

中小企業における 社員研修の重要性と 押さえるべきポイント

日本の会社の「人が育たない」を、調査データで読み解く

株式会社 Mario Rossi

AI時代の社員研修会社



発行元・代表紹介

実感では語りません。 出典のある数字から、 言えることと私たちの考えを、 分けて書きます。

ヘッドハンティング、ブランディング、研修設計、組織開発、AI活用。
立場を変えながら、ずっと会社と人のあいだで仕事をしてきました。

代表取締役 増本隼太／レイノス株式会社で経営者に代わり
会社の未来を候補者に語るヘッドハンティングに従事、
累計3,000名以上と面談・移籍交渉。トゥモローゲート株式会社で
MVV設計・浸透、採用コンサル、面接官研修を含む年間15社の
ブランディングを統括。株式会社爾今の取締役を経て独立、
11か月で30社以上の研修設計・組織開発・AI活用に関与。
2026年3月、株式会社Mario Rossiを設立。



この資料で分かること

この資料の数字は、 自社の**現在地**を確かめる ための手がかりです。

最初から「どの研修を選ぶか」に入ると、本当の困りごとを見落とします。
だから3つの問いを順に見て、最後に会社が押さえる5つのポイントへ進みます。
自社の今を考える材料としてお読みください。

第1章 やっているのか

第2章 やれば解決するのか

第3章 足りないのは何か

第4章 押さえる5つのポイント

すべての数字に、調査名・年・対象を示した出典を付けています。

第1章

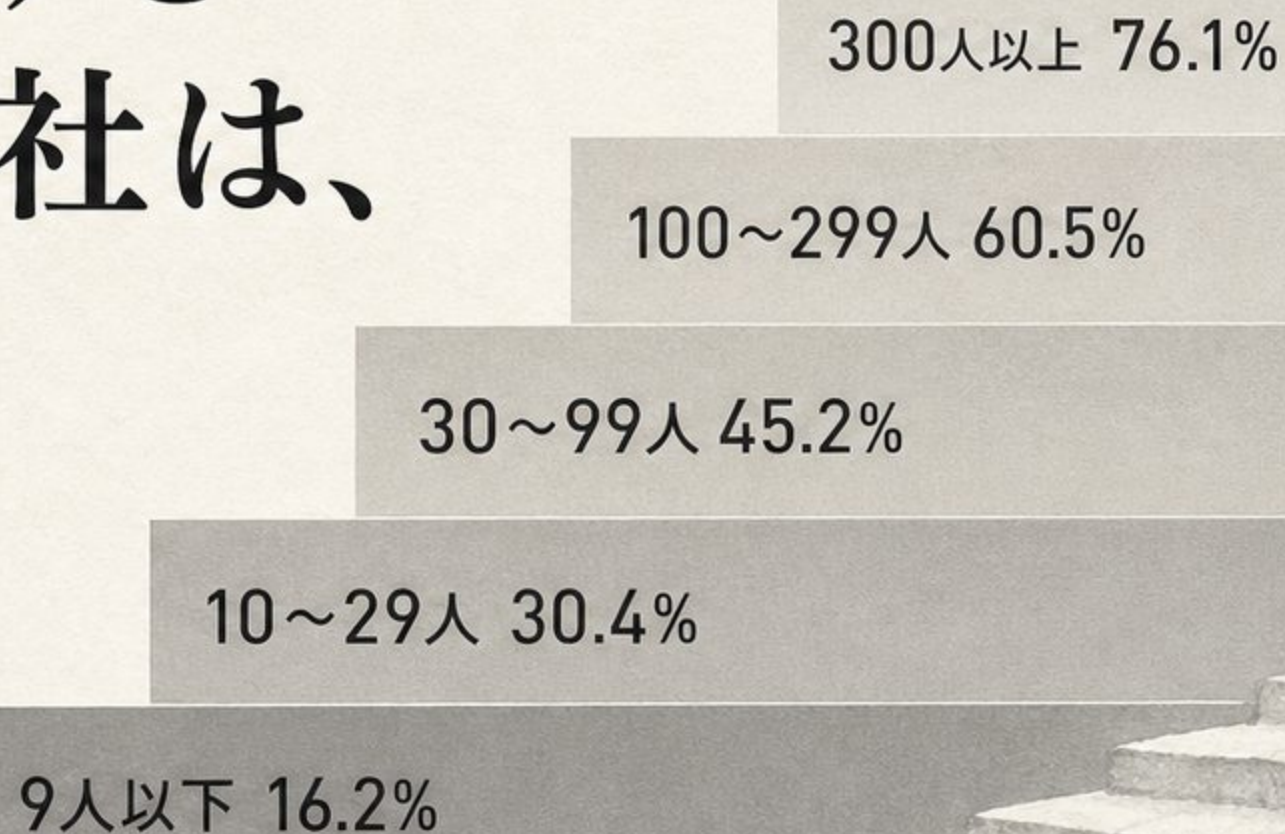
日本の会社は、 社員研修をやっているのか。

まず、研修がどれほど行われ、どんな会社が育成の入口に立てていないのかを確かめます。

仕事を離れて行う 研修（OFF-JT）を 実施している会社は、 全体の**31.6%**。

「どこの会社も研修くらいはやっている」という
思い込みを、いったん外す。

必要性を感じていない会社ばかりではなく、
人や時間を確保できず実施に至らない会社も
含まれます。



35歳未満の従業員が ゼロの会社は、全体の**22.7%**。 9人以下では**43.6%**。

「入っても続かない」以前に、採用の入口で
若い人に出会えていない会社が相当数あります。
だから育成は、入社後だけの話ではなく、
選ばれ・入り・覚え・残るという一連のかたちで考えます。

35歳未満ゼロ 全体 **22.7%**



9人以下 **43.6%**



