

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。

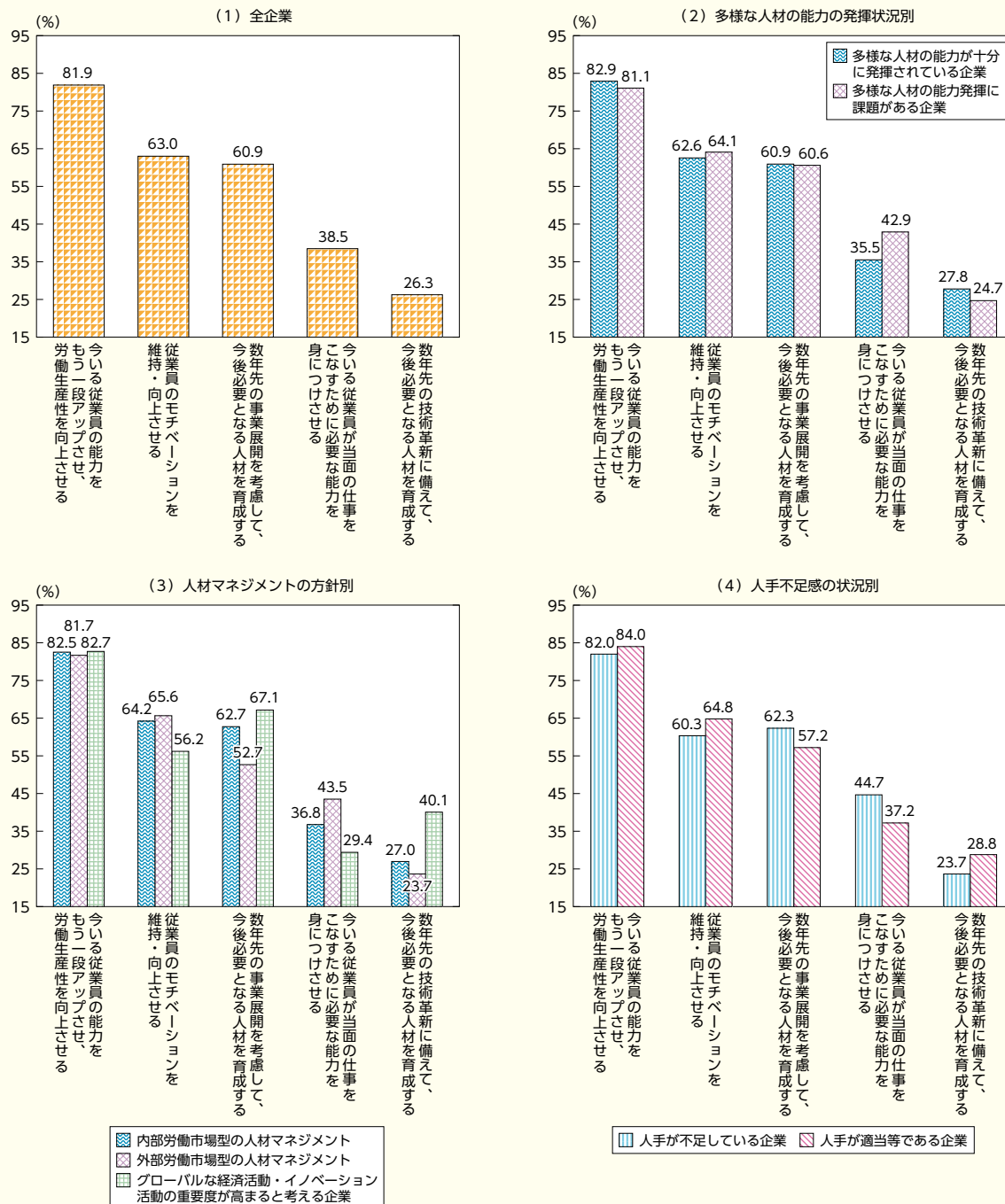
第2-(2)-6図の(4)により、企業の人手不足感別に比較すると、「人手が適当等である企業」では、「数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成する」「従業員のモチベーションを維持・向上させる」「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」を挙げる企業がより多い。「人手が不足している企業」では、「今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる」「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」を挙げる企業がより多いことが分かる。

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。

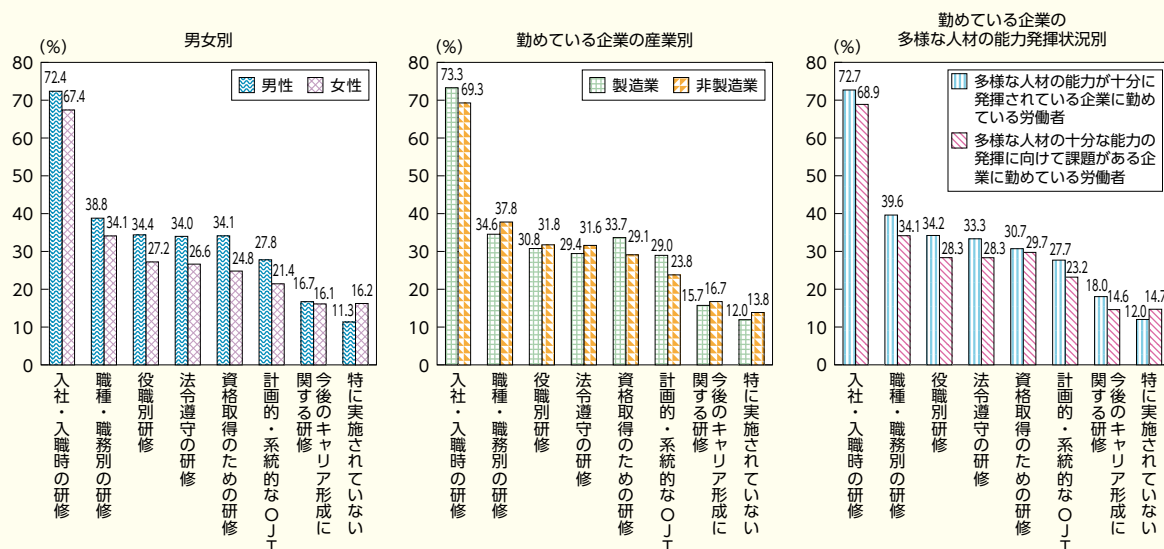
第2-(2)-7図⁵⁶の左図により、男女別に教育訓練の適用状況をみると、男女ともに「入社・入職時の研修」が最も適用されている者が多く、男性で72.4%、女性で67.4%となっている。他方、「職種・職務別の研修」「役職別研修」といった実際に携わっている業務に関連する研修が適用されている者は、男女とも4割以下となっている。また、「特に実施されていない」では、女性が男性より4.9%ポイント高くなっているなど、全ての項目で、女性が男性より低い水準となっており、男女で教育訓練の機会に差がみられることが分かる。

