

第3節

人材育成の現状と課題

前節では、企業が内部労働市場を重視して正規雇用の労働者の人材マネジメントを行いながら、多様な人材を組み合わせ、経営の変化に対応する実態をみた。本節では、正規雇用労働者の若年層、中堅層、管理職層、さらには多様な正社員や非正規雇用労働者について、企業による教育訓練の実施状況をみることにする。

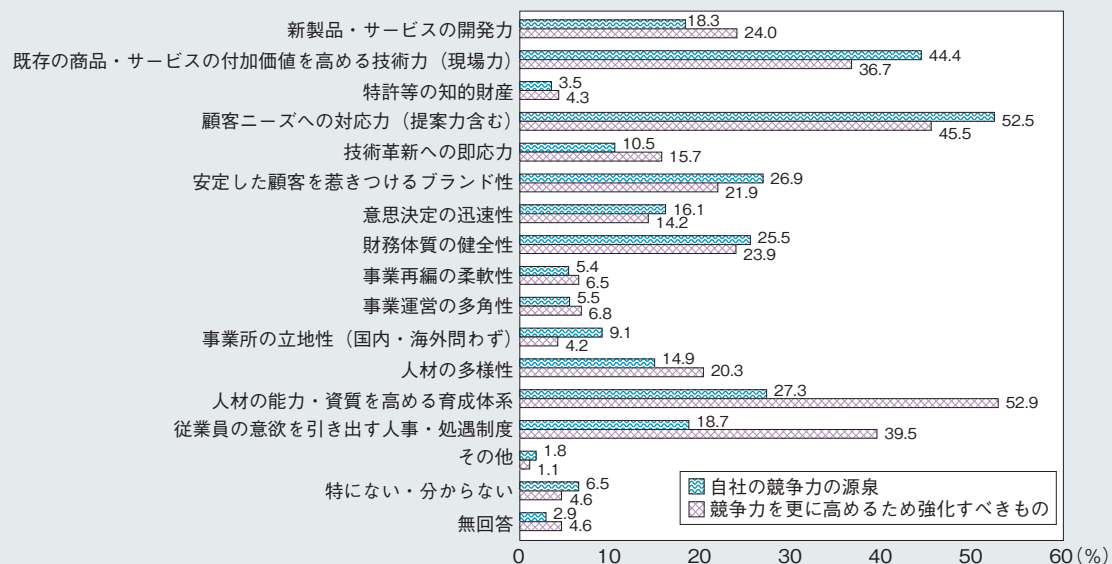
● 人材育成は企業経営上の重要な課題

第2-(3)-1図のとおり、企業が競争力を更に高めるため、今後強化すべき事項（複数回答）としては「人材の能力・資質を高める育成体系」（52.9%）が最も高くなっており、人材育成は企業経営上、重要な課題となっている。

このような中、企業は基本的な人材育成方針をどのように考えているであろうか。厚生労働省「能力開発基本調査」により、企業の考える能力開発の責任主体をみると、正規雇用労働者について企業主体（「企業主体で決定」又は「企業主体で決定に近い」）とする企業は近年では7割を超える水準で推移しており、2013年度は75.5%となっている。同様に非正規雇用労働者についてみると、企業主体とする企業は正規雇用労働者に比べて低下するものの、近年では6割を超える水準で推移しており、2013年度は62.7%となっている（付2-(3)-1表）。

第2-(3)-1図 自社の競争力の源泉と、競争力を更に高めるため強化すべきもの

○ 競争力を更に高めるため、今後強化すべき事項としては、「人材の能力・資質を高める育成体系」が最も高くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」(2013年)
(注) 複数回答。

● OJTを重視して行われる正規雇用労働者の人材育成

次に、正規雇用労働者への教育訓練の実施状況をみてみよう。前出「能力開発基本調査」によると、重視する正規雇用労働者への教育訓練について、OJT（On-the-Job Training、日常の業務に就きながら行われる教育訓練）を重視する又はそれに近いとする企業は73.5%と

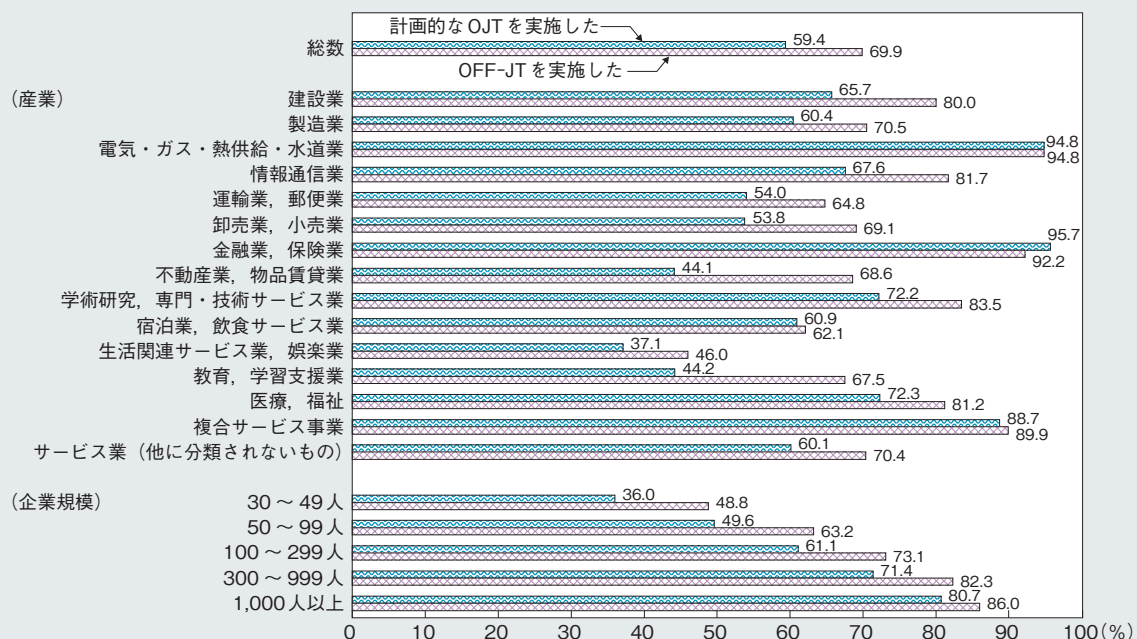
OFF-JT（Off-the-Job Training、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修））を重視する又はそれに近い企業の25.1%に比べて多くなっている。

