

RIETI政策シンポジウム

人的資本・人材改革

—ライフ・サイクルを通じた教育・能力開発のあり方を考える

プレゼンテーション資料



鶴 光太郎

RIETIプログラムディレクター・ファカルティフェロー/
慶応義塾大学大学院商学研究科教授

2013年9月6日

人的資本・人材改革： 鳥瞰図的視点

2013年9月6日(金)

RIETI政策シンポジウム

『人的資本・人材改革ーライフ・サイクルを通じた教育・能力開発のあり方を考える』

慶應義塾大学大学院商学研究科/RIETI

鶴 光太郎

RIETIにおける人的資本・人材改革への取り組み

- 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
- 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
- 経済産業研究所では、2011年度から研究の大枠を示す9つのプログラムの1つとして「人的資本」を設定
- 当該プログラムの下、「労働市場制度改革」を始めとしたいくつかのプロジェクトにおいてライフ・サイクル全体を通じた人的資本、人材力強化について総合的な研究を実施
- 特に、「労働市場制度改革プログラム」のサブ・プロジェクトとして「人的資本・人材改革研究会」を立ち上げ、運営
- ライフ・サイクル全体を通じた人的資本・人材力を考える場合の視点
 - 就業前の教育
 - 就業期の訓練・能力開発
 - 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」も視野

本シンポジウムの内容

● 第1部

- 人的資本・人材力向上に向けた議論のフレームワーク、課題の鳥瞰図的整理(鶴報告)
- パーソナリティが形成される幼少年期の教育(大竹報告)
- 中学・高校・大学時代の教育のあり方(西村報告、川口報告・コメント)
- 就業後の人的資源管理のあり方(海老原報告)

● 第2部

- 学界、企業、政府を代表する有識者による、(1)教育から就業への架け橋、(2)就業後の人材力強化、(3)女性の人材育成や高齢者の活用等々についてのパネルディスカッション

本日お話すること

- 求められる人材像の明確化と教育の役割(就学前教育も含む)
- 教育改革と教育から就業への移行問題
- 日本的雇用システム変容中での人材力強化
- 高齢者の活用
- 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」を使ったいくつかの分析

なぜ、「人的資本」と「人材」を使い分けているのか

• 人材

- 個人に着目→ミクロの視点→個人のライフサイクルの各段階における人材力(狭義の能力+ α)の強化

• 人的資本

- 教育・訓練投資→人的資本↑→生産性↑(生産性を高めるための生産要素)
- マクロの視点→国全体の人的資本をいかに高めるか→マクロの生産性向上、国全体の生活水準の向上
- 「資本」=「積み重なる」(蓄積)イメージ
- 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」→「節目」での「つながりを円滑にし、「断絶」、「停滞」を防ぐ

求められる人材のイメージ

- 産業界・企業は新たに求められる人材像を明確化させ、発信すべき
 - 教育と就業の間の「段差」を埋める
 - 教育や家庭の現場が意識を共有→真の教育改革へ
- 雇用政策研究会報告書(2012/8/1公表)(P19)に示されたヒアリングによる企業が求める人材の素養・基礎
 - 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事。
- 2つのアプローチ
 - 時代の変化が求める人材像
 - 成長戦略の視点から求められる人材像

(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)からも適宜引用)

時代の変化が求める人材像

- 安定的高成長の終焉
 - 継続的改良でなく抜本的なイノベーションを生む、「個性」、「異端」
- 豊かさの達成
 - 潜在的な需要を掘り起こすためには数値化できる性能・品質の向上ではなく消費者の感動や笑顔を生む「感性」
- 不確実性の増大
 - 過去のパターンに捉われない「柔軟な発想」、「自ら考える力」
 - 予想外の過酷な環境においても適応できる「強い心」(タフネス)

成長力強化の視点から求められる人材力強化のあり方

- **急速に「コモディティ化」が進む中での高付加価値戦略**
 - 簡単に模倣、キャッチアップされる商品・サービスの限界
 - 消費者のニーズへのきめ細かな配慮とマニュアル化できない技術を生かす
 - 「洗練性」、「面白さ」、「もてなし」、「きめ細かな質感」を持つ商品・サービスへ
 - 「機能的な価値」(客観的に評価できる機能・仕様) → 「意味的価値」(顧客が主観的に価値に意味付け) (2012/5/28 日経経済教室 延岡一橋大教授)
 - 長い歴史と文化がはぐくみ、海外から評価されてきた日本の「強み」のはず
 - カギとなるには豊かさの達成の中で必要な「感性」
- **新興国成長市場を「取り込む」ための徹底した「現地化」**
 - インフラ整備で悪条件があったとしても、リスクを取ってライバルよりも先に飛び込む(ファースト・ムーバーになる)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
 - 現地人材の徹底した登用と本社の国際化がカギ
 - 求められるグローバル人材は？

グローバル人材に必要な「力」

- 「英語力」は必要条件であるが、当然、十分条件ではない
- 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」（「普遍言語」になっているか）
- 異なった考え方、文化、制度など多様性を受け入れることのできる「広い視野」、「許容力」
- 更に、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」
- 特に、新興市場への展開で必要になる人材
 - 8ページでみた、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
 - 「御膳立て」がなくても、「自ら道なき道」を切り開いていけるかが問われている
- こうした、人材は、留学経験がなくても、高等教育で国内に「留学空間」を作ることに対応可能
 - 大学教育の中でも、日本人学生、留学生混成の小人数制の授業において、英語によるプレゼンテーションやディスカッションを行い、両グループが競い合い、学びあうといった仮想的な「留学空間」を作ることが有効（慶應義塾大学経済学部のPCP）

ITの深化の中で求められる 「情報分析力」と「人間関係力」

- ITの深化の中でITリテラシーやPC活用能力を高めることは必要条件であるが十分条件ではない
- 以下の、「情報分析力」と「人間関係力」がより重要に
- 「情報分析力」
 - 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
- 「人間関係力」
 - 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・需要上昇
 - 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
 - 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」