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

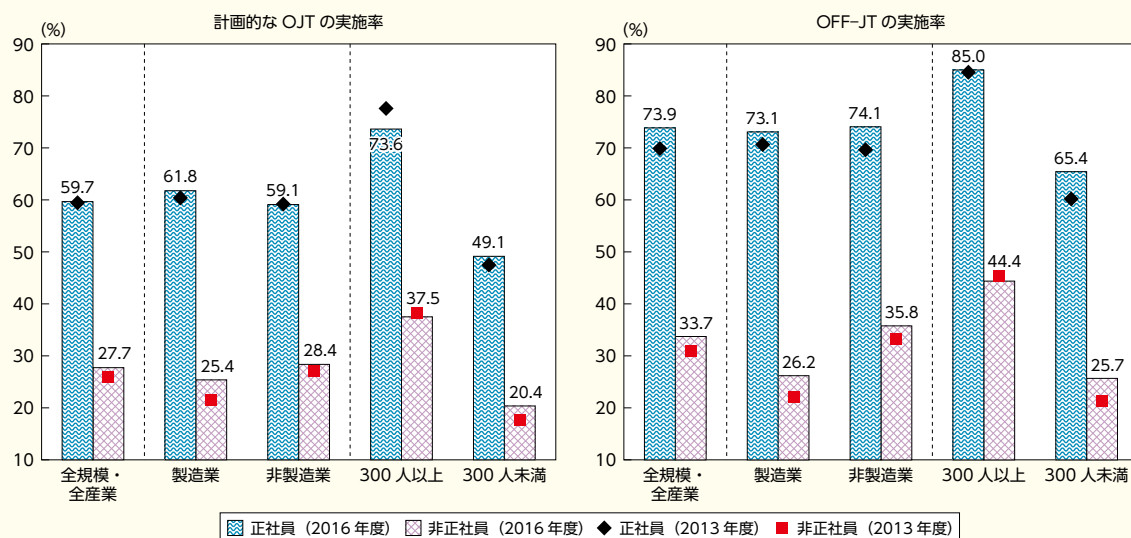
次に、雇用形態別にみた能力開発の実施状況を確認していこう。

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。

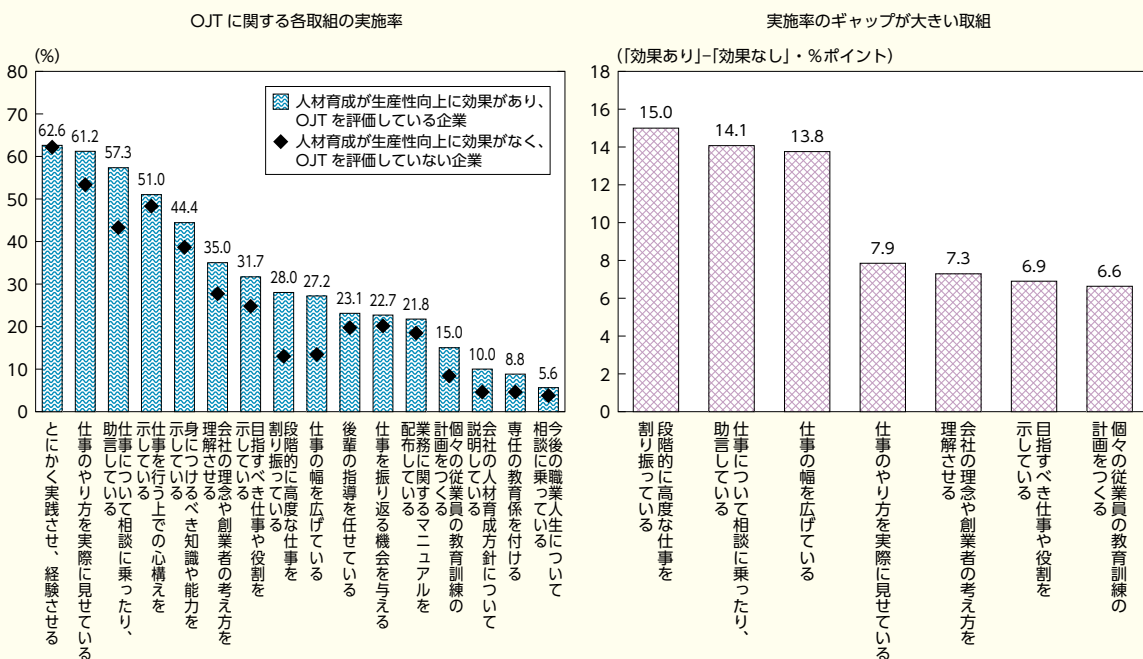
●「段階的に高度な仕事を割り振っている」「仕事について相談に乗ったり、助言している」「仕事の幅を広げている」などといった OJT が、生産性の向上につながる可能性が示唆される

