57.3%であった。
- 規模別に見ると、300人以上の企業では約7割が「浸透している」と回答した。一方で、300人未満の企業では3割強が「周知しているがあまり浸透していない」と回答しており、経営理念の浸透が課題となっている様子がうかがえる。

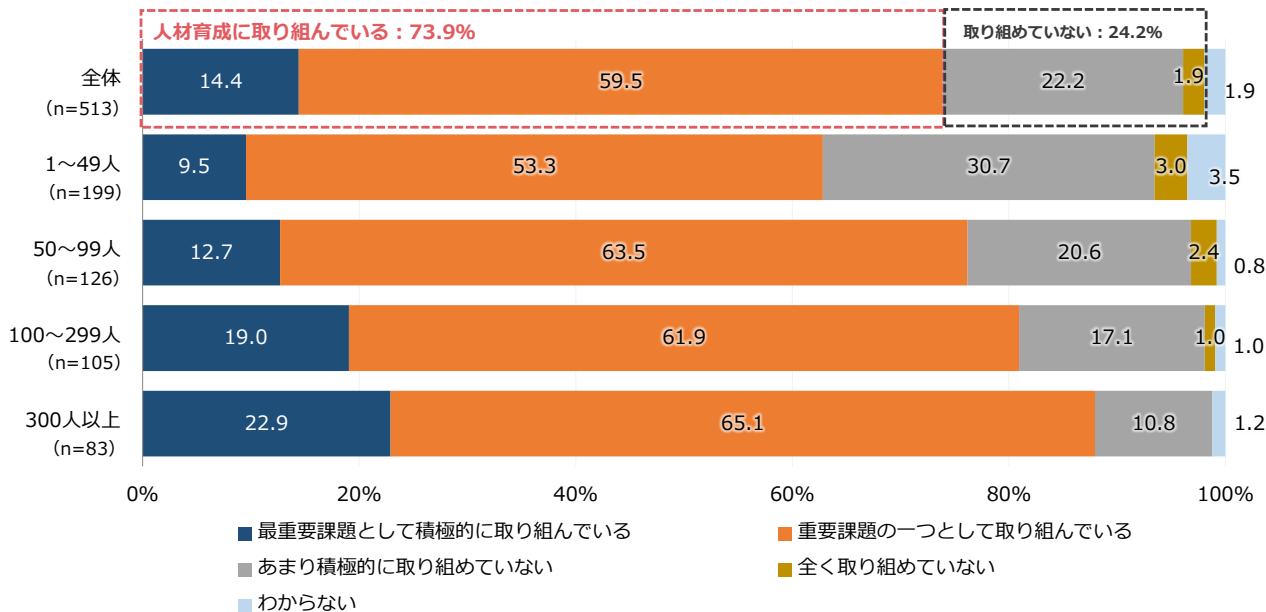


- なお、「人材育成方針(または計画)の策定有無と経営計画との連動状況」別に経営理念の浸透状況を見ると、人材育成方針等を策定し、経営計画にも位置づけされている企業(≒人事戦略と経営戦略の連動性が大きい)ほど、企業理念が従業員に浸透している結果がみられた。
- 自社の存在意義や価値観、将来的にありたい姿といった経営理念を明確にし、その実現に必要な人材像を具体化することが人的資本経営の実現に向けた第一歩と言える。



