

## 我が国産業における人材力強化に向けた研究会（第3回）

### 議事概要

■日時：平成30年3月12日（月）

■場所：経済産業省本館17階第1特別会議室

■テーマ：研究会取りまとめについて

■概要

- 人材像 WG では、産業人材政策室から話があったとおりの内容を議論してきた。「人生100年時代の社会人基礎力」という形での取りまとめを行った。長くなるキャリアのなかで、社会人基礎力の3つの能力、12の能力要素を中心としつつ、リフレクション・振り返りを行うことの重要性を指摘した。ライフステージの各段階で活躍する力をいかにつけていくかということを議論した。
- 自分のキャリアを自分が切り開いていく、学び続けることを学ぶというキャリアオーナーシップが重要。企業は個人と企業の成長の方向性を一致させるべき。
- 知識や技術の陳腐化が早い現代では、時代の流れとともに幾度も学び続けるリカレント教育が重要。そうした教育は、大学や教育事業者などによる提供が求められる。そうした学びを踏まえ、主体的な生涯学習の習慣が確立されていけばよい。こうした考え方を多くの方々に理解してもらえたら良い。
- 我々の WG のターゲットは比較的明確だった。中小企業が中核人材を確保するにあたっての阻害になっている要因は何かということと、それに対応して阻害要因を解決するための何が必要かということをも明確化して体系化した。
- そういった点では上手に整理できたと思う。プレイヤーは3者。中小企業、人材、仲介事業者。それぞれについて課題がある。代表的なことをあげれば、中小企業側は人材が明確化されていないことと魅力を伝え切れていないこと、人材側については母集団を作った上で、どうやって一步踏み出してもらうか。真ん中の仲介事業者については、どのようなものがいかにについていろいろ考えた。いろいろな例があるため、それぞれの例を整理して、こういうことだったらこういうスキームが良いぞ、ということが課題だった。
- さまざま議論はしたが、共通した課題は、仲介支援人材をどうやって育てるかであった。それを踏まえて実際にどういう政策を採るかであるが、一番重要だったのは仲介事業者をどう作るかと、仲介する人材をどう作っていくか。

企業側にも働く側にもウイングを広げてほしい。そうしたことを踏まえて、スキームと人材をどうするか検討するということがコアだったと思う。

- 経産省としては、風穴戦略として良い例を作っていくことが重要な政策課題だと思う。
- 以降、委員ごとに3分程度でお話をしていただきたい。
  
- 感想を述べさせていただきたい。今回検討を進めていく上で、仲介する機関がいかに関能するか、そうした機関が機能するにはどのような要素が必要かということに関心があった。WGのなかで見えてくるかと思ったが、まだ見えていない。仲介機能は属人的にするのではなく、仕組み化できないかと思っている。肝のようなこと分かれば民間は勝手に始める。
- 多様な働き方が大事だといわれるが、議論は第2ステップに入ったと思う。人手不足がかなり深刻化する中で、社内だけでなく社外で能力を発揮してもらわないと日本全体が持たない。ただし、これを打破しようとする、今までの当たり前を捨てないと変わらない。働く側も大手企業に行けば安定ではないかなどと思っている。これまでの延長戦ではない取組が必要。
- その意味で個人側に出ているリフレクションは企業側も必要。本質的な課題は何で、どうなりたいからこういう取組が必要だという考え方が大事。何のためにということ常を常に念頭に置くことと、新たな取り組みを風穴として開けていくこと。
  
- 希望をいう。資料2-2を拝見して、これが実現できればこの国は本当に良くなると思った。では、その山をどう動かすか。中核人材の方は仲介支援者が一つのキーワードになるが、個人の方の動かし方をどうするかに個人的な関心がある。
- 大企業が、これに取り組むインセンティブをどうつくるか。経産省的には大きな課題だが、踏み込んでいないため残念に思った。これをやるのが企業の利益に短期中期長期にどう繋がっていくのか、インセンティブの制度設計をして経済合理性の中で自律的に動いていく仕組みをどう作っていくかを考えてほしい。
- その意味では、まずは行政から取り組んだらどうかと思った。パブリックセクターで取り組むことはいろいろなハードルがあることは分かるが、踏み込んでいくべきだと思う。

