

# 日本の人材育成 データから見える課題

～趣旨説明に代えて～

大森 不二雄  
(東北大学)

- 大学改革を担う実務家教員フェア 2023 (第2部)  
シンポジウム: 日本の「人材育成」を問い直す

2023年3月4日 オンライン開催

# 大学教育は役に立たない： 日本の常識は世界の非常識

## 大学等で学んだ知識技能を仕事でどの程度使うか — 日欧大卒者調査における回答 — (%)

	日	英	独	仏	伊	西	瑞	諾	芬	欧
1 非常に高い程度に	9	23	14	6	19	21	30	36	35	22
2	13	27	29	22	30	27	32	38	34	31
3	30	26	34	35	30	27	26	21	19	28
4	31	17	20	28	15	19	11	5	10	15
5 全く使わない	16	8	3	8	6	6	1	0	1	4

出典： Schomburg & Teichler (2006, p. 107) のTable 9.3より作成

Schomburg, Harald & Teichler, Ulrich, 2006, *Higher Education and Graduate Employment in Europe: Results from Graduate Surveys from Twelve Countries*, Dordrecht: Springer.

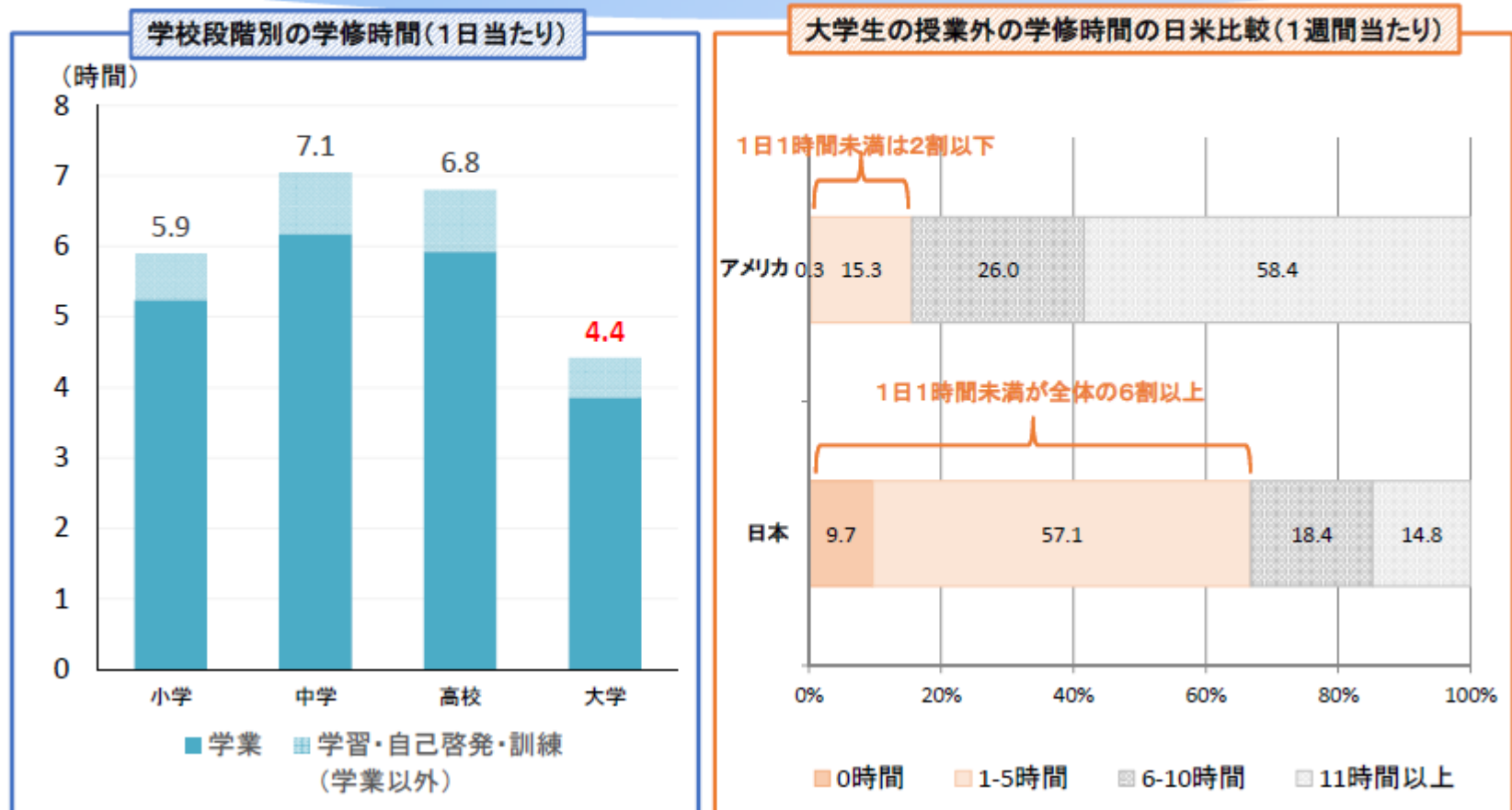
# 勉強しない大学生 ~日本の常識は世界の非常識~

大学生の学修時間は、小学生よりも短い

大学生の実態

資料Ⅱ-3-12

- 大学生の学修時間は、小学生よりも短い。また、授業外の学修時間が1日1時間未満の学生は全体の6割以上。



