

# 人材政策をめぐる最近の情勢

令和6年4月

経済産業省 経済産業政策局 産業人材課  
課長補佐

小澤 俊一郎

# 本日のアジェンダ

- はじめに
- 産業人材をめぐる現状認識
- 人的資本経営
- リスキリング
- 「経済産業政策新機軸部会」の議論紹介
- おわりに

# 本日のアジェンダ

- はじめに
- 産業人材をめぐる現状認識
- 人的資本経営
- リスキリング
- 「経済産業政策新機軸部会」の議論紹介
- おわりに

「我が社は人が宝」

その宝、大切にしているか？



デジタル技術の普及や脱炭素の世界的潮流、国際情勢の変化等により、  
**産業構造は一変し、労働需要の不確実性が高まるとともに、**  
労働需要の量と質（能力、職種）も大きく変わっていく。

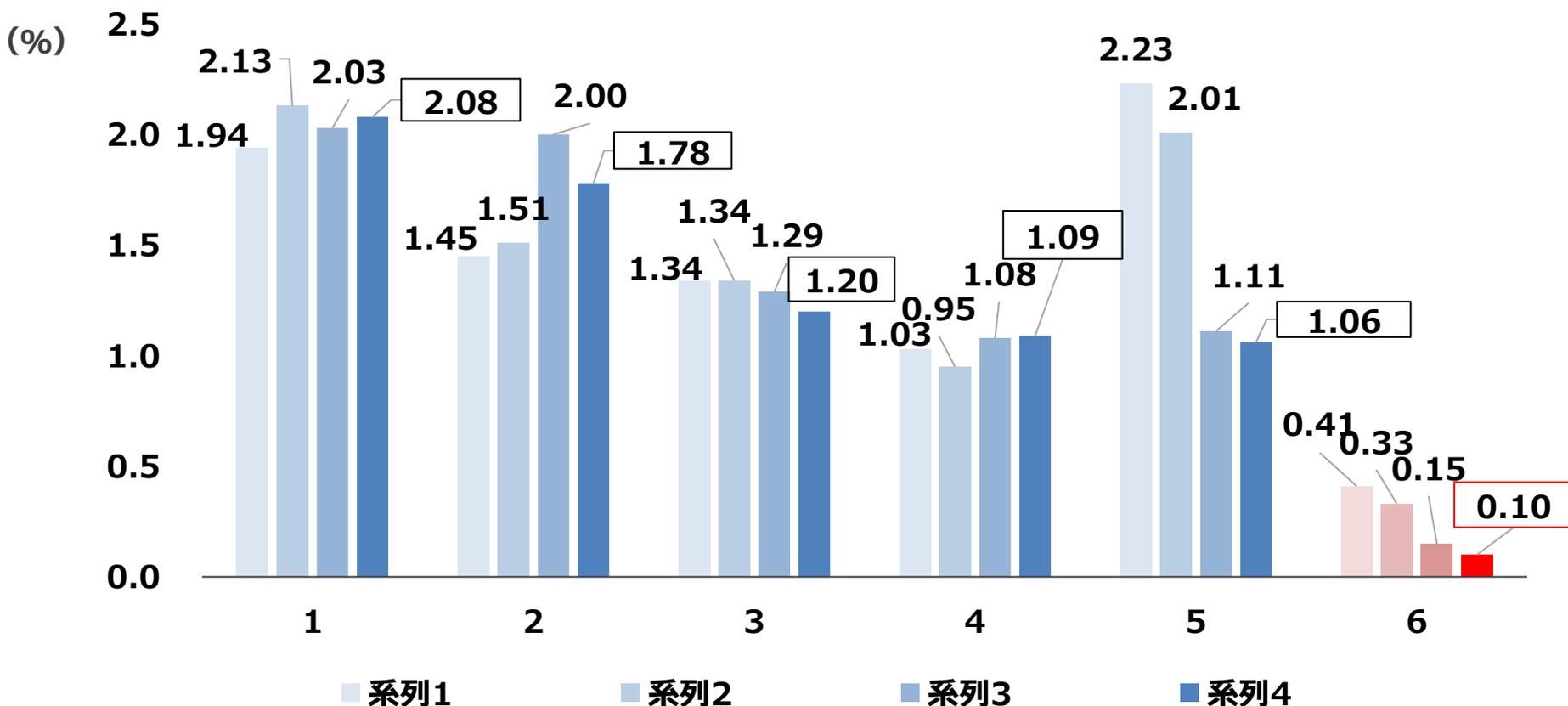
日本の生産年齢人口は、2050年には現在の3分の2に減少見込み。  
より少ない人口で社会を維持するための工夫が必要。

それでも、**日本の経済成長及び企業の競争力を高めていくためには、**  
**日本のあらゆる人材の力を高めていくことが極めて重要。**

しかし…

不確実性が高く、絶えず能力・スキルの更新が必要な時代において、  
**企業による従業員への投資は、海外と比べて突出して低い上に、  
 失われた30年の中で更に削られてきた。**

人材投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）



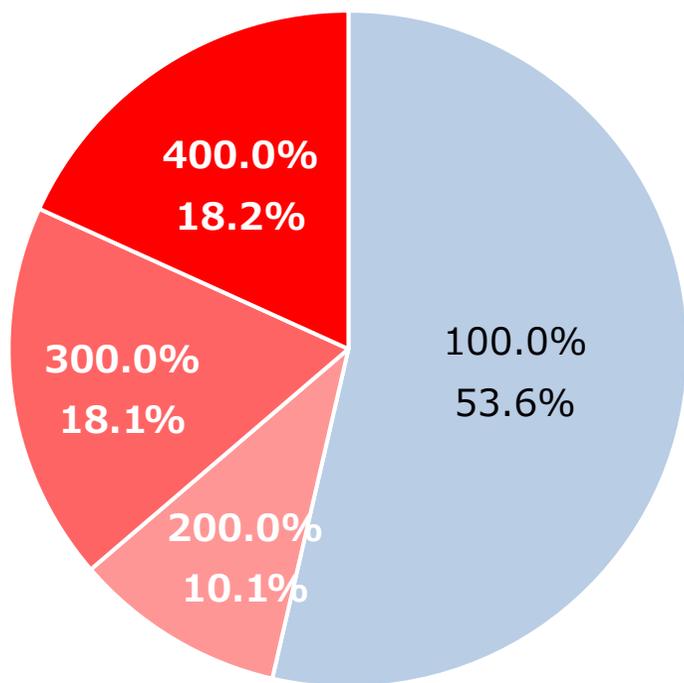
【出所】学習院大学宮川努教授による推計（厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」に掲載）を基に経済産業省が作成。