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

就学前教育の重要性

J. Heckmanらの一連の研究(大竹(2008) BERD No.16より)

- ポイント
 - 就学後の教育の効率性を決めるのは、就学前の教育にある
 - 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
- 1960年代にアメリカで行われたペリー就学前計画の実験
 - 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
 - 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
- 実験結果
 - 両者には有意な差
 - 就学後の学力のみならず、介入実験を受けた子どもたちと、そうでない子どもたちを40歳になった時点で比較したところ、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。
 - 所得や労働生産性の向上、生活保護費の低減など、就学前教育を行ったことによる社会全体の投資収益率=15~17%という非常に高い数値
- 早期教育を取り上げた他のプロジェクト
 - 『Carolina Abecedarian Project』、『Child-Parent Center Program』
 - 主な相違点は、Abecedarian ProjectではIQスコアの長期的向上がみられたことだが、この傾向を示したのは女兒のみで、それもかなり早い年齢からプログラムを開始した子どもに限定

就学前教育の重要性(続き)

- 就学前教育の異なる能力への影響
 - 就学前教育の効果は知能指数(IQ)に対しては小さかったが、学習意欲は高かった。
 - 認知能力:IQ
 - 非認知能力:学習意欲、労働意欲、自制心、努力、忍耐・粘り強さなど
 - 高所得を得たり、社会的に成功したりするには、認知能力と非認知能力の両方が必要になるが、ペリー就学前計画は、子どもたちの非認知能力を高めることに貢献
 - 生後4カ月からの介入を行った別の介入実験では、IQも向上
- 最新の脳科学の研究成果
 - さまざまな能力の発達には敏感期(臨界期)が存在(時期を逃すと発達しない)
 - 例:「3歳以下で一定の期間眼帯をしていると弱視になる」、「第二外国語の発音は、12歳以下で学ばないと不完全になる」
- 脳科学の知見の応用
 - 3、4歳の時期に適切な教育を受けずに敏感期を過ぎてしまった子どもは、教育投資の効果が小さくなり、学習意欲を高めることは難しく、効果は限定的
 - 教育を受ける機会が少ない経済的に恵まれない子どもたちに対して、就学前から公的な教育支援を行い、その後も支援を続けることが望ましい
 - 恵まれない境遇にいる子どもたちへの教育投資は、公平性と効率性を同時に促進する稀な公共政策
 - 「頭の良さ」に価値を置く傾向が強いが、「非認知的」な能力こそが重要であることが多い。信頼できる人間性こそ雇用者が最も評価する特性であり、「粘り強さ」や「信頼性」、「首尾一貫性」は、学校の成績を予測する上で最も重要な因子
- インプリケーション
 - 貧困層への幼児教育無償化
 - 就学以後の貧困家庭からの「切り離し」→「学童保育」(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)、「全寮制」の活用

教育改革に向けての問題意識

- **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現状→公的支援強化が必要では**
 - － 高等教育における国公立・私立大学の格差がかなり縮小。
 - 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
 - 入学金も一部の私立大学を上回っている。
 - － 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」より)。
- **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(教員の人事権を含む)を飛躍的に拡大すべき**
 - － 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(2013/4/24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)
- **数十年続いてきた初等・中等教育における、ゆとりの教育の根本的見直しが必要**
 - － 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、学習はより効率的になるべき
 - － 混乱を生むような頻繁な指導要領の変更は避けるべき→改定を行うことで「教育産業」が潤う？
- **教育のあり方を一部の教育専門家に任せるのではなく、様々な利害関係者(親、産業界、塾産業など)の切実な声が反映される仕組みを作るべき**
 - － 「当たり前」のことに疑問を持ってみる→教育全般において実際的な国際比較が重要
 - － 「教育産業」の問題(指定用品販売のパパママストアも含む)、制度に張り付く「人」の問題
 - － 例1: 制服、体育の扱い→軍事教練的な要素、諸外国での扱いは？
 - － 例2: 学校における部活動の役割→海外では学校外での活動が主体では？

大卒就職のミスマッチ解消

- 大卒就職問題の原因は？（海老原氏）
 - 少子化が進み、学齢人口が減する中で、大学進学率、大卒者数が大幅に増加したことが主因
 - 「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
- ITの深化はミスマッチ解消に働くよりも、ミスマッチを助長
 - 学生の大企業へのエントリー（登録）を容易にする一方、大企業はその取り巻く環境変化からこれまでより幹部候補を含めた大卒を絞り込んで採用
- 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
 - 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。
 - 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べきではないか。

企業内OJTの再評価： 就業を通じた能力やスキルの向上

- かつて日本の企業の競争力の源泉とも言われた「企業特殊な」(当該企業以外では通用しないような)人的資本・スキルは、日本的雇用システムの変容の中で否定的な評価
- 企業に囲い込まれずにキャリア・アップするためのどの企業でも通用するような「一般的な」人的資本・スキル取得の重要性が強調
- こうした認識が成果主義導入等も相まって上司の部下に対する育成への動機を弱めた。
- 就業を通じた「現場」での技能訓練、能力開発は企業の外での訓練よりは効果的
- 上司・先輩から部下・後輩への指導はいつの時代でも重要な人材強化の方法

「未来」が開かれた働き方を目指して

- 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
- 不確実性が高い経済社会にあって多様な従業員が辛抱強く努力していけるために必要な働き方
- 「使い捨て」でなく、自分の「成長」が実感、期待できる働き方
- 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→将来の居場所・仕事・待遇とセットで考えるべき
- 特に、従業員への長期的な能力開発へのコミットメントが重要→生涯を通じた人材力強化の重要性

高齢者の活用と人的資本・人材力の「還元」

- 急速な高齢化の進展の中で年金受給開始年齢上げと就業期間延長、引退年齢上げは不可避だが、賃金体系などこれまでの日本的雇用システムも変革が必要。また、若年雇用への配慮も必要。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
- 高齢者が多様な働き方を選べることで、高齢者の労働参加を高めていくことが課題
- 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
- 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。また、「高齢者と若者の「協働」での世代間対立も緩和
- 例えば、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。
- その際、教員免許の扱いが問題→免許が必要でない例
 - 特別免許状、特別非常勤講師、実習助手
 - 大阪市の放課後ステップアップ事業指導員(市立小学校の放課後学習支援)
 - 来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方針(読売8/27夕刊)

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」

- 調査目的 正規か非正規かの二者択一から脱却して、多様で満足度の高い働き方を可能にするための包括的な政策を提言すること。
- 調査時期 2013年1月17日～1月22日
- 調査対象 調査会社(株式会社インテージリサーチ)が保有する登録モニターから下記の条件により抽出
 - － 年齢:20歳から69歳
 - － 性別:男女
 - － 地域:全国(エリア)
 - － ※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
 - － 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)
- 大竹文雄氏(大阪大学)、久米功一氏(リクルートワークス研究所)、鶴光太郎氏の共同調査プロジェクト
- 一部、質問作成には、佐藤博樹氏(東京大学)、戸田淳仁氏(リクルートワークス研究所)から協力を得た。

