2010 年 7 月 13 日

労使関係特別委員会　提言
「人材立国にむけた国民運動の推進を」

(財)日本生産性本部

＜構　成＞

はじめに

Ⅰ．わが国の人づくりの現状
　１．衰退してきた人を育む力
　２．企業の人材投資は低下・停滞
　３．学校の職業教育にも問題
　４．整備が遅れる労働市場

Ⅱ．人材ビジョンと「人材立国」の姿
　１．目指すべき人材ビジョン
　２．人材の育成を支える社会の姿

Ⅲ．「人材立国」プランの方向
　１．産業･企業における人材づくりの方向
　２．「学校」と「産業･企業」との連携の方向
　３．人材づくりにむけた労働市場改革の方向

Ⅳ．提言-「人材立国」にむけての提言
　【提言 1】「産業･企業」を担う人材づくりの推進･支援を
　　１．労使協働による能力の向上を
　　2．グローバルな人材力を高めるために
　【提言 2】「学校」と「産業･企業」との連携による人材づくりを
　　１．学校と企業の連携を
　　２．生涯を通じたキャリア形成を
　【提言 3】人材を育み活かす労働市場の改革を
　　１．「人材立国」を支える労働市場への改革を
　　２．多様な人材を活かす基盤づくりを

結び　ー「人材立国」にむけた行動を
　企業へ／労働組合へ／学校へ／政府へ／働く者へ／地域社会と家庭へ

はじめに

わが国は、グローバル化や人口減少などの構造変化に対応し、直面する難局を乗り越えていくため、成長への展望を早急に切り拓く必要がある。しかし、人材なくして、成長はありえない。人材の育成や活用にむけた条件整備は、ひとり経営者だけの問題ではなく、生産性向上を目指すための労使共通の取組課題である。その意味で、生産性運動３原則（雇用の安定・確保、労使の協力・協議、成果の公正分配）の基本理念を改めて認識することがいま重要となる。まさに生産性向上の原動力は「人材」にほかならない。

こうした観点から、本委員会は、持続可能な経済社会を構築するためにも、わが国は「人材立国」への道を目指すべきことを昨年 4 月に提言した。本年 6 月中旬には、政府による新成長戦略が発表され、その実行が期待されている。こうした中、「人材立国」にむけ着実に歩み出すためにも、労使による人材育成の推進をはじめ、人材づくりの重要な機能を担う学校教育のイノベーションや、全ての働く人々が柔軟に就労しつつ生涯にわたって人材価値の向上に取り組むことのできるような労働市場の改革が求められる。

本委員会は、このような考え方をふまえ、「人材立国」に向けた各界の取り組みを加速化させるべく提言する。

＜労使関係特別委員会　関連提言＞

【緊急提言】（2008 年 12 月）
「雇用不安の解消を求めて　～将来展望のもとに閉塞感の打破を」

【提　　言】（2009 年　4 月）
「『社会の公器』たる企業をめざす労使の役割
～現下の情勢を乗り越え『人材立国』への道を～」

【緊急提言】（2009 年 12 月）
「人材立国をめざした成長戦略を」

※詳細については http://activity.jpc-net.jp/category/all.html　を参照

Ⅰ． わが国の人づくりの現状

1. 衰退してきた人を育む力

今日、グローバル経済の進展によって、企業活動や人材の交流は地球規模に急速に拡大しつつある。この歴史的な潮流によって、市場経済や、組織・活動などの企業のあり様が大きく変容することが想定される。現に、わが国を代表する企業が、新興国を含め多国籍企業の傘下に再編されるといった動きもみられる。

このように一層激しさを増すグローバル競争に対応することは、わが国の緊急的な課題である。このため、国際競争力の向上が急務となるが、中国、韓国などアジアの新興国の躍進に比べて、極めて厳しい状況に置かれており、強化への取組みが求められる。

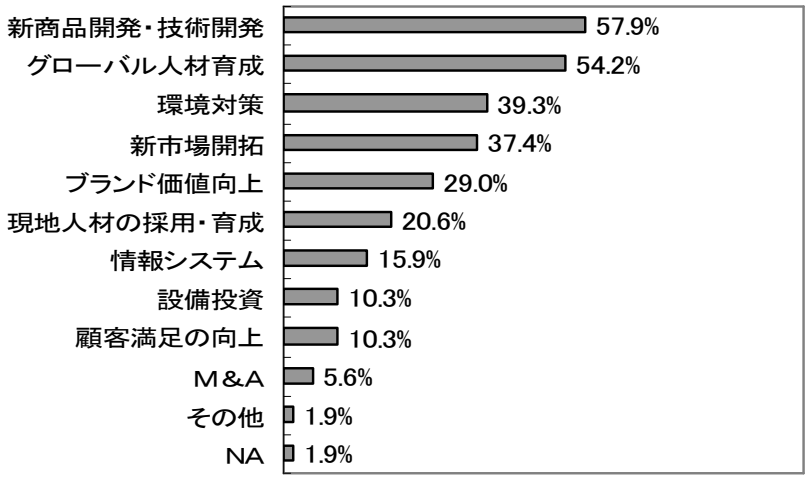
その背景のひとつには、わが国企業におけるマネジメント行動の変化があろう。わが国企業の競争力を支え、企業や従業員の行動原理ともいうことのできる「現場主義」・「完璧主義」・「集団主義」が失われてきたのである。特に、致命的なのは「完璧主義」の喪失である。妥協なき改革・改善に絶え間なく取り組み、わが国の国際競争力を常に世界の高みに押し上げるようとする姿勢と努力をいま改めて求めていかなければならない。また進展するグローバル化に対応できる人材が総じて不足していることも、競争力の向上の大きな障害となる。

（参考：図表１）

図表１　国際競争力強化にむけて重点投資すべきもの

（経営者・経営幹部の見解）

〔日本生産性本部「第 2 回 JPC ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ・ｲﾝﾃﾞｯｸｽ」ｱﾝｹｰﾄ調査結果(2010 年 3 月) より〕



※調査結果 掲載サイト：http://activity.jpc-net.jp/detail/mdd/activity000970.html

このような危機的な状況に際し、わが国は、今こそ真の「人材立国」を志向するための取り組みをはじめなければならない。もちろん、わが国においては、これまでも人材価値の向上にむけた多くの関心と努力が払われてきたが、今日、多くの場面においてわが国の人を育む力が衰えてきたのではないかと憂慮される現状にある。その結果、もし人材の質的な低下を招くことになれば、わが国の人づくりにとって、将来に大きな禍根を残しかねない。

その一つは、先端的な技術革新を進める高度専門人材の育成が中国など新興国に遅れてきたのではないかという点である。また、生産現場においては、産業・企業の底力を支える技能者などの育成が弱まってきたのではないかとの指摘がある。さらに、非正社員層が増大する中で、企業を中心とした人材育成が対応しきれていないという問題もある。

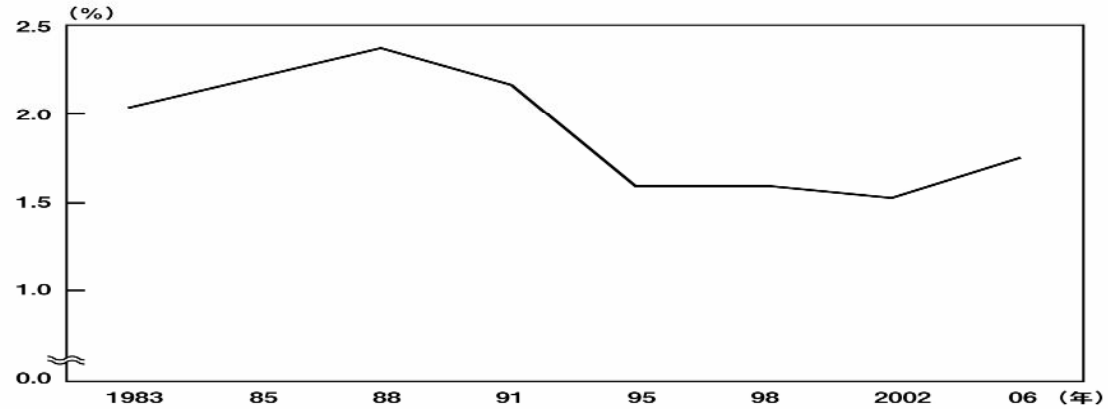
このような状況認識に立って、いまわが国は、企業・学校・労働市場それぞれの現状を点検して、人づくりの体制の改革を図らなければならない。