# 企業による従業員への自己啓発のサポートも不十分。

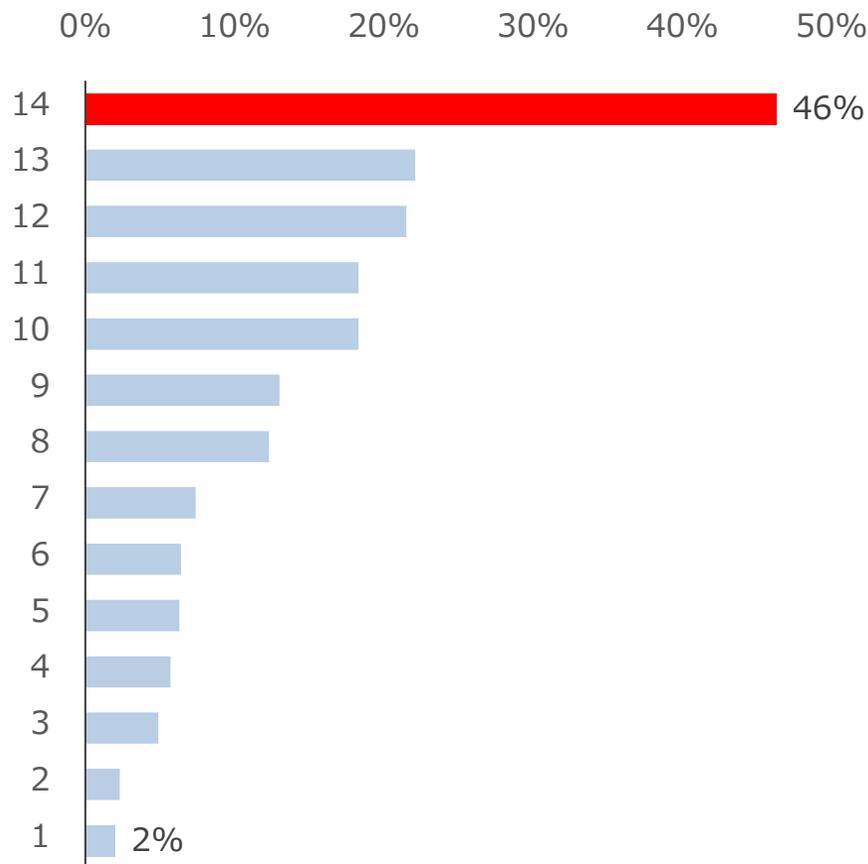
自己啓発を支援する制度がない、又は、活用されていない企業が約半数。

会社外で学ばない個人の割合も、日本は他の国より圧倒的に高い。

### 自己啓発を支援する制度の有無と活用の度合い



### 社外学習・自己啓発を行っていない人の割合

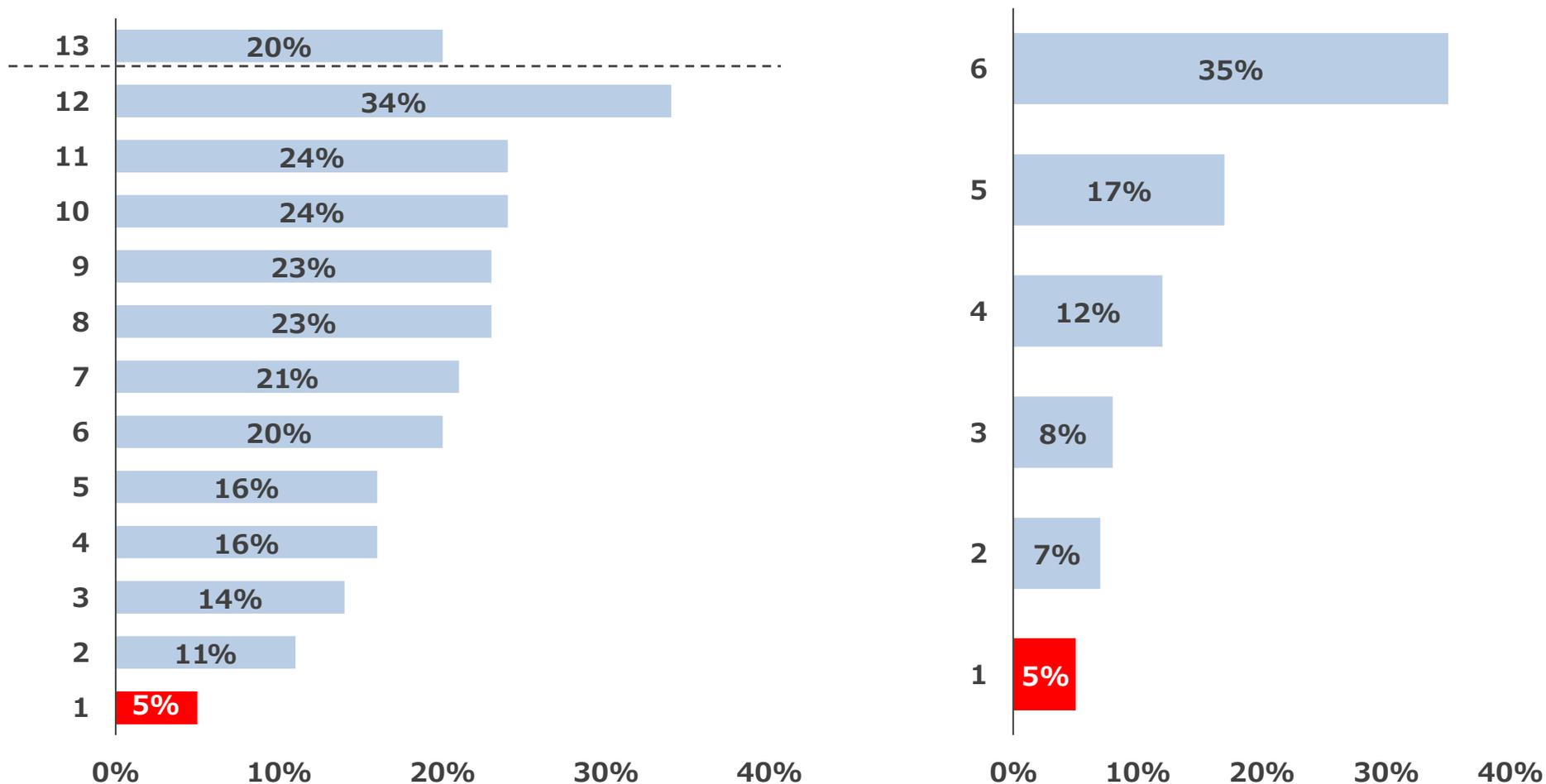


【出所】内閣府「働き方・教育訓練等に関する企業の意識調査」を基に経済産業省が作成。

【出所】パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。

# 日本企業の従業員エンゲージメントは、世界全体でみて最低水準にある。

従業員エンゲージメントの国際比較（左：世界全体 右：東アジア）

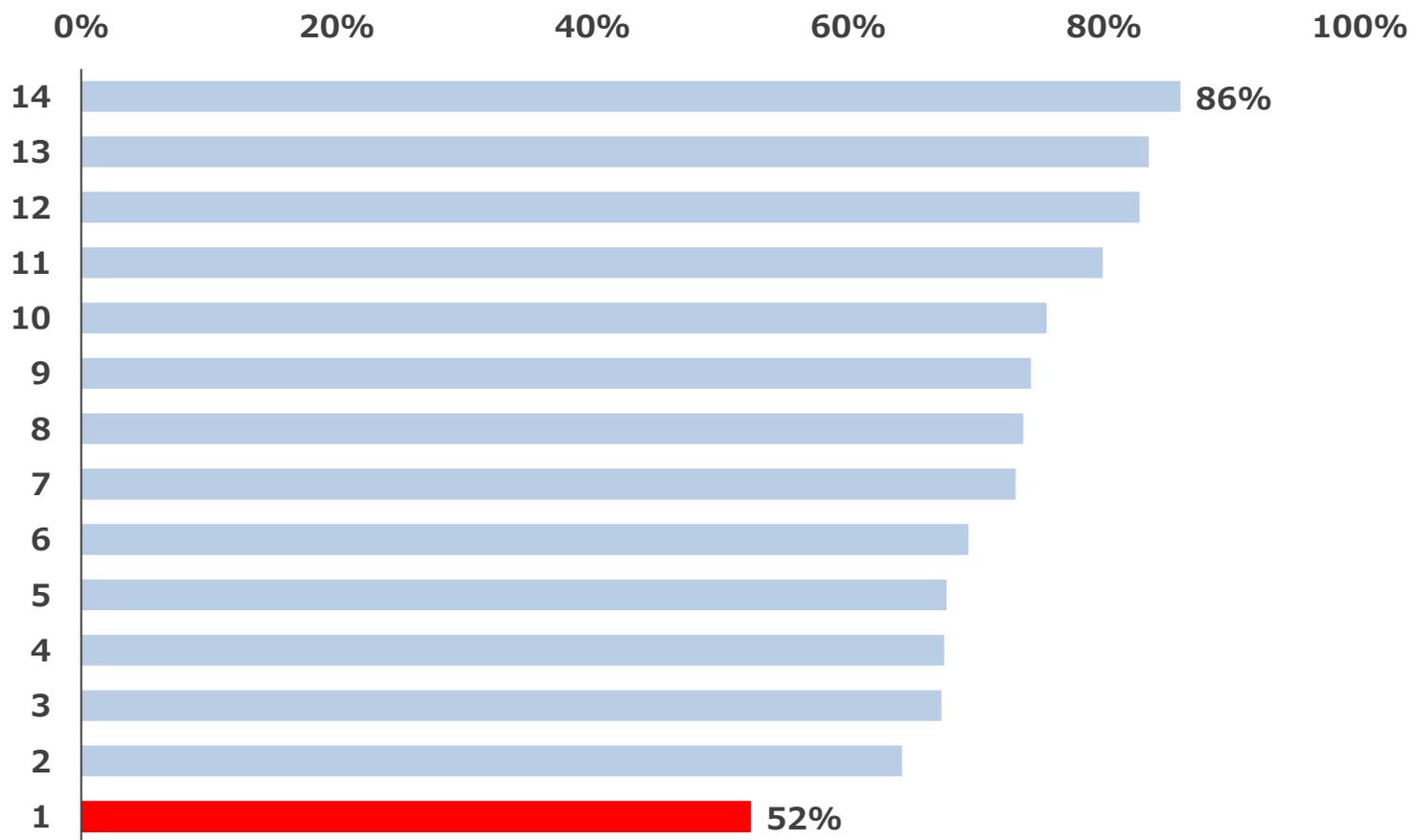


(注)「エンゲージメント」は、人事領域においては、「個人と組織の成長の方向性が連動していて、互いに貢献し合える関係」といった意味で用いられる。

【出所】GALLUP “State of the Global Workplace 2021”を基に経済産業省が作成。

# 「現在の勤務先で働き続けたい」と考える人は少ない。

## 現在の勤務先で継続して働きたい人の割合



(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。

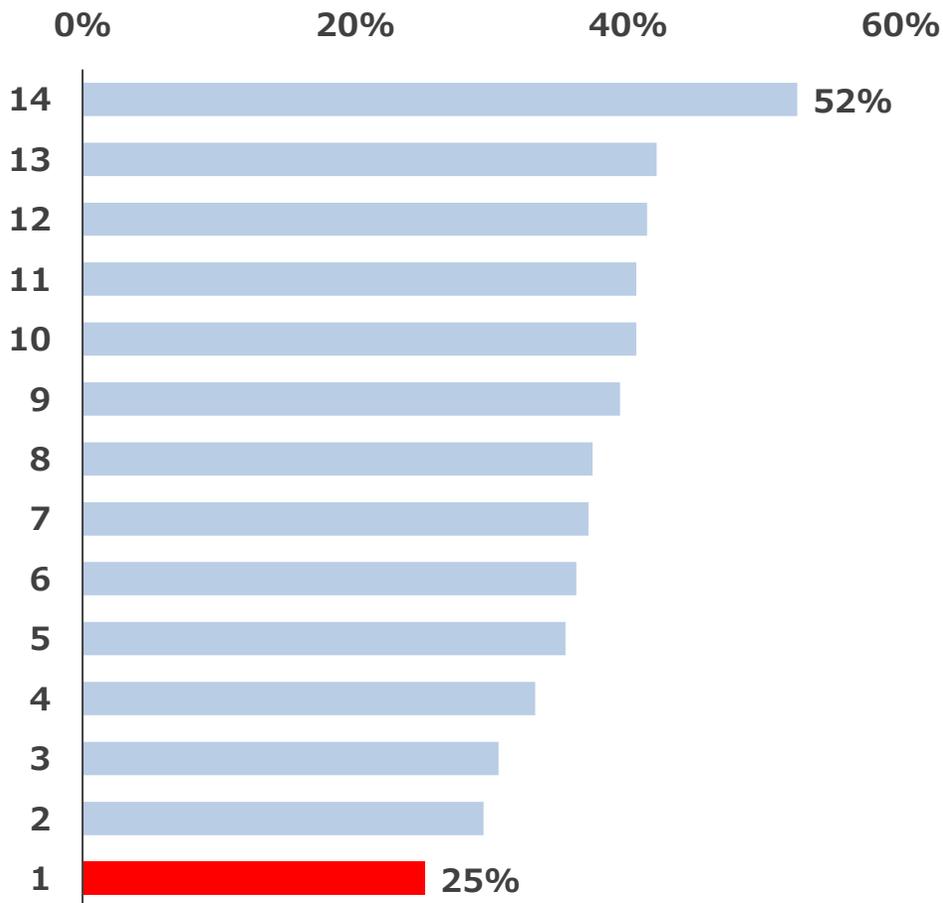
調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。

なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

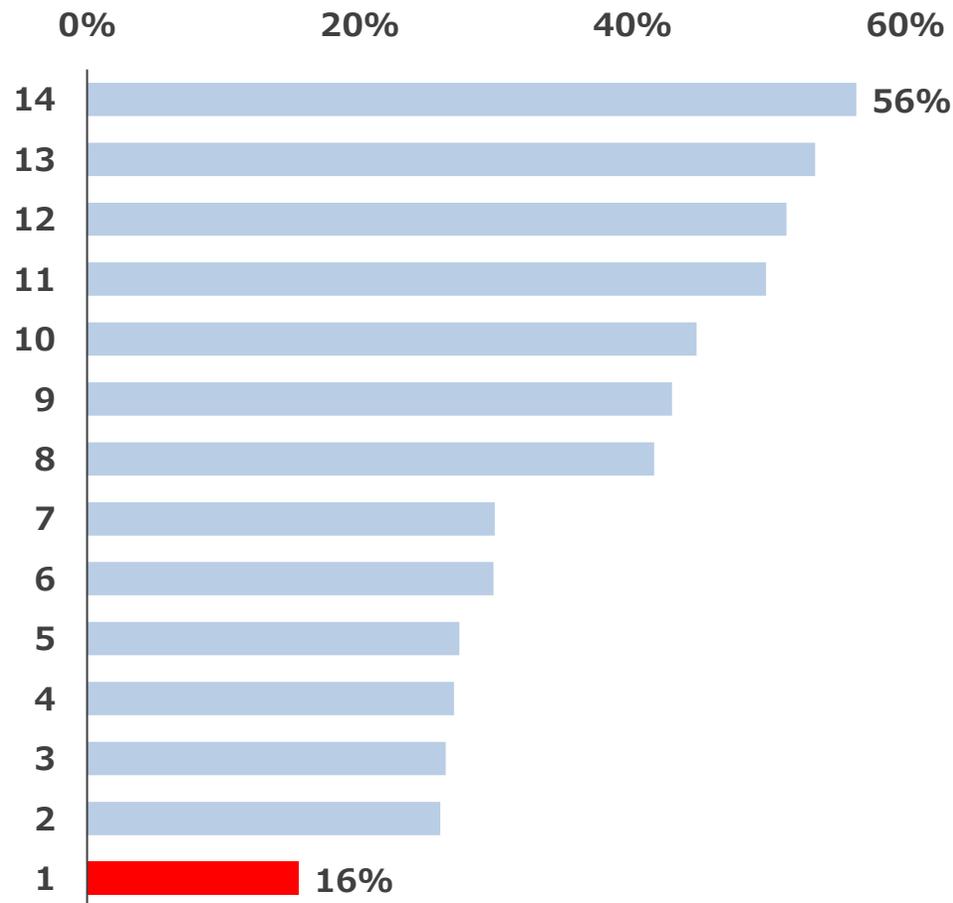
【出所】パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。