第2-(3)-2図のとおり、正規雇用労働者に対して、2013年度に計画的なOJTを実施した事業所は59.4%で、産業別にみると、金融業、保険業（95.7%）、電気・ガス・熱供給・水道業（94.8%）、複合サービス事業（88.7%）などで高く、生活関連サービス業、娯楽業（37.1%）、不動産、物品賃貸業（44.1%）、教育、学習支援業（44.2%）で低くなっている。企業規模別にみると、規模が大きくなるほど実施率が高くなっている。同様に正規雇用労働者に対してOFF-JTを実施した事業所をみると、69.9%となっている。産業別では、電気・ガス・熱供給・水道業（94.8%）、金融業、保険業（92.2%）、複合サービス事業（89.9%）などで高く、生活関連サービス業、娯楽業（46.0%）で低くなっている。企業規模別では、規模が大きくなるほど実施率は高くなる傾向にある。

また、2013年度に計画的なOJTを実施した事業所の割合を正規雇用労働者の職層別にみると、新入社員（49.5%）で多く、中堅社員（38.8%）、管理職層（23.5%）と職層が上がるにつれて低下している。また、OFF-JTを実施した事業所の割合をみると、新入社員（55.4%）や中堅社員（57.8%）に比べ、管理職層（48.4%）では低くなっている。

第2-(3)-2図 産業別・企業規模別にみた正規雇用労働者への教育訓練の実施状況

○ 教育訓練を実施する事業所の割合は、企業規模が大きくなるほど高くなる傾向にある。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」（2013年度）

ここからは、若年層、中堅層、管理職層の階層別、さらには多様な正社員、非正規雇用労働者の人材育成について、取組の現状と課題をみていくこととする。

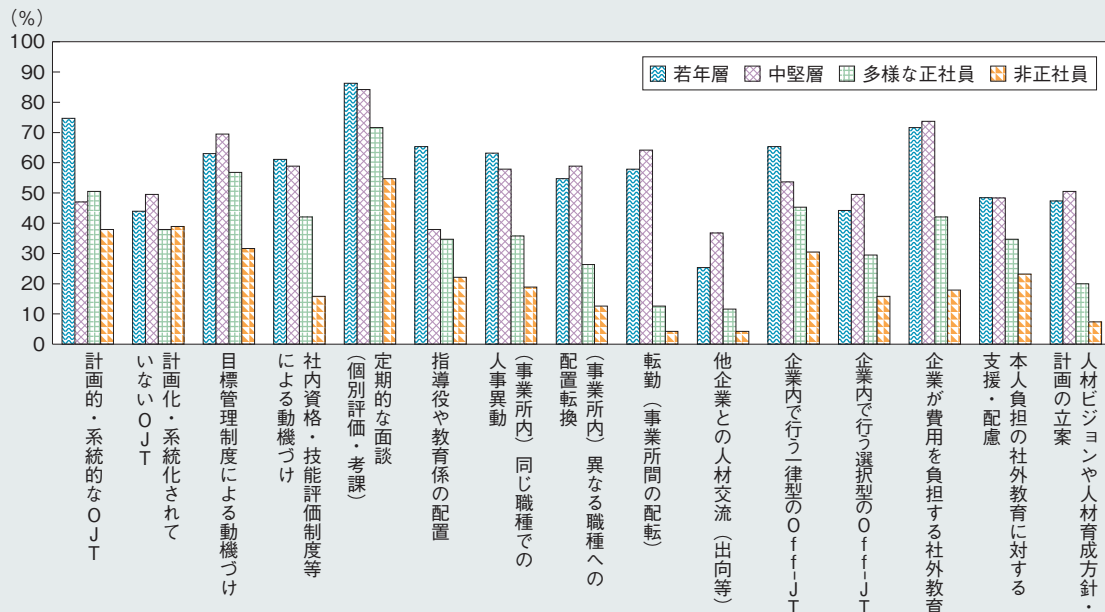
● 計画的・系統的なOJT等により人材育成を図っている若年層

第2-(3)-3図のとおり、若年層（入社3年程度までの者）の人材育成手段として活用されている人材育成のための取組は、「定期的な面談（個別評価・考課）」「計画的・系統的なOJT」「企業が費用を負担する社外教育」等が多くなっており、中堅層（若年層及び管理職層に該当しない者）に比べると、「計画的・系統的なOJT」「指導役や教育係の配置」や「企業内で行う一律型のOff-JT」（入社ガイダンスや安全衛生研修、コミュニケーションや個人情報保護に関する研修等、基本的には全員を対象に行うもの）の実施割合が高くなっている。

第2-(3)-4図のとおり、若年層の人材育成上の課題としては、「業務が多忙で、育成の時間的余裕がない」「上長等の育成能力や指導意識が不足している」「人材育成が計画的・体系的に行われていない」が比較的多くなっている。また、中堅層等と比べると若年層では「離職等で人材育成投資が回収できない」ことを課題としてあげる企業が多くなっている。

