

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。

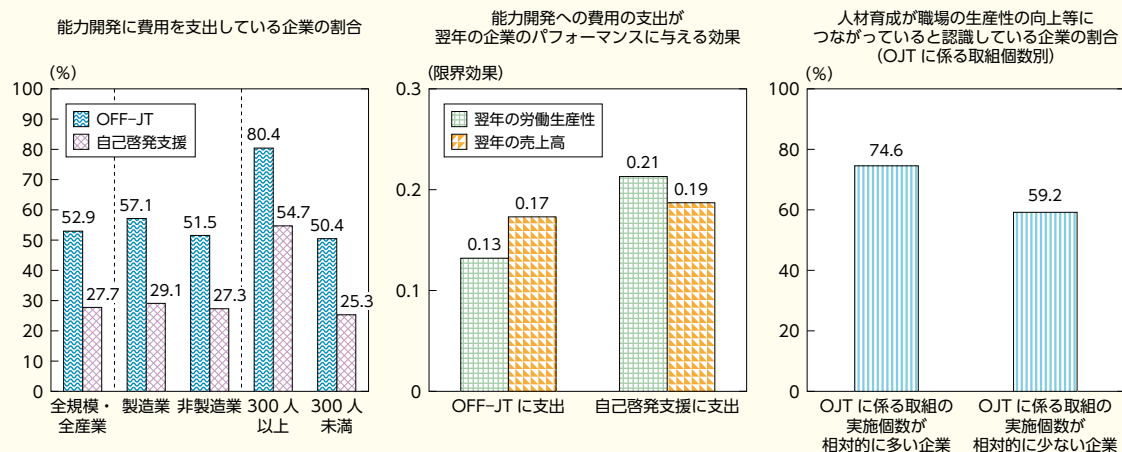
41 本分析内容については、政策研究大学院大学 黒澤昌子教授と厚生労働省労働政策担当参事官室が協働して作成している。

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、トー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) トー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」

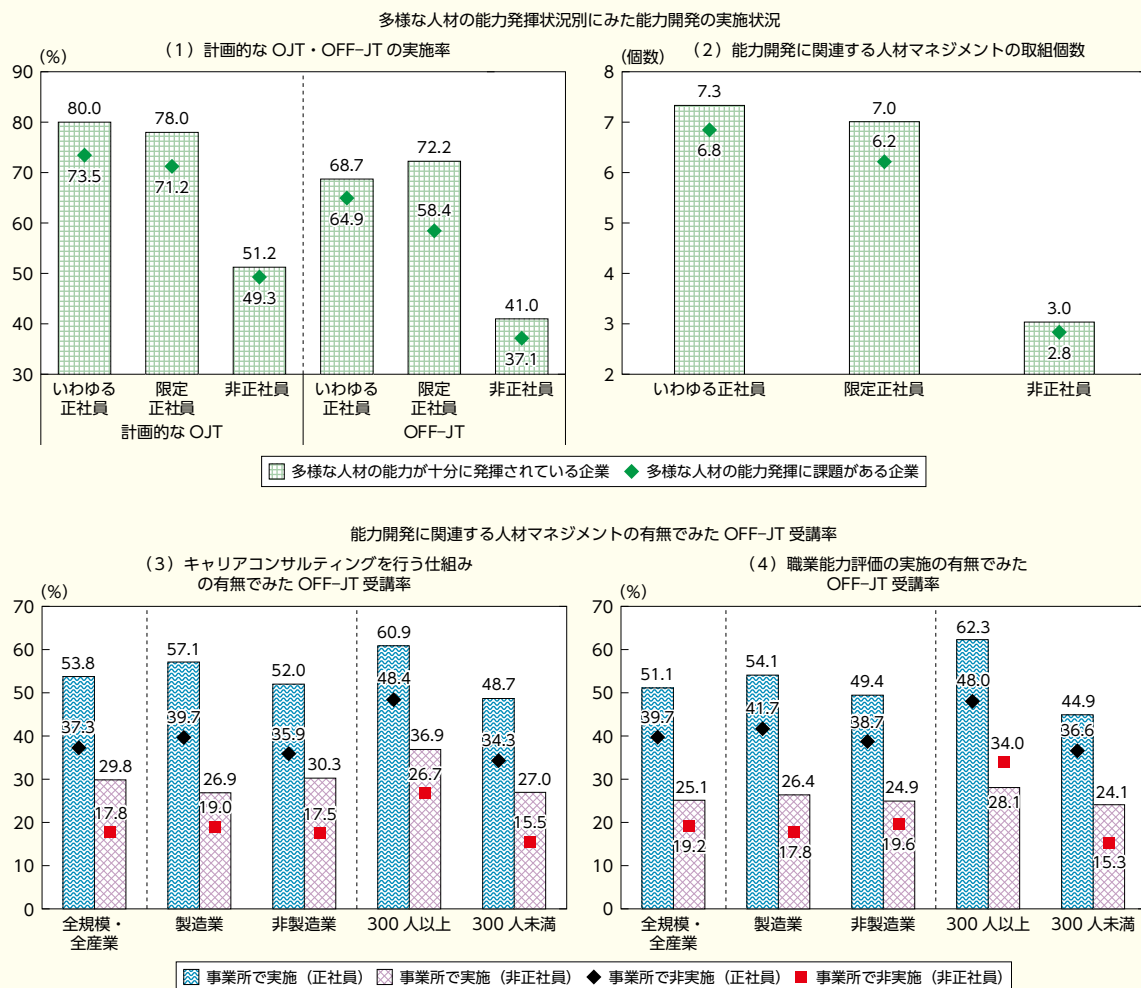
44 日常の業務に就きながら行われる教育訓練である OJT の中でも、教育訓練の計画書を作成するなどして具体的な内容を定めて段階的・継続的に実施されるものを指す。

