

第7回
日本経済の実態と政策の在り方に関するワーキング・グループ

若年層の雇用実態と人材育成の視点からの検討



2012年5月11日

**ペンシルベニア大学ウォートン・スクール
人材研究センター
若山 由美**

現状認識

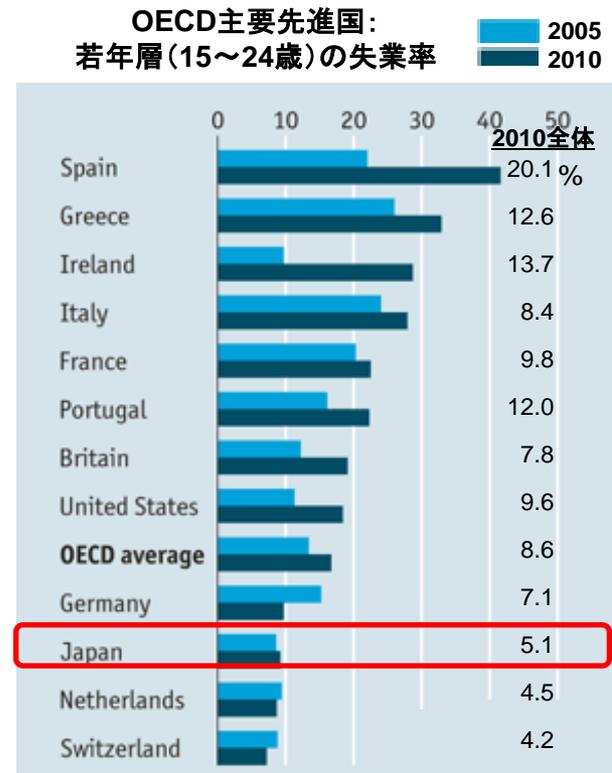
少子・高齢化社会の重要な支え手、「中間層再生」の担い手として期待される若年層の雇用実態は・・・

- 若年層の高失業率は世界的な現象

例：スペイン→ 硬直的な雇用制度(既得権者：
中高年vs社会的弱者：若年)
脆弱な産業構造

ブータン→ 学歴難民
社会的退廃への懸念

- その背景は国や地域の事情によって異なるが、
一国・世界全体にとって深刻な経済・社会的な
問題
- 日本の若年層失業率は主要先進国の中では
低い方だが、是正できるのか、時間的猶予はあ
るのか？

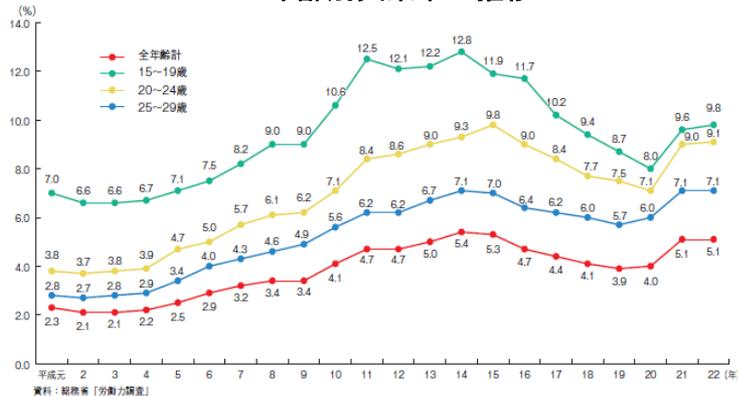


出所：英エコノミスト誌

現状認識(続き)

日本の状況をもう少し詳しくみてみると...

