

生産性年次報告

2025

2025 年 11 月

公益財団法人 日本生産性本部

目 次

第1部 人的投資と企業の生産性（イノベーション会議報告）

1. 総括	5
大田弘子・公益財団法人日本生産性本部副会長、政策研究大学院大学学長	
2. 人的投資に関するアンケート調査結果	9
3. 人的投資に関する企業ヒアリング調査結果	58
・アクセンチュア株式会社	58
・KDDI 株式会社	61
・株式会社パソナグループ	63
4. 座談会「人的投資と生産性」	65
5. 人的投資と企業の生産性の論点	87
・日本の人的資本投資の現状と課題	87
茨木秀行・亜細亜大学経済学部教授	
・生産性向上における無形資産の役割	
―日本における課題は何か―	104
宮川努・学習院大学経済学部教授	
・人的資本と生産性の実証的・政策的検討	115
滝澤美帆・学習院大学経済学部教授	
・変革迫られる人材マネジメント：マインドへの投資がカギ	125
守島基博・学習院大学経済学部教授	
・人的投資を生産性上昇に結び付けるために	
～無形資産投資を促す労働市場改革～	134
山田久・法政大学教授	

第2部 生産性に関する調査、研究レポート

1. 生産性レポート Vol.20	143
「産業別労働生産性水準の国際比較 2024」	
2. レジャー白書	157
「レジャー白書 2024」	
3. JCSI	159
「2024 年度 JCSI 調査年間発表」	
4. 働く人の意識調査	163
「第 17 回働く人の意識調査」	
5. 人的資本開示	165
「2025 年 3 月末決算企業の有価証券報告書『人的資本開示』状況」	

第3部 生産性に関する基礎データ

1. 労働生産性の国際比較 2024	169
2. 日本の労働生産性の動向 2024	193
3. 労働生産性統計（2025 年 7 月実績）	208

第1部

人的投資と企業の生産性 (イノベーション会議報告)

■イノベーション会議の概要

イノベーション会議は、日本生産性本部の第1次中期運動目標に掲げた「日本企業の人材戦略の再構築と中核人材の育成」を具現化するため、コアメンバーに森川正之・一橋大学経済研究所教授／経済産業研究所所長、柳川範之・東京大学大学院経済学研究科教授を迎えて、2019年9月に発足（役職は当時のもの）。これまでに検討の成果として、「イノベーションを起こす大企業実現に向けて～『出島』と『オープンイノベーションを中心に』」、「イノベーター企業を実現する人材戦略」をとりまとめ、公表した。

2022年度は、コアメンバーに茨木秀行・亜細亜大学経済学部教授が加わり、「人材を生かす賃金」をテーマとして検討し、「生産性年次報告2022」を刊行、2023年度は「積極的労働市場政策のための条件整備」をテーマとして検討し、「生産性年次報告2023」を刊行した。

2024年度より、「人的投資と企業の生産性」について議論を行い、本報告をとりまとめた。

■イノベーション会議のメンバー

座長：大田 弘子 日本生産性本部副会長／政策研究大学院大学学長
コアメンバー：森川 正之 機械振興協会経済研究所長
コアメンバー：柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科教授
コアメンバー：茨木 秀行 亜細亜大学経済学部教授

総括

公益財団法人 日本生産性本部副会長

政策研究大学院大学学長 大田弘子

生産性向上には労働の質を高めることがきわめて重要であり、政府も企業も「人への投資」に注力しつつある。しかし、どのような人的投資が企業の生産性上昇に結びつくかは、必ずしも明確ではない。

必要な人的投資は時代によって異なり、現在求められるのは高度成長期のそれとは異なる。デジタル化や脱炭素化の動きが市場構造や消費者志向を速いスピードで変えるなか、必要とされる人材は大量生産の時代とは大きく変化した。また、企業が事業ポートフォリオの変革に取り組むために、外部労働市場からの採用も人材戦略の重要な一部になりつつある。さらに、若い層を中心に働く者の意識もかなり変わってきている。

こうした変化に対応して、企業も政府も人的投資のあり方を常に見直していかなければならない。そこで、今回の年次報告では、人的投資に積極的に取り組んでいる企業の実例や研究者の論文などを通して、生産性上昇につながる人的投資のあり方を考察することにした。

まず、学習院大学の宮川努氏の論文では、無形資産投資を生産性向上に結び付けるための重要なカギが示されている。無形資産投資においては、新技術やソフトウェアへの投資に連動させて人材育成や組織改革を行うことで、両投資のシナジーで大きな効果が発揮されるが、わが国では訓練投資や組織改革投資が減少しており、イノベーションの効果が十分に発揮されていない。また、無形資産経済に合わせて、柔軟性をもつ制度や社会的仕組みへの転換を進めなければ無形資産投資は十分に機能しないが、わが国では制度改革が遅れている。このように、わが国では無形資産投資の総合的シナジーが生み出されておらず、これが生産性停滞の大きな要因であるとする。

学習院大学の滝澤美帆氏の論文は、実証研究やデータのレビューを通して、人的投資が生産性向上のためにきわめて重要であることを示している。人的投資は短期的コストを伴うものの、中長期的には企業パフォーマンスを向上させる高い投資収益率をもつ。わが国の Off-JT 投資は他国に比べて極めて低い水準にあるが、生産性への高い投資効果が実証されているし、OJT も計画的・体系的になされることで生産性向上につながることを示唆されている。併せて、従業員エンゲージメントの向上や、柔軟で多様性のある働き方の実現も生産性上昇につながるとする。

ただし、教育訓練を充実させることが、そのまま生産性上昇につながるわけではない。人的資本の所有者はあくまで個人だから、人的投資は働く人の「マインド」を経由しないと生産性上昇には結びつかないことを、学習院大学の守島基博氏の論文は指摘する。したがって、働く人のココロ（価値観や意識）の変化を把握することが必要である。人的投資が、組織や仕事に対する従業員のマインドを変容させることで初めて行動変容が起こり、それが生産性の向上につながるとする。

法政大学の山田久氏の論文は、日本企業のビジネスモデルが「類似のいいものを安く」から「ユニークないいものを高く」へと転換し、価値創造の源泉が固定資産から無形資産へとシフトするのに伴い、企業組織・人材活用のあり方は大きな変革が迫られていると指摘する。この観点から、内部育成を重視する組織・人事のあり方だけではなく、外部リソースを取り込みやすい組織・人事とすることが同様に重要であり、日本企業は、この両方を有機的に関連させるハイブリッドなあり方を試行錯誤し、創造しなければならないと課題を提起している。

亜細亜大学の茨木秀行氏の論文は、わが国の人的投資には、投資水準の低さ以外にも重要な問題があると指摘している。それは、実際に就いている仕事と学歴・資格等とのミスマッチが他国に比べて大きいという問題である。OECD の調査によれば、仕事上求められる水準に比べて、「自分の学歴・資格が上回っている」という回答（35%）も、「自分のスキルが下回っている」という回答（29%）も、他国より高い。この背景として、新卒一括採用・年功制・ジョブローテーションを基本とした雇用システムのもとで、従業員の学歴・資格・スキルを要件とした人材配置が十分にできていないことが考えられる。茨木氏は、各人材のスキルや能力を客観的に把握し、適材適所の人員配置を企業において進めることが重要と指摘する。

このような課題を踏まえたうえで、座談会では、サッポロホールディングスの内山夕香氏とりそなホールディングスの九鬼至留氏から実例をうかがいながら、人的投資と生産性の関係を議論した。経営戦略と人材戦略を連動させて、育成する人材の質や配置を明確にすること、個々の従業員のスキルや能力を把握し、会社にも従業員にも Win-win となる人材戦略にすること、などの重要性が語られた。

今後の課題として、九鬼氏からは就労価値観などが多様化するなかで、社員をマネージする管理職に求められるレベルが昔よりはるかに高くなっており、管理職の育成・強化に取り組む必要性が指摘され、内山氏からは、結果に結びつけるには社員にとって厳しい評価もする必要があり、そのためには人事部がマインドをリセットすることも大事な要素であるという率直な発言があった。

また、日本生産性本部の前田貴規氏から『人的資本経営に関する従業員アンケート調査』

をもとに、社員の学習志向的モチベーションを高めるためには、人材育成の内容や目的を社員にしっかり理解させることが有効だという指摘がなされた。東京大学の柳川範之氏は、人的投資の水準がよく問題にされるが、「資金」だけではなく「時間」をどう投入するかが重要なカギであるという指摘を行っている。労働時間を削って教育訓練に充ててよいということにしないと本質的な人的投資にはなりにくいが、人手不足の中でどこまで労働時間を割けるのか。「時間」の投入には、企業側のしっかりとした経営判断と方針が求められるとする。

座談会に先立って、人的投資に積極的な企業3社の事例をうかがった。いずれの企業でも、人材育成のコンセプトが明確にされ、社員が自律的に能力を開花させる仕組みが工夫されている。

KDDIは、2020年に「プロをつくり育てる」ためにKDDI版ジョブ型人事制度を導入し、従来の年功的・メンバーシップ型の仕組みから、職務・スキルに基づく実力主義制度へと転換を進めた。この制度においては、専門性だけではなく、「人間力の高さ」をコアスキルと捉えて重視しているのが特徴である。人材育成の目的は、ヒトの成長を事業の成長につなげることであり、その意味での厳しさを含むものであるという発言のとおり、経営戦略と人材戦略は密接に連動している。

外資系企業の例として、アクセンチュア・ジャパンにお話をうかがった。アクセンチュアは、「人材がすべての財産」というコンセプトのもと、世界全体で人的投資に膨大なリソースを投入している。これに加えて、日本法人独自の取り組みとして、Project PRIDEという組織風土改革を行っている。社員が誇りを持って働ける組織文化を確立するために、経営トップの強いコミットメントのもとで実施され、実際に生産性や企業価値の向上につながっているという。働き甲斐のある職場にするための改革に近道はない、企業文化になるまで続けることである、という発言が印象的だった。

企業に派遣する人材の育成を行う企業として、パソナグループにお話をうかがった。派遣スタッフには、職種や仕事のレベルによって必要なスキルを細分化し、きめ細かいキャリア形成支援が行われており、これに加えて派遣スタッフ自らが目標設定してキャリアアップをめざすプログラムも用意されている。印象的だったのは、パソナグループが自社の社員のために行う育成プログラムもまた、実に多彩で充実していることである。「自分の未来は自分が創る」をコンセプトとし、社員のもつ能力を最大限に生かすための取り組みがさまざまな研修プログラムとして実施されている。

人的投資の水準が世界的にみて低いわが国でも、このようにさまざまな企業が人材育成を経営戦略のなかに明確に位置付け、積極的な人的投資を行っている。しかし、20～60代の

被用者を対象に行った WEB 調査では、企業における人的投資がまだまだ不十分である状況が示された。

2024 年度に、勤め先からの案内で Off-JT を受講したかどうかについて、「勤め先から特に案内はなかった」という回答が 75.2%、正社員でも 69.2%にものぼった。OJT についても、「なかった」という回答が 74.3%、正社員でも 69.8%を占める。能力開発の機会を経験していないせいか、OJT と Off-JT のどちらが重要だと感じるかという問いに対して、「どちらも重要に感じない」という回答が半数以上（51.3%）にのぼる。また、勤務先における人材関連の取り組みについての評価を尋ねた質問では、「従業員の能力への投資に熱心である」という回答は 3 割（31.9%）にとどまった。

会社を経由しない自己啓発についても、「特に取り組む意向はない」という回答が 67.1%の高さである。今回の調査では、調査対象となった被用者の約 7 割が、勤め先企業の人材育成を受けておらず、自己啓発を含めて能力開発が行われていないという結果になった。

人的投資の水準は企業によるばらつきが大きく、勤め先企業によって能力開発の機会に圧倒的な差が出ているのが現状だと言えるだろう。このことは、日本全体の人材の質を高め、生産性をあげるためには、政府の役割もまた重要であることを示している。

政府みずから豊富な能力開発の機会を提供することが必要である。就業の有無にかかわらず、年齢にかかわらず、民間と連携しながら、必要に応じて有料・無料のさまざまな訓練機会が提供されることを望みたい。その際、身につけたスキルがキャリアアップにつながるよう、社会的にスキルを評価する仕組みも必要だろう。また、社会全体で適材適所が実現するよう労働市場改革を急がなければならない。「生産性年次報告 2023」では、2023 年度の骨太方針で示された「三位一体の労働市場改革」をテーマとしたが、現在でもほとんど進展がない。「人への投資」と並行して、人材を生かすための労働市場改革に本格的に着手し、実行に移すことが急務である。

人的投資に関するアンケート 調査結果概要

I. 調査の趣旨

わが国の生産性を高めるためには、労働の質を高めることがきわめて重要であり、政府も企業も「人への投資」に注力しつつある。しかし、人的投資が企業の生産性にどう結びつくかは、必ずしも明確ではない。そこで、20～60代の被用者を対象に、被用者からみた企業の人的投資、特に教育・育成に関する投資への評価、および自身の能力開発に対する意識を把握するため、アンケート調査を実施した。

II. 調査対象

調査会社の登録モニター（20歳～69歳の男女） 2,000名

III. 調査期間

2025年3月24日（月）～3月25日（火）

IV. 調査方法

WEB調査

V. 主な質問項目

勤め先の教育・研修の受講有無と評価、OJTとの重要度比較、自己啓発実施の有無、目的と評価、障害、支援制度、勤め先の人材に対する取り組み、仕事に対する満足度、転職意向、公的機関の支援、回答者の属性 等

VI. 回収件数

2,000件

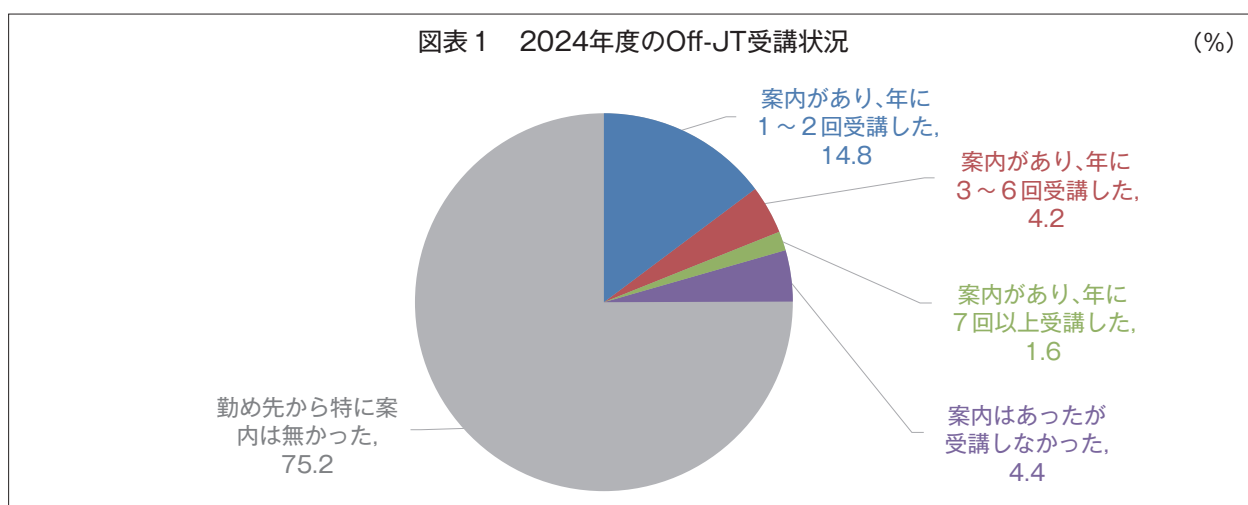
VII. 回答者の属性

		合計	年齢				
			20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60-69歳
性別	全体	2,000	354	383	474	499	290
		100.0%	17.7%	19.2%	23.7%	25.0%	14.5%
	男性	1,074	183	209	254	267	161
		100.0%	17.0%	19.5%	23.6%	24.9%	15.0%
	女性	926	171	174	220	232	129
		100.0%	18.5%	18.8%	23.8%	25.1%	13.9%

1. 勤め先の教育・研修について

(1) 2024 年度の Off-JT 受講状況

2024 年度（2024 年 4 月～2025 年 3 月）に、勤め先からの案内で教育・研修（Off-JT）を受講したかを確認したところ、「勤め先から特に案内は無かった」が最も多く 75.2%、以下、「案内があり、年に 1～2 回受講した」（14.8%）、「案内はあったが、受講しなかった」（4.4%）が続く。「案内があり、受講した」（「案内があり、年に 1～2 回受講した」「案内があり、年に 3～6 回受講した」「案内があり、年に 7 回以上受講した」の合計）は 20.6%（409 名）となった。



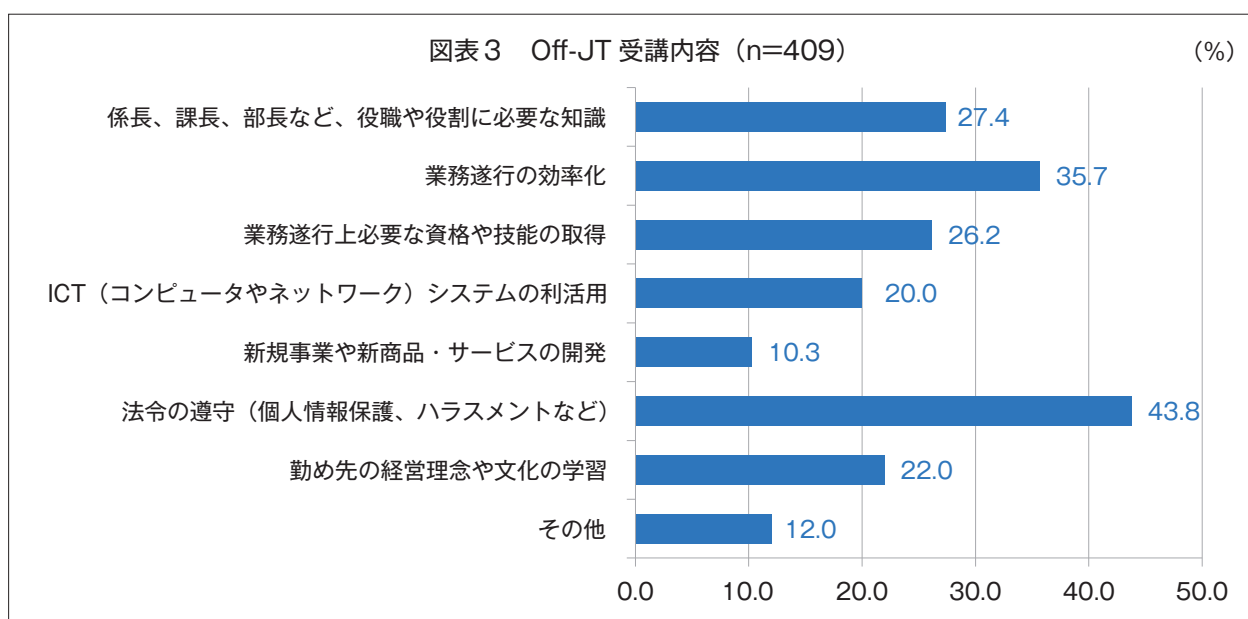
Off-JT の受講状況を就労形態（【正社員（正職員を含む。以下同じ）】か【正社員以外】か）でわけて確認したところ、【正社員】は「勤め先から特に案内は無かった」が 69.2%であったのに対し、【正社員以外】は 85.2%であった。正社員とそれ以外の就労形態では、Off-JT を受講できる機会が異なることがわかる。また、【正社員】のうち、「案内があり、受講した」は 25.7%であった。

図表 2 就労形態別 2024 年度の Off-JT 受講状況

	2024 年度の Off-JT 受講状況					
	した 年に 案内 あり、 1～2 回受 講	した 年に 案内 あり、 3～6 回受 講	した 年に 案内 あり、 7回 以上 受 講	受 講 し な か っ た 案 内 は あ っ た が	た 特 に 案 内 は 無 か っ た	勤 め 先 か ら
回答者全体 (n=2,000)	14.8%	4.2%	1.6%	4.4%	75.2%	
正社員・正職員 (n=1,252)	18.6%	5.3%	1.8%	5.0%	69.2%	
正社員・正職員以外 (n=748)	8.3%	2.3%	1.1%	3.2%	85.2%	

(2) Off-JT の受講内容

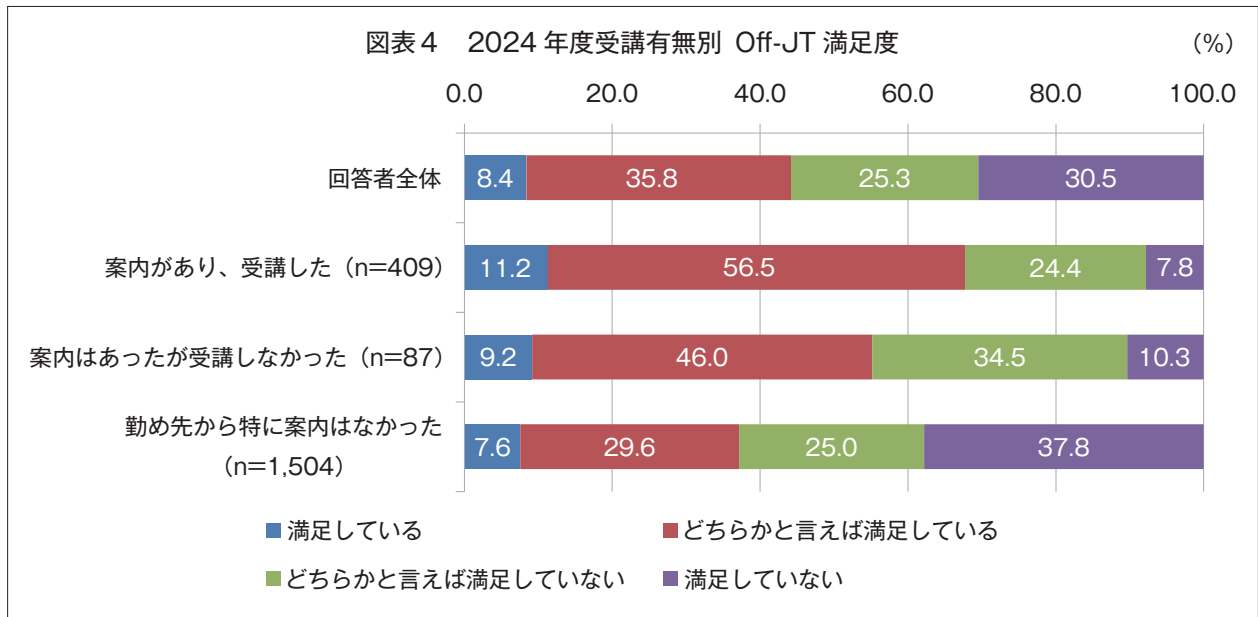
2024 年度に勤め先から教育・研修の案内があり受講した回答者（図表 1 の設問で「案内があり、受講した」の選択者）409 名に対し、受講した内容を複数回答で確認したところ、「法令の遵守（個人情報保護、ハラスメントなど）」が最も多く 43.8%、以下、「業務遂行の効率化」（35.7%）、「係長、課長、部長など、役職や役割に必要な知識」（27.4%）、「業務遂行上必要な資格や技能の取得」（26.2%）と続いた。一方、「新規事業や新商品・サービスの開発」（10.3%）が最も少なくなった。



(3) Off-JT への満足度

勤め先が提供している教育・研修（Off-JT）に満足しているか確認したところ、回答者全体では「どちらかと言えば満足している」が最も多く 35.8%、以下、「満足していない」（30.5%）、「どちらかと言えば満足していない」（25.3%）が続く。

2024 年度の案内・受講別（図表 1 参照）にみると、【案内があり、受講した】回答者では「どちらかと言えば満足している」が最も多く 56.5%、以下、「どちらかと言えば満足していない」（24.4%）、「満足している」（11.2%）が続く。【勤め先から特に案内はなかった】回答者においては、「満足していない」が 37.8%と最も多い一方で、「どちらかと言えば満足している」が 29.6%と一定数存在している。

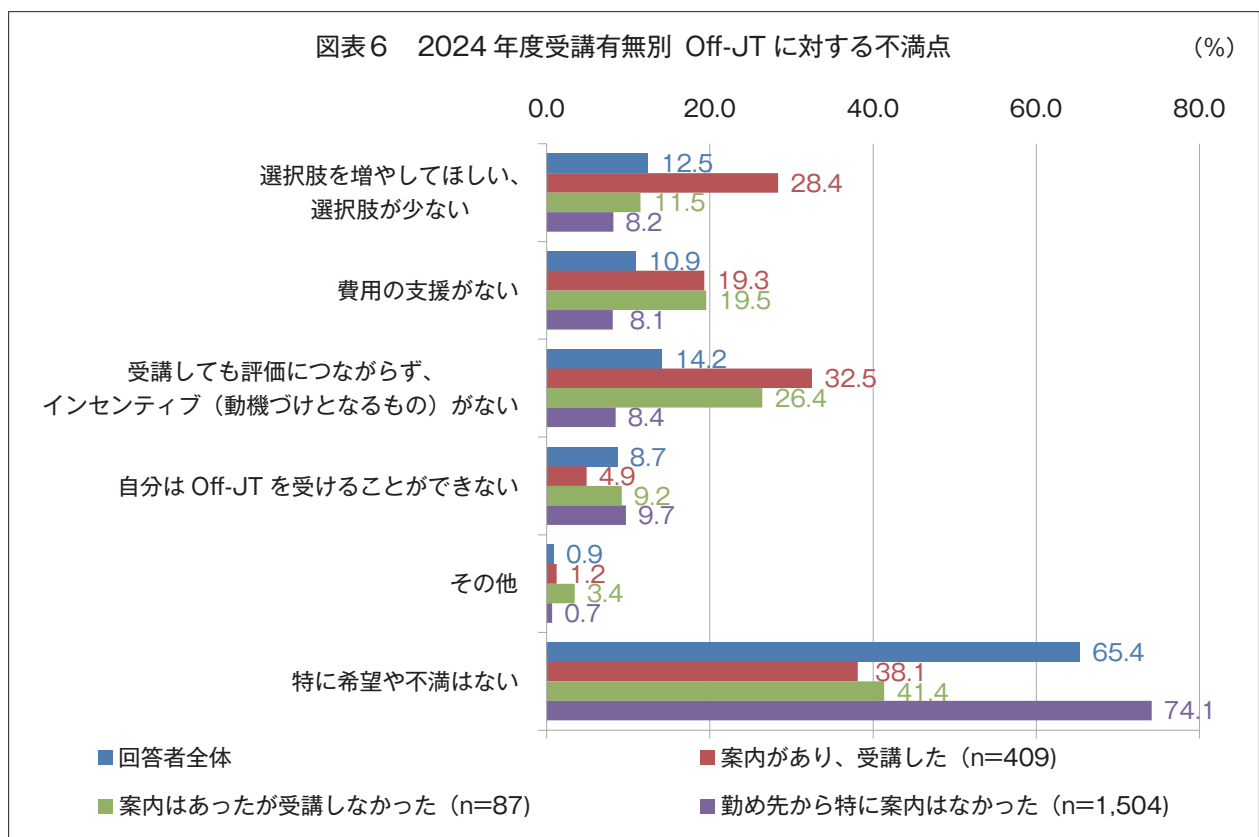


Off-JT の満足度を就労形態（【正社員】か【正社員以外】か）でわけて確認したところ、「案内があり、受講した」における【正社員】の「満足している」と「どちらかと言えば満足している」の合計は 68.6%、【正社員以外】は 64.3% となった。

図表5 就労形態・2024 年度受講有無別 Off-JT 満足度

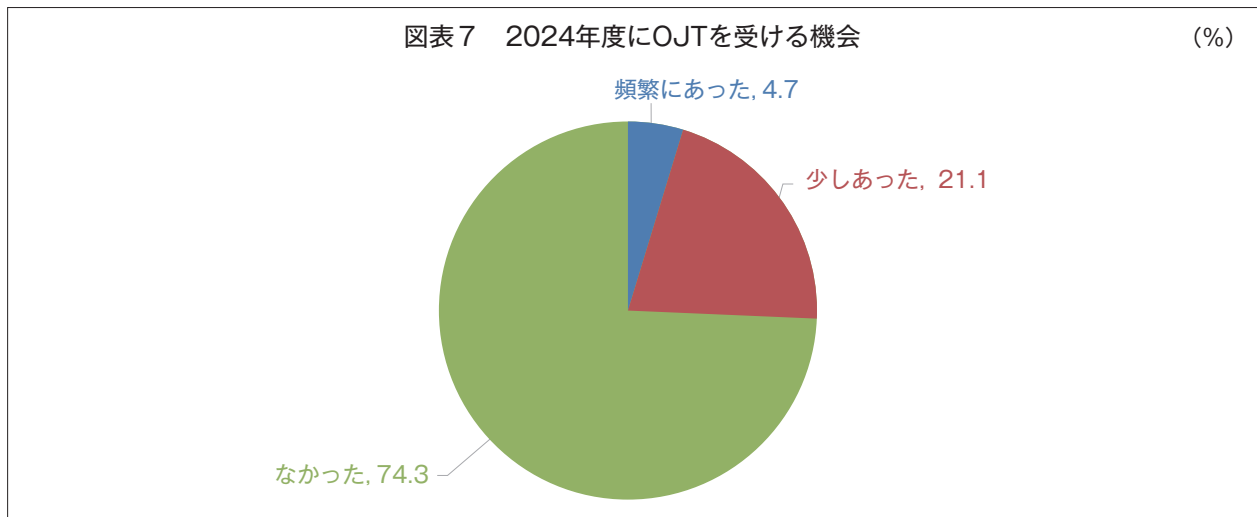
		Off-JT 満足度			
		満足している	どちらかと言えば満足している	どちらかと言えば満足していない	満足していない
回答者全体	全該当者 (n=2,000)	8.4%	35.8%	25.3%	30.5%
	正社員・正職員 (n=1,252)	8.8%	36.4%	26.8%	28.0%
	正社員・正職員以外 (n=748)	7.8%	34.8%	22.7%	34.8%
案内があり、受講した	全該当者 (n=409)	11.2%	56.5%	24.4%	7.8%
	正社員・正職員 (n=322)	12.7%	55.9%	23.6%	7.8%
	正社員・正職員以外 (n=87)	5.7%	58.6%	27.6%	8.0%
案内はあったが受講しなかった	全該当者 (n=87)	9.2%	46.0%	34.5%	10.3%
	正社員・正職員 (n=63)	7.9%	42.9%	36.5%	12.7%
	正社員・正職員以外 (n=24)	12.5%	54.2%	29.2%	4.2%
勤め先から特に案内はなかった	全該当者 (n=1,504)	7.6%	29.6%	25.0%	37.8%
	正社員・正職員 (n=867)	7.4%	28.7%	27.3%	36.6%
	正社員・正職員以外 (n=637)	7.8%	30.8%	21.8%	39.6%

Off-JT に対する不満点（複数回答）を 2024 年度の案内・受講別（図表 1 参照）で確認したところ、【案内があり、受講した】回答者のうち 38.1%が「特に希望や不満はない」と回答した。不満を持つ者の回答の中では、「受講しても評価につながらず、インセンティブ（動機づけとなるもの）がない」が最も多く 32.5%、以下、「選択肢を増やしてほしい、選択肢が少ない」（28.4%）、「費用の支援がない」（19.3%）と続く。なお、【勤め先から特に案内はなかった】回答者のうち「自分は Off-JT を受けることができない」は 9.7%と、受講できないこと自体に対する不満は 1 割弱であった。また、【勤め先から特に案内はなかった】回答者の 74.1%が「特に希望や不満はない」と回答している。



（４）2024 年度に OJT を受ける機会

2024 年度（2024 年 4 月～2025 年 3 月）に、上司、先輩、同僚から仕事を通じた訓練、指導、アドバイス、説明など（OJT）を受ける機会があったかを確認したところ、「なかった」が最も多く 74.3%、以下、「少しあった」（21.1%）、「頻繁にあった」（4.7%）が続く。



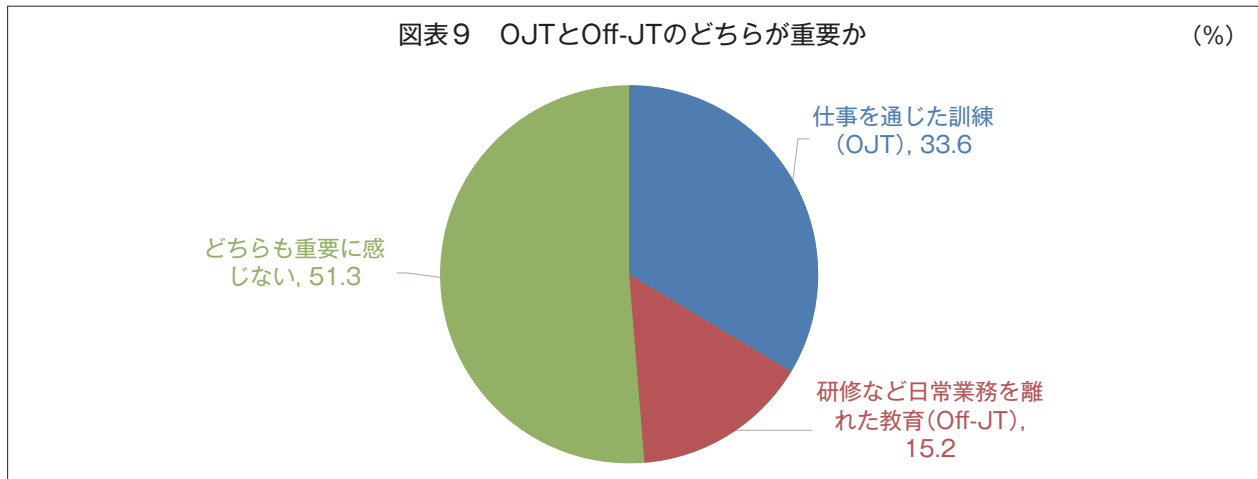
OJT を受ける機会の有無を就労形態（【正社員】 か【正社員以外】 か）でわけて確認したところ、【正社員】は「なかった」が69.8%であったのに対し、【正社員以外】は81.7%であった。Off-JT 同様、OJT においても、【正社員】と【正社員以外】の就労形態で機会が異なることがわかる。

図表8 就労形態別 2024 年度に OJT を受ける機会

	2024 年度に OJT を受ける機会		
	頻繁にあった	少しあった	なかった
回答者全体 (n=2,000)	4.7%	21.1%	74.3%
正社員・正職員 (n=1,252)	5.2%	25.0%	69.8%
正社員・正職員以外 (n=748)	3.9%	14.4%	81.7%

(5) OJT と Off-JT のどちらが重要か

被用者が自身の仕事能力を高めるうえで、仕事を通じた訓練（OJT）と、研修など日常業務を離れた教育（Off-JT）のどちらの方が重要だと感じているかを確認したところ、「どちらも重要に感じない」が最も多く 51.3%、以下、「仕事を通じた訓練（OJT）」（33.6%）、「研修など日常業務を離れた教育（Off-JT）」（15.2%）となった。



また、2024 年度における Off-JT 受講の有無（図表 1 の設問で「案内があり、受講した」回答者を【Off-JT 受講あり】、「案内はあったが受講しなかった」もしくは「勤め先から特に案内がなかった」回答者を【Off-JT 受講なし】とする）および OJT を受ける機会の有無（図表 7 の設問で「頻繁にあった」もしくは「少しあった」回答者を【OJT 機会あり】、「なかった」回答者を【OJT 機会なし】とする）別に、OJT と Off-JT のどちらが重要かを確認したところ、Off-JT 受講、OJT 機会ともに【なし】の回答者は、全体同様「どちらも重要に感じない」が最多（67.9%）となったが、Off-JT 受講、OJT 機会のどちらか、あるいは両方を【あり】とした回答者では、いずれも「仕事を通じた訓練（OJT）」を重要とする回答が最も多かった。

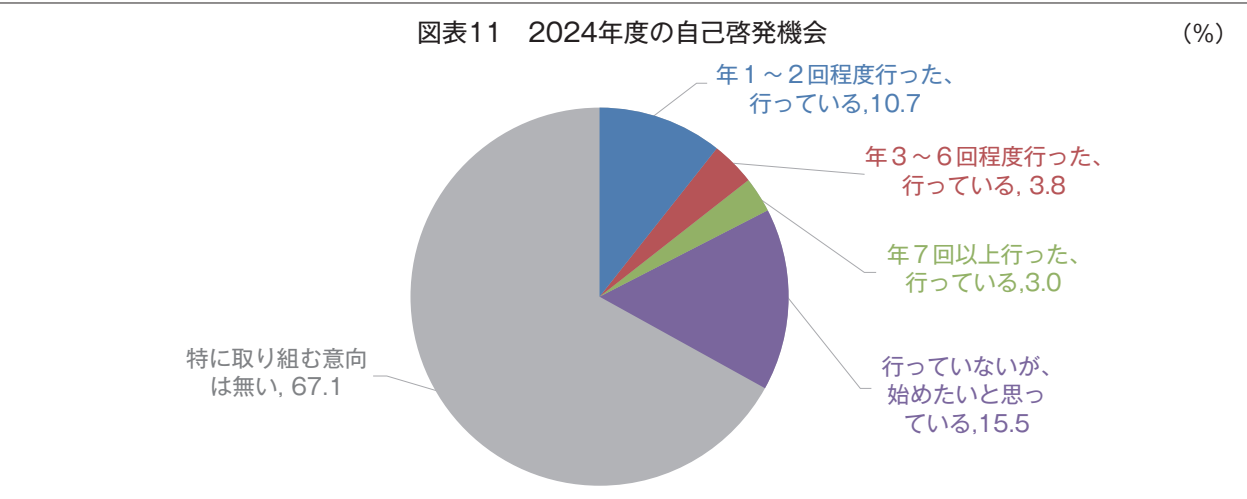
図表 10 Off-JT 受講・OJT 機会有無別 OJT と Off-JT のどちらが重要か

		OJT と Off-JT のどちらが重要か		
		OJT (OJT) 仕事を通じた訓練	Off-JT (Off-JT) 研修など日常業務を離れた教育	どちらも重要に 感じない
回答者全体 (n=2,000)		33.6%	15.2%	51.3%
Off-JT 受講あり	OJT 機会あり (n=258)	58.5%	35.3%	6.2%
	OJT 機会なし (n=151)	42.4%	23.2%	34.4%
Off-JT 受講なし	OJT 機会あり (n=257)	56.8%	23.3%	19.8%
	OJT 機会なし (n=1,334)	23.3%	8.8%	67.9%

2. 自己啓発（費用をかけて行う能力開発）について

(1) 自己啓発の実施有無と目的、方法

2024 年度（2024 年 4 月～2025 年 3 月）に、仕事・キャリアに関わる能力やスキルを高めるための取り組み（自己啓発）を行ったかを確認したところ、「特に取り組む意向は無い」が最も多く 67.1%、以下、「行っていないが、始めたいと思っている」（15.5%）、「年 1～2 回程度行った、行っている」（10.7%）が続く。

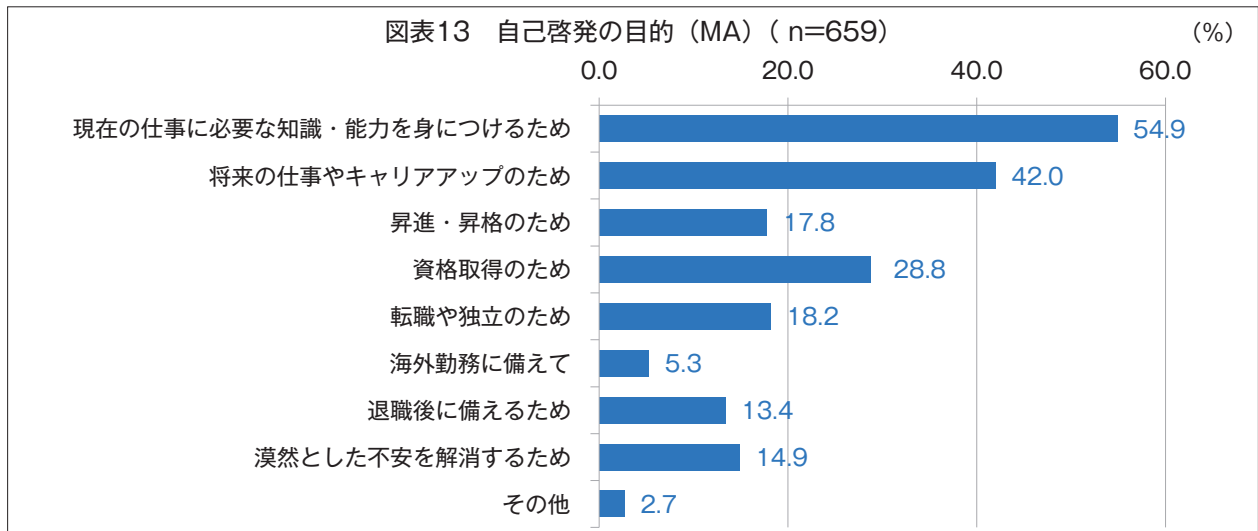


自己啓発機会を就労形態（【正社員】か【正社員以外】か）でわけて確認したところ、【正社員】は「行った、行っている」（「年 1～2 回程度行った、行っている」「年 3～6 回程度行った、行っている」「年 7 回以上行った、行っている」の合計）が 22.4%であったのに対し、【正社員以外】は 9.3%であり、差がみられる。また、「行っていないが、始めたいと思っている」についても【正社員】は 17.2%、【正社員以外】は 12.7%と、「行った、行っている」ほどではないものの差がみられた。

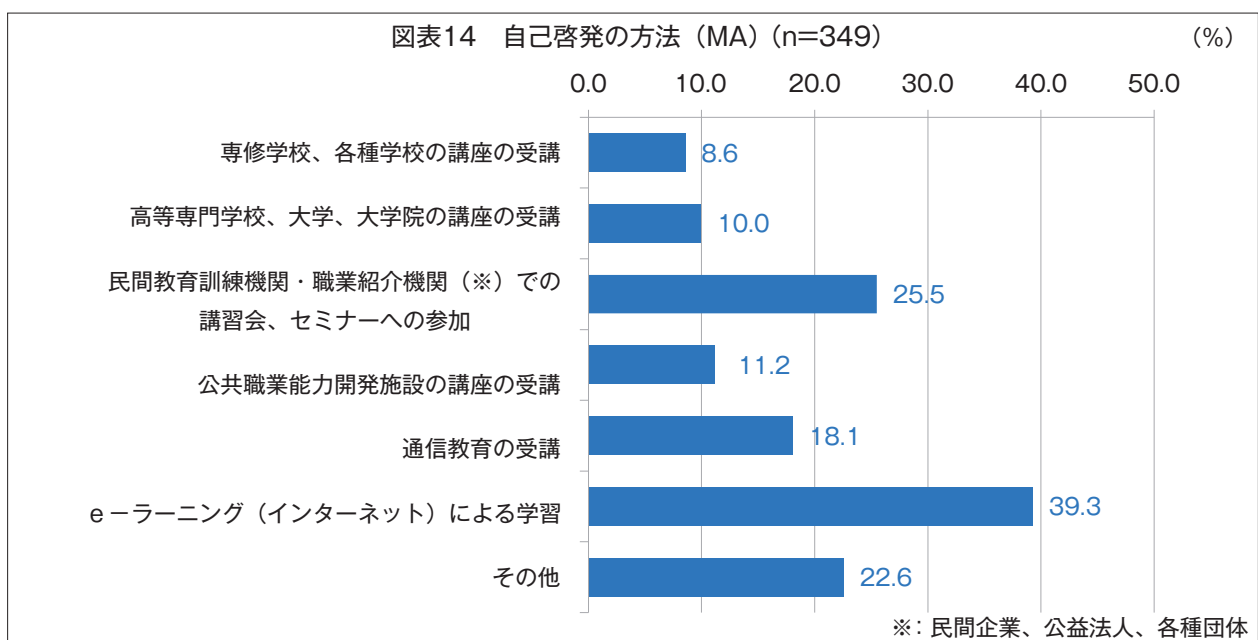
図表 12 就労形態別 2024 年度の自己啓発機会

	2024 年度の自己啓発機会				
	年 1～2 回程度 行った、 行っている	年 3～6 回程度 行った、 行っている	年 7 回以上 行った、 行っている	行っていないが、 始めたいと思っ ている	い 特に 取り組む 意向は 無
回答者全体（n=2,000）	10.7%	3.8%	3.0%	15.5%	67.1%
正社員・正職員（n=1,252）	13.7%	5.3%	3.4%	17.2%	60.5%
正社員・正職員以外（n=748）	5.6%	1.3%	2.4%	12.7%	77.9%

自己啓発を行った、行っている、または始めようとしている回答者（図表 11 の設問で「行った、行っている」「行っていないが、始めたいと思っている」の選択者）659 名に対し、自己啓発の目的を複数回答で確認したところ、「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」が最も多く 54.9%、以下、「将来の仕事やキャリアアップのため」（42.0%）、「資格取得のため」（28.8%）、「転職や独立のため」（18.2%）、「昇進・昇格のため」（17.8%）が続く。

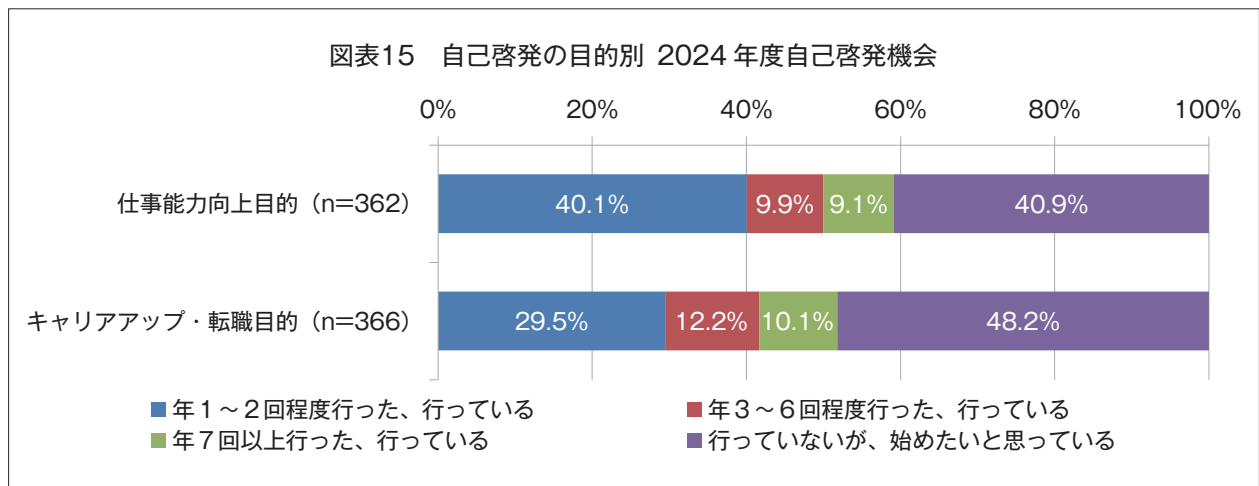


自己啓発を行った、または行っている回答者（図表 11 の設問で「行った、行っている」の選択者）349 名に対し、自己啓発の方法を複数回答で確認したところ、「e-ラーニング（インターネット）による学習」が最も多く 39.3%、以下、「民間教育訓練機関・職業紹介機関（民間企業、公益法人、各種団体）での講習会、セミナーへの参加」（25.5%）、「その他」（22.6%）、「通信教育の受講」（18.1%）が続く。

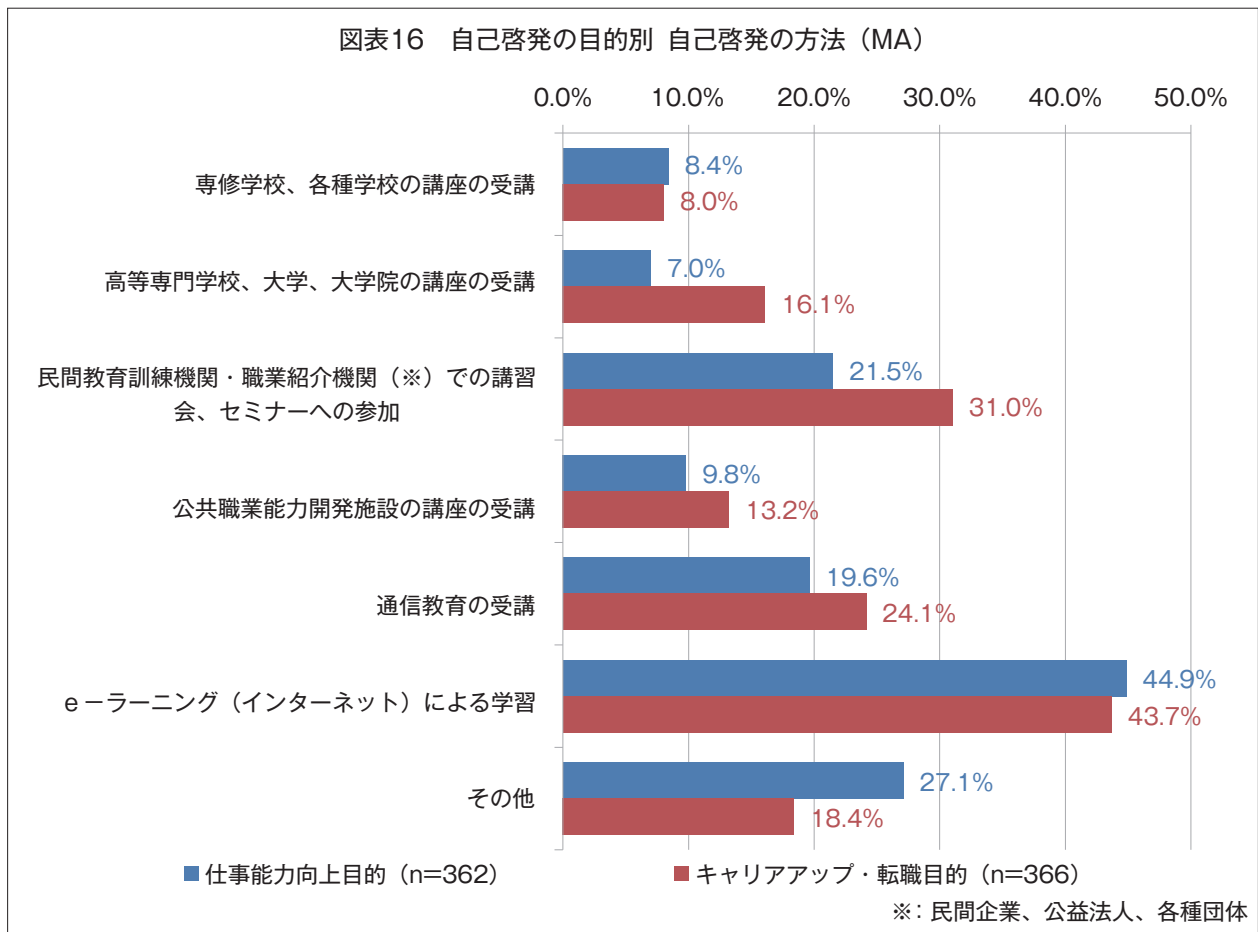


自己啓発の目的を【現在の仕事能力向上】と【キャリアアップ、転職】で違いがあるかを確認した。具体的には図表13の設問で「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」を選択した回答者を【仕事能力向上目的】、「将来の仕事やキャリアアップのため」および「転職や独立のため」を選択した回答者を【キャリアアップ・転職目的】とし、それぞれの2024年度における自己啓発機会と自己啓発の方法を確認した。

目的別の自己啓発機会をみると、【仕事能力向上目的】では「行った、行っている」が59.1%、「行っていないが、始めたいと思っている」が40.9%であったのに対し、【キャリアアップ・転職目的】では「行った、行っている」が51.8%、「行っていないが、始めたいと思っている」が48.2%となった。また、【仕事能力向上目的】と【キャリアアップ・転職目的】の「行った、行っている」の内訳を比較すると、特に「年1～2回程度行った、行っている」で差が開いていることがわかる。

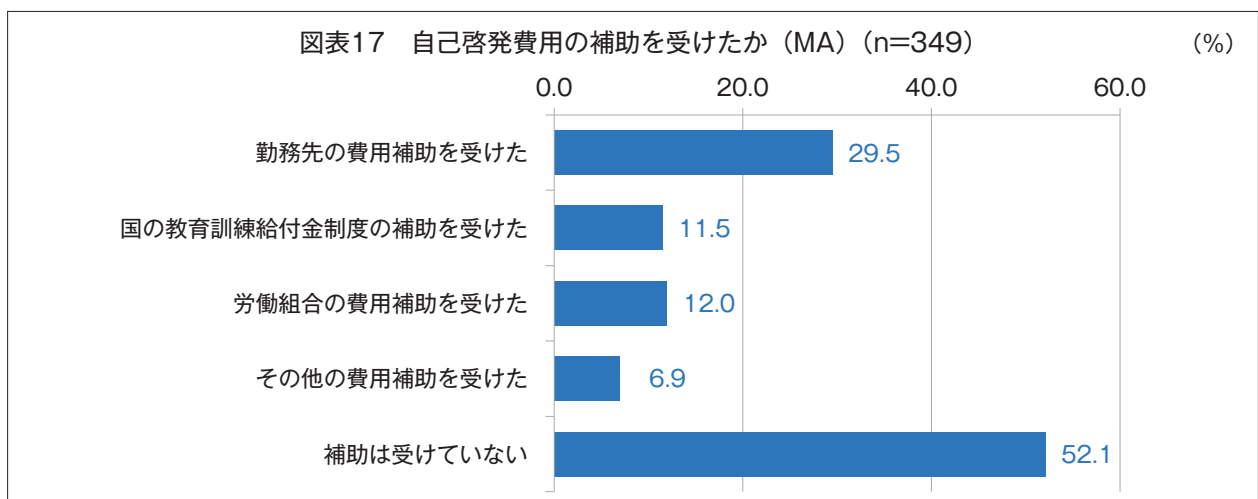


目的別の自己啓発方法をみると、「e-ラーニング（インターネット）による学習」が【仕事能力向上目的】では44.9%、【キャリアアップ・転職目的】では43.7%と、どちらの目的でも最も多くなった。目的により回答率に差がみられるものとして、「民間教育訓練機関・職業紹介機関（民間企業、公益法人、各種団体）での講習会、セミナーへの参加」（【仕事能力向上目的】21.5%、【キャリアアップ・転職目的】31.0%）と「高等専門学校、大学、大学院の講座の受講」（【仕事能力向上目的】7.0%、【キャリアアップ・転職目的】16.1%）は【キャリアアップ・転職目的】のほうが約10ポイント多く、「その他」（【仕事能力向上目的】27.1%、【キャリアアップ・転職目的】18.4%）は【仕事能力向上目的】のほうが8.7ポイント多くなっている。



(2) 自己啓発の費用補助

自己啓発を行った回答者（図表11の設問で「行った、行っている」の選択者）349名に対し、費用の補助を受けたか複数回答で確認したところ、「補助は受けていない」が最も多く52.1%、以下、「勤務先の費用補助を受けた」（29.5%）、「労働組合の費用補助を受けた」（12.0%）、「国の教育訓練給付金制度の補助を受けた」（11.5%）が続く。



3. 属性別にみた教育・育成、自己啓発

(1) 属性別 2024 年度の Off-JT 受講状況・OJT を受ける機会・自己啓発機会

Off-JT 受講状況、OJT を受ける機会、自己啓発機会のそれぞれについて年代別に確認したところ、Off-JT 受講状況では、【20 代】の「案内があり、受講した」が 25.4%、OJT を受ける機会では、【20 代】の「頻繁にあった」「少しあった」の合計が 32.8%、自己啓発機会でも、【20 代】の「行った、行っている」が 24.3%と、いずれにおいても【20 代】の実施率が他年代より多くなった。

自己啓発機会では、【20 代】から【50 代】にかけて、年代を追うごとに「行った、行っている」の割合が減少しているが、【60 代】では増えている。

図表 18 年代別 2024 年度の Off-JT・OJT・自己啓発状況

	2024 年度の Off-JT 受講状況			2024 年度に OJT を受ける機会			2024 年度の自己啓発機会		
	案内があり、 受講した	案内はあったが 受講しなかった	勤め先から 特に案内は無かった	頻繁に あった	少し あった	なかった	行った、 行っている	行っていないが、 始めたいと思っ ている	特に 取り組む意 向は無い
回答者全体 (n=2,000)	20.5%	4.4%	75.2%	4.7%	21.1%	74.3%	17.5%	15.5%	67.1%
20 代 (n=354)	25.4%	3.7%	70.9%	9.9%	22.9%	67.2%	24.3%	13.0%	62.7%
30 代 (n=383)	19.3%	4.4%	76.2%	4.7%	22.7%	72.6%	20.6%	18.0%	61.4%
40 代 (n=474)	20.0%	4.0%	75.9%	2.7%	23.2%	74.1%	15.2%	18.4%	66.5%
50 代 (n=499)	17.6%	5.0%	77.4%	3.0%	17.6%	79.4%	12.8%	14.6%	72.5%
60 代 (n=290)	21.4%	4.5%	74.1%	4.5%	19.0%	76.6%	16.6%	12.1%	71.4%

Off-JT 受講状況、OJT を受ける機会、自己啓発機会のそれぞれについて従業員規模別に確認したところ、Off-JT 受講状況では、【1～50 名】の「勤め先から特に案内は無かった」が 87.9%、OJT を受ける機会では、【1～50 名】の「なかった」が 84.0%、自己啓発機会では、【1～50 名】の「特に取り組む意向は無い」が 74.9%と、いずれにおいても従業員規模が小さい勤め先の実施率が少なくなった。

図表 19 従業員規模別 2024 年度の Off-JT・OJT・自己啓発状況

	2024 年度の Off-JT 受講状況			2024 年度に OJT を受ける機会			2024 年度の自己啓発機会		
	受講した 案内があり、 案内がなかった	案内はあったが 受講しなかった	勤め先から 特に案内は無かった	頻繁にあった	少しあった	なかった	行った、行っている	行っていないが、 始めたいと思っている	特に取り組む意向は 無い
回答者全体 (n=2,000)	20.5%	4.4%	75.2%	4.7%	21.1%	74.3%	17.5%	15.5%	67.1%
1～50 名 (n=495)	10.1%	2.0%	87.9%	2.4%	13.5%	84.0%	10.1%	14.9%	74.9%
51～100 名 (n=250)	18.8%	4.8%	76.4%	5.6%	19.2%	75.2%	16.8%	16.4%	66.8%
101～300 名 (n=268)	21.6%	4.9%	73.5%	5.2%	26.1%	68.7%	17.9%	20.9%	61.2%
301～1,000 名 (n=217)	28.6%	4.1%	67.3%	5.5%	31.8%	62.7%	26.7%	14.3%	59.0%
1,001～5,000 名 (n=233)	35.6%	6.4%	57.9%	9.0%	25.8%	65.2%	27.0%	16.7%	56.2%
5,001 名以上 (n=262)	35.5%	8.4%	56.1%	6.1%	29.0%	64.9%	27.5%	18.7%	53.8%
わからない (n=275)	5.8%	2.2%	92.0%	1.8%	11.3%	86.9%	5.8%	7.3%	86.9%

自己啓発の費用補助について従業員規模別に確認したところ、【1～50 名】は「勤務先の費用補助を受けた」が 14.0%と、【わからない】を除く他の従業員規模と比べ少ない。その他の費用補助を受けた割合も少なく、他の層の「補助は受けていない」の割合が 45～50%程度となった中、【1～50 名】は 70%が「補助は受けていない」と回答した。

図表 20 従業員規模別 自己啓発の費用補助

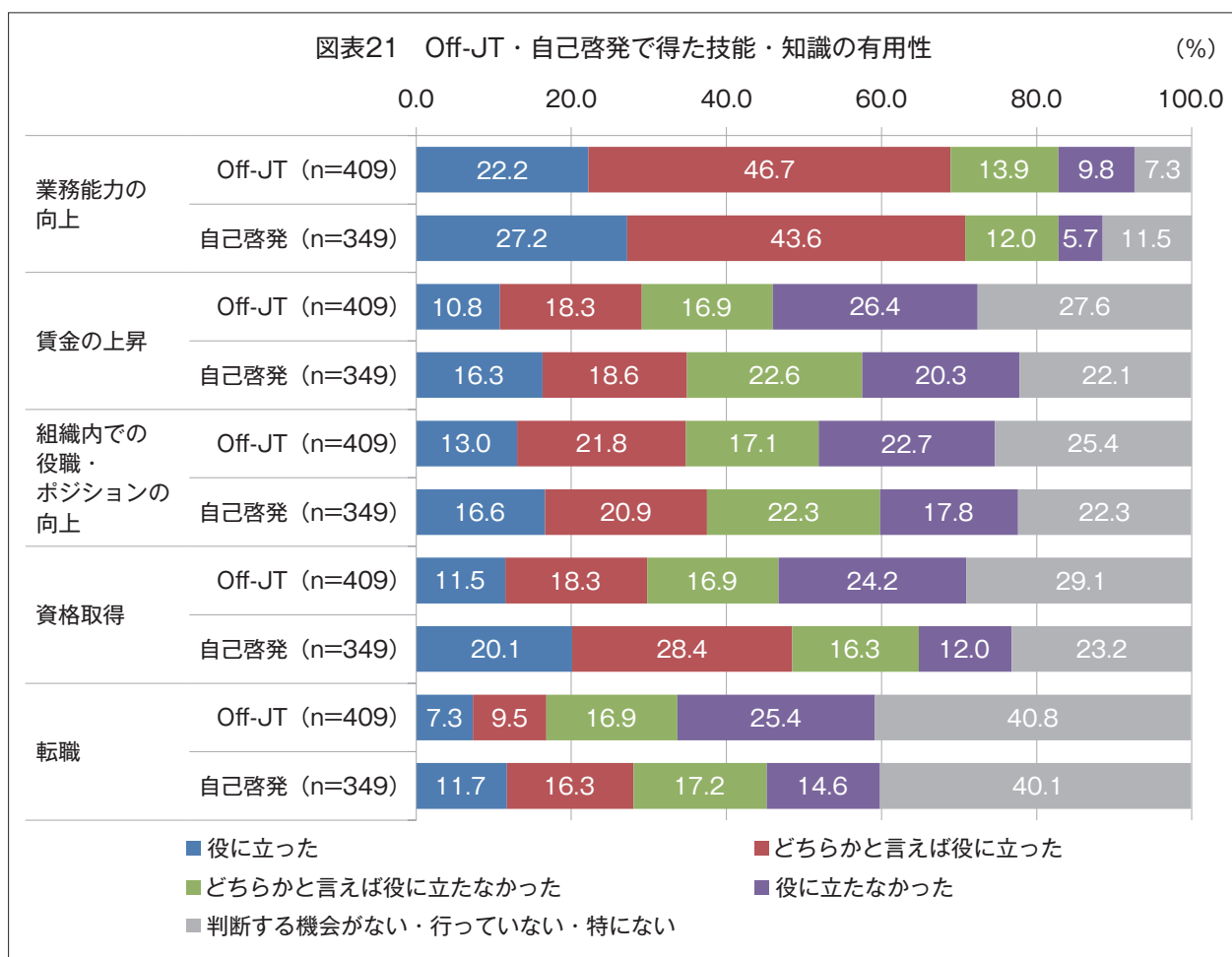
	自己啓発の費用補助				
	受けた 費用補助を 勤務先の 補助を受けた	国の教育訓練 給付金制度の 補助を受けた	受けた 費用補助を 労働組合の 補助を受けた	受けた 費用補助を その他の 補助を受けた	補助は 受けていない
回答者全体 (n=349)	29.5%	11.5%	12.0%	6.9%	52.1%
1～50 名 (n=50)	14.0%	8.0%	6.0%	2.0%	70.0%
51～100 名 (n=42)	31.0%	7.1%	9.5%	19.0%	45.2%
101～300 名 (n=48)	35.4%	12.5%	8.3%	2.1%	45.8%
301～1,000 名 (n=58)	36.2%	15.5%	17.2%	8.6%	44.8%
1,001～5,000 名 (n=63)	30.2%	12.7%	20.6%	6.3%	47.6%
5,001 名以上 (n=72)	33.3%	12.5%	9.7%	4.2%	51.4%
わからない (n=16)	12.5%	6.3%	6.3%	12.5%	81.3%

4. 能力開発の有用性と障害について

(1) Off-JT・自己啓発で得られた技能・知識の有用性

2024 年度に勤め先の教育・研修（Off-JT）を受講した回答者（図表 1 の設問で「案内があり、受講した」の選択者）409 名、および自己啓発を行った回答者（図表 11 の設問で「行った、行っている」の選択者）349 名に対し、それぞれ能力開発で得た技能や知識がどのような場面で役に立ったかを確認した。【Off-JT】【自己啓発】のいずれにおいても、「役に立った」「どちらかと言えば役に立った」の合計が最も多い項目は「業務能力の向上」であり、【Off-JT】は 68.9%、【自己啓発】は 70.8% と、7 割程度が有用と回答した。特に「どちらかと言えば役に立った」（【Off-JT】46.7%、【自己啓発】43.6%）は、「判断する機会がない・行っていない・特にない」（以下「機会がない」）を除いた回答者のおよそ半分を占めている。

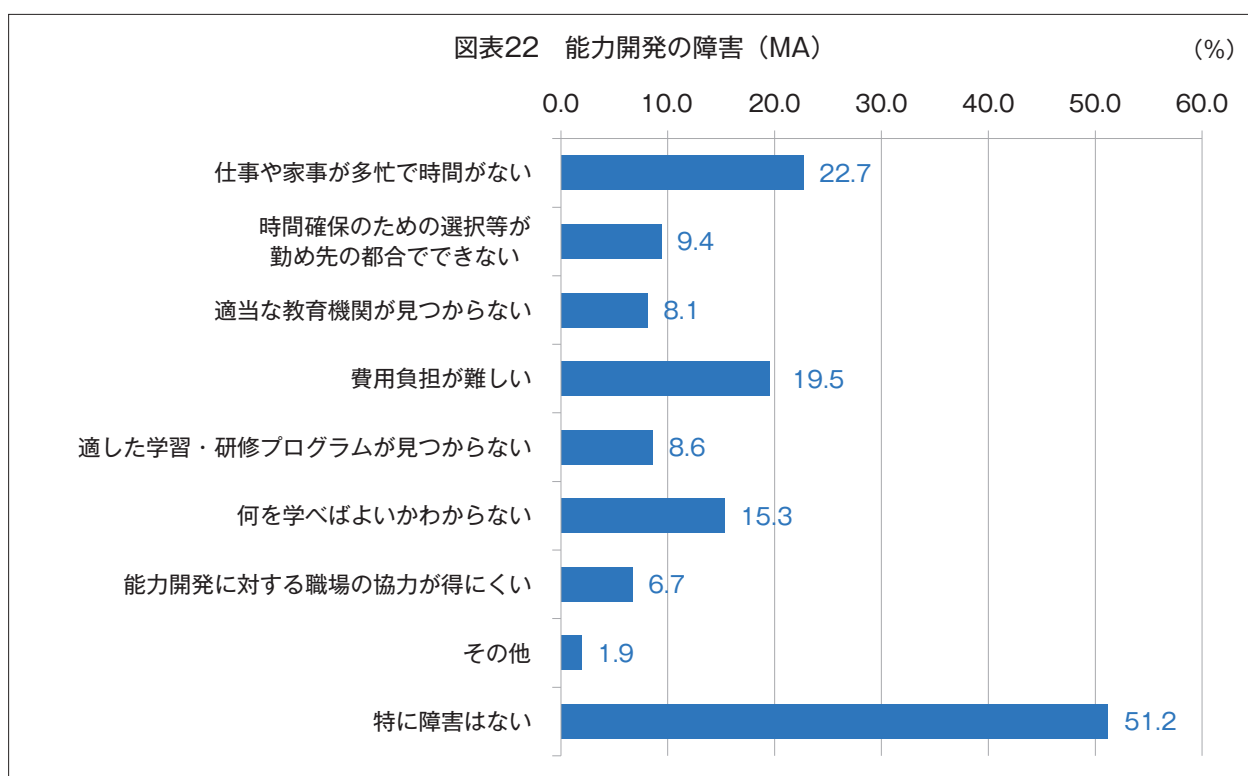
「賃金の上昇」「組織内での役職・ポジションの向上」「資格取得」については、【Off-JT】は 25～29%程度、【自己啓発】22～23%程度が「機会がない」と回答している。また、「賃金の上昇」「組織内での役職・ポジションの向上」では、【Off-JT】【自己啓発】ともに、「どちらかと言えば役に立たなかった」「役に立たなかった」の合計が 4 割程度となっている。「転職」については【Off-JT】【自己啓発】ともに 40%程度が「機会がない」と回答した。



なお、すべての項目で、【Off-JT】よりも【自己啓発】の方が、「役に立った」「どちらかと言えば役に立った」の合計が多いという結果となった。特に「資格取得」(【Off-JT】 29.8%、【自己啓発】 48.5%) では18.7 ポイント、「転職」(【Off-JT】 16.8%、【自己啓発】 28.0%) では10 ポイント以上の差が開いている。

(2) 能力開発の障害

自身の能力開発に取り組むにあたり、障害となるのは何かを複数回答で確認したところ、「特に障害はない」が最も多く 51.2%、以下、「仕事や家事が多忙で時間がない」(22.7%)、「費用負担が難しい」(19.5%)、「何を学ばよいかわからない」(15.3%)が続く。

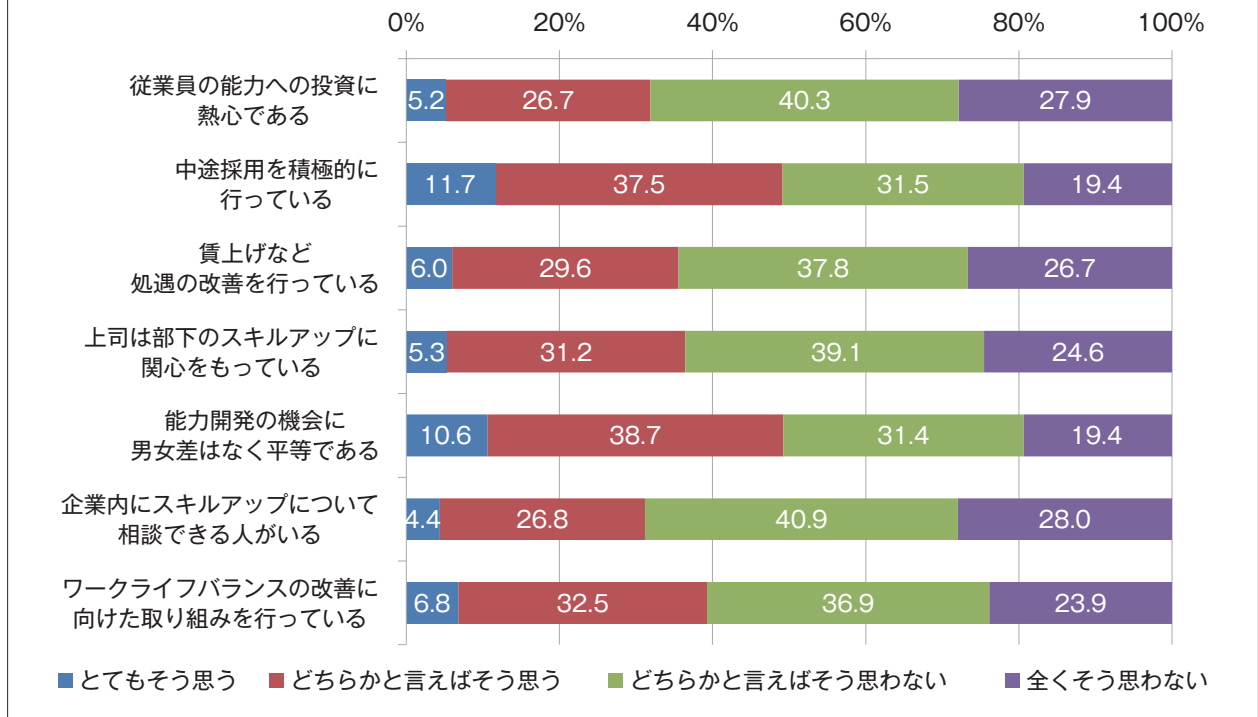


5. 勤め先の取り組みについて

(1) 勤め先の人材に対する取り組みへの評価

被用者から見た勤め先の人材に対する取り組みへの評価を確認したところ、「とてもそう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計が最も多かったのは「能力開発の機会に男女差はなく平等である」で 49.3%、以下、「中途採用を積極的に行っている」(49.2%)、「ワークライフバランスの改善にむけた取り組みを行っている」(39.3%)が続く。一方で、最も少なかったのは「企業内にスキルアップについて相談できる人がいる」(31.2%)、次いで少ないのは「従業員の能力への投資に熱心である」(31.9%)であった。

図表23 勤め先の人材に対する取り組みへの評価



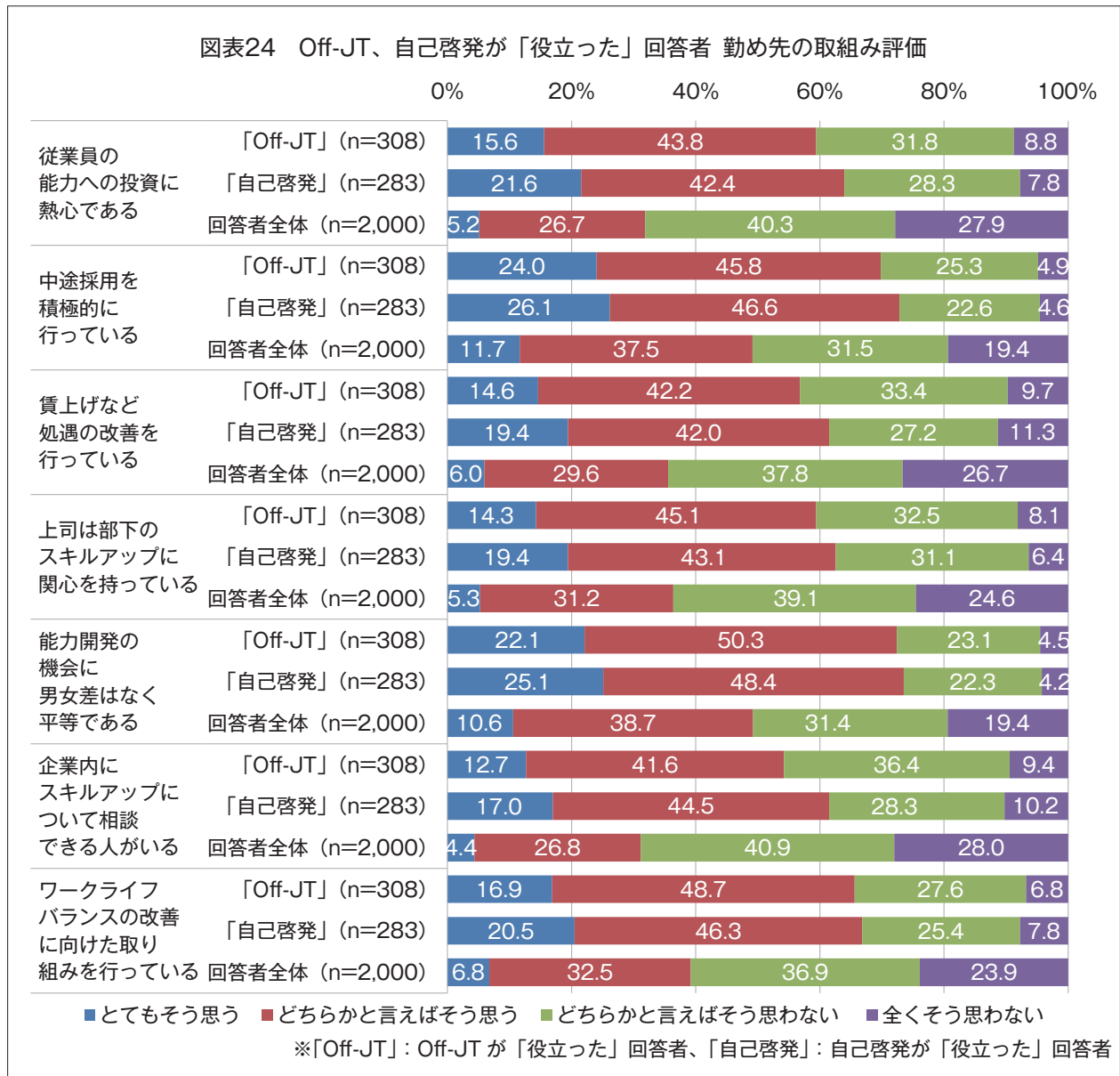
Off-JT と自己啓発の有益性に関する設問、および勤め先の人材に対する取り組みへの評価に関する設問から、勤め先が行っている取り組みと教育・育成、能力開発の効果との関連性について分析を行った。

具体的な分析の手順は以下の通りとなる。まず、Off-JT 受講者および自己啓発実施者を対象とした有用性評価の設問（図表 21 の設問）にて、「業務能力の向上」「賃金の上昇」「組織内での役職・ポジションの向上」「資格取得」「転職」のうち一つ以上の項目で「役に立った」「どちらかと言えば役に立った」（以下、これらの合計を「役立った」とする）を選択した回答者を抽出したところ、Off-JT が「役立った」回答者 308 名、自己啓発が「役立った」回答者 283 名を得た。これらの回答者および比較として回答者全体について、勤め先の人材に対する取り組みへの評価（図表 23 の設問）を確認した。

これをみると、教育訓練（Off-JT または自己啓発）が「役立った」回答者はともに、回答者全体と比べ、すべての取り組みで「とてもそう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計が 20 ポイント以上多くなった。特に「従業員の能力への投資に熱心」における差は大きく、【Off-JT が「役立った」回答者】と回答者全体は 27.5 ポイント差、【自己啓発が「役立った」回答者】と回答者全体は 32.1 ポイント差となっている。

また、すべての取り組みで、【Off-JT が「役立った」回答者】より【自己啓発が「役立った」回答者】のほうが「とてもそう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計が多くなった。

