



RIETI Policy Discussion Paper Series 14-P-005

# 人的資本・人材改革 —鳥瞰図の視点—

鶴 光太郎  
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

## 人的資本・人材改革 —鳥瞰図的視点—<sup>1</sup>

鶴 光太郎（慶應義塾大学・経済産業研究所）

### 要 旨

急速な高齢化の進行、グローバル競争の強まりなど内外の厳しい環境の下で資源小国である日本が経済活力を維持・強化し、成長力を高めていくためには、女性、若者・高齢者を問わず人的資源の活用が重要である。本稿では人的資本・人材力に関して統合的・包括的な視点から検討するため、ライフ・サイクル全体を通じた人的資本・人材力に焦点を当てる。就業前の教育については産業界・企業が求める人材像（グローバル人材など）を明確化し、そうした人材を育成するための教育のあり方を検討すべきだ。また、就業以降の人的資本・人材改革においては、日本的雇用システムが変容する中で、企業と従業員双方が長期的な能力開発にコミットできるような信頼関係、「未来が開かれた働き方」を構築していく必要がある。さらに、高齢者の人的資本・人材力が企業や地域における活動を通じて若い世代に受け継がれて、「還元」されるための環境整備が求められている。今後、限定正社員の拡大が予想される中で、スキル形成のあり方が重要な課題となろう。

キーワード：人的資本、人材、教育改革、能力開発、限定正社員

JEL classification: I21, J24

RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパーは、RIETI の研究に関連して作成され、政策をめぐる議論にタイムリーに貢献することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

<sup>1</sup>本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「労働市場制度改革」の成果の一部である。また、本稿の原案に対して、藤田昌久所長、森川正之副所長を始めとして経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の方々から有益なコメントを頂いた。また、鶴は、文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業「グローバル化と高質な経済社会の構築」、日本学術振興会科学研究費補助金特別推進研究「経済格差のダイナミズム：雇用・教育・健康と再分配政策のパネル分析」、慶應義塾学事振興資金「ワーク・ライフ・バランス：パネル調査の分析から」の補助を受けた。

## 1 イントロダクション

2013年6月に策定された安倍政権の経済政策の三本目の矢である成長戦略（「日本再興戦略」）においては、経済成長を確実に実現していく上で、特に、人材の育成・強化が強調されている。急速な高齢化の進行、グローバル競争の強まりなど内外の厳しい環境の下で資源小国である日本が経済活力を維持・強化し、成長力を高めていくためには、女性、若者・高齢者を問わず人的資源の活用が大きなカギを握っていることはいまでもない。

しかしながら、人的資本・人材力をいかに強化していくべきかという具体論になると議論は必ずしも収束していないのが現状である。問題は議論が個別・縦割り分野の中で完結しており、繋がりが欠いていることである。例えば、ライフ・サイクルで考えると、就業前の人的資本を担うのが小学校から大学(院)までの学校教育であり、就業後は企業内外の訓練・能力開発が主体であるが、両者は別々に議論されるのが通常だ。また、人材力育成は対象者別、つまり、若者、ミドル、女性などに分けて縦割りの議論されることも多い。

したがって、実りある議論を行うためには人的資本・人材力に関しても統合的・包括的な視点が是非とも必要になる。そのための一つのアプローチは、ライフ・サイクル全体を通じた人的資本・人材力を考えることである。人間が生まれてから死ぬまでのライフ・サイクルの間、人的資本・人材力は様々な行動・経験を通じて積み重なりながら、連続的に変化する存在である。この連続性を強調すれば、就業前、就業後で人的資本・人材力を分けて議論することは不自然であるし、学校教育から就業後の人材育成にいかにつなげていくかが重要な視点となるはずである。また、就業後の人材力については、一人前になるまでの人材「育成」だけでなく、中高年からの人材「形成」、または、若者への経験や技術等の伝承を行う人材「還元」といったように連続的に各段階の人材力強化・活用を考えていく必要がある。

### 人的資本と人材力

なお、本稿では、人的資本と人材力という2つの用語を併用している。いずれも、労働の生産への寄与を考える場合、量的な貢献（人数、労働時間、努力）で測れない貢献、つまり、能力やスキルを表していることは変わらないが、人材力の場合、個人、ミクロの視点に立ち、個人のライフ・サイクルの各段階における能力・スキルに着目している。一方、人的資本の場合は、マクロ的な視点がより強調されているといえる。例えば、教育・訓練投資が行われ、人的資本の蓄積が進めば、国全体の生産性が高まるといったルートである。つまり、生産性を高めるための1つの生産要素と考え、マクロの生産性向上、ひいては、国全体の生活水準の向上させるためにも国全体の人的資本をいかに高めるかという視点である。

一方、資本は投資のようなフローではなく、ストックという概念であることから、「積み重なる」、「蓄積する」というイメージも持っている。人的資本という言葉にマクロ的には将来に向けて持続的に「積み重なる」、ミクロ的には個人のライフ・サイクルを通じて着実に「積み重なる」とともに、ライフ・サイクルの「節目」でのつながりを円滑にし、「断絶」、「停滞」を防ぐべきであるという考えが込められているといえる。

以下では、第2節で、求められる人材像の明確化を議論し、第3節でそうした人材を育成するための教育改革を論じる。第4節では就業以降の人的資本・人材力強化と還元を検討し、第5節ではRIETIで行ったアンケート調査を使用し、スキル形成と多様な正社員について論じる。

## 2 求められる人材像の明確化

### 求められる人材のイメージ

本来、人的資本・人材力の発展は連続的なプロセスであるはずなのに、就業前の教育と就業後の企業が必要とする能力・スキルにずれがあるとすれば、産業界・企業が求める人材像が教育や家庭の現場に十分伝わっていないことがその原因と考えられる。産業界・企業は近年の大きな環境変化の中で新たに求められる人材像を明確化させ、発信すべきであるし、教育や家庭の現場がそうした意識を共有することが真の教育改革につながり、教育と就業の間の「段差」を埋めることになる。

例えば、雇用政策研究会報告書(2012/8/1公表)(P19)は、ヒアリングによる企業が求める人材の素養・基礎として、以下のように述べている：

*「未知の世界、時に非常に厳しい環境に、「面白そうだ」「やってみたい」という気持ちで、積極的に飛び込んでいく前向きな気持ち、姿勢・行動力を持っていること。そして、入社後に一皮、二皮剥けるため、「最後までやり抜く」「タフネスさ」があること。しっかりと自分の頭で考え、課題を解決しようとすること。」*

こうした人材イメージはしばしば「社会人力」とも称され、議論されることが多いがなぜそうした力が必要なのか背景、理由はあいまいな場合が多く、混乱を生む要因ともなっている。本節では、時代の変化が求める人材像と成長戦略の視点から求められる人材像という2つのアプローチに分けて、企業が求める人材像<sup>1</sup>を明確化してみたい<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 企業が求める人材像としては基礎学力がしっかり身についた人材が挙げられる場合も多い。基礎学力はペーパーテストで測ることが可能であり通常、認知能力の1つと考えられるが、本節ではペーパーテストでは測りにくい非認知能力に着目することとする。認知能力、非認知能力についてはコラム1を参照。

<sup>2</sup> 以下、研究主幹の一人として参画した、経団連21世紀政策研究所「グローバルJAPAN 2050年のシミュレーションと総合戦略」報告書(2012/4/16)から適宜引用を行っている。

## 時代の変化が求める人材像

90年代以降、日本の企業を取り巻くマクロ的環境は大きく変化した。その中で企業が求める人材像もおおのずと変化してきていると考えられる。まず、第一は安定的高成長の終焉である。90年代以降、マクロ経済の成長率が鈍化する中で、企業においては他社並みにやっておれば成長し、収益が生まれる環境ではなくなったといえる。その場合、企業のイノベーションを考えても、単なるこれまでの技術の延長線上にある継続的改良ではなく、抜本的なプロダクト・イノベーションを生むことが重要になってくる。これを人材力の言葉で表せば、「個性」が強く、さらには「異端」といわれるような人材が求められているといえよう。

第二は、豊かさの達成である。欲しい物やサービスがかなり満たされている中で、新たに潜在的な需要を掘り起こすためには単に便利である、商品の性能が良いだけでは不十分であろう。ある意味、消費者の意外性をつくことで、消費者の感動や笑顔を生むような「感性」を商品やサービスの提供者が持っているかが問われるようになってきているのだ。

第三は、不確実性の増大である。グローバル競争の増大、イノベーションのスピードアップ、マクロ経済の大変動など企業を取り巻く環境の不確実性は確実に増している。このような状況の中では過去の成功パターンは通用しないことの方が多い。過去のパターンに捉われずその時々々の状況を判断し、新たな指針を生み出していけるような「柔軟な発想」、「自ら考える力」が必要である。また、不確実性の増大は予想外の過酷な環境に置かれるケースも多くなることも意味している。そのような状況においてもあきらめず、粘り強く適応していけるような「強い心」、「タフネス」が求められているといえる。

## ITの深化の中で求められる「情報分析力」と「人間関係力」

第四の大きな環境の変化は、IT（情報技術）の深化である。いまやどのような仕事を行う上でも、PC（パーソナル・コンピュータ）を通じてITを活用することは必須となっている。したがって、ITリテラシーやPC活用能力を高めることはITをフルに活用する必要条件であることは言うまでもないが、決して十分条件ではない。それは、以下に述べるように、「情報分析力」と「人間関係力」の価値が相対的により重要になるためである。

まず、「情報分析力」とはデジタル化された大量かつ多様な情報を分析して活用できる能力である。インターネットとPCの存在で驚くほど多くの情報が入手、整理できるようになった。しかし、洪水のような大量の情報に溺れやすくなっていることも事実だ。そこから質の高い、真に有用な情報をどう選別し、それを活用、分析していく力の重要性が高まっている。

ITの進化でやはり相対的に重要性が増している力として「人間関係力」が挙げられる。IT化が進展すれば、逆に、デジタル化できない情報やマニュアル化できない技能の相対的な価値・需要が上昇することになる。つまり、IT化で省力化されるような事務系の仕事は淘汰される一方、技能のレベルに違いがあっても対人的なインタラクションを伴う仕事がより重要になるといえる。対人的なインタラクションを良好に進めるために必要な力として、ビジネスマナー、社会常識といった目先のスキル・知識のみならず「コミュニケーション能力」、チームによる仕事、人間関係の円滑化を可能にする「協調力」、リーダーシップを生み出す「率先力」、「統率力」が重要となる。

### 成長力強化の視点から求められる人材力強化のあり方

一方、日本の産業・企業の成長力強化の視点から浮かび上がってくる人材像がある。

#### 「意味的価値」を創造する人材

第一は、家電業界のように急速に「コモディティ化」が進む中で、高付加価値戦略の担い手になるような人材像である。イノベーションの速さがプロダクト・サイクルの短期化を生むと同時に簡単に模倣、キャッチアップされる商品・サービスでは優位性を維持することがこれまで以上に難しくなっている。このような状況の中では、消費者のニーズに対しいかにきめ細かな配慮を行うことができるか、また、マニュアル化できない技術をどこまで生かすことができるかがカギになる。デジタル化できる品質ではなく、「洗練性」、「面白さ」、「もてなし」、「きめ細かな質感」を持つ商品・サービスを提供することが求められている。