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

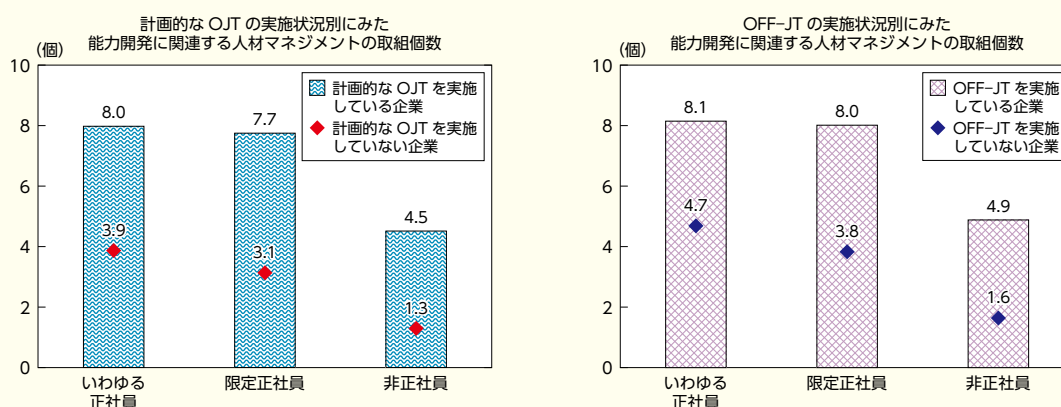
次に、能力開発の実施状況と能力開発に関連する人材マネジメントとの関係について考察していきたい。

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。

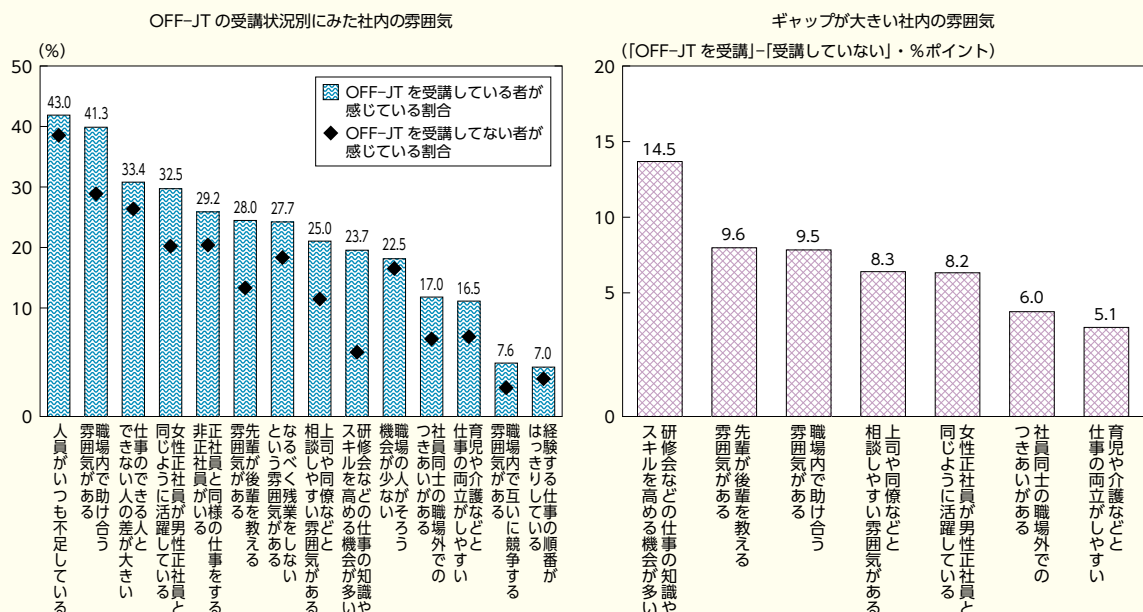
●OFF-JTが実施されている職場では、先輩が後輩を教える雰囲気、上司や同僚などと相談しやすい雰囲気、社員同士の職場外でのつきあいがあるなど、従業員同士のコミュニケーションが円滑な環境の中、学ぶことに障壁がなく、誰からでも学ぶことできる職場文化が醸成されている

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。

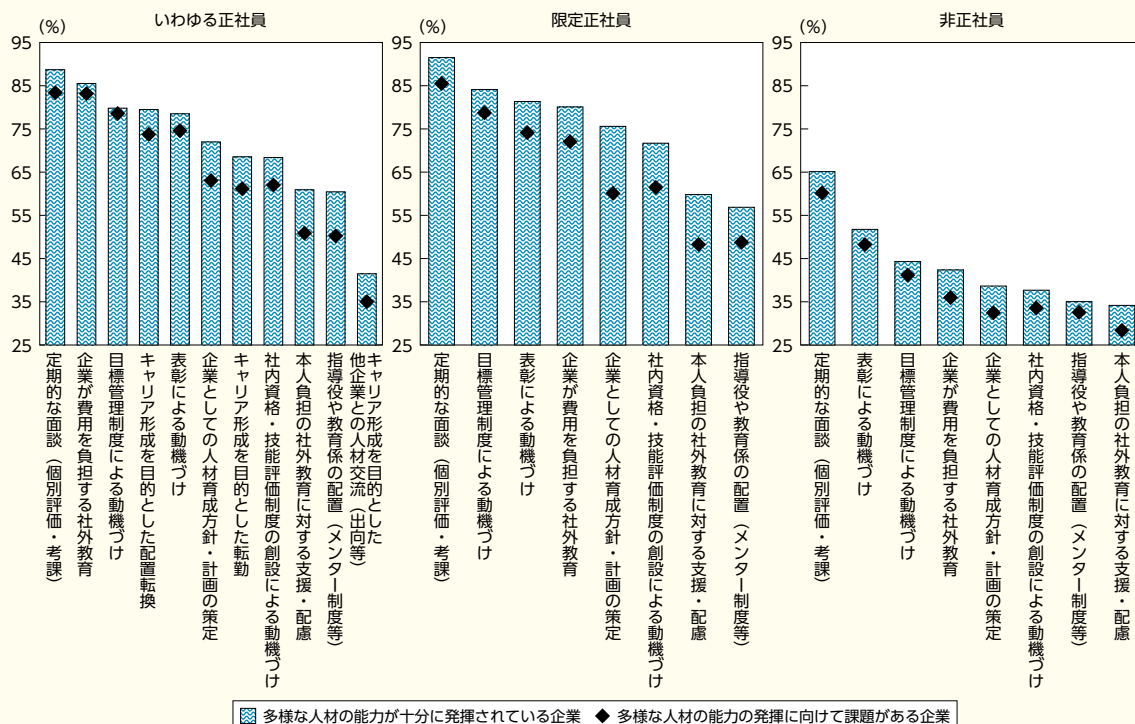
こうした中、第2-(2)-12図の左図により、いわゆる正社員に対して、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」と比較し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」における実施率が特に高い取組内容は、「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「企業としての人材育成方針・計画の策定」であった。さらに、女性社員や高齢社員に対して実施されている取組に着目し、同様に両企業の差をみると、いずれの取組内容においても「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の実施率が高くなっている。特に、両企業を比較すると、女性社員、高齢社員のいずれに対しても「定期的な面談（個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

