

これまでの研究会でいただいた主な御意見

【企業内の人材育成の促進】

- ・ 企業の経営環境や人事管理が変化する中で、OJT・OFF-JTの従来の役割分担についても、整理し直す必要が出ているのではないかな。
- ・ 効果的な人材育成を行うためには、明確な目標設定、スキルを身につけたことによる報奨や今後のキャリアパスといった周辺の仕組みとの連動が有効であり、そのような補完的制度の構築を促すことが有効ではないかな。
- ・ 各企業で人材育成の指標を設定し、効果的な学習プログラムを整備していくことが重要である。人材育成のリーダーや担当の設定・育成も促していくことが重要ではないかな。
- ・ 労働市場の流動化が進む中で企業に人材育成を進めさせていくためには、人材開発に関する情報開示を進めていくことが重要ではないかな。
- ・ 人的資本経営の流れで、有価証券報告書における一定の開示義務は課されているものの、人材育成については具体的な記載事項はなく抽象的である。厚労省の方で開示のモデルを作るなど、企業の取り組みを可視化する仕組みについて検討する必要があるのではないかな。
- ・ 多くの企業がOJTを重視している中で、OFF-JTについては企業内で内容や対象者について改善の余地が見られると考えられ、それを促していくことが重要ではないかな。
- ・ 企業内の人材育成の質を高めるためには好事例の共有が有効であると考えられるが、それと同時に、自社に適した事例を探し、実行していくことのハードルが高い企業も数多く存在する。このような企業に伴走支援していく仕組みが重要だと考える。
- ・ 現在、生産性向上支援訓練は人材育成の伴走支援を行っている例であり、評価できる取組だと考える。企業等のニーズを踏まえて、対応していくべきではないかな。
- ・ 小規模企業の人材育成は個社で対応することが難しい実態がある。複数の企業連合や地域単位で人材育成を行うことを促し支援することを考えるべきではないかな。
- ・ 大手企業では職務転換を行う際に内部にリスクリングの仕組みを作れるところはあるが、中小企業や非正規労働者に対しては、教育訓練機関の座学と、企業での実際の職務訓練を組み合わせる仕組みを作ることが有効ではないかな。
- ・ 施策の対象としては中小企業の人材育成の促進が重要。中小企業は生産性向上・DX対応が進んでおらず、DX関連の訓練の必要性を感じる。また、既存の業務プロセスに大きく影響のするDXについては、従業員の理解を促すことが重要であり、そのためには具体的なメリットを提示していくことが重要である。

- ・ 中小企業に対する人材育成のコンサルティングの重要性が今後ますます必要になっていくと考える。
- ・ 人材開発と人材定着の関係について、(事務局の資料から) 大企業では相関が確認できるが、小規模の企業では確認できない。大手では人の定着にもつながるようなしっかりした人材育成のやり方ができている一方で、中小企業は人材育成を行っていてもそれが定着にむすびつく上手いやり方ができていないところが多いという可能性が考えられる。また、人材育成に関する基本方針の作成を行っていることは企業規模問わず人材定着と相関が確認できる。人材育成を行うということに加え、人材育成のやり方についての質的なサポートが重要だということではないか。
- ・ 人材開発と人材定着の関係を考える際には、離職率が高いからこそ、最低限のOFF-JT をやらざるを得ないという面もある。OFF-JT の中身による違いが生じ得る点には留意が必要。ただ、人材育成のやり方が重要である点はもともとであり、計画作成や個別対応など補完的な仕組みがないと企業業績があがるような効果にもならず、従業員のエンゲージメントにもつながっていかないと考える。なお、そのような補完的な仕組みの効果について、職場定着への効果は女性のみが有意となった分析もあり、男女の違いが出ることも考えられる。
- ・ 労働者に対する JILPT 調査からは、企業への定着と仕事に役立つ能力を身につける機会への満足度に関係が見える。雇用が流動化していく中で、企業は、従業員が必要だと感じる能力開発へ重点を置く必要性がでてきているのではないか。
- ・ 企業が従業員に寄り添う人材開発をする動機付けについてどのように考えればよいかは、企業側が人材開発と仕事のアサインを連動させるという工夫をとることが有効だと考える。能力開発が次の仕事につながりフィードバックを受けるというサイクルを企業戦略に沿って作っていくことで企業が向かう方向性と従業員が向かう方向性を結びつけていくのではないか。また、企業内で求めている能力の見える化も大事ではないか。
- ・ 成長機会を与えれば離職が少なくなるというメッセージも重要だが、ある程度の人出入りを前提としながら、業界全体で実践的な職業能力を培っていくことが、引いては個別企業の利益にもつながるというメッセージも重要ではないか。
- ・ 出向、副業、派遣など、企業間での人材の共有感覚が出るようなところが、業界単位・地域単位を醸成する一つの仕掛けになるのではないか。