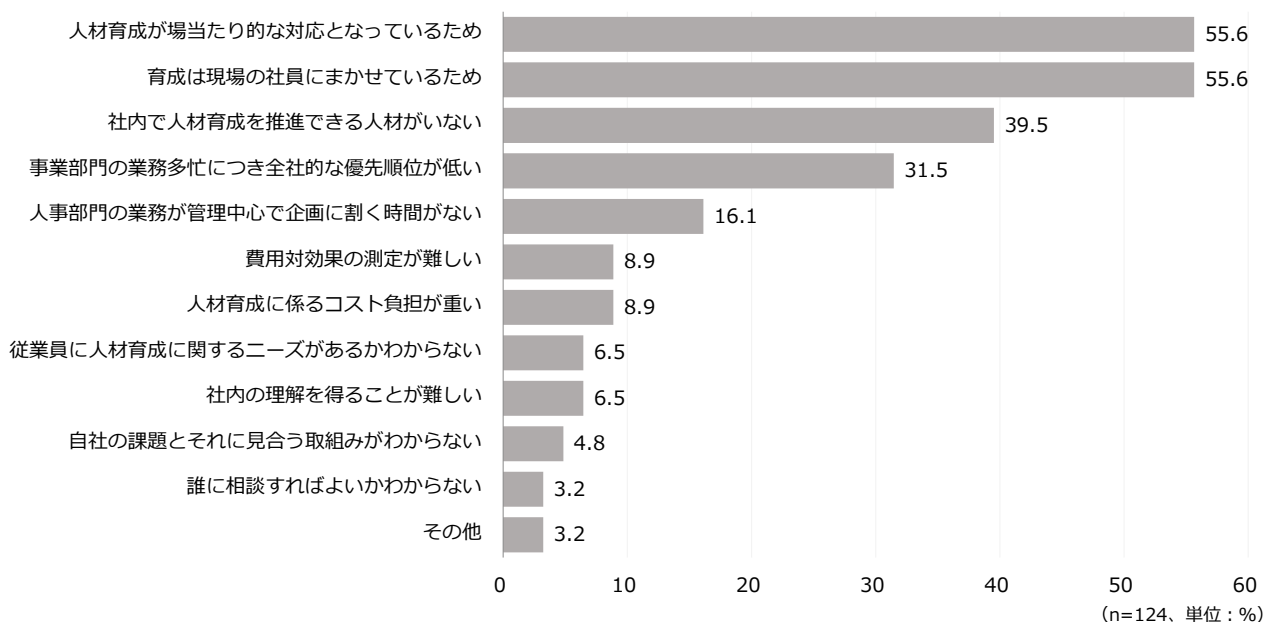
4. 人材育成の取組状況

- 全体の結果を見ると、人材育成に「取り組んでいる」企業は 73.9%、「取り組めていない」企業は 24.2%となった。
- 規模別に見ると、300 人以上の企業では 88.0%が人材育成に「取り組んでいる」が、1～49 人の企業では 3 割強が取り組めておらず、規模によって差が見られた。



5. 人材育成に取り組めていない理由（複数回答）

- 人材育成に「取り組めていない」企業に対し、その理由を尋ねたところ、「人材育成が場当たり的な対応となっているため」「育成は現場の社員にまかせているため」がそれぞれ 55.6%と最も多く、全社的な育成体系の構築が課題であることがわかる。

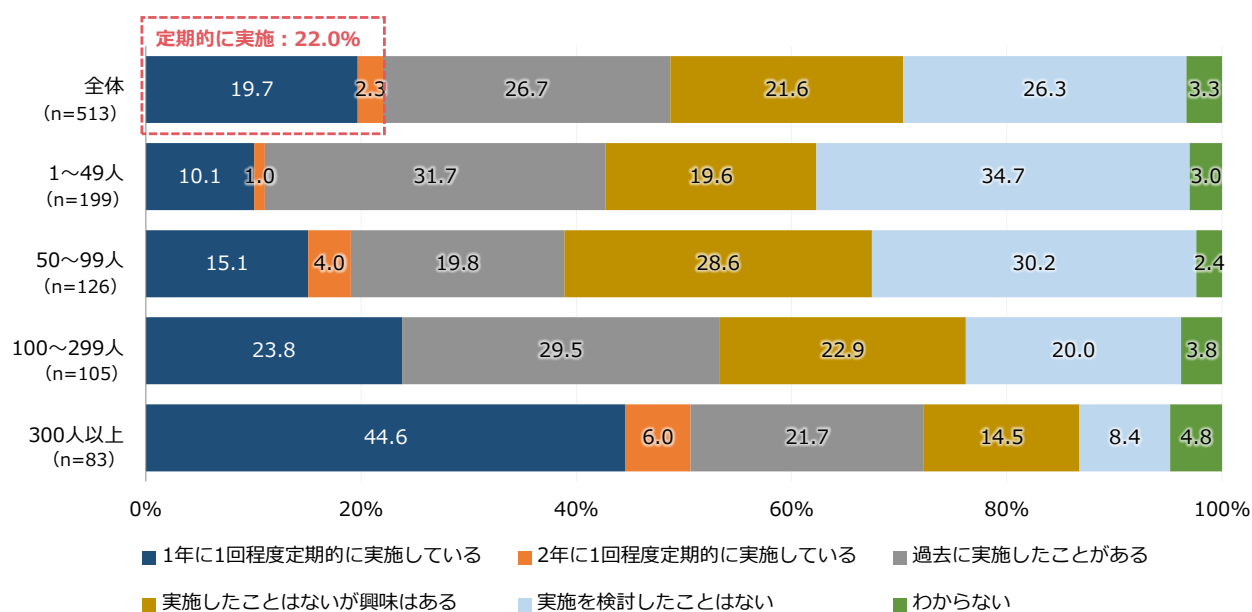


- 規模別に見ると、300 人未満の企業では「社内で人材育成を推進できる人材がいない」が上位となった。50～99 人、300 人以上の企業では「事業部門の業務多忙につき全社的な優先順位が低い」ことを要因に上げる企業が多くみられた。
- 50 人以上の企業では「人事部門の業務が管理中心で企画に割く時間がない」が 2 割強～3 割弱となっている。人事部門は、社内の人事管理業務だけでなく、人事の専門的知見を活かし企業の戦略実現や経営課題の解決に貢献する役割が期待されよう。