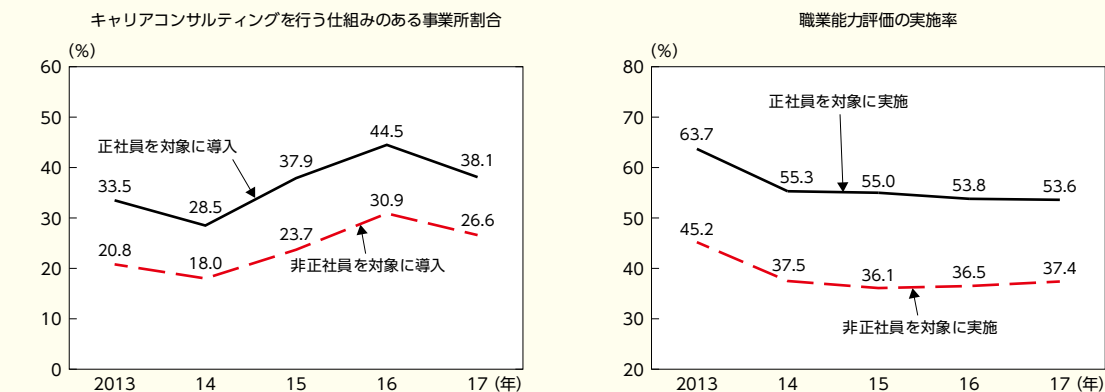
57 正社員について業種別にみると、「運輸業、郵便業」が15.1%ポイントと最も大きく低下しており、次いで、「情報通信業」が13.9%ポイント、「医療、福祉」が8.7%ポイント、「不動産業、物品賃貸業」「サービス業（他に分類されないもの）」が8.2%ポイント、「製造業」が7.9%ポイントと大きく低下している。また、産業中分類でみると、「宿泊業」が12.9%ポイントと大きく低下している。

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

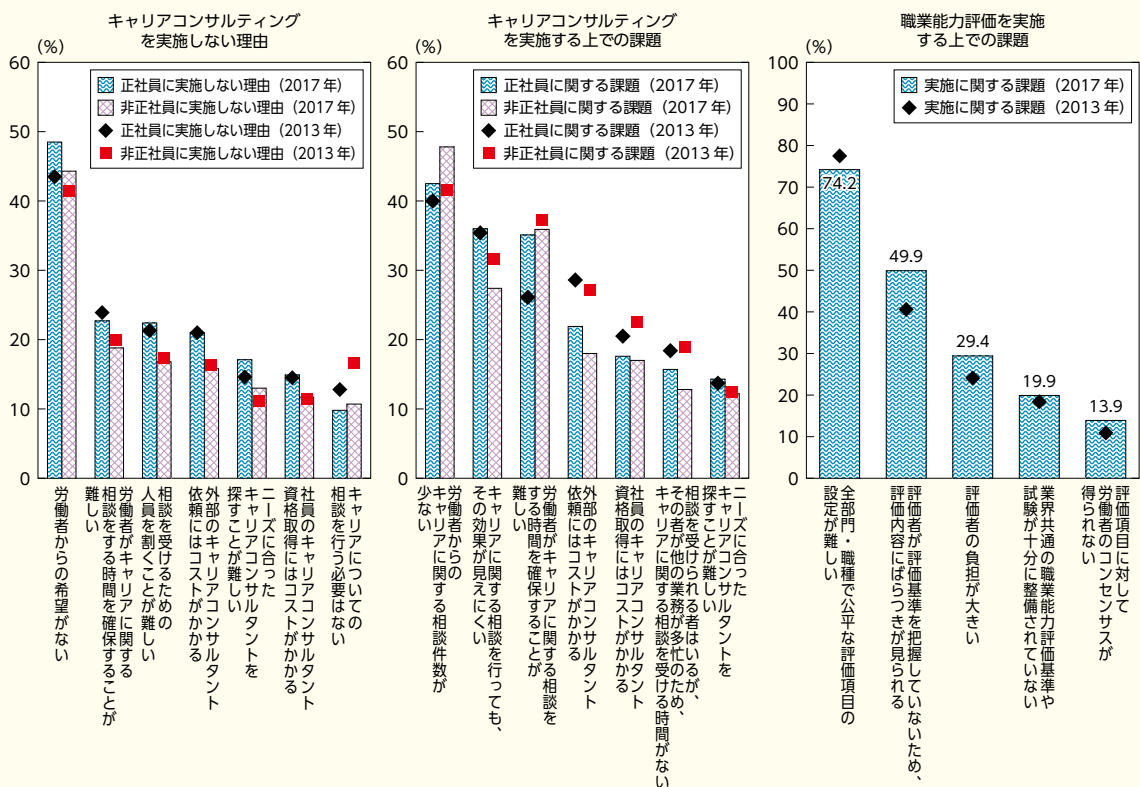
- キャリアコンサルティングを行う仕組みのある事業所の割合は、2014年から2016年にかけて上昇したが、2017年には低下した。
- 職業能力評価の実施率は、正社員対象が緩やかに低下傾向にある一方で、非正社員対象は2015年から2017年にかけて緩やかに上昇している。



