

若者円卓会議 発表資料

2021年4月7日

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

人材育成部門 研究員

関家ちさと

＜第2回若者円卓会議でお話しするテーマ＞

- ・日本の人材育成についての考え
- ・ジョブ型雇用について
- ・公的職業訓練について

＜目次＞

1. プロフィール
2. 日本の公的職業訓練
3. 日本の企業内訓練を支援する政策
4. 日本の企業内訓練～フランスとの比較から
5. まとめ

1.プロフィール

3

<学歴・職歴>

- 2008年4月～2012年3月
立教大学 異文化コミュニケーション学部
- 2012年4月～2018年3月
学習院大学大学院 経営学研究科 経営学専攻 博士前期課程・後期課程
- 2018年3月 博士(経営学)
- 2018年4月～ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究員

<社会活動>

- 2019年2月 OECD雇用作業部会
- 2019年10月～2020年9月 厚生労働省人材開発統括官「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会」委員

2. 日本の公的職業訓練～OECD Databaseによる 職業訓練への公的支出からみた日本(対GDP費、2015年度)

4

	合計	積極的措置							消極的措置		
		公共職業サービス	職業訓練	雇用インセンティブ	保護及び援助雇用と リハビリテーション	直接的雇用創出	創業インセンティブ	所得補助・失業・無業 ・支援	早期退職		
日本	0.32	0.14	0.07	0.01	0.06	0.00	0.01	0.00	0.17	0.17	0.00
アメリカ	0.28	0.10	0.02	0.03	0.01	0.03	0.00	0.00	0.18	0.18	0.00
イギリス	0.54	0.23	0.20	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00	0.31	0.31	0.00
ドイツ	1.51	0.63	0.36	0.20	0.02	0.03	0.01	0.01	0.88	0.86	0.02
フランス	2.98	1.01	0.25	0.37	0.05	0.09	0.22	0.03	1.98	1.97	0.00
オランダ	2.60	0.77	0.25	0.07	0.05	0.39	0.02	0.00	1.82	1.82	0.00
スウェーデン	1.82	1.27	0.26	0.15	0.60	0.26	0.00	0.01	0.55	0.55	0.00

出所：(独)労働政策研究・研修機構(2018)p.269。「第9-7表 GDPに占める労働市場政策への公的支出(2015年)」、Table 9-7: Public expenditure on labour market programmes as a percentage of GDP,2015」より、本研究の分析対象国に絞ってデータを掲載。

OECD Databaseによると、日本は職業訓練への公的投資が他国に比べて低い。

ただし、(独)労働政策研究・研修機構(2019)では、職業訓練費として計上している項目が国によって異なる可能性を指摘。同DBを使用した国際比較には注意が必要。

くわえて、**職業訓練への公的支出の最適値はわからない。**
国によって教育訓練市場のバランスが異なると考えられるため。

教育訓練市場の構成（2003年時点）

単位：百万円

		教育訓練プロバイダー				合計	
		政府直轄の 訓練機関	大学などの 教育機関	民間の教育訓練機関			一般企業 (社内教育)
				非営利の 公的機関 (経営者団体等)	民間企業 (教育訓練会社)		
費用負担者	一般企業	42,142 (4.7%)	5,880 (0.7%)	441,997 (49.1%)		246,851 (27.4%)	736,870 (81.9%)
	政府	71,461 (7.9%)	74,774 (8.3%)		16,949 (1.9%)	163,184 (18.1%)	
合計		113,603 (12.6%)	522,651 (58.1%)		263,800 (29.3%)	900,054 (100%)	