第2-(3)-3図 人材育成のための取組状況

○ 非正規雇用労働者は、正規雇用労働者と比較して、能力開発機会が乏しくなっている。

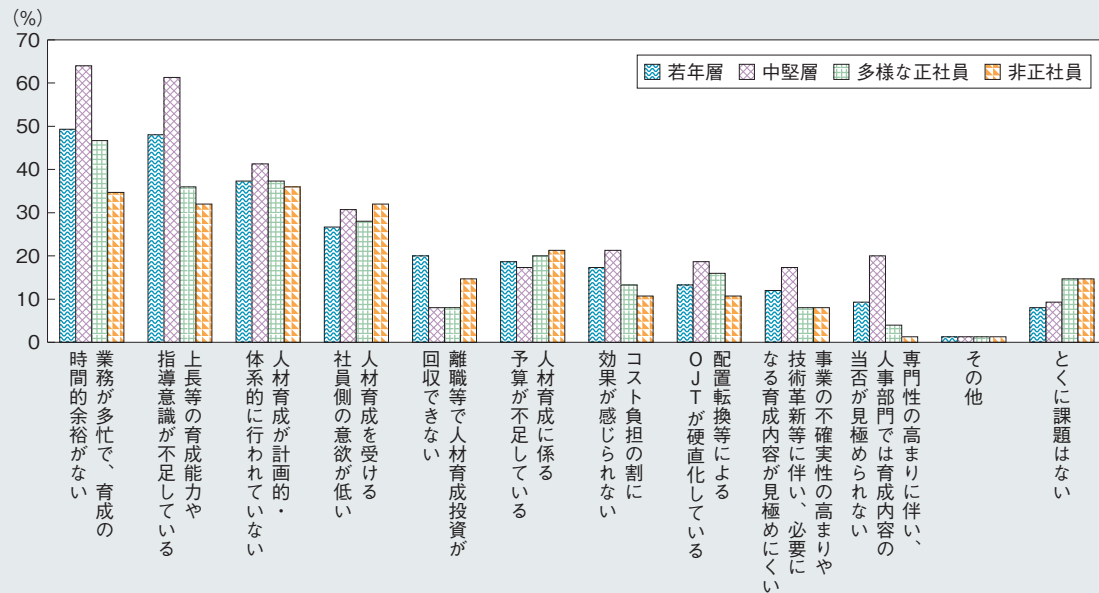


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

- (注) 1) 本調査による「多様な正社員」は、正社員としての標準的な働き方より所定労働時間が短い者や職種や勤務地等が限定されている正社員をいう。
 2) 多様な正社員を雇用していて有効回答のあった企業に絞った集計結果。
 3) 複数回答。

第2-(3)-4図

○ 人材育成上の課題としては、業務多忙、上長等の育成能力や指導意識の不足、人材育成が計画的・体系的に行われていないが比較的多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

(注) 1) 本調査による「多様な正社員」は、正社員としての標準的な働き方より所定労働時間が短い者や職種や勤務地等が限定されている正社員をいう。

2) 多様な正社員を雇用していて有効回答のあった企業に絞った集計結果。

3) 複数回答。

● 若年層に比べ多様な人事異動によるキャリア形成を図っている中堅層

前掲第2-(3)-3図により、中堅層の人材育成手段として活用されている人材育成のための取組をみると、「定期的な面談（個別評価・考課）」「企業が費用を負担する社外教育」「目標管理制度による動機づけ」等が多くなっている。これを若年層と比べると、「計画的・系統的なOJT」を回答した企業が少なくなっている。一方、キャリア形成を目的とした人事異動については、「（事業所内）同じ職種での人事異動」は若年層でも多いが、「他企業との人事交流（出向等）」「転勤（事業所間の配転）」は中堅層で多くなっている。また、「目標管理制度による動機づけ」「計画化・系統化されていないOJT」が多くなっており、若年層に比べ出向、転勤等のキャリア形成を目的とした多様な人事異動や計画化・系統化されていないOJT等の職場経験を通じて人材育成を図っている。

また、前掲第2-(3)-4図により、中堅層の人材育成上の課題をみると、若年層と同様、「業務が多忙で、育成の時間的余裕がない」「上長等の育成能力や指導意識が不足している」「人材育成が計画的・体系的に行われていない」が比較的多くなっているが、課題と答えた企業の割合は若年層より高くなっており、若年層より中堅層の人材育成に課題を抱える企業が多いことがうかがえる。

● 管理職層の計画的な育成が課題

管理職は企業における経営層と現場の結節点としての役割を果たしており、企業パフォーマンスへの影響は大きいと考えられる⁶⁶。前出「能力開発基本調査」（2013年度）によると、

