

学びによる日本の再構築

－ これからの学びと人材育成 －

2024年2月

一般財団法人未来を創る財団
社会・教育改革研究会

© 2024 The Outlook Foundation, all rights reserved.

はじめに ～ 本書の背景と目的

未来を創る財団は、2022年2月に日本の生産性に関する研究報告書「今 なぜ生産性が—求められる労働力構造転換—」を発表した

その結論として、日本の生産性が低い要因の一つとして、労働力構造の変化が先進諸国と比較して遅れていることを挙げた

日本では、人的構造の改革による付加価値の増大が大きな課題となっているのである

人的構造を変革していくためには、一人ひとりが学びやすい、成長しやすい環境づくりをどのように進めていくことができるか

データに基づいた検証とともに、「学びによる日本の再構築」を提言する

本報告書の構成

1.なぜ社会人の学びが喫緊の課題なのか

日本の生産性や生産性に対する人材の重要性をあらためてふりかえるとともに、高スキル人材の不足や企業
の能力開発投資の不足についてその現状を整理する
あわせて、その一方で人々の学びが進んでいない状況
について確認する

2.求められる人的構造の転換

新たな付加価値を生み出すために、特に、1) 研究開
発人材、2) マネジメント人材、3)アントレプレナー
シップ人材の人的構造の転換に着目し、それぞれの現
状を確認する

3.学びと人材育成による日本の再構築

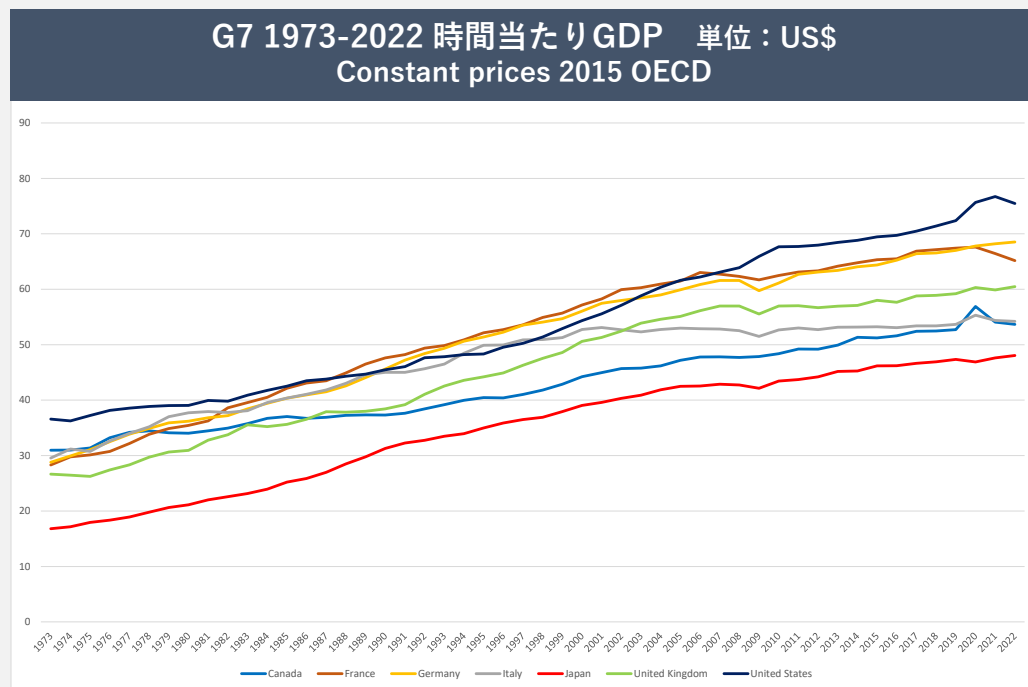
個人の視点、組織（大学・企業）の視点から、これか
ら求められる学びと人材育成について検討し、その改
革により日本を再構築するための方向性について提言
する

1.なぜ社会人の学びが喫緊の課題なのか

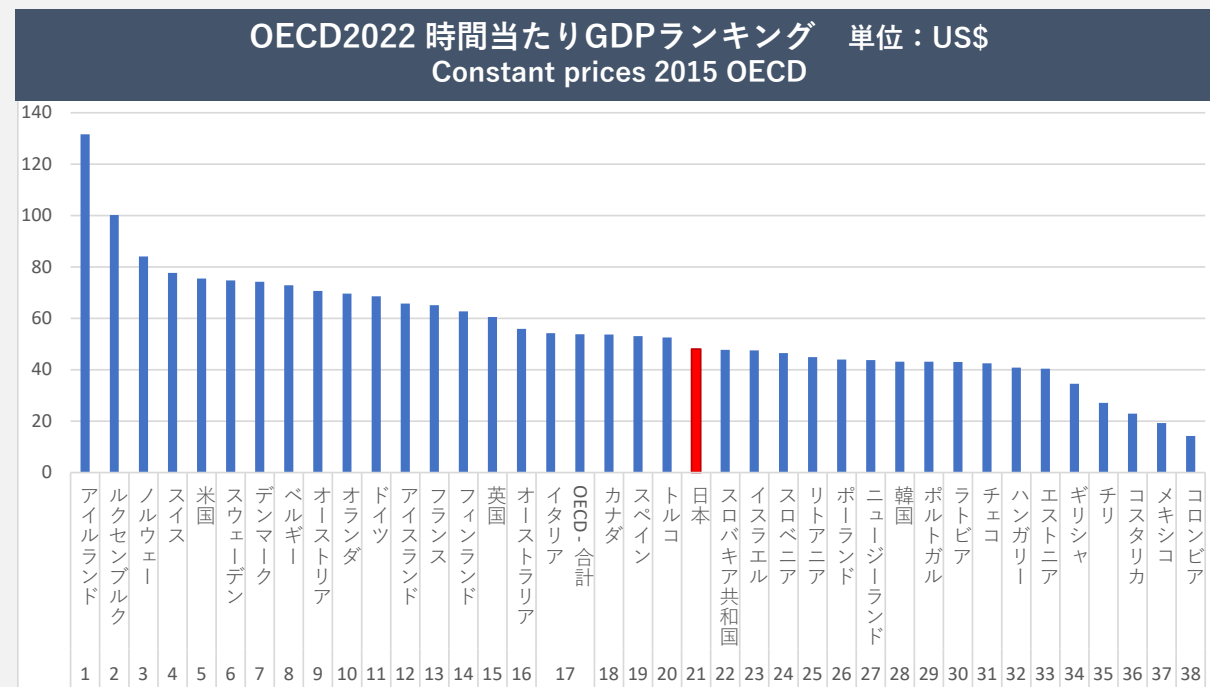
1.なぜ社会人の学びが喫緊の課題なのか

前提：日本の人材が生み出す付加価値はG7中最小

- 日本の労働者当たりGDP（労働者の生産性）は半世紀の間G7中最下位で推移しており、近年さらに上位国との差が拡大している
- 2022年はOECD参加国中で21位となっている



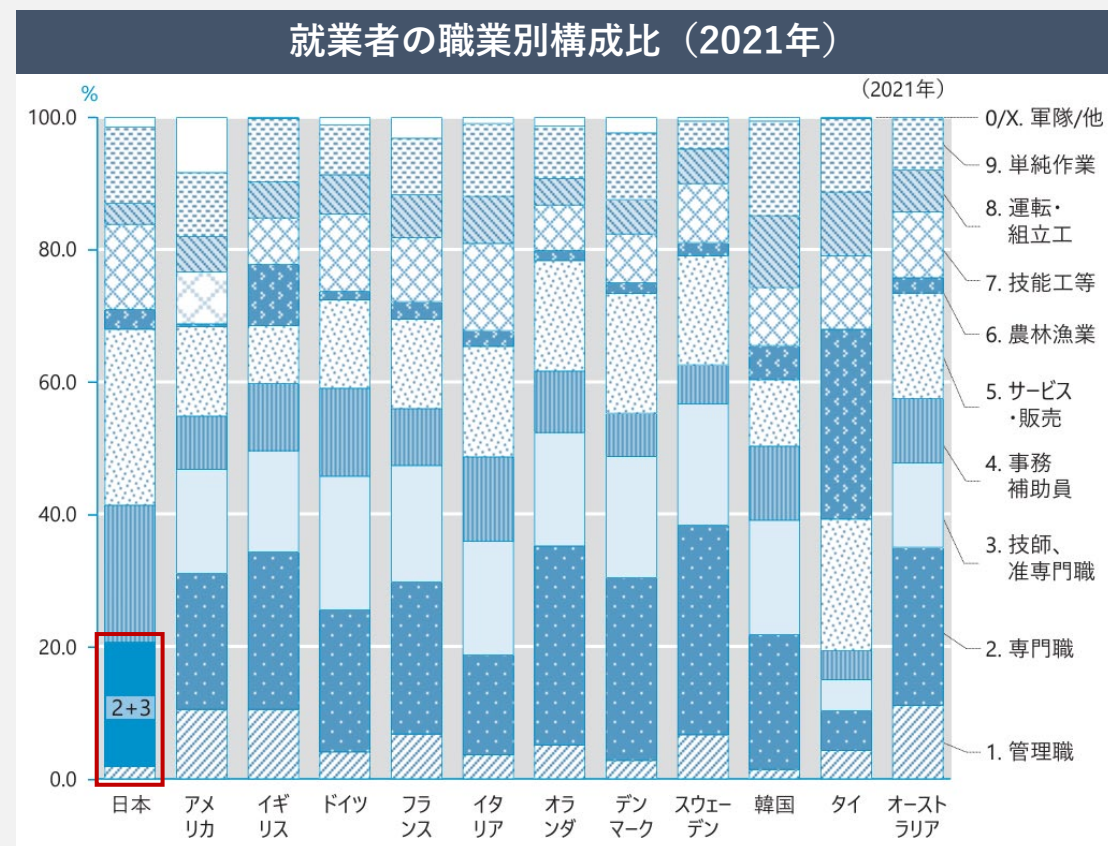
(資料) OECD Stat



1.なぜ社会人の学びが喫緊の課題なのか

職業の専門化が世界各国で進行している

- 欧米・オセアニア諸国では「管理職」「専門職」「技師、准専門職」を合わせた割合が4割から5割前後にのぼる
- 日本ではこうした「管理職」「専門職」「技師、准専門職」は2割にとどまる一方、他国と比べて「事務補助員」「サービス・販売」の割合が顕著に高い