2. 企業の人材投資は低下・停滞

１９８０年代後半から２０００年代初めにかけて、わが国は雇用構造の大きな変化に直面してきた。そのひとつは、わが国の人口が急速に少子高齢化していくとともに、減少過程へと転換したことである。もうひとつは、非正社員の比率が増大を続け、雇用の多様化が一段と進んできたことである。こうした中で、資源小国であるわが国としては、人材という貴重な資源に対して、もっと多くの投資を行うべきではなかったのではないかという反省がある。現に、企業における人材育成の動向をみると、従業員１人あたりの教育訓練費は、一貫して低下・低迷する傾向にある（図表２）。２０００年代に入ってからは上向いた時期もあったが、最近の不況の中で再び大きく落ち込んだ。こうした人材への投資が低下することは、企業の基礎体力の衰えをもたらしかねない。日本生産性本部が経営者・経営幹部を対象に実施したアンケート調査では、経営者が最も重視する経営課題として「人材育成の強化」が挙げられている。（図表３）

また、企業における人材育成の姿も変わってきた。総額人件費抑制や人事管理の業績重視の傾向のなかで、階層型よりも選抜型の教育研修を重視するとか、組織力の向上よりも個々人のパフォーマンスを高める傾向がみられる。また、実務能力を高め、組織としてのチーム体制を確立することにも有効であるＯＪＴは、必ずしも、計画的に実施されているとは言い難い。このように、総体的な人材価値の地盤沈下にくわえ、わが国企業の強みであった職場のチーム力を維持することについても懸念されている。

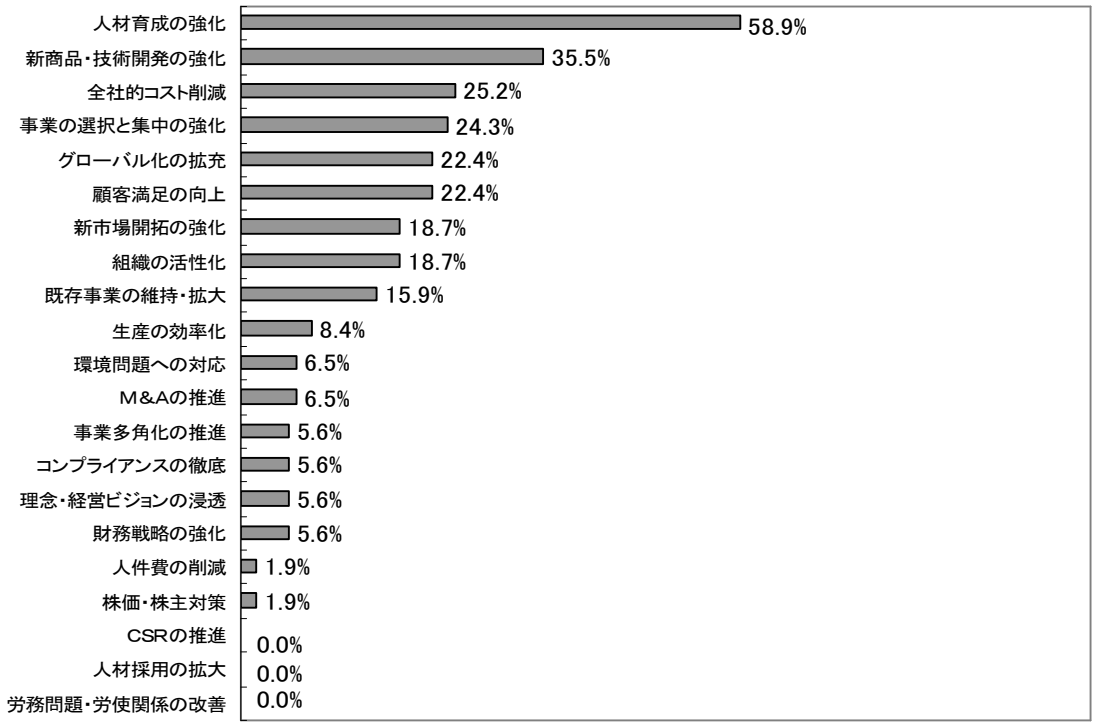
図表２　現金給付以外の労働費用に占める教育訓練費の割合（推移）



資料出所　厚生労働省「労働者福祉施設制度等調査」（1983 年）、「賃金労働時間制度等総合調査」（1985 ～ 1998 年）、「就労条件総合調査」（2002、2006 年）

図表３　重視している経営課題　（経営者・経営幹部の見解）

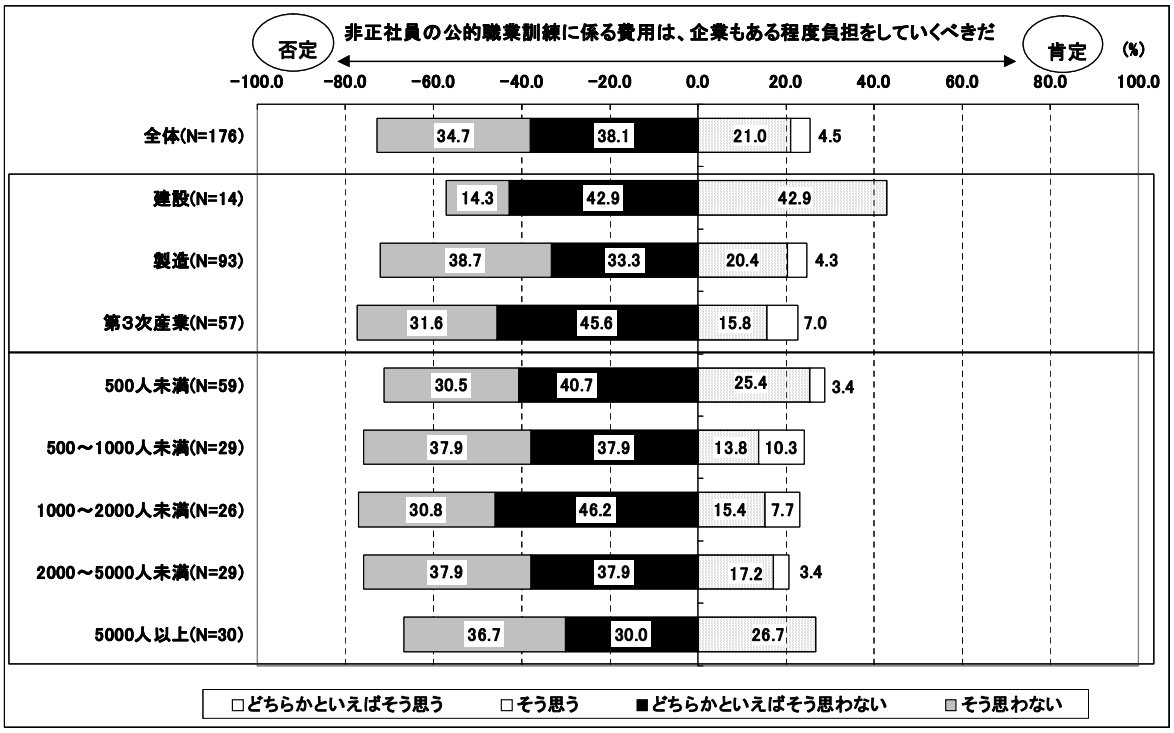
〔日本生産性本部「第 2 回 JPC ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ・ｲｼｭｰ」ｱﾝｹｰﾄ調査結果(2010 年 3 月）より〕