人材育成に問題があると 答えた事業所は、**79.9%**。 日本の会社の標準の姿です。

中身を尋ねると、多くが教える内容より
前の段階で詰まっています。
教材を一つ増やせば消える悩みでは
ありません。ここを動かした会社から順に、
差がついていきます。

指導する人材が不足 59.5%

育成しても辞めてしまう 54.7%

育成する時間がない 47.4%

第2章

では、研修をやれば 解決するのか。

研修へお金を使うことと、社員の行動が変わることの距離を見ていきます。

市場は5,858億円へ 伸びても、育成に課題が ある企業は約8割のまま、 ほとんど減っていない。

お金は使われているのに、悩みは残り続けている。
「研修を買うこと」そのものは答えではありませんでした。
前後の仕事の任せ方や上司の関わりまで含めないと、
使ったお金は現場に残りません。

研修市場 2024年度 5,858億円（前年比+4.6%）



育成に課題がある企業 2016年79.9%→2024年79.0%



矢野経済研究所「2026 企業向け研修サービス市場の実態と展望」（2024年度市場規模）。

労働政策研究・研修機構「調査シリーズNo.257」（育成に課題がある企業：2016年79.9%→2024年79.0%・企業6,116社）。

「役に立った」95.3%も
「効果があった」83.9%も、
行動が変わったことを
測った数字ではなく、
自己評価です。

勉強になったと感じることには意味があります。

ただ、その実感が毎日の行動に移るかは別の話。

何を職場で試し、上司がどう支え、結果にどんな変化が出たか。

そこまで確かめて「人が育った」に近づきます。

受講者「役に立った」

95.3%

企業「効果があった」

83.9%

(いずれも自己評価)

厚生労働省「令和6年度能力開発基本調査」個人調査・21,334人。労働政策研究・研修機構
「調査シリーズNo.257」・2025年・研修実施企業1,932社。95.3%は受講者の、83.9%は企業の
自己評価であり、いずれも行動が変わったことを測った数字ではありません。

「適切な教育訓練機関がない」
と答えた会社は、**8.9%**。
足りないのは研修の中身では
ありません。

8.9%

「適切な教育訓練機関がない」
8.9%（10社に1社もない）

実際に困っているのは、教える人・定着・時間でした。
研修当日の中身だけでは変えられません。
誰に何を期待し、学びをどこで試し、上司がどう関わるか。
問題の多くは、研修会場の外に残っています。