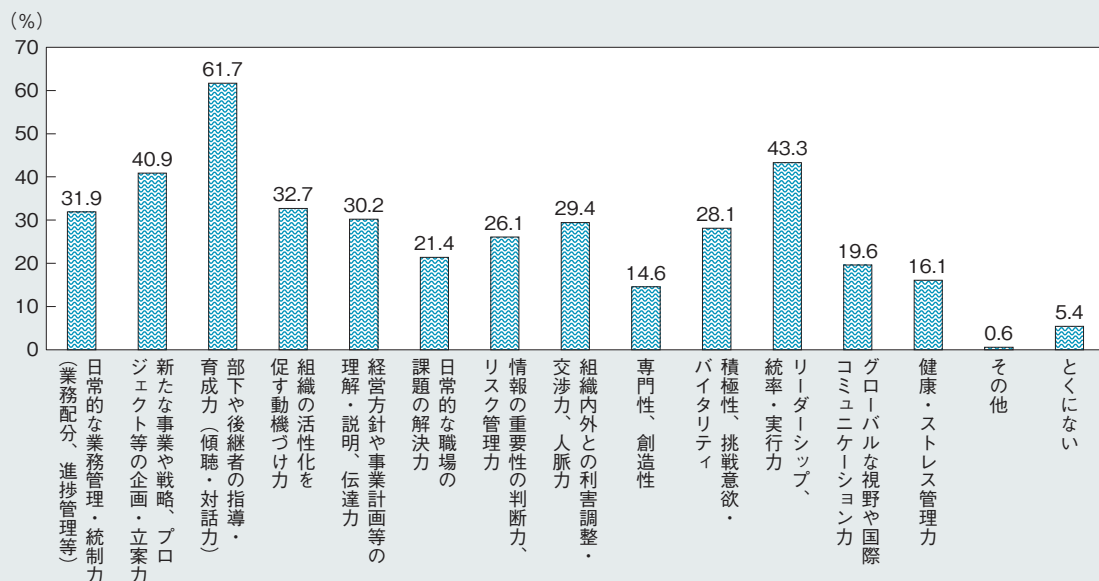
66 管理職が企業のパフォーマンスに果たす役割については、第2章第4節を参照。

OFF-JTを実施した事業所の実施内容（複数回答）としては、「新規採用者など初任層を対象とする研修」（70.1%）に次いで、「マネジメント（管理・監督能力を高める内容など）」（48.2%）、「新たに中堅社員となった者を対象とする研修」（43.9%）や「新たに管理職となった者を対象とする研修」（41.1%）が多くなっている。

（独）労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」（2014年）によると、企業による管理職の育成・登用方針として、「内部育成・昇進を重視」（67.6%）が「経験人材の外部調達を重視」（7.4%）を大きく上回っている⁶⁷。また、管理職の育成・登用上、近年感じている課題（複数回答）としては、「世代等により管理職候補者の能力・資質にムラがある（質的確保が困難な世代がある）」（52.9%）が最も多くなっており、計画的に管理職候補を育成することの難しさがうかがえる。次いで、「管理職になりたがらない者や、転勤の敬遠等で管理職要件を満たせない者が増えている」（31.0%）、「事業展開の不確実性の高まりに伴い、管理職の計画的・系統的育成が困難になっている」（27.8%）、「ライン管理職になれなかった人材の有効活用やモチベーション維持が難しい」（26.9%）が続いている。また、第2－（3）－5図のとおり、近年の管理職に不足している能力・資質（複数回答）については、「部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）」が最も多く、「リーダーシップ、統率・実行力」「新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力」が続いている⁶⁸。

第2－（3）－5図 近年の管理職に不足している能力・資質

○ 管理職に不足している能力として、部下や後継者の指導・育成力をあげる企業が多い。



資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」（2014年）

（注） 複数回答。

● 管理職層の早期選抜のために重要な仕事の経験、多様な経験のための優先的な配置転換を行う企業が多い

管理職のうち、ミドルマネジャー（40歳前後の管理職。いわゆる「課長」相当職）につい

⁶⁷ 「A.内部育成・昇進を重視」「B.経験人材の外部調達を重視」の二択について、「Aである」「どちらかというA」「Bである」「どちらかというB」と回答した企業をそれぞれ合計した割合。

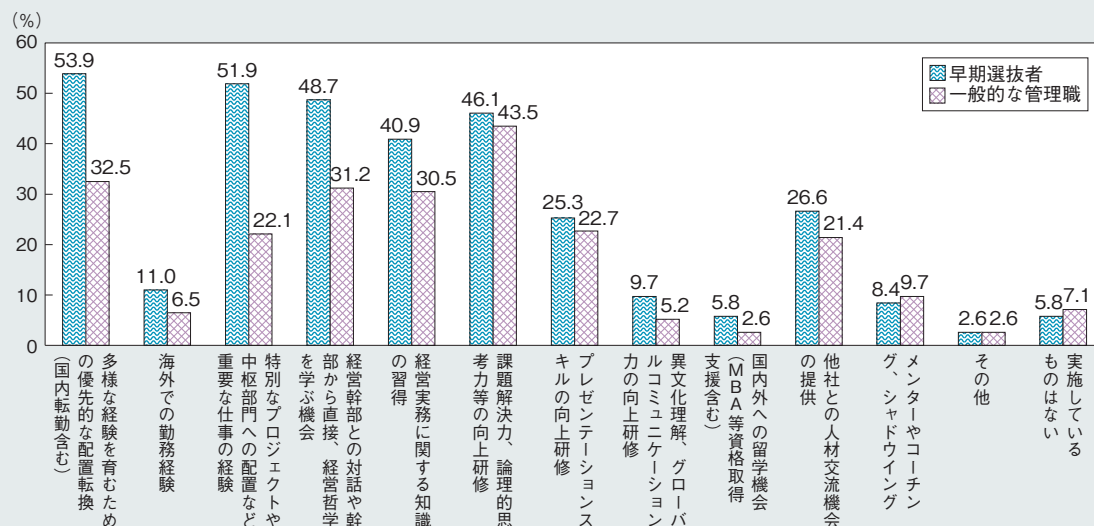
⁶⁸ 同時に実施された「職業キャリア形成に関する調査」（労働者調査）においても、近年の管理職に不足している能力・資質（複数回答）として、「部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）」（64.9%）が最も多くなっている。

ては、組織文化を根付かせ、後進への教育の中心となることから、その育成が課題とされている。(一社)日本経済団体連合会「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」(2012年)によると、ミドルマネジャーは業務量が増大する中、プレーヤーとしての活動を余儀なくされ、増大する業務負荷への対応と部下の指導・育成に苦悩しており、企業には、①実務的な負担を軽減し、業務のマネジメントや部下指導・育成に取り組める状況を組織的に整備、②より良いマネジメントの実践を可能とするためのOJT(仕事を通じた部下指導・育成)への制度的支援、③ミドルマネジャーの自律的な成長を支援するためのOFF-JT(企業内研修)の強化、④ミドルマネジャーのやる気や意欲を高めるような精神的な支援の充実を提言している。

