

スペシャルトピック

「働き方の多様化に応じた人材育成の在り方」 について分析——平成30年版 労働経済白書

厚生労働省は9月28日、「平成30年版 労働経済白書」を公表した。今年のテーマは、「働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」。今回で70回目の公表だ。

白書は、少子高齢化による労働供給制約を抱える日本が持続的な経済成長を実現していくためには、多様な人材が個々の事情に応じた柔軟な働き方を選択できるように「働き方改革」を推進し、一人ひとりの労働生産性を高めていくことが必要不可欠と提言。資本への投資に加えて、人への投資を促進していくことが重要とした。

低い日本の労働生産性

白書は、労働生産性の「水準」について、2012年から2016年にかけての5年間の平均値を国際比較している。それによれば、我が国は名目労働生産性、実質労働生産性ともに、G7の中で最も低い水準にある。実質労働生産性を見ると、フランス、ドイツ、米国が概ね同水準で、労働投入量当たり60ドル台とG7の中で高水準にある。次いで、イタリアの同値が50ドル台、カナダと英国の同値が40ドル台後半だ。対して、日本の実質労働生産性は、労働投入量当たり40ドル台前半となっており、フランス、ドイツ、米国の水準に対して、概ね0.7倍となっている。

次に、白書は、実質労働生産性の増減率に着目して国際比較をしている。

1996～2000年の実質労働生産性の増減率では、ドイツ、米国、フランス、英国では、約2%台の上昇率となっており、日本でも1%台後半の上昇率となっていた。その後、リーマン・ショックが生じた期間を含む2006～2010年では、世界的に実質労働生産性の上昇率が鈍化。2011～2016年には、カナダが1%台の上昇率となっているものの、ドイツ、米国、フランス、英国では、1%未満の上昇率となっており、日本でも0%台後半と伸び悩んでいる。

白書は、実質労働生産性が伸び悩んでいる状況は、G7共通の課題であると指摘。労働生産性を向上させるためには、IT資本などへの投資に加えて、人への投資を促進していくことが重要だと提言した。

能力開発費の低下傾向

白書は、GDPに占める企業の能力開発費（企業内外の研修費用等を示すOFF-JTの推計であり、OJTは含まない）の割合についても国際比較している（図表1）。まず、2010～2014年では、GDPに占める能力開発費の割合は、米国が2.08%、フランスが1.78%、ドイツが1.20%、イタリアが1.09%、英国が1.06%、日本が0.10%となっており、日本が突出して低い水準にある。

この割合の経年的な変化を見ると、米国では、1995～1999年と比較して、その割合は上昇しており、リーマン・

ショックの生じた期間を含む2005～2009年にやや低下したものの、2000年代に入ってから2%以上を維持している。フランスやイタリアにおいても、1995～1999年と比較すると、割合が上昇している。他方、ドイツ、英国、日本では、1995～1999年より割合が低下し続けており、1995～1999年と2010～2014年を比較すると、ドイツが0.14%[※]、英国が1.17%[※]、日本が0.31%[※]低下している。

白書は、我が国のGDPに占める企業の能力開発の割合は低下傾向にあり、労働者の人的資本が十分に蓄積されず、ひいては長期的にみて労働生産性の向上を阻害する要因となる懸念がある、などとしている。

能力開発で売上高・生産性が向上

白書では、厚生労働省「能力開発基本調査」と経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票データを紐付けて、能力開発への費用支出が企業のパフォーマンスに与える効果について計量分析している。その結果によれば、「OFF-JT」「自己啓発支援」への費用支出は、翌年の売上高や労働生産性などの企業のパフォーマンスに対して、統計的に有意に正の影響を与えることが明らかとなった（図表2）。

具体的には、「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。また、「自己啓発支援に支出」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0.21 (=21%)、売上高を0.19 (=19%) 上昇させる効果がある。白書では、効果の大きさを比較すると、「自己啓発支援」がより有効である可能性が示唆される、としている。

次に、白書は、JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」により、人材育成が職場の生産性の向上等につながっていると認識している企業の割合について、OJTに係る取組個数別に比較分析している（調査設問の16個のOJTに係る取組のうち、取組個数が6個以上実施を「相対的に多い企業」とし、6個未満実施を「相対的に少ない企業」として分類）。

