

日本の人的資本投資は進展したか

2022 年度の OFF-JT 投資は期待ほど増加せず

調査部 経済調査チーム
主席エコノミスト

服部 直樹
080-1069-4667
naoki.hattori@mizuho-rt.co.jp

- 2022年度は人的資本に対する社会の関心が急速に高まったが、企業のOFF-JT費用支出や労働者の自己啓発実施率に大幅な増加は見られず、期待したほどの進展は起きていない。
- 企業は足元でOJT重視の姿勢を強めており、その背景には人手不足の影響があると考えられる。一方、労働者側では業務の忙しさやキャリア関連の問題が自己啓発を阻む要因になっている。
- 人的資本投資をさらに加速させるには、企業の人材戦略の具体化や、業界団体・公的機関のリソース活用、労働者のキャリア相談機会拡充による自己啓発の促進といった施策が求められる。

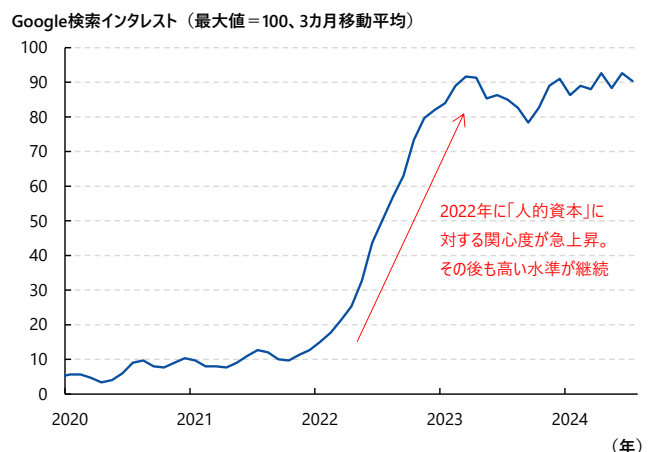
1. 人的資本に対する関心が急速に高まった 2022 年

2022年、岸田政権は「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」において「新しい資本主義」政策を打ち出し、その基盤として「人への投資」を重点投資分野の一つに位置付けた。加えて、2022年には人的資本経営の実践書である「人材版伊藤レポート2.0」（経済産業省）と、人的資本の情報開示ガイドラインである「人的資本可視化指針」（内閣官房）が相次いで公表されたこともあり、人的資本に対する社会の関心が急速に高まった（図表1）。まさに、2022年は日本の「人的資本元年」と言える（松岡・岩田・吉原（2024））。

日本の人的資本投資に関する代表的な公的統計には、厚生労働省の「能力開発基本調査」がある¹。今年6月末に公表された同統計の最新版（2023年度調査）²では、前年の2022年度における企業・労働者の教育訓練や自己啓発活動の実績に関する調査が行われた³。

「人的資本元年」を迎えた2022年度に、社会の関心の高まりを受けて企業や労働者の人的資本投資はどの程度増加したか。本稿では能力開発基本調査の結果を分析し、日本の人的資本投資の現状を把握したうえで、人的資本投資のさらなる拡大に向けた課題について考察する。

図表 1 「人的資本」に関する関心度



（注） 「人的資本」の検索キーワードについて、日本のGoogle検索インタレストの月次データを最大=100として相対的に表した値。2024年7月18日にデータ取得

（出所） Google Trends (<https://trends.google.co.jp>) より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

