

2025 年 1 月 9 日 全 15 頁

岐路に立つ日本の人的資本形成

残業制限、転職市場の活発化、デジタル化が迫る教育・訓練の変革

経済調査部 主任研究員 新田 堯之

[要約]

- 国際的に見ると、日本企業は OJT を含め、労働者の教育・訓練をあまり実施していない。同時に、日本の労働者は学習などに消極的かつ、キャリアの自律性も高くない。この背景として、現場における長時間労働を伴う試行錯誤を通じて、企業特長的技能を中心とした技能形成が実施されてきた可能性が指摘できる。
- こうした日本型の技能形成システムは、実戦的な技能の向上や教育・訓練費用の節約という意味では一定の効果があったかもしれない。しかし、このような従来型の技能形成は持続困難になりつつある。まず、働き方改革による新たな残業時間制限は、現場の試行錯誤を通じた技能形成をやりづらくする。さらに、転職市場の活発化は、企業が若手従業員に教育・訓練を施しても、その従業員がより良い条件を求めて他社に転職してしまうリスクを高めている。そして、生成 AI などのデジタル技術の進歩は、労働者に求められるスキルセットを大きく変容させている。
- これらの変化は、日本型雇用システムに変革を迫る要因となり得る。既に、大手企業の若手社員においては、上司や先輩の指導を通じた OJT や Off-JT などの教育・訓練機会が減少し、離職率も高止まりしている。こうした一連の動向は、日本の労働市場の一部が、転職率が高く、転職時の給料アップが期待できる一方、企業内教育・訓練はそこまで盛んではない、とされるアメリカ型に近づきつつある可能性を示唆している。
- ただし、日本の労働市場は必ずしもアメリカ型を目指すべきものではない。こうした構造変化に対応するため、企業には、AI 時代に求められるデジタルスキル等を軸とした戦略的な人材育成への積極投資と、従業員が習得したスキルを最大限発揮できるような職務環境の整備、および市場価値を反映した報酬体系への見直しなどが一層求められる。一方、政府には、個人の主体的な学び直しを促進するリカレント教育の拡充など、個人を動機付けする包括的な支援策の構築が期待される。

(※)本文中に記載されている製品名、サービス名等は各社の登録商標または商標です。

1. はじめに

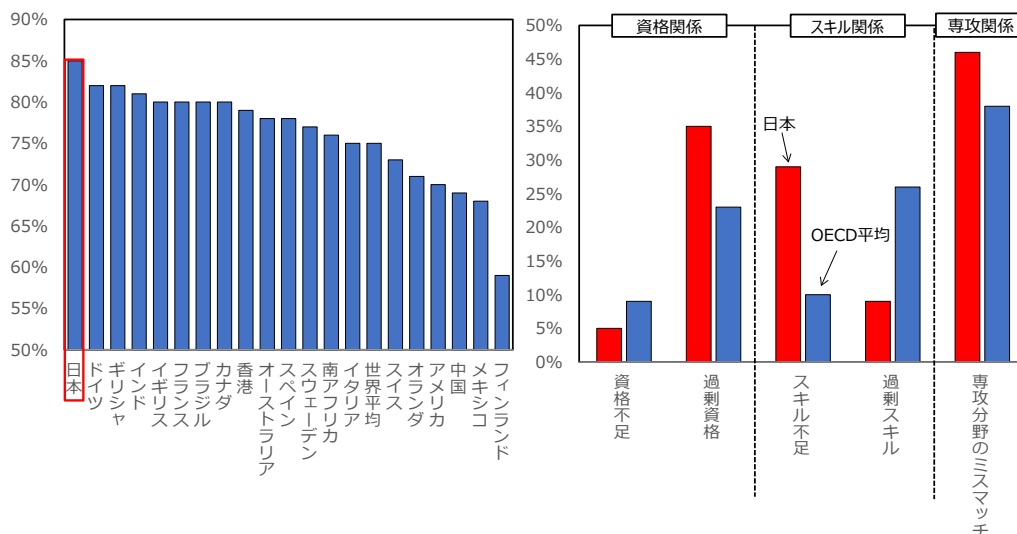
日本型雇用システムは、従来、長期雇用と年功賃金を前提に、企業が従業員の教育・訓練を主導し、企業特殊な人的資本形成を重視してきた。しかし、このシステムは今、大きな転換期を迎えている。働き方改革による労働時間の減少、転職市場の活発化、生成 AI などのデジタル化の急速な進展は、企業と従業員の双方に、人的資本形成のあり方の見直しを迫っている。本レポートでは、国際比較の視点を取り入れつつ、日本の労働者の教育・訓練の現状を概観し、その課題を浮き彫りにする。

2. 現場頼みの日本の人的資本形成

2-1. 日本は人手不足とスキル不足が顕著なものの、企業内の教育・訓練は低調

他国・地域と比較しても、日本の労働市場は深刻な人手不足に直面している。人材サービス会社のマンパワーグループの調査によれば、人材確保が困難と回答した日本企業の割合は 85%に達し、調査対象国・地域の中で最も高い水準となっている（図表 1 左）。

図表 1 人材確保が困難と回答した企業の割合（左、2024 年の見込み値）、雇用者と仕事のミスマッチの割合（右、2023 年時点）



(注) 右は 25-65 歳の雇用者のうち、各ミスマッチに該当する割合

(出所) ManpowerGroup (2023) “2024 Global Talent Shortage”、OECD (2024) “Do Adults Have the Skills They Need to Thrive in a Changing World?”. Survey of Adult Skills 2023”より大和総研作成

これは少子高齢化による労働力人口の減少に加え、企業の求めるスキルと労働者のスキルのミスマッチ¹が拡大していることが影響したとみられる。実際、OECD(2024)により日本の 25-65

¹ OECD(2024)によれば、①資格のミスマッチ、②スキルのミスマッチ、③専攻分野のミスマッチは以下の通り整理できる。

①資格のミスマッチ：労働者の学歴と仕事に求められる資格レベルのずれを指す。「過剰資格」は労働者の学歴が仕事の要求を上回る場合、「資格不足」は下回る場合である。

②スキルのミスマッチ：労働者のスキルと仕事で求められるスキルのずれを指す。「過剰スキル」は労働者の

歳の雇用者における「資格（学歴）のミスマッチ」「スキルのミスマッチ」「専攻のミスマッチ」の割合を見ると、「過剰資格」、「スキル不足」と「専攻分野のミスマッチ」の割合はOECD 平均を上回っている（図表 1 右）。日本では、後述のさまざまな理由により、企業が求める専門性や実務能力を備えた人材の不足が、人材確保難の要因の一つになっていることが示唆される。

