

2018年1月24日 全11頁

人材育成制度の導入と離職者比率

～人材育成制度の導入企業は、離職者比率が低い傾向がある～

政策調査部 主任研究員 伊藤 正晴

[要約]

- 企業が人的資本を蓄積するには、人材を育成するだけでなく、その人材の定着を図る必要がある。人材育成制度の導入は、企業の魅力を高めることにもなり離職を防ぐ効果も期待できよう。そこで、日本の上場企業を対象に、人材育成に関する制度の導入状況と離職者比率の関係を調べたところ、以下の結果を得た。
- 人材育成制度の導入の有無でグループ分けし、離職者比率の水準を比較すると、導入ありのグループの離職者比率が低い。また、制度の導入数による分析では、導入数が多いほど離職者比率が低いという関係がうかがえる結果を得た。
- 2011年度の制度の導入状況でグループ分けし、2015年度までの離職者比率を見ると、キャリアアップ支援制度以外については、人材育成制度の導入状況が将来の離職者比率と関係している可能性を示唆する結果を得た。
- 人材育成制度の導入は人材の定着という経路からも、人的資本の蓄積に寄与する可能性がある。今後、企業がさらに人材育成を強化することが、高度なスキルを持つ人材や経営幹部の育成だけでなく、企業の魅力を高めることを通じて人的資本の蓄積に寄与することが期待される。

1. はじめに

「人づくり革命」が政策課題となり、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経営上の重要な課題と言えよう。先のレポート¹では、分析に必要な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やその動向を紹介した。また、それに続くレポート²で、人材育成制度の導入状況とROAやROEとの関係について

¹ 伊藤正晴「[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～](#)」（2017年12月20日付大和総研レポート）

² 伊藤正晴「[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（下）～人材育成に関する制度の導入状況とROA、ROEの関係～](#)」（2017年12月29日付大和総研レポート）

て分析したところ、制度の導入なしよりも導入ありのグループの ROA や ROE が高いことや、分析対象とした制度のすべてを導入していない場合は ROA や ROE が非常に低い水準にとどまっていることなどの結果を得た。これらの分析結果は、人材の教育・育成が将来の企業価値に期待通りプラスに影響していることを示唆し、企業が人材育成をさらに強化することで、企業の成長性や持続可能性が向上することが期待される。

さて、企業が人的資本を蓄積するには、人材を育成するだけでなく、その人材の定着を図る必要がある。せっかく育成した人材が離職してしまえば、企業は所期の目的を達成できない。上述したレポートで人材育成制度が企業パフォーマンスにプラスの影響を与えていることが示唆されたということは、育成した人材が転職してしまうということは全体としては起きていないことが示唆される。すなわち、人材育成制度の導入は、高度なスキルを保有する人材や経営幹部などを育成する効果だけでなく、企業の魅力を高めることになり離職を防ぐ効果も期待できよう。そこで、本稿では人材育成制度の導入状況と離職者比率の関係について分析した結果を紹介する。

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と離職者に関するデータは、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ている。人材育成制度に関するある年度のデータは、その年度に人材育成制度を導入しているか否かのデータである。また、離職者に関するデータについては、従業員数と離職者数から離職者比率を算出し、分析している。

人材育成制度については、「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 つの制度を対象とする。制度ごとに、制度導入の有無で企業をグループ分けし、それぞれのグループの離職者比率の平均的な水準を算出する。また、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」に関するデータが利用可能であるため、それも分析対象とし、費用を把握しているかどうかで企業をグループ分けし、離職者比率の水準を比較する。