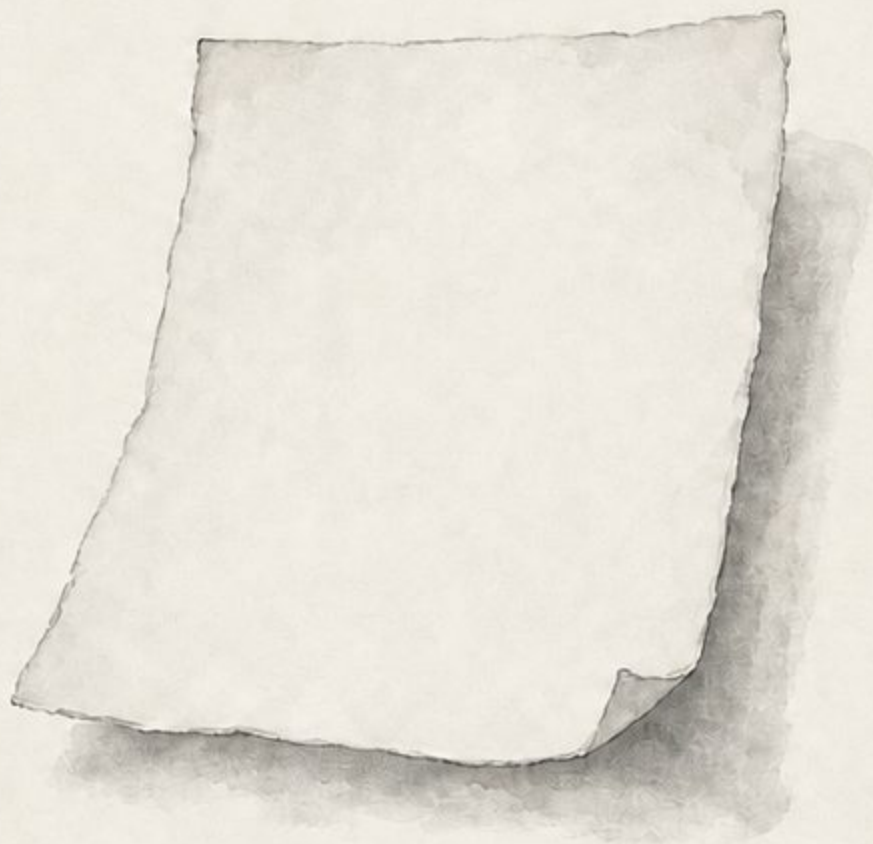
第3章

足りないのは、何なのか。

研修の外へ目を向け、育成を止めている会社の決め方と日々の仕事を確かめます。

社員の育て方を会社として 計画していない企業は、 **79.8%**。

育成計画をいずれの事業所でも
作成していない企業 79.8%



計画がなければ、研修は一度の「いいこと」で終わりやすい。
最初に必要なのは分厚い制度ではなく、
誰に、どんな仕事ができるようになってほしいかを揃えること。
それだけで同じ研修の意味が変わります。

課長の98.5%は
プレイヤー兼務。
名簿に教える人はいても、
予定に教える**時間がない**。

プレイヤー業務を持つ課長の59.0%が、
それでマネジメントに支障が出ていると答えます。
管理職の意識ではなく、役割と時間の配分の問題。
何を任せ直し、どの時間を空けるかまで、経営が決めることです。

プレイヤー兼務の課長

98.5%

うち「マネジメントに支障」

59.0%



教えることが正式な
仕事として扱われず、
担当者ごとの経験と
善意に頼っている。

OJT担当の31.5%が「教えても評価されない」、
38.7%が「人によって教える内容が違う」。
善意に頼ると熱心な人ほど負担が増える。
教える内容を揃え、役割を業務と認め、
その働きを評価する方が早いのです。

「教えたことが評価されない」

31.5%

「人により指示・内容が異なる」

38.7%

上司は「部下に意欲がない」、 部下は「学ぶ余裕がない」。 意欲の問題にすると止まるすれ違い。

上司の悩み最多は「部下に成長意欲がない」37.6%。一方、社員が学べない理由の最上位は「仕事が忙しく余裕がない」55.9%。必要なのは叱咤ではなく、仕事量・学ぶ時間・声をかける機会の見直しです。

