

第2章

働き方や企業を取り巻く環境変化に応じた人材育成の課題について

本章では、労働生産性の向上を実現するために不可欠な「人への投資」として、「企業が取り組んでいる能力開発」を中心に分析していく。少子高齢化による労働供給制約を抱える我が国が持続的な経済成長を実現していくためには、企業の内部人材の多様化の進展に加えて、海外成長市場を取り込むためのグローバルな経済活動や、AIなどの第4次産業革命を企業の競争力として取り込むためのイノベーション活動の重要性の高まりなど、働き方や企業を取り巻く環境変化を踏まえ、企業の競争力の向上を目指して、より一層効果的な人材育成に取り組んでいく必要がある。

そこで、本章では、企業の内部人材の多様化の進展に応じて、多様な人材の十分な能力の発揮や仕事に対するモチベーションの上昇、ひいては労働生産性の向上につながる具体的な人材育成の取組などについて分析していく。また、人材育成の取組を分析するに当たっては、その成果の1つとなるスキルの向上についても併せて分析していくことが肝要である。ここでは、企業が従業員に向上させて欲しいスキル、あるいは、従業員が向上させたいスキルに対する認識を整理し、労使間で生じている認識のギャップを分析していく。前章で確認したように、スキルのミスマッチを防ぐ観点からも、こうした認識のギャップに係る現状と課題を分析することは重要だと考えられる。

また、グローバルな経済活動やイノベーション活動をめぐる状況を概観した上で、こうした活動の担い手に求められるスキルや、労使間で生じているスキルに関する認識のギャップについて考察していく。

本章における第1節では、能力開発が労働生産性に与える影響や、キャリアコンサルティング等の能力開発に関連する人材マネジメントの取組と労働者の仕事に対するモチベーションとの関係等を考察しながら、能力開発等と労使のパフォーマンスとの関係について検討していく。第2節では、多様な人材の十分な能力の発揮に向けて、人材育成をめぐる具体的な課題を整理していく。最後に、第3節では、グローバル化や技術革新の状況を整理し、こうした環境変化に対応するための人材の育成に向けて、企業・労働者が取り組むべき課題を明らかにする。

第1節 能力開発等と労使のパフォーマンスについて

1 能力開発と労使のパフォーマンス

- OFF-JT や自己啓発支援への費用を支出した企業では、翌年の労働生産性が向上することが期待できる。また、OJT に関する取組個数が相対的に多い企業では、OJT がうまくいっており、職場の生産性が向上していると認識している企業の割合が高い

前章では、能力開発をめぐる様々な現状に加えて、OECD が算出した能力開発の実施率と労働生産性との関係から、能力開発の実施率が高い方が労働生産性の上昇率が高い傾向にある

ことを確認してきたが、ここでは、その関係性をより詳細に分析していこう。具体的には、厚生労働省「能力開発基本調査」と、企業の売上高や労働生産性³⁹などを客観的に把握することのできる経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を紐付けて作成したパネルデータ⁴⁰を用いて、企業における能力開発への費用の支出の有無が、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスに与える影響を考察する⁴¹。

まず、第2-(2)-1図の左図により、「OFF-JT」「自己啓発支援」に費用を支出している企業の状況を概観していく。「OFF-JT」「自己啓発支援」に費用を支出している企業の割合をみると、「全規模・全産業」では、「OFF-JT」が52.9%、「自己啓発支援」が27.7%となっている。産業別にみると、「OFF-JT」「自己啓発支援」ともに、「非製造業」と比較し「製造業」における同割合が高い。また、企業規模別にみると、「300人未満の企業」と比較し、「300人以上の企業」における同割合が高いことが分かる。

次に、第2-(2)-1図の中図により、計量分析⁴²を行った結果を確認していこう。同図によると、「OFF-JT」「自己啓発支援」への費用支出は、翌年の売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスに対して、統計的に有意に正の影響を与えることが分かる。また、その効果の大きさを比較すると、「自己啓発支援」がより有効である可能性が示唆される。このように、計量分析の結果からも、「OFF-JT」「自己啓発支援」といった能力開発が、企業のパフォーマンスの向上につながるということが期待できることが分かる。

さらに、第2-(2)-1図の右図により、「OJT⁴³に係る取組の実施個数が相対的に多い企業」と「OJTに係る取組の実施個数が相対的に少ない企業」における「人材育成が職場の生産性向上等につながっていると認識している割合」を比較すると、「OJTに係る取組の実施個数が相対的に多い企業」の方が、OJTがうまくいっており、職場の生産性が向上していると認識している企業の割合が多いことが分かる。

これらの結果から、企業の競争力を向上させるために、能力開発の取組が重要であることが、改めて指摘できるだろう。

39 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」では、労働時間に関するデータが得られないことから、労働生産性の分母である労働投入量については、マンアワーベース（就業者×労働時間）ではなく、メンバーベース（就業者）となっている点に留意が必要である。

40 「能力開発基本調査」と「経済産業省企業活動基本調査」の個票の紐付けには、総務省統計局「事業所母集団データベース」で保有している企業コードを使用している。

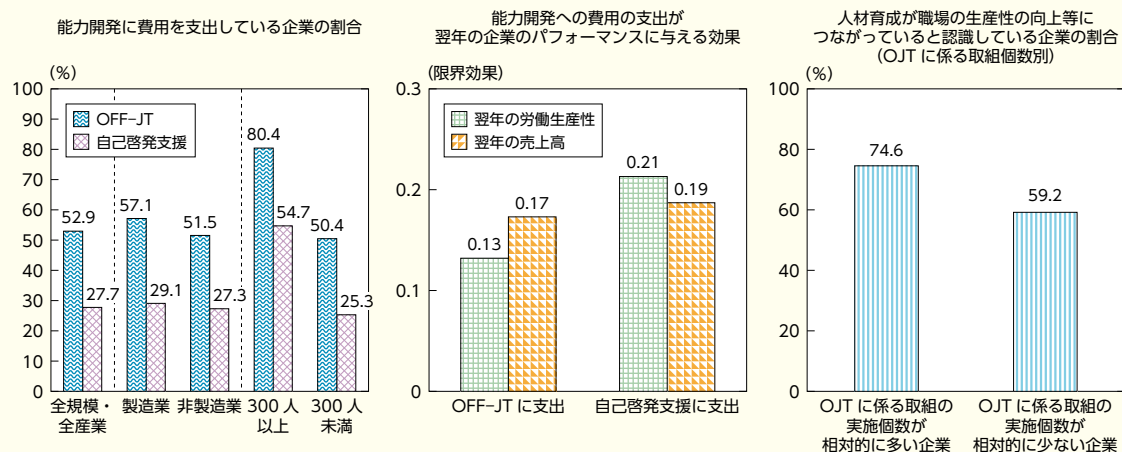
41 本分析内容については、政策研究大学院大学 黒澤昌子教授と厚生労働省労働政策担当参事官室が協働して作成している。

42 被説明変数を「翌年の労働生産性の額（対数値）」又は「翌年の売上高の額（対数値）」とし、説明変数を「OFF-JTへの費用の支出の有無（ダミー変数）」「自己啓発支援への費用の支出の有無（ダミー変数）」「有形固定資産額（対数値）」「フルタイム換算した常用労働者数（対数値）」「産業ダミー変数」「企業規模ダミー変数」「年度ダミー変数」を説明変数としている。ただし、能力開発費、有形固定資産額、フルタイム換算した常用労働者数については、被説明変数に対して、前年の値となっている。「翌年の労働生産性の額（対数値）」に関する計量分析にはトービットモデルを、「翌年の売上高の額（対数値）」に関する計量分析には最小二乗推定法（OLS）を活用している。より詳細な内容については、第2-(2)-1図の脚注を参照。

43 (独) 労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」の個票を活用し分析しており、ここでのOJTは、日常の業務のなかで、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうために行っている取組を指す。

第2-(2)-1図 能力開発に対する費用の支出が労働生産性等に与える影響

- OFF-JT や自己啓発支援に費用を支出した企業では、翌年の労働生産性・売上高が向上することが期待できる。
- OJT に関する取組個数が相対的に多い企業では、OJT がうまくいっており、職場の生産性が向上していると認識している企業の割合が高い。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」、経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」、(独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査(企業調査票)」(2017年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

なお、中図については、政策研究大学院大学 黒澤昌子教授と厚生労働省労働政策担当参事官室が協働して作成
(注) 1) 左図は OFF-JT・自己啓発支援へ費用を支出した企業の割合を示している。

2) 中図の左棒グラフの数値は、説明変数である「OFF-JT 又は自己啓発支援への費用の支出の有無(ダミー変数)」が、被説明変数である「翌年の労働生産性の額(対数値)」に与える影響として、トビットモデルにより推計した限界効果を指す。右棒グラフの数値は、同様の説明変数について被説明変数である「翌年の売上高の額(対数値)」に与える影響として OLS により推計した限界効果を示している。

なお、両者とも 1%水準で統計的に有意である。

3) 2012 年度から 2015 年度の「経済産業省企業活動基本調査」の個票に、各年の前年の「能力開発基本調査(企業票)」の個票を紐付けて作成したパネルデータをプールし推計している。

サンプルサイズは、翌年の労働生産性を被説明変数にした推計式が 3,171 社、翌年の売上高を被説明変数にした推計式が 2,987 社となっている。

4) トビットモデルによる計量分析に当たっては、「OFF-JT 又は自己啓発支援への費用の支出の有無(ダミー変数)」に加えて、「有形固定資産額(対数値)」「フルタイム換算した常用労働者数(対数値)」「産業ダミー変数」「企業規模ダミー変数」「年度ダミー変数」を説明変数としている。「OFF-JT 又は自己啓発支援への費用の支出の有無(ダミー変数)」「有形固定資産額(対数値)」「フルタイム換算した常用労働者数(対数値)」は、被説明変数に対して、前年の値となっている。

5) 労働生産性は、フルタイム換算した常用労働者 1 人当たりの付加価値を指し、付加価値は「売上高」-「中間投入量(「売上原価」+「販売費・一般管理費」+「人件費」+「減価償却費」)」で算出した。労働生産性の算出に用いた売上高・能力開発費は GDP デフレーターを用いて、中間投入量は中間投入デフレーターを用いて、有形固定資産は総固定資本形成デフレーターを用いてそれぞれ実質化した。また、売上高はフルタイム換算した常用労働者 1 人当たりの額としている。

6) 右図の「相対的に多い企業」とは、「段階的に高度な仕事を割り振っている」「仕事について相談に乗ったり、助言している」等の 16 個の OJT に係る取組のうち、6 個以上実施している企業を指し、「相対的に少ない企業」とは、取組個数が 6 個未満の企業を指す。

●多様な人材の能力が十分に発揮されている企業は、能力開発に積極的に取り組んでおり、能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数も多い

次に、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における能力開発等の取組状況について、確認していきたい。

第2-(2)-2図の(1)により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類し、雇用形態別に「計画的な OJT⁴⁴⁾」と「OFF-JT」

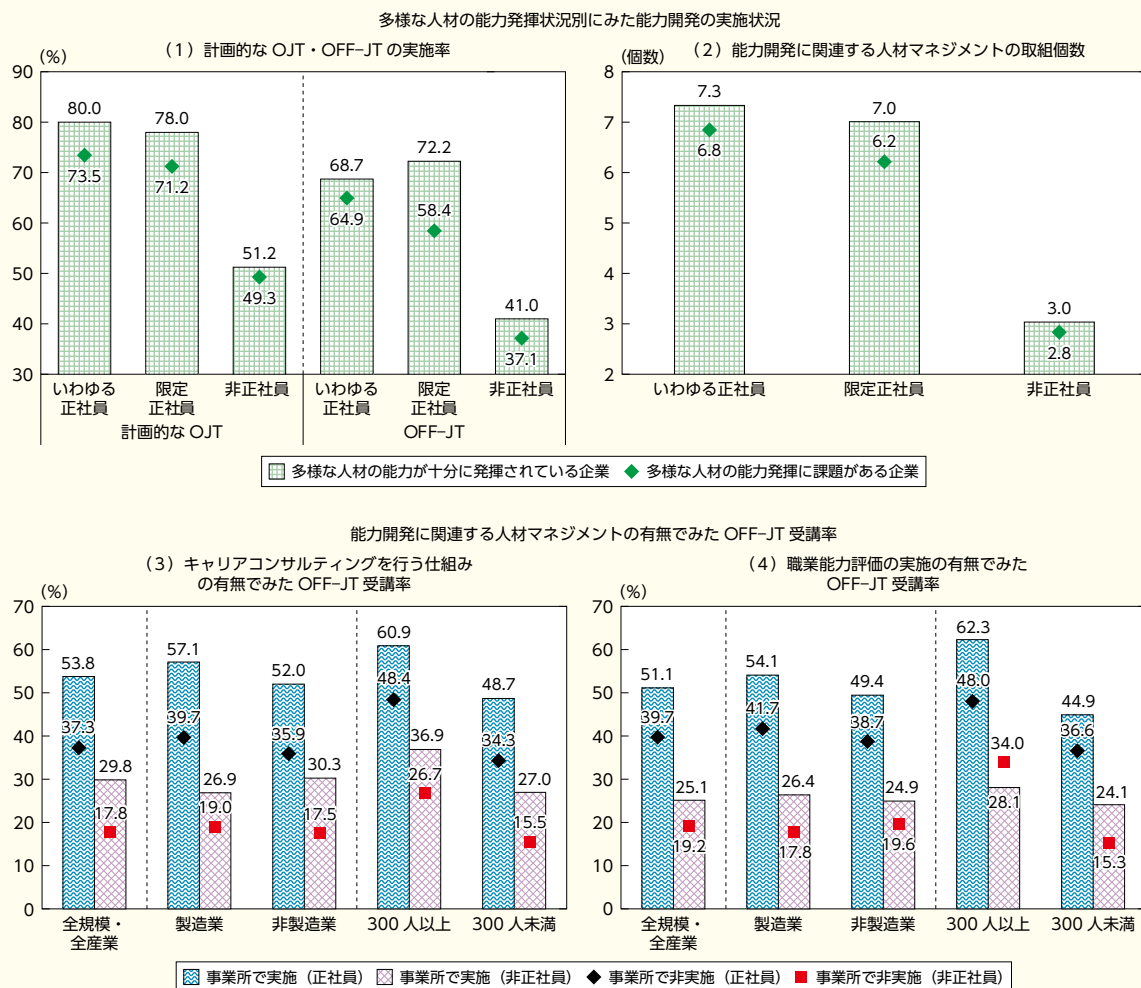
44 日常の業務に就きながら行われる教育訓練である OJT の中でも、教育訓練の計画書を作成するなどして具体的な内容を定めて段階的・継続的に実施されるものを指す。

の実施率をみると、いずれの雇用形態においても、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」における能力開発の実施率が高いことが分かる。

また、原（2014）⁴⁵では、企業の訓練実施に影響する要因として、目標管理制度等の人事管理制度の導入による効果を検証しており、人事管理制度の導入は企業の訓練実施を増やすだけでなく、従業員の受講機会を増加させることを指摘している。つまり、能力開発を推進していくに当たっては、目標管理制度等の能力開発に関連する人材マネジメントにも取り組んでいく

第2-(2)-2図 多様な人材の能力発揮と能力開発等への取組状況について

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、計画的な OJT・OFF-JT の実施率が高く、能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数も多い。
- キャリアコンサルティングなどを実施している事業所では、正社員・非正社員ともに、OFF-JT 受講率が高い傾向にある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査 (企業調査票)」(2018 年)、厚生労働省「能力開発基本調査 (事業所調査票・労働者票)」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 右上図の能力開発に関連する人材マネジメントは、「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談 (個別評価・考課)」「指導係や教育係の配置 (メンター制度等)」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等の 11 個の取組を指す。
- 2) 左下図は、事業所でのキャリアコンサルティングを行う仕組み (社内規定で制度化されているものに限らず、慣行として行われるものを含む。) の有無別に、勤める労働者の OFF-JT の受講率を指す。なお、事業所調査票と労働者調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果となっている。
- 3) 右下図は、事業所での職業能力評価の実施の有無別に、勤める労働者の OFF-JT の受講率を指す。なお、事業所調査票と労働者調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果である。

45 原ひろみ (2014)「職業能力開発の経済分析」(勁草書房)

ことが重要だと考えられる。

そこで、第2-(2)-2図の(2)により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類し、能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数をみると、いずれの雇用形態においても、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」における能力開発の実施個数が多いことが分かる。

さらに、第2-(2)-2図の(3)(4)により、能力開発に関連する人材マネジメントである「キャリアコンサルティングを行う仕組みの有無⁴⁶⁾」「職業能力評価⁴⁷⁾の実施の有無」と「OFF-JTの受講割合」との関係を見ると、キャリアコンサルティングを行う仕組みのある事業所や職業能力評価を実施している事業所では、そこで勤める正社員・非正社員ともに、OFF-JTの受講割合が高い傾向にある。

なお、「キャリアコンサルティング」「職業能力評価」は、産業や企業規模によって実施状況が大きく異なるため、産業や企業規模で分類した上で状況を確認したが、おおむね上記のような関係が確認できた。

●従業員の能力開発への意欲や能力開発の機会への満足度を向上させていくためには、能力開発に関連する人材マネジメントに積極的に取り組んでいくことが重要である

ここからは、能力開発に関連する人材マネジメントの取組状況と、従業員の能力開発への意欲や能力開発の機会への満足度との関係について、より詳細に考察していきたい。第2-(2)-3図は、計画的なOJTやOFF-JTに同様に取り組んでいる企業を「能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業」と「能力開発に関連する取組個数が相対的に少ない企業」に分類⁴⁸⁾し、両企業に勤めている正社員において「能力開発への意欲に関するD.I.⁴⁹⁾」と「能力開発の機会への満足度に関するD.I.⁵⁰⁾」に生じている差を示している。

第2-(2)-3図の左図により、能力開発への意欲に関するD.I.をみると、どちらの能力開発においても、D.I.の差はプラスを示しており、「能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業」では、能力開発への意欲が上昇している正社員がより多い。

第2-(2)-3図の右図により、能力開発の機会への満足度に関するD.I.をみると、どちらの能力開発においても、D.I.の差はプラスを示しており、「能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業」では、能力開発の機会への満足度が上昇している正社員がより多い。

こうした結果を踏まえると、従業員の能力開発への意欲や能力開発の機会への満足度を向上させていくためには、能力開発に関連する人材マネジメントにも積極的に取り組んでいくことが重要だと考えられる。

46 ここでは、キャリアコンサルティングとは、労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発および向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うことをいう。なお、キャリアコンサルティングを行う仕組みとは、社内規定で制度化されているものに限らず、慣行として行われるものも含む。

47 職業能力評価とは、職業に必要となる技能や能力の評価のうち、厚生労働省が作成した「職業能力評価基準」に準拠した評価基準、会社が独自に作成した評価基準や業界団体で作成した評価基準、あるいは既存の各種検定・資格に基づいて評価が行われているものを指す。

48 能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業は、「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談(個別評価・考課)」「指導役や教育係の配置(メンター制度等)」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等といった11項目のうち、7個以上を一律実施又は限定実施している企業を指す。能力開発に関連する取組の個数が相対的に少ない企業は、実施個数が7個未満の企業を指す。

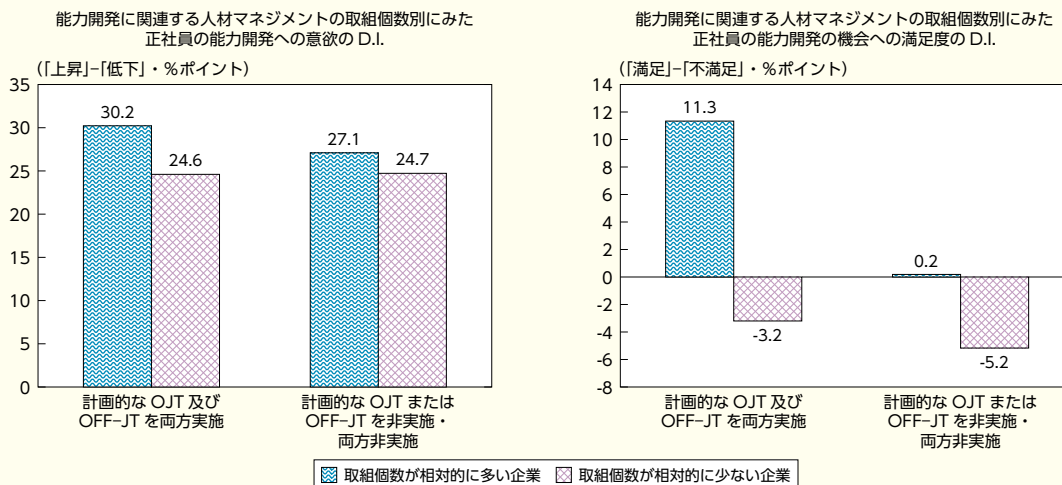
49 能力開発への意欲は、「上昇」と回答した労働者の割合から「低下」と回答した同割合を引いた。

50 能力開発の機会への満足度は、「満足」と回答した労働者の割合から「不満足」と回答した同割合を引いた。

第2-(2)-3図

能力開発に関連する人材マネジメントと従業員の能力開発への意欲等

- 能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が相対的に多い企業では、能力開発への意欲や能力開発の機会への満足度が向上している者の割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018 年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図は、企業におけるいわゆる正社員を対象とした教育訓練の実施状況や能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数別に、その企業に勤める正社員の能力開発への意欲の D.I. (「大幅に上昇」「やや上昇」の割合から「大幅に低下」「やや低下」の割合を引いたもの) をみたもの。なお、企業調査票と正社員調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果となっている。
- 2) 右図は、企業におけるいわゆる正社員を対象とした教育訓練の実施状況や能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数別に、その企業に勤める正社員の能力開発への機会の満足度の D.I. (「満足している」「どちらかと言えば満足」の割合から「満足していない」「どちらかと言えば満足していない」の割合を引いたもの) をみたもの。なお、企業調査票と正社員調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果となっている。
- 3) 能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が相対的に多い企業は、「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談(個別評価・考課)」「指導係や教育係の配置(メンター制度等)」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等といった 11 項目のうち、7 個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が 7 個未満の企業としている。

●能力開発や関連する人材マネジメントの積極的な実施が、従業員の仕事に対するモチベーションの上昇につながる可能性があることが示唆される

続いて、能力開発や関連する人材マネジメントと従業員の仕事に対するモチベーションとの関係について考察していきたい。

第2-(2)-4図の左図は、5年前と現在を比較し、「企業が能力開発に積極的になった」又は「企業が能力開発に消極的になった」と評価している従業員に分類し、現在の仕事に対するモチベーションに関する D.I. を示している。同図では、業種や企業規模の差による影響をなるべく除去するため様々な区分でみているが、総じてみると、「企業が能力開発に消極的になった」と評価している者は D.I. の水準がマイナスになっており、仕事に対する現在のモチベーションが低下している従業員が多いことが分かる。他方、「企業が能力開発に積極的になった」と評価している者は D.I. の水準がプラスになっており、仕事に対する現在のモチベーションが上昇している従業員が多いことが分かる。

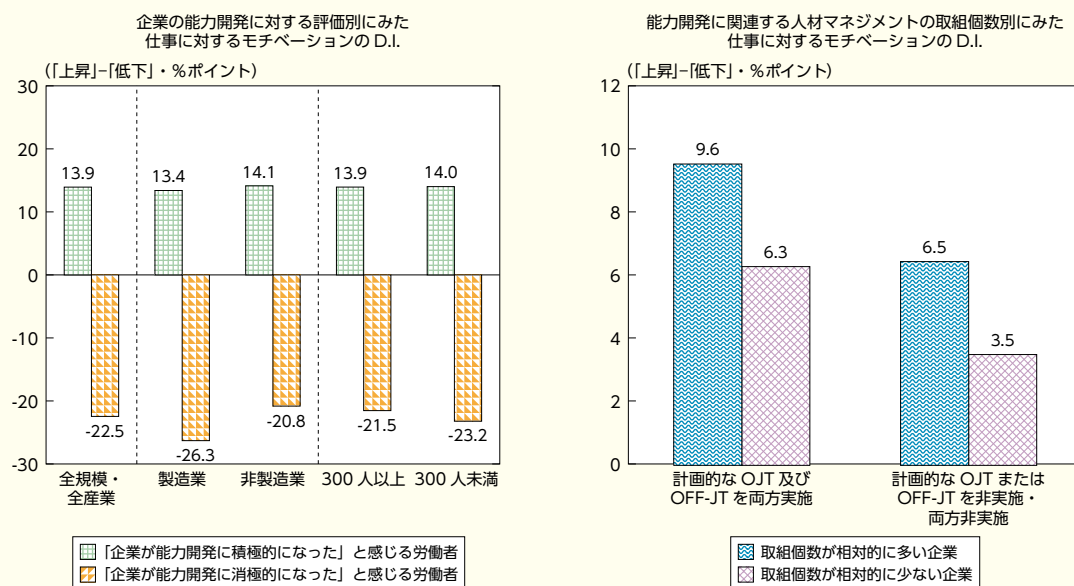
さらに、目標管理制度等の能力開発に関連する人材マネジメントと従業員のモチベーションとの関係について考察していこう。第2-(2)-4図の右図は、計画的な OJT や OFF-JT に同様に取り組んでいる企業を「能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業」と「能力開発に関連する取組個数が相対的に少ない企業」に分類し、両企業に勤めている正社員の仕事に対する現在のモチベーションに関する D.I.⁵¹ の差を示している。同図によると、どちらの能力開