(出典) 総務省「平成28年社会生活基本調査」、東京大学 大学経営政策研究センター「全国大学生調査2007年」等

財政制度等審議会「平成31年度予算の編成等に関する建議」(2018年11月20日) (参考2)参考資料 より

# 勉強しない大学生を生み出す 負のスパイラル

- **企業**としては、大学の成績が当てにならないので、採用の参考にしない。
- **学生**としては、真面目に勉強しても得にならないので、楽に単位が取れる授業を選ぶ。
- **大学教員**としては、教育に真剣に取り組むことは、労力に見合うメリットがなく、研究に費やす時間が減る。

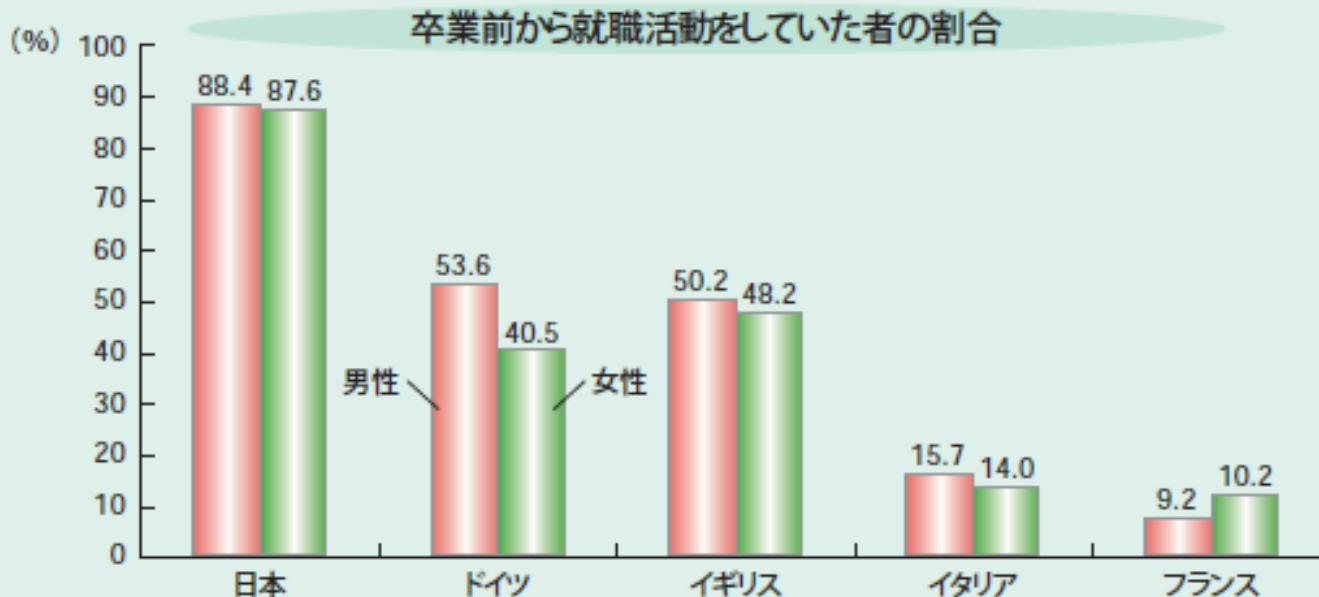
※ **三者**とも、「自分の利益を最大化」

出典：辻太一郎(2013)「勉強しない大学生が、量産されるメカニズム」『東洋経済オンライン』  
<https://toyokeizai.net/articles/-/13540>

# 就活は在学中＝世界の常識ではない

第1-2-21図

日本と比べて欧州では  
卒業前から就職活動をしている大学生は少ない



- (備考) 1. 独立行政法人労働政策研究・研修機構「日欧の大学と職業－高等教育と職業に関する12カ国比較調査結果」(2001年)により作成。
2. 日欧の大学生(日本は、4年制国公立私立大学(一部大学院)45校106学部の1995年卒業者、欧州は、国際的、および各国の国内的に高等教育システムの根幹をなしているとされている学位レベルの「第一学位」を95年中に取得、調査実施の98、99年時点で資格取得後3年を経過した者)に対して、「あなたはいつから就職活動を始めましたか。」と聞いた問に対する回答。
3. サンプル数は日本が約3,500、欧州が33,000。