延岡（2012）は、客観的に評価できる機能・仕様を意味する「機能的な価値」から顧客が主観的に価値に意味付けを行う「意味的価値」に重点が移ってきていることを強調している。こうした「意味的価値」を生み出すのは先に論じた豊かさの達成の中で必要な「感性」を持った人材であろう。洗練性され、きめの細かい質感やもてなしを生む「感性」は、元来、長い歴史と文化にはぐくまれ、海外から評価されてきた日本の「強み」のほずである。

#### 新興国成長市場を取り込むための徹底した「現地化」

一方、日本の成長戦略の視点からは、今後も高成長が見込まれるアジアを中心とした新興国市場の需要をいかに取り込むかが重要である。その際、重要になってくるのは現地の市場の特性、消費者のニーズにどこまできめ細かく対応できるかが重要となってくる。そこでカギとなるのは徹底した「現地化」である。これには二つの意味合いがある。まず、新興国の場合、往々にして、法制度などの市場のインフラが未整備な場合が多い。しかしながら、そうした悪条件に手をこまねいていると、他国のライバル企業に先を越される場合

も多い。むしろ、そうした状況にあっても、リスクを取ってライバルよりも先に飛び込むことで市場の特性やニーズに合った商品をタイムリーに供給していくことが求められる。つまり、新興国市場を取り込むためには「ファースト・ムーバー」になることが重要な意味を持っている。

第二は、現地人材の徹底した登用を図ることである。現地のインフラ環境、市場環境などのローカルな情報をより理解しているのは日本から派遣された従業員ではなく、現地で採用された従業員であるはずだ。彼らをコントロールしながらも適切な責任・権限を与えていく必要がある。一方、現地の市場対応における権限移譲とグローバルな戦略展開を行うべき本社の国際化が「車の両輪」として機能することが求められている。

### グローバル人材に必要な力

こうした徹底した「現地化」を支えるようなグローバル人材をどのようにイメージすればよいであろうか。まず、第一に、「英語力」はもちろん必要条件であるが、当然、十分条件ではない。相手のコミュニティに入っていく、人脈を作るという視点からいえば、単にコミュニケーションがとればよいというわけではなく、まさに、相手に何を伝えるか、その中身が評価されるためだ。

その意味で第二の視点として、説得的かつ普遍的な議論展開を行うための「論理力」、「伝える力」が重要である。たとえ英語で語ったとしても、日本人の狭いコミュニティでしか通用、理解できないような文脈、論理展開では意味がない。伝える言葉のみならず伝える内容自体が「普遍言語」になっていなければならない。

第三の視点は、伝えるだけでなく相手を理解する力である。異なった考え方、文化、制度などを尊重し、多様性を受け入れることができるかがポイントとなる。そのためには柔軟的な考え方の基礎となる「広い視野」と異質なものを異質なものを受け入れる「許容力」、「包容力」が重要である。

また、第四の視点として、国際的に渡り合えるトップ人材になるためには、文化、歴史、芸術など海外のトップ・エリートの人間性・知性の根幹で共感がえられるような豊かな「教養力」も必要であろう。

さらに、グローバル人材の中でも特に新興市場の取り込みのために必要になる人材という視点からは、不確実性への対応で強調した「柔軟な発想」、「自ら考える力」、「タフネス」が重要と考えられる。つまり、「御膳立て」がなくても、「自ら道なき道」を切り開いていける力が問われているといえる。このようにグローバル人材に求められる力をみると、グ

ローバル人材だけにとって必要な力とは考えにくい。むしろ、これらの力は国内人材、グローバル人材に分け隔てなく必要な力と考えることが適当であろう。

### 3 教育改革に向けて

#### 各教育段階での人材力強化

表1は、これまで指摘してきた人材力がどの教育段階、どのように養成すべきかを示したものである。まず、家庭内教育を含めて幼年期から初等教育期（幼稚園・小学校）において重要であるのが、「個性・異端」、「感性」、「人間関係力」といった力が挙げられる。こうした力は教室の授業といったフォーマルな教育では伸ばしにくいという点で幼少期の発達、家庭の役割が大きいといえる。

「個性・異端」については、好奇心をいかに触発し、好きなことに没頭できるような場を提供することが重要である。「感性」については、それを系統立てて伸ばしていくことは難しい課題であるが、常に一流のものに触れて感受性を磨く環境を与えることも一つのやり方かもしれない。「人間関係力」は幼い時から兄弟や友達と遊ぶことによって育まれてくるものであるが、かつてに比べて兄弟が少なくなる中、近所で子供同士が遊ぶという機会も大きく減ってきているように見える。幼年期においては保育園で同年代の子供と過ごすことも積極的に評価できるかもしれない。また、初等教育以降では各種行事（文化祭、運動会等）、部活動・各種行事（文化祭、運動会等）が「人間関係力」を養う重要な場になろう。

一方、グローバル人材で強調したような、「論理力」、「自ら考える力」は中等教育（中学・高校）以上での育成が重要である。その方策の1つとして数学、物理といった科目をレベルに分けて少人数制教育で行うことが挙げられる。また、「伝える力」、「情報分析力」はやはり少人数制のプレゼンテーションを主体とした授業によって、中等、高等（大学・大学院）教育で養っていくことが可能である。さらに、「教養力」も中等教育における読書が大きなカギを握るとともに、大学の教養課程におけるリベラル・アーツ教育にも力を入れるべきだ。

さらに、「強い心」を持てるように鍛える場もやはり中等教育以降であろう。特に、そうした時期に家庭・家族から離れる経験を持つことも「タフネス」を養う上で効果があると考えられる。そうした意味でも全寮制の教育も再評価されるべきだ。また、受験、スポーツ、芸術などの分野は問わないが、厳しい競争と一発勝負の経験を積むことも重要と考えられる。

最後に「許容力」については、幅広い教育段階で養っていくことが可能であろう。幼い時から海外への興味をはぐくみながら、文化等の多様性への理解を深めるとともに、日本の



中になっては異なる世代や異なる地域の人々とボランティアなどを通じて接触することも人間的な心の幅を広くする上で役に立つであろう。

## 教育改革に向けての問題意識

### 初等・中等段階での教育改革のあり方

それでは上記で述べてきた人材力を伸ばしていくためにはどのような教育改革が必要か考えていきたい。様々な人材力を伸ばす時期として初等・中等教育の役割は重要である。特に、初等教育においては、個性や感性を伸ばすような教育が期待されているが、具体的な対応策や決まりきったやり方があるわけではなく、多様な取り組み、試行錯誤が重要であろう。そうしたチャレンジが促進されるように、初等・中等教育において地方や個々の学校が創意工夫を行える余地を飛躍的に拡大すべきであろう。教員の人事権についても柔軟性が確保されるべきだ。

一方、地方に権限を委譲すれば、最低限の教育水準が確保されにくいという議論がある。全国一律的な指導要領で教育を画一化するのではなく、求められている最低限の水準が達成されているかはむしろ事後的に網羅的な全国学力テストによって定期的に把握すべきだ。2013年4月に4年ぶりに全員参加方式による全国学力テスト(「全国学力・学習状況調査」)が実施されたが全員参加方式の定期的な実施とその結果についてできる限り情報開示が行われ、地域毎の教育水準について透明性が確保されることが重要である。

初等・中等教育においては、その教育内容についても数十年続いてきたゆとりの教育的根本の見直しが必要であろう。経済・社会における知識の相対的な重要性は「知識社会」の進展で高まっていることはいままでもない。小中高で学ばなければならない内容は増えさえしても減らすべきではないし、より多くの知識をいかに効率的に体得できるかという発想をまず十分浸透させることが必要である。また、数学や理科などにしばしば見られる頻繁な指導要領の変更、例えば、教科における履修範囲の入れ替え、履修分野の組み合わせの変更は避けるべきである。このような改定は教科書や参考書を扱う「教育産業」が潤うことを意図しているのではないかという疑念を生んでも仕方がないと考えられる。

以上述べたような教育改革を行っていくためには、教育のあり方を一部の教育専門家に任せるのでは不十分である。教育におけるガバナンスの仕組みを再度構築すべきである。教育というサービスをフォーマルに提供する学校及びそれを管轄する文部科学省のみならず、親・生徒、産業界、他の教育サービス業界(塾、予備校等)の様々な利害関係者の切実な声が反映される仕組みを作るべきであろう。

### 高等段階における教育改革のあり方

高等教育の問題点は、まず、教育の家計での負担が過去や主要国と比べてもかなり重くなっていることである。例えば、教育費に占める私費の割合は高等教育では66.7%とOECD平均31.1%に比べると極端に高い(2008年、OECD「図表でみる教育2011」)。また、国公立大学の入学金・授業料は長期的には消費者物価上昇率を大きく上回って上昇しており、入学金も一部の私立大学を上回っている。このように高等教育における国公立大学と私立大学の負担格差がかなり縮小している状況である。このような状況を考慮すると、高等教育における私的負担を少しでも和らげるようななんらかの公的支援強化が必要と考えられる。現行の高校授業料無償化・就学支援金支給制度を見直し、大学授業料の支援を検討する必要があるかもしれない。また、親が高等教育の費用負担と行うというよりも、学生自身が教育ローンを組むことをより容易にして、コストとベネフィットの関係を明確化させることが、学生の勉学意欲を高めるとともに、教育投資への収益率への関心を通じて大学のガバナンスに好影響を与えることが期待される。

### 大卒就職のミスマッチ解消

大卒就職については様々な問題点が指摘されている。その中で特に重要な論点はミスマッチの問題であろう。少子化が進み、学齢人口が減少する中で、大学進学率、大卒者数が大幅に増加した。しかし、「大卒＝大企業」という固定観念が消えない中で、大企業への就職を希望する層が増加したことがこうしたミスマッチを生んだ根本的な問題である。

IT化の進展は企業や学生の情報量を拡大させ、情報の非対称性を緩和することで学生と企業双方とも自分に合った相手を見つけやすくなるという意味で、マッチングを効率化、容易にするという効果が期待される。しかし、現実には、学生の大企業へのエントリー(登録)を容易にすることで何十社も応募が可能になる一方、大量の志望者を選別するため、むしろ、大学のレベルに合わせた初期段階での選考、いわゆる、「足切」の傾向も強まっているとの指摘もある。IT化の進展が、ミスマッチ解消に働くよりも、むしろミスマッチを助長しているように見える。また、大企業は低成長、不確実性増大といった取り巻く環境変化から従来よりも幹部候補を含めた大卒を絞り込んで採用していることも更にミスマッチに拍車をかけている部分もあろう。