- 長い間いろいろ議論させていただいてありがとうございました。
- 今回の肝は個人のみならず、受け入れ側の企業及び労働市場のことまで言及していることであり、その意味は大きい。個々人もそれぞれの損得で動く上に、企業もそれぞれの企業が置かれている状況によって変わってくるので、報告書に記載したことを実現することは容易ではない。
- ただ、ここまで議論して目指すべき方向が見えてきたため、一步踏み出す段階に来た。ここからは、実例を示すこと、一步でも踏み出している事例を示していくことが重要。企業側も物事を変えようと思ったときに仕組みが重要であり、仕組み作り・習慣化することで人も企業も意識が変わっていく。風穴戦略も目指すべきところになっているため、一步ずつ進めることで議論の内容が生きてくると思う。
- 本文の 14 ページ、「働き手の課題」のところで、大企業の人材について書かれている。中小企業が求める人材は大企業にも、そうそういるわけではない。逆説的だが、社員一人一人に丁寧に対応する、交渉力をもって切り開いていく、こういった人材は大企業でも求めており、企業規模に関係なく取り合いになっている。結局は、大企業の中でも、中小企業の中でも、人材像を明確に示し、良い人材をしっかりと確保して育てていくことが重要。
- これまで意見を述べられた 3 人の委員のご意見には共感するところが多い。大きな仕組みは政策的に考えられるが、基本となる仕組みは何かというと、組織における人と人との関係に尽きる。そして人と人との関係を上手く回していく力は社会人基礎力となる。
- 社会人基礎力の「基礎」の考え方として、元々は「ベーシック」ではなく「エッセンシャル」、不可欠なものという意味合いである。社会人基礎力を人生 100 年時代という長い時間軸の中で、どの年代でも要請される社会や組織の課題としてまとめさせていただいた。
- 人生 100 年時代の社会人基礎力の一番重要な課題はキャリアオーナーシップを獲得することと、アップデートし続けること。今回の調査結果で、リフレクションをしたことがない人が 7 割を超えていることは異常な状況だと思う。
- これを変えていくためには、個人が企業に人生を預けるのではなく、自分のキャリアを実現するために企業を活用するという意識が大事。
- 今後は仕組みと事例が大事だと思う。仕組みという観点では、半年や 1 年の

単位でキャリアプランを立てさせている企業はある。こういった形で人事評価制度と連動している企業もあるため、「モデル就業規則」のような「モデル人事評価制度」を作ることは一つかもしれない。

- もう一点、リフレクションをするための機会の提供ということについて、自分がもし副業をするならば、何をしたいですかということをお問う機会となることに意味があると思う。まだ限定的な動きだが、大きくしていくとよい。
  - また、委員在籍企業のような日本を代表する会社が変われば日本が変わっていくと思う。
- 
- 今回の報告書はまとまりが良いと思った。これが本当に進むのに社会としてどのような土壌が大事なのか。
  - キャリアオーナーシップの話は個人に急に責任を押しつけるような話になり、成長する責任はあなたにあるということをお宣言すること。一方で、企業には、OS を成長させる機会の提供に責任をもっているということをお伝えていくこと。この土壌が無い限り、個人が勝手に頑張るような形だと辛い社会になる。組織との関係を明確にしていくべきだと思う。
  - もう一つ土壌として悩ましい問題だが、前に踏み出す力というキーワードがある。前に踏み出す力はどこで誰がどのような機会があれば育つのが気になる。一つは「失敗」に対する許容、「挑戦」したことへの賞賛ができることが大事。失敗と成果・成功を大人の社会はどちらを取りますか。個人の責任の一方で組織はどのような責任を取りますか、ということが大事だと思う。
  - プロボノのような、企業側がまだ変わりきれない中でも参画しやすいところから始めることに意義がある。また、本質的に高校時代、大学時代のキャリアの原石ができる時代に、どのような想いで社会に出るのか、ということが大事だと思う。
- 
- これからこの議論の仮説検証を素早く回していく必要があると思う。国がもたない。
  - 今年は新しい働き方の元年かと思う。いずれにしても体系的な整理ができたことは良かった。
  - 各論を述べれば、企業サイドについて人材像を明確にすることは大事だが、実際に会ってフィーリングでマッチすることもある。その意味で、人材要件を狭めすぎないことも大事だと思う。
  - また、「転職＝登録して待っている」だけではなく、自分から学ぶことが大

事。転職＝学びということが必要。学び＝リフレクションでありインプットではない。自分の中にあるものを引き出して、気づくことが大事。

- 加えて、人材情報の見える化も難しい。その人の非言語情報の魅力を伝えることは非常に難しい。その意味で、個人側も自分自身で魅力を発信することも大事だと思う。
- 最初は議論が拡散したが、まとまったのですごいと思った。実際にここで決めたことが実際にどのように動かしていくかが大事。
- 弊社では、将来の幹部候補として他社留学サービスをやっている。個人の生き方・考え方は仕組みだけでは変えられないとも感じている。プロ人材の登録サービスをやっているが、昨年比 20-30%で増加している。こうした新たな働き方を示すワードに対して、中小企業や意識の高い個人は関心が高まってきている。
- 風穴戦略ということで、少しずつ小さな穴が開きつつあると思う。事例が大事になってくるが、事例も何でも良いということでもない。「あの会社がこんなことをしたのか」という事例が大事。また個人サイドも当事者ごとにするのが大事。そのためには、危機感とワクワク感、インセンティブを仕掛けることが大事。このなかで、法改正とまではいわないが、ルール改正が必要になる。モデル就業規則も変わったことは一つの事例。
- ありがとうございます。
- この中核人材確保 WG の報告書タイトルの最初に、「働くことと学ぶことの一体化」というワードについてピンときた。「人材育成=OJT」というやり方をしてきた日本企業のなかで、なぜこうしたことが議題に上がっているのか。今回はリカレント教育を強調する中で、企業外の育成の仕掛けを作っていくということを重視する政策を作っている。
- そのときに、戦後の歴史を見ると、働くことと学ぶことの一体化ということ縮小してきたのが日本の政策。厚生労働省の認定訓練もずっと縮小してきた。日本版デュアルシステムは、一種の雇用型訓練をやったが、なかなか広まらなかった。これらを踏まえると、コンセプトは非常によいがどうやっていくかが非常に大事だと思う。
- そうはいても、個々のリカレント教育に関わる政策を、大学に頼む民間に頼むということも大事だが、私の興味はリカレント教育の供給構造の基本構造をどうやって作っていくかということ。大陸型でいくと業界団体が提供、