出典：内閣府(2006)『平成18年版 国民生活白書(本編)』p.53



# 「低学歴社会」日本

## 人口千人当たり大学院在学者数

	日本	米国	英国	ドイツ	フランス	中国	韓国
※2018年	2.01	9.25	9.10	12.44	9.51	1.94	6.24
2008年	2.06	8.99	8.84	—	8.11	0.97	6.20

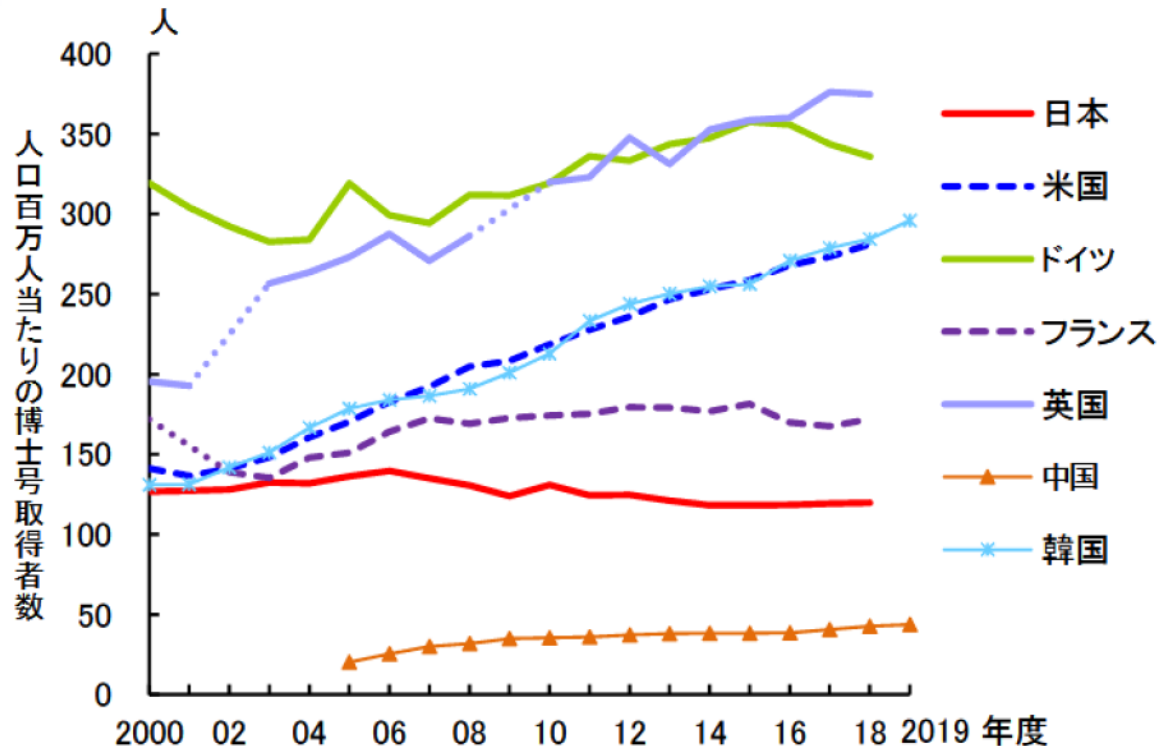
※米国は2017年

出典：文部科学省『諸外国の教育統計 令和3(2021)年版』 および  
文部科学省『教育指標の国際比較 平成24(2012)年版』

今や世界でものをいう学歴とは大学院教育であり、高学歴化する世界の趨勢に日本は取り残されている

# 人口100万人当たり博士号取得者の推移(主要国の比較)

## ～博士が減少する日本の特異性～

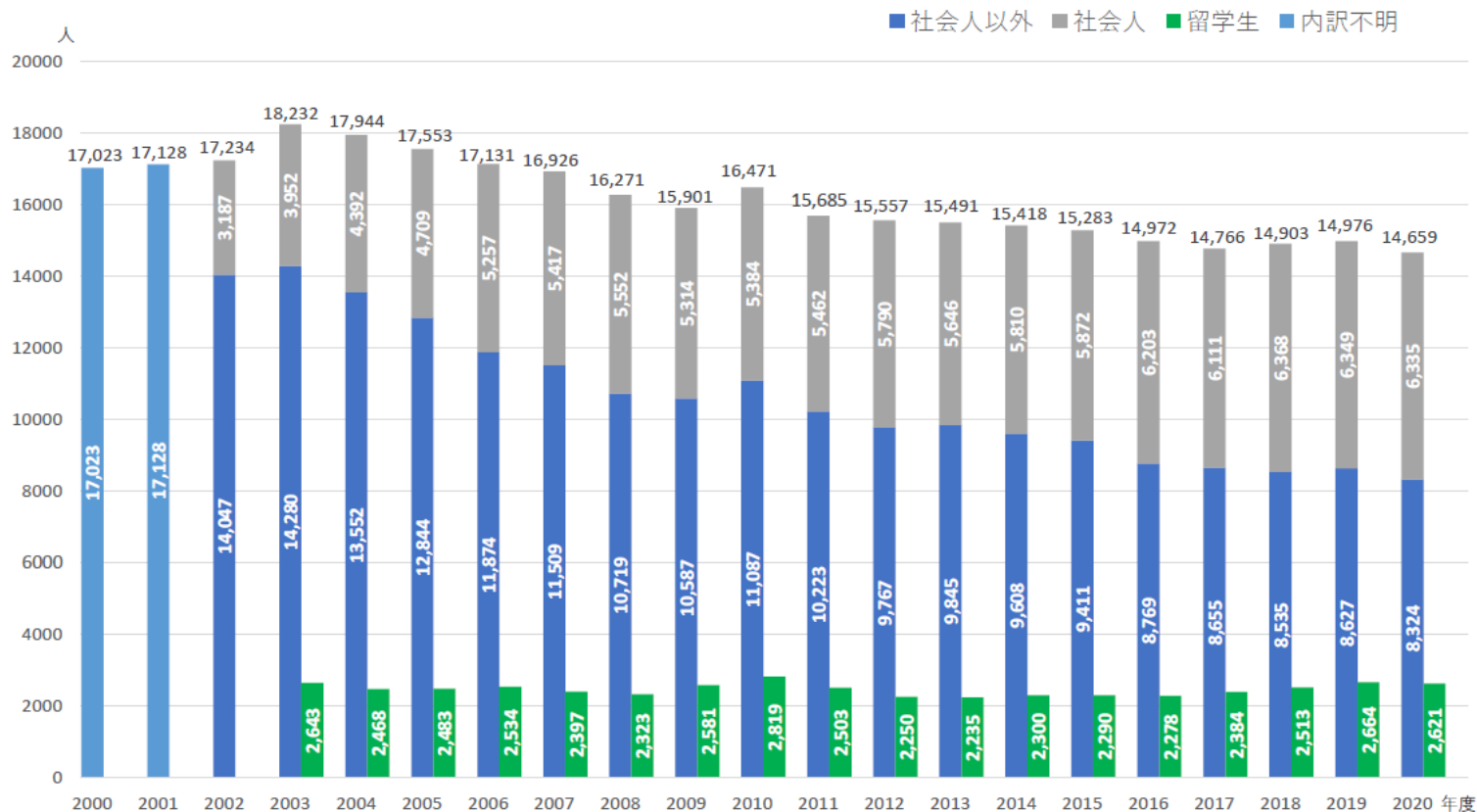


(出典) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所、科学技術指標2021、調査資料-311、2021年8月

出典： 科学技術・学術審議会人材委員会(第92回)(2021.10.21)資料2-2「博士人材のキャリアパスに関する参考資料」p.27  
[https://www.mext.go.jp/content/20211020-mxt\\_kiban03-000018518\\_5.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20211020-mxt_kiban03-000018518_5.pdf)

# 博士課程入学者の減少

○博士課程への入学者のうち、社会人以外（主にストレートドクター）が減少傾向。



※2000年、2001年の博士課程入学者の内数は不明  
(出典) 文部科学省「学校基本調査」を基に、文部科学省作成

出典：科学技術・学術審議会人材委員会(第92回)(2021.10.21)資料2-2「博士人材のキャリアパスに関する参考資料」p.25  
[https://www.mext.go.jp/content/20211020-mxt\\_kiban03-000018518\\_5.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20211020-mxt_kiban03-000018518_5.pdf)