2. 企業による人的資本投資の動向

(1) 企業の OFF-JT 費用支出は持ち直したが、未だ低水準

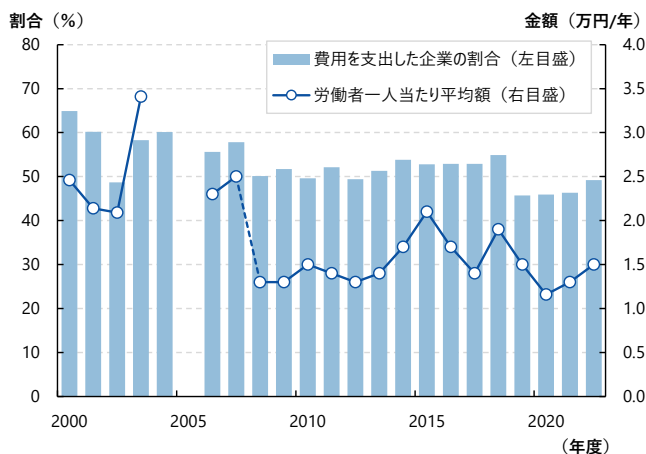
まず、企業による人的資本投資の実施状況を測る代表的な指標として、OFF-JTと自己啓発支援の費用支出動向を確認する。OFF-JT (OFF the Job Training) とは、業務命令に基づいて、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練(研修)を意味する。例えば、社内の集合研修の実施や、社外のセミナー受講等がOFF-JTに該当する。近年注目されているリスキリング(学び直し)も、OFF-JT(もしくは労働者個人の自己啓発)を通じて行われることが多いと考えられる。一方、通常の仕事をしながら行われる教育訓練はOJT (On the Job Training) と呼ばれる。OJTは、例えば業務の中で上司が部下に作業方法を指導するといった訓練を指し、OFF-JTとは区別される。

2022年度にOFF-JT費用を支出した企業の割合(図表2の棒グラフ)は49.2%と、40%台半ばで推移していた過去3年間で上回った。また、OFF-JT費用の労働者一人当たり平均額(費用を支出した企業が対象、図表2の折れ線グラフ)は年間1.5万円と、2020年度の1.2万円、2021年度の1.3万円から持ち直している。ただし、2018年度以前と比較すると、費用を支出した企業の割合、労働者一人当たり平均額ともに水準はまだ低く、企業のOFF-JT費用支出は回復の道半ばといえるだろう。

また、労働者の自己啓発支援に対する企業の費用支出動向についても、概ね同様の傾向が確認できる⁴。自己啓発支援に費用を支出した企業の割合は2022年度に25.7%と、2019～2021年度に比べ上昇したものの、2018年度以前に比べると水準はやや低い(図表3)。また、労働者一人当たり平均額は年間0.3万円と、2017年度以降ほぼ底ばい状態にある。

「人的資本元年」と言えるほど人的資本に対する関心が急速に高まった2022年度だが、少なくともOFF-JTや自己啓発支援に対する企業の費用支出という点では、劇的な変化が起こったわけではないようだ。2022年10月～2023年9月にかけて提出された企業の有価証券報告書における記載内容を分析すると、「人的資本」に言及して情報を開示した企業が全体の約3分の2に達した一方、具体策として「リ

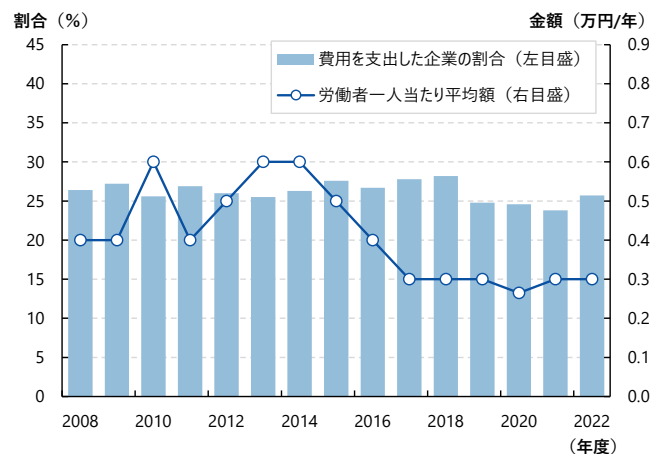
図表 2 企業のOFF-JT費用支出動向



(注) 対象は2007年度以前が「本社の常用労働者が30人以上の民営企業」、2008年度以降が「常用労働者30人以上の民営企業」。データが無い年度は図示していない

