

2020年2月26日 全7頁

# 持続可能な社会に求められる企業の人材投資

## 人材戦略として考えるべき、従業員の自律的なキャリア形成支援

政策調査部 研究員 菅原佑香

### [要約]

- 事業環境の変化や技術の進歩に対応できる人材の育成を人事戦略とすることが、企業経営に求められている。企業の持続可能性という観点から、人材投資のあり方は投資家にとっても関心が高い。
- 直近5年間についてみると、労働者1人当たりのOFF-JT費用を増加させている業種はいくつかあるが、自己啓発支援への支出は減少傾向にある。専門的・技術的職業従事者の割合が上昇した業種で、OFF-JTに対する支出の増加が見られた。
- OFF-JTの有効性は職務内容によって異なる。また、職務内容の高度化に伴い企業主導で人材を育成することには限界がある。自己啓発を支援する制度があり活用されている企業では人的資本投資の効果が高くなるとの分析結果もある。OFF-JTに偏重するのではなく、労働者が主体的に考え自己啓発に取り組むための支援を重要な人事戦略とすることが求められる時代になっているのではないか。

## 企業と投資家双方において重要性を増す人材投資

「人生 100 年時代」や第四次産業革命などと言われる中、働くうえで求められるスキルが多様化している。そのため、経営環境の変化に応じた人材戦略が、企業経営においてますます重要になっている。また他方で、投資家が果たすべき役割も増している。企業の ESG 課題の中でも近年注目を集めつつある S（社会）課題において、特に人的資本に対する投資家の関心は高い<sup>1</sup>。投資先企業の持続的成長に向けて、適切な人材戦略が採られているのか、企業との対話を通じて問題の改善を促していくことが投資家にも求められている。

2019 年 6 月に策定された「成長戦略フォローアップ」において「機関投資家などのステークホルダーと関係省庁が連携して、官民一体で、企業価値向上に向けた人的資本の非財務情報の活用の在り方を検討」と明記されるなど、企業の人材投資情報の「見える化」の推進が図られようとしている。経済産業省は「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」を 2020 年 1 月より開催し、人材戦略について企業の経営層や投資家それぞれが果たすべき役割や対話のあり方に関する検討を行っていくという<sup>2</sup>。今後、企業と投資家の対話において、人材投資に関するテーマの重要性は一層増していくと考えられる。

また、経団連が 2020 年 1 月に公表した「2020 年版経営労働政策特別委員会報告—Society5.0 時代を切り拓くエンゲージメントと価値創造力の向上—」の中では、「人材育成では、働き手の多様性や主体性を尊重した自律的なキャリア形成の支援がエンゲージメントの向上につながる」と言及されている。2020 年の春闘の経営側方針においては、人材育成において主体的で自律的なキャリア形成の支援の必要性が盛り込まれるなど、これまでの企業主導であった教育訓練のあり方から脱却する方向性が打ち出され、企業は人材育成の仕組みを大きく変革していかなければならない局面を迎えている。

## 業種別に見た企業の人材投資はどう変化しているのか

まずは企業の人材育成にはどのような種類があるだろうか。仕事に従事しながら職場で実践的に行われる OJT 以外に、OFF-JT と自己啓発支援がある。

OFF-JT は、「業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）のこと」であり、例えば、「社内を実施する教育訓練（労働者を 1 か所に集合させて実施する集合訓練など）や、社外で実施する教育訓練（業界団体や民間の教育訓練機関など社外の教育訓練機関が実施する教育訓練に労働者を派遣することなど）」も含むと定義される<sup>3</sup>。OFF-JT では外部の専門講師が指導者となるため、OJT とは異なり体系的に知識の習得がしやすいと考えられる。

一方、自己啓発は「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開

<sup>1</sup> 菅原佑香「投資家が関心を持つ社会課題は人的資本」『大和総研調査季報』2020 年新春号（Vol. 37）

<sup>2</sup> 経済産業省「第 1 回 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」（2020 年 1 月 17 日）