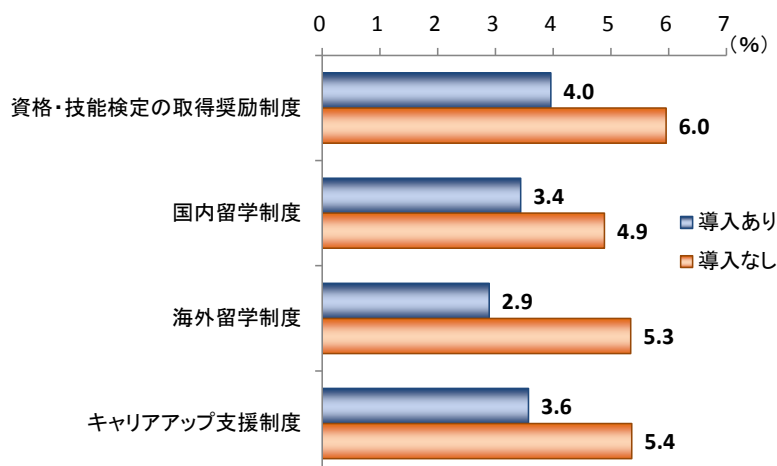
3. 人材育成制度の導入状況と離職者比率

(1) 2011 年度の人材育成制度の導入と離職者比率

2011 年度における人材育成制度の導入状況と離職者比率の関係をみると、すべての制度で、制度の導入なしよりも導入ありのグループの離職者比率が低い（図表 1）。資格・技能検定の取得奨励制度の導入については、導入なしのグループの離職者比率は 6.0%であるのに対し、導入ありのグループの離職者比率は 4.0%となっている。また、国内留学制度は導入なしのグループが 4.9%、導入ありのグループが 3.4%、海外留学制度については導入なしのグループが 5.3%、導入ありのグループが 2.9%である。キャリアアップ支援制度についても同様に、制度の導入な

しのグループが5.4%であるのに対し、導入ありのグループは3.6%となっている。人材育成制度を導入していることが、離職者比率と関係している可能性がうかがえよう。

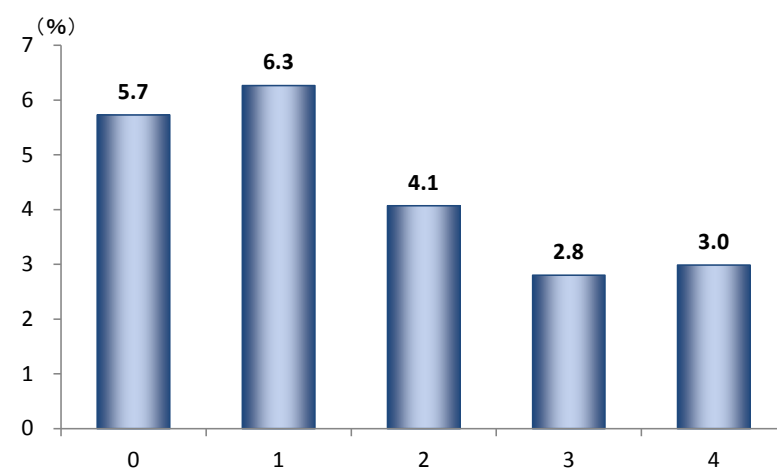
図表 1. 人材育成制度の導入と離職者比率 (2011 年度)



(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、人材育成制度の導入数ごとにグループを作成し、離職者比率の平均的な水準を見ると、制度の導入数の多いグループの離職者比率が低いという緩やかな傾向がうかがえる (図表 2)。詳細に見ると、人材育成制度をまったく導入していないグループよりも導入数が 1 のグループの離職者比率が高く、導入数 3 よりも導入数 4 のグループの離職者比率が少し高いなど、制度の導入数と離職者比率の水準に完全な線形の関係はない。しかし、制度の導入数が 1 のグループの離職者比率は 6.3%であるのに対し、導入数 2 のグループは 4.1%と差が開いていること、制度の導入数が 3 と 4 のグループの離職者比率は 3%前後で、やはり導入数 2 以下のグループよりも一段と離職者比率低い傾向があるなど、制度の導入数が多い方が離職者比率が低いという緩やかな関係が見られる。

図表 2. 人材育成制度の導入数と離職者比率 (2011 年度)