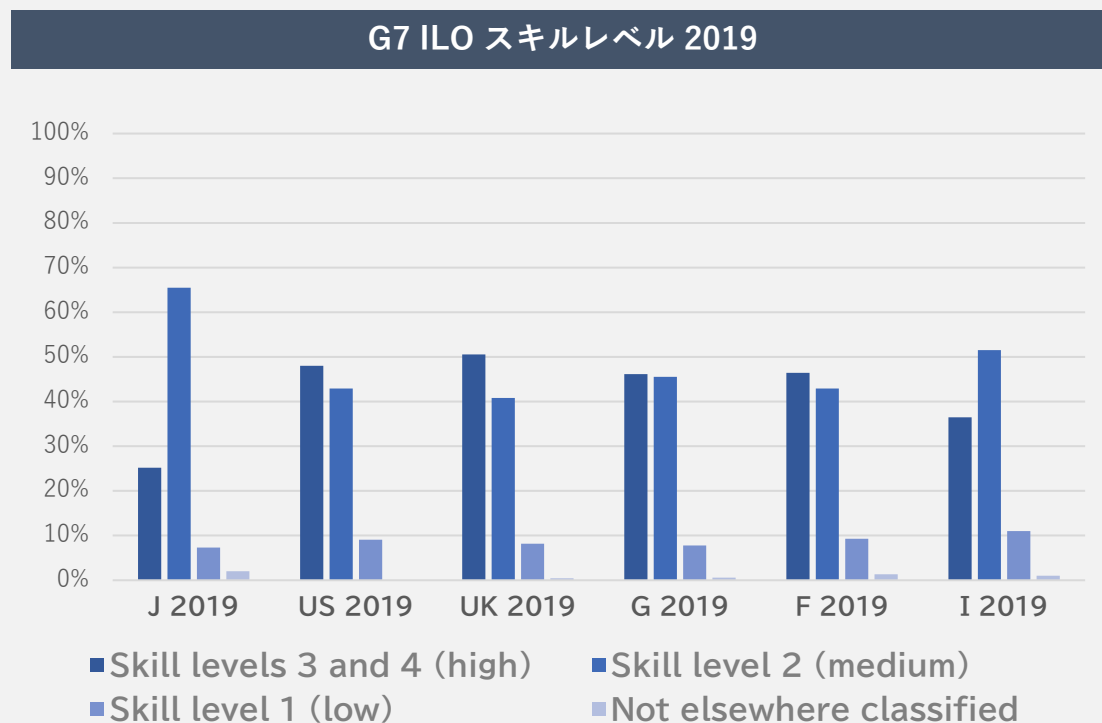


(資料) (独)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2023」

1.なぜ社会人の学びが喫緊の課題なのか

日本では管理職・専門職など高スキル人材が少ない

- 日本は管理職や専門職など高スキルレベル人材が占める割合が小さい（米英独仏：約50%に対し、日：約25%）



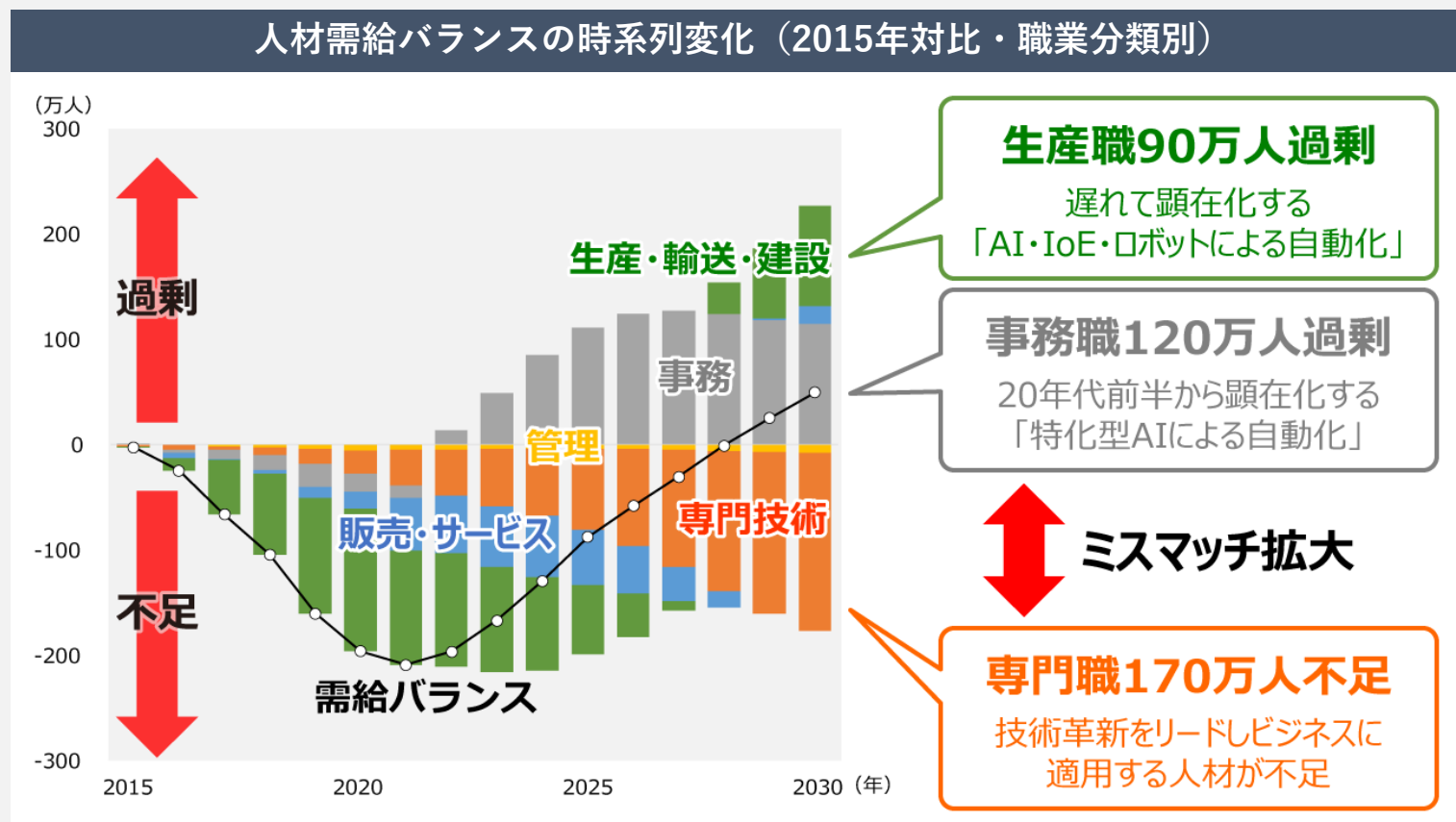
	ISCO-08 主要分類	スキルレベル
1	管理職	3+4
2	専門職	4
3	技術者、準専門職	3
4	事務職	2
5	サービス及び販売従事者	2
6	農業、林業及び漁業従事者	2
7	技能工及び関連職務の従事者	2
8	定置装置及び機械の運転作業員、組立工	2
9	単純作業の従事者	1
0	軍人	1+2+4

(資料) ILO Stat、総務省「日本標準職業分類及び国際標準職業分類の分類項目比較表（平成21年）」

1.なぜ社会人の学びが喫緊の課題なのか

技術変革により人材需要が急激に変化し、専門職が不足する

- 2030年頃までに事務職・生産職はAI・IoT・ロボット技術の発展により約210万人の過剰が想定される一方、専門職が約170万人不足する見込み



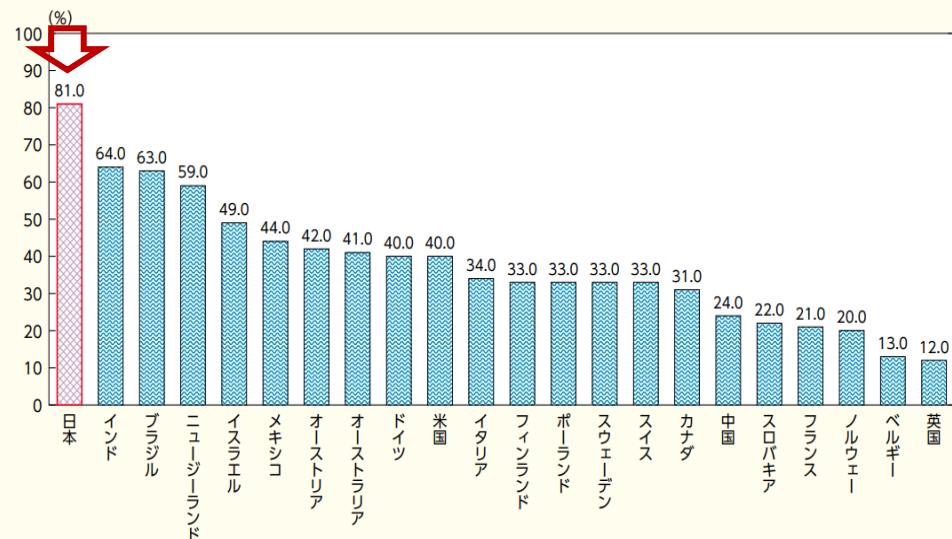
(資料) (株)三菱総合研究所

1.なぜ社会人の学びが喫緊の課題なのか

企業による人材能力開発投資の規模は小さい

- 労働者の能力不足を感じている企業割合が81%とOECD中最も割合が大きいにも関わらず、労働者にかかる能力開発費の割合は小さい

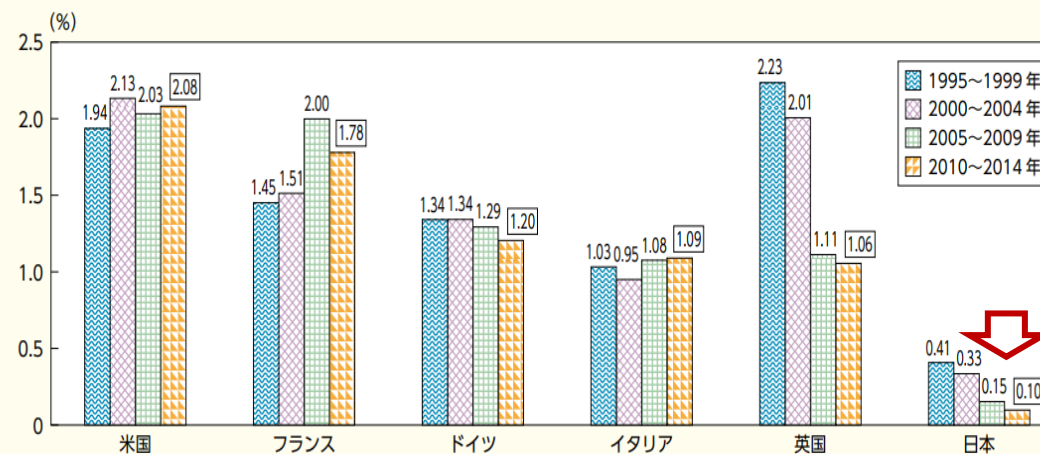
労働者の能力不足に直面している企業割合
OECD諸国 対比 2016



資料出所 OECD “Assessing and Anticipating Changing Skill Needs (2016)” をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 労働者の能力不足を課題としている企業の割合を示している。
2) Manpower Group “Talent Shortage Survey (2014)” のデータを用いた 2014 年の数値を示している。

GDPに占める企業の能力開発費割合
加除く G7 1995-2014



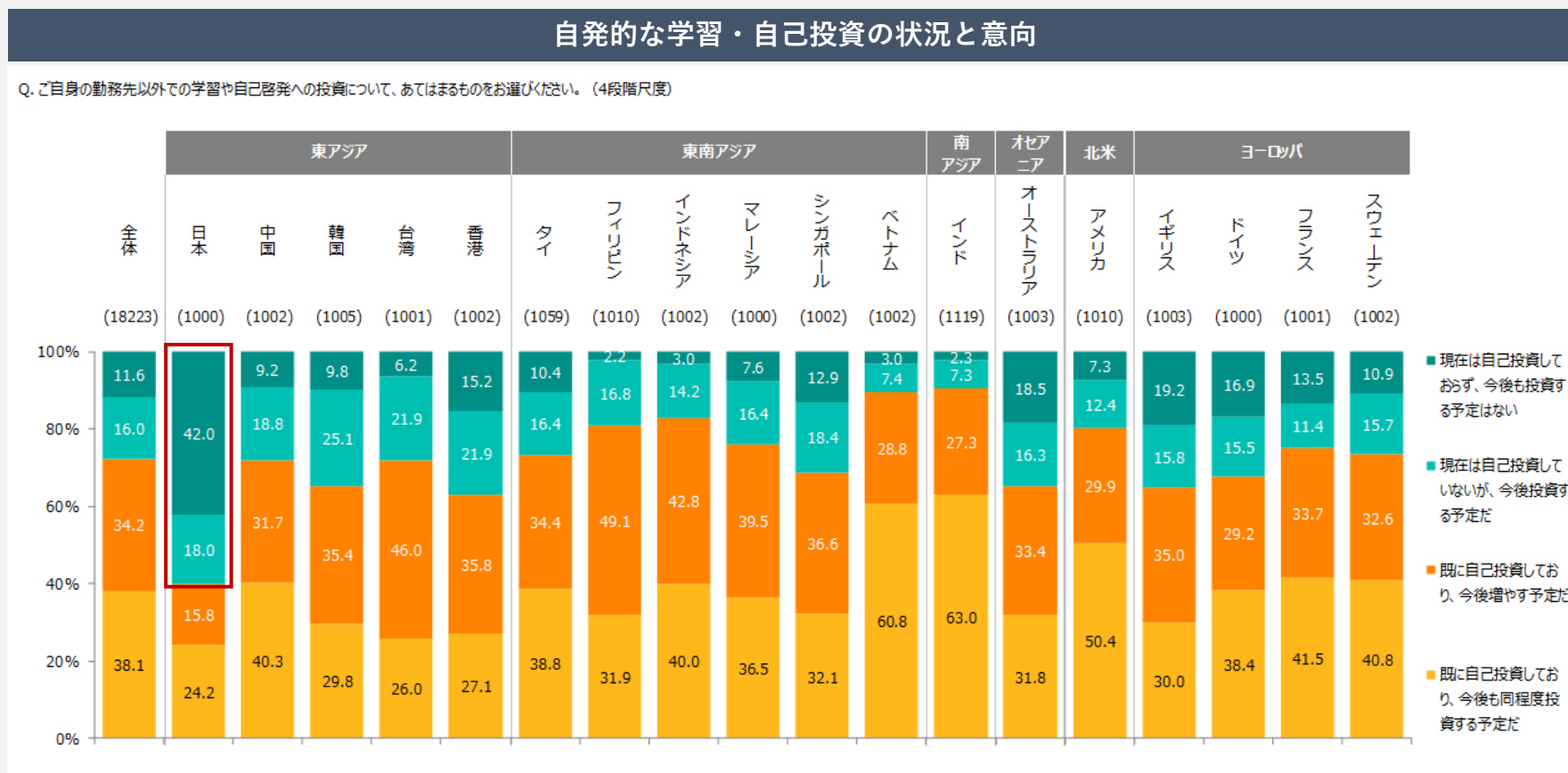
資料出所 内閣府「国民経済計算」、JIP データベース、INTAN-Invest database を利用して学習院大学経済学部宮川努教授が推計したデータをもとに作成

- (注) 能力開発費が実質 GDP に占める割合の 5 箇年平均の推移を示している。なお、ここでは能力開発費は企業内外の研修費用等を示す OFF-JT の額を指し、OJT に要する費用は含まない。

1.なぜ社会人の学びが喫緊の課題なのか

個人として学習・自己投資している人が少なく、意向もない

- 日本では、自己投資していない人の割合が60%を占め、さらにそのうち42%は今後も投資する意向がない状況



(資料) パーソル総合研究所 「グローバル就業実態・成長意識調査 (2022年)」

1.なぜ社会人の学びが喫緊の課題なのか

まとめ

- 職業の専門化、高度化は世界各国で進んでおり、その傾向は将来的により拡大する見込み
- 一方、日本においては企業による能力開発投資も、個人による学習・自己投資がほとんどなされておらず、海外から遅れを取っている状況
- 今後、誰もが自分の専門性を高めることが必要になり、日本社会全体にとって学びなおしは喫緊の課題と言える

2.求められる人的構造の転換

2.求められる人的構造の転換

これからの学びの目標とは

■ 新知識の獲得

- 新たなテクノロジー知識を獲得

■ 専門性を高める

- 専門知識の「属人」から「共有」へ
- プロフェッショナルの専門知識の体系化を進め、経験による属人的な習得でなく、学ぶこと、教えることによる共有を図り、社会全体の付加価値向上を図る

2.求められる人的構造の転換

新たな付加価値創出を目指して

- AIの普及・活用により専門性の獲得・深化がより求められていく中、今後より重視されていく能力は「問題発見力」「的確な予測」「革新性」とされている

求められる能力の変化（2015→2050年）

2015年	
注意深さ・ミスがないこと	1.14
責任感・まじめさ	1.13
信頼感・誠実さ	1.12
基本機能（読み、書き、計算、等）	1.11
スピード	1.10
柔軟性	1.10
社会常識・マナー	1.10
粘り強さ	1.09
基盤スキル※	1.09
意欲積極性	1.09
⋮	⋮

※基盤スキル：広く様々なことを、正確に、早くできるスキル

2050年	
問題発見力	1.52
的確な予測	1.25
革新性※	1.19
的確な決定	1.12
情報収集	1.11
客観視	1.11
コンピュータスキル	1.09
言語スキル：口頭	1.08
科学・技術	1.07
柔軟性	1.07
⋮	⋮

※革新性：新たなモノ、サービス、方法等を作り出す能力

(注) 各職種で求められるスキル・能力の需要度を表す係数は、56項目の平均が1.0、標準偏差が0.1になるように調整している。

(出所) 2015年は労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究Ⅱ」、2050年は同研究に加えて、World Economic Forum “The future of jobs report 2020”, Hasan Bakhshi et al., “The future of skills: Employment in 2030”等を基に、経済産業省が能力等の需要の伸びを推計。