出所：今野(2007)「ビジネス・キャリア検定試験標準テキスト人事・人材開発3級」p.313 図表11-6-1をもとに、関家作成。

●誰がどの程度、訓練費を負担しているか？

→日本は、「一般企業」が主に職業訓練の費用の8割を負担。

●誰がどの程度、訓練を提供しているか？

→民間の教育訓練機関について、一般企業による社内教育が2番目に高い。

→日本の教育訓練市場では、企業内訓練が主要な役割を果たしている。

*ただし上記の表には、「費用負担者」として「個人」が入る必要。

3. 日本の企業内訓練を支援する政策

7

	内容	2018年度実績
①認定職業訓練	事業主等が従業員に対して行う職業訓練のうち、職業能力開発促進法に定める基準を満たしたものを、都道府県知事が認定し、要件を満たせば訓練経費の一部について都道府県と国から補助を受けることができる	208,088人
②人材開発支援助成金	事業主等が雇用する従業員に対して、Off-JTやOJTによる訓練を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成する	168,855(件数)
③在職者訓練	企業に雇用されている在職者に対して、国や都道府県が運営する公共職業訓練施設を通して、訓練コースを提供する制度	121,406人

参考：各制度の内容は労働政策研究・研修機構(2019)p.46, pp.62-71に基づき作成。

出所：各制度の実績値は、厚生労働省 第5回 今後の人材開発政策に関する研究会「資料1 対象者別にみた公共職業訓練の政策の体系と2018年の実績値」による。

- 訓練サービスを直接企業に提供する「在職者訓練」に注目。

独)高齡・障害・求職者雇用支援機構が提供する在職者訓練の構成

	訓練内容	2019年度の受講者数
能力開発セミナー	ものづくり産業を対象に、高度な技術の習得を目的として実施される訓練であり、ポリテクセンター・ポリテクカレッジの訓練資源を活用して提供される。	70,460
生産性向上支援訓練	あらゆる産業分野の生産性向上に資する訓練であり、生産・業務プロセスの改善や組織マネジメント、マーケティング等の訓練分野からなる。訓練は民間の教育訓練機関等への委託によって実施される。	33,214
IT活用力セミナー	あらゆる産業分野を対象とし、新しいIT技術の理解や情報セキュリティ等のIT倫理、データ集計やWebページ作成等のITスキル分野からなる。訓練は、民間の教育訓練機関等への委託によって実施される。	17,652

参考: JEED「生産性向上人材育成支援センターのご案内」より作成

注: 2019年度の各訓練の実施状況に関するデータは全てJEEDの内部資料による。

- ものづくり中小企業の人材育成を支援する代表的な訓練である「能力開発セミナー」に注目

能力開発セミナーはどのように中小企業の人材育成を支援しているか？

9

同セミナーを利用している中小企業12社へのヒアリング調査

- ① 勤続年数の浅い社員がものづくり人材として将来的に活躍するために必要な基盤となる知識・技術の習得を支援している。
- ② 技能水準が企業が求める水準にない中途社員の知識・技術を高めることで、中途採用者の活発な活用を促している。
- ③ 日常業務に関する知識・技術の向上と、
- ④ 生産現場で発生する不確実性への対応力向上、
- ⑤ ものづくり現場における生産性向上に役立てられている。
- ⑥ 様々な事情から、企業のみで訓練が難しい企業の能力開発を総合的に支援している。