# しかし、「転職や起業」の意向を持つ人も少ない。

## 転職意向のある人の割合



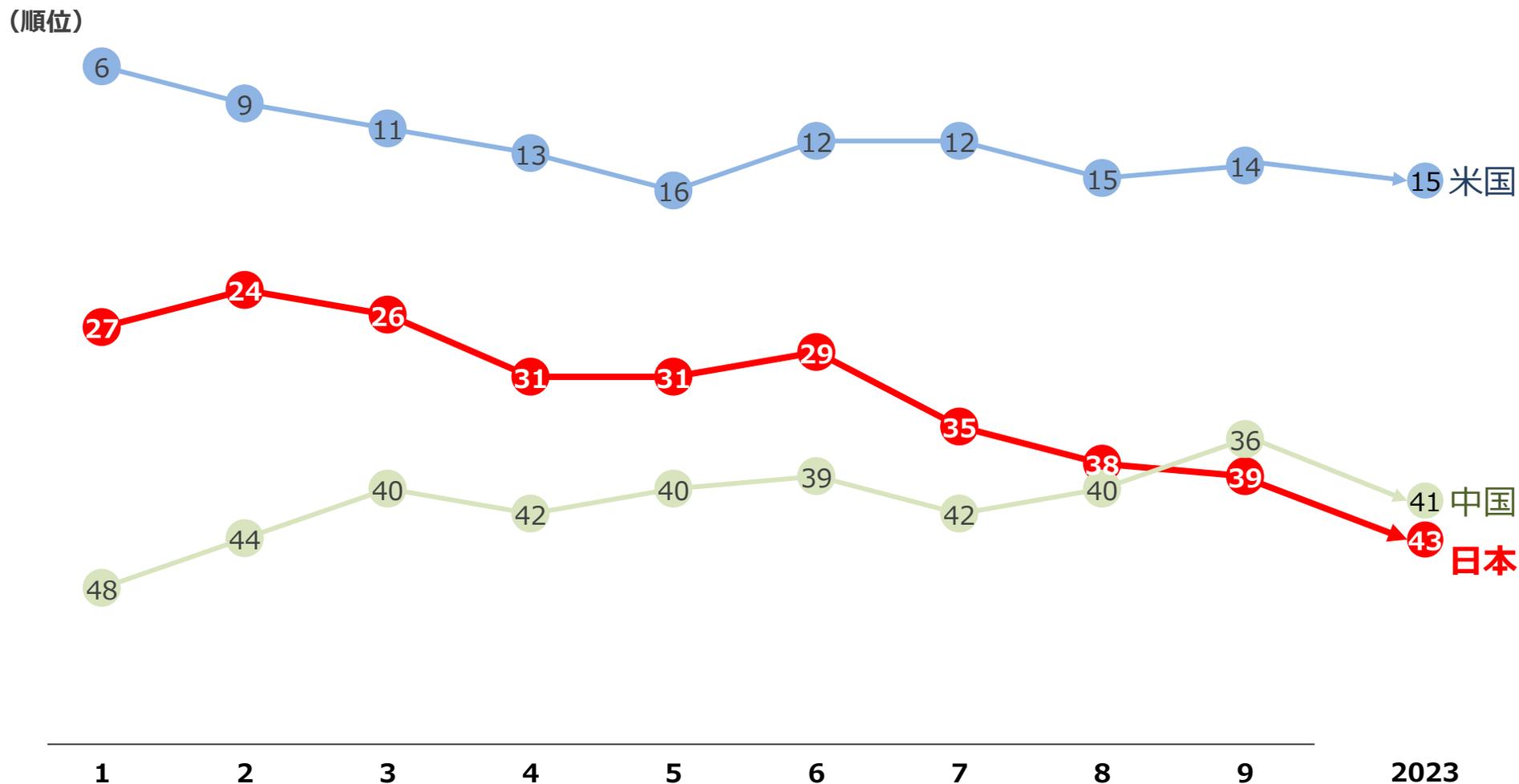
## 独立・起業志向のある人の割合



(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。  
 調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。  
 なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

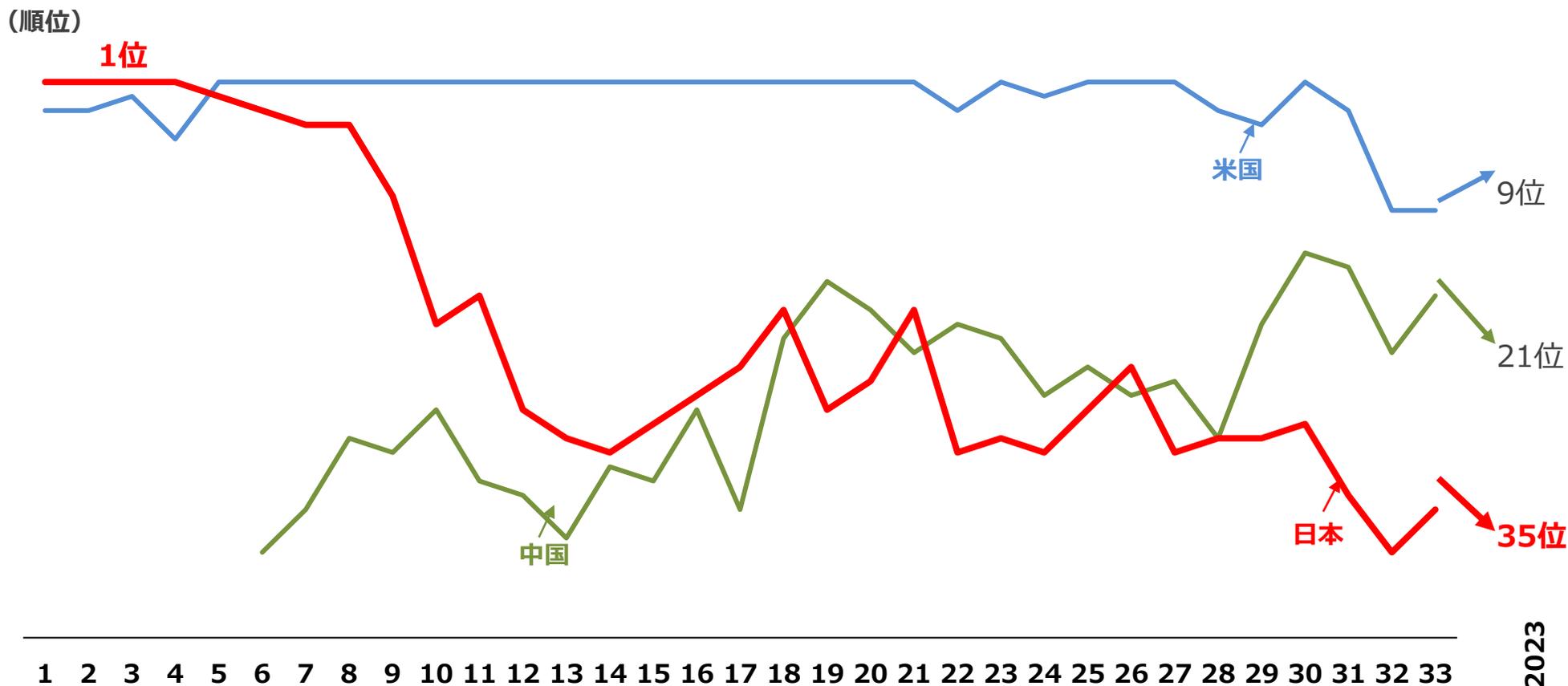
# 日本の人材競争力は下がり続けている。

## 人材競争力ランキングの推移



# 日本の国際競争力も、この30年で1位から35位に落ちた。

## 世界競争力ランキングの推移



この現実を直視するなら、企業にはいま、  
個人の能力や労働需要がこれまで以上に劇的に変化の中で、  
経営の本丸である「**日本型雇用・人材育成システム**」の  
聖域なき見直しが求められているのではないか。