(出所) 厚生労働省「能力開発基本調査(企業調査)」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

図表 3 企業の自己啓発支援費用支出動向



(注) 対象は常用労働者30人以上の民営企業

(出所) 厚生労働省「能力開発基本調査(企業調査)」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

スキリング」や「研修の強化」に言及した企業は約2割とまだ少ない（服部ほか（2024））。多くの企業が人的資本に対する投資効果を十分把握できておらず、OFF-JTを伴うリスクリング関連費用の適正水準を計りかねていると言えそうだ。

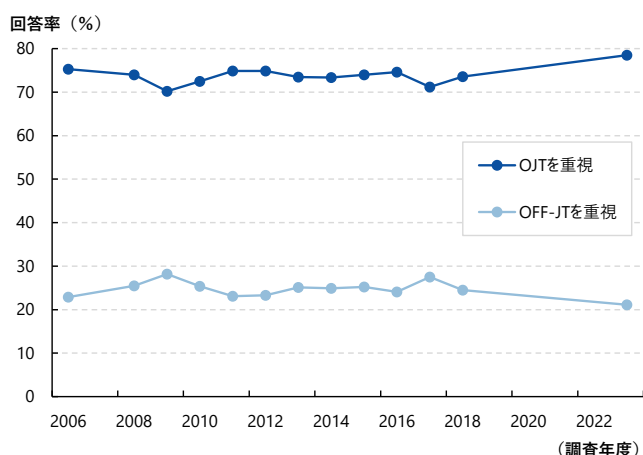
（２）足元では企業がOJT重視の姿勢を強める

ただし、企業の人的資本投資の手段はOFF-JTだけではなく、前段で紹介したOJTという選択肢もある。むしろ、日本企業は歴史的にOFF-JTに比べてOJTを重視する傾向があった。能力開発基本調査には、企業が教育訓練に当たりOJTとOFF-JTのどちらを重視するか調べる項目があるが、正社員を対象とする教育訓練では「OJTを重視する」の回答率（「OJTを重視」と「OJTを重視に近い」の合計）が2006年以降70%台前半で推移している⁵（図表4）。「OFF-JTを重視する」の回答率（「OFF-JTを重視」と「OFF-JTを重視に近い」の合計）は2～3割にとどまっており、日本企業では人的資本投資の手段として主にOJTが活用されてきたことが確認できる。

この項目は2019～2022年度調査には無かったが、2023年度調査で5年ぶりに復活した。その結果を見ると、「OJTを重視する」の回答率が78.5%と、2018年度調査以前に比べてさらに上昇している。一方「OFF-JTを重視する」の回答率は21.1%と、2006年度以降で最も低い水準になった。人的資本投資の手段としてOJTとOFF-JTどちらが優れているかを一概に決めることはできないが、組織の外から新たな知見・ノウハウを獲得する点でリスクリングとの関連性が高いOFF-JTに注目が集まっただけに、OJTを重視する姿勢が強まったことは意外な結果であった⁶。

足元でOJT重視の姿勢が強まった一因として考えられるのが、厳しさを増す人手不足だ。若手を中心に十分な労働者の確保が難しくなりつつあることを受けて、少しでも多くの人員を業務の戦力として活用するために、OJTを重点的に実施せざるをえない状況にあるのではないか。一方で、人手不足が深刻なのは、OJTの指導役人材も同様である。人材育成に関する問題点の内訳では、「指導する人材が不足している」が回答率45.6%で最も多く（図表5）、2018年度調査（41.8%）と比較しても増加してい

