



テーマ キャリアフレームワークに関する話

上野 雄史
静岡県立大学経営情報学部教授

労働生産性を高める教育とは何か：
「横並び」教育、OJT 中心から脱却し、個別最適化を目指せ

1. 新しい資本主義「人への投資」と日本の課題

本論では、学び直し、リスキリングをテーマにして、日本の現在の教育の問題点、今後の改善点について触れていきます。岸田首相が掲げる「新しい資本主義」では人への投資が強調されています。こちらの成長戦略のページを見ると首相（官邸）の意気込みは伝わってきます。

[成長戦略 | 首相官邸ホームページ \(kantei.go.jp\)](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kyosei/kyosei20230101.html)

今度、官邸を中核としつつ様々な人への投資施策が行われていくと予想されています。人材育成のために人への投資が大事という事には異論はないでしょう。

さてなぜここまで、人材への投資が必要だ、と叫ばれるのかと言えば、生産性が猛烈な勢いで下がってきていることが、様々な検証を通じて周知の事実となっているからです。この辺りについてはぜひ当財団の社会生産性研究会プロジェクトチームによる報告書「**今なぜ生産性かー求められる労働力構造転換ー**」（以下、「生産性報告書」）をご一読ください。

*報告書はこちらから入手できます。

<https://theoutlook-foundation.org/archives/1087>

サマリーをチェックしていただくだけでもその内容もおおむね把握することが出来ます。「生産性報告書」では、労働生産性に対する企業・社会の主な課題として、以下の5つを挙げています。

【生産性報告書の労働生産性に関する主な課題】

- ・ 横ばい続く年間賃金
- ・ 能力不足の認識・大 能力開発投資・小
- ・ 大企業: マークアップ率の低さ
- ・ 中小企業: 付加価値産出 大企業と格差
- ・ 開廃業率の低さ

*マークアップ率とは付加利益率のことで、マークアップ率が低いということは、1製品・サービスあたりの利幅は小さい、つまり収益性が低いということです。

個々の問題を掘り下げていけばそれだけで、一冊の本になる内容です。政策とセットで行われる必

要があることを大前提としつつ、日本の労働生産性向上のためには、教育を充実させなければならぬわけでは、現在の教育は労働生産性向上に寄与していないのでしょうか。ここでは私が教員として、大学の現場で実感している私見を書きます。

2. 大学教育と労働生産性：現場からの実感

教育は、小中高を対象にした初等中等教育、大学・大学院による高等等教育、社会人を対象にしたリカレント教育、リスキリング（学び直し）も含まれています。「生産性の報告書」では、労働生産性低下の一因として、企業が従業員に対する能力開発投資を怠っていたことが挙げられています。

報告書では言及されていませんでしたが、労働生産性の低下には高等教育機関の担い手である大学も責任の一端があると考えています。私が赴任してから15年以上経過する中で、大学における学びにおいては、授業の出席率の高い学生、真面目に取り組む学生は増えたものの（私が初めて教鞭を取った2005年当時と比較して）、学生たちの学びの質がこの間向上していたのかといえば、そういう実感はありません。形式的な出席やレポート提出が多くなり、学びが定式化した、と感じています。大学認証評価上で、CAP制の導入（学期あたりにとれる単位の制限）、15回授業のルール化、シラバスの厳格化・・・を進めたわけですが、こうした施策が大学全体の学びの質の向上に貢献したという検証は私の知る限り確認できていません（もしあれば教えてください）。

この20年間で、年々、大学教職員は、国から課される補助金制度、各種要請に振り回され、書類作成業務が膨大になりました。第三者に、大学の「良さ」を伝えるための文書作成、プレゼン能力は上がったかもしれませんが（いわゆるポンチ絵で説明する能力も！）。しかしながら、文書作成、プレゼン力が上がったからといってそれが実際の学びの質に還元されていないのであれば意味はありません。