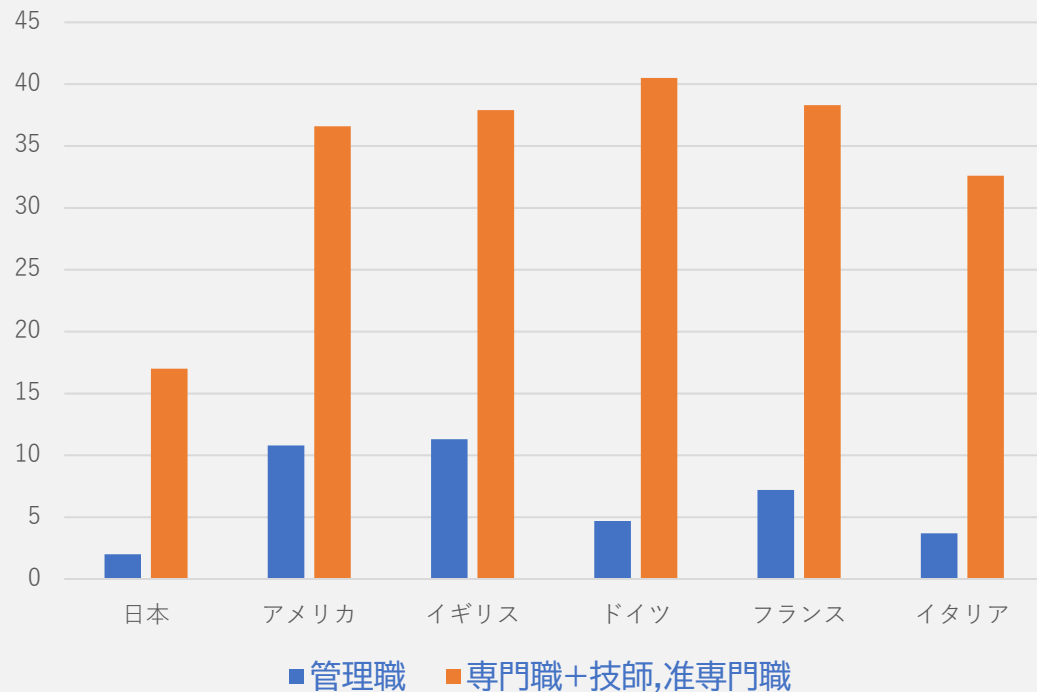
(資料) 経済産業省「未来人材ビジョン」

2.求められる人的構造の転換

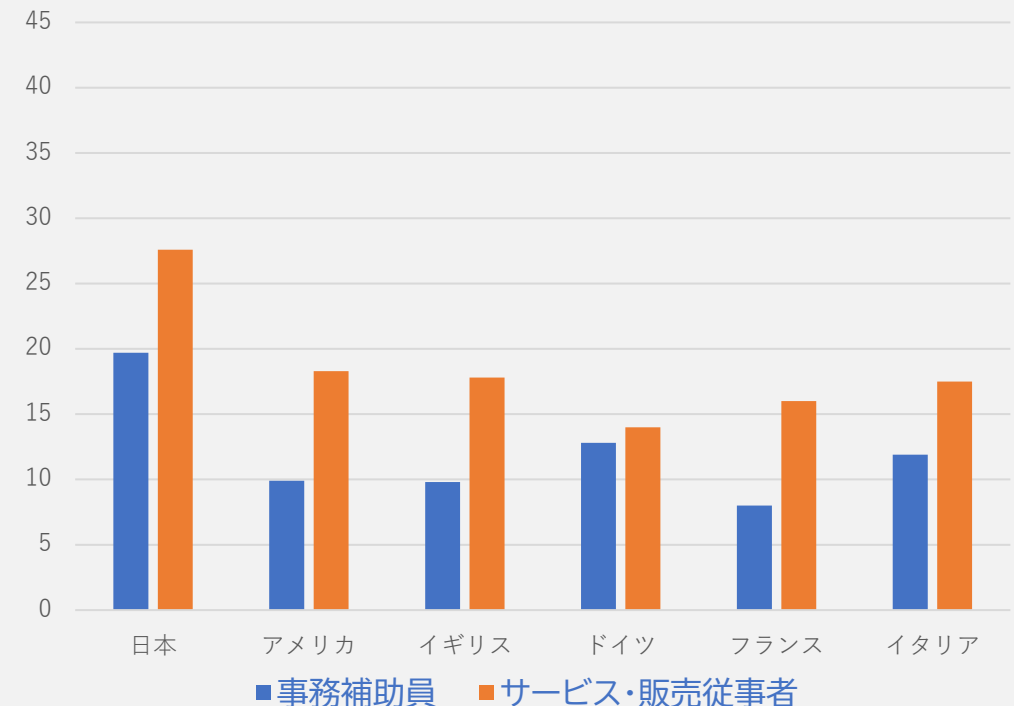
日本においてわずかなマネジメント・プロフェッショナル人材

- 日本の 管理職2% 専門職17% 職業の専門化が進んでいない
- 日本の 事務補助員 サービス・販売従事者 計47% 諸国より多さが目立つ

就業者構成比率 管理職 専門職+技師,准専門職 2018



就業者構成比率 事務補助員 サービス・販売従事者 2018



2.求められる人的構造の転換

付加価値向上へ ～ これから誰もが求められる能力

- これから求められるのは「問題発見力」「的確な予測」「革新性」「マネジメント」といった力と考えられる
- 本書ではこれらの能力を持つプロフェッショナル人材として次の3種類の人材に注目し、その現状と課題を概観する
 - 1) 研究開発人材
 - 2) マネジメント人材
 - 3)アントレプレナーシップ人材
- これらの人材に着目し、社会としてはその人的構造を変化させること、個人としてはこうした人材の持つ能力を身に付けていく上でのヒントを得る

2.求められる人的構造の転換

1) 研究開発人材

2.求められる3つの人的構造の転換 1) 研究開発人材

日本の研究開発費の対GDP比は高い

- 日本の研究開発費（2020年）は1,740億ドルとなっており、対GDP比は3.27%となっている
- 規模としては米中に次ぎ、ドイツより大きく、対GDP比としては米国を除くほとんどの国より大きい

主要国の研究開発費と対GDP比（2019-2020）

国・地域名	2019		2020	
	研究開発費（億ドル）	対GDP比（%）	研究開発費（億ドル）	対GDP比（%）
米国	6,786	3.18	7,209	3.45
中国	5,262	2.23	5,838	2.40
EU27ヶ国	4,347	2.11	4,414	2.19
ドイツ	1,465	3.17	1,443	3.13
フランス	723	2.19	746	2.35
英国	560	1.71	-	-
(参考) 日本	1,721	3.21	1,740	3.27

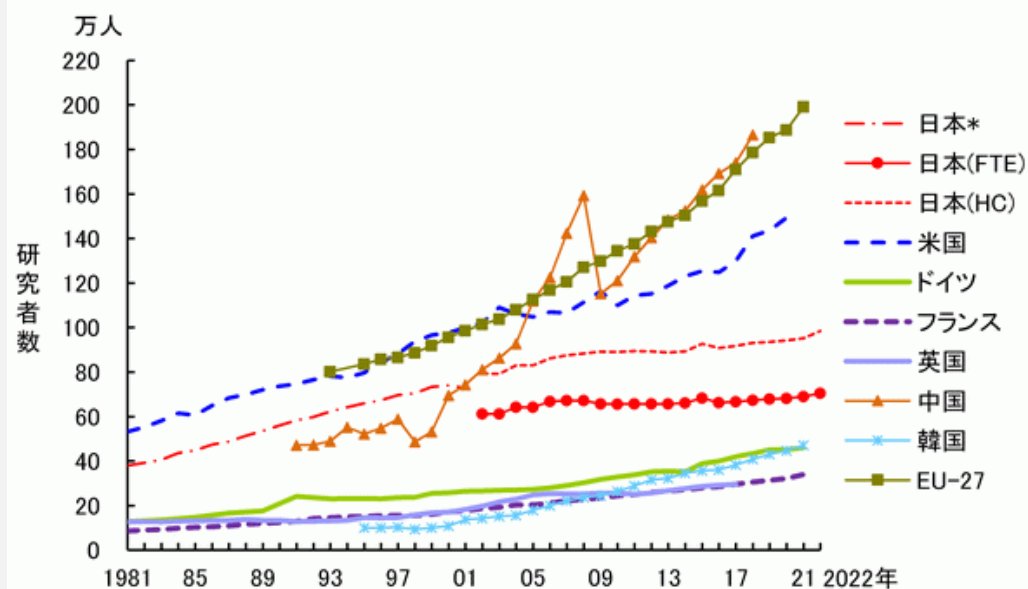
出典：OECD, Main Science and Technology IndicatorsのデータをもとにCRDS作成

2.求められる3つの人的構造の転換 1) 研究開発人材

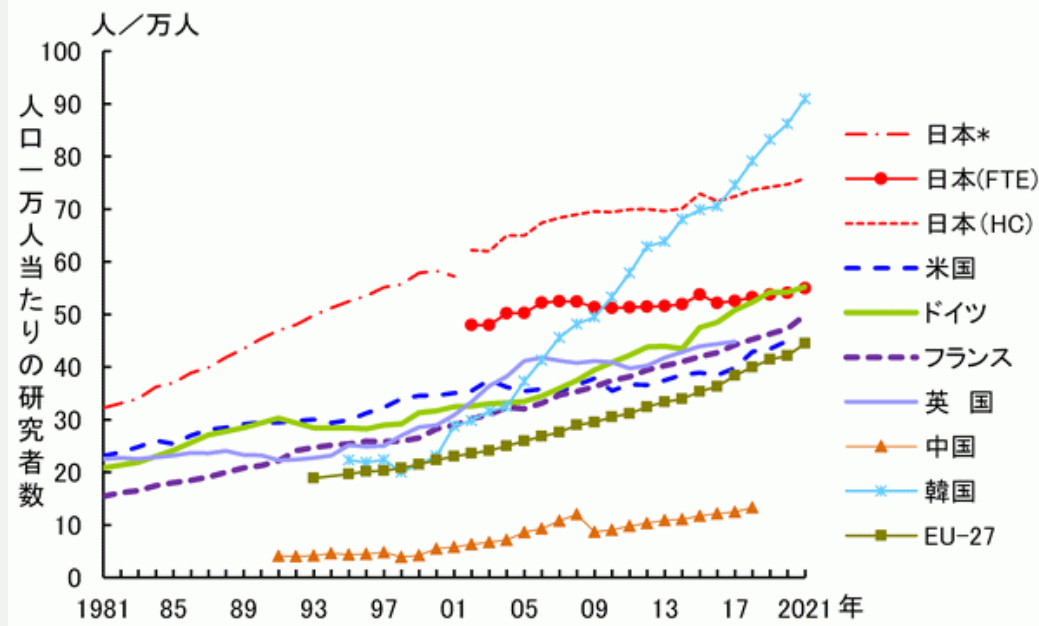
研究者数としては日本は中・米に次ぐ規模

- 日本（FTE）の研究者数は2022年において70.5万人であり、中国、米国に次ぐ第3位の研究者数の規模
- 日本（FTE）の人口当たりの研究者数は、2008年までは主要国の中で最も高かったが、2021年では、韓国がトップとなっている

主要国の研究者数の推移



主要国の人口1万人当たりの研究者数の推移



(資料) 文部科学省科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2023 (調査資料-328・2023年8月)」

(注1) 研究者の定義及び測定方法は国によって違いがあるため、国際比較する際には注意が必要である。各国の研究者の定義の違いについては元資料を参照のこと。

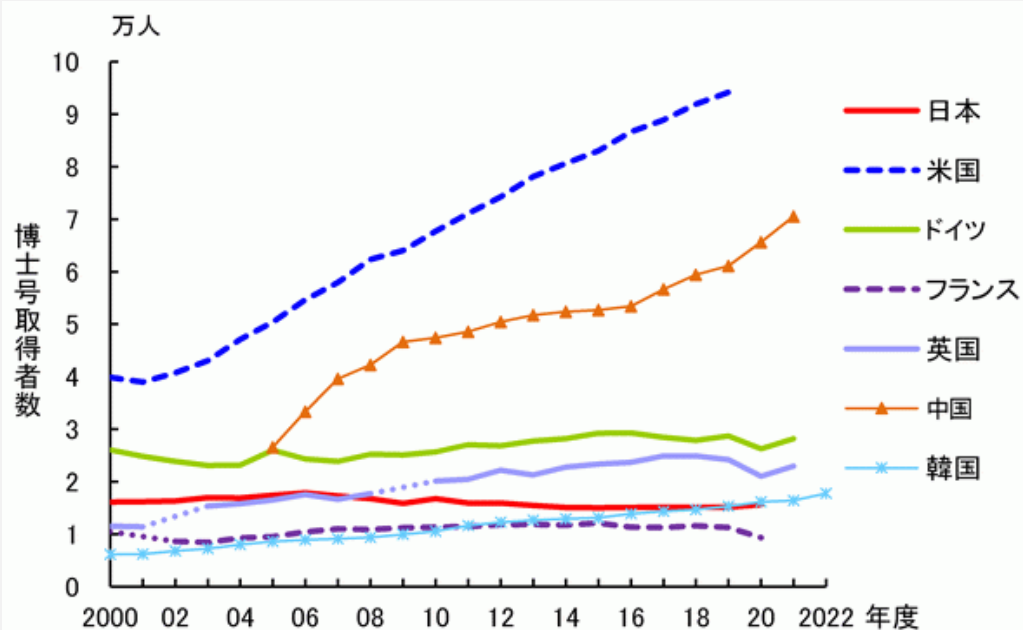
(注2) FTEは研究業務を専従換算(FTE: Full-Time Equivalents)し計測した値、HCは研究者の活動の内容にかかわらず実数(HC: Head Count)として計測した値である (各国の値はFTE)。