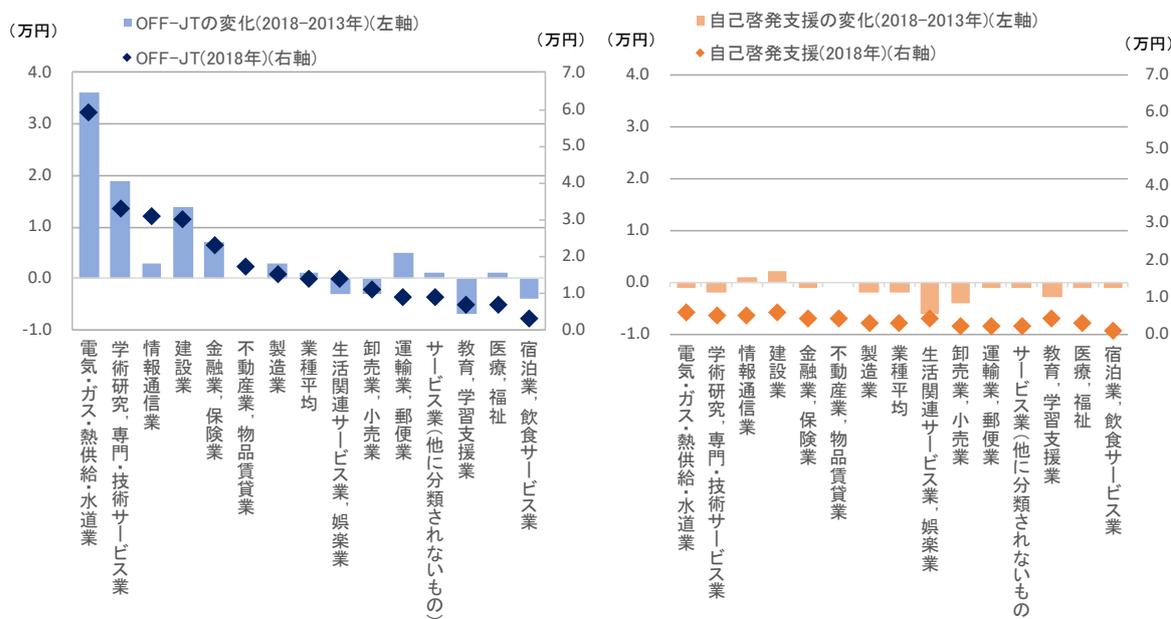
<sup>3</sup> 厚生労働省「能力開発基本調査 用語の解説」

発し、向上させるための活動（職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない）」と定義される<sup>4</sup>。具体的には、勉強会やセミナーへの参加、書籍や通信講座を活用した自習のほか、専門学校や大学・大学院への通学などがある。企業は、自己啓発の支援として、資格取得のための費用補助やセミナー受講料の援助、情報提供などを行うケースが多い。OFF-JTは受講すべき研修やセミナーの内容を企業が決められているが、自己啓発は社員が自らの仕事やキャリアに必要なものを選択できる良さがある。

企業がOJTにかけている費用を計測することは簡単ではないが、厚生労働省の「能力開発基本調査」によると、少なくとも計画的なOJTを実施した事業所の割合は減少していない。その一方で、OFF-JTや自己啓発支援に関する労働者1人当たりの支出金額を業種全体の平均額でみると、直近の10年間でOFF-JTで1.1万円、自己啓発支援で0.5万円減少している（2008年から2018年にかけての変化）。本稿では、労働者に対する教育訓練費用の状況について、業種や職種の違いに着目して分析を進めたい。

まず、労働者1人当たりのOFF-JTと自己啓発支援に支出した費用の2018年の平均額と、その2013年からの変化を確認した（図表1）。直近10年間でみてOFF-JTで労働者1人当たり1.1万円減少していると前述したが、直近5年間では業種平均でほぼ横ばいであり、増加させている業種がいくつかみられる。自己啓発支援に支出した費用は、直近5年間でみても業種平均で減少しており、業種別にみてもほとんどで減少している。

図表1 労働者1人当たりのOFF-JTと自己啓発支援に支出した費用と変化（2013年→2018年）



(注) 業種の順番は、2018年時点でOFF-JTと自己啓発支援に支出した総額の順である。  
(出所) 厚生労働省「能力開発基本調査」より大和総研作成

<sup>4</sup> 脚注3と同様。

比較的特徴のある業種を取り上げると、「建設業」は、労働者 1 人当たりの OFF-JT と自己啓発支援の支出した費用の両方で増加している。「電気・ガス・熱供給・水道業」や「学術研究, 専門・技術サービス業」でも、労働者 1 人当たりの OFF-JT に支出した費用が、全業種平均に比べて大きく増加した。一方で、「宿泊業, 飲食サービス業」「教育, 学習支援業」「卸売業, 小売業」「生活関連サービス業, 娯楽業」といった業種は、OFF-JT と自己啓発支援に支出した費用の両方で減少している。