なお、日本の大学研究者が行う研究の質は低下しています。

2022年科学技術・学術政策研究所の「科学技術指標2022」では、Top10%補正論文数（質のよい論文の数）で日本は12位（1位：中国、2位：米国、3位：英国、4位：ドイツ）です。大学の研究者の数は13.6万人と世界第3位にも関わらず、です。これではただ飯を食っていると批判されても仕方ありません。この背景には、大学部門における研究開発費が他国と比べて低水準で伸び率も鈍い、という要因もあります（他国はこの間、大学への研究開発費を増加させていました）。『研究の質＝学びの質』、ではないとはいえ、大学教員の研究力の低下は教育上のプラスの影響は与えてはいないでしょう。

（注）日本の研究者の研究力の低下は様々な指標から指摘されています。こちらを参照ください。

・科学技術・学術政策研究所(NISTEP)「科学技術指標2022」

<https://www.nistep.go.jp/archives/52292>

・文部科学省『日本の研究力低下の主な経緯・構造的要因案』

https://www.mext.go.jp/content/1407654_009.pdf

もちろん、大学での学びは、労働生産性の向上のためだけにあるわけではありません。

大学は専門教育だけではなく、一般教育も含んだ、これからの社会で生きていくための基礎力を養う場であり、今後の人生をより豊かに生きるための知の技法を学ぶ場です(異論はあるかもですね)。さりとて、大学は生きるための力を身に着ける場でもあり、お給料をもらえるようになる(もしくは自分で起業して稼ぐ!) 能力を修得することは重要であることには同意頂けると思います。

この 15 年以上送り出してきた卒業生たちの顔を思い浮かべてみると、給料が上がったという層はそれほど多くなく(非正規になってしまったとか、転職して給料が下がった、ということは聞いていますが)、公認会計士、税理士などの国家資格を持つ層以外の卒業生は総じて苦戦しています(つまり給料が上がっていない)。*最近では専門職の給料も怪しくなりつつありますが。

これは、卒業生たちの労働生産性が低いというよりは、そもそも給料がそれほど上がらず(アベノミクスで私の給料は微増しましたが、総じて上がっていません)、若い時は低給料でやりくりしなければならぬという苦境で働かされている要因と考えられます(「生産性報告書」でも指摘されている日本の賃金構造の問題)。

卵が先か鶏が先か。つまり、給料が上がらないから労働生産性が低いのか、生産性が低いから給料が上がらないのか、それとも両方が原因なのかは分かりません。ただ、この 15 年において、私を含め学生たちの貰っている給料を思い浮かべれば、各国との給料と生産性で大差がつく状況は「さもありません」というのが実感です。

*大学教員の給料も日本と海外では大差がついています。

3. 企業内の教育・研修の問題点

ここから話題を企業内で行われている教育・研修に変えていきます。卒業生たちの話を聞いて改めて実感するのは、日本企業はOJT (on the Job training) 文化であること、です。

つまり、教育は職場で実践を伴いながら行われています。新人研修を受けて(2~3ヶ月程度)、各地、各部署に配属され、現場で働くスキルを身につけていく・・・こうしたパターンが多いのではないのでしょうか。こうしたやり方では、職場で自分が望むスキルを修得できるとは限らず、また上司が自分に合う人かは不確実です。配属ガチャ、上司ガチャと言われるのはこのためです。

そもそも、専門職採用のジョブ型雇用ではなく、一括採用メインのメンバーシップ型雇用ではこうならざるを得ない事情はあるわけですが、人材育成についても出たところ勝負、現場任せが蔓延しています。職場の上司がパワハラなのも、適正の違うところに配属されたのも、本人のせいではありませんから。

誤解されないように申し上げますと、現場でないと分からないことがあります。実際、どの業種でも程度の差はあれ、OJT 要素はあります。OJT=悪ではありません。従業員の質が一定程度担保されていれば(教育係となる上役の質が高ければ)、OJT は最適な少人数教育となりえます。

問題はOJT を中心として従業員の教育・研修を行うことにあります。この点については、宮川先生(学習院大学教授)が、以下のような重大な指摘もされています。

『OJT の場合は既存技術の継承もしくは若干の改良に終わることが多い。もちろん高度成長期のよう
に新規技術を備えた設備投資が行われれば新たな技術の習得につながるが、近年ではそうした
新規投資そのものが少なくなっている。』

(引用) 宮川努「誤解多い「日本の人材投資が効果出ない」真の理由 生産性向上へOJTによる「企業
内訓練頼み」は限界」東洋経済 ONLINE <https://toyokeizai.net/articles/-/632322?page=2>