☆能力開発セミナーは、企業のOJTを補完している。

4. 日本の企業内訓練～フランスとの比較から

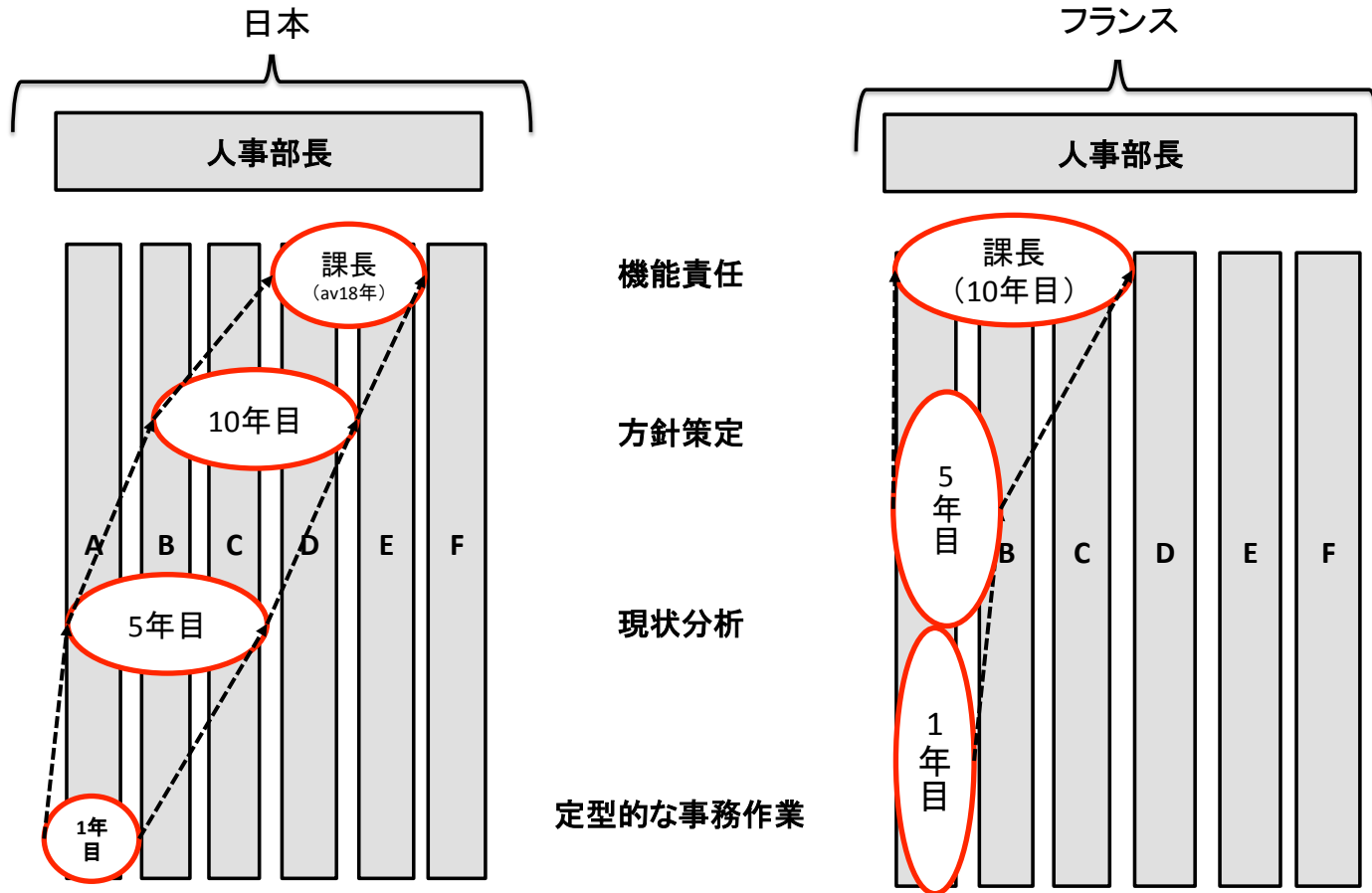
大企業における大卒以上の基幹職は、どのように育成されているか？

- 職種： 人事スタッフ
- 職層： 日本（総合職）、フランス（カードル）

＜就職時点での日仏の人事スタッフの特徴＞

		日本	フランス
学歴	最終学歴	学士	修士
	専攻	人事に直接関係のない専門	人事関連
実務経験		なし あったとしても、1週間程度で企業の業務に直接かかわるものではない	3社で通算1年以上の実務経験、うち7か月以上、人事部に勤務

日仏の仕事経験モデル(仕事の幅と難易度の変化)