小学校～高等学校までの環境の大学進学、正社員経験、賃金などへの影響

(以下、戸田氏(リクルートワークス研究所)との共同研究)

被説明変数:

- 大卒、初職正社員、現職正社員、現在の賃金水準

説明変数(+ は正で有意な関係、- は負の有意な関係を示す):

(1)家庭環境(7歳と15歳の環境)

- 親の学歴(父親大卒ダミー、母親大卒ダミー)
- 暮らし向き(暮らし向きダミー(7歳)、暮らし向きダミー(15歳))
- 共働き(共働きダミー(7歳)、共働きダミー(15歳))
- 蔵書(蔵書ダミー(7歳)、蔵書ダミー(15歳))

(2)認知能力

- ・15歳の成績(15歳成績ダミー)

(3)非認知能力

- 一人遊び、室内遊び→内向性
 - 一人遊びダミー(7歳)、室内遊びダミー(7歳)、一人遊びダミー(15歳)、室内遊びダミー(15歳)
 - 中学時代の部活動→外向性、経験の開放性、勤勉性、協調性
 - 運動系クラブダミー、文化系クラブダミー、生徒会ダミー、帰宅部ダミー(基準は運動系または文科系のクラブに入っていたが熱心に取り組んでいない人)
 - 団体競技ダミー
 - 部長・キャプテン・会長ダミー
 - 高校時の無遅刻(無遅刻ダミー)→勤勉性
- (→はビッグファイブ(性格を表す5つの特性)との想定しうる関連を示したもの)

(4)コントロール変数

- 女性ダミー、30歳代ダミー、40歳代ダミー、50歳代ダミー、60歳代ダミー

学歴への影響(大卒確率)

(1)家庭環境

- 父親大卒ダミー(+)、母親大卒ダミー(+)
- 暮らし向きダミー(7歳) (+)、暮らし向きダミー(15歳) (+)
- 共働きダミー(7歳)(-)、共働きダミー(15歳) (-)
- 蔵書ダミー(7歳) (+)、蔵書ダミー(15歳) (+)

(2)認知能力

- 15歳成績ダミー(+)

(3)非認知能力

- 一人遊びダミー(7歳) (+)、室内遊びダミー(7歳) (+)、一人遊びダミー(15歳) (+)、室内遊びダミー(15歳) (+)
- 生徒会ダミー(+)、帰宅部ダミー(-)
- 団体競技ダミー(+)
- 部長・キャプテン・会長ダミー(+)
- 無遅刻ダミー(+)

- 生徒会ダミー、団体競技ダミー、部長・キャプテン・会長ダミーは推計式の定式化によっては有意でなくなる。

初職の雇用形態への影響（初職 正規雇用の確率）

(1)家庭環境

- 父親大卒ダミー(-)
- 暮らし向きダミー(7歳) (-)
- 共働きダミー(15歳) (-)
- 蔵書ダミー(7歳) (-)、蔵書ダミー(15歳) (-)

(2)認知能力

- 15歳成績ダミー(+)

(3)非認知能力

- 一人遊びダミー(7歳) (-)、室内遊びダミー(7歳) (-)、一人遊びダミー(15歳) (-)、室内遊びダミー(15歳) (-)
- 運動系クラブダミー(+)、文化系クラブダミー(-)
- 無遅刻ダミー(+)
- 暮らし向きダミー、共働きダミー、蔵書ダミー、運動系クラブダミーは推計式の定式化によっては有意でなくなる。

現職の雇用形態への影響（初職 正規雇用の確率）

(1) 家庭環境

- 母親大卒ダミー(+)
- 共働きダミー(7歳)(-)

(2) 認知能力

- 15歳成績ダミー(+)

(3) 非認知能力

- 一人遊びダミー(15歳)(-)、室内遊びダミー(15歳)(-)
- 無遅刻ダミー(+)

現在の賃金水準(月収)への影響

(1)家庭環境

- 母親大卒ダミー(+)
- 蔵書ダミー(7歳) (+)、蔵書ダミー(15歳) (+)

(2)認知能力

- 15歳成績ダミー(+)

(3)非認知能力

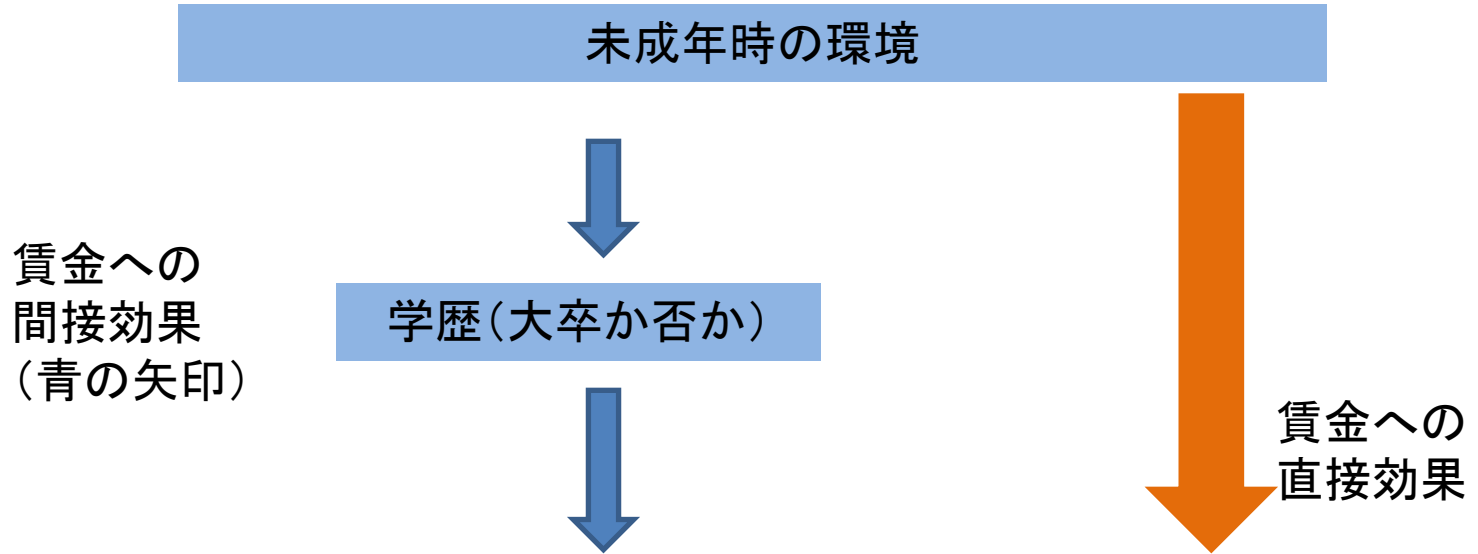
- 室内遊びダミー(7歳) (-)、一人遊びダミー(15歳) (-)、室内遊びダミー(15歳) (-)
- 運動系クラブダミー(+)、生徒会ダミー(+)
- 部長・キャプテン・会長ダミー(+)
- 無遅刻ダミー

