

雇用・人材・教育 WG  
2014/12/05  
政策私案

大久保幸夫（リクルートワークス研究所）

## ■ 社内検定制度を軸にした人材育成の促進と人材力の強化 （職業能力の「見える化」の推進）

### 【課題認識】

- 企業の人材育成に対する投資は下落傾向。また一部の選抜者に教育投資が偏る傾向。
- 企業競争力強化のために人材力は重要との認識はあるが、指導人材の不足や育成時間の不足を理由に進んでいない。  
→企業の人材育成を後押しするしくみが必要
- 一方、
- 能力開発と能力評価は人材育成の両輪だが、日本では人材育成が企業内育成に依存してきたため、企業特殊の要素が入り込み、たとえばドイツに見られるような資格による評価はなじみにくい。  
→メンバーシップ型を特徴とする日本に適した職業能力評価システムが必要

### 【案①】

現在厚生労働省で制度化している「認定社内検定制度」を改訂・強化する。  
具体的には、制度設計時に外部有識者の参画を求め、また既存の国家資格や技能検定等と共通する部分や互換できる部分を明確にすることを条件とするよう。  
さらに、新たに制度に基づく人材育成を行う企業に助成金を支給することや、大学や専門学校等にプログラム作成や運営を委託する場合の経費を助成する。  
これまで通り、申請に基づき厚生労働大臣が認定し、公示する。

\*職業能力には企業特殊な要素と一般的な要素があるが、一般的な部分を切り出して外部の資格・検定と紐付けるという考え方

⇒現在は45事業主に留まるが、1000社程度の制度化を目標にしてはどうか。

⇒中小企業で個別に社内検定をつくる余力がない場合は、現在施策として進行中の「業界検定」を活用する。また、業界検定と互換性を持たせながら企業独自の技術も吸収して社内検定を設計することも推奨する。

⇒検定にあたっては、企業内での経験や実績を元にすることや、実際の仕事ぶりを評価に組み込むことが有効である。OJTと接続することができれば効果は拡大する。

⇒技術・ノウハウを持った従業員が多く在籍していることは、企業のサービス力や開発力を顧客や株主などのステークホルダーにアピールすることに役立つ。社内検定制度を核にして人材育成投資を行っていることや、その結果として検定を取得した人材が数多くいることを企業が公開することを促す。

### 【案②】

併せて、認定社内検定を制度化して、人材育成を進める企業を表彰・評価する。  
また有価証券報告書や、CSR報告書、統合報告書などに記載することを奨励する。

⇒英国の人材投資企業を評価する組織としくみ（Investors in people）が参考になるのではないかと。

⇒本施策は一義的には企業の人材育成促進であり、人材力強化であるが、検定に外部評価や他の施策との互換を組み込んでいるために、労働者からみれば employability の向上につながる。良い社内検定を持っている企業は、優秀な人材を集めやすくなり、また個人としては、社内検定ではあるが、それを持っていることが、転職する場合も自らの能力を理解・評価してもらいやすくなる。

## ■ ミドルの能力開発・自己啓発促進と多様なキャリア・パスの整備

### 【課題認識】

○団塊ジュニア世代やバブル時大量採用世代が 40 代になり、企業内で 40 代のシェアが膨らんでいる。  
○しかしながら、ポスト不足もあり、管理職として処遇できない人が増えている（この 20 年間で 40 代の管理職比率は 20%低下した）。また管理職になった人も、プレイングマネージャーとしての課長職に長く留まることが多く、成長実感を得られない、その先の展望を描けないなどの課題にキャリア課題に直面している。

○一方、40 代で、転職によるキャリアチェンジを志向している人は 19.8%（リクルートワークス研究所ワーキングパーソン調査）いるが、転職入職率は 6%程度に留まり、実現には障害がある。

↓

収入減少、年齢制限、能力不足が主な障害になるが、併せて、求人において年齢層を特定することができない（年齢差別禁止）ため、どこに適した求人があるか見えないことや、転職して失敗した際に再転職をしなければならないというリスクが二の足を踏ませている。

（転職後満足は、入社企業での人間関係に支配されている）

### 【案③】

ミドルのインターンシップを制度化する。

（育成型出向と試用就業の機能を併せ持った制度）

大企業ミドルの力を借りたい企業のニーズを集め、数か月から 1 年程度の在籍出向による体験の場を設定する。登録企業のミドルが、自らのキャリアの幅を広げるために応募する場とする。

また、双方が合意して転職に至る可能性があることも大企業側はあらかじめ受け入れておく。

⇒インターンシップ経験がその後のキャリア（社内・外）を考える機会になるように

### 【課題認識】

○40 代ミドルの 21.2%は、生まれ育った地域に戻って働きたいという Uターン志向を持っている。

（30代は 25.5%、50代は 15.8%）

しかしながら、Uターン転職を仲介する機能は整っていない。

○地方企業には経営幹部に対する多様なニーズがあり、人材不足に悩んでいる。事業承継する際に社長をサポートする経営幹部や、再生した事業を率いるリーダー、海外展開をリードする人材、新規事業開発を推進する人材などである。

↓

これらのニーズをマッチングすることは、日本全体で見た適材適所の実現と人材力の強化、そして地方創生に貢献する。

### 【案④】

民間の人材紹介会社が Uターン支援をビジネス化できるように規制改革を行う。

都市部で求職者に向き合い、キャリアコンサルティングしつつ求職登録を受け付ける事業者と、地方で企業と向き合い、コンサルティングを行いつつ求人を受け付ける事業者が、連携して Uターンを仲介できるようにする。

また、求職者の窓口が有料職業紹介事業者であれば、求人を受け付ける側の業態は問わないものとする。（たとえば地方の金融機関が窓口になることも可能にする）

⇒求人と求職の機能を分離できれば、人口が少ない地方都市での求人も満たされやすくなる。

⇒Uターン以外に、都市部の出身者による地方勤務意向（Iターン）もあり、40代ミドルの20.1%がIターン転職志向を持っている。出身者が少ない地方都市の場合はIターン志向層も重要な対象になる。

#### 【課題認識】

- ミドルが他社の経営幹部の一員となって活躍するためには、追加的な学習が必要になるのではないか。一般に、ミドルは担当してきた業務領域における専門的な知識や技術は持っているが、企業経営に関連した実務については、経営企画部等のスタッフ部門で経験しない限り持ち合わせていない。
- MBAなどの場はあるが、日本の法律、税制、会計制度やマーケットでの実務知識を学ぶ場はあまり整備されていない。

#### 【案⑤】

事業計画の作成、資金調達、リスクマネジメントなどを主とした「経営の学校」（仮称）を立ち上げる。講師は専門学校講師、税理士・弁護士・会計士・社会保険労務士などの専門家、経営者、金融機関の専門家、大学教員のうち、人気講師が務める。いつでも、どこでも、必要なだけの知識・技術を、低コストで学べることが必須。講義動画の配信と、テキストの配信を行う。

⇒現実の事業運営で必要となる知識（Street Intelligence）を磨く場とする。自己啓発により個人主導で利用することが原則だが、法人単位での受講ニーズもあるだろう。

⇒大学授業のWEB配信システムMOOCsや、起業家向けの学習サイトDream Gateなどを活かしながら立ち上げてはどうか。

⇒民間の事業としては、相当に単価が高いものでないとビジネスに乗らないため、立上げ・普及のためには、公的な支援が必要。