OJT 主体の研修・教育では、ブレークスルーになるような労働生産性の向上は見込めません。例え
ば、経営管理をDXに移行しようとしている際に、現行の紙ベースのOJT教育・研修がどれほど役に
立つのでしょうか。営業スタイル、販売スタイルも大幅に刷新する必要があります。システムが変
われば求められる経験値、スキルは変わってしまいます。『現場の感覚』に頼るのみでは、無駄な工
程やミスが増えてしまうことが容易に起こりうるわけです。

日本のOJT主体の研修・教育は、年功序列、いいかえれば先輩が後輩の面倒をみる、という上下関
係重視の文化にとっては最適でした (先輩は後輩の面倒をみることで一定のプライドが保たれま
す)。しかしながら、経営の変革期においては、「先輩後輩文化」主体に教育・研修をすることは時
代遅れというべきでしょう。

日本企業が変えられない、変わらない組織であることを、最近流行りのDXを事例に説明しましよ
う。日本企業においてはDXの取組みは非常に緩やかで、経営管理は依然として紙ベースで行われて
います (例えば、契約関連は未だに紙ベース)。

日本・東京商工会議所の2022年5月23～6月23日に実施した「インボイス制度」と「バックオフ
イス業務のデジタル化」に関する実態調査の結果では、特段の準備をしていない事業者は全体42.2%
で、「売上高1千万円以下の事業者」では60.5%と、規模の小さな事業者ほど準備が進んでいない状
況です。さらに、1億円超の売上高の企業においても、78.7%がまだ具体的な準備に取り掛かって
いない実態が明らかになっています。あの大企業でも、領収書、契約書は紙で・・・は、皆さんの
周りでもよく聞く話ではないでしょうか。

(注) 日本商工会議所「日商調査 インボイス未対応は42% 小規模ほど準備不足の傾向」
<https://onl.tw/nJdgE9A>

日本のDXは、出店、いわゆる実証実験等をベースに行われています。一方で、経営管理全体へのDX
適用には及び腰です。その一因には、OJT文化によるところも大きいと考えられます。つまり、既
存の業務工程を大きく変えることへの現場への抵抗感が強いわけです。このことは、来年から本格
的に適用される予定の電子帳簿保存法・インボイス制度に対して、主要経済団体が配慮をお願いし
ていることから推測できます。

(注) インボイス制度については以下のような配慮の提言がされています。

『一定の理由がある事業者に配慮する措置や保存要件の緩和等、必要に応じ更なる対応を検討すべ
きである。』(日本経済団体連合会 令和5年度税制改正に関する提言)

『制度導入後の混乱が避けられない場合は、制度の導入時期を延期すべきである。また延期してい
る間、バックオフィス業務のデジタル化と生産性向上に向けた支援策を大胆に講じるべきである。』

4. 一律、横並び重視の教育の問題

岸田政権が人への投資を第一の柱に掲げていることは、日本人のマインドを変換して、労働生産性を向上させていくための好機です。ただし、私たちの多くは教育が大事だとは認識していたとしても、どんなスキルが必要なのかについて分かっていません。

日本の人材教育システムは、一律で、横並びを重視し、自律的なマインドを育てることに欠けています。多くの職場では、OJT 以外の部分の教育として集団研修が行われているかと思います。情報セキュリティ研修、コンプライアンス研修を、職場全体で強制的に行い、『受講率 100%!』と謳うケースはよく散見されます(皆さんの組織、企業はどうでしょうか?)。なお、大学教員のFD(ファカルティ・ディベロップメント)研修も同様の形で「強制的」に行われています。

確かに、セキュリティ、コンプライアンス研修は大事です。しかしながら、受講後に、「セキュリティ、コンプライアンスの技能(スキル)が高まったどうか」を検証していないケースが多いのではないのでしょうか(受講率=意識が高まった、と言えるのであれば、受講率が大事になりますが)。また集団研修においても、有名人(高名な先生)が来て講話というのもよく聞きます。「有難いお話」が、何のスキルを向上させるのでしょうか。その目的が不明確な場合も多いでしょう。集団研修も良いとは思いますが。ただし、それを設定する場合、どういった目的で、どんなベネフィット(教育上の効果)をもたらし、労働生産性向上に結び付くかを意識した方が良いでしょう。従業員はその研修を受講するために、労働に従事できる時間を充てていることを経営者は忘れてはいけません。

