



テーマ キャリアフレームワークに関する話 (要旨)

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

リスキリング (学び直し) をテーマに、日本の現在の教育の問題点、今後の改善点:

岸田首相「新しい資本主義」成長戦略 | 首相官邸ホームページ (kantei.go.jp)

未来を創る財団 生産性報告書「今なぜ生産性が求められる労働力構造転換—」

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

【労働生産性に関する主な課題】(生産性報告書)

- ・ 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

2. 大学教育と労働生産性: 現場からの実感

年々、大学教職員は、国からの補助金制度、各種要請に振り回され、書類作成業務が膨大になった。日本の大学研究者が行う研究の質は低下。

大学教員の研究力の低下は教育上プラスの影響は与えていないはずである。

科学技術・学術政策研究所「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)。

大学卒業生たち、給料が上がったという層はそれほど多くなく、総じて苦戦。

卵が先か鶏が先か。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。 *大学教員の給料も日本と海外では大差。

3. 企業内の教育・研修の問題点

卒業生たちの話からの実感は、日本企業のOJT (on the Job training)文化。

新人研修を受け(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。一括採用型雇用ではこうならざるを得ない。

結果として現状、人材育成についても出たところ勝負、現場任せが蔓延。

OJT=悪ではない。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る。

問題はOJTを主体として従業員の教育・研修を行うことにある。

宮川務学習院大学教授：

『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。』 東洋経済 ONLINE <https://toyokeizai.net/articles/-/632322?page=2>

日本の DX は、経営管理全体への DX 適用には及び腰。その一因に、OJT 文化によるところ大。
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。

4. 一律、横並び重視の教育の問題

現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。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る。

研修を受けるなら、その内容をシェアし、レポートを書きそれを批評し合う。書いたレポートへの
フィードバック、受講者の気づきが、今後の仕事に繋がる。教育の鉄則である。

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

私たち多くは、小学校から現在に至るまで『やらされる』『与えられる』教育に慣れ切っている。
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・・・
をやってきた。

自律的に学ぶマインドが低くなり、探究心（好奇心）が低くなり、学びたいことがない。

そこへ、一括採用と集団研修、その後は現場の OJT 教育。

こうしたやり方は、『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!』と矛盾する。

OJT 主体、一律教育から脱却するためには、個別最適化することがカギ。

全員でなくても、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。

6. リスキリング・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
的状态）を可視化して、得意不得意、やりたい事（モチベーション）を理解しておくことが必要。

参考になるのは、シンガポールの学び直しプログラム SkillsFuture が提示する Skills Framework。

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

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。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が作成されている。

別の方法の紹介：

「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

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る。

自分にとっての得意不得意を可視化してもらえるのが有難い。

重要なのは、『自律的』に動いてみることに。

必要なスキルが分からない人には、スキルの可視化ツールで、「自分に必要なスキル」を主体的に考えてみるのがお勧め。

以下のようなサイトも参考になる。

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

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

7. 人への投資、そのために必要なエコシステムの形成

シンガポールと比較しながら我が国の今後の人的資本に関する施策に対する提言、懸念について；SkillsFuture で強調されたのは「ecosystem」（エコシステム）の構築。

政府がコーディネートを行い、各人が利害を乗り越え、産業界、専門学校、大学が連携してプログラムを開発し、政府（SkillsFuture）がその実態や効果を検証して、随時、見直しを進めている。

日本で少々心配なのは、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の懸念。形式主義、画一的になりがちなのが日本企業、教育機関。結果的に従業員の時間を奪う形になり、生産性を下げる、ことになりかねない。

私自身このことを自戒して、学生、社会人の教育に従事していきたい。



【本文】 <https://theoutlook-foundation.org/archives/1398>

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/学長補佐

博士（商学、関西学院大学）

株式会社エコノミクスデザイン・シニアエコノミスト/国立研究開発法人理化学研究所 AIP センター客員研究員/株式会社リツアン STC 教育アドバイザー/関西学院大学商学部・体育会剣道部出身（剣道三段）



AI×会計、リスク×会計、起業家教育×会計など、会計学は掛け合わせの学問と捉え、教育、研究に従事。ライフワークは全ての人たちが自律的(autonomous) に生きられる社会実現に向けた活動。

note (<https://note.com/uenotakefumi0921/>) にて不定期で情報発信を行っている。

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.