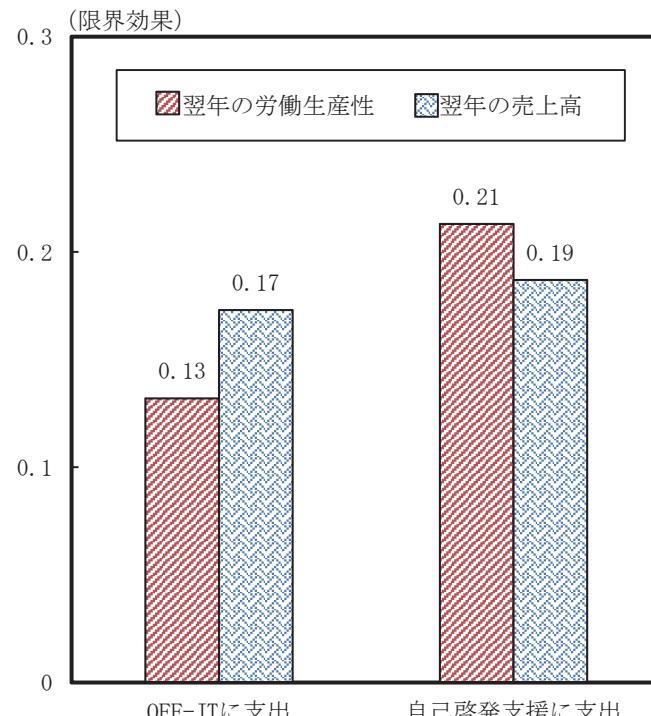


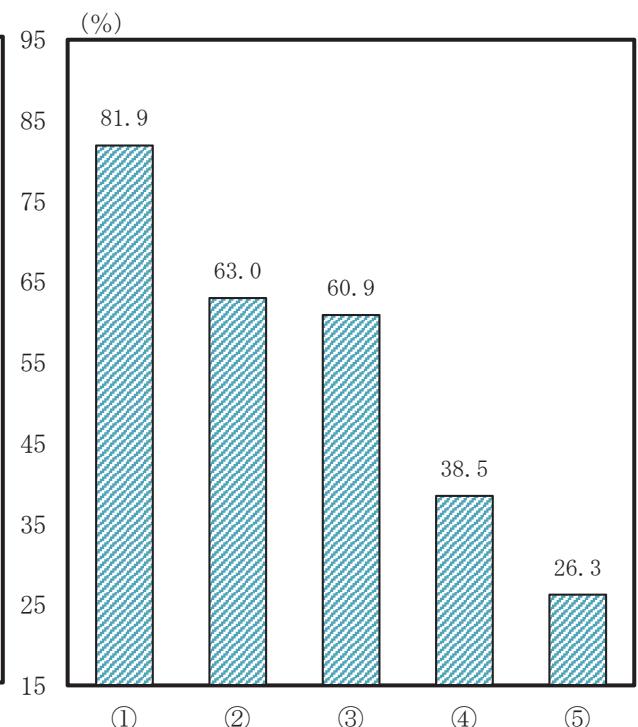
第Ⅱ部第2章 働き方や企業を取り巻く環境変化に応じた人材育成の課題について －能力開発と企業のパフォーマンス・労働者のモチベーションとの関係－

- OFF-JTや自己啓発支援への費用を支出した企業では、翌年の労働生産性等が向上する関係がみられる。
- 企業における人材育成の目的として、労働生産性や従業員のモチベーションの維持・向上等が多く挙がっている。
- 能力開発に積極的な企業では、労働者の仕事に対するモチベーションが向上する傾向にある。

