

人の活躍ワーキング・グループにおける これまでの議論の報告

第10回「選択する未来」委員会、
第8回人の活躍WG合同会議

10月1日

人の活躍ワーキング・グループ 第4回から第7回までの議論のまとめ

- 成熟社会の中でイノベーションを生み出し、競争力を維持していくためには、若者、女性、高齢者など、すべての人が活躍していくことが不可欠。人々の多様な活躍を支える仕組みや、社会的土壌を形成していくことが重要。

高齢社会に対応した社会システムの構築(第4回)

(高齢者の社会参画・働き方)

- 高齢者が、年齢に関係なく、個々の状況・希望に応じて、その人らしく多様な社会参画・働き方ができる社会を構築していくことが重要。
※ 健康や経済力などの個人差が大きいことを踏まえた環境整備が必要。

(高齢者の生活を支える環境整備)

- 高齢者が健康で生きがいを持って安心して暮らせる社会の実現に向け、ICTも活用しながら、医療・介護をはじめ、「生活そのもの」を支える仕組みを作るとともに、新たな支え合いのコミュニティの構築に取り組むことが重要。

成熟社会における雇用戦略(第5回、第6回、第7回)

(一人一人の多様な能力の最大活用による高付加価値戦略の推進)

- 労働者一人一人の活躍のためには、労働力を安易にコストカットの対象とせず、適正な対価を払った上でその多様な能力を最大限活用することで、生産性の向上につなげることが重要。 ※ 高い生産性を生み出せない産業が淘汰されることへの「覚悟」が必要。

(正規・非正規の二極化の解消・多様な人材の活用)

- 労働者一人一人の活躍のためには、正規・非正規の二極化の解消が必要。ポスト型の人事管理や同一労働・同一賃金の考え方を取り入れていくことにより、低賃金の働き方の解消を実現するとともに、非正規雇用労働者や無業者の、より力を発揮できる職務への移動を可能としていくことが必要。
※ 中小企業においては、労働需要や個人のスキルに応じた労働移動がある程度行われている。



(求められる人材像)

- グローバル社会における不確実な未来に柔軟に対応し、イノベーションを起こし、付加価値を創出していくためには、業務ごとに必要な専門的知識・技能などに加え、真面目さや協調性などの非認知能力も重要。
※ 非認知能力については、職業実践を通じて問題解決する中で育成可能。

(求められる人材の育成)

- 汎用的スキルの育成の重要性を踏まえ、高校・大学教育における取組(リーダー教育やイノベーション教育を含む)の在り方についても考えていくことが必要。 ※ 小学校教育においては、既によい取組がされている。
併せて、義務教育以降の各段階において、職業生活への意識を高めるためのキャリア教育を行うことが重要。
- 教育段階や就職後など、様々な時点で、各人の選択に応じ、必要な職業スキル(グローバルな競争に対応するためのものを含む)を獲得しうる仕組みを構築することが重要。そのため、インターンシップやデュアルシステムなど、職場での実践を通じた職業能力の形成機会を充実させることも重要。