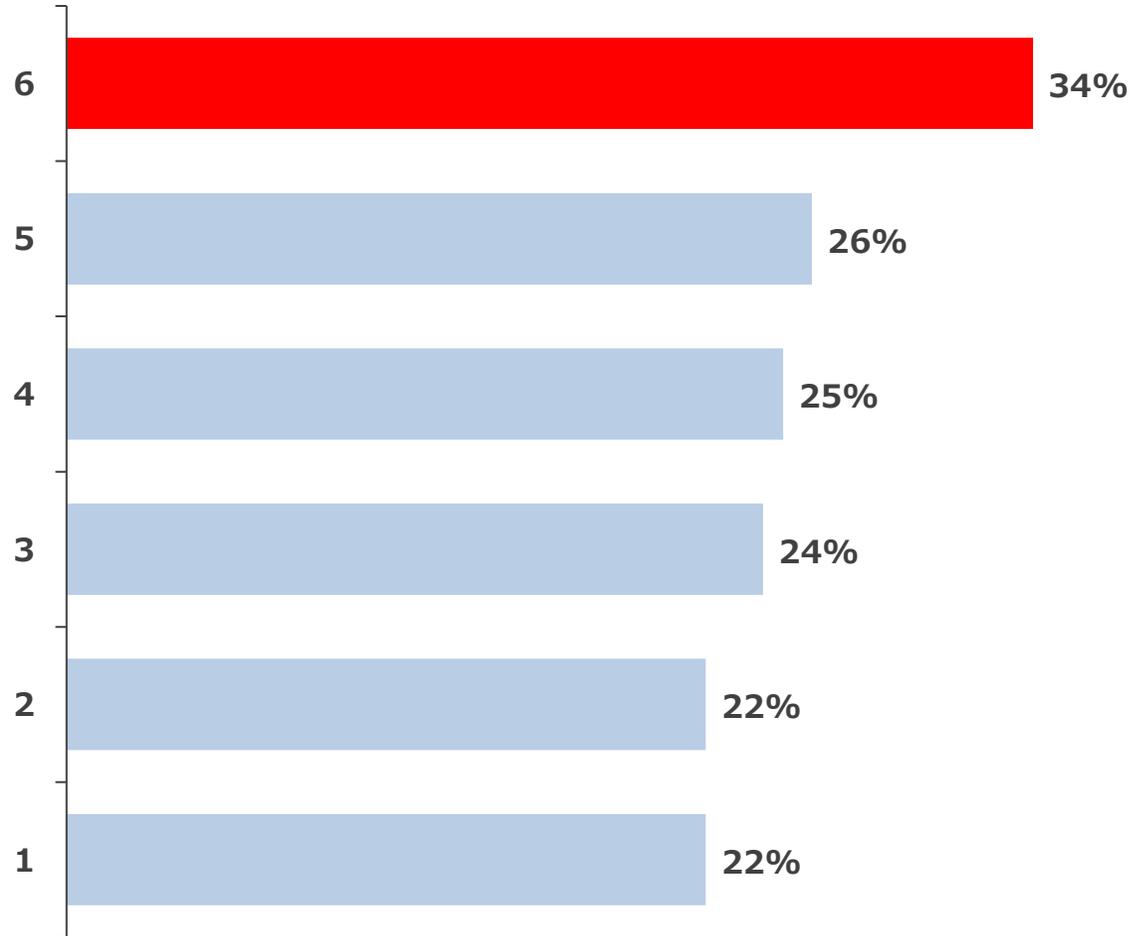


# 本日のアジェンダ

- はじめに
- 産業人材をめぐる現状認識
- **人的資本経営**
- リスキリング
- 「経済産業政策新機軸部会」の議論紹介
- おわりに

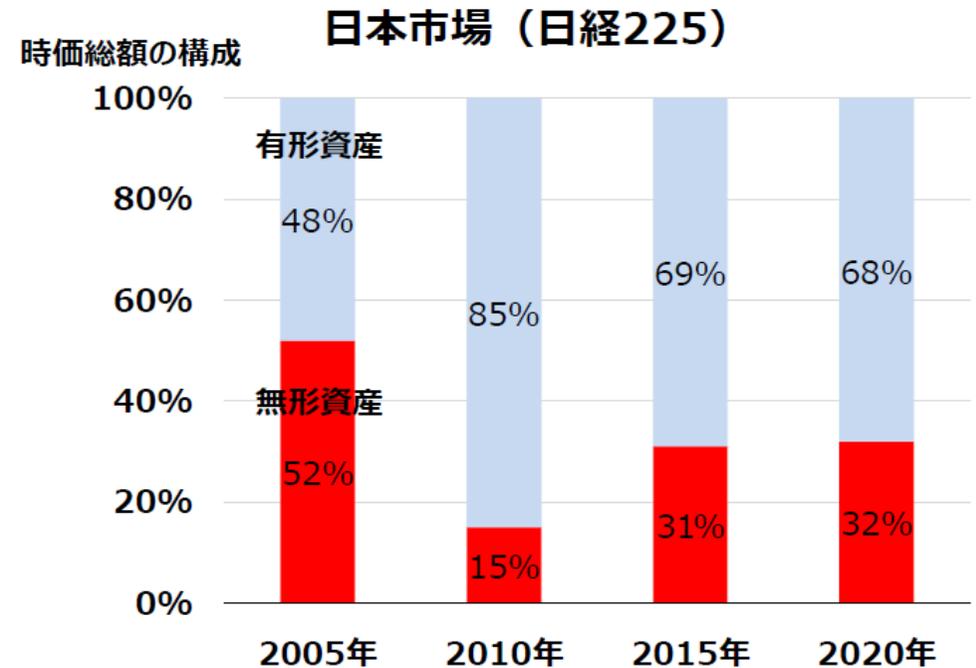
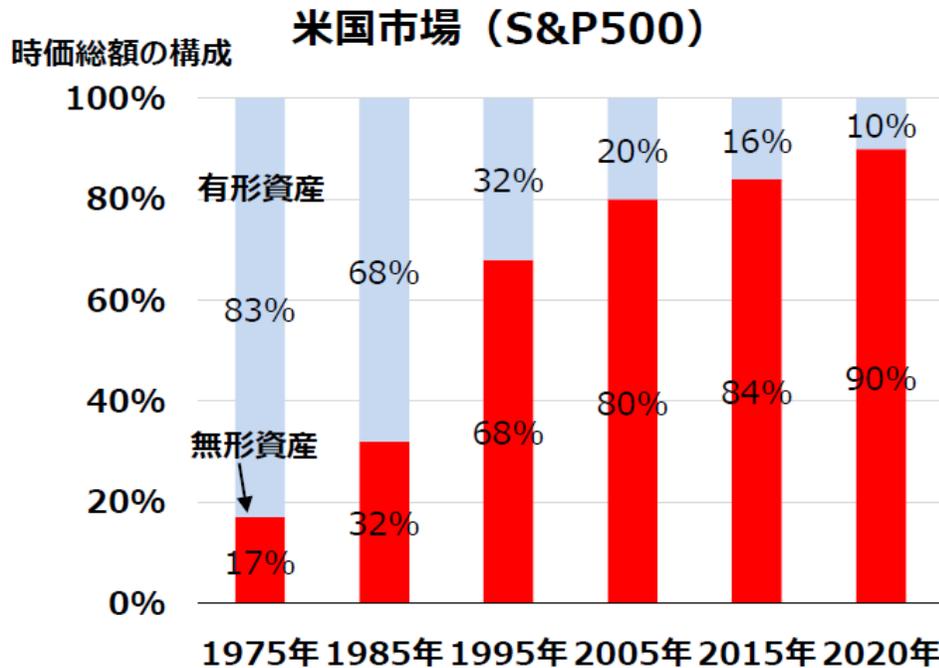
# 日本企業が感じる人材マネジメントの一番の課題は、 「人事戦略が経営戦略に紐付いていない」こと。

人材マネジメントの課題



# 世界的に、企業価値の主要な決定因子は有形資産から無形資産に移行。 日本企業は無形資産投資の中核に位置する「人材」への投資を怠ってきた。

## 時価総額に占める無形資産の割合

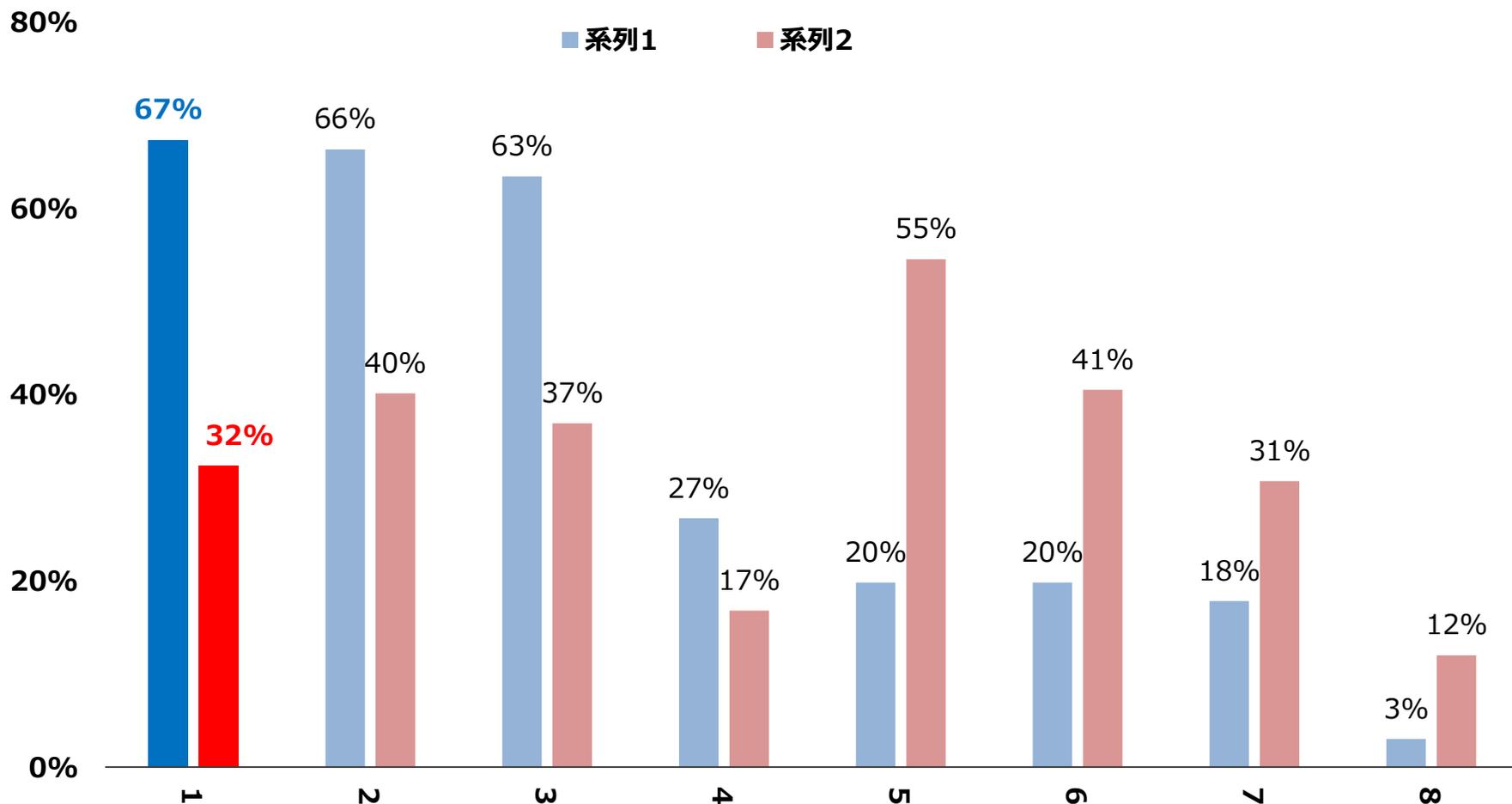


(注) 時価総額(market cap)から純有形資産(net tangible asset value)を引いたものを純無形資産 (net intangible asset value) とする。その純無形資産を時価総額で割ることによってそのインデックスに占める無形資産を割り出している。

(出所) OCEAN TOMO 「INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY」(2020年) を基に作成。

# 投資家の視点から見ても、 中長期的な投資・財務戦略において最も重視すべきものは「人への投資」。

中長期的な投資・財務戦略において重視すべきもの



こうした中で、「人材」の捉え方を抜本的に変えようとしたのが「**人的資本経営**」である。

**人材は使えばなくなる「資源」ではなく、適切な環境を整備、提供するかどうかで、その価値が伸び縮みする「資本」である。**  
だからこそ「**人的資本**」への投資、そしてその効果を最大化することが重要だ。

これは、**人事部門に閉じる話ではなく、企業価値創造のため、「経営」というもっと大きな視点で取り組まれるべきものである。**

# 人的資本経営コンソーシアム

- 「経営戦略と連動した人材戦略の実践」と「人的資本の情報開示」を両輪で進めていく観点から、日本企業320法人の賛同を得て「人的資本経営コンソーシアム」を設立。 ※現在の会員数：550

## 持続的な企業価値の向上に向けた人的資本経営

### 経営戦略と連動した 人材戦略の実践

具体的にどのように実践し、  
企業価値向上につなげればよいか

### 人的資本情報の開示

具体的にどのように情報を可視化し、  
ステークホルダーに伝えればよいか



## 人的資本経営コンソーシアム

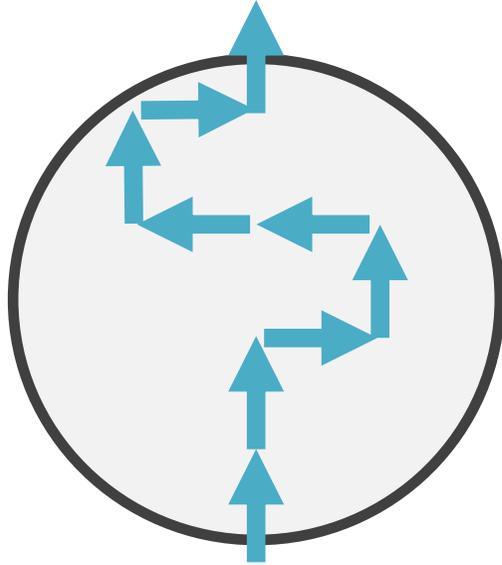
(2022年8月25日設立)