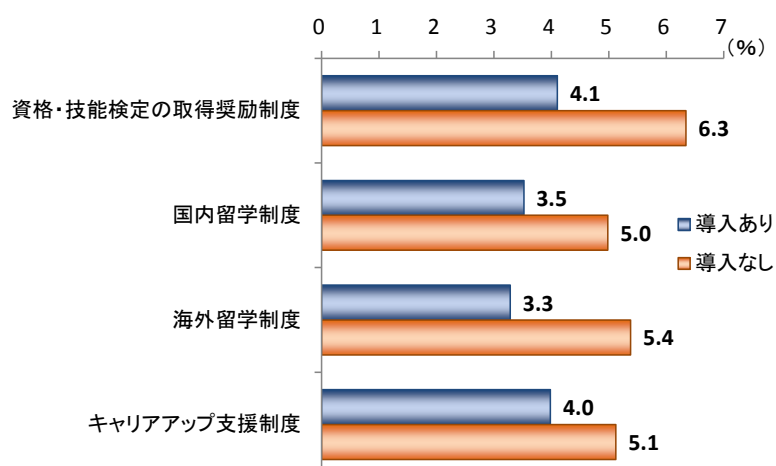


(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」より大和総研作成

(2) 2015 年度の人材育成制度の導入と離職者比率

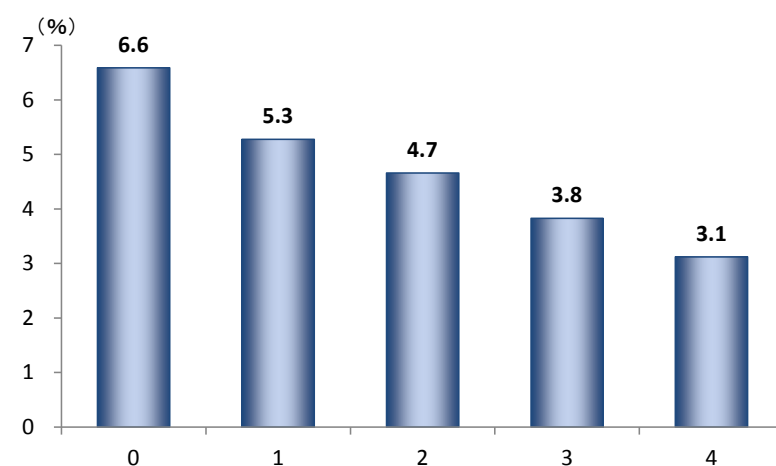
2015 年度における人材育成制度の導入状況と離職者比率の関係をみると、2011 年度と同様に、すべての制度で制度の導入なしよりも導入ありのグループの離職者比率が低い(図表 3)。資格・技能検定の取得奨励制度の導入については、導入なしのグループの離職者比率は 6.3%であるのに対し、導入ありのグループの離職者比率は 4.1%となっている。また、国内留学制度は導入なしのグループが 5.0%、導入ありのグループが 3.5%、海外留学制度については導入なしのグループが 5.4%、導入ありのグループが 3.3%である。キャリアアップ支援制度についても同様に、制度の導入なしのグループが 5.1%であるのに対し、導入ありのグループは 4.0%となっている。人材育成制度を導入していることが、離職者比率と関係している可能性がうかがえよう。

図表 3. 人材育成制度の導入と離職者比率 (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

図表 4. 人材育成制度の導入数と離職者比率 (2015 年度)

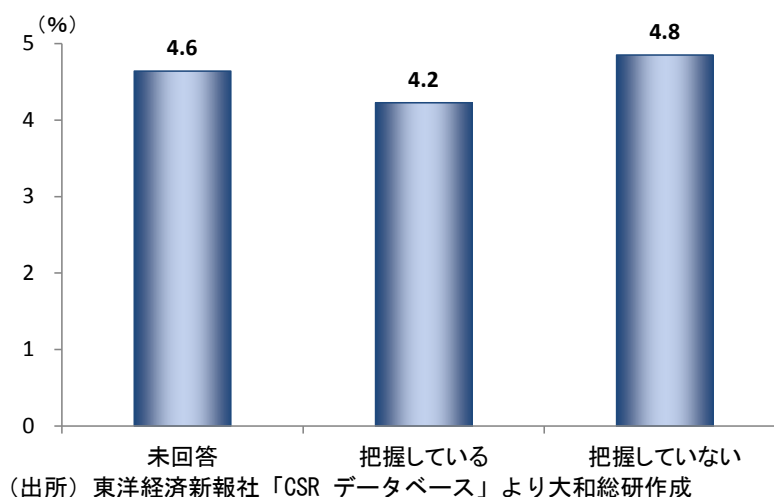


(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」より大和総研作成

次に、人材育成制度の導入数ごとにグループを作成し、離職者比率の平均的な水準を見ると、制度の導入数の多い方が離職者比率が低いという関係が成立している(図表4)。詳細に見ると、人材育成制度をまったく導入していないグループと制度の導入数が1のグループでは離職者比率に1.3%ポイントの差がある。人材育成制度を導入しているグループ間では、制度の導入数が1多くなると平均して離職者比率が0.7%ポイント程度低下している。人材育成制度の導入と離職者比率との間に何らかの関係が存在している可能性が示唆されよう。