上司「部下に成長意欲がない」37.6%



社員「忙しくて余裕がない」55.9%

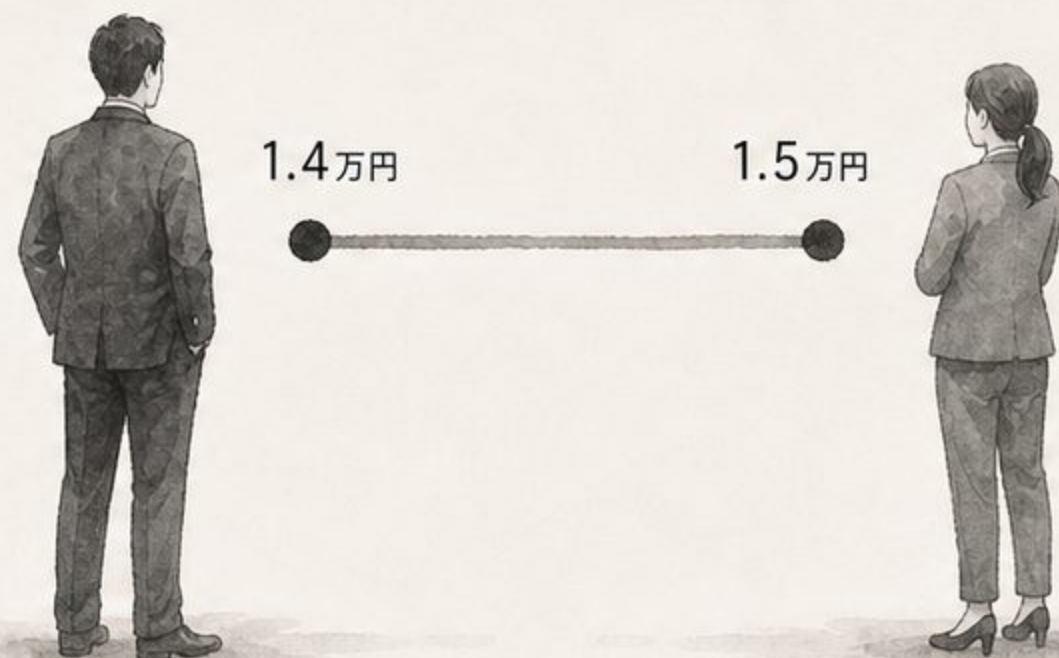


研修の効果を高める最初の一步は、 育てることを会社の**正式な仕事**に することです。

社員一人あたりの研修費は10年で1.4万円→1.5万円になっただけ。

「できればやること」にすると忙しいときほど後回しになる。

本気と決めれば、誰が見るか・何を減らすか・どう評価するかが始まります。



労働者1人あたりOFF-JT費用 約1.4万円(2014年度)→約1.5万円(2023年度)