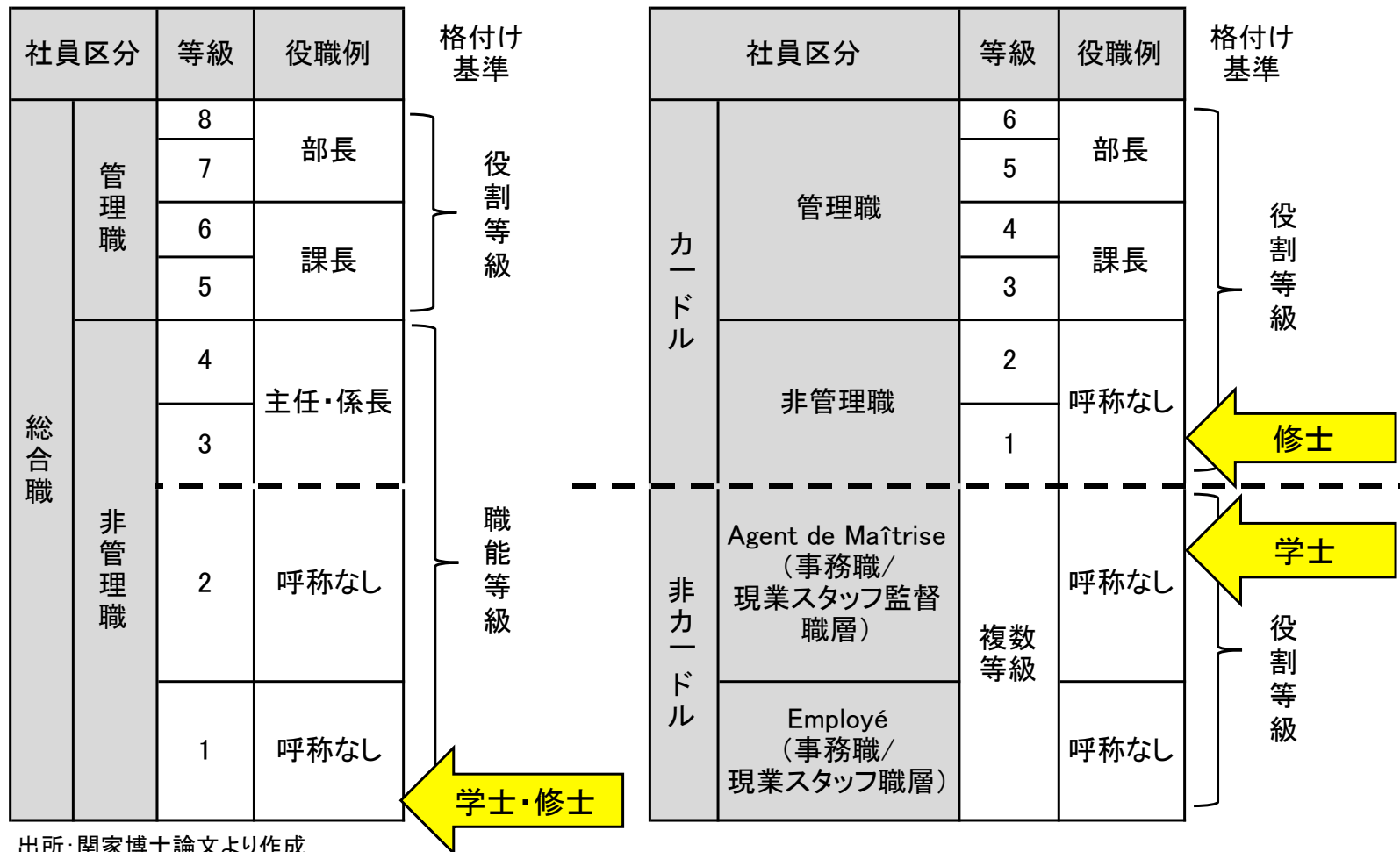
出所: 関家博士論文より

- 日本は1年目～10年目にかけて徐々に仕事の幅が拡大 & 難易度も高度化。
- フランスは1年目から、仕事の範囲を狭めて、日本より難易度の高い仕事を担い、10年目には、複数の機能を担う課長職へ。
- 日本は多能型の人材育成、フランスは専門職方の人材育成。
- フランスの方が、学生時代に個人で能力開発する分、昇進が早い。

