

兆しレポート

テーマ：多様な価値観を有する若者など働き手の
視点に立った「人への投資」拡充の兆し

2024年9月18日

経済産業省 中部経済産業局

(お問合せ先)

中部経済産業局 総務企画部 企画調査課長 吉岡

担当：中島

電話：052-951-2723 (直通)

目次

はじめに

調査フロー

第1部 序章 「人への投資」を怠った際の悲観シナリオ

第2部 人的資本投資に係る近年の動向

第3部 地域企業における取組内容の調査・分析

第1章 地域企業における人的資本投資の取組内容

第2章 働き手の視点に立った投資とは

第4部 働き手の視点に立った投資を推進する上でのポイント

まとめ

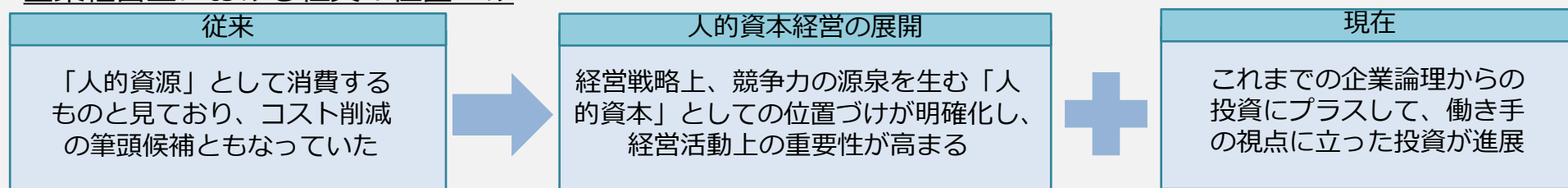
参考資料

はじめに

- 不確実性が高まる経済環境の中、経営戦略を実現し企業価値の向上の原動力となる人材の確保・育成が一層重要となっている。一方で、働き方の多様化や転職の一般化が浸透している。
- 労働力人口の減少による人手不足を背景に、人件費をコストとみる時代は終わり、現在は賃上げや働き方改革が浸透するなど、人的資本投資の取組が進んでいる。
- その中で、多様な価値観（仕事観やキャリア感など）を有する若手社員など働き手の視点に立った、またキャリア形成やエンゲージメントの向上を目的とした人事施策・取組を拡充する兆しが伺えた。
- 本レポートでは、企業へのヒアリング等を通じて、「人への投資」の実態や特徴的な事例を取りまとめた。そして、賃上げや働き方改革の実施とともに、働き手の視点に立った投資を推進する上での押さえるべきポイントを「兆しレポート」として整理・取りまとめた。

※ヒアリング等の調査の実施時期：2024年5月～8月

企業経営上における社員の位置づけ



調査フロー

「人への投資」に係る昨今の動向を整理

地域企業の取組内容を調査・分析

考察

第1部



「人的資源」時代の
企業行動を整理

■過去「人への投資」に対して、消極的であった要因を調査・分析

■人への投資を怠った際の企業の行く末（悲観シナリオ）を提示

第2部



近年の動向を整理

■人的資本経営の提唱により「人への投資」の重要性が広がっていることを紹介

第3部



企業ヒアリングを
実施し結果を分析

■企業74社へのヒアリングにより、人的資本投資の取組内容を調査・分析

■上記分析から「働き手の視点に立った投資」の内容を提起

第4部



追加ヒアリングを
実施し結果を分析

■企業4社の「働き手の視点に立った投資」の取組内容を調査・分析

- ・日本特殊陶業株式会社
- ・CKD株式会社
- ・株式会社関ヶ原製作所
- ・太平洋工業株式会社



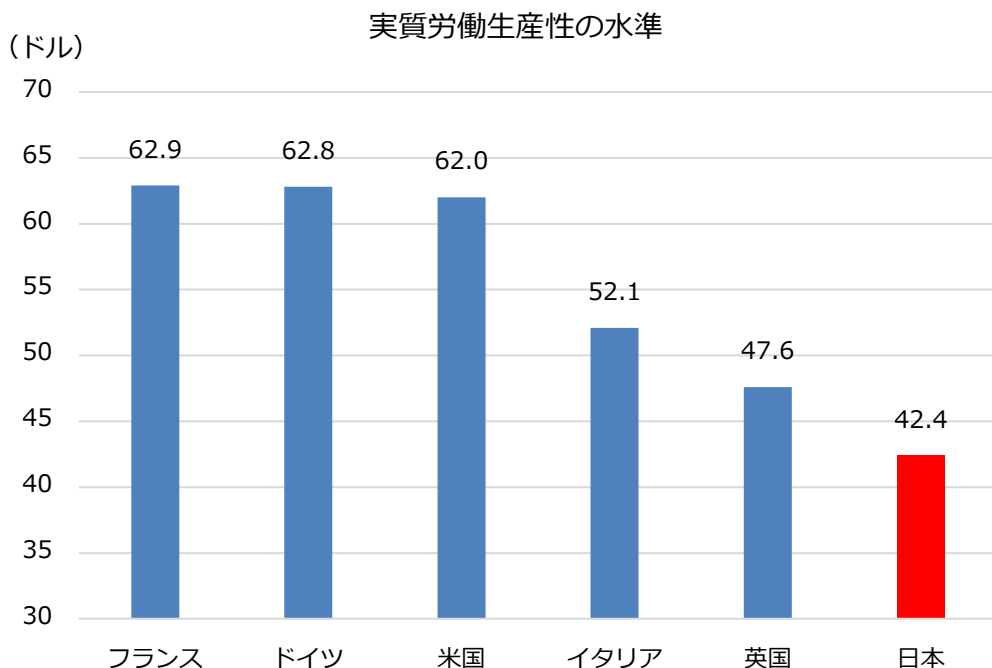
ヒアリング全体の
分析結果を考察

■これまでの分析から「働き手の視点に立った投資」を推進する上で押さえるべきポイントをとりまとめ

第1部 序章 「人への投資」を怠った際の悲観シナリオ

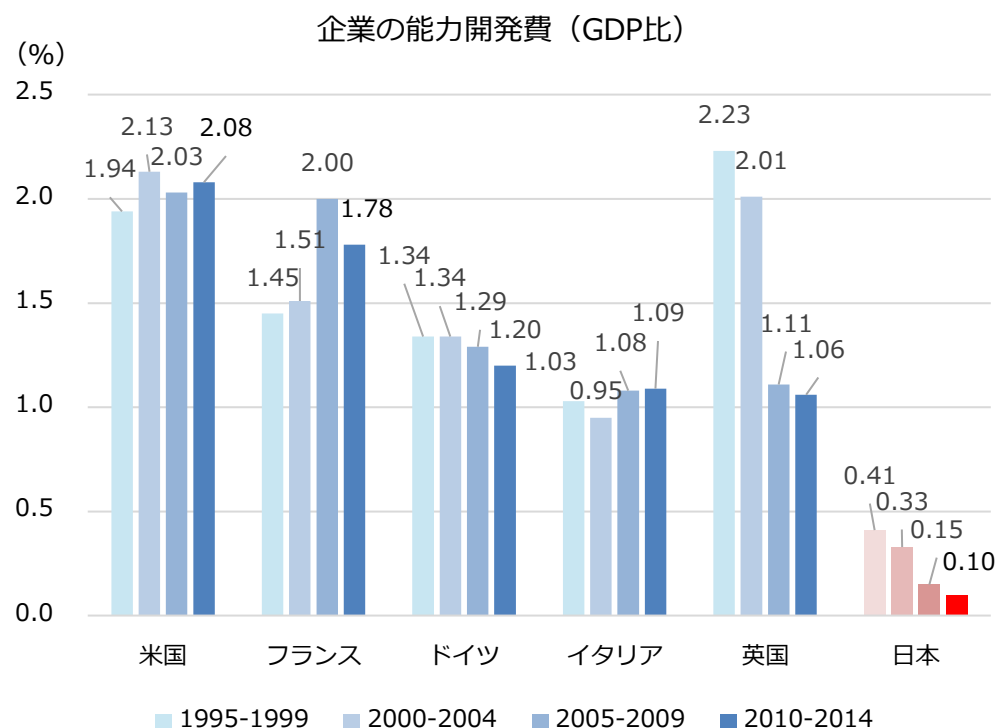
人材投資に係る国際比較

- 我が国の労働生産性は、主要国の中で最も低い水準。
- また、企業が投入する能力開発費を対GDP比でも、我が国は極めて低い水準にとどまっており、また、2000年代、2010年代にかけて減少傾向となっており、我が国の労働生産性の低さの一因になっていると考えられる。



(注) 2012年から2016年にかけての実質労働生産性の5カ年平均値を示している。

(出典) 厚生労働省「平成30年度版 労働経済の分析」を基に中部経済産業局で作成



(注) 企業の能力開発費（企業内外の研修費用が示すOFF-JTの額を指し、OJTに要する費用は含まない）が実質 GDP に占める割合の5カ年平均の推移を示している。

(出典) 厚生労働省「平成30年度版 労働経済の分析」を基に中部経済産業局で作成

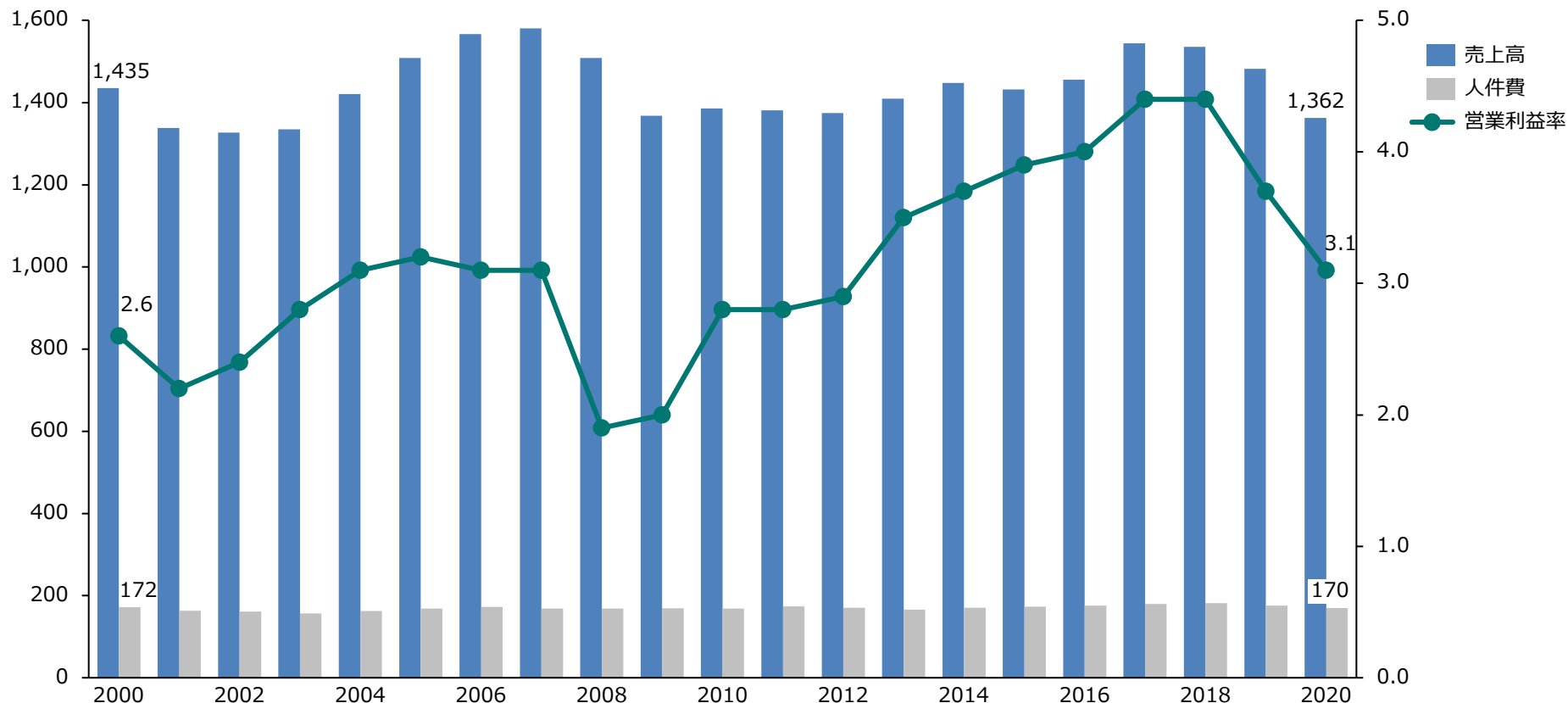
人件費などのコストカットにより利益を確保してきた

- グローバル化の進展により海外企業との競争が激化するなど、我が国企業の売上は過去20年にわたり伸び悩む一方で、リーマンショックや新型コロナウイルスの拡大期を除き、営業利益率は増加している。これはコスト削減により利益を増やしてきたものであり、この間の人件費は横ばいとなっている。

売上高・人件費 (兆円)

日本企業の売上高と人件費、営業利益率の推移

営業利益率 (%)

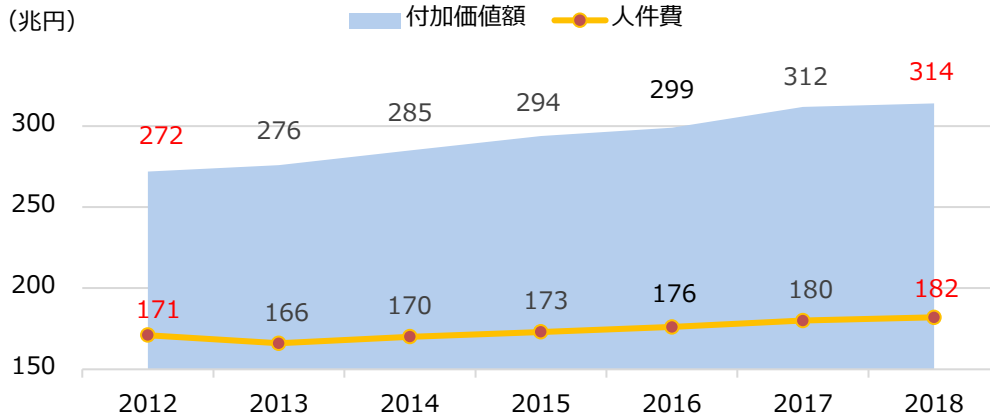


(出典) 財務省「法人企業統計調査」を基に中部経済産業局で作成

分析) 付加価値額の増加ほど、人件費は増えていない

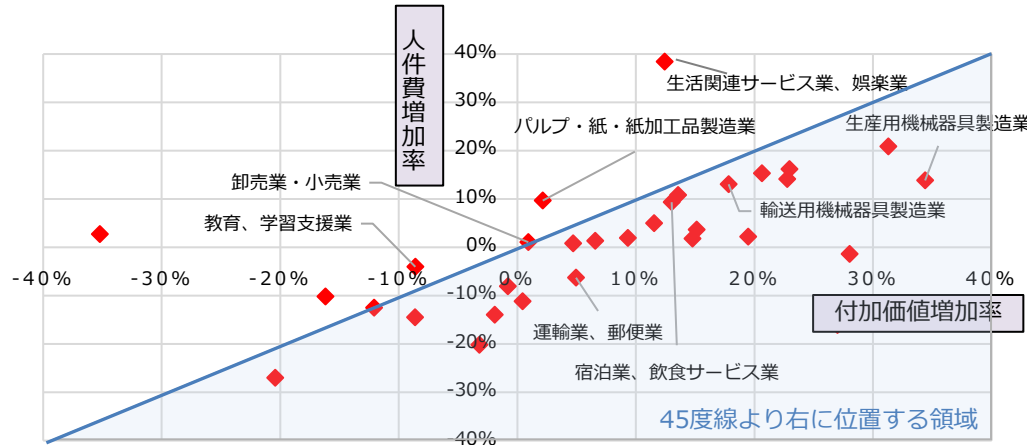
- 企業の投資活動が比較的安定した時期であった2012年度から2018年度にかけては、付加価値額全体として42兆円増加した一方で、人件費は11兆円の増加に留まっている。
- さらに業種別でみると、幅広い業種で人件費の増加率が付加価値額の増加率を下回っている（右図の45度線より右に位置する領域の業種）。付加価値額の増加に対して人件費の増加を抑制していたことを意味するもの。一定の利益の確保のために企業は「人への投資」に踏み切れなかった面があったのではなかろうか。

付加価値額と人件費の推移



付加価値額 = 営業純益 + 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃貸料 + 租税公課
 人件費 = 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費
 (参考資料) ニッセイ基礎研究所「まるわかり”内部留保問題-内部留保の分析と課題解決に向けた考察”」
 (出典) 財務省「法人企業統計調査」を基に中部経済産業局で作成。