また、将来の管理職や経営幹部の育成を計画的かつ効果的に行うため、早期選抜を実施する企業がみられる。前出「人材マネジメントのあり方に関する調査」によると、早期選抜を行っている企業は1割強(15.4%)、導入を検討している企業は2割強(22.1%)となっている。対象の選定については、入社から5年以上10年未満が約3割(31.2%)、10年以上が約3割(28.6%)となっており、5年未満も4分の1程度(22.7%)ある。第2-(3)-6図のとおり、早期選抜者に実施している育成メニューとしては、一般的な管理職に比べ、「多様な経験を育むための優先的な配置転換(国内転勤含む)」「特別なプロジェクトや中枢部門への配置等重要な仕事の経験」「経営幹部との対話や幹部から直接、経営哲学を学ぶ機会」等を行う企業が多い。

第2-(3)-6図 早期選抜者に実施している育成メニュー

○ 早期選抜者には、多様な経験を育むための優先的な配置転換などを行う企業が多い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)
(注) 複数回答。

● 内部育成重視型の企業の方が、人材育成に取り組んでいる企業の割合が高い

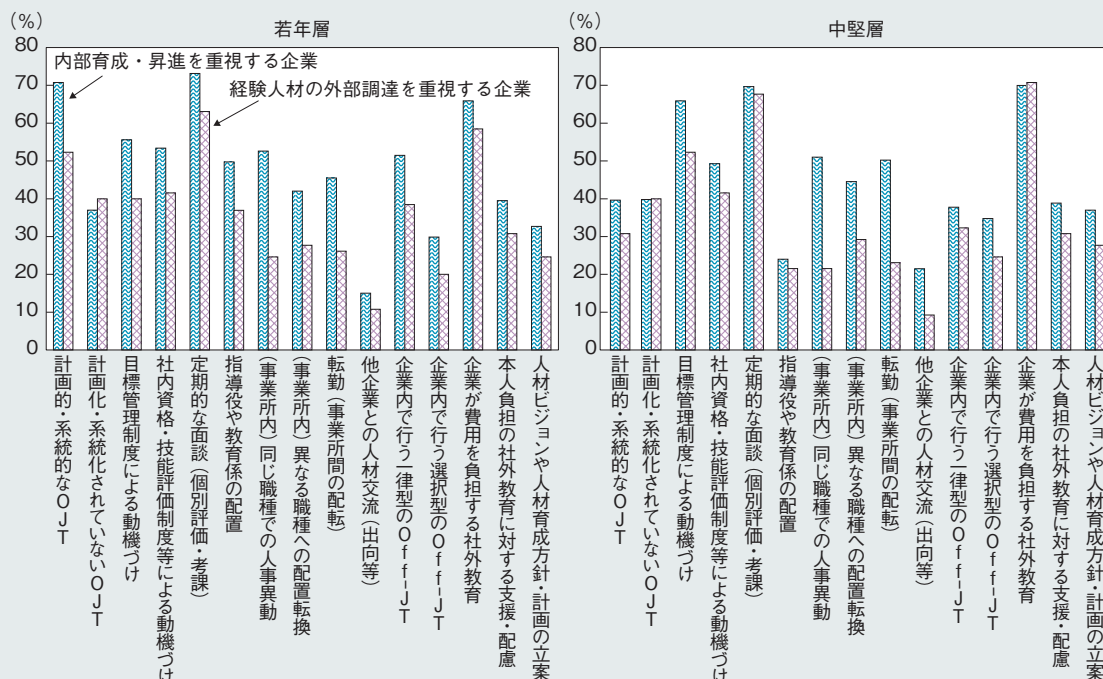
ここまで、正規雇用労働者の若年層、中堅層、管理職層の人材育成についてみてきた。それでは、企業の人材育成の方針によって、将来的な管理職層の候補となり得る若年層や中堅層の人材育成の取組状況に違いはみられるであろうか。

第2-(3)-7図により、若年層、中堅層それぞれの人材育成のために取り組んでいる事項

について、管理職の育成・登用方針が「内部育成・昇進を重視」（内部育成重視）の企業と「経験人材の外部調達を重視」（外部調達重視）の企業を比較すると、ほぼ全ての項目について内部育成重視の企業の方が取り組んでいる企業の割合が高くなっている。特に、若年層への「計画的・系統的なOJT」、中堅層への「目標管理制度による動機づけ」や、若年層・中堅層ともに、キャリア形成を目的とした「（事業所内）同じ職種での人事異動」や「転勤（事業所間の配転）」について、内部育成重視の企業の取組状況が外部調達重視の企業を大きく上回っており、企業はこうした取組を活用することにより内部人材を育成していることがうかがえる。

第2-(3)-7図 管理職の育成・登用方針別にみた、人材育成のための取組の実施状況

○ 内部育成・昇進を重視する企業では、経験人材の外部調達を重視する企業に比べて、相対的に人材育成の取組の実施割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

- (注) 1) 管理職への育成・登用方針について、「内部育成・昇進を重視」又は「どちらかという内部育成・昇進を重視」と回答した企業を「内部育成・昇進を重視する企業」、「経験人材の外部調達を重視」又は「どちらかという経験人材の外部調達を重視」と回答した企業を「経験人材の外部調達を重視する企業」とした。
2) 複数回答。