2.求められる3つの人的構造の転換 1) 研究開発人材

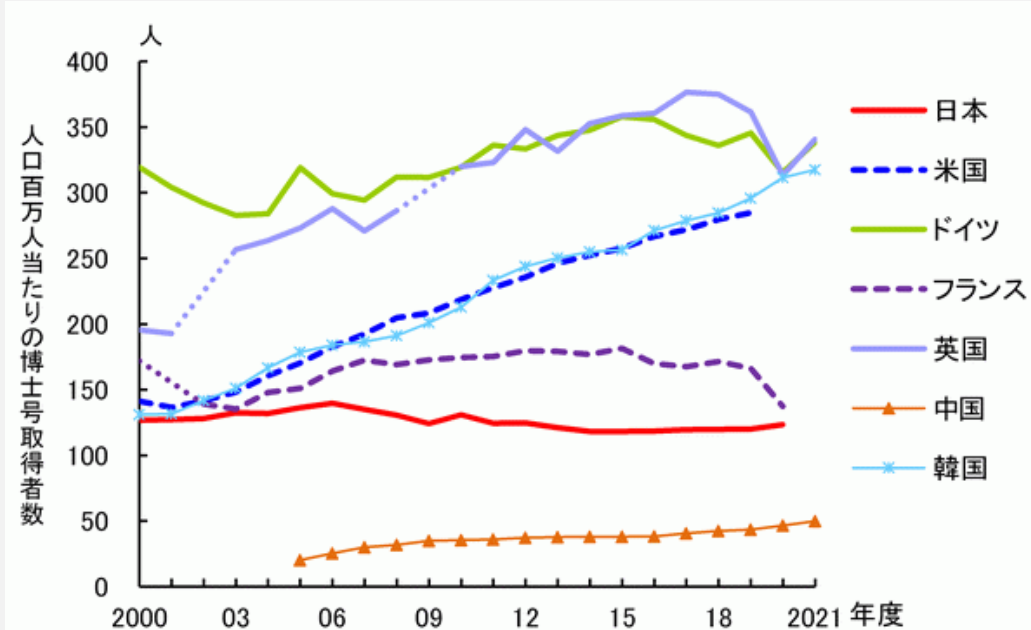
一方、博士号取得者は相対的に少ない

- 博士号取得者が最も多いのは米国（9.4万人）で、中国（7.1万人）、ドイツ(2.8万人)と続き、日本は1.6万人
- 米国、英国、ドイツ、韓国が大幅に増加させる中で日本はほぼ横ばいまたは微減の状況

主要国の博士号取得者数の推移



主要国の人口100万人当たりの博士号取得者数の推移

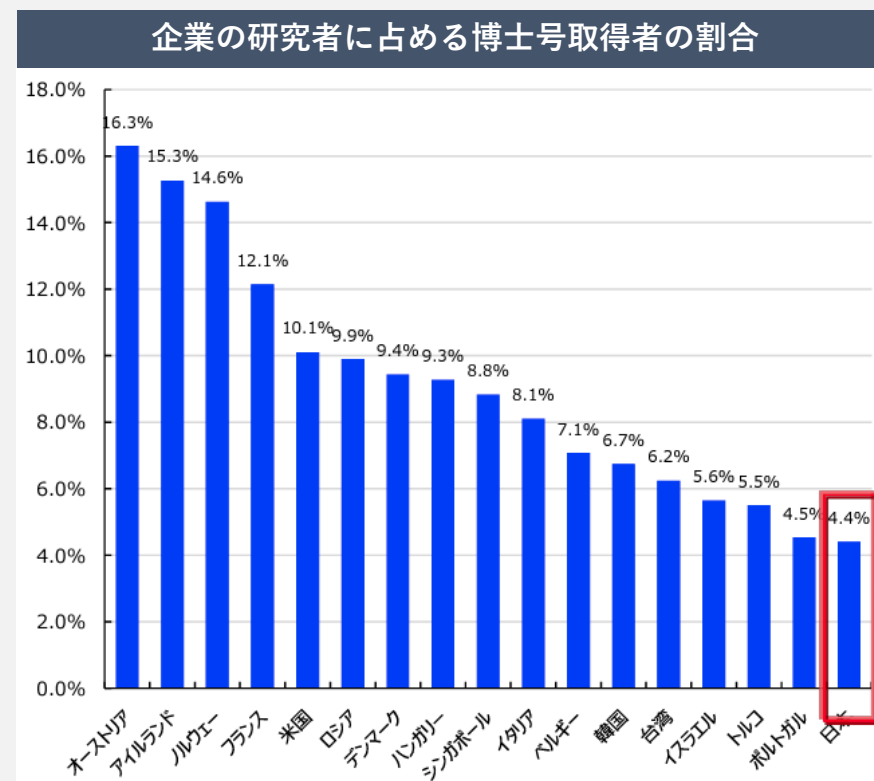
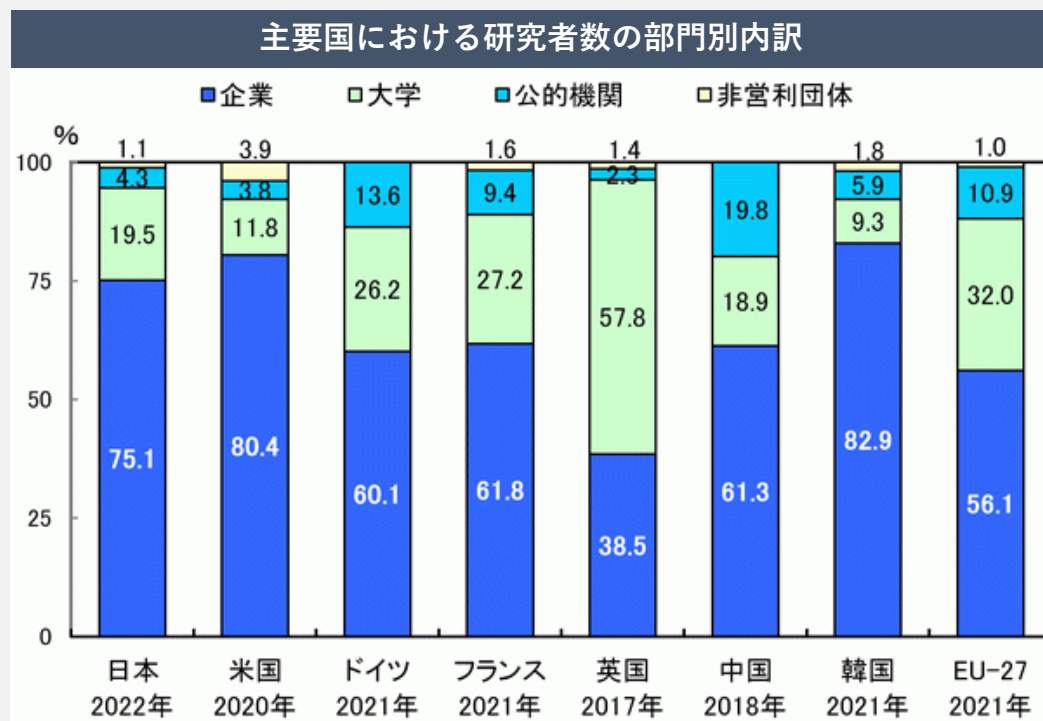


(資料) 文部科学省科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2023 (調査資料-328・2023年8月)」

2.求められる3つの人的構造の転換 1) 研究開発人材

博士号保持者は日本では大学に偏り、米国では企業にも多数

- 主要国の多くでは、研究者の60～80%程度が企業、そのほかが大学で雇用されている
- 企業の研究者における博士号取得者の割合を見ると、米国10.1%、フランス12.1%に対し、日本は4.4%となっており、企業で研究する博士人材が少ないことがわかる



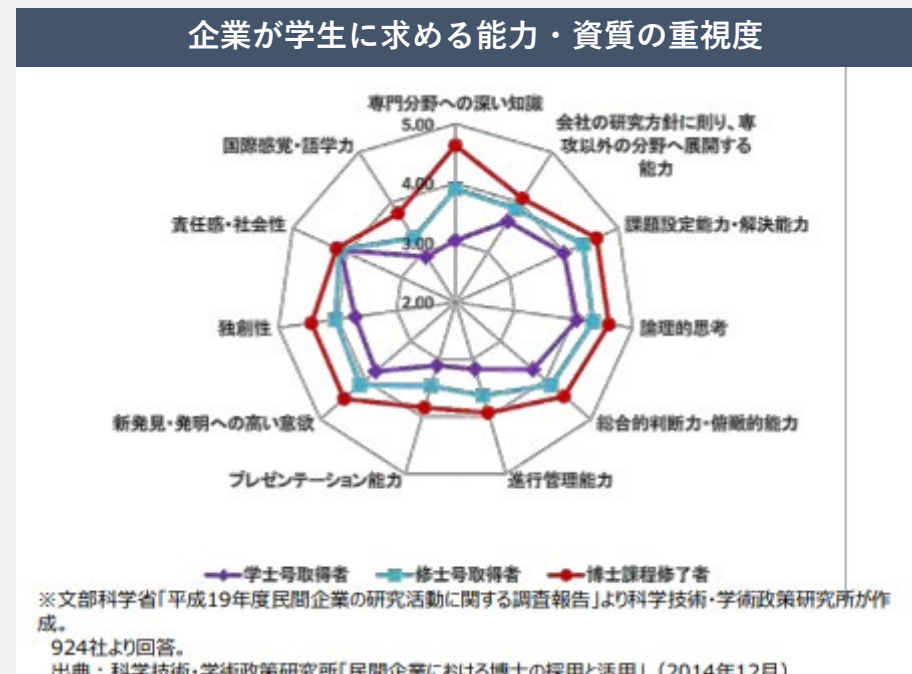
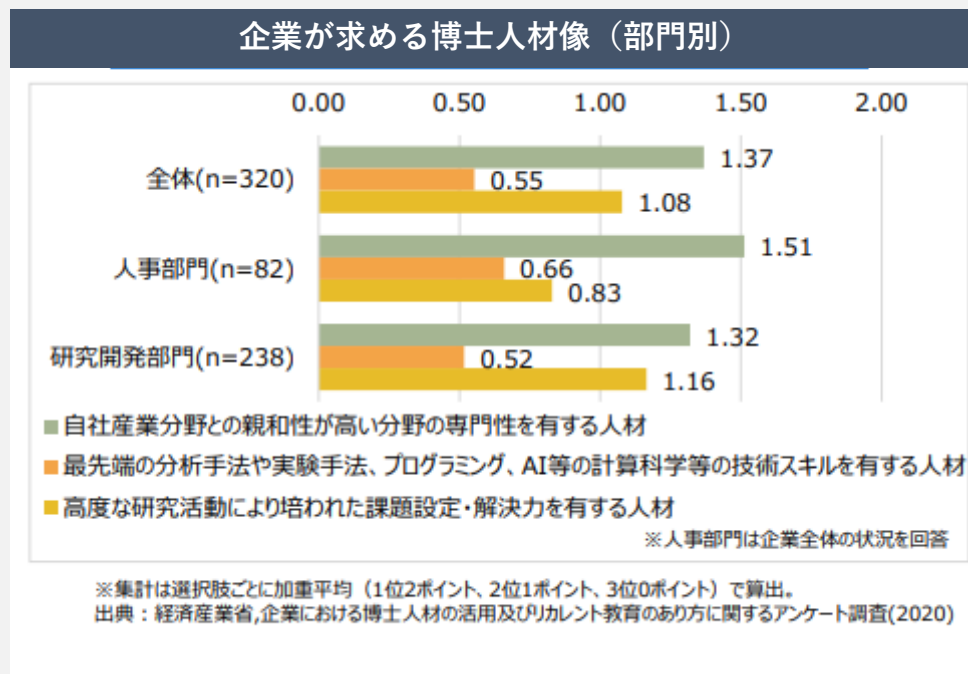
(資料) 文部科学省科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2023 (調査資料-328・2023年8月)」

(資料) 文部科学省「博士人材のキャリアパスに関する参考資料」

2.求められる3つの人的構造の転換 1) 研究開発人材

企業が求める博士人材像

- 企業が採用したい博士人材像としては「自社産業分野との親和性が高い分野の専門性を有する人材」が最も多く挙げられている
- さらに「専門分野への深い知識」「課題設定能力・解決能力」「論理的思考」をはじめ、専門性以外の能力についても期待されている
- 博士人材に対して、企業は総合的な能力に過剰な期待を寄せすぎないようにする、大学・大学院は専門性以外の能力の育成も視野に入れるといった対応が求められる