こうした状況にもかかわらず、日本企業の従業員に対する教育・訓練への取り組みは国際的に見て低調である。図表 2 は、OECD 統計に基づく、各種教育・訓練²への参加率の国際比較を示したものである。これを見ると、専門職大学院や専門学校の人材向けコースなどフォーマルな教育・訓練への参加率は、日本の男性はフランスに次ぐ 2 番目に低い 2.7%、女性に至っては最も低い 2.1%にとどまる。また、企業研修やセミナーやワークショップなどノン・フォーマルな教育・訓練への参加率も、日本では男性が 47.2%、女性が 34.8%と、他国と比較して低い水準にある。

図表 2 各種教育・訓練への参加率

男性			女性		
	フォーマルな教育・訓練	ノン・フォーマルな教育・訓練		フォーマルな教育・訓練	ノン・フォーマルな教育・訓練
ニュージーランド	16.1	64.3	ニュージーランド	19.0	62.6
カナダ	13.8	54.1	スウェーデン	17.6	58.3
フィンランド	12.4	42.8	フィンランド	16.1	52.8
アメリカ	12.3	55.6	アメリカ	16.1	54.5
デンマーク	11.8	42.3	デンマーク	15.2	45.2
オーストラリア	10.6	28.9	カナダ	14.3	53.2
イギリス	10.4	46.3	オーストラリア	14.3	29.7
スウェーデン	10.2	54.7	ノルウェー	14.2	55.1
ノルウェー	10.2	54.8	イギリス	13.3	48.7
オランダ	7.8	62.1	オランダ	10.2	60.8
オーストリア	5.9	59.6	オーストリア	6.5	57.3
韓国	5.4	52.8	韓国	4.2	45.2
ドイツ	3.8	49.6	フランス	4.2	52.1
日本	2.7	47.2	ドイツ	3.2	50.8
フランス	2.5	47.7	日本	2.1	34.8

（出所）OECD（2019）“Education at a Glance 2019”より大和総研作成

スキルが仕事の要求を上回る場合、「スキル不足」は下回る場合である。③専攻分野のミスマッチ：労働者の専攻分野と仕事に関連する分野のずれを指す。各専攻に適した職業リストに基づき、適職でない場合をミスマッチと定義する。

² OECD(2014)によれば、①フォーマルな教育・訓練、②ノン・フォーマルな教育・訓練、③インフォーマル学習は以下の通り整理できる。

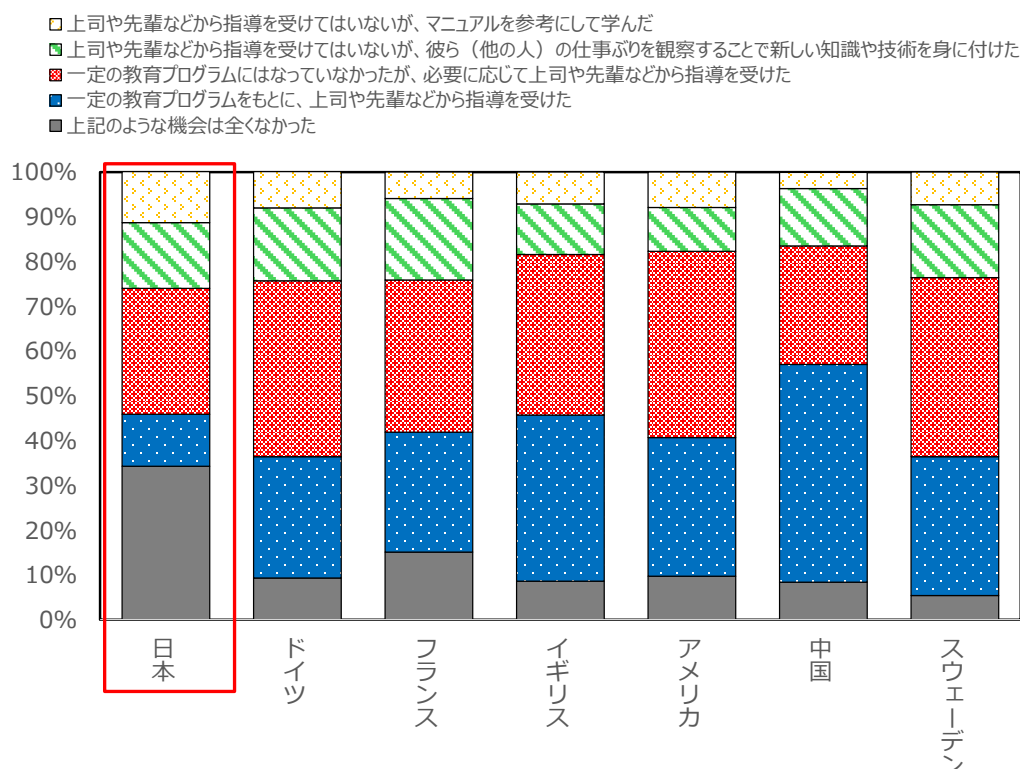
①フォーマルな教育・訓練：学校、単科大学、総合大学その他の正式な教育機関で提供される計画的な教育を指し、通例、子どもや若者向けのフルタイム教育の継続的な「はしご」を構成する。教育機関は公立、私立のいずれの場合もあり得る。

②ノン・フォーマルな教育・訓練：上記のフォーマルな教育・訓練の定義に厳密には合致しないものの、持続性を有する教育活動を指す。したがって、ノン・フォーマルな教育・訓練は教育機関の内外で行われ、あらゆる年齢層を対象とし得る。具体的には、国情によって異なるものの、成人識字教育、学校外の子どもの基礎教育、ライフスキル、職業スキル、一般教養等の教育プログラムが想定される。なお、国際成人力調査（PIAAC）では、オープンまたは遠隔学習コース、個人レッスン、OJT のための組織的なセッション、ワークショップやセミナー等、ノン・フォーマルな教育訓練活動のリストを提示し、過去 12 ヶ月間のすべての学習活動を回答者に列挙させている。これらの学習活動の中には、比較的短期間で完了するものも含まれる。

他方、③インフォーマル学習（PIAAC 調査対象外）：組織性を欠き、学習成果に関する明確な目標を伴わず、学習者の視点からは意図的ではないものを指す。多くの場合、経験による学習、または単に経験と称される。これは、人間が存在するだけで、例えば職場、家庭、余暇時間等において、不断に学習の機会に晒されているという考え方に立脚するものである。