ミスマッチを緩和していくためには、大企業に就職できない学生をいかに中小企業とマッチングさせるかが重要な課題となる。かつて、高卒は学校による就職紹介が一般的であったことを考えるとすべての大学生に自力で就職先を見つけさせることは難しいのではなかか。大学のキャリアセンター(就職課)やハローワークも就職支援に力を入れているが、成功報酬を前提に学生から求職者手数料を徴収する有料職業紹介事業を解禁することも規制改革の視点からの検討課題であろう。

#### 4 就業後の人的資本・人材力強化に向けて

本節では、就業後の人的資本・人材力強化に焦点を当てるが、その前に、企業における能力開発に密接な関係がある、雇用システムの変容を考えてみたい。

##### 日本の雇用システムの変容の中での企業・従業員間の信頼関係の弱まり

90年代以降、日本的な雇用システムが変容する中で、企業と従業員の関係も変化してきた。その端的な例が、信頼関係であろう。企業については、企業の様々な利害関係者、つまり、株主、債権者、取引先、顧客、従業員などの取引関係、それは契約という形で表されるがそれがまとまったもの、つまり、「契約の束」であるという考え方があつた。しかし、契約といつても書面での厳密なものではなく、口約束を含め暗黙的なものもあるであろう。つきつめていけば、契約の根っこにあるのは信頼関係であるはずだ。したがつて、企業を多数の信頼関係がより合わさつた「信頼の束」と考えることもできる。

守島(2010)は、こうした考え方にに基づき過去20年間程度の日本の企業(特に大企業)の大きな変化として企業と従業員の信頼関係の弱まりを指摘している。具体的には後払い式(いわゆる年功型の)賃金の弱まり、成果主義の導入、非正規雇用(有期雇用)の活用、コンプライアンスの強化などである。一見、関係なさそうなこうした現象も「信頼関係の低下」、「約束の反古」、「性善説から性悪説へ」(まずは疑つてかかる)という目でみるとそれぞれが見事に連関し、つながることがわかる。別の言葉でいえば、日本の雇用システムの中で長期雇用自体が弱まっているわけではないが、労使双方の長期的なコミットメントは確実に弱まってきているということである。こう考えると企業の最も根幹的なところで揺らぎは生じているといつても過言ではない。

例えば、年功序列制度の「隠れ蓑」の役割を果たし、今では評判の悪くなつてしまつた職能資格制度は、80年代までの大企業を中心とした典型的な仕組みであつた。しかし、これは定着を前提とし長期的に従業員の能力を高めるインセンティブが労使双方に埋め込まれた制度であつたことをわすれるべきではない。確かに、「能力」を基準にしているため(「能力」は下がらない)賃金は一旦上がれば下がらず、「年功賃金」に見える。それが、職務給になれば、「職務が同じである限り賃金は変わらず」、役割給になれば、「役割が変われば賃金が低下することもある」ということになる。

つまり、賃金システムをみれば「給料は頑張れば確実に上がつていく世界」から「給料は必ずしも上がらない、下がることもある世界」へ変化してきているのである。これは正社員の世界であり、もともと将来的に賃金上昇が期待しにくい非正規雇用が雇用の三分の一を占めるようになったことは雇用システム全体でみればよりこうした傾向はより強くなつてきていると判断される。賃金の上昇期待が弱まつたことが、労働者も辛抱強く頑張つて続

け、企業も成果が出るまで辛抱強く待つ、労働者が自分の所属する企業への貢献を希望し能力を磨き、企業がその後押しをするという好循環を壊してしまったことは疑いもない。

### 「未来が開かれた働き方」に向けて

働くことを通じて将来に希望を持てるか否か、これはどんな環境、世の中になろうとも働き方を考える上で最も重要な視点と考える。ここでは「未来が開かれた働き方」を提唱してみたい。それは、組織の中で自分の役割は何か、どうすれば貢献できるか、その結果、どのような「未来」が待っているのか、に対して明確に答えられるような働き方である。つまり、「使い捨て」でなく、自分の「成長」が実感、期待できる働き方である。こう考えると、働き方はある時点で切り出した職務や待遇だけでは議論できないことがわかる。将来の居場所・仕事・待遇とセットで考えるべきなのだ。

不確実性が高い経済社会にあって働き手が「未来」に向かって努力していけるためには、まず、企業側が成果主義、業務給、役割給の限界を十分認識することが必要である。その上で、企業がもう一度、従業員への長期的な能力開発に真剣に取り組むことだ。それは一見、企業にとって大きなコストに映るかもしれないが、それで優秀な従業員が集まり、彼らの意欲やコミットメントが大いに高まればおつりがくるはずだ。

また、従業員が多様化する中で末端まで浸透し、過去、現在、未来へ続いていく企業の「ミッション」の重要性が増している。つまり、顧客にどのような商品、サービスを提供したいのかという「思い」と「夢」を経営者は従業員に明確に伝え、組織の中で共有していく必要があるのだ。学卒生え抜きを囲い「運命共同体」に閉じ込めて一体感を醸成する手法は既に過去の遺物になっている。企業と働き手の間の信頼関係が再構築され、「未来が開かれた働き方」が実現されるよう労使双方が努力していくことが重要である。

### 職業訓練政策のあり方

上記で指摘したように、企業においては従業員との信愛関係を再構築し、双方の能力開発への長期的なコミットメントを行えるような雇用管理が重要であるわけだが、政策的にはどのような人材力強化が必要であろうか。雇用システムと職業訓練の関係を考えると、学卒生え抜きが従業員の中心で、将来の職務などが限定されていない、つまり、様々な職務を経験することでスキルアップを図っていく無限定正社員中心のメンバーシップ型の雇用システムにおいては、企業内職業訓練が中心となる。一方、従業員の職務がかなり限定されているジョブ型の雇用システムでは、企業の外で行う公的職業訓練が意味を持つことになる。

日本の職業訓練政策の変遷をみると(濱口(2004))、1950年代～70年代初めにおいては公的

職業訓練が重視され、むしろ、外部労働市場志向型であった。一方、1970年代末からは企業内職業訓練への財政的助成が中心となり、企業特殊の技能重視が重視されることになる。その後、1990年代においては自己啓発・個人主導の職業能力開発（例：98年、教育訓練給付制度）が強調され、2000年代に入ってからキャリア支援形成が中心となっている。

このようにみると、職業訓練政策も雇用システムの変化に対応して変わってきたことがわかる。特に、いわゆる長期雇用、メンバーシップ型の日本的雇用システムが確立されたのは70年代であるという指摘（例えば、中林(2013)）とも整合的である。一方、90年代以降は、個人への支援に軸足を移してきているが、雇用システムの変容の中で職業訓練政策の軸足も定まっていまいように見える。教育訓練給付は当初教育訓練費用の8割を支給するというかなり手厚い支援であり、逆に語学学校費用やパソコン購入などに集中して必ずしも効率的に使われなかったのではないかという批判も生んだ。

#### 政府主導の職業教育・訓練政策の評価

政府が行う職業教育・訓練政策に対しては、欧米を中心に様々な分析が行われてきたが、必ずしも効果を挙げているとは限らないことがコンセンサスとなっている。Cahuc and Zylberberg (2006)は、職業教育・訓練政策に過度な期待をかけるのは危険であり、システムティックに政府の介入を大きくすることが最適な政策とは言えないと指摘している。また、彼らはアメリカの既存の分析を評価して、訓練が有効なのは社会的に不利なバックグラウンドを持つ25歳以上の女性であり、成人男性に対しては明らかに効果が低く、若年男子についてはかなり失望的な結果であることを報告している。元々のスキルが低いほど訓練プログラムの効果は低いため、むしろ幼年期の親も巻き込んだ教育の方が効果的と強調している（コラム参照）

Sianesi(2008)は、スウェーデンにおいて失業者が新たな職を見つけるために最も効果的な方法は民間に補助金を与え常用として雇い入れるようなプログラムであり、企業外でのフルタイムの授業による訓練は何もプログラムを受けない失業者よりも入職確率はむしろ低下することを示した。日本でも「求職者支援制度」における座学中心の訓練講座の問題点（質の低さ、出欠重視など）も指摘されているところであり、やはり、実際に、企業内で責任ある仕事を任されることでスキルアップを図ることが重要であろう。

#### 高齢者の活用と人的資本・人材力の「還元」

本節の最後に、高齢者の人的資本・人材力に関して検討してみよう。急速な高齢化の進展の中で高齢者の活用のあり方が問われている。60歳などで定年を迎えた社員のうち、希望者全員の65歳までの継続雇用制度の導入を企業に義務付ける改正高年齢者雇用安定法が2013年4月から施行された。しかし、長期的にみれば、年金受給開始年齢引上げと引退年

齢引上げは不可避であろう。高齢者の活用が若者の雇用をクラウド・アウトしないためにも後払い型の賃金体系見直しなどこれまでの日本的雇用システムも変革も同時に進めていく必要がある。

高齢者を活用するためには、高齢者の労働参加を促進していくべきであるが、そのためには、まず、高齢者が多様な働き方を選べることが重要である。高齢者の健康・体力、選好などは多様であるからだ。また、高齢者の労働参加を高めるためには、賃金よりも「やりがい」、「地域・社会への貢献」が重視されるべきである。高齢者にとっては、まだ、自分が「社会に必要とされている」、「社会に役立っている」と実感できることが働くことへの強いモチベーションになるからだ。

特に、若手、後進の指導・育成、地域教育への関わることで、蓄積した人的資本・人材力を次の世代に「還元」（移転）し、世代を超えて人的資源が有効活用されることにつながる。また、高齢者と若者の協働を通じて社会保障の負担などにおける世代間対立も緩和することにつながる。

例えば、東京大学の「ものづくりインストラクター養成スクール」では、退職が近い団塊世代を若手の教育訓練講師にするプログラムを実施している。50歳以上の管理職や技術職に対し、生産管理の理論を教え、参加者が自らこれまで培ってきた経験・知識、つまり、各社の独自の「暗黙知」と合わせることにより、企業や業界を超えて応用できるより知識に転換し、他企業でそうした理論を応用する機会を提供している。こうした例は、正に、高齢者の人的資本・人材力の「還元」の好事例である。

また、地域社会への「還元」という意味では、退職者が地元の小中高等学校で、(1)国際経験を活かした英語の授業や技術者の経歴を活かした理科の授業などを受け持つ、(2)プレゼンテーション、課題発見・解決、グループでの議論などの技能を身につける授業を行う、(3)放課後の補習や部活動指導にも加わり、専任の教員と補完的な役割を担う、といった取り組みが考えられる。

その際、教員免許の扱いが問題と問題になる。なぜなら、平日の通常の授業時間において、教育の普通免許状がなくても教壇に立てる者は、特別免許状を持つ者、特別非常勤講師、実習助手などに限られるためである。このため、放課後や土曜日といった時間帯からこうした取り組みを始めるべきであろう。例えば、大阪市では市立小学校の放課後学習支援を行う「放課後ステップアップ事業指導員」が導入されている。また、2014年度から一部の公立小中高の土曜授業の講師に地域の人材を活用することも予定されている。こうした取り組みを全国レベルに拡大していくべきであろう。