- 生徒会ダミーは推計式の定式化によっては有意でなくなる。

分析のまとめ

- 家庭環境:
 - － 学歴に対しては、家庭環境を含め未成年時の状況が有意に影響。
 - － 就業以降は、家庭環境の影響が基本的に弱まる。
 - 特に、暮らし向き(学歴と初職正規のみ負の影響)
 - 両親の学歴については後で母親の影響が強まる。
 - 共働きの負の効果は継続(学歴、初職正規、現職正規)
 - 蔵書は学歴には正、初職正規には負の影響、賃金水準で再び正の影響
- 認知能力:
 - － 15歳の成績は学歴、初職正規、現職正規、賃金水準にすべてに正の影響
 - － 15歳の成績に対しては、家庭環境の中では蔵書環境などが正の影響
- 非認知能力:
 - － 勤勉性を示す高校時無遅刻は学歴、初職正規、現職正規に正の影響
 - － 内向性を示す一人遊び・室内遊びの傾向は学歴には正の影響であるが初職正規、現職正規、賃金水準に負の影響
 - － 部活動:
 - リーダーシップ、協調性に関連するな取り組み(生徒会、部長・キャプテン・会長、団体競技)が学歴にプラスに影響するが必ずしも強くなく、運動部、文化部の影響はない。
 - 初職正規には文化部不利、運動部有利の傾向あり。
 - 賃金水準に対しては、運動部、生徒会、部長・キャプテン・会長の経験が有利
- 正規の職につくためには特に外向性(体育会系含む)が重要

未成年時の環境の賃金への 直接効果・間接効果(学歴経由)



		(%)
	間接効果	直接効果
蔵書(7歳)	32.0	68.0
15歳成績	47.3	52.7
部長・キャプテン・会長	20.5	79.5

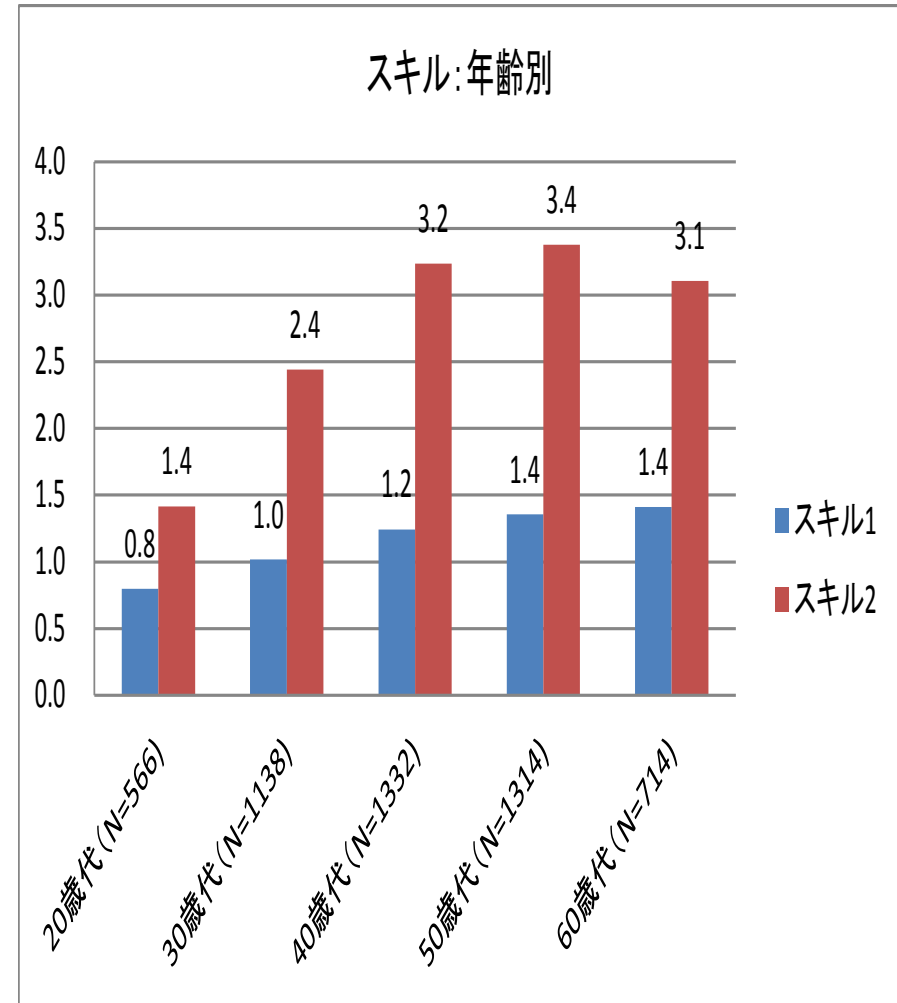
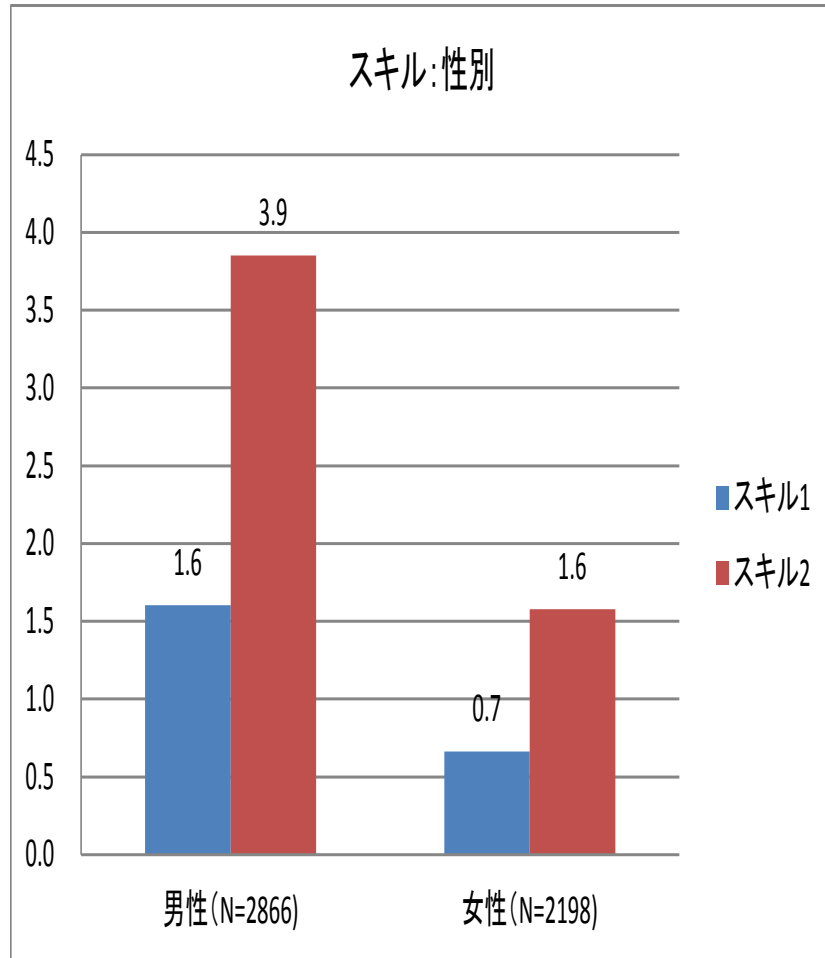
仕事ができるようになるための 期間からみたスキル指標

