

2017年12月20日 全9頁

日本企業の人材育成制度の導入状況と財務パフォーマンス（上）

～人材育成に関する制度の導入状況とその動向～

政策調査部 主任研究員 伊藤 正晴

[要約]

- データが取得できた日本の上場企業を対象に、2011年度から2015年度の人材育成に関する制度の導入状況を調べたところ、以下の結果を得た。
- 人材育成制度を導入している企業の比率は、緩やかながらも高まってきているが、直近の制度導入状況を見ると、企業の規模や所属するセクターで差が生じている。
- 特に、企業規模の大小で制度の導入状況に大きな差があるのだが、その中でも差が目立つのは費用負担等が重いとされる留学制度の導入状況である。
- 人材の育成をさらに強化することで、企業価値を高める源泉の1つである人的資本の蓄積を進めることが期待される。そのためには、人材育成に関する費用を把握するとともに、その効果を測定することで、人材育成が企業価値や持続可能性の向上に寄与するかを確認する必要があるだろう。

1. はじめに

持続的な企業価値向上と中長期投資を促進するために策定され、2017年5月に公開された経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス - ESG・非財務情報と無形資産投資- (価値協創ガイダンス)」において、「企業の競争優位を支え、イノベーションを生み出す根本的な要素は人材」と指摘されている。また、新たな政策として「人づくり革命」が挙げられ、教育無償化などの議論が始まっており、2017年12月8日に閣議決定された「新しい経済政策パッケージ」では、人づくり革命に関連して、幼児教育や高等教育の無償化、それらの政策を実現するための安定財源などが示された。人づくり革命のテーマの1つは「人的投資を核とした生産性向上」であり、企業が価値を創造し、長期的に成長するには、従業員の知識やスキルの向上が不可欠である。

そこで、本稿ではデータが取得できた上場企業を対象に、人材育成に関する制度の導入状況を調査した結果を紹介する。また、これら人材育成制度の導入状況と財務パフォーマンスの関

係について ROA と ROE を用いて分析した結果を次回のレポートで紹介する予定である。

2. 分析について

日本企業の人材育成制度に関するデータは、東洋経済新報社の「CSR データベース」に収録されているデータを用いる。制度の導入に関して時系列による動向を探るため、2013 年版から 2017 年版の各年のデータを用いている。なお、例えば 2013 年版の収録データの直近年度は 2011 年度であるため、本稿で実際に扱う 5 年間のデータは 2011 年度から 2015 年度のデータである。

具体的に分析に用いるデータは、「資格・技能検定の取得奨励制度」、「国内留学制度」、「海外留学制度」、「キャリアアップ支援制度」の 4 項目で、まずはこれらの制度を導入しているかどうかを分析する。また、直近の 2015 年度については「従業員 1 人当たり教育研修費用（年間）の把握」に関するデータも分析対象とし、人材育成に関する制度の直近の導入状況と 5 年間の動向について分析した結果を紹介する。

3. 上場企業全体の人材育成制度の導入状況

(1) 人材育成制度の直近（2015 年度）の導入状況

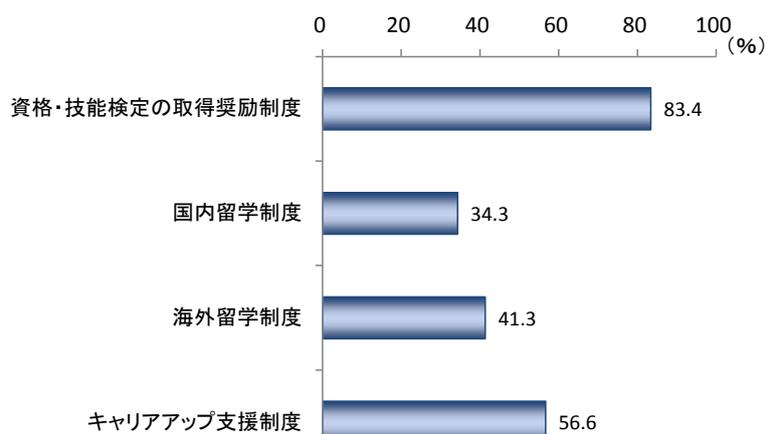
まず、取得できたデータで最も直近の時点である 2015 年度について、各人材育成制度の導入状況を見ると、データが取得できた企業全体に対する「資格・技能検定の取得奨励制度」を導入している企業の比率（以下、導入比率）は 83.4%であった（図表 1）。どのような制度を導入しているかを具体的に調べてみると、業務上有益な資格など会社が指定する資格の取得に向けての受験対策講座費用や受験費用などの補助、資格取得に対する報奨金や資格手当の支給などがある。また、英語や中国語などの語学に関する自己啓発費用の補助を行っている企業もある。