## 5 スキルと雇用形態：多様な正社員のインプリケーション

第4節までは、人的資本や人材力を決定する様々な能力のあり方について議論を行ってきた。特に第2節、3節においては様々な能力をカテゴリーに分類してその育成などを考えてきたが、定性的な議論が中心であった。能力を目に見える形で把握することは必ずしも容易ではないが、能力やスキルについてより客観的な評価や分析を行うために本節では集合者のスキルの定量化を検討してみたい。

具体的には、2013年1月に行われたRIETI「多様化する正規・非正規労働者の就業行動と意識に関する調査」に基づいて、アンケート調査から得られたスキルに関して分析するとともに、多様な正社員とスキルの関係も検討することにした<sup>3</sup>。

本調査はウェブ調査であり、調査会社（株式会社インテージリサーチ）が実施した。サンプルは、株式会社インテージが保有する登録モニターから抽出したものである。抽出条件は、(1)年齢：20歳から69歳、(2)性別：男女、(3)地域：全国（エリア）で労働力調査（平成24年7～9月期）の男女・雇用形態・地域分布に準拠したものとなっている。この結果、合計：6128人（正規：3346人、非正規：1723人、自営業等：769人、完全失業者：290人）が調査の対象になった。

### 仕事ができるようになるための期間からみたスキル指標

本調査では、仕事ができるようになるための期間を質問することでスキル指標を作成している。具体的には、「スキル1」は、「先月1か月間（2012年12月1日から31日）の主なお勤め先であなたが担当していた仕事に、未経験の新人を配置した場合、その仕事を一通りこなせるようになるまでどの程度の期間が必要ですか。」という質問、「スキル2」は「その新人が、あなたと同じ程度まで仕事ができるようになるにはどの程度の期間が必要ですか。」という質問に基づいて作成されている。

「スキル1」、「スキル2」とも、9つの選択肢（1週間程度、1か月程度、3か月程度、半年程度、1年程度、3年程度、5年程度、10年以上、わからない）から一つを選ぶことになっており、それを、年数に換算したものを使用している。

### スキルと労働者属性、職種、業種との関係

図1は、上記のスキル指標について様々なカテゴリー別に比較したものである。いずれも、まず、「スキル2」の方が「スキル1」よりも必要な取得年数が長くなっている。これは定義からも自明である。また、両方のスキルにおいて、女性よりも男性の方が高く、年齢、

<sup>3</sup> 本節の分析は、久米功一氏（リクルートワークス研究所）との共同研究であり、現在、久米巧一・鶴光太郎(2014)「多様な正社員と働き方・スキルの分析」(仮題)と題する論文として準備中である。また、本調査の概要については、久米・大竹・鶴(2014)を参照。

学歴、勤続年数、月収が高いほどスキル取得必要年数が長くなっていることがわかる。また、業種別では建設業、研究・専門・技術サービスが長い一方、宿泊業・飲食サービス、複合サービス事業が短くなっている。さらに、職種別でみると、建設・掘削、管理的職業、専門的・技術的職業で長い一方、運搬・清掃・包装、輸送・機械運転、販売などで短くなっており、業種別と職種別の連関もみられる。

ただし、それぞれの要因による違いはみかけ上の違いを示している可能性もあるので、スキル変数（「スキル1」、「スキル2」）を被説明変数とする OLS 推計を行ってみた（表2、3）。

すると、男性ダミー、年齢、勤続年数、正社員ダミーはそれぞれ正で有意であった。職種ダミー（事務職基準）については、正で有意な職種は、管理的職業従事者、専門・技術的職業従事者、建設・採掘従事者（スキル2のみ）、負で有意な職種は、生産工程従事者、輸送・機械運転従事者、運搬・清掃・包装等従事者であった。

一方、業種ダミー（製造業基準）については、正で有意な業種は、建設業、学術研究・専門技術サービス業、生活関連サービス・娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉、その他サービス業、サービス業（他に分類されないもの）、卸小売業（スキル1のみ）、負で有意な業種は、運輸・郵便業（スキル2のみ）、複合サービス業（スキル2のみ）、卸小売業（スキル1のみ）となった。

このように、推計式で多様な変数をコントロールしても結果は、みかけの差と大きく異なることはなかった。まず、男性、教育年数、年齢、勤続年数、正社員がスキルと正の相関があることが確認された。様々な要因をコントロールしても男性の方がスキル取得に時間のかかる仕事をしていることがわかる。男女の職務について統計的な差別がある可能性も否定できないであろう。一方、教育年数、年齢、勤続年数が長いほど、非正社員よりも正社員の方がスキル習得の時間が長い、難しい仕事を任されているといえる。

職種でいえば、管理的職業、専門・技術的職業、業種でいえば、学術研究・専門技術サービス業が高度・専門的な能力を必要とするという意味でスキル取得にかかる年数が長いことは理解しやすい。一方、職種、業種双方とも建設関係のスキル取得年数が長いことが注目される。厚生労働省(2014)は、「建設分野の技能習得には10年、20年と長期の時間が必要であると言われており、長期的視点による人材育成が重要である。」(p33)と指摘している。建設分野は、若年労働者の減少、高齢化の進展の中で、労働者への需給がひっ迫しており、人手不足に状況にある。若年労働者の確保とともに、技能継承を含めた人材育成の強化が喫緊の課題である。



一方、スキルへの効果がマイナスとなっている職種、業種の中には、例えば、運輸業、輸送従事者のように一定の資格（免許）を有しておれば、即戦力となるためスキル変数の水準が低めになっている可能性もあろう。

### 正社員の働き方やスキル取得機会の相関関係

次に、正社員の様々な働き方・スキル取得機会の相関をみてみよう。表4は、働き方・スキル取得機会に関する様々な特徴について偏相関係数をみたものであるが、「業務限定」と「他人との調整少」、「スキルを高める機会少」との相関が高いことがわかる。一方、「広い業務範囲」と「残業」、「配転・転勤」、「ラインへの組み込み」、「高レベルのスキル業務経験」などとの相関高い。スキル取得という観点からみれば、将来の職務、勤務地、労働時間が決まっていない無限定正社員の方が高いレベルのスキル取得の可能性が高い一方、業務が限定されている限定正社員はスキルを高める機会が少ないと感じていることを示しているといえる。スキル取得機会と業務の幅の広さが密接に関係していることは強調されるべきである。

この結果はどう解釈できるであろうか。正社員の多数を占める無限定正社員の場合、スキル形成は「螺旋階段型」といえる。つまり、一つの企業で様々な部門や職務を経験することでスキルアップ、昇進していく仕組みである。こうした仕組みでは、業務の幅が広がらないと逆にスキルアップ、昇進できない仕組みになっている。このため、業務の幅とスキル取得機会との相関が高くなると考えられる。

### 正社員の幸福度分析

スキル取得機会の重要性を検討するために、それが正社員の幸福度にどの程度影響を与えるのか以下のような OLS 推計を行った（表5）。正社員のみ対象とし、本調査で回答された幸福度（0～10 までの数値で評価）を被説明変数とし、基本的属性、正社員の働き方に関する変数を説明変数としている。基本的属性では、教育年数、家計金融資産、世帯所得、既婚が正で有意である一方、男性、年齢（幸福度のみ）は負で有意であった。

正社員としての働き方を示す説明変数では、「残業がある」、「スキルを高める機会はありません」が負で有意である一方、「業務の範囲が広い」、「今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる」は正で有意であった。しかしながら、労働時間（週ベース）、「配置転換や転勤がある」、「配置転換や転勤がある、（期限のある）プロジェクト的な仕事である」、「他人との調整がありません」、といった働き方の状況を示す変数は有意ではなかった。上記の分析結果をまとめると、(1) 残業がなく、(2) 業務範囲が広く、(3) スキルを高める機会がある働き方をする正社員ほど、幸福度が高いと結論付けることができる。

上記の結果は、勤務地、職務、労働時間いずれかが限定された正社員である限定正社員の普及に当たっての留意点を示唆していると考えられる<sup>4</sup>。残業のないタイプの限定正社員の普及は従業員の幸福度を高めることが期待されるため特にその推進を政策的にも後押ししていくべきであろう。一方、職務限定型正社員に対しては、従来型の「螺旋階段型」のスキルアップは適用しにくいという問題点がある。例えば、同一部署での昇進するようなこれまでとは異なる形でスキルアップの機会の提供を行い、将来のキャリアに対する希望が持てるような仕組みの構築が重要であろう。

## 6 まとめ

本稿では人的資本・人材力に関して統合的・包括的な視点から検討するため、ライフ・サイクル全体を通じた人的資本・人材力に焦点を当てる。就業前の教育については産業界・企業が求める人材像（グローバル人材等）を明確化し、そうした人材を育成するための教育のあり方を検討すべきだ。また、就業以降の人的資本・人材改革においては、日本的雇用システムが変容する中で、企業と従業員双方が長期的な能力開発にコミットメントできるような信頼関係、「未来が開かれた働き方」を構築していく必要がある。さらに、高齢者の人的資本・人材力が企業や地域における活動を通じて若い世代に受け継がれて、「還元」されるための環境整備が求められている。今後、限定正社員の拡大が予想される中で、スキル形成のあり方が重要な課題となろう。

---

<sup>4</sup> 限定正社員の普及の必要性、課題などについてはコラム 2 参照。

## コラム 1：就学前教育の重要性

2000年のノーベル経済学賞受賞のジェイムズ・ヘックマン教授（シカゴ大学）は、就学後の教育の効率性を決めるのは、就学前の教育にあり、恵まれない家庭に育ってきた子どもたちの経済状態や生活の質を高めるには、幼少期の教育が重要であることを強調している<sup>5</sup>。

ヘックマン教授らがその根拠にしている一例が、1960年代にアメリカで行われたペリー就学前計画の実験である。この実験では、経済的に恵まれない3歳から4歳のアフリカ系アメリカ人(123名、最初のIQスコアは、全員が75から85)の子どもたちを対象に、午前中は学校で教育を施し、午後は先生が家庭訪問をして指導、2年間ほど継続された。そして、就学前教育の終了後、この実験の被験者となった子どもたちと、就学前教育を受けなかった同じような経済的境遇にある子どもたちとの間では、その後の経済状況や生活の質にどのような違いが起きるのかについて、約40年間にわたって追跡調査が行われた。

実験結果をみると、両者のグループには有意な差がみられた。40歳になった時点で比較すると、介入実験を受けた子どもたちはそうでない子どもたちに比べ、高校卒業率や持ち家率、平均所得が高く、また婚外子を持つ比率や生活保護受給率、逮捕者率が低いという結果が得られた。