長期的な政策を考える上で

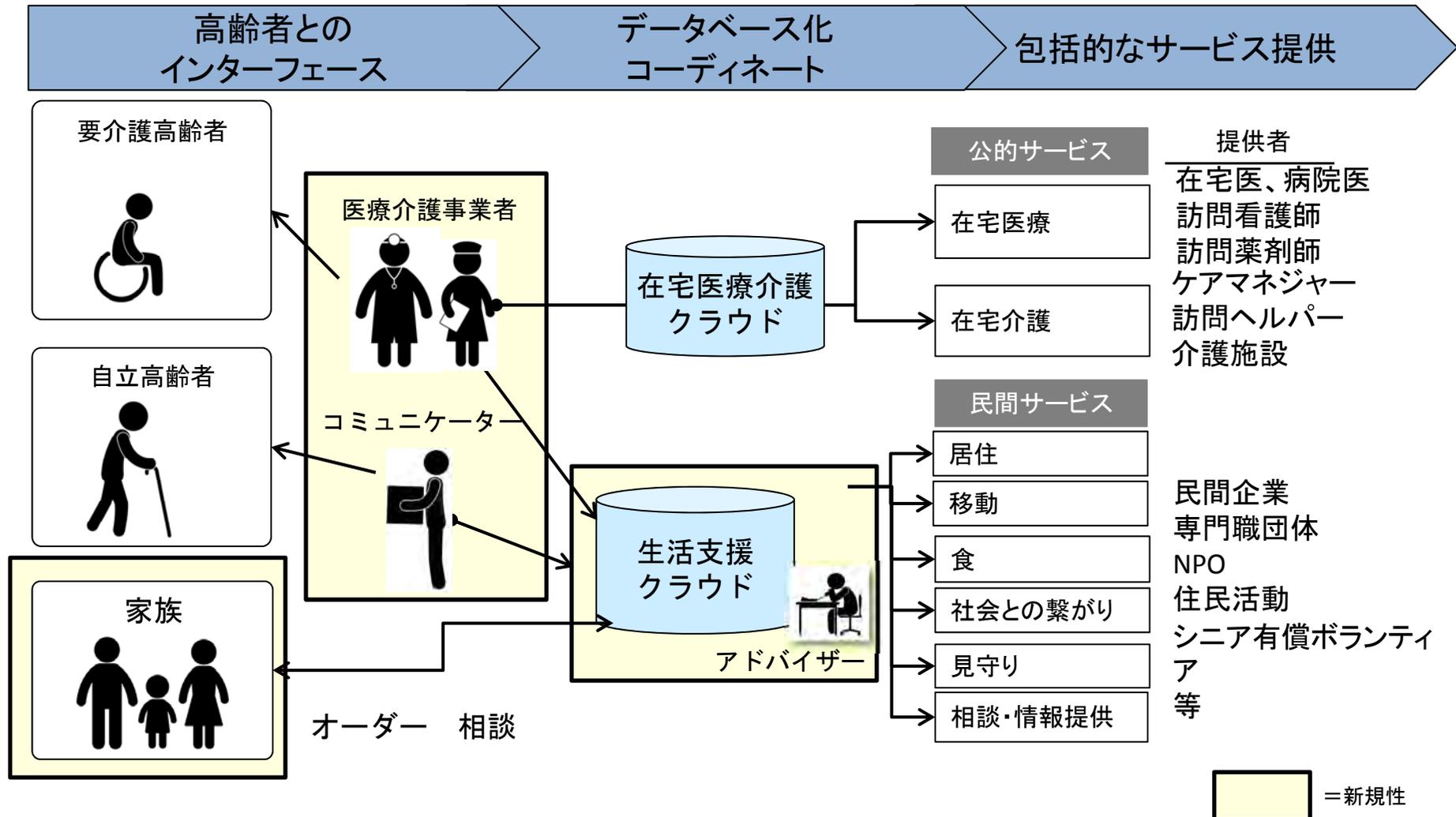
- 雇用政策の上で目指すのは「皆が一律〇歳まで働ける社会」ではなく、「年齢に関係なく働きたい人が働ける社会」であるべき
 - その実現手段として「60歳まで」「65歳まで」といった数値目標(?)を課すことはある程度機能してきたが、そのアプローチは65歳までが限界ではないか
- 雇用主に継続雇用等を義務付けるような政策については、これまで機能してきたからこそ、さらなる強化には慎重な検討を
 - 本来どこかにゆがみが出るはずで、それがなぜ今まではそれほど大きく出てこなかったのかを見極めることが常に必要
 - 企業に過度の負担を求める政策は長期的には雇用状況を悪化させてしまう
- 健康維持や社会とのつながりを保ちたいなど、お金以外の理由で働きたい高齢者のためには、ボランティア等、雇用されて働く以外の活動の場を拡げていくことも有効かもしれない
- 社会保障制度等を考えるときの「前提条件」は雇用政策上の「目標」とは分けて考えるべき
 - この先10年・20年くらいのスパンで過半数が70歳まで働き続けられるような社会が実現することを期待するのは無理がある

年齢によって分断された社会システムから年齢を超えた柔軟かつ有機的な社会システムの構築に向けた高齢者の積極的位置づけ

- 若年層から高齢期に向けてある程度の「溜め」を確保できる複線的な生活保障システムの構築
 - 非正規/正規間のギャップを埋めて、複線的働き方の実現を通して、溜めをゼロにしない人生設計を支援するしくみ
- 高齢層の規模の拡大と共に、高齢層内の多様性が広まる。
 - 身体的老化に伴う、機能代替（支援）の方策：ICTの積極的活用
 - 蓄積された技能・スキル（熟練）という側面の優位性
 - 次世代育成への貢献
 - 年齢に関わらない自己実現