次いで、「国内留学制度」の導入比率は 34.3%であった。具体的には、理系分野を中心に専門性を高めるための大学院での学位取得、マネジメントや経営に関するスキル向上のためのビジネススクールへの派遣や MBA 取得などの就学支援を行うことや、外部の研究機関等へ派遣し研究活動を行うことなどがある。

「海外留学制度」の導入比率は 41.3%で、その内容は技術や法律（ロースクール）を学ぶことを目的とするケースもあるが、ビジネススクールでの MBA 取得を目的とするケースが多いようである。また、グローバル人材育成のため語学能力の向上や海外でのトレーニーを目的とするケースもある。

最後に、「キャリアアップ支援制度」の導入比率は 56.6%となっている。その内容は、キャリアアップに関する研修や面談の実施、通信教育受講等の奨励、語学学習への支援などである。また、30 歳、40 歳などの節目となる特定の年齢でのキャリア研修の実施やステップアップ休暇の付与など、従業員のライフステージを意識した制度を導入している企業もある。

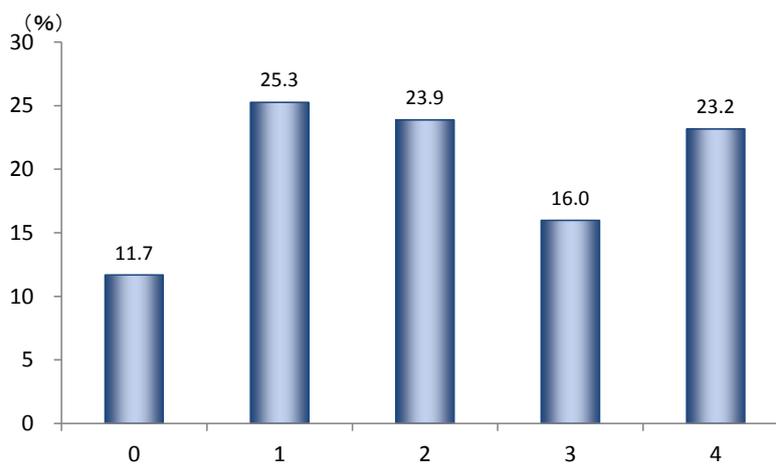
図表 1. 人材育成制度の導入比率 (2015 年度)



(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」より大和総研作成

このように、「資格・技能検定の取得奨励制度」は、ほとんどの企業が導入していると言えるほど導入比率が高いが、「国内留学制度」を導入している企業は約 1/3にとどまるなど、制度によって導入比率は大きく異なっている。ただし、各制度の内容について調べると、例えば留学には語学留学も含まれるケースがあるなど、必ずしも学位の取得を目指すものだけではないようである。語学学習を留学とキャリアアップ支援制度とのいずれに分類するかなどは、企業の判断に任されていると考えられるため、制度の導入割合を単純に比較することには注意を要しよう。

図表 2. 人材育成制度の導入数の分布 (2015 年度)



(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」より大和総研作成

次に、各企業がこれら 4 つの制度のうちのいくつを導入しているかを調べたところ、最も多いのは制度を 1 つのみ導入している企業であり、データが取得できた企業の 25.3%を占めている (図表 2)。次いで 2 つの制度を導入している企業、4 つの制度を導入している企業が多いの

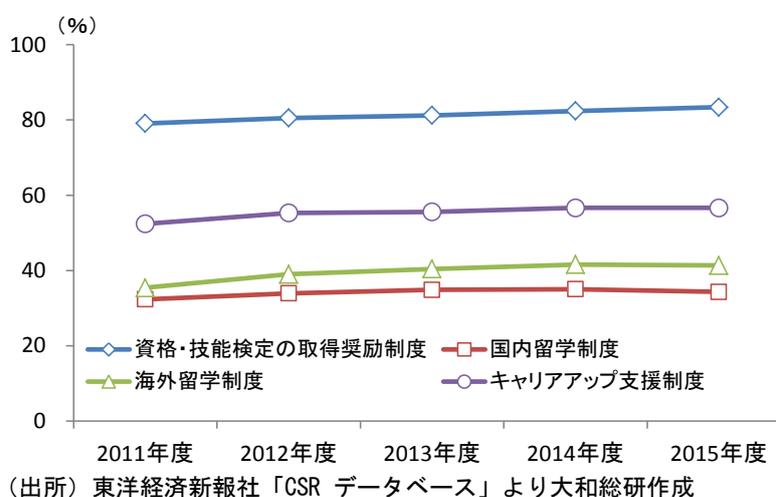
であるが、全体に占める割合は23.9%と23.2%で、ほとんど差がない。また、各企業の制度導入数を平均すると2.1となっている。