非正社員の職業能力開発機会が正社員に比べて少ないことも重要な問題である。日本生産性本部の「2009 年日本的雇用・人事の変容に関する調査」の結果によると、「非正社員の公的職業訓練にかかる費用を企業もある程度負担していくべきである」という意見に対し、６割強の企業が否定的である（図表４）。正社員になれない若年者が増えているが、非正社員のまま職業訓練を十分に受けられず、意欲も情熱も持つことのできないということになれば、わが国の人的資源の質的な低下を招きかねず、大きな損失である。

図表４　非正社員の公的職業訓練に係る費用負担に対する企業の考え方

〔日本生産性本部「第 12 回日本的雇用･人材の変容に関する調査結果」(2009 年 11 月）より〕

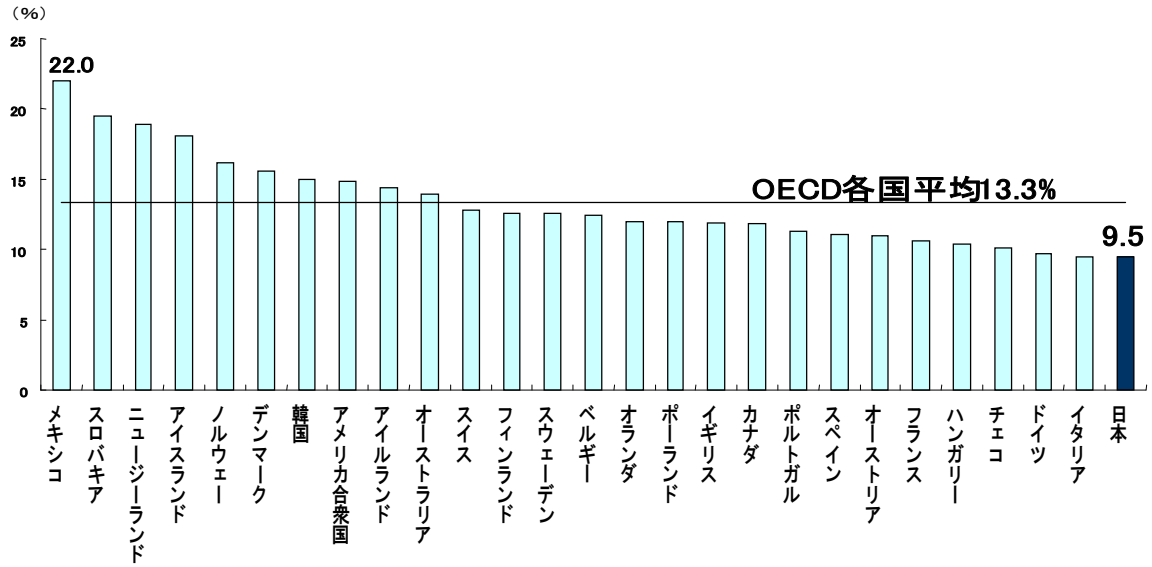


※調査結果 掲載サイト：http://activity.jpc-net.jp/detail/lrw/activity000962.html

3. 学校の職業教育にも問題

企業だけではない。学校教育にも多くの問題が指摘できる。「偏差値教育」は、結果重視の考え方を浸透させ、その反動から導入された「ゆとり教育」も結果として学力低下を招いてしまったという指摘がある。いずれも制度趣旨に反して、却って学校教育における人材育成機能の低下をもたらしてしまったとすれば大きな問題だといえよう。さらに、わが国の学校教育に対する公的支出割合も、OECD 加盟 27 カ国中の最低レベルにとどまる（図表５）。くわえて、少子化にもかかわらず韓国、英国、米国などは、ここ１０年間、公財政教育支出を増やしているのに対し、わが国では減少の傾向にある。また、学校間競争の進行を背景にして、学校運営においても、結果や効率性を重視する考え方が強まり、進学率・就職率の向上という数値目標が焦点となるような傾向も表われている。工業高校など後期中等教育（高等学校の段階）における職業教育プログラムの受講者（生徒数）が、わが国では全体の生徒数の２割程度と、職業教育訓練制度の導入が進み受講者の比率が平均５割弱になるＥＵ19 カ国に対して、職業教育の比率が低い現状（ＯＥＣＤ・Education at a glance2009）も伺える。

図表５　一般政府総支出に占める公財政教育支出の割合（2006 年）
〔ＯＥＣＤ「図表でみる教育～ＯＥＣＤｲﾝﾃﾞｨｹｰﾀ 2009」より〕



このような状況の下で、幅広い教養や対人関係力、さらには物事に広く好奇

心を抱くことや挑戦する姿勢など、社会に適応する力を広く養うために十分な教育機能が発揮されているとは言いがたい。学校における職業教育の役割は、勤労への意欲を高めつつ、生涯を通じてのキャリア形成を図っていくための基盤となる能力を育成していくことにある。そのことが、結果として産業・企業に貢献する人づくりに繋がると言えよう。

その際、グローバル化するわが国の置かれた状況を的確に知らしめ、それに対応できる能力を育成することに留意すべきである。しかし、現状をみれば、世界地理・歴史認識の欠如や海外に対する興味関心の薄い若者が増えてきたことがしばしば指摘される。 海外との人的交流を強めることも含め、「世界の中の日本」という視点からの教育を推し進めなければならない。

また、わが国が世界でも有数の長寿国となるなかで、勤労者の職業生涯の長期化が進んでいる。このため、学校卒業後においても生涯学習への取組みが不可欠となってきており、企業内における能力開発の取組みはもちろん、社会的にもリカレント教育の場を提供していくことが求められる。勤労者の方も、生涯を通じた能力開発への関心が高まってきているが、提供されるリカレント教育の機会は依然として少ない。さらには、ボランティアや社会貢献活動など就業の場を幅広く提供し、勤労者の参加を促していくことも重要である。

以上のように、わが国のあらゆる面において、貴重な人材の能力が低下してきたのではないかと危惧される。とりわけ、産業・企業の人材の行動や思考に対し、大きな影響を与える基盤的な能力の低下は大変重要な問題である。わが国の経済社会や産業企業を将来にわたり支えるべき人材の基盤的な能力の低下が続けば、成長戦略の実現が不可能となるばかりか、国力の低下をも招きかねない。こうした基盤的な能力は、すべての人材の質を高めていくための基礎であり、決して短期的な教育研修などによって培われるものではないため、学校教育も含めた長期の視点が不可欠である。その低下を放置すれば、わが国全体にとっても持続可能な社会の構築を難しくしかねない。

4. 整備が遅れる労働市場

では、わが国の労働市場は、このように育成された人材を十分に活かすような形になっているのだろうか。現状をみれば、就業形態や年齢・性別に関わらず、全ての人々が、就労しながらも生涯を通じて人材の価値を高めていくための環境整備が求められるが、十分とは言えない。人づくりの問題は、雇用戦略