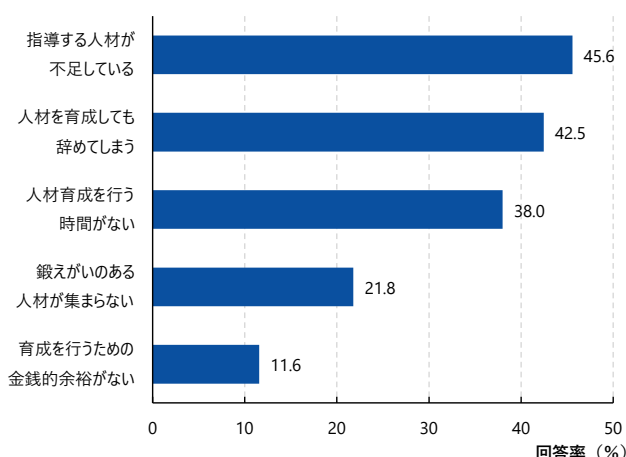
図表 4 企業がOJTとOFF-JTどちらを重視するか



（注） 正社員を対象とする教育訓練の値。「重視する」と「重視するに近い」の合計。「不明」があるため合計が100%にならない。データが無い年度は図示していない

（出所）厚生労働省「能力開発基本調査（企業調査）」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

図表 5 人材育成に関する問題点（上位5つ）



（注） 複数回答制。調査対象事業所全体の回答率。2023年度調査

（出所）厚生労働省「能力開発基本調査（事業所調査）」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

る⁷。OJT重視によって、指導役になることが多いと考えられる中堅層への負荷が強まっている可能性があることを踏まえると、企業のOJT重視の姿勢は持続性の観点で課題をはらんだものであると言える。

3. 労働者による人的資本投資の動向

(1) 労働者の OFF-JT 受講・自己啓発実施率に大幅な上昇は見られず

次に、労働者個人の側から見た人的資本投資の状況について確認しよう。2022年度にOFF-JTを受講した労働者の割合（労働者計）は34.3%と、2021年度（33.3%）から小幅な上昇にとどまった（図表6）。2019年度に水準が落ち込んだ後、緩やかな回復が続いているが、2018年度以前と比較すると水準はやや低い。内訳を見ても、正社員、正社員以外ともに同様の傾向が確認できる。

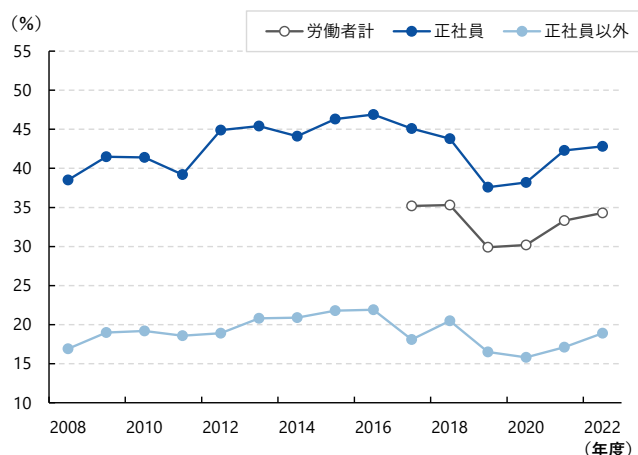
また、2022年度に自己啓発を行った労働者の割合（労働者計）は34.4%と、2020年度（36.0%）から2年連続で低下した（図表7）。正社員ではほぼ横ばい状態にあるが、正社員以外で自己啓発実施率が低下したことが影響した格好だ。このように、先に見た企業のデータと同じく、労働者個人を対象としたデータでも2022年度に人的資本投資が急増した様子はいかたがう。

(2) 時間の制約やキャリア関連の問題が自己啓発の実施を阻む要因

労働者個人による人的資本投資のうち、自己啓発を行う上での問題点を見ると「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」が41.9%と突出して多い（図表8）。働き方改革もあり、日本の労働時間は徐々に減少しているものの、労働者が自己啓発といったスキルアップのための活動に取り組む上では依然としてハードルがあるようだ。その他では、家事・育児負担や費用面に加えて、キャリアに関する複数の問題が自己啓発を阻む要因として挙げられている。

