

# 人材育成にもコンサル機能が必要

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。

(2面に詳報)

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ていない現状がある。

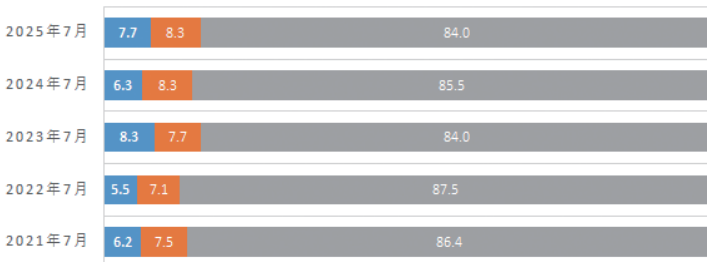
人的投資の状況を統計的にみると、Off-JTについては正社員の45%、正社員以外の18%が受けている。正社員のOff-JT受講比率は、90年は75%であったが、2008年以降は4割程度まで落ち込み、現在は4割程度で推移している。

また、日本生産性本部が定期的に実施している「働く人

## 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

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



第17回「働く人の意識調査」結果を基に作成

の意識調査」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(11図表)。

黒澤氏は「人手不足が進む

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になる」と話す。

また、企業による人への投資の恩恵に預かりにくい非正規社員への人材投資や、中小企業による人材投資については、政策的介入が必要になるという。

黒澤氏は「訓練費の支援に加えて、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、企業価値向上のために財務指標だけでなく、非財務指標も重要視している。脱炭素」と並び、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会社も多い」と話す。

ANAホールディングスでも、統合型企業の中に「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きるかが問われている」と話している。

■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  
キ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の  
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  
り前で、人材育成はOJTが中  
心だった。しかし、今は転職す  
るのは普通だと考えている人も  
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

■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。

## 社員向けに「スキルマトリックス」を



なしている人たちにも対応した  
多様な働き方を用意することも  
重要だ。当社では、コロナ禍で  
エアラインの利用が激減したこ  
とがきっかけで、多様な働き方  
が増えた。故郷に帰って親の介  
護をしながら客室乗務員として  
働いたり、子育てをしやすい環

的に取り組むことも重要で、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、会社の仕事もこ

(かたのざか・しんや) 1979年、全日本空輸入社。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  
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、経営に手厳しく投げつ  
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  
役がどういった分野に能力があ  
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には人  
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に  
て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  
ーザー協会で、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とカ  
スタマイズした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  
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繋げ  
ることが重要だ。

■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人でやっていた  
仕事を2人でこなすことができ  
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っ  
ても切れない関係だ。

## 企業の枠を超え、育成ノウハウ共有



正社員の男女を比べても、離職  
率が高く、育児・介護など職場外  
での時間的制約が強い傾向にあ  
る女性は訓練を受けにくく、技  
能形成につながりやすい責任あ  
る仕事を任せられないことが多  
い。結局、女性の能力発揮や生  
産性向上への道を阻んでいる。  
非正規社員への人材投資や、

中小企業による人材投資につ  
いては政策的介入が必要だ。個人  
への支援は、非正規社員だけで  
なく、正社員の中でも離職しや  
すく、企業内訓練の対象外にさ  
れやすい女性や高齢者も該当す  
る。

■実習併用型訓練を積極活用

(くろさわ・まさこ) 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。

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  
制度などがすでにあるほか、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  
から施行された。

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  
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Off-J  
T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

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。  
実習という市場のニーズに合  
致した訓練を受けられる訓練生  
だけでなく、訓練生を受け入れ  
る事業所側にとってもメリット  
がある。より多くの企業に活用  
してもらいたい。

■業界単位で訓練コストを負担

大企業においては、企業内での  
スキル・能力の評価基準が確  
立していて、それに基づいた訓  
練機会も提供されている。人手  
不足が強まる中で、外部の人材  
活用ニーズが増えることに備  
え、業界団体や地域など離職職  
が生じやすい範囲内で、スキル  
基準や育成方法のノウハウを共  
有できれば、大変効果的だ。離  
職しやすい可能性はある  
が、内部の人材が能力を高める  
繋がる。

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。  
資格化することがマッチング  
の質の高い採用に結びつきやす  
い点は、とりわけ入口の未熟練  
におけるスキルについて、海外  
の研究でも示されている。団体  
等検定制度が昨年3月に創設さ  
れたところだが、そういう枠組  
みを積極的に活用してほしい。  
スキル標準が構築されたら、  
そのスキルを得るための訓練コ  
ストは、業界内企業が負担し合  
い、業界団体で訓練を実施する。  
業界単位で訓練コストを負担  
し、訓練を実施することで、あ  
る企業が人材投資をしても、離  
職したら収益を回収できずに、  
「外部性」を内部化することに  
繋がる。