と一体となって考えるべきである。

これまでわが国の労働市場においては、人は企業の中で手塩にかけて育てられ長く働くことのできるメカニズムが、強く働いていたといえる。そのことによって、正社員を企業の中核的な戦力として企業固有の能力を磨き上げ、企業競争力を生み出してきたことも間違いないだろう。しかし、こうした正社員至上主義とでもいった傾向が強まることは、一方においては、閉鎖的な社会を形成することにもつながりかねない。内においては、安定しているが硬直的な正社員（長期雇用）の世界と、弾力的であるが不安定化しやすい非正社員の世界との区分を生み、両者を融合した流動的なダイナミズムが育まれてこなかったのではないか。また外に対しては、海外からの人材受け入れに消極的な姿勢を持ちがちであるとともに、アジアをはじめグローバルな視点から、わが国の人材の活躍の場を考えることも乏しかったといえよう。

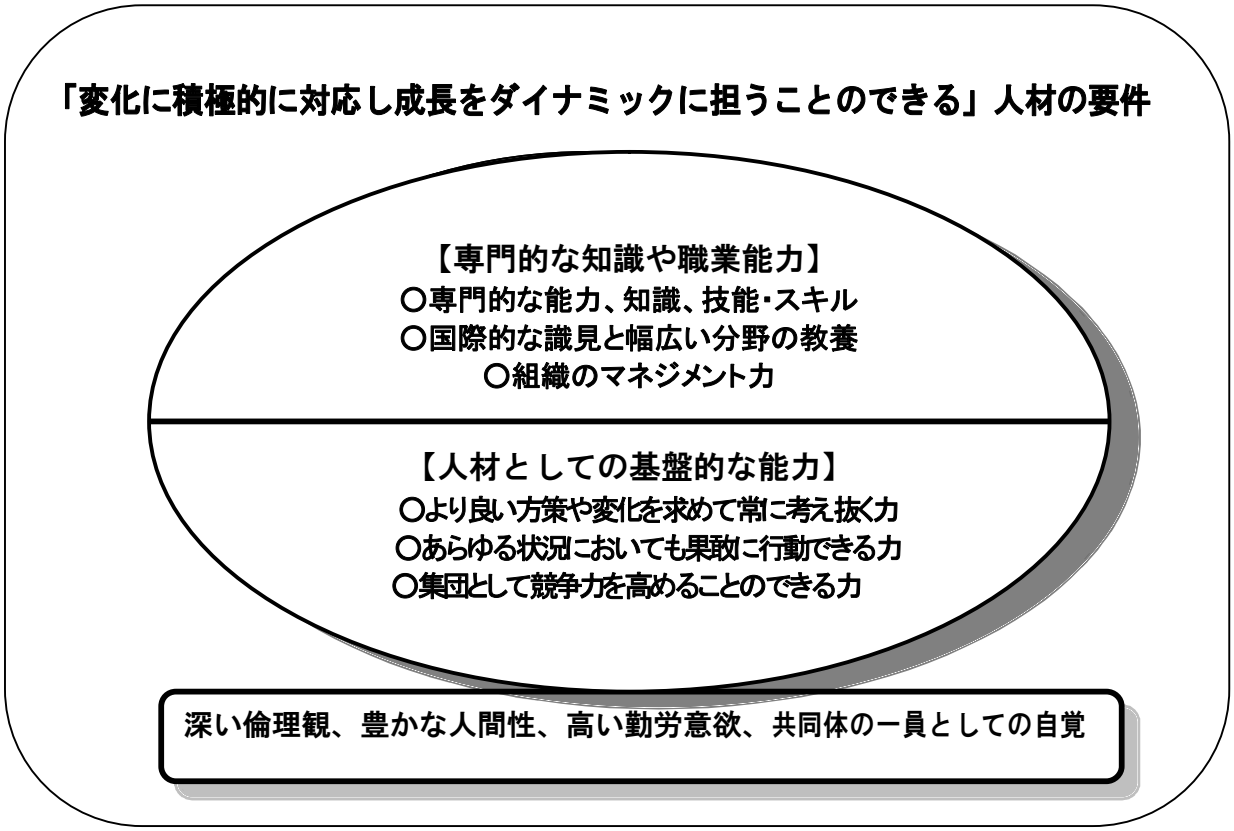
また、このように戦略的な人材育成の課題を考える一方、中堅層を含めた現場力の強化を図ることも忘れてはならない。平均的な能力のレベルアップと同時に、非正社員層の能力開発に配慮することによって集団としての能力の底上げに努めていくことが必要なのである。その意味でも、非正社員（フリーターを含め）に対する生涯学習環境の整備は急がなければならない。とりわけ忘れてはならないことは、これら非正社員にとっても、就労を通じた人材育成が重要であるという点である。ＯＦＦ－ＪＴも重要であるが、人材は仕事を通してこそ育成される。そうした観点から、人材育成への動機付けなど、未就労の若者をはじめとした定職に就けない人々への就労支援も急ぐべきである

わが国の若者が働くことへの希望と意欲をなかなか持ち得ないのも、人材の活躍の場としてのこうした労働市場の姿が混乱し、魅力を感じ得ないことにもひとつの理由があろう。それゆえに、我々は、目指すべき人材ビジョンの共有化と同時にその育成を支える社会の姿を示し、「人材立国」に向けた具体的な取り組みを早急にはじめなければならない。

Ⅱ． 人材ビジョンと「人材立国」の姿

1. 目指すべき人材ビジョン

「人材立国」のため、我々は、当面どのような人材を目指すべきか。それは、グローバル化が進むなかで、国際競争力を高めてわが国の成長を図るため、休みなく新しい価値を創出することができる人材である。すなわち、目指すべき人材ビジョンは、**「変化に積極的に対応し成長をダイナミックに担うことのできる人材」**ということができる。その人材要件は、以下の図のように、「専門的な知識や職業能力」、「人材としての基盤的な能力」、「倫理観・人間性・共同体メンバーの自覚」の三層構造で示すことができる。



グローバル競争が激化していく中で、価格競争に陥らず常に競争力のある製品・サービスの品質を維持し続けるためには、高い付加価値の創出を可能とする「専門的な知識や職業能力」は、ますます重要となっている。もとより、経営のグローバル化が進む中で、競争力の強化を図ることは急務であり、当然のこととして、高度で専門的な知識・能力を持つ人材の育成に鋭意取り組むことは、企業戦略上不可欠である。

しかしながら、これらの知識や能力を活かすためには、エンジンともいうべき「基盤的な能力」の重要性を認識する必要がある。今、企業や教育の現場では基盤的な能力の低下や不足が問題視されており、この能力が衰えていては、新たな価値を生むイノベーションや、急速な変化に対応した成長のダイナミズムをつくリ出すことがおぼつかなくなることを強調したい。

「基盤的な能力」は、具体的に以下のように示すことができる。これらは就業形態に関わらず全ての働く人々が共通に備えるべき、肝要な人材要件であり、習得のためには企業や学校など人づくりに関わる様々な機関の取り組みが求められる。

① 第一は、「よりよい方策や変化を求めて常に考え抜く力」である。現状を分析し問題や課題の明確化、目標の設定や目標へのプロセス策定などを行うことのできる分析力、思考力、構想力、計画力とともに、新しい価値を生み出す創造力、さらにはそれらを支える基礎的な学力や教養、仕事への自尊心・情熱などを身に付けることが欠かせない。
② 第二は、「あらゆる状況においても果敢に行動できる力」である。物事に進んで取り組む主体性や、状況を判断し目標にむけ確実に踏み出す判断力、実行力を持つとともに、海外など異なる環境・文化への理解や適応する力などが必要となる。
③ 第三は、「集団としての競争力を高めることのできる力」である。個々人の能力発揮だけではなく、価値観や就業形態などの多様な人材から構成させる組織の調和や結束力を高めるために、協調性、規律性、状況把握力、指導力、ストレスコントロールなどが重視される。また、「協働」しながらも、同時に、他者に依存することのないよう自立性・自律性も求められる。