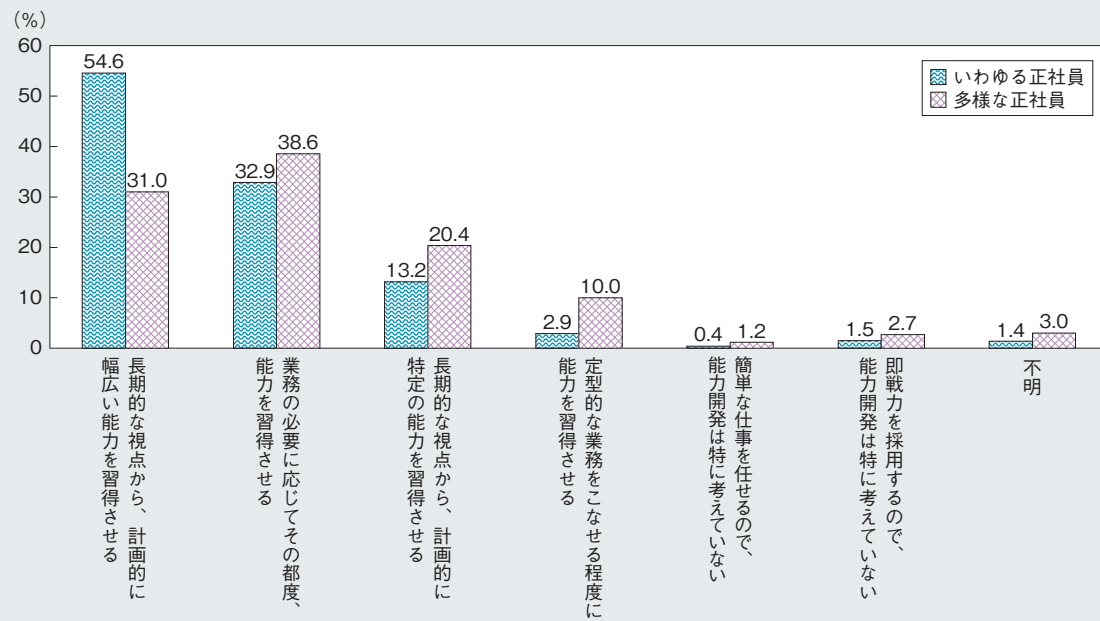
● 多様な正社員の人材育成は、正規雇用労働者に比べ絞った取組とする方針

多様な正社員の人材育成についてはどのような特徴がみられるであろうか。

第2-(3)-8図により、企業の教育訓練機会についての方針をみると、いわゆる正規雇用労働者には「長期的な視点から、計画的に幅広い能力を習得させる」とする企業が多い。一方、多様な正社員には「業務の必要に応じてその都度、能力を習得させる」「長期的な視点から、計画的に特定の能力を習得させる」等の絞った取組とすることを回答した企業が正規雇用労働者に比べ多くなっている。また、前掲第2-(3)-3図によると、多様な正社員に対する人材育成のための企業の取組は、ほとんどの事項で正規雇用労働者と非正規雇用労働者の中間的な実施状況となっているが、「目標管理制度による動機付け」や「企業内で行う一律型のOff-JT」等については、比較的、正規雇用労働者に近い実施状況となっている。

第2-(3)-8図 多様な正社員に関する教育訓練の方針

○ 多様な正社員には、「業務の必要に応じてその都度、能力を習得させる」とする企業が多い。



資料出所 みずほ情報総研(株)「多様な形態による正社員に関する企業アンケート調査」(2011年度厚生労働省委託事業)

● 非正規雇用労働者については将来のキャリアアップのための教育訓練の実施が課題

企業が非正規雇用労働者へ主体的に能力開発を行うとする割合は、正規雇用労働者と比較して低いことを先にみた。第2-(3)-9表によりその実施状況をみると、非正規雇用労働者についても、企業規模が大きくなるほど教育訓練(計画的なOJT及びOFF-JT)の実施割合が高くなっているが、全ての規模において、正規雇用労働者と比較して、非正規雇用労働者への能力開発機会が乏しくなっている。

第2-(3)-10図により、事業所がパートタイム労働者に実施している教育訓練の種類をみると、日常的な業務を通じた、計画的な教育訓練(OJT)、入職時のガイダンス(OFF-JT)、職務の遂行に必要な能力を付与する教育訓練(OFF-JT)等就いている業務の遂行に必要な教育訓練については比較的实施事業所割合が高いのに対し、将来のキャリアアップのための教育訓練(OFF-JT)、自己啓発費用の補助等の実施事業所割合は低い。

また、第2-(3)-11図により、派遣労働者が現在派遣先で就業している業務の技術・技能を習得した主な方法(三つまでの複数回答)をみると、「派遣先で就業中の技能蓄積」が約5割と最も高く、次いで「派遣先の教育訓練」が約2割となっており、「派遣元の教育訓練」(15.8%)よりやや高くなっている。さらに、厚生労働省「労働者派遣の実態に関するアンケート調査(派遣元調査)」(2012年)により、派遣元事業所が派遣労働者(無期雇用)の大部分に実施している教育訓練の内容(複数回答)をみると、「安全衛生確保、コンプライアンスのために行うもの」(14.8%)、「一般常識、ビジネスマナー、パソコン操作(基本的内容)、接客などの基本的スキル」(11.2%)や「経理、語学、パソコン操作(高度なもの)、ソフトウェア開発、機械操作など、派遣先で必要となる専門的能力・技術」(8.4%)に比べ、「派遣先が正社員を目指す上で役立つ資格取得など、長期的視点で行うもの」(3.4%)は少なくなっている。

このように、非正規雇用労働者については、企業における能力開発の機会が乏しいことが分かった。企業の人材活用が多様化し、非正規雇用労働者が増加する中、企業において、非正規雇用労働者とその意欲と能力に応じて正規雇用労働者への転換を始めとする活躍の機会が積極的に広がることが期待される。

厚生労働省では、有期契約労働者、短時間労働者、派遣労働者といった非正規雇用の労働者（正社員待遇を受けていない無期雇用労働者を含む）の企業内のキャリアアップ等を促進するため、正規雇用への転換や人材育成、処遇改善などの取組を実施した事業主に対する助成（キャリアアップ助成金）について、助成額及び助成上限人数の引き上げ並びに要件の緩和を実施した⁶⁹。