また、この実験では就学前教育が認知能力と非認知能力といった異なる能力に対して異なる影響を与えたことが明らかになった。認知能力とは知能指数(IQ)やペーパーテストで測れるような能力である。一方、非認知能力は個人的特性に関わるような能力であり、例えば、自制心や忍耐・粘り強さなどが挙げられる。就学前教育の効果は知能指数に対しては小さかったが、非認知能力を高めることに貢献していることが明らかにされた。こうした「非認知的能力」は労働市場におけるパフォーマンスにおいても重要な要因になっていることが様々な研究でも明らかにされている。

こうした実験結果の政策的なインプリケーションは何であろうか。幼児教育の重要性を考えると、貧困層への幼児教育を無償化し、貧困家庭の子供のハンディキャップを政策的に低くする方向性が考えられる。また、就学以後の時期についても、家庭環境からの「切り離し」をいかに行うかが重要である。例えば、学校内での放課後の学習指導、生活保護家庭への無料の学習指導塾などは効果が期待できる。

---

<sup>5</sup> サーベイとしては、Heckman (2006)、Almlund, Duckworth, Heckman and Kautz. (2011)、Heckman and Kautz (2013)を参照。

## コラム 2 限定正社員の普及に向けて

限定正社員とは、正社員でも勤務地、職務、労働時間、いずれかが限定された正社員を通常指す。その中でも、職務限定型が中心であるため、ジョブ型正社員とも呼ばれている。限定型正社員を採用するに当たっては法律上の規制があるわけではなく、また、大企業の約半数程度が既に導入しているという調査もある。その中で、今、なぜ、限定正社員が着目されるのは、限定正社員の普及があらゆる雇用制度改革の出発点になりうると考えているからである。逆に言えば、日本の正社員の「無限定性」が働き方にまつわる多くの問題と密接に関係しているといえる。

正社員は通常、(1)無期労働契約、(2)フルタイム勤務、(3)直接雇用（雇い主に指揮命令権）という特徴を持つ。日本の場合は、それに、勤務地、職務、労働時間が限定されていないという無限定正社員という傾向が欧米諸国などと比べても顕著である。つまり、労働者側からは将来の転勤や職務の変更、さらに残業命令は断れないし、企業はその分幅広い人事裁量権を持っていることになる。

しかし、こうした正社員の無限定性は働き方に様々な問題を引き起こしてと考えられる。第一は、雇用の不安定な有期雇用が大幅に拡大したことである。無限定正社員の場合、雇用保障や待遇が手厚い分、90年代以降、経済成長が鈍化する中で企業は正社員採用に慎重になってきた。特に、有期雇用の割合は28%程度とOECD諸国の中でも最も高い部類であり、正社員への転換も相対的に低く、相当深刻な状況である。

第二は、女性の労働参加、活躍を阻害していたことである。一家の大黒柱である夫が転勤、残業なんでもありの無限定正社員であれば妻は必然的に専業主婦として家庭を守ることが求められてきた。また、子育てや介護を考えると女性が無限定正社員のままキャリアを継続させることが依然として難しい状況だ。これが、30～40代の女性の労働参加率を下げる（いわゆるM字カーブ）の一因となっている。

第三は、正社員の「無限定」という特質が「無制限」にすり替わってしまえば、ワークライフバランスが守れないばかりか、ハラスメント、過労死、ブラック企業といった状況にもつながりかねないことである。企業の広い人事裁量権は手厚い処遇や雇用保護との見合いであり、抑止力の観点から日本の企業別労働組合が機能してきたともいえる。

第四は、無限定社員の場合、どんな仕事でもこなさないといけないため必然的に「なんでも屋」になり、特定の能力や技能を身に付けにくいという問題があることだ。1つの企業や組織に一生勤めることが前提であればかまわないかもしれないが、転職を妨げ、経済メ

カニズムに応じた労働異動・再配分を抑制し、成長にマイナスの影響を与えてきた可能性も否定できない。

したがって、上記のような問題解決のためにも、限定正社員を普及していくことが重要である。その際、「限定正社員は勤務地や職務が無くなれば、すぐ解雇されてしまうのであないか」、「限定正社員を増やすことは単に解雇しやすい正社員を増やすだけではないか」、という懸念の声も聞かれる。

解雇が紛争となった場合、これまでの裁判例と同様、限定正社員に対しても従来の無限定正社員と同じように解雇権濫用法理が適用され、解雇の客観的合理性・社会的相当性が丁寧に問われるべきであることには変わらない。過去の裁判例をみると、勤務地や職務が限定されていることが考慮され、無限正社員とは異なる判断が行われる事例が多い。

例えば、経済的な理由による限定正社員の解雇に対し、裁判で解雇回避努力義務が問われる場合も、勤務地や職務が限定されている場合は配転の余地も限られているため、解雇回避努力がありとみなす（またはその有無を問わない）ケースも多い。また、四要件の1つである人選の合理性についても、勤務地や職務の廃止で対象となる労働者全員を解雇する場合は、人選の合理性はある（または合理性を問わない）ケースも多い。

一方、他の要件である人員削減の必要性や労働組合・労働者から納得が得られるような説明は限定正社員の場合でも必ず問われることになる。特に、後者の「手続きの相当性」については、無限定か限定かにかかわらず、重視される傾向が強まっている。事前に就業規則や労働契約で限定正社員という契約類型等を明示し、その特性について労働者に丁寧に説明し、彼らから十分な理解と納得を得ておく必要がある。

限定正社員の普及で特に留意すべき点は、同一企業における無限定正社員から限定正社員への転換である。本人が限定正社員について十分理解していないにもかかわらず、使用者主導でいわば「だまし討ち」のように転換させられるようなことはあってはならない。労働条件決定の合意原則が前提であることは言うまでもないが、条件変更自体も書面で明示化されることが必要である。やはり、同一企業における転換は本人の希望が転換プロセスの起点となるべきである。

限定正社員は将来の転勤、職務変更、残業を受け入れる義務がある無限定正社員に比べ同じ仕事をしていても処遇はやや低くなるのは通例だ。しかし、勤務地限定型や労働時間限定型のように子育て、介護、ライフスタイルに合わせて働きながら非正規雇用よりも雇用の安定が確保される仕組みのメリットは予想以上に大きいであろう。また、限定型

正社員の大宗を占める職務限定型正社員の場合、職務が限定されていることはその分、自分のキャリア、強みを意識し、価値を明確化させながら働くことにつながる。このような働き方は外部オプションを広げ、転職可能性も高まり、それが現在の職場での交渉力向上をもたらすことが期待される。

無限定正社員については、今後とも企業の中では一定割合必要であろう。また、ある程度、職務の幅を広げることは一般的な能力開発の視点から言っても重要である。しかし、無限定性がほとんどすべての正社員に求められるべきであるかは疑問である。一部の幹部候補生などに限られていくであろう。

無限定正社員の生き方は、会社・組織にしがみつき「何でも屋」になることでひたすら「今の安定」を求める生き方である。確かに処遇は良いし、雇用も最優先で守ってもらえるが、家族や自分の生活、キャリアの一貫性は犠牲にならざるを得ない。一方、家族や生活をあくまで重視しながら、苦難があったとしても自分のプロとしての腕を信じ、組織にしがみつかず、自分の力で未来を切り開く働き方を実現していくのが限定社員の生き方かもしれない。いずれを目指すのか、日本の働き方が正に問われているといえる。

## 参考文献

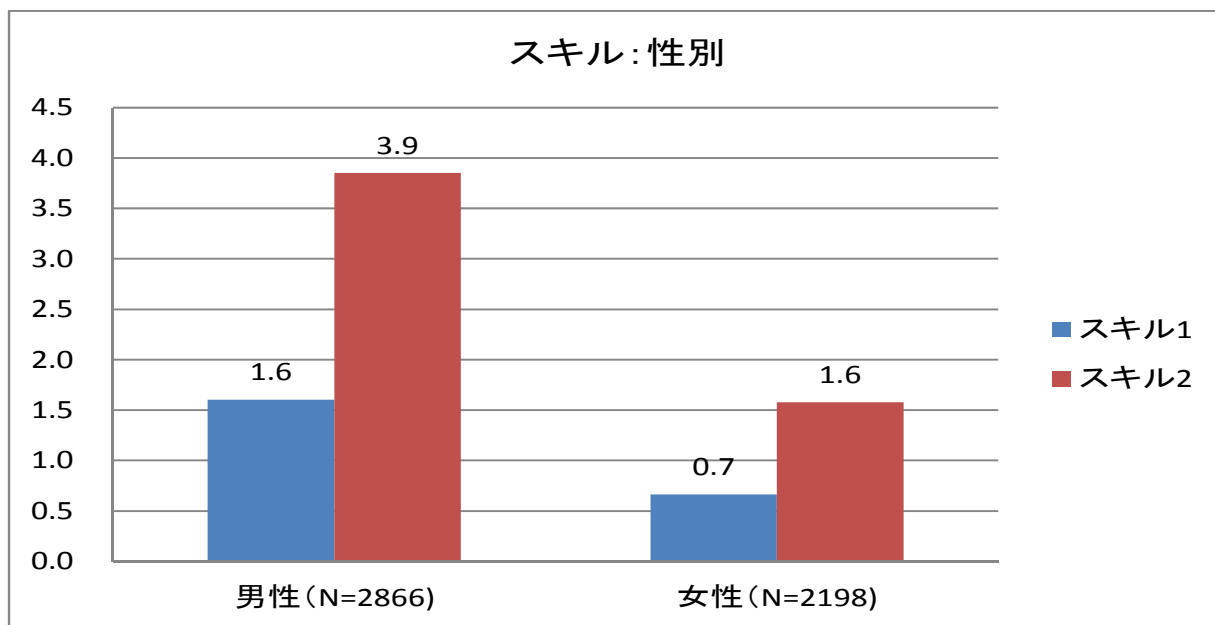
- 経団連 21 世紀政策研究所[2012]『グローバル J A P A N 2050 年のシミュレーションと総合戦略報告書』
- 久米功一・大竹文雄・鶴光太郎[2014]「多様化する正規・非正規労働者の就業行動と意識－RIETI Web アンケート調査の概要」 *RIETI Policy Discussion Paper Series* 14-P-003
- 厚生労働省[2012]『雇用政策研究会報告書』
- 厚生労働省[2014]『雇用政策研究会報告書』
- 中林真幸編[2013]『日本経済の長い近代化—統治と市場そして組織 1600-1970』名古屋大学出版会
- 延岡健太郎[2012]「顧客が喜ぶ「価値づくり」を」、経済教室、日本経済新聞朝刊、2012 年 5 月 28 日
- 濱口桂一郎[2004]『労働法政策』ミネルヴァ書房
- 守島基博[2010]『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社

- Almlund, Mathilde, Angela Lee Duckworth, James J. Heckman and Tim D. Kautz. [2011] “Personality Psychology and Economics.” *Handbook of the Economics of Education*, Volume 4. E. A. Hanushek, S. J. Machin and L. Woessmann, eds. Amsterdam: North Holland, Elsevier Science, 1-182.
- Cahuc, P. and A. Zylberberg [2006], *The Natural Survival of Work: Job Creation and Job Destruction in a Growing Economy*, MIT Press.
- Heckman, J. [2006], “Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children,” *Science* 312(5782): pp.1900-1902.
- Heckman, James J. and Tim Kautz [2013], "Fostering and Measuring Skills: Interventions that Improve Character and Cognition" *NBER Working Paper Series* 19656
- Sianesi, B. [2008], “Differential effects of active labour market programs for the unemployed”, *Labour Economics* 15, pp. 370-399.