さらに、意外にも、日本はOJTを受けた割合も低い。リクルートワークス研究所が2024年に個人を対象に実施した国際調査によれば、上司や先輩などから指導を受けた、彼らの仕事ぶりを観察することで新しい知識や技術を身に付けた、マニュアルを参考にして学んだ、といったOJTの機会が全くなかったと回答した割合に関して、日本は調査対象国の中で最も高い34.3%にのぼった(図表3)。さらに、「一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩などから指導を受けた」個人の割合も日本は11.6%という低水準にすぎなかった。なお、別のデータになるが、新型コロナウイルス感染症流行の前でもこの状況は変わらず、2012年時点において日本のOJT実施率は男女ともにOECD平均を下回っていた³。

図表3 OJT 機会の有無に関する国際比較



(出所) リクルートワークス研究所「Global Career Survey 2024」より大和総研作成

2-2. 日本の労働者は会社外での学習や自己投資に消極的

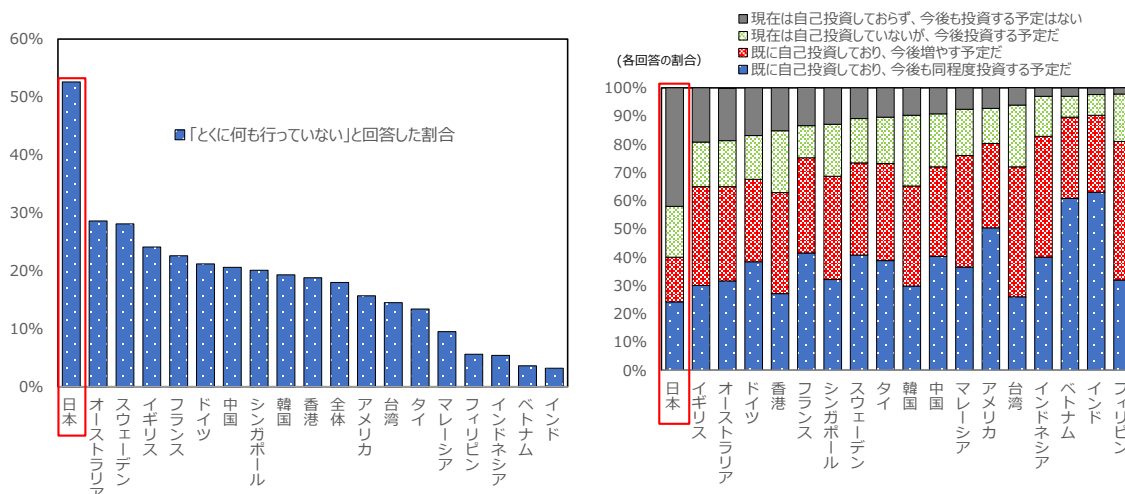
一方、日本の労働者は会社外での学習や自己投資に消極的な傾向がある。パーソル総合研究所が実施した調査によれば、社外の学習・自己啓発の活動状況に関する設問に対し、日本の就業者は52.6%が「とくに何も行っていない」と回答している(図表4左)。この数値は調査対象の国・地域の中で最も高く、さらに次点のオーストラリアの割合が28.6%だった点を踏まえると、日本の状況はひときわ目立つ。

次に社外の学習・自己啓発への自己投資に関する設問では、日本の就業者の42.0%が「現在は自己投資しておらず、今後も投資する予定はない」と回答した(図表4右)。この割合は調査対象国中、最も高い数値であった。他のアジア諸国・地域や欧米諸国では、この割合は概ね10%

³ 厚生労働省(2018)

台に収まっており、日本との意識の差は顕著であるといえる。多くの国・地域では、既に自己投資を行っている層はもとより、現在自己投資を行っていない層も、将来的には投資する意欲を少なからず持っている。対照的に、日本では半数近くの就業者が、スキルアップのための自己投資に消極的な姿勢を示している。

図表 4 社外の学習・自己啓発の活動状況（左）、社外の学習・自己啓発への自己投資（右）

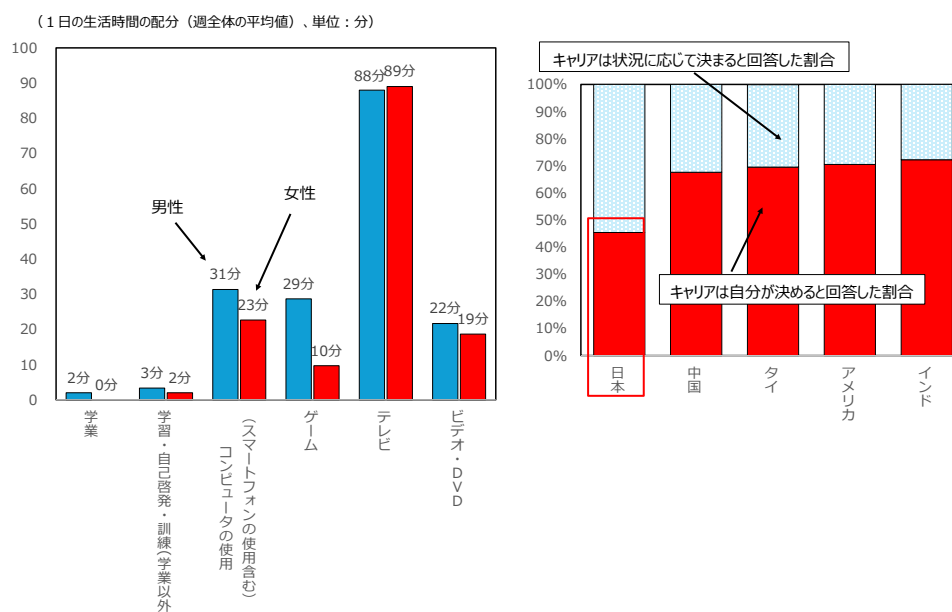


(出所) パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査 (2022 年)」より大和総研作成

日本の就業者のスキルアップへの意欲の低さは時間の使い方からも裏付けられる。総務省「令和 3 年社会生活基本調査」における 1 日の平均的な生活時間の配分を見ると、25～54 歳の「学習・自己啓発・訓練(学業以外)」への平均支出時間は男性 3 分、女性は 2 分にすぎない（図表 5 左）。これは、趣味や娯楽、テレビ視聴などのメディアに費やす時間に比べて圧倒的に短い。こうした意識の背景の一つとして、日本企業では伝統的に社員自らがキャリアを形成するより、人事異動などを初めとした会社がキャリアをコントロールする慣行が指摘できる。やや古いデータではあるが、2014 年に日本を含む 5 カ国の部長や課長クラスを中心とした管理職に対して実施したアンケートによれば、日本は「キャリアは自分が決める」と回答した割合が最も低く、反対に「キャリアは状況に応じて決まると回答した割合」は最も高かった（図表 5 右）。