2015年度は、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が利用可能であったため、教育研修費用の把握状況と離職者比率の水準をまとめた(図表5)。研修費用を把握しているグループの離職者比率は4.2%、把握していないグループの離職者比率は4.8%で、それほど大きな差ではないが、把握しているグループの離職者比率の方が低い。また、未回答のグループの離職者比率は4.6%で、把握しているグループよりも高く、研修費用を把握していることを開示していることが離職者比率の低いことと関係している可能性があるのではないかと。

図表5. 従業員1人当たり教育研修費用(年間)の把握状況と離職者比率(2015年度)



4. セクター別の人材育成制度の導入状況と離職者比率

企業が属するセクターによって人材育成制度の導入状況が異なることや、離職者比率の平均的な水準が異なることなど、セクターによる違いが人材育成制度の導入と離職者比率の関係に影響している可能性がある。そこで、セクターごとに制度の導入と離職者比率の関係を分析した。なお、セクター別の分析については、大和日本株インデックス(DSI)³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

³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)と上場株ベースで算出している指数(DSI-2)がある。

が多いが、データを取得できた企業を 33 業種に区分すると 1 業種に属する企業の数が少ないケースがあり、平均的な姿を見るのが難しいため、ここでは 33 業種分類を集約した 7 セクターで分析を行った。分析の対象は 2011 年度と 2015 年度である。

(1) 2011 年度のセクター別分析

まず、資格・技能検定の取得奨励制度については、素材と加工・組立では制度を導入しているグループと導入していないグループの離職者比率は同水準であった（図表 6）。そして、その他製造業は制度の導入なしよりも導入ありの離職者比率が高いが、他のセクターはいずれも制度の導入ありよりも導入なしの離職者比率が高い。特に、金融とその他非製造業は導入なしのグループの離職者比率が 10%を超えるなど、導入ありと導入なしで離職者比率の水準が大きく異なっている。

図表 6. 2011 年度のセクター別の制度の導入状況と離職者比率 (%)

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	
	導入あり	導入なし	導入あり	導入なし	導入あり	導入なし	導入あり	導入なし
素材	2.3	2.3	2.1	2.5	2.1	2.5	2.3	2.3
加工・組立	3.2	3.2	3.1	3.2	2.5	3.7	2.7	4.1
その他製造業	3.5	2.8	2.9	3.8	2.7	4.1	2.7	4.9
運輸・公益	3.9	9.2	2.4	5.5	2.6	6.2	3.4	6.1
サービス	5.5	8.3	4.1	6.8	3.8	7.2	6.4	6.4
金融	5.9	14.6	7.8	4.8	8.1	5.6	6.0	9.9
その他非製造業	5.0	13.1	5.9	5.5	1.7	7.1	2.2	8.6
全体	4.0	6.0	3.4	4.9	2.9	5.3	3.6	5.4

(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

国内留学制度は、金融とその他非製造業以外のセクターで、制度の導入ありのグループよりも導入なしのグループの離職者比率が高く、制度の導入状況と離職者比率に何らかの関係がありそうである。そして、海外留学制度は金融以外のすべてのセクターで制度の導入ありよりも導入なしの離職者比率が高く、キャリアアップ支援制度は素材、サービス以外のすべてのセクターで制度の導入なしのグループの離職者比率が高い。やはり、人材育成制度の導入状況と離職者比率に何らかの関係がありそうである。

次に、人材育成制度の導入数と離職者比率であるが、制度の導入数が多いほど離職者比率が低いという緩やかな傾向がうかがえるセクターはあるが、導入数が多いほど離職者比率が低いという関係が十分明確に成立しているセクターはなかった（図表 7）。セクター別に見ると、素材とその他製造業は制度の導入数が 4 よりも 0 のグループの離職者比率が低いなど、制度の導入数と離職者比率は特に関係がないようである。加工・組立、運輸・公益、サービスでは、制