業種別_人件費増加率と付加価値増加率

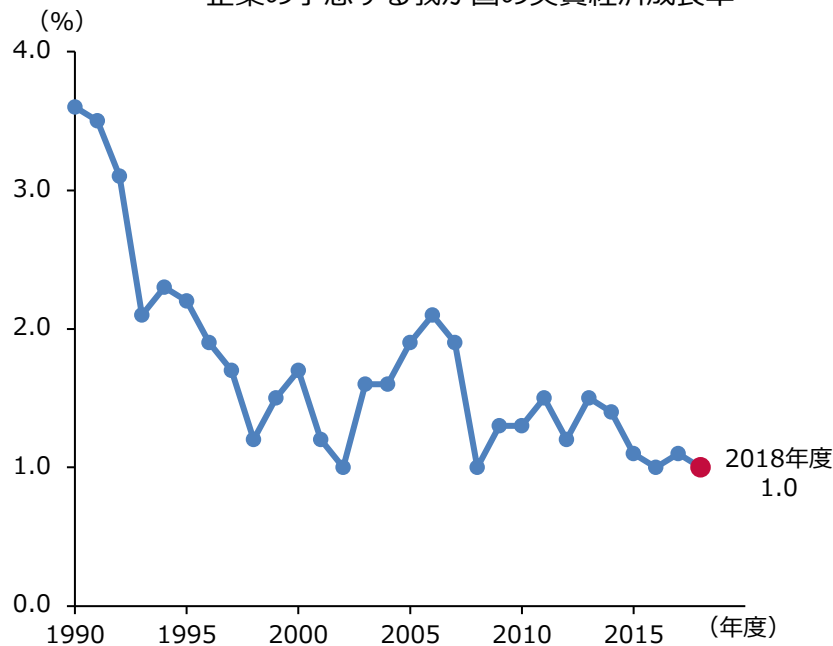


付加価値額 = 営業純益 + 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃貸料 + 租税公課
 人件費 = 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費
 (注) 2018年度と2012年度の対比、人件費には役員分を含まない。
 (参考資料) ニッセイ基礎研究所「まるわかり”内部留保問題-内部留保の分析と課題解決に向けた考察”」
 (出典) 財務省「法人企業統計調査」を基に中部経済産業局で作成。

成長への後ろ向き感／「人への投資」に消極的な企業の行く末

- また、企業が予想する我が国の今後5年間の実質経済成長率は、2018年度で年1.0%に過ぎない。利益の確保の他、企業が成長するイメージを持ってないがために、「人への投資」に慎重姿勢となっていた側面も確認できる。
- 人材獲得が激化する今、「人への投資」に消極的な姿勢のまましていると、賃金や職場環境に対する不満などが原因で人材流出を招き、また魅力的な人材も採用できず、企業競争力の低下を通して、人手不足倒産に陥る。

企業の予想する我が国の実質経済成長率



(注) 各年度の数値は、調査時点から今後5年間の成長率の予想について回答あったものを平均した値を指す。

(出典) 内閣府「企業行動に関するアンケート調査」を基に中部経済産業局で作成

過去、日本の企業が「人への投資」に慎重であった時代背景

- ・ 国際競争力の激化による売上の伸び悩みとコスト削減
- ・ 我が国の今後の成長に対する後ろ向き感

今後とも「人への投資」を抑制し続けた場合

低賃金や働き方改革等なき
職場環境に対する不満

能力開発が進まず、社員の
スキル不足・陳腐化を招く

社員の流出

魅力的な人材が入ってこない

人材の育成が困難

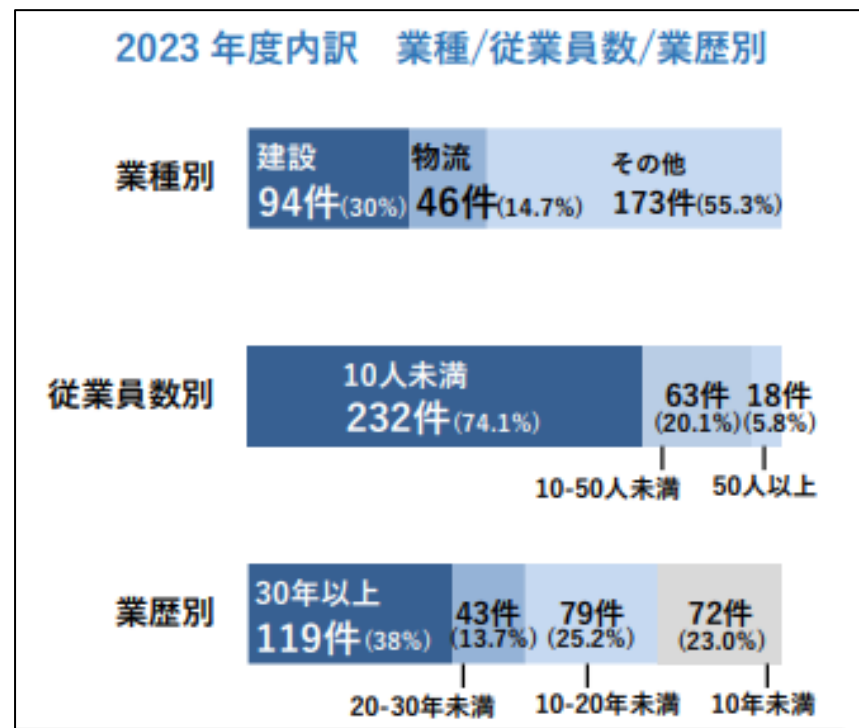
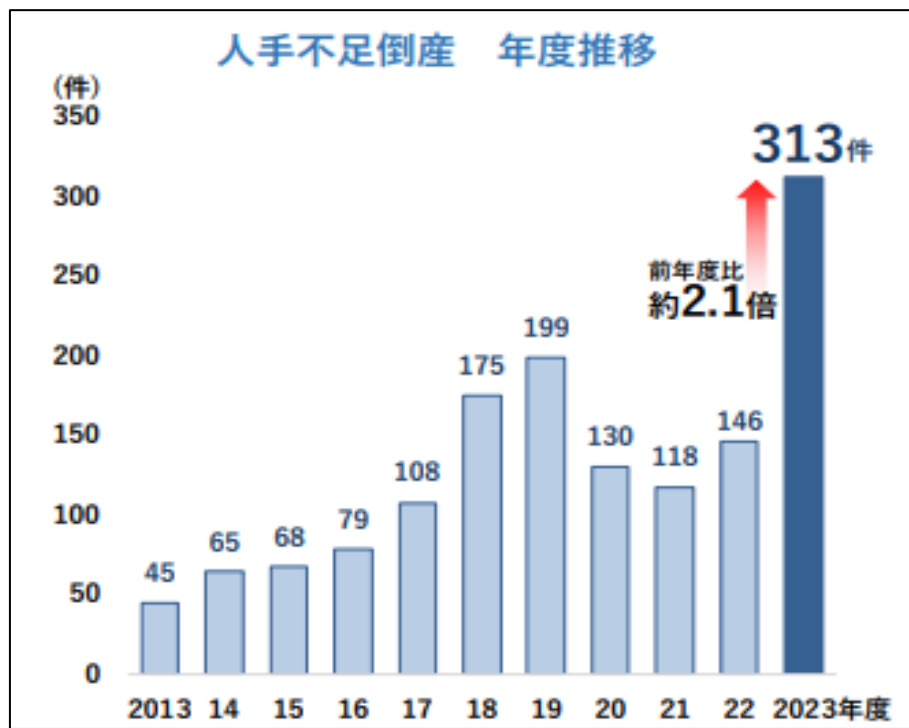
最悪の結末



人手不足倒産に！

参考) 人手不足倒産の状況

- 従業員の退職や採用難、人件費高騰等に起因する「人手不足倒産」は、2023年度に313件発生し過去最多を更新。人手不足倒産は急増しており、新型コロナ前の水準を大きく上回る。従業員が特に少ない中小・零細企業の倒産件数が多い。
- 「2024年問題」により、建設業や物流業では、人手不足倒産の増加が懸念される。

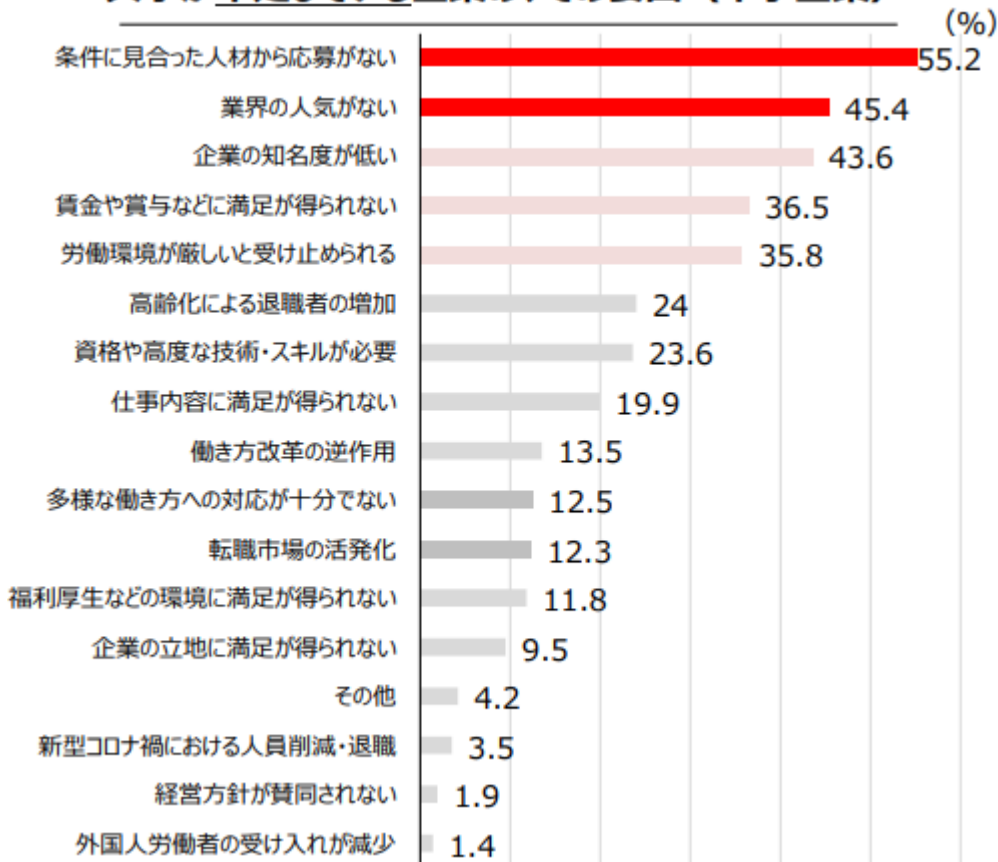


第2部 人的資本投資に係る近年の動向

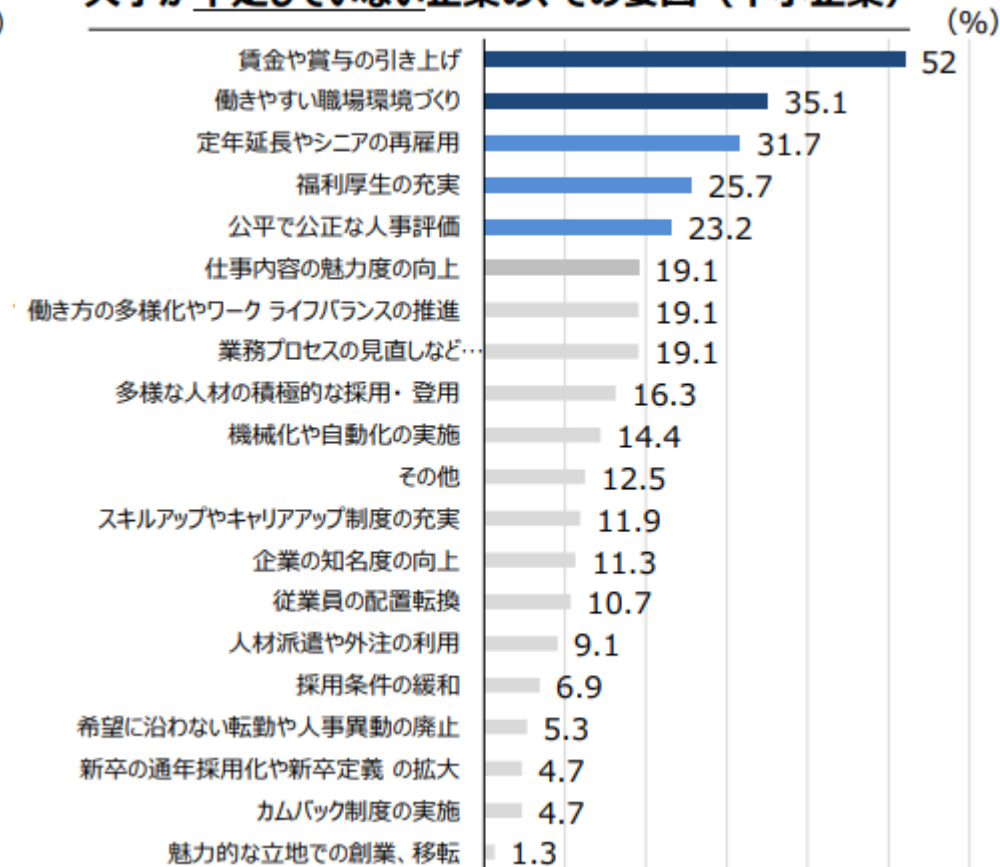
人手不足解消のカギは人への投資

- 中小企業において、人手が不足していない企業は、賃上げをはじめ、働きやすい環境の整備に取り組んでおり、人への投資の重要性が示唆されている。

人手が不足している企業の、その要因（中小企業）



人手が不足していない企業の、その要因（中小企業）



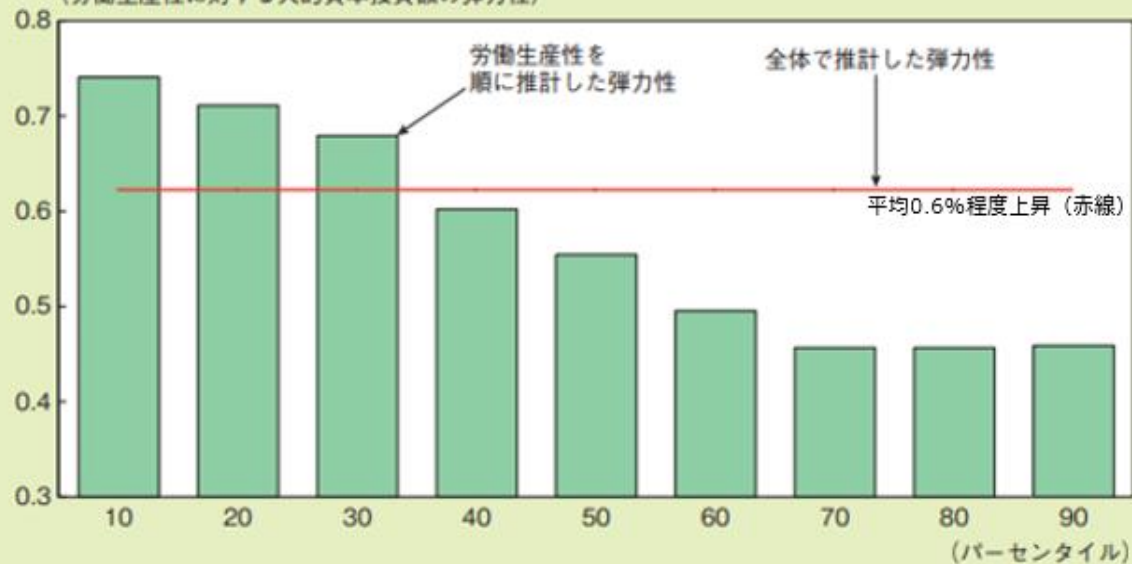
(注) 帝国データバンクが企業における人材確保・人手不足の要因についてアンケートを実施。アンケート期間は2023年5月12日～16日。有効回答企業は1,033社。1,033社のうち、人手が不足している企業の「人手が不足している要因」、人手が不足していない企業の「人手が不足していない要因」に対する回答を集計。「人手が不足している」および「人手が不足していない」と回答のあった企業は、それぞれ689社（うち中小企業592社分を集計）および346社（うち中小企業319社分を集計）。中小企業：中小企業基本法上の中小企業者。

能力開発は労働生産性にプラスに働く

- 研修や教育訓練の受講など社員の能力開発に投資している企業、また自己啓発を支援する制度があり活用されている企業ほど、投資により労働生産性が高まることが確認されている。