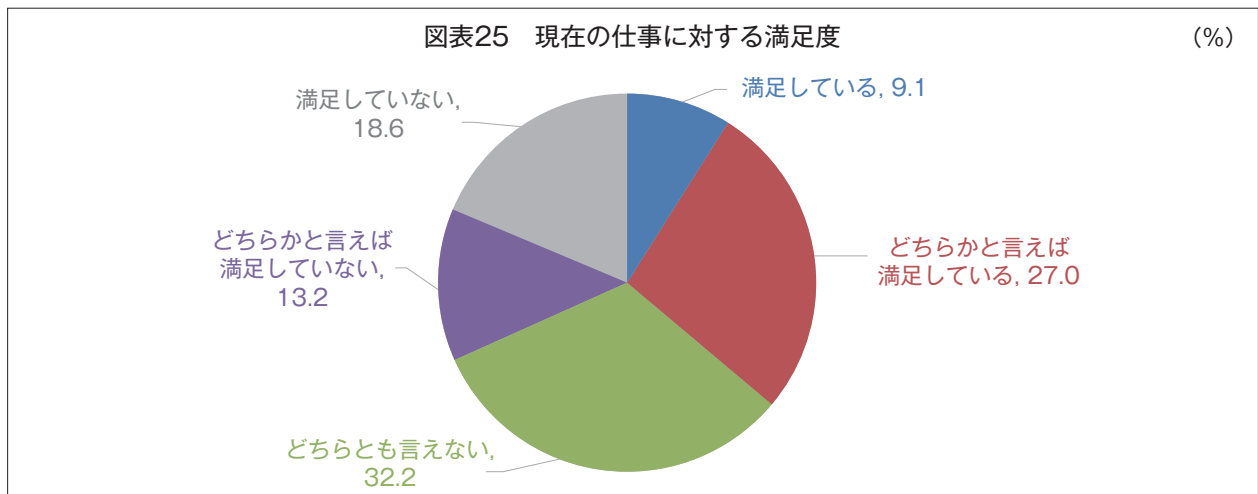
特に「企業内にスキルアップについて相談できる人がいる」は7.2ポイント差となっている。勤め先からの受講案内・指示が起点となるため、受講者が受け身となりやすい Off-JT と比べ、自発的に能力開発を行う自己啓発のほうが、そのための環境づくりに対して関心や評価が高くなっていると考えられる。



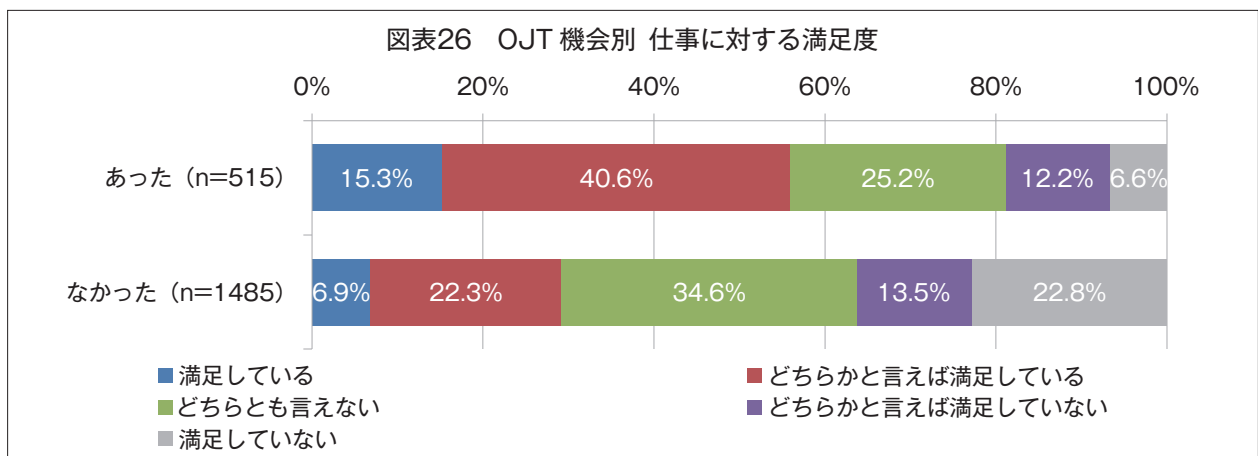
6. 仕事に対するあなたの意識について

(1) 現在の仕事に対する満足度

現在の仕事に対する満足度を確認したところ、「満足している」「どちらかと言えば満足している」の合計が 36.1%、「どちらとも言えない」が 32.2%、「どちらかと言えば満足していない」「満足していない」の合計が 31.8%と、大きな差はないが、満足がやや多い結果となった。

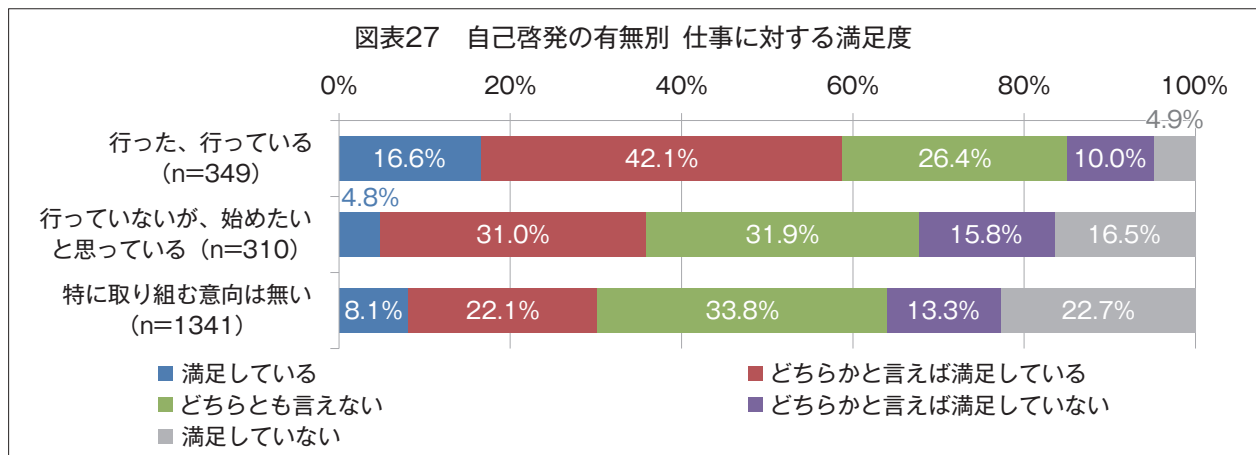


OJT を受ける機会別に仕事に対する満足度を確認したところ、OJT を受ける機会が【あった】回答者（図表7の設問で「頻繁にあった」「少しあった」の選択者）は、「満足している」15.3%、「どちらかと言えば満足している」40.6%、合計 55.9%となったのに対し、OJT を受ける機会が【なかった】回答者は、「満足している」6.9%、「どちらかと言えば満足している」22.3%、合計 29.2%と差が生じた。また、「どちらかと言えば満足していない」と「満足していない」の合計においても、OJT を受ける機会が【あった】回答者（18.8%）と【なかった】回答者（36.3%）では差がみられる。OJT 機会の有無は満足の上昇、不満の減少の双方に効果があると推測される。



自己啓発機会の有無別に仕事に対する満足度を確認したところ、自己啓発を【行った、行っている】回答者（図表11の設問で「年1～2回程度行った、行っている」「年3～6回程度行った、行っている」「年7回以上行った、行っている」の選択者）は、「満足している」と「どちらかと言えば満足している」の合計が58.7%となり、【行っていないが、始めたいと思っている】（35.8%）、【特に取り組む意向は無い】（30.2%）と差がみられた。また、「ど

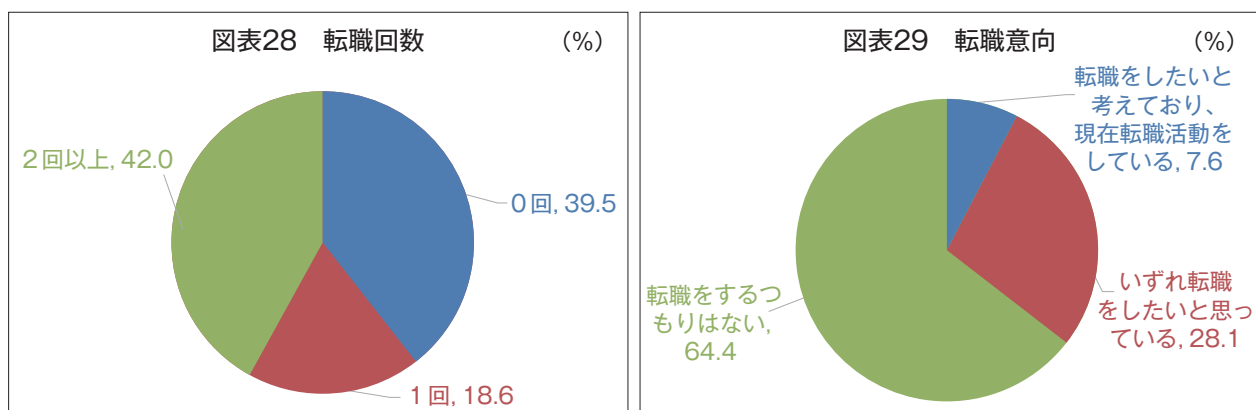
ちらかと言えは満足していない」と「満足していない」の合計においても、【行った、行っている】（14.9％）と、【行っていないが、始めたいと思っている】（32.3％）、【特に取り組む意向は無い】（36.0％）の間には差があり、自己啓発機会の有無と仕事に対する満足には相関がみられた。自己啓発により仕事能力が向上したことで仕事への満足度が高まる、仕事満足度が高いためモチベーションが向上し自己啓発に積極的になる、というように、自己啓発と仕事の満足の因果関係は、恐らく双方向であると考えられる。



（２）転職回数と転職意向

回答者の転職回数を確認したところ（図表 28）、「2 回以上」が最も多く 42.0％、以下、「0 回」（39.5％）、「1 回」（18.6％）と続く。

また、転職についての意向をあわせて確認したところ（図表 29）、「転職をするつもりはない」が最も多く 64.4％、以下、「いずれ転職をしたいと思っている」（28.1％）、「転職をしたいと考えており、現在転職活動をしている」（7.6％）と続いた。



Off-JT、OJT、自己啓発それぞれの機会別に転職意向を確認した結果は以下である。

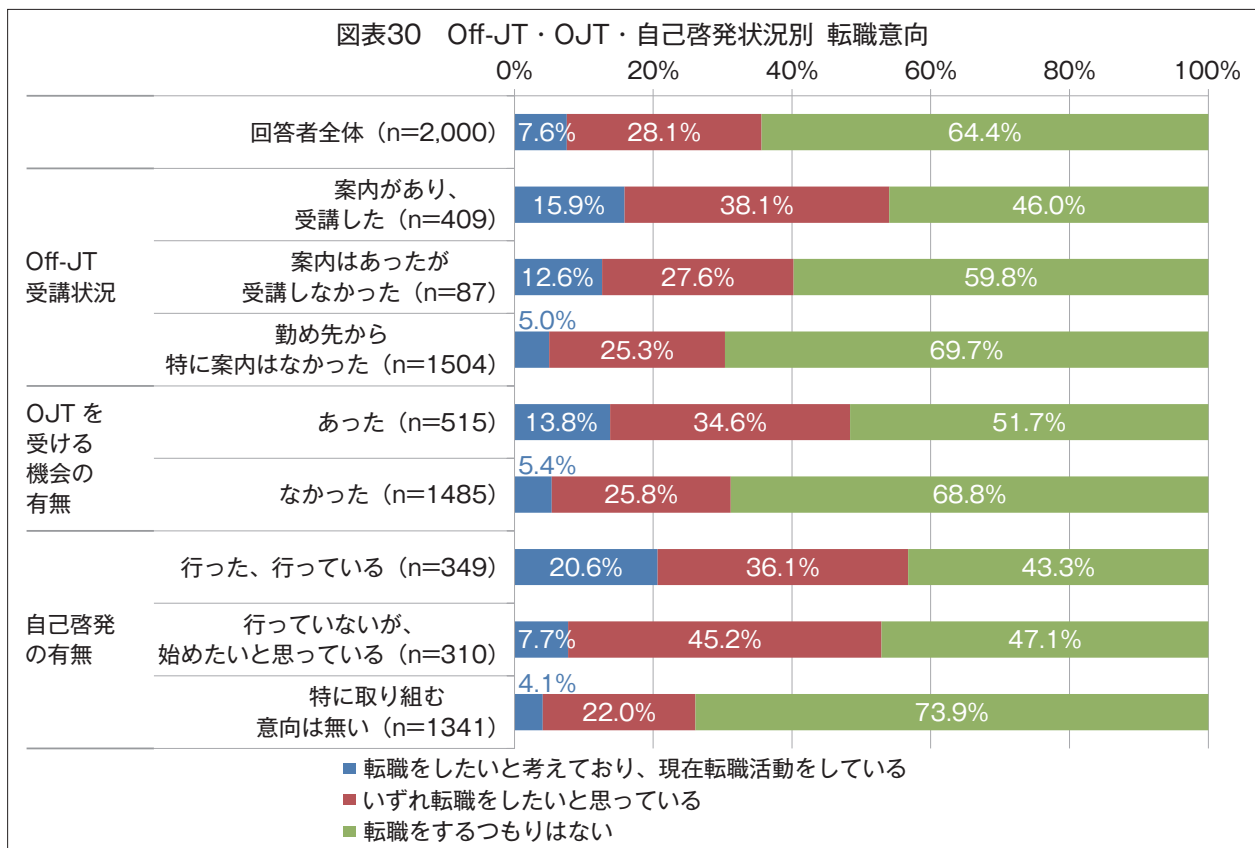
Off-JT 受講状況別では、【案内があり、受講した】の「転職をするつもりがない」は 46.0％であったのに対し、【案内はあったが受講しなかった】は 59.8％、【勤め先から特に案内はな

かった】は69.7%となった。【案内があり、受講した】は【勤め先から特に案内はなかった】と比べると、「転職をしたいと考えており、現在転職活動をしている」「いずれ転職をしたいと思っている」のいずれにおいても10ポイント以上多くなっている。

OJTを受ける機会別では、OJTを受ける機会が【あった】回答者（図表7の設問で「頻繁にあった」「少しあった」の選択者）の「転職をするつもりがない」51.7%に対し、【なかった】回答者は68.8%と、15ポイント以上の差が生じた。「転職をしたいと考えており、現在転職活動をしている」をみても、【あった】13.8%、【なかった】5.4%となっている。

自己啓発機会の有無別では、自己啓発を【行った、行っている】回答者（図表11の設問で「年1～2回程度行った、行っている」「年3～6回程度行った、行っている」「年7回以上行った、行っている」の選択者）の「転職をするつもりがない」が43.3%、【行っていないが、始めたいと思っている】47.1%に対し、【特に取り組む意向は無い】は73.9%と、大きな差がみられた。また、転職に対する意向がともに高い【行った、行っている】と【行っていないが、始めたいと思っている】においても、その内訳をみると、「転職をしたいと考えており、現在転職活動をしている」の割合に差がみられる（【行った、行っている】20.6%、【行っていないが、始めたいと思っている】7.7%）。

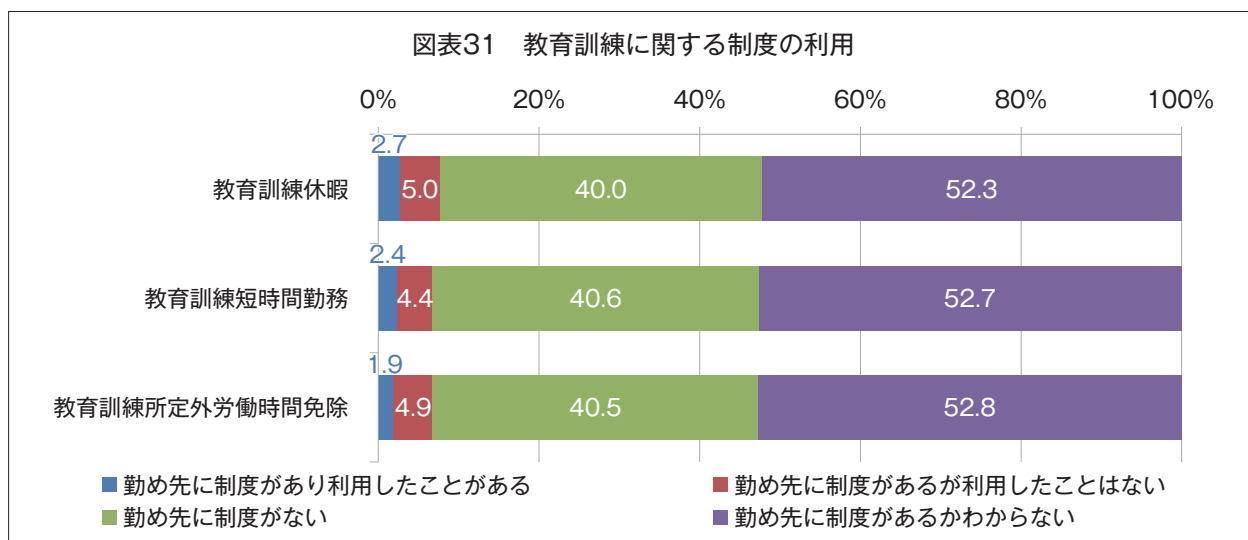
いずれの教育訓練においても、機会・経験があった被用者ほど、転職に対する意向が強く、実際の転職活動を行っていることが明らかになった。



7. 政府の支援制度の利用

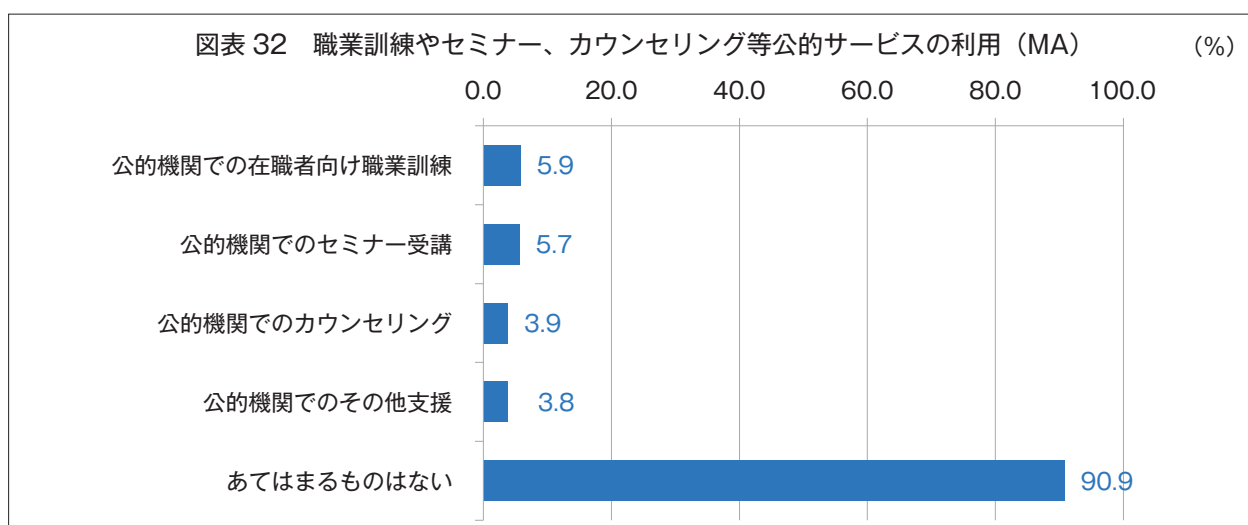
(1) 教育訓練に関する制度の利用

教育訓練に関する制度が勤め先にあるか、また、自身が利用したことがあるか、を確認したところ、【教育訓練休暇】【教育訓練短時間勤務】【教育訓練所定外労働時間免除】のいずれについても、半数以上となる52%程度が「勤め先に制度があるかわからない」、40%程度が「勤め先に制度がない」と回答した。いずれの場合も、「勤め先に制度があり利用したことがある」は2～3%程度であった。

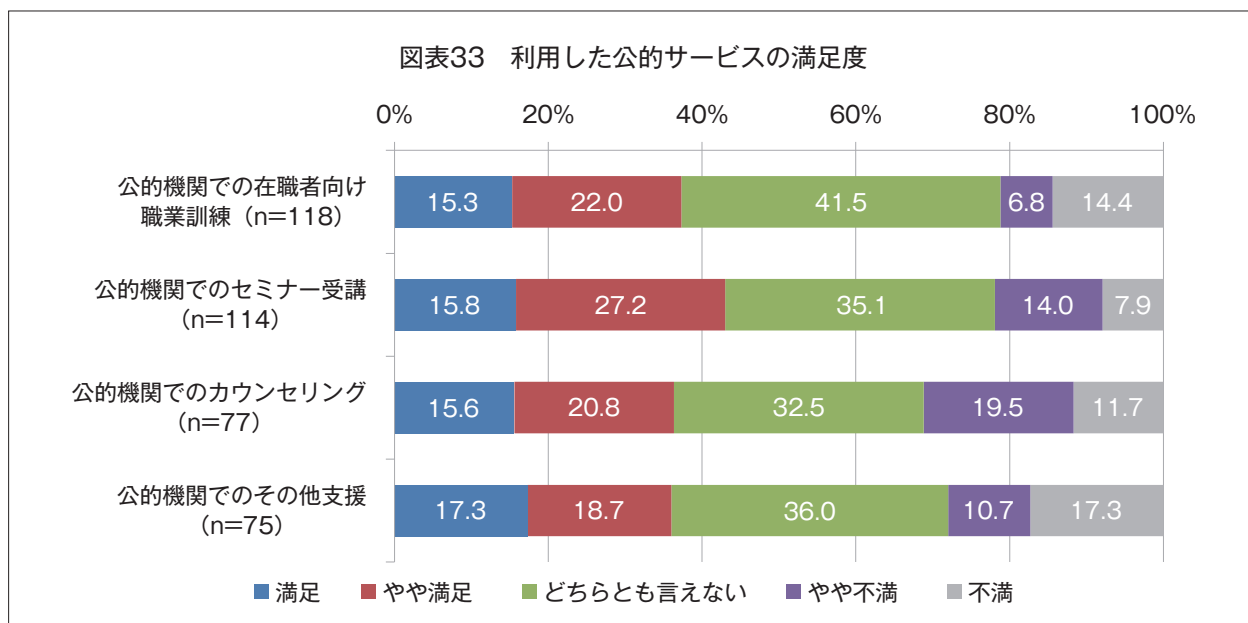


(2) 教育訓練に関する公的サービスの利用

職業訓練やセミナー、カウンセリングなど、教育訓練に関する公的サービスの利用状況について、複数回答で確認したところ、「あてはまるものはない」が最も多く90.9%となった。利用がある回答の中で最も多いのは「公的機関での在職者向け職業訓練」であり、全回答者の5.9%となった。

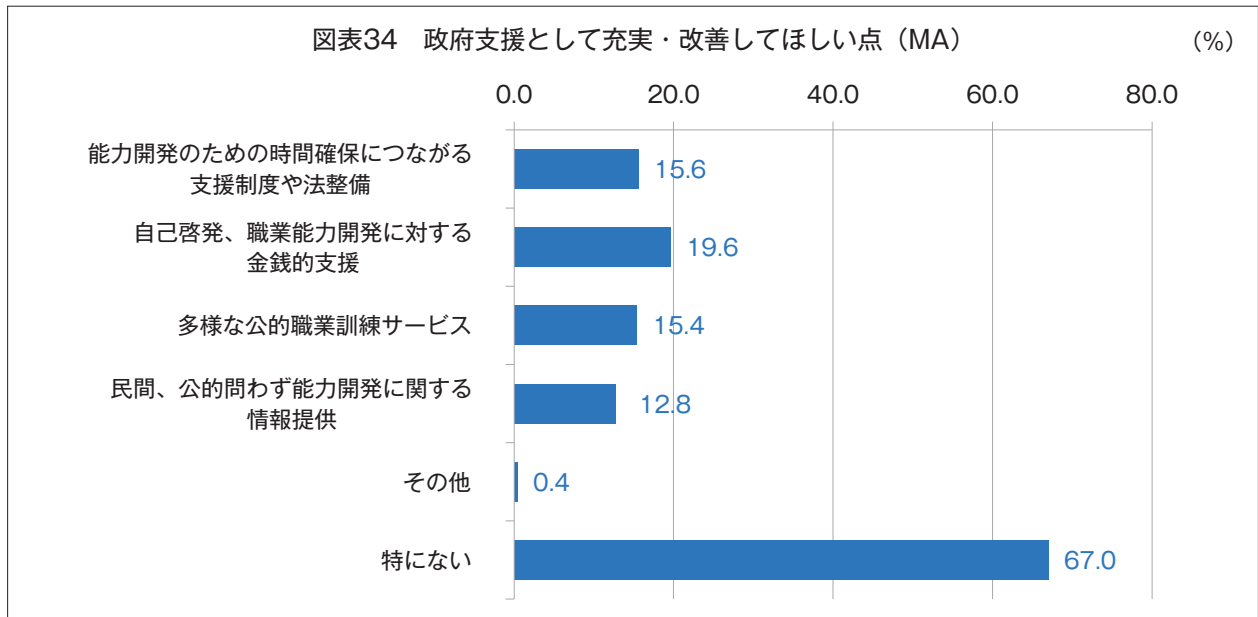


それぞれの公的サービスを利用したことがある回答者に対し、サービスの満足度を確認したところ、「満足」と「やや満足」の合計が最も多いのは「公的機関でのセミナー受講」(43.0%)で、以下、「公的機関での在職者向け職業訓練」(37.3%)、「公的機関でのカウンセリング」(36.4%)と続く。一方で、「やや不満」と「不満」の合計が最も多いのは、「公的機関でのカウンセリング」(31.2%)で、以下、「公的機関でのその他支援」(28.0%)、「公的機関でのセミナー受講」(21.9%)、「公的機関での在職者向け職業訓練」(21.2%)と続く。



(3) 教育訓練に関する公的サービスの利用

自身の能力開発のために、今後、政府の支援として充実・改善してほしい点について、複数回答で確認したところ、「特にない」が最も多く 67.0%、以下、「自己啓発、職業能力開発に対する金銭的支援」(19.6%)、「能力開発のための時間確保につながる支援制度や法整備」(15.6%)、「多様な公的職業訓練サービス」(15.4%)、「民間、公的問わず能力開発に関する情報提供」(12.8%)と続いた。



8. 回答者の属性

(1) 業種

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	農業、林業、漁業	7	0.4
2	鉱業、採石業、砂利採取業	5	0.3
3	建設業	102	5.1
4	製造業	428	21.4
5	電気・ガス・熱供給・水道業	35	1.8
6	情報通信業	104	5.2
7	運輸業、郵便業	98	4.9
8	卸売業	72	3.6
9	小売業	162	8.1
10	金融業、保険業	81	4.1
11	不動産業、物品賃貸業	39	2.0
12	学術研究、専門・技術サービス業	37	1.9
13	宿泊業	15	0.8
14	飲食サービス業	75	3.8
15	生活関連サービス業	35	1.8
16	娯楽業	7	0.4
17	教育、学習支援業	89	4.5
18	医療、福祉	184	9.2
19	複合サービス事業（郵便局、協同組合）	9	0.5
20	サービス業（他に分類されないもの）	169	8.5
21	公務	101	5.1
22	その他	146	7.3

(2) 職種

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	管理的な仕事	162	8.1
2	専門的・技術的な仕事	269	13.5
3	事務的な仕事	508	25.4
4	販売の仕事	197	9.9
5	サービスの仕事	247	12.4
6	保安の仕事	32	1.6
7	生産工程の仕事	205	10.3
8	輸送・機械運転の仕事	30	1.5
9	建設・採掘の仕事	25	1.3
10	運搬・清掃・包装等の仕事	84	4.2
11	その他の仕事	241	12.1

(3) 従業員数

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	1～50名	495	24.8
2	51～100名	250	12.5
3	101～300名	268	13.4
4	301～1,000名	217	10.9
5	1,001～5,000名	233	11.7
6	5,001名以上	262	13.1
7	わからない	275	13.8

(4) 就労形態

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	正社員・正職員	1252	62.6
2	契約社員	141	7.1
3	パートタイマー、アルバイト	499	25.0
4	派遣社員	82	4.1
5	その他	26	1.3

(5) 勤続年数

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	1年未満	178	8.9
2	1年以上3年未満	278	13.9
3	3年以上5年未満	262	13.1
4	5年以上10年未満	384	19.2
5	10年以上	898	44.9

(6) 主たる収入源を担っている人

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	あなた	1173	58.7
2	あなたと同程度の収入を得ている人もいる	316	15.8
3	あなた以外の人	511	25.6

(7) 年収

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	130 万円未満	266	13.3
2	130 万円以上 300 万円未満	342	17.1
3	300 万円以上 400 万円未満	299	15.0
4	400 万円以上 500 万円未満	226	11.3
5	500 万円以上 700 万円未満	235	11.8
6	700 万円以上 1,000 万円未満	148	7.4
7	1,000 万円以上	96	4.8
8	分からない・答えたくない	388	19.4

(8) 最終学歴

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	高校卒業未満	45	2.3
2	高校卒業	535	26.8
3	専門学校卒業	231	11.6
4	短期大学卒業	164	8.2
5	高等専門学校（高専）卒業	22	1.1
6	大学卒業	898	44.9
7	大学院卒業	105	5.3

以 上

人的投資に関するアンケート 調査票

【勤め先の教育・研修（日常業務を離れて行う Off-JT）について】

問 1 2024 年度（2024 年 4 月以降）に、勤め先からの案内で教育・研修を受講しましたか（社内・社外での開催を問いません）。

1. 案内があり、年に 1～2 回受講した
2. 案内があり、年に 3～6 回受講した
3. 案内があり、年に 7 回以上受講した
4. 案内はあったが受講しなかった 【問 4 へ】
5. 勤め先から特に案内は無かった 【問 4 へ】

問 2 前問の受講で、以下の内容を含むものはありましたか。該当するものをすべて選んでください。【いくつでも】

1. 係長、課長、部長など、役職や役割に必要な知識
2. 業務遂行の効率化
3. 業務遂行上必要な資格や技能の取得
4. ICT（コンピュータやネットワーク）システムの利活用
5. 新規事業や新商品・サービスの開発
6. 法令の遵守（個人情報保護、ハラスメントなど）
7. 勤め先の経営理念や文化の学習
8. その他

問 3 あなたが勤め先から受けた教育・研修（Off-JT）で得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。

	役に 立った	どちら かと言 え ば役に 立った	ど ち ら か と 言 え ば役に 立たな かった	た 役に 立たな かつ	判 断 す る 機 会 が な い ・ 行 っ て い な い ・ 特 に な い
① 業務能力の向上	1	2	3	4	5
② 賃金の上昇	1	2	3	4	5
③ 組織内での役職・ポジションの向上	1	2	3	4	5
④ 資格取得	1	2	3	4	5
⑤ 転職	1	2	3	4	5
⑥ その他 具体的に：(自由記述)	1	2	3	4	5

問4 あなたの勤め先が提供している教育・研修（Off-JT）に満足していますか。

1. 満足している
2. どちらかと言えば満足している
3. どちらかと言えば満足していない
4. 満足していない

問5 勤務先の Off-JT について、希望や不満があれば当てはまるものをお答えください。【いくつでも】

1. 選択肢を増やしてほしい、選択肢が少ない
2. 費用の支援がない
3. 受講しても評価につながらず、インセンティブ（動機づけとなるもの）がない
4. 自分は Off-JT を受けることができない
5. その他（ 自由記述 ）
6. 特に希望や不満はない

問6 2024 年度（2024 年 4 月以降）に、上司、先輩、同僚から仕事を通じた訓練、指導、アドバイス、説明など（OJT）を受ける機会がありましたか。

1. 頻繁にあった
2. 少しあった
3. なかった

問7 あなたの仕事能力を高めるうえで、仕事を通じた訓練（OJT）と、研修など日常業務を離れた教育（Off-JT）のどちらのほうが重要だと感じていますか。

1. 仕事を通じた訓練（OJT）
2. 研修など日常業務を離れた教育（Off-JT）
3. どちらも重要に感じない

【自己啓発（費用をかけて行う能力開発）について】

問8 2024 年度（2024 年 4 月以降）に、あなたは仕事・キャリアに関わる能力やスキルを高めるための取り組み（自己啓発）を行いましたか。（仕事・キャリアに関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含みません）

1. 年 1～2 回程度行った、行っている
2. 年 3～6 回程度行った、行っている

3. 年7回以上行った、行っている
4. 行っていないが、始めたいと思っている 【問9回答後、問13へ】
5. 特に取り組む意向は無い 【問13へ】

問9 あなたが、自己啓発を行った、あるいは行う目的は何ですか。下記から該当するものをすべて選んでください。【いくつでも】

1. 現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため
2. 将来の仕事やキャリアアップのため
3. 昇進・昇格のため
4. 資格取得のため
5. 転職や独立のため
6. 海外勤務に備えて
7. 退職後に備えるため
8. 漠然とした不安を解消するため
9. その他

問10 どのような方法で自己啓発を行いましたか。下記から該当するものをすべて選んでください。【いくつでも】

1. 専修学校、各種学校の講座の受講
2. 高等専門学校、大学、大学院の講座の受講
3. 民間教育訓練機関・職業紹介機関（民間企業、公益法人、各種団体）での講習会、セミナーへの参加
4. 公共職業能力開発施設の講座の受講
5. 通信教育の受講
6. e-ラーニング（インターネット）による学習
7. その他

問11 自己啓発をするにあたり、費用の補助を受けましたか。受けた場合は下記から該当するものをすべて選んでください。【いくつでも】

1. 勤務先の費用補助を受けた
2. 国の教育訓練給付金制度の補助を受けた
3. 労働組合の費用補助を受けた
4. その他の費用補助を受けた

5. 補助は受けていない

問 12 自己啓発によって得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。

	役に 立った	どちらか と言え ば役に 立った	どちらか と言え ば役に 立たな かった	役に 立たな かった	判 断 す る 機 会 が な い ・ 行 っ て い な い ・ 特 に な い
① 業務能力の向上	1	2	3	4	5
② 賃金の上昇	1	2	3	4	5
③ 組織内での役職・ポジションの向上	1	2	3	4	5
④ 資格取得	1	2	3	4	5
⑤ 転職	1	2	3	4	5
⑥ その他 具体的に：(自由記述)	1	2	3	4	5

問 13 ご自身の能力開発に取り組むにあたり最も障害となるのは何ですか。

1. 仕事や家事が多忙で時間がない
2. 時間確保のための選択等が勤め先の都合でできない
3. 適当な教育機関が見つからない
4. 費用負担が難しい
5. 適した学習・研修プログラムが見つからない
6. 何を学べばよいかわからない
7. 能力開発に対する職場の協力が得にくい
8. その他
9. 特に障害はない

【勤め先の取り組みについて】

問 14 あなたの勤め先の人材に対する取り組みについて、あなたはどのように感じていますか。

以下の項目についてそれぞれお答えください。

	とても そう思う	どちらか と言えば そう思う	どちらか と言えば そう思わない	全く そう思わない
① 従業員の能力への投資に熱心である	1	2	3	4
② 中途採用を積極的に行っている	1	2	3	4
③ 賃上げなど処遇の改善を行っている	1	2	3	4
④ 上司は部下のスキルアップに関心をもっている	1	2	3	4
⑤ 能力開発の機会に男女差はなく平等である	1	2	3	4
⑥ 企業内にスキルアップについて相談できる人がいる	1	2	3	4
⑦ ワークライフバランスの改善に向けた取り組みを行っている	1	2	3	4

【仕事に対するあなたの意識について】

問 15 現在の仕事に対するあなたの満足度をお答えください。

1. 満足している
2. どちらかと言えば満足している
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言えば満足していない
5. 満足していない

問 16 あなたの転職回数についてお答えください。

1. 0回
2. 1回
3. 2回以上

問 17 あなたは現在、転職をしたいと考えていますか。

1. 転職をしたいと考えており、現在転職活動をしている
2. いずれ転職をしたいと思っている
3. 転職をするつもりはない

【政府の支援制度の利用】

問 18 2024 年度（2024 年 4 月以降）に、以下の政府の制度を利用したことがありますか。

	勤め先に制度があり 利用したことがある	勤め先に制度があるが 利用したことはない	勤め先に制度がない	勤め先に制度があるか わからない
① 教育訓練休暇	1	2	3	4
② 教育訓練短時間勤務	1	2	3	4
③ 教育訓練所定外労働時間免除	1	2	3	4

問 19 あなたは、これまでに公的機関での職業訓練やセミナー、カウンセリング等を利用したことがありますか。また、利用したことがある場合は、その訓練の満足度をお教えてください。

	利用有無	有の場合は満足度回答				
		不満	やや不満	どちらとも言えない	やや満足	満足
① 公的機関での在職者向け職業訓練	有・無	1	2	3	4	5
② 公的機関でのセミナー受講	有・無	1	2	3	4	5
③ 公的機関でのカウンセリング	有・無	1	2	3	4	5
④ 公的機関でのその他支援	有・無	1	2	3	4	5

問 20 公的機関での職業訓練を受けたことがある方にお聞きします。職業訓練に対する国への要望があれば自由にお書きください。

自由記述

問 21 ご自身の能力開発のために、今後、政府の支援として充実・改善してほしい点について、下記から該当するものをすべて選んでください。【いくつでも】

1. 能力開発のための時間確保につながる支援制度や法整備
2. 自己啓発、職業能力開発に対する金銭的支援
3. 多様な公的職業訓練サービス
4. 民間、公的問わず能力開発に関する情報提供

5. その他（自由記述）

6. 特になし

【属性】

F1 あなたの性別をお答えください。（登録モニター調査のため実際は質問しない）

F2 あなたの年齢をお答えください。（登録モニター調査のため実際は質問しない）

F3 あなたの勤務地をお答えください。

都道府県名プルダウン

F4 あなたの勤め先の業種をお答えください。

1. 農業、林業、漁業
2. 鉱業、採石業、砂利採取業
3. 建設業
4. 製造業
5. 電気・ガス・熱供給・水道業
6. 情報通信業
7. 運輸業、郵便業
8. 卸売業
9. 小売業
10. 金融業、保険業
11. 不動産業、物品賃貸業
12. 学術研究、専門・技術サービス業
13. 宿泊業
14. 飲食サービス業
15. 生活関連サービス業
16. 娯楽業
17. 教育、学習支援業
18. 医療、福祉
19. 複合サービス事業（郵便局、協同組合）
20. サービス業（他に分類されないもの）
21. 公務

22. その他

F5 あなたの職種をお答えください。

1. 管理的な仕事
2. 専門的・技術的な仕事
3. 事務的な仕事
4. 販売の仕事
5. サービスの仕事
6. 保安の仕事
7. 生産工程の仕事
8. 輸送・機械運転の仕事
9. 建設・採掘の仕事
10. 運搬・清掃・包装等の仕事
11. その他の仕事

F6 あなたの勤め先の従業員数は、以下のどれにあたりますか。

1. 1～50名
2. 51～100名
3. 101～300名
4. 301～1,000名
5. 1,001～5,000名
6. 5,001名以上
7. わからない

F7 あなたの就労形態は、以下のどれにあたりますか。

1. 正社員・正職員
2. 契約社員
3. パートタイマー、アルバイト
4. 派遣社員
5. その他（※自営業者、家族従業者等はスクリーニング時に排除）

F8 あなたの現在の会社での勤続年数についてお答えください。

1. 1年未満

2. 1年以上3年未満
3. 3年以上5年未満
4. 5年以上10年未満
5. 10年以上

F9 あなたと生計を同一とする家族の人数をお答えください（あなただけの場合は1人とお答えください）。

人

F10 あなたの世帯の主たる収入源を担っている方についてお答えください。

1. あなた
2. あなたと同程度の収入を得ている人もいる
3. あなた以外の人

F11 あなたの年収についてお答えください。

1. 130万円未満
2. 130万円以上300万円未満
3. 300万円以上400万円未満
4. 400万円以上500万円未満
5. 500万円以上700万円未満
6. 700万円以上1000万円未満
7. 1000万円以上

F12 あなたの最終学歴についてお答えください。

1. 高校卒業未満
2. 高校卒業
3. 専門学校卒業
4. 短期大学卒業
5. 高等専門学校（高専）卒業
6. 大学卒業
7. 大学院卒業

以 上

人的投資に関するアンケート 単純集計表

Q1 2024 年度（2024 年 4 月以降）に、勤め先からの案内で教育・研修を受講しましたか（社内・社外での開催を問いません）。（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	案内があり、年に 1 ～ 2 回受講した	295	14.8
2	案内があり、年に 3 ～ 6 回受講した	83	4.2
3	案内があり、年に 7 回以上受講した	31	1.6
4	案内はあったが受講しなかった	87	4.4
5	勤め先から特に案内は無かった	1504	75.2

Q2 前問の受講で、以下の内容を含むものはありましたか。該当するものをすべて選んでください。（MA）

		回答数	%
	全体	409	100.0
1	係長、課長、部長など、役職や役割に必要な知識	112	27.4
2	業務遂行の効率化	146	35.7
3	業務遂行上必要な資格や技能の取得	107	26.2
4	ICT（コンピュータやネットワーク）システムの利活用	82	20.0
5	新規事業や新商品・サービスの開発	42	10.3
6	法令の遵守（個人情報保護、ハラスメントなど）	179	43.8
7	勤め先の経営理念や文化の学習	90	22.0
8	その他	49	12.0

Q3_1 あなたが勤め先から受けた教育・研修（Off-JT）で得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／業務能力の向上（SA）

		回答数	%
	全体	409	100.0
1	役に立った	91	22.2
2	どちらかと言えば役に立った	191	46.7
3	どちらかと言えば役に立たなかった	57	13.9
4	役に立たなかった	40	9.8
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	30	7.3

Q3_2 あなたが勤め先から受けた教育・研修（Off-JT）で得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／賃金の上昇（SA）

		回答数	%
	全体	409	100.0
1	役に立った	44	10.8
2	どちらかと言えば役に立った	75	18.3
3	どちらかと言えば役に立たなかった	69	16.9
4	役に立たなかった	108	26.4
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	113	27.6

Q3_3 あなたが勤め先から受けた教育・研修（Off-JT）で得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／組織内での役職・ポジションの向上（SA）

		回答数	%
	全体	409	100.0
1	役に立った	53	13.0
2	どちらかと言えば役に立った	89	21.8
3	どちらかと言えば役に立たなかった	70	17.1
4	役に立たなかった	93	22.7
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	104	25.4

Q3_4 あなたが勤め先から受けた教育・研修（Off-JT）で得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／資格取得（SA）

		回答数	%
	全体	409	100.0
1	役に立った	47	11.5
2	どちらかと言えば役に立った	75	18.3
3	どちらかと言えば役に立たなかった	69	16.9
4	役に立たなかった	99	24.2
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	119	29.1

Q3_5 あなたが勤め先から受けた教育・研修（Off-JT）で得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／転職（SA）

		回答数	%
	全体	409	100.0
1	役に立った	30	7.3
2	どちらかと言えば役に立った	39	9.5
3	どちらかと言えば役に立たなかった	69	16.9
4	役に立たなかった	104	25.4
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	167	40.8

Q3_6 あなたが勤め先から受けた教育・研修（Off-JT）で得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／その他（SA）

		回答数	%
	全体	4	100.0
1	役に立った	0	0.0
2	どちらかと言えば役に立った	0	0.0
3	どちらかと言えば役に立たなかった	3	75.0
4	役に立たなかった	1	25.0
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	0	0.0

Q4 あなたの勤め先が提供している教育・研修（Off-JT）に満足していますか。（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	満足している	168	8.4
2	どちらかと言えば満足している	716	35.8
3	どちらかと言えば満足していない	506	25.3
4	満足していない	610	30.5

Q5 勤務先の Off-JT について、希望や不満があれば当てはまるものをお答えください。（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	選択肢を増やしてほしい、選択肢が少ない	249	12.5
2	費用の支援がない	218	10.9
3	受講しても評価につながらず、インセンティブ（動機づけとなるもの）がない	283	14.2
4	自分は Off-JT を受けることができない	174	8.7
5	その他	18	0.9
6	特に希望や不満はない	1307	65.4

Q6 2024 年度（2024 年 4 月以降）に、上司、先輩、同僚から仕事を通じた訓練、指導、アドバイス、説明など（OJT）を受ける機会がありましたか。（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	頻繁にあった	94	4.7
2	少しあった	421	21.1
3	なかった	1485	74.3

Q7 あなたの仕事能力を高めるうえで、仕事を通じた訓練（OJT）と、研修など日常業務を離れた教育（Off-JT）のどちらのほうが重要だと感じていますか。（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	仕事を通じた訓練（OJT）	672	33.6
2	研修など日常業務を離れた教育（Off-JT）	303	15.2
3	どちらも重要に感じない	1025	51.3

Q8 2024 年度（2024 年 4 月以降）に、あなたは仕事・キャリアに関わる能力やスキルを高めるための取り組み（自己啓発）を行いましたか。（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	年 1 ～ 2 回程度行った、行っている	213	10.7
2	年 3 ～ 6 回程度行った、行っている	76	3.8
3	年 7 回以上行った、行っている	60	3.0
4	行っていないが、始めたいと思っている	310	15.5
5	特に取り組む意向は無い	1341	67.1

Q9 あなたが、自己啓発を行った、あるいは行う目的は何ですか。下記から該当するものをすべて選んでください。（MA）

		回答数	%
	全体	659	100.0
1	現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため	362	54.9
2	将来の仕事やキャリアアップのため	277	42.0
3	昇進・昇格のため	117	17.8
4	資格取得のため	190	28.8
5	転職や独立のため	120	18.2
6	海外勤務に備えて	35	5.3
7	退職後に備えるため	88	13.4
8	漠然とした不安を解消するため	98	14.9
9	その他	18	2.7

Q10 どのような方法で自己啓発を行いましたか。下記から該当するものをすべて選んでください。(MA)

		回答数	%
	全体	349	100.0
1	専修学校、各種学校の講座の受講	30	8.6
2	高等専門学校、大学、大学院の講座の受講	35	10.0
3	民間教育訓練機関・職業紹介機関（民間企業、公益法人、各種団体）での講習会、セミナーへの参加	89	25.5
4	公共職業能力開発施設の講座の受講	39	11.2
5	通信教育の受講	63	18.1
6	eラーニング（インターネット）による学習	137	39.3
7	その他	79	22.6

Q11 自己啓発をするにあたり、費用の補助を受けましたか。受けた場合は下記から該当するものをすべて選んでください。(NA)

		回答数	%
	全体	349	100.0
1	勤務先の費用補助を受けた	103	29.5
2	国の教育訓練給付金制度の補助を受けた	40	11.5
3	労働組合の費用補助を受けた	42	12.0
4	その他の費用補助を受けた	24	6.9
5	補助は受けていない	182	52.1

Q12_1 自己啓発によって得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／業務能力の向上（SA）

		回答数	%
	全体	349	100.0
1	役に立った	95	27.2
2	どちらかと言えば役に立った	152	43.6
3	どちらかと言えば役に立たなかった	42	12.0
4	役に立たなかった	20	5.7
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	40	11.5

Q12_2 自己啓発によって得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／賃金の上昇（SA）

		回答数	%
	全体	349	100.0
1	役に立った	57	16.3
2	どちらかと言えば役に立った	65	18.6
3	どちらかと言えば役に立たなかった	79	22.6
4	役に立たなかった	71	20.3
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	77	22.1

Q12_3 自己啓発によって得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／組織内での役職・ポジションの向上（SA）

		回答数	%
	全体	349	100.0
1	役に立った	58	16.6
2	どちらかと言えば役に立った	73	20.9
3	どちらかと言えば役に立たなかった	78	22.3
4	役に立たなかった	62	17.8
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	78	22.3

Q12_4 自己啓発によって得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／資格取得（SA）

		回答数	%
	全体	349	100.0
1	役に立った	70	20.1
2	どちらかと言えば役に立った	99	28.4
3	どちらかと言えば役に立たなかった	57	16.3
4	役に立たなかった	42	12.0
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	81	23.2

Q12_5 自己啓発によって得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／転職（SA）

		回答数	%
	全体	349	100.0
1	役に立った	41	11.7
2	どちらかと言えば役に立った	57	16.3
3	どちらかと言えば役に立たなかった	60	17.2
4	役に立たなかった	51	14.6
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	140	40.1

Q12_6 自己啓発によって得られた技能・知識などは、以下の観点で役に立ちましたか。それぞれお答えください。／その他（SA）

		回答数	%
	全体	2	100.0
1	役に立った	0	0.0
2	どちらかと言えば役に立った	0	0.0
3	どちらかと言えば役に立たなかった	0	0.0
4	役に立たなかった	0	0.0
5	判断する機会がない・行っていない・特にない	2	100.0

Q13 ご自身の能力開発に取り組むにあたり最も障害となるのは何ですか。(MA)

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	仕事や家事が多忙で時間がない	453	22.7
2	時間確保のための選択等が勤め先の都合でできない	187	9.4
3	適当な教育機関が見つからない	161	8.1
4	費用負担が難しい	390	19.5
5	適した学習・研修プログラムが見つからない	171	8.6
6	何を学べばよいかわからない	305	15.3
7	能力開発に対する職場の協力が得にくい	133	6.7
8	その他	37	1.9
9	特に障害はない	1023	51.2

Q14_1 あなたの勤め先の人材に対する取り組みについて、あなたはどのように感じていますか。以下の項目についてそれぞれお答えください。／従業員の能力への投資に熱心である (SA)

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	とてもそう思う	103	5.2
2	どちらかと言えばそう思う	534	26.7
3	どちらかと言えばそう思わない	805	40.3
4	全くそう思わない	558	27.9

Q14_2 あなたの勤め先の人材に対する取り組みについて、あなたはどのように感じていますか。以下の項目についてそれぞれお答えください。／中途採用を積極的に行っている (SA)

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	とてもそう思う	233	11.7
2	どちらかと言えばそう思う	750	37.5
3	どちらかと言えばそう思わない	630	31.5
4	全くそう思わない	387	19.4

Q14_3 あなたの勤め先の人材に対する取り組みについて、あなたはどのように感じていますか。以下の項目についてそれぞれお答えください。／賃上げなど処遇の改善を行っている（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	とてもそう思う	119	6.0
2	どちらかと言えばそう思う	592	29.6
3	どちらかと言えばそう思わない	755	37.8
4	全くそう思わない	534	26.7

Q14_4 あなたの勤め先の人材に対する取り組みについて、あなたはどのように感じていますか。以下の項目についてそれぞれお答えください。／上司は部下のスキルアップに関心をもっている（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	とてもそう思う	105	5.3
2	どちらかと言えばそう思う	623	31.2
3	どちらかと言えばそう思わない	781	39.1
4	全くそう思わない	491	24.6

Q14_5 あなたの勤め先の人材に対する取り組みについて、あなたはどのように感じていますか。以下の項目についてそれぞれお答えください。／能力開発の機会に男女差はなく平等である（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	とてもそう思う	212	10.6
2	どちらかと言えばそう思う	773	38.7
3	どちらかと言えばそう思わない	627	31.4
4	全くそう思わない	388	19.4

Q14_6 あなたの勤め先の人材に対する取り組みについて、あなたはどのように感じていますか。以下の項目についてそれぞれお答えください。／企業内にスキルアップについて相談できる人がいる（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	とてもそう思う	87	4.4
2	どちらかと言えばそう思う	536	26.8
3	どちらかと言えばそう思わない	817	40.9
4	全くそう思わない	560	28.0

Q14_7 あなたの勤め先の人材に対する取り組みについて、あなたはどのように感じていますか。以下の項目についてそれぞれお答えください。／ワークライフバランスの改善に向けた取り組みを行っている（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	とてもそう思う	135	6.8
2	どちらかと言えばそう思う	649	32.5
3	どちらかと言えばそう思わない	738	36.9
4	全くそう思わない	478	23.9

Q15 現在の仕事に対するあなたの満足度をお答えください。（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	満足している	181	9.1
2	どちらかと言えば満足している	540	27.0
3	どちらとも言えない	644	32.2
4	どちらかと言えば満足していない	263	13.2
5	満足していない	372	18.6

Q16 あなたの転職回数についてお答えください。（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	0回	790	39.5
2	1回	371	18.6
3	2回以上	839	42.0

Q17 あなたは現在、転職をしたいと考えていますか。（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	転職をしたいと考えており、現在転職活動をしている	151	7.6
2	いずれ転職をしたいと思っている	561	28.1
3	転職をするつもりはない	1288	64.4

Q18_1 2024 年度（2024 年 4 月以降）に、以下の政府の制度を利用したことがありますか。／教育訓練休暇（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	勤め先に制度があり利用したことがある	54	2.7
2	勤め先に制度があるが利用したことはない	100	5.0
3	勤め先に制度がない	800	40.0
4	勤め先に制度があるかわからない	1046	52.3

Q18_2 2024 年度（2024 年 4 月以降）に、以下の政府の制度を利用したことがありますか。

／教育訓練短時間勤務（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	勤め先に制度があり利用したことがある	48	2.4
2	勤め先に制度があるが利用したことはない	88	4.4
3	勤め先に制度がない	811	40.6
4	勤め先に制度があるかわからない	1053	52.7

Q18_3 2024 年度（2024 年 4 月以降）に、以下の政府の制度を利用したことがありますか。

／教育訓練所定外労働時間免除（SA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	勤め先に制度があり利用したことがある	37	1.9
2	勤め先に制度があるが利用したことはない	97	4.9
3	勤め先に制度がない	810	40.5
4	勤め先に制度があるかわからない	1056	52.8

Q19_1 あなたは、これまでに公的機関での職業訓練やセミナー、カウンセリング等を利用

したことがありますか。また、利用したことがある公的機関での職業訓練やセミナー、

カウンセリング等の満足度をお教えてください。／利用したことがある（MA）

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	公的機関での在職者向け職業訓練	118	5.9
2	公的機関でのセミナー受講	114	5.7
3	公的機関でのカウンセリング	77	3.9
4	公的機関でのその他支援	75	3.8
5	あてはまるものはない	1818	90.9

Q19_1_1 あなたは、これまでに公的機関での職業訓練やセミナー、カウンセリング等を利用

したことがありますか。また、利用したことがある公的機関での職業訓練やセ

ミナー、カウンセリング等の満足度をお教えてください。／公的機関での在職者向

け職業訓練（SA）

		回答数	%
	全体	118	100.0
1	不満	17	14.4
2	やや不満	8	6.8
3	どちらとも言えない	49	41.5
4	やや満足	26	22.0
5	満足	18	15.3

Q19_1_2 あなたは、これまでに公的機関での職業訓練やセミナー、カウンセリング等を利用したことがありますか。また、利用したことがある公的機関での職業訓練やセミナー、カウンセリング等の満足度をお教えてください。／公的機関でのセミナー受講（SA）

		回答数	%
全体		114	100.0
1	不満	9	7.9
2	やや不満	16	14.0
3	どちらとも言えない	40	35.1
4	やや満足	31	27.2
5	満足	18	15.8

Q19_1_3 あなたは、これまでに公的機関での職業訓練やセミナー、カウンセリング等を利用したことがありますか。また、利用したことがある公的機関での職業訓練やセミナー、カウンセリング等の満足度をお教えてください。／公的機関でのカウンセリング（SA）

		回答数	%
全体		77	100.0
1	不満	9	11.7
2	やや不満	15	19.5
3	どちらとも言えない	25	32.5
4	やや満足	16	20.8
5	満足	12	15.6

Q19_1_4 あなたは、これまでに公的機関での職業訓練やセミナー、カウンセリング等を利用したことがありますか。また、利用したことがある公的機関での職業訓練やセミナー、カウンセリング等の満足度をお教えてください。／公的機関でのその他支援（SA）

		回答数	%
全体		75	100.0
1	不満	13	17.3
2	やや不満	8	10.7
3	どちらとも言えない	27	36.0
4	やや満足	14	18.7
5	満足	13	17.3

Q21 ご自身の能力開発のために、今後、政府の支援として充実・改善してほしい点について、下記から該当するものをすべて選んでください。(MA)

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	能力開発のための時間確保につながる支援制度や法整備	312	15.6
2	自己啓発、職業能力開発に対する金銭的支援	391	19.6
3	多様な公的職業訓練サービス	308	15.4
4	民間、公的問わず能力開発に関する情報提供	256	12.8
5	その他	8	0.4
6	特にない	1339	67.0

F1 あなたの勤務地をお答えください。(SA)

		回答数	%
	全体	2000	100.0
1	北海道	104	5.2
2	青森県	16	0.8
3	岩手県	21	1.1
4	宮城県	30	1.5
5	秋田県	10	0.5
6	山形県	17	0.9
7	福島県	19	1.0
8	茨城県	32	1.6
9	栃木県	24	1.2
10	群馬県	19	1.0
11	埼玉県	105	5.3
12	千葉県	76	3.8
13	東京都	432	21.6
14	神奈川県	130	6.5
15	新潟県	27	1.4
16	富山県	13	0.7
17	石川県	20	1.0
18	福井県	11	0.6
19	山梨県	7	0.4
20	長野県	28	1.4
21	岐阜県	33	1.7
22	静岡県	38	1.9
23	愛知県	115	5.8
24	三重県	23	1.2
25	滋賀県	23	1.2
26	京都府	45	2.3
27	大阪府	177	8.9
28	兵庫県	83	4.2
29	奈良県	13	0.7
30	和歌山県	10	0.5
31	鳥取県	7	0.4
32	島根県	7	0.4
33	岡山県	40	2.0

34	広島県	52	2.6
35	山口県	11	0.6
36	徳島県	8	0.4
37	香川県	12	0.6
38	愛媛県	17	0.9
39	高知県	4	0.2
40	福岡県	63	3.2
41	佐賀県	10	0.5
42	長崎県	12	0.6
43	熊本県	12	0.6
44	大分県	13	0.7
45	宮崎県	4	0.2
46	鹿児島県	15	0.8
47	沖縄県	12	0.6

F2 あなたの勤め先の業種をお答えください。(SA)

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	農業、林業、漁業	7	0.4
2	鉱業、採石業、砂利採取業	5	0.3
3	建設業	102	5.1
4	製造業	428	21.4
5	電気・ガス・熱供給・水道業	35	1.8
6	情報通信業	104	5.2
7	運輸業、郵便業	98	4.9
8	卸売業	72	3.6
9	小売業	162	8.1
10	金融業、保険業	81	4.1
11	不動産業、物品賃貸業	39	2.0
12	学術研究、専門・技術サービス業	37	1.9
13	宿泊業	15	0.8
14	飲食サービス業	75	3.8
15	生活関連サービス業	35	1.8
16	娯楽業	7	0.4
17	教育、学習支援業	89	4.5
18	医療、福祉	184	9.2
19	複合サービス事業（郵便局、協同組合）	9	0.5
20	サービス業（他に分類されないもの）	169	8.5
21	公務	101	5.1
22	その他	146	7.3

F3 あなたの職種をお答えください。(SA)

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	管理的な仕事	162	8.1
2	専門的・技術的な仕事	269	13.5
3	事務的な仕事	508	25.4
4	販売の仕事	197	9.9
5	サービスの仕事	247	12.4
6	保安の仕事	32	1.6
7	生産工程の仕事	205	10.3
8	輸送・機械運転の仕事	30	1.5
9	建設・採掘の仕事	25	1.3
10	運搬・清掃・包装等の仕事	84	4.2
11	その他の仕事	241	12.1

F4 あなたの勤め先の従業員数は、以下のどれにあたりますか。(SA)

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	1～50名	495	24.8
2	51～100名	250	12.5
3	101～300名	268	13.4
4	301～1,000名	217	10.9
5	1,001～5,000名	233	11.7
6	5,001名以上	262	13.1
7	わからない	275	13.8

F5 あなたの就労形態は、以下のどれにあたりますか。(SA)

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	正社員・正職員	1252	62.6
2	契約社員	141	7.1
3	パートタイマー、アルバイト	499	25.0
4	派遣社員	82	4.1
5	その他	26	1.3

F6 あなたの現在の会社での勤続年数についてお答えください。(SA)

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	1年未満	178	8.9
2	1年以上3年未満	278	13.9
3	3年以上5年未満	262	13.1
4	5年以上10年未満	384	19.2
5	10年以上	898	44.9

F7_1 あなたと生計を同一とする家族の人数をお答えください（あなただけの場合は1人とお答えください）。／人（NU）

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	平均値		2.49
2	最小値		1.00
3	最大値		10.00

F8 あなたの世帯の主たる収入源を担っている方についてお答えください。（SA）

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	あなた	1173	58.7
2	あなたと同程度の収入を得ている人もいる	316	15.8
3	あなた以外の人	511	25.6

F9 あなたの年収についてお答えください。（SA）

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	130 万円未満	266	13.3
2	130 万円以上 300 万円未満	342	17.1
3	300 万円以上 400 万円未満	299	15.0
4	400 万円以上 500 万円未満	226	11.3
5	500 万円以上 700 万円未満	235	11.8
6	700 万円以上 1,000 万円未満	148	7.4
7	1,000 万円以上	96	4.8
8	分からない・答えたくない	388	19.4

F10 あなたの最終学歴についてお答えください。（SA）

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	高校卒業未満	45	2.3
2	高校卒業	535	26.8
3	専門学校卒業	231	11.6
4	短期大学卒業	164	8.2
5	高等専門学校（高専）卒業	22	1.1
6	大学卒業	898	44.9
7	大学院卒業	105	5.3

人的投資に関する企業ヒアリング調査結果

人事制度改革および人的投資を積極的に行っている企業、人材派遣業として様々なキャリアサポートを行っている企業、合計3社の経営者、人事責任者、制度・研修担当者を中心とした方々にご協力いただき、2025年1月にヒアリング調査を行った。ここでは、調査にご協力いただいた各企業から得た情報を、企業ごとにまとめた。

調査対象

本調査の対象企業、調査日、ヒアリング内容は以下の通り。

企業	調査日	ヒアリング内容
アクセンチュア株式会社	2025年 1月16日	「グローバル企業における人材投資」 ・アクセンチュアで行われている人材投資の内容 ・日本企業と海外企業における人的投資の内容の違い
KDDI株式会社	2025年 1月23日	「企業内大学」 ・KDDI版ジョブ型人事制度の概要・取り組み効果・今後の課題 ・企業内大学制度（KDDI DX University）の概要・取り組み効果・今後の課題
株式会社 パソナグループ	2025年 1月28日	「派遣社員のキャリアサポートとグループ社員への人材投資」 ・派遣社員への支援、登録就業者への研修やサポートの内容、受講者のニーズ、今後の課題、研修の有無や量によって、派遣労働者のパフォーマンス（業務処理量・速度など）、派遣料金などにどの程度違いが生じるか、など ・パソナグループ社員への人材投資の内容、今後の課題 など

※ ヒアリング調査結果中の協力者役職、各数値、名称等はヒアリング時点のもの

ヒアリング調査結果

1. アクセンチュア株式会社

■ヒアリング調査協力者：

代表取締役副社長 立花 良範 氏

執行役員 人事本部 本部長 瀧澤 明良 氏

■ヒアリング概要：

（1）アクセンチュアの人的投資に関する考えと取り組み

アクセンチュアは「人材がすべての財産」という思いのもと、人的投資に膨大なリソースを投入している。グローバル全体で年間約1,650億円の人材開発・トレーニングへの投資を

行っており、24,000 を超えるトレーニングプログラム（集合研修、オンライン研修、海外研修など）を用意している。日本法人単体の人的投資規模は非公開であるが、他国より高い水準にあるとされる。

アクセンチュアの人材育成のアプローチは大きく以下の三つに整理される。

- ・業務経験：今の自分では少し背伸びをしないと届かないような難度の仕事に繰り返しチャレンジすることでスキルアップを図る。
- ・公式トレーニング：オンライントレーニング、集合研修、社外プログラムなど。キャリアの適切なタイミングでトレーニングを受ける。
- ・社内ソーシャルラーニング：オンラインコミュニティでのラーニング、社員自らの勉強会開催、役員による私塾、世界中のベストプラクティスの共有や生成 AI を活用した社内アプリの開発のためのプラットフォームといったツールの活用。

アクセンチュアの文化として、激しい外部環境の変化に対応するためにも、学び続けることが重要という考えがあり、各社員が多様な形で学ぶことができる機会が創出されている。

AI のような先端分野では、ビジネス部門のリーダーが率先して研修を受け、有用なら社員に展開する。人事部門のみならず、ビジネス部門のリーダーが生産性に結び付く研修プログラムを立ち上げることもある。

また、キャリア形成支援として、社員は、上司の承認を経ずに異動希望を出すことができる「キャリアズ・マーケットプレイス」や、プロジェクト側の求人に応募しインタビューを経て配属される「ダイレクトエクスチェンジ」などの制度を活用し、自らのキャリアを能動的に形成している。「キャリアズ・マーケットプレイス」については、2023 年度には約 1,000 人が利用して異動している。

さらに、業務上の上司とは別の立場から、キャリアについての支援やアドバイスを行う「People Lead」が社員一人ひとりにつく制度が設けられている。自分に必要なものがあらかじめ自分に分かっているわけではなく、場を与えられて初めて分かることがある。その意味でも、キャリアを長期にナビゲートする上司の役割が重要である。

（２）組織風土改革「Project PRIDE」

「Project PRIDE」は、社員が誇りを持って働ける組織文化を確立することを目的に、2015 年よりアクセンチュア日本法人独自の取り組みとしてスタートした組織風土改革である。

改革は、フェーズ 1：プロフェッショナルとして守るべき基礎事項の徹底→フェーズ 2：コラボレーションの活性化→フェーズ 3：社外のビジネスパートナーと共に広く世の中に貢

献、というフェーズに分けて推進された。社長をはじめとした経営トップの強いコミットメントのもと、役員、部門責任者、有志社員など、多層的な体制により展開されている。

改革はフレームワークを活用した下記4象限に整理しながら推進された。

- ① 方向性の提示と効果測定：経営上の最優先課題であることを役員から伝え、「目指す姿」を共有する。また、残業時間など各種モニター指標を設定し、PDCAのサイクルを構築する。
- ② リーダーのコミットメント：本部長が現場のヒアリングや定量調査に基づきアクションプランを発表する。各現場リーダーが変革にコミットする。
- ③ 仕組み化・テクノロジー活用：ハラスメント抑止や残業適用ルールなど、ルールを周知、徹底する。改革活動を実践した社員の表彰やベストプラクティスの共有を行う。生産性向上につながるツールの提供や知見・事例を集積したデータベースの活用などを行う。
- ④ 文化・風土の定着化：社員の態度変容を促すための継続的な情報の配信や、イベント・キャンペーンなどを行う。

この改革の結果、残業時間や離職率は減少し、女性比率は向上した。また、社外からの評価も高まり、就職人気企業ランキングで上位を獲得するなど、ブランド価値の向上につながっている。

正しい働き方は、生産性や企業価値の向上につながる。働き甲斐のある職場にするための改革に近道はない。企業文化になるまで続けることである。

(3) 成果と今後の課題

改革と人的投資の相乗効果により、2015年以降、アクセンチュアの売上は約5倍に増加。女性社員数は7倍、外国籍社員数は6倍、地方勤務者数は32倍に拡大し、多様な人材の参画が進んだ。社員数も10年で5,500人から27,000人へと増加した。

アクセンチュアは、大規模な人的投資、柔軟なキャリア形成支援、働き方改革による文化・制度・技術の変革を通じて、企業成長と人材多様化を実現してきた。その成果は企業ブランド価値の強化として顕在化している。今後は強化したブランドの背後にある社員一人ひとりの「個の力」を、ブランドの力に負けないレベルまで再び強化し、高い水準でブランドと個の力のバランスを維持することが期待される。

2. KDDI 株式会社

■ヒアリング調査協力者：

取締役執行役員常務 CFO コーポレート統括本部長 最勝寺 奈苗 氏
人事本部 人事企画部 人事戦略グループリーダー 鈴木 創 氏

■ヒアリング概要：

(1) KDDI の人的投資に関する考えとジョブ型人事制度

KDDI は 2022 ～ 2025 年度の中期経営戦略において、サステナビリティ経営を軸に「サテライトグロース戦略」（通信を核とした周辺付加サービスの成長をはかる戦略）と、それを支える経営基盤強化を掲げている。経営基盤強化の中核テーマの一つとして「人財ファースト企業への変革」があり、人材を「人財」と捉え、育成・強化を経営の中心に位置付けている。人材育成の目的は、ヒトの成長を事業の成長につなげることであり、その意味での厳しさを含むものである。

KDDI は 2020 年に「プロをつくり育てる」制度として「KDDI 版ジョブ型人事制度」を導入し、従来の年功的・メンバーシップ型の仕組みから、職務・スキルに基づく実力主義制度へ転換を進めた。この制度の特徴は、テクニカルスキル（専門性）に加えて、人間力の高さをコアスキルと捉えて、この両方をめざすことである。

テクニカルスキルについては、全職種を 30 の専門領域ごとに分類し、さらに 153 のジョブ（仕事の単位）を定義しており、それぞれの業務内容や必要なスキルを細分化している。また、これに基づいたキャリア形成支援制度として、月 1 ～ 2 回の上司との 1on1 ミーティングや、タレントマネジメントシステムを活用した支援などが行われている。

評価は「成果・挑戦」「専門性（テクニカルスキル）」「人間力（コアスキル）」の 3 軸で行われる。テクニカルスキル評価が基準以上の人財は「プロ人財」として定義されるが、プロ人財には個人としての専門性だけでなく、多様な人財との協創・後進育成などにも貢献できる人間力が求められる。

KDDI 版ジョブ型人事制度の導入に伴い生じた課題として、部門・個人ともに新しい制度に合わせたキャリア形成に不慣れであり、支援がないとうまく機能させきれないという点が挙げられる。

例えば現場主導での育成の負荷があげられる。現場では、スキル可視化ツールを用いたアセスメントや 1on1 による本人と上司の認識のすり合わせを行っている。ただし、上司と本人の考えが異なる場合、上司に任せきりだと説明不足で本人の納得性が不十分となるケース

も生じうる。また、lon1 実施にあたり管理職の負荷が非常に大きいことも課題となっている。これに対しては全社員を対象とした社内カウンセリングの実施や、メンバー育成及びマネジメントに活用できる HR データダッシュボードの管理職に向けた提供、153 のジョブについて業務内容・必要スキル・社内研修を整理した「ジョブ図鑑」の提供などの支援を行っている。

また、「社内・グループ内副業制度」や「フリーエージェント制度」、「社内公募制度」なども導入し、社員のキャリア自律を促進している。副業制度では 2023 年度に延べ 419 名が参加し、異動にもつながるケースが生まれている。フリーエージェント制度は 2024 年 1 月の開始以降、すでに 7 名の異動実績がある。そのほか、プロ人財のコラボレーション促進のため、社内アドレス帳上で「プロ人財バッジ」を付与しており、社員の動機づけにもつながっている。

ジョブ型人事制度導入の成果として、2023 年 3 月時点でプロ人財比率は 35%に達し、若手管理職（39 歳以下）は 3 年間で 2.6 倍に増加、キャリア採用比率は新卒を上回る 57%となった。今後はプロ人財同士の専門性のかけ合わせによる組織成果の最大化や、事業戦略の実現に必要な組織・人財を揃えていくことが課題とされている。

（2）DX 人財育成機関「KDDI DX University（KDU）」

KDDI は 2020 年度に「KDDI DX University」（KDU）」を設立し、DX 領域の専門人財育成に注力している。当初は 30 専門領域のうち重点的な 5 領域から開始した。KDU は「研修をして終わり」ではなく、KDDI 版ジョブ型人事制度や OJT とも連動し、実務でスキルを発揮できるレベルまで引き上げることを目標としている。

KDU の仕組みは以下の通りである。

- ・アセスメント：領域ごとに必要なスキル（基礎・コア・専門スキル）を明確化し、習熟度を年 2 回測定。後述の注力育成コースでは外部アセッサーも活用し、社内外の視点から実力を評価する。
- ・研修プログラム：領域ごとに、基礎研修、コアスキルを集中的に伸ばすブートキャンプ、専門スキル研修の 3 段階の研修を体系化している。
- ・受講形式：現部門に所属しながら 1 年間受講する「一般受講」と、短期集中型の「注力育成」の 2 コースを設け、年に 2 回募集している。一般受講コースは自己申告中心、注力育成コースは会社の指名による。
- ・その他支援：マインドセットや成長意欲の向上を目的とし、経営層や各領域責任者とのコミュニケーションを定期的実施している。

KDU は 2023 年度末までに 500 名以上の DX コア人材（データをベースにビジネスデザインができる変革リーダー）を輩出した。2025 年度以降は KDU の対象領域を当初の 5 領域から拡大し、全 30 専門領域で育成プログラムを展開する。今後、プロ人材比率 40 ～ 45% への引き上げを目標としている。また、一部グループ会社へも展開を進めている。

3. 株式会社パソナグループ

■ヒアリング調査協力者：

常務執行役員 HR 本部長	金澤 真理 氏
常務執行役員 エキスパート HR 本部長	三ツ田 梓 氏
マイコーチ統括部長	永野 奈央 氏
キャリアディベロップメント室 教育・研修チーム長	中竹 早貴 氏

■ヒアリング概要：

(1) パソナのサービスを利用する派遣スタッフに対する支援

パソナに登録している派遣就業中のスタッフは 3 万人強である。派遣制度の特性上、保有スキルを活用し就業先で即戦力として活躍できるような支援を基本としつつも、未経験者を育成して派遣する仕組みも整えている。

パソナでは職種や仕事のレベルによって、その仕事に必要なスキルを細分化しており、それぞれの職種・レベルに合わせたキャリア形成支援を行っている。スタッフの支援にあたっては、契約の更新など現在の契約に関する支援を行う「営業担当」と、長期的なキャリア相談などを支える「キャリアコーチ」の 2 人体制となっている。また、キャリアコーチによる人的なキャリア形成のサポートのほかに、スタッフが自分自身でキャリア実現を目指すことを支援する「Career Step Program」を用意している。自己理解、仕事理解、目標設定、学習という 4 段階を支援するプログラムであり、プログラムに組み込まれた生成 AI が自己理解（アセスメント）の結果などをもとにキャリア形成のアドバイスを行う。

学習にあたっては、「PASONA CAREER COLLEGE」というオリジナルの研修・講座や e - ラーニングプログラムが提供されている。PC スキル、英語、貿易、経理、IT など、案件をもとにコンテンツが独自開発されており、スタッフは実際の仕事に必要なスキルを、段階的に学ぶことができる。また、これからの事務職に求められる IT / DX スキルとして、職種や業界を問わず学ぶことができるプログラムも用意している。

教育研修の学びの成果や資格取得、修了状況を営業部門と共有することで、派遣先企業と

の交渉に活用し、時給や職務範囲の改善につなげている。

一方で、講座の受講率は稼働者全体の約3割であり、未受講層への働きかけが今後の課題といえる。

(2) パソナグループ社員に対する人的投資の考えと取り組み

パソナグループは「自分の未来は自分が創る」を人材育成のコンセプトとしている。人材戦略の三本柱として、①未来をともに創る人財の発掘 ②新たな価値を生み出す人財の育成 ③多様な人財が活躍できる環境づくりを掲げており、これらを柱に人事制度や人材教育を進めている。

パソナグループの従業員に占める女性比率は54.4%、管理職に占める比率は47.8%、役員に占める比率は28.0%であり、育児休業取得率は女性100%、男性65.4%である（2024年5月末時点）。フォーブス誌「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2024」で総合1位を獲得するなど、女性活躍推進は企業文化として根付いている。また、障がい者、60歳以上の社員、アーティスト社員やアスリート社員、外国籍人材など多様な人材が活躍している。

パソナグループのキャリア支援として、社内公募制度「オープンポジション」、最長2年間の学習休暇「ドリカム制度」、新規事業提案制度「チャレンジの日」などを整備し、個人のキャリア自律を後押ししている。また、「ワークライフファシリテーター」という専門スタッフを配置し、仕事と生活両面の相談を支援している。

社員を対象とした人材育成は、「パソナ“こころざし”ユニバーシティ」という名称で様々な年次別・階層別・職種別研修、共通研修、選抜研修を展開している。新入社員は、淡路島で、ビジネスマナーや企業理解の研修のほか、農業や太鼓、ホスピタリティなどを体験し、五感を磨く独自研修を受講する。その後は階層別研修や次世代幹部育成プログラム、DX研修などを通じてスキルを強化する。社会課題について議論する「シャドーキャビネット大学院」などユニークな取り組みも特徴である。

これらの研修は新事業立ち上げやエンゲージメント向上に寄与している。すなわち、人材のもつ力を最大限に生かすことをめざして行っているさまざまな研修が、新規事業展開の際に必要な新たな人材層として役に立つことがあり、一方では、研修で拡大した人的能力が新規事業立ち上げに結び付くこともあり、好循環となっている。

健康やウェルビーイングに関する取り組みとして、女性の健康サポートや性差に関するリテラシー研修、社内スキル共有プラットフォーム「陽だまりば」、社内外での子育て支援施策など、働きやすさと健康を重視した仕組みを整備している。

座談会「人的投資と生産性」

開催日 2025 年 5 月 23 日

参加者（50 音順）

内山 夕香 サッポロホールディングスグループ執行役員

九鬼 至留 りそなホールディングス執行役兼グループ CHRO 人財サービス部担当

前田 貴規 日本生産性本部コンサルティング部長（人的資本経営の測定・開示 WG）

柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科教授

司会：大田 弘子 イノベーション会議座長・政策研究大学院大学学長

本座談会では、人的投資に積極的に取り組んでいる企業の例を参考にしながら、企業の生産性向上につながる人的投資はどのようなものか、また、企業の経営戦略と人材戦略をどうつなげるか、などについて議論した。

座談会のポイント

- ・人材戦略を経営戦略の柱とし、人をどう育成・配置していくかを経営戦略のなかで語っていくことが重要。働きやすい環境づくりと、人材の質の向上を生産性向上につなげることが大事である。
- ・人材投資は働く人のマインドを経由しないと生産性には結びつかない。「学習志向的モチベーション」を従業員に与えるためには、会社が求めていることを明確に示すこと、学習が処遇や評価にどうつながるかを示すことが必要。
- ・適材適所の人事異動を実現するには、個々の従業員のスキルや能力を把握することと併せて、異動の際にその意図を正しく伝えることが不可欠。会社は自分のことを見てくれている、自分は成長しているという実感を従業員が持てるようにすることが重要である。
- ・外部人材の活用は、新しい知見や異なる企業文化を通して、気付きを得るためにも有用だが、その際に問題になるのは、報酬体系や処遇のあり方。柔軟かつ従業員に納得感を与えられるフェアな報酬体系の構築が必要である。
- ・人手不足の中で、当面の労働時間をどこまで削って人的投資に充てられるのか。経営判断と方針を明確にして、人的投資の戦略を決めねばならない。

1. 人的投資において企業が重視すること



【大田】 日本企業は以前から人を大事にする経営を掲げていたにもかかわらず、バブル崩壊の頃から、人的投資はコストとして認識され、削減されるようになってしまいました。しかし、デジタル化が急速に進むなかで、いま改めて人的投資の重要性が認識されてきています。良いものを安くつくことをめざしたかつての経営から、差別化された個性あるものをつくることをめざす時代

代になって、一人一人の力を最大限引き出すことが重視されるようになり、さらに外部労働市場からの人材確保も選択肢になっています。この時代の「人への投資」はどうあればいいのか。きょうは、人的投資に積極的に取り組んでおられる2社においでいただき、どんな人的投資が生産性に結びつくのか、人的投資と経営戦略をどうつなげていけばいいのか、といった課題を議論したいと思います。