度の導入数が多い方が離職者比率が低いという緩やかな傾向がうかがえる。金融は制度の導入数が0と1は離職者比率が10%を超えているが、導入数が4のグループの離職者比率も高く、制度の導入数と離職者比率との間に一定の関係はないようである⁴。その他非製造業は、制度の導入数が0のグループは離職者比率が10%を超えているのに対し、導入数が3や4のグループは離職者比率が1.6%や1.7%と非常に低く、制度の導入数が多いほど離職者比率の水準が低いという緩やかな関係がうかがえる結果であった。

図表7. 2011年度のセクター別の人材育成制度の導入数と離職者比率（%）

セクター	人材育成制度の導入数				
	0	1	2	3	4
素材	1.7	2.7	2.9	1.9	2.0
加工・組立	3.1	5.5	2.2	3.6	2.5
その他製造業	2.5	6.8	2.7	2.2	3.1
運輸・公益	9.5	5.0	5.5	1.9	2.3
サービス	6.7	8.6	5.2	4.6	2.9
金融	11.5	10.9	3.6	3.6	9.6
その他非製造業	14.6	5.6	8.1	1.6	1.7
全体	5.7	6.3	4.1	2.8	3.0

(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) 2015年度のセクター別分析

2011年度と同様に、2015年度についても人材育成制度の導入と離職者比率について分析した。まず、資格・技能検定の取得奨励制度であるが、加工・組立以外のすべてのセクターで制度の導入なしよりも導入ありの離職者比率が低い(図表8)。また、加工・組立も制度の導入ありと導入なしの離職者比率はほぼ同水準となっており、全体的に制度を導入しているグループの離職者比率が低いという関係がありそうである。特に、運輸・公益は導入なしの離職者比率が10%を超え、金融は導入なしの離職者比率が20%を超えるなど、制度の導入ありと導入なしで離職者比率の水準に大きな差が生じている。

国内留学制度については、加工・組立、金融は制度の導入なしよりも導入ありの離職者比率が高く、その他製造業は同程度となっている。これら以外のセクターについては、制度の導入ありの離職者比率が低い。海外留学制度については、すべてのセクターで制度の導入なしよりも導入ありの離職者比率が低い。キャリアアップ支援制度については、サービスは制度の導入なしよりも導入ありの離職者比率が少し高く、その他製造業は制度の導入ありと導入なしの離職者比率の水準が同程度となっている。これら以外のセクターについては制度の導入なしより

⁴ 伊藤正晴「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～」(2017年12月20日付大和総研レポート)で述べたように、金融セクターは人材育成制度を導入している企業割合が高い。金融では導入数が4の企業グループで離職率が高いということは、積極的な人材育成がなされている金融セクターにおいては、技能やスキルを身につけた従業員ほど転職しているということかもしれない。

も導入ありの離職者比率が低く、やはり人材育成制度の導入と離職者比率の水準に何らかの関係がありそうである。

図表 8. 2015 年度のセクター別の制度の導入状況と離職者比率 (%)

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	
	導入あり	導入なし	導入あり	導入なし	導入あり	導入なし	導入あり	導入なし
素材	2.7	3.9	2.7	3.0	2.4	3.5	2.7	3.1
加工・組立	3.1	3.0	3.3	2.9	2.4	3.8	3.0	3.4
その他製造業	3.3	4.7	3.6	3.6	3.3	3.8	3.6	3.6
運輸・公益	4.3	10.6	3.8	5.7	3.9	6.1	4.2	6.3
サービス	7.2	8.5	4.9	7.9	6.3	7.9	7.8	7.2
金融	3.5	22.0	5.0	3.5	3.4	5.6	3.4	10.2
その他非製造業	3.7	6.5	3.1	4.3	2.0	4.8	2.7	4.9
全体	4.1	6.3	3.5	5.0	3.3	5.4	4.0	5.1