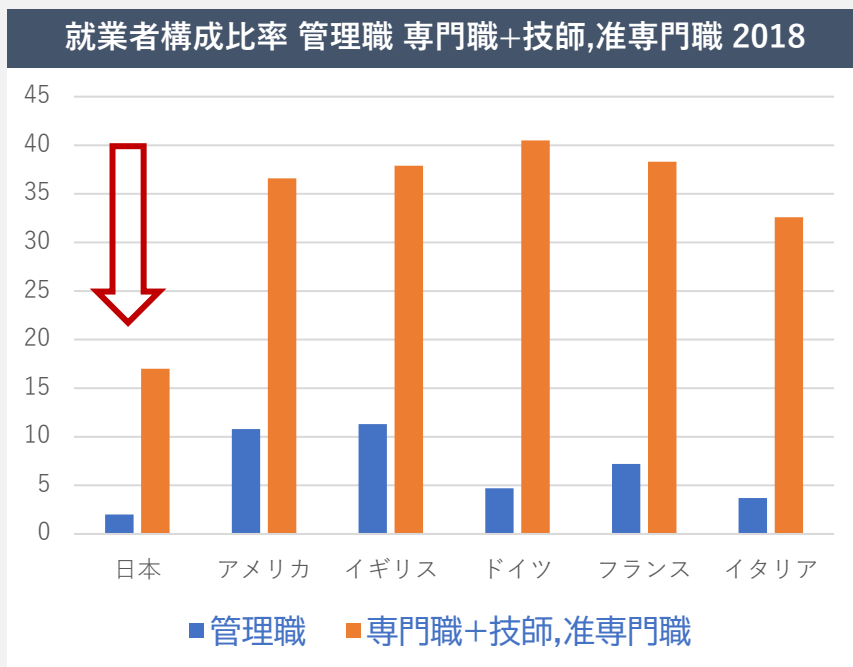
2.求められる人的構造の転換

2) マネジメント人材

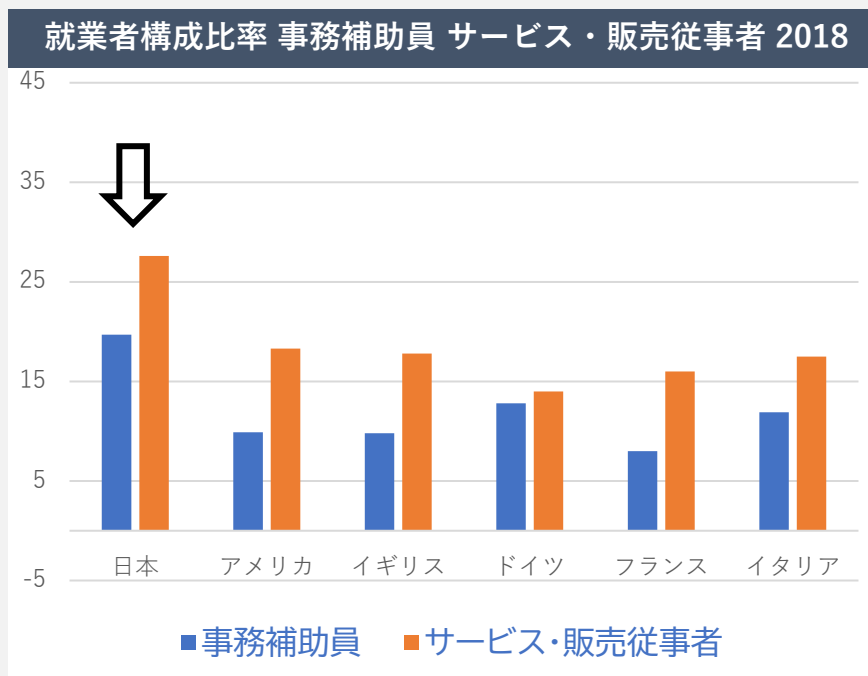
2.求められる3つの人的構造の転換 2) マネジメント人材

日本において少ないマネジメント人材

- 日本は管理職が2%と専門的なマネジメント人材の比率が非常に小さい



(資料) ILO Stat

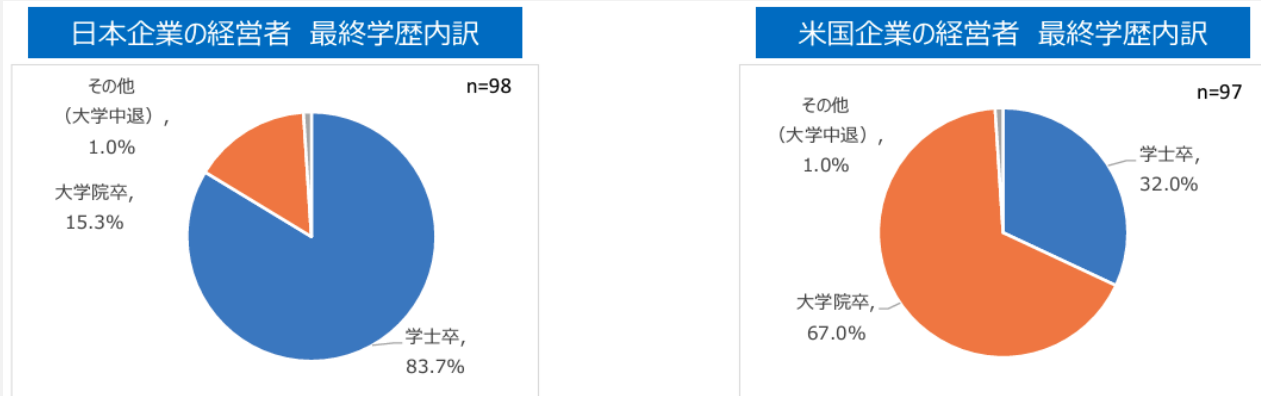


2.求められる3つの人的構造の転換 2) マネジメント人材

日本企業のマネジメント層には大学院を修了した人材が少ない

- 米国企業の経営者は67%が大学院を修了しているほか、部長級においても一定以上の大学院修了者がいる
- 一方、日本では経営者の大学院修了者は15.3%、役員等の大学院修了者が11.6%と、経営層に体系的な専門知識を学んだ人材が少ないことがわかる

日米企業の経営者の最終学歴



		合計	学士卒	大学院卒	大学院修了		不明	その他 (大学中退)
					修士課程 修了	博士課程 修了		
日本企業	件数	98	82	15	9	2	4	1
	割合	100.0%	83.7%	15.3%	9.2%	2.0%	4.1%	1.0%
米国企業	件数	97	31	65	53	10	2	1
	割合	100.0%	32.0%	67.0%	54.6%	10.3%	2.1%	1.0%

(資料) 文部科学省「博士人材のキャリアパスに関する参考資料」

日米の管理職・企業役員等の最終学歴

米国の上場企業の管理職等の最終学歴

	人事部長	営業部長	経理部長
大学院修了	61.6%	45.6%	43.9%
うちPhD取得	14.1%	5.4%	0.0%
うちMBA取得	38.4%	38.0%	40.9%
四年制 大学卒	35.4%	43.5%	56.1%
四年制 大卒未満	3.0%	9.8%	0.0%

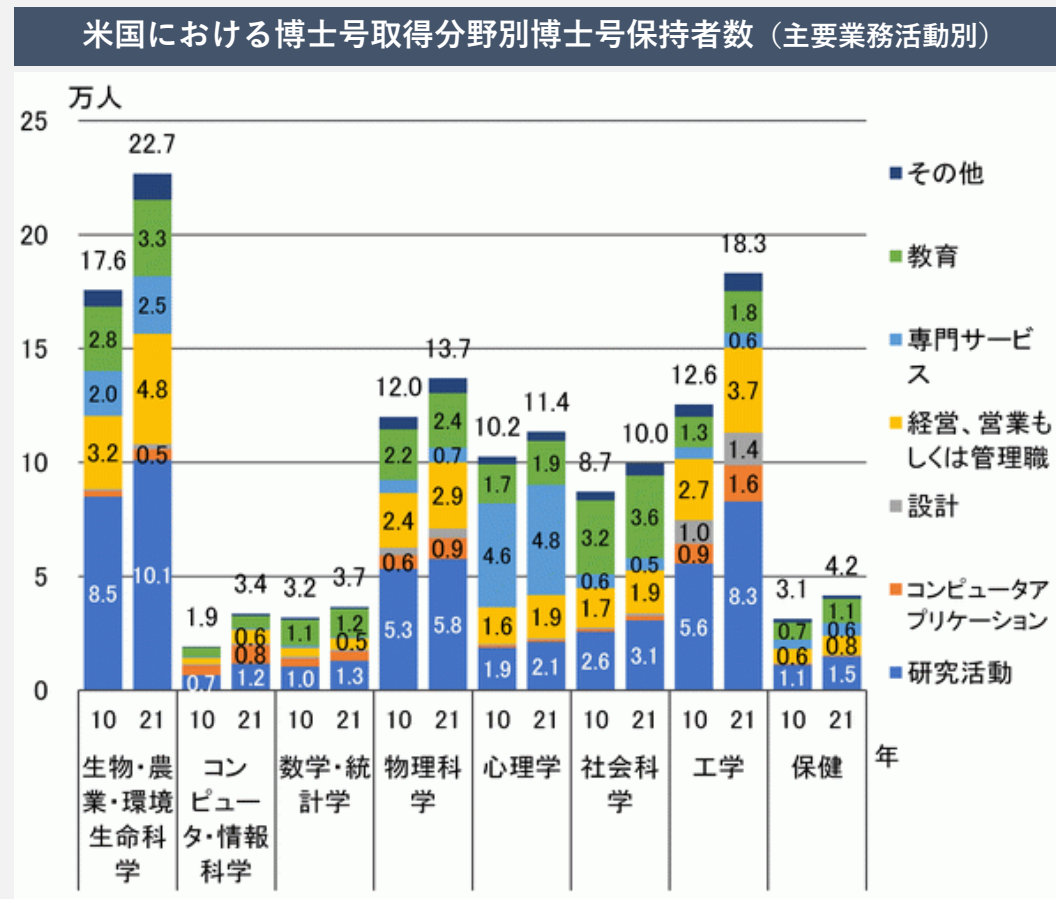
日本の企業役員等の最終学歴 (従業員500人以上)

大学院卒	11.6% (11,400人) 【前回調査6.3% (5,600人)】
大卒	64.4% (63,600人) 【前回調査67.8% (60,700人)】
短大・高専・専門学校卒	8.9% (8,800人) 【前回調査6.8% (6,100人)】
高卒	14.0% (13,800人) 【前回調査17.4% (15,600人)】
中卒・小卒	1.1% (1,100人) 【前回調査1.7% (1,500人)】

2.求められる3つの人的構造の転換 2) マネジメント人材

米国ではマネジメント部門においても自然科学系博士人材を活用

- 生物・農業・環境生命科学や工学など自然科学系分野の博士人材が研究活動だけでなく、経営・営業・管理職などの活動にも従事している
- 高度な自然科学の見識を持った人材がマネジメント部門にいたることがわかる

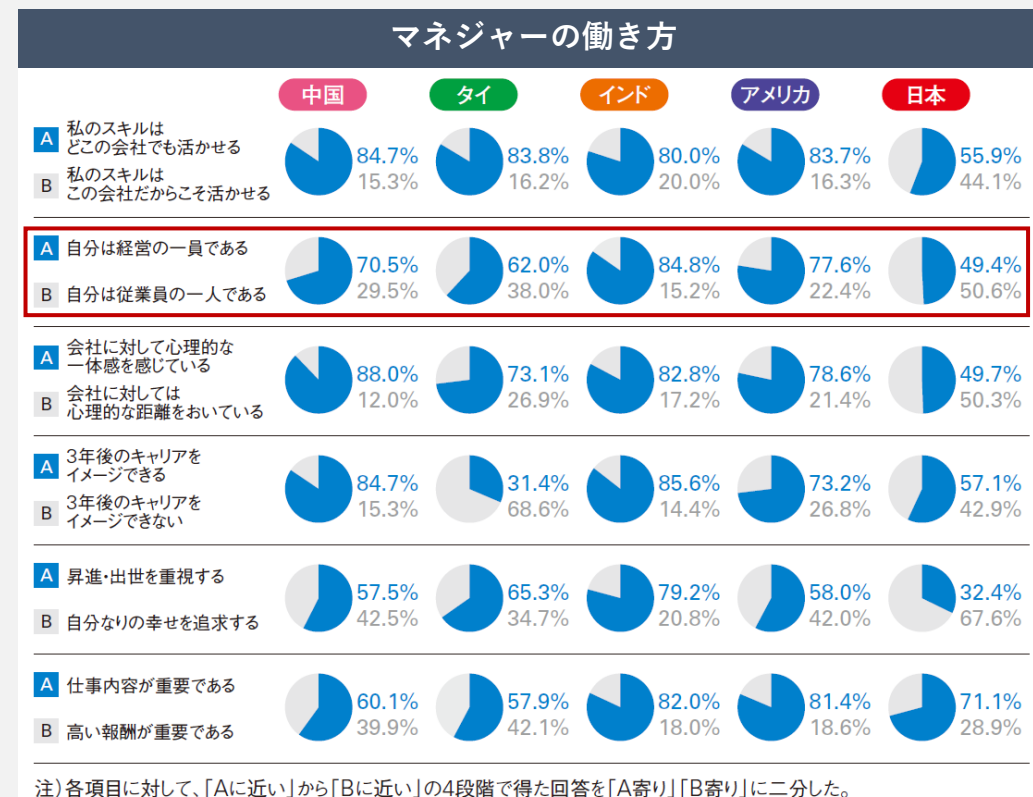
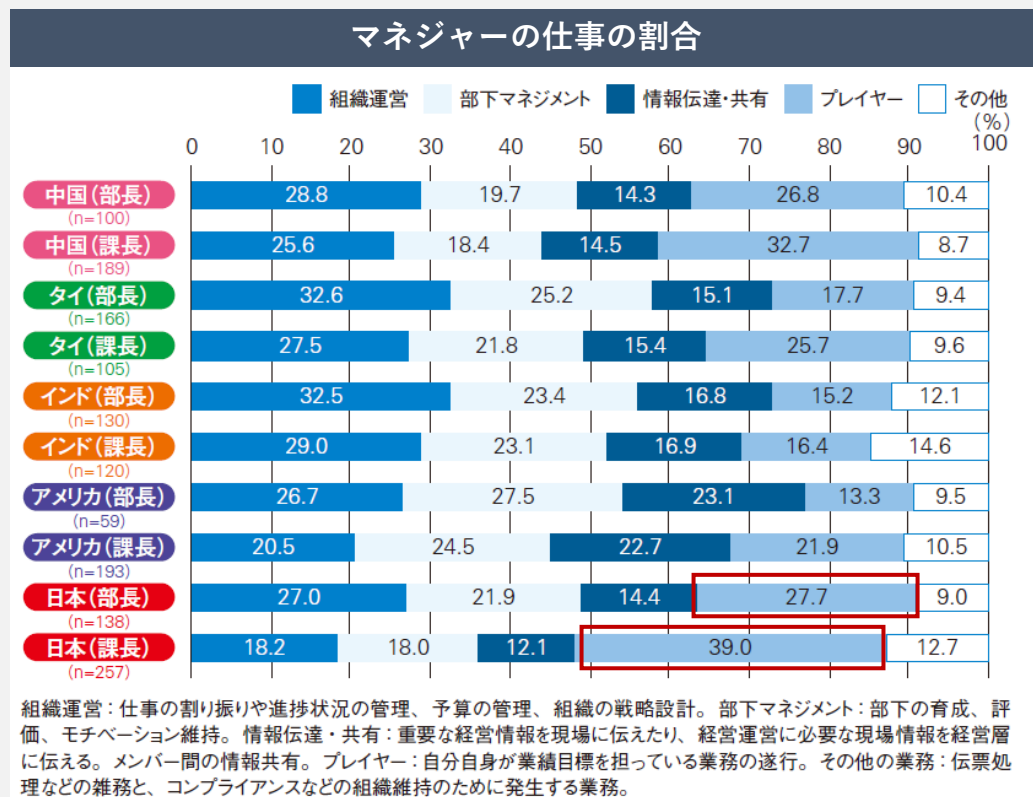