サッポロホールディングスもりそなホールディングスも包括的な人材戦略をやっておられますが、特に成長のための投資、生産性向上につながる人的投資についてお話しいただけますでしょうか。

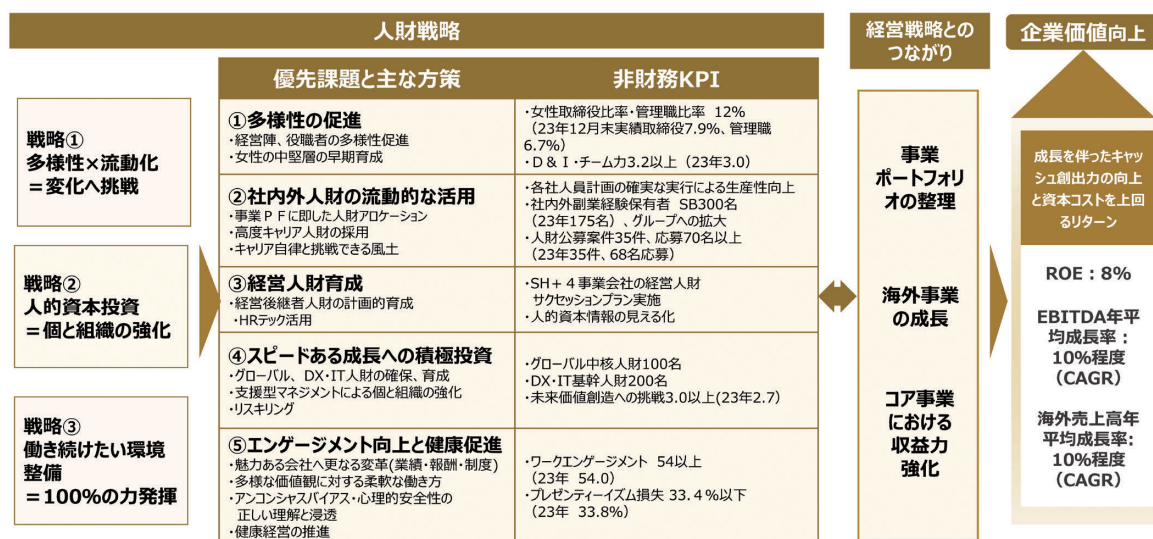
【内山】 サッポロホールディングスは、投資家や社外有識者などから、稼ぐ力が弱いという指摘をいただいていますので、来年迎える創業150周年に満足せず、それを越えていこうということで、2023～2026年度の中期経営戦略「Beyond150～事業構造を転換し新たな成長へ～」を策定しました。そこでの重要な事業戦略は、①事業ポートフォリオの整理、②海外事業の成長、③コア事業における収益力強化、の3つですが、これらを実現するのにどういう人財が必要か？というのが、現在の人財戦略の流れです。ホールディング全体の人財戦略をつくった背景には、これまでの戦略とその実行力、人財、組織、文化等について厳しい声をいただくなかで、我々が持っている「強み」を活かして、ご批判を跳ね返せるように変わっていかねばならないということがありました。



我々の「強み」は、人とものを大事にし、丁寧に向き合っていることです。この強みを活かしつつさらに変革推進できる企業を目指し、①多様性と流動性を高める、②成長と生産性向上に向けた人的投資を行う、③個の持てる力を100%発揮する環境をつくる、という3つの「グループ人財戦略」をたて、それぞれをより具体的な取り組みとKPIに落とし込んで、経営戦略に結びつけています。

図表1 サッポロホールディングスの人財戦略

＜中期経営計画基本方針＞ Beyond150 ～事業構造を転換し新たな成長へ～を実現するために
ちがいを活かして変化に挑む 越境集団となる



2024年までこのような取り組みを行ったところで、事業ポートフォリオの再構築をする必要がみえてきました。そこで、2026年をゴールとせず、2030年まで目線を延ばした中長期成長戦略をつくりつつあるところです。

「世界をフィールドに、豊かなビール体験、顧客体験を創造する企業」という中長期ビジョンを実現するには、戦略的提携や海外に向けたM&Aなどにも必要になり、社員がいま持っているスキルでは成し遂げられないこともあります。社員のリスキルのスピードを上げることに加えて、これまではなかなか行ってこなかった外部で経験を積んだ人の採用も行いましょうといった方向で検討しています。

生産性向上のための人財戦略としては、第一に、DX人材の育成です。他社よりもスピーディーに育てていきたいと、2023年から全社員向けと専門的人材向けにかなりの投資を行い、イノベーションや仕事効率の向上をめざしています。今後とも、何とか先陣を切ってやっていきたいという思いです。第二に、グローバル人材の外部登用です。ここは、以前と比べ大きく変わったところですので、わが社の「企業文化が変わっていくんだ」というメッセージにもなっていると思います。

加えて、俗に言う「2・6・2法則」の上位の2割に対して、サクセッションプランに基づいて、役員や指名委員会と連動しながら、計画的配置や成長機会への投資を増やしています。他方、下位の2割への対応は、日本企業ではなかなか難しいですが、本人に何度もフィードバックを繰り返し成長支援してきたことを大前提に、当社以外での活躍の場を見つけてもらえるような施策を行うことにしました。企業としては大事な取り組みですし、これがみん

なにも良い意味で生産性を上げていこうというメッセージになればと考えています。

最後に組織文化に触れますと、社外の有識者を入れたプロジェクトで「成果主義が徹底されていない」、「仲間意識が強過ぎる（そこそこで良い意識）」、「内向き志向・自前主義」といった耳の痛いご指摘をいただきました。そこまで指摘される文化になっているとは全く思っていなかったのですが、経営陣と人事、経営企画が一緒になって取り組みを始めました。組織文化を変えるならトップから、という考えで、社員に行っていた「360度フィードバック」を社長はじめ経営陣にもとり入れました。合宿で自身のフィードバックを赤裸々に開示し、これまで足りなかったことや今後の自己変革を宣言するものです。役員も行うことで、本気で変わるというメッセージが伝わるようにしています。こういった複数の取り組みによって、迅速に変えていきたいという思いです。

【大田】 ありがとうございます。経営戦略と人財戦略が密接に関係していること、目的を明確にしつつ人財戦略に取り組んでおられることが印象的でした。生産性に関しては、「一人当たりの生産性を業界トップにする」といった明確な目標も立てておられるんですね。では、九鬼さん、お願いいたします。

【九鬼】 りそなホールディングスの下に4つの銀行があり、制度は銀行によって違っているのですが、今日はグループ共通の人財戦略についてお話しします。

人事制度や人事運営の歴史的な背景を少し説明いたしますと、一番大きな転換点は、2003年5月の「りそなショック」でした。既存分も含め3兆円を超える公的資金を注入いただき、実質国有化となりました。給与3割カットに伴い、転職しやすい若手の男性総合職を中心に大量退職があり、採用もできませんでした。この一番厳しい時期に、残った従業員で何とか業務を回すため、女性の一般職が男性総合職の仕事を、パートタイマーであるパートナー社員が女性一般職の仕事をと、全従業員が持てる力を最大限発揮する、ダイバーシティ・マネジメントに大きく舵を切らざるを得ない状況になりました。りそなショック以前は、いわゆる総合職と一般職に近い区分があり、総合職を中心に部店長を育てていくといった伝統的な人事制度でしたが、2008年の改定を経て、人事運営はダイバーシティ・マネジメント中心になりました。ここがターニングポイントになっています。



2008年の改定後の特徴の一つに、社員・パートナー社員の制度統合があります。同一グレードであれば社員もパートナー社員も時給換算で同じ職務給という、いわゆる同一労働同一賃金の制度も、2020年の国の法制化よりもかなり早く組み込んでいます。2021年に改定した現在の人事制度では、「複線型」としてジョブ型の要素を入れたコース制、「全世代活躍推進」として65歳ま

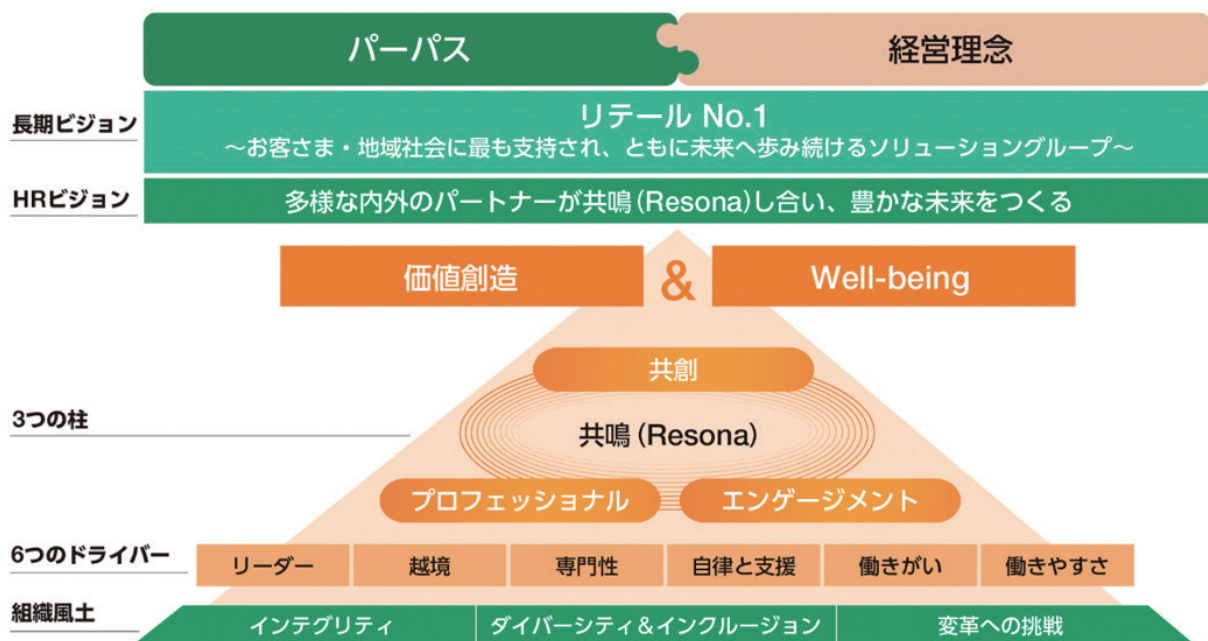
での選択定年制を入れた「全世代活躍推進型」を導入し、個々人のキャリア実現を支援するトータルキャリアサポートに力を入れています。ただ、基本的なコンセプトは2008年当時と大きく変わりません。足元は環境変化が激しいため、今後はさらにショートタームで変えていかなければいけないと、2026年を目掛けて新たな人事制度改定などを考えているところです。

こうしたフルモデルチェンジの制度改定だけではなく、マイナーチェンジもたくさんやっています。2021年の改定以前にも、就労の価値観や働き方のニーズの多様化・変化に合わせて、キャリアパスの見える化や70歳までの雇用期限の延長などの施策を展開していきました。こういった一連の施策が人的投資の取り組みそのものではないかと考えています。「人的資本」という言葉が脚光を浴びたのは、伊藤邦雄先生のレポートが公表された2022年頃ですが、新しい概念が出てきたというわけではなくて、これまでの取り組みの延長線上でより高度化する、見える化するといったことが求められているのだと思います。

次に、具体的な人財戦略についてお話しします。私は、人事部門の最大のミッションは「経営戦略の実現に必要な人財を確保すること」だと考えており、人財戦略は経営戦略と連携している必要があると思いますので、ここでは経営戦略も含めてご説明します。

りそなの理念体系にパーパスが入ったのは、りそなショックからちょうど20年経過した2023年です。3年ごとに作成している中期経営計画の見直しのタイミングでもありました。こうした節目の年でしたから、長期的な目指す姿としてパーパスや長期ビジョンを定め、中期経営計画を作成し、人事部門もそれに合わせて、初めて人財戦略を作成しました。

図表2 りそなホールディングスの人財戦略の全体像



当時の人財戦略策定にあたっては、「求める人財・組織像」という会社起点と、「会社に求めること」という従業員起点で整理して、その結合点をとらえていきました。経営戦略との連携という意味では会社起点ですが、人事ですから従業員起点の見方も重要です。1円はどこまでいっても1円ですが、1人は1人分のままではなく、2倍にも3倍にも、マイナスにもなる、変化率の大きい資本です。人数だけではなくて、知識・スキル、モチベーションなども重要な要素になります。そういう観点から、会社と従業員がWin-Winとなる結合点を見つけ出すというアプローチをしました。まず、環境変化があっても変わらない普遍的なものとして、①インテグリティ、②D & I、③変革への挑戦、の「3つの土台」。それから、環境変化によっては打ち手を変えていくものとして、①リーダー、②越境、③専門性、④自律と支援、⑤働きがい、⑥働きやすさ、を「6つのドライバー」として整理しました。

これをもとに2023年に人財戦略の全体像をつくり、いまま形を変えずにきています。全体像をつくる時に一番難しかったのは、「りそならしさ」を出すということです。弊社には、多様なお客様と人財を受け入れることができ、一方でそういう人たちにも受け入れてもらえるというアットホームなカルチャーがあります。そこで、りそなの語源である「共鳴(Resona)」を真ん中に置いて、①共創（りそなと外（パートナー）の共鳴）、②プロフェッショナル（多様な専門性の共鳴）、③エンゲージメント（従業員と会社の共鳴）、という3つの柱で整理しています。3つの柱を支えるのが、「3つの土台」と「6つのドライバー」です。ドライバーの部分で、人的投資によるさまざまな施策を展開して、3つの柱を強化します。それによって、「価値創造と Well-being」という、会社と従業員がWin-Winになる好循環につなげ、最終的にパーパスと長期ビジョンを実現していく流れをイメージしています。

「6つのドライバー」では、それぞれに目指す姿とKPIを設定し、数字の変化を確認しながらPDCAを回しています。会社は人財投資としての各種施策を拡充し、それによって従業員が行動変容し、成長することが重要なポイントです。人財投資も損益計算書上はコストにもなりますので、企業業績の伸長がなければ続けることはできません。グループが成長することで新たな人財投資が可能になっていくという循環をめざしています。ただ、投資の効果として、従業員の生産性や行動変容、成長が把握できるかというと、なかなか数値化はむずかしい。意識調査やアンケートなど定性的なものを利用しながら見ていく必要があります。

人的資本の取り組みはこれまで積み上げてきた土台の上にありますから、そういう意味で、人財戦略とはこれまでの取り組みを整理、発展させたものではないかと思っています。しかし、一方で新たな環境変化のインパクトが大きいのも事実です。とくに、最近の賃上げはかなり影響が大きいと感じています。人財確保に向けて各社が人財投資をしていると思いますが、このアプローチの巧拙によって、企業価値に大きく差が生じる時代なのではないでしょうか。その意味で、人的資本の取り組みにただお金をかけるだけではなくて、高度化が求め

られていると思っています。もう一つ難しいのは開示、見える化です。これまで当たり前のようにやってきたことを改めて言語化・図式化することは容易ではなく、弊社でも苦勞しました。しかし、見える化がうまくできないと、求職者に働きかけることやマーケットで評価を得ることも困難です。

【大田】 ありがとうございます。「6つのドライバー」の目指す姿のなかには、「全従業員をプロフェッショナル人財に成長させる」ということも含まれていて、明確な目標設定に興味をひかれました。これまでの日本企業は、専門職を除くと、ジョブローテーションしながらネラリストとして育てるということをしてきましたが、御社の場合、各社員が何のプロフェッショナルになっていくのか、どうやって決めるのですか。

【九鬼】 「プロフェッショナル人財」と聞くとスペシャリストのイメージが先行してしまっていますが、幅広くどのような分野でもいいので自分の強みを持ち、専門性と人間力の2つの軸に対して、自分の価値を高めていく人を「プロフェッショナル人財」と定義して、会社がサポートします。

【柳川】 お二方ともとても素晴らしい取り組みですね。もちろん、むずかしいことはたくさんあると思いますが、まずは経営戦略と人材戦略をしっかり結びつけていて、人材戦略を経営戦略の柱にしていくという方向性がかなり強調されていました。これはそうしないと駄目だという反面、なかなかそういうふうにも明示的にはやってこなかった会社が多いのではないかと強く感じます。いい人材を採用するし、社内でオン・ザ・ジョブ・トレーニングもやっていくけれども、具体的に人をどう育て、人をどう配置していくかという話が経営戦略のなかで語られてこなかった会社が多い気がします。この点について、ご両社ともしっかりとした取り組みがなされ、中期経営計画につながっているのは大事なことだと思います。日本企業



業が言ってきた「人を大事にする」というのは、もともとはみんなが仲良く長期雇用でいくというだけのことでなかったはずですが、そういう側面だけが残ってしまい、バブル崩壊後の苦しいなかで何となくそういう方向に流れていってしまいました。そういうなかで、人材戦略を経営戦略の柱にするという方向に進められたのは素晴らしいことです。

ご両社に共通するポイントの一つは、女性活躍などのダイバーシティと働き方の多様化によって、より働きやすい環境をつくり、そこから会社の生産性向上につなげていくという方向性がすごく出てきていることです。ここをしっかりと考えていくことはたいへん大事だと思います。もう一つのポイントは、専門性の欠如への対応策として、りそな HD では「プロフェッショナル人財」、サッポロ HD では DX 人財の育成やグローバル人財の内部登用などをなさっ

て、それによって人材の質を高め、生産性向上につなげようとしておられることです。

ただ、少し厳しい話になるかもしれませんが、そのときに具体的に質の向上って何ですかというところは、次のステップとして必要かもしれません。例えば、経営計画と結びついているのであれば、それに向けて能力を発揮できる人材が必要なのですから、この分野にこういう人材をつくるための人材投資をするとか、リスクリングをする、という方向に進むと、議論がもう少し深まるかなと。必要となる専門性やスキルセットと、経営戦略とがどれだけきめの細かい形でリンクしているか。この点は、お話では十分に見えなかったのうかがえればと思いますし、まだあまり取り組みがなされていないのであれば、次のステップはそういうところなのかと感じました。

【大田】 いまのお話に関連して、経営戦略と人材戦略とが密接に結びつくとすれば、3～5年の中期経営計画が変わると必要なスキルセットが変わってくるのかどうか、そこは人材戦略をつくるときに意識しておられるのですか。

【内山】 サッポロ HD の場合、これまでは中期経営計画が右へ45度変わるというようなことはなく、したがって、スキルセットがガラッと変わるといったところまでは意識できていませんでした。To be から下ろすというよりは、社員を見て、彼らがより力を出すにはどうしたらいいのかと、どちらかという As is からの目線でやってきました。今後、中期経営計画自体が大きく変わる場合には、ある程度の割合の人はスキルセットをガラッと変えてもらわねばならないかもしれません。経営陣についても、そこにフィットできる能力を持っていなければ、外から連れてこないといけないかも、といったことも感じつつあるところです。

【九鬼】 ものすごくむずかしい話ですね。例えば、銀行では、フロントでの営業業務とバックの事務業務があり、この事務業務を行う従業員の比率がものすごく大きいです。しかし、それは過去間違えていたということではなくて、そういう人たちが支えるシステムのなかでこの事業が成り立っていたという話です。しかし、DX とともにこういう仕事はやはりなくなる可能性があります。では、これをどういう人財ポートに変えていくかは非常に大きな議論になっています。リスクできればベストですが、それも限度があるなかでどうやっていくか。経営戦略と人財戦略が一致する人財ポートに収斂されるのだとは思いますが、退職と採用のコントロール中心で変えていかななくてはなりません。リスクは万能なツールではないという認識を持たないと、間違った判断をすることになりかねません。

【柳川】 会社の成長に現状の人材は追いついているのか、追いつけるのか。その方向性はどうか。現状の人材を伸ばしていったって、動けるところでしか経営戦略を考えないということになるのでしょうか。

【九鬼】 企業の成長が、高度成長期のようにリニアに上がっているときは人を強くしてい

くやり方が成り立つと思うのですが、今はむしろ指数関数か非連続のような形になっています。例えば、銀行の渉外において求められるスキルは、昔みたいに融資だけやって少しずつ成長してくればいいという話ではなくて、新しい商品がどんどん生まれて、アジャストが簡単ではなくなっています。ビジネスそのものが変わっていくなかでは、人の能力を上げていくよりも、外から人を持ってくるという話が必要かもしれません。業務系よりも、伸ばす能力はむしろ適応力のような話になってきているのかなと感じます。

【柳川】 そうすると、適応力がある人は適応していくし、そうでないときは企業の成長戦略は基本的に外からの人で考えるべきだということですか。

【九鬼】 人的資本というリソースをどう使っていくか。ビジネスだけで考えても企業は成り立ちませんから、ビジネスと既存の人財や外からの人財とをうまく組み合わせていくことが大事なのかなと思います。

【柳川】 そこがすごく大事なところですね。経営戦略と人材戦略が離れていたときは、現在の人材とは無関係にこういう経営が必要だとか、会社が伸びるにはこちらへ行こうという戦略だけつくり、誰がやるのかは置き去りにしていた部分がある。しかし、やはりそこをつなげていかねばなりません。つなげていくときに、今いる人たちがそのままやるとすれば連続的な線形になってしまい、人材はこれだけなのでうちの経営はずっとこのまま淡々とやっていきますとなって、今度は資本市場から理解が得られない。そのギャップをどこで埋めるか。完全に埋めるわけにはいけないので、どう間を取っていくのか。悩みどころですね。

【九鬼】 そうですね。日本企業の歴史からすると、まだ余裕があったときは無茶しても持てる人財リソースで何とかできたし、実際に買い手市場だった時期もあったでしょう。しかし、今は全くそんなことはないので、会社が勝手なことをしても人はついていきません。

【柳川】 そうですね。例えば、会社が海外に進出するにあたって海外営業が必要だとなれば、国内営業をしていた人も海外でやってみるしかない。それは国内から海外へと、ある種非連続な面はあっても、既存のスキルで可能な範囲での成長が期待できたといえます。ところが、AIで全く別のことをやってくださいというような話になったときに、ずっと営業をやっていた人がAI営業のようなことができるかというところとそうはならず、全然違うスキルが必要になってしまいます。

【九鬼】 そのなかでも、昔の総合職的な人と一般職的な人の差はやはりあって、経験値がものを言うところがありますから、難易度の高い仕事をやっていた人のほうが適応力はあるのかなと思います。逆に言うと、一般職の人たちのほうが配置転換やリスクがむずかしいということが実態面としてあると思います。

【柳川】 経営戦略や中期経営計画について、人事側の制約があるとすれば、外から人を採ってくるとかM&Aとかを考えないと、戦略は絵に描いた餅になってしまう。そうなりかねな

いということを、人事側から経営企画側にしっかり言って議論することが必要ですね。

【九鬼】 はい。そのとおりだと思います。

【柳川】 しかし、足りなかったら外から採ってくればいいというものの、外といっても、どこにも人材はいない状況になりつつある。

【九鬼】 そうなると経営戦略は成り立たないですね。

【内山】 我々メーカーですと、製造に携わっている現場の人たちと、その他一般の総合職系の人たちが同じ制度のなかでやっていく、双方に同じメッセージを出していくというのは、もともと違いはあったのですが、ますます難しくなっていると感じます。以前から、チャレンジや変化と言うと、製造系からは「いやいや、個人の判断で変化させちゃ困るんだ」、「決まっていることを間違いなくやることが大事だ」という声が出てきていました。新しいことをやってみる、失敗してもいいからトライしろといったメッセージを出していくときに、同じ制度のなかで同じメッセージを出していいのか、評価制度をどうするか、などすごくむずかしいという悩みがあります。

【大田】 前田さん、お二人の話を受けて、日本企業の全体的な人的投資についてお話しただけですか。

【前田】 お二方のお話は、どちらも経営戦略と人材戦略の連動がかなり意識されていて、それが人材ポートフォリオとして落とし込まれている、落とした結果として、「選択と集中」というかたちで、力を入れていくところが明確にされる。そういったストーリーができ上がってきていると感じました。人的資本経営について、活用ステージに入ってきているのかなという印象です。

私からは、『人的資本経営に関する従業員アンケート調査』について説明させていただきます。その前に「人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ」についてご紹介いたしますと、2023年5月に立ち上げまして、座長は事業創造大学院大学の一守靖先生。学識経験者として事業創造大学院大学の浅野先生、兵庫県立大学大学院の内田先生、実務経験者として内山さん、九鬼さんをはじめとした企業の人事部門の方々5名に参画いただいています。内部検討会と調査があり、調査では先進企業10社にヒアリングをし、そのうち5社の従業員の方々に『人的資本経営に関する従業員アンケート調査』をいたしました。



アンケート調査の回答者数は400名弱で、簡単に内訳を申し上げますと、管理職が約6割、男性が7割弱を占めます。年齢層は40代が最多で32%、30代と50代以上がいずれも25%前後。職種は、①人事、②技術開発、③営業・マーケティング・販売がいずれも25%程度です。

調査では、人的資本経営を効果的に進めるためには、(1)従業員が自社の人材戦略を理

解している、(2) リスキリングなどの育成施策は、自分のためというより顧客やチームのためであることを理解している、という状況を作り出すことが必要であると設定し、これらが学習志向的モチベーションを高め、企業業績というアウトプットにつながるという構造を設定しています。

まず、「人材戦略をどのくらい理解しているか」という設問への回答をみると、人事・経営企画以外の事業部門、そして非管理職については、認知度が低いということが分かりました。次に、「人材育成施策をどのように見ているのか」の設問については、人事・経営企画以外の従業員は、技術力やチーム力を高めるためのものだと受け取っている比率が高いようです。

学習志向的モチベーションに関連して、新しい出来事への知的好奇心や自分の能力向上のモチベーションがあるかを尋ねたところ、8割以上の方々が肯定的だという結果になりました。この5社の場合、全体として、スキルアップに積極的で学習志向的モチベーションが高い従業員が多いようです。

学習志向的モチベーションと、人材育成施策への理解度、両者について重回帰分析をやってみたところ、人材戦略を理解し、人材育成の目的を顧客やチームのためだと認知している従業員ほど、学習志向的モチベーションが高いという結果が出ました。人材育成の目的をしっかりと意識させることが人材戦略上有効だということを、今回のアンケート調査が示しています。

(結果は <https://www.jpc-net.jp/research/detail/006961.html> を参照)

【大田】 ありがとうございます。人材戦略への理解があるとモチベーションも高まるということですが、管理職でも19.6%が人材戦略を「あまり知らない」と回答しているのには驚きました。この結果は少し問題ですね。内山さんや九鬼さんのところでは、人材戦略の周知のために何か特別なことをなさっていますか。

【内山】 ここ数年は、イントラネットで施策の案内などするときは必ずスタートのところに戻って、我々の会社はこういうことを目指しているので人財戦略もこういうことを目指しています、と伝えるようにしています。ただ、その効果については分かりません。

【九鬼】 管理職に人事制度や運用のリテラシーを上げてもらわなくてはいけないので、毎年、人事説明会と現場の意見を吸い上げる形の意見交換会をやっています。しかし、リテラシーを上げるのは難しいとも感じています。

【前田】 人材戦略を「あまり知らない」管理職が2割という数字は、実感としてはどうですか。

【九鬼】 人財戦略そのものの歴史は浅く、理解浸透を図っている段階だと思いますし、本来の意味で理解している層はまだまだ少ないかもしれません。

【柳川】 「人材戦略」の定義は、どう設定して聞いているんですか。

【前田】 定義を設定しているわけではなく、統合報告書などホームページで開示している自社の人材戦略を理解しているかを聞いています。

【柳川】 人事制度は知っているけれど、「人材戦略」と言われると…みたいな感じもあるのではないのでしょうか。たとえ人材戦略があっても、それを掲げて強くアピールしている会社以外は、これが人材戦略だと社員が把握していないということが結構あるのだろうと思いますね。昔は「とにかく良い人を採用する」と言われていたこともあるので、そういったことかな、と思われている面もあるかもしれない。

【大田】 「パーパス」などと同じように、「人材戦略」という言葉自体が最近使われ始めてきた感はありますね。個々の企業の人材戦略が、経営戦略の重要な一部を構成するものとしてもっと知られてしかるべきですね。

2. 働く人のマインドを変える人的投資とは

【大田】 この特集に寄せられた論文のなかで、学習院大学の守島先生は、人的資本は所有者があくまで個人であり、資本を動かすか動かさないかは個人が決める。したがって、教育訓練などの人材投資は、働く人のマインドを経由しないと生産性には結びつかない、と書いておられます。従業員が自分を変えようという意識、学ぼうという意識をもつことが、人材投資の効果を高める起点になるわけですが、こうしたマインドに働きかける施策は人材戦略に含まれていますか。

【内山】 我々は、人のモチベーションは、自分がこうありたいと考える姿にどうやって近づくかということだと考え、2010年にキャリア形成支援室をつくって、キャリア自律には力点を置いて取り組んできました。例えば、「Will-Can-Must」の「Will」をしっかりと考えるための施策として、毎年、異動希望者全員に人事がヒアリングをしています。上司にもメンバーのキャリア自律を支援するためのマネジメントや個別面談の進め方についてレクチャーする、といったことをやってきました。いまは時代が変わって、学生時代からキャリア教育を受けるようになりましたから、若手～中堅社員は「Will」は持っていると感じます。

そこで、現在は「Can」をどうやって可視化するかに取り組んでいます。部門ごとに必要なスキルはどんなものか、汎用性のあるスキルとその部門特有のスキルを選定してもらい、そこを塗り潰していくと、WillとCanがどれだけ乖離しているかが見える化されます。この乖離



に向けて自己成長に時間を投資していく、上司もそこに示唆を与えるとといった取り組みをつくっているところです。

【九鬼】 育成のための投資にはお金をかけて、無料で受けられるように準備しますが、それに関心をもつアーリーアダプターは全体の2割ぐらいかなというのが実感です。そこからどうやって全体に波及させるのか、すごく悩んでいます。ほんとうは自分でキャリア自律を含めてどんどんやっていくのが理想形ですが、内発的動機づけに頼っていたらおそらく進まないと感じていますので、起点として外発的動機づけをやる、つまり最初の一步は強制的なものが要るかな、と。加えて、タテの関係を使って上司がマネジメントをしっかりすることが必要だと思いますので、2026年度の制度改定では、もう少しマネジメントに回帰させないといけないと考えているところです。

【大田】 前田さん、いろいろな会社をご覧になっていて、やる気を出させる、学習のモチベーションを上げる仕組みとして何かありますか。

【前田】 仕事に生かすスキルを自己啓発的に学習した場合、それに対して受講費用や資格手当、奨励金を出すという支援が、いま復活してきていますね。

【九鬼】 若い人たちは、平たく言うとタイパ・コスパの感覚が強くて、例えば昇格・昇級するのにこういう資格が要りますと言うと取るけど、放っておくと取らない。もっと自分に投資して、自分の価値を自己研鑽などで高めていくという、中長期の目線をどうやって持たせるのが課題です。ただ、ほんとうに高い目標と強い意志を持っている人は、言われなくても勝手にやりますね。

【大田】 そういう人たちは研修を受けた後、辞めていくということはないですか。よく、いい人ほど辞めていくという話を聞きますが。

【九鬼】 ないことはないですが、それでもやはり投資をしないと組織としては強くなりません。ただ、処遇を上げることによる人財投資の場合は一瞬でお金を使い切りますが、育成投資の場合は、予算を取っても簡単には使い切れません。やはり「個人」が労力をかけない限り、育成はできない。例えば、勤務時間中に一時業務を離れないと研修はできませんし、自己研鑽についてもプライベートの時間を充てて初めてお金を使うところまでいくという話なので、「個人」のマインドがないと成果は出ません。成果以前に、自分への投資の動きも起こりませんね。

【柳川】 人的資本は個人に帰属するというのは、そのとおりだと思います。このとき、3つの重要なポイントがあって、第一は、世代によって相当違ってきているので、「日本企業は」「日本の労働者は」と括るのは危険だということです。50代のシニア層と20代の若者とではマインドが変わってきていますから、マインドについて考えれば考えるほど、どの世代のどういう人かという、もう少しきめの細かいことをやらないと見えてきません。逆に言うと、

世代ごとに違うところに企業のむずかしさがあって、制度を変えると全世代共通に働いてしまうということになってしまいます。

第二は、会社が学習志向的モチベーションをどうやって従業員に与えるかというときに、一番重要なポイントは、何を学習したら自分がどう処遇され、どう評価されるのかという、会社が求めていることとの関連性がないと、結局、意欲は湧かないということです。例えば、英会話を勉強したら10万円補助しますと言われても、英会話を勉強することで自分がどうなるか分からなければその気にならない。しかし、我が社はアジアに大きく展開していくので、この5年間で英会話ができる人が100人単位で必要、よって英会話のこの資格を取れば海外で働けます、という話になれば、海外に行きたい人なら学ぶはずで、それはお金とは関係ないのだと思います。経営戦略があり、それに基づく将来必要な人材像があって、こういう学びを従業員にしてほしいと会社側が伝えて、初めてモチベーションが湧く。やる気がある人はお金があろうとなかろうとやりますが、そうでない人はお金が出るからといって多少やっても、本質的には生産性にも結びつかないし、高いモチベーションに結びつかないのではないのでしょうか。最近、出世はモチベーションにならないと聞きますが、それでも何かやりたいことがあればできるというのは大きなことですから、それを見せることが必要です。

第三は、大田先生が言われたように、会社側が提供した人的投資の結果、辞める人や外で活躍しようとする人が出てくるのは仕方ないということです。そこを躊躇する会社のスタンスは改める必要があるのだらうと思いますね。

【大田】 サッポロHDさんにはさまざまな投資メニューや研修メニューがありますが、これをやったらこうなりますという、「その先」は従業員に見せているんですか。

【内山】 ものによりますが、例えばグローバル人財などに関しては、ここをクリアした人はプール人財になりますと明確に伝えていますが、ただ、自分は「よっしゃ」と思っている、そんなに都合よくオファーが来るわけではありませんから、グローバル部門で働きたい思いに火がついた人は退職してしまう人もいます。しかし、結局どちらを取るべきかといったら、たとえ辞める人がいても、グローバル人財の予備軍を作っておく必要性の方が高いと考えています。それに、海外に行くことだけがグローバル人財ではなくて、日本にいても海外に関与する仕事は多くあり、その人もグローバル人財なんだという、会社としての見せ方の工夫を進めています。

【柳川】 英語は分かりやすいグローバル人財のための学習ですが、それ以外に具体的な学習プランやメニューはありますか。

【内山】 あります。まず、多様な文化を受け入れる力ですね。また、日本のようにハイコンテキストでない中でのコミュニケーション能力です。他には基本的なロジカルシンキングやクリティカルシンキング、交渉術など、欧米を意識したようなものは必ず入れています。

あとはリーダーシップ力ですね。

3. 適材適所を実現するための取り組み

【大田】 特集に寄せられた論文のなかで、亜細亜大学の茨木先生は OECD の調査を紹介され、日本の場合は、実際に就いている仕事とその人の学歴・資格・スキル等とのミスマッチが非常に大きいことを指摘されています。仕事上求められる水準より自分の学歴・資格が「上回っている」と見ている人も、「下回っている」と見ている人も、他の国より高い、と。たしかに日本企業では、新卒一括採用してジョブローテーションするなかで、その人の能力や資格はあまり考えない人材配置がなされてきたのかもしれませんが。こうしたミスマッチをなくし、適材適所を実現するためにどのような取り組みをなさっていますか。会社として、新しく伸ばす分野も縮小する分野もあるなかで、適材適所のための人事異動はどのようになさっているのでしょうか。

【九鬼】 工夫していることとして、まず自己申告があります。りそなグループの場合は、複線型人事制度に一部ジョブ型的な要素も入れているので、いま 20 コースほどありますが、個人として希望コースを登録するようになっていて、それを必ず見たうえで異動配置をしています。また、当然、公募制のようなこともやっていますが、それで十分かと言われるとまだまだかもしれません。

また、日本の場合、大学も企業も基本的にはメンバーシップが前提になっている社会ですから、従業員は異動配置を結構受け入れる面もあると感じています。例えば、コース選択の制度を導入したときに、従業員にコースを選んでもらうと、現在従事しているコースを選んだ人が約 8 割でした。本当はもっとキャリア自律やキャリアデザインをした方が良く考えていますが、こういう仕事をやりたい、仕事を変えたいという思いはあまり表に出てこないということが分かりました。逆に言うと、与えられた仕事を頑張りますみたいな人が多いのは、やはり日本企業の特徴だと感じます。

【内山】 そうですね。先ほど「Can」の可視化に取り組んでいると申し上げましたが、それが今年末くらいにできあがれば、例えば人事が「デジタルスキルを持った 20 代の男性で、営業経験もある社員」と入力すれば、対象者がサッと出てくる。いま仕事で発揮できていないけれど、実は IT スキルがものすごく高いといった人が出てくる。そういう「Can」の見える化ができれば人財配置に活かれますから、それを期待しながらつくり込んでいるところです。

【大田】 さっき「2・6・2 法則」の上位 2 割の人は研修にも熱心という話がありましたが、そういう人材は多くの部署が欲しがる。あるいは、上司が手放したまらない。しかし、その

人にとっては異動した方が伸びるかもしれない。こういう事例はよくあると思いますが、どう判断されていますか。

【内山】 経営層、役員、各部門のトップが揃って、ある程度サクセッションを意識した検討を年に1回やるようになって、適切な異動ができるようになりました。以前は、優秀な人ほど動かさないという意見が強かったこともありましたが、役員全員で話をする、やはりそれはおかしいよね、この人が将来的にこういう経歴になることを期待するのであればここが足りないよね、ということになります。この社員の上司が何と言おうが、中長期的な目線で人を見て異動させやすくなりました。

【大田】 将来の経営人材を育成する仕組みができてきたということですね。柳川先生、日本企業における経営人材の育成についてはどう見ておられますか。

【柳川】 まず、ひとつ手前のところで言うと、将来の幹部候補生のスキルや能力の把握はかなりなされていると思いますが、それ以外の人たちについて、個々のスキルや能力をどこまで把握して、それにふさわしいジョブローテーションをしているかは、課題が残っていると思います。きちんと把握をしないでローテーションをすると、自分はここにいていいのだろうかと思うようなところに異動するケースが出てきます。この点は、AIなどを使って、きめの細かいスキルや能力の把握をしたうえで配置をすることができるのではないのでしょうか。もっとも、スキルや能力についてはわりとスキルマトリックスができますが、明確に定義できないスキルのようなものも多いので、そこをどうするかは大きな課題です。細かくやってみると形式的になるし、大ざっぱにすると意味がないというところで、どの会社も悩んでいるように見えます。

次に、経営人材や将来の幹部候補生にどういうキャリアを積ませるかについては、課題が2つあると思っています。第一に、多くの会社は、何となくいろいろな部署を経験させる、漫然と各部門を一通り経験させるみたいなことをしていて、それはそれで悪くなかった時期もあったと思いますが、それでゼネラルスキルを身につけられるかということ、必ずしもそうではないということです。ほんとうに育成するのであれば、どこでどんな経験を積ませて、どこまで期待した能力が実現したのかをチェックしていかなければいけません。育成プロセスの厳格化とプロセス管理が必要になってきているのではないのでしょうか。指名委員会でサクセッションプランを考えるケースも増えていますが、そのときに、対象者がどういうプロセスを、どの程度の成果で上がってきたかを見ないと客観的な評価はできません。社外取締役を中心に後継者を選ぶプロセスにおいてはとくに後継者の評価に関する客観性が必要で、その客観性を担保するための育成のプロセスを考えていく必要があります。

第二に、中途退社のリスクは当然高くなっているのです、どういうプロセスを踏ませて育成していくかというプランを本人にもある程度開示して、本人の納得感を得ることもすごく大

事になってきているということです。例えば、会社としてはすごいチャレンジをさせるつもりで子会社に行かせたのに、本人は飛ばされたと思って、その人事を見た途端に辞めてしまうようなことはすごくもったいない。一部の会社ではまだまだ、とにかく言われたところに行けばいいみたいなのが残っている気がします。

【内山】 サッポロ HD の事業会社の 1 つであるサッポロビールは、社員が 2,000 人だからできるのかもしれませんが、異動のときは人事が全員についてその理由を文書にし、内示を渡す人が読み上げるようにしています。やはり、社員は「なぜ」という意味づけをすごく求めますね。

【大田】 そのときに、柳川先生が指摘されたスキルや能力についての根拠と異動とをマッチングさせておられるのですか。

【内山】 はい、本人が 5 年後、10 年後にどうなりたいかというのを毎年必ず入力するようになっていきますので、本人の希望と会社からの期待、そのギャップをふまえて、今回はこういう異動ですと説明して、全部プラスに転化しています。どうやって前向きに新しい部署に行ってもらえるかというところはとても大事だと思っています。

【柳川】 会社によっては、3 年前に君はこういう能力があるからここに行ってと言い、今年になって君はこういう能力があるから別のところに異動して、というようなことになる。そうすると、会社は自分のことを全く見ていないなと。そういう場当たりの説明にならないよう、説明がデータ化されて一貫性を持てるようにしないといけないですね。実際には、担当者が変わっているし、上司も変わっているんで、なかなか難しいでしょうけれど。

【九鬼】 弊社でも異動の意図はできる限り説明しています。ただ、りそなグループ全体の規模は大きいので、人事だけできめ細かく説明するというのは難しいです。経営人財や幹部候補生についても、きめ細かい調整までは難しいですが、会社が期待している人、つまり「選ばれた人」であることをどうやって見せるかについては工夫しています。例えば、選抜型の研修に呼ばれると、ああ自分にはフラグが立っているというのが分かる。経営職層に上がる前後と、部店長になったところ、そして役員の手前、という 3 階層ぐらいで、それが伝わるようにしています。

【前田】 かつて人事はブラックボックス、アンタッチャブルというところがあったと思いますが、最近はオープンにしていけないと、社員の側がついてこないようになりました。さらに、本人はもちろん、周りや上司もそれをきちんと理解し、送り出す側も受け入れる側も前向きになるような声をかけるというところも重要になってきていますね。

【九鬼】 「選ばれた人」であることが伝わるようにするということは、逆に「選ばれなかった」というのも見えてしまうリスクがあるので、この兼ね合いが難しいです。

【大田】 不当だと思わずに、行った先で能力を磨こうと思ってくれればいいですけどね。

自分が成長しているという実感を持ちたがっている若い人が多いですから、会社が自分をきちんと見てくれていて、伸びているんだという実感を持てるかどうかが重要なところですね。

【九鬼】 人事だけでそうしたことを全部はできないので、マネジメント層にそういう役割をもう少しやってもらわなくてはいけないと考えています。ただ、このマネジメント層についてもダイバーシティが進み、ボラティリティがものすごく上がっているという現実があります。

【大田】 経営層への研修にも力を入れていますか。

【九鬼】 やっていますが、まだ足りないと思っています。弊社では、りそなショックを早期に克服するために、マネジメントよりもプレーヤーとして優秀な人財を重視してきた歴史があります。結果として、マネジメントできる人財の層に不足感がでてきています。また、通常であれば部店長登用の候補となる 40 歳代が少ない人員構成も重なり、マネジメント層のボラティリティも上がっています。こうした状況では、マネジメント面を再度強化しないと、組織としても強くないと思っています。

4. 適材適所のための外部労働市場の活用

【大田】 次に、外部労働市場の活用についてうかがいます。ご両社とも、グローバル人材を含めて外部の人材活用に積極的だという印象をもちましたが、外部人材を採用する基準や方法はどうなっていますか。

【内山】 明らかにその分野に必要な人が社内にはいない、そして早く結果を出さなければいけない、とても重要なポジションだという場合ですね。したがって、執行役員に近いポジションや部門長などの経営職層が中心です。絶対に必要、かつ優先順位がすごく高い場合、あるいは組織文化を変えていくために女性の管理職をもっと増やしたい、というようなときは、人事としては女性管理職になれる人を育てていきたいのですが、やはりスピードをもって変化させたいときは採用をかけています。

【大田】 ヘッドハンティングもなさっているのですか。

【内山】 今はそういうこともやっています。ただ、そのポジションを望んでいた人からは、「うちも外から採るのですね、がっかりです」と直接言われます。そのときは、「その人の仕事の仕方を見て吸収し、次はそこを目指したらいいじゃない」と言い切るしかないと思っています。

【九鬼】 銀行は新卒のイメージが強いなかで、途中で採用しているのは弊社にない知識・スキルを持った人が中心です。銀行にはキャリア採用のノウハウがなかったのも、キャリア採用する担当者をキャリア採用しているのも、その一例です。りそな銀行では、いま 7 人ぐ

らのキャリア採用チームで、200 人を超えるキャリア採用を行っています。本当のトップ層は限定的ですが、ミドル層から担当者層まで幅広く採用しています。専門性の高い人であれば、他社でポストオフした 50 代の人を採るケースもあります。

【大田】 外部労働市場を活用するにあたっては、報酬体系や処遇が問題になりますね。賃金体系が柔軟になっていないと外の人材は活かせません。

【内山】 はい。人事制度が専門性の高い人の報酬体系を持っているので、それを活用して対応しています。そういう専門性の高い方は、ミッションを達成した後にはまた別の場での活躍を考えているケースもありますので、あまり先の細かいことまで考えずに、まずは来てもらい、力を十分に発揮できるような環境を整えていくことに注力しています。

【大田】 前田さん、日本企業における外部労働市場の活用はどの程度進んでいますか。

【前田】 外部労働市場の活用という点で、最近注目されているのはアルムナイ制度と、副業・兼業人材の活用です。アルムナイ制度の事例とし、日揮ホールディングスと双日の 2 社を紹介します。どちらも共通しているのは短期で成果を求めないこと。緩く、まず始めてみようかというところでやっておられます。

日揮ホールディングスは再雇用・復職を狙いとし、「日揮を母校に」を合言葉に既に 2022 年に 8 名、2023 年に 7 名が実績として再入社しています。ジャパン・アルムナイ・アワードの表彰もされ、いい循環になっていると聞いています。逆に、双日は、復職ではなく協業や新規事業開発で元社員を活用しようとしており、元リクシル社長の藤森義明氏などを「アルムナイ・アンバサダー」として、OB／OG 同士および現役社員とのネットワークをつくり、既に協業などの機会が出てきているそうです。

副業・兼業人材の活用事例としては、3 社を挙げました。副業・兼業というと自社から出す制度というイメージがありますが、3 社とも受け入れ側です。まず、ヤフーは、オープンイノベーション推進という観点から、ギグパートナー制度を 2020 年に開始し、リモートワークを前提に国籍も年齢も勤務地も問わずに募集し、初年度で約 4,500 人の応募から 104 名を選出。年代は 10 代から 80 代と幅広く、中心は 30 代だったようです。イオンモールは、新規事業開発において社内にはない専門的な知識を取り入れるということで副業人材を活用しています。ソニーグループは、日立製作所と相互に若手・中堅社員を派遣し合い、そこで新たな視点を身につけて、さらに成長してもらうという仕組みで、こちらは育成目的だと思います。

【柳川】 ソニーは、たまたまリスクリングのテーマで人事の方と話をする機会がありましたが、すごくいい成果があると言っていました。人が足りないから外部から人を呼んでくるというより、相互に副業することで新しい気づきを得るという、人的投資の一つとして活用されているようです。外部人材の活用というのは、人手不足やスキル不足を補充するというよりは、そういった新しい知見とか、異なる企業文化を持った人が入ってくることによる新

しい気づき、あるいは新しい能力の開発がすごく大事なのではないのでしょうか。そういう観点での外部人材活用がだいぶ進みつつあると思っています。

外部労働市場活用の一番大きな課題は、先ほど大田先生が指摘されたように報酬体系や処遇のあり方だと思います。現状はまだ一部にとどまっているので、外部からの人材に特別な報酬体系を適用してもそれほど大きな問題にはなっていないようですが、かなりの割合を占めるようになってくると、自分とキャリアはたいして変わらないのに、単に途中から来たというだけで向こうのほうが高給料をもらっている、という話が出てきかねない。内外まったく一緒ということはむずかしいと思いますが、従業員の納得感があるようなフェアな報酬体系をつくっていかねばいけないと思います。そうすると必然的に勤続年数という話ではなくなり、どんな能力や知見があるかに基づいて給料や処遇が決まっていくジョブ型雇用にしていかないとたない。人が動いていくのは必然の方向性でしょうが、人事評価体系が今までとはだいぶ違うので、それに合った形に変えていかざるを得ないと思います。

【大田】　りそな HD さんは、一人一人の能力を広い意味の「プロフェッショナル」として捉えておられるとのことですが、処遇についても、これまでの年功的賃金体系を変えておられるのですか。

【九鬼】　年齢給みたいなものは一切なく、完全な職務等級制度であり、グレードだけで職務給（定例給与）が決まるかたちになっています。ポストにつかないと報酬が上がらない従来のゼネラリスト的な体系ではなく、複線型の制度にしましたので、スペシャリストのプレーヤーとして職能的にどんどん昇級し、部店長と同等の処遇にもできる制度設計になっています。そのため、専門人材についてもある程度高めに処遇することができますので、比較的キャリア採用が進んだというところがあります。

ただ、いまの制度だと、ゼネラリストにおけるポスト対応の処遇体系をスペシャリストのプレーヤーでも使うというだけの話であり、もう少し柔軟性を持たせる必要があります。例えば IT のスペシャリストの場合、IT のコースをゼネラリストから切り離し、マーケットプライスと乖離しているならその分を加算した処遇体系をつくるということが、2026 年度の制度改定の検討項目に入っています。そういう体系をつくっていかないと、外部の人をどんどん採用して働き続けてもらうことは難しいのではないかと思います。

【柳川】　そういう意味では、人事部門が全社的に統一的ルールをつくってコントロールすることがどこまで適切なのか。全体である程度は統一するにしても、部門によって柔軟に調整するケースが出てこざるを得なくて、極端に言うと、人事予算をそれぞれあげるから、報酬は IT 部門なら IT 部門が決めてくれというようなしくみにしないと、統一基準ではなかなか難しいですね。

【九鬼】　HR ビジネスパートナーのような役割を作っていかなくてもいけないのかなと

思っています。ただ、任せっきりにするリスクもあると思いますので、そこは本体の人事と各部門とのコミュニケーションが重要で、我々もマーケットプライスをきちんと見て、適切なドライな交渉をしていかないと全体的なバランスは取れないかなと思っています。

5. これからの課題

【大田】 最後に、時代の変化が非常に速いなかで、いま一番課題だと思っておられること、これからの人的投資として力を入れたいことをお願いします。

【九鬼】 いま制度改定しているもののなかで言いますと、パッケージ化・標準化が難しいということがあります。マーケットプライスがある人たちをパッケージの中に押し込むのは難しいし、就労価値観の違いもある。その結果、何が起こるかという、そうした人たちをマネージする管理職に求められるレベルが昔に比べたらものすごく高くなっている。その割には、あまり経験値のない人たちがマネジメント職に就いているケースもあって、組織としてパフォーマンスを出せる管理職をどうやってつくっていくか、どうやって強化していくかが大きなテーマになっています。

【内山】 結果に結びつけていくためには、社員にとって温かくて、いいことを考えているだけでは難しく、耳の痛いことや、頑張らない人・成果が出ない人に対する配置や評価も、今まで以上に見えるようにする必要があるなと思っています。人事部として、りそなさんがおっしゃる「Win-Win」のところをやっていかなければいけません。ただ、これまで温か過ぎたところがありますので、まずは人事部がマインドをリセットしていくことがすごく大事な要素だと思っています。社員にとって、人事が私たちのことを一番に考えてくれていると思われる存在でもありたいので、我々が人としてどうあるべきか、自分たちが会社の継続的な発展のためにやるべきこと・行くべきことを、覚悟を決めて実践できているか、この人に言われたのなら仕方がないと思ってもらえるには人事がどう変わっていくか。まだまだ意識が切り替えられていないところがあるなと思っています。

【柳川】 経営戦略と結びついた人的投資を行うという話は、きょうだいぶ出てきましたが、では人的投資にどういうリソースを使うのかというところは、あまり議論がありませんでした。九鬼さんがおっしゃっていたように、お金を使うのは実は大したことなくて、どうやって時間を人的投資に使うかがむずかしいポイントだと思います。労働時間を削って教育訓練に時間を使っていいよというふうにやらないと、本質的な投資にはなりにくい。とはいえ、何かの学校に行ってくださいというのではなくて、トレーニングとしての時間と、仕事の時間とをちゃんと管理して分けないといけない。仕事もするけど学びもできるといった、同じ時間で一石二鳥みたいなことは楽観的過ぎます。OJTでの人的投資であっても、学習にかけ

ている時間なのだと会社は認定して割り切らないといけないと思います。ただ、これは言うは易くて、そもそも人手が足りないと言っているのに、私は8割の時間を勉強に充てますと言われても、現場は誰が動かすのかということになる。この人手不足の中で、企業が当面の労働時間を削ってどこまで人的投資に充てられるのかということを、かなりしっかりとした経営判断と方針をもち、戦略を決めないといけないと思います。そこをやっていかないと、本質的な意味での人的資本投資にはならないのではないのでしょうか。

【大田】 トレーニングの時間は、就業時間の中に入れておられますか。

【内山】 制度として入れています。ただ、自己啓発は就業時間内だけでやるのには限度があります。また、自分で発火できる人は、仕事兼個人の意思として就業時間内外を問わず自発的に自己啓発に時間を費やしています。例えば、読書、読書会、私的通学、異業種の人との交流など。どこまで会社の投資として就業時間内とするかは、難しい見解だと思います。

【柳川】 やる気がある人が時間外に自発的なトレーニングをされるのはオーケーとしても、会社がその部分に人的投資を頼ってしまうと、課題が出てきます。とはいえ、現実問題として、就業時間内でどれだけの労働時間を人的投資にかけられるかというのは、投資である以上必要ではあるのですが、なかなか難しいですね。

【九鬼】 弊社も研修と自己研鑽と分けていて、自己研鑽は自分のプライベートを使ってやるもので、これに対してもツールは提供しています。OJTが機能していたのは、柳川先生がおっしゃるように、人に余裕があったときです。今は余裕がないので、逆に、育成よりも仕事を優先してしまう悪循環になっていると思います。ここをどうやって切り離してあげるか、ですね。業績を維持しようと思うと簡単な話ではないですが、場合によっては、一時的に業績を落としてでも方向転換することを検討する必要もあるんだと思います。

【柳川】 さきほどマネジメントのレベルが上がっているのにマネージする人が不足しているというお話がありましたが、どうしてそういうことになっているのかというと、マネジャーがプレーヤー化しているため、組織的な動きにならないんですよ。だから、プレーヤー部分を落としてでも、マネジメントとして人を育成する方向に舵を切ってほしいという思いはあります。これは人事だけではできない。企画部門や営業部門を巻き込まなくてはできません。

【九鬼】 そう舵を切って数年経てば、景色が変わると思うんですが。

【柳川】 まず、投資のための時間を確保できるのか。確保できたとして、ではその時間を投資として活かしているのか、成果をどうやって測るのが重要ですね。

【大田】 みなさま、きょうは貴重なお話ありがとうございました。

日本の人的資本投資の現状と課題

亜細亜大学経済学部教授 茨木秀行

本稿では、日本の人的資本投資の状況について、一国全体のマクロの視点及び企業レベルのミクロの視点の双方から、様々な指標で示された現状を確認するとともに、生産性や賃金などへの影響についての実証研究の結果を概観することにより、日本の人的資本投資の現状と課題を考察する。日本の人的資本の状況を要約すると、一国でみた日本の人的資本については、主に教育支出の増加によって費用ベース・アプローチでみた人的資本投資や人的資本ストックは緩やかに増加を続けており、日本の成人のスキル習熟度も国際的にみて高い水準にある。他方で、企業が実施する職業訓練でみた人的資本投資については、国際的にみて投資水準が低いだけでなく、時系列でみても抑制された状態が20年ないし30年にわたって継続している。国際的にみた人的資本投資の水準については、労働市場における資格・制度の違いや、産業構造及び労働の流動性の違いなども影響している面はあるが、DX（デジタル・トランスフォーメーション）が急速に進展する中では、企業の人的資本投資の低迷は技術革新への対応を遅らせる可能性に注意する必要がある。また、人的資本投資は、生産性や賃金を高める効果を実証されていることから、経済成長と賃金の好循環を継続させるためには不可欠である。さらに、日本では、仕事と個人のスペックやスキルとのミスマッチが国際的にみて大きいことから、単に人的資本投資を増やすだけでなく、各人材のスキルや能力を客観的に把握し、適材適所の人員配置を企業において進めることも重要である。また、人材の能力開発にかける時間制約も壁になっていることから、そうした人材育成の観点にも配慮した職場の適正人員の確保も必要であろう。

1. 人的資本について

日本企業は、元来、人材を経営資源として重視してきたが、バブル崩壊後の「失われた20年/30年」の過程で、リストラによる人件費や教育研修費の縮減が行われ、慢性的な人手不足の職場環境が続いたことにより、そうした伝統は薄れてしまった。加えて、DXの急速な進展により、企業における無形資産の重要性が高まる中で、多くの企業は必要とされるDX人材の不足にも直面している。さらに、働く人の多様化や高齢化の進展も、働く人のリスクリングの必要性を高めている。こうしたことを背景に、政府の経済政策運営においても、また企業の経営戦略においても、人的資本の重要性が再認識されている。2020年9月に「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」が発表され、持続的な企業価値の向上を実現するためには、目指すべき経営戦略と足下の人材のギャップ

を適合させる人材戦略を経営陣が策定し、協力して実行していく「人的資本経営」が必要との提言が行われた。その後も、政府から、2022年に「人的資本可視化指針」が公表されたほか、2023年3月期からの有価証券報告書で人的資本に関する開示が義務化された。加えて、従業員の健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践する「健康経営」が提唱されるとともに、「女性活躍推進法」の制定などにより、女性活躍に関する行動計画策定や情報公開なども進んだ。

このように、「人的資本」という言葉は、今ではすっかり定着した感があるが、まずは、人的資本の概念を簡単に整理してみよう。国際連合欧州経済委員会の「人的資本の測定に関する指針（2016）」によれば、人的資本概念の起源は、18世紀のアダム・スミスによる研究にまでさかのぼるとされているが、経済学の分野で大きく広まったのは、1960年代のシュルツやベッカーらによる研究の功績が大きい。彼らの研究では、人的資本を、個人が身につけている技能や知識であると定義し、人的資本は工場などの物的資本と同じく生産手段として用いられ、人的資本の追加投資は経済的アウトプットの増加をもたらすとした。彼らの研究は主に人的資本の経済的な利益に焦点を当てるものであったが、人的資本は、健康状態の改善、個人の幸福感の向上、社会的結束の強化といった非経済的利益をもたらすものでもある。広義の定義として、OECDは人的資本を「個人的、社会的、経済的厚生創出に寄与する知識、技能、能力及び属性で、個々人に備わったもの」と定義している（OECD（2001））。

また、労働市場の観点からみると、人的資本は、一般的人的資本と企業特殊的人的資本の2種類に分けて考えることができる（小野（2024））。一般的人的資本は、どの企業でも価値を生み出す人的資本であり、教育や資格などのポータブルな能力を指すが、労働者個人はより良い仕事や処遇を得るために自ら費用を負担するインセンティブを持つ一方、企業は転職のリスクを考慮して一般的技能への投資には慎重になる。企業特殊的人的資本は、その企業内では生産性を上げない能力であり、これは転職すると役に立たなくなるため、個人は費用負担のインセンティブを持たず、企業が全ての費用負担を行う。ただし、職探しのサーチコストが大きい場合には、従業員の転職リスクが低くなるため、企業は一般技能への投資費用の一部も負担するインセンティブを持つが、企業が負担した費用は、賃金を生産性上昇分を下回る水準にとどめることで回収される。

さらに、人的資本は、機械や構築物のような物的資本と同様に、時の経過とともに資本の価値が減少する「陳腐化」が生じる。人的資本の陳腐化は、新たな知識や技能の獲得がなければ加齢とともに生じ、またAIやロボットなど新たな技術革新が起きることによっても、既存の知識や技能は陳腐化する。こうした人的資本の性質のために、個人や企業が人的資本の価値を維持するためには、絶えざる新規の人的資本投資が必要となる。

2. 一国レベルでの人的資本の状況

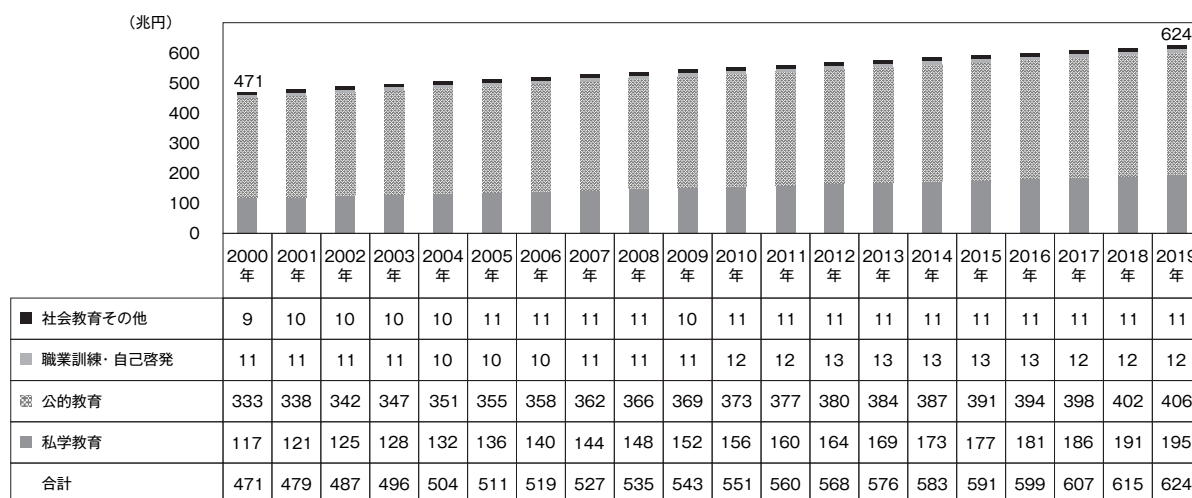
以下では、まず、一国レベルでみた人的資本の状況について概観する。GDP を含む現行の国民経済計算体系（SNA）では、人的資本は明示的に盛り込まれていないが、SNA の教育・訓練サテライト勘定として、教育訓練に支出した費用及び人的資本から生じる生涯所得を推計することで人的資本を計測する試みが行われている。また、OECD では、成人が社会生活で求められるスキルの習熟度を直接的に測定する国際的な調査が行われている。

（1）教育及び訓練の双方を含む人的資本の状況（SNA 教育・訓練サテライト勘定）

人的資本については、SNA の体系では領域外となっているが、国際連合欧州経済委員会の「人的資本の測定に関する指針（2016）」及び「教育・訓練サテライト勘定作成ガイド（2020）」では、SNA のサテライト勘定という形で、人的資本の推計方法が示されている。内閣府経済社会総合研究所（2022）では、この国連の指針に基づき、経済的収益にかかるものに限定して、人的資本を費用ベース・アプローチおよび生涯所得アプローチによって試算推計した結果が示されている。

具体的には、費用ベース・アプローチでは、正規教育（普通及び職業）への支出及び正規職場訓練（OJT）への支出、在学中の学生および訓練中の従業員の機会費用（訓練期間中に働いていれば得られたであろう所得）を基にして、様々な人的資本投資別に減価償却率（定率法）を想定して、恒久棚卸法（PIM）によって人的資本が推計されている。図表1は、費用ベース・アプローチによる人的資本ストックの実質値の推移を示したものであるが、本来17の教育・訓練費用項目から構成されるが、本稿では、私学教育、公的教育、職業訓練・自己啓発、その他（家計の間接教育支出や社会教育）にくくり直して示している。これによると、2019年の人的資本ストック（2015年基準の実質値）は624兆円であり、2000年の471兆円

図表1 費用ベース人的資本ストック（実質、2015年基準）



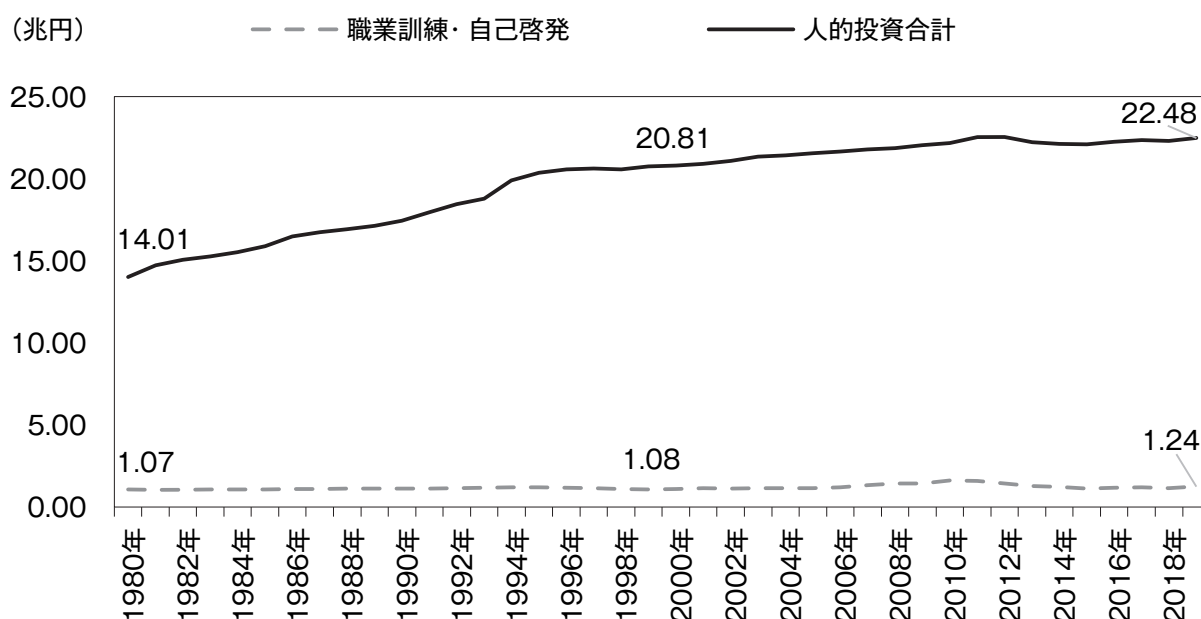
（出所）内閣府 ESRI（2021）「人的資本サテライト勘定」等に関する検討作業報告書（経年・効率率 $b=0.95$ のケース）

から 20 年間で 153 兆円増加している。内訳としては、初等・中等教育の大きさを反映して公的教育のシェアが大きいですが、過去 20 年間で最も増加したのは私学教育であり、なかでも私学高等教育は 65 兆円増加した。また、職業訓練・自己啓発については、過去 20 年間、11 兆円から 12 兆円でほぼ横ばいとなっている。

図表 2 は、毎年のフローでみた人的資本投資額全体とその内訳である職業訓練・自己啓発の 2 つを示している。2019 年の人的資本投資額 (2015 年基準の実質値) は 22.5 兆円であるが、その時系列の推移をみると、1980 年 14 兆円から 2000 年 20.8 兆円へと増加した後は、緩やかな伸びにとどまっている。このうち、職業訓練・自己啓発については、実質ベースでは過去 40 年間ほぼ横ばいとなっており、長期的に抑制傾向が続いている。

以上のように、費用ベース・アプローチによる人的資本の推計結果からは、学校教育においては、費用の高い私学化の流れもあって、フロー・ストックとも緩やかに増加しているが、社会人になってからの職業訓練・自己啓発については、この 40 年間はフローの投資額がほぼ横ばいにとどまっており、結果としてストックでみても横ばいとなるなど、社会人における人的資本の蓄積が滞っている様子がみられる。

図表 2 費用ベースの人的資本投資額
(実質、2015 年基準)

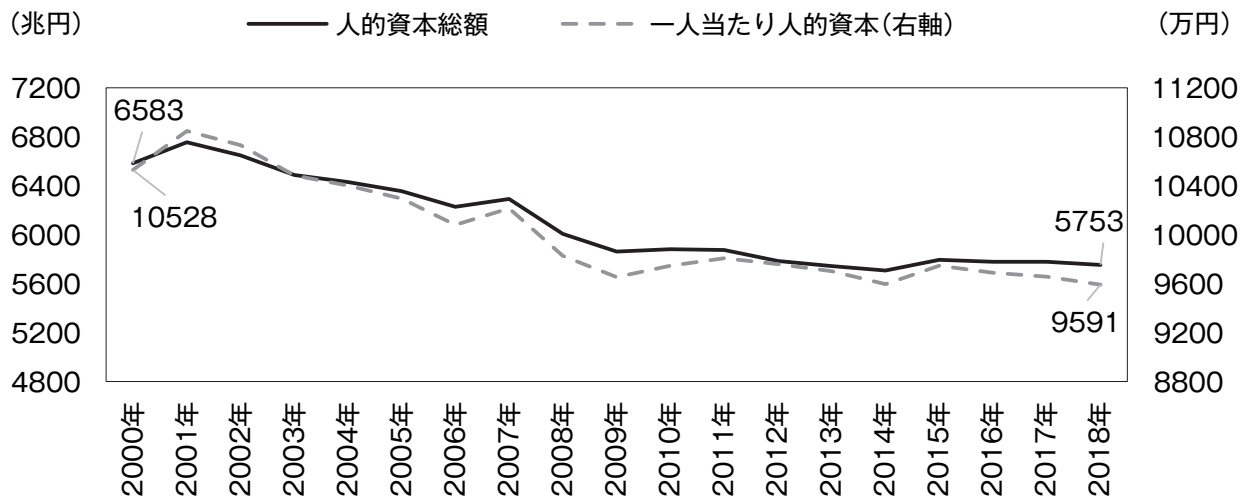


(出所) 内閣府 ESRI (2021) 「人的資本サテライト勘定」等に関する検討作業報告書

(備考) 職業訓練・自己啓発は「能力開発調査」の OFFJT 及び自己啓発、産業連関表「その他教育の教育訓練機関 (産業)」から推計。

一方、生涯所得アプローチでは、将来にわたる所得の割引現在価値の合計として、個々人に体化された人的資本の総資産価値が測定されている。具体的には、就業者数、平均賃金 (年収)、生存率などのデータを用い、学歴、年齢、性別ごとに、69 歳まで所得を得ることを仮定して将来の所得を計算し、割引率を用いて現在価値に換算されている。図表 3 は、生涯所

図表3 生涯所得アプローチ人的資本ストック総額・一人当たり
(2015年基準)



(出所) 内閣府 ESRI (2021)「人的資本サテライト勘定」等に関する検討作業報告書 実質賃金成長率、割引率を固定した場合の推計値

得アプローチによる日本経済全体の人的資本ストック総額と一人当たりの人的資本ストック額を示している。これによると、日本経済全体の人的資本ストック総額（2015年基準の実質値）は2000年の6583兆円から2018年には5753兆円に低下するとともに、一人当たりの人的資本ストック額も同じ期間に1億528万円から9591万円に低下している。このように人的資本ストック額が低下しているのは、生涯所得アプローチでは、年齢の高い就業者ほど残りの将来の勤務期間が短くなり、将来所得が減少するため、高齢の就業者の割合の高まりが生涯所得の平均値を低下させるからである。加えて、実質賃金が伸びず、高齢化のマイナスの影響を相殺できなくなったことも反映している。ちなみに、生涯所得アプローチによる人的資本の推計値が費用ベース・アプローチの推計値を大きく上回っているのは、労働所得は、全てが人的資本に帰せられるものではなく、生まれつきの能力や社会環境なども影響するためである。

(2) 汎用スキルの習熟度でみた人的資本の状況（OECD 国際成人力調査（PIAAC））

OECD は、各国の成人の社会生活で求められるスキルの習熟度を測定するために、16 歳から 65 歳の成人を対象にした国際成人力調査（PIAAC）を行っており、2011 年に第 1 回調査、2022 年に第 2 回調査が実施された。この調査では、仕事や日常生活で必要とされる汎用スキルのうち「読解力」、「数的思考力」、「状況の変化に応じた問題解決能力（第 1 回では「IT を活用した問題解決能力）」」の 3 分野のスキルの習熟度を直接測定し、スキル毎に 0～500 点の得点と、得点を 5 段階ないし 6 段階にスケール化したものを公表している。図表 4 は、2024 年 12 月に公表された第 2 回調査結果による各スキルの国別ランキングを示しているが、日本の「読解力」及び「数的思考力」の平均得点は、参加國中第 2 位（第 1 回調査は第 1 位）で、

図表4 OECD 国際成人力調査（PIAAC）第2回調査（2022年実施）

3分野の得点と上位5か国順位

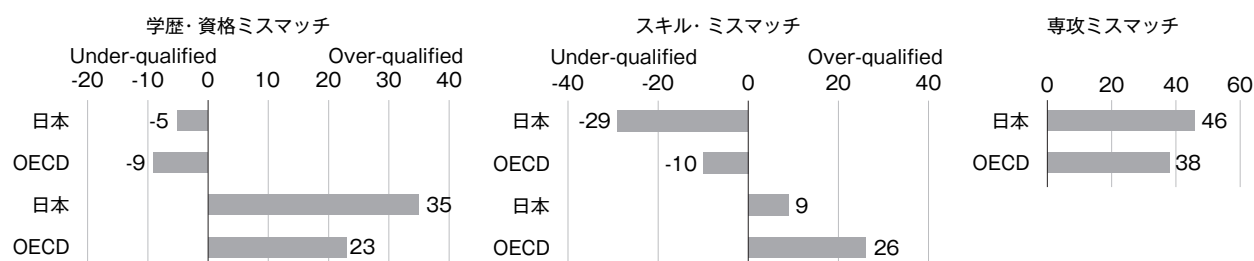
順位	読解力		数的思考力		状況の変化に応じた問題解決能力	
1	フィンランド	296	フィンランド	294	フィンランド	276
2	日本	289	日本	291	日本	276
3	スウェーデン	284	スウェーデン	285	スウェーデン	273
4	ノルウェー	281	ノルウェー	285	ノルウェー	271
5	オランダ	279	オランダ	284	オランダ	265
	OECD 平均	260	OECD 平均	263	OECD 平均	251

（出所）OECD（2024）The Survey of Adult Skills 2023 より作成

「状況の変化に応じた問題解決能力」は、参加国中第1位相当となっている。また、3分野いずれも、低い習熟度（レベル1以下）の割合は参加国中最少、高い習熟度（レベル4以上）の割合は参加国中第2位で、成績下位10%値と上位10%値の得点差は3分野全てにおいて小さいという特徴がみられる。

PIAACで示された日本の成人のスキル習熟度でみた人的資本は、国際的にも高い水準にあることが伺われるが、他方で、OECDの報告書では、実際に個人が就いている仕事と、個人の保有する学歴・資格、スキル、専攻とのミスマッチが他国と比べても大きいことが指摘されている（OECD（2024））。図表5は、日本の成人（現在学校教育を受けていない25歳～65歳）について、第2回PIAACの参加者からの回答をもとに集計された各種ミスマッチの状況を示している。現在就いている仕事と学歴・資格とのミスマッチについては、仕事上求められる水準と比べて、自分の学歴・資格が上回っている（オーバー・クオリフィケーション）という人が35%おり、OECD諸国の中では最もミスマッチが大きくなっている。他方で、仕事上求められる水準と比べて、自分のスキルが下回っている（アンダー・クオリフィケーション）という人は29%であり、OECD諸国の中ではスキルミスマッチも日本は大きくなっている。さらに、仕事の内容と自分の専攻のミスマッチも46%と、OECD平均を上回っている。このように、日本において仕事と個人のスペックとのミスマッチが大きいことについて

図表5 OECD 国際成人力調査（PIAAC）における学歴・資格、スキル、専攻のミスマッチ

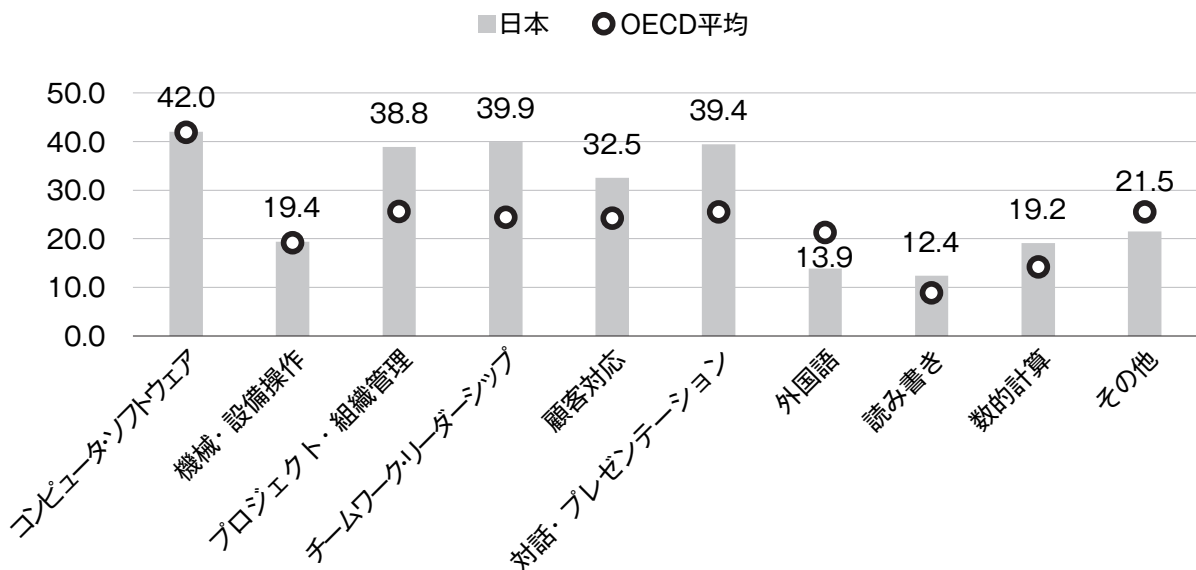


（出所）OECD（2024）The Survey of Adult Skills 2023 Country Note より作成

どう考えるかは、国による文化の違いがあって回答傾向に偏りがある可能性も考慮して精査する必要はあるが、一つの可能性として、日本の新卒一括採用・年功制・ジョブローテーションを基本とした雇用システムの下では、大卒労働者が若年期に下積みの仕事をする傾向があることや従業員の学歴・資格・スキルを要件とした人材配置が十分にできていないことなどが指摘されている（三谷（2020））。

図表6は、第2回PIAACにおいて、日本の成人でスキル不足と回答した人に、どのような分野のスキルが不足しているかを聞いた結果である。これによると、不足しているとの回答が多いスキル分野としては、コンピュータ・ソフトウェアが42.0%、チームワーク・リーダーシップが39.9%、対話・プレゼンテーションが39.4%、プロジェクト・組織管理が38.8%となっている。このうち、コンピュータ・ソフトウェアについては日本だけでなくOECD諸国全般としてスキル不足分野となっているが、日本の場合は、チームワークや組織管理といった企業内部で求められるスキルにおいて不足との回答が多いことが特徴となっている。こうしたスキル不足との回答が多い点については、日本人の回答傾向の文化的な違いもあるため割り引いて考える必要があるが、企業が職業訓練を強化することによって、ミスマッチを小さくしていく余地が大きいことも示している。

