

テクノロジー活用とリスクリングで拓く 人的資本経営：総論

2024年5月16日（木）

日経「スマートワーク経営」調査研究講演会

慶應義塾大学大学院商学研究科/RIETI

鶴 光太郎

学習院大学経済学部

滝澤美帆

「テクノロジー活用とリスクリングで拓く人的資本経営」 研究講演会の流れ

1. 鶴 光太郎氏 (滝澤美帆氏との共同研究) : 総論
 - 人的資本経営の捉え方
 - 賃上げの評価・考え方
 - リスクリングの現状
 - 「従業員が職場にいないことを許容する仕組み」の分析
2. 滝澤美帆氏
 - ジョブ型雇用の分析 (ジョブ型 × リスクリングとパフォーマンスの関係) (鶴氏との共同研究)
 - 人的資本に関する情報開示とパフォーマンス
 - テクノロジー導入と人材配置の関係
3. 山本勲氏
 - 人的資本経営
 - テクノロジー活用と専門人材
 - ウェルビーイング
 - DEI (ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)

総論の流れ

- 人的資本経営の捉え方
- リスキリングの現状
- 「従業員が職場にいないことを許容する仕組み」(多様で柔軟な働き方の範疇)に関する分析

参考:

- 「従業員が職場にいないことを許容する仕組み」に関する分析の推計結果
- ジョブ型雇用の状況
- ポストコロナにおける在宅勤務のあり方

人的資本経営の捉え方

人的資本経営の捉え方

- 人的資本経営のインフラの上に、①人的資本の水準拡大と、②人的資本の稼働向上が、人的資本経営の「両論」となっている。

人的資本の水準拡大

- 従来型の研修・訓練
- リスキング

人的資本の稼働向上= 従業員ウェルビーイング向上:

- 働き方改革(多様で柔軟な働き方、賃上げなども含む)
- 健康経営
- パーパス経営
- ダイバーシティ経営(D, E&I)

人的資本経営のインフラ:

- ジョブ型雇用(キャリアの自律性)
- テクノロジーの活用
- 人的資本の情報開示

賃上げの評価・考え方

賃上げの評価・考え方

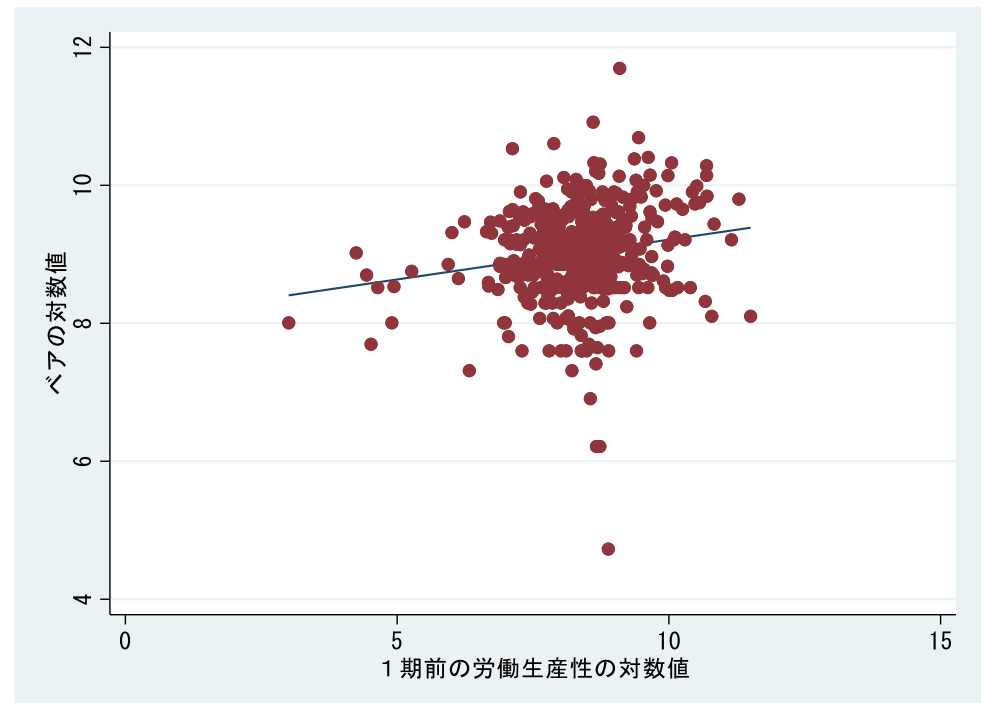
- 春闘賃上げ率は、定期昇給（年功賃金カーブを形成）とベースアップに分解可能
- ベアの部分のみ企業の追加負担⇒経済全体の賃金総額に反映⇒物価水準に影響
- 賃金と物価の好循環のためには、ベアに着目すべき
- ただし、好循環が起こっても最終的に、実質賃金が上昇しなければ、労働者にとってメリットなし
- ベアを上げるためには企業の生産性向上が不可欠（生産性向上なしでは労働分配率低下）

ベースアップと労働生産性の関係

- 1期前の労働生産性の対数値とベアの対数値の回帰分析→プラスで有意な相関(生産性の高い企業ほどベアも高い)。

ベアの対数値	
1期前の労働生産性の対数値	0.115*** (0.031)
定数項	8.059*** (0.261)
サンプル数	451

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$



出所: 日経「スマートワーク経営」調査2023年(企業調査)

リスクリングの現状

日本の能力・スキル開発の特徴

- 企業主導の訓練
- 一般的なスキルより企業特種的なスキルに重点
- オンザジョブ・トレーニングが主体
- オフザジョブ・トレーニングも対象ターゲットを明確に決めた上で一律の対応
 - 外部の教育・訓練機関での研修以外は企業の中の階層に応じた組織人としての学び(新人研修から始まって管理職向け研修など)が中心であり、個人の専門スキルに着目した学びは少ない。
- 一般的なスキル育成は企業が負担するインセンティブは乏しい