(資料) 文部科学省科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2023 (調査資料-328・2023年8月)」

2.求められる3つの人的構造の転換 2) マネジメント人材

日本企業のマネジャーは経営・組織運営に集中できていない

- 日本のマネジャー（部課長級）は中国、タイ、インド、米国と比べ、部課長ともにプレイヤーとしての業務割合が大きく（部長27.7%、課長39.0%）、プレイングマネジャーとしての位置付けが強い
- 中国、タイ、インド、米国のマネジャーの7~8割が「自分は経営の一員である」と考えているのに対し、日本のマネジャーだけは半数程度



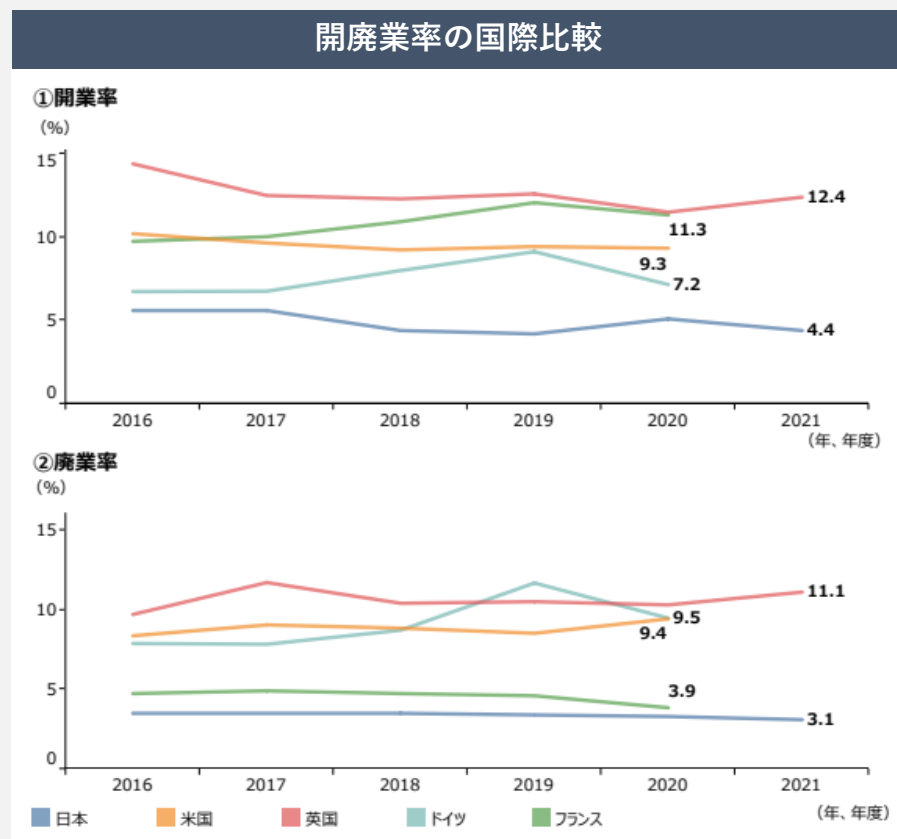
2.求められる人的構造の転換

3) アントレプレナーシップ人材

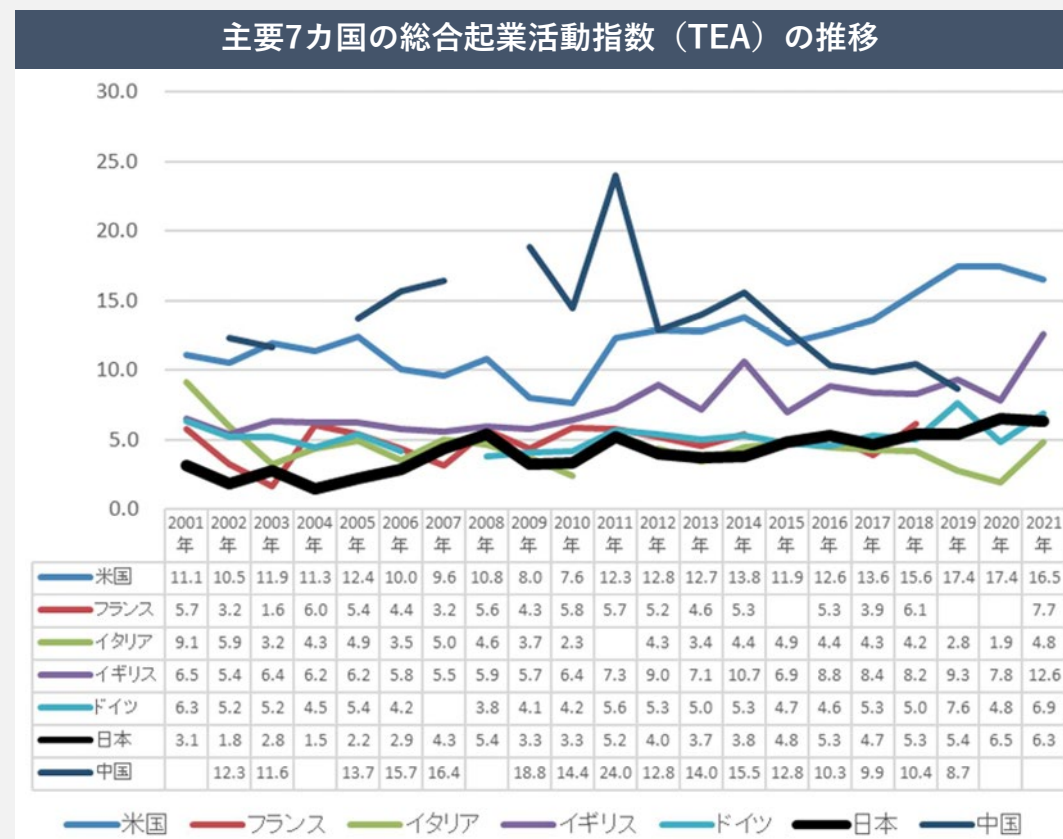
2.求められる3つの人的構造の転換 3)アントレプレナーシップ人材

日本の開廃業率はいずれも最低水準であり起業は活発でない

- 日本は開業率・廃業率いずれも3~4%程度で推移しており、米英独の3分の1程度
- 起業活動の活発さを表す総合起業活動指数（TEA）も日本は微増傾向にあるが直近は低下し、6.3（2021年）と米英より低水準



(資料) 中小企業庁「2023年版『中小企業白書』」

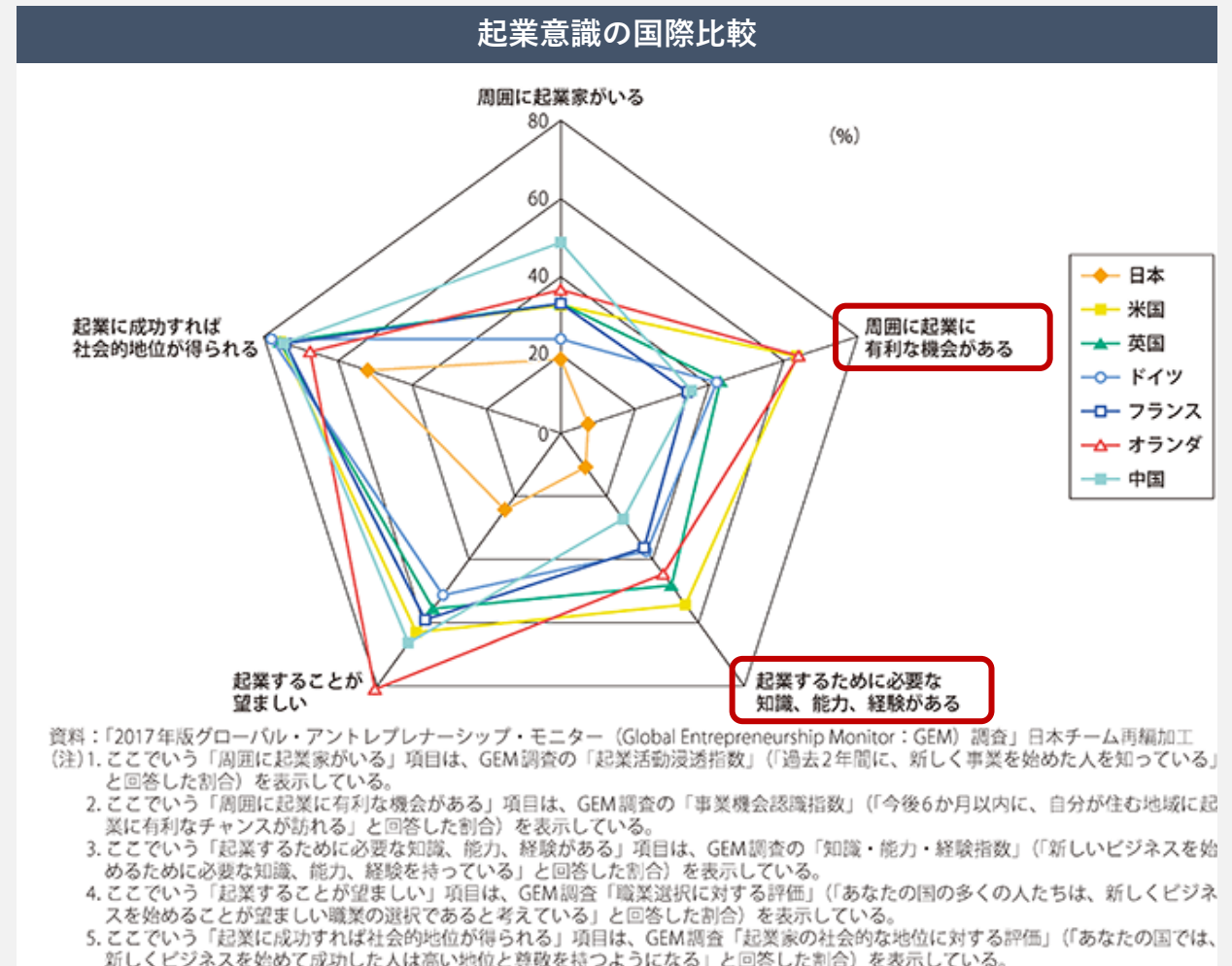


(資料) 経済産業省（みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社）「起業家精神に関する調査」

2.求められる3つの人的構造の転換 3)アントレプレナーシップ人材

起業支援に向けて～支援しやすい領域から

- 起業環境において、日本において特に低水準となっているのは「周囲に起業に有利な機会がある」「起業するために必要な知識、能力、経験がある」こと
- そのため、日本において起業を活性化していくために、まずは起業に有利な機会を提供すること、起業に必要な知識・能力・経験のリスクリングを促進することが考えられる



(資料) 中小企業庁「2019年版中小企業白書」

2.求められる人的構造の転換

まとめ

- これから社会で求められる能力、学びについて考えるため、研究開発人材、マネジメント人材、アントレプレナーシップ人材の現状と課題を次のとおり概観した
 - 研究開発人材
博士人材と企業とのアンマッチが生じている
 - マネジメント人材
マネジメントの専門性を有する人材が少なく、またマネジャーが本来のマネジメント業務に集中できていない
 - アントレプレナーシップ人材
起業への無関心層が多く、活発な状況にない
- 社会全体としてはこうした人材が活躍できるよう組織的な働きかけを行い、個人としてこうした人材が持つ能力をそれぞれが身につけていくことを意識することが求められる

3.学びと人材育成による日本の再構築

3.学びと人材育成による日本の再構築

1) 個人の視点

3.学びと人材育成による日本の再構築 1) 個人の視点

15歳時点・成人ともに日本のリテラシー能力は世界トップ水準

- OECD生徒の学習到達度調査（PISA）2022において、日本は数学的リテラシー（5位）、読解力（3位）、科学的リテラシー（2位）と3分野全てにおいて世界トップレベル
- 国際成人力調査（PIAAC）において、日本は読解力、数的思考力ともに1位、ITを活用した問題解決能力（レベル2・3の成人割合）は10位

PISA 分野別結果の国際比較（2022年）

は日本の平均得点と統計的な有意差がない国

	数学的リテラシー	平均得点	読解力	平均得点	科学的リテラシー	平均得点
1	シンガポール	575	シンガポール	543	シンガポール	561
2	マカオ	552	アイルランド*	516	日本	547
3	台湾	547	日本	516	マカオ	543
4	香港*	540	韓国	515	台湾	537
5	日本	536	台湾	515	韓国	528
6	韓国	527	エストニア	511	エストニア	526
7	エストニア	510	マカオ	510	香港*	520
8	スイス	508	カナダ*	507	カナダ*	515
9	カナダ*	497	アメリカ*	504	フィンランド	511
10	オランダ*	493	ニュージーランド*	501	オーストラリア*	507
信頼区間※（日本）：530-541		信頼区間（日本）：510-522		信頼区間（日本）：541-552		

（資料）文部科学省・国立教育政策研究所「OECD生徒の学習到達度調査PISA2022のポイント」

PIAAC 分野別結果の国際比較（2011年）

()内は順位

国名	読解力	数的思考力	ITを活用した問題解決能力	
	平均得点	平均得点	レベル2・3の成人の割合	平均得点
OECD平均	273	269	34%	283
オーストラリア	280(4)	268(13)	38%(6)	289(3)
オーストリア	269(17)	275(10)	32%(13)	284(7)
カナダ	273(11)	265(14)	37%(7)	282(12)
チェコ	274(9)	276(9)	33%(12)	283(9)
デンマーク	271(14)	278(7)	39%(5)	283(8)
エストニア	276(7)	273(11)	28%(16)	278(16)
フィンランド	288(2)	282(2)	42%(2)	289(2)
フランス	262(21)	254(20)	m	m
ドイツ	270(15)	272(12)	36%(8)	283(11)
アイルランド	267(20)	256(19)	25%(18)	277(18)
イタリア	250(23)	247(22)	m	m
日本	296(1)	288(1)	35%(10)	294(1)
韓国	273(12)	263(16)	30%(15)	283(10)
オランダ	284(3)	280(4)	42%(3)	286(6)
ノルウェー	278(6)	278(6)	41%(4)	286(5)
ポーランド	267(19)	260(18)	19%(19)	275(19)
スロバキア	274(10)	276(8)	26%(17)	281(13)
スペイン	252(22)	246(23)	m	m
スウェーデン	279(5)	279(5)	44%(1)	288(4)
アメリカ	270(16)	253(21)	31%(14)	277(17)
ベルギー	275(8)	280(3)	35%(11)	281(14)
イギリス	272(13)	262(17)	35%(9)	280(15)
キプロス	269(18)	265(15)	m	m