発においても、D.I.の差はプラスを示しており、「能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業」では、仕事に対するモチベーションが上昇している正社員がより多いことが分かる。

従業員の仕事に対する現在のモチベーションは、能力開発や関連する人材マネジメント以外の様々な要因にも影響されることに留意が必要であるが、能力開発や関連する人材マネジメントの積極的な実施が、従業員の仕事に対するモチベーションの上昇、ひいては労働生産性の向上⁵²につながる可能性があることが示唆される⁵³。

第2-(2)-4図 企業の能力開発等と従業員の仕事に対するモチベーションとの関係

- 企業が能力開発に積極的になったと感じる労働者や、能力開発に関連する人材マネジメントの取組が積極的に実施されている企業で働く労働者は、仕事に対するモチベーションが上昇している者が多い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図は、正社員を対象に、企業の能力開発に対する積極性の評価別に、仕事に対するモチベーションのD.I. (「上昇」の割合から「低下」の割合を引いたもの)をみたもの。
 2) 右図は、企業におけるいわゆる正社員を対象とした教育訓練の実施状況や能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数別に、正社員の仕事に対するモチベーションのD.I. (「上昇」の割合から「低下」の割合を引いたもの)の差をみたもの。なお、企業調査票と正社員調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果となっている。
 3) 能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が相対的に多い企業は、「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談(個別評価・考課)」「指導役や教育係の配置(メンター制度等)」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等といった11項目のうち、7個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が7個未満の企業としている。

51 仕事に対する現在のモチベーションについて、「上昇」と回答した労働者の割合から「低下」と回答した労働者の割合を引いたもの。

52 「平成26年版 労働経済の分析」では、労働者の就労意欲が高いと考えている企業では、労働生産性が高いと考える割合が高いことを分析している。

53 例えば、従業員の仕事に対するモチベーションが高いため、企業が能力開発や関連する人材マネジメントの実施にも積極的になる等といった逆の因果関係による影響も想定されることに留意が必要である。

●能力開発の積極的な実施が、従業員の仕事に対するモチベーションの上昇につながり、ひいては離職率の低下にもつながっていく可能性が示唆される

次に、能力開発と従業員の離職率との関係についても考察していこう。

第2-(2)-5図は、厚生労働省「能力開発基本調査（事業所調査）」の個票を用いて、事業所における計画的なOJT又はOFF-JTの実施の有無と、その事業所における正社員の離職率との関係を整理している。

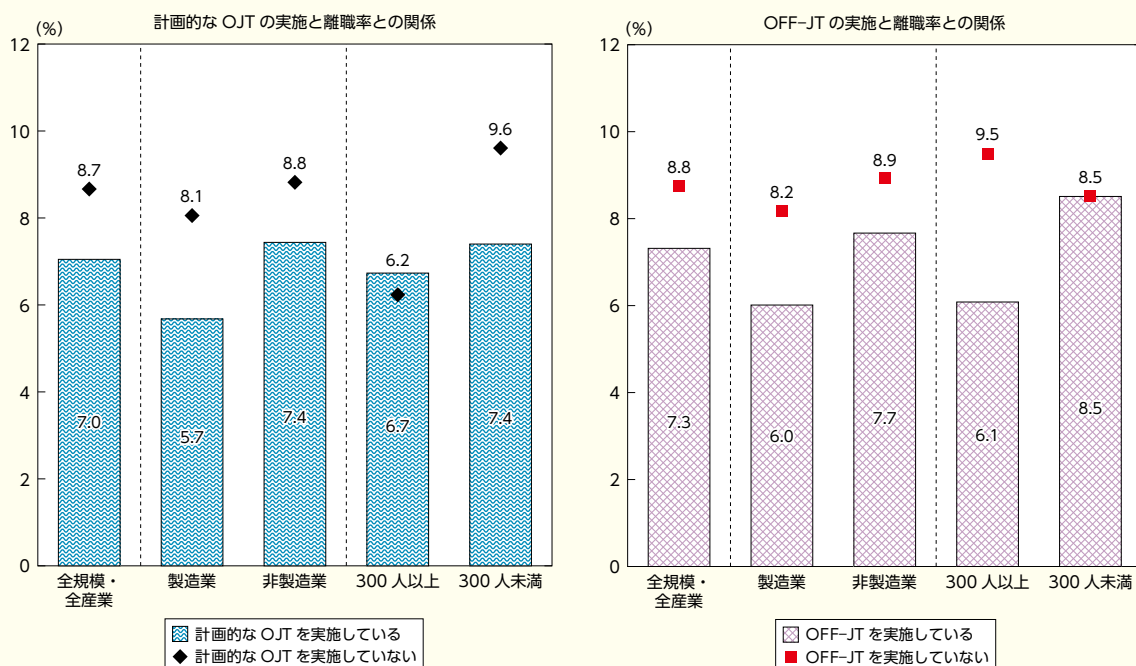
同図の左図では、業種や企業規模の差による影響をなるべく除去するため様々な区分で計画的なOJTの実施の有無と正社員の離職率との関係を確認しており、「300人以上の企業」を除き⁵⁴、「計画的なOJTを実施している事業所」における正社員の離職率が低いことが分かる。

同図の右図では、同様にOFF-JTの実施の有無と正社員の離職率との関係をみており、「300人未満の企業」を除き、「OFF-JTを実施している事業所」における正社員の離職率が低いことが分かる。

従業員の離職率は、能力開発以外の様々な要因にも影響されることに留意が必要であるが、能力開発の積極的な実施が、従業員の仕事に対するモチベーションの上昇につながり、ひいては離職率の低下にもつながっていく可能性が示唆される⁵⁵。

第2-(2)-5図 能力開発の実施と従業員の離職率との関係

○ 計画的なOJTやOFF-JTを実施している事業所では、従業員の離職率が低い傾向にある。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査（事業所調査票）」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 1) 事業所での正社員（新入社員・中堅社員・管理職）に対する計画的なOJT及びOFF-JTの実施状況別に離職率をみたもの。「300人以上」「300人未満」は企業全体の規模を指す。2016年の数値を示している。

2) 離職率は、離職者数（2015年4月1日から2016年3月31日にかけての離職者数）を常用労働者数（2016年10月1日時点）で割って算出した。なお、正社員の値を用いており、離職者数には定年退職者や更新等により再雇用された者は含まない。

54 300人以上の企業では、「計画的なOJTを実施していない事業所」より「計画的なOJTを実施している事業所」が相対的に多いことから、差が生じにくい可能性が考えられる。

55 例えば、従業員の離職率が低い場合、企業が能力開発の実施に積極的になる等といった逆の因果関係による影響も想定されることに留意が必要である。

第2節 働き方の多様化に応じた能力開発等に向けた課題について

1 働き方の多様化に応じた能力開発等の現状と課題

- 「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」「従業員のモチベーションを維持・向上させる」「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」を人材育成の目的として挙げる企業が多い

本節では、働き方の多様化に応じた能力開発等に向けた課題を検討していきたい。まず、企業が人材育成を行う目的について確認していく。

第2-(2)-6図の(1)により、全企業を概観すると、「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」が81.9%と最も多く挙げられており、次いで、「従業員のモチベーションを維持・向上させる」が63.0%、「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」が60.9%と多く挙げられている。

第2-(2)-6図の(2)により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類し、両企業を比較すると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成する」「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」を挙げる企業がやや多い。一方で、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」では、「今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる」「従業員のモチベーションを維持・向上させる」を挙げる企業がより多いことが分かる。

第2-(2)-6図の(3)により、人材マネジメントの方針別に企業を比較すると、「内部労働市場型の人材マネジメント」の企業では、「外部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」「数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成する」を挙げる企業がより多い。一方で、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業では、「内部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、「今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる」を挙げる企業がより多い。他方、「グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業」では、「数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成する」「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」といった長期的な視点に立った目的を挙げる企業がより多いことが分かる。

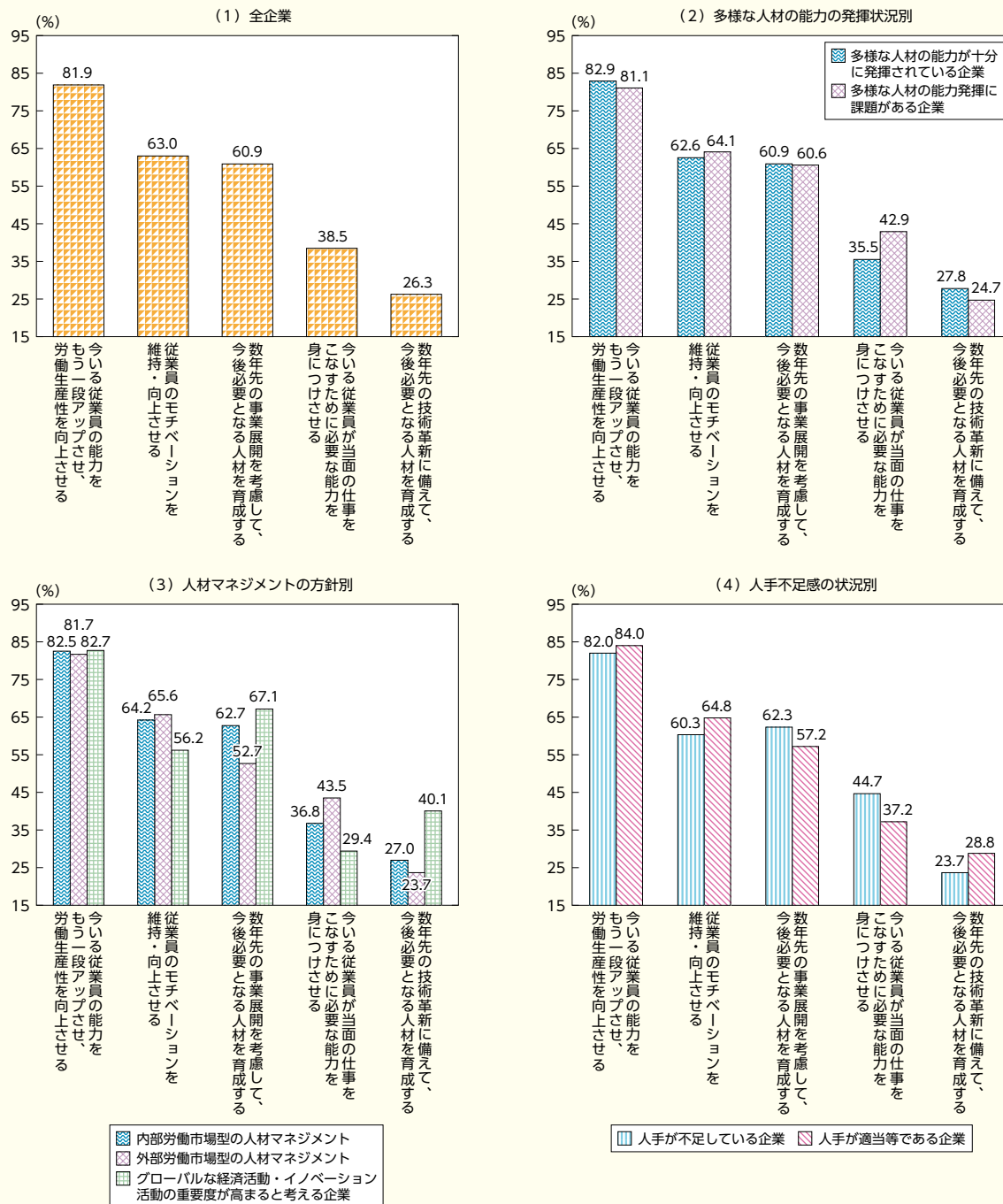
第2-(2)-6図の(4)により、企業の人手不足感別に比較すると、「人手が適当等である企業」では、「数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成する」「従業員のモチベーションを維持・向上させる」「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」を挙げる企業がより多い。「人手が不足している企業」では、「今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる」「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」を挙げる企業がより多いことが分かる。

以上を踏まえると、多様な人材の能力発揮や人材マネジメントの方針などによって、企業が人材育成を行う目的に差異はあるものの、いずれにおいても「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」「従業員のモチベーションを維持・向上させる」「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」を人材育成の目的として挙げる企業が多いことが分かる。

第2-(2)-6図

企業が人材育成を行う目的について

- 全企業では、労働生産性や従業員のモチベーションの向上、数年先の事業展開への備えなどを目的に人材育成を行う企業が多い。
- ・ 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、労働生産性の向上や数年先の事業展開への備えを目的とする企業が多い。
 - ・ 内部労働市場型では、数年先の事業展開・技術革新への備えを目的とする企業が多く、外部労働市場型では、当面の仕事処理のための能力を身につけさせることを目的とする企業が多い。
 - ・ 人手不足の企業では、従業員のモチベーションの向上を目的とする企業が少なく、当面の仕事処理のための能力を身につけさせることを目的とする企業が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 企業に人材育成に取り組むに当たっての目的を尋ねたもの(上位3つを複数回答)のうち、上位5項目を並べたもの。
- 2) (3)の人材マネジメントの方針について、内部労働市場型はゼネラリスト・内部育成を重視する方針の企業を指し、外部労働市場型はスペシャリスト・外部登用を重視する方針の企業を指す。

●多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、特に「職種・職務別の研修」「役職別研修」といった実際に携わっている業務に関連する研修を適用されている者が多い

ここからは、計画的な OJT や OFF-JT といった能力開発をめぐる状況を中心に現状を概観し、課題を検討していきたい。

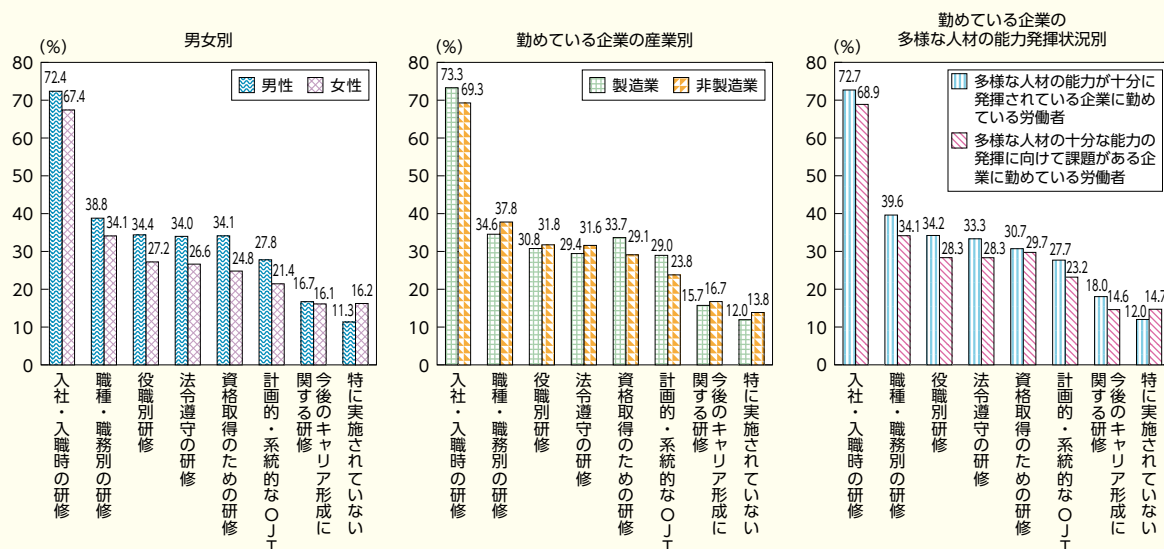
第2-(2)-7図⁵⁶の左図により、男女別に教育訓練の適用状況をみると、男女ともに「入社・入職時の研修」が最も適用されている者が多く、男性で72.4%、女性で67.4%となっている。他方、「職種・職務別の研修」「役職別研修」といった実際に携わっている業務に関連する研修が適用されている者は、男女とも4割以下となっている。また、「特に実施されていない」では、女性が男性より4.9%ポイント高くなっているなど、全ての項目で、女性が男性より低い水準となっており、男女で教育訓練の機会に差がみられることが分かる。

第2-(2)-7図の中図により、産業別に教育訓練の適用状況をみると、「製造業」では、「非製造業」と比較し、「計画的・系統的な OJT」「資格取得のための研修」「入社・入職時の研修」が適用されている者が多い。「非製造業」では、「製造業」と比較し、「職種・職務別の研修」「法令遵守の研修」などが適用されている者がより多くなっており、積極的に取り組んでいる教育訓練の内容に産業別の特徴があることが分かる。

第2-(2)-7図の右図により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類し、教育訓練の適用状況をみると、「特に実施されていない」では、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」が「多様な人材の能力が十分

第2-(2)-7図 多様な人材の能力発揮等の状況別にみた教育訓練の内容

- 教育訓練が適用される者の割合は、男性より女性が低い傾向にある。
- 多様な人材の能力が発揮されている企業では、特に「職種・職務別の研修」「役職別研修」といった実際に携わる業務に関連する研修が適用されている者が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 正社員に対して、勤め先企業で各教育訓練が適用されているかを尋ねたものであり、複数回答の結果をまとめている。
2) 左図・中図は正社員調査をもとに集計した結果となっており、右図は企業調査票と正社員調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果となっている。

56 正社員のみを調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

に発揮されている企業」より 2.7%ポイント高くなっており、「特に実施されていない」以外の全ての項目で「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」が低い水準となっている。「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、特に「職種・職務別の研修」「役職別研修」といった実際に携わっている業務に関連する研修が適用されている者がより多くなっていることが分かる。

●非正社員に対する能力開発の実施率は、正社員の同値と比較し、低い水準となっているが、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、非正社員に対しても、能力開発の実施に積極的に取り組んでおり、積極的な実施が求められる

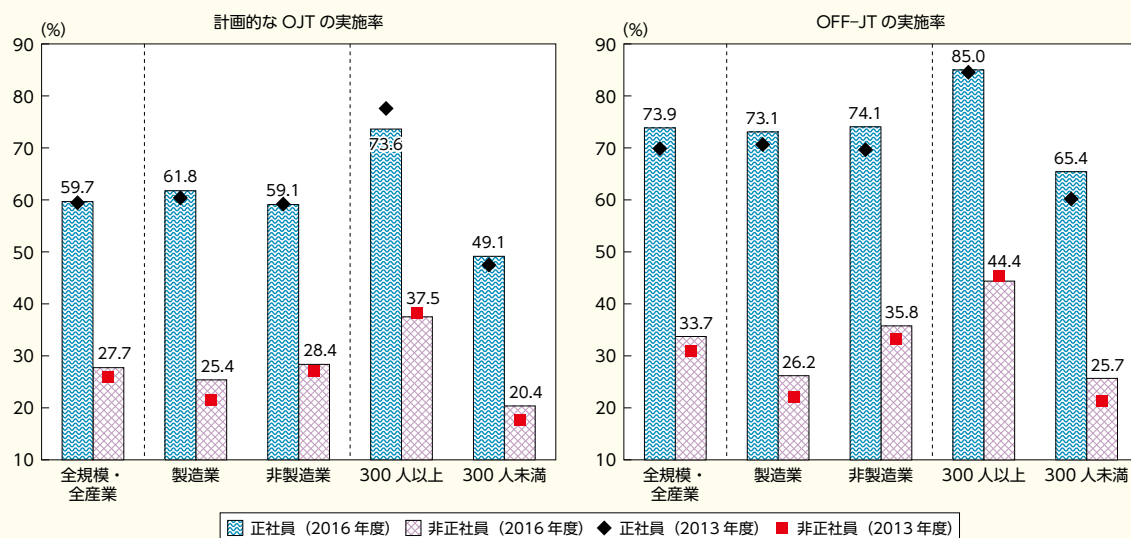
次に、雇用形態別にみた能力開発の実施状況を確認していこう。

まず、第2-(2)-8図の左図により、「計画的なOJT」の実施状況をみると、「全規模・全産業」では、正社員に対する実施率が59.7%である一方で、非正社員に対する実施率が、2013年度時点より1.9%ポイント上昇しているものの、27.7%と低い水準となっている。産業別にみると、「製造業」では、「非製造業」と比較し、正社員に対する実施率が2.7%ポイント高い一方で、非正社員に対する実施率が3.0%ポイント低い水準にある。企業規模別にみると、「300人以上の企業」では、「300人未満の企業」と比較し、正社員・非正社員に対する実施率が高い。

さらに、第2-(2)-8図の右図により、「OFF-JT」の実施状況をみると、「全規模・全産業」では、正社員・非正社員に対する実施率が2013年度から上昇し、正社員が73.9%、非正社員が33.7%となり、「計画的なOJT」の実施率と比較すると、高い水準となっていることが分かる。産業別にみると、正社員に対する実施率は、「製造業」「非製造業」ともにおおむね同程度だが、非正社員に対する実施率については、「非製造業」の方が9.6%ポイント高い水準にある。企業

第2-(2)-8図 企業規模別・産業別・雇用形態別にみた能力開発の実施状況

- 非正社員への計画的なOJT・OFF-JTの実施率は、正社員より低い水準となっている。
- 300人以上の企業では、正社員・非正社員への計画的なOJT・OFF-JTの実施率が相対的に高い。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査（事業所調査票）」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図は、事業所調査をもとにした正社員・非正社員に対する計画的なOJTの実施率を、右図は、事業所調査をもとにした正社員・非正社員に対するOFF-JTの実施率を示している。
- 2) ここでの計画的なOJTとは、教育訓練に関する計画書などを作成するなどして担当者・対象者・期間・内容などを具体的に定めて段階的・継続的に実施する教育訓練を指す。

規模別にみると、「300人未満の企業」では、2013年度と比較して正社員・非正社員ともに上昇しているが、計画的なOJTの場合と同様に、「300人以上の企業」の方が、正社員・非正社員に対する実施率が高い水準となっていることが分かる。

総じてみると、産業別や企業規模別でみても、正社員に対する能力開発の実施率と比較し、非正社員に対する実施率は低い水準となっているが、第2-(2)-2図でみたように、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、多様な人材の能力発揮に課題がある企業と比較し、非正社員に対する能力開発の実施率も高い水準であったことから、正社員だけでなく、非正社員に対する能力開発の実施率を高めていくことが重要だと考えられる。

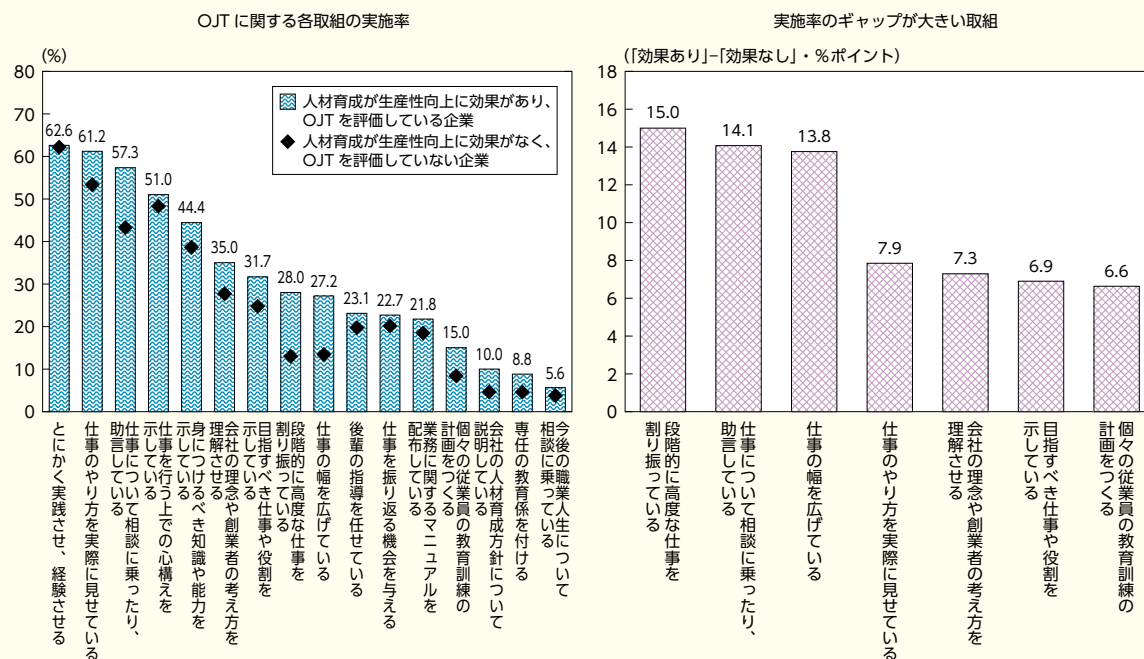
●「段階的に高度な仕事を割り振っている」「仕事について相談に乗ったり、助言している」「仕事の幅を広げている」などといったOJTが、生産性の向上につながる可能性が示唆される

企業における能力開発の実施率を高めていくに当たっては、実施する取組が生産性の向上に資する内容であることが重要だろう。そこで、ここでは、「OJTがうまくいっており、職場の生産性が向上している企業」と「OJTがうまくいっておらず、職場の生産性が向上していない企業」に分類し、具体的なOJTの取組内容ごとに実施率の差を比較することで、生産性の向上に資する可能性のあるOJTの取組内容を考察していきたい。