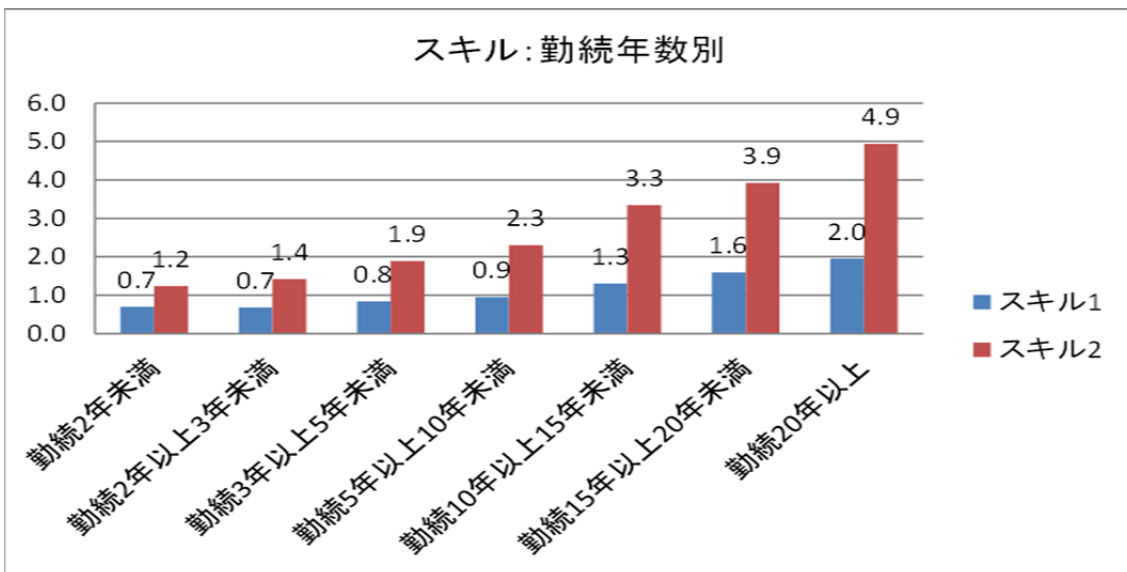
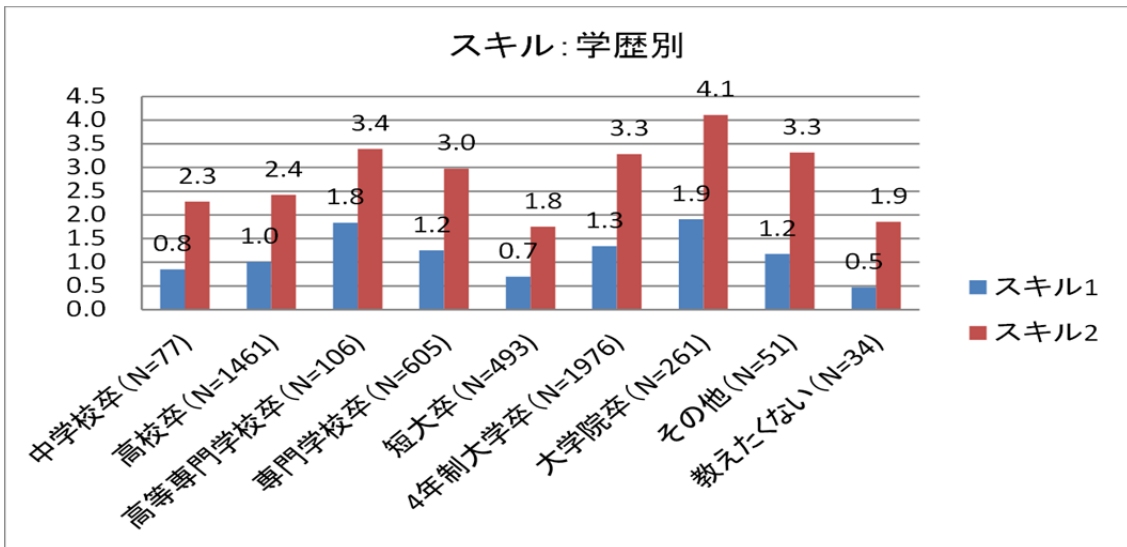
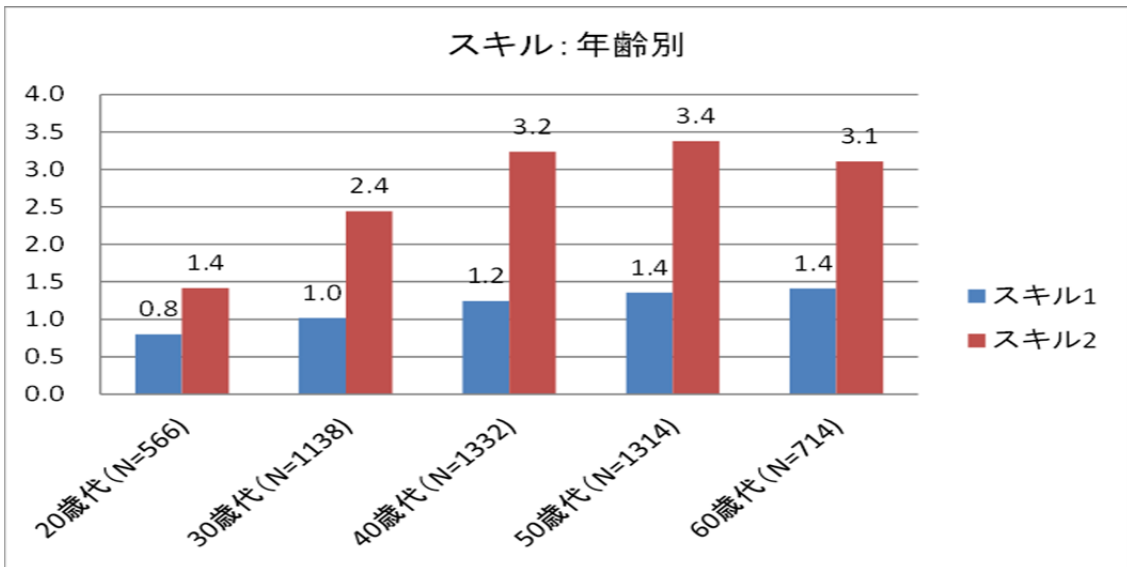
表1 求められる人材力と各教育段階での対応

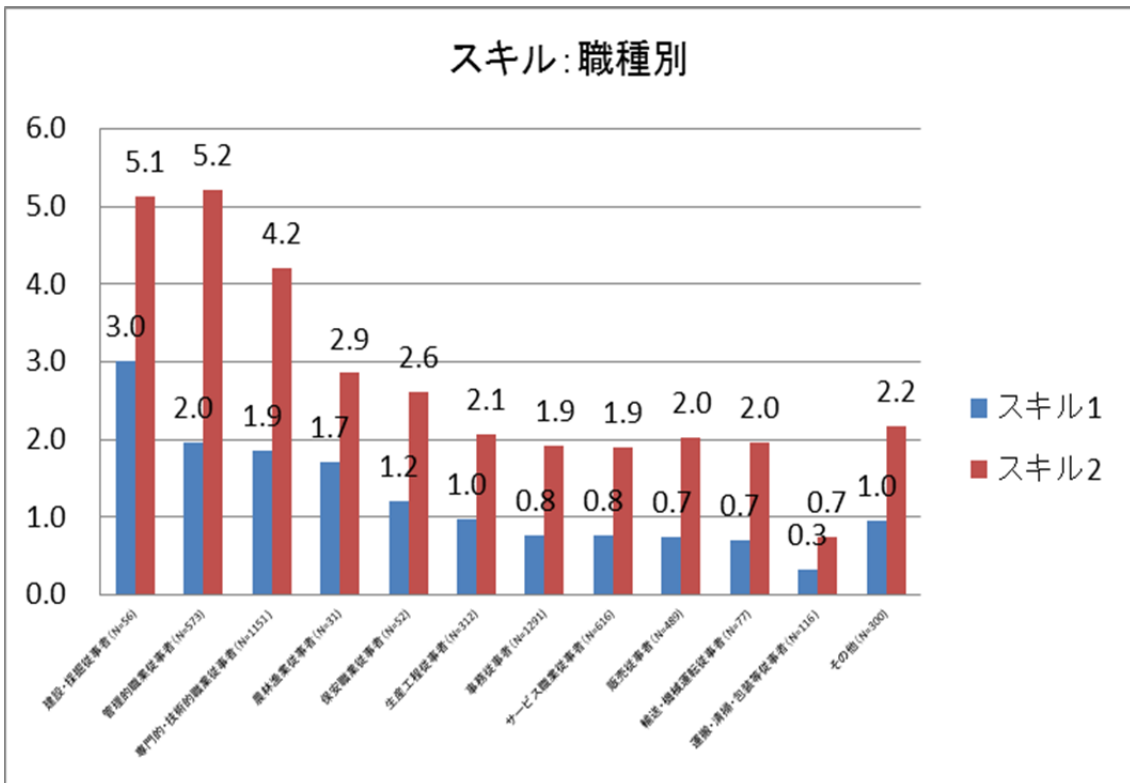
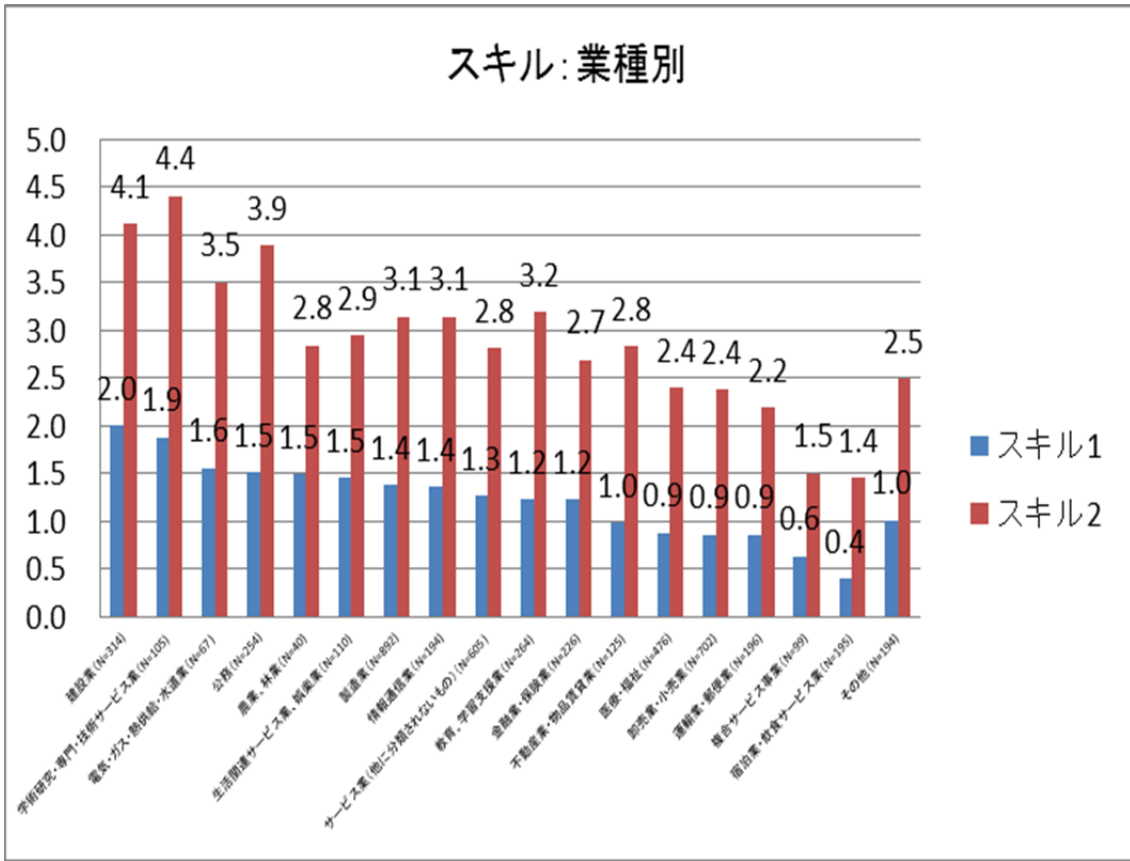
求められる人材力	養成する教育段階	教育の中での具体策
個性・異端	家庭、幼年・初等	好奇心を触発、好きなことに没頭できる場
感性	家庭、幼年・初等	「一流」のものに触れる、感受性を磨く環境
自ら考える力	中等・高等	数学、物理（少人数教育）
強い心	中等・高等	家庭から離れる経験、競争・勝負経験（スポーツ、芸術、受験）
許容力	初等・中等・高等	世界への興味(社会)、異なる世代や異なる地域の人との接触(ボランティア)
論理力	中等	数学、物理、英語（少人数教育）
伝える力、読解力、文章表現力	中等・高等	国語、英語、プレゼンテーション(少人数教育)
情報分析力	初等・中等・高等	プレゼンテーション
人間関係力	幼年・初等・中等	友達との遊び、部活動・各種行事(文化祭、運動会等)
教養力	中等・高等	中等段階での読書経験、大学教養課程のリベラルアーツ