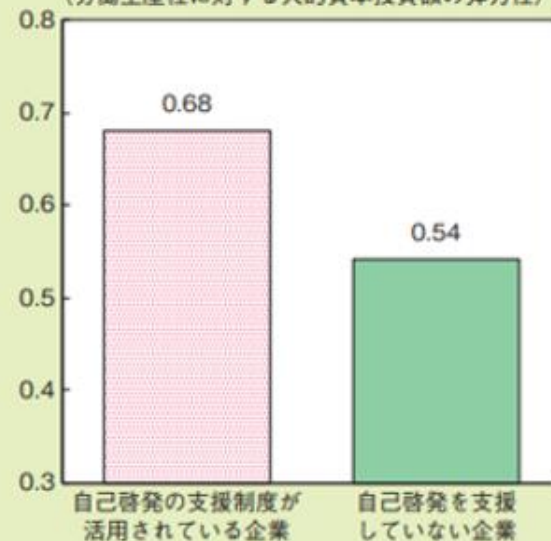
(1) 労働生産性に対する人的資本投資額の弾力性

(労働生産性に対する人的資本投資額の弾力性)



(2) 自己啓発の支援別にみた人的資本投資額の弾力性

(労働生産性に対する人的資本投資額の弾力性)



労働生産性の
下位の企業

労働生産性の
上位の企業

※ 1 労働生産性：財務省「法人企業統計調査」を参考に、付加価値額（＝人件費＋賃借料・地代家賃＋租税公課＋営業利益）を常用労働者数で除した値

※ 2 人的資本投資額＝「教育研修費」＋（「給料手当」＋「雑給・販売員給与」）×「常用労働者の訓練費用比率」

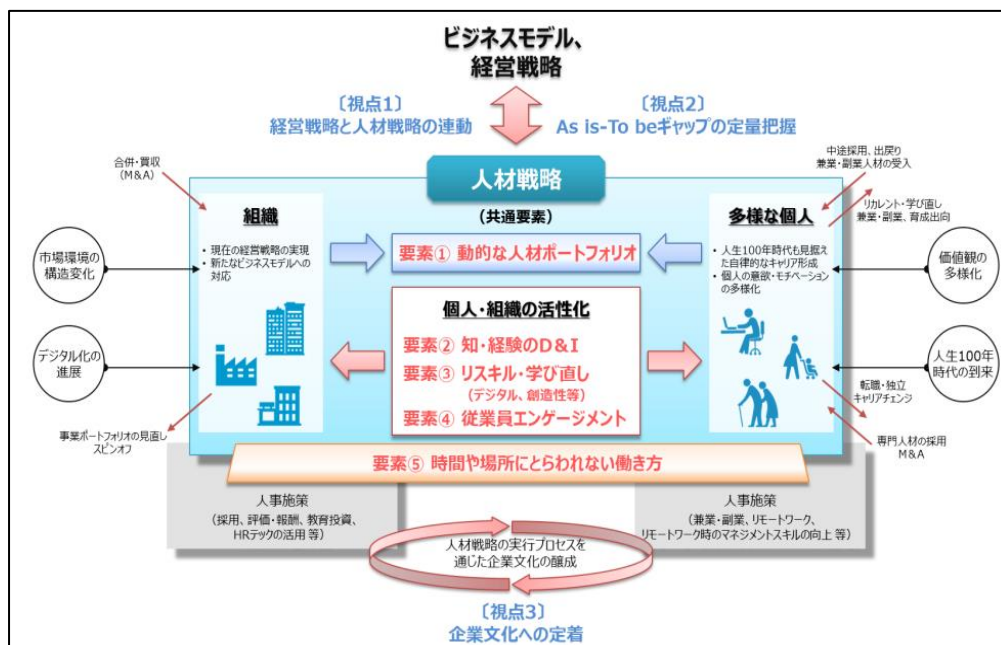
※ 3 弾力性とは1人当たりの人的資本投資額が1%増加した場合に、労働生産性が何%上昇するかを推計した値。

（出典） 内閣府「平成30年度 年次経済財政報告」

人的資本経営の重要性の広がり

- 「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」において議論をとりまとめた「人材版伊藤レポート」では、社員に積極的に投資することで企業価値を高めていく「人的資本経営」のフレームワークと、それを実践するための具体的な手法やステップを示しており、政府が推進する「賃上げと投資が牽引する成長型経済の実現」との方向性とも合致。
- 今後は人的資本経営により、働き手と組織の関係は「閉鎖的」な関係から、「選び、選ばれる」関係へと変化するべきとしている。現在、人手不足や働き方改革が叫ばれる中、働き手の視点に立った人事施策・取組が望まれている。

人的資本経営のフレームワーク「3つの視点と5つの共通要素」



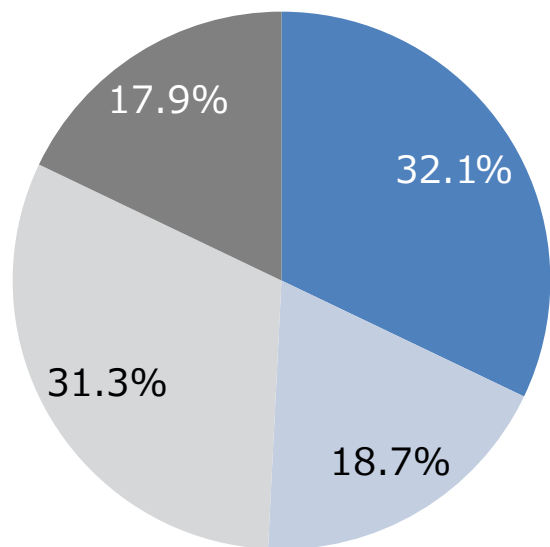
(出典) 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書
～人材版伊藤レポート～

中小企業における人的資本経営の理解には道半ば

- 民間各社の調査によると、多くの大企業において人的資本経営の推進のための体制整備や社内での議論を進めている一方、中小企業ではその認知は十分とは言えない状況。

大企業

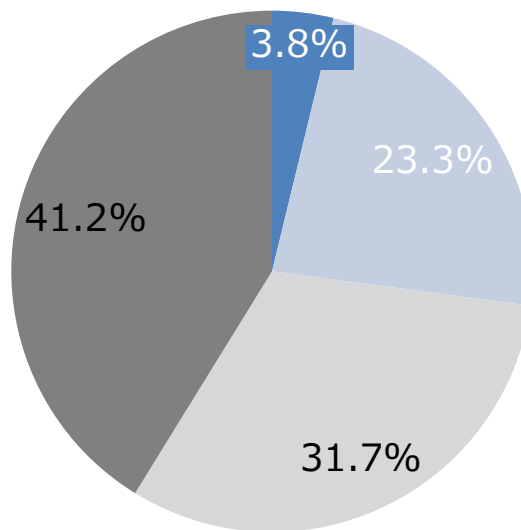
Q.人的資本経営の推進における体制について教えてください。



- CHRO (Chief Human Resource Officerの略) が設置されている
- CHROは設置されていないが、取締役会で人的資本経営が議論されている
- CHROは設置されていないが、人的資本経営について人事部門で議論されている
- 人的資本経営に取り組む体制はできていない

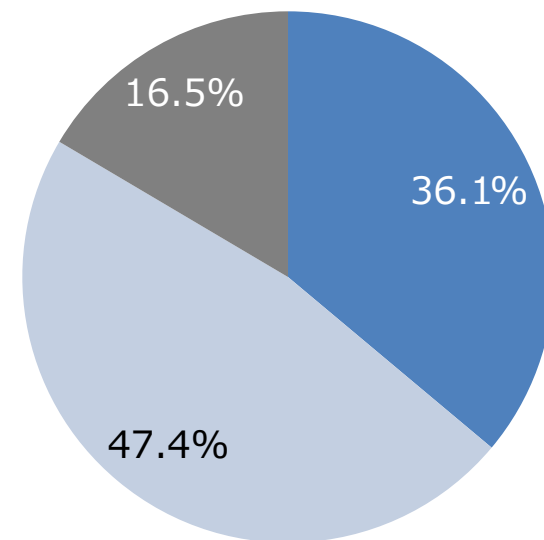
中小企業

Q.人的資本経営についてどの程度知っていますか。



- 知っており、他の人に説明できる
- 知っているが説明できるほどではない
- 聞いたことはあるが、よく知らない
- 知らない

Q.人的資本経営に取り組みたいと考えていますか。



- はい
- どちらともいえない
- 知らない

(出典) (株) 日本経済新聞社教育事業ユニット及び (株) ワークス・ジャパンによる「人的資本経営調査レポート」の調査結果に基づき、中部経済産業局で作成
※2023年12月 従業員1,000名以上または東証プライム上場企業を対象、回答数374

(出典) フォーバルGDXリサーチ研究所 「中小企業の人的資本経営に関する実態調査 第一弾」の調査結果に基づき、中部経済産業局で作成
※2023年12月～2024年2月 全国の中小企業経営者を対象、有効回答数973

人への投資を促進する政策の展開

- 「人材版伊藤レポート」公表後、人的資本情報の有価証券報告書における開示義務化とともに、賃上げ税制の拡充や、人材活用ガイドラインの展開など政策を展開することで、企業の持続的成長と賃上げの好循環を果たし、また中小企業の取組を促進することを目指す。

賃上げ促進税制

2023年12月に「令和6年度税制改正の大綱」が閣議決定され、その中で「賃上げ促進税制」の改正が明記されました。当該改正内容についてのパンフレットはこちらになります。

令和6年度税制改正「賃上げ促進税制」パンフレット（2023年3月時点版） **(New!)**

※制度の詳細については、6月中を目途に本ページに掲載いたします。

① 全企業向け賃上げ促進税制（中小企業も活用可能）

… 青色申告書を提出する全企業又は個人事業主が対象。

※「資本金10億円以上かつ従業員数1,000人以上」若しくは「従業員数2,000人超」のいずれかに当てはまる企業又は従業員数2,000人超の個人のいずれかに当てはまる企業は、マルチステークホルダー方針の公表及びその旨の届出が必要（下図縦線部+横線部）。それ以外の企業及び個人事業主は不要。

→ 6月中にガイドブックを掲載します。

② 中堅企業向け賃上げ促進税制（中小企業も活用可能）

… 青色申告書を提出する従業員数2,000人以下の企業又は個人事業主が対象。

（その企業及びその企業との間にその企業による支配関係がある企業の従業員数の合計が1万人を超えるものを除く。）

※資本金10億円以上かつ従業員数1,000人以上の企業は、マルチステークホルダー方針の公表及びその旨の届出が必要（下図縦線部）。

→ 適用対象の詳細は、[こちら](#)を御参照ください。6月中に、より詳細なガイドブックを掲載します。


③ 中小企業向け賃上げ促進税制

… 青色申告書を提出する中小企業者等（資本金1億円以下の法人、農業組合等）又は従業員数1,000人以下の個人事業主が対象。

→ 6月中にガイドブックを掲載します。

経済産業省HP「賃上げ促進税制」より抜粋

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/syotokukakudaisokushin/syotokukakudai.html>






中小企業の経営者・支援機関の皆さまへ 

中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン

3ステップで検討する人材戦略

人材活用に関する課題を解消するためのガイドラインです。特に、中小企業・小規模事業者に支援機関が伴走して課題解消を目指す際に活用いただくことを目的に作成しました。

ガイドラインに示される3ステップの手順を、中小企業・小規模事業者の経営者や人事責任者と支援機関が共に踏みながら、経営課題の背景にある本質的な課題を見出し、人材戦略の検討の輪を従業員にも広げていく羅針盤となれば幸いです。

- 人材戦略検討の進め方の全体像を知りたい  P 6
人材戦略検討のための3つのステップを確認しましょう
- 経営課題と人材課題を明確にしたい  P 7
ステップ1 経営課題と人材課題チェックリストを確認しましょう
- 課題に応じた人材戦略を知りたい  P 15
ステップ2 人材戦略検討における3つの窓を確認しましょう
- 課題に対する具体的な打ち手を検討したい  P 18
ステップ3 人材戦略に基づく具体的な取組を確認しましょう
- 他の事業者の事例を知りたい  事例集へ
事例集をまとめたので確認しましょう

令和5年（2023年）6月

中小企業庁「人材活用ガイドライン」より抜粋

第3部 地域企業における取組内容の調査・分析

第1章 地域企業における人的資本投資の取組内容

「労働条件面での改善」「人材開発」「組織経営改革」を実施

- 2024年6月期の地域経済産業調査（東海地域の大企業等74社が対象）を通じて得られた声を分析すると、人的資本投資として取り組む内容として、「労働条件面での改善」「人材開発」「組織経営改革」の3類型でもって大別できる。また、エンゲージメント調査を実施することで、社員が組織に求める期待と現状のギャップを把握し、各取組の拡充・改善を図る企業が多く見られた。

人的資本投資として取り組む内容の類型

I. 労働条件面での改善	II. 人材開発	III. 組織経営改革
<ul style="list-style-type: none">■ 賃金引上げ■ 福利厚生■ 働き方改革関連	<ul style="list-style-type: none">■ 教育・研修等の整備・充実■ キャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none">■ 人材戦略の策定・実行■ パーパス等の策定・浸透■ 自律・挑戦を後押しする施策・評価の実施■ リレーション形成、地域貢献活動

■ エンゲージメント調査の実施による各取組内容の拡充・改善（I～IIIの横ぐし項目）

企業の声（エンゲージメント調査の実施）

- 全社員を対象としたエンゲージメント調査を毎年実施。昨年度は職場ごとに分析結果を深く掘り下げ、改善の方向性を明確化するために、同調査の改善に着手。従業員の幸せと成長を目指して、より良い職場風土の実現に向け取り組む。（鉄鋼業）
- 2018年からエンゲージメント調査を実施。「定型業務が多い」「達成感や一体感がない」といった声を受けて、DX推進を目的とした社内プロジェクトや労使勉強会を立ち上げ、社員一体となって取り組むとともに、コミュニケーションの強化を目的に個別面談を増やすなどの改善を進めている。（繊維工業）

I. 労働条件面での改善

- 優秀な人材の確保・定着を図る観点から、若年層の賃金を重点的に引き上げる企業が多い。
- 育児等の両立や多様な働き方が可能となるよう、福利厚生の更なる充実や新たな勤務体系の創設などの制度の拡充や施策を増やすことに、企業は概ね共通して取り組んでいる。

企業の声（労働条件面での改善）

- 20代は平均で18.5%の賃上げ。これにより計画的かつ優秀な人材の確保ができています。ワーク・ライフ・バランス推進の観点から、所定休日数の増加や働きやすい職場環境の実現のための事務所・福利厚生施設等への投資、人事賃金制度の改訂をはじめとして、新規施策を展開していく予定である。（鉄鋼業）
- 育児休暇の取得率向上に向けて、職場における協働体制の構築が重要であることから、上司との面談を早期に実施し、取得に向けた相談ができるよう、面談システムを新しく検討している。（輸送機械工業）
- 育児・介護の面でより柔軟な働き方ができるよう制度の改善を続けている。また、毎年社員にポイントが付与され、旅行費用等に充当できる等、利用しやすい制度を整えることで、社員の生活水準の改善を実施している。（電子部品・デバイス工業）
- 男性管理職が生理や更年期等を学ぶ機会を提供する等、女性が働きやすい職場環境や制度づくりを実施している。（汎用・業務用機械工業）
- ベビーシッター費用等の各種補助や休暇制度の拡充（小学1年生までの子供がいる従業員を対象に年5日まで取得可）、社有車による保育園への送迎、不妊治療の相談窓口の設置、ジョブリターン制度（育児・介護や配偶者の転勤等の理由で退職した社員の再入社制度）等の独自制度を通じて、子育てや介護をしやすい環境を整備している。（コンビニ）
- 勤務地の通勤圏外に住みながら、テレワーク中心で働けるようにする「遠隔地勤務制度」が根付いてきている。介護や配偶者の転勤などの事情が生じて、退職や家族と別居する必要がなくなり、多様な働き方を可能としている。（電気機械工業）
- 全ての基幹職を対象に、育児支援制度に係るeラーニングを実施している。（鉄鋼業）

Ⅱ. 人材開発（現在の業務に係る教育・研修等の整備・充実）

- 現在、従事している業務に係る教育・研修等の機会の提供や、資格取得費用の補助、同業務の生産性・効率性を向上させるデジタルツールの導入などを進める企業が見られた。