複数回答 単位：％	n＝	人材育成が場 当たりの対応となっ ているため	育成は現場の 社員にまかせ ているため	社内で人材育 成を推進でき る人材がいな い	事業部門の業 務多忙につき 全社的な優先 順位が低い	人事部門の業 務が管理中心 で企画に割く 時間がない	費用対効果の 測定が難しい	人材育成に係 るコスト負担 が重い	従業員に人材 育成に関する ニーズがある かわからない	社内の理解を 得ることが難 しい	自社の課題と それに見合う 取組みがわか らない	誰に相談すれ ばよいかわか らない	その他
全体	124	55.6	55.6	39.5	31.5	16.1	8.9	8.9	6.5	6.5	4.8	3.2	3.2
1～49人	67	49.3	53.7	35.8	26.9	7.5	4.5	7.5	9.0	7.5	4.5	1.5	6.0
50～99人	29	51.7	44.8	41.4	48.3	27.6	10.3	13.8	0.0	3.4	3.4	3.4	0.0
100～299人	19	68.4	73.7	57.9	15.8	26.3	15.8	5.3	5.3	10.5	5.3	0.0	0.0
300人以上	9	88.9	66.7	22.2	44.4	22.2	22.2	11.1	11.1	0.0	11.1	22.2	0.0

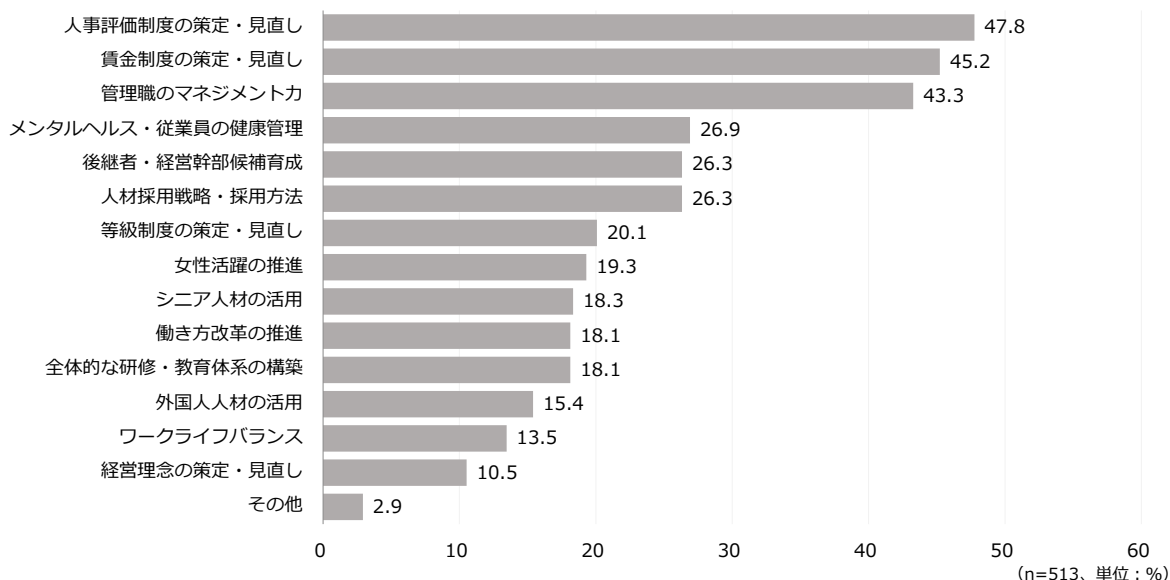
6. 従業員向け意識調査の実施状況と関心について

- 従業員向け意識調査（従業員満足度調査やエンゲージメントサーベイなど）を「定期的を実施している」企業は 22.0% となった。
- 規模別に見ると、1～49 人の企業では定期的を実施している割合が 1 割程度であるのに対し、300 人以上の企業では過半数を占めた。また、300 人未満の企業では「実施したことはないが興味はある」が 2 割弱～3 割弱と、一定程度関心がある様子が見えがえた。