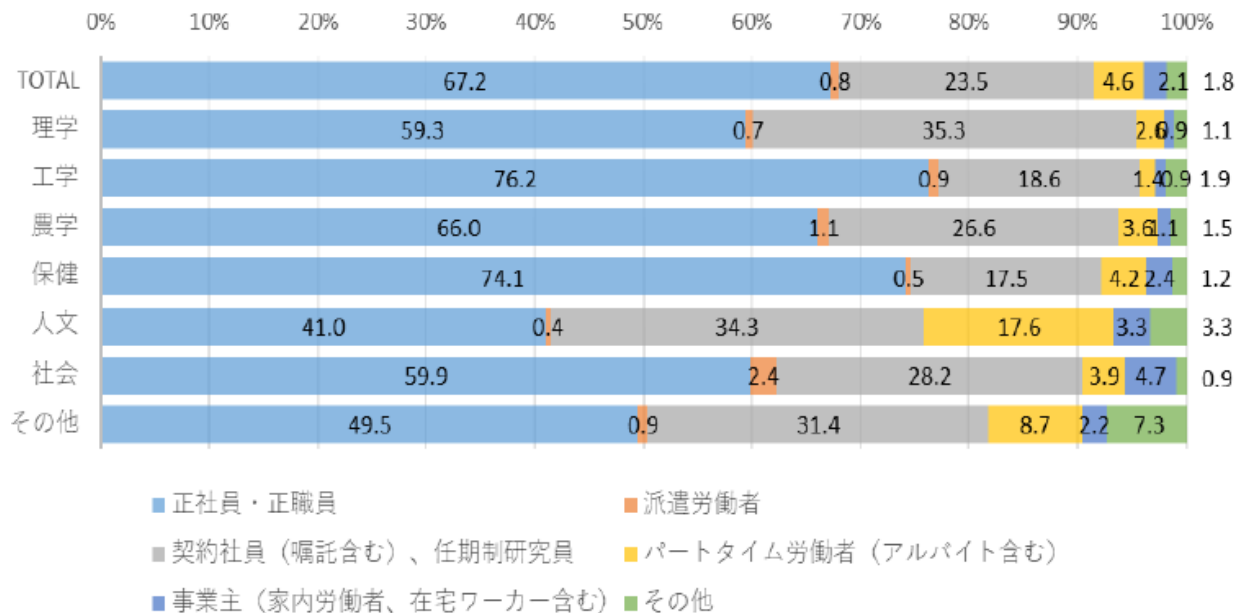


# 非正規雇用：博士は学士の6倍

「博士課程修了者のうち不安定な非正規雇用で働く人は28.9%を占め、割合は学部卒の6倍の水準だ。」

出典：日本経済新聞 電子版 2022年5月11日 20:28

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUE065FY0W2A500C2000000/>



出典：文部科学省科学技術・学術政策研究所(2022年1月)『博士人材追跡調査 第4次報告書』 p.18

<https://www.nistep.go.jp/wp/wp-content/uploads/NISTEP-RM317-FullJ.pdf>

# 米国における学歴別の所得と失業率(2021年)

## ～博士の雇用状況は良好～

(出典:大森不二雄(2022)「大学ファンドの問題点:教育改革なくして研究力強化なし」  
『大学マネジメント』Vol.18, No.8, p.5)

(25歳以上のフルタイム労働者の賃金と失業率)

学 歴	週当たり賃金 (中央値)	失業率
博 士	1,909 ドル	1.5%
専門職学位	1,924 ドル	1.8%
修 士	1,574 ドル	2.6%
学 士	1,334 ドル	3.5%
短期大学士	963 ドル	4.6%
学位なしの高等教育	899 ドル	5.5%
高 卒	809 ドル	6.2%
高卒未満	626 ドル	8.3%

出典:アメリカ労働統計局 2022年5月発表資料

U.S. Bureau of Labor Statistics, "Education pays, 2021" (Published in May 2022)

<https://www.bls.gov/careeroutlook/2022/data-on-display/education-pays.htm>

# 英国における学歴別の年収と就業率(2021年) ～英国においても博士の雇用状況は良好～

(出典:大森不二雄(2022)「大学ファンドの問題点:教育改革なくして研究力強化なし」  
『大学マネジメント』Vol.18, No.8, p.5)

学 歴	年 収 (中央値)	就 業 率
大学院修了	42,000 ポンド	88.2%
大学卒業	36,000 ポンド	86.7%
その他	26,000 ポンド	70.2%

出典:英国政府統計 2022年6月9日発表資料

UK Government's Website: "Graduate labour market statistics (Calendar Year 2021)"  
<https://explore-education-statistics.service.gov.uk/find-statistics/graduate-labour-markets/2021>

# 英国における博士と修士の年収比較(2018年度)

(出典:大森不二雄(2022)「大学ファンドの問題点:教育改革なくして研究力強化なし」  
『大学マネジメント』Vol.18, No.8, p.5)

※いずれも中央値

学 歴	修了1年後の 年収	修了5年後の 年収	修了10年後の 年収
博 士	33,200 ポンド	38,000 ポンド	43,100 ポンド
修 士	27,400 ポンド	32,800 ポンド	34,700 ポンド

出典: Taylor, Ben, “PhD Employability and Earnings”  
<https://www.findaphd.com/guides/phd-employability>

# 日・米・独の企業経営者の学歴比較

資料提供: 経済産業省

## 日米企業の経営者（CEO）の最終学歴

○日本と米国の時価総額上位100の企業のCEO（代表取締役社長）を対象に、最終学歴をみると、日本では、学士卒が83.7%、大学院卒が15.3%である（うち博士課程修了は2.0%）。米国では、学士卒が32.0%、大学院卒が67.0%である（うち博士課程修了は10.3%）。日本企業の経営者における大学院卒の割合は、米国に比べ低い。

		合計	学士卒	大学院卒	修士課程 修了	博士課程 修了	不明	その他 (大学中退)
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%