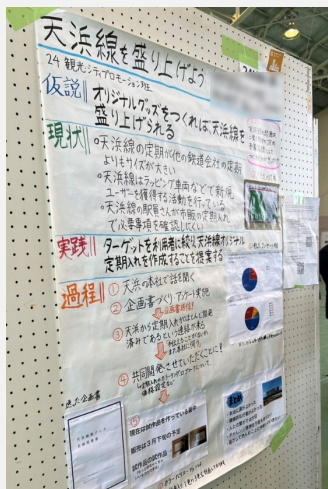
（資料）文部科学省・国立教育政策研究所「OECD国際成人力調査PIAAC調査結果の概要」

3.学びと人材育成による日本の再構築 1) 個人の視点

「総合的な探究」の進展 正解を覚える学習から考える学習へ

- 2002年度からはじまった「総合的な学習の時間」が発展し、2022年度からは高校で「総合的な探究の時間」が開始
- 総合的な探究の時間では、従来型の調べ学習の枠を超えて、学外で地域・企業と関わりながら課題解決に取り組んだり、企画づくりに取り組む等のプロジェクト型学習が取り組まれている

(事例) 静岡県立掛川西高校「総合的な探究の時間」ポスターセッションの様子



▲地元鉄道会社に企画提案し新製品のデザイン企画に関わっている事例

(資料) 筆者撮影

(参考) 従来の日本・北欧の教育コンセプトのちがい

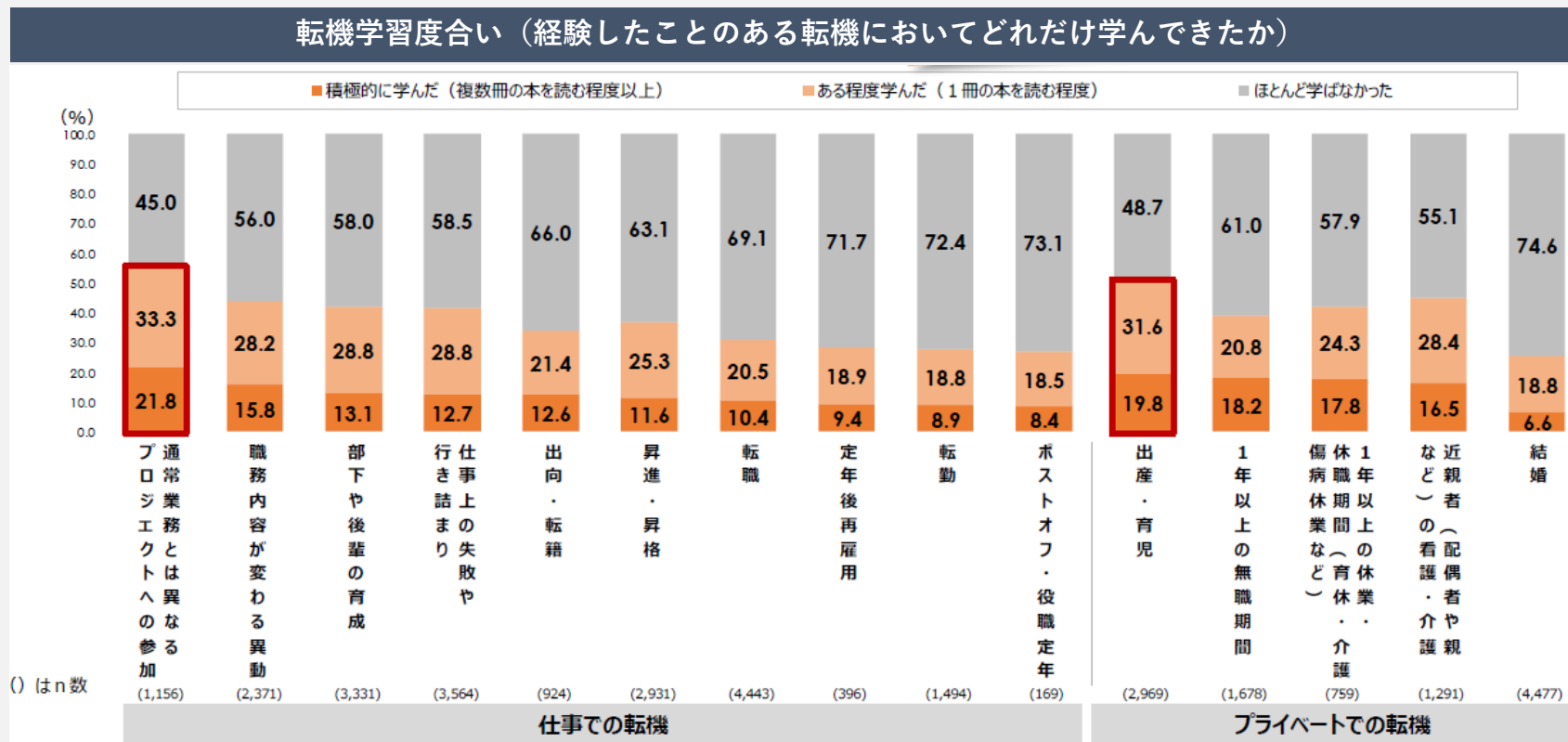


(資料) 図エパークWebサイト (<https://zukopark.com>)

3.学びと人材育成による日本の再構築 1) 個人の視点

社会人こそ求められる探究・プロジェクト型の学び

- ミドル・シニア（全国の就業者35～64歳）において、「転機」となる場面では学びが起こりやすい
- なかでも「通常業務とは異なるプロジェクトへの参加」といった場面では積極的な学びが誘発されうる

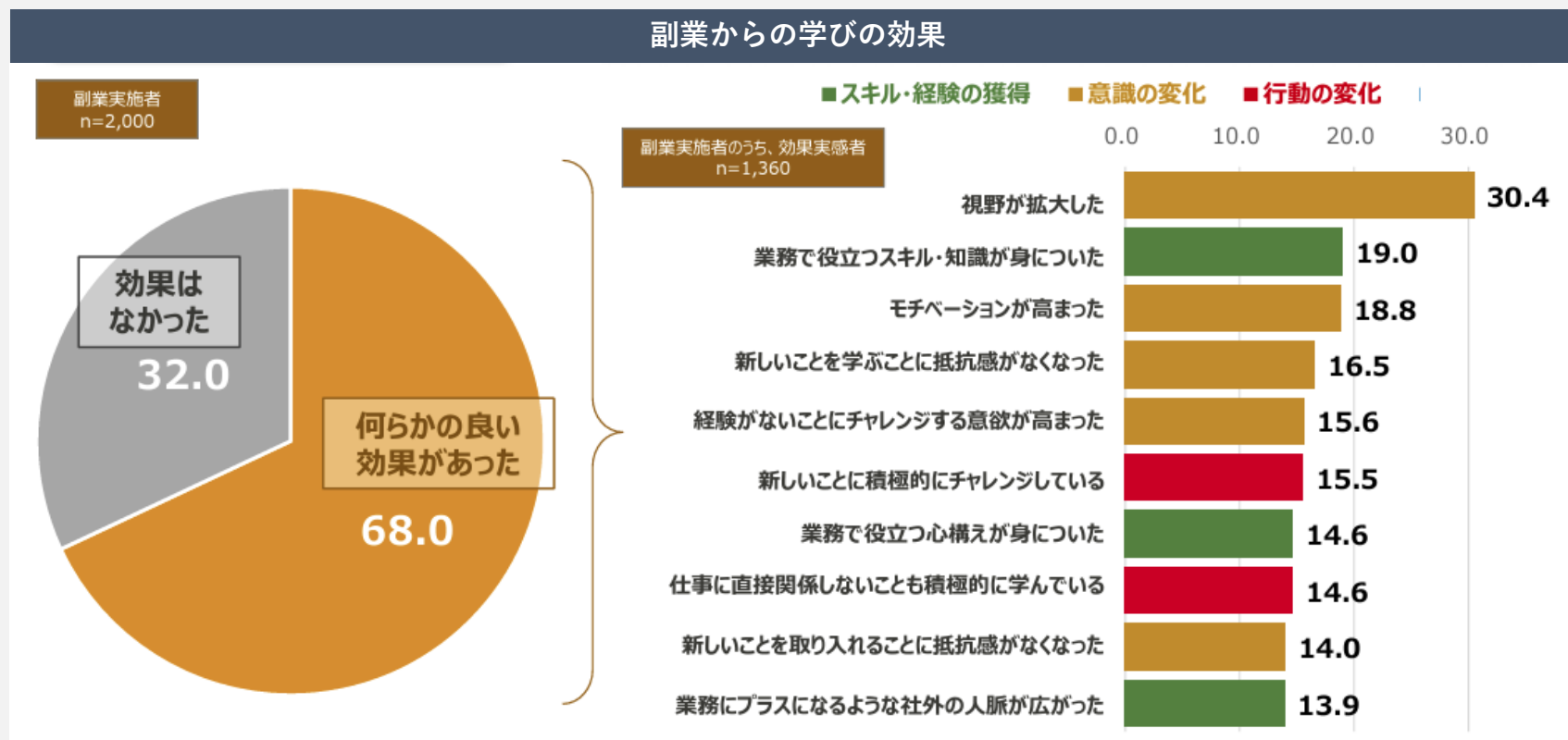


(資料) パーソル総合研究所「ミドル・シニアの学びと職業生活についての定量調査 調査結果」

3.学びと人材育成による日本の再構築 1) 個人の視点

副業による自身のアントレプレナーシップ養成

- 副業実施者のうち約7割が学びの効果があつたとし、そのうち3割が「視野が拡大した」としている
- 副業による新しく複眼的な思考は、目の前の仕事にも役立ち、アントレプレナーシップ養成につながる



(資料) パーソル総合研究所「第三回副業の実態・意識に関する定量調査」

3.学びと人材育成による日本の再構築 1) 個人の視点

事例紹介：スキルズフューチャー運動（シンガポール）

- スキルズフューチャー運動（Skills Future）とは、シンガポール政府による国民向けの生涯職業能力開発プログラム
- 年間受講者は就業人口の約5%。40～50代を中心にキャリアアップなどで受講し、採用や給与水準の決定にも活用されている

スキルズフューチャーの特徴

- スタート地点に関係なく、生涯を通じて自分自身の可能性を最大限に追求できる機会を与えるための国家的な運動
- 政府認定 公的/民間 研修機関で受講
- 研修はトレーニングプロバイダーが行う
- トレーニングプロバイダー自身、受講して適格証明を取得
- 1,000機関で2万5000の訓練プログラムを提供
- 1クラス3、4人～20人程度で構成
- 受講者は、トレーニングプロバイダーの終了認定で適格証明を取得



3.学びと人材育成による日本の再構築

2) 組織（大学・企業）の視点

企業・大学における人材育成マネジメントの必要性

- かつて経営者を意味していたマネジメントは、今日あらゆる近代組織で必須になった企業以外の組織において、特にマネジメントが必要とされる理由は、それらが決算という規律をもってないからである（ピーター・F・ドラッカー）



- 企業・大学を問わず、経営マネジメントは、ビジネス・研究のアウトプットを高める
- 企業・大学を問わず、育成すべき人材、開発すべき能力を明示化することが求められる

3.学びと人材育成による日本の再構築 2) 組織（大学・企業）の視点

大学における研究開発人材の育成と企業とのマッチング

- 企業は博士人材の価値を認識するとともに、大学は学生の幅広いキャリアパスを支える人的能力を育成することが求められている
- 英国では、“Transferable Skill”という研究者に必要な資質能力・技能等を可視化する取組が行われており、人材育成の体系化が進んでいる

人文科学・社会科学系大学院の課題と改革の方向性

【現状】量的規模（大学院進学・修了者）が極度に不足



- ✓ 人文科学・社会科学系の学部卒人口に対して、大学院卒人口が極めて少ない
- （研究科や専攻は十分に確保されているため、主に①と②の課題について検証・解決を図り、進学しなくなる魅力ある環境を整えることを目指す）

【課題①】社会的評価や認知の不足



- ✓ 人文科学・社会科学系の高度人材の能力や活躍が、大学と産業界等あるいは学生自身との間で十分に理解・共有されていない

◆ **社会における高度人材の価値認知**

相互理解・協働に向けた
教育研究プログラムの推進と体制の構築

◆ **大学院の人材養成目的の明確化**

【課題②】大学院そのものの課題



- ✓ 大学院における人材養成モデルが学生の幅広いキャリアパスを支えるものになっていない
- ✓ 小規模専攻が多く、学生のテーマに合致する研究指導が十分に行われていない