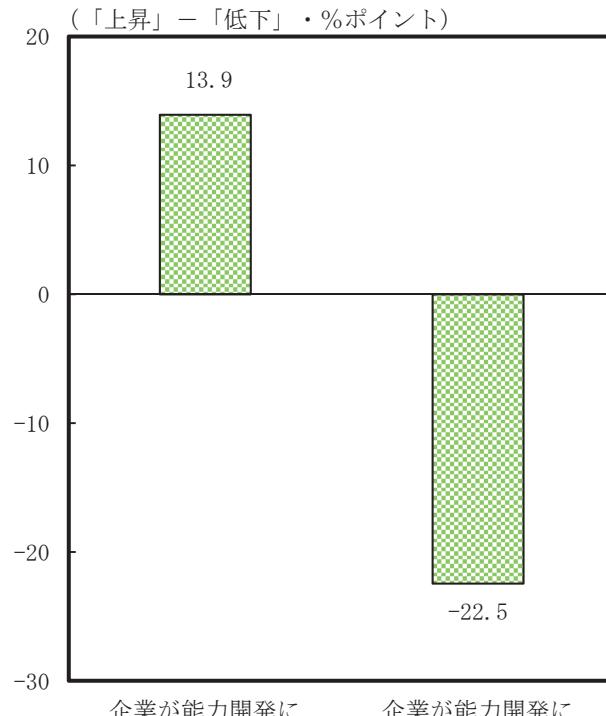
能力開発への費用の支出が翌年の
企業のパフォーマンスに与える効果



企業が人材育成を行う目的について



企業の能力開発に対する評価別にみた
仕事に対するモチベーションのD.I.
(「上昇」 - 「低下」・%ポイント)



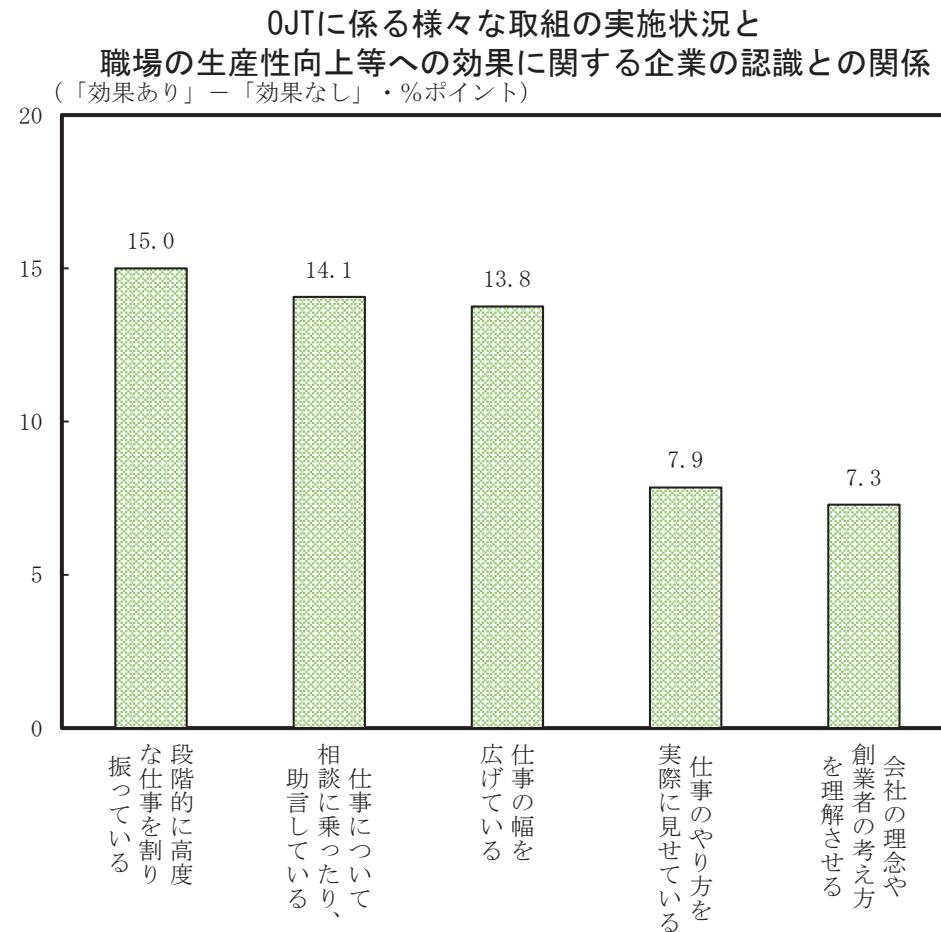
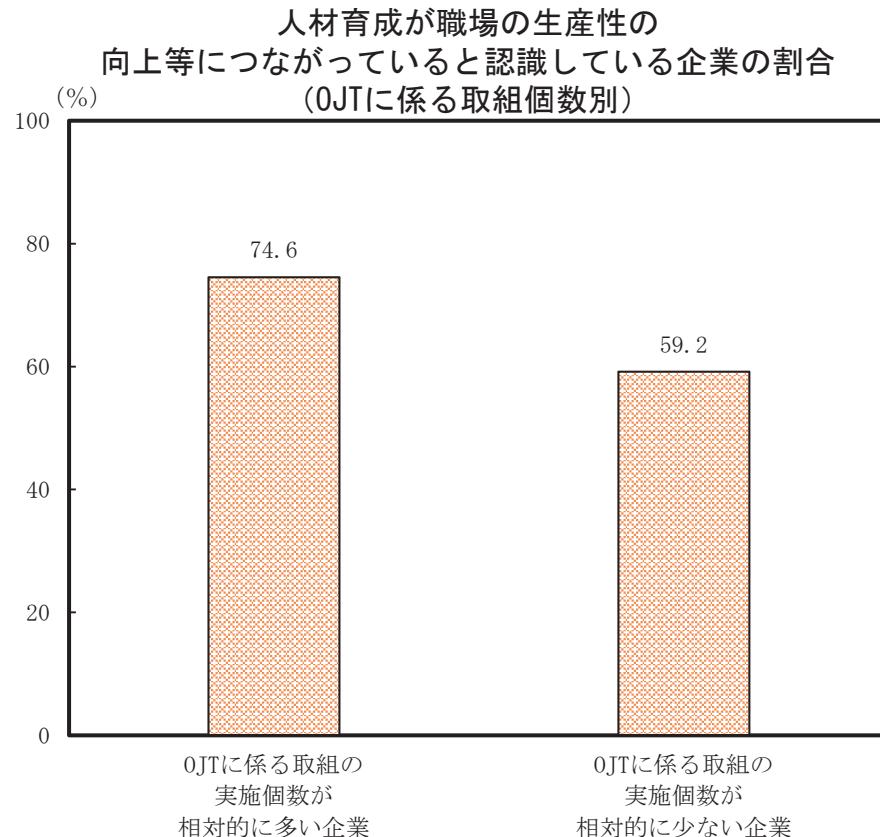
①今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる
②従業員のモチベーションを維持・向上させる
③数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する
④今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる
⑤数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成する