企業の声（現在の業務に係る教育・研修等の整備・充実）

- 自己啓発としてベーシックスキル研修の実施や、全額会社負担による通信教育の受講を可能としている。ベーシックスキル研修は、社員が仕事上で得た知識やスキルを他の社員に伝え、相互にキャリアアップを図るものであり、ノウハウや知見の継承、人材育成の場として月1回程度実施している。（化学工業）
- 社内の教育プログラムを再編・強化。商品やオペレーションの知識に留まらず、経営理念や創業精神、マネジメント能力の向上を図る各種カリキュラムを設け、人材育成を実施している。eラーニングとOJT教育を同時に進めることで理解度が上がり、業務に対する意識向上につながっている。また、全従業員対象でマイスター制度を導入し、商品の専門知識やサービス受付など技能水準の向上を図っている。（ホームセンター）
- 生成AIやRPAを導入し、企画のアイデア出し業務等の自動化を進めている。（百貨店）
- キャリア形成に対する相談窓口やDX人材の育成を目的とした組織をそれぞれ設置するほか、経済産業省デジタルスキル標準（DSS）に準拠したDXリテラシーレベル向上のための教育を全社員に実施（3か年）。また、全社横断の「生成AIプロジェクト」を進行しており、アンケート集計や社内資料の作成等の業務に生成AIを導入している。（コンビニ）
- デジタル技術活用による作業の効率化を図るほか、外部研修メニューの中から社員自ら受講内容を選択できる制度を運用している。また、社員の能力開発への取組をポイントとして加点する制度があり、一定のポイントの取得により毎月の給与に加算して支給している。（生産用機械工業）

Ⅱ. 人材開発（キャリア形成支援）

- 激変する社会にあって企業が成長する上では臨機応変な対応が求められる中、主体的に業務の遂行やスキルアップができる「自律型人材」の育成が不可欠となっている。
- その中、社員の自律的な成長とキャリア形成を進める企業が多くみられ、リスキリングのための教育機会の提供、キャリア面談・社内公募制度の実施などに取り組む企業が多くみられた。

企業の声（キャリア形成支援）

- 上司とキャリアデザイン面談を行い、キャリアパスの見える化など、自律的成長を促す取組を実施。自身のキャリアについて考えるきっかけになり、受け身ではなく、自ら主体的に考えようというメッセージを伝えることができている。また、外部講師も招聘しながら、オンライン含めて様々なカリキュラムを整備。リスキリング含めて、社員の学ぶ機会、新しい気づきを得る機会を充実させている。（輸送機械工業）
- 自律した人材像を理想として、従業員が希望するキャリアプランの実現やスキルアップを達成するため、キャリアアップ研修等の多数の社内研修を用意し、学び直しを後押しをしている。昨年度から資格取得などに対する補助制度も用意し、副業も解禁する等、キャリア支援を精力的に行っている。これら取組により優秀な人材の確保に繋がり、また既存人材のスキルも着実に向上している。（石油・石炭製品工業）
- キャリア面談を実施し、業績目標の達成度を確認することに加え、人事部門とキャリア形成について3～5年周期で面談を行っており、キャリア面談の結果を踏まえたジョブローテーション制度や社内公募制度を導入している。（百貨店）
- 自律してチャレンジする人材を増やすため、人材育成、イノベーション推進事業などに注力。今年に入り、スキルアップやキャリア形成について社内アンケートを実施し、支援メニューとともに人材育成の取り組み内容を発信。また、自己研鑽に対して費用補助を行ったりMBA資格取得希望者を募集するなどの取り組みにより、社全体で成長意識が醸成されてきた。そのほか、グループ会社等への出向や留学を実施することで、他社の好事例を持ち込み、業務改善などに繋がっている。（医療・福祉機器販売業）
- 技術系の社員を中心に、承認手続きをとることで副業も認めている。また、本人の希望でグループ会社を含む部署・会社へ転籍が出来る制度や、自身の部署に籍を置きながらグループ会社を含む部署・会社での業務を経験できる制度を整備しており、いずれも20代～30代の若手を中心に活用している。（人材派遣業）

Ⅲ. 組織経営改革（人材戦略の策定・実行、パーパス等の策定・浸透）

- パーパス等から人物像を定め、また経営戦略の実現に必要な人材戦略を策定した上で、社員の人材開発や人事評価制度の運用を進める企業が複数見られた。

企業の声（人材戦略の策定・実行）

- 会社の理念から目指すべき人材像を特定して、どのような教育・人材育成が必要かを検討し、階層別教育を充実する等、将来的に会社の中核を担う人材への教育に重点を置いている。2026年度までに一人当たりの教育に費やす時間を10%上昇させることを目標としている。（汎用・業務用機械工業）
- 人事制度のみならず、企業文化の変革も含めた多面的な施策を推進する組織を新設し、経営戦略と連動した人事戦略を推進している。（鉄鋼業）
- 教育体系及び人材要件の開示とビジネススキルのセルフチェックを実施しているほか、中期経営計画について社長から全社員向けにメッセージの発信や、社内イントラにより周知を図っている。（コンビニ）

- パーパス等を軸に、自社の価値観や存在意義を定義ないし明確化し、社内への浸透を通じて、社員が同じ方向を向いて業務に従事できるよう取り組む企業もあった。

企業の声（パーパス等の策定・浸透）

- 若手社員を中心としたプロジェクトチームを立ち上げ、各社員が理解・共感し自社で働くことに誇りを持てるパーパスを今春に制定した。計画的かつ優秀な人材の確保につながっている。（非鉄金属工業）
- グループビジョンやサステナビリティ方針の策定により、従業員のマインドを変革し、経営層との対話機会を設けたほか、企業風土改革プロジェクトの推進等の取り組みを行っている。（百貨店）

Ⅲ. 組織経営改革（自律・挑戦を後押しする施策・評価の実施）

- 人事評価における年功序列を廃止、権限を委譲し、社員の成長を促す環境を整備する等、社員の自律・挑戦を後押しする施策を実施する企業が複数見られた。

企業の声（自律・挑戦を後押しする施策・評価の実施）

- 2021年から年功序列を撤廃し、スキルや貢献度を重視した評価制度を導入した。また、今年4月から一般職を廃止し、能力のある社員がより活躍しやすい環境と昇給が得られるようにしている。（輸送機械工業）
- 2024年4月から新たな人事制度を開始した。年功序列による評価から、成果・能力等から若くても評価を引き上げる体系に変えることで、社員のスキル向上を期待している。（電気機械工業）
- 人事評価制度を改訂し、長所だけでなく短所もフィードバックを受けられるようにすることで、処遇に差をつけ、評価を賞与に反映するように変更した。（鉄鋼業）
- 社員が主導・提案した技能研鑽等を目的としたコミュニティ活動に対して、会社として支援・拡充策を講じている。（化学工業）
- 成果ではなく挑戦要素等、過程を重視した考課制度の運用を開始した。離職率は低いままで推移している。（電気機械工業）
- 来年度の人事制度の改正に向けて労使間で調整を行っている。現在の人事制度は、年功序列型で年次を経るに伴い、役職と責任が重くなり、できる仕事の幅も広がるが、若手社員が新しいことにチャレンジしようとしても制約がかかるため、若手社員の離職につながる。人事制度の改正により、社員の能力を引き出したい。（百貨店）
- 店長やパート従業員等、現場社員に最大限の権限を委譲し、社員がやる気を持てる環境を整えていることもあり、離職率は低下している。顧客に最も近い従業員が、市況や競合状況等、様々な状況に臨機応変に対応できることが強みであり、顧客に選ばれる店舗を作ることにつながっている。（スーパー）

Ⅲ. 組織経営改革（リレーション形成、地域貢献活動）

- 経営陣と対話する機会や、社内行事や地域貢献活動の参加等を通じて、普段、業務で接点のない社員間の交流を深める声も多く聞かれた。

企業の声（リレーション形成、地域貢献活動）

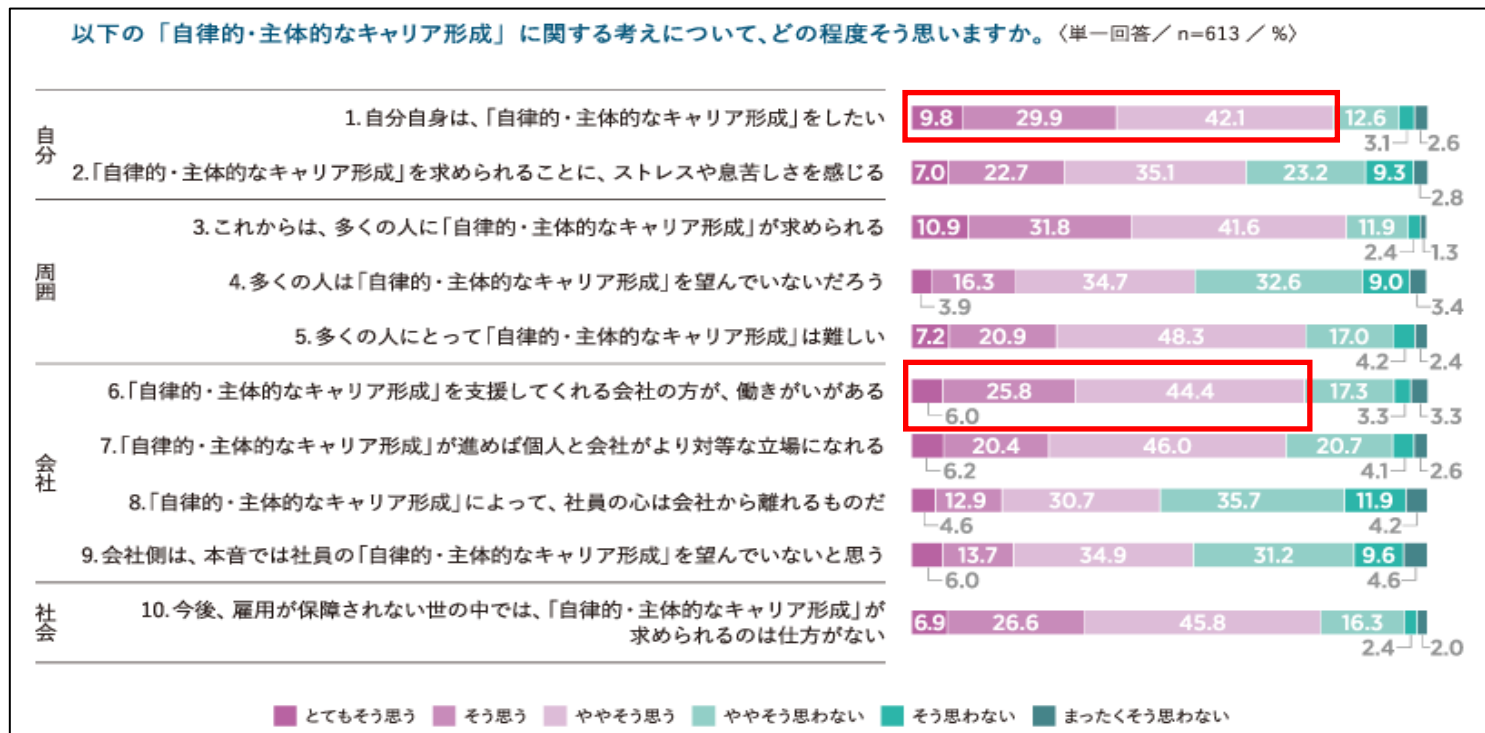
- 係長や若手課長を中心とした若手社員と社長・副社長が話す会を開催している。参加者が匿名のチャットでつぶやき、様々な意見が交わされる場となっており、つぶやきも含め、役員会で開催結果を共有している。（輸送機械工業）
- 業務を円滑に進めるには社員のつながりが必要だと考えており、職場内のコミュニケーション強化を図るため、仕事に限らず、各部門でイベントを行っている。管理職から促す仕組みのイベントもある。これらの活動から、離職者は少ない印象である。（電子部品・デバイス工業）
- 社内コミュニケーションの強化として座談会を開催しており、普段、関わりのない社員同士が、日頃取り組んでいる業務等について共有しあう機会を設け、部門を超えた連携強化を図っている。昼休みを利用して、月1回程度開催しており、過去に開催した内容も閲覧が可能となっている。（コンビニ）
- 土日・祝日に社長と一緒に参加できるBBQ等を企画したり、役員と社員で飲み会やお茶会を開く等、多様な形で懇親会を開催している。そのほか、社員同士のコミュニケーション強化に寄与するアイデアを社員から募集しており、社員同士の飲み会に対して補助を出す制度を導入している。（医療・福祉機器販売業）
- 普段は5人ほどのチームで業務に従事しており、縦割り意識が強く、横の関係を強化するのが今後の課題となっていることから、社内のサークル活動を推進している。最近の新卒はあまり飲み会を好まない傾向にあり、つながりを強化する方法を模索している。（情報サービス業）
- CSR活動として、廃棄部材を利用したエコバックの絵柄作成を福祉施設と協働して製作・販売している。若手職員も参加し、エンゲージメント向上にも寄与している。（輸送機械工業）

第2章 働き手の視点に立った投資とは

キャリア形成に係る社員の意識と自律の必要性

- 若手・中堅社員の約8割が「自律的・主体的にキャリアを決めたい」と考え、また、「自律的・主体的なキャリア形成を支援してくれる会社の方が、働きがいがある」と考えている。
- 不確実性の高まりや顧客ニーズの多様化など、激変する環境に迅速かつ柔軟な対処が求められる中、企業経営上においても、社員の自律による行動が不可欠となっている。

「自律的・主体的なキャリア形成」に関する考え

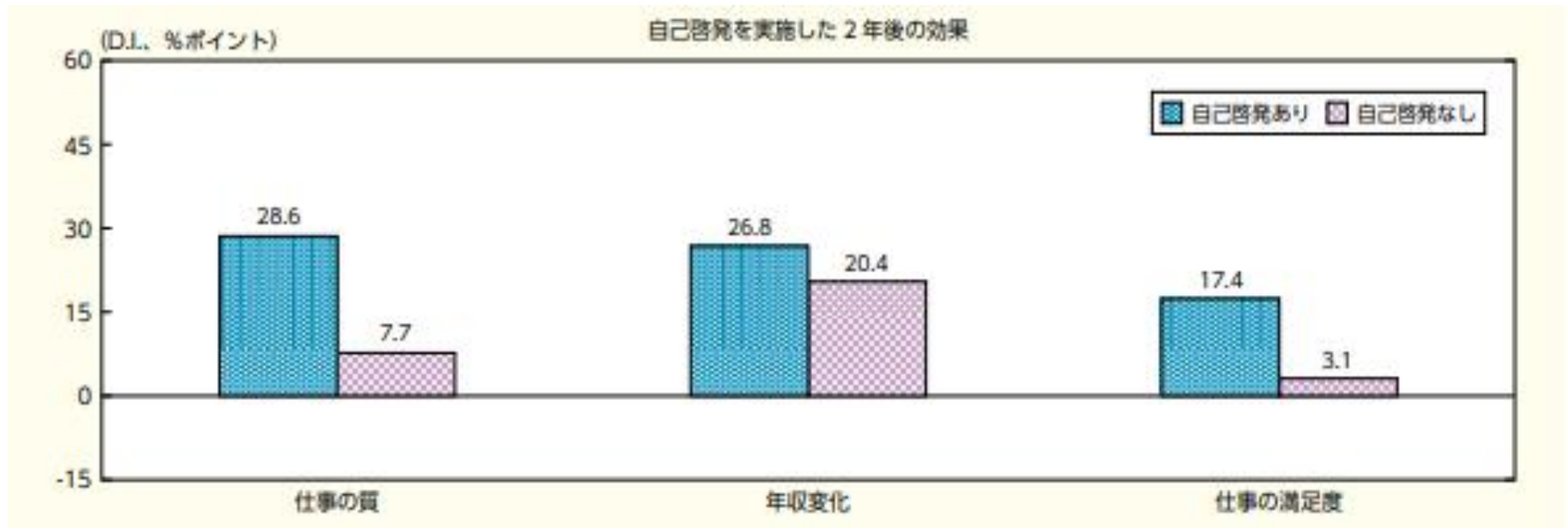


(出典) リクルートマネジメントソリューションズ「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」

自己啓発の有無と仕事の質の相関

- 自身が目指すキャリアの実現に向けて自己啓発を行うことは、スキルの向上や収入の増加などを通じて、働くことへの満足度が高まる効果がみられる。

自己啓発の実施が正規雇用者にもたらす効果



(資料出所) (株)リクルート リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」をもとに特別集計した結果の提供を受け作成。

D.I. (Diffusion Indexの略) : 本調査では自己啓発の実施が雇用者にもたらす効果(仕事の質、年収変化、仕事の満足度)を0%~100%で指数化したもの。