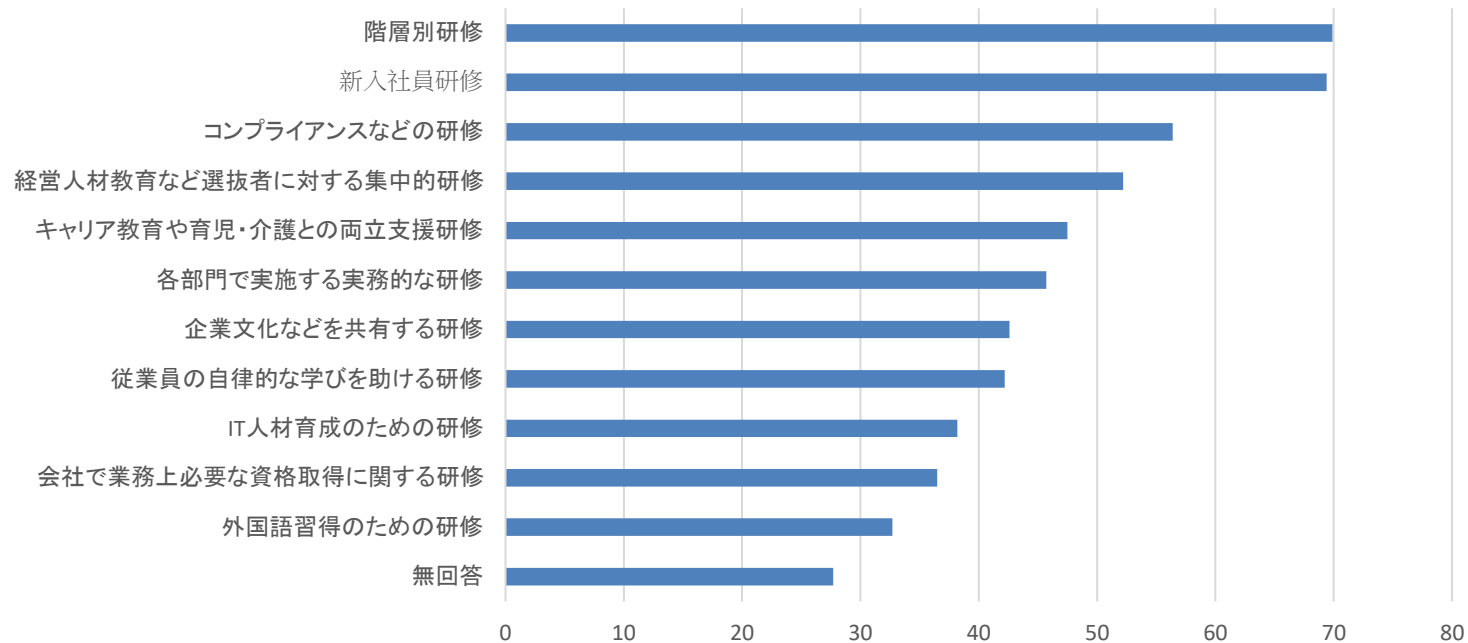
リスキリングのあり方

- 企業が負担しにくい一般的スキル(例: デジタル化、ICT、AIなどの新たなテクノロジー関連)
- 特定のグループに一律に行うことが難しい。
↓
- 企業が主導的に行う場合、様々な訓練・研修のメニューを用意し(カフェテリア型訓練・研修制度)、従業員各自の必要なリスキリングを選択できるような仕組みを用意すべき
- 転職すれば、投資が回収できないと懸念するより、魅力的な研修制度が優秀な人材を引き付ける吸引力になるという発想の転換が必要

正社員の研修制度の内容(OFF-JT)

- 導入割合上位には、階層別、新人など組織人としての研修が多い。
- 従業員の自律的な学びを助ける研修、IT人材育成のための研修、会社で業務上必要な資格取得に関する研修、外国語習得のための研修、などの研修はリスキリング関連といえるが、割合は他の研修によりも相対的に低い。

正社員の研修内容(OFF-JT、導入企業の割合、%)

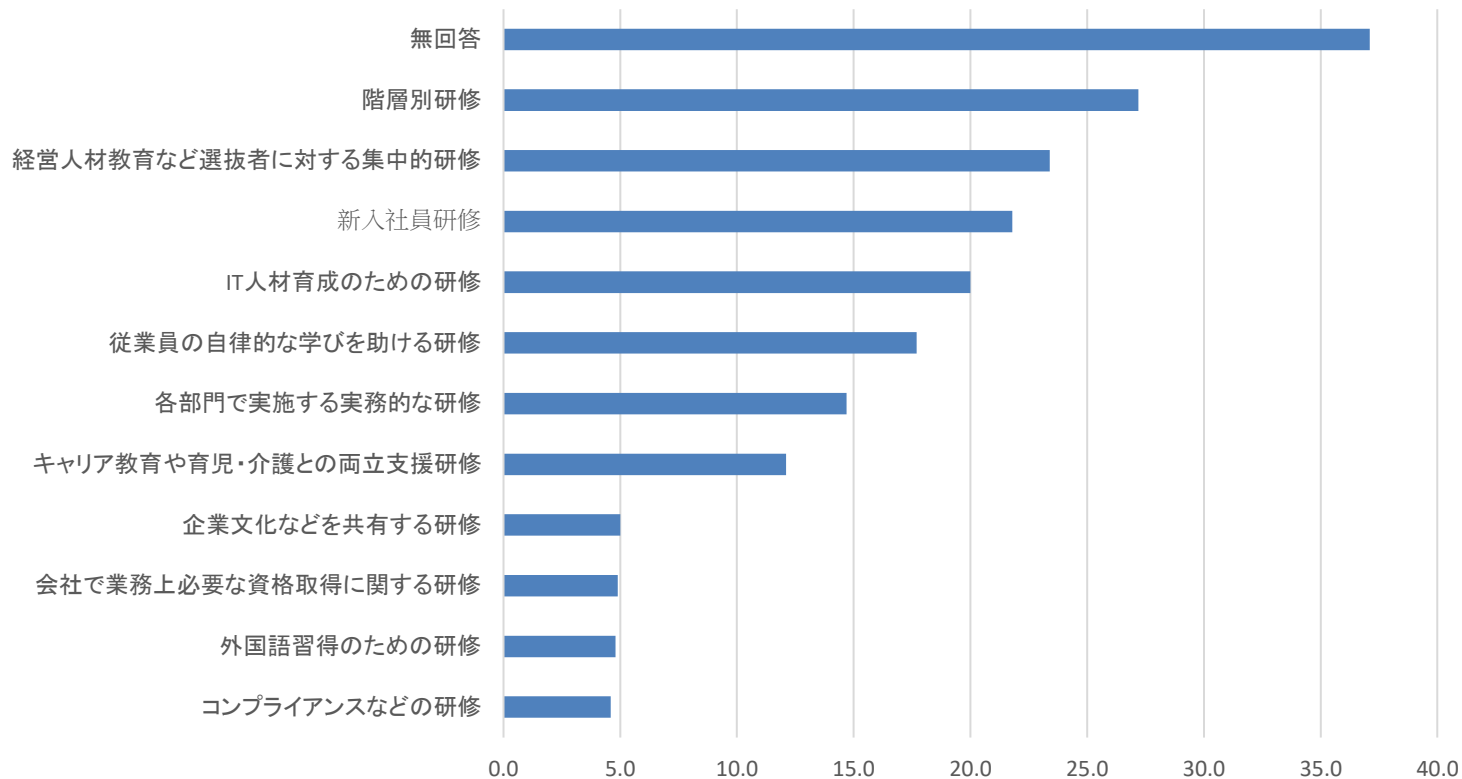


出所: 日経「スマートワーク経営」調査2023年(企業調査)

増額を行った研修制度

- やはり、組織人としての研修が上位
- IT人材育成のための研修、従業員の自律的な学びを助ける研修はより上位にきており、リスキリング関連が重視されるようになってきていることが伺われる。

一人当たり研修費増額の内容(企業の回答割合、%)