以上より、日本の労働者は、企業内外を問わず、教育・訓練を受ける機会が国際的に見て著しく少ないことが浮き彫りとなった。この背景には、長期雇用と年功賃金を前提とした日本型雇用システムの下、企業が、長時間労働を伴う試行錯誤を通じて、従業員に企業特殊的な技能を習得させることを重視してきたことがあると考えられる。このような環境は、実質的な技能の向上や教育・訓練費用の節約という意味では一定の効果があつたかもしれない。他方、労働者が社外で教育・訓練を受け、汎用的なスキルを身に着けるインセンティブは低く、結果として、企業は現場に依存した人材育成を続けざるを得ない状況に陥っていても不自然ではない。

図表5 日本の1日の平均的な生活時間の配分（左）、キャリア観の国際比較（右）



（注1）左の1日の平均的な生活時間の配分は25～34歳、35～44歳、45～54歳の3カテゴリの単純平均値

（注2）右はそれぞれの考え方に「近い」、「やや近い」と回答した割合の合計値

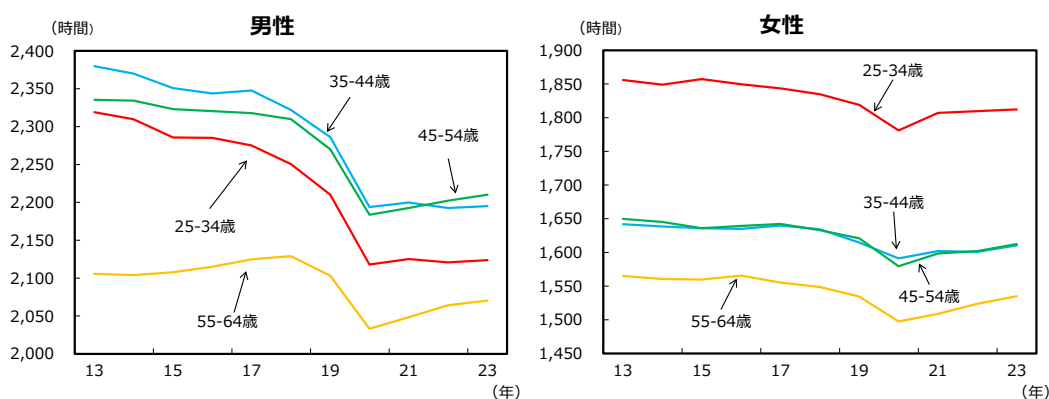
（出所）総務省「令和3年社会生活基本調査結果」、リクルートワークス研究所（2015）「五カ国マネジャー調査」（調査時点は2014年）より大和総研作成

3. 変わりつつある日本企業の教育・訓練を取り巻く環境

3-1. 長時間労働に依存した技能形成は困難に

近年では、日本企業の教育・訓練を取り巻く環境は変わりつつある。理由の一つが、近年の労働時間の減少傾向である。図表6は、男女別・年齢階級別の年間平均就業時間の推移を示したものである。これを見ると、男性、女性ともに、近年、就業時間が全体的に減少傾向にあることがわかる。特に、男性の35～44歳、45～54歳の就業時間は、2019年以降、大きく減少している。この背景として、2010年代後半に働き方改革が進む中、2019年以降に時間外労働の上限規制が導入されたことが指摘できる。

図表6 年間就業時間の推移



（注）非正規雇用者を含めた全産業就業者を対象とした数値

（出所）総務省「労働力調査」より大和総研作成

この新たな時間外労働の上限規制では、時間外労働の上限を原則として月 45 時間、年 360 時間とし、臨時的な特別の事情がある場合でも年 720 時間、単月 100 時間未満（休日労働含む）、複数月平均 80 時間以内（休日労働含む）とすることが定められた。この規制は、原則的に大企業には 2019 年 4 月から、中小企業には 2020 年 4 月から適用されている。

こうした労働時間の減少は、業務外の労働者の心身の健康などにプラスの効果をもたらしたかもしれない。しかし、時に長時間労働を伴う現場での指導や試行錯誤を通じた技能形成をより困難にしかねない。教える側にも教えられる側に対しても、OJT を通じた技能形成に割ける時間的余力を低下させるという副作用をもたらした可能性がある。

3-2. 転職市場における労働者のバーゲニングパワー強化

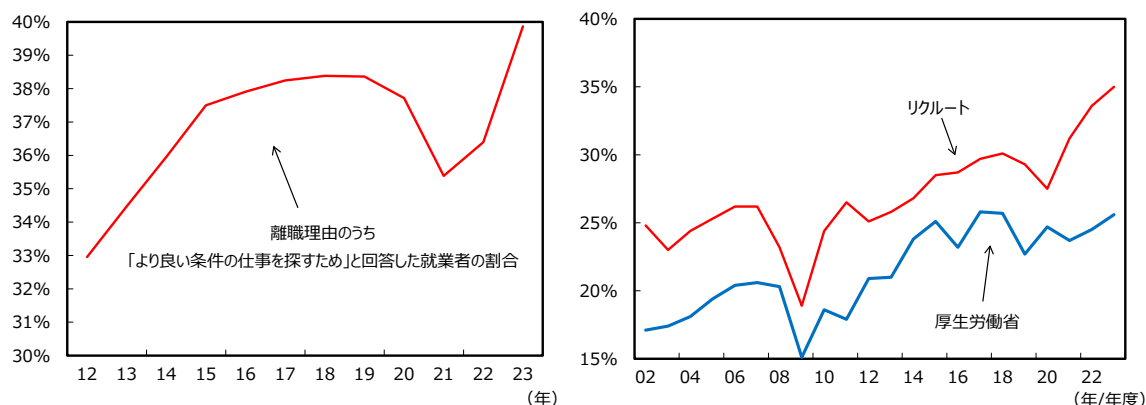
さらに、転職市場における労働者のバーゲニングパワー強化が日本企業の教育・訓練への意欲を低下させ得る。不完全な労働市場における企業訓練に関する経済理論⁴によれば、労働市場のさまざまな摩擦がある場合、企業が他社でも使える一般的な技能への教育・訓練に投資するインセンティブを持ちやすい。その理由は、摩擦によって労働者の転職が抑制され、企業が教育・訓練投資の果実を回収しやすくなるためである。労働市場の摩擦として代表的なものとして、①新しい仕事を探すのにかかる情報検索費用（サーチコスト）、②労働市場において単一または少数の雇用主が労働力の需要を支配し、労働者の賃金や雇用条件に大きな影響を与える買い手独占の状況（モノプソニー⁵）、③求職者と求人者がお互いの情報をよく知らないこと（情報の非対称性）、④労働者の努力を引き出すために実質賃金は労働生産性よりも高くなりやすいこと（効率賃金）、⑤最低賃金などの賃金の下限、⑥労働組合、が指摘されている。この理論に沿うと、以前の日本は、アメリカなどの他の先進国と比較して、労働市場の摩擦が強く、企業が労働者に対してある程度の独占力を持っていたと思われる。