いま、企業活動や個々人の倫理観の低下が指摘され、ＣＳＲの追求や社会における信頼の回復、世界との連携強化などが問われている。こうしたなか、「基盤的な能力」とともに「専門的な知識・職業能力」を高め、継続的に発揮していくためには、その土台となる「深い倫理観」・「豊かな人間性」・「高い勤労意欲」「共同体の一員としての自覚」を身に付けることも重要となる。これら倫理観や人間性、共同体メンバーとしての自覚は、「基盤的な能力」と同様に、企業、学校教育、地域社会・家庭などあらゆる人材づくりの機会を通じて育まれることを銘記すべきである。

2. 人材の育成を支える社会の姿

わが国が目指す「人材立国」は、こうした人材の育成を支える社会の姿として、「育成」「活躍」「希望の実現」といった３つのキーワードによって整理される。

第一は、企業・労働組合、学校、政府・自治体などあらゆる構成員が、その責任と負担のもとに、人材の「育成」に積極的に取り組む社会である。このため、「人づくりは社会的使命」であるという理念を共有化したうえで、社会全体としてそのコストを負担しながら、それぞれが協働して人材育成に取り組む必要がある。

第二に、育成された人材の「活躍」を支えることができる社会である。このため、就業形態、性差や年齢、障害の有無に関わらず個々人の特性に応じて、多様な人材が、望めば誰もが仕事を見出すことができ、働き続けることを可能とするのが重要となる。この場合、雇用機会の確保や創出を図ることが要であるが、持続的成長がその前提となることは言うまでもない。

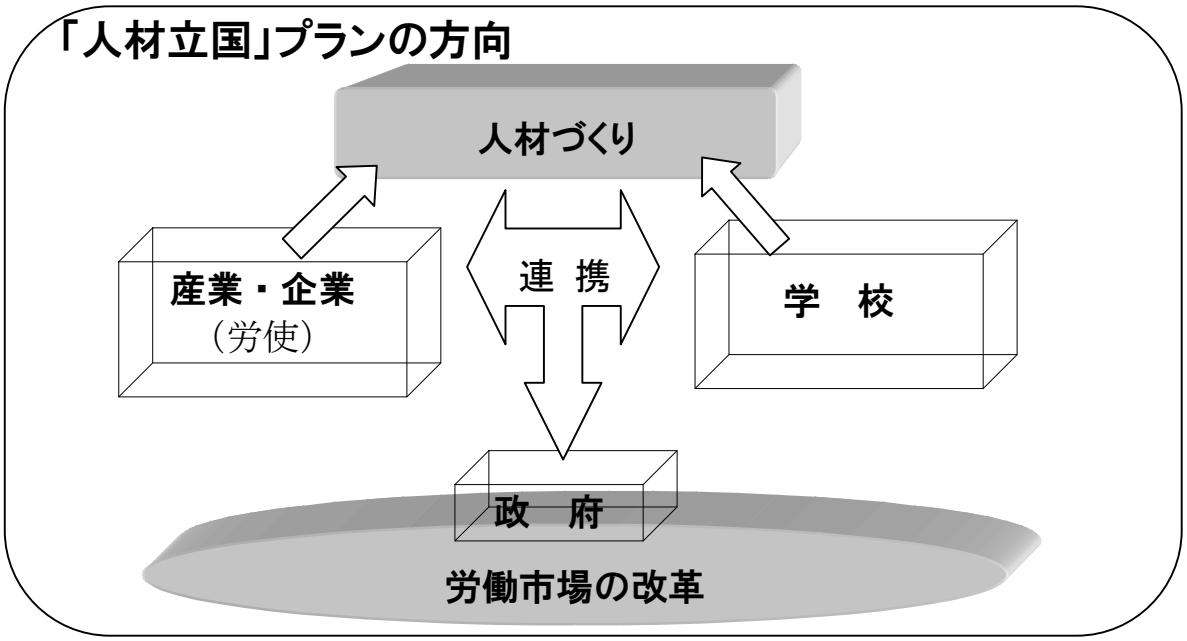
第三に、働き方の選択肢に対する個人の多様な「希望の実現」が可能となる社会である。意欲さえあれば希望に応じて就労機会が得られ、雇用の安定が図られるような労働市場が形成されることである。このため、職業再訓練や再教育によって新しいチャレンジを促すとともに、失業などに際しても再チャレンジが可能となる雇用面でのセーフティネットを整備することが重要である。このことによって、成長を支えるための円滑な人材移動も可能となろう。

こうした社会の実現を 21 世紀の第 1 四半期である２０２５年を視野に入れつつ、政府の新成長戦略のターゲットとなる２０２０年を見据えて目指すべきである。

Ⅲ．「人材立国」プランの方向

「人材立国」の実現にあたっては、「産業・企業」における人材育成機能を強化するとともに、早い段階から人づくりが行われるように「学校」教育の改革を進めることが課題となる。また、人材の育成は活躍する場面があって進むものであることから、「政府」が中心となって、意欲のある人々が生涯を通じて活躍ができる環境を整備しなければならない。

これらの課題の解決にむけては、産業・企業、学校、政府それぞれの主体は、自らの役割のもとで「人材立国」にむけての具体的なプランづくりを進め、行動に移すべきである。



１．「産業・企業」における人材づくりの方向

いま、経営のグローバル化に対応し、新しい価値創造による競争力の強化と企業活動の国際展開を支える人材づくりを進めることが急務となっている。こうした観点から、次のような産業・企業における人材づくりの方向をめざすべきである。

（１） イノベーティブな人材の育成

企業間競争が強まる中では、既存の技術・技能の結合・融合や、日常的な発想の転換のなかから新たな価値の創出を担うことのできるイノベーティブ

な人材の育成が求められる。このため、高度の専門性を持った職業能力の育成･向上が急務となるが、より重要なのは、新たなビジョンを描くことができ、そのもとに現状を把握しながら改革の提案と実行ができる人材にほかならない。そのための基盤となるのは、幅広い教養・知識であり、経験に裏打ちされた分析力や構想力、仕事に対する情熱などである。これらの習得のためには、企業だけでなく学校教育の段階や社会的な学習機会も充実させる必要がある。

（２）競争力向上にむけた基盤的な能力の強化

わが国の競争力を支えるため、人材としての基盤的な能力を強化することが重要である。具体的には、対人関係能力やリーダーシップや協働などチームを支える力など企業人としての基礎能力、あるいは勤勉性や協調性などの取り組み姿勢の強化が必要である。個々人として優秀なだけでなく、集団としての競争力を高めるため、こうした基盤的な能力の強化を急がなければならない。

（３）グローバル化に対応できる人材づくり

業種・規模や地域に関わらず、企業活動の国際的展開の必要性が高まっているとともに、国内においても外国人材との交流や活用の機会が、今後ますます増えていくことが予想される。こうした中で、国際コミュニケーション能力や国際的視野・識見はもとより、異なる環境・文化への知識･理解を持つと同時に、そうした状況の下でも果敢に行動できる人材が必要とされる。また、性差、年齢だけでなく国籍等も超えて、多様な人材の協働によって相乗効果を図ることができるような環境の整備が重要である。

２.「学校」と「産業・企業」との連携の方向

また、教育と雇用の連携の重要性については、前回の提言においても主張した。単に学校や産業界あるいは政府がそれぞれの施策を充実するのでは限界があるため、全体を「人材育成」という理念で貫いた思い切った政策融合や連携体制の確立が必要である。そうした観点から、学校教育を中心に次のような改革の方向を目指すべきである。