(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

人材育成制度の導入数と離職者比率であるが、導入数と離職者比率に一定の関係が完全に成立しているセクターはないが、2011 年度と比べて導入数が多いほど離職者比率が低いという緩やかな傾向がうかがえるセクターが多いようである (図表 9)。それぞれのセクターについて、制度の導入数 0 と導入数 4 の離職者比率の差を算出すると、すべてのセクターで導入数 0 の離職者比率が高く、制度の導入数と離職者比率に何らかの関係がありそうである。特に、運輸・公益はこの差が大きく、導入数 3 の離職者比率が最も低いが、全体的に制度の導入数が多いほど離職者比率が低いという緩やかな関係がうかがえる。また、その他非製造業もその差が大きく、やはり全体的に制度の導入数が多いグループの離職者比率が低いという傾向がうかがえる。サービスも同様である。素材の離職者比率は、制度の導入数が 2 以下が 3% 台、3 以上が 2% 台となっており、制度の導入数による離職者比率の差が小さい。また、金融も制度の導入数が 2 以上では離職者比率がすべて 3.5% であるなど、制度の導入数が多いほど離職者比率が低いという関係は成立していないようである。

図表 9. 2015 年度のセクター別の人材育成制度の導入数と離職者比率 (%)

セクター	人材育成制度の導入数				
	0	1	2	3	4
素材	3.2	3.3	3.5	2.2	2.5
加工・組立	3.4	3.7	2.5	4.0	2.4
その他製造業	4.5	5.1	2.5	2.0	4.0
運輸・公益	12.6	5.0	5.2	2.0	4.3
サービス	8.7	7.2	7.6	8.6	4.6
金融	4.0	13.2	3.5	3.5	3.5
その他非製造業	8.3	4.3	6.7	2.2	1.9
全体	6.6	5.3	4.7	3.8	3.1

(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

2015年度は従業員1人当たり教育研修費用(年間)の把握に関するデータが利用できるので、このデータを用いてセクター別に分析を行った。研修費用を把握しているグループと把握していないグループの離職者比率を比べると、その他製造業とサービスは把握しているグループの離職者比率が高いが、これら以外のグループでは把握しているグループの離職者比率が低い(図表10)。なかでも、運輸・公益とその他非製造業は把握しているグループとしていないグループの離職者比率の差が2%ポイント以上となっている。

図表 10. 2015 年度の従業員 1 人当たり教育研修費用 (年間) の把握状況と離職者比率 (%)

セクター	未回答	把握している	把握していない
素材	3.0	2.7	3.1
加工・組立	2.9	3.1	3.9
その他製造業	4.0	3.6	2.4
運輸・公益	5.2	4.7	7.0
サービス	6.7	8.3	7.1
金融	6.9	3.2	4.1
その他非製造業	3.7	3.5	5.5
全体	4.6	4.2	4.8

(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

5. 人材育成制度の導入状況と離職者比率の推移

本稿の分析で用いている人材育成制度の導入に関するデータは、その年度で制度を導入しているかどうかはわかるが、いつ制度を導入したのかまではわからない。また、人材育成制度の導入は企業の魅力を高めることなどで、離職者比率を低下させる効果が期待できようが、実際に制度を導入してから効果がでるまでの期間を特定することは困難である。そこで、2011年度における人材育成制度の導入状況で企業をグループ分けし、2011年度から2015年度までの5年間の離職者比率の推移を分析した。

まず、資格・技能検定の取得奨励制度について見ると、2011年度から2015年度のすべてで制度の導入なしよりも導入ありの離職者比率が低い(図表11)。国内留学制度と海外留学制度についても同様である。2011年度における人材育成制度の導入効果が続いているかを確認することは難しいが、これらの結果は人材育成制度の導入が長期にわたって離職者比率と関係している可能性を示唆しよう。ただ、キャリアアップ支援制度については、2011年度は制度の導入なしよりも導入ありの離職者比率が低く、その差は1.8%ポイントであった。そして、2012年度以降の離職者比率は制度の導入ありの方が高い年と低い年があり、制度の導入の有無により離職者比率の差は大きくはないなど、他の人材育成制度とは様相が異なっている。