仕事の質 : 担当している仕事が2016年に比べて「大幅にレベルアップした」「レベルアップした」割合を割合から「大幅にレベルダウンした」「少しレベルダウンした」割合を差し引いた値

年収変化 : 2015年から2017年の年収変化について「10%以上増加」した割合から「10%以上減少」した割合を差し引いた値

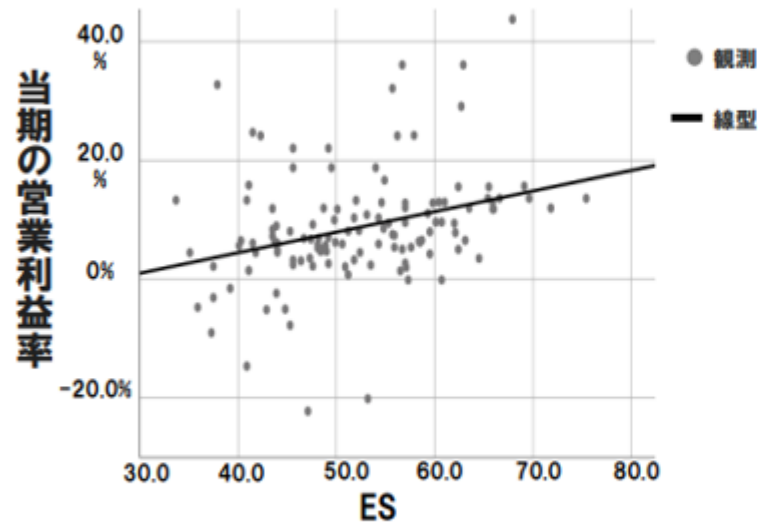
仕事の満足度 : 仕事の満足度について「満足」「どちらかという満足」の割合から「不満」「どちらかという不満」の割合を差し引いた値

(出典) 厚生労働省 平成30年版労働経済の分析 ー働き方の多様化に応じた人材育成の在り方についてー

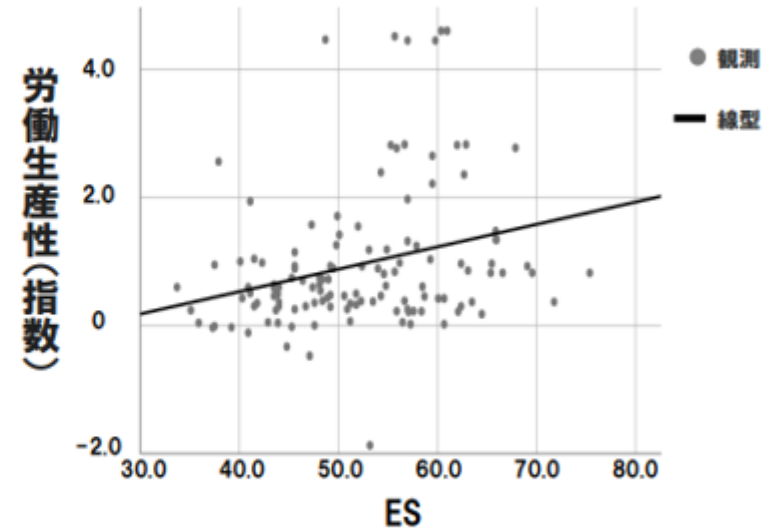
エンゲージメントが高い組織は成果が生まれやすい

- 民間企業と大学による国内企業を対象にした調査では、エンゲージメントが高い組織は営業利益率や労働生産性にプラスの影響があることが確認されている。エンゲージメントが高いと組織との関係性が良いため、人材は定着するとともに主体的な動きとなって、組織成果が生まれやすい。

ESと当期の営業利益率との相関性



ESと労働生産性の相関性



(注) 調査対象は、株式会社リンクアンドモチベーションのエンプロイヤーエンゲージメントサーベイを実施した企業のうち、有価証券報告書が公開されている企業66社。研究期間は2018年5月～7月。

(出典) 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）（経済産業省、2020）

働き手の視点に立った人的資本投資とは

- 人手不足をはじめとして、若者を中心に価値観の多様化と雇用の流動化が広がるなど、企業を取り巻く事業環境は複雑かつ厳しい状況にある。（本レポート末尾「参考資料」に、その詳細あり）
- その中、先の企業からの声やデータを踏まえると、若者をはじめとした働き手の視点に立った人的資本投資として、賃上げや働き方改革の更なる推進はさることながら、社員のキャリア形成を後押しし、またパーパス等の浸透を進めるなど、社員のエンゲージメント向上に資する取組（下図※の5項目）を進めることが望まれるのではなかろうか。

人的資本投資として取り組む内容の種類

I. 労働条件面での改善	II. 人材開発	III. 組織経営改革
<ul style="list-style-type: none">■ 賃金引上げ■ 福利厚生■ 働き方改革関連	<ul style="list-style-type: none">■ 教育・研修等の整備・充実■ <u>キャリア形成支援（※）</u>	<ul style="list-style-type: none">■ 人材戦略の策定・実行■ <u>パーパス等の策定・浸透（※）</u>■ <u>自律・挑戦を後押しする施策・評価の実施（※）</u>■ <u>リレーション形成、地域貢献活動（※）</u>
<ul style="list-style-type: none">■ <u>エンゲージメント調査の実施による各取組内容の拡充・改善（※）</u>		

第4部 働き手の視点に立った投資を推進する上でのポイント

投資を推進する上での6視点と14のポイント

- 働き手の視点に立った投資を推進する上で、社員の自律や成長を促し、それを後押しする施策や体制を構築すること、また社員間及び経営者と対話する機会を定期的に設定すること等（「前掲5項目+若者」の6視点と14のポイント）を通して、社員のエンゲージメントを上げることが重要ではないか。

働き手の視点に立った投資を推進する上での6視点と14のポイント

A キャリア形成支援

- ① 事業の将来像から、**自社が求める人物像を定めスキルの体系を示す**。リスキリングや自己啓発など**スキルアップの機会を提供**する。
- ② 社員がどのようなキャリア志向を有するか1on1ミーティングで確認・把握するなど、**社員の成長を継続的に支援する体制**を構築する。
- ③ 出向や副業など**社外での活動を通して**視野を広げ、また柔軟性・適応力を高めるなどの**成長機会を提供**する。

C 自律・挑戦を後押しする施策・評価の実施

- ⑦ 社員の**自律した行動や挑戦を発揮できる制度や施策**（社内公募制度、新規プロジェクト提案等に対する表彰等）を講ずる。
- ⑧ 社員の自律・挑戦に対して、そのプロセスや成果を**人事評価に反映**する。
- ⑨ 社員研修や成果発表などの機会でもって、社員が**成長や達成感を得る場を提供**する。

E エンゲージメント調査の実施による各取組内容の拡充・改善

- ⑫ エンゲージメント調査等の実施により、社員からの要望や不満が何であるのか**自社の状態を整理**し、社内での議論を経た上で、**新たな施策や改善**に取り組む。

B パーパス等の策定・浸透

- ④ **社員の思いと自律した行動を促す**要素をパーパス等に加え、それを基に**人材戦略を展開**する。
- ⑤ 経営者や管理職からの**定期的な発信や直接、社員と対話を実施**する。
- ⑥ パーパス等を社員が**日々の行動に腹落ちできる**よう、自分の言葉に読み替えた上で、**社員間で共有・対話**する。

D リレーション形成、地域貢献活動

- ⑩ 職場単位や仲間同士で思い・意識を共有するなど、社員の**自主的な活動を推奨**する。
- ⑪ 地域貢献活動の実施に社員の家族まで対象を広げるなど、**社員と職場との接点を地域社会に設ける**。

F 若手社員の価値観や感情・態度への働きかけの観点

- ⑬ 若手社員の立場や視点から語りかけ、若手社員の成長を上司が直接見守り、フィードバックを行うなど、**若手社員に寄り添う**。
- ⑭ 管理職を主な対象に面談や対話手法を学ぶ研修を実施し、またチームの心理的安全性を高める仕組みを構築するなど、**若手社員の自律・挑戦を後押しする環境を整備**する。

企業4社の取組の内容を体系化

- 企業4社の協力を得て、ヒアリングを別途実施（具体的な取組事例は次スライド以降に掲載）し、各社の取組の特徴を整理するとともに、それらを前掲したA～Fの6視点に分類した。

企業名	取組の特徴	A	B	C	D	E	F
日本特殊陶業(株)	● 「自律人財」の育成に注力、人事評価制度を見直し。		○	○			
	● 「職場参観」の開催等により会社への帰属意識を高める。			○	○		
	● 社員は主体的にキャリアを設計し、会社はその成長を継続して支援。	○		○			
	● 若手社員の自律的なキャリア形成に向けて「3年目フォローアップ研修」を実施。	○		○			○
	● 出向や副業を認めることにより、多様なキャリア形成を支援。	○					
	● 組織の状況を客観的に振り返り、改善等を実施。					○	○
CKD(株)	● 人材戦略委員会と未来人材プロジェクトを発足、施策の検討・改善を推進。					○	
	● 社員の自律的な行動を促す内容に行動指針を改定。		○	○			
	● 若手社員の声に耳を傾け、寄り添う。						○
	● 社員と直接の対話によりパーパスを浸透。		○				
	● 「イノベータ・チャレンジ」制度等の運用によりチャレンジ精神を築く。	○		○			
	● ボランティア活動等に社員の家族も参加。				○		
	● 「キャリアプランシート」を導入し、自律的なキャリア形成を支援。	○					
(株)関ヶ原製作所	● 企業理念に次世代人材自らの思いを込めた「セキガハラウェイ」の策定。		○			○	
	● 自主的な活動の展開等により会社への帰属意識を高める。			○	○	○	
	● 資格取得への挑戦、技能の発表等により成長を実感。	○		○			○
	● 他社人財との他流試合、一人出向による武者修行の実施。	○					
太平洋工業(株)	● パーパス浸透のため、役員・社員間の対話を繰り返し実施。		○				
	● 従業員エンゲージメント調査結果を受け、中長期の「経営目標」を設定。		○			○	
	● 個人のパーパスを社員間で共有する「マイパーパス」。		○		○		
	● 能力だけではなく人間力も向上するような、効果的な教育体系を再構築。				○		○
	● 自発的な参加により新規事業プロジェクトを推進。			○	○		

【企業の取組事例】日本特殊陶業株式会社（愛知県名古屋市）

「延長線上にない変化」を起こすため、自律創造人財を育成し、企業の発展を目指す

エンゲージメントの向上

「自律創造人財」の育成に注力、人事評価制度を見直し

- 経営計画の実現に向けて目指すべき人材像を「自律創造人財」と定義。
- 新たな人事評価制度において、「自律・創造」、「成果・挑戦」の評価要素を設定。社員が主体的に行動し、新たな価値創造により成果を上げ、挑戦し続ける風土の醸成に努めている。あわせて、昇格条件として年次要件を撤廃し、早期に優秀な人材の登用を可能にした。

キャリア形成支援

社員は主体的にキャリアを設計し、会社はその成長を継続して支援

- 1つのサイクルとして回り続ける「キャリアデザインサイクル」という考え方をもって、社員が取り組むキャリア形成に対して会社が継続的に支援することを周知。キャリア自律に対する意識醸成と社内浸透に取り組んでいる。また、社内公募制度を導入済み。
- 全社共通のスキルマップを導入するとともに、自身が目指すキャリアを「Myキャリア」システムで登録し、スキルマップと組み合わせつつ、1on1ミーティングなど上司との面談を通じて、目標設定や自己評価を行う。また、キャリアコンサルタントの資格を有する社員をキャリア相談窓口を設置する等の支援体制を整備している。

「職場参観」の開催等により会社への帰属意識を高める

- 社員の家族を対象とした「Niterragグループ職場参観」を開催。家族が事業や職場環境について知る機会となり、社員のモチベーション向上につなげている。また、今年度の新人研修から、小牧山の清掃活動を実施しつつ、山頂から自社工場を見渡すことで、地域の一員として事業を展開していることの意識付けを行っている。



「職場参観」の参加者の皆さま

若手社員の自律的なキャリア形成に向けて「3年目フォローアップ研修」を実施

- 入社時に設定した社員3年目でのキャリア目標について、これまでの業務や研修を通じてゴールに到達したかの振り返りを行い、また4年目以降や10年後のキャリアをどうするか考える「3年目フォローアップ研修」を実施。振り返ることで、自身の特性やスキルマップとのギャップを認識し、自身に何が足りないのか、埋めるために今後どうしていくのか、自身のキャリアを考える機会としている。

階層別教育

新入社員教育
1年目フォローアップ研修
3年目フォローアップ研修
OJT（チューターによるフォロー）
人事によるヒアリング面談
キャリア相談窓口
上司×部下の1on1ミーティング（一部部署実施）

若手社員向け研修の全体図（2023年実績）

キャリア支援



3年目フォローアップ研修の様子

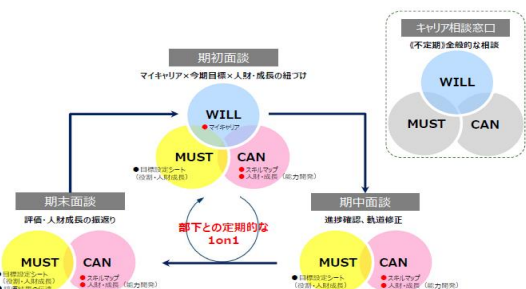
出向や副業を認めることにより、多様なキャリア形成を支援

- 比較対象が自社・自部署内となつて志向が内向きとならないよう、グループ会社への出向や副業制度を設けるなどの機会を提供している。

管理職のマネジメント環境の整備

組織の状況を客観的に振り返り、改善等を実施

- エンゲージメント指標の見える化ツールの導入により、組織の状況を管理可能となり、また各職場で取り組むべき課題が明確となっている。その内容を1on1ミーティング等に活用することで、理想とする状態に近づけるよう改善や施策を講じている。
- また、360度サーベイの実施や1on1ミーティングの目的や対話手法を学ぶ研修を通して、管理職としての取り組む姿勢の振り返りとマネジメント能力の向上に取り組んでいる。



キャリアデザインサイクル

【企業の取組事例】CKD株式会社（愛知県小牧市）

自動化技術の探究と共創を続け、健やかな地球環境と豊かな未来を拓きます

人事戦略の再構築

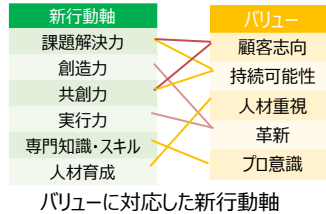
「役割行動基準」に基づき、人材育成の仕組みを再構築

- 社員に求める役割やスキル等を、役割行動基準に基づき役職等級別に整理し、人材育成を展開。また、人事評価や採用活動にも反映するなど、人事戦略を構築。

エンゲージメントの向上

社員の自律的な行動を促す内容に行動指針を改定

- 2023年にパーパス、バリューを制定。行動指針もパーパス、バリューに連動させ、これまでの管理指向から社員の自律的な行動を促す内容へ見直し、「新行動軸（役割行動基準）」として改訂した。



社長と直接の対話によりパーパスを浸透

- 策定したパーパスやバリュー、人事評価制度などを効果的に社員に浸透させるため、社長と社員が直接対話する機会を設定。タウンホールミーティングや若手社員との座談会を半期に数回開催し、社長が社員と同じ目線で対話しながらパーパス等の浸透を図っている。



タウンホールミーティングの様子

アニメとのタイアップにより若年層へのアピール強化

- 若年層の人材確保に向けて、「斬新な発想を有する企業」であることや「若者の感性に訴えかけることが必要である」との社長の考えに基づき、アニメ「はたらく細胞!!」とタイアップ。会社のPRIにとどまらず、アニメキャラを通じて業務内容を紹介する等、若者からの関心を引き出す工夫を展開。

キャリア形成支援

「キャリアプランシート」を導入し、自律的なキャリア形成を支援

- 3年後や10年後にどのような人材になりたいか、また、それを実現するためにどのような教育を受けたいか等、自身のキャリアビジョンを明確にし、上司と相談するための仕組みとして「キャリアプランシート」を導入。また、社内公募制度によりキャリア自律を実現するための環境を構築済み。

人的資本経営に向けた推進体制

人材戦略委員会と未来人材プロジェクトを発足、施策の検討・改善を推進

- 2023年1月に「人材戦略委員会」と「未来人材プロジェクト」を発足。経営と人事の融合の観点から経営企画部と人事部が組織運営に参画。エンゲージメント調査の結果を踏まえ、未来人材プロジェクトで自社の状態を分析した後、部門長にフィードバックし、施策の検討と改善に取り組んでいる。