しかし、近年の日本ではこうした要因は変化しつつあるようにみえる。例えば、総務省の調査によれば、離職理由のうち「より良い条件の仕事を探すため」と前向きな回答をした就業者の割合は、2012 年の 33%から 2023 年には 40%近くまで上昇している（**図表 7 左**）。また、転職時に賃金が 1 割以上増加した割合についても、厚生労働省の調査では 2002 年の 18%から 2022 年には 25%程度まで上昇、リクルートの調査に至っては同時期に 25%から 35%程度まで上昇している（**図表 7 右**）。これらのデータは、近年の転職市場が労働者にとって有利な状況にあり、前向きな転職が増加していることを示唆している。こうした労働者側のバーゲニングパワーの向上は、より高い割合を示した後者のリクルートの調査データにより明確に表れていると推察される。なぜなら、リクルートの調査対象は同社の転職支援サービスを経由した転職者のデータに基づいており、求人企業は転職者の紹介に手数料を支払うため、必然的に大手企業や管理職、専門職の割合が高くなりやすいと思われる。そして、これらの層は、他の層に比べて賃金がより伸びやすくなっている可能性がある。

⁴ 関連文献として Stevens(1994)や Acemoglu and Pischke (1998, 1999a, 1999b, 2003)が挙げられる。

⁵ 例えば、企業城下町のように、ある地域で支配的な地位を占める企業が存在する場合などが該当する。

図表 7 前職の離職率理由（左）、転職時に賃金が1割以上増加した割合（右）



(注1) 左は過去1年間に離職した就業者（15-64歳）を対象とした

(注2) 右の厚生労働省のデータは年ベース、リクルートのデータは年度ベース

(出所) 総務省「労働力調査」、厚生労働省「雇用動向調査」、リクルート「転職時の賃金変動状況」より大和総研作成

こうした転職市場の変化の背景には、主に三つの要因が考えられる。第一に、急速な少子高齢化に伴う若手労働者不足である。特に若年層の労働力人口が減少する中、企業は若手人材の確保に苦慮しており、より良い条件を提示してでも優秀な若手を採用しようとするインセンティブが高まっている。第二に、インターネットの発達による企業と労働者のマッチング効率の上昇である。日本でも転職サイトや SNS の普及により、労働者側はより多くの求人情報を容易に入手できるようになった一方、企業側も多様な人材にアプローチできるようになった⁶。これにより、転職に伴う情報探索コストが低下し、労働者の流動性が高まったと考えられる。第三に、近年では労働市場の摩擦が減り、転職市場で「逆選択」が発生しにくくなった可能性がある。この場合の逆選択とは、転職市場に現れる労働者は、現職で評価されていないような質の低い労働者である可能性が高いという考え方である。しかし、図表7で見たように、前向きな離職理由の増加や、転職による賃金上昇率の高まりは、転職市場に現れる労働者の質が向上していることを示唆している。

これらの変化は、企業内教育・訓練に影響を及ぼす可能性がある。先述の経済理論に従うと、従来の日本では一定レベルの労働市場の摩擦が存在していたもとで、企業は若手の従業員に対し、生産性より低い給料を支払う賃金圧縮を行い、浮いた資金を企業内教育や訓練に振り分けやすい環境であった。しかし、既述の三つの要因を通じた転職市場における労働者のバーゲニングパワーの強化は、若手従業員の待遇改善圧力となる。さらに、後述の急速に進歩する IT 技術はスキルが可視化しやすく、他社でも活用しやすいポータブル技術の側面が比較的大きい。こうした状況下では、企業は新卒研修のほか、他社では使えない企業特殊スキルや他社から観察しにくいソフトスキルには引き続き投資するインセンティブを持つ一方、転職市場での価値が高まりやすいスキルへの投資には消極的になる可能性がある。なぜなら、企業がコストをかけて従業員に教育・訓練を施しても、その従業員がより良い条件を求めて他社に転職してしま

⁶ Faberman et al. (2022) では、アメリカの労働者がインターネットを使った仕事探しがどの程度一般的になったかを示している。

うリスクが高まるからである。結果として、企業は従業員の一般的な技能に対する教育・訓練への投資を一層抑制する可能性がある。

3-3. デジタル化を中心とした急速な技術革新

日本企業の教育・訓練を取り巻く環境は、デジタル化を中心とした急速な技術革新によって大きく変化している。百科事典で有名なブリタニアのウェブサイトから、近年の技術革新の歴史を振り返ると、2000年のドットコムバブル崩壊、2001年の無料オンライン百科事典「ウィキペディア」の誕生、2004年のFacebookのサービス開始、2005年のYouTubeの誕生、2007年のiPhone発売、2011年のIBMの「ワトソン」がクイズ番組で人間に勝利、2015年のスマートウォッチ「Apple Watch」の発売、2016年の「ポケモンGO」の大ヒット、そして2022年のChatGPTの公開など、近年の新しい技術はデジタル技術に関連する傾向が目立つ（巻末の**補論図表1**）。

この技術革新がもたらす変化の方向性を理解するためには、経済成長理論の「方向づけられた技術革新」の枠組みで分析することが有用である⁷。方向づけられた技術革新とは、技術革新が特定の生産要素（例えば、特定のスキルを持つ労働者）の生産性を、他の生産要素に比べてより大きく向上させるように方向づけられる現象を指す。近年のデジタル技術の進歩は、高技能労働者の生産性をより大きく向上させる方向に進んでいると考えられる。