第4章

押さえるべき、5つのポイント。

研修を一度の学びで終わらせないために、会社が決めることを整理します。



ポイント1 「うちはこの会社だ」を言葉にする

育てる理由が社内で 共有されていなければ、 「人を育てる」当事者の意識は、 **誰にも芽生えません。**

経営方針や事業戦略を理解している 34.9%

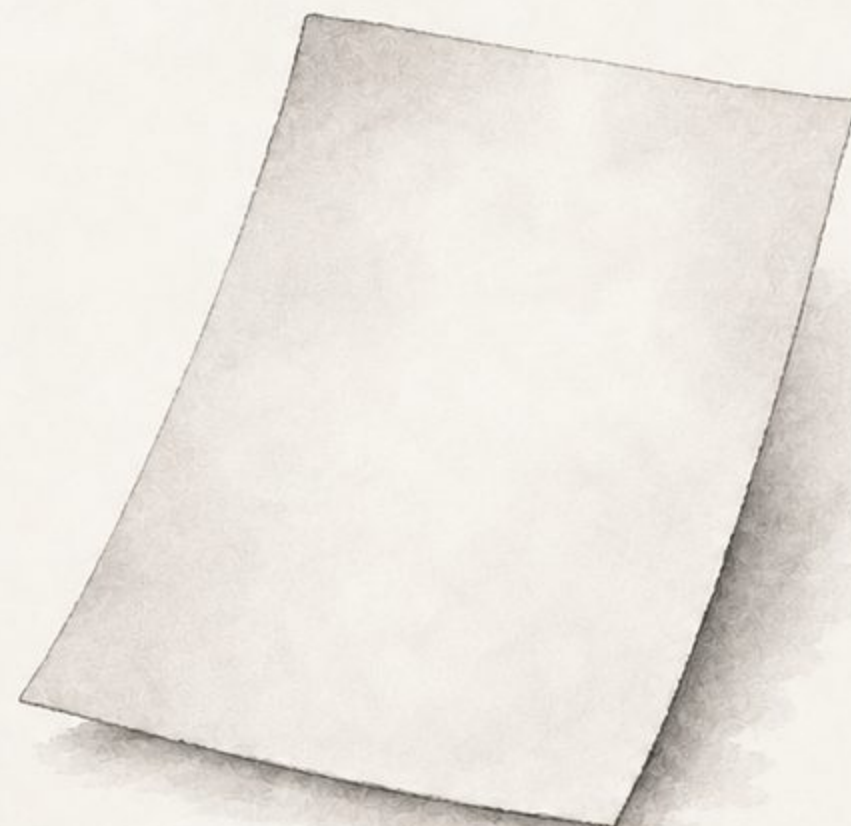
自社の製品・サービスを理解している 33.6%

「うちはこの会社だ」という軸と、この先も会社を
続けていく理由。この二つが経営者の中で揃って初めて、
育成は自分ごとになります。だから研修より先に、
その言葉を会社の中から掘り起こします。



完璧な制度はいりません。
誰を・何ができる状態に・
いつまでに・誰が見るかを
1枚にする。

これが決まれば、研修で扱うこと・後に任せる仕事・
上司が見る点を同じ方向に揃えられます。
79.8%が計画を作れない奥には、育成の行き先を
話し合えていない現実がある。
小さく書き、仕事を見ながら直します。



育成計画を作成していない企業 **79.8%**

教える時間を業務として確保し、
教えたことを評価に入れる。
これは現場の工夫でなく
経営の判断。

予定表に時間がなく評価にも入らない仕事は、
売上や納期が迫れば後回しになる。
熱意に頼らず優先順位を示す。
何を減らし・誰がどう見るかまで決めて初めて、
育成は正式な仕事になります。

プレイヤー兼務の課長



98.5%

OJT担当「評価されない」



31.5%

ポイント4 「勉強になった」で終わらせず、行動まで見る

研修の成否は終了直後のアンケートでなく、**3か月後**に行動が変わったかで見ます。

変わっていないことを本人へ伝える場面は、
社内の間柄が邪魔をして届きにくい。
だから会社の事情を理解した外部が、次の一步を
選べる言葉にして返す。Mario Rossiは研修の
前後をつなぐ立場として関わります。



会議で意見を出す | 部下への任せ方 | 顧客への説明

「3か月後」は本資料で提案する行動確認の目安です。厚生労働省「令和6年度能力開発基本調査」個人調査・21,334人。
労働政策研究・研修機構「調査シリーズNo.257」・2025年・研修実施企業1,932社。

AIを使える人を 増やすだけでは 足りない。任せる 範囲と責任を 会社として決めます。

出力の正確性



使うべき業務の範囲



責任所在のルールづくり



生成AI活用企業の18.8%が社員間の格差拡大を挙げる。
誰がどの仕事で使い・誰が出力を確かめ・誤りの責任を誰が持つか。
決まらないまま広がると、経験差がそのまま品質差になります。
教育とAIは地続きです。

まとめ

研修が機能し始めるのは、 **外の目**で会社を 知るところから。

どこで止まっているかは会社ごとに違い、
この資料には書いていません。「育てても辞める」も、
答えを研修の中身に探すより、辞める前の日々——
誰に教わり、何を任せ、どう見てもらえるか——
から見た方が手掛かりは多い。



計画

時間

評価

研修後の見方

社内の当たり前ほど中からは見えず、気づいたことを一番言いにくいのも社内の人間です。

ご相談(無料)

ぜひ、その悩みを聞かせて
いただけませんか。

研修のご相談は**無料**です。

すぐ研修を勧める相談ではありません。

どこで詰まっているのかを一緒に確かめます。

話した結果、研修より先に社内で決めることが見つかることもある。

そのときは無理に研修へは進めません。

株式会社Mario Rossi

代表取締役 増本隼太

<https://mariorossigroup.com>