実践と開示の両輪で、  
企業間での先進事例の共有や企業間協力に向けた議論、  
投資家との対話を行う。

# 人的資本経営により、働き手と組織の関係は、 「閉鎖的」関係から「選び、選ばれる」関係へと変化していくべき。

これまで

一つの組織の中で  
メンバーが替わらないクローズドな関係

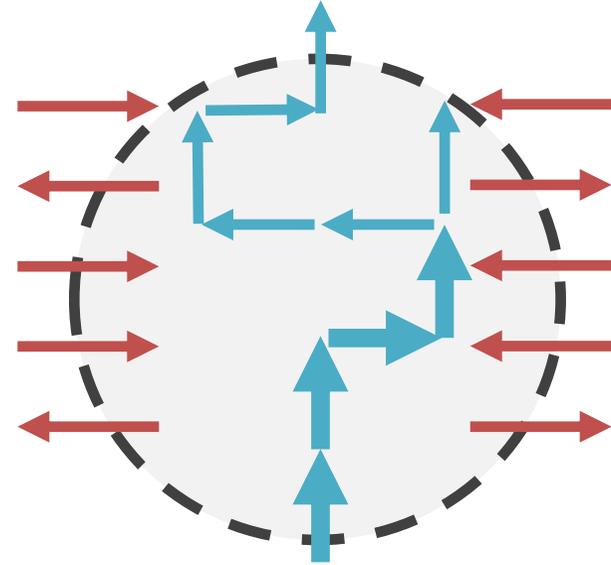


同質性/モノカルチャー  
「閉鎖的」関係



これから

一つの組織を超えて  
メンバーの出入りがあるオープンな関係

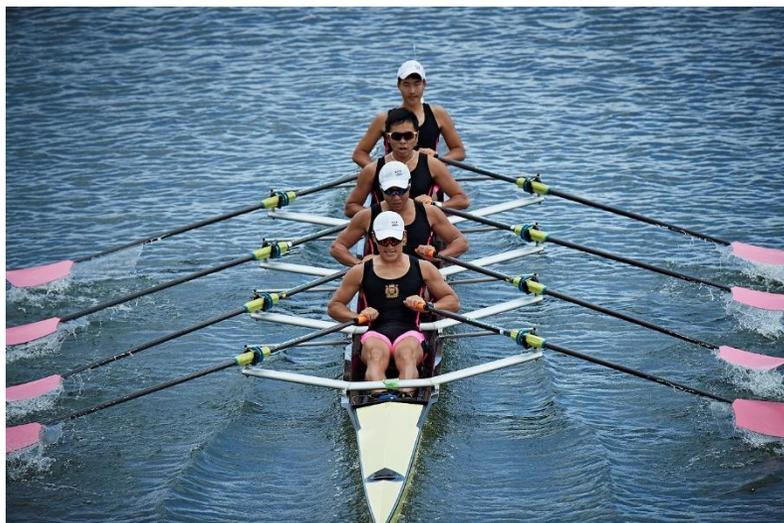


多様性/「知・経験」のダイバーシティ  
「選び、選ばれる」関係

# チームの多様性とメンバーの主体性・自律性が重視される時代に。

## いま求められるリーダーシップは「ローイング」ではなく「ラフティング」

### 高度経済成長期：ローイング（ボート）



見通しの良さ

画一性の重視

受動性と依存



### 現代：ラフティング



方向の複雑化

多様性の重視

主体性と自立

- 全員がまっすぐ前に突き進むことが求められた
- 部門の上長が設定した正解に基づき、画一的な行動を促すのがリーダーの役割であった  
→ 今ではむしろ弊害に

- 刻々と変化する状況に即して方向性をその都度見出して進むことが求められる
- メンバーの個々の能力を最大限引き出すことがリーダーの役割

# 人的資本経営の経営課題化に関する企業の生声

- コンソーシアム会員へのアンケートの結果からは、一部企業では、経営陣が「人的資本経営」に深く関与し、重要な「経営課題」として認識するに至っていない現状がうかがえる。

## <「人的資本経営の実践に関する悩みや課題」についての会員からの回答（抜粋）>

- 経営陣に人的資本経営の実践について、より深く関与させるためにはどうすればよいか、悩んでいる。
- （人的資本経営は）会社と社員のために実施することが望ましい取組であるが、ほかにも経営上の優先順位の高い取組も多く、本取組に割り当てられるリソースが十分とは言いづらい。
- 経営陣の中でも、人的資本経営に対する理解に濃淡があり、取組に対する温度差がある。
- 人的資本経営に関して、経営陣一人一人が興味関心を持つ分野が異なり、総論賛成・各論反対となったり、施策実行のスピード低下を招くことがある。機会を与えれば人は育つという精神論的発想を持つ幹部に対して、人事戦略に紐づく人的資本投資の重要性の理解醸成に時間を要する。
- 人的資本経営の個別の案件は動かしているが、グループにおける人的資本経営の在り方／方針が経営陣の間で定められていない。

# 有価証券報告書における人的資本に関する記載の義務化

- 金融庁の金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月公表）を踏まえて、内閣府令を改正し、有価証券報告書にサステナビリティ情報の「記載欄」を新設するほか、人的資本・多様性やコーポレートガバナンスに関する開示の拡充を行う。
- 2023年3月期から適用（2023年1月31日公布）。

## 第一部 企業情報

### 第1 企業の概況

- 従業員の状況等（充実）

### 第2 事業の状況

- 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等
- サステナビリティに関する考え方及び取組（新設）
- 事業等のリスク
- 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析等

### 第3 設備の状況

### 第4 提出会社の状況

- コーポレート・ガバナンスの状況（充実）

### 第5 経理の状況

- 連結財務諸表、財務諸表等

：

## 従業員の状況

- 既存の項目に加えて、「女性管理職比率」、「男性育児休業取得率」及び「男女間賃金格差」の開示を求める

## サステナビリティに関する考え方及び取組

- サステナビリティ情報についての「記載欄」を新設し、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」及び「指標及び目標」の開示を求める
  - ✓ 「戦略」及び「指標及び目標」については、各企業が重要性を踏まえて開示を判断
  - ✓ 人的資本について、「人材育成方針」や「社内環境整備方針」及び当該方針に関する指標の内容や当該指標による目標・実績を開示

## コーポレート・ガバナンスの状況

- 既存の項目に加えて、「取締役会等の活動状況」などの開示を求める

# 2023年は人的資本開示元年、その結果は

- 2023年6月、年度末決算の2325社の企業が、有価証券報告書で初の人的資本開示義務化を経験。
- Unipos株式会社 代表取締役CEO 田中弦氏らが全件を読み込んで行った調査によれば、積極的に開示を行う企業と、消極的に様子見した企業と二極化が見られる結果に。

## 日本全体の開示充実度：1.91（6段階評価）

格付け方針 ※田中弦独自の基準です。

レア	世界トップレベル。 人的資本投資と企業価値の増大、業績の拡大との関連がストーリーとして語られている。
5	日本トップレベルで経営戦略（または財務目標）と人的資本投資が連動している。独自目標が設定されており ダイバーシティ開示も豊富で、エンゲージメント数値も開示されている
4	人的資本に関する独自指標が開示され、さらに目標が設定されておりダイバーシティ開示も豊富で、エンゲージメント数値も開示されていることも多い
3	人的資本開示に何らかの工夫がされている
2	あまり開示に熱心ではないが、独自の目標を設定していることがある
1	あまり開示に熱心ではない。女性管理職比率または男性育休取得率の目標のみが設定されている

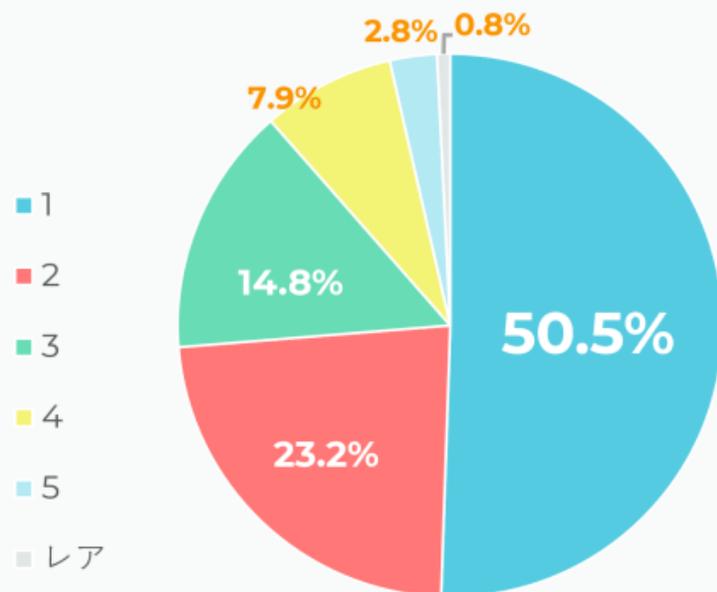
女性活躍や男性育休開示、有給取得率など比較可能指標のみ  
開示が非常に多い結果となった。

# 上場企業の半分が人的資本の開示に熱心ではない

- 田中氏の独自基準に照らすと、上場企業の約半数が開示レベル1に留まる結果に。
- 人的資本開示に何らかの工夫があったとレベル3以上の企業は全体の26.3%。

人的資本開示が充実している（レア・5点と4点）企業は上場企業の

約11%。 50%は女性活躍・有給取得率の数値開示のみ。  
「人的資本経営」についての開示にはならなかった。



熱心ではない  
上場企業が  
**50.5%**

か？  
これでいいの~~だ~~！



# 本日のアジェンダ

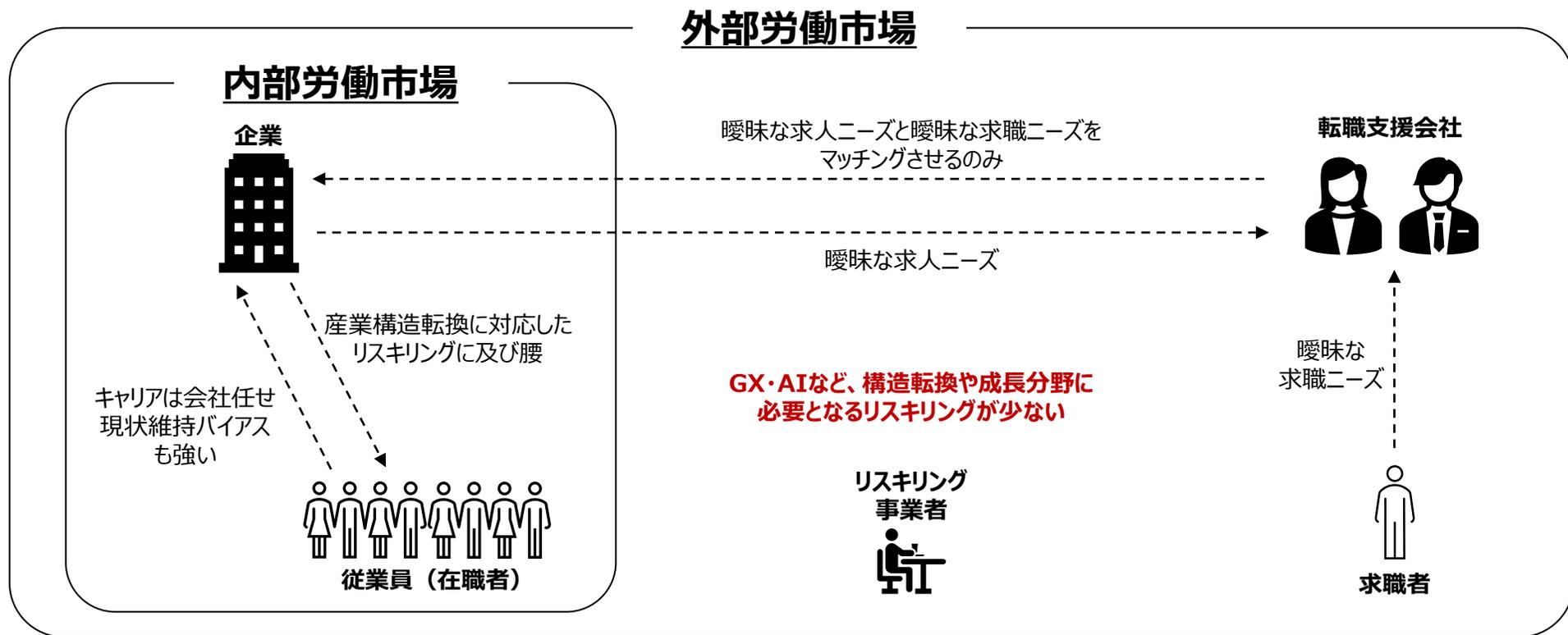
- はじめに
- 産業人材をめぐる現状認識
- 人的資本経営
- **リスキリング**
- 「経済産業政策新機軸部会」の議論紹介
- おわりに