未来人材プロジェクト会合の様子

若手社員の声に耳を傾け、寄り添う

- 「未来人材プロジェクト」の取組の一環として、入社5年目までの社員から意見のあった業務上の課題や改善点等の1つ1つに正面から向き合い、検討及び対処している。また、自社のKGIやKPIから掘り下げるのではなく、視点を変え、自身の仕事や属する組織の活動が会社や社会にどのように貢献しているかを丁寧に伝え、社員が活動にコミットできるように努めている。

「イノベータ・チャレンジ制度」等の運用によりチャレンジ精神を築く

- 新行動軸の1つである社員の創造性とチャレンジ精神を促進するため、「イノベータ・チャレンジ制度」を導入。新規事業の立ち上げを目指し、社員自ら興味を持つテーマやアイデアを提案する等、成長する機会を創出。
- また、会社や社会に貢献した活動を表彰する制度として「GO CKD！ Award」を運用中。新たなバリューに沿った活動や業務を広く評価対象にすることを明確にした結果、1次産業向け機器の開発に向けて顧客との共創事例につながる提案がある等、社員からの積極的な応募の増加につながっている。

ボランティア活動等に社員の家族も参加

- 社員の家族も参加した地域清掃・植樹等のボランティア活動や子供向けものづくり教室の開催により、社員の家族が会社の取組内容を知る機会を提供することで、エンゲージメント向上にもつながっている。

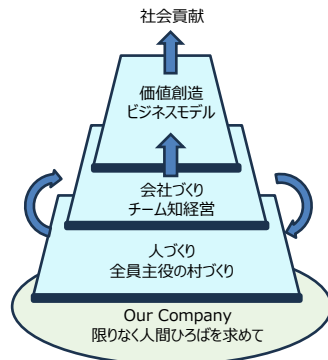
【企業の取組事例】株式会社関ヶ原製作所（岐阜県関ヶ原町）

社員にとって仕事は「生きがい・やりがい、自己実現の場」であり、全員主役の経営を実践

経営理念

全員主役の経営「ひろば経営」の実践を通して社員が学び高め合い、自己実現を目指す

- 人づくり・基盤づくりを探求する「ひろば」とビジネスモデルを探求する「事業」を両立するバランス経営を展開。また、取り巻く環境の変化にスピード感を持って対応するべく、権限委譲による意思決定の迅速化や新事業の創造に取り組んでいる。



ひろば経営の概念図

人材開発の取組

次世代人材の育成のため、「社長塾」を開講

- 経営陣が講師となった「社長塾」にて、30～40代の社員を選抜し、人間力と技術力を兼ね備えた次世代のリーダー候補を育成。企業理念に込められた思いと日々の業務を繋げることを重視。修了後、「リノベーションプロジェクト」を受講生自ら立ち上げ、快適な職場環境の構築に取り組んでいる。



社長塾の様子

エンゲージメントの向上

企業理念に次世代人材自らの思いを込めた「セキガハラウェイ」の策定

- 創業精神や理念に込められた思い、行動規範等を「セキガハラウェイ」として明文化。自分事として受け止め、日々の実践のための道標となるよう「社長塾」の受講生が自らの思いも込めて作成したことで全体に浸透。各職場で特徴ある活動を自主自立的に展開するなどの実践につながっている。



「セキガハラウェイ」の冊子



読み合わせの様子

自主的な活動の展開等により会社への帰属意識を高める

- 社員満足度調査の結果を踏まえ、社長と社員が対話する場を設け、180項目を超える要望を確認。工場トイレの増設・改修や作業環境の改善といった対応を通して、働きやすく明るく楽しい職場の構築に取り組んでいる。また、3ヶ月毎に1on1ミーティングを実施して、仕事外の話でコミュニケーションを図り、また職場単位での自主的な活動を展開するなど、職場への帰属意識を高めるよう工夫している。



感謝の気持ちを社員間で共有（自主活動の一環）

資格取得への挑戦、技能の発表等により成長を実感

- 「全員有資格者への挑戦」のスローガンを掲げ、また上級資格取得に伴う奨励金制度を設けるなど、技能検定などの資格取得の推進に取り組んでいる。
- 社員間で切磋琢磨し技能を向上する機会として「技術開発発表会」や「技能競技大会」を開催。また、自社独自の活動として「検査学校」を展開し、協力企業や地域の工業高校へ若手社員を派遣。習得した技能を披露し、また成果を発表することで、若手社員にとって達成感や成功体験を得る機会となり、モチベーションの向上等につながっている。
- 入社1～5年目の研修において、上司が研修を直接見聞きし、また手紙でもってフィードバックするなど、一体感を示しつつ成長実感が伴うような形で指導している。



技能競技大会の様子

キャリア形成支援

他社人財との他流試合、一人出向による武者修行の実施

- 外部機関が主催する研修や出向を通して、他社人財と接点をもつ機会を積極的に提供。柔軟性や適応力、広い視野を有する人材の育成に努めている。

【企業の取組事例】 太平洋工業株式会社（岐阜県大垣市）

全ての働く人が「思い」をもち、活躍できる企業をめざす人財戦略

エンゲージメントの向上

パーパス浸透のため、役員・社員間の対話を繰り返し実施

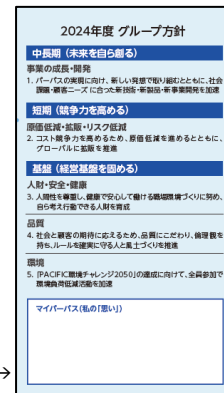
- 2023年春に新たな中長期経営構想・中期経営計画策定と合わせ、パーパスを策定。「パーパスを実現する人財戦略」を注力テーマの根幹に据える。「基盤充実」と「事業成長」の両輪で重要課題（マテリアリティ）に取り組む構造とする。パーパス浸透のため、役員が中心となって社員への説明会や意見交換会を繰り返し実施。

従業員エンゲージメント調査結果を受け、中長期の「経営目標」を策定

- 人財戦略を経営戦略に統合する為、「従業員エンゲージメント」を中長期の経営目標として策定。「経営ビジョンへの共感」「上司・同僚との関係性」「成長・学びの実感」「仕事のやりがい」の4点を重点取り組み事項に据える。調査結果を社員に公開し、各部門・各グループ間で議論を実施するなど、従業員エンゲージメント向上に取り組んでいる。

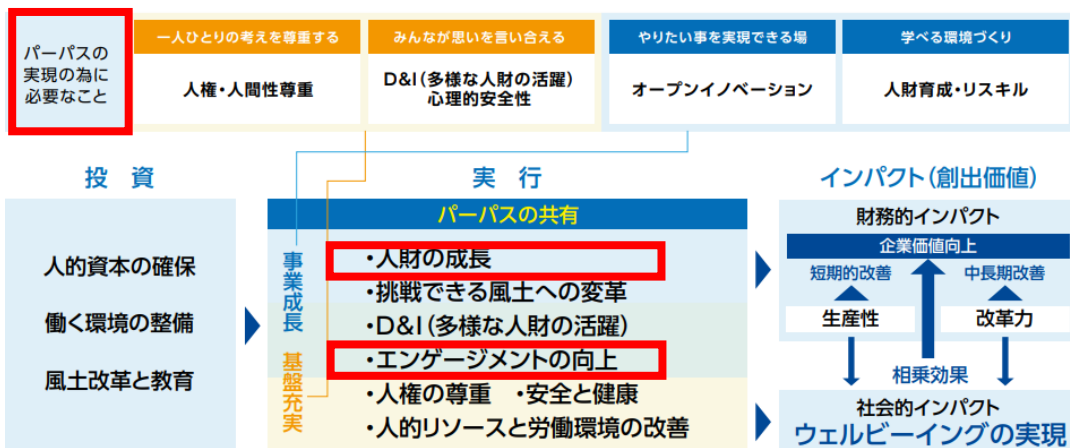
個人のパーパスを社員間で共有する「マイパーパス」

- 社員一人ひとりが自らのパーパスを考え、それを仲間と共有することで相互理解を深める活動「マイパーパス」を展開。役員とビジョンについて意見交換を行う小規模ミーティングも実施。
マイパーパス記載欄がある携帯用方針書→



人財の成長

- 2021年春に、社員教育プログラムの全面見直しを行い、能力だけでなく人間力も向上するような効果的な教育体系に再構築。管理職向けとして、若年層の問題解決をサポートするための教育や、ハラスメント教育に心理的安全性を高める教育を新たに追加し、実施。



新規事業プロジェクトの誕生 自発的な参加により新規事業プロジェクトを推進

パーパスに根差した挑戦の文化づくりを背景に、社内公募で新規事業創出を目指す「Ω (オメガ) プロジェクト」が、従業員からの提案により全社プロジェクト化。アイデアを具体化する取り組みを業務時間内に実施するなど、定常業務と両立しながら取り組める。1年目の2023年は106名が参加、社内・社外審査を経て、2件のアイデアが事業化に向けて進行中。



取組を推進する上で押さえるべきポイント（補足）

- 以下、企業4社からの声などを踏まえつつ、推進する上でのポイント各項目につき補足説明するとともに、企業が取り組む中で課題となっている点に関しては、支援の方向性について言及する。
- なお、取組を推進するにあたっては、自社の抱える経営課題が何であるのか、またその裏に潜む人材面での課題は何なのかを整理・分析し、その課題の解決を進めた上で、他社の優良な取組を参考とするべき。他社の取組が自社の企業文化や戦略に適合するか十分に検討することが必要。

①事業の将来像から、自社が求める人物像を定めスキルの体系を示す。 リスキリングや自己啓発などスキルアップの機会を提供する。

- スキルを定義することは、組織の成長と競争力を維持するために不可欠である。組織がどのようなスキルを重視し、育成すべきかを明確にし、スキルアップを行うための時間や枠組みを提供する。また、リスキリングを進めるにあたっては、事業計画や人材戦略の方向性と呼応した内容でもって促していくことで、自社での働きがいが高まることが期待できる。
- なお、スキルアップの機会の提供により転職への動機付けとなる一面があるが、組織の理念への共感などによりエンゲージメントを高めれば、転職は抑制されると考える。

②社員がどのようなキャリア志向を有するか1on1ミーティングで確認・把握するなど、 社員の成長を継続的に支援する体制を構築する。

- 部下を主体にしつつ上司と部下が1対1で対話する機会が「1on1ミーティング」である。どのようなキャリアを志向するのか、そこに至るためにどのようなスキルアップを行うのかなど、成長に向けた計画を部下が作成し、その計画を上司と共有し、その実現を上司は後押しするものである。定期的な対話を通じて、部下の自律性を引き出すとともに、主体的に学び成長する社員が必要であるとの組織の考えを振り返る機会にもなる。

取組を推進する上で押さえるべきポイント（補足）

③ 出向や副業など社外での活動を通して視野を広げ、 また柔軟性・適応力を高めるなどの成長機会を提供する

- 取引先などへの越境学習の他、学校・市民講座など地域社会との接点から経験を積むことで社員は成長し、企業の価値向上につながる。

なお、企業4社の協力を得て実施したヒアリング（以下、追加ヒアリング）からは、「同じ職場環境や事業内容で長く経験を積むと、比較する対象が他者でなく社内・自部署となり、また自分を客観視して外からの市場価値を判断することが難しくなるなど、思考が内向きとなってしまう傾向が見られる」とのことであった。

同じく追加ヒアリングからは、「社員がより外部で経験を積めるような機会を（第三者が）マッチングする仕組みがあると良い。自社で開拓するのは限界がある」との課題を有するとの声があった。

- 双方社員のキャリア形成を目的とした、他社人材との交流を仲介する仕組みの構築が、支援策として今後検討が求められてくるのではないか。

④ 社員の思いと自律した行動を促す要素をパーパス等に加え、それを基に人材戦略を展開する

- 経営者と社員が対話を重ねた上で策定することで、自社の存在意義などの再認識の場となるとともに、社員一人ひとりの納得感を高めることにつながる。
- 多様な価値観・世代が集まった組織において、パーパス等の共有でもって一体感を醸成するとともに、職場と同じ方向を向いて仕事をする中で社員はエンゲージする対象を定めていく。

⑤ 経営者や管理職からの定期的な発信や社員との対話を実施する

- パーパスの実現に向かって社員に行動を促すためには、経営者自らが変革を体現しつつ対話を重ねることが求められる。なお、経営者の覚悟や熱い思いを直接伝えることで社員は動かされる。また、様々な外部環境が変化する現在にあって、スピード感をもって事業変革を進める必要がある中、経営者と社員の結節点となる管理職からの発信により実行力が伴う。

なお、追加ヒアリングからは、「「耳にタコができる」との言葉があるとおりの、事ある毎に繰り返し伝えること、またビジョン等を各部門各部署に落とし込み、社員一人ひとりの業務に結びつける努力は惜しまない」とのことであった。

取組を推進する上で押さえるべきポイント（補足）

⑥ パーパス等を社員が日々の行動に腹落ちできるよう、自分の言葉に読み替えた上で、社員間で共有・対話する

- 個人のパーパスとして読み解き、また職場仲間と共有する機会を意図的につくることで、組織のパーパスに納得感が醸成され、パーパスを常に視野に入れて仕事に打ち込むなど、当事者意識を高めることが期待される。

なお、追加ヒアリングからは、「従業員個々のパーパスとして考えることで、仕事のやりがいが高まり、社会とのつながりに気づくことを目的としている。また、それをチームで共有することで、挑戦・協力できる組織風土の醸成を目指している」とのことであった。

⑦ 社員の自律した行動や挑戦を発揮できる制度や施策（社内公募制度、新規プロジェクト提案等に対する表彰等）を講ずる

- 職場主導の人事異動でもってキャリアが形成される中では、自律性を高めることに限界がある。社内公募による自己申告等でもって、自律的に行動できる制度や施策の設計が求められる。また、スピード感をもって事業変革を進めていく中、経営陣から管理職層へ権限を委譲し、また社員へ役割を下ろすことも一考である。権限委譲等が進むと、裁量や工夫の余地が与えられ、達成感や成長感を得ることでエンゲージメントの向上につながると考えられる。

⑧ 社員の自律・挑戦に対して、そのプロセスや成果を人事評価に反映する

- 単に自律を説くだけでは「自律型人材」は育成されない。主体的な行動や新事業に挑戦するなどの取組につき、評価の要素に組み込むことが求められる。人事評価を受けて、目標達成に向けた更なる自律的な行動が期待される。また、スキルの習得を任用や昇格の条件とする人事制度の構築は、リスキリングなど積極的なスキルアップを促す上で有効となると考えられる。

⑨ 社員研修や成果発表などの機会でもって、社員が成長や達成感を得る場を提供する

- 社員に見える形でもって、成果発表や特定の資格等の習得に伴う表彰等を行い、成長実感を与えることが有効であると考えられる。

なお、追加ヒアリングからは、「「習得した技術がどのように業務に役立つのかわかると努力に勤しむ」「取り組んだことの成果がいかに関成長につながるのか早く知りたがる」といった点が若者の特徴である」とのことであった。

取組を推進する上で押さえるべきポイント（補足）

⑩職場単位や仲間同士で思い・意識を共有するなど、社員間の自主的な活動を推奨する

- 社員の自主性を尊重し、自発的な提案や挑戦を全面的に支援する組織であるとの認識を得ること、また普段、業務で接点のない経営層や社員間で交流を深めることで、エンゲージメントの向上が期待される。

⑪地域貢献活動の実施に社員の家族まで対象を広げるなど、社員と職場との接点を地域社会に設ける

- 若者の価値観として「会社が社会にどのような貢献を行うのか」と考え、自身がその活動にコミットすることに働きがいを感じる傾向がある中、家族とともに地域貢献活動に参加することで、エンゲージメントの向上が期待される。

⑫エンゲージメント調査等の実施により、社員からの要望や不満が何であるのか自社の状態を整理し、社内での議論を経た上で、新たな施策や改善に取り組む

- 組織への期待度や満足度を定期的に把握することで、不満理由の解消をはじめとした組織改善等を効率的に進めることができる。

なお、追加ヒアリングからは、「展開のあった調査結果を管理職間で共有し、話し合うことからはじめた。自職場の状況を冷静に把握し、自職場の問題と改善策を自分達で考えてもらうことを目的としたもの。管理職自身の部下への向き合い方を考える機会にもなっている」とのことであった。