図表6 仕事内容に対してスキル不足と答えた人が報告したスキル不足の分野



（出所）OECD（2024）The Survey of Adult Skills 2023 A4.13 表より作成

3. 企業における人的資本投資の状況

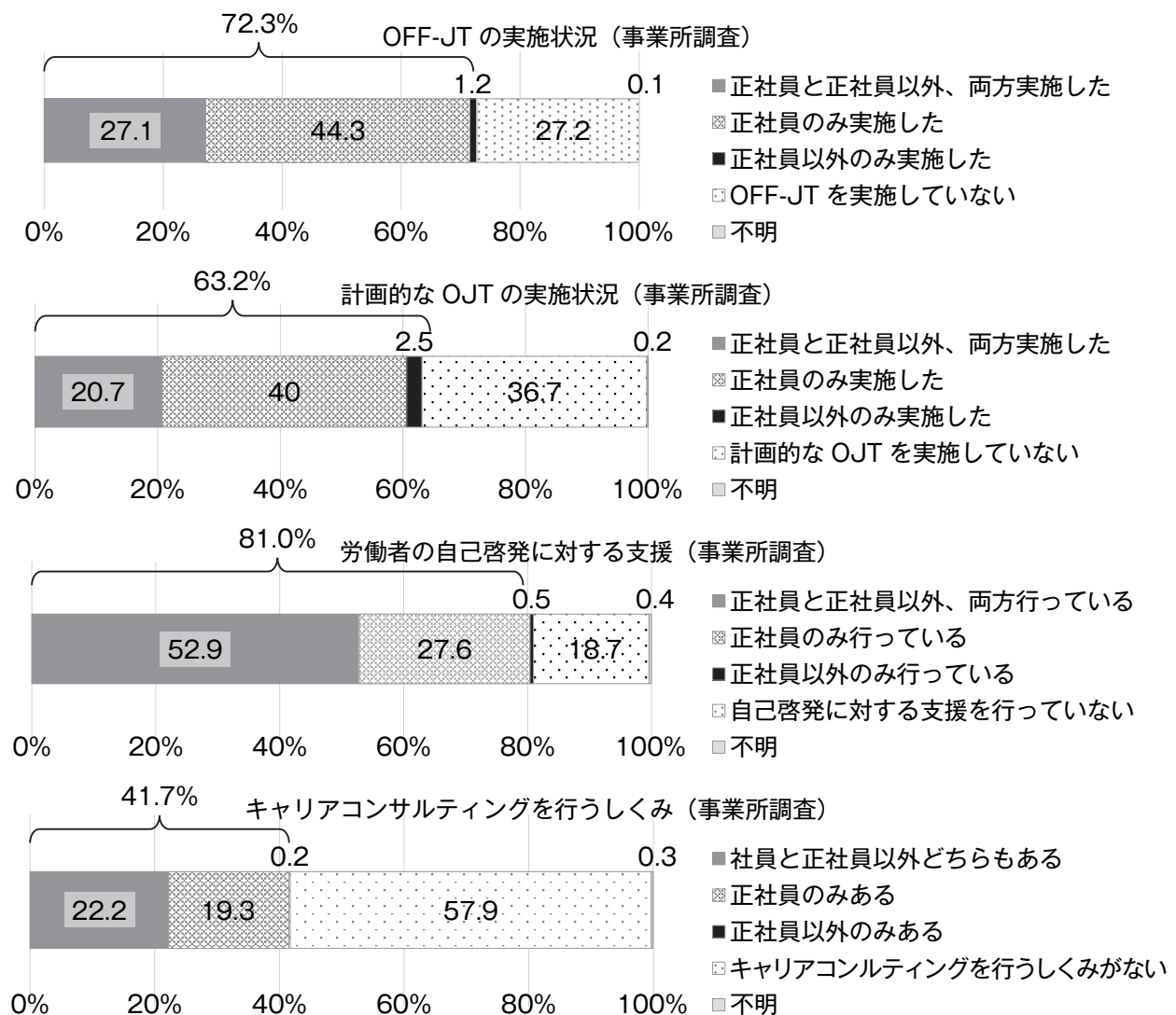
企業による人的資本投資の状況について、以下では、まず、厚生労働省の「能力開発基本調査」により、企業・事業所レベルでの様々な能力開発のための取り組み状況を確認する。その上で、企業のOff-JTを通じた人的資本の投資状況を、生産性データベースを用いて国際比較及び産業別動向の把握を行うとともに、Off-JTだけでなくOJTなども含めた包括的な

人的資本の状況についても確認した上で、日本企業における人的資本投資の水準が国際的に低くなっている背景について考察する。

（１）企業における職業訓練等の状況（能力開発基本調査）

企業における職業訓練等の能力開発の取り組み状況については、厚生労働省が企業・事業所・個人を対象にした「能力開発基本調査」を毎年実施している。図表７は、2023 年度調査における事業所レベルでの職業訓練等の取り組み状況を示している。ここで、この調査における用語について整理すると、「Off-JT」は、通常の仕事を一時的に離れて社内外で行う教育訓練を指し、「計画的な OJT」は、日常の業務に就きながら行われる教育訓練（OJT）のうち、計画された内容に沿って段階的・継続的に実施するものを指す。また、「自己啓発支援」は、労働者が職業能力を自発的に開発・向上させるための活動への支援を指し、「キャリアコン

図表 7 事業所における職業訓練等の状況（2023 年度）

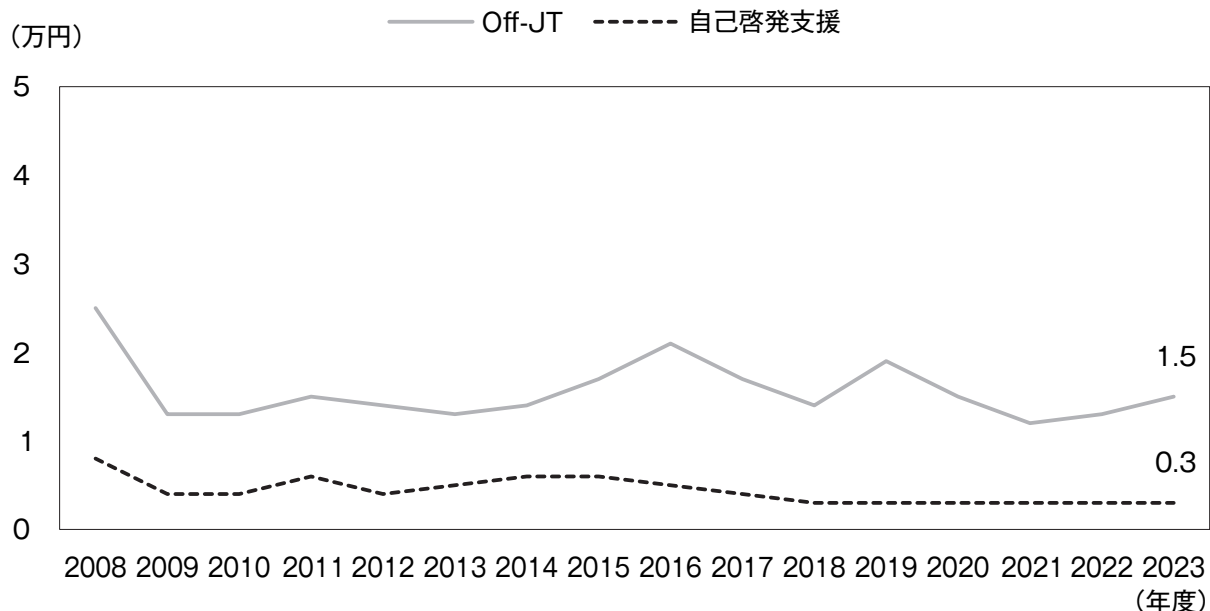


（出所）厚生労働省「能力開発基本調査令和5年度」より作成

サルティング」は、労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発・向上に関する相談・助言・指導を指す。それぞれの取り組み状況について、正社員・正社員以外の両方またはどちらかについて実施した事業所の割合をみると、Off-JT が72.3%、計画的なOJTが63.2%、自己啓発支援が81.0%、キャリアコンサルティングが41.7%となっている。全般的に正社員以外の方が職業訓練を受ける比率は、正社員と比べてかなり低くなっている。Off-JTの内容としては、新規採用者への研修や新たに中堅社員になる際の研修など階層別教育の実施割合が高く、特定の専門的な技能に関する研修など職能別教育の実施割合は総じて低い。自己啓発支援の内容については、受講料などの金銭的支援に加え、取得した資格に対して報酬を与える場合も多い。キャリアコンサルティングについては、他の職業訓練と比べると実施率が半分以下と低いが、正社員向けには定期的に実施している事業所が多く、正社員以外には求めに応じて実施する事業所が多い。

図表8は、企業が職業訓練等に支出した費用の労働者一人当たり平均額の推移を示している。これによると、2023年度におけるOff-JTへの支出額は、労働者一人当たり1.5万円で、自己啓発支援額は0.3万円となっている。2008年以降の推移をみると、Off-JTへの支出額及び自己啓発支援額ともに、おおむね横ばいとなっており、企業が長期的に職業訓練に関する支出を抑制する傾向にあることが伺われる。

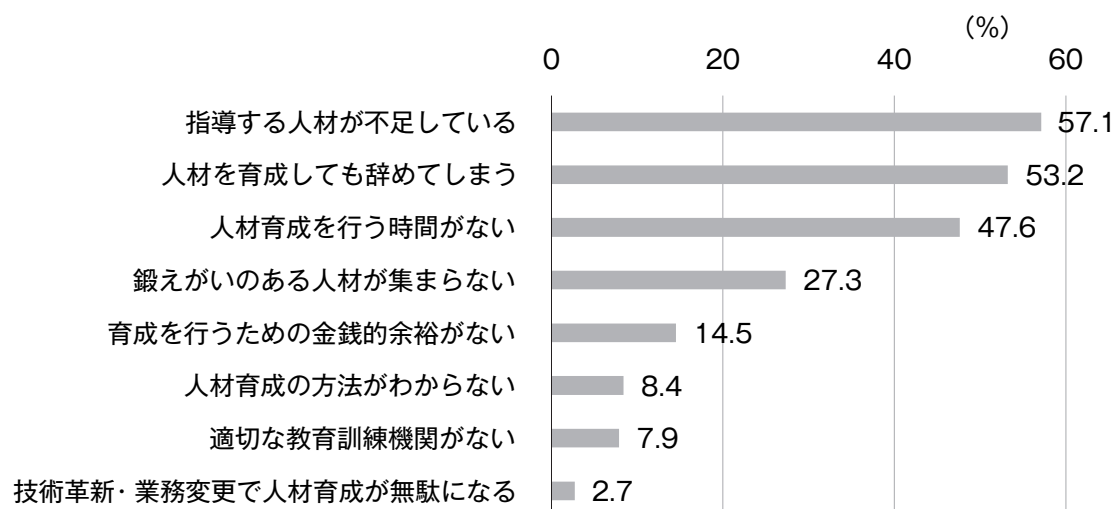
図表8 労働者一人当たり Off-JT 及び自己啓発支援支出額



(出所) 厚生労働省「令和5年度能力開発基本調査」

図表9は、事業所レベルでの人材育成に関する問題点に関する回答状況を示しており、能力開発や人材育成に関して何らかの問題があるとする事業所は全体の8割にのぼっている。具体的な問題点としては、「指導する人材が不足している」、「人材育成を行う時間がない」

図表9 人材育成に関する問題点（事業所調査）



（出所）厚生労働省「能力開発基本調査令和5年度」より作成

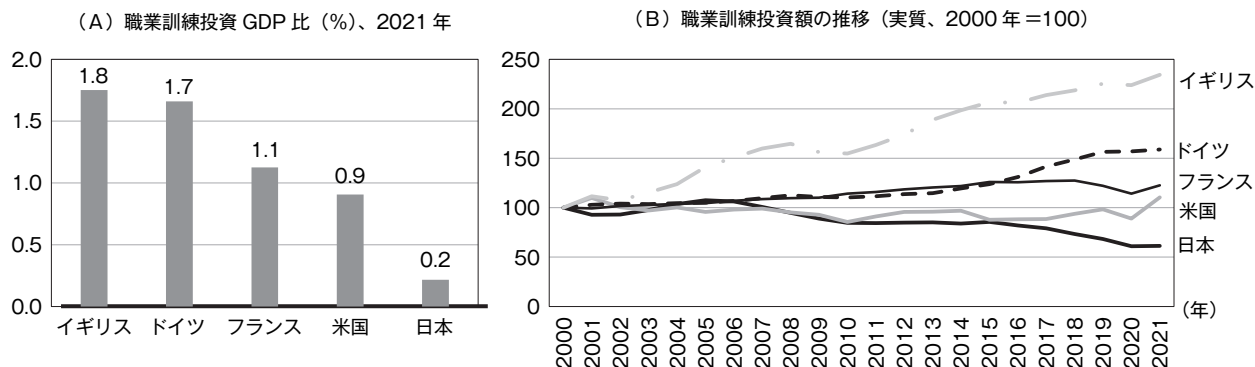
といった職場の人員不足に起因する回答が過去の調査でも上位に継続して挙げられてきたが、近年の調査では「人材を育成しても辞めてしまう」といった回答が多くなっており、近年の労働市場全体の需給ひっ迫で従業員の流動性が若干高まっていることも影響している可能性が考えられる。

（2）企業の人的資本投資の国際比較及び産業別動向（生産性データベース）

人的資本投資は、マクロ及び産業別の生産性を計測する際の資本投入の一つとしても位置づけられており、日本産業生産性データベース(JIP データベース)及びEUKLEMS データベースにおいて、国際比較が可能な形で推計値が示されている。これらの生産性データベースにおける人的資本投資は、企業の訓練支出だけを対象としており、教育支出の部分は含まれていない。また、企業の訓練費用は、直接的に支出された金額だけでなく、訓練のために失われた損失分も機会費用として計上されている。ちなみに、JIP データベースにおける日本の企業特殊的人的資本は、厚生労働省「就労条件総合調査」を用いて計算された産業ごとの総労働費用に占める職場外研修費用の比率を労働費用に掛け合わせて求めた直接支出額に、一定率の機会費用を加えて推計されている。

図表10は、EUKLEMS データベースにおける職業訓練投資（企業特殊的人的資本投資）について、日米独仏英5か国を比較したものである。A図をみると、日本の職業訓練投資のGDP比は0.2%程度であり、欧州諸国がGDP比1%を超え、米国もGDP比0.9%となっていることと比べて、極めて低い水準にある。また、B図は、各国の2000年時点の職業訓練投資額を100とした指数であり、過去20年程度の時系列の推移を示している。職業訓練投資の水準について、イギリスはこの20年間で2倍以上となっているほか、ドイツは1.5倍程度、

図表 10 生産性データベースにおける企業特殊的人的資本投資（職業訓練投資）の国際比較



(出所) EUKLEMS2025 より作成。(B) 図の時系列のデータは、2020 年価格で実質化された職業訓練投資額を 2000 年 = 100 とした指数で表したものの。

フランスは 1.2 倍程度、米国は 1.1 倍程度となっている。これに対し、日本の職業訓練投資の水準は過去 20 年間でむしろ 4 割程度低下しており、企業部門全体でみた職業訓練費が切り詰められてきたことが示されている。

図表 11 は、JIP データベースによる産業別の企業特殊的人的資本投資の 1995 年と 2021 年の状況を示している。産業別にみると、情報通信業、鉱業、電気・ガス・熱供給・水道業、金融・保険業など、業務で資格や専門技能が求められる業種で人的資本投資額が比較的大きい。1995 年と 2021 年の人的資本投資額を比べると、情報通信業で増加している一方で、他

図表 11 一人当たり企業特殊的人的資本投資額 (万円)

	1995 年	2021 年
C 鉱業、採石業、砂利採取業	4.0	3.9
D 建設業	3.2	2.1
E 製造業	2.5	1.6
F 電気・ガス・熱供給・水道業	21.7	3.5
G 情報通信業	2.5	4.0
H 運輸業、郵便業	2.0	1.5
I 卸売業、小売業	3.0	1.7
J 金融業、保険業	4.9	2.8
K 不動産業、物品賃貸業	3.6	2.0
L 学術研究、専門・技術サービス業	4.8	2.3
M 宿泊業、飲食業	1.2	1.0
N 生活関連サービス業、娯楽業	1.4	0.6
O 教育、学習支援	5.0	1.8
P 医療、福祉	4.0	1.8
R サービス業（他に分類されないもの）	3.5	1.4
S 公務（他に分類されるものを除く）	5.3	2.5

(出所) JIP データベース 2023

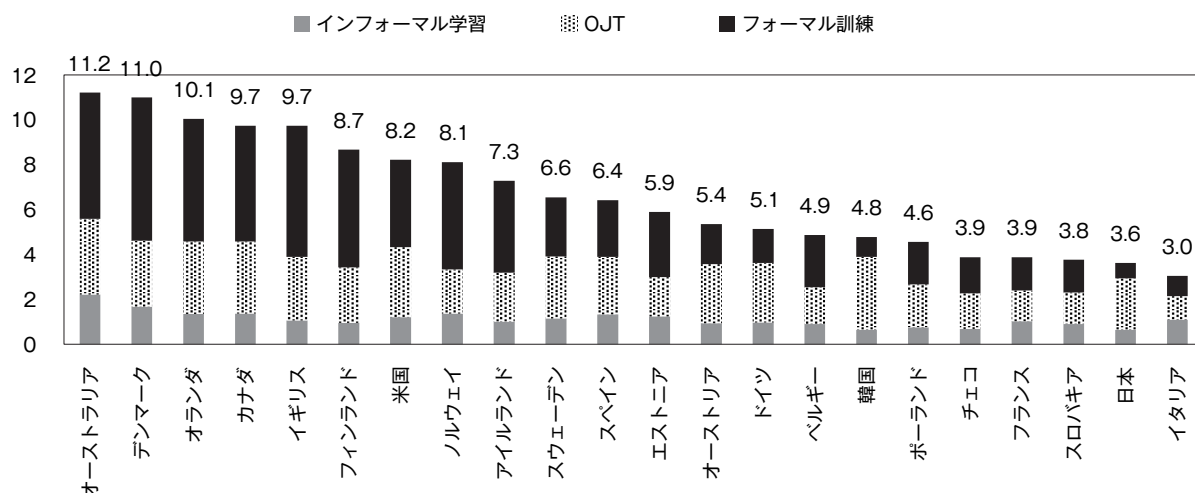
の全ての産業では人的資本投資額が減少しており、特に、電気・ガス・熱供給・水道業、教育・学習支援、医療・福祉などで減少幅が大きい。こうした業種別の動向については精査が必要だが、専門技能が求められる業種で訓練投資が減少することは、提供するサービスの質の維持という観点からも留意する必要がある。

(3) OJT を含めたタイプ別の人的資本投資の状況

生産性データベースに基づく職業訓練に関する人的資本投資額が、日本では国際的に極めて低いということについては、日本企業が伝統的に社内での人材育成に重点を置いてきたことに鑑みると、やや意外である。日本企業は、新卒一括採用した社員を主に職場での OJT を通じて技能形成を行っていくという特徴があることから考えると、国際比較をする上で、OJT を含む人的資本投資額を考慮する必要がある。この点について、企業が実施する計画的な職業訓練だけでなく、教育機関での自己啓発や職場での OJT を含む職業訓練のタイプ別の投資額について国際比較を行った分析に、Squicciarini et al. (2015) の研究がある。この研究では、職業訓練の定義について、①フォーマル訓練、② OJT、③インフォーマル学習の3つの分類が用いられている。この3つの分類について、日本の状況も踏まえて補足すると、①フォーマル訓練には、正規の教育機関での学位・資格取得のための社会人教育などが含まれる。② OJT には、訓練場所が企業内外かを問わず企業に在職中に実施される訓練が含まれ、日本の Off-JT（企業外の研修所などで行われる訓練）及び計画的な OJT（計画的に一定期間行われる研修）が該当する。③インフォーマル学習は、職場で仕事をやりながら技能を身につける訓練で、日本企業で広く行われているインフォーマルな OJT が該当する。職業訓練タイプ別の投資額については、第1回 PIAAC で集められたデータ及び各国の労働関連統計などにに基づき、直接支出額に機会費用も合わせて推計されている。

図表 12 は、Squicciarini et al. (2015) による OECD 各国の職業訓練タイプ別投資額の GDP 比を示している。職業訓練のタイプ別に各国の投資額の違いについてみると、最も各国間の差が大きいのがフォーマル訓練である。これは、フォーマル訓練への投資が大きい国では、労働市場において大学などでの資格取得が重視されていることに加え、特にオーストラリア、カナダ、イギリス、米国などでは大学の授業料が高いことも反映している。日本については、フォーマル訓練への投資額の GDP 比は 0.7% 程度で、OECD 諸国の中では低い方となっているが、外部労働市場で資格が果たす役割が小さいことの背景の一つとして、日本の労働者の流動性が低いことが指摘されている。OJT については、日本の投資額の GDP 比は 2% 強で、OECD 諸国の中では中位にあるが、OECD 諸国の中でも、日本を含めて製造業のウェイトが比較的高い国では、フォーマル訓練に比べて OJT の割合が高い傾向がみられる。インフォーマル訓練への日本の投資額の GDP 比は 0.7% 程度と、OECD 諸国の中では低い方

図表 12 企業内訓練投資（GDP 比、%）

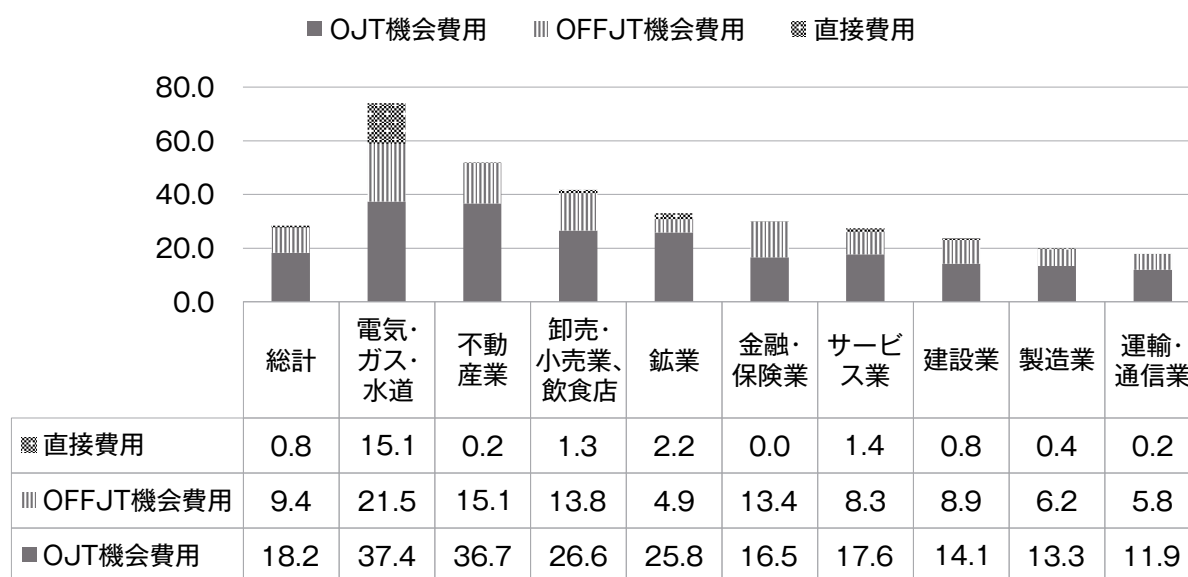


（出所） Squicciarini et al. (2015) Figure 5 より作成

となっているが、これは機会費用である実質賃金の低さなども反映している可能性がある点には留意が必要である。以上をまとめると、日本の職業訓練投資は、GDP 比でみて国際的に低い水準にあるが、これは、職業資格などに関する制度・慣行や産業構造の違いに加え、労働者の流動性の低さなども反映していると考えられる。

日本において、Off-JT 及び OJT の双方について投資額を推計したものに、内閣府の平成 30 年度経済財政白書の分析がある（内閣府（2018）及び小寺・井上（2018））。経済財政白書の分析では、独自に設計した企業調査で回答のあった 2358 社のデータを用い、Off-JT については、企業が直接支出した費用である「教育研修費」と社員が訓練のために割いた時間に時給を乗じた機会費用の合計として推計し、OJT については、社員が OJT のために割いた

図表 13 産業別一人当たり人的資本投資額（万円）



（出所）平成 30 年度経済財政白書第 2-2-7 図より

時間に時給を乗じた機会費用として推計している。図表 13 は、主な推計結果を示しているが、社員一人当たりの人的資本投資額は全産業平均で約 28 万円であり、内訳は直接費用 0.8 万円、Off-JT 機会費用 9.4 万円、OJT 機会費用 18.2 万円となっており、日本企業における OJT の重要性が示されている。産業別の人的資本投資額をみると、電気・ガス・水道で最も多く、約 74 万円が投資されている一方、最も低い運輸・通信業では、約 18 万円となっている。こうした産業による投資額の違いは、業務で求められる専門性の違いなどを反映しているとしている。

4. 人的資本投資の効果

人的資本投資の効果については、個人の所得の増加や企業収益・生産性の向上といった経済的収益をもたらすだけでなく、個人の健康状態や生活満足度などの非経済的な収益ももたらすほか、社会全体としてもより積極的な社会活動への市民参加を促すなどの効果があることが知られている。ここでは経済的な観点からのアウトプットに論点を絞るが、これまでの多くの分析では、人的資本投資を行うことで、企業の生産性が向上する効果や個人の賃金などの増加につながる効果があることが実証的に示されている。

図表 14 は、近年の主な実証分析を筆者が整理したものだが、大きく分類すると、企業レベルのデータを用いて企業の生産性あるいは従業員の賃金への影響を分析したものと、個人レベルのパネルデータなどを用いて労働者個人の生産性あるいは賃金への影響を分析したものがある。前者の企業レベルの分析では、企業が職業訓練に支出した金額や訓練のために割いた時間などを基に人的資本投資額やそれを累計した人的資本ストックを推計して定量的に効果を分析したものと、職業訓練の実施の有無や回数などから推計したものがあるが、いずれの場合も、企業による職業訓練の実施や支出は、生産性や賃金を引き上げる効果が実証されている。また、個人レベルのデータを用いた分析では、職業訓練を受けた労働者個人の賃金や主観的な生産性への影響などを分析しているが、多くの分析が職業訓練による個人の賃金や生産性へのプラスの効果を示している。他方で、企業レベル及び個人レベルの分析の双方とも、職業訓練の内容について、OJT と Off-JT に分けて生産性や賃金への効果を分析している研究では、どちらが効果を持つかについては、結果がまちまちとなっている。その理由としては、そもそも仕事を行いながら技能を身に付けるという OJT の性質から、OJT の頻度や強度を正確に計測することは難しい面があることに加え、訓練の効果が発現するまでには数年を要するため推計期間が短いと計測できない可能性があることや、OJT を頻繁に受ける人は一般に作業習熟度が低い傾向（OJT と習熟度に負の相関）があるため生産性などへの影響が過小推計となる可能性があることなど、推計上の技術的問題も考えられる。したがって、Off-JT あるいは OJT が生産性・賃金に与える効果については、幅をもってみる必要が

図表 14 人的資本投資の生産性及び賃金への影響に関する主な分析

	研究論文	分析手法	企業の生産性	賃金
企業データによる分析	黒澤・大竹・有賀（2007）	製造業の 800 事業所を対象としたサーベイに基づき、企業内訓練や人事管理施策の決定要因、それらの生産性や賃金との関連を分析	Off-JT は生産性にプラスだが、OJT は有意ではない	Off-JT は賃金にプラスだが、OJT は有意ではない
	宮川・西岡・川上・枝村（2011）	人事部に対するアンケート調査と、経済産業省「企業活動基本調査」及び「情報処理実態調査」を組み合わせ、人的資源管理が生産性に与える影響を分析	Off-JT 受講日数は人的資源管理スコアと正相関し、同スコアは生産性と正相関	
	権・金・牧野（2012）	能力開発基本調査の事業所データを用い、企業内訓練の決定要因とそれらが生産性に与える影響を分析	正社員への計画的 OJT は生産性にプラスだが、Off-JT は有意でない	
	森川（2018）	「企業活動基本調査」のパネルデータに基づき、企業教育訓練投資（Off-JT の直接費用）を通じた人的資本ストックを推計し、生産性や賃金への効果を測定。	Off-JT は生産性にプラス。製造業よりサービス産業の効果が大きい。	賃金にプラスの効果（企業の付加価値への効果と同程度）
	内閣府（2018） 小寺・井上（2018）	企業アンケート調査により、OJT と Off-JT の機会費用を算出し、直接費用と合わせて人的資本投資額を推計し、労働生産性に与える影響を分析。	OJT と Off-JT を合計した訓練支出は労働生産性にプラス。	
個人データによる分析	Kawaguchi（2006）	家計経済研究所のパネルデータを用いて女性の Off-JT の効果を分析		訓練効果のタイムラグを考慮すると、女性の Off-JT への参加は賃金にプラスの効果
	戸田・樋口（2005）	家計経済研究所のパネルデータを用いて、女性の Off-JT の効果を分析。		教育訓練を受けている人は 2 年後の賃金が上昇
	原（2014）	JILPT による就業者を対象にした調査を用いて、生産性の指標として主観的な指標（スキルレベルの上昇など）を用いて生産性や賃金などへの影響を分析	企業内訓練は労働者の生産性にプラス	OJT は正社員の賃金にプラスだが、非正社員への効果はみられない
	戸田（2019）	東大社研若年パネル調査（JLPS-Y）と壮年パネル調査（JLPS-M）を用いて、OJT 及び Off-JT の相乗効果について分析		OJT と Off-JT 両方の場合には 2 年後の賃金にプラス。OJT と Off-JT 単独では効果は有意でない。
	Dong, Hyslop, Kawaguchi（2024）	派遣社員や派遣契約に関する個別データを用いて、企業の教育訓練が派遣社員の生産性及び賃金への影響を分析		派遣社員への教育訓練は賃金にプラスの影響だが、生産性上昇分は下回る

（備考）筆者による要約。詳細は参考文献欄を参照のこと。

あろう。

5. まとめ

最後に、本稿で取り上げた人的資本に関する様々な指標やその経済的效果に関する分析結果から伺われる日本の現状と課題についてまとめると、以下のようになる。

一国でみた日本の人的資本については、主に教育支出の増加によって費用ベース・アプローチでみた人的資本投資や人的資本ストックは緩やかに増加を続けており、日本の成人のスキ

ル習熟度も国際的に高い水準にある。ただし、生涯所得アプローチによる人的資本は緩やかに減少しているが、これは高齢化の影響が大きく、また所得水準は教育訓練だけに起因する訳ではない点に留意する必要がある。他方で、企業が実施する職業訓練でみた人的資本投資については、国際的にみて投資水準が低いだけでなく、時系列でみても抑制された状態が過去 20 年間にわたって継続している。

日本の職業訓練でみた人的資本投資の水準が低いことについては、メンバーシップ型雇用の下で労働市場の流動性が低いこともあり、企業外部の教育機関での資格などが労働市場で果たす役割が小さいことや、他国と比べて構成比の高い製造業では OJT が重視されることなども反映している可能性が指摘されている。他方で、DX の進展など技術革新により、日本の産業構造が大きく変化しつつある中で、企業の人的資本投資額が引き続き抑制された状態にあることは、技術革新への対応を遅らせる可能性には注意する必要があるだろう。また、日本においても、企業の職業訓練を通じた人的資本投資は、企業や労働者個人の生産性や賃金を高める効果が実証されていることから、経済成長と賃金の好循環を継続していくためには、人的資本投資は不可欠である。

最後に、PIAAC で示されているように、仕事と個人のスペックやスキルとのミスマッチの大きさに鑑みると、国際的にみても潜在力の高い日本の人的資本を有効に活用するためには、単に人的資本投資を増やすだけでなく、各人材のスキルや能力を客観的に把握し、適材適所の人員配置を企業において進めることが重要である。また、能力開発基本調査で示されているように、人材の能力開発にかかる時間制約も壁になっていることから、そうした人材の育成にも配慮した職場の適正人員の確保も必要であろう。

参考文献

- Dong, X., D. R. Hyslop and D. Kawaguchi (2024) "Skill, Productivity and Wages: Direct Evidence from a Temporary Help Agency," *Journal of Labor Economics Volume 42*, Number S1 April 2024".
- Kawaguchi, D. (2006) "The Incidence and Effect of Job Training among Japanese Women," *Industrial Relations*, 45 (3) , pp.469-477.
- OECD (2024) *The Survey of Adult Skills 2023 Country Note*.
- OECD (2001) *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, May 2001.
- Squicciarini M., L. Marcolin and P. Horvát (2015) "Estimating Cross-Country Investment in Training: An Experimental Methodology Using PIAAC Data," *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*.

- 小野浩（2024）『人的資本の論理 - 人間行動の経済学的アプローチ』，日本経済出版社．
- 黒澤昌子・大竹文雄・有賀健（2007）「企業内訓練と人的資源管理策：決定要因とその効果の実証分析」，林文夫編『経済停滞の原因と制度』，勁草書房，pp. 265-302.
- 権赫旭・金榮慤・牧野達治（2012）「企業の教育訓練の決定要因とその効果に関する実証分析」，RIETI Discussion Paper, 12-J-013, 経済産業省．
- 小寺信也・井上祐介（2018）「企業による人的資本投資の特徴と効果」，経済財政分析ディスカッション・ペーパー，18-2. 内閣府．
- 戸田淳仁（2019）「企業内部の能力形成とその効果－OJT と OFF-JT の相乗効果に関する分析－」，経済社会総合研究所『経済分析』，第 199 号，内閣府．
- 戸田淳仁・樋口美雄（2005）「企業による教育訓練とその役割の変化」，樋口美雄ほか編『労働市場設計の経済分析－マッチング機能の強化に向けて』，東洋経済新報社，pp. 251-281.
- 内閣府経済社会総合研究所（2022）『令和 3 年（2021 年）度「人的資本サテライト勘定」等に関する検討作業報告書』．
- 内閣府（2018）『平成 30 年度経済財政白書』，pp. 171-173.
- 原ひろみ（2014）『職業能力開発の経済分析』，勁草書房，pp. 171-193.
- 三谷直紀（2020）「日本の OJT と PIAAC 調査」，『日本労働研究雑誌』，2020 年 2・3 月号 (No.716)，pp. 143-147.
- 宮川努・西岡由美・川上淳之・枝村一磨（2011）「日本の人的資源管理と生産性」，RIETI『Discussion Paper』，11-J-035, 経済産業省．
- 森川正之（2018）「企業の教育訓練投資と生産性」，RIETI『Discussion Paper』，18-J-021, 経済産業省．

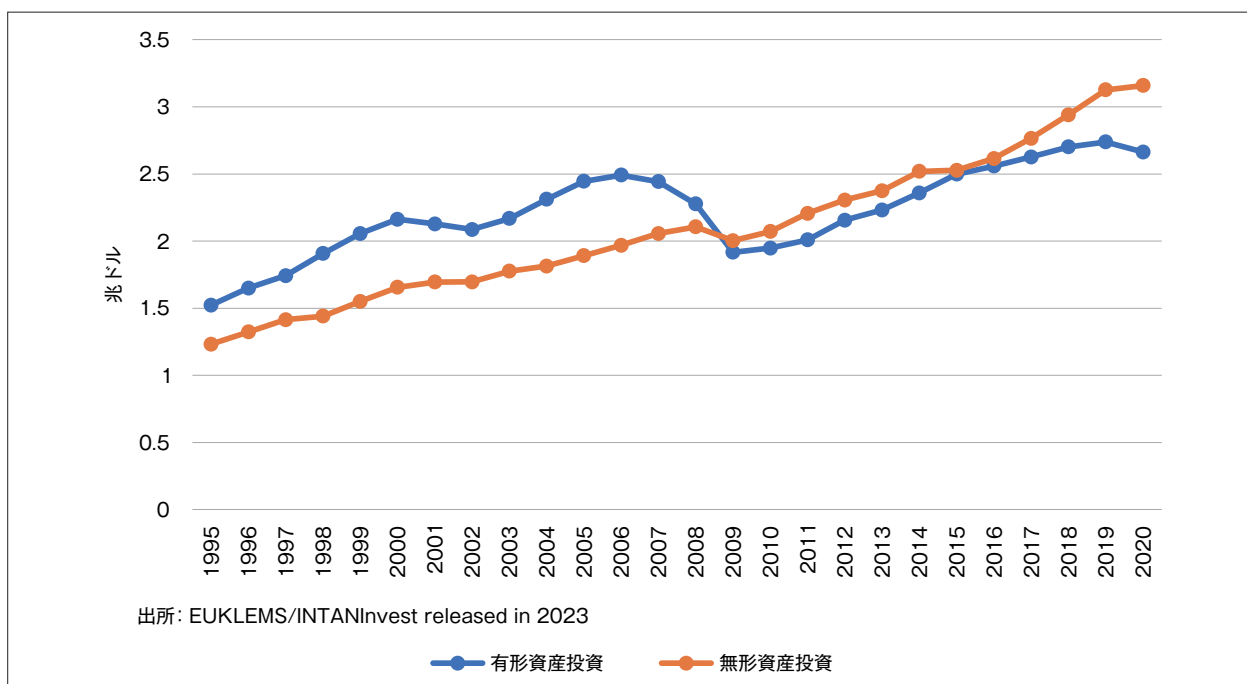
生産性向上における無形資産の役割 —日本における課題は何か—

学習院大学経済学部教授 宮川 努

はじめに —無形資産への注目—

無形資産が研究者の間だけでなく、政策形成の場でも議論されるようになって久しい。きっかけは、インターネットの発展とコンピューターの高度化に伴う、デジタル・ビジネスの急成長である。1990年代にPCとインターネットが融合し、AmazonやGoogleといったデジタル・ビジネスが急速に発展した。こうしたビジネスでは、知識とソフトウェアといった無形資産がサービス提供の主役であり、有形資産は生産過程でほとんど積極的な役割を果たさない。実際デジタル化を牽引する米国での有形資産投資と無形資産投資の動向を図表1で見ると、2010年代に入ってから無形資産投資の金額が有形資産投資の金額を上回るようになって¹。

図表1 米国における有形資産投資と無形資産投資



無形資産が生産要素となるようなデジタル経済が、1970年代半ばから生産性の低迷に悩まされていた米国経済を復活させたことは間違いがない。GAFAの登場と発展に続いて、2010

1 ここでの無形資産の定義は、後に述べる Corrado, Hulten and Sichel (2009) によるもので、通常の国民経済計算統計に掲載されている無形資産より広いカテゴリーのものである。

年代には、Uber や Airbnb などのプラットフォーム・ビジネスが発展した。加えてこの時期から、デジタル化に関して、研究者が一般向けに解説書を書き始めている（Brynjolfsson and McAfee (2011, 2014)）や Haskel and Westlake (2017)）。そして 2020 年代に入って、デジタル・ビジネスの中心は生成 AI へと移行した。しかし、こうしたデジタル・ビジネスは、近年中国が急速に台頭しているものの、主に米国主導で発展してきた。日本や欧州の先進国が、このデジタル化の恩恵を米国ほどに受けたとは言い難い。日本や欧州の先進国はともに 1990 年代後半から、デジタル化を促進する政策をとってきたにもかかわらず、何故十分な成果をあげられていないのだろうか。一時は無形資産が支配的になると楽観的に予想した Haskel and Westlake (2017) も、2020 年代に入って無形資産の活用の難しさを述べている。そこで、本稿では、データとこれまでの研究成果をもとに、無形資産を生産性の向上に活かすためには何が必要かという点を考察していきたい。

1. 無形資産研究の分類と特徴

現代の経済学において無形資産はどのように捉えられているのだろうか。すでにみたように、1990 年代後半から起きたデジタル革命によって、無形資産の重要性が一気にクローズアップされたわけだが、それ以前にも研究開発支出によって蓄積される知識は、生産に寄与する無形資産として捉えられていた。ただ研究開発による知識資産は、製造業での蓄積が圧倒的に多く、デジタル革命以降急速に注目されるようになった情報サービス産業などで蓄積されるソフトウェアや人材などの無形資産を考える際には、より広い無形資産に関する概念整理が必要であった。

そうした広がりを見せる無形資産の概念を体系的に整理した研究が、Corrado, Hulten and Sichel (2009) である。彼らは、研究開発による知識やソフトウェアだけでなく、既存の統計で計測できる範囲内で可能な限り広い範囲の無形資産の推計を行った。勿論国民経済計算 (SNA) も改訂を経る毎に研究開発やソフトウェアなどを設備投資として計上しているが、彼らの無形資産の概念は、現時点で国民経済計算よりも広いものとなっている。

図表 2 は日本の国民経済計算が国際連合の 2008 年の SNA マニュアルにしたがって計測している無形資産と Corrado, Hulten and Sichel (2009) における無形資産の分類の比較である。国民経済計算では、2008 年マニュアルで規定された無形資産のどれを推計するかは、各国の統計の整備状況に任されており、日本では図表 2 の 1 から 4 の項目（「コンピューター・ソフトウェア」「鉱物探査・評価」「研究・開発」「娯楽作品原本」）までが推計されている。

図表 2 無形資産の分類

2008SNA	Corrado, Hulten, and Sichel
1. コンピューター・ソフトウェア	1. 情報化資産 コンピューター・ソフトウェア データベース
2. 鉱物探査・評価	2. 革新的資産 資源開発権
3. 研究・開発	科学的研究開発 著作権・ライセンスなど
4. 娯楽作品原本	デザイン及び非科学的研究開発
5. その他の知的所有権	3. 経済的競争能力 ブランド資産 訓練投資 組織改革費用

一方、より広義な分類としては、Corrado らの分類が広く受け入れられている。Corrado らの分類には、「情報化資産」（SNA の「コンピューター・ソフトウェア」）、「革新的資産」「資源開発権」（SNA の「鉱物探査・評価」）、「科学的研究開発」（SNA の「研究・開発」）、「著作権・ライセンスなど」（SNA の「娯楽作品原本」）といった、SNA に対応した近い項目があるほか、「デザインおよび非科学的研究開発」「経済的競争能力」「ブランド資産」「訓練投資」「組織改革費用」など、SNA には含まれていない無形資産も定義されている。日本では、この Corrado らの定義を「広義の無形資産」として扱っている。なお、このうちの「訓練投資」は、いわゆる「人材投資」として扱われることが多い。こうした Corrado 達によって定義された無形資産の項目は、欧米先進国については、EUKLEMS/INTANProd database (<https://euklems-intanprod-ilee.luiss.it/>) で、日本では日本産業別生産性データベース（通称 JIP データベース (<https://www.rieti.go.jp/jp/database/JIP2023/>)）で公表されている。

さて、無形資産についての研究は、当初、その計測方法や統計整備の課題、すなわち上記の分類のように「どのように数字にするのか」が注目されてきた。だが、ICT 革命以降、無形資産の重要性が増すにつれて、その概念的な特徴、すなわち「そもそも無形資産とはどういうものか」についても整理が求められるようになった。この無形資産の特徴については、Haskel and Westlake (2018) が挙げた「4つのS」が有名である。

- ①規模の経済性（scalability）：一度開発されれば追加的利用にほとんどコストがかからず、規模の拡大が容易。
- ②サンク性（sunk costs）：投資した価値の転売・換金が難しい。

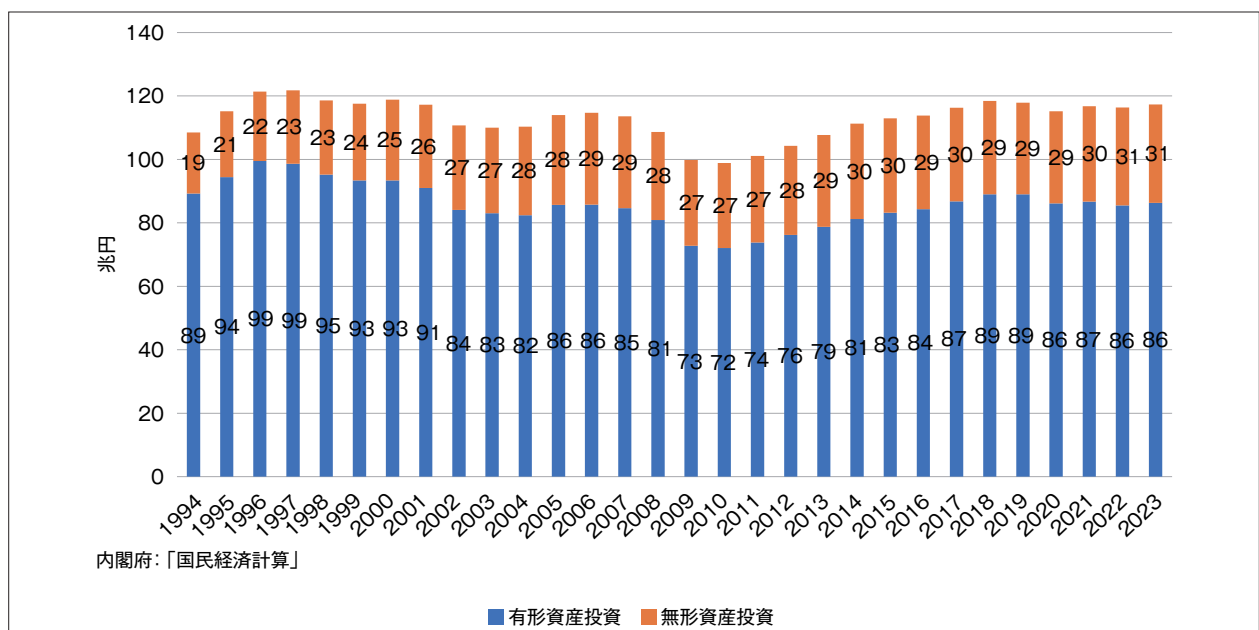
- ③スピルオーバー（spillover）：知識やノウハウは模倣や伝播を通じて外部に波及しやすい。
- ④シナジー（synergy）：他の資産や組織改革と結びつくことで相乗効果を発揮する。

また、Crouzet et al. (2022) は無形資産を「非競合性」（ある人の利用が他の人の利用可能に影響しない）と「非排除性」（利用を制限することが難しい）を併せ持つ準公共財として位置づけた。Crouzet らは、Haskel and Westlake (2018) の「規模の経済性」に関連した議論と同様に、「初期費用が高い一方で、変動費がわずかなので、独占的な状況が生まれやすい」と強調している。こうした性質は、昨今のプラットフォーム企業の台頭を理解するうえでも重要な視座を提供している。

2. 日本の無形資産投資の動向と国際社会での位置づけ

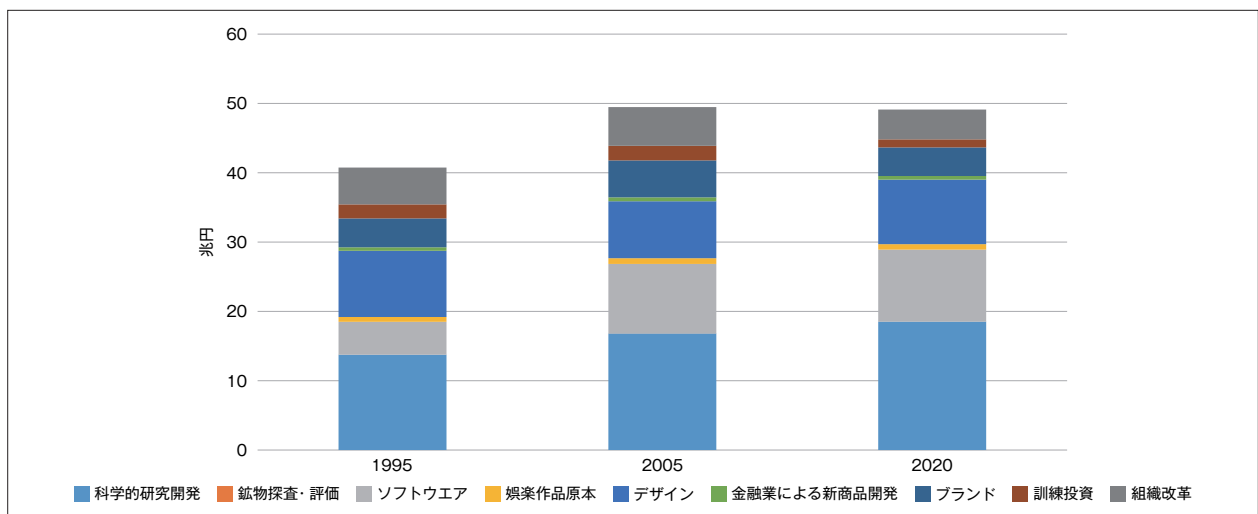
それでは、日本における、無形資産投資の動向はどのようなになっているのか。図表3は内閣府による2008SNAベースの有形資産投資、無形資産投資の推計である。これによると、2023年の有形、無形資産投資の総額は約120兆円となっており、そのうち無形資産投資は4分の1程度となる、おおむね31兆円である。無形資産投資は1990年代後半から2008年ごろまでにかけては増加しているものの、世界金融危機以降ほぼ横ばいとなっている。対して、有形資産投資は1990年代と比べると2000年以降減少したものの、2023年時点で86兆円と割合としては依然として圧倒的に大きい。投資全体の変動はもっぱら有形資産投資の増減に左右されてきたことがわかる。

図表3 日本の有形資産投資と無形資産投資



図表4は日本の広義の無形資産投資総額のグラフである。このうち、「科学的研究開発」「鉱物探査・評価」「ソフトウェア」「娯楽作品原本」の4項目が2008年バージョンのSNAで主な無形資産として計上されている項目に相当する。これらについては、1995年で20兆円弱、2005年および2020年で30兆円弱となっており、図表3の無形資産投資額と相違ないことがみてとれる。その他の「デザイン」「ブランド資産」「訓練投資」「組織改革費用」などは、SNAに含まれない無形資産投資に相当し、2020年では20兆円程度となっている。広義の無形資産投資の総額をみると、2005年と2020年ともに約50兆円と横ばいであることがわかる。なお、1995年から2020年までの平均成長率は年率0.75%となっている。

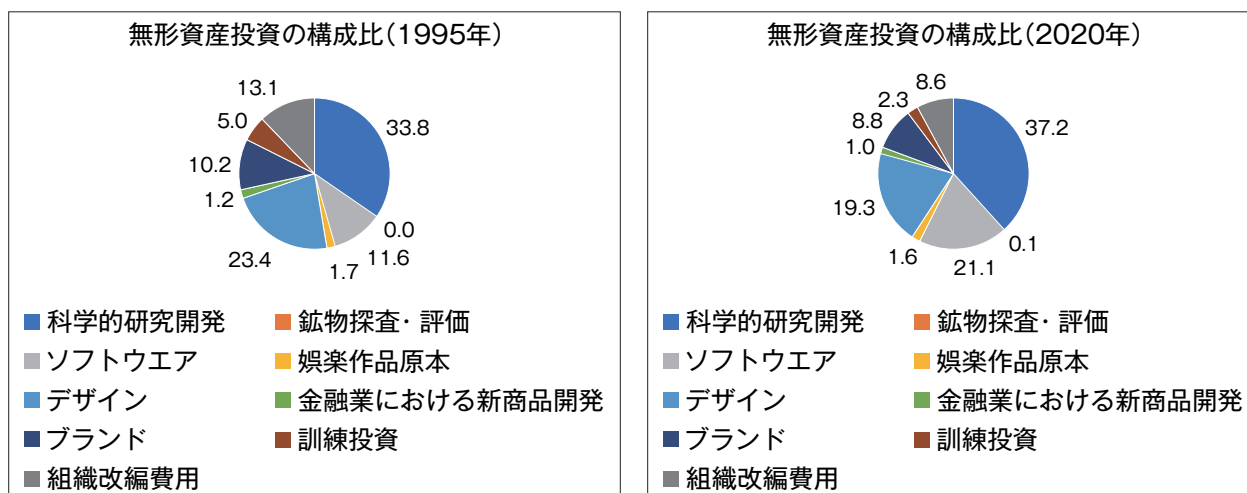
図表4 日本の広義の無形資産投資



図表5は日本の広義の無形資産投資の構成比について、1995年と2020年を比較したものである。これによると、科学的研究開発は1995年の33.8%から2020年には37.2%、ソフトウェアは1995年の11.6%から2020年には21.1%と、それぞれシェアを拡大しており、2020年には、これら2項目で無形資産投資の過半を占めている。

一方で、ブランド、訓練投資、組織改革費用について、それぞれ1995年と2020年のシェアを見ると、ブランドは10.2%から8.8%へ、訓練投資は5.0%から2.3%へ、組織改革費用が13.1%から8.6%へと縮小している。これは、特に2008年の金融危機後において、企業がこうした支出を「コスト」とみなし削減してきたことが背景にあると考えられる。

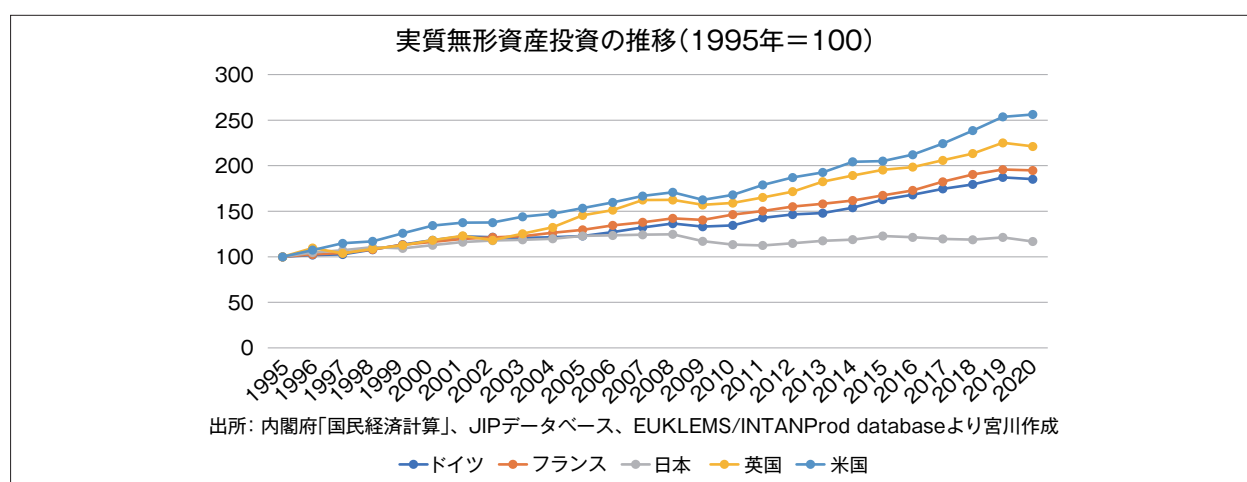
図表5 無形資産投資の構成比（1995年対2020年）



総じて、日本の無形資産投資は知識集約型の資産にシフトしている一方で、人的資本や組織能力に関する投資が後退している点が特徴である。このことは、研究開発とソフトウェアなど技術への投資構造が定着する一方で、人的資源や組織基盤の脆弱化が進んでいることを示唆している。

次に、日本と他国の無形資産投資の推移を確認する。図表6は、日本および欧米主要国の実質ベースでの無形資産投資推移である。これによると日本の無形資産投資は世界金融危機以降ほとんど増加が見られず、1995年比120%程度で推移している。対して、欧米主要国は世界金融危機時に一時的な落ち込みを見せたものの、その後は増加基調を維持しており、2020年時点で、1995年比150%に達していないのは主要先進国の中で日本のみとなっている。

図表6 実質無形資産投資の推移



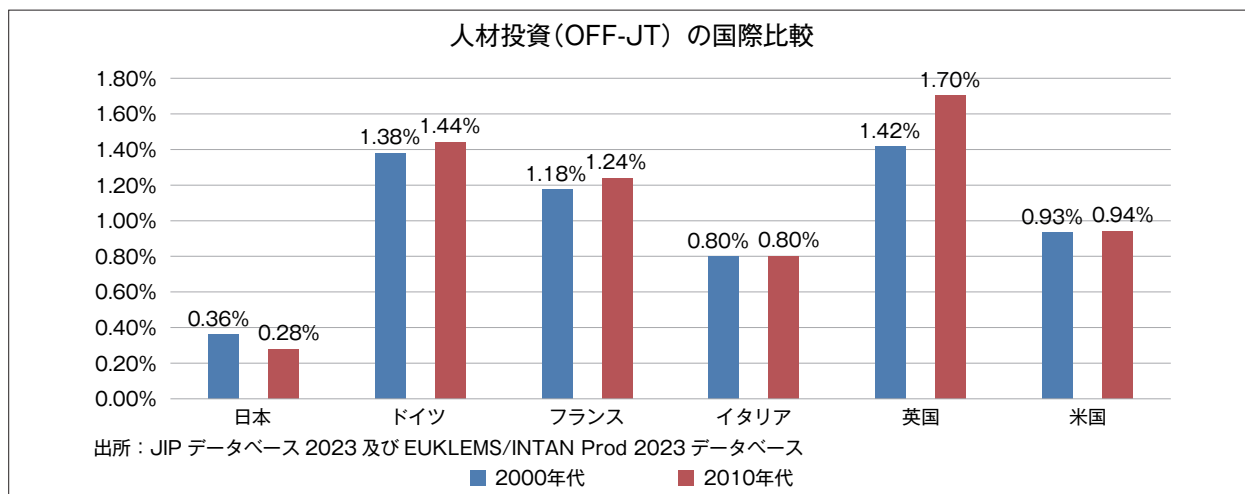
米国は、2020年の段階で1995年比250%程度と、比較した欧米主要国の中で最も増加しているが、Crouzet et al. (2022) からは、2010年代以降の米国は停滞気味という指摘がされ

ている。米国の状況であっても「停滞」と評されるのであれば、日本はより危機感を持つ必要があるだろう。

3. 人材投資（訓練投資）の国際比較

日本では、国民経済計算に含まれない無形資産投資の中で、特に訓練投資への注目が高い。図表7は、訓練投資のGDP比の国際比較である。これを見ると、他国が0.8%～1.7%程度となっており、かついくつかの国では近年は上昇傾向にあるのに対し、日本は0.3%前後と低く、しかも近年は減少傾向を示している。ここでの訓練投資は主に Off-JT を対象としているが、それでも、この日本の訓練投資の推計については過少である可能性も指摘されている。内閣府が2018年に公表した経済財政報告によれば、Off-JT だけでもGDP比1%程度（1人当たり年間約10万円規模）に達すると推計されている。ただし、この内閣府の推計の根拠となっている調査は大企業が主なサンプルになっていると考えられる。大企業の多くは欧米並み（1%程度）の水準の人的資本投資が可能と考えられるのに対し、日本に多く存在する中小企業では体系的な訓練投資の機会が限られていると考えられるため、実際には日本企業全体としてみると、1%を多少下回る程度と考えるのが妥当ではないだろうか。

図表7 人材投資の国際比較



訓練投資と労働生産性との関係を見ると、2000年代のGDPに対する訓練投資比率と、2010年代の労働生産性上昇率の間に、緩やかではあるものの正の相関が観察された。もちろん、生産性上昇に影響する要因は複数考えられるため単純化はできないが、人的資本投資が中長期的に生産性向上をもたらす可能性は否定できない。いずれにせよ、欧米主要国が持続的に人的資本投資を拡大してきたのに対し、日本は停滞、さらには縮小傾向すらみせているという点は事実である。欧米諸国の多くは人的資本投資を成長の持続要因として考えている

のに対し、日本企業は依然として人材投資を「コスト」として扱う傾向が強い。結果として、日本は国際競争力の源泉としての人的資本形成に遅れをとってしまっている。

また、無形資産投資の各項目間における連動性の欠如も、日本の人材投資を考えるうえで重要であろう。従来、人材投資や組織改革投資は、他の投資とのシナジーにより大きな効果を発揮するため、他の無形資産とあわせて投資することが求められる。実際に欧米主要国では、新しい技術やソフトウェアの導入に際して同時に人材育成や組織改革を実施することで投資効果を最大化している。これに対し、日本の場合、研究開発やソフトウェアへの投資は維持・増加しているにもかかわらず、訓練投資や組織改革投資は減少しており、連動性が弱い状態になっている。この連動性の弱さは、イノベーションの成果が十分に発揮されず、結果的に生産性向上につながらない要因の一つとなっている。

4. 無形資産投資と生産性の関係

無形資産投資は生産性を向上させるか。冒頭に説明した通り、1990年代後半から2000年代初頭にかけて行われた米国の無形資産投資は、ICT革命とも相まって生産性の飛躍的向上に寄与した。一方で、2008年の世界金融危機後である2010年代においては、同じように先進各国で無形資産投資が増加したにもかかわらず、顕著な生産性向上は確認できなかった。Haskel and Westlake (2022) はその理由として、①公的部門における無形資産投資の不足、②知的財産権保護の難しさ、③資金調達の制約、といった制度的要因を挙げている。これらは単に投資額の問題ではなく、制度設計や社会的仕組みの不備に起因するものであり、制度経済学的観点からの分析と対応が求められる。

Haskel and Westlake (2022) の指摘は日本にもあてはまる。例えば公的部門における無形資産投資の不足はわかりやすい課題である。Ishikawa et al. (2024) では、日本の投資全体における無形資産投資の割合の変化を、市場部門、公的部門別にみているが、市場部門では1995年から2018年にかけて投資割合がある程度（約10%から約15%へ）拡大した一方、公的部門では停滞（約3%）が続いている。つまり、教育や医療、行政のデジタル化などに十分な投資が行われてこなかったことを意味している。たとえば、新型コロナ禍中における行政手続きについて、多くが依然紙媒体やファックスに依存されていたことは、公的な無形資産投資の不足を象徴している。市場部門と公的部門の間におけるこの不均衡は、日本の生産性向上を制約する重要な要因と考えられる。

また、今後、日本で無形資産経済をうまく働かせるためには、制度や社会的仕組みの転換は避けられないだろう。日本経済はかつて、有形資産経済、すなわち「モノづくり経済」において成功を収めた。青木（1984）が論じたように、経営者と企業別労働組合の結びつき、長期雇用、相対型間接金融といった制度的補完性が強固な経営システムを形成し、1 + 1を

3あるいは4にする効果を発揮した。この枠組みは「日本的経営」として国際的にも注目を集め、製造業を中心に高い競争力を実現した。しかし、無形資産経済においてはこの仕組みが必ずしも有効ではない。むしろ従来の制度的補完性を「ひっくり返す」必要がある。流動性の高い企業、柔軟な労働市場、効率的な金融市場といった環境が整わなければ、無形資産投資は十分に機能しない。米国は大きな社会的コストを払いながらこうした体制への転換を進め、またドイツもハルツ改革のような労働市場改革を通じて一定の成果を収めてきた。無形資産経済の成否を決定づける要因は、やはり制度的柔軟性にあるといえる。

一方で、2010年代の先進国における生産性停滞は、公式統計が当時の技術革新の成果を正確にとらえていないだけではないか、という指摘もある（Aghion et al. (2019) and Tambe et al. (2020)）。2010年代前半の、UberやAirbnbなどに代表されているプラットフォーム・ビジネス、さらには生成AIに代表される近年のAIの発展など、技術革新は確かに存在していたにもかかわらず、統計に反映できていないのではないかという見解である。

こういった議論を受け、Brynjolfsson, Rock and Syverson (2021)は研究開発投資やソフトウェア投資に伴う巨額の付帯費用、すなわち人材育成や組織改革のコストが一般管理費として処理されている点に着目し、これらを無形資産投資として適切に計上すれば、生産性の動きは変化すると主張した。イノベーションに伴う人材育成や組織改革といった単にコストとして扱えば、付加価値の抑制につながり、一時的にTFPは減少することになるが、これら無形資産を生産要素として入れ込むのであれば、TFP上昇率は現状の数値よりかさ上げされることになる。研究開発など新たな革新的事業の際に様々な費用がかかるということは、アメリカでは認識されており、将来に生産性を上げるための投資として激しい人材獲得競争が行われている。それに見合った投資収益と生産性向上が、これまでのところうまく働いてきたということになる（Bounfour et al. (2024)）。

5. 日本経済への提言

図表6で示した通り、世界金融危機以降、日本の無形資産投資は他国と比較すると、この分野での競争を放棄しているといわれても反論できないような停滞状態にあり、この傾向を転換させることは容易ではない。今後、政府の努力による公的部門への無形資産投資の注力などはもちろん重要だが、それだけでなく根本的な制度改変も求められる。先端技術やソフトウェア導入に伴う人的資源や組織改革への追加的コストを中長期にわたりカバーできる体制を整備することも不可欠である。

また、国内の投資促進だけでなく、海外の無形資産を積極的に取り込むという視点も重要である。日本国内の人材やノウハウを成長させようとコストをかけるだけでは、30年間停滞を続けた日本経済が直ちに海外に追いつくことは非常に困難であろう。だとすれば、優れた

海外の知識を日本に導入するほかはない。ノウハウや無形資産投資の輸入、すなわち対内直接投資である。

これまで、日本企業が行ってきた海外直接投資において、収益率が国内投資を上回ることが多くあった。これは、国内で既に形成された無形資産を、現地にて初期費用なしで活用できるためである（McGrattan and Prescott, 2010）。対内直接投資はこの逆であり、海外で蓄積された無形資産の流入は、停滞する日本経済の活性化に資する重要な手段となる。

以上を総合すると、日本経済に必要なのは、①国内における制度改革と公的部門の無形資産投資の拡充、②海外からの無形資産の積極的導入、の二つである。国内改革と国際的な資産活用を並行して進める戦略こそが、現実的かつ効果的な選択肢である。

結論

本稿では、無形資産の分類や特徴から、近年の国際的な投資動向、さらに生産性との関係に至るまでを論じた。ICT 革命を契機にその重要性を飛躍的に高めた無形資産は、Haskel and Westlake（2018）が示した「4つのS」や、Crouzet ら（2022）の準公共財的性格といった理論的整理により、単なる会計項目を超え、経済成長に不可欠な資産として理解されている。

しかし、国際比較からも明らかになったように、日本の無形資産投資は停滞を続け、特に人的資本や組織改革といった領域で他国との差が広がっている。研究開発やソフトウェアへの投資は一定規模を維持しているものの、それに付随すべき訓練投資や制度改革が不十分であるため、総合的なシナジーを生み出せていない。この偏りが、日本経済における生産性停滞の大きな要因である。

さらに、統計上の過小評価や付帯費用の存在についても考慮する必要がある。特に米国のように高水準の付帯費用を伴う投資環境においては、将来の生産性成長が統計以上に見込まれる一方、日本ではそうした費用を投資として認識せず、結果として成長ポテンシャルを自ら抑制している。

以上を踏まえると、日本経済に求められるのは、第一に制度改革を通じて無形資産の活用を妨げる硬直性を取り除くことであり、第二に公的部門による教育・研究基盤・デジタルインフラ整備などの投資を強化することである。さらに、海外の無形資産について対内直接投資を通じて積極的に導入する戦略も不可欠である。国内改革と国際的知識資産の活用を組み合わせることで、日本が停滞から脱し、新たな成長軌道に乗ることを期待したい。

参考文献

Aghion, P., A. Bergeaud., T. Boppart, P. Klenow, H. Li（2019）“Missing Growth from

- Creative Destruction” , American Economic Review 109 (8) , 2795-2822.
- Bounfour, A., K. Edamura, T. Ishikawa, T. Miyagawa, A. Nonnis, and K. Tonogi (2024) “The Productivity J-curve from an International Perspective: Is the U.S. a Unique Case?” *RIETI Discussion Paper Series* 24- E -079.
- Brynjolfsson, E., and A. McAfee (2011) *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Lexington, Massachusetts: Digital Frontier Press (邦訳: エリック・ブリニョルフソン, アンドリュー・マカフィー (2013) 『機械との競争』, 村井章子訳, 日経 BP 社) .
- Brynjolfsson, E., and A. McAfee (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York: W. W. Norton (邦訳: エリック・ブリニョルフソン, アンドリュー・マカフィー (2015) 『ザ・セカンド・マシン・エイジ』, 村井章子訳, 日経 BP 社) .
- Brynjolfsson, E., D. Rock, and C., Syverson, (2021) “The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies” *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13 (1) , 333-372.
- Corrado, C., Hulten, C., Sichel, D., (2009) Intangible Capital and U.S. Economic Growth. *Review of Income and Wealth* 55 (3) , 661-685.
- Crouzet, N., J. Eberly, A. Eisfeldt and D. Papanikolaou (2022) “The Economics of Intangible Capital” *The Journal of Economic Perspectives* 36 (3) , 29-52.
- Haskel, J. and S. Westlake (2018) *Capitalism without Capital*, Princeton University Press. 山形浩生訳『無形資産が経済を支配する』, 東洋経済新報社.
- Haskel, J. and S. Westlake (2022) *Restarting the Future*, Princeton University Press. 山形浩生訳『無形資産経済 見えてきた5つの壁』, 東洋経済新報社.
- Ishikawa, T., Y. Iwasaki, K. Kawasaki and T. Miyagawa (2024) “The Role of Public Intangibles on Externalities of Social Infrastructure in Japan: Empirical Studies Using the Japanese Regional KLEMS Type Database” *ESRI Discussion Paper Series* No. 397.
- McGrattan, E., and E. Prescott (2010) “Technology Capital and the U.S. Current Account” *American Economic Review* 100 (4) , 1493-1522.
- Tambe, P., L. Hitt, D. Rock and E. Brynjolfsson (2020) “Digital Capital and Superstar Firms.” *NBER Working Paper Series*, No. 28285.
- 青木昌彦 (1984) 『現代の企業：ゲームの理論からみた法と経済』, 岩波書店.