また、前述の「価値協創ガイダンス」は人材の獲得や育成に向けた投資を定量的に捉え、投資効果を認識することが重要な経営課題と指摘している。そこで、「従業員1人当たり教育研修費用（年間）の把握」について調べると、データが取得できた企業において、費用を把握していると回答した企業の比率は74.3%であった（1人当たりではなく全体の費用について把握している企業もあり、これらの企業も含めると費用を把握している企業の割合は77.4%）。逆に言えば、全体の1/4程度の企業は教育研修費用を把握していないため、少なくともその割合の企業は投資効果の測定がそもそも困難と考えられる。

（２）人材育成制度の導入状況の動向

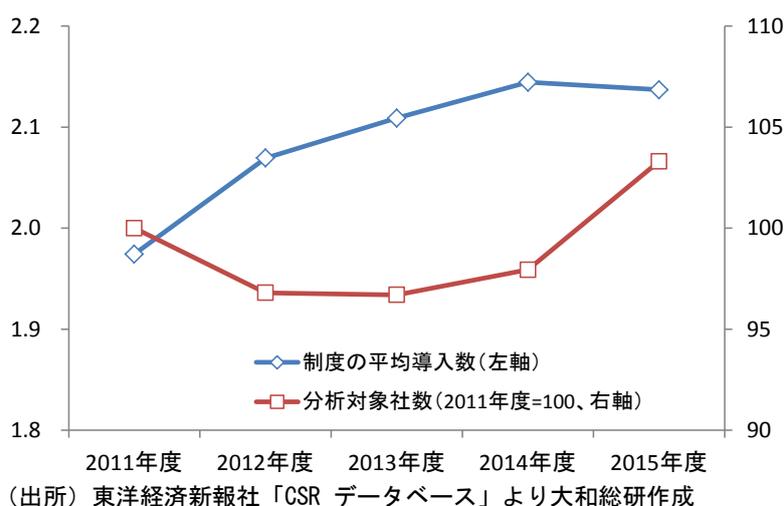
2011年度から2015年度における人材育成制度の導入比率に目立った変化は見られないが、詳細に見ると、「資格・技能検定の取得奨励制度」を導入している企業の比率は、2011年度の79.1%から2015年度は83.4%へと、4.3%ポイント上昇している（図表3）。同様に、「海外留学制度」は35.4%から41.3%へと5.9%ポイントの上昇、「キャリアアップ支援制度」も52.4%から56.6%へと4.2%ポイント上昇しており、緩やかではあるが人材育成制度の導入比率は高まっている。ただ、「国内留学制度」については、32.4%から34.3%へと2.0%ポイントの上昇にとどまっており、留学先は国内よりも海外の方が増えているようである。各制度の具体的な内容などから、実務のスキル向上で「資格・技能検定の取得奨励制度」や「キャリアアップ支援制度」を導入し、MBAなど幅広いスキルの向上で「海外留学制度」を導入する企業が増えているのだろうか。

図表3. 人材育成制度の導入比率の推移



次に、2011年度から2015年度について人材育成制度の平均導入数を算出したところ、2011年度が2.0であったのに対し、2015年度は2.1へとわずかに増えている（図表4）。また、平均導入数の推移を詳細に見ると2015年度の平均導入数は2014年度よりもほんのわずかではあるが減少している。制度の平均導入数は頭打ちになったように見える結果である。しかし、2014年度と2015年度の制度の導入数を詳細に比較すると、その両年のデータがある企業のうち、導入数に変化がない企業が94.2%を占め、導入制度数が1増えた企業が4.4%となっている。逆に導入数が減った企業は1%程度である。また、平均導入数がわずかとはいえ低下したのは、図表からわかるようにデータを取得できた企業数が増えており、それら企業の約半数が2015年度の制度の導入数が1となっているためである。これらのことから、全体の平均導入数は低下してはいるが、実際に導入数が減った企業はわずかで、緩やかではあるが人材育成制度の取り組みは進んでいると言えるだろう。また、分析対象企業が増えたことが全体の平均導入数の低下要因となっているが、ESG投資への注目度が高まっていることなどから、情報を開示する企業が増えているという点ではプラスに評価できるのではないか。