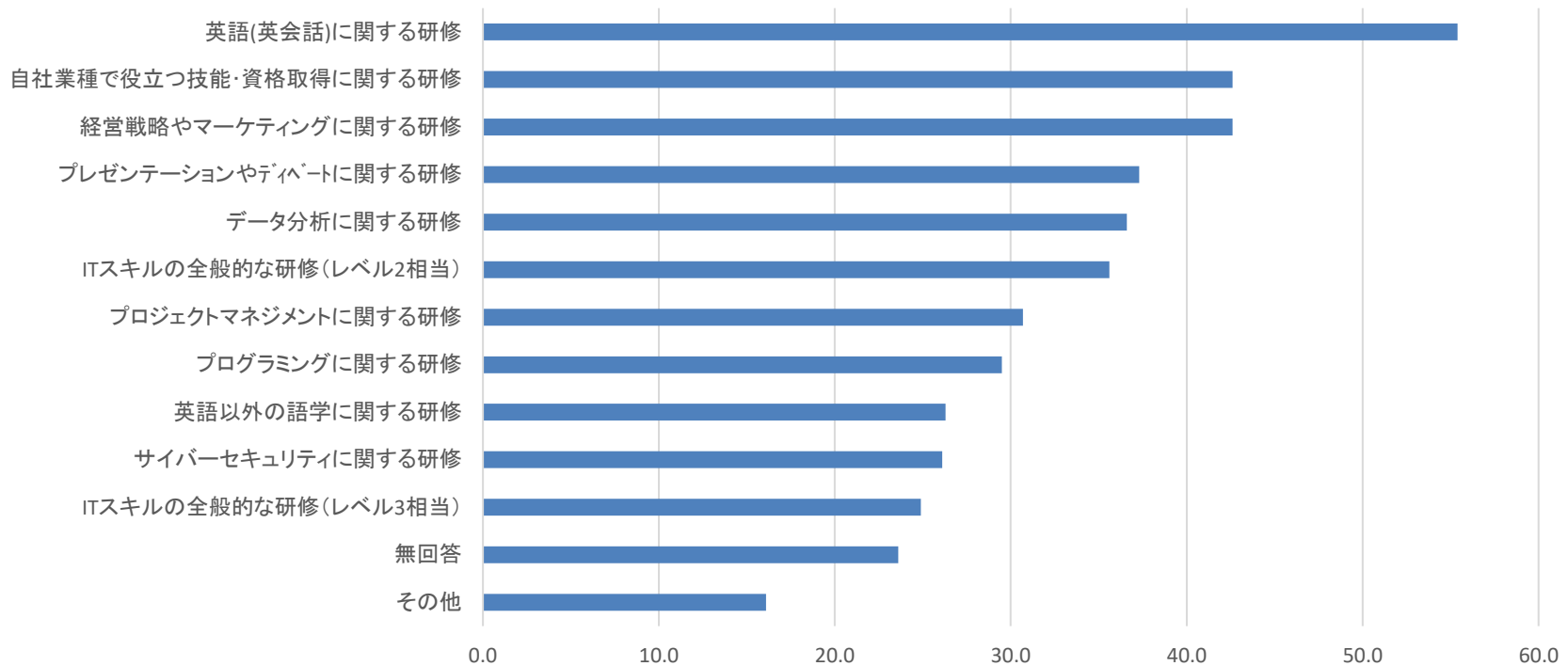


出所: 日経「スマートワーク経営」調査2023年(企業調査)

キャリアの自律性関連、職務のスキル直結型の カフェテリア型訓練・研修メニューの導入

- 英語、従来型の資格取得が上位
- データ分析、ITスキル、プログラミングなどの導入割合は3割前後

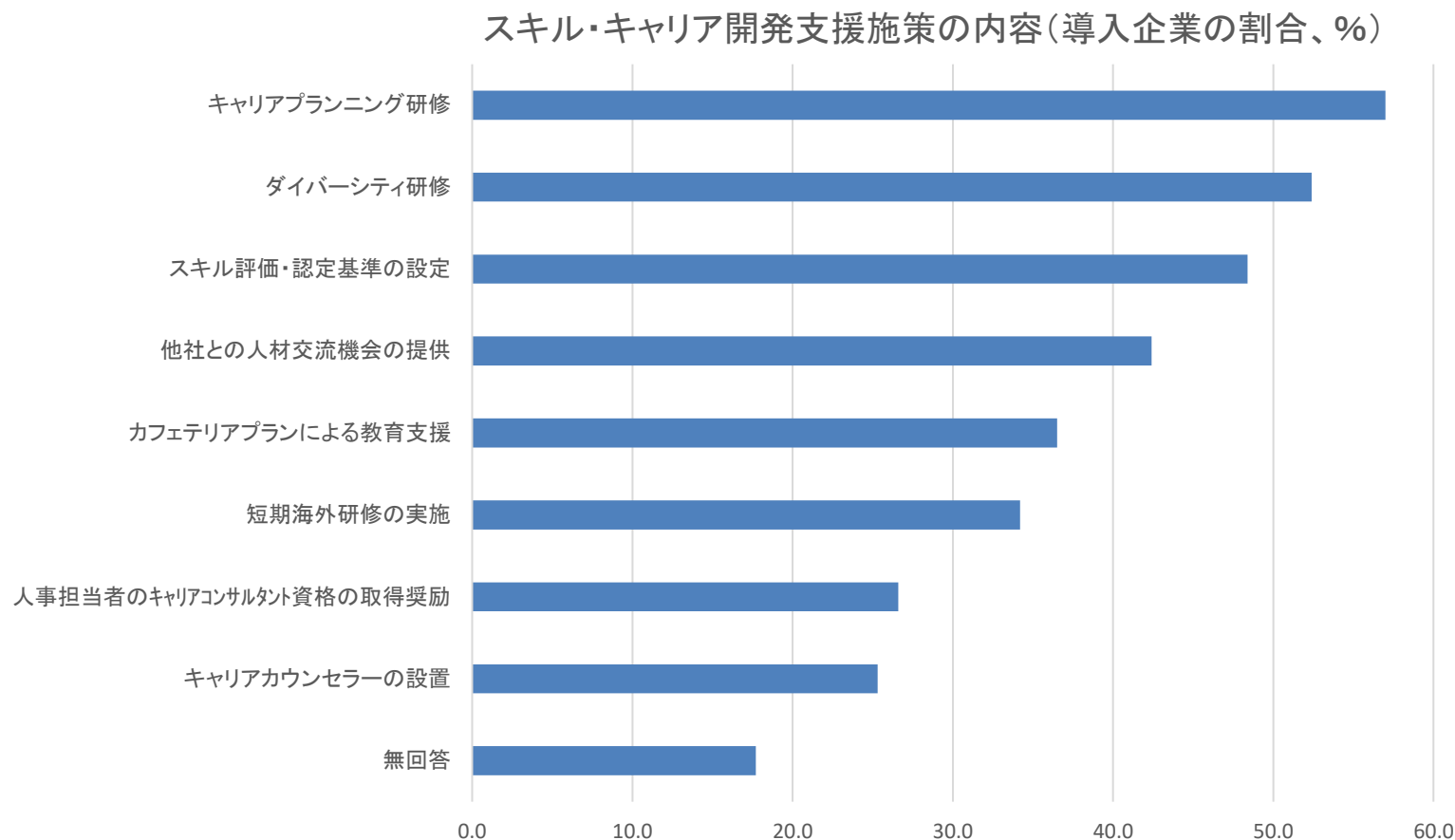
キャリアの自律性関連、職務のスキル直結型の
カフェテリア型訓練・研修メニューの導入（企業の導入割合、%）



出所：日経「スマートワーク経営」調査2023年（企業調査）

スキル・キャリア開発支援施策の内容

- リスキング関連は、カフェテリアプランによる教育支援、スキル評価・認定基準の設定が挙げられる。



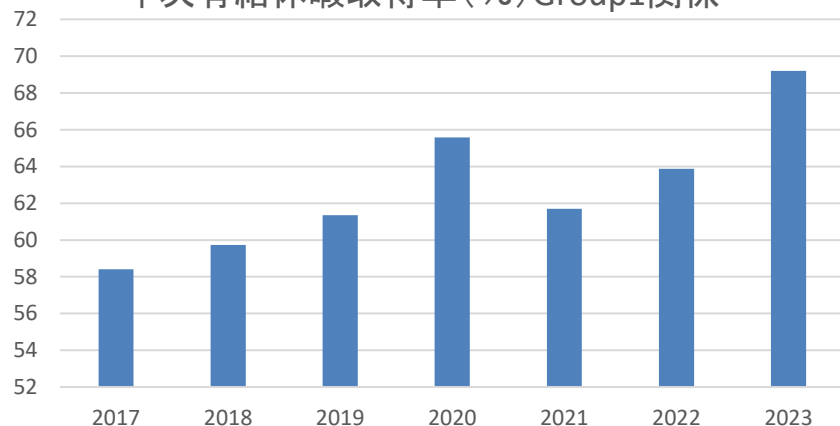
「従業員が職場にいないことを許容する仕組み」に関する分析

分析の目的

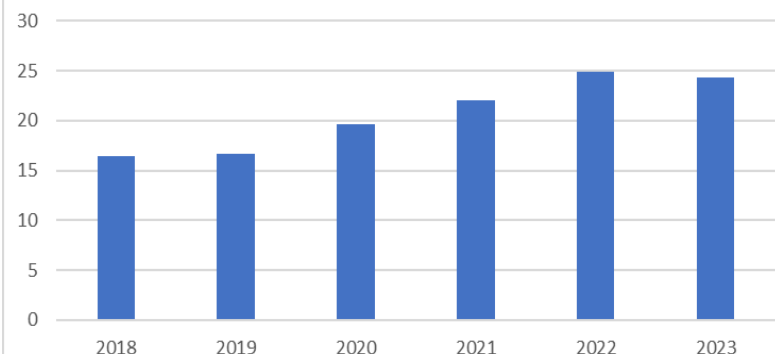
- 「従業員が職場にいないことを許容する仕組み」については、企業は様々な施策を導入しているが、それらの施策と労働生産性の関係を分析する。
- 分析に必要な変数の整理
 - Group1:「職場に完全にいない」(休暇、育休、休業など)
 - Group2:「職場にいない時がある」(勤務間インターバル、フレックス、在宅勤務)
 - Group3:「職場にいるが別の職場でも活動している」(副業関係)
- 総合指標の作成
 - 個数やダミー変数以外の連続変数については四分位で1～4に数値を変換し、それぞれのグループで合計する
 - 更にGroup1から3を合計したものを総合指標とする

