

これからの時代に求められる人材像、 子ども期における人材育成の在り方

2014年7月23日(水)

内閣府・選択する未来委員会・人の活躍WG

慶應義塾大学大学院商学研究科

鶴 光太郎

人的資本・人材改革
—鳥瞰図的視点—

鶴 光太郎
経済産業研究所

幼少期の家庭環境、非認知能力が
学歴、雇用形態、賃金に与える影響

戸田 淳仁
リクルートワークス研究所

鶴 光太郎
経済産業研究所

久米 功一
リクルートワークス研究所

プレゼンの流れ

- 求められる人材イメージ
 - 時代の変化の視点
 - 成長戦略の視点
 - グローバル人材に必要な力
 - 教育との対応
- 認知能力と非認知能力
 - 非認知能力＝性格力の重要性
 - 労働市場＝将来の人生への影響

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

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**
 - 数値化できる性能・品質の向上は限界
 - 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
 - 消費者の感動や笑顔を生む「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
 - 日本が歴史的にもはぐくんできた強みである「感性」がカギ
- **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
 - 真のグローバル人材とは？

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、以下のグローバル人材として必要な資質は国内人材としても重要
- 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
 - 不確実性にいかに対応できるか
 - 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）
 - 「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」を作ることによって対応可能
 - 大学教育の中でも、日本人学生、留学生混成の少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、商学部のGPP）

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

ポイント

- 。学力より性格が職業人生に大きな影響
- 。性格スキルは青年期以降も向上が可能
- 。企業外の訓練より職業実習で高い成果

エコノミクス



鶴 光太郎 慶大教授

安倍晋三首相は年頭所感で「防衛、憲法とともに人々の心に触れ、日本の未来切り開くための人材育成について、(終身の計と、中国の『管中』を引用して)重要性を強調した。アベノミクスの3本目の矢である成長戦略の中でもとりわけ重要な課題である」とはいつまでもない。

人づくりは就業前の教育と、就業後の人材育成を一体として進めるべきであろう。

「スキル」に分けたり、技術進歩との関係でスキルを論じたりすることが多かった。しかし、こうした枠組みだけで喫緊の人材育成の問題を解明し

ていくには限界がある。その中で、教育と労働の問題を統一的に考えるのに有益な考え方を提供しているのが、2000年にノーベル経済賞を受賞した米シカゴ大学のジェームズ・ヘックマン教授を中心とした「非認知能力」の役割を強調した研究である。認知能力がペーパーテストで測れる能力だとすれば非認知能力とはテストなどで測れない能力で、個人的性質と関係している。

ヘックマン氏は米国で家庭環境に問題のある就学前の

子どもに対する支援プログラムに着目し、認知能力よりも非認知能力を向上させることでその後の人生に大きなプラスの影響を与えることを強調してきた。同氏とシカゴ大学博士課程のティム・カウツ氏の13年のサーベイ(文献研究)論文も、非認知能力を巡るこれまでの研究を包括的に整理し、幼年期のみならず青年期

における支援プログラムを紹介し、職業訓練まで視野に入れて評価している。

この論文で特徴的なのは、認知能力と非認知能力を、それぞれ認知スキル、性格スキルと呼び換えていることである。性格スキルは個人の形質とすると、それが遺伝的なものでほとんど変わらないと考えてしまいがちだが、むしろ人生の中で学ぶことができ、変化しうるものである。

性格スキルはこれまで政策現場や経済学では見過ごされてきたが、心理学者はこうしたスキルを長年研究してきた。この中で、表に挙げているように「ビッグファイブ」という分類が広く受け入れられている。ビッグファイブは性格的スキルをよりきめ細かく定義するための緯度と経度のようなものとして理解できる。

ヘックマン氏はこれまで失業者や低賃金労働者はそれ

以外の者と比べて性格スキル、認知スキルとも低い。前者の方がより劣っている。一方、熟練労働者や賃金が高いに、熟練労働者や賃金が高い方が賃金に与える影響が大きいことを示した。

このように性格スキルは幅広い学歴・職業で共通して重要であり、その欠如が職業人生の失敗に強く結びついている。だとすれば、それはどのようにに高めるべきだろうか。

ヘックマン氏は、すべてのスキルを形成する上で幼年期が重要だという確固たるエビデンス(科学的証拠)はあるものの、性格スキルは認知スキルに比べ後年でも伸びしろがあるのだ、青年時の矯正は性格スキルに集中すべきだと主張している。かつての徒弟制度では、若者が大人と信

頼関係を結びながら指導や助言を受けた。その中で技術のほかに、仕事をきまげない、他人とうまくやる、根気よく仕事に取り組み、といった貴重な性格スキルを教えられていたのうま〜機能していたと考えられる。

従って職場をベースにしたプログラムの中で性格的スキルを教えれば、ハンディのある若者に對し彼らが家庭や高校では得られなかった規律や指導を与えることができる。

実際、青年期の介入プログラムをみると、認知的・学問的な学びを中心としたものよりも、性格スキルの向上を狙ったものの方が効果が大きいことが明らかになっている。

こうした視点に立てば、世界的にみても若年者や未熟練労働者、失業者への教育訓練が必ずしも成果を上げていない理由も明白だ。英財政問題研究会のバーバラ・シアニ

ジ上席エコノミストによる08年の論文は、スウェーデンで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て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就職確率がむしろ低下することを示した。これも実際に企業で責任を持って働くことが性格スキルの向上をもたらしたと解釈できよう。