## 職種の専門性から見た、業種別の人材投資の違い

こうした業種による違いが生じる理由はいくつか考えられるが、OJT では修得することが難しい知識やスキルが多い職種においては、教育訓練に対する投資に積極的である可能性がある。そこで、費用の変化が大きい OFF-JT に焦点をあて、専門的・技術的職業従事者の割合の変化と OFF-JT に支出した費用の変化を確認した（図表 2）。

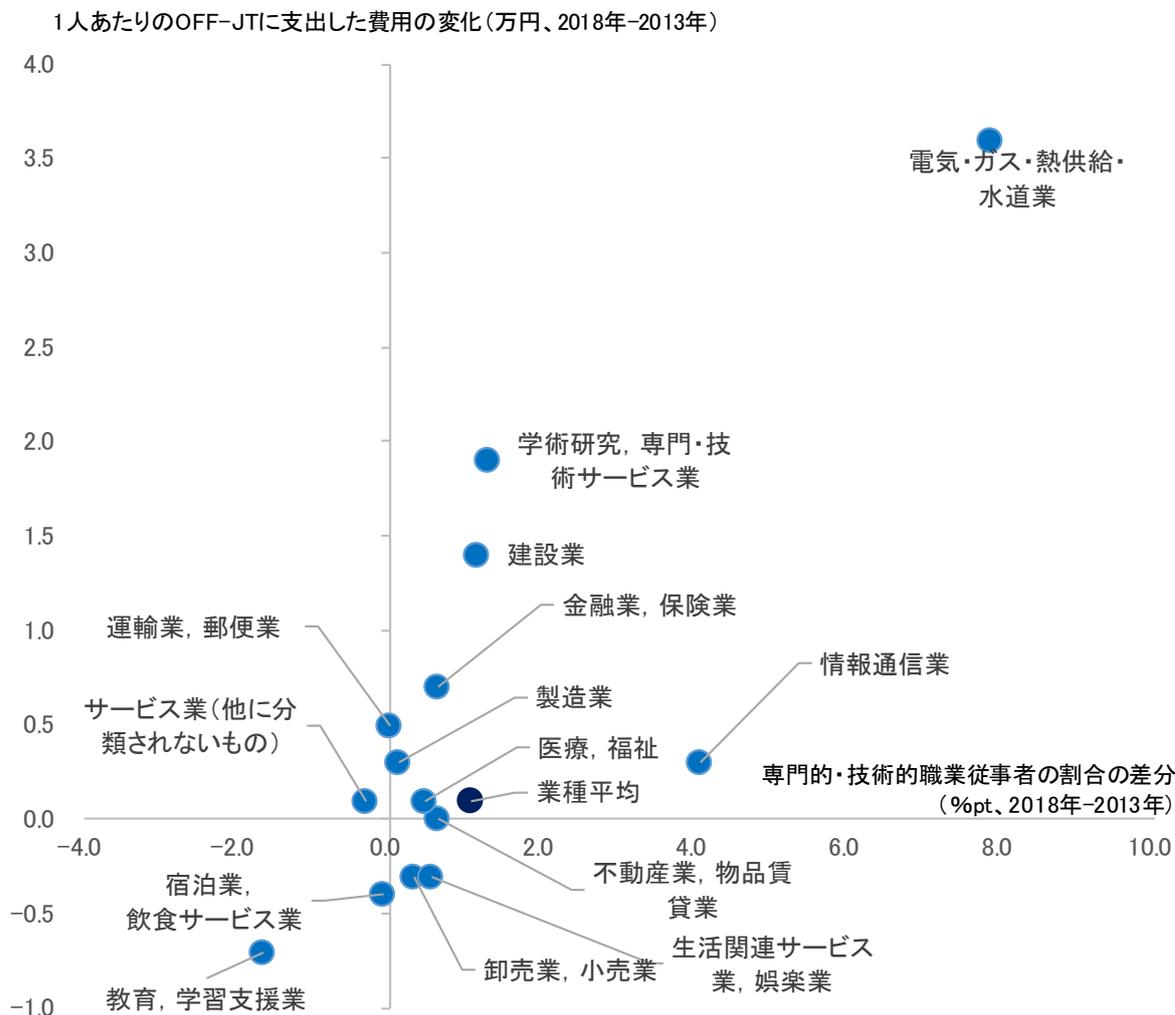
OFF-JT への支出が大きく増加した「電気・ガス・熱供給・水道業」では、2018 年の専門的・技術的職業従事者の割合は約 2 割と比率は高いわけではない（全業種平均は 17%）。だが、2013 年から 2018 年にかけて専門的・技術的職業従事者の割合が大きく上昇しており、就業者数そのものでも専門的・技術的職業従事者が 2 万人増えている。実績として増えている理由は明らかではないが、従業員の高齢化とともに、技術革新や規制緩和が進んでいる電力業界やガス業界に技術者の不足懸念が強いことは確かである。「電気・ガス・熱供給・水道業」では 1 人当たり OFF-JT の支出を増やしており、OFF-JT を活用して技術者を育成していく意向は強いのではないかと考えられる。