（１）人材づくりにおける学校教育の重要性

産業・企業が期待する人材像と学校教育が目指す人材像とのミスマッチを解消しなければならない。産業・企業が重視する人材とは、専門的知識・能力だけでなく、仕事を進めていくに当たっての基盤的な能力、あるいは仕事

に対する熱意や関心、更には人間関係への配慮など基本的な姿勢を備えた人材であることを銘記すべきである。このため学校教育におけるリベラルアーツの重要性を改めて認識し、早い段階から、自律心と充実した職業人生を歩むことのできる力の育成に努める必要がある。この場合、企業は社会の公器であるといった視点を持って、仕事を通じて社会に役立っていくという倫理観を含め、職業に対する意識啓発を支援すべきである。

（２）職業教育訓練の拡充

教育政策と雇用政策が大きく乖離し、職業教育訓練が進んでいない現状を改善すべきである。工業高校など後期中等教育（高等学校の段階）における職業教育プログラムの受講者（生徒数）がわが国では全体の生徒数の２割程度と、職業教育訓練制度の導入が進み受講者の比率が平均５割弱になるＥＵ19 カ国に対して、職業教育の比率が低い現状（ＯＥＣＤ・Education at a glance2009）にあることを認識し、その改善を急ぐべきである。また、ここで考えるべき「職業」は、国内だけに留まるものではなく、海外での就労も含めグローバルな角度からの認識を深める必要がある。

（３）生涯学習を推進する体制の整備

企業におけるキャリア教育を支援するとともに、生涯学習を進める社会的な仕組みの整備を進めなければならない。既に、地域によって、生涯学習の施設や講座などが整備されているところもあるが、勤務時間外に活用できるケースは多くないことから、若者や高齢者など対象層のニーズの違いにも配慮しつつ、利用時間や内容を見直すなど現状を改める必要がある。また、地方では都市部に比べて、働く人々が生涯にわたり職業能力を高めることのできる機会が少なく、地域偏在がある。e－ラーニングなどの教育手法の開発も含めて、その格差解消を進めるべきである。

３．人材づくりにむけた労働市場改革の方向

「人材立国」の実現のためには、まず、企業における人材育成に関する諸施策を点検し、整備していくことが重要であるが、忘れてはならないことは、その基盤としての労働市場のありようである。労働市場の姿が旧態のままでは、育成した貴重な人材を活かすことはできない。また、多様な人材の活用には、勤務形態の柔軟化など働き方の改革と、その一方では能力開発や能力評価の制度を社会的に整備するなど、内部労働市場と外部労働市場と双方の条件整備も求められる。こうした観点から、今後の労働市場のありかたとして、以下のよ

うな改革の方向を目指すべきである。

（１）多様な人材を活かす労働市場づくり

これまでの労働市場は、ひとつの企業で長期間継続して働く姿を基本において形成されてきた面が強く、就業形態の多様化や働く人々の就労に対する価値観の多様化に必ずしも対応しきれていない。その意味で、多様な人材を育成し活用する労働市場の機能の充実、強化が必要であるが、それはわが国の経済社会にイノベーションを起こす上での不可欠の要件でもある。このため、企業内での雇用安定を図るという基本姿勢を堅持しながら、政府は、非正社員や離転職者に対しても、人材育成とその活用が図られるような社会的支援の充実を図ることが求められる。

（２）人材の円滑な移動を支えるための条件整備

人材が適切な能力開発の機会を得て育成され、必要な産業・職業分野へ円滑に移動できる仕組みが形成されていないことは、成長戦略を進める上での大きな障害ともなりかねない。しかも、雇用吸収力のある発展産業分野は、総じて小規模企業の集積であったり、急成長の企業が少なくなかったりするため、就業条件・環境の整備が遅れがちとなり、その改善も急務である。また、非正社員のウエイトも高い産業･企業が多いことから、正社員との処遇面での均等・均衡を図ることも進めなければならない。

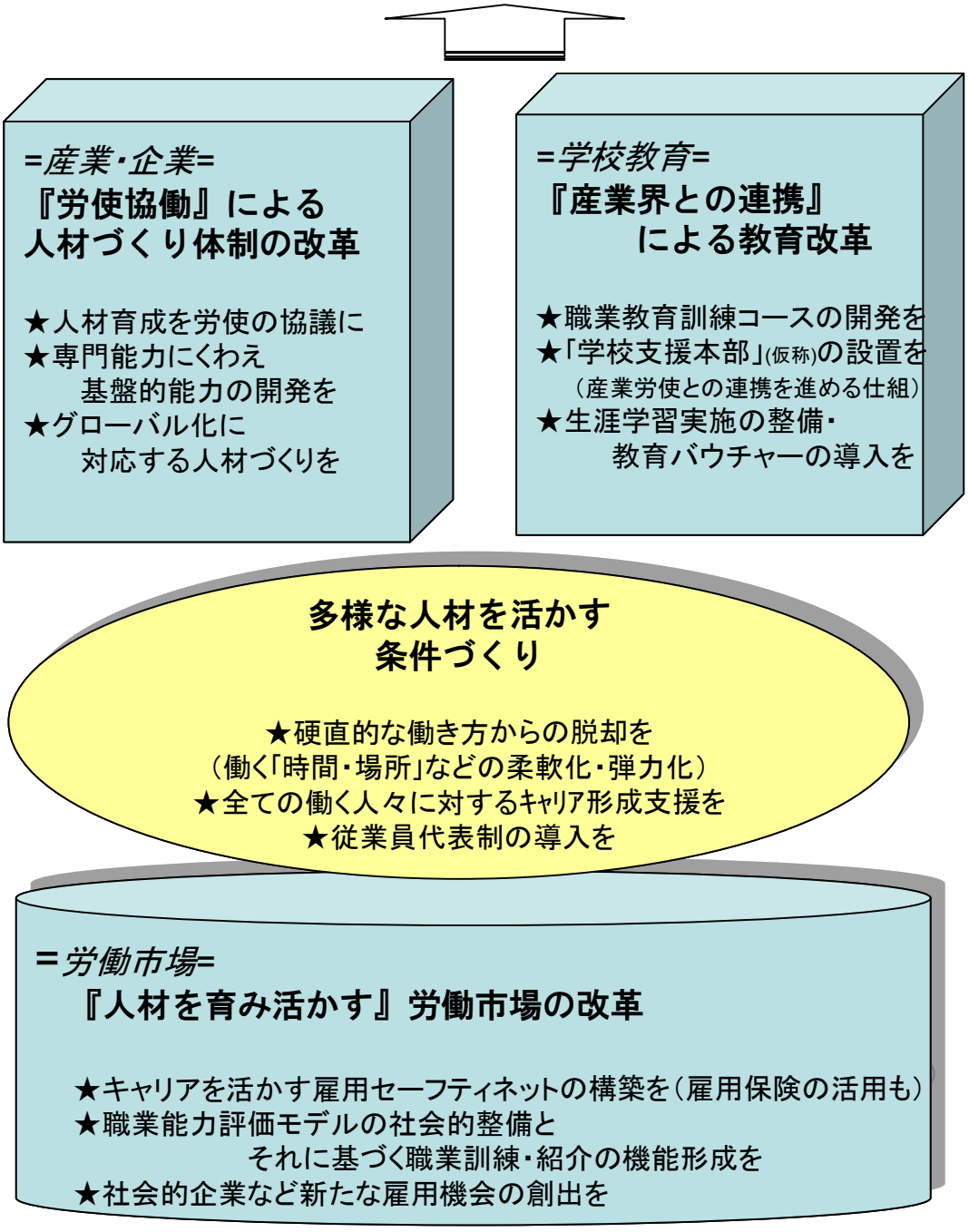
（３）女性や高齢者などの社会的な活躍推進

人口減少社会に突入したわが国にとって、性差、年齢、障害の有無、就業形態等に関わらず、多様な人材を活用して労働力を確保することは、最重要課題である。このため、ワーク・ライフ・バランスの実現とあわせ、女性の活躍推進を図るとともに、希望すれば年齢に関係なく働けるよう高年齢者を積極的に活用していくことが求められる。こうした取り組みがなければ、今後のわが国の成長に資する貴重な労働力を退蔵させることになりかねない。とりわけ急増する高年齢者に対しては、複線型のセカンドキャリアが形成できるよう、企業内における多様なキャリアルートの提供とあわせ、外部の労働市場においても活用を促すような社会的な仕組み（シルバー人材センターその他の需給マッチングシステム）の整備を急がなければならない。