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、

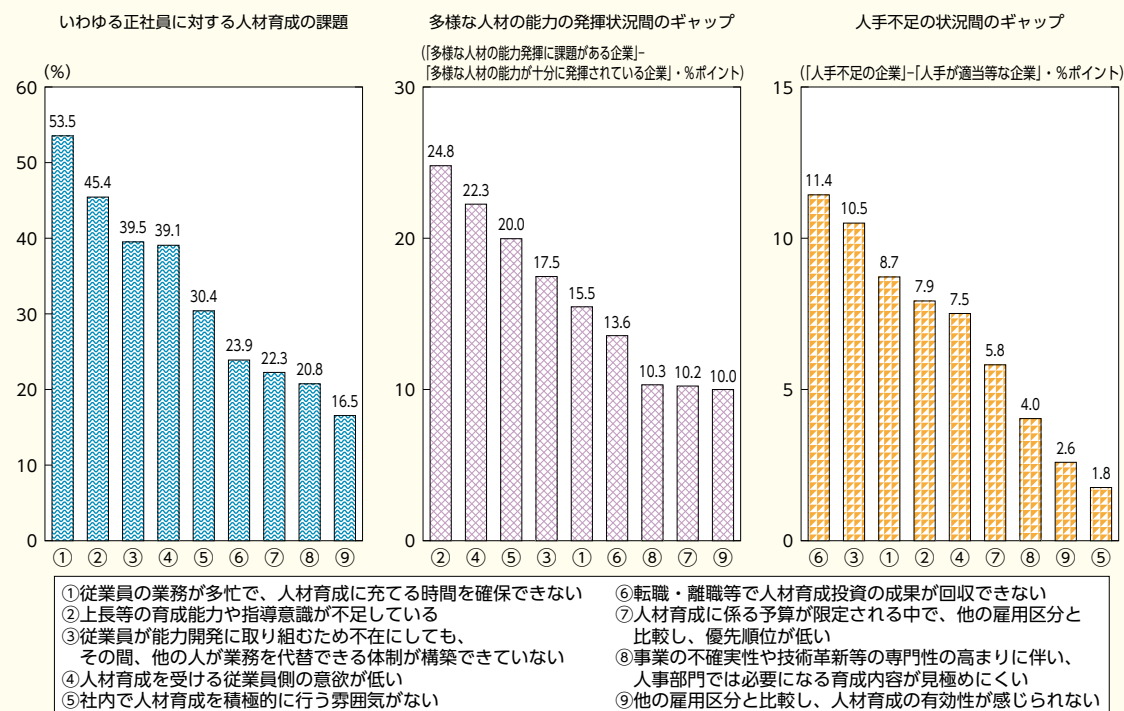
他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が39.5%、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が39.1%、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が30.4%と多く挙げられている。

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

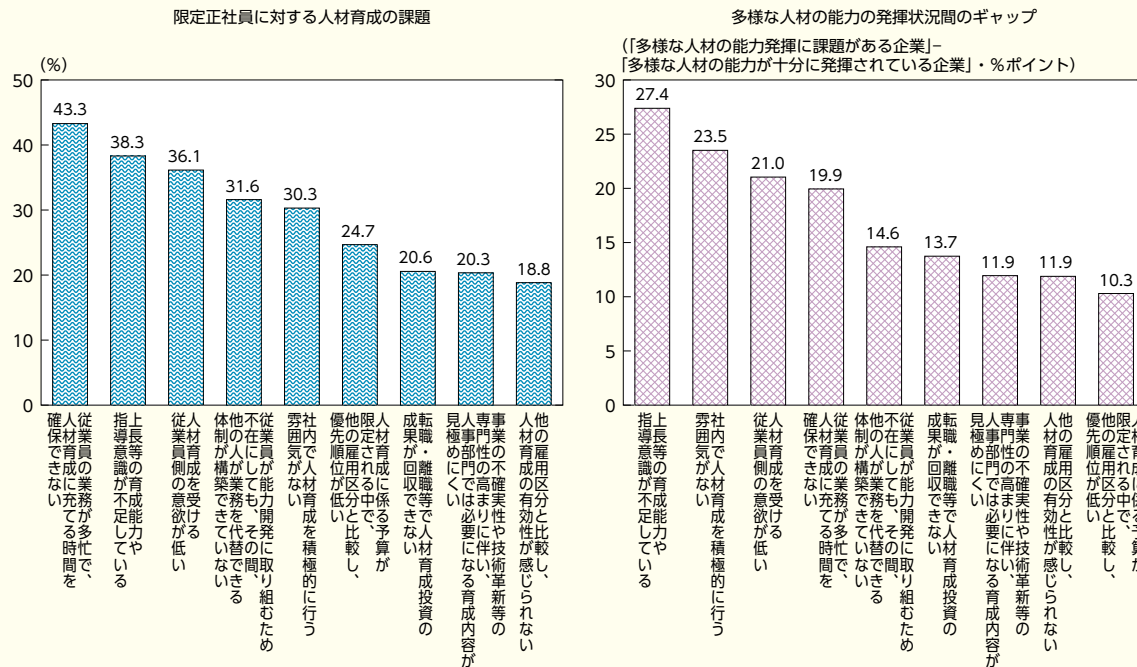
確保できない」が19.9%ポイント、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が14.6%ポイントと挙げられることの多い課題となっている。