人的資本と生産性の実証的・政策的検討

学習院大学経済学部教授 滝澤美帆

1. はじめに

日本では少子高齢化に伴い労働力人口が減少する中で、経済成長を維持するには労働生産性の向上が不可欠である。実際、2011 年以降日本の総人口は減少に転じた一方で、高齢者や女性の就業参加が進み一時的に労働力人口は増加したものの、長期的には労働力の維持が難しい状況である。このため、労働の質（労働者一人ひとりの技能・知識・経験などの質的向上）を高めて一人当たりの生産性を上げることが重要な課題となっている。労働の質は成長会計上、労働投入の質的な寄与分として捉えられ、学歴や経験に裏打ちされた労働者の熟練度合いによって生産性が左右される。しかし日本では 1990 年代以降、生産性停滞の一因として「労働の質」の向上鈍化が指摘されてきた。高齢化でベテラン労働者が引退し、代わりに非正規雇用や若年労働者の比率が高まる中、労働の質の低下傾向が生産性成長を一層阻害する懸念がある。本稿では、深尾(2023)などの先行研究を踏まえマクロレベルの労働の質に関するデータを整理し、さらに人的資本情報開示の動向や企業の人的投資と生産性に関する実証研究をレビューする。OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）やリスキリング、ワーク・エンゲージメント、柔軟な働き方といった具体的施策の効果も概観した上で、日本企業および政策当局に向けた人的資本投資強化のための政策提言を行う。

2. マクロ的視点：労働の質と生産性

労働の質と生産性の関係を捉える枠組みとしては、成長会計が有用である。労働生産性の伸び率は資本装備率（労働時間当たり資本投入）の寄与、労働の質向上の寄与、残差としての全要素生産性（TFP）上昇に分解できる。労働の質とは、簡単に言えば労働者の属性（学歴、年齢、職務経験など）に基づく労働サービスの質的な違いであり、労働費用に基づいて測定される。例えば大卒・中高年・正社員の 1 時間は、高卒・若年・パートタイマーの 1 時間よりも高い付加価値を生む傾向があり、その差分が「労働の質」の違いとして捉えられる。日本経済は高度成長期には労働者の教育水準向上などにより労働の質が上昇し、生産性成長を押し上げたが、1990 年代以降はその上昇が鈍化したとされる。バブル崩壊後の長期停滞期には技術進歩の減速だけでなく労働者の高齢化や非正規雇用の増大による労働の質低下も生産性鈍化の一因となった（Shinada (2011)）。特に日本の高齢化は労働力の平均年齢上昇を招き、企業内で時間とともに蓄積される技能（年功による暗黙知など）の効果が減少傾向にあることが示唆されている。また 1990 年代末以降の労働規制緩和により非正規雇用者が増えた結果、

企業内で技能・ノウハウを長期蓄積する従来型の人材育成が揺らぎ、世代間の技能継承などに課題が生じている。こうした構造変化の下で、労働の質の向上停滞が近年の潜在成長率の低下要因となっている可能性がある。

実際、図表 1 に示した日本の産業別データを用いた分析では、2010 年代に労働投入の質的寄与がゼロ近くまで低下し、一部の年（2015 年以降）ではマイナス寄与も観測されている（深尾（2023））。これは熟練蓄積を伴わないパート労働の拡大や、定年退職者の低賃金再雇用の増加によって、高付加価値を生む人材の比重が低下したことを反映していると考えられる。労働の質向上を再び生産性押上げ要因とするには、人材の教育訓練や技能形成への投資が不可欠である。近年の研究は「時間に依存した人的資本」（勤続による経験蓄積）だけに頼らず、人材の知識・スキルを組織的に高めていく必要性を強調している。例えば非正規労働者比率の上昇は短期的には雇用の柔軟性を高めるものの、長期的には企業内技能の維持・伝承を難しくし生産性を制約しうるため、企業は計画的な OJT や研修を通じて人材の能力開発に努める必要がある。総じてマクロ・産業レベルでは、労働供給制約が強まる日本において人的資本への投資強化こそが潜在成長率底上げの鍵であり、データの的にもその重要性が裏付けられている。

図表 1 深尾（2023）表 1：日本の経済成長の源泉：成長会計分析の結果
(暦年ベース、年率平均、% 及び % pt)

	1998- 2000	2000- 2005	2005- 2010	2010- 2015	2015- 2020	2015- 2021	1995- 2005	2005- 2021
GDP 成長率	1.17	1.22	-0.22	1.05	-0.30	0.28	1.19	0.36
総労働時間の増加	-0.59	-0.73	-0.83	-0.13	-0.90	-0.54	-0.66	-0.50
労働生産性上昇率	1.76	1.94	0.62	1.18	0.60	0.81	1.85	0.87
労働の質向上の寄与	0.36	0.36	0.21	0.08	-0.28	-0.18	0.36	0.02
労働時間あたり資本サービス投入増加の寄与	1.17	0.61	0.39	0.11	0.42	1.00	0.89	0.31
TFP 上昇	0.23	0.97	0.01	0.99	0.46		0.60	0.49

(出典) 深尾（2023）表 1

3. 人的資本情報開示の動向と「人への投資」政策

こうした問題意識を背景に、日本政府は企業の人的資本投資を促す政策を近年強化している様子である。その一つの柱が人的資本情報の開示義務化である。金融庁は 2023 年 1 月に金融商品取引法の開示省令を改正し、2023 年 3 月期以降の有価証券報告書において人的資本や多様性に関する事項の記載を義務付けた。具体的には、気候変動対応など環境項目に加えて「従業員の能力開発」「多様性（ダイバーシティ）」「従業員の健康・安全」など、企業の社会・人的側面の取り組みについて、財務情報と関連付けて開示することが求められている。

この背景には、企業価値の源泉が有形資産から無形資産へとシフトする中で、従来の財務指標だけでは企業の持続的成長力を判断できないとの認識がある。実際、欧米でも EU の非財務報告指令（CSRD）や米国証券取引委員会（SEC）のヒューマンキャピタル開示ルールなど、人的資本を含む ESG 情報の開示強化が進んでおり、日本もそれに倣い企業に人的資本経営（人材を資本とみなし戦略的に活用する経営）の実践を促している。

政府のもう一つの柱は、企業の「人への投資」拡充を支援する政策である。岸田前政権の掲げた「新しい資本主義」では構造的賃上げ（持続的な賃金上昇）の実現に向け、労働移動の円滑化と人材への投資強化を一体的に進める方針が示された。具体的な施策として、企業が従業員の賃上げや人材育成を行った場合の税額控除（賃上げ促進税制）が拡充され、デジタル分野などのリスキリング（学び直し）支援に 2022 年 10 月 3 日の所信表明演説では、今後 5 年間で約 1 兆円の公的資金を投入する計画が公表された。経済産業省は 2022 年 8 月に「人的資本経営コンソーシアム」を設立し、企業間で人材戦略のベストプラクティス共有や人的資本の見える化指標の整備を進めている。また、2020 年 9 月には有識者による「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」が公表され、人的資本経営による中長期的な企業価値向上の重要性が提言された。こうした政策動向の背景には、日本企業の人材投資の低迷がある。

図表 2 の通り、日本企業の Off-JT（職場外研修）で計測された人的資本投資は GDP 比で見ると、他国に比べ極めて低水準であり、しかも近年に掛けて低下傾向にある。この「人に

図表 2 日本及び主要先進国の無形資産投資の GDP に対する比率

	日本		アメリカ		イギリス	
	2000-2009	2010-2020	2000-2009	2010-2020	2000-2009	2010-2019
ソフトウェア・データベース投資 /GDP	1.8%	1.9%	1.8%	2.2%	1.8%	2.0%
R&D 投資 /GDP	3.2%	3.4%	2.9%	3.2%	1.5%	1.8%
組織資本投資 /GDP	1.0%	0.9%	5.2%	5.9%	4.1%	4.5%
人的資本投資 /GDP	0.4%	0.3%	0.9%	0.9%	1.4%	1.7%
無形資産投資 /GDP	9.2%	9.1%	13.8%	15.4%	14.0%	15.2%
	イタリア		ドイツ		フランス	
	2000-2009	2010-2020	2000-2009	2010-2020	2000-2009	2010-2020
ソフトウェア・データベース投資 /GDP	1.5%	1.6%	0.7%	0.8%	2.6%	3.2%
R&D 投資 /GDP	1.3%	1.5%	2.5%	3.0%	2.3%	2.5%
組織資本投資 /GDP	1.5%	1.7%	1.7%	1.9%	3.9%	4.5%
人的資本投資 /GDP	0.8%	0.8%	1.4%	1.4%	1.2%	1.2%
無形資産投資 /GDP	8.6%	9.2%	9.2%	10.3%	13.6%	15.4%

（データの出所）EUKLEMS & INTANProd-Release 2023

投資しない」企業慣行と、働き手側の「学びの不足」を変革することを目的に、政府はリスクリング支援や情報開示を通じた改革を進めていることが推測される。総じて政策当局は、人への投資こそがイノベーション創出と生産性向上、ひいては賃金上昇の源泉になるとの認識を強めており、企業にもその転換を促していると言える。

4. 企業レベルの実証的知見：人的投資と生産性

企業レベルでは、人的資本への投資や働き方改革が生産性に与える影響について多くの実証研究が蓄積されている。鶴光太郎大妻女子大学教授、山本勲慶應義塾大学教授と筆者は、日本経済新聞社の「日経スマートワーク経営調査」データを用いて、2017年以降、人材活用施策と企業業績の関連など企業の多岐にわたる取り組みと企業パフォーマンスの関係を分析している。同調査は上場企業などを対象に、「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」「経営基盤」の4分野について企業の取り組みを点数化したもので、これらを総合した「総合力」指標も提供されている。2018年に公表された報告書「働き方改革と生産性、両立の条件」（以降、報告書2018）では、各分野のスコアどうしが高い相関を示し、人材活用・イノベーション・市場開拓といった取り組みが企業内で相乗的に実践されている傾向が明らかになった。さらに「総合力」や「人材活用力」スコアが高い企業ほど労働生産性（従業員一人当たり付加価値）やROA（総資産経常利益率）も高い傾向が確認されており、統計的にも弱いながら有意な正の相関関係が認められた。特に高収益企業ではこれらスコアと労働生産性との連関が平均以上に強く、一方で低収益企業ではスコアとROAとの関連が相対的に強いという興味深い差異も報告されている。このように、人材活用を含む経営全般の「総合力」が高い企業ほど生産性・収益性も高いという結果は、人的資本や組織能力への投資が企業パフォーマンス向上と結びついている可能性を示唆する。

次に、報告書2018では、どのような具体的企業施策が生産性向上に寄与しているかについて、筆者は機械学習手法を用いて分析を行った。調査項目は多岐にわたり理論的予見だけで重要施策を選ぶのは困難なため、AIを用いて生産性との相関が高まる施策の組み合わせを抽出した。その結果、生産性の高い企業に共通する特徴として以下のような項目が浮かび上がった。

- **コーポレートガバナンス**：社外取締役比率が高い（特に女性社外取締役比率が高い）
- **社会的責任・従業員待遇**：従業員一人当たりの社会貢献費用が多く、健康経営の認定を受けLGBT施策で同性パートナーにも福利厚生を拡大
- **柔軟な働き方**：短時間正社員や限定正社員制度を導入し、正社員の総実労働時間が短い
- **イノベーション活動**：海外大学との共同研究件数が多く、部長クラスで決裁できる

R&D 予算枠が大きい（研究開発の現場裁量が大きい）、従業員一人当たり広告宣伝費が多い

以上から、ガバナンス体制が整い、多様で健康的な労働環境を確保し、かつ積極的なイノベーション活動を行う企業ほど生産性が高いことが示唆される。これらの特徴は企業文化・経営資源の総合力であり、人への投資（働きやすい環境づくりや研修、福利厚生）と新事業への投資とが相補的に作用している様子がうかがえる。

一方、報告書 2018 の山本勲教授の分析は働き方改革（長時間労働是正）が企業業績に与える影響に焦点を当てている。同調査の一部項目について 2012 ～ 2016 年のパネルデータを用い、長時間労働是正など各種施策が複数年の企業業績（ROA や ROS = 売上高営業利益率）に与える影響を検証した。特に正社員の労働時間に着目し、2014 年以降に多くの企業で所定外労働の削減が見られたことが業績にどう影響したかを分析したところ、総労働時間の短縮は企業の利益率に統計的・経済的に有意な悪影響を及ぼしていないことが分かった。むしろ、労働時間削減に積極的な企業ほど労働生産性が高い傾向が確認されており、長時間労働の抑制と企業生産性向上はトレードオフにならず両立可能であるとの重要なエビデンスが提示された。この結果は、働き方改革による労働時間是正が少なくとも短期的には企業収益を損なうわけではなく、労働生産性の向上とも両立しうることを示している。総じて企業レベルの知見からは、「人への投資」を軸とする経営（従業員の能力開発・エンゲージメント向上、働き方の柔軟化、イノベーション推進など）が生産性と利益の向上に寄与しうることが実証的に支持される。

5. 人的投資施策の効果：OJT・リスクリング・エンゲージメント・柔軟な働き方

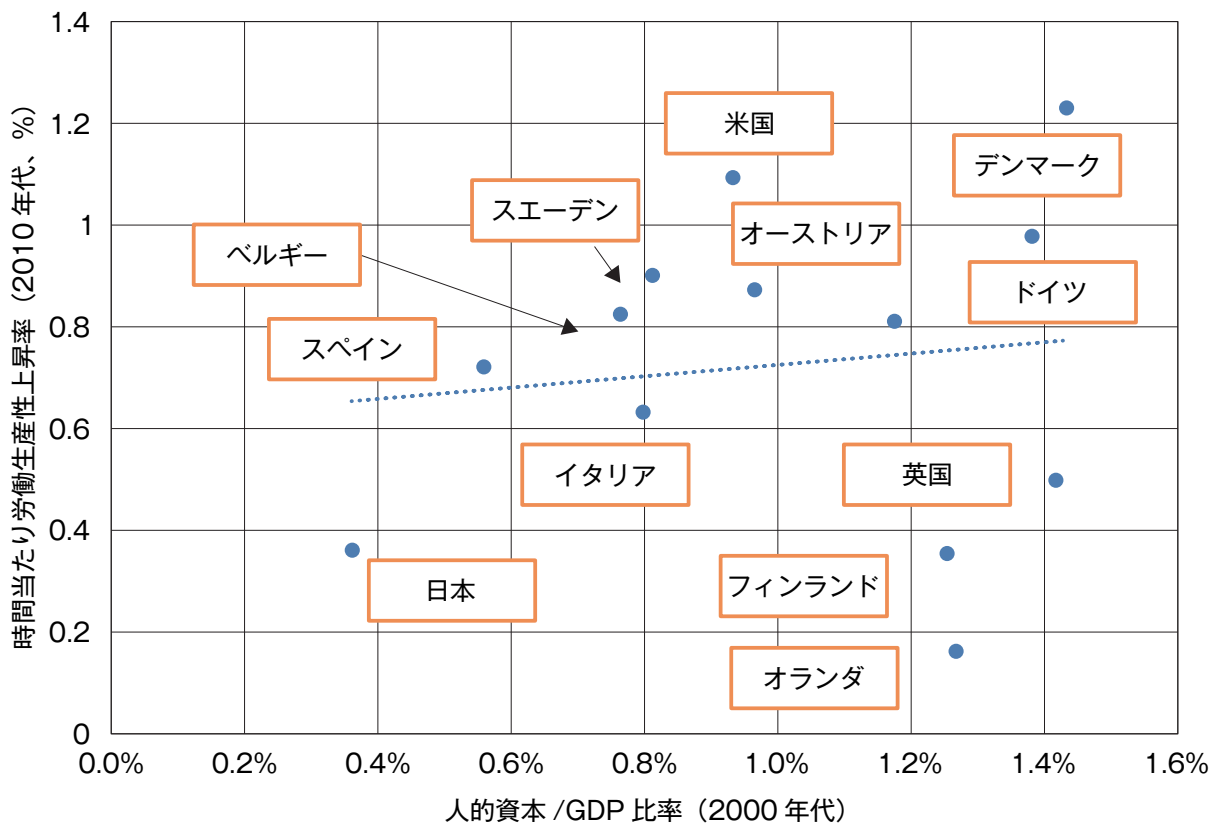
次に、人的資本への具体的投資施策である OJT、Off-JT やリスクリング、ワーク・エンゲージメント向上策、柔軟な働き方改革が生産性に与える効果を整理する。OJT は、職場での実務を通じた人材育成を指すが、日本企業の伝統的強みとされる一方、その質にばらつきもあるとされている。厚生労働省「能力開発基本調査」によれば、自社の人材育成が職場の生産性向上につながっていると認識する企業の割合は、OJT 施策を積極的に行う企業では 74.6% に達し、消極的な企業の 59.2% を大きく上回る。また、OJT が「うまくいっており生産性も向上している企業」は、「うまくいっていない企業」に比べて実施している具体的取り組み内容の種類が多く、とりわけ「新人に段階的に高度な仕事を任せていく」という計画的育成を行っている割合が 15 ポイント高い。逆に言えば、「現場で見て覚えさせる」といった無計画な OJT に頼る企業では人材育成の効果が上がりにくい可能性がある。以上より、計画的・体系的な OJT 施策は労働者の技能蓄積を促し、生産性向上につながることを示唆される。

社外研修や従業員の自己啓発支援といった Off-JT は直接コストがかかるものの、生産性へ

の高い投資効果が実証されている。平成 30 年版労働経済白書の計量分析では、従業員研修（Off-JT）や自己啓発支援に支出した企業は、翌年の労働生産性が支出しない企業に比べ有意に高く、Off-JT 支出企業では +13%、自己啓発支援実施企業では +21% もの生産性向上効果が確認された。売上高についてもそれぞれ +17%、+19% の増加が見られ、研修投資の収益性の高さを裏付けている。この結果は、人材育成策への支出が翌期以降の付加価値創出を高めることを意味し、企業にとっても中長期的に見れば十分投資に値することを示す。

またマクロ的に見ても、各国のデータを比較すると Off-JT への投資比率が高い国ほど労働生産性成長率も高い傾向が報告されている。

図表 3 人的資本投資（Off-JT）/GDP 比率と労働生産性上昇率



(出典) 宮川・滝澤 (2023) 図 5

しかし日本では上述の通り企業の能力開発費が極めて低水準であり、特に IT やデジタル分野のリスクリング投資が遅れている。図表 2 にも示したが、日本の無形資産投資（R&D やソフトウェア、人材・組織資本を含む）は GDP 比で米国を大きく下回り、なかでも「人への投資」である人的資本投資がこの 10 年低迷している。デジタル化や産業構造転換が進む中、既存労働者の技能を最新需要に適応させるリスクリングを促進しないと、生産性低迷と人材ミスマッチが固定化する恐れがある。この点、政府によるリスクリング支援策（デジ

タル人材育成講座への補助など）や企業内の職種転換訓練は、労働移動の円滑化と相まって人的資本の最適配置に寄与することが期待される。

次に、近年注目度が高まっている従業員エンゲージメント（従業員の仕事に対する熱意・没頭感）に関する研究を紹介する。従業員エンゲージメントの向上は、生産性と業績向上に密接な関係があるとされている。Gallup 社の大規模調査によれば、従業員エンゲージメントが上位四分位にある事業所は、下位四分位に比べ生産性が 18% 高く、収益性も 23% 高いとのメタ分析結果が報告されている。エンゲージメントの高い職場では離職率が大幅に低下し（離職率が 18 ～ 43% 低減）、欠勤も減るなど組織パフォーマンス全般に好影響を及ぼす。エンゲージメントが高い社員は仕事への主体性と創造性が高まるため、顧客サービスの質や業務効率が向上することが背景にある。日本でも近年「従業員エンゲージメント調査」を導入する企業が増えており、エンゲージメントスコアと営業利益率、離職率などとの関連が分析されている（例えば、日経スマートワーク経営研究会報告 2023 の山本勲教授の研究など）。一般に従業員の意欲が高い企業ほど新しい提案や改善が現場から生まれやすく、生産性も向上する傾向にあると考えられる。従って、企業が人事施策として従業員の働きがい向上（表彰制度や裁量拡大、良好な職場風土づくりなど）に努めることは、生産性向上策として有効だといえる。

また、時間や場所に柔軟な働き方の導入は、ワークライフバランス向上や優秀人材の確保に資すると同時に、生産性にも影響を与える。前述の日経スマートワーク経営調査を用いた分析における結果では、残業時間の削減や短時間正社員制度など柔軟な勤務制度を取り入れている企業ほど労働生産性が高い傾向が確認されている。特にコロナ禍以降にテレワークが広がったことで、その生産性影響にも注目が集まった。森川（2023）では、在宅勤務の生産性は当初入社時より低下したと感じる労働者が多かったが、ICT 環境の整備や業務プロセスの適応が進むにつれ徐々に改善していることが示されたとも報告されている。また、海外の実験研究では在宅勤務による効率向上効果が確認された例（中国のある企業で生産性 13% 向上）もあり、適切な運用次第でテレワークは生産性向上と両立可能と考えられる。

柔軟な働き方のもう一つの側面は、多様な人材の活用である。時間や勤務地の制約が緩和されることで、育児・介護中の人や障害のある人、高齢者などが働きやすくなり、労働参加率向上と人材の有効活用につながる。結果として組織全体の生産性底上げ効果が期待できる。重要なのは、柔軟な働き方を単に制度導入するだけでなく、業務の進め方や評価制度も合わせて見直し、働きやすさと成果主義を両立するマネジメントを行うことである。こうした取り組みにより従業員のモチベーションと創造性が高まり、生産性向上に寄与するだろう。

以上、OJT から Off-JT、エンゲージメント、働き方改革に至るまで、人的資本への多面的投資が生産性へ及ぼすプラスの効果を確認した。総合すると、「人」への投資は短期的コス

トは伴うものの、中長期的には企業パフォーマンスを向上させる高い投資収益率を持つことがエビデンスから示唆される。

6. おわりに

日本の高齢化と人口減少という制約の下で経済活力を維持・向上させるためには、労働の量的な不足を質的な向上で補う以外に道はない。幸いなことに、近年の研究やデータは人的資本への投資が生産性向上に実を結ぶことを示している。労働者のスキルアップやエンゲージメント向上、働きやすい職場環境の整備は企業のイノベーションと価値創造を促進し、ひいては持続的な業績向上と賃金上昇につながる好循環を生み出す可能性がある。これを踏まえ、本稿では以下のような政策提言の方向性を示す。

企業に対しては、第一に人材育成投資の拡充を訴えたい。具体的には計画的な OJT 制度の整備と Off-JT 研修への資源配分を増やし、従業員の能力開発を中期経営計画の重要項目に位置づけるべきである。先行研究でも、人材育成費の増加はその後の生産性や売上を有意に押し上げる投資であり、短期的な人件費削減よりも長期的リターンが大きい。特にデジタル技術や新事業分野への対応力を高めるリスクリング計画を策定し、社内公募制による異動・研修や社外講座受講支援（学費補助・休暇付与）など具体策を講じることが望まれる。

第二に、従業員エンゲージメントの向上に取り組むことである。経営陣によるビジョン共有や現場からの提案制度、適切な評価と報酬、福利厚生の実施や健康経営の推進を通じて、従業員が会社の目的達成に主体的に貢献できる環境を作るべきだ。エンゲージメントの高い職場では生産性・収益性が向上することは国内外の調査で明らかであり、人的資本を最大化する経営として有効な戦略と言える。

第三に、柔軟で多様性のある働き方の定着を図るべきである。長時間労働の是正やテレワーク・フレックス制度の活用、育児・介護支援制度の拡充、シニア社員の知見活用（定年延長や再雇用の賃金是正）などを総合的に進め、誰もが能力を発揮し続けられる職場を実現することが重要だ。そうした企業は多様な人材から選ばれる企業となり、結果として生産性も向上していく。

政策当局に対しては、企業の人的資本投資を後押しする環境整備が求められる。上述の人的資本情報開示の義務化は第一歩であり、今後も企業の取り組み状況を「見える化」していくことで投資家や労働市場からの圧力を高めていくべきである。加えて、人的投資へのインセンティブ強化策を長期的に継続・拡充する必要がある。具体的には現在の賃上げ税制や人材開発支援助成金の対象要件を拡大し、中小企業も含めた幅広い企業が従業員研修や資格取得支援に踏み切りやすくすることが考えられる。また、労働移動の円滑化策（リカレント教育の拠点整備、転職支援の実施）も重要である。企業が人材を手放すリスクを恐れずに育成

投資できるよう、産業横断的な人材再活用システムを整えることが求められる。具体的には、成長産業への転職者に再訓練の機会を提供する公的プログラムや、企業間で人材をシェア・出向し合う仕組みへの支援などが考えられる。

最後に、教育制度全般の充実（高等教育・職業訓練の拡充、リカレント教育推進）も長期的課題であるが、これは本稿の範囲を超えるため言及に留めたい。まとめると、人口減少下の日本経済においては「人への投資なくして成長なし」という認識のもと、企業と政府が一体となって人的資本の充実に取り組むことが不可欠である。

参考文献

- Gallup (2023) *The Benefits of Employee Engagement*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>
- Shinada, Naoki (2011). *Quality of Labor, Capital, and Productivity Growth in Japan: Effects of employee age, seniority, and capital vintage*. RIETI Discussion Paper Series 11-E-036.
- 経済産業省 (2022) 「未来人材ビジョン」.
- 厚生労働省 (2018) 『平成 30 年版労働経済の分析 (労働経済白書)』.
- 小寺信也・井上祐介 (2018) 「企業による人的資本投資の特徴と効果」, 『経済財政分析ディスカッション・ペーパー』, DP/18-2.
- 滝澤美帆 (2016) 「日米産業別労働生産性水準比較」, 『生産性レポート (Vol.2)』, 日本生産性本部.
- 滝澤美帆 (2018) 「産業別労働生産性水準の国際比較」, 『生産性レポート (Vol.7)』, 日本生産性本部.
- 滝澤美帆 (2024) 「日本の労働生産性と無形資産投資」, 『日本労働研究雑誌』, 第 765 号.
- 滝澤美帆・鶴光太郎・山本勲 (2023) 「スマートワーク経営で拓く人的資本経営の未来」, 『日経スマートワーク経営研究会報告 2023』.
- 鶴光太郎 (2018) 「働き方改革と生産性、両立の条件」, 『日経スマートワーク経営研究会中間報告』.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2018) 「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」, 『ビジネス・レーバー・トレンド』, 2018 年 11 月号.
- 初見康行 (2020) 「日本企業の人材マネジメントの実態～アンケート調査より～日本企業の人材育成投資の実態と今後の方向性—人材育成に関する日米企業ヒアリング調査およびアンケート調査報告」, 『生産性レポート (Vol.17)』, 日本生産性本部.
- 深尾京司 (2023) 「日本の潜在成長率向上に何が必要か: JIP データベース 2023 を使った分析」,

RIETI 『Policy Discussion Paper Series』, 23-P-028.

宮川努・滝澤美帆（2022）「日本の人的資本投資について—人的資源価値の計測と生産性との関係を中心として」, RIETI 『Policy Discussion Paper Series』, 22-P-010.

宮川努・滝澤美帆（2023）「コロナ禍を経た企業内人材育成の現在地—独自調査も踏まえた検討」, 学習院大学経済経営研究所 『2023 年度年報』.

森川正之（2023）「在宅勤務の生産性ダイナミクス：アップデート」, RIETI 『Discussion Paper Series』, 23-J-007.

変革迫られる人材マネジメント：マインドへの投資がカギ

学習院大学経済学部教授 守島基博

1. はじめに

企業経営は大変革の真ただ中にある。事業ドメインの再構築が進み、新たな事業を生み、成功させる必要性が高まってきた。イノベーションを経営の中核に置く企業も増えている。現場ではDX化やAIの活用など、進化するIT技術を使って新たなビジネスモデルを成功させようと躍起である。

同時に、働く人も変わってきた。量的には働く人の絶対数が減少し、質的には働く上での価値観や意識もここ20年ほどでだいぶ変わってきた。雇用形態、働き手の属性などにとどまらず、価値観や人生で大切にしたいものなどの面で多様性も進んできた。

企業と人が変われば、企業活動のために人的資本を確保し活用することが目的の人材マネジメントは改革を迫られる。現在の企業の経営環境の変化を前提として、どのような改革が人材マネジメントには必要なのだろうか。

生産性向上のために教育訓練やスキル育成に投資する企業は多い。これまで多くの企業が、Off-JTやOJTなどの教育訓練を充実することによって働き手のスキル・能力を向上させ、それが生産性向上につながるということを前提として人材マネジメントを行ってきた。教育訓練が充実するほど、生産性も向上するという正の相関関係が想定されてきたのである。

しかし近年、「教育訓練の充実度」と「生産性」の直接的な関係を調べた研究では、両者の間に有意な関係は確認されないケースが多くなってきている。「教育訓練の充実」と「生産性の向上」とは直接結びついていないという研究が増えているのである。では間に入るのはどういう要因なのだろうか。少しずつ明らかになっているのは、教育訓練などの人材投資は、働く人の「マインド」を経由しないと、生産性などの企業の望む結果には結びつかないということである。

やや文学的な言い方だが、教育訓練などにどんなに投資をしても、同時に働く人のココロに、能力やスキルなどの、企業による投資の成果を企業のために使うつもりがないと、生産性などの企業成果への影響はないということである。以下では、人的資本経営が取りざたされる中、これからの人材投資はどうあるべきかについて、考えていく。結論を先取りすれば、「働き手のマインドへの投資」の重要性が増大しているのである。

2. 人材マネジメントが直面する変化

戦略・経営環境の変化

人材マネジメントの観点からみて、現在起こりつつある重要な変化のひとつは、企業を取り巻く経営環境、またはそれへの対応としての経営戦略の変化である。経営環境や経営戦略の変化は、結果として、戦略実現のために新たな知識、能力、スキルなどをもった人材を要請し、人材と仕事とのミスマッチを引き起こす。企業にとっては、「人手不足」より深刻な「人材不足」である。

人手不足に対して、人材不足とは、自社の戦略達成のためや会社の競争力の源泉である人材の不足である。単なる人手不足であれば、AI などによる代替も可能だろうし、景気が悪くなり、労働需要が減少すれば、ある程度緩和もされるだろう。だが人材不足はそう簡単に改善できない。社内に人手は充分あるが、達成すべき戦略を担う人材が不足しているという事態も十分にあり得るのである。

Make, Buy, Borrow

結果として、現在は経営に資する人事、「戦略人事」を変革しなくてはならない時代となっている。戦略人事とは、企業目的の達成のために人材マネジメントを行うことであり、具体的には、経営戦略の実現のための人材を確保し、活用するのが、戦略人事である。

だが、使用する方法については少し深く考える必要がある。大まかに分けると、経営戦略を実現する人材（戦略人材）を確保するための方法には、Make と Buy がある。Make はいわゆる育成による人材の確保であり、Buy は採用である。近年増加しているキャリア採用、経験者採用を思い浮かべてもらえばよい。加えて近年では、Borrow も増えてきた。Borrow とは、社外人材の活用であり、フリーランスや業務委託などによる人材確保である。

わが国の場合、戦略達成に必要な人材確保戦略は、もしかしたら欧米でよくみられるような Buy により人材を代替（Replace）することではない可能性がある。解雇に対する強い法的規制もあり、逆に現有の人材を変化（Change）させる人材戦略が有効である可能性もあるのである。今いる人材を替えるのではなく、変わってもらって、新たな経営戦略を実現する人材になってもらうという考え方である。現在話題に上ることの多い、現有人材のスキルセットや知識を、新たな戦略に沿った方向で変化させていく「リスキリング」と呼ばれる人材戦略である。

ただ、ここで注意しなくてはならないのは、現有の人材をチェンジする人材戦略を有効に実行するためには、働く人のスキルや能力だけではなく、働く人のマインドや意欲が強く関係することである。なぜならば、働き手に変わってもらうためには、「この企業のためなら頑張りたい」や「この企業ならば別の仕事に移っても頑張りたい」というようなマイン

ドセットが不可欠だからである。自らを変える意欲が大切だ。

そのため、企業側は、変革期に限らず、平時から企業に対してポジティブなマインドセットや意欲をもってもらうための投資を行うことが重要である。例えば、普段からの人材マネジメントで、ないがしろにされてきた、ちゃんと扱われてこなかったという感覚をもつ人材は、決してチェンジの要請には応えないだろう。戦略の変化に伴う、人材確保は、実は平時の働き手のマインドを重視した人材マネジメントが大きく関係するのである。

さらにこのことは、スキルや知識のチェンジという場合でなくても、基本的に、働く人が自分のもっている能力やスキルなどの人的資本を企業のために使う状況でも同じである。

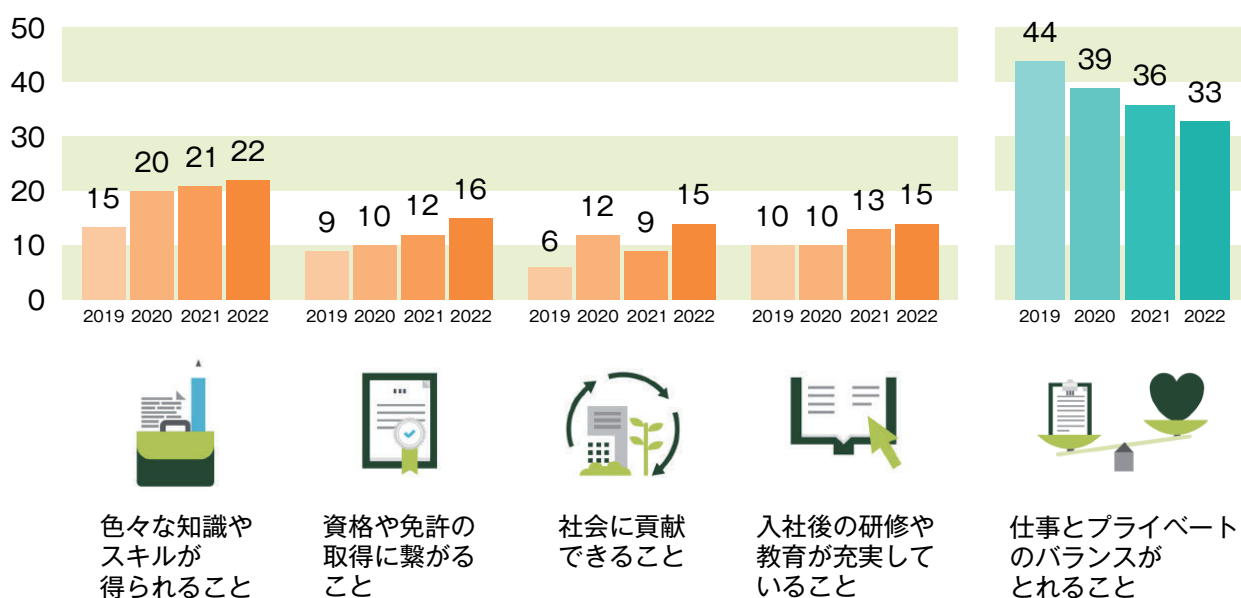
なぜならば、人的資本経営において、財務的資本や技術的資本などの他の経営資本と、人的資本との大きな違いは、人的資本の所有者は企業ではなく、あくまでも個人であるからである。人的資本は、たとえその人材が、雇用されて企業内に存在していたとしても、企業側が自由に使える対象ではないのである。働き手が所有する人的資本（知識、スキル、経験など）を、経営目標や戦略目標の実現のために使ってもらうには、働く人が「その気」にならないといけないということである。つまり、マインドへの働きかけがカギなのである。

人革命

企業側の変化である戦略の転換と同時に、働く人の価値観や意識も大きく変化し、多様化している。人のココロ（価値観や意識）が、革命と呼べるぐらい、大きく変化しているのである。

図1を見てほしい。これは、働き手が仕事を選ぶうえで、重視している項目に関する調査

図1 働き手が仕事選びで重視している項目



出典：(株) パーソル総合研究所『働く 10,000 人の就業・成長定点調査』を著者が再構成

の結果を、筆者が再構成したものである。ここから、2つの結論が読み取れるだろう。第1は、パネルの左から4つのグラフと、右端のひとつのグラフの平均値の比較である。ともに4年間のトレンドが描かれているが、平均値で比較した場合、明らかに右端の「仕事とプライベートのバランスがとれること」を選択する人の割合が、左4つの仕事の内容や成長機会を重視して選択する割合に比べて高い。

働き手の多くは、仕事を選ぶとき、職務とプライベートとのバランスが取れることを重視して仕事を選ぶのである。こうした傾向は、私が日常、学生と話す中でも、極めて強く、中には、仕事の内容はそっちのけで、ワーク・ライフ・バランスがどれだけ充実しているかだけで、就職先を選んでいるとしか思えない学生もいる。

だが、同時にこの図は第2の特徴も示している。各々のグラフにある4年間のトレンドを見てほしい。これを見ると、右端にある、仕事とプライベートのバランスを重視する割合は少しずつ減少しており、逆に左4つの、仕事の内容や成長機会を重視する割合は、僅かだが増加している。つまり、トレンドとしては、上記のワーク・ライフ・バランス重視派が減少し、仕事内容・成長重視派が増加しているのである。

このような状況に直面したとき、企業の人事としては、働き手のマインドやココロに働きかけるために、どう考えればよいのだろうか。例えば、多くの企業は、未だにワーク・ライフ・バランスを強くアピールした新卒採用施策を行っているが、もしかしたら、ここに見られたトレンドが継続するのであれば、応募してくる人にアピールするために、少し考え直さなくてはならないかもしれない。

先にも述べたように、人材が、自己のもつ人的資本（能力やスキルなど）を、企業戦略の実現のために活用するかは、どこまでマインドがそれに向いているかで変わってくる。そして、働き手が何を求め、何を大切にしているかによって、人材のココロに訴える要因や施策は大きく変わってくるのである。働く人の価値観や意識の変化は、働く人のココロに火をつけるための“やる気スイッチ”が変化しているということである。人材不足の時代、必要な人材を確保するために、働き手の意識や価値観の変化に注目した人材マネジメントをすることが必要な時代が来ている。

3. 私たちの研究より¹

ここまで、働き手のマインドへの投資が重要になってきた背景について説明してきたが、では本当にマインドへの投資は、成果としての生産性向上などに繋がるのだろうか。筆者らが、2019～2021年にかけて、日本生産性本部の協力を得て行った研究の結果をみてみたい。

1 本節は、『人材投資のジレンマ』（守島基博・初見康行・山尾佐智子・木内康裕著、日本経済新聞出版、2023年）の第4章（主担当初見康行）に多くを依存している。

通常、人材に対する投資や人材開発と聞いて、最初に思いつくのは教育訓練や人材育成である。これをお読みの方々の企業でも、生産性向上やイノベーション創出を目指して、人材育成に多額の資金を投入しているだろう。また、教育訓練と生産性に関する研究も多数行われてきており、この関係は一定程度確立されている。経済産業研究所の研究結果でも、教育訓練の生産性への寄与率は、小さいが統計的に有意な数字が確認されている。

そこで私たちは、人材育成投資が、実際にどのようなメカニズムで生産性に影響を与えるのかを確認する分析を行った。基本的な仮説は、Off-JTなどの教育訓練が充実することによって働き手のスキル・能力が向上し、それが生産性向上につながるということである。なお、使われた生産性指標は主観的生产性であり、実際の生産性ではない。働き手自身が自分の生産性がどれだけ高いと感じているかを、アンケートによって、数値化したものである。

だが、研究を進めてみると、働き手を感じている「教育訓練の充実度」と「主観的生产性」の関係に関して、直接的に有意な関係がなかなか見つけれなかった。企業の教育投資と人材が感じる生産性との基本仮説が検証されないのである。（紙幅の関係上、詳細は省くので、詳しくは脚注に記した書籍を見てほしい。）

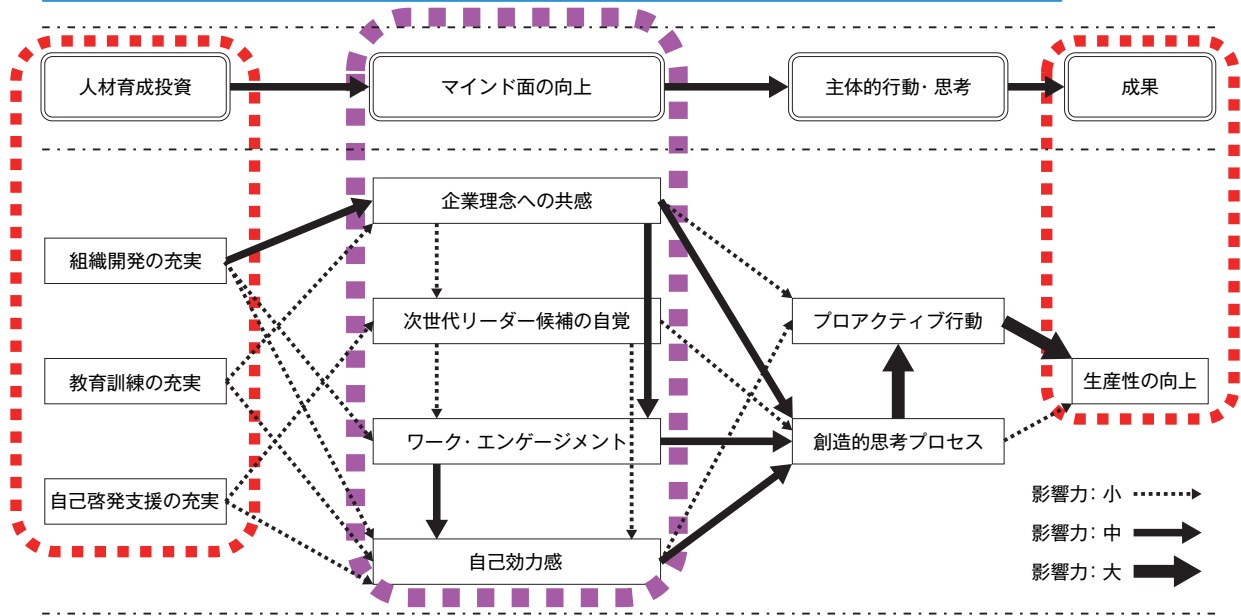
そこで、私たちは、働く人のマインドに注目したらどうかと考えた。上記の基本仮説を少し変えて、マインドの状態を把握するために、「教育訓練の充実度→主観的生产性」の間に2種類の要因を加えたのである。ひとつは、働く人のマインドが顕在化したものとして、働き手の行動パターンを考え、具体的には、「プロアクティブ行動」と「創造的思考プロセス」を置いた。前者は、「組織内の役割を引き受けるのに必要な技術を獲得しようとする個人の主体的な行動」であり、後者は、「仕事の成果を創り出すために個人が行う主体的な思考プロセス」と定義される。どちらも、働く人の行動変容を捉えるための変数である。

そしてもうひとつが、働く人のマインドの状態を、より直接的に把握するための4種類の変数を加えた。具体的には、「1. 次世代リーダー候補としての自覚」、「2. 企業理念への共感」、「3. 自己効力感」、「4. ワーク・エンゲージメント」である。

そして統計的分析の結果、図2に示された要因間の関係が、人材育成投資と生産性を最もよく説明することがわかった。いうなれば、教育投資はまず、働く人のマインド（リーダーとしての自覚やワーク・エンゲージメントの高さなど）に影響を与え、それが働き手の行動変容を起こし、さらに成果としての、主観的生产性の向上につながるというプロセスである。

ある意味では当たり前のことなのかもしれない。人材育成投資は、働き手のマインド変容（図中で、「マインド面の向上」と呼んでいる要因群）と行動変容（図中で、「主体的行動・思考」と呼んでいる要因群）を高めるときに、はじめて生産性の向上に繋がるという結果である。2種類の要因群のうち、行動変容については、これまでの研究でもしばしば指摘されており、生産性の向上には、働き手の行動パターンが変わることが重要だということがここでも確認

図2 人材育成投資と生産性向上のメカニズム



出典：守島・初見・山尾・木内『人材投資のジレンマ（日本経済出版社）』p. 173 より

された。

だが、今回の新しい発見は、さらにその前に、リーダーとしての自覚やワーク・エンゲージメントの向上などが必要であり、組織や仕事に対するマインドの状態が、人材育成投資を行動変容に繋げ、最終的に生産性の向上につながるという点である。逆に言えば、働き手のマインドを変容させない教育投資には効果がないということであり、働き手のマインドへの投資の重要性を示す結果である。

4. 注力すべきこと

では働き手のマインドを中心に置いた人材マネジメントのためには、何が求められるのであろうか。ここでは4種類のアクションを挙げたいと思う。①従業員エンゲージメントへの注目、②人事評価から個別フィードバックへ、③個の尊重、④組織力を高める組織開発である。

① 従業員エンゲージメントへの注目

最も重要なのが、従業員エンゲージメントへの注目である。「エンゲージメント (engagement)」とは本来、「誓約」や「約束」、「契約」などの意味を持つ言葉であり、人事用語としての従業員エンゲージメントは、従業員が自分の仕事や職務、もしくは所属している組織やグループに対して、どれだけ熱意や愛着を持って主体的に関わっているのかを表す指標として使われている。いうなれば、従業員エンゲージメントは、働き手の自分の仕事や組織に対する思い入れの程度を表しており、個々人のマインドのあり方を示す指標である。

企業業績とも相関関係にあるとわかっており、企業経営全体に影響を与える重要な指標である。

言い換えると、現有の従業員がどれだけ戦略に貢献する人材として戦力化されているかを示す指標であり、企業全体で見ると、働き手がどれだけの総力を出しているかの指標である。人材不足の時代、組織がどれだけの人材力を確保しているかを測る KPI（Key Performance Indicator）とも言えよう。

もちろん、従業員エンゲージメントを観測すること自体が、直接その向上につながるわけではないが、定点観測することによって、上昇や下降を確認しながら、なぜそうなっているのかを議論し、考え、対策を打つことができる。結果として、働き手のマインドに注目した経営ができるということになる。従業員エンゲージメントを上げる具体的な方法は、下記に示したような方法がある。

企業は、この重要な KPI が、自社で現在どういう状態なのかを常に確認し、企業で抱えている人材がどれだけ戦力化されているのかを定点観測しなければならない。方法はよく使われるサーベイ調査もあるが、現場マネジャーによる 1on1 などを通じた質的な情報獲得という手段もあろう。

② 人事評価から個別フィードバックへ

人事評価の目的は、往々にして、評価をして、働き手を SABC…などにランク付け、格付けすることだと考えられている。わが国でも、多くの企業で人事考課を通じて、S、A、B、Cなどに人材の格付けをしてきた。

だが、人事評価は、人材の格付けだけが目的ではない。より重要な目的として、現場のマネジャーが行う丁寧な部下の貢献度評価とそれに基づくタイムリーなフィードバックなどを通じて、働く人のマインドに働きかけ、成長へ向けての意欲を高め、成果の量と質を上げていくことがある。人事評価は、働き手のマインドに働きかけ、従業員エンゲージメントと成果を向上させる重要なツールなのである。

働く人のマインドへの投資という観点から見ると、人事評価を、単なる人材格付けのツールから、スピーディなフィードバックを提供して、成長と成果を丁寧に高めていくための手段にしていくことが必要なのである。

③ 個の尊重

第3が、個の尊重である。前述したように、現在働く人は大きく変化している。雇用形態やジェンダー、年齢などの「表層のダイバーシティ」（目で見えてわかる多様性）だけでなく、「深層のダイバーシティ」（表面からはわかりにくい多様性）も深まっている。一人ひとりの

ココロをしっかりとつかみ、個別のニーズやウォンツを把握し、できるだけ対応していくことを要請されているのである。

ただ、それは、先にもみたように、単純にワーク・ライフ・バランスを重視することだけではないかもしれない。ワーク・ライフ・バランスだけを重視していると、図1で見たような変化が起こった場合、対応が遅れる。

必要なのは、一人ひとりと向き合って、各人の価値観やキャリアニーズを把握し、個別に対応していくことである。それを個の尊重と呼ぶ。現在増加しつつあるミレニアル世代やそれ以降に生まれた働き手は、そうした個を尊重した人材マネジメントを高く評価する傾向がある。今後は、戦略実現へ向けた貢献をしてもらうために、個を尊重した人材戦略と人事施策が一層必要になるのである。

④ 組織への投資（組織開発）

組織開発とは、言葉通り、組織の開発であり、具体的には、メンバー間での繋がりを作り、コミュニケーションを円滑化し、チームとして協働が機能する組織を作るための経営活動である。伝統的な定義は「組織またはチームを円滑に機能させるための意図的な働きかけ（介入）」である。

これまで職場というものは物理的な場を共有することを前提として運営されてきた。上司の現場マネジメントは部下が目の前にいることを前提として行われることが多かったし、同僚とは毎日同じ場所で働くことで連帯感がうまれた。さらに飲み会や社員旅行、会社の運動会など、同僚や部下とのコミュニケーションを促進するための施策も豊富にあった。

でも直近では、人材の多様化が進み、単純に場を共有するだけでは、コミュニケーションが促進されにくくなってきた。ライフスタイルも多様化し、子育て中のパパさん・ママさんなど、これまで行われてきた飲み会などの組織開発施策に参加できない働き手も増えてきた。コロナ禍の影響も残り、テレワークや自宅勤務など、物理的な場を共有しない働き方も急激に普及している。

わが国でも職場やチームを機能させるための、意図的な取り組みが必要になってきたのである。新たなマネジメントやコミュニケーションのあり方を機能させるためには、これまでの慣例などをいったん学習棄却し、新たなやり方を学ばなければならないのである。そうでないと、働く人のマインドは、企業、職場、仕事から離れてしまい、従業員エンゲージメントに悪い影響があるかもしれない。

さらに、現在、組織開発そのものも進化している。これまでのような単に職場の凝集性やコミュニケーションの促進といった、組織開発は、組織としての最低限の条件を整えるための施策から進化し、戦略人事の一部へとその姿を変えている。

例えば、多様な意見や考え方を戦わせて、イノベーションを生み出す力である。ここで基盤となるのは、例えば、心理的安全性に裏付けられた、職場でのインクルージョンなどであろう。こうした職場の力を獲得した企業が競合に対して、高い競争力を発揮する時代になったのである。このように、組織開発は、働く人のマインドを重視した、競争戦略上重要な組織力の開発のための活動として、位置づけられ始めている。

5. 最後に

経営戦略が大きく変わり、働く人が変化、多様化するなかで、働き手のマインドへの人材投資が重要になっている。働き手は、自分のココロが向いてない(=エンゲージメントが低い)仕事や組織では成果をだしにくいからである。人材不足の時代にできるだけ多くの人材を戦力化し、企業の総合的な生産性を上げていくには、働く人のマインドへの投資（働き手のココロを勘案した人材マネジメント）が必要なのである。わが国の人材マネジメントはさらなる進化を遂げなければならない。

参考文献

守島基博・初見康行・山尾佐智子・木内康裕（2023 年）『人材投資のジレンマ』, 日本経済新聞出版.

人的投資を生産性上昇に結び付けるために ～無形資産投資を促す労働市場改革

法政大学教授

日本総研客員研究員 山田 久

1. はじめに

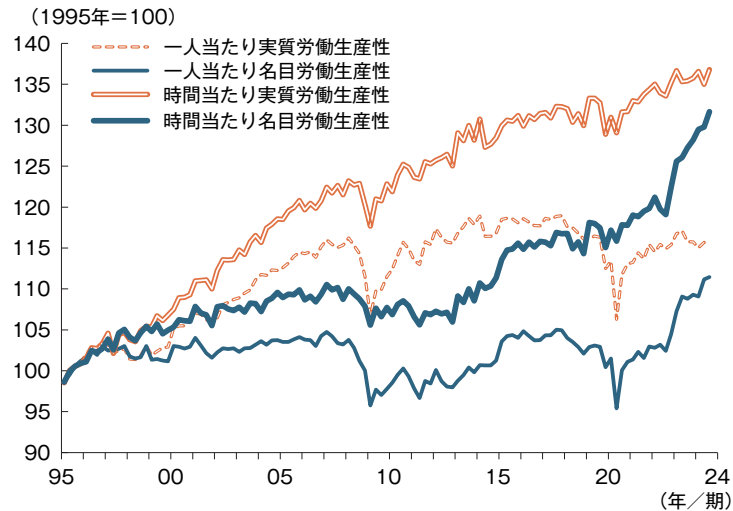
平成バブル崩壊後、長らくの間、経済低迷と物価下落に悩まされてきた日本経済にも、漸く前向きの動きがみられてきた。米トランプ政権の打ち出す政策で先行き不透明感が高まっているものの、企業体質は大幅に改善し、設備投資の前向き姿勢は維持されている。加えて、長年の持続的な物価下落局面を脱し、物価と賃金が同時に増加する局面に入ったとみられる。しかし、実質賃金はなお停滞局面を脱しておらず、労働力不足が経済成長率の加速を妨げている。生産年齢人口が減少基調を辿るなかでも労働力率の上昇で労働力の減少を相殺してきた局面も最終局面に入っている。女性労働力率のいわゆるM字カーブがほぼ解消し、65歳以上シニアの労働力率の上昇にも頭打ち感がみられているからである。加えて、労働力人口の高齢化を背景に平均労働時間が減少するなか、労働投入量（マンアワー）ベースではすでに労働力の減少局面が始まっている。この先、頭数ベースでの減少が加わり、労働力不足はますます深刻化していく。

そうしたなかで、労働力制約をブレイクスルーし、実質賃金のプラスを定着させていくには、改めて労働生産性の向上が大きなテーマになる。もっとも、労働生産性を巡る議論は混乱がみられ、今後のその引き上げには新しい発想も求められている。本稿では、労働生産性の概念整理をまず行なったうえで、無形資産が重要になった時代における人的投資の意味合いを考える。さらに、それを踏まえ、生産性を引き上げるのに必要な制度改革について、労働市場関連を中心に論じることとしたい。

2. わが国の労働生産性の現状

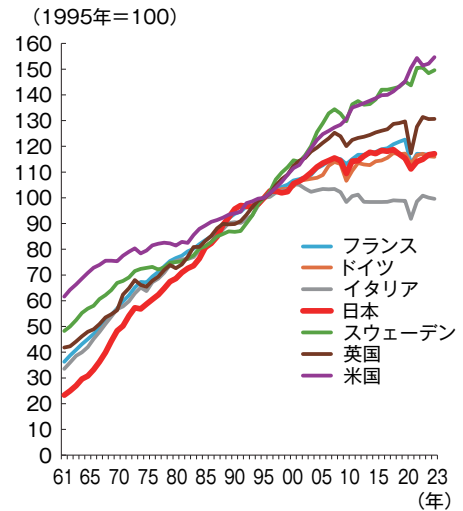
まず、わが国の労働生産性の推移を確認しておこう。ここで指摘する必要があるのは、一言で労働生産性といっても、それには複数の指標があることである。労働生産性とは労働のアウトプットを労働のインプットで除したものを意味するが、アウトプットには実質付加価値と名目付加価値の2通りがある。一方、インプットとしては労働者数と労働投入量（マンアワー）の2通りがある。したがって、労働生産性には①一人当たり実質労働生産性、②時間当たり実質労働生産性、③一人当たり名目労働生産性、④時間当たり名目労働生産性、の4通りが存在することになる。

図表1 4つの労働生産性指標



（資料）内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」

図表2 実質労働生産性の国際比較



（資料）OECD Data Explorer

これらの推移を示したのが図表1である。これをみると、わが国の労働生産性は長年低迷してきたとされるが、実質ベースの労働生産性、とりわけ経済学で注目される時間当たり労働生産性に関しては一貫して上昇傾向を辿ってきたことが分かる。実質ベースの労働生産性とは具体的には、生産効率や製品品質を指しており、それらが持続的に高まってきたのは納得的であろう。一方、90年代後半以降2010年代半ばまで、名目ベースの労働生産性がほとんど増えず、リーマンショックのあった2000年代後半から2010年代前半には水準が低下していた。名目ベースの労働生産性とは、ざっくりいえば粗利益ベースの収益性のことであり、製品単価が下落するもとで儲けが薄かったことを指している。しかしその後、2010年代後半以降は増加傾向に転じ、ここ数年は増加ペースが実質ベースを上回るようになってきている。物価が上昇するようになり、製品単価の引き上げが進んで売り上げが伸びるようになったことを反映している。

こうした動きの背景にあるのは、生産性の源泉であるイノベーションについての日本企業の特徴および物価動向が影響している。入山（2015）¹はMarch（1991）²に基づいてイノベーションのために求められる2つの行動パターンを、「知の探索 Exploration」と「知の深化 Exploitation」としている。この類型を援用して、欧米と日本のビジネスモデルの特徴を対比してみたい。Marchによれば、Explorationは調査、リスクテイク、実験、発見などで表される活動で、Exploitationは洗練、選択、効率化、実行などで表現される活動のことを指す。ここからすれば、前者を促す組織能力を「革新力」、後者のそれは「品質力」と言い換える

1 入山章栄（2015）『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』、日経BP社。

2 March, J. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.

ことができるだろう。つまり、イノベーションには基本的には2つのパターンがあり、それは新たな製品・事業の創造をもたらす「革新力」を高めるもの、および既存製品・事業の顧客価値を向上させる「品質力」を高めるもの、に大別できる。わが国の企業は総じてみれば、後者の「品質力」を高めるイノベーションが得意であり、前者の「革新力」を高めるイノベーションは苦手である。

このことが、物価が下落基調にあった時期において、実質労働生産性の堅調と名目労働生産性の低迷、という形に現れた。平たく言えば、わが国の企業のビジネスモデルは「類似のいいものを安く」を基本にしてきたため、品質を高めるとともに効率性を徹底的に追求してきたため、実質労働生産性は着実に向上した。一方、マクロ的にはデフレが続くなか、円高基調のもとアジア新興国から安価な資材・部品の調達が可能であり、国内人件費の削減も容易な環境下、企業はできるだけ安い製品を投入することに注力した。結果、単価が上がらなかったため、名目労働生産性は高まらなかったのである。しかし、2010年代後半以降は物価が緩やかに上昇しはじめ、とりわけここ数年はインフレ率が高まっている。円安や一次産品高を背景とするコストプッシュ型のインフレになっており、労働力不足が深刻化するなか人件費も上昇し、そうしたなかで企業は値上げをしなければ収益が確保できなくなっている。結果、単価が引き上げられ名目労働生産性は上昇傾向に転じた、というわけである。

こうしてみれば、わが国企業の「類似のいいものを安く」のビジネスモデルは、もはやマクロ的なその存続基盤を失ったといえる。それは、物価が上昇せず、コスト削減の余地が十分にあった状況下で成り立ったものであった。しかし、いまや世界が分断するなかコスト高の時代に入り、コスト削減余地が限られるなか、単価を上げていかなければ持続的なビジネスは構築できなくなっている。「類似のいいものを安く」から「ユニークないいものを高く売る」というビジネスモデルに転換することが、日本企業の生き残りにとって不可欠なマクロ環境に変化した。

「ユニークないいものを高く売る」には、斬新な発想が不可欠であり、「革新力」につながるイノベーション力を強化する必要がある。ただし、それは「品質力」から「革新力」への転換、ということではない。品質の良さが高い実質労働生産性を支えてきたことには誇りを持つべきであり、今後もこの点を維持・強化していくことは忘れてはならない。要は、品質力も革新力も重要であり、これまでは品質力に偏り、革新力が軽視されてきたことが問題なのである。

では、品質力を保持しつつ革新力を強化するには、どうすればいいか。イノベーションのあり方と企業組織・人材活用のあり方は密接に関係しており、品質力の維持・強化には内部育成を重視する組織・人事の仕組みが望ましい。だが、革新力を強化するには外部リソースを取り込みやすい組織・人事の在り方が求められる。両者は基本的に矛盾し、その両立には

事業分野によって組織・人事のあり方を変え、それらが有機的に連関するバイブリッドな企業組織・人材活用のあり方を、試行錯誤で創造していくことが求められているといえよう。

そうした指摘をしたうえで、改めて注意すべきは、わが国の実質労働生産性はそれなりに健闘してきたものの、米国やスウェーデンに比べると劣っているという事実である。加えて、このところ実質労働生産性の上昇ペースに鈍化傾向が窺われることである。この背景には、品質力・革新力というイノベーションの2要素そのものを生み出す条件が、近年大きく変わってきていることがある。そうした変化への対応の差が、国による実質労働生産性の違いに現れていると考えられるのだ。このイノベーションを生み出す条件の変化とは、価値創造の源泉の中心が固定資産から無形資産へ大きくシフトしているということに他ならない。この点について節を変えて詳しくみていこう。

3. 重要度増す無形資産投資

近年、経済成長や生産性向上の源泉として「無形資産投資」の役割が増大している。その背景には、デジタル技術の飛躍的な進化により、あらゆるものがインターネットに接続され、大量のデータの処理が提供する知識や知見が強大なパワーを持つようになったからである。そこで高い価値を生み出すのは、巨大な工場や広い店舗よりも、大量のデータを集めて賢く処理するソフトウェアやアルゴリズムであり、それを経営戦略に落とし込む人材能力である。

知的資本投資銀行会社のオーシャントモの試算³によれば、2020年時点で米国 S&P500 企業の市場価値のうち無形資産の占める割合は 90% に上り、1985 年の 32% から 35 年で急上昇した。欧州 S&P350 社の場合でも 2020 年に 75% を占め、企業価値創造における無形資産の役割の増大が窺われる。一方、わが国の日経 225 企業では 2020 年に 32% にとどまり、対応の遅れが目立つ状況にある。

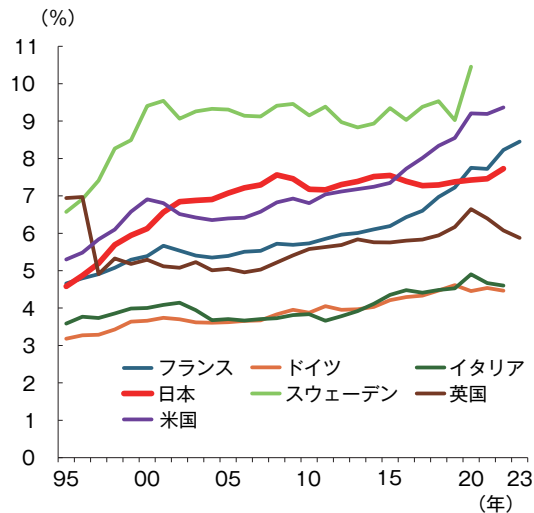
無形資産には複数の定義があり、数名の経済学者が欧米諸国についての無形資産投資を集計したデータベースである INTAN-Invest では、ソフトウェア・データベース、芸術文学作品原本・鉱山開発、意匠（デザイン）、金融業における商品開発、研究開発、ブランド、組織改革、人的資本が含まれている。一方、国民経済計算における無形資産投資では、R&D やコンピュータ・ソフトウェア投資、娯楽作品の原本などへの投資が含まれる形になっている（通商白書 2022⁴）。

ここでは OECD のデータベースにより、国民経済計算統計ベースの「ソフトウェア・データベース」および「知的財産権取得製品」の資産形成額合計の GDP 比率の推移をみた（図表 3）。図表 2 で見た通り、米国とスウェーデンの実質労働生産性上昇率は相対的に高いが、両国の

3 Ocean Tomo “Intangible Asset Market Value Study”

4 <https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2022/2022honbun/i2230000.html>

図表3 無形資産投資・GDP 比率の国際比較



(資料) OECD Data Explorer

(注) 「ソフトウェア・データベース」および

「知的財産権取得製品」の資産形成額合計の GDP 比率

これら無形資産投資比率は他国対比が高く、無形資産への積極的な投資が労働生産性を高める鍵を握るようになってきていることが窺われる。

すでに見たように、無形資産投資は様々なものが含まれ、その定義は一様ではないが、その主軸になるのは「デジタル投資」と「人材投資」である。さらに両者の間には密接に関連がある。労働力への影響により「デジタル投資」を原理的に分類すると、「労働力を代替する投資」と「労働力を補完する投資」の2通りに大別できる。このうち、中長期的に企業の発展や一国の成長につながるのは後者である。

マクロ的な国全体の観点からすれば、家計所得が増えることが重要で、それには労働力を代替して生産性を高めることでは達成できず、労働力を補完して生産性を上げつつ、それを家計の富の増加に結び付ける必要がある。ミクロの企業の観点から見ても、企業の競争力はサプライチェーン・ヴァリューチェーンの中で生まれているのであり、サポーター・インダストリーの品質の良さが重要である。グローバル化で海外からの調達コストがどんどん下がった時代には、海外から部品を買えばよいという発想でよかった。しかし、米中対立を軸に世界は分断の時代に入り、ナイーブなグローバル化の時代は過去のものとなった。経済安全保障の概念のプライオリティーは大きく高まり、食糧やエネルギーの自給率を高め、基幹部品・戦略部品を自国で供給することが極めて重要になっている。

労働力補完型のデジタル投資を進めるには、業務プロセス全体を見直し、人とコンピュータなど機械との間に新たな分業・協業関係を構築することが求められる。それには技術も経営も分かった優秀な人材が組織やプロセスの全体像をデザインすることが出発点になるが、最終的には個々の現場、個々の労働者がその能力をフルに活かすことが重要である。そのためには、経営・管理層のビジョンがしっかり現場に伝わるが必要な一方、現場の想いが

十分にフィードバックされることが不可欠である。つまり、双方向の労使コミュニケーションが密に行われることも見逃せない論点である。

さらに、新技術の導入で業務プロセスや組織デザインが大きく変われば、個々の労働者に求められる知識や技能・スキルも大きく変化する。その意味で、全ての労働者が最新の知識やスキルを不断に学んでいく、全員リスキリングの体制が整備されることが極めて重要になる。

4. 無形資産投資を促す労働市場改革

企業がデジタル投資・人材投資を積極化させ、拡大均衡型の無形資産投資が盛り上がるには、知的財産が適切に保護され、ビジネスモデルの頻繁な見直しに対応して、ヒト・カネの経営リソースが迅速に組み替えられる事業環境が、様々に整備される必要がある。それと同時に、現場発のイノベーションが数多く生まれるように、個々の働き手が主体的に行動し、自発的に学んでいく職場環境が整われる必要がある。

具体的には、公正な知的財産保護ルールの確立、デジタル・プラットフォーム上のフェアな取引条件の確保、企業再編に関わる法務・税務の簡略化・インセンティブ付与、ベンチャー優遇税制の拡充のほか、各種参入規制を緩和し、アイデアのビジネス化を容易にする制度整備が求められよう。とりわけ重要なのは、労働市場の制度改革である。固定資産中心の時代では資金調達ビジネスの成否を左右する最重要ファクターであったが、無形資産中心の時代には最終的な価値創造の源泉は人材にあり、その意味で労働市場の制度改革が極めて重要になる。

無形資産の蓄積を効率的に行う労働市場とは、加速する世の中のニーズの変化に迅速かつ柔軟に対応できる人材を、可能な限り円滑に調達することを可能にする労働市場である。それは言い換えれば、適所適材を迅速に実現するジョブマッチングの仕組み、および、必要なスキルや知識を迅速に習得することを可能にするリスキリングの仕組みである。その実現には、以下のことが政策課題になる。

第1は、基本的なスキルの標準化と見える化を進めるためのインフラ整備である。厚生労働省は2020年より、職業別に仕事内容や必要な技能・スキルを明示（見える化）した職業情報提供サイト「ジョブ・タグ（日本版 O-NET）」を公表している。ハローワークや民間人材紹介事業者が、これをもとに求人・求職情報を整理・公開し、求人企業・求職労働者の共通言語が形成されることが重要である。その実現のためには、ジョブ・タグのコンテンツの不断のブラッシュアップと、使い勝手を改善して雇用・労働政策のポータルサイトに発展させていくことが求められよう。

第2は、個々の労働者が自らの保有スキルと現在および将来求められるスキルのギャップ

を認識し、主体的な学びの背中を押す仕掛けづくりである。これには専門的な知見と十分な経験を積んだ、キャリアアドバイザーの伴走支援が必要である。加えて、一人で学ぶよりも仲間と学ぶ方が、知識・スキルの習得は深くなる。その意味で、学びのコミュニティを重層的に作っていくことが重要である。それには、企業が意識的にグループ・ラーニングの機会を設けたり、自主勉強会の支援を行ったりすることが重要である。労働組合にもそうした役割が求められる。生産性を高める新技術の導入に際し、それがどこまで使いこなされるかは、最終的には現場の納得感である。

第3は、必要スキルを自覚した労働者が、効率的かつ実効性の高い形でスキルを習得できる能力開発システムの整備である。有効な人材育成には「実務経験・薫陶・座学」を「7割：2割：1割」で組み合わせることが望ましい、とするロミンガーの法則が知られている⁵。実際には、これらの割合は職業分野や技能レベルによって変わるであろうが、3つの要素を組み合わせることがポイントである。わが国の人材育成は従来 OJT 中心とされ、その有効性の低下が指摘されることがあるが、実務経験や薫陶のためには OJT は不可欠である。問題は、それが現場任せにされてきたことで、しっかりした教育プログラムに組み込むことが重要である。具体的には、伝統的にドイツで高度に発達し、スウェーデンの職業大学制度などにもみられる、実習と座学を組み合わせたデュアル・システムを、産官学が協力して作り上げることである。わが国ではとりわけ業界のリーダーである大手企業が、バリューチェーンでみれば取引先中小企業の人材の質が自社の競争力を支えるとの発想を持ち、業界の人材底上げのための実習機会を提供していくことが求められよう。

参考文献

March, J. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.

入山章栄 (2015) 『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』, 日経 BP 社.

金井壽宏 (2008) 「リーダーシップ・パイプライン」神戸大学 MBA ウェブページ『ビジネスキーワード』 (https://mba.kobe-u.ac.jp/business_keyword/7917/, 2025.3.1 閲覧).

経済産業省 (2022) 『通商白書 2022』.

5 金井壽宏 (2008) 「リーダーシップ・パイプライン」神戸大学 MBA ウェブページ『ビジネスキーワード』 (https://mba.kobe-u.ac.jp/business_keyword/7917/, 2025.3.1 閲覧).

第2部

生産性に関する調査、 研究レポート

産業別労働生産性水準の国際比較 2024 ～ 2020 年データでみた日本の主要産業の現状～

滝澤美帆 学習院大学経済学部教授

1. はじめに

2024 年 6 月、「経済財政運営と改革の基本方針 2024 ～賃上げと投資がけん引する成長型経済の実現～」(いわゆる骨太方針 2024) が公表された。岸田内閣では、「成長と分配の好循環」や「賃金と物価の好循環」といった表現を用いて、物価上昇を上回る賃上げを定着させることを目指していた。しかしながら、物価の上昇率が賃金の上昇率を上回り、実質賃金は期待されたほどは伸びていない。(労働力調査の事業所規模 5 人以上の現金給与総額に関する実質賃金指数を確認すると、2021 年度から 2023 年度にかけては 2 年連続で減少している。) 結果として消費者態度指数(消費者マインド)も 50 を下回る状態が続いている。GDP の 5 割以上を占め、企業の投資活動にも影響を与える家計の消費は、中長期的な経済動向、より具体的には中長期の所得の見通しに依存している。消費活動を活性化させるためにも、企業のワンショットではない持続的な賃上げが求められるが、持続的賃上げの実現のためには、生産性を向上させる必要がある。

このように、近年においては生産性が経済成長にとって重要であることは広く知られながらも、データで計測された日本の生産性は停滞している。2023 年 12 月に日本生産性本部から発表された「労働生産性の国際比較 2023」によると、OECD データに基づく 2022 年の日本の時間当たり労働生産性は、52.3 ドルで OECD 加盟 38 カ国中 30 位であった。これは、ポルトガル(52.6 ドル)やスロバキア(51.7 ドル)とほぼ同水準で 2021 年から順位を二つ下げており、データ取得可能な 1970 年以降、最も低くなっている。また、一人当たりで計測した労働生産性は、OECD 加盟 38 カ国の中でみると 31 位で、時間当たりと同様、1970 年以降最も低い順位になっている。

こうした生産性成長率の停滞が日本の長期に亘る経済停滞の要因の一つとして広く認識されているが、本レポートでは、一国全体(マクロ)の生産性を、その構成要素である「産業レベルの生産性」にブレイクダウンした上で、その動向を観察する。これまでも、滝澤(2016、2018、2020)(生産性レポート Vol.2、Vol.7、Vol.13 で公表)において、米国および主要先進国との労働生産性水準の産業別比較が行われてきた。本レポートでは、直近の生産性レポート Vol.13(滝澤(2020))の計測方法をもとに、各国の産業別労働生産性水準の計測が可能な最新年(2020 年)までデータを更新し、その計測結果を踏まえて、米国に加えて他の先進諸国との比較も行うことで、日本の産業別労働生産性水準の国際比較を試みる。

2. 産業別労働生産性水準の国際比較の計測に使用したデータ

これまでも、滝澤（2016、2018、2020）などにおいて、米国および主要先進国との労働生産性水準の産業別比較が行われてきた。滝澤（2020）では、労働生産性の計測期間を2017年まで更新した。主たる発見としては、従来から存在した他の先進諸国とのサービス産業における労働生産性格差が更に拡大していること、また、製造業においても、生産性に関する優位性が縮小している産業が存在したことなどが挙げられる。本レポートでは、これらの分析手法を踏襲しながら、最新のデータを用いることで、2020年までの産業別労働生産性を計測する。

滝澤（2020）と同様であるが、改めて、使用したデータと労働生産性の計測手法を述べる。まず、データについては、以下に挙げる複数のデータセットを用いた。第一に、日本の産業別の名目及び実質付加価値額、就業者数、労働時間については、内閣府 2022 年度国民経済計算（2015 年基準・2008SNA）経済活動別の値を使用した。国民経済計算では、経済活動別の雇用者 1 人当たりの年間実労働時間は公表されているが、就業者ベースの労働時間に関するデータは公表されていない。そのため、本レポートでの計測では、雇用者の労働時間を就業者に乗じることで、総実労働時間を求めている。なお、産業分類は、これまで同様、29（製造業で 14、非製造業で 15）に分類している。第二に、欧米の労働生産性の計測に必要なデータは、EUKLEMS & INTANProd-Release2023 版を利用した¹。具体的には、各国の National Accounts データにある、名目及び実質付加価値額、付加価値デフレーター、就業者数×労働時間データを使用した。第三に、日本の労働生産性水準を米国の労働生産性と比較するために、産業別の購買力平価（PPP）を用いて前者を換算する必要がある。この PPP データは、EU KLEMS プロジェクトへデータを提供している GGDC（Groningen Growth and Development Centre）Productivity Level Database（1997 benchmark）における PPP for value added（double deflated）を使用した。なお、各データベース間で産業分類が異なる部分は、各国における産業分類の内容を確認したうえで適宜統合した。なお、産業分類が可能な限り整合的となるように調整を試みたが、製造業において完全には対応していない部分が存在している点には注意が必要である。具体的には、国際比較を行う際に、はん用・生産用・業務用機械、電子部品・デバイス、電気機械、情報・通信機器を分割することができないため、一つの産業に統合している。また、繊維製品、パルプ・紙・紙加工品、窯業・土石製品、その他製造業も、その他製造業に統合する形式をとった。

次に、労働生産性の計測方法を示す。第一に、各国において名目付加価値額と総実労働時間の比率を用いて、1 時間当たりの名目労働生産性を計算する。また、実質労働生産性についても、名目労働生産性と同様に実質付加価値額を労働時間で割って算出する。第二に、

1 <https://euklems-intanprod-ilee.luiss.it/>

1997 年時点の PPP を用いて、日本における 1997 年の円ベースの名目労働生産性を購買力平価換算の比較対象国通貨ベースに換算した上で、1998 年以降（と 1996 年以前）の労働生産性水準は、既に計算済みの実質労働生産性伸び率を 1997 年の各国の通貨に換算された労働生産性水準に乗じる方式で（伸び率で割り引く方式で）算出する。欧米諸国の労働生産性水準も同様の手法で計算する。第三に、以上のプロセスから計算された各年の日本の労働生産性水準（1 時間当たり）と欧米諸国の労働生産性水準（1 時間当たり）との比率を用いることで、欧米諸国を基準とした労働生産性水準の比較を行う。

本レポートでは、分析の期間を 1995 年から 2020 年とし、米国の他、ドイツ、イギリス、フランスなどヨーロッパ先進国の他に EU KLEMS データベースにデータが整備されているその他の欧州諸国についても、労働生産性水準の比較を行った。

3. 結果の概要

図 1 は、データの最新年である 2020 年における米国の産業別労働生産性水準の平均を 100 として、日本の産業別労働生産性水準（1 時間当たり付加価値額（2011 年基準）、縦軸）と付加価値シェア（横軸）を示したものである。図上で白抜き（青の網掛け）となっている業種は、製造業（サービス産業）に属する産業である。

図 1 から、今回の試算結果において日本の労働生産性が米国の労働生産性を超えている（100 を超えている）産業は化学のみであり、大半の産業において労働生産性が米国を下回っていることが分かる。特に、GDP シェアが 7 割超を占める第 3 次産業では、金融・保険、その他サービス業（洗濯・理容・美容・浴場業といった対個人サービス業を含む）といったごく限られた業種以外は、米国の半分にも満たない状況であり、サービス産業全体でみても 49.6 と米国の約半分の水準である。なお、製造業全体では 63.4 で、サービス産業全体の労働生産性水準よりは高いものの同様に低水準である²。なお、過去公開した生産性レポートとは、データの出典とデータの作成基準及び産業分類が異なるため、単純には比較できない点に注意を要する³。

図 2 は、5 年遡った 2015 年時点のデータを用いて同様の試算結果を描画したものである。図 1 と比較すると、化学や石油石炭産業を除く製造業と非製造業に属する業種において 2015 年から 2020 年にかけて労働生産性水準に関する日米格差が拡大していることが分かる。ま

2 ここでの労働生産性水準の製造業における平均値は、滝澤（2016、2018、2020）での分類に合わせ、電気機械産業を除く製造業の平均値を示している。滝澤（2016、2018、2020）では EU KLEMS や World KLEMS の分類に即し、平均値を計算する際に電機産業を製造業の平均値算出の際には除いている。

3 今回計測に用いた日本を含む各国データは国民経済計算の最新の国際基準である 2008SNA に従い、データが整備されている。2008SNA では研究・開発（R&D）や防衛装備品が資本化されるなど大きな基準改定が行われているため、滝澤（2016）で使用した 1993SNA に従い整備されたデータとは異なる。また滝澤（2020）とは基準年が異なる上に、諸外国の労働生産性を計測する際に使用したデータのリリース年も異なる。（今回は、EUKLEMS & INTANProd - Release 2023 版を利用しているが、滝澤（2020）で使用したデータと比較すると、例えば、米国については名目の付加価値額が今回の方が全体的に低い値となっている。）

図1

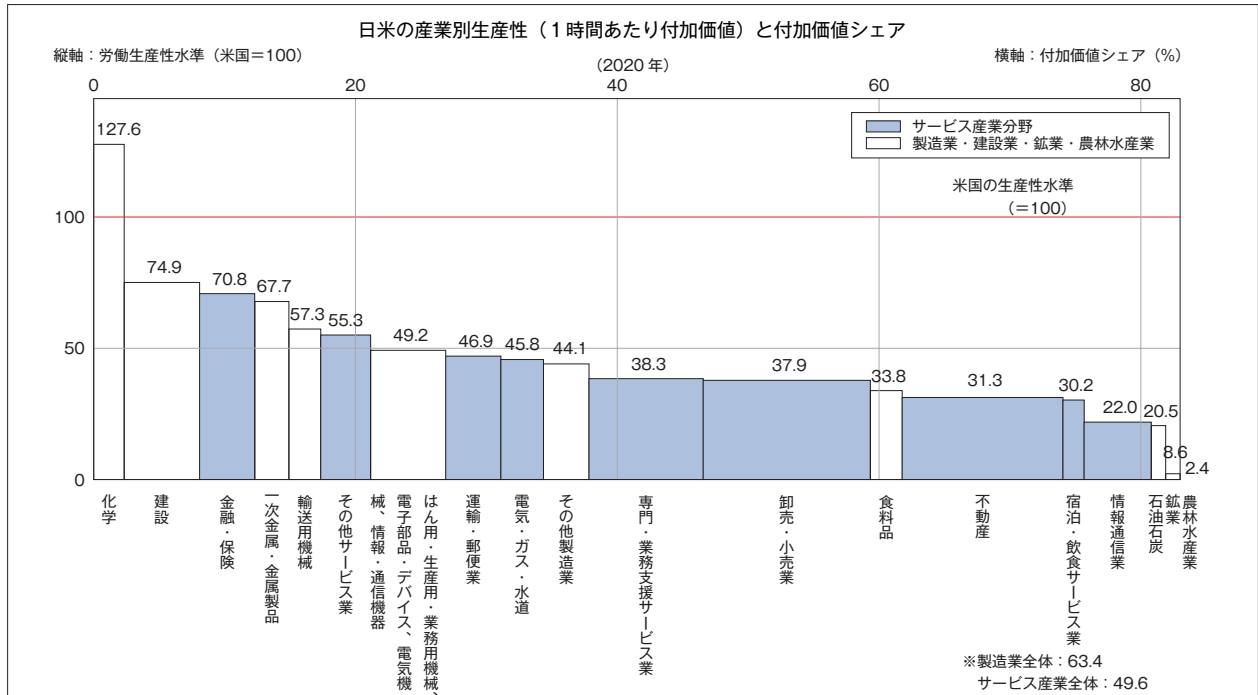
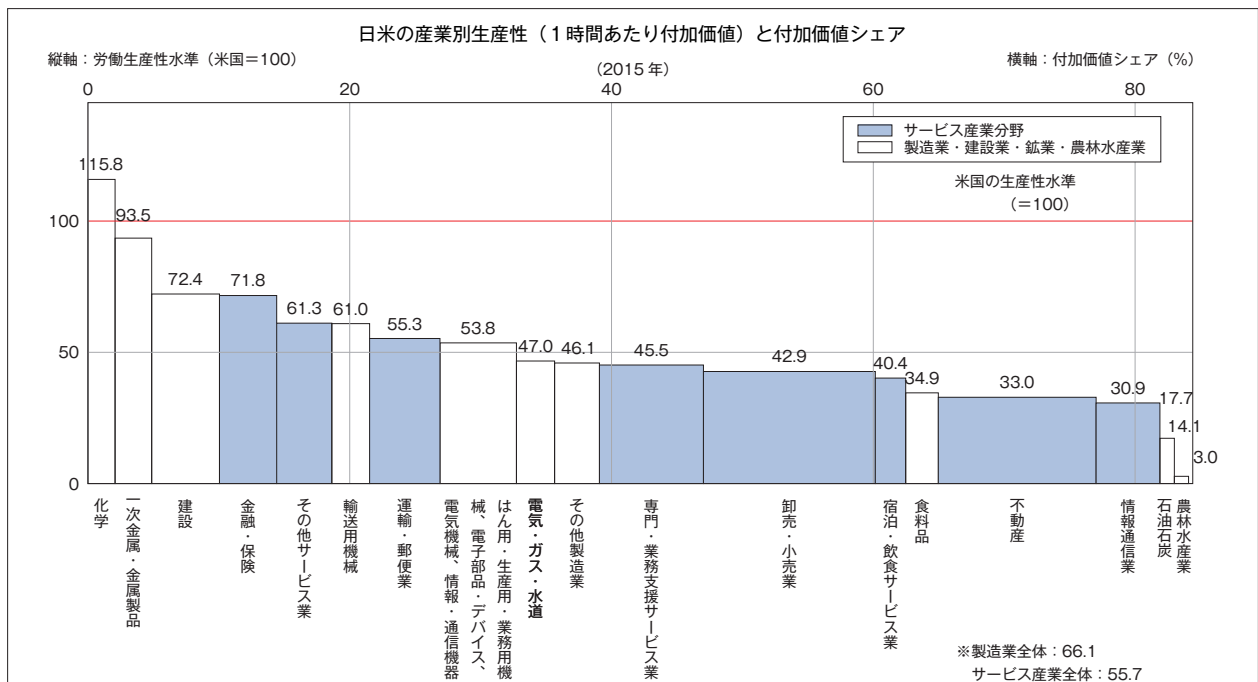


図2



た、一次金属・金属製品製造業において、対米の労働生産性格差が25%ポイントを超える水準で拡大していることが分かる。加えて、運輸・郵便業、宿泊・飲食サービス業、情報通信業、専門・業務支援サービス業といったサービス産業で10%ポイント前後の格差の拡大が生じている。今回新たな計測結果からも、サービス産業を中心とする非製造業の生産性について日米間に大きな格差が引き続き存在する中で、このわずか5年の間に製造業及び非製造業とも

に日本と米国の間の労働生産性格差が拡大していることが明らかとなった。

次に、ドイツとの比較の結果を示す。図3、図4はドイツの各産業をベンチマークとして日本の労働生産性水準を示したものである。2020年の労働生産性比較の結果を示した図3からは、滝澤（2020）の結果同様、米国との比較とは大きく異なり、製造業を中心として対独比で1を上回る、あるいは同程度の労働生産性の水準を実現している産業が複数確認される。一方で、金融・保険を除いて、サービス産業に属する各産業が相対的に低い労働生産性水準に留まっている点は対米比較と同様である。製造業全体では87.4、サービス産業全体では65.9と米国と比べると水準は高い（格差が小さい）。

図4は2015年時点における対独比の労働生産性水準を示したものである。図3との比較から、第一に、はん用・生産用・業務用機械、電子部品・デバイス、電気機械、情報・通信機器において、労働生産性から見た日本の優位性が特に高まっていることが分かる（2015年で206.5から2020年で217.7）。しかし、米国の結果同様に、一次金属・金属製品はこの5年の間に、日本の相対的な生産性水準が大幅に低下している。また、サービス産業においても、運輸・郵便業（2015年で95.2から2020年で82.6）のように、10%ポイント以上のサイズで、日本の優位性が縮小している産業が存在する。この5年を比較すると、製造業全体では82.6から87.4と5%ポイント改善している点が米国の比較の結果とは異なる一方で、サービス産業全体では70.8から65.9とドイツにおいても生産性格差が拡大している。