Ⅳ．「人材立国」にむけての提言

提言のポイント

変化に積極的に対応し成長をダイナミックに担うことのできる人材



提言１．「産業・企業」を担う人材づくりの推進・支援を

労使は、労使協議において人材育成課題について協議し、協働のもと人材づくり体制の改革を進める。

1. 労使協働による能力の向上を

◆労使共通の取組みとして人材づくりの協議を

労使は、就業形態に関わらず従業員の人材育成は、共通の最重要課題であることを確認したうえで労使協議事項と位置づけ、協働して人材づくりに取り組む。その際、若年層をはじめとした社員の能力の総点検を行う。また、正社員を中心とした硬直的な働き方からの脱却を図りながら、勤務形態の見直しや長期休暇の取得などによって能力開発や自己啓発の機会を確保できるように努める。

◆基盤的な能力の向上にむけ企業内研修・OJTの拡充を

労使は、定年退職者を活用するなどにより企業内の技能継承を進めながら、専門能力の強化を図る必要がある。同時に、ヒューマンスキルなど基盤的能力の向上という観点から、既存の企業内研修やＯＪＴのあり方を見直す必要もある。この場合、特にＯＪＴの拡充強化によって、職場のコミュニケーションを円滑にさせ協働できる体制の構築を進め、現場力の強化を急ぐべきである。

◆企業の人材育成を支援する基盤の整備を

産官連携のもと、基盤的な能力をはじめとした能力の棚卸と育成目標の明示に寄与し、企業の人材育成を支援するツールとして、「人材力診断システム」（専門的な知識・能力，基盤的な能力，教養等を指標化）の開発を行う。その際、民間の教育訓練機関の知見も活用する。また政府は、新しい産業分野や中小企業に対する能力開発を支援する職業教育訓練ツールの開発・提供などインフラ整備を検討する。

2. グローバルな人材力を高めるために

◆グローバル化に対応する人材育成計画と企業行動規範の策定を

労使は、経営のグローバル化に対応できる能力・スキルを育成するため、必要となる人材育成計画（目標とアクションプラン）を策定する。さらに、企業別労働組合は、国際産別機関を通じた活動だけでなく、グローバル経営全体としての労使によるコミュニケーションの形成や、現地法人の雇用労働問題への対応などに役割を果たすべき時期に来ている。個別企業においても、グローバル化する社会のなかでの企業市民としての自覚を持ち、グローバル・コンパクトなどを通じ、国際的な視点に立った労働面での企業行動規範づくりを進める。

◆グローバル人材育成プロジェクトの設置検討を

政府は、各企業によるグローバル競争を支える人材の育成を支援するため、官民の共同作業として「グローバル人材育成プロジェクト」の設置を検討する。プロジェクトでは、政府と産業界が連携して各企業の知見を集めた標準的な人材育成プログラムの開発・実施を行う。このプロジェクトにおいては、海外の優秀な人材をわが国に引き付けるためにどのような環境条件を整備すべきか、学校教育においては早い段階からグローバルな視点と感性を持った人材をどのように育てるか等の課題を検討し、その具体策を提起する。

◆海外の経済・労働情勢に関する情報の収集・提供を

政府は、中小企業の海外進出の支援や、現地法人での労使紛争を防止するためにも、海外の経済・労働情勢や雇用慣行あるいは社会的な習慣・風習などに関する最新情報の収集（データベース化）を進め、企業に積極的に提供する体制づくりを検討する。

提言２．「学校」と「産業･企業」との連携による人材づくりを

学校は、人材教育の役割をふまえ労使との協力・連携を図りながら、教育イノベーションを進めるべきである。

１．学校と企業の連携を

◆労使と学校とによる対話の実施を

学校は人材教育を拡充するために、労使との連携を進める。そのため、人材像について共通化を図るなど労使と学校とによる人づくりに関する「対話」を行う。そのうえで労使は、企業市民として地域の学校教育の推進に責任をもち、学生の就労観・仕事観を醸成への協力を行う。また、学生が学業を十分に修め、進路選択もゆとりをもって検討できるようにするために、企業は採用活動の早期化を是正する。あわせて通年採用や第二新卒者等の採用枠を拡げるなど採用慣行の見直しも行う。

◆産業労使と学校との協働による教育訓練コースの開発を

産業労使は、人材づくりがわが国のイノベーションを起こすための重要な条件であるとの認識を持つ必要がある。そうした受益者の一人という視点に立って、学生・生徒に対し実際に仕事を関する体験学習の場を積極的に提供するなど、学校教育への参画を強化する。一方、学校など教育機関は、労使からの、現在及び将来の技術・技能のニーズを把握しながら、労使との協働により業種毎の職業教育訓練コースを開発する。

◆労使の継続的参画にむけた仕組みづくりを

これらの取り組みを円滑に進めるためには、労使が学校運営に、その担い手のひとりとして継続的に参画し、学校教育の拡充等に労使の資源が提供できる仕組みづくりが必要となる。学校は、地域住民や保護者の参加だけではなく労使も参画し、学校教育のあり方や教育プログラムの拡充に関して、検討を行うことのできる『学校支援本部』（仮称）を設置する（注１）。会議では、地域住民や保護者にくわえ、労使が参加のもと学校との対話を深める。

（注１）現状では、児童・生徒の保護者や地域住民などが学校運営に参画するための機関として「学校運営協議会」が、教育委員会が指定した学校毎に設置されているが、提言では、保護者・住民にくわえて産業界の参画も求めて、広く学校教育のあり方や産業界の資源を有効活用した教育プログラムなどについて検討を行う仕組みの設置を求めている。

2. 生涯を通じたキャリア形成を

◆一貫したキャリア教育の展開を

学校は、学校教育から就職までの一貫した職業キャリア教育を展開する。このため、職業人としての基礎固めという観点から、学校は、キャリア発達過程で欠かせない人間形成や基礎的な学力・教養の習得などを推進する。同時に、労使の協力の下に、学校は、勤労観や仕事観の醸成などを目的とした体験型キャリア教育を充実するほか、労働法など勤労に関する権利・義務などへの理解を図る。

◆生涯学習の実施体制の整備を

誰でもどの地域においても、生涯を通じて教育機会に恵まれるよう、実効的な生涯学習プログラムが実施される環境を整備する。このため、労使・学・官の協働のもと、学校など教育機関を拠点とした生涯学習の場づくり（地域の実施機関）やプログラムの開発を行うほか、地域限定の教育バウチャー制度の導入を検討する。

◆生涯学習支援のためにもワーク･ライフ･バランスの推進を

労使は、ワーク・ライフ・バランスの実現を進めることによって、個々人の生涯学習への取り組みを支援するために、勤務時間の改善や休暇取得などの時間的配慮など「働き方改革」を推進する。とりわけ、教育訓練やボランティア･社会貢献活動に関する休暇制度の多様化を図ることにより、自己啓発や多面的な能力開発が期待できる地域・学校の諸活動への参加など、制度の運用と人材づくりとの関係を考慮する。

