

## 雇用・人材・教育 WG の主な論点

平成 26 年 12 月 5 日  
産 業 競 争 力 会 議  
雇 用 ・ 人 材 ・ 教 育 W G  
主 査 金 丸 恭 文

### 1. 問題意識

- 世界中がインターネットでつながり、データ処理能力、通信速度が飛躍的に向上していることや、少子高齢化の進展など、企業、個人を取り巻く環境は劇的に変化している。企業経営者は、厳しい競争状況の中で、しっかりと利益を出し、良質な雇用を生み出さなければならない責任の重さを改めて認識しなければならない。
- 一方、現実問題として、一つの企業が、働き手に対し、生涯に渡り安定的に働く場を保証することは困難になっていることも事実。個々の働き手にとってみれば、企業への過度な依存はリスクである。こうした時代認識の下、人事管理や人材育成にどのように取り組んでいくことが、国民一人一人の豊かさにつながるのか、これが主査としての問題意識である。

### 2. 現状認識

#### (1) 国内外の環境変化

##### ① 産業構造・ビジネス環境の変化

- グローバル競争の激化やIT化の進展等により、産業構造が大きく変化するとともに、技術革新・経営革新によるビジネスモデルの変化スピードが劇的に加速化している。企業は、付加価値の高い創造的な製品やサービスを短期間に次々と生み出すことが必要であり、場合によっては事業分野そのものの入替えを決断しなければならない。

例) 産業構造・ビジネスモデルの変化について

- ・ 40年(1965年～2005年)の間に、第一次産業のシェアは24.7%から4.9%まで低下。1,451万人が第一次産業から退出し、3,066万人の労働者が第三次産業に新たに参入。
- ・ 1990年代は5割の企業が消滅するのに30年かかっていたが、2000年代は20年となり、企業淘汰のスピードが加速化。
- ・ 例えば、利用者が1億5千万に到達するまでに、電話は89年かかったところが、iPhoneの場合は5年、iPadの場合は3年と普及のスピードが圧倒的に早くなっている。

## ②社会構造の変化と課題

－ 少子高齢化が進み、労働人口の構成比率が大きく変化。若年の労働人口が減少する一方、平均寿命の延伸もあって現役期間も拡大している。また、子育てや介護等の負担をしつつ、或いは、非正規や定型的な業務に就きつつ、キャリア形成を目指す働き手も増加。さらには、生活の質の維持とワークライフバランスを求める層も拡大。

## (2)改革の必要性

### ①環境変化を受けた課題

－ (1) の環境変化を踏まえると、従来型の日本的な「就社」型のシステム (※) には、企業・働き手の双方にとって、構造的な課題が発生している。

(※) 日本的な「就社」システム：「終身雇用・長期雇用」「年功的昇進・賃金体系」「企業別労働組合」を特徴とし、働き手は「終身雇用」等と引き換えに、長時間労働、配置転換、転勤命令等の「無限定」な働き方を受け入れる働き方。

例)

- ・ ビジネスモデルの変化スピードの激化により必要となる人材構成が目まぐるしく変化する中、「終身雇用」は企業・働き手双方にとっての一定のリスク  
→ 技術革新・経営革新のスピードを上げるための多様なプロフェッショナル人材の必要性
- ・ 働き手の高齢化・寿命延伸による就業年数の増大により企業内で活かされていらない中高齢人材の増加  
→ ピラミッド組織型からフラット組織型への移行、個人の能力で付加価値を生み出せる中高年労働者の必要性  
→ 年功賃金から、個人の能力・評価に応じた報酬体系への移行の必要性
- ・ 産業構造や市場の変化に伴う労働移動機会の拡大  
→ 労働市場で評価される知識・経験を有する労働者の必要性

－ また、これまで日本企業の強みにもなっていた 企業内の人材育成の取組みも、ビジネスモデルの目まぐるしい変革に対応した抜本的見直しが不可欠。

個人にとっても、タイムリーに働く場を変えることができるよう自身のキャリアを常に意識し、どこでも活躍できる「何らかのプロ」になるために自発的なキャリアアップを図ることが必要。これを可能とする 人材育成・教育システムの再構築と、個人の能力を企業の内外で適切に評価できる環境整備が必須である。