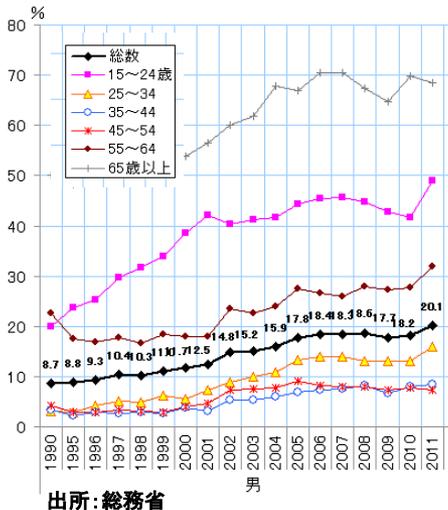
年齢別失業率の推移



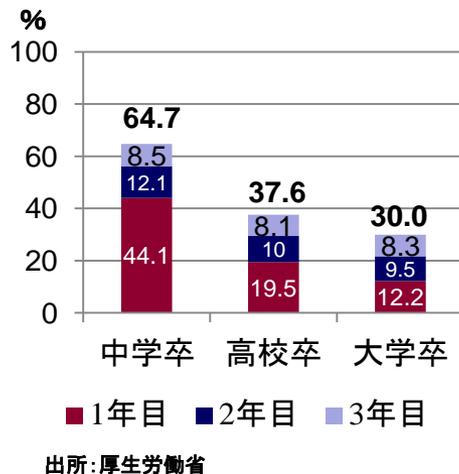
- 2007年以降、団塊世代の労働市場からの退出が始まっているが、若年層の失業率の改善は期待できるのか？

- 若年層の非正規雇用比率が上昇し続け、50%に近づいている。企業にとってはありがたい不確実性への対応策だが、ワーキングプア、格差社会の問題は深刻化しているのではないか？

年齢別非正規雇用者比率の推移



最終校別就職後3年間の離職動向：2009



- 雇用のミスマッチ、環境不適應を主な理由として、30%以上の大卒新卒者が3年未満で自発的に退職するという実態も無視できないのではないか？

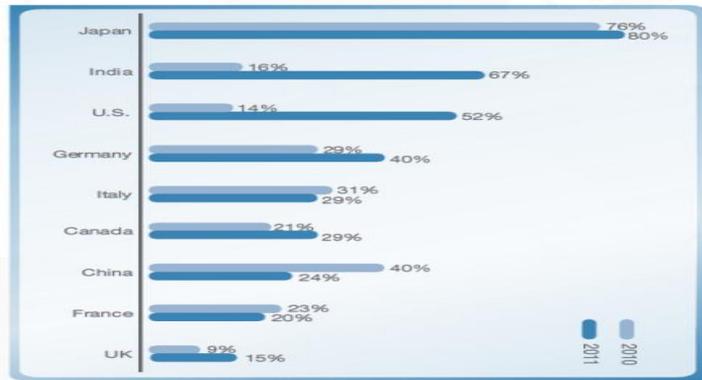
- 次なる世代の高校生の4割が校外学習時間がゼロという実態もいかなものか？

現状認識(続き)

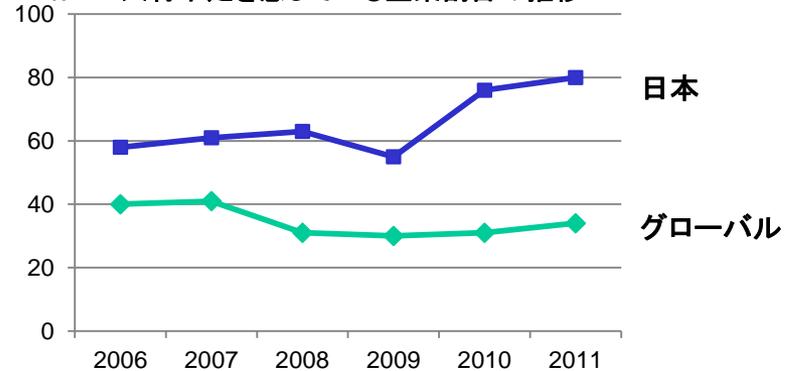
日本の状況をもう少し詳しくみると...