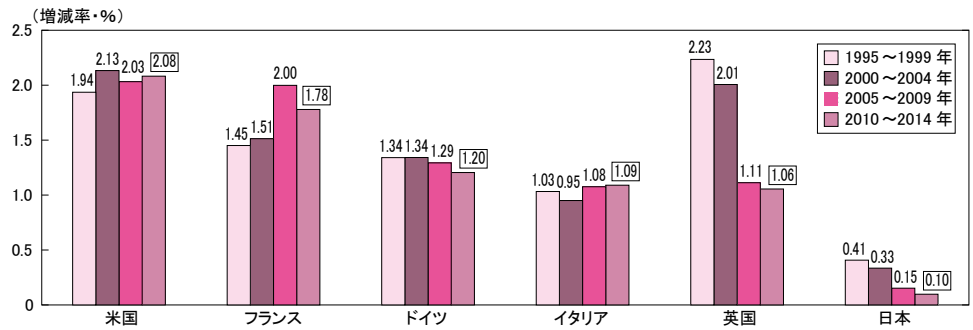
分析結果によれば、「人材育成が職場の生産性向上等につながっていると認識している割合」は、「OJTに係る取組の実施個数が相対的に多い企業」で74.6%となっており、「OJTに係る取組の実施個数が相対的に少ない企業」(59.2%)を上回っている（図表3）。

白書は、OJTに関する取組個数が相対的に多い企業のほうが、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としている。

計画的なOJTで生産性が向上

さらに、白書は、具体的なOJTの取組内容について、「OJTがうまくいっており、職場の生産性が向上している企業」と「OJTがうまくいって

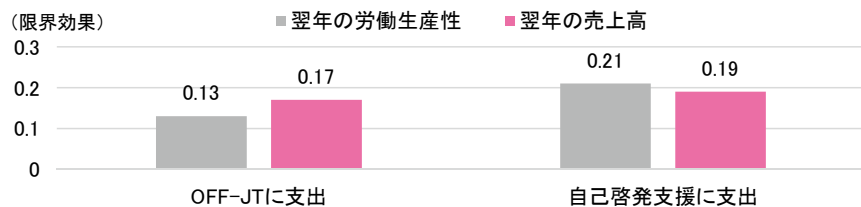
図表1 GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合の国際比較について



資料出所：内閣府「国民経済計算」、JIP データベース、INTAN-Invest database を利用して学習院大学経済学部宮川努教授が推計したデータをもとに作成

(注) 能力開発費が実質 GDP に占める割合の5箇年平均の推移を示している。なお、ここでは能力開発費は企業内外の研修費用等を示すOFF-JTの額を指し、OJTに要する費用は含まない

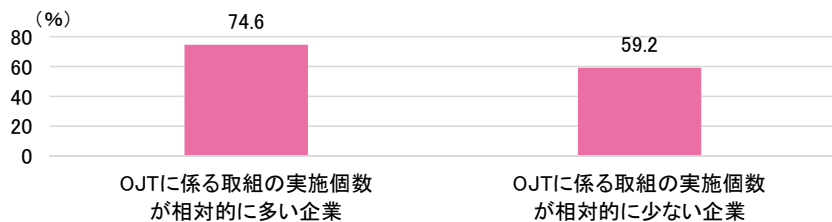
図表2 能力開発への費用の支出が翌年の企業のパフォーマンスに与える効果



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

(注) 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

図表3 人材育成が職場の生産性の向上等につながっていると認識している企業の割合 (OJTに係る取組個数別)



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) 「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

おらず、職場の生産性が向上していない企業」に分類し、OJTの取組内容ごとに実施率の差を比較している（図表4左図）。

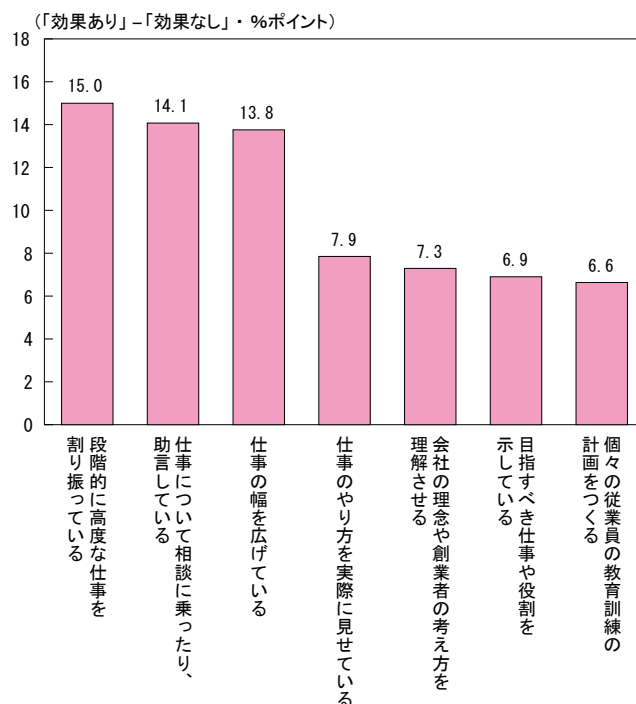
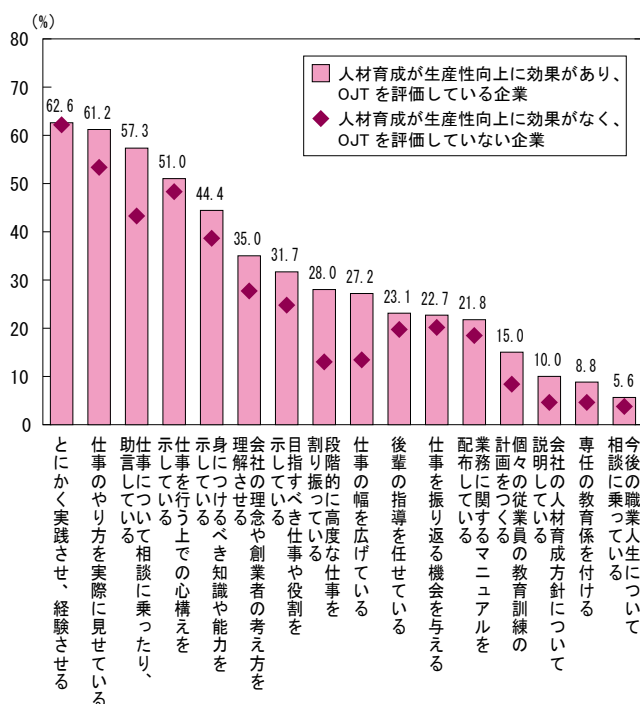
具体的なOJTの取組内容ごとに実施率を見ると、「OJTがうまくいっており、職場の生産性が向上している企