STEP3: 高齢者への在宅医療・介護・生活の包括支援体制の構築

健康・生活サービス連携モデルの構築



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

Eコマース
スキル



鶴 光太郎
慶大教授

安倍晋三首相は年頭所感で
防衛、憲法とともに人づくり
に触れ、日本の未来を切り開
くための人材育成について、
「終身の計」と、中国の「管
子」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。とはいうまでもない。

スキルに分けられ、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

が、学校教育は1点を争うテ
スト重視への批判とゆとり教
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
用システムの容や揺らぎの中
で明確な軸を失っているよ
うに見える。予算や法律を委
えればたちどころに人材育成
が進むというわけでもないこ
ろに難しさがある。



就業支援は「性格力」重視で

真面目さ雇用に影響

仕事現場での教育が効果的

ていくには限界がある。
その中で、教育と労働の間
題を統一的に考えるのには益
な考え方を提供しているの
が、2000年にノーベル経
済学賞を受賞した米シカゴ大
学のジェームズ・ヘックマン
教授らを中心とした「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べ
く非認知能力とはテストなど
で測れない能力で、個人の形
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

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
のようなもの理解できる。
ヘックマン氏はこれまで

幼児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

の多くの研究引用し、性格
スキルが学歴、労働市場での
成果（賃金など）、健康、犯
罪などの幅広い人生の結果に
影響を与えることを明らかに
している。ビッグファイブの
中では、特に「真面目さ」が
様々な人生の結果を最も広範
に予測している。

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
ように高めるべきだろうか。
ヘックマン氏は、すべての
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
るがあるので、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

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
の仕事でも多様なスキルを用
いるのが普通だ。このスキル
をどう身に付け、伸ばしてい
くか。経済学ではこれまで働
いている企業でしか通用しな
い「企業特異的スキル」、ど
の企業でも通用する「一般

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

労働市場での成果に絞って
みると、仕事の成果と最も強
い関係を持つのはやはり「真
面目さ」であるが、その強さ
は知能指数（IQ）の半分程
度であった。IQの重要性は
仕事が増えればなるほど
増す。特に大学教授、上級管
理職にとっても重要となる
が、「真面目さ」の重要性は
仕事の複雑さとはあまり関係
なく、より広範な仕事に対し
て有用だと指摘している。

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
やす。そのため、第三者の
評価を性格スキルとして利用
した分析も行われている。
スイス・チューリヒ大学の
カミット・セラル助教は13
年の論文で、米国の8年生中
2で問題行動（不登校、遅
刻、宿題未提出など）があっ
た人は、テスト成績を基に学
力の影響を排除しても、26
27歳の時の賃金が相対的に低
い傾向を指摘した。学歴の影響
を統計的に取り除いても、す
べての学歴レベルで同様の傾
向があった。一方、8年生の
標準テストの成績と賃金の相
関は、高等教育以上の学位を
持つ者に限られていた。
スウェーデンのストックホ
ルム経済大学のエリック・リ
ンキスト助教とストックホル
ム大学のロイヤ・ベストマン
助教の11年の論文は、心理學
者がスウェーデン軍の兵士に
入隊時に面接して把握したデ
ータを用いて分析している。
失業者や低賃金労働者はそれ

まとめに代えて

- 教育課程の枠組み自体は現行で大きな問題はない
- コンピテンシーの視点でコンテンツを再編成する可能性
- 小学校はかなりうまくいっているし、変化しつつある
- 中学・高校はコンテンツ・ベースからなかなか抜け出せずにいる・・・大学入試改革の必要性、伝統的な教科観・学力観へのとらわれ
- 学習と知識に関する理論を教育政策の共通基盤に据える必要性・・・徐々に進行中？
- 産業・経済のみならず、市民性の育成を通して政治や社会のあり方の改善にも大きく貢献する可能性
- 伝統的な倫理観や道徳性が社会現実と不適合を起こす可能性にどう対処するか

「高付加価値」戦略と雇用・労働政策 —EUの雇用戦略からの教訓—

I EUの「高付加価値」戦略

- 2000年リスボン戦略:
 - 「知識基盤型経済の創出」
 - 「質の高いより多くの雇用の創出」
 - 「社会的連帯の維持・強化」
- 2010年新成長戦略(Europe 2020):
 - 「知的な経済成長」
 - 「持続可能な経済成長」
 - 「包括的な経済成長」