専門的・技術的職業従事者の割合が 2018 年時点で全業種平均より高い「学術研究, 専門・技術サービス業」（51%）も、2013 年と比べて OFF-JT に対する支出が大きく増加している。経営や法務にかかわる専門職などは、国家資格を取得する必要があり専門性が極めて高い。事業環境の変化や技術の発展に伴い、取得すべき知識やスキルの幅が拡大していくことから、人材投資を行い変化に対応できる労働者を育成していると考えられる。

OFF-JT と自己啓発支援の両方で支出した 1 人当たり費用が増加している「建設業」は、専門的・技術的職業従事者の割合は低く（7%）、そうした従事者の割合は思ったほど上昇していない。「建設業」で専門的・技術的職業従事者に該当するのは、建築技術者（建築士など）・土木技術者などである（大工、左官、配管従事者、とび職、鉄筋作業従事者などの建設従事者は、専門的・技術的職業従事者には分類されない）。建設業界では ICT によって建設生産プロセス全体を効率化する i-Construction の導入に対応できる技術者の拡大に向けた対応を始めており、今後さらに人材確保や育成に積極的になっていくと推測される<sup>5</sup>。

<sup>5</sup> i-Construction 委員会「i-Construction ～建設現場の生産性革命～」(平成 28 年 4 月)では、「ドローン等の測量技術、3 次元 CAD 等の設計技術、ICT 建機などに対応できる技術者・技能労働者やトータルで ICT を使いこなし、工事全体をマネジメントして生産性向上を導き出す技術者が必要」と指摘されている。

図表2 専門的・技術的職業従事者の割合の変化と労働者1人あたりのOFF-JT支出費用の変化(2013年→2018年)



そもそも専門的・技術的職業従事者の割合が低い「宿泊業, 飲食サービス業」「生活関連サービス業, 娯楽業」「卸売業, 小売業」などの業種では、その職務において接客や販売、サービス提供など、幅広い知識やスキルが求められる。これらの業種では、OJTを主体とした人材育成の方が効率的に必要な技能を培うことができる可能性が高く、OFF-JTや自己啓発支援などに対する投資インセンティブは強くないのだろう。また、これらのサービス業では離職率が比較的高く、育成しても辞めてしまうなどの理由により、人材育成への積極性が低いという可能性も考えられる。

### 自律的なキャリア形成の支援によって期待される企業のパフォーマンス

業種によってOFF-JTや自己啓発支援などの人材育成の度合いに違いが生じる要因には、少なからず仕事内容の専門性が影響していると考えられる。既述したように直近5年間でみて、い

くつかの業種で OFF-JT への支出は増加させているが、専門職や技術職の割合の高い業種においてすら自己啓発の支援に対する支出は増やされていない。

OFF-JT は企業が用意した職場外の研修やセミナーなどを通じて、仕事で必要となる知識やスキルの習得を行う場であるが、労働政策研究・研修機構が 2017 年に実施した調査によれば、その有効性は職種によって異なる<sup>6</sup>。事務系の職種では OFF-JT が「現在の仕事で役立っている」や「今後の仕事やキャリアで役立つ」と回答する割合が高いが、企画・開発系の職種では、そうした回答の割合は低い。この調査を踏まえれば、事務従事者の割合が比較的高い業種においては OFF-JT に多めの予算を配分することが有効と考えられ、仕事の専門性が高く技術職が多い業種では人材投資の軸足を OFF-JT から自己啓発の支援へシフトさせるのが望ましいケースがあるだろう。