業」では、「OJTがうまくいっておらず、職場の生産性が向上していない企業」と比較し、概ね同水準となっている「とにかく実践させ、経験させる」を除き、全ての取組で実施率が高くなっている。このうち、特に「段階的に高度な仕事を割り振っている」の実施率が15.0%

図表4 OJT がうまくいっており、職場の生産性が向上している企業の取組

OJTに関する各取組の実施率

実施率のギャップが大きい取組



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(企業調査票)」(2017年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図は、人材育成が職場の生産性の向上に対する効果があり(無く)、OJTに対する評価をうまくいっている(うまくいっていない)と回答した企業についてOJTに関する各取組の実施率を指す
 2) 右図は、人材育成が職場の生産性向上に効果がありOJTをうまくいっていると評価している企業と、人材育成が職場の生産性向上に効果がなくOJTをうまくいっていないと評価している企業の、OJTに関する各取組の実施率のギャップの上位7項目を示している
 3) OJTとは、日常の業務のなかで、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうために行っている取組を指す

率が高く、次いで、「仕事について相談に乗ったり、助言している」の実施率が14.1%、**「仕事の幅を広げている」**の実施率が13.8%と高くなっている(図表4右図)。

白書は、これらの結果から、「とにかく実践させ、経験させる」といった明確な計画性がないOJTは、生産性の向上との関連があまり見られない一方で、「段階的に高度な仕事を割り振っている」といった明確な計画性のあるOJT、「仕事について相談に乗ったり、助言している」といった具体的な業務内容に直結するOJT、「仕事の幅を広げている」といった新たな業務内容にチャレンジさせるようなOJTなどが、生産性の向上につながる可能性が示唆される、としている。

「きめ細かな雇用管理」が重要

白書では、JILPT「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」の調査設問から、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」に分類し、両企業が実施している雇用管理の取組内容を比較している(図表5)。

それによれば、正社員対象の取組を見ると、両企業ともに、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「仕事と育児との両立支援」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「人事評価に関する公正性、納得性の向上」などに積極的に取り組んでおり、特に「多様な人材の能力が十分に発揮されてい

る企業」では、約9割の企業がこれらの項目に取り組んでいる。

両企業の取組状況の差を見ると、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」の実施割合が高いものの、特に「能力開発機会の充実」が10.7%、**「従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、正規・非正規間等)」**が10.5%、**「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」**が10.4%、**「仕事と病気治療との両立支援」**が10.3%、**「仕事と介護との両立支援」**が9.6%、**「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」**が9.1%と実施割合が高くなっている。白書は、多様な人材の十分な能力発揮に向けて、能力開発機会の充実や従業員間の不合理な待遇

格差の解消など「きめ細かな雇用管理」を推進していくことが重要などと提言した。

正社員、年齢が高くなるほど自己啓発の実施割合が低下

人生100年時代が見据えられるなか、誰もが主体的なキャリア形成を行うことができる環境整備が重要となっている。白書はキャリアの実現に当たって、自己啓発の状況についても分析した。厚生労働省「能力開発基本調査」(2013年度、2016年度)をもとに、「正社員」の自己啓発実施状況を見ると、女性の実施割合は男性と比べて低い。さらに年齢階級別に見ると、男女ともに「30歳未満」が最も高く、2016年度において「男性」では51.9%と半数以上となっており、年齢が高まるにつれて実施割合が低くなっ