ちなみに、専門職であれば意識が高い、と思う人がいるかもしれませんが、そうではありません。専門職の継続研修においても、とりあえずポイント集めに重点が置かれ、形式主義的、画一的なやり方が目立ち、不正も横行しています。

(参考)「会計士協会、不正受講問題で会員権停止あずさ監査法人など」日本経済新聞(2021年3月9日)<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGD098S20Z00C21A3000000/>

こうした問題はあつてはならないですし、意識が低いと糾弾することは簡単です。その一方で、継続研修への動機づけが乏しいことも不正が起こる要因としてあります。私も学会で継続研修のポイントをつける係になったことがありましたが、ドア前で研修のポイントをつけて、その後、部屋に入らず外でブラブラ雑談をする(いわゆるピ逃げ)をされる方が多くいました(もちろん、この人に対して注意を促しました)。

余談ですが、ピ逃げをいわゆる専門職のトップの人間もやっていたのには大変驚きました(受けないと駄目ですよ、部屋には入って受講してください、と注意をして、「私を誰だと思ってるんだ!」と毒づかれ、凄く嫌そうな顔をされました)。また部屋に入っているから良いかと言えばそうではなく、真面目に受ける気がなく、居眠り、内職をしていた人が多数いました。誇り高い専門職(プロフェッショナル)のはずなのに、これはいったいどういうことだ・・・と思ったのをよく覚えてい

ます。

(注) 10年ほど前の話ですし今、どうなっているか分かりません。

研修を受けたのであれば、その内容をシェアし、レポートを書かせてそれを批評し合うことが必要です。形式的に研修を受けさせて、レポート、報告書を書かせて終わり！という形式が多過ぎることには残念に思っています。書いたレポートに対してフィードバックし、受講生に気づきを与え、今後の仕事に繋げていく。これは教育の鉄則です。私自身の講義で、毎回の小レポートの質問に回答し、それを毎回シェアしているのは、フィードバックをしないレポートの教育効果は低いということを知っているからです。昨今、危機感を持ち、教育・研修のあり方を見直している会社・組織も多いと思いますので、今後の変化に期待しています。

5. 『やらされる教育』は効果が低い：自律的で、個別最適化した教育を

OJT 主体、集団教育ではない・・・とすればどうすればよいのでしょうか。そもそも、私たちの多くは、小学校から現在に至るまで『やらされる』『与えられる』教育に慣れ切っており、お行儀よく座って学び、先生のいう事をよく聞き、先生から気に入られ（内申点を上げ）、定期テストで高い点数を取り、社会人になってからも、人当たりよく接して、組織に溶け込み、無難に空気を読みながら・・・やってきたのではないのでしょうか？（私はあまりお行儀のよいタイプじゃなかったですが（笑））。

こうした環境では、自律的に学ぶマインドが低くなり（もちろん高い人もいます）、探究心（好奇心）が低くなり、学びたいことがない（好きなことがない）人が多くなることは無理もありません。企業・組織のトップは、研修・教育の意味を、「自律」という観点から、今一度見直す必要があります。

企業・組織内で問われなければならないのは、『何のための研修・教育か？』ということです。『惰性』でやっているのなら行う必要はありません。残念ながら、日本企業の多くは一括採用をやめていません。就職後は、集団研修を行い、その後の現場ではOJT 中心に教育を行っています。企業側としては、こうしたやり方は人材育成のコストが安く済み、ベネフィットがありました。何より企業・組織自身が、『間違ったやり方をしていない』という横並びの安心感が得られます。こうしたやり方をしながら、『イノベーションを起こせるような個性的な人材が欲しい！』というのは明らかに矛盾しています。少なくとも、もはやこうしたやり方では、労働生産性を上げることはできないことを、企業・組織のトップは自覚するべきでしょう。