【労働者のスキル向上とキャリア形成の支援】

- ・ 労働力供給制約が進む中で、非正規労働者、女性、長期間のブランクがある人など、職業能力開発の機会に恵まれない層に対する支援が改めて重要になっている。
- ・ 社会情勢や外部・内部の労働市場、個々の能力等を適切に把握しつつ、キャリアの目標を定めることは個人単位では難しいことも多い。キャリア形成の過程に寄り添う伴走型支援の重要性が増しているのではないか。
- ・ 個々の労働者への伴走支援が重要である。キャリアコンサルタントについて、労働市場の情報を踏まえた上で適切なアドバイスができることが重要であり、市場のニーズ把握や必要なスキルの把握ができるような機能を持つ仕組みや資格を作って

はどうか。

- ・ ジョブ・カード、マイジョブ・カードに関し、もっと使ってもらう工夫が必要。また、団体等検定や技能検定がある分野については、自由記載でない様式を作成し、市場にスキルを伝達する仕組みを高めるべきではないか。
- ・ 労働者がキャリアのマイプランを描けるようにすることが大切であるが、そのための情報を獲得できない、プランの描き方がわからない、プランを描くことの重要性を認識していないという課題がある。
- ・ 個人のキャリアプランを考える際に、職場の選択に際しても、能力開発機会の情報が得づらいという問題がある。
- ・ 労働者が個別相談の機会や職業能力開発の機会を十分に活用できていない現状がある。在学中など若い年代から相談する力の獲得を促すことも重要ではないか。
- ・ キャリア形成・能力開発についての個別支援（1 on 1 ミーティング、メンター制度）が広がりを見せているが、主な担い手となるのは職場の上司である。上司は仕事のアサイン権限がありフィードバックを提供しやすいが、キャリアについての知識や面談スキルは個人差があり、そこに対する支援が必要ではないか。
- ・ キャリア相談へのアクセスのハードルを下げるためには相談というプロセスの可視化や、相談相手に求める条件を満たす相談提供者の確保が必要（若年のキャリアコンサルタントは少ない）。
- ・ 日本は、キャリアの助言や後押しをしてくれる人間関係の保有割合が海外と比較して低い。キャリアのステップアップのプロセスや具体的な訓練のメニューの選択などを全て個人で行うことは難しい場合も多い。キャリアの孤立というような状態に陥ることがないように、キャリアを共に作っていくという共律の考え方をとるべきではないか。デンマークでは、公務員は発達のための面談が義務化されており、そのほかは労働組合によるキャリア相談のツール提供や、オンラインでのキャリア相談など、個人がキャリア相談するための仕組みが張り巡らされている。
- ・ 業界や地域の中で、横で学びあう機会が大事ではないか。
- ・ 変化が速く先が見えにくい状況にあるため、キャリアのプランニングや戦略を作るところが難しくなっている面がある。その中では短期的にやってきたものを振り返って評価していくことが大切になっているのではないか。
- ・ 中高年層にデュアル訓練を広げていくという方向性には賛成。年齢に関わらずデュアル訓練等成長の機会を与えていくためには、産業で人を育てていく意識が重要だと考える。日本の企業は人材を囲い込む意識が強いため、訓練終了後の雇用を前提としないと実習を受け入れてくれないところがあり、デュアル訓練の本場のドイツのように業界で人を育てる意識があるとこのような仕組みが普及していく。