日仏の社員区分制度と社員格付け制度モデル

日本

フランス



出所: 関家博士論文より作成

日本型企業内養成訓練の強みと課題(フランスとの比較から)

	企業	労働者
強み	<ul style="list-style-type: none"> ●手厚いOJTと一律の階層別研修によって、社員の能力水準を一定に保つことができる。 ●ローテーションによって、社員の職務適正を判断でき、適材適所に人員を配置できる。 ●多能工化によって、急な欠員に対応できる。 ●現場の実態や、部門全体を踏まえて意思決定できる人材が育つ。 	<ul style="list-style-type: none"> ●労働者は、ほとんど費用を負担することなく、企業内で養成される。 ●OJTによって、初めての仕事も円滑に行える。 ●訓練は主に一律に提供されるため、社員の間 に公平感が生まれる。
課題	<ul style="list-style-type: none"> ●手厚いOJTは職場に大きな負担となるうえ、指導者の指導力によって訓練の質も異なる。 ●一律の階層別研修は、過剰投資の可能性が ある。 ●育成に時間がかかり、訓練効率が悪い可能性 がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ●上司や先輩の指導力によって、労働者の能力 開発が左右される。 ●すでに習得している能力に関する研修であつても、受講しなければならない。 ●企業が主体となってキャリアを決めるため、労働者自身で専門性を高めるのは難しい。 ●業績がよくとも、一定期間まで同期との昇進スピードが変わらない。

出所: 関家博士論文より作成

5. まとめ

① 日本の人材育成について

- ・日本は企業内訓練が中心。
- ・労働者個人への訓練負担が小さいうえ、段階的なOJTと階層別のOff-JTで若手を均一に育成できることは重要なメリット。
- ・人材育成を受けていない個人が、能力開発の必要性に気づくのは困難。したがって、個人の自律的な能力開発を支援する上でも、企業内訓練は重要と考えられる。
- ・上記の企業内訓練を、在職者訓練は多様な形で支援している。

② ジョブ型雇用について

- ・すでに管理職にはジョブ型の人事管理を適用。
もし、非管理職全体にもジョブ型を拡大すると、フランスのように新入社員にも専門知識と実務経験を求めることに。
新入社員から厳しい競争が強いられ、若手が育ちにくくなる恐れ。

③ 公的職業訓練について

- ・OJTが弱まっているというデータはないが、Off-JTの訓練費は減少傾向 & 新型コロナによる長期的な経済への影響も懸念

→企業内訓練の維持・活性化のため、在職者訓練等の積極的な実施が求められる。

④ 今後の研究課題

- ・日本型企业内訓練の動向を注視する必要
- ・日本の人材育成の国際的なポジショニング
(スライド7の教育訓練市場の構成を主要先進国で分析・比較したい)

☆最後に、博士課程で国際比較を行った研究者としての願い☆

留学を支援する奨学金は多いが、日本に拠点をおきつつ、海外へ数ヶ月フィールドワークを行う学生への支援の仕組みがあれば。

海外調査の経験や知識等も共有・蓄積していきたい。

参考文献

<参考文献>

- 今野浩一郎(2007)『ビジネス・キャリア検定試験標準テキストー人事・人材開発3級』中央職業能力開発協会
- 関家博士論文(2018)『企業内人材育成策の日仏比較:日本型の有効性を評価する』学習院大学大学院, 32606甲第270号.
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 Discussion Paper Series 2004「能力開発に関する労働市場の基盤整備の在り方に関する研究-職業能力開発の為の教育訓練の整備状況」
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2018)『データブック国際労働比較(2018年版)』
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2019)資料シリーズNo.220.『OECD Databaseによる公共職業訓練政策の国際比較ー公共職業訓練費に注目して』
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2021)ディスカッションペーパー21-08『ものづくり中小企業における在職者訓練の役割と今後の方向性～活用事例からみる』