北欧型でいうと国が提供、英国では民間団体が提供している。有名な例でいえば、ドイツのデュアルシステムは業界団体がやっている。

- その意味で、職業訓練の各国比較をやった方が良いのではないかと思った。リカレント教育の供給構造の基本構造についてグランドデザインを誰かが描いた方が良いのではないかと思った。
- 自分自身も大きい会社から独立したときに苦労したため、飛び出すことは大変。その意味でもプロボノは意味がある。自分が通用しないことが分かれば改善につながる。それは必要なことである。
- プロボノを政策的に集中的にやってほしいということか。
- そう考える。企業の秘密保持などクリアすべき問題はあるが有効と考える。
- 中核人材確保 WG で議論をしてきたが、大企業から中小企業に一方的に人が流れていくイメージは良くないと思う。行ったら帰ってこないというトーンは抑えてもらい、人材が環流することをしてほしい。
- 報告書に、フリーランスという言葉が出てくる。フリーランスになる人をサポートする仕組みがこの国にどの程度あるのか分からないが、そのあたりの支援が必要。大企業側も中小企業で修羅場経験した人を積極的に受け入れるべき。
- 委員から意見があったことに関連して、キャリアオーナーシップが組織から個人に移るという指摘は重要だと思う。ただし、0か100という話ではなく、段階的に変わっていくものだと思う。若い頃は会社が守ってくれる部分が多いが、年齢が上がるにつれて個人の責任も増えてくる。
- 人事はヒトゴト、人の事と書くがキャリアは自分のこと。自分なりのキャリアの側面を少しずつ高めていくことができれば、社会の活性化につながっていくと思った。

- キャリアオーナーシップが強くなってくると、「全体的にフリーランス化する」というイメージか。
- 諸外国でもそういった流れはある。私としてはキャリアの時間軸を考えると、人生 100 年時代でも、企業が 80 歳まで雇用を用意し、責任を持つことはきわめて難しく、一定の年齢に達すると個人が自分のキャリアを踏まえ、仕事の継続などを考えることになる。フリーランスの場合だと、個人は売れるものがないと生計が成り立たない。
- 誤解をされたら困るが、私は「企業内フリーランス」を考えている。
- 社会公募や来年度何しようかということを上司と相談して決定することも「社内フリーランス化」と呼んだ。
- 過去も同じ議論を繰り返してきたが、なかなか動かない事実もある。日本企業の競争力を高めるには、本来は人材の流動化が企業を超えてもっと起きるべきであり、少しずつ進めていくものの、時間のかかる話。その意味で、まずは社内の中で流動化を図るところから始めてみるという発想も必要。
- 心地よい危機感がないとなかなか始まらない一方で、「安定」も大事。現実を踏まえた対応が重要であり、あまりカッコいい言葉だけを並べることは意味がない。座長がいわれた、「社内でやれることをやってみよう」というところが大事だと思う。
- ありがとうございます。ちゃぶ台をひっくり返す意見は無かったため、残った細かな修正は、座長と事務局に一任いただきたいがよろしいか。
- （委員一同）異議無し
- ありがとうございます。では、こちらで進めさせてもらう。
- 以上で意見交換を終える。その他の連絡について事務局からお願いしたい。

- 資料について説明させていただく。参考資料1は、いろいろな企業において他社留学や社内でできることをやっている先進事例を集めたものをまとめている。
- 参考資料2は、調査結果になっている。「7割以上が、これまでリフレクションした経験が無い」という結果も得られた。
  
- これで一旦終了となるが、ここから実行に移していくことが非常に重要だと思う。またご指導いただければ有り難い。
- 参考資料3は、転職だけではなく事例を集めながら意識を変えていただくきっかけにしてもらえれば思っている。
  
- これで終わりにする。

以上

(お問い合わせ先)

経済産業政策局産業人材政策室  
電話：03-3501-1511(内線 2671~4)  
03-3501-2259(直通)  
FAX：03-3501-0382

中小企業庁経営支援部経営支援課  
電話：03-3501-1511(内線 5331~5)  
03-3501-1763(直通)  
FAX：03-3501-7099