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。

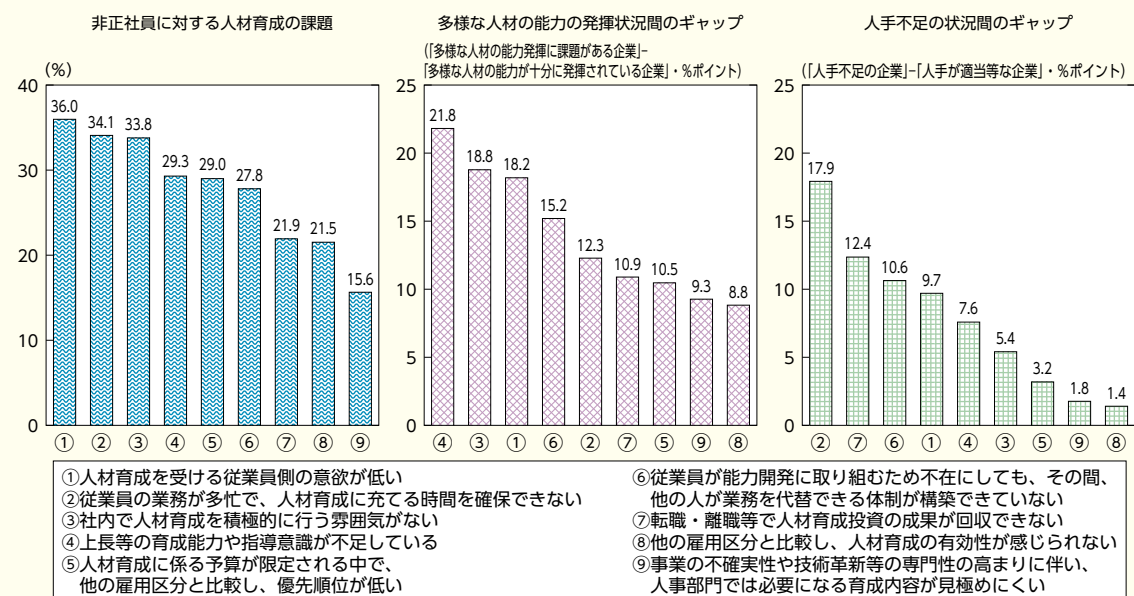
「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」を挙げている企業は、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における「いわゆる正社員」で20.7%、「限定正社員」で18.5%となっている一方で、多様な人材の能力発揮に課題がある企業における「いわゆる正社員」において40.7%、「限定正社員」において42.0%となっている。

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。

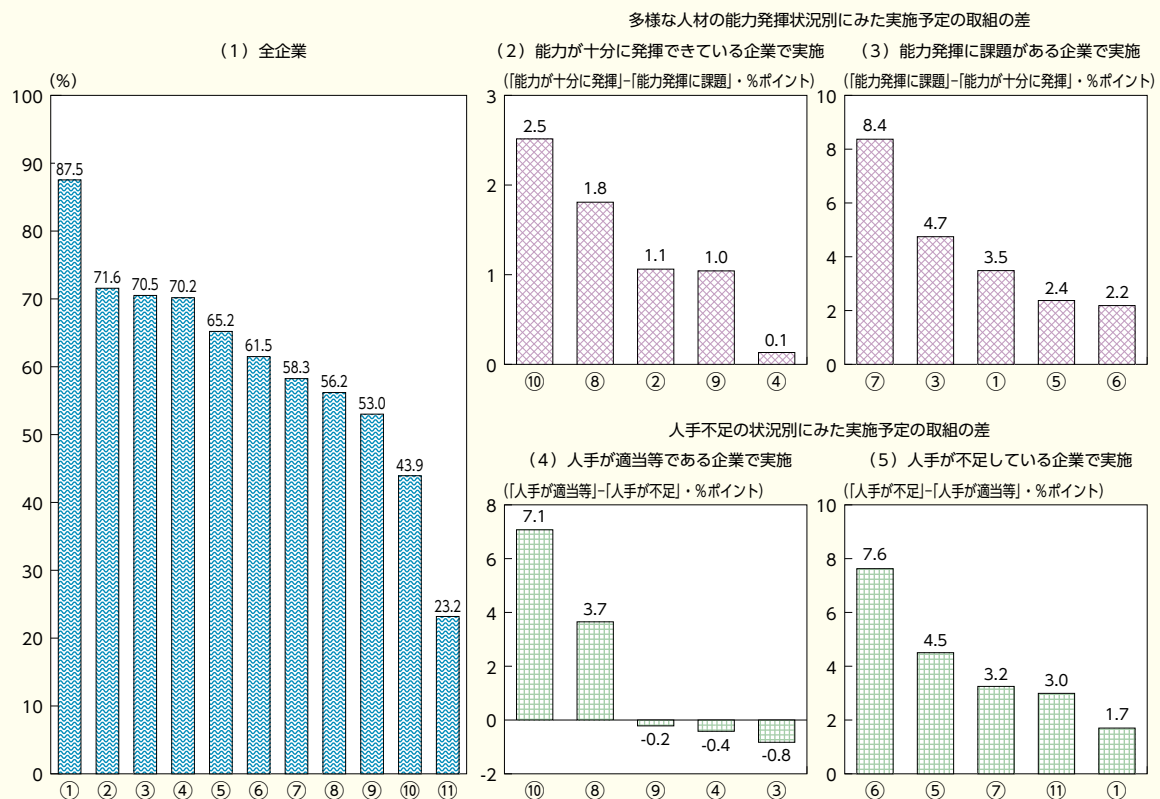
まず、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「社員同士の自主的な勉強会に対する支援の拡充」「事業展開の方向性や従業員のKPIについて認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組むやすい環境を整備」「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」「多様なキャリアパスの明確化と、各キャ