図1 カテゴリー別にみたスキル指標（スキル取得のための必要年数）









出所 RIETI「多様化する正規・非正規労働者の就業行動と意識に関する調査」

表2 「スキル1」の決定要因

被説明変数: スキル1(あなたが担当していた仕事に、未経験の新人を配置した場合に、その仕事を一通りこなせるようになるまでの期間(年))

	Model 1 b/se	Model 2 b/se	Model 3 b/se	Model 4 b/se	Model 5 b/se	Model 6 b/se	Model 7 b/se	Model 8 b/se
性別ダミー(男性=1)	0.820 *** (0.07)	0.679 *** (0.08)	0.887 *** (0.08)	0.710 *** (0.09)	0.750 *** (0.07)	0.626 *** (0.08)	0.810 *** (0.08)	0.651 *** (0.09)
教育年数(年)	0.061 *** (0.02)	0.016 (0.02)	0.042 * (0.02)	0.006 (0.02)	0.060 *** (0.02)	0.016 (0.02)	0.038 * (0.02)	0.003 (0.02)
年齢(歳)	0.010 ** (0.00)	0.007 * (0.00)	0.010 ** (0.00)	0.008 * (0.00)	0.010 ** (0.00)	0.007 * (0.00)	0.011 ** (0.00)	0.009 * (0.00)
勤続年数(年)	0.058 *** (0.00)	0.053 *** (0.00)	0.054 *** (0.00)	0.048 *** (0.00)	0.052 *** (0.00)	0.048 *** (0.00)	0.048 *** (0.00)	0.043 *** (0.00)
正社員ダミー(正社員=1)	0.545 *** (0.08)	0.472 *** (0.08)	0.542 *** (0.08)	0.465 *** (0.08)				
非正規雇用ダミー(非正規=1)					-0.757 *** (0.09)	-0.642 *** (0.09)	-0.783 *** (0.09)	-0.674 *** (0.09)
管理的職業従事者		0.967 *** (0.13)		1.007 *** (0.14)		0.945 *** (0.13)		0.984 *** (0.14)
専門的・技術的職業従事者		0.729 *** (0.10)		0.738 *** (0.11)		0.698 *** (0.10)		0.699 *** (0.11)
販売従事者		0.087 (0.13)		0.073 (0.15)		0.049 (0.13)		0.042 (0.15)
サービス職業従事者		0.141 (0.12)		0.129 (0.14)		0.105 (0.12)		0.114 (0.14)
保安職業従事者		-0.404 (0.34)		-0.508 (0.38)		-0.313 (0.34)		-0.427 (0.38)
農林漁業従事者		-0.273 (0.44)		-0.763 (0.72)		-0.502 (0.44)		-0.970 (0.72)
生産工程従事者		-0.290 + (0.16)		-0.134 (0.18)		-0.272 + (0.16)		-0.122 (0.18)
輸送・機械運転従事者		-0.536 + (0.28)		-0.455 (0.32)		-0.525 + (0.28)		-0.471 (0.32)
建設・採掘従事者		0.439 (0.33)		0.364 (0.35)		0.348 (0.33)		0.302 (0.35)
運搬・清掃・包装等従事者		-0.514 * (0.23)		-0.513 + (0.27)		-0.496 * (0.23)		-0.511 + (0.27)
その他		0.133 (0.16)		0.091 (0.18)		0.128 (0.16)		0.071 (0.18)
企業規模(人)			0.000 (0.00)	0.000 (0.00)			0.000 * (0.00)	0.000 * (0.00)
農業、林業			-0.103 (0.41)	0.518 (0.63)			-0.275 (0.41)	0.504 (0.63)
漁業			2.222 + (1.35)	2.664 + (1.42)			2.163 (1.34)	2.756 + (1.41)
鉱業、採石業、砂利採取業			-0.484 (1.64)	-0.301 (1.62)			-0.530 (1.64)	-0.351 (1.62)
建設業			0.479 ** (0.16)	0.352 * (0.17)			0.435 ** (0.16)	0.327 + (0.17)
電気・ガス・熱供給・水道業			0.017 (0.31)	0.044 (0.31)			0.019 (0.31)	0.045 (0.31)
情報通信業			0.154 (0.19)	-0.036 (0.20)			0.160 (0.19)	-0.017 (0.20)
運輸業、郵便業			-0.196 (0.20)	0.121 (0.22)			-0.186 (0.20)	0.131 (0.22)
卸売業、小売業			0.247 + (0.13)	0.299 * (0.15)			0.205 (0.13)	0.272 + (0.15)
金融業、保険業			0.112 (0.19)	0.137 (0.19)			0.069 (0.19)	0.104 (0.19)
不動産業、物品賃貸業			0.165 (0.23)	0.105 (0.24)			0.113 (0.23)	0.062 (0.24)
学術研究、専門・技術サービス業			0.847 ** (0.26)	0.566 * (0.26)			0.732 ** (0.26)	0.484 + (0.26)
宿泊業、飲食サービス業			0.334 (0.21)	0.343 (0.23)			0.249 (0.21)	0.278 (0.23)
生活関連サービス業、娯楽業			0.544 * (0.26)	0.495 + (0.27)			0.439 + (0.26)	0.412 (0.27)
教育、学習支援業			0.454 * (0.19)	0.303 (0.20)			0.425 * (0.19)	0.293 (0.20)
医療、福祉			0.455 ** (0.15)	0.258 + (0.15)			0.464 ** (0.15)	0.280 + (0.15)
複合サービス事業			-0.296 (0.27)	-0.255 (0.27)			-0.296 (0.27)	-0.256 (0.27)
サービス業(他に分類されないもの)			0.226 + (0.14)	0.203 (0.14)			0.164 (0.13)	0.154 (0.14)
公務(他に分類されるものを除く)			0.060 (0.26)	0.177 (0.26)			0.128 (0.26)	0.229 (0.26)
その他			0.195 (0.21)	0.221 (0.21)			0.195 (0.20)	0.223 (0.21)
定数項	-1.068 *** (0.30)	-0.411 (0.32)	-1.076 ** (0.34)	-0.518 (0.36)	-0.426 (0.30)	0.146 (0.31)	-0.407 (0.34)	0.049 (0.35)
r2	0.156	0.180	0.146	0.169	0.161	0.183	0.152	0.173
Prob	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
N	4643	4643	4205	4205	4643	4643	4205	4205

+ p<0.1 \* p<0.05 \*\* p<0.01 \*\*\* p<0.001  
\*地域ブロック(11区分)ダミーを含む  
\*事務職、製造業がベース

表3 「スキル2」の決定要因

被説明変数: スキル2(あなたが担当していた仕事に、未経験の新人を配置した場合に、あなたと同じ程度まで仕事ができるようになるまでの期間(年))