いくつかの変数の経年変化

年次有給休暇取得率(%) Group1関係

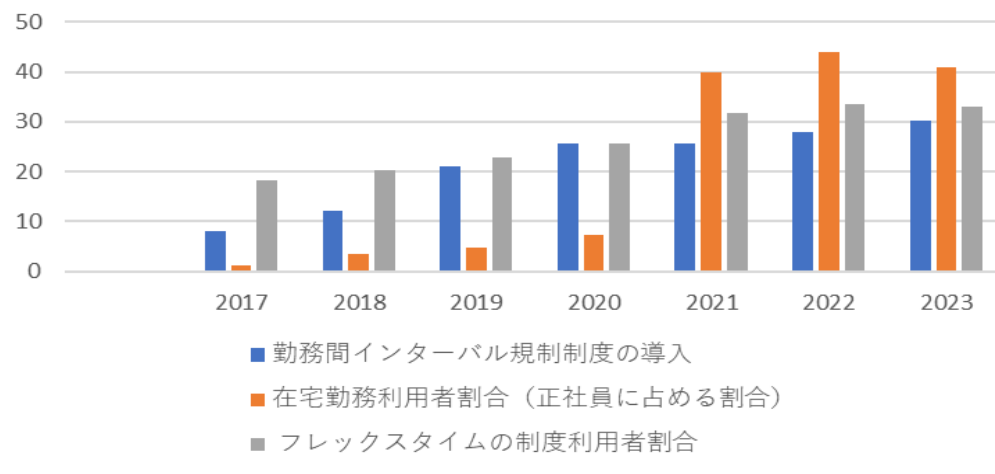


特別な場合を除き副業の内容の限定なし(割合、%) Group3関係



備考: 同業他社や自社の信用を傷つけるような副業を除く

「職場にいない時がある」(Group2)関連変数



出所: 日経「スマートワーク経営」調査各年(企業調査)

「従業員が職場にいないことを許容する仕組み」に関する変数一覧と労働生産性との関係

多くの変数で労働生産性との正の相関

		1期先の労働生産性に対し、 係数が正で有意な変数 (1%有意水準◎、5%有意 水準○)
Group 1	職場に完全にいない（休暇・育休・休業など）	
	年次有給休暇取得率	◎
	年間平均休日取得数	◎
	取得率の低い人へのヒアリング・アンケート実施	◎
	休暇の取得奨励（5項目のうちの該当個数）	◎
	男性正社員の育児による短時間勤務割合	
	男性育児休業取得割合（連続1か月以上）	
	1か月以上の長期休業の制度（5項目のうち該当個数）	◎
1か月以上の長期休業の制度利用者割合		
Group 2	職場にいない時がある（勤務間インターバル、在宅勤務、フレックスタイム）	
	勤務間インターバル規制制度の導入	
	在宅勤務制度利用者割合	◎
	フレックスタイム制度利用者割合	◎
Group 3	職場にいるが別の職場でも活動している（副業）	
	副業の推奨度合い（4項目の該当個数）	◎
	副業は一部を除いて限定していない	○
	副業の容認度（1～5）	◎
	副業を行っている正社員割合	◎
総合指標	Group1総合指標	○
	Group2総合指標	◎
	Group3総合指標	◎
	全体の総合指標	◎

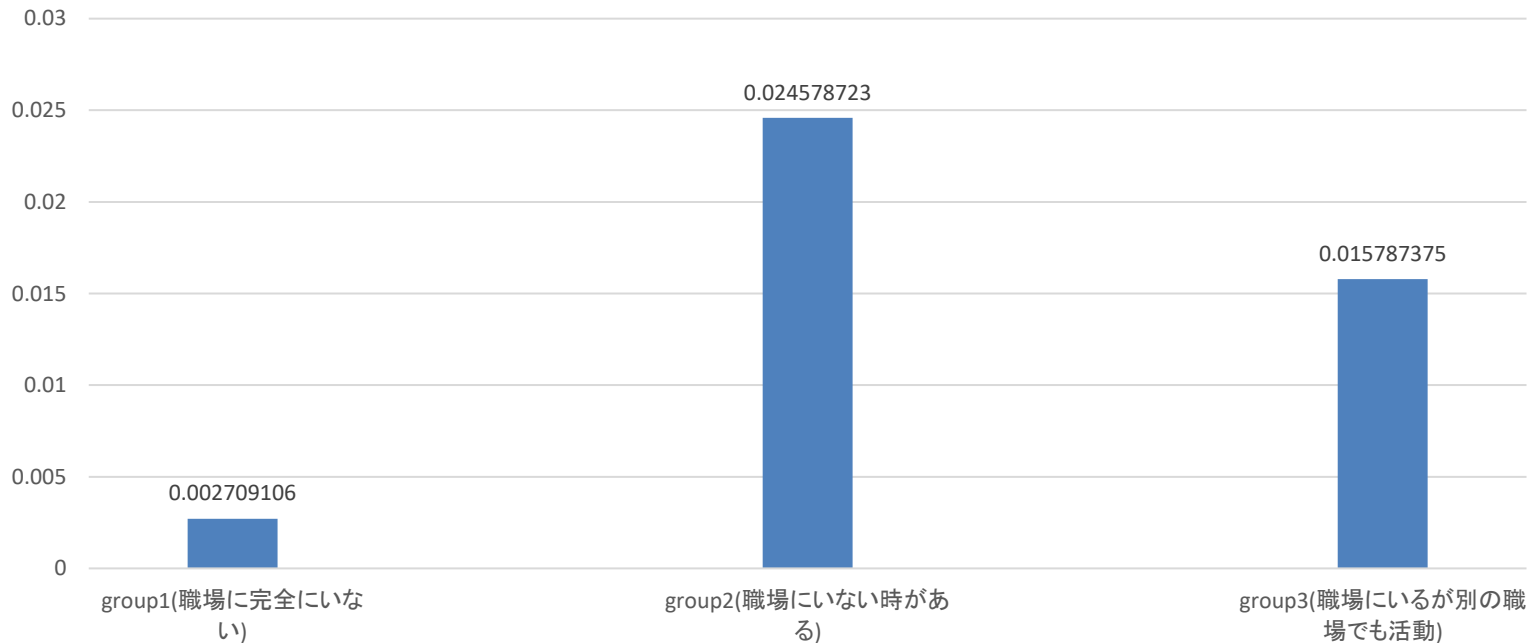
- 推計方法: OLS
- 被説明変数は1期先の労働生産性の対数値
- コントロール変数として従業員数の対数値と従業員数の伸び率を含む
- 年ダミー、産業ダミーあり

出所: 日経「スマートワーク経営」調査各年(企業調査)

総合指標の労働生産性への影響の比較

- 説明変数の係数を影響度が比較できる標準化回帰係数でみると、Group2(職場にいない時がある)→Group3(職場にいるが別の職場でも活動)→Group1(職場に完全にいない)の順で効果大きい。

1期先の労働生産性への影響(標準化回帰係数)