第2-(2)-9図の左図により、具体的なOJTの取組内容ごとに実施率をみると、「OJTが

第2-(2)-9図 OJTがうまくいっており、職場の生産性が向上している企業の取組

○ OJTがうまくいっており、職場の生産性が向上している企業では、「段階的に高度な仕事を割り振っている」「仕事について相談に乗ったり、助言している」「仕事の幅を広げている」などの取組が相対的に多く実施されている。



資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査票）」（2017年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図は、人材育成が職場の生産性の向上に対する効果があり（無く）、OJTに対する評価をうまくいっている（うまくいっていない）と回答した企業についてOJTに関する各取組の実施率を指す。
2) 右図は、人材育成が職場の生産性向上に効果がありOJTをうまくいっていると評価している企業と、人材育成が職場の生産性向上に効果がなくOJTをうまくいっていないと評価している企業の、OJTに関する各取組の実施率のギャップの上位7項目を示している。
3) OJTとは、日常の業務のなかで、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうために行っている取組を指す。

うまくいっており、職場の生産性が向上している企業」では、「OJT がうまくいっておらず、職場の生産性が向上していない企業」と比較し、おおむね同水準となっている「とにかく実践させ、経験させる」を除き、全ての取組で実施率が高いことが分かる。このうち、第2-(2)-9図の右図をみると、特に「段階的に高度な仕事を割り振っている」の実施率が15.0%ポイント高く、次いで、「仕事について相談に乗ったり、助言している」の実施率が14.1%ポイント、「仕事の幅を広げている」の実施率が13.8%ポイント高くなっていることが分かる。

こうした結果からは、「とにかく実践させ、経験させる」といった明確な計画性がない OJT は、生産性の向上との関連があまりみられない一方で、「段階的に高度な仕事を割り振っている」といった明確な計画性のある OJT、「仕事について相談に乗ったり、助言している」といった具体的な業務内容に直結する OJT、「仕事の幅を広げている」といった新たな業務内容にチャレンジさせるような OJT などが、生産性の向上につながる可能性が示唆される。

- 能力開発を実施している企業では、関連する人材マネジメントにも積極的に取り組んでおり、従業員の能力開発への意欲の向上につながることを期待できることから、今後、能力開発を実施しようとする企業は、積極的に取り組んでいくことが重要である

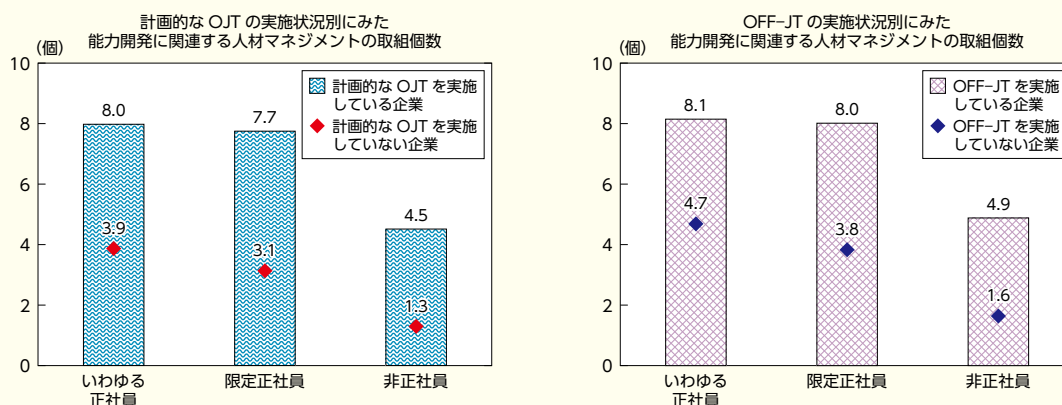
次に、能力開発の実施状況と能力開発に関連する人材マネジメントとの関係について考察していきたい。

第2-(2)-10図の左図により、計画的な OJT の実施の有無別に能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数をみると、「計画的な OJT を実施している企業」では、「計画的な OJT を実施していない企業」と比較し、能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が、いずれの雇用形態においても多いことが分かる。

また、第2-(2)-10図の右図により、OFF-JT の実施の有無別に能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数をみると、計画的な OJT と同様に、「OFF-JT を実施している企業」

第2-(2)-10図 計画的な OJT と能力開発に関連する人材マネジメントとの関係等

- 計画的な OJT や OFF-JT を実施している企業では、能力開発に関連する人材マネジメントにも積極的に取り組んでいる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 計画的 OJT・OFF-JT を実施している企業及び実施していない企業について、能力開発に関連する人材マネジメントの平均取組個数をみたもの。なお、能力開発に関連する人材マネジメントとは、「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談(個別評価・考課)」等の項目(いわゆる正社員・限定正社員は11個、非正社員は8個)を指す。
- 2) ここでの OFF-JT とは、企業内で行う一律型・選択型 OFF-JT の両方を指す。

では、「OFF-JT を実施していない企業」と比較し、能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が、いずれの雇用形態においても多いことが分かる。

このように、計画的な OJT や OFF-JT といった能力開発を実施している企業では、関連する人材マネジメントにも積極的に取り組んでいることが分かる。そして、前述したように、能力開発に関連する人材マネジメントに積極的に取り組んでいる企業では、能力開発への意欲が上昇している従業員がより多い状況にあることが示唆された。

これらを踏まえると、今後、計画的な OJT や OFF-JT といった能力開発を実施しようとする企業では、能力開発に関連する人材マネジメントにも積極的に取り組み、従業員の能力開発への意欲も向上させながら、企業の生産性の向上につながる能力開発に取り組んでいくことが重要である。

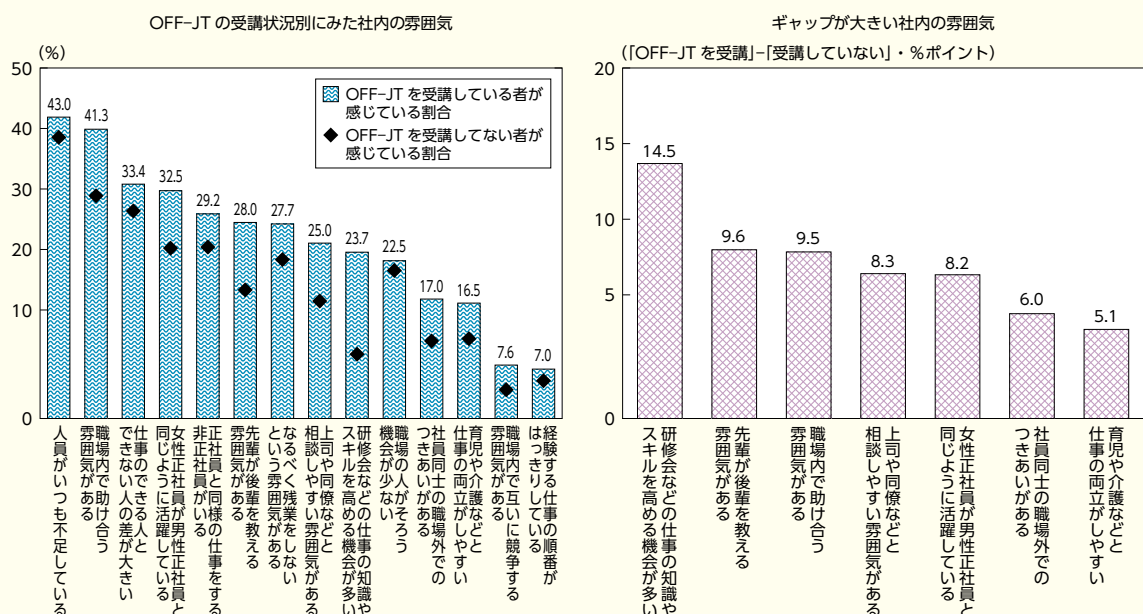
●OFF-JT が実施されている職場では、先輩が後輩を教える雰囲気、上司や同僚などと相談しやすい雰囲気、社員同士の職場外でのつきあいがあるなど、従業員同士のコミュニケーションが円滑な環境の中、学ぶことに障壁がなく、誰からでも学ぶことできる職場文化が醸成されている

さらに、従業員の能力開発への意欲と職場の雰囲気との関係について分析していこう。ここでは、OFF-JT を受講している従業員と OFF-JT を受講していない従業員が感じている社内の雰囲気を比較することで、OFF-JT が実施されている企業にみられる雰囲気を考察していきたい。

第2-(2)-11 図により、OFF-JT を受講していない従業員と比較し、OFF-JT を受講して

第2-(2)-11 図 OFF-JT の受講状況別にみた社内の雰囲気について

- OFF-JT の受講者は、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」「社員同士の職場外でのつきあいがある」など、従業員同士のコミュニケーションが円滑な環境の中、誰からでも学べる雰囲気を感じている割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査 (労働者調査票)」(2017 年) の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図は、OFF-JT の受講状況別に社内の雰囲気として各項目を感じる者の割合を並べたもの。複数回答。
2) 右図は、OFF-JT を受講する者と受講しない者が社内の雰囲気として感じる割合のギャップについて上位 7 項目を示している。

いる従業員が感じている雰囲気として多く挙がっている事項をみると、「研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い」が14.5%ポイント差と最も高くなっており、次いで、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」が9.6%ポイント差、「職場内で助け合う雰囲気がある」が9.5%ポイント差、「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」が8.3%ポイント差、「女性正社員が男性正社員と同じように活躍している」が8.2%ポイント差、「社員同士の職場外でのつきあいがある」が6.0%ポイント差、「育児や介護などと仕事の両立がしやすい」が5.1%ポイント差となっている。

つまり、OFF-JTが実施されている企業の雰囲気としては、能力開発の機会が多いことに加えて、先輩が後輩を教える雰囲気、上司や同僚などと相談しやすい雰囲気、社員同士の職場外でのつきあいがある、職場内で助け合う雰囲気があるなど、従業員同士のコミュニケーションが円滑な環境の中、学ぶことに障壁がなく、誰からでも学ぶことできる職場文化が形成されており、誰もが公平に活躍できる雰囲気、ワーク・ライフ・バランスを達成しやすい雰囲気が醸成されているものと考えられる。

2 働き方の多様化に応じた能力開発に関連する人材マネジメントの現状と課題

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業は、「企業としての人材育成方針・計画の策定」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」「社内資格・技能評価制度の創設による動機づけ」などを積極的に実施している傾向にある

ここからは、能力開発に関連する人材マネジメントをめぐる状況を中心に現状を概観し、課題を検討していきたい。まず、働き方の多様化に応じた能力開発に関連する人材マネジメントに向けて、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、どのような取組が積極的に実施されているのか考察していきたい。

そこで、第2-(2)-12図により、雇用形態別に能力開発に関連する人材マネジメントの具体的な取組内容を概観すると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」と比較し、総じて実施率が高く、積極的に取り組んでいる傾向にある。

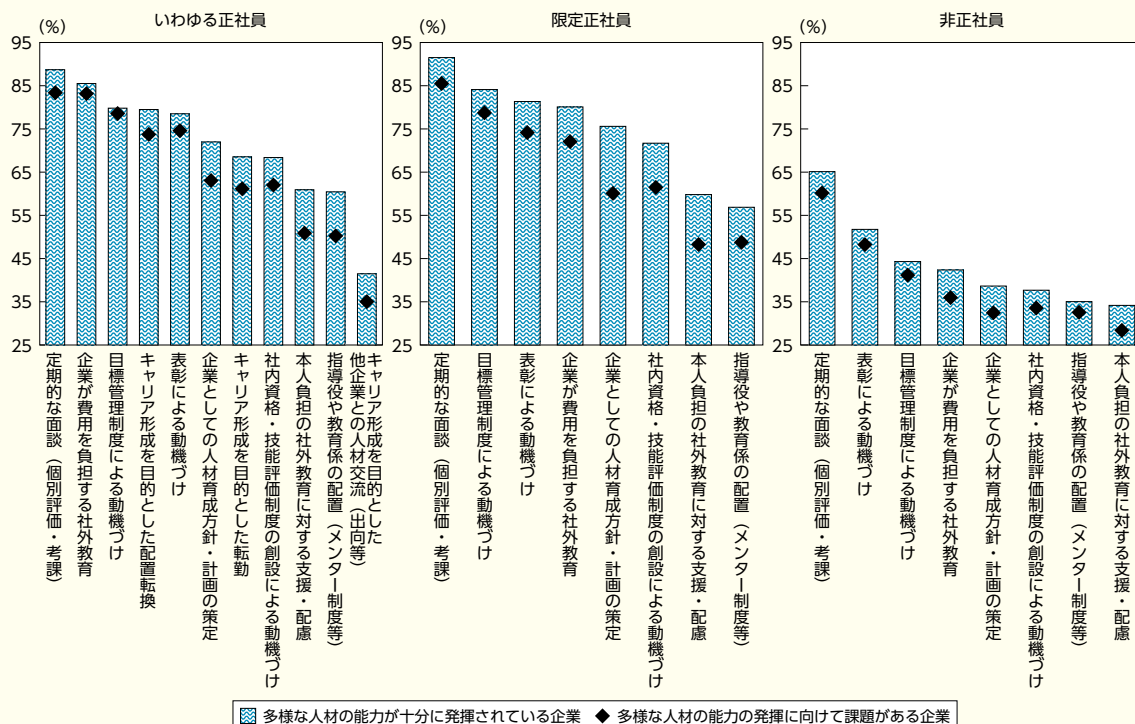
こうした中、第2-(2)-12図の左図により、いわゆる正社員に対して、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」と比較し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」における実施率が特に高い取組内容は、「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「企業としての人材育成方針・計画の策定」であった。さらに、女性社員や高齢社員に対して実施されている取組に着目し、同様に両企業の差をみると、いずれの取組内容においても「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の実施率が高くなっている。特に、両企業を比較すると、女性社員、高齢社員のいずれに対しても「定期的な面談（個別評価・考課）」「表彰による動機づけ」「目標管理制度による動機づけ」について、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」が積極的に取り組んでいる傾向にある（付2-(2)-1図）。

第2-(2)-12図の中図により、限定正社員に対して、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」と比較し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」における実施率が特に高い取組内容は、「企業としての人材育成方針・計画の策定」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「社内資格・技能評価制度の創設による動機づけ」であった。

第2-(2)-12 図

多様な人材の能力発揮と雇用形態別にみた能力開発に関連する人材マネジメントについて

- 多様な人材の能力が発揮されている企業では、総じて能力開発に関連する人材マネジメントの実施率が高い。そうした中、特に、
- ・いわゆる正社員には、指導役や教育係の配置、本人負担の社外教育への支援・配慮、人材育成方針・計画の策定などの実施率が高い。
 - ・限定正社員には、人材育成方針・計画の策定、本人負担の社外教育への支援・配慮などの実施率が高い。
 - ・非正社員には、企業が費用負担する社外教育、人材育成方針・計画の策定、本人負担の社外教育への支援・配慮などの実施率が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（企業調査票）」（2018年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

第2-(2)-12図の右図により、非正社員に対して、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」と比較し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」における実施率が特に高い取組内容は、「企業が費用を負担する社外教育」「企業としての人材育成方針・計画の策定」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」であった。

雇用形態による差異はあるものの、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、「企業としての人材育成方針・計画の策定」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」が共通して積極的に実施されている傾向にあり、企業の内部人材の多様化が進展する中、多様な人材の能力発揮につなげていくためには、企業としての人材育成方針・計画をしっかりと策定し、本人負担の社外教育に対する支援・配慮について積極的に取り組んでいくことが重要であることがうかがえる。

- キャリアコンサルティングや職業能力評価の導入・実施が大きく進んでいる状況ではなく、相談者の時間を確保するなど利用しやすい環境を整備することや、評価者の能力を向上させる等といった実施体制の整備を推進することが重要である

続いて、能力開発に関連する人材マネジメントのうち、「キャリアコンサルティング」「職業能力評価」に着目して、その導入・実施状況を整理し、課題を検討していこう。

まず、第2-(2)-13図の左図により、雇用形態別に「キャリアコンサルティング」を行う仕組みのある事業所割合をみると、正社員・非正社員ともに、2014年から2016年にかけてキャリアコンサルティングを行う仕組みのある事業所の割合が上昇したが、2017年に同割合は低下⁵⁷しており、同年において正社員を対象に行う仕組みのある事業所の割合は38.1%、非正社員を対象に行う仕組みのある事業所の割合は26.6%となっている。

次に、第2-(2)-13図の右図により、雇用形態別に「職業能力評価」の実施状況をみると、正社員を対象に実施している事業所の割合は、2013年から2014年に8.4%ポイントと大きく低下し、その後も緩やかに低下傾向にある中、2017年において53.6%となっている。他方、非正社員を対象に実施している事業所の割合は、同様に2013年から2014年に7.7%ポイントと大きく低下したが、2015年から2017年にかけて緩やかに上昇しており、2017年において37.4%となっている。

「キャリアコンサルティング」「職業能力評価」とともに、その導入・実施が大きく進んでいる状況にはないことを踏まえ、その導入・実施に当たっての課題を確認していきたい。

第2-(2)-14図の左図により、雇用形態別にキャリアコンサルティングを実施していない理由をみると、正社員・非正社員ともに、「労働者からの希望がない」が最も多く挙げられており、次いで、「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」「相談を受けるための人員を割くことが難しい」が多く挙げられている。

2013年の同値と比較すると、正社員では、「キャリアについての相談を行う必要はない」が3.0%ポイント低下する中、「労働者からの希望がない」が5.0%ポイント、「ニーズに合ったキャリアコンサルタントを探すことが難しい」が2.5%ポイント、「相談を受けるための人員を割くことが難しい」が1.1%ポイント上昇している。また、非正社員では、「キャリアについての相談を行う必要はない」が5.9%ポイント低下する中、「労働者からの希望がない」が2.9%ポイント、「ニーズに合ったキャリアコンサルタントを探すことが難しい」が1.8%ポイント上昇している。

つまり、事業所では、キャリアについての相談を行う必要性に対する認識は高まっているが、ニーズに合ったキャリアコンサルタントを探すことや、今後のキャリアについて相談したいという従業員の意欲を喚起させることが、取り組むべき課題となっているものと考えられる。

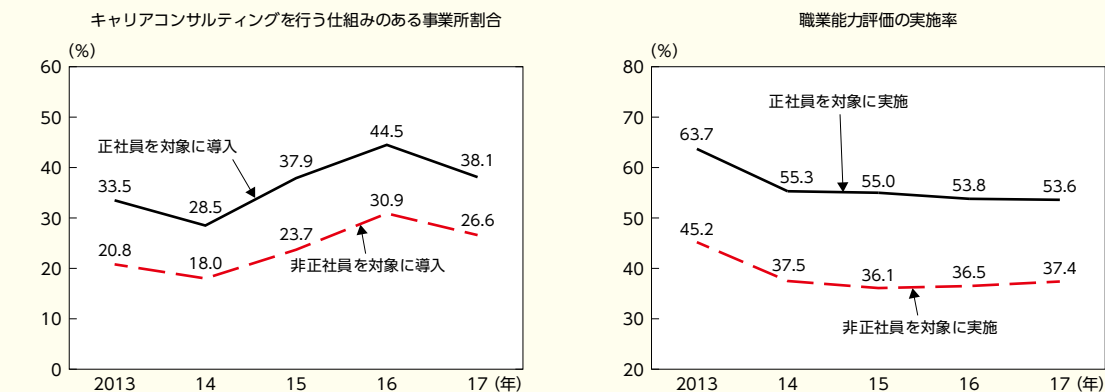
57 正社員について業種別にみると、「運輸業、郵便業」が15.1%ポイントと最も大きく低下しており、次いで、「情報通信業」が13.9%ポイント、「医療、福祉」が8.7%ポイント、「不動産業、物品賃貸業」「サービス業（他に分類されないもの）」が8.2%ポイント、「製造業」が7.9%ポイントと大きく低下している。また、産業中分類でみると、「宿泊業」が12.9%ポイントと大きく低下している。

非正社員について業種別にみると、「学術研究、専門・技術サービス業」が13.0%ポイントと最も大きく低下しており、次いで、「金融業、保険業」が12.2%ポイント、「運輸業、郵便業」が11.7%ポイントと大きく低下している。

第I部の第1-(2)-21図で確認したように、こうした産業では人手不足感が高まっていることから、業務が多忙になる中、キャリアコンサルティングを導入し実施する余裕がなくなっていることが要因の1つとなっている可能性が考えられる。

第2-(2)-13 図 キャリアコンサルティングや職業能力評価の導入・実施状況

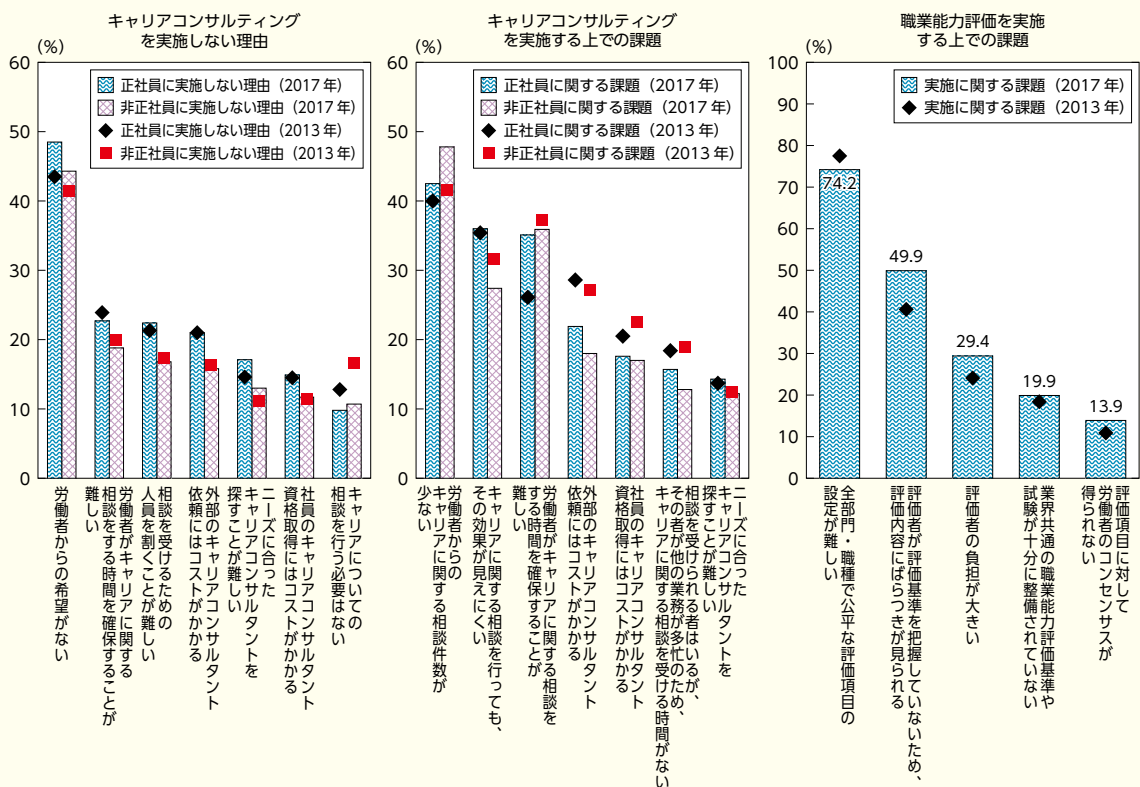
- キャリアコンサルティングを行う仕組みのある事業所の割合は、2014年から2016年にかけて上昇したが、2017年には低下した。
- 職業能力評価の実施率は、正社員対象が緩やかに低下傾向にある一方で、非正社員対象は2015年から2017年にかけて緩やかに上昇している。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」の個票をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

第2-(2)-14 図 キャリアコンサルティングや職業能力評価の導入・実施をめぐる課題

- キャリアコンサルティングの実施促進には、相談者の時間の確保など利用しやすい環境の整備が課題である。
- 職業能力評価の実施促進には、評価者の負担の軽減など実施体制の整備が課題である。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」の個票をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 複数回答の結果をまとめている。

さらに、第2-(2)-14図の中図により、キャリアコンサルティングを実施している事業所における雇用形態別の課題についても概観していこう。同図によると、正社員・非正社員ともに、「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」が最も多く挙がっており、次いで、「キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい」「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」が挙がっている。

2013年の同値と比較すると、正社員では、「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」が9.0%ポイントと大きく上昇しており、次いで、「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」が2.5%ポイント、「ニーズに合ったキャリアコンサルタントを探すことが難しい」が0.6%ポイント上昇している。また、非正社員では、「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」が6.2%ポイントと大きく上昇している。

つまり、キャリアコンサルティングを行う仕組みがある事業所においても、今後のキャリアについて相談したいという従業員の意欲を喚起させることが取り組むべき課題となっているものと考えられる。また、正社員では、キャリアに関する相談をする時間を確保することが難しいことが、取り組むべき課題として挙げられることが多くなっており、就業時間に配慮し相談者の時間を確保するなど利用しやすい環境を整備することが重要である。

次に、第2-(2)-14図の右図により、「職業能力評価」を実施する上での課題をみると、「全部門・職種で公平な評価項目の設定が難しい」「評価者が評価基準を把握していないため、評価内容にばらつきが見られる」「評価者の負担が大きい」などが挙がっている。

2013年の同値と比較すると、「評価者が評価基準を把握していないため、評価内容にばらつきが見られる」が9.3%ポイントと大きく上昇しており、次いで、「評価者の負担が大きい」が5.3%ポイント、「評価項目に対して労働者のコンセンサスが得られない」が3.0%ポイント、「業界共通の職業能力評価基準や試験が十分に整備されていない」が1.5%ポイントと上昇している。