⑬若手社員の立場や視点から語りかけ、若手社員の成長を上司が直接見守り、フィードバックを行うなど、若手社員に寄り添う

- 上司の反応が直接見聞きできるなど、意図して明確に示し若者が有する心理的不安を和らげることがポイントであろう。

なお、追加ヒアリングからは、「「自身が大切にされていることに敏感」「やり遂げたことへの承認欲求が強い」といった点が若者の特徴である」とのことであった。

- また、多様な価値観を有する若者がゆえに、押し引きそれぞれの受け皿を用意することで、総じて若者からのエンゲージメントを高めていくアプローチも考えられる。やりがい、自己実現などにアンテナの高い若者にはキャリア形成を積極的に後押しし、ライフワークバランスを重視する若者には働き方改革をより進め、その上で各者のパフォーマンスに対して適正に評価する進め方が考えられる。

取組を推進する上で押さえるべきポイント（補足）

⑬若手社員の立場や視点から語りかけ、若手社員の成長を上司が直接見守り、フィードバックを行うなど、若手社員に寄り添う（続き）

また、先の地域経済産業調査にて、「人への投資」を推進する上での組織上の課題を聞き取ったところ、「若手社員の価値観に合う人事施策がなかなか見つからない」など若手社員に係る課題を有するとの声が複数あった。

- 若者をはじめとした働き手の視点に立った人的資本投資として、社員のエンゲージメント向上に資する取組を進めることを述べてきたところ、同取組の意義を理解し、実践に向けての意識改革を促すセミナー等の開催につき、支援策として今後検討が求められてくるのではないかと。なお、更なるエンゲージメントの向上にあっては、社員の自発的な行動を促す新たな施策を打ち出すことが求められ、既に実践のある企業においては多種多様に取り組んでいることから、ワークショップなど企業間の交流の場を通して、自社の組織にあった施策を検討してもらうことは一考である。

⑭管理職を主な対象に面談や対話手法を学ぶ研修を実施し、またチームの心理的安全性を高める仕組みを構築するなど、若手社員の自律・挑戦を後押しする環境を整備する

- 管理職においては、1on1ミーティングが機能するよう対話手法を習得すること、また自己開示することで、社員からの共鳴を得るとともに、社員からの思いに共感し、挑戦を応援し、伴走する姿勢が求められる。

なお、追加ヒアリングからは、「管理職自身が行動の模範となること、部下の成長をサポートする姿勢を保ち、必要に応じ個別のコミュニケーションを取ることで、社員の自律を促進することになる」とのことであった。

- また、管理職がパーパス等を十分に理解し、自部署にいかにか落とし込めるかどうかで、実行力に差が生ずると考えられる。パーパス等に基づいてどのように社員は行動するか、管理職が中心となって対話を重ねることが重要である。

なお、追加ヒアリングからは、「管理職が主導する定期的な職場ミーティングの中で、日常業務活動をビジョンと結び付けて会話し共有すること、自由に意見交換できる場を設けることで、ビジョンの浸透と組織改善が推進できる」とのことであった。

- このとおり、管理職に期待されるマネジメントの範囲が複雑かつ多様となる中、組織改善などの実行にあたっては、管理職に委ねるのではなく一体となって取り組む姿勢を有するよう、組織全体で部下の意識を醸成していくことも必要と考えられる。

まとめ

- 働き手と組織の関係は「選び、選ばれる」関係へと変化しつつある中、働き手の視点に立った投資が拡充する兆しが伺えた。投資を進める上で、エンゲージメントを上げるべく、社員の自律や成長を促し、それを後押しする施策や体制を構築すること、またパーパス等の浸透に向けて、社員間及び経営者との定期的な対話が望まれるのではないかな。
- エンゲージメントが高いと、働き手と組織との関係性が良いことで主体性が生まれ、組織成果が出やすく、売上・利益が増加するなど企業価値が向上する。活性化された組織には有能な人材が集まり・定着し、利益を更なる投資に回す、といった好循環が生まれる。
- なお、従来型の雇用慣行からの転換と同様、「人への投資」の推進、つまり人的資本経営の取組が組織内に浸透・定着するためには、経営者、社員それぞれの意識改革と行動変容が必要であり、それら変革を能動的に進め、また柔軟に受け入れる企業風土の構築・浸透が求められるのではないかな。
- とりわけ、「社員に成長の機会を与えることで組織が活性化する」「新事業や業務改善に係る社員からの提案により企業価値が高まる」など、若者など働き手が抱く自己実現などの多様な価値観を尊重し、それを企業経営に活かすという着眼点が求められるであろう。
- 以上から、人材は持続的な企業価値を向上させる原動力であって、組織は働き手一人ひとりに向き合い、皆が挑戦したいと思う風土を作っていくこと、そして働き手と対等な立場でもって共に成長する姿勢が望まれると考えられる。

参考資料) 企業を取り巻く事業環境

- ◆ **人口減少、賃上げ等の社会動向**
 - ・ 生産年齢人口、労働力人口の推移
 - ・ 新規採用者市場の動向
 - ・ 賃上げの動向
- ◆ **若者の意識面等**
 - ・ 若年層の賃上げ動向
 - ・ 働き方に対する若者の価値観の多様化
 - ・ 雇用の流動化
 - ・ 名古屋圏においても若者が流出

生産年齢人口及び労働力人口の推移

- 今後、生産年齢人口の減少が進み、首都圏と比べて地方圏での人口減少と高齢化が一層進展する見込み。
- 女性・高齢者の労働参加が進み、近年、増加してきた労働力人口も、2019年以降は横ばい傾向となっている。

＜生産年齢人口（15～64歳）の推移＞

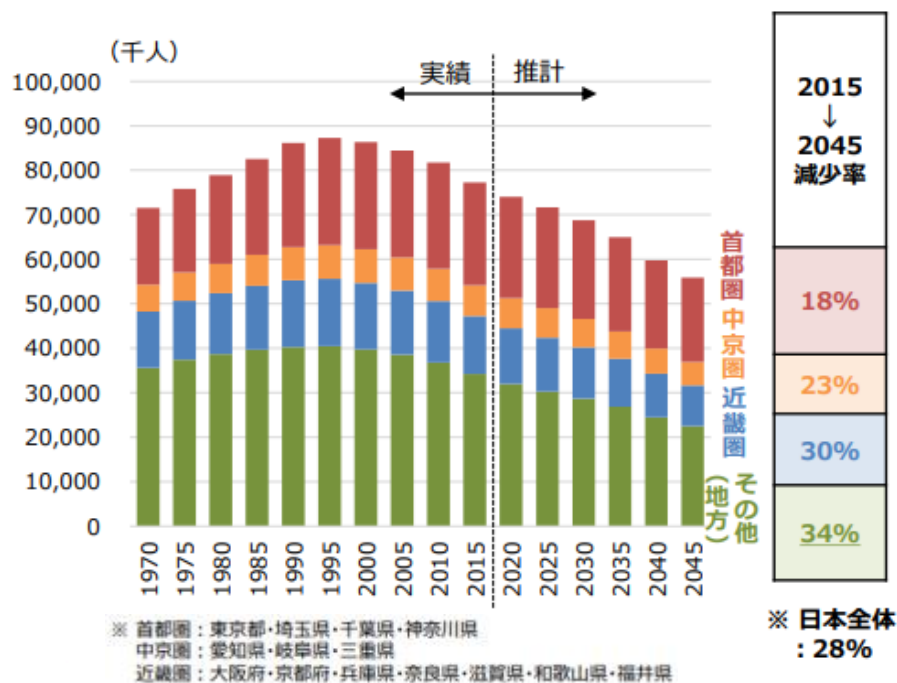
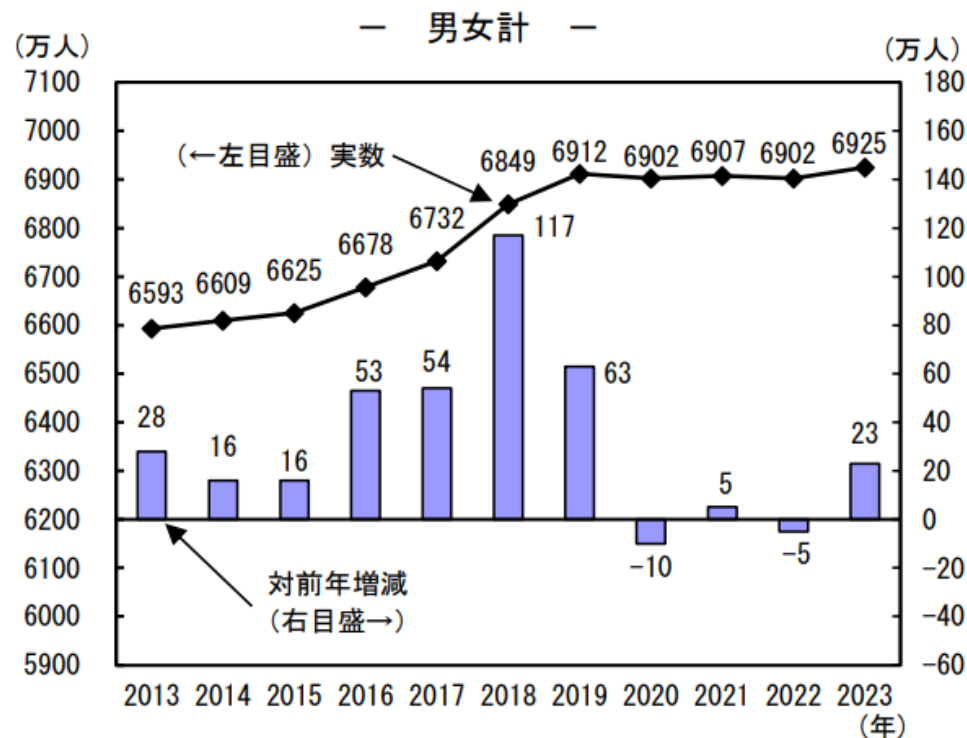


図 I - 1 労働力人口の推移

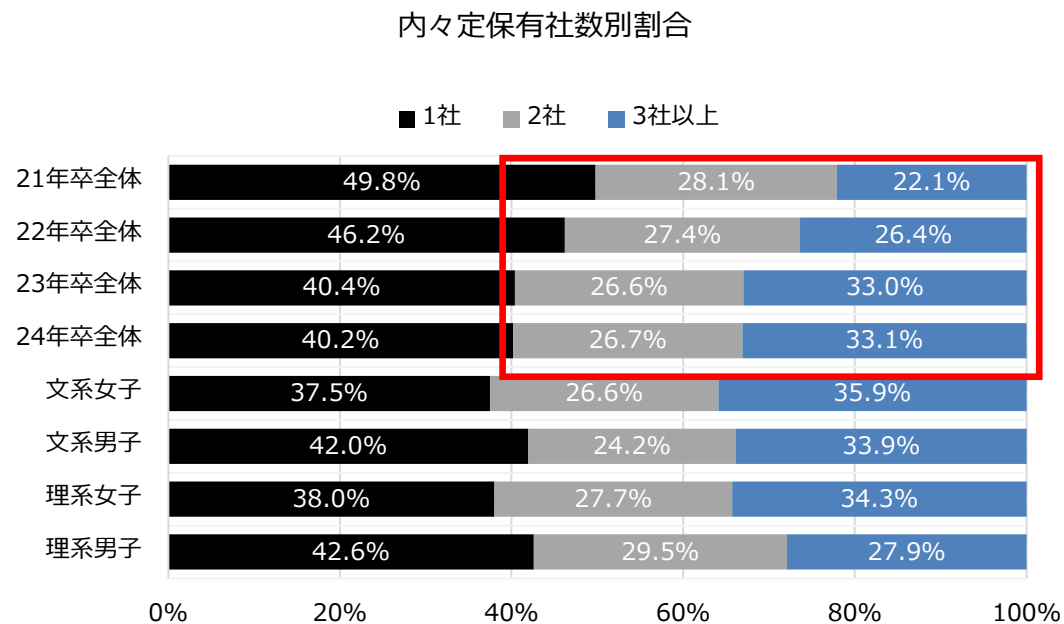


(出典) 経済産業省「包摂的成長（地域・中小規模企業・文化・スポーツ等）について」

(出典) 総務省「労働力調査（基本集計）2023年度」

人口減少社会の中で、新採は売り手市場に

- 新規採用者（大卒）の内々定保有社数は増加傾向。
- 内々定保有社数が2社以上の割合は、2024年卒全体の6割弱となっており、現在、新規採用者市場は、売り手市場となっている。

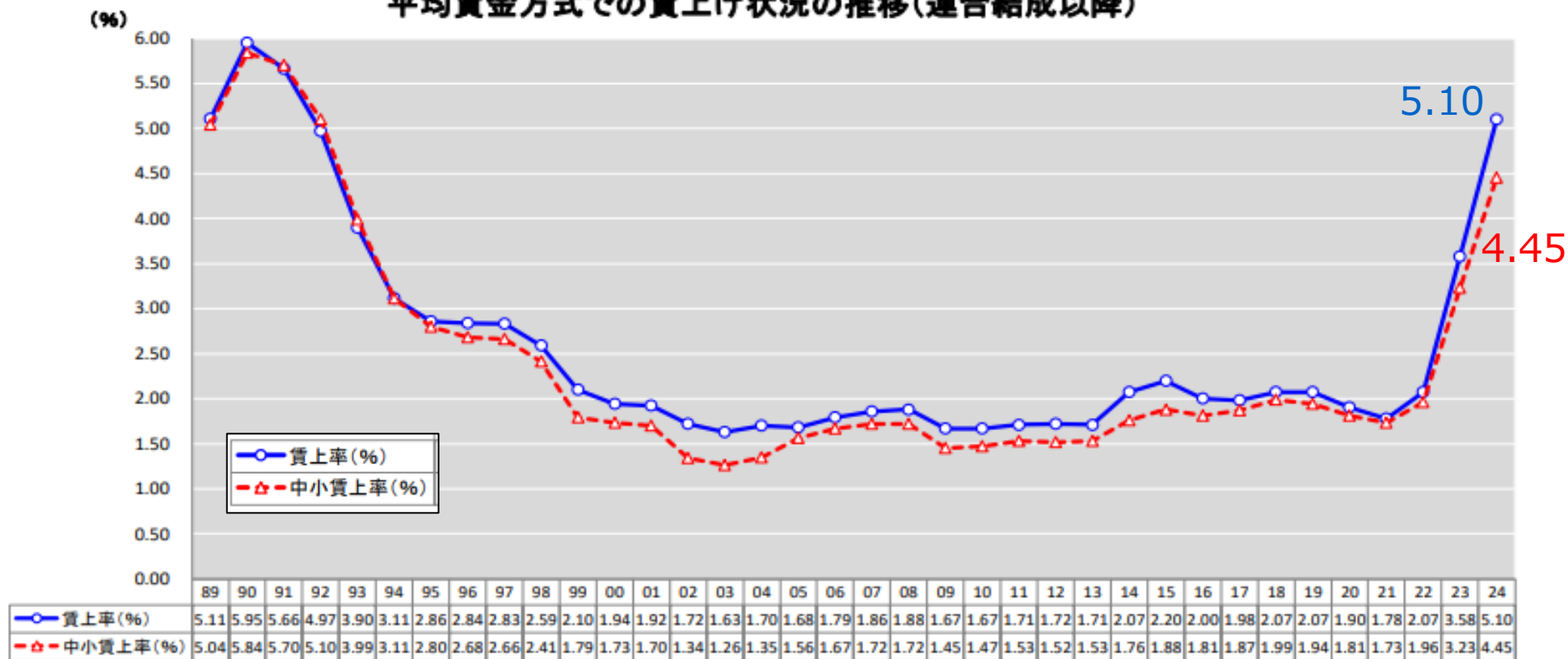


（出典）マイナビ2024年卒内定者意識調査を基に中部経済産業局で作成

人材確保のため、収益力が厳しくとも賃上げする中小企業が大半

- 2024年春闘の賃上げ率は、企業全体で5.10%、中小企業で4.45%となっている。価格転嫁が不十分で賃上げの原資の確保が厳しい中でも、中小企業においても賃上げに取り組んでいる。

平均賃金方式での賃上げ状況の推移(連合結成以降)



