

# Next Stage 生産性改革

⑩

生産性を巡る最前線の改革や今後の展望などを探る連載「生産性改革 Next Stage」では、「人材育成・人への投資」をテーマに、ANAホールディングス取締役会長の片野坂真哉氏と政策研究大学院大学理事・副学長の黒澤昌子氏がインタビューに応じた。人材育成を促す政策や企業の人材投資のあり方などについて語った。

生産性常任委員会の専門委員会で行った生産性評価要因分析によると、OECDによるPISA(学習到達度調査)やPIAAC(国際成人力調査)などで計測した学校教育や成人の学力成績は高いが、労働市場における人材投資が低調で、かつ投資を付加価値創出力、つまり生産性向上という成果に結びつけられない現状がある。

人的投資の状況を統計的にみると、Off-JTについては正社員の45%、正社員以外の18%が受けている。正社員のOff-JT受講比率は、90年は75%まであったが、2008年以降は4割程度まで落ち込み、現在は4割程度で推移している。

また、日本生産性本部が定期的に実施している「働く人

# 人材育成にもコンサル機能が必要

大きな流れの中では、魅力的な人材育成の機会や自分が成長する機会を提供すること自体が、報酬と同じように意欲と能力の高い人材を採用し、定着させる手段として重要な意味がある」と話す。

企業価値向上のためには財務指標だけではなく、非財務指標も重視している。脱炭素化といった気候変動への対応など並び、女性の役員・管理職への登用などの人的資本に関する取り組みを記載している

「意識調査」によると、最近3カ月以内にOff-JTを受講した割合は10%未満で推移している(※図表)。

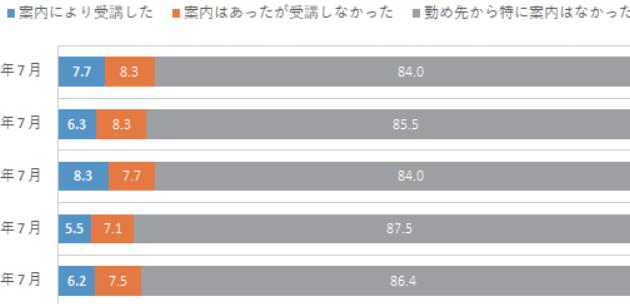
ANAホールディングスでは、統合報告書の中に「人的資本による企業価値の創造」について記述している。人への投資を進めることで、エンゲージメントが高まり、最終的には利益の向上へと繋がっていくというシナリオを描く。片野坂氏は「人への投資の拡大や生産性向上を実現するために大事なことは、社会の変化を認識した上で、真剣に取り組むことだ。Z世代と中堅層、シニア層の考え方は全く違う。価値観の多様化が進む中で、企業は社員の希望やニーズを細かく把握して、手作りの人事制度を整備するなど、個性を引き出すことがで

生産性改革 Next Stage」では、「人材育成・人への投資」をテーマに、ANAホールディングス取締役会長の片野坂真哉氏と政策研究大学院大学理事・副学長の黒澤昌子氏がインタビューに応じた。人材育成を促す政策や企業の人材投資のあり方などについて語った。

(2面に詳報)

## 多様なニーズ把握し、個性引き出す

最近3カ月のOff-JTの受講状況



第17回「働く人の意識調査」結果を基に作成

■室内により受講した ■室内はあったが受講しなかった ■勤め先から特に室内はなかった

黒澤氏は「訓練費用の支援に加えて、スキルが認められやすいように、スキルの見える化や、何を身に付ければよいかの見える化、つまりコンサルティング機能の充実が必要だ」と指摘した。

一方、産業界でも、人的資本投資の取り組みの重要性は高まっている。片野坂氏は「最近の投資家は、している。

# 黒澤 昌子氏

# 生産性改革

■非正規には育成支援政策を  
1990年代半ばまでの政策  
の視点は、長期雇用を前提とし、  
雇用調整助成金など企業内での  
人への投資を後押しすることで  
雇用の安定を達成する手段が多  
かった。バブル崩壊後、失業な  
き労働移動が掲げられ、職業紹  
介の拡充や能力評価制度の整備  
などが始まった。98年には初め  
て労働者個人に対する職業訓練  
の助成制度である教育訓練給付  
制度も始まった。

