

# 人生100年時代の人材育成

東京大学大学院経済学研究科教授

柳川 範之  
やながわ のりゆき

これまでの人材育成に関する議論は、自  
社が必要とする人材を社内ですぐ育てるか  
を中心に展開されてきた。しかし現在は、  
企業間の人材移動の増加や、社内には育  
成に関する知見がない分野への進出が必要  
になるなど、産業構造が大きく変わって  
いく中で、一企業のみでは対処しきれない問題  
が増えている。対応すべき課題は多々ある  
が、特に次の三つの視点―①シニア層の働  
き方、②短期・有期雇用者のスキルアップ、  
③学校教育の再構築―が、これからの時代  
の人材育成を考える際のポイントとなる。

## ①シニア層の働き方

世界の平均寿命は年々延びており、定  
年後も元気で働く意欲のあるシニアは増  
えている。社会全体としての生産性を高  
め、潜在成長率を引き上げることが日本  
の労働市場における大きな課題となっ  
ている中で、シニア層がこれまで培ってき

た知恵や経験を活かしながら活躍できる  
社会をつくることは重要である。その際  
に重要となるキーワードは「アンラーン  
(Unlearn)」である。多様な働き方の推進  
とあわせて、生成AIなどの新しい技術を  
うまく活用しながら、過去の仕事の単なる  
延長ではなく、これまで得られた知見や能  
力を別の形で活かすにはどうしたらよいか、  
発想を切り替えることで活躍できるシニア  
層は増える。

## ②短期・有期雇用者のスキルアップ

非正規雇用者と呼ばれる有期雇用等労働  
者の数は、日本の場合、労働人口の3分の  
1以上を占めるともいわれる。彼らの働き  
方の大きな課題として、スキルアップの機  
会が乏しいことが挙げられる。日本全体の  
労働生産性を引き上げ、分厚い中間層を形  
成するには、有期雇用等労働者の能力開発  
や人的投資が不可欠であるが、外部性の強

い能力開発の問題に一企業だけで対処する  
ことには限界があるため、国の政策として  
社会全体でサポートしていくことが求めら  
れる。

## ③学校教育の再構築

リスキリングやリカレント教育の必要性  
が声高に叫ばれる現況を踏まえ、これから  
のあり方として、いくつになっても学校で  
学べる、「働く」と「学ぶ」が併存する社  
会をいかに構築するかを考えることが必要  
である。企業としては多様な働き方をど  
こまで認め、それに合った人事評価の仕組  
みをいかに構築するかということをあわせて  
考えていかねばならない。学校教育は、多  
世代が集まって学ぶことに大きな意味があ  
る。例えば、社会人経験のある学生が、自  
分はこんな経験をした、こういうところが  
働くうえで実情として大変である、とい  
うことを共有することで、若い学生は多く



柳川 範之

東京大学大学院経済学研究科・経済学部教授

中学卒業後、父親の海外勤務の都合でブラジルへ。ブラジルでは高校に行かず独学生活を送る。大検を受けたのち慶應義塾大学経済学部通信教育課程入学。1988年同大学卒業、1993年東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。経済学博士（東京大学）。慶應義塾大学専任講師、東京大学大学院助教授、同准教授を経て、2011年から現職。新しい資本主義実現会議有識者議員、経済財政諮問会議民間議員、東京大学不動産イノベーション研究センター長、東京大学金融教育研究センター・フインタック研究フォーラム代表等。

著書に『Unlearn（アンラーン）人生100年時代の新しい「学び」』（日経 BP社、為末大氏との共著）、『東大教授が教える独学勉強法』（草思社）、『日本成長戦略 40歳定年制』（さくら舎）、『法と企業行動の経済分析』（日本経済新聞社出版本部）など

のことを学ぶことができる。早く社会に出て、後から学びにくることが当たり前でできる体制をつくっていくことが必要だ。高等教育だけでなく、初等中等教育も連動して変えていく必要がある。とりわけ、「問いを立てる力」をどれだけ小さい時から養い、身につけられるかが、これまで以上に重要になってくる。問いは好奇心から生まれるため、初等中等教育において好奇心の芽を摘まないことが重要である。

世界的な構造変化の中で

人的資本や人材育成の重要性が世界的に注目されるようになった。その理由として、各国の平均寿命が延びてきていることに加え、急速かつ多大なインパクトを持つ技術

革新が生まれてきていることが挙げられる。知恵やアイデアはイノベーションや成長のエンジンであるため、人的資本や無形資産への投資の重要性が世界的に強調されるようになってきたといえよう。また、変化のスピードが非常に速い中で企業が生き残るためには、高度な専門スキルを持つ人材が必要である。どのような専門スキルが求められるか、それぞれの専門性を持った人材をどのように組み合わせるかを経営戦略の中で定義し、現状と照らし合わせながら人的資本について考えていくことが求められる。人的資本には、物的資本と比較して大きな違いが二つある。一つは、人的資本のパフォーマンスがその人のモチベーションに大きく左右されるということ。もう一つは、人的資本は企業の所有物ではなく、企業の

外へ持ち出すことができる自由度があるということだ。この二つの特徴を前提として、人的資本をどのように把握し、どう投資していくか、具体的には従業員の満足感やモチベーションをどう高めていくか、この会社ですと働き続けたいと思うようなより魅力ある職場環境をどうつくっていくか、そして、それを効果的に打ち出すことが重要になってきている。

特に若い世代に着目すると、価値観の多様化や個々が考える Well-being のバラエティーに富む広がりは他の世代に比べて高い。企業は、こうした多様な価値観を活かし、さらに伸ばすような能力開発・向上を図り、それが企業や社会にどう貢献していくのか、道筋を考えていく必要がある。企業における共通の価値観や共有目的を社内でも言語化し伝えていくことが、かつてないほど重要になってきている。

（注）アンラーン…これまでに身につけた思考の癖を取り除くこと。学びの否定ではなく、これまでに学んだ知識や身につけた技術を振り返り、さらなる学びや成長につながるかたちに整理し直すプロセス。