提言３．人材を育み活かす労働市場の改革を

硬直的な働き方からの脱却を進め、全ての働く人々にとって職業教育の機会が提供されると共に、就労への再チャレンジが可能となる市場の形成を図る。

1．「人材立国」を支える労働市場への改革を

◆職業能力評価モデルの社会的な整備を

政府は労使との連携により、業界毎に必要な技能レベルとその評価軸を示した、職業能力評価モデルを社会的に整備する。これによって人材育成の目標（目安）が提示され、企業における教育訓練や処遇改善への動機付けとともに、個人の能力の開発・向上に資する。さらに、企業を横断したキャリア形成の目標づくりを支援し、ニート・フリーター等就労困難者の再訓練を促進する。

◆キャリアが活かされる雇用セーフティネットの構築を

政府は、教育訓練機会の充実とあわせ、働く者が企業を移動する際も単なる生活保障ではなく、これまでのキャリアが活かされるような雇用セーフティネットを雇用保険の活用を視野におきながら構築する。特に、職業能力評価モデルに基づいた職業教育を社会的に普及する。民間の教育訓練機関では、こうした職業教育を推進するとともに、職業紹介や就労支援、人材マッチングなどの機能を総合的に担うことも検討する。

◆社会的企業やNPOにおける雇用機会の創出を

また政府は、高齢者をはじめ多様な人材の活躍の幅を広げるためにも、新しい働き方として社会的企業（注２）やＮＰＯなどにおける新たな雇用機会を創出する。その際政府は、このような仕事についても、社会的に必要な確固たる「労働」として位置づけることができるよう法制面での検討を行う。

（注２）**「社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）」とは：** 環境、福祉、教育、貧困などの社会的課題について、新しいビジネス・スタイルを提示しながら、企業としての活動を行う組織のことである。政府や行政には対応できないような個別的な領域や、市場の規模が小さいため企業が進出しないような領域などでの活動が考えられる。新しい公共サービスや地域課題の解決を担う主体として期待される。

2. 多様な人材を活かす基盤づくりを

◆働き方の選択肢の多様化を

政府と労使は、正社員的な働き方を至上とする考え方に偏することなく働く「時間」や「場所」等についての柔軟化・弾力化を図る。そのために、正社員、非正社員に関わらず、その希望に応じて働き方の選択肢が多様となるよう社会的に整備する。その際、これらの選択肢は、安定した働き方であると同時に、誰もが納得性をもった選択が可能となるような条件整備や、正社員と非正社員との均等・均衡な処遇に配慮することが欠かせない。これらの取り組みによって、正社員雇用をはじめキャリアルートの多様化を図るなど、正社員・非正社員という二元的な雇用管理から脱却すべきである。

◆働く全ての人々に対するキャリア形成支援を

労使は、就業形態のいかんに関わらず働く全ての人々のキャリア形成を支援できる環境整備を進めるとともに、政府は、これを支援する社会基盤の充実を図る。経営戦略とともに多様な働く者のニーズが反映された人材育成を推進するためには、集団的な労使の話し合いが不可欠となることから、人材づくりを労働組合の機能として位置づける必要がある。また、政府をはじめ労使は、労働組合未組織企業も含め、働く者すべての参画を可能とする従業員代表制の導入を検討する。

◆誰でも生涯を通じて教育訓練を受けることのできる体制づくりを

官民連携のもと、就労におけるエイジフリーの実現に向け、多様な人材が長く活躍することができるよう、だれでもキャリアの棚卸や必要な再教育・訓練などを受けることのできる体制を整備する。また、通信教育やｅ―ラーニングの普及とあわせ、「新しい公」(注３) の発想の下で、官民連携によるコミュニティスクールの設置などを進める。

(注３) **「新しい公」とは：** 市民やNPO、企業など地域を構成するセクターが、これまで行政が担うものとされていた地域の課題（例えば教育や子育て、街づくり、防犯や防災、医療や福祉など）について、「公」の領域を担うべく主体的に参画、連携し、行政と協働することでその解決を図るといった考え方である。

結　　び
－「人材立国」にむけた行動を－

いま、わが国の将来を切り拓くため、「人材立国」の目標を掲げ、国をあげての取り組みを起こすべきである。とりわけ、基盤的な能力をはじめとした人材力の高さが国力の高さを示す一つの指標であることを強く認識する必要がある。

「人材立国」にむけて、まず労使が共通の認識をもって相互の努力を積み重ねなければ、その実現は難しい。人材力を高めるためには、企業の取り組みだけではこと足りず、働く者自らの成長にむけた主体的な行動が欠かせない。それゆえに、労使双方の取り組みを推進する枠組みが「人材立国」の基礎となることを確認したい。

そのうえで、３つの提言を国民運動としての展開するため、運動の主体となる労使は当然のごとく、社会を構成するその他の主体にも、以下の点を留意した取り組みを促したい。

1. 企業へ

人材の育成こそ企業成長の礎にあることを再認識し、長期的視点に立って教育訓練など関連施策の拡充を図る。働き方の改革を進め、長期休暇取得や時間外労働の削減を推進すべきである。そのことは能力開発や心身リフレッシュの機会を拡大する可能性を高め、人材力の向上や再生に結びつく。

さらに、企業と労働組合は、公教育に対して関心を払うべきである。その上で労使は、学校教育の拡充に積極的に参画するための仕組みとして『学校支援本部』（仮称）の設置を強力に支援する。また、地域や家庭での人づくりを支援する一環からもワーク・ライフ・バランスの実現を進めるべきである。

2. 労働組合へ

人材の価値を高め、個々人のキャリアを安定的に成長させていくことも、労働組合の重要な使命のひとつとして位置づけるべきである。このため、労使協議をはじめ労使交渉においても人材育成の課題や方向性について議論を深め、関連施策の充実を図る。

また労働組合自らも、学校教育や公的職業訓練への運営に積極的に参加するなど、働く者など個々人のキャリア形成支援に資する取り組みを強化すべきである。

3. 学校へ

労使や地域住民・保護者などが参加のもと学校教育のあり方を検討し学校教育の拡充を図る仕組みとして『学校支援本部』（仮称）を地方自治体毎に設置する。そのうえで労使の参加を広く求めて開かれた学校運営を行うべきである。

基礎教育はもとより、職業教育の重要性を再認識し、早い段階から継続的なキャリア教育を行う。そのため、労使との連携のもと、地域における生涯学習の拠点として、たとえば米国のコミュニティ･カレッジのような体制整備を進めるべきである。

4. 政府へ

人材立国にむけた中期的な計画を策定するとともに、人材育成に関わる研究調査・政策立案などを各省庁横断的に進める組織として『人材づくり戦略本部』（仮称）の設立を検討すべきである。本組織が中核となって、わが国の競争力を支えるための人づくりの課題を多角的に分析し、民間企業の知見を活用しながら国家戦略として人づくりを総合的に検討、推進する。

5. 働く者へ

人材立国の実現には、一人ひとりが、働くことへの誇りと志を持つことが重要である。そのことで仕事における充実感と将来への希望を抱くことが可能となる。このため、産業・企業や社会という共同体の一員としての自覚のもと、自らの価値を高めることに絶え間ない努力を費やすべきである。

6. 地域社会と家庭へ

「地域」においては、人づくりのネットワークを形成していくとともに、産業興しやコミュニティ支援など地域の活性化を担う人材の育成に対し、関係者の協働した取り組みを行うべきである。

「家庭」においては、人づくりの基礎となる大きな役割があることを再認識し、子どものしつけをはじめ、学校との連携の下に家庭における教育の充実を図るべきである。

以　上