今後、日本企業が成長していくためには、  
個人が成長分野の新しい業務のために就くための  
新たなスキルの獲得（**リスキリング**）と  
成長分野への円滑な労働移動を同時に進める必要がある。

一方で、**企業特種的な能力ばかりを評価しがちな**  
**未熟な労働市場**においては、**転職が賃金上昇に結びつきにくく、**  
**リスキリングと労働移動を同時に進めるための転職支援は、**  
**求人と求職者を効率的にマッチングしていくビジネスと比較して、**  
**回転率が悪く、利益を上げにくいビジネスモデルとなってしまう。**

# 日本の内部労働市場・外部労働市場の課題

- DXの急激な進展に伴い、従来型のスキルの陳腐化と新たなスキルの獲得が会社にとっても、労働者にとっても大きな課題となってきた。
- 加えて、GX・経済安保・AI社会の到来などの動きは、産業のあり方を大きく左右するほど、変化の振れ幅が極めて大きく、不確実性も高いという状況にある。
- 内部労働市場では、企業が今後求められるスキルを経営戦略と連動させる形で特定することができず、産業構造転換に対応した思い切ったリスキングに及び腰。
- 外部労働市場では、水平移動の転職支援が多く、成長分野への円滑な労働移動も弱いという状況。



政府としては、こうした状況を打破するため、  
リスクリングと労働移動の一体的な推進への支援に必要な  
事業者の初期投資（システムの構築）や  
個人のリスクリング費用を補助する一体的な支援事業を通じて  
**リスクリングと労働移動の一体的な推進を持続的なものにしつつ、**  
**構造的な賃上げの実現を目指す。**

# 「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」

## (令和4年10月28日閣議決定) ※リスキリングに関する記載抜粋

### Ⅲ 新しい資本主義の加速

#### 1. 「人への投資」の抜本強化と成長分野への労働移動：構造的賃上げに向けた一体改革

##### (1) 人への投資の強化と労働移動の円滑化

デジタル分野等の新たなスキルの獲得と成長分野への円滑な労働移動を同時に進める観点から、3年間に4,000億円規模で実施している「人への投資」の施策パッケージを5年間で1兆円へ拡充する。

具体的には、「企業間・産業間の労働移動の円滑化」に重点を置いて、訓練後に非正規雇用を正規雇用へに転換する企業や、賃上げを伴う転職・労働移動の実現に向け、より高い賃金で新たに人を雇い入れる企業への支援の拡充を行う。また、在職者のキャリアアップのための転職支援として、民間専門家に相談して、リスキリング・転職までを一気通貫で支援する制度を新設する。さらに、地域金融機関等による地域企業への人材マッチング等に取り組むほか、副業を受け入れる企業への支援を新設する。

あわせて、働く人が自らの意思でリスキリングに取り組み、キャリアを形成していくことを支援する企業への助成率引上げなど、労働者のリスキリングへの支援を強化する。

また、デジタル推進人材育成については、2026年度末までに230万人育成することを目指して強化するほか、若手研究者・留学生等への支援を拡充する。

さらに、リスキリングへの支援策の整備や年功賃金から日本に合った形での職務給への移行など、企業間・産業間での労働移動円滑化に向けた指針を来年6月までに取りまとめ、その実行のために必要な政策を具体化するとともに、継続的な賃上げの促進に加え、人材の育成・活性化を通じた賃上げの促進、賃金上昇を伴う円滑な労働移動の支援及び雇用のセーフティネットの再整備にも一体的、継続的に取り組むことで、変化に柔軟な対応力を持ち、個人の多様な選択を支える労働市場を整備する。

# 「デフレ完全脱却のための総合経済対策」

## (令和5年11月2日閣議決定) ※リスキングに関する記載抜粋

### 第2節 地方・中堅・中小企業を含めた持続的賃上げ、所得向上と地方の成長を実現する

#### 2. 構造的賃上げに向けた三位一体の労働市場改革の推進

##### (1) 三位一体の労働市場改革の推進

賃上げを一過性のものとせず、構造的賃上げとして確固たるものとするため、①リ・スキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化の三位一体の労働市場改革について、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」で決定した事項を、変革期間において、早期かつ着実に実施する。

リ・スキリングについては、我が国の雇用慣行の実態が変わりつつある中で、働く個人にとってのセーフティネットを確保しつつ、構造的賃上げを実現するために不可欠な要素である。このため、関係府省の支援策の連携を強化しつつ、より幅広い者がニーズに合った支援を受けられるよう、施策の改善や強化を不断に行っていくとともに、対象者の利便性を高める観点から、順次手続のDX化を進めていく。これにより、リ・スキリングすることの価値が国民全体・全国津々浦々に浸透し、「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代が到来することを目指す。

このような認識の下、リ・スキリングによる能力向上支援については、国の在職者への学び直し支援策について、5年以内を目途に、過半が個人経由での給付が可能となるようにする。教育訓練給付に関しては、高い賃金を獲得できる分野、高いエンプロイアビリティの向上が期待される分野について、補助率や補助上限を拡充することについて、2023年末までに結論を得る。教育訓練給付の対象講座の拡大に向けて、より多くの教育訓練実施機関に届くよう、業界団体等に対し指定申請の呼びかけ・PRを強化する。在職中の非正規雇用労働者のリ・スキリング支援を創設する。

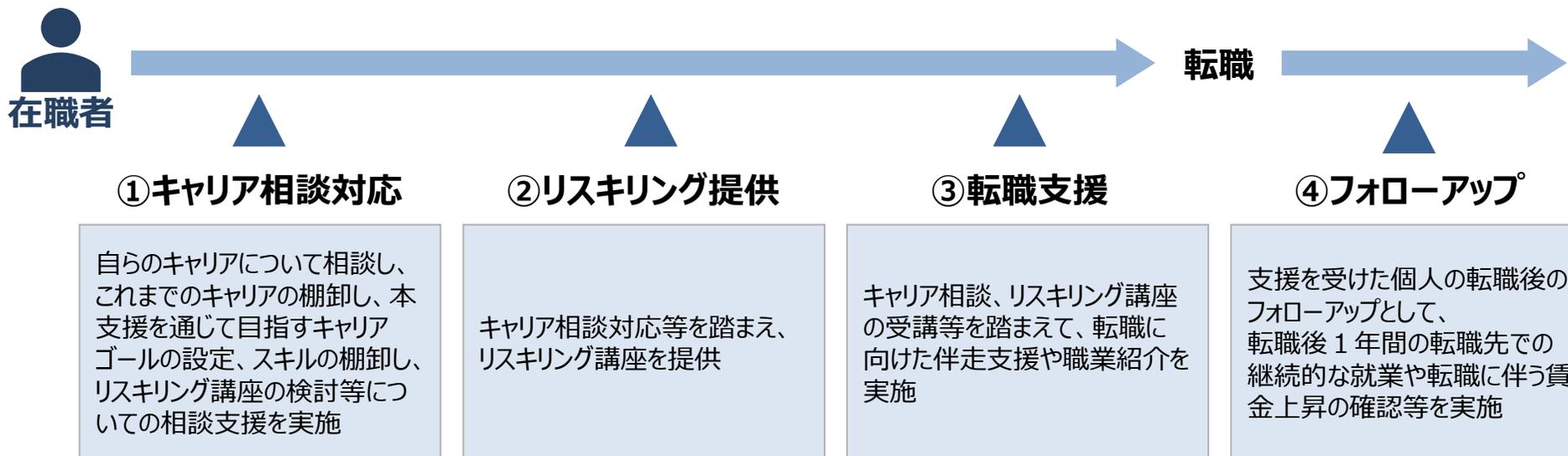
# 経済産業省のリスキリング事業の概要

## リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業 【R4補正753億円、R5補正97億円】

- 間接補助事業者を通じて、**在職者のキャリア相談から、リスキリング、転職までを一体的に支援**。
- 中高年向け、女性向け、IT・スタートアップ企業等の未経験分野への転職支援等、事業者の特徴ある様々な取組を実施。
- 三次公募までの採択事業107者に対して約280億円を交付決定。現在、四次公募を実施中。



補助事業は、以下の①～④の全てを含む事業とする



# 本事業には多彩な事業者が参画

- 多彩な事業を通じて、女性のキャリアアップ、スタートアップや中堅・中小企業への転職含め、個々のニーズに合った場所への転職を支援していく。

## 女性支援

### 株式会社TIMERS

キャリアアップやライフイベントに不安を抱える女性  
職場復帰後の働き方に不安を抱える女性



在宅勤務が可能なIT・広告業界やスタートアップへ

## スタートアップ

### 株式会社エンファクトリー

入社3～15年目の在職者



短期の実践型プログラムを経て、スタートアップへ

## 中堅・中小

### Work Design Lab

大企業のジェネラリスト  
コンサルティング業界経験者



人手不足の課題を抱える中堅・中小企業へ

## デジタル人材

### WorX株式会社

コロナ禍の影響を受けたアパレル、  
ブライダル、飲食店等の従業員



Web開発エンジニアとして事業会社へ

# 本事業におけるデジタル分野への転職成功事例

- リスキング受講により、未経験者がデジタル人材へキャリア転換、年収アップへ。

## 【事例1】

転職前の  
属性

20代女性、短大卒、年収240万円、  
派遣社員（医療機器・食品等製造）

転職前の  
希望

雇用形態を変えたい  
安定的な業界や会社で働きたい

リスキング  
受講講座

インフラエンジニア入門コース

転職後

データセンター運用・保守  
年収300万円

## 【事例2】

20代女性、大卒、年収350万円、  
正社員（給食委託会社、厨房責任者）

安定的な業界や会社で働きたい  
精神的・肉体的負担を軽減したい

開発エンジニアコース（JAVA）

総務（飲食業界）  
年収360万円

# 本事業の効果の検証に向けて

- 本事業を通じて支援を受ける個人について、以下の情報を収集することで、キャリア相談及びリスキリングを通じた転職が、収入の増加等のキャリアアップにつながるかを検証する予定。

## 支援を受けた個人から収集する情報

### <属性情報>

- 年齢
- 性別
- 最終学歴
- 家族構成
- 保有資格、保有スキル

### <支援内容>

- リスキリング講座の受講結果
- 受講したリスキリング講座の内容
- リスキリング講座の受講時間
- 面談回数
- 支援を実施した日付

### <転職前後の変化>

- 転職のきっかけ・動機
- 転職結果
- 雇用形態
- 業種・職種
- 勤務地域
- 勤務企業の規模
- 給与
- 労働時間

# ① 人手不足への対応

※他省庁施策も含めて記載。

## (1) 人材の確保

### ① パートタイム労働者の活躍支援（主に、女性をターゲット）

- ・ 中小企業向け補助金における、子育て支援や女性活躍支援に取り組む企業の加点措置。
- ・ 仕事と子育ての両立後押しに向けた、家事支援サービス、フェムテック等の活用促進。
- ・ 在職している女性に対する、リスクリングによるキャリアアップの後押し。