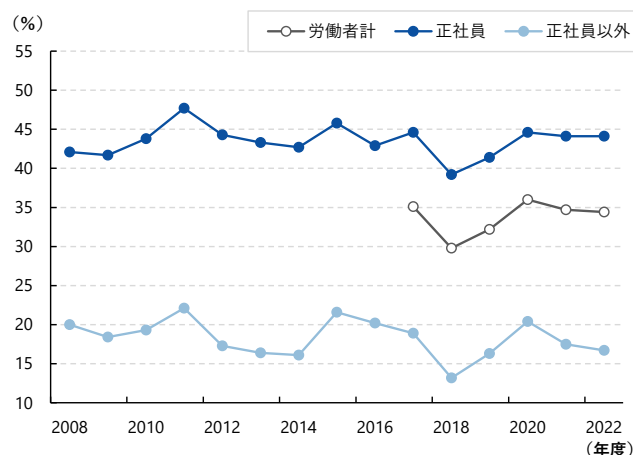
2022年度に労働者がキャリアに関する相談（身近な上司や人事担当者への相談も含む）を行った割合は10.8%と、2021年度（10.5%）から小幅に上昇したものの、1割近傍で低迷が続いている（図表9）。正社員に限っても13.8%と2割に満たない。労働者にとって、自身のキャリアプランに対する理解を深める機会が乏しく、「自己啓発」と言われても何を学べば良いか分からない、といった状況に陥って

図表 6 OFF-JTを受講した労働者の割合



（出所）厚生労働省「能力開発基本調査（個人調査）」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

図表 7 自己啓発を行った労働者の割合



（出所）厚生労働省「能力開発基本調査（個人調査）」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

いるのではないか。こうした状況で労働者個人まかせの自己啓発を行っても、必ずしもキャリアアップや賃金上昇などの効果が得られない可能性がある⁸。自己啓発を実施する前にキャリアコンサルティングの機会を設け、労働者のキャリアプランの構築をサポートすることで、スキルアップに対する意識を高めるとともに、キャリアプランに合った効果的な自己啓発を促すことが必要であろう。

4. 人的資本投資のさらなる活性化に向けて何が必要か

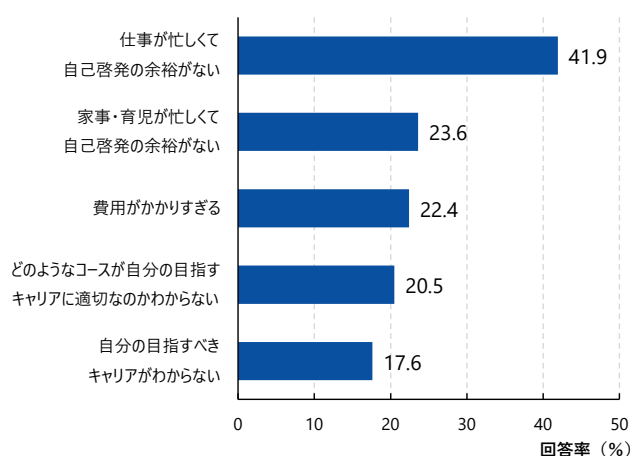
ここまで、企業・労働者それぞれから見た人的資本投資の動向について確認した。2022年度は前年度に比べてOFF-JT等の人的資本投資がやや増加したものの、依然として水準は低く、人的資本に対する関心度が急上昇した割には物足りない結果であったと言えよう。2023年度以降、関心の高まりに実績が追い付くかが注目される。