図表4. 人材育成制度の平均導入数と分析対象社数の推移



4. 企業規模別、セクター別の人材育成制度の導入状況

(1) 企業規模別の人材育成制度の導入状況

人材育成制度の導入の状況は、企業の規模や所属する業種によって異なる可能性がある。そこで、まず規模別に企業をグループ化し、人材育成制度の導入状況などを見る。なお、企業規模による区分は、大和日本株インデックス (DSI) の規模区分を用いており、上場企業全体での時価総額上位100社をTOP、次の400社をNEXT、501位以下を小型としている¹。

¹ 大和日本株インデックス (DSI) は、大和総研が日本の株式市場全体（ただし札証・福証単独上場を除く）を対象として算出している配当込みの時価総額加重型指数で、浮動株ベースで算出している指数 (DSI-1) と上場

各人材育成制度の導入比率は、いずれの制度も TOP で最も高く、小型で最も低い（図表 5）。時価総額で見た企業規模が大きいほど人材育成等への取り組みが進んでいることがうかがえる。また、それぞれの人材育成制度について見ると、「資格・技能検定の取得奨励制度」の導入比率は企業規模の違いによる差がそれほど大きくないが、他の制度は企業規模による差が大きく、特に国内や海外の留学制度の導入比率の差が非常に大きい。

「資格・技能検定の取得奨励制度」は、業務に有益な資格など、対象の資格や技能を定めてその取得費用や取得に対する奨励金などを負担する制度が多く、制度の導入が他の制度に比べると比較的容易であると思われるため、企業規模ごとの導入比率に大きな差がないと推測できよう。他方、「キャリアアップ支援制度」は、従業員のライフステージを考慮する必要があり、どのようにキャリア形成を支援するかなどの検討が求められるなど、制度設計等の負担が他の制度よりも重いため、企業規模によって導入比率に差が生じている可能性がある。そして、国内や海外の留学制度は、例えば学位の取得はそれに要する期間や学費など、他の制度よりも機会費用を含めて企業の負担が重い可能性があり、これが企業規模で導入比率に大きな差が生じている要因の1つとなっているのではないかと考えられる。

図表 5. 規模別の人材育成制度の導入比率（2015 年度、%）

企業規模	資格・技能検定の取得奨励制度	国内留学制度	海外留学制度	キャリアアップ支援制度
TOP	96.6	80.0	92.2	91.0
NEXT	92.7	59.8	70.4	79.1
小型	77.9	17.7	22.5	42.8
全体	83.4	34.3	41.3	56.6

（注）上場企業全体を時価総額で区分し、TOP は上位 100 社、NEXT は次の 400 社、小型は 501 位以下の企業（出所）東洋経済新報社「CSR データベース」等より大和総研作成

次に、人材育成制度の平均導入数であるが、TOP と NEXT は 3 以上となっているのに対し、小型は 1.6 であり大きな差が生じている（図表 6）。先に見たように、小型でも「資格・技能検定の取得奨励制度」は 8 割近くの企業が導入しており、「キャリアアップ支援制度」は半数弱の企業が導入しているのであるが、国内や海外の留学制度は 2 割程度の企業しか導入していないことが、企業規模による制度の平均導入数の差に表れている。

従業員 1 人当たり教育研修費用（年間）の把握についても、TOP と NEXT は 9 割程度の企業が把握しているのに対し、小型は 1/3 程度の企業は 1 人当たりの費用を把握していない。費用の把握の状況にも企業規模による差が存在している。

株ベースで算出している指数（DSI-2）がある。本稿では、DSI-1 での規模区分を用いている。TOP と NEXT の合計（時価総額上位 500 銘柄）が「大型」に分類される。

図表6. 業種別の人材育成制度の平均導入数と1人当たり研修費用の把握状況

企業規模	人材育成制度の平均導入数	1人当たり費用を把握している企業の比率 (%)
TOP	3.6	92.2
NEXT	3.0	88.9
小型	1.6	65.4
全体	2.1	74.3

(注) 上場企業全体を時価総額で区分し、TOPは上位100社、NEXTは次の400社、小型は501位以下の企業

(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」等より大和総研作成

(2) セクター別の人材育成制度の導入状況

セクター別の分析については、DSIで採用している大和7セクターを用いて人材育成制度の導入状況を調べた。国内では、33業種分類を用いる分析が多いと思われるが、データを取得できた企業を33業種に区分すると、1業種に属する企業数が少なく、平均的な姿を見るのが難しい業種が存在する可能性があるため、ここでは33業種分類を集約した7セクターで基本的な分析を行った。