### ② パートタイム労働者の就業調整解消

- ・ 所得の壁の解消

### ③ 高齢者の活躍促進（70歳までの就業確保の推進等）

- ・ 現在3割にとどまる実施企業割合を引き上げる。

### ④ 「就職困難者」（就職氷河期世代等）の就労支援

### ⑤ 外国人労働者の受入れ

### ⑥ デジタル人材の育成・確保

- ・ IT分野を含む高度人材に関する企業ニーズを踏まえ、高度外国人材に簡素な手続で在留資格が付与される「特別高度人材制度」等の創設とその活用促進。
- ・ デジタル人材育成プラットフォームを通じた実践的なDX推進人材の育成推進。
- ・ 地域の産学官連携によるデジタル産業基盤を支える人材育成の推進（半導体、蓄電池）。
- ・ 大学・高専による特定成長分野（デジタル・グリーン等）への学部再編等の取組や高度情報専門人材の確保に向けた機能強化への支援。

### ⑦ 労働移動の円滑化の促進（リスクリング等）

## (2) 省力化

### ① 省力化投資促進

直近の動き



令和5年度補正予算で、省力化等の大規模成長投資補助金等を創設。

### ② 中小企業における課題解消

- ・ 中小企業経営者向けに、解消すべき人材の課題を見定め、活用できる支援策を選ぶガイドラインを公表。

## ②賃金の引上げ

### (1) 賃上げの直接的な後押し

#### ① 賃上げ促進税制

- 大企業・中小企業の賃上げを後押し。教育訓練投資を行う企業に対しては更なる上乗せ措置を実施。

#### 直近の動き

令和6年度税制改正大綱で、賃上げ促進税制の強化を決定。



大企業向けは、高い賃上げ率の要件（5%、7%）を創設。中小企業向けは、赤字企業でも制度が活用できるようになる繰越控除措置を導入。「中堅企業枠」を新たに創設。教育訓練費増による上乗せ措置の要件緩和、女性活躍・両立支援積極企業に対する上乗せ措置の創設等を盛り込み。3年間の延長。

#### ② 賃上げに係る予算措置

- 中小企業向け補助金において、生産性向上とともに賃上げを行う企業に対する補助上限・補助率の引き上げ等を実施。

### (2) 中小企業の価格転嫁対策・取引適正化

#### ① 価格転嫁対策の強化

- 下請事業者からの評価の芳しくない親事業者に対する事業所管大臣名での指導・助言、発注側企業約220社の交渉と転嫁の状況リストの公表。

#### ② 自主行動計画の改定・徹底

- 業界団体に対しては、公正取引委員会や下請Gメンによる取引実態調査に基づき、自主行動計画の改定・徹底を求める。

#### ③ パートナーシップ構築宣言の拡大

- 「パートナーシップ構築宣言」について、大企業への宣言の拡大と、実効性の向上に引き続き取り組むとともに、地域への普及を推進。

### (3) 賃上げの原資となる付加価値の向上

- 価値創造経営の実装等により、企業活動における付加価値の向上を図る必要。

### ③内部・外部労働市場の活性化

- 内部労働市場の活性化と併せて、リスキングを通じたキャリアアップが起こる外部労働市場の発達を実現していくために、2つの対応を進める。

- (1) 人的資本経営を核とした企業慣行の見直し
- (2) リスキングを通じた外部労働市場の活性化

#### (1) 人的資本経営を核とした企業慣行の見直し

- 内部労働市場を活性化させ、企業内でも個人のニーズに応じて多様なキャリアパスを歩むことができ、スキルに応じて登用されるような仕組みを作る必要。経営者の意識改革により、日本型雇用システムを形作る企業慣行を見直し。

- ① 人的資本経営を通じた人事制度改革の促進
  - ・人的資本経営コンソーシアムの活動の拡大

- ② 労働市場改革の指針による日本型職務給の導入
  - ・スキルが適性に評価される日本型の“ジョブ型”の導入

- ③ 従業員の意向を踏まえた多様なキャリアパスの後押し
  - ・副業・兼業支援補助金、出向起業補助金

- ④ 長期勤続の優遇など、働き方に中立でない仕組みの見直し
  - ・企業における退職金制度の見直し、税制の見直し

#### 直近の動き

新しい資本主義実現会議の下に開催される「三位一体労働市場改革分科会」において、ジョブ型導入企業の事例を整理。

(内閣官房、経産省、厚労省の3省が議論に参画)

#### (2) リスキングを通じた外部労働市場の発達

- 外部労働市場の発達に向けて、リスキングが労働移動やキャリアアップに直接つながる機運を醸成していく必要。

- ① リスキングと労働移動の一体的な推進

- ・リスキングを通じたキャリアアップ支援事業によるキャリア相談、リスキング、転職の後押し
- ・官民で連携して労働移動やキャリアアップに有効なスキルの明確化、労働市場の透明化
- ・「GX人材」、「自動車人材」等、個別分野における今後のバリューチェーンを見据えたリスキング支援の深掘り

- ② 企業による大学等における人材育成の関与

- ・共同講座補助金、企業の教育への積極的な関与を促進するための税制上の措置

# 本日のアジェンダ

- はじめに
- 産業人材をめぐる現状認識
- 人的資本経営
- リスキリング
- **「経済産業政策新機軸部会」の議論紹介**
- おわりに

# 将来見通し・シナリオ策定の必要性と位置づけ

(中長期的かつ大局的な目線を揃える必要性)

- 国内投資、賃上げ、物価、株価を中心とした30年ぶりの変化(=潮目の変化)を前にして、経済界・国民には、強気と弱気が混在。
  - 潮目の変化を継続し、「輸入物価上昇に伴うインフレ」から、「賃上げ・経済活性化に伴う緩やかなインフレ」に移行し、これを長期的に持続化させていくためには、日本を新しい経済社会に構造転換していくことが必要。
- ⇒ そのため、中長期的かつ大局的な目線を関係者の間でそろえ、その中で前向きな挑戦を後押しし、経済界のアニマルスピリッツに火をつけることが必要。

(将来見通しの位置付け)

- 日本企業・国民の悲観の根本には、人口減少することへの不安がある。
  - 人口動態の推計は、不確実性が低い。最重要課題である少子化対策強化(生産年齢人口になるまで15年)等を考えると、2040年頃までは、今後も推計に大きな変更はない。
- 政府・企業・個人が、これまでの考え方・やり方を変えていこう、と思える見通しを持つことが必要。
  - そのため、理想を示すビジョンというよりは、新機軸の政策の延長線上で、十分に実現可能な、一つのシナリオを、官民で共有することを目的とする。
  - このシナリオは、変化と挑戦が、企業の繁栄と国民の豊かさにとどう繋がっていくかを明らかにするため、一石を投じるもの。ここで示した挑戦と、得られる果実が、十分な水準とは限らない。深掘りを継続しつつ、定量化していく。

# 「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の骨子①

(背景にある世界の変化：時代の転換点)

- 国内投資、賃上げ、物価、株価を中心とした30年ぶりの変化(=潮目の変化)は、世界の根本的なトレンドの転換(時代の転換点)の端緒。
  - 国際経済秩序の変化：  
ほぼ共有された規律を基礎としたグローバル化の時代から、異なる価値観が投射される不確実性の高い時代へ  
⇒ 不確実性が相対的に低い日本という場所はサプライチェーン上の重要な位置付けへ
  - 世界的な人口動態の転換：  
日本だけでなく、多くの高所得・準高所得国で人口減少フェーズへ  
(中国・欧州・韓国。日本は労働参加率高止まり)  
⇒ 人口の伸びと経済成長の牽連性の低下が必然的に発生し、世界全体として「一人当たりの生産性を高め需要を増やすことで総需要も拡大する」ことが経済成長の主流に。  
⇒ 中国を含む世界的な少子高齢化で、これから30年といった中長期的に、「需要>供給」となり、世界全体にインフレ圧力がかかるとの指摘あり。
- ⇒ これらの変化は、日本にとって追い風となり、「国内投資」「イノベーション」「所得向上」の3つに正の影響を与える。特に、人口減少は加速し、日本を劇的に変える。時代の転換点である今こそ変革のチャンス。
- ⇒ 日本企業の経営を、デフレ型のコストカット追求から、インフレ型の高付加価値化へシフトし、次の時代を「巻き返す15年」に。

# 「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の骨子②

(日本の将来悲観の根本にある人口減少)

- 日本企業・国民の悲観論の根本には、人口減少することへの不安がある。まず、過去の日本経済の「失われた30年」が人口減少によるものなのかを分析し、未来の日本経済は人口減少しても豊かになれるのかを考察することが必要。

(過去：日本の長期デフレの原因は、人口減少とは別にある)

- 1990年代のバランスシート不況。投資の縮小、需要の低迷、価格上昇が困難に。
- その後、中国という世界的に安価な供給力を活用（海外投資中心となり、国内投資低迷）、非労働力だった女性・高齢者を非正規という安価な労働力として活用（賃金停滞）。
  - 生産年齢人口は1996年から減少、総人口は2008年から減少。
  - ⇒ 日本経済の長期デフレは、海外投資と非正規活用等が原因。人口減少が主要因ではない。

(未来：人口減少しても豊かになれるのか)

- 人口動態の推計は、不確実性が低い。 少子高齢化に関わる政策動向を踏まえると、人口動態の推計に大きな変更は生じないものとして、2040年頃までを念頭に、将来を見通す。
  - 少子化：最重要課題である少子化対策の効果発現（子どもが生産年齢人口になるまで15年）は2040年頃。
  - 高齢化：人口構成上大きな塊である団塊ジュニア・氷河期世代が後期高齢者入りするのは2040年代半ば。従属年齢人口比率は2030年まで横ばい、生産年齢を健康寿命（現在74歳、2040年目標75歳以上）で捉えると2040年まで横ばい。

# 「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の骨子③

(「失われた30年」と同じこれまでの考え方・やり方で進んだ場合)

- 過去30年の日本経済は、①実質賃金は横ばい、②労働生産性は海外の安い中間財(海外投資による逆輸入等)を利用することによる収益力を得ることで主要先進国並みの上昇率、③国内投資は縮小、④GDPは微増という状況。
  - 企業は、安定した国際秩序・生産コスト等が安価な海外拠点を活用したコストカット型の企業経営を行ってきた。国内市場は、顧客数が減少し、物量が減少するため、市場は縮小するものと捉え、投資先としては敬遠されてきた。所得収支は黒字も、国内の投資需要が乏しく、海外投資収益は現地で再投資され、国内還流は限定的。
  - マクロ経済全体で見ると、企業部門は貯蓄超過となり、政府が社保支出増を中心とした財政赤字を通じて資金需要主体を担うことで経済を支え、実態としては「民主導型経済」とならなかった。
  - 日本の経済・社会は、変化を起こして成長するという状況には至らなかったが、結果として安定を維持。諸外国で社会情勢が不安定化する中、日本は、IMD国際競争力ランキングにおいて、失業率、低スコア生徒割合、治安などの社会的項目では、世界トップクラス。
- 今後も、これまで同様の経済運営・企業経営を継続すると、当面社会は安定。しかし、実質賃金・GDPの成長は横ばいにとどまり、新興国に追いつかれ、海外と比べて「豊かではない」状況に陥る可能性が高い。国内が貧しくなれば、経済的な資源やインフラの不足、技術的発展の遅れ等が深刻化し、日本は世界と勝負できなくなるおそれ。その結果、社会の安定性すら失われる可能性がある。

# 「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の骨子④

(これからを「新機軸」で示した新たな考え方・やり方で進んだ場合)