- マンパワー・グループによるグローバル規模の調査によれば、調査対象企業の34%が人材不足感を訴えており、日本は対象国の中で最も高い値を継続的に記録している。

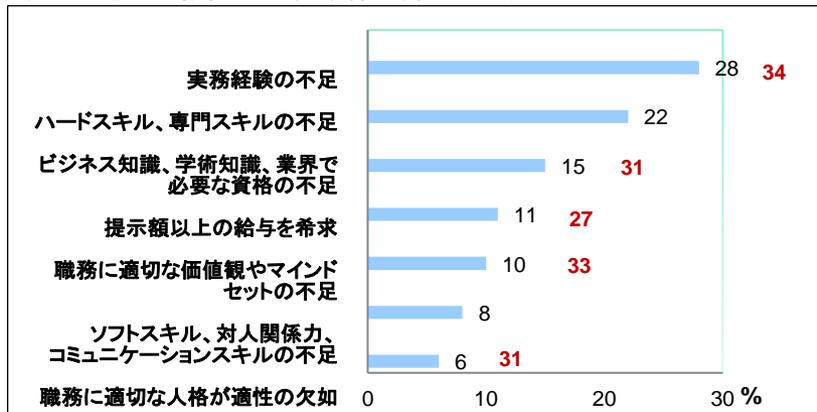
主要経済国における人材不足感



人材不足を感じている企業割合の推移



不足だと感じる職種の人材確保が難しい理由: 2011 グローバル: 日本



- 日本企業が提示した三大理由は、いずれも若年層にとって克服しづらい要件。
- 若年層は実務経験がないと就職できないため、実務経験をつけたくてもできないという不利な状態におかれている。

* 2011Talent Shortage Survey→39カ国約4万社を対象とした2011年第一四半期に実施された調査

課題対策の検討

若年層のエンプロイアビリティとリテンションが課題であり、企業を核とした対応、貢献が求められる。

- 問題の本質は、景気低迷の長期化を背景とした、企業による人材育成投資の差し控え、実務経験を有する即戦力の採用を優先する傾向ではないか？
 - ✓ 中途採用による即戦力の争奪戦は合成の誤謬
 - 内部育成投資の更なる低下
 - 人員構成の歪み
 - 人材のボーダーレス化に伴う日本就労者の競争力の低下 等
が免れなくなるのではないか？
- 質・量の両面で充実した人材育成投資は個々の社員のキャリア、社員のエンゲージメント向上による組織への貢献という観点から、また経済全体にとって重要であり、企業による人材育成投資の保全・強化を可能にするにはどうしたらいいのか？
 - ✓ 人材育成投資のROIを向上させる
 - ✓ イノベーションを通じて雇用創出(及び維持)力と収益性を向上させる

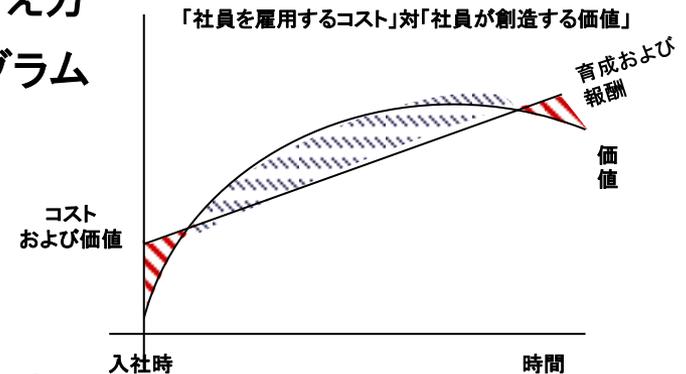


出所: <http://www.apple.com/about/job-creation/>

課題対策の検討(続き)

人材育成投資のROIの向上

- 採用前の教育研修:産学の連携による職業訓練プログラム
- 社員に育成コストを負担させる: 教育訓練給の考え方
- 他の社員から学ぶ:インテル→メンタリング・プログラム
- 授業料補助制度:質の高い人材を惹きつける
- ジャスト・イン・タイム方式の人材育成
 - 昇進してから育成する
 - ワークベース学習:ボーイング→最も学びの多かった職務経験の共通項に基づくアサイメント
- リテンションの向上
 - 内部労働市場(外部労働市場ではなく)の流動性を高める
 - 社内公募制度
 - 社員の自己キャリア設計のための支援ツール