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。

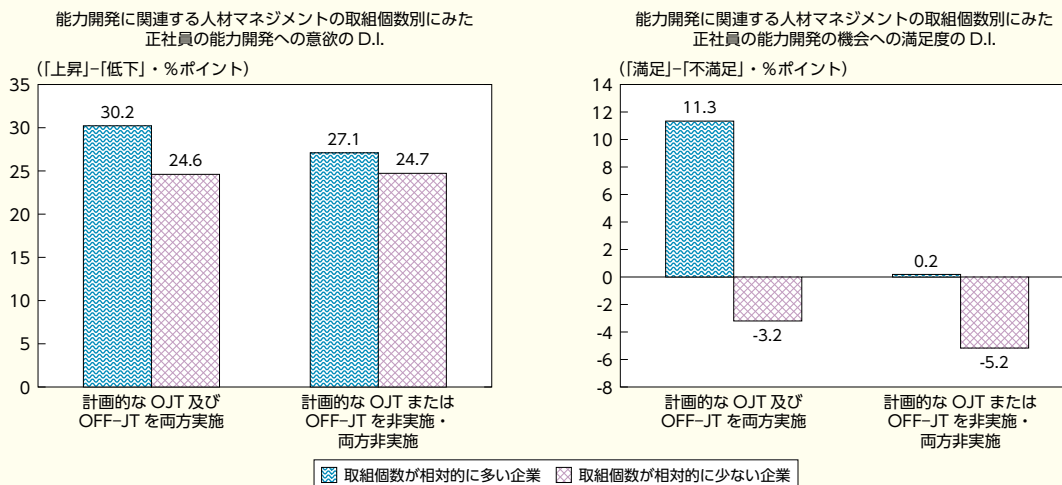
49 能力開発への意欲は、「上昇」と回答した労働者の割合から「低下」と回答した同割合を引いた。