備考: 標準化回帰係数 = 標準偏回帰係数 = 回帰係数 × 説明変数の標準偏差 ÷ 被説明変数の標準偏差

分析結果の評価

- Group1、2、3の多くの変数、また、すべての総合変数で労働生産性と正の相関が確認
- 有意でなかった変数は、Group1の男性育休や長期休暇関連であったが、企業の導入割合などがかなり低いことが一因の可能性
- 「従業員が職場にいないことを許容する仕組み」については、これまでの「スマートワーク経営」研究会の各種報告において、従業員のウェルビーイングを高めることを確認してきたが、今回は、労働生産性との相関も高く、こうした取り組みが企業の生産性向上と両立し得ることを示している。
- メンバーシップ型雇用システムの下では、「従業員が職場にいることが当然」、「従業員が職場にいないを許容しない」というメンタリティが非常に色濃く残っているが、企業は発想の転換が必要。
- 「従業員が職場にいないことを許容する仕組み」は人的資本経営の中でも重要な柱に位置付けられるべき
- 一方、パネルデータであるので固定効果推計も行ったが有意な結果は得られなかった⇒企業毎の観察されていない特徴が介在し、みかけの相関を生んでいる可能性があり。因果関係については慎重に解釈すべきであり、また、今後の分析課題

ご清聴ありがとうございました。

参考1:「従業員が職場にいないことを 許容する仕組み」に関する分析の 推計結果

変数の記述統計

	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
年次有給休暇取得率	4422	63.31	15.84	0	120
年間平均休日取得数	3537	135.78	6.92	101	165
取得率の低い人へのヒアリングやアンケート実施	5129	0.35	0.48	0	1
休暇の取得奨励(5項目)の該当個数	5129	1.06	1.06	0	4
男性正社員の育児による短時間勤務割合	4269	0	0.01	0	0.25
男性正社員の育児休暇取得割合(1か月以上)	4812	0	0.01	0	0.42
1か月以上の長期休業の制度(5項目)の該当個数	5129	0.76	1.12	0	5
長期休業利用者割合	5002	0	0.01	0	0.18

	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
勤務間インターバル規制制度の導入	5129	0.22	0.42	0	1
在宅勤務利用者割合(正社員に占める割合)	5002	0.22	0.33	0	1.16
フレックスタイムの制度利用者割合	5002	0.27	0.34	0	1.02

	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
副業の推奨度合い(4項目)の該当個数	4527	0.34	0.94	0	4
同業他社や自社の信用を傷つけるような副業以外は特に限定していない	4527	0.21	0.41	0	1
副業の容認度指数(逆数)	4632	2.15	1.09	1	5
副業を行っている正社員割合	5002	0	0.02	0	0.46

	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
group1職場に完全にいない	3936	12.17	4.71	6	25
group2職場にいない時がある	5002	4.8	2.19	2	9
group3職場にいるが別の職場でも活動	4069	5.81	2.97	3	13
総合指標group123	3802	23.44	7.46	11	46

Group1: 職場に完全にいない(休暇・育休・休業など)

OLS

被説明変数は1期先の労働生産性の対数値

コントロール変数として従業員数の対数値と従業員数の伸び率を含む
年ダミー、産業ダミーあり

	est1	est2	est3	est4	est5	est6	est7	est8
年次有給休暇取得率	0.004*** (0.001)							
年間平均休日取得数		0.021*** (0.004)						
取得率の低い人へのヒアリングやアンケート実施			0.121*** (0.042)					
休暇の取得奨励(5項目)の該当個数				0.095*** (0.019)				
男性正社員の育児による短時間勤務割合					-10.526** (4.547)			
男性正社員の育児休暇取得割合(1か月以上)						1.498 (2.278)		
1か月以上の長期休業の制度(5項目)の該当個数							0.078*** (0.018)	
長期休業利用者割合								2.54 (4.437)
Constant	8.172*** (0.089)	5.599*** (0.484)	8.363*** (0.026)	8.298*** (0.031)	8.422*** (0.022)	8.407*** (0.021)	8.341*** (0.026)	8.408*** (0.021)
N	2637	2120	2750	2750	2389	2716	2750	2739

* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

Group2: 職場にいない時がある(勤務感インターバル、フレックス、在宅勤務)

OLS

被説明変数は1期先の労働生産性の対数値
 コントロール変数として従業員数の対数値と従業員数の伸び率を含む
 年ダミー、産業ダミーあり

	est1	est2	est3
勤務間インターバル規制制度の導入	0.004 (0.048)		
在宅勤務利用者割合 (正社員に占める割合)		0.485*** (0.063)	
フレックスタイムの制度利用者割合			0.235*** (0.06)
Constant	8.408*** (0.024)	8.305*** (0.024)	8.338*** (0.027)
N	2750	2739	2739

* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

Group3: 職場にいるが別の職場でも活動している(副業)

OLS

被説明変数は1期先の労働生産性の対数値
 コントロール変数として従業員数の対数値と従業員数の伸び率を含む
 年ダミー、産業ダミーあり

	est1	est2	est3	est4
副業の推奨度合い(4項目) の該当個数	0.081*** (0.023)			
同業他社や自社の信用を傷つけるような副業以外は特に限定していない		0.107** (0.052)		
副業の容認度指数 (逆数)			0.086*** (0.019)	
副業を行っている正社員割合				3.516*** (1.308)
Constant	8.387*** (0.023)	8.390*** (0.025)	8.225*** (0.046)	8.398*** (0.021)
N	2414	2414	2672	2739

* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

総合指標

OLS

被説明変数は1期先の労働生産性の対数值
 コントロール変数として従業員数の対数值と従業員数の伸び率を含む
 年ダミー、産業ダミーあり

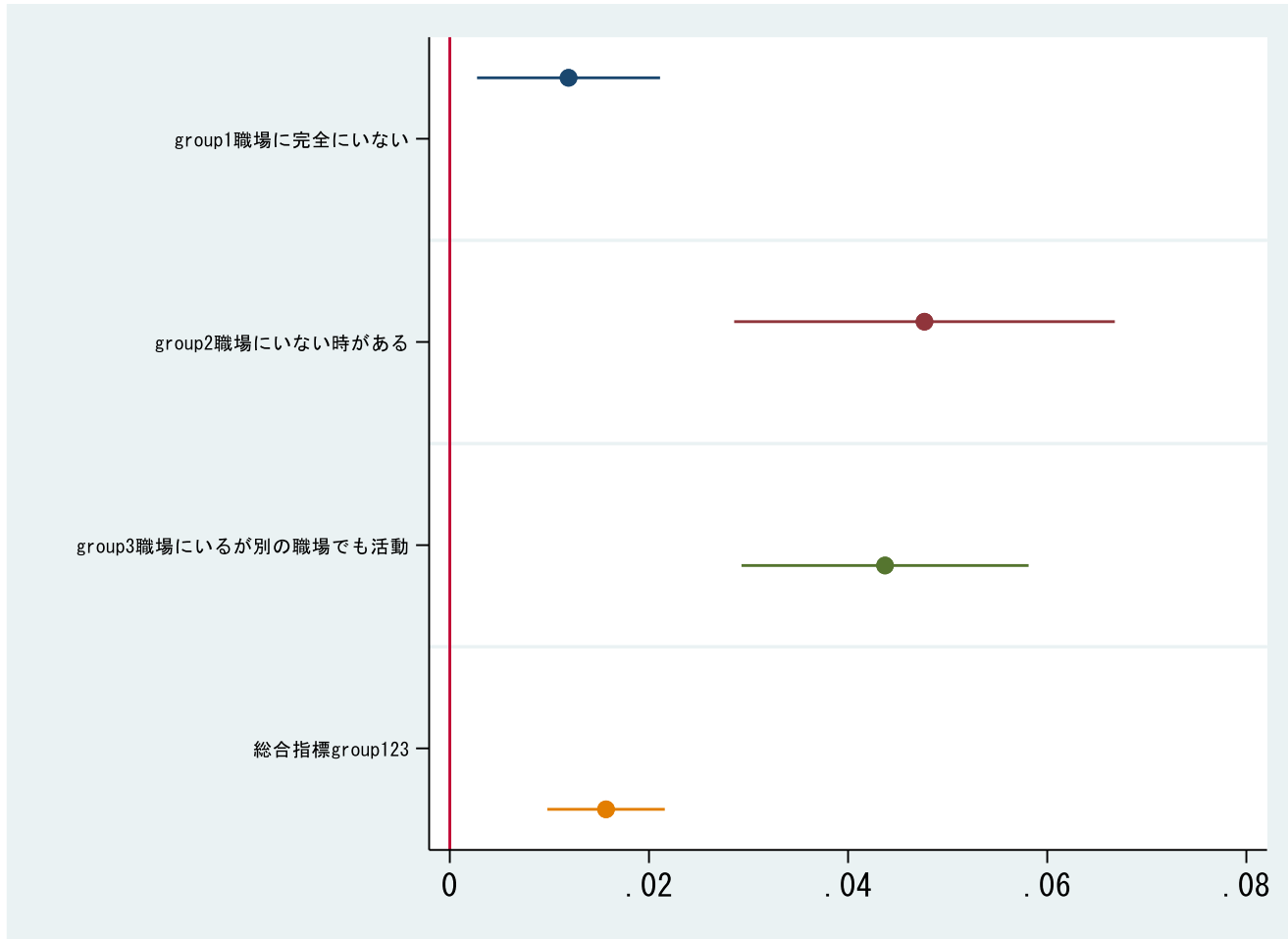
	est1	est2	est3	est4
group1職場に完全にいない	0.012** (0.005)			
group2職場にいない時がある		0.048*** (0.01)		
group3職場にいるが別の職場でも活動			0.044*** (0.007)	
総合指標group123				0.016*** (0.003)
Constant	8.272*** (0.063)	8.162*** (0.055)	8.160*** (0.048)	8.051*** (0.075)
N	2319	2739	2346	2278

* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

総合指標

OLS

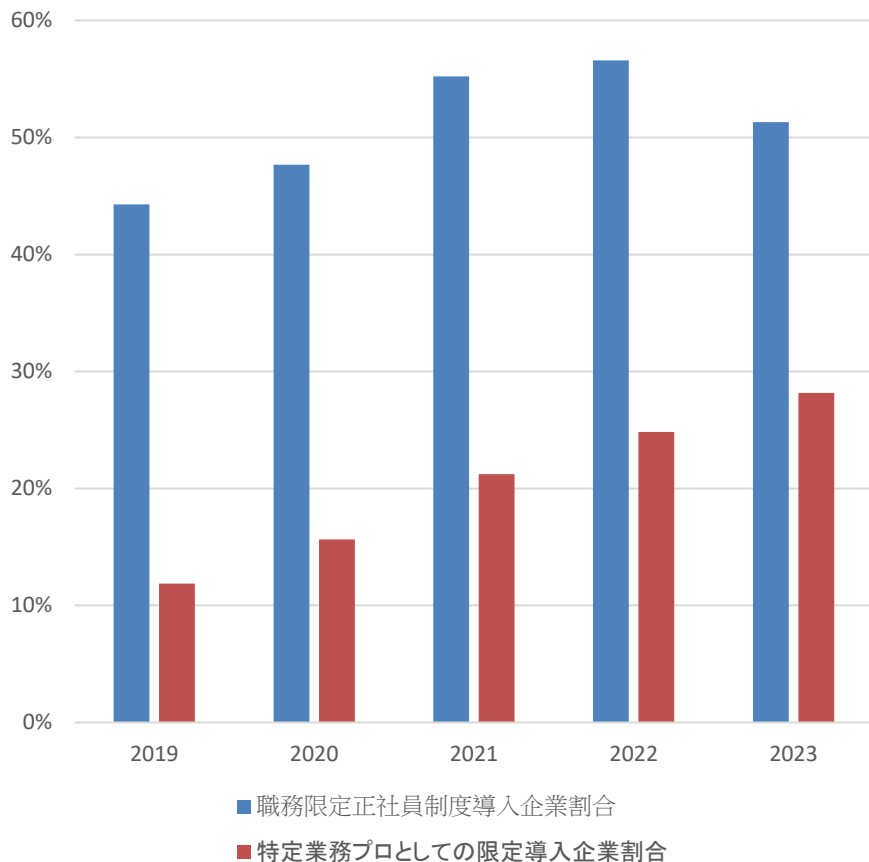
被説明変数は1期先の労働生産性の対数値
コントロール変数として従業員数の対数値と従業員数の伸び率を含む
年ダミー、産業ダミーあり
係数のみ比較



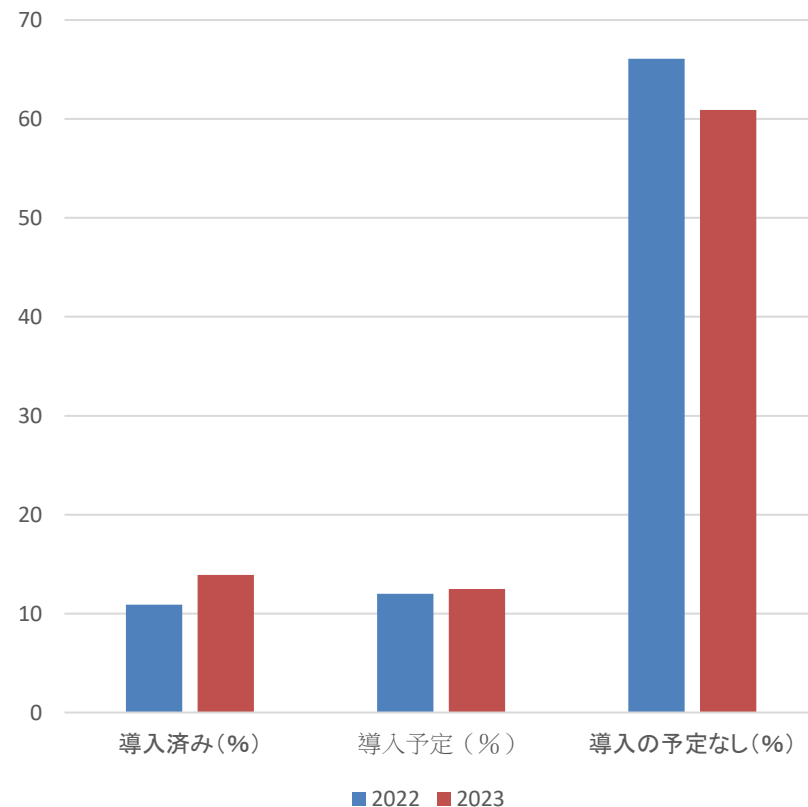
参考2: ジョブ型雇用の現状

日経スマートワーク経営調査参加企業の 広義ジョブ型雇用の動向

職務限定正社員制度導入企業割合(%)

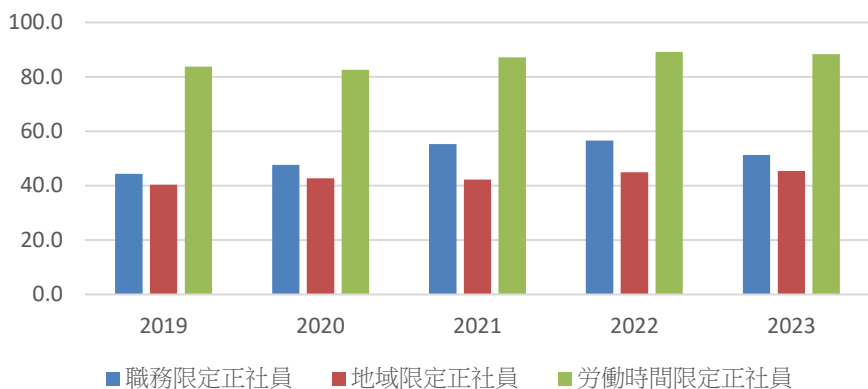


職記述書を整えただけの「なんちゃてジョブ型」導入企業割合(%)