第2-(3)-9表 企業規模別、正規雇用労働者・非正規雇用労働者の別にみた教育訓練の実施状況

○ 非正規雇用労働者への教育訓練の実施状況をみると、全ての企業規模において、正規雇用労働者と比較して乏しくなっている。

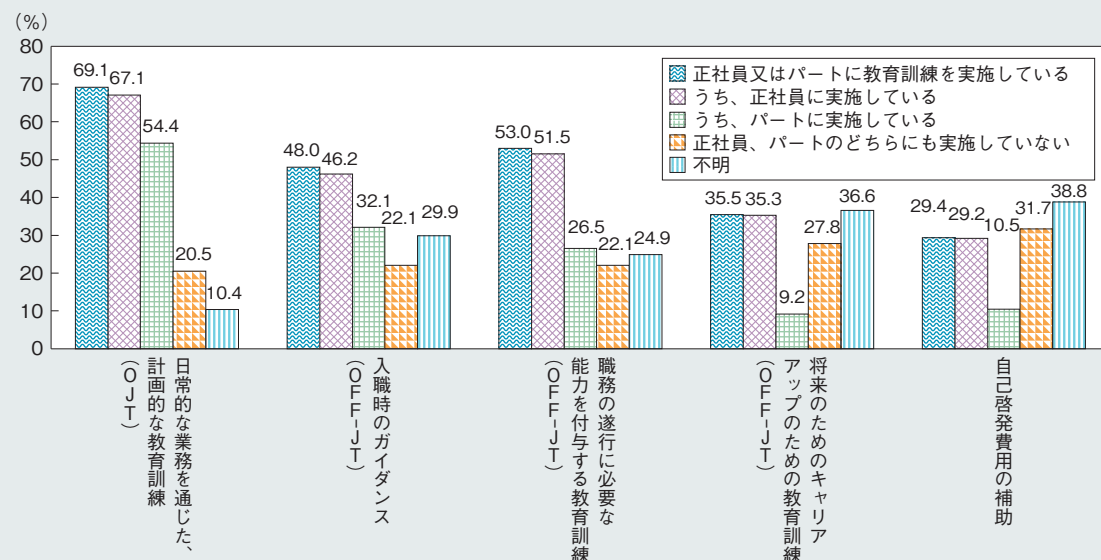
(単位 %)

	計画的なOJT		OFF-JT	
	正社員	正社員以外	正社員	正社員以外
企業規模計	59.4	28.6	69.9	34.1
1,000人以上	80.7	44.2	86.0	52.1
300～999人	71.4	32.9	82.3	39.3
100～299人	61.1	26.3	73.1	34.6
50～99人	49.6	22.5	63.2	23.9
30～49人	36.0	13.1	48.8	17.0

資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」(2013年度)

第2-(3)-10図 パートタイム労働者に対する教育訓練の実施状況

○ パートに対しては、将来のキャリアアップのための教育訓練等の実施事業所割合は正社員に比べて低い。



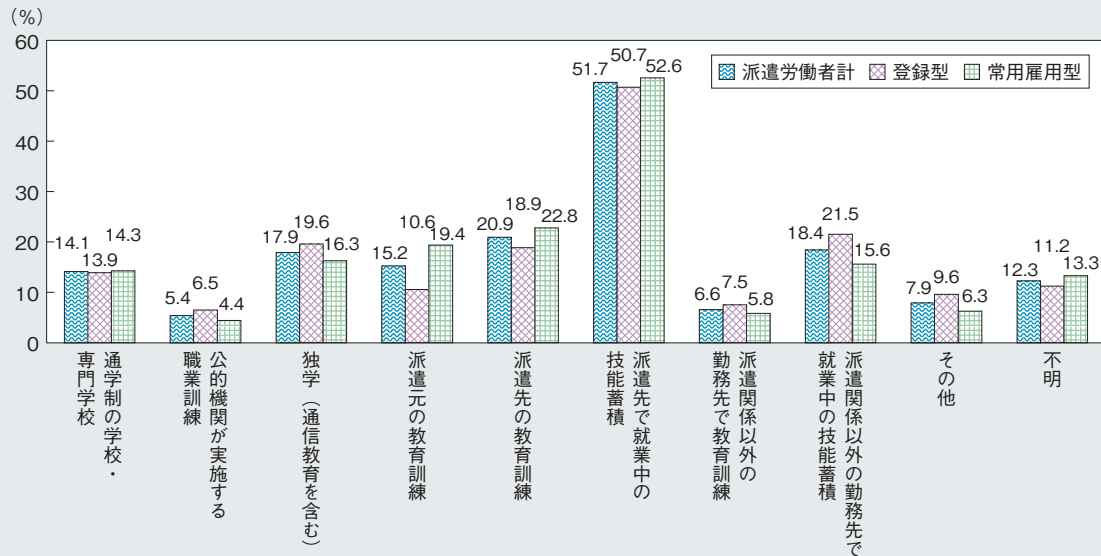
資料出所 厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(2011年)

(注) 1) 正社員とパートの両方を雇用している事業所を100%とした事業所割合。
2) 正社員とパートの両方に教育訓練を実施している事業所がある。

⁶⁹ キャリアアップ助成金の詳細は、厚生労働省のホームページ (http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html) を参照。

第2-(3)-11図 派遣労働者が技術・技能を習得した主な方法

○ 現在の派遣先で就業している業務の技術・技能を習得した方法としては、「派遣先で就業中の技能蓄積」が最も高い。



資料出所 厚生労働省「派遣労働者実態調査」（2012年、派遣労働者調査）

（注）1）三つまでの複数回答。

2）「登録型」とは、派遣元事業所が派遣労働を希望する労働者を登録しておき、派遣先事業所から求めがあった場合に、これに適合する労働者を派遣元事業所が雇い入れた上で派遣先事業所に派遣するものをいう。