資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」（左図）、経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」（左図）、（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）（中図、右図）より作成

（注）左図の限界効果とは、被説明変数に対する説明変数の影響度合いを示しており、例えば、「OFF-JTに支出」した企業は、そうでない企業と比べて翌年の労働生産性を0.13（=13%）、売
上高を0.17（=17%）上昇させる効果があることを示している。また、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を紐付け作成したパネルデータを用いて、能力開発の実施が
翌年の労働生産性・売上高の額に与える影響を推計。

—職場の生産性向上等につながるOJTに関する取組—

- 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。
- 段階的に高度な仕事を割り振るなどの取組が、職場の生産性の向上等につながる可能性がある。



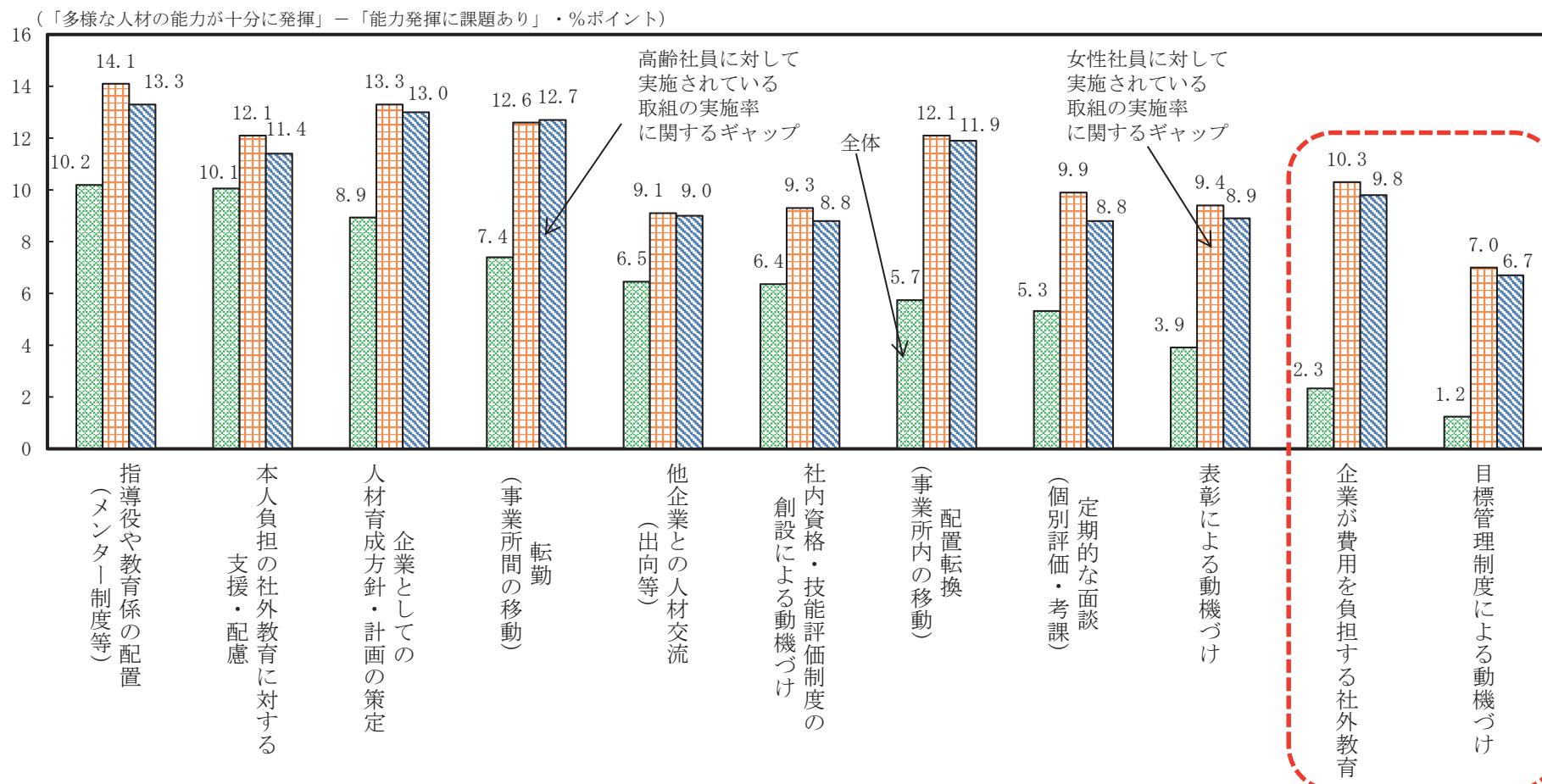
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」(2017年)より作成。

- (注) 1) 左図の「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。
2) 右図は、人材育成が職場の生産性向上に効果があり、OJTがうまくいっていると認識している企業と、人材育成が職場の生産性向上に効果がなく、OJTがうまくいっていない企業のOJTに係る各取組の実施率のギャップの上位5項目を指す。

－多様な人材の能力発揮につながる人材マネジメントの取組－

- 女性社員・高齢社員に実施されている能力開発に関する人材マネジメントは、いずれの取組においても、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業と課題のある企業との間で生じているギャップが全体より大きい。
- 特に、女性、高齢者に対しては、企業が費用負担する社外教育や目標管理制度による動機付け等の取組が遅れおり、より積極的に取り組んでいくことが重要。