II 「高付加価値」戦略を支える雇用・労働政策

- 最低賃金制度
 - ・フランス: 9.53€/時間、1445.38€/月(2014年1月)
 - ・イギリス: 6.50£/時間(2014年10月～)
 - Cf. 1993年 最低賃金制度(産業別審議会)の廃止
 - 1998年 全国最低賃金制度と給付つき税額控除の一体的導入
 - 2013年「ユニバーサル・クレジット」の導入
 - ・ドイツ : 8.5€/時間(2015年1月～)
 - ← 2014年7月 最低賃金法案可決・成立
- 差別・不利益取扱いの禁止
 - ・性別、人種・出身民族、宗教・信条、障害、年齢、性的指向を理由とする「差別禁止」(76/207/EEC, 2000/43/EC, 2000/78/EC)
 - ・パートタイム労働者、期間の定めのある労働者、派遣労働者に対する「不利益取扱い禁止」(1997/81/EC, 1999/70/EC, 2008/104/EC)

- 就労促進(Work First / Workfare)←教育訓練、職業紹介等
 - ・個別の状況に応じたきめの細かい支援・伴走(personal support service)
 - ・「相互義務」(mutual obligation)の設定
 - ・現場に近いレベルでの／企業横断的な 労使の協力
- 労働法、社会保障法、税制等を一体化させた総合的対応
 - ・フランス: 給付つき税額控除(PPE)
 - ・イギリス: ユニバーサル・クレジット

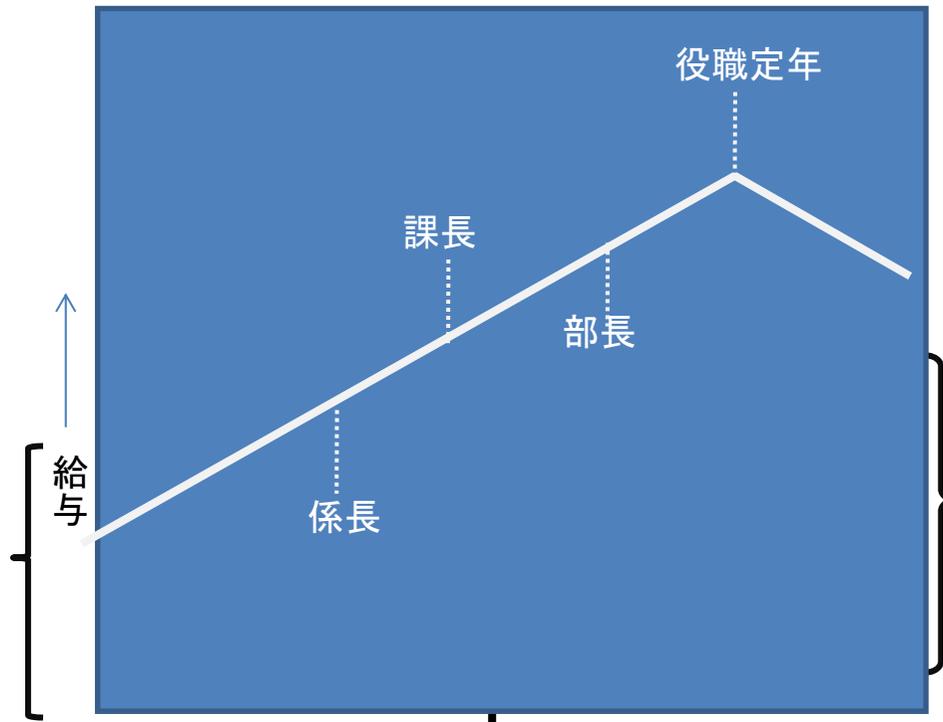
⇒社会的公正さ、経済的効率性、財政規律を同時に総合的に追求

III 教訓

- 「高付加価値」戦略という選択の意味
 - ・グローバル競争環境
 - ・選択の覚悟
- EUと比較した日本の状況
 - ・企業の現場(労使)との関係
 - ・政策の包括性・総合性
- 課題
 - ・明確な政策的方向性の提示
 - ・総合的な政策の展開
 - ・労使を含む関係者の積極的取組みを誘導・包摂した政策の推進

日本型雇用の再整理 ● 3つのメリット、3つの問題

○
若年賃金が安い
↓
低給で養成が可能
↓
①若年未経験者を登用



✗
熟年賃金が高い & 実務能力低い
↓
①熟年層への退職圧力
↓
高給で転職市場も育たない。

○ 誰もが階段を登れる ✗
②モチベーション維持 ↔ ②長時間労働 WLBが犠牲 → 休めない
③指揮命令が容易 ↔ ③育児女性が退出

ミドル・シニア問題の重要性 — 「生涯キャリア」「生涯教育」の視点で

9月19日第7回人の活躍WG
大久保所長提出資料より抜粋

団塊ジュニア世代が40代を迎え、ボリュームゾーンがミドルエイジになってきている。
一方、ミドル層の役職者比率が低下し、仕事の満足度、仕事への意欲が低下してきている。
65才までの雇用確保は実現したが、逆に自律的にキャリア形成に取り組む層は減っている。