欧州では若年失業の問題が深刻だが、ドイツ、スイス、オーストリアなど徒弟制度に起源を持つ職業実習が盛んな国の若年失業率が低く、08年からの大不況でも、それほど若年失業率が上昇しなかった。これも職業実習制度の持つ職場での性格スキル形成と関係がありそうだと

日本でも教育、職業訓練など幅広い分野において性格スキルの重要性を認識し、その向上を人材育成の柱の一つに据えるべきであろう。

4人の筆者が交代で執筆、原則、月1回掲載します。

経済教室

就業支援は「性格力」重視で

真面目さと雇用に影響

仕事現場での教育が効果的

が、学校教育は1点を争うとスト重視への批判とばかり教育失敗の間で右往左往し、就業後の人材育成や職業訓練も、その土台である日本の雇

用システムの姿容や揺るぎの

中で明確な軸を失っているように見える。予算や法律を委

ねればだれも「こころ」人材育成が進むとこいつわいてない「こころ」難しさがあ

り、人材育成を考える場合、着目すべきはスキル(技能)である。様々な仕事に応じて必要なスキルは異なるし、一つの仕事でも様々なスキルを用いるのが普通だ。このスキルを「こころ」身に付け、伸ばしていくか。経済学ではこれまで働

「企業特殊のスキル」ほどの企業でも通用する「一般的

ビッグファイブ

	定義	側面
真面目さ	計画的性、責任感、勤勉性の傾向	自己規律、粘り強さ、熟慮
開放性	新たな美的、文化的、知的な経験に開放的な傾向	好奇心、想像力、審美眼
外向性	自分の関心や精力が外の人や物に向けられる傾向	積極性、社交性、明るさ
協調性	利己的ではなく協調的に行動できる傾向	思いやり、やさしさ
精神的安定性	感情的反応の予測性と整合性の傾向	不安、いらいら、衝動が少ない

(出所)ヘックマン=カウツの論文から作成

ビッグファイブの計測は主に質問票による自己報告であり、主観的なバイアスが入り

このように性格スキルは幅広い学歴・職業で共通して重要であり、その欠如が職業人生の失敗に強く結びついている。だとすれば、それはどのようにに高めるべきだろうか。

ヘックマン氏は、すべてのスキルを形成する上で幼年期が重要だという確固たるエビデンス(科学的証拠)はあるものの、性格スキルは認知スキルに比べ後年でも伸びしろがあるのだ、青年時の矯正は性格スキルに集中すべきだと主張している。かつての徒弟制度では、若者が大人と信

ビッグファイブ

	定義	側面
真面目さ	計画性、責任感、勤勉性の傾向	自己規律、粘り強さ、熟慮
開放性	新たな美的、文化的、知的な経験に開放的な傾向	好奇心、想像力、審美眼
外向性	自分の関心や精力が外の人や物に向けられる傾向	積極性、社交性、明るさ
協調性	利己的ではなく協調的に行動できる傾向	思いやり、やさしさ
精神的安定性	感情的反応の予測性と整合性の傾向	不安、いらいら、衝動が少ない

(出所) ヘックマン=カウツの論文から作成

幼少期の家庭環境、非認知能力が学歴、雇用形態、賃金に与える影響 RIETI DP 14-J-019

戸田淳仁・久米巧一(リクルートワークス研究所)との共著

データ: 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Web調査」(平成24年度)

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

分析結果

有意な影響のみ記述

- 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。
 - 暮らし向きは学歴のみ正の影響
 - 両親の学歴については学歴へは双方とも正の影響であるが、現職正規、賃金水準は母親のみ正の影響(母親の影響は後で効く)。
 - 共働きは学歴のみ負の影響
 - 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、家庭環境の中では両親の学歴、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
 - － 内向性を示す室内遊びの傾向は学歴には正の影響(7歳時、15歳時双方)であるが初職正規、現職正規に負の影響(前者は7歳時、後者は15歳時の傾向のみ)
 - － 部活動：
 - 部長・キャプテン・会長が学歴に正の影響、「帰宅部」(部活動に所属しない)は学歴に負の影響
 - 運動部が初職正規に正の影響を与える場合があるが、部活動は現職正規には影響なし。
 - 賃金水準に対しては、運動部、生徒会の経験が正の影響→外向性、協調性、リーダーシップなどが将来の労働市場での成功と関連

いくつかの留意点

- 学力以外の部分＝非認知能力をいかに高めるか教育機関(大学も含め)、若年の職業訓練機関が明示的に意識、検討を行う必要あり。
- その際、家庭環境の影響も重要
- 一方、認知能力・非認知能力の区別、ビックファイブのアプローチは学問的にも明快であるが、それだけで切り分けられない部分もあり
- 認知能力と非認知能力は代替、相反するものではなく、認知能力を伸ばす中で非認知能力を高めることは可能
 - 入試制度のあり方(ペーパーテスト、人物重視など)
 - 大学教育のあり方(キャリア教育など)