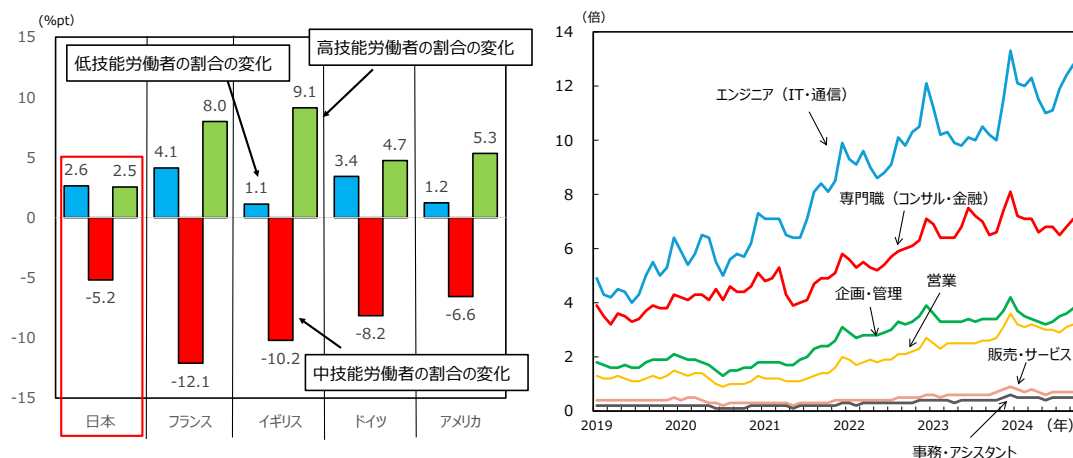
さらに、このような労働市場の変化をさらに詳細に分析するためには、労働経済学の「タスクモデル」が有用な枠組みとなる⁸。タスクモデルとは、労働者が行う仕事をさまざまな「タスク」の集合として捉え、技術革新が各タスクに与える影響を分析する手法である。例えば、これまで人間が行ってきた「データの入力」というタスクは、コンピューターによって自動化されつつある。一方で、「複雑な問題の解決」や「創造的なアイデアの発想」といったタスクは、依然として人間が担っている。デジタル技術の進歩は、定型的なタスクを自動化する一方で、非定型的なタスクの重要性を高めると考えられる。

こうした経済理論を踏まえて現実の動きを確認する。OECDによれば、1995年から2015年にかけて、日本を含む多くの先進国で高技能労働者と低技能労働者の割合が高まった一方、中技能労働者の割合は低下した（**図表8左**）。さらに、日本の職種別求人倍率の動向を示すdodaの「転職求人倍率レポート」を見れば、デジタル技術の進歩が職業ごとの労働需要に格差をもたらしていることがわかる。2024年におけるIT・通信のエンジニアやコンサルタント・金融業の専門職の求人倍率は、他の職種と比べて非常に高い（**図表8右**）。これは、ソフトウェアエンジニアやAIエンジニア、DXコンサルタントなどの需要が高まっているためと考えられる。他方で、事務・アシスタント、販売・サービスの求人倍率は1倍程度とかなり低調である。このように、デジタル技術が中技能労働者の担ってきた定型的な業務を自動化する一方で、高技能労働者の生産性を高め、低技能労働者の担う非定型的な業務の需要を高めたためと考えられる。

⁷ Acemoglu (2002)を参考とした。

⁸ Autor et al. (2003)、Acemoglu and Autor (2011)を参考とした。

図表 8 1995 年から 2015 年にかけてのスキルレベルごとの労働者割合の変化（左）
日本の職種別求人倍率（右）



（注） 左図の国別の数値は四捨五入の関係でプラスの合計値とマイナスの合計値は一致しない
（出所）OECD Employment Outlook 2017、doda「転職求人倍率レポート」より大和総研作成

さらに、弊社では近年急速な進化を続けている生成 AI が職業ごとにどのような影響を与えるかについて分析した（図表 9）。その結果、管理職や専門職などの職業は、生成 AI を活用して単純作業を自動化し、より付加価値の高い業務に注力できると予想される「協働グループ」に分類された。さらに、プログラマーや一般事務などの職業は、仕事の主要部分が生成 AI に自動化されるリスクが懸念される「代替グループ」、大工や美容師などの職業は、生成 AI の影響をあまり受けないか、受けたとしても協働グループや代替グループほど明確な影響は受けないと予想される「その他の職業グループ」、に分類された。

図表 9 生成 AI との関係ごとに分類した職業グループ

協働グループに分類された職業例	代替グループに分類された職業例	その他グループに分類された職業例
ソフトウェア開発（スマホアプリ）	プログラマー	大工
弁護士	データ入力	電車運転士
AIエンジニア	Webデザイナー	美容師
経営コンサルタント	一般事務	小学校教員
ファンドマネージャー	パライガル（弁護士補助職）	電器店店員
新聞記者	行政書士	

（注） 詳細は新田（2024）参照
（出所）大和総研作成

このように、デジタル技術の進歩は、労働市場に大きな構造変化をもたらし、企業には従業員のスキルギャップを埋めるための新たな教育・訓練戦略が、労働者には変化に適応するための継続的な学習が求められる状況を生み出している。近年急速な進化を遂げている生成 AI に関し

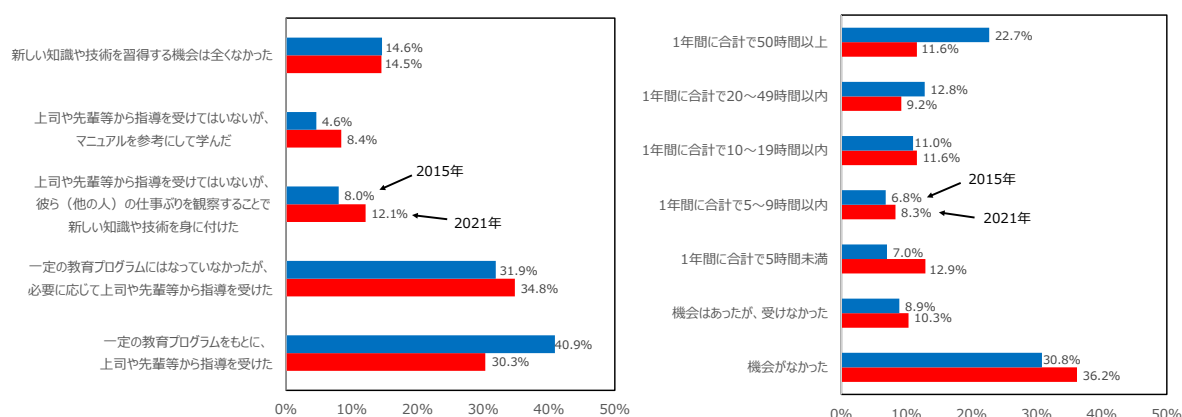
でも、職業ごとに異なる対照的な影響をもたらし、労働者に求められるスキルセットを大きく変容させると考えられる。こうした変化は、企業特種的な技能形成を重視してきた日本型雇用システムにも変革を迫る要因となり得る。

4. 既に一部の若手社員では教育・訓練機会が減少

3章で述べたように、日本企業の教育・訓練を取り巻く環境は、労働時間の減少、転職市場における労働者のバーゲニングパワーの強化、そしてデジタル化を中心とした急速な技術革新という三つの要因によって大きく変化しつつある。これらの変化は、企業特種的な技能形成を重視してきた日本型雇用システムにも変革を迫る要因となり得る。そこで4章では、これらの変化が特に若手社員の教育・訓練機会にどのような影響を与えているのか、具体的なデータに基づいて分析する。