◆ **幅広いキャリアパスを念頭においた教育課程・研究指導**

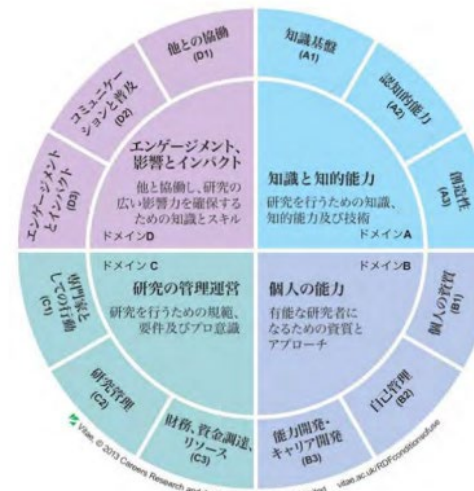
◆ **学生の多様で自主的な「問い」に対応できる体制**

それぞれの課題は相互に密接に関連しており、全体としての解決を目指す

（資料）中央教育審議会大学分科会大学院部会「人文科学・社会科学系における大学院教育改革の方向性（中間とりまとめ）」

（事例）Transferable Skill（英国）

研究者に必要な資質能力・技能等を可視化・体系化する取組



出典：Vitae RDFより訳

表2 Researcher Development Frameworkの概要

領域	カテゴリ	具体的内容の例
A 研究するための知識と知的能力	(A1) 知識基盤	・研究方法の理論的知識 ・情報検索 など
	(A2) 認知的能力	・分析力 ・批判的思考 ・問題解決能力 など
	(A3) 創造性	・探究心 ・イノベーション など
B 個人的能力の向上	(B1) 個人の資質	・自信 ・責任感 など
	(B2) 自己管理	・準備と優先順位 ・ワークライフバランス ・時間管理 など
	(B3) 専門性とキャリアの向上	・キャリア ・マネジメント ・専門性の向上の継続 など
C 研究ガバナンスと組織化	(C1) 専門家としての行為	・健康と安全 ・倫理、道義と持続可能性 ・知的財産権と著作権 など
	(C2) 研究マネジメント	・研究戦略 ・リスクマネジメント など
	(C3) 財政・資金調達・研究資源	・資金管理 ・資金源の創出 など
D 関わり合い、影響、インパクト	(D1) 他者とともに働く	・チームワーキング ・リーダーシップ など
	(D2) コミュニケーションと普及	・コミュニケーションの方法 ・出版 など
	(D3) 一般社会との関わりとインパクト	・一般市民の参加 ・起業 など

出典：山内、中川 2012「イギリスの大学におけるTransferable Skills Trainingの取り組み～日本の科学技術関係人材育成への示唆～」(科学技術コミュニケーション第12号)

（資料）内閣府科学技術・イノベーション推進事務局「博士人材のキャリア（趣旨・概要）」

3.学びと人材育成による日本の再構築 2) 組織（大学・企業）の視点

企業において変革すべき人的資本・人材育成の方向性

- 人材を「資本」と捉えその価値を最大限に引き出す「人的資本経営」への取組が今後求められる
- これまでの人材マネジメントは「人的資源」として、コスト面から見た管理の対象だったが、これからは「人的資本」として、投資の対象であるという意識の変化が必要



(資料) 経済産業省 「【概要版】持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～人材版伊藤レポート～」

3.学びと人材育成による日本の再構築 2) 組織（大学・企業）の視点

企業は社員に求めるスキルを明示してスキルベース組織へ移行

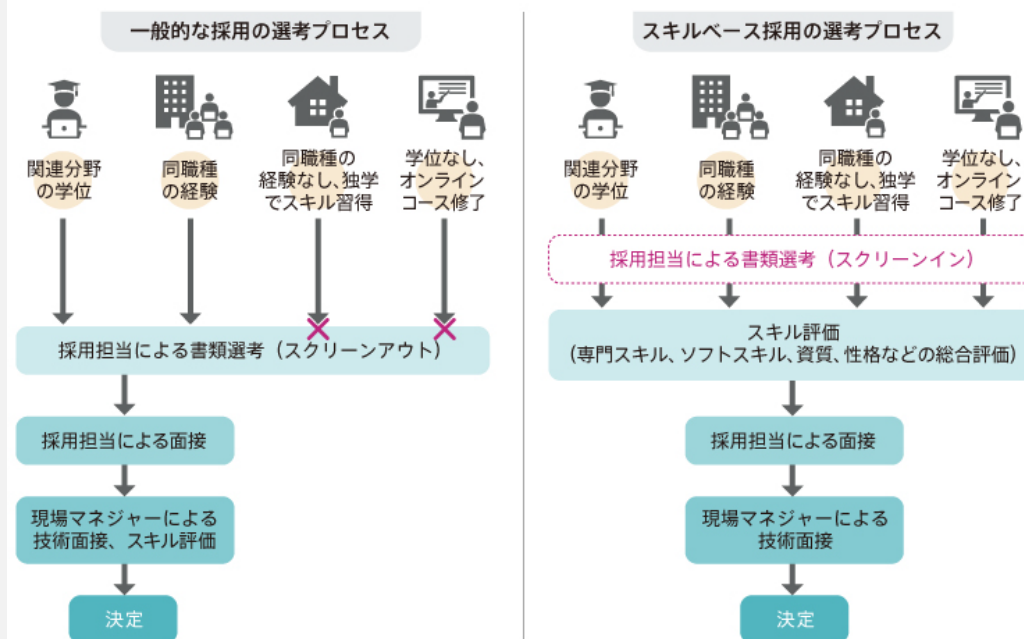
- スキルベース組織とは、職種ではなくスキルをベースとして開発する組織形態
- スキルベース採用とは、学歴や職務経歴でなく、純粋に候補者のスキルを基に選考する方法
- スキルベース組織・採用への移行には、企業が職務要件と人材要件を定義する、候補者のスキルを評価する方法を決める、採用後のスキル習得の体制を整える等の対応が求められる

スキルベース組織の特徴

1. 仕事を職種の枠から解き放つ
仕事を数々のスキルで構成されたポートフォリオとして整理する
2. 労働力を個別に開発する
労働者を画一的な職種に従事するものとしてではなく、一人ひとりがユニークなスキルや特性を持つ集合体として捉える
3. スキルによって人材の意思決定を下す
採用から退職まで、職種ではなくスキルによって従業員に関する意思決定を下す
4. 「スキル・ハブ」を構築する
スキルのデータ、テクノロジー、ガバナンスを駆動することで、労働力に関する意思決定を強化する

(資料) KORN FERRY 「スキルベース組織 - 労働力の未来」

一般的な採用とスキルベース採用の選考プロセスの比較



(資料) リクルートワークス研究所 「海外のスキルベース採用 - 潜在デジタル人材を発掘し、即戦力人材に -」

3.学びと人材育成による日本の再構築

課題をふまえた提言～学びと人材育成による日本の再構築～

提言①個人の視点

- 生涯学習：自らの潜在能力を最大限に伸ばす生涯学習機会を積極的に獲得
- 技術・スキル変化への対応：自発的かつ新たなスキル獲得による、自身の付加価値向上に持続的に取り組む

提言②組織（大学・企業）の視点

【大学】

- 社会からの要請への対応：専門分野への深い知識、課題設定能力、論理的思考に関する人的能力育成
- 企業との連携：経営知識の体系化と研究体制のマネジメント

【企業】

- 求める能力・スキルの明示：社員が身に着けるべき能力・スキル目標を明確に示し、スキルベース組織へ移行
- 人的資本経営の展開：社員にリスクリングの機会を積極的に提供

（参考）政府の視点

- 国：先進各国の事例を参考に、実効性あるリスクリング施策を具体化し、推進する
- 自治体：市民の潜在能力を最大限に伸ばす生涯学習機会を提供

社会・教育改革研究会について

社会・教育改革研究会の概要

- ・ 社会生産性研究会は、未来を創る財団の4つのプロジェクトの1つとして、社会人の目から見た社会と教育のあり方を研究してきた
- ・ 本報告書まで、2022年4月以来、延べ65回の研究会議を重ねた

社会・教育改革研究会

- ・ 座長 磯山友幸（千葉商科大学 教授・ジャーナリスト・未来を創る財団理事長）
- ・ 事務局長 戸田佑也（未来を創る財団事務局長（株）あらまほし代表）

事務局（本レポートに関する問合せ先）

- ・ 東京都港区元赤坂1-2-7 赤坂Kタワー（太陽グラントソントン税理士法人内）
- ・ 一般財団法人 未来を創る財団 事務局内
- ・ ディレクター・事務局長 戸田 佑也
- ・ E-mail: abrighterfuture@theoutlook-foundation.org

一般財団法人未来を創る財団

- ・ <http://www.theoutlook-foundation.org/>
- ・ 未来を創る財団は、政治、宗教その他に対し一切関与、代表しない独立した第三者機関です

社会・教育改革研究会プロジェクトチーム

磯山友幸（座長）

未来を創る財団理事長/千葉商科大学基盤教育機構教授/ジャーナリスト

石坂芳男

未来を創る財団 コ・ファウンダー フェロー研究員/元トヨタ自動車副社長

上野雄史

静岡県立大学経営情報学部教授

榎戸明子

東急不動産(株)取締役常務執行役員

麻植 茂

未来を創る財団 コ・ファウンダー フェロー研究員・元公認会計士

鈴木崇弘

政策研究者/前城西国際大学大学院特任教授

趙 陽

(株)NTTデータ 一金保険ITS主任 システムエンジニア/筑波大学・大学院卒

戸田佑也（ディレクター・事務局長）

未来を創る財団 理事・事務局長/(株)あらまほし代表取締役/前三菱UFJリサーチ&コンサルティング

三樹 蘭

(株)明治書院 代表取締役社長

山田道夫

NTTデータフォース(株)営業本部長

Appendix

主な参考文献一覧①

- 第1期教育振興基本計画（概要）
第2期教育振興基本計画（概要）
第2期教育振興基本計画（2013.06閣議決定）
清朝と近代世界 吉澤誠一郎 著 岩波新書
コルの「子供の学校論」クリステン・コル 清水満編訳 新評論刊
フィンランド国語教科書 メルヴィル・バレ/マルック・トリネン/リトバー・コスキパー著 北側達夫他訳・編
スウェーデンの小学校社会科の教科書を読む ヨーラン・スバネリッド、鈴木賢志+明治大学国際日本学部鈴木ゼミ編訳 新評論刊
学問のすゝめ 福澤諭吉著 岩波文庫
明治五年「学制」-通説の再検討- 竹中暉雄 著 ナカニシヤ出版科刊
OECD Education2030 プロジェクトが描く教育の未来 白井俊 著 ミネルヴァ書房刊
文部省の研究 辻田真佐憲 著 文春新書
（参考）OECD諸国等の労働移動対策、人権侵害等保護及び技能水準向上支援の事例（OECD等文献レビュー）（厚労省会議参考資料）
小幡篤次郎著作集 第一巻 慶應義塾福澤諭吉協会
世界の歴史1 人類の起源と古代オリエント 大貫良夫他著 中公文庫
社会的共通資本 宇沢弘文著 岩波新書
HYGGEな子どもたち 自分を大切にする北欧の小さな幸せ習慣 出版者 ジー・ビー
みんなの教育 スウェーデンの「人を育てる」国家戦略 アールベリエル 松井 久子 川崎 一彦, 澤野 由紀子, 鈴木 賢志, 西浦 和樹 著 ミツイパブリッシング刊
北欧の教育再発見—ウェルビーイングのための子育てと学び 中田 麗子, 佐藤 裕紀他著 明石書店刊
教育課程企画特別部会 論点「資質・能力構造化」教育政策研究所
教育課程企画特別部会 論点「国連ESD年間決議」2005-2014
教育課程企画特別部会 論点「教育改革策国際比較」
教育課程企画特別部会 論点「フィンランド コンピテンシー教育」
教育課程企画特別部会 論点「ドイツ PISAショック」
教育課程企画特別部会 論点「OECDキーコンピテンシー」

Appendix

主な参考文献一覧②

OECD Future of Education and Skills 2030	https://www.oecd.org/education/2030-project/
資料シリーズNo.194「諸外国における教育訓練制度—アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス—」第3章	https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2017/194.html
OECD諸国等の労働移動対策、人権侵害等保護及び技能水準向上支援の事例（OECD等文献レビュー）（厚労省会議参考資料）	https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/000773369.pdf
Human-side-of-productivity-flyer	Human-side-of-productivity-flyer.pdf
OECD 出版Knowledge Management in the Learning Society	OECD 出版Knowledge Management in the Learning Society.pdf
「博士人材のキャリアパスに関する参考資料」資料2-2 科学技術・学術審議会 人材委員会（第92回）令和3年10月21日	https://www.mext.go.jp/content/20211020-mxt_kiban03-000018518_5.pdf
Skills Future Singapore	https://www.skillsfuture.gov.sg/
研究開発の俯瞰報告書 科学技術・イノベーション政策の国際動向（2023年）2023年3月 CRDS-FY2022-FR-02	https://www.jst.go.jp/crds/report/CRDS-FY2022-FR-02.html
人文・社会科学の知に着目した国際比較 -社会課題解決型の研究・イノベーションに向けた基礎的調査- 2023年3月 CRDS-FY2022-RR-05	https://www.jst.go.jp/crds/report/CRDS-FY2022-RR-05.html
専門職大学等の概要・特色	https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmon/1387235.htm
新たな教育振興基本計画【概要】（令和5年度～9年度）	https://www.mext.go.jp/content/20230615-mxt_oseisk02-100000597_02.pdf
教育振興基本計画 令和5年6月16日閣議決定	https://www.mext.go.jp/content/20230615-mxt_oseisk02-100000597_01.pdf
2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）平成30年11月26日 中央教育審議会	https://www.mext.go.jp/content/20200312-mxt_koutou01-100006282_1.pdf
【概要】2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）	https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2018/12/17/1411360_7_1.pdf
教育課程企画特別部会における論点整理について（報告）平成27年8月26日 教育課程企画特別部会	https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/053/sonota/1361117.htm
中央教育審議会大学分科会将来構想部会制度・教育改革ワーキンググループ 論点整理（案）	https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/043/siryo/attach/1399237.htm
大学院部会（第90回）会議資料	https://www.mext.go.jp/kaigisiryo/2018/12/1411534.htm
新時代の大学院教育 -国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて- 附属資料	https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05090501/021.htm
情報化投資と労働生産性の国際比較 JIPDEC	https://www.jipdec.or.jp/library/report/20220722_02.html
内閣府ホーム 選択する未来 -人口推計から見えてくる未来像- 第3章 人口・経済・地域社会をめぐる現状と課題	https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/sentaku/s3_2_15.html
平成12年度 年次経済報告 新しい世の中が始まる 平成12年7月 経済企画庁	https://www5.cao.go.jp/i-j/wp/wp-je00/wp-je00-0020j.html
経済産業省 調査報告書 大学連携推進室に関する調査	https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/houkokusho.html
経済産業省 令和2年度産業技術調査事業（産業界と大学におけるイノベーション人材の循環育成に向けた方策に関する調査）報告書	https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2020FY/000374.pdf