(以下、久米氏(リクルートワークス研究所)との共同研究)

- **スキル1:** Q10 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。
- **スキル2:** Q11 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。
- (1)(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。
- それを、年数に換算して、それぞれスキル1、スキル2と定義。

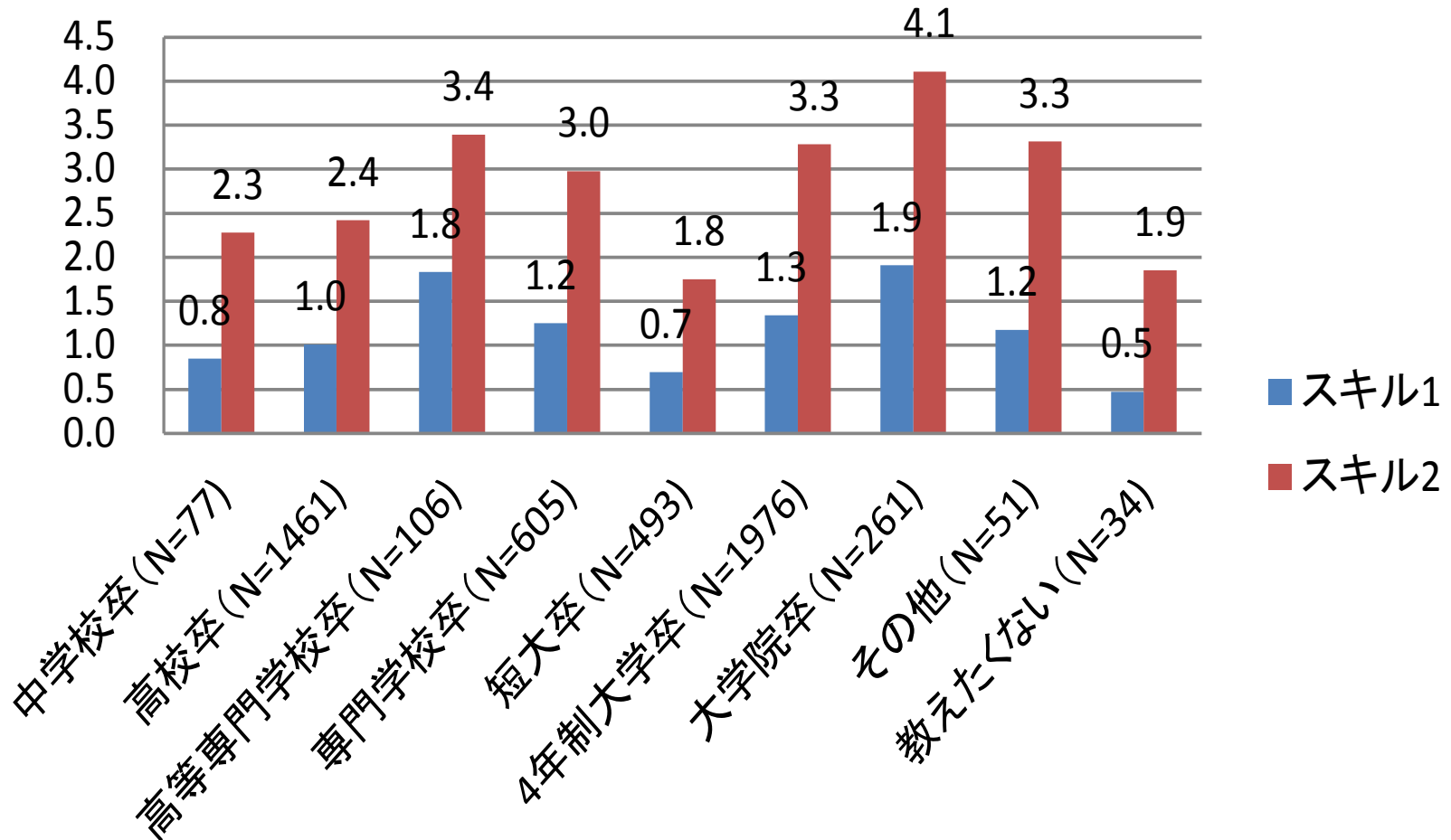
男女別、年齢別

以下の資料、推計は久米氏担当



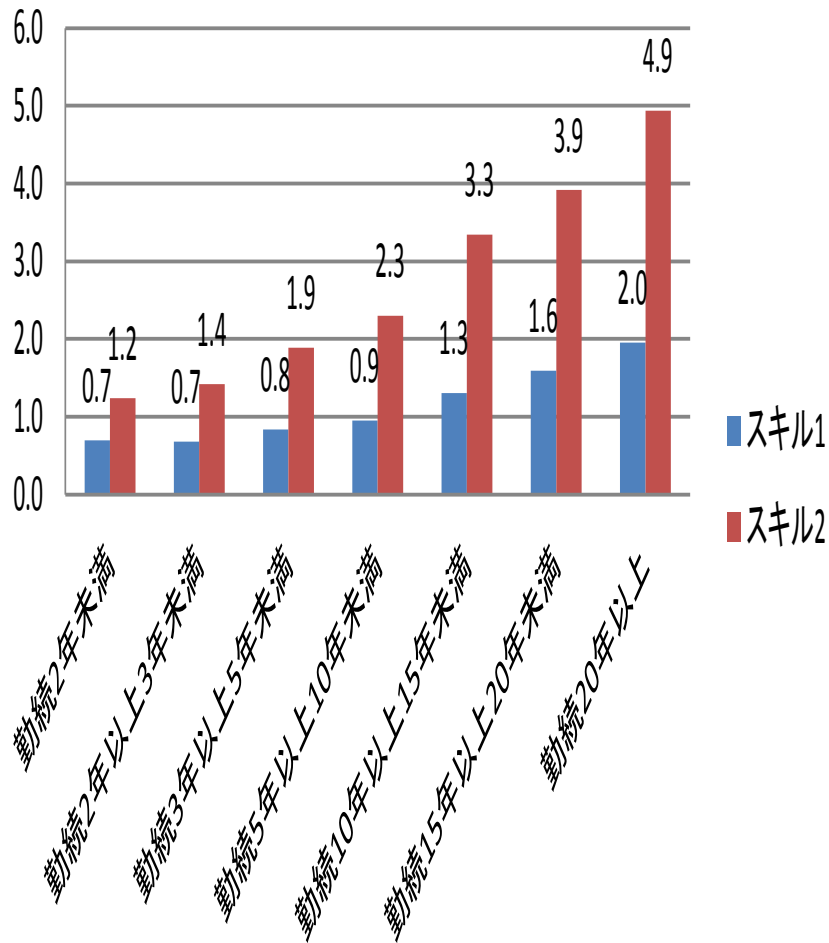
学歴別

スキル:学歴別

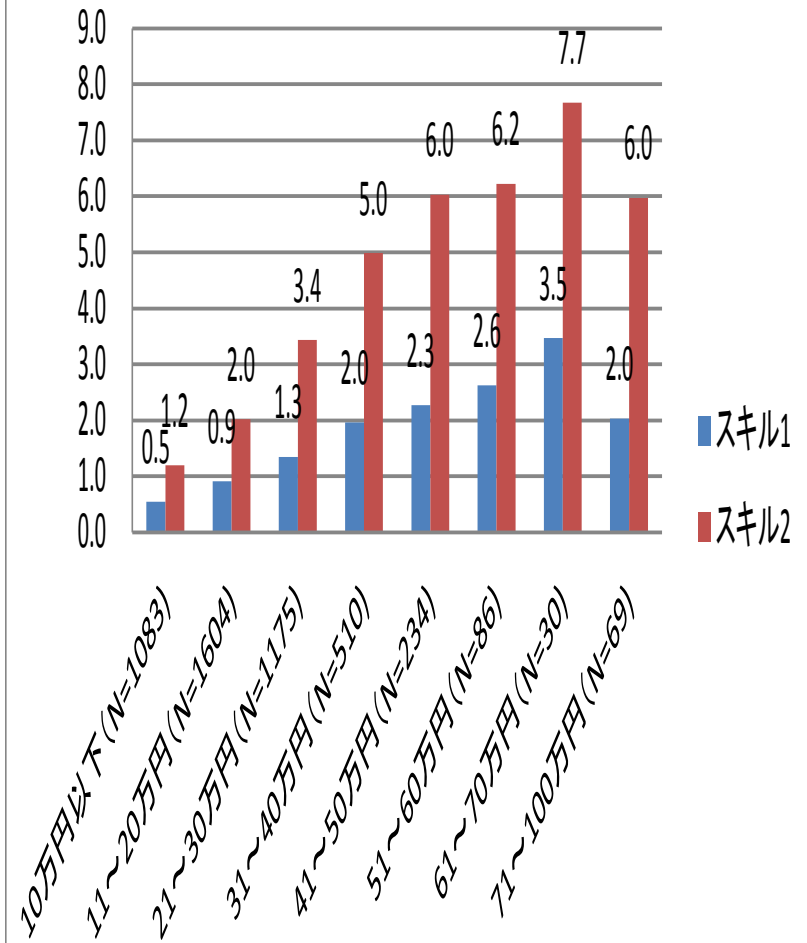


勤続年数別、月収別

スキル:勤続年数別

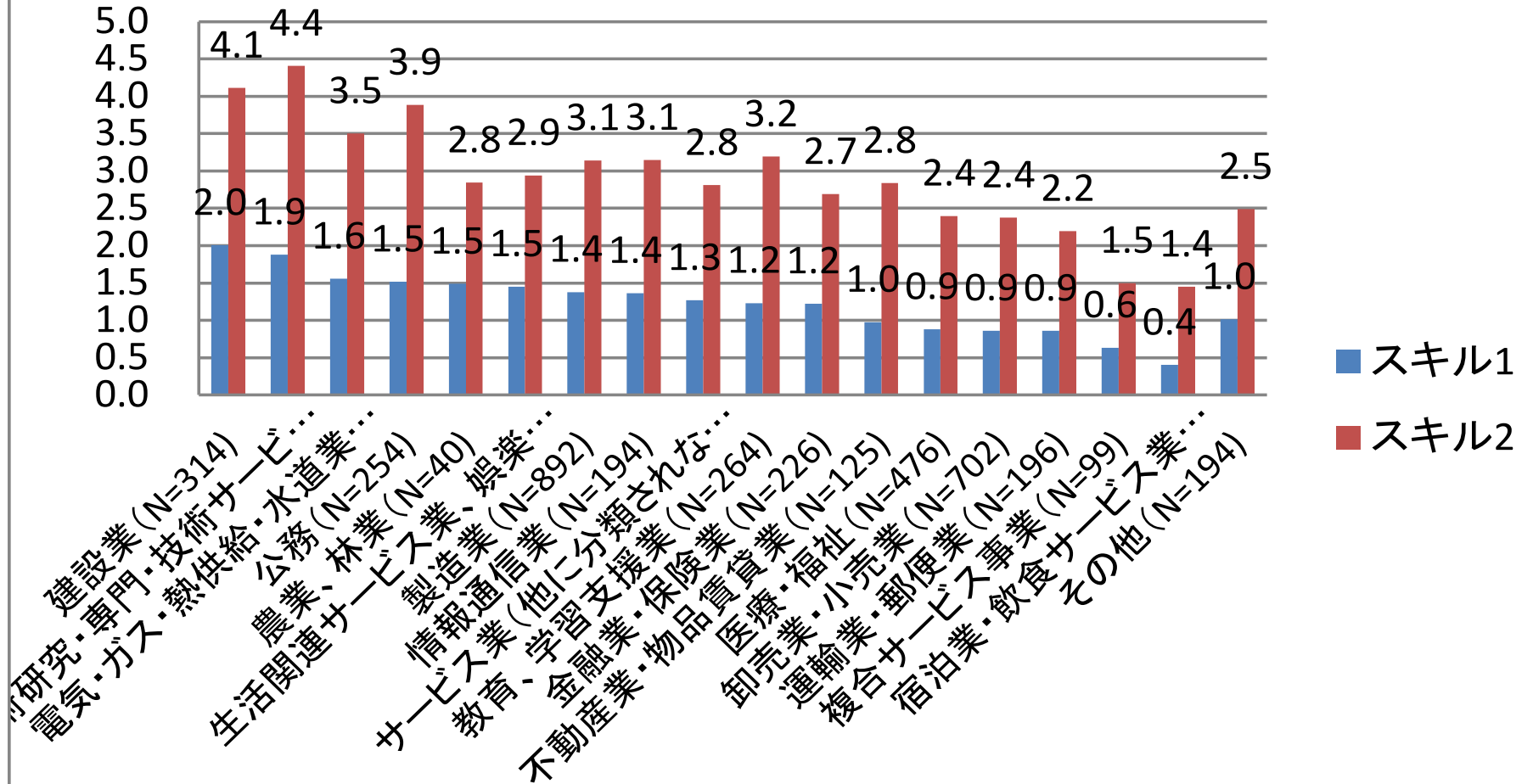


スキル:月収別



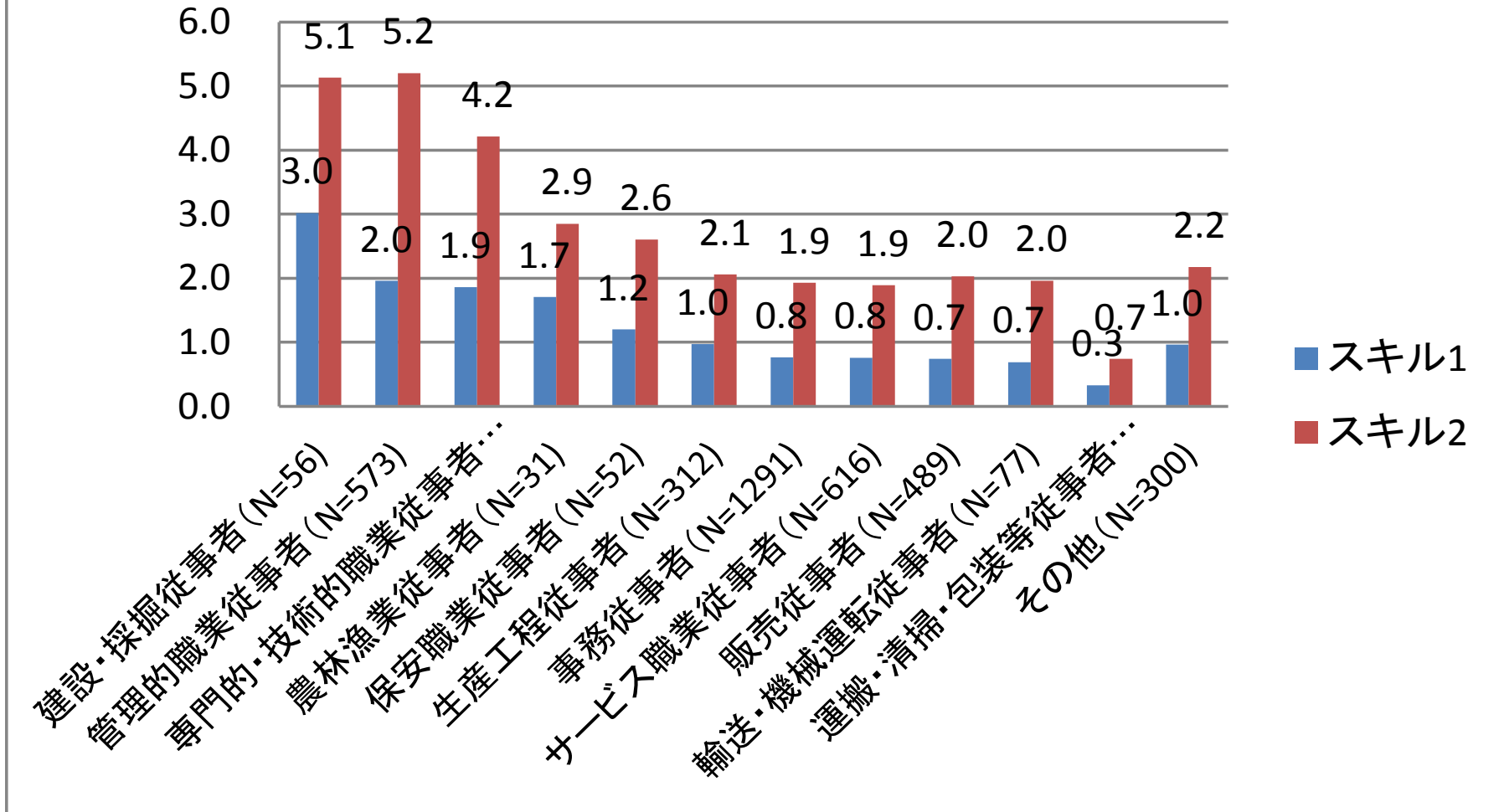
業種別

スキル:業種別



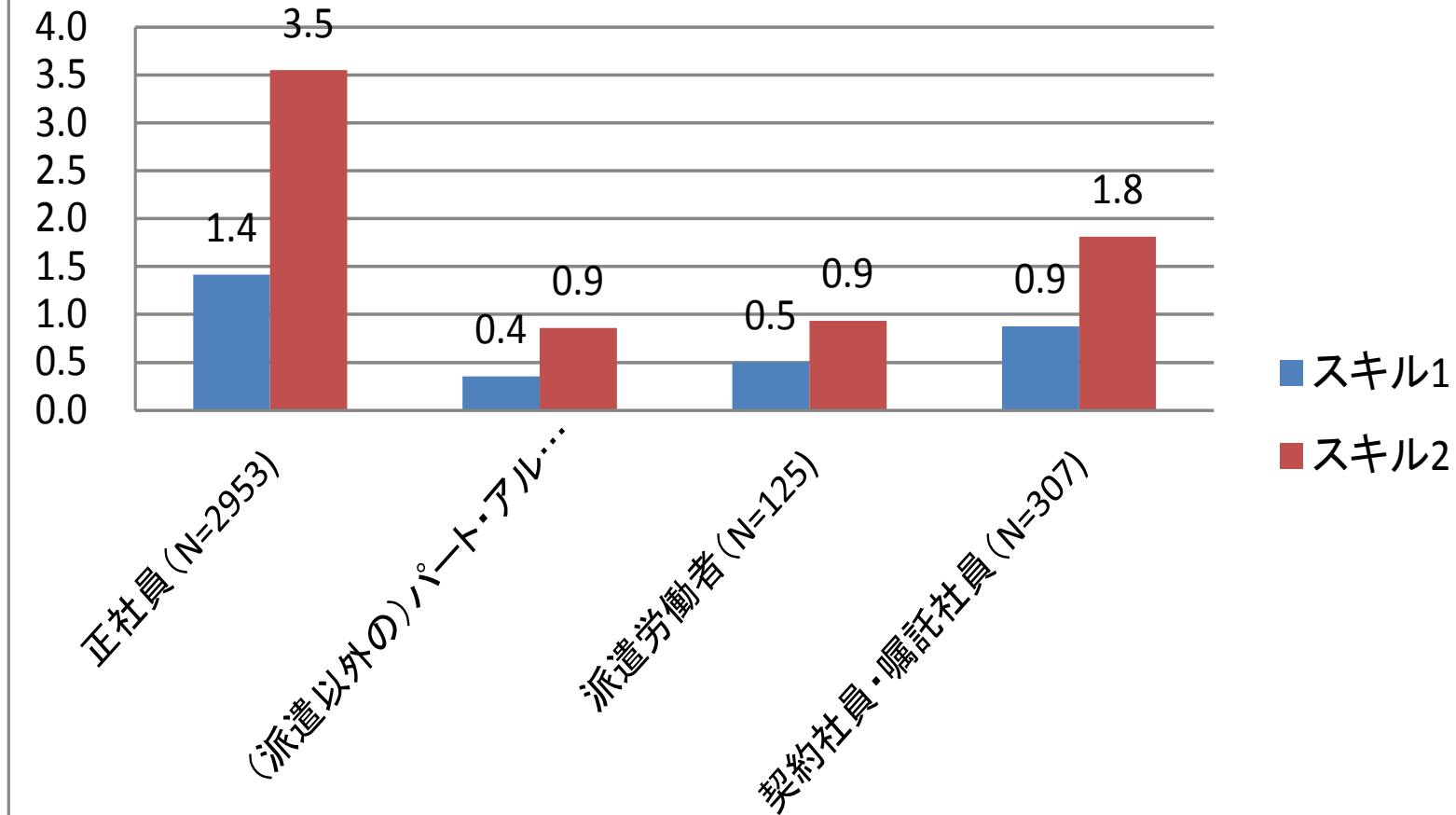
職種別

スキル: 職種別



雇用形態別