多様な人材の能力発揮の状況別にみた能力開発に関する
人材マネジメントの実施率のギャップ（正社員を対象）

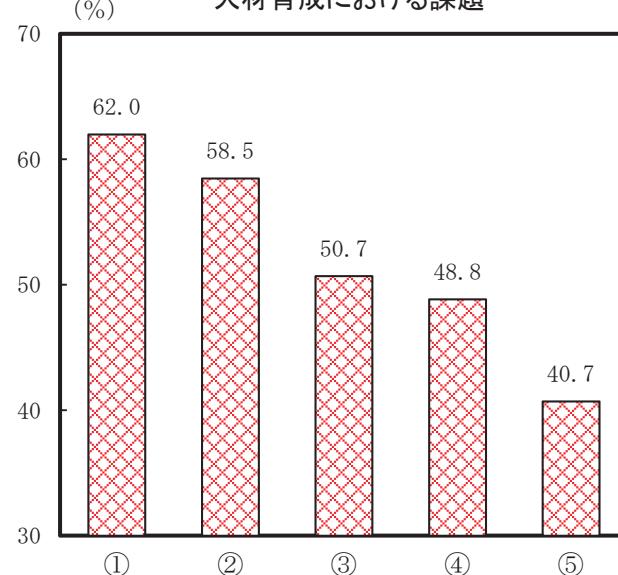


－働き方の多様化に応じた人材育成に向けた課題や今後の取組－

- 多様な人材の能力発揮に向けて課題がある企業では、人材育成の強化に向けて、人材育成に充てる時間の確保や上司の育成能力の不足を大きな課題と認識している。
- 人材育成の強化に向けて、上司の育成能力の向上や能力開発への取組の評価を労使ともに重視している。

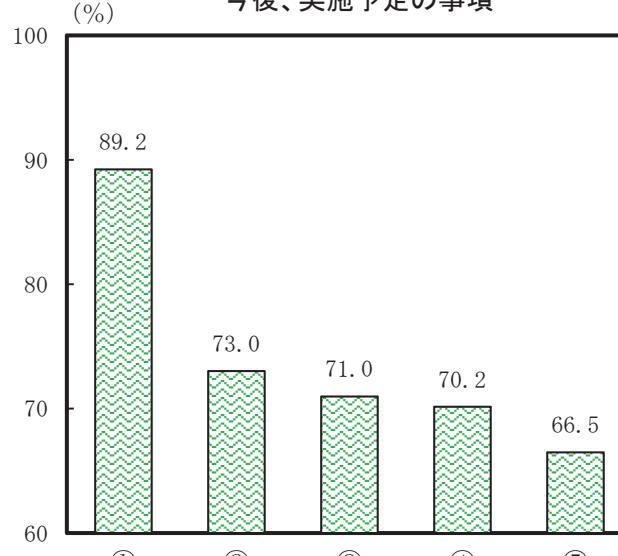
多様な人材の能力発揮に課題がある企業の人材育成をめぐる課題・今後実施予定の取組等

企業のいわゆる正社員をめぐる
人材育成における課題



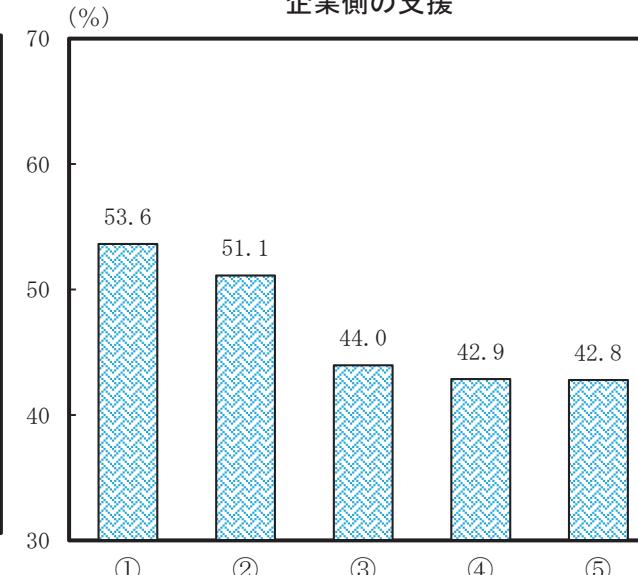
- ① 従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない
- ② 上長等の育成能力や指導意識が不足している
- ③ 人材育成を受ける従業員側の意欲が低い
- ④ 従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない
- ⑤ 社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない

人材育成の強化を予定する企業が
今後、実施予定の事項



- ① 上長等の育成能力や指導意識の向上
- ② 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
- ③ 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
- 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

正社員が重要と考える
企業側の支援



- ① 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
- ② 上長等の育成能力や指導意識の向上
- ③ 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
- ④ 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
- ⑤ 就業時間への配慮

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」(2018年)より作成。

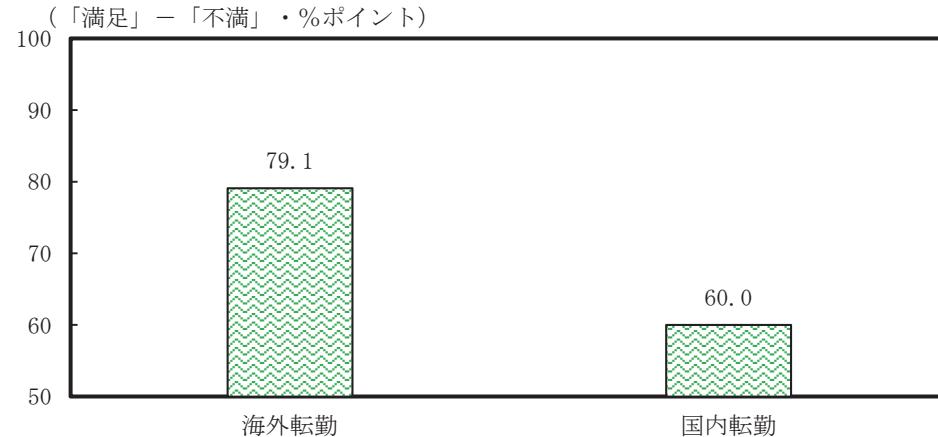
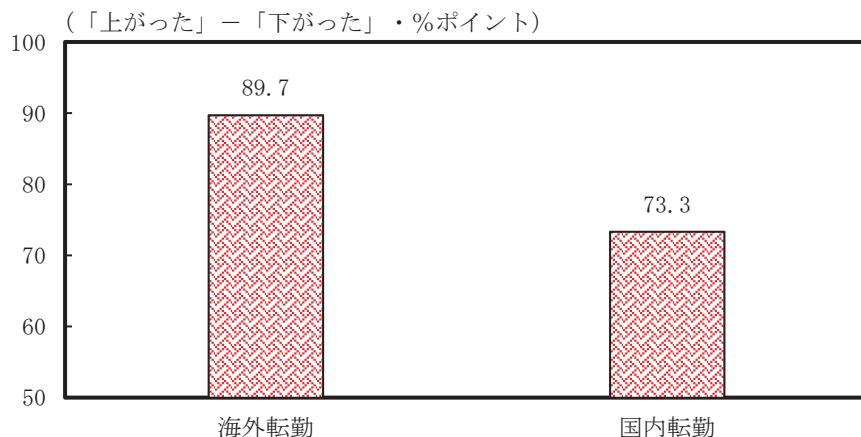
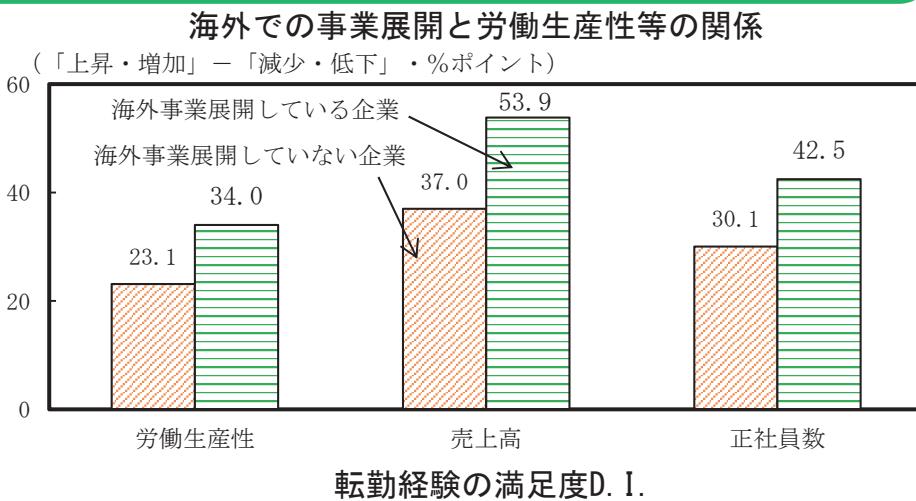
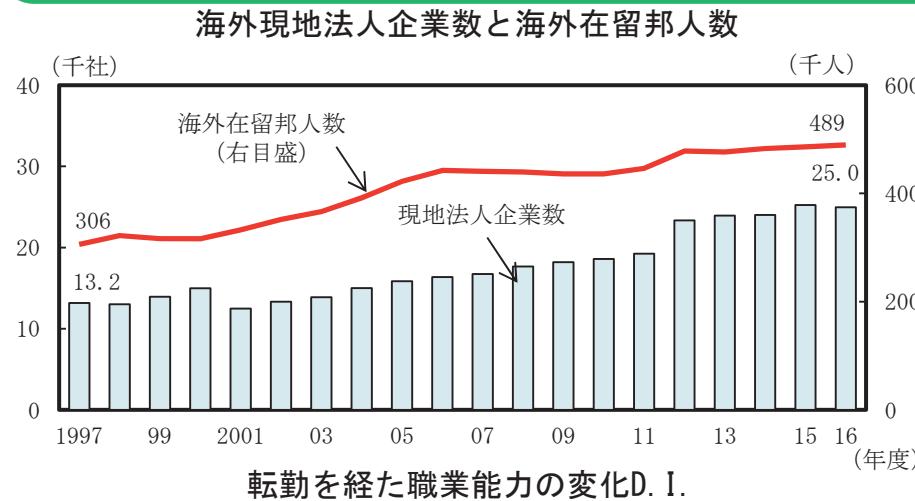
(注) 1) 左図は、多様な人材の能力発揮に課題がある企業について、いわゆる正社員をめぐる人材育成における課題をみたもの。複数回答。