つまり、評価者の負担を軽減しながら、評価能力を向上させることが取り組むべき課題として挙げられることが特に多くなっており、実施体制の整備を推進していくことが重要である。

3 働き方の多様化に応じた人材育成をめぐる課題

- 多様な人材の能力発揮に向けて課題がある企業では、上長等の育成能力や指導意識を高めること等に、人手不足の企業では、人材育成への投資の果実が得られる環境を整備するため、人材の定着を目指して雇用管理の改善等に積極的に取り組むことが重要である

ここまで、計画的なOJTやOFF-JTといった能力開発をめぐる課題や、能力開発に関連する人材マネジメントをめぐる課題について考察してきた。ここからは、企業における業務体制などを含むより広範な視点から、働き方の多様化に応じた人材育成に向けた課題を整理していきたい。そのため、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員といった雇用形態ごとに、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」や「人手が不足している企業」において、特に課題となっている事柄を明らかにしていこう。

まず、第2-(2)-15図により、いわゆる正社員をめぐる人材育成における課題を整理していこう。

第2-(2)-15図の左図によると、全企業では、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が53.5%と最も多く挙げられており、次いで、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が45.4%、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、

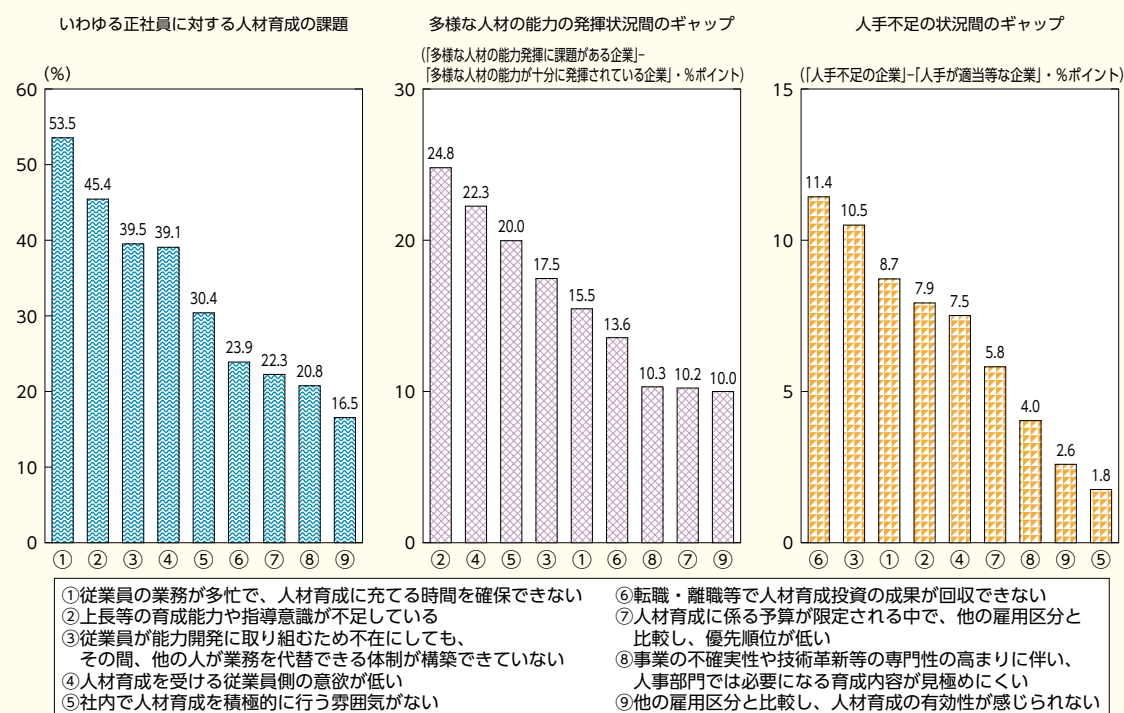
他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が39.5%、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が39.1%、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が30.4%と多く挙げられている。

第2-(2)-15図の中図は、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」を比較し、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」において挙げられることの多い課題を示している。これらの課題は、多様な人材の能力発揮に課題がある企業が、多様な人材の能力発揮に向けて、より一層積極的に取り組むべき事項だと考えられる。同図によると、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が24.8%ポイントと最も挙げられることの多い課題となっており、次いで、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が22.3%ポイント、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が20.0%ポイント、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が17.5%ポイント、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が15.5%ポイントと挙げられることの多い課題となっている。

つまり、多様な人材の能力発揮に向けた課題としては、従業員の業務時間への配慮や、従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制の構築に

第2-(2)-15図 いわゆる正社員をめぐる人材育成における課題について

- 従業員が多忙で時間が確保できないことなどを課題に挙げる企業が多い。
- 多様な人材の能力発揮に向けて課題がある企業では、上長等の育成能力や指導意識の不足等を、人手不足の企業では、転職・離職等で人材育成の成果が回収できないこと等を課題に挙げている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 1) 複数回答の結果をまとめている。

2) 右図は、正社員の過不足の状況間のギャップをみたものであり、「人手不足の企業」は「大いに不足」「やや不足」と回答した企業、「人手が適当等な企業」は「大いに過剰」「やや過剰」「適当」と回答した企業を指す。

積極的に取り組んでいく必要があることに加えて、能力開発に関する労使の意欲を喚起させることや、上長等の育成能力や指導意識を高めていくことに、より一層積極的に取り組んでいくことが重要だと考えられる。そのため、後述する次章の第3節において管理職の育成に向けた課題を整理していく。

次に、第2-(2)-15図の右図は、「人手が適当等である企業」と「人手が不足している企業」を比較し、「人手が不足している企業」において挙げられることの多い課題を示している。前章では、今後、人手不足感の強い企業を中心に、人材育成が活発化する動きが生じてくる見込みであることを確認したが、これらの課題は、人手が不足している企業が、その解消に向けてより一層積極的に取り組むべき事項だと考えられる。同図によると、「転職・離職等で人材育成投資の成果が回収できない」が11.4%ポイントと最も挙げられることの多い課題となっており、次いで、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が10.5%ポイント、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が8.7%ポイント、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が7.9%ポイント、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が7.5%ポイントと挙げられることの多い課題となっている。

つまり、人手が不足している企業における課題としては、従業員の業務時間への配慮や、従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制の構築に積極的に取り組んでいく必要があることに加えて、人材育成への投資の果実が得られる環境を整備するため、人材の定着を目指して労働条件や雇用管理の改善などに、より一層積極的に取り組んでいくことが重要だと考えられる。

これらの分析結果からも、働き方改革は重要な「鍵」であることが分かり、後述する次章において、働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」の推進に向けた課題を整理していく。

●多様な人材の能力発揮に向けて、限定正社員をめぐる課題として上位5つに挙がっている内容については、いわゆる正社員と同様だが、業務負担への配慮や労使の人材育成に対する意欲の喚起は、より一層取り組むべき課題となっている

引き続き、第2-(2)-16図により、限定正社員をめぐる人材育成における課題を整理していく。

第2-(2)-16図の左図によると、全企業では、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が43.3%と最も多く挙げられており、次いで、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が38.3%、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が36.1%、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が31.6%、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が30.3%と多く挙げられている。順序は異なるものの、上位5つに挙がっている課題については、いわゆる正社員と同様となっている。

次に、第2-(2)-16図の右図は、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」を比較し、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」において挙げられることの多い課題を示している。同図によると、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が27.4%ポイントと最も挙げられることの多い課題となっており、次いで、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が23.5%ポイント、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が21.0%ポイント、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を

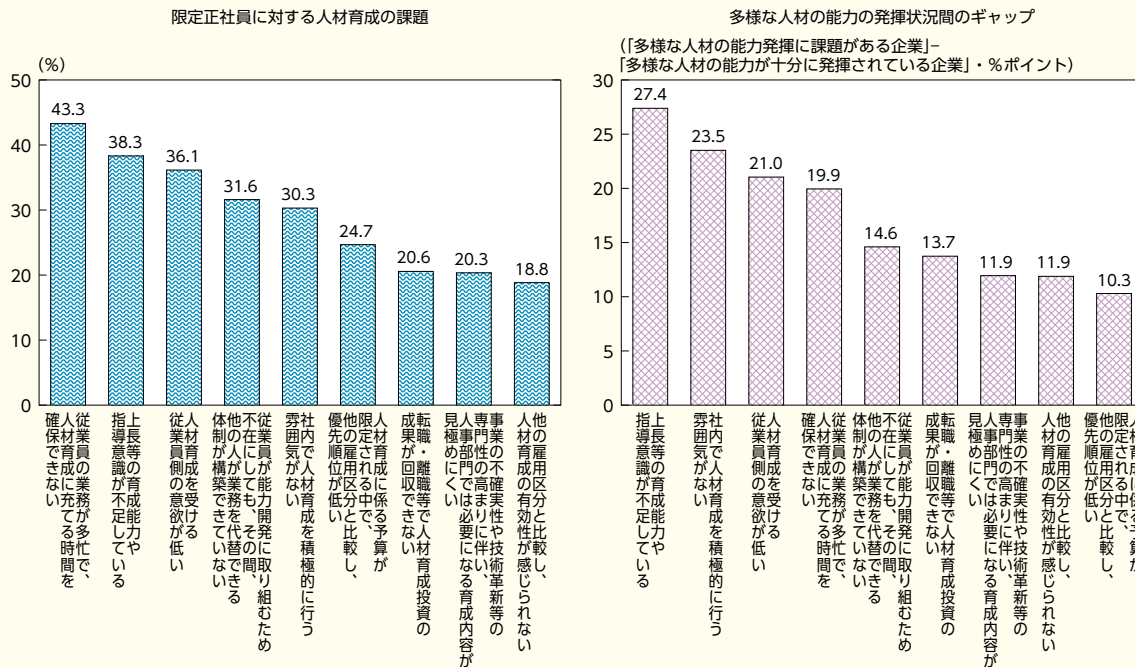
確保できない」が19.9%ポイント、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が14.6%ポイントと挙げられることの多い課題となっている。

順序は異なるものの、上位5つに挙がっている課題については、いわゆる正社員と同様となっているが、各項目における「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」との間で生じている差の大きさに着目すると、限定正社員では、いわゆる正社員と比較し、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」の差が4.4%ポイント高い。こうした差は、多様な人材の能力発揮に課題がある企業において、限定正社員に係る課題として挙げている企業の割合が相対的に高いことから生じており⁵⁸、限定正社員には勤務時間を限定している従業員が含まれていることから、限られた時間の中で業務を進めていくに当たって、人材育成に充てる時間を確保できない状況が生じている可能性が考えられる。しかしながら、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、限定正社員に係る課題として挙げている企業の割合が相対的に低く、限定正社員の業務負担にも配慮している様子がうかがえるため、多様な人材の能力発揮に課題がある企業では、より一層取り組んでいくべき課題だと考えられる。

また、同様に差の大きさに着目すると、限定正社員では、いわゆる正社員と比較し、「人材

第2-(2)-16 図 限定正社員をめぐる人材育成における課題について

○「限定正社員」をめぐる課題の上位5つは「いわゆる正社員」と同様だが、業務負担への配慮や労使の人材育成に対する意欲の喚起は、より一層取り組むべき課題となっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 左図は、複数回答の結果をまとめている。

58 「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」を挙げている企業は、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業においては「いわゆる正社員」で46.5%、「限定正社員」で33.5%となっている一方で、多様な人材の能力発揮に課題がある企業においては「いわゆる正社員」で62.0%、「限定正社員」で53.4%となっている。

育成を受ける従業員側の意欲が低い」が1.3%ポイント低い中、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が3.5%ポイント高い状況にある。こうした差は、多様な人材の能力発揮に課題がある企業において、限定正社員に係る課題として、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」を挙げている企業の割合が相対的に低く、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」を挙げている企業の割合が相対的に高いことから生じている⁵⁹。つまり、多様な人材の能力発揮に課題がある企業では、人材育成を受ける限定正社員側の意欲が相対的に低い訳ではないにも関わらず、社内で限定正社員の人材育成を積極的に行う雰囲気がない企業がより多く、多様な人材の能力発揮に向けて、より積極的に取り組んでいくことが必要である。

●非正社員をめぐる課題をみると、人材育成を受ける従業員側の意欲が低いこと、多忙で人材育成に充てる時間確保できないことが多く挙げられていることに加えて、予算に制約がある中、優先順位を落としている企業が多い

第2-(2)-17図により、非正社員をめぐる人材育成における課題を整理していこう。

全企業では、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が36.0%と最も多く挙げられており、次いで、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が34.1%、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が33.8%、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が29.3%、「人材育成に係る予算が限定される中で、他の雇用区分と比較し、優先順位が低い」が29.0%と多く挙げられている。

第2-(2)-17図の中図は、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」を比較し、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」において挙げられることの多い課題を示している。これらの課題は、多様な人材の能力発揮に課題がある企業が、多様な人材の能力発揮に向けて、より一層積極的に取り組むべき事項だと考えられる。同図によると、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が21.8%ポイントと最も挙げられることの多い課題となっており、次いで、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が18.8%ポイント、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が18.2%ポイント、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が15.2%ポイント、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が12.3%ポイントと挙げられることの多い課題となっている。

第2-(2)-17図の右図は、「人手が適当等である企業」と「人手が不足している企業」を比較し、「人手が不足している企業」において挙げられることの多い課題を示している。前章では、今後、人手不足感の強い企業を中心に、人材育成が活発化する動きが生じてくる見込みであることを確認したが、これらの課題は、人手が不足している企業が、その解消に向けてより一層積極的に取り組むべき事項だと考えられる。同図によると、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が17.9%ポイントと最も挙げられることが多い課題となって

59 「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」を挙げている企業は、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における「いわゆる正社員」で28.4%、「限定正社員」で26.0%となっている一方で、多様な人材の能力発揮に課題がある企業における「いわゆる正社員」において50.7%、「限定正社員」において47.0%となっている。

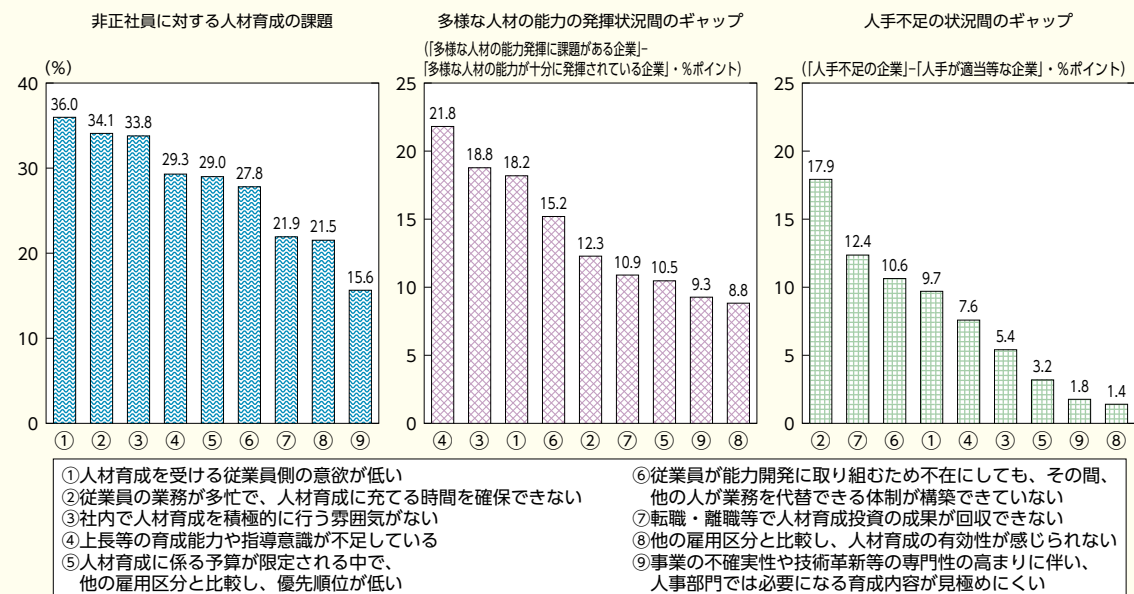
「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」を挙げている企業は、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における「いわゆる正社員」で20.7%、「限定正社員」で18.5%となっている一方で、多様な人材の能力発揮に課題がある企業における「いわゆる正社員」において40.7%、「限定正社員」において42.0%となっている。

おり、次いで、「転職・離職等で人材育成投資の成果が回収できない」が12.4%ポイント、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が10.6%ポイント、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が9.7%ポイント、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が7.6%ポイントと挙げられることの多い課題となっている。

総じてみると、多様な人材の能力発揮に向けた課題や、人手が不足している企業における課題は、順序が異なるものの、上位5つに挙がっている項目については、いわゆる正社員や限定正社員と同様である。しかしながら、全企業における課題をみると、人材育成を受ける従業員側の意欲が低いことが最も多く挙げられていることに加えて、予算に制約がある中、優先順位を落としている企業が多いことが特徴となっている。従業員の意欲の喚起は、雇用形態によらない共通の課題である一方で、人材育成に係る予算の非正社員への配分の在り方は、企業における人材マネジメントの方針によって異なるものの、多様な人材の十分な能力発揮といった観点からは、積極的に取り組んでいくことが重要であるため、人材育成に係る予算の在り方を検討する際には、個々の企業においてしっかりと話し合っていく必要がある⁶⁰。

第2-(2)-17図 非正社員をめぐる人材育成における課題について

- 非正社員では、従業員側の意欲が低いことが人材育成の課題として最も多く挙げられていることに加えて、予算に制約がある中、優先順位を落としている企業もみられる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 左図は、複数回答の結果をまとめたもの。

60 厚生労働省「平成29年度能力開発基本調査」では、非正社員について、OFF-JTによって得られた知識・技能などが業務に「役に立った」「どちらかという役に立った」と94.1%の者が評価しており、上司等からの指導やアドバイスなどによって得られた知識・技能などが業務に「役に立った」「どちらかという役に立った」と92.0%の者が評価している。

4 働き方の多様化に応じた人材育成に向けた今後の取組等

- 今後人材育成の強化を予定している企業では、「上長等の育成能力や指導意識の向上」「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」など、前述した課題の解消に向けた取組の実施を予定している

ここまで、企業における業務体制などを含むより広範な視点から、働き方の多様化に応じた人材育成に向けた課題などを整理してきたが、ここからは、今後人材育成の強化を予定している企業が取り組むことを考えている事項や、今後人材育成の強化に当たって、従業員が重要だと考えている企業側の支援について整理していこう。さらに、今後人材育成の強化に当たって、企業が人事部局などの体制整備をどのように考えているのか、また、人材育成の取組の成果のひとつとなるスキルの向上について、労使が重要だと考えている具体的なスキルについてもまとめていきたい。

まず、第2-(2)-18図の(1)により、今後人材育成の強化を予定している企業が取り組むことを考えている事項について、全企業の状況を見ると、「上長等の育成能力や指導意識の向上」が87.5%と最も多く挙げられており、次いで、「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」が71.6%、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価」が70.5%、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」が70.2%、「人材育成に係る予算を拡充」が65.2%、「就業時間への配慮」が61.5%、「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」が58.3%となっている。

前述したように、多様な人材の能力発揮に課題がある企業では、いずれの雇用形態においても、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が、多様な人材の能力発揮に向けた最も大きな課題となっていたことを踏まえると、今後人材育成の強化を予定している企業が取り組むことを考えている事項として、「上長等の育成能力や指導意識の向上」が最も多く挙げられていることは、全企業として課題の解消に向けた方向性が一貫しているものと評価できるだろう。

また、同様に、従業員の意欲の喚起が課題であったが、「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価」「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」といった従業員の意欲の喚起に資する取組が多く挙げられていることは、全企業として課題の解消に向けた方向性が一貫しているものと評価できるだろう。

さらに、「就業時間への配慮」「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」「人材育成に係る予算を拡充」についても、前述した課題の解消に向けた取組として一貫していると評価できるだろう。

続いて、第2-(2)-18図の(2)(3)により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」を比較し、今後両企業が実施しようとしている取組の特徴を確認してみよう。

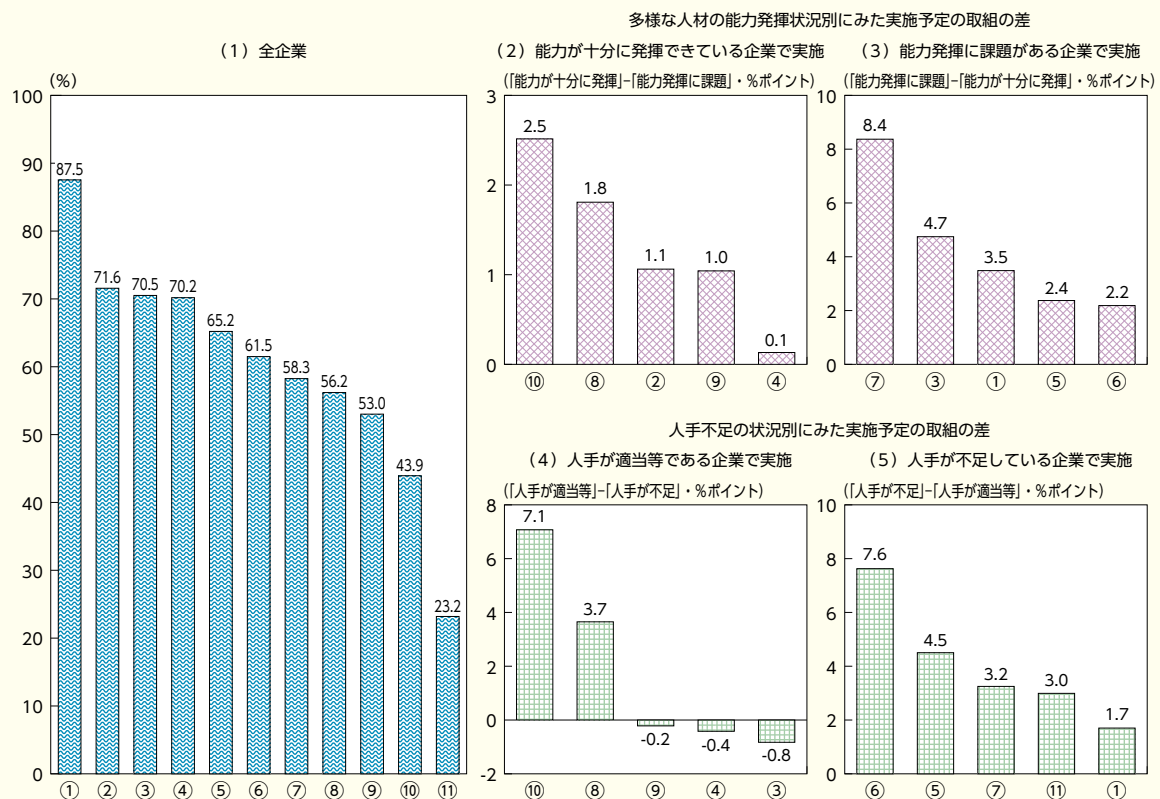
まず、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「社員同士の自主的な勉強会に対する支援の拡充」「事業展開の方向性や従業員のKPIについて認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組むやすい環境を整備」「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」「多様なキャリアパスの明確化と、各キャ

リアパスを辿るために求められる資格や能力の明確化」といった事項について積極的に取り組んでいこうとしている。これらの取組は、従業員の意欲を喚起させることを目的とするものも含まれているが、主として多様な人材の自主性を前提に、それを支援する内容となっていることが分かる。

他方、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」では、「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価」「上長等の育成能力や指導意識の向上」「人材育成に係る予算を拡充」「就業時間への配慮」といった事項について積極的に取り組んでいこうとしている。これらは、全企業と同様に、前述した課題の解消に向けた取組として一貫しているものと評価できるだろう。

第2-(2)-18 図 人材育成の強化を予定している企業が取り組むことを考えている事項等

- 今後人材育成の強化を予定している企業では、上長等の育成能力の向上や経営トップの呼び掛けなどに取り組む企業が多い。
- 多様な人材の能力が発揮できている企業や人手が適当等である企業では、自主的勉強会の支援など労働者の自主性を前提とした支援に取り組む企業が多い一方で、能力発揮に課題がある企業や人手不足の企業では、仕事を代替できる体制づくりなど人材育成の実施体制の構築に取り組む企業が多い。



- ① 上長等の育成能力や指導意識の向上
② 経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上
③ 人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価
④ 人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価
⑤ 人材育成に係る予算を拡充
⑥ 就業時間への配慮
⑦ 担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり
⑧ 事業展開の方向性や従業員の KPI について認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組みやすい環境を整備
⑨ 多様なキャリアパスの明確化と、各キャリアパスを辿るために求められる資格や能力の明確化
⑩ 社員同士の自主的な勉強会に対する支援の拡充
⑪ 教育訓練休暇（有給、無給の両方を含む）の創設・拡充

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（企業調査票）」（2018 年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) (1) は、5 年先を見据えて今後人材育成を強化する予定の企業に対して、今後人材育成で力を入れていく予定の取組を尋ねたもの。該当するものはすべて選択した。複数回答。
2) (2)～(5) は、多様な人材の能力の発揮状況や人手不足感の状況別に、企業が今後力を入れていく予定の取組の割合の差が大きい上位 5 つをみたもの。