スキル：雇用形態別



スキルと労働者属性、職種、業種との関係

被説明変数:

- スキル1、スキル2

説明変数:

- 性別(男性+)、教育年数(+)、年齢(+)、勤続年数(+)
 - 正社員ダミー(+)
 - 職種ダミー(事務職基準)
 - (+): 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)
 - (-): 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
 - 業種ダミー(製造業基準)
 - (+): 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)
 - (-): 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)
- ↓
- 男性、教育年数、年齢、勤続年数、正社員がスキルと正の相関
 - スキルへの効果がマイナスとなっている職種、業種の中には一定の資格を有しておれば、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あり。

正社員の働き方の相関関係

働き方の偏相関係数

	残業がある	配置転換や 転勤がある	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 はあまり ない	今より高いレ ベルのスキ ルを要する 仕事を経験 できる	当てはまる ものはない
残業がある	1.0000										
配置転換や転勤がある	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体験できる	0.1647 *	0.1272 *	-0.0548 *	0.2653 *	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

- 「業務限定」と「他人との調整少」、「スキルを高める機会少」との相関高い
- 「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

正社員の幸福度分析

正社員のみ対象とした分析

被説明変数:

- 幸福度(0~10)、仕事満足度(0~10)

説明変数(+は正で有意な関係、-は負の有意な関係を示す)

(1)基本的属性

- 性別(男性(-))、教育年数、年齢(幸福度のみ(-))、家計金融資産(+)、世帯所得(+)、既婚(+)

(2)正社員としての働き方(説明変数は1つずつ入れる場合と全部入れる場合、両方を推計)

- 労働時間(週ベース)
- 残業がある(-)
- 配置転換や転勤がある
- 業務が限定されている or 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" or "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)"(仕事満足度のみ(-))
- スキルを高める機会があまりない(-) or 今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる(+)

正社員の幸福度分析からのインプリケーション

- 分析結果:
 - (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。
 - 業務の幅とスキルアップ機会の相関も高い。
- 解釈:
 - 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」
 - 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、ジョブランクアップ、昇進していく仕組み
 - 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
- 限定正社員の普及に当たっての留意点:
 - 限定正社員＝勤務地、職務、労働時間いずれかが限定された正社員
 - 残業のないタイプの限定正社員普及は従業員の幸福度を高めることが期待される。
 - 一方、職務限定型正社員に対しては、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

ご清聴ありがとうございました。