その後、教育訓練給付制度は  
大幅に拡充され、能力評価の見  
える化として職業経験や、受け  
た訓練経験を記すジョブカード  
制度の普及や従来型の技能検定  
だけでなく、業界団体などで共  
通のスキルを資格化する団体等  
検定制度も始まっている。

しかし、男女間の人的投資格  
差はそれほど縮小していない。

■多様な人的資本投資が必要  
人的資本投資という言葉がクローズアップされている。リストキリングやリカレントといった言葉もよく使われるが、リカレントは、昔からパイロットの訓練でも使われており、個人的にはなじみのある言葉だ。「学び直す」ことの重要性が脚光を浴びるなど、人的資本投資が良い意味で流行語になっている。

終身雇用や年功序列の日本的人事制度の中では、一つの会社に50～60歳まで勤めるのが当たり前で、人材育成はOJTが中心だった。しかし、今は転職を考えるのは普通だと考えている人が増えており、従来の人の育て方が通用しなくなっている。

人的資本投資の課題の一つは、効果がつかみにくいことであり、「効果の可視化」が求められる。また、従業員自身が主体

企業の枠を超えて、育成ノウハウ共有  
する新たな会員制度



(へうとう・よどこ) ロンドンスクールオブエコノミクス卒。政策研究大学院大学教授等を経て2020年に現職。専門は労働経済学、応用計量経済学。

的な取り組みが重要で、ミレニアル世代やZ世代の価値観にマッチした人的資本投資のシステムをつくる必要がある。経営者は彼らの特質を理解し、押しつけではなく、自分らしさを引き出す取り組みが不可欠だ。さらに、子育てや親の介護などをしながら、会社の仕事をこなす

(かたのとか・じんや) 1979年、生日本空輸入社。ANAホールディングス代表取締役社長等を歴任し、2024年に現職。22年から日本生産性本部理事。

境を確保するために、国際線の乗務から日帰りの国内線に限定した乗務に切り替えるなど、様なニーズに対応している。新しい働き方に合わせた人への投資や生産性向上の取り組みが求められている。

経営者に求められるのは、多様な社員の価値観を知ることだ。3万通のエンゲージメントサーベイの自由記述欄に目を通すと、社員の本音が書いてある。感動して目頭が熱くなるものもあれば、経営に手厳しい投げつける声もある。こうした生の声を聞いて経営に生かしていくことが大事だ。

■スキルの見える化とDXを

日本企業が人的資本投資によって生産性を向上するために必要なことは、社員のスキルの見える化だ。取締役のスキルの見える化のツールに「スキルマト

リックス」がある。取締役や監査役がどういう分野に能力があるかを示したもので、同じものを社員にも作成する必要がある。

こうした情報はこれまで人事部だけが持っていたが、社内に限ってオープンにすることでき、人材のマッチングができる。当社でも、コロナ禍で違う部署で働きたいという社員のニーズに対し、グループ内での異動で積極的に応えたら、モチベーションが上がった。

もう一つはDXだ。私が会長を務める日本情報システム・ユーティザ協会で、会員企業の事例紹介をしているが、そのほとんどがAIの活用事例だった。多くの企業は、標準的なAIと方程式マイズしたAIの二種類を活用している。反復的かつ定型的な業務はAIやRPAに任せながら、社員にはより創造性を

■人への投資は付加価値に必要とする業務に集中させることで、全体の生産性向上にすることが重要だ。

生産性を算出する計算式分子と分母があり、これ分子を減らすことに精力をだが、これからは付加価値因子を大きくしていく時代がN.Aホールディングスの計算式の分子は、営業料の合計であり、会社だけではなく、社員の給料だけではなく、社員の給料加価値に含まれている。

DXによって4人でやった仕事を2人でこなすことができたら、一人分は会社がもう一人分は社員に還元といったことを分かりやすくなることができる。当面は、僕が日本企業の最重要テーマとなり、賃上げと生産性向上はても切れない関係だ。