最後に、こうした現状認識を踏まえ、今後さらに人的資本投資を活性化する方策について考える。

企業の観点では、人的資本投資を「人材版伊藤レポート」で提唱された「経営戦略と連動した人材戦略」としていかに具体化するかが課題である。企業が人的資本投資を具体化し、最終的にそれを可視化・開示するまでには多くのフェーズを経る必要があるが、その出発点になるのが「フェーズ0」である「自社の人的資本経営ケイパビリティの把握」だ（図表10）。人的資本投資を進めるためには、まず自社の現在地として①経営戦略で重視する人的資本の領域、②人的資本関連データの取得・整備状況、③社内外への開示状況を確認し、そこから最終到達点に向かって何をすべきかを検討する必要がある。

とはいえ、先に見たように人手不足が深刻化する中で、すべての企業でこうした人材戦略を詳細に検討できるわけではないだろう。特に中小企業では、従業員の教育訓練計画の策定や定期的な上司のキャリア相談などを自社で実施するには限界がある。そこで期待されるのが、業界団体や公的機関のリソース活用だ。業界団体による企業横断的な資格・グレード制度の設定や、それに合わせた各種研修の提供、また、職業能力開発促進センター（ポリテクセンター）が行うオーダーメイド講習や生産性向上支援訓練といった施策を通じ、中小企業を含む幅広い企業で人的資本投資を進めることが期待