(出典) (日本企業 時価総額上位100) 株式会社東京証券取引所, 銘柄別月末時価総額 (2020年12月末時点) から作成  
(米国企業 時価総額上位100) S&P 500, 時価総額 (2020年12月末時点) から作成  
※最終学歴は、役員四季報や信頼できる公開情報 (企業HPなど) から調査

出典: 科学技術・学術審議会人材委員会(第92回)(2021.10.21)資料2-2「博士人材のキャリアパスに関する参考資料」p.15

[https://www.mext.go.jp/content/20211020-mxt\\_kiban03-000018518\\_5.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20211020-mxt_kiban03-000018518_5.pdf)

## ドイツの大企業の取締役の45%は博士号取得者

出典: Davoine, Eric and Ravasi, Claudio (2013) "The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation: A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland", *European Management Journal*, Vol.31, Is.2, pp.152-163.

# 日本のホワイトカラーの 低学歴と非流動性

日米独の部課長（営業・経理・人事）の学歴と転社経験の比較

(%)

		日本 (1,567人)	米国 (752人)	ドイツ (674人)
学 歴	短大卒以下	13.6	5.9	41.8
	大学卒	84.3	32.7	39.9
	大学院以上	1.9	60.9	11.3
	その他	0.0	0.3	6.1
	無回答	0.2	0.3	0.9
転 社 経 験	転社未経験者で内部昇進した 部課長	8.2	1.8	2.8
	転社経験ありで 採用後に内部昇進した部課長	1.5	5.9	4.6
	当該役職へ外部から直接採用 された部課長	3	2.3	2.6

出典： 佐藤（2002）の表10-1(p. 250)及び表10-6(p. 255)より作成

佐藤博樹, 2002, 「キャリア形成と能力開発の日米独比較」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成－日米英独の比較』, pp. 249-267.

# R&D人材とイノベーションの課題 ～大学を笑えない企業の現実～

- 研究開発に従事する**研究職・技術職**は、一般に**組織を超えて通用する普遍的な専門知識・技能**を有するので、**流動性が高い**との知見が海外では一般的であるが
- **日本企業の研究職は、あまり転職しない**。流動性を抑制する要因として、**年功賃金、退職金制度等**が挙げられる。

出典：藤本昌代，2005，『専門職の転職構造—組織準拠性と移動』文眞堂。

# 高等教育の課題と日本的雇用の密接な関係

- 学業成績を重視しない新規学卒者一括採用は、勉強しない大学生という日本の常識＝世界の非常識と一体不可分である。
- 社会人が大学院等で学び直すリカレント教育は、依然低調である。諸外国に比べ転職が困難で同じ組織の一員であり続ける者を優遇する終身雇用の下、組織を超えて通用する普遍的知識技能を習得するリカレント教育のニーズは高まらない。
- 博士の就職難と博士課程進学者の減少も、日本に特異な現象であり、雇用慣行(若年を好む新卒採用)抜きには理解できない。日本は世界的な知識経済への移行に適応できていない。

出典:大森不二雄(2020)「ガラパゴス化した人材育成を変革する実務家教員の輩出を目指して」『月刊経団連』2020年6月号, 44-45頁。



# 新卒一括採用＋終身雇用＝ 高等教育による付加価値の軽視

- 勉強しない大学生と博士の就職難は、表裏一体の関係にある。盛り上がらないリカレント教育も同根である。
- 人生において就職機会は1回限りであるかのような新卒採用、転職は困難で同じ組織にずっと勤務する者を優遇する終身雇用、これらの要素を含む日本的雇用システムは、採用に当たってはポテンシャル(地頭)と人柄(協調性等)を重視し、採用後には組織特殊的な暗黙知の蓄積に頼る。
- つまり、学士課程及び大学院の両レベルを通じて、高等教育による付加価値(学修成果)が軽視されていることを意味する。

出典: 大森不二雄(2020)「2020年を「雇用・教育一体改革」元年に」『大学マネジメント』Vol.15, No.10 (2020年1月号), 16-22頁。



# 労働生産性の低迷

---

- 2021年の日本の一人当たり労働生産性(就業者一人当たり付加価値)は、81,510ドル(818万円／購買力平価(PPP)換算)。
- ポーランド(85,748ドル／861万円)やハンガリー(76,697ドル／770万円)といった東欧諸国やニュージーランド(85,383ドル／857万円)、ポルトガル(77,970ドル／783万円)とほぼ同水準、西欧諸国では労働生産性水準が比較的低い英国(101,405ドル／1,018万円)やスペイン(97,737ドル／981万円)より2割近く低くなっている。
- 順位で見ても、1970年以降で最も低い29位に落ち込んでいる。

出典：日本生産性本部(2022)「労働生産性の国際比較 2022」  
<https://www.jpc-net.jp/research/detail/006174.html>