	Model 1 b/se	Model 2 b/se	Model 3 b/se	Model 4 b/se	Model 5 b/se	Model 6 b/se	Model 7 b/se	Model 8 b/se
性別ダミー(男性=1)	1.558 *** (0.09)	1.248 *** (0.09)	1.631 *** (0.09)	1.261 *** (0.10)	1.364 *** (0.09)	1.087 *** (0.09)	1.438 *** (0.09)	1.097 *** (0.10)
教育年数(年)	0.142 *** (0.02)	0.068 ** (0.02)	0.110 *** (0.02)	0.056 * (0.02)	0.130 *** (0.02)	0.060 ** (0.02)	0.092 *** (0.02)	0.043 + (0.02)
年齢(歳)	0.013 *** (0.00)	0.009 * (0.00)	0.012 ** (0.00)	0.008 * (0.00)	0.018 *** (0.00)	0.013 *** (0.00)	0.018 *** (0.00)	0.014 *** (0.00)
勤続年数(年)	0.097 *** (0.00)	0.088 *** (0.00)	0.092 *** (0.00)	0.083 *** (0.00)	0.082 *** (0.00)	0.076 *** (0.00)	0.076 *** (0.00)	0.069 *** (0.00)
正社員ダミー(正社員=1)	0.581 *** (0.09)	0.428 *** (0.09)	0.505 *** (0.10)	0.394 *** (0.10)				
非正規雇用ダミー(非正規=1)					-1.273 *** (0.10)	-1.055 *** (0.10)	-1.261 *** (0.11)	-1.095 *** (0.11)
管理的職業従事者		1.596 *** (0.15)		1.600 *** (0.16)		1.532 *** (0.15)		1.538 *** (0.16)
専門的・技術的職業従事者		1.488 *** (0.12)		1.505 *** (0.13)		1.456 *** (0.12)		1.464 *** (0.13)
販売従事者		-0.010 (0.15)		0.009 (0.17)		0.004 (0.15)		0.021 (0.17)
サービス職業従事者		0.130 (0.14)		0.159 (0.17)		0.175 (0.14)		0.215 (0.16)
保安職業従事者		-0.287 (0.39)		-0.180 (0.45)		-0.097 (0.39)		-0.012 (0.44)
農林漁業従事者		0.296 (0.52)		0.023 (0.86)		0.065 (0.51)		-0.200 (0.85)
生産工程従事者		-0.321 + (0.18)		-0.101 (0.21)		-0.276 (0.18)		-0.043 (0.21)
輸送・機械運転従事者		-0.978 ** (0.33)		-0.588 (0.38)		-0.967 ** (0.33)		-0.607 (0.38)
建設・採掘従事者		2.301 *** (0.38)		1.946 *** (0.41)		2.162 *** (0.38)		1.878 *** (0.41)
運搬・清掃・包装等従事者		-0.960 *** (0.27)		-0.844 ** (0.31)		-0.825 ** (0.27)		-0.745 * (0.31)
その他		0.374 * (0.18)		0.542 ** (0.21)		0.437 * (0.18)		0.587 ** (0.20)
企業規模(人)			0.000 + (0.00)	0.000 + (0.00)			0.000 ** (0.00)	0.000 ** (0.00)
農業、林業			0.135 (0.49)	0.387 (0.75)			-0.014 (0.48)	0.434 (0.74)
漁業			2.461 (1.62)	2.367 (1.68)			2.488 (1.60)	2.580 (1.66)
鉱業、採石業、砂利採取業			-0.800 (1.97)	-0.492 (1.92)			-1.050 (1.95)	-0.743 (1.90)
建設業			1.214 *** (0.19)	0.830 *** (0.20)			1.144 *** (0.19)	0.800 *** (0.20)
電気・ガス・熱供給・水道業			0.220 (0.38)	0.183 (0.37)			0.227 (0.37)	0.196 (0.37)
情報通信業			0.135 (0.23)	-0.206 (0.23)			0.177 (0.23)	-0.147 (0.23)
運輸業、郵便業			-0.726 ** (0.24)	-0.182 (0.26)			-0.691 ** (0.23)	-0.153 (0.26)
卸売業、小売業			0.044 (0.15)	0.258 (0.17)			0.045 (0.15)	0.268 (0.17)
金融業、保険業			0.313 (0.22)	0.440 + (0.23)			0.268 (0.22)	0.412 + (0.22)
不動産業、物品賃貸業			-0.164 (0.28)	-0.166 (0.28)			-0.244 (0.27)	-0.223 (0.27)
学術研究、専門・技術サービス業			1.502 *** (0.31)	0.952 ** (0.31)			1.370 *** (0.31)	0.867 ** (0.31)
宿泊業、飲食サービス業			-0.158 (0.26)	-0.019 (0.27)			-0.160 (0.25)	-0.035 (0.27)
生活関連サービス業、娯楽業			1.194 *** (0.31)	1.232 *** (0.31)			1.134 *** (0.30)	1.178 *** (0.31)
教育、学習支援業			0.600 ** (0.23)	0.229 (0.23)			0.632 ** (0.22)	0.275 (0.23)
医療、福祉			0.380 * (0.17)	0.001 (0.18)			0.418 * (0.17)	0.052 (0.18)
複合サービス事業			-0.617 + (0.32)	-0.493 (0.32)			-0.519 + (0.31)	-0.417 (0.31)
サービス業(他に分類されないもの)			0.388 * (0.16)	0.397 * (0.17)			0.364 * (0.16)	0.379 * (0.17)
公務(他に分類されるものを除く)			-0.296 (0.30)	-0.114 (0.30)			-0.154 (0.30)	0.010 (0.30)
その他			0.239 (0.25)	0.260 (0.25)			0.266 (0.24)	0.284 (0.24)
定数項	-2.073 *** (0.36)	-0.982 ** (0.37)	-1.792 *** (0.40)	-1.032 * (0.42)	-1.120 ** (0.36)	-0.279 (0.36)	-0.911 * (0.40)	-0.364 (0.41)
r2	0.254	0.306	0.250	0.293	0.271	0.318	0.268	0.307
Prob	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
N	4769	4769	4307	4307	4769	4769	4307	4307

+ p<0.1 \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001  
\*地域ブロック(11区分)ダミーを含む  
\*事務職、製造業がベース

表4 働き方・スキル取得機会の相関

働き方の偏相関係数

	残業がある	配置転換や 転動がある	業務が限定 されている	業務の範囲 が広い	(期限のある)プロジェクト的な仕事である	他人との調整があまりない	組織のラインから切り離されており、単独で業務遂行している	組織のラインに組み込まれている(上司の決裁を仰いでいる)	スキルを高める機会はありません	今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる	当てはまるものはない
残業がある	1.0000										
配置転換や転動がある	0.2510 *	1.0000									
業務が限定されている	-0.0033	0.0404 *	1.0000								
業務の範囲が広い	0.1652 *	0.1143 *	-0.3106 *	1.0000							
(期限のある)プロジェクト的な仕事である	0.1666 *	0.1219 *	-0.0280	0.1425 *	1.0000						
他人との調整があまりない	-0.0538 *	-0.0878 *	0.1589 *	-0.0436 *	-0.0490 *	1.0000					
組織のラインから切り離されており、単独で業務遂行している	0.0179	-0.0400 *	0.0589 *	0.0449 *	0.0622 *	0.1938 *	1.0000				
組織のラインに組み込まれている(上司の決裁を仰いでいる)	0.1952 *	0.2728 *	0.0676 *	0.1562 *	0.1630 *	-0.0359	-0.1357 *	1.0000			
スキルを高める機会はありません	-0.0167	-0.0189	0.1915 *	-0.0973 *	-0.0725 *	0.1377 *	0.0029	0.0757 *	1.0000		
今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる	0.1647 *	0.1272 *	-0.0548 *	0.2853 *	0.2286 *	-0.0245	0.0752 *	0.1475 *	-0.2217 *	1.0000	
当てはまるものはない	-0.3857 *	-0.1811 *	-0.1570 *	-0.2988 *	-0.1158 *	-0.1097 *	-0.1051 *	-0.1712 *	-0.1347 *	-0.1579 *	1.0000

注) \*は5%で有意

表5 正社員の幸福度の決定要因

被説明変数:幸福度(0~10)、正社員のみ

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13	Model 14
	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se
性別ダミー(男性=1,女性=0)	-0.512 *** (0.10)	-0.476 *** (0.10)	-0.507 *** (0.10)	-0.514 *** (0.10)	-0.524 *** (0.10)	-0.521 *** (0.10)	-0.514 *** (0.10)	-0.513 *** (0.10)	-0.509 *** (0.10)	-0.566 *** (0.10)	-0.531 *** (0.10)	-0.508 *** (0.10)	-0.538 *** (0.10)	-0.497 *** (0.10)
教育年数(年)	0.040 + (0.02)	0.043 * (0.02)	0.041 + (0.02)	0.039 + (0.02)	0.039 + (0.02)	0.038 + (0.02)	0.040 + (0.02)	0.041 + (0.02)	0.042 + (0.02)	0.035 + (0.02)	0.038 + (0.02)	0.041 + (0.02)	0.037 + (0.02)	0.041 * (0.02)
年齢(歳)	-0.012 ** (0.00)	-0.014 ** (0.00)	-0.012 ** (0.00)	-0.012 ** (0.00)	-0.012 ** (0.00)	-0.012 ** (0.00)	-0.012 ** (0.00)	-0.012 ** (0.00)	-0.012 ** (0.00)	-0.013 ** (0.00)	-0.011 ** (0.00)	-0.012 ** (0.00)	-0.016 *** (0.00)	-0.015 *** (0.00)
家計金融資産(万円)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)	0.000 *** (0.00)
世帯所得(万円)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)	0.001 *** (0.00)
婚姻状態ダミー(既婚=1,その他=0)	0.971 *** (0.10)	0.960 *** (0.09)	0.972 *** (0.10)	0.973 *** (0.09)	0.961 *** (0.10)	0.973 *** (0.10)	0.971 *** (0.10)	0.972 *** (0.10)	0.971 *** (0.10)	0.951 *** (0.09)	0.964 *** (0.09)	0.969 *** (0.10)	0.928 *** (0.09)	0.942 *** (0.09)
労働時間(週当たり時間)	-0.006 (0.00)	-0.003 (0.00)	-0.006 (0.00)	-0.006 (0.00)	-0.007 (0.00)	-0.006 (0.00)	-0.006 (0.00)	-0.006 (0.00)	-0.006 (0.00)	-0.006 (0.00)	-0.007 (0.00)	-0.005 (0.00)	-0.003 (0.00)	-0.004 (0.00)
残業がある		-0.299 *** (0.09)											-0.355 *** (0.09)	-0.369 *** (0.09)
配置転換や転動がある			-0.045 (0.09)										0.008 (0.09)	-0.003 (0.10)
業務が限定されている				-0.188 (0.10)										
業務の範囲が広い					0.254 ** (0.08)									
(期限のある)プロジェクト的な仕事である						0.106 (0.12)								
他人との調整があまりない							-0.052 (0.12)							
組織のラインから切り離されており、単独で業務遂行している								0.074 (0.13)					0.053 (0.12)	
組織のラインに組み込まれている(上司の決裁を仰いでいる)									-0.072 (0.09)					-0.089 (0.10)
スキルを高める機会はありません										-0.656 *** (0.11)			-0.642 *** (0.11)	
今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる											0.338 *** (0.10)			0.347 *** (0.10)
当てはまるものはない												0.183 (0.17)		
定数項	5.456 *** (0.41)	5.550 *** (0.41)	5.463 *** (0.41)	5.566 *** (0.41)	5.443 *** (0.41)	5.479 *** (0.41)	5.468 *** (0.41)	5.448 *** (0.41)	5.465 *** (0.41)	5.798 *** (0.41)	5.497 *** (0.41)	5.427 *** (0.41)	5.881 *** (0.41)	5.613 *** (0.41)
r2	0.114	0.119	0.114	0.116	0.118	0.114	0.114	0.114	0.114	0.129	0.119	0.114	0.139	0.129
Prob	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
N	2074	2074	2074	2074	2074	2074	2074	2074	2074	2074	2074	2074	2074	2074

\* 上段は係数、下段は標準誤差。地域ダミー変数を含む。  
+ p<0.1 \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001