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。

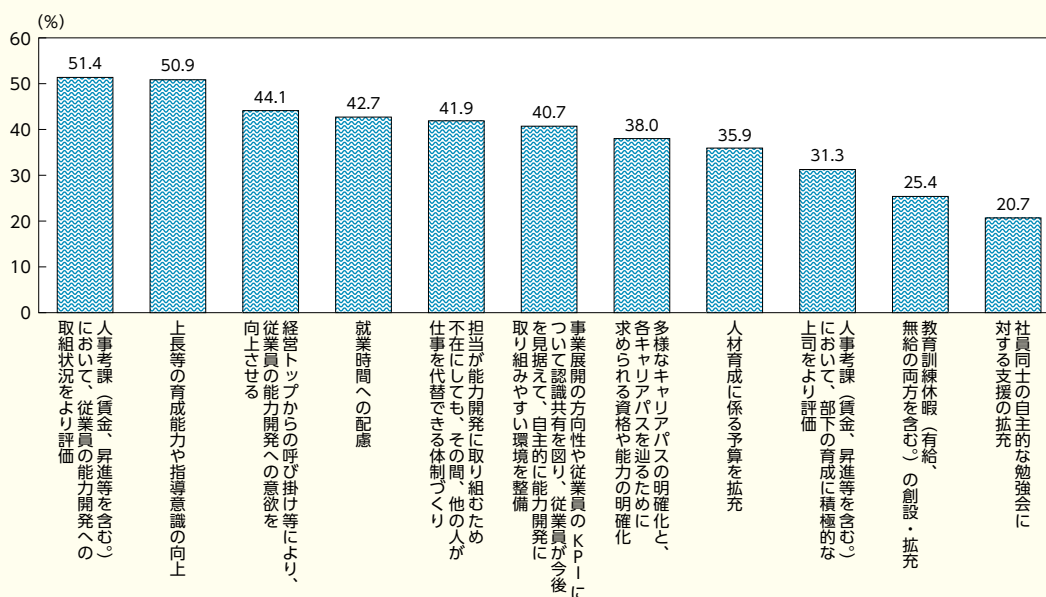
第2-(2)-19図により、正社員⁶¹が重要だと考えている企業側の支援をみると、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」が51.4%と最も多く挙げられており、次いで、「上長等の育成能力や指導意識の向上」が50.9%、「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」が44.1%、「就業時間への配慮」が42.7%、「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」が41.9%、「事業展開の方向性や従業員の KPI について認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組みやすい環境を整備」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。

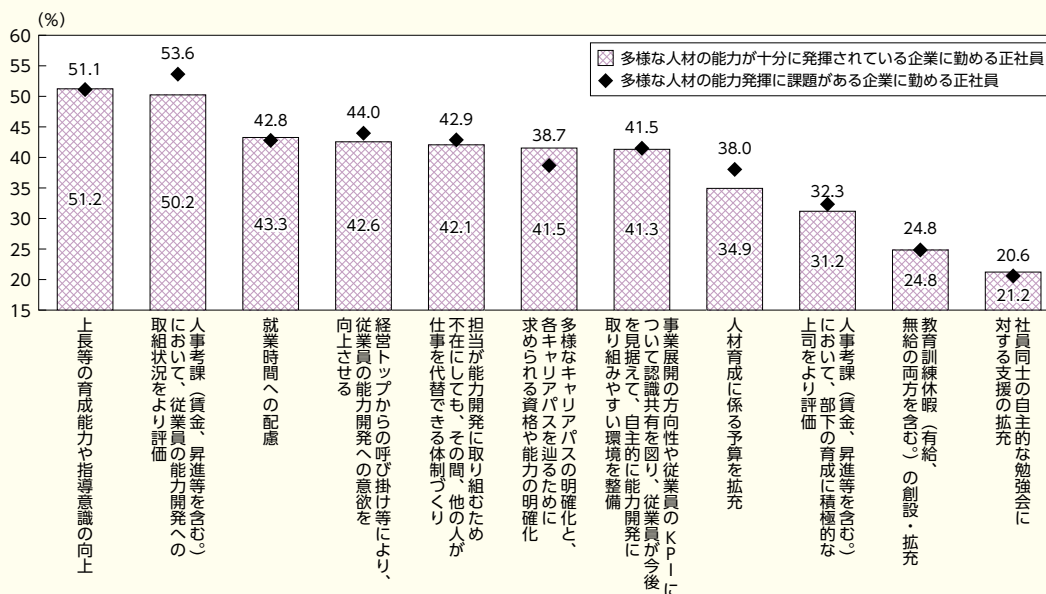


資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（正社員調査票）」（2018年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