# 一人当たり名目GDPの水準（市場為替レート換算）①



✓ 日本の「一人当たりのGDP」（市場為替レート換算）は、2000年時点で世界第2位、2020年は世界第23位。

Rank	2000		2020	
	Country	US dollars	Country	US dollars
1	ルクセンブルク	48,984	ルクセンブルク	117,064
2	日本	39,173	スイス	85,870
3	スイス	38,970	アイルランド	85,225
4	ノルウェー	38,048	ノルウェー	67,266
5	アメリカ	36,313	アメリカ	63,078
6	アラブ首長国連邦	34,689	デンマーク	61,006
7	アイスランド	32,344	シンガポール	60,728
8	デンマーク	30,799	アイスランド	59,579
9	カタール	30,461	カタール	53,798
10	スウェーデン	29,589	オーストラリア	52,953
11	イギリス	28,280	スウェーデン	52,706
12	バハマ	26,669	オランダ	52,222
13	オランダ	26,328	フィンランド	49,158
14	アイルランド	26,186	オーストリア	48,636
15	香港	25,574	ドイツ	46,735
16	オーストリア	24,636	香港	46,444
17	フィンランド	24,380	ベルギー	45,239
18	カナダ	24,297	イスラエル	44,850
19	ドイツ	23,925	カナダ	43,307
20	シンガポール	23,853	ニュージーランド	41,391
21	フランス	23,212	イギリス	41,127
22	ベルギー	23,137	フランス	40,378
23	イスラエル	21,641	日本	39,981
24	オーストラリア	20,879	マカオ	37,456
25	ブルネイ	20,473	アラブ首長国連邦	36,285
26	イタリア	20,153	韓国	31,728
27	クウェート	17,013	イタリア	31,707
28	台湾	14,844	マルタ	28,997
29	スペイン	14,761	台湾	28,405
30	キプロス	14,465	キプロス	27,784

(注) 海外領土（例 Cayman Islands）ないし人口10万人以下（例 Monaco）に該当する“Country”は除外して集計  
 (出所) IMF, World Economic Outlook



# 「日本」固有の課題： 大学にも、企業にも

- 米国で業績を残した日本人研究者は、帰国後に業績低下。
- 「海外で能力、スキルを高めても、帰国後にそれを発揮できる環境がなければ、頭脳還流の効果は期待できない」。
- 問題は、大学等研究機関だけではなく、企業にも。組織の**ダイバーシティ(多様性)**マネジメント能力が不足。
- 「長らく同質的な集団として機能していた日本の組織は、**外国人**ばかりではなく**女性**や**博士**号取得者など**多様**な従業員を活用することに課題をかかえている」

出典：村上由紀子, 2015, 『人材の国際移動とイノベーション』NTT出版.



# 多様性→イノベーション

## 多様性>能力

- 組織社会学では、組織内の多様な文化間の摩擦が組織のルーティーン(思考停止)から構成員を解き放ち、広く深い思考を促し、新たな価値を創造するイノベーションに繋がる、との知見。

出典: Stark, D., 2009, *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

デヴィッド・スターク, 中野勉・中野真澄訳, 2011, 『多様性とイノベーション—価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム—』日本経済新聞出版社。

- 一様に優秀な人々よりも、能力はやや劣るが視点の多様な人々の集団の方が、成果を上げる(多様性は能力に勝る)。

出典: Page, Scott E., 2007, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.



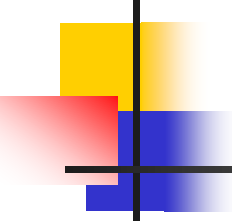
# 「マージナル・マン」

## ～変革と創造の担い手～

- 「よそ者、バカ者、若者」が組織変革やイノベーションに必要ななどと言われる。地域社会、組織、大人社会などで主流の価値観にどっぷりつかっておらず、心地よい人間関係のしがらみから自由な存在で、当人は、所属・帰属の不明確・不安定な社会的位置にあり、時には偏見や排斥の対象ともなり、精神的にも葛藤を経験し、不安定になる傾向がある。しかし、それが省察や多様な視点を伴う批判的思考や創造性の源にもなる。
- 社会学では「境界人」(marginal man)という概念で知られる。例を挙げれば、転職者、Uターン組、青年期、ユダヤ人(欧米の企業家、思想家、芸術家、学者などに多い)など、多様な文脈に適用される。

# マージナル・マンを活かす 「多様性」と「流動性」

- 「ダイバーシティ」(多様性)と「モビリティ」(流動性)が重要な理由の一つは、この「マージナル・マン」(境界人)に活躍の場と機会を提供するには、組織や社会全体が流動化し、多様性を包摂することが必要だからである。
- 日本は、高度経済成長までは、農村から都会へ、サラリーマンへの社会移動、企業等の増殖・成長などによって、意図しない流動性と多様性が確保されていた。
- 今や社会・経済が固まってしまい、格差の固定化も。