さらに、第2-(2)-18図の(4)(5)により、「人手が適当等である企業」と「人手が不足している企業」を比較し、今後両企業が実施しようとしている取組の特徴を確認してみよう。

まず、「人手が適当等である企業」では、「社員同士の自主的な勉強会に対する支援の拡充」「事業展開の方向性や従業員の KPI について認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組みやすい環境を整備」といった事項について積極的に取り組んでいこうとしている。これらは、主として従業員の自主性を前提に、それを支援する内容となっていることが分かる。

他方、「人手が不足している企業」では、「就業時間への配慮」「人材育成に係る予算を拡充」「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」「教育訓練休暇（有給、無給の両方を含む）の創設・拡充」「上長等の育成能力や指導意識の向上」といった事項について積極的に取り組んでいこうとしている。これらは、主として、従業員が能力開発に取り組むことのできる体制の整備を図るものと考えられる。

総じてみると、今後人材育成の強化を予定している企業に取り組むことを考えている事項は、多様な人材の能力発揮や人手の過不足状況などによって異なるが、これらに課題を抱えている企業では、従業員が能力開発に取り組むことのできる体制の整備を中心に、前述した課題の解消に向けて取り組んでいくものと考えられる。他方、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業や人手が不足していない企業では、従業員の自主性を前提に、それを支援することに取り組んでいくものと考えられる。

● **全企業、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業、多様な人材の能力発揮に課題がある企業とも、今後人材育成の強化に取り組む内容に関して、労使で見据える方向性に大きなギャップはないものと考えられる**

続いて、今後人材育成の強化に当たって、従業員が重要だと考えている企業側の支援について整理していこう。

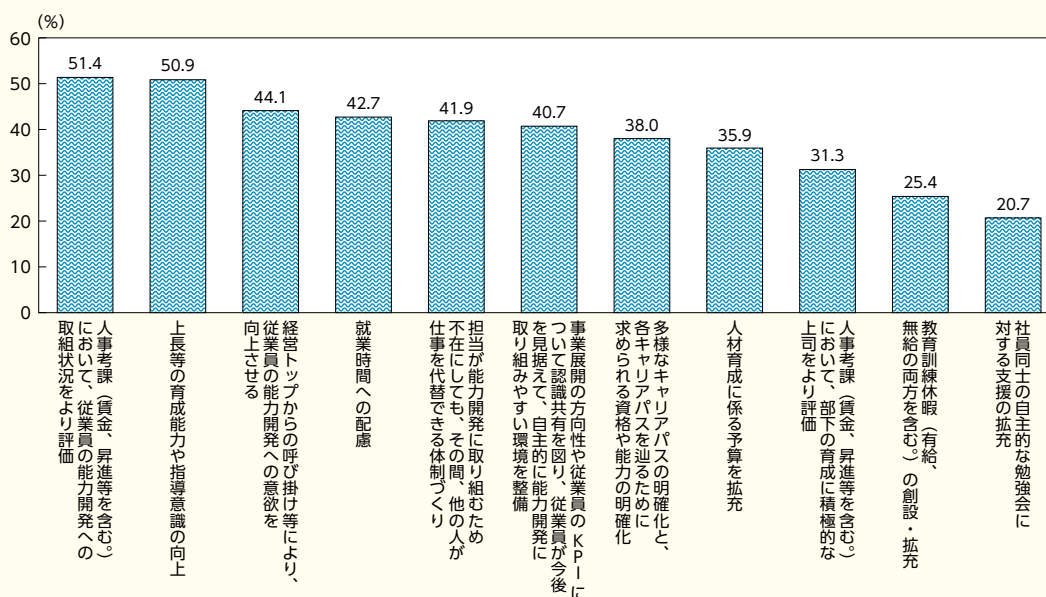
第2-(2)-19図により、正社員⁶¹が重要だと考えている企業側の支援をみると、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」が51.4%と最も多く挙げられており、次いで、「上長等の育成能力や指導意識の向上」が50.9%、「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」が44.1%、「就業時間への配慮」が42.7%、「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」が41.9%、「事業展開の方向性や従業員の KPI について認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組みやすい環境を整備」が40.7%と多く挙げられている。従業員に対する調査の結果であることから、能力開発への取組状況を人事考課で評価することが最も多く挙げられているが、企業と同様に、従業員側においても前述した課題の解消に向けて方向性が一貫しているものと評価できるだろう。

また、第2-(2)-20図により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類した上で、両企業に勤める正社員が重要だと考えている企業側の支援をみると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業に勤める正社員」では、「多様なキャリアパスの明確化と、各キャリアパスを辿るために求められる資格や能力の明確化」といった支援を求める正社員が2.9%ポイント高い。加えて、「社員同士の自主

61 正社員のみを調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

第2-(2)-19 図 正社員が重要だと考えている企業の支援

- 人材育成の強化に向けて、人事考課における能力開発への取組状況の評価に加えて、上長等の育成能力の向上や経営トップの呼び掛けによる従業員の能力開発への意欲の向上などが企業からの支援として重要だと考えている。

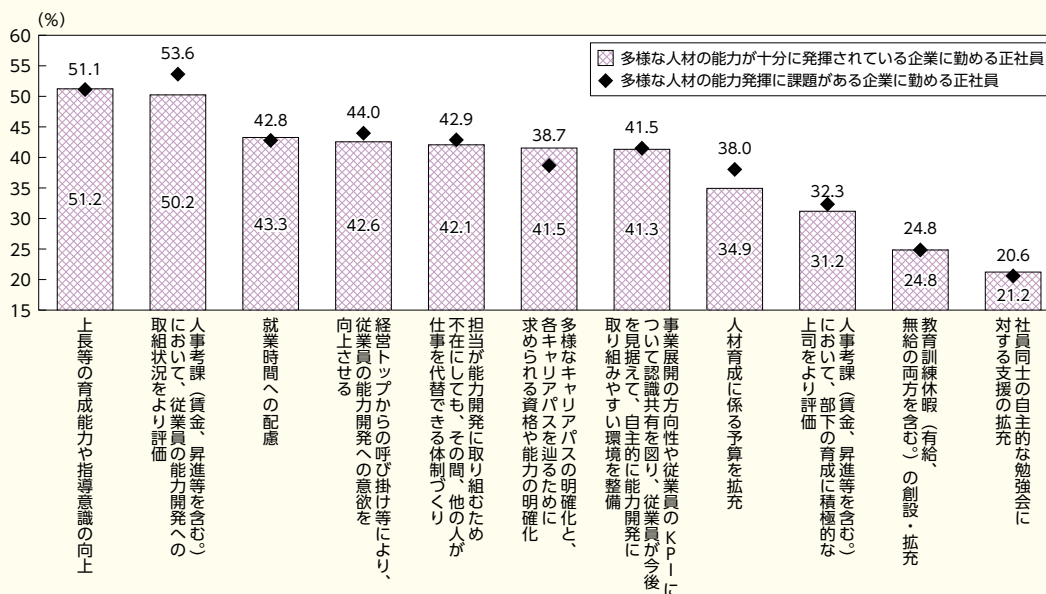


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（正社員調査票）」（2018年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 正社員を対象に、能力開発を活発に進めていくために重要と考える企業の支援を尋ねたもの。上位5つを選択した回答をまとめている。

第2-(2)-20 図 多様な人材の能力発揮状況別にみた正社員が重要だと考える企業の支援

- 多様な人材の能力が発揮されている企業の正社員は、多様なキャリアパスの明確化や求められる資格・能力の明確化を求める者が多い一方で、能力発揮に課題がある企業の正社員は、人事考課における能力開発への取組状況の評価を求める者が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（企業調査票・正社員調査票）」（2018年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 現在と5年先を比較して人材育成が強化される見通しの企業のうち、多様な人材について十分な能力が発揮されている企業及び能力発揮に課題がある企業に属する正社員に、能力開発を活発に進めていくために重要と考える企業の支援を尋ねた。各項目から上位5つを選択した複数回答をまとめている。

的な勉強会に対する支援の拡充」についても0.6%ポイントほどであるが、やや高い状況にある。

他方、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業に勤める企業」では、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」といった支援を求める正社員が3.4%ポイント高く、次いで、「人材育成に係る予算を拡充」が3.1%ポイント、「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」が1.4%ポイント、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価」が1.2%ポイント高くなっている。

これらの結果を踏まえると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」とともに、勤める正社員が重要だと考えている企業側の支援については、前述したように、今後両企業が積極的に取り組むことを考えている事項にも含まれていることから、今後人材育成の強化を予定している企業では、労使において見据える方向性に大きなギャップはないものと考えられる。

●多様な人材の十分な能力発揮につなげていくためには、人事部局が主導し、多様なニーズを踏まえながら、人材育成の内容に関するコンセンサスの形成に努めていく必要がある

ここからは、今後人材育成の強化に当たって、企業が人事部局などの体制整備をどのように考えているのか、整理していこう。

まず、第2-(2)-21図の左図は、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類した上で、今後人材育成の強化に当たって、人材育成の取組方法として、「eラーニング等といったITを活用した人材育成の機会」又は「集合研修や座談会といった対面による人材育成の機会」のどちらを重視するのかまとめている。同図によると、両企業ともに「集合研修や座談会といった対面による人材育成の機会」を重視する企業が多いが、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「eラーニング等といったITを活用した人材育成の機会」を重視する企業が相対的に多く、44.4%に達していることが分かる。各々の効果の差については一概に述べることはできないが、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、eラーニング等といったITを活用した人材育成にも積極的に取り組んでいることが分かる。

次に、第2-(2)-21図の中図は、人材育成を主導する主体について整理している。「平成29年版 労働経済の分析」では、イノベーションの実現といった観点からは、能力開発の中身について現場主導で実施することが有効であることを指摘⁶²しており、目的に応じて、人材育成を主導する望ましい方法も異なる可能性が示唆される。そこで、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「人事部局が主導する人材育成の機会」と「現場や社員が主導する人材育成の機会」のどちらを今後増加させる意向なのか確認してみたい。

まず、同図によると、「内部労働市場型の人材マネジメント」「外部労働市場型の人材マネジメント」といった方針の差異によって、今後の意向に対する傾向が異なることが分かる。つまり、「内部労働市場型の人材マネジメント」では、「人事部局が主導する人材育成の機会」を増加させる企業が相対的に多い一方で、「外部労働市場型の人材マネジメント」では、「内部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、「現場や社員が主導する人材育成の機会」を増加させる企業が相対的に多くなっている。

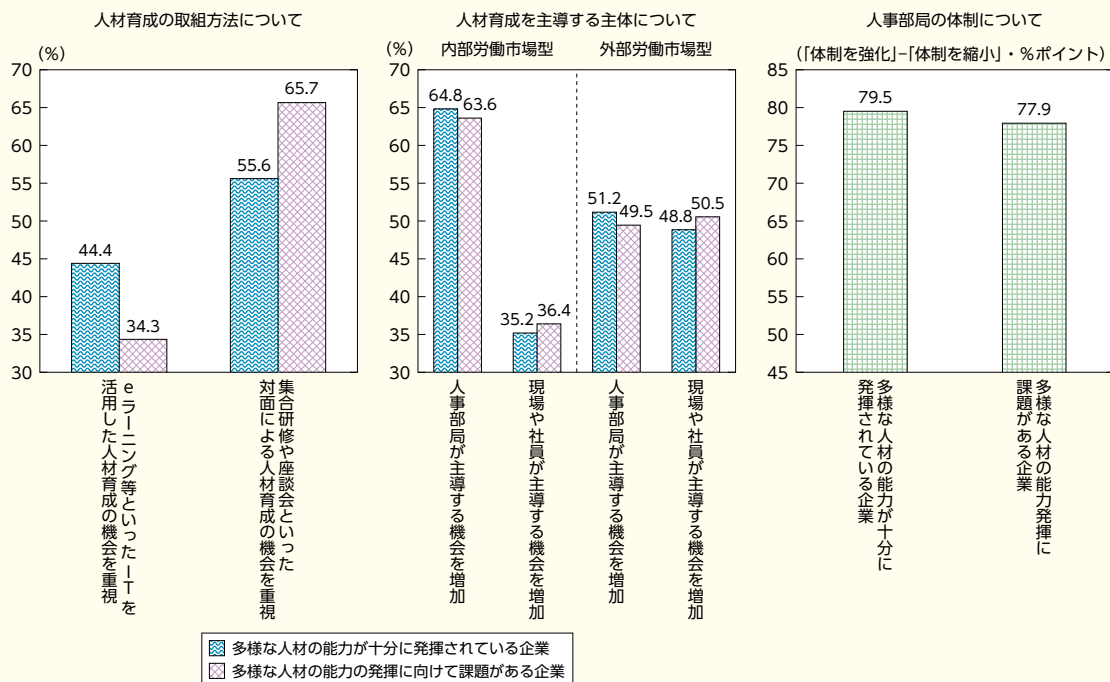
62 「平成29年版 労働経済の分析」における第2-(2)-14図を参照。

こうした中、どちらの人材マネジメントの方針をみても、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「人事部局が主導する人材育成の機会」を増加させようとしている企業がやや多いことが分かる。加えて、第2-(2)-21図の右図により、人事部局の体制に関する方針をみると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、体制を強化する企業がやや多いことが分かる。

今後、企業の内部人材の多様化がますます進展する中、人材育成に対する具体的なニーズも多様化していく可能性があり、多様な人材の十分な能力発揮につなげていくためには、人事部局が主導し、多様なニーズを踏まえながら、人材育成の内容に関するコンセンサスの形成に努めていく必要がある可能性が示唆される。他方、企業は、多様な人材の十分な能力発揮に加えて、イノベーション活動やグローバルな経済活動を含めた様々な事業活動を推進していく必要があり、自社のマネジメントの方針を踏まえながら、人材育成を効果的に行うためにも、自社に合った実施体制の整備の在り方について、よく話し合った上で検討していくことが重要だと考えられる。

第2-(2)-21図 人材育成の強化に向けた企業の体制整備等について

- 人材育成を強化する企業のうち、多様な人材の能力が発揮されている企業では、eラーニング等のITの活用を重視する企業が多い。
- 人材育成を主導する主体について、内部労働市場型では、人事部局主導の機会を増加させる一方で、外部労働市場型では、現場や社員が主導する機会を増加させる企業が相対的に多い。
- 多様な人材の十分な能力発揮に向けて、人事部局の体制を強化する企業が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 現在と5年前(2023年)を比較し、従業員の人材育成を「大幅に強化」又は「やや強化」と回答した企業における取組方針を集計している。

コラム2-2 認定職業訓練制度を活用した人材育成の事例について

育成指導を担当する者の不足等により、特に、中小企業における人材育成が難しい状況にあるとの指摘がある。そこで、「認定職業訓練⁶³」制度を活用し、人材育成に取り組む企業に対し、厚生労働省で行ったヒアリング結果から、取組事例を紹介しよう。

1 株式会社鈴木組

企業内訓練校を開設した上で、自社の社員の人材育成に積極的に取り組んでいる企業の事例として、東京都の株式会社鈴木組（労働者数 89 名）にヒアリングを行った。

建設工事を主な事業としている株式会社鈴木組では、1994 年に東京都から職業訓練の認定を受けて企業内訓練校を開校し、若手技能者の育成に取り組んでいる。具体的には、全寮制のもと 1 年間に 1,600 時間の座学と実技の訓練を施し、入校者のスキルアップに加えて働くことへの意識・動機付けを行っている。さらに、社員の人材育成に関する特徴的な取組として、入社時からの詳細なキャリアパスを全従業員に提示するとともに、年に複数回の面接を行い、社員の将来の職業生活設計に基づいて必要な資格の取得を後押しするなど、能力やモチベーションの向上のためのきめ細かな人材育成に取り組んでいる。

ヒアリングでは、「若手社員には、社長・専務が年に最低 2 回面接し、仕事のステップアップの確認や精神面のサポートを行っている。技術の発達により、材料の軽量化や自動化も進んでおり、女性が活躍できるような環境も整えていきたいと思っている。キャリアパスを活用しながら各自の将来像を明確にし、長期雇用につながるような人材育成を実践していきたい。」とのことであった。



63 事業主等の行う職業訓練のうち、教科、訓練期間、設備等について厚生労働省令に定める訓練基準に適合しているものについては、申請により訓練基準に適合している旨の都道府県知事の認定を受けることができ、この認定を受けた職業訓練を「認定職業訓練」という。なお、中小企業事業主等が認定職業訓練を行う場合、国や都道府県が定める補助要件を満たせば、国及び都道府県からその訓練経費等の一部につき補助金を受けることができる。

2 トヨタ自動車東日本株式会社

次に、東日本大震災後、企業内訓練校を開校し、地域復興の後押しの観点から地域の中小企業にも門戸を開き、地域におけるものづくり人材の育成に取り組んでいる、トヨタ自動車東日本株式会社（労働者数約 7,500 名）にヒアリングを行った。

東日本大震災翌年の 2012 年に発足したトヨタ自動車東日本株式会社は、地域経済の発展や地元の人材活用により東北地方の復興を後押しするために、企業内訓練校「トヨタ東日本学園」を開校した。訓練は、短期（1 週間）、中期（2 か月）、長期（1 年）の 3 コースに分かれているが、その全てで東北地方の企業に門戸を開いていることが特徴的である。長期コースにおいては、地元企業からの参加者も寮生活を行い、同社の従業員と全く同じカリキュラムで訓練を受けており、技術的水準のみならずチャレンジ精神や継続性、チームで協力して物事を進めていく姿勢などの向上につなげている。また、同コースでは、東北地方の伝統工芸の現場でものづくりの精神を学ぶといったユニークな教育を取り入れている。

ヒアリングでは、「20 名程度の少人数体制で、チーム活動も盛んであり、コミュニケーション能力を身につける場としては最適と感じている。基本的なスキルはもちろんだが、企業理念やチャレンジ精神を学んでもらうことによって、自社に戻った後に会社をリードするような姿勢を身につけてもらいたい。」とのことであった。



ヒアリングを実施した 2 社に共通しているのは、仕事に必要な基本的な技術・知識の付与だけでなく、訓練修了後の各人のキャリアへの意識や就業への意欲を高めることを重視していることであった。このような中小企業や地域における人材育成の取組が、さらに広がっていくことが期待される。

- 「コミュニケーション能力」「マネジメント能力」「協調性」は、正社員が重要だと考える以上に企業は重要だと考えており、正社員に重要性がうまく伝わっていないことが示唆される
ここからは、人材育成の取組の成果の1つとなるスキルの向上について、労使が重要だと考える具体的なスキルをまとめていきたい。

まず、第2-(2)-22図の左図により、人材マネジメントの方針別に、企業が正社員に対して向上させて欲しいと考えるスキルを概観していこう。同図によると、「内部労働市場型の人材マネジメント」の企業では、「外部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、「創造力、企画・立案力」「マネジメント能力」「分析力・思考力」「好奇心・積極性」などを正社員に向上させて欲しいスキルとして挙げる企業の割合が高い。他方、「外部労働市場型の人材マネジメント」では、「内部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、「専門的な知識・技能」「協調性」「忍耐力・継続力」を正社員に向上させて欲しいスキルとして挙げる企業の割合が高い。

次に、第2-(2)-22図の中図により、正社員自身の能力に関する考え方別に、今後向上させたいと考えているスキルについて概観していこう。同図によると、ゼネラリスト志向では、スペシャリスト志向と比較し、「マネジメント能力」「創造力、企画・立案力」「分析力・思考力」などを向上させたいと考えている正社員が多いことが分かる。他方、スペシャリスト志向の正社員では、ゼネラリスト志向の正社員と比較し、「専門的な知識・技能」「忍耐力・継続力」などを向上させたいと考えている正社員が多いことが分かる。

続いて、第2-(2)-22図の右図により、労使で生じているスキルに関する認識のギャップをみると、「内部労働市場型の人材マネジメント」「外部労働市場型の人材マネジメント」とともに、「コミュニケーション能力」「マネジメント能力」「協調性」は、正社員が重要だと考える以上に、企業は重要だと考えており、正社員に重要性がうまく伝わっていない可能性が示唆される。特に、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業では、「協調性」において、上記のような状況が顕著となっている。また、「忍耐力・継続力」については、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業のみが、上記のような状況となっている。

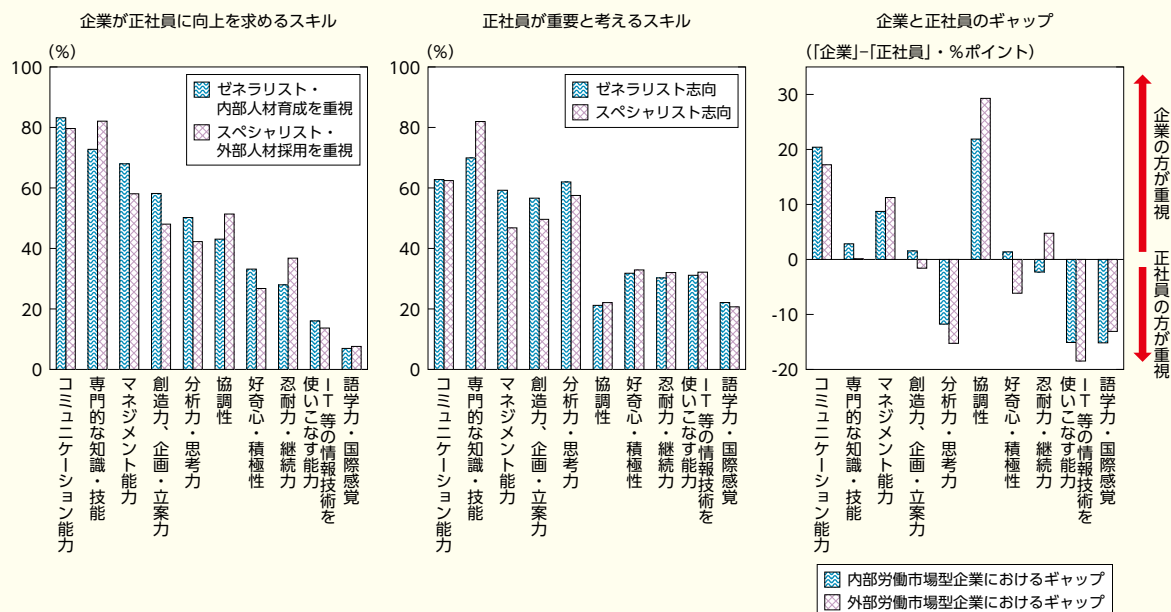
他方、「内部労働市場型の人材マネジメント」「外部労働市場型の人材マネジメント」とともに、「分析力・思考力」「IT等の情報技術を使いこなす能力」「語学力・国際感覚」は、企業が重要だと考える以上に、正社員は重要だと考えており、企業がうまく認識できていない可能性が示唆される。特に、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業では、「IT等の情報技術を使いこなす能力」において、上記のような状況が顕著となっている。また、「好奇心・積極性」については、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業のみが、上記のような状況になっている。

鶴(2016)⁶⁴では、「開放性(好奇心など)」「真面目さ(目標と規律をもって粘り強くやり抜く資質)」「外向性(社交性・積極性)」「協調性(思いやり・優しさ)」「精神的安定性(不安や衝動が少ない資質)」といった5つの非認知能力としての性格スキルが仕事のパフォーマンスに正の影響を与えることや、これらの性格スキルは後天的に向上させることが可能であることを指摘している。つまり、人材育成の取組の成果の1つとなるスキルの向上は、仕事のパフォーマンスの向上につながる可能性が示唆されることから、今後向上させたいスキルについて労使で十分に話し合って認識を共有した上で、一丸となって、その向上に取り組んでいくことが有用だと考えられる。

64 鶴 光太郎(2016)「人材覚醒経済」(日本経済新聞出版社)

第2-(2)-22 図 労使が重要だと考えるスキルに関して生じている認識のギャップ等

○「コミュニケーション能力」「マネジメント能力」「協調性」は、正社員が重要だと考える以上に企業は重要だと考えており、正社員に重要性がうまく伝わっていないことが示唆される。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図は、5年先を見据えた際に重要と考える職業観別に、企業が人材育成に取り組む際にいわゆる正社員に向上を求めるスキルを尋ねたもの(上位5つ)。
2) 中図は、5年先を見据えた際に目指す職業観別に、正社員が向上したいと考えるスキルを尋ねたもの(上位5つ)。
3) 右図は、職業観別に「企業が正社員に向上を求める能力」から「正社員が重要と考える能力」を引いたもの。

その際には、企業内キャリアコンサルティングを活用し、労使の相互理解を深めていくことも有用である。具体的には、従業員が今後のキャリア形成について検討する際、企業の理念や職場の目標に関する理解を深められるよう支援することや、従業員の特定につながらない等の適切な配慮を講じた上で、従業員のキャリア形成に関する展望を経営者と共有することなど⁶⁵により、今後向上させたいスキルに関して、労使で生じている認識のギャップの解消に取り組んでいくことが有用であろう。

●企業は、限定正社員が向上させたい性格スキルも含めて、「いわゆる正社員」と「限定正社員」において、今後向上させたいと考える能力に対する考え方に差異があることを踏まえながら、労使で十分に話し合っていくことが重要である

本節の最後に、「いわゆる正社員」と「限定正社員」が、今後向上させたいと考えているスキルを比較することで、「限定正社員」の特徴を考察していきたい。

まず、第2-(2)-23図の左図により、性別による影響が生じないように同じ性別内で「いわゆる正社員」と「限定正社員」を比較すると、男女ともに「マネジメント能力」を向上させたいと考える「限定正社員」が少ないことが分かる。また、男性では「語学力・国際感覚」を、