○管理職比率は大幅減

| | 1992年 | 2012年 |
|--------|-------|-------|
| 25-29歳 | 0.1 | 0.1 |
| 30-34歳 | 2.0 | 1.6 |
| 35-39歳 | 18.3 | 11.5 |
| 40-44歳 | 51.1 | 30.4 |
| 45-49歳 | 66.5 | 44.7 |
| 50-54歳 | 69.0 | 52.7 |
| 55-59歳 | 52.3 | 42.3 |

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

○定年後の準備をする習慣は根づいていない

| | 50代前半まで | 50代後半 | 60代になってから | していない |
|---------------------------|---------|-------|-----------|-------|
| 現在の働き方について家族に相談を始めた | 10.4 | 12.3 | 22.0 | 55.3 |
| 現在のような働き方ができる会社を探しはじめた | 11.1 | 10.0 | 26.9 | 52.1 |
| 現在のような働き方を一緒にできる仲間を探しはじめた | 9.7 | 3.6 | 7.8 | 78.8 |
| 現在の働き方に直接必要な知識や技能を学びはじめた | 34.1 | 8.3 | 9.3 | 48.3 |
| 現在の働き方に必要な資金計画をはじめた | 14.6 | 4.0 | 3.4 | 78.0 |

出所：リクルートワークス研究所「60代の就業に関する調査」(2011年)

○次のキャリアの準備をするシニアは減少

| | 2001 | 2005 | 2010 |
|--------------------------|------|------|------|
| 老後も働いて収入が得られるように職業能力を高める | 14.7 | 6.9 | 5.0 |

出所：内閣府「第7回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(2010年)

➡ 「団塊ジュニアがシニアになる前に仕組みをつくるべき」

人の活躍ワーキング・グループ主査サマリーにおける提案事項(全体像)

| ターゲット 視点 | 就学前～義務教育 | 高等学校 | 大学等 | 職業生活期 | 高齢期 |
|-------------|--|--|---|--|-----|
| 人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 政府や企業など社会全体で人に対して投資 ○ 給付型の奨学金の導入など、家庭の経済状況等に関わらない教育機会の確保 ○ 基礎学力とともに判断力や価値観を育む ○ キャリア教育を充実 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 多様な価値観を受け入れる寛容性を育む ○ イノベーションを生み出せるような実践的教育を受ける機会を増やす ○ 職業スキルを身に付ける教育の一層の充実 ○ 創造性豊かな教員の育成・採用・活用の在り方等の検討など長期的な視点からの教える人材の育成 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 大学等でリーダーとしての素養と専門的な力を養成 ○ 学生が海外で学ぶ機会を増やす ○ 大学等において専門的な職業スキルにつながる教育 ○ 個人の所属や経歴によらない職業能力訓練機会の確保 ○ 職業能力を適切に評価し職業につなげる橋渡し支援 | | |
| 働き方とその環境 | | | <ul style="list-style-type: none"> ○ 教育段階で身につけた専門的能力、リーダーとしての資質、留学経験や、個性的な能力の処遇への反映など、多様性に富んだ人材を評価 ○ 正規と非正規で二極化されている処遇の見直しと働き方の多様化 ○ 専門職やスタッフ職などの複線的なキャリアパス ○ ワーク・ライフ・バランスに関し、企業などの組織風土を改善していく取組に対する支援や優れた企業を評価し、オープンにする取組 ○ 中央官庁の国家公務員のワーク・ライフ・バランス改善目標の明確化 ○ テレワークの普及などICTを活用した仕事の効率化 ○ 長時間労働ではなく成果による評価 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 高齢者が働ける場の開拓 ○ ボランティア的な就労機会の創出 | |
| 豊かな生活とその基盤 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 地域社会の共助が希薄化していくことに対する社会的な仕組み ○ 地域の人材が仕事や地域活動等を通して世代横断的に交流していく場の形成 ○ 家族に対する支援の充実 | | <ul style="list-style-type: none"> ○ 女性の管理職登用についての目標と行動計画 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 健康寿命の延伸 ○ 在宅医療・介護のネットワーク化、ICTを活用した在宅支援サービスなどの人生の最終章を安心して暮らせる仕組み | |