図3

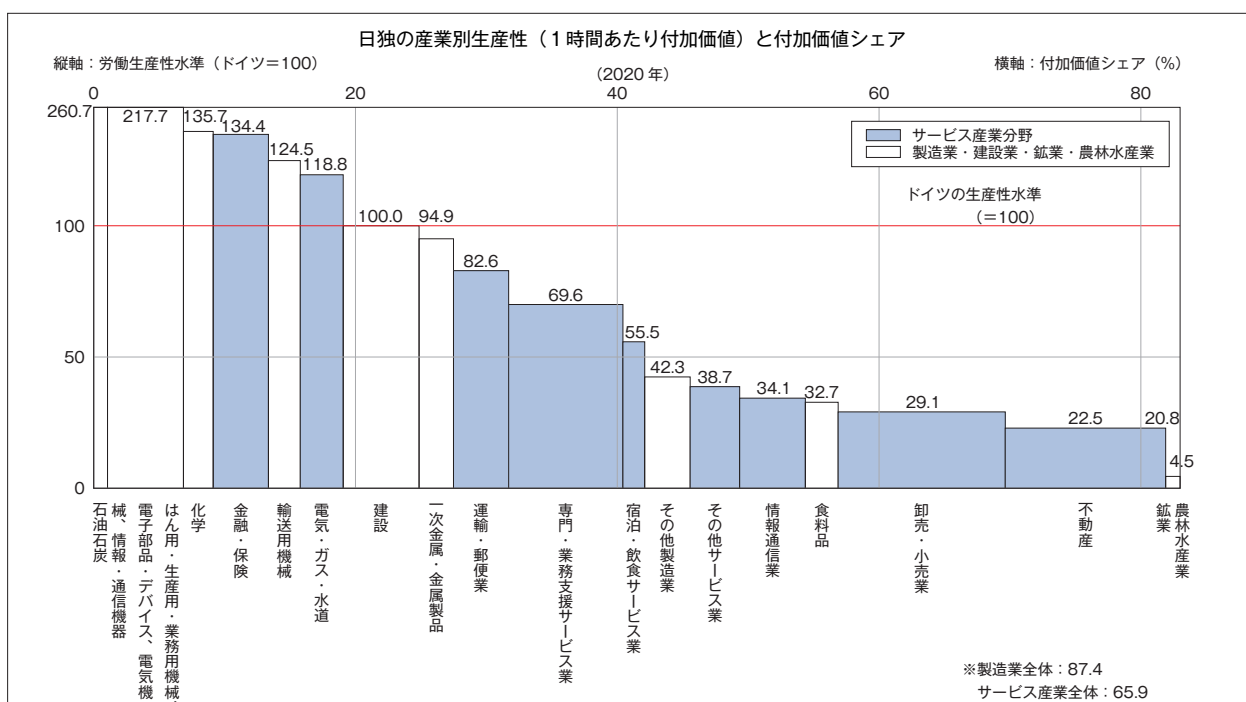
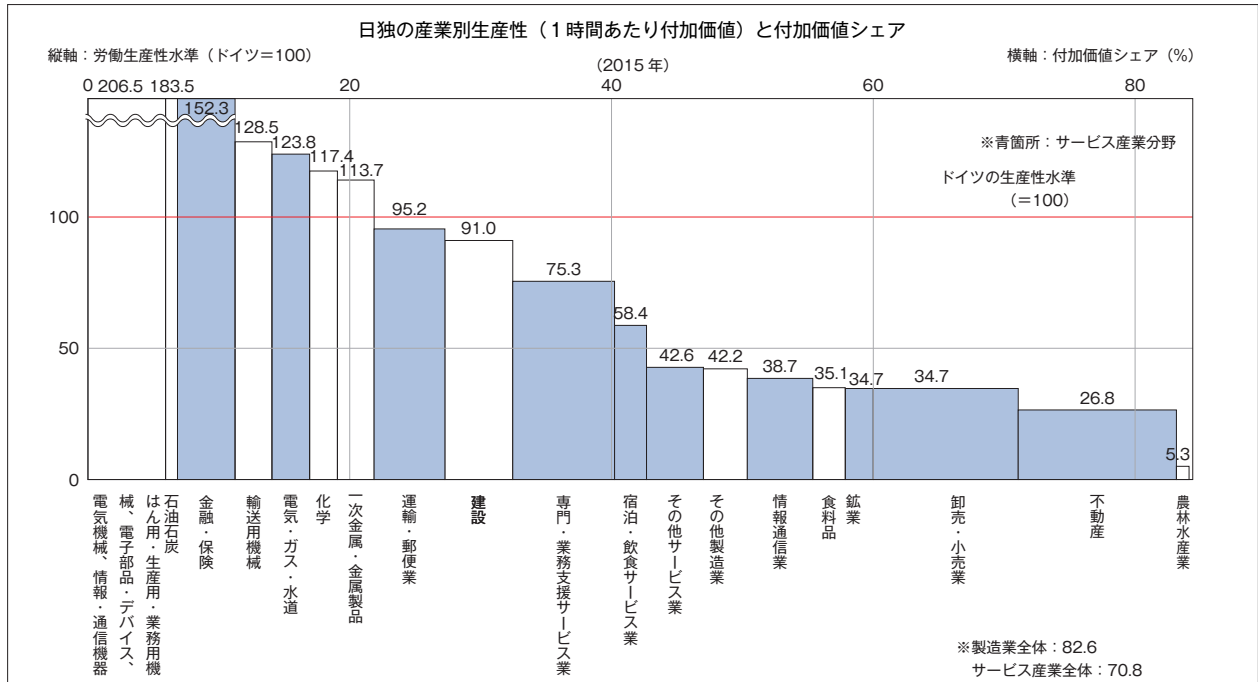
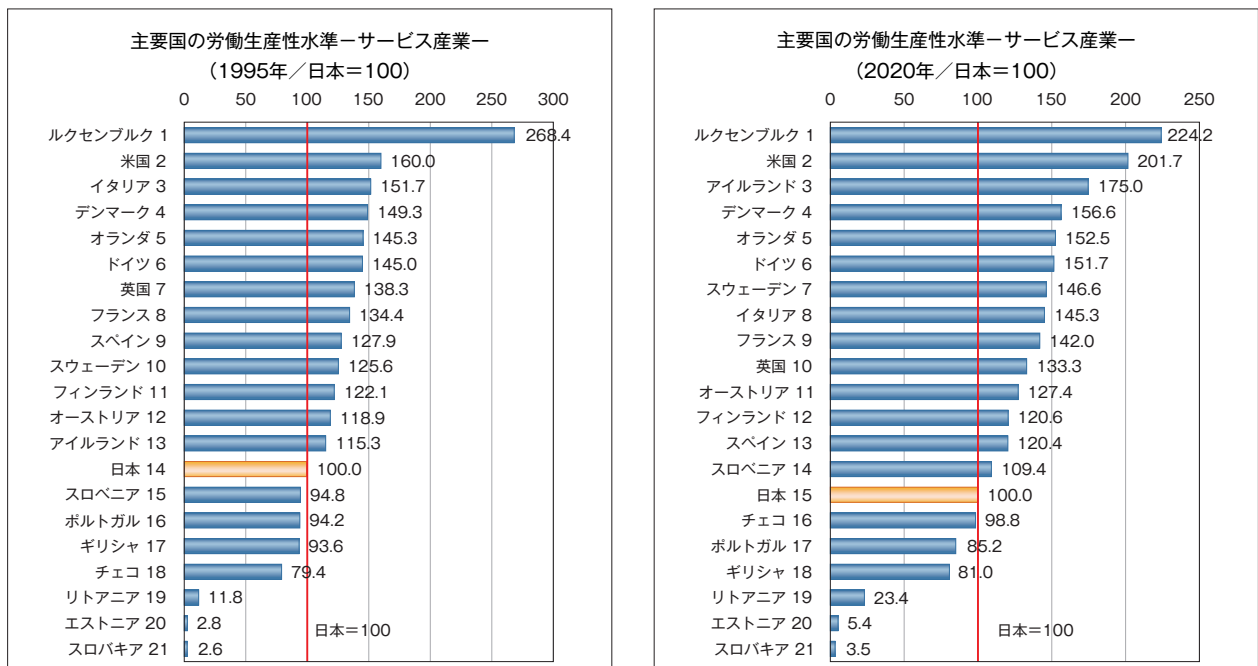


図 4



以下では、米国、ドイツの他、ヨーロッパ諸国との比較の結果を示す。図5にはサービス産業全体の2020年と1995年における、日本を100とした場合の各国の労働生産性水準が示されている。図1～4では直近5年の生産性格差の動きを確認したが、ここでは四半世紀という長期の生産性格差の動向に注目する。この図から、日米のサービス産業の労働生産性格差が長期で見ても拡大していることが分かる（日本を100とした場合の1995年における米

図 5



国の労働生産性水準は160.0、2020年は201.7である)。加えて、1995年と2020年で順位は14位から15位とそれほど変化はないものの、多くの米国、及びヨーロッパ各国との生産性格差は拡大していることが明らかとなった。

次に、サービス産業の他の分野における労働生産性水準の各国比較を行う。図6には卸売・小売業の結果が示されている。日本は、1995年と比べ2020年の順位を2つ下げている。また多くの国で、日本との生産性格差が拡大している。日本の卸売・小売業の労働生産性水準は1995年から2020年にかけて、上昇しているが、欧米諸国の労働生産性の伸びが日本のそれより大きかったため、格差は拡大している。滝澤（2020）でも指摘しているが、非貿易財であるサービス分野の労働生産性の国際比較は、サービスの質の調整の困難さなど、いくつか計測上の問題は残されているが、日本のサービス産業の生産性の伸びが他国と比べて遅いことは明らかである。

図6

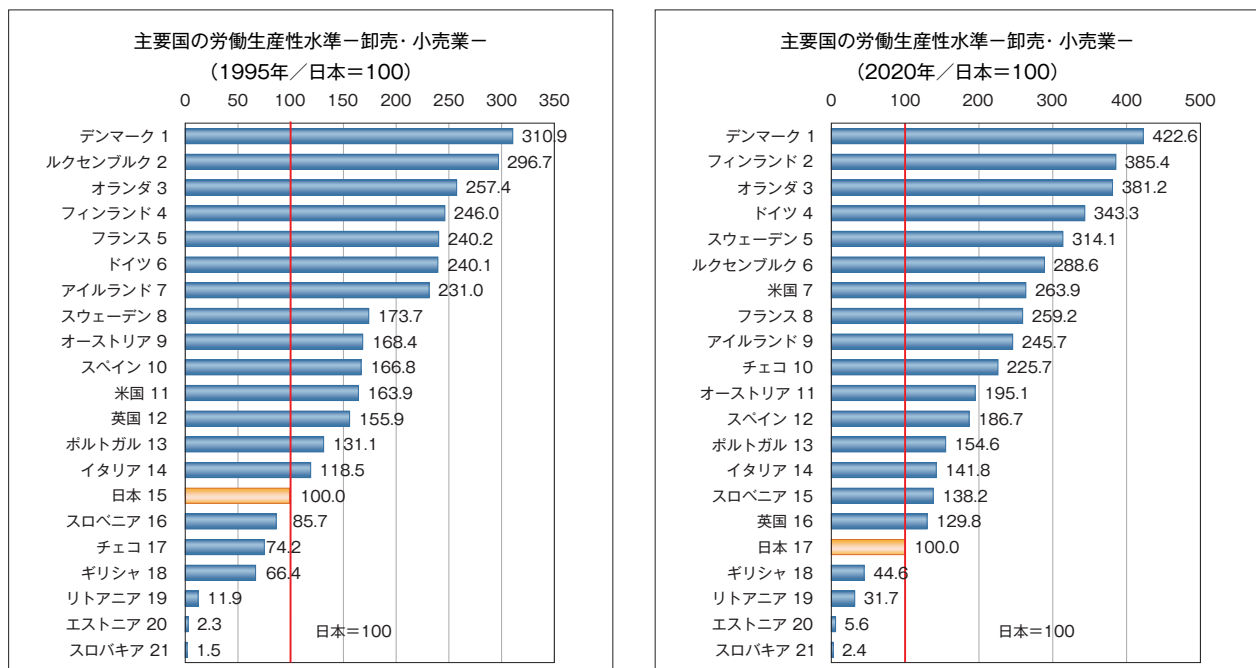


図7には宿泊・飲食サービス業の国際比較の結果が示されている。こちらは卸売・小売業とは異なり、2020年にかけて順位に変化はない。しかしながら、米国やフランスとの生産性格差は拡大している。

図 7

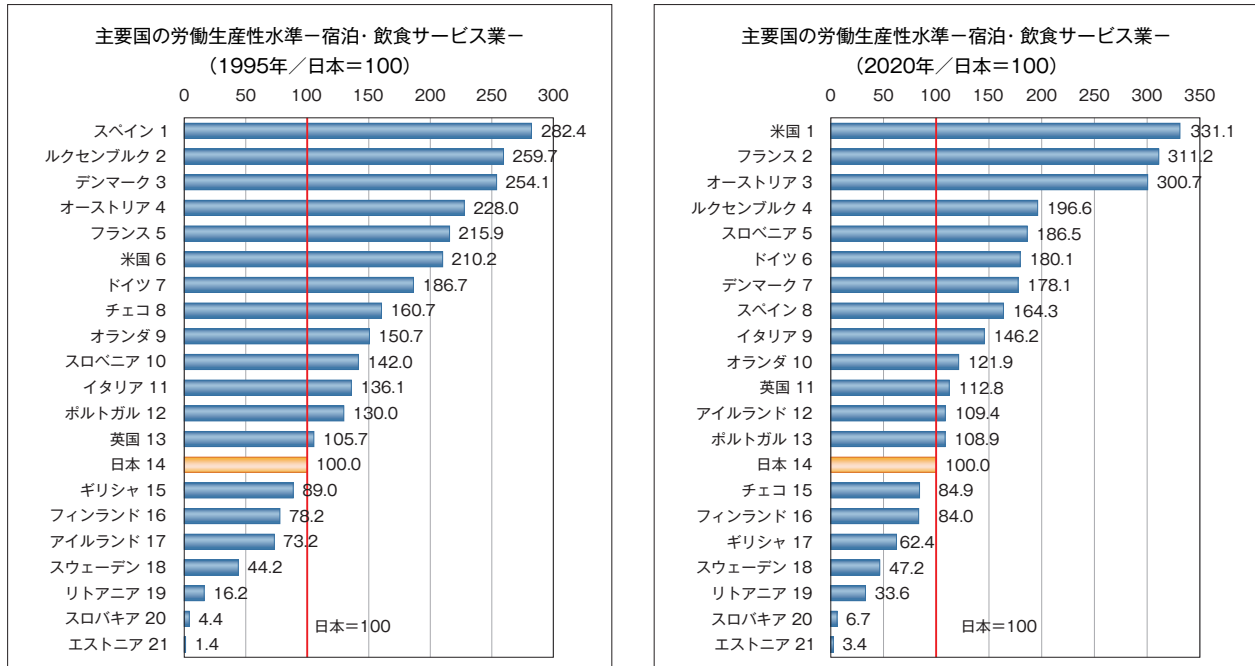
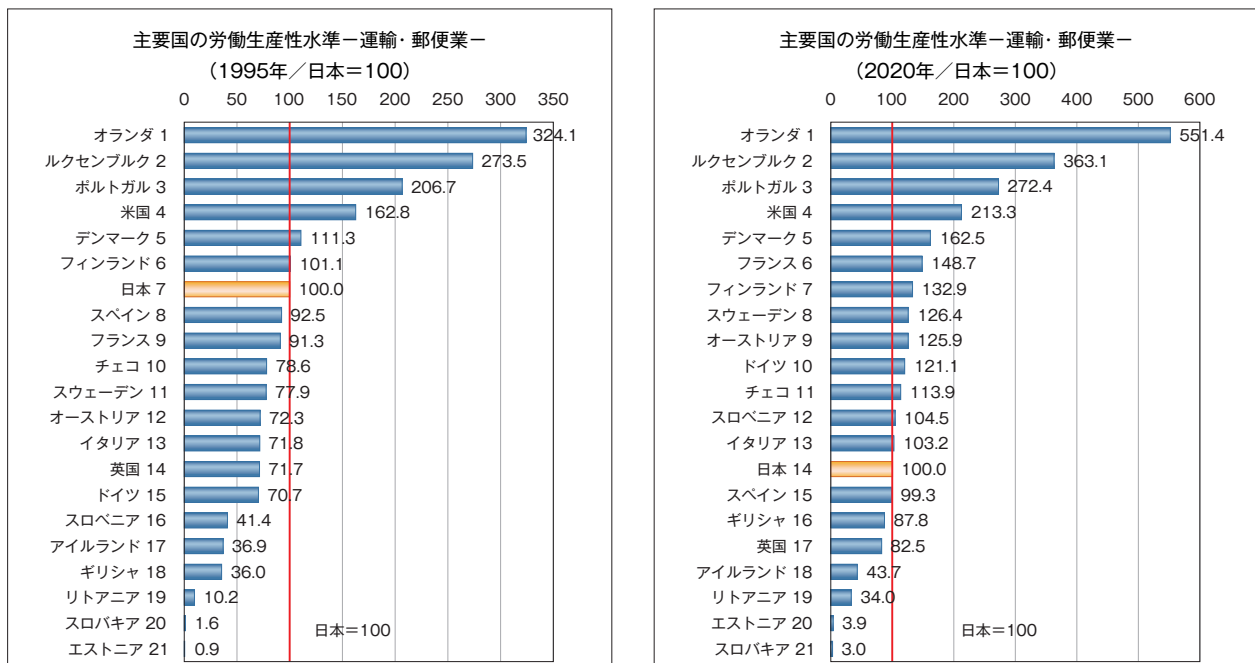


図8では、運輸・郵便業に関する結果が示されている。この業界は、1995年から2020年にかけて大きく順位を落としているのが特徴的である。また、生産性の格差が拡大し、優位性が縮小する傾向も見られる。この業界には、鉄道、自動車、船舶、航空機、その他の運送手段を利用した旅客や貨物の輸送、倉庫業、運輸に関連するサービス事業、さらには郵便物や信書便を扱う事業所が含まれている。滝澤（2020）でも議論したように、日本ではこれら

図 8



の分野において、他国と比較して高品質で細やかなサービスが提供されている可能性がある。例えば、通常の状態では、日本の時間指定配送サービスは非常に正確で、確実に荷物が届けられることで知られている。このようなサービスを維持するためには、相応の人員配置が必要となり、その結果として、時間あたりの付加価値が他国と比べて低く算出される場合があると考えられる。しかしながら、1995年から2020年にかけて、日本の運輸・郵便業の労働生産性水準自体が低下している点は懸念材料と言える。

図9には、情報通信業の国際比較の結果が示されている。こちらも順位を1つ落とし、2020年では、15位となっている。また、2020年にかけて各国との生産性格差も拡大している。日本がこの分野において、世界的技術のフロンティアから乖離していくことは、他の産業にも大きな影響を与える。そのため、今後の生産性の動向を注視する必要がある産業の一つと言える。

図9

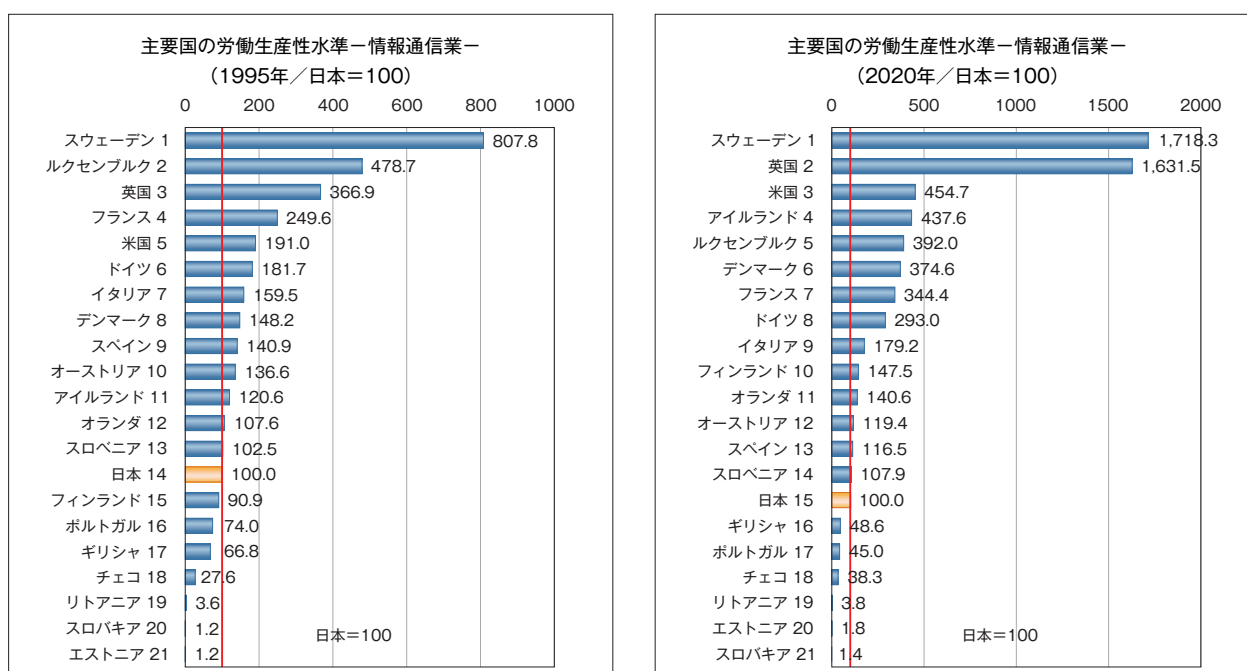
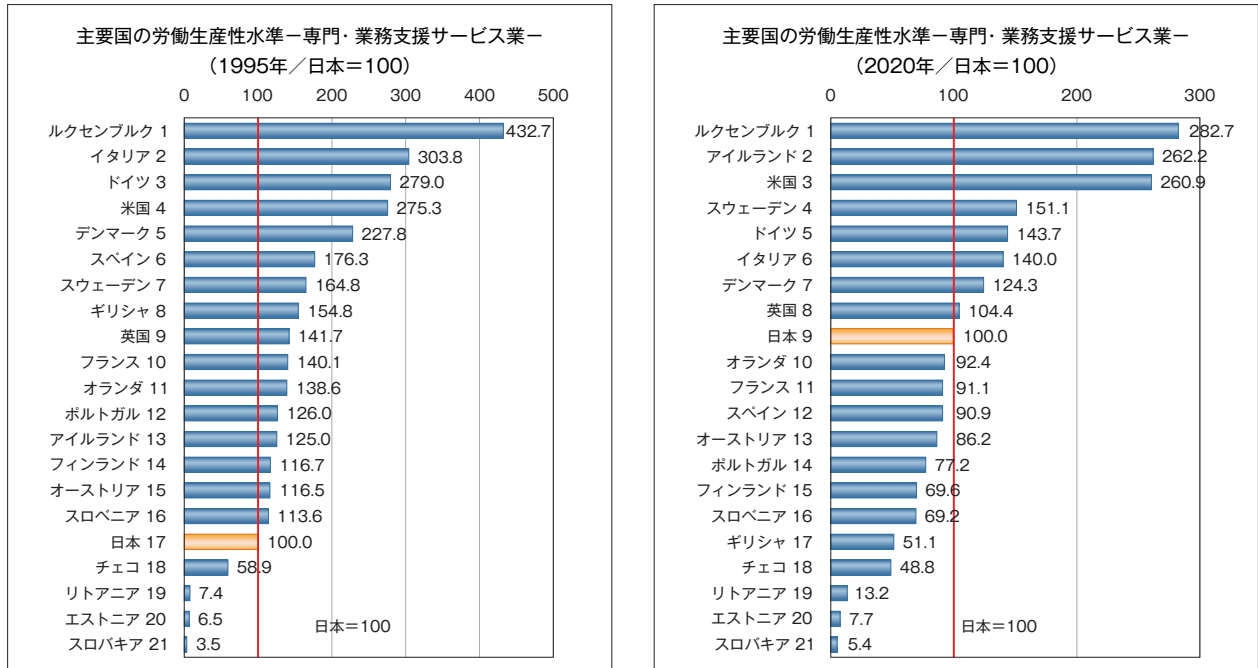


図10には、専門・業務支援サービス業の国際比較の結果が示されている。これまでのサービス産業分野の結果と異なり、順位が17位から9位に上昇している。またランキング上位の多くの国との生産性格差も1995年比では縮小している。この産業には、研究開発サービス、広告業、物品賃貸サービス業、その他の対事業所サービス業が含まれる。これらの分野では、他の産業と比較して専門性が高く、スキルを積み重ねた従業員が生産活動を担っている。国内では、この分野で質の高い労働力が提供されていると考えられる。その結果、高い人的資本がこの分野における生産性の優位性を強化している可能性がある。

図 10



次に話題を製造業分野に変える。図 11 には製造業全体の国際比較の結果が示されている。1995 年から 2020 年にかけて 9 位から 11 位とランキングを下げている。滝澤（2020）とは異なる結果で、製造業においても生産性の格差は拡大している。

図 11

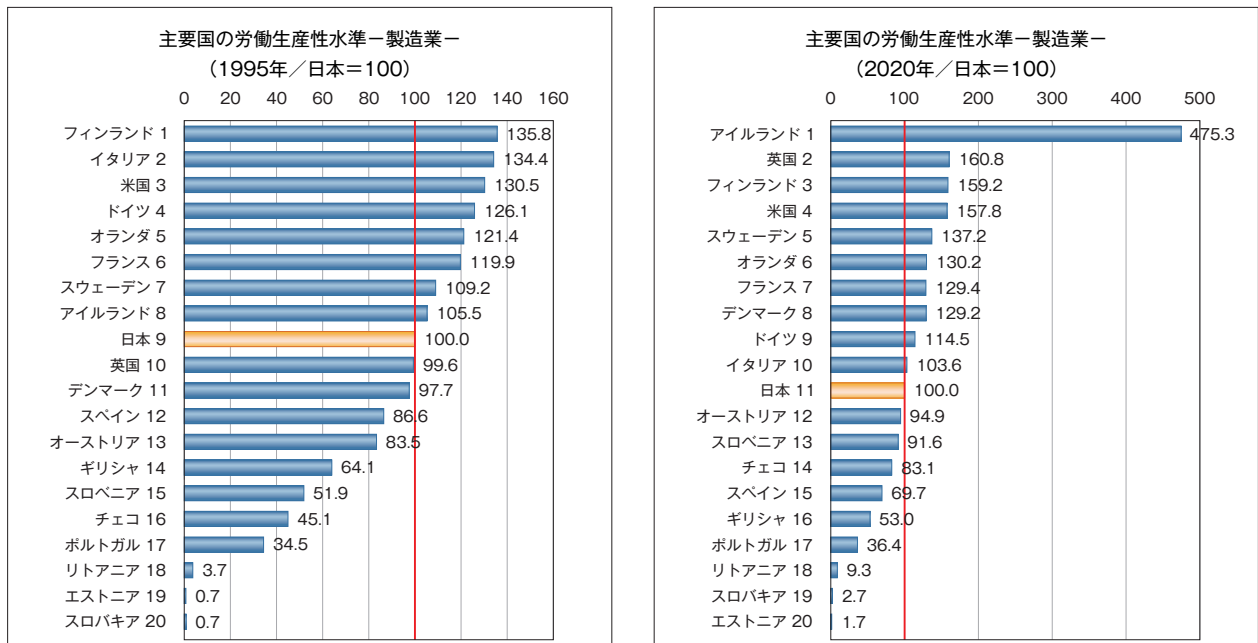


図 12 には、機械・電機・情報通信機器の結果が示されている。こちらは、米国に次いで 2 位を維持している。日本国内での生産性の伸びは 1995 年から 2020 年にかけて、2.4 倍程

度となっていて、今回計測した産業の中で最も高い生産性の伸びを達成している。しかしながら、米国との比較では、格差はかなり拡大している。

図 12

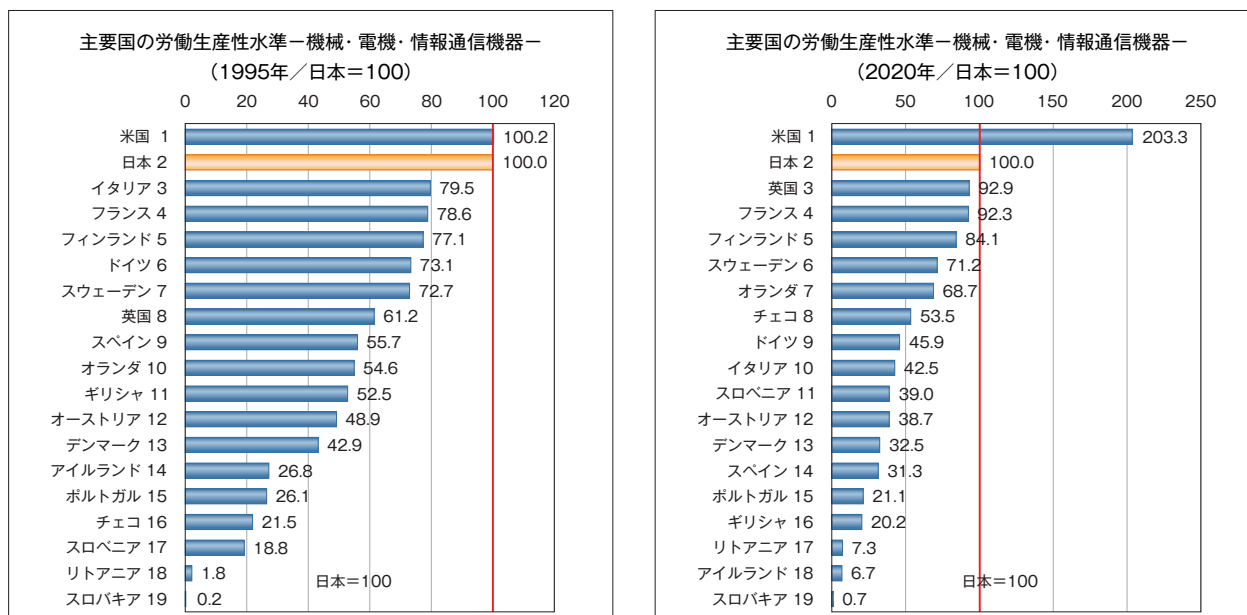


図 13 には輸送用機械、図 14 には化学、図 15 には食料品の結果が示されている。日米比較では、米国より相対的に労働生産性水準が高かった化学であるが、ヨーロッパ各国と比べると、順位は 1995 年時点では 4 位であったが、近年にかけてランキングが下がり、上位国との格差も拡大している。輸送用機械は 2 位から 3 位にランキングが下がり、食料品では 15 位と低位のまま推移している。輸送用機械は国内の生産性をみるとこの期間 15%ほど生産性水準が上昇しているが、食料品については 15%ほど生産性水準が低下している。

図 13

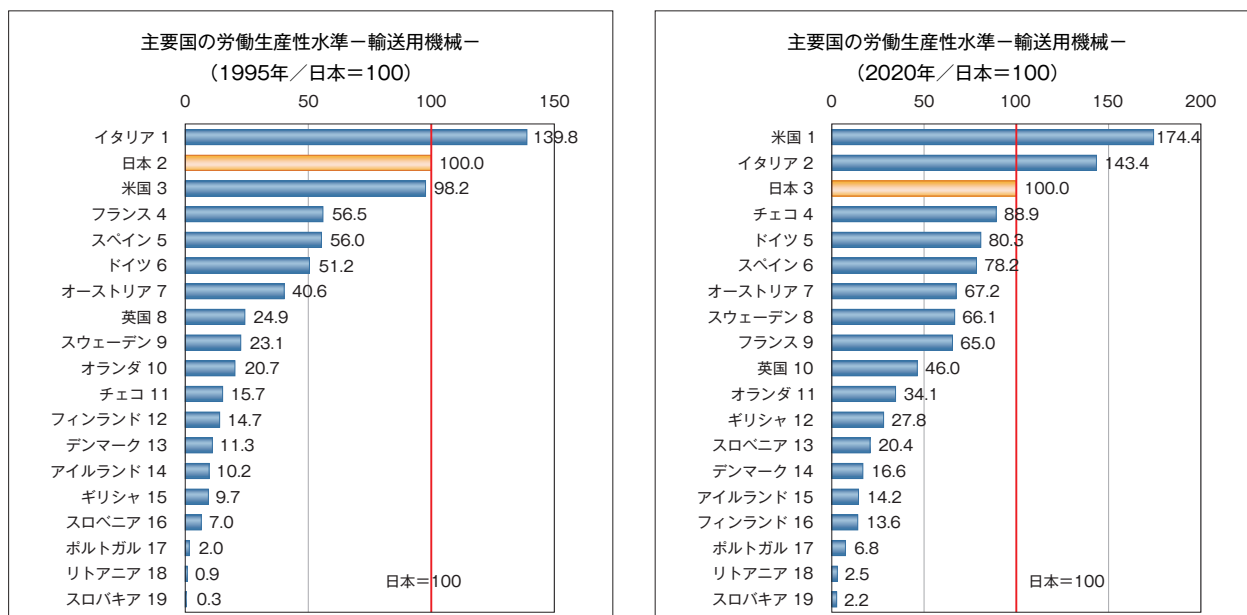


図 14

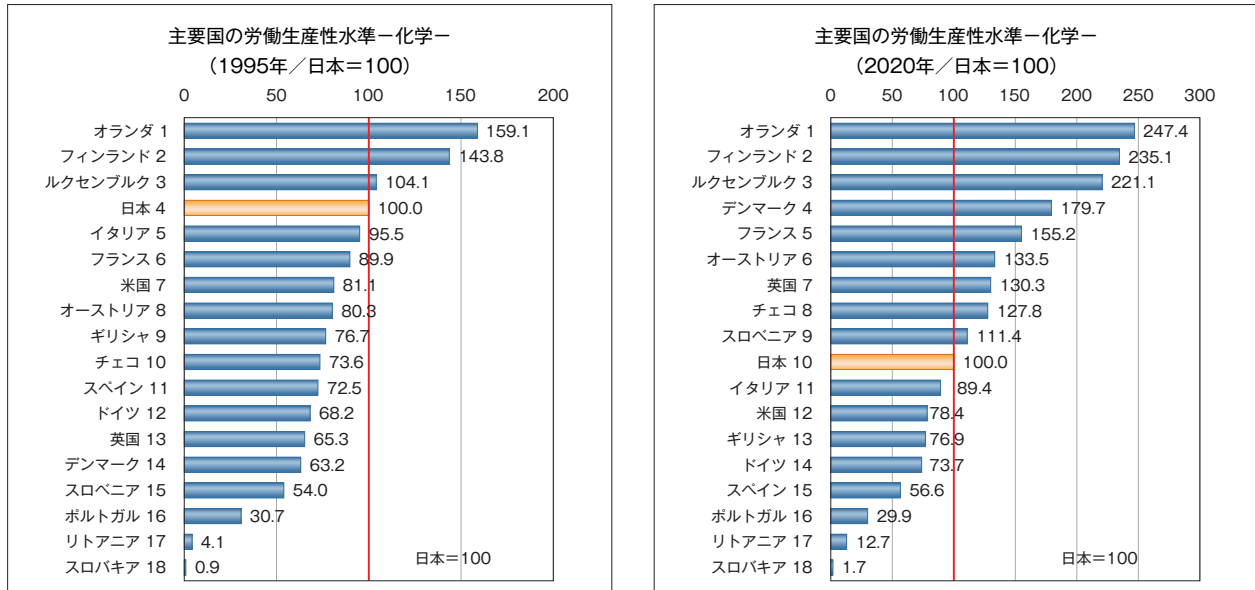
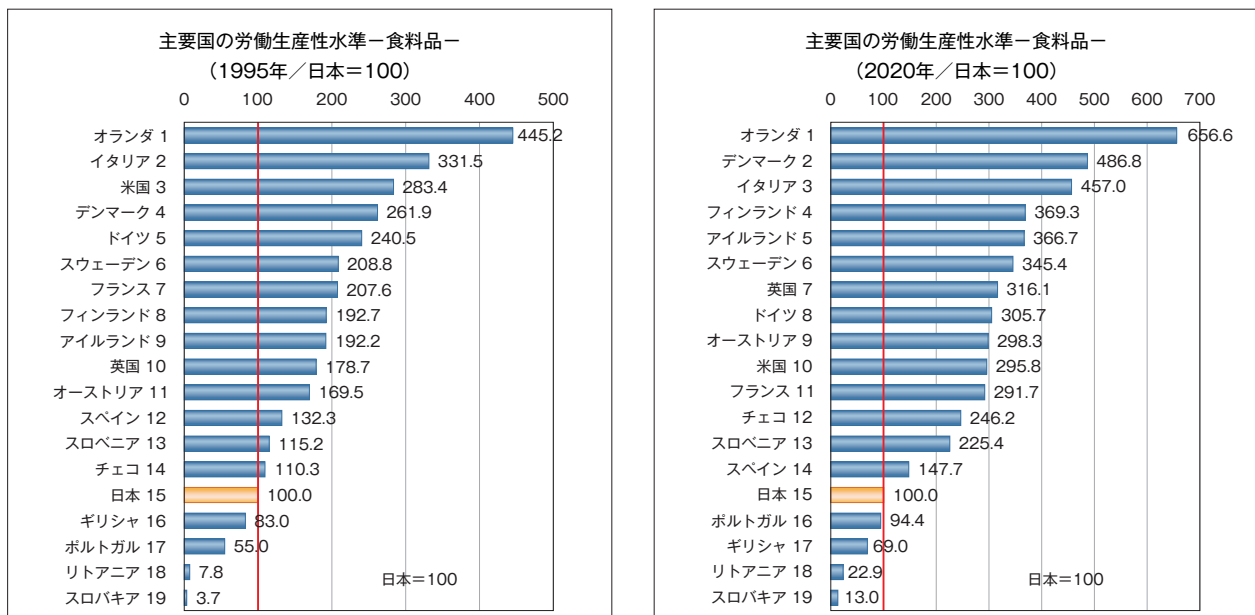


図 15



4. おわりに

本レポートでは、最新のデータを用いて、米国および欧州各国との労働生産性の産業別水準の比較を行った。滝澤（2016、2018、2020）などでも繰り返し注意喚起されてきた通り、産業別生産性の絶対水準を国際比較する際には十分な注意が必要である。例えば、非貿易財であるサービス産業の生産性比較においては、サービスの「質」に関する国際格差の調整が行われるべきであるが、計測に当たって考慮すべき品質の差異をとらえる指標が整備されていないことなどからこうした質の調整は引き続いての課題となっており、結果の解釈に十分な注意が必要となる。

また、各国の付加価値額を共通の通貨で評価するための産業別購買力平価を計測する作業に関しても注意が必要である。今回も、滝澤（2020）同様、利用可能な最新の値である1997年の数値を使用しているが、本来であれば、より近時の購買力平価を用いて評価すべきであるところ、適切なデータが整備されていないため、従来通りのデータを利用している。購買力平価の数値により、各国の生産性比較の水準が大きく変動するため、この点も精査すべき課題と言える。なお、労働生産性格差の時系列での変動については、購買力平価の影響は受けない。このため、ある時点と比較した格差の拡大や縮小については、通貨換算の影響を除いて評価することが可能である。

本レポートでは、米国のほかドイツなどの欧州諸国をベンチマークとした上で、日本の産業別生産性水準比較を試みた。具体的には、2015年と2020年のデータから、日本の産業別労働生産性に関する以下の特徴が確認された。第一に、日本と米国の比較から、製造業、サービス産業ともに労働生産性の日米格差が2015年と比べ、若干拡大している。一方、ドイツとの比較では、この5年で製造業の生産性格差は縮小し、サービス産業の格差は拡大した。

日本のサービス産業に関して、米国および欧州各国を含めた労働生産性の国際順位を確認すると、サービス産業全体での順位は1995年から2020年で14位から15位へとランキングを下げている。特に重要な点として、付加価値シェアの大きい卸売・小売業において、国際順位の低下、先進各国との生産性格差の拡大が見られている。

滝澤（2020）と異なる点は、製造業全体として、日米で比較すると生産性格差が拡大してきた点である。無論、製造業の中でも世界のフロンティアに近い業種も存在するが、サービス産業と同様に先進各国に大きく後れを取っている業種も混在している。

日本経済の活力を維持・拡大するためには、生産性の飛躍的上昇が不可欠である。本レポートにおいて示した業種ごとの労働生産性に関する国際比較は、生産性の向上の余地が、どのような分野において、どの程度残されているのかを指し示すものである。このように、産業レベルの実像を描写する試みは、日本経済の現況を把握する上で有用ではあるものの、産業ごとに何をどうすれば生産性が向上するのかなど生産性向上策についての議論を今後深めていく必要があろう。米国と比して、製造業、サービス産業ともに格差がある。生産性向上による日本経済の発展を目指す余地は依然残されている。

参考文献

滝澤美帆 (2016)「日米産業別労働生産性水準比較」『生産性レポート (Vol.2)』日本生産性本部.

滝澤美帆 (2018)「産業別労働生産性水準の国際比較」『生産性レポート (Vol.7)』日本生産性本部.

滝澤美帆 (2020)「産業別労働生産性水準の国際比較～米国及び欧州各国との比較～」『生産性レポート (Vol.13)』日本生産性本部.

深尾京司・池内健太・滝澤美帆 (2018)「質を調整した日米サービス産業の労働生産性水準比較」『生産性レポート (Vol.6)』日本生産性本部.

「レジャー白書 2024」

2023 年の余暇関連市場規模は 71 兆 2,140 億円、前年比 13.4% 増
国内旅行をはじめ多くのレジャーで参加人口が増加、在宅レジャーも引き続き上位

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす公益財団法人日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）の余暇創研は、2023 年の余暇活動状況について、個別の意識や参加実態に関するアンケート調査および各業界の市場分析を検証して取りまとめた「レジャー白書 2024」を 2024 年 10 月 31 日に発行します。レジャー白書は、わが国における余暇の実態を需給双方の視点から総合的・時系列的に分析・記録する唯一のもので、1977 年の創刊以来通算 48 号目となります。

新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが「5 類感染症」に引き下げられた 2023 年は、国内観光旅行などの外出を伴うレジャーをはじめ、多くの活動で参加人口の増加が見られました。余暇関連市場規模は前年比 13.4% 増の 71 兆 2,140 億円となりました。コロナ禍により落ち込んだ分野が大きく回復に向かい、コロナ禍前の 2019 年比で 98.5% の水準まで戻っています。本白書の主なポイントは以下の通りです。

<「レジャー白書 2024」の主なポイント>

日本人の余暇活動の現状～国内観光旅行が 2 年連続の首位、一人当たり平均参加種目数は微増

- 余暇活動の参加人口は、「国内観光旅行（避暑、避寒、温泉など）」（4,740 万人）が 2022 年に続き首位となった。「外食（日常的なものは除く）」が参加人口を増やし 2 位に上昇。「動画鑑賞（レンタル、配信を含む）」「読書（仕事、勉強などを除く娯楽としての）」など在宅レジャーも引き続き上位となっている。外出を伴う種目をはじめ、多くの余暇種目で参加人口の増加がみられる。
- 一人当たり平均参加種目数は、前年比 0.3 種目増の 10.4 種目。主に観光・行楽部門で微増。男女別にみると、ともに増加しているものの、女性の増加幅の方が大きく、男女で 0.5 種目の差となった。
- 仕事より余暇を重視する回答者の割合が年々増加。回答者の約 3 分の 2 が余暇を重視している。

余暇関連産業・市場の動向～観光・行楽部門が前年比 32.1%と大きく増加、他部門にも増加がみられる

2023 年の余暇関連市場規模は 71 兆 2,140 億円で、前年比で 13.4%増加した。コロナ禍で大きく落ち込んだ分野が伸びた一方で、コロナ禍の特需で伸びた分野には反動減も見られる。2019 年比では 98.5%の水準。

【スポーツ部門】（前年比 3.6% 増）各スポーツ用品、スポーツ観戦が伸び、フィットネスクラブやゴルフ場、スキー場（索道収入）、ボウリング場も堅調。ゴルフ練習場やキャンプ用品、釣具、スポーツ自転車は反動減。

【趣味・創作部門】（前年比 1.7% 増）動画配信、音楽配信、電子出版などのコンテンツ配信は堅調を維持。映画、音楽会、演劇などの鑑賞レジャーは総じて回復基調が継続。

【娯楽部門】（前年比 12.6% 増）テレビゲーム・ゲームソフト、ゲームセンター・ゲームコーナーはプラスとなるも、オンライン・ソーシャルゲームはマイナス。パチンコ・パチスロは長期低迷から脱却、公営競技はプラス成長を維持。外食やカラオケは順調に回復。

【観光・行楽部門】（前年比 32.1% 増）ホテル、遊園地・レジャーランド、旅行業、鉄道、国内航空、会員制リゾートは増加。自動車は伸びた一方で、二輪自動車はマイナス。全体的には堅調。



2025 年 3 月 18 日

～ 2024 年度 JCSI（日本版顧客満足度指数）調査年間発表～

JCSI 日本のリーディングブランド 2024 を選出 ヨドバシ・ドット・コムが初の顧客満足年間 1 位に

公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会

公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会は 2025 年 3 月 18 日、2024 年度 JCSI 調査にて調査・分析を行った 27 業種 246 企業・ブランドのうち、特に優れた上位 50 企業・ブランドを「JCSI 日本のリーディングブランド 2024」として発表しました。JCSI 調査は、「顧客満足」を数値化・可視化して、企業や業種の成長に資する情報として用いることを目的として行われている日本最大級の顧客満足度調査です。「JCSI 日本のリーディングブランド 2024」で選出された企業・ブランドには、日本のサービス産業全体の生産性の底上げと持続的成長をけん引するトップランナーとしての役割が期待されます。



伊勢丹	HIS	オーケー	オルビス	木曽路
劇団四季	コープ共済	サイゼリヤ	ジャバネットたかた	ジャルバック
Joshin web ショップ	スーパーホテル	スカイマーク	スターバックス	スターフライヤー
セイコーマート	ZOZOTOWN	ソニー損保	ソラシドエア	ダイワロイネットホテル
宝塚歌劇団	DHC 公式オンラインショップ	帝国ホテル	東京ディズニーリゾート	ドーミーイン
ドットエスティ	都道府県民共済	ドトール	ドラッグストアコスモス	Honeys
阪急電鉄	阪急百貨店	ビックカメラ. com	びっくりドンキー	ファンケルオンライン
プリンスホテル	ホテルオークラ	ホテル日航	ホテルルートイン	povo
丸亀製麺	ミスタードーナツ	モスバーガー	ヤマト運輸	ユニクロオンラインストア
ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	ヨドバシカメラ	ヨドバシ・ドット・コム	リッチモンドホテル	レクサス店
				(50 音順)

< JCSI 調査の仕様 >

調査期間：2024 年 5 月 15 日～ 11 月 5 日

調査方法：インターネット調査

調査対象：35 業種 344 企業・ブランド

※上記から、特別調査業種および回答者数などで条件を満たさない企業を除いた、27 業種 246 企業・ブランドを年間総合順位の対象としています。

■ JCSI 日本のリーディングブランド 2024

2024 年度 JCSI 調査の年間総合順位対象となる企業・ブランドのなかで、顧客満足スコアが Top50 となった 50 企業・ブランドを「JCSI 日本のリーディングブランド 2024」として選出しました。

業種	企業・ブランド名	顧客満足スコア	順位
百貨店	阪急百貨店	77.7	26 位
	伊勢丹	76.3	43 位
スーパーマーケット	オーケー	76.3	43 位
コンビニエンスストア	セイコーマート	77.2	31 位
家電量販店	ヨドバシカメラ	77.9	24 位
ドラッグストア	ドラッグストアコスモス	76.4	40 位
衣料品店	Honeys	77.2	31 位
自動車販売店	レクサス店	80.6	8 位
通信販売	ヨドバシ・ドット・コム	86.7	1 位
	オルビス	81.9	4 位
	ファンケルオンライン	80.2	9 位
	Joshin web ショップ	79.4	13 位
	DHC 公式オンラインショップ	78.9	15 位
	ドットエスティ	78.7	17 位
	ユニクロオンラインストア	77.8	25 位
	ジャパネットたかた	77.6	27 位
	ビックカメラ. com	77.3	29 位
	ZOZOTOWN	76.2	46 位
シティホテル	帝国ホテル	82.4	3 位
	ホテルオークラ	81.2	5 位
	ホテル日航	78.6	18 位
	プリンスホテル	76.2	46 位
ビジネスホテル	ドーミーイン	81.1	6 位
	リッチモンドホテル	79.8	10 位
	スーパーホテル	78.6	18 位
	ダイワロイネットホテル	76.3	43 位
	ホテルルートイン	76.2	46 位

※業種内は顧客満足スコアの降順で表示

業種	企業・ブランド名	顧客満足スコア	順位
飲食	サイゼリヤ	81.1	6 位
	モスバーガー	78.6	18 位
	丸亀製麺	77.6	27 位
	木曽路	77.2	31 位
	びっくりドンキー	76.4	40 位
カフェ	スターバックス	76.8	35 位
	ドトール	76.2	46 位
	ミスタードーナツ	76.2	46 位
旅行	HIS	78.4	21 位
	ジャルパック	78.3	22 位
エンタテインメント	劇団四季	83.8	2 位
	東京ディズニーリゾート	79.6	12 位
	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	78.8	16 位
	宝塚歌劇団	77.3	29 位
国内長距離交通	スカイマーク	77.2	31 位
	ソラシドエア	76.8	35 位
	スターフライヤー	76.4	40 位
近郊鉄道	阪急電鉄	76.8	35 位
携帯電話	povo	76.8	35 位
宅配便	ヤマト運輸	76.6	39 位
生命保険	都道府県民共済	79.7	11 位
	コープ共済	79.2	14 位
損害保険	ソニー損保	78.3	22 位

■ 業種別顧客満足連続 1 位企業・ブランド

当該企業・ブランドが、ランキング対象となって以降、顧客満足が長期（10 年以上）にわたり連続 1 位となっている企業・ブランドは以下の通りです。

顧客満足連続 1 位企業・ブランド	業種	スコア(2024 年度)	調査開始年度
帝国ホテル	シティホテル	82.4	2009 年度（16 年連続）
阪急電鉄	近郊鉄道	76.8	2009 年度（16 年連続）
ヤマト運輸	宅配便	76.6	2009 年度（16 年連続）
オーケー	スーパーマーケット	76.3	2011 年度（14 年連続）
ドラッグストアコスモス	ドラッグストア	76.4	2011 年度（14 年連続）
カーブス	フィットネスクラブ	71.4	2014 年度（10 年連続）

※「オーケー」「ドラッグストアコスモス」は 2011 年度より調査対象。「カーブス」は 2014 年度より調査対象。

■ JCSI 調査の概要

1. 調査の対象業種

回	調査期間・発表時期	対象業種
第 1 回	2024 年 5 月 (7 月 30 日)	百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、飲食、カフェ、携帯電話、宅配便、証券 [特別調査] MVNO（仮想移動体通信事業者）
第 2 回	2024 年 6 月～7 月 (9 月 18 日)	通信販売、旅行、エンタテインメント、フィットネスクラブ、銀行 [特別調査] ガス小売、QR コード決済、電子マネー
第 3 回	2024 年 8 月～9 月 (10 月 30 日)	自動車販売店、シティホテル、ビジネスホテル、国内長距離交通、教育サービス、生命保険、損害保険（自動車 / 住宅・火災）
第 4 回	2024 年 10 月～11 月 (12 月 18 日)	家電量販店、生活用品店 / ホームセンター、衣料品店、各種専門店、近郊鉄道、クレジットカード [特別調査] 電力会社小売、映画館、ショッピングセンター、フリマアプリ

2. 調査対象：35 業種 334 企業・ブランド

※年間総合順位の対象：27 業種 246 企業・ブランド

※年間総合順位の対象企業の選定について

- ・「回答者が 300 人以上確保できている」、および「前年度に調査実績がある」等の条件を満たさない企業・ブランドは、ランキングの対象外としています。
- ・また、特別調査（上記表参照）業種の企業・ブランドは、年間総合順位に含まれません。

※第 1 回調査～第 4 回調査のランキング対象企業の選定について

- ・正規調査業種と特別調査業種の企業・ブランドについて、業種別に集計しています。
- ・上述した回答者数などの条件を満たさない企業・ブランドは、ランキングの対象外としています。

3. 調査期間：2024 年 5 月 15 日～11 月 5 日

4. 調査方法：インターネット・モニターを用いた調査（2 段階にて回答を依頼）

- (1) **1次回答**：調査会社のモニターを用いて、性別・年代別・地域別の人口構成に配慮した形で利用経験の有無についての回答を依頼し、回収します。
 - (2) **2次回答**：上記の1次回答が、選定条件に当てはまる方から無作為に抽出し、サービスに対する具体的な評価について、各対象400人程度に回答を依頼しました。回答依頼は、調査回毎に回答者1人につき1企業・ブランドのみです。順位に含めた企業・ブランドは、300人以上の回答を確保しています。
5. **回答者数**：103,609人（年間総合順位の対象246企業・ブランドの回答者は、78,074人）
6. **質問数**：約110問
7. **指数化の方法**：顧客満足を構成する設問は以下の3問で構成されています。各設問が10段階評価で、その回答から100点満点になるように算出されます。複数の設問を「すべてを10とした」場合は100点、「すべてを1とした」場合は0点となります。

例：[顧客満足の設問] …「●●」は指数化対象の企業・ブランド名を挿入。

1. 全体満足：過去1年間の利用経験を踏まえて、●●にどの程度満足していますか
2. 選択満足：過去1年を振り返って、●●を利用したことは、あなたにとって良い選択だったと思いますか
3. 生活満足：●●を利用することは、あなたの生活を豊かにすることに、どの程度役立っていると思いますか

今後の景気は悲観的な見通し強まる、 「5 類」移行後のテレワーク実施率平均は 15.6%に 働く人の意識や人材育成・働き方等の現状に関する継続調査～第 17 回「働く人の意識調査」

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす公益財団法人日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）は 2025 年 7 月 30 日、働く人の意識や人材育成・働き方等の現状に関する継続調査（第 17 回「働く人の意識調査」）の結果を取りまとめ、公表しました。

本調査は、組織で働く雇用者を対象に、勤め先への信頼度や雇用・働き方に対する考え方などについて、2020 年 5 月以降、四半期毎（2023 年 7 月調査より 6 か月毎へ変更）に実施しているものです。17 回目となる今回は、トランプ米大統領による関税引き上げや米価をはじめとする物価上昇など経済の先行き不透明感が増している 2025 年 7 月 7 日（月）～8 日（火）、20 歳以上の日本の企業・団体に雇用されている者（雇用者＝就業者から自営業者、家族従業者等を除いたもの）1,100 名を対象にインターネットを通じて行いました。

調査結果から、今後の景気見通しについて「悪くなる」「やや悪くなる」の合計が増加するなど悲観的な見通しが強まっている傾向が明らかになりました。また、テレワークの実施率は 16.8% で 2023 年 1 月調査と同水準になり、新型コロナの「5 類」移行後の実施率平均は 15.6% となりました。主な特徴は以下の通りです。

【第 17 回「働く人の意識調査」主な特徴】

1. 現況：景況感に対する不安が増加、今後の景気は悲観的な見通しが強まる

- ・景気が「悪い」「やや悪い」の合計が前回 2025 年 1 月調査の 59.0% から 68.3% へ増加。
- ・今後の景気見通しは、「悪くなる」「やや悪くなる」の合計が前回 1 月調査の 47.7% から 56.5% へ増加。2024 年 1 月調査以降、4 回連続で悲観的な見通しが強まっている。
- ・3 か月前（2025 年 4 月頃）と比べて、労働時間、業務量、余暇時間、家事時間について、「増加した」（「どちらかと言えば増加した」「増加した」計）から、「減少した」（「どちらかと言えば減少した」「減少した」計）を引いた割合（D.I.：Diffusion Index）を見ると余暇時間 D.I. のみ 2024 年 7 月調査の - 3.6 から - 6.9 に減少。

2. キャリア形成と人材育成：「ジョブ型」希望が微増、自己啓発への意欲は微減

- ・希望する働き方について、メンバーシップ型を「同じ勤め先で長く働き、異動や転勤の命令があった場合は受け入れる」、ジョブ型を「仕事内容や勤務条件を優先し、同じ勤め先にはこだわらない」働き方として聞いたところ、ジョブ型が微増した一方、メンバー

シップ型が微減。

- ・自己啓発に前向きな割合（「行っている」「行っていないが、始めたいと思っている」計）は 37.1% から 36.4% に微減。一方で「特に取り組む意向は無い」との回答は 63.6% で、過去最多だった 2024 年 7 月調査（64.7%）に次ぐ水準となった。

3. 働き方の変化：テレワーク実施率は微増、「5 類」移行後の実施率平均は 15.6%

- ・テレワークの実施率は過去最低の前回 2025 年 1 月調査の 14.6% から 16.8% に微増。なお、新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが「5 類」に移行した 2023 年 5 月以降（2023 年 7 月調査以降）の実施率平均は 15.6%。
- ・従業員別にみると、1,001 名以上では前回調査の 25.6% から 31.8% に、101 ～ 1,000 名は 15.6% から 20.1% に微増。一方で、100 名以下は 9.7% から 9.3% に微減。
- ・育児休業等を取得する同僚の業務を代替することになった場合、勤め先にどのような支援を希望するか聞いたところ、「人員の追加よりも、手当等の金銭的な支援をしてほしい」が 71.5% となり、「金銭的な支援よりも、人員を追加してほしい」（28.5%）の 2 倍以上となった。

2025 年 3 月末決算企業の有価証券報告書 「人的資本開示」状況（速報版）

男性育児取得率 60%以上が大幅増、「DX 推進企業」ほど男女間賃金格差小さく

（公財）日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）は、2025 年 8 月 1 日、2025 年 3 月末決算の東証プライム上場企業の「有価証券報告書における人的資本開示状況」（速報版）を公表しました。本調査は 2023 年から継続し、今回で 3 回目となります。

人材を「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出す「人的資本経営」が注目されるなか、内閣府令により、2023 年 3 月末以後の事業年度にかかる有価証券報告書から、サステナビリティ関連項目として人的資本（「人材育成方針」「社内環境整備方針」）および多様性（「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休業取得率」）の情報開示が義務付けられました。

当本部ではこれを受けて、一昨年より有価証券報告書への記載状況を独自に調査・集計しています。今回は、2025 年 3 月末決算の東証プライム企業（集計社数 1,104 社：2025 年 6 月 30 日時点で開示があった企業）について、提出された有価証券報告書から人的資本・多様性に関する記載内容を集計し、速報版として公表しました。本調査は、事業創造大学院大学の一守靖教授、浅野浩美教授の監修、分析指導の下、行われました。主な特徴は以下の通りです。

【主な特徴】

1. 女性管理職比率：5 %未満の企業が依然 4 割だが減少傾向

- ・女性管理職比率が 5 %未満の企業は全体の 40.6%（昨年 46.0%、一昨年 48.2%）、10%未満が 67.6%（昨年 70.5%、一昨年 72.0%）といずれも減少傾向。
- ・5 % 未満の企業の割合が顕著に減少しており、取り組みが遅れていた企業での改善が進みだしている様子が窺える。
- ・女性管理職比率の平均は 9.1%（昨年 8.5%、一昨年 8.1%）と漸増。
- ・業種別に見ると、サービス業、金融・保険・不動産業、情報通信業の順で高く、鉱業・建設業、電気・ガス業が低い。

2. 男性育児休業取得率：取得率 60%以上の企業が大幅増

- ・男性育児休業取得率は、60%以上の企業が全体の 62.9%となり、一昨年の 33.5%、昨年の 48.8%から大きく伸びた。
- ・業種別の差異は解消されつつあり、女性管理職比率や男女間賃金格差と比べて成果が表れやすい取り組みと見られる。

3. 男女間賃金格差：平均格差 72.0 とわずかに改善

- ・ 男性の賃金を 100 とした時の女性の賃金の割合（男女間賃金格差）は、全体平均で 72.0 と去年の 71.4 よりわずかに縮小。
- ・ 割合で見ると、70 ～ 75 未満が 24.3% ともっとも多く分布。75 ～ 80 未満の分布が 22.3% と、70 ～ 80 未満が 46.6% を占める。
- ・ 業種別の賃金格差は、情報通信業で 77.7 ともっとも小さく、サービス業、製造業が 73.9 と続く。一方、金融・保険・不動産業が 66.2 ともっとも大きく、鉱業・建設業が 66.7 と続く。

4. 人的資本に関する記載の傾向：記載量は 2 年前より 2 割増加

- ・ 有価証券報告書における人的資本に関する記載の文字数（図表をカウントしない場合）は、平均 2,505 字となり、一昨年の調査（2,095 字）と比べて 19.6% 増加した（昨年の調査（2,319 字）と比べると 8.0% 増）。自社の人的資本に関する取り組みについての開示意識が高まりつつあることが読み取れる。

5. 人的資本に関する記載内容分析：DX 推進企業ほど男女間賃金格差が小さい

- ・ 人的資本経営とかかわりの深い語について記載している割合を算出してみると、「人材育成」について 98.0% の企業が言及しており、次いで「ダイバーシティ」96.4%、「健康経営」66.0%、「DX」43.3% であった。
- ・ 上記の語のうち、「健康経営」「DX」に言及している企業とそうでない企業では、言及している企業の方が、男性育児休業取得率が高かった。また、「DX」に言及している企業については、男女間賃金格差に関しても、言及していない企業と比較して格差が小さかった。

第3部

生産性に関する基礎データ

労働生産性の国際比較 2024

概 要

1. 日本の時間当たり労働生産性は、56.8 ドル。OECD 加盟 38 カ国中 29 位。

・ OECD データに基づく 2023 年の日本の時間当たり労働生産性（就業 1 時間当たり付加価値）は、56.8 ドル（5,379 円／購買力平価（PPP）換算）。OECD 加盟 38 カ国中 29 位。日本の順位は 2018 年（21 位）から 2022 年（31 位）にかけて急激に落ち込んだが、2023 年になって前年から 2 ランク上昇しており、順位低下に歯止めがかかった。2022 年と比較すると、実質ベースで 1.2% 上昇している（OECD 加盟国 38 カ国中 9 位）。主要先進 7 カ国でみると米国（+3.1%）に次ぐ上昇率。

2. 日本の 1 人当たり労働生産性は、92,663 ドル。OECD 加盟 38 カ国中 32 位。

・ 2023 年の日本の 1 人当たり労働生産性（就業者 1 人当たり付加価値）は、92,663 ドル（877 万円／購買力平価（PPP）換算）。順位は、OECD 加盟 38 カ国中 32 位で、1970 年以降で最も低い。主要先進 7 カ国でみても、最も低くなっている。ハンガリー（92,992 ドル／880 万円）やスロバキア（92,834 ドル／879 万円）といった東欧諸国とほぼ同じ水準になっている。

3. 日本の製造業の労働生産性は、80,678 ドル。OECD に加盟する主要 34 カ国中 19 位。

・ 2022 年の日本の製造業の労働生産性（就業者 1 人当たり付加価値）は、80,678 ドル（1,035 万円／為替レート換算）で OECD に加盟する主要 34 カ国中 19 位。これは、イタリア（86,181 ドル）やスペイン（77,973 ドル）とほぼ同水準。日本の順位は、2000 年に OECD 諸国でトップだったものの、その後をみると 2005 年に 9 位、2010 年に 10 位へと落ち込み、2015 年以降をみると 17 ～ 19 位で推移している。

※ 本稿は 2024 年 11 月時点で OECD 等が公表していたデータに基づいている。日本の労働生産性などのデータは、内閣府が 2024 年 12 月 9 日に公表した四半期別 GDP 速報（2024 年 7 - 9 月期・2 次速報）を反映した上で計測等を行っている。

I OECD 加盟諸国の国民 1 人当たり GDP と労働生産性

1 国民 1 人当たり GDP の国際比較

「経済的な豊かさ」を国際的に比較するにあたっては、国民 1 人当たり国内総生産（GDP）を用いることが多い。国民 1 人当たり GDP は、

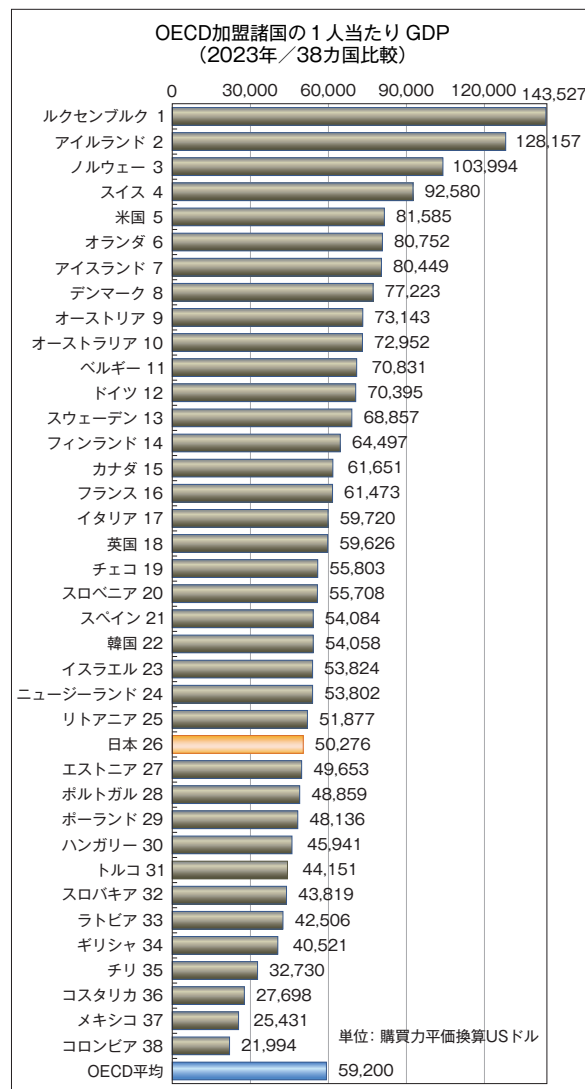
$$\text{国民 1 人当たり GDP} = \frac{\text{国内総生産 (GDP)}}{\text{人口}}$$

によって算出される。また、国民 1 人当たり GDP をドルベースに換算する際は、実際の為替レートを用いると変動が大きくなるため、各国間の物価水準の違いを調整した購買力平価（Purchasing Power Parity / PPP）レートを利用している。

OECD（経済協力開発機構）に加盟する 38 カ国の 2023 年の国民 1 人当たり GDP をみると、1 位はルクセンブルク（143,527 ドル／1,359 万円）であった。以下、アイルランド（128,157 ドル／1,213 万円）、ノルウェー（103,994 ドル／985 万円）、スイス（92,580 ドル／877 万円）、米国（81,585 ドル／772 万円）といった国が上位に並んでいる。

日本の国民 1 人当たり GDP は、50,276 ドル（476 万円）で、OECD 加盟 38 カ国中 26 位だった。これは、米国の 6 割強にあたり、リトアニア（51,877 ドル／491 万円）やエストニア（49,653 ドル／470 万円）といったバルト海沿岸諸国とほぼ同水準にあたる。

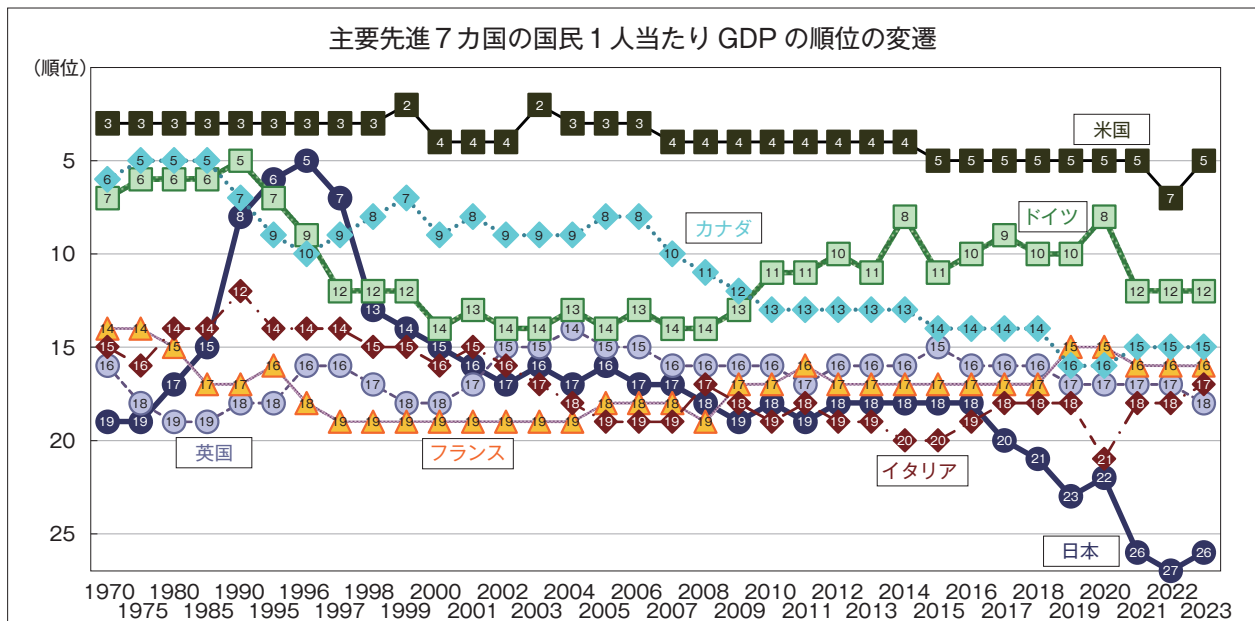
日本の国民 1 人当たり GDP は、1996 年に OECD 加盟国中 5 位になるなど、1990 年代前半から半ばにかけて主要先進 7 カ国で米国に次ぐ水準だった。しかし、1990 年代後半からの経済的停滞で国民 1 人当たり GDP も伸び悩み、徐々に他の主要国に追い抜かれる推移をたどっている。2000 年代に入ると、英国やイタリアとほぼ同水準で推移するようになり、主要先進 7 カ国でみると下位に転落した。OECD 加盟諸国の中でみると、2010 年代前半こそ 1970 ～ 80 年代とほぼ同じ 18 ～ 19 位程度だったが、2010 年代後半になると 20 位台に後退している。



※現在の OECD 加盟国は 2021 年 5 月にコスタリカが加盟して 38 カ国になり、本稿の各種比較も 38 カ国を対象としている。ただし、本稿及び付表等に記載する過去の OECD 平均（加重平均）などのデータは当該年の加盟国をベースとしている。また、1991 年以前のドイツは西ドイツのデータを用いている。

2023 年は OECD 加盟 38 カ国中 26 位と、1970 年以降で最も低い順位だった 2022 年（27 位）からやや改善している。これは、日本でもコロナ禍からの経済正常化が進み、各種の生産活動やインバウンドを含む消費が回復に向かったことが影響したとみられるが、順位でみる限り、依然として 2016 年（18 位）からの 7 年で 8 ランクも低くなっている。

2023 年の日本の 1 人当たり GDP は 2019 年の 102.6%（実質ベース）で、コロナ禍前水準を上回るようになっている。しかし、OECD 加盟 38 カ国平均（同 104.5%）とはまだ 2% ポイント近い差があり、米国（同 106.7%）との格差も拡大している。



※購買力平価（PPP）について

購買力平価とは、物価水準などを考慮した各国通貨の実質的な購買力を交換レートで表したものである。通常、各国の通貨換算は為替レートを用いることが多いが、為替変動に伴って数値にぶれが生じることになる。そのため、各種の比較にあたっては、為替レートによるほかに購買力平価を用いるようになっている。購買力平価は、国連国際比較プロジェクト（ICP）として実施、計測されており、同じもの（商品ないしサービス）を同じ量（特定のバスケットを設定する）購入する際、それぞれの国で通貨がいくら必要かを調べ、それを等置して交換レートを算出している。

例えば日米で質・量とも全く同一のマクドナルドのハンバーガーが米国で 1 ドル、日本で 100 円であるとすればハンバーガーの PPP は 1 ドル=100 円となる。同様の手法で多数の品目について PPP を計算し、それを加重平均して国民経済全体の平均 PPP を算出したものが、GDP に対する PPP（PPP for GDP）になる。購買力平価は OECD や世界銀行で発表されており、OECD の 2023 年の円ドル換算レートは、日米の物価上昇率に差があったことなどが影響して僅かながら円高に振れ、1 ドル = 94.68 円になっている。

2 就業者 1 人当たり労働生産性の国際比較

国民 1 人当たり GDP として表される「経済的豊かさ」を実現するには、より少ない労力でより多くの経済的成果を生み出すことが重要であり、それを定量化した代表的な指標の 1

つが労働生産性である。日本のように生産年齢人口の減少が進み、これから就業者数の増加や就業率の改善が期待できない状況下でも、働く人の能力やスキル、経営能力の改善、さまざまなイノベーションなどによって労働生産性が向上すれば、経済は成長し、国民1人当たりGDPも上昇する。そのため、持続的な経済成長や経済的豊かさを実現するためには、労働生産性の上昇が重要とされる。

賃金も、労働生産性と密接に関係している。付加価値が増えない中で賃金を上昇させようとすると、企業は利益を削らざるを得ない。労働生産性が向上するということは、働く人や時間当たりでみた付加価値が増えることを意味しており、それが企業利益と賃金、減価償却費などへ分配される原資になる。賃金の動向は労働分配率や経済・雇用情勢などにも影響されるが、労働生産性が向上すれば（＝付加価値が就業者1人当たり・就業1時間当たりで増えれば）、その分だけ賃金に振り向ける原資が増え、賃金上昇余地が生まれることになる。そうした観点をふまえ、労働生産性から日本の国際的な位置付けをみていきたい。

労働生産性は、一般に就業者1人当たり、あるいは就業1時間当たりの成果として計算される。国際比較では、成果を付加価値（国レベルではGDP）とする方式が一般的である。そのため、本稿でも、労働生産性を

※ GDP：購買力平価（PPP）によりドル換算

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{GDP（付加価値）}}{\text{就業者数（または就業者数} \times \text{労働時間）}}$$

として計測を行っている。

労働生産性の計測に必要な各種データはOECDが公表する統計データを中心に、各国統計局のデータも補完的に用いている。また、各国のデータが随時改定されることから、労働生産性についても、1970年以降全てのデータを過去に遡及して再計算している。

上述の定義式から計測した2023年の日本の就業者1人当たり労働生産性は、92,663ドル（877万円）であった。これは、ハンガリー（92,992ドル／880万円）やスロバキア（92,834ドル／879万円）といった東欧諸国とほぼ同じ水準である。西欧諸国で同水準の国はなく、最も近接するポルトガル（103,813ドル／983万円）でも日本より10%以上生産性が高くなっている。

日本の就業者1人当たり労働生産性水準は、主要先進国の中では生産性がやや低い英国（122,910ドル／1,164万円）やカナダ（122,556ドル／1,160万円）と比べても、3／4程度である。また、米国（169,825ドル／1,608万円）の55%程度でしかなく、主要先進7カ国

※今回の計測に利用したGDPや購買力平価レートなどは過去に遡及して随時改定が行われていることから、本稿で計測した日本の労働生産性水準及び順位が昨年度報告書の記載と異なっている。

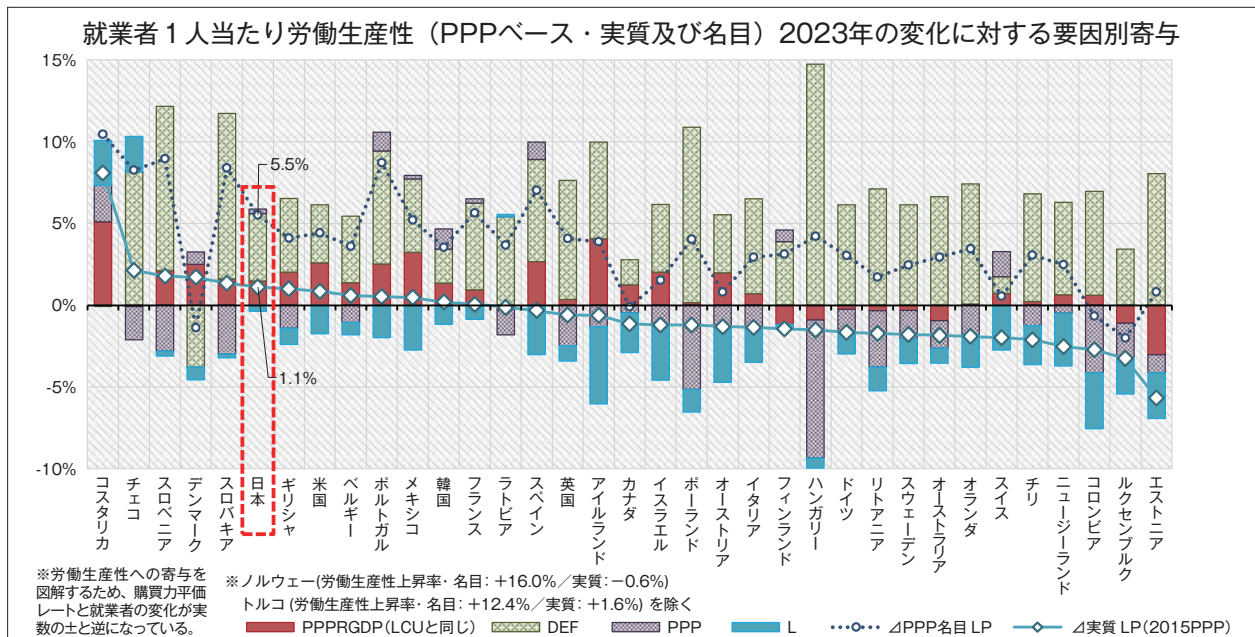
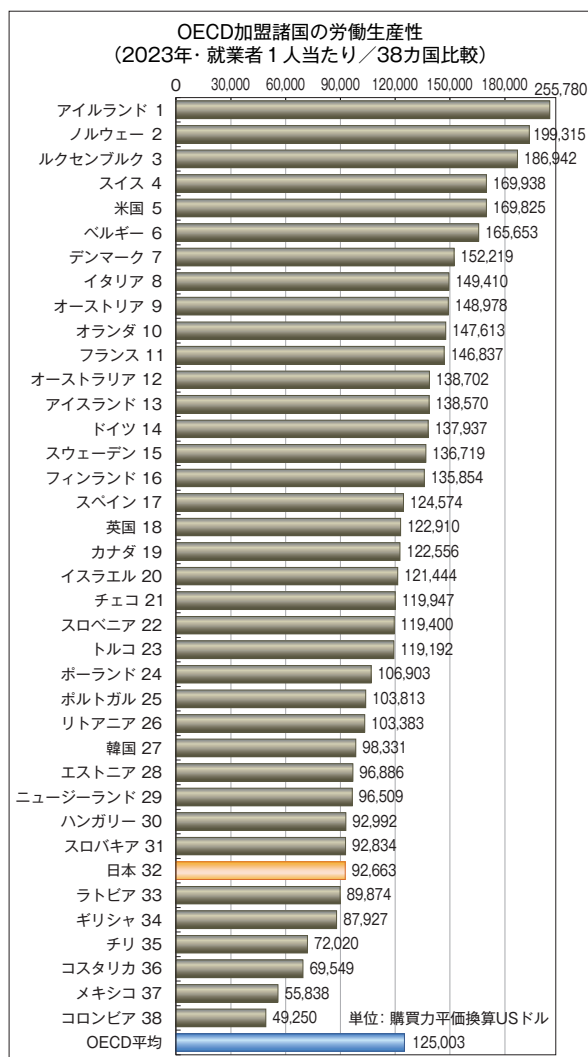
で最も低い状況が続いている。

順位をみると、OECD加盟38カ国の中では32位にあたり、1970年以降で最も低い順位を更新している。

2023年は、ほとんどの国でコロナ禍の影響を無視できる状況になったが、ドイツをはじめとするユーロ圏は2023年後半の経済成長率が0%近傍になるなど、景気が低迷している。そうした中で日本経済は緩やかながらも回復が続いたことから、労働生産性上昇率（+1.1%／実質）でみるとOECD加盟38カ国中7位と、多くの国との差が縮小した。