図表 10 は、大手企業の大卒新入社員における OJT および Off-JT⁹の機会について、2015 年と 2021 年の調査結果を比較したものである。左の OJT のグラフを見ると、「一定の教育プログラムをもとに上司や先輩から指導を受けた」割合は 2015 年の 40.9%から 2021 年には 30.3%へと 10%ポイント以上減少している。さらに、右の Off-JT に関して「機会がなかった」と回答した割合はこの 6 年間に 30.8%から 36.2%に上昇した。一方で左の OJT に戻ると、「上司や先輩等から指導を受けてはいないが、彼ら（他の人）の仕事ぶりを観察することで自ら新しい知識や技術を身に着けた」と回答した割合は 8.0%から 12.1%、「上司や先輩などから指導を受けてはいないがマニュアルを参考にして学んだ」と回答した割合は 4.6%から 8.4%に上昇した。

図表 10 大手企業の大卒新入社員の OJT（左）および Off-JT の機会（右）



（注 1）リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」の該当項目に各年集計ウェイトを用いて集計したデータ

（注 2）大学卒・大学院（修士）卒で正規社員・正規の職員の者、入社から 1～3 年目、1,000 人以上の大手企業に在職しているサンプルに絞っている。詳細は古屋（2022）を参照。

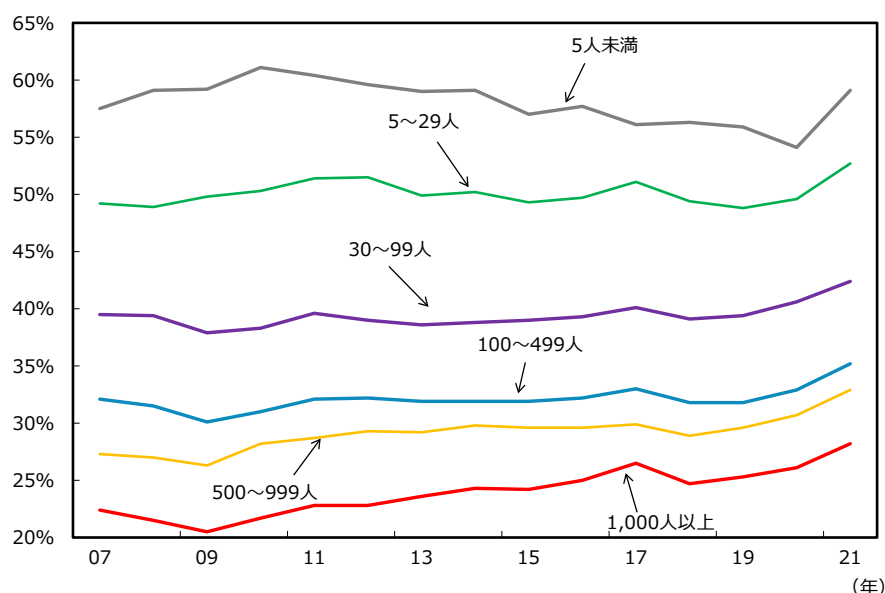
（出所）古屋（2022）より大和総研作成

⁹ 前掲図表 2 におけるノン・フォーマルな教育・訓練に近い概念だと考えられる。

これらの結果は、一部で新型コロナウイルス感染症の影響を受けた可能性がある。しかし、大手企業においても、上司や先輩の指導を通じたOJTやOff-JTによる学ぶ機会が減少する中、上司や先輩の仕事を観察したり、マニュアルを参考にしたりするなど自分の力に頼るやり方で、スキルアップを図る新入社員の割合が高まった可能性が懸念される。

そして、こうした教育・訓練機会の減少は、一部企業の若手社員の離職率の上昇と関連している可能性がある。例えば、**図表 11** から読み取れるように、従業員数が1,000人以上の大企業における大卒新入社員の卒業後3年以内の離職率は、ボトム期である2009年卒の20.5%から2021年卒では28.2%へと、7.7ポイントも上昇している。500～999人の企業でも、同期間に26.3%から32.9%へと上昇している。一方で、5人未満の企業では、同期間に59.2%から59.1%へとほぼ横ばいである。3章で指摘した労働時間の減少や、転職市場における労働者のバーゲニングパワーの強化といった要因が、大手企業の若手社員の教育・訓練機会にマイナスの影響を与え始めた可能性が指摘できよう。

図表 11 大卒新入社員の卒業後3年以内の離職率（事業所規模別）



(注) 新規学卒者の卒業年から3年後の6月時点で把握した離職率を指す。例えば、2021年3月に卒業した新入社員は2024年6月で把握した離職率

(出所) 厚生労働省「新規学卒者の離職状況」より大和総研作成

5. おわりに

本レポートでは、日本の企業および社会人における教育・訓練の現状と課題について、国際比較の視点を交えながら分析を行った。その結果、日本の労働者は、企業内外を問わず、教育・訓練を受ける機会が国際的に見て少ないことが明らかとなった。この背景には、長期雇用と年功賃金を前提とした日本型雇用システムの下、企業が従業員に企業特種的な技能を習得させることを重視し、労働者は社外での学習や自己投資に消極的であったことが指摘できる。

しかし、近年、この状況に変化の兆しが見られる。働き方改革による労働時間の減少、転職市

場における労働者のバーゲニングパワーの強化、デジタル化を中心とした急速な技術革新といった要因が、日本企業の教育・訓練のあり方に影響を与え始めている。特に、生成 AI に代表される技術革新のペースは目覚ましく、従来型の教育・訓練では対応が困難になりつつある。

これらの変化は、企業特種的な技能形成を重視してきた日本型雇用システムにも変革を迫る要因となり得る。既に、大手企業の若手社員においては、上司や先輩の指導を通じた OJT や Off-JT による学ぶ機会が減少傾向にあり、離職率も高止まりしている。こうした一連の動向は、日本の労働市場の一部が、転職率が高く、転職時の給料アップが期待できる一方、企業内教育・訓練はそこまで盛んではないとされるアメリカ型に近づきつつある可能性を示唆している。もちろん、日本企業は所属している企業でしか使えない技能や新人研修などに対しては引き続き投資するだろう。一方、汎用性や専門性がより高いスキルの投資に躊躇しやすくなるのではない。