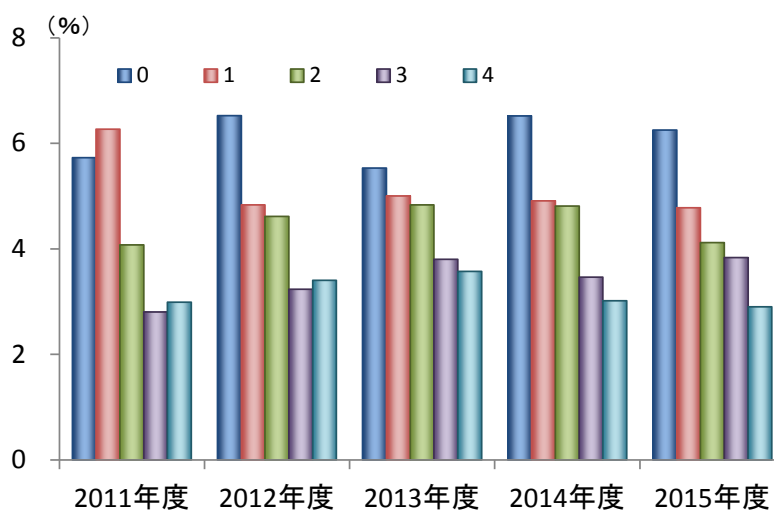
図表 11. 2011 年度の制度の導入状況と 2011 年度以降の離職者比率の推移

離職者比率 (%)	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	
	導入あり	導入なし	導入あり	導入なし	導入あり	導入なし	導入あり	導入なし
2011年度	4.0	6.0	3.4	4.9	2.9	5.3	3.6	5.4
2012年度	3.9	6.3	3.8	4.6	3.2	5.1	4.4	4.5
2013年度	4.2	5.7	3.9	4.8	3.7	5.0	4.5	4.4
2014年度	3.9	6.3	3.3	5.0	3.1	5.4	4.5	3.9
2015年度	3.8	5.9	3.5	4.6	3.0	5.1	4.1	4.4

(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、2011 年度における人材育成制度の導入数でグループを作成し、2011 年度から 2015 年度の離職者比率の推移を算出してみた。まず、2011 年度については全体的には制度の導入数が多いほど離職者比率が低いという緩やかな傾向はうかがえる（図表 12）。しかし、制度の導入数が 1 のグループの離職者比率が最も高いこと、導入数 3 よりも導入数 4 のグループの離職者比率が高いことなど、詳細に見ると制度の導入数が多いほど離職者比率が低いという関係は成立していない。

2012 年度ではやはり制度の導入数が 3 よりも 4 のグループの離職者比率が少し高いが、制度の導入数が 0 の離職者比率が非常に高いなど、制度の導入数が多いほど離職者比率が低いという関係が強まっているようである。2013 年度以降は、制度の導入数が多いほど離職者比率が低いという関係が成立している。

図表 12. 2011 年度の制度の導入数と
2011 年度以降の離職者比率の推移

(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

6. 終わりに

分析に必要なデータが揃った上場企業を対象に、人材育成制度として「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つの制度の導入の有無で企業をグループ分けし、離職者比率の平均的な水準を比較した。いずれの制度についても、全体としてみれば制度を導入していないグループよりも導入しているグループの離職者比率が低い。また、制度の導入数との関係については、導入数が多いほど離職者比率が低いという傾向を示唆する結果を得た。

これらの関係について、セクター別に分析したところ、セクターや分析対象年度によって結果が異なるが、やはり人材育成制度を導入しているグループの離職率が低いケースが多い。また、制度の導入数が多いほど離職者比率の水準が低いという緩やかな傾向が見られるセクターもあった。

2011年度における人材育成制度の導入状況で企業をグループ分けし、2011年度から2015年度の離職者比率の推移を分析したところ、キャリアアップ支援制度については、制度の導入状況と離職者比率とに安定的な関係は見られなかったが、他の3つの制度については、2011年度から2015年度のすべてで制度の導入なしよりも導入ありの離職者比率が低い。また、制度の導入数の分析でも、2015年度まで導入数が多いほど離職者比率が低いという関係が継続していることがわかった。人材育成制度の導入状況が将来の離職者比率と関係している可能性がうかがえよう。

このように、人材育成制度の導入は、人材の定着という経路からも企業における人的資本の蓄積に寄与する可能性があることが示された。今後、企業がさらに人材育成を強化することで、高度なスキルを持つ人材や経営幹部の育成だけでなく、企業の魅力を高めることを通じて人的資本の蓄積に寄与することが期待される。