物価上昇率が相対的に低く、購買力平価ドル換算レートが円高（名目労働生産性を押し上げる方向に寄与：+0.3%）に振れたことも名目労働生産性上昇に寄与した。

本来、労働生産性を含む経済指標の時系列変化は物価変動を考慮した実質でみるべきだが、水準比較を行うときに利用する名目ベースの労



※時系列比較は物価変動を考慮した実質ベースで行うのが一般的だが、ここでは便宜的に名目ベースの変化も記載している。日米で同一の財・サービスを購入する価格から算出する購買力平価と日本の経済活動を対象とするGDPデフレーターで表される物価変動は、方法論や対象範囲が異なるものの、一部オーバーラップしていることに留意する必要がある。日本の実質労働生産性上昇率（2023年）は、図中では6位に見えるが、脚注記載のトルコに次ぐ7位となっている。

働生産性をみても前年から+5.5%上昇しており、OECD 加盟 38 カ国中 9 位の上昇幅になっている。

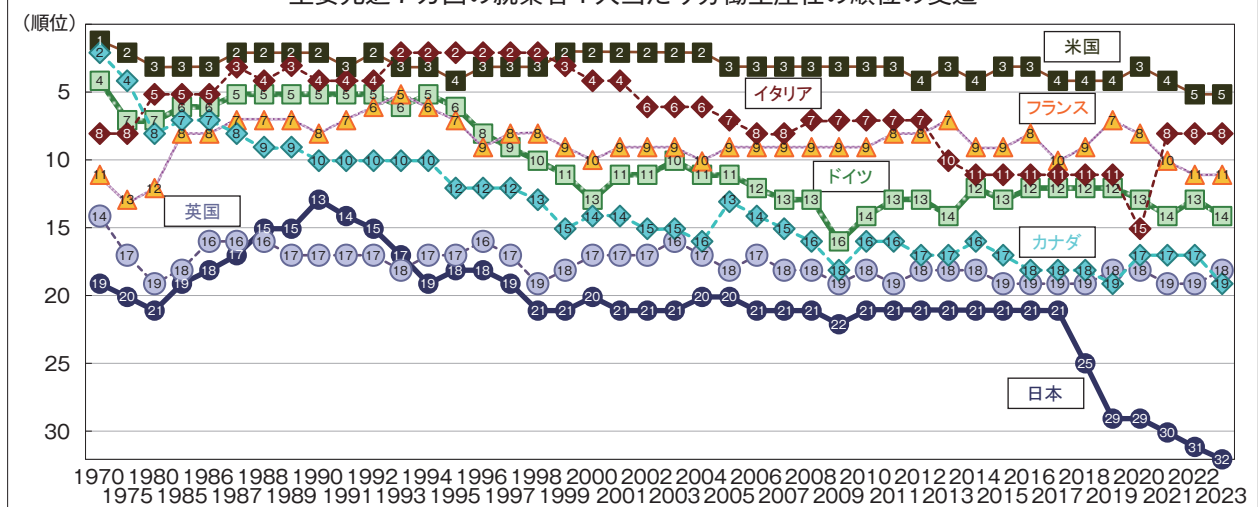
2023 年の 1 人当たり労働生産性が最も高かったのは、アイルランド (255,780 ドル／2,422 万円) であった。アイルランドの労働生産性は、2000 年から 2023 年の間に 3.8 倍 (名目／実質では 1.9 倍) にもなっている。これは、法人税率などを低く抑え、Google や Apple などの多国籍企業を呼び込んだことで経済の急激な成長と労働生産性の急上昇を実現したためである。3 位のルクセンブルクも、高い労働生産性水準の背景には同様の税優遇を上手く活用していることが挙げられる。

もっとも、2024 年 9 月には、欧州司法裁判所がアイルランドによる米 Apple への法人税優遇措置を違法な補助に当たるとして欧州委員会が最大 130 億ユーロ (約 2 兆円) に利息分を加えた徴収を支持する最終的な判断を下した。アイルランドの法人税率は 12.5% と主要国の中でも低い、各種優遇措置があるため、Apple の欧州事業での利益に対する実質的な税負担率は 1% 以下 (2014 年) だったという¹。長年にわたりアイルランド・Apple と欧州委員会は係争を続けてきたが、このような税制優遇をテコにした取り組みに対する国際的な締め

就業者 1 人当たり労働生産性 上位 10 カ国の変遷

	1970 年	1980 年	1990 年	2000 年	2010 年	2020 年	2023 年
1	米国	オランダ	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド	アイルランド
2	カナダ	ルクセンブルク	米国	米国	ノルウェー	ルクセンブルク	ノルウェー
3	オーストラリア	米国	ベルギー	ノルウェー	米国	米国	ルクセンブルク
4	ドイツ	ベルギー	イタリア	イタリア	アイルランド	スイス	スイス
5	ベルギー	イタリア	ドイツ	イスラエル	スイス	ベルギー	米国
6	ニュージーランド	アイスランド	オランダ	ベルギー	ベルギー	ノルウェー	ベルギー
7	スウェーデン	ドイツ	アイスランド	スイス	イタリア	デンマーク	デンマーク
8	イタリア	カナダ	フランス	アイルランド	オランダ	フランス	イタリア
9	アイスランド	オーストリア	オーストリア	オランダ	フランス	オランダ	オーストリア
10	オーストリア	ギリシャ	カナダ	フランス	デンマーク	オーストリア	オランダ
-	日本 (19 位)	日本 (21 位)	日本 (13 位)	日本 (20 位)	日本 (21 位)	日本 (29 位)	日本 (32 位)

主要先進 7 カ国の就業者 1 人当たり労働生産性の順位の変遷



1 日本経済新聞 (電子版) 2024 年 9 月 10 日付記事

付けが強くなっており、アイルランド経済や労働生産性の今後を左右するリスク要因になっている。

3 コロナ禍前水準と比較した就業者1人当たり実質労働生産性

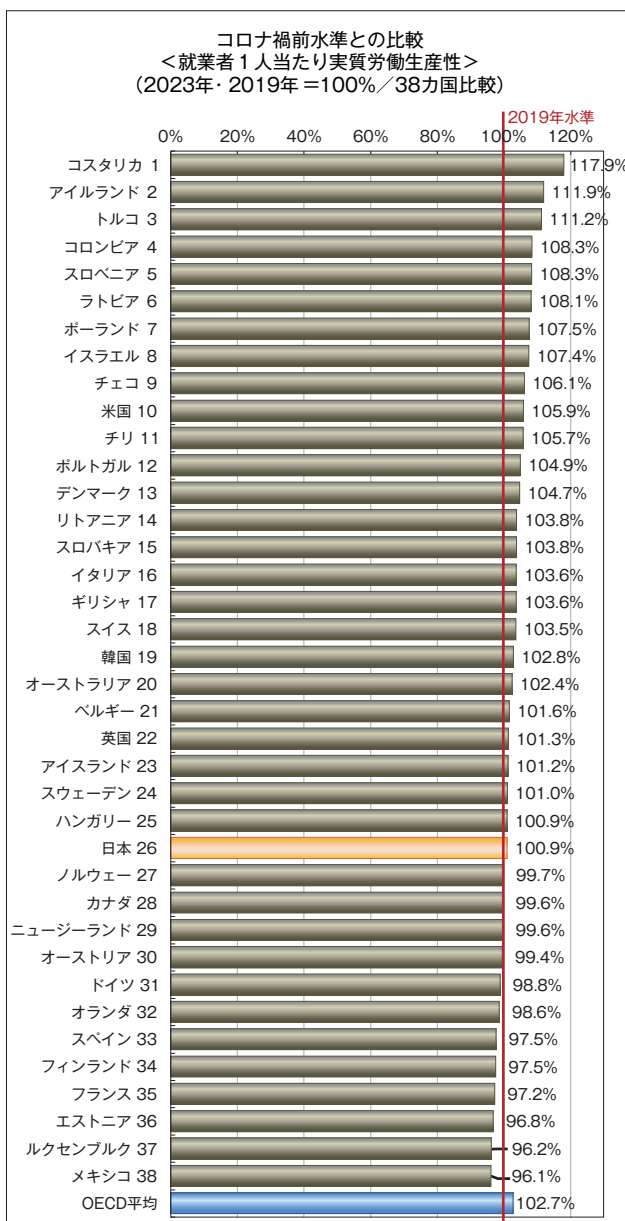
2023年は、ロシアによるウクライナ侵攻に端を発するエネルギーや資源の価格上昇が一般化したものの、景気後退が懸念される欧州諸国や中国のような国と経済が比較的堅調な米国などで、経済情勢にギャップが生じるようになった。就業者1人当たりでみた実質労働生産性もそうした変化に影響を受けている。

2023年の労働生産性が実質ベースでコロナ禍前（2019年）を上回る国は、OECD加盟38カ国中26カ国にのぼる。2022年段階（32カ国）よりも減少しているが、これは2023年の労働生産性上昇率がマイナスになった国が24カ国にのぼったためで、オランダ（前年比－1.9%）やドイツ（同－1.7%）などがコロナ禍前水準を下回るようになった。

日本はコロナ禍前水準をやや上回る（2019年対比100.9%）が、コロナ禍前水準からの回復状況ということでいえば、日本はOECD加盟38カ国中26位で、英国とほぼ同程度の回復状況になっている。

主要国では、米国（同105.9%）で改善が進んでいるものの、経済が減速しているドイツ（同98.8%）やフランス（同97.2%）といった国で労働生産性が停滞しており、地域による差が大きい。

2023年の労働生産性が実質ベースでコロ



ナ禍前水準から最も改善しているのは、コスタリカ（同117.9%）だった。次いで、アイルランド（同111.9%）、トルコ（同111.2%）となっている。トルコ経済は、前年比60%近いインフレに苦しんでいるものの、旺盛な個人消費などを背景に年率5%前後で経済が成長しており、それが高い労働生産性上昇率にもつながっている。

4 時間当たり労働生産性の国際比較

労働生産性は、就業者1人当たりだけでなく、就業1時間当たりとしても計測されることが多い。特に近年は、長時間働くことで成果を出すよりも、より短い時間でどれだけ成果を生み出したかが重視されるようになり、それを定量化した「時間当たり労働生産性」がよく利用されるようになっている。

2023年の日本の就業1時間当たり労働生産性は、56.8ドル（5,379円）であった。これは、ポーランド（57.5ドル）やエストニア（56.5ドル）とほぼ同水準にあたる。

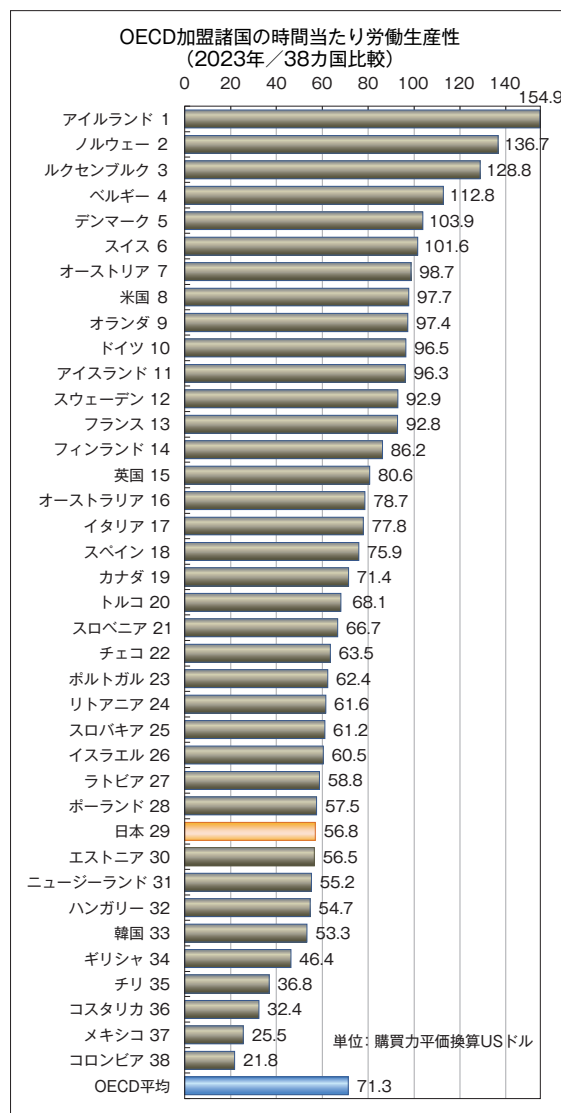
順位をみると、日本の時間当たり労働生産性はOECD加盟38カ国中29位であった。

日本の順位は2018年（21位）から2022年（31位）にかけて急激に落ち込んだが、2023年は前年から2ランク上昇しており、順位低下に歯止めがかかった。

これは、経済正常化に伴って経済成長率が上向いたことと、円ベースの物価上昇が名目値を押し上げた影響が大きい。労働生産性を時系列比較するには実質でみるのが基本ではあるものの、名目値ベースでみた労働生産性の上昇幅（+5.6%）はOECD加盟38カ国中13位にあたり、これまで20位前後だったことが多い状況から大幅に改善している。

ちなみに、実質ベースでみた労働生産性上昇率は+1.2%であった。

実質と名目で労働生産性水準が4%ポイント近く異なるのは、物価上昇（4.1%／GDPデフレーターベース）によってほとんど説明される。購買力平価レート変動による生産性上昇への寄与は+0.3%ほどにとどまるが、購買力平価レートをみると2022年より上昇（円高）しており、実勢為替レートが7%近く下落（円安／期中平均ベース）したことと逆の動きになっていることに留意する必要がある。



※文中の労働生産性水準はドル・円換算値とともに四捨五入したもの。円換算にあたっては端数処理前の値で行っているため、文中のドル・為替レートから求めた円換算値と記載されている円換算値の末尾が一致しないことがある。

参考：文中にあるドル換算レートの変化／購買力平価レートの変化：2022年：94.94円→2023年：94.68円

為替レート（期中平均）の変化：2022年：131.50円→2023年：140.49円

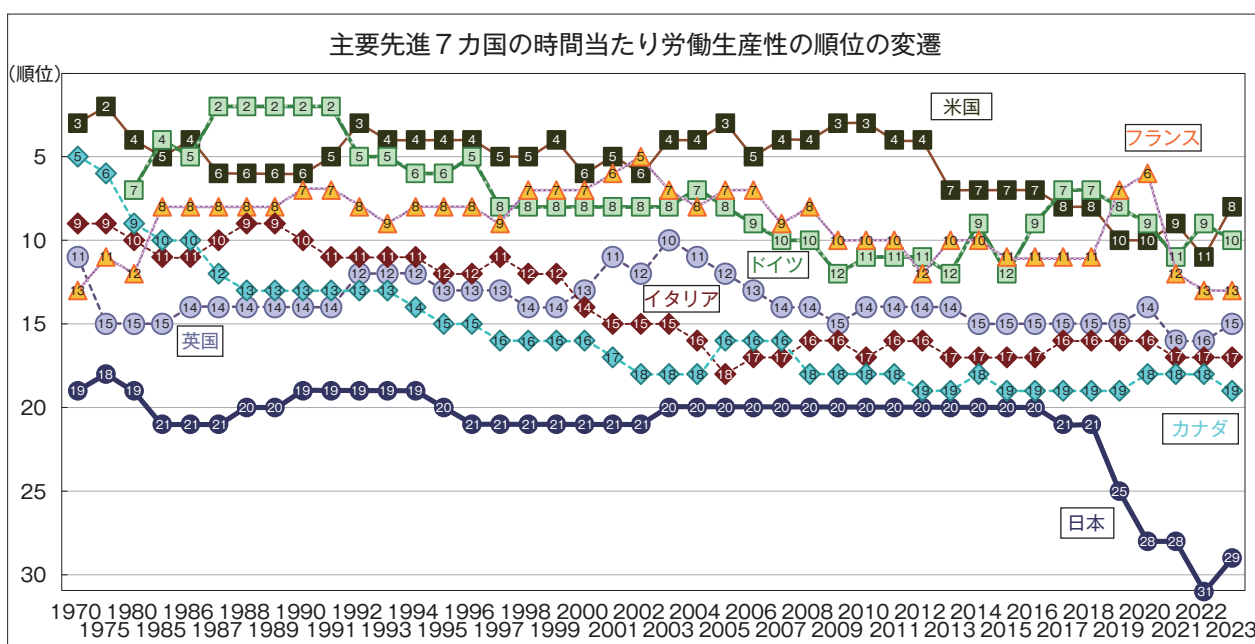
OECD 加盟諸国で就業 1 時間当たり労働生産性が最も高かったのはアイルランド (154.9 ドル／14,661 円) であった。2 位はノルウェー (136.7 ドル／12,940 円)、3 位がルクセンブルク (128.8 ドル／12,191 円) と続いている。これは、就業者 1 人当たりでみたときの順位と変わらず、労働生産性でみる限り、この 3 カ国がやや突出する状況になっている。

なお、ノルウェーの労働生産性は、天然ガスや原油価格の急騰で 2022 年に 35% 上昇したが、2023 年になって資源価格が落ち着いたことを反映して 16% 落ち込んでいる。同国の労働生産性は、輸出の半分近くを占める天然ガス・原油の価格が乱高下した短期的な要因による影響が大きく、中長期的に効果が出てくる経済効率性の改善やイノベーションなどによる影響を見通しにくい状況にある。

主要国では、米国 (97.7 ドル／9,251 円) が 8 位、ドイツ (96.5 ドル／9,134 円) が 10 位となっている。

時間当たり労働生産性 上位 10 カ国の変遷

	1970 年	1980 年	1990 年	2000 年	2010 年	2020 年	2023 年
1	スイス	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド	アイルランド
2	ルクセンブルク	スイス	ドイツ	ノルウェー	ノルウェー	ルクセンブルク	ノルウェー
3	米国	オランダ	ベルギー	ベルギー	米国	デンマーク	ルクセンブルク
4	スウェーデン	米国	オランダ	オランダ	アイルランド	ノルウェー	ベルギー
5	カナダ	スウェーデン	スイス	スウェーデン	ベルギー	ベルギー	デンマーク
6	オランダ	ベルギー	米国	米国	デンマーク	フランス	スイス
7	オーストラリア	ドイツ	フランス	フランス	オランダ	オーストリア	オーストリア
8	ベルギー	アイスランド	スウェーデン	ドイツ	スイス	スイス	米国
9	イタリア	カナダ	ノルウェー	スイス	スウェーデン	ドイツ	オランダ
10	デンマーク	イタリア	イタリア	デンマーク	フランス	米国	ドイツ
-	日本 (19 位)	日本 (19 位)	日本 (19 位)	日本 (21 位)	日本 (20 位)	日本 (28 位)	日本 (29 位)

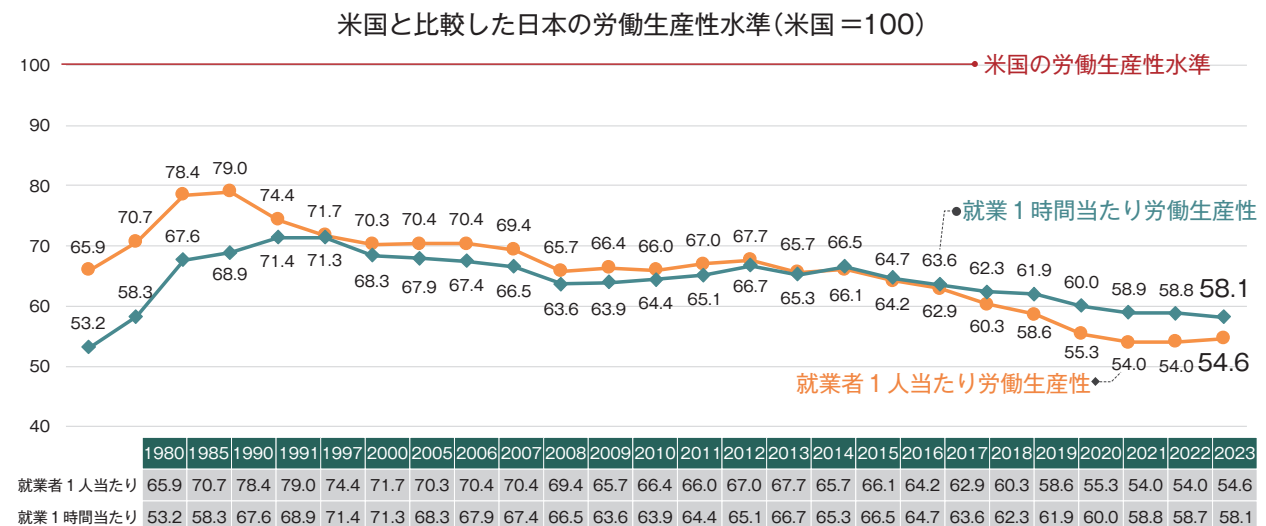


※毎年の順位は、GDP や購買力平価レートなどのデータなどが随時改定されるため、最新年のデータで過去に遡りして再計算している。そのため、過去のレポート記載の順位と必ずしも一致しない。

日本の労働生産性を米国と比較すると、1人当たりで55%、時間当たりで58%にとどまる。1人当たり労働生産性でみるとピークだった1991年（対米比79.0%）から24%ポイント、時間当たりでは1997年のピーク（同71.4%）から13%ポイントも対米格差が拡大したことになる。

このような状況を打開し、これから日本の労働生産性を向上させるためにすべきことは何だろうか。日本生産性本部がハーバード大学グロースラボと行った研究によれば、日本は「経済複雑性」ランキングでトップであり、多種多様な輸出品目を持つ高度な産業構造が強みになっている。一方で、知識を蓄積した日本の企業は海外に事業を移転し、国内に残っている生産性の低い企業の割合が拡大する「ボーモルのコスト病」が生産性上昇の重石になっている。こうした状況を打開するため、生産性が相対的に低い非貿易財部門の生産性を高める技術革新や、より生産性の高い部門に労働力を移動させていくことが非常に重要だ。そのためには、生産性を高めるためのスキル獲得が不可欠であり、デジタル領域を筆頭にさまざまな分野の教育訓練を増やしていくことが求められる。また、日本のイノベーション・システムを担う専門性の高い人材を増やすため、国内の博士人材や高度なスキルを持つ海外人材を上手に取り入れる仕組みづくりも重要だ。

また、Top10%論文数などの指標で表される日本のイノベーションの質は下がり続けていることが問題視されている。イノベーションの質を高めるため、研究開発を実行する企業に対する補助金と将来性の高いプロジェクトに的を絞った投資を組み合わせる政策を戦略的に進めていくべきだ。民間セクターが担いきれない領域については、公的資金でリスクテイクする必要があるだろう。



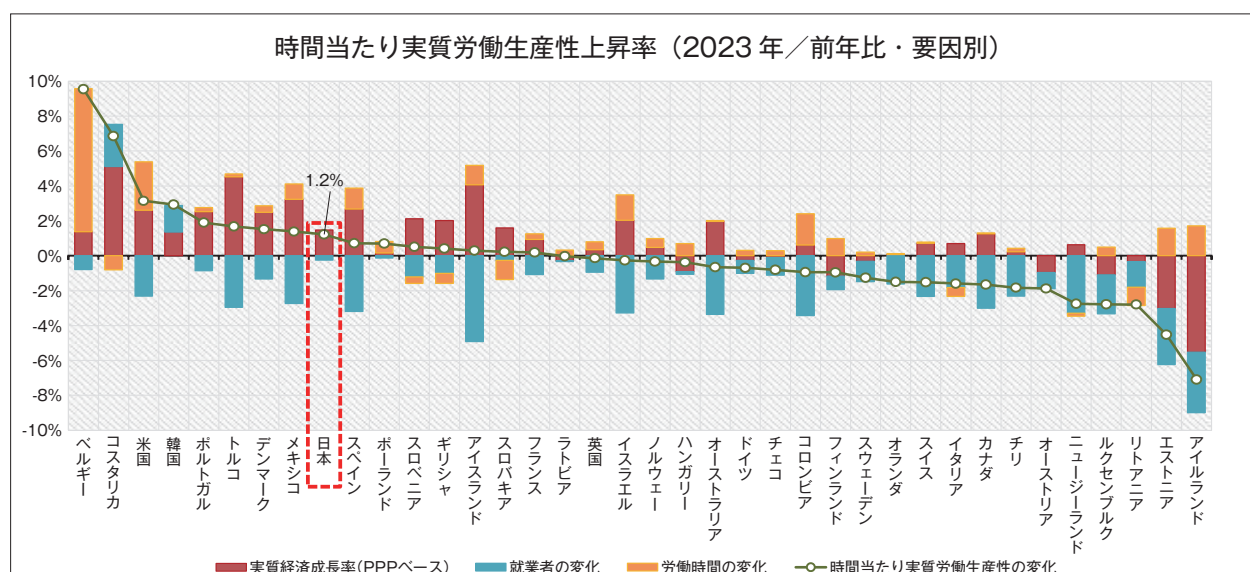
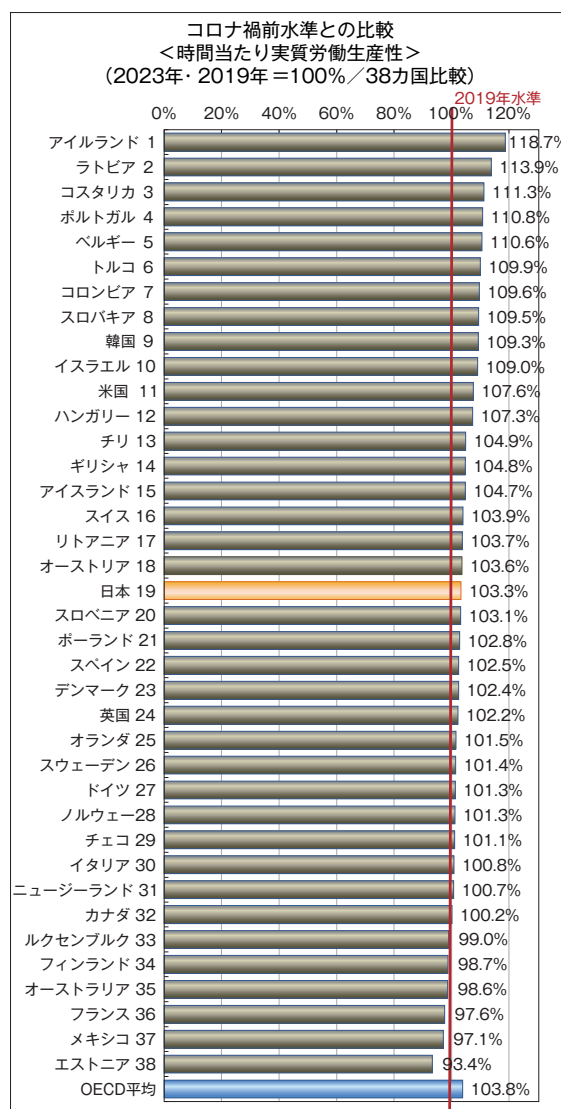
※日本生産性本部とハーバード大学グロースラボの研究成果は、「Japan's Economic Puzzle」として2024年3月に公表されている。詳細はURL (https://growthlab.hks.harvard.edu/sites/projects.iq.harvard.edu/files/2024-03-cid-wp-442-japan-economic-puzzle_4.pdf)を参照されたい。

5 コロナ禍前水準と比較した時間当たり実質労働生産性

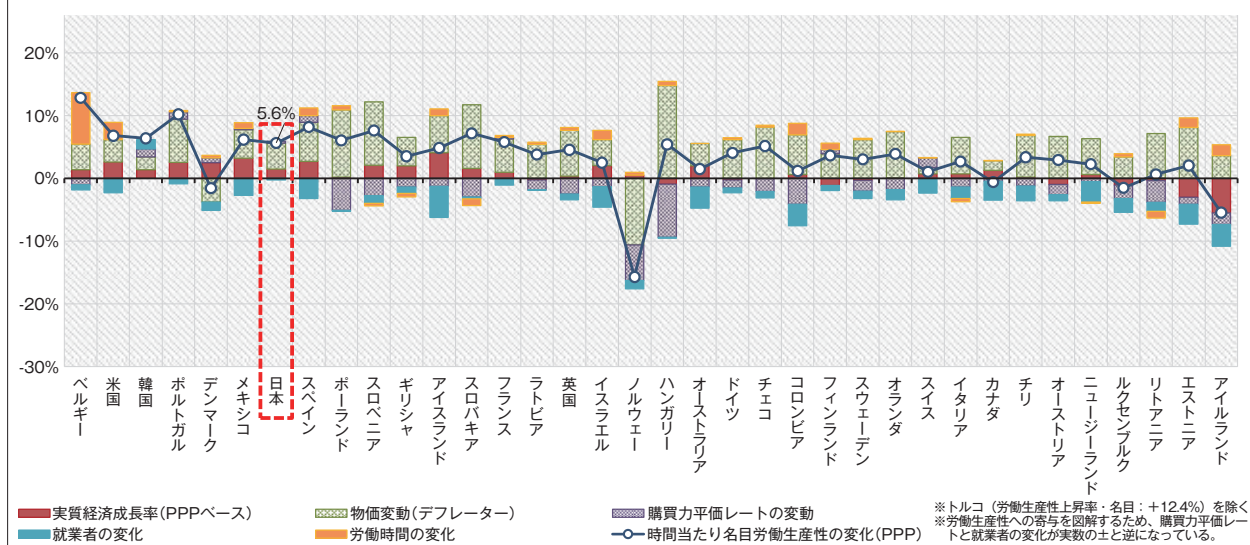
2023年の時間当たり労働生産性がコロナ禍前水準（2019年水準・実質ベース）を上回るのは、OECD加盟38カ国のうち32カ国だった。2022年でみたとき（同33カ国）よりも減っているが、これは時間当たりでみた2023年の実質労働生産性上昇率がマイナスだった国がドイツ（-0.7%）やイタリア（-1.6%）などの欧州諸国を中心にOECD加盟38カ国中22カ国にのぼったためである。欧州諸国を中心にOECD加盟38カ国中34カ国で経済成長率が減速（2023年の実質経済成長率が2022年を下回った）しており、労働生産性もその影響で落ち込んだ国が多い。

日本は、2019年対比103.3%で、OECD加盟38カ国中19位であった。主要先進国と比較すると、米国（同107.6%）に先行されているものの、英国（同102.2%）やドイツ（同101.3%）、フランス（同97.6%）といった国を上回る。

日本の労働生産性は、水準でみると主要先進国の中で最も低いものの、上昇幅でみれば比較的良好な状況にあるといってよい。



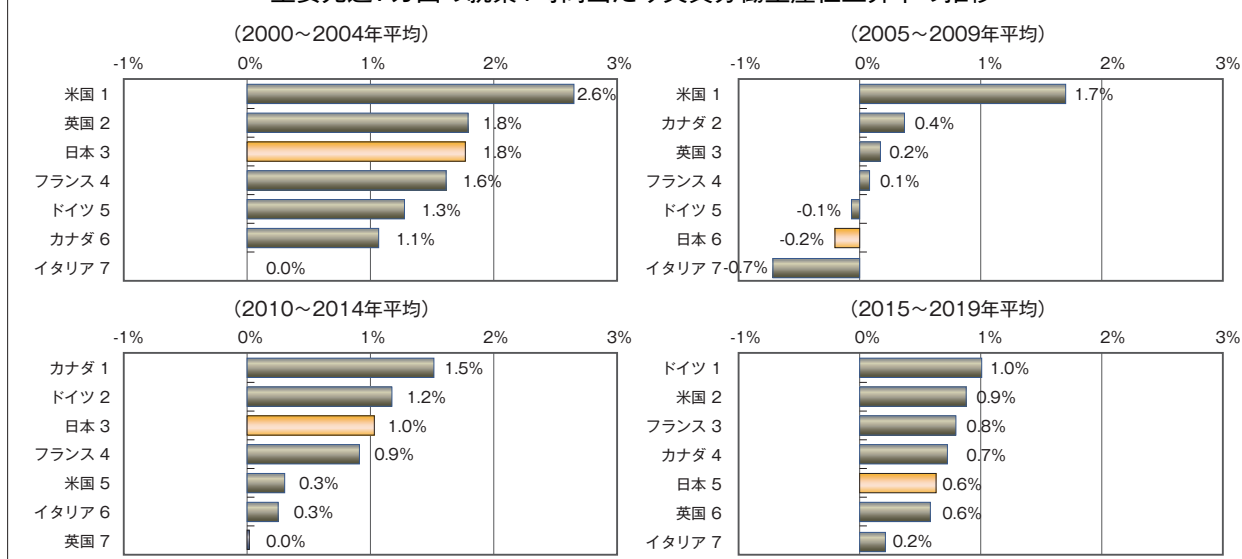
<参考>時間当たり名目労働生産性（PPPベース）2023年の要因別変化



ちなみに、2023年の実質ベースの労働生産性上昇率をみると、日本（+1.2%）はOECD加盟38カ国中9位に相当し、主要先進7カ国でみると米国（+3.1%）に次ぐ上昇幅になっている。（参考までに、名目ベース（+5.6%）でみてもOECD加盟38カ国中13位と平均を上回り、主要先進7カ国では米国（+6.8%）に次ぐ上昇幅だった。）

主要先進7カ国の時間当たり実質労働生産性上昇率の長期的推移を概観すると、2000年代前半は日米英独仏加の6カ国で年率平均上昇率が1%を超えていたが、2000年代後半になるとリーマン・ショックなどの影響もあり、米国以外の主要国の上昇率が0%前後へと落ち込んでいる。その後、2010年代前半に米国・英国を除く国で上昇率が回復したものの、2010年代後半に再び上昇率が1%を割り込む国が多くなっている。主要国の労働生産性を長期的なトレンドでみると、循環的に上下動しながら推移しているといえそうである。

主要先進7カ国の就業1時間当たり実質労働生産性上昇率の推移



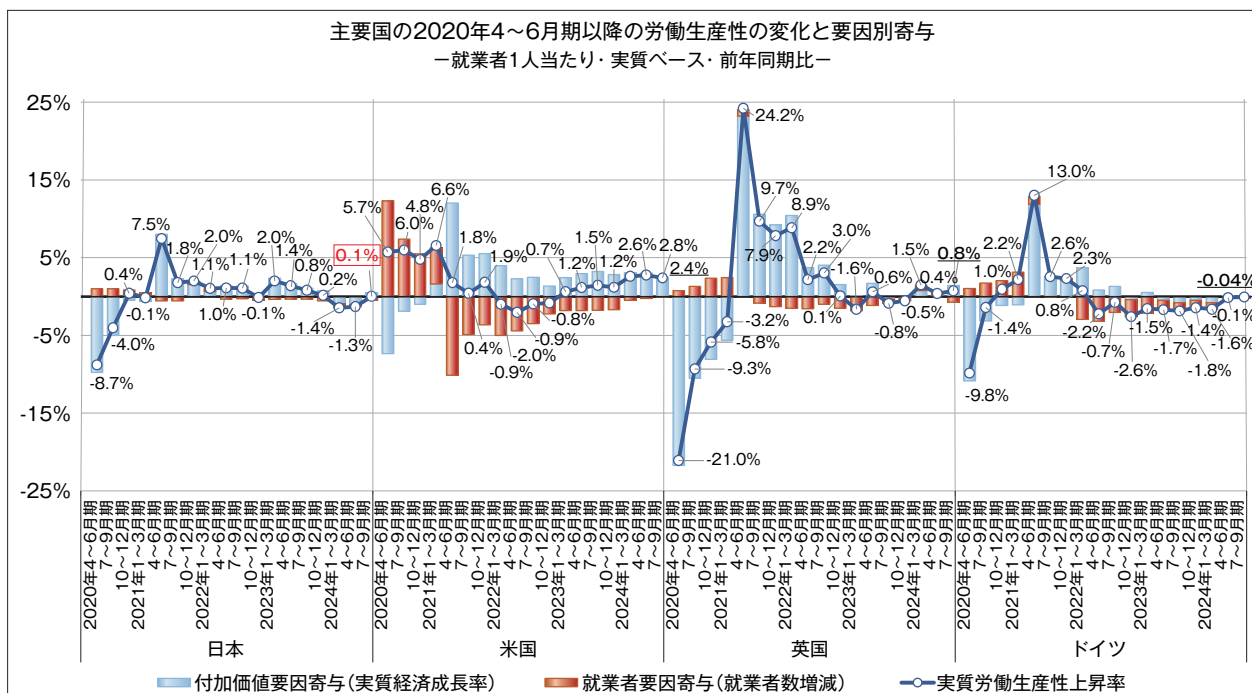
コロナ禍以降の主要国の労働生産性の推移

主要国の足もとの状況は、ロシアのウクライナ侵攻に端を発した資源価格の変動や欧州諸国の景気減速などの影響を受けている。

OECD の四半期データをもとに、コロナ禍で日本や欧州諸国の労働生産性が大きく落ち込んだ2020年4～6月から足もと（2024年7～9月期）までの推移（実質労働生産性上昇率／前年同期比・就業者1人当たり）をみると、日本は2021年後半から2023年末までの2年半近く小幅ながら上昇が続いていたが、2024年前半にマイナスに陥っている。

一方、米国は、堅調な国内景気に牽引される形で2023年から7四半期連続で労働生産性上昇率がプラスになっている。2024年7～9月期の上昇率をみても2.4%と、日米英独4カ国の中で最も高くなっており、主要国で最も好調といってよい。

欧州諸国をみると、英国は景気の底入れが労働生産性の推移にも反映され、2022～2023年にマイナスだった労働生産性上昇率が足もとでプラスに転じている。しかし、ドイツは、長引く景気低迷に加え、エネルギー価格の高止まりなどによって製造業が拠点を海外に移転する動きが顕在化しており、労働生産性上昇率も10四半期連続でマイナスになっている。



※労働生産性：四半期の労働時間が利用できないため、就業者1人当たりベースとしている。各国通貨ベースの実質労働生産性を比較。2024年12月9日時点の以下データをもとに計測。

GDP：OECD「Quarterly GDP and components」各国通貨ベース、実質値

※日本のみ、内閣府「四半期別GDP速報（2024年7～9月期・2次速報）」

就業者：OECD「Employed population」Quarterly, Employment

ドイツの2024年7～9月期の就業者数は、執筆時に上記未掲載のため、ドイツ連邦統計局（Statistisches Bundesamt）のデータをもとに推計。

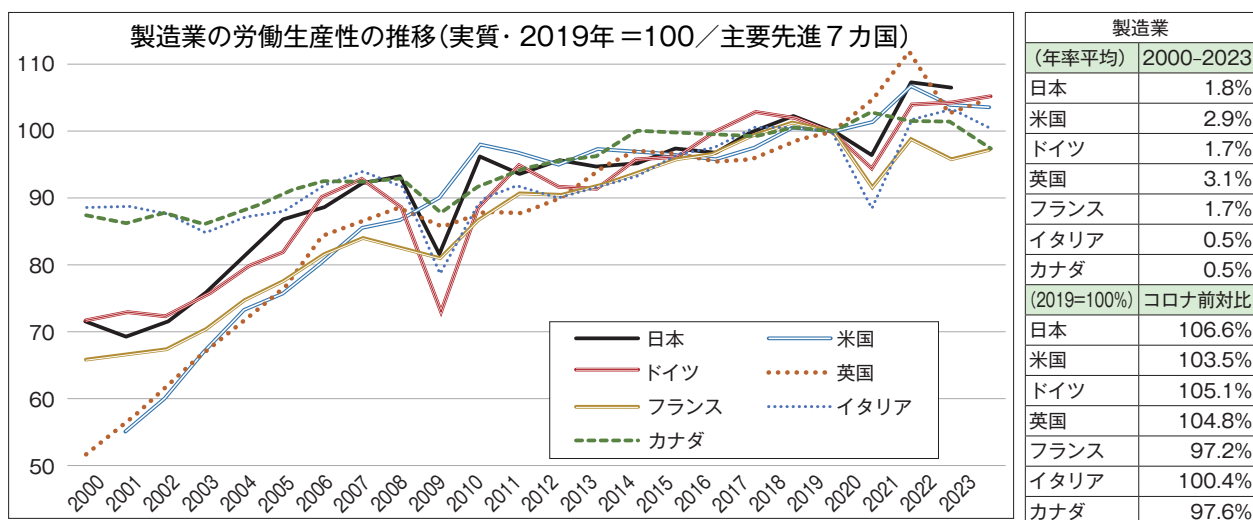
Ⅱ 産業別労働生産性の国際比較

1 主要先進7カ国の産業別労働生産性のトレンド

労働生産性は、短期的な動きだけでなく、中長期的なトレンドをみることが望ましいとされる。さまざまなイノベーションによる付加価値創出や規制撤廃・競争環境の整備などに伴う経済効率性の改善、景気循環などの影響を受けるほか、市場の成長性や成熟度なども関係してくるため、産業や国によって労働生産性のトレンドが異なる。ここでは、労働生産性のトレンドを産業別に概観するため、コロナ禍前（2019年）の実質付加価値労働生産性を基準（＝100）に指数化し、主要先進7カ国（米国、英国、イタリア、カナダ、ドイツ、フランス、日本）の推移を概観していきたい。なお、2000～2023年のデータをもとに各国比較を行っているが、データの制約により、米国が2001年以降、日本が2022年までを比較対象としている。

製造業の労働生産性は、2009年のような外生的な危機（リーマン・ショック）で大きく低下した国が多い。しかし、長期的なトレンドとしてみると、概ね上昇基調が続いている。もっとも、コロナ禍で業況が悪化した2020年をみると、日本やドイツ、フランス、イタリアで労働生産性が大幅に落ち込んだが、米国や英国、カナダでは労働生産性の上昇が続いており、国により状況が分かれている。

2000年以降の長期トレンドを概観すると、労働生産性上昇率（年率平均）が最も高いのは英国（＋3.1％）で、米国（＋2.9％）、日本（＋1.8％）、フランス（＋1.7％）、ドイツ（＋1.7％）と続いている。2023年（日本のみ2022年）の労働生産性をコロナ禍前水準と比較すると、日本（2019年対比106.6％）が最も改善しており、ドイツ（同105.1％）が続いている。



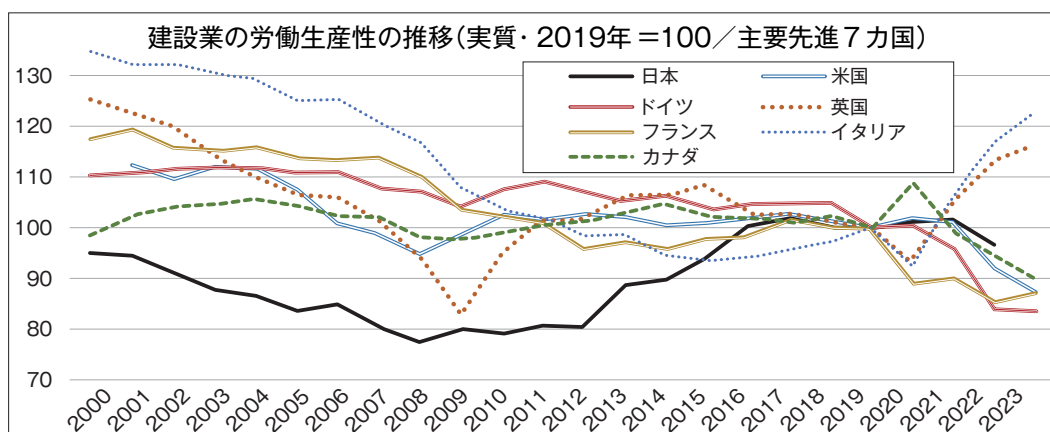
※本章の各国産業別データは、OECD Data Explorer「Annual employment by economic activity」「Annual GDP and components」をもとにしているが、米国のみデータが利用できなかったため、米国経済分析局（BEA）のデータを利用している。米国のデータは産業分類が異なるため、極力ISICに照らして再分類を行っているが、厳密には一致していないことに留意されたい。※データの制約により、米国は2001～2023年、日本は2000～2022年を計測範囲としている。

建設業の労働生産性は、ほとんどの国で長期的に停滞または低落する傾向にある。2000 年から 2023 年までの年率平均上昇率をみても、日本（+0.1%）がわずかにプラスだったものの、他の 6 カ国でマイナスになっている。特に、フランス（-1.3%）や米国（-1.1%）、ドイツ（-1.2%）では、1 % を超えるマイナス幅になっている。

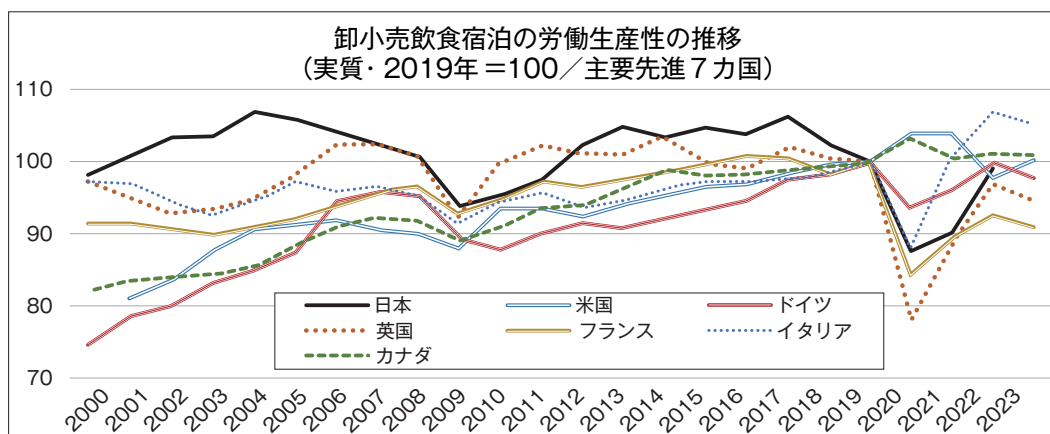
2010 年前後まで長期低落傾向にあった日本の労働生産性は、2010 年代の東日本大震災復興事業などを契機に需給が逼迫するようになり、生産性が上昇に転じた。もっとも、2010 年代後半あたりからは再び生産性が停滞するようになっており、2022 年をみてもコロナ禍前水準を下回る状況にある。

卸小売飲食宿泊（データの制約から卸売業・小売業・飲食業・宿泊業を統合）は、2000 年以降のトレンドをみると、労働生産性が上昇傾向にあるドイツ（+1.2%）や米国（+1.0%）、カナダ（+0.9%）と、生産性が停滞する英国（-0.1%）や日本、フランス（ともに±0%）、イタリア（+0.3%）に二極分化している。

足もとの労働生産性をみると、イタリア（2019 年対比 105.2%）やカナダ（同 100.9%）、米国（同 100.2%）でコロナ禍前水準を回復している。一方で、フランス（同 91.0%）はコロナ禍前の 9 割程度にとどまるなど、国によってばらつきが比較的大きくなっている。



建設業	
(年率平均)	2000-2023
日本	0.1%
米国	-1.1%
ドイツ	-1.2%
英国	-0.3%
フランス	-1.3%
イタリア	-0.4%
カナダ	0.4%
(2019=100%)	コロナ前対比
日本	96.6%
米国	87.5%
ドイツ	83.6%
英国	116.4%
フランス	87.1%
イタリア	122.6%
カナダ	90.1%



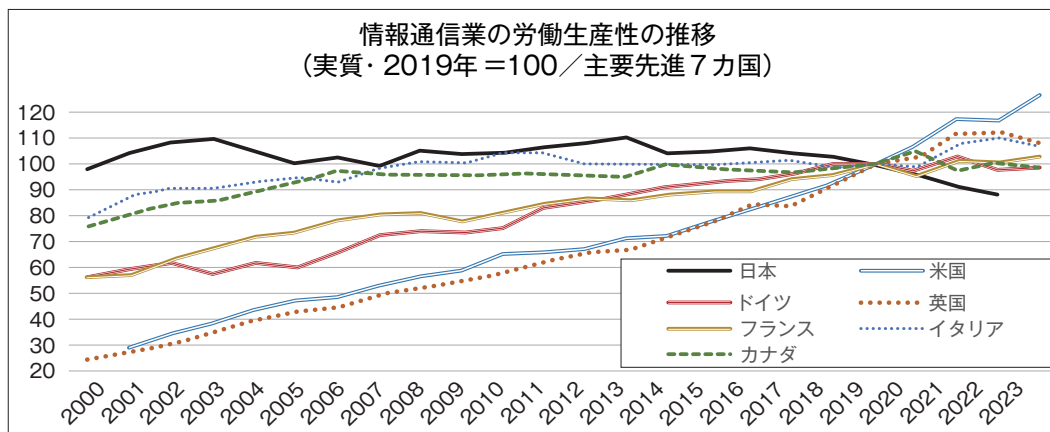
卸小売飲食宿泊	
(年率平均)	2000-2023
日本	0.0%
米国	1.0%
ドイツ	1.2%
英国	-0.1%
フランス	0.0%
イタリア	0.3%
カナダ	0.9%
(2019=100%)	コロナ前対比
日本	99.1%
米国	100.2%
ドイツ	97.8%
英国	94.7%
フランス	91.0%
イタリア	105.2%
カナダ	100.9%

※米国：2001～2023年・日本：2000～2022年

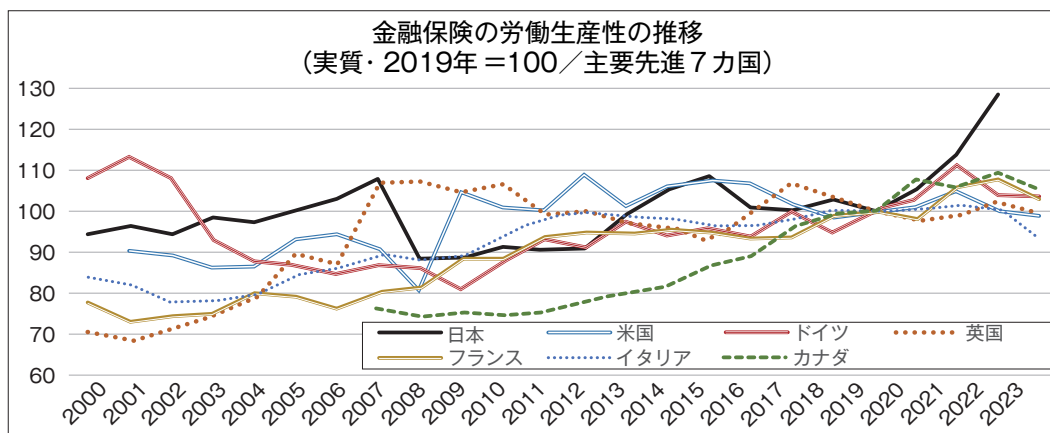
情報通信業は、主要産業の中でも労働生産性が比較的安定的に上昇する傾向がみられ、2000年以降の年率平均上昇率も6カ国でプラスとなっている。ただ、日本のみ上昇率がわずかながらマイナス（-0.5%）になっており、他国とトレンドが異なる。特に、過去10年間の概観すると、日本では実質付加価値額が10%強増加しており、産業として成長していないわけではない。しかし、米国や英国は同時期に実質付加価値額が2倍以上になっており、他の国でも20～60%増加している。それが労働生産性のトレンドの違いにも反映されている。

金融保険の長期トレンドを概観すると、主要先進7カ国ではドイツ（-0.2%）のみ年率平均上昇率がマイナスになっているものの、それ以外の6カ国で0.4～2.4%程度のプラスになっている。

ただ、足もとの動向をみると国によって違いがみられ、日本（2019年対比128.4%）やカナダ（同105.5%）、ドイツ（同103.3%）、フランス（同103.0%）といった国では労働生産性が上昇基調にあるのに対し、英国（同99.6%）や米国（同99.0%）、イタリア（同93.5%）では回復がやや遅れている。ただ、米国の場合、実質付加価値の拡大が足もとでも持続しており、それに伴って就業者数も増加しているために労働生産性が伸び悩んでいるものの、業況が悪化しているわけではない。



情報通信業	
(年率平均) 2000-2023	
日本	-0.5%
米国	6.8%
ドイツ	2.5%
英国	6.6%
フランス	2.7%
イタリア	1.3%
カナダ	1.1%
(2019=100%) コロナ前対比	
日本	88.4%
米国	126.8%
ドイツ	98.8%
英国	108.6%
フランス	103.1%
イタリア	107.2%
カナダ	98.1%



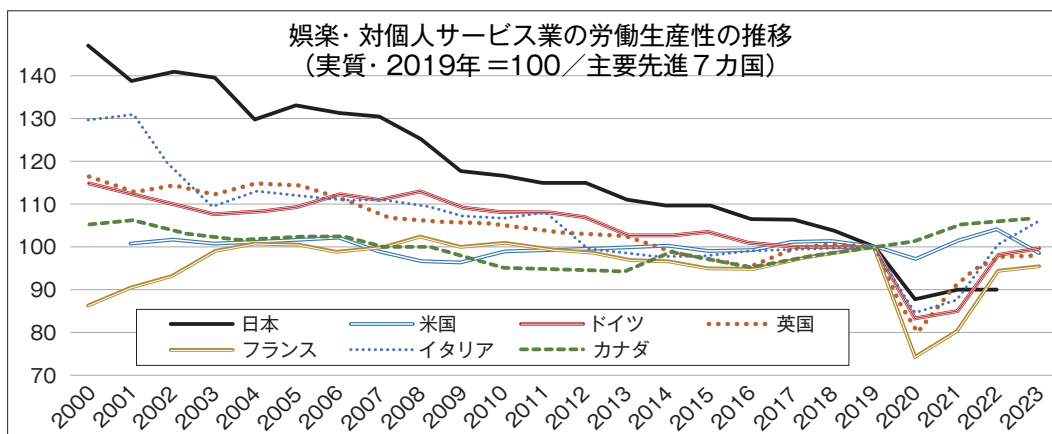
金融保険	
(年率平均) 2000-2023	
日本	1.4%
米国	0.4%
ドイツ	-0.2%
英国	1.5%
フランス	1.2%
イタリア	0.5%
カナダ	2.4%
(2019=100%) コロナ前対比	
日本	128.4%
米国	99.0%
ドイツ	103.3%
英国	99.6%
フランス	103.0%
イタリア	93.5%
カナダ	105.5%

※米国：2001～2023年・日本：2000～2022年・カナダ：2007～2023年

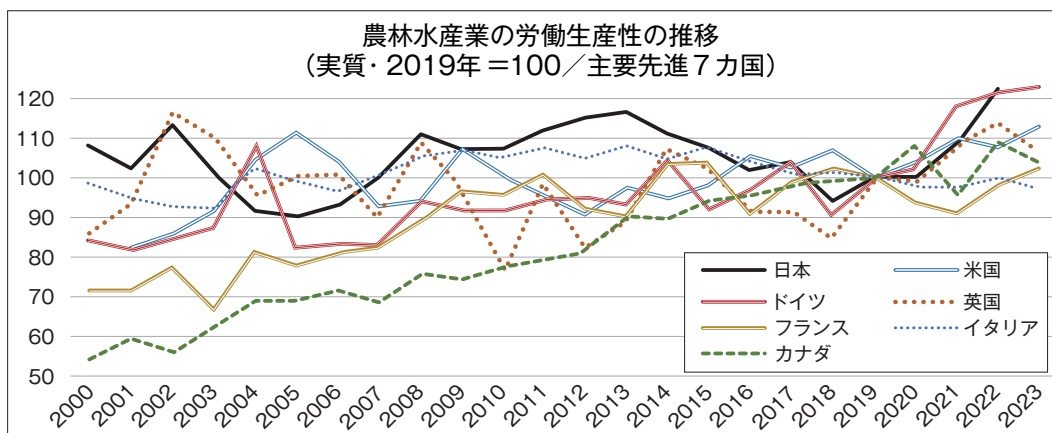
労働集約的な産業分野は、技術や設備によって生産性を向上できる分野よりも労働生産性の上昇ペースが遅くなりがちである。実際、スポーツやテーマパーク、映画館などの娯楽業や理美容、クリーニング、各種メンテナンスなどが含まれる娯楽・対個人サービス業の労働生産性をみても、停滞気味の国が多い。2000年以降の長期トレンドをみると、フランス（年率平均+0.4%）やカナダ（同+0.1%）が若干のプラスだったが、他の5カ国でマイナスになっている。特に、コロナ禍での行動制限などにより対面を前提とした各種娯楽サービスや対個人サービスは大きな影響を受けたことから、2020年の労働生産性が、カナダを除く各国で大きく落ち込んでいる。

足もとの労働生産性の動向をみると、コロナ禍の落ち込みから回復しつつある国が多いが、コロナ禍前（2019年）水準を上回るのはイタリアとカナダのみである。日本は、行動制約が一部に残っていた2022年までのデータになっていることもあり、主要先進7カ国で最も回復が遅れている。

農林水産業が先進国のGDPに占める割合は非常に小さく、日本でも1%程度である。ただ、経済規模は小さくても、労働生産性は主要先進7カ国全てで概ね右肩上がりで推移している。2000年以降の年率平均上昇率をみても、カナダ（+2.9%）やドイツ（+1.7%）、フランス（+1.6%）、米国（+1.5%）で1%台後半以上になっている。



娯楽・対個人サービス業	
(年率平均)	2000-2023
日本	-2.2%
米国	-0.1%
ドイツ	-0.6%
英国	-0.7%
フランス	0.4%
イタリア	-0.9%
カナダ	0.1%
(2019=100%)	コロナ前対比
日本	90.1%
米国	98.6%
ドイツ	99.4%
英国	97.9%
フランス	95.4%
イタリア	106.1%
カナダ	106.8%



農林水産業	
(年率平均)	2000-2023
日本	0.6%
米国	1.5%
ドイツ	1.7%
英国	0.9%
フランス	1.6%
イタリア	0.0%
カナダ	2.9%
(2019=100%)	コロナ前対比
日本	122.2%
米国	112.9%
ドイツ	123.0%
英国	106.4%
フランス	102.3%
イタリア	97.7%
カナダ	103.8%

※米国：2001～2023年・日本：2000～2022年

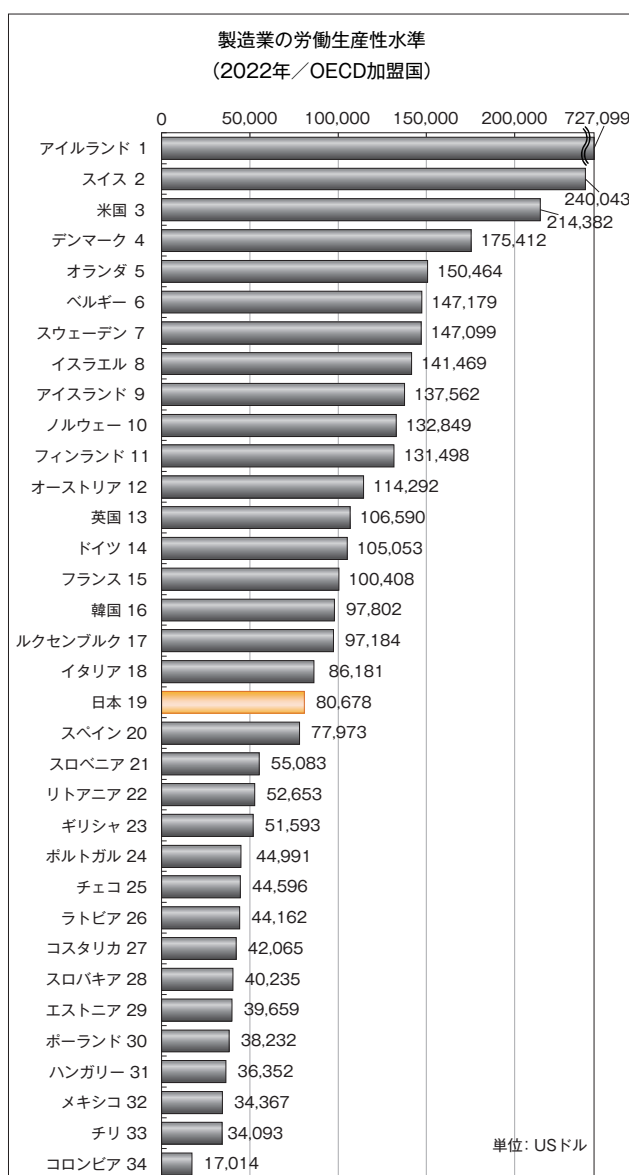
2 製造業の労働生産性水準の国際比較

労働生産性を国際比較する上では、上昇率だけでなく、水準による比較も欠かせない。もっとも、労働生産性水準を産業別に比較するためには、産業によって異なる価格水準を調整した産業別購買力平価を用いて通貨換算することが求められる。しかし、世界銀行や OECD が公表している購買力平価は国（GDP）レベルのものであり、個別産業レベルのデータを公表していない。国レベルの購買力平価を個別産業に適用するのは適切でないとされているため、ここでは為替変動によって価格が調整されやすい貿易財の比重が高い製造業について、便宜的に市場で取引される為替レートを用いた労働生産性の比較を行う。

為替市場は、経済情勢や物価変動などの経済的基礎条件（ファンダメンタルズ）だけでなく、国際的な金融取引や投機などによってもレートが変動するため、そのまま用いると労働生産性が乱高下しかねない。そうした影響を軽減するため、当年と前後各2年の5年間で移動ドルレートで換算を行っている。また、日本を含むいくつかの国で2023年データが公表されていないため、2022年の比較を行っている。

こうした手法で計測した製造業の名目労働生産性（就業者1人当たり）を比較すると、OECD加盟国でデータが得られた34カ国で最も水準が高いのは、アイルランド（727,099ドル／9,329万円）だった。2位がスイス（240,043ドル／3,080万円）、3位が米国（214,382ドル／2,751万円）、4位がデンマーク（175,412ドル／2,251万円）と続いている。上位の顔ぶれは、2010年代後半から大きく変わっていない。

アイルランドは、Intel や Apple などの米系製造企業の欧州本社が立地する関係で、製造業の付加価値額が非常に大きくなって



いる影響が大きく、生産から販売・サービスに至るバリューチェーンの多くが揃う日本やドイツなどとは構造的な条件が異なる点に注意する必要がある。スイスは、精密機械や医薬品などの産業クラスターが形成されており、高い生産性に結びついている。

日本の製造業の労働生産性は 80,678 ドル（1,035 万円／19 位）であった。これは、イタリア（86,181 ドル）やスペイン（77,973 ドル）とほぼ同水準にあたる。名目額でみると 2021 年（96,452 ドル）を下回っているが、これは対ドルレートが円安に振れた影響が大きい。日本の順位は、2000 年に OECD 諸国でトップだったものの、その後をみると 2005 年に 9 位、2010 年に 10 位へと落ち込み、2015 年以降をみると 17～19 位で推移している。

製造業の労働生産性水準上位 20 カ国の変遷

	2000 年		2005 年		2010 年		2015 年	
1	日本	86,894	アイルランド	149,456	アイルランド	203,893	アイルランド	467,095
2	スイス	77,790	スイス	123,884	スイス	169,327	スイス	180,234
3	アイルランド	75,679	米国	121,362	米国	159,344	米国	171,523
4	スウェーデン	72,592	ノルウェー	108,844	ノルウェー	137,504	デンマーク	140,313
5	フィンランド	70,948	オランダ	108,624	スウェーデン	129,171	スウェーデン	133,079
6	ベルギー	65,037	フィンランド	105,588	デンマーク	124,171	ノルウェー	124,548
7	オランダ	65,011	スウェーデン	104,213	オランダ	124,094	オランダ	123,402
8	ルクセンブルク	61,548	ベルギー	101,699	ベルギー	120,302	ベルギー	122,607
9	デンマーク	59,529	日本	94,120	フィンランド	118,551	オーストリア	107,138
10	カナダ	59,418	英国	91,512	日本	117,522	英国	107,093
11	英国	59,209	デンマーク	90,543	オーストリア	110,164	フィンランド	105,615
12	ノルウェー	57,697	オーストリア	89,380	フランス	100,073	ルクセンブルク	105,303
13	オーストリア	57,678	ルクセンブルク	86,686	ドイツ	96,713	イスラエル	99,359
14	イスラエル	57,423	フランス	83,365	カナダ	96,187	フランス	99,026
15	フランス	57,265	ドイツ	79,141	英国	95,871	カナダ	96,159
16	ドイツ	52,224	カナダ	76,111	オーストラリア	91,551	ドイツ	95,725
17	アイスランド	47,056	オーストラリア	68,686	アイスランド	91,066	日本	91,844
18	イタリア	46,338	アイスランド	67,399	ルクセンブルク	87,268	アイスランド	90,759
19	オーストラリア	39,953	イタリア	65,012	イスラエル	86,693	韓国	85,628
20	スペイン	34,449	イスラエル	62,640	イタリア	75,981	オーストラリア	80,976
	2018 年		2019 年		2020 年		2021 年	
1	アイルランド	504,924	アイルランド	516,397	アイルランド	560,571	アイルランド	623,326
2	スイス	195,053	スイス	200,370	スイス	210,882	スイス	239,220
3	米国	182,596	米国	181,126	米国	181,487	米国	199,286
4	デンマーク	155,263	デンマーク	161,979	デンマーク	160,824	デンマーク	171,354
5	オランダ	137,330	オランダ	136,337	オランダ	135,328	オランダ	150,044
6	ベルギー	130,793	ベルギー	134,588	イスラエル	128,033	スウェーデン	146,429
7	スウェーデン	129,615	スウェーデン	129,121	ベルギー	127,573	イスラエル	129,437
8	ノルウェー	121,273	ノルウェー	116,776	スウェーデン	127,474	ノルウェー	124,173
9	オーストリア	115,061	フィンランド	114,758	ノルウェー	116,590	フィンランド	123,654
10	フィンランド	114,675	イスラエル	114,137	フィンランド	115,409	ベルギー	123,442
11	イスラエル	104,990	オーストリア	113,981	ルクセンブルク	110,126	ルクセンブルク	117,923
12	フランス	102,239	ルクセンブルク	106,351	オーストリア	107,734	アイスランド	117,760
13	ルクセンブルク	102,112	フランス	101,578	英国	99,179	オーストリア	116,313
14	ドイツ	101,574	ドイツ	100,412	カナダ	98,429	英国	107,935
15	韓国	99,736	英国	99,880	アイスランド	97,268	ドイツ	104,556
16	カナダ	98,013	アイスランド	96,364	ドイツ	97,141	韓国	102,009
17	英国	97,911	日本	95,941	日本	94,717	日本	96,452
18	アイスランド	97,843	韓国	95,069	韓国	94,137	フランス	95,781
19	日本	96,439	カナダ	93,765	フランス	91,181	イタリア	84,311
20	ニュージーランド	81,345	ニュージーランド	81,182	ニュージーランド	79,245	ニュージーランド	82,890

（単位）US ドル （加重移動平均した為替レートにより換算）

移動平均は振幅が大きい株式や為替の推移の変動幅を平準化する際などに用いられる手法の一つ。

今回の手法で算出した 2022 年の対ドルレートは 128.31 円である。（参考：2021 年：114.45 円）

記載の円換算値は、端数処理の関係で左記レートによる値と一致しないことがある。

※日本生産性本部では、今回利用した OECD のデータとは異なるデータセットで日米欧の時間当たり労働生産性の産業別比較を、滝澤美帆「産業別労働生産性水準の国際比較 2024」生産性レポート Vol.20 として、と本レポートと同時に公表している。

詳しくは（<https://www.jpc-net.jp/research/rd/report/>）を参照されたい。

Ⅲ 世界銀行等のデータによる労働生産性の国際比較

1 世界各国の就業者 1 人当たり労働生産性

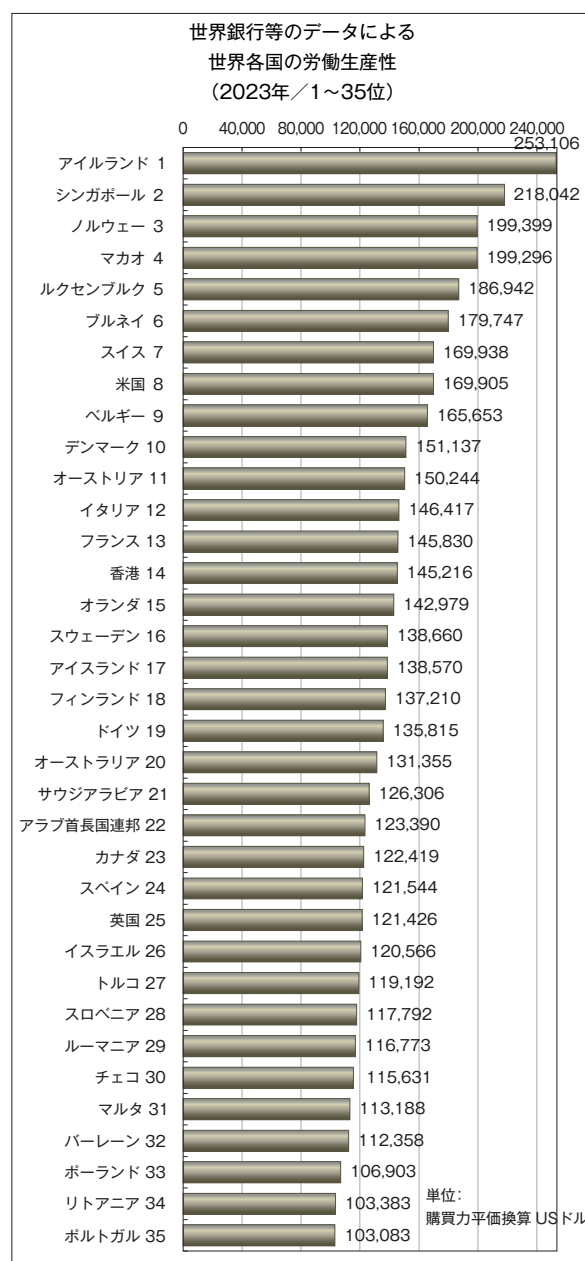
本章では、OECD 加盟国だけでなく、世界の幅広い国や地域の労働生産性について国際比較を行う。比較にあたっては、世界銀行・OECD のデータを中心に、アジア開発銀行（ADB）や国際労働機関（ILO）などのデータも補完的に使用し、156 カ国の就業者 1 人当たり労働生産性を計測した。

労働生産性は就業者 1 人当たりと就業 1 時間当たりとして計測されることが多い。先進国では就業者と労働時間が統計的に把握できるため、2 種類の労働生産性が計測できる。しかし、発展途上国では就業者数の統計こそある程度整備できて、労働時間まで把握できない国がかなりある。そのため、本章では、就業者 1 人当たり労働生産性によって世界各国を統一的に比較している。

2023 年の労働生産性が世界で最も高かったのは、OECD 加盟国でみたときと同じアイルランド（253,106 ドル／2,396 万円）であった。しかし、2 位は、OECD に加盟していないシンガポール（218,042 ドル／2,064 万円）となっている。そして、3 位にノルウェー（199,399 ドル／1,888 万円）が続くが、4 位には再び OECD 非加盟のマカオ（199,296 ドル／1,887 万円）が顔を出している。

上位 10 カ国をみると、7 カ国が OECD 加盟国であったが、シンガポールやマカオのような都市国家のほか、ブルネイ（179,747 ドル／1,702 万円・6 位）といった産油国も名を連ねている。

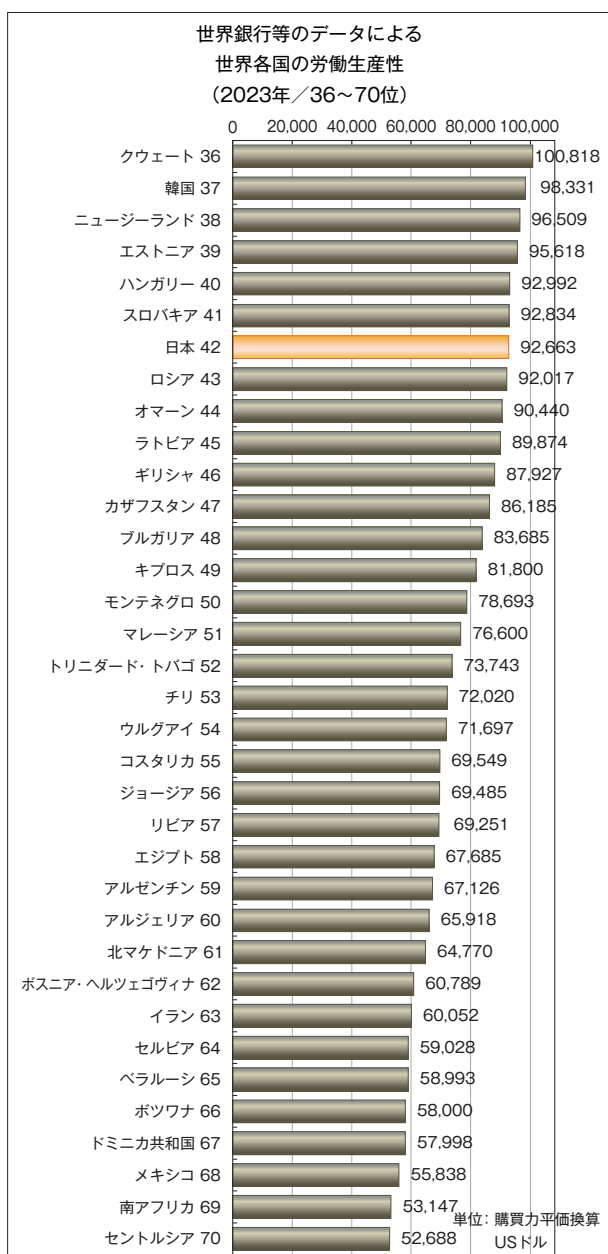
いずれもアジアの国であり、日本を大幅に上回る労働生産性水準を実現している。日本（92,663 ドル／877 万円）は 42 位にあたり、アジアで最上位のシンガポールの 4 割程度となっている。



※利用するデータベースの相違により、OECD データを用いた労働生産性水準と数値に若干の相違が生じるケースがあることに留意されたい。各国の諸データ（世界銀行データ）は 2024 年 11 月時点のものを利用した。（日本の GDP は、2024 年 12 月に改定されたデータが OECD に収録されており、それを利用している。）

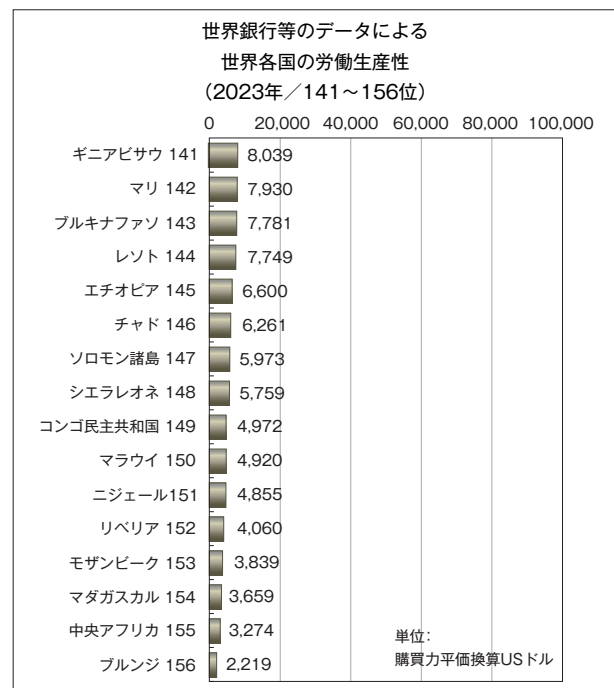
アジア諸国では、中東の産油国オマーン（90,440 ドル／ 856 万円）が日本とほぼ同水準であるほか、各種資源が豊富で人口が比較的少ないカザフスタン（86,185 ドル／ 816 万円）やマレーシア（76,600 ドル／ 725 万円）も日本の労働生産性水準に接近してきている。

36 位から 70 位までには、ニュージーランド（96,509 ドル／ 914 万円）やスロバキア（92,834 ドル／ 879 万円）、チリ（72,020 ドル／ 682 万円）といった OECD 加盟国のほか、ウルグアイ（71,697 ドル／ 679 万円）やアルゼンチン（67,126 ドル／ 636 万円）などの中南米諸国が比較的多い。概ね 50,000 ～ 100,000 ドルあたりの生産性水準の国が並んでおり、クウェート（100,818 ドル／ 955 万円）のような産油国も分布している。ウクライナと紛争中のロシアの労働生産性は、豊富な資源と好調な国内景気を反映して上昇しており、水準でも 92,017 ドル（871 万円）と日本とほぼ同程度になっている。2025 年から枠組みが拡大される「BRICS」



諸国をみると、南アフリカ（53,147 ドル／ 503 万円）が 69 位、中国（46,790 ドル／ 443 万円）が 78 位、ブラジル（44,441 ドル／ 421 万円）が 81 位、インド（25,684 ドル／ 243 万円）が 100 位となっている。これらの国と先進国との経済的格差は縮小しつつあり、それが労働生産性にも反映されている。

近年は、新興国や発展途上国と言われてきた国々は、「グローバル・サウス」と呼ばれて国際的な存在感を増している。代表的な「グローバル・サウス」の国にはロシアを除く BRICS 諸国のほか、インドネシア（30,983 ドル／ 293 万円）やタイ（42,138 ドル／ 399 万円）などが含まれる。こうした国でも労働生産性は上昇基調にあり、日本との差が縮小してきている。