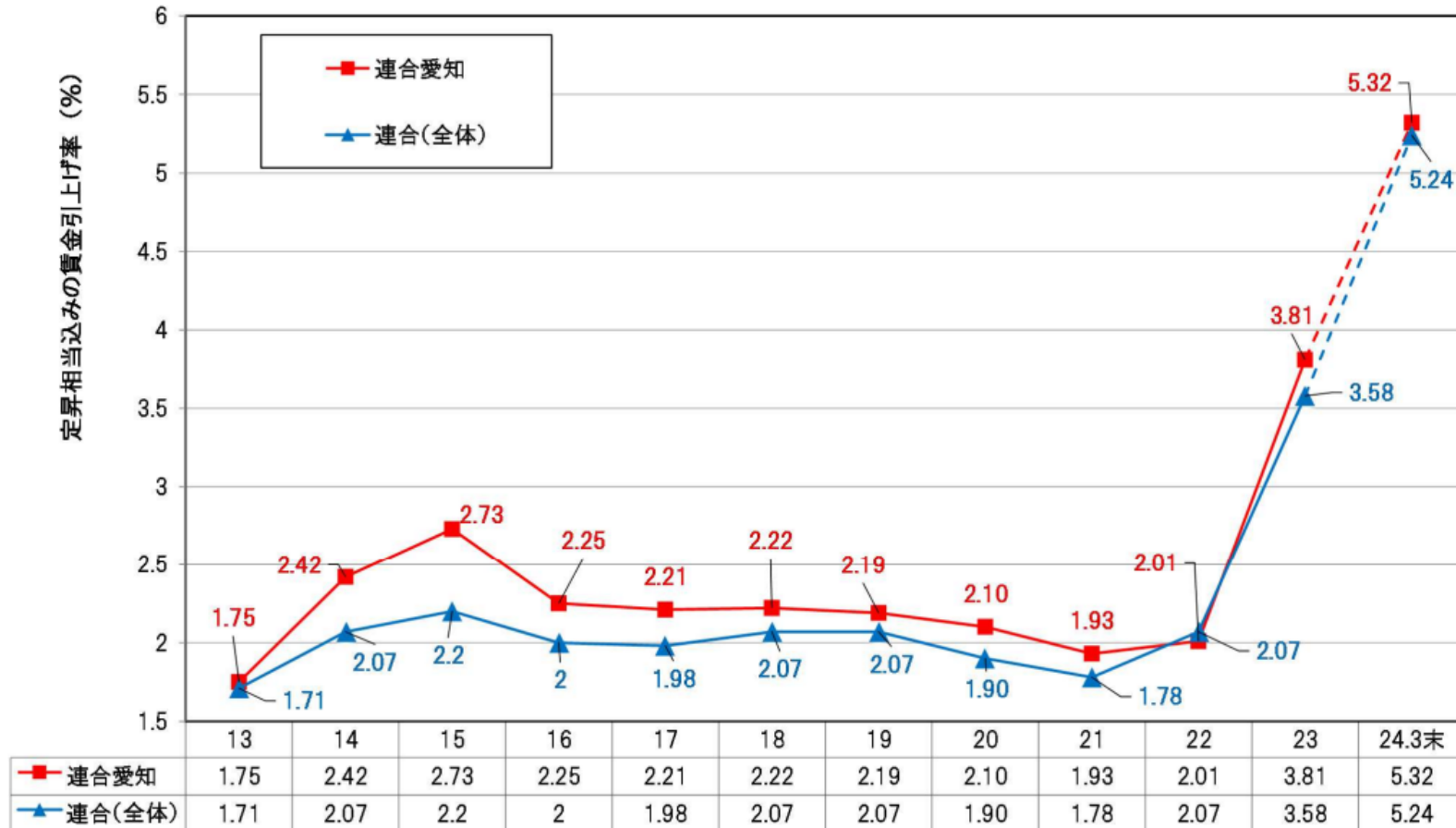
(注) 1989～2024年のデータは、すべて6月末時点の最終集計結果。

(出典) 連合プレス資料「2024年春季生活闘争 第7回 (最終) 回答集計結果について」

賃上げ動向（全国と愛知県の比較）

- 愛知県の賃上げ率は5.32%で過去最高の水準。全国の賃上げ率5.24%（2024年3月末集計時点）と比較しても高くなっている。

連合全体と連合愛知の賃上げ率推移

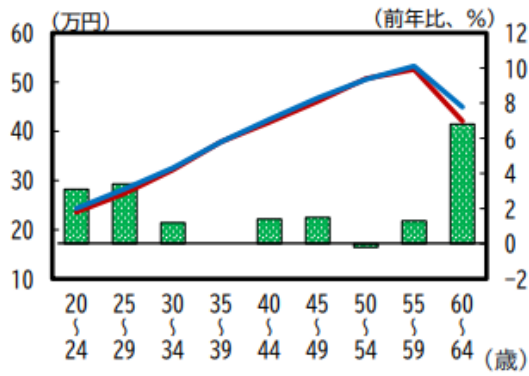


(出典) 連合愛知 プレス資料「連合愛知2024年春季生活闘争 3月末日回答集計結果について」

若年層の賃上げ動向と価値観の多様化

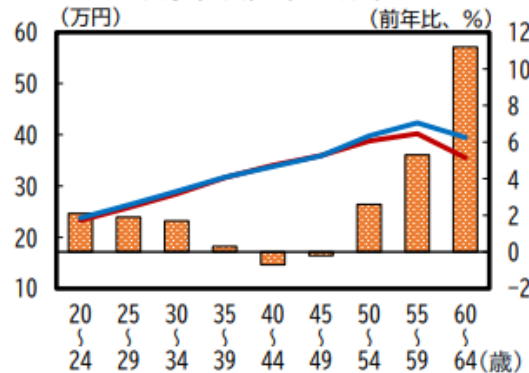
- 若年層の賃金上昇率は、男女問わず、20代の賃上げ率が高い状況。初任給が大幅増となるなど、若年層の人材獲得競争が激しくなっている。
- 若年層は、賃上げや働きやすい職場のほか、成長できる環境や社会的意義のある仕事を求めるようになっており、若者の価値観が多様化している。

1 図 2023年の年齢別賃金上昇率
(一般労働者(フルタイム労働者)のうち正社員、所定内給与)
大学卒 男性 (603万人)



赤：2022年賃金
(左目盛)
青：2023年賃金
(左目盛)
緑：賃金前年比伸び率
(右目盛)

大学卒 女性 (252万人)



赤：2022年賃金
(左目盛)
青：2023年賃金
(左目盛)
橙：賃金前年比伸び率
(右目盛)

20代が仕事を選ぶ上で重視すること

	2019年 (n=807)	2020年 (n=819)	2021年 (n=828)	2022年 (n=779)	2023年 (n=832)
希望する収入が得られること	43.2	39.6	40.3	36.7	39.8
休みが取れる/取りやすいこと	45.5	38.7	41.4	39.4	37.4
職場の人間関係がよいこと	42.0	40.7	38.4	38.6	33.9
仕事とプライベートのバランスがとれること	43.6	40.3	41.7	36.6	33.7
雇用が安定していること	25.9	25.6	28.5	25.8	25.1
やりがいを感じられること	27.4	26.5	27.3	23.7	24.0
自分のやりたい仕事であること	27.3	26.7	28.9	25.8	23.1
色々な知識やスキルが得られること	14.5	21.2	19.4	19.4	22.1
自分の能力や個性が活かせること	17.0	20.4	17.4	15.4	19.6
会社に将来性があること	16.0	17.1	17.3	19.0	19.0
通勤の便がよいこと	25.4	22.8	21.0	20.7	18.6
様々な仕事を体験できること	11.3	14.0	14.9	13.1	15.0
働く場所を選択できること	10.7	9.2	9.9	12.2	14.4
資格や免許の取得に繋がること	10.0	10.9	10.3	13.2	13.7
社会に貢献できること	8.4	11.7	11.0	11.9	12.9

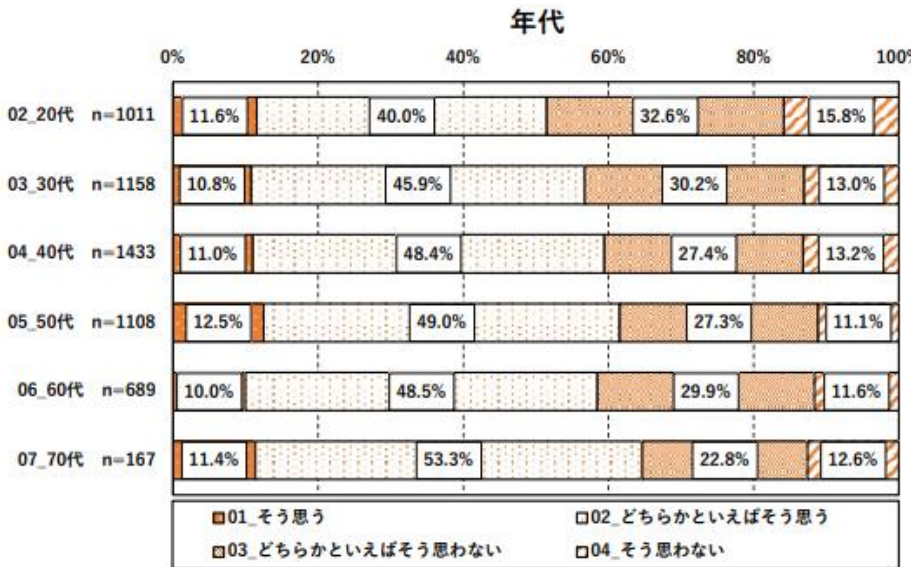
(出典) 内閣府 月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料 (令和6年4月23日)

(出典) パーソル研究所「働く10,000人」の就業・成長定点調査を基に中部経済産業局で作成

雇用の流動化

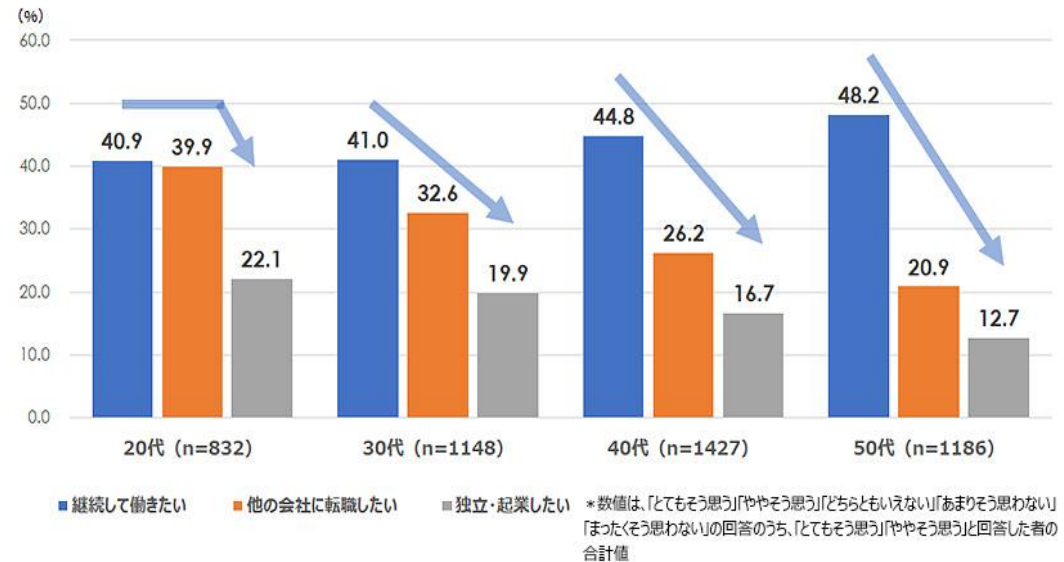
- 若年層を中心に、1つの企業で長く働くことをこれまで以上に重視せず、転職や独立を視野に入れている。社会の不確実性が高まる中、同一企業で終身まで働くことをリスクと捉えていること等が背景にあると考えられる。

あなたは今後、働き方に関する以下の点について、これまで以上に重視したいと思っておりますか
1つの企業で長く働くことをこれまで以上に重視する



(出典) PWC労働者の働き方・ニーズに関する調査について (中間報告)

継続就労・転職・独立に関する意向 (年代別・2023年)

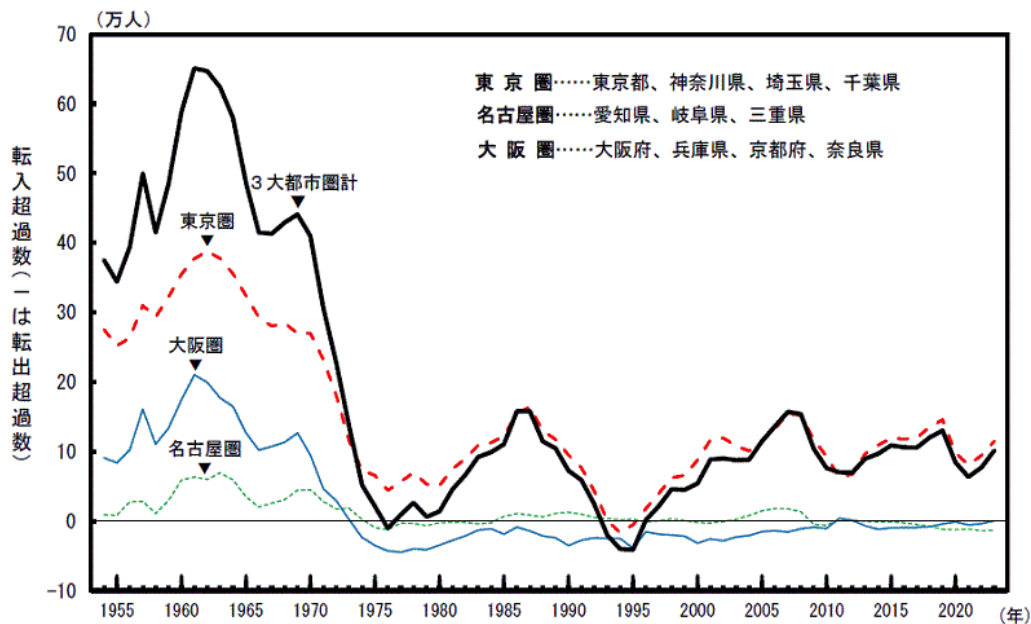


(出典) パーソル研究所「働く10,000人」の就業・成長定点調査

名古屋圏においても若者が流出

- 3大都市圏のうち、名古屋圏は11年連続の転出超過。
- 人口流出入の状況は、愛知県では20歳～24歳の流入が減少傾向、岐阜県では同年齢層の流出が顕著。生産年齢人口の減少に加えて、働き手となる若い世代の人口流出は、東海地域の人手不足を更に加速。

図5 3大都市圏の転入超過数の推移（日本人移動者）
（1954年～2023年）

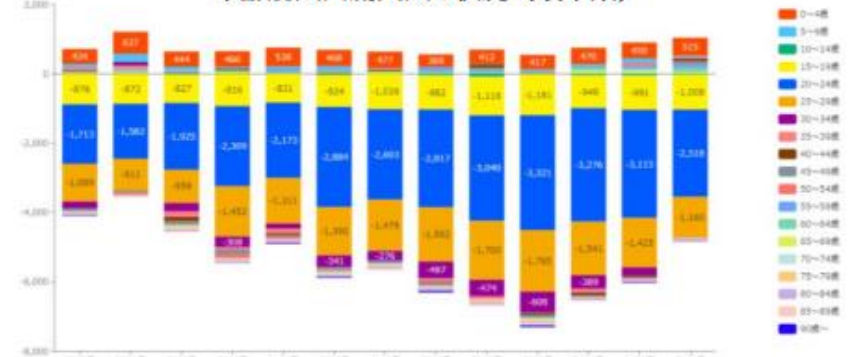


(出典) 総務省「住民基本台帳人口移動報告2023年結果」

年齢別人口流出入の状況（愛知県）



年齢別人口流出入の状況（岐阜県）



(出典) RESAS、総務省「住民基本台帳人口移動報告」再編加工

「兆しレポート」について

- 2010年代以降、第4次産業革命を皮切りに、経済連携協定、CASE・MaaS、カーボンニュートラル、新型コロナウイルス感染拡大に伴う社会経済構造の変革、自然災害リスク・地政学リスクへの対応等、産業界・企業を取り巻く事業環境は目まぐるしく変化。
- このような変革期に持続的に成長していくためには、企業では、社会構造や取り巻く事業環境の変化の「兆し」を捉え、その時々の変化に対応することが重要。
- 「兆しレポート」は、この「兆し」を明らかにし、変化に対して産業界や企業において対応が必要になると考えられる課題や支援施策の方向性を整理・とりまとめたもの。

兆しレポートURL : <https://www.chubu.meti.go.jp/a32kikaku/kizashi/index.html>

公表時期	テ マ
2022年 4月	サプライチェーン全体のカーボンニュートラルに向けた兆し
2022年 7月	カーボンニュートラル対応で進展するサーキュラーエコノミーの兆し
2022年11月	カーボンニュートラルの進展による企業経営の変化の兆し ～中部地域のインターナルカーボンプライシングの活用実態～
2023年 3月	企業変革に向けたX-Techの兆し
2023年 7月	地域における成長に向けた設備投資の兆し
2023年11月	生成AIを活用した働き方改革の兆し
2024年 9月	多様な価値観を有する若者など働き手の視点に立った「人への投資」拡充の兆し