2) 中図は、多様な人材の能力発揮に課題があり、人材育成の強化を予定する企業について、実施予定の取組をみたもの。複数回答。

3) 右図は、多様な人材の能力発揮に課題がある企業に勤めている正社員について、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みたもの。13項目から上位5つを回答。

—我が国の海外進出の現状と労働生産性や職業能力等との関係—

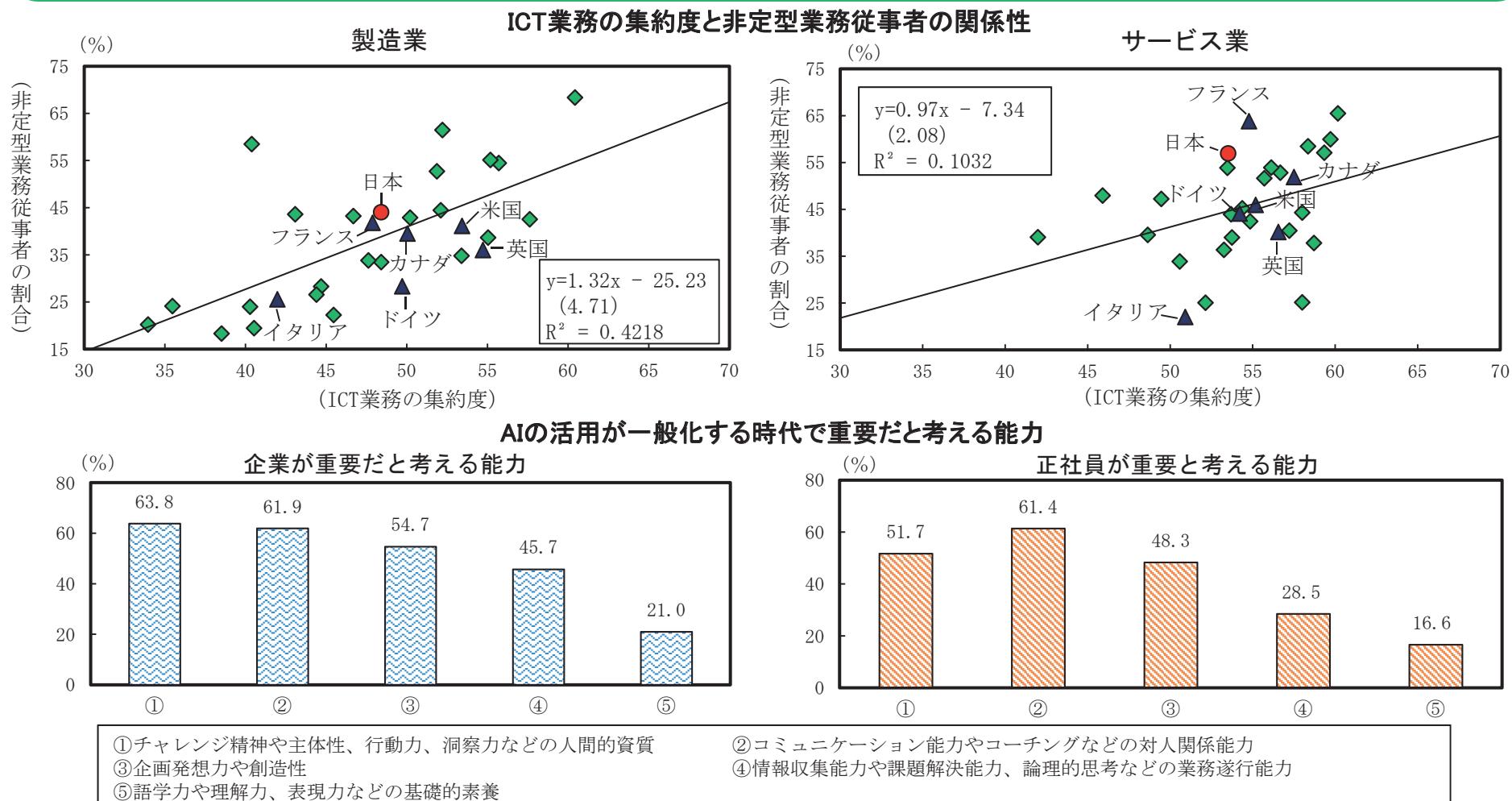
- 我が国企業の海外進出は着実に増加しており、海外で事業展開している企業では、国内の正社員数を増加させながら労働生産性等の向上に結びついている。
- 職業能力の向上や転勤経験の満足度といった面から、国内転勤より海外転勤の方が高い評価となっている。



資料出所 経済産業省「海外事業活動基本調査」（左上図）、外務省「海外在留邦人数調査統計」（左上図）、（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）（右上図）、「企業の転勤の実態に関する調査」（2017年）（左下図・右下図）より作成。
 （注）右上図は、現在と5年前を比較した際の労働生産性等の変化のD. I. をみたもの。

—ICTの進展が働き方に与える影響等—

- 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従事者の割合が高いという関係がみられる。
 - AIの活用が一般化する時代において、労使ともにチャレンジ精神等の人間的資質や対人関係能力が重要と考えている。



資料出所 OECD「Science, Technology and Industry Scoreboard 2017」（左上図・右上図）、（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）（左下図）、「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）（右下図）より作成。

(注) 1) 「ICT業務の集約度」とは、PIAACを用いてインターネットの使用等に関する指標を基にOECDが算出した数値であり、「非定型業務従事者の割合」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の割合をOECDが算出した数値である。