65 (独) 労働政策研究・研修機構「企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質—自由記述調査およびインタビュー調査結果」(2015年)においても、企業内キャリアコンサルティングが、労働者の組織への適応・定着を促進する機能や、個人の価値観と企業の論理を融合させる機能、経営者へキャリア情報を提供する機能を持つことを言及している。

女性では「創造力、企画・立案力」を向上させたいと考える「限定正社員」が少ない状況にある。

他方、男女ともに「好奇心・積極性」「忍耐力・継続力」を向上させたいと考える「限定正社員」が多いことが分かる。また、男性では「協調性」「IT等の情報技術を使いこなす能力」「専門的な知識・技能」を向上させたいと考える「限定正社員」が多い。

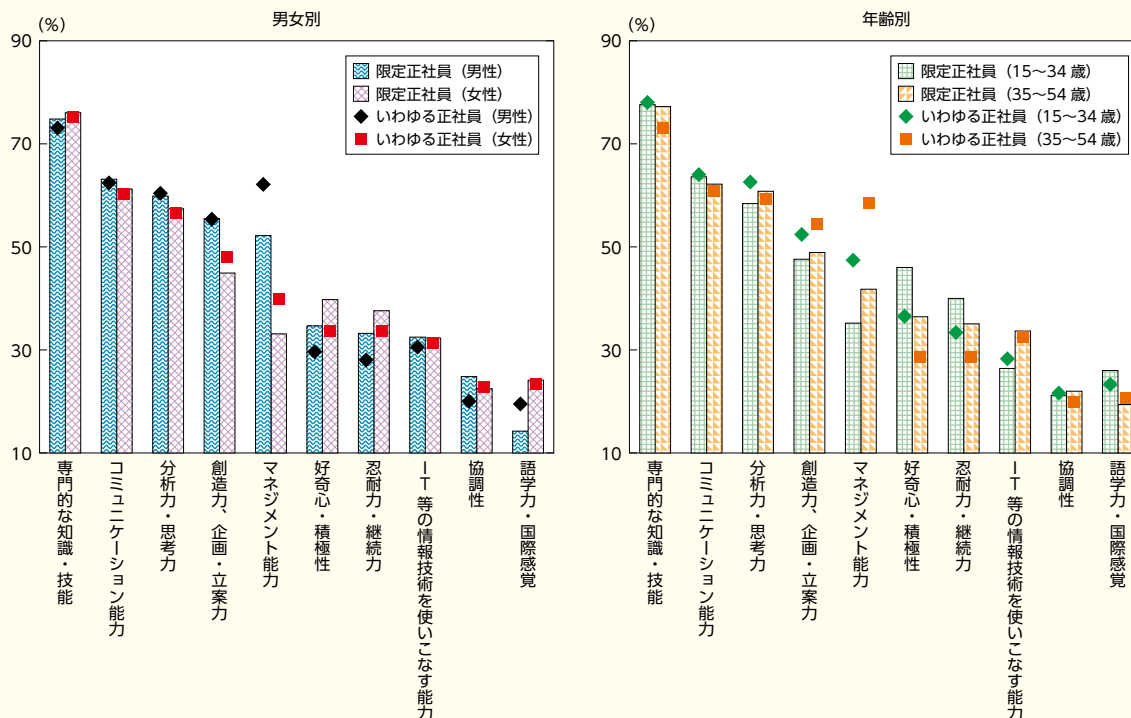
また、第2-(2)-23図の右図により、年齢による影響が生じないように同年齢区分によって「いわゆる正社員」と「限定正社員」を比較すると、各年齢区分ともに「マネジメント能力」「創造力、企画・立案力」を向上させたいと考える「限定正社員」が少なく、「35～54歳」では「いわゆる正社員」と「限定正社員」の乖離が大きくなっており、加齢とともに、こうした能力を向上させたいと考える「限定正社員」が相対的に少なくなる。「15～34歳」では「分析力・思考力」「IT等の情報技術を使いこなす能力」を向上させたいと考える「限定正社員」が少ない。

他方、各年齢区分ともに「好奇心・積極性」「忍耐力・継続力」を向上させたいと考える「限定正社員」が多いことが分かる。また、「15～34歳」では「語学力・国際感覚」を、「35～54歳」では「専門的な知識・技能」「協調性」「分析力・思考力」「IT等の情報技術を使いこなす能力」を向上させたいと考える「限定正社員」が多い。

総じてみると、「マネジメント能力」については、いずれの区分においても、向上させたいと考える「限定正社員」が少なく、管理職候補となる可能性がある「15～34歳」においても、

第2-(2)-23図 今後限定正社員が向上させたいと考えるスキル

○「いわゆる正社員」と「限定正社員」では、マネジメント能力や性格スキルなど今後向上させたいと考えるスキルに差異がある。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) いわゆる正社員・限定正社員に対して5年先を見据えた際に目指す職業観別に、向上させたいと考える能力を尋ねたもの(上位5つ)。

同様に少ないことが分かる。この点については、限定正社員の昇進スピードを遅らせている企業が多く⁶⁶、職場内で幹部ポストまで昇進する限定正社員が相対的に少ない中、限定正社員として働く者もこうしたスキルを重視する者が少ないことが一因となっている可能性が考えられる。他方、特に「35～54歳」では、「専門的な知識・技能」「分析力・思考力」を向上させたいと考える限定正社員も多く、職務を限定し専門性を高めたいと考える結果から生じている可能性が示唆される。企業は、限定正社員が向上させたい性格スキルも含めて、「いわゆる正社員」と「限定正社員」において、今後向上させたいと考えるスキルに差異があることを踏まえながら、スキルを向上させるための取組について労使で十分に話し合っていくことが重要だと考えられる。

66 限定正社員の昇進を含む雇用管理の状況については、第3章第1節を参照。

第3節 グローバル化や技術革新を見据えた人材育成の課題について

1 グローバル人材の育成に向けた課題

今後、少子高齢化により生産年齢人口の減少が引き続き見込まれる我が国が、持続的な経済成長を実現していくためには、労働生産性を向上させていくとともに、海外成長市場の需要をうまく取り込んでいくことも重要な課題⁶⁷であり、グローバルな経済活動の重要性は、今後ますます高まっていくだろう。そこで、ここからは、グローバルな経済活動において求められる能力を明らかにし、目指すべき方向性を示すことで、労使において人材育成の取組を検討する際の一助としたい。

●我が国企業の海外進出は着実に増加しており、5年先（2023年）を見据えた際、製造業・非製造業ともに、グローバルな経済活動を重要視する企業が多い

はじめに、我が国企業の海外進出をめぐる状況と、グローバルな経済活動⁶⁸に対する企業の今後の展望を確認していきたい。

まず、第2-(2)-24図の左図により、1997年以降の我が国企業の現地法人企業数及び海外在留邦人数の推移をみると、現地法人企業数については、2000年から2001年にかけて拠点の統廃合（組織再編等）が進み⁶⁹、その数が一時的に減少したものの、趨勢的には増加していることが分かる。直近の2016年度では、過去最多となった前年度から約200社減少したものの、24,959社と前年度に次いで多くなっている。また、海外在留邦人数⁷⁰については、1997年度以降、短期的に減少している局面があるものの、長期的には増加しており、2016年度には48.9万人と過去最多になっている。つまり、現地法人企業数及び海外在留邦人数のいずれをみても、我が国企業の海外進出は着実に増加していることが分かる。

海外進出については、製造業が非製造業と比較して積極的であることが知られているが、第2-(2)-24図の中図をみても、海外で事業展開している企業の割合は、「全産業」が13.7%である中、「製造業」では28.5%、「非製造業」では8.1%となっている。「非製造業」の内訳をみると、「情報通信業」が13.6%と最も高くなっており、次いで、「卸売業、小売業」が12.4%、「学術研究、専門・技術サービス業」が11.8%となっているが、いずれも全産業と比較すると低い水準となっており、「製造業」が突出していることが分かる（付2-(2)-2図の左図）。

さらに、第2-(2)-24図の右図により、5年先（2023年）を見据えた際のグローバルな経済活動の重要度に関するD.I.を業種別にみると、「非製造業」が17.5%ポイントである一方で、「製造業」が44.0%ポイントと、26.5%ポイント高くなっている。つまり、「非製造業」においても、グローバルな経済活動を重要視する企業が多いものの、「製造業」の方がグローバルな経済活動を重要視している企業が多いことが分かる。ただし、「非製造業」の内訳をみると、

67 経済産業省「海外事業活動基本調査」（2017年7月調査）によると、企業が海外への投資を決定した際のポイントは、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」が71.0%と最も高い。

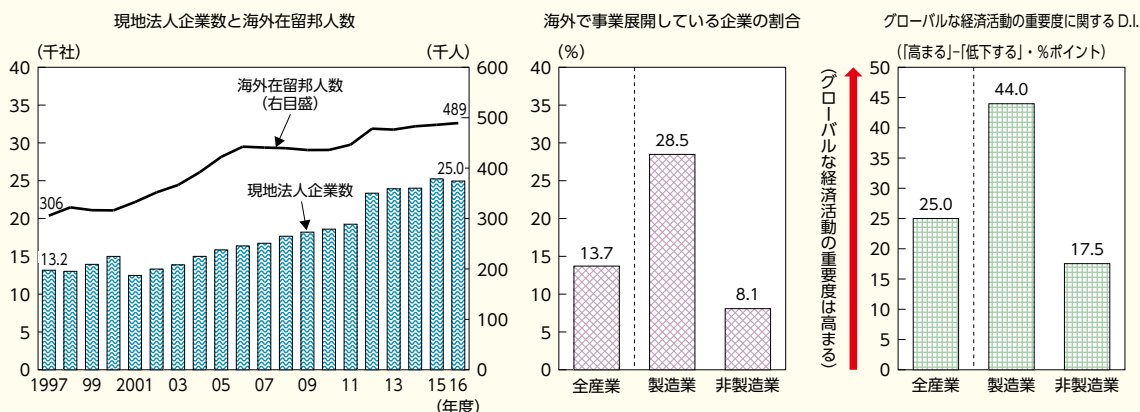
68 ここでのグローバルな経済活動とは、海外現地法人の設立や外国企業との商取引等を指す。

69 経済産業省「海外事業活動基本調査」（2002年7月調査）によると、現地法人撤退・移転及び撤退検討の理由において、「拠点統廃合（組織再編等）」が32.5%で最も多くなっている。

70 ここでは、「報道関係者」「自由業関係者」「留学生・研究者・教師」「その他」を除き、「民間企業関係者」「政府関係機関職員」のみを集計している。

第2-(2)-24 図 我が国企業の海外進出の状況とグローバルな経済活動に対する今後の展望

- 我が国企業の現地法人企業数や海外在留邦人数は、趨勢的に増加している。また、5年先を見据えた際、製造業・非製造業ともに、グローバルな経済活動を重要視する企業が多い。



資料出所 左図は、経済産業省「海外事業活動基本調査」、外務省「海外在留邦人数調査統計」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

中図、右図は、(独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 1) 左図の海外在留邦人数は、民間企業関係者と政府関係機関職員の合計を示している。

2) 右図は、5年先を見据えた際のグローバルな経済活動の重要度を示しており、高まるは、「大幅に高まる」「どちらかといえば高まる」、低くなるは「どちらかといえば低くなる」「大幅に低くなる」の合計を示している。

「情報通信業」が31.0%、「宿泊業、飲食サービス業」が28.4%となっており、「製造業」との乖離も大きくはないことから、こうした産業では、今後、グローバルな経済活動を重要視している企業が多いことが分かる(付2-(2)-2図の右図)。

●海外で事業展開している企業では、国内の正社員を中心に従業員数を増加させながら、海外成長市場の需要をうまく取り込み、売上高の増加につなげ、付加価値を向上させる形で、労働生産性の向上に結びつけている

次に、グローバルな経済活動が、企業のパフォーマンス等にどのような影響をもたらすのか、確認していこう。グローバルな経済活動と我が国が向上に取り組んでいる生産性との関係については、これまでも多くの先行研究が蓄積されており、グローバルな経済活動の活発化は、生産性の向上に結びつく可能性が高いことを示している(付2-(2)-3表)。そこで、(独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(2018年)の個票を活用し、海外で事業展開している企業の労働生産性や売上高といったパフォーマンスの検証を行うとともに、正社員数や非正社員数が、どのように変動しているのか確認してみよう。

第2-(2)-25図の縦軸はD.I.を示しており、現在と5年前(2013年)を比較した際の労働生産性、売上高、正社員数、非正社員数について、「向上・増加」と回答した企業の割合と、「低下・減少」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、「向上・増加」した企業の割合の方が高いこととなる。

まず、第2-(2)-25図の(1)において、「海外で事業展開している企業」と「海外で事業展開していない企業」に分類し、労働生産性の変化を比較すると、「全産業」では、「海外で事業展開している企業」におけるD.I.の水準が10.9%ポイント高くなっており、労働生産性が向上している企業が多いことが分かる。業種別にみると、「製造業」では、「海外で事業展開して

いる企業」における D.I. の水準が 13.6%ポイント高く、「非製造業」においても「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 6.3%ポイント高くなっており、特に、海外進出に積極的な製造業においては、海外で事業展開している企業における労働生産性の向上が顕著であることが分かる。

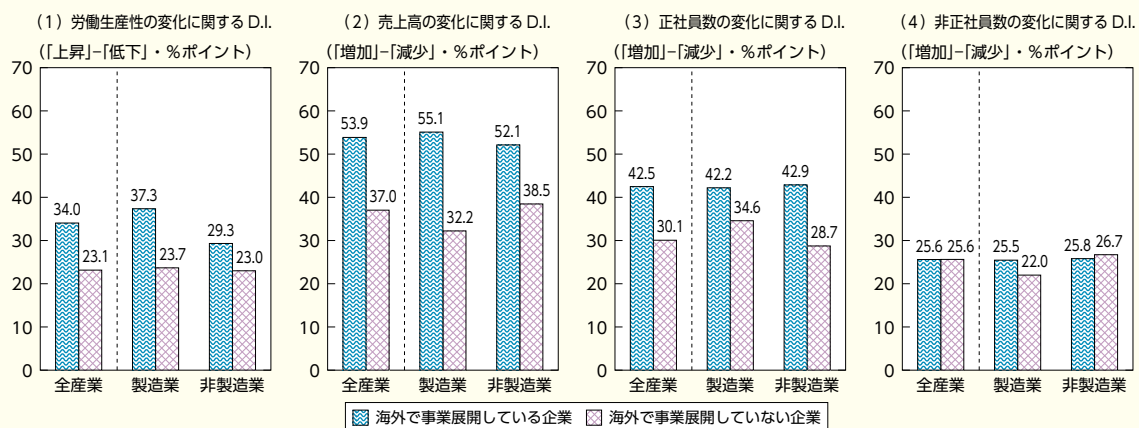
次に、第 2-(2)-25 図の (2) において、同様に企業を分類し、売上高の変化を比較すると、「全産業」では、「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 16.9%ポイント高くなっており、売上高が向上している企業が多いことが分かる。業種別にみると、「製造業」では、「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 22.9%ポイント高く、「非製造業」においても「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 13.6%ポイント高くなっており、特に、海外進出に積極的な製造業においては、海外で事業展開している企業における売上高の向上が顕著であることが分かる。

さらに、第 2-(2)-25 図の (3) において、同様に企業を分類し、正社員数の変化を比較すると、「全産業」では、「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 12.4%ポイント高くなっており、正社員数が増加している企業が多いことが分かる。業種別にみると、「製造業」では、「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 7.6%ポイント高く、「非製造業」においても「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 14.2%ポイント高くなっている。製造業における正規雇用労働者数は、長期的にみると減少傾向にある中、2016 年以降増加に転じているが、その増加幅は必ずしも大きくはなく⁷¹、人材確保について非製造業より困難な面があるものと考えられることに留意が必要だが、非製造業においては、海外で事業展開している企業における正社員数の増加が顕著であることが分かる。

第 2-(2)-25 図の (4) において、同様に企業を分類し、非正社員数の変化を比較すると、「全産業」「製造業」「非製造業」ともに、両企業において、D.I. の水準に大きな差はないものの、

第 2-(2)-25 図 海外事業展開と労働生産性・売上高・従業員数との関係について

○ 海外事業展開している企業は、従業員数を増加させながら、労働生産性等の向上を実現している。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査 (企業調査票)」(2018 年) の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 現在と 5 年前を比較した際の変化を示している。また、労働生産性は、付加価値の増加又は労働投入量の減少によって上昇するが、ここでは付加価値の増加による労働生産性の向上について着目するため、5 年前からの労働生産性の変化について「大幅に増加・上昇」「増加・上昇」と回答し、かつ、5 年前からの全従業員の変化について「減少・低下」「大幅に減少・低下」と回答した企業を除いている。

71 総務省「労働力調査」により、2013年と2017年の正規の職員・従業員数を比較すると、非製造業は124万人増加している一方で、製造業は5万人の増加にとどまっている。

いずれにおいても非正社員が増加している企業が多くなっている。

以上のように、「海外で事業展開している企業」では、現地に社員を送り出すとともに、現地とやりとりをするための国内の社員も必要となること等から、国内の正社員を中心に従業員数を増加させるとともに、海外成長市場の需要をうまく取り込み、売上高の増加につなげながら、付加価値を向上させる形で、労働生産性の向上に結びつけていることが分かる。こうした結果は、先行研究とも整合的な分析結果となっており、グローバルな経済活動の重要性を示している。

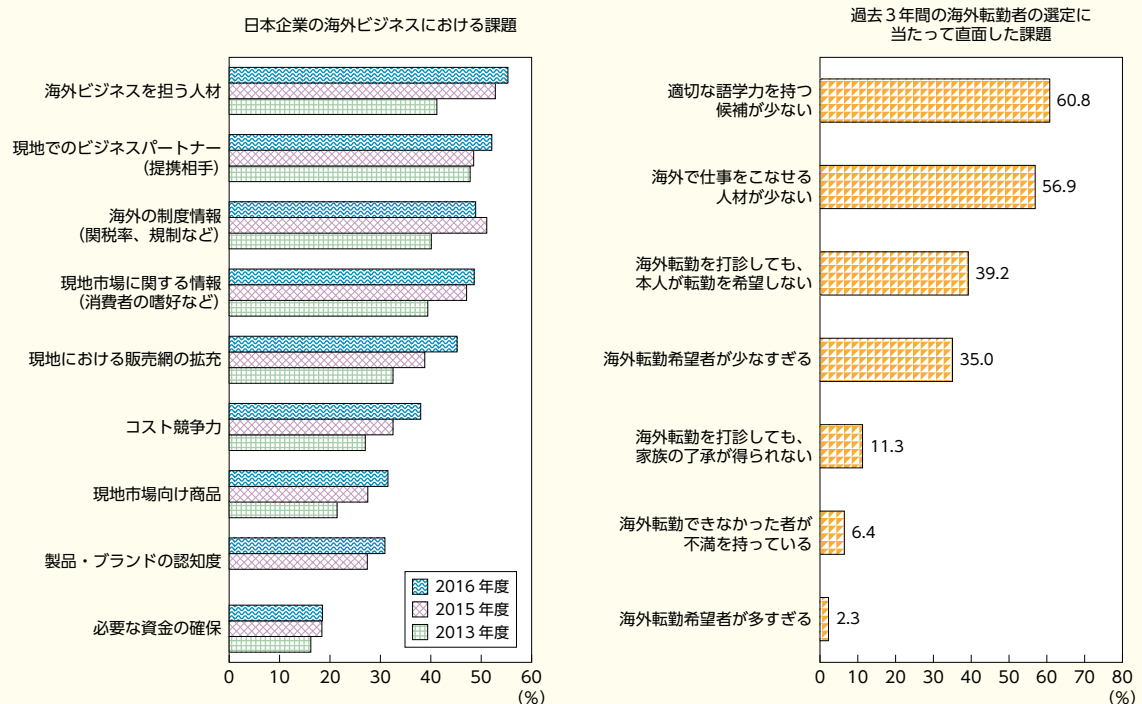
●企業が海外転勤者の選定に当たって直面した課題をみると、労働者の能力不足に起因する課題と、希望者が少ないといった労働者の海外転勤に対する考え方に起因する課題が挙がっている。他方、海外で働くことにチャレンジしたいと考える新入社員も増加している

これまで、グローバルな経済活動の重要性を確認してきたが、こうした経済活動を支えるグローバル人材の確保・育成に当たって、企業はどのような課題に直面しているのか概観していこう。

第2-(2)-26図の左図により、日本企業の海外ビジネスにおける課題をみると、ほぼ全ての事項で、課題として挙げられる割合が年々高まっている中、「海外ビジネスを担う人材」は、

第2-(2)-26図 企業が海外転勤者の選定に当たって直面した課題について

- 海外ビジネスを担う人材の不足が課題となっている企業が年々増加しており、2016年度では最も大きな課題となっている。
- 海外転勤者の選定に当たって直面した課題としては、語学力や能力に起因する課題に加えて、本人が海外転勤を希望しない等といった労働者の海外転勤に対する考え方に起因する課題も挙がっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業の転勤の実態に関する調査」(2017年)、(独) 日本貿易振興機構「2016年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 左図において、2013年度調査では、「製品・ブランドの認知度」の選択肢がなかった。
 2) 右図は、海外転勤者の選定に当たっていずれかの課題が生じていると回答した企業における各項目の割合。
 3) 複数回答の結果をまとめたもの。

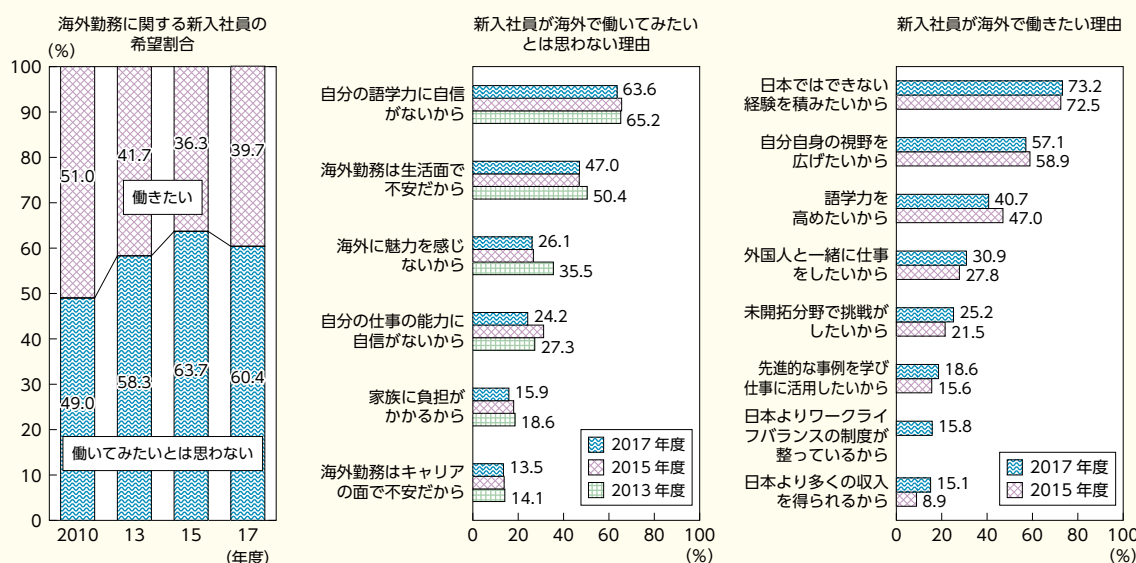
2013年度から2015年度にかけて大きく高まって以降、同割合が最も高くなっており、多くの企業で生じている重要な課題となっていることが確認できる。

第2-(2)-26図の右図により、企業が海外転勤者の選定に当たって直面した課題をみると、「適切な語学力を持つ候補が少ない」が60.8%と最も多く挙げられており、次いで、「海外で仕事をこなせる人材が少ない」「海外転勤を打診しても、本人が転勤を希望しない」「海外転勤希望者が少なすぎる」が多く挙げられている。つまり、労働者の能力不足に起因する課題だけでなく、希望者が少ないといった労働者の海外転勤に対する考え方に起因する課題も挙げられている。

そこで、新入社員に着目し、海外で就労することに関する意識を確認していこう。まず、第2-(2)-27図の左図により、海外で働いてみたいとは思わない新入社員の割合をみると、2010年度から2015年度にかけて上昇し、2015年度には63.7%となったが、2017年度には60.4%へと低下していることが分かる。つまり、依然として6割を超える新入社員が海外で働いてみたいとは思っていないものの、2017年度には、海外で働きたいと思う新入社員が増加するといった変化が生じている。こうした変化が一時的なものなのか、今後も続く恒常的な変化なのかは、現時点で見込むことが困難であるが、第2-(2)-27図の中図により、新入社員が海外で働いてみたいとは思わない理由をみると、「自分の語学力に自信がないから」や「海外勤務は生活面で不安だから」が多く挙げられている中、2013年度と2017年度を比較すると、特に「海外に魅力を感じないから」が9.4%ポイントと大きく低下していることが分かる。一方で、第2-(2)-27図の右図により、新入社員が海外で働きたい理由をみると、「日本ではできない経験を経みたいから」が最も多く挙がっている中、「未開拓分野で挑戦したいから」などを挙げる新入社員が増加している。