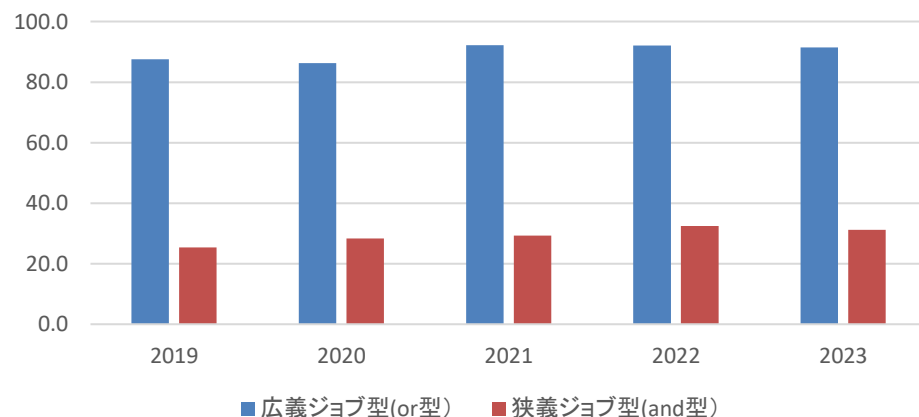


広義ジョブ型雇用の動向(続)

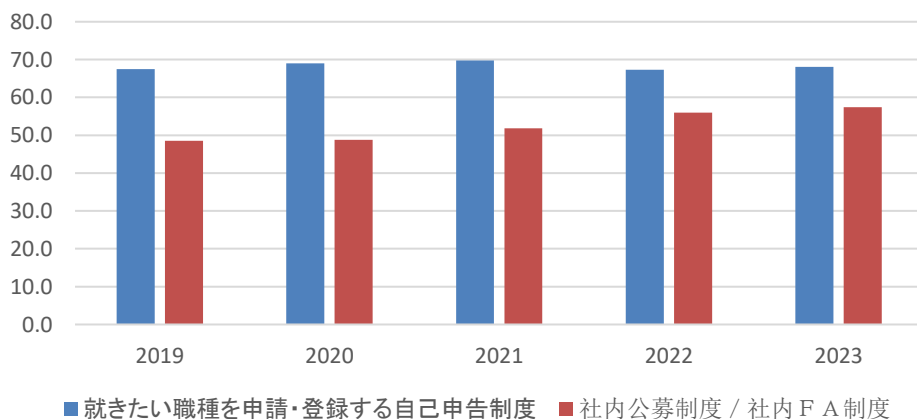
各形態別広義ジョブ型(限定)正社員
導入割合(%)



いずれかの形態の限定、すべての形態の限定
正社員を導入している割合(%)



キャリアの自律性を支援する制度の
導入割合(%)



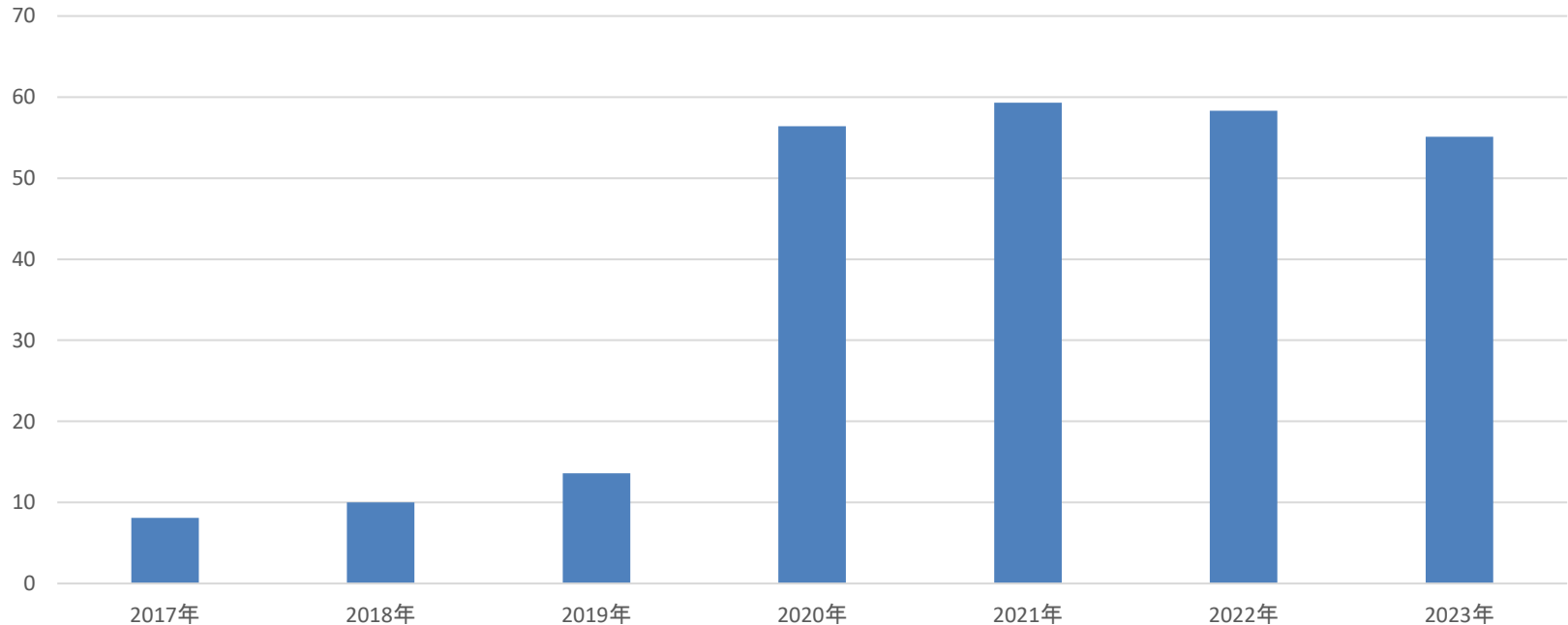
出所: 日経「スマートワーク経営」調査各年(企業調査)

参考3:ポストコロナにおける 在宅勤務のあり方

在宅勤務利用率(企業レベル)

- 企業からみた在宅勤務利用率はコロナ期の3年間はほぼ横ばい
- 2023年はやや減少

在宅勤務利用者比率
(在宅勤務利用者／正社員全体、%)

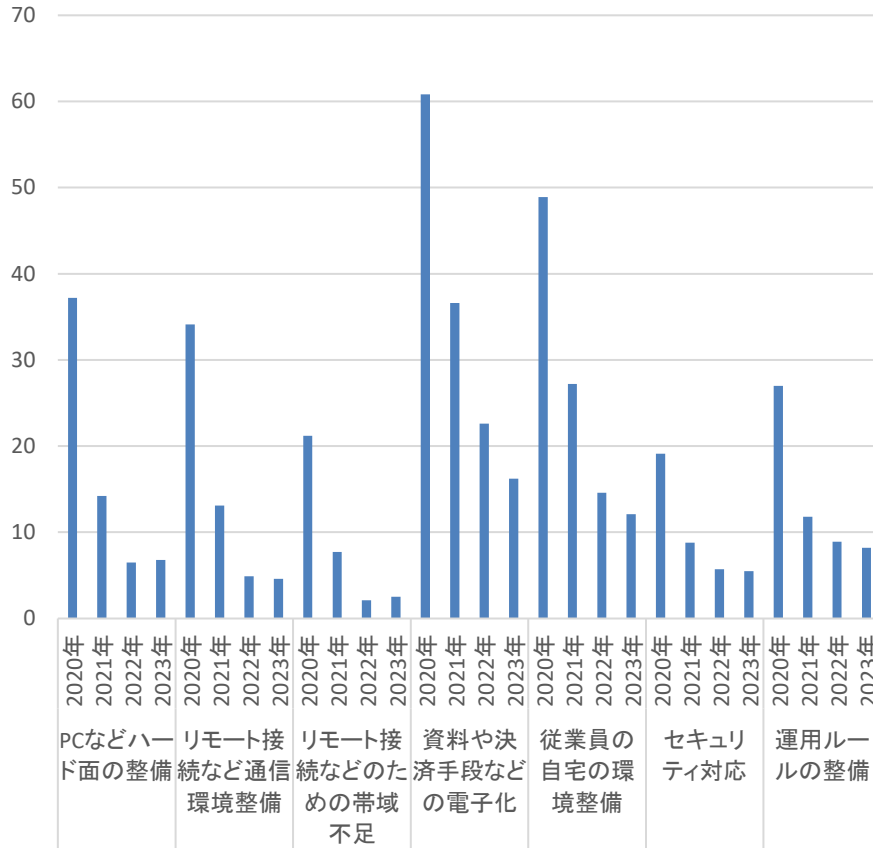


出所：日経「スマートワーク経営」調査各年(企業調査)