中小企業への支援も、資金制約や情報の欠如の面からは重要な要素だ。どうやって人材育成すべきかわからない事業所も多い中、コンサルティングを受けながら訓練プログラムを整備し、採用や既存の従業員の人材育成に結びつけるサービスが有効になる。あまり知られていないが、実習併用型訓練(雇用型訓練デュアル)という呼び名で、厚生労働省によって実施されている。職場での実習機会とOFFICEを組み合わせた訓練で採用に繋げる。そのプロセスで、自社の

■業界単大企業のスキル立してい練機会も不足が強活用二、業界えが生じや基準や育有できれ職しやすが、内部

より多くの企  
業においては、  
立位で訓練コラ  
ル・能力の評価  
にて、それに基  
づいて、提供され  
る中で、外れる  
ーズが増える  
る団体や地域な  
い範囲内で、  
成方法のノウ  
ハム、大変効率  
くなる可能

業に活用  
ヘトを負担  
企業内で  
査基準が確  
きづいた訓  
いる。人手  
外部の人材  
ことに備  
など離転職  
くスキル  
ハウを共  
利的だ。離  
性はある  
力を高める

の研究で等検定されたところを積極的に積極的に評価する。この結果、そのスキルは、業界団体の業界単位で訓練した企業が職したら、転職先の「外部性」が繋がる。

も示されて  
度が昨年3  
ろだが、そ  
的に活用し  
標準が構築  
ルを得るた  
業界内企業  
体で訓練を  
で訓練コ  
を実施する  
人材投資を  
収益を回収  
企業に流れ  
」を内部化

いる。団体月に創設され、ういう枠組でほしい。されたら、ための訓練コが負担し合を実施する。ヘトを負担することで、あしても、離できずに、されるというする)に

自分の将来の人的資本を担保にして資金を借りることは難しいので、訓練費用の支援は大事だ。教育訓練給付や求職者支援制度などがあるほか、訓練中の賃金の一定割合を支給する教育訓練休暇制度も今年10月から施行されること。

人材育成、訓練プログラムの策定について地域のジョブカードセンター等から無償でコンサルティングを受けられるものだ。

ために学ぶインセンティブを高めることになるほか、外部からスキルをもった人材を採用しやすくなるメリットもある。

境を確保するために、国際線の乗務から日帰りの国内線に限定した乗務に切り替えるなど、様々なニーズに対応している。新しい働き方に合わせた人への投資や生産性向上の取り組みが求められている。

経営者に求められるのは、多様な社員の価値観を知ることだ。3万通のエンゲージメントサーベイの自由記述欄に目を通すと、社員の本音が書いてある。感動して目頭が熱くなるものもあれば、経営に手厳しい投げつける声もある。こうした生の声を聞いて経営に生かしていくことが大事だ。

### スキルの見える化とDXを

日本企業が人的資本投資によって生産性を向上するために必要なことは、社員のスキルの見える化だ。取締役のスキルの見える化のツールに「スキルマト

リックススがある。取締役や監査役がどういう分野に能力があるかを示したもので、同じものを作成する必要がある。

こうした情報はこれまで人事部だけが持っていたが、社内に限ってオープンにすることで、人材のマッチングができる。当社でも、コロナ禍で違う部署で働きたいという社員のニーズに対し、グループ内での異動で積極的に応えたら、モチベーションが上がった。

もう一つはDXだ。私が会長を務める日本情報システム・ユーザ協会で、会員企業の事例紹介をしているが、そのほとんどがAIの活用事例だった。多くの企業は、標準的なAIと力量マイズしたAIの二種類を活用している。反復的かつ定型的な業務はAIやRPAに任せながら、社員にはより創造性を

■人への投資は付加価値に算入  
生産性を算出する計算式では、  
分子と分母があり、これまでには  
分母を減らすことに精力を注い  
だが、これからは付加価値の分  
子を大きくしていく時代だ。A  
NAホールディングスの生産性  
の計算式の分子は、営業利益と  
人件費の和であり、会社の利益  
だけではなく、社員の給料も付  
加価値に含まれている。

DXによって4人でやってき  
た仕事を2人でこなすことができ  
きたら、1人分は会社がもらい、  
もう1人分は社員に還元すると  
いったことを分かりやすく語る  
ことができる。当面は、賃上げ  
が日本企業の最重要テーマであ  
り、賃上げと生産性向上は切つ  
ても切れない関係だ。