第2-(2)-27図 海外勤務をめぐる新入社員の意向などについて

- 海外で働いてみたいとは思わない新入社員の割合は、2015年度まで上昇していたが、2015年度から2017年度にかけて低下している。
- 海外で働いてみたいとは思わない理由では、特に「海外に魅力を感じないから」を挙げる新入社員が減少している。
- 海外で働きたい理由では、「日本ではできない経験を経みたいから」が最も多く挙がっている中、「未開拓分野で挑戦したいから」などを挙げる新入社員が増加している。



資料出所 (学) 産業能率大学「第7回新入社員のグローバル意識調査」(2017年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 左図について、「働きたい」は「どんな国・地域でも働きたい」「国・地域によっては働きたい」の合計。
 2) 中図及び右図は、複数回答の結果をまとめたもの。
 3) 右図の2015年度調査では、「日本よりワークライフバランスの制度が整っているから」の選択肢がない。

きない経験を積みたいから」「自分自身の視野を広げたいから」「語学力を高めたいから」が多く挙げられており、2015年度⁷²と2017年度を比較すると、「日本より多くの収入が得られるから」が6.2%ポイントと最も上昇しており、次いで、「未開拓分野で挑戦したいから」が3.7%ポイント上昇、「外国人と一緒に仕事がしたいから」が3.1%ポイント上昇、「先進的な事例を学び仕事に活用したいから」が3.0%ポイント上昇している。

以上のように、企業が海外転勤者の選定に当たって直面した課題をみると、労働者の能力不足に起因する課題と、労働者の海外転勤に対する考え方に起因する課題が挙げられていたが、新入社員の意識を確認すると、海外に魅力を感じながら、「未開拓分野で挑戦したい」「先進的な事例を学び仕事に活用したい」等の理由を挙げ、積極的にチャレンジしたいと考える新入社員も増えている。グローバルな経済活動を重要視する企業では、こうした機運を活かし、グローバル人材の増加に向けた流れに確実につなげていくためにも、海外勤務希望者の能力開発に積極的に取り組むとともに、海外勤務のキャリアを積極的に評価していく等、企業風土の在り方についても検討していくことも重要である。

●職業能力を向上させる効果と転勤前と比べた役職への昇進といった面から、国内転勤より海外転勤の方がより良い機会になっているものと考えられる。また、海外転勤経験者は、国内転勤経験者と比較し、自身の転勤経験に満足している者が多い

続いて、実際に海外転勤を経験した労働者の意識についても概観してみよう。前章で確認したように、転勤は、企業にとって人材育成や組織の活性化などの観点から、重要な雇用管理の一つだと考えられ、労働者にとっても職業能力の向上や人脈形成といった面で利点がある。こうした中、実際に海外転勤を経験した労働者は、その経験をどのように評価しているだろうか。また、グローバルな経済活動を重視する企業では、海外勤務のキャリアを積極的に評価していくことの重要性を指摘したが、実際に海外経験が役職への昇進につながっているのか確認してみよう。

まず、第2-(2)-28図の左図により、「海外転勤」と「国内転勤」に分類し、転勤を経た職業能力の変化、人脈形成機会への評価⁷³、転勤前と比べた役職への昇進の有無に関するD.I.を確認していこう。

まず、職業能力の変化に関するD.I.をみると、どちらの転勤とも、ポジティブな変化があったと評価する労働者が多く、「国内転勤」のD.I.の水準と比較すると、「海外転勤」のD.I.の水準は16.4%ポイント上回っており、職業能力が上がったと感じている労働者がより多いことが分かる。海外転勤は、国内転勤と比較すると、就労環境等の変化が大きく、そうした変化に対応していく中で、結果として職業能力の向上につながっているものと考えられる。

次に、人脈形成機会への評価に関するD.I.をみると、どちらの転勤とも、ポジティブな変化があったと評価する労働者が多く、「国内転勤」のD.I.の水準と比較すると、「海外転勤」のD.I.の水準は5.3%ポイント上回っており、人脈形成の機会になっていると感じている労働者がより多いことが分かる。

72 2015年度から把握が開始された事項において特徴があることから、ここでは、2013年度ではなく、2015年度との比較をする。

73 人脈形成機会への評価については、海外又は国内の転勤を経験した者（海外及び国内の転勤を経験した者を除く）が、「現在の会社の転勤について、転勤は人脈形成の機会になっているか」といった質問項目に対して回答した結果を集計している。

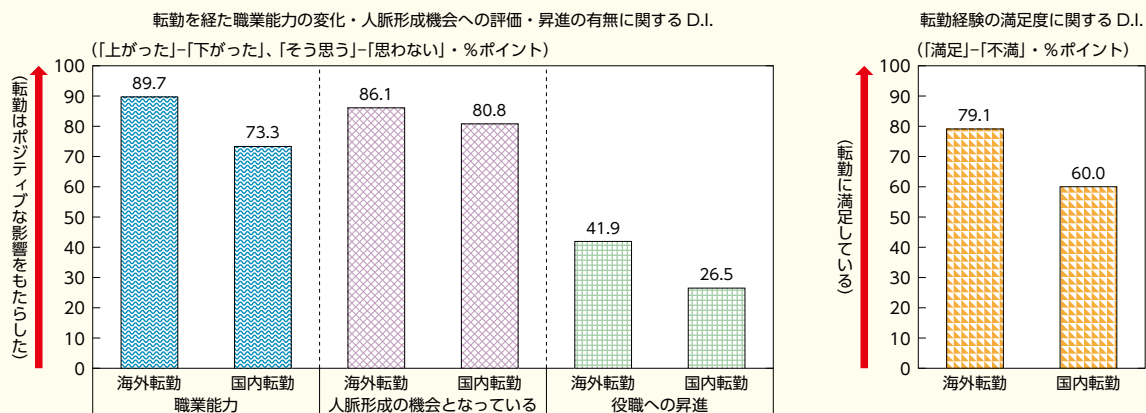
さらに、転勤前と比べた昇進の有無に関する D.I. をみると、どちらの転勤とも、ポジティブな変化があったと評価する労働者が多く、「国内転勤」の D.I. の水準と比較すると、「海外転勤」の D.I. の水準は 15.4%ポイント上回っており、転勤前と比べて昇進した労働者がより多いことが分かる。

こうしたポジティブな変化等もあり、第 2-(2)-28 図の右図により、直近の転勤経験に関する満足度をみると、「国内転勤」の D.I. の水準と比較し、「海外転勤」の D.I. の水準は 19.1%ポイント上回っており、転勤経験に満足している労働者がより多いことが分かる。

総じてみると、「海外転勤」と「国内転勤」との D.I. の差の大きさからは、特に職業能力を向上させる効果と転勤前と比べた昇進といった面から、国内転勤より海外転勤の方がより良い機会になっているものと考えられる。ただし、転勤前と比べた昇進の有無に関する D.I. の水準は、職業能力の変化や人脈形成機会への評価に関する D.I. の水準と比較すると低い水準であることから、転勤前と比べて昇進した労働者の割合は相対的には低くなっており、海外勤務のキャリアをより積極的に評価していくことも重要であろう。また、海外転勤経験者は自身の転勤経験に満足している者が多く、グローバルな経済活動を重視する企業では、海外転勤経験者が得たポジティブな変化について社員と情報共有する等、海外転勤の効果に関する周知を図っていくことも重要であろう。

第 2-(2)-28 図 転勤経験者が転勤を通じて得た効果や直近の転勤経験の満足度

- 転勤を経た職業能力の向上、人脈形成の機会、役職への昇進、転勤経験の満足度に関する D.I. は、いずれも海外転勤の方が国内転勤より高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業の転勤の実態に関する調査」(2017 年) をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 左図について、「職業能力」の上がったは、「上がった」「やや上がった」、下がったは「やや下がった」「下がった」の合計を示している。
 2) 左図の「人脈形成の機会となっている」については、海外又は国内の転勤を経験した者（海外及び国内の転勤を経験した者を除く）が、「現在の会社の転勤について、転勤は人脈形成の機会になっているか」といった質問項目に対して回答した結果を集計している。
 3) 左図について、「人脈形成の機会となっている」のそう思うは「そう思う」「ややそう思う」、思わないは「あまりそう思わない」「そう思わない」の合計を示している。
 4) 右図について、満足は「満足している」「やや満足している」、不満は「あまり満足していない」「満足していない」の合計を示している。

●グローバルな経済活動の重要度が高まると考えている企業では、労使ともに「マネジメント能力」の向上を重要視しているが、企業がより重要視していることから、労使間の認識のギャップが強くなっている

企業は、海外転勤者の選定に当たって、「海外で仕事をこなせる人材が少ない」といった課題を挙げており、新入社員が海外で働いてみたいとは思わない理由においても「自分の仕事の能力に自信がないから」といった理由が挙げられていた。語学力も1つの要因と考えられるが、仕事をするに当たっては、その他にも様々な能力が求められるだろう。例えば、OECD（2017）では、グローバル・バリュー・チェーン（GVC）⁷⁴への参画や、輸出のパフォーマンスの向上にとって、「読解力」「数的思考力」「ITを活用した問題解決能力」といった認知的スキルが重要であることに加えて、「ICT」「マネジメント・コミュニケーション」「学習意欲・創造的問題解決能力⁷⁵」といった様々なスキルを適切に組み合わせていくことが重要だと指摘している⁷⁶（付2-(2)-4図）。こうした指摘を踏まえ、グローバルな経済活動の重要度が高まると考えている企業では、従業員にどのようなスキルを向上させて欲しいと考えているのか、また、従業員はどのようなスキルを向上させたいと考えており、結果として、どのような認識のギャップが生じているのか、これらの点について確認していこう。

まず、第2-(2)-29図の左図により、グローバルな経済活動の重要度について「高まると考えている企業」と「高まると考えていない企業」に分類し、正社員に向上を求めるスキルをみると、両企業とも「コミュニケーション能力」「専門的な知識・技能」「マネジメント能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」を挙げる割合が高くなっている。「高まると考えている企業」では、「高まると考えていない企業」と比較し、「語学力・国際感覚」が11.9%ポイント、「マネジメント能力」が9.6%ポイント、「創造力、企画・立案力」が5.1%ポイント、「分析力・思考力」が4.4%ポイント上回っており、これらのスキルの向上について重要視していることが分かる。

次に、第2-(2)-29図の中図により、正社員が向上させていきたいと考えているスキルをみると、両企業における正社員とも、「コミュニケーション能力」「専門的な知識・技能」「マネジメント能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」を挙げる割合が高くなっている。「高まると考えている企業」では、「高まると考えていない企業」と比較し、「語学力・国際感覚」が10.8%ポイント、「マネジメント能力」が4.7%ポイント、「創造力、企画・立案力」が4.1%ポイント上回っており、これらのスキルを向上させていきたいと考えている正社員が多いことが分かる。

こうした状況を踏まえ、第2-(2)-29図の右図により、労使間で生じている認識のギャッ

74 内閣府「平成26年度 年次経済財政報告」によると、GVCの定義には、必ずしも定説がある訳ではないが、Timmers et. al（2014）等を踏まえると、GVCとは、複数国にまたがって配置された生産工程の間で、財やサービスが完成されるまでに生み出される付加価値の連鎖を指す。

GVCへの参加には、二つの方法が考えられる。一つは、他国の財やサービスの生産工程に自国の生産する中間財・サービスや資本財等の供給を行うことで、バリュー・チェーンの上流から下流に向けて参加する「前方への参加」である。

もう一つの方法は、自国の生産する財やサービスの生産工程に他国から中間財・サービスや原材料等の供給を受けることで、バリュー・チェーンの下流から上流に向けて参加する「後方への参加」である。

75 ここでは、「困難な問題を深く突き詰めたい」「問題解決に向けて、分からないことを情報収集する」「問題解決に向けて、自分の持つ知識・経験を活用する」等の能力を指す。

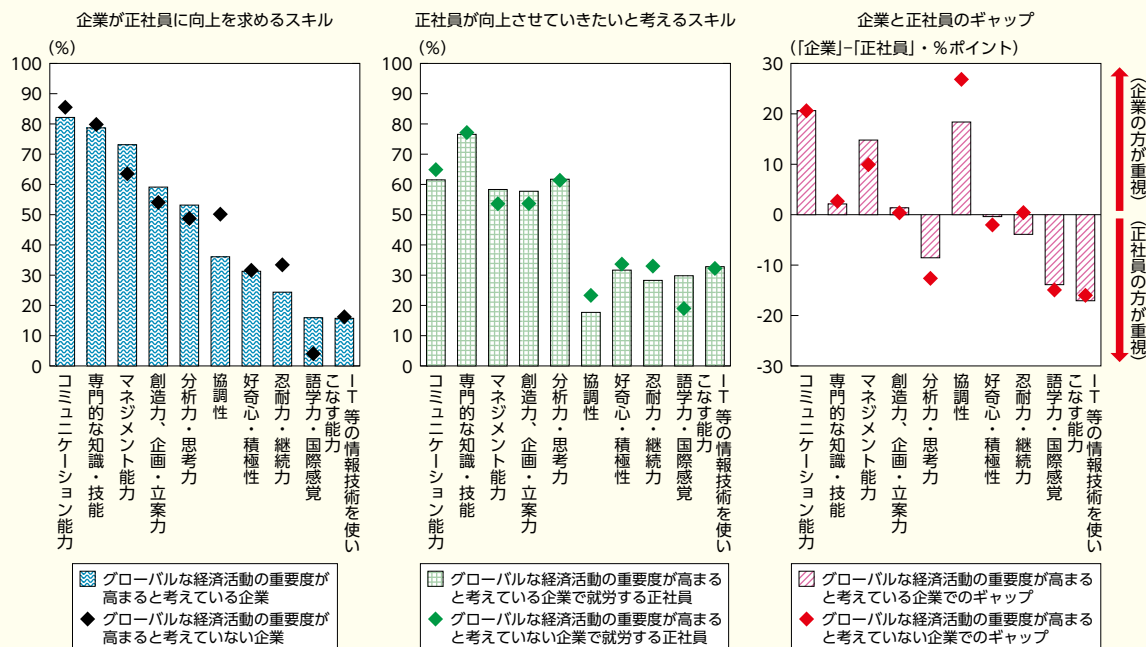
76 OECD“OECD Skills Outlook 2017”では、GVCでパフォーマンスを向上させていくためには、そこに参加する特定の産業において求められるスキルを向上させていくといった視点も重要だと指摘している。

プをみると、「コミュニケーション能力」「マネジメント能力」「協調性」などは、正社員が向上させたいと考えている以上に、企業が向上させて欲しいと考えているスキルとなっている。特に、グローバルな経済活動の重要度について「高まると考えている企業」では、「高まると考えていない企業」と比較し、「マネジメント能力」における労使間のギャップが強くなっている。他方、「分析力・思考力」「語学力・国際感覚」「IT等の情報技術を使いこなす能力」などは、企業が向上させて欲しいと考えている以上に、正社員が向上させたいと考えているスキルとなっている。

総じてみると、グローバルな経済活動の重要度について「高まると考えている企業」では、「高まると考えていない企業」と比較し、労使ともに「マネジメント能力」の向上を重要視しているが、企業がより重要視していることから、労使間のギャップが強くなっている。また、労使双方が向上を重要視している「マネジメント能力」については、前章で確認したスキルのミスマッチを防ぐ観点からも、企業が労働者にその重要性を伝達し、しっかりと話し合っていくことが重要である。また、両企業を通じて、「分析力・思考力」「語学力・国際感覚」「IT等の情報技術を使いこなす能力」などは、企業が向上させて欲しいと考えている以上に、労働者が向上させたいと考えているスキルであり、グローバルな経済活動における重要性も高いスキルと考えられることから、各企業において労働者への支援の在り方を検討していくことが重要である。

第2-(2)-29 図 グローバルな経済活動を担う人材に求められるスキル等について

- グローバルな経済活動の重要度が高まると考えている企業では、労使ともに「マネジメント能力」の向上を重要視しているが、企業がより重要視していることから、労使間の認識のギャップが強い。



2 人工知能（AI）などの技術革新を見据えた人材育成の課題

中長期的な成長を実現していく鍵として、AIなどの第4次産業革命のイノベーションをあらゆる産業や社会生活に取り入れ、その活用によって様々な社会課題の解決に取り組んでいくことが重要であるが、こうした技術革新が働き方に与える影響を見据えながら、労使はどのような能力開発に取り組んでいくことが重要だろうか。ここでは、ICTの進展がもたらした働き方等への影響や、ICTが進展する中で重要だと考えられているスキルを概観した上で、AIの活用が一般化する時代において、労使が向上させていくことが重要だと考えられるスキルを考察し、目指すべき方向性を示すことで、労使において人材育成の取組を検討する際の一助としたい。

●我が国企業は、ICT業務の価値を肯定的に評価しており、国際比較によると、その業務への対価が高い状況にある。AIの活用が一般化する時代における賃金の向上といった観点からは、労働者はAIに対応するためのスキルを身につけていくことが重要だと考えられる

まず、ICTの進展がもたらした働き方等への影響について考察するため、OECDのデータを活用し、ICT業務の集約度⁷⁷と非定型業務従事者⁷⁸の割合との関係性を確認してみよう。ICTの進展がもたらした働き方への影響については、様々な研究⁷⁹が蓄積されており、定型業務従事者を減少させ、分析・判断・渉外などの業務に従事する人材への需要の高まりに伴い、非定型業務従事者の増加をもたらしたと考えられている。第2-(2)-30図の上図により、国際的な傾向をみても、製造業・サービス業ともに、ICT業務の集約度の高まりが、非定型業務従事者の割合を高めるといった正の相関があることが分かる。こうした中、「平成29年版 労働経済の分析」においても、2030年に向けて、我が国におけるAIの進展等による就業者の影響として、技術の必要な職種や人間的な付加価値を求められる職種では、就業者が増加する可能性があることを指摘している⁸⁰。

さらに、第2-(2)-30図の下図により、ICT業務の集約度の高まりが、時間当たりの賃金⁸¹に与える影響を確認してみよう。同図によると、ICT業務の集約度がその国の平均値から10%上昇した場合、多くの国で労働者の時間当たりの賃金が上昇していることが分かる。その上昇幅については、ICTスキルに対する需給の逼迫度合い等、様々な要因に起因するものと考えられるが、国際比較によると、米国が最も大きくなっており、我が国は韓国に次いで

77 ICT業務の集約度は、「国際成人力調査（PIAAC）」における11の項目（「Excelの使用頻度」「プログラミング言語の使用」「インターネットを使用した商取引の頻度」「Eメールの使用頻度」「インターネットの単純な使用」「Wordの使用頻度」「コンピューターを使用したリアルタイムでの打合せ」「手紙・Eメール・メモを読む頻度」「手紙・Eメール・メモを書く頻度」「現在の職に求められるコンピューターの使用レベル」「肉体的に働く仕事時間」）の回答状況を基にOECDが算出しており、個人の業務の中で、ICTを活用する業務を行う頻度が多いほど値は大きくなる。

78 非定型業務従事者とは、定型業務の集約度に応じて職業を並べた上で、定型業務の集約度が中央値より低い職業に従事している者をいう。

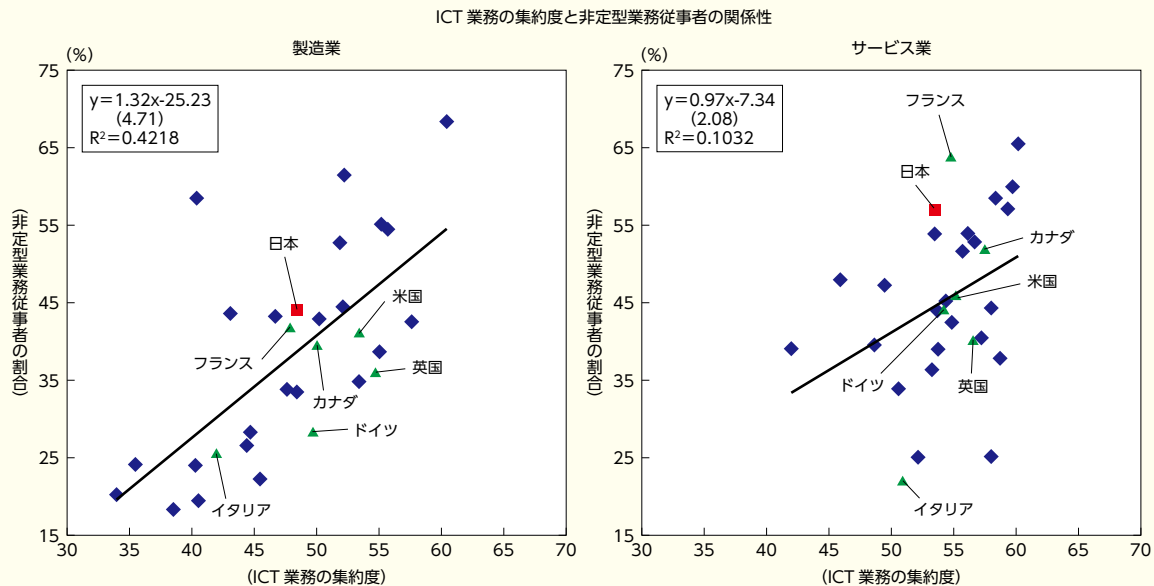
79 例えば、内閣府「平成25年度 年次経済財政報告」の第2-3-15図では、非製造業に着目し、ICT資本が導入されるにつれ、「非定型分析」や「非定型相互」の業務内容の就業者が増加している一方で、「定型手仕事」の業務内容の就業者が減少していることを指摘している。

80 経済産業省「新産業構造ビジョン中間整理」（平成28年4月）の中で行われた「産業構造・就業構造の試算」を基に整理している。

81 年齢や就業している産業などの個人に関する属性はコントロールされている。

第2-(2)-30 図 ICT の進展がもたらした働き方等への影響について

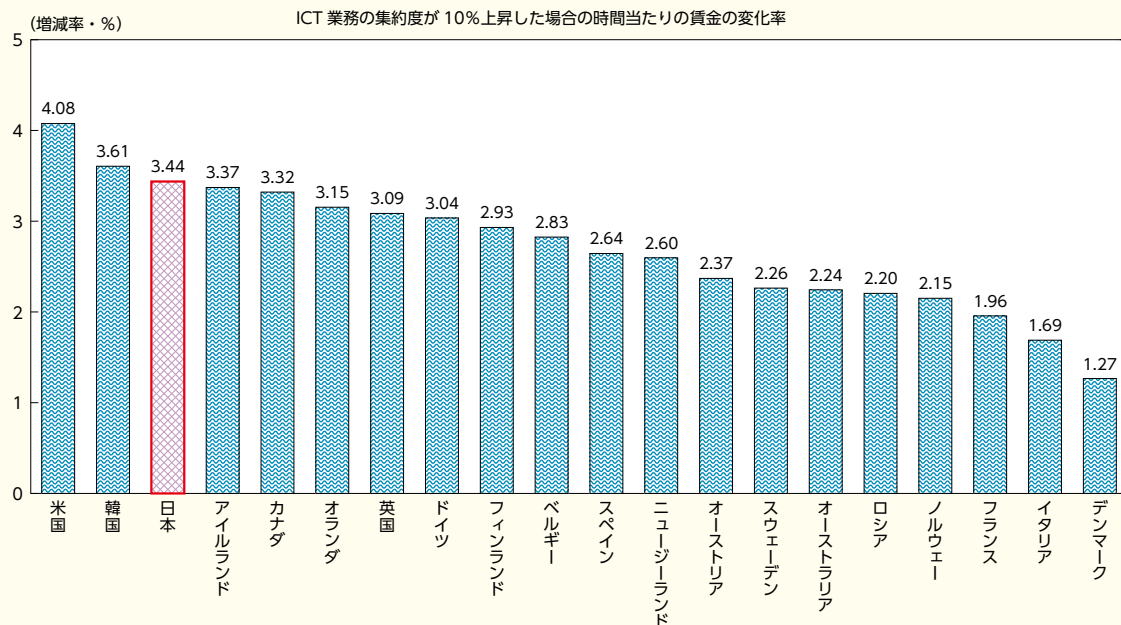
- 製造業・サービス業ともに、ICT 業務の集約度が高いほど非定型業務に従事する者の割合が高いという関係がみられる。



資料出所 OECD “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017” をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 数値は、OECD が算出した ICT 業務の集約度（国際成人力調査（PIAAC）における 11 の項目（「インターネットの単純な使用」「Word または Excel ソフトウェアまたはプログラミング言語の使用」など）を基に算出）と非定型業務従事者の割合（非定型業務従事者とは、定型業務の集約度に応じて職業を並べた上で、定型業務の集約度が中央値よりも低い職業に従事している者をいう。）を基に OECD が算出している。
- 2) 日本以外の G7 を三角マーカーで示している。

- ICT 業務の集約度の上昇は、労働者の時間当たりの賃金を上昇させる関係にあり、我が国における上昇幅は「米国」「韓国」に次いで3番目に高い。



資料出所 OECD “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017” をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) ICT 業務の集約度は、国際成人力調査(PIAAC)における 11 の項目（「インターネットの単純な使用」「Word または Excel ソフトウェアまたはプログラミング言語の使用」など）を基に、OECD が算出している。
- 2) 賃金の変化率は、OECD が年齢などの個人に関するコントロール変数や産業ダミー変数を用いて算出している。
- 3) その国の ICT 業務の集約度の平均値から、ICT 業務の集約度が 10% 上昇した際の変化率の値を示している。