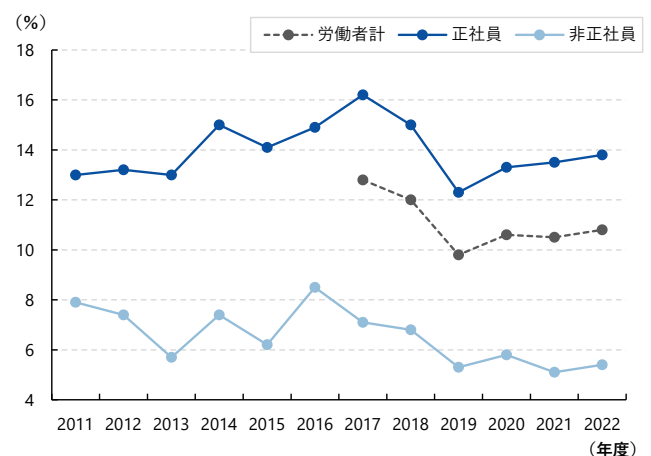
図表 8 自己啓発を行う上での問題点（上位5つ）



（注）複数回答制。調査対象労働者全体の回答率

（出所）厚生労働省「能力開発基本調査（個人調査）」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

図表 9 キャリア相談を行った労働者の割合



（出所）厚生労働省「能力開発基本調査（個人調査）」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

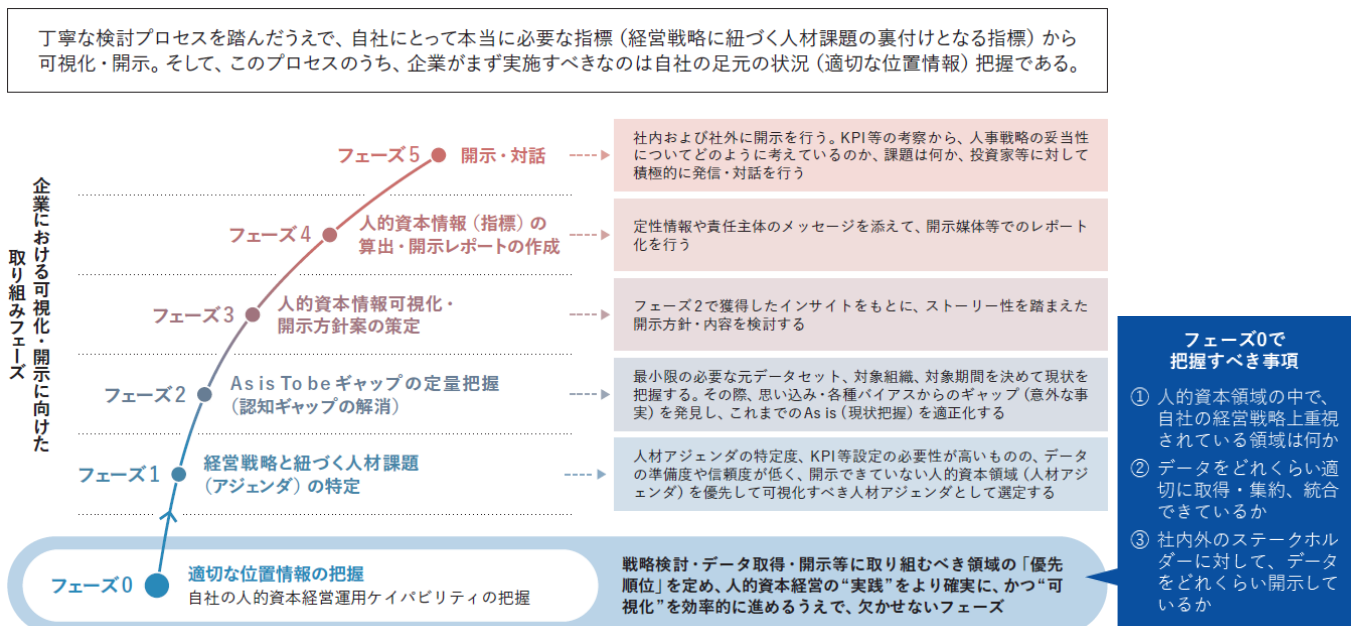
される。

また、労働者個人の観点では、先に述べたように労働者が自発的に人的資本投資を行う上での指針作りとして、キャリアコンサルティングの機会を拡充することが重要だ。現状では大企業・正社員を中心に、職場の上司や人事部へキャリア相談を行うケースが多いが、人手不足もあって社内の人員だけで十分カバーすることは難しいと考えられる。費用補助などを通じ、幅広い労働者が専門的なキャリアコンサルタントに相談できる機会を設けることで、労働者の自発的な人的資本投資の促進や、キャリアアップにつながる効果的な自己啓発の実施につなげていくことが求められる。

人手不足や業務の繁忙は、人的資本投資を進めていく上で企業・労働者に共通する課題だ。人口減少下で労働力を容易に増やせない中、人手不足を緩和するには業務の生産性を高めるほかないが、そのためには多かれ少なかれ労働者のスキルアップの措置を講じる必要がある。こうした人手不足と人的資本投資の堂々巡りの状態を脱し、持続的に企業を成長させるためには、目の前の業務を一時的に犠牲にしても、中長期的な視点で生産性の向上を期して人的資本投資に取り組むことが重要であると言えよう。

その際、企業には、せっかく業務を軽減して労働者のスキルアップを促しても、その後に労働者が辞めるかもしれないというリスクがつきまとう。今後、労働移動が一段と活発化して転職が増加すれば、ますますそうした懸念が強まるだろう。一方、企業が優秀な労働者を確保するためには、自社が人的資本投資に積極的でスキルアップが望める環境であることをアピールする必要がある、ここに一種のジレンマが生じる。結局のところ、労働市場において人手不足の状態が続く限りは、企業はスキルを高めた労働者に継続して働いてもらうように魅力的な就労環境を提供するほかない。そうした環境を労働者に提供できるかどうか企業が優劣を分け、新陳代謝を通じて企業部門全体の活性化を促す一因にもなると考えられる。

図表 10 人的資本の可視化・開示に向けて企業に求められる5つのフェーズと「フェーズ0」



（出所）日本経済新聞出版（2024）『実践！人的資本経営』（みずほフィナンシャルグループ／みずほリサーチ&テクノロジーズ監修）より転載、一部追記

[参考文献]