まず、各セクターの人材育成制度の導入の状況を見ると、「海外留学制度」以外の3つの制度については金融の導入比率が最も高い(図表7)。一方、サービスはすべての制度で導入比率が最も低く、セクターによって制度の導入状況に差が生じている。金融について33業種分類で詳細に見ると、保険業やその他金融業で各制度の導入比率が全体的に高い。また、銀行業では、国内や海外の留学制度以外の制度の導入比率が高い。制度の導入比率が低いサービスについては、セクターを構成する卸売業、小売業、サービス業のいずれも各制度の導入比率が低い。特に、小売業の海外留学制度の導入比率は12.5%で、卸売業の33.3%、サービス業の24.4%に比べても非常に低いことが目立つ。

図表7. セクター別の人材育成制度の導入比率(2015年度、%)

セクター	資格・技能検定の取得奨励制度	国内留学制度	海外留学制度	キャリアアップ支援制度
素材	86.9	48.3	57.2	54.2
加工・組立	85.2	41.8	48.9	66.7
その他製造業	79.9	44.7	50.4	68.4
運輸・公益	83.8	24.6	35.1	50.9
サービス	75.8	12.0	24.9	41.5
金融	94.2	63.5	48.1	86.5
その他非製造業	93.8	33.3	30.9	48.1
全体	83.4	34.3	41.3	56.6

(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」等より大和総研作成

そして、人材育成制度別に導入比率を見ると、「国内留学制度」がセクターによって大きく異なっている。また、「海外留学制度」や「キャリアアップ支援制度」の導入比率についても、最も高いセクターは最も低いセクターの2倍程度の水準となっており、セクターによる差が大きいと言える。制度によって違いはあるが、留学制度全体的には素材、加工・組立、その他製造業など技術が重要である理工系分野に関連するセクターでの制度の導入比率が高いという傾向がある。

導入比率の考察から想像される通り、セクター別の人材育成制度の平均導入数は、金融が2.9であるのに対しサービスは1.5となっているなど、セクターによる差が生じている（図表8）。また、運輸・公益の平均導入数は2を下回っているのに対し、素材、加工・組立、その他製造業の平均導入数は2.4～2.5となっており、セクターによって人材育成制度の平均導入数に違いがある。

「従業員1人当たり教育研修費用（年間）の把握」については、金融と加工・組立が80%を超えているのに対し、素材は71.6%であるなど、セクターによる差は存在するが、いずれも7割から8割程度の企業が費用を把握しており、企業規模別ほどの差は生じていない。

図表8. セクター別の人材育成制度の平均導入数と1人当たり研修費用の把握状況

セクター	人材育成制度の平均導入数	1人当たり費用を把握している企業の比率 (%)
素材	2.5	71.6
加工・組立	2.4	81.3
その他製造業	2.4	78.2
運輸・公益	1.9	75.7
サービス	1.5	73.8
金融	2.9	83.9
その他非製造業	2.1	76.8
全体	2.1	74.3

（注）上場企業全体を時価総額で区分し、TOPは上位100社、NEXTは次の400社、小型は501位以下の企業

（出所）東洋経済新報社「CSRデータベース」等より大和総研作成

以上のように、人材育成制度の導入状況は所属するセクターによって差があることがわかった。ただし、本稿の分析はデータが取得できた企業のみを対象としていることから、セクター別の分析や特に33業種で見た場合は、所属する企業の数が少ないことが1社の動向がセクターや業種全体に大きく影響する可能性があることに注意を要する。

5. 終わりに

データが取得できた上場企業を対象に人材育成制度の導入状況を調べたところ、緩やかではあるが制度を導入している企業の比率が高まってきている。しかし、直近の状況を見ると、制度の導入状況は企業の規模や所属するセクターで差が生じている。特に、時価総額で見た企業規模の大小で制度の導入状況に大きな差があるのだが、その中でも差が目立つのが留学制度の導入状況である。留学制度は、高度なスキルを保有する人材や経営幹部などの育成にとって有力な方法の 1 つであろうが、他の制度に比べて費用の負担が重いことなどが、その要因となっている可能性があるだろう。

「人づくり革命」としてさまざまな人材教育・研修制度の改革などが進められようとしている。企業においても、人材の育成をさらに強化することで企業価値を高める源泉の 1 つである人的資本の蓄積を進めることが期待される。そのためには、人材育成に関する費用を把握するとともに、その効果を測定することで、人材育成が企業価値や持続可能性の向上に寄与するかを確認する必要があるだろう。そこで、本稿に続く次レポートでは人材育成制度の導入状況と財務パフォーマンスとの関係を分析した結果を紹介する予定である。