## ②人材育成に係る課題

一方で、働き手及び企業からは人材育成について以下の指摘（時間、資金等）がなされているところである。

能力開発基本調査（平成 25 年度）（ ）内は指摘している割合

（労働者から見た課題）

- ①仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない（58.1%）
- ②費用がかかりすぎる（32.3%）
- ③どのようなコースが自分の目指すキャリアに適切なかわからない（19.9%）
- ④自己啓発の結果が社内で評価されない（15.4%）

（企業側からみた課題）

- ①指導する人材が不足している（51.5%）
- ②人材育成を行う時間がない。（46%）
- ③人材を育成してもやめてしまう（40.6%）

## 3. 改革の方向性

### (1) 人材育成・教育の基本的考え方

キャリアアップの内容は、働き手の置かれている環境や自身の志向する将来像などによって異なる。このため、個々の働き手の将来像ごとに求められる能力の向上に適した多様なメニューの整備が必要。

具体的には、

- ・「ものづくり」又は「サービス提供」の担い手人材には、生産・サービス提供現場の革新を提案できる人材養成のための取組み（例：最先端の生産プロセス 等）
- ・会社の事業方針・新たなビジネスモデル・事業領域を生み出す人材には、プロジェクトを企画・実現・管理するミドルクラスの人材養成のための取組み（例：マーケティング理論・手法 等）
- ・グローバル経営マネジメントを担う人材には、リーダー養成のための取組み（例：経営マネジメント能力の向上 等）

### (2) 人材育成・教育施策の方向性

キャリアアップのための手法としては、企業及び働き手それぞれによるキャリアアップの取組みを促すための仕組みと、（OJT に限らず）企業外で能力を高められる仕組みについて、以下の3つの視点で取り組むことが考えられる。

- ①企業によるキャリアマネジメントの確立
- ②働き手自らの主体的なキャリアアップの取組み
- ③企業外で能力開発を行うための高等教育機関等の改革

#### 4. 人材・教育改革において求められる対応と政策的アプローチ（案） ～働き手個人が、企業内外で能力を高められる環境の実現～

##### (1) 企業によるキャリアマネジメントの確立

企業が市場や産業の構造的な変化に対応し、中長期的な成長を実現していくためには、企業自らが働き手のキャリアアップを、自社の生産性向上やイノベーションを実現していくための手法として見つめ直し、積極的な対応を図っていくことが必須。

なお、日本経済が新興国に追い上げられ、知識経済への依存度がさらに高まる中で、限りある労働力人口の労働生産性を高める観点からも、企業には、人材育成投資をしていく社会的責務がある。また、人材育成を実施している企業ほど、人材の定着率も高く、結果として、優秀な人材の確保、企業価値の向上にもつながっていく。

##### 考えられる政策的アプローチ

- ・企業の人材育成への取組み促進  
(情報開示、企業認証、教育訓練休暇 等)

##### (2) 働き手自らの主体的な人材育成の取組み

働き手が、自身のキャリアを絶えず意識し、企業内外から見た自らの価値を継続的に高めていくことが可能となるよう、取組を進める。

##### 考えられる政策的アプローチ

- ・企業・個人へのキャリアアップ支援の拡充（雇用保険二事業、教育訓練給付の拡充等）
- ・キャリア・コンサルティング、ジョブ・カード等によるキャリア形成支援
- ・キャリアの見える化（業界検定、職業能力評価基準のアップデート・活用促進）  
等

##### (3) 企業外で能力開発を行うための高等教育機関等の改革

いわゆる OJT に限らず、働き手自身が企業外において必要なキャリアアップを実現することが可能となるよう、就業前後の如何に関わらず、真に

必要とされる産業人材を育成するための「場」として、高等教育機関改革等を進める。

考えられる政策的アプローチ

- ・ 質の高い実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関制度の創設
- ・ 専門職大学院制度（H15～）の検証・見直し
- ・ 高校教育におけるキャリア教育の充実（産業界との連携した教育プログラムの開発、キャリア教育コーディネーターの活用（若者の職業選択を意識した教育の支援） 等）
- ・ デュアル教育としてのインターンシップの位置づけの見直し、改善・充実 等