視点を変えて、個人の立場で考えてみましょう。社会人になってから一律に同じ研修を受けることにどんな意義があるのでしょうか。同一の研修を受講することで一体感を高める効果はあるかもしれませんが、しかしながら、個々のスキル、マインドには違いがあります。こうした中で、同じ研修を全員に受けさせることはナンセンスですし、労働生産性の向上にはつながりません。チームビルディングを高めるためであれば、それに応じた研修を実施すればよいでしょう。

もちろん、全員で共有しておくべき研修はあります。先にあげたセキュリティ、コンプライアンス研修がそうかもしれません。ただし、セキュリティ、コンプライアンス関連の知識が必要だとしても、同じ内容を受講させるだけでは意味がないですし、それでは個々の理解度、習熟度の差を埋め

るのは難しいでしょう。

こうした研修を実効的なものにするためには、習熟度別のコース設定を行い、きめ細かい対応をしなければなりません。つまり**個別最適化**した研修を行う必要があります。コストが高く実行が不可能な場合もあるでしょう。その場合は、特定の人に集中的に研修を行い、その人たちを中心に、責任をもって理解度、習熟度の低い人たちに対する教育をするのもよいでしょう。臨機応変にOJT文化を活かすやり方もあります。さらに部門によって、特化すべきスキルは異なるでしょうから、必要なスキルを各部門で可視化して、相互共有しておくことも大事です。このようにOJT主体、一律教育から脱却して従業員の労働生産性を上げるためには、個別最適化することがカギになります。最後に、その為の具体的なフレームワークを紹介していきます。

6. 学び直しプログラム Skills Framework

個別最適化した教育フレームワークを実効的なものにするためには、各人のスキル、マインド（心的状態）を可視化して、得意不得意、やりたい事（自分のモチベーション）を理解しておく必要があります。ここで、参考になるのは、シンガポールの学び直しプログラム、SkillsFuture で提示されている Skills Framework です。

参照：SSG | Skills Framework (skillsfuture.gov.sg)

Skills Framework では、産業分野、キャリアパス、職業・役割に必要な既存・新規スキルに関する重要な情報を提供する形になっており、スキルの向上と習得のためのトレーニングプログラムのリストを提供しています。このフレームワークの目的は、個人、雇用者、訓練プロバイダーにとって共通のスキル言語を作成することにあります。

必要なスキルは各人によって変わってきますし、全てを完璧に網羅することは難しいかもしれませんが。しかしながら、こうしたフレームワークが提供されることで、各人が現在の自分のキャリアを確認し、自律的に個別最適化したプログラムを設計することには役立つでしょう。こうしたフレームワーク作りは、個人でも、企業内でも推奨されるべきでしょう。

Skills Framework 自体は汎用的なものになっているので、英語さえ苦でなければ我々も使うことが出来ます（翻訳ソフトも発達していますし、ぜひ一度覗いてみてください）。とはいえ、労働環境に違いはありますし、『ここはシンガポールじゃない』と言われればそうなので、別の方法も紹介しておきます。

まず、私が勧めるのは、キャリアカウンセリングを受け、自分のキャリア、スキルを可視化することです。オンラインでも気軽に受けられるキャリアカウンセリングもあります（以下の紹介ページを参照ください）。

「就職・転職・働き方など仕事の悩みを相談 - オンラインカウンセリングの cotree(コトリー)」
https://cotree.jp/lp/counselor_career

私もこちらで一時期お世話になっていました。カウンセリング前に自分のスキル（非認知能力を含めて）を可視化する詳細なアンケートがあり、自分にとっての得意不得意を可視化してもらえたのは有難かったです。

なお、親、友達、配偶者、同僚（上司を含む）は、キャリアの方向性を決める上での相談相手としてはお勧めしません。考え方も偏りがあり、立場によるバイアスがあるからです。友達の助言をもとに人生の大事な決断をし、痛い目にあった人を何名か知っています（最終的に決断したのは本人ですから、本人のせいなんですが）。*もちろん、最終的な自分の方向性が決まったら、身内には報告、相談しましょう。

必要なスキルが分からない人は、スキルの可視化ツールはいくつかありますので、「自分に必要なスキル」を主体的に考えてみるのをお勧めします。以下のようなサイトも参考になるでしょう。各省庁で様々なツールが提供されています。実に様々なツールがあります。組織、個人の最適なスキルフレームワークを意識して試してみるとよいでしょう。