ている。また、2013年度と比較すると、おしなべて実施率が上昇している。

一方、「非正社員」では、正社員と比べて自己啓発の実施割合が低く、特に「30歳未満」で正社員との差が大きい。2013年度と比較すると、「女性」は全体的に上昇している。その一方で、「男性」は比較的实施割合が高い「50歳以上」での上昇が見られる。白書では、これらを踏まえ、正社員の若年層と比較して、非正社員や女性、高齢層で自己啓発の実

施割合が低い状況にあるが足下では上昇している、としている。

自己啓発では情報提供、キャリアコンサルティングも有効

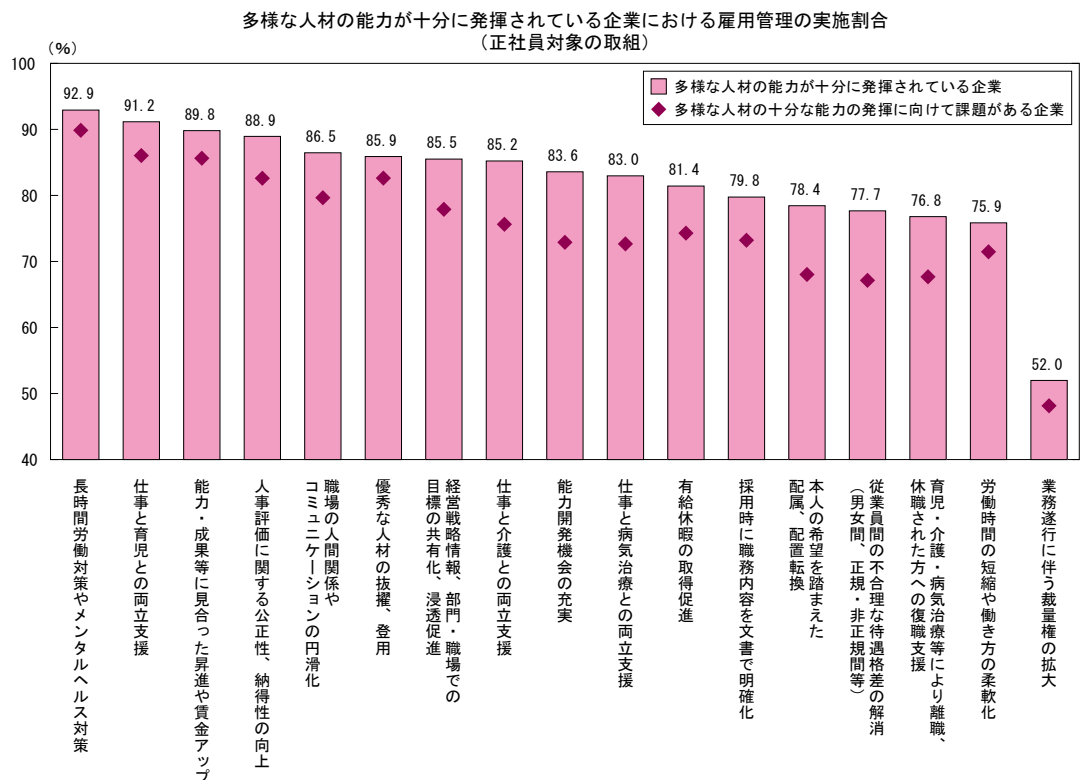
次に、白書は、厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」により、事業所の「キャリアコンサルティングを行うしくみ」や「自己啓発支援」に関する取組の有無が、労働者の自己啓発の実施の有無に与える影響についても分析した。それによれば、「キャリアコンサルティングを行うしくみ」を設けている事業所や、自己啓発に対して「受講料などの金銭的援助」を行っている事業所では、これらの支援を行っている事業所と比べて、自己啓発の実施に与える効果が有意にプラスとなっていることが明らかとなった。

また、正社員では、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」「社内での自主的な勉強会等に対する援助」を行っている事業所は、そうでない事業所に比べて、自己啓発の実施に与える効果が有意にプラスとなっている。

白書は、キャリアコンサルティングに加えて、訓練に関する情報提供や自己啓発に対する金銭的な援助を行うことによって労働者のキャリアビジョン・訓練方法の明確化を支援している事業所は、自己啓発の実施を促進する可能性がある、と指摘。自己啓発の実施促進に向けて、金銭的な援助だけでなく、教育訓練機関等の情報提供やキャリアコンサルティングを実施することが、有効な取組となり得る、などとしている。

(調査部)

図表5 多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理について



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(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における雇用管理に関する回答のサンプルサイズは、正社員(限定正社員含む)対象の取組において1,305となっている