7. 人事・人材育成に関して関心のあるテーマ（複数回答）

- 企業が課題と感じているテーマは「人事評価制度の策定・見直し」が 47.8%と最も高く、次いで「賃金制度の策定・見直し」が 45.2%、「管理職のマネジメント力」が 43.3%と続く。
- 規模別に見ると、いずれの規模においてもこれら人事諸制度の策定・見直しや管理職のマネジメント力向上などが課題である様子がうかがえる。この他、100～299 人の企業では「メンタルヘルス・従業員の健康管理」(33.3%)や「後継者・経営幹部候補育成」(31.4%)等が多く、「女性活躍の推進」は 100 人以上の企業で相対的に多い結果となった。



複数回答 単位：%	n=	人事評価制 度の策定・ 見直し	賃金制度の 策定・見直 し	管理職のマ ネジメント 力	メンタルヘ ルス・従業 員の健康管 理	後継者・経 営幹部候補 育成	人材採用戦 略・採用方 法	等級制度の 策定・見直 し	女性活躍の 推進	シニア人材 の活用	働き方改革 の推進	全体的な研 修・教育体 系の構築	外国人材 の活用	ワークライ フバランス	経営理念の 策定・見直 し	その他
全体	513	47.8	45.2	43.3	26.9	26.3	26.3	20.1	19.3	18.3	18.1	18.1	15.4	13.5	10.5	2.9
1～49人	199	44.2	43.7	32.7	26.1	27.1	23.1	18.1	14.1	18.6	15.6	17.1	14.6	11.1	12.6	5.0
50～99人	126	46.8	44.4	46.8	24.6	27.8	29.4	16.7	13.5	19.0	18.3	15.9	10.3	6.3	8.7	0.8
100～299人	105	53.3	59.0	54.3	33.3	31.4	29.5	29.5	28.6	17.1	24.8	21.9	18.1	19.0	13.3	1.0
300人以上	83	50.6	32.5	49.4	24.1	15.7	25.3	18.1	28.9	18.1	15.7	19.3	21.7	22.9	4.8	3.6

（参考）人事戦略・人材育成について取組みの背景や課題など（自由記述）

業種	規模	コメント
製造業	50～99人	まだまだ機械化できない作業が多く、人材の技術力向上が必須である 一方、給与や地理的条件により 有用な人材の確保が難しい。座学に抵抗感を持つ社員も多いため、外部講師を招きOJT方式を主体にした改善活動を通して人材の育成を行っている。
製造業	100～299人	一般社員の基本研修や技術研修計画が策定されておらず、昇格・昇進は人事考課を行うが上席者や役員のイメージで判断することが多く、一部従業員からの諦めや不満の声を聴くことがある。
製造業	100～299人	社内の昇格制度などに問題があったのか管理職に適していない人材が管理職になってしまっている印象を受けている。若い世代からもういった声が挙がっているので早い段階、一般職の段階から教育や社訓、経営理念などの教育を行ってモラル向上やハラスメント問題へ取り組みたい。
製造業	300人以上	弊社の強み（製造・開発・施工技術力など）は、「従業員の能力」によって発展すると認識しており、高度化・多様化する建設業界のニーズに応えるための様々な専門知識・ノウハウを高める独自の社内プログラムや外部研修、階層別研修制度、自己啓発支援制度、資格取得支援制度及び処遇反映を通じて、従業員の能力向上に取り組んでいる。
卸売業	1～49人	これまで人事考課は経営者が行って来たが世代交代が進む中で自己評価や部署長評価に切り替える準備や研修を行っている。この制度移行の良し悪しで従業員満足度が維持できるか心配である。
小売業	1～49人	外国人材の採用・育成に積極的に取り組む方針を打ち出している。具体的には、技能実習制度や特定技能制度を活用し、整備技術を学ぶ外国人を受け入れ、現場教育を通じて即戦力となる人材育成を進めている。
運輸業	100～299人	運送業界は若い担い手がいない。高卒採用を強化してOJTや外部研修等を通じ大切に育てていく方針だが、運送業界に興味を持つ若者がほほえないのが実状。
建設業	1～49人	今後「人がいない」ことで廃業する会社が多くなると予測している。人材育成を強みとし、採用を強化していくために、最重要事項として取り組んでいる。
不動産業	1～49人	ミーティングで意見交換や今後の指導方針の照らし合わせをしている。しかし1対1対応出来るだけの人員がいらないため、指導・育成が中途半端になりがち。

以 上