また、自己啓発支援の重要性に関して、日本政策投資銀行の調査によれば、今後育成が重要となる人材についての企業の回答として多いのは、製造業では「海外展開に必要な国際人材」や「研究開発などの高度人材」、非製造業では「営業やマーケティング人材」や「現場の技能労働者」「財務や法務の専門人材」だという<sup>7</sup>。デジタル技術の発展に加え、様々な産業分野で新たなビジネスや市場拡大していくことに伴い、「専門的・技術的職業従事者」に区分されていない企画やマーケティング業務などにおいてもハイスキルの仕事は増加すると見込まれている<sup>8</sup>。中長期的な視野でのキャリア形成が求められる時代においては、企業主導で人材を育成することに限界があることを踏まえた人材育成が求められる。

さらに、前出の労働政策研究・研修機構の調査によれば、「高付加価値化による競争力強化」を目指す企業は、「低コスト化による競争力強化」を考える企業に比べて、社員の自律的なキャリア形成促進に注力する（「現在注力」と「継続注力」の合計）意思をもつ企業の割合が高い。また、「事業展開にあたってスピードを重視」する企業では、「事業展開は慎重に行う」企業に比べて、社員の自律的なキャリア形成促進に「現在注力」と回答する割合が高い。つまり、社員の自律的なキャリア形成促進の取り組みを行う企業は、サービスの高付加価値化や事業環境の変化にスピード感をもって対応していくための基盤として人材を重視し、それらに対応できる知識やスキルを持った人材の育成を経営戦略として採用していると考えられる。内閣府の分析によれば、自己啓発を支援する制度があり活用されている企業では人的資本投資の効果が高くなることが示されている<sup>9</sup>。

<sup>6</sup> 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理」労働政策研究報告書 No. 196（平成 29 年 3 月 31 日）

<sup>7</sup> 日本政策投資銀行【特別アンケート】企業行動に関する意識調査結果（大企業）2017 年 6 月（平成 29 年 8 月 2 日）

<sup>8</sup> 経済産業省「新産業構造ビジョン」（平成 29 年 5 月 30 日）

<sup>9</sup> 内閣府「平成 30 年度 年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）—「白書」：今、Society 5.0 の経済へ—」内閣府が「働き方・教育訓練等に関する企業の意識調査」の個票データをもとに計量分析した結果によると、従業員の自主的な学習を支援する制度があり、その制度が活用されている企業では、そうでない企業と比較して労働生産性に対する人的資本投資額の弾力性は高く、統計的な有意性も見られたと指摘されている。

## 企業が人事戦略として捉えるべき、自律的なキャリア形成支援

直近の5年間でみて、労働者1人当たりのOFF-JTに対する支出はいくつかの業種で増加しているが、OFF-JTの有効性は職務内容によって異なり、職務内容の高度化を踏まえると企業主導で人材を育成することには限界がある。企業が事業環境の変化や技術の進歩に対応できる人材を増やすためには、企業が決めたOFF-JTに偏重するのではなく労働者が主体的に考え、自己啓発に取り組むための支援を人事戦略の1つと捉えることが求められる。

労働者が自己啓発を行うための時間を確保できるよう業務効率化を進めることや、自己啓発を行った労働者の評価を適切に処遇に反映していくことは、労働者の就労意欲を向上させていくことにつながる。労働者が自ら考えて自律的なキャリア形成支援を行うことは、労働者の人的資本の拡充になることはもちろん、結果としてイノベーションの創出につながり生産性向上も期待できるだろう。

他方、企業の人材投資への関心度が高い投資家にとっては、投資先企業のビジネスモデルや経営戦略において人事戦略がどのように位置づけられているのか、労働者の自律的なキャリア形成支援への取り組み方が、人材投資における重要な視点となり得るだろう。

自律的なキャリア形成支援の取り組みを積極的に行う企業を表彰しようという取り組みも始まっている。厚生労働省は、「グッドキャリア企業アワード」として、従業員の自律的なキャリア形成支援に取り組む企業の表彰を行い、その理念や取り組み内容などを広く企業に発信し、キャリア形成支援の重要性を普及・定着させようとしている。表彰企業の取り組みを見ると、資格取得を奨励したり情報提供を行う制度にとどまらず、従業員が自らのキャリアを考え行動するためのきっかけを作ることができるように、働き方の柔軟性を高めたり、副業や兼業、キャリア相談や面談の機会を設けるといった取り組みが多い<sup>10</sup>。

労働者が自律的なキャリアを構築できる機会を用意していくことが、人生100年時代や持続可能な社会に求められる企業のあり方となるだろう。

<sup>10</sup> 厚生労働省「グッドキャリア企業アワード 2019 受賞企業における取組概要」