3）「常用雇用型」とは、派遣元事業所が労働者を常時雇用しておき、その事業活動の一環として、労働者を派遣先事業所に派遣するものをいう。

● 企業内の人材育成の一層の充実に向けて

企業における人材育成は、OJT、OFF-JTといった教育訓練、配置転換を始めとする人事異動などの多様な形態により行われてきた。

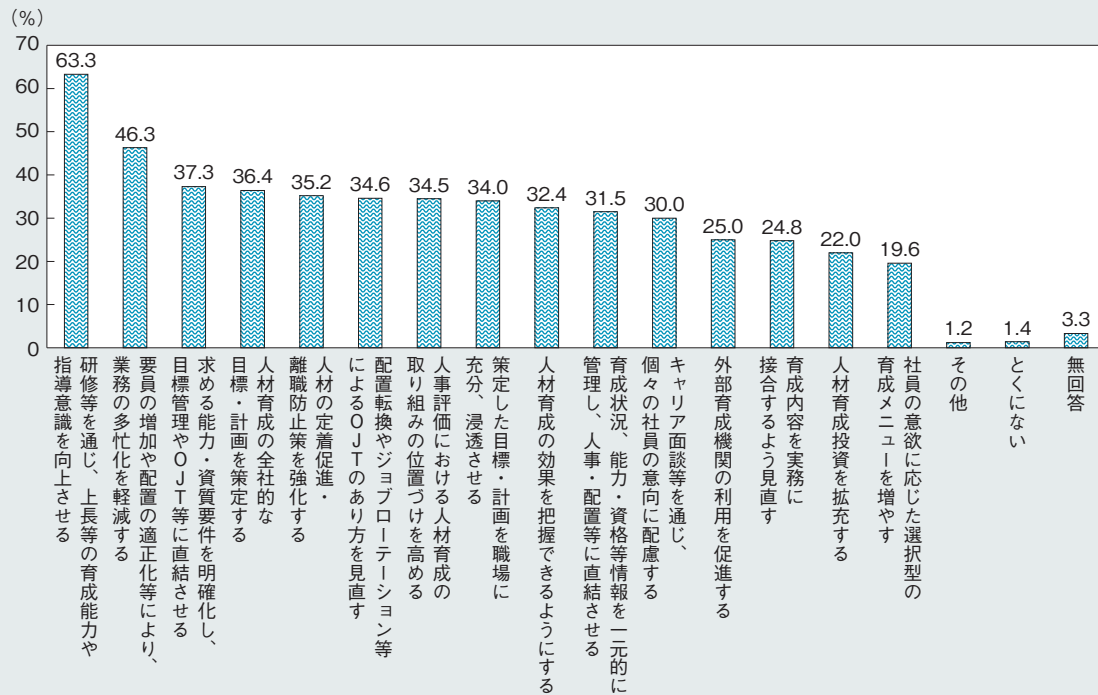
第2-(3)-12図により、企業が人材育成をより効果的・効率的に行うために必要と考える事項（複数回答）をみると、「研修等を通じ、上長等の育成能力や指導意識を向上させる」「要員の増加や配置の適正化等により、業務の多忙化を軽減する」をあげる企業が多くなっている。前掲第2-(3)-5図において、企業が近年の管理職に対して「部下や後継者の指導・育成力」が不足していると考えていることをみだが、上司の部下に対する育成・指導が、業務の多忙とともに、人材育成上の大きな課題として認識されていることが分かる。

企業においてこうした課題が克服され、人材の内部育成を始めとした能力開発が促進されることにより、多様な人材の能力が発揮され、企業が発展することが重要である⁷⁰。

⁷⁰ 厚生労働省が今後5年程度の間に取り組むべき雇用政策の方向性を示した「雇用政策基本方針」（2014年4月）では、企業内の人材育成に加え、職業能力を開発するルートを多元化し、個人の主体的な能力開発やセーフティネットとしての公的職業訓練、中長期的なキャリア形成のための民間教育訓練等の役割も重要性を増すとしている。

第2-(3)-12図 人材育成をより効果的・効率的に行うために必要なこと

○ 人材育成をより効果的・効率的に行うために、上司の育成能力や指導意識の向上が必要とする企業が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

(注) 複数回答。

2-1 キャリア・コンサルティング

職業生涯を通じたキャリアアップやキャリアチェンジ（新たな職場・職務への転換）を支援するため、より実践的・具体的な能力開発につながるキャリア・コンサルティング（個人の適性や職業経験等に即した職業選択や能力開発を支援する相談）への注目が高まっている。こうした業務を担うキャリア・コンサルタントは、2013年度末時点で約8万7千人が養成されており、企業、ハローワーク等の労働力需給調整機関、大学・短大を始めとする教育機関等の幅広い分野で活躍している。

前出「能力開発基本調査」(2013年度)によると、正規雇用労働者に対してキャリア・コンサルティングを行う仕組みを導入している事業所は約3分の1となっており、企業規模別にみると、規模が大きくなるほど導入事業所の割合が高くなっている。非正規雇用労働者に対して導入している事業所は約2割と正規雇用労働者に比べると低い水準にとどまっている。また、企業がキャリア・コンサルティングを行う目的は、「労働者の自己啓発を促すため」「労働者の仕事に対する意識を高め、職場の活性化を図るため」が正規雇用労働者、非正規雇用労働者とも多くなっている。正規雇用労働者では、「労働者の希望等を踏まえ、人事管理制度を的確に運用するため」も半数を超えている。

厚生労働省では、このような効果が期待されるキャリア・コンサルティングの活用を促進するため、民間で実施されるキャリア・コンサルタント能力評価試験の指定等、キャリア・コンサルタントの養成を始めとするキャリア・コンサルティングの体制整備に資する取組を行っている。