経済産業省『デジタル人材育成プラットフォーム「マナビDX（デラックス）」』

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/index.html

1. 厚生労働省『キャリアマップについて』

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_07792.html

重要なのは、『自律的』に動いてみることです。他の人がどうしているかは関係ありません。横並び、一律の教育を受けていると、「自分のしたいこと」が分からなくなってしまう。私は、教育の現場で、自分のしたいことが、誰か（例えば親、先生）がしたいことにすり替わっているケースを多く見てきました。刷り込まれているマインドから離れ、自分の頭で考えて行動することが必要です。

7. 人への投資、そのために必要なエコシステムの形成

最後に、我が国の今後の人的資本に関する施策に対する提言、懸念していることをシンガポールと比較しながら書きます。

シンガポールでは産官学で協同して人材開発の取組みを行っています。2022年11月に当財団の調査で、SkillsFutureに視察に行った際に、強調されていたのは「ecosystem」（エコシステム）の構築です。エコシステムとは、本来は生態系を表す用語として使われ、同じ領域で暮らす生物や植物が、お互いに協力して生態系を維持している仕組みのことです。エコシステムを重視しているのは、小国家であるシンガポールならではともいえます。政府がコーディネートを行い、各人が利害対立を乗り越え、産業界、専門学校、大学が連携してプログラムを開発しています。そして、政府（SkillsFuture）がその実態や効果を検証して、随時、見直しを進めています。

またSkillsFutureでは、今後の重点分野をGreen Economy、Digital Economy、Care Economy、と定義していることも特徴があります。サステナビリティ、DXは世界共通のテーマであり、少子高齢化もシンガポールにおいて今後深刻な社会問題になってくると考えられています。資源の乏しいシ

ンガポールでは、全てを重視することは難しく、選択と集中を意識しています。重点しているテーマが明示されていますので、必然的にその成果や状況が見えやすくなります。

我が国においても「産官学」で多くの事業が行われていますが、あまりにも多種多様で実態を正確に掴むことが困難です。かつ、個々の取り組みの効果検証も形式的に行われる場合がほとんどです。

「良さそうなこと」が総花的に行われ、騙されたようなポンチ絵や実態が伴わない数値が掲げられているケースが多すぎます。もちろん、効果的な検証も行われているとは思いますが、あまりにも数が多すぎ、その結果をステークホルダーである利害関係者（国民）が理解することは難しいでしょう。岸田政権が行おうとしている人的資本の施策もあまりにも項目が多く、適切な形で効果が検証されるかを懸念しています。政策の効率化なくして、労働生産性を向上させる人的資本政策は実現しえないのではないのでしょうか。

私が少々心配しているのが、人的資本関係にフォーカスに充てられる投資家へのPR 作りのために、形式的な人材育成に関する投資が加速する事です。意味のない教育をしてしまうと**結果的に従業員の時間を奪う形になり、かえって生産性を下げる、ことになります**。形式主義、画一的になりがちなのが日本企業、教育機関の悪い癖です。私もこのことを自戒して、学生の教育をしていきます。

T

執筆者紹介

上野 雄史（うえのたけふみ）

静岡県立大学経営情報学部教授

博士（商学、関西学院大学）

静岡県立大学経営情報学部教授/国立研究開発法人理化学研究所 AIP センター客員研究員/関西学院大学商学部・体育会剣道部出身（剣道三段）。

保険、年金、リスクマネジメントの会計研究を行い、「幸せに生きるための会計」を探究する。

「AI 等のテクノロジーの進化が公認会計士業務に及ぼす影響」に関する研究に従事。研究、教育を行う傍ら、「全ての人たちが自律的」（autonomous）に生きられる社会の実現に向けた活動を行う。

地元での歴史を活かした地域創生活動にも携わる。



当財団では、第一線で活動される気鋭の執筆者に依頼し、時代を拓く提案、提言をニュースレターとして発信しています。ご意見をおよせください。

財団事務局 abrighterfuture@theoutlook-foundation.org

一般財団法人 未来を創る財団：<http://www.theoutlook-foundation.org/>

© 2023 The Outlook Foundation. All rights reserved.