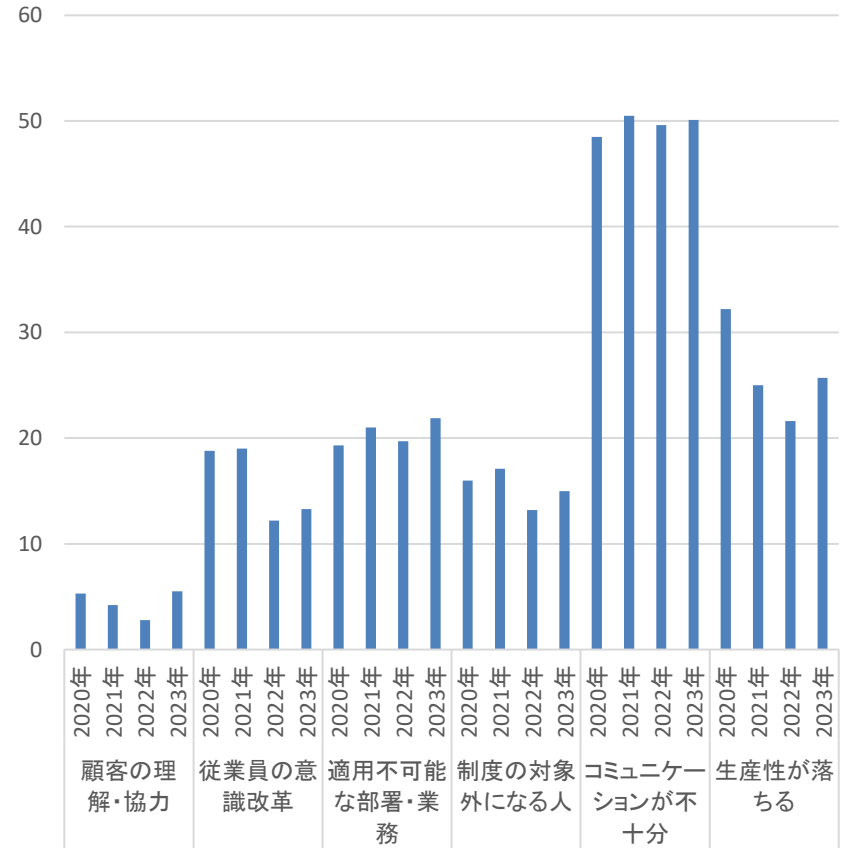
在宅勤務の難点

- 技術的・物理的・インフラ整備での難点は4年間でかなり解消
- 一方、ソフト面(コミュニケーション不足等)の難点はあまり解消していない。

在宅勤務の難点(環境面)



在宅勤務の難点(意識面など)

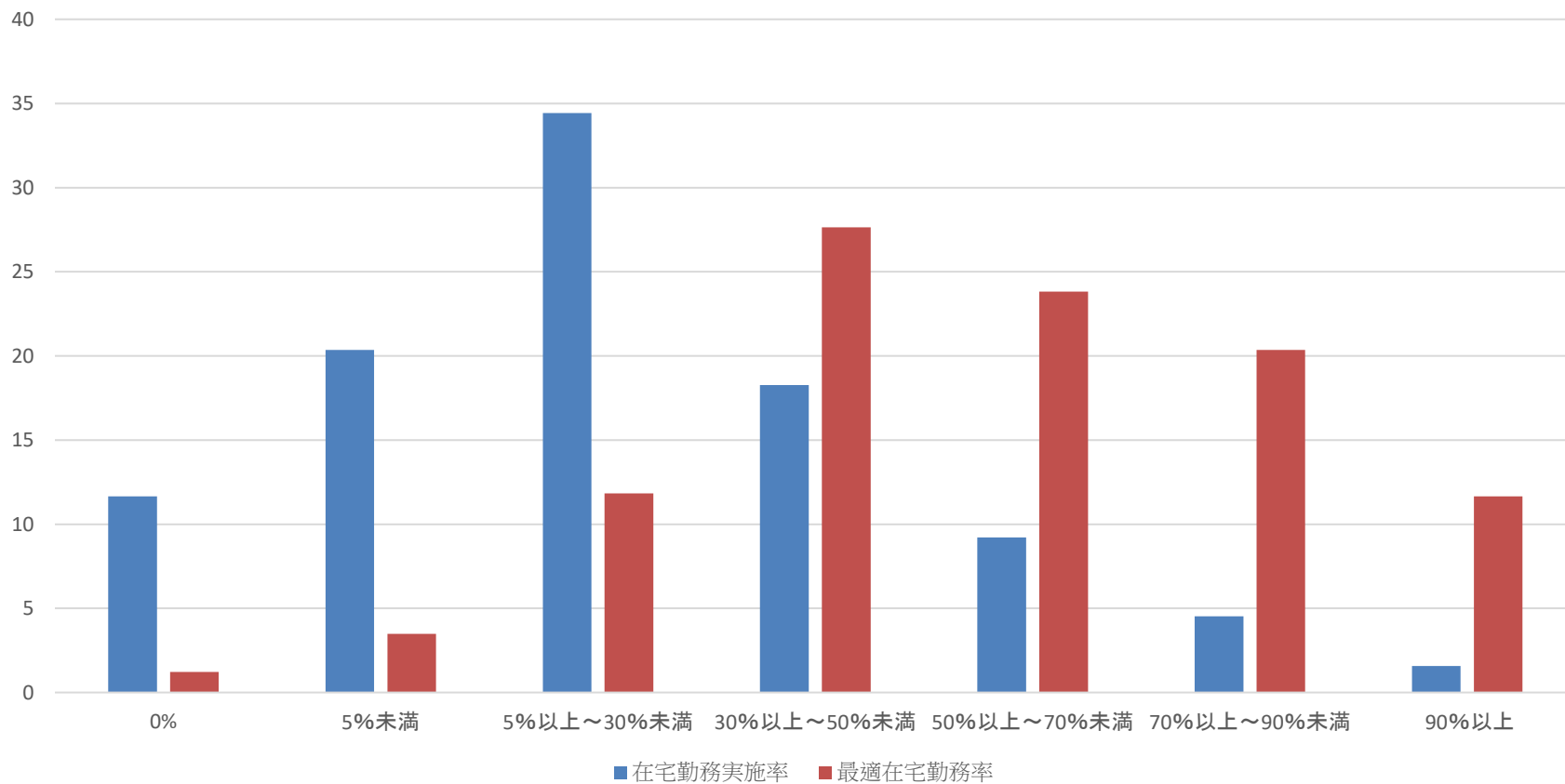


出所: 日経「スマートワーク経営」調査各年(企業調査)

在宅勤務実施率と最適在宅勤務率(2023年)

- 最適な在宅勤務頻度は企業側からみれば週2日程度が大宗
- 2023年の在宅勤務比率実績では週1日程度(5%以上30%)が最も多くなっている。

在宅勤務実施率と最適在宅勤務率(縦軸単位:割合%)



出所:日経「スマートワーク経営」調査2023年(企業調査)