上から3番目と、ICT業務の集約度の高まりが時間当たりの賃金に与える正の影響が大きいことが分かる。つまり、我が国企業は、ICT業務の価値を肯定的に評価しており、国際的にみても、その業務への対価が高いことを踏まえれば、今後、AIの活用が一般化する時代における賃金の向上といった観点からも、労働者はAIの活用に対応するためのスキルを積極的に身につけていくことが重要となる。

●デジタル化が進んでいる産業では、業務内容が非定型的で複雑なものにシフトする中、幅広いスキルを向上させることが重要であり、「STEM」「数的思考力」「ICT」等の理系的なスキルに加えて、「セルフマネジメント」「マネジメント・コミュニケーション」のスキルも重要

AIの活用が一般化する時代においては、非定型業務が増加するとともに、賃金の向上といった観点からも、AIの活用に対応するためのスキルを積極的に身につけていくことが重要となる可能性を確認してきたが、具体的にはどのようなスキルが重要になってくるのだろうか。この点を考察するため、OECDのデータを活用し、ビジネスのデジタル化が「進んでいる産業⁸²」と「遅れている産業」における労働者のスキル水準に関する現状や、そのスキルの向上に対する時間当たりの賃金の変化を比較することで、デジタル化が進んでいる産業において評価されているスキルを明らかにしていく。

まず、第2-(2)-31図の上図により、デジタル化が「進んでいる産業」と「遅れている産業」における労働者のスキル水準の差をみると、特に「ICT」が8.3ポイントと得点差が大きく、次いで、「マーケティング・会計」が8.2ポイント、「セルフマネジメント⁸³」が3.2ポイントと得点差が大きくなっているが、デジタル化が「進んでいる産業」では全てのスキルにおいて得点が高くなっているのが特徴的である。こうした背景には、デジタル化の進展により、業務内容が非定型的で複雑なものにシフトする中、企業はあらゆるスキルにおいて労働者により高いレベルを求めるようになり、労働者も1つに特化したスキルだけではなく、幅広いスキルを向上させることによって、対応しようとしている可能性が考えられる。

次に、第2-(2)-31図の下図により、デジタル化が「進んでいる産業」と「遅れている産業」において、労働者のスキルの上昇に対する時間当たりの賃金の変化率⁸⁴をみると、デジタル化が「進んでいる産業」では、あらゆるスキルにおいて、そのスキルの上昇に対する時間当たりの賃金の上昇率が高いことが分かる。特に、両産業における時間当たりの賃金の変化率の差をみると、デジタル化が「進んでいる産業」では、「STEM⁸⁵」が2.5%ポイント、「セルフマネジメント」が2.4%ポイント、「数的思考力」が2.2%ポイント、「ICT」が2.1%ポイント、「マネジメント・コミュニケーション⁸⁶」が1.9%ポイント高くなっており、スキルの上昇に対す

82 産業におけるデジタル化の進展状況については、OECDより公表されているCalvino et. al (2018) における分類に準拠している。同レポートでは、「ICT投資（ソフトウェア・データベースへの投資を含む）」「中間投入物としてのICTサービス・ICT製品の売買」「ロボットの活用」「電子商取引の活用」「ICTのスペシャリストの活用」に関する指標を用いて産業を分類しており、ここでは、これらの指標が中央値を超えている産業をデジタル化が進んでいる産業として総称している。

83 ここでは、「自身の業務手順の管理」「自身の業務時間の管理」「自身の業務速度の管理」等の能力を指す。

84 各スキルの標準偏差分だけ得点が上昇した際に生じる賃金の変化率を推計している。

85 STEMとは、科学（Science）、技術（Technology）、工学（Engineering）、数学（Mathematics）の四つの頭文字を取ったものであり、ここでは、「複雑な代数学や統計の活用」「図表の作成・準備」等の能力を指す。

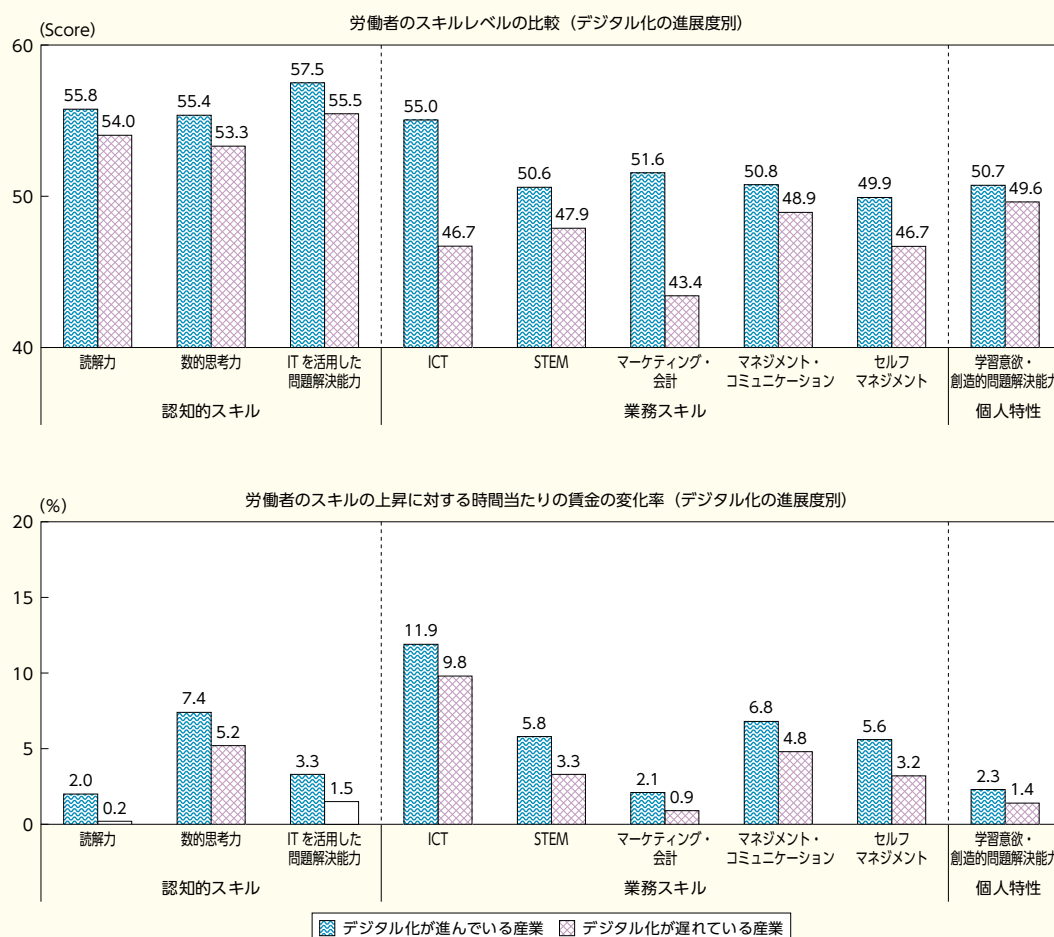
86 ここでは、「他者との交渉」「他者の業務スケジュールを立てる」「他者にアドバイスする」「他者を説得する」等の能力を指す。

る対価が高くなっている。

つまり、デジタル化が進んでいる産業では、業務内容が非定型的で複雑なものにシフトする中、「STEM」「数的思考力」「ICT」などの理系的なスキルだけでなく、自身の業務をしっかりと管理する「セルフマネジメント」のスキルや、他者の業務スケジュールの管理・他者との交渉などを行う「マネジメント・コミュニケーション」のスキルも重要視されており、賃金にも大きく影響することが分かる。こうしたスキルへの需要は、業務内容を非定型的で複雑なものにシフトさせる可能性のある AI の活用が一般化する時代においても、変わらないものと考えられる。

第2-(2)-31 図 デジタル化が進んでいる産業において重視されるスキルについて

- デジタル化が進んでいる産業では、幅広いスキルを向上させることが重要であり、特に「STEM」「数的思考力」「ICT」等の理系的なスキルに加えて、「セルフマネジメント」「マネジメント・コミュニケーション」のスキルも重要である。



資料出所 OECD “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017” をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) Score は、OECD が「国際成人力調査 (PIAAC)」に基づいて算出している。
 2) STEM とは、科学 (Science)、技術 (Technology)、工学 (Engineering)、数学 (Mathematics) の四つの頭文字を取ったものであり、ここでは、「複雑な代数学や統計の活用」「図表の作成・準備」などの能力を指す。
 3) 学習意欲・創造的問題解決能力とは、「困難な問題を深く突き詰めたい」「問題解決に向けて、分からないことを情報収集する」「問題解決に向けて、自分の持つ知識・経験を活用する」などの能力を指す。
 4) 下図における賃金の変化率は、標準偏差分の Score が上昇した際の数値として、OECD が推計しており、5%水準で統計的有意となっていないものは白抜きとなっている。

●AIの活用が一般化する時代において、労使が重要だと考えるスキルをみると、「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」や「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」における認識のギャップが大きい

AIの活用が一般化する時代において、労使が向上させていくことが重要だと考えられるスキルを考察してきたが、実際にこのような時代を想定し、企業は従業員がどのようなスキルを身につけることが重要だと考えているだろうか、また、従業員はどのようなスキルを身につけることが重要だと考えているだろうか。これらを概観することで、労使で認識のギャップが生じているのか確認していきたい。

まず、第2-(2)-32図の左図により、企業が重要だと考えるスキルをみると、「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」が63.8%と最も多く挙げられており、次いで、「コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」が61.9%、「企画発想力や創造性」が54.7%、「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」が45.7%と多く挙げられている。

次に、第2-(2)-32図の中図により、正社員が重要だと考えるスキルをみると、「コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」が61.4%と最も多く挙げられており、次いで、「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」が51.7%、「企画発想力や創造性」が48.3%と多く挙げられている。

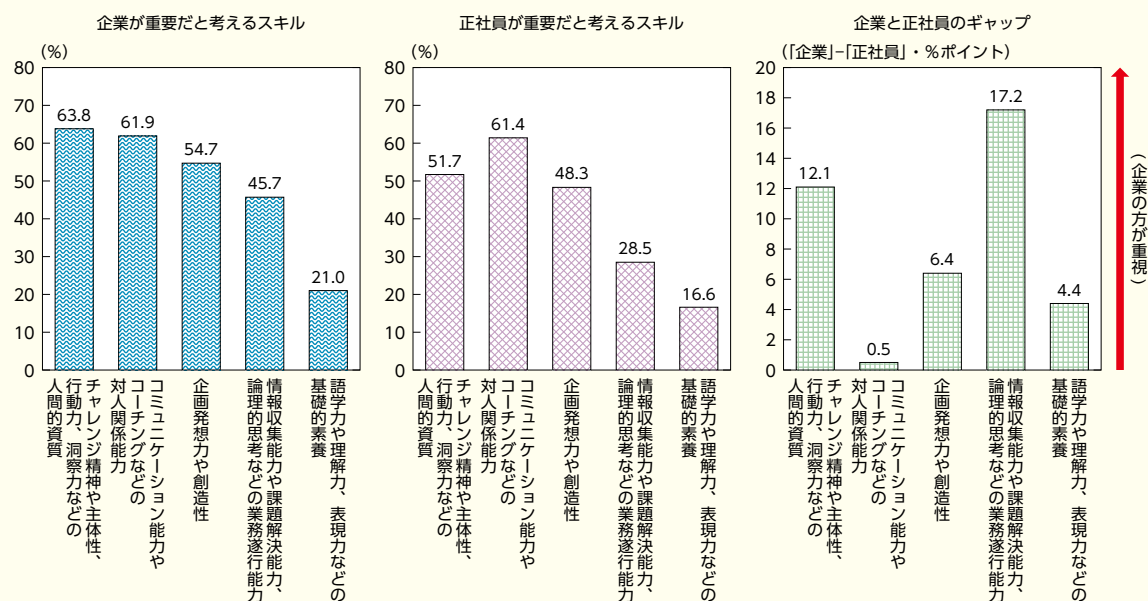
最後に、第2-(2)-32図の右図により、労使で生じている認識のギャップをみると、いずれのスキルにおいても、正社員が重要だと考える以上に、企業は重要だと考えており、正社員に重要性がうまく伝わっていない可能性が示唆される。特に認識のギャップが大きいのが、「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」や「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」となっている。他方、「コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」は、多くの正社員が重要と認識していることから、労使で生じている認識のギャップは小さい状況にあることが分かる。

したがって、デジタル化が進んでいる産業の状況を踏まえ、AIの活用が一般化する時代においては、「マネジメント・コミュニケーション」のスキルも重要となる可能性があることを指摘したが、このスキルの重要性については、労使で生じている認識のギャップは小さく、引き続きしっかりと取り組んでいくことが重要である。他方、AIの活用により、業務内容が非定型的で複雑なものにシフトする蓋然性が高いことを踏まえると、デジタル化が進んでいる産業と同様に、1つに特化したスキルだけではなく、幅広いスキルを向上させていくことが重要となるだろう。つまり、特に労使の認識のギャップが大きい「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」や「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」については、その向上の重要性を労使で十分に話し合って認識を共有した上で、その向上にしっかりと取り組んでいくことも重要である。

我が国企業におけるAIの導入状況をみると、年々上昇しているものの、2017年度時点で導入済企業は4.1%と僅少である。しかしながら、「試験導入中・導入準備中」「検討中」の企業を含めると、2017年度時点で47.8%となっており、今後の導入意向をみても高まっていくことが見込まれる（付2-(2)-5図）。他方、今後の導入意向を諸外国の企業と比較すると、我が国一般企業は、AIの普及速度がやや遅く⁸⁷、また、AIが導入された際の業務の影響を小さく捉えている労働者が多い⁸⁸状況にあるが、AI等の技術革新は急速に発展していく可能性があり、こうした技術革新によるイノベーションを中長期的な成長の実現に結びつけていくため

第2-(2)-32 図 AIの活用が一般化する時代において労使が重要だと考えるスキルについて

- AIの活用が一般化する時代において、労使が重要だと考えるスキルをみると、「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」や「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」における認識のギャップが大きい。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「イノベーションへの対応状況調査」(2017年)「イノベーションへの対応に向けた働き方のあり方等に関する調査」(2017年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 複数回答の結果をまとめている。
2) 右図は、「企業が重要と考えるスキル」から「正社員が重要と考えるスキル」を引いた結果を示している。

には、労働者のスキルの向上は欠くことのできない重要な鍵であり、将来を見据えながら、今のうちからしっかりと労使で取り組んでいくことが重要である。

87 総務省「平成29年版 情報通信白書」のP.118を参照。

88 「平成29年版 労働経済の分析」における第2-(3)-16図を参照。米国との比較をしている。

コラム2-3 AIの導入への不安の有無別にみた正社員が重要だと考えるスキル

AIの活用が一般化する時代において、労使が向上させていくことが重要だと考えられるスキルを考察してきたが、AIの導入に対する考え方は個々人で異なり、人によっては自身の雇用に不安を感じる人もいれば、雇用に不安を感じない人もいるだろう。こうした不安の有無によって、労働者がAIの活用が一般化する時代に重要だと考えるスキルに差異が生じているのだろうか。この点について、(独)労働政策研究・研修機構「イノベーションへの対応に向けた働き方のあり方等に関する調査」(2017年)の個票を活用し、確認してみよう。

まず、AIの導入の受け止め方によって、正社員を「①仕事のほとんどが代替可能で雇用不安を感じる」「②仕事の一部が代替可能で雇用不安を感じる」「③仕事の一部が代替可能だが雇用不安を感じない」「④仕事のほとんどが代替不可能で雇用不安を感じない」「⑤その他」に分類し、その状況を整理してみよう。

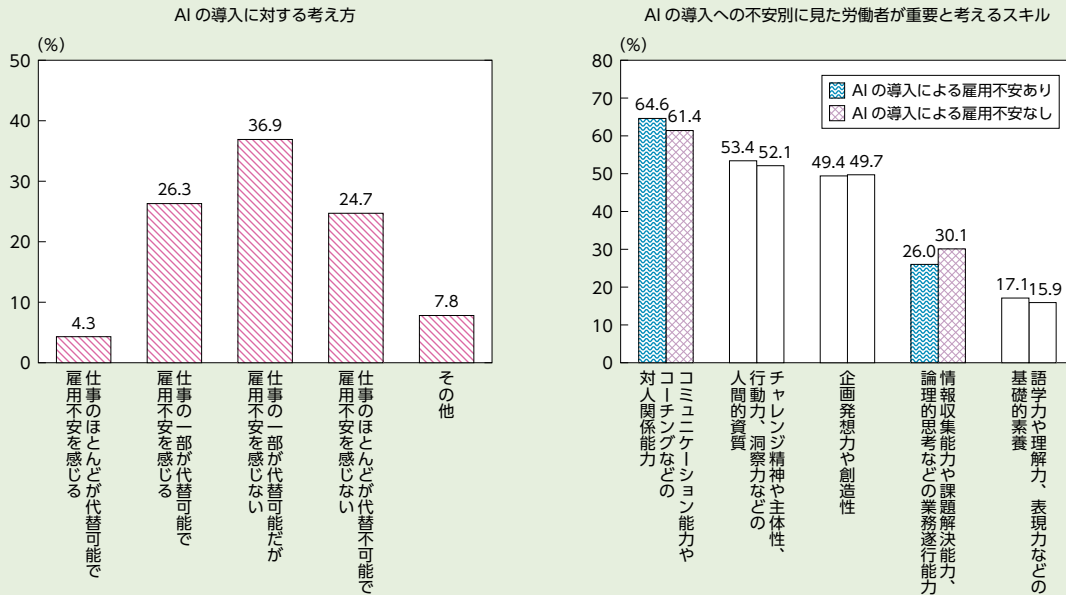
コラム2-3図の左図によると、正社員の構成比は、①が4.3%、②が26.3%、③が36.9%、④が24.7%、⑤が7.8%となっており、③の仕事の一部が代替可能だが雇用不安を感じない正社員が最も多くなっている。これらを「雇用に不安を感じる人(①+②)」と「雇用に不安を感じない人(③+④)」に大別すると、前者が30.6%、後者が61.6%となる。

次に、コラム2-3図の右図により、「雇用に不安を感じる人(①+②)」と「雇用に不安を感じない人(③+④)」に分類し、各々においてAIの活用が一般化する時代に重要だと考えるスキルをみると、「コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」と「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」では、両者に生じている差が統計的有意となった。

具体的には、「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」については、「雇用に不安を感じない人(③+④)」がより重要だと考えていることが分かる。また、デジタル化が進んでいる産業の状況を踏まえ、AIの活用が一般化する時代においては、「マネジメント・コミュニケーション」のスキルも重要となる可能性があることを指摘したが、こうした能力については、「雇用に不安を感じる人(①+②)」がより重要だと考えていることが分かる。こうした結果からは、AIの導入の受け止め方によって、AIの活用が一般化する時代において重要だと考えるスキルは異なる可能性があることが示唆され、今後の能力開発に向けては、労働者の考え方を十分に加味しながら、しっかりと話し合っていくことが重要である。

コラム2-3図 AIの導入への不安の有無別にみた労働者が重要だと考えるスキル

- AIの導入による雇用不安の有無によって、労働者がAIの活用が一般化する時代において重要だと考えるスキルに差が生じている。
- AIの導入に雇用不安を感じる労働者は、「コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」を重要視している。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「イノベーションへの対応に向けた働き方のあり方等に関する調査」(2017年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 右図では、雇用不安の有無別にみた回答結果の差が、10%水準で統計的に有意でないものは白抜きにしている。
- 2) 右図において、不安ありは、AIが導入された場合「雇用不安を感じる」又は「どちらかといえば雇用不安を感じると」を回答し、かつ、自身の職種の業務に関して「仕事のほとんどが代替可能だと思う」又は「一部代替が可能だと思う」と回答した者。不安なしは、AIが導入された場合「どちらかといえば雇用不安はない」又は「全く雇用不安はない」と回答し、かつ、自身の職種の業務に関して「一部代替が可能だと思う」又は「代替はほとんどない」と回答した者としている。
- 3) 右図は、複数回答の結果を示している。

コラム2-4 ICT・AI等を活用したタレントマネジメントについて

ICT・AI等を活用した人材マネジメントとして、「タレントマネジメント」という考え方が注目されている。「タレントマネジメント」の定義については、様々な解釈があるが、激化する優秀な人材獲得競争を背景に、アメリカのMcKinsey & Companyが1997年に公表した“The War for Talent”において初めて登場した概念だといわれており、それ以降、社会的な関心を集めてきた。

(一社)日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書2018」(2017年)によると、タレントマネジメントとは、「人材の採用、選抜、適材適所、リーダーの育成・開発、評価、報酬、後継者養成などの人材マネジメントのプロセスを支援するシステムである」とされている。

企業としては、内部人材が多様化する中、パフォーマンスを向上させていくためには、内部人材の知識、スキル、経験などの人的資本をしっかりと把握・管理し、内部人材の個々の特性を十分に勘案した最適な人材マネジメントを行うことが重要である。

こうした中、最近では、ICT等のテクノロジーを活用しながら、タレントマネジメントに取り組む企業や、AIを活用しながらシステムに蓄積した膨大なビックデータを解析し、最適な人材マネジメントの実施に向けて取り組む企業も増えてきている。そこで、ここでは、我が国企業における「タレントマネジメント」の導入状況について紹介してみたい。

まず、コラム2-4図の左図により、我が国企業におけるタレントマネジメントの導入状況をみると、2012年度における「導入済み」企業は2.0%であったが、その後緩やかに上昇傾向にあり、2017年度における同値は7.1%となっている。また、「試験導入中・導入準備中」「検討中」の企業を含めると、2012年度には13.5%であった数値が、2017年度には25.1%にまで上昇しており、「導入済み」企業は必ずしも多くはないが、企業における関心が高まっていることが分かる。

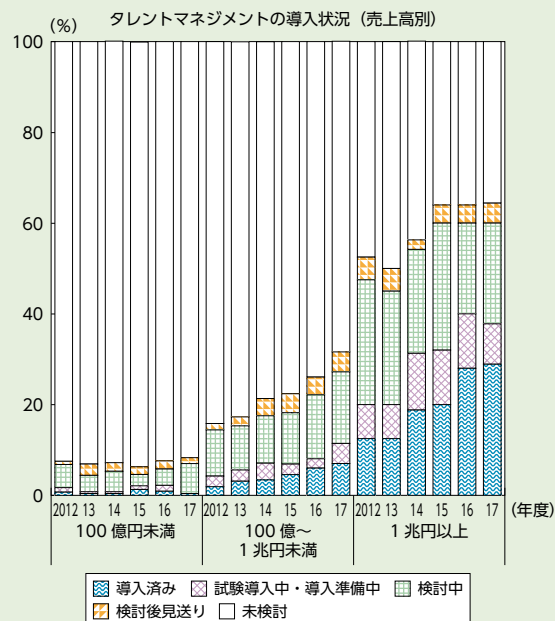
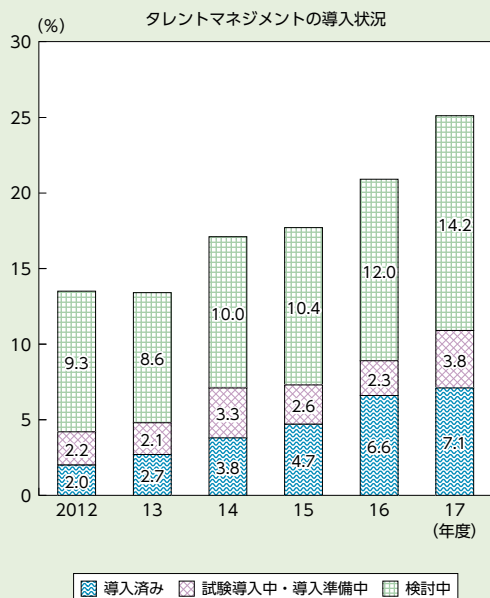
さらに、コラム2-4図の右図により、売上高別に導入状況をみると、売上高が高い企業ほどタレントマネジメントの導入割合が高くなっていることが分かる。大企業が中心と考えられる売上高1兆円以上の企業では、2012年度における「導入済み」企業が12.5%であったが、その後上昇傾向にあり、2017年度における同値は28.9%となっている。また、「試験導入中・導入準備中」「検討中」の企業を含めると、2012年度には47.5%であった数値が、2017年度には60.0%にまで上昇している。

大企業が中心と考えられる売上高1兆円以上の企業では、約3割の企業がタレントマネジメントを導入しており、「試験導入中・導入準備中」「検討中」の企業を含めると約6割に達することから、特に関心が高いことが分かる。

今後、AI等の活用によるイノベーションを「タレントマネジメント」に組み込むことで、人材マネジメントの質の向上に取り組む企業が増えていく可能性があるが、従業員が仕事に対するモチベーションを維持・向上させながら就労することのできる仕組みづくりの一環として推進され、ひいては企業のパフォーマンスの向上につながっていくことが期待される。

コラム2-4図 我が国企業のタレントマネジメントの導入状況

- 我が国企業におけるタレントマネジメントへの関心は高まっており、大企業ほどタレントマネジメントの導入割合が高い。



資料出所 (一社) 日本情報システム・ユーザー協会「企業 IT 動向調査報告書 2018」(2017 年) をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成