（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。

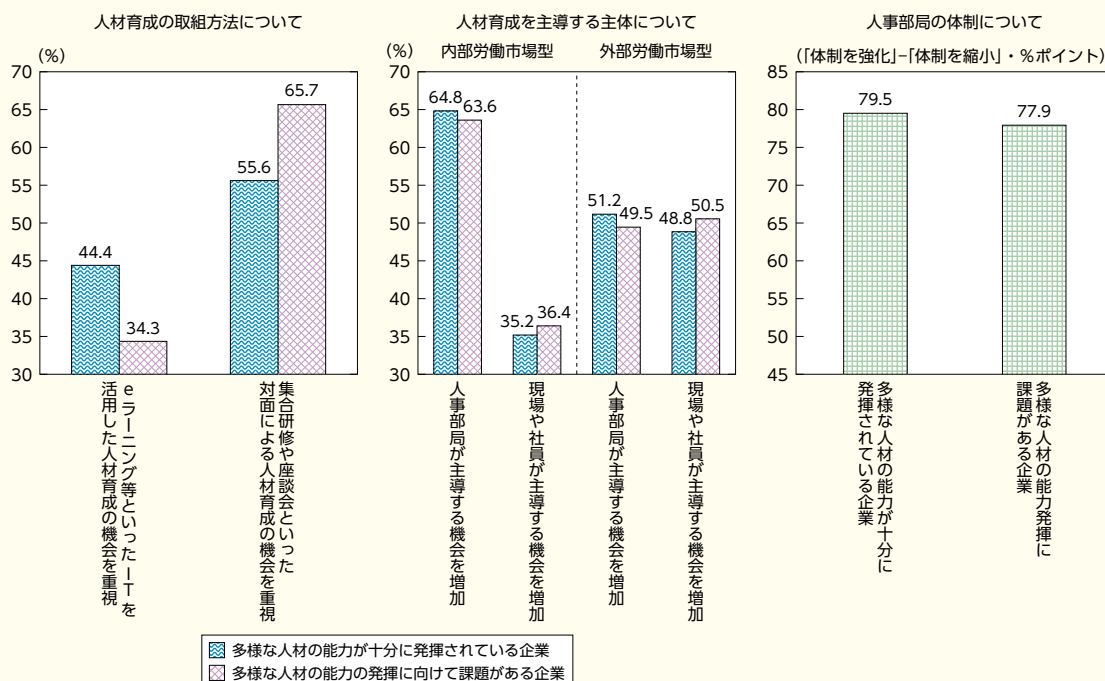
62 「平成29年版 労働経済の分析」における第2-(2)-14図を参照。

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。

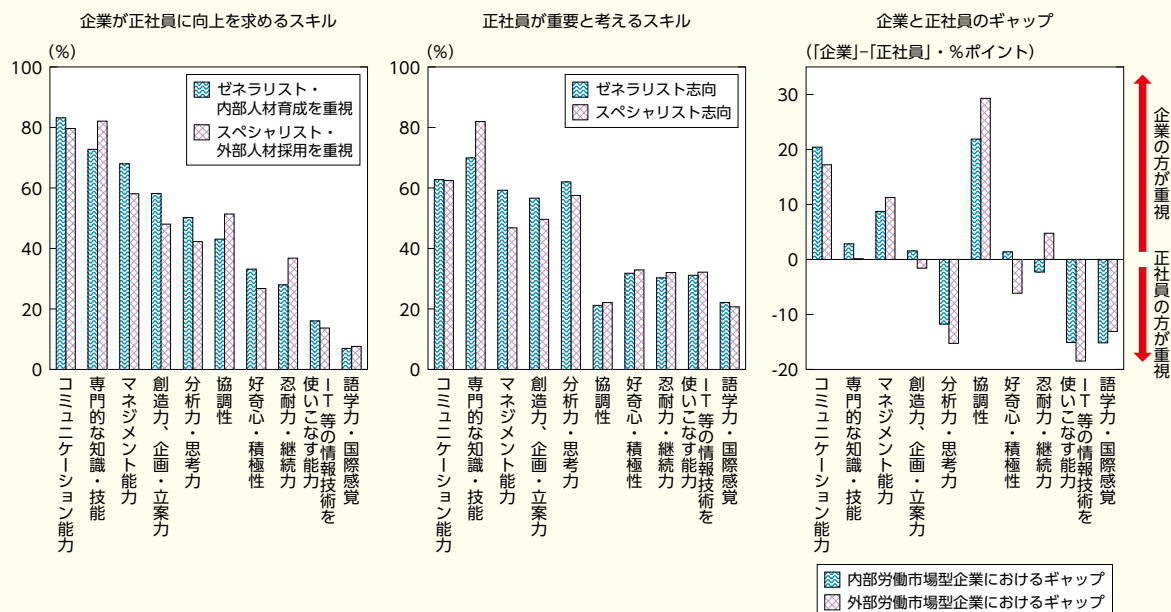
他方、「内部労働市場型の人材マネジメント」「外部労働市場型の人材マネジメント」とともに、「分析力・思考力」「IT等の情報技術を使いこなす能力」「語学力・国際感覚」は、企業が重要だと考える以上に、正社員は重要だと考えており、企業がうまく認識できていない可能性が示唆される。特に、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業では、「IT等の情報技術を使いこなす能力」において、上記のような状況が顕著となっている。また、「好奇心・積極性」については、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業のみが、上記のような状況になっている。

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。

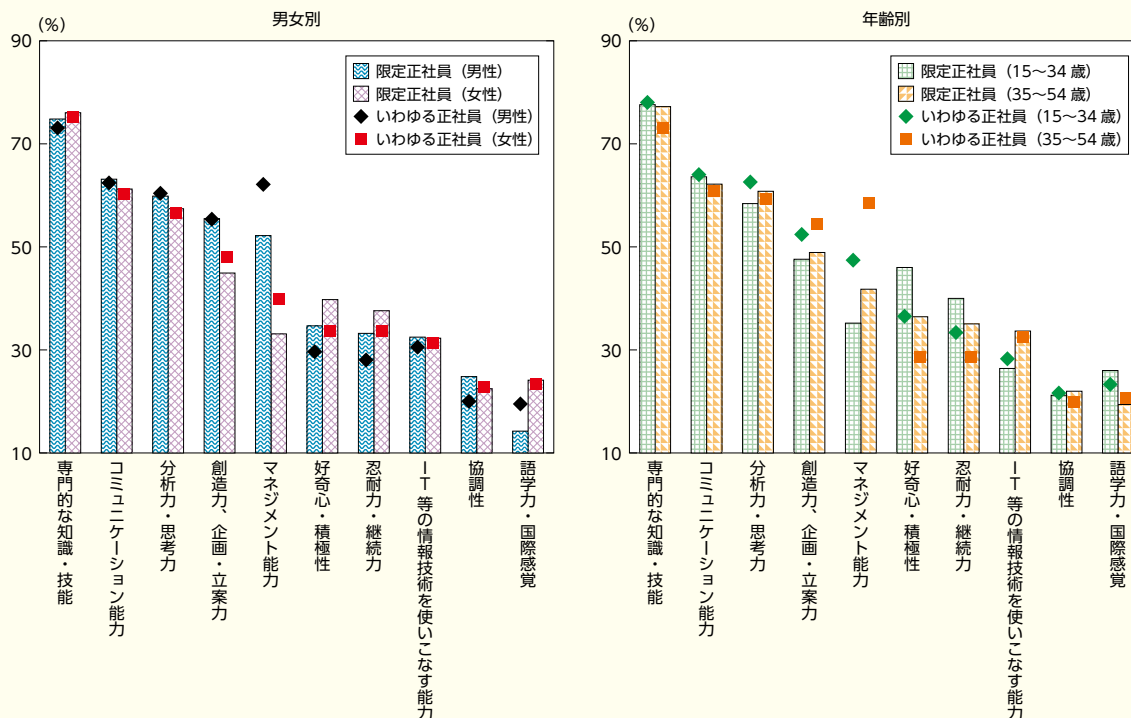
また、第2-(2)-23図の右図により、年齢による影響が生じないように同年齢区分によって「いわゆる正社員」と「限定正社員」を比較すると、各年齢区分ともに「マネジメント能力」「創造力、企画・立案力」を向上させたいと考える「限定正社員」が少なく、「35～54歳」では「いわゆる正社員」と「限定正社員」の乖離が大きくなっており、加齢とともに、こうした能力を向上させたいと考える「限定正社員」が相対的に少なくなる。「15～34歳」では「分析力・思考力」「IT等の情報技術を使いこなす能力」を向上させたいと考える「限定正社員」が少ない。

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。