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。

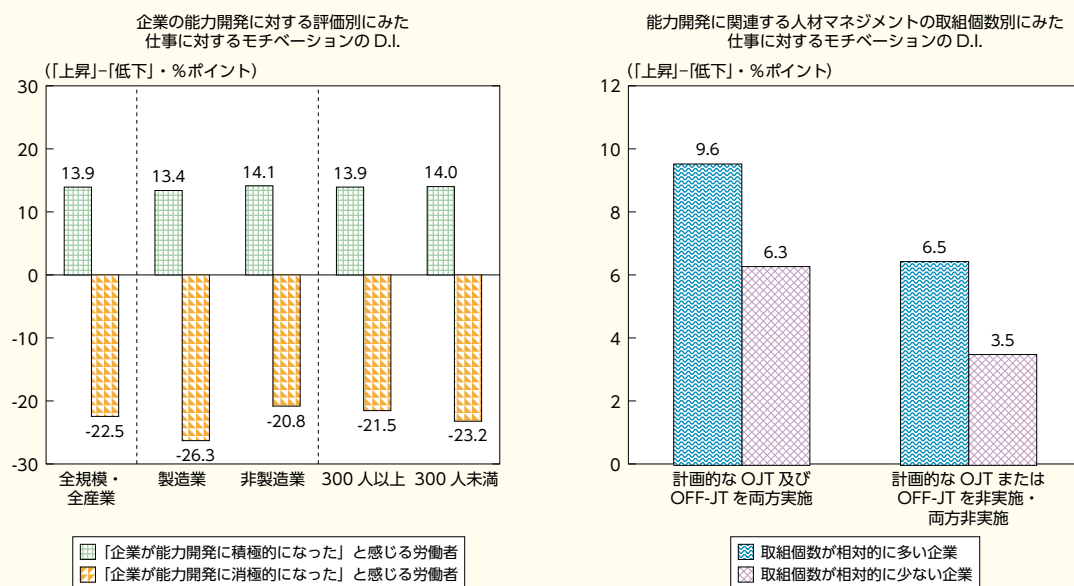
さらに、目標管理制度等の能力開発に関連する人材マネジメントと従業員のモチベーションとの関係について考察していこう。第2-(2)-4図の右図は、計画的な OJT や OFF-JT に同様に取り組んでいる企業を「能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業」と「能力開発に関連する取組個数が相対的に少ない企業」に分類し、両企業に勤めている正社員の仕事に対する現在のモチベーションに関する D.I.⁵¹ の差を示している。同図によると、どちらの能力開

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。

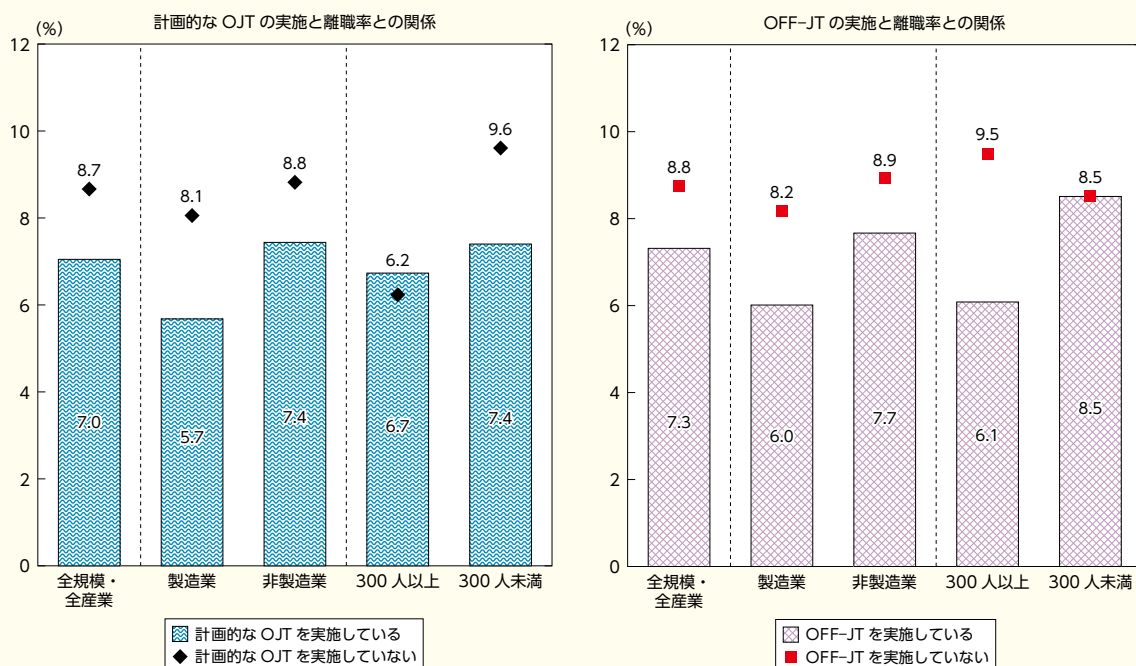
同図の左図では、業種や企業規模の差による影響をなるべく除去するため様々な区分で計画的なOJTの実施の有無と正社員の離職率との関係を確認しており、「300人以上の企業」を除き⁵⁴、「計画的なOJTを実施している事業所」における正社員の離職率が低いことが分かる。

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。