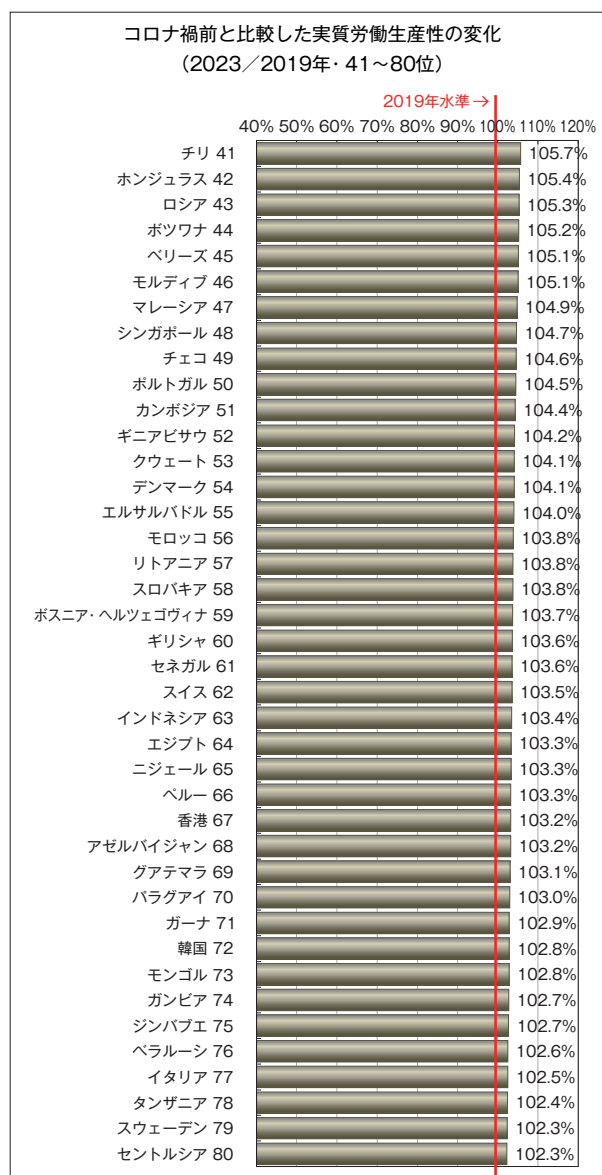
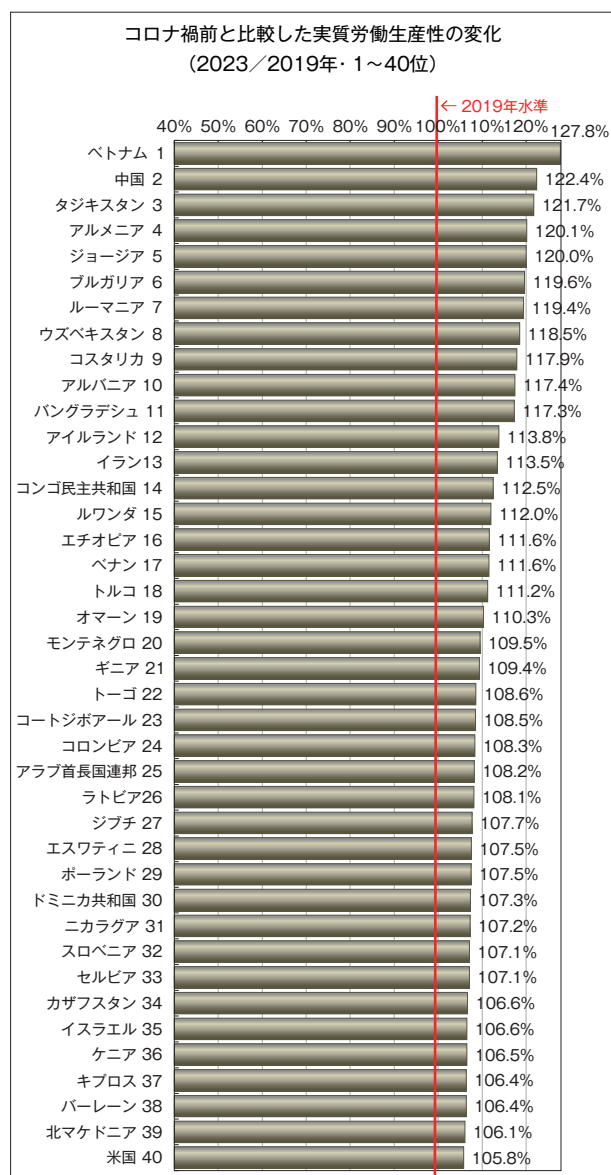


2 就業者1人当たり労働生産性上昇率の国際比較

世界各国の労働生産性は、コロナ禍前（2019年）水準をどの程度回復しているのだろうか。2023年の実質労働生産性が2019年水準以上になっているのは、今回計測できた155カ国の概ね2／3にあたる98カ国であった。

実質ベースの労働生産性が最も改善しているのは、ベトナム（2019年対比127.8%）である。2位は中国（同122.4%）で、その後タジキスタン（同121.7%）、アルメニア（同120.1%）、ジョージア（同120.0%）といったソビエト連邦解体後に独立した中央・西アジア諸国が続いている。

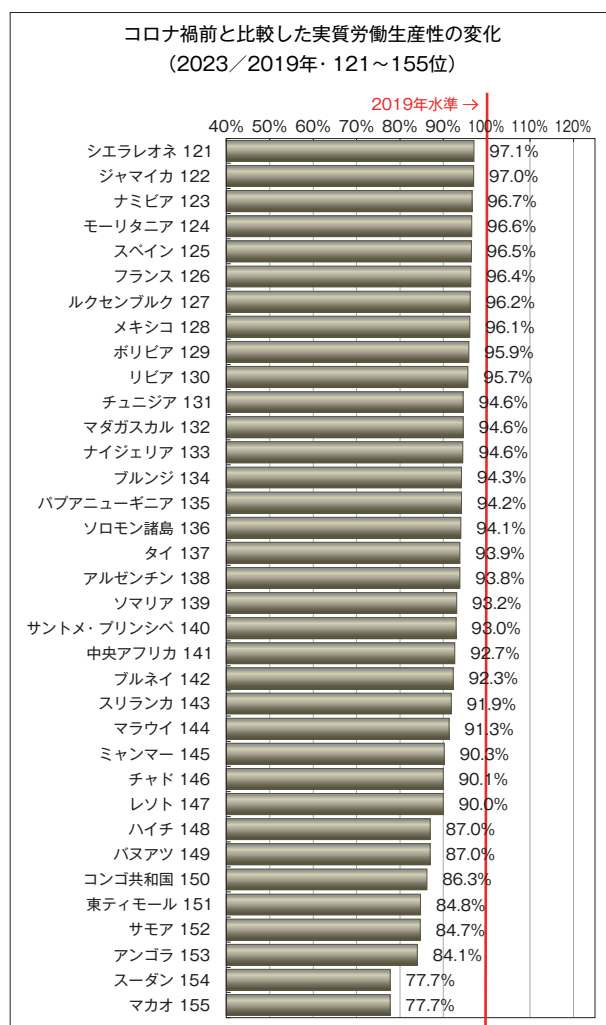
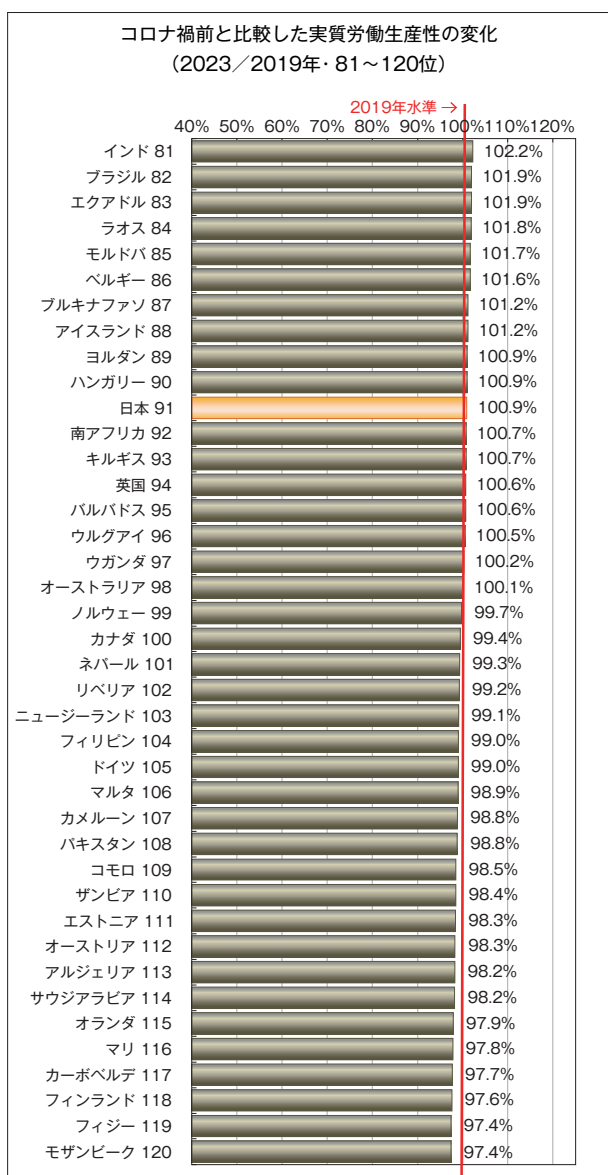
1位のベトナムは、2023年の実質経済成長率が+5.0%と高水準の経済成長が続いており、それが労働生産性の上昇にもつながっている。中国は、不動産市況悪化が国内経済の低迷を招いていると指摘されるが、実質労働生産性をみると2023年に4%近く上昇しており、コ



コロナ禍前水準を2割ほど上回るようになっている。

アジア諸国を概観すると、中国やベトナムのように労働生産性がコロナ禍前水準を大きく上回る国がある一方、フィリピン（同 99.0%）、パキスタン（同 98.8%）、タイ（同 93.9%）のようにコロナ禍前水準を回復できていない国も散見され、ばらつきが非常に大きくなっている。

日本は、2019 年対比 100.9%とコロナ禍前水準をやや上回っており、順位で見ると 155 カ国中 91 位であった。これは、ハンガリー（同 100.9%）や南アフリカ（同 100.7%）とほぼ同水準にあたり、英国（同 100.6%）やドイツ（同 99.0%）を若干ながら上回るものの、世界的にみれば回復がやや遅れている状況にあるといえそうである。



日本の労働生産性の動向 2024

概 要

1. 時間当たり労働生産性の動向

- ・ 2023 年度の日本の時間当たり名目労働生産性（就業 1 時間当たり付加価値額）は 5,396 円。現行基準の GDP をもとに計算できる 1994 年度以降で最も高くなっている。物価上昇を織り込んだ時間当たり実質労働生産性上昇率は前年度比 +0.6% で、3 年連続で上昇率がプラス。
- ・ 四半期ベースでみると、2023 年度前半の 4～6 月期（前期比 -0.8%）・7～9 月期（同 -0.1%）はマイナスだったものの、後半に入ると 10～12 月期（同 +0.2%）・2024 年 1～3 月期（同 +0.5%）とプラスに転じている。足もとの 2024 年 4～6 月期（-1.0%）は、再びマイナスに転じている。このような変動は 2022 年度にもみられたが、労働生産性の上昇と低下が交錯するやや不安定な状況が続いている。

2. 1 人当たり労働生産性の動向

- ・ 2023 年度の日本の 1 人当たり名目労働生産性は 883 万円。
- ・ 実質ベースの 1 人当たり労働生産性上昇率は前年度比 +0.5%（2023 年度）と 3 年連続でプラスになったものの、2022 年度（+1.3%）から 0.8% ポイント落ち込んだ。

3. 主要産業の労働生産性の概況

- ・ 製造業の労働生産性上昇率は、前年度比 -2.2%。製造業で労働生産性上昇率がプラスになった業種は、輸送機械（前年度比 +9.4%）、情報通信機械（+1.1%）の 2 業種のみで、ほとんどの分野で生産性が低下している。
- ・ サービス産業の労働生産性上昇率は、前年度比 -0.2%。生活関連サービス業（+8.4%）や飲食店（+2.2%）、小売業（+0.1%）のような個人消費の動向に左右されやすい対個人向けサービスのほか、労働時間規制に伴い業務効率改善を迫られている運輸業・郵便業（+1.0%）などで労働生産性が上昇した。

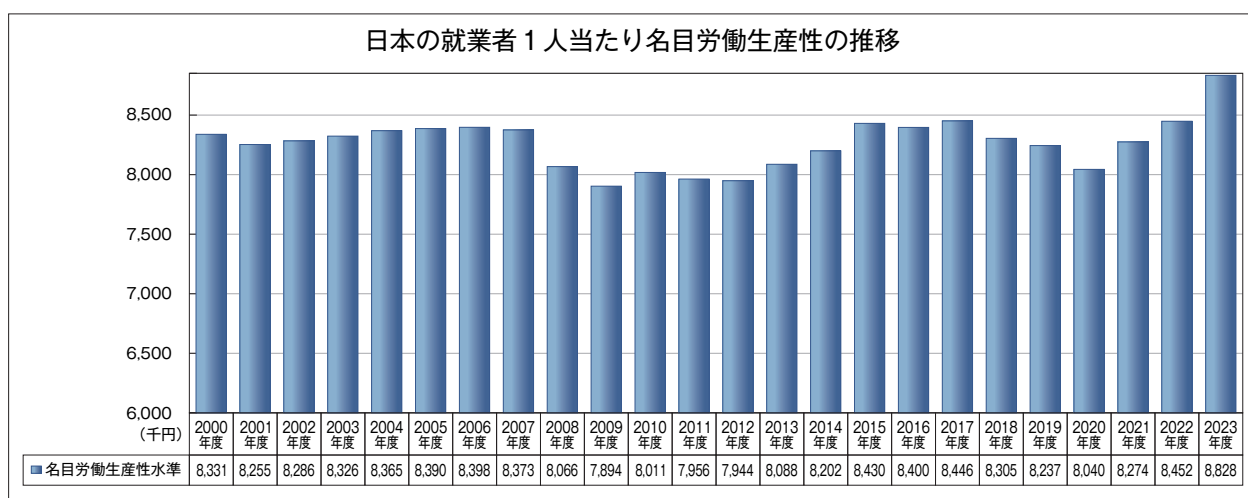
I 2023 年度の日本の労働生産性

1 2023 年度の日本の就業者 1 人当たり名目労働生産性は 883 万円

足もとの日本経済は、今春闘の賃上げの効果などから実質賃金の低下が続いていた状況に変化が生じつつあり、それが個人消費の拡大につながると期待されている。コロナ禍で大幅に落ち込んでいたインバウンド消費も、経済情勢に好影響を及ぼすレベルまで回復してきている。ただ、米中独などの主要国経済の先行き不安や、日米間の金利差縮小が対ドルレート上昇要因になるなど、日本経済をめぐるリスク要因も指摘されるようになっている。

2023 年度を概観しても、実質経済成長率が 2023 年 7～9 月期と 2024 年 1～3 月期にマイナスとなるなど、必ずしも一貫して景気回復が続いていたわけではない。内閣府「景気動向指数」(CI 一致指数)をみても、2023 年 4～12 月にかけて概ね横ばいで推移した後、2024 年に入って下降している。内閣府「月例経済報告」も、5～10 月にかけて「景気は、緩やかに回復している」といった判断だったが、11 月以降「このところ（一部に）足踏みもみられるが」といった表現が入るようになり、年度後半にやや弱含みになっている。これらを総合すると、2023 年度を通じて景気は概ね回復基調にあったものの、停滞する局面もあったとみられる。

労働生産性の動向もこうした経済情勢の影響を受けているが、2023 年度の就業者 1 人当たり労働生産性は 883 万円となり、3 年連続で上昇した。物価上昇の影響もあり、名目ベースでは現行基準の GDP をもとに計算できる 1994 年度以降で最も高い水準になっている。



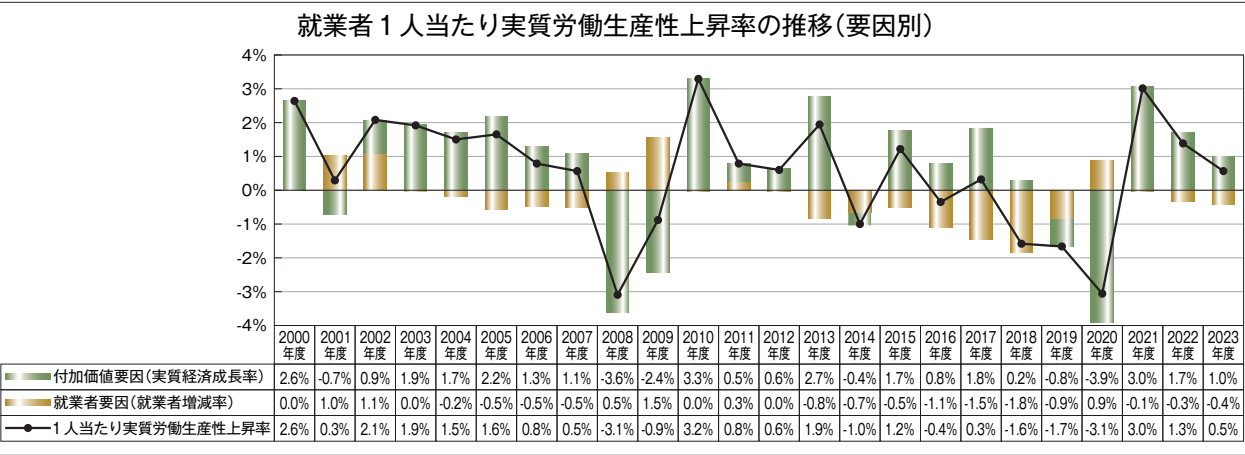
※図で省略している 1994～1999 年度の名目労働生産性水準は、1994 年度 7,931 千円・1995 年度 8,136 千円・1996 年度 8,272 千円・1997 年度 8,273 千円・1998 年度 8,231 千円・1999 年度 8,215 千円である。

2 2023 年度の就業者 1 人当たり実質労働生産性上昇率は+0.5%

物価変動を考慮した実質ベースの就業者 1 人当たり労働生産性上昇率は+0.5%（2023 年度）。3 年連続でプラスになったものの、前年度から 0.8%ポイント落ち込んだ。これは、コロナ禍以降の経済正常化による効果が剥落したためでもあるが、上昇幅でみれば 2010 年代前半（+0.6%）とほぼ同水準である。

これを要因分解すると、付加価値要因（実質経済成長率）が+1.0%、就業者要因が-0.4%（就業者増による寄与）であり、付加価値拡大が生産性向上を牽引する構図になっていることがわかる。また、労働生産性上昇率が前年度から落ち込んだのも、付加価値要因の寄与が縮小（-0.7%ポイント）したことからほぼ説明できる。

なお、日本銀行「短観」の雇用人員判断 DI をみると、全産業・製造業・非製造業いずれも、大幅なマイナスになっているだけでなく、マイナス幅が少しずつ拡大している。特に、非製造業の中堅・中小企業を中心に人手不足感が深刻になっており、人手を増やさずに事業を継続させるための生産性向上が欠かせなくなっている。



企業の雇用人員判断（日本銀行「短観」）

（「過剰」-「不足」・%ポイント）

	全規模合計								大企業							
	2023 年				2024 年				2023 年				2024 年			
	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月 (予測)	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月 (予測)
全産業	-32	-32	-33	-35	-36	-35	-36	-40	-23	-23	-24	-25	-27	-28	-28	-30
製造業	-21	-20	-20	-21	-22	-21	-22	-27	-14	-13	-15	-16	-17	-18	-19	-22
非製造業	-40	-40	-42	-44	-45	-45	-45	-49	-33	-34	-36	-37	-37	-39	-39	-39
	中堅企業								中小企業							
	2023 年				2024 年				2023 年				2024 年			
	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月 (予測)	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月 (予測)
全産業	-32	-31	-34	-36	-37	-36	-37	-39	-36	-35	-36	-38	-38	-37	-38	-43
製造業	-21	-21	-22	-22	-24	-23	-23	-28	-24	-21	-21	-23	-24	-23	-23	-30
非製造業	-39	-38	-42	-45	-46	-46	-45	-48	-43	-43	-44	-47	-47	-45	-47	-52

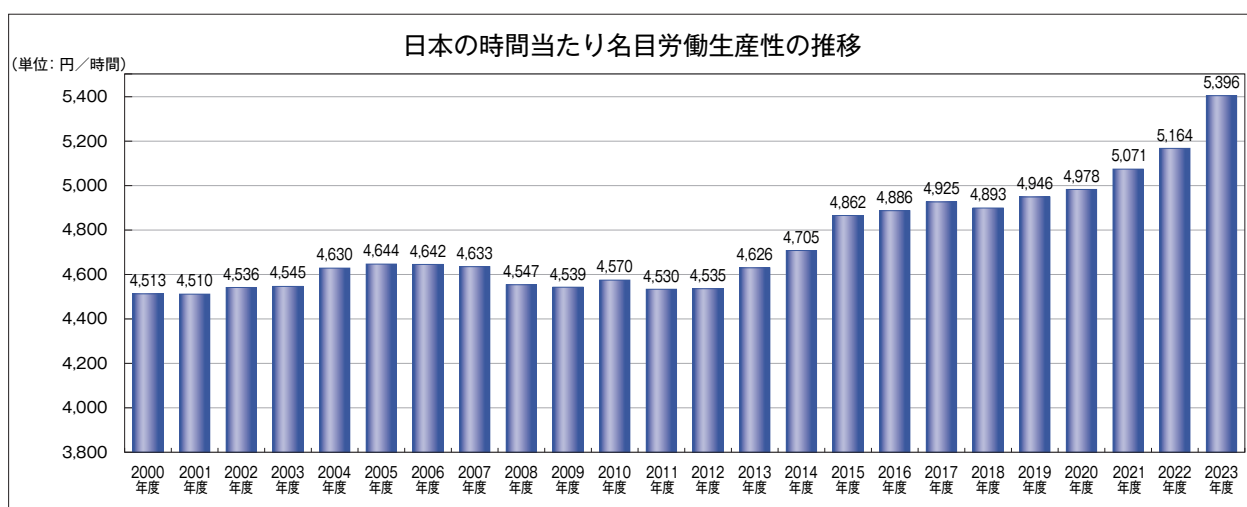
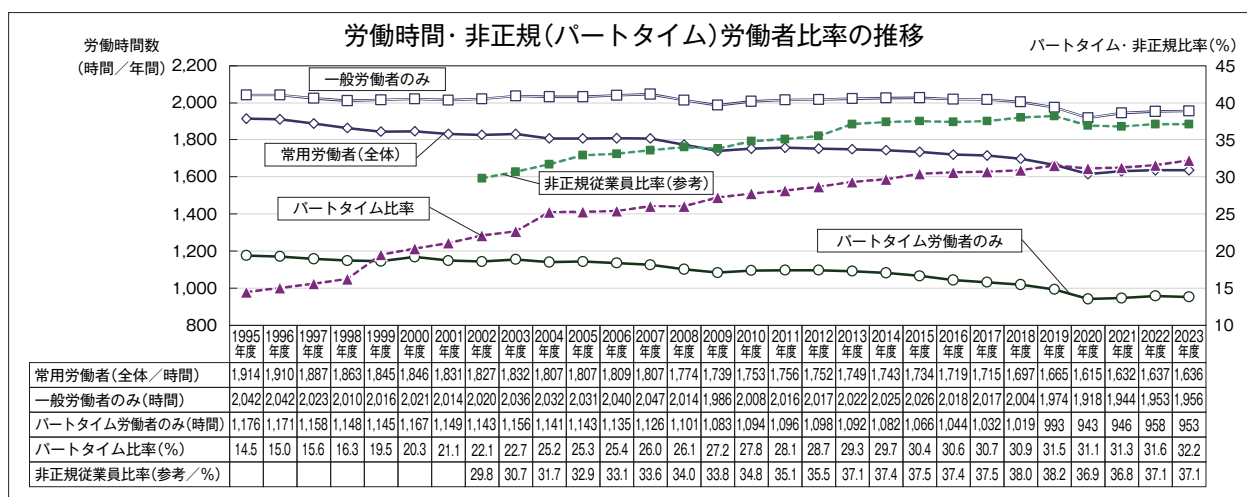
※日本銀行「短観」（2024 年 10 月公表）をもとに日本生産性本部作成。
※労働生産性：内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。GDP：GDP 速報（QE）2024 年 4～6 月期 2 次速報及び 1～3 月期 2 次速報データを利用。（付加価値ベースで計測）
※文中の GDP 関連データの記述も、GDP 速報（QE）2024 年 4～6 月期 2 次速報及び 1～3 月期 2 次速報の数値に基づく。また、労働生産性計測にあたっては、毎年最新の政府統計を利用して過去分を含めて計算を行っている。そのため、国民経済計算が過去に遡及して改定を行うことなどを反映し、2022 年度以前の生産性水準などの数値が昨年度報告と異なる。

3 2023 年度の日本の時間当たり名目労働生産性は 5,396 円

長期的にみると日本の労働時間は少しずつ短くなってきているが、足もとではコロナ禍で大幅に減少した 2020 年度の水準をやや上回る。特に、正社員が多い一般労働者の労働時間は、このところ緩やかながら増加が続いている。

もっとも、労働者全体でみると、2023 年度の労働時間は前年度から変化していない（±0.0%）。一般労働者は労働時間が増加しているが、相対的に労働時間の短いパートタイム労働者の比率が上昇しており、それが労働時間増を相殺したためである。

就業 1 時間当たりでみた労働生産性も、このような労働時間の変化に影響を受けている。2023 年度の就業 1 時間当たり名目労働生産性は、5,396 円であった。名目ベースでは 2019 年度から 5 年連続で上昇しており、現行基準の GDP をもとに計算できる 1994 年度以降で最も高くなっている。時系列比較する際は実質でみるのが一般的だが、実質ベースでも 1994 年度以降で最も高い水準である。



※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。GDP：GDP 速報（QE）2024 年 4～6 月期 2 次速報及び 1～3 月期 2 次速報データを利用。労働生産性：付加価値ベースで計測。

※図で省略している 1994～1999 年度の時間当たり名目労働生産性水準は、1994 年度 4,152 円・1995 年度 4,251 円・1996 年度 4,331 円・1997 年度 4,383 円・1998 年度 4,418 円・1999 年度 4,453 円である。

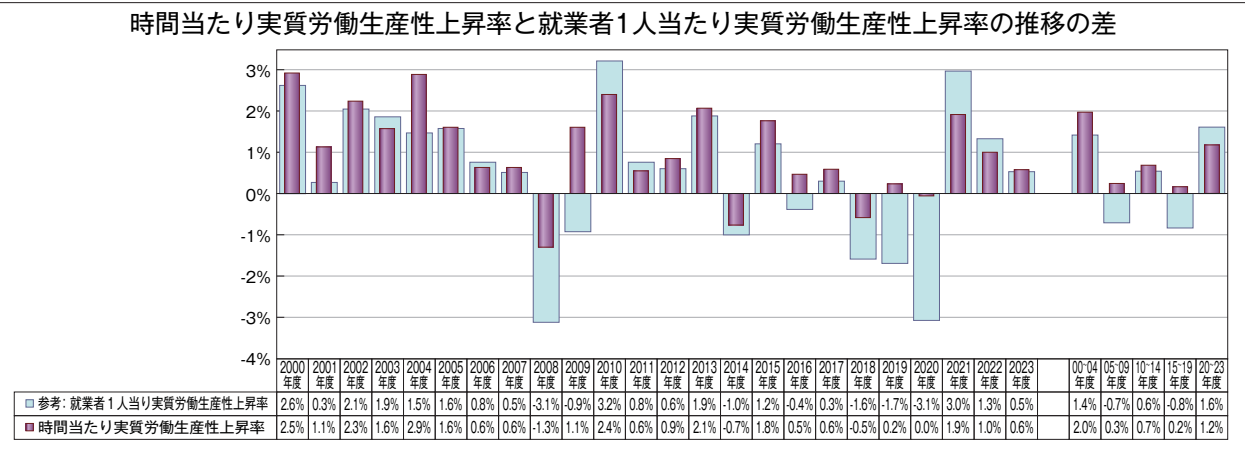
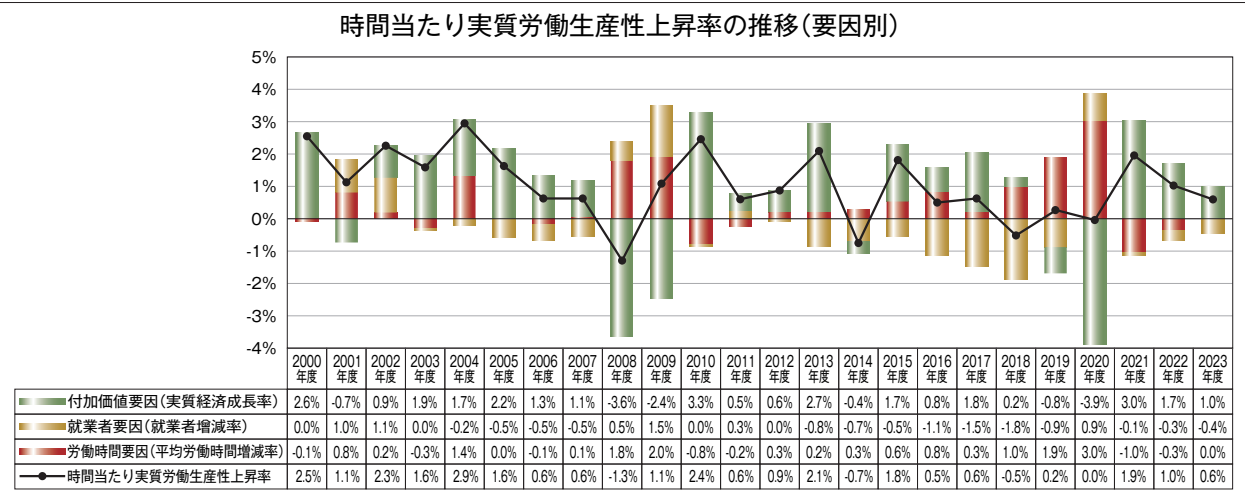
4 2023 年度の時間当たり実質労働生産性上昇率は+0.6%

2023 年度の時間当たり実質労働生産性上昇率は、+0.6%であった。上昇率がプラスになったのは3年連続だが、上昇幅をみると 2022 年度から 0.4%ポイント落ち込んでいる。

時間当たり労働生産性は、「分子」に相当するアウトプット（GDP）と「分母」に相当するインプット（就業者数×労働時間）の関係を表す指標である。この関係式から、労働生産性の変化をみると、

実質労働生産性上昇率＝実質経済成長率－就業者増加率－労働時間増加率
 となる。2023 年度は、経済の拡大（+1.0%／実質経済成長率）が労働生産性の上昇に大きく寄与する一方、インプットに相当する就業者の増加（+0.4%）が労働生産性上昇率を下押しする方向に寄与した。

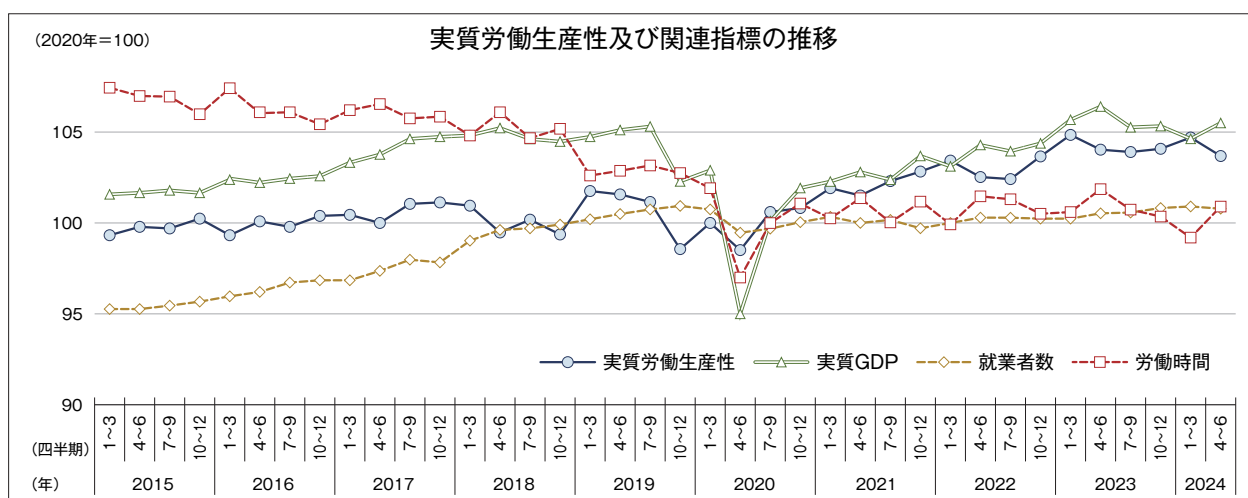
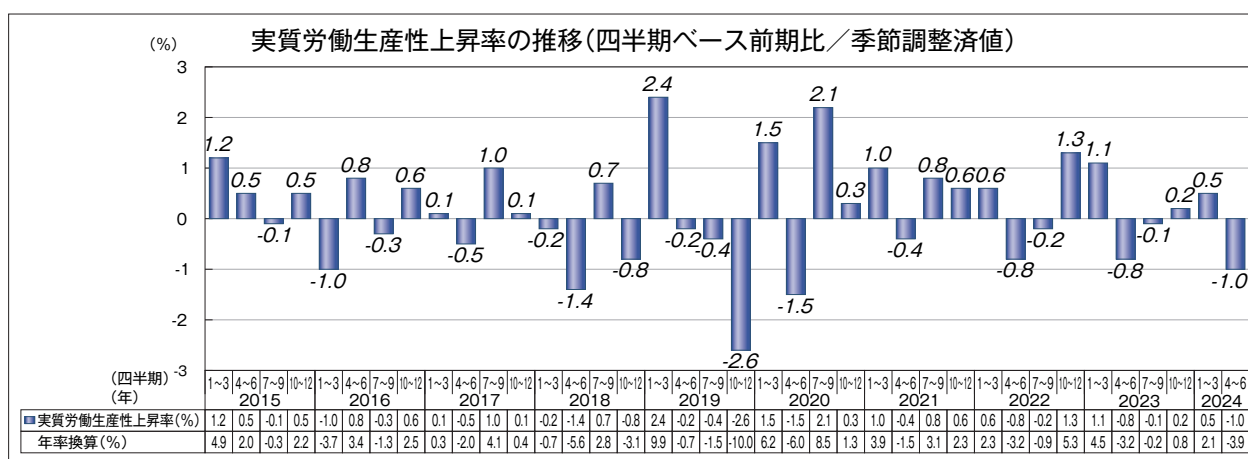
2023 年度の場合、労働時間（-0.04%）はほとんど変化していないため、労働生産性の変動にもほぼ影響していない。そのため、就業者1人当たり（+0.5%）と就業1時間当たり（+0.6%）で、労働生産性上昇率にはほぼ差がなくなっている。



5 足もとの実質労働生産性の動向（四半期ベース）

2023年度の労働生産性上昇率の推移を四半期ベースでみると、年度前半の4～6月期（前期比-0.8%）・7～9月期（同-0.1%）はマイナスだったものの、年度後半に入ると10～12月期（同+0.2%）・2024年1～3月期（同+0.5%）とプラスに転じている。ただ、足もとの2024年4～6月期（-1.0%）に再びマイナスに転じている。このような変動は2022年度にもみられたが、労働生産性の上昇と低下が交錯するやや不安定な状況が依然として続いているとみることができる。

このような推移からすると、実質経済成長率が上向けば労働生産性上昇率も改善しているというわけではなさそうである。2023年4～6月期・2024年1～3月期・4～6月期では、実質経済成長率がプラス（マイナス）だった時に実質労働生産性上昇率がマイナス（プラス）になっており、符号が逆になっている。これは、労働時間が実質経済成長率と同じベクトルでより大きく変動していることが影響している。そのため、2023年度に入ってから、実質経済成長率が上向く（下向く）と労働時間がそれ以上に増加（減少）するため、労働生産性が低下（上昇）する関係になっている。

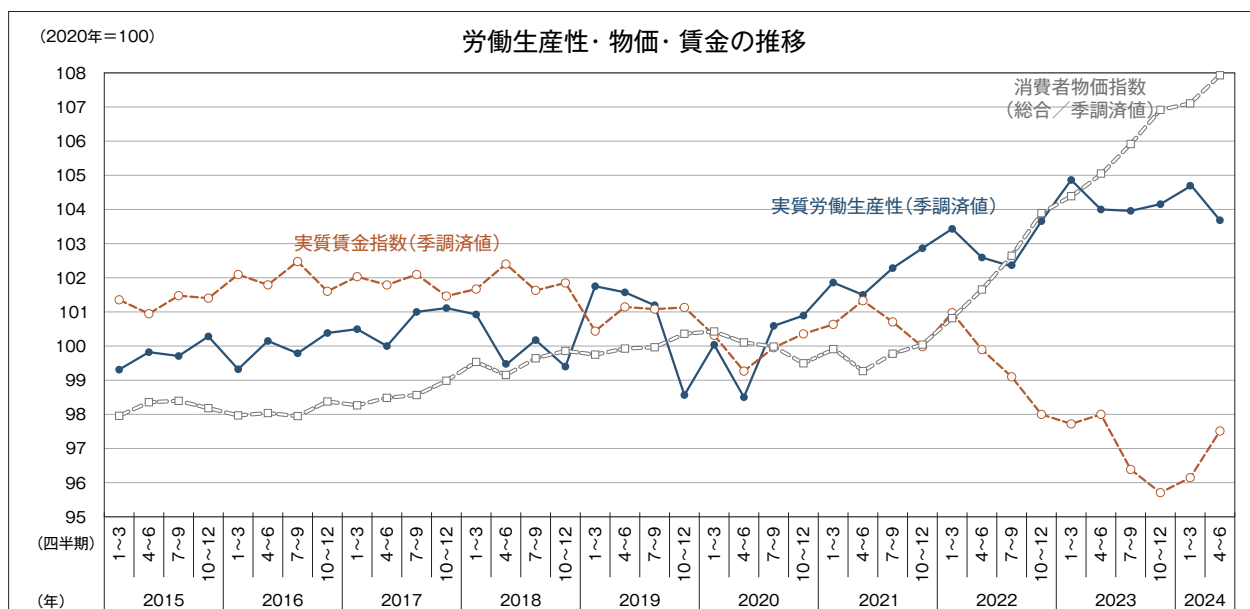


6 労働生産性と賃金・物価の推移

当初、物価上昇は、資源や原材料に代表されるコスト上昇を価格に転嫁するパターンが多かったが、このところ人件費増を反映させる形で様々なサービス価格も上昇するようになっている。どれだけ価格転嫁できるかは取引先や消費者との力関係にも左右されるが、物価上昇に賃上げが追いついていない状況を改善するため、企業が粘り強く価格交渉を行っているだけでなく、人件費増加分の価格転嫁を政府や経済団体などが後押ししていることが奏効したとみられる。

物価変動の代表的な指標である消費者物価指数（CPI）をみると、2021年半ばあたりを境に上昇に転じており、2023年度も上昇トレンドが持続している。ドル建てのエネルギー価格が落ち着きつつあることから米国ではすでにインフレ率が落ち着きつつあり、時期（2023年6月など）によっては日米のインフレ率が逆転するようになっている。このことは、（人件費など）原材料コスト以外の要因が日本の物価を上昇させる要因になっている可能性を示唆している。

一方、実質賃金は、物価上昇の影響もあって2023年度に入ってもしばらく低下傾向にあったが、季節調整済値ベースでみると2024年に入って上昇に転じている。ただ、足もとの2024年4～6月期の水準は、直近のピークである2023年4～6月期を下回る。企業が賃金支払い能力を高めるには生産性向上が欠かせないが、実質労働生産性も2023年度に入って停滞基調に転じている。そうした状況が実質賃金の持続的な上昇を見通しにくくする要因の1つになっている。



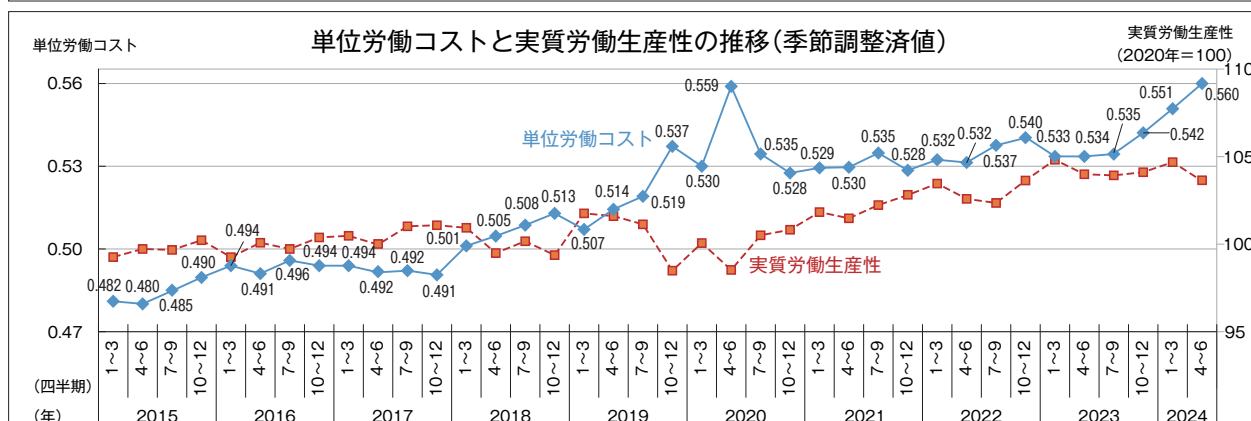
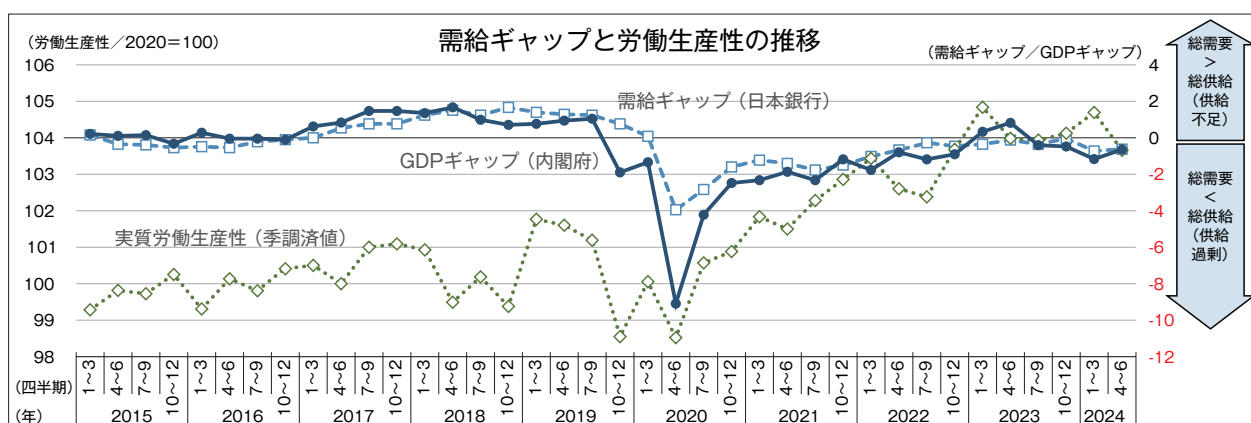
※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。GDP: GDP速報(QE) 2024年4～6月期2次速報及び1～3月期2次速報データを利用。

※実質労働生産性: 実質ベース・時間当たり付加価値として計測。計測にあたっては、実質GDP(季節調整済値)のほか、就業者数(労働力調査)・労働時間(毎月勤労統計)について2020年平均を100とした指数化を行い、X-12-ARIMAにより季節調整している。

7 労働生産性と需給ギャップ・単位労働コストの推移

需要に対して供給が不足する環境下では、設備や人員をより効率的に活用することで労働生産性が上昇しやすい。逆に、供給過剰の状況では、効率的な生産体制を整備しても稼働率が低下するだけで、労働生産性がなかなか上昇しない。こうした経済の需要と供給の状況を表す指標に需給ギャップがあり、日本銀行が「需給ギャップ」、内閣府が「GDP ギャップ」として四半期ごとに公表している。利用統計や手法が若干異なるために数値にも相違があるが、いずれもコロナ禍で大幅に落ち込んだ後、しばらくマイナスが続いていた。2023年度に入ると、需要不足（供給過剰）は少しずつ解消されるようになり、2023年上半期には「GDP ギャップ」がプラスに転じている。しかし、これで需要不足の状況を完全に脱したわけではなく、その後再び内閣府「GDP ギャップ」・日本銀行「需給ギャップ」とともにマイナスに陥っている。

一方、単位労働コスト（実質付加価値1単位あたりの名目賃金／上昇すると企業のコスト負担が重くなって製品やサービスの価格引き上げにつながりやすい）をみると、2023年度を通じて上昇が続いている。これは、企業のコスト負担がこれまでの価格上昇によっても十分に転嫁できておらず、これからも物価上昇が続きやすい環境にあることを示唆している。



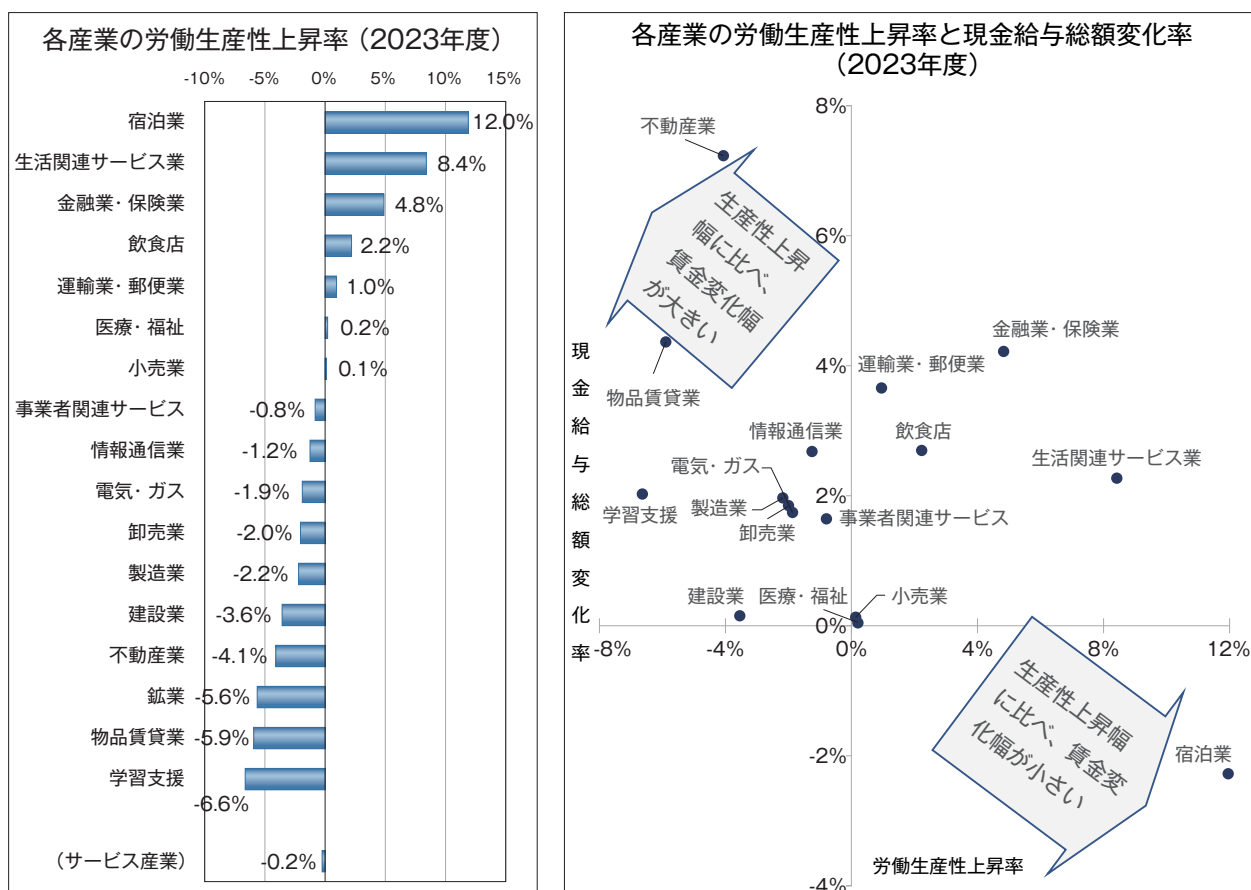
※内閣府「国民経済計算」（GDP速報（QE）2024年4～6月期2次速報及び1～3月期2次速報）、「月例経済報告（10月／GDPギャップ）」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」、日本銀行「需給ギャップと潜在成長率」（2024年10月）をもとに日本生産性本部作成。
 ※実質労働生産性：実質ベース・時間当たり付加価値として計測。単位労働コストはX-12-ARIMAにより季節調整。

Ⅱ 産業別にみた日本の労働生産性

1 2023年度の労働生産性上昇率は産業によって大きな差

日本生産性本部「生産性統計」をもとに産業別の労働生産性を概観すると、2023年度の労働生産性上昇率が最も高かったのは、宿泊業（前年度比+12.0%）だった。インバウンドの増加などによる大幅な需要回復が労働生産性の上昇につながっている。労働生産性が前年より改善したのは、主要17産業中7分野であった。

労働生産性が上昇したのは、生活関連サービス業（+8.4%）や飲食店（+2.2%）、小売業（+0.1%）といった個人消費の動向に左右されやすい対個人向けサービスのほか、労働時間規制に伴い業務効率改善を迫られている運輸業・郵便業（+1.0%）などである。もっとも、運輸業・郵便業や飲食店は、上昇幅でみると労働生産性よりも賃金の方が大きい。また、情報通信業や事業者関連サービスをみると、労働生産性が低下する一方で賃金が上昇する厳しい状況になっている。



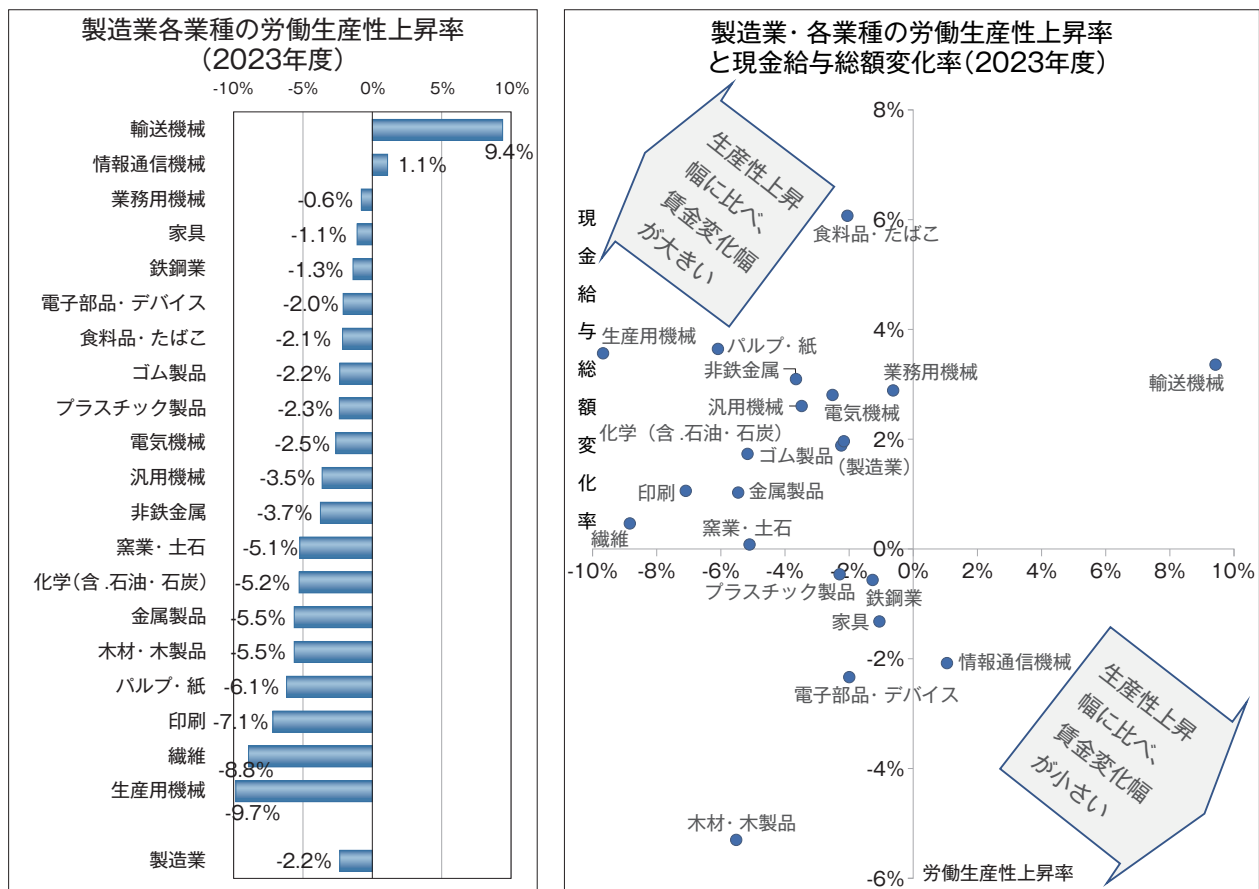
(資料) 日本生産性本部「生産性統計」・厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに作成。

※以降の両統計等を用いた分析は、2024年8月下旬～9月上旬に発表されたデータを利用している。散布図では、鉱業（労働生産性上昇率－5.6%／現金給与総額指数変化率－8.2%）が枠外になっている。

製造業で2023年度の労働生産性上昇率がプラスになったのは、輸送機械（前年度比＋9.4％）と情報通信機械（＋1.1％）の2業種のみであった。製造業のほとんどの分野で生産性が低下しており、これまで業況が比較的良好で生産性上昇が続いていた業務用機械（－0.6％）や汎用機械（－3.5％）、生産用機械（－9.7％）は労働生産性上昇率がマイナスに転じている。これらの業種を概観すると、生産活動が落ち込んだ状況を労働時間の削減でカバーしようとしたものの、カバーしきれなかったことが生産性低下につながっている。

素材関連業種の多くも、生産活動の落ち込みを反映して労働生産性上昇率がマイナスに陥っている。特に、金属製品（－5.5％）や化学（－5.2％）、非鉄金属（－3.7％）では、生産活動の不振に伴って労働生産性上昇率のマイナス幅が前年度（2022年度）より拡大している。こうしてみると、製造業においては、輸送機械などごく一部を除けば、多くの分野で市場環境が悪化しており、それが生産性の落ち込みにつながる厳しい環境にあったとみることができる。

一方、賃金は20業種中14分野で上昇している。とはいえ、生産性と賃金がともに上昇したのは輸送機械のみであり、電気機械や食料品・たばこをはじめ、ほとんどの業種では生産性が低下する中で賃金が増える形になっている。

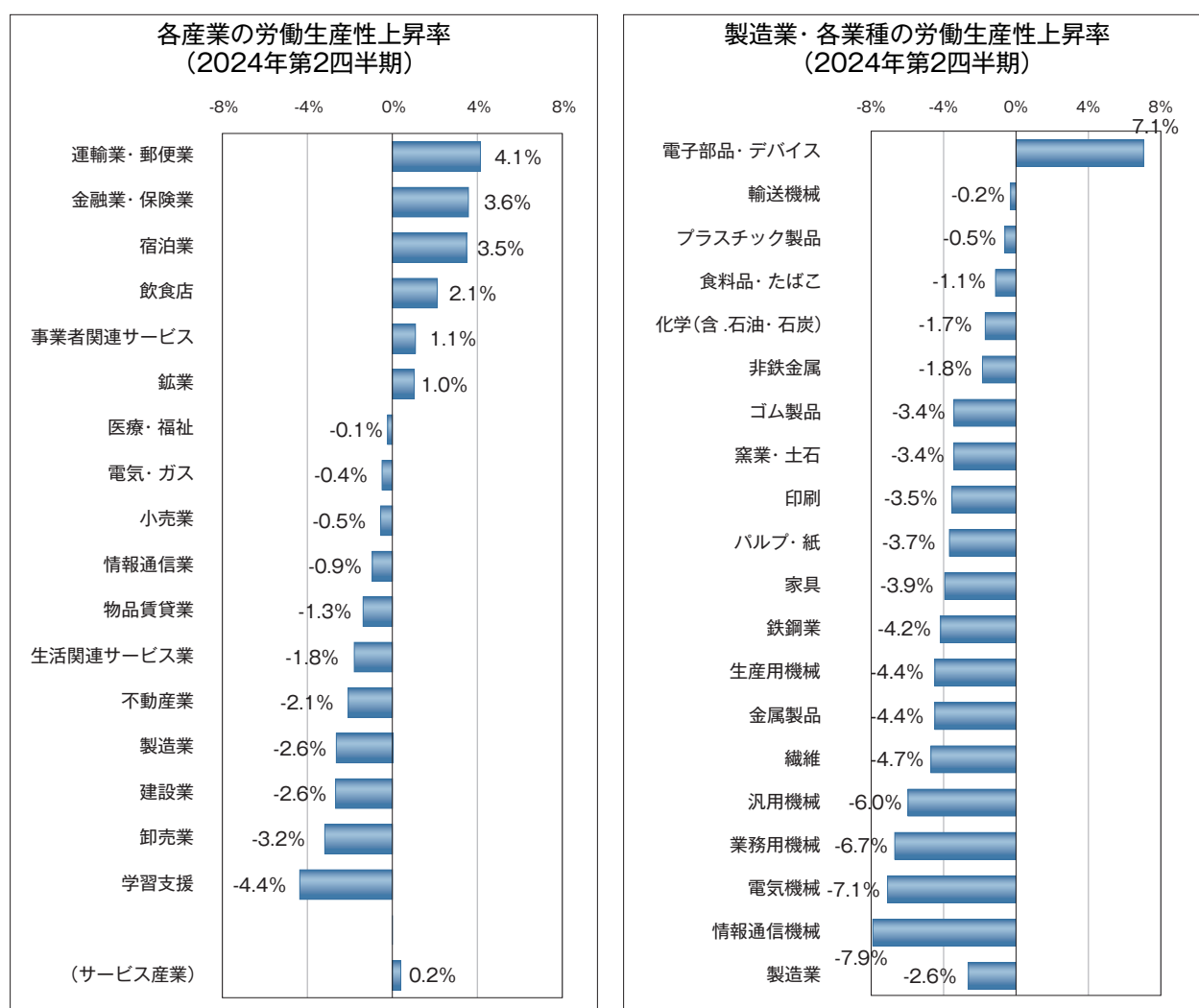


（資料）日本生産性本部「生産性統計」・厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに作成。

2 足もとの労働生産性の動向

足もとの2024年第2四半期（4～6月）の労働生産性上昇率がプラスになったのは、運輸業・郵便業（前年同期比+4.1%）や金融業・保険業（+3.6%）など主要17産業中6分野にとどまる。ただ、業況がこのところ良好で労働生産性の上昇が続く宿泊業や飲食店をみると、労働生産性の上昇幅が前期より縮小してきている。また、生産活動が拡大していても、雇用がそれ以上に増加している情報通信業や生活関連サービス業のように、労働生産性上昇率がマイナスに転じている分野もみられる。

労働生産性上昇率がマイナスに転じている分野は、製造業でも目立つ。製造業20業種のうち、2024年4～6月期の労働生産性上昇率がプラスだったのは電子部品・デバイス（+7.1%）のみで、これまで大幅な生産性上昇が続いていた輸送機械も認証不正の影響で生産を停止した企業がある影響などから生産性が落ち込んでいる（-0.2%）。また、情報通信機械（-7.9%）や電気機械（-7.1%）、業務用機械（-6.7%）といったこれまで業況が比較的堅調だった分野でも、生産活動が縮小に転じており、それが生産性の落ち込みにつながっている。



(資料) 日本生産性本部「生産性統計」をもとに作成。

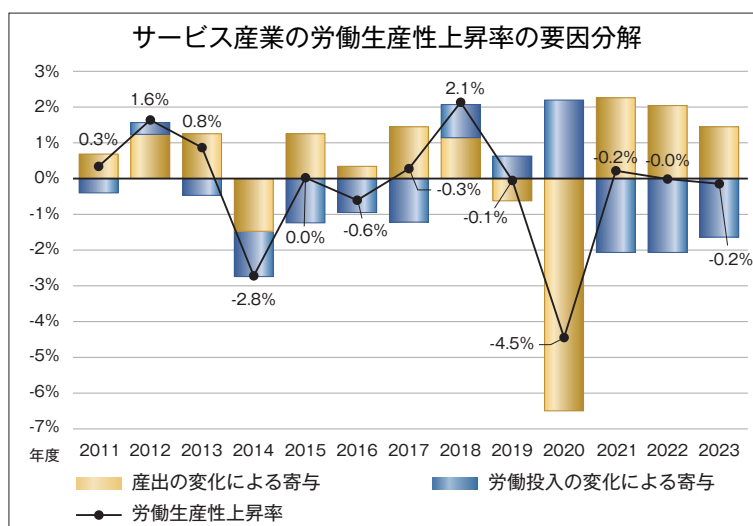
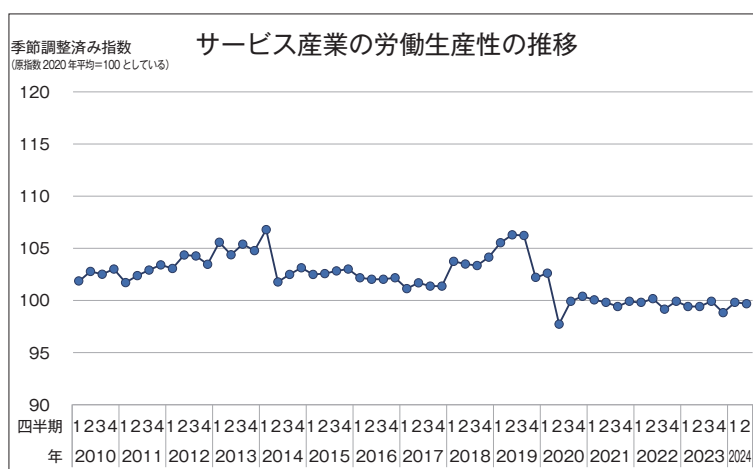
3 サービス産業の労働生産性の動向

農林水産業、建設業、鉱業を除く非製造業は、第3次産業と分類されるが、これを「サービス産業」と称することも多い。人口減少下で労働資源の増加が期待できない日本経済を持続的に成長させるには生産性向上が欠かせないが、その中でも特に国内総生産（GDP）の約7割を占めるサービス産業の生産性向上が重要な役割を担うと考えられている。

もっとも、時間当たりの売上や取扱数量などとして計測されるサービス産業全体の労働生産性（2020年＝100とした指数）を概観すると、2021年度から足もとにいたるまで概ね停滞基調で推移している。サービス産業の経済環境は改善に向かっており、売上などは堅調に推移しているものの、事業活動の拡大に伴って雇用が増える労働集約的な事業構造が労働生産性の上昇を制約する格好になっている。

2023年度の労働生産性上昇率は－0.2%で、2021年度から0%近傍の状況が続いている。右下図をみると、売上などを総合した産出の増加寄与分が労働投入拡大による生産性へのマイナス寄与によってほぼ相殺されてしまっていることがわかる。また、産出の増加幅は、2021年度を直近のピークとして緩やかに縮小してきており、市況回復による労働生産性への寄与が薄れつつあるとみられる。

サービス産業では、深刻な人手不足に対応するため、ロボットや生成AIをはじめとするデジタル技術への投資が増えてきている。そのような取り組みが進み、労働生産性の上昇にもつながることを期待したい。



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2020年＝100)
※ 四半期の数値は季節調整済み値。季節調整には X-12-ARIMA を利用。

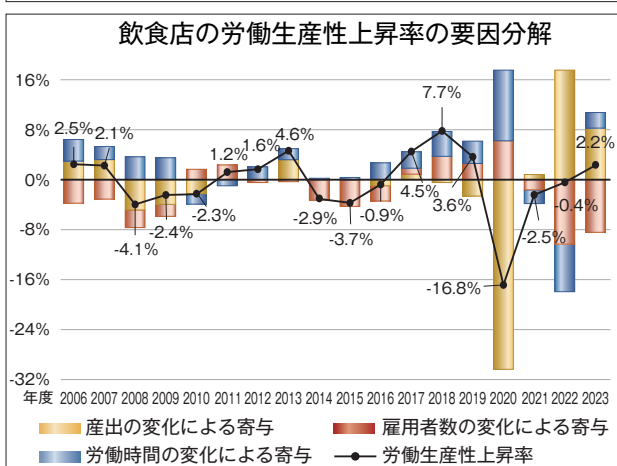
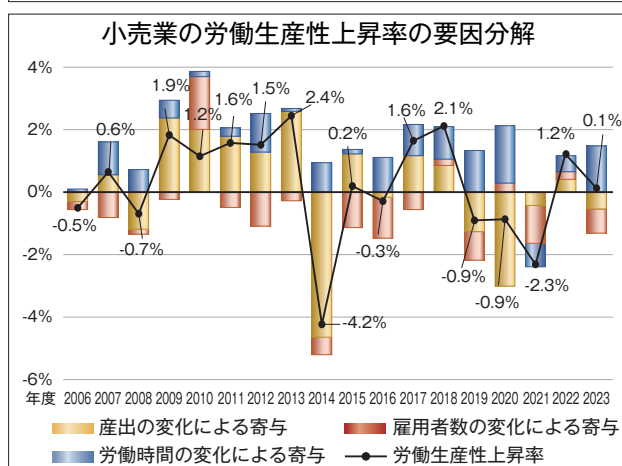
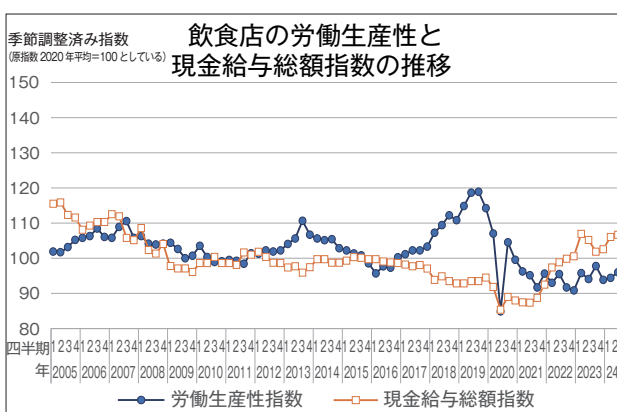
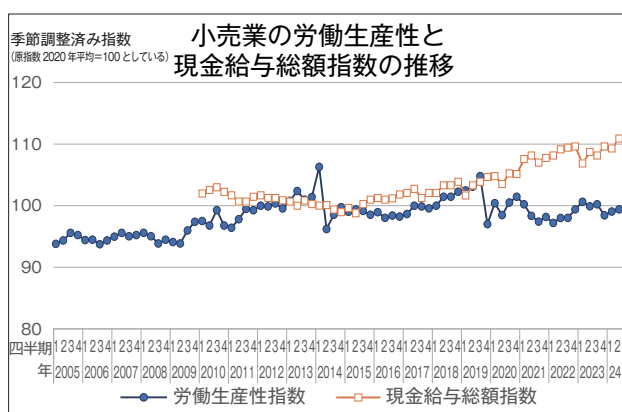
上図の四半期は 1:1～3月、2:4～6月、3:7～9月、4:10～12月を意味する。

4 サービス産業主要分野の労働生産性の動向

小売業の労働生産性上昇率は、2022年度（+1.2%）に続いて2023年度もプラス（+0.1%）だったものの、上昇幅が大きく縮小した。これは、売上などを総合したアウトプット（産出）が2年ぶりのマイナスに陥ったことが響いた。一方で、人手不足が依然として深刻なこともあり、賃金は上昇が続いている。2023年から足もとにかけては、労働生産性が伸び悩む中で賃金が上昇しており、両者のトレンドが乖離する企業にとって苦しい状況が続いていることになる。

飲食店の労働生産性は、2022年後半に底入れし、その後緩やかに回復するような推移をたどっている。2023年度の労働生産性上昇率（+2.2%）も、4年ぶりにプラスとなった。アウトプット（売上などを総合した産出）が拡大したことが寄与したが、産出の拡大幅をみると縮小している。

一方で、賃金は、2024年に入って再び上昇するような推移をたどっている。2020年代のトレンドを概観すると、生産性の上昇を上回るペースで賃金が上昇しており、足もとでも賃上げに生産性向上がなかなか追いつかない状況が続いている。



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2020年=100)

※四半期の数値は季節調整済み値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。

上図の四半期は1：1～3月、2：4～6月、3：7～9月、4：10～12月を意味する。

製造業の労働生産性は、リーマン・ショックやコロナ禍といった外生的なショックで大幅に落ち込んだ時期こそあるものの、長期的なトレンドとしてみると上昇が続いている。ただ、コロナ禍以降は、2020年第2四半期の急激な落ち込みからV字回復したものの、その後停滞が続いている。2024年第1四半期には比較的好調だった輸送機械の生産活動が認証不正の影響で落ち込んだこともあり、製造業全体の労働生産性も弱含みになっている。

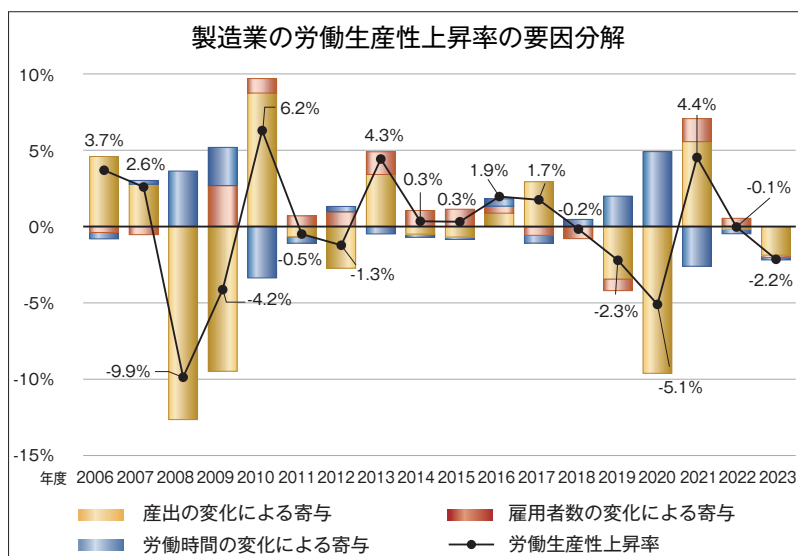
2023年度は為替が円安方向に振れたため、本来であれば輸出関連分野の事業環境の追い風になったはずだが、輸送機械を除くすべての業種で生産活動が低下している。

季節調整済み指数
(原指数 2020 年平均＝100 としている)

製造業の労働生産性と 現金給与総額指数の推移

四半期 年	労働生産性指数	現金給与総額指数
1234 2005	105.0	98.5
1234 2006	103.0	99.5
1234 2007	110.0	100.0
1234 2008	112.0	100.5
1234 2009	82.0	94.0
1234 2010	102.0	98.0
1234 2011	101.0	99.0
1234 2012	102.0	100.0
1234 2013	100.0	98.0
1234 2014	107.0	100.0
1234 2015	104.0	99.5
1234 2016	105.0	100.0
1234 2017	108.0	101.0
1234 2018	109.0	103.0
1234 2019	108.0	104.0
1234 2020	95.0	102.0
1234 2021	106.0	103.0
1234 2022	105.0	104.0
1234 2023	103.0	105.0
12 2024	102.0	109.0

● 労働生産性指数
□ 現金給与総額指数



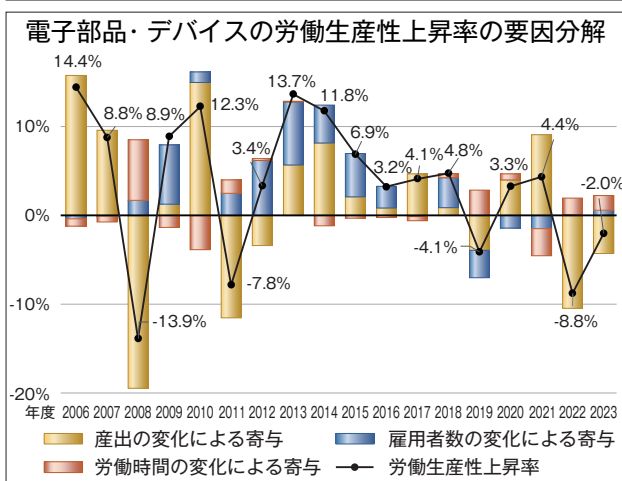
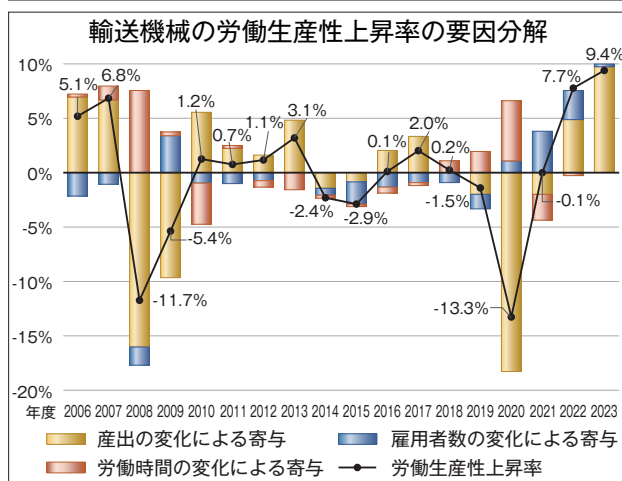
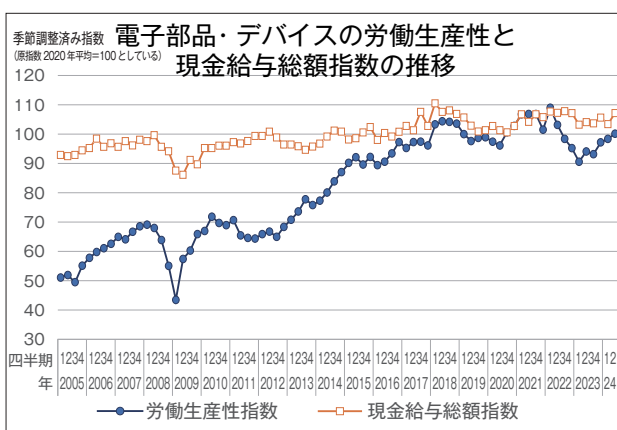
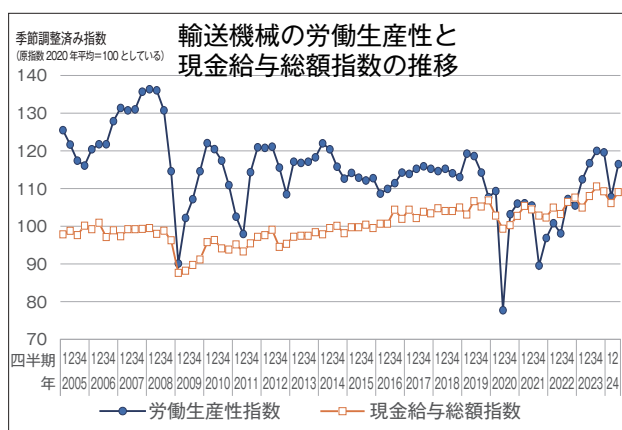
上図の四半期は1：1～3月、2：4～6月、3：7～9月、4：10～12月を意味する。

6 製造業主要分野の労働生産性の動向

製造業各業種の中で2023年度の労働生産性の上昇が目立つのは、輸送機械である。これは、半導体の供給制約などで自動車生産が落ち込んでいた2020～2021年の反動で生産活動が急速に回復したことが影響している。折からの円安で輸出競争力が改善したことや、EVからHVに需要が流れていることも追い風になった。足もとでは一部自動車メーカーの生産停止による影響で労働生産性が落ち込んでいるものの、2022年後半の生産性水準をみるとコロナ前のピークに並ぶまでになっている。賃金も、このようなトレンドに連動して推移している。

一方、電子部品・デバイス、2024年第2四半期の労働生産性上昇率が製造業各業種で唯一プラス（+7.1%）になった分野である。半導体をはじめとする電子部品は、2022年前後の供給過剰状態を脱して生産の拡大が続いており、それが労働生産性の推移にも反映されている。

一方、賃金は概ね横ばいで推移しており、2021年あたりから大きく変わっていない。賃金上昇が続く他の業種とはやや状況が異なるというよい。



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2020年=100)

※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。

上図の四半期は1：1～3月、2：4～6月、3：7～9月、4：10～12月を意味する。

労働生産性の動向について（生産性統計）

< 2025 年 7 月分 >

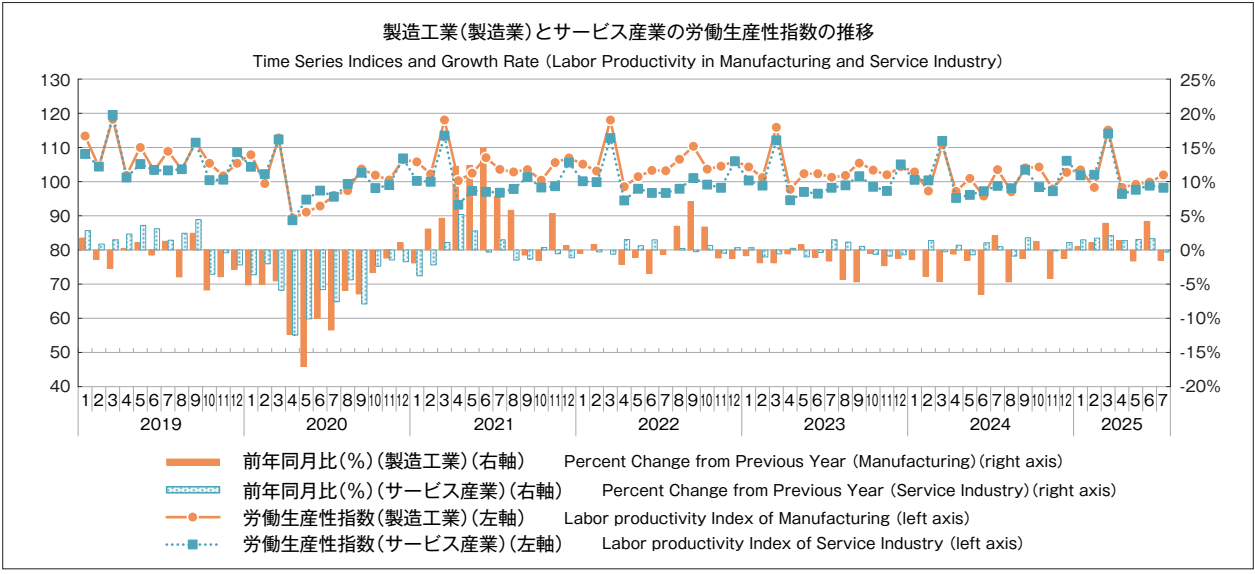
公益財団法人 日本生産性本部

公益財団法人日本生産性本部は 2025 年 9 月 30 日、2025 年 7 月の生産性統計を発表した。
概要は以下のとおり。

【労働生産性の概況】

- ・ 製造業の労働生産性指数は 101.9（2020 年 = 100）。労働生産性上昇率（前年同月比）は -1.5%。サービス産業の労働生産性指数は 98.2。労働生産性上昇率は -0.3%。
- ・ 鉱工業では、対象 21 業種のうち、業務用機械（+9.3%）、化学工業（+7.7%）、木材・木製品工業（+7.0%）等の 5 業種で労働生産性上昇率がプラス。特に、業務用機械の上昇率プラスは 10 カ月連続。
- ・ 建設業を除く非製造業では、対象 14 業種のうち、生活関連サービス業、娯楽業（+4.1%）、運輸業、郵便業（+2.2%）、事業者向け関連サービス（+2.1%）等の 5 業種で労働生産性上昇率がプラス。特に、運輸業、郵便業の上昇率プラスは 11 カ月連続。

（参考付図：製造業とサービス産業の労働生産性指数の推移）



生産性年次報告 2025

2025 年 11 月 18 日発行

ISBN978-4-88372-629-5 C3033

定価 2,200 円（本体価格 2,000 円＋税 10%）

編 集 公益財団法人 日本生産性本部
イノベーション会議

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12

電話 03-3511-4016 FAX 03-3511-4054

<http://www.jpc-net.jp/>

発 行 公益財団法人 日本生産性本部
生産性労働情報センター

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12

電話 03-3511-4007 FAX 03-3511-4073

<http://www.jpc-net.jp/lic>

印刷・製本 文唱堂印刷株式会社

ISBN978-4-88372-629-5
C3033 ¥2000E



9784883726295



1923033020007