- 新機軸では、ミッション志向の産業政策として、社会課題に政府も一歩前にでて大規模・長期・計画的に投資を行い、マクロとミクロの融合といった、過去30年とは異なるアプローチを掲げている。
  - 第2次中間整理で示したとおり、マクロでは、国内投資、イノベーション、所得向上の3つの好循環を志向してきた。日本国内の経済成長・国民の豊かさ向上のためには、当然必要な要素。
  - 企業・個人が、マクロで必要とされる取組を持続できるか、ミクロの政策アジェンダとの融合が重要。
- 国際経済秩序の変化や世界の人口動態の変化という時代の転換点を踏まえて企業・個人がチャレンジし、政府が経済産業政策の新機軸による政策を継続していけば、今後、真の意味での民主導経済を実現し、人口減少下でも、一人一人の所得が増え、デジタル化・自動化等により可処分時間が増加し、世界がうらやむ魅力的なサービスを利用でき、誰もが生き活きと生活する、豊かな社会を実現できる。

# 「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の骨子⑤

(5 ミッション (GX、DX、経済安保・グローバル、健康・包摂) を踏まえた、世界の需要・供給の変化)

## ● 客観的に見通される世界の需要構造の変化

- 人口減少地域 (日本、欧州、中国等) : 既存の商品サービスは、過去の延長では物量の減少に伴い需要減となるが、「良いものには値がつく」という価格上昇を通じた需要増に加えて、①社会課題解決の価値化、②データドリブンでの新たな価値創出を通じた新需要開拓によって、需要が増えていく。
  - ① 社会課題解決 (GX, 経済安保等) : 自然体では顕在的な購買行動に繋がりにくいが、各国政府の政策の力で、潜在的な需要を顕在化させて価値化。
  - ② データドリブンでの新たな価値創出 (DX、健康・包摂等) : 顧客から取得した様々なデータを基に新たな価値提供、時間・空間的制約の緩和による新需要創出、人口減少地域・人手不足分野を中心とした徹底的な効率化・自動化ニーズ
- 人口増加地域 (米国、新興国・途上国などグローバルサウス) : 上述の新需要開拓に加え、人口増・購買力増に伴う取引量・単価の上昇によって、需要が増えていく。

## ● 客観的に見通される世界の供給構造の変化

- 社会課題解決ニーズへの対応 : 国毎の違い・不確実性が存在することを前提に、競争優位を確保するための独自技術 (多排出産業のCO2削減技術等) ・ノウハウ・取引先の獲得、先行者利益 (データ蓄積を含む) を確保するための迅速かつ大規模な設備投資、想定外の変化にも対応できる柔軟な企業経営・ビジネスモデルの構築
- DX : 顧客データの取り込み競争、余暇充足をめぐる顧客体験競争、ネットワーク効果による勝者総取り、徹底的な自動化の追求
- 各国政府の産業政策 : 企業は立地選定にあたって、税等社会負担だけでなく、補助金等政策支援、地政学的な位置、経営資源へのアクセス (グリーンエネルギー、水、土地、高度人材、生活環境等) を総合的に比較

# 「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の骨子⑥

(5 ミッション (GX、DX、経済安保・グローバル、健康・包摂) を踏まえた、日本の産業構造)

- **日本の産業構造** (需要、供給) の、新機軸の政策を通じた (主観的な見通しを含めた) 変化
  - 食料・資源・原料を輸入せざるをえない日本にとって、**世界で、イノベーションで稼ぐのは宿命。世界が求めているのは、人類が直面する社会課題の解決。** 課題先進国の日本はチャンス。
  - **日本企業は、日本経済が世界の中規模国となる中で、フルラインナップのものづくりネットワーク、生活・文化・コンテンツの魅力、安定的な社会を実現してきた国民性といった強みを活かして世界と勝負し、生活を豊かにする挑戦に取り組む。 海外への輸出・投資をこれまで以上に拡大しつつ、「世界の創造拠点」として日本という場所を位置付け、世界中で稼いだ利益を国内に還流させて活用するのに見合うような、付加価値を創造するソフトウェアや研究開発を含む国内投資・賃上げ・イノベーションを継続的に拡大する。**
  - **成長可能性があり、変化の主体たる中堅・中小企業、スタートアップの重要性が高まるとともに、こうした変化の主体が刺激となり大企業の変革も促す。**
  - 物理的な領域で定義される日本経済は、人口減少地域の1つとして、「人口増が牽引する需要総量の強さ」ではない、生み出される価値の高さを魅力として、国内外の企業の誘致・投資、個人消費を生み出すことになる。
  - **政府は、こうした観点から国の戦略投資として国内外の企業に「日本」が投資先として選ばれる産業政策を継続する。**

# 「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の骨子⑦

(5 ミッション (GX、DX、経済安保・グローバル、健康・包摂) を踏まえた、日本の産業構造) <続き>

○ 日本の産業構造 (需要、供給) の、新機軸による政策を通じた (主観的な見通しを含めた) 変化

## ➤ 世界で勝負 (「世界の創造拠点」化)

- 世界本社化 : 社会課題領域を中心とした「選択と集中」の結果として、高付加価値な製品・サービスを生み出し続けるための経営・事業・製品サービス戦略立案や最重要研究開発の拠点といった高付加価値創造機能を国内に保持・強化する。そのために世界中で稼いだ利益を絶えず国内に還流させつつ、更なる将来投資の原資としても活用する。
- 世界工場化 : 製造現場に眠る非構造化データを産業内で広く収集・分析し、次の研究開発に活かす連携体制を確立。顧客ニーズを深く捉え、より付加価値を高めた、世界中から不可欠なものとして求められる製品・サービスを、国内外に提供し続けるグローバル拠点になる。
- 国際競争の中で高付加価値型事業に必要な産業インフラ・人材を調達できる領域でのみ、日本における事業が生き残る。

## ➤ 生活の質を高める挑戦

- 付加価値創出 (良いものに値が付く) : 限界費用ゼロのデジタル技術・データ連携を駆使し、個人に最適化したり (例 : PHR) 、個人を時間・空間の制約から解放する (例 : AR・VR・自動運転等) ような新たな製品・サービスが次々に生まれてくる。また、日本の生活・文化・コンテンツ力等を源泉とするインバウンド・アウトバウンドで高い価値を訴求する。
- 省力化 : デジタル投資 (AI・ロボット等) によって、構造的な人手不足による供給制約を解消し、増加する需要を取り損ねずに充足できる体制を構築する。
- 付加価値創出と省力化によって生産性を向上させられる企業では、賃上げを続けられる企業として、貴重な若い人材の雇用・投資・事業継続ができる。

# 「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の骨子⑧

【企業・国民・政府にマクロレベルで求められるチャレンジ】

(国内投資：量の拡大)

- 国内投資拡大 (例えば、2027年度に115兆円の投資額を達成する拡大スピード以上) の継続。
- 対内直接投資は、サプライチェーン上の位置づけの重要性の高さ、スタートアップエコシステムの成熟とグローバルな資本市場への接続、国内投資拡大のための市場環境の整備などを背景として、対GDP比で大きく上昇し、対外直接投資とのアンバランスが改善する。

(イノベーション/新陳代謝：質の向上)

- 世界と勝負する企業は、世界の創造拠点として、付加価値が高い本社機能と生産機能だけが、日本に残る。その結果、交易条件が改善する。
- スタートアップや大学・研究所、人材育成を含むイノベーションエコシステムが強化される。
- 構造的な人手不足の時代には、より能力を発揮できる仕事に、人々が移動していく。企業としては、賃上げを続け、柔軟な働き方でやりがいある「良い仕事」だけが、若者からの支持を受けて採用できるものとして、生き残りのために挑戦する。
- 地域の産業・生活インフラや生活関連サービスは、デジタル・自動運転・ドローン等の技術を活用して統合運用することで、現在の仕組みでは維持困難な人口密度の低い地域でも高品質を確保。ただし、極端な過疎地域では個人・社会の生活を支える公共サービスのコストが高いため、徐々に集約が進んでいく可能性。保守的だった地域も、技術革新を活用する挑戦者を歓迎する。
- 国民一人一人が、デジタルを積極的に活用するなど、時代や社会の変化に適応する。また、起業が当たり前の選択肢の一つとなり、個人も変化の主体になる。

# 「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の骨子⑨

【企業・国民・政府にマクロレベルで求められるチャレンジ】〈続き〉

(所得の向上：生まれた富の循環)

- 構造的な人手不足や国際的な人材獲得競争の中でも、自社に必要な人材を採用できる企業は、賃上げは当然のこととして、さらに従業員の生きがい(社会貢献意識や柔軟な働き方)も提供する。
  - 失業率は、構造的な人手不足を背景に、特に地方・現役世代で、低水準が継続。
  - 社保負担は、従属年齢人口比率が当面横ばいのため、これまでの30年間に経験したほどは大きくは増えない。
  - 公定価格は、財政制約により値上げしにくく、公定価格に依存したエッセンシャルワーカーは賃上げしにくい。こうしたサービス人材の賃上げには、想定以上の省力化投資か、保険外サービスなどによって新たな需要を開拓して、新たな付加価値を獲得することが必要。
- リスクリングに取り組む個人は、年齢に縛られず学び直しを行い続けることで、賃金が上がりやすくなる。

(マクロ経済)

- 真の意味での民主導経済実現によって、企業が資金需要の主体となることで、財政の持続性も維持しながら、経済成長・国民の所得向上を実現する。
- 政府は、民主導型経済に転換するため、新機軸で位置付けた「大規模・長期・計画的」という方針に則り、一歩前にでて、目標設定・予算・税制・規制改革・標準化等、あらゆる政策を総動員し、企業の予見可能性を高める。民主導型経済が軌道に乗り、継続していくために、政府は国の戦略投資として、インフラ投資や産業政策など生産的政府支出の拡大を継続させることにより、挑戦する企業を後押しする。

# 「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の骨子⑩

【チャレンジの結果：得られる国民の豊かさ、生じているマクロ経済構造】

- 主要先進国並みの賃上げの継続で所得が向上する。(例えば、直近2年の国内の名目賃上げの継続)
- 人口密度は減少し二拠点居住が一般化。デジタル化で義務的作業時間が減少し可処分時間は増加。世界で最も健康(健康寿命は75歳)に、誰もが(高齢者も障がい者等も)生き活きと生活できる。

(マクロ経済)

- GDPは、生産年齢人口の減少率より、労働生産性が高い水準の伸びとなることで、労働参加率の維持の中、プラス成長。
- 物価は、国際秩序変化と中国含む少子高齢化による供給不足圧力で、マイルドインフレとなる。
- 金利は、上昇しているが、物価上昇を加味すると、実質金利の上昇幅は限定的となる。
- 経常収支は、黒字構造が維持される。
  - 貿易収支が、大幅な赤字から対内直投を含む国内投資増加を背景とした輸出増・GXによるエネルギー自給率の向上による赤字改善により赤字縮小
  - 所得収支が、世界最大の対外純資産など過去の蓄積と企業の海外展開としての現地子会社への投資拡大もあって対内直投が増える中でも黒字を維持
  - サービス収支は、デジタル赤字増に対応するとともに、インバウンド拡大による黒字増により改善
- ISバランスは、
  - 企業が国内投資の拡大を継続することで貯蓄超過を解消して資金需要主体(投資超過)となり、
  - 家計は賃金上昇・金融所得の増加、税/社会保障による所得分配の改善により、高齢化比率が上昇する中であっても貯蓄超過を維持し、
  - 政府は経済成長に伴う税収の増加等を背景に投資超過を解消。

# 本日のアジェンダ

- はじめに
- 産業人材をめぐる現状認識
- 人的資本経営
- リスキリング
- 「経済産業政策新機軸部会」の議論紹介
- おわりに

人材一人ひとりと向き合い、その価値を見出し、  
伸ばす経営を実践してきたかが、いま真に問われている。

- 日本企業は本当に社員を大切にしてきたのか？
- 「長期雇用する」＝「大切にする」なのか？
- 今後はどうすべきか？