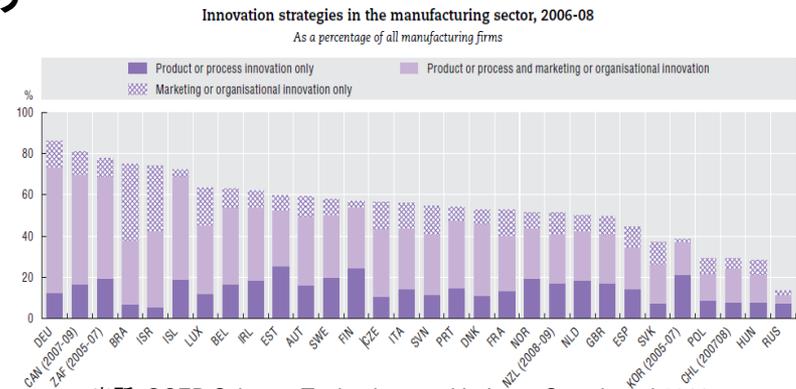


参考: ピーター・キャペリ著 『ジャストインタイムの人材戦略:不確実な時代にどう採用し、育てるか』

課題対策の検討(続き)

イノベーションを通じた雇用創出力と収益性の向上

- 経済を持続可能な成長軌道に導き、雇用創出を実現するにはイノベーションが必要である。アップルの成功が示唆するように、企業にとってはイノベーションは最も重要な国際競争力、利益の源泉であり、イノベーションを起こせる人材の育成が急務ではないか？
- OECDは最新の調査(2011年11月)で、イノベーションを2から4分野に拡大したが、各国(日本のデータ無し)の製造業の大半が4分野全てのイノベーションに取り組んでいる。
 - プロダクト: 製品とサービス
 - プロセス: 製造工程等
 - マーケティング: デザイン、価格、プロモーション等
 - 組織: ビジネスモデル、組織運営、他社との関係性等
- 米国では、イノベーション創出を国家戦略と位置づけ、小・中・高等学校における起業家教育に注力している。ウォートンは卓越した起業家育成プログラムで世界的に有名であり、高校教師・生徒向けに起業・経営に必要な財務会計能力、アントレプレナーシップ、リーダーシップの育成支援サービスを無償で提供している。



課題対策の検討(続き)

無力感を感じている若者が少なくないという供給側の問題

- 生涯にわたる学習が求められる、不確実性の高い雇用環境で生き抜かなくてはならない次なる世代に見受けられる「学びからの逃走」の現象は問題視する必要があるのではないか？
- セリグマン(ペンシルベニア大学心理学教授)の「学習性無力感(learned helplessness)」という見解が参考になる。
 - 長期にわたってストレス回避が難しい環境に置かれた場合、自分の努力ではどうにもならないと判断し、無力感を獲得、意欲や学習能力が低下、能動的な行動を起こさなくなる。
- 効力感を取り戻すためのプログラム例
 - ペンシルベニア大学ポジティブ心理学センターによる中等教育教師、企業、軍隊等向けのPenn Resiliency Program
 - Empowered Alliances社による高校・大学生を対象としたアウトドア体験型のYouth Empowerment Program(“Yes, we can”等)

参考: 波多野・稲垣共著『無気力の心理学 やりがいの条件』

課題対策の検討(続き)

最後に

- 育成については、ハイポテンシャル層に偏らずに、「その他大勢」の底上げを行うことが重要なのではないか？

「放っておいても大丈夫な人達(コア人材)は問題ないが、それ以外については眠らせない、眠りから覚めさせなくてはいけないという危機感を持っている。」

日本企業の人材育成担当者談

- 若年層の雇用問題は10年以上前から様々な調査、議論がなされているようだが、時間的猶予はあるのだろうか？ ないとすれば産官学、本人、親を巻き込んだ社会全体としての、効果が期待できる対応が急がれるのではないか？

Knowing ≠ Doing