小林祐児 (2023) 『リスクリングは経営課題』 光文社新書

日本経済新聞出版 (2024) 『実践！人的資本経営』 日経MOOK、みずほフィナンシャルグループ／みずほ
リサーチ&テクノロジーズ監修

服部直樹・酒井才介・河田皓史・坂中弥生・中信達彦・坂本明日香 (2024) 「変革を迫られる日本企業
—ヒト・モノ・カネの変化で生じるリスクとチャンス—」 みずほリサーチ&テクノロジーズ
『みずほレポート』 2024年3月27日

原ひろみ (2014) 『職業能力開発の経済分析』 勁草書房

松岡佐知・岩田紗季・吉原環 (2024) 「人的資本経営の実践と内部労働市場の再構築」 野村総合研究所
『知的資産創造』 2024年1月号

三谷直紀 (2020) 「日本のOJTとPIAAC調査」 独立行政法人労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑
誌』 2020年2・3月号

-
- 1 能力開発基本調査は「企業調査」、「事業所調査」、「個人調査」の3種類からなり、それぞれ調査対象や質問項目が異なる。
 - 2 令和5年度調査は「企業調査」の結果に一部誤りがあり、7月16日に修正版が公表された。本稿では修正対象になったデータは用いていない。
 - 3 能力開発基本調査では、教育訓練や自己啓発活動の実績に関する項目について前年度の値を回答するよう調査票が設計されており、2024年6月末に公表された2023年度（令和5年度）調査では2022年度の実績が明らかになっている。一方、能力開発に対する考え方や問題点といった意見に関する項目については特にそうした時点の指定がないことから、本稿では調査実施時点のデータとして扱っている。
 - 4 自己啓発は、労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動を指す（職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のための活動は含まない）。
 - 5 なお、正社員以外を対象とする教育訓練では「OJTを重視する」の回答率が70%台後半で推移しており、正社員を対象とする教育訓練よりもOJT重視の姿勢がやや強い。
 - 6 三谷（2020）はOJTについて、「OJTが大切なのは、言葉や図で特定し、表現できない知識・技能があるからである。それを学ぶためには職場で仕事をしながら学ぶ必要がある」として、OJTの重要性を指摘している。一方で小林（2023）は、OJTは過去のやり方を学ぶ「復習主義」的学習であり、ビジネス環境の早い変化についていくために新しいスキルや方法を求めるのであれば、「予習主義」がリスクリングの中心であるべきと主張している（ただし、小林（2023）はこの文脈においてリスクリング＝OFF-JTと明言しているわけではない）。このように、OJTは人的資本投資の手段として重要であるものの、その有用性は企業・労働者が置かれた環境により変化しうると考えられる。
 - 7 能力開発基本調査（事業所調査）の「人材育成に関する問題点の内訳」では、「問題がある」と回答した事業所数を100%とし、その内数として各問題点の回答率が計算されている。本稿では、各問題点の回答率に「問題がある」の回答率を乗じることで、調査対象事業所全体を100%とした各問題点の回答率を再計算した（図表5）。また、個人調査の「自己啓発を行う上で問題点」についても同様の処置を講じた（図表8）。
 - 8 原（2014）は、自己啓発の実施は将来の企業内訓練の受講確率を高めるものの、賃金上昇にはつながっていないことを示し、個人レベルでは効率的に自己啓発が行われていない可能性があるとしている。

【PR】YouTube®動画「MHRT Eyes」・各種 調査レポート（無料）を配信中！（「YouTube」はGoogle LLCの登録商標です）

～国内外の経済・金融動向など幅広い分野について、エコノミスト・研究員が専門的な知見をご提供～

▽メルマガ（登録無料）では、配信をいち早くお知らせしております。下記より是非お申込みください

<https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mailmagazine/research/index.html>



（QRコードはデンソーウェブの登録商標です）

お問い合わせ：みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 調査部メールマガジン事務局

（03-6808-9022, chousa-mag@mizuho-rt.co.jp）

●当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。なお、当社は本情報を無償でのみ提供しております。当社からの無償の情報提供をお望みにならない場合には、配信停止を希望する旨をお知らせ願います。