まとめ

- 女性の就業率と家族支援は、互いに影響しながら出生率に影響を及ぼす。さらなる分析が必要。
- 家族支援は出生率の引き上げに効果的だが、女性の就業率向上の出生率引き下げ効果を回避するために必要、と解釈すべきかもしれない。
- ただし、子供の外部経済効果を考えると、出生率の回復に直結しなくても、家族支援は重要な政策。

生産年齢人口の減少にどう対処するか？ —老・女・外・若・口・新—

1. 経済同友会の提言より
2. **老**: 高齢者 「高齢者」
3. **女**: 女性 「女性の活躍」
4. **外**: ①外国人 「外国人や外国企業が日本で活躍」
5. **外**: ②外国 「日本人や日本企業が外国で活躍」
6. **若**: 若者 「若者が活躍」
7. **口**: ロボット 「ロボット・自動化・ICT」
8. **新**: 新しさ 「新しいことによる展開」

- 個人に立脚した機会提供と統合された支援環境の整備
 - 所属先による機会配分から個人による機会獲得へ
 - 所属先の有無に関わらない技能や付加価値業務獲得のための職業訓練バウチャー制度

- 地域人材センター設立による業を通じた人材育成と資本形成
 - シルバー人材センターを地域人材センターへ

- エビデンスに基づいた支援と政策立案
 - 就職者数(率)から継続期間(率)へのKPI変更
 - 対象人材の大規模調査

1. 30年後の世界に備えるISAKの取り組み

30年後の世界特徴①

科学技術の進歩が著しく、
単純労働はテクノロジーによって
代替される時代に

必要な「3つの力」

イノベーション/ クリエイティビティ

- ・スタンフォード大学で開発されたチームでのクリエイティビティの訓練
- ・全寮制の枠組みを活用した「自らイノベーションを起こす」練習
- ・プロジェクトを活用した実践の場の提供

30年後の世界特徴②

変化のスピードがより早くなり、
人は会社だけでなく職業も
変わるような時代に

リスクテイクー/新たなこと に意欲をもって挑む姿勢

- ・全寮制の環境下、生徒が寮などを運営
- ・教員もリスク・テイクを評価される人事制度

30年後の世界特徴③

国内外で外国人と働く機会が増え
多様なバックグラウンドの人と
協働する時代に

多様な価値観への寛容力 ＋英語は必須

- ・全面9月入学、海外生70%、奨学生50%
- ・国際バカロレア全科目を英語で習得
- ・90%の教員は外国人

既存の教育のカリキュラムの限界～新たなリーダー教育へ

1. リーダーを育成するカリキュラムは、小中高大どこにも存在しないのと同然。どこで育成されているか？殆どが体育会・サークル、家庭環境、留学等だ。リーダー育成を教育の中に組み込むことが重要だ。

<方法論>

■知識・理論をもとに疑似体験を通しての議論から学ぶ：

実際の経営事例(ケース)を取り上げ、ケースの主人公の立場で打つべき戦略を考察しながら経営者としての意思決定力を養う。リーダーとしての意思決定力・伝達力を強化させる。

■ワークショップ・読書会形式：

書物や哲学に関する課題を通して少人数でディスカッションを繰り返す。
志士の5カンを強化させる。

人間が付加価値を生み出す分野へ教育シフトを！

2. ロボットやコンピュータが人間の仕事を奪う時代へ突入する。また世界の中での職の奪い合いも進み、若年層の失業が大問題になっている。人間の付加価値は、創造力・デザイン等の専門性が高い研究、ホスピタリティ、そしてリーダーシップになっていく。教育は、以下に分化していく。

1) 知識語学基礎教育：テクノロジーの進化にともない、今後は正解がある問題や知識・理論の習得は、コンピューターやMOOCSによって教える時代へ。⇒これら教育により得られる知識は、付加価値が減る時代へ

2) 専門性が高い教育：研究開発、医師、法律、デザイン、プログラミング等

3) ホスピタリティ教育：接客、営業、介護・保育士・看護師等

4) リーダー教育(含む起業家)：正解が無い中で最善の解を求める方法論や人間関係能力、人間力・哲学を重視する教育へ。⇒正解が無い世界で最善の解を求める分野と、人間のみが価値を生み出す分野の教育価値が相対的に上がる。