【労働市場の基盤整備】

- ・ 各国での実証分析結果を集約した論文によれば、実習機会や就労機会を提供する賃金助成が積極的労働市場政策として最も効果が大きくなっており、企業が育成プログラムに積極的に関与し、実習機会を提供することが重要である。また、職業訓練に個々の労働者に対するマンツーマンのコーチングやフォローを行うことで効果

が高まっている。

- ・ 企業ごとの事業内職業能力開発計画については、作成している企業が 1 割程度と利用が進んでいない。生産性向上につながる訓練を行っていく上で、効果的な訓練の計画を立てることは重要であるが、そのような訓練計画の作成に手間取る企業も多いと考えられる。訓練計画の作成段階から支援する取組が重要ではないか。
- ・ 近年労働市場の流動性は若干高まっているものの、日本はいわゆるメンバーシップ型雇用であり、スキルの情報は企業内で囲われていて外部に伝わりにくい状況が続いている。しかしながら、必要なスキルが明確化されていて、それに応じたキャリアラダーが確立しているところも存在しているため、そのような所について、団体等検定や認定社内検定などの制度利用を促進させることを通して、労働者が持っているスキルの見える化、企業が求めるスキルの見える化を促進することが重要。
- ・ 建設キャリアアップシステムのように業界がしっかりと段階的なスキルのシステム構築していく取組を進めていくことが重要。
- ・ 団体等検定や認定社内検定の利用について、団体や企業を支援することも重要ではないか。また、JEED や都道府県で行っている訓練についても、地域単位、業界単位での共通性が認められるものについては、検定、あるいは資格につなげるなどして見える化を進めることが考えられるのではないか。
- ・ スキル標準を導入する際の問題として、企業は多様であるためスキル標準が合わない所が出てくることが考えられる。スキル標準を各企業に活用させる上でのインターフェースのシステムがあるというシンガポールの事例は参考になるのではないか。
- ・ 働きながら自分の能力を仕事を通じて把握できるような仕組みを推奨していくことが重要。そのような素地があることで、労働者と企業が企業内での異動やキャリアアップに際してきちんと企業とコミュニケーションを取ることができるようになる。そのためには、コンサルタントの派遣やスキルを共通言語化していくためのツールを提供していくことが考えられるのではないか。
- ・ スキルの見える化を進め、必要とされているスキルを付与してくれる訓練を整備していくことが今後ますます重要になる。訓練の実施方法についても、時間帯やオンラインなど柔軟な実施方法をとることが重要。
- ・ 労働市場の見える化が進む中で、提供される情報を適切に活用できる人とできない人で格差が生じる。伴走支援が重要になってくる。
- ・ 米国では社内 OFF-JT をコミュニティカレッジに提供して地域の人材育成に貢献するケースがあるが、それは結局自社の人材確保につながっているからこそ生まれてくるもの。これから先、労働市場の流動化が進む中での人材育成は、地域や業界で、いかにそういった人材育成の単位を作っていけるかということが重要ではないか。団体等検定制度ができたことによって、着手しやすい環境になってきていると感じる。
- ・ 諸外国ではジョブ型雇用と転職が一般的であるため、離職状況を問わずに訓練・自己啓発がなされている。日本においても雇用慣行の変化に伴い、個人を対象とした公共のスキルアップ訓練を提供していく重要性が増しているのではないか。

- ・ AI 等の影響によりホワイトカラーの需要が落ち、現場人材の需要が更に高まっていくことが考えられる。新しい時代の現場人材の育成というようなことをフォーカスすべきではないか。