ただし、日本の労働市場は必ずしもアメリカ型を目指すべきものではない。こうした構造変化に対応するため、企業には、AI 時代に求められるデジタルスキル等を軸とした戦略的な人材育成への積極投資と、従業員が習得したスキルを最大限発揮できるような職務環境の整備、および市場価値を反映した報酬体系への見直しなどが一層求められる。一方、政府には、個人の主体的な学び直しを促進するリカレント教育の拡充など、個人を動機付けする包括的な支援策の構築が期待される。企業が汎用性の高いデジタルスキルへの投資を強化しつつ、企業特種的な技能形成も継続することで、従業員の市場価値と企業への貢献度を同時に高めることが可能ではないだろうか。次回以降のレポートでは、生成 AI 時代における日本の企業や政府のあるべき教育・訓練政策のあり方をより詳細に議論する予定である。

以上

【参考文献】

- Acemoglu, D., and J.S. Pischke. (1998). "Why Do Firms Train? Theory and Evidence." *The Quarterly Journal of Economics*, 113(1), 79–119.
- Acemoglu, D., and J.S. Pischke. (1999a). "Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets." *The Economic Journal*, 109(453), F112–F142.
- Acemoglu, D., and J.S. Pischke. (1999b). "The Structure of Wages and Investment in General Training." *Journal of Political Economy*, 107(3), 539–572.
- Acemoglu, D., and J.S. Pischke. (2003). "Minimum Wages and On-the-job Training." *Research in Labor Economics*, 22, 159–202.
- Acemoglu, D. (2002). "Directed Technical Change." *The Review of Economic Studies*, 69(4), 199–230.
- Acemoglu, D., and D. Autor. (2011), "Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings," *Handbook of Labor Economics*, Volume 4, Part B, pp.1043–1171.
- Autor, D.H., F. Levy and R.J. Murnane, (2003). "The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration." *The Quarterly Journal of Economics*. 118(4), 1279–1333
- Black, D.A., L. Skipper, and J.A. Smith. (2023). "Firm training." In *Handbook of the Economics of Education*, Volume 7, Chapter 5, pp. 287–468. Amsterdam: Elsevier, North-Holland
- Faberman, R.J., A.I. Mueller, A. Şahin, and G. Topa. (2022). "Job Search Behavior among the Employed and Non-Employed." *Econometrica*, 90(4), 1743–1779.
- OECD. (2014). "Learning Begets Learning: Adult Participation in Lifelong Education. Education Indicators in Focus", Policy brief, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/5jxsvvmr9z8n-en>
- OECD. (2024). "Do Adults Have the Skills They Need to Thrive in a Changing World?. Survey of Adult Skills 2023", OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/3639d1e2-en>
- Stevens, M. (1994). "A Theoretical Model of On-the-Job Training with Imperfect Competition." *Oxford Economic Papers*, 46(4), 537–562.
- 厚生労働省 (2018) 『平成30年版 労働経済の分析 ―働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について―』 p.87.
- 新田堯之 (2024) 「[生成AIが描く日本の職業の明暗とその対応策～AIと職業情報を活用した独自のビッグデータ分析～](#)」 『大和総研調査季報』 2024年春季号 Vol.54, pp.38-71.
- 古屋星斗 (2022) 「若手へのOff-JTが38%減。はじまる大手企業の育成力低下」 2022年12月5日. (URL : <https://www.works-i.com/column/hataraku-ronten/detail026.html>), リクルートワークス研究所

補論図表

補論図表 1 21 世紀以降のテクノロジー関係の年表

年	出来事
2000年3月11日	ドットコムバブル崩壊
2000年5月4日	コンピュータウイルス「Love Bug」が世界中に蔓延
2001年1月15日	無料オンライン百科事典「ウィキペディア」誕生
2002年1月1日	携帯電話が世界中で10億台以上普及し、無線革命の最前線に
2003年8月29日	ビデオ通話サービス「Skype」登場
2004年2月4日	ハーバード大学の学生向けに「TheFacebook.com」（現Facebook）サービス開始
2005年10月12日	Apple、ビデオ再生可能な新型iPodを発表
2006年10月9日	Google、動画共有サイトYouTubeを16億5,000万ドルで買収
2007年1月7日	Apple、タッチスクリーンを搭載した「iPhone」を発表
2007年1月16日	Netflix、DVDレンタルに加え、ストリーミング配信サービスを開始
2008年1月15日	Apple、「世界最薄」を謳うノートパソコン「MacBook Air」を発表
2009年6月12日	イラン大統領選挙で、抗議活動の組織化や情報発信にTwitterが活用される
2010年1月27日	Apple、タブレット型コンピュータ「iPad」を発表
2011年8月24日	Apple CEO スティーブ・ジョブズ氏、健康上の理由で辞任（6週間後に逝去）
2012年1月18日	米国でオンライン海賊行為防止法案および知的財産権保護法案への反対運動
2013年12月18日	米小売大手Targetへのサイバー攻撃で、1億1,000万人の顧客情報流出
2014年9月19日	中国のインターネット企業アリババ、米史上最大規模（218億ドル）のIPO
2015年4月24日	Apple、スマートウォッチ「Apple Watch」発売
2016年7月6日	拡張現実（AR）アプリ「Pokémon GO」が米国でリリースされ、大ヒット
2017年7月25日	バトルロイヤルゲーム「Fortnite」リリース、大人気に
2017年11月3日	Apple、ホームボタンを廃止し、顔認証「FaceID」を搭載した「iPhone X」発売
2018年3月17日	英データ分析会社ケンブリッジ・アナリティカによるFacebookユーザー情報不正利用が発覚
2019年9月6日	Samsung、折りたたみ式スマートフォン「Galaxy Fold」発表も、不具合で発売延期
2020年2月6日	台湾、マスク在庫管理システム導入など、デジタル技術を活用した新型コロナ対策で成果
2020年3月11日	新型コロナの世界的大流行で、リモートワークやオンライン授業が普及、Zoomが大躍進
2021年4月30日	NFTアート「Bored Ape Yacht Club」の登場で、NFTが一般にも広く認知される
2022年2月24日	ロシアによるウクライナ侵攻開始、多くのIT企業がロシアとの取引停止
2022年10月27日	イーロン・マスク氏、Twitterを400億ドルで買収、後に「X」に名称変更
2022年12月30日	中国ByteDance社の動画アプリTikTok、米政府機関での使用禁止、一部州でも禁止の動き
2023年1月1日	OpenAIの対話型AI「ChatGPT」の月間利用者が公開から約1ヵ月で1億人突破、教育現場にも影響
2024年4月23日	イスラエル軍、ガザ地区への攻撃でAIシステム「The Gospel」を使用、議論を呼ぶ
2024年5月13日	Google傘下Waymoの自動運転車、安全性に懸念、米当局が調査開始

（出所）Britannica “Timeline of 21st-Century Technology” より大和総研作成