# 実務家教員： 大学におけるマージナル・マン

---

- 学生の大学教育への動機付けを高め、社会人をリカレント教育へ惹き付けるなど、大学において**学びと社会を繋ぐ**。
- **産学間の人材と知の往還**を先導。
- **越境人材**として、産から学への片道切符ではなく、産学間の越境を繰り返す人材、あるいは、産・産間や学・学間を含め越境する人材となることが理想。





# 米国では、政策専門家は学者的で、 学者は実践的

---

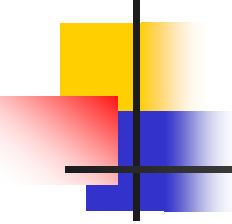
「シンクタンクや大学は政策に関するアイデアを競い、政権や議会はそれを取り入れようとする。ワシントンはあたかも、町中が大学のゼミのようだといった人もいる。」(p.8)

「学問の府とされる大学に政府高官やジャーナリスト、議員、議会スタッフらがごく自然に出入りし、議論に加わっている」(p.104)

「大学教授から政府の閣僚や高官になり、また大学に戻っていく—そんなサイクルがごく当然のように存在しているのが米国である。」(p.105)

「学界にせよ官界にせよ、同じ世界においては飛躍がないということだ。違う世界を行き来する人々がいるからこそ、それぞれの持つ潜在力が高まるのである。」(p.108)

出典：小池洋次(1999)『政策形成の日米比較』中公新書。



# 日本社会で欠乏する 「多様性」と「批判的思考」 …大学教育において重要

---

- 日本の大学生には、批判的思考を雰囲気の妨げと認識する傾向がある。

出典：楠見孝・道田泰司編，2016，『批判的思考と市民リテラシー—教育，メディア，社会を変える21世紀型スキル—』誠信書房。

- 「空気が読めない」(KY)で同質的仲間集団から浮くことを恐れる過同調の風土は、危惧すべき。
- 米国では、大学教育における人種・文化・宗教・価値観・政治的意見等の多様性の経験が批判的思考の育成に資するとの研究。

出典：Pascarella, E., Martin, G., Hanson, J., Trolan, T., Gillig, B. & Blauch, C., 2014, "Effects of diversity experiences on critical thinking skills over 4 years of college", *Journal of College Student Development*, 55(1): 86-92.

# 批判的思考 (critical thinking)

…それは、自律性と知的誠実性

- 「学業, 職業など幅広い場面で働く汎用 (ジェネリック) スキル」 (楠見・道田編 2016, 3頁)
- 証拠に基づく論理的で偏りのない、自分の思考過程を意識的に吟味する、省察的で熟慮的な思考 (同書2頁)
- 相手を非難する思考ではない (同書同頁) …内省的側面
- 常識や権威にも「疑問を持つ力」 (同書63頁) …外攻的側面

楠見孝・道田泰司編, 2016, 『批判的思考と市民リテラシー—教育, メディア, 社会を変える21世紀型スキル—』誠信書房



# 自律型人材が不可欠(経団連 2006)

---

「企業の活力・競争力の源泉となる最も大切な資源は人材であり、企業は取り巻く内外の環境変化に伴い、人材管理・育成のあり方を再構築していく必要がある。最先端の分野から現場に至るまで、また、創造的な業務から定型的な業務まで、求められる能力は異なるものの、それぞれの職場で**自律型人材**(自ら主体的に考え行動する人)が不可欠となっている。」

出典：日本経済団体連合会(2006)「主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方～組織と個人の視点のマッチング～」

<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/044/honbun.html>



# 日本の人材・組織活性化のための 3つの鍵概念 (key concepts)

---

- 「多様性」(diversity)
- 「流動性」(mobility)
- 「自律性」(autonomy)

多様性、流動性、自律性は、密接に関連し、互いに高め(低め)合う関係にあるが、日本社会の現状は、これらが低め合う均衡状態にある。つまり、画一性、閉鎖性、過同調が維持される傾向にある。



# 本日のご講演・講師

---

「イノベーションと成長のための人材育成と働き方」

堀井 亮 氏(大阪大学 社会経済研究所 教授)

「社会人の学び直し(リカレント教育)の活性化と改革」

安井 洋輔 氏(株式会社日本総合研究所 調査部 主任研究員)

「ジョブ型雇用時代の新卒採用とインターンシップ(仮)」

渡辺 大介 氏(富士通株式会社 総務・人事本部 人材開発部  
人材採用センター長)



# パネルディスカッション

## 「日本の人材育成を問い直す」

---

教育と経済社会、教育と雇用の連関を念頭に置きつつ、次のようなイシューを議論いただきたい。

- 日本における人材の育成・活用には、どのような課題があるのか？
- 課題を克服するには、どのような